



Business
Model
Generation

خلق مدل کسب وکار

الکساندر استروالدر
ایو پیگنیور

با پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی

مترجمان: غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی



گروه پژوهش‌های صنعتی ایران
انتشارات آریانا

WILEY

به نام خالق یکتا

خلق مدد کسب و کار



WILEY

John Wiley & Sons International Rights, Inc.

(A wholly - owned subsidiary company of John Wiley & Sons, Inc.)

FOREIGN LANGUAGE LICENSE AGREEMENT

Agreement made this 14th day of November 2011, between **John Wiley & Sons International Rights, Inc.**, of 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, U.S.A. ("wiley") and **Aryana Ghalam**, No. 37 Malayeripour St, Apt.1, Sohrevardi Ave, Tehran 1579774151, IRAN (hereinafter " the Proprietor")

- Wiley grants to the Publisher the following **exclusive rights**, subject to the terms hereof and subject further to any compulsory license which may be granted pursuant to the laws of any nation
- To prepare a/an **PERSIAN** language translation (the "Translation") of the work entitled

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers
(9780470876411 / 0470876417) by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

- To print, publish, market, distribute and sell the Translation in volume form in the following territory(ies): **World.**
- To copyright the Translation in the name of: **AryanaGhalam**
- The Term of this Agreement shall be **5 years** from the date hereof.

John Wiley & Sons International Rights, Inc
Kristin kliemann
V.P., Director of Global Rights

خـلق مدل كسب و كار

نویسندگان

الكساندر استروالدر و ايو پيگنيور

مترجمان

غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

نویسندگان: الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور

مترجمان: غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی

صفحه‌آرایی: علیرضا مالکی

طراحی جلد: امید نعم‌الحیب

شمارگان: ۲۵۰۰ نسخه

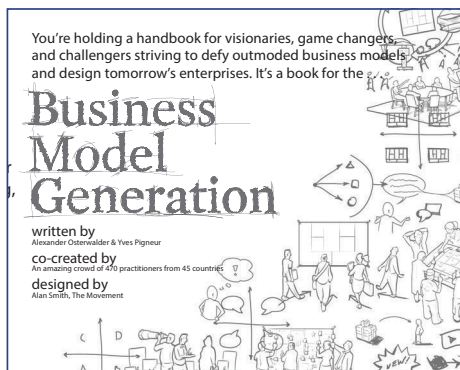
شابک: ۹۷۸-۶۲۲۷-۶۰۰-۴۰-۵

نوبت چاپ: چاپ دهم، پاییز ۱۳۹۸

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف، تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhلام.com



| سرشناسه | استروالدر، الکساندر Osterwalder, Alexander |
|-----------------------|---|
| عنوان و نام پدیدآور: | خلق مدل کسب‌وکار / الکساندر اوستروالدر، ایو پیگنیور؛ مترجمان غلامرضا توکلی و دیگران |
| مشخصات نشر: | تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸ |
| مشخصات ظاهری: | ۲۹۵ ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۱۹×۲۴ س.م. |
| شابک: | ۹۷۸-۶۲۲۷-۶۰۰-۴۰-۵ |
| وضعیت فهرست نویسی: | فیبا |
| یادداشت: | Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers 2010 |
| یادداشت: | چاپ دهم، ۱۳۹۸ |
| یادداشت: | مترجمان غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین ساروقی، بهامین توفیقی. |
| موضوع: | برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی سازمانی، شرکت‌های اقتصادی جدید |
| شناسه افزوده: | پیگنیور، ایو، Pigneur, Yves |
| رده‌بندی کنگره: | ۱۳۹۱ ۸ خ ۸۱۳ الف / ۲۸ / HD۳۰ |
| رده‌بندی دیویی: | ۴۰۱۲/۶۵۸ |
| شماره کتاب‌شناسی ملی: | ۲۹۲۴۸۸۶ |

«مدل کسب‌وکار، اساسی‌ترین گام در فرآیند اندیشیدن به بقای سازمان است»

مایکل پورتر

زبان فارسی نوزدهمین زبانی بود که پذیرای کتاب «خلق مدل کسب‌وکار» شد. این کتاب با شیوه‌منحصر به‌فرد نگارش و بیان مطالب، خیلی زود توانست جای خود را در میان علاقه‌مندان به رشته مدیریت، کسب‌وکار و علوم سازمانی و اداری پیدا کند. بازخوردهایی که از سوی خوانندگان محترم این کتاب دریافت شد، نشان از محبوبیت این کتاب در کل ایران و گسترش علاقه افراد به دانستن در خصوص مفهوم مدل کسب‌وکار و نحوه بکار بستن آن در سازمان‌ها داشت.

دیگر تقریباً بر تمامی صاحب‌نظران رشته مدیریت مسلم شده است که مدل کسب‌وکار، بنیادی‌ترین سیستمی است که هر سازمانی در خود دارد، تا جایی که برخی از صاحب‌نظران این رشته، از آن با عنوان دی‌ان‌ای یک سازمان یاد کرده‌اند.

همراه با تولد هر سازمانی، مدل کسب‌وکار آن نیز متولد می‌شود و این امر نشان‌دهنده ضرورت توجه به طراحی آگاهانه مدل‌های کسب‌وکار دارد. استراتژیست‌ها باید بدانند که مدل کسب‌وکار یک سازمان چیست تا بتوانند چالش سازمان در تعامل با محیط را درک کرده و برای گذر از آن استراتژی مناسب را فرموله نمایند. افراد کارآفرین باید خود را به ابزار ترسیم و طراحی مدل کسب‌وکار مجهز نمایند و تراوشات ذهنی خود را در قالبی درآمدزا قرار دهند تا بتوانند سرمایه‌گذاران را قانع نمایند و نوآوری‌های خود را به سرانجام برسانند. در صورتی که نوآوری‌های فناورانه، پروژه‌های ارائه محصول جدید به بازارهای فعلی و نیز ارائه محصولات فعلی به بازارهای جدید با طراحی مدل کسب‌وکار مناسب همراه نشوند، همگی به شکست خواهند انجامید.

این کتاب ابزاری را در اختیار شما می‌گذارد تا با استفاده از رویکردی نوین در مدیریت به نام «رویکرد طراحی»، با ترسیم و طراحی مدل کسب‌وکار به خلقی نوآورانه دست بزنید و سازمان خود را متحول نمایید.

