

# UNICORN TEARS

چرا استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند  
و چطور باید از این اتفاق جلوگیری کرد

اشک‌های  
یک میلیارد دلاری

جیمی پراید

مترجمان: امیر رودی  
روح اله کهمن هوش نژاد  
ویراستار: نسیم خانه زرین





جیمی پراید

Jamie Pride

## فهرست

- مشهورترین افراد دربارهٔ این کتاب چه می‌گویند؟ ..... ۱۵
- دربارهٔ نویسنده ..... ۱۷
- مقدمه: باید راه بهتری وجود داشته باشد! ..... ۱۹

### فصل اول: برآورد هزینه‌ها

- آیین شکست ..... ۲۶
- خودزنی: شکست خوب در برابر شکست بد ..... ۲۸
- ریسک کنید: رویکرد سرمایه‌گذار خطرپذیره شکست ..... ۲۹
- اثرماشین سکه‌پذیر ..... ۳۰
- اشک‌های تک‌شاخ: تأثیر واقعی شکست ..... ۳۱
- نوری در انتهای تونل ..... ۳۵
- آیا می‌توانید به چشمان شکست چشم بدوزید؟ ..... ۳۸
- جمع‌بندی ..... ۴۲
- بعد چه می‌شود؟ ..... ۴۳

### فصل دوم: «ش» مثل شکست

- سه مؤلفهٔ شکست ..... ۴۶
- ده علت اصلی شکست استارت‌آپ‌ها ..... ۴۸
- شکست‌های ناشی از بنیان‌گذار ..... ۴۸
- سخنی دربارهٔ تنوع ..... ۵۰
- شکست‌های ناشی از تأمین سرمایه ..... ۵۱
- مدل‌های معیوب کسب‌وکار ..... ۵۲
- از تاریخ پیاموزید ..... ۵۵
- افسانه‌ها را باور نکنید ..... ۵۶
- کارآفرین خیالی (wantrepreneur) نباشید ..... ۵۶

۶۲..... جمع‌بندی

۶۲..... آنچه خواهید دید

### فصل سوم: افسانه بنیان‌گذار

۶۵..... دی. ان. ای بنیان‌گذار

۶۶..... بدترین دشمن خودتان

۶۹..... بنیان‌گذاران بد چه ویژگی‌هایی دارند؟

۷۱..... چه چیزی یک بنیان‌گذار بزرگ را می‌سازد؟

۷۲..... آیا دو رئیس بهتر از یکی است؟

۷۳..... کلاهبردار، نوپرست و هکر

۷۶..... قبل از آغاز، به پایان بیندیشید

۷۷..... هیئت‌مدیره خود را عاقلانه انتخاب کنید

۷۹..... از روغن مار دوری کنید

۸۵..... جمع‌بندی

۸۷..... آنچه خواهید دید

### فصل چهارم: ایده‌ها ارزانند!

۹۱..... ایده‌ها در مقابل ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار

۹۲..... چهار جزء اصلی یک ایده قابل سرمایه‌گذاری

۱۰۱..... عملی کردن آن: کتاگرام (Catagram) - اینستاگرام برای گربه‌ها

۱۰۸..... جمع‌بندی

۱۰۹..... آنچه خواهید دید

### فصل پنجم: پول سلطان است

۱۱۳..... بررسی واقعیت: منابع مالی اهمیت دارند

۱۱۴..... این چرا مهم است؟

۱۱۶..... ایجاد مدل مالی

- ۱۱۸..... نقدینگی استارت‌آپ: آیا شما از پیش مرده‌اید یا زنده؟
- ۱۱۸..... چقدر پول دارید و چقدر پول نیاز دارید؟
- ۱۲۰..... با چه سرعتی پول خرج می‌کنید و چه زمانی پولتان تمام خواهد شد؟
- ۱۲۱..... جذب سرمایه بیش از حد: عیش و نوش برای آدم گرسنه
- ۱۲۴..... مدیریت همگون بودن بنیان‌گذار و سرمایه‌گذار
- ۱۲۹..... جمع‌بندی
- ۱۳۰..... آنچه خواهید دید

### فصل ششم: آمادگی بنیان‌گذار

- ۱۳۵..... خطرهای آن بسیار است
- ۱۳۶..... خستگی بنیان‌گذار: خطری بزرگ و پنهان
- ۱۳۸..... فشار بیرونی
- ۱۳۸..... آماده باشید
- ۱۴۰..... ظرفیت + قابلیت = آمادگی بنیان‌گذار
- ۱۴۱..... بیابید روی فرم باشیم
- ۱۴۲..... همدلی مد جدید است: آمادگی روانی
- ۱۴۴..... ترس قاتل ذهن است: آمادگی هیجانی
- ۱۴۶..... آزمون آمادگی
- ۱۵۱..... جمع‌بندی
- ۱۵۱..... آنچه خواهید دید

### فصل هفتم: هالیوود کارش را بلد است

- ۱۵۴..... این نمایش نیست، این کسب‌وکار نمایش است
- ۱۵۶..... توسعه
- ۱۵۶..... پیش‌تولید
- ۱۵۶..... تولید

- پس از تولید ..... ۱۵۷
- پول را نشانم بده! ..... ۱۵۷
- تام کروز باشید، نه کلینت ایستوود ..... ۱۵۹
- فهرست کردن تیتراژ ..... ۱۶۰
- مقایسه هالیوود با سیلیکون ولی ..... ۱۶۲
- تفکر طراحی در مقایسه با شیوه هالیوود ..... ۱۶۵
- موضوع اصلی تناسب بازار است، نه محصول ..... ۱۶۶
- جمع بندی ..... ۱۶۸
- آنچه خواهید دید ..... ۱۶۹

### فصل هشتم: روش هالیوود

- هیچ کتابچه راهنمایی برای بنیان گذار شدن وجود ندارد ..... ۱۷۳
- همدلی مهم تر از فناوری است (فعلاً) ..... ۱۷۳
- روش هالیوود ..... ۱۷۴
۱. توسعه ایده ..... ۱۷۵
۲. پیش تولید ..... ۱۸۱
۳. تولید ..... ۱۸۷
۴. پس از تولید ..... ۱۹۸

### فصل نهم: تناسب سرمایه گذاری

- طراحی سرمایه گذار محور چیست؟ ..... ۲۰۵
- رسیدن به همدلی با سرمایه گذار ..... ۲۰۸
- اصلاح و تکرار ..... ۲۰۹
- شخصیت: به دنبال چه چیزی در سرمایه گذاران بگردیم ..... ۲۰۹
- مدرک: سرمایه گذاران دنبال چه چیزی می گردند ..... ۲۱۲

۲۱۸.....	آماده‌سازی: شروع کنید پیش از اینکه شروع کنید
۲۱۹.....	ارائه اولیه: ارزش پیشنهادی شما برای سرمایه‌گذار
۲۲۲.....	فرایند: آن را تحت کنترل بگیرید!
۲۲۵.....	انجام معامله
۲۲۹.....	جمع‌بندی
۲۲۹.....	نکات پایانی

# فصل چهارم

ایده‌ها ارزانند!





همه یکی دارند. بنیان‌گذاران اهمیت فوق‌العاده‌ای به ایده‌های خود می‌دهند و من هیچ‌آن‌ها را می‌فهمم. هر کسب و کار بزرگی با یک ایده شروع می‌شود؛ با وجود این اعتماد مفرط به ایده‌ها رایج‌ترین علت شکست استارت‌آپ‌هاست، شکستی که خودش را در نبودن نیاز بازار برای محصول یا خدمات شما نشان می‌دهد! بنیان‌گذاران فکر می‌کنند ایده‌هایشان همان کسب و کار هستند؛ متأسفانه این‌طور نیست. از میان ده علت شکست استارت‌آپ، چهار مورد از آن‌ها به شکست ایده مربوط می‌شوند:

- حل کردن یک مشکل نامناسب (فقدان مطلوبیت)؛

- مدل کسب و کار ناکارآمد (زیست پذیر نبودن)؛

- اجرای ضعیف (امکان پذیر نبودن)؛

- تهدیدها یا رقابت خارجی (انطباق پذیر نبودن).

نمی‌خواهم قدرت ایده‌های بزرگ را کم‌اهمیت جلوه بدهم؛ در واقع، در این فصل در مورد ایده‌هایی صحبت خواهم کرد که به نظرم جذاب هستند و علتش را هم خواهم گفت. اما قرار است روی نحوه فرآوری ایده‌ها متمرکز شویم تا آن‌ها را تقویت کنیم؛ چراکه ایده‌ها همه‌جا هستند. در استرالیا وارد هر رستورانی که بشوید، از ایده اشباع خواهید شد. برای مردم ایده دادن راحت‌تر است تا اینکه کسب و کاری سودآور راه بیندازند. به محض فهمیدن این نکته، جادو خواهید کرد. وقتی به وجود فرایندی احساس نیاز کردید تا ایده‌های خود را از آن عبور دهید و به یک پیشنهاد تجاری محکم برسید، از جماعت سودزده کارآفرینی که فقط درگیر ایده هستند، متمایز خواهید شد. تفاوت میان بنیان‌گذاران موفق و ناموفق این است: بنیان‌گذاران موفق ایده خود را به یک ارزش پیشنهادی مطلوب و سپس یک مدل کسب و کار عملی تبدیل می‌کنند.

### افسانه: ایده‌ها همه چیزند

درک ارزش پیشنهادی شما، مشکلی که حل می‌کنید و اینکه برای چه کسی و چرا این کار انجام می‌دهید، بسیار مهم‌تر از ایده شماست. بنیان‌گذاران هر سال صدها، اگر نگویم هزاران، طرح کسب‌وکار را با من در میان می‌گذارند. راستش اصلاً نمی‌توانم آن‌ها را به یاد بیاورم. این ارزش‌های پیشنهادی عالی و مدل‌های کسب‌وکار مربوط به آن‌ها هستند که متمایز می‌شوند. شرط می‌بندم درباره استارت‌آپ بسیار موفق به اشتراک‌گذاری سواری Uber شنیده‌اید، «وای! چه ایده فوق‌العاده‌ای، کاش به فکر من رسیده بود!» در واقع، افراد بسیاری قبل از اوبر به فکر به اشتراک‌گذاری سواری افتاده بودند و حتی چند استارت‌آپ برای آن سرمایه هم گرفته بودند. تفاوت اوبر با دیگران این بود که یک مدل کسب‌وکار داشت که جواب داد و آن‌ها این مدل را بی‌وقفه اجرا کردند تا برنده شد.

اگر بخواهیم کمی درصدی بگوییم، بسیاری از بنیان‌گذاران تازه‌کار باور دارند که ایده آن‌ها بیش از ۹۵ درصد ارزش استارت‌آپشان را تشکیل می‌دهد و ۵ درصد نیز موارد دیگر است. من برخلاف آن‌ها معتقدم ایده تقریباً ۵ درصد ارزش کلی یک استارت‌آپ است و ۹۵ درصد دیگر آن به ارزش پیشنهادی، مدل کسب‌وکار عالی و تیمی عالی برای اجرای درست آن بستگی دارد.

می‌توان دید چرا برخی کارآفرینان مرتکب چنین اشتباهی می‌شوند. حتماً شنیده‌اید که مردم در مورد کسب‌وکاری مثل فیس‌بوک صحبت می‌کنند: «ایده معرکه‌ای است. کاش من در موردش فکر کرده بودم».

