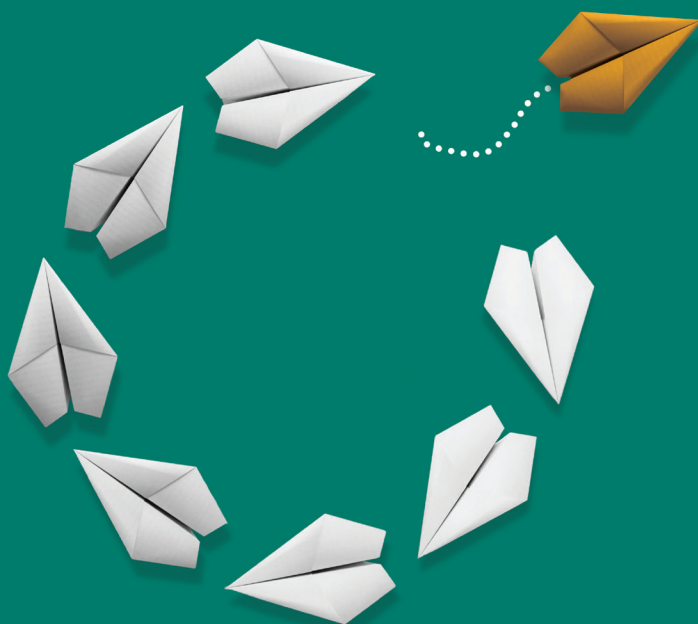


چرا مدل کسب و کار اشتراکی آینده کسب و کارهاست
و برای موفقیت در آن چه باید کرد؟

آینده در اشتراک است

محمد رهبان

تین زو، گیب و ایزرت



بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: تزو، تین - Tzuo, Tien

عنوان و نام پدیدآور: آینده در اشتراک است/ تین زو، گیب وایزرت

مترجم: محمد رهبان

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۲۵۲ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹-۶۹-۷۷۰۲-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Subscribed : why the subscription model will be your

company's future - and what to do about it, [2018].

یادداشت: کتاب حاضر نخستین بار با عنوان «حق اشتراک: چرا شرکت شما در آینده به مدل

اشتراک تبدیل خواهد شد و برای تحقیق آن، چه اقداماتی انجام خواهید داد» در سال ۱۳۹۹ با

ترجمه جواد رحیم منفرّد توسط پردیس آباریس منتشر شده است.

یادداشت: بالای عنوان: چرا مدل کسب و کار اشتراکی آینده کسب و کارهاست و برای موفقیت

در آن چه باید کرد؟.

عنوان دیگر: چرا مدل کسب و کار اشتراکی آینده کسب و کارهاست و برای موفقیت در آن چه

باید کرد؟.

عنوان دیگر: حق اشتراک: چرا شرکت شما در آینده به مدل اشتراک تبدیل خواهد شد و برای

تحقیق آن، چه اقداماتی انجام خواهید داد.

موضوع: برنامه ریزی سازمانی - نمونه پژوهی Business planning - Case studies

موضوع: برنامه ریزی راهبردی - نمونه پژوهی Strategic planning - Case studies

شناسه افزوده: ویزرت، گیب

شناسه افزوده: Weisert, Gabe

شناسه افزوده: رهبان، محمد، ۱۳۶۷-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۷

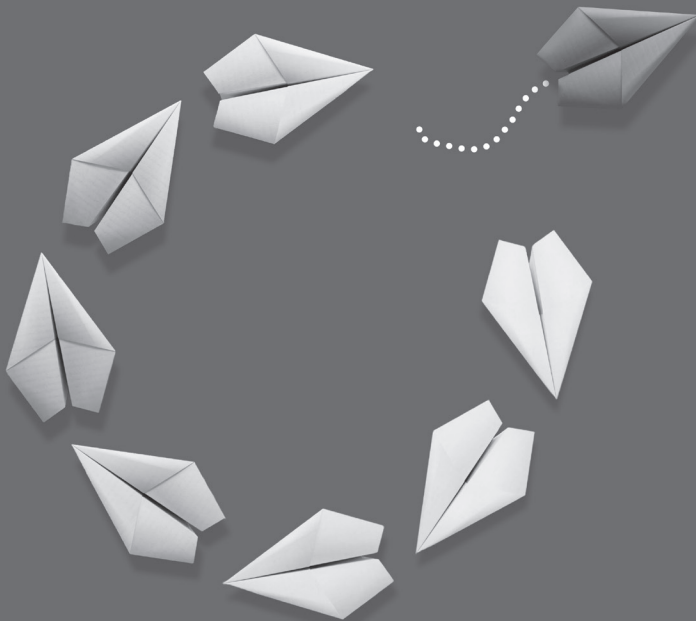
شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۱۶۱۴۳

چرا مدل کسب و کار اشتراکی آینده کسب و کارهاست
و برای موفقیت در آن چه باید کرد؟

آینده در اشتراک است

محمد رهبان

تین زو، گیب وایزرت





عنوان: آینده در اشتراک است

ناشر: راه پرداخت

نویسندگان: تین زو، گیب وایزرت

مترجم: محمد رهبان

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

ویراستار ادبی: یلدا شایسته‌فر

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه آرا: حمید ابراهیمی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۶۹-۹

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

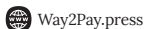
وبسایت: way2pay.press

لایتوگرافی: هنر اشکان

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.

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



۱۰	مقدمه
۱۲	چرا این کتاب و چرا اکنون
۱۶	در این کتاب چه یاد می‌گیرید
۱۹	بخش اول: اقتصاد مدل کسب‌وکار اشتراکی جدید
۲۰	فصل اول: پایان یک عصر
۲۴	عصر محصول و سلطه حاشیه سود
۲۶	عصر مشتری
۳۱	فصل دوم: دگرگون کردن سناریوی خرده‌فروشی
۳۴	مسئله اصلی هیچ‌گاه تجارت الکترونیکی نبوده است
۳۶	اپل به‌عنوان سرویس
۳۸	کتاب جدید باشگاه‌های ماهانه
۴۰	فَندر؛ از فروش گیتار تا خلق نوازنده
۴۲	تجربه خرده‌فروشی جدید
۴۵	هسکوارنا؛ استارت‌آپ ۳۲۹ ساله
۴۷	فصل سوم: عصر طلایی جدید رسانه
۴۹	فروپاشی و بازگشت
۵۲	فعالیت در بازار گوشه‌ای؛ کرانچی‌رول و دازون
۵۷	لغو اشتراک شبکه‌های کابلی برای صنعت کابلی خبر خوبی است
۵۸	استیو جابز در برابر پرینس
۶۲	فصل چهارم: هواپیماها، قطارها و خودروها
۶۴	ظهور حمل‌ونقل اشتراکی و پایان حمل‌ونقل مرسوم

- ۶۷ تلفن‌هایی روی چرخ
 ۶۸ سیلیکون ولی در برابر دیترویت؟ روی دیترویت شرط می‌بندم
 ۷۰ هر چقدر می‌خواهید پرواز کنید
 ۷۳ راه‌آهن و حمل‌ونقل اشتراکی

۷۶ فصل پنجم: شرکت‌هایی که پیش‌تر با نام روزنامه شناخته می‌شدند

- ۷۸ افول و سقوط خبرنگاری با پشتوانه تبلیغات
 ۸۲ افسانه تقابل چاپی و دیجیتال
 ۸۳ انتوزیست نتورک؛ تأمین سوخت سفر راننده
 ۸۵ درایت بریتانیایی؛ فایننشال تایمز و اکونومیست
 ۸۷ نیویورک تایمز یونیکورن است

۹۱ فصل ششم: قورت دادن ماهی درس‌هایی از تولد دوباره فناوری

- ۹۲ ادوبی؛ پیش‌قراول
 ۹۳ زمستان هسته‌ای نرم‌افزار
 ۹۶ مدل ماهی
 ۱۰۰ پیوت یا تغییر مسیر PTC
 ۱۰۴ تغییر سخت‌افزاری؛ سیسکو

۱۰۸ فصل هفتم: اینترنت اشیا و سقوط و ظهور تولید

- ۱۱۲ بزرگ‌ترین تحول
 ۱۱۳ اینترنت اشیا
 ۱۱۵ همزادهای دیجیتال
 ۱۱۷ از محصولات به نتایج
 ۱۲۲ آینده تولید

۱۲۶ فصل هشتم: پایان مالکیت

- ۱۳۴ مسیر جدیدی به سمت رشد

۱۳۶ بخش دوم: موفقیت در اقتصاد مدل کسب‌وکار اشتراکی جدید

۱۳۷ فصل نهم: آن لحظه غافلگیری

- ۱۴۳ خراب‌کردن دیوارها

۱۴۵ فصل دهم: نوآوری همیشه در وضعیت بتا

- ۱۴۶ جی‌میل و محصول تکمیل‌نشده

۱۴۸	کانیه وست و اولین آلبوم به‌عنوان سرویس
۱۴۹	گِرِیز: کارخانه چاپک
۱۵۱	نتفلیکس؛ دیگر خبری از قسمت آزمایشی نیست
۱۵۳	استارباکس و شناسه‌های مشترک