تجربه دهه‌ اخیر گروه پژوهشی صنعتی آریانا در پژوهش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که در سازمان‌های مختلف انجام داده است نیز موید این مطلب است که سازمان‌ها در هنگامه تدوین استراتژی‌های خود کمتر به شناخت و ارزیابی مدل کسب‌وکار خود اهتمام می‌نمایند. این کتاب می‌تواند هم به مشاوران و هم به مدیران سازمان‌ها کمک نماید تا استراتژی‌های مناسب‌تری بر اساس مدل کسب‌وکار فعلی و بهینه خود انتخاب نمایند.

بر همین اساس انتشارات آریانا قلم چاپ‌های بعدی این کتاب را هم‌چون چاپ اول، با رعایت مالکیت معنوی ناشر اصلی و به‌صورتی نفیس و با حفظ تمامی ویژگی‌های نسخه اصلی به چاپ رسانیده است تا لذت بهره از آن را دو چندان نماید. در اینجا جا دارد که از مترجمان این اثر جناب آقایان غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی بابت ترجمه دقیقشان و زحمات فراوانی که در کلیه فرآیندهای تهیه این کتاب کشیدند، تشکر نماییم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مقدمه مترجمان

تحولات دو دهه اخیر در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فضای کسب و کار را دستخوش تغییرات بسیار زیادی نموده است. این تغییرات در عین افزودن بر میزان پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، گزینه‌های بسیار متنوعی را برای خلق، ارائه و کسب ارزش در اختیار آن‌ها قرار داده است. در این راستا مدل کسب و کار به عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی از اوایل دهه ۹۰ میلادی و با ظهور کسب و کارهای اینترنتی، وارد ادبیات کسب و کار شد تا با زبانی ساده به توصیف و تبیین جریان ارزش در سازمان‌ها بپردازد. برای مثال، این مفهوم توضیح می‌دهد که چرا شرکت گوگل به ارائه امکان جستجو در صفحات اینترنت می‌پردازد، ولی در ازای آن از کاربران خود پولی نمی‌گیرد یا چرا شرکت آچ‌پی دستگاه‌های چاپگر خود را با ضرر به فروش می‌رساند. در طی دو دهه گذشته محبوبیت مفهوم مدل کسب و کار به سرعت در محافل آکادمیک و اجرایی افزایش یافته است. روند رو به رشد تعداد پژوهش‌ها در این زمینه و ورود واژه مدل کسب و کار به ادبیات روزمره مدیران، کارآفرینان و دست‌اندرکاران کسب و کار، دلیلی بر این مدعا است.

کتاب خلق مدل کسب و کار، نوشته الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور که در سال ۲۰۱۰ منتشر شد، با استقبال بی‌سابقه‌ای از سوی خوانندگان در سراسر جهان مواجه شد. این کتاب به زبانی ساده و به گونه‌ای خلاق و متفاوت مباحث مرتبط با مدل کسب و کار را به خواننده ارائه می‌دهد. استروالدر که پایان‌نامه دکترای خود در دانشگاه لوزان سوئیس را تحت نظارت استاد راهنمای خود یعنی پروفیسور ایو پیگنیور بر روی موضوع نوآوری در مدل کسب و کار گذرانده است، به کاری بزرگ دست زده و با یک نوآوری بزرگ در حیطه کتاب‌های مدیریت، نتیجه چندین سال کار و زحمت خود را در قالب کتاب حاضر ارائه نموده است.

گروه مترجمان، در راستای معرفی مفهوم و کارکرد مدل کسب و کار به مدیران، کارآفرینان، پژوهشگران، دانشجویان و علاقه‌مندان عرصه کسب و کار پس از بررسی عمیق اثر فوق و مقایسه آن با سایر آثار موجود در زمینه مدل کسب و کار، اقدام به ترجمه آن نمودند. در ترجمه اثر مذکور در عین تلاش برای رعایت امانت، سعی شده تا متون با زبانی ساده و روان به مخاطب ارائه گردد. باور مترجمان این اثر در طول فرآیند کار این بوده است که تا زمانی که درک کامل و عمیق از جمله‌ای صورت نگرفته است، آن جمله نباید ترجمه شود. اما بدیهی است که علیرغم اهتمام به کار گرفته شده، این اثر خالی از اشکال نیست. بنابراین گروه مترجمان صمیمانه پذیرای تمامی نظرات، پیشنهادات و انتقادات خوانندگان گرامی است.

در انتها وظیفه خود می‌دانیم از آقایان علی میرشفیعی و حسام‌الدین حلاج برای ویرایش متن و همچنین آقای علیرضا مالکی برای طراحی و صفحه‌بندی این اثر تشکر نماییم. همچنین از جناب آقای مهندس مجتبی اسدی مدیرعامل محترم گروه پژوهشی صنعتی آریانا، سرکار خانم محمدی مدیرعامل محترم انتشارات آریانا قلم و سرکار خانم یوسفی که موجبات انتشار این کتاب را فراهم نمودند، کمال سپاسگزاری را داریم. در نهایت از خانواده‌های خود که نبود ما و خستگی‌هایمان را در این مدت تحمل نمودند، بی‌نهایت سپاسگزاریم و این اثر را به آن‌ها و تمامی پژوهشگران و زحمت‌کشان عرصه کسب و کار کشور عزیزمان تقدیم می‌نماییم. امید است این اثر برای خواننده ایرانی نیز آموزنده و جالب بوده و در راستای ارائه زبانی جدید به فضای کسب و کار سازمان‌های ایرانی و سایر کشورهای فارسی زبان توفیق یابد.

مشتاقانه منتظر ارائه نظرات از جانب شما خوانندگان گرامی هستیم.

مترجمان

پاییز ۱۳۹۰

پیشگفتار

مدل کسب و کار مفهوم مهمی است که در موفقیت مؤسسات اقتصادی تأثیر تعیین کننده‌ای دارد. در این کتاب چند سؤال اساسی در رابطه با مدل کسب و کار مؤسسات اقتصادی مطرح و روش‌هایی برای پاسخ دادن به آنها ارائه می‌شود.

اولین سؤال اساسی در مدل کسب و کار این است که مشتریان محصول و یا خدمات تولیدی مؤسسه، چه کسانی هستند و چه ویژگی‌ها، نیازها و علائقی دارند. تعیین مشتریان و ویژگی‌ها، نیازها و مسائل آنها برای طراحی مدلی که بتواند ارزشی برای مشتریان خلق کند و در صحنه اقتصاد و رقابت موقعیتی بیابد، اولین قدم اساسی در طراحی مدل کسب و کار است.