می‌خواهم طرز فکرمان را در مورد شرکت‌های جدید و توصیف آن‌ها تغییر بدهم. اوپرو و فیسبوک کسب‌وکارهای فوق‌العاده‌ای هستند که مدل‌های کسب‌وکار فوق‌العاده‌ای نیز داشته‌اند؛ آن‌ها فقط ایده‌عالی نیستند. حتی اگر شما و من به این ایده فکر کرده بودیم، کار واقعی در پیاده‌سازی آن معنی پیدا می‌کرد. این سوءتفاهم رایج، کارآفرینان را به مسیر اشتباهی می‌فرستد.

ایده‌ها درخشان و الهام‌بخش هستند و به‌چنگ آوردنشان آسان است. فهمیدن ایده‌ها اغلب از درک کسب‌وکارها آسان‌تر است. ساخت کسب‌وکاری درخشان از یک مفهوم انتزاعی، کار سختی است و شکوه و زرق‌وبرق آن بسیار کمتر از حرف‌زدن درباره‌ایده‌هاست.

باوجوداین، ما باز هم به شوروشوقی که ایده‌های خوب در ما برمی‌انگیزند تا به کسب‌وکارمان «سوخت» برسانند، نیاز داریم. ایده، جوهره‌کار است و مدل کسب‌وکار، وسیله‌نقلیه‌آن. پس بیایید ببینیم ایده‌های خوب چگونه متولد می‌شوند و پرورش می‌یابند تا قابل سرمایه‌گذاری شوند.

### ایده‌ها در مقابل ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار

بسیاری از بنیان‌گذاران جدید ایده خود را با ارزش پیشنهادی یا مدل کسب‌وکار اشتباه می‌گیرند؛ پس بیایید با چند تعریف شروع کنیم. ایده را می‌توان «تفکریا پیشنهادی برای مسیراحتمالی اقدام» تعریف کرد. جامعه استارت‌آپ پراز ایده‌هایی است که هرگز به مرحله عمل نرسیده‌اند، یا برای تبدیل شدن به ارزش پیشنهادی ساختار درستی نداشته‌اند. الکس استروالدر و دیگران، در کتاب عالی خود با عنوان *طراحی ارزش پیشنهادی*، ارزش پیشنهادی را این‌طور تعریف می‌کنند: «فوایدی که

مشتریان می‌توانند از محصولات یا خدمات شما انتظار داشته باشند». تعریف آن‌ها از مدل کسب‌وکار هم این‌طور است: «منطق نحوه ایجاد، ارائه و گرفتن ارزش توسط یک سازمان».

اساساً ارزش پیشنهادی توصیف می‌کند که شما چطور برای مشتریان خود ارزش ایجاد می‌کنید و مدل کسب‌وکار نیز می‌گوید که چطور برای کسب‌وکارتان ارزش افزایی می‌کنید. شما به هر دوی این‌ها نیاز دارید.

### چهار جزء اصلی یک ایده قابل سرمایه‌گذاری

وقتی بنیان‌گذاری تلاش می‌کند استارت‌آپ خود را به من معرفی کند، روند بررسی و گزینش من شامل ارزیابی ایده و مهم‌تر از آن، ارزیابی مدل کسب‌وکار می‌شود (اگر اصلاً داشته باشند!). من چهار جزء اصلی را بررسی می‌کنم: مطلوبیت، زیست‌پذیری، امکان‌پذیری و انطباق‌پذیری.

#### ۱. مطلوبیت: حل کردن یک مشکل مرتبط

شاید دیوانه‌وار به نظر برسد، اما مشکل مهم و مناسبی را برای مشتریان حل کنید تا پاشنه در شرکت را از جا بکنند. از میان تمام دلایل شکست استارت‌آپ، «نبود نیاز بازار» نخستین علت است. مهم نیست چقدر عاشق ایده‌تان هستید، مشتریان باید به پیشنهاد شما اهمیت بدهند، تا با کیف پولشان به آن رأی بدهند.

ارزش پیشنهادی جزء مهمی از مدل کلی کسب‌وکار شماست. این مؤلفه، به سه پرسش مهم پاسخ می‌دهد:

- مشتریان شما چه کسانی هستند؟
- چه مشکلی را برای آن‌ها حل می‌کنید؟
- چرا باید برای راهکار شما ارزش قائل شوند؟

این‌ها اجزای تشکیل‌دهنده ارزش پیشنهادی هستند. موضوع، درک این نکته است که مشتریان شما چه کسانی هستند، چگونه به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کنید و درازای کار خود چه خواهید گرفت. از کجا شروع کنیم؟ ارزش پیشنهادی، محور مدل کسب‌وکار شماست. موضوع، تعیین انطباق میان پیشنهاد پیش‌بینی شده شما و نیازهای مشتریان است. اگر این ارزش پیشنهادی را درست تعیین نکنید، آن وقت مدل کسب‌وکار قدرتمندی نخواهید داشت. باید چستی این ارزش را تشخیص دهید. درک مشتری از ارزش پیشنهادی شما، تمام آن چیزی است که اهمیت دارد. بهترین ارزش‌های پیشنهادی از نظر مشتریان، آن‌هایی هستند که نیازهای تأمین‌نشده این گروه را برآورده می‌سازند. برای ایجاد ارزش پیشنهادی قدرتمند، باید اول آن را با مشتریان امتحان کنید؛ قضاوت آن‌ها تکلیف را روشن می‌کند.

ارزش پیشنهادی شما باید به طرز قابل‌توجهی بهتر از وضعیت موجود باشد. محصولی که از آنچه موجود است، فقط کمی بهتر باشد، اوج نخواهد گرفت. چرا؟ چون مردم هیچ میلی به تغییر ندارند. آن‌ها به همان چیزی که می‌شناسند می‌چسبند، حتی اگر آن محصول ناامیدشان کند. سرمایه‌گذاران هم دنبال محصول و ارزش پیشنهادی می‌گردند که یاغی یا انقلابی باشد. چنین رویکردی یا پیشرفت بسیاری در وضعیت موجود ایجاد می‌کند یا اختراعی تحول‌آفرین است؛ یعنی اغلب با اتخاذ دیدگاهی مخالف، آنچه را بازار تاکنون پذیرفته بوده به چالش می‌کشد. مردم در رویارویی با راهکارهای انقلابی، یک ایده یا مشکل را در قالبی تازه و متفاوت در نظر می‌گیرند.

## ۲. زیست‌پذیری: داشتن مدلی مؤثر برای کسب‌وکار

یک مدل کسب‌وکار حاوی ارزش پیشنهادی، سازوکار مالی برای کسب‌وکار (مدل درآمد، ساختار هزینه)، شراکت‌های کلیدی، نحوه ورود به بازار (کانال‌ها)، فعالیت‌ها و اقدامات کسب‌وکار و منابع مورد استفاده آن برای ارائه محصول یا خدمات است.

بهترین مرجع برای توسعه مدل کسب‌وکار، کتاب *ایجاد مدل کسب‌وکار* اثر الکس اُستروالدرا و ایویگنور<sup>۱</sup> است. آن‌ها ابزاری عالی به نام بوم مدل کسب‌وکار ایجاد کرده‌اند که به شما اجازه می‌دهد مدل‌های کسب‌وکار را به سرعت روی فقط یک صفحه، طراحی و بررسی کنید. این ابزار به استاندارد واقعی برای ثبت مدل کسب‌وکار تبدیل شده است.

در اینجا مثالی خواهیم زد که تمام عناصری را نشان می‌دهد که حلقه‌های زنجیر کسب‌وکار را به هم پیوند می‌دهد و ارزش پیشنهادی به کار می‌افزاید. بیایید به گوگل‌نگاهی بیندازیم. سرویس گوگل به هرکسی اجازه می‌دهد از اینترنت برای جست‌وجوی چیزی که می‌خواهد استفاده کند. گوگل این سرویس را به رایگان در اختیار مشتریان قرار می‌دهد و با فروش محصولات تبلیغاتی به کسب‌وکارها، از مردمک‌های چشم مشتری پول درمی‌آورد؛ همان چیزی که Google AdWords نام دارد. این، بازار دوسویه<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. گوگل سرویس رایگان به مشتریان می‌دهد تا آن‌ها را به پلتفرم گوگل بکشاند، سپس با فروش تبلیغات پول درمی‌آورد. این اساس یک مدل کسب‌وکار است.

1. Alex Osterwalder

2. Yves Pigneur

3. Two-sided market

دلیل موفقیت گوگل این است که به هر کاری که انجام می‌دهد ارزش بیشتری اضافه می‌کند؛ از نحوه تولید محصولات تا چگونگی خدمت‌رسانی به مشتریان و سفارش دهندگان تبلیغات و هر چیزی میان این دو. تصور کنید اگر جست‌وجوی گوگل به طرز وحشتناکی کند بود یا نتایج ضعیفی کسب می‌کرد، چه می‌شد. اگر آگهی‌هایش زیادی گران بود یا برای سفارش دهندگان هیچ سودی نداشت چگونه؟ آنچه گوگل به دست آورده، ایده‌ای خوب همراه با یک مدل کسب‌وکار قدرتمند است که به خوبی اجرا شده؛ به این ترتیب این شرکت در صدر بازار باقی مانده است.

انواع بسیار مختلفی از مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد؛ از فریمیوم<sup>۱</sup> تا خرید اشتراک در ازای هزینه خدمات. فارغ از نوع، مدل کسب‌وکار شما باید زیست‌پذیر باشد. برای من و اکثر سرمایه‌گذاران، زیست‌پذیری بودن مدل کسب‌وکار در دو عامل کلیدی خلاصه می‌شود: سودآوری و نامحدود بودن. ما شاخص‌های مالی و سودآوری را در فصل پنجم بررسی خواهیم کرد؛ اما به زبان ساده، در تجارت سودآور باید هزینه‌ای که برای مشتریان می‌شود کمتر از ارزشی باشد که آن‌ها در طول زندگی‌شان برای کسب‌وکار شما به ارمغان می‌آورند. وقتی به آن فکر کنید، بسیار ساده و روشن است.

هزینه جذب مشتری<sup>۲</sup> (CAC) این‌طور تعریف می‌شود: تمام هزینه‌های به‌چنگ آوردن مشتری در یک دوره زمانی فرضی از جمله تمام هزینه‌های بازاریابی و فروش، تقسیم بر تعداد مشتریان کسب‌شده. پس اگر یک استارت‌آپ ۱۰۰ هزار دلار برای فروش و بازاریابی (از جمله حقوق کارمندان) در دوره زمانی مشخصی هزینه کرد و صد مشتری به دست آورده باشد، هزینه جذب مشتری او ۱۰۰۰ دلار به ازای هر مشتری خواهد بود.

۱. مدل تجاری و صدور مجوز نرم‌افزار که در آن محصول پایه رایگان است، اما محصول پیشرفته یا امکانات اضافی در قبال پرداخت مبلغ مشخصی ارائه می‌شوند.

2. Customer acquisition cost

مقدار طول عمر مشتری<sup>۱</sup> (LTV) به‌عنوان مقدار «سود» کلی تعریف می‌شود که یک مشتری در طول عمرش به کسب‌وکار شما اضافه خواهد کرد، منهای هزینه‌های جذب مشتری. درحالی‌که شیوه‌های پیچیده و پیشرفته بسیاری برای محاسبه این مقدار وجود دارد، اما به‌عنوان یک راهنمایی اولیه باید بدانید که هر مشتری به‌طور میانگین در طول یک سال چقدر سود دارد (اگر داشته باشد) و طول عمر متوسط مشتری و همچنین هزینه‌های جذب مشتری شما چقدر است.

اساس محاسبه LTV را دریافتن میزان حفظ مشتری، یعنی اینکه چه تعدادی از مشتریان سال گذشته، امسال هم مشتری شما هستند، تشکیل می‌دهد؛ مثلاً اگر سال قبل صد مشتری داشته‌اید و فقط پنجاه‌تای آن‌ها امسال هم مشتری شما باقی مانده‌اند، پس میزان حفظ مشتری شما ۵۰ درصد بوده است.

