

# کارآفرینی کسب و کار اجتماعی

سال چهارم ■ شماره ۱۴ ■ فصلنامه بهار ۱۴۰۳

Journal of Entrepreneurship & Social Business

## ۵ روش ساده برای کسب درآمد آنلاین

اقتصاد مثل یک دوچرخه است هر چه افراد  
جنگنده بیشتری پدال بزنند به نفع همه است

گفت‌وگو با کارآفرین آقای نوید فخر بنیانگذار گروه نُد

## بازاریابی در لینکدین

چگونه یک مدل کسب و کار برنده طراحی کنیم؟

توسط رامون کازادسوس - ماسانل وجوان ای. ریکارت  
از مجله (هاروارد بیزنس ریویو)

27 > 5 simple ways to online moneymaking

Career Coaching (part 2)

26 > The Leader as Coach

23 > The economy is like a wheel, the more people who are fighting people who are going to step up, the better it is for everyone  
Founder of NOD Group



فهرست مطالب

۵ روش ساده برای  
کسب درآمد آنلاین / ۴

اقتصاد مثل یک دوچرخه  
است هر چه افراد  
جنگنده بیشتری پدال بزنند  
به نفع همه است  
۵ /

چگونه یک مدل کسب و  
کار برنده طراحی کنیم؟ / ۷

بازاریابی در لینکدین  
۱۳ /

فصلنامه کارآفرینی و کسب و کار اجتماعی

سال چهارم | شماره ۱۴ | بهار ۱۴۰۳

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: زهرا گلیج

شورای سیاست گذاری: دکتر الهام پیفون و زهرا گلیج

سردبیر: زهرا گلیج

طراح: داود احمدی

چاپ دیجیتال: ایران کهن

قیمت: ۶۰۰۰۰ تومان

پایگاه الکترونیکی: [www.karobon.com](http://www.karobon.com)

نشانی پست الکترونیک: [editor@karobon.com](mailto:editor@karobon.com)

شبکه اجتماعی | تلگرام: [kaarobon](https://t.me/kaarobon)

عضو بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)

[www.magiran.ir](http://www.magiran.ir)

این مجله مسئول آراء و نظرات مندرج در مطالب و مقالات نمی‌باشد.

نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

برای کسب اطلاع از شرایط درج آگهی و رپورتاژ آگهی و اشتراک مجله با ایمیل مجله تماس بگیرید.

نشانی: تهران، صندوق پستی ۱۷۳۳-۱۳۱۸۵

تلفن: ۰۹۹۱۹۷۳۰۹۳۴

### معرفی موسسه

موسسه کارآفرینان توسعه

هزاره سوم با علامت اختصاری



ایکاتسی از سال ۹۹ به عنوان نماینده ویبو در ایران فعالیت می‌کند. این موسسه فعالیت خود را از سال ۱۳۸۹ با برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت کسب و کار، بازرگانی، تورهای آموزشی کارآفرینی، مشاوره در زمینه کسب و کار و کارآفرینی آغاز کرده است. برگزاری دو همایش کسب و کارهای اجتماعی برای سالمندان با رویکرد بیماری‌های خاص با رویکرد آلزایمر و پوکی استخوان، و رویداد استارت‌آپی بین‌المللی کلیماتون را نیز در کارنامه خود داشته است.

سازمان‌ها و شرکت‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان خود مایل به برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و بینارها مدیریتی هستند می‌توانند درخواست خود را به ایمیل موسسه به نشانی [sebidcenter@gmail.com](mailto:sebidcenter@gmail.com) ارسال کنند. نشانی وبسایت‌های موسسه [www.yadpa.ir](http://www.yadpa.ir) و [www.sbconf.ir](http://www.sbconf.ir) است.

خانم‌های خوداشتغال یا صاحب کسب و کار که علاقمند هستند عضو ویبو شوند و از خدمات و پکیج‌های ویبو (شامل خدمات کوچینگ و منتورینگ فردی، شرکت در وینارهای آموزشی، شرکت در جلسات نتورکینگ و ریفرال مارکتینگ) استفاده کنند، می‌توانند برای دریافت فرم عضویت درخواست خود را به ایمیل [sebidcenter@gmail.com](mailto:sebidcenter@gmail.com) بفرستند.

چاپ، تکثیر و فروش نسخه الکترونیک مجله پیگرد قانونی دارد. استفاده از مطالب مجله منوط به اجازه کتبی بوده و در غیر اینصورت پیگرد قانونی دارد.

سخن سردبیر

# ۵ روش ساده برای کسب درآمد آنلاین

@zahra\_golaij

زهرا گلیج

• مدیرعامل مؤسسه کارآفرینان توسعه هزاره سوم (ایکاتس)

در این شماره کمی کاربردی تر برای شما می نویسم چند نکته برای شما خانم های نازنین که می خواهید استقلال مالی داشته باشید و دنبال راه و روشی می گردید که از کجا شروع کنید. با این ۵ روش می توانید اقدام کنید:

**۱. فروش محصولات دست ساز:** اگر توانایی ساختن آثار هنری یا محصولات دستی دارید، می توانید آنها را آنلاین یا از طریق بازارهای محلی به فروش برسانید. ایجاد یک برند شناخته شده و بازاریابی مناسب، می تواند کمک کند تا محصولات شما محبوبیت زیادی پیدا کنند.

**۲. ارائه خدمات آنلاین:** از جمله خدمات محبوب می توان به آموزش آنلاین، بازاریابی دیجیتال، ویرایش متون، طراحی گرافیک و مدیریت رسانه های اجتماعی اشاره کرد. توانایی ایجاد یک سایت یا وبلاگ حرفه ای و جلب مشتریان جدید نیز از مهارت هایی است که در این زمینه اهمیت دارد.

**۳. راه اندازی فروشگاه اینترنتی بدون محصول:** اگر توانایی تامین محصول ندارید، می توانید فروشگاه اینترنتی بدون محصول راه اندازی کنید در این روش، با تولید یا تامین کنندگان توافق می کنید و محصولات آن ها را در سایت فروشگاه خود قرار می دهید.

**۴. طراحی گرافیک:** اگر مهارت در طراحی گرافیک، ویرایش عکس، تدوین ویدیو دارید، می توانید پروژه های گرافیکی را به صورت دورکار در منزل انجام داده و تحویل دهید.

**۵. تولید محتوا:** اگر توانایی نوشتن محتوا، تهیه ویدیو و تصویر دارید، می توانید در سایت ها، شبکه های اجتماعی و غیره پروژه های محتوایی را انجام داده و درآمد کسب کنید.

با انتخاب مشاغلی که با علاقه و استعداد شما همخوانگ باشد، می توانید به تعادل بین زندگی خصوصی و حرفه ای برسید و آزادی مالی خود را افزایش دهید موفق باشید!

زهرا گلیج  
بهار ۱۴۰۳

# اقتصاد مثل یک دوچرخه است هر چه افراد جنگنده بیشتری پدال بزنند به نفع همه است

## مصاحبه با آقای نوید فخر بنیانگذار گروه نُد

پای گپ و گفت با آقای نوید فخر نشستیم او کارآفرین است و روحیه مبارزه و تسلیم ناپذیری دارد او معتقد است: «بالاترین دستاوردی که دارم این است که یک جنگنده تحویل جامعه بدهم که از این انفعالی که جامعه در آن گیر کرده ایم بیرون بیاوریم. همانطور که می دانید اقتصاد مثل دوچرخه است هر چه افراد جنگنده بیشتری پدال بزنند به نفع همه است، هم مردم و هم سیاست گزاران، در اصل پا نزنیم می افتیم. بر خلاف وضعیت قایق که حتی اگر پارو نزنید روی آب شناور است.» این مصاحبه جذاب را بخوانید.



۵

کار ما مشکل دارد و هیچ حمایتی از کارفرما در این کشور نمی شود حتی اگر فردی بیاید و کل دارایی ما را ببرد ما توان مقابله نداریم که این سرمایه گذاری امنیت داشته باشد. از روز اول باید دنبال گرفتن مجوزهای مختلف بیفتیم برای هر کاری مجوزی نیاز دارید که اینها هیچکدام علمی نیست. در هر جای شمالایسنس می گیری از شما مدرکی می خواهند که مهارت انجام آن کار را داشته باشید.

اینجایی که چیزهای بی ربط مجوزی که عملاً کارکردی ندارد می خواهند و بزرگترین کلاهبرداری که انجام شد مثل کوروش کمپانی تمامی مجوزها را داشته است. بنابراین مجوزها باز دارندگی لازم را ندارند.

تنشهایی که با حاکمیت وجود دارد! موانعی که آنها می گذارند مثل برخی قوانین تامین اجتماعی و برخی فشارهای مالیاتی و برخی قوانین دست و پاگیر ارزی و مشکلات دیگر. بخش دیگری از چالشهای موجود درون خودمان است. چالش اول آموزش است که نسبت به علم روز عقب هستیم و خودمان پیدا آورنده تکنولوژی نیستیم و تکنولوژی وارداتی است ولی حاکمیت آن را قبول ندارد و توقع تولید داخل دارد که در لبه فناوری ممکن نیست و عده ای از افراد از این خواست حاکمیت سوء استفاده کرده و ادعای کنند که در نظام اقتصادی کشور خلل ایجاد می کند و باعث می شوند که اقتصاد کشور را فلج بشود. به عنوان مثال ادعای تولید کالایی می کنند که جلوی واردات آن گرفته می شود و چون نمی توانند آن را تولید کنند و چون امکان واردات آن کالا هم وجود ندارد و زیرساختها به مشکل می خورد.

این حمله های سایبری که در شبکه های ما وجود دارد به میزان زیادی به دلیل به روز نبودن تجهیزات زیرساخت است. دومین مشکلی که داریم مشکل نیروی انسانی است چون چرخ اقتصاد کشور بدمی چرخد ما نمی توانیم نیرو را تطبیع کنیم. چون کاسبی نه برای ما می

## گفتگو از: مجله کاروبن

### لطفا خود را معرفی کنید و از سوابق و فعالیت های حرفه ای خود بگویید.

من نوید فخر هستم بنیانگذار گروه نُد NODE. تحصیلاتم کارشناسی در رشته مدیریت صنعتی بوده که به من کمک کرد تا موقعیت فعلی را داشته باشم. حدود ۱۸ تا ۲۰ سال در صنف فناوری اطلاعات سابقه دارم که حدود ۱۰ سال از آن به کارمندی گذراندم یعنی کارهای مختلفی را برای شرکت های مختلف انجام دادم. شرکت های بزرگی مانند زیراکس تا متوسط و کوچکی که در صنف ما فعالیت می کنند. سعی کردم در اکثر جایگاه های شغلی در شرکت های فعال در حوزه فناوری اطلاعات فعال تجربه کسب کنم. بعد از مدتی به این نتیجه رسیدم که برای خودم مستقل بشوم و به سمت کارفرمایی حرکت کردم. از یک مغازه کوچک در دل بازار باد و پرسنل شامل یک فروشنده و یک تحصیل دار شروع کردم همین طور آن را توسعه دادیم. الان دارای سه تارنند و دو تا شرکت و یک فروشگاه هستیم که طیف بزرگی از مشتریان با نیازهای متفاوت را خدمت رسانی کنیم. برند نُد و nvd شرکت نوین وصل داد نسل ارتباط رسانش فناوری و فرسگاه تجهیز شبکه ایران.

### از چالش های مسیر خود بگویید.

با چالش های زیادی روبرو بودیم. طبق رزومه بیان شده در سوال قبلی اولین چالشم در دوران کارمندی بود از قبیل عدم ثبات شغلی، قرارداد های یک طرفه و مشکلاتی که در کار کردن با شرکتهای دیگر داشتیم اینها چالشهای سخت بود اما باعث شد آبدیده بشوم. برویم سراغ چالش هایی که از زمان تشکیل مجموعه تا الان داشتیم. قوانین



تخصصش را ندارم. کار تخصصی خوبیست و آدم را در موقعیت خوبی قرار میدهد.

