




اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس

معرفی استراتژی های کار آفرینانه جهت ارتقا عملکرد استارت آپ ها



گزارش شماره ۱۲/۰۱-۰۲ سال ۱۴۰۰
دبیرخانه کمیسیون های تخصصی اتاق بازرگانی فارس
کمیسیون تخصصی فناوری اطلاعات، ارتباطات و اقتصاد رسانه

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |

| | |
|--|-------------------------|
| موضوع گزارش: معرفی استراتژی های کارآفرینانه جهت ارتقا عملکرد استارت آپ ها | |
| برگردان متن: محمد وحید خاقانی | تاریخ ارائه: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵ |


مقدمه:

بسیاری از کارآفرینان، که در فضای عدم قطعیت فعالیت می کنند، نگران هستند که فرآیند اکتشاف و فرآیند تجاری سازی را به تاخیر بیندازد. بنابراین، آنها با اولین راهبرد عملی که به ذهنشان خطور می کند، پیش می روند و تامل و برنامه ریزی همراه با استراتژی دقیق را به سخره می گیرند. البته مواقعی وجود دارد که این رویکرد موثر واقع می شود. اما معمولاً باید از چنین آزمایش های موقتی اجتناب کرد، حتی زمانی که به منابع کمی نیاز باشد. کارآفرینانی که به اولین مسیر امیدوارکننده متعهد می شوند، استارت آپ های خود را در برابر رقبای آسیب پذیر می گذارند که در مسیری کمتر مشهود اما در نهایت قدرتمند برای تجاری سازی و انتخاب مشتریان هدف حرکت میکنند. به عنوان مثال رویکرد مشورتی و گام به گام ایلان ماسک برای توسعه مجموعه یکپارچه و بسیار قابل اعتماد، استراتژی هوشمندانه تری بود. و این تنها مشکل فلسفه اقدام اول (اولین بودن) نیست. بنیانگذاران زمانی که بتوانند پتانسیل یک ایده را در چندین استراتژی نشان دهند و مفروضات اساسی و قدرت خود ایده را تأیید کنند، در برابر سرمایه گذاران، کارمندان و شرکا نیز متقاعد کنند تر و از اعتماد به نفس بالاتری برخوردارند.

استراتژی کارآفرینانه:

فرصت های استراتژیک برای استارت آپ جدید را می توان در دو بعد دسته بندی کرد: نگرش نسبت به مدیران متصدی (همکاری یا رقابت؟) و نگرش نسبت به نوآوری (رویکرد تدافعی یا تهاجمی؟). این رویکرد و نگرش چهار استراتژی مجزا تولید می کند که تصمیمات یک استارت آپ را در مورد مشتریان، فناوری ها، هویت و فضای رقابتی هدایت می کند. به عنوان نمونه استارت آپ RapidSOS از این رویکرد به عنوان یک قطب نما برای بررسی گزینه های استراتژیک خود استفاده کرد.

آیا راهی وجود دارد که در مورد گزینه های استراتژیک خود بدون کند شدن بیش از حد فرآیند فکر کنید؟ پس از کار و مطالعه صدها استارت آپ در ۲۰ سال گذشته، چارچوبی ایجاد شده که آن را قطب نمای استراتژی کارآفرینانه می نامیم که به بنیانگذاران اجازه می دهد تا به انتخاب های مهمی که با آن روبرو هستند به روشی عملی و شفاف نزدیک شوند. طبق این چهارچوب، چهار استراتژی عمومی برای ورود به بازار مشخص می شود که باید در حین حرکت در فرآیند ایده تا مرحله راه اندازی در نظر گرفته شود، همچنین هر یک از استراتژی ها راه مشخصی را برای کسب و کارها برای ایجاد و کسب ارزش ارائه می دهد.

