توسعه کسب و کار نوپا

سید حامد قنادپور
دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

دانشگاه صنعتی امیرکبیر
(پلی تکنیک تهران)

خلق مدل کسب و کار – فرایند

سیدحامد قنادپور

توسعه کسب و کار نوپا

فرایند طراحی مدل کسب و کار

- هر پروژه طراحی، اقتضائات، چالشها، موانع و عوامل کلیدی موفقیت خود را دارد.
- هر سازمان نقطه شروع متفاوتی دارد و مسأله اساسی مدل کسب و کار را در بافت سازمان مطرح می کند.
- فرایند ما ۵ مرحله دارد:
  1. آماده سازی
  2. شناخت
  3. طراحی
  4. پیاده سازی
  5. مدیریت

فرایند طراحی مدل کسب و کار

- خاستگاه نوآوری در مدل کسب و کار یکی از این ۴ هدف است:
  1. پاسخگویی به نیازهای برآورده نشده بازار
  2. ورود فناوری ها، محصولات یا خدمات جدید به بازار
  3. بهبود، جهش یا ایجاد تحول در بازار موجود با یک مدل کسب و کار بهتر
  4. ایجاد یک بازار کاملا بهتر
- محرک تلاش برای نوآوری در سازمانهایی با قدمت زیاد:
  1. وقوع بحران در مدل کسب و کار موجود
  2. تعدیل، بهبود یا دفاع از مدل موجود به منظور تطبیق با محیط در حال تغییر
  3. ورود فناوری ها، محصولات یا خدمات جدید به بازار
  4. آماده شدن برای آینده با کاوش و آزمودن مدلهای کسب و کار کاملاً جدید

نقطه شروع برای نوآوری در مدل کسب و کار

- نوآوری و طراحی مدل کسب و کار
  - برآورده کردن نیاز بازار (لولو دات کام)
  - ارائه به بازار (زیراکس ۹۱۴، سوآچ)
  - بهبود بازار (ایکیا، اسکایپ)
  - ایجاد بازار (گوگل)
- چالشها
  - یافتن مدل مناسب
  - آزمودن مدل قبل از عرضه در مقیاس اصلی
  - همراه سازی فضای بازار برای پذیرفتن مدل جدید
  - تطبیق مستمر مدل در پاسخ به بازخوردهای بازار
  - مدیریت شرایط عدم قطعیت