فصل یازدهم: بازاریابی؛ بازنگری در چهار P

۱۵۹	مکان
۱۶۰	تبلیغ
۱۶۲	قیمت‌گذاری (و بسته‌بندی)
۱۶۶	عصر طلایی بازاریابی

فصل دوازدهم: فروش؛ هشت استراتژی رشد جدید

۱۷۲	مجموعه اولیه مشتریان را جذب کنید
۱۷۳	نرخ ریزش‌تان را کاهش دهید
۱۷۵	تیم فروش‌تان را گسترش دهید
۱۷۷	ارزش را از طریق بیش‌فروشی و فروش مکمل افزایش دهید
۱۷۹	به بخشی جدید وارد شوید
۱۸۲	فرصت‌های رشد اکتساب‌تان را ببینید
۱۸۴	قیمت‌گذاری و بسته‌بندی‌تان را بهینه‌سازی کنید

فصل سیزدهم: بخش مالی؛ معماران جدید مدل کسب‌وکار

۱۸۸	روزی که نزدیک بود اخراج شوم
۱۸۹	لوکا پاچیولی و دنیای حسابداری دوطرفه
۱۹۵	رشد در برابر سودآوری
۱۹۹	ورای محاسبات پیش‌پاافتاده؛ وقت رهبری مالی است

فصل چهاردهم: فناوری اطلاعات؛ مشتریان، نه واحدهای نگهداری موجودی

فصل پانزدهم: ایجاد فرهنگ اشتراک با مدل عملیاتی پادره

۲۱۴	فرهنگ اشتراک
۲۱۶	معرفی پادره
۲۲۰	عملیاتی‌سازی پادره
۲۲۱	دنیای جدید کسب‌وکار رضایت‌بخش

ضمیمه: شاخص اقتصاد مدل کسب‌وکار اشتراکی

[یادداشت حامی]

مهدی عبادی - مدیرعامل وندار

سال‌هاست که مدل کسب‌وکار اشتراکی به یکی از مهم‌ترین مدل‌های کسب‌وکاری در دنیا تبدیل شده که صنایع متنوعی از آن بهره می‌برند. اما در ایران تا حدودی وضعیت متفاوت است. ما در ایران شاهد این هستیم که رشد این مدل از کسب‌وکار تناسبی با سرعت رشد آن در دنیا ندارد. یکی از مهم‌ترین دلایل این اتفاق، عدم وجود زیرساخت‌های پرداختی مناسب با آن است.

دایرکت‌دبیت یا همان پرداخت خودکار زیرساخت بانکی و پرداخت الکترونیکی است که به شکل‌گیری و رشد کسب‌وکارهای مبتنی بر حق اشتراک منجر می‌شود. از سال ۱۹۶۴ که اولین بار شرکت یونیلیور، تولیدکننده مواد اولیه بستنی به فکر دریافت منظم پول از تولیدکنندگان بستنی افتاد، سرویس دایرکت‌دبیت خلق شد و پس از آن به مرور کسب‌وکارهای مبتنی بر حق اشتراک شکل گرفتند. اما برای مدت طولانی در بانک‌های ایران زیرساخت‌های لازم برای ارائه این نوع تراکنش وجود نداشت و تازه چند سالی است که بانک‌های ایران نیز به مرور اقدام به پیاده‌سازی زیرساخت‌های لازم جهت ارائه این

نوع تراکنش کرده‌اند. در حال حاضر ۱۸ بانک کشور امکان ارائه این نوع تراکنش را ایجاد کرده‌اند و وندار نیز برای ایجاد سهولت در دریافت این خدمت، خدمات این ۱۸ بانک را به صورت یکپارچه و با تجربه کاربری مناسب ارائه می‌دهد.

پیش‌بینی می‌شود که با ارائه این زیرساخت، کسب‌وکارهای مبتنی بر حق اشتراک در ایران نیز ایجاد شوند و اگر از قبل ایجاد شده بودند، این خدمت به رشد آنها منجر شود. پیش‌بینی‌های وندار نشان می‌دهد که تا سال ۱۴۰۵، حداقل ۳۰ درصد تراکنش‌هایی که امروزه روی درگاه پرداخت انجام می‌شوند، بر بستر پرداخت خودکار انجام خواهند شد. وندار به‌عنوان تنها ارائه‌دهنده خدمت «پرداخت خودکار حق اشتراک»، خود را مسئول می‌داند که دانش این حوزه را در میان کسب‌وکارها افزایش دهد و ترجمه این کتاب، یکی از قدم‌های افزایش دانش در این حوزه است. ما در وندار امیدواریم با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم، صنایع مبتنی بر حق اشتراک به اندازه لازم رشد کنند و کسب‌وکارهای جدیدی با این مدل ایجاد شوند.

[یادداشت ناشر]

رضا قربانی - انتشارات راه پرداخت

دنیای کسب و کار پیوسته در حال تغییر و توسعه است. در این مسیر گاهی مدل های قدیمی تر به میدان بازمی گردند، ولی با تغییر جدی و گاهی غیرقابل باور. یکی از همین بازگشت ها را می توان در مدل کسب و کار اشتراکی جست و جو کرد. این نوع از مدل کسب و کار در سال های گذشته نیز مورد توجه کسب و کارها بوده، ولی مدل کسب و کار اشتراکی در سال های اخیر نسبت به گذشته مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. پیشگامان این نوع از مدل کسب و کار تولیدکنندگان محتوا و به طور خاص روزنامه ها و نشریه های چاپی بودند. زمانی که روزنامه ها سنت پاورقی نویسی داشتند و زمانی که درآمدشان کاملاً متکی به اشتراک بود، در حال استفاده از این مدل بودند. منتها با ورود فناوری و تغییر شیوه های تولید محتوا ابعاد این مدل نیز تغییر کرد و ما شاهد استفاده نوآورانه تری از این مدل بودیم. یکی از مصداق هایی که در این سال ها بارها مورد اشاره قرار گرفته، «نتفلیکس» است. نتفلیکس که در سال های پایانی دهه ۹۰ میلادی آغاز به کار کرد، وبسایتی بود که DVD فیلم می فروخت و کرایه می داد. در سال های ابتدایی ۹۹ درصد درآمد نتفلیکس از فروش DVD های فیلم بود و شاید حدود یک درصد درآمدشان از محل اجاره و امانت دادن DVD بود، ولی یکی از مهم ترین تصمیمات استراتژیکی که گرفتند، حذف کسب و کار فروش بود؛ حذف ۹۹ درصد درآمد و کنار گذاشتن گاو شیرده کار هر کسی نیست. بنیان گزاران و مدیران نتفلیکس خیلی زود به این نتیجه رسیدند که نمی توانند با غول فروش اینترنتی آن زمان و حتی امروز، یعنی آمازون رقابت کنند. پس ترجیح دادند بر «نیچ مارکت» خودشان تمرکز کنند. همین موضوع فشارهای شدیدی را بر کسب و کارشان وارد کرد و در ادامه با سختی از چالش ها عبور کردند. اما در نهایت تجربه نشان داد که انتخاب درستی کردند. در این مسیر متهورانه ترین کاری که نتفلیکس انجام داد، حذف DVD و سرمایه گذاری روی «استریم» بود؛ آنها در نهایت با دیدن آینده و پیش بینی هایی که داشتند، مدل جدیدی از کسب و کار را خلق کردند. بر خلاف بقیه که فیلم ها را به صورت تکی و دانلودی می فروختند، انتخاب جدیدی پیش روی مردم گذاشتند؛ پرداخت مبلغی

به صورت ماهانه و دسترسی نامحدود به تمام فیلم‌ها و سریال‌های روی کره زمین؛ یا حداقل بیشتر آنها. نتفلیکس در مسیر خود خلاقیت‌های زیادی داشت، ولی شاید یکی از مهم‌ترین‌های آنها استفاده نوآورانه از مدل کسب و کار اشتراکی بود. آنها همان کاری را انجام دادند که سال‌ها پیش روزنامه‌هایی با انتشار پاورقی و مطالب دنباله‌دار، مخاطبان را به دنبال خود می‌کشیدند و سعی می‌کردند از طریق اشتراک ماهانه درآمد داشته باشند. ولی این بار فناوری زمین بازی را دگرگون کرده بود. آنها با بازطراحی یک مدل کسب و کار شناخته شده دست به خلق مدل جدیدی از کسب و کار زدند.

یکی از چالش‌های مدل کسب و کار اشتراکی هم موضوعات پرداختی است که در جهان کسب و کارهای پرداختی تلاش کرده‌اند با خلق راه‌حل‌های نوین برای آنها چاره‌اندیشی کنند؛ پرداخت مستقیم و تکرارشونده راهکاری است که کسب و کارهای پرداخت به‌انتهایی که از مدل اشتراک استفاده می‌کنند، ارائه می‌دهند.

در ایران نیز شرکت «وندار» که از کسب و کارهای شناخته شده و خوشنام در عرصه «پی‌تک» است، این نوع از خدمات را به کسب و کارها ارائه می‌دهد. پیشنهاد اولیه کتاب «آینده در اشتراک است» با عنوان اصلی Subscribed اولین بار از سوی مهدی عبادی، مدیرعامل این شرکت مطرح شد و بعد از بررسی محتوای کتاب در انتشارات راه پرداخت، این کتاب را بسیار مفید و کاربردی دیدیم. این شد که در یک همکاری مشترک کار ترجمه و انتشار این کتاب را انجام دادیم و امروز که این کتاب در دستان شماست، خوشحالیم که توانستیم گامی دیگر در راه توسعه دانش و فناوری در ایران برداریم.

