

# "اصطلاحات کارآفرینی و تجاری سازی،

## بازی با کلمات نیست"

(مصاحبه با آرش دیانتی)



در آخرین روزهای پاییز سال ۹۶ فرصتی پیش آمد که بتوانم با آقای مهندس آرشدیاتی مدرس مدیر تجاری سازی و مدرس کارآفرینی در پارک علم و فناوری دانشگاه علوم پایه مصاحبه ای بکنم.

ایشان مشاور گروه ها و شرکت های دانش بنیان و فعال در زمینه ی تجاری سازی کسب و کارها هستند. در معرفی خودشان نوشته اند: " طی ۲۰ سال گذشته در شکل گیری، راه اندازی، اجرا، مدیریت، تجاری سازی، شکست و موفقیت کسب و کارهای مختلف حضور داشتم و در نهایت به این نتیجه رسیده ام که یکی از اصلی ترین نیازهای کشور ما و شاید مهم ترین آن، عدم داشتن مهارت های مدیریتی و حتی عدم اعتقاد به لزوم داشتن دانش و مهارت مدیریت و فن های ساخت یافته این حوزه در میان مهندسان و سایر فعالین فضای کسب و کار کشور است و در راستای رفع آن در تلاش هستم."

### اولین سؤال این بود:

**به نظر شما اصول راه اندازی یک کسب و کار چیست؟ چرا اکثر کسب و کارها در سال پنجم تأسیس خود وجود ندارند؟**

### جواب:

آقای استیو بلنک (Steve Blank) در این رابطه تحقیقاتی کرده اند، یکی از مهم ترین عامل های از بین رفتن کسب و کارها، محیط کسب و کار آن ها می باشد. محیط یعنی مواردی که آن را احاطه کرده است، نه فقط فضایی که آن کسب و کار در آن قرارداد، در محیط کسب و کار، قیمت دلار، نوع بازار و رفتار مصرف کننده ها مهم است. توانایی کارآفرین برای راه اندازی کسب و کار، پس از بستر و محیط مناسب مطرح می شود. یک فرد که به عنوان کارآفرین می خواهد وارد بازار شود، باید خودش نیز مهارت ها و توانایی ها و شخصیت یک کارآفرین را داشته باشد. مهندس برق و الکترونیک یک کارآفرین نیست، مگر اینکه مهارت کارآفرینی را آموزش ببیند و یاد بگیرد، همان طوری که مهارت رانندگی و یا مهارت همسر، پدر یا مادر بودن را یاد می گیرد. فرد باید شخصیت مرتبط با کاری که در آن قصد کارآفرینی دارد را داشته باشد.

عامل بعدی این است که مهارت فرد کارآفرین باید به روز باشد. افرادی هستند که شرکتی را فقط به صورت قانونی ثبت کرده اند و هیچ فعالیتی ندارند، یک ماه بعد از تأسیس شرکت به ما مراجعه می کنند و برای استقرار در مرکز رشد، اقدام به تهیه بیزینس پلن (طرح کسب و کار) می کنند. در حالی که برای حضور در مراکز رشد، تیم ها و شرکت های تازه تأسیس باید (Business Model) بیزینس مدل داشته باشند.

یک کسب و کار برای اینکه راه اندازی شود، باید محیط کسب و کارش مناسب باشد، فرد کارآفرین انسان به روز و با مهارتی باشد و مهم تر از این ها فرد یا تیم کارآفرین، باید بیزینس مدل داشته باشند، که متأسفانه اکثر کسب و کارها ندارند.

استارت‌آپ‌سازمانی که در جستجوی یک مدل کسب و کار که قابل تکرار و مقیاس پذیر باشد شکل گرفته است.

www.kheradmandan.com

سوال دوم: به نظر شما بیزینس مدل (Business Model) چیست؟

جواب:

تعریف ساده بیزینس مدل این است: بیزینس مدل به سؤال "چگونه می‌خواهید با این کسب‌وکاری که در ذهنتان دارید پول دریاورید؟" پاسخ می‌دهد.

بیزینس مدل باید پاسخ‌گوی این موارد هم باشد:

- ۱- چه کسی مشتری کسب‌وکار شماست؟
- ۲- چرا مشتری باید از شما خرید کند؟ مزیت شما نسبت به رقبا در چیست؟
- ۳- چگونه مشتری را حفظ و هواخواه و طرفدار خودت می‌کنید؟
- ۴- چگونه مشتری‌های خود را زیادتر می‌کنید؟
- ۵- شیوه دریافت پول و درآمد از مشتری‌ها در کسب‌وکارتان چگونه است؟
- ۶- چه چیز جذابی دارید که مشتری جذب شما می‌شود؟

ما در بیزینس مدل واقعا مشکل زیادی داریم، در اکثر کسب‌وکارها بوم کسب‌وکار داریم، نه بیزینس مدل، بوم یک کار تئوری است.

