



استارتاپ داده محور

راهنمای عملی ساخت کسب و کار
چابک با قدرت تحلیل داده ها

مؤلف:

مرت داملاپینار

مترجمان:

دکتر امیر علم بیگی

(دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

پروین حاجی آقا

دکتر مائده هاتفی

مهسا علی آقا

الهه بابا زاده

سخن ناشر

گاهی شکست یک کسب و کار نه به دلیل کمبود سرمایه است نه نبود ایده و نه حتی ضعف تیم. گاهی تنها دلیل شکست، تصمیم گرفتن بر اساس حدس و گمان است. بازاری که هر روز تغییر می‌کند، مشتریانی که هر لحظه سلیقه‌شان عوض می‌شود و رقبایی که با سرعتی بی‌سابقه در حال نوآوری هستند، جایی برای تصمیم‌های مبتنی بر احساس باقی نگذاشته‌اند. امروز برنده کسی نیست که بیشتر کار می‌کند؛ بلکه کسی است که بهتر می‌فهمد، سریع‌تر یاد می‌گیرد و هوشمندانه‌تر تصمیم می‌گیرد. سال‌ها پیش داشتن داده یک مزیت رقابتی بود؛ اما امروز تقریباً همه به داده دسترسی دارند. آنچه کسب و کارهای موفق را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی تبدیل داده به بینش و بینش به تصمیم است. این همان حلقه گمشده‌ای است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها، مدیران و حتی شرکت‌های با سابقه با آن دست و پنجه نرم می‌کنند.

در ادبیان روز همواره تلاش کرده‌ایم کتاب‌هایی را به مخاطبان فارسی‌زبان معرفی کنیم که صرفاً ترجمه آثار پر فروش دنیا نباشند، بلکه بتوانند پاسخی برای مسائل واقعی مدیران، کارآفرینان و صاحبان کسب و کار ارائه دهند. باور ما این است که بازار نشر، بیش از هر زمان دیگری، به کتاب‌هایی نیاز دارد که فاصله میان دانش روز جهان و نیازهای عملی کسب و کارهای ایرانی را کاهش دهند؛ به همین دلیل نیز همواره کوشیده‌ایم به سراغ آثار جدید، کاربردی و کمتر ترجمه شده برویم؛ کتاب‌هایی که بتوانند تغییری واقعی در شیوه تصمیم‌گیری و مدیریت ایجاد کنند، نه اینکه تنها بر قفسه کتابخانه‌ها افزوده شوند. دلیل انتخاب این کتاب نیز دقیقاً از همین نگاه نشأت می‌گیرد.

این کتاب صرفاً درباره تحلیل داده نیست و قرار نیست شما را با انبوهی از فرمول‌ها یا ابزارهای پیچیده مواجه کند. نویسنده تلاش کرده نشان دهد چگونه یک استارت‌آپ یا حتی

یک کسب و کار کوچک می تواند با استفاده از تفکر داده محور، اشتباهات پرهزینه را کاهش دهد، مشتریانش را بهتر بشناسد، مسیر رشد خود را سریع تر پیدا کند و در زمان مناسب، تصمیم درست بگیرد.

یکی از مهم ترین پیام های این کتاب آن است که همه داده ها ارزشمند نیستند. موفقیت در جمع آوری اطلاعات بیشتر نیست؛ در انتخاب اطلاعات درست و استفاده هوشمندانه از آن ها است. بسیاری از مدیران در میان انبوه گزارش ها، نمودارها و شاخص ها گرفتار می شوند، درحالی که پاسخ واقعی ممکن است تنها در یک معیار کلیدی پنهان شده باشد. این همان طرز فکری است که کسب و کارهای چابک را از سایرین متمایز می کند.

اگر صاحب یک استارت آپ هستید، این کتاب به شما کمک می کند سریع تر مسیر درست را پیدا کنید. اگر مدیر یک شرکت با سابقه هستید، نگاه تازه ای به تصمیم گیری مبتنی بر داده خواهید داشت. اگر در حوزه بازاریابی، فروش، توسعه محصول یا مدیریت فعالیت می کنید، خواهید دید که تحلیل داده تنها وظیفه متخصصان فناوری نیست؛ بلکه زبانی مشترک برای همه کسانی است که می خواهند آینده کسب و کار خود را آگاهانه بسازند. ما معتقدیم آینده از آن سازمان هایی است که به جای حدس زدن، یاد می گیرند؛ به جای واکنش های دیر هنگام، پیش بینی می کنند؛ و به جای تصمیم های احساسی، بر شواهد تکیه دارند.

