

شرکت‌های موفق، چگونه در مدل کسب و کار خود نوآوری می‌کنند؟

نوآوری در مدل کسب و کار

الیور گاسمن، کارولین فرانکن برگر، میکلاسیک

چاپ سوم

مترجمان: مازیار نوربخش، محمدرضا درخشان



نسخه نمونه

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت فروشگاه
انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید.

بِسْمِ اللّٰهِ
الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: گاسمن، اولیور، ۱۹۶۷-م. Gassmann, Oliver

عنوان: ۶۰ الگوی مدل کسب و کار

نویسندگان: الیور گاسمن، کارولین فرانکنبرگر، میکلاسیک

مترجمان: مازیار نوربخش، محمدرضا درخشان

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱

مشخصات ظاهری: ۴۳۲ص، مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۰۹-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: c2014. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business

یادداشت: کتاب حاضر قبلا با عنوان "راهنمای مدل کسب و کار: ۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می کنند" با ترجمه مرتضی

اکبری... [و دیگران] توسط انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران، انتشارات در سال ۱۳۹۷ منتشر شده است.

یادداشت: ۹۰ درصد شرکت های موفق دنیا چگونه کار می کنند؟

یادداشت: کتابنامه

عنوان دیگر: ۹۰ درصد شرکت های موفق دنیا چگونه کار می کنند؟

عنوان دیگر: راهنمای مدل کسب و کار: ۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می کنند.

عنوان گسترده: شصت الگوی مدل کسب و کار

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

موضوع: Business planning

موضوع: شرکت های اقتصادی جدید

موضوع: New business enterprises

موضوع: کارآفرینی

موضوع: Entrepreneurship

شناسه افزوده: فرانکنبرگر، کارولین

شناسه افزوده: Frankenberger, Karolin

شناسه افزوده: سیک، میشائلا

شناسه افزوده: Csik, Michaela

شناسه افزوده: نوربخش، مازیار، ۱۳۵۱- مترجم

شناسه افزوده: درخشان، محمدرضا، ۱۳۴۷- مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۵۰۴۹۹۹

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

شرکت‌های موفق، چگونه در مدل کسب و کار خود نوآوری می‌کنند؟

انگوشی مدل کسب و کار

الیور گاسمن، کارولین فرانکن برگ، میکلاسیک

چاپ سوم

مترجمان: مازیار نوربخش، محمدرضا درخشان





عنوان: ۶۰ الگوی مدل کسب و کار

ناشر: راه پرداخت

نویسندگان: الیور گاسمن، کارولین فرانکن برگر، میکلاسیک

مترجمان: مازیار نوربخش، محمدرضا درخشان

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار ادبی: یلدا شایسته فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: علیرضا کیوان

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: سوم ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۵-۰۹-۷۷۰۲-۶۲۲-۹۷۸

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.press

لیتوگرافی: هنراشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

نشانی فروشگاه انتشارات راه پرداخت: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

@Way2Paypress

Way2Pay.press

@Way2Pay_Network

فهرست

مقدمه مترجمان کتاب ۱۰
یادداشت ناشر ۱۲
مقدمه نویسندگان کتاب ۱۳

بخش اول: چگونه نوآوری در مدل کسب‌وکار را هدایت کنیم؟ ۱۵

۱ مدل کسب‌وکار چیست و چرا نوآوری در آن مهم است؟ ۱۷

عصر نوآوری در مدل کسب‌وکار ۱۸
عناصر یک مدل کسب‌وکار ۲۰
چالش نوآوری در مدل کسب‌وکار ۲۴

۲ راهبری مدل کسب‌وکار ۳۶

تقلید خلاقانه و اهمیت ترکیب مجدد ۳۷
شروع: تحلیل اکوسیستم ۴۲
ایده‌پردازی: تطبیق الگوها ۶۰
یکپارچه‌سازی: به مدل کسب‌وکار تان شکل دهید ۷۴
پیاده‌سازی: به برنامه‌هایتان تحقق ببخشید ۷۸

۱۳ مدیریت تحول ۸۶

هدایت تحول ۸۷
تعریف برنامه عملیاتی ۹۴
تعریف ساختارها و اهداف ۹۷
پرورش توانایی‌ها ۱۰۰

بخش دوم: معرفی ۶۰ الگوی مدل کسب‌وکار ۱۰۶

۱ افزونگی (Add-On) ۱۰۸

۲ وابستگی (Affiliation) ۱۱۶

۳ آیکیدو (Aikido) ۱۲۱

۴ حراج (Auction) ۱۲۶

تهاتر (Barter)	۱۳۱	۵
دستگاه خودپرداز (Cash Machine)	۱۳۶	۶
فروش متقاطع (Cross-Selling)	۱۴۱	۷
تأمین مالی جمعی (Crowdfunding)	۱۴۵	۸
جمع‌سپاری (Crowdsourcing)	۱۴۹	۹
وفاداری مشتری (Customer Loyalty)	۱۵۴	۱۰
دیجیتالی کردن (Digitalisation)	۱۵۹	۱۱
فروش مستقیم (Direct Selling)	۱۶۵	۱۲
تجارت الکترونیکی (E-commerce)	۱۷۰	۱۳
فروش تجربه (Experience Selling)	۱۷۶	۱۴
نرخ ثابت (Flat Rate)	۱۸۱	۱۵
مالکیت جزئی (Fractional Ownership)	۱۸۶	۱۶
فرانچایز (Franchising)	۱۹۱	۱۷
فریمیوم (Freemium)	۱۹۶	۱۸
از کشش به فشار (From Push to Pull)	۲۰۰	۱۹
قابلیت دسترسی تضمین شده (Guaranteed Availability)	۲۰۶	۲۰
درآمد پنهان (Hidden Revenue)	۲۱۱	۲۱
برندینگ اجزا (Ingredient Branding)	۲۱۵	۲۲
یکپارچه‌ساز (Integrator)	۲۲۰	۲۳
بازیکن لایه (Layer Player)	۲۲۵	۲۴
اهرم کردن داده‌های مشتری (Leverage Customer Data)	۲۲۹	۲۵
ارائه مجوز (Licensing)	۲۳۵	۲۶
ایجاد وابستگی در مشتری (Lock-In)	۲۴۰	۲۷
دنباله‌دار (Long Tail)	۲۴۵	۲۸
استفاده حداکثری (Make More of It)	۲۵۰	۲۹
سفارشی‌سازی انبوه (Mass Customisation)	۲۵۵	۳۰
بی‌حاشیه (No Frills)	۲۶۰	۳۱
کسب‌وکار باز (Open Business)	۲۶۵	۳۲
منبع‌باز (Open Source)	۲۷۱	۳۳
هماهنگ‌کننده (Orchestrator)	۲۷۶	۳۴
پرداخت به ازای مصرف (Pay Per Use)	۲۸۰	۳۵

۲۸۵	هر چقدر دوست دارید، پرداخت کنید (Pay What You Want)	۳۶
	همتابه‌همتا (Peer to Peer)	۳۷
۲۹۴	قرارداد مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Contracting)	۳۸
	تیغ و خودتراش (Razor and Blade)	۳۹
	اجاره به جای خرید (Rent Instead of Buy)	۴۰
	تسهیم درآمد (Revenue Sharing)	۴۱
	مهندسی معکوس (Reverse Engineering)	۴۲
	نوآوری معکوس (Reverse Innovation)	۴۳
	رابین‌هود (Robin Hood)	۴۴
	سلف‌سرویس (Self-Service)	۴۵
	فروشگاه در فروشگاه (Shop in Shop)	۴۶
	ارائه‌دهنده راهکار (Solution Provider)	۴۷
	آبونمان (Subscription)	۴۸
	سوپرمارکت (Supermarket)	۴۹
	هدف‌گیری فقرا (Target the Poor)	۵۰
	تبدیل زباله به پول (Trash to Cash)	۵۱
	بازار دوطرفه (Two-Sided Market)	۵۲
	فوق لوکس (Ultimate Luxury)	۵۳
	طراحی کاربر (User Design)	۵۴
	برچسب سفید (White Label)	۵۵
	سنسور به‌عنوان خدمات (Sensor as a Service)	۵۶
	مجازی‌سازی (Virtualisation)	۵۷
	خدمات خودکار اشیاء (Object Self-Service)	۵۸
	شیء به‌عنوان نقطه فروش (Object as Point of Sale)	۵۹
	توصیف‌کننده (Prosumer)	۶۰

بخش سوم: کتاب به پایان رسید؟ بیایید مطالبی را که خوانده‌اید اجرا کنیم! ۴۰۳

۱۰ توصیه برای نوآوری در مدل کسب‌وکار شما ۴۰۵
 مروری کوتاه بر ۶۰ الگوی مدل کسب‌وکار ۴۰۸
 واژگان تخصصی ۴۱۹

به پدران مان

که جایشان خالیست

{مقدمه مترجمان کتاب}

مدل کسب و کار به بیان چگونگی خلق، تحویل و تصاحب ارزش توسط کسب و کار شخصی یا سازمانی شما می‌پردازد. همچنین مدل کسب و کار مناسب از جمله عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهاست. لازمه یک مدل کسب و کار مناسب، انسجام اجزای آن با یکدیگر است. به همین خاطر در طراحی و شکل‌دهی یک مدل کسب و کار، انتخاب صحیح هر جزء، حائز اهمیت است. دستیابی به شناخت و فهم جامع از انواع هر جزء که تحت عنوان الگوهای مدل کسب و کار از آنها یاد می‌شود، برای انتخاب صحیح اجزا و منسجم‌سازی آنها در کنار یکدیگر، یک امر ضروری است. کتابی که در دست دارید، به معرفی ۶۰ الگوی مدل کسب و کار پرداخته است. مطالعه این کتاب علاوه بر آنکه به نگرش شما به مفهوم مدل کسب و کار عمق خواهد بخشید، توانمندی‌تان در حوزه‌های طراحی و بازطراحی مدل کسب و کار را ارتقا خواهد داد و احتمال موفقیت در ابداع یک مدل کسب و کار نوآورانه را می‌افزاید. لازم به ذکر است که در یکی، دو دهه اخیر، نوآوری در مدل کسب و کار، بیش از نوآوری در محصول یا نوآوری در فرایندها، در رشد و موفقیت کسب و کارها تأثیرگذار بوده است.

مترجمان این کتاب که بیش از یک دهه است که از جمله مشتاقان نظری و عملی مبحث جذاب مدل کسب و کار هستند، با مشاهده نبوغ فوق‌العاده الیور گاسمن و همکارانش در خلق این اثر ارزشمند، تصمیم به ترجمه آن گرفتند تا از این طریق جمع بیشتری از فارسی‌زبانان موفق به مطالعه، آموختن و لذت بردن از آن شوند. از دو منظر می‌توان محتوای این کتاب را محتوایی پویا به حساب آورد؛ نخست آنکه همواره تحت تأثیر ابداعات جدید در حوزه حرفه‌ای کسب و کار، الگوهای جدیدی نیز برای اجزای مختلف مدل کسب و کار رویش پیدا کرده و به تدریج به بلوغ می‌رسند. این الگوهای جدید به منظور فراگیر شدن و توسعه یافتن، نیاز به انعکاسی شایسته در حوزه

نظری دارند. این کتاب در ویرایش جدید خود (ویرایش دوم) که شما ترجمه آن را در دست دارید، پنج الگوی جدید علاوه بر ۵۵ الگوی ویرایش اول را انعکاس داده و محتوای خود را به روزرسانی کرده است. دومین عامل تأثیرگذار در پویایی محتوای این کتاب، وجود یک وبسایت تخصصی (businessmodelnavigator.com) در نقش پشتیبانی کننده از کتاب است. وبسایت مذکور به صورت مستمر توسط دانشگاه معروف و معتبر «سنت گلن» سوئیس به روزرسانی می شود و توصیه ما به خوانندگان این کتاب آن است که همراه با مطالعه کتاب، حتماً به وبسایت معرفی شده نیز مراجعه کنند.

در پایان لازم است از همه کسانی که در به سرانجام رساندن ترجمه ویرایش دوم این کتاب یاری رسان ما بوده اند، به ویژه از تیم متخصص و صمیمی راه پرداخت، تشکر و قدردانی کنیم و همچنین به خوانندگان کتاب یادآوری کنیم که ما زمان زیادی را صرف آن کردیم که ترجمه ای روان از کتاب را به شما عزیزان تقدیم کنیم، اما با این وجود حاصل کار خود را خالی از لغزش نمی دانیم، بنابراین خوشحال و سپاسگزار خواهیم شد چنانچه خطاهای احتمالی این ترجمه و همچنین نظرات خود در مورد اصل کتاب را با ما به آدرس الکترونیکی businessmodel@remisco.com به اشتراک بگذارید. ضمناً در صورت تمایل می توانید از طریق لینکدین به آدرس های ذیل با ما در ارتباط باشید.

مازیار نوربخش، محمدرضا درخشان / پاییز ۱۴۰۰

[linkedin.com/in/maziar-noorbakhsh](https://www.linkedin.com/in/maziar-noorbakhsh)

[linkedin.com/in/mohammadreza-derakhshan](https://www.linkedin.com/in/mohammadreza-derakhshan)

یادداشت ناشر

مدل کسب و کار از آن دست مفاهیم مدیریتی است که در سال‌های گذشته بسیار مورد توجه کسب و کارها قرار گرفته است. خوشبختانه در ۱۰ سال گذشته محتوای بسیار زیاد و مفیدی درباره این مفهوم خلق شده است. اکنون بسیاری از فعالان اقتصادی، کارآفرینان، فعالان استارت‌آپی و همه آن‌هایی که به دنبال خلق ارزش اقتصادی هستند می‌دانند که مدل کسب و کار چیست و چه جایگاهی در کسب و کار دارد. این روزها برای خلق مدل کسب و کار ابزارهای متنوعی ایجاد شده که راهگشا هستند. حال روش‌های کاربردی اثربخشی برای صحت‌سنجی مدل‌های کسب و کار وجود دارد و می‌توان پیش از شروع کسب و کار درباره آینده یک کسب و کار اطلاعات خوبی به دست آورد.

همان‌گونه که تولستوی در کتاب آن‌ا کارنینا نوشته که همه خانواده‌های خوشبخت مثل هم هستند، اما هر خانواده بدبختی به راه و روش خودش بدبخت است؛ کسب و کارها هم چنین‌اند. کسب و کارهای موفق یک مسیر مشخص را طی می‌کنند و مانند همدیگر پله‌های موفقیت را طی می‌کنند. مسیر موفقیت روشن است و شفاف. ولی کسب و کارها هزاران و میلیون‌ها راهی را می‌روند که همه آن‌ها منجر به شکست می‌شوند. کسب و کارهای شکست‌خورده و مدل‌های کسب و کار اشتباه به اندازه ستارگان آسمان‌اند و آن‌راهایی که جواب می‌دهند محدود. درست است که هر کسب و کاری به روش و فرهنگ خودش موفقیت را معنا می‌کند، ولی موفقیت در همه جای جهان یک آهنگ بیشتر ندارد.

کتاب ۶۰ الگوی مدل کسب و کار یکی از بهترین منابع برای شناخت راه‌های محدود موفقیت در دنیای کسب و کارها است. شاید باور کردنی نباشد که در کنار حجم بی‌پایان کسب و کارهای موفق جهان، ۶۰ الگوی موفق و حساب‌پس داده بیشتر نداریم.

صادقانه خوشحالم که مترجمان این کتاب یعنی مازیار نوربخش و محمدرضا درخشان برای انتشار این کتاب ارزشمند به انتشارات راه پرداخت اعتماد کردند. مترجمان این کتاب از افراد موفق در عرصه کسب و کار ایران هستند و در سال‌های گذشته در محیط واقعی آنچه در این کتاب را ترجمه کرده‌اند، آموخته‌اند. امیدوارم این کتاب و آموزه‌های آن برای مخاطبان فارسی‌زبان نیز مفید باشد.

اکثر قریب به اتفاق نوآوری‌های انقلاب‌گونه در مدل کسب‌وکار در پنجاه سال اخیر، در ایالات متحده رخ داده است. این را مشکل می‌توان به عاملی جز روحیه چالش‌طلبی و رؤیای پروری مردم آمریکا نسبت داد؛ ما هم به یمن حضور و اقامت در سیلیکون ولی بود که رؤیای ایجاد روشی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار را پروراندیم. هر مهندسی در فهرست مطالعاتش، روش‌های شناخته‌شده طراحی را نیز داشته است. هر چند این مطالعات نمی‌توانند خروجی بی‌عیب و نقصی را تضمین کنند، احتمال موفقیت را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهند. اما در دنیای مدیریت کسب‌وکار، ما مدت‌ها در این سو و آن سو به دنبال جعبه ابزاری برای کمک به دشوارترین وظیفه، یعنی نوآوری در مدل کسب‌وکار، گشتیم و راه به جایی نبردیم. این باعث شد که چندین سال زمان بگذاریم و روش طراحی خودمان را بررسی کنیم و با شرکت‌های صنعتی بزرگی که متوجه ارزش عملی چنین ابزاری بودند، بیاماییم. به‌عنوان یک تیم وابسته به یک دانشگاه پیشرو در آموزش کسب‌وکار در اروپا، یعنی دانشگاه سنت‌گالن، ما مصرفیم که در پیشاپیش تحقیقات مرتبط با نوآوری در الگوهای کسب‌وکار حرکت کنیم. تجربه طولانی مدت ما پیرامون فرایندهای نوآوری چه از منظر آکادمیک و چه در محیط‌های عملی، پشتیبان ما در خلق این روش بود. بسیاری از مفاهیم و ابزارهای مورد استفاده در مشاوره‌های سطوح بالا، از دل تلاش‌های آکادمیک (از جمله فرایند استیج-گیت که توسط رابرت کوپر برای توسعه محصولات جدید معرفی شد و یا مفهوم پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر) در آمده‌اند. ما به این نتیجه رسیدیم که راهبری مدل کسب‌وکار، این مجموعه ابزارهای موفق را که روی پایه‌های محکم پژوهشی قرار گرفته‌اند و اساس مفهومی مستحکمی دارند، گسترش می‌دهد.

روش طراحی راهبری مدل کسب‌وکار که در کتاب حاضر ارائه می‌شود، مبتنی بر تحقیقات میدانی است. انقلابی‌ترین نوآوری‌ها در مدل کسب‌وکار در ۵۰ سال اخیر را بررسی کرده‌ایم تا دریابیم مدیون کدام روندهای قابل پیش‌بینی و سیستماتیک هستند. آنچه ما را شگفت‌زده کرد این بود که ۹۰ درصد نوآوری‌های الگوی کسب‌وکار، صرفاً باز ترکیبی از ایده‌ها و مفاهیم پیش‌تر موجود در سایر صنایع بوده‌اند. وقتی این را بدانیم، می‌توانیم از آن منفعت کسب کنیم؛ شبیه هر مهندس دیگری که روش‌های طراحی‌ای را به کار می‌گیرد که تابع برخی قواعد فنی و آموزده‌ها هستند. الگوهای ۶۰ گانه فهرست‌شده در راهبری مدل کسب‌وکار، می‌توانند نقطه‌چینی‌هایی برای تلاش‌های شما در جهت نوآوری در مدل کسب‌وکار باشند. در ادامه اینها، نتایج را در معرض محک تحقیقات و پروژه‌های مشاوره‌ای بیشتری قرار دادیم که برای شرکت‌های متعدد و مطرح بین‌المللی بودند و در طیف وسیعی از صنایع، از شیمیایی و دارویی و زیست‌فناوری، تا مهندسی

۱. مقدمه نویسندگان در ویرایش اول کتاب

مکانیک و الکترونیک و انرژی، تا خدمات و امور مالی و تجارت و فناوری اطلاعات و مخابرات، تا خودروسازی و راه و ساختمان فعالیت می کردند. اگر شاهد بهبود هرچه بیشتر روشمان پس از شروع پیاده سازی بوده ایم، به لطف روابط کاری نزدیک بین صنایع و اعضای آکادمیک کنسرسیوم تحقیقاتی ما و نیز پروژه های دو جانبه انجام شده با این شرکت ها بوده ایم. تلاش های مشترک با مرکز تحقیقات طراحی دانشگاه استنفورد نیز در این مسیر الهام بخش ما بود. بنیان گذاران «تفکر معطوف به طراحی» به ما انگیزه دادند تا طراحی تکراری، طراحی کاربر محور و طراحی هپتیک (طراحی برای فناوری ها و محصولات لمسی) را در رویکردمان وارد کنیم. مدیران اجرایی شرکت کننده در دوره های راهبری مدل کسب و کار در مقطع MBA در دانشگاه سنت گالن نیز، بازخوردهای حضوری و نیز دورادور ارزش مندی داشتند. این کتاب دارای سه بخش متوالی است؛ بخش اول به منظور معرفی عناصر و قوانین بنیادین راهبری مدل کسب و کار نگاشته شده است. در این راستا، دستور کاری آماده شده تا خواننده بتواند مفهوم طراحی مدل کسب و کار را درک کند و آماده اندیشیدن در مورد مدل های کسب و کار شود. همراه با مثلث جادویی تبیین کننده منطق و ابعاد مدل کسب و کار، فرایند چهارگانه مان برای توسعه مدل های کسب و کار نوآورانه به سبک ساختارمند ارائه شده است. بخش اول، با مجموعه سه گانه عوامل اصلی موفقیت که از نظر ما در پروژه تغییر مدل کسب و کار بسیار حائز اهمیت هستند، پایان می یابد. بر روی این شالوده؛ بخش دوم قرار گرفته است که امکان نگاه ژرف به ارکان راهبری مدل کسب و کار، یعنی طرح های کلی ۶۰ گانه را فراهم می سازد که ابزار مهمی برای خلق ایده های نو برای الگوهای کسب و کار نوآورانه است و زمینه مشترکی برای مونتاژ و باز ترکیب مفاهیم به وجود می آورد.

و بالاخره در بخش سوم، فرصت کاربردی سازی فوری جهت یاب راهبری مدل کسب و کار و الگوهای ۶۰ گانه آن در کسب و کار شخص ایجاد می شود. اگر ناشکیبا هستید، همین الآن هم می توانید به آن بخش مراجعه کنید و با استفاده از نسخه جمع و جور شده راهبری مدل کسب و کار، یعنی «مدل نوآورانه کسب و کار در ده گام»، ترسیم طرح کلی ایده الگوی کسب و کارتان را عجلتاً پس از خواندن متن شروع کنید. مخاطب خاص کتاب حاضر، اشخاص حرفه ای هستند و از این رو عامدانه از بحث های پیچیده نظری و نیز درج منابع در خود کتاب اجتناب کرده ایم؛ اما علاقه مندان، چه اصحاب نظر و چه پیران تجربه، می توانند به کتاب شناسی و نیز فهرست مرتباً به روز شونده ای از تحقیقات و ابزارهای جانبی در وب سایت ما مراجعه کنند. روش هایی که در این اثر ارائه می کنیم، به طرز شگفت آوری جواب می دهند و تا کنون در شرکت ها و سازمان های پرشماری نام و نشان خود را باقی گذارده اند. هم اهل عمل به جهت یاب الگوی کسب و کار خو گرفته اند و هم خود ما! امید ما این است که تلاش هایمان کمکی هر چند کوچک کرده باشد و پیدایش الگوهای نوآورانه کسب و کار را سرعت بیشتری داده باشد. روش ما، موفقیت شما را بیمه نمی کند، اما به طور غیر قابل انکاری بخت شما را بهبود می دهد. همیشه به خاطر داشته باشید که: هر که طاووس خواهد جور هندوستان کشد!

همه آرزوهای خوب را تقدیم شما می کنیم!

[بخش اول]

چگونه نوآوری در مدل کسب و کار
را هدایت کنیم؟

هدف این کتاب این است که یک روش شناسی - هدایتگر مدل کسب و کار - به شما معرفی و در نوآوری در مدل کسب و کار به روشی ساختار یافته کمک‌تان کند. تحقیقات ما نشان داده است که عمده نوآوری‌های مدل کسب و کار مبتنی بر ۶۰ الگوی تکرار شونده است و نوآوری مدل کسب و کار از یک هنر به یک علم تبدیل شده است.

برای رسیدن به هسته نوآوری در مدل کسب و کار، بخش اول، اهمیت نوآوری در مدل کسب و کار در دنیای در حال تغییر ما را برجسته می‌کند و زمینه مشترکی برای تعریف مدل کسب و کار فراهم می‌کند. مدل کسب و کار کنونی یک شرکت با توصیف آن در چهار بعد - مشتری (چه کسی؟)، ارزش پیشنهادی (چه چیزی؟)، زنجیره ارزش (چگونه؟) و سازوکار سود (چرا؟) ملموس می‌شود. علاوه بر این، مانع اصلی شرکت‌ها برای نوآوری در مدل کسب و کار خود و همین‌طور بهره‌بردن از قدرت نوآوری در مدل کسب و کار در اینجا ارائه شده است.

سازوکار اصلی هدایتگر مدل کسب و کار، قدرت بازسازی و تقلید خلاقانه با استفاده از ۶۰ الگوی مدل کسب و کار است. این بخش مقدمه‌ای درباره نحوه استفاده از این اصول و نحوه عملکرد آنها در هدایتگر مدل کسب و کار ارائه می‌کند.

نکات کلیدی این بخش:

- مدل کسب و کار تصویری جامع از چگونگی خلق و تصاحب ارزش توسط شرکت را با تعیین ابعاد چه کسی، چه چیزی، چطور و چرا یک کسب و کار ارائه می‌کند. نوآوری در یک مدل کسب و کار به معنای تغییر حداقل دو مورد از این ابعاد است.
- یکی از چالش‌های اصلی نوآوری در مدل کسب و کار، غلبه بر منطق غالب سازمان و صنعت است.
- هدایتگر مدل کسب و کار به شما کمک می‌کند تا با موفقیت بتوانید مسیری به سوی مدل کسب و کار نوآورانه بسازید و شما را طی این فرایند راهنمایی می‌کند.
- در مرکز هدایتگر مدل کسب و کار، بازسازی و تقلید خلاق از ۶۰ الگوی مدل کسب و کار وجود دارد که ابزاری قدرتمند برای حذف این موانع و ایجاد ایده‌هایی برای مدل‌های جدید کسب و کار است.
- مدیریت تغییر یکی از عوامل کلیدی موفقیت در هر پروژه نوآوری در مدل کسب و کار است؛ شناسایی موانع و عوامل مؤثر برای اجرای نوآوری در مدل کسب و کار در شرکت شما ضروری است.

مدل کسب و کار چیست و چرا نوآوری در آن مهم است؟

بسیاری از شرکت‌ها محصولات بسیار پیشرفته و پیچیده‌ای تولید می‌کنند. در جهان توسعه یافته، توانایی کسب و کار برای نوآوری همواره نزد مشتری ارزشمند است. چرا چنین شرکت‌هایی، چه در شرق و چه در غرب، به‌طور ناگهانی مزیت رقابتی خود را از دست می‌دهند؟ شرکت‌های قدرتمندی مانند آگفا (Agfa)، آگ (AEG)، آمریکن ایرلاینز، لمان برادرز، دی‌ای‌سی (DEC)، گروندینگ (Grundig)، لوئوه (Loewe)، ناکامیچی (Nakamichi)، نیکسدورف کامپیوتر (Nixdorf Computer)، موتورولا، نوکیا، تیکفوجی (Takefuji)، تریامف (Triumph) و کداک ناگهان پس از موفقیت تجاری در چند دهه، سرانجام ناپدید شدند. چه چیزی اشتباه پیش رفت؟ پاسخ، اگرچه دردناک اما ساده است.

این شرکت‌ها نتوانستند مدل‌های کسب و کار خود را با محیط در حال تغییر اطراف خود مطابقت دهند. آنها از تجارب گذشته خود استفاده می‌کردند؛ اما تکیه بر گاوهای شیرده معروف گروه مشاوره بوستون (Boston Consulting Group) که چندین دهه به‌عنوان یک اصطلاح باقی ماند و اساساً بر این باور بود که شرکت‌ها باید کسب و کارهای موفق موجود را بدو شدند، دیگر بقای کسب و کار را تضمین نمی‌کند.

امروزه موفقیت رقابتی بلندمدت شرکت به توانایی آن در ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار بستگی دارد. تعداد بسیار کمی از شرکت‌های اروپایی وجود دارند (مثال‌های برجسته آن نستله

و هیلتی (Hilti) هستند) که در واقع موفق به انجام این کار شدند. بیشتر شرکت‌های پیشرو در سیلیکون‌ولی در حال پیشرفت هستند و نام‌های بزرگی مانند گوگل، اپل و سلزفورس به ذهن می‌آیند. بنابراین، سؤال مهم این است: چگونه شرکت من می‌تواند بازی را تغییر دهد؟ چگونه می‌توان آن را به یک الگو برای صنعت تبدیل کرد؟ در یک کلام، چگونه می‌توانم در مدل کسب‌وکار نوآوری کنم؟

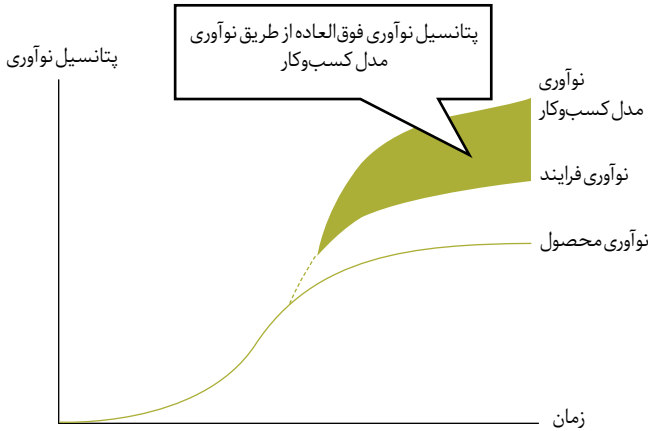
عصر نوآوری در مدل کسب‌وکار

اگر ۲۰ سال پیش کسی از شما پرسیده بود که آیا فکر می‌کنید مشتریان مایل به خرید کپسول‌های قهوه نسپرسو (Nespresso) از نستله به قیمت کیلویی ۸۰ یورو هستند یا خیر؟ یا اینکه آیا بیش از ۱۰ درصد از جمعیت جهان مایل هستند جزئیات زندگی خصوصی‌شان را در وب‌سایت آنلاینی مانند فیس‌بوک که هر روز توسط میلیون‌ها نفر بازدید می‌شود، ارائه کنند یا خیر؟ احتمالاً با خود فکر می‌کردید چه سؤال احمقانه‌ای. یا آیا به تماس‌های تلفنی رایگان در هر نقطه از جهان باور داشتید یا پروازهایی را که هزینه‌اش بیش از چند یورو، پوند یا دلار نیست؟ کمتر از دو دهه پیش، چه کسی می‌توانست تصور کند که الگوریتم جست‌وجو با استارت‌آپی به نام گوگل در سال ۱۹۹۸ می‌تواند پول بیشتری از شرکت‌های بزرگ چندملیتی مانند دایملر یا جنرال الکتریک با تمام محصولات، مهندسان، شرکت‌های تابعه جهانی و برندش به جیب بزند؟

پدیده‌ای که موجب این پیشرفت‌ها می‌شود، تقریباً در هر صنعتی وجود دارد و این پدیده، نوآوری در مدل کسب‌وکار است. تقریباً هیچ چیزی، مانند عنوان «نوآوری مدل‌های کسب‌وکار»، چنین جرعه قدرتمندی را ایجاد نکرده و هیچ موضوع دیگری صفحات نخست مطبوعات را مانند این موضوع به خود اختصاص نداده است. اما چه چیزی در مورد نوآوری در مدل کسب‌وکار وجود دارد که آن را تا این اندازه تأثیرگذار کرده است؟

نوآوری همواره عامل مهمی در رشد و رقابت‌پذیری در کسب‌وکار بوده است. در گذشته، ارائه یک راه‌حل مهم فناورانه یا معرفی یک محصول استثنایی برای موفقیت کافی بود. از این رو، بسیاری از شرکت‌های مهندسی در زمینه «مهندسی شاد» (happy engineering) به تولید و عرضه فراوان محصولات با ویژگی‌های پیشرفته روی آوردند. اما امروزه در اکثر صنایع، دیگر نیازی به تمرکز بر نوآوری محصول یا فرایند نیست؛ زیرا افزایش فشار رقابتی، جهانی شدن مداوم، افزایش رقبا در شرق و محصولات قابل مصرف و غیره، همگی موقعیت‌های برجسته پیشین را از بین می‌برند. فناوری‌های جدید، مرزهای مبهم صنعت، بازارهای در حال تغییر، بازیگران رقابتی جدید و تغییر مقررات، همه ترکیب می‌شوند تا محصولات و فرایندها را منسوخ کنند. چه دوست داشته باشیم یا نه، قواعد بازی در بسیاری از صنایع در حال تغییر هستند.