## سؤال سوم: به نظر شما استارتاپ چیست؟

### جواب:

استارتاپ سازوکاری موقتی است که، یک تیم برای جستجو و تحقیق درباره یک بیزینس مدل تشکیل می‌دهد. و شرط اصلی آن این است که این بیزینس مدل تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر بوده و قابل رشد باشد. بعد از پیدا کردن کاری با این شرایط در بیزینس مدل یک تیم اجازه دارد که کسب‌وکار و کمپانی تشکیل بدهد و دنبال بیزینس پلن باشد.

ما بیشتر از شناسایی عمق موضوعات به مد رایج در جامعه نگاه می‌کنیم، الان بیزینس مدل روی بورس است، هرچند وقت افرادی گروه یا تیمی را تشکیل می‌دهند و بدون اینکه روی کاغذ و با اصول، اعداد و رقم کسب و کاری را بررسی نمایند شرکتی تأسیس می‌کنند و وام می‌گیرند. پس از مدتی هم شکست می‌خورند. آن موقع اسمش را می‌گذارند تجربه!!!

غافل از این که تجربه را باید روی کاغذ و ارزان‌تر به دست آورد. باید فرضیات مدل کسب‌وکارتان را روی کاغذ بیاورید و بررسی بکنید و دنبال موضوعات کامل‌کننده و نقاط ضعف طرحتان باشید، پس از آن به محدوده مشتریان کسب‌وکارتان بروید و نظرسنجی و بررسی عملی بکنید. مشکل، فرضیات، راه‌حل، محصول و یا مشتری را باید بشناسید. باید ببینید مشتری‌های بالقوه و مصرف‌کننده‌های نهایی حاضرند پولی بابت آن بدهند، برای آن MVP طراحی کنید. (نکته: *Minimum Viable Product*) که به اختصار ام.وی.پی (MVP) خوانده می‌شود حداقل محصول قابل عرضه، برای آزمودن فرضیه‌ها و یادگیری در فرآیند راه‌اندازی استارت‌آپ است - مدیر) و در ضمن ببینید آیا این کار در مکان‌های دیگر تکرارپذیر است؟

اگرچند نفر با نشستن در محلی، بدون بررسی اصولی و انطباق آن بررسی‌ها با بازار، اقدام به تشکیل گروهی بکنند فرقی نمی‌کند اسم آن تیم باشد یا استارتاپ یا گروه یا نوپای ناب، در هر صورت محکوم به شکست است. زمانی اسم دانش‌بنیان ارزش محسوب می‌شد و همه به آن سمت می‌رفتند، زمانی نخبه کلمه باارزشی بود و الان متلک عامیانه شده است و عامل تفریح!!! نباید به آسانی هر کلمه را در کارها استفاده کرد. احتمال دارد چند سال بعد کلمه استارتاپ هم جزئی از طنزهای عمومی بشود!!!

**سؤال چهارم: تفاوت تیم‌های بیرون از پارک علم و فناوری، مثلاً دوستانی که باهم جمع شده‌اند و یک غذای آماده تأسیس کرده‌اند با استارت‌آپ چیست؟ آیا استارت‌آپ‌ها باید در فضای مجازی و ساخت app یا گجت‌ها فعال باشند؟**

**جواب:**

نه، متأسفانه برداشت‌ها گاهی اشتباه می‌شود، استارت‌آپ نه به اپلیکشن‌ها و نه به پارک‌های علم و فناوری ربط دارد، استارت‌آپ یعنی گروهی باهم در هر جا که باشند، تیمی را برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار تشکیل دهند، با ارائه یک بیزینس مدل مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر شروع به راه‌اندازی کسب و کاری بکنند.

ابتدا باید یک بیزینس مدل داشت و حتی الامکان آن را نوشت، برای نوشتن یک بیزینس مدل ابتدا باید فرضیاتتان را بنویسید، اهداف، ارزش‌ها، فرایند کار، مشتری‌ها، اعضای تیم و ... باید دقیقاً مشخص باشد، باید فرضیات و واقعیات را با محیط واقعی سنجید و فرضیه‌ها را اصلاح کرد. و PIVOT را پیاده‌سازی کرد.

