

خلاصه کتاب خلق مدل کسب و کار  
نویسندگان : الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور

مقدمه : 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 پر سابقه را که برای بقا به شدت در حال باز آفرینی خود هستند، به چالش می کشند.

شرحی بر بخش های کتاب :

این کتاب به پنج بخش تقسیم شده است : (۱) تابلوی طراحی مدل کسب و کار : ابزاری برای توصیف ، تحلیل و طراحی مدل های کسب و کار (۲) الگو های مدل کسب و کار براساس مفاهیم توسعه داده شده توسط متفکران پیشرو عرصه کسب و کار (۳) تکنیک ها برای کمک به طراحی مدل کسب و کار (۴) استراتژی از نگاه مدل کسب و کار (۵) فرآیندی عمومی برای کمک به طراحی مدل کسب و کار که تمامی مفاهیم ، تکنیک ها و ابزار های خلق مدل کسب و کار را به یک دیگر پیوند میدهند.

فصل اول - تابلوی طراحی :

تابلوی طراحی زبانی مشترک برای توصیف، مصورسازی، ارزیابی و تغییر مدل های کسب کار است.  
مدل کسب کار چیست ؟ مدل کسب و کار ، منطق یک شرکت در چگونگی خلق ، ارائه و کسب ارزش را توصیف میکند.

به جزء اصلی سازنده تابلوی طراحی :

(۱) بخش مشتری ها (۲) ارزش های پیشنهادی (۳) کانال ها (۴) ارتباط با مشتری (۵) جریان های درآمدی (۶) منابع کلیدی (۷) فعالیت های کلیدی (۸) مشارکت های کلیدی (۹) ساختار هزینه

(۱) بخش مشتری ها :

جزء سازنده بخش های مشتری ، گروه های مختلفی از افراد یا سازمان هایی تعریف می نماید که شرکت قصد دست یابی و خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی نمیتواند در بلند مدت دوام آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیاز های مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش هایی جداگانه برحسب نیاز های مشترک ، رفتار های مشترک و سایر ویژگی ها گروه بندی کند.

مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند ؟

انواع مختلفی از بخش های مشتری وجود دارد . در این جا نمونه هایی ارائه شده است :

بازار انبوه :

تمایز بین بخش های مختلف مشتری قائل نیستند

بازار گوشه ای :

مدل های کسب و کاری که بازار های گوشه ای را هدف قرار می دهند ، نیاز های بخش های ویژه و خاص از مشتریان برآورده میکنند.

بخش بندی شده :

برخی از مدل های کسب کار بین بخش های بازار با نیاز ها و مسائل به نسبت متفاوت ، تمایز قائل می شوند.

متنوع :

سازمانی با مدل کسب کار متنوع از لحاظ مشتری، به دو بخش مشتری نا مرتبط با نیاز ها و مسائل به شدت متفاوت ، خدمت ارائه میکند.

پلتفرم های چند وجهی :

برخی از سازمان ها به دو یا چند بخش مشتری خدمت ارائه می دهند.

(۲) ارزش های پیشنهادی :

جزئی سازنده ارزش های پیشنهادی، بسته ای از محصولات و خدمات را توصیف میکند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می نماید. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیاز های یک بخش خاص از مشتریان را برآورده مینماید. ارزش پیشنهادی ، ترکیب متمایز از عناصری است که نیاز های بخشی از مشتریان را برآورده کرد و از این طریق خلق ارزش میکند. ارزش ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. برای مثال ، عناصری از فهرست زیر میتواند به ارزش آفرینی برای مشتری کمک نماید.

تازگی : برخی از ارزش های پیشنهادی ، مجموعه ای کاملاً جدید از نیاز هایی را برآورده میکنند که قبلاً به علت عدم وجود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند.

عملکرد : بطور سنتی ، بهبود عملکرد محصول یا خدمت راهی متداول برای ارزش آفرینی است.

سفارشی سازی : سازگاری نمودن محصول و خدمات با نیاز های شخصی یا بخش های خاصی از مشتریان باعث ارزش آفرینی می شود.

انجام کامل کار : خلق ارزش میتواند به راحتی از طریق کمک به انجام کار برای مشتریان انجام شود.

طراحی : طراحی محصول، عنصری مهم است که اندازه گیری آن دشوار می باشد. یک محصول ممکن است بخاطر طراحی فوق العاده، برجسته گردد.