### می‌خواهم حضور کوچ‌ها را برای ما بیشتر باز کنید که کوچ‌ها نتوانستند چه باری را از مجموعه شما بردارند و چه کمکی به شما و مجموعه تان کردند؟

متأسفانه ما دنبال این هستیم که بار از دوش ما برداشته شده و خلوت‌تر شویم ولی دقیقاً برعکس است هر چه بالاتر برویم بار بر دوشمان زیادتر می‌شود. اینکه مشاور و مربی بتواند تو را به این آگاهی برساند که تو باید فعالیتت بیشتر شود تا بتوانی این مسئولیت را با موفقیت به ساحل امن برسانی. این جزو وظایف کوچ‌ها بوده که به نحو احسن انجام دادند و بزرگترین دستاورد این است که با کارآفرین مثل یک آینه برخورد می‌کنند سوالاتی مختلفی را از او می‌پرسند و این سوالات موجب می‌شود که به درون خود برگردد و مسائلی که تحت نفوذش هست را بتواند حل کند تا به موفقیت برسد.

### اگر بخواهید سه تا دستاورد کوچ‌ها را بگویید چیست؟

اولین دستاورد همکاری با تیم کوچینگ این است که آدم متوجه می‌شود تمام قدرتش درون خودش است و خودش یک سری کارها را انجام دهد تا مشکلات حل شود این اولین دستاورد کوچ است که بتواند این را به کسی که دارد کوچ می‌شود منتقل کند. دومین دستاورد این است که متوجه بشود چه خواست درستی دارد. گاهی اوقات ما چیزی را می‌خواهیم ولی نمی‌دانیم چیست؟ کوچینگ کمک می‌کند آن را شفاف کنیم. دستاورد سوم این است که ما در تمام واحدها و موقعیت‌های شغلی ایده خوبی از کوچینگ گرفتیم و نقاط ضعف بخشها را استخراج کردیم. مثلاً ما آموزشگاه را تاسیس کردیم و مدل درآمدی آن را به گونه‌ای طراحی کردیم که فعالیت بازرگانی در آن بیشتر انجام شود. اینها دستاوردهای کوچینگ بود. در بخش ساختار هزینه‌ای خیلی به ما کمک کرد و در بخش ارزش پیشنهادی خوب عمل کردیم و توانستیم پایه‌های برند خود را بگذاریم.

صرفاً و نه برای کارمند و هر دو طرف ناراضی هستند به خاطر همین نیروها نرخ ترک کار بالایی دارند.

### از مواردی که حل کردید به چند تا اشاره کنید.

مثلاً برای نیروی انسانی راهکار ما این بود که یک آموزشگاه راه انداختیم و یک هیات علمی بکار گماردیم که هم نیروهای ما و نیروهای دیگر را آموزش دادیم از بین نیروهای آموزش دیده با افراد کیفیت را جذب کرده و به همکاران دیگر هم معرفی می‌کنیم. برای حل چالش با حاکمیت من در سه کمیسیون سازمان نظام صنفی رایانه‌ای عضو هستم و آنجا حضور فعالانه دارم و با جلساتی که برگزار می‌شود برای تعدیل چالشها اقدام کنیم. به عنوان مثال امسال اعلام شد شرکت بازرگانی حق ثبت سفارش برای ورود کالا ندارند.

### از چالش‌هایی که حل شده آن موردی که به خوانندگان کمک کند تا برای شروع کسب و کار از شما الگو برداری کنند را بیان کنید.

همانطور که قبلاً گفتم چالش اصلی برای ما درون خودمان است تنها عاملی که می‌تواند کمک کند ما پیروز بشویم عامل جنگنده بودن است تا وقتی که جنگنده باشیم می‌توانیم با مبارزه به پیروزی برسیم اما اگر تسلیم بشویم حتماً به پیروزی نمی‌رسیم. معلوم نیست این ضربه‌ای که زدیم و گفتیم دیگه خسته شدم و نشستیم ضربه بعدی را می‌زدیم مانع پودر می‌شد یا نه؟ چون معلوم نیست باید بجنگیم. حق داریم خسته بشویم ولی حق نداریم تسلیم بشویم. تنها توصیه من این است که کسی تسلیم نشود و از خواسته‌های بحق خود دفاع کند.

### دستاوردهای اخیر را بگویید.

بزرگترین دستاورد من کارآفرینی است یعنی هر یک نفری که به مجموعه اضافه می‌شود یک دستاورد است اگر آن دستاورد بتواند خود را توسعه بدهد که نور علی نور است حالا چه این فرد جزو دستاوردهای ما است از طریق کار با ما آشنا شده باشد یا از طریق دیگری. بالاترین دستاوردی که داریم این است که یک جنگنده تحویل جامعه بدهم که از این انفعالی که جامعه در آن گیر کرده بیرون بیاوریم. همانطور که می‌دانید اقتصاد مثل دو چرخه است هر چه افراد جنگنده بیشتری پدال بزنند به نفع همه است، هم مردم و هم سیاست‌گذاران. در اصل پانزیم می‌افتیم. بر خلاف وضعیت قایق که حتی اگر پارو نزنید روی آب شناور است.

### شما در مجموعه خود کوچ داشتید؟

وجود یک راهنما و مربی برای هر کسی مورد نیاز است و ما هم از دو دوست به نام آقای وحید بهنام فرد و خانم زهرا گلچین درخواست کردیم و به تیم ما اضافه شدند و ما را کوچ کردند و دستاوردهای خوبی هم داشتیم راضی هستیم.

### راجع به عملکردشان اگر نظری یا پیشنهادی دارید بفرمایید.

واقعیت این است که کار تخصصی است و نمی‌توانم پیشنهادی بدهم شاید یک موضوعی از نظر من ایراد باشد از نظر پروتکل‌ها و قوانین درست باشد. چیزی به نظر نمی‌رسد که آن را عوض کنید واقعا

# چگونه یک مدل کسب و کار برنده طراحی کنیم؟

توسط رامون کازادسوس-ماسائل و جوان ای. ریکارت  
از مجله (هاروارد بیزنس ریویو)



ترجمه و ویرایش: زهرا گلیج

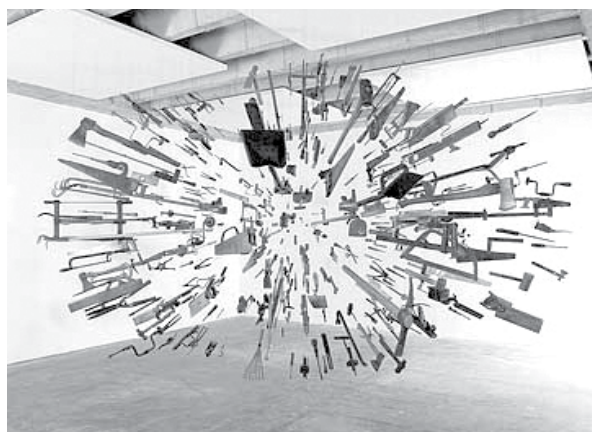
@zahra\_golaj

www.zahragolaj.com

• مدیرعامل موسسه کارآفرینان توسعه هزاره سوم و کوچ کارآفرینی

خلاصه: اکثر مدیران بر این باورند که رقابت از طریق مدل های کسب و کار برای موفقیت بسیار مهم است، اما تعداد کمی از آنها به بهترین شکل برای انجام این کار دست پیدا کرده اند. مطالعات نویسندگان نشان می دهد که یکی از اشتباهات رایج، تمرکز تزلزل ناپذیر شرکت ها بر ایجاد مدل های نوآورانه و ارزیابی اثربخشی آن ها به صورت مستقل است - درست همانطور که مهندسان فناوری ها یا محصولات جدید را آزمایش می کنند. با این حال، موفقیت یا شکست مدل کسب و کار یک شرکت تا حد زیادی به نحوه تعامل آن با سایر بازیگران صنعت بستگی دارد. (تقریباً هر مدل تجاری عملکرد درخشانی خواهد داشت اگر شرکتی به اندازه کافی خوش شانس باشد که در یک بازار تنها باشد.) از آنجا که شرکت ها آنها را بدون فکر کردن به رقابت می سازند، شرکت ها به طور معمول مدل های تجاری محکوم به فنا را به کار می گیرند. علاوه بر این، بسیاری از شرکت ها عناصر پویای مدل های کسب و کار را نادیده می گیرند و متوجه نمی شوند که می توانند مدل های کسب و کار را برای ایجاد اثرات برنده برنده شبیه به اثرات خارجی شبکه ای که شرکت های با فناوری پیشرفته مانند مایکروسافت، eBay و فیس بوک اغلب ایجاد می کنند، طراحی کنند. یک مدل کسب و کار خوب، چرخه های مفیدی را ایجاد می کند که در طول زمان منجر به مزیت رقابتی می شود. شرکت های هوشمند می دانند که چگونه چرخه های بافضیلت خود را تقویت کنند، چرخه های رقبا را تضعیف کنند و حتی از آن ها برای تبدیل نقاط قوت رقبا به نقاط ضعف استفاده کنند.

مقررات زدایی، تغییرات تکنولوژیکی، جهانی شدن و پایداری، علاقه را به مفهوم امروز دوباره برانگیختند. از سال ۲۰۰۶، مطالعه دوسالانه جهانی مدیرعامل موسسه IBM برای ارزش کسب و کار گزارش داده است که مدیران ارشد در سراسر صنایع، توسعه مدل های تجاری نوآورانه را به عنوان یک اولویت اصلی در نظر می گیرند. یک مطالعه پیگیری در سال ۲۰۰۹ نشان می دهد که از هر ۱۰ شرکت، هفت شرکت در حال نوآوری در مدل کسب و کار هستند و ۹۸ درصد باورنکردنی مدل های کسب و کار خود را تا حدی اصلاح می کنند. نوآوری در مدل کسب و کار بدون شک اینجا باقی می ماند. این تعجب آور نیست. فشار برای شکستن بازارهای باز در کشورهای در حال توسعه، به ویژه آنهایی که در وسط و پایین هرم قرار دارند، باعث افزایش نوآوری در مدل های تجاری می شود. رکود اقتصادی در جهان توسعه یافته، شرکت ها را مجبور می کند تا مدل های تجاری خود را اصلاح کنند یا مدل های جدید ایجاد کنند. علاوه بر این، ظهور رقبا جدید مبتنی بر فناوری و کم هزینه، شرکت های فعلی را تهدید می کند، صنایع را تغییر می دهد و سود را دوباره توزیع می کند. در واقع، روش هایی که شرکت ها از طریق آن ها ارزش



اثر هنری: دامیان اورتگا، کنترل کننده جهان، ۲۰۰۷  
ابزارها و سیم های پیدا شده، ۲۸۵ x ۴۰۵ x ۴۵۵ سانتی متر

استراتژی در سه دهه گذشته بلوک اصلی رقابت پذیری بوده است، اما در آینده، تلاش برای مزیت پایدار ممکن است با مدل کسب و کار آغاز شود. در حالی که همگرایی فناوری های اطلاعات و ارتباطات در دهه ۱۹۹۰ منجر به شیفتگی کوتاه مدت نسبت به مدل های کسب و کار شد، نیروهایی مانند

حالی که اثرات شبکه یکی از ویژگی های برون زای فن آوری ها است، اگر شرکت ها در توسعه مدل های کسب و کار خود انتخاب های درستی داشته باشند، می توانند تأثیرات برنده را ایجاد کنند. مدل های کسب و کار خوب، چرخه های مفیدی را ایجاد می کنند که در طول زمان منجر به مزیت رقابتی می شود. شرکت های هوشمند می دانند چگونه چرخه های فضیلت آمیز خود را تقویت کنند، چرخه های رقبا را تضعیف کنند و حتی از چرخه های فضیلت آمیز خود برای تبدیل نقاط قوت رقبا به نقاط ضعف استفاده کنند.

"ایا این استراتژی نیست؟" اغلب از ما می پرسند اینطور نیست - و تازمانی که مدیران یاد نگیرند که قلمروهای متمایز مدل های کسب و کار، استراتژی و تاکتیک ها را درک کنند، در حالی که نحوه تعامل آنها را در نظر بگیرند، هرگز مؤثرترین راه ها را برای رقابت پیدا نخواهند کرد.

### واقعاً مدل کسب و کار چیست؟

همه قبول دارند که مدیران باید بدانند مدل های کسب و کار چگونه کار می کنند تا سازمان شان پیشرفت کند، با این حال هنوز توافق کمی در مورد تعریف عملیاتی وجود دارد. جوان ماگرتا، نویسنده مدیریت، مدل کسب و کار را به عنوان «داستانی که توضیح می دهد یک شرکت چگونه کار می کند» تعریف می کند و به پیتز دراکر اشاره می کند که آن را پاسخی به این سؤالات توصیف می کند: مشتری شما کیست، مشتری برای چه چیزی ارزش قائل است و چگونه انجام دهد. ارزش را با هزینه مناسب تحویل می دهید؟

سایر کارشناسان با مشخص کردن ویژگی های اصلی یک مدل کسب و کار، مدل کسب و کار را تعریف می کنند. به عنوان مثال، کلی کریستنسن از مدرسه بازرگانی هاروارد پیشنهاد می کند که یک مدل کسب و کار باید از چهار عنصر تشکیل شده باشد: پیشنهاد ارزش مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی. چنین توصیف هایی بدون شک به مدیران کمک می کنند تا مدل های کسب و کار را ارزیابی کنند، اما پیش فرض هایی را در مورد اینکه چگونه باید به نظر برسند تحمیل می کنند و ممکن است توسعه مدل های کاملاً متفاوت را محدود کنند.