شکل ۱-۱ برتری نوآوری مدل کسب‌وکار نسبت به انواع دیگر نوآوری



تحقیقات تجربی به وضوح نشان داده که نوآوری در مدل کسب‌وکار، پتانسیل بیشتری برای موفقیت نسبت به نوآوری در محصول یا فرایند دارد (شکل ۱-۱). یک تحقیق گروه مشاوره بوستون نشان داده که طی یک دوره پنج‌ساله، شرکت‌هایی که در مدل کسب‌وکار خود نوآوری می‌کنند، شش درصد سودآورتر از معاصران خود هستند که محصولات و فرایندهای نوآورانه دارند. به همین ترتیب، ۱۴ مورد از ۲۵ شرکت نوآور جهان، از جمله نوآوران مدل کسب‌وکار هستند. این یافته‌ها به همراه یک مطالعه انجام‌شده توسط IBM در سال ۲۰۱۲ نشان می‌دهند که پیشگامان صنعت، دو برابر بیشتر در مدل کسب‌وکار خود نوآوری ایجاد کرده‌اند. علاوه بر این، مطالعه بی‌سی‌جی و ام‌آی‌تی اسلون (MIT Sloan) در سال ۲۰۱۳ نشان داد که نوآوری در مدل کسب‌وکار، محرکی کلیدی برای نوآوری‌های مرتبط با پایداری است. بیش از ۶۰ درصد از شرکت‌هایی که این نوآوری‌ها را اجرا کرده‌اند، افزایش سود داشته‌اند. مطمئناً محصولات و فرایندهای باکیفیت همیشه از اهمیت زیادی برخوردار هستند، اما موفقیت یا شکست یک شرکت در آینده را نشان نمی‌دهند.

اکنون به دوران نوآوری در مدل کسب‌وکار رسیده‌ایم؛ جایی که سرنوشت شرکت به‌طور فزاینده‌ای به توانایی آن در استفاده از نوآوری در مدل کسب‌وکار بستگی دارد و آن را از رقبای یکنواختش متمایز می‌کند.

مزیت‌های رقابتی آینده شرکت‌ها مبتنی بر محصولات و فرایندهای نوآورانه نیست؛ بلکه مبتنی بر مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه است.

در واقع، بسیاری از داستان‌های موفقیت معروف به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه به جای یک محصول منحصر به فرد فوق‌العاده بازمی‌گردند:

- آمازون به بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی در جهان تبدیل شده، با اینکه یک فروشگاه واقعی ندارد.
- اپل بزرگ‌ترین خرده‌فروش موسیقی است، اما سی‌دی نمی‌فروشد.
- بیکسار در ۱۰ سال گذشته موفق به کسب ۱۱ جایزه اسکار شده؛ بدون اینکه یک بازیگر انسان در فیلم‌هایش حضور داشته باشد.
- نتفلیکس حتی یک فروشگاه واقعی نداشت، اما اجاره ویدیو را احیا کرد.
- اسکایپ بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده خدمات مخابراتی در سراسر جهان است، هرچند هیچ زیرساخت شبکه‌ای ندارد.
- استارباکس بزرگ‌ترین قهوه‌خانه زنجیره‌ای در جهان است که محصولات قهوه استاندارد با حداقل قیمت را عرضه می‌کند.

تردید کنید

عواقب این امر برای شرکت‌هایی که درگیر رقابت‌های نوآورانه هستند، شدید است. اصطلاح قدیمی گروه مشاوره بوستون درباره گاوه‌های شیرده، امروزه کمتر و کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. حتی اگر آنها در حال حاضر موفق باشند، چیزی که باید در نظر داشت، آزمایش مستمر مدل کسب‌وکار است. اندکی بدگمانی هیچ آسیبی نمی‌زند و همان‌گونه که استیو جابز می‌گوید، باید ستون‌های موفقیت امروز را مورد سؤال قرار دهیم و ذهنیت خود را برای شکست شرکت خود آماده کنیم؛ حتی اگر در حال حاضر آن را به خوبی اداره می‌کنیم. مادر دوره‌ای از مزیت رقابتی موقت زندگی می‌کنیم؛ موفقیت تنها در صورتی حفظ می‌شود که ریشه‌هایش دائماً بررسی و تقویت شود.

عناصر یک مدل کسب‌وکار

اصطلاح «مدل کسب‌وکار» در اتاق هر هیئت‌مدیره‌ای، یک اصطلاح متداول است. از این اصطلاح می‌توان برای توصیف فعالیت‌های کنونی شرکت یا اخطار شکست استفاده کرد. به عنوان مثال: «در صورتی که بخواهیم موفق باقی بمانیم، باید مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهیم.» به ندرت می‌توان مدیری را یافت که از چنین کلماتی استفاده نکرده باشد. با این حال، هنوز هم اختلاف زیادی در مورد معنای این اصطلاح حتی در یک شرکت وجود دارد. به عبارت دیگر، افرادی که برای مذاکره در مورد مدل کسب‌وکار خود قرار ملاقات دارند، هر یک درک متفاوتی از این مفهوم دارند و چنین مذاکراتی به ندرت مفید هستند. در این کتاب، تعریفی ساده و در عین حال جامعی ارائه می‌دهیم که برای

توصیف مدل‌های کسب‌وکار تدوین کرده‌ایم. سیستم ساده‌ای که در حال حاضر ارائه می‌شود، بسیار مفیدتر از یک سیستم‌سازی پیچیده است.

مدل کلی ما شامل چهار بُعد است که آن را در قالب یک «مثلث جادویی» ارائه می‌کنیم (شکل ۲-۱):

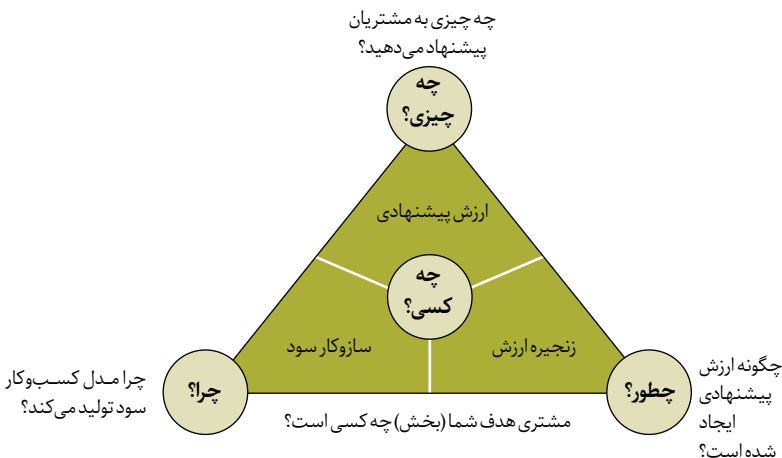
۱. مشتری؛ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ نکته مهم این است که شما دقیقاً بدانید کدام بخش بازار به شما مربوط است و کدام بخش ارتباطی به مدل کسب‌وکار شما ندارد. مشتریان در مرکز هر مدل کسب‌وکار قرار دارند؛ همیشه! هیچ استثنایی هم وجود ندارد.

۲. ارزش پیشنهادی؛ ما چه چیزی به مشتریان ارائه می‌دهیم؟ این بُعد دوم سرویس‌های شرکت (محصولات و خدمات) شما را تعریف می‌کند و نحوه تأمین نیازهای مشتریان مورد نظر را توضیح می‌دهد.

۳. زنجیره ارزش؛ ما چگونه خدماتمان را ارائه می‌دهیم؟ برای مؤثر ساختن ارزش پیشنهادی خود، باید از طریق فرایندها و فعالیت‌های مختلف اقدام کنید. این فرایندها و فعالیت‌ها در ارتباط با منابع و قابلیت‌های مرتبط و هماهنگی آنها در طول زنجیره ارزش شرکت، بُعد سوم طراحی مدل کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند.

۴. سازوکار سود؛ چگونه سود تولید می‌شود؟ این بُعد چهارم که شامل جنبه‌هایی از قبیل ساختار هزینه‌ها و سازوکارهای تولید درآمد است، مشخص می‌کند که چه چیزی یک مدل کسب‌وکار را قابل دوام می‌سازد. این مورد به این سؤال مهم پاسخ می‌دهد که هر شرکتی باید بپرسد: ما برای سهام‌داران و ذی‌نفعان چطور ارزش تولید می‌کنیم؟ یا ساده‌تر: چرا مدل کسب‌وکار به لحاظ تجاری سودآوری در پی دارد؟

شکل ۲-۱: مثلث جادویی مدل‌های کسب‌وکار



هدف این نمودار روشن کردن بخش‌های مربوط به مشتری، ارزش پیشنهادی، زنجیره ارزش و روش سودآوری از مدل کسب‌وکار است و آن را قابل فهم می‌سازد، در حالی که همزمان پایه نوآوری‌های آینده را نیز فراهم می‌کند.

ما این مثلث را «مثلث جادویی» می‌نامیم، چون تنظیم یک گوشه (به‌عنوان مثال، بهینه‌سازی شیوه‌های تولید درآمد در پایین سمت چپ) به‌طور خودکار به تنظیم و اصلاح دو گوشه دیگر نیاز دارد.

چه کسی - چه چیزی - چگونه - چرا

به‌طور خلاصه، مدل کسب‌وکار؛ مشتریان شما، محصولات شما، چگونگی ارائه خدمات و اینکه چرا کسب‌وکار شما سودآور است را تعریف می‌کند. چه کسی - چه چیزی - چطور - چرا، یک مدل کسب‌وکار را توصیف می‌کند که دو مورد اول (چه کسی و چه چیزی) به جنبه‌های خارجی آن می‌پردازند و دو مورد دوم (چطور و چرا) ابعاد داخلی آن را در نظر می‌گیرند.

نوآوری یک مدل کسب‌وکار نیازمند اصلاح حداقل دو مورد از این چهار بُعد است. تلاش فقط در جهت نوآوری ارزش پیشنهادی به نوآوری محصول منجر می‌شود. سه نمونه زیر نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها در دو یا چند عنصر از مدل کسب‌وکار خود، با توجه به منطق غالب صنعت یا مدل کسب‌وکار قبلی خود به ارائه نوآوری پرداخته‌اند:

- **دل:** این شرکت فناوری کامپیوتری از سال ۱۹۸۴ تاکنون روی فروش مستقیم تمرکز کرده است. در مقایسه با رقبای دیگر مانند هیولت پاکارد (HP) یا ایسر، هیچ واسطه‌ای وجود ندارد (چطور؟). از این رو دل می‌تواند محصولات سفارشی را با هزینه‌های کم ارائه دهد (چه چیزی؟). دل با دریافت سفارش‌ها به‌طور مستقیم از مشتریان، اطلاعات ارزشمندی را در مورد تقاضای واقعی به دست می‌آورد که به این شرکت امکان می‌دهد موجودی و شبکه شرکای خود را به‌طور مؤثرتری مدیریت کند (چطور؟). این شرکت همچنین درآمدهای بیشتری را با مفهوم افزونگی (الگوی «افزونگی» مدل کسب‌وکار در بخش دوم کتاب، صفحه ۱۰۸ توضیح داده شده است) تولید می‌کند که مشتریان می‌توانند اجزای اضافی را متناسب با محصول اصلی خود انتخاب کنند و به این ترتیب کامپیوتر شخصی‌سازی شده خود را پیکربندی می‌کنند (چرا؟) با اشاره به مدل کسب‌وکار غالب صنعت، دل تمام گوشه‌های این مثلث را تغییر داده و منطق جدیدی را برای ایجاد و کسب ارزش ایجاد کرده است.
- **رولزرویس:** این تولیدکننده موتور هواپیمای بریتانیایی یک مدل کسب‌وکار نوآورانه به نام «قدرت ساعت» (الگوی مدل کسب‌وکار «قرارداد مبتنی بر عملکرد» در بخش دوم کتاب، صفحه

۲۹۴ شرح داده شده است) معرفی کرد که در آن شرکت‌های هواپیمایی به جای خرید موتورهای هواپیما، ساعت پرواز را خریداری می‌کردند (چه چیزی؟ چرا؟). تاکنون روش انجام کسب‌وکار، پرداخت با یک طرح قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه بوده است. در مقابل رولزرویس مالکیت موتورها را حفظ می‌کند و مسئول حفظ و تعمیر آنهاست (چطور؟). این شرکت به این طریق درآمد ثابت تولید می‌کند و با افزایش بهره‌وری از خدمات، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. با توجه به هدف اولیه این شرکت برای ساخت موتورهایی با نرخ تعمیر پایین، این مدل کسب‌وکار مبتنی بر عملکرد نیز باعث تغییر ذهنیت کارکنان شده است؛ زیرا در گذشته تعمیر موتورها منبع مستقیم درآمد بود و این به اهداف مبهم در توسعه منجر شد.

● **زوپا:** این شرکت نوآور مدل کسب‌وکار خدمات مالی که در سال ۲۰۰۵ تأسیس شد، اولین پلتفرم اعطای وام اجتماعی در جهان است (الگوی کسب‌وکار «همتابه‌همتا» در بخش دوم کتاب، صفحه ۲۸۹). این نوآور مدل کسب‌وکار، افراد را قادر می‌سازد تا به هم وام بدهند (چه چیزی؟). این شرکت طلبکاران و بدهکاران احتمالی که شرایط لازم را دارند، به یکدیگر مرتبط می‌کند (چطور؟). این کار باعث می‌شود وام بدون دخالت بانک صادر شود و طلبکار و بدهکار هر دو سود می‌برند. زوپا از طریق کارمزدی که بدهکاران پرداخت می‌کنند، کسب درآمد می‌کند؛ در حالی که طلبکاران نیازی به پرداخت این هزینه ندارند (چرا؟). زوپا علاوه بر ایجاد گزاره‌های ارزش جدید (به‌عنوان مثال افرادی که ممکن است نقش بانک را ایفا کرده یا نرخ بهره جذاب‌تری ایجاد کنند)، سازوکارهای سود و ساختارهای زنجیره ارزش را نسبت به بنگاه‌های مالی و بانکی سنتی تغییر داده است.

در هر یک از این نمونه‌ها، دیده می‌شود که نوآوری مدل کسب‌وکار، همواره شامل تغییر در حداقل دو مورد از چهار بُعد می‌شود:

به‌عنوان یک قاعده کلی، نوآوری در مدل کسب‌وکار با نوآوری در محصول یا فرایند متفاوت است، به‌طوری که حداقل دو عنصر از چهار عنصر چه کسی؟، چه چیزی؟، چطور؟ و چرا؟ را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هدف هر مدل کسب‌وکار، «خلق و کسب ارزش» است. جالب اینجاست که با اینکه اغلب نوآوران مدل کسب‌وکار در خلق ارزش برای مشتریان خود تقریباً خوب هستند، اما بسیاری از آنها موفق به خلق ارزش برای خودشان نیستند. به‌عنوان مثال، وب‌سایت یوتیوب به کاربران اجازه می‌دهد که بدون نیاز به پرداخت هزینه ویدئو ببینند و ویدئو بارگذاری کنند؛ ویدئوهایی که هزینه‌شان از طریق

تبلیغات تأمین می‌شود. یوتیوب از زمان راه‌اندازی مدل کسب‌وکار خود، ارزش‌های زیادی ایجاد کرد. این وب‌سایت روزانه تقریباً دو میلیارد بازدیدکننده دارد و هر دقیقه ۴۸ ساعت فیلم در آن بارگذاری می‌شود. با وجود اینکه یوتیوب بسیار محبوب است، اما این شرکت هنوز در هفت سال نخست پرتلاطم خود به سر می‌برد! جای مدل کسب‌وکار قابل اعتمادی که برای یوتیوب بتواند کسب ارزش کند هنوز خالی است.

شبکه اجتماعی فیس‌بوک نیز یک مدل کسب‌وکار بسیار موفق را معرفی کرد. اگرچه رشد آن همچنان پایدار بود، اما قیمت سهام این شرکت در طول عرضه اولیه عمومی آن در سال ۲۰۱۲ افت کرد. یکی از دلایل این امر، این است که فیس‌بوک دیگر قادر به کسب ارزش به اندازه سال‌های اولیه راه‌اندازی‌اش نبود؛ افزایش پویایی مشتریان با استفاده از تلفن‌های هوشمند، از میزان جذابیت کسب‌وکار تبلیغات کاسته است؛ زیرا تبلیغات در هنگام نمایش در تلفن‌های همراه تأثیرگذاری کمتری نسبت به صفحه‌نمایش‌های بزرگ‌تر دارند. البته در سال ۲۰۱۴، خرید واتس‌آپ با مبلغ ۱۹ میلیارد دلار، با هدف کسب ارزش بیشتر از این کسب‌وکار فعلی انجام شد و این اطمینان به وجود آمد که فیس‌بوک همان ارزشی که برای مشتریان‌اش ایجاد می‌کند را برای خودش نیز در نظر می‌گیرد.

نوآوری در مدل کسب‌وکار موفق برای مشتریان‌تان ارزش ایجاد کرده و برای شرکت‌تان نیز ارزش کسب می‌کند. بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار، موفق به کسب ارزش کافی نمی‌شوند.

چالش نوآوری در مدل کسب‌وکار

نسل‌های مختلف مدیران آموزش دیده‌اند که در قالب «پنج نیرو»ی مایکل پورتر فکر کنند. در ارزش اسمی، این مورد ایرادی ندارد. ایده اصلی رویکرد پورتر این بود که صنایع را عمیقاً تجزیه و تحلیل کند تا شرکت را به صورت مطلوب در برابر رقبای خود قرار دهد و در نتیجه مزیت رقابتی به دست آورد. در سال ۲۰۰۵، «کیم» و «مابورن» از روش «استراتژی اقیانوس آبی» خود استفاده کردند تا برای نخستین بار در قالب چیزی به جز ایده پورتر فکر کنند.

پیام اصلی آنها این بود که اگر شما می‌خواهید در مدل کسب‌وکار خود نوآوری موفقی داشته باشید، باید اقیانوس قرمز رقابتی را ترک کرده و اقیانوس آبی ایجاد کنید و این فضای بازار جدید و بی‌رقیبی است. شعار نوآوران مدل کسب‌وکار این است: «بدون تلاش برای غلبه بر رقبای خود، آنها را شکست دهید».

تنها راه ایجاد یک مدل کسب‌وکار جدید، این است که دیگر به اینکه رقبای شما چه کاری انجام

می‌دهند، توجه نکنید: «ایکیا» در صنعت مبلمان با طرح‌های ارزان اما شیک و روش جدید فروش، انقلابی به پا کرده است. گروه راک انگلیسی «ریدیوهد» وقتی به طرفدارانش این امکان را داد که آلوم «در رنگین کمان‌ها» را به هر قیمتی که می‌خواهند خریداری کنند، باعث ایجاد یک جنبش شد. این استراتژی جسورانه تا حد زیادی به شهرت ریدیوهد کمک کرد و فروش بلیت کنسرت‌های آنها را افزایش داد و همچنین باعث شد طرفداران شان آلوم‌های قدیمی‌تر آنها را نیز خریداری کنند. «کارتوگو» (Car2Go) نیز به نوبه خود با ایجاد این امکان برای مشتریان که بتوانند در عرض چند دقیقه خودرو اجاره کنند، صنعت اجاره خودرو را متحول کرد. پس چرا همه شرکت‌ها در مدل‌های کسب‌وکار خود، نوآوری ایجاد نکرده و اقدام به ریسک در اقیانوس آبی نمی‌کنند؟ در واقع، شرکت‌های چندملیتی صرفاً حدود ۱۰ درصد بودجه نوآوری خود را در توسعه مدل کسب‌وکار واقعی سرمایه‌گذاری می‌کنند (به شکل ۱-۳ نگاه کنید). هنگامی که شرکت «شیل» دو درصد بودجه تحقیق و توسعه خود را برای پروژه‌های تغییر بازی هزینه کرد، به‌عنوان یک شرکت شجاع و نوآور در این صنعت مورد ستایش قرار گرفت. شرکت‌های کوچک و متوسط حتی از این هم کمتر هزینه می‌کنند و اکثر آنها نوآوری در مدل کسب‌وکار را کاملاً نادیده می‌گیرند.

شکل ۱-۳ در شرکت‌های چندملیتی، سرمایه‌گذاری برای نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار تنها ۱۰ درصد است.



منبع: جانسون (۲۰۰۸)

با این حال، عدم تمایل، قطعاً پاسخی به سؤال مطرح‌شده در بالا نیست. در عوض، عدم آشنایی با مفهوم مدل‌های کسب‌وکار است که مانع نوآوری شرکت می‌شود. در این راستا، سه چالش اصلی را شناسایی کرده‌ایم که نوآوری در مدل کسب‌وکار برای شرکت‌ها را دشوار ساخته‌اند:

۱. **اندیشیدن ورای منطق غالب صنعت:** این امر موضوع ساده‌ای نیست؛ چراکه موانع ذهنی مانع توسعه ایده‌های جدید می‌شوند.

۲. **دشواری اندیشیدن در قالب مدل‌های کسب‌وکار به جای محصولات و فناوری‌ها:** افراد فناوری‌های فیزیکی و محصولاتی را که می‌توانند ببینند و درک کنند، ترجیح می‌دهند. بیشتر آنها اندیشیدن در مورد دنیای انتزاعی مدل‌های کسب‌وکار را چالش‌برانگیزتر می‌دانند.

۳. **فقدان ابزارهای سیستماتیک:** یکی از افسانه‌های بزرگ در زمینه نوآوری و به خصوص نوآوری در مدل کسب‌وکار این است که این کار لزوماً فرایندی متزلزل است و تنها نابخه‌های خلاق می‌توانند نوآوری‌های واقعاً انقلابی را به بازار تحمیل کنند. در حقیقت، این کار مستلزم روش‌ها و فرایندهایی است.

درست همان‌طور که یک آرایشگر به یک قیچی خوب و یک نجار به اره‌ای باکیفیت نیاز دارد، مدیران نیز به ابزارهای کاربردی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نیاز دارند.

چالش شماره ۱: اندیشیدن ورای منطق غالب صنعت

خاطرات موفقیت‌های گذشته شرکت به راحتی می‌تواند مانع ایده‌های جدید شود. حتی رهبران بسیار روشنفکر نیز تمایل زیادی به شکستن منطق غالب صنعت خود ندارند. گاوهای شیرده امروزی و رقبای امروزی هنوز هم تأثیر زیادی بر اندیشه مدیریت شرکت دارند. هیچ‌کس در خلأ زندگی نمی‌کند و هر شرکتی در شاخه‌ای از صنعت فعال است که به ساختار خاصی بین زنجیره ارزش کنونی و رقابت وابسته است. اینکه آیا یک شرکت به صراحت به این ساختارها می‌پردازد یا خیر، آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ به طوری که مدل کسب‌وکار آنها ناگزیر در محدوده ثابتی کار می‌کند. ما انسان‌ها به پیروی از قوانین تمایل داریم. هرچه بیشتر بدانیم، بیشتر در قالب الگوهای موجود فکر می‌کنیم. برای شرکت‌ها، پیشینه مدیریتی در دهه‌های اخیر دائماً این تفکر تک‌بعدی یکنواخت را ستایش می‌کند؛ زیرا یک «هویت یکپارچه» قوی را نشان می‌دهد و بنابراین به مزیت رقابتی منجر می‌شود.

منطق غالب صنعت در اغلب موارد توسط افراد تازه‌کار که ذهن آنها به همان شیوه تنظیم نشده، مورد سؤال قرار می‌گیرد. سؤالاتی که آنها از کارفرمایان می‌پرسند، از انواع سؤالاتی است که تازه‌واردان به آن می‌اندیشند. کارشناسان این صنعت نیز صورانه و فداکارانه توضیح می‌دهند: «صنعت ما متفاوت است. این نحوه کسب‌وکار ماست. مشتریان ما چیز دیگری را قبول نمی‌کنند.» این اصول ابتدایی شرکت که از نظر جامعه‌شناسان «ارتدوکسی» است، مربوط به زمان‌های بسیار دور است. ارتدوکسی همان عقاید مشترک گروهی است که دارای سابقه‌ای طولانی بوده و قابل تغییر نیستند.

تنها چند شرکت مانند نستله با پیش‌زمینه‌ای که از سایر صنایع دارند، به‌طور نظام‌مند سؤالات تازه‌واردان را تحلیل می‌کنند و این سؤالات را منبعی برای ایده‌های جدید می‌دانند. ایده‌هایی که از خارج از شرکت می‌آیند، یک روش امیدوارکننده برای شکستن الگوهای فکری آنهاست. ایده‌های خارج از شرکت، یک روش امیدوارکننده برای کارکنان جهت شکستن الگوهای ذهنی خود است. متأسفانه، چنین ایده‌هایی دائماً توسط سندرم «اینجا اختراع نشده». پدیده روان‌شناختی درون یک گروه یا سازمان مشخص برای رد هر گونه ایده از خارج. به چالش کشیده می‌شود و قبل از اینکه تأثیری واقعی داشته باشند، خاموش می‌شوند. بنابراین، هر روش‌شناسی نوآوری در مدل کسب‌وکار باید بتواند تعادل بین ضرورت ادغام ایده‌های بیرونی را حفظ کند و به مدیریت اجازه دهد تا ایده‌های خود را توسعه دهد.

رهبران اغلب نمی‌توانند درک کنند که چرا باید از منطقه رفاه خود خارج شوند؛ به‌طور کلی، مدل کسب‌وکار فعلی آنها سودآور است، اما هنگامی که سود کم می‌شود، باید آن را نشانه این دانست که زمان ایجاد مدل کسب‌وکار جدید است. اگر برای این کار دیر است و ورشکستگی نزدیک است، چاره‌ای جز کم‌کردن هزینه‌ها و بازسازی وجود ندارد. «مایکل دل» وقتی این جمله را می‌گوید با انگشت به سرش ضربه می‌زند: «وقتی زمان مناسبی فرا می‌رسد، باید نوآوری کنید».

کداک ورشکسته شد؛ زیرا قادر به شکستن منطق غالب صنعت خود در زمان مناسب نبود. این شرکت در واقع اولین دوربین دیجیتال در سال ۱۹۷۵ را ایجاد کرد، اما هرگز آن را به بازار عرضه نکرد؛ زیرا ترس داشت که این محصول، کسب‌وکار غالبش یعنی عکاسی آنالوگ را تضعیف کند. در آن زمان، بیشتر درآمد، حاصل از فروش و توسعه فیلم بود، در حالی که تولید دوربین نقش بسیار کمی در مدل کسب‌وکار کداک داشت. این شرکت معتقد بود که عکاسی آنالوگ تحت تأثیر دوربین دیجیتال قرار نخواهد گرفت.

در سال ۱۹۹۹، هنگامی که فناوری جدید بازار را فراگرفت، کداک پیش‌بینی کرد که طی مدت ۱۰ سال، عکاسی دیجیتال به‌طور کلی بیشتر از پنج درصد از بازار عکاسی را به خود اختصاص نخواهد داد. این پیش‌بینی غلط خانمان‌برانداز بود؛ تا سال ۲۰۰۹ عکاسی آنالوگ تنها پنج درصد از بازار را به خود اختصاص داد و بقیه بازار در دست عکاسی دیجیتال بود. سرمایه‌گذاری مشترک کداک و مایکروسافت در دهه ۱۹۹۰ در ایجاد فناوری‌های تصویربرداری دیجیتال کمی به آن کمک کرد. زمانی که کداک مرکز تحقیق و توسعه مشترک خود با تی‌ان‌تی را در سال ۲۰۰۸ تأسیس کرد، دیگر خیلی دیر شده بود. کداک در منطق غالب خود اسیر و شرکت در سال ۲۰۱۲ ورشکست شد. مشابه همین داستان نیز در مورد «پنج بزرگ» (یونیورسال، وارنر، بی‌ام‌جی، سونی و ای‌ام‌آی) صنعت موسیقی وجود دارد. همه شرکت‌ها نمی‌توانند منطق غالب صنعت را در زمان مناسب بشکنند و به شکل ناامیدانه‌ای وضعیت موجود خود را حفظ کرده‌اند. فناوری MP3 که

توسط مؤسسه «فراونهور» در سال ۱۹۸۲ توسعه یافت، در تبدیل فایل‌های موسیقی برای به اشتراک گذاری، فراتر از آنچه در دهه ۱۹۹۰ تصور می‌شد، کارساز بود. به اشتراک گذاری آنلاین غیرقانونی بدون توجه به حق انتشار کپی‌رایت مانند آتش پخش می‌شود، اما شرکت‌ها به جای اینکه بپذیرند که فناوری MP3 در صنعت موسیقی انقلاب به پا کرده، درگیر اختلافات قانونی با شرکت‌های جدید بازار مانند «نپستر» (Napster) شدند. چندی بعد معرفی سرویس دانلود موسیقی اپل باعث شد که این پنج بزرگ صنعت موسیقی دریابند که منطق غالب بر صنعت آنها اکنون هیچ حد و مرزی ندارد و هیچ راه بازگشتی وجود ندارد. نیازی به گفتن نیست که امروزه اپل بزرگ‌ترین فروشنده موسیقی در سراسر جهان است.

به منظور ارائه ایده‌هایی برای مدل کسب‌وکار نوآورانه، باید شرکت یا صنعت بتواند بر منطق غالب موجود خود غلبه کند. ایده‌های جدید تنها در ورای محدوده مفاهیم فعلی یافت می‌شوند.

نمونه شرکتی که موفق به غلبه بر منطق غالب صنعت شد، شرکت استریت‌لین بود که در پس پرده آن IBM قرار داشت. صنعت پارکینگ دارای ۲۵ میلیارد دلار گردش مالی است و تا به حال نوآوری کمی را تجربه کرده است. استریت‌لین هزاران فضای پارکینگ را در ایالات متحده آمریکا - و تا حدی در آلمان - با حسگرهای ارزان قیمت و کم‌مصرف تجهیز کرد و این حسگرها نشان می‌داد که آیا فضای پارکینگ خالی است یا ماشینی در پارکینگ وجود دارد، یا در صورت موجود بودن ماشین، آیا این ماشین ثابت است یا در حال حرکت. این حسگر از طریق ارسال سیگنال از شبکه بی‌سیم به فرستنده‌ای که به چراغ راهنمایی متصل شده، این پیغام را مخابره می‌کند. این سیگنال به اینترنت و در لحظه به برنامه کاربردی مناسب منتقل می‌شود.