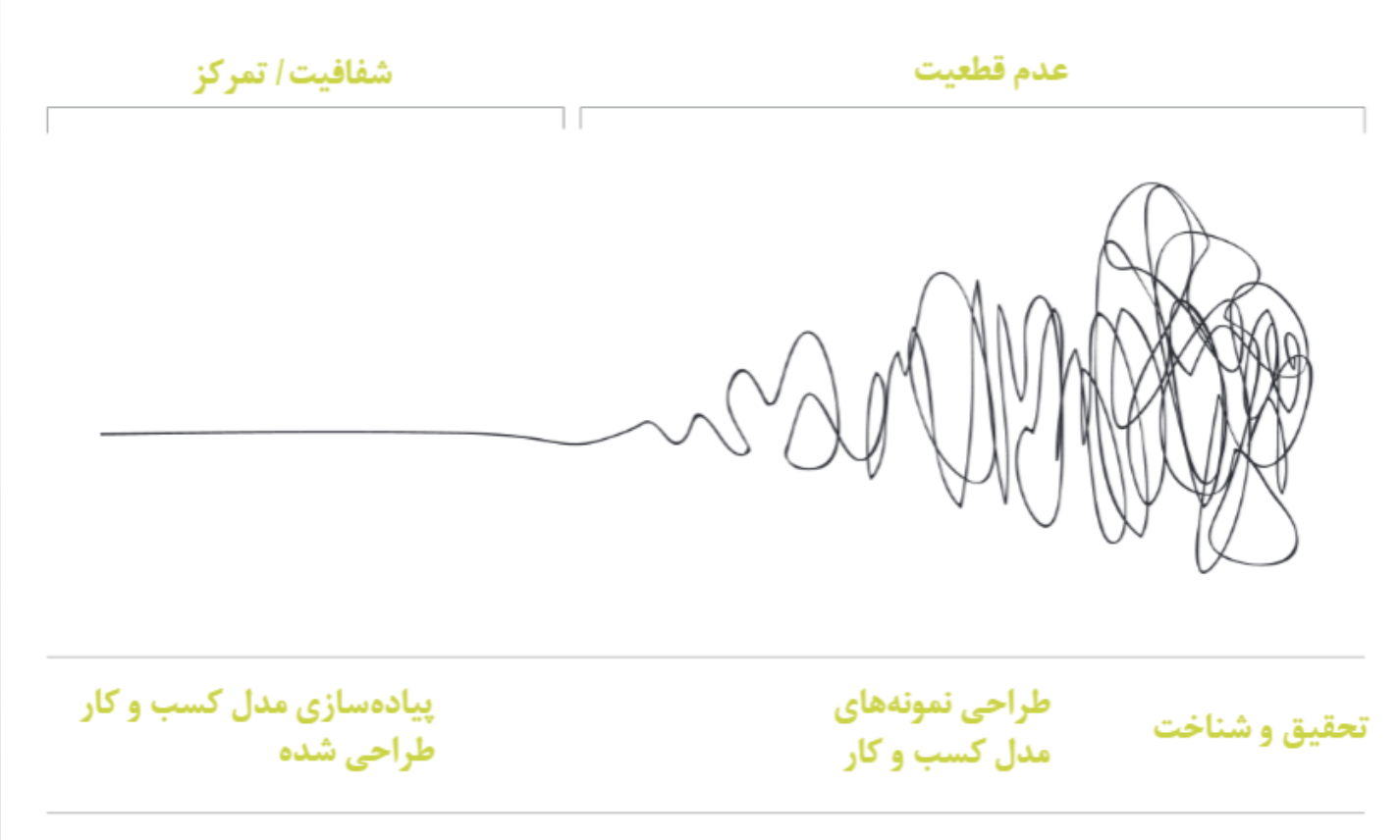
نقطه شروع برای نوآوری در مدل کسب و کار

- عوامل مخصوص سازمانهای در حال فعالیت
  - واکنشی: ناشی از وقوع بحران (موتور هواپیما در رولزرویس)
  - تطبیقی: تعدیل، بهبود یا دفاع از مدل موجود (نوکیا، هیلتی)
  - توسعه ای: ارائه فناوری، محصول یا خدمت جدید (نسپرسو، آی پاد)
  - کنشی/اکتشافی: آماده شدن برای آینده (خدمات وب آمازون)
- چالشها
  - ایجاد اشتیاق برای پذیرش مدلهای جدید
  - همسوسازی مدلهای جدید و قدیم
  - مدیریت ذینفعان
  - تمرکز بر افق بلندمدت

نگرش طراحی

- نوآوری در مدل کسب و کار تصادفی نیست، می توان آن را مدیریت نمود.
- نوآوری در مدل کسب و کار غیرقابل پیش بینی و بسیار نامنظم است.
- باید وقت و انرژی زیادی برای بررسی گزینه های مختلف صرف کرد.
- نگرش طراحی با نگرش تصمیم (کسب و کار سنتی) تفاوت دارد:
  - در نگرش تصمیم، ایجاد راه حلهای مختلف آسان اما انتخاب بین آنها دشوار است.
  - در نگرش طراحی، طراحی یک راه حل برجسته دشوار است اما زمانی که انجام شود با انتخابی بدیهی مواجهیم.
- میزان خطی بودن نگرش طراحی نسبت به نگرش تصمیم بسیار کمتر و عدم اطمینان آن نیز کمتر است.جستجویی هدفمند برای مدلهای رشد جدید و رقابتی، نیازمند رویکرد طراحی است.