برند / مقام و منزلت : مشتریان ممکن است ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص بیابند.

قیمت : یک راه متداول برای برآوردن نیازهای بخش های مشتری حساس به قیمت ، پیشنهادی مشابه به قیمت کمتر است.

کاهش هزینه : کمک به مشتریان برای کاهش هزینه ها یک راه مهم برای ارزش آفرینی است.

کاهش ریسک : مشتریان برای کاهش ریسکی کخ در هنگام خرید محصولات یا خدمات متحمل می شوند، ارزش قائل هستند.

قابلیت دسترسی : راه دیگری برای ارزش آفرینی ، ایجاد دسترسی به محصولات و خدمات به مشتریان است که پیش از این به آن محصولات و خدمات نداشته اند.

راحتی / قابلیت استفاده : از طریق ایجاد راحتی برای انجام یک کار یا تسهیل استفاده از محصولات، می توان ارزش آفرینی کرد.

(۳) کانال ها :

جزئی سازنده کانال ها ، بیان کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش های مشتریان مورد هدف خود، چگونه با آن ها ارتباط برقرار کرده و به آن ها دسترسی دارد.

کانال های ارتباطی ، توزیع و فروش ، واسط میان شرکت با مشتریان آن می باشد. کانال های نقاط تماس با مشتریان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا میکنند.

کانال ها دارای پنج فاز مجزا می باشند. هر کانالی میتواند برخی از این فاز ها و یا تمامی آن ها را پوشش دهد. کانال های را میتوان به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم، همچنین کانال های اختصاصی شرکت و کانال های شریک تقسیم بندی کرد.

انواع کانال : ۱. آگاهی ۲. ارزیابی ۳. خرید ۴. تحویل ۵. پس از فروش

(۴) ارتباط با مشتری :

جزئ سازنده ارتباط با مشتری ، انواع روابطی را توصیف می نماید که شرکت با بخش های خاصی از مشتریان برقرار میکند. شرکت باید نوع رابطه ای را که میخواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف نماید. گستره این روابط می توان از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد. انگیزه های زیر می توانند پیش ران های ارتباط با مشتری باشند :

جذب مشتری ، حفظ مشتری ، افزایش میزان فروش

گونه های مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک بخش خاص از مشتریان وجود دارد.

کمک شخصی : این رابطه بر اساس تعامل انسانی است

کمک شخصی اختصاصی : این ارتباط مستلزم اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص می باشد. این رابطه عمیق ترین و صمیمانه ترین نوع رابطه است و معمولا در ی دوره زمانی طولانی ایجاد می شود.

سلف سرویس : در این روابط ، یک شرکت هیچ نوع رابطه مشتقیمی با مشتریان ندارد.

خدمات خودکار : این رابطه شکل کاملتری از سلف سرویس را با فرآیند های خودکار ترکیب میکند.

جوامع : شرکت برای برقراری ارتباط صمیمانه تر با مشتریان فعلی و بالقوه و تسهیل ارتباط میان آن ها به صورت روز افزونی از آن ها استفاده می نمایند.

خلق مشترک : با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش می پردازند.

(۵) جریان های درآمدی:

جزئ سازنده جریان های درآمدی نشان دهنده درآمدی هست که شرکت در هر بخش مشتری کسب می کند.

اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند ، جریان های درآمدی شریان های آن را تشکیل می دهند.

مدل کسب و کار میتواند شامل دو نوع مختلف از جریان های درآمدی باشد :

۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است.

۲. درآمد های تکرار پذیر که حاصل پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یم ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آن ها است.

راه های گوناگونی برای ایجاد جریان های درآمدی موجود دارد :

فروش دارایی : مشهورترین جریان درآمدی از فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی ناشی میشود.

حق استفاده : این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد میشود . مشتری هرچه بیشتر از آن خدمت استفاده کند ، باید پول بیشتری هم بپردازد.

حق عضویت : این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به خدمات، ایجاد می گردد.

قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ : این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برا استفاده موقتی از یک دارایی به خصوص به مدتی معین و به ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می گردد.

اعطای حق امتیاز : این جریان درآمدی با دادن امتیاز به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز ایجاد می گردد.

دستمزد کارگزاری : این جریان درآمدی از انجام خدمات واسطه گری میان دو یا چند طرف ناشی می شود.

انجام تبلیغات : این جریان درآمدی از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص ناشی می شود.