استریت‌لین به جای هدف قرار دادن رانندگان به عنوان مصرف‌کننده اصلی، بر شهرها و شهرداری‌ها تمرکز دارد. یک شهر می‌تواند درآمد زیادی از این سیستم کسب کند و از این رو به شدت علاقه‌مند به مدل کسب‌وکار خواهد شد. معمولاً ۵۰ تا ۸۰ درصد از رانندگان هزینه پارکینگ خود را پرداخت نمی‌کنند. با کمک این سیستم، شهر می‌تواند متخلفان را به طور مستقیم شناسایی کند و اقداماتی برای پیگرد آنها انجام دهد. همچنین ماشین‌هایی که بیش از حد مجاز در پارکینگ توقف کرده‌اند، مشخص می‌شوند. این سیستم با هزینه کم، درآمد بیشتری را در شهرها ایجاد می‌کند؛ زیرا برای جلوگیری از نقض قوانین پارکینگ به کارکنان کمتری نیاز دارد؛

در نتیجه باعث افزایش فضا در هر فضای پارکینگ می‌شود. در مرحله دوم، مدل کسب‌وکار را می‌توان بیشتر اصلاح کرد. ۳۰ درصد درآمد ناشی از ترافیک در شهرها توسط افرادی است که در جست‌وجوی جای پارک هستند. راهکار این امر ابزاری برای کاهش تراکم ترافیک، مصرف سوخت و نیز سردرد است.

چالش شماره ۲: دشواریِ اندیشیدن در قالب مدل‌های کسب‌وکار به جای محصولات و فناوری‌ها

این چالش همراه با این افسانه که نوآوری در مدل کسب‌وکار همیشه ریشه در فناوری‌های جدید جذاب دارد. یکی از دلایلی است که نوآوری در مدل کسب‌وکار همیشه به این میزان نادر است. در حالی که فناوری‌های جدید به عنوان محرک مدل کسب‌وکار عمل می‌کنند، اما عمومی بودن ماهیت آنها امری رایج است. فناوری‌هایی چون اینترنت، فناوری‌های شناسایی خودکار (مانند آراف‌آی‌دی (RFID)) یا پردازش ابری بسیار شناخته شده‌اند و در دسترس همه قرار دارند. جهش خلاقانه در استفاده و کاربرد آنها در کسب‌وکار شخصی خود و همین‌طور متحول کردن آن واقع است. انقلاب یا تحول واقعی، کشف پایداری اصل پرداخت بر اساس میزان رانندگی، با وجود فناوری هوشمندانه‌ای که دارد، اما از موفقیتی که می‌توان در موردش متصور بود، دور است، زیرا این کار باید در چارچوب مدل کسب‌وکار درست اعمال شود. در سال ۲۰۰۴ اتحادیه «نورویچ» (Norwich Union) و تعدادی از شرکت‌های بیمه، به دلیل ناکافی بودن مشتری به برنامه پرداخت بر اساس میزان رانندگی خود خاتمه دادند. مشکلی که در پیشنهاد پرداخت بر اساس میزان رانندگی اتحادیه نورویچ وجود داشت، پیچیدگی آن بود. شرکت بیمه مانند یک نگهبان عمل می‌کرد، به این نحو که از زمان، مکان و نحوه رانندگی فرد بیمه‌شده آگاه بود و بالاتر از همه، مدل درآمد، متمرکز بر مجازات مشتریان نترسی بود که باید حق بیمه پرداخت می‌کردند. در یک کلام مدل کسب‌وکار جامع به نظر نمی‌آمد و جذب مشتری جدید برای آن دشوار بود و به این نحو این طرح نتوانست تغییرات عمده‌ای ایجاد کند.

ارائه‌دهندگان خدمات بعدی در بازار بیمه هوشمند خودرو از اشتباهات پیشگامان خود آموختند و پیچیدگی سیاست‌هایشان را به شدت کاهش داده و با معرفی شرکت‌هایی مانند «یونیکوآ» در اتریش یا «آلیانز» در سوئیس، یک خط تلفن امداد و سه ویژگی ساده آغاز به کار کردند: دکمه اضطراری، حسگر تصادف و خودرویباب. این فناوری مبتنی بر یک تماس تلفنی اینترنتی، یک حسگر و جی‌پی‌اس است. به هنگام وقوع موارد اضطراری، تصادف یا سرقت، این سیستم به سرعت در مکان حادثه کمک‌رسانی می‌کند. این مدل کسب‌وکار از مدل‌های پیشین خود هوشمندتر است؛ قابل درک بود، سیاست‌گذاران حق بیمه را به میزان قابل توجهی کم کردند،

فرایند انجام کار روشن بود، شرکت‌های بیمه تضمین کردند که خودرو در شرایط معمول یعنی در مواردی که تلفن اضطراری زده نمی‌شود، مورد کنترل و نظارت واقع نمی‌شود و مدل درآمد به نحوی طراحی شده بود که جعبه بدون هیچ هزینه‌ای در خودرو نصب می‌شد و بابت خدمات ماهیانه پرداخت صورت می‌گرفت.

بر این اساس شرکت‌های مختلف سرویس «ضبط‌کننده تصادف» را توسعه دادند که پیچیدگی کمتری داشت و آن را به بازار عرضه کردند. اگر ماشین بیمه شده تصادف کند، ضبط‌کننده تصادف، به مدت ۳۰ ثانیه اطلاعات مربوط به شتاب‌های جانبی و طولی و تاریخ و زمان وقوع را ضبط می‌کند. این اطلاعات این امکان را می‌دهد که سناریوی تصادف به سرعت بازسازی شده و شواهد عینی در رابطه با متخلف ارائه می‌کند. مدل کسب‌وکار شبیه جعبه تلفن امدادی است؛ به ایجاد اطمینان قانونی بیشتر کمک می‌کند، حق بیمه کمتری برای سایر سیاست‌های بیمه فراهم می‌کند، داده‌ها را به‌طور دائمی ذخیره نمی‌کند و به‌عنوان بخشی از قرارداد بیمه، بدون هزینه ارائه و نصب می‌شود. مدت کوتاهی پس از آن، شرکت «پراگرسیو» (Progressive) ابزار «اسنپ‌شات» (Snapshot) را در قالب مدل کسب‌وکار که به خوبی طراحی شده بود، به بازار عرضه کرد. مشتریان می‌توانستند هر زمان که تمایل داشته باشند، ابزار را متصل یا قطع کنند، اما این ابزار نمی‌توانست موقعیت مکانی و سرعت رانندگی را ضبط کند و متوسل به فناوری جی‌پی‌اس نبود. پارامترهایی که ضبط می‌شد، عبارت‌اند از: زمان، مسافت پیموده شده و دفعات ترمز گرفتن شدید. این اطلاعات تأثیرات مستقیمی بر میزان حق بیمه دارد که به میزان معناداری کاهش می‌یابد. از زمان معرفی این فناوری چند میلیون مشتری در ایالات متحده آمریکا از آن استفاده کرده‌اند. «اینشوردباکس» (insurethebox) شرکت بیمه انگلیسی، خلاقانه‌ترین و امیدوارکننده‌ترین مدل کسب‌وکار در بازار است. اینشوردباکس با فناوری پرداخت به میزان رانندگی با پارامترهایی چون وفاداری مشتری، برنامه‌های الحاقی، وابستگی و فروش تجربه (به بخش دوم این کتاب مراجعه شود) ترکیب شده تا به بالاترین نرخ رشد در تاریخ فناوری پرداخت بر اساس میزان استفاده دست یابد. این فناوری برنده جایزه بیمه بریتانیا در سال ۲۰۱۳ شد. در ادامه نحوه کار آن آمده است:

- عادات رانندگی در یک جعبه ضبط شده و به پرتال آنلاین شخصی رانندگان ارسال می‌شود. نصب این جعبه رایگان است و تاکنون این فرایند استاندارد بوده است.
- از اینجا به بعد جعبه اطمینان چند ویژگی جالب ارائه می‌دهد. اول از همه، راننده انتخاب می‌کند که در طول یک سال چه میزان مسافت طی خواهد کرد و بر این اساس، نرخ حق بیمه وی تعیین می‌شود. در این روش هیچ راهی برای تبدیل مسافت‌های طی نشده توسط راننده وجود ندارد؛ بنابراین از دست‌رفته محسوب می‌شوند.
- مسافت‌ها با مدل حق بیمه انگیزشی همراه است؛ به این نحو که رفتار مثبت در رانندگی

پاداشی تا سقف ۱۰۰ مایل اضافی در هر ماه دارد که می‌توان از آن برای سفرهای بیشتر استفاده کرد و می‌تواند هزینه‌های سال بعد را کاهش دهد. مشتری مانند اسنپ‌شات پاداش نقدی دریافت نمی‌کند، اما مزایای استفاده از میزان مسافت بیشتر مشابه با آن است.

- بر اساس اصول الحاقی، خرید مسافت اضافه گران‌تر است.
- علاوه بر این، اینشور دباکس طرحی ایجاد کرده که به موجب آن بیمه‌شده با خرید امکانات ارائه‌شده در پلتفرم، می‌تواند از مزایای بیشتری بهره‌مند شود؛ الگوی وابستگی با پرداخت در این پلتفرم یکپارچه می‌شود.
- در نهایت، این محصول از عنصر احساسی قوی برخوردار است؛ با فیس‌بوک و غیره همگام است تا این اطمینان را بدهد که جمع‌آوری مسافت‌های حق بیمه در انگلستان یک تجربه اجتماعی است.

موفقیت کسب‌شده توسط بزرگ‌ترین بیمه‌گذار کشور تأییدی بر موارد زیر است: ۶۰۰۰ عضو جدید در ماه، ۱۰۰/۰۰۰ بیمه‌شده در سال، کاهش احتمال تصادفات تا ۴۰ درصد. این شعبه همچنین پیش‌بینی کرده که این سیاست بیمه‌ای تا سال ۲۰۲۰، بیش از ۵۰ میلیارد یورو در اروپا سرمایه‌گذاری کرد.

داستان فناوری پرداخت بر اساس میزان استفاده، برای نشان دادن این موضوع است که همیشه فناوری نیست که موفقیت بی‌سابقه‌ای را به ارمغان می‌آورد؛ بلکه کاربرد نوآورانه آن به شکل یک مدل کسب‌وکار نوآورانه است که باعث موفقیت می‌شود. اقتصادی بالقوه یک فناوری جدید، یا به عبارت دیگر مدل کسب‌وکار صحیح است. مثالی از چنین شرایطی، اصل پرداخت بر اساس میزان رانندگی (Pay As You Drive) در صنعت بیمه است. چندین سال است که تعدادی از شرکت‌های بیمه در سیاست‌های بیمه‌ای خود، استفاده از فناوری‌های پیشرفته مختلف را مورد هدف قرار می‌دهند. اصل اساسی بیمه خودروی مسافت‌سنج، نظارت و کنترل مستقیم بر رانندگان و بازتاب داده‌ها به شرکت بیمه است. برای این منظور، در ماشین جعبه‌ای تعبیه شده که اطلاعات مختلفی مانند نیروی ترمز، زمان، فاصله سفر و غیره را اندازه‌گیری می‌کند. این شرکت خطر حادثه برای راننده را محاسبه کرده و حق بیمه را طبق آن تنظیم می‌کند. به این سیستم همچنین می‌توان ویژگی‌های جی‌پی‌اس، تعیین سریع محل تصادف و سایر ویژگی‌های جذاب را افزود.

چالش ۳: فقدان ابزارهای سیستماتیک

سومین چالش بزرگی که شناسایی کرده‌ایم، فقدان ابزارهای سیستماتیک است که می‌تواند خلاقیت و تفکر واگرا را تسهیل کند که برای توسعه مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ضروری است. «جورج لند»، دانشمند آمریکایی به بررسی روابط بین سن و تفکر واگرا پرداخت. او برای این کار،

به مطالعه ۱۶۰۰ کودک در سنین مختلف پرداخت و روی آنها تست خلاقیت انجام داد. این تست توسط ناسا برای استخدام دانشمندان و مهندسان نوآور طراحی شده بود. سؤالات بر اساس سن کودکان تعدیل شد. کودکانی که از ۱۰ نمره ۱۰ را گرفتند، به عنوان نابغه خلاق معرفی شدند. نتایج شگفت‌انگیز بود.

درصد نبوغ مورد سنجش:

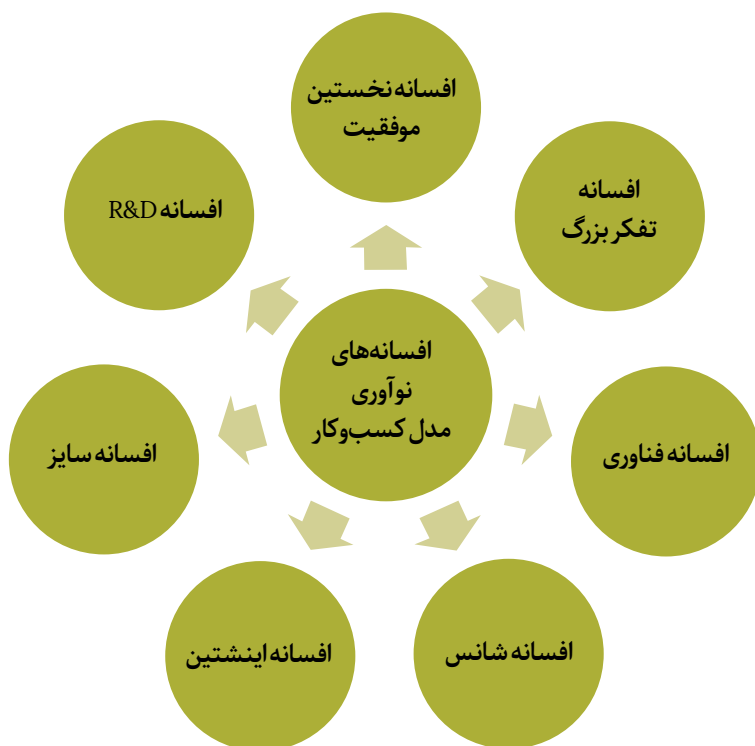
- در ۵-۳ سالگی: ۹۸ درصد؛
- در ۱۰-۸ سالگی: ۳۲ درصد؛
- در ۱۵-۱۳ سالگی: ۱۰ درصد؛
- در بزرگسالان: ۲ درصد.

لند (۱۹۹۳) این طور نتیجه‌گیری کرد که «رفتار غیرخلاقانه اکتسابی است». به عبارت دیگر، بزرگسالان از خلاقیت کمتری برخوردارند و در تکنیک‌های خلاقیت به کمک نیاز دارند. جالب است که ما ابزارهای زیادی را می‌بینیم، اما هیچ‌یک در حوزه مدل‌های کسب‌وکار نیست. به‌طور کلی، نوآوری در مدل کسب‌وکار هنوز هم یک کار افسانه‌ای است که مدیران زیادی را می‌ترساند. افسانه‌های زیر در مورد نوآوری در مدل کسب‌وکار، همچنان در میان مدیران فراگیر است (به شکل ۴-۱ مراجعه شود):

- **افسانه صعود اولیه:** «موفقیت تجاری از ایده‌هایی می‌آید که هیچ‌کس قبلاً نداشته است». حقیقت این است که مدل جدید کسب‌وکار دائماً از سایر صنایع قرض گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال «چارلز مریل» هنگامی که شرکت «مریل لینچ» را تأسیس کرد، عمداً از مفاهیم مورد استفاده در سوپرمارکت در صنعت بانکداری استفاده می‌کرد. او با این کار یک مدل کسب‌وکار سوپرمارکتی - مالی ایجاد کرد.
- **افسانه «تفکر بزرگ»:** «نوآوری‌ها در مدل کسب‌وکار همیشه برای جهان، افراطی و جدید بوده است». اکثر مردم مدل‌های جدید کسب‌وکار را با جهش‌های بزرگ شرکت‌های اینترنتی مرتبط می‌دانند. واقعیت این است که نوآوری در مدل کسب‌وکار همانند نوآوری در محصول می‌تواند افزایشی باشد.
- به‌عنوان مثال نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت نتفلیکس در ارسال دی‌وی‌دی به مشتریان، بی‌شک افزایشی بود و هنوز هم باعث موفقیت‌های بزرگی برای این شرکت شده است. اینترنت راه‌های جدیدی پیش روی نتفلیکس گذاشت که به این شرکت اجازه داد به‌طور مستمر به یک ارائه‌دهنده خدمات آنلاین تکامل یابد.
- **افسانه فناوری:** «نوآوری در هر مدل کسب‌وکار، مبتنی بر فناوری‌های جذاب جدید است که به انگیزه‌ای برای ایجاد محصولات جدید تبدیل می‌شود». حقیقت این است که با اینکه فناوری‌های

جدید می‌توانند باعث ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید شوند، ماهیت آنها اغلب عمومی است. وقتی خلاقیت وارد می‌شود، باید از آن جهت متحول ساختن یک کسب‌وکار استفاده کرد. کاربرد کسب‌وکاری و نیز کاربری خاص فناوری است که تفاوت ایجاد می‌کند. استفاده از فناوری بدون هیچ دلیل خاصی یا در زمان نامناسب یکی از فاکتورهای اصلی شکست در پروژه‌های نوآورانه است. عمل انقلابی واقعی، کشف پتانسیل اقتصادی یک فناوری جدید است.

شکل ۴-۱ باورهای غلط درباره نوآوری در مدل کسب‌وکار: بر آنها غلبه کنید تا در مدل کسب‌وکار خود با موفقیت نوآوری ایجاد کنید.



- **افسانه شانس:** «نوآوری در مدل کسب‌وکار نوعی شانس است و نمی‌توان آن را به‌طور سیستماتیک درک کرد»، اما حقیقت این است که تا جایی که می‌توان، باید برای ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار جهت تولید محصولات جدید، فناوری‌ها، فرایندهای پس از فروش یا مفاهیم لجستیک تلاش کرد. نوآوری در مدل کسب‌وکار مستلزم ایستادگی و محرک است. برای این کار باید طرح‌ریزی کرده و برای آن آماده شوید. نظام‌مندی و سیستماتیک بودن، تضمینی برای آن نیست، اما احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد.

- **افسانه اینشتین:** «تنها افراد نابغه خلاق هستند که ایده‌های نوآورانه واقعی دارند». امروزه، موفقیت کمتر و کمتر به مغزهای متفکر بستگی دارد. تیم‌های چندرشته‌ای از مناطق و شرکت‌های مختلف جایگزین مخترعانی چون ادیسون و رایب شده‌اند. نوآوری دیگر محصول عملکرد فردی نیست؛ بلکه یک کار گروهی است. این مورد به‌ویژه در مورد نوآوری در مدل کسب‌وکار، صدق می‌کند که در آن عدم همکاری به این معناست که ایده خوب یک نفر، تنها در حد یک ایده باقی می‌ماند. برخلاف تصور عموم، استیو جابز خودش به‌تنهایی آی‌پاد را اختراع نکرد. «تونی فادل» که یک مهندس فناوری اطلاعات خویش فرما بود، ایده آی‌پاد و آی‌تونز را توسعه داد و به اپل رسید. پس از آن تیمی متشکل از ۳۵ نفر، اولین نمونه را تحت راهنمایی اپل ایجاد کردند.

این تیم از کارمندان اپل، شرکت طراحی آی‌دی‌ای او (IDEO)، کانکتیکس (Connectix)، جنرال مجیک، وب‌تیوی و فیلیپس تشکیل شده بود. کنسرسیوم ولفسان (Wolfson)، توشیبا و تگزاس اینسترومنتس (Texas Instruments) مسئول طراحی فنی پرتال بود و از فروش هر آی‌پاد ۱۵ دلار کسب می‌کرد. داستان موفقیت آی‌پاد توسط افراد مختلفی نوشته شده که هدف‌شان گرد هم آوردن تیم‌های پروژه‌ای بود. پیشگامان مدیریت، افسانه‌هایی در مورد نابغه‌ها و لحظات اکتشاف نوشته‌اند؛ زیرا این کار به ما امکان می‌دهد تا موفقیت‌ها را جشن بگیریم. حقیقت این است که این افراد به‌ندرت بدون تلاش بقیه موفق می‌شوند.

- **افسانه اندازه:** «دستیابی به موفقیت بزرگ نیازمند منابع بزرگ است». واقعیت: استارت‌آپ‌های کوچک مسئول مهم‌ترین انقلاب‌های مدل کسب‌وکار هستند. فقط نگاهی به پربازدیدترین سایت‌ها و شرکت‌های پشت آنها در دنیا ببیندازید: سه سایت اول متعلق به شرکت‌هایی است که با این صنعت بیگانه هستند. گوگل توسط «لری پیج» و «سرگئی برین» در سال ۱۹۹۸، فیس‌بوک توسط مارک زاکربرگ در سال ۲۰۰۴ و یوتیوب توسط «چاد هری»، «استیو چن» و «جوآد کریم» در سال ۲۰۰۵ تأسیس شد. بی‌بی‌سی آنلاین شرکت «اقتصادی قدیمی» است که به رتبه ۴۰ وب‌سایت پربازدید رسید. تمام شرکت‌ها به شکل استارت‌آپ آغاز به کار کرده‌اند. پیاده‌سازی و انتشار این مدل‌های کسب‌وکار، مستلزم سرمایه‌گذاری عظیمی است، اما موفق‌ترین شرکت‌های اینترنتی شرکت‌های کوچک و هوشمند هستند. «جوآشیم شوس» (Joachim Schoss) کارآفرین موفق سریالی و بنیان‌گذار «اتواسکات ۲۴» (AutoScout24) زمانی به ما گفت: «شرکت‌های تأسیس شده نمی‌توانند این کار را به‌صورت دقیق انجام دهند، زیرا منابع بسیار زیادی دارند». ایده درست و میزان شجاعت سالم بسیار مهم‌تر از منابع هستند.

- **افسانه تحقیق و توسعه:** «دپارتمان‌های تحقیق و توسعه، منبع نوآوری‌های مهم محسوب

می‌شوند». واقعیت این است که نوآوری مدل کسب‌وکار، ماهیتی میان‌رشته‌ای دارد. فناوری قطعاً می‌تواند نقش اساسی ایفا کند، اما این نقش تنها در رابطه با مدل کسب‌وکار است. انگیزه تغییر می‌تواند از هر جایی از سازمان بیاید؛ همانطور که توسط چهار بُعد مدل کسب‌وکار (چه کسی، چه چیزی، چگونه و چرا) نشان داده شد. نوآوری فقط از دپارتمان تحقیق و توسعه نمی‌آید که به‌طور سنتی مسئول توسعه محصولات جدید است. سایر دپارتمان‌ها، از جمله دپارتمان استراتژی، بازاریابی، خدمات پس از فروش، فناوری اطلاعات، تولید، لجستیک و خرید نیز از اهمیت زیادی برخوردارند. «تئودور نیهوس» (Theodor Niehaus)، مدیرعامل «فستو دیدکتیک» (Festo Didactic) معتقد است: «نوآوری در مدل کسب‌وکار، بخشی از توصیف کار هر شخص است؛ چه این شخص سهام‌دار باشد، چه دربان». هدف ما این است که از این افسانه‌ها پرده‌گشایی کنیم. نوآوری وظیفه اصلی هر مدیر است. صرفاً نظارت بر کسب‌وکار روزانه، حقوق بالای مدیران را تضمین نمی‌کند. ایجاد و تحریک نوآوری در سطح کسب‌وکار، مدیران را از رهبران جدا می‌کند. این رهبران نیازمند تفکر کارآفرینانه و توانایی در ایجاد نوآوری هستند.

راهبری مدل کسب و کار



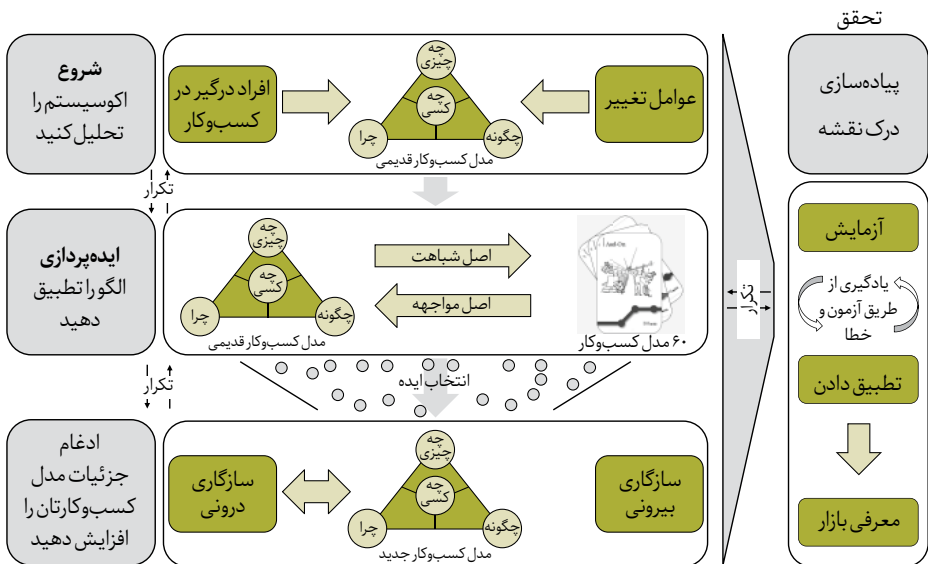
اصول راهنمای مدل کسب و کار شبیه به قوانین طراحی شناخته شده برای ابزار توسعه محصول تریز (TRIZ) است که در مهندسی مکانیک استفاده می شود. تریز مخفف عبارتی روسی است که به معنی «تئوری حل مسئله نوآورانه» است. ویژگی اصلی حل مسئله تریز، شناسایی، تقویت و از بین بردن اختلال های فیزیکی و فنی در سیستم های فنی است. تحلیل ۴۰ هزار پتنت نشان داد مشکلات فنی که در صنایع مختلف یافت می شود، می تواند با استفاده از تعداد محدودی از اصول اولیه برطرف شود. این تحقیق حاصل ایجاد یکی از محبوب ترین و شهودی ترین ابزارهای تریز یعنی «۴۰ اصل نوآورانه» برای حل مسئله فنی است. نمونه های این اصول شامل «تقسیم یا سگمنت»، «حذف قسمت های آسیب دیده»، «استفاده از عدم تقارن»، «جفت کردن قسمت های مشابه» و «استفاده از اقدامات متقابل یا ارتقا» می شود. ابزار تریز که بر پایه نرم افزار است به عنصری مرکزی در مهندسی مدرن تبدیل شده است.

هدف تحقیق ما هیچ چیز جز ایجاد یک روش مهندسی مشابه برای نوآوری مدل کسب و کار نبود. ۴۰ هزار پتنتی که توسط آلتشلر (Altshuller) بررسی شد، بخش کوچکی از تمام پتنت های موجود در کل جهان بود و هنوز تریز یکی از ابزارهای طراحی پیشرو در مهندسی اجتماعی است. مدل های کسب و کار که ما تحلیل کردیم شامل حجم وسیعی از مواردی می شود که در طول ۵۰ سال گذشته با موفقیت توسعه پیدا کرده اند و به علاوه شامل تعدادی از مدل های پیشگام می شود که متعلق به ۱۵۰

سال اخیر هستند. علاوه بر تحلیل مدل های کسب و کار موفق، همچنین از تجربیات مان استفاده کردیم که دلیل شکست مدل کسب و کار یک شرکت را بررسی کنیم.

راهنمای مدل کسب و کار (شکل ۱-۲)، روشی مبتنی بر عمل است که به هر شرکتی اجازه می دهد از منطق غالب صنعت رها شود و مدل کسب و کار خودش را ابداع کند. این روش در همه سازمان ها، صنایع و شرکت ها عمل می کند. این روش بر اساس ایده ای مرکزی ایجاد می شود که می گوید، مدل های موفق کسب و کار می توانند از طریق تقلید خلاقانه و ترکیب مجدد ساخته شوند.

شکل ۱-۲ راهنمای مدل کسب و کار



تقلید خلاقانه و اهمیت ترکیب مجدد

نوآوری معمولاً ایجاد تغییر در موضوعی است که قبلاً در جایی دیگر مثل صنعت، بازار یا محیط های دیگر وجود داشته است. نیازی نیست در هر پروژه یا اقدام نوآورانه چیزی را خلق کنیم که قبلاً دیده شده است. خلق چنین چیزی اغلب منجر به بن بست می شود که دلیل آن، بی توجهی به یادگیری از دیگران است. به جای این کار، می توانید از چیزی که قبلاً وجود داشته است، الهام بگیرید. تحقیقات ما نشان می دهد تقریباً ۹۰ درصد از نوآوری های موفق در مدل کسب و کار در واقع ویژگی های مدل کسب و کار موجود را مجدد با یکدیگر ترکیب کردند. نوآوری به درک، تعبیر، ترکیب مجدد و انتقال الگوهای موفق به صنعت خودمان بستگی دارد. این کار به آسانی کپی کردن نیست بلکه شرایط را برای شرکت فراهم می کند تا از دیگران یاد بگیرند و در نتیجه صنعت خودشان را بازآفرینی کنند.

نود درصد کسب و کارهای جدید در واقع جدید نیستند. آن‌ها بر اساس ۶۰ الگوی موجود ایجاد شده‌اند. تقلید خلاقانه از مدل‌های کسب و کار صنایع دیگر می‌تواند به کسب و کارتان قدرت دهد و در صنعت‌تان آن را به پیشرویی در نوآوری تبدیل کند. فقط این نکته را به یاد داشته باشید که یادگیری و درک از کپی کردن تنها مهم‌تر است.

این آگاهی برای ما به عنوان محقق واقعاً تعجب‌برانگیز بود زیرا طرز فکری که درباره مدل کسب و کار داشتیم تا حدی تحول‌برانگیز بود ولی مشخص شد که این تحول‌برانگیزی نسبی است زیرا نوآوری مدل کسب و کار اغلب به جای کل دنیای کسب و کار فقط برای صنعت مربوطه تحول‌برانگیز است. این اقدام در مورد درک ویژگی‌های مدل‌های کسب و کار خارج از صنعت و روابط متقابل آن‌ها و اجرای آن‌ها در محیط کاری خودمان است. در یک کلمه می‌توان آن را تقلید خلاقانه نامید.

تحلیل‌هایی که انجام دادیم ۶۰ الگوی متفاوت را آشکار کرد که در مرکز مدل‌های کسب و کار قرار دارند. هر مدل کسب و کار یک پیکر بندی ویژه از چهار بُعد اصلی مدل کسب و کار یعنی چه کسی، چه چیزی، چرا، و چگونه است که موفقیتشان ثابت شده‌اند. بخش دوم این کتاب شامل ویژگی‌های دقیق تک‌تک این ۶۰ الگو است. این الگوها به شکل مسیرهای قطار نمایش داده شده‌اند و ترتیب آن‌ها با توجه به زمانی است که شرکت‌ها از آن‌ها در مدل‌های کسب و کارشان استفاده کرده‌اند. بعضی از نوآوران از چند الگو به صورت هم‌زمان استفاده می‌کنند این الگوها در نقشه به عنوان ایستگاه‌های انتقال مشخص شده‌اند. نقشه راهبری مدل کسب و کار نشان می‌دهد چگونه مدل‌های کسب و کار با یکدیگر مرتبط هستند و به شما کمک می‌کنند از جایگاه کسب و کارتان آگاه شوید. انسجام الگوها کاملاً مشخص است. نوآوری‌ها وقتی از صنعتی به صنعتی دیگر منتقل می‌شوند، جهش‌های کوچک‌تری نسبت به آنچه انتظار می‌رود انجام می‌دهند.