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |

قطب نمای استراتژی کارآفرینانه:

همواره در قلب هر رویکرد استراتژی ورود به بازار برای هر نوآوری شامل انتخاب هایی از جمله: اینکه کدام مشتریان را هدف قرار دهیم، چه فناوری هایی را به کار ببریم، چه هویت سازمانی را در نظر بگیریم و چگونه شرکت را در مقابل کدام رقبا قرار دهیم، وجود دارد.

برای پیچیده تر کردن مسائل، تصمیمات به یکدیگر وابسته هستند - انتخاب مشتریان بر هویت سازمانی شرکت و گزینه های فناوری آن تأثیر می گذارد. حداقل چهار حوزه تصمیم گیری برای هر کسب و کار و استارت آپ بسیار مهم است. اگرچه هر مجموعه ای با انتخاب های بیشتری روبرو خواهد شد که مختص زمینه کاری آن است، اما استارت آپی که حداقل با این چهار تصمیم دست و پنجه نرم نکرده باشد، بعید است که ارزش پایداری را خلق کرده و به دست آورد.

مشتریان:


شناسایی مشتریان و درک نیازهای آنها معمولاً اولین گام در هر استراتژی جهت ورود به بازار است. اما مشتری هدف لزوماً اولین مشتری نیست - و مهم است که رابطه بین این دو (مشتریان هدف و اولین مشتری) را درک کنید. شما محصول خود را با به دست آوردن پذیرندگان اولیه مناسب تأیید می کنید. تصمیم آمازون برای هدف قرار دادن خوانندگان کتاب در ابتدا یک انتخاب استراتژیک بود. رهبری آن متوجه شد که کتابها نقطه ای هستند که شرکت می تواند از طریق آن به سایر دسته های خرده فروشی گسترش یابد.

فناوری و تکنولوژی:

فناوری و انتخاب مشتری به هم مرتبط هستند. آمازون می تواند یک سیستم سفارش آنلاین ساده برای سرویس دهی به فروشگاه های موجود بسازد. در عوض هدف آن این بود که به مشتریان امکان مطالعه و خرید کتاب هایی را که نمی توانستند به صورت فیزیکی در مراکز خرید پیدا کنند، بدهد. بنابراین، شرکت مجبور شد فراتر از خدمات تراکنش سرمایه گذاری کند تا یک پایگاه داده و یک موتور جستجو بسازد که بتواند خوانندگان را از طریق میلیون ها کتاب به جای هزاران کتاب راهنمایی و امکان خرید آن را دهد.

هویت، فرهنگ و قابلیت ها:

انتخاب های این دسته باید هم روایتی در مورد آنچه شرکت برای آن ایستادگی می کند ایجاد کند و هم باید به همه ذینفعان اطلاع دهد که چه رفتاری را باید انتظار داشت و چه قابلیت هایی را توسعه می دهد. خوانندگان پیشنهاد آمازون را دوست

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |


داشتند و وال استریت به سرعت متوجه شد که این شرکت چقدر می تواند درآمد داشته باشد. اما بنیانگذار آمازون، می خواست «فروشگاه آنلاین جامع جهت فروش انواع کالا» را ایجاد کند. این امر مستلزم جلب اعتماد مصرف کنندگان است که منجر به معامله خوب و به صرفه خواهد شد، به این معنی که آمازون علی رغم فشار سرمایه گذاران برای بازدهی زود هنگام، بی وقفه روی کاهش قیمت ها تمرکز خواهد کرد.

رقبا:

آمازون رقبای خود را مانند سایر خرده فروشان تعریف کرد و با ارائه حق انتخاب بیشتر به مصرف کنندگان، قابلیت اطمینان بیشتر و قیمت های پایین تر، استراتژی رقابت تهاجمی را انتخاب کرد. در روزهای اولیه خود به راحتی می توانست با خرده فروشان موجود کار کند - شاید حتی آنها را به عنوان مشتری در نظر بگیرد. رقبا دیگر ارائه دهندگان خدمات جستجو و لجستیک بودند و این شرکت می توانست با افزودن ارزش بیشتر برای کتابفروشان، خود را به عنوان یک ارائه دهنده خدمات برتر معرفی کند.

