

مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

تألیف

کای استورباکا

ریستو پنانن

ترجمه

دکتر سید مصطفی رضوی

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

دکتر نیما گروسی مختارزاده

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

دکتر مهران سلیمی



شماره انتشار ۴۱۱۳

شماره مسلسل ۱۰۱۴۹

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	: استورباکا، کای
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت کسب و کارهای ارائه‌دهنده راهکار/ تألیف کای استورباکا، ریستو پننن؛ ترجمه سید مصطفی رضوی، نیما گروسی مختارزاده، مهران سلیمی.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ل، ۱۹۱ص:؛ مصور؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۱۱۳.
شابک	: 978-964-03-7414-6
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Solution Business: Building a Platform For Organic Growth, [2014].
یادداشت	: کتابنامه، نمایه
موضوع	: مشتری‌شناسی -- مدیریت
موضوع	: Customer Relations - Management
موضوع	: شرکت‌ها -- رشد
موضوع	: Corporation - Growth
موضوع	: پننن، ریستو
شناسه افزوده	: رضوی، مصطفی، ۱۳۳۷- مترجم
شناسه افزوده	: گروسی مختارزاده، نیما، ۱۳۵۸- مترجم
شناسه افزوده	: سلیمی، مهران، ۱۳۶۱- مترجم
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	: HF۵۴۱۵/۵ ۱۳۹۸
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۳۵۶۱۲

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.
(این کتاب با کاغذ حمایتی به چاپ رسیده است.)



عنوان: مدیریت کسب و کارهای ارائه‌دهنده راهکار
تألیف: کای استورباکا- ریستو پننن
ترجمه: دکتر سیدمصطفی رضوی- دکتر نیما گروسی مختارزاده- دکتر مهران سلیمی
ویرایش ادبی: داوود رضانی
نوبت چاپ: اول
تاریخ انتشار: ۱۳۹۸
شمارگان: ۲۰۰ نسخه
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
«مستولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۲۷۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدّم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>
پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

پیشگفتار.....	ش
مقدمه نویسندگان.....	ض
مقدمه مترجمان.....	ل
فصل اول: ارائه راهکار عامل رشد و سودآوری.....	۱
۱-۱ دلایل حرکت به سوی ارائه راهکار.....	۱
۱-۱-۱ دستیابی به رشد با تمرکز بر «ارزش - مصرف».....	۲
۲-۱-۱ محرک سود و ایجاد جریان نقدی پایدار.....	۴
۲-۱ کسب و کار ارائه دهنده راهکار چیست؟.....	۶
۱-۲-۱ آمیخته شدن با مشتری - از معامله‌ای به رابطه‌ای.....	۸
۲-۲-۱ یکپارچگی پیشنهاد - از ترکیب تا راهکار یکپارچه.....	۹
۳-۲-۱ سازگاری عملیاتی - از استاندارد به سفارشی‌سازی.....	۱۰
۴-۲-۱ شبکه سازمانی - از تولیدکننده به ارائه‌دهنده.....	۱۱
۵-۲-۱ برداشتن گام‌های مشخص به سمت مدل کسب و کار ارائه راهکار.....	۱۳
۳-۱ نیاز به توانمندی‌های جدید در کسب و کار ارائه راهکار.....	۱۵
۱-۳-۱ دامها و مشکلات کسب و کار ارائه راهکار.....	۱۵
۲-۳-۱ اجتناب از دامها از طریق تجاری‌سازی و صنعتی‌سازی.....	۱۹
۴-۱ چارچوب کسب و کار ارائه راهکار.....	۲۰
۱-۴-۱ سطوح تحلیل - نقش پلت‌فرم راهکار.....	۲۰
۲-۴-۱ چارچوب کسب و کار ارائه راهکار.....	۲۲
۳-۴-۱ فازهای کسب و کار ارائه راهکار.....	۲۳
۴-۴-۱ پلت‌فرم راهکار.....	۲۵

فصل دوم: توسعه راهکار: تشخیص فرصت‌های جدید ایجاد ارزش..... ۲۷

- ۱-۲ تحقیق ارزش: شناسایی کسب‌وکار مشتری و محرک‌های مالی..... ۲۸
- ۱-۱-۲ تحقیق ارزش مشتری..... ۲۸
- ۲-۱-۲ مشارکت دادن مشتریان پیشرو..... ۳۳
- ۲-۲ سلسله‌مراتب راهکار (تعریف اقلام پایه‌ای فروش)..... ۳۵
- ۱-۲-۲ تفاوت توسعه راهکار با توسعه محصول..... ۳۷
- ۲-۲-۲ ساختار سلسله‌مراتبی راهکار..... ۴۱
- ۳-۲-۲ استانداردسازی و دیجیتالی‌سازی کردن اقلام پایه‌ای فروش برای امکان تکرارپذیری..... ۴۴
- ۳-۲ ارزیابی اقدام‌ها در توسعه راهکار..... ۴۶

فصل سوم: ایجاد تقاضا: خلق فرصت‌های فروش..... ۴۹

- ۱-۳ پیشنهاد ارزش..... ۵۰
- ۱-۱-۳ پیشنهاد ارزش به یک بخش از مشتریان یا مشتری منفرد..... ۵۰
- ۲-۱-۳ ارائه پیشنهاد ارزش متقاعدکننده..... ۵۲
- ۳-۱-۳ استفاده از رویکرد پیش‌نگر برای یافتن فرصت‌های پنهان فروش..... ۵۴
- ۲-۳ پیکره‌بندی راهکار: سفارشی‌سازی انبوه برای مشتریان مختلف..... ۶۰
- ۱-۲-۳ پیش‌تعریف پیکره‌بندی راهکار برای رشد و کارایی..... ۶۰
- ۲-۲-۳ حرکت از یک پروژه خاص به راهکارهای سودآور..... ۶۳
- ۳-۲-۳ از راهکار کلی به جزئی و برعکس..... ۶۶
- ۳-۳ ارزیابی شرکت در ایجاد تقاضا..... ۶۷