اجازه دهید از مثال‌های الگوهای «آبونمان» و «تیغ و خودتراش» استفاده کنم تا اهمیت تقلید خلاقانه و ترکیب مجدد ویژگی‌ها را نشان دهم. دیگر الگوها و جزئیات بیشتر را می‌توانید در بخش دوم بخوانید.

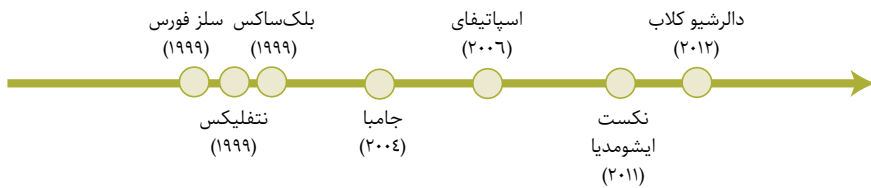
آبونمان

آبونمان (شکل ۲-۲) به مشتریان اجازه می‌دهد برای دسترسی به محصولات یا خدمات (چه چیزی) سالانه یا ماهانه هزینه‌ای پرداخت کنند (چرا). در حالی که این الگو مدت زیادی است وجود دارد، هنوز می‌تواند با معرفی به زمینه‌های جدید امروزی منجر به نوآوری‌های اساسی شود. برای مثال، شرکت بین‌المللی رایانش ابری سلفورس (Salesforce) اولین کسب و کار نرم‌افزاری بود که به جای اینکه برای دریافت مبلغی یکجا مجوز بفروشد، خدماتی مبتنی بر حق عضویت فراهم کرد و این کار مدل کسب و کار

این صنعت را متحول و کمک کرد تا به یکی از ۱۰ شرکتی تبدیل شود که بیشترین رشد را در دنیا دارند.

شکل ۲-۲ مدل کسب و کار الگوی آبونمان

مشتری به صورت منظم، معمولاً ماهانه و سالانه مبلغی را پرداخت می کند تا بتواند به محصول یا خدماتی دسترسی پیدا کنند.



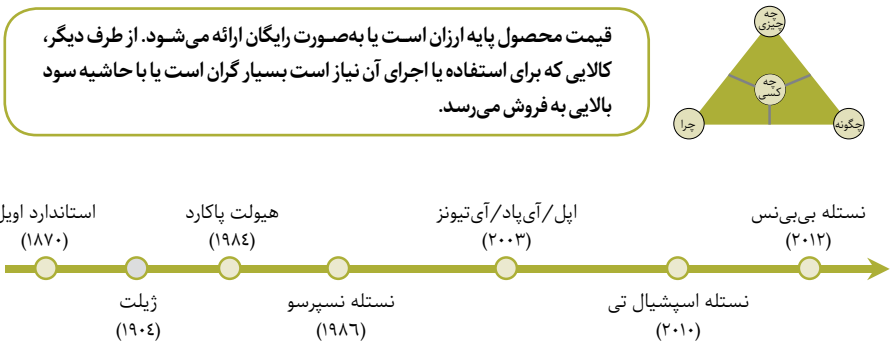
دیگر کسب و کارهایی که بر اساس الگوی آبونمان فعالیت می کنند شامل جامبا (Jamba) و اسپاتیفای می شود. جامبا در اروپا حق عضویت آهنگ های موبایل می فروشد و اسپاتیفای استریمینگ میلیون ها آهنگ را به صورت رایگان ارائه می دهد و به مشتریان اجازه می دهد برای دسترسی به نسخه پرمیوم خدماتش حق عضویت خریداری کنند. شرکت نکست ایشو مدیا (Next Issue Media) حق عضویت دیجیتال را برای مجموعه وسیعی از مجله ها در ایالات متحده معرفی کرد. کاربران با پرداخت ۱۵ دلار ماهانه به بیش از ۷۰ مجله دسترسی پیدا می کنند.

تیغ و خودتراش

اصلی ترین مفهومی که پشت الگوی تیغ و خودتراش پنهان شده است (شکل ۳-۲، همچنین می توانید بخش دوم کتاب صفحه ۲۶۱ را مطالعه کنید)، این است که محصولی پایه را به قیمت خیلی پایین یا حتی رایگان به مشتری اش ارائه می شود و سپس کالاهایی قابل تعویض را که برای استفاده از محصول پایه مورد نیاز هستند، با حاشیه سود بسیار بالا می فروشند (چه چیزی؟ چرا؟) برای اینکه مطمئن شوند مشتری برای خرید به شرکت اصلی برمی گردد، باید موانع خروج مثل پتنت یا برندسازی قوی ایجاد شود (چگونه؟). شرکت استاندارد اویل (Standard Oil) متعلق به جان دی. راکرفلر (John D. Rockefeller) به عنوان پیشگامی در استفاده از الگوی تیغ و خودتراش در نظر گرفته می شود. در اواخر قرن ۱۹ این شرکت چراغ های نفتی خیلی ارزانی را به مردم فروخت ولی همراه با این چراغ ها نفت هم باید خریداری می شد که در همین شرکت تولید می شد و بسیار گران بود. این الگو چند سال بعد در

صنعت خودتراش مورد استفاده قرار گرفت که به همین دلیل چنین اسمی را به این الگو اختصاص دادند. شرکت ژیلت نگه‌دارنده‌هایی را برای تیغ صورت به صورت رایگان در اختیار مشتریان قرار داد و سپس تیغ‌هایی که مخصوص این نگه‌دارنده‌ها بود را با قیمتی بسیار بالا فروخت.

شکل ۳-۲ مدل کسب‌وکار تیغ و خودتراش



هیولت پاکارد (Hewlett-Packard) توانایی این الگورا در صنعت چاپ آشکار کرد. آن‌ها می‌توانستند پرینترهای ارزان با کارتریج‌های گران قیمت بفروشند. شرکت نستله از مدل تیغ و خودتراش برای ماشین‌های قهوه نسپرسو استفاده کرد؛ ماشین‌های قهوه را می‌توانید با قیمتی کمتر از ۱۵۰ دلار بخرید ولی قیمت کپسول‌های قهوه مخصوصش پنج برابر پودر قهوه معمولی است.

شرکت اپل هم که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نوآور امروز است در مدل کسب‌وکارش از الگوی تیغ و خودتراش استفاده می‌کند. البته این شرکت این الگورا معکوس کرده است. این شرکت آهنگ، نرم‌افزار و کتاب‌های الکترونیکی را خیلی ارزان می‌فروشد ولی سخت‌افزاری که برای پخش آن‌ها نیاز است مثل آیفون، آیفون یا آئیپد خیلی گران است. درآمد اپل از فروش سخت‌افزار در سال ۲۰۱۰ به‌طور کلی به ۳۰ میلیارد دلار رسید که ۶۰ برابر بیشتر از فروش آهنگ، نرم‌افزار و کتاب‌های الکترونیکی است (درآمدش از فروش آن‌ها فقط نیم میلیارد دلار بود).

استراتژی‌هایی برای ایده‌های کسب‌وکارهای جدید

در گذشته برای ایجاد ایده‌های جدید از ۶۰ مدل کسب‌وکار از سه استراتژی استفاده می‌شد (شکل ۴-۲):

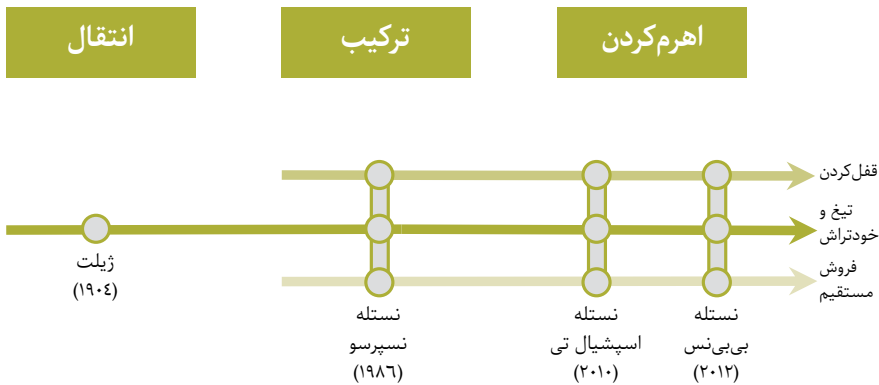
۱. انتقال: مدل کسب‌وکار موجود به صنعتی جدید منتقل می‌شود (برای مثال تیغ و خودتراش به صنعت قهوه منتقل می‌شود). بیشتر شرکت‌ها از این استراتژی استفاده می‌کنند. یکی از مزایای مهم‌اش

این است که شرکت‌های دیگر برای شما به‌عنوان نمونه اولیه عمل می‌کنند و شما می‌توانید از اشتباهاتی که آن‌ها مرتکب شدند، دوری کنید. همچنین این شرایط را برای شما فراهم می‌کند که در صنعت خود به پیشرویی در نوآوری تبدیل شوید.

۲. ترکیب: دو مدل کسب‌وکار را انتقال دهید و با یکدیگر ترکیب کنید. به‌ویژه، شرکت‌های خلاق می‌توانند هم‌زمان از سه مدل کسب‌وکار استفاده کنند (برای مثال نستله برای ماشین قهوه نسپرسو از الگوهای تیغ و خودتراش، قفل کردن و فروش مستقیم استفاده می‌کند). یکی از مزایای مهم این روش آن است که هم‌افزایی، احتمال اینکه رقبا از مدل کسب‌وکارتان تقلید کنند را کاهش می‌دهد. همچنین یکی از چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستید، پیچیدگی بیش از حد برنامه‌ریزی و اجرای آن است.

۳. اهرم کردن: شرکت از یک مدل کسب‌وکار موفق برای محصولی دیگر استفاده می‌کند (برای مثال، از نستله نسپرسو در چای ساز نستله اسپیشیال تی (Nestlé Special.T) و نستله بیبی‌نس (Nestlé BabyNes) استفاده شد). فقط خلاقانه‌ترین کسب‌وکارها می‌توانند این کار را انجام دهند. از مزایای مهم آن، توانایی سرمایه‌گذاری بر تجربیات و هم‌افزایی و ریسک‌های قابل مدیریت است.

شکل ۴-۲ سه استراتژی برای ایده‌های جدید کسب‌وکار



این استراتژی‌ها می‌توانند به‌صورت تکی یا ترکیبی استفاده شوند. شرکت‌ها از این استراتژی‌ها چه مطالبی یاد می‌گیرند؟ هر شرکتی باید از دنیای بیرون استقبال کند و آماده‌بادگیری از صنایع دیگر باشد. موفقیت‌های قبلی تحولات صنعتی می‌تواند به آن‌ها کمک کند آینده موفق خودشان را پیدا کنند. از ۶۰ مدل کسب‌وکار به‌عنوان منبعی الهام‌بخش برای ایده‌های جدید استفاده کنید. چرا نباید الگوهایی که توسط شرکت‌های دیگر به کار گرفته شده و به نوآوری منجر شده‌اند، برای شرکت شما کارساز باشد؟ به‌طور قطع، نسخه‌ای کاملاً یکسان از یک کسب‌وکار کاملاً بی‌فایده است؛ دقیقاً مثل روش‌های محک‌زنی

که در سال ۱۹۹۰ رواج پیدا کردند و نمی توانستند کورکورانه در سراسر جهان اعمال شوند. کپی کردن منجر به موفقیت نمی شود؛ فقط مقلدهای خلاق با توانایی یادگیری و انتقال این آموزه‌ها واقعاً می توانند صنعت‌شان را متحول کنند. هدف، یادگیری واقعی از دیگران است. تفاوت بین شرکت‌ها و صنایع باید شناسایی و درک شوند و در نهایت بهترین ویژگی‌ها انتخاب شوند. انتقال مدل‌های کسب‌وکار به نظر می‌آید تقلیدی ساده بوده ولی در واقع مسئولیتی چالش برانگیز و خلاقانه است. شکل ۵-۲ تعدادی الگوی رایج در قالب مسیر را نمایش می‌دهد. همچنین از شرکت‌هایی نام می‌برد که از آن‌ها در مدل‌های جدید کسب‌وکارشان استفاده کرده‌اند. رویکرد ما ایده‌های زیادی را خارج از شرکت با یکدیگر ترکیب می‌کند که برای تأثیرگذاری بر منطق غالب صنعت ضروری هستند. در همین حین، حواسمان هست که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشیم تا بتوانیم تطبیق دهیم و از سندروم «نگرش منفی نسبت به ایده‌ها و فناوری‌های خارجی» دوری کنیم. ابزار ایده‌پردازی مرکزی راهبری مدل کسب‌وکار شامل ترکیب مجدد ۶۰ الگو است تا بتوان مدل کسب‌وکار نوآور را توسعه داد. این راهنما بین دو مرحله طراحی و اجرا تفاوت قائل می‌شود. در ابتدا بخش تحلیلی و خلاقانه باید انجام شود که یک چرخه طراحی تکرار شونده است. بعد از شناسایی موارد احتمالی و بعد از اینکه طرح اولیه مفهوم ایجاد شد، مرحله پیاده‌سازی شروع می‌شود که شامل راه‌اندازی یک سازمان، تعریف اولین برنامه آزمایشی و شناسایی کاربران و بازار اولیه می‌شود. کل برنامه راهنما شامل چهار مرحله است:

- ۱ شروع
- ۲ ایده‌پردازی
- ۳ ادغام
- ۴ پیاده‌سازی

شروع: تحلیل اکوسیستم

قبل از اینکه مدل جدیدی از کسب‌وکار ایجاد کنید باید یک نقطه شروع معمول تعریف کرده و مسیری که می‌خواهید طی کنید را مشخص کنید. مدل کسب‌وکار، ساختاری جداگانه نیست بلکه شبکه‌ای پیچیده از روابط است که به صورت دائمی به اکوسیستم کسب‌وکار تان که پیوسته در حال تغییر بوده، وابسته است. بنابراین برای مقابله با چالش نوآوری در مدل کسب‌وکار نه تنها باید از کسب‌وکار خودتان و کسب‌وکارهای موجود درک کاملی داشته بلکه باید از نقشی که ذینفعان و عوامل مختلف تأثیرگذار ایفا می‌کنند، آگاهی کامل داشته باشید (شکل ۶-۲). یک تمرین خوب برای شروع تفکر مدل کسب‌وکار، ایجاد توصیفی دقیق از مدل کسب‌وکار فعلی است که شامل تعاملاتش با ذینفعان و عوامل تأثیرگذار می‌شود. برای انجام این کار بهتر است از دیدگاهی ساکن شروع کنید و بعد به سمت دیدگاهی پویا حرکت کنید.

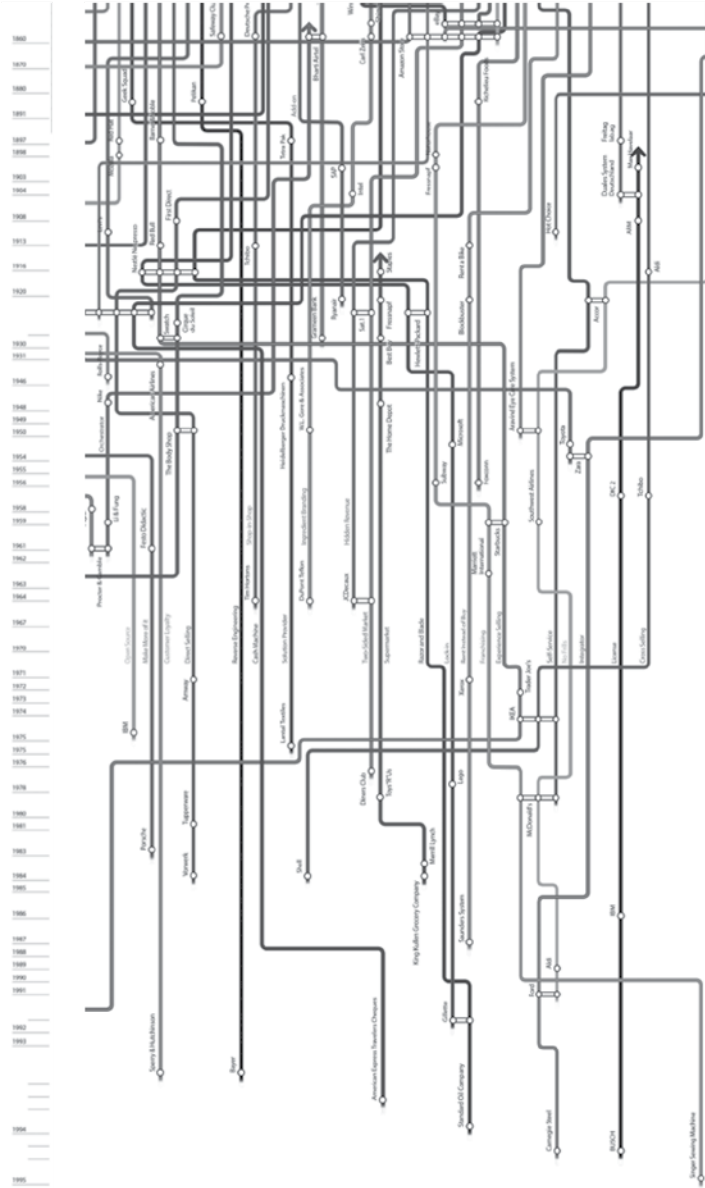
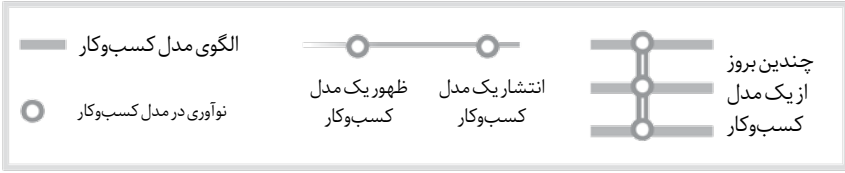
تجربیات به دست آمده در کارگاه‌ها به ما یاد داده است که درک کسب و کارمان خیلی سخت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌آید. حتی افرادی که بیش از ۲۰ سال سابقه صنعتی داشتند اغلب در توصیف مدل کسب و کارشان و منطق بنیادی صنعت با مشکل روبه‌رو بودند. شما برای تکمیل کردن این مرحله به زمان کافی احتیاج دارید. در شرکت‌های بزرگ، این موضوع به‌ناچار با مشورت با افراد در بخش‌های مختلف و با مسئولیت‌های متفاوت انجام می‌شود تا بتوان تصویری جامع از مدل کسب و کار و جایگاه آن به دست آورد. با این کار شما همچنین مفهوم مدل‌های کسب و کار را به افراد درگیر در کسب و کار معرفی کرده و به ایجاد درکی مشترک از موقعیت کمک می‌کنید. بیشتر کارمندان فقط با زمینه کسب و کار، بازاریابی یا مالی خودشان آشنا هستند ولی نوآوری‌های موفق در مدل‌های کسب و کار اغلب بر چند زمینه شرکت تأثیر می‌گذارد، بنابراین شرکت‌کنندگان باید درکی پایه از زمینه‌هایی خارج از زمینه خاص خودشان داشته باشند. در حالت ایدئال، باید افرادی خارج از شاخه صنعت‌تان را درگیر کنید زیرا کارمندان قدیمی به خاطر جزئیات زیاد نمی‌توانند موقعیت کلی را ببینند.

زمانی که مدل کسب و کار خودتان را توصیف کرده باید فاصله‌تان را با آن حفظ کنید. در جزئیات غرق نشوید. هدف شما درک مدل کلی کسب و کارتان و منطق صنعتی است که در آن فعالیت می‌کنید. در عین حال، توصیف‌تان باید به اندازه کافی خاص باشد تا متوجه هرگونه مشکل جدی بشوید. هربرت سایمون (Herbert Simon) که به خاطر فعالیتش در زمینه رویکرد عقلانیت محدود جایزه نوبل دریافت کرده است، به این موضوع اشاره می‌کند که حل مسئله نه تنها شامل تحقیقات در مورد گزینه‌های جایگزین است بلکه تحقیق در مورد خود مشکلات هم هست.

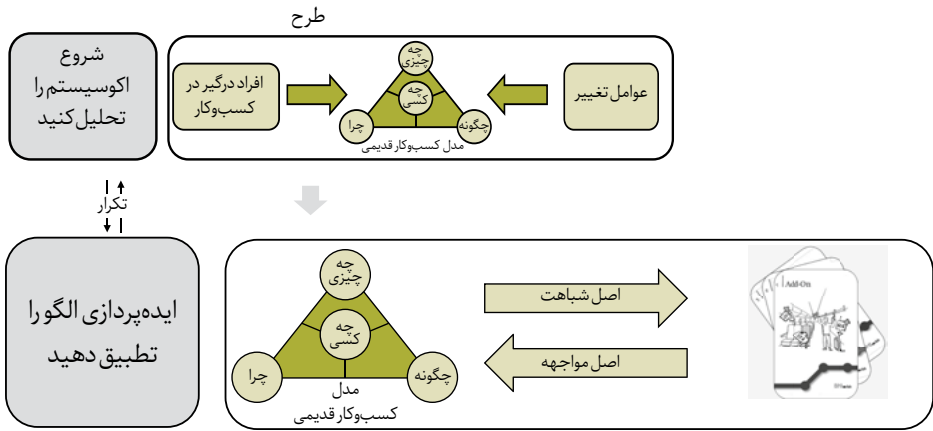
مدل‌های کسب و کار معمولاً با جزئیات زیادی تحلیل می‌شوند. بنابراین ایده خوبی است که تصور کنید مشکل را نه از ابتدای کار بلکه از سطوح بالاتر بررسی می‌کنید؛ این کار به‌طور قطع درک بهتری از منطق غالب صنعت فراهم می‌کند.

تعریف مدل کسب و کار می‌تواند اولین قدم به‌سوی تغییر باشد. چنین تحلیل‌هایی غالباً نقاط ضعف و عدم ثبات را مشخص می‌کند که قبلاً قابل تشخیص نبود. در همین حین، بررسی شرایط موجود، برای ایجاد تغییر به شما انرژی می‌بخشد که یکی از جنبه‌های مهم نوآوری است. درک این نکته که مدل کسب و کار هر فرد فقط کمی با منطق غالب صنعت متفاوت است، اشتیاق و تمایل به تغییر را تحریک می‌کند. بسیاری از مدیران اجرایی متوجه شدند موفقیت شرکت‌هایی مثل اپل و گوگل به این خاطر نیست که بر اساس قوانین اداره شده‌اند بلکه به این دلیل است که قوانین خودشان را خلق کردند و منطق غالب صنعت را زیر پا گذاشتند.

شکل ۲-۵ خطوط مترو



شکل ۶-۲ شروع اکوسیستم خود را تحلیل کنید



ما به شما توصیه می‌کنیم مدل کسب و کارتان را بر اساس چهار بُعد بنیادی چه کسی، چه چیزی، چگونه و چرا توصیف کنید.

• چه کسی؟ (مشتریان)

- ما معمولاً به چه گروه از مشتریان خدمات ارائه می‌کنیم؟
- مشتریان ما انتظار چه نوع روابطی را دارند و ما چگونه آن روابط را حفظ می‌کنیم؟
- مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟
- دیگر ذینفعان مهم چه کسانی هستند که باید در نظر گرفته شوند؟
- از چه کانال‌های توزیعی برای ارائه خدمات به مشتریانمان استفاده می‌کنیم؟
- چه کسانی بر مشتریان ما تأثیر می‌گذارند (رهبر اجرایی، ذینفعان و کاربران)؟
- آیا بخش‌های مختلف به صورت جداگانه به گروه‌های مشابه از مشتریان رسیدگی می‌کنند؟
- چه افرادی از مشتریان ما حمایت می‌کنند؟ آیا همین افراد تا ۱۰ سال دیگر در شرکت می‌مانند؟ (افرادی که از مشتریان حمایت می‌کنند به‌ویژه در معاملات B۲B معمولاً نادیده گرفته می‌شوند).

• چه چیزی؟ (گزاره ارزش)

- کدام‌یک از مشکلات و نیازهای مشتریان را برطرف می‌کنیم؟
- برای این کار از چه محصولات و خدماتی استفاده می‌کنیم؟
- ارزش درک‌شده مشتری چیست؟ معمولاً این موضوع همان مشخصات فنی یک محصول

یا خدمات نیست؟

- چه ارزش و مزایایی برای مشتری ایجاد می‌کنیم؟ چگونه این ارزش را انتقال می‌دهیم؟
- پیشنهادات ما چه تفاوتی با پیشنهادات رقبایمان دارد؟ مشتریان چه جایگزین‌هایی دارند؟
- آیا مدل فعلی کسب‌وکار ما نیازهای مشتریان را به‌طور کامل برطرف می‌کند؟

● چگونه؟ (زنجیره ارزش)

- منابع اصلی که پشت پیشنهادها و گزاره ارزش پنهان است، چیست (برای مثال، منابع فیزیکی، مالی و نیروی کار و مالکیت فکری)
- ما به چه توانایی‌ها و فعالیت‌هایی نیاز داریم؟
- آیا زنجیره ارزش ما از توانایی‌های مرکزی ما به‌طور کامل بهره می‌برد؟
- مهم‌ترین شرکای ما چه کسانی هستند؟ رابطه آن‌ها با کسب‌وکار ما چیست و چه مزایایی برای ما دارند؟
- مهم‌ترین شرکا و تأمین‌کنندگان ما چه کسانی هستند و چه کمکی به ما می‌کنند؟

● چرا؟ (سازوکار سود)

- چرا مشتری باید برای محصول یا خدمات ما پول خرج کند؟
- اصلی‌ترین منابع درآمد ما چه منابعی هستند؟
- چگونه درآمد کسب می‌کنیم؟ مشتریان برای چه محصولاتی مشتاق هستند پول پرداخت کنند؟
- هزینه‌های اصلی ما چیست و چه عاملی منجر به بیشترین هزینه می‌شود؟
- اصلی‌ترین ریسک‌های مالی در مدل فعلی درآمد ما چیست؟

شناخت نقش آفرینان

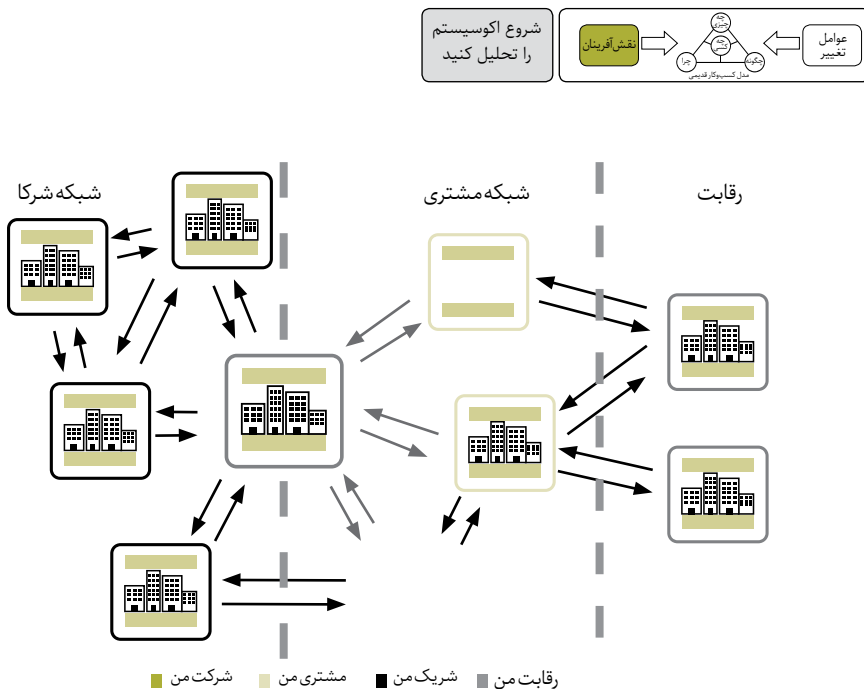
در مدل موفق نوآوری در کسب‌وکار شما باید تمام نقش آفرینان در اکوسیستم خودتان را بشناسید. در واقع، بیشتر نوآوری‌های مهم در چند سال گذشته (آیپاد و آیتونز) فقط در داخل شرکت توسعه پیدا نکرده‌اند بلکه حاصل همکاری نزدیک با افرادی خارج از شرکت بوده است. شریک تحقیقاتی ما SAP که یک شرکت نرم‌افزاری چندملیتی در آلمان و پیشرو در بازار نرم‌افزارهای سازمانی است، شبکه‌ای از ارتباطات را ارائه کرد که در آن یک مدل کسب‌وکار به خوبی عمل می‌کند. آن‌ها از این ذهنیت شبکه به‌عنوان نقطه شروع برای تحلیل و توسعه مدل کسب‌وکار خودشان استفاده کردند.

شکل ۷-۲ شبکه‌ای از تمام نقش آفرینان مرتبط در یک کسب‌وکار را نشان می‌دهد. علاوه بر شرکت خودتان، این شبکه شامل مشتریان، شرکا و رقبا هم می‌شود.

مشتریان ما

درکی کامل از نیاز مشتریان باید اساس هر تحلیل و بررسی برای چنین اکوسیستمی باشد زیرا که آن‌ها جزئی از مهم‌ترین منابع ایده‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار هستند. این کار نباید فقط برای مشتری‌های فعلی تان انجام شود بلکه باید برای مشتری‌های احتمالی و آینده هم اتفاق بیفتد. برای مثال استارباکس خیلی سریع متوجه شد مشتریان فقط نمی‌خواهند قهوه بنوشند، آن‌ها همچنین به دنبال محیطی دنج و راحت برای این کار هستند.

شکل ۷-۲ شبکه افراد مرتبط در یک مدل کسب‌وکار بر اساس SAP



نتیجه این درک و شناخت، ۲۰ هزار کافی‌شاپ بسیار موفق در سراسر دنیا است. شرکت مد اسپانیایی زارا مدل کسب‌وکارش را اصلاح کرد تا بتواند خیلی سریع به نیازهای غیرقابل پیش‌بینی مشتری و واکنش نشان دهد. این شرکت کاملاً یکپارچه عمل می‌کند؛ طراحی کردن، تولید و فروش همه توسط زارا مدیریت می‌شود که می‌تواند کلکسیون جدیدی را در عرض یک هفته وارد بازار کند. این رویکرد، صنعت مد و لباس را متحول کرد که در حالت عادی برای انجام چنین کاری ۹ ماه زمان نیاز است.

به تازگی، شرکت‌ها یک قدم فراتر برداشتند و از مشتریان می‌خواهند در مورد محصول و خدماتشان بازخوردهایی مستقیم ارائه دهند یا حتی از آن‌ها می‌خواهند شخصاً در توسعه یک محصول شرکت کنند. شرکت اروپایی بنام CEWE که در صنعت چاپ عکس‌های تبلیغاتی پیشرو بازار است، نوآوری در مدل کسب‌وکارش ایجاد کرد که بر اساس پیشنهاد مشتریان در تالار گفتگوی آنلاین شکل گرفت. این کار منجر به تأسیس وایپرینت (viaprinto.de) شد که مخصوص چاپ اسناد و مدارک و بروشور به صورت آنلاین است. بسیاری از مشتری‌هایی که به این شرکت سفارش چاپ می‌دادند، برای چاپ حرفه‌ای و باکیفیت مدارکی مثل فایل‌های نرم‌افزارهای آفیس و فایل‌های پی‌دی‌اف علاقه نشان دادند. وایپرینت در سال ۲۰۱۰ تأسیس شد و در زمانی کوتاه گروه‌های مختلفی از مشتریان را از صنایع مختلف به خود جذب کرد. این مدل کسب‌وکار چند جایزه نوآوری را از آن خود کرد.