طول عمر مشتری بدون اینکه سختش کنیم این‌طور تعریف می‌شود:

$$\text{(میزان بقای مشتری - ۱) / ۱ = طول عمر مشتری}$$

پس در مثال زیر، طول عمر مشتری دو سال خواهد بود که به شکل:

$$۱ / (۱ - ۰,۵۰)$$

محاسبه می‌شود. حالا که می‌دانیم طول عمر یک مشتری چقدر است، می‌توانیم به راحتی مقدار طول عمر آن‌ها را حساب کنیم. راه‌های بسیاری برای انجام این کار وجود دارد، اما یک نوع محاسبه سریع این‌گونه است:

$$\text{هزینه‌های خرید - طول عمر مشتری} \times \text{سود سالانه به ازای هر مشتری} = \text{مقدار طول عمر مشتری}$$

-----  
1. Customer lifetime value



پس اگر بگوییم سود سالیانه شما به ازای هر مشتری ۲۰۰۰ دلار، عمر مفید آن‌ها دو سال و هزینه‌های خرید شما ۱۰۰۰ دلار بوده است، پس:

$$3000 \text{ دلار} = (1000 \text{ دلار} \times 2) - 2000 \text{ دلار} = \text{مقدار طول عمر مشتری}$$

چرا همه این‌ها برای طراحی مدل کسب‌وکار مهم است؟ خب، برای عملی بودن یک مدل کسب‌وکار، نسبت میان مقدار طول عمر (LTV) و هزینه جذب مشتری (CAC) بسیار مهم است. نخست اینکه مقدار طول عمر مشتری باید بیش از هزینه خرید باشد. چقدر بیشتر؟ مدل‌های کسب‌وکار ماندنی، معمولاً LTV را سه تا پنج برابر بیشتر از CAC نشان می‌دهند. به علاوه، بهتر است هزینه‌های جذب مشتری خود را در سال اول حساب کنید. من بنیان‌گذاران بسیاری را دیده‌ام که هزینه‌های واقعی جذب مشتری را در نظر نگرفته و به گمان آن‌ها «تارنمای اینترنتی» راه ارزانی برای جذب مشتری است که این لزوماً صحیح نیست.

مدل‌های کسب‌وکار مؤثر، علاوه بر سودآوری باید مقیاس‌پذیر هم باشند. مقیاس‌پذیری واژه‌ای است که در مورد استارت‌آپ‌های حوزه فناوری زیاد شنیده می‌شود؛ اما این واژه واقعاً به چه معناست؟ یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، مدلی است که می‌تواند درآمدها را بدون آنکه هزینه‌ها به همان نسبت افزایش یابند، به طرز فاحشی بالا ببرد. کسب‌وکار نرم‌افزاری معمولاً مقیاس‌پذیر است؛ چراکه به محض متحمل شدن هزینه‌های اولیه توسعه نرم‌افزار، درآمد (فروش) اضافی می‌تواند با افزایش محدودی در قیمت به دست بیاید. اما یک کسب‌وکار خدماتی اغلب مقیاس‌پذیر نیست؛ چراکه برای رسیدن به درآمد اضافی باید افراد بیشتری را استخدام کنید.

حوزه‌های مدل کسب و کار که می‌توانید برای مقیاس‌پذیری روی آن‌ها کار کنید شامل موارد زیر هستند:

- **کانال‌ها:** آیا می‌توانید از کانال‌های مختلف استفاده کنید؟
  - **شراکت‌ها:** چگونه می‌توانید از شرکای خود برای گسترش کار استفاده کنید؟
  - **زیرساخت:** آیا سیستم‌ها و فرایندهای کاری شما به گسترش کارتان کمک می‌کنند؟
- سرمایه‌گذاران در مدل کسب و کار شما به دنبال مقیاس‌پذیری خواهند گشت؛ پس، از آزمودن بازار برای اثبات زود هنگام جنبه‌های مقیاس‌پذیری استفاده کنید.

داشتن تیم درست، با دلایل درست در استارت‌آپ شما فواید بسیاری دارد؛ حتی اگر ارزش پیشنهادی مطلوب را شناسایی کرده و یک مدل کسب و کار ماندنی ساخته باشید، باز هم به منابعی برای اجرای آن نیاز خواهید داشت و اجرا کردن برای هر استارت‌آپی حیاتی است. منابع در چند گروه جای می‌گیرند، از جمله:

- منابع انسانی (تیم شما)؛
- منابع مالی (بودجه شما)؛
- منابع فیزیکی (امکانات و تجهیزات)؛
- منابع فکری (نام‌های تجاری، اختراعات ثبت شده)؛
- شراکت‌ها.

از میان تمام این منابع، مهم‌ترین آن‌ها برای اقدام، منابع انسانی، یعنی همان تیم شماست. من استارت‌آپ‌های بزرگ بسیاری را دیده‌ام که به دلیل نداشتن منابع درست شکست خورده‌اند؛ مثلاً با توجه به اینکه

اغلب، تیم‌های اولیه آن‌ها نسبتاً کوچک است، تأثیر فقط یک کارمند بد می‌تواند فاجعه‌بار باشد؛ پس به بنیان‌گذاران توصیه می‌کنم برای استخدام اولیه خود وقت بگذارند، حتی اگر این کار برای مدت کوتاهی دشوار باشد. ساختن تیمی که شما و سبک شما را تکمیل کند مهم است و به خدمت‌گرفتن تیم متشکل از افراد متنوع و متخصص که قوت‌های شما را تقویت و ضعف‌هایتان را جبران کنند و با آن‌ها به خوبی کنار بیایید، این سفر را بسیار آسان‌تر می‌کند. فارغ از اینکه یک نفر چقدر با استعداد است، اگر با سبک کاری یا فرهنگ حاکم بر شرکت شما هم‌خوانی نداشته باشد، آن وقت ارزش استخدام کردن را ندارد. در صورت به خدمت‌گرفتن چنین افرادی، وقت بیشتری را صرف مدیریت روابط خواهید کرد تا مدیریت کسب‌وکار. به عنوان یک استارت‌آپ، نمی‌توانید از پس چنین انرژی و وقتی بر بیایید.

آیا تیم شما مهارت‌های لازم برای انجام این شغل را دارد؟ مهم است که تیمتان دارای توازن مهارتی باشد و مهم‌تر از آن، شما هم مهارت‌های رهبری برای هدایت این تیم را داشته باشید. به نظر من این همان جایی است که موضوع صلاحیت بنیان‌گذار به میان می‌آید: داشتن ظرفیت جسمی، ذهنی و هیجانی برای طی کردن این مسیر. صلاحیت بنیان‌گذار را در فصل ششم بررسی می‌کنیم.

در نهایت، اجرا در مورد افراد درستی است که کارهای درستی را انجام می‌دهند. شما به عنوان بنیان‌گذار در قبال استخدام و جذب افراد مناسب و سپس رهبری و متمرکز کردن آن‌ها روی فعالیت‌های درست مسئول هستید.

#### ۴. انطباق‌پذیری: مدیریت تهدیدهای بیرونی

گاهی به نظر می‌رسد که استارت‌آپ شما مرکز جهان است، اما نیست. در ابتدای این کتاب در این باره صحبت کردم که بسیاری از اوقات دلیل شکست استارت‌آپ را به اشتباه، عاملی بیرونی می‌دانند. فقط محض یادآوری بگویم که شکست استارت‌آپ، اغلب محصول عوامل درونی است؛ یعنی رویدادهایی که کاملاً در اختیار بنیان‌گذار است و اگر آن‌ها در موردش بدانند و بفهمند، می‌توان از آن جلوگیری کرد. با وجود این، همیشه هم موضوع این نیست و مراقب محیط خارجی بودن هم اهمیت دارد، همان محیطی که استارت‌آپ شما در آن فعالیت می‌کند. نمونه‌های تهدیدهای بیرونی از این قرارند:

- مغلوب یک رقیب شدن با محصولی جایگزین؛
  - تغییری در محیط قانونی صنعت شما؛
  - تغییری در نگرش‌های اجتماعی؛
  - تغییری در بازارهای سرمایه که سرمایه‌ها را می‌خشکاند؛
  - اختراع یک فناوری تحول‌آفرین؛
  - رقیبی که هزینه‌های روی‌گردانی مشتری<sup>۱</sup> را بالا می‌برد.
- مغلوب شدن می‌تواند هم تهدیدی بیرونی باشد و هم درونی. در این حالت اکوسیستم استارت‌آپ را به اصطلاح شرکت‌هایی تشکیل می‌دهند که محصولات عالی داشتند، اما کسبش<sup>۲</sup> نداشتند. بهترین محصول همواره برنده نمی‌شود. فرض می‌کنیم که ثابت کرده‌اید نیاز به محصول شما وجود دارد، مدل کسب‌وکارتان را هم ایجاد کرده‌اید و محصولی عالی

۱. Customer switching: رهاکردن یک محصول یا سرویس یک شرکت به نفع رقیب.

۲. Traction: به‌طور کلی به معنای میزان پیشروی یک استارت‌آپ در جذب مشتری یا کاربر است.

دارید، اما راهبرد ورودتان به بازار ضعیف است. شما دورنمای رقابتی را در نظر نگرفته‌اید. این رویدادی داخلی است که می‌تواند به این خاطر باشد که شما و تیمتان مغرور شده‌اید و به آنچه در چشم انداز رقابتی رخ می‌دهد توجه نمی‌کنید.

مثال‌های بسیاری از این حالت در حوزه فناوری وجود دارد. داشتن یک نیاز، یک مدل کسب و کار و یک محصول عالی لازم است، اما باید یک راهبرد خوب هم برای فروش، بازاریابی، آگاهی مشتری، زمان بندی و توزیع داشته باشید. همه این چیزها بر موفقیت شما تأثیر خواهند گذاشت. زود ذهنتان را درگیر رقبا نکنید، اما قطعاً آن‌ها را هنگام در نظر گرفتن مدل کسب و کار و جذابیت بازاریتان، در ذهن داشته باشید.