همین‌جا از دوستان در مجموعه وندار تشکر می‌کنم که زمینه این همکاری و انتشار این کتاب مفید را فراهم آوردند. همچنین لازم است از همکارانم در انتشارات راه پرداخت و کارخانه نوآوری رسانه راه کار تشکر کنم که در این مدت همراه بودند. امیدوارم نتیجه کار قابل قبول شده باشد و امید دارم که بتوانیم در همراهی با هم زمینه توسعه کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال ایران را فراهم کنیم.

[مقدمه]

چند سال پیش مقاله‌ای برای فورچون نوشتم که در آن به افراد توصیه می‌کردم برای تحصیل به دانشکده کسب‌وکار نروند. استدلال می‌کردم که اتلاف وقت است و دانشکده‌های کسب‌وکار در چند صد سال گذشته اساساً یک ایده را آموزش داده‌اند؛ اینکه هدف اصلی هر کسب‌وکاری ساخت محصولی موفق و سپس فروش بیشترین تعداد واحد ممکن از آن محصول است تا با کاهش هزینه‌های ثابت بتواند بر سر حاشیه سود رقابت کند. می‌گفتم دوران این مدل به سر آمده و شرایط تغییر کرده است.

استدلال کردم که هدف کسب‌وکار باید این باشد که با خواسته‌ها و نیازهای پایگاه مشتریان ویژه‌ای شروع کند و بعد سرویسی بسازد که پیوسته به آن مشتریان ارزش ارائه دهد. ایده اساسی تبدیل مشتری به مشترک برای ایجاد درآمد تکرارشونده بود. بستر این تغییر را اقتصاد مدل کسب‌وکار اشتراکی (Subscription Economy) خواندم.

چقدر برای آن مقاله بدوبیراه شنیدم. نظرهایی شبیه به این مطرح شد: واقعاً فکر می‌کنی ما نمی‌فهمیم، تین؟ فکر می‌کنی تفاوت محصول و سرویس را درک نمی‌کنیم؟ فکر می‌کنی در دانشکده کسب‌وکار درباره این مسائل صحبت نمی‌کنند؟ اینکه هنوز همکاری زیادی با دانشکده کسب‌وکار محل تحصیلم داشتم، به شرایط کمکی نمی‌کرد. هر سال به این دانشکده برمی‌گردم تا سخنرانی‌هایی انجام دهم و در تدریس دوره‌ها کمک کنم. برخی با نگاه اعتراض‌شان را نشان می‌دادند.

البته برخی از آنها به نکات درستی اشاره می‌کردند. در اواخر دهه ۱۹۹۰ از دانشکده کسب‌وکار فارغ التحصیل شده بودم. مطمئنم از آن زمان برخی مباحث دوره‌های آموزشی تغییر کرده‌اند، اما شرط می‌بندم بسیاری از آنها، به‌ویژه در دوره‌های مقدماتی، تغییر نکرده‌اند. در واقع می‌دانم که این طور است. هر روز شرکت‌هایی را با مدیریت فارغ التحصیلان جوان و با استعداد MBA می‌بینم که در تلاش برای رسیدن به محصولات موفق جادویی شکست می‌خورند. نمی‌توانند رقابت کنند، چون در فرآیندی معکوس گرفتار شده‌اند: اول محصول، بعد مشتری. این ترتیب باید برعکس شود. هیچ‌کدام از این شرکت‌ها نمی‌دانند قرار است محصولشان را به چه کسی

بفروشند. سوال اینجاست؛ چه تعداد از پرداخت‌های آخرین صورت حساب کارت اعتباری تان بدون اینکه کارت تان را از جیب تان در بیاورید، انجام شده‌اند؟ احتمالاً در این صورت حساب پرداخت‌های ماهانه‌ای برای حساب‌های ویژه نتفلیکس و اسپاتیفای وجود دارد. اگر فایل‌های تان را در فضای ابری نگه می‌دارید و از آنجایی که خواننده زیرکی هستید (هرچه نباشد این کتاب را می‌خوانید)، احتمالاً همین‌طور است، پرداختی برای دراپ باکس نیز در این صورت حساب وجود دارد. شاید وعده‌ای غذایی یا بسته‌ای خوراکی گرفته باشید یا اشتراک «مووی پس» داشته باشید یا «پتریون» از یادگستی حمایت کرده باشید. بیش از آنکه به مالکیت چیزها علاقه داشته باشید، به دنبال دسترسی به سرویس‌هایی هستید که نیازهای تان را برآورده می‌کنند.

دسکتاپ کامپیوتر محل کارتان چطور؟ آیا هنوز با صدای زنگ و آن تپه سبز معروف و چند اپلیکیشن کند و زشت که در پایین صفحه ردیف شده‌اند، بالا می‌آید؟ صادقانه امیدوارم این‌طور نباشد. احتمالاً ظاهر بسیار ساده‌تری دارد؛ یک صفحه ورود، چند اپلیکیشن دسکتاپ سبک و یک مرورگر. شاید شرکت تان میزبانی ایمیل را کاملاً به جی‌میل منتقل کرده باشد تا مجبور نباشید هر شش ماه همه فایل‌های قدیمی اوت‌لوک را پاک کنید. شاید برای مدیریت ذخیره‌سازی فایل‌ها از باکس استفاده می‌کند و اتاق قدیمی سرور به سالن استراحتی با میز پینگ‌پنگ تبدیل شده است.

احساس می‌کنید همه چیز فرق کرده است، چرا؟ چون در لحظه حساسی در تاریخ کسب و کار قرار داریم؛ لحظه‌ای که از انقلاب صنعتی به بعد با آن روبه‌رو نشده بودیم. به بیان ساده، جهان در حال حرکت از محصولات به سمت سرویس‌هاست. شاهد رشد انفجاری مدل کسب و کار اشتراکی هستیم، چراکه میلیاردها مصرف‌کننده دیجیتال بیش از پیش دسترسی را بر مالکیت ترجیح می‌دهند، اما بیشتر شرکت‌ها همچنان با ایده فروش محصول ساخته می‌شوند و ساختار مناسب چندصد سال آینده کسب و کار را ندارند. در نتیجه فرصت‌های بسیار بزرگی در دسترس‌اند. اگر همین حالا در حال تغییر مدل کسب و کارتان به این مدل نیستید، این احتمال وجود دارد که چند سال بعد اصلاً کسب و کاری نداشته باشید.

چرا این کتاب و چرا اکنون

۱۰ سال پیش به مرور نشانه‌ها را می‌دیدیم. نتفلیکس هنوز دی‌وی‌دی‌های ماهانه را از طریق

پست به مشتریان تحویل می‌داد، اما همان زمان هم در حال شکست شرکت «بلاک باستر» و تغییر نحوه مصرف محتوای رسانه‌ای بود. تا ویدئو استریم چیزی نمانده بود (همان‌طور که بسیاری از افراد اشاره کرده‌اند، «رید هستینگز» بی‌دلیل نام نتفلیکس را انتخاب نکرده بود). «زیپکار» نیز مفهوم جدید بسیار جالبی بود. ابتدا به‌عنوان رقیب ساعتی «هرتز» و «باجت» در نظر گرفته می‌شد، اما همان زمان هم ایده‌های جدیدی حول خودرو و حمل‌ونقل مطرح می‌شدند که در ادامه اوبر و لیفت از آنها بهره بردند. البته آیفون نیز تازه به بازار آمده بود؛ در آن زمان بیشتر نوعی مخزن اپلیکیشن‌های سرگرم‌کننده بود که به‌راحتی نصب و راه‌اندازی می‌شدند، اما پتانسیل‌هایی در زمینه مکان‌یابی، احراز هویت و پیام‌رسانی داشت. با افزایش پهنای باند و کاهش هزینه‌های پلتفرم، حرکتی منطقی به سمت سرویس‌های تقاضا محور متکی بر فناوری دیجیتال اتفاق افتاد؛ حرکتی که همه‌جا دیده می‌شد.

آن زمان بود که تصمیم گرفتیم شرکت جدیدی به نام «زورا» (Zuora) راه‌اندازی کنیم. می‌خواستیم پلتفرم صورت حساب و امور مالی کاملاً جدیدی برای مدل کسب‌وکار اشتراکی بسازیم، مانند بسیاری از شرکت‌های آن زمان («زندسک» در زمینه پشتیبانی از مشتریان، «اوکتا» در زمینه رمز عبور و «زیرو» در زمینه دفترداری) تلاش می‌کردیم که مسئله بزرگ، ملال‌آور و آزاردهنده‌ای را حل کنیم. از نظر کارآفرین هر فرایند کسب‌وکاری که همه‌از آن متنفرند و فوق‌العاده پیچیده و بسیار پرهزینه است، فرصت بسیار بزرگی محسوب می‌شود. در نظر داشته باشید که همه این اتفاقات در بحبوحه رکود بزرگ اواخر دهه ۲۰۰۰ رخ می‌دادند. نرم‌افزار با میزبانی داخلی ضربه سختی خورده بود، خرده‌فروشی در هم کوبیده شده بود، فروش خودرو به شدت سقوط کرده بود و تبلیغات هم محو شده بود.