در یک شرکت تولیدی تی‌شرت بنام اسپریدشرت (Spreadshirt)، مشتریان می‌توانند تی‌شرت‌های خودشان را طراحی کنند و بخرند. به گفته بنیان‌گذار این شرکت، لوکاس گادوفسکی (Lukasz Gadowski)، ما به مشتریانمان قدرت می‌دهیم تا کاری که دوست دارند را انجام دهند. شرکت اسپریدشرت این کار را با قرار دادن نیازهای مشتری در مرکز مدل کسب‌وکارش به بهترین نحو انجام می‌دهد.

اگر در طول ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار و محصولی جدید، مشتری‌ها در حاشیه قرار داشته باشند، شرکت می‌تواند به طرز قابل توجهی باریسک شکست مواجه شود.

- کرایسلر (Chrysler) در اوایل سال ۱۹۵۰ متوجه شد روند جامعه به طور فزاینده‌ای به سمت فمینیسم حرکت می‌کند؛ روندی که تا امروز ادامه داشته است. او متوجه شد زنان باید به گروهی مهم از مشتریان تبدیل شوند. این شرکت پیشگام، یک خودروی دوج به رنگ گل‌رز به نام «ل‌فم» (La Femme) تولید کرد که مخصوص خانم‌ها بود. در آن زمان این ایده کرایسلر با شکست بدی مواجه شد ولی از آن زمان تاکنون این اتومبیل برای گروهی از افراد خاص بسیار محبوب است.

- کارگولیفتر (CargoLifter) تصمیم گرفت از یک فناوری قدیمی به روشی جدید استفاده کند. این شرکت که در سال ۱۹۹۶ تأسیس شد برای بارهای بسیار سنگین که امکان جابه‌جایی آن‌ها از طریق ماشین یا قطار نبود، از زپلین (Zeppelins) استفاده می‌کرد. تحقیقات بازار نشان داد برای این خدمات تقاضا وجود دارد و در ابتدا بسیاری از شرکت‌ها به نظر علاقه‌مند می‌رسیدند. تولیدکننده‌های ماشین‌های سنگین مثل آ‌ب‌ب (ABB)، جنرال الکتریک و زیمنس قادر بودند ماشین‌هایشان را مونتاژ شده و تست شده تحویل دهند. عناصر پیش‌ساخته صنعتی می‌توانست مستقیماً به محل ساخت پل منتقل و در آنجا نصب گردد. با این حال،

مدیران تولید، توسعه‌دهنده‌ها و متخصصان لجستیک افراد درستی برای سوال کردن نبودند. هنگامی که زمان امضای قرارداد رسید، وکلایشان گفتند، در انتقال هوایی بارهای سنگین ریسک قابل توجهی وجود دارد. چه اتفاقی می‌افتد اگر یکی از توربین‌های بزرگ گاز به خانه‌ای برخورد کند؟ علاوه بر بررسی ناکافی چنین ریسک‌هایی، کارگولیفتر نتوانست هزینه‌های پروژه را تأمین کند زیرا همراه با بررسی جزئیات فنی، هزینه‌ها مدام در حال افزایش بودند. کارگولیفتر مجبور شد در سال ۲۰۰۲ اعلام ورشکستگی کند زیرا نتوانست هزینه‌های مالی زپلین CL160 را به اندازه کافی تأمین کند.

- حتی شرکت‌های بزرگی مثل گوگل هم اگر مشتریانشان را به خوبی نشناسند ممکن است به مشکل برخوردند. بیشتر افراد، گوگل ویدئو را به یاد ندارند؛ تلاشی از سمت شرکت گوگل که می‌خواست در کسب‌وکار یوتیوب سهمی داشته باشد. پیشنهادهای گوگل برای مشتریان یوتیوب بیش از حد گیج‌کننده بود. در نهایت، گوگل هیچ راهی نداشت جز اینکه خدمات ویدئو خودش را متوقف کند و یوتیوب را با قیمتی بالا خریداری کند.

شرکای ما

علاوه بر مشتریان، عوامل مهم دیگری مثل کارپردازان، توزیع‌کنندگان و ارائه‌دهندگان راه‌حل یا افرادی که به‌طور غیرمستقیم همکاری داشتند مثل محققان، مشاوران یا همکاران به‌طور قابل توجهی در خلق ارزش برای مشتریان نقش دارند. این شرکا به اندازه مشتریان می‌توانند الهام‌بخش ایده‌های جدید باشند و در درک مفاهیم جدید بسیار سودمند عمل کنند.

بوهلر (Bühler)، پیشرویی جهانی در مهندسی فرآیند است و به‌طور قطع در زمینه‌های تولید فناوری و خدمات برای توسعه محصولات در صنایع غذایی و مواد پیشرفته یکی از قهرمانان کوچک ولی موفق اروپاست. این شرکت همکاری نزدیکی با کارخانه‌های تأمین‌کننده غذا داشت تا نوعی برنج غنی شده بنام «نیوتری‌رایس» تولید کند. برای اینکه شرایطی فراهم کند که مشتریان احتمالی این محصول جدید را امتحان کنند، بوهلر سرمایه‌گذاری مشترکی با DSM انجام داد تا برنج مجدد غنی شده را تولید کنند و آن را به کارخانه‌های برنجی ارائه کرد که می‌توانستند بدون سرمایه‌گذاری روی هیچ فناوری وارد بازار شوند. اگر بازار به این نوع برنج به‌خوبی واکنش نشان دهد، سپس کارخانه می‌تواند تصمیم بگیرد که به خرید برنج از شرکت مشترک ادامه دهد یا مستقیماً روی تجهیزات تولید آن سرمایه‌گذاری کند. به هر حال بوهلر در هر دو حالت یعنی هم از فروش برنج غنی شده و هم از فروش فناوری به درآمد رسید.

شرکت‌ها به مرور زمان ارزش اطلاعات ورودی از خارج از شرکت را بیشتر درک می‌کنند. آن‌ها با شرکایشان از یک نوآوری تصادفی فراتر می‌روند و به سمت ایجاد فرآیندهایی ساختار یافته

حرکت می‌کنند که به صورت نظام‌مند شرکا را در فعالیت‌های نوآورانه‌شان دخیل کنند. بعضی افراد از جمع‌سپاری استفاده می‌کنند تا بعضی مسئولیت‌های خاص را به گروهی خارج از شرکت برون‌سپاری کنند. تولیدکننده کالاهای مصرفی بنام پروکتر آند گمبل (Procter & Gamble) در زمینه ایده‌های جمع‌سپاری برای محصولات جدید و مدل‌های کسب‌وکار تخصص پیدا کرده است و هدفش، همکاری با بهترین نوآوران جهان از طریق برنامه ارتباط و توسعه است. به جای تحقیق و توسعه داخلی و قدیمی، شرکت برای توسعه و تجاری‌سازی محصولات بر دانش بیرون از شرکت تمرکز می‌کند. در حال حاضر بیشتر از نصف برنامه‌های محصولات جدید پروکتر آند گمبل حاصل همکاری با شرکای خارجی است. شرکای پروکتر آند گمبل به اندازه تمام ایده‌هایی که در ذهنشان می‌گذرد، متنوع هستند که شامل شرکت‌های کوچک، شرکت‌های بین‌المللی، محققان، سرمایه‌گذاران فردی و برخی مواقع رقبا در دیگر مناطق دنیا می‌شود. این شرکت از یک شرکت خلاق با دانش داخلی به کارگزاری تبدیل شد که به سرعت رشد می‌کند و مبتنی بر دانش تجاری است.

رقبای ما

شما می‌توانید از رقبایتان بیاموزید. در سال ۲۰۰۱ روزنامه مترو (Metro) اولین روزنامه‌ای در اسپانیا بود که کاملاً با تبلیغات هزینه‌هایش را تأمین می‌کرد. شرکت‌های مختلف روزنامه از مدل کسب‌وکارش تقلید کردند که از میان آن‌ها می‌توان به ریکولتوس (Recoletos) با روزنامه رایگانش بنام Què اشاره کرد. رقابت سختی که بین آن‌ها ایجاد شده بود، نوآور اصلی یعنی روزنامه مترو اسپانیا که زیرمجموعه روزنامه‌های موفق بین‌المللی مترو است را مجبور کرد چاپ روزنامه رایگان را در سال ۲۰۰۹ متوقف کند. در همین حین، چاپ روزنامه Què! به یک میلیون نسخه در روز رسید و خیلی خوب پیش می‌رفت. این مثال کاملاً نشان می‌دهد اگر به اندازه کافی سریع واکنش نشان دهید، همچنان می‌توانید سهمتان را از بازار بگیرید؛ حتی اگر ایده نوآورانه قبلاً توسط رقبای شما ایجاد شده باشد. شرکت کار توگوی دایملر اولین شرکتی بود که وارد کسب‌وکار کرایه سریع خودرو شد. تعدادی از رقبای مثل دوپچ بازنر فلینکستر (Deutsche Bahn's Flinkster)، بی‌ام‌دبلیو درایو نا (BMW's DriveNow) و وی‌دبلیوز کوپیکار (VW's Quicar) خیلی سریع واکنش نشان دادند و کم‌کم سهمشان از این بازار در حال رشد به دست آوردند. از لحاظ تعداد مشتری‌های جذب شده، فلینکستر با بیش از ۱۹۰ هزار مشتری در آلمان (۴۹ درصد) در سال ۲۰۱۲ به پیشرویی در سهم بازار تبدیل شد. کارگو تا ۱۸ درصد در مقام دوم قرار گرفت و به دنبال آن، درایو نا (۱۱ درصد) و کوپیکار (۱ درصد) در جایگاه‌های سوم و چهارم قرار گرفتند.

تحلیل عوامل تأثیرگذار

علاوه بر اینکه نقش آفرینان مهم در کسب‌وکارشان را به طور کامل شناختید باید از مهم‌ترین

عواملی که موجب تغییر می‌شوند، آگاه باشید و نحوه تغییر و تأثیرگذاری بر مدل کسب و کارتان را بدانید. دو مورد از عوامل تأثیرگذاری که باید در اکوسیستم در نظر بگیرید، (۱) فناوری‌ها و (۲) ابرروندها (mega trends) هستند.

۱) فناوری‌ها

حجم قابل توجهی از نوآوری‌های موفق مدل کسب و کار به خاطر پیشرفت فناوری میسر شده‌اند. از طرفی، تطبیق سریع با فناوری‌های متحول‌کننده یا استفاده از فناوری‌های محدود می‌تواند یکی از عوامل مهم در موفقیت مدل کسب و کار باشد. از طرفی دیگر، پیشرفت فناوری خودش می‌تواند عامل ریسک ایجاد کند.

بسیاری از مدل‌های کسب و کار که روزی خیلی موفق بودند، به دلیل نداشتن آگاهی نسبت به توانایی فناوری‌های جدید یا جایگزین شکست خوردند. مثال‌هایی که قبلاً ذکر کردیم مثل کداک (Kodak) کاملاً گویای این موضوع است ولی خبر خوب این است که با مشاهده دقیق محیط اطراف می‌توان از چنین تهدیدهایی دوری کرد و آن‌ها را تبدیل به فرصت‌هایی منحصر به فرد در کسب و کار کرد.

در وهله اول، فکر کردن به آینده بسیار مهم است. فناوری به سرعت در حال پیشرفت است و برخلاف باور عموم، این پیشرفت به آرامی در طول زمان اتفاق نمی‌افتد بلکه خیلی سریع و چشمگیر رخ می‌دهد. فناوری امروز با فناوری چند سال پیش زمین تا آسمان متفاوت است و به مرور زمان، با سرعتی فزاینده توسعه پیدا می‌کند. بنابراین، توجه کامل به تغییرات مرتبط با فناوری امری ضروری است زیرا می‌تواند نوآوری‌هایی احتمالی برای مدل کسب و کار را فراهم کند. در غیر این صورت باید ریسک نابودی مدل فعلی کسب و کارتان را بپذیرید. همراه با تلاش و جستجوی داخلی در تحقیق و توسعه برای فناوری‌های جدید، هیچ جایگزینی برای شناسایی و ارزیابی دائمی اهمیت فعلی و آینده روندهای فناوری عمومی وجود ندارد. این روندها ممکن است پیشرفت‌های فنی از سمت شرکا و رقبایتان باشند (برای مثال یک مدل کسب و کار ممکن است به خاطر نوآوری‌های فناوری توسط کارپردازان، رو به نابودی رود) یا روندهای فناوری باشند که از پایگاه مشتریان نشئت می‌گیرد (برای مثال، مدل‌های کسب و کار B2C باید نسبت به استفاده فراگیر از تلفن همراه هوشمند واکنش نشان می‌دادند).

بیابید کمی به عقب برگردیم؛ در سال ۲۰۰۲، شرکت ریسرچ این موشن (Research in Motion) اولین تلفن همراه هوشمند یعنی بلک‌بری را معرفی کرد که به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفت. در آن زمان، تلفن همراه خیلی گران بود و تقریباً فقط برای کسب و کارها استفاده می‌شد. وقتی دیگر تولیدکنندگان وارد بازار شدند، مشتریان تلفن همراه بیشتر شدند. در سال ۲۰۰۹، فروش تلفن

همراه هوشمند و تبلت از فروش جهانی کامپیوترهای قدیمی پیشی گرفت که فقط هفت سال بعد از این بود که این فناوری برای اولین بار معرفی شد. به همین ترتیب، موفقیت اسکایپ، چشم‌انداز ارتباط از راه دور را کاملاً تغییر داد و در افزایش فناوری صدا روی پروتکل اینترنت (VoIP) نقش مهمی ایفا کرد.

با این حال، قابل ذکر است که همه فناوری‌ها به‌طور خودکار منجر به خلق ارزش و توسعه شرکت نمی‌شوند. برای خلق و کسب ارزش به یک مدل درست از کسب‌وکار نیاز دارید. کلایتون کریستنسن (Clayton Christensen) و همکارانش در دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۰۹ در این زمینه گفته‌اند: «تاریخ نوآوری مملو از شرکت‌هایی است که با وجود اینکه فناوری متحول‌کننده‌ای در اختیار داشتند ولی نتوانستند آن را با موفقیت به سودآوری برسانند زیرا آن را با مدل کسب‌وکار متحول‌کننده ادغام نکردند.» مؤسسه فرانهور (Fraunhofer) آلمان در سال ۱۹۸۲ در توسعه قالب موسیقی دیجیتال MP3 نقش بسیار مهمی داشت. فرانهور از این فناوری سالانه ده‌ها میلیون دلار درآمد کسب می‌کرد. در سال ۲۰۰۳، شرکت اپل آبیاد و آیتونز را وارد بازار کرد که هر دو از فناوری MP3 استفاده می‌کردند. فقط سه سال بعد از معرفی آن‌ها، اپل ده‌ها میلیارد دلار در سال درآمد داشت. این موضوع برای فرانهور که آن فناوری را اختراع کرده بود، قابل هضم نبود.

ایریدیوم (Iridium) هم در ادغام فناوری تلفن ماهواره‌ای اش با مدل کسب‌وکار مناسب موفق نبود. در سال ۱۹۹۸، این شرکت ۶۶ ماهواره را با مبلغ هنگفت پنج میلیارد دلار به مدار ثابت زمین فرستاد. تلفن در آن زمان خیلی گران بود و هزینه هشت دلار در دقیقه به‌طور قطع برای عموم مردم هزینه زیادی بود. به‌علاوه، تلفن‌ها به‌جز ساختمان‌ها در همه مکان‌های دیگر کار می‌کرد. این موضوع باعث شد این محصول برای مدیران که مشتری هدفشان بودند، بی‌فایده باشد. به‌جای هدفشان که دو میلیون مشتری بود، فقط ۵۵ هزار نفر این محصول را خریداری کردند و ایریدیوم در سال ۲۰۰۰ اعلام ورشکستگی کرد.

شرکت زیراکس (Xerox) تا قبل از اینکه بالاخره بتواند فناوری خلاقانه‌اش را با مدل کسب‌وکار مناسب ادغام کند، چندین بار با شکست مواجه شد. در سال ۱۹۵۹، این شرکت فناوری جدیدی از فتوکپی را خلق کرد که منجر به چاپ خیلی سریع‌تری می‌شد. دستگاه‌ها بسیار گران بودند و تعداد خیلی کمی به فروش می‌رسید. این شرایط ادامه داشت تا زمانی که زیراکس روش جدیدی برای دور زدن این مشکل پیدا کرد. آن‌ها تصمیم گرفتند مدل جدیدی از کسب‌وکار را ایجاد کنند که در آن مشتریان می‌توانستند دستگاه‌ها را با قیمتی مناسب اجاره کنند و به ازای کپی هر صفحه اضافی مبلغی اضافه پرداخت کنند. این مدل جدید کسب‌وکار آن قدر موفقیت‌آمیز بود که درآمد زیراکس از ۳۰ میلیون دلار در سال ۱۹۵۹ به ۲/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۲ رسید.

هفت روند کسب و کار که منجر به استفاده از فناوری اطلاعات شدند

اینترنت، فضای ابری و نوآوری‌های جدیدی که توسط صنعت فناوری اطلاعات آغاز شده‌اند، پیوسته الهام‌بخش مدل‌های جدیدی از کسب و کار هستند. در اینجا تعدادی روند فناوری وجود دارد که در وب ۲/۰ (روند ۱ و ۲) مدل‌های جدیدی از کسب و کار را ایجاد کردند و در آینده مدل‌های زیادی از کسب و کارهای خلاق و مبتنی بر خدمات را در وب ۳/۰ ایجاد خواهد کرد (روند ۳ تا ۷). این روندها به واسطه همکاری نزدیک با الگار فلش (Elgar Fleisch) و اعضای تیمش در مؤسسه ما شناسایی شده‌اند که در طول پروژه تحقیقاتی مشارکتی در مورد مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات بود.

۱) شبکه اجتماعی به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی برای ارتباط با مشتری

سرعت گسترش رسانه‌های اجتماعی خیلی بیشتر از گسترش خود اینترنت بود. استفاده از آن‌ها به طور قابل توجهی تغییر کرده است؛ امروزه، ۶۰ درصد از مشتریانی که بعد از سال ۱۹۸۵ به دنیا آمده‌اند از تلفن‌های همراهشان به جای تلفن کردن و ایمیل فرستادن بیشتر برای شبکه‌های اجتماعی و بازی کردن استفاده می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی و وبلاگ‌ها که اصلاً تا چند سال پیش وجود نداشتند در حال حاضر جزئی جدانشدنی از تجربیات آنلاین ما شدند. فیس‌بوک بیشتر از یک میلیارد کاربر دارد که بیشتر از ۱۰ درصد جمعیت کل جهان است. لینکدین که در حال تبدیل شدن به یک شبکه اجتماعی کاری است، در سال ۲۰۱۴، بیش از ۲۷۷ میلیون کاربر در جهان داشته است. مثل کوکاکولا که در فیس‌بوک بیش از ۷۸ میلیون طرفدار داشت و در سال ۲۰۱۳ بیشترین «لایک» را دریافت کرد، بیشتر شرکت‌ها تاکنون استفاده توانمند از پلتفرم‌های اینترنتی فراگیر را متوجه شده‌اند. امروزه خیلی عادی است که برای دریافت اطلاعات بهتر از مشتریان، با آن‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی و تالارهای گفتگو در تعامل بود.

۲) اشتراک‌گذاری اجتماع و شبکه

فناوری بر جامعه و اولویت‌های مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد. اینترنت کارهایی مثل ایجاد شبکه‌های آنلاین برای کاربران، فروش آنلاین کالاهای دست‌دوم (ای‌بی)، ارائه وام خصوصی (Zopa) و اجاره محل زندگی برای سفر و تعطیلات (Airbnb) را بسیار آسان کرده است که البته این‌ها فقط چند مثال مختصر بود. از هر هفت زوج در آمریکا بیشتر از یک زوج به صورت آنلاین با یکدیگر آشنا شدند. با تداوم این روند در اروپا، بنیان‌گذاران پارشیپ (PARSHIP) در سال ۲۰۰۰ یک آژانس دوست‌یابی آنلاین ساختند که از الگوریتم تطابق عکس پروفایل استفاده می‌کرد تا افرادی که از نظر ذهنی شبیه به یکدیگر هستند را به هم برساند. پارشیپ در حال حاضر بیشتر از ۷۰ درصد از سهم بازار را در اروپا در اختیار دارد. تأثیرات شبکه‌سازی خارجی (تعداد بالای اعضا ارزش شبکه را افزایش می‌دهد که به نوبه خود

برای اعضای جدید آن را جذاب تر می کند) مسئول این پیشرفت هستند. برنده کل بازار را در دستش می گیرد. خیلی سخت است مانع ورود قوی تری نسبت به حضور زودهنگام در بازار پیدا کنید. بعد از وب ۲/۰، وب ۳/۰ تأثیر بیشتری بر نحوه عملکرد شرکت ها در کسب و کارشان گذاشت. امروزه تعداد وسیله هایی که به اینترنت متصل هستند بیشتر از آدم هایی است که روی کره زمین زندگی می کنند. شرکت سیسکو در سال ۲۰۱۱ بیش بینی کرده است که در سال ۲۰۲۰ تعداد دستگاه های متصل به اینترنت به ۵۰ میلیارد می رسد. اینترنت اشیا در درجه اول، اتصال فیزیکی با دنیای دیجیتال را توسعه می دهد و به کسب و کارها اجازه می دهد خدمات جدید دیجیتال که منجر به خلق ارزش می شوند را برای مشتریان شان ایجاد کنند.

۳) فریموم فیزیکی و افزونه دیجیتالی

مشتریان عادت کرده اند که خدماتی رایگان مثل دریافت اطلاعات از ویکی پدیا، وبسایت های روزنامه های اینترنتی و نرم افزارها و فیلم های رایگان دریافت کنند. در نتیجه، مشتریان به مرور انتظار دارند خدمات فیزیکی مربوطه هم رایگان باشد. گذشته از حمل و نقل رایگان بعضی شرکت ها که با شرایط خاصی انجام می شود، شرکت هایی مثل آمازون، زلاندو (Zalando) یا بست بای (Best Buy) حمل مجدد رایگان به مشتریان شان ارائه می دهند.

به علاوه، صنعت فناوری اطلاعات با تقاضای مصرف کنندگان برای استفاده منعطف محصول در کنار چرخه زندگی شان همراه شده است. عملکرد تلفن های هوشمند می تواند از طریق اپلیکیشن ها شخصی سازی شوند و ما می توانیم از طریق رایانش ابری عملکرد سرور یا ظرفیت ذخیره داده را در تبلت هایمان ارتقا دهیم. شرکت هایی که گزاره ارزش اصلی شان بر محصولات فیزیکی بستگی دارد باید با دقت تمام به دنبال روش هایی باشند که بتوانند این مفهوم را در گزاره ارزش اعمال کنند و آن را از طریق افزونه ها توسعه دهند. مثالی بارز از این افزونه ها ارائه اپلیکیشن هایی است که محدوده عملکرد یک محصول فیزیکی را گسترش می دهند. تعداد کل دانه های اپلیکیشن از چهار میلیارد در سال ۲۰۰۹ به هفتاد میلیارد در سال ۲۰۱۳ رسید. با این حال، علی رغم این روند، مشخص شده است که توسعه اپلیکیشن برای همه افراد حکم طلا را نداشته است. برای مثال در بریتانیا، ۳۵ درصد توسعه دهندگان اپلیکیشن ماهانه کمتر از ۱۰۰۰ دلار دریافت می کنند. در آلمان، این تعداد به ۱۹ درصد رسیده است. این ها نشان می دهد رشد صنعت اپلیکیشن لزوماً حاصل موفقیت مالی نیست. همچنین این موضوع را ثابت می کند که محصول خوب یا روند فناوری جدید به تنهایی برای ساخت کسب و کاری پایدار کافی نیست بلکه مدل کسب و کار با دوام ضروری است.

۴) بارگذاری مجدد دیجیتالی محصولات

روشی جذاب برای اینکه محصولات کم اهمیت را به سمت عصر دیجیتال هدایت کنیم این است که

آن‌ها را به سنسورهای کوچک آنلاین مجهز کرده و در نتیجه آن‌ها را هوشمند کنیم. این کار شرایط را فراهم می‌کند تا گزاره ارزش اولیه با عملکرد خدمات متعدد ارائه شوند؛ روندی که می‌تواند روش کسب‌وکار شرکت‌ها را تغییر دهد.

برای مثال، شرکت توسعه اپلیکیشن فرانسوی بنام ویتینگز (Withings)، با موفقیت توانست یک برنامه نظارت بر نوزاد، سنجش فشارخون و ردیاب فعالیت بسازد. این شرکت با ترکیب سخت‌افزار و اپلیکیشن‌های موبایل، توانست یک مدل کسب‌وکار بادوام ایجاد کند. علاوه بر سخت‌افزارهای نظارتی، اپلیکیشن‌ها، چند عملکرد و ابزار تحلیلی شخصی را به صورت رایگان ارائه می‌دهند. خدمات تیغ و خودتراش معکوس و افزونه‌ها واقعاً به زندگی مشتری ارزش اضافه می‌کند و باعث می‌شود کسب‌وکار ویتینگز بسیار موفق و جذاب شود. در سال ۲۰۱۳، این شرکت ۳۰ میلیون دلار بودجه سرمایه‌گذاری خطرپذیر دریافت کرد. یکی دیگر از شرکت‌ها بنام لیمکس (Limmex) به همین روش نوآوری انجام داد که جایزه‌ای را از آن خود کرد. این شرکت ساعتی ساده را به تماس اورژانسی مجهز کرد؛ اقدامی که هم برای افراد مسن و هم برای ورزشکاران حرفه‌ای و کودکان بسیار ارزشمند است. بسیاری از شرکت‌ها مثل بی‌ام‌دبلیو و هارلی دیویدسون آپدیت‌هایی برای محصولاتشان ارائه می‌دهند تا قدرت اسب بخار را افزایش داده یا صدای آن‌ها را تغییر دهند. این کسب‌وکارها بسیار جذاب است زیرا هزینه نهایی تولید چنین دانلود دیجیتال نزدیک به صفر است.

۵) سنسور به‌عنوان خدمات

استفاده توانمند از سنسورها به‌عنوان خدمات چشم‌انداز کاملاً جدیدی را برای شرکت‌ها نمایان می‌کند. سنسورها می‌توانند برای ثبت کردن زمان اجرای محصول، بهینه‌سازی سیستم یا خدمات مبتنی بر رفتار استفاده شوند. محصولات بعد از اینکه کاملاً به فروش رسیدند، ناپدید نمی‌شوند بلکه می‌توانند از طریق سنسورهای متصل ردیابی و نظارت شوند. برای افزایش چنین صمیمیتی با مشتری، از طریق ارائه خدمات باید ارزش درک شده‌ای برای آن‌ها ایجاد کرد. با این روش، تعمیر و نگهداری پیشگیرانه و واکنشی می‌تواند به تعمیر و نگهداری پیش‌گويانه تبدیل شود. یعنی شرکت می‌تواند بفهمد سیستم چه زمانی نیاز به تعمیر و نگهداری داشته و قطعات جداگانه چه زمانی نیاز به تعویض دارند؛ این‌ها از طریق تحلیل داده‌های کاربر مشخص می‌شود.

با استفاده از سنسورها به‌عنوان خدمات، کارایی دستگاه‌های جدید بسته‌بندی سیگ (SIG) در فروشگاه‌های نستله می‌تواند از راه دور تولید شکلات را بهینه‌سازی کرد. همین حرف را می‌توان برای سیستم‌های پیچیده کارخانه سیمان اِف‌اِل اسمیت (FLSmith) در دانمارک گفت که در مکان‌های تولید سیمان هولکیم (Holcim) نصب شده‌اند. مثالی دیگر تشخیص از راه دور دستگاه‌های چاپ از هایدلبرگ دراک است که در مکان‌هایی که چاپگر نصب شده در سراسر دنیا کار می‌کنند. یکی از ویژگی‌های مشترک، پارامترسازی دستگاه‌هاست که در آن می‌توان زمینه‌های مهندسی پیچیده را از

راه دور اجرا کرد.

یکی دیگر از مثال‌ها، بازوبندهایی است که شرکت فیت‌بیت (Fitbit) تولید می‌کند که مصرف‌کننده می‌تواند در تمام ساعات روز از آن استفاده کند؛ در طول روز تعداد قدم‌ها را می‌شمرد و مسافت طی شده و کالری مصرف شده را محاسبه می‌کند. در طول شب بر خواب فرد نظارت دارد و هنگام صبح به صورت غیرمستقیم بدون تولید صدا فرد را بیدار می‌کند. ابزارهای آنلاین رایگان و اپلیکیشن‌های موبایلی به کاربر اجازه می‌دهد تنظیمات شخصی خودش را داشته باشد و نتایج را دنبال کند.

۶) تجربه فیزیکی و دیجیتالی یکپارچه

در ابتدا، شبیه‌سازی و واقعیت مجازی فقط در بخش‌های تحقیق و توسعه داخلی در شرکت‌های فناوری بزرگ استفاده می‌شدند. با پیشرفت یکنواخت فناوری و هزینه پایین تجهیزات لازم، این فناوری راهش را به سمت فعالیت‌هایی با محوریت مصرف‌کننده باز کرد. واقعیت افزوده می‌تواند به عنوان ابزار ارتقای فروش یا به عنوان روشی برای بهبود خدمات استفاده شود. برای مثال بی‌ام‌دبلیو در تحقیقات واقعیت افزوده برای شعبه‌ها و خدماتش پیشرو است تا بتواند به مکانیک‌هایش در تعمیر ماشین‌ها با سیستم‌های پیچیده کمک کند. واقعیت افزوده احتمالاً به زودی با استفاده از پیکربندی مجازی ماشین‌ها به مشتریان کمک می‌کند و این کار را به روشی انجام می‌دهد که خیلی به دنیای واقعی نزدیک است.

۷) از تجزیه و تحلیل تا بیگ‌دیتا

ارتقای سریع فناوری در انتقال داده، ذخیره‌سازی و پردازش و در دسترس بودن تعداد زیاد دستگاه‌های متصل به اینترنت، اساس ساخت مدل‌های کسب‌وکار خدمات‌محور و نوآورانه را فراهم می‌کند. بیگ‌دیتا نشان می‌دهد سنسورها و دستگاه‌های متصل فقط به تولیدکننده خدمات متناسب محدود نیستند. در حال حاضر چالش اصلی، ادغام داده‌های جمع‌آوری شده برای شناسایی صرفه‌جویی‌های احتمالی در هزینه و کسب اطلاعات بهتر از مشتریان و مزایایی رقابتی است که بتواند برای شرکت ارزش ایجاد کند. در سال ۲۰۱۴، شرکت جنرال الکتریک ۸۰۰ مهندس را در زمینه محصولات شبکه متصل با تمام پیامدهای کسب‌وکار استخدام کرد. توربین‌های بادی دریایی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و از سیستم عیب‌یابی که توسط خودشان انجام می‌شود پشتیبانی می‌کنند؛ برای مثال اگر دستگاه‌های مجاور هر دو در شرایط مناسبی کار می‌کنند، نیازی به خاموش کردن توربین میانی نیست. با توجه به اینکه دنیای B2B بیشتر از چنین روش‌هایی استفاده می‌کند، این مدل‌های کسب‌وکار اغلب مصرف‌کننده‌نهایی را به عنوان مشتری جدید اضافه می‌کنند. با توجه به بیگ‌دیتا و محصول شبکه‌ای جدید، دنیای B2B به تدریج به دنیای B2B2C تبدیل می‌شود. به طور کلی مدل‌های جدید کسب‌وکار تقریباً در همه صنایع با استفاده از این روندهای فناوری اطلاعات فعال هستند.