فصل چهارم: فروش راهکار: تبدیل فرصت به سفارش..... ۶۹

- ۱-۴ کمی‌سازی ارزش: بحث با زبان مالی..... ۷۰
- ۱-۱-۴ مدیریت فرصت‌ها با برنامه برنده شدن..... ۷۰

فهرست مطالب □ ج

۲-۱-۴	کمی سازی ارزش: تبدیل راهکار به زبان مالی	۷۴
۳-۱-۴	بهبود عملکرد از طریق قیمت گذاری بر مبنای ارزش	۷۹
۲-۴	ابزارهای راهکار: صنعتی سازی فرایند فروش	۸۳
۱-۲-۴	ابزار پیکره بندی راهکار	۸۴
۲-۲-۴	ابزارهای کمی سازی ارزش و قیمت گذاری بر مبنای ارزش	۸۹
۳-۲-۴	پشتیبانی برای پیشنهاد	۹۳
۳-۴	ارزیابی عملکرد در فروش راهکار	۹۶

فصل پنجم: تحویل راهکار: ضمانت ایجاد ارزش مشتری و کسب ارزش

۹۹	سازمان	۹۹
۱-۵	صحه گذاری ارزش: تحویل بر اساس تعهد	۱۰۰
۱-۱-۵	اطمینان از ورودی داده ها به فرایند انتقال	۱۰۰
۲-۱-۵	برقراری تعادل در ایجاد و جذب ارزش	۱۰۲
۳-۱-۵	جمع آوری داده های بهینه کاوی: مستندسازی موفقیت	۱۰۷
۲-۵	تحویل راهکار: انتقال نتایج و مزایا	۱۱۱
۱-۲-۵	ارتباط و انتقال بر اساس تعهد	۱۱۲
۲-۲-۵	پشتیبانی ایجاد ارزش از طریق افزایش تعامل با مشتری	۱۱۵
۳-۲-۵	مدیریت شبکه شرکا	۱۱۸
۳-۵	ارزیابی عملکرد سازمان در انتقال راهکار	۱۲۰

فصل ششم: پلت فرم راهکار: زیرساختی برای موفقیت پایدار

۱-۶	برنامه ریزی استراتژیک: اولویت قرار دادن کسب و کار ارائه راهکار	۱۲۴
۱-۱-۶	اهداف و چشم انداز: اولویت قرار دادن کسب و کار ارائه راهکار	۱۲۵
۲-۱-۶	تسریع رشد کسب و کار ارائه راهکار با تمرکز بر بخش های مناسب بازار	۱۲۶
۳-۱-۶	مدیریت سبد راهکار	۱۲۹

ح □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

- ۲-۶ سیستم‌های مدیریت: پشتیبانی موفقیت در ارائه راهکار ۱۳۲
- ۱-۲-۶ سازمان‌دهی برای ارائه راهکار ۱۳۳
- ۲-۲-۶ نقش‌ها و مسئولیت‌ها ۱۳۶
- ۳-۲-۶ اندازه‌گیری موفقیت ارائه راهکار ۱۳۹
- ۳-۶ زیرساخت‌ها: پشتیبانی از فروش و تحویل کارآمد ۱۴۲
- ۱-۳-۶ هوشمندی مشتری و کسب‌وکار ۱۴۲
- ۲-۳-۶ تعامل و پیشنهاد ۱۴۴
- ۳-۳-۶ تکنولوژی ارتباطات و فناوری اطلاعات ۱۴۷
- ۴-۶ مدیریت منابع انسانی: داشتن مهارت‌های مناسب در زمان لازم ۱۵۰
- ۱-۴-۶ مهارت‌های مورد نیاز نقش‌های مختلف ۱۵۱
- ۲-۴-۶ سیستم پاداش: پاداش به تلاش تیمی ۱۵۳
- ۳-۴-۶ پشتیبانی آموزشی و توسعه ۱۵۵
- ۵-۶ ارزیابی عملکرد در ارتباط با پلت‌فرم ارائه راهکار ۱۵۸
- فصل هفتم: رقم زدن اتفاق: آمادگی برای ارائه راهکار ۱۶۱**
- ۱-۷ آیا بازار برای ارائه راهکار آماده است، آیا شما آماده‌اید؟ ۱۶۱
- ۱-۱-۷ آمادگی بازار ۱۶۱
- ۲-۱-۷ آمادگی سازمان ۱۶۵
- ۲-۷ شکل‌دهی آمادگی بازار ۱۶۶
- ۱-۲-۷ شکل‌دهی شیوه‌های معامله: روش جدید انجام کسب‌وکار ۱۶۹
- ۲-۲-۷ شکل‌دهی فعالیت‌های هنجاری: قوانین جدید بازی ۱۷۱
- ۳-۲-۷ شکل‌دهی فعالیت‌های معرفی: ایجاد زبان جدید ۱۷۱
- ۳-۷ پر کردن شکاف توانمندی‌ها برای آمادگی سازمانی ۱۷۳
- ۱-۳-۷ خلاصه‌ای از توانمندی‌های اصلی کسب‌وکار ارائه راهکار ۱۷۳
- ۲-۳-۷ ارزیابی آمادگی سازمان: نتایجی از ارزیابی کسب‌وکار ارائه
راهکار ۱۷۵

