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 – طراحی

سیدحامد قنادپور

توسعه کسب و کار نوپا

تکنیکهای طراحی

- در این بخش ابزارها و تکنیکهای طراحی بهتر مدل کسب و کار را معرفی می کنیم.
- شش تکنیک طراحی مدل کسب و کار:
  1. بینش مشتری
  2. ایده پردازی
  3. تفکر تصویری
  4. نمونه سازی
  5. قصه گویی
  6. سناریوها

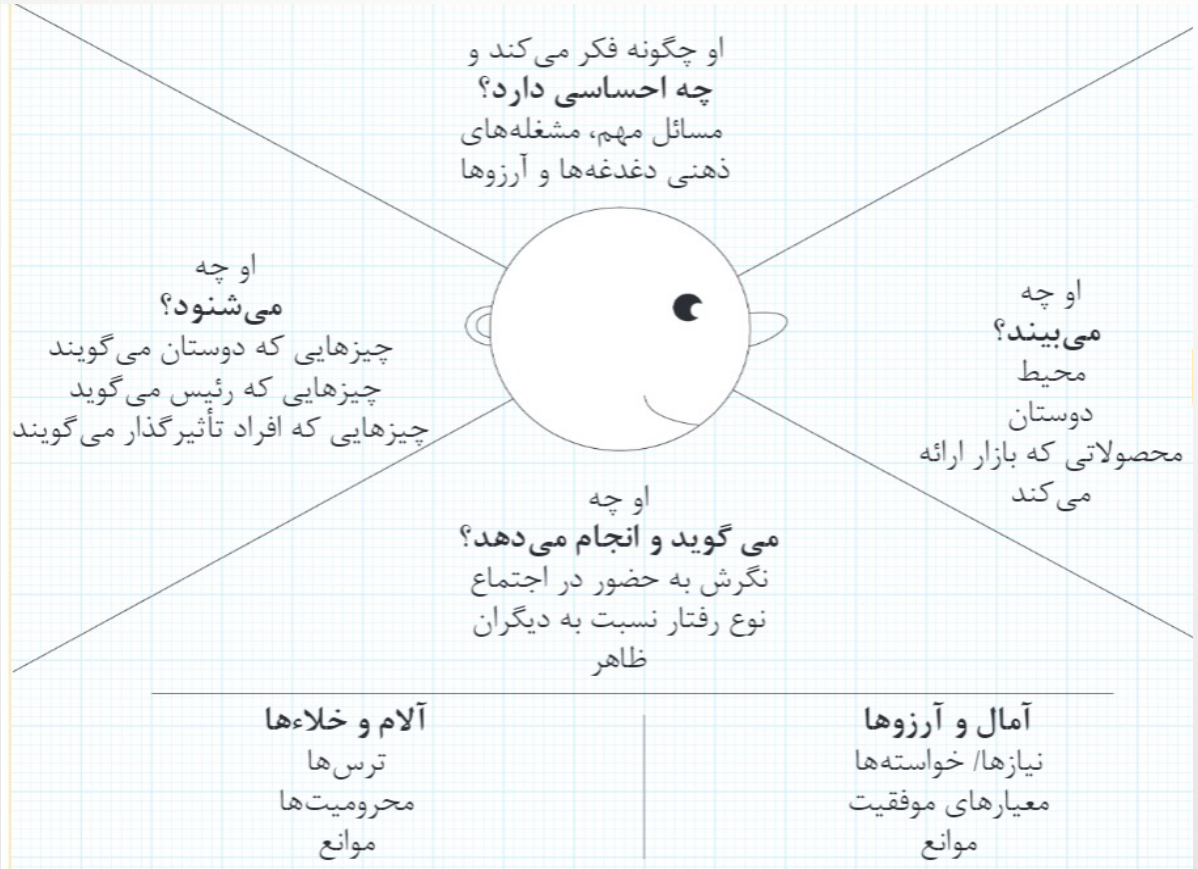
تکینیک ۱: بینش مشتری

- هنگام ارزیابی مدل کسب و کار باید دیدگاه مشتری را مدنظر قرار دهیم.
- نوآوری موفق نیازمند درک عمیقی از مشتریان است.
- چالش اصلی ایجاد درک صحیحی از مشتریان است که بر اساس آن گزینه های طراحی مدل کسب و کار بررسی شود.
- بینش مشتری باید تأثیر خود را در گزینش ارزش پیشنهادی، کانالهای توزیع، ارتباط با مشتریان و جریانهای درآمدی نشان دهد.
- برای کسب دیدگاه مشتری باید حیطه دید خود را به بخش های مشتری جدید و دست نیافته گسترش دهیم.