بسیاری از کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران بعد از ضربه سخت سال ۲۰۰۸ متوجه شدند که در حال بازی کردن در نسخه خودشان از اقتصاد هالیوودی هستند؛ پول زیادی را برای توسعه محصولی خرج می‌کنند و بعد دعا می‌کنند موفق شود. اگر جواب نمی‌داد، یعنی بدشانس بودند. وضعیت مالی برای این شرکت‌ها روشن نبود. پیش‌بینی‌هایشان قابل اطمینان نبود. هر فصل را بدون هیچ پولی در حساب بانکی‌شان شروع می‌کردند و باید به سختی خودشان را به ارقام پیش‌بینی شده می‌رساندند. وضعیت درآمد حق اشتراک این‌طور نیست. شرکتی ۱۰ میلیون دلاری با ۸۰ درصد درآمد حق اشتراک هر سال را با هشت میلیون دلار در حساب

بانکی اش شروع می‌کند. اگر بگوییم ارزش‌گذاری سهام مبتنی بر پیش‌بینی‌های آینده‌نگر است، مدل‌های اشتراک نیز مدل‌های درآمدی آینده‌نگر هستند.

هیچ‌کدام از بنیان‌گذاران زورا با این مسائل بیگانه نبودند. خوش اقبال بودم که کارمند یازدهم «سلزفورس» باشم و به این شرکت کمک کنم که در طول ۱۰ سال به شرکتی میلیارد دلاری تبدیل شود. همه ما کارمندان اولیه سلزفورس از صنعت نرم‌افزار درون‌سازمانی مرسوم آمده بودیم. همه کاملاً از آن مدل خسته شده بودیم. فکر می‌کردیم شرکت‌هایی مانند «اوراکل»، «سیبل» و دیگران محصولات بی‌دلیل پیچیده‌ای تولید می‌کنند که فروشندگان پول دوستی آنها را می‌فروشند و صنعت انگل‌مانندیکپارچه‌سازی سیستم‌ها، آنها را ترویج می‌کند. شاهد مشکل سال ۲۰۰۰، آن هم به صورت تمام‌عیار بودیم. تعداد نمایندگان فروش ۱۰ برابر توسعه‌دهندگان بود. نیمی از نرم‌افزارهایی که نصب می‌شدند، اصلاً استفاده نمی‌شدند و حتی کاربران نهایی از آنها بی‌کلیتی که «موفقیت» در نظر گرفته می‌شدند، متنفر بودند. صنعت به کلی مشتریان را از یاد برده بود؛ اینکه چه کسانی هستند، روزانه چه کارهایی می‌کنند، کدام عناصر سیستم‌های کاری‌شان را دوست دارند و کدام عناصر خشمگین‌شان می‌کند؛ زمان تغییر رسیده بود.

در حالی که در آپارتمان یک‌خوابه اجاره‌ای «مارک بنیوف» کار می‌کردیم، می‌دانستیم که می‌خواهیم نوع جدیدی از تجربه کاربری را ایجاد کنیم؛ تجربه‌ای که به اندازه خرید کتاب از آمازون روان و سراسر باشد، اما وقتی کار را شروع کردیم، متوجه شدیم که باید طرز فکرمان را به کلی تغییر دهیم. باید در کل هدف شرکت نرم‌افزاری بازنگری می‌کردیم و پرسش اساسی را از «چند محصول می‌توان بفروشیم؟» به «هر مشتری چه می‌خواهد و چطور می‌توانم آن را به صورت سرویسی سراسر ارائه بدهم؟» تغییر می‌دادیم.

وقتی سلزفورس راه‌اندازی شد، همه متوجه شدند که متفاوت است؛ دیگر خبری از نصب نرم‌افزارهای بسیار بزرگ و تعداد زیادی سخت‌افزار نبود. سلزفورس نه محصولی ایستا، بلکه نرم‌افزار به‌عنوان سرویس بود. به همین دلیل این توانایی را به دست آوردیم که راه‌های جدیدی برای بازاریابی و فروش آن و مدیریت شرکتی واقعاً مبتنی بر اشتراک پیدا کنیم. ایده‌های ما (قیمت‌گذاری مبتنی بر میزان مصرف، نسخه‌های چندسطحی و سازمان‌های موفقیت مشتری (Customer Success)) اکنون رویه عملیاتی استاندارد شرکت‌های «نرم‌افزار به‌عنوان سرویس» هستند، اما وقتی سلزفورس را می‌ساختیم، هیچ‌کدام وجود نداشتند. باید ابداع‌شان

می کردیم. اما شروع هر چیزی از صفر معایب خودش را هم دارد. به عنوان مثال می دانستیم که برای به نتیجه رساندن این مدل کسب و کار جدید باید مجموعه سیستم های بک آفیس کاملاً متفاوتی داشته باشیم؛ مجموعه ای که بیشتر شبیه مجموعه شرکتی مخابراتی یا انتشاراتی باشد که از دوران کارم در او را کل با آنها آشنایی داشتیم، ولی مجموعه پیش ساخته ای وجود نداشت که بتوانیم به راحتی بخریم؛ همه این مجموعه ها برای شرکت های تلفن یا انرژی عظیم ساخته شده بودند و در نتیجه باید همه چیز را خودمان می ساختیم. سالانه میلیون ها دلار برای ساخت زیرساخت صورت حساب، تجارت، تعیین مظنه قیمت و کل زیرساخت هزینه می کردیم. خیلی زود متوجه این مسئله شدیم. در عین حال می دانستیم که مأموریت دادن به چند مهندس برای ساخت راه حل داخلی صدور صورت حساب به جای تمرکز بر محصول اصلی نیز، ایده خوبی نیست.

مارک در سال ۲۰۰۷ در حال گفت و گو با اعضای «وب اکس» یعنی («کی وی راثو» و «چنگ ژو») بود و من را هم به این جلسه دعوت کرد. نیمی از زمان را صرف غرولند درباره سیستم صورت حساب مان کردیم. مارک به شدت از این مسئله شکایت می کرد که مجبور است چند میلیون دلار دیگر برای راه حل داخلی صدور صورت حساب اقتضاح مان هزینه کند که ژو گفت: «بله. ماه هم همین مشکل را داریم. کابوس است. تیمی ۴۰ یا ۵۰ نفره روی آن کار می کنند.» بعد راثو گفت: «اگر سلزفورس و وب اکس هر دو این مشکل را دارند، شاید راه اندازی کسب و کاری بر مبنای این مسئله ایده خوبی باشد.» شاید.

این بحث را در چند ماه آینده ادامه دادیم. راثو نسبت به ایده «شرکت نرم افزار به عنوان سرویس» در زمینه صدور صورت حساب اشتراک واقعاً مشتاق بود، اما من بلافاصله قانع نشدم. با همان پرسش هایی مواجه شدیم که هر استارتاپ بالقوه ای با آنها روبه رو می شود؛ قرار است محصول را به چه افرادی بفروشیم؟ بازار واقعاً چقدر بزرگ است؟ آیا قرار است شرکتی نرم افزاری باشد که فقط به سایر شرکت های نرم افزاری می فروشد یا قرار است بزرگ تر باشد؟ و هرچه بیشتر به این مسئله فکر کردم، بیشتر متوجه شدم که هیچ عنصری در ایده اشتراک وجود ندارد که اساساً به بازار نرم افزار محدود باشد. علاوه بر این متوجه شدم که همه درس هایی که در سلزفورس گرفته بودم (نه تنها در مورد فناوری، بلکه در مورد نوآوری، بازاریابی و فروش) برای همه انواع کسب و کارهای مبتنی بر اشتراک در تمامی صنایع ارزشمند خواهند بود.

اکنون زور هزار مشتری از ده‌ها صنعت دارد. همچنین با شرکت‌های ویدئواستریم، ناشران، روزنامه‌ها، تولیدکنندگان، شرکت‌های آموزش آنلاین و ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت پزشکی همکاری می‌کنیم. با شرکت‌های عظیم تراکتورسازی نیز همکاری می‌کنیم. مشتریان مان هواپیماها، قطارها و خودروها را راهبری می‌کنند. هر روز میلیاردها دلار درآمد حق اشتراک را مدیریت می‌کنیم. در نتیجه چیزهای زیادی درباره این مدل و نحوه پیاده‌سازی آن در حوزه‌های گوناگون می‌دانیم. به‌عنوان مثال متوجه شدیم شرکت‌هایی که با مدل‌های مبتنی بر اشتراک اداره می‌شوند، درآمدشان را ۹۱ برابر سریع‌تر از شرکت‌های فهرست‌اس اندپی ۵۰۰ رشد می‌دهند (برای آگاهی از آخرین داده‌ها در این زمینه شاخص اقتصاد مدل کسب‌وکار اشتراکی را در انتهای کتاب مشاهده کنید). گروه توسعه ما بر اساس اندازه و نوع شرکت شما، درباره اهدافی که باید تلاش کنید به آنها برسید و همچنین تهدیدهای منحصر به فردی که باید تلاش کنید از آنها اجتناب ورزید، تحقیقات زیادی انجام داده است.

در این کتاب چه یاد می‌گیرید

در پایان ارائه‌هایم زیاد پیش می‌آید که فردی از من درباره مسائل بنیادین مربوط به تبدیل شرکت مرسوم مبتنی بر محصول به مدل درآمدی مبتنی بر اشتراک بپرسد. هرچه نباشد رقبا می‌توانند قابلیت‌های محصول شما را بدزدند، اما نمی‌توانند بینش‌هایی را بدزدند که از پایگاه مشترکان فعال و وفادار به دست می‌آورد. فکر می‌کنم در واقع می‌خواهند سازوکار این مدل و بهترین راه پیاده‌سازی آن در شرکت‌شان را به روشنی بدانند. تعدادی بنچ‌مارک صنعت، مطالعه موردی مرتبط و شیوه‌های برتر می‌توانند مفید باشند. هدف این کتاب نیز همین است.