برای شرکت های دارای منابع، چهار تصمیم شامل تجزیه و تحلیل داده هایی است که احتمالاً قبلاً در اختیار دارند. آنها همچنین می توانند از عهده انجام تحقیقات و ارزیابی بازار در چندین جبهه برآیند. و می توانند از تجربیات قبلی استفاده کنند. در مقابل، یک استارت آپ با بودجه کم و محدود، فاقد تجربه و دانش بازاری است که به ارمغان می آورد. با این حال، این در واقع می تواند یک مزیت باشد، زیرا تجربه قبلی، داده های تاریخی و تعهداتی که رویه های موجود را هدایت می کنند، ممکن است نقاط کوری را برای شرکت های تثبیت شده ایجاد کنند، و احتمالاً حتی باعث شود که نوآوری هایی را که تهدید محسوب میشوند را نادیده بگیرند. با این وجود، استارت آپ ها ممکن است در رقابت با نوآوری های جدید مواجه شوند و قطعاً با فشار سایر استارت آپ هایی که تلاش می کنند آنها را در بازار شکست دهند، مواجه خواهند شد. کارآفرینان ممکن است تحت تأثیر تعداد زیادی از انتخاب های پیش روی خود غرق شوند، حتی اگر برخی از مسیرها غیرعملی تلقی شوند و برخی از آنها به طور منسجمی به هم متصل نشوند با این حال، تحقیقات ما نشان می دهد که چهار دسته قطب نما، فرآیند ها را قابل مدیریت و برنامه ریزی می سازند، شرکت های نوپا را سریعاً به استراتژی های قابل اجرا در بازار می رسانند و مفروضاتی که انتخاب ها را تعیین می کنند، آشکار می سازند.

برای مرتب سازی استراتژی های بالقوه، هر کسب و کار جدید باید دو مبادله رقابتی خاص را در نظر بگیرد:

| | | |
|---------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |

همکاری یا رقابت؟


کار با بازیگران تثبیت شده دسترسی به منابع و زنجیره‌های تامین را فراهم می‌کند که استارت‌آپ را قادر می‌سازد سریع‌تر وارد بازار بزرگ‌تر و بهتری شود. سپس، ممکن است به دلیل ماهیت بوروکراتیک سازمان‌های بزرگ، سرمایه‌گذاری با تأخیرهای قابل توجهی مواجه شود و همچنین امکان دارد بخش کوچک‌تری از کیک بالقوه و بالفعل سهم بازار را به خود اختصاص دهد.

جایگزین نیز مزایا و معایبی دارد. رقابت با بازیگران تثبیت شده در یک صنعت به این معنی است که استارت‌آپ آزادی بیشتری برای ایجاد زنجیره ارزش مورد نظر خود دارد، برای کار با مشتریانی که ممکن است توسط شرکت‌های فعلی نادیده گرفته شده باشند، و نوآوری‌هایی را به بازار بیاورد که ارزش را برای مشتریان افزایش دهد و در عین حال جایگزین محصولات موفق دیگری شود. با این حال، این به معنای پذیرفتن رقبایی است که منابع مالی بیشتری دارند و زیرساخت تجاری مستقر دارند.