دومین سؤال آن است که مؤسسه برای مشتریان مزبور چه ارزشی خلق و ارائه می‌کند که موجب جذب آنها می‌شود بدون خلق و ارائه ارزش مناسب که نیازی از مشتری و یا مسئله‌ای از او را حل کند دلیلی برای جذب مشتری وجود ندارد.

سومین سؤال اساسی این است که از چه کانال یا کانهایی مشتریان از ویژگی‌ها و ارزش‌های محصول و خدمات مؤسسه آگاه می‌شوند، دسترسی و خرید محصول و خدمت برای آنها فراهم می‌شود و بالاخره محصول و خدمت به مشتری تحویل داده و در رفع مشکلات مشتری بعد از خرید به او کمک می‌شود. پاسخ به این سؤال مهم است زیرا اگر محصول و خدمت تولیدی بسیار باارزش باشد ولی مشتریان از آن اطلاع نیابند و یا برای خرید به آن دسترسی نداشته باشند و یا بعد از خرید در استفاده از آن با مشکل مواجه شوند، فروش محصول، موفق نخواهد بود.

چهارمین سؤال اساسی مربوط به چگونگی ایجاد ارتباط با مشتریان است. ارتباط با مشتریان به منظور مطلع کردن مشتری در جریان خرید، راهنمایی او پس از انجام خرید و یا کمک به او در حل مسائل بهره‌برداری از محصول و خدمت است. سازمان‌های موفق برای این ارتباط و ایجاد اطمینان خاطر برای مشتری و رفع نیازهای او در فهم محصول و استفاده بهتر از آن راه‌کاری می‌اندیشند. این ارتباط از نوع ارتباط مستقیم شخصی تا ارائه یک دستورالعمل ساده و روشن برای نحوه استفاده از محصول می‌تواند تغییر کند. ولی در هر صورت تبیین چگونگی ایجاد ارتباط با مشتری برای جذب، حفظ و افزایش فروش به مشتریان ضروری است و باید در مدل کسب و کار تبیین شود.

پنجمین سؤال اساسی مربوط به چگونگی کسب درآمد است. وقتی محصول یا خدمت با ارزشی بدست مشتریان می‌رسد و آنها علاقمند به خرید و استفاده از آن هستند، چگونگی قیمت‌گذاری و روش کسب درآمد از مشتری مهم می‌شود. روش کسب درآمد می‌تواند بسته به نوع کالا یا خدمات ارائه‌شده متفاوت باشد نظیر فروش حق مالکیت، اجاره و یا کسب درآمد برحسب میزان استفاده. در مدل‌های کسب و کار روش‌های مختلفی برای کسب درآمد مطرح شده است که هر یک برای محصول یا موقعیت خاصی می‌تواند مناسب‌تر باشد. در برخی از مدل‌های کسب و کار استراتژی خروج از کسب و کار و فروش دستاوردهای آن در یک مقطع خاص برای کسب درآمد مطرح می‌شود.

ششمین سؤال در مدل کسب و کار مربوط به فعالیت‌های کلیدی جهت ایجاد و ارائه ارزش به مشتریان است. در واقع این سؤال مهم مشخص می‌کند برای ارائه ارزشی که در

سؤال دوم تعیین شد و ارائه آن به مشتریانی که در سؤال اول مشخص شدند از کانال‌هایی که در سؤال سوم مشخص شد و ایجاد نوع ارتباطی که در سؤال چهارم طراحی شد و کسب درآمد به روشی که در سؤال پنجم تبیین شد، چه فعالیت‌های کلیدی لازم است. این فعالیت‌ها تدارک، تولید، در دسترس مشتری قرار دادن، ایجاد ارتباط با مشتری، حل مشکل مشتری و دریافت وجه از او را شامل می‌شود. فعالیت‌های کلیدی بسته به نوع محصول و یا خدمت تولید و ارائه شده و نیز کانال‌های توزیع متفاوت خواهد بود. ولی تبیین و طراحی انجام درست آنها بسیار مهم و ضروری است تا اولاً تولید و ارائه ارزش موردنظر عملی شود و ثانیاً منابع و امکانات مورد نیاز برای انجام آنها تعیین شود.

سؤال اساسی هفتم در مدل کسب و کار آن است که آیا لازم است تمام فعالیت‌های کلیدی توسط مؤسسه انجام شود یا مناسب است که بخشی از آن برون‌سپاری شود و توسط افراد یا مؤسسات دیگر انجام پذیرد. با توجه به وجود مؤسساتی که تخصص و تمرکز در انجام برخی از فعالیت‌ها را دارند، انجام آن فعالیت‌ها توسط مؤسسات مزبور مقرون به صرفه‌تر است. به عنوان مثال شرکت‌هایی با شبکه‌های توزیع مویرگی می‌توانند فعالیت توزیع را برای تولیدکنندگان با محصولات محدود بهتر و ارزان‌تر انجام دهند. یا تولید برخی قطعات یک محصول توسط تولیدکنندگان ویژه که تخصص و تمرکز در تولید آن قطعات دارند، بهتر انجام می‌گیرد.

سؤال هشتم در مدل کسب و کار مربوط به منابع مهم لازم برای انجام فعالیت‌های کلیدی است. منابع کلیدی اعم از منابع فیزیکی، نظیر خط تولید، منابع معنوی نظیر شهرت، منابع انسانی و یا مالی برای انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها مهم است. تعیین منابع مهم و روش تأمین آنها برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدل کسب و کار ضروری است. تعیین منابع کلیدی و روش تأمین آنها می‌تواند به پاسخ سئوالات دیگر از جمله پاسخ سؤال هفتم که متوجه برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها بود، اثر گذارد.

بالاخره آخرین سؤال مربوط به مدل کسب و کار که در این کتاب در مورد آن بحث می‌شود، ساختار هزینه‌های مدل است. در یک مدل کسب و کار موفق طبعاً درآمدها از هزینه‌ها بیشتر خواهد بود. بررسی ساختار هزینه‌ها و چگونگی کاهش آنها بخش مهمی از مدل کسب و کار است. بررسی هزینه‌ها و تجزیه و تحلیل آنها می‌تواند بر پاسخ به سئوالات قبلی نیز اثرگذار باشد.

در این کتاب چارچوب مناسبی برای طراحی مدل کسب و کار و پاسخ به سئوالات اساسی مذکور ارائه شده است. چارچوب ارائه شده راهنمای مناسبی به خوانندگان و کسانی که درصدد طراحی مدل کسب و کار هستند به دست می‌دهد. علاوه بر چارچوب راهنما در کتاب، الگوها و مثال‌هایی از مدل‌های کسب و کار ارائه شده است که در خلق مدل کسب و کار مناسب یک مؤسسه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند و از این جهت نیز مطالعه کتاب مفید و کارساز است.