### عملی کردن آن: کتاگرام (Catagram) - اینستاگرام برای گربه‌ها

بسیاری اوقات ایده‌ای ظاهراً عالی به کسب و کاری عالی تبدیل نمی‌شود. بنیان‌گذاری بالقوه را تصور کنید: «من این ایده عالی را دارم: اینستاگرام برای گربه‌ها!». نخستین کیفیتی که در هر ایده‌ای به دنبال آن می‌گردم، هسته اصلی کسب و کار احتمالی است، اینکه آیا نیاز بازار را برآورده می‌سازد یا خیر. صاحبان گربه آدم‌های عجیبی هستند، آن‌ها وقتی به تعطیلات می‌روند برای گربه‌هایشان کارت پستال می‌فرستند؛ پس شاید به وجود یک اینستاگرام گربه‌ای نیاز باشد. من هیچ وقت ایده‌ای را به دلیل خنده دار بودنش نادیده نمی‌گیرم. با پرسیدن این سؤال از کارآفرین صاحب ایده شروع می‌کنم که چه مدرکی می‌تواند به من نشان بدهد که صاحبان گربه به یک کتاگرام نیاز دارند. این‌ها سؤالاتی هستند که احتمالاً برای

بررسی نیاز بازار می‌پرسم:

- چند گربه دارند؟
- تعداد متوسط گربه‌های هر کدام چقدر است؟
- در حال حاضر چند عکس گربه در پلتفرم‌های موجود منتشر می‌شود؟
- تحقیقی انجام بده در مورد کاربران اینستاگرام که عکس گربه منتشر می‌کنند تا بینی نیازشان چیست.
- چرا عکس‌های گربه‌هایشان را منتشر می‌کنند؟
- آیا شخص دیگری این را امتحان کرده است؟ آیا موفق شده یا شکست خورده است؟

فهرست سؤالات و موضوعات پژوهشی بی‌انتهاست. همه گربه‌دارها یک جور نیستند و همه آن‌ها نیز از گربه‌هایشان عکس نمی‌گیرند. از میان آن‌هایی که عکس می‌گیرند، برخی حتی نمی‌توانند رایانه را روشن کنند. آن‌ها دوست دارند عکس‌های گربه خود را در مغازه‌ای پرینت بگیرند و یک آلبوم گربه‌ای درست کنند و آن را در قفسه کتابخانه‌شان بگذارند. از گربه‌داران عشق دیجیتال، بسیاری از آن‌ها عکس‌ها را در فیس‌بوک منتشر می‌کنند؛ از طرف دیگر گربه‌دارانی هستند که در اینستاگرام عکس می‌گذارند. آیا آن‌ها بازار محسوب می‌شوند؟ شاید نه. شاید از اینستاگرام راضی هستند. پس کدام گروه از گربه‌داران این محصول را می‌خواهند؟ پس فقط هر گربه‌داری نیست؛ بلکه منظور گربه‌دارهای عشق دیجیتال هستند که از حیوانات خانگی خود عکس می‌گیرند و از تجربه استفاده از اینستاگرام و فیس‌بوک ناراضی هستند.

خب، حالا داریم به یک جاهایی می‌رسیم. اما صبر کنید! سؤال بعدی، سؤال بزرگی است: آیا کتاگرام برای کسی آن قدر ارزش دارد که برای آن

پول بدهد؟ اینستاگرام و فیس‌بوک رایگان هستند؛ چرا باید گربه‌داران برای انتشار عکس‌هایشان پول بدهند؟ نمی‌گویم پول نخواهند داد، فقط می‌پرسم چرا پول بدهند. برای ترغیب کردن هرکسی به پول دادن برای هر چیزی، یک ارزش پیشنهادی لازم است. ما برای چیزی پول می‌دهیم که برایمان ارزش داشته باشد، به همین سادگی. اگر ایده شما قابلیت تبدیل به یک ارزش پیشنهادی و بعد یک مدل کسب‌وکار را نداشته باشد، کسب‌وکاری نخواهید داشت. از خودتان پرسید، آیا مشکلی مرتبط را حل می‌کنید و آیا می‌توانید یک مدل کسب‌وکار زیست‌پذیر و ماندنی بسازید؟ (اگر به یک مدل کسب‌وکار زیست‌پذیر برای کتاگرام رسیدید، به من ایمیل بزنید.)

### افسانه: پنهان‌کاری کلید معماست

بنیان‌گذاران اغلب از من می‌خواهند که پیش از درمیان‌گذاشتن ایده استارت‌آپشان با من، یک قرارداد عدم افشاسازی (NDA)<sup>۱</sup> امضا کنم. این موضوع اکثر اوقات نشانه یک پرچم قرمز بزرگ است. پنهان‌کاری، یک مدل کسب‌وکار نیست. ایده‌ای که باید محرمانه نگه داشته شود غالباً ضعیف است. خیلی بعید است که از ایده شما کپی برداری شود. اگر نگران هستید کسی آن را بدزدد یا کپی کند، این ترس چیزهای زیادی درباره قدرت تیم، مدل کسب‌وکار و تجربه شما می‌گوید. ایده‌ها آسان و اجرای آن‌ها بسیار سخت‌تر است. به ندرت و در برخی موارد باید ایده یا استارت‌آپ خود را مخفی نگه دارید.

1. Non-Disclosure Agreement

## ● خود دانید ●

### سه گام برای ایده‌ای بهتر

#### قدم اول: مشکلی را پیدا کنید که برایتان مهم است

در بازار دنبال مشکلی بگردید که برای شما مهم باشد و بتوانید آن را حل کنید. چه کسی حاضر است از سوخت خودش مایه بگذارد؟ هیچ‌کس، اما ما این کار را می‌کنیم تا قیمت پرکردن باکمان را پایین بیاوریم. می‌توانید آن مشکل را حل کنید؟ چه کسی می‌خواهد وارد بازار بزرگ بشود؟ واگن‌های شلوغ، مسکن گران، خیابان‌های بسته از ترافیک، مردم بی‌ادب داخل صف‌ها، آب کثیف. دنیا پر از مشکلات است تا شما آن‌ها را حل کنید. مشکلی پیدا کنید که برای حل آن شور و شوق دارید. بهترین ایده‌هایی که دیده‌ام، از جانب بنیان‌گذارانی آمده که «یک جایشان می‌خارد». بنیان‌گذاری که عمیقاً به مشکلی اهمیت می‌دهد، وقتی اوضاع چالش برانگیز می‌شود جا نخواهد زد و بیشتر احتمال دارد بینش منحصر به فردی دربارهٔ مشکل مدنظر پیدا کند.

#### قدم دوم: آزمودن ارزش‌های پیشنهادی

ارزش پیشنهادی شما چیست؟ چه مشکلی را حل می‌کنید و برای چه کسی حل می‌کنید؟ آیا مشتری اهمیت مشکل را به اندازهٔ کافی درک می‌کند؟ روی راه حل شما چقدر ارزش خواهند گذاشت؟ وقت زیادی در اینجا گذاشته و گزینه‌ها را بررسی کنید. وقتی مشتریان آیندهٔ خود را شناسایی کردید، بیرون بروید و آن‌ها را مشاهده کنید. مشاهده، مهارتی است که در فصل‌های آینده بیشتر دربارهٔ آن صحبت خواهیم کرد، اما



نمی‌توانم روی میزان اهمیت آن، هنگام ایجاد یک ارزش پیشنهادی احتمالی، خیلی تأکید کنم. از مشتریان بالقوه سؤالات بسیاری دربارهٔ مشکل پرسید: در حال حاضر آن را چگونه حل می‌کنند؟ آیا برای حل آن کاری کرده‌اند؟ آیا آن را نادیده می‌گیرند؟ آیا رقیبی وجود دارد که مشکل را برایشان سریع‌تر یا مؤثرتر از شما حل کند؟

سپس از خودتان پرسید، حل شدن این مشکل چه ارزشی برای مشتریان من دارد؟ مثلاً مردم برای چیزی که خوشحالشان کند یا در هزینه‌هایشان صرفه‌جویی کند، پول زیادی خواهند پرداخت. شما چه سودی ارائه داده و چه دردی را تسکین می‌بخشید؟ مشتریان برای چیزی پول نمی‌دهند که پیچیدگی زندگی‌شان را بیشتر کرده یا گیجشان کند. اگر محصول دیگری، حتی گران‌تر، به آن‌ها اعتبار دهد یا باعث شود موفق‌تر یا باشکوه‌تر به نظر برسند یا چنین احساسی داشته باشند، اصلاً به سمت محصول شما نخواهند آمد، چه برسد به اینکه برای آن پولی بدهند. حتماً هم نیازهای گفته‌شده و هم ناگفتهٔ مشتریان بالقوه را بررسی کنید. به یاد داشته باشید که ارزش‌های پیشنهادی موفق از نظر مشتری مطلوب تلقی می‌شوند.

### قدم سوم: آزمودن مدل‌های کسب‌وکار

شما دربارهٔ مشکلی که می‌خواهید حل کنید همه‌چیز را می‌دانید، اینکه چرا مشکل بزرگی است و امروزه مردم چگونه آن را حل می‌کنند. می‌دانید مشتری چه کسی است و ارزش پیشنهادی شما برای آن‌ها چیست. حالا

آمادهٔ ایجاد مدل کسب و کار، بررسی جایگزین‌ها و انجام تحقیقات لازم برای پشتیبانی از آن هستید.

ابزارها و تکنیک‌های فوق‌العاده‌ای برای ایجاد مدل‌های کسب و کار وجود دارد. همان‌طور که پیش‌ازاین اشاره کردم، استاندارد موجود برای توسعهٔ مدل کسب و کار، بوم مدل کسب و کار است که در کتاب *ایجاد مدل کسب و کار* استروالدِر و پینیور توصیف شده است.

بوم مدل کسب و کار به شما اجازه می‌دهد تمام عناصر کلیدی مدل کسب و کار خود را در یک صفحه برشمارید؛ از جمله کانال‌ها، بخش‌های مشتریان، مجاری درآمد، هزینه‌ها، شراکت‌ها، روابط مشتریان و ارزش پیشنهادی. طی کردن این روند آسان است و به روشی استاندارد برای برقراری ارتباط میان سرمایه‌گذاران و استارت‌آپ‌ها تبدیل شده است. این مدل شما را در انتقال مدل کسب و کار به تیمتان هم یاری خواهد کرد. بی‌تردید اینکه تیم و سرمایه‌گذاران شما تمام جنبه‌های مدل کسب و کارتان را بفهمند ضروری است.

علاوه بر این، بوم کسب و کار به شما کمک خواهد کرد حالت‌های مختلف مدل کسب و کار را بررسی کنید. احتمالاً سه یا چهار گزینهٔ مختلف داشته باشید. آیا هزینهٔ ثبت نام می‌گیرد؟ آیا مدل «فریمیوم» خواهید داشت؟ (کمی مجانی به شما خواهیم داد، بعد از شما پول می‌گیرم) آیا هزینهٔ اشتراک سالیانه می‌گیرید؟ آیا هزینه‌ای یک‌باره دریافت می‌کنید؟ نگاه کردن به حالت‌های ممکن مدل کسب و کارتان، شما را در بررسی ترکیب‌های مختلف هم یاری خواهد کرد. بعد می‌توانید این مدل‌های مختلف را بیازمایید تا ببینید کدام یک از آن‌ها با کسب و کار شما هم‌خوانی بهتری دارند.

## مطالعه موردی: Foxtel در مقابل پخش رسانه

### (تحول مدل کسب‌وکار)

برای اینکه ببینید چطور یک مدل کسب‌وکار می‌تواند تحول‌آفرین باشد، به فوکستل (Foxtel) نگاهی بیندازید؛ سرویس دهنده تلویزیون کابلی در استرالیا. فوکستل هزینه‌های راه‌اندازی درخور توجهی داشت؛ چراکه باید علاوه بر به‌کارگیری زیرساخت‌های کابلی گسترده، محتوای گران‌قیمتی را می‌خرید و در اختیار ثبت‌نام‌کنندگان می‌گذاشت. با وجود این، پس از آنکه فوکستل سال‌ها تنها سرویس موجود بود، حالا با رقابتی جدی از طرف تازه‌واردان به این بازار مثل نتفلیکس (Netflix) و استن (Stan) مواجه است. این رقبای جدید محتوای ویدئویی خود را به درخواست مشتریان پخش می‌کنند و هیچ تبلیغاتی ندارند؛ یعنی مشتریان می‌توانند آنچه را می‌خواهند، در زمانی که می‌خواهند تماشا کنند. به دلیل اینکه این سرویس‌های پخش، روی زیرساخت‌های موجود اینترنتی ارائه می‌شوند، هزینه‌های راه‌اندازی آن‌ها کمتر است؛ در نتیجه، فوکستل مجبور شده قیمت ثبت‌نام خود را پایین بیاورد و برای معرفی محصولات پخش خود تلاش کند.