هر جریان درآمدی ممکن اسن سازوکار قیمت گذاری متفاوتی داشته باشد. نوع سازوکار قیمت گذاری انتخاب شده می تواند تفاوت بزرگی در درآمد های تولید شده ایجاد نماید. قیمت گذاری مقطوع و پویا دو نوع عمده سازوکارهای قیمت گذاری میباشد.

(۶) منابع کلیدی :

جزئ سازنده منابع کلیدی ، مهمترین دارایی های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند.

هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز دارد. این منابع ، شرکت را قادر می سازد تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نماید ، به بازار ها دست یابد ، ارتباط با بخش های مشتری را حفظ کند و کسب درآمد نماید. بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است.

منابع کلیدی میتواند فیزیکی ، مالی ، معنوی یا انسانی باشد. این منابع میتوانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تامین شوند.

منابع کلیدی را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود :

فیزیکی : این دسته شامل دارایی های فیزیکی از قبیل امکانات تولیدی ، ساختمان ها ، وسایل نقلیه ، ماشین آلات ، سیستم ها ، پایانه های فروش و شبکه های توزیع می باشد.

معنوی : منابع معنوی از قبیل برند ها ، دانش اختصاصی ، حق اختراع ها و حق تکثیر ها ، مشارکت ها و پایگاه های داده مشتریان ، اجزایی از یک مدل کسب و کار قوی هستند که به مرور زمان بر ارزش آن ها افزوده می شود.

انسانی : هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد ، اما در برخی از مدل ها کسب و کار، افراد از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

مالی : بعضی از مدل های کسب و کار به منابع مالی یا ضمانت های مالی از قبیل پول نقد ، خطوط اعتباری یا حق تقدم خرید سهام برای استخدام کارمندان کلیدی نیاز دارند.

(۷) فعالیت های کلیدی :

جزئ سازنده فعالیت های کلیدی ، مهم ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب کار را تشریح میکند.

هر مدل کسب و کار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد . این فعالیت ها مهم ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفقیتی داشته باشد.

فعالیت های کلیدی را میتوان به صورت زیر دسته بندی نمود :

تولید : این فعالیت شامل طراحی ، ساخت و ارائه محصول به مقدار قابل توجه و یا با کیفیت عالی می باشد. تولید ، فعالیت غالب در مدل های کسب و کار شرکت های تولیدی است.

حل مسئله : فعالیت های کلیدی از این نوع ، شامل ارائه راه کار های جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا است. عملیات غالب شرکت های مشاوره ای ، بیمارستان ها و سایر سازمان های خدماتی معمولا فعالیت های حل مسعله می باشد.

پلتفرم / شبکه : فعالیت های مرتبط با مدیریت پلتفرم یا شبکه ، قالب فعالیت های کیدی مدل کسب و کاری را تشکیل می دهند که در طراحی آن ها از این پلتفرم به عنوان منبع کلیدی استفاده شده است.

(۸) مشارکت های کلیدی :

جزء سازنده مشارکت های کلیدی شبکه ای از تامین کنندگان و شرکا توصیف میکند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کاری می شوند. شرکت ها به دلایل مختلفی برای خود شریک بر میگزینند و مشارکت ها ، سنگ بنای بسیاری از مدل های کسب و کاری می گردند.

چهار نوع مختلف مشارکت ، شامل این موارد است :

۱. ائتلاف های استراتژیک بین شرکت های که رقیب یک دیگر نیستند
۲. همکاری با رقبا
۳. سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کاری های جدید
۴. روابط خریدار- تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

(۹) ساختار هزینه :

ساختار هزینه، تمام هزینه های را تشریح میکند که اجرای مدل کسب و کاری با خود به همراه دارد. این جزء سازنده ، مهمترین هزینه های را که حین اجرای یک مدل کسب و کاری خاص ایجاد می شود را توصیف میکند. بدیهی است که در هر مدل کسب و کاری، هزینه ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. هزینه محور : مدل های کسب و کاری هزینه محور بر کمینه نمودن هزینه ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ چابک ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکار سازی فعالیت ها و برون سپاری گسترده است. ارزش محور : برخی از شرکت ها در طراحی مدل کسب و کاری ، کمتر به جنبه هزینه توجه میکنند و در عوض تمرکز آن ها بر خلق ارزش است. ارزش های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل های کسب و کاری ارزش محور می باشند. ساختار های هزینه میتواند دارای خصوصیات زیر باشند :

هزینه های ثابت

هزینه های متغیر

صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس

صرفه اقتصادی ناشی از محدوده

فصل دوم - الگوها

الگو در معماری مفهومی است که زیربنایی ایده های طراحی را تشکیل میدهد و میتواند به عنوان نمونه اولیه مورد استفاده مجدد قرار گیرد.