فهرست مطالب □ خ

۴-۷ مدیریت فرایند تبدیل ۱۷۶

۱-۴-۷ مدیریت موازی مدل‌های کسب‌وکار ۱۷۶

۲-۴-۷ تفاوت کسب‌وکار ارائه راهکار در صنایع مختلف ۱۷۹

منابع ۱۸۳

واژه‌نامه ۱۸۹

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱ حجم سود در صنایع تولیدی ۵
- شکل ۲-۱ پیوستار انتقال ۸
- شکل ۳-۱ محرک واگرایی هزینه کل انتقال ۱۷
- شکل ۴-۱ محاسبه هزینه واگرایی بهینه و ارزش حاصل از تمایز ۱۸
- شکل ۵-۱ ایجاد توانمندی‌های تجاری‌سازی و صنعتی‌سازی ۱۸
- شکل ۶-۱ سطوح تحلیل و خط رؤیت ۲۲
- شکل ۷-۱ چارچوب کسب‌وکار ارائه راهکار ۲۲
- شکل ۱-۲ شناسایی فرصت‌ها از طریق تحقیق ارزش مشتری ۲۹
- شکل ۲-۲ ترکیب نگاه‌های از بیرون و از داخل به توسعه راهکار ۳۸
- شکل ۳-۲ مثالی از فرایند تحقیق و توسعه برای ارائه راهکار ۳۹
- شکل ۴-۲ ساختار سلسله‌مراتبی راهکار حول اقلام پایه‌ای فروش ۴۲
- شکل ۱-۳ سطوح مختلف پیشنهاد ارزش ۵۱
- شکل ۲-۳ ایجاد و ارائه پیشنهاد ارزش ۵۳
- شکل ۳-۳ کشف ظرفیت پنهان ۵۷
- شکل ۴-۳ مثالی از توسعه و افزایش مقیاس راهکار در شرکت IBM ۶۴
- شکل ۵-۳ یادگیری پروژه مبنا تا یادگیری راهکار مبنا ۶۵
- شکل ۱-۴ رویکردهای کالامحور و مشتری‌محور برای کمی‌سازی ارزش ۷۵
- شکل ۲-۴ منطق محاسبات اثر راهکار بر کسب‌وکار ۷۶
- شکل ۳-۴ قیمت افزوده بر اساس تمایز ۸۱
- شکل ۴-۴ ارتباط ابزار پیکره‌بندی و سایر سیستم‌ها ۸۶
- شکل ۵-۴ تخمین اثر راهکار بر صورت سود و زیان، ترازنامه و بازدهی سرمایه به کار گرفته شده ۹۲
- شکل ۶-۴ مثالی از خروجی ابزار کمی‌سازی جریان نقدی ۹۳
- شکل ۱-۵ ایجاد و جذب ارزش ۱۰۳
- شکل ۲-۵ یافتن تعادل بین ایجاد و جذب ارزش ۱۰۴

ر □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

- شکل ۶-۱ مراحل اساسی سازمان‌دهی ارائه راهکار..... ۱۳۴
- شکل ۶-۲ ویژگی‌های سازمانی ارائه‌دهندگان راهکار ۱۳۵
- شکل ۶-۳ سنجش‌های کسب‌وکار راهکار در مقابل کسب‌وکار کالا..... ۱۳۹
- شکل ۶-۴ توسعه و آموزش اثرگذار بر سطوح مختلف ۱۵۷
- شکل ۷-۱ آمادگی بازار و سازمان برای ارائه راهکار..... ۱۶۲
- شکل ۷-۲ توانمندی‌های اصلی کسب و کار برای ارائه راهکار ۱۷۵

فهرست جداول

- جدول ۱-۱ خلاصه‌ای از ویژگی‌های کسب‌وکار ارائه دهنده راهکار ۱۴
- جدول ۱-۴ روش‌های قیمت‌گذاری ۷۹
- جدول ۲-۴ نمونه‌هایی از محرک‌های ارزش مشتری ۹۱
- جدول ۱-۶ نقش‌های کلیدی برای کارکنان شرکت‌های ارائه دهنده ۱۳۷
- راهکار
- جدول ۲-۶ شاخص‌های ارزیابی ارزش در کسب‌وکار ارائه راهکار ۱۴۰
- جدول ۱-۷ مدل انتقال کسب‌وکار راهکار برای شرکت‌های IB و I2P ۱۸۲

پیشگفتار

امروزه دستیابی به رشد پویا بیش از هر زمان دیگری در دستور کار مدیران اجرایی قرار دارد و همچنین به صورت فزاینده‌ای پذیرفته شده که رشد سهم درآمدی از مشتریان موجود (در شرایطی که همه چیز برابر باشد) برگشت سرمایه بالاتری از بسیاری سرمایه‌گذاری‌های دیگر دارد. افزایش سهم درآمد از مشتریان موجود به مراتب بهتر و اثربخش‌تر از فروش محصولات یا رسیدن به بازارهای جدید از طریق جهانی شدن است. در بلندمدت، رشد اساساً به نوآوری‌های مشتری‌محور وابسته است. تحقیقات اخیر دانشگاهیان، متخصصان و فعالان کسب‌وکار نشان داده که در بیشتر موارد، رشد سازمانی مشتری‌محور از خدمات ویژه مشتری و راهکارهای یکپارچه حاصل می‌شود. تا زمان چاپ این کتاب، بررسی جامع ادبیاتی در زمینه ارائه راهکار یکپارچه مشتری به‌عنوان یک کسب‌وکار وجود نداشت. کاملاً مشخص است که ارائه راهکار با ایجاد بستری برای رشد سازمانی مشتری‌محور، یک شکاف بزرگ عملکردی را به نحو کاملاً حرفه‌ای پر می‌کند.