یکی از نکات مهم در چارچوب‌های ارائه‌شده برای مدل‌های کسب و کار از جمله چارچوب ارائه شده در این کتاب، رابطه بین مدل کسب و کار و استراتژی است. مدل کسب و کار جایگزین استراتژی نمی‌باشد ولی دو مقوله استراتژی و مدل کسب و کار با هم همپوشانی دارند. استراتژی یک شرکت متمرکز بر مأموریت، چشم انداز، محدوده محصولات و خدمات، حوزه جغرافیایی و مشتریانی است که مضمون فعالیت‌های شرکت می‌شود. همچنین استراتژی بر این نکته تمرکز دارد که شرکت چگونه از دیگر رقبایش متمایز می‌شود تا مشتریان را به خود جذب نماید. به عبارتی چه کار متفاوتی را انجام می‌دهد یا کاری را که بقیه انجام می‌دهند چگونه متفاوت انجام می‌دهد تا نسبت به رقبای خود مزیت پیدا نماید. به علاوه استراتژی بر قابلیت‌های رقابتی که سبب تمایز آن نسبت به رقبای می‌شود و چگونگی ایجاد، حفظ و بازسازی چنان قابلیت رقابتی می‌پردازد. برخی از ورودی‌های مدل کسب و کار نظیر کالا یا خدمت تولیدی مورد نظر که به مشتریان ارزش ارائه می‌نماید، یا منابع و قابلیت‌های کلیدی مؤسسه و یا نحوه تأمین آنها از استراتژی سازمان حاصل می‌شود.

البته طراحی مدل کسب و کار تأمل و تعمق در مورد آن می‌تواند بازخوردی به استراتژی مؤسسه داده و موجب اصلاح و یا تغییر آن شود.

در این کتاب نوع دیگری از ارتباط بین استراتژی و مدل کسب و کار که بیشتر به طراحی استراتژی‌های عملیاتی مربوط می‌شود معرفی شده است. در واقع با استفاده از روش‌های سوات (SWOT) و استراتژی اقیانوس آبی به جستجوی پاسخ به سؤالات اساسی می‌پردازد و از بین گزینه‌های مختلف بر اساس نقاط قوت و ضعف از یک طرف و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از طرف دیگر پاسخ مناسب را انتخاب می‌کند.

بالاخره در پایان، کتاب فرایندی را برای طراحی مدل کسب و کار با استفاده از چارچوب پیشنهادی خود و با عنایت به الگوها و نکات بحث‌شده در بخش‌های مختلف ارائه می‌دهد. این فرایند نیز برای کسانی که قصد طراحی مدل کسب و کار خود را دارند مفید است. نکته جالب دیگر در مورد این کتاب استفاده از تصاویر برای انتقال مطالب است که مطالعه آن را ساده و روان می‌کند.

امیدوارم این کتاب به کارآفرینان و مؤسسات و فعالان اقتصادی کشور کمک کند تا با طراحی‌های مناسب و کارآمد بتوانند خدمات بیشتری به مشتریان و در نتیجه جامعه ارائه نموده و موجب افزایش بهره‌وری و توان رقابتی خود و رفاه عمومی جامعه شوند.

علینقی مشایخی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

آذر ماه ۱۳۹۰

خلق مدل کسب و کار

آیا شما دارای روحیه کارآفرینی هستید؟

بله _____ خیر _____

آیا دائم در اندیشه ارزش‌آفرینی و ایجاد کسب و کارهای جدید یا بهبود و تحول سازمان خود هستید؟

بله _____ خیر _____

آیا شما در حال تلاش برای یافتن راه‌های جدید به منظور کنار گذاشتن روش‌های قدیمی و منسوخ در مسیر پیشبرد کسب و کار خود هستید؟

بله _____ خیر _____

اگر به هر یک از این سوالات پاسخ «بله» داده اید، به گروه ما خوش آمدید!

کتابی که در دست دارید، مخصوص افراد بلندپرواز، تغییردهندگان قاعده
بازی و چالشگرانی است که به مقابله با مدل‌های کسب و کار از کارافتاده
برخاسته و به طراحی سازمان‌های فردا می‌پردازند.
این کتاب، راهنمایی است برای خلق مدل کسب و کار.

امروزه تعداد بی شماری از مدل های کسب و کار نوآورانه در حال ظهور هستند. صنایع کاملاً جدیدی در حال شکل گیری می باشند و هم زمان صنایع قدیمی در حال فروپاشی هستند. شرکت های تازه وارد، رقبای پرسابقه را که برای بقا به شدت در حال بازآفرینی خود هستند، به چالش می کشند.

مدل کسب و کار سازمان شما در دو، پنج یا ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ آیا شما در شمار بازیگران اصلی صحنه کسب و کار خواهید بود؟ آیا شما با رقبایی مواجه خواهید شد که دارای مدل های کسب و کار قدرتمند جدید هستند؟

این کتاب بینش عمیقی درباره ماهیت مدل‌های کسب و کار در ذهن شما ایجاد می‌کند. کتاب حاضر به توصیف مدل‌های قدیمی و جدید و پویایی‌های آن‌ها می‌پردازد و به توصیف تکنیک‌های نوآوری، چگونگی جایگاه‌یابی مدل در فضای رقابت شدید و چگونگی هدایت فعالیت‌های مربوط به طراحی مجدد مدل کسب و کار در سازمان شما می‌پردازد. حتماً متوجه شده‌اید که این مجموعه، کتاب متداولی در زمینه استراتژی یا مدیریت نیست. ما این کتاب را به منظور انتقال سریع نکات ضروری مورد نیاز شما به گونه‌ای ساده و در قالبی مصور طراحی نموده‌ایم. مثال‌های کتاب به صورت تصویری ارائه شده و سناریوهای مختلفی در قالب تمرین و کارگاه به عنوان مکمل محتوای کتاب در نظر گرفته شده است که به راحتی می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید. ما به جای نگارش کتابی متداول در مورد نوآوری در مدل کسب و کار، سعی کرده‌ایم تا یک راهنمای عملی برای افراد بلندپرواز، تغییردهندگان قاعده بازی و چالشگرانی طراحی نماییم که علاقه شدیدی به طراحی یا بازآفرینی مدل‌های کسب و کار دارند. همچنین تمامی توان خود را به کار گرفته‌ایم تا کتاب زیبایی خلق کنیم که موجب افزایش رضایت شما در هنگام استفاده از آن شود. امیدواریم از خواندن آن لذت ببرید، همانطور که ما از ایجاد آن لذت بردیم.