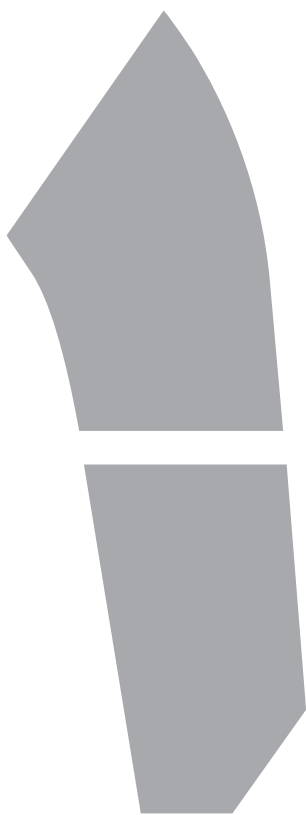
همچنین تلاش می‌کنم خلئی را پر کنم؛ کمبودی عجیب از لحاظ منابع مناسب در این زمینه وجود دارد. مطالب زیادی درباره برنامه‌های عضویت مصرف‌کنندگان و اشتراک جعبه (subscription box) و مقادیر گسترده‌ای محتوای فنی و تخصصی درباره معیارهای نرم‌افزار به‌عنوان سرویس وجود دارد، اما برای خواننده‌ای از کسب‌وکاری سازمانی محتوای بسیار کمی وجود دارد که به دنبال دستورالعملی مقدماتی برای گذار به درآمد تکرارشونده است. هرچند در سال‌های اخیر مدل‌های اشتراکی از پوشش رسانه‌ای بسیار زیادی برخوردار بوده‌اند، اما می‌خواهم مهم‌ترین مطالب یا به عبارتی ۱۰ فرمان اصلی را به شما ارائه دهم. در بخش

اول این کتاب به این مورد می‌پردازیم که اشتراک چگونه در حال متحول کردن چند صنعت متفاوت است و در بخش دوم به جزئیات تاکتیکی تر و عملیاتی پیاده‌سازی مدل اشتراک در همه جنبه‌های شرکتی می‌پردازیم. چند موضوعی که بررسی خواهیم کرد به شرح زیر هستند:

- مدل اشتراک چگونه در حال متحول کردن همه صنایع جهان از جمله خرده‌فروشی، خبرنگاری، تولید، رسانه، حمل‌ونقل و نرم‌افزار سازمانی است؛
- مدل مالی پایه‌ای و مهم‌ترین معیارهای رشد برای کسب‌وکارهای مبتنی بر اشتراک؛
- مدل اشتراک چگونه رویکردتان به مهندسی، بازاریابی، فروش، مالی و فناوری اطلاعات را تغییر می‌دهد؛

- هشت استراتژی رشد اصلی برای تمامی کسب‌وکارهای مبتنی بر اشتراک؛
 - چهار چوب عملیاتی مشتری محور برای کسب‌وکارهای مبتنی بر اشتراک.
- می‌خواهم اشاره کنم که این داستان فقط مربوط به سیلیکون ولی نبوده و این کتاب هم فقط مختص سیلیکون ولی نیست (از آن داستان‌ها و کتاب‌ها زیاد وجود دارد). این کتاب درباره کسب‌وکار است. از بسیاری جهات این کتاب شرکت‌های به اصطلاح موروثی یا «شرکت‌های ریشه‌دار» را مقدم می‌شمارد، زیرا در باطن همه این سروصداها درباره تحول آفرینی فناورانه، ایده‌ای بسیار ساده، اما تأثیرگذار وجود دارد؛ سرانجام شرکت‌ها در حال درک مشتریان خود هستند. و وقتی در نهایت مشتریان تان را کشف کنید، این امر همه چیز شرکت تان را تغییر می‌دهد و روی همه نقش‌ها تأثیر می‌گذارد. با مدل مبتنی بر اشتراک ناگهان می‌بینید که تیم تان به جای اینکه در پاسخ به خواسته پرنفوذترین افراد شرکت سرویس‌های جدیدی ایجاد کند، این کار را بر مبنای داده‌های مصرف انجام می‌دهد. تیم مالی تان از نرخ ریزش پیشی می‌گیرد و ایده‌های جدید را می‌آزماید. تیم خدمات مشتریان تان، به جای واکنش نشان دادن به درخواست‌های ثبت شده، پیش‌دستانه مشاوره ارائه می‌دهد. تیم بازاریابی تان می‌تواند میان ارزش و قیمت‌گذاری رابطه برقرار کرده و در نتیجه بسته‌ها و سرویس‌های خلاقانه جدیدی طراحی کند. فرایندهای بک‌اندی که سازگار و مقیاس‌پذیر نیستند، دیگر محدودتان نمی‌کنند. دیگر خبری از عملیات‌های خطی و نوبتی نیست. سازمان‌دهی تان شناور، اما منسجم، تکرارشونده، پاسخگو و مهم‌تر از همه همواره و بی‌وقفه مشتری محور است.

بخش اول
اقتصاد مدل
کسب و کار اشتراکی جدید



فصل اول
پایان یک عصر



تحول دیجیتال چگونه است؟ در ابتدا بیایید ببینیم که «تحول دیجیتال» عبارتی واقعاً مبهم است؛ از آن نوع عبارات به ظاهر هوشمندانه است که در همایش‌ها، گزارش‌های مک‌کنزی و مقالات هاروارد بیزنس ریویو زیاد استفاده می‌شوند و از آن نوع اصطلاحاتی است که بسیاری از افراد، چه معنی آن را بدانند، چه ندانند، به صورت غریزی سری به نشانه تأیید آن تکان می‌دهند؛ در واقع هم می‌تواند معانی زیادی داشته باشد، هم می‌تواند هیچ معنایی نداشته باشد.

اجازه دهید بگویم تحول دیجیتال را چگونه تعریف می‌کنم. احتمالاً این آمار را شنیده‌اید که بیش از نیمی از شرکت‌های حاضر در فهرست فورچون ۵۰۰ در سال ۲۰۰۰، اکنون دیگر جایی در آن فهرست ندارند و در پی ادغام، تملیک یا ورشکستگی از این فهرست خط خورده‌اند. میانگین طول عمر یک شرکت فورچون ۵۰۰ در سال ۱۹۷۵، ۷۵ سال بود؛ در نتیجه اکنون شما فقط ۱۵ سال فرصت دارید تا از حضور در این فهرست لذت ببرید. چرا چنین شده است؟ بیایید به جای تمرکز بر شکست و بررسی شرکت‌هایی که از این فهرست خط خورده‌اند، به شرکت‌هایی که هنوز در این فهرست باقی مانده‌اند، نظری بیندازیم.

توجه کرده‌اید که شرکت‌هایی مانند جنرال الکتریک و IBM که در سال ۱۹۵۵ در اولین فهرست فورچون قرار داشتند (و هنوز هم در این فهرست هستند) دیگر مانند قبل چندان درباره ابرکامپیوترها/پردازنده‌های مرکزی و یخچال‌ها و ماشین‌های لباس‌شویی شرکت‌هایشان حرف نمی‌زنند؟ بلکه درباره «ارائه راه‌حل‌های دیجیتال» حرف می‌زنند که در حقیقت عبارتی پیچیده با این معنی است که سخت‌افزار فقط ابزاری برای رسیدن به یک هدف است. به عبارت دیگر، این شرکت‌ها به جای صرفاً فروش تجهیزات به مشتریان، بر دستیابی آنها به نتایج متمرکزند.

جنرال الکتریک در اولین فهرست فورچون ۵۰۰ در سال ۱۹۵۵ در جایگاه چهارم بود و در پاییز ۲۰۱۷ (زمان نگارش این کتاب) در جایگاه سیزدهم قرار دارد. جنرال الکتریک در سال ۱۸۸۹ با نام شرکت «ادیسون جنرال الکتریک» تأسیس شد. این شرکت لامپ، وسایل روشنایی و دینام می‌ساخت و می‌فروخت، اما اکنون بیشتر درآمدش را از خدماتش به دست می‌آورد، نه از محصولاتش. این شرکت تیزر تبلیغاتی‌اش در طول مراسم اسکار را

با این شعار پخش کرد: «شرکت دیجیتالی که صنعتی هم هست». متوجه تغییر شدید؟ این تحول است که به جنرال الکتریک توانایی ماندگاری و باقی ماندن در فهرست فورچون ۵۰۰ را داده است.

IBM در اولین فهرست فورچون ۵۰۰ در جایگاه شصت و یکم بود و اکنون در جایگاه سی و دوم قرار دارد. در ابتدا، IBM ترازوی تجاری و دستگاه سرشماری مغناطیسی (punch card tabulators) می فروخت، اما در حال حاضر خدمات فناوری اطلاعات و رایانش کوانتومی می فروشد و از تولیدکننده محصول به غول خدمات کسب و کار تبدیل شده است. IBM اکنون روی «واتسون» کار می کند که یک پلتفرم فناوری است و از پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشین برای استخراج بینش از مقادیر زیادی داده های بدون ساختار استفاده می کند. در تبلیغات این شرکت «باب دیلن» را می بینیم که با سیستم هوش مصنوعی گفت و گو می کند. IBM اکنون در کسب و کار خدمات شناختی فعالیت می کند که تحولی بسیار جالب نسبت به فعالیت اولیه آن است.

