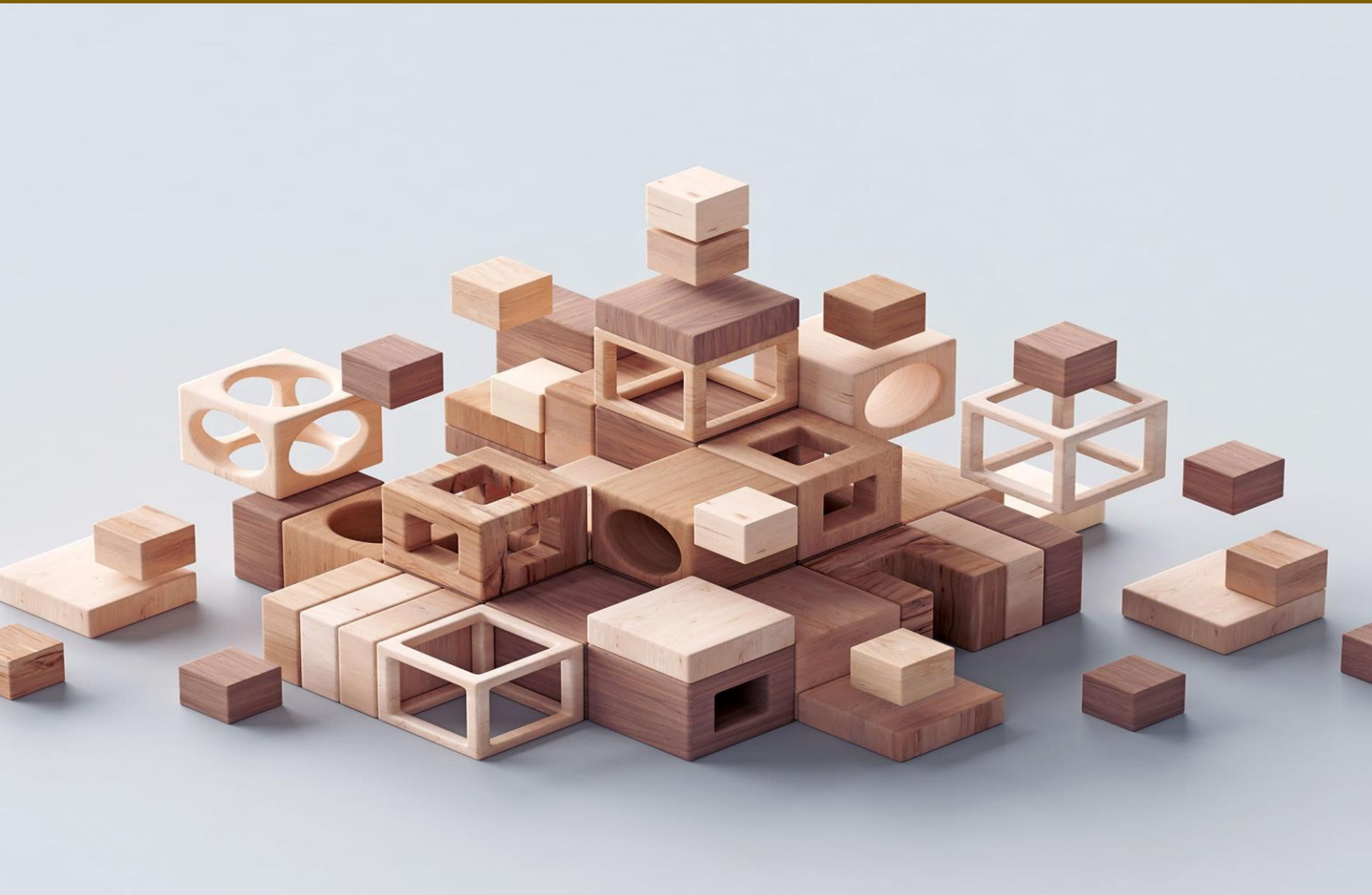




انجمن سازندگان تجهیزات صنعتی ایران

توسعه و ایجاد کسب و کار جدید: استراتژی برنده در شرایط عدم قطعیت



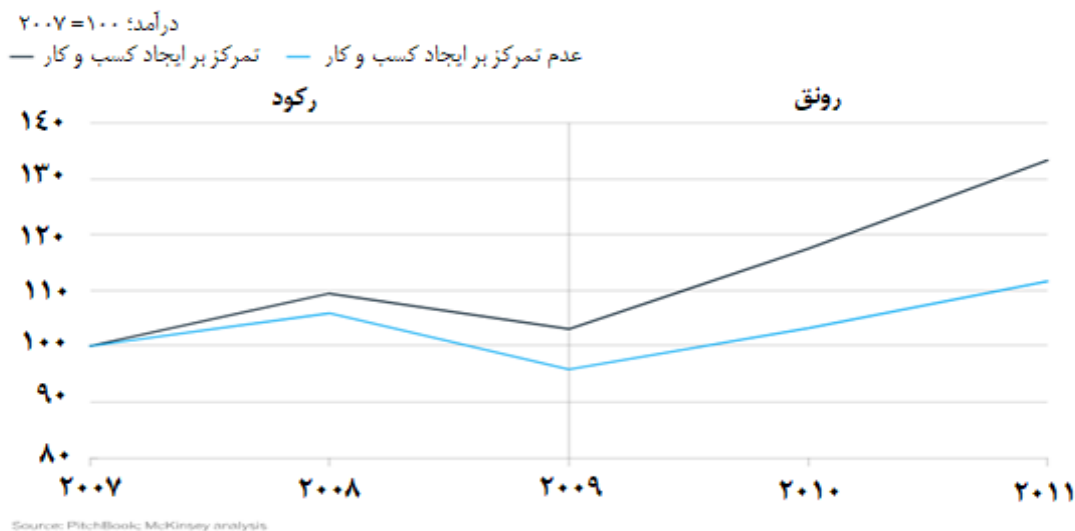
مریم خزاعی

آذر ۱۴۰۲

بررسی سوابق تاریخی نشان داده است که ایجاد کسب و کارهای جدید در خلال شرایط نااطمینان همراه با عدم قطعیت، به نوعی یک بازی تهاجمی محسوب می‌شود که در این بازی شرکت‌هایی با عایدی بیشتر و رشد بالاتر درآمد در مقایسه با شرکت‌هایی که نسبت به تعدیل هزینه‌ها اقدام می‌کنند، پاداش می‌گیرند و برنده می‌شوند.

در شرایط نامطمئن اقتصادی و ژئوپلیتیک امروزی، اتخاذ رویکرد بازی تهاجمی - در ترکیب با بازی دفاعی - از نظر حفظ و تقویت موقعیت رقابتی بنگاه‌ها سودمند است و برای موفقیت بلندمدت آنها حیاتی است. اتخاذ رویکرد کارآفرینانه و تمرکز بر ایجاد کسب و کار، یک استراتژی تهاجمی اثربخش است. از طریق ایجاد کسب و کار، بنگاه‌ها می‌توانند به فعالیت‌های خود تنوع بخشند، آنها را تقویت و محافظت کنند و همچنین گسترش دهند. در مقاطع زمانی بروز بحران‌ها، فعالان کسب و کار تمایل دارند از نظر درآمد و رشد از همتایان خود بهتر عمل کنند. به عنوان مثال، پس از بروز بحران مالی ۲۰۰۸-۰۹ شرکت‌هایی که با تمرکز بر ایجاد کسب و کار سه برابر همتایان خود (نمودار ۱) و بسیاری از استارت‌آپ‌های دکاکورن^۱ (استارت‌آپ‌هایی با ارزش بیش از ده میلیارد دلار) درآمد کسب کردند، امروز در زمان بحران پدیدار شده‌اند. به طور کلی، طبق تحقیقات موسسه مشاوره مدیریت مک‌کینزی، سازمان‌هایی که ایجاد کسب و کار جدید را در اولویت قرار می‌دهند نسبت به سازمان‌هایی که این کار را نمی‌کنند، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به درآمد از خود نشان می‌دهند.