نقشه شناخت

- استفاده از نقشه شناخت:

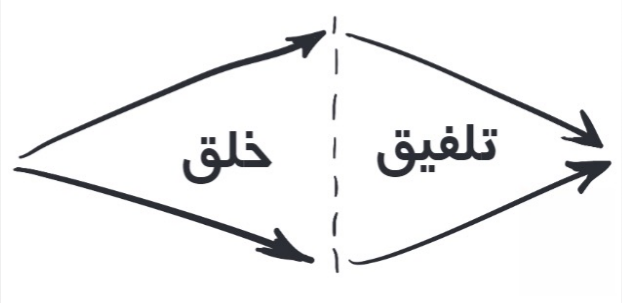
1. طوفان فکری برای تعیین بخشهای بالقوه مشتری
2. انتخاب سه گزینه محتمل
3. اختصاص چند ویژگی جمعیت شناختی به مشتری
4. پاسخ دادن به شش سوال روبرو



درک یک مشتری تجاری با استفاده از نقشه شناخت

- طرح مایکروسافت و ویژگی های "مدیر ارشد فناوری اطلاعات" به عنوان مشتری
- هدف ایجاد منظری از مشتری جهت زیر سؤال بردن مستمر مفروضات مدل کسب و کار شماست.

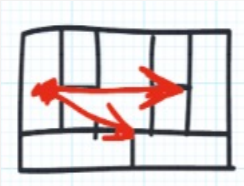
تکنیک ۲: ایده پردازی



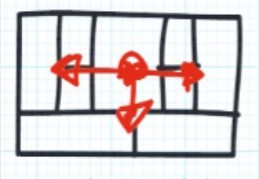
- برای خلق ایده های جدید مدل کسب و کار:
  - وضع موجود را نادیده بگیرید.
  - گذشته را فراموش کنید.
  - تمرکز بر رقبا را متوقف کنید.
  - دیدگاهها و باورهای موجود را به چالش بکشید.
- برای خلق ایده های مدلهای کسب و کار نوآورانه می توانید از جاهای مختلف شروع کنید.
  - تمرکز بر هسته های نوآوری در مدل کسب و کار با استفاده از تابلوی طراحی
  - طرح سؤالات "چه می شد اگر..."

کانونهای نوآوری در مدل کسب و کار

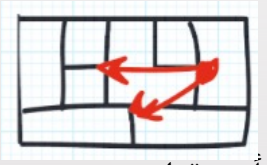
- می توان ۴ کانون برای نوآوری در مدلهای کسب و کار در نظر گرفت:



1. بر اساس منبع
   - ریشه در زیرساختها یا مشارکتهای موجود در سازمان دارد و به دنبال توسعه یا تحول مدل کسب و کار است.
   - مثال: خدمات آمازون در زمینه وب



2. بر اساس پیشنهاد
   - در بر گیرنده خلق ارزشهای پیشنهادی جدید است که سایر اجزای سازنده را تحت تأثیر قرار می دهد.
   - مثال: سمکس تولیدکننده سیمان مکزیکی



3. بر اساس مشتری
   - بر پایه نیازهای مشتری، سهولت دسترسی و افزایش راحتی شکل می گیرد و سایر اجزای مدل کسب و کار را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.
   - مثال: تست دی ان ای شرکت ۲۳اندمی

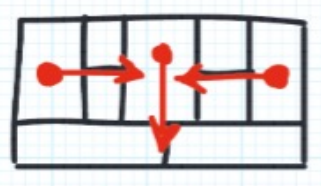
کانونهای نوآوری در مدل کسب و کار (ادامه)

4. بر اساس تأمین مالی

- نوآوری هایی که پیشران آنها جریانهای جدید درآمدی، ساز و کارهای قیمت گذاری یا ساختارهای هزینه کاهش یافته است و منجر به تغییر در سایر اجزای مدل کسب و کار می شود.
- مثال: شرکت زیراکس

5. نوآوری های چندگانه

- نوآوری هایی است که توسط چندین کانون ایجاد می شوند و تأثیر زیادی بر چندین جزء سازنده مدل کسب و کار دارند.
- مثال: هیلتی



قدرت سؤالات "چه می شد اگر..."