مکمل این کتاب، انجمنی آنلاین است که نقش عمده‌ای در خلق آن داشته است. از آن‌جا که حوزه نوآوری در مدل‌های کسب و کار به سرعت در حال تکامل است، احتمالاً علاقمند به یافتن مواردی فراتر از نکات ضروری موجود در این کتاب بر روی اینترنت هستید. شما می‌توانید به انجمن جهانی فعالان و محققان کسب و کاری بپیوندید که به صورت مشترک این کتاب را خلق کرده‌اند. در این مرکز تعاملات آنلاین می‌توانید در بحث‌های مربوط به مدل‌های کسب و کار مشارکت کنید، از دیدگاه‌های دیگران آگاه شده و ابزارهای جدیدی را بیازمایید که به وسیله نویسندگان ارائه می‌شود. به مرکز تعاملات آنلاین مدل کسب و کار به آدرس www.businessmodelgeneration.com مراجعه نمایید.

نوآوری در مدل‌های کسب و کار موضوع کاملاً جدیدی نیست. هنگامی که مؤسسان داینرز کلاب^۱ در سال ۱۹۵۰ کارت اعتباری را معرفی کردند، در واقع آن‌ها در حال نوآوری در مدل کسب و کار بودند. این موضوع در مورد زیراکس^۲ نیز صدق می‌کند: هنگامی که اجاره دستگاه فتوکپی و سیستم پرداخت به ازای هر برگ کپی را معرفی نمود. می‌توان ردپای نوآوری در مدل کسب و کار را با بازگشت به قرن پانزدهم دنبال کرد: زمانی که ژوهانس گوتنبرگ^۳ در جستجوی کاربردهایی برای ابزار چاپ مکانیکی ابداعی خود بود. سرعت و میزان تحولی که امروزه نوآوری در مدل کسب و کار در فضای صنعت ایجاد

کرده، بی سابقه است. زمان آن فرا رسیده است که کارآفرینان، مدیران اجرایی، مشاوران و دانشگاهیان تأثیر این تحول خارق‌العاده را مورد شناسایی قرار دهند. اکنون زمان شناخت و تبیین نظام‌مند چالش نوآوری در مدل کسب و کار است.

در نهایت نوآوری در مدل کسب و کار به خلق ارزش برای شرکت‌ها، مشتریان و جامعه می‌پردازد. این موضوع به بحث در مورد جایگزینی مدل‌های قدیمی و غیرقابل استفاده می‌پردازد. شرکت اپل^۴ با معرفی مدیا پلیر^۵ دیجیتال آی‌پاد^۶ و فروشگاه اینترنتی آی‌تونز^۷، مدل کسب و کار نوآورانه‌ای را خلق نمود که این شرکت را به بازیگر اصلی در صنعت موسیقی آنلاین تبدیل کرد. اسکایپ^۸ نرخ‌های تماس بین‌المللی ارزان و تماس‌های اسکایپ به اسکایپ رایگان را به وسیله یک مدل کسب و کار نوآور مبتنی بر فناوری موسوم به همتا به همتا^۹ به ما ارائه داد. این شرکت اکنون بزرگترین شرکت حامل ترافیک صوتی بین‌المللی است. شرکت زیپ‌کار^{۱۰} ساکنان شهرهای بزرگ را به وسیله ارائه خدمات اجاره اتومبیل، از قید داشتن اتومبیل شخصی رها نمود. این خدمات بر اساس تقاضای ساعتی یا روزانه مشتریان و مبتنی بر سیستم عضویت پولی بود. این خدمات در قالب یک مدل کسب و کار، پاسخی به تقاضاهای نوظهور کاربران و دغدغه‌های شدید زیست محیطی محسوب می‌شود. بانک گرامین^{۱۱} به واسطه مدل کسب و کار نوآورانه‌ای شهرت یافته است که به اعطای وام‌های خرد به افراد فقیر می‌پردازد. بانک گرامین با این کار خود، در حال تلاش برای کاهش فقر است.

حال ما چگونه می‌توانیم به شکلی نظام‌مند این مدل‌های کسب و کار جدید و اثربخش را ابداع، طراحی و پیاده‌سازی نماییم؟ چگونه می‌توانیم مدل‌های قدیمی و غیر قابل استفاده را زیر سوال برده، به چالش کشیده و متحول کنیم؟ چگونه می‌توانیم ایده‌های بلند پروازانه را به مدل‌های کسب و کاری تبدیل کنیم که قاعده بازی را تغییر می‌دهند و وضع موجود یک صنعت را به چالش می‌کشند؟ چگونه می‌توانیم به عنوان یک شرکت در حال فعالیت، به مدل کسب و کار خود حیات مجددی دهیم؟ **خلق مدل کسب و کار** قصد دارد که به این سوالات پاسخ دهد.

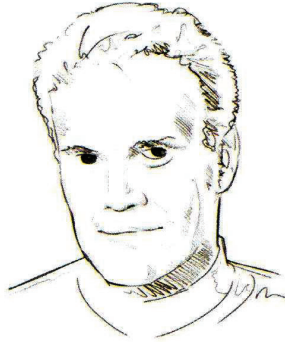
از آن‌جا که تجربه عملی بهتر از سخنرانی و موعظه است، ما مدل جدیدی را برای نگارش این کتاب ایجاد کردیم. چهارصد و هفتاد عضو شبکه نوآوری در مدل کسب و کار در ارائه مطالعات موردی، مثال‌ها و نظرات انتقادی در مورد نسخه اولیه کتاب همکاری داشتند و ما نظرات آن‌ها را صمیمانه پذیرفتیم. درباره این تجربه، موارد بیش‌تری در بخش نهایی **خلق مدل کسب و کار** خواهید یافت.



کار آفرین مستقل

ماریل سیجگرز^{۱۶}

کار آفرین/ هولدینگ سی.دی.ای.اف^{۱۷}
حیطه تمرکز: پرداختن به نیازهای برآورده نشده مشتریان و ایجاد مدل های کسب و کار جدید بر پایه این نیازها
ماریل سیجگرز کارآفرینی شناخته شده و متبحر است. او به همراه شریک خود رونالد فان دن هوف^{۱۸} به کمک مدل های کسب و کار نوآور، در حال سازماندهی مجدد صنعت برگزاری جلسات، همایش ها و میهمانی ها می باشند. این دو نفر بر اساس نیازهای برآورده نشده مشتریان، مفاهیم جدیدی چون Seats2meet.com را ابداع نموده اند که امکان رزرو برگزاری جلسات در مکان های غیرمتداول در هنگام مسافرت هوایی را فراهم می سازد. سیجگرز و فان دن هوف به طور پیوسته در حال بازی با ایده های جدید مدل کسب و کار و بهره گیری از بهترین این ایده ها به لحاظ سودآوری برای راه اندازی کسب و کارهای جدید هستند.