۲) ابرروندها و تغییرات رگولاتوری

پیشرفت‌های آینده و روندها نقش مهمی در ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار ایفا می‌کنند. اگرچه مدیران نمی‌توانند آن‌ها را تغییر دهند، باید مرتب در موردشان فکر کنند تا مطمئن شوند به موقع به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند و حتی تا حدودی آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند. در قرن پنجم قبل از میلاد، پریکلز (Pericles) اهمیت نگاه به آینده را متوجه شد؛ نگاه به آینده به معنی پیش‌بینی آن نیست بلکه به معنی پیدا کردن آمادگی برای آن است. مثال‌های زیر مربوط به مدل‌های جدید کسب‌وکار نشان می‌دهد شرکت‌ها با استفاده از شناسایی زود هنگام و دقیق روندهای سیاسی و اجتماعی، چگونه می‌توانند از این شرایط بهره ببرند:

- با مشاهده رشد پیوسته بازار آسیایی، شرکت مخابراتی هندی بنام ایرتل (Airtel) تصمیم گرفت مدل کسب‌وکارش را مخصوص نیازهای این گروه از مشتریان تنظیم کند. این شرکت ۹۰ درصد فرآیندها را برون‌سپاری کرد. در نتیجه، نرخ هر دقیقه ایرتل، بسیار کمتر از شرکت‌های مخابراتی غربی بود. این شرکت به قدری جذاب شد که مشتری‌های غربی هم از این خدمات استفاده می‌کردند. ایرتل در ۲۰ کشور قابل دسترسی است، بیش از ۲۶۰ میلیون مشتری دارد و در سال ۲۰۱۲ به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتی دنیا تبدیل شد.

- با پیش‌بینی توانمندی بازارهای نوپا در کشورهای کم‌درآمد، گرامین بنک (Grameen Bank)، یک مدل کسب‌وکار بانکداری ایجاد کرد که مخصوص چنین بازارهایی بود. اعتبار فقط به گروه‌های اعضای جامعه محلی تعلق می‌گیرد که وام را همراه با ضامن امضا کنند. این سازوکار، فشار اجتماعی را برای افراد بدهکار در بازپرداخت کامل وام افزایش می‌دهد زیرا گروه بعدی از اعضای جامعه تازمانی که گروه اول وامش را کامل پرداخت نکرده باشد، نمی‌تواند وام بگیرد. این بانک ۹۸ درصد از وام‌هایش را به زنانی اختصاص می‌دهد که نشان می‌دهد افراد مورد اعتمادتری هستند. این مدل کسب‌وکار به دست برنده جایزه نوبل و مدیرعامل سابق گرامین بنک، محمد یونس (Muhammad Yunus)، ایجاد شد. این بانک در حال حاضر به قدری موفق است که به‌طور کلی بیشتر از هشت میلیارد دلار وام خرد صادر می‌کند.

هر شرکتی باید بر آنچه به‌عنوان مهم‌ترین عوامل روندهای تأثیرگذار بر مدل کسب‌وکارش به حساب می‌آید، تمرکز کند. چندین روند در زمان‌های مختلف در حال وقوع است و ممکن است با توجه به بازارهای مختلف متفاوت باشد. برای مثال شرکت‌های مینت کلینیک (MinuteClinic) و گیگ اسکواد (Geek Squad)، روندهایی که به سمت جامعه خدمات حرکت می‌کردند را شناسایی و روی آن تمرکز کرد. روندهایی که سطحی بالا از تسهیلات را در آمریکای شمالی تقاضا می‌کردند:

- مینت کلینیک، بخشی از شرکت سی‌وی‌اس کِرمارک (CVS Caremark)، خدمات درمانی اولیه‌ای مثل واکسیناسیون، پانسمان زخم‌های سطحی و درمان بیماری‌های شایع خانوادگی را

در داروخانه سی‌وی‌اس ارائه می‌دهد. به دلیل اینکه این کلینیک‌های پزشکی هرروز از اول صبح باز هستند و هیچ روز تعطیلی ندارند، خرید از آن‌ها برای مشتریان بسیار راحت است.

- گیک اسکواد بر اهمیت فزاینده فناوری در زندگی روزانه ما و وابستگی ما به آن تمرکز کرده است و در رابطه با مشکلاتی که مشتری ممکن است با لوازم الکترونیکی مصرفی و شبکه داشته باشد، کمک می‌کند. گیک اسکواد مشکلات را با کامپیوتر و شبکه، تلویزیون، ویدئو، تلفن، دوربین و تجهیزات صدا حل می‌کند و برخلاف انتظار شما، مشتریان این شرکت مشتاق هستند برای این خدمات پول پرداخت کنند. شرکت بست‌بای ۱۰ سال پیش گیک اسکواد را به مبلغ سه میلیون دلار خریداری کرد و در حال حاضر درآمد سالانه‌اش بیش از یک میلیارد دلار است.

سناریوهای جهانی

- دلیل موفقیت بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار این است که آن‌ها پاسخ مناسبی به ابروندهای اجتماعی می‌دهند؛ بر اساس یک نظرسنجی جهانی تا سال ۲۰۵۰ شرایط زیر رخ می‌دهد:
۱. جامعه دانشی: در جوامع بالغ، نیازهای اولیه برآورده می‌شود. در نتیجه، اهمیت موضوعات مرتبط با شکوفایی یک شخص روز به روز افزایش می‌یابد.
 ۲. شبکه و اتصالات: کاهش هزینه انتقال و ارتباطات به نحوی دنیا را به یکدیگر نزدیک می‌کند که تاکنون این طور نبوده است. به‌ویژه، اینترنت فرصتی به جامعه می‌دهد که بتواند خود را به روشی جدید کشف کند.
 ۳. تمرکزگرایی: شهرنشینی با سرعت بیشتری ادامه پیدا می‌کند. نه تنها در کشورهای ثروتمند بلکه در کشورهای فقیرتر هم این اتفاق می‌افتد.
 ۴. مکانی دنج: در دنیایی که بیش از پیش به یک دهکده کوچک و متصل تبدیل شده است مردم به دنبال مکانی برای استراحت به دور از محیط‌های متلاطم و جوامع بسته هستند.
 ۵. کمبود منابع: تأمین منابع محدود می‌شود؛ موضوع کربن دی‌اکسید و گرمایش جهانی تازه آغاز ماجراست.
 ۶. به دنبال هویت: در جامعه کثرت‌گرا، هر فردی به دنبال منحصر به فرد بودن است.
 ۷. امنیت: فجایای طبیعی، تروریسم و عدم قطعیت سیاسی آن قدر ادامه می‌یابد تا نیاز به امنیت را تحریک کند.
 ۸. اداره کردن خود: به‌عنوان واکنشی به جهانی شدن، در بعضی از مناطق، تمرکززدایی و مشکلات محلی مهم می‌شود و طرفدار پیدا می‌کند.
 ۹. تخفیف جمعیتی: برخلاف کشورهای بریک (روسیه، برزیل، چین و هند)، کشورهای صنعتی پولدار با بالا رفتن سن متوسط جمعیت و کاهش نرخ تولد مواجه می‌شوند.

تغییرات رگولاتوری در محیط به اندازه تغییرات روندها در کسب و کارتان مهم است. اگر صنعت تلویزیون بیش از ۲۰ سال پیش خصوصی نشده بود، ارائه دهندگان تلویزیون پولی مانند اسکای (Sky) الآن وجود نداشتند. روندها و تغییرات رگولاتوری پیچیده هستند و درک آنها اغلب دشوار است. در عین حال، آنها در نوآوری در مدل‌های کسب و کار از اهمیت خیلی بالایی برخوردار هستند. ما توصیه می‌کنیم حرف آلبرت انیشتین را دنبال کنید که می‌گوید: «من بیشتر از گذشته به آینده علاقه دارم زیرا تصمیم دارم در آن زندگی کنم.»

ما چک لیستی از سؤالات مهمی را برای شما آماده کردیم که کمک می‌کند به تمام جنبه‌های مهم تحلیل اکوسیستم بپردازید.

چک لیستی برای عوامل تحلیلی تأثیرگذار و نقش آفرینان

۱. نقش آفرینان مرتبط با مدل کسب و کار من چه کسانی هستند؟
۲. نیازهای آنها چیست و چه عواملی بر آنها تأثیر می‌گذارد؟
۳. در طول زمان چگونه تغییر کردند؟
۴. این موضوع برای مدل کسب و کار من چه معنایی دارد؟
۵. آیا تغییرات در محیطی رقابتی فرصت‌هایی برای مدل جدید کسب و کارم ایجاد می‌کند؟ اگر این طور است، چه فرصت‌هایی ایجاد می‌کند؟
۶. در گذشته چه نوآوری‌های (در صورت موجود) مهمی در مدل کسب و کارم رخ داده است؟ چه عاملی موجب افزایش تغییرات شده است؟
۷. در حال حاضر چه فناوری‌هایی بر مدل کسب و کار من تأثیر می‌گذارند؟
۸. فناوری‌ها چگونه تغییر کردند؟ در سه، پنج، هفت یا ده سال بعد، فناوری چه شکلی خواهد شد؟
۹. فناوری‌های آینده چگونه بر مدل کسب و کارم تأثیر می‌گذارد؟
۱۰. چه روندهایی در اکوسیستم من برایم مرتبط هستند؟
۱۱. چگونه این روندها بر افراد مختلفی که در کسب و کارم دخیل بوده‌اند، تأثیر می‌گذارد؟
۱۲. آیا آنها قصد دارند نقاط ضعف و قوت مرا در مدل کسب و کارم تقویت یا تضعیف کنند؟

تحلیل اکوسیستم

۱. در گروه‌های کوچکی که متشکل از سه یا چهار کارمند است، با استفاده از چهار بُعد مثلث جادویی (چه کسی، چه چیزی، چگونه، چرا) مدل کسب و کارتان را توصیف کنید.
۲. در مورد این موضوع فکر کنید که چرا مدل کسب و کار فعلی‌تان دوام نیاورد یا نقاط ضعفش چیست. نقش آفرینان و عاملان تغییر را به عنوان عناصر اکوسیستم‌تان در ذهنتان حفظ کنید.

۳. بر اساس یافته‌های بالا، برای مدل کسب‌وکاران نامه‌ای بنویسید و آن را تحسین کنید.

۴. هر آنچه یاد گرفتید را بنویسید و نتایج را به دیگر گروه‌ها ارائه دهید.

شاید نوشتن نامه‌ای در مدح کسب‌وکاران برایتان بیهوده باشد ولی این تمرین هدف مهمی را دنبال می‌کند: حتی اگر کسب‌وکاران در حال حاضر عملکرد خوبی دارد، این کار کمک می‌کند پیش‌بینی کنید کسب‌وکاران به چه دلیل و چگونه ممکن است شکست بخورد. از استفاده از شوخی‌های تلخ در این قسمت نترسید. این کار قدم مهمی است که باید برای رسیدن به فاصله‌ای ضروری از مدل کسب‌وکاران بردارید و شرکت‌تان را به صورت انتقادی تحلیل کنید.

ایده‌پردازی: تطبیق الگوها

تحلیل اکوسیستم و مدل کسب‌وکاران عموماً کمک می‌کند از فرصت‌ها برای نوآوری در مدل کسب‌وکاران آگاه شوید ولی تفسیر این یافته‌ها و اعمال آن‌ها در مدل کسب‌وکار جدید می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.

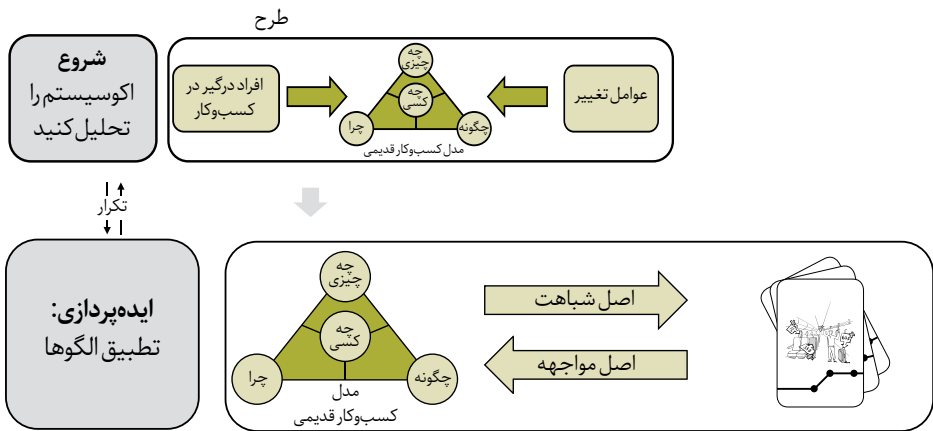
شما اغلب مجبور هستید از میان بیش از یک گزینه مناسب انتخاب کنید. همچنین پاسخ کلمه به کلمه به ایده‌های مشتری لزوماً کمک نمی‌کند خلاقانه فکر کنید. هنری فورد حرف درستی زد وقتی گفت: «اگر از مردم پرسیده بودم چه چیزی می‌خواهند، آن‌ها می‌گفتند اسب‌های سریع‌تری می‌خواهند.»

نقطه شروع در نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌تواند هر موضوعی باشد؛ از حدسی مبهم در منبع خلق ارزش احتمالی گرفته تا مشکلی خاص که با آن روبه‌رو هستید. با این حال، احتمال دارد در پایان فرآیند نوآوری آنچه فرآیند را با آن آغاز کردید خیلی در نتیجه خودش را نشان ندهد. در مقابل، نوآوری‌های موفق در مدل کسب‌وکار بیشتر برخلاف عقل سلیم عمل می‌کنند. این موضوع با این واقعیت ترکیب می‌شود که بیشتر شرکت‌ها اغلب با تفکر بر اساس دسته‌بندی مدل کسب‌وکار مشکل دارند زیرا آن‌ها به جای محصولات فیزیکی بیشتر به رویکردی انتزاعی‌تر نیاز دارند.

یافته‌های ما که نشان می‌داد ۶۰ مدل مختلف کسب‌وکار وجود دارد و اینکه نوآوری ۹۰ درصد مواقع از ترکیب مجدد حاصل می‌شود، ما را به سمتی هدایت کرد تا روشی سیستماتیک بنام تطبیق الگوها برای ایده‌پردازی ایجاد کنیم (شکل ۸-۲). ایده اصلی اعمال ۶۰ الگوی شناخته‌شده در مدل کسب‌وکاران است تا بتوانید برای آن ایده‌های جدید تولید کنید. افرادی که در زمینه اقتصاد عصب‌بنیان (علم اقتصاد مبتنی بر عصب‌شناسی) پیشرو هستند مثل گریگوری اس. برن (Gregory S. Berns) در مورد چنین رویکردی استدلال‌هایی دارد. برن (۲۰۰۸) ادعا می‌کند برای رسیدن به دیدگاهی متفاوت نسبت به یک موضوع، باید با ایده‌هایی در ذهنمان مواجه

شویم که تا الآن بررسی نشده‌اند. باید ذهنمان را مجبور کنیم اطلاعات را مجدد دسته‌بندی کند تا ما بتوانیم از الگوهای فکری همیشگی مان رها شویم و در نهایت شروع به تولید ایده‌های جدید کنیم.

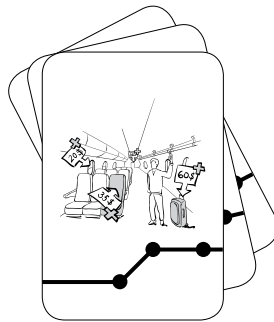
شکل ۸-۲ ایده‌پردازی: تطبیق الگو



کار کردن با مدل‌های کسب‌وکار به شما اجازه می‌دهد در شیوه‌ای ساختاریافته الگوهای جدید ایجاد کنید. در ابتدا، این فرآیند به شما کمک می‌کند از منطق غالب صنعت رها شوید و بتوانید الگورا با زمینه خاص شرکت‌تان تطبیق دهید و بنابراین کسب‌وکاری خلاق ایجاد کنید. ایده‌ها و خلاقیت در این زمان خیلی ضروری است و در نهایت بین ایده‌های جدید از بیرون و خلاقیت خودتان در درون شرکت تعادلی پیدا می‌کنید. برای ساده‌سازی فرآیند تطبیق الگو، ما ۶۰ مدل موفق کسب‌وکار را در یک مجموعه کارت نشان دادیم (شکل ۹-۲). هر کارت یک مدل کسب‌وکار را به‌طور کامل توصیف می‌کند که شامل عنوان، توصیف کلی از ایده اصلی الگو، توصیف شرکتی واقعی که در مدل کسب‌وکارش از این الگو استفاده کرده است و مثال‌هایی از دیگر شرکت‌ها که از آن استفاده کرده‌اند، می‌شود. حجم اطلاعاتی که فراهم شده با نیازهای شما در این مرحله از ایده‌پردازی متناسب است؛ حجم این اطلاعات آن قدر کم نیست که شما را وادار نکند از ناحیه امن خود خارج شوید و آن قدر زیاد نیست که مانع خلاقیتتان شود.

(دو نسخه از این مجموعه کارت‌ها وجود دارد تا به این فرآیند کمک کند: کارت‌های فیزیکی که در کارگاه‌ها استفاده می‌شود و نرم‌افزارهای تعاملی در دسترس کارمندان که در سراسر جهان قابل دسترسی است. به سایت www.bmi-lab.ch مراجعه کنید.)

شکل ۹-۲ کارت‌های الگو



این ۶۰ الگو می‌تواند به دوروش اعمال شود؛ شما می‌توانید هم از اصل شباهت یا اصل مواجهه استفاده کنید. هرکدام مزایای خودشان را دارند و هر دو ممکن است هم‌زمان مورد استفاده قرار گیرند.

استفاده از اصل شباهت برای تطبیق الگوها

اصل شباهت از داخل شرکت شروع می‌شود و بعد به سمت بیرون از شرکت حرکت می‌کند؛ یعنی شما با کارت‌های الگو برای کسب و کارتان در صنعت مربوطه شروع می‌کنید و بعد کم‌کم به سمت الگوهای بیرون حرکت می‌کنید که شباهت کمتری دارند که بعد باید آن‌ها را با مدل کسب و کارتان تطبیق دهید.

برای اعمال اصل شباهت، مراحل به شرح زیر است:

۱. معیار تحقیقاتی خود را تعریف کنید تا صنایع مربوطه را بشناسید. برای مثال اگر شما یک شرکت خدماتی در صنعت انرژی هستید، ممکن است معیارهای تحقیقاتی که در ادامه می‌خوانید را در نظر گرفته باشید؛ این معیارها شامل، کالاهای غیرقابل نگهداری (صنعت خدمات)، حذف نظارت (مخابرات)، نوسان بالا (صنعت مالی)، مواد خام (صنعت شیمیایی)، از محصول تا راه‌حل (تولیدکننده ابزار) و سرمایه عظیم (راه‌آهن) می‌شود.

۲. مرحله بعد باید بر اساس صنایع مربوطه و معیارهای تحقیقاتی که از پیش تعیین شده است، از میان این ۶۰ الگو، الگوهای را انتخاب کنید که قبلاً در صنایعی که شناسایی کردید، استفاده شده‌اند. ترجیحاً سعی کنید با شش تا هشت الگو کار کنید.

۳. حالا الگوهای شناسایی شده را در مدل کسب و کارتان استفاده کنید. برای هر الگویی ایده‌هایی ملموس ایجاد کنید که ممکن است در شرکت‌تان به خوبی عمل کنند و چالش‌هایی که متوجه

آن‌ها شدیداً را برطرف کنید.

۴. اگر در اولین تلاش نتوانستید ایده‌ای پایدار برای نوآوری کسب‌وکارتان پیدا کنید، فرآیند را دوباره تکرار کنید. ممکن است بخواهید معیارهای تحقیقاتی‌تان را گسترش دهید و در تحلیل‌تان از مدل‌های کسب‌وکار اضافی استفاده کنید.

مهم‌ترین سؤال‌ی که در رابطه با اصل شباهت پیش می‌آید این است که: با تطبیق این الگو در شرکت‌م چگونه مدل کسب‌وکارم تغییر می‌کند؟

اصل شباهت نیاز به یک رویکرد کاملاً تحلیلی و سیستماتیک دارد. شما به مرور از منطق صنعت فعلی‌تان فاصله می‌گیرید و با آگاهی سعی می‌کنید الگوهایی از صنایع غیرمرتبط را حذف کنید. برای مثال صنعت فست‌فود هیچ ارتباطی با صنعت مخابرات ندارد. مریبان ما با مدل فکری که در ادامه می‌خوانید، عملکرد خوبی داشتند؛ «بعد از اینکه شرکتی متفاوت شرکت ما را خریداری کرد، چگونه آن را اداره می‌کند؟» موضوع این است که در نتیجه شما در مورد اینکه این الگو چگونه در شرکت خودتان اعمال خواهد شد، فکر می‌کنید.

در اصل شباهت، زمینه تحقیقاتی شما به نسبت محدود تعریف می‌شود که به این معنی است که اعضای تیمتان باید کمتر انتزاعی فکر کنند. با این حال، شما همچنان باید در ایده‌پردازی به دنبال تناسب باشید. ساختارها و فرآیندها به نحوی شکل گرفته است که احتمال پیدا کردن راه‌حل و ایده‌های مرتبط را افزایش می‌دهد. به همین دلیل، اصل شباهت احتمالاً بیشتر منجر به نوآوری‌هایی در مدل کسب‌وکار می‌شود که فقط کمی یا تا حدودی تحول‌آفرین هستند. یک شرکت بزرگ چاپ سوئیسی با موفقیت از اصل شباهت استفاده کرد. مثل بسیاری از رقبایش، شرکت با مشکل ظرفیت بیش از حد مواجه بود. دستگاه‌های چاپ زیادی وجود داشت ولی تعداد کارهای چاپی خیلی کم بود. توجه این شرکت به الگوی «بی‌حاشیه» جلب شد که توسط خطوط هوایی ارزان قیمت استفاده شده بود و فهمید که می‌تواند با ارائه خدمات چاپی ساده و ارزان قیمت از ظرفیت اضافه خود استفاده کند.

سفارش‌ها به صورت آنلاین پذیرفته می‌شدند و تا زمانی که یکی از دستگاه‌ها ظرفیت خالی نداشت، چاپ نمی‌شد. در حالی که این خدمات جدید برای مشتریان قدیمی چندان جالب نیست، برای مشتریان انعطاف‌پذیری که به قیمت حساس هستند و معمولاً اسناد خود را خارج از کشور چاپ می‌کنند، جالب خواهد بود.

یک تولیدکننده دستگاه فرآوری مواد غذایی، در قیاس با شرکت ایکیا، از مدل کسب‌وکار

سلف سرویس استفاده کرد (قسمتی از زنجیره ارزش را به مشتریان برون سپاری کرد). این شرکت تصمیم گرفت مسئولیت ارزیابی صلاحیت تجهیزات را به مشتریان محول کند، بنابراین همراه با دستگاه‌ها یک جعبه ابزار ارائه کرد که به مشتریان اجازه می‌داد خودشان صلاحیت تجهیزاتشان را ارزیابی کنند. این تولیدکننده از ارائه هرگونه گارانتی به مشتریان صرف نظر کرد و در عوض با ارائه ابزاری مناسب به آن‌ها کمک کرد خودشان فرآیند را تکمیل کنند.

استفاده از اصل مواجهه برای تطبیق الگوها

برخلاف اصل شباهت که شامل تحقیقات دقیقی در رابطه با مدل‌های کسب و کار مرتبط با زمینه کاری می‌شد، اصل مواجهه فقط می‌خواهد شما را با موضوعاتی تحول آفرین مواجه کند؛ به این معنی که شما مدل کسب و کار فعلی‌تان را با سناریوهای صنایع کاملاً نامربوط مقایسه می‌کنید و موضوعاتی تحول آفرین را با توجه به تأثیرات احتمالی که بر مدل کسب و کارتان دارند، مطالعه می‌کنید.

شما مرحله به مرحله از بیرون به سمت داخل پیش می‌روید. تفاوت زیاد بین موقعیت فعلی و مدل‌های جایگزین کسب و کار به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مدل فعلی کسب و کارتان را به چالش بکشد. هدف این رویکرد این است که افراد را وادار کند از الگوهای فکری همیشگی فراتر روند و زمینه‌هایی کاملاً جدید و غیرمنتظره برای نوآوری ایجاد کنند. همان‌طور که هر ناخدای با تجربه‌ای به شما می‌گوید: «لنگر را جایی رها کن که با قایقت خیلی فاصله داشته باشد. زمانی که به کف دریا رسید، خودش راه برگشت را تا قایق پیدا خواهد کرد.»

کاربرد زیاد اصل مواجهه در موقعیت‌هایی به چشم می‌خورد که مشکل‌تان همچنان خیلی مبهم و ناشناخته است؛ برای مثال در جایی متوجه شدید باید دست به اقدام بزنید (به خاطر کاهش درآمد، افزایش رقابت یا حاشیه سود پایین و مواردی دیگر) ولی نتوانستید برنامه‌ریزی مشخصی داشته باشید. در همین حین، اصل مواجهه، رویکردی فوق‌العاده برای شناخت سریع نوآوری‌های احتمالی در مدل کسب و کار ارائه می‌دهد.

در یک شرکت صنعتی وارد اتاق کارمندان شوید و از آن‌ها بپرسید: «شرکت اپل کسب و کارش را چگونه اداره می‌کند؟» در ابتدا احتمالاً پاسخی که می‌شنوید این است که «شرکت ما متفاوت است بنابراین عوامل پیروزی اپل برای ما کارساز نیست» ولی اگر شنوندگان تصمیم بگیرند در بحث شرکت کنند، احتمال دارد ایده‌های جدیدی مطرح شود. زمانی که با اصل مواجهه کار می‌کنید، در کمال تعجب می‌بینید که یک گروه کارمند متمرکز چقدر ایده‌ها و مفاهیم جدیدی را می‌توانند مطرح کنند.

در کنار شرکت مهندسی مکانیک، ما به الگوی آبونمان (مشتریان ماهانه برای خدمات پول

پرداخت می‌کنند) به‌عنوان یک مدل جدید کسب‌وکار احتمالی نگاهی انداختیم. مواجهه با این الگو ایده‌ای را ایجاد کرد که بر اساس آن تصمیم گرفته شد اپراتورهای دستگاه‌های خود شرکت را آموزش داده و آن‌ها را به مشتریان اجاره دهند. در همین حین، مشخص شد مدل جدید کسب‌وکار رابطه نزدیک‌تری با مشتریان ایجاد کرده که به‌طور قطع، دلیل اصلی جستجوی شرکت برای مدل جدید کسب‌وکار بوده است.

یک تولیدکننده فولاد از الگوی «پرداخت به ازای هر بار استفاده» (مشتریان فقط برای استفاده از خدمات یا محصول هزینه پرداخت می‌کنند) استفاده کرد تا ایده‌ای را مطرح کند که به‌موجب آن مشتریان فقط بابت فولادی که استفاده می‌کنند پول می‌پردازند و به ازای هر واحد فولادی که ارسال می‌شود، صورت‌حساب برایشان صادر نمی‌شود. فولاد اضافه توسط شرکت جمع‌آوری می‌شود و برای تولیدات بعد باز یافت می‌شود.

تأمین‌کننده‌ای که روی گوشی آیفون اپل کار می‌کند از برندسازی مواد اولیه (بازاریابی که شامل یکی دیگر از محصولات تأمین‌کنندگان می‌شود که مشتری نمی‌داند) استفاده کرد تا بتواند برای محصولات خودش بازاریابی مشخصی انجام دهد و وابستگی آن را نسبت به اپل کاهش دهد و آن را وارد بازار جدید کند.

اصل مواجهه به شرح زیر اعمال می‌شود:

۱. در اولین مرحله باید از بین ۶۰ مدل کسب‌وکار در دسترس، شش تا هشت الگو انتخاب کنید که به‌طور قابل توجهی منطق متفاوتی نسبت به الگوهای رایج در صنعت خودتان دارند. برای انتخاب الگو از حس درونی‌تان استفاده کنید. همچنین در بعضی کارگاه‌ها زمانی که به تیم‌ها اجازه دادیم به‌صورت تصادفی ۱۰ الگو انتخاب کرده، در مورد آن‌ها کمی بحث کنند و در نهایت الگوهای مورد علاقه‌شان را معرفی کنند، نتیجه مثبتی دریافت کردیم. بهتر است مدت زمانی که شرکت‌کنندگان فرصت تصمیم‌گیری دارند را محدود کرده تا آن‌ها را وادار به استفاده از حس درونی کنید.

۲. در مرحله بعد باید مدل کسب‌وکارتان را با الگوهایی که انتخاب شدند، به چالش بکشید. ما به این نتیجه رسیدیم در این قسمت برای از بین بردن الگوهای فکری همیشگی در اعضای تیم باید از مثال‌های واقعی استفاده شود زیرا بسیار مؤثر عمل می‌کنند. «شرکتی دیگر چگونه کسب‌وکار ما را مدیریت می‌کند؟» برای بهبود درک این موضوع، ما پیشنهاد می‌کنیم، فرم این سؤال را تغییر دهید و فکر کنید که شرکتی دیگر در واقع شرکت شما را خریده است و ببینید چگونه این اتفاق سبک مدیریت و منطق شرکت‌تان را تغییر می‌دهد. این کار می‌تواند شامل سؤالات زیر باشد، برای مثال:

- فریم‌یوم: اسکایپ چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟

- _ **فرانچایز:** مک دونالد چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **تیغ و خودتراش:** نستله نسپرسو چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **دنباله‌دار:** آمازون چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **آبونمان:** نتفلیکس چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **بازار دوطرفه:** گوگل چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **طراحی کاربر:** شرکت تردلس (Threadless) چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **خودپرداز:** دل چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
 - _ **سلف‌سرویس:** آیکیا چگونه شرکت ما را اداره می‌کند؟
- شما باید برای هر کارت مدل کسب‌وکار، بیشتر از یک ایده مطرح کنید. این کار همیشه راحت نیست. در ابتدا، شرکت‌کنندگان اغلب متوجه می‌شوند باید خودشان را مجبور کنند برای هر الگو چند ایده مطرح کنند.
۳. اگر بعد از اولین اقدام هنوز به اندازه کافی ایده ندارید، خیلی راحت مراحل بالا را تکرار کنید و از مدل‌های کسب‌وکار متفاوت به عنوان نیروی حرکت استفاده کنید.

احتمالش خیلی کم است تیمی در همان نگاه اول به یک مدل کسب‌وکار علاقه‌مند شود. اگر در کارگاه از تأمین‌کنندگان خودرو پرسیم، مک دونالد چگونه کسب‌وکارشان را اداره خواهد کرد، احتمالاً باعث می‌شود با تعجب سرشان را تکان دهند. چنین سؤالی به نظر می‌آید هیچ ارتباطی با کسب‌وکارشان ندارد ولی وقتی خیلی دقیق‌تر به مدل کسب‌وکار مک دونالد نگاه می‌کنیم، این طرز فکر تغییر می‌کند؛ مک دونالد کارمندان جدید را فقط به مدت ۳۰ دقیقه آموزش می‌دهد تا سرعت آن‌ها را کامل افزایش دهد. کسب‌وکار فرانچایز مک دونالد بر سادگی و تکرارپذیری تولید وابسته است. در حال حاضر، بیشتر اعضای تیم متوجه شده‌اند چقدر این سؤال برای کسب‌وکار یا در واقع برای هر شرکتی مهم است.