الگوی شماره ۱ : مدل های کسب و کاری تفکیکی

مفهوم شرکت تفکیک شده براساس این دیدگاه است که کسب و کاری در سه دسته کاملا متفاوت قرار میگیرند :

۱. کسب و کاری ارتباط با مشتری

۲. کسب و کاری نوآوری محصول

۳. کسب و کاری زیر ساختی

هر کدام از این کسب و کاری ها اصول و الزامات اقتصادی، رقابتی و فرهنگی خاص خود را دارند.

الگوی شماره ۲ : دنباله دار

موضوع مدل های کسب و کاری دنباله دار در مورد فروش کم تعداد زیادی از اقلام : تمرکز این نوع از مدل های کسب و کاری بر روی عرضه تعداد زیادی از محصولات با مخاطب خاص و محدود است.

استفاده از مدل های کسب و کاری دنباله دار نیازمند هزینه های انبار داری پایین و پلتفرم های قوی جهت در دسترس قرار دادن آسان محصولات با مخاطب خاص و محدود برای خریداران علاقه مند است.

الگوی شماره ۳ : پلتفرم های چندوجهی

پلتفرم های چند وجهی دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع مینماید.

چنین پلتفرم هایی تنها در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروه های مشتریان نیز حضور داشته باشند.

ارزش آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروه های مختلف می باشد.

ارزش پلتفرم چند وجهی در صورتی رشد میکند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید ، پدیده ای که به آن اثر شبکه ای می گویند.

الگوی شماره ۴ : رایگان به عنوان مدل کسب و کاری

در مدل کسب و کاری رایگان حداقل یک بخش مهم از مشتریان ارزشمند شرکت از پیشنهاد های مجانی بهره می برند.

الگو های مختلفی ارئه پیشنهاد رایگان را امکان پذیر می سازند.

هزینه مشتریانی که هیچ پولی پرداخت نمی کنند ، توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کاری یا بخش دیگری از مشتریان تامین می شود.

الگوی شماره ۵ : مدل های کسب و کاری باز

شرکت ها می توانند از مدل های کسب و کاری باز استفاده نمایند تا ارزش را از طریق مشارکت نظام مند با شرکای خارجی از سازمان خلق و کسب نمایند.

خلق و کسب ارزش با این روش ، به دو صورت ممکن است : با بهره برداری از ایده های بیرونی در درون شرکت طی فرآیند خارج به داخل ، یا با ارائه ایده ها یا سرمایه های بدون استفاده داخل شرکت به طرف های بیرونی طی فرآیند داخل به خارج.

فصل سوم - طراحی

افراد درگیر کسب و کاری تنها باید طراحان بهتر درک کنند ، بلکه خود باید یک طراح شوند.

این بخش ، به معرفی ابزار ها و تکنیک هایی می پردازد که در طراحی بهتر مدل های کسب و کاری با نوآوری بیشتر ، به شما یاری می رساند. کار طراح جستجوی دائم برای خلق موضوعات جدید ، کشف نایافته ها یا دست یابی به کارکرد های مختلف است. وظیفه یک طراح گسترش مرزهای تفکر ، ایجاد گزینه های جدید و در نهایت ارزش آفرینی برای کاربران است. این کار نیازمند توانایی تصور کردن چیزی است که وجود ندارد . ما به این باور رسیده ایم که ابزار ها ، نگرش و طرز تلقی حرفه طراحی پیش نیاز موفقیت در خلق مدل کسب و کاری است.

این بخش به بررسی شش تکنیک طراحی مدل کسب و کاری میپردازد که عبارت اند از :

بینش مشتری ، ایده پردازی ، تفکر تصویری ، نمونه سازس ، قصه گویی و سناریو ها

تکنیک شماره ۱ : بینش مشتری

در طراحی مدل کسب و کار ، به مدل از دیدگاه مشتریان نگاه می شود، که این امر به نوبه خود میتواند موجب کشف فرصت های کاملاً جدیدی شود. البته این بدان معنی نیست که تنها جایی است که نوآوری از آنجا آغاز می شود ، ذهنیت مشتری است بلکه بیان گر این نکته است که در هنگام ارزیابی مدل کسب و کار ، باید دیدگاه مشتری را مدنظر قرار دهیم. نوآوری موفق نیازمند درک عمیقی از مشتریان شامل محیط ، قاعد روزمره ، دغدغه ها و علایق آن ها در زندگی است.