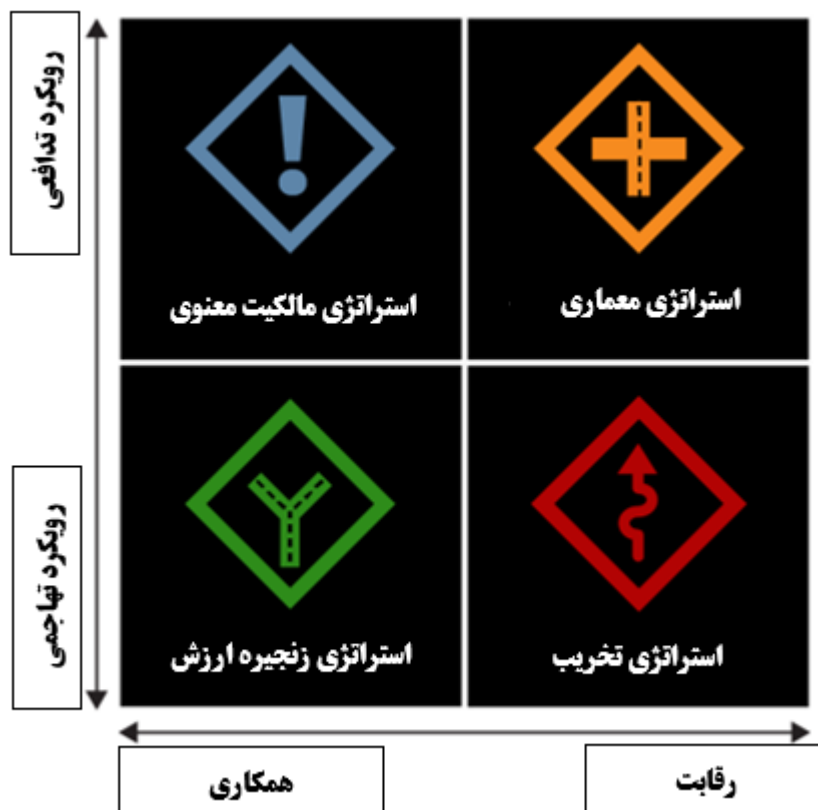
تهاجم یا تدافع؟

برخی از شرکت‌ها بر این باورند که از حفظ کنترل دقیق بر یک محصول یا یک فناوری سود بیشتری دارند و تقلید آنها را آسیب‌پذیر می‌کند. بنابراین آنها در حفاظت از مالکیت معنوی سرمایه‌گذاری می‌کنند. حفاظت رسمی مالکیت معنوی، اگرچه گران است، اما می‌تواند به یک استارت‌آپ مبتنی بر فناوری اجازه دهد تا دیگران را از رقابت مستقیم حذف کند یا در مذاکرات با شریک زنجیره تأمین، از قدرت چانه‌زنی قابل توجهی برخوردار شود. اما اولویت‌بندی کنترل، هزینه‌های مبادله و چالش‌های ارائه یک نوآوری به بازار و همکاری با مشتریان و شرکا را افزایش می‌دهد. در مقابل، تمرکز بر رسیدن سریع به بازار، تجاری‌سازی و توسعه را سرعت می‌بخشد، که معمولاً در همکاری نزدیک با شرکا و مشتریان اتفاق می‌افتد. استارت‌آپ‌هایی که این مسیر را دنبال می‌کنند، توانایی آزمایش و تکرار ایده‌های خود را مستقیماً در بازار در اولویت قرار می‌دهند. در حالی که یک استراتژی مبتنی بر کنترل می‌تواند ورود را به تأخیر بیندازد، استارت‌آپ‌هایی که بر ورود به بازار متمرکز هستند، انتظار رقابت دارند و از چابکی خود برای پاسخ‌گویی به هنگام بروز تهدیدات رقابتی استفاده می‌کنند. آنها سریع حرکت می‌کنند و چیزها را می‌شکنند.