در واقع ۱۲ درصد از شرکت های حاضر در فهرست فورچون ۵۰۰ در سال ۱۹۵۵ همچنان در این فهرست جای دارند و بیشتر آنها به گونه ای متحول شده اند. «زیراکس» از تولید کاغذ و تجهیزات عکاسی به خدمات اطلاعات روی آورده است. «مک گرا-هیل» (McGraw-Hill) از چاپ کتاب های درسی و مجلاتی با عناوینی مثل «آمریکن ژورنال آوریبل وی آپلاینسز» به ارائه خدمات مالی و سیستم های یادگیری تطبیق پذیر روی آورده است. NCR از فروش صندوق های فروشگاهی به مغازه های ارائه دهنده نوشیدنی در دوران غرب وحشی به ارائه خدمات پرداخت دیجیتالی روی آورده که با شرکت هایی مثل «اسکوئر» رقابت می کنند. در واقع، این شرکت ها دیگر محصولی نمی فروشند.

در مورد ورودی های جدیدتر فهرست فورچون ۵۰۰، از جمله شرکت های جدیدی مانند آمازون، گوگل، فیس بوک، اپل و نتفلیکس چه می توان گفت؟ شرکت هایی که در نگاه اول برایمان بسیار آشنا هستند، اما در واقع به تازگی به فهرست فورچون ۵۰۰ اضافه شده اند و با سرعت زیاد به صدر این فهرست رسیده اند و هیچ نشانه ای مبنی بر افول آنها وجود ندارد. این شرکت ها هرگز خودشان را شرکت محصول محور ندانسته اند، در نتیجه هیچ تحولی نیاز نداشتند. اینها از ابتدای وقفه بر ایجاد روابط دیجیتال مستقیم

با مشتریان شان متمرکز بوده‌اند و سازمان‌های معتبر از آنها تقلید کرده‌اند. بیایید دیزنی را بررسی کنیم، شرکت بزرگی که همه به خوبی آن را می‌شناسیم. «باب ایگر»، مدیرعامل این شرکت، به تازگی گفته است: «اینکه به اندازه ما خوش اقبال باشید و دیزنی، ESPN، ABC، پیکسار، مارول، مجموعه «جنگ ستارگان» و «لوکاس فیلم» را داشته باشید به کنار، اما در جهان امروز اگر به مصرف‌کننده‌تان دسترسی نداشته باشید، مالکیت همه اینها کافی نخواهد بود.» در حال حاضر دیزنی به جز بازدیدکنندگان از شهربازی‌هایش داده‌چندانی در زمینه بینش مشتری ندارد. فردی که عروسک فیلم «شهر اشباح» را از والمارت می‌خرد، مشتری والمارت است، نه دیزنی. فردی که به تماشای یکی از فیلم‌های «جنگ ستارگان» در یکی از سینماهای AMC می‌رود، مشتری سینمای AMC است، نه دیزنی. اما به نظر می‌رسد وضعیت خیلی زود برای دیزنی تغییر خواهد کرد.

در نهایت در مورد شرکت‌های تازه‌واردی که شاید به زودی در صدر فهرست فورچون ۵۰۰ قرار بگیرند؛ تحول آفرینان جدیدی مثل اوبر، اسپاتیفای و باکس چه می‌توان گفت؟ این شرکت‌ها ظهور کردند و به سرعت به موفقیت حیرت‌آوری رسیدند. آنها فقط از فروش محصول عبور نکرده‌اند، بازارها، خدمات، مدل‌های کسب‌وکار و پلتفرم‌های فناوری کاملاً جدیدی ابداع کرده‌اند و بسیاری از شرکت‌های ریشه‌دار را پشت سر گذاشته‌اند. در جایگاه مصرف‌کننده، ما عاشق این برندها، خدمات و ارزشی هستیم که برایمان فراهم می‌کنند؛ ارزشی که بسیار فراتر از چیزی است که یک محصول به تنهایی می‌تواند ارائه دهد.

وجه اشتراک این سه گروه شرکت چیست؟ فرقی نمی‌کند جنرال الکتریک، آمازون یا اوبر باشد، در هر صورت همه به این دلیل موفق‌اند که متوجه شده‌اند اکنون در دنیای دیجیتال زندگی می‌کنیم و در این دنیای جدید مشتریان متفاوت‌اند. شیوه خرید افراد برای همیشه تغییر کرده است. ما به‌عنوان مصرف‌کننده انتظارات جدیدی داریم؛ ما نتایج را به مالکیت ترجیح می‌دهیم، سفارشی‌سازی را به استانداردسازی ترجیح می‌دهیم؛ ما به دنبال بهبود مستمر هستیم، نه پیاده‌سازی یک برنامه بی‌فایده؛ ما به دنبال راه جدیدی برای تعامل با کسب‌وکار هستیم و خدمت می‌خواهیم، نه محصول. رویکرد

«یکی مناسب برای همه» دیگر پاسخگو نیست. برای موفقیت در دنیای جدید دیجیتال، شرکت‌ها باید متحول شوند.

عصر محصول و سلطه حاشیه سود

حدود ۱۲۰ سال گذشته در اقتصاد محصول زندگی می‌کردیم. شرکت‌ها اقلام فیزیکی را با مدل انتقال دارایی طراحی می‌کردند، می‌ساختند، می‌فروختند و ارسال می‌کردند. محور کسب‌وکار نیز انبارداری، چینش قفسه‌ها و قیمت‌گذاری مبتنی بر بهای تمام‌شده به‌علاوه سود بود. رابطه فروشنده و خریدار مبتنی بر تراکنش‌های مجزا و اغلب ناشناس بود. علامت نصب‌شده در کنار صندوق فروشگاه به‌طور خلاصه این وضعیت را شرح می‌داد: «جنس فروخته شده پس گرفته نمی‌شود». پیشگامان اولیه حوزه خرده‌فروشی مانند «سیرز» و «میسو» شیوه مصرف جامعه توده‌ای را تغییر دادند، اما در مورد اینکه چه کسانی محصولاتشان را می‌خرند یا چطور از این محصولات استفاده می‌کنند، بینشی حداقلی داشتند.

وقتی اولین خط مونتاژ متحرک هنری فورد در سال ۱۹۱۳ عملیاتی شد، در واقع فقط توسعه در اصول تولیدی بود که برای اولین بار در انقلاب صنعتی قرن نوزدهم به کار گرفته شد. هدف خط مونتاژ فقط پیشینه‌کردن بهره‌وری از طریق کارهای تکرارشونده مجزا نبود، استعاره‌ای از این بود که چطور محصول یک شرکت می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در زنجیره‌های تأمین، فرایندهای تولید، کانال‌های توزیع و لایه مدیریتی‌اش داشته باشد. محصول تنها اصل حاکم بود و همه‌چیز را در طول خطی کاملاً مستقیم سازمان‌دهی می‌کرد. افرادی که در تولید، خرید و فروش محصول مشارکت داشتند، کاملاً قابل جایگزین بودند. معروف بود که مشتریان هنری فورد می‌توانستند هر رنگی از فورد مدل T را انتخاب کنند، به شرط اینکه آن رنگ مشکی باشد. نتیجه همه این بهره‌وری‌های بی‌وقفه کاهش هزینه به ازای هر واحد هنری فورد و در نتیجه عرضه سیلی از خودروهای ارزان اما بادوام به بازار بود. خودروهای مدل T به این دلیل فقط مشکی بودند که هر سه دقیقه یک اتومبیل از خط تولید بیرون می‌آمد و مشکی تنها رنگی بود که به سرعت خشک می‌شد.

در ادامه وقتی این شرکت‌های بزرگ سهم بازارشان را تثبیت کردند، به این فکر افتادند که می‌توانند به آرامی قیمت‌هایشان را افزایش دهند و از این اختلاف یا حاشیه سود درآمدزایی کنند.

حاشیه سود بر همه چیز حاکم بود (و کمی کهنگی عمدی (Planned Obsolescence) آسیبی نمی‌زد). اغراق در مورد قدرت شرکت‌های آمریکایی بزرگ پس از جنگ دشوار است. این شرکت‌ها خودشان را حول واحد محصولی کاملاً مشخص سازمان‌دهی می‌کردند و مجبور نبودند به کسی پاسخگو باشند. نه مرکز تماسی و نماینده خدمات مشتریان و در بسیاری از موارد، امکان مرجوع کردن محصولی وجود نداشت. با این‌که این مدل در مورد مشتریانی مثل پدربزرگ و مادربزرگ‌های ما خیلی خوب جواب نمی‌داد، اما فروش واحدها بی‌وقفه ادامه داشت و هیئت‌مدیره را راضی نگه می‌داشت.

ظهور سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) در نیمه دوم قرن بیستم این مسئله را تشدید کرد. این سیستم‌ها در اندازه‌گیری بهره‌وری عملیاتی، از جمله مواد خام، موجودی کالا، سفارش‌های خرید، ارسال و پرداخت حقوق، عملکرد خوبی داشتند، اما در سنجش تجربه واقعی مشتری ضعیف عمل می‌کردند. همان‌طور که «پیتر دراگر»، استاد مدیریت مدرن می‌گوید شرکت‌ها معمولاً چیزی را مدیریت می‌کنند که می‌توانند آن را اندازه‌گیری کنند؛ در نتیجه تیم‌های مدیریت ارشد هم از لحاظ سازمانی و هم استراتژیک به شدت بر محصول متمرکز شدند.