در این مورد، دو مدل کسب‌وکار رقیب وجود دارد. فوکستل تلاش می‌کند از ثبت‌نام‌کنندگان پول در بیاورد، اما مشتریان ناامید شده‌اند؛ چون مجبورند به‌سختی راه خود را از میان آگهی‌ها باز کنند. مشتریان هزینه ثبت‌نام زیادی می‌پردازند، اما فوکستل هنوز در تلاش برای پول درآوردن از تبلیغات است. به علاوه، آن‌ها به من می‌گویند چه چیزی و چه وقت می‌توانم تماشا کنم. حالا نتفلیکس وارد میدان می‌شود که هرچند باز هم به ثبت‌نام نیاز دارد، اما هیچ تبلیغاتی در کار نیست و می‌توانم آن را هر جا و هر وقت بخواهم استفاده کنم. امروزه مدل کسب‌وکار برتر برنده است.

## جمع‌بندی

ایده‌ها ارزانند و همه‌جا هستند. داشتن ایده‌ای جذاب به این معنا نیست که شرکتی عالی خواهید داشت. کلید داشتن استراتاپ موفق، تبدیل ایده‌ای فوق‌العاده، به کسب‌وکاری با محصولات و خدماتی است که مردم برای آن پول بدهند؛ یعنی ایجاد ارزش پیشنهادی متقاعدکننده و پیاده‌سازی آن ارزش پیشنهادی در یک مدل کسب‌وکار زیست‌پذیر. هرچند برای تبدیل ایده به کسب‌وکار، اقدامات بسیاری لازم است، اما همدلی عمیق با مشتریان بالقوه، آگاهی ارزشمندی درباره بهترین راه برای حل مشکلاتشان به شما خواهد داد.

چهار عنصر اصلی یک ایده قابل سرمایه‌گذاری از این قرار است:

- مطلوبیت (حل کردن مشکلی مناسب برای مشتری)؛
- زیست‌پذیری (ایجاد یک مدل کسب‌وکار که جواب بدهد)؛
- امکان‌پذیری (داشتن تیم درستی که کارهای درستی انجام بدهد)؛
- انطباق‌پذیری (مراقب محیط بیرونی بودن).

زندگی برای بنیان‌گذارانی که این چهار عنصر مهم را می‌فهمند متفاوت است. شما بازاری را که به آن خدمت می‌کنید و افرادی که مشکلشان را حل می‌کنید می‌شناسید؛ همچنین مشکلی را که حل می‌کنید بهتر از هرکسی عمیقاً می‌فهمید. همه این‌ها میزانی از اطمینان را به شما می‌دهد که مدل کسب‌وکارتان جواب خواهد داد و مشتریان برای محصول شما پول خواهند داد؛ در واقع، حتی مجبور نیستید آن‌ها را متقاعد کنید که محصولاتتان مشکلشان را حل می‌کند. آن‌ها این را فوراً می‌فهمند و پاشنه در شرکت شما را از جا در خواهند آورد.

## آنچه خواهید دید

پول را نشانم بده! در فصل بعد توضیح می‌دهم که چرا سرمایه، اکسیژن استارت‌آپ شماست. شما نیاز به میزان درستی از پول دارید. اگر کافی نباشد خفه می‌شوید و اگر زیادی باشد از هوش می‌روید. آیا می‌دانید استارت‌آپ شما به چقدر پول نیاز دارد؟ می‌توانید پول بسیار زیادی بگیرید؟ چطور می‌توانید از تمام شدن نقدینگی خود جلوگیری کنید؟

# فصل پنجم

پول سلطان است



وقتی بحث بر سر استارت‌آپ‌هاست، پول سلطان است. پول اکسیژنی است که کسب‌وکار شما را زنده نگه می‌دارد. وقتی بنیان‌گذاران درباره پول فکر می‌کنند، معمولاً روی جذب سرمایه متمرکز می‌شوند که مهم است؛ اما مهم‌ترین جنبه مالی که بنیان‌گذاران باید در نظر بگیرند، پول نیست. از ده علت اصلی شکست استارت‌آپ‌ها، سه مورد به مسائل مالی و تأمین سرمایه مربوط می‌شود:

- تمام شدن نقدینگی؛
- دریافت بیش از حد سرمایه؛
- همگن نبودن سرمایه‌گذار.

شاید برایتان عجیب باشد که استارت‌آپ‌ها هم می‌توانند زیادی سرمایه بگیرند و هم می‌توانند در جذب سرمایه کمبود داشته باشند که این موضوع با تصورات مردم کاملاً در تضاد است. بیشتر کارآفرینان مشکل کمبود جذب سرمایه را درک می‌کنند، اما بسیاری از آن‌ها از خطر دریافت بیش از حد سرمایه خبر ندارند. هر دو مشکل ممکن است کسب‌وکار را به نابودی بکشاند. در ادامه توضیح خواهیم داد که هر یک از این وضعیت‌های مالی چگونه ممکن است به شکست منجر شود و چگونه بنیان‌گذار در شرف سرمایه‌گذاری می‌تواند خودش را برای هر یک از این شرایط آماده کند. بی‌تردید رابطه شما با سرمایه‌گذارانتان هم بسیار مهم است. اگر به عنوان بنیان‌گذار استارت‌آپ رابطه درستی برقرار نکنید، سرمایه‌گذاران ممکن است زندگی شما را به جهنم تبدیل کنند.

### ● افسانه: جذب سرمایه مساوی با موفقیت است ●

در مراحل اولیه، بیشتر استارت‌آپ‌ها از یک راند سرمایه‌گذاری به راند بعدی می‌روند و این‌طور روزگار می‌گذارند. سرمایه‌گذاران اغلب با جذب سرمایه تقویت می‌شوند. این موضوع کاملاً قابل درک است؛ چراکه بیشتر استارت‌آپ‌ها بدون سرمایه دوام نخواهند آورد؛ با وجود این، به دلیل اینکه استارت‌آپ‌ها به شدت با کمبود سرمایه مواجه هستند، بسیاری از آن‌ها وقتی سرمایه می‌گیرند تصور می‌کنند به آخر خط رسیده‌اند؛ در واقع، جذب سرمایه تازه اول راه است. داشتن این ذهنیت درست می‌گوید که «بله، بیایید سخت کار کنیم تا سرمایه بگیریم، اما حالا که آن را داریم، چالش واقعی شروع می‌شود». باید سرمایه خود را به مؤثرترین شکل به کار بگیرید. سرمایه محدود است، پس باید روی مصرف درست آن متمرکز شود و وقتی پولی در حساب بانکی تان داشتید، خود را پیروز جنگ ندانید. معادل دانستن جذب سرمایه با موفقیت کسب و کار، اشتباهی است که بیشتر بنیان‌گذاران مرتکب می‌شوند و رسانه‌های مالی هم این افسانه را دامن می‌زنند. سرمایه قابل توجه، جذاب و ماجرای جالبی برای تعریف کردن است؛ اما گرفتن اولین مشتری، فرستادن اولین صورت حساب یا ورود اولین محصولات به بازار، نقاط عطف بسیار مهم‌تری هستند. مسلماً نمی‌توانید بدون جذب سرمایه به این اهداف دست یابید، اما چشمتان را از بازی اصلی برندارید. منابع مالی صرفاً سوختی هستند که به شما در ساخت کسب و کاری پایدار کمک می‌کنند.



در فصل‌های قبل، شکست‌های مربوط به ایده و سرمایه‌گذاران بررسی شدند. بیشتر شکست‌های استارت‌آپی در یک یا هر دوی این دسته‌بندی‌ها قرار می‌گیرند. دلایل زیربنایی هرچه باشد فرقی نمی‌کند، مشخصه بیرونی اصلی، تمام شدن پول استارت‌آپ خواهد بود؛ به این دلیل که استارت‌آپ نقدینگی موجود خود را خرج می‌کند و از تأمین بودجه اضافه بازمی‌ماند؛ چراکه سرمایه‌گذاران دیگر به این کسب‌وکار یا مدیرانش اعتقادی ندارند.

### بررسی واقعیت: منابع مالی اهمیت دارند

اصلاً قرار نیست گولتان بزنیم؛ اگر شما سرمایه‌گذار یک استارت‌آپ هستید باید از نزدیک با مدل مالی و عملکرد شرکت خود درگیر باشید. اگر فکر حسابداری عرقتان را درمی‌آورد، پس وقتش رسیده با این ترس روبه‌رو شوید. نمی‌توانید کسب‌وکاری را بدون فهمیدن درست نحوه درآمدزایی آن شروع و اداره کنید.

اما خوشبختانه مجبور نیستید به تنهایی این کار را انجام دهید. شما از روز اول به یک دفتردار نیاز دارید؛ همچنین به کسی که در قبال مسائل مالی کسب‌وکارتان مسئول باشد. اگر برایتان امکان داشته باشد، یک مدیر مالی ارشد (CFO)<sup>1</sup> یا یک مدیر مالی خوب، بسیار ارزشمند خواهد بود. اما آن‌ها فقط حضور دارند تا شما را حمایت کنند؛ در نهایت خود شما به عنوان سرمایه‌گذار باید بدانید که کسب‌وکارتان در بستر اقتصادی چگونه عمل می‌کند.

برای سرمایه‌گذاران، نادیده گرفتن مسائل مالی و تمرکز بر دیگر مؤلفه‌ها مثل رشد کاربر، کار راحتی است. افسانه دیگر این است که لازم نیست استارت‌آپ‌ها سودآور باشند. این اشتباهی مسلم است و سرمایه‌گذاران هر قدر نیاز به برقراری کسب‌وکار پایدار را زودتر تشخیص بدهند، بهتر است؛

1. Chief Financial Officer (CFO)

گرچه یافتن و ساختن مدل‌های اقتصادی پایدار سخت است. بیشتر افراد می‌خواهند مسیر آسان را انتخاب کنند و مدل مالی زیربنایی کسب و کار خود را نادیده بگیرند.

### این چرا مهم است؟

شما باید از آنچه برای دوام استارت‌آپ از لحاظ مالی لازم است آگاهی یابید؛ مثلاً اینکه چقدر پول دارید؟ چقدر دوام خواهد آورد؟ (فهمیدن همین دو نکته به تنهایی نخستین قدم حیاتی است.) چطور پول درمی‌آورید؟ چه وقت به سودآوری می‌رسید و دیگر نیازی به منابع مالی بیرونی نخواهید داشت؟

این سؤالات را سرمایه‌گذاران احتمالی از شما خواهند پرسید و همچنین کارمندان احتمالی که می‌خواهند بدانند آیا کسب و کار شما پایدار است و می‌توانند وقت یا پول خود را در آن سرمایه‌گذاری کنند یا خیر. امروزه آگاهی و هوشیاری مالی، مهم‌تر از هر چیزی است؛ چراکه در جامعه سرمایه‌گذار، جهت‌گیری از رشد صرف شرکت‌ها، به سمت سودآوری و بازدهی تغییر کرده است.