امیدواریم مطالعه این کتاب تنها به افزایش دانش شما منجر نشود؛ بلکه نقطه آغاز نگاهی تازه به شیوه مدیریت، نوآوری و رشد کسب و کارتان باشد. اگر پس از بستن آخرین صفحه کتاب، حتی یکی از تصمیم های مهم آینده خود را با دقت، آگاهی و اعتماد بیشتری بگیرید، باور داریم هدف ما از انتخاب و ترجمه این اثر محقق شده است.

مدیرعامل انتشارات ادیبان روز

دامون صلاحی

پیشگفتار مترجم

هر موفقیتی نیازمند مدیریت احساسات، قدرت تصمیم‌گیری لحظه‌ای و به تأخیر انداختن لذت موردانتظار است.

— دانیل گولمن^۱

”

امروزه بیش از هر زمان دیگری، روایتگری برای موفقیت کسب‌وکار اهمیت دارد و چه چیزی بهتر اگر پی‌رنگ این روایتگری ریشه در اعداد و ارقام داشته باشد. جایی که کسب‌وکارها با استناد بر رفتار مشتریان خود در یک بازه‌ی زمانی در تلاش هستند تا علاوه بر اینکه رفتار مخاطبان خود را به دقت زیر نظر ببرند، بخشی از این داده را با مشتریان خود به اشتراک و به نحوی آن‌ها را در داستان کسب‌وکار سهیم کنند. معرفی مسن‌ترین فردی که در بازه‌ی سال گذشته از یک پلتفرم استفاده کرده، معرفی ویژگی‌های دموگرافیک فردی که بیشترین میزان خرید یا تعامل را با کسب‌وکاری داشته است و یا میزان درآمد حاصل از استفاده از یک پلتفرم برای یک کاربر، همه و همه حکایتی جذاب برای مخاطب و درگیر شدن آن‌ها در کسب‌وکار دارد. از سوی دیگر تجربه‌ی زیسته‌ام در مدت زمانی که در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران با صاحبان ایده و هسته‌های فناور استارت‌آپی، جلساتی را در قالب استارت‌آپ ویکند^۲، پیچ، ارزیابی و گزینش واحدهای فناور شرکت داشتم، نشان داد کارآفرینان عموماً در مسئله مدیریت داده محور در کسب‌وکار خود نیازمند تعمیق دانش نظری خود در این حوزه هستند. از این‌رو انگیزه انتخاب کتابی که بتواند حداقل بخشی از این نیاز را در مدت زمان کوتاهی پاسخ دهد و همچنین آشنایی قبلی با داملاپینار^۳ که سابقه درخشانی در کار

1 Daniel Goleman

2 Startup Weekend

3 Mert Damlapinar

با هسته‌های استارت‌آپی دارد، سبب شد تا کتاب آنالیتیک چابک^۱ برای استارت‌آپ‌ها برای این موضوع انتخاب شود که علاوه بر پوشش مفاهیم اولیه و کلیدی در حوزه استارت‌آپ به خوبی توانسته آخرین تحولات علمی این حوزه را با رویکردی محاسباتی ارائه نماید. مرور سریعی بر آنچه قرار است در یک مسیر کارآفرینی در پیش روی کارآفرین استارت‌آپی رخ دهد، ویژگی متمایز این کتاب از سایر کتاب‌های حوزه استارت‌آپی است و می‌تواند برای ترسیم نقشه راه و دیدن ملاحظات بنیادی در گلوگاه‌های تدوین استراتژی برای مدیران استارت‌آپی کمک حال باشد.

در عنوان کتاب از مفهوم دیتا آنالیتیک^۲ استفاده شده که در ادبیات کسب و کار کشور عمدتاً به تجزیه و تحلیل داده ترجمه شده است. لیکن با عنایت به اینکه تجزیه و تحلیل داده بخشی از علم آنالیتیک داده است و حوزه دانشی مورد نیاز برای آنالیتیک وسیع تر از تجزیه و تحلیل است، برگردان کاملی نیست. در واقع کلمه‌ی آنالیتیک^۳ به معنای کشف، تفسیر و ارتباط الگوهای معنی دار در بافت داده است. بایستی به این تمایز چیز دیگری نیز اضافه شود و آن این است که آنالیتیک در مقایسه با آنالیز، وابستگی بسیار زیادی به ماشین دارد. به عبارتی فرایند تجزیه و تحلیل می‌تواند کاملاً انسانی باشد و این در حالی است که آنالیتیک بر فرایندی متمرکز است که تلفیقی از انسان و ماشین است و لذا آنالیتیک ماهیت میان رشته‌ای داشته و امروزه در بسیاری از دانشگاه‌ها در سراسر جهان به یک گرایش علمی میان رشته‌ای جدید تبدیل شده است. سازمان‌هایی که مفهوم آنالیتیک را پذیرفته‌اند با داده‌های کسب و کار را برای توصیف، پیشگویی و بهبود عملکرد تجاری خود به کار می‌گیرند. به عنوان جمع‌بندی می‌توان نشان داد که آنالیتیک بر روی روش‌های دستیابی به بینش و کشف حقیقت و به معنای درک عمیق و اقدام‌پذیر از داده‌ها تأکید دارد و این در شرایطی است که این موضوع شرط الزام‌آور برای تجزیه و تحلیل نیست. مدیریت تصمیم سازمان، آنالیتیک وب، بهینه‌سازی بازاریابی، بهینه‌سازی نیروهای فروش، آنالیتیک پیش‌گویانه و آنالیتیک تجویزی بخشی