در این دوره همچنین شاهد رشد اقتصاد زنجیره تأمین بودیم. هدف این بود که با کمترین موجودی ممکن عرضه و تقاضا با هم تطبیق پیدا کنند. این آرمان شهر مهندسان و مشاوران مدیریتی بود که تحت تأثیر محصولات الکترونیکی جدید و ایده اثربخشی ژاپنی‌ها قرار گرفته بودند. ایده «تولید به موقع» (JIT) به این معنی بود که انبارهای مملو از کالای فروخته‌نشده، دشمن اصلی است. «طرح مدیریت کیفیت جامع» به این معنی بود که کار بهبود فرایندها هیچ‌وقت تمام نمی‌شود. مایکل دل، امپراتوری دل را بر اساس این اصول ساخت.

در ادامه، حدود ۲۰ سال پیش شرکت‌های آمریکایی متوجه شدند که این تمرکز بی‌امان بر بهره‌وری بهایی هم دارد که رابطه وندور و مشتری است. مشتری موجودی کاملاً

ناشناخته و گیرنده‌ای در انتهای زنجیره توزیع بود که قرار بود محصولات را «مصرف» کند که شرکت‌ها می‌ساختند و از قرار معلوم بسیاری از این مصرف‌کنندگان جدید در استفاده از محصولات جدیدشان با مشکل روبه‌رو بودند. شرکت‌های آمریکایی چطور متوجه این مسئله شدند؟ مسئولان پشتیبانی این شرکت‌ها تماس‌هایی دریافت می‌کردند که حاکی از عصبانیت مشتریان بود.

شرکت‌های بزرگ برای حل این مسئله چه اقدامی کردند؟ آنها بخش خدمات مشتریان را راه‌اندازی کردند! وقتی شک داشتند، یک واحد دیگر اضافه کردند. آنها بخش خدمات بازار، پشتیبانی فنی، انواع گارانتی‌ها و گروه‌های تعمیر و نگهداری را ایجاد کردند. واقعاً نوبت مشتری رسیده بود؛ اکنون مشتریان بخش اختصاصی خودشان را داشتند و آن بخش‌ها در دورترین نقطه زنجیره تأمین قرار داشتند، درست پس از اسکله بارگیری.

عصر مشتری

اکنون دیگر مدت‌هاست که دوران شکوه شرکت‌های بزرگ بی‌روح و قدر قدرت گذشته است. در حال حاضر مشتریان چندین برابر آگاه‌ترند. بیشتر مشتریان پیش از آنکه با آنها آشنا شوید، در مورد شما تحقیق کرده و شما را ارزیابی و طبقه‌بندی کرده‌اند. به علاوه در نظر بیشترشان، به‌ویژه مشتریان جوان‌تر، مالکیت دیگر چندان مهم نیست. افراد بیش از پیش خرید کردن را کاری غیر ضروری می‌دانند. آنها می‌خواهند محتوای رسانه‌ای به سرعت در دسترس‌شان باشد، نه محصولی فیزیکی که بخواهند آن را مدیریت کنند. به همین دلیل است که بیشتر فروشگاه‌های بزرگی که در دوران کودکی و نوجوانی من وجود داشتند، فروشگاه‌هایی مثل «سیرکوئیت سیتی»، «تاور رکوردز»، «بلاک باستر»، «بوردرز» و «ویرجین مگا استور» اکنون تعطیل شده‌اند. بسیاری از مراکز خرید بزرگ نیز دیگر وجود ندارند. افراد امروز از خدمات گوناگون؛ از جمله سفر اشتراکی، خدمات استریم ویدئو و اشتراک جعبه انتظار دارند نیازشان را فوری و پیوسته برطرف کنند. مشتریان می‌خواهند مدام با خوشحالی غافلگیر شوند. اگر این انتظارات را برآورده نکنید، کنار گذاشته می‌شوید و ممکن است در رسانه‌های اجتماعی مورد نقد هم قرار بگیرید، به

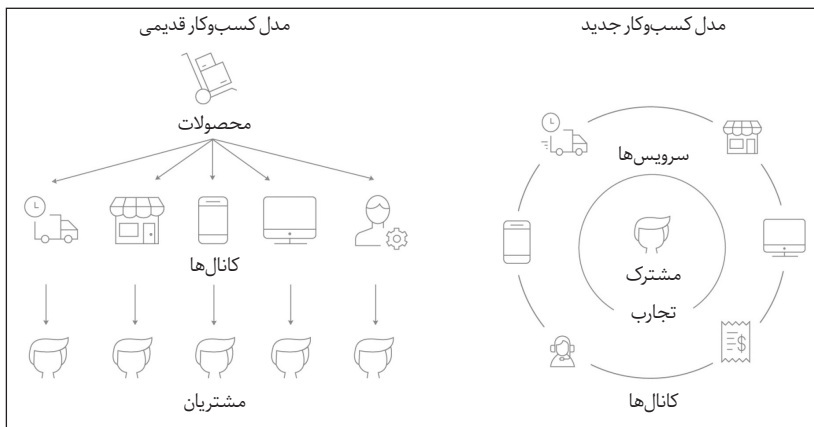
همین سادگی!

«فورستر ریسرچ» معتقد است در ابتدای دوره جدید ۲۰ ساله‌ای برای کسب و کارها به نام «عصر مشتری» قرار داریم. او پیش‌بینی می‌کند که تغییر سیستمی گسترده‌ای در مدل‌های سرمایه و حرکت به سمت ارائه خدمات به نسل تازه‌توانمندشده‌ای از مشتریان اتفاق می‌افتد که توانایی قیمت‌گذاری، نقد کردن و خرید در هر لحظه و هر مکانی را دارند. فورستر ذهنیت جدید مشتری را این‌طور توصیف می‌کند: «این انتظار که هرگونه اطلاعات یا خدمتی در هر دستگاه مناسبی به شکل متناسب با آن دستگاه در لحظه نیاز در دسترس باشد». مشتریان انتظارات جدیدی دارند (و درست است که این انتظارات را ابتدا نسل هزاره به وجود آورده، اما اکنون تقریباً همه چنین انتظاراتی دارند). اکنون همه سفر می‌خواهند، نه خودرو؛ همه شیر می‌خواهند، نه گاو؛ ترانه جدید کانیه را می‌خواهند، نه آلبوم جدید او را.

ابتدا طبق معمول شرکت‌های بزرگ به این تغییر پاسخ دادند؛ یعنی سیستم‌های بیشتری ساختند. آنها پایگاه‌های داده مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد کردند، برنامه‌های وفاداری مشتری را به اجرا درآوردند، پاداش‌ها و مشوق‌های عضویت ارائه دادند و مدام از افراد خواستند در نظرسنجی رضایت مشتری شرکت کنند. این واقعیت را همه پذیرفته بودند که جذب مشتریان جدید سخت‌تر از حفظ مشتریان وفادار است و تجربه‌های منفی مشتریان سریع‌تر از تجربه‌های مثبت منتقل می‌شوند. حرف‌های زیادی درباره مسیرهای مشتری و شاخص‌های خالص مروجان زده می‌شد.

هیچ‌کس نمی‌داند چه کسی اولین بار از عبارت «همیشه حق با مشتری است» استفاده کرد، اما این مفهوم به دوران پیشگامان فروشگاه زنجیره‌ای در اواخر قرن نوزدهم مثل «هری گوردون سلفریج» و «مارشال فیلد» برمی‌گردد. در آن زمان این مفهوم بدیعی بود (که جایگزین طرز برخورد فراگیر سلب مسئولیت از فروشنده در خرده‌فروشی می‌شد)، اما نکته حیرت‌انگیز این است که همه این شرکت‌های بزرگ فورچون ۵۰۰ هنوز نتوانسته‌اند به درستی آن را رعایت کنند. استراتژی‌های تجویزی زیادی حول تمرکز بر مشتری تدوین کردند، اما این استراتژی‌ها فاقد درک روشنی از ذهنیت مشتری بودند. شرکت‌های بزرگ همچنان مدام در شبکه‌های اجتماعی با شدیدترین انتقادها روبه‌رو می‌شدند و بدون شک هیچ تغییر فراگیری در احساس عمومی نسبت به تشکیلات بزرگ وجود نداشت. این اقدامات کافی نبودند.