نمودار ۱- روند شاخص درآمد بنگاه‌ها قبل و بعد از بروز بحران مالی ۲۰۰۷-۲۰۱۱



با این حال، در شرایط فعلی بسیاری از بنگاه‌ها صرفاً هزینه‌ها را تعدیل می‌کنند و فقط به انجام اقداماتی برای افزایش کارایی در فعالیت‌های اصلی شرکت بسنده می‌کنند. این گروه از بنگاه‌ها ضمن اجتناب از انجام حرکت‌های جسورانه، سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک را به تأخیر می‌اندازند و منابع نقدی را حبس می‌کنند. این در حالی است که با توجه به

¹ Decacorn

دو اصطلاح در حوزه استارت‌آپ‌ها وجود دارد؛ یونیکورن و دکاکورن. یونیکورن (Unicorn) یا همان تک شاخ، استارت‌آپ‌هایی هستند که ارزش آنها یک میلیارد دلار است و دکاکورن که از ترکیب دکا (۱۰) و یونیکورن بدست می‌آید اشاره به بنگاه‌هایی با ارزش بیش از ده میلیارد دلار دارد.

احتمال فزاینده استمرار بروز اختلالات، هدایت جسورانه تلاطم، مهارتی ضروری برای رهبران کسب و کار امروزی است. آنهایی که با حفظ شرایط در حاشیه می‌مانند، ممکن است خود را در یک دوره انتظار بی پایان ببینند. نتایج نظرسنجی موسسه مک کینزی در سال ۲۰۲۰ از بیش از هزار رهبر کسب و کار نشان می‌دهد که طی ۵ سال پیش‌رو، حدود ۵۰ درصد از درآمدها از محصولات و خدماتی حاصل خواهند شد که امروزه وجود ندارند. به عبارت دیگر، استراتژی‌هایی که صرفاً بر جریان‌های درآمدی موجود متکی هستند، پتانسیل قابل توجهی را از دست خواهند داد.

البته در این میان چالش‌های گسترده‌ای نیز وجود دارد. اکثر اقتصادهای جهان به مدت بیش از دو سال و نیم با بالاترین نرخ تورم جهانی از دهه ۱۹۷۰ به بعد و همچنین نرخ‌های بهره بالا مواجه هستند. توجه مدیران بنگاه‌ها و ذینفعان به خطرات و فرصت‌های زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی همچنان در حال افزایش است. شرکت‌هایی که سال‌هایی را صرف طولانی‌تر کردن زنجیره تامین خود کرده‌اند، اکنون در حال مهار آن هستند تا تهدید اختلالات را کاهش دهند. قیمت کالاهای اساسی همچنان بالا و بی‌ثبات است و بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی و سیاست‌های حمایت‌گرایانه همچنان چالش‌های پیش روی کسب و کارها را تشدید می‌کند. با این وجود، بنگاه‌هایی که رهبران آن‌ها اهمیت حفظ رویکرد تهاجمی را درک می‌کنند، قادرند ریسک را مدیریت کنند و مهارت‌ها و تمرکز لازم برای اجرا را دارند، می‌باید ایجاد کسب‌وکار را در اولویت قرار دهند.

پنج الگوی نوظهور برای ایجاد کسب و کار و مزایای آنها



پنج رویکرد جدید کسب و کار از نوع تخریب، توجه برخی از بنگاه‌ها را به خود جلب کرده است. اعمال این رویکردها به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا مدل‌های کسب‌وکار و زنجیره‌های تامینی را ایجاد کنند که کمتر در برابر شوک‌های عرضه، آسیب‌پذیر باشند و محصولاتی و سرمایه‌گذاری‌های جدید مبتنی بر استفاده کمتر از منابع بسازند. اگرچه بنگاه‌ها می‌توانند به روش‌های دیگری نیز به نیروهای مخرب پاسخ دهند، اما رویکرد تهاجمی ایجاد کسب‌وکار، از نظر سرعت و نوع تأثیر متمایز است. شرکت‌ها می‌توانند از طریق اتخاذ پنج رویکرد زیر فرصت‌ها را در حین واکنش و پاسخ مناسب به این گرایش، شناسایی و تسخیر کنند:

بهره‌گیری کامل از هوش مصنوعی و اتوماسیون



بازارهای کار فشرده، موجب تشدید کمبود نیروی کار شده است و این مسئله را می‌توان از طریق اتخاذ فناوری‌های هوش مصنوعی و اتوماسیون کاهش داد. پیشرفت‌های اخیر، مانند چت ربات‌های هوش مصنوعی که از پردازش زبان طبیعی استفاده می‌کنند، از کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی در بسیاری از صنایع پشتیبانی می‌کنند. اتوماسیون همچنین می‌تواند با

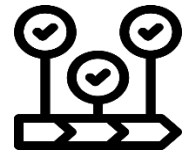
کاهش وابستگی به نیروی کار و افزایش انعطاف‌پذیری در طراحی زنجیره تامین، به زنجیره‌های تامین مطمئن‌تر و ایمن‌تر منجر شود. علاوه بر این، کسب و کارها می‌توانند از اتوماسیون و هوش مصنوعی به عنوان پایه‌ای برای ارائه خدمات و سرمایه‌گذاری جدید همراه با مصرف کمتر منابع استفاده کنند. برای مثال، توسعه‌دهندگان نرم‌افزار می‌توانند با استفاده از هوش مصنوعی، کدنویسی را تا دو برابر سریع‌تر انجام دهند.

تجسم مجدد مدل کسب و کار برای پذیرش "همه چیز به عنوان یک سرویس"



در محیط کسب و کار امروز، کاهش هزینه‌های اولیه و سرمایه برای تسهیل خرید مشتریان بسیار مهم است. ارائه محصولات در قالب "همه چیز به عنوان یک سرویس" (EaaS)^۲ - با صرف هزینه‌های اولیه پایین و با فراهم کردن امکان پرداخت‌های مکرر - مقرون به صرفه‌تر و قابل دسترسی‌تر برای طیف وسیع‌تری از مشتریان هستند زیرا بار مالی خرید مستقیم را کاهش می‌دهند. بنگاه‌ها می‌توانند سهم بازار و سودآوری خود را نیز با اتخاذ مدل‌های EaaS افزایش دهند. علاوه بر این، بنگاه‌ها می‌توانند داده‌های بیشتری در مورد استفاده از محصول از طریق پیشنهادات مرتبط با ارائه محصولات در قالب EaaS جمع‌آوری کنند و بینش‌های ارزشمندی در مورد رفتار، گرایش‌ها و ترجیحات مشتریان به دست آورند. با درک عمیق‌تر از آنچه مشتریان می‌خواهند و نیاز دارند، بنگاه‌ها می‌توانند پیشنهادات خود را بر این اساس تنظیم کنند، در نتیجه می‌توانند ارزشی را که از هر مشتری به دست می‌آورند از طریق درآمدهای پایدارتر، تکرار شونده‌تر و با طول عمر بیشتر افزایش می‌دهند. مشتریان به احتمال زیاد در شرکتی باقی می‌مانند که به طور مداوم تجارب و راحتی مورد نظر آنها را ارزیابی و ارائه می‌دهد.

کنترل زنجیره ارزش



در زمان‌های چالش برانگیز، کنترل زنجیره ارزش بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا به طور انعطاف‌پذیری نسبت به اختلالات واکنش نشان دهند. بنگاه‌ها می‌توانند از طریق تغییر شکل فرآیندهای کسب‌وکار و زنجیره‌های ارزش، بهتر در برابر اختلالات زنجیره تامین مقاومت کنند و آسیب‌پذیری خود را در برابر شوک‌های خارجی و همچنین احتمال قرار گرفتن در معرض خطرات و نوسانات رایج را تقلیل دهند. برای مثال، کسب‌وکارها می‌توانند با نزدیک‌تر کردن تأسیسات و واحدهای تولید به مصرف‌کنندگان، انعطاف‌پذیری زنجیره‌های تامین خود را افزایش دهند. این اقدام موجب خواهد شد تا وابستگی بنگاه‌ها به بنگاه‌های دیگر و سایر عوامل خارج از کنترل آنها کاهش یابد.