این کتاب نه تنها دیدی جامع در قبال کسب‌وکارهای ارائه دهنده راهکار ایجاد می‌کند، بلکه بر عوامل کلیدی موفقیت و توانمندی‌های مورد نیاز نیز تمرکز دارد. همان‌گونه که نویسندگان به صورت کاملاً اثربخش نشان داده‌اند، توانمندی‌های صنعتی‌سازی و فروش برای بهینه‌سازی قیمت‌ها و حداقل‌سازی هزینه‌ها و کاهش ریسک‌های ذاتی مرتبط با ارائه راهکار، حیاتی‌اند. سفارشی‌سازی اغلب به افزایش هزینه‌ها و کاهش حاشیه سود منجر می‌شود و به صورت هم‌زمان امکان دستیابی به قیمت مناسب را کاهش می‌دهد. استورباکا و پنانن این موضوع را با جزییات تحلیلی قابل توجهی نشان داده‌اند. آنان نشان داده‌اند که با توانمندی‌های فروش و صنعتی‌سازی، می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم و به قیمت مناسبی دست یابیم. آنها خیلی دقیق مراحل مهم ارائه راهکار

شامل توسعه راهکار، ایجاد تقاضا، فروش و انتقال راهکار را تشریح کرده‌اند. در آخرین فصل کتاب، آنان بر ابزارهای عملیاتی تمرکز کرده‌اند که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد عملکردشان را در فرایند توسعه راهکار، کسب درآمد از راهکار و توانمندی سازمان برای فروش و انتقال راهکار یکپارچه به مشتریان ارزیابی کنند.

راهکار یکپارچه مشتری، یک بازی تغییر برای بیشتر شرکت‌هاست. همان‌طور که نمونه‌های بسیار خوبی در این کتاب وجود دارد، این روند اغلب شامل تغییر جدی در مدل‌های کسب‌وکار، سیستم‌های مدیریتی و معیارها می‌شود، همان‌طور که در مثال‌های زیر نشان داده شده است:

- ما هزینه مسافت پیموده‌شده را می‌فروشیم نه موتور جت.

- ما مدیریت انرژی می‌فروشیم نه نیروگاه تولید انرژی.

- ما مدیریت ریسک می‌فروشیم نه بیمه خودرو.

- ما مدیریت جابه‌جایی افراد را می‌فروشیم نه آسانسور یا پله برقی.

مهارت‌ها و شایستگی‌ها، هم فردی و هم سازمانی، بزرگ‌ترین نقش را در تعیین موفقیت یا شکست کسب‌وکار ارائه راهکار ایفا می‌کنند. من استریاکا و پنانن را برای کتاب مرجعشان در این موضوع ستایش می‌کنم. خواندن این کتاب و به‌کارگیری روش‌ها و اصول آن، یک «باید» برای کسب‌وکارها و مدیرانی است که رشد پویا و اساسی را در صدر برنامه‌های سازمانی خود قرار داده‌اند.

برنارد کوآنکار

شیکاگو، امریکا

مقدمه نویسندگان

ارائه راهکار، مأموریتی مشکل برای هر سازمانی است، زیرا به تلاش و تقلای بسیار نیاز دارد و با احتمال شکست در فرایند تبدیل نیز همراه است. علاقه به بررسی دلایل شکست و موفقیت در کسب‌وکارهای ارائه دهنده راهکار، ما را به انجام تحقیقی بلندمدت با مشارکت بیش از ۲۰ شرکت بزرگ بین‌المللی، رهنمون ساخت. نتایج این تحقیق نشان داد که ارائه راهکار یک مدل کسب‌وکار مستقل است و با مدل کالامحور تفاوت دارد. از این رو، هدف ما در این کتاب، مستندسازی، توصیف و بحث در مورد تبدیل از کسب‌وکار تولید کالا به کسب‌وکار ارائه راهکار با توجه جدی به توانمندی‌های کلیدی است که شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در آنها برای موفقیت در فروش و انتقال راهکار نیاز دارند.

مسئله، انتقال مؤثر است نه فروش راهکار

بسیاری از مکالمات ما با بنگاه‌های مشارکت‌کننده در این تحقیق، این‌گونه آغاز شد که آنها فروش راهکار را مشکل‌ساز می‌دانستند، اما مشاهده کردیم که فروش مشکل اصلی نیست. در عوض، مسئله با توانمندی‌های صنعتی‌سازی یا هر آنچه بستر ارائه راهکار نامیده می‌شود، ارتباط دارد. اساساً بحث کلیدی، عدم توانایی شرکت‌ها به ایجاد تکرارپذیری^۱ و مقیاس‌پذیری^۲ در کسب‌وکار راهکار است.