- این سؤالات به ما در رهایی از قید محدودیت های مربوط به مدلهای موجود یاری می رسانند.
- این سؤالات ما را برای کشف مدلهای کسب و کاری که بر پایه مفروضات جدید قرار دارند به چالش می کشند.
- مثال: مبلمان ایکیا، موتورهای جت رولزرویس، تماس صوتی رایگان اسکایپ.

فرآیند ایده پردازی

1. **ترکیب تیم**: آیا تیم ما برای ایجاد ایده های تازه مدل کسب و کار به اندازه کافی از تنوع برخوردار است؟
2. **تأمل**: پیش از خلق ایده های مدل کسب و کار باید به مطالعه چه مواردی بپردازیم؟
3. **گسترش**: برای هر جزء سازنده از مدل کسب و کار چه نوآوری هایی را می توانیم تصور کنیم؟
4. **انتخاب معیارها**: مهمترین معیارها برای اولویت بندی ایده های مدل کسب و کار شامل چه مواردی است؟
5. **نمونه سازی**: مدل کسب و کار کامل مربوط به هر ایده برگزیده، دارای چه ویژگی هایی است؟

تشکیل یک تیم متنوع

- یک تیم متنوع نوآوری در مدل کسب و کار شامل افرادی است...
  - از واحدهای 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

- اجرای این قواعد در حداکثر کردن تعداد ایده های خلق شده مفید به شما یاری می رساند:
  - تمرکز کنید.
    - کار را با یک عبارت دقیق از مسأله آغاز کنید و اجازه ندهید بحث پراکنده شود.
  - قراعد را اجرا کنید.
    - به تعویق انداختن قشاوت، یک مکالمه در هر زمان، اهمیت کمیت، تصویری اندیشیدن، تشویق ایده های انقلابی.
  - به شیوه تصویری بیندیشید.
    - ایده ها را در جایی که همه بتوانند ببینند بنویسید یا بکشید.
  - آماده شوید.
    - با تأمل در مسأله تحت بررسی، یک بازدید میدانی یا تبادل نظر با مشتریان برای طوفان فکری آماده شوید.
- دست گرمی برای تحریک قوه خلاقیت اعضا: تمرین گاو نادان

تکنیک ۳: تفکر تصویری

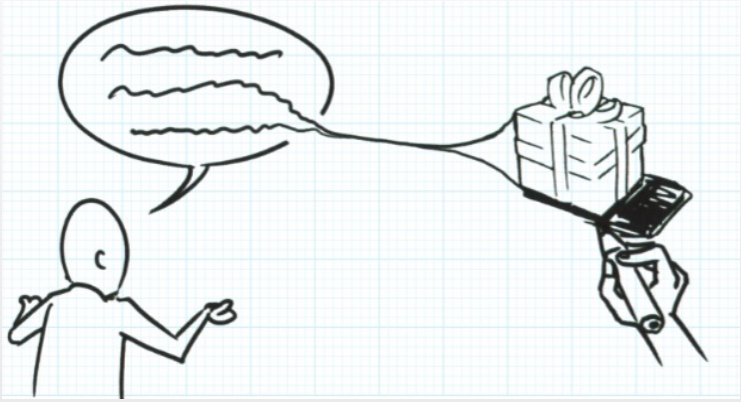
- منظور بهره گیری از ابزارهایی چون تصاویر، طرح های اولیه، نمودارها و یادداشتهای برچسبی، جهت ایجاد معانی و بحث در مورد آنها است.
- با نمایش تصویری مدل کسب و کار، مفروضات پنهان و ضمنی به اطلاعات صریح تبدیل می شود.
- ایجاد طرحی اولیه از یک مدل آن را ماندگار می سازد.
- چهار فرایند که با تفکر تصویری بهبود می یابند: درک، گفتگو، کاوش و ارتباط
- دو تکنیک:
  - استفاده از یادداشتهای تصویری
  - ایجاد طرحهای تصویری اولیه در کنار استفاده از تابلوی طراحی