کار آفرین درون سازمانی

داگفین میر^{۱۴}

رئیس بخش تحقیق و نوآوری در مدل کسب و کار/ تلنر^{۱۵}
حیطه تمرکز: کمک به بهره برداری از آخرین دست آوردهای توسعه فناوری با استفاده از مدل های کسب و کار مناسب
داگفین، واحد مدل کسب و کار را در شرکت تلنر هدایت می کند که این شرکت، یکی از ده اپراتور بزرگ تلفن همراه در دنیا است. صنعت مخابرات نیازمند نوآوری های مستمر است و ابتکارات داگفین به تلنر در تشخیص و شناخت مدل های ماندگاری که قابلیت بهره برداری از آخرین دست آوردهای توسعه فناوری را داشته باشند، یاری می رساند. تیم داگفین به وسیله تحلیل عمیق روندهای کلیدی صنعت و توسعه و استفاده از آخرین ابزارهای تحلیلی، به کاوش جدیدترین مفاهیم و فرصت های کسب و کار می پردازد.



مدیر ارشد اجرایی

ژان پیر کوآنی^{۱۳}

رئیس هیات مدیره/ ای.اف.جی اینترنشنال^{۱۳}
حیطه تمرکز: ایجاد مدل کسب و کار جدید در صنعتی قدیمی
ژان پیر کوآنی سمت ریاست هیات مدیره بانک خصوصی ای.اف.جی اینترنشنال را بر عهده دارد. به نظر می رسد که این بانک نوآورترین مدل کسب و کار صنعت بانکداری را در اختیار داشته باشد. ژان از طریق ای.اف.جی در حال ایجاد تحولی عمیق در روابط سنتی بین بانک، مشتریان و مدیران ارتباط با مشتری است. رویکردازی درباره یک مدل کسب و کار نوآور و ایجاد و اجرای آن در صنعتی محافظه کار با بازیگران جا افتاده، هنری است که ای.اف.جی اینترنشنال را در ردیف روبه رشدترین بانک های این بخش صنعت قرار داده است.

هفت

چهره مخاطب

نوآوری در مدل

کسب و کار



سرمایه گذار

گرت استینز^{۱۹}

رئیس و تحلیل گر مالی / اوپلنسکی^{۲۰}

حیطه تمرکز: سرمایه گذاری در شرکت های دارنده رقابتی ترین مدل های کسب و کار

گرت از طریق شناسایی و تشخیص بهترین مدل های کسب و کار، درآمد کسب می کند. سرمایه گذاری در شرکتی نامناسب با مدلی نامناسب، هزینه های چند میلیون یورویی را به مشتریان او تحمیل کرده و باعث خدشه دار شدن شهرت او می شود. شناخت مدل های کسب و کار جدید و نوآور تبدیل به بخش بسیار مهمی از کار گرت شده است. بررسی های او فراتر از تحلیل های مالی معمول است. او با مقایسه مدل های کسب و کار، تمایزهای استراتژیکی را کشف می کند که با خود، مزیت رقابتی به دنبال دارند. گرت به طور مستمر در جستجوی نوآوری های مدل کسب و کار است.



مشاور

باس فان استرهاوت^{۲۱}

مشاور ارشد / شرکت مشاوره کیگمینی^{۲۲}

حیطه تمرکز: کمک به مشتریان برای زیر سوال بردن مدل های کسب و کار خود و رویاپردازی در مورد مدل های کسب و کار جدید و ایجاد آن ها

باس یکی از اعضای تیم نوآوری کسب و کار کیگمینی است. در زمینه ارائه خدمت به مشتریان، او عاشق ارتقای عملکرد و احیای رقابت پذیری از طریق نوآوری است. هم اکنون، نوآوری در مدل کسب و کار بخشی اساسی از کار او محسوب می شود زیرا ارتباط بسیار زیادی با پروژه های مشتریان او دارد. هدف او الهام بخشیدن و کمک به مشتریان در راستای یافتن مدل های کسب و کار جدید، از مرحله ایده پردازی تا مرحله پیاده سازی است. برای دست یابی به این مهم، باس صرف نظر از صنعت مورد نظر، از اشراف خود نسبت به مؤثرترین مدل های کسب و کار بهره می برد.



طراح

تریش پاپاداکوس^{۲۳}

مالک انحصاری / موسسه یو^{۲۴}

حیطه تمرکز: یافتن مدل کسب و کار مناسب برای عرضه محصولی نوآورانه

تریش یک طراح جوان نخبه است. او به طور خاص در فهم ماهیت یک ایده و تبدیل آن به زبان مشتریان دارای تبحر است. در حال حاضر او در حال کار بر روی یکی از ایده های خود است: ارائه خدمت به افرادی که در حال جابجایی بین مشاغل می باشند. پس از چند هفته پژوهش عمیق در این زمینه، اکنون او در حال انجام طراحی مورد نظر است. تریش می داند که برای ارائه خدمت خود به بازار، باید مدل کسب و کار مناسبی ایجاد کند. او درک مناسبی از بخش تعامل با مشتری دارد زیرا این بخش مرتبط با کار روزانه او به عنوان یک طراح است. اما از آن جا که او آموزش رسمی در زمینه کسب و کار نداشته است، نیازمند واژگان و ابزارهایی برای دستیابی به تصویری جامع از کار خود است.