به صفر رساندن این دو سوال، فرآیند بازتاب استراتژیک را بسیار ساده می‌کند. به جای اینکه به دنبال شناسایی ترکیبی از انتخاب‌هایی باشد که برای یک ایده «درست» هستند، یک تیم موسس می‌تواند پتانسیل ایجاد ارزش و جذب ارزش از گزینه‌های مختلفی را که ممکن است در هر یک از چهار استراتژی ایجاد شود، در نظر بگیرد.


| | | |
|---------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |

استراتژی های کارآفرینانه :



استراتژی مالکیت معنوی:

در این استراتژی، شرکت با متصدیان فعلی همکاری می کند و کنترل محصول یا فناوری خود را حفظ می کند. این استراتژی بر تولید و توسعه ایده تمرکز می کند و از هزینه های فعالیت های پایین دستی و مرتبط با مشتری اجتناب می کند. ایده اصلی باید برای مشتریان دارای ارزش باشد. بنابراین، انتخاب های مبتنی بر توسعه مشخص می کند که کدام شرکت های فعلی مناسب ترین شرکا برای سرمایه گذاری هستند. علاوه بر این، از آنجایی که همکاری مستلزم همسویی با فعالیت های بنیانگذار است، استارت آپ احتمالاً سرمایه گذاری های فناوری قابل تعمیر سازگار با سیستم های موجود را انتخاب خواهد کرد. در نهایت، هویت استارت آپ - به عنوان نوعی کارخانه ایده پردازی - در توسعه نوآوری هایی که می تواند از طریق شرکت های منتخب به بازار ارائه شود، منعکس خواهد شد. اما خود را در حال توسعه تعداد کمی از فناوری های مقیاس کوچک می داند که می توانند تفاوت قاطعی برای صنعت ایجاد کنند و در آزمایش های بدون ساختار با هر فناوری جدید بالقوه شرکت نخواهد کرد. فناوری های ثبت اختراع کاهش نوپز آزمایشگاه شرکت دالبی که توسط ری دالبی در سال ۱۹۶۵ اختراع شد، به یک استاندارد جهانی تبدیل شد و رهبری بازار را برای ۵۰ سال حفظ کرد. فناوری های دالبی با

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |


افزایش شدت احساسی فیلم‌های نمادینی مانند «جنگ ستارگان» جورج لوکاس شناخته شده‌اند. این شرکت مجوز فناوری انحصاری خود را به بسیاری از توسعه دهندگان و تولیدکنندگان محصولات از جمله سونی، اپل و یاماها داده است. کارآفرینانی که استراتژی‌هایی مانند Dolby را دنبال می‌کنند، حفظ و حفاظت از مالکیت معنوی خود را بسیار جدی می‌گیرند. ثبت اختراعات و علائم تجاری با دقت طراحی شده، که در ترکیب با تحقیق و توسعه قوی مدیریت می‌شوند، می‌توانند دفاع قدرتمندی ایجاد کنند که به یک استارت آپ اجازه می‌دهد قدرت چانه زنی را در مدت زمان طولانی حفظ کند. این استراتژی انتخاب فرهنگ و قابلیت را دیکته می‌کند: این استارت آپ نه تنها در مهارت‌های تحقیق و توسعه مرتبط، بلکه بر روی ذهن‌های حقوقی هوشمند و متعهد نیز سرمایه‌گذاری می‌کند.

استراتژی تخریب:

این استراتژی نقطه مقابل استراتژی مالکیت معنوی است. این تصمیم مستلزم تصمیم برای رقابت مستقیم با شرکت‌های مستقر، با تاکید بر تجاری‌سازی ایده و رشد سریع سهم بازار به جای کنترل توسعه ایده است. هدف کارآفرینان در این استراتژی بازتعریف زنجیره‌های ارزش تثبیت‌شده و شرکت‌هایی است که بر آن زنجیره‌ها تسلط دارند. اما ماهیت اختلال به دیگران اجازه می‌دهد که از آن پیروی کنند. بنابراین قلب این استراتژی توانایی پیشرفت و پیشرو ماندن است.

اگرچه کلمه "اختلال" به هرج و مرج دلالت می‌کند، اما هدف اولیه کارآفرین در واقع اجتناب از ضربه زدن و برانگیختن پاسخ قوی (و بالقوه کشنده) است. استارت آپ تلاش می‌کند تا به سرعت قابلیت‌ها، منابع و وفاداری مشتریان را محقق سازد تا زمانی که کسب و کار در نهایت برقرار شود و استارت آپ آن قدر جلوتر از رقبا و مقلدین باشد که مقلدها در سهم بازار و ارائه نوآوری عقب بمانند.