مطالعات ما نشان می دهد که یکی از اجزای یک مدل کسب و کار باید انتخاب هایی باشد که مدیران اجرایی در مورد نحوه عملکرد سازمان انجام می دهند - انتخاب هایی مانند شیوه های جبران خسارت، قراردادهای تدارکات، محل تأسیسات، میزان یکپارچگی عمودی، ابتکارات فروش و بازاریابی، و غیره... انتخاب های مدیریتی البته پیامدهایی دارد. به عنوان مثال، قیمت گذاری (یک انتخاب) بر حجم فروش تأثیر می گذارد، که به نوبه خود، اقتصاد مقیاس و قدرت چانه زنی شرکت را شکل می دهد (هر دو پیامد). این پیامدها بر منطق شرکت در ایجاد ارزش و جذب ارزش تأثیر می گذارد، بنابراین آنها نیز باید در تعریف جایگاهی داشته باشند. بنابراین، در ساده ترین مفهوم سازی خود، یک مدل

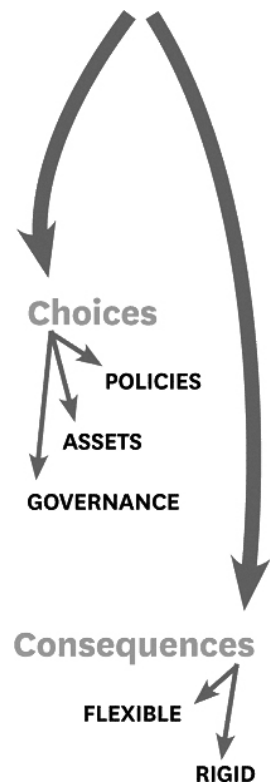
خلق می کنند و از طریق مدل های کسب و کارشان به دست می آورند، در سراسر جهان دستخوش یک تحول اساسی است.

با این حال، بیشتر شرکت ها به طور کامل با نحوه رقابت از طریق مدل های تجاری آشنا نشده اند. مطالعات ما در هفت سال گذشته نشان می دهد که بسیاری از مشکلات در تمرکز تزلزل ناپذیر شرکت ها بر ایجاد مدل های نوآورانه و ارزیابی اثربخشی آن ها به صورت مجزا نهفته است - درست همانطور که مهندسان فناوری ها یا محصولات جدید را آزمایش می کنند. با این حال، موفقیت یا شکست مدل کسب و کار یک شرکت تا حد زیادی به نحوه تعامل آن با مدل های دیگر بازیگران در صنعت بستگی دارد. (تقریباً هر مدل کسب و کاری عملکرد درخشانی خواهد داشت اگر شرکتی به اندازه کافی خوش شانس باشد که در بازار تنها باشد.) از آنجا که شرکت ها آنها را بدون فکر کردن به رقابت می سازند، آنها به طور معمول مدل های تجاری محکوم به فنا را به کار می گیرند.

### مدل تجاری

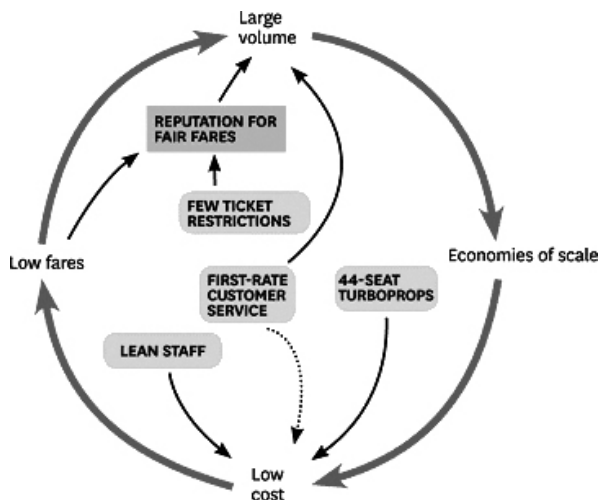
یک مدل کسب و کار شامل انتخاب ها و پیامدها است... تحقیقات ما همچنین نشان می دهد که وقتی شرکت ها با استفاده از مدل های تجاری متفاوت با یکدیگر رقابت می کنند، پیش بینی نتایج دشوار است. زمانی که یک مدل کسب و کار به صورت مجزا تحلیل می شود، ممکن است برتر از مدل های دیگر به نظر برسد، اما وقتی تعاملات در نظر گرفته می شود، ارزش کمتری نسبت به مدل های دیگر ایجاد می کند. یا ممکن است رقبا در نهایت در خلق ارزش شریک شوند. ارزیابی مدل ها به صورت مستقل منجر به ارزیابی نادرست نقاط قوت و ضعف آنها و تصمیم گیری بد می شود. این یک دلیل بزرگ

برای شکست بسیاری از مدل های کسب و کار جدید است. علاوه بر این، تمایل به نادیده گرفتن عناصر پویا مدل های کسب و کار باعث می شود که بسیاری از شرکت ها در استفاده کامل از آن ها شکست بخورند. تعداد کمی از مدیران متوجه می شوند که می توانند مدل های کسب و کاری را طراحی کنند تا جلوه هایی را ایجاد کنند که همه را برنده می کند، شبیه به اثرات خارجی شبکه ای که شرکت های فناوری پیشرفته مانند مایکروسافت، eBay و فیس بوک ایجاد کرده اند. در





## مدل کسب و کار رایان ایر در آن زمان واکنون



سپس این تصویر از مدل کسب و کار رایان ایر در دهه ۱۹۸۰، انتخاب های اصلی این شرکت هواپیمایی در ...

## چگونه مدل های کسب و کار چرخه های فضیلت آمیز ایجاد می کنند

البته همه مدل های کسب و کار به یک اندازه خوب کار نمی کنند. افراد خوب دارای ویژگی های خاصی هستند: آنها با اهداف شرکت همسو هستند، خود تقویت کننده هستند و قوی هستند. (به نوار کناری «سه ویژگی یک مدل کسب و کار خوب» مراجعه کنید.) مهمتر از همه، مدل های کسب و کار موفق چرخه های فضیلت انگیز یا حلقه های باز خوردی را ایجاد می کنند که خود تقویت کننده هستند. این قدرتمندترین و نادیده گرفته شده ترین جنبه مدل های کسب و کار است.

## سه ویژگی یک مدل کسب و کار خوب

چگونه می توان تشخیص داد که یک مدل کسب و کار موثر خواهد بود؟ یک خوب سه معیار را برآورده می کند. ۱. آیا با اهداف شرکت همسو است؟ ...

مطالعات ما نشان می دهد که مزیت رقابتی شرکت های با فناوری پیشرفته مانند اپل، مایکروسافت و اینتل عمدتاً از دارایی های انباشته آن ها سرچشمه می گیرد - به عنوان مثال، پایه نصب شده ای از آی پاد، ایکس باکس یا رایانه های شخصی. رهبران این دارایی ها رانه با خرید آنها، بلکه با انتخاب هوشمندانه در مورد قیمت گذاری، حق امتیاز، محدوده محصول و غیره جمع آوری کردند. به عبارت دیگر، آنها پیامدهای انتخاب مدل کسب و کار هستند. هر شرکتی می تواند انتخاب هایی داشته باشد که به او اجازه می دهد دارایی های منابعی را بسازد - اعم از مهارت های مدیریت پروژه، تجربه تولید، شهرت، استفاده از دارایی، اعتماد یا قدرت چانه زنی - که در بخش آن تفاوت ایجاد می کند. پیامدها امکان انتخاب های بیشتر را فراهم می کند و غیره.

کسب و کار شامل مجموعه ای از انتخاب های مدیریتی و پیامدهای آن انتخاب ها است.

شرکت ها هنگام ایجاد مدل های تجاری سه نوع انتخاب می کنند. انتخاب های خط مشی اقداماتی را که یک سازمان در تمام عملیات خود انجام می دهد تعیین می کند (مانند استفاده از کارگران غیر اتحادیه، مکان یابی کارخانه ها در مناطق روستایی، یا تشویق کارمندان به کلاس پروازی). انتخاب دارایی مربوط به منابع ملموسی است که یک شرکت مستقر می کند (مثلاً امکانات تولیدی یا سیستم های ارتباطی ماهواره ای). و انتخاب های حاکمیتی به نحوه تنظیم حقوق تصمیم گیری در مورد دو شرکت دیگر اشاره دارد (آیا ماشین آلات مالکیت داشته باشیم یا اجاره کنیم؟). تفاوت های ظاهری ضرر در حاکمیت سیاست ها و دارایی ها تأثیر زیادی بر اثربخشی آنها دارد.

پیامدها می توانند انعطاف پذیر یا سخت باشند. یک پیامد منعطف، پیامدهایی است که وقتی انتخاب اصلی تغییر می کند، به سرعت پاسخ می دهد. به عنوان مثال، انتخاب برای افزایش قیمت بلافاصله منجر به کاهش حجم می شود. در مقابل، فرهنگ صرفه جویی یک شرکت - که در طول زمان از طریق سیاست هایی ایجاد شده است که کارکنان را مجبور به پرواز در کلاس اقتصادی، اشتراک در اتاق های هتل و کار خارج از دفاتر اسپارتن می کند - بعید است که فوراً ناپدید شود، حتی زمانی که این انتخاب ها تغییر کنند، که آن را به یک پیامد سخت و سخت تبدیل می کند. این تمایزات مهم هستند زیرا بر رقابت تأثیر می گذارند. برخلاف پیامدهای انعطاف پذیر، تقلید از پیامدهای سخت و سخت دشوار است زیرا شرکت ها برای ساختن آنها به زمان نیاز دارند.

به عنوان مثال، رایان ایر را در نظر بگیرید که در اوایل دهه ۱۹۹۰ از یک مدل کسب و کار سنتی به یک مدل کم هزینه تغییر کرد. خطوط هوایی ایرلندی همه زواید را حذف کرد، هزینه ها را کاهش داد و قیمت ها را به سطحی ناشناخته کاهش داد. انتخاب هایی که این شرکت انجام داد شامل ارائه کرایه های پایین، پرواز فقط از فرودگاه های ثانویه، پذیرایی از تنها یک کلاس مسافر، دریافت هزینه برای تمام خدمات اضافی، ارائه بدون وعده های غذایی، انجام فقط پروازهای کوتاه مدت و استفاده از ناوگان استاندارد شده بوئینگ ۷۳۷ بود. همچنین استفاده از نیروی کار غیر اتحادیه، ارائه مشوق های قوی به کارمندان، فعالیت خارج از یک ستاد ناب و غیره را انتخاب کرد.

پیامدهای آن انتخاب ها، حجم بالا، هزینه های متغیر و ثابت کم، شهرت برای کرایه های معقول، و تیم مدیریتی تهاجمی بود. (به «مدل کسب و کار Ryanair در آن زمان واکنون مراجعه کنید.») نتیجه یک مدل کسب و کار است که رایان ایر را قادر می سازد تا سطح مناسبی از خدمات را با هزینه کم ارائه دهد بدون اینکه تمایل مشتریان به پرداخت هزینه بلیط هایش را به شدت کاهش دهد.

و سخت رابه همراه داشت: احساس مالکیت فوق العاده کارکنان، احساس موفقیت و اعتماد. این انتخاب‌ها شامل حذف سلسله مراتب، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، تمرکز بر تیم‌ها برای انجام کار، و داشتن کارگران مالک‌داری‌ها بود. (نمایشگاه "مدل کسب و کار بدیع ایریزار" را ببینید.)