کار آفرین وظیفه شناس

اقبال غدیر^{۲۵}

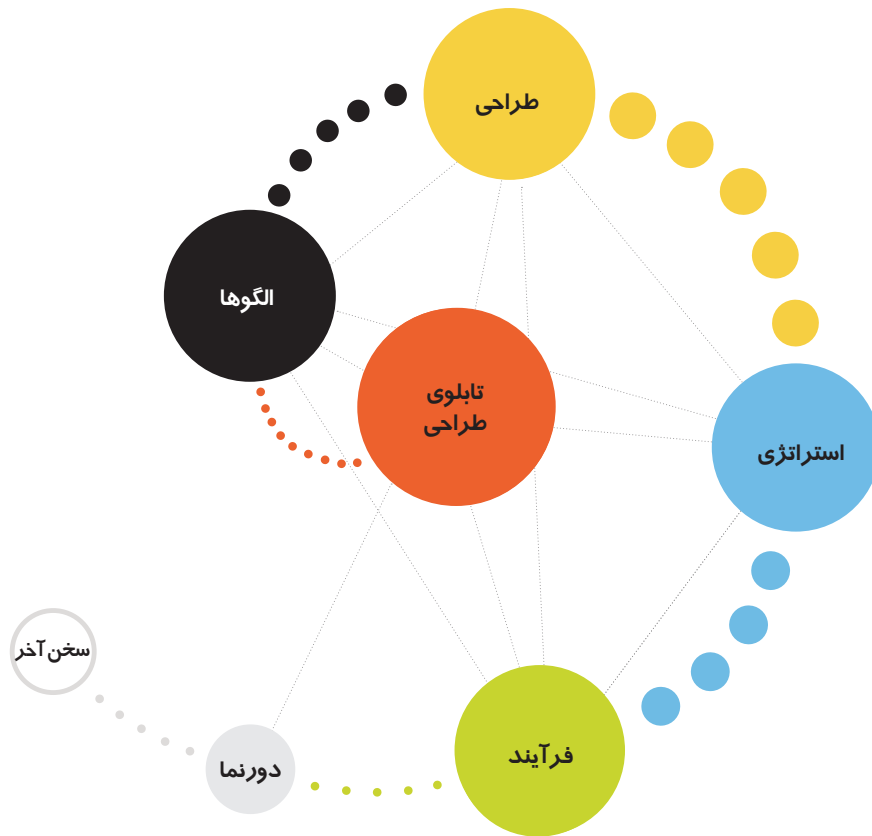
کار آفرین اجتماعی / موسس گرامین فون^{۲۶}

حیطه تمرکز: ایجاد تغییرات مثبت اقتصادی و اجتماعی از طریق مدل های کسب و کار نوآور

اقبال دائماً به دنبال مدل های کسب و کار نوآوری است که پتانسیل ایجاد تأثیرات عمیق اجتماعی را دارند. مدل تحولی او خدمات تلفنی را با استفاده از شبکه اعتبار خرد بانک گرامین برای ۱۰۰ میلیون بنگلادشی به ارمغان آورد. او اکنون در حال جستجوی یک مدل جدید برای فراهم آوردن امکان استفاده از انرژی برق برای فقرا است. او به عنوان رئیس مرکز لگاتوم در ام آی تی^{۲۷} به ترویج توانمندسازی های فناوری از طریق کسب و کارهای نوآور می پردازد. این کسب و کارها به نوبه خود راهی به سوی توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می گردند.

شرحی بر بخش‌های کتاب

این کتاب به پنج بخش تقسیم شده است: ۱) تابلوی طراحی مدل کسب و کار: ابزاری برای توصیف، تحلیل و طراحی مدل‌های کسب و کار ۲) الگوهای مدل کسب و کار بر اساس مفاهیم توسعه داده شده توسط متفکران پیشرو عرصه کسب و کار ۳) تکنیک‌ها برای کمک به طراحی مدل کسب و کار ۴) تفسیر مجدد استراتژی از نگاه مدل کسب و کار ۵) فرآیندی عمومی برای کمک به طراحی مدل‌های کسب و کار که تمامی مفاهیم، تکنیک‌ها و ابزارهای خلق مدل کسب و کار را به یکدیگر پیوند می‌دهد. آخرین بخش دورنمایی از پنج موضوع در حیطه مدل کسب و کار برای بررسی‌های آتی ارائه می‌دهد. در نهایت سخن آخر، نگاهی به فرآیند تهیه کتاب **خلق مدل کسب و کار** می‌پردازد.



لازم به ذکر است در راستای حفظ طرح کتاب، تمامی زیرنویس‌ها در انتهای کتاب آورده شده است.

۱ تابلوی طراحی

۱۴ تعریف مدل کسب‌وکار

۱۶ نه جزء سازنده

۴۴ تابلوی طراحی

۲ الگوها

۵۶ مدل‌های کسب‌وکار تفکیکی

۶۶ دنباله‌دار

۷۶ پلتفرم‌های چندوجهی

۸۸ رایگان به عنوان یک مدل

کسب‌وکار

۱۰۸ مدل‌های کسب‌وکار باز

۳ طراحی

۱۲۶ بینش مشتریان

۱۳۴ ایده‌پردازی

۱۴۶ تفکر تصویری

۱۶۰ نمونه‌سازی

۱۷۰ قصه‌گویی

۱۸۰ سناریوها

۴ استراتژی

۲۰۰ محیط مدل کسب‌وکار

۲۱۲ ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار

۲۲۶ استراتژی اقیانوس آبی از

نگاه مدل کسب‌وکار

۲۳۲ مدیریت چندین مدل

کسب‌وکار

۵ فرآیند

۲۴۴ فرآیند طراحی مدل

کسب‌وکار

دورنما

دورنما

سخن آخر

۲۷۴ این کتاب چگونه ایجاد

شد؟

مراجع ۲۷۶

توضیحات فصول ۲۸۵

تابلوی


طراحی

۱۴ تعریف مدل کسب و کار

۱۶ نه جزء سازنده

۴۴ تابلوی طراحی مدل کسب و کار



An illustration showing a person's legs and feet sitting on a chair at a desk. On the desk, there is a gift box wrapped in paper with a ribbon and a bow. The scene is drawn in a simple, sketchy style.

تابلوی طراحی مدل کسب و کار

زبانی مشترک برای توصیف، مصورسازی،
ارزیابی و تغییر مدل‌های کسب و کار



تعریف مدل کسب و کار

مدل کسب و کار، منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می کند.

نقطه شروع هر بحث، گفتگو، جلسه یا کارگاه آموزشی خوب و مناسب در زمینه نوآوری در مدل کسب و کار باید درکی مشترک از چیستی مدل کسب و کار باشد. ما نیاز به مفهومی از مدل کسب و کار داریم که هر کسی آن را درک کند و توصیف و بحث را تسهیل نماید. ما باید در مورد نقطه شروع و موضوع بحث به یک توافق دست یابیم. این مفهوم باید ساده، مناسب و به طور ذاتی قابل فهم بوده و در عین حال نباید پیچیدگی‌های نحوه عملکرد شرکت‌ها را بیش از حد ساده نماید. این موضوع مهم‌ترین چالشی است که بر سر راه ما قرار دارد.