بیزینس مدل با "من فکر می‌کنم که ..." شروع می‌شود و "با من می‌دانم که ..." کامل می‌شود. و پس از آن مرحله شروع عملی کسب‌وکار آغاز می‌شود یعنی شروع پیاده‌سازی تا به دست آوردن درآمد پولی و مالی. در راه‌اندازی کسب‌وکار اکثر افراد فکر می‌کنند که می‌دانند، ولی در حقیقت تصوراتی دارند نه دانایی و نمی‌دانند.

باید آگاهانه انتخاب کرد، در انتخاب آگاهانه بازهم احتمال شکست یا تغییر کسب‌وکار وجود دارد اما بسیار کمتر از زمانی است که فقط با تصورات ذهنی پیش می‌رویم.

در سال ۲۰۱۶ بیش از هزار استارت‌آپ در اروپا بررسی گردید، ایده‌ی حدود ۶۶ درصد آن‌ها از چیزی که می‌خواستند و در نظر داشتند، به‌طور کلی تغییر کرده است. یعنی هدفشان در شروع یک کار بوده و نتیجه‌ی کار چیز دیگری شده است. دلیل اصلی آن بررسی و صحنه سنجی فرضیه‌ها روی کاغذ و محیط قبل از هزینه کردن بوده است. آن‌ها بسیار کم‌هزینه و با مقداری زمان توانسته بودند به سمت موفقیت و راه‌اندازی کسب‌وکار حرکت کنند، درحالی‌که بسیاری از تیم‌ها در ایران بدون بررسی، کاری را شروع می‌کنند و زیان‌های مالی و روحی بیشتری را متحمل می‌شوند.

برای استارت‌آپ‌ها حیاتی‌ترین کار، در شروع بیزینس مدل است، مرحله بعد از آن سازمان‌دهی و درآمد از کسب‌وکار است و در این موقع بحث بیزینس پلن مطرح می‌شود، همه‌ی ورشکسته‌ها که وام‌های خوبی گرفته‌اند بیزینس پلن داشته‌اند و روی کاغذ سود هم داشته‌اند، اما نتیجه آن چیزی شد که نباید می‌شد.

در زمان رشد کسب و کار بیزینس پلن مهم است، ولی در مسیر شروع کسب و کار باید مهارت پول در آوردن را یاد گرفت، بین ادبیات MBA و کارآفرینی تفاوت زیادی وجود دارد، در کارآفرینی باید کارهای بسیار متفاوتی انجام داد، باید برای ساختن تیم، افراد مناسب را پیدا کرد، مهارت و تکنیک و فن را ایجاد کرد و این نیاز اصلی در شروع کار است.

**سؤال پنجم: افرادی که فارغ التحصیل شده‌اند برای کارآفرینی باید چه کار کنند، آیا تحصیلاتشان کافی است؟**  
**جواب:**

افرادی که در یک رشته تحصیلاتی دارند، ذهن آماده‌تری برای پذیرش و انجام عملی کار در آن رشته رادارند، در ابتدای حضور در محیط کار، اکثر افراد تحصیل کرده از کارگر حاضر در آن محل ضعیف‌تر هستند، چون کارگر چند سال متمرکز بر کارش است و مهارت زیادتری دارد، تفاوت فرد فارغ التحصیل با این فرد در این است که ذهن این فرد قابلیت رشد دارد و جوانان باید این را بدانند که برای رشد خود باید تلاش کنند و مهارت‌ها و استعدادشان را پرورش بدهند و الا صرف داشتن مدرک و تحصیلات، انتظار به دست آوردن موقعیت بهتر اشتباه است. جوان فارغ التحصیل باید سریع‌تر و با مهارت‌تر موضوعات را یاد بگیرد و سریع‌تر رشد کنند و خلاقیت بیشتری نشان بدهد. بدون مهارت نمی‌شود موفق شد، باید دوران خاک‌خوری در کسب و کار را سپری کرد، تازه پس از به دست آوردن مهارت و خاک‌خوری بحث تحصیلات و هوش، عامل پیشرفت و رشد محسوب می‌شود.

با مدرک تحصیلی خالی نمی‌شود موفق شد، باید در فضای کسب و کار مورد علاقه‌تان آگاهانه کار کنید و هوای آن فضا را تنفس کنید، رفت و آمد و نوع خرید و فروش و تأمین و پخش و بسیاری نکات را دید و فهمید. در شروع مسیر کسب و کار با یک تصمیم از شب تا صبح معجزه‌ای رخ نمی‌دهد. به عنوان مثال فردی آمده است و به من می‌گوید: "من تصمیم گرفتم تاکسی اینترنتی راه‌اندازی بکنم."