### مدل کسب و کار رمان ایریزار

زمانی که Irizar - یک تعاونی اسپانیایی که بدنه‌های موتورهای لوکس تولید می‌کند - کاملاً متفاوت ... هدف اصلی Irizar، به عنوان یک تعاونی، افزایش تعداد مشاغل با درآمد خوب در کشور باسک است، بنابراین این شرکت یک مدل تجاری ایجاد کرد که ارزش زیادی برای مشتری ایجاد می‌کند. چرخه کلیدی فضیلت آن، تمایل مشتریان به پرداخت ربا هزینه نسبتاً کم به هم متصل می‌کند و سودهای بالایی ایجاد می‌کند که نوآوری، خدمات و کیفیت بالا را تغذیه می‌کند. در واقع کیفیت سنگ بنای فرهنگ ایریزار است. این شرکت با تمرکز بر وفاداری مشتری و نیروی کار توانمند، از نرخ رشد مرکب سالانه ۲۳٫۹ درصدی طی ۱۴ سالی که Saratxaga مدیرعامل بود، برخوردار بود. Irizar با تولید ۴۰۰۰ کوچ در سال ۲۰۱۰ و درآمد حدود ۴۰۰ میلیون یورویی، نمونه‌ای از یک مدل تجاری کاملاً متفاوت است که چرخه‌های با فضیلت ایجاد می‌کند.

### رقابت با مدل‌های کسب و کار

القای فضیلت در چرخه‌ها، زمانی که رقیبی وجود ندارد، آسان است، اما تعداد کمی از مدل‌های کسب و کار در خلاء کار می‌کنند - حداقل، نه برای مدت طولانی. برای رقابت با رقبایی که مدل‌های تجاری مشابهی دارند، شرکت‌ها باید به سرعت عواقب سفت و سختی ایجاد کنند تا بتوانند ارزش بیشتری نسبت به رقیب ایجاد کنند و به دست آورند. وقتی شرکت‌ها با مدل‌های تجاری متفاوت رقابت می‌کنند، داستان متفاوتی است. نتایج اغلب غیرقابل پیش‌بینی هستند و دانستن اینکه کدام مدل کسب و کار عملکرد خوبی خواهد داشت دشوار است.

به عنوان مثال، نبرد بین دو خرده‌فروش غالب فنلاند رادر نظر بگیرید: S Group، یک تعاونی مصرف‌کنندگان، و Kesko، که از خرده‌فروشان کارآفرین برای مالکیت و اداره فروشگاه‌های خود استفاده می‌کند. بیش از یک دهه است که شرکت‌ها را ردیابی کرده‌ایم، و به نظر می‌رسد مدل کسب و کار Kesko برتر است: مشوق‌هایی که به فرانسیزان ارائه می‌دهد باید منجر به رشد سریع و سود بالا شود. با این حال، معلوم می‌شود که مدل کسب و کار گروه S بیشتر به کسکو آسیب می‌زند تا اینکه کسکو بر گروه S تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که مشتریان مالک S Group هستند، خرده‌فروش اغلب قیمت‌ها را کاهش می‌دهد و پاداش‌های مشتری را افزایش می‌دهد، که به آن اجازه می‌دهد سهم بازار را از Kesko به دست آورد. این امر Kesko را مجبور می‌کند تا قیمت‌های خود را پایین بیاورد و سود آن

این فرآیند چرخه‌های فضیلتی ایجاد می‌کند که به طور مداوم مدل کسب و کار را تقویت می‌کند و پویایی شبیه به اثرات شبکه ایجاد می‌کند. با چرخش چرخه‌ها، سهام‌داری‌های کلیدی (یا منابع) شرکت رشد می‌کند و مزیت رقابتی شرکت را افزایش می‌دهد. شرکت‌های هوشمند مدل‌های کسب و کار را برای راه‌اندازی چرخه‌های فضیلت‌انگیز طراحی می‌کنند که با گذشت زمان، هم خلق ارزش و هم جذب را گسترش می‌دهند. به عنوان مثال، مدل کسب و کار رایان ایر چندین چرخه با فضیلت ایجاد می‌کند که سود آن را از طریق هزینه‌ها و قیمت‌های کم به طور فزاینده به حداکثر می‌رساند. (نمایشگاه "چرخه‌های فضیلتی کلیدی Ryanair" را ببینید.) همه چرخه‌ها منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شوند که امکان قیمت‌های پایین‌تر را فراهم می‌کند که فروش را افزایش می‌دهد و در نهایت منجر به افزایش سود می‌شود. مزیت رقابتی آن تا زمانی که چرخه‌های فضیلت‌آمیز ایجاد شده توسط مدل کسب و کار آن در حال چرخش باشد، همچنان در حال رشد است. همانطور که به دلیل انرژی جنبشی متوقف کردن بدنی که به سرعت حرکت می‌کند دشوار است، متوقف کردن چرخه‌های فضیلتی که به خوبی کار می‌کنند دشوار است.

### چرخه‌های فضیلتی کلیدی رایان ایر

چرخه ۱: کرایه‌های پایین << حجم بالا >> قدرت چانه زنی بیشتر با تامین‌کنندگان << هزینه‌های ثابت پایین‌تر >> کرایه‌های حتی کمتر ...

با این حال، آنها برای همیشه ادامه نمی‌دهند. آن‌ها معمولاً به یک حد می‌رسند و چرخه‌های متعادل‌کننده را آغاز می‌کنند، یا به دلیل تعامل با سایر مدل‌های کسب و کار، سرعت خود را کاهش می‌دهند. در واقع، وقتی قطع شود، هم‌افزایی در جهت مخالف عمل می‌کند و مزیت رقابتی را از بین می‌برد. به عنوان مثال، یکی از چرخه‌های رایان ایر می‌تواند باطل شود اگر کارمندان آن اتحادیه‌ها را تشکیل دهند و خواهان دستمزد بالاتر باشند و شرکت هواپیمایی دیگر نتواند پایین‌ترین کرایه‌ها را ارائه دهد. سپس حجم خود را از دست می‌دهد و استفاده از هواپیما کاهش می‌یابد. از آنجایی که سرمایه‌گذاری رایان ایر در ناوگان خود نرخ بهره‌برداری بسیار بالایی را در نظر می‌گیرد، این تغییر تأثیر بزرگی بر سودآوری خواهد داشت.

به راحتی می‌توان فهمید که چرخه‌های فضیلتی را می‌توان توسط یک بازیکن کم‌هزینه و بدون حاشیه ایجاد کرد، اما یک متمایزکننده نیز ممکن است چرخه‌های فضیلتی ایجاد کند. مثال Irizar، سازنده اسپانیایی بدنه‌های موتورهای لوکس را در نظر بگیرید، که پس از یک سری حرکت‌های نادرست در دهه ۱۹۸۰ ضررهای زیادی را متحمل شد. رهبری Irizar دو بار در سال ۱۹۹۰ تغییر کرد و روحیه او به پایین‌ترین حد خود رسید که باعث شد رئیس جدید تیم هدایت شرکت، Koldo Saratxaga، تغییرات اساسی ایجاد کند. او مدل کسب و کار سازمان را با انتخاب‌هایی متحول کرد که سه پیامد سفت

وام‌های کم بهره از دولت‌های اروپایی سرپاماند. بدون یارانه‌ها، چرخه ایرباس باطل می‌شد. با احتمال خشک شدن یارانه‌ها، ایرباس مدل کسب و کار خود را با توسعه یک حمل و نقل تجاری بسیار بزرگ، ۳۸۰ تغییر داد. برای منصرف کردن ایرباس، بوئینگ یک نسخه طولانی از ۷۴۷ را اعلام کرد. با این حال، آن هواپیما به سود ۷۴۷ کاهش می‌دهد. بعید به نظر می‌رسد که بوئینگ هرگز آن را راه‌اندازی کند. ۳۸۰ نه تنها به حفظ فضیلت چرخه ایرباس در هواپیماهای کوچک و متوسط کمک می‌کند، بلکه به کاهش سرعت چرخه بوئینگ نیز کمک می‌کند. افزایش رقابت‌ها نشان می‌دهد که ۷۴۷ برای بوئینگ کمتر پول‌دور خواهد شد. به همین دلیل است که تلاش می‌کند با توسعه ۷۸۷ موقعیت خود را در هواپیماهای سائز متوسط تقویت کند، جایی که احتمالاً رقابت در هنگام بلند شدن ۳۸۰ حتی سخت‌تر می‌شود.

### تضعیف چرخه رقبا

برخی از شرکت‌ها با استفاده از پیامدهای سفت و سخت انتخاب‌های خود برای تضعیف چرخه‌های فضیلت‌آمیز شرکت‌کنندگان جدید پیشروی می‌کنند. اینکه یک فناوری جدید یک صنعت را مختل کند یا خیر، نه تنها به مزایای ذاتی آن فناوری، بلکه به تعامل با سایر بازیگران نیز بستگی دارد. به عنوان مثال، نبرد بین مایکروسافت و لینوکس را در نظر بگیرید، که چرخه فضیلت خود را با رایگان بودن و به کاربران اجازه می‌دهد تا در بهبود کد کمک کنند. برخلاف ایرباس، مایکروسافت بر تضعیف چرخه فضیلت رقیب خود تمرکز کرده است. از رابطه خود با OEMها استفاده می‌کند تا ویندوز را از قبل بر روی رایانه‌های شخصی و لپ‌تاپ‌ها نصب کند تا بتواند از رشد مشتریان لینوکس جلوگیری کند. با گسترش ترس، عدم اطمینان و شک در مورد محصولات، افراد را از استفاده از سیستم عامل و برنامه‌های کاربردی رایگان لینوکس منصرف می‌کند.

در آینده، مایکروسافت می‌تواند با یادگیری بیشتر از کاربران و ارائه قیمت‌های ویژه برای افزایش فروش در بخش آموزش، ارزش ویندوز را افزایش دهد یا با کاهش خرید توسط خریداران استراتژیک و جلوگیری از اجرای برنامه‌های کاربردی ویندوز بر روی لینوکس، ارزش لینوکس را کاهش دهد. پتانسیل ایجاد ارزش لینوکس ممکن است از نظر تئوری بیشتر از ویندوز باشد، اما تا زمانی که این غول نرم‌افزاری موفق شود چرخه‌های فضیلتی کلیدی خود را مختل کند، پایگاه نصب شده آن هرگز مایکروسافت را تحت الشعاع قرار نخواهد داد.

### رقبا را به مکمل تبدیل کنید

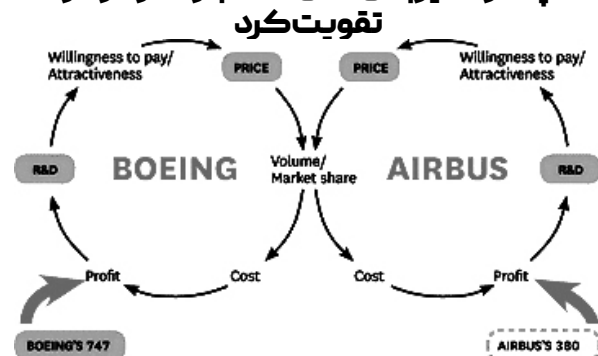
رقبای با مدل‌های مختلف کسب و کار نیز می‌توانند در خلق ارزش شریک شوند. در سال ۱۹۹۹، Betfair، یک صرافی آنلاین شرط‌بندی، با فعال کردن افراد در شرط‌بندی ناشناس علیه یکدیگر، با شرکت‌های معتبر انگلیسی مانند Ladbrokes و

کاهش یابد و انگیزه خرده‌فروشان کارآفرین را از بین ببرد. در نتیجه، Kesko در گروه S عملکرد ضعیفی دارد. با گذشت زمان، سیستم حاکمیت شرکتی غیرشفاف گروه S اجازه می‌دهد تا سستی به سیستم نفوذ کند و مجبور به افزایش قیمت‌ها می‌شود. این به Kesko اجازه می‌دهد تا قیمت‌ها را افزایش دهد و سودآوری را بهبود بخشد، خرده‌فروشان کارآفرین خود را هدایت کند و مشتریان بیشتری را از طریق تجربه خرید برتر خود به دست آورد. این جرقه چرخه دیگری از رقابت است. شرکت‌ها می‌توانند از طریق مدل‌های کسب و کار به سه طریق رقابت کنند: می‌توانند چرخه‌های فضیلت‌آمیز خود را تقویت کنند، چرخه‌های رقبای را مسدود یا نابود کنند، یا مکمل‌هایی با چرخه‌های رقبای ایجاد کنند که منجر به جهش جایگزین‌ها به مکمل‌ها می‌شود.