در گذشته، سرمایه‌گذاران خطرپذیر به زبان جامعه سرمایه‌گذار، برای ترقی کردن - تمایل بسیار بیشتری به سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی داشتند که قابلیت رشدشان خوب بود، اما سودآور نبودند. برخی حتی نقشه یا راهی برای سودآوری نداشتند. ظاهراً سرمایه‌گذاران و بنیان‌گذاران در این مورد موافق بودند: «خوب بعداً روی نحوه پول درآوردن از این کار فکر خواهیم کرد، اما فعلاً کاربران یا مصرف آن را بالا می‌بریم». بسیاری از شرکت‌های فناوری سنتی، با همین فرض سرمایه می‌گرفتند و به جذب سرمایه ادامه می‌دادند؛ اما به تازگی با تغییر جهت آشکار این رویکرد، جامعه سرمایه‌گذار، شرکت‌های سودآور یا حداقل شرکت‌هایی را می‌خواهد که مسیر قدرتمند

و واضحی به سمت سودآوری داشته باشند. درک می‌کنم که سرمایه‌گذاران کمی گیج شده باشند. در گذشته کسب و کارهایی غول‌آسا وجود داشت که در جامعه فناوری توجه و احترام داشتند، اما سودآور نبودند. به هر حال آن روزها دیگر گذشته است. امروزه سرمایه‌گذاران انتظار دارند استارت‌آپ‌ها از یک مدل اقتصادی باثبات برخوردار باشند. هرچند خرد اقتصادی می‌گوید که می‌توان فقط با ایجاد یک پایگاه کاربری، با رشد سریع به سوددهی رسید، سرمایه‌گذاران از این مدل روی‌گردان هستند و البته حق دارند. در حال حاضر آن‌ها می‌گویند: «عالی است که پایگاه کاربران شما روبه‌رشد است، ولی می‌خواهید چطور پول در بیاورید؟ ما قرار نیست تا ابد روی این کار سرمایه‌گذاری کنیم».

برای بنیان‌گذاران آسان است که مسائل مالی را نادیده بگیرند و روی دیگر شاخص‌ها مثل افزایش کاربران متمرکز شوند. انگار این مسئله که استارت‌آپ‌ها نیازی به سوددهی ندارند، با اسطوره‌شناسی آن‌ها عجین شده است. یافتن و ساختن یک مدل اقتصادی باثبات، پیچیده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد؛ اما بیشتر افراد ترجیح می‌دهند مسیری ساده‌تر را در پیش بگیرند.

گاهی، به خصوص در مراحل ابتدایی رشد، با سرمایه‌گذارانی مواجه می‌شوم که دانش یا مهارت‌های لازم برای درک جنبه‌های مالی کسب و کارشان را ندارند. آن‌ها با تمرکز بر جنبه‌های تجاری کار، همه تلاش خود را وقف فروش می‌کنند یا برفناوری متمرکزند و تمام تلاش‌شان را صرف محصول می‌کنند. با کمتر افرادی مواجه می‌شوم که تمرکز عملیاتی داشته باشند و توجه‌شان به جریان نقدینگی، نقاط سر به سر و اقتصاد خرد بنگاه معطوف شده باشد. سرمایه‌گذاران باید در برابر جنبه‌های مالی کسب و کار

1. Break-even points

خود، مسئولیت‌های شخصی نیز بر عهده بگیرند. اگر بخواهید، مطمئناً می‌توانید کارهای اداری مثل ارائه صورت حساب یا کارهای مالیاتی را برون‌سپاری کنید، اما باز هم باید درک عمیقی از اقتصاد کسب‌وکاران داشته باشید تا دوام بیاورید.

### ایجاد مدل مالی

در ساده‌ترین حالت، هدف هر کسب‌وکاری پول درآوردن و باثبات بودن است. ایجاد مدل مالی، نخستین قدم برای درک اقتصاد کسب‌وکار است؛ پس باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن کار روی مدل مالی خود را آغاز کنید. حتی وقتی که راهبردهای مختلف ورود به بازار را ارزیابی می‌کنید، مدل‌سازی از اثرگذاری این گزینه‌های متفاوت خالی از لطف نیست؛ مثل گرفتن هزینه ثابت نام ماهیانه در برابر مدل قیمت‌گذاری به ازای هر بار مصرف.

از این مرحله نترسید. ابزارها و منابع بسیاری در دسترس است تا توسعه مدل مالی خود را به سرعت دنبال کنید. در سطح پایه، مدل مالی باید این موارد را نشان دهد:

- برآوردی از درآمدها؛
- برآوردی از هزینه؛
- برآوردی از سودآوری؛
- برآوردی از جریان نقدینگی ورودی و خروجی؛
- مفروضات به‌کاررفته برای ایجاد مدل.

در جامعه سرمایه‌گذار ضرب‌المثلی وجود دارد که می‌گوید: «چیزی که همیشه در مورد مدل‌های مالی نوپا درست است این است که آن‌ها همیشه اشتباه هستند». وقتی در حال آماده‌سازی مدل‌های مالی اولیه هستید،

بهبتر است مدل سازی نهایتاً یک تا دو سال آینده را انجام دهید. تلاش برای پیش بینی و مدل سازی سال های سوم، چهارم و پنجم، مثل گرفتن فال جای است. تا به حال مدل مالی استارت آپی را ندیده ام که ۱۰۰ درصد درست از آب درآمد باشد. آن ها در بهترین حالت در حد حدس و گمان هستند. در مراحل اولیه کسب و کار، به داده هایی از گذشته دسترسی ندارید که در پیش بینی آینده به شما کمک کنند. با افزایش سن کسب و کار، داده ها و پیشینه بیشتری وجود خواهد داشت که می توان با استفاده از آن پیش بینی درست تری انجام داد.

### ● مطالعه موردی: وقتی ۸ میلیون دلار کافی نیست ●

شرکتی به نام REFFIND مطالعه موردی جالبی در خصوص تأمین سرمایه ارائه می دهد. این شرکت را در ۲۰۱۴ تأسیس و در ۲۰۱۵ در فهرست بازار بورس استرالیا ثبت کردم. این شرکت به عنوان بخشی از عرضه اولیه سهام خود، ۸ میلیون دلار دریافت کرد؛ با وجود این، در طول فرایند جذب سرمایه، در مرحله موسوم به درخواست سرمایه بیش از حد،<sup>۲</sup> سرمایه گذاران بالقوه پول بسیار بیشتری، چیزی حدود ۵۰ میلیون دلار، به ما تقدیم کردند. همه اعضای تیم فکرمی کردند که ۸ میلیون دلار برای رسیدن به وضعیت سربه سری (هم خوانی درآمدها با هزینه ها) و رسیدن به سوددهی در زمان مجاز، کافی است؛ اما همان طور که معلوم شد، کسب درآمد از آنچه انتظار داشتیم کندتر بود؛ یعنی بیش از حد انتظار پول خرج کرده بودیم و مجبور شدیم بیرون برویم و سرمایه اضافه دریافت کنیم؛ در نتیجه سهام داران، ما را با پایین آوردن قیمت سهاممان مجازات کردند.

1. Initial Public Offering (IPO)

2. Oversubscribed funding round

## نقدینگی استارت‌آپ: آیا شما از پیش مرده‌اید یا زنده؟

در فصل اول، واژه‌های ازپیش‌مرده و ازپیش‌زنده را معرفی کردم که ابداع سرمایه‌گذاری به نام پل گراهام هستند. به‌طور خلاصه، استارت‌آپ شما یا تا حدی پول خرج می‌کند که به دور دیگری از سرمایه‌گذاری نیاز خواهد داشت، البته اگر بتواند بگیرد (ازپیش‌مرده)، یا اینکه پول خرج می‌کند، اما درآمد شما رشد کافی دارد و می‌تواند در ساده‌ترین شکل سربه‌سر شود. خلاصه، پول سلطان است. وقتی پای نقدینگی در میان است باید این چهار جنبهٔ کلیدی را درک کنید:

- چقدر نقدینگی دارید؟
- چقدر نقدینگی نیاز دارید؟
- با چه سرعتی پول خرج می‌کنید؟
- چه زمانی پولتان تمام خواهد شد؟

## چقدر پول دارید و چقدر پول نیاز دارید؟

مدل مالی اولیه، در عمل به شما نشان می‌دهد که قرار است به چقدر پول نیاز داشته باشید. به نظر من ۵۰ تا ۱۰۰ درصد نسبت به آنچه فکر می‌کنید پول بیشتری نیاز خواهید داشت. چرا؟ چون مدل مالی اولیه‌تان بهترین حدس است. شما فرضیات از پیش بررسی‌شده‌ای انجام داده‌اید، اما این فرضیات در نیای واقعی آزموده نشده‌اند. وقتی وارد بحث‌های اولیهٔ تأمین سرمایهٔ خود می‌شوید، بهتر است پول بیشتری از آنچه احساس نیاز می‌کنید بخواهید تا یک سپرداشته باشید.

دلیل دیگری هم برای این وجود دارد که چرا بنیان‌گذاران استارت‌آپ در ابتدا پول بیشتری درخواست نمی‌کنند؛ ترس از رقیق شدن سهام. رقیق شدن یعنی کاهش سهام مالکیت سرمایه‌گذاران کسب‌وکار، در نتیجهٔ حضور

سرمایه‌گذاران بیرونی که به شرکت پول تزریق می‌کنند که تابع ارزشی است که روی کسب‌وکار گذاشته می‌شود، تقسیم بر پول وارد شده به شرکت. مثلاً اگر روی یک استارت‌آپ، پیش از سرمایه‌گذاری، یک میلیون دلار ارزش‌گذاری شده باشد (که به آن ارزش‌گذاری قبل از سرمایه‌گذاری<sup>۱</sup> می‌گویند) و یک سرمایه‌گذار خارجی ۲۰۰ هزار دلار در آن سرمایه‌گذاری کند، سهام بنیان‌گذار تقریباً ۱۶٫۶ درصد کاهش خواهد یافت. این عدد با تقسیم سرمایه‌گذاری ۲۰۰ هزار دلار بر ارزش‌گذاری جدید بعد از سرمایه‌گذاری (که ارزش‌گذاری پس از سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> نامیده می‌شود)، یعنی یک میلیون و ۲۰۰ هزار دلار، محاسبه می‌شود.

بنیان‌گذاران استارت‌آپ که از تقلیل ارزش می‌ترسند، اغلب برای کسب‌وکار خود سرمایه کمتری می‌گیرند تا درصد مالکیت بیشتری را برای خود نگه دارند. توصیه می‌کنم این کار را نکنید؛ چراکه شما بخش بیشتری از شرکت خود را با تزریق سرمایه بیشتر به آن واگذار خواهید کرد، اما اگر از این پول به درستی استفاده کنید، شرکت سریع‌تر رشد می‌کند و شانس بیشتری برای موفقیت خواهید داشت. با گرفتن سرمایه کافی، حتی به بهای واگذاری مقداری از سهام، می‌توانید انتظار تکه کیک بزرگتری را در آینده داشته باشید. فضای سرمایه‌گذاری می‌تواند تغییر کند و می‌کند. پول موجود در بانک برای شما زمان می‌خورد و اطمینان بیشتری برای دوام آوردن شرکت در کوتاه‌مدت به شما خواهد داد. به یاد داشته باشید از هر ۱۰۰ استارت‌آپ، ۹۲ مورد شکست می‌خورند. ما تلاش می‌کنیم میزان شکست را پایین آوریم و ۸ درصد موفقیت را افزایش دهیم تا مطمئن شویم که کسب‌وکار شما به خاطر جذب نکردن سرمایه کافی شکست نمی‌خورد.