به همین دلیل، انتخاب اولیه مشتریان معمولاً یک بخش خاص است - معمولاً بخشی که خارج از توجه بازیگران فعلی است. این به استارت آپ اجازه می‌دهد تا اعتبار خود را ایجاد کند و دور از توجه رقبا، فناوری‌های جدیدی را که ممکن است دارای نقص‌های اولیه باشد، اما چشم‌اندازی قوی برای بهبود چشمگیر در آینده دارد، کشف کند. اگر ثابت شود که این فناوری‌ها مفید هستند، پذیرش این فناوری‌ها برای بازیگران فعلی - که قابلیت‌ها و تعهداتشان بر پایه فناوری‌های تثبیت شده است - معمولاً دشوار است. پروژه‌های هویتی کارآفرین مخرب، پرهیاهو است. از فضای رقابتی نمی‌ترسد. بلکه مشتاق است. بایستی چابک، ناب و سریع پاسخ داده و به شدت بر رشد متمرکز باشد. نتفلیکس یک مثال بارز از کاربرد این استراتژی است. بنیانگذاران آن، که از جریمه‌های معوقه اجاره فیلم ناامید شده بودند، راه حلی را پیش بینی کردند که از فناوری نوظهور دی وی دی ها استفاده کند. استراتژی نتفلیکس این بود که از «فرآیند طولانی» محتوای (کم‌هزینه) بهره

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |


ببرد و موتور توصیه‌ای بسازد که روابط با مشتری را تقویت کند، و امکان توسعه روش جدیدی برای اجاره فیلم را فراهم کرد. یک پایگاه مشتری اختصاصی ایجاد کرده است که برند را در سراسر شبکه‌های اجتماعی تبلیغ میکنند.

استراتژی زنجیره ارزش:

در این استراتژی استارت‌آپ به جای کنترل محصول جدید و ایجاد موانع ورود، روی تجاری‌سازی و قدرت رقابتی روزانه سرمایه‌گذاری می‌کند، اما تمرکز آن بر روی تطبیق با زنجیره ارزش موجود است تا تغییر آن. با این وجود، رویکرد می‌تواند کسب‌وکارهای بسیار سودآوری ایجاد کند. Foxconn، تولید کننده لوازم الکترونیکی چینی را در نظر بگیرید، که یکی از معدود شرکت های جهانی است که می‌تواند محصولات جدید اپل و دیگران را در مقیاس و به موقع به بازار عرضه کند. هویت چنین شرکت هایی از شایستگی ناشی می‌شود تا رقابت تهاجمی. و اگرچه کارآفرینان زنجیره ارزش توسط مشتریان و فناوری سایر شرکت‌ها هدایت می‌شوند، آنها بر توسعه استعدادهای کمیاب و قابلیت‌های منحصر به فرد برای تبدیل شدن به شرکای ترجیحی تمرکز می‌کنند.