### چرخه فضیلت خود را تقویت کنید.

شرکت‌ها می‌توانند مدل‌های کسب و کار خود را تغییر دهند تا چرخه‌های فضیلت‌آمیز جدیدی ایجاد کنند که آنها را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری با رقبای رقابت کنند. این چرخه‌ها اغلب پیامدهایی دارند که چرخه‌ها را در جای دیگری از مدل کسب و کار تقویت می‌کند. تا همین اواخر، بوئینگ و ایرباس با استفاده از چرخه‌های فضیلت‌آمیز یکسانی رقابت می‌کردند. ایرباس با پیشنهادات بوئینگ در هر بخش مطابقت داشت، به استثنای بخش حمل و نقل تجاری بسیار بزرگ که بوئینگ ۷۴۷ را در سال ۱۹۶۹ راه‌اندازی کرده بود. با توجه به حجم تقاضا برای هواپیما، ماهیت بلیط بزرگ و چرخه‌ای بودن آنها، رقابت قیمتی شدید بوده است.

### چگونه ایرباس مدل کسب و کار خود را



شرکت‌ها اغلب می‌توانند مدل‌های کسب و کار خود را تقویت کنند تا رقبای خود را به طور مؤثرتری مقابله کنند. ایرباس ... از نظر تاریخی، بوئینگ دست برتر را داشت زیرا ۷۴۷ آن از انحصار برخوردار بود و می‌توانست این سودها را برای تقویت موقعیت خود در بخش‌های دیگر سرمایه‌گذاری کند. تحلیلگران تخمین می‌زنند که ۷۴۷ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ ۷۰ سنت به هر دلار از سود بوئینگ کمک می‌کرد. از آنجایی که سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه مهم‌ترین عامل تمایل مشتریان به پرداخت است، ایرباس در مضیقه بود. با اخذ

William Hill مقابل کرده. برخلاف بنگاه داران سنتی که فقط شانس ارائه می دهند، Betfair یک پلت فرم مبتنی بر اینترنت دو طرفه است که به مشتریان اجازه می دهد هم شرط بندی کنند و هم شانس را به دیگران ارائه دهند. کسب و کارهای یک طرفه و دو طرفه چرخه های فضیلت مند متفاوتی دارند: در حالی که شرکت های شرط بندی با مدیریت ریسک و گرفتن آن از طریق شانس هایی که ارائه می کنند، ارزش ایجاد می کنند، صرافی های شرط بندی خود هیچ ریسکی ندارند. آنها با تطبیق دو طرف بازار ارزش ایجاد می کنند و با برداشتن برنده خالص آن را به دست می آورند.

در طول دهه گذشته، سود ناخالص لدر و وولیا م هیل کاهش یافته است، بنابراین Betfair به آنها آسیب رسانده است، اما نه به اندازه ای که انتظار می رفت. از آنجایی که Betfair به طور کلی شانس را بهبود بخشیده است، قماربازان پول کمتری از دست می دهند. سپس شرط بندی های بیشتری می گذارند، و وقتی شرط بندی ها پول پرداخت می کنند، شرط بندان دوباره قمار می کنند و چرخه ای با فضیلت را تغذیه می کنند. این امر بازار قمار بریتانیا را به نسبت بیشتری نسبت به آنچه که فقط بهبود شانس نشان می دهد گسترش داده است. شانس های بهتری که Betfair ارائه می دهد همچنین به بنگاه داران سنتی کمک می کند تا احساسات بازار را با دقت بیشتری بسنجند و با هزینه ی کمتری از قرار گرفتن در معرض دید خود محافظت کنند. زمانی که یک مدل کسب و کار جدید، مکمل هایی را بین رقبا ایجاد می کند، کمتر احتمال دارد که متصدیان فعلی واکنش تهاجمی نشان دهند. واکنش اولیه بنگاه ها به بت فیر خصمانه بود، اما از آن زمان تا کنون بیشتر با حضور آن سازگار شده اند.

### مدل های کسب و کار در مقابل استراتژی در مقابل تاکتیک ها

هیچ سه مفهومی به اندازه استراتژی، مدل های کسب و کار و تاکتیک ها برای مدیران مفید نیست یا به اشتباه درک نشده است. بسیاری از این اصطلاحات به صورت مترادف استفاده می کنند که می تواند منجر به تصمیم گیری ضعیف شود. مطمئناً این سه به هم مرتبط هستند. در حالی که مدل های کسب و کار به منطق شرکت اشاره می کنند - نحوه عملکرد آن و ایجاد و جذب ارزش برای سهامداران در یک بازار رقابتی - استراتژی برنامه ای است برای ایجاد موقعیت منحصر به فرد و ارزشمند که شامل مجموعه ای از فعالیت ها است. این تعریف دلالت بر این دارد که شرکت در مورد اینکه چگونه می خواهد در بازار رقابت کند، انتخاب کرده است. سیستم انتخاب ها و پیامدها بازتابی از استراتژی است، اما استراتژی نیست. این مدل کسب و کار است. استراتژی به طرح احتمالی در مورد اینکه از کدام مدل کسب و کار استفاده شود اشاره دارد. کلمه کلیدی ممکن است استراتژی ها شامل مقرراتی در برابر طیف وسیعی از موارد احتمالی (مانند حرکات رقبا یا

شوک های محیطی) هستند، خواه این اتفاق بیفتد یا خیر. در حالی که هر سازمانی یک مدل کسب و کار دارد، اما هر سازمانی یک استراتژی ندارد - یک برنامه عمل برای موارد احتمالی که ممکن است پیش بیاید.

رایان ایر رادر نظر بگیرید. این شرکت هواپیمایی در دهه ۱۹۹۰ در آستانه ورشکستگی قرار داشت و استراتژی که برای اختراع مجدد خود انتخاب کرد تبدیل شدن به خطوط هوایی جنوب غربی اروپا بود. منطبق جدید سازمان - راه آن برای ایجاد و جذب ارزش برای سهامداران - مدل تجاری جدید رایان ایر بود.

تغییر انتخاب های استراتژیک می تواند گران باشد، اما شرکت ها هنوز طیف وسیعی از گزینه ها را برای رقابت دارند که به کارگیری آن ها نسبتاً آسان و ارزان است. این ها تاکتیک هایی هستند - انتخاب های باقی مانده برای یک شرکت بر اساس مدل کسب و کار که به کار می گیرد. مدل های کسب و کار تاکتیک های موجود برای رقابت در بازار را تعیین می کنند. به عنوان مثال، مترو، بزرگترین روزنامه جهان، یک مدل کسب و کار با حمایت تبلیغاتی ایجاد کرده است که حکم می کند محصول باید رایگان باشد. این مانع از استفاده مترو از قیمت به عنوان یک تاکتیک می شود.

یک مدل کسب و کار را طوری در نظر بگیرید که انگار یک خودرو است. طراحی های خودروهایی مختلف عملکرد متفاوتی دارند - موتورهای معمولی کاملاً متفاوت از هیبریدی ها عمل می کنند و گیربکس های استاندارد از اتوماتیک - و ارزش متفاوتی برای رانندگان ایجاد می کنند. نحوه ساخت خودرو محدودیت هایی را برای آنچه راننده می تواند انجام دهد ایجاد می کند. تعیین می کند که راننده از کدام تاکتیک ها می تواند استفاده کند. یک کامپکت کم مصرف برای راننده ای که می خواهد در خیابان های باریک محله گوتیک بارسلون مانور دهد، ارزش بیشتری نسبت به یک SUV بزرگ، که در آن کار غیرممکن است، ایجاد می کند. تصور کنید که راننده می تواند ویژگی های ماشین را تغییر دهد: شکل، قدرت، مصرف سوخت، صندلی ها. چنین تغییراتی تاکتیکی نخواهد بود. آنها استراتژی هایی را تشکیل می دهند زیرا مستلزم تغییر خود ماشین ("مدل تجاری") هستند. در مجموع، استراتژی طراحی و ساخت ماشین است، مدل کسب و کار ماشین است و تاکتیک ها نحوه رانندگی شما با ماشین است.

استراتژی بر ایجاد مزیت رقابتی با دفاع از موقعیت منحصر به فرد یا بهره برداری از مجموعه ای ارزشمند و خاص از منابع متمرکز است. این موقعیت ها و منابع توسط چرخه های فضیلت آمیز ایجاد می شوند، بنابراین مدیران باید مدل های تجاری را توسعه دهند که این چرخه ها را فعال کند. این سخت است، به ویژه به دلیل تعامل آنها با سایر بازیکنان مانند رقبا، مکمل ها، مشتریان و تامین کنندگان که همگی برای ایجاد و به دست آوردن ارزش می جنگند. این ماهیت رقابت پذیری است و توسعه استراتژی، تاکتیک ها یا مدل های تجاری نوآورانه هرگز آسان نبوده است.

# بازاریابی در لینکدین

**بازاریابی در لینکدین یکی از روش‌های منحصربفرد برای توسعه‌ی کسب و کارها در فضای مجازی است. لینکدین یک شبکه‌ی اجتماعی حرفه‌ای است که برای حرفه‌ای‌ها طراحی شده است. این شبکه به شما امکان می‌دهد مهارت‌های خود را به دیگران نشان دهید، از آن برای پیدا کردن شغل یا به کسب درآمد بپردازید. برای بازاریابی در لینکدین، می‌توانید از راه‌های زیر استفاده کنید:**

بازاریابی در لینکدین یکی از راه‌های موثر برای تولید سرخ‌های فروش (Lead) است. در اینجا چند راه برای تولید سرخ‌های فروش در لینکدین وجود دارد:

۱. **ساخت پروفایل:** اولین قدم برای بازاریابی در لینکدین، ساخت پروفایل و حساب کاربری است. با ساخت صفحه شرکتی، می‌توانید برند خود را معرفی کنید

۱. **تبلیغات لینکدین:** از ابزار تبلیغات لینکدین برای جذب مخاطبان هدف استفاده کنید. شما می‌توانید فرم‌های تولید سرخ را طراحی کنید و با استفاده از دکمه‌های فراخوانی (CTA)، کاربران را به عمل‌گرایی دعوت کنید.

۲. **تبلیغات ویدئویی:** ویدئو مارکتینگ در لینکدین از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با استفاده از ویدئوها، می‌توانید محتوای جذابی ارائه دهید.

۳. **تولید سرخ‌های فروش (Lead):** با استفاده از لینکدین، می‌توانید سرخ‌های فروش تولید کنید و روابط تجاری را تقویت کنید. با استفاده از این راه‌ها، می‌توانید بازاریابی موثری در لینکدین داشته باشید.

۲. **ساخت پروفایل حرفه‌ای:** به روز کردن پروفایل خود با اطلاعات حرفه‌ای، تجربیات کاری، مهارت‌ها و تحصیلات، می‌تواند به جذب سرخ‌های فروش کمک کند.

۳. **محتوا و مقالات:** منتشر کردن محتواهای مفید و جذاب در پروفایل و گروه‌های لینکدین، مخاطبان را به سمت شما جذب می‌کند.

۴. **ارتباط مستقیم:** با ارسال پیام‌های حرفه‌ای به افرادی که به محصول یا خدمات شما علاقه‌مند هستند، می‌توانید سرخ‌های فروش را تولید کنید

۵. با استفاده از این راه‌ها، می‌توانید در لینکدین سرخ‌های فروش موثری ایجاد کنید. با استفاده از این راه‌ها، می‌توانید در لینکدین سرخ‌های فروش موثری ایجاد کنید.

## ساخت پروفایل حرفه‌ای

ساخت پروفایل حرفه‌ای در لینکدین می‌تواند به شما در شبکه‌سازی حرفه‌ای، جذب توجه کارفرمایان و افزایش فرصت‌های شغلی کمک کند. نکاتی را برای ساخت پروفایل حرفه‌ای در لینکدین به شما توضیح می‌دهم:

## سرخ‌فروش

سرخ‌فروش (Lead) به افراد یا نهادهایی اشاره دارد که با قصد خرید از شما تماس می‌گیرند یا حتی بدون قصد خرید به شما مراجعه می‌کنند این افراد ممکن است در ابتدا خرید نکنند، اما به دلیل نیازهای آینده، به محصول یا خدمت شما نیاز داشته باشند. برای تولید سرخ‌فروش، می‌توانید از راه‌های زیر استفاده کنید:

۱. **تحقیقات بازار:** با بررسی لیست‌های اینترنتی یا خرید لیست‌های ایمیل، سرخ‌های فروش را پیدا کنید.

۲. **تولید محتوا:** ایجاد محتوا برای وبلاگ، توزیع کدهای تخفیف، برگزاری رویدادهای آنلاین و... به شما کمک می‌کند تا تعداد مخاطبان خود را افزایش دهید.