بیشتر شرکت‌ها از طریق فروش وارد کسب‌وکار ارائه راهکار می‌شوند، اما در تبدیل سایر کارکردهای خود ناکام‌اند. اگرچه این شرکت‌ها می‌توانند ارزش

1- Repeatability

2- Scalability

جدید بیشتری را برای مشتریان خود ایجاد کنند، آنها به ایجاد هم‌زمان ساختار هزینه‌ها و پیچیدگی غیرقابل کنترل فرایندهای مرتبط با فروش و انتقال راهکار گرایش دارند.

موفقیت در کسب‌وکار ارائه راهکار با پذیرش این مسئله که راهکار یک مدل کسب‌وکار مجزا از کالا یا توسعه کسب‌وکار فعلی کلامحور است، آغاز می‌شود. مدل‌های کسب‌وکار ارائه راهکار نظام‌مند هستند و به شرکت‌هایی نیاز دارند که بسیاری از حوزه‌های کسب‌وکار خود را به‌صورت هم‌زمان اصلاح کنند. در این کتاب، حوزه‌های مورد نیاز شرکت‌ها برای تمرکز را در سه مجموعه از قابلیت‌ها و رویه‌ها شامل تجاری‌سازی، صنعتی‌سازی و پلت‌فرم‌های راهکار، شناسایی و سازمان‌دهی می‌کنیم.

۱. تجاری‌سازی به توانایی شرکت در درک فرایندهای ایجاد ارزش مشتری کمک می‌کند تا راهکارهایی را ایجاد کند که سبب ایجاد و بهبود ارزش افزوده برای مشتریان، ایجاد تقاضا برای راهکارها، فروش راهکار به مشتریان منحصربه‌فرد و دریافت قیمت بر اساس ارزش ایجادشده برای هر مشتری شود.
۲. صنعتی‌سازی به توانایی بنگاه در استانداردسازی و تولید انبوه راهکار به‌منظور ایجاد پیش‌نیازهای تکرارپذیری و مقیاس‌پذیری برمی‌گردد. به‌منظور ایجاد تکرارپذیری، بنگاه‌ها باید فرایندهای روشن و واضحی را تعریف کنند تا راهکارها بتوانند به‌طور مؤثر در مکان و زمان متفاوت تکرار شوند.
۳. پلت‌فرم راهکار، پشتیبانی لازم برای ارائه راهکار مؤثر را فراهم می‌کند. پلت‌فرم شامل زیرمجموعه‌های مرتبط با استراتژی، سیستم‌های مدیریت، زیرساخت و منابع انسانی می‌شود، در حالی که سرمایه‌گذاری در پلت‌فرم راهکار ضرورت دارد، اما به دلیل غیرقابل مشاهده بودن برای مشتریان، انجام آن بسیار سخت است.

جنبه دیگر کتاب ارائه ما، تشریح گام‌هایی است که شرکت‌ها می‌توانند در فرایند انتقالشان به کسب‌وکار راهکار انجام دهند. این گام‌ها در چهار پیوستار

مقدمه نویسندگان □ ظ

همبسته شامل افزایش تعامل با مشتری، پیشنهاد یکپارچه، سازگاری عملیاتی و شبکه‌سازی سازمانی تعریف می‌شوند.

ما توجه داریم که کتابمان (ابتدا دیدی جامع از موفقیت در کسب‌وکار ارائه راهکار) با همه کارکردهای سازمان‌هایی که می‌خواهند راهکار ارائه کنند، مرتبط باشد. همچنین پیشنهادهایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه کسب‌وکار، تحقیق و توسعه، بازاریابی، فروش، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت عملیات، برنامه‌ریزی و کنترل، مدیریت مالی، موارد قانونی و مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنیم.

این کتاب همچنین با سطوح مختلف مدیریتی مرتبط است؛ برای مدیران ارشد برنامه‌ای برای انتقال ارائه می‌دهد، برای مدیران عملیاتی توانمندی‌هایی که هر دپارتمان برای توسعه نیاز دارد مشخص می‌سازد، برای مدیران کسب‌وکار حوزه‌هایی را که تعارض ایجاد می‌کند نشان می‌دهد و برای مدیران میانی، زبانی برای بحث پیرامون کسب‌وکار ارائه راهکار در آن حوزه ارائه می‌دهد.

افزون بر این، در این کتاب همچنین ملاحظه می‌کنیم که تعداد کمی از شرکت‌ها به انتقال کامل به مدل کسب‌وکار ارائه راهکار نیاز یا تمایل دارند. در عوض، آنها به مدیریت مدل‌های کسب‌وکار موازی پایان می‌دهند؛ ویژگی‌هایی که ذاتاً با یکدیگر پرتعارض‌اند. همان‌طور که در این صفحات تأکید می‌کنیم، درک و مدیریت این تعارض‌ها برای موفقیت در کسب‌وکار راهکار ضروری است.

تحقیق بلندمدت و مشارکت در فرایند انتقال به ارائه راهکار

اطلاعات و ایده‌های مطرح‌شده در این کتاب حاصل ترکیب نتایج چندین تحقیق از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ است؛ پروژه‌هایی که به‌وسیله شرکت وکتیا^۱

ع □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

به‌عنوان شرکت مشاور تخصصی در زمینه مدل‌های کسب‌وکار مشتری‌محور آغاز شد. پروژه‌ها شامل موارد زیر است:

- تجاری‌سازی و صنعتی‌سازی راهکارها (۲۰۰۹)؛
- اکتشاف و ورود به بازار (۲۰۰۶)؛
- انتقال فروش (۲۰۰۶)؛
- نوآوری در مدل کسب‌وکار برای ایجاد رشد (۲۰۰۵)؛
- مدیریت دارایی مشتری: استراتژیها و ابزارهایی برای سرمایه‌گذاری در مشتری (۲۰۰۴)؛
- محرک فروش: استراتژی‌هایی برای فروش آینده (۲۰۰۲).