استراتژی زنجیره ارزش برای اکثر استارت‌آپ‌ها در دسترس است. در حالی که خواربار فروشی آنلاین Webvan، که در سال ۱۹۹۶ تأسیس شد، تلاش می‌کرد صنعت سوپرمارکت را متحول کند، Peapod با خدمت به عنوان مکمل ارزش افزوده برای خرده‌فروشان سنتی، به خواربارفروش اینترنتی پیشرو در ایالات متحده تبدیل شد. (Webvan در سال ۲۰۰۱ ورشکست شد.) در حالی که استراتژی Webvan مستلزم مفهوم سازی مجدد از کل تجربه خرید مواد غذایی بود، رویکرد متمرکزتر Peapod به آن اجازه داد تا ارزش پیشنهادی معناداری را برای مشتریانی که مایل به پرداخت حق بیمه برای سفارش و تحویل خودکار بودند، ایجاد کند که منجر به مشارکت سودآور با سوپرمارکت های زنجیره ای شد. توقف و خرید Peapod دانش را به دست آورد و قابلیت های تخصصی را توسعه داد که آن را قادر ساخت نزدیک به ۲۰ سال رهبر بازار باشد. کارآفرینانی که رویکرد Peapod را اتخاذ می‌کنند با تمرکز بر یک لایه "افقی" زنجیره ارزش که در آن تخصص و قابلیت های آنها تقریباً بی‌رقیب است، باعث ایجاد ارزش و ارائه آن میشوند. احتمالاً در هیچ استراتژی کارآفرینی دیگری، تیم موسس نقش مهم‌تری ایفا نمی‌کند. علاوه بر استخدام فروشندگانی که بر مشتریان نهایی متمرکز هستند یا مهندسانی که می‌توانند عملکرد فنی محصول را بهبود بخشند، باید بتوان نوآوران، رهبران توسعه کسب و کار و شرکای زنجیره تامین را نیز یکپارچه (همگن) کرد.

قابلیت‌های استارت‌آپ باید به افزایش تمایز یا مزیت رقابتی در هزینه برای شرکت‌های موجود تبدیل شود و حتی اگر نوآوری موقعیت رقابتی زنجیره ارزش کلی را افزایش دهد، استارت‌آپ جدید تنها در صورتی می‌تواند پیروز شود که دیگر بازیگران زنجیره نتوانند ارزشی را که ایجاد کرده است، تکرار و تقلید کنند.

| | | |
|--------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |


استراتژی معماری:

این استراتژی به استارت‌آپها اجازه می‌دهد هم رقابت کنند و هم کنترل را در دست داشته باشند، اما برای بسیاری از ایده‌ها، دور از دسترس است و زمانی که امکان‌پذیر باشد، بسیار پر ریسک است. این استراتژی دامنه فعالیت شرکت‌های از قبیل فیسبوک و گوگل است. کارآفرینانی که از یک استراتژی معماری پیروی می‌کنند، یک زنجیره ارزش کاملاً جدید طراحی می‌کنند و سپس گلوگاه‌های کلیدی در آن را کنترل می‌کنند. آنها ممکن است مبتکر یک نوآوری اساسی نباشند - موتورهای جستجو قبل از گوگل و شبکه‌های اجتماعی قبل از فیس بوک وجود داشتند - اما آنها از طریق همسویی دقیق مشتری، فناوری و انتخاب هویت به بازار انبوه ارائه کردند.

اما در هر مورد، محورها از روی میز حذف شدند. به عبارت دیگر، خطرات برای کارآفرینان معماری از این واقعیت ناشی می‌شود که آنها ممکن است تنها یک بار شانس بارز شدن و شکوه را داشته باشند. شاید تعجب آور نباشد که کارآفرینان معماری اغلب در نهایت سعی می‌کنند به جای محصولات، پلتفرم بسازند. اگرچه پلتفرم‌ها را می‌توان از طریق استراتژی‌های دیگر تجاری‌سازی کرد، اما اگر هسته یک پلتفرم بسته شود، کارآفرین ممکن است بتواند یک زنجیره ارزش جدید را کنترل کند.