به کارگیری بینش مشتری یک راهنما برای تمامی مراحل فرآیند طراحی مدل کسب و کار است . بینش مشتری باید تاثیر خود را در گزینش ارزش پیشنهادی ، کانال های توزیع ، ارتباط با مشتری و جریان های درآمدی نشان دهد.

چالش دیگر در زمینه کسب دیدگاه مشتریان ، آن است که نظرات کدازم مشتری را مورد توجه قرار دهیم و کدام مشتری را در فرآیند طراحی دخالت ندهیم.

بنابراین نوآوران مدل کسب و کار باید از تمرکز صرف بر بخش های مشتری موجود خودداری کرده و حیطه دید خود را به بخش های جدید و دست نیافته گسترش دهند.

تکنیک شماره ۲ : ایده پردازی

فرآیندی خلاق برای تولید تعداد زیادی ایده در زمینه مدل کسب و کار و غربال کردن موفق ترین های آن ها است. این فآیند، ایده پردازی نام دارد. کسب مهارت در هنر ایده پردازی در طراحی مدل های کسب و کار جدید و ماندگار ، حیاتی است.

برای خلق ایده های مدل های کسب و کار نو آورانه میتوانید از جاهای مختلف شروع کنید . ما به دو مورد اشاره میکنیم تمرکز بر هسته های نوآوری در مدل و کسب و کار با استفاده از تابلوی طراحی مدل کسب و کار و طرح و سوالات و چه میشود اگر

کانون های نو آوری در مکمل کسب و کار هر کجی از نه جزؤ سازنده ی مدل کسب و کار میتواند نقطه ی آغازی برای این کار باشد. نو آوری های تحولي در مدل کسب و کار چندین جزء از مدل کسب و کار را تحت تاثیر قرار میدهند

میتوان چهار کانون برای نو آوری برای مدل های کسب و کار د نظر گرفت:

بر اساس منبع ، بر اساس پیشنهاد ، بر اساس مشتری ، بر اساس منابع مالی

هریک از این چهار کانون میتواند به عنوان نقطه ی شروع تغییری بزرگ در مدل کسب و کار مورد استفاده قرار بگیرد و هر کدام میتواند تاثیر زیادی بر روی هشت جزء سازنده ی دیگر داشته باشد

گاهی اوقات نوآوری در مدل های کسب و کار از چندین کانون ظهور میابد و تغییر عمدتاً ناشی از مواردی است که در یک تحلیل سوات به دست می آوید که عبارت است از بررسی نقاط قوت ، ضعف ، فرصت ها و تهدید های مدل کسب و کار

بر اساس منبع

نو آوری بر اساس منابع ریشه در زیر ساخت ها یا مشارکت های موجود سازمان دارد و به دنبال توسعه یا تحول مدل کسب و کار است بر اساس پیشنهاد

نوآوری بر مبنای پیشنهاد در بر گیرنده خلق ارزش های پیشنهادی جدید است که سایر اجزای سازنده را تحت تاثیر قرار میدهد بر اساس مشتری

نوآوری های بر اساس مشتری بر پایه نیاز های مشتری سهولت در دسترسی و افزایش راحتی شکل میگیرد مانند تمام نو آوری هایی که از یک کانون آغاز میگردد این نوعاً ز نو آوری نیز سایر اجزای مدل کسب و کار را تحت تاثیر قرار میدهد

بر اساس تامین مالی

نو آوری هایی که پیش ران آنها جریان های جدید درآمدی ، ساز و کارهای قیمت گذاری یا ساختارهای هزینه کاهش یافته است و منجر به تغییر در سایر اجزای مدل و کسب و کار میشود

نوآوری های چندگانه

نوآوری هایی است که توسط چندین کانون ایجاد میود و تاثیر زیادی بر چندین جزء سازنده مدل کسب و کار دارند. قدرت سوالات (چه میشد اگر) ، این سوالات صرفاً نقطه ی آغاز هستند

این سوالات ما را برای کشف مدل های کسب و کاری که بر پایه ی مفروضات جدید قرار دارند به چالش میکشند فرآیند ایده پردازی