بیش از ۴۰ بنگاه که در زیر اشاره شده در این پروژه‌ها شرکت کرده‌اند و با اندازه‌های مختلف و از صنایع متفاوت، دسترسی به مفاهیم بصری محتوای کتاب را فراهم می‌کنند. آنها همچنین به ما اجازه دادند از نمونه‌های واقعی مربوط به شرکت‌هایشان برای نشان دادن مسائل موردبحث استفاده کنیم. حمایت و تشویق آنها نیروی محرک کلیدی در نوشتن این کتاب بود.

Atos Origin	AON	Ahrend	ABB
debitel	DaimlerChrysler	Cupori	Cargotec
Finnair	Enics	Dynea	Douwe Egberts
ING	IBM	F-Secure	Fortum
Konecranes	KONE	Kemira	Halton
Neste Oil	Nashuatec	M-real	Luvata
Oce	Oracle	Nordea	Nokia
Rocla	Pfizer	Philips	Outokumpu
Sandvik	Saint Gobain	Ruukki	Royal Haskoning
Stork	StoraEnso	Skanska	Schneider Electric
TeliaSonera	Teleste	Teleca	STX Europe
Wa`rtsila	UPM		

مقدمه نویسندگان □ غ

منبع مهم دیگر برای یادگیری و استفاده در این کتاب، «برنامه شتاب‌دهنده رشد»^۱ بود که توسط شرکت Hanken & SSE آغاز شد. یکی از ما (استورباکا) ارائه محتوای برنامه و رهبری علمی این برنامه را برعهده داشت. تمرکز اصلی این برنامه برای آموزش اجرایی محتوای این کتاب بود. این برنامه اکنون در چهارمین سال خود قرار دارد و شرکت‌های بسیاری^۲ در حال همکاری با آن هستند. مباحث گسترده‌ای که در طول جلسه‌های برنامه رخ داد، نه تنها سبب به‌کارگیری تجربیات شرکت‌کنندگان برای نوشتن این نسخه از کتاب شد، بلکه بازخوردی از میزان کاربردی بودن و سودمندی مطالب کتاب ارائه داد.

ساختار کتاب

ساختار این کتاب با چارچوب کسب‌وکار ارائه راهکار معرفی شده در آن هماهنگ است. از هفت فصل کتاب، شش فصل به ترتیب روی شش فرایند مرکزی چارچوب ارائه راهکار متمرکز است. فصل اول به‌عنوان مقدمه‌ای بر چارچوب، با توضیح مفاهیم کلیدی مربوط به کسب‌وکار ارائه راهکار و بیان منطق پشت چارچوب، عمل می‌کند. خلاصه‌ای از هر فصل در ادامه بیان می‌شود. خلاصه فصل‌های دوم، سوم، چهارم، پنجم، ششم و هفتم بر اساس سه مجموعه رویه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با هر کدام که قبلاً ذکر شد سازمان‌دهی شده‌اند.

فصل اول: عامل رشد و سودآوری با کسب‌وکار ارائه راهکار

در این فصل، درخصوص برخی محرک‌های کلیدی که شرکت‌ها را به سمت ارائه راهکار سوق می‌دهند، بحث می‌کنیم. شرح می‌دهیم که چرا و چگونه

1- Growth Acceleration Program (GAP)

2- Cargotec/MacGregor, Fazer, K. Hartwall, Kemira, KONE, Mirka, Outotec, Rautaruukki, Sandvik, SCA, Carlsberg/ Sinebrychoff, TeliaSonera, UPM, Vaisala, and Wartisla.

ف □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

شرکت‌ها به انتقال در طول چهار پیوستار نیاز دارند، زمانی که به سمت کسب‌وکار ارائه دهنده راهکار حرکت می‌کنند. برخی مشکلات افزایش هزینه‌های نامطلوب را شرح می‌دهیم که زمانی رخ می‌دهد که تلاش‌های شرکت‌ها برای این انتقال به صورت ضعیف هماهنگ شده باشند، همچنین چارچوب کسب‌وکار ارائه راهکار خود را معرفی می‌کنیم که برای تسریع در موفقیت مدیران در این کسب‌وکار طراحی شده است.

فصل دوم: توسعه راهکار

تجاری‌سازی: نشان می‌دهیم شرکت‌ها چگونه به استفاده از تحقیق ارزش مشتری برای ایجاد فهم عمیق از کسب‌وکار مشتری نیاز دارند. پرسش‌های کلیدی این بخش این است که چه چیزی برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند و این ارزش چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟

صنعتی‌سازی: نشان می‌دهیم که کسب‌وکارهای موفق ارائه دهنده راهکار، آنهایی‌اند که با سلسله‌مراتبی از اجزای استاندارد یا اقلام پایه‌ای فروش¹ (BSI) تشکیل شده‌اند و ماژولار بودن و تکرارپذیری را ممکن می‌سازند.

فصل سوم: ایجاد تقاضا

تجاری‌سازی: نشان می‌دهیم که چگونه شرکت‌ها می‌توانند از درک خود از مشتریانشان برای طراحی پیشنهادهای ارزشمند قانع‌کننده استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود مشتریان در مورد توانمندی‌های ارائه راهکار توسط شرکت مطلع‌اند. پیشنهادهای می‌تواند برای بخشی از مشتریان سازمان یا بازاری مشخص، یا حتی مشتری خاص باشد.