1 Agile Analytics

2 Data Analytics

3 Analytics

از کارکرد دیتا آنالیتیک است که داملاپینار تلاش داشته بر پایه مطالعات خود، پای مباحث این رشته میان رشته‌ای را در مباحث استراتژی باز کند. در نهایت ذکر این نکته مهم است که در سراسر کتاب، از «علم آنالیتیک داده» معادل آنالیتیکس استفاده شده است که مبین علم تجزیه و تحلیل داده از حیث تلفیق سیستم انسانی و ماشین است.

کتاب حاضر در ۱۴ فصل تنظیم شده است و بعد از معرفی ویژگی‌های استراتاپ به مهم‌ترین ویژگی‌های ذاتی آن‌ها پرداخته و در نهایت مسیری را برای کاربری سنج‌های اصلی در اندازه‌گیری میزان تحقق هر کدام از این بخش‌ها معرفی می‌کند.

ویژگی بارز کتاب پیش رو را می‌توان معرفی رویکردهای نوین در حوزه مدیریت مبتنی بر داده در فضای استراتاپی در کنار معرفی نمونه موفق بین‌المللی به شکل مصداق گونه دانست. ویژگی بارز دیگر کتاب، معرفی برخی کسب‌وکارهای نوپا در سطح بین‌الملل است که کمتر در کشور شناخته شده هستند و از این‌رو تلاش شد در پاورقی به فراخور موضوع در خصوص آن‌ها مطالب تکمیلی اضافه شود. کتاب حاضر برای تدریس دروس مبانی کارآفرینی در مقطع کارشناسی و دروس تجارت الکترونیکی، کسب‌وکارهای اینترنتی، خرده‌فروشی آنلاین و کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات مناسب است. همچنین صاحبان کسب‌وکارهای اینترنتی و کارآفرینان می‌توانند تورقی به کتاب داشته باشند.

جا دارد از جناب آقای صلاحی که زمینه انتشار کتاب را در مجموعه‌ی تخصصی ادیبان روز فراهم آوردند تقدیر و تشکر کنم. همچنین از همکاران گرامی که در ترجمه‌ی کتاب نقش بسیار پررنگی داشتند و به نوعی مطالعه جمعی کتاب بود تشکر و تقدیر می‌نمایم. امید است این اثر بتواند نقش مؤثری در مدیریت کسب‌وکارهای کوچک و استراتاپ‌های کشور داشته باشد و به قول شاعر شیرین سخن سعدی «غرض نقشی است کز ما بازماند».

دریافت هرگونه پیشنهاد از سوی خوانندگان محترم مزید امتنان است.

امیر علم بیگی، پاییز ۱۴۰۳

تمجید از کتاب

آنالیتیک چابک برای استارت‌آپ‌ها، پیشکشی برای هر کارآفرین مشتاقی است که به دنبال بهره‌مندی از داده‌ها به عنوان بخشی از ارزش پیشنهادی خود است. بخش‌های کلیدی زنجیره ارزش استارت‌آپ‌ها را مورد واکاوی و کنکاش قراردادده و «راهنمایی» را با طرح پرسش‌ها، انجام برخی ریزه‌کاری‌ها و استفاده از ابزارهای عملی ارائه می‌کند.

— نیل آرورا^۱، رئیس جهانی تجارت الکترونیک، شرکت نستله

داملاپینار در کتاب خود رویکردی کاملاً تعریف‌شده و عملی برای استارت‌آپ‌ها ارائه می‌کند تا کاملاً مبتنی بر داده‌ها بوده تا بتوانند تصمیم‌های درستی را اتخاذ و به طریق مؤثری توسعه پیدا کنند. سوای استارت‌آپ‌ها، این کتاب را به رهبران سازمان‌های بزرگ‌تر و چندملیتی که به دنبال راه‌هایی برای پاسخگویی هوشمندانه‌تر و چابک‌تر به مشتریان خود هستند، قویاً توصیه می‌کنم.

