

طراحی مدل کسب و کار

کارآفرینان غالباً زمان بسیار کمی صرف طراحی مدل کسب و کارشان می کنند و زمان بیشتری را برای تهیه و توسعه پروفایل کاربر نهایی، تعریف محصول و ارزش پیشنهادی صرف می کنند تا نشان دهند چگونه برای مشتری خود ارزش آفرینی خواهند کرد، اما به ندرت به این موضوع می پردازند که این ارزش چگونه به کسب و کاری سودآور تبدیل می شود. آنها آنقدر برای عرضه محصول به بازار هیجان زده اند که از شناسایی هر یک از مدل های کسب و کار خوبی که در بازارهای مشابه با بازارشان وجود دارد غفلت می ورزند.

چرا تمامی زمان خود را صرف تمرکز بر نوآوری در زمینه فناوری و طراحی محصول می کنیم اما به همان اندازه برای نوآوری در مدل کسب و کارمان وقت نمی گذاریم؟ تجارب موجود نشان می دهد شرکت هایی که زمان کافی برای طراحی مدل های کسب و کار نوآورانه صرف می کنند، به خوبی نتیجه کارشان را می بینند.

موتور جستجو گوگل مثال بسیار خوبی از مدل کسب و کار نوآورانه است. پیش از گوگل، مدل کسب و کار با «چارچوب جلب ارزش» در موتورهای جستجو اینگونه بود که تا حد ممکن آگهی های تبلیغاتی متعددی را روی صفحه قرار می دادند و بیشترین هزینه ممکن را از صاحبان آنها (تبلیغ دیدگان) دریافت می کردند. در عوض گوگل از تبلیغات متنی ساده استفاده کرد و آنها را بر مبنای کلیدواژه های موجود در جستجو ها دسته بندی کرد. این تکنیک از نظر تبلیغ کنندگان بسیار جذاب تر از بنرهای تبلیغاتی بود زیرا از این طریق اطلاعات بهتری را در مورد کارآمدی تبلیغاتشان به دست می آوردند و می توانستند بر مبنای این داده ها تبلیغات کارآمدتری را هم تهیه کنند. این مدل کسب و کار نوآورانه گوگل و نه برتری تکنیکی الگوریتم جستجوی آن، دقیقاً همان چیزی بود که گوگل را به غولی که اکنون می شناسیم، تبدیل کرد.

جالب است بدانید که ایده جستجوی متنی که از دید تجاری ارزشمند باشد، متعلق به گوگل نبود، بلکه اورتیور (Overture) (یکی از شرکت های آیدیالاب (IdeaLab) که برای نخستین بار راهکار معتبر تبلیغات مبتنی بر کلیدواژه را تحت نام گوتودات کام (Goto.com) وارد بازار کرد) آن را مطرح کرد. گوگل با اشتیاق بیشتری از این ایده استقبال کرد و طرح اولیه ای را اجرا کرد که این شرکت را به رهبر واقعی حوزه تبلیغات آنلاین تبدیل کرد.

داستانی مشابه گوگل برای آی تیونز (iTunes) شرکت اپل (Apple) هم وجود دارد. پیش از آی تیونز، روش استاندارد جذب ارزش برای موسیقی دیجیتال شارژ اشتراک ماهیانه برای دسترسی به مجموعه ای از موسیقی ها بود که در آن پرداخت نکردن شارژ ماهیانه به معنای قطع دسترسی به موسیقی بود. شرکت اپل با موفقیت و با تعیین هزینه ۰,۹۹ دلاری به ازای هر آهنگ خودش را از بقیه متمایز کرد. این هزینه فقط یک بار برای هر آهنگ پرداخت می شد و پس از آن کاربر می توانست آن آهنگ دیجیتال را برای همیشه داشته باشد. این مدل در ابتدا پرمخاطره به نظر می رسید؛ از این رو، اپل مجبور شد بسیار تلاش کند تا برچسب های موسیقی را با مدل خودش تطابق دهد و مزایای این مدل را به کاربران آموزش دهد. این مدل (با توجه به موفقیت آی تیونز) نسبت به سایر

سرویس های موسیقی به عامل اصلی این حوزه تبدیل شد و بازدهی این سرمایه گذاری بسیار مثبت بود چون اپل این مدل را با دقت و با تفکری نوآورانه و از طریق مدل جذب ارزش انجام داده بود.

بنابراین، برای تصمیم گیری در مورد مدل کسب و کارتان به منظور جذب ارزش باید به اندازه کافی وقت بگذارید و صرفاً به استانداردهای جاری صنعتتان بسنده نکنید.

در مقام صاحبان کسب و کاری جدید، گزینه های بسیاری برای مدل کسب و کار پیش رو خواهید داشت، اما پس از اینکه پایگاهی از مشتریان را تشکیل دادید، دیگر تغییر مدل کسب و کار بسیار دشوار خواهد بود. این آزادی عمل یکی از مزایایی است که نسبت به فروشندگان قدرتمند کنونی صنعتتان دارید. بنابراین، هنگام راه اندازی کسب و کار و بررسی گزینه های متفاوت، باید مدل کسب و کارتان را از دیدگاه مشتریان ارزیابی کنید تا در نهایت به مدلی مناسب دست یابید که بتوانید از آن برای جذب ارزش استفاده کنید.