شما باید آن قدر در این مسائل عمیق شوید تا به لحظه «ابراز پیروزی» برسید. زود تسلیم نشوید.

استفاده از اصل مواجهه عموماً به تیمی خلاق و با انرژی مثبت نیاز دارد. ایجاد قیاس‌ها برای چنین الگوهای تحول‌برانگیزی کمی فراتر از ظرفیت ذهن است.

در نگاه اول، مدل‌های کسب‌وکار برای ادامه اطلاعات بسیار کمی در اختیاران می‌گذارند و باید خیلی در آن‌ها عمیق شوید. یک واسطه باسابقه می‌تواند سؤال‌های درستی بپرسد تا مکالمه را به جلو پیش ببرد. مثل همه تمرینات خلاقانه، مربی آگاه که بتواند شما را در مسیر درست راهنمایی

کند، بسیار مفید است.

جدول ۱-۲ اصول شباهت و مواجهه را با یکدیگر مقایسه کرده و در نتیجه این مقایسه توصیه‌هایی را ارائه کرده است که ترجیحاً کدام الگوها باید در کدام شرایط استفاده شوند. اگر نوآوری در مدل کسب‌وکار، یکی از بهترین برنامه‌های استراتژیک برای شرکت‌تان است، منطقی است که در مورد هر ۶۰ الگو به دقت فکر کنید. عموماً با بررسی ۱۵ الگو چندین ایده قابل اجرا به ذهن‌تان می‌رسد. گروه BASF بعد از بررسی دقیق ۶۰ الگو تصمیم گرفت ۲۶ الگورا که ارتباط نزدیکی با کسب‌وکار B2B شیمیایی BASF دارد، انتخاب کند. چنین انتخاب‌هایی فقط باید در مرحله دوم انجام شود.

فرآیندهای موفق ایده‌پردازی

فرآیند ایده‌پردازی یکی از موضوعات اصلی در راهنمای مدل کسب‌وکار است. به همین دلیل باید احترام زیادی برای آن قائل شوید. ما معمولاً فرآیند ایده‌پردازی را در محیط کارگاهی انجام می‌دهیم که همان‌طور که در ادامه خواهید دید طرح کلی آن ممکن است متفاوت باشد. به دلیل اینکه خروجی کار با توجه به ایده‌های خلاقانه خیلی به عملکرد کارگاه بستگی دارد، توصیه‌های مفیدی برای تحقق آن ارائه می‌شود.

تطبیق الگو

ما در ابتدا سعی می‌کنیم تا جایی که می‌توانیم ایده مطرح کنیم. توسعه ایده‌ها در دو مرحله انجام می‌شود؛ در مرحله اول هر فرد بعد از نگاه کردن به کارت‌های الگو تعدادی ایده انتخاب می‌کند و بعد شرکت‌کننده‌ها در مورد آن‌ها با یکدیگر بحث می‌کنند، روی آن‌ها کار می‌کنند، آن‌ها را تغییر داده و بعد ارائه می‌دهند. این مراحل ممکن است متقابلاً منحصربه‌فرد باشند یا به صورت مکرر در کنار هم قرار گیرند تا پارامترهای اضافه را مدیریت کنند. کارگاه به دوروش متفاوت می‌تواند سازمان‌دهی شود:

- **کارگاه حضوری یا مجازی:** به لطف پیشرفت نرم‌افزارهای طراحی شده، ما می‌توانیم کارگاه‌ها را هم حضوری و هم مجازی برگزار کنیم. مزیت کارگاه مجازی این است که می‌توانیم شرکت‌کننده‌های خیلی بیشتری داشته باشیم که منطقه جغرافیایی آن‌ها اصلاً مهم نیست. هر چه کارمندان بیشتری شرکت کنند، کارت‌های الگوی بیشتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. ثابت شده است که این امر برای شرکت‌های بزرگ چندملیتی بسیار مفید است؛ شرکت‌هایی که ما به عنوان مربیان خارج از شرکت نتوانستیم تمام شرکت‌کننده‌هایی که از مناطق مختلف جغرافیایی درگیر بودند را آموزش دهیم.

جدول ۲.۱ مقایسه اصول شباهت و مواجبه

اصل مواجبه	اصل شباهت
<p>الگوهای نامرتب</p> <p>اصل مواجبه</p> <p>الگوهای آتالوگ</p>	<p>الگوهای آتالوگ</p> <p>اصل مواجبه</p> <p>الگوهای نامرتب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● گونه افراطی ● به آنچه هیچ اطلاعاتی در موردش ندارید، نزدیک شوید ● رها شدن از الگوهای فکری ● استقبال از نوآوری‌های غیر قابل تصور ● به میزان بالایی از خلاقیت نیاز دارد و به همین دلیل اجرای آن سخت‌تر است 	<ul style="list-style-type: none"> ● صنایع مشابه ● از آنچه قبلاً می‌دانستید دوری کنید ● ساختاری نسبتاً بهتر ● مناسب برای افراد خلاق تازه‌کار ● بسته به شکل انتزاعی مشکل، الگوی فکری فقط تا حدی از بین می‌رود ● ریسک گرفتار ماندن در مشکلات مشتریان قدیمی
<ul style="list-style-type: none"> ● پروژه‌های نوآوری با طرح‌ریزی منطقی یا طرح‌ریزی که تا حدی برایتان آشناست 	<ul style="list-style-type: none"> ● پروژه‌های نوآوری با طرح‌ریزی خاص برای مشکلات
<p>معیار انتخاب</p>	<p>معیار انتخاب</p>
<p>مزایا</p>	<p>مزایا</p>
<p>معایب</p>	<p>معایب</p>
<p>توصیه</p>	<p>توصیه</p>

همچنین برای انگیزه دادن به شرکت‌کننده‌ها برای مشارکت فعال از ابزار شبکه اجتماعی استفاده می‌شود. فناوری اطلاعات می‌تواند به توسعه یک جامعه کمک کند. به علاوه، این جامعه می‌تواند به گروهی وسیع‌تر از توسعه‌دهندگان محصول، طراحان، بازاریابان و مدیران لجستیک تبدیل شود. به عبارتی دیگر، هر فرد تصمیم‌گیرنده در شرکت باید با توجه به ابعاد مدل کسب‌وکار فکر کند و فقط به یک واحد استراتژی مرکزی کوچک بسنده نکند. از طرفی دیگر، بحث‌های گروه‌های مجازی به‌ندرت به اندازه کارگاه‌های حضوری پرانرژی و مفید است. ترجیحاً، ما توصیه می‌کنیم هم از کارگاه‌های حضوری و هم از کارگاه‌های مجازی استفاده کنید تا بتوانید از نقاط قوت هر دو بهره ببرید و نقاط ضعف‌شان را جبران کنید.

- **متوالی یا هم‌زمان:** الگوها می‌توانند به صورت متوالی (تک‌تک) یا به صورت هم‌زمان بررسی شوند. در حالت هم‌زمان، هر عضوی از تیم تعدادی کارت دریافت می‌کند و در ادامه یک یا دو مدل کسب‌وکار را به بقیه اعضای گروه ارائه می‌کند. در رویکرد متوالی، کل گروه کارت‌ها را ارزیابی می‌کنند و برای هر مدل کسب‌وکار ایده‌هایی را مطرح می‌کنند. وقتی به الگوها به صورت متوالی نگاه می‌کنید پیدا کردن روش‌هایی برای ترکیب کردنشان خیلی سخت‌تر است.

- **باز یا بسته:** شما همچنین می‌توانید تنظیم کنید که این فرآیند چقدر باز پیش رود. در حالت اول ایده‌ها جداگانه مطرح می‌شوند (با استفاده از افکارنویسی) و بعد کل گروه در مورد آن‌ها بحث می‌کنند. در حالت دوم، آن‌ها خیلی سریع به گروه منتقل می‌شوند. افکارنویسی، همه شرکت‌کنندگان را مجبور می‌کند تا ایده‌هایی را مطرح کنند که به شما کمک می‌کند از خلاقیت و توانمندی گروه به خوبی استفاده کنید. یکی از روش‌های خوبی که برای پیاده‌سازی این مفهوم وجود دارد این است که به هر شرکت‌کننده تعداد مشخصی کارت مدل کسب‌وکار بدهید و از آن‌ها بخواهید برای هر الگو یک ایده مطرح کنند. افکارنویسی همچنین اختلالات را به حداقل می‌رساند و بنابراین ایده‌های اولیه توسط کارمندان ناراضی و بدبین نادیده گرفته نمی‌شوند. با این حال، از آنجایی که این فرآیند کاملاً فردی انجام می‌شود، لحظه‌های خلاقانه‌ای که در آن ایجاد می‌شود با بحث‌های گروهی مشابه نیستند. برای اولین بار، ما پیشنهاد می‌کنیم بحث برای همه باز باشد.

- **تکرار زیاد یا کم:** در نهایت، شما می‌توانید مدت زمانی را که هر شرکت‌کننده اجازه دارد به یک الگوی مدل کسب‌وکار اختصاص دهد محدود کنید. تصور می‌شود بیشتر ایده‌های خلاقانه در سه دقیقه اول به ذهن‌خاطر می‌کنند؛ بعد از آن بیشتر در ایده‌هایی که قبلاً مطرح شده‌اند، تغییراتی تدریجی ایجاد می‌شود. در این روش سعی کنید همه چیز را ساده بگیرید. برای مثال به هر شرکت‌کننده سه دقیقه زمان بدهید (نود ثانیه برای هر کار) تا ایده‌هایی را مطرح کند که برای بحثی پرانرژی‌تر مناسب هستند. البته برای بعضی شرکت‌کننده‌ها این سرعت بالا ممکن است

استرس زا باشد، ذهنشان را مسدود کند و جلوی ظرفیت نوآوران‌شان را بگیرد. تصمیم‌گیری برای اینکه کارگاه را سریع یا آهسته پیش ببرید، به گروه مورد نظر و میزان تجربه‌شان بستگی دارد.

شما حداقل باید برای اجرای دو تا سه دوره ایده‌پردازی برنامه‌ریزی کنید؛ بیشتر شرکت‌کننده‌ها در طول دوره دوم به بالاترین سطح خلاقیت‌شان می‌رسند. دوره سوم برای آزاد کردن هر نوع خلاقیت احتمالی است که در اعماق ذهن نشسته است. عموماً، بهتر است در هر دوره از یک رویکرد استفاده کنید. ناظرهای باتجربه در برقراری پیوند بین منطق غالب صنعت و مدل‌های جدید کسب‌وکار بسیار مفید هستند. اگر ناظرها خارج از صنعت باشند، خیلی احتمال دارد بتوانند سطحی مناسب از انتزاع و مفهوم مورد نیاز را حفظ کنند. کارگاه‌هایی که بین صنایع مختلف برگزار می‌شود، افرادی را از شرکت‌های مختلف در کنار هم قرار می‌دهد که در بازار با یکدیگر رقابت نمی‌کنند و توسط ناظری بی‌طرف رهبری می‌شوند. این کارگاه‌ها بسیار ثمربخش هستند.

عوامل موفقیت در مرحله تطبیق الگو

قوانین زیر ثابت شده‌اند که در تطبیق الگو مفید هستند:

- ۱. همه را بیرون بریزید:** قبل از اینکه برای مطرح کردن ایده‌های جدید وقت صرف کنید، مطمئن شوید تمام ایده‌های قبلی را از ذهنتان بیرون کردید. این کار به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد کاملاً بر ایده‌پردازی بر اساس الگو تمرکز کنند و مطمئن شوند به ایده‌های قدیمی‌شان وابسته نیستند.
- ۲. هیچ محدودیتی برای خلاقیت وجود ندارد:** هر نوع خلاقیتی قابل قبول است. خیلی مهم است شرایطی را فراهم کنید که فضای کافی برای هر نوع ایده‌ای وجود داشته باشد. شرکت‌کننده‌ها نباید از اینکه شاید پیشنهادشان اشتباه است، بترسند زیرا این موضوع جلوی خلاقیت را می‌گیرد و فرآیند را نابود می‌کند. مشخص است که در ایده‌پردازی جای هیچ‌گونه منفی‌نگری و تحقیر وجود ندارد.
- ۳. کپی نکنید:** در این مرحله از ایده‌پردازی، ایده‌ها نباید کپی باشند. شما بر اصلی کار می‌کنید که ایده‌ها متعلق به همه افراد هستند و همه می‌توانند روی آن‌ها کار کنند و آن‌ها را توسعه دهند. اهمیتی ندارد چه کسی در وهله اول ایده‌ای ارائه می‌کند و نیازی نیست تعداد ایده‌هایی که هر فرد مطرح می‌کند را بشمارید. ایده‌ها از طریق کار تیمی پدیدار می‌شوند و توسعه پیدا می‌کنند.
- ۴. کمیت نسبت به کیفیت اولویت دارد:** در این مرحله هم بسیار مهم است ایده‌های بسیار زیادی مطرح شود. ایده‌هایی که «عجیب و غریب» هستند ممکن است در نهایت به

هیجان‌انگیزترین ایده‌ها تبدیل شوند و گروه را وارد قلمرویی جذاب کنند. شرکت‌کننده‌ها باید تشویق شوند تا جایی که می‌توانند ایده‌هایشان را مطرح کنند؛ بعد از آن، زمان ارزیابی آن‌ها فرا می‌رسد.

۵. از منفی‌نگری دوری کنید: پاسخ‌هایی مثل «ولی ما قبلاً این ایده را امتحان کردیم» جلوی کارآمدی افراد را می‌گیرد و هیچ جایی در فرآیند ایده‌پردازی ندارد. برای اینکه افراد این موضوع را درک کنند روشی خلاقانه وجود دارد؛ می‌توانید در آغاز کلاس چنین جملاتی را در گوشه و کنار اتاق نصب کنید تا به‌عنوان یک یادآور عمل کنند.

۶. ده ثانیه: برای اینکه مطمئن شوید ایده‌ها فراموش نمی‌شوند، آن‌ها را طی ۱۰ ثانیه بنویسید. واقعاً عجیب است که یک چشم‌انداز خلاق چگونه می‌تواند به‌سرعت در افق محو شود. به شرکت‌کننده‌ها کمک کنید از این قوانین پیروی کنند و چندین خودکار و کاغذ برای آن‌ها تهیه کنید.

۷. ایده‌های مختلفی را امتحان کنید: در مرحله ایده‌پردازی، صرف‌نظر از اینکه ایده‌ای قابل اجراست یا فقط از لحاظ استراتژیکی اهمیت دارد، باید تمرکزتان به‌جای ایده‌های تدریجی، بر مطرح کردن ایده‌های تحول‌آفرین باشد. عموماً، تبدیل کردن ایده‌های تحول‌آفرین به ایده‌های قابل اجرا و تدریجی به‌نسبت کار ساده‌تری است ولی تلاش برای تبدیل کردن ایده‌ای تدریجی به ایده‌ای تحول‌آفرین به خاطر وجود الگوهای فکری تقریباً غیرممکن است.

۸. حکایت‌ها و پرسیدن سؤال‌های درست: خیلی مهم است در حالی که شرکت‌کننده‌ها کارت‌ها را تحلیل می‌کنند، ناظر از آن‌ها سؤال‌های درستی بپرسد تا از اینکه در مورد هر کدام از الگوها جداگانه و دقیق فکر می‌کنند، مطمئن شود. استفاده از حکایت هم می‌تواند کمک بزرگی برای تحریک کردن افکار باشد. در این زمینه می‌توان داستان مک‌دونالد را مثال زد زیرا نشان می‌دهد چگونه می‌توانید به‌طور اساسی شرکت‌تان را با روشی مشابه ساده‌سازی کنید؛ باید ایده‌های زیادی برای تغییر ایجاد کنید و پیچیدگی و مقیاس‌پذیری را حذف کنید. استفاده از اصل مک‌دونالد (ساده بگیر) به‌نوعی برای هر کسب‌وکاری منطقی به نظر می‌آید. عوامل موفقیت آمیزی که در بالا خواندید باید قبل از شروع جلسه، به‌عنوان قوانین بازی ارائه شده یا روی کاغذ به شرکت‌کنندگان تحویل داده شوند. در حالی که ممکن است بیشتر شرکت‌کنندگان با این قوانین آشنایی داشته باشند، تا زمانی که به‌طور مستقیم بیان نشوند ممکن است از آن‌ها پیروی نکنند.

چگونه ایده‌ها را انتخاب کنیم - روش NABC

روش (Need, Approach, Benefits, Competition) NABC (نیاز، رویکرد، مزایا، رقابت) که

مخصوص سرمایه‌گذارهای خطرپذیر است، ثابت شده است برای ارزیابی و گزینش ایده مدل کسب‌وکار بسیار ارزشمند است. اغلب اوقات بهتر است ایده‌ها را همراه با مفهوم کلی که مطرح می‌شود دسته‌بندی کنیم و سپس از هر دسته ایده‌هایی را انتخاب کنیم. مرحله بعد نوبت تکنیک «ارائه آسانسوری» می‌رسد. این تکنیک در ابتدا در سال ۱۹۸۰ معرفی شد؛ معرف این تکنیک فقط به اندازه مدت زمانی که در آسانسور بوده وقت داشته است با شیوه‌ای قانع‌کننده ایده‌اش را ارائه کند.

در حال حاضر سرمایه‌گذاران خطرپذیر به ارائه آسانسوری استارت‌آپ‌ها گوش می‌دهند تا ایده‌های جدید کسب‌وکار را به خوبی تشخیص دهند. گروه استارت‌آپ یک سخنرانی آسانسوری کوتاه بر اساس چهار چشم‌انداز NABC آماده می‌کند که بین هشت تا ده دقیقه طول بکشد. طولانی‌تر از ده دقیقه خیلی به ارزش آن اضافه نمی‌کند. این روش فرصت خوبی را فراهم می‌کند تا ایده‌ها به صورت انتقادی ارزیابی شوند و مواردی که جذابیت کمتری دارند، حذف شوند. چهار چشم‌اندازی که در سخنرانی سبک NABC وجود دارد را می‌توانید در شکل ۱۰-۲ مشاهده کنید.

تفاوت اصلی بین نوآوری در مدل کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری خطرپذیر این است که ایده‌های قبلی نباید خیلی سریع رد شوند. سرمایه‌گذاران خطرپذیر عموماً تصمیمات سریعی می‌گیرند ولی در نوآوری در مدل کسب‌وکار ایده‌ها وجود دارند تا بر روی آن‌ها کار شود. یکی از روش‌های مفید در این موقعیت، رویکرد تکرارشونده است که در تفکر طراحی وجود دارد. این چرخه شامل چهار مرحله زیر است:

شکل ۱۰-۲ رویکرد NABC برای ارزیابی ایده‌ها

نیاز	رویکرد	مزایا	رقابت
فرصت شما چگونه به نظر می‌رسد؟	گزاره ارزش ما چگونه به نظر می‌رسد؟	مزیت مشتری چیست؟ چه مزیتی برای ما دارد؟ از لحاظ کمی و از لحاظ کیفی چه معنی می‌دهد؟	چه فرصت‌هایی پیش روی ما قرار دارد؟
چشم‌انداز مشتری	چشم‌انداز درونی	چشم‌انداز ارزش	چشم‌انداز بیرونی

۱. **توسعه:** به محض اینکه فرآیند بالا انجام شد، ایده‌ای که به عنوان موفق‌ترین ایده نمایان می‌شود تبدیل به مفهومی می‌شود تا بر طبق اصل NABC ارائه شود.

۲. **اشتراک‌گذاری:** هر گروهی ایده‌هایشان را با سبک سخنرانی آسانسوری به دیگر شرکت‌کننده‌ها ارائه می‌دهند. این سخنرانی باید کوتاه و دقیق باشد، بیشتر بر اساس عنوان‌ها ارائه شود و بعضی نکات مهم آن گفته شود. دلیل اسم «سخنرانی آسانسوری» این است که هر فردی باید بتواند ایده اصلی مفهوم را در مدت زمانی که یک آسانسور در حرکت است، ارائه دهد. اگر در آسانسور با یک سرمایه‌گذار یا فردی تصمیم‌گیرنده ملاقات کردید، چگونه ایده‌هایتان را ارائه می‌دهید؟

۳. **گودال آب (water-holing):** بعد از هر ارائه، هر گروه بازخوردهایی دریافت می‌کند و ارائه می‌دهد. هرگونه پاسخی از طرف گروه ارائه‌دهنده فقط باید برای شفاف‌سازی باشد. آن‌ها نباید به انتقادات مستقیم پاسخ دهند. باید به جای بحث‌های بیهوده، مطمئن شوند با احترام به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و آنچه می‌شوند را درک می‌کنند. تمام انتقادات باید در مرحله بعد مورد بررسی قرار گیرد. سرمایه‌گذاران خطرپذیر این شیوه را «گودال آب» می‌نامند زیرا تیم‌ها به خاطر ایده‌های جدید ارائه‌شده، قدرت و انرژی تازه‌ای می‌گیرند.

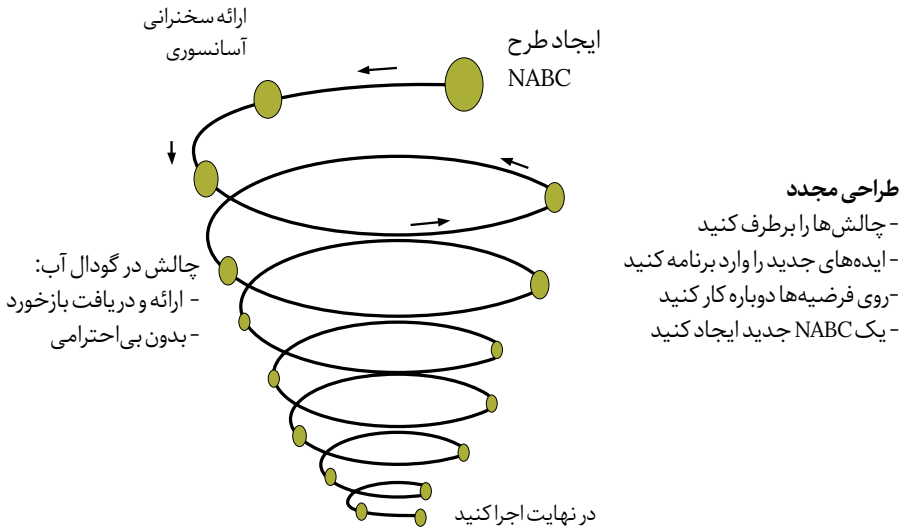
البته تمام انتقادهایی که در مرحله بازخورد بیان می‌شوند باید سازنده باشند و به حذف جملات ناامیدکننده کمک کنند. برای مثال اگر فرضیه‌هایی را زیر سؤال ببرید که در ارائه ایده کسب‌وکار وجود داشته‌اند، قابل قبول است. اگر بخواهیم به طور کلی صحبت کنیم، معیارها خیلی صریح و بدون هیچ برنامه پنهانی مورد بحث قرار می‌گیرند. ناظر باید چگونگی چنین درگیری‌هایی را به صورت مستقیم و با صراحت توضیح دهد.

۴. **طراحی مجدد:** در مرحله نهایی هرگونه نقطه ضعف و چالشی که مشخص شده است، به وسیله ایده‌های جدید برطرف می‌شود. این کار ممکن است نیازمند بازبینی ایده‌های قدیمی و بررسی مدل‌های جدید کسب‌وکار باشد. فرضیه‌ها مجدد ارزیابی شده، انگیزه‌های جدید وارد می‌شوند و به یک سخنرانی جدید NABC تبدیل می‌شوند. انتخاب ایده‌ها در تیم‌ها پذیرش و بازدهی را تأیید می‌کند.

اگر فرآیند به خوبی پیش نمی‌رود، شاید منطقی است دوباره از اول شروع کنید یا ایده فعلی را رها کنید یا آن را با ایده‌ای که قبلاً حذف کردید، ترکیب کنید. بعد از مرحله طراحی مجدد، چرخه جدیدی ایجاد می‌شود که در آن هر تیمی ایده‌ها و مفاهیم اصلاح‌شده را ارائه می‌دهند.

کاربرد تکراری روش NABC (شکل ۱۱-۲) برای اثبات کردن ایده‌هایی که قبلاً ایجاد شده‌اند، خیلی مفید است و نقاط ضعفشان در این مرحله مشخص می‌شود.

شکل ۱۱-۲ کاربرد تکراری روش NABC



یکپارچه‌سازی: به مدل کسب و کار تان شکل دهید

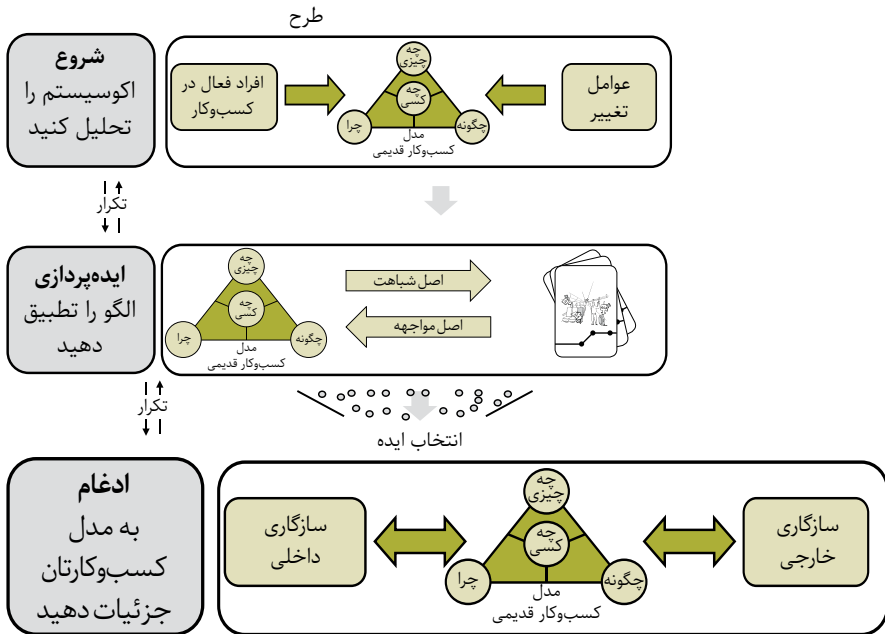
اجرای اصل تطبیق الگو معمولاً منجر به جمع‌آوری ایده‌های بسیار زیادی برای مدل جدید کسب و کار می‌شود. اگر قصد دارید منطق غالب صنعت را از بین ببرید، خیلی مهم است الگوهای جدید را شناسایی کنید و تطبیق دهید.

این مرحله نباید با توسعه مدل جدید کسب و کار اشتباه گرفته شود. قبل از اینکه احتمال وقوع یک نوآوری مشخص شود، ایده‌های جدید باید در قالب یک مدل کسب و کار منسجم (چه کسی، چه چیزی، چگونه، چرا) شکل بگیرند. این مدل کسب و کار منسجم باید نیازمندی‌های داخلی شرکت تان را برطرف کند و با محیط بیرونی سازگاری داشته باشد (شکل ۱۲-۲). یک نوآوری موفق در کسب و کار فقط منطق غالب صنعت را از بین نمی‌برد بلکه بدون وابسته بودن بر مدلی از پیش تعیین شده، سازگاری بسیاری بالایی دارد.

سازگاری داخلی

ثبات داخلی می‌تواند هماهنگی بین ابعاد «چه چیزی، چه کسی، چگونه و چرا» باشد. مدیران معمولاً برای وارد کردن ایده‌های جدید به مدل کسب و کارشان با سختی زیادی مواجه هستند. مدیرعامل شرکتی زمانی به ما گفت: «تغییر یکی از ابعاد مدل کسب و کار به نسبت کار ساده‌ای است؛ مشکل اصلی زمانی است که می‌خواهید بقیه ابعاد را با آن هماهنگ کنید.»

شکل ۱۲-۲ ادغام: به مدل کسب و کارتان شکل دهید



به طور کلی مشخص شده است که جوانب بازار و محصول در این مرحله اولیه انعطاف پذیرتر هستند، در حالی که جوانب درآمد و ارزش باید بعداً در مرحله ادغام مورد بررسی قرار گیرند. برای اینکه مطمئن شوید سؤال‌های چه کسی، چرا، چه چیزی، چگونه از هماهنگی کامل برخوردار هستند، توصیه می‌کنیم مدل جدید کسب و کارتان را بر اساس این چهار بُعد با جزئیات کامل توصیف کنید. جدول ۲-۲ چک‌لیستی با جزئیات کامل است که به شما کمک کند این مرحله را تکمیل کنید. زمانی که این چهار بُعد به خوبی در داخل شرکت سازگاری پیدا کردند باید مزیتی رقابتی برای شرکت‌تان مشخص کنید که رقبا به راحتی نتوانند از آن تقلید کنند. به گفته مایکل پورتر (Michael Porter)، قهرمان استراتژی (۱۹۹۶)، برای رقیب هماهنگی با مجموعه‌ای از فعالیت‌های در هم پیچیده خیلی سخت‌تر از این است که بخواهد صرفاً از یک رویکرد خاص فروش تقلید کند، با یک فرآیند فناوری هماهنگ شود یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های محصول را کپی کند.

سازگاری بیرونی

سازگاری بیرونی به هماهنگی مدل جدید کسب و کار و محیط شرکت برمی‌گردد. چقدر مدل جدید کسب و کارتان نیازهای ذینفعان را برطرف می‌کند و شما تا چه حد برای پاسخگویی به روندهای رایج

و رقبا آمادگی دارید؟ بر همین اساس، در این مرحله باید محیط اطرافتان را با توجه به مدل جدید کسب و کارتان بررسی کنید. به دلیل اینکه محیط اطرافتان پیوسته در حال تغییر است، خیلی مهم است در طول فرآیند توسعه مدل جدید کسب و کار همیشه در مورد آن فکر کنید.

اگر به هرگونه ناسازگاری درونی یا بیرونی برخورد کردید که قادر به برطرف کردن آن نبودید باید دوباره مراحل را طی کنید تا به سیستمی منسجم برسید. به طور کلی توسعه تکراری در اولویت قرار دارد زیرا به شما اجازه می‌دهد نوآوری بیشتری داشته باشید و به نتایج بهتری دست پیدا کنید.