میتواند چندین حالت داشته باشد

در اینجا ما به معرفی رویکرد کلی برای خلق گزینه های مدل کسب و کار نو آور میپردازیم

۱- ترکیب تیم : سوال کلیدی : آیا تیم ما برای ایجاد ایده های تازه ی مدل کسب و کار به اندازه ی کافی از تنوع برخوردار است ؟

۲- تامل : سوال کلیدی: پیش از خلق ایده های مدل کسب و کار باید به مطالعه ی چه مواردی بپردازیم ؟

۳- گسترش : سوال کلیدی: برای هر جزء سازنده از مدل کسب و کار چه نو آوری هایی را میتوانیم تصور کنیم ؟

۴- انتخاب معیارها : سوال کلیدی : مهمترین معیار ها برای الویت بندی ایده های مدل کسب و کار چه مواردی است ؟

۵- نمونه سازی : سوال کلیدی: مدل کسب و کار کامل مربوط به هر ایده ی برگزیده دارای چه ویژگی هایی است ؟

تشکیل یک تیم متنوع

وظیفه ی خلق ایده های جدید نباید صرفاً بر عهده ی افراد خلاق باشد

ایده پردازی فعالیتی تیمی است

نوآوری درم دل کسب و کار به لحاظ ماهیت نیازمند مشارکت افراد سراسر سازمان است یک تیم متنوع در مدل کسب و کار شامل افرادی است از واحد های مختلف کسب و کار ، با سنین متفاوت ، با حیطه های مختلف تجربه ، با سطوح مختلف ارشدیت ، با ترکیبی از تجارب مختلف ، با پیش

زمینه های فرهنگی متفاوت

قواعد طوفان فکری

طوفان فکری موفق نیازمند پیروی از مجموعه ای از قواعد است اجرای این قواعد در حداکثر کردن تعداد ایده های خلق شده ی مفید به شما یاری میرساند

۱- تمرکز کنید

۲- قواعد را اجرا کنید

۳- به شیوه ی تصویری بیانید

#### ارزش تفکر تصویری

تفکر تصویری جزء جدا ناشدنی از فرایند کار با مدل های کسب و کار است منظور از تفکر تصویری بهره گیری از ابزارهایی چون تصاویر ، طرح های اولیه ، نمودارها و یادداشت های برجسبی جهت ایجاد معانی و بحث در مورد آنهاست کسب و کار ها اغلب از تکنیک های تصویری مانند جداول و نمودارها استفاده میکنند این عناصر برای تسهیل انتقال پیام در برنامه ها و گزارش ها به طور گسترده مورد استفاده قرار میگیرد

ایجاد طرح اولیه از يك مدل ان را ماندگار ساخته و مبنای مستحکم و همیشگی برای بحث در مورد آن فراهم میسازد در این بخش از دو تکنین بهره میبریم :

استفاده از یادداشت های برجسبی و ایجاد طرح های تصویری اولیه در کنار استفاده از تابلوی طراحی مدل کسب و کار همچنین به بحث در مورد چهار فرایند که با تفکر تصویری بهبود میابند میپردازیم این چهار فرایند عبارتند از : درک ، گفتگو ، کاوش و ارتباط مصور سازی با استفاده از یادداشت های برجسبی :

مجموعه ای از یادداشت های برجسبی برای تمامی کسانی که به تفکر بر روی مدل های کسب و کار میپردازند ابزاری ضروری است این یادداشت ها نقش حاملان ایده را بر عهده داشته و قابلیت افزودن ، برداشتن و انتقال آسان آن بین اجزای سازنده ی مدل کسب و کار را دارا میباشد مصور سازی با استفاده از نقاشی

نقاشی بر روی تابلوی طراحی مدل کسب و کار نسبت به یادداشت ها پتانسیل بیشتری برای انتقال مفاهیم دارد زیرا عکس العمل افراد به تصاویر قدرتمند تر از واژه هاست ، تصاویر پیام هارا به سرعت منتقل میکند ، تصاویر ساده توانایی بیان ایده هایی را دارند که در صورت عدم استفاده از آنها نیاز به استفاده از تعداد زیادی واژه است