مصورسازی با استفاده از یادداشت های برچسبی

- یادداشتهای برچسبی نقش حاملان ایده را بر عهده دارند.
- کاغذها قابلیت افزودن، برداشتن و انتقال آسان بین اجزای سازنده مدل کسب و کار را دارا می باشند.
- در استفاده از یادداشتهای برچسبی:
  - از ماژیک ضخیم استفاده کنید.
  - بر روی کاغذ فقط یک جزء را بنویسید.
  - فقط یک عبارت کوتاه بنویسید.

مصورسازی با استفاده از نقاشی ها

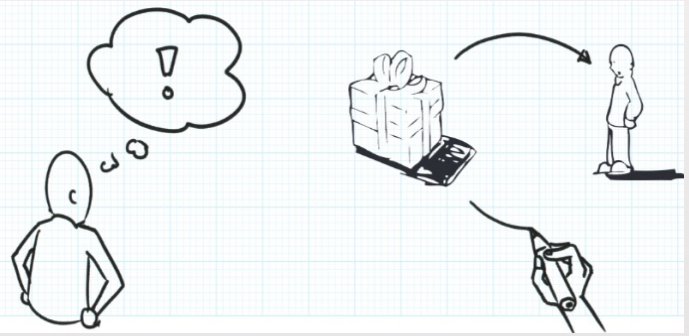
- نقاشی نسبت به یادداشتهای برچسبی پتانسیل بیشتری برای انتقال مفهوم دارد.
- افراد تصاویر ساده را بسیار راحت تر از مفاهیم مجردی که در قالب واژه بیان می شوند، تفسیر می کنند.
- حتی نقاشی های ساده و ابتدایی هم مفاهیم را ملموس و قابل درک می سازند.



- اکنون به بررسی ۴ فرایند می پردازیم که با تفکر تصویری بهبود می یابند.

فرایند درک ماهیت

- دستور زبان تصویری
  - تابلوی طراحی، نقشه ای مفهومی است که به عنوان یک زبان تصویری با دستور زبان ختص خود ایفای نقش می کند.
- دست یابی به تصویر جامع
  - با طراحی تمامی اجزای تابلوی طراحی، تصویری جامع از مدل کسب و کار به بیننده ارائه می دهید.
- دیدن روابط
  - درک مدل کسب و کار نیازمند شناخت اجزای سازنده و فهم روابط بین اجزا است. بیان تصویری ساده تر از تشریح با کلمات است.