صنعتی‌سازی: بحث خواهیم کرد که همه راهکارها نباید ویژه‌سازی شوند، اما باید پیکره‌بندی اولیه داشته باشند. بنگاه‌هایی که فهم عمیقی از

1- Basic Sales Item

مقدمه نویسندگان □ ق

مشتریانشان و بخش‌ها یا بازارهای خاص دارند می‌توانند سبدهای از راهکارهای مرتبط با ۸۰ تا ۹۰ درصد شرایط بازار را پیکره‌بندی کنند.

فصل چهارم: فروش راهکار

تجاری‌سازی: نشان می‌دهیم که چگونه شرکت‌ها، هنگام تلاش برای کمک به تصمیم‌گیری‌های خرید مشتریان خود، می‌توانند پیشنهادهای ارزش و مزایای آنها را برای مشتری به زبان مالی ترجمه کنند.

صنعتی‌سازی: نشان می‌دهیم که چگونه تلاش‌های صنعتی‌سازی، فرایند فروش را از طریق توانمندسازی در ایجاد ابزارهای راهکار، به‌ویژه پیکره‌بندی‌های راهکار و ابزار اندازه‌گیری ارزش، پشتیبانی می‌کند.

فصل پنجم: تحویل راهکار

تجاری‌سازی: بر نقش تأیید و مستندسازی ارزش ایجادشده برای مشتری و بنگاه تأکید می‌کنیم.

صنعتی‌سازی: اهمیت تحویل راهکار را برجسته می‌کنیم تا اطمینان حاصل شود که مشکلات فراگیر مدل‌های کسب‌وکار ارائه راهکار مربوط به فروش نیست، بلکه به تحویل مقرون به صرفه مربوط است.

فصل ششم: سرمایه‌گذاری در پلت‌فرم راهکار

پلت‌فرم راهکار: اینجا ما معتقدیم که موفقیت پایدار در ارائه راهکار به سرمایه‌گذاری در پلت‌فرم راهکار شامل چهار زیرمجموعه از توانمندی‌ها و شیوه‌ها نیاز دارد (برنامه استراتژیک، سیستم‌های مدیریت، زیرساخت پشتیبانی و مدیریت منابع انسانی).

ک □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

فصل هفتم: رقم زدن اتفاق

در فصل پایانی، در خصوص اهمیتی که شناخت بازار و آمادگی سازمانی برای کسب و کار ارائه راهکار دارد، بحث می‌کنیم و اینکه چگونه این آمادگی برای تحقق تغییرات به خودشان کمک می‌کند. همچنین دستورالعمل‌هایی را برای بهبود آمادگی بازار ارائه می‌دهیم، با اشاره به قابلیت‌های اصلی که بنگاه‌ها به تمرکز روی آنها نیاز دارند تا آمادگی سازمانی خود را بهبود بخشند و بحث دربارهٔ مسائلی که مربوط به انتقال موفقیت‌آمیز در ارائه راهکار است. بحث را این‌گونه به پایان می‌رسانیم که شرکت‌ها می‌توانند هم‌زمان در تولید موفقیت‌آمیز کالا و ارائه راهکار فعالیت کنند.

مقدمه مترجمان

اگرچه شرکت‌های تولیدی به صورت سنتی بر فعالیتهای طراحی و توسعه و مباحث فنی و مهندسی و جنبه‌های فیزیکی محصولاتشان تمرکز دارند، تغییر شرایط کسب‌وکار در چند دهه گذشته سبب ایجاد تغییر در مفهوم تولید شده و صنایع را ناچار به نوآوری مستمر و توسعه محصولات جدید کرده است. امروزه تمرکز صرف بر کالاهای فیزیکی به تنهایی نمی‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای بنگاه‌های تولیدی ایجاد کند، این موضوع سبب شده بنگاه‌ها با ترکیب کالا و خدمات و ارائه آن به صورت راهکاری یکپارچه، به دنبال منبعی جدید برای خلق ارزش باشند.

حدود ۶۰ سال پیش در سال ۱۹۶۲، بکر ایده انتقال از کالا به خدمات را مطرح کرد. آن روزها ایالات متحده آمریکا نخستین کشوری بود که اقتصاد خدماتی نامیده می‌شد. به این دلیل که بیش از نیمی از نیروی کار در بخش خدمات فعالیت می‌کردند. در پایان دهه ۱۹۶۰، لویت مدعی شد افراد محصول را نمی‌خرند، بلکه پیش‌بینی (امید) به منفعت را خریداری می‌کنند. تغییرات سریع تکنولوژی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) که اوایل ۱۹۸۰ آغاز شد عاملی مهم بود که انتقال از کالامحوری به خدمات‌محوری را تسهیل کرد. روند حرکت به سمت راهکارهای یکپارچه به صورت جدی در دهه ۱۹۹۰ مشاهده شد؛ هنگامی که عرضه‌کنندگان تجهیزات فناوری اطلاعات مانند Sun، IBM، Microsystem به فشار برای پذیرش مسئولیت نه فقط سخت‌افزار، بلکه نرم‌افزار، نصب و یکپارچه‌سازی سیستم و پشتیبانی در طول مراحل چرخه عمر پاسخ دادند. به دلیل افزایش پیچیدگی صنعت IT، اهمیت سیستم‌های IT در رقابت‌پذیری و جدی بودن مشکلات خطای سیستم، فروشندگان IT شروع به ارائه راهکار کردند که به مشتریان اجازه دهد سطح خدماتی را که نیازهایشان را