در صفحات آتی مفهومی را پیشنهاد می‌دهیم که شما را قادر می‌سازد تا درباره مدل کسب و کار سازمان خود، رقبا، یا هر شرکت دیگری به تفکر پرداخته و ویژگی‌های آن را تشریح نمایید. این مفهوم در سرتاسر جهان بکار رفته و در عمل آزموده شده است و در حال حاضر در سازمان‌هایی از قبیل آی.بی.ام، اریکسون، دیلویت، پروژه‌های بخش عمومی و خدمات دولتی کشور کانادا و بسیاری دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این مفهوم می‌تواند تبدیل به زبان مشترکی برای توصیف و بهبود آسان مدل‌های کسب و کار شده و در خلق گزینه‌های استراتژیک جدید به شما یاری رساند. بدون وجود چنین زبان مشترکی، به چالش کشیدن مفروضات مدل کسب و کار یک شرکت و دست‌یابی به نوآوری نظام‌مند با مشکل مواجه می‌شود.

باور ما این است که مدل کسب و کار را می‌توان به بهترین شکل ممکن از طریق نه جزء سازنده اساسی تشریح نمود. این نه جزء منطق چگونگی کسب درآمد یک شرکت را نشان می‌دهند. این اجزا، چهار حیطة اصلی یک کسب و کار را پوشش می‌دهند: مشتریان، ارزش پیشنهادی، زیرساخت و پایداری مالی. مدل کسب و کار، شبیه به طرحی کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی پیاده‌سازی شود.

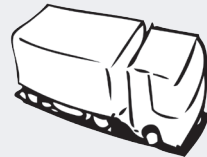
نه جزء سازنده



۱ بخش‌های مشتری^۴
هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می‌کند.



۲ ارزش‌های پیشنهادی^۵
سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای او از طریق ارزش‌های پیشنهادی است.



۳ کانال‌ها^۶
ارزش‌های پیشنهادی از طریق کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش به مشتریان ارائه می‌شود.



۴ ارتباط با مشتری^۷
با هر یک از بخش‌های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می‌شوند.



۱ ساختار هزینه^{۱۲}

عناصر مدل کسب و کار منجر به ایجاد ساختار هزینه می‌شوند.



۲ مشارکت‌های کلیدی^{۱۱}

برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌شوند و برخی منابع از خارج از سازمان کسب می‌شوند.



۳ فعالیت‌های کلیدی^{۱۰}

عبارتند از فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.



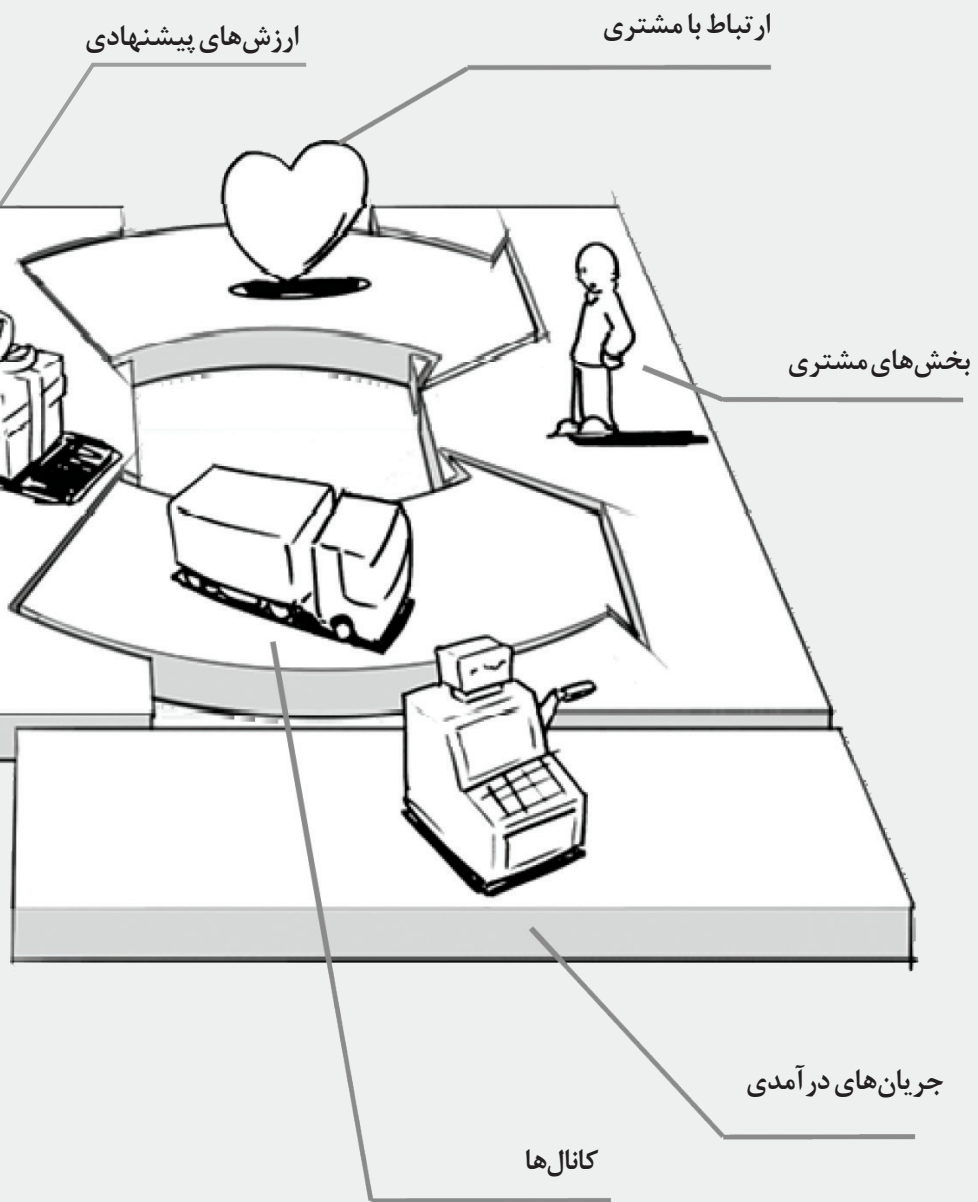
۴ منابع کلیدی^۹

عبارتند از دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.



۵ جریان‌های درآمدی^۸

ارزش‌های پیشنهادی که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز به مشتریان ارائه می‌شوند، منجر به جریان‌های درآمدی می‌شوند.



فعالیت‌های کلیدی

مشارکت‌های کلیدی

ساختار هزینه

منابع کلیدی