جدول ۲-۲ چک لیست چه کسی؟ چه چیزی؟ چگونه؟ چرا؟

چه کسی؟	مشتری	<ul style="list-style-type: none"> مشتریان هدف ما چه کسانی هستند؟
	گروه ذینفعان	<ul style="list-style-type: none"> برای چه کسانی ارزش (افزوده) ایجاد می‌کنید؟
	کانال‌های توزیع	<ul style="list-style-type: none"> به وسیله چه کانال‌هایی به مشتریان دست پیدا می‌کنید؟ آیا این کانال‌ها با دیگر فعالیت‌های کسب و کار ادغام می‌شوند؟ آیا این کانال‌ها با نیازهای مشتریان تطابق دارند؟
	بخش مشتری	<ul style="list-style-type: none"> آیا پایگاه مشتریان را تقسیم‌بندی کرده‌ایم؟ با توجه به هر کدام از بخش‌های مشتریان باید به دنبال چه نوع رابطه‌ای در کسب و کار باشیم؟
چه چیزی؟	گزاره ارزش	<ul style="list-style-type: none"> برای برطرف کردن کدام یک از مشکلات مشتریان تلاش می‌کنیم؟ برای برطرف کردن کدام یک از نیازهای مشتریان تلاش می‌کنیم؟ چه بخش‌های مشخصی از محصولات و خدمات را به مشتریان مان ارائه می‌کنیم؟ چه ارزشی برای مشتریان مان ایجاد می‌کنیم؟ گزاره ارزش ما چه تفاوتی با گزاره ارزش رقبا دارد؟
چگونه؟	منابع داخلی	<ul style="list-style-type: none"> برای اینکه مطمئن شویم خدمات‌دهی ما بر اساس گزاره ارزش است، چه منابعی ضروری هستند؟ چگونه می‌توانیم به صورت مؤثر منابع را به کسب و کارمان اختصاص دهیم؟
	فعالیت‌ها و توانایی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> برای اینکه مطمئن شویم خدمات‌دهی ما بر اساس گزاره ارزش است، چه فعالیت‌هایی ضروری هستند؟ برای اینکه کارها را با توانایی موجود انجام دهیم، چه فعالیت‌هایی باید یاد بگیریم؟ علاوه بر این‌ها، به چه فعالیت‌ها و توانایی‌هایی نیاز داریم؟
	شرکا	<ul style="list-style-type: none"> مهم‌ترین شرکای ما چه کسانی هستند؟ مهم‌ترین تأمین‌کنندگان ما چه کسانی هستند؟ شرکای ما مسئولیت کدام یک از فعالیت‌ها را می‌توانند بر عهده بگیرند و توانایی‌هایی مهم‌شان چیست؟ چه دلیلی می‌تواند همکاری شرکایمان را با ما قطع کند و چگونه می‌توانیم آن‌ها در کسب و کارمان حفظ کنیم؟
چرا؟	عوامل تغییر در هزینه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما چیست؟ ریسک‌های مالی موجود در کسب و کارمان چیست؟
	منابع مالی	<ul style="list-style-type: none"> منابع مالی ما چه منابعی هستند؟ مشتری برای کدام کالا یا خدمات تمایل دارد هزینه کند؟ مشتریان در حال حاضر چگونه پول پرداخت می‌کنند؟ در آینده چگونه پرداخت انجام می‌دهند؟ هر یک منبع درآمد چگونه به سود کلی کمک می‌کند؟

در ادامه مثالی از کتاب درسی طراحی مدل کسب‌وکار جدید می‌خوانید که در آن هیلتی (Hilti)، یک تولیدکننده برتر ابزار صنعت ساخت‌وساز به مدیریت ناوگان تغییر مسیر داد (مطالعه موردی هیلتی را مشاهده کنید).

مطالعه موردی هیلتی

زمانی که هیلتی در سال ۲۰۰۰ مدیریت ناوگان را معرفی کرد، اسمی با عنوان مدل کسب‌وکار نوآور برای خودش انتخاب کرد. این اقدام واکنش به حقیقتی بود که «مشتریان دوست دارند به جای دریل سوراخ‌بخزند» (همان‌طور که مدیرعامل شرکت در آن زمان اظهار داشت). با مدل کسب‌وکار جدید، مشتریان به جای خرید مستقیم ابزار از هیلتی، «دسترسی دائمی به ابزار» را خریداری می‌کردند. یعنی آن‌ها می‌توانند مجموعه‌ای ابزار را از هیلتی کرایه کنند که مسئولیت تأمین کردن، تعمیر کردن، تعویض ابزار و جلوگیری از سرقت را بر عهده دارد.

البته مدیریت ناوگان تازه آغاز توسعه مدل کسب‌وکار در هیلتی بود زیرا او فقط به سؤال «چه چیزی» پاسخ داده بود؛ این کار یک گزاره ارزش نوآورانه و جدید برای صنعت ساخت‌وساز است. به علاوه، هیلتی برای قرار دادن این گزاره ارزش جدید در مدل کسب‌وکار سازگارش، تلاش زیادی کرد و تحلیل‌های زیادی انجام داد. سه بُعد دیگر یعنی چه کسی، چگونه و چرا باید تا جایی اصلاح شوند که ایده جدید هم بتواند برای مشتریان ارزش ایجاد کند و هم بتواند برای خود هیلتی ارزش خلق کند.

نقشه این بود که با مدل کسب‌وکار جدید مشتریان مشابه (بُعد چه کسی) را هدف قرار دهد. هیلتی علی‌رغم اینکه ممکن بود گزاره ارزش جدید برای مشتری‌های احتمالی مثل کسب‌وکارهای کوچک یا شرکت‌های ساخت‌وساز در بازارهای نوظهور جذاب به نظر برسد، تصمیم گرفت سراغ مشتری‌های قدیمی‌اش برود.

بُعد چگونه؟ مستلزم ایجاد تغییر در همه جوانب زنجیره ارزش هیلتی بود. برای مثال، بخش فروش با اینکه به مشتریان قبل خدمات ارائه می‌داد ولی نیاز داشت یک برنامه آموزشی ایجاد کرده تا اعضای تیم را برای چالش‌های احتمالی آماده کند. شرکت دیگر قرار نیست ابزارهایش را به‌طور مستقیم به مدیران ساختمان بفروشد ولی در عوض در مورد قراردادهای چندساله ارائه خدمات با مدیریت ارشد مذاکره می‌کند. لجستیک به نوبه خود نیاز دارد تا نسبت به وعده در دسترس بودن تضمینی هیلتی و مدیریت تعمیر و تعویض همه محصولات و خدمات اطمینان حاصل کند. از دیگر چالش‌های این بخش، جمع‌آوری و مدیریت ابزارها هنگام تمام شدن قرارداد است. آخرین مورد که اصلاً کم‌اهمیت‌تر از بقیه موارد نیست، هیلتی فرآیندهایی را به کمک فناوری اطلاعات تعریف کرد و توسعه داد تا به شرکت و مشتریان مدیریت ناوگان کمک کند لیست ابزارها و قراردادهای لیزینگ را مدیریت کنند.

مدل درآمد هم باید به طور کامل مجدد تعریف می‌شد زیرا هیلتی در اصل به طور مستقیم ابزار و لوازم جانبی می‌فروخت و خدمات تعمیر و نگهداری ارائه می‌داد. با وجود مدل کسب‌وکار جدید، درآمدهای زیاد ولی نامرتب با پرداخت‌های منظم کوچک‌تر جایگزین شده و دارایی‌ها از ترازنامه مشتریان حذف می‌شود. ساختار اصلی قراردادهای لیزینگ می‌تواند به آسانی از صنعت خودرو اقتباس شود ولی موضوع قیمت‌گذاری همچنان یک مسئله باقی می‌ماند؛ هیلتی باید برای قابلیت دسترسی به صورت ماهانه یا سالانه چقدر پول دریافت کند؟ اگر هیلتی صاحب ابزارها باقی بماند، آیا مطالبه‌ها افزایش می‌یابد؟ در مورد سرقت چگونه است؟ آیا قیمت‌گذاری برای بازارهای مختلف متفاوت است؟ آیا هیلتی باید گزینه‌های متنوعی ارائه کند؟ آیا مشتریان برای کارایی بیشتر آن قدر ارزش قائل هستند که هیلتی برای چنین پکیج‌های کاملی متحمل هزینه‌های بالا شود؟ در مجموع، هیلتی موفق شد این ریسک‌ها را به حداقل برساند و در نتیجه یک مدل موفق درآمد را اجرا کند.

هیلتی ایده‌ای نوآورانه را در نظر گرفت و سه بُعد دیگر مدل کسب‌وکار را با توسعه یک مدل کسب‌وکار سازگار و موفق تطبیق داد. این مدل کسب‌وکار وظیفه داشت در چند بازار مختلف تا ۵۰ درصد فروش داشته باشد. این مدل بعدها از طریق فروش وسایل جانبی و بیش‌فروشی درآمد بیشتری ایجاد می‌کند. این نوآوری هیلتی را به طور قابل توجهی یک قدم جلو انداخت که به طور اساسی آن را از رقبایش متمایز ساخت. مدیر ارشد فناوری هیلتی اهمیت نوآوری را این‌گونه توصیف می‌کند: «هیلتی در طول این سال‌ها نوآوری‌های موفقیت‌آمیز زیادی را انجام داد ولی اصلاً با مدل مدیریت ناوگان قابل مقایسه نیستند زیرا که این مدل، مهم‌ترین نوآوری در تاریخ هیلتی بوده است.»

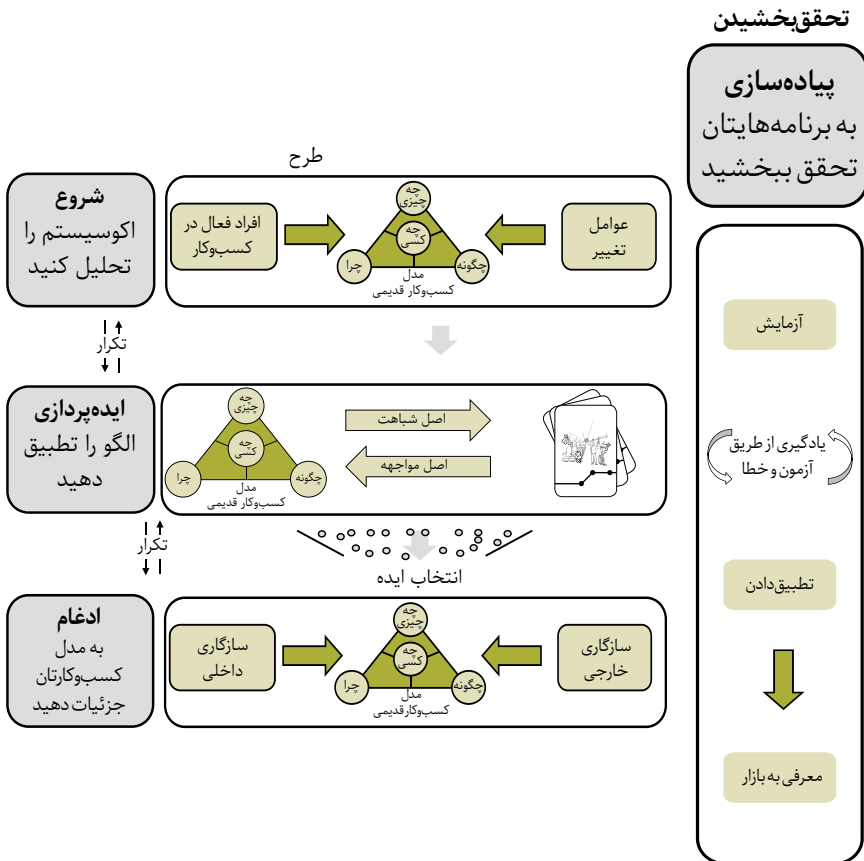
بسیاری از رقبا مثل بوش تلاش کردند از مدل کسب‌وکار مدیریت ناوگان هیلتی کپی کنند ولی بدون تأسیس کانال‌های فروش مستقیم، این مفهوم خیلی پیچیده و دست‌نیافتنی می‌شود. رقبا فقط در شرکت‌های بزرگی که به مشتریان آن به طور مستقیم خدمات ارائه می‌شود، موفق به تقلید مدل کسب‌وکار می‌شوند. مدیریت ناوگان به هیلتی اجازه داد یک مزیت رقابتی پایدار برای خود ایجاد کند.

پیاده‌سازی: به برنامه‌هایتان تحقق ببخشید

زمانی که هر سه مرحله راهنمای مدل کسب‌وکار را به اتمام رساندید، مدل کسب‌وکارتان را طراحی می‌کنید. مرحله بعدی پیاده‌سازی است که احتمالاً سخت‌ترین کار در نوآوری در کسب‌وکار است (شکل ۱۳-۲). این مرحله مخصوص مذاکره برای قراردادهای با شرکای جدید، ایجاد

کانال‌های جدید فروش، تعیین استراتژی ورود به بازار (go-to-market) و مواردی دیگر است. شما باید تمام فرضیه‌های قبلی‌تان را زیر سؤال ببرید و مقاومت را از هر طرف از جمله بازار، شرکا و کارمندان کنار بزنید.

شکل ۲.۱۳ پیاده‌سازی: به برنامه‌هایتان تحقق بخشید

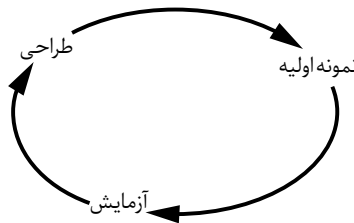


برای برطرف کردن چنین چالشی باید کنترل قدرت را در دست داشته باشید. ما توصیه می‌کنیم زمانی که می‌خواهید نوآوری در مدل کسب‌وکاران را معرفی کنید، قدم به قدم پیش بروید. به جای اینکه سعی کنید در یک اقدام سریع کار را انجام دهید، کار عاقلانه‌تر این است که نمونه‌های اولیه ایجاد کرده و در مقیاس‌های کوچک آن‌ها را تست کنید. این کار ریسک را به حداقل می‌رساند و فرصت‌هایی را ایجاد می‌کند تا بیشتر در مورد فرآیند یاد بگیرید و بر همین اساس استراتژی خود را تطبیق دهید.

رویگرد ما نسبت به کل این موضوع به وسیله همکاری ما با لاری لیفر (Larry Leifer) شکل گرفته است.

لاری لیفر استاد دانشگاه استنفورد است که دانشکده تفکر طراحی آن به عنوان پیشرویی در توسعه محصول خلاقانه شناخته شده است. نتیجه این همکاری ایجاد فرآیندهایی برای تسهیل در پیاده‌سازی مدل جدید کسب و کار است. بنابراین ما در پروژه‌های تحقیقاتی با شرکت‌های مختلف، این فرآیندها را آزمایش و تأیید کرده و روی آن کار کردیم. فرآیند اولیه شامل یک چرخه سه مرحله‌ای است (شکل ۱۴-۲).

شکل ۱۴-۲ چرخه اولیه نوآوری در مدل کسب و کار



طراحی

همان‌طور که قبلاً گفتیم، نوآوری در مدل کسب و کار شامل سه مرحله شروع، ایده‌پردازی و ادغام است. با اتمام مرحله طراحی، معمولاً با یک یا دو مدل کسب و کار خلاق که ابعاد منسجمی دارند، روبه‌رو می‌شوید.

نمونه اولیه

هدف مرحله بعد، تثبیت طراحی تان است. همکار ما از استنفورد می‌گوید: «یک تصویر ارزشش به اندازه هزار کلمه است و ارزش یک نمونه اولیه به اندازه هزار تصویر است.» به عبارتی دیگر، باید قبل از اینکه ایده‌ها بتوانند ارزیابی و مجدداً تعریف شوند، به صورت فیزیکی از آن‌ها نمونه اولیه ساخت. معمارها مدت زیادی است که با این کلمات زندگی می‌کنند؛ آن‌ها قبل از اینکه اقدام به ساخت بنایی کنند، مدلی برایش طراحی می‌کنند. نمونه اولیه قابل درک است و به مردم کمک می‌کند به محصولات جدید اعتماد کنند.

در این شرایط ساخت سریع نمونه اولیه بسیار مؤثر است زیرا هنگامی که ریسک کاملاً قابل مدیریت است، شرایط را برای آزمایش سریع و ارزان فراهم می‌کند. در اینجا نقاط ضعف و نقاط

قوت ایده‌های شما مشخص می‌شود.

جمله «فقط حرفش را نزن، نشان بده» برای نوآوری در مدل کسب‌وکار تان چه معنی می‌دهد؟ چگونه برای نوآوری در مدل کسب‌وکار تان نمونه اولیه می‌سازید. این نمونه اولیه می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد و از ارائه‌های دقیق گرفته تا برنامه‌ریزی‌های کسب‌وکار و پروژه‌های آزمایشی در بازارهای کوچک را شامل شود.

تنها موضوع بسیار مهمی که باید به یاد داشته باشید این است که خیلی برای درک جزئیات دقیق نمونه‌های اولیه‌تان زمان هدر ندهید. عدم اطمینان ذاتی چنین هزینه‌هایی را توجیه نمی‌کند.

زمانی که در چرخه آزمایشی طراحی نمونه اولیه پیش می‌روید، یکی دیگر از اصول تفکر طراحی که بسیار تأثیرگذار است تیم‌هایی هستند که به رشته‌های مختلفی تسلط دارند و محدوده وسیعی از دانش و تجربه را ارائه می‌دهند. کل هر چرخه طراحی را به شیوه‌ای تکراری انجام دهید.

نمونه‌های اولیه ابتدایی مدل کسب‌وکار تان با نمونه‌های اولیه پیچیده‌تری جایگزین می‌شوند و این موضوع به شما کمک می‌کند جزئیات مدل کسب‌وکار تان را تعریف کنید. مطابق با نظریه ابطال‌پذیری پوپر (Popper)، شما فرضیه‌هایی را مطرح کرده و خیلی سریع آن‌ها را به صورت هم‌زمان آزمایش می‌کنید. این رویکرد، تیم شما را مجبور می‌کند خیلی سریع دانش جدید ایجاد کنید، درک مشترکی از تصورات قبلی پیدا کنید و برای غلبه بر آن‌ها در کنار یکدیگر کار کنید.

آزمایش

آزمایش کردن نمونه‌های اولیه مشخص می‌کند کدام ابعاد مدل جدید کسب‌وکار مؤثر است و کدام یک هیچ تأثیری ندارد. باید از ذینفعان مهمی که در داخل و خارج از شرکت هستند و مشتری‌های احتمالی و تأمین‌کنندگان بخواهید به شما بازخورد ارائه دهند. هدف اصلی این است که بتوانید تا جایی که ممکن است درباره نمونه‌های اولیه اطلاعات جمع‌آوری کنید. هر موضوعی که یاد می‌گیرید در مرحله بعد از ساخت نمونه اولیه از آن استفاده می‌کنید تا بتوانید نمونه‌های بهتر و شفاف‌تری بسازید.

حتی ممکن است در موقعیت‌هایی مجبور شوید یک نمونه اولیه را کاملاً حذف کنید و به جای آن روش‌های دیگری را پیدا کنید. رها کردن نمونه‌های اولیه علی‌رغم ناخوشایند بودن آن، در واقع می‌تواند اتفاقات خوبی را در فرآیند نوآوری به همراه داشته باشد. همکار ما از استنفورد، لاری لیفر پیوسته بر اهمیت تکرار آزمون و خطا تأکید می‌کند.

شکست یکی از منابع اصلی یادگیری است و تجربه تفکر طراحی استنفورد نشان می‌دهد در یافتن روش‌های جدید برای شفاف‌سازی ایده‌ای قدیمی یا حتی کشف یک ایده کاملاً جدید شکست اغلب ضروری است.

پیاده‌سازی، فرآیند ساده‌ای نیست بلکه فرآیندی چندبعدی است؛ باید قبل از اینکه برای معرفی نوآوری به بازار آمادگی پیدا کنید، چرخه آزمایش طراحی نمونه اولیه چندین بار انجام شود. به مرور زمان مدل جدید کسب‌وکار واقعی‌تر می‌شود و ویژگی‌هایش جزئیات بیشتری پیدا می‌کند. در این فرآیند هم تفکر واگرا و هم تفکر همگرا نیاز است.

در طول مرحله واگرا، فرصت کافی برای ایجاد حداکثر امکانات وجود دارد و در مرحله همگرا، راه‌حل‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر روی چند ایده امیدوارکننده تمرکز می‌کنند (شکل ۱۵-۲). تکرار تا جایی ادامه پیدا می‌کند که راه‌حل درست را پیدا کنید و همان زمان است که شما برای معرفی مدل جدید کسب‌وکاران به بازار آماده هستید.

در اوایل دهه نود، رویکرد ساخت سریع نمونه اولیه باعث شد چرخه‌های آزمایش طراحی نمونه اولیه برای سرعت بخشیدن به یادگیری، رواج پیدا کند. توسعه برنامه‌های کسب‌وکار که خیلی قدیمی و رسمی هستند اهمیت کمتری پیدا می‌کنند؛ تناسبی از اقدامات منعطف و یادگیری تکراری جایگزین برنامه‌ریزی می‌شود.

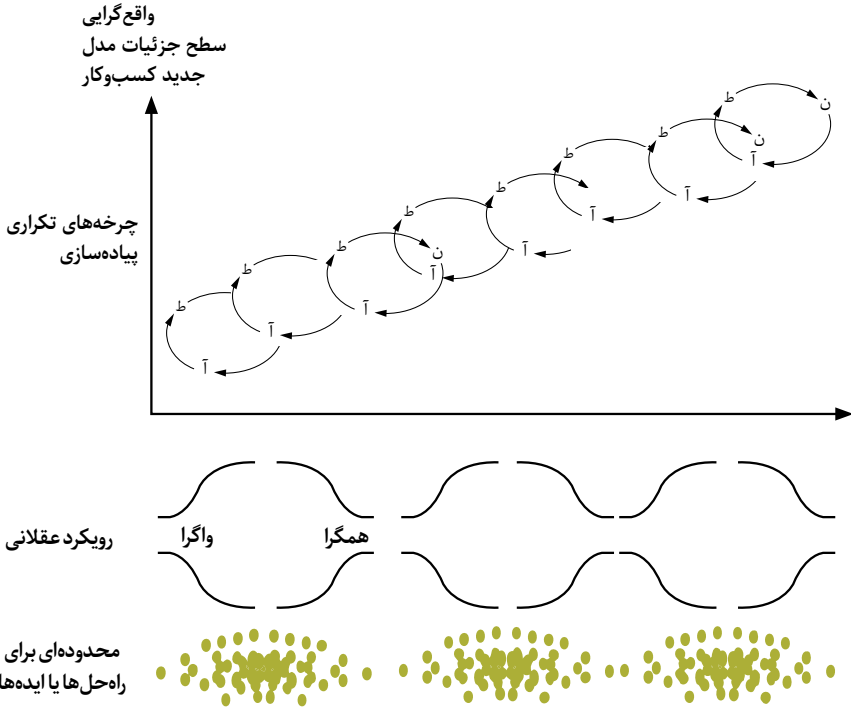
اولین چرخه‌های یادگیری اهمیت بیشتری دارند. ما پیشنهاد نمی‌کنیم برنامه‌ریزی‌های کسب‌وکاران را به‌طور کامل رها کنید ولی مطمئن شوید بر آزمایش‌های سریع و تکراری تمرکز می‌کنید تا به جلو پیش بروید.

موارد زیر ۱۰ کلید موفقیت در چرخه آزمایش طراحی نمونه اولیه است:

۱. **پذیرا بودن:** فقط به خاطر اینکه نمی‌توانیم کاری را انجام دهیم، به این معنی نیست که هیچ فایده‌ای ندارد.
۲. **شهامت:** خوشبختی نیاز به شجاعت دارد.
۳. **تکرار:** اقدامات خوب مسیر را برای اقدامات بهتر هموار می‌کند. همیشه به دنبال پیشرفت باشید تا بهترین نتیجه را دریافت کنید.
۴. **تنوع:** بین اعضای تیم هم باید افرادی با تفکر واگرا و هم افرادی با تفکر همگرا وجود داشته باشد.
۵. **تغییر:** لحظه‌های حیاتی را بشناسید و به‌طور مجزا آن‌ها را پیگیری کنید.
۶. **خلاصه:** بعد از هر چرخه آنچه یاد گرفتید را ثبت کنید.
۷. **شکست:** همه ما باید یاد بگیریم و باید بدانیم که شکست منجر به پیشرفت می‌شود.

یادگیری خیلی مهم‌تر از سنجش نتایج به دست آمده است.
۸. چالش: سوالات زیادی از خودتان بپرسید زیرا باعث می‌شود خروجی کارتان در طول مرحله پیاده‌سازی افزایش یابد.

شکل ۱۵-۲ فرآیند تکراری نوآوری در مدل کسب‌وکار



۹. مربی: سعی کنید از افراد متفکر و استراتژیست بهره ببرید؛ افرادی که هم بر تفکر واگرا و هم بر تفکر همگرا تسلط دارند به فرآیند سرعت می‌بخشند.

۱۰. مسیرها: از «افراد مرموز» استقبال کنید، آن‌ها می‌توانند شما را به سمت مسیری کاملاً متفاوت هدایت کنند.

بازهم در این قسمت می‌توانیم از مثال مفید نستله نسپرسو استفاده کنیم. مدل کسب‌وکار نستله قبل از اینکه موفق شود، مراحل طولانی از آزمون و خطا را طی کرد. اریک فاور (Eric Favre)، محقق نستله در سال ۱۹۷۰، برای اولین پتنت روی کپسول‌های قهوه درخواست خود را ارائه داد. در آن زمان، تنها محصول قهوه نستله، قهوه فوری نسکافه بود.

کیسول‌های قهوه به هدف محکم کردن جایگاه نستله در بازارهای قهوه آسیاب‌شده و قهوه بوداده اختراع شد. نسپرسو در سال ۱۹۸۶ به عنوان یک شرکت کاملاً جدا از نستله تأسیس شد. برای مدتی طولانی کیسول‌های قهوه در هاله‌ای از ابهام باقی ماند و مدیریت ارشد این شرکت تقریباً تصمیم گرفته بودند ماشین‌آلاتش را بفروشد. در سال ۱۹۸۸، مدیرعاملی جدید مدل کسب‌وکار اولیه را بررسی کرد و تصمیم گرفت روی آن کار کند؛ در آینده این شرکت باید به جای کسب‌وکارها، خانوارها را هدف قرار دهد. با توجه به این موضوع، نسپرسو تصمیم گرفت محصولاتش را از طریق پست ارسال کند. مشخص شد مدل جدید فروش دستگاه‌های قهوه از طریق خرده‌فروش‌ها و در دسترس قرار دادن کیسول‌ها به صورت آنلاین یا در فروشگاه‌های نسپرسو، اقدامی بسیار هوشمندانه بود.

اقدامی دیگر که به پیشرفت این شرکت کمک کرد، استخدام جورج کلونی به عنوان سخنران بود. در مجموع، شرکت موفق شد از سال ۲۰۰۰ به صورت سالانه ۳۵ درصد رشد داشته باشد. در سال ۲۰۱۳، این شرکت بیش از پنج میلیارد کیسول قهوه فروخت و بیش از ۳ میلیارد یورو درآمد داشت.

شرکت زنجیره‌ای اسپانیایی مکمل غذایی بنام ناتور هاوس (Natur House) قبل از اینکه به راه‌حل مشخصی که امروزه بر اساس آن فعالیت می‌کند برسد، نیاز داشت تا به صورت مکرر مدل کسب‌وکارش را توسعه دهد.

در ابتدا، مدل کسب‌وکارش به این صورت بود که مکمل‌های غذایی شرکت به وسیله خرده‌فروش‌ها توزیع می‌شد. زمانی که در اسپانیا محدودیت‌های بازار محصولات رژیمی برداشته شد، سود این شرکت به طور قابل توجهی کاهش پیدا کرد. در پاسخ به این اتفاق، بنیان‌گذاران این شرکت تصمیم گرفتند فروشگاه‌های خرده‌فروش جدیدی افتتاح کنند که بعدها بتوانند فرانچایز را به آن‌ها اختصاص دهند. نخستین نمونه اولیه، فروشگاه‌های بود که در سال ۱۹۹۲ در ایالت باسک افتتاح شد.

این فروشگاه خیلی زود به خاطر چند دلیل با شکست مواجه شد. این دلایل شامل موقعیت نامناسب، خریداری مکان فروشگاه به جای اجاره کردن و ارائه محصولات بسیار زیاد می‌شود. ناتور هاوس از این اشتباهاتش درس گرفت و به توسعه مکرر مدل کسب‌وکارش ادامه داد و به خصوص سعی کرد بازخوردهای مدیران فروشگاه‌های خرده‌فروشی را بررسی کند. شرکت ناتور هاوس فقط پنج سال بعد از افتتاح اولین فروشگاه آزمایشی‌اش، به نرخ رشد ۴۰ درصدی در سال رسید. در حال حاضر ناتور هاوس با بیش از ۱۸۰۰ فروشگاه در سراسر دنیا یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارائه‌دهنده فرانچایز در دنیاست.

برای بررسی کسب و کارهای مختلف زمان زیادی هدر ندهید؛ بهتر است مدل کسب و کارتان را از لحاظ کیفی ارزیابی کنید: بهترین بازار برای آزمایش مدل کسب و کار ما کدام است؟ کجا می‌توانیم از طرف مشتریان قدیمی بازخورد دریافت کنیم؟ چه فرصت‌ها و ریسک‌های فناوری وجود دارد؟ کدام مشتریان کلیدی برای استفاده از مدل جدید کسب و کارمان خیلی سریع اقدام می‌کنند؟ برنامه‌ریزی‌های کسب و کار بر اساس فرضیه‌ها رؤیاهای پیچیده‌ای ایجاد می‌کنند. نمونه‌های اولیه فرضیه‌ها را آزمایش کرده و شما را مجبور به یادگیری می‌کنند. کاری که انجام می‌دهید خیلی مهم‌تر از فکری است که در سر دارید.

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه‌پرداخت**

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه‌پرداخت مراجعه کنید

way2pay.shop

چرا شرکت‌های قدرتمندی مانند موتورولا، نوکیا و کداک ناگهان پس از موفقیت تجاری در چند دهه، به تدریج از صحنه کسب‌وکاری دنیا محو شدند. چه چیزی اشتباه پیش رفت؟ پاسخ، اگرچه دردناک اما ساده است. این شرکت‌ها نتوانستند مدل‌های کسب‌وکار خود را با تغییرات محیط اطراف خود، انطباق دهند. آنها از تجارب گذشته خود استفاده می‌کردند؛ چیزی که دیگر بقای کسب‌وکار را تضمین نمی‌کند. هدف این کتاب این است که یک روش شناسی به شما معرفی و در ایجاد مدل کسب‌وکار به روش ساختاری کمک‌تان کند. نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر ۶۰ الگوی تکرار شونده است و کتاب اهمیت نوآوری در این حوزه را برجسته می‌کند و زمینه مشترکی برای تعریف این مفهوم فراهم می‌آورد. کتاب سعی کرده به سه سؤال پاسخ دهد: چگونه شرکت من می‌تواند بازی را تغییر دهد؟ چگونه می‌توانم شرکت‌م را به یک الگو برای صنعت تبدیل کنم؟ در یک کلام، چگونه می‌توانم در مدل کسب‌وکار نوآوری کنم؟

کتابی که در دست دارید، به معرفی ۶۰ الگوی مدل کسب‌وکار پرداخته است. مطالعه این کتاب علاوه بر آنکه به درک شما از مفهوم مدل کسب‌وکار عمق خواهد بخشید، توانمندیتان در حوزه‌های طراحی و بازطراحی مدل کسب‌وکار را نیز ارتقا خواهد داد. باید گفت در یکی، دو دهه اخیر، نوآوری در مدل کسب‌وکار، بیش از نوآوری در محصول یا نوآوری در فرایندها، در رشد و موفقیت کسب‌وکارها تأثیرگذار بوده است.

کتاب برگزیده کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت

FT

PUBLISHING
FINANCIAL TIMES

مترجمان این کتاب که بیش از یک دهه است که از جمله مشتاقان نظری و عملی مبحث جذاب مدل کسب‌وکار هستند، با مشاهده نسوغ فوق‌العاده الیور گاسمن و همکارانش در خلق این اثر ارزشمند، تصمیم به ترجمه آن گرفتند تا از این طریق جمع بیشتری از فارسی‌زبانان موفق به مطالعه، آموختن و لذت بردن از آن شوند.

ISBN 978-622-7702-09-5



۱۸۹ هزار تومان

انتشارات **راه‌پرداخت**

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press