^۲ Everything-as-a-Service (EaaS) OR Anything-as-a-Service (XaaS)

آنها همچنین می‌توانند اکوسیستم خود را با هدف ساده‌سازی کانال‌های توزیع و کاهش هزینه‌ها، بازتعریف کنند. به عنوان نمونه، استفاده از مدل؛ "مستقیم-به-مصرف‌کننده" (D2C)³، به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا خرده‌فروشان ثالث را در مسیر حذف کنند. این کار مزایای متعددی برای شرکت‌ها دارد. اول و مهمتر از همه، این است که منجر به افزایش حاشیه سود محصول می‌شود زیرا دیگر نیازی به تقسیم بیشتر سود نخواهد بود. دوم اینکه مدل D2C به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا کنترل بیشتری بر داده‌های مشتریان خود در طول زنجیره ارزش داشته باشند - داده‌هایی که می‌توانند از آنها برای شناخت بهتر مشتریان و متناسب‌سازی محصولات برای برآورده کردن خواسته‌های آنها استفاده کنند. مورد سوم این است که حذف اشخاص ثالث به بنگاه‌ها امکان بازبینی و کنترل تجارب مشتریان را می‌دهد که می‌تواند با افزایش رضایت و طول عمر ماندگاری آنها، سود بیشتری را نیز برای بنگاه به همراه داشته باشند.

تبدیل کسب و کار به رهبری سبز



برخی از کسب‌وکارها پایداری را در اولویت فعالیت‌های خود قرار داده‌اند و برای به دست‌آوردن مزیت رقابتی و حتی ابداع مجدد، به موضوع گذار انرژی متمایل شده‌اند. افزایش قیمت‌ها، انتظارات مصرف‌کننده، سخت‌تر شدن مقررات و زنجیره‌های تامین آسیب‌پذیر، باعث تغییر مدل‌های کسب‌وکار چرخشی می‌شود که پایداری را در اولویت قرار می‌دهند و کمتر در برابر شوک‌های عرضه جهانی، آسیب‌پذیر هستند. بنگاه‌هایی که تهدید انرژی را با اجرای فناوری‌ها و شیوه‌های سبز کاهش می‌دهند، از جریان‌های دنباله‌دار در اقتصاد سبز نیز سود می‌برند (به عنوان مثال، مقررات پایداری زیست محیطی، اجتماعی و حکمرانی⁴ (ESG)). در نهایت، کسب‌وکارهایی که مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی را در اولویت قرار می‌دهند، به احتمال زیاد در بلندمدت موفق خواهند شد.

استفاده از اطلاعات برتر برای دسترسی به جریان‌های درآمدی نهفته جدید



بنگاه‌ها می‌توانند از مزیت‌های فعلی قابل انتقال خود (به عنوان مثال، داده‌های مربوط به مشتریان) برای گنجاندن و معرفی محصولات یا خدمات در تولیدات خود به عنوان منبع درآمد جدید استفاده کنند. این اقدام به آنها اجازه می‌دهد تا سرمایه‌گذاری‌های جدیدی را - به تنهایی یا با شراکت با بنگاه‌های دیگر - و با صرف هزینه‌های پایین انجام دهند که منجر به جذب مشتری می‌شود. همچنین با حمایت از تغییر به سمت کسب‌وکارهای جدید که کمتر تحت تأثیر بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی، نوسانات اقتصادی و سایر بادهای مخالف غالب هستند، انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند.

رهبران کسب و کارها می‌توانند با نگاهی جامع به کل مجموعه‌ها و قابلیت‌های خود برای شناسایی فرصت‌های امیدوارکننده، شروع به ایجاد کسب‌وکار کنند و با قدرت و قاطعیت به این فرصت‌ها دست یابند و در شرایط چالش‌برانگیز

³ Direct-to-Consumer (D2C)

⁴ Environmental, Social, and Governance (ESG)



بازار از رقبا پیشی بگیرند. در پایان بر این موضوع تاکید می‌شود که اتخاذ رویکرد ایجاد کسب و کار، یک ذهنیت است، نه یک فعالیت موقت و یکباره، و برای اطمینان از توسعه و عملکرد مستمر، ضرورت دارد این ذهنیت در فعالان اقتصادی نهادینه شود.

منبع:

New-business building: A winning strategy in uncertain times, McKinsey & Company, December 1, 2023