— مارتین دونز^۲، مدیر تجربیات دیجیتال بخش اروپا، شرکت موندلیز^۳

1 Neel Arora

2 Martin Doens

۳ موندلیز (Mondelēz International) شرکت صنایع غذایی آمریکایی چندملیتی است، که در زمینه تولید و پخش مواد غذایی، شیرینی، غذای کودک، آب بسته‌بندی‌شده، فرآورده‌های قندی، غذای حیوانات خانگی، اسنک و نوشیدنی فعالیت می‌نماید و مالک برندهایی چون اوربو، کدبری، نایسکو، میلکا چاکلت، جیکوبس کافی، توپلرون و غیره است (ویکی‌پدیا).

مرت داملاپینار یک رهبر فکری پیشرو در آنالیتیک و تحولات دیجیتال است. داملاپینار از تجارب زیسته برای آغاز یک سفر آنالیتیک بهره برده و مفاهیم پیچیده را به مفاهیم ساده‌تر و کاربردی تبدیل می‌کند.

— سیلیا ون ویکل^۱، رئیس جهانی آنالیتیک اومنی چنل^۲، مجموعه مارس ریگلی^۳

در زمینه‌ی آگاهی از بینش خریداران کسی روی دست مرت داملاپینار وجود ندارد. او هرگز در رو کردن دو یا سه منبع جدید شگفت‌انگیز از جیب خود و در هر زمان که گپ و گفتی با هم داریم کم نیاورده و این سنت را در همین کتاب نیز ادامه داده است. اما فقط راهنمایی او در مورد معرفی منابع خلاصه نمی‌شود، بلکه حس کسب و کار عملی او برای بازگشت سرمایه بالقوه در خصوص آن منابع جالب توجه است. در این عصر پربار اطلاعات، می‌توانید به مرت اعتماد کنید تا از حواس پرتی‌ها دوری جسته و بر روی شیوه‌های کسب و کار خوب تمرکز کنید.

— جسی رومرو^۴، نایب رئیس اجرایی فروش، اسمارت کامرس

1 Celia Van Wickel

۲ بازاریابی Omni-channel در واقع یک نوع بازاریابی استراتژیک با اقدامات هماهنگ و یکپارچه کانالی است که در آن تمرکز اصلی روی مشتری است. همه‌ی کانال‌ها باید با هم کار کنند و به وسیله‌ی یک استراتژی همه‌جانبه مدیریت شوند تا تجربه‌ای که برای مشتری فراهم می‌شود کاملاً پایدار و با ثبات باشد. هر کانال از تعاملاتی که در کانال‌های دیگر رخ داده آگاه است و هر کدام از کانال‌ها اطلاعات ارزشمند درباره‌ی رفتار کلی مشتری را فرا گرفته و از طریق آن تجارب جامع کانال را تقویت می‌کند. در آنالیتیک اومنی چنل عمل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد تعاملات مشتری در تمام کانال‌هایی است که کسب و کار استفاده می‌کند. هدف محوری این است که مشتریان در هنگام انتقال از یک نقطه‌ی تماس به نقطه‌ی دیگر، تجربه‌ای یکپارچه و شخصی را ارائه دهند (م).

۳ شرکت مارس در بخش‌هایی چون صنعت شیرینی، غذای حیوان خانگی و ارائه‌ی خدمات مراقبت از حیوانات، با ۴۵ میلیارد دلار فروش سالانه در سال ۲۰۲۲ با شرکت‌های چندملیتی همکاری دارد. در همین سال و بر اساس نظام رتبه‌بندی فوربس، این شرکت به عنوان چهارمین شرکت خصوصی در ایالات متحده رتبه‌بندی شده است. این مجموعه دارای پنج بخش تجاری است که بخش مارس ریگلی (Mars Wrigly) بخش شکلات این مجموعه را راهبری می‌کند.

مرت داملاپینار در ارائه منابع خاص و KPI های عملی کار بسیار خوبی انجام و در عین حال زمینه ای را برای نحوه تفکر و استفاده استارتاپ ها در مورد داده های خود فراهم می کند. او منابع مفید و روایت های مرتبط را برای راهنمایی ایده ها و بهترین شیوه های تبدیل اعداد به بینش های محرک کسب و کار آورده است.