۳. با توجه به اهمیت سرخ‌های فروش، حتماً از تولید و مدیریت آن‌ها به درستی اطمینان حاصل کنید.





۱. **عکس پروفایل:** یک عکس مناسب و حرفه‌ای برای پروفایل خود انتخاب کنید. این عکس باید صورت شما را به خوبی نشان دهد.

۲. **تیتر (Headline):** در بخش تیتر، خلاصه‌ای از تخصص‌ها و مهارت‌های خود را بنویسید. این بخش می‌تواند جذابیت پروفایل شما را افزایش دهد.

۳. **درباره من (About):** در این بخش، خودتان را معرفی کنید. توضیح دهید که چه مهارت‌ها و تجربیاتی دارید و چگونه می‌توانید به دیگران کمک کنید.

۴. **تجربیات کاری:** تجربیات شغلی خود را به روز کنید. توضیح دهید که در کدام شرکت‌ها کار کرده‌اید و چه مسئولیت‌هایی داشته‌اید.

۵. **مهارت‌ها و تخصص‌ها:** مهارت‌های خود را در این بخش فهرست کنید. این موارد می‌توانند کلیدی برای جذب کارفرمایان باشند.

۶. **تحصیلات:** تحصیلات خود را نیز در پروفایل وارد کنید.

۷. **ارتباط با دیگران:** با افرادی که در همان حوزه کاری شما فعالیت دارند، ارتباط برقرار کنید. این کار می‌تواند به شما در شبکه‌سازی و جذب فرصت‌های شغلی کمک کند.

۸. **با این نکات، می‌توانید پروفایل حرفه‌ای و جذابی در لینکدین ایجاد کنید.**

The better odds Betfair offers also help traditional bookmakers gauge market sentiment more accurately and hedge their exposures at a lower cost. When a new business model creates complementarities between competitors, it is less likely that incumbents will respond aggressively. The initial reaction from bookmakers to Betfair was hostile, but they have become more accommodating of its presence ever since.

### Business Models vs. Strategy vs. Tactics

No three concepts are of as much use to managers or as misunderstood as strategy, business models, and tactics. Many use the terms synonymously, which can lead to poor decision making.

To be sure, the three are interrelated. Whereas business models refer to the logic of the company—how it operates and creates and captures value for stakeholders in a competitive marketplace—strategy is the plan to create a unique and valuable position involving a distinctive set of activities. That definition implies that the enterprise has made a choice about how it wishes to compete in the marketplace. The system of choices and consequences is a reflection of the strategy, but it isn't the strategy; it's the business model. Strategy refers to the contingent plan about which business model to use. The key word is contingent; strategies contain provisions against a range of contingencies (such as competitors' moves or environmental shocks), whether or not they take place. While every organization has a business model, not every organization has a strategy—a plan of action for contingencies that may arise.

Consider Ryanair. The airline was on the brink of bankruptcy in the 1990s, and the strategy it chose to reinvent itself was to become the Southwest Airlines of Europe. The new logic of the organization—its way of creating and capturing value for stakeholders—was Ryanair's new business model. Changing strategic choices can be expensive, but enterprises still have a range of options to compete that are comparatively

easy and inexpensive to deploy. These are tactics—the residual choices open to a company by virtue of the business model that it employs. Business models determine the tactics available to compete in the marketplace. For instance, Metro, the world's largest newspaper, has created an ad-sponsored business model that dictates that the product must be free. That precludes Metro from using price as a tactic.

Think of a business model as if it were an automobile. Different car designs function differently—conventional engines operate quite differently from hybrids, and standard transmissions from automatics—and create different value for drivers. The way the automobile is built places constraints on what the driver can do; it determines which tactics the driver can use. A low-powered compact would create more value for the driver who wants to maneuver through the narrow streets of Barcelona's Gothic Quarter than would a large SUV, in which the task would be impossible. Imagine that the driver could modify the features of the car: shape, power, fuel consumption, seats. Such modifications would not be tactical; they would constitute strategies because they would entail changing the machine (the "business model") itself. In sum, strategy is designing and building the car, the business model is the car, and tactics are how you drive the car.

Strategy focuses on building competitive advantage by defending a unique position or exploiting a valuable and idiosyncratic set of resources. Those positions and resources are created by virtuous cycles, so executives should develop business models that activate those cycles. That's tough, especially because of their interactions with those of other players such as competitors, complementors, customers, and suppliers that are all fighting to create and capture value too. That's the essence of competitiveness—and developing strategy, tactics, or innovative business models has never been easy.

Companies can often strengthen their business models to take on competitors more effectively. Airbus's ...

Historically, Boeing held the upper hand because its 747 enjoyed a monopoly, and it could reinvest those profits to strengthen its position in other segments. Analysts estimate that the 747 contributed 70 cents to every dollar of Boeing's profits by the early 1990s. Since R&D investment is the most important driver of customers' willingness to pay, Airbus was at a disadvantage. It stayed afloat by obtaining low-interest loans from European governments. Without the subsidies, Airbus's cycle would have become vicious.

With the subsidies likely to dry up, Airbus modified its business model by developing a very large commercial transport, the 380. To dissuade Airbus, Boeing announced a stretch version of the 747. However, that aircraft would cut into the 747's profits, so it seems unlikely that Boeing will ever launch it. Not only does the 380 help maintain the virtuousness of Airbus's cycle in small and midsize planes, but also it helps decelerate the virtuousness of Boeing's cycle. The increase in rivalry suggests that the 747 will become less of a money-spinner for Boeing. That's why it is trying to strengthen its position in midsize aircraft, where competition is likely to become even tougher when sales of the 380 take off, by developing the 787.

### **Weaken competitors' cycles.**

Some companies get ahead by using the rigid consequences of their choices to weaken new entrants' virtuous cycles. Whether a new technology disrupts an industry or not depends not only on the intrinsic benefits of that technology but also on interactions with other players. Consider, for instance, the battle between Microsoft and Linux, which feeds its virtuous cycle by being free of charge and allowing users to contribute code improvements. Unlike Airbus, Microsoft has focused on weakening its competitor's virtuous cycle. It uses its relationship with OEMs to have

Windows preinstalled on PCs and laptops so that it can prevent Linux from growing its customer base. It discourages people from taking advantage of Linux's free operating system and applications by spreading fear, uncertainty, and doubt about the products.

In the future, Microsoft could raise Windows' value by learning more from users and offering special prices to increase sales in the education sector, or decrease Linux's value by undercutting purchases by strategic buyers and preventing Windows applications from running on Linux. Linux's value creation potential may theoretically be greater than that of Windows, but its installed base will never eclipse that of Microsoft as long as the software giant succeeds in disrupting its key virtuous cycles.

### **Turn competitors into complements.**

Rivals with different business models can also become partners in value creation. In 1999, Betfair, an online betting exchange, took on British bookmakers such as Ladbrokes and William Hill by enabling people to anonymously place bets against one another. Unlike traditional bookmakers who only offer odds, Betfair is a two-sided internet-based platform that allows customers to both place bets and offer odds to others. One-sided and two-sided businesses have different virtuous cycles: While bookmakers create value by managing risk and capture it through the odds they offer, betting exchanges themselves bear no risk. They create value by matching the two sides of the market and capture it by taking a cut of the net winnings. Over the past decade, Ladbrokes' and William Hill's gross winnings have declined, so Betfair has hurt them, but not as much as expected. Because Betfair has improved odds in general, gamblers lose less money. They then place more wagers, and when bookies pay out, bettors gamble again, feeding a virtuous cycle. This has expanded the British gambling market by a larger proportion than just the improvement of odds might suggest.



trust. The choices included eliminating hierarchy, decentralizing decision making, focusing on teams to get work done, and having workers own the assets. (See the exhibit “Irizar’s Novel Business Model.”)

### Irizar’s Novel Business Model

When Irizar—a Spanish cooperative that manufactures luxury motor coach bodies—created a radically different ...

Irizar’s main objective, as a cooperative, is to increase the number of well-paying jobs in the Basque Country, so the company developed a business model that generates a great deal of customer value. Its key virtuous cycle connects customers’ willingness to pay with relatively low cost, generating high profits that feed innovation, service, and high quality. In fact, quality is the cornerstone of Irizar’s culture. Focusing on customer loyalty and an empowered workforce, the company enjoyed a 23.9% compound annual growth rate over the 14 years that Saratxaga was CEO. Producing 4,000 coaches in 2010 and generating revenues of about €400 million, Irizar is an example of a radically different business model that generates virtuous cycles.

### Competing with Business Models

It’s easy to infuse virtuousness in cycles when there are no competitors, but few business models operate in vacuums—at least, not for long. To compete with rivals that have similar business models, companies must quickly build rigid consequences so that they can create and capture more value than rivals do. It’s a different story when enterprises compete against dissimilar business models; the results are often unpredictable, and it’s tough to know which business model will perform well.

Take, for instance, the battle between two of Finland’s dominant retailers: S Group, a consumers’ cooperative, and Kesko, which uses entrepreneur-retailers to own and operate its stores. We’ve tracked the firms for over a decade, and Kesko’s business model appears to be superior: The incentives it offers franchisees should result in rapid growth and high profits. However, it turns out that the S Group’s business model hurts

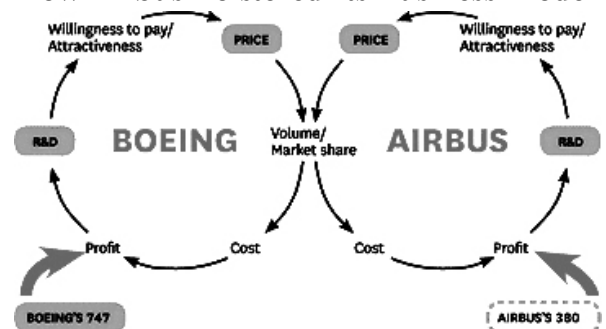
Kesko more than Kesko’s affects the S Group. Since customers own the S Group, the retailer often reduces prices and increases customer bonuses, which allows it to gain market share from Kesko. That forces Kesko to lower its prices and its profits fall, demotivating its entrepreneur-retailers. As a result, Kesko underperforms the S Group. Over time, the S Group’s opaque corporate governance system allows slack to creep into the system, and it is forced to hike prices. This allows Kesko to also increase prices and improve profitability, drive its entrepreneur-retailers, and win back more customers through its superior shopping experience. That sparks another cycle of rivalry.

Companies can compete through business models in three ways: They can strengthen their own virtuous cycles, block or destroy the cycles of rivals, or build complementarities with rivals’ cycles, which results in substitutes mutating into complements.

### Strengthen your virtuous cycle.

Companies can modify their business models to generate new virtuous cycles that enable them to compete more effectively with rivals. These cycles often have consequences that strengthen cycles elsewhere in the business model. Until recently, Boeing and Airbus competed using essentially the same virtuous cycles. Airbus matched Boeing’s offerings in every segment, the exception being the very large commercial transport segment where Boeing had launched the 747 in 1969. Given the lumpiness of demand for aircraft, their big-ticket nature, and cyclical nature, price competition has been intense.

### How Airbus Bolstered Its Business Model



Then This depiction of Ryanair’s business model in the 1980s highlights the airline’s major choices at the ...

### How Business Models Generate Virtuous Cycles

Not all business models work equally well, of course. Good ones share certain characteristics: They align with the company’s goals, are self-reinforcing, and are robust. (See the sidebar “Three Characteristics of a Good Business Model.”) Above all, successful business models generate virtuous cycles, or feedback loops, that are self-reinforcing. This is the most powerful and neglected aspect of business models.

#### Three Characteristics of a Good Business Model

How can you tell if a business model will be effective? A good one will meet three criteria. 1. Is it aligned with company goals? ...

Our studies show that the competitive advantage of high-tech companies such as Apple, Microsoft, and Intel stems largely from their accumulated assets—an installed base of iPods, Xboxes, or PCs, for instance. The leaders gathered those assets not by buying them but by making smart choices about pricing, royalties, product range, and so on. In other words, they’re consequences of business model choices. Any enterprise can make choices that allow it to build assets or resources—be they project management skills, production experience, reputation, asset utilization, trust, or bargaining power—that make a difference in its sector.

The consequences enable further choices, and so on. This process generates virtuous cycles that continuously strengthen the business model, creating a dynamic that’s similar to that of network effects. As the cycles spin, stocks of the company’s key assets (or resources) grow, enhancing the enterprise’s competitive advantage. Smart companies design business models to trigger virtuous cycles that, over time, expand both value creation and capture.