از او می‌پرسم: تا حالا تاکسی رانده‌ای؟ می‌گوید: نه.

می‌پرسم: با راننده‌ها در مورد کارت صحبت کرده‌ای؟ می‌گوید: نه.

می‌پرسم: اندازه بازاری را می‌دانی؟ می‌گوید: نه.

می‌پرسم: زیرساخت‌ها را می‌شناسی؟ می‌گوید: نه.

تنها کارش در رابطه با تاکسی این است که او با تاکسی رفت و آمد انجام داده است! و این دلیل نمی‌شود که فرد فکر کند تاکسی اینترنتی حتماً در این شهر می‌گیرد و او توانایی راه‌اندازی این کسب و کار را دارد.



**سؤال ششم: آیا فردی که قدرتی در مقابل کسب و کارهای بزرگ ندارد نباید کسب و کاری را شروع کند؟**  
**جواب:**

نه، باید قبل از شروع فضای کسب و کار، فرصت‌ها، تهدیدها و خودش را بشناسد و مهارت‌های لازم را کسب کند، اکثر کارآفرین‌ها آدم‌های پولداری نبوده‌اند ولی اعتبار داشتند، حداقل پیش برادر و خواهر، پدر و مادر، همسر و رئیسشان اعتبار داشتند. در شروع کار اعتبار از پول مهم‌تر است. اعتبار منبع بی‌نهایتی است، پول شاید تمام شود ولی اعتبار خوب تمام نمی‌شود.

**سؤال هفتم: برای به دست آوردن اعتبار باید چه کار کرد؟**  
**جواب:**

باید به اخلاق ارزش قائل شد، صداقت، سالم بودن از لحاظ اصول انسانی، قابل اعتماد بودن، و اهل نیرنگ نبودن جزئی از اخلاق است.

کارآفرینی زرننگ‌بازی و دودره‌بازی نیست، کارآفرین ریسک کار را می‌پذیرد و مسئولیت‌پذیری ۱۰۰ درصدی موفقیت‌ها و شکست‌های کارش را بر عهده می‌گیرد، متأسفانه مسئولیت‌پذیری در جامعه کمی رنگ‌باخته و در عوض توقع از دیگران بیشتر شده است.

من در تهران شرایط خوبی دارم اما به عنوان وظیفه، مسئولیت آموزش و مشاوره برای کسب و کارهای راغب را بر عهده گرفته‌ام و دوست دارم خدماتی در حد توانم ارائه بدهم.

**سؤال هشتم: پارک علم و فناوری چه وظیفه‌ای دارد؟**  
**جواب:**

وظایف زیادی دارد، یکی از وظایف مهم پارک علم و فناوری هم‌افزایی برای پیشرفت کشور است، پارک باید محلی باشد که در آن جوانان و افراد با استعداد و پرانرژی از یک طرف و از طرف دیگر بخش R&D شرکت‌های بزرگ در آن حضور داشته باشند و با یکدیگر همکاری بکنند. پیشرفت کشور نیازمند به وجود آمدن یک اکوسیستم فعال در پارک‌هاست. امیدوارم کلمه "اکوسیستم" که چند مدتی است مُد شده دچار برداشت‌های سطحی نشود، "اکوسیستم" فضایی است که در آن موجودات زنده و غیرزنده باهم در تبادل هستند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. به نظرم پارک یعنی "فرهنگ توسعه فناوری"

## سؤال نهم: نظرتان در رابطه با شتاب‌دهنده چیست؟

### جواب

شتاب‌دهنده‌ها در استارت‌آپ‌ها و پارک‌ها تعریف متفاوتی دارند، تیم‌ها و گروه‌هایی وجود دارند که ریسک اقدام و خطرات کسب و کارها را قبول می‌کنند و از آنها حمایت می‌کنند، البته در عمل شاید فقط به کسب و کارها وام می‌دهند. بعضی‌ها ایشان به جای شتاب دادن، با خود کسب و کار اتصال پیدا می‌کنند. در رابطه با شتاب‌دهنده‌ها صحبت زیاد است سر فرصتی آن را خواهم گفت.

ممنون از حضور شما در این مصاحبه - هادی آقاجانلو مربی تحول فردی و راه‌اندازی کسب و کار