نگرش طراحی در قالب تصویر



پنج مرحله طراحی مدل کسب و کار

هدف

تمرکز

آماده سازی

- فعالیتها
  - اهداف پروژه را مشخص کنید.
  - ایده های مقدماتی کسب و کار را آزمایش کنید.
  - طرح ریزی کنید.
  - نیم سازی کنید.
- عوامل حیاتی موفقیت
  - افراد، تجارب و دانش مناسب
- ریسکهای کلیدی
  - پیش پنداری ارزش ایده اولیه

آماده سازی (ادامه)

- رویکرد شرکت در حال فعالیت
  - درستی و اعتبار پروژه
  - مدیریت ذینفعان
  - تیم بین وظیفه ای
  - هدایت تفکرات تصمیم گیران

شناخت

- فعالیتها
  - بررسی محیط
  - مطالعه بر روی مشتریان بالقوه
  - مصاحبه با کارشناسان
  - تحقیق در مورد کارهای امتحان شده
  - جمع آوری نظرات و ایده ها
- عوامل حیاتی موفقیت
  - درک عمیق از بازارهای هدف بالقوه
  - نگاه به فراسوی مرزهای سنتی تعیین کننده بازارهای هدف
- ریسکهای کلیدی
  - تحقیق بیش از حد: اهداف را از تحقیقات جدا می کند.
  - تحقیق جانبدارانه به دلیل تعلق قبلی به یک ایده کسب و کار خاص

شناخت (ادامه)

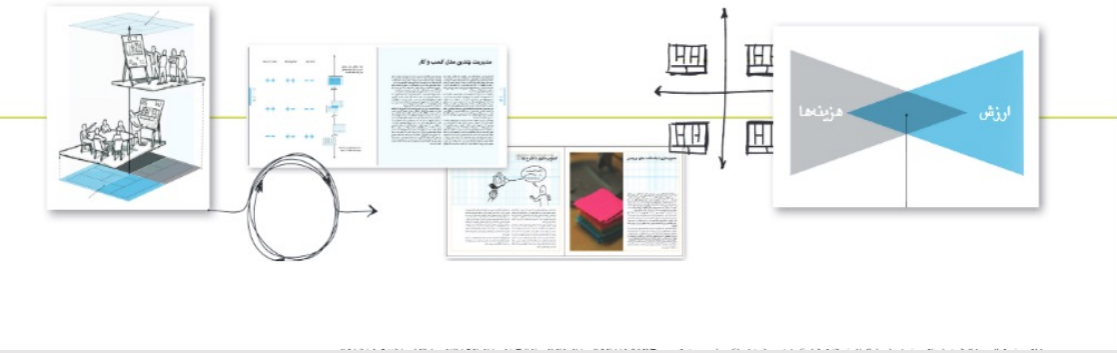
- رویکرد شرکت در حال فعالیت
  - نگاشت یا ارزیابی مدلهای کسب و کار موجود
  - نگاه کردن به فراسوی وضع کنونی
  - جستجو در فراسوی محدوده فعلی پایگاه مشتریان
  - پیشرفت را نمایش دهید.

طراحی

- فعالیتها
  - طوفان فکری
  - نمونه سازی
  - آزمایش
  - انتخاب
- عوامل حیاتی موفقیت
  - خلق مشترک با افراد بخشهای مختلف سازمان
  - توانایی دیدن فراسوی وضع کنونی
  - اختصاص وقت برای کاوش چندین ایده مدل کسب و کار
- ریسکهای کلیدی
  - سرکوب ایده های برجسته
  - خیلی زود عاشق یک ایده شدن

طراحی (ادامه)

- رویکرد شرکت در حال فعالیت
  - از رام کردن ایده های جسورانه و برجسته پرهیز کنید.
  - طراحی مشارکتی
  - قدیمی در مقابل جدید: جداسازی یا یکپارچه سازی؟
  - پرهیز از تمرکز بر کوتاه مدت

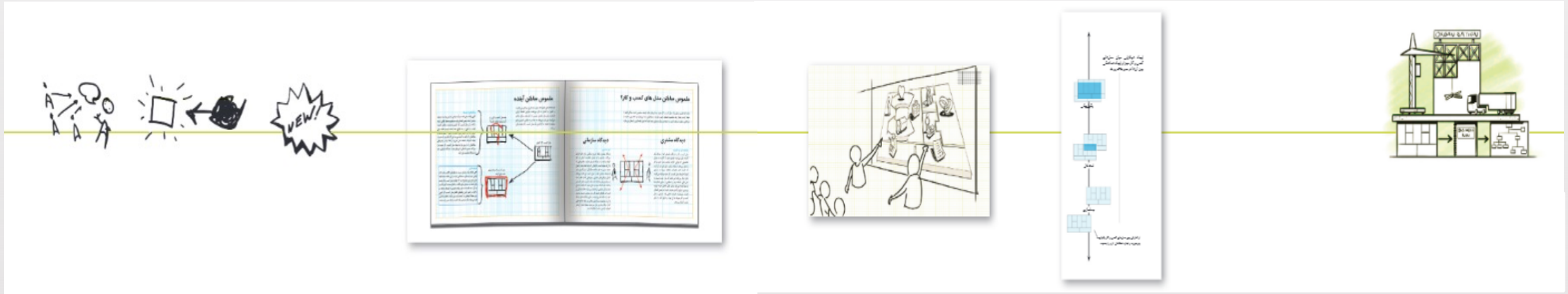


پیاده سازی

- فعالیتها
  - ارتباط برقرار کرده و مشارکت کنید.
  - اجرا کنید.
- عوامل حیاتی موفقیت
  - مدیریت پروژه با استفاده از بهترین تجربیات
  - توانایی و تمایل برای تطبیق سریع مدل کسب و کار
  - همسوسازی مدلهای کسب و کار قدیم و جدید
- ریسکهای کلیدی
  - نیروی حرکتی ضعیف و در حال زوال

پیاده سازی (ادامه)

- رویکرد شرکت در حال فعالیت
  - مدیریت کنشی موانع
  - حمایت از پروژه
  - مدل کسب و کار قدیمی در مقابل مدل جدید
  - کمپین ارتباطی

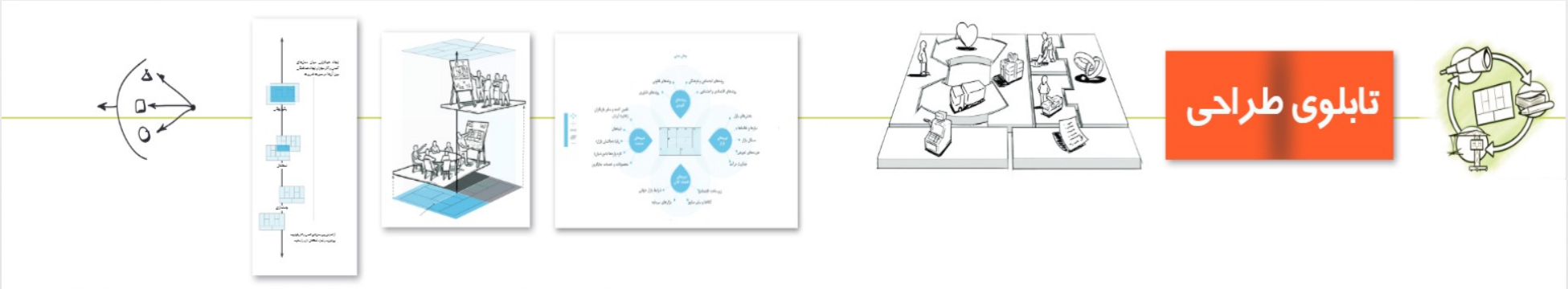


مدیریت

- فعالیتها
  - بررسی محیط
  - ارزیابی مستمر مدل کسب و کار
  - نوسازی و بازاندیشی در رابطه با مدل
  - همسوسازی مدلهای کسب و کار در کل سازمان
  - مدیریت هم افزایی ها و تعارضات بین مدلها
- عوامل حیاتی موفقیت
  - چشم انداز بلندمدت
  - عاملیت
  - حاکمیت مدلهای کسب و کار
- ریسکهای کلیدی
  - قربانی موفقیت قبلی شدن به علت عدم توانایی در سازگار شدن با شرایط

مدیریت (ادامه)

- رویکرد شرکت در حال فعالیت
  - حاکمیت مدل کسب و کار
  - هم افزایی ها و تعارضات را مدیریت کنید.
  - سبد مدل کسب و کار
  - یک الگوی ذهنی ابتدایی

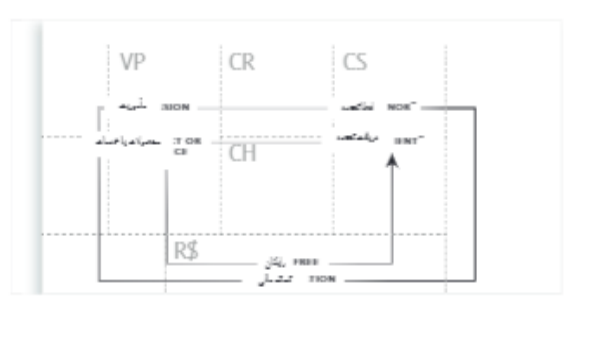


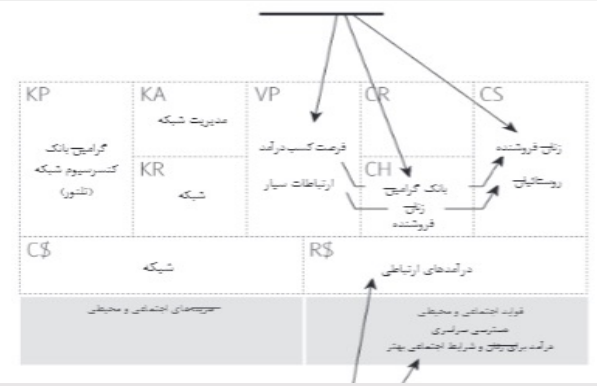
دورنما

چگونگی همسوسازی بهتر بین مدلهای کسب و کار و فناوری اطلاعات

سید حامد قنادپور

مدلهای کسب و کار فراانتفاعی





- تأمین از طرف طرفهای سوم
  - هزینه از طرف یک اهداکننده یا بخش عمومی پرداخت می شود.
  - ریسک این مدل این است که طرف سوم تبدیل به مشتری اصلی شود.
- مدلهای سه پایه ای (سه وجهی)
  - دو جزء به تابلوی طراحی می افزاییم:
  - هزینه های زیست محیطی و اجتماعی مدل کسب و کار (منفی)
  - مزایای اجتماعی و زیست محیطی مدل کسب و کار (مثبت)

طراحی مدل کسب وکار به وسیله رایانه

	کاغذی	رایانه‌ای
مزایا	• تابلوهای طراحی کاغذی یا پوستری به راحتی قابل تهیه بوده و در همه جا کاربرد دارد • در به‌کارگیری تابلوهای طراحی کاغذی یا پوستری موانع کمتری وجود دارد: نیازی به یادگیری برنامه کامپیوتری خاصی نیست • این رویکرد ملموس بوده و مشارکت گروهی را در بر دارد • استفاده از رویکرد کاغذی در صفحات بزرگ خلاقیت را پرورش داده و پتانسیل ایده‌پردازی را آزاد می‌سازد	• خلق، ذخیره، اصلاح و پیگیری آسان مدل‌های کسب و کار • امکان مشارکت از راه دور • شبیه‌سازی‌هایی سریع و جامع در حیطه مالی و سایر حیطه‌های مورد علاقه • ایجاد راهنما برای طراحی مدل کسب و کار (سیستم‌های تحلیلی، پایگاه داده مدل کسب و کار، ایده‌های الگو، سازوکارهای کنترلی)
کاربردها	• استفاده از طرح‌های ساده برای کشیدن، درک و توضیح مدل‌های کسب و کار • جلسات طوفان فکری مشارکتی برای توسعه ایده‌های مدل کسب و کار • ارزیابی مشارکتی مدل‌های کسب و کار	• طراحی مشارکتی مدل‌های کسب و کار توسط تیم‌هایی که در فواصل دور قرار دارند • اصلاحات پیچیده در مدل کسب و کار (حرکت دادن، لایه‌های مدل کسب و کار، ترکیب مدل‌ها) • تحلیل‌های عمیق و جامع

تهیه طرح کسب و کار

- هدف طرح کسب وکار تشریح و اراائه یک پروژه انتفاعی یا غیرانتفاعی و پیاده سازی آن در داخل یا خارج سازمان است.
- مدل کسب و کار بنیان نوشتن یک طرح کسب و کار قوی است.
- از این ساختار شش بخشی استفاده کنید:
  1. تیم مدیریت
  2. مدل کسب و کار
  3. تحلیل مالی
  4. محیط بیرونی
  5. نقشه راه پیاده سازی
  6. تحلیل ریسک

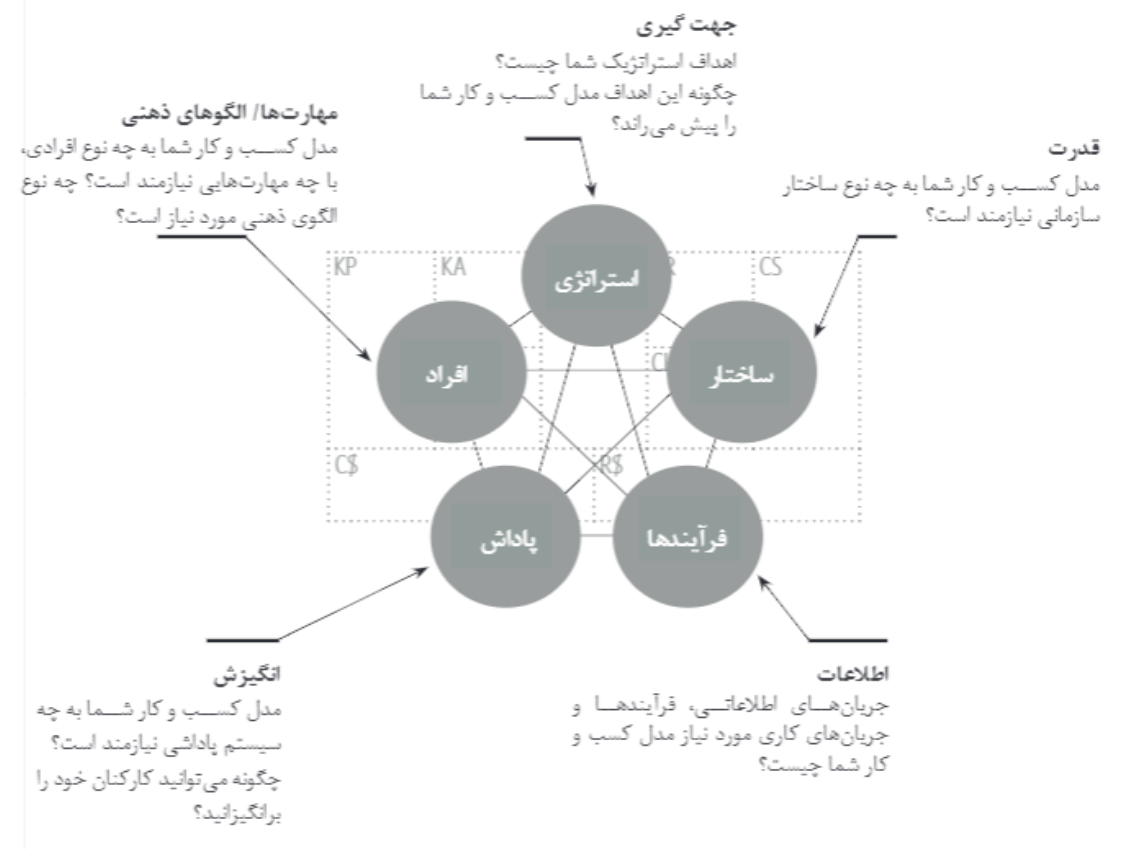
طرح کسب و کار

طرح کسب و کار
خلاصه مدیریتی
تیم
• ویژگی‌های مدیریت
• چرا ما یک تیم موفق هستیم
مدل کسب و کار
• چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها
• مدل کسب و کار ما چگونه کار می‌کند
• ارزش پیشنهادی
• بازارهای هدف
• طرح بازاریابی
• منابع و فعالیت‌های کلیدی
تحلیل مالی
• تحلیل نقطه سر به سر
• سناریوها و پیش‌بینی‌های فروش
• مخارج سرمایه
• هزینه‌های عملیاتی
• نیازهای تأمین مالی
محیط بیرونی
• اقتصاد
• تحلیل بازار و روندهای کلیدی
• تحلیل رقبا
• مزیت‌های رقابتی مدل کسب و کار ما
نقشه راه پیاده‌سازی
• پروژه‌ها
• مقاطع
• نقشه راه
تحلیل ریسک
• موانع و عوامل محدودکننده
• عوامل کلیدی موفقیت
• ریسک‌های خاص و شاخص‌های متناظر
نتیجه‌گیری
پیوست‌ها
KP
KA
VP
CR
CS
KR
CH
C$
R$
صفحات گسترده اطلاعات مالی
تحلیل محیط
نقشه راه پیاده‌سازی
تحلیل سوات و عدم قطعیت

پیاده سازی مدلهای کسب و کار در سازمانها

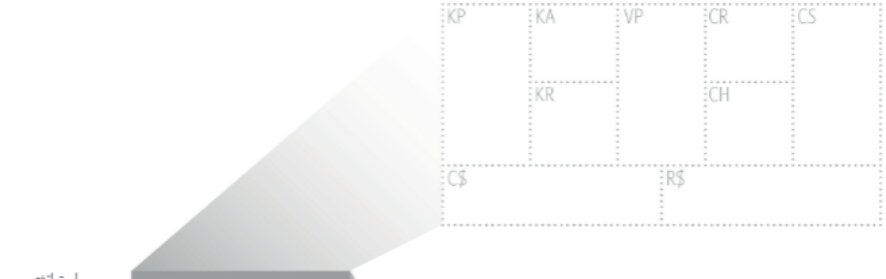
- تابلوی طراحی را با مدل ستاره جی گالبریس ترکیب می کنیم.
- گالبریس ۵ حیطه را مشخص می کند که باید در سازمان با هم همسو گردند. مدل کسب و کار در میان ستاره یک "کانون جاذبه" است.

1. استراتژی
2. ساختار
3. فرایندها
4. پاداشها
5. افراد


جهت گیری
اهداف استراتژیک شما چیست؟
چگونه این اهداف مدل کسب و کار شما
را پیش می‌راند؟
مهارت‌ها/ الگوهای ذهنی
مدل کسب و کار شما به چه نوع افرادی،
با چه مهارت‌هایی نیازمند است؟ چه نوع
الگوی ذهنی مورد نیاز است؟
قدرت
مدل کسب و کار شما به چه نوع ساختار
سازمانی نیازمند است؟
KP
KA
CS
C$
P$
استراتژی
افراد
ساختار
پاداش
فرآیندها
انگیزش
مدل کسب و کار شما به چه
سیستم پاداشی نیازمند است؟
چگونه می‌توانید کارکنان خود را
برانگیزانید؟
اطلاعات
جریان‌های اطلاعاتی، فرآیندها و
جریان‌های کاری مورد نیاز مدل کسب و
کار شما چیست؟

همسوسازی فناوری اطلاعات با کسب و کار

- کنار هم قرار دادن تابلوی طراحی و یک رویکرد معماری سازمانی، مفید خواهد بود.
- معماری سازمانی، سازمان را از سه دیدگاه توصیف می کند: دیدگاه کسب و کار، دیدگاه برنامه های کاربردی و دیدگاه فناوری.
- توصیه: با بهره گیری از تابلوی طراحی، دیدگاه کسب و کار هدایت شود و سپس این دیدگاه با دیدگاه برنامه های کاربردی و فناوری همسو گردد.
- روش دیگر: دسته های زیرساخت فناوری اطلاعات را در کنار مدلهای کسب و کار قرار دهید.



استراتژی
مدل کسب و کار
مدل‌های عملیاتی

کسب و کار

برنامه‌های کاربردی

فناوری

- فناوری اطلاعات چگونه می‌تواند فرآیندها و جریان‌های کاری مورد نیاز مدل کسب و کار من را پشتیبانی نماید؟
- برای بهبود مدل کسب و کار باید چه اطلاعاتی را کسب، ذخیره، اشتراک‌گذاری و مدیریت نماییم؟
- چگونه سبد برنامه‌های کاربردی من پویایی‌های خاص مدل کسب و کار من را به طور چشمگیر بهبود می‌دهد؟
- چگونه انتخاب‌هایی در زمینه‌ی معماری، استانداردها و واسط‌های فناوری اطلاعات می‌تواند محدودکننده یا ارتقا دهنده مدل کسب و کار من باشد؟
- چه زیرساخت‌های فناوری برای موفقیت مدل کسب و کار من ضروری و حیاتی است (برای مثال مجموعه سرور، ارتباطات و غیره)؟
- در کدام بخش از مدل کسب و کار من، امنیت نقش مهمی ایفا می‌کند و این موضوع چگونه حیطه فناوری اطلاعات کسب و کار من را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
- آیا من نیاز به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش فناوری اطلاعات برای بهبود چشمگیر مدل کسب و کار خود را دارم؟
- آیا سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیق و توسعه در فناوری اطلاعات، می‌تواند مدل کسب و کار من را در آینده بهبود دهد؟

Niche market	بازار گوشه ای
Segmented	بخش بندی شده
Diversified	متنوع
Multi-sided platforms	پلتفرمهای چندوجهی
Co-creation	خلق مشترک
Real-time market	بازار آنی
Unbundling	تفکیکی
The long tail	دنباله دار
Free	رایگان
open	باز

Customer segments	بخشهای مشتریان
Value propositions	ارزشهای پیشنهادی
Channels	کانالها
Customer relationships	ارتباط با مشتری
Revenue streams	جریانهای درآمدی
Key resources	منابع کلیدی
Key activities	فعالیتهای کلیدی
Key partnership	مشارکتهای کلیدی
Cost structure	ساختار هزینه
Mass market	بازار انبوه

Freemium	رایگان و مرغوب
Customer insights	بینش مشتری
Ideation	ایده پردازی
Visual thinking	تفکر تصویری
Prototyping	نمونه سازی
Story telling	قصه گویی
Scenarios	سناریوها
SWOT	سوآت
Strengths	نقاط قوت
weaknesses	نقاط ضعف

Opportunities	فرصتها
threats	تهدیدها
Reactive	واکنشی
Adaptive	تطبیقی
Expansive	توسعه ای
Proactive/explorative	کنشی/اکتشافی
Governance	حاکمیت
Business model portfolio	سبد مدل کسب و کار
Beyond profit	فرا انتفاعی
Triple bottom line business models	مدل کسب و کار سه وجهی