— شیرا هاپکینز^۱، نایب رئیس، کمیته مشورتی مجموعه مدیالینک

آنالیتیک چابک برای استارتاپ ها، به معنای واقعی کلمه کتابی جذاب و خوش خوان است. مرت یک کتابچه راهنمای مربیگری برای استارتاپ ها/ کارآفرینان در فضای تحلیلی (و فضای فناوری به طور کلی) به رشته تحریر درآورده، جایی که در اغلب موارد تمایل به وسواس در فناوری خود دارید و به این ترتیب از مشتری غافل می شوید و به عبارتی از جایگاه یابی، همسویی و همسویی مجدد. پیروی از اصول اساسی که در این کتاب بیان شده است می تواند به بنیان گذاران استارتاپ کمک کند تا مسیر خود را از ایده به تناسب محصول با بازار سرعت بخشند. این طرحی است برای رفتن از نقطه خوب به نقطه ای که باید داشته باشید.

— سانجیو سولاریا^۲، مدیر عامل و هم بنیان گذار، اینتلجنس نود^۳

اگر طراحی استارتابی بخواهد در لبه ی پرتگاه زدوده شدن از خاطره ها متزلزل نباشد و هر آنی انتظار سقوط آن در دره فراموشی وجود نداشته باشد، نیازمند تحلیلی دقیق و مبتنی بر داده های سخت است. مرت

1 Sheera Hopkins

2 Sanjeev Sularia

۳ Intelligence Node: یک شرکت نرم افزار تحلیلی خرده فروشی است که محصولات تحلیلی هوش مصنوعی

/یادگیری ماشین را با تمرکز بر قیمت، طبقه بندی محصولات و بهینه سازی رویت پذیری در تجارت الکترونیک

توسعه می دهد (م).

داملاپینار قادر است عامل انسانی راه اندازی یک استارتاپ موفق - هم عوارض احساسی و هم شخصی - را به تصویر بکشد و در عین حال چراغ راهی است برای استقرار رهیافت داده محور مورد نیاز برای پانهادن در مسیری که احتمال موفق شدن در آن یک در میلیون است. وی نظام اطلاعاتی آن را به کمک رویکرد داده محوری به نوعی اجرایی می کند که در غالب اوقات بیش از آنکه علم باشد هنر است. به عنوان یک متخصص صنعت در بخش برند آن، وی در انجام امور روزمره و تقریرات خود نشان داده که نوآوری را به خوبی می شناسد.

— استیسی بوهرر^۱، معاون ارشد بخش فروش، کریسپ^۲

1 Stacy Bohrer

۲ Crisp: یک پلتفرم بر مبنای هوش مصنوعی است که خدماتی چون مدیریت ارتباط با مشتری را ارائه می دهد. پلتفرم پیام رسانی همه جانبه که تیم ها، مکالمات، داده ها و دانش را در یک مکان یکپارچه می کند (م).

فهرست مطالب

صفحات	عنوان
۱۷	داستان ما از کجا شروع شد - IDEA فصل اول:
۲۵	تمایز بین استارت‌آپ و شرکت بزرگ فصل دوم:
۴۹	آیا مشتری خود را می‌شناسید؟
۸۵	بخش اول: تدوین مشتری خود را کشف کنید
۸۷	فصل سوم: مشکل / راه حل مناسب فصل چهارم:
۱۱۹	ارزش، کانال‌ها، درآمد و قیمت‌گذاری فصل پنجم:
۱۵۳	مدل کسب و کار و رفتار مشتری
۲۱۹	بخش دوم: اعتبارسنجی مشتری خود را تأیید کنید
۲۲۱	فصل ششم: تناسب محصول / بازار فصل هفتم:
۲۵۳	استراتژی ورود به بازار فصل هشتم:
۲۶۵	فروش، بهینه‌سازی و رشد

فصل نهم:

۲۸۳

رشد (گسترش)

فصل دهم:

۲۹۳

اتوماسیون فروش و بازاریابی

فصل یازدهم:

۳۰۱

چندراهی: بازگشت به عقب، چرخش (تغییر رویه) یا ادامه ی مسیر

۳۱۵

شرکت خود را راه اندازی کنید

بخش چهارم: کسب و کار

فصل دوازدهم:

۳۱۷

مدل کسب وکار / تناسب بازار (با محصول)

فصل سیزدهم:

۳۲۵

معیارهای اساسی که تفاوت ایجاد می کنند (شرایط را بهبود می بخشد)

فصل چهاردهم:

۳۴۳

چارچوب های تجزیه و تحلیل چابک

۳۷۳

یادداشت

۳۸۳

واژه نامه

۴۱۵

درباره مؤلف

۴۱۷

منابع

۴۲۵

کتابشناسی