OpenTable را در نظر بگیرید، یک سرویس آنلاین رزرو رستوران که توسط چاک تمپلتون تأسیس شد. او تصمیم گرفت سیستم‌هایی بسازد که رزرو رستوران را با نرم‌افزار مدیریت صندلی و مدیریت ترکیب می‌کرد و او را در رقابت مستقیم با فروشندگان معتبر نقطه‌فروشی مانند **IBM** و **NCR** قرار داد. همانطور که تمپلتون به یاد می‌آورد، **OpenTable** در اولین روزهای خود، او برای اینکه بازار را به سمت راه اندازی خود سوق دهد، ابتدا تأثیرگذارترین رستوران‌ها را هدف قرار داد. تمپلتون زنجیره ارزش صنعت غذا را سازماندهی مجدد کرد تا عملیات داخلی رستوران‌ها در اولین تعامل مشتریان با آنها در مرحله رزرو ادغام شود. **OpenTable** به کنترل داده‌های اختصاصی ارزشمند در مورد ترجیحات و تقاضای مشتری دست یافت و پلتفرمی را ایجاد کرد که به سختی جایگزین می‌شد که برای یک رستوران‌دار جدید "تعداد میز" است. این تسلط زمینه ساز خرید ۲.۶ میلیارد دلاری آن توسط **Priceline** شد.

بیا باید اکنون ببینیم که چگونه کارآفرینان می‌توانند از قطب نما استراتژی برای تصمیم‌گیری در بین چهار رویکرد اساسی استفاده کنند.

| | | |
|---------------------------|--------------|---|
| کد مدرک: FCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰ | گزارش | اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی فارس  |
| تاریخ: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱ | | |

نحوه انتخاب استراتژی:

اولین قدم این است که تا حد ممکن بخش های قطب نما را با گزینه های استراتژیک تکمیل کنید که کار ساده ای نیست. شامل جمع آوری اطلاعات اضافی و آزمایش تا حدی است (اما تعهدات باید تا زمانی که انتخاب انجام شود، کم باشد). رویکردهای مؤثر برای استارت آپ ها را می توان در «استارت آپ ناب» اریک ریس، «نسل مدل کسب و کار الکساندر استروالدو و ایو پیگنور» و «کارآفرینی منضبط» بیل اولت یافت. با این حال، هر چارچوبی که انتخاب می شود، باید شامل فرآیند صریح ساخت و آزمایش فرضیه باشد - مشاهده ای که به خوبی در "ارائه علم به هنر استراتژی" توسط AG Lafley، Jan W. Rivkin، Roger L. Martin انجام شد.

این فرآیند حداقل بینش مهمی را در مورد موانع مرتبط با مسیرهای خاص در قطب نما به دست می دهد. برخی از گزینه ها را می توان به دلیل عدم امکان سنجی یا عدم همسویی با قابلیت های تیم موسس رد کرد. در موارد دیگر، الزامات - از نظر سرمایه، تعهد و شتاب - واضح خواهند بود و به استارت آپ اجازه می دهد تا روی آنها تمرکز کند تا استراتژی انتخاب شده عملیاتی شود.

قطب نما استراتژی کارآفرینی، عدم قطعیت ذاتی در راه اندازی یک استارت آپ را از بین نمی برد یا به حداقل نمی رساند. کاری که انجام می دهد این است که چارچوبی منسجم برای فرار از واقعیت های درک شده از محیط موجود و تعریف محیط های جدید احتمالی برای انتخاب فراهم می کند. کلمه "انتخاب" در اینجا بسیار مهم است: هنگامی که یک استارت آپ در غیاب نوآوری قابل توجهی با محصولات جدید رقابت می کند، موفقیت آن تا حد زیادی با نحوه انتخاب های استراتژیک آن توسط محیط تعیین می شود. در میان کسب و کارهای مستقر، برنده معمولاً شرکتی است که محیط را بهتر درک کند. اما کارآفرینانی که چیزهای بسیار جدیدی را ارائه می دهند، فرصت برای تغییر شکل محیط دارند - شاید، مانند دالبی، بخشی از آن را ایجاد کنند که مالک آن خواهند بود یا، مانند آمازون، واقعیتی کاملاً متفاوت ایجاد کنند. انتخاب استراتژی تا حد زیادی به خود استارت آپ و اولویت های آن بستگی دارد. این چارچوب طراحی شده است تا به آنها کمک کند این انتخاب را با موفقیت انجام دهند و ایده پردازی و تعهد را به سمت تحقق ایده های خود هدایت کنند.

منبع: