

# خلاق مدل کسب و کار

## نویسندگان

الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور

## مترجمان

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



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# 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.

آیا شما دارای روحیه کارآفرینی هستید؟

بله \_\_\_\_\_ خیر \_\_\_\_\_

آیا دائم در اندیشه ارزش آفرینی 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 \_\_\_\_\_

امروزه تعداد بی‌شماری از مدل‌های کسب و کار نوآورانه در حال ظهور هستند. صنایع کاملاً جدیدی در حال شکل‌گیری می‌باشند و هم‌زمان صنایع قدیمی در حال فروپاشی هستند. شرکت‌های تازه وارد، رقبای پرسابقه را که برای بقا به شدت در حال بازآفرینی خود هستند، به چالش می‌کشند.

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 مدل‌های 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. هتماً 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 بیاموزید که به وسیله نویسندگان ارائه می‌شود. به مرکز تعاملات آنلاین مدل کسب و کار به آدرس [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) مراجعه نمایید.

نوآوری در مدل‌های کسب و کار موضوع کاملاً جدیدی نیست. هنگامی که مؤسسان داینرز کلاب<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> نیز صدق می‌کند: هنگامی که اجازه 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<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> با معرفی مدیا پلیر<sup>۵</sup> دیجیتالی آید<sup>۶</sup> و فروشگاه اینترنتی آی‌تونس<sup>۷</sup>، مدل کسب و کار نوآورانه‌ای را خلق نمود که این شرکت را به بازیگر اصلی در صنعت موسیقی آنلاین تبدیل کرد. اسکایپ<sup>۸</sup> 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<sup>۹</sup> به ما ارائه داد. این شرکت اکنون بزرگترین شرکت حامل ترافیک صوتی بین‌المللی است. شرکت زیپ‌کار<sup>۱۰</sup> 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<sup>۱۱</sup> 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.