م □ مدیریت کسب و کارهای ارائه دهنده راهکار

برآورده می‌کند انتخاب و به صورت پکیج از فروشنده دریافت کنند. سپس حرکت‌های مشابه در سایر بخش‌ها مانند ارتباطات، حمل‌ونقل، هوافضا و ساختمان صورت گرفت. امروزه بسیاری از مشتریان نمی‌خواهند یک کالای محض خریداری کنند، بلکه آنان تقاضای راهکار برای مشکلشان دارند، بنابراین شرکت‌ها شروع به ارائه پیشنهاد پکیجی یکپارچه از سخت‌افزار یا کالای ملموس و نرم‌افزار یا خدمات غیرملموس کردند. این پکیج یا مجموعه به‌عنوان «راهکار» در ادبیات شناخته شد. ساهنی در سال ۲۰۰۶ تعریف جامعی از راهکار ارائه کرد: «ترکیبی یکپارچه از کالا و خدمات که برای مجموعه‌ای از مشتریان سفارشی‌سازی شده و به مشتریان اجازه می‌دهد به خروجی بهتری از مجموع تک تک اجزای راهکار دست یابند».

بررسی تاریخی ارائه راهکار توسط بنگاه‌ها نشان می‌دهد شرکت‌های پیشرو در ایجاد ارزش افزوده و دارای سهم بازار بالای بین‌المللی با استفاده از مدل ارائه راهکار درصد افزایش سهم بازار، حاشیه سود و نگهداشت مشتریان برآمده‌اند. بر مبنای یک گزارش، ۶۳ شرکت از ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون به جای ارائه کالا یا خدمات به ارائه راهکار می‌پردازند. برای مثال، در شرکت IBM ۴۰ درصد درآمد از خدمات حاصل می‌شود که شامل فعالیت‌های ارائه راهکار است، بنابراین شرکت‌های پیشرو در جهان به‌منظور پاسخگویی به چالش‌های اقتصادی از فروش کالای محض به سمت ارائه راهکار پیش می‌روند و برای این کار یک نوآوری در ترکیب کردن خدمات به محصول اصلی ارائه کرده‌اند، به طوری که خدمات به‌عنوان بخشی از جریان اصلی درآمدشان شده است، بنابراین عملکرد شرکت‌های پیشرو در ارائه راهکار در دو دهه گذشته، این مقوله را به مفهومی محبوب در صنایع بدل کرده است و شرکت‌های بسیاری در جهان هدف خود را ارائه راهکار قرار داده‌اند.

کتاب «مدیریت کسب‌وکارهای ارائه‌دهنده راهکار» نوشته کای استورباک و ریستو پنانن با رویکردی فرایندی و چارچوب‌محور، توانسته موضوع راهکار را هم از لحاظ تئوریک و هم از لحاظ کاربردی و اجرایی به‌خوبی تشریح و با

مقدمه مترجمان □ ن

ساختاری قوی خوانندگان را به صورت مرحله به مرحله تا پایان همراهی کند. این کتاب در سال ۲۰۱۴ توسط انتشارات معتبر اشپرینگر به چاپ رسیده و به عنوان نخستین کتاب جامع در زمینه آرائه راهکار و حرکت به سمت راهکارگرایی با استقبال خوبی توسط محققان این حوزه مواجه شده است. مطالعه این کتاب برای مدیران و مشاوران صنعتی و همچنین محققان و دانشجویان رشته‌های مختلف کسب‌وکار سازمانی پیشنهاد می‌شود.

کتاب حاضر از هفت فصل تشکیل شده است که با استفاده از چارچوبی مفهومی و موردهای مطالعاتی مناسب، کسب‌وکار راهکار را به صورت عملیاتی برای خوانندگان تشریح می‌کند. فصل اول کتاب به دلایل حرکت سازمان‌ها برای آرائه راهکار و همچنین چارچوب مفهومی مورد نظر اشاره دارد. در فصل‌های دوم تا ششم اجزای چارچوب پیشنهادی که شامل توسعه راهکار، ایجاد تقاضا، فروش راهکار، انتقال و پلت‌فرم راهکار است، توضیح داده می‌شود. در فصل هفتم نیز سنجش بازار و چگونگی آماده‌سازی بازار برای آرائه راهکار تشریح می‌شود.

با توجه به جدید بودن بحث راهکار در متون فارسی، سعی شده ترجمه مناسبی برای واژه‌های تخصصی استفاده شود، به طوری که هم امانت در ترجمه رعایت شده باشد و هم جملات به صورت سلیس و روان ارائه شوند. امیدواریم این کتاب نقطه آغازی برای افزایش تحقیقات و مطالعات در حوزه راهکار و استراتژی خدمات توسط پژوهشگران سازمانی در ایران باشد.

حال که به لطف ایزد منان ترجمه کتاب به پایان رسیده است، بر خود لازم می‌دانیم از زحمات همه کسانی که در مسیر ترجمه کتاب و بهبود کیفیت آن یاری‌رسان ما بوده‌اند صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

بدیهی است که کتاب حاضر خالی از نقص و ایراد نیست. امید است علاقه‌مندانی که به مطالعه آن می‌پردازند با ارسال پیشنهادهای و نظرهای ارزشمند خود به آدرس mo.salimi@ut.ac.ir ما را در اصلاح کتاب در ویرایش‌های بعدی یاری کنند.