1. Pre-money

2. Post-money

## با چه سرعتی پول خرج می‌کنید و چه زمانی پولتان تمام خواهد شد؟

سرعتی که استارت‌آپ شما پول خرج می‌کند، به عنوان نرخ پول‌سوزی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود و مقدار آن اغلب ماهیانه محاسبه می‌شود؛ در واقع این عدد نمایانگر جریان نقدینگی ماهیانه‌ای است که وارد حساب شما می‌شود، منهای نقدینگی‌ای که از آن خارج می‌شود. برای بیشتر استارت‌آپ‌ها این عدد منفی است. یکی از علل سردرگمی سرمایه‌گذاران، تفاوت میان گزارش حسابداری سود و زیان<sup>۲</sup> (P&L) و جریان‌های نقدینگی واقعی در یک کسب‌وکار است. یک استارت‌آپ احتمالاً براساس سود و زیان، سودده خواهد بود؛ یعنی درآمدهایش بیشتر از هزینه‌هایش است. اما به دلیل مدیریت ضعیف جریان نقدینگی، مثل پرداخت پول به بستانکاران، سریع‌تر از دریافت پول (وصول مطالبات)، باز هم ممکن است پولش تمام شود. مدیریت نقدینگی باید برای هر بنیان‌گذاری در اولویت باشد. آگاهی از نرخ پول‌سوزی ماهیانه، نقطه‌آغاز است. اگر از این عدد خبر نداشته باشید، استارت‌آپ خود را به خوبی مدیریت نمی‌کنید. آخرین مؤلفه نیز دانستن زمان تمام‌شدن پول است. محاسبه‌ی زمانی که برایتان باقی مانده که به مجرای نقدینگی<sup>۳</sup> معروف است، نسبتاً آسان است. مخارج ماهیانه خود را تقسیم بر میزان نقدینگی موجود کنید. این کار شما را راهنمایی می‌کند که بفهمید چند ماه از عمر استارت‌آپتان باقی مانده است. بعد می‌توانید درآمدهای جاری و رشد درآمد ماهیانه را محاسبه کنید. این درآمد چقدر زمان اضافه برایتان می‌خرد؟ اگر درآمد شما و رشد آن، شرکت را به نقطه‌سربه‌سری می‌رساند و جریان نقدینگی پیش از

1. Cash burn rate

2. Profit and loss accounting report

3. Cash runway



تمام شدن پول، مثبت می‌شود، پس روزهای خوشی در انتظار شماست؛ چراکه در وضعیت ازپیش‌زنده قرار دارید که جایگاه فوق‌العاده‌ای برای هر استارت‌آپ محسوب می‌شود؛ زیرا جای نفس کشیدن و جذب سرمایه‌ی اضافه در مهلت موجود را به شما می‌دهد تا بتوانید روی چیزی بیش از دوام آوردن متمرکز شوید.

### جذب سرمایه‌ی بیش از حد: عیش و نوش برای آدم گرسنه

سرمایه‌گذاری بیش از حد روی یک استارت‌آپ، مثل این است که فردی را که از گرسنگی رو به موت است به سورچرانی ببرید. در مراحل اولیه، معمولاً پول زیادی در بساط نیست و سرمایه‌گذاران با درآمدی اندک یا صفر کار می‌کنند. آن‌ها در دفاتر بسیار محقری به سر می‌برند یا هیچ دفتری ندارند. شاید فکر کنید پول دادن به آن‌ها لزوماً کار خوبی است، اما همیشه این‌طور نیست. به یک باره پول بسیار زیاد دادن به استارت‌آپی که فضای نقدینگی بسیار کم‌سودی را تجربه کرده، خطرهایی در پی خواهد داشت؛ آن‌ها ممکن است عشرت طلب یا ولخرج شوند، یا هر دو.

عشرت طلبی، ناقوس مرگ استارت‌آپ است. بنیان‌گذارانی را دیده‌ام که آن قدر با هجوم ناگهانی پول تسکین می‌یابند که از شتاب‌دهنده خارج می‌شوند و استراحت می‌کنند. حالا که به اندازه ۱۲ تا ۱۸ ماه پول دارند، کارها را کمی ساده‌تر می‌گیرند. این اغلب بازتابی از میزان بلوغ و تجربه تیم سرمایه‌گذار است و به دست هیئت‌مدیره‌هایی رقم می‌خورد که سرمایه‌گذاران خود را به خوبی مدیریت نمی‌کنند. این بهترین سناریوی ممکن است.

بدترین سناریوی ممکن نیز این است که آن‌ها ولخرج شوند. مدیران روی حجم بسیاری از پول نشسته‌اند؛ پس ماشین‌های لوکس می‌خرند و

مهمانی‌های بزرگ می‌گیرند. به دفاتر مجلل با مبلمان اعیانی و نقاشی‌های دیواری بزرگ نقل مکان می‌کنند. دنبال صندلی‌های مارک آئرون<sup>۱</sup> بگردید، قول می‌دهم نشانه وجود استارت‌آپی باشد که بیش از حد سرمایه گرفته است. اگر کمدی ساخته شده در مورد استارت‌آپ‌ها به نام سیلیکون ولی را دیده باشید، منظورم را خواهید فهمید. این نمایش گاهی به هدف می‌زند؛ به علاوه، بامزه است، چون واقعیت دارد. در یکی از قسمت‌ها، شرکت Bachmanity سرمایه‌بسیاری برنده می‌شود و اولین کاری که انجام می‌دهد راه‌انداختن مهمانی بزرگی در آلکاتراز و به باد دادن تمام آن پول‌هاست. وقتی مهمانی‌های پریخت و پاش و مبلمان تجملی و خوش‌گذرانی و ولخرجی را می‌بینم، این‌ها به من می‌گویند که استارت‌آپ بیش از حد سرمایه گرفته است. این نوع اسراف و بی‌مبالائی یعنی سرمایه‌گذاران قرار است پولشان را از دست بدهند. پس چطور جلوی این اتفاق را بگیرید؟ تأمین مالی مرحله‌ای.

تأمین مرحله‌ای سرمایه می‌تواند برای هر دو طرف سرمایه‌گذار و بنیان‌گذار، سناریوی برد-برد باشد. تأمین سرمایه در چند مرحله، یعنی سرمایه‌گذار به یک خط سیر سرمایه‌گذاری متعهد است، اما فقط وقتی پول را فراهم می‌کند که عملکرد شرکت به نقاط عطف خاصی رسیده باشد؛ مثلاً ممکن است سرمایه‌گذار بگوید: «بسیار خوب، من ۲ میلیون دلار به شما خواهم داد، اما در قسط‌های ۵۰۰ هزار دلاری، براساس رسیدن شما به میزان خاصی از موفقیت که مورد توافق دو طرف قرار گرفته است».

این رویکرد دو فایده دارد: نخست اینکه خطر پیش روی سرمایه‌گذار را کاهش می‌دهد، یعنی از این وضعیت پیش‌گیری می‌کند که آن‌ها پول

۱. Aeron: یک برند آمریکایی. (مترجمان)

زیادی را به حساب بانکی استارت‌آپ بریزند و فقط نفس را در سینه حبس کنند و به رخ دادن بهترین اتفاق امیدوار باشند و خودشان را به دست رحمت و بخشش بنیان‌گذاران بسپارند.

منفعت دوم برای بنیان‌گذار است. در حال حاضر بیشتر بنیان‌گذاران به دنبال گرفتن حداکثر سرمایه ممکن هستند و می‌خواهند ضمانت بگیرند که سرمایه کار قطعاً تأمین خواهد شد. در این سناریو آن‌ها می‌دانند مادامی که به نقاط عطف خاصی برسند، سرمایه‌گذار متعهد به تأمین سرمایه توافقی شده برای کسب و کار خواهد بود (احتمالاً به واسطه یک موافقت‌نامه دوجانبه ریسک). این مدل، خطری را که متوجه سرمایه‌گذار می‌شود پایین می‌آورد و استارت‌آپ را متعهد به تحویل کار می‌کند؛ یعنی میان نیازهای دو طرف تعادل برقرار می‌کند.

سرمایه خوب به سختی یافته می‌شود؛ از این رو بنیان‌گذارانی که سرمایه‌گذاری مرحله‌ای را می‌پذیرند، شانس بیشتری برای تأمین سرمایه خواهند داشت. این رویکردی پخته و واقع‌بینانه است که در آن اقساط سرمایه‌گذاری با وقوع جرقه‌های خاصی واریز می‌شوند؛ مثل رسیدن به افزایش تعداد مصرف‌کننده یا نقاط عطف درآمدی، یا تحقق ویژگی‌های هدف‌گذاری شده محصول.

نکته مهم دیگر این است که اغلب سرمایه‌گذاران نمی‌خواهند کسب و کار مورد نظرشان شکست بخورد. اگر آن کار در حال پیشرفت باشد، به تأمین بودجه لازم ادامه خواهند داد. این انتظار واقع‌بینانه‌ای نیست که بخواهید آن‌ها برای کار ضعیف، پول خوب بدهند. اگر استارت‌آپ به نقاط عطف پیش‌بینی شده نرسد، هشدار واضحی برای سرمایه‌گذاران است. بنیان‌گذاران باید بدانند که در فضای کمبود سرمایه، سرمایه‌گذاران چنین شرایطی را مطالبه خواهند کرد.

## مدیریت همگون بودن بنیان‌گذار و سرمایه‌گذار

درست همان‌طور که ناهمگونی میان هم‌بنیان‌گذاران به گسست و شکست استارت‌آپ منجر می‌شود، ناهمگونی میان بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران هم می‌تواند به راحتی هر استارت‌آپ و خوش‌نامی و اعتبار بنیان‌گذارانش را ویران کند. به محض واریز پول به حساب بانکی، بنیان‌گذاران اغلب کار خود را با سرمایه‌گذاران، تمام شده می‌پندارند. این اشتباه است؛ نه تنها احتمالاً در دوره‌های آینده جذب سرمایه استارت‌آپ موجود خود به سرمایه‌گذاران نیاز خواهید داشت، بلکه به خاطر هر سرمایه‌گذاری‌ای که در آینده پیش بیاید، بهتر است ارتباطی سرشار از اعتماد با سرمایه‌گذاران خود برقرار کنید. بنیان‌گذاران موفق که رفتار خوبی با سرمایه‌گذاران پیشین خود داشته‌اند، جذب سرمایه برای بار دوم، سوم و چهارم را آسان‌تر انجام خواهند داد. نخستین قدم در مدیریت سرمایه‌گذاران، تنظیم و درک انتظارات آن‌هاست. این‌ها سؤالاتی است که باید در نظر بگیرید:

- آن‌ها انتظار چه میزانی از مشارکت در کسب و کار را دارند؟
  - انتظار دارند چگونه و چه زمانی با آن‌ها ارتباط برقرار شود؟
  - ازلحاظ بازگشت سرمایه برای خروج از استارت‌آپ به کدام چارچوب‌های زمانی فکر می‌کنند؟
  - دیدگاه آن‌ها دربارهٔ ریسک و پاداش چگونه است؟
  - در مورد حقوق بنیان‌گذار چه انتظاراتی دارند؟
  - دربارهٔ اینکه شما پول را از دسترس خارج کنید،<sup>۱</sup> چه دیدگاهی دارند؟
- باید اطمینان پیدا کنید که سرمایه‌گذاران شما واقعاً کسب و کارتان را فهمیده‌اند. سرمایه‌گذاران بی‌شماری را دیده‌ام که سرمایهٔ شرکتی را تأمین می‌کنند که آن را نفهمیده‌اند و صرفاً می‌خواهند جا بزنند و بنیان‌گذاران

۱. یعنی مثلاً در جایی خارج از استارت‌آپ مورد نظر بزنند (مترجمان)

را به خاطر رویکرد یا کم‌کاری‌شان سرزنش نکنند. مطمئن شوید تک‌تک سرمایه‌گذاران مدل کسب‌وکار شما و نقشه آن برای یک سال آینده را فهمیده‌اند. از بوم مدل کسب‌وکار خود بهره بگیرید تا سرمایه‌گذاران را در جریان جنبه‌های کلیدی ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکار خود قرار دهید. به دنبال رسیدن به کدام شواهد کلیدی و نقاط عطف هستید که نشان دهد در مسیر درست حرکت می‌کنید؟ چگونه و چه زمانی این شاخص‌های کلیدی را اندازه‌گیری می‌کنید و گزارش می‌دهید؟

با سرمایه‌گذاران خود شفاف باشید. در قالب یک بسته سرمایه‌گذاری ماهیانه یا فصلی که جنبه‌های مالی و عملیاتی کسب‌وکار را برجسته می‌کند، نکات ارتباطی رسمی و غیررسمی معمول را تنظیم کنید. در گفت‌وگوهای خود در مورد هزینه‌ها (پول‌سوزی) و مجرای نقدینگی روراست باشید تا سرمایه‌گذاران در این باره هیچ ابهامی نداشته باشند. شاید برای گرفتن سرمایه بیشتر لازم باشد پیش آن‌ها برگردید. اگر به جایی برسید که پول شرکت تمام شود، نباید شگفت‌زده شوند. اگر هر ماه یا سه ماه یک بار با بزرگترین سرمایه‌گذاران خود قهوه‌ای بنوشید و نوساناتی را که در بازار می‌بینید به آن‌ها انتقال دهید، خالی از لطف نخواهد بود. آن‌ها می‌توانند به شما کمک کنند و روراستی و شفاف‌بودنتان را خواهند ستود.