For example, Ryanair’s business model creates several virtuous cycles that maximize its profits through increasingly low costs and prices. (See the exhibit “Ryanair’s Key Virtuous Cycles.”) All of the cycles result in reduced costs, which allow for lower prices that grow sales and ultimately lead to increased profits. Its competitive advantage keeps growing as long as the virtuous cycles generated by its business model spin. Just as a fast-moving body is hard to stop because of kinetic energy, it’s tough to halt well-functioning virtuous cycles.

### Ryanair’s Key Virtuous Cycles

Cycle 1: Low fares >> High volumes >> Greater bargaining power with suppliers >> Lower fixed costs >> Even lower fares ...

However, they don’t go on forever. They usually reach a limit and trigger counterbalancing cycles, or they slow down because of their interactions with other business models. In fact, when interrupted, the synergies work in the opposite direction and erode competitive advantage. For example, one of Ryanair’s cycles could become vicious if its employees unionized and demanded higher wages, and the airline could no longer offer the lowest fares. It would then lose volume, and aircraft utilization would fall. Since Ryanair’s investment in its fleet assumes a very high rate of utilization, this change would have a magnified effect on profitability.

It’s easy to see that virtuous cycles can be created by a low-cost, no-frills player, but a differentiator may also create virtuous cycles. Take the case of Irizar, a Spanish manufacturer of bodies for luxury motor coaches, which posted large losses after a series of ill-conceived moves in the 1980s. Irizar’s leadership changed twice in 1990 and morale hit an all-time low, prompting the new head of the company’s steering team, Koldo Saratxaga, to make major changes. He transformed the organization’s business model by making choices that yielded three rigid consequences: employees’ tremendous sense of ownership, feelings of accomplishment, and

School's Clay Christensen suggests that a business model should consist of four elements: a customer value proposition, a profit formula, key resources, and key processes. Such descriptions undoubtedly help executives evaluate business models, but they impose preconceptions about what they should look like and may constrain the development of radically different ones.

Our studies suggest that one component of a business model must be the choices that executives make about how the organization should operate—choices such as compensation practices, procurement contracts, location of facilities, extent of vertical integration, sales and marketing initiatives, and so on. Managerial choices, of course, have consequences. For instance, pricing (a choice) affects sales volume, which, in turn, shapes the company's scale economies and bargaining power (both consequences). These consequences influence the company's logic of value creation and value capture, so they too must have a place in the definition. In its simplest conceptualization, therefore, a business model consists of a set of managerial choices and the consequences of those choices.

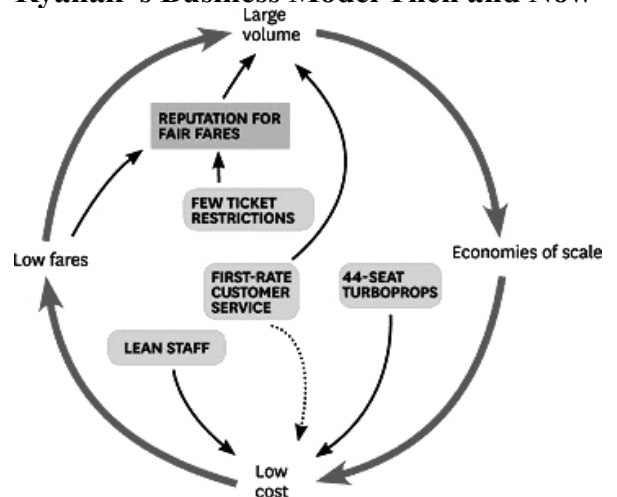
Companies make three types of choices when creating business models. Policy choices determine the actions an organization takes across all its operations (such as using non-union workers, locating plants in rural areas, or encouraging employees to fly coach class). Asset choices pertain to the tangible resources a company deploys (manufacturing facilities or satellite communication systems, for instance). And governance choices refer to how a company arranges decision-making rights over the other two (should we own or lease machinery?). Seemingly innocuous differences in the governance of policies and assets influence their effectiveness a great deal.

Consequences can be either flexible or rigid. A flexible consequence is one that responds quickly when the underlying choice changes. For example, choosing to increase prices will immediately result in lower volumes. By

contrast, a company's culture of frugality—built over time through policies that oblige employees to fly economy class, share hotel rooms, and work out of Spartan offices—is unlikely to disappear immediately even when those choices change, making it a rigid consequence. These distinctions are important because they affect competitiveness. Unlike flexible consequences, rigid ones are difficult to imitate because companies need time to build them.

Take, for instance, Ryanair, which switched in the early 1990s from a traditional business model to a low-cost one. The Irish airline eliminated all frills, cut costs, and slashed prices to unheard-of levels. The choices the company made included offering low fares, flying out of only secondary airports, catering to only one class of passenger, charging for all additional services, serving no meals, making only short-haul flights, and utilizing a standardized fleet of Boeing 737s. It also chose to use a nonunionized workforce, offer high-powered incentives to employees, operate out of a lean headquarters, and so on. The consequences of those choices were high volumes, low variable and fixed costs, a reputation for reasonable fares, and an aggressive management team, to name a few. (See "Ryanair's Business Model Then and Now.") The result is a business model that enables Ryanair to offer a decent level of service at a low cost without radically lowering customers' willingness to pay for its tickets.

### Ryanair's Business Model Then and Now



model innovation is undoubtedly here to stay. That isn't surprising. The pressure to crack open markets in developing countries, particularly those at the middle and bottom of the pyramid, is driving a surge in business-model innovation. The economic slowdown in the developed world is forcing companies to modify their business models or create new ones. In addition, the rise of new technology-based and low-cost rivals is threatening incumbents, reshaping industries, and redistributing profits. Indeed, the ways by which companies create and capture value through their business models is undergoing a radical transformation worldwide.

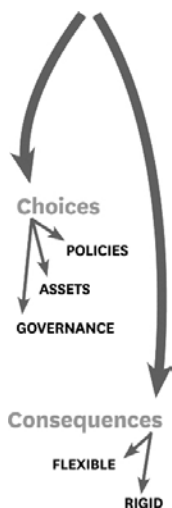
Yet most enterprises haven't fully come to grips with how to compete through business models. Our studies over the past seven years show that much of the problem lies in companies' unwavering focus on creating innovative models and evaluating their efficacy in isolation—just as engineers test new technologies or products. However, the success or failure of a company's business model depends largely on how it interacts with models of other players in the industry. (Almost any business model will perform brilliantly if a company is lucky enough to be the only one in a market.) Because companies build them without thinking about the competition, they routinely deploy doomed business models.

end up becoming partners in value creation. Appraising models in a stand-alone fashion leads to faulty assessments of their strengths and weaknesses and bad decision making. This is a big reason why so many new business models fail.

Moreover, the propensity to ignore the dynamic elements of business models results in many companies failing to use them to their full potential. Few executives realize that they can design business models to generate winner-take-all effects that resemble the network externalities that high-tech companies such as Microsoft, eBay, and Facebook have created. Whereas network effects are an exogenous feature of technologies, winner-take-all effects can be triggered by companies if they make the right choices in developing their business models. Good business models create virtuous cycles that, over time, result in competitive advantage. Smart companies know how to strengthen their virtuous cycles, weaken those of rivals, and even use their virtuous cycles to turn competitors' strengths into weaknesses.

"Isn't that strategy?" we're often asked. It isn't—and unless managers learn to understand the distinct realms of business models, strategy, and tactics, while taking into account how they interact, they will never find the most effective ways to compete.

## Business Model



A business model comprises choices and consequences. ... Our research also shows that when enterprises compete using business models that differ from one another, the outcomes are difficult to predict. One business model may appear superior to others when analyzed in isolation but create less value than the others when interactions are considered. Or rivals may

## What Is a Business Model, Really?

Everyone agrees that executives must know how business models work if their organizations are to thrive, yet there continues to be little agreement on an operating definition. Management writer Joan Magretta defined a business model as "the story that explains how an enterprise works," harking back to Peter Drucker, who described it as the answer to the questions: Who is your customer, what does the customer value, and how do you deliver value at an appropriate cost? Other experts define a business model by specifying the main characteristics of a good one. For example, Harvard Business

# How to Design a Winning Business Model

by

• Ramon Casadesus-Masanell

and

• Joan E. Ricart

From the Magazine (January-February 2011)

Summary: Summary.

Most executives believe that competing through business models is critical for success, but few have come to grips with how best to do so. One common mistake, the authors' studies show, is enterprises' unwavering focus on creating innovative models and evaluating their efficacy in standalone fashion—just as engineers test new technologies or products. However, the success or failure of a company's business model depends largely on how it interacts with those of the other players in the industry. (Almost any business model will perform brilliantly if a company is lucky enough to be the only one in a market.) Because companies build them without thinking about the competition, companies routinely deploy doomed business models.

21

Moreover, many companies ignore the dynamic elements of business models and fail to realize that they can design business models to generate winner-take-all effects similar to the network externalities that high-tech companies such as Microsoft, eBay, and Facebook often create. A good business model creates virtuous cycles that, over time, result in competitive advantage.

Smart companies know how to strengthen their virtuous cycles, undermine those of rivals, and even use them to turn competitors' strengths into weaknesses.



Artwork: Damián Ortega, *Controller of the Universe*, 2007, found tools and wire, 285 x 405 x 455 cm

Strategy has been the primary building block of competitiveness over the past three decades, but in the future, the quest for sustainable advantage may well begin with the business model. While the convergence of information and communication technologies in the 1990s resulted in a short-lived fascination with business models, forces such as deregulation, technological change, globalization, and sustainability have rekindled interest in the concept today. Since 2006, the IBM Institute for Business Value's biannual Global CEO Study has reported that senior executives across industries regard developing innovative business models as a major priority. A 2009 follow-up study reveals that seven out of 10 companies are engaging in business-model innovation, and an incredible 98% are modifying their business models to some extent. Business

### **Please tell us about the challenges of your path.**

We faced many challenges. According to the resume mentioned in the previous question, I had my first challenge during my career as an employee, such as job instability, one-sided contracts, and the problems I had in working with other companies. Let's go to the challenges that I have had since the formation of the complex until now. Our labor laws are problematic and there is no support from the employer in this country, even if someone comes and takes all of our assets, we do not have the ability to retaliate so that this investment is safe.

Part of the existing challenges are internal. The challenge of education is that we are behind modern science and we are not the creators of technology ourselves, and technology is imported, but the government does not accept it and expects localism, which is not possible at the edge of technology, and some people take advantage of this demand of the government and claim that it will disrupt the country's economic system and cause the country's economy to be paralyzed. For example, they claim to produce a commodity that is prevented from being imported, and because they cannot produce it, and because it is not possible to import that commodity.

The next problem is the problem of Kennedy. In the world, technology advances at the speed of light, and even to import a product at the edge of technology, we have to log in for hours in the system. We have solved some of them, and the other part of us cannot solve it.

### **Please mention a few of the issues you solved.**

For example, for human resources, the solution was that we set up an academy and appointed a faculty member who trained both our forces and other forces, recruited high-quality trained forces from among them, and introduced them to other colleagues as well. In order to solve the challenge with the government, I am a member of the three commissions of the computer guild system, and I am present there, and we can take action to moderate the challenges with the meetings that are held. One example is that a trading company does not have the right to place an order.



# The economy is like a wheel, the more people who are fighting people who are going to step up, the better it is for everyone

## Founder of NOD Group

### Interview with Mr. Navid Fakhr,

**W**e sat down with Mr. Navid Fakhr, who is an entrepreneur and has a fighting and unyielding spirit, he believes: "My highest achievement is to deliver a fighter jet to the society so that we can get out of this passivity in which society is stuck. As you know, the economy is like a wheel, the more people who fight and those people who are going to step up, the better it is for everyone, both the people and the policymakers.

23  
•  
•  
•



**Please introduce yourself and tell us about your professional background and activities.**

I'm Navid Proud, Founder of the Ned NODE Group. My education was a bachelor's degree in industrial management, which helped me to have my current position. I have about 18 to 20 years of experience in the information technology industry, of which I spent about 10 years as an employee, that is, I did various jobs for different companies. Large companies such as Xerox to small and medium-sized companies that operate in our guild. I tried to work in most of the job positions in companies active in the field of information technology.

being pushed by HR, they will roll their eyes and comply with the requirements as minimally as possible. If you want them to embrace coaching as not just a personal skill but also a source of cultural strength, you'll have to make clear why it's valuable for the business and their own success.