#### درک ماهیت

۱- دستور زبان تصویری ۲- دستیابی به تصویر جامع ۳- دیدن روابط

#### ارتقاء سطح گفتگو

۱- نقطه مرجع مشترک ۲- زبان مشترک ۳- درک مشترک

#### کاوش ایده ها

۱- محرک ایده : هنگامی که ایده های بر روی تابلوی طراحی مدل کسب و کار قرار میگیرند باعث ظهور ایده های جدیدتر میشوند ، تابلوی طراحی تبدیل به ابزاری برای تسهیل گفتگو در مورد ایده ها میشود افراد میتوانند ایده های خود را مطرح و به طور جمعی ایده های خود را توسعه دهند

۲- بازی : يك مدل کسب و کار مصور فرصتی برای بازی کردن فراهم میکند هنگامی که اجزای مدل در غالب کاغذ یادداشت های برجسبی بر روی دیوار قابل مشاهده است شما میتوانید به بحث در مورد پیامد هایی بپردازید که حذف و اضافه کردن اجزا با خود به همراه دارد بهبود ارتباطات

۱- ایجاد درک فراگیر از گستره ی سازمان : ارائه ی تصویری بهترین راه برای ایجاد این درک مشترک است  
 ۲- فروش داخلی : در سازمان ها ایده ها و طرح ها باید در سطوح مختلف به منظور جلب حمایت و کسب منابع مالی به فروش برسد  
 ۳- فروش خارجی : همانطور که کارکنان باید ایده های خود را در داخل سازمان به فروش برسانند کارآفرینان با طرح ایده های جدید و ارائه ی تصویری قوی شانس موفقیت خود را افزایش میدهد .

#### قصه گوئی تصویری

۱- نگاشتنی از مدل کسب و کار خود ایجاد کنیم ۲- هر جزء از مدل کسب و کار را ترسیم کنیم ۳- خط سیر قصه ی خود را مشخص کنیم ۴- قصه را بیان کنیم

#### نمونه سازی

ابزاری قوی برای توسعه ی مدل کسب و کار جدید و نوآور است ، نمونه سازی مشابه تفکر تصویری مفاهیم را ملموس ساخته و بررسی ایده های جدید را تسهیل میکند نمونه ی مدل کسب و کار لزوماً تصویری تقریبی از مدل واقعی نیست در واقع نمونه سازی ابزاری فکری است که به مادر بررسی مسیر های مختلف برای پیشبرد مدل کسب و کار باری میرساند.

#### نگرش طراحی

نمونه ها نقش مهمی در پیاده سازی مقدماتی ، مصور سازی و آزمایش ایفا میکنند اما آنها نقش بسیار مهمتری نیز دارند : ابزاری برای بررسی عمیق ، در این مورد نقش آنها پشتیبانی تفکر برای کاوش گزینه های جدید است قصه گوئی

هدف از قصه گوئی معرفی مدل کسب و کار جدید به شیوه ی جالب توجه است ، سادگی قصه را حفظ کرده و تنها از يك شخصیت استفاده میکنیم و مشتری را به عنوان شخصیت اصلی در نظر گرفته و قصه را از دیدگاه او بیان میکنیم چالش هایی که با آن مواجه هست و کارهایی که باید انجام دهد به طور خلاصه چگونگی ارزش آفرینی برای او توسط سازمان بیان میشود

#### سناریو ها

میتوانند در هدایت طراحی های مدل های کسب و کار جدید یا نوآوری در مدل های موجود نقش موثری ایفا کنند مانند تفکر تصویری. نمونه سازی و قصه گوئی سناریو ها نیز مفاهیم را ملموس تر میسازد

#### ارزیابی مکدل های کسب و کار

ارزیابی منظم مدل کسب و کار يك فعالیت مهم مدیریتی است که به سازمان اجازه میدهد سلامت جایگاه بازار خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم این جایگاه را به تناسب تغییر دهد ، این بررسی کلی ممکن است مبنایی برای بهبود مستمر مدل کسب و کار شده و تبدیل به محرکی برای ایجاد تغییرات جدید ، جدی و نوآورانه در مدل شود

- ۱- ارزیابی تفصیلی سوات برای هرکدام از اجزای سازنده
- ۲- ارزیابی تهدیدات
- ۳- ارزیابی فرصت ها

نویسندگان : الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور  
مترجمان : علامرضا توکلی ، بابک وطن دوست ، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی  
طراح داخل کتاب : علیرضا مالکی  
طراح جلد کتاب : امید نعم الحیب  
ناظر فنی چاپ : سعید رضایی  
شمارگان : ۲۰۰۰ نسخه  
ناشر : آریانا قلم