در ادامه اتفاق جالبی افتاد؛ برهم‌زندگان دیجیتالی مثل سلزفورس و آمازون که پیش‌تر به آنها اشاره کردم، با ایجاد روابط مستقیم پایدار با مشتریان‌شان، مفهوم «اول مشتری» را گام بزرگی به پیش بردند. آنها دیگر بخش‌بندی مشتریان‌شان نداشتند؛ بلکه مشتریان مجزا داشتند و هر کدام از این مشتریان صفحه اول خودشان، سابقه فعالیت خودشان، زنگ خطرهای خودشان، پیشنهادهای الگوریتمی خودشان و تجربه‌های منحصر به فرد خودشان را داشتند. به لطف نام‌کاربری مشتریان، تمام فرایندهای ملال‌آور پایانه فروش حذف شدند. ۱۰ سال پیش اسپاتیفای وجود نداشت و نتفلیکس هم شرکت کرایه‌ی وی‌دی بود. اکنون هر دو شرکت درصد قابل توجهی از کل درآمد صنایع خودشان را در اختیار دارند. امروز کسب‌وکارها پرسش‌های کاملاً جدیدی از خودشان می‌پرسند: برای ایجاد روابط بلندمدت باید چه کار کنیم؟ برای تمرکز بر نتایج (نه مالکیت) باید چه کار کنیم؟ برای ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید، افزایش درآمد تکرارشونده و ارائه پیوسته ارزش باید چه کار کنیم؟ بنابراین باز به این پرسش برمی‌گردیم که تحول دیجیتال چگونه است؟ به گمانم خیلی شبیه دایره است. اجازه بدهید توضیح دهم.



اگر قرار باشد از این کتاب یک نکته را به خاطر بسپارید، همین دی‌اگرام است که خلاصه‌ای از تغییرات در حال وقوع ارائه می‌دهد. سمت چپ مدل قدیمی را داریم که در آن شرکت‌ها بر «عرضه محصول به بازار» و فروش بیشترین واحد ممکن از آن محصول؛ خودروهایی بیشتر، خودکارهای بیشتر، دسته تیغ‌های بیشتر یا لپ‌تاپ‌های بیشتر

متمرکز بودند. این کار را با وارد کردن محصولاتشان به بیشترین کانال‌های فروش و توزیع ممکن انجام می‌دادند. البته باید مشتری‌ای در طرف دیگر وجود داشته باشد که این محصولات را بخرد، اما کسب و کارها اغلب اهمیت نمی‌دادند که این مشتریان چه کسانی هستند و فقط فروش واحدهای بیشتر برایشان مهم بود.

شرکت مدرن چنین طرز فکری ندارد. امروزه شرکت‌های موفق با مشتری شروع می‌کنند. می‌دانند که مشتریان زمان‌شان را در کانال‌های زیادی سپری می‌کنند و هر جا آن مشتریان باشند، باید بتوانند در آنجا نیازهای مشتریان‌شان را برطرف کنند. در واقع هرچه اطلاعات بیشتری درباره مشتری به دست آورید، بهتر می‌توانید به نیازهایشان پاسخ بدهید و این رابطه ارزشمندتر می‌شود. این تحول دیجیتال است؛ حرکت از کانال‌های تراکنشی خطی به رابطه پویای دایره‌وار با مشترک.

تغییرات بزرگی در راه است. اگر طی ۵ تا ۱۰ سال آینده متوجه نشوید مشتریان‌تان چه کسانی هستند، شکست می‌خورید. استارت‌آپ‌های کوچک‌تر فقط به این دلیل که می‌دانند به چه افرادی می‌فروشند، در حال به زیر کشیدن سازمان‌های بزرگ هستند؛ بنابراین امکان تصاحب تمام بازار ۸۰ تریلیون دلاری را دارند. شرکت‌هایی که مدت زیادی دوام می‌آورند، مشتریان‌شان را دنبال می‌کنند و انتظار ندارند مشتریان آنها را دنبال کنند. شرکت‌هایی که می‌دانند مشتریان‌شان چه می‌خواهند و چطور آن را می‌خواهند، بر شرکت‌هایی چیره می‌شوند که زمان و انرژی زیادی را صرف ساخت محصولی می‌کنند که گمان می‌کنند ایده خوبی است و در ادامه به همان اندازه زمان و انرژی صرف می‌کنند تا افراد را برای خرید آن متقاعد سازند.

این گذار از ذهنیت سازمانی محصول محور به مشتری محور یکی از ویژگی‌های شاخص اقتصاد مدل کسب و کار اشتراکی است. در حال حاضر روش «... به عنوان خدمت» بر جهان حکومت می‌کند: حمل و نقل، آموزش، رسانه، سلامت، دستگاه‌های متصل، خرده‌فروشی و صنعت. البته خود اشتراک مقوله جدیدی نیست. ابتدایی‌ترین تعریف واژه «اشتراک» (subscription) یک پاره‌نوشته است به عنوان یک سند؛ وقتی دو طرف بر مبنای یک قرارداد، یا یک توافق با هم در تعامل هستند. به عنوان مدل کسب و کار، اشتراک صدها سال است که پیشران روزنامه‌نگاران، نویسندگان، تصویرگران،

تاریخ نگاران و نقشه نگاران بوده است. اشتراک همچنین عامل فروش تعداد زیادی سی دی مشکل دار در دهه ۱۹۸۰ بود (در ادامه بیشتر به این موضوع می پردازیم). پس چرا این تغییر اکنون در حال وقوع است؟ به دلیل نحوه عرضه (دیجیتال) این اشتراک ها و داده های بسیار زیادی که این اشتراک های دیجیتال تولید می کنند. با توجه به اینکه هنوز استانداردهای دفترداری توسعه یافته در قرن پانزدهم بر کسب و کارها حاکم اند، تجارت اینترنتی به نسبت جدید است و فقط ۲۰ سال از عمر آن می گذرد. تجارت اینترنتی در کودکی و نوجوانی من وجود نداشت و این در حالی است که من سن و سالی هم ندارم. آیفون فقط کمی بیش از ۱۰ سال سابقه دارد؛ به این فکر کنید که این دستگاه چطور به نحوه استفاده ما از خدمات شکل داده و آبر تغییر بنیادینی در طرز فکر شرکت ها نسبت به زیرساخت فناوری اطلاعات، خدمات حرفه ای و هزینه های سرمایه ای در برابر هزینه های عملیاتی ایجاد کرده است. بدون شک این دنیای کاملاً جدید دستگاه های متصل برای ما بسیار تازگی دارد. همان طور که «مری میکر» در جدیدترین گزارش «روندهای اینترنت» خود اشاره می کند، دلیل رشد انفجاری اشتراک های مصرفی دیجیتال، بهبودهای جدید گسترده در تجربه های کاربری دیجیتال، به ویژه در تلفن های موبایل است.

به نظر می رسد در آستانه پدیده ای بسیار بزرگ قرار داریم. پس، بیایید برخی از تحولات را بررسی کنیم که مدل کسب و کار اشتراکی در همه بخش های اقتصاد مدرن ایجاد کرده است.

پی نوشت

۱. Subscription Box نوع خاصی از مدل کسب و کار اشتراکی است که افراد با پرداخت حق عضویت به صورت مرتب بسته هایی حاوی محصولات متنوع در یک زمینه خاص دریافت می کنند.

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات **راه پرداخت**

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop

کتاب «آینده در اشتراک است» با عنوان اصلی «Subscribed» یکی از کتاب‌های پرفروشی است که به موضوع مدل کسب‌وکار اشتراکی پرداخته است. در این کتاب مدل کسب‌وکار شرکت‌هایی مانند نتفلیکس، اسپاتیفای و سلزفورس بررسی شده است. از منظر نویسندگان کتاب مدل کسب‌وکار اشتراکی تحولی واقعی و فرصتی جدید پیش روی کسب‌وکارهاست؛ جریانی که تازه شروع شده است.

شرکت‌هایی با مدل کسب‌وکار اشتراکی ۹ برابر سریع‌تر از ۵۰۰ شرکت برتر دنیا رشد می‌کنند. چرا؟ چون برخلاف شرکت‌های دیگر، این کسب‌وکارها مشتریان خود را می‌شناسند. یک پایگاه از مشترک خوشحال، دستاورد بزرگ این کسب‌وکارهاست.

مصرف‌کنندگان و مشتریان امروزی مزایای دسترسی را به مشکلات نگهداری ترجیح می‌دهند؛ امروز کسب‌وکار اشتراکی در همه حوزه‌ها، از حمل‌ونقل گرفته تا لباس و حتی چیزهایی مثل تیغ و لوازم آرایشی، تحول ایجاد کرده است. شرکت‌ها هم به دنبال راه‌حل‌های آسان‌تر و بلندمدت هستند؛ امروز کسب‌وکارها در حال جایگزینی سرویس‌های خود با راه‌حل‌های ذخیره‌سازی ابری مانند دراپ‌باکس هستند؛ به زبان ساده، جهان در حال تغییر از محصول به سمت خدمت است.

اما چگونه می‌توان مشتریان را به مشترک تبدیل کرد؟ «تین زو» به عنوان مدیرعامل یک پلتفرم مدیریت اشتراک در جهان، به صدها شرکت کمک کرده تا از تکیه بر فروش فردی به ایجاد کسب‌وکارهای مشتری‌محور و با درآمد تکرارشونده تبدیل شوند. پیام اصلی او در کتاب آینده در اشتراک است ساده است؛ آماده باشید یا نه، هیجان‌زده باشید یا وحشت‌زده، باید خود را با مدل کسب‌وکار اشتراکی وفق دهید؛ در غیر این صورت خطر جاماندن، شما را تهدید می‌کند.

وندادار

کتاب آینده در اشتراک
است با حمایت شرکت
وندادار منتشر شده و ناشر
اصلی آن انتشارات
پورنفولیو است



PORTFOLIO
PENGUIN

ISBN 978-622-7702-96-9



۹ 786227 702699
۲۵۰ هزار تومان

انتشارات **راه‌پرداخت**

ناشر فناوری و نوآوری

way2pay.press