A good “why” inevitably connects coaching to an organization's mission-critical tasks. Consider the example of the international law firm Allen & Overy. When David Morley, then the senior partner, decided to make coaching a key part of the firm's leadership culture, he began talking with his colleagues about the importance of high-value conversations. Morley is an alumnus of one of our (Anne's) leadership coach trainings. “My pitch,” he told us, “was this: ‘As a senior leader, you have roughly 100 conversations a year that are of particularly high value—in the sense that they will change your life or the life of the person you're talking to. We want to help you acquire the skills to maximize value in those 100 conversations, to unlock previously hidden issues, to uncover new options, and to reveal fresh insights.’ That resonated. Almost everybody in a key leadership position at the firm recognized that they struggled with how to make the most of those conversations, and they could readily see that they lacked skills.”

Articulating the “why” can also involve helping people see the collateral benefits of coaching. That's what worked at the Berkeley Partnership, an international management consultancy, where many partners who have received our training in coaching tell us it has significantly enhanced their ability to serve their clients. According to Mark Fearn, one of the firm's founders, Berkeley partners are now better equipped to respond when clients ask for assistance with big, messy, sometimes ill-defined problems that often extend far beyond the firm's initial brief. Having developed their coaching skills, partners have become better at recognizing situations in which they don't have to provide answers; they understand that in such cases, they may be able to offer more value by listening attentively, asking the right questions, and supporting clients as they work out the best solution. “Now that

we've added coaching expertise,” Fearn told us, “our task can sometimes be just digging the answer out of them, creating a space to think.” Model the behavior.

If you want the people you work with to embrace coaching, you first need to embrace it yourself.

Nobody has done this better than Satya Nadella, the CEO of Microsoft. As noted in a London Business School case study that Herminia cowrote, when Nadella took the reins, in 2014, he was only the third chief executive in the company's four-decade history. During the 14-year tenure of his predecessor, Steve Ballmer, revenue had tripled and profits had doubled, but by the end of that time, the company had lost its momentum. A culture of inspection and judgment prevailed, and the managerial mindset was fixed: Managers evaluated direct reports according to how well they mastered skills and generated numbers that would allow them to reproduce the successes of the past.

This culture had contributed significantly to Microsoft's remarkable run of dominance in the world of personal computing. But as the energy in the tech sector shifted to smartphones and the cloud, the old management practices began to impede progress. By the time Nadella took over, risk aversion and internal politics were hampering cross-divisional collaboration, senior leaders were resisting open-source innovation, and the company's stock price had stalled. Additionally, technologies were changing so quickly that managers often had out-of-date knowledge and practices, but they kept passing these down because that's what they knew how to do.

Nadella quickly realized that Microsoft needed a cultural transformation. To regain its momentum and assert itself as a force in this new landscape, the company had to move away from its entrenched managerial style and instead develop what the Stanford psychologist Carol Dweck has called a growth mindset, in which everybody in the organization was open to constant learning and risk-taking. As Nadella himself aptly put it, the leaders of the company had to shift from being know-it-alls to being “learn-it-alls.”



down out of the clouds and focus on specific facts. This makes the conversation real and constructive. You'll notice that we didn't include why. That's because asking why demands that people explore reasons and motivations rather than facts. In doing that, it can carry overtones of judgment or trigger attempts at self-justification, both of which can be counterproductive. During this stage, a good reality-focused question to ask is "What are the key things we need to know?" Attend carefully to how people respond. Are they missing something important? Are they talking about operational issues but forgetting the human side of the equation? Or the reverse? When you ask people to slow down and think in this way, they often lose themselves in contemplation—and then a light comes on, and off they go, engaging with the problem on their own with new energy and a fresh perspective. This step is critical, because it stops people from overlooking pertinent variables and leaping to conclusions. Your job here is just to raise the right questions and then get out of the way. Options.

25

When people come to you for coaching, they often feel stuck. "There's nothing I can do," they might tell you. Or "I have only one real option." Or "I'm torn between A and B."

At this point your task is to help them think more broadly and more deeply. To broaden the conversation, sometimes it's enough to ask something as simple as "If you had a magic wand, what would you do?" You'd be surprised how freeing many people find that question to be—and how quickly they then start thinking in fresh, productive ways. Once they've broadened their perspective and discovered new options, your job is to prompt them to deepen their thinking, perhaps by encouraging them to explore the upside, the downside, and the risks of each option.

Will.

This step also doesn't usually happen organically in conversations, so again most people will need help with it. The step actually has two parts, each involving a different sense of the

word will.

In the first part you ask, "What will you do?" This encourages the person you're coaching to review the specific action plan that has emerged from your conversation. If the conversation has gone well, she'll have a clear sense of what that plan is. If she doesn't, you'll need to cycle back through the earlier steps of the GROW process and help her define how she'll attack the problem.

Situational coaching involves balancing directive and nondirective styles.

The second part involves asking people about their will to act. "On a scale of one to 10," you might ask, "how likely is it that you will do this?" If they respond with an eight or higher, they're probably motivated enough to follow through. If the answer is seven or less, they probably won't. In that case you'll again need to cycle back through the earlier steps of the process, in an effort to arrive at a solution they are more likely to act on.

Of course, workplace coaching usually takes place outside of formal coaching sessions. Most often, it happens in brief exchanges, when a manager might respond to a request for help by posing a single question, such as "What have you already thought of?" or "What really matters here?" When more of those interactions occur—when you notice your managers growing increasingly inquisitive, asking good questions, and working from the premise that they don't have all the answers—you'll know you're on the right track.

Coaching as an Organizational Capacity

So far, we've focused on coaching as a managerial skill. That's a vital first step, but to transform your company into a genuine learning organization, you need to do more than teach individual leaders and managers how to coach better. You also need to make coaching an organizational capacity that fits integrally within your company culture. And to succeed at that, you must effect a cultural transformation that involves the following steps.

Articulate the "why."...

Managers and professionals are busy people. If coaching strikes them as simply the latest fad

## Career Coaching

(part 2)

# The Leader as Coach

How to unleash innovation, energy, and commitment by **Herminia Ibarra**  
and **Anne Scoular**

From the Magazine (November-December 2019)

**I**n the face of rapid, disruptive change, companies are realizing that managers can't be expected to have all the answers and that command-and-control leadership is no longer viable. As a result, many firms are moving toward a coaching model in which managers facilitate problem-solving and encourage employees' development by asking questions and offering support and guidance rather than giving orders and making judgments.

The authors explain the merits of different types of coaching—directive, nondirective, and situational—and note that sometimes no coaching at all is appropriate. They describe how managers can use the four-step GROW model to become more skilled at listening, questioning, and drawing insights out of the people they supervise. The article concludes with recommendations for making coaching an organizational capacity—effecting a cultural transformation by articulating why coaching is valuable for the firm as well as individuals, ensuring that leaders embrace and model it, building coaching capabilities throughout the ranks, and removing barriers to change.

## The GROW Model

One of the best ways to get better at nondirective coaching is to try conversing using the GROW model, devised in the 1980s by Sir John Whitmore and others. GROW involves four action steps, the first letters of which give the model its name. It's easy to grasp conceptually, but it's harder to practice than you might imagine, because it requires training yourself to think in new ways about what your role and value are as a leader.

The four action steps are these:  
Goal.

When you begin discussing a topic with someone you're coaching, establish exactly what he wants to accomplish right now. Not what his goals are for the project or his job or his role in the organization, but what he hopes to get out of this particular exchange. People don't do this organically in most conversations, and they often need help with it. A good way to start is to ask something like "What do you want when you walk out the door that you don't have now?"

Reality.

With the goal of your conversation established, ask questions rooted in what, when, where, and who, each of which forces people to come



Chief-in-editor

## 5 simple ways to online money making

Zahra Golajj

CEO of Institute for Karafarinan Tossee Hezaare Sevom (IKATES)

@zahra\_golajj

### Editor's Note

In this issue, I will write for you a little more practical, a few tips for you, dear ladies, who want to have financial independence and are looking for a way and method where to start, you can take action with these 5 methods:

- **Sell handmade products:** If you have the ability to make artwork or handmade products, you can sell them online or through local markets. Creating a well-known brand and proper marketing can help your products gain a lot of popularity.
- **Providing online services:** Popular services include online education, digital marketing, text editing, graphic design, and social media management. The ability to create a professional website or blog and attract new customers is also one of the skills that is important in this field.
- **Setting up an online store without a product:** If you are not able to supply the product, you can set up an online store without a product, in this way, you agree with the manufacturer or suppliers and put their products on your store site.
- **Graphic Design:** If you have skills in graphic design, photo editing, video editing, you can do and deliver graphic projects remotely from home.
- **Content Creation:** If you have the ability to write content, make videos, and images, you can do content projects and earn money on sites, social networks, etc.

By choosing jobs that align with your passion and talent, you can achieve a balance between private and professional life and increase your financial freedom!

Zahra Golajj  
Spring 2024

### Table of content

► 5 simple ways to online money making  
 \ 27

► Career Coaching  
**The Leader as Coach**  
 part 2  
 \ 26

► The economy is like a wheel, the more people who are fighting people who are going to step up, the better it is for everyone  
 \ 23

► How to Design a Winning Business Model  
 \ 21

Journal of Entrepreneurship & Social Business  
 Quarterly Spring 2024, No 14, Vo 4

■ Copyright holder & director-in-charge: **Zahra Golaj**

■ Editorial Board: **Elham Peyfoon Ph.D.,**

**Zahra Golaj**

■ Editor-in-chief: **Zahra Golaj**

■ Designer: **Davood Ahmadi**

■ Digital Print: **Iran Kohan**

■ Website: **www.karobon.com**

■ Email: **editor@karobon.com**

■ Social network | Telegram: **kaarobon**

■ Member of Iranian magazines database (**magiran**)

■ Email of editor-in-chief: **zahragoleij@gmail.com**

■ The articles printed in this Journal do not reflect the views and opinion of publisher.

■ References are allowed provided that the source is quoted.

■ For information on the conditions for inserting advertisements and reporting advertisements and subscribing to the Journal, contact the Journal's email.

📍 Address: **Third level, no. 13, Alireza Abdollahi Alley**

**Imam Zaman Street, Mehrabad, Tehran, Iran.**

**1371899315**

☎ Tel: **09919730934**

### Introducing IKATES:



First of 2021, IKATES earned representative of we are WIBO (women in business online).

Institute for Karafarinan Tossee Hezare Sevom (IKATES) established December of 2011 in Tehran city and has hold trading workshops, starting business courses, visit factory in entrepreneurship, international workshop in Georgia by subject foreign trading, entrepreneurship sessions with entrepreneurs and business people. IKATES also has been two workshops in Social business for women in specific diseases with Alzheimer's and osteoporosis and international start-up event Climathon in Tehran city 2018-2019.

Companies would be able to request for training and empowering their employees in human resources and managing courses, online workshops and webinars in IKATES team in their companies.

We also would like to invite self-employed women, women entrepreneurs and business women in small scale or medium size to join us in WIBO. Women would like to join WIBO email us to send membership form for them.

**You can contact us with:**

Websites: **www.sbconf.ir, www.yadpa.ir**

Email: **sebidcenter@gmail.com**

Whats app business: **0098991973934**

Instagram: **hezaaresevom**

Printing, duplicating and selling the electronic version of the magazine is prosecuted.

Use of the contents of the magazine is subject to written permission and is otherwise prosecuted.



## دوره شش ماهه تربیت کوچ

شروع دوره: 18 تیر ماه

تعداد جلسات: 24

روزهای برگزاری کلاس: دوشنبه‌ها

ساعت برگزاری: 6 تا 9 شب

باتوجه به شرایط اجتماعی و محدودیت‌های مدرس، احتمال تغییر در ساعات و روز برگزاری دوره وجود دارد. اما تمام تلاش ما بر اجرای منظم و مطابق تقویم برگزاری دوره می‌باشد.

*Mina Hossaini*



کاروبار

# کارآفرینی کسب و کار اجتماعی

• No.14 • Vol.4 • Quarterly Spring 2024

Journal of Entrepreneurship & Social Business



چرم لاکر

پاسداران-چهارراه قنات-خیابان آقامیری-پلاک ۲۸

فروشگاه زنانه: ۲۲۵۴۶۳۸۱  
فروشگاه مردانه: ۲۲۵۹۸۴۰۲  
۲۲۵۹۸۴۰۳ ۲۲۵۶۵۱۴۲

Mehrleather.ir

