



مباحث منتخب

در نوآوری مدل کسب و کار

ده مقاله از هاروارد که باید خواند

انتشارات هاروارد بیزینس ریویو

ترجمه

دکتر احسان احمد مطلقى احمد فروتن

رضا عباسزاده

امروز کتابخوانی و علم‌آموزی نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.^۱

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتابخوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد

1. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=2696>

شده است: «إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده اند.

دانشگاه پیام نور با گستره جغرافیایی ایران شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه جا و همه وقت، به عنوان دانشگاهی کتاب محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره گیری از تجربه های گرانقدر استادان و صاحب نظران برجسته کشورمان، کتاب ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می رسانند، سپاسگزاری می نمایم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام نور را منزلگاه اندیشه سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	هفت
اهمیت مدل‌های کسب‌وکار	۱
بازآفرینی مدل کسب‌وکار	۱۹
وقتی مدل کسب‌وکار ناکارآمد است	۴۵
چهار مسیر برای نوآوری در مدل کسب‌وکار	۵۳
مدل کسب‌وکار تحول‌آفرین	۷۱
رقابت در برابر عرضه رایگان رقبا	۸۵
کسب‌وکارهای خطی، پلتفرم‌ها و قوانین جدید استراتژی	۱۰۳
یافتن پلتفرم در محصولات	۱۱۹
چرا استارت‌آپ ناب همه‌چیز را تغییر می‌دهد؟	۱۳۱
وقتی داشتن یک مدل کسب‌وکار کافی نیست	۱۴۷
دستیابی به فقیرترین مصرف‌کنندگان در جهان غنی	۱۶۱

پیشگفتار

اگر ۲۰ سال پیش شخصی به شما گفته بود فکر می‌کند بخش زیادی از جمعیت جهان مایل‌اند جزئیات زندگی خصوصی خود را در شبکه‌های اجتماعی در دسترس بگذارند که هرروزه میلیون‌ها نفر از آن بازدید می‌کنند، شما احتمالاً فکر می‌کردید سؤال‌کننده دیوانه است. حدود دو دهه قبل، چه کسی تصور می‌کرد الگوریتم جستجو که توسط گوگل در سال ۱۹۹۸ توسعه یافت، بتواند سودآوری به‌مراتب بیشتر از شرکت‌های بزرگ مانند جنرال الکتریک با همه محصولات بزرگ و پرمصرف خود داشته باشد؟

پدیده‌ای که این اتفاقات را رقم‌زده است تقریباً در هر صنعتی یافت می‌شود و آن پدیده نوآوری در مدل کسب‌وکار است.

پژوهش گروه مشاوران بوستون نشان داده است که طی دوره زمانی ۵ ساله، آن‌هایی که نوآوری مدل کسب‌وکار را در دستور کار خود قرار داده‌اند تقریباً ۶ درصد سودآورتر از شرکت‌های هم‌رده خود هستند که به دنبال توسعه محصول و فرایندهای خود می‌باشند.

به همین ترتیب از ۲۵ شرکت نوآور در جهان، بیش از ۱۴ شرکت نوآور جزو نوآوران در مدل کسب‌وکار هستند.

فرایندها و محصولات باکیفیت همیشه حائز اهمیت بوده‌اند، اما درباره موفقیت و شکست شرکت در آینده تصمیم نمی‌گیرند. امروز وارد عرصه نوآوری در مدل

کسب‌وکار شده‌ایم، دوره‌ای که سرنوشت شرکت‌ها تا حد زیادی به توانایی به‌کارگیری مدل کسب‌وکار نوآورانه مناسب وابسته است تا آن‌ها را از رقبا متمایز کند. با این مقدمه به سراغ مباحث مطرح‌شده در کتاب حاضر خواهیم رفت که مزیت رقابتی آتی شرکت‌ها بر اساس فرایندها و محصولات نوآورانه نخواهد بود، بلکه بر اساس مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه است.

مترجمان

اهمیت مدل‌های کسب‌وکار

نوشته خوان ماگرتا^۱

«مدل کسب‌وکار» یکی از پرکاربردترین واژگانی بود که در دوران رونق اینترنت، کاربران بسیاری آن را جست‌وجو می‌کردند. یکی از نویسندگان به نام مایکل لویس^۲ در این زمینه می‌گوید که «این کار برای آن بود که هر طرح نصفه و نیمه‌ای را جذاب جلوه دهد». در آن زمان شرکت‌ها نیازی به استراتژی یا شایستگی‌های خاص یا حتی مشتری نداشتند. تمام آن چیزی که لازم بود، یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر وب بوده که بتواند وعده سودهای کلان در آینده نه‌چندان دور و نامشخص را برای آن‌ها فراهم آورد. بسیاری از افراد اعم از سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و مدیران اجرایی به سمت این فانتزی رفته و البته شکست خورده‌اند. با توجه به اینکه این واکنش متقابل ناگزیر است، مفهوم مدل کسب‌وکار هم تقریباً با همان سرعتی که دات کام‌ها یا همان شرکت‌های اینترنتی تضعیف شدند، از مد افتاد.

باعث ناراحتی است. مدت‌ها سرمایه‌گذاری‌های زیادی روی اصلاح مدل‌های کسب‌وکار انجام می‌شد، اما مشکل از مفهوم مدل کسب‌وکار نبود، بلکه به خاطر آن بود که از این مدل‌ها درست استفاده نمی‌شد. وجود یک مدل کسب‌وکار خوب برای هر سازمانی ضروری است و فرقی نمی‌کند که این سازمان یک سرمایه‌گذار خطرپذیر باشد یا یک شرکت جاافتاده؛ اما پیش از آنکه مدیران بتوانند از این مفهوم استفاده کنند، باید یک تعریف کاری ساده برای آن در نظر بگیرند، به‌طوری‌که فازی بودن این مفهوم را در برداشته باشد.

1. Joan Magretta

2 Michael Lewis

روایت یک داستان خوب

واژه «مدل» شامل یک سری تصویر روی یک تخته سفید است که تعدادی فرمول ریاضی خاص هم روی آن نوشته شده است؛ اما مدل‌های کسب‌وکار، هر چیزی هستند به جز رمز و رموز خاص. ذات این مدل‌ها یک مجموعه داستان است - داستان‌هایی که بیان می‌کنند که یک سازمان به چه ترتیبی عمل می‌کند. یک مدل کسب‌وکار خوب، مدلی است که می‌تواند به سؤال‌های قدیمی پیترو دراکر^۱ پاسخ دهد: مشتری کیست؟ ارزش مشتری چیست؟ همچنین، مدل به تمام سؤالات اساسی که هر مدیری باید از خود بپرسد، پاسخ می‌دهد: چطور از این کسب‌وکار پول درمی‌آوریم؟ درواقع منطق اقتصادی که مشخص می‌کند که چطور باید برای مشتری با یک قیمت مناسب ارزش ایجاد کنیم، کدام است؟

داستانی که در پس‌یکی از موفق‌ترین مدل‌های کسب‌وکار تاریخ وجود داشته است را در نظر بگیرید که همان چک‌های مسافرتی است. جی.سی. فارگو^۲، رئیس آمریکن اکسپرس^۳ که در یکی از تعطیلات اروپا در سال ۱۸۹۲ به سفر رفته بود، برای تبدیل اعتبارنامه‌های خود به پول دچار مشکلات عدیده‌ای شده بود. او در برگشت از سفر گفت که «هنگامی که برای گذراندن تعطیلات به یک جای تقریباً ناشناخته سفر کردم، این چک‌ها اعتباری بیش از یک سری کاغذپاره نداشتند. حالا فکر کنید زمانی که رئیس آمریکن اکسپرس با این حجم از مشکل و دردسر روبه‌رو است، مسافرتی معمولی چه حال‌وروزی خواهند داشت. باید فکری برای این مشکل کرد.» کاری که آمریکن اکسپرس کرد این بود که چک مسافرتی را ابداع کرد و با همین ایده، یک مدل کسب‌وکار قدرتمند به وجود آورد که همه عناصر یک داستان خوب را در خود دارد. این عناصر شامل چیزهایی مثل شخصیت‌های تعریف‌شده دقیق، انگیزه‌های خوشایند و نقشه‌ای است که نحوه خلق ارزش را ترسیم می‌کند.

این داستان برای مشتریان مشخص و سراسر بود. در برابر پرداخت یک وجه اندک، مسافران هم خیالشان آسوده می‌شد (چک‌ها در برابر گم‌شدن یا سرقت بیمه هستند) و هم راحت می‌شدند (چک‌ها به‌طور گسترده موردقبول هستند). تاجران هم در

1. Peter Drucker

2. J.C.Fargo

3. American Express

این میان نقش عمده‌ای داشته‌اند. این‌ها هم چک‌ها را قبول می‌کردند، چون به نام آمریکن اکسپرس اعتماد داشتند و آن‌ها را به‌عنوان یک اعتبارنامه می‌دانستند. همچنین، سعی می‌کردند تا با قبول چک‌ها مشتریان بیشتری را به سمت خود بکشند. هر چه تعداد تاجرانی که چک قبول می‌کردند، بیشتر می‌شد، انگیزه تاجران دیگر هم برای این کار بیشتر می‌شد و چک‌ها را می‌پذیرفتند.

بدین ترتیب، یک کسب‌وکار بدون ریسک هم برای آمریکن اکسپرس به وجود آمد، زیرا مشتری‌ها همیشه به ازای چک‌ها پول نقد پرداخت می‌کردند. نتیجه جذاب داستان در همین نقطه خود را نشان می‌دهد. منطق اقتصادی پشت این نقشه آن چیزی را که یک عملیات ساده و معمولی بود را به پول نقد تبدیل کرد. این تغییر شناور بود. در بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار، هزینه پیش از درآمد مطرح می‌شود: شما باید قبل از آنکه کسی بیاید و محصول شما را بخرد، آن را تولید کنید و برایش هزینه کنید. چک مسافرتی چرخه معمول بدهی و ریسک را عوض کرد. با توجه به اینکه مردم پیش از آنکه از چک‌ها استفاده کنند (و شاید هم خیلی وقت قبل از آن)، پولش را پرداخت می‌کردند، آمریکن اکسپرس هم توانست به مزیتی دست پیدا کند که مدت‌ها بود بانک‌ها به سمت آن رفته بودند – که همان، وام بدون بهره برای مشتریان بود. البته بعضی‌ها هم هرگز از چک‌هایشان استفاده نمی‌کردند و یک سود بادآورده برای شرکت حاصل می‌شد.

همان‌طور که در این داستان می‌بینیم، یک مدل کسب‌وکار موفق می‌تواند روش بهتری نسبت به سایر روش‌های دیگر باشد. این مدل می‌تواند ارزش بیشتری را برای گروه‌های مختلف مشتریان فراهم آورد. همچنین، ممکن است کاملاً جایگزین روش‌های انجام کار شود و به‌عنوان یک استاندارد درآمد که با آن می‌توان نسل بعدی کارآفرینان را شکست داد. امروز، دیگر کسی نیست که با یک چمدان پر از اسناد اعتباری به سفر برود. مدل کسب‌وکار فارگو قوانین بازی را عوض کرده که در این مثال، مربوط به اقتصاد سفر بوده است. این چک‌ها که دیگر مسئله سرقت برای آن‌ها مطرح نبوده و نیاز به ساعت‌ها زمان برای تبدیل آن‌ها به پول نقد در یک شهر غریب هم وجود نداشته، موانع زیادی را برای سفر از پیش روی مردم برداشته‌اند تا افراد بیشتری بتوانند به راحتی به سفر بروند. این مدل هم شبیه به بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار قدرتمند دیگر فقط بحث درآمد را در میان شرکت‌ها عوض نکرده است؛

بلکه تقاضاهای جدید و فزاینده‌ای را پدید آورده است. چک‌های مسافرتی، چندین و چند سال به‌عنوان روش برتر برای دریافت پول نقد در خارج از کشور باقی ماند تا اینکه فناوری جدید دستگاه‌های خودپرداز^۱ پدید آمد و کار مسافران را راحت‌تر کرد.

خلاصه ایده

«مدل کسب و کار» یکی از پرکاربردترین واژگانی است که در دوران رونق اینترنت، کاربران بسیاری آن را جست‌وجو می‌کردند. در آن زمان شرکت‌ها نیازی به استراتژی یا شایستگی‌های خاص یا حتی مشتری نداشته‌اند. تمام آن چیزی که لازم بود، یک مدل کسب و کار مبتنی بر وب بود که بتواند وعده سودهای کلان در آینده‌نه‌چندان دور و نامشخص را برای آن‌ها فراهم آورد. بسیاری از افراد اعم از سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و مدیران اجرایی به سمت این فانتزی رفته و البته شکست خورده‌اند. با توجه به اینکه این واکنش متقابل ناگزیر است، مفهوم مدل کسب و کار هم تقریباً با همان سرعتی که دات کام‌ها یا همان شرکت‌های اینترنتی تضعیف شدند، از مد افتاد.

شرم‌آور است، زیرا وجود یک مدل کسب و کار خوب برای هر سازمانی ضروری است و فرقی نمی‌کند که این سازمان یک سرمایه‌گذار خطرپذیر باشد یا یک شرکت جافتاده.

ذات مدل‌های کسب و کار یک مجموعه داستان است – داستان‌هایی که بیان می‌کنند که یک سازمان به چه ترتیبی عمل می‌کند. درست مثل یک داستان خوب، مدل کسب و کار قدرتمند هم شخصیت‌های مشخص شده، انگیزه‌های خوشایند و یک نقشه را در بردارد که دیدگاه‌هایی را برای خلق ارزش بیان می‌کنند. این مدل به سؤالات مشخصی جواب می‌دهد: مشتری کیست؟ چگونه پول درمی‌آوریم؟ آن منطق اقتصادی که می‌گوید چگونه باید ارزش را برای مشتریان خود با قیمتی مناسب ارائه کنیم، کدام است؟

مدل کسب و کار معادل استراتژی نیست، اما برخی این دو واژه را به‌جای یکدیگر به کار می‌برند. مدل‌های کسب و کار به‌عنوان یک سیستم مشخص می‌کنند که چگونه باید کار می‌کنند. مدل‌های کسب و کار باید در کنار هم قرار گیرند؛ اما به یک بعد اساسی عملکردی، یعنی رقابت نمی‌پردازند. رقابت، موضوع بحث استراتژی است.

با این تفسیر، تهیه مدل کسب و کار بسیار شبیه به نوشتن داستان است. در یک سطح، همه داستان‌های جدید عملاً گونه‌ای از همان داستان‌های قدیمی هستند و بر

اساس تجارب همهٔ انسان‌ها در دنیا مطرح می‌شوند. به همین ترتیب، همهٔ مدل‌های کسب‌وکار جدید هم عملاً گونه‌ای از زنجیرهٔ ارزش ژنریک هستند که در پسِ تمام مدل‌های کسب‌وکار قرار دارند. به‌طورکلی، این زنجیره دو بخش دارد. در بخش اول تمام آن فعالیت‌ها و کارهایی مطرح می‌شود که مربوط به ساخت یک چیز است، یعنی همان طراحی، خرید مواد خام، ساخت و تولید و کارهایی شبیه به آن‌ها (فعالیت‌های اصلی). در بخش دوم، کارهای مربوط به فروش یک چیز مطرح است، مثل پیدا کردن مشتری، انجام فروش و تراکنش‌ها، توزیع محصول یا تحویل خدمت (فعالیت‌های پشتیبان). در یک مدل کسب‌وکار جدید ممکن است که یک محصول جدید طراحی شود تا نیازی که راهکاری برای آن وجود ندارد، برآورده شود. این موضوع را در مثال چک‌های مسافرتی هم می‌بینیم. ممکن است که نوآوری در یک فرایند صورت گیرد و روشی بهتر برای فروش یا توزیع یک محصول یا خدمت خوب به شکل جدید ارائه شود.

مایکل بونر^۱ که یکی از پیشروان در زمینهٔ بازاریابی مستقیم است، در سال ۱۹۸۰ یعنی وقتی که تازه به دانشگاه بوستون وارد شده بود، یک کسب‌وکار ساده را راه انداخت. بونر هم مثل بقیهٔ هم‌کلاسی‌هایش گاهی کوپن‌های تخفیف را می‌خرید تا در فروشگاه‌ها و رستوران‌های محل از آن‌ها استفاده کند. دانشجویان مبلغ کمی را برای کوپن‌ها پرداخت می‌کردند؛ اما بونر ایدهٔ بهتری داشت. بله، دفترچه‌های کوپن برای دانشجویان ارزش ایجاد می‌کرد، اما این پتانسیل را هم داشتند که برای کاسبانی که منتظر بودند تا از فروش پیتزا و اصلاح موی سر سود کسب کنند، ارزش خلق نمایند. بونر به این نتیجه رسید که نکتهٔ اساسی برای استفاده از این پتانسیل، آن است که این دفترچه‌ها بیشتر توزیع شوند – یعنی دفترچه‌های کوپن در کوله‌پشتی دانشجویان باشد.

این کار دو مشکل داشت. اول اینکه پول‌دادن معمولاً برای دانشجویان سخت بود. اگر دفترچه‌های کوپن به شکل رایگان در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت، این مشکل حل می‌شد. دوم اینکه بونر باید دفترچه‌ها را با قیمتی به دانشجویان می‌داد که ضرر هم نکند؛ بنابراین، یک پیشنهاد خوب به دفتر رئیس دانشگاه بوستون داد. بونر کوپن‌ها را روی هم جمع کرد و آن‌ها را به صورت فله‌ای به دفتر داد تا آن‌ها را به خوابگاه‌ها و دانشکده‌ها بدهند. این کار باعث شد تا دفتر وجههٔ خوبی در میان دانشجویان پیدا کند و شلوغ شود. رئیس هم با این ایده موافقت کرد.

اکنون، بونر می‌توانست پیشنهاد جذاب‌تری را هم به مالکین کسب و کار مجاور خود بدهد. اگر این مالکین موافقت می‌کردند که مبلغ اندکی را بدهند تا کسب و کار آن‌ها را در کتاب جدید خود بزند، کوپن‌های آن‌ها توسط همه آن ۱۴,۰۰۰ نفری که در خوابگاه‌ها بودند، دیده می‌شد. ایده بونر گرفت. طولی نکشید که او ایده خود را در میان دانشکده‌های دیگر و سپس، به ساختمان‌های دفتری پایین شهر هم تسری داد. به این ترتیب، اولین شرکت او به نام ایسترن ایکسکلوسیو^۱ متولد شد. نوآوری او دفترچه‌های کوپن نبود، بلکه آن‌چه خلق شد، مدل کسب و کاری‌اش بود؛ این ایده به آن دلیل جواب داد که برای سه گروه انگیزه ایجاد می‌کرد: دانشجویان، کاسبان و مدیران دانشکده‌ها.

پیوند دادن داستان به اعداد و ارقام

واژه «مدل کسب و کار» برای اولین بار با ظهور کامپیوترهای شخصی و صفحه‌گسترده به وفور مورد استفاده قرار گرفت. پیش از پیدایش صفحه‌گسترده برنامه‌ریزی کسب و کار معمولاً به معنای آن بود که صرفاً یک پیش‌بینی مبنا تهیه شود. در بهترین حالت، یک تحلیل حساسیت هم در خصوص این پیش‌بینی‌ها انجام می‌شد. صفحه‌گسترده یک رویکرد تحلیل‌گرانه‌تر را برای برنامه‌ریزی مطرح کرد، زیرا با استفاده از این نرم‌افزار می‌شد هر نکته‌ای را بیرون کشید و تک‌تک اجزا را مورد تحلیل قرارداد. می‌توانید یک سری سؤال چه می‌شود-اگر هم در مورد فرض‌هایی که کسب و کار شما به آن‌ها وابسته است، از خود بپرسید. مثلاً می‌توانید بپرسید که اگر مشتریان بیش از آن چیزی که فکر می‌کنید، حساس به قیمت باشند، چه خواهد شد؟ فقط با چند ضربه روی کلیدها هم می‌توانید ببینید که اگر تغییراتی اعمال کنید، چه جنبه‌هایی از کل کار شما تغییر می‌کنند. به بیان دیگر می‌توانید رفتار کسب و کارتان را مدل کنید.

این موضوع یک اتفاق جدید بود. پیش از آنکه کامپیوترهای شخصی ماهیت برنامه‌ریزی کسب و کار را عوض کنند، بیشتر مدل‌های کسب و کار موفق مثل فارگو بیش از آنکه بر اساس طراحی و آینده‌نگری تشکیل شوند، به صورت اتفاقی پدید می‌آمدند. مدل کسب و کار صرفاً بعد از این واقعیت شفاف شد. صفحه‌گسترده‌ها به شرکت‌ها کمک

می‌کنند تا دیدگاه‌های بازار را هر چه بیشتر به نتایج اقتصادی خود مرتبط سازند. درواقع می‌توانند فرض‌های خود در خصوص رفتار مردم را به‌صورت‌های سود و زیان و اعداد و ارقام مرتبط کنند. با این کار خواهند توانست که قبل از آنکه محصول خود را ارائه کنند، کسب‌وکارشان را مدل‌سازی نمایند.

البته، اینکه یک صفحه‌گسترده خوب باشد یا نباشد، بستگی به این دارد که چه فرض‌هایی را درون آن وارد می‌کنید. پس از آنکه یک سازمان شروع به کار می‌کند، فرض‌های زیربنایی مدل - هم انگیزش‌ها و هم اقتصاد- مرتباً در محیط بازار تست می‌شوند. موفقیت هم بستگی به آن دارد که مدیریت بتواند در حین کار تغییراتی را در مدل ایجاد کند یا اینکه اساساً آن را متحول سازد. زمانی که یورودیزنی^۱ در سال ۱۹۹۲ پارک طرح پاریس خود را راه انداخت، از همان مدل کسب‌وکاری که در پارک‌های دیزنی ایالات متحده به‌خوبی جواب داده بود، استفاده کرد. این شرکت فرض خود را بر آن گذاشته بود که مردم اروپا به همان اندازه‌ای که مردم آمریکا روی غذا، سفر و سوغاتی وقت و پول خرج می‌کنند، در بازدیدهای خود از پارک خرج می‌کنند. بعداً مشخص شد که تمام فرض‌های دیزنی که برای درآمد از این کسب‌وکار در نظر گرفته‌شده بود، اشتباه است. مثلاً مردم اروپا مثل آمریکایی‌ها زمان خود را در رستوران‌ها خرج نمی‌کردند. در عوض، این افراد دوست داشتند که همان ساعت‌های ناهار یا شام خود را درجایی بنشینند که پر از امکانات باشد. به خاطر همین اشتباهات محاسباتی، یورودیزنی در سال‌های اول کار خود چیزی شبیه به یک فاجعه را تجربه کرد. این شرکت زمانی به موفقیت رسید که چندین و چند عنصر کلیدی در مدل کسب‌وکاری‌اش را عوض کرد.

اگر مدیران به شکل آگاهانه به این موضوع توجه داشته باشند که کل سیستم کسب‌وکار چطور کار می‌کند، هر تصمیم، ابتکار یا سنجش می‌تواند بازخوردهای ارزشمندی را در پی داشته باشد. از نظر این مدیران، نه تنها سود مهم تلقی می‌شود، بلکه برای آن‌ها مهم است که به ایشان بگویید که مدل‌شان هم خوب کار می‌کند. اگر نتوانید به نتیجه مورد انتظار دست پیدا کنید، باید همان کاری را انجام دهید که یورودیزنی انجام داده است؛ یعنی باید در مدل کسب‌وکار خود تجدیدنظر نمایید. مدل‌سازی

کسب و کار از این منظر شبیه به روش های علمی است؛ یعنی با یک فرض شروع می کنید، آن را در عمل تست می کنید و در صورت نیاز در آن بازنگری می نمایید.

دو آزمون ضروری

اگر مدل های کسب و کار جواب ندهند، ممکن است این عدم موفقیت به خاطر آزمون روایت باشد (یعنی داستان تان منطقی نیست) یا اینکه به دلیل آزمون اعداد و ارقام باشد (یعنی سود و زیان مناسب نیست). مثلاً مدل کسب و کاری خواربارفروشی های آنلاین به این خاطر موفق نبوده که تست اعداد و ارقام را پاس نکرده است. حاشیه سود برای راه اندازی خواربارفروشی بسیار کم است و بنابراین، کاسب های آنلاینی مثل وبون^۱ هزینه های زیادی را برای بازاریابی، خدمت، تحویل و فناوری متحمل شده اند. با توجه به اینکه مشتریان چندان تمایلی ندارند که به اندازه خرید از فروشگاه ها در خریدهای آنلاین خود از خواربارفروشی ها خرج کنند، به نظر می رسد که این معما هرگز حل نمی شود. خرده فروشی های زیادی بر روی اینترنت حضور داشتند. بسیاری از سرمایه گذاری های جسورانه ای که در موج اول تجارت الکترونیکی انجام شد، به دلیل همین نقص در محاسبات شکست خوردند.

بعضی از مدل های کسب و کار هم نمی توانند تست روایت را پاس کنند. ظهور و افول سریع پرایس لاین وب هاوس کلاب^۲ را در نظر بگیرید. این شرکت که یک شعبه از پرایس لاین دات کام بود، این ایده را داشت که مشتری خودش قیمت مورد نظرش را برای خرید بلیت هواپیما اعلام کند و برای اولین بار شعار شما قیمت بدهید را به کار برد. اشتیاق اولیه در وال استریت^۳ باعث شد تا مدیرعامل این شرکت مفهوم مدنظرش را به خواربارفروشی ها و بنزین هم تسری دهد.

اینجا همان داستانی است که واکر^۴ سعی در روایت آن دارد. میلیون ها مشتری از طریق وب سایت به او می گویند که چقدر حاضر هستند که مثلاً برای یک ظرف کره بادام زمینی پول بدهند. مشتری ها می توانند قیمت را مشخص کنند، اما نمی توانند برند مورد نظرشان را تعیین کنند. پس ممکن است در نهایت محصولات برند جیف یا برند

1. Webvan

2. Priceline Webhouse Club

3. Wall Street

4. Walker

اسکیپی به آن‌ها پیشنهاد شود. وب‌هاوس هم پیشنهادات را جمع کرده و به سراغ شرکت‌هایی مثل پی‌اندجی^۱ و بست‌فودز^۲ می‌رود تا معامله را جوش دهد: ۵۰ سنت روی قیمت کره بادام‌زمینی خود تخفیف دهید تا میلیون‌ها ظرف از آن را در همین هفته برای شما بفروشیم. وب‌هاوس می‌خواست تا به یک کارگزار قدرتمند برای مشتریان تبدیل شود: این شرکت با ارائه میلیون‌ها خریدار برای تخفیف چانه‌زنی می‌کرد و آنچه صرفه‌جویی می‌شد را به مشتریان برمی‌گرداند. در عوض، کارمزدی را از آن‌ها در طی این فرایند دریافت می‌کرد.

مشکل این داستان چیست؟ در این داستان فرض شده که شرکت‌هایی مثل پی‌اندجی، کیمبرلی-کلارک^۳ و اکسون^۴ دوست دارند که در این بازی شرکت کنند. یک دقیقه به این ماجرا فکر کنید. شرکت‌های بزرگ، سال‌های سال و میلیون‌ها دلار خرج کرده‌اند تا وفاداری به برند ایجاد کنند. مدل وب‌هاوس هم به مشتری‌ها می‌گوید که فقط بر اساس قیمت خرید کنند. پس چرا تولیدکننده‌ها باید به وب‌هاوس کمک کنند، درحالی‌که قیمت‌ها و هویت برندشان که سال‌ها بر روی آن به‌سختی تلاش کرده‌اند، تضعیف می‌شود؟ این کار را نمی‌کنند. به همین دلیل، این روایت منطقی نیست. برای آنکه وب‌هاوس بتواند به یک واسطه قدرتمند تبدیل شود، باید یک پایگاهی بزرگ از مشتریان وفادار تشکیل می‌داد. برای آنکه بتواند چنین مشتریانی را هم به دست آورد، باید تخفیف‌هایی را ارائه می‌داد. با توجه به اینکه شرکت‌های موردنظر وارد این بازی نشدند، وب‌هاوس باید این تخفیف‌ها را از جیب خود می‌داد. چند صد دلار که خرج شد، پول شرکت در اکتبر سال ۲۰۰۰ تمام شد و دیگر سرمایه‌گذاری هم باقی نمانده بود که همچنان به این داستان باور داشته باشد.

اگر فکر می‌کنید که کارآفرینان اینترنتی می‌توانند یک انحصار را بر اساس مدل‌های ناقص کسب‌وکار به دست آورند، در فکر خود تجدیدنظر کنید. معمولاً باید ایده‌هایی که موفق نشده‌اند را فراموش کنیم، اما تاریخ کسب‌وکارها مملو از این روایت‌ها است. در دهه ۱۹۸۰ میلادی، سوپرمارکت مالی چندمنظوره یکی از مدل‌های کسب‌وکاری‌ای بود که تصورات بسیاری از مدیران را درهم ریخت؛ اما به‌عنوان یک

1. P&G

2. Bestfoods

3. Kimberly-Clark

4. Exxon

نمونه، سیرز متوجه شد که مشتریانش ارتباط بین ابزارهای قدرت و مستمری‌شان را متوجه نمی‌شوند. در دهه ۱۹۹۰، سیلیکون گرافیکس^۱ میلیون‌ها دلار بر روی تلویزیون تعاملی خود سرمایه‌گذاری کرد، اما نتوانست در عمل مشتریانی را پیدا کند که جذب فناوری‌ای بشوند که توسط مهندسی‌اش ابداع شده بود. درنهایت اینکه این مدل‌ها به آن دلیل شکست می‌خورند که بر روی فرض‌های اشتباه در مورد رفتار مشتری بنیان شده‌اند. این‌ها راهکارهایی هستند که به دنبال یک مشکل هستند.

نکته جالب در مورداستفاده سرسری از مفهوم مدل‌های کسب و کار آن است که اگر از این مدل‌ها به درستی استفاده شود، مدیران مجبور می‌شوند که با دقت به کسب و کارهای خود فکر کنند. نقطه قوت بزرگ مدل‌های کسب و کار به عنوان یک ابزار برای برنامه‌ریزی در آن است که این مدل‌ها کمک می‌کنند تا شرکت بداند که چطور باید تمام عناصر سیستم را به تناسب در کنار هم قرار دهد تا یک کل به وجود آید که جواب می‌دهد. تعجبی ندارد که حتی در عصر رونق اینترنت هم مدیرانی که مبانی تفکر به مدل کسب و کار را مدنظر قرار داده و اجرا کرده‌اند، در جایگاه بهتری برای هدایت برندگان قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال، مگ ویتمن^۲ به آن دلیل در همان روزهای اول به ای‌بی پیوست که تحت تأثیر آنچه که از آن به عنوان «رابطه احساسی بین کاربران ای‌بی و سایت» از آن یاد می‌شد، قرار گرفته بود. نحوه رفتار مردم همان شاخص اولیه برای قدرت بالقوه‌ای بود که در برند ای‌بی دیده می‌شد. همچنین، ویتمن به این نتیجه رسیده بود که برخلاف بسیاری دیگر از کسب و کارهای اینترنتی که در حال شکل‌گیری بودند، ای‌بی را «نمی‌شد به صورت آفلاین انجام داد». به بیان دیگر، ویتمن که یک مدیر کارکن شده بود، یک داستان مجاب‌کننده و منسجم را می‌دید که پتانسیل تبدیل به یک کسب و کار سودآور را داشت.

ویتمن متوجه جنبه روانشناسی و اقتصادی این داستان شده بود که کلکسیون داران، کسانی که به دنبال تخفیف هستند، جست‌وجوگران جامعه و صاحبین کسب و کارهای کوچک را به سمت ای‌بی^۳ می‌کشاند. مدل مزایده شرکت به آن دلیل که اینترنت هزینه‌های ایجاد ارتباط بین گروه وسیعی از خریداران و فروشندگان را کاهش

1. Silicon Graphics

2. Meg Whitman

3. eBay

می‌داد، موفق شده بود. علاوه بر این، ای بی تصمیماتی را در خصوص فعالیت‌هایش گرفته بود که یک ساختار هزینه‌ای مناسب ایجاد می‌کرد و این امر هم به موفقیت مدل شرکت کمک می‌کرد. پس از آنکه ای بی مزایده‌اش را انجام می‌دهد، کنار می‌رود تا لجستیک و پرداخت برای حمل و نقل عهده خود فروشنده‌گان و خریداران باشد. این شرکت هرگز دارایی‌ها را از آن خود نمی‌کند یا هیچ موجودی‌ای برای خودش نگه نمی‌دارد. هیچ هزینه‌ای برای حمل و نقل بر عهده شرکت نیست. هیچ ریسک اعتباری‌ای هم تهدیدش نمی‌کند. هیچ هزینه بالاسری‌ای هم در این زمینه‌ها بر روی شرکت تحمیل نمی‌شود.

استراتژی چطور؟

تمام شرکت‌های بادوام بر اساس یک مدل کسب‌وکار خوب بنا می‌شوند. مهم هم نیست که بنیان‌گذاران یا مدیران شرکت اساساً به این واژگان توجه داشته باشند یا خیر؛ اما مدل کسب‌وکار با استراتژی فرق می‌کند، هرچند که بسیاری از مردم این واژه‌ها را به جای یکدیگر هم به کار می‌برند. مدل‌های کسب‌وکار به عنوان یک سیستم بیان می‌کند که تکه‌های مختلف کسب‌وکار به چه ترتیبی در کنار یکدیگر می‌نشینند؛ اما از نظر یک عامل کلیدی عملکرد باهم یکی نیستند و این عامل، رقابت است. دیر یا زود - که معمولاً زود هم هست - هر سازمان رقابتی پیدا می‌کند. برخورد با این واقعیت، کار استراتژی است.

استراتژی رقابتی بیان می‌دارد که چطور نسبت به رقبایان بهتر عمل می‌کنید. بر اساس تعریف، بهتر عمل کردن به معنای متفاوت بودن است. سازمان‌ها زمانی می‌توانند به عملکرد برتر دست یابند که منحصر به فرد باشد، کاری را و به شکلی انجام دهند که هیچ شرکت دیگری نتواند از آن تقلید کرده و به آن شکل انجام دهد. کل کاری که استراتژی انجام می‌دهد، آن است که زبان معمول را عوض می‌کند - اینکه چطور می‌توانید با متفاوت بودن، بهتر عمل کنید. منطق ساده است: وقتی که تمام شرکت‌ها یک مجموعه مشخص از محصولات و خدمات را با یک مجموعه مشخص از فعالیت‌ها به یک مجموعه مشخص از مشتریان ارائه می‌دهند، هیچ شرکتی رونق پیدا نمی‌کند و برتر نمی‌شود. مشتریان هم حداقل در کوتاه مدت منتفع می‌شوند، اما رقابت شاخ‌به‌شاخ باعث می‌شود تا قیمت‌های تا نقطه‌ای پایین بیایند که دیگر گریزی برای برگشت نباشد. دقیقاً

همین رقابت است که مایکل پورتر^۱ آن را رقابت مخرب می‌نامد و در بسیاری از خرده‌فروشی‌های اینترنتی اتفاق افتاده است. فرقی هم نمی‌کند که این خرده‌فروش‌ها لوازم حیوانات خانگی می‌فروخته‌اند یا دارو یا اسباب‌بازی. بسیاری از شرکت‌های نوپا با مدل‌های کسب‌وکار یکسان به سمت بازار هجوم آورده‌اند. این شرکت‌ها هیچ استراتژی مشخصی برای تمایز در میان مشتریان و بازارهایی که به آن‌ها خدمت داده‌اند، محصولات و خدماتی که ارائه کرده‌اند و ارزشی که خلق نموده‌اند، با خود همراه نداشته‌اند.

برای آنکه تفاوت بین استراتژی با مدل کسب‌وکار را درک کنید، می‌توانید فقط وال‌مارت^۲ را در نظر بگیرید. شاید فکر کنید که موفقیت این غول بزرگ خرده‌فروشی به خاطر آن بود که یک مدل کسب‌وکار جدید و پیشرو داشته است، اما این‌طور نیست. زمانی که سام والتون^۳ اولین فروشگاه وال‌مارت را در سال ۱۹۶۲ در روستای راجرز^۴، آرکاناس^۵ باز کرد، سال‌ها بود که مدل کسب‌وکار تخفیف در خرده‌فروشی‌ها کار می‌کرد. این مفهوم در دهه ۱۹۵۰ پدید آمده بود. در آن زمان، گروهی از پیشروهای صنعت (که اکنون مدت‌ها است به دست فراموشی سپرده شده‌اند)، کم‌کم منطق سوپرمارکت را در فروش کالاهای عمومی به کار بردند. سوپرمارکت‌ها از دهه ۱۹۳۰ به بعد سعی کرده‌اند تا به مشتریان یاد دهند که باید از خدمات شخصی بگذرند تا بتوانند قیمت‌های کمتری برای غذا پرداخت کنند. خرده‌فروشان جدیدتری هم هستند که فکر می‌کنند از همین خط داستان پایه در سوپرمارکت‌ها می‌توانند برای لباس، اسباب و اثاثیه و سایر کالاهای مشتری هم استفاده کنند. ایده آن بود که با کاهش هزینه‌ها، قیمت‌هایی کمتر از فروشگاه‌های سنتی به مشتری ارائه شود. به این ترتیب بود که مدل کسب‌وکار پایه برای خرده‌فروشی با تخفیف پدید آمد: اول اینکه باید بندوبس‌اط فروشگاه‌های فیزیکی مثل فرش و چراغ‌ها جمع شود. در مرحله دوم باید فروشگاه‌ها را به شکلی بچینید که تعداد زیادی خریدار به شکل کارآمد بتوانند در آن مدیریت شوند. سوم هم اینکه باید تعداد فروشندگان کمتر شود تا مشتریان خودشان به خودشان خدمت دهند. اگر این کارها را انجام دهید، می‌توانید قیمت‌های پایین‌تری را ارائه کنید و باز هم پول به دست آورید.

1. Michael Porter
 2. Wal-Mart
 3. Sam Walton
 4. Rogers
 5. Arkansas

والتون چیزهایی در مورد فروشگاه‌های جدید تخفیف‌دار شنیده بود، بعضی از آن‌ها را هم دیده بود و پتانسیل آن‌ها را پسندیده بود. در سال ۱۹۶۰، تصمیم گرفت تا فروشگاه خودش را با ایده‌هایی که از کی‌مارت^۱ و دیگران گرفته بود، شکل دهد. همین کار آن چیزی بود که او برای ایجاد تمایز در پیش گرفت. روشی که به عنوان مدل یک کسب‌وکار به نام او خورد و توانست وال‌مارت را به یک موفقیت عظیم برساند. مدل او شبیه به مدل کی‌مارت بود، اما استراتژی‌اش متفاوت بود.

به عنوان مثال، والتون از همان ابتدا به سمت گروهی متفاوت از مشتریان در بازارهای متفاوت رفت. ده مورد از بزرگ‌ترین تخفیف‌دهندگان که امروز همه آن‌ها از بین رفته‌اند، در مناطق شهری و شهرهای بزرگی همچون نیویورک حضور داشتند. والتون «استراتژی کلیدی‌اش» را خود به این صورت بیان می‌کند «تأسیس فروشگاه‌هایی با اندازه خوب در شهرهای کوچکی که همه به آن سر نمی‌زنند». او به شهرهای روستایی کوچکی مثل راجرز رفت که جمعیتی بین ۵,۰۰۰ تا ۲۵,۰۰۰ نفر داشتند. والتون که خودش فردی از یک شهر کوچک بود، این مناطق را به خوبی می‌شناخت. شاید نزدیک‌ترین شهر به او با ماشین حدود چهار ساعت از شهر او فاصله داشت. او به درستی روی این ایده شرط بسته بود که اگر قیمت‌های فروشگاه او همان قیمت‌های شهر یا کمتر از آن‌ها باشند، «مردم در خانه خود خرید می‌کنند». از طرفی، با توجه به اینکه بازارهای وال‌مارت آن قدر کوچک بودند که نمی‌توانستند پذیرای بیش از یک خرده‌فروش بزرگ شوند، والتون توانست تا رقبایش را شکست دهد و از ورود آن‌ها به قلمروی وال‌مارت جلوگیری به عمل آورد.

همچنین، وال‌مارت یک روش متفاوت برای کاسبی و قیمت‌گذاری نسبت به رقبایش در پیش گرفت و درواقع، توانست تا نوع دیگری از ارزش برای ایشان خلق کند. درحالی که رقبا اساساً بر کالاهایی با برند خصوصی، برندهای رده دوم و تبلیغات قیمتی تکیه داشتند، وال‌مارت وعده برندهای ملی با قیمت‌های پایین روزمره می‌داد. برای آنکه بتواند به این وعده خود بیش از یک شعار بازاریابی جامه عمل بپوشاند هم به دنبال کارایی و کاهش هزینه‌ها بود. برای این کار هم به سمت شیوه‌های نوآورانه در حوزه‌هایی همچون خرید، لجستیک و مدیریت اطلاعات رفت.