اگر کسب‌وکارتان به نقاط عطف تعیین‌شده نرسیده یا از نقشه راه عقب است، وقت دوری از سرمایه‌گذارانتان نیست؛ در واقع، وقت آن رسیده است که ارتباط بیشتری با آن‌ها داشته باشید. ندادن اطلاعات، راه مطمئنی برای ازدور خارج کردن سرمایه‌گذاران است. صادق و شفاف باشید؛ هم در ایام خوشی و هم ناخوشی. اگر در ابتدای کار سرمایه‌گذاران را عاقلانه انتخاب کنید، آن‌ها را با برنامه کسب‌وکار مرتبط سازید و ارتباط خوبی با آن‌ها برقرار کنید، اگر اوضاع خوب پیش نرود، حتماً درک خواهند کرد.

## ● خود دانید ●

### سه گام برای اجتناب از شکست‌های سرمایه‌گذاری

#### قدم اول: بررسی واقعیت

عاملی که شکست‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری را بیش از هر چیزی تشدید می‌کند، دروغ‌گفتن بنیان‌گذاران به خودشان است. اغلب آن‌ها خوش بین هستند و باید هم باشند؛ اما وقتی نوبت به جنبه‌های مالی و سرمایه‌گذاری استارت‌آپ می‌رسد، این خوش‌بینی ممکن است خودویرانگر شود. مدل‌های مالی و نقدینگی شما براساس چند فرض شکل خواهند گرفت. آیا درستی یا نادرستی این مفروضات، هر ماه با داده‌های واقعی اثبات می‌شود؟ یا اینکه چیزی را می‌بینید که دل‌تان می‌خواهد ببینید؟ تحریف واقعیت هیچ لزومی ندارد. من بنیان‌گذارانی را دیده‌ام که ماه‌ها واقعیت‌ها را نادیده گرفته‌اند، چون برایشان دردسر داشته است، یا امید داشتند که چیزی تغییر کند. داده، داده است. گاهی فقط باید همه چیز را گردن بگیرید و نقشه راه را اصلاح کنید.

پیشنهاد می‌کنم که مدل مالی دوازده ماه اولیه خود را بازبینی و تمام مفروضات را شناسایی کنید؛ مثل فرضیاتی که درباره قیمت‌گذاری، میزان فروش متوسط، هزینه متوسط استخدام یک توسعه‌دهنده یا هزینه‌های برآوردشده بازاریابی انجام داده‌اید. اکنون واقعیت درباره این مفروضات چه چیزی به شما می‌آموزد؟ درست فرض کرده‌اید یا نادرست، یا هنوز خود را در معرض قضاوت قرار نداده‌اید؟ آیا باید مسیرتان را تغییر دهید؟ آیا باید روند استخدام را کاهش دهید یا سرعت آن را بالا ببرید؟ آیا باید

مدل قیمت‌گذاری خود را بازبینی کنید؟ این مسئله در هر حالتی متفاوت خواهد بود. موقعیت خاص شما هر چه که باشد، نادیده گرفتن حقایق ناخوشایند و دردسرها فایده‌ای ندارد؛ همین حالا با آن‌ها روبه‌رو شوید و برایشان فکری بکنید.

### قدم دوم: معلوم کنید که از پیش‌زنده هستید یا از پیش‌مرده

قبلاً گفته‌ام باز هم می‌گویم: باید بیش از هر منبع دیگری، روی نقدینگی استارت‌آپ خود کنترل داشته باشید؛ چون اکسیژن شماست. باید قادر به از حفظ گفتن ارقام پول‌سوزی و مجرای نقدینگی خود باشید و تأثیر هر تصمیمی را که می‌گیرید بر آن بستر درک کنید. آیا می‌خواهید توسعه‌دهنده بهتری نسبت به آنچه در اصل برنامه‌ریزی کرده بودید (از نظر قیمت) به خدمت بگیرید؟ بسیار خوب، این کار در مقابل سودی که دارد چقدر برای شما آب خواهد خورد و از عمر بقای سرمایه شما چقدر کم خواهد کرد؟ نمی‌گویم استخدام نکنید، منظورم این است که تصمیماتی از این دست روی طول عمر استارت‌آپ شما تأثیر خواهند گذاشت. شما دائماً در حال تاخت‌زدن زمان (نقدینگی) با نتایج هستید. چارچوب‌بندی تصمیمات به این شکل می‌تواند رهایی بخش باشد؛ در نهایت این کار به شما اجازه می‌دهد از حواشی بکاهید و به ماهیت تصمیمات بپردازید. شما در موقعیت خطیری قرار دارید. رید هافمن<sup>۱</sup> بنیان‌گذار لینکدین، راه‌اندازی یک شرکت را به پریدن از صخره و ساختن یک هواپیما در مسیر سقوط تشبیه می‌کند؛ استعاره زیبایی است. دانستن اینکه از پیش

1. Reid Hoffman

زنده هستید یا مرده، به تمرکز شما و تیمتان کمک خواهد کرد. موضوع، ایجاد احساس ترس و وحشت نیست، بلکه می‌خواهیم رویکرد واقع‌بینانه‌ای نسبت به موضوع داشته باشید. همه کسب‌وکارها در نهایت باید برای زنده ماندن پول‌ساز باشند یا پول دریافت کنند.

### قدم سوم: داشبوردی از شاخص‌های مهم تهیه کنید

هدایت استارت‌آپ کاری چالش‌برانگیز است. باید روی همه جنبه‌های یافتن مدل کسب‌وکار اثبات، مقیاس‌پذیر و سودآور احاطه داشته باشید؛ استعدادها را جذب و حفظ کنید؛ محصولی تولید کنید که مشتری آن را دوست داشته باشد و برایش پول بدهد و نقدینگی را نیز مدیریت کنید. نکته‌های بسیار زیادی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود که اغلب برای بنیان‌گذاران ترسناک است.

برای راحت‌تر کردن کارها داشبوردی از سه تا هفت شاخص تهیه کنید که بیش از هر چیزی برای استارت‌آپ شما اهمیت دارند. فعلاً بقیه چیزها را نادیده بگیرید. هرچند این موضوع برای هر استارت‌آپی متفاوت خواهد بود، اما رایج‌ترین شاخص‌ها به حوزه‌های مالی (پول‌سوزی، مجرای نقدینگی)، محصول (رشد کاربر، کاربران فعال روزانه) و فروش (هزینه متوسط جذب مشتری، درآمد متوسط به ازای هر مشتری، مشتریان اضافه‌شده جدید) برمی‌گردند.

شاخص‌های اصلی را که برای کارتان مهم هستند انتخاب کنید. آن‌ها را دائماً منتشر کنید و در معرض دید تیم، هیئت‌مدیره و سرمایه‌گذاران خود قرار دهید. با آن‌ها زندگی کنید و بمیرید. آن‌ها را روی وایت‌برد یا



صفحه‌نمایش بزرگی در دفترتان نمایش دهید. مهم نیست چطور به دیگران انتقال می‌دهید، فقط آن‌ها را در معرض دید بگذارید و مهم جلوه دهید. از آن‌ها برای پیشبرد برنامه جلسات تیم خود استفاده کنید. جوگیر نشوید، فقط آن‌هایی را انتخاب کنید که در حال حاضر اهمیت دارند؛ یعنی شاخص‌هایی که بر موفقیت یا شکست شما تأثیرگذار خواهند بود. از آن‌ها به‌عنوان مرکز ثقل استفاده کنید. این کار به شما در تمرکز، اولویت‌بندی و برقراری ارتباط کمک خواهد کرد.

### جمع‌بندی

پول در استارت‌آپ، پادشاه است. اگر پولتان تمام شود از کسب‌وکار حذف خواهید شد، به همین سادگی. سه عامل موجب شکست‌های مربوط به سرمایه‌گذاری می‌شوند:

- جذب سرمایه ناکافی؛
- جذب سرمایه بیش‌ازحد؛
- بحث و جدل با سرمایه‌گذاران.

بر هر سه مورد مذکور تسلط کامل داشته باشید. از وضعیت مالی فعلی خود آگاه باشید. آیا استارت‌آپ شما از پیش مرده است یا زنده؟ آیا نقدینگی کافی برای ادامه کار را در اختیار دارید؟ یک بنیان‌گذار آگاه به امور مالی باشید. درک جنبه‌های مالی کسب‌وکار، مهارتی ضروری برای یک بنیان‌گذار است. دانستن مدل مالی کسب‌وکار نیز به اندازه آگاهی از ارائه محصول مهم است. خودتان را گول نزنید. استارت‌آپ‌هایی که از این

موضوع غفلت می‌کنند، اغلب پولشان را هدر می‌دهند و از این کار خارج می‌شوند. سرمایه‌ای بی‌انتهای برای هیچ کسب‌وکاری فراهم نمی‌شود، هدف شما هم سودآوری و ثبات است. ساده‌زیست بمانید و از دفاتر کاری شیک و ماشین‌های مجلل دوری کنید.

سرمایه‌گذاران برای استارت‌آپ‌های سودآور سرودست می‌شکنند. وقتی شما از پیش‌زنده هستید و به جریان نقدینگی سربه‌سری رسیده‌اید، توانایی تأمین سرمایه خود را خواهید داشت. این موضوع موازنه قدرت میان سرمایه‌گذار و بنیان‌گذار را تغییر خواهد داد؛ یعنی شما روی صندلی راننده خواهید نشست. حالا در موقعیت بسیار بهتری برای تعیین شرایط سرمایه‌گذاری هستید و به ارزش‌گذاری بسیار بهتری برای کسب‌وکارتان خواهید رسید.

استارت‌آپ شما زننده خواهد ماند! این برای شما به‌عنوان بنیان‌گذار، لحظه شگفت‌انگیزی است و به عضوی از باشگاهی بسیار کوچک تبدیل خواهید شد. حالا می‌توانید روی کسب‌وکارتان متمرکز شوید، نه روی جذب سرمایه. این برای بنیان‌گذاران بسیار جذاب‌تر خواهد بود.

### آنچه خواهید دید

در فصل بعد، ویژگی‌هایی را بررسی خواهیم کرد که بنیان‌گذار مناسب را می‌سازند. ضرب‌المثل یونان باستان «خودت را بشناس» را امروزه می‌توان به‌خصوص برای بنیان‌گذاران استارت‌آپ به کار برد.

استارت‌آپ‌ها مثل ورزش فول‌کنتاکت هستند. آن‌ها از لحاظ فیزیکی، عاطفی و ذهنی شما را درگیر می‌کنند. خودتان را چقدر خوب می‌شناسید و در میدان مبارزه چه واکنشی خواهید داشت؟