مدل کسب و کار فقط فرآیند قیمت گذاری نیست

مدل کسب و کار چهارچوبی است که از طریق آن میتوانید برخی از ارزش هایی را به دست آورید که محصولتان برای مشتری ایجاد کرده است. ایده اصلی در مدل کسب و کار این است: «مقدار پولی که طرح اقتصادی تان به دست می آورد بر مبنای مقدار ارزشی است که مشتری از محصولتان کسب می کند و نه بر اساس اینکه قیمت فروش را بر مبنای هزینه هایتان و دلبخواهی افزایش دهید. شما باید دائماً برای دستیابی به مدل های کسب و کار و قیمت گذاری مبتنی بر ارزش فعالیت کنید، حتی اگر مجبور شوید که در طول این مسیر چند بار راهتان را موقتاً تغییر دهید (برای مثال، قراردادهای توسعه مشترک، پروژه های دولتی، پروژه های آزمایشی که در آنها حوزه کاری مشخص نیست و ریسک کار بالاست). با این حال، شگفت انگیز است که اهمیت قیمت گذاری بر محصول از اهمیت طراحی مدل کسب و کار کارآمد کمتر است زیرا که مدل کسب و کار اثر مستقیم تری در توانایی کسب ارزش در طول حیات کسب و کارتان دارد.

عوامل کلیدی هنگام طراحی مدل کسب و کار

هنگامی که به مدلی مناسب برای کسب و کارتان می اندیشید، یک پاسخ مشخص وجود ندارد که جوابگوی همگان باشد زیرا این موضوع وابسته به موقعیتی است که در آن قرار دارید. چهار عامل کلیدی وجود دارد که مطمئناً کارآفرینان همواره آنها را در نظر می گیرند.

- مشتری: درک درستی از تمایل مشتری برای انجام دادن کارها پیدا کنید. در اینجا دانشی که از ترسیم واحد تصمیم گیری و فرآیند جذب مشتری دست به جیب به دست می آورید بسیار ارزشمند خواهد بود.

- ارزش آفرینی و جذب آن: اینکه محصولاتان چه قدر و چه زمانی برای مشتری ارزش خلق می کند را ارزیابی کنید. سپس مشخص کنید که کدام یک از راه های جذب ارزش با کسب و کارتان سازگاری بیشتری دارد. ارزش پیشنهادی کمی سازی شده بشر را نیز در اینجا به کارکنان خواهد آمد.
- رقابت: معلوم کنید در رقابتتان مشغول انجام چه کاری هستند.
- توزیع: اطمینان حاصل کنید که کانال توزیع شما انگیزه های مناسبی برای فروش محصولاتان دارد.

ارائه خدمات رایگان یک مدل کسب و کار نیست

برای شرکت هایی که در حوزه وب فعالیت می کنند عمده‌تاً دو نوع مدل کسب و کار وجود دارد. نخستین مدل «فریمیم» (Freemium) نام دارد. ایده اصلی این مدل این است که کاربران می توانند بدون پرداخت هیچ هزینه ای از کارکردهای ابتدایی محصول استفاده کنند و فقط برای ویژگی ها و خدمات اضافی پول بپردازند (از طریق پرداخت هزینه اشتراک یا خرید افزونه ها). دومین مدل کسب و کار این است: «در آینده طرح های جدیدی داریم.» این مدل با اتکا به پول سرمایه گذار پیش می رود تا پیش از عرضه راهکارهای سودآور عملاً پایگاه کاربری قابل توجهی برای خود دست و پا کند. اما هیچ یک از اینها مدل های کسب و کار نیستند زیرا تا زمانی که مشتری واقعی (کسی که برای محصول شما پول پرداخت کند) نداشته باشید، نمی توان گفت که اصلاً کسب و کار دارید.

دن آریلی، نویسنده و اقتصاددان رفتاری، در کتابش با عنوان "غیرمنطقی، اما پیش بینی پذیر" می گوید که وقتی بهای محصولاتان صفر باشد مردم رفتار بسیار مثبتی به آن خواهند داشت زیرا هیچ حساسیتی به خرید آن ندارند، این وضعیت را با وضعیت محصولاتی که قیمت آنها بالاتر از صفر دلار است مقایسه کنید. رایگان بودن باعث می شود بسیاری از افراد محصولاتان را امتحان کنند و می تواند بخشی از استراتژی کلی کاهش هزینه جذب مشتری باشد. با این حال، این دو به هم مربوط هستند زیرا هنوز نشان نداده اید که حتی یک نفر از «مشتریان» شما واقعا حاضر است مبلغی برای محصولاتان بپردازد و درحالی که این مشتریان به رایگان از محصولاتان استفاده می کنند، شما هنوز برای عرضه محصول به آنها هزینه هایی را متحمل می شوید. از این رو، برای حفظ کسب و کار خود و ادامه فعالیت آن به منابع پولی، از قبیل مشتریان دست به جیب نیاز دارید.

اینستاگرام (Instagram) مثال خوبی از کسب و کاری است که در ابتدا واقعاً کسب و کار نبود تا اینکه نخستین مشتری دست به جیب خود یعنی فیسبوک (Facebook) را جذب کرد؛ فیسبوک کل این شرکت را خرید. این قبیل بلیت های بخت آزمایی می تواند کاربران بسیاری را جذب کند و برخی اوقات منتهی به این قبیل خریده ها و تملک های موفقیت آمیز می شود، اما برای ماندگاری واقعی در حوزه کسب و کار به هیچ وجه بیانگر مدلی پایدار نیست. «فریمیم» و «در آینده طرح های جدیدی داریم» می توانند ابزارهای دستیابی به یک هدف باشند اما مدل کسب و کار نیستند زیرا هیچ کسب و کار تثبیت شده ای در آنها وجود ندارد.