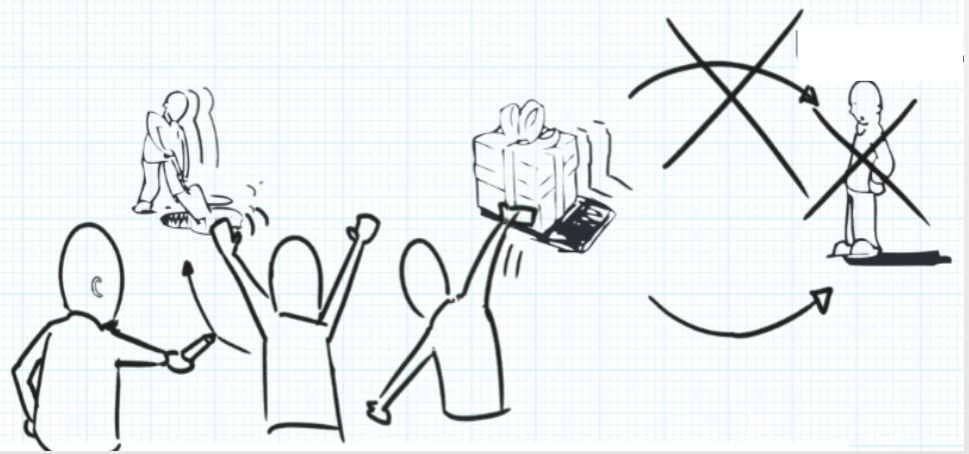


فرایند ارتقای سطح گفتگو

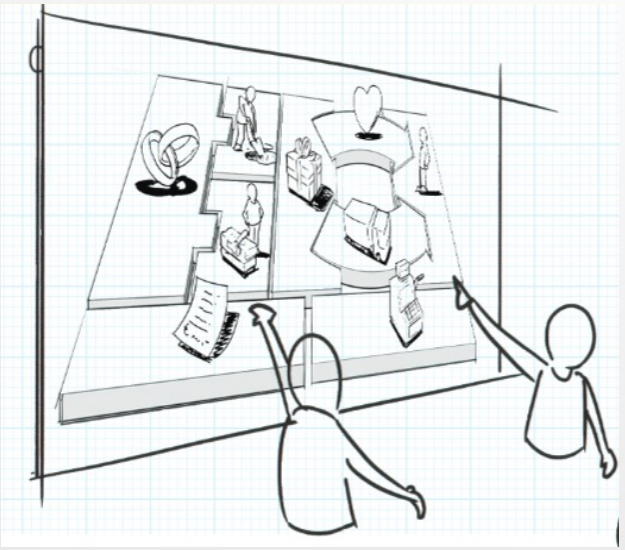
- نقطه مرجع مشترک
  - ارائه تصویری که مفروضات ضمنی ذهن را به اطلاعات صریح تبدیل کند، روشی قدرتمند برای بهبود گفتگو است.
- زبان مشترک
  - تابلوی طراحی یک زبان مشترک با واژگان و دستورزبانی است که به وسیله آن افراد بهتر می توانند یکدیگر را درک کنند.
- درک مشترک
  - مصورسازی مدلهای کسب و کار در قالب یک گروه، مؤثرترین شیوه برای دستیابی به درک مشترک است.

فرایند کاوش ایده ها

- محرک ایده
  - وقتی ایده ها بر روی تابلوی طراحی قرار می گیرند، باعث ظهور ایده های جدیدتر می شوند.
- بازی
  - یک مدل کسب و کار مصور فرصتی برای بازی کردن فراهم می کند. می توانید یادداشتهای برچسبی را به راحتی جابجا کنید و در مورد آنها بحث کنید.



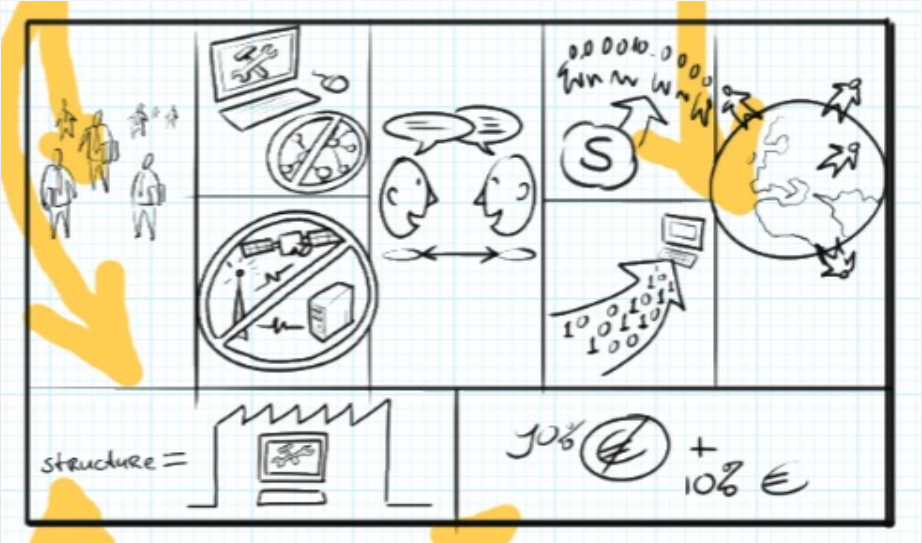
فرایند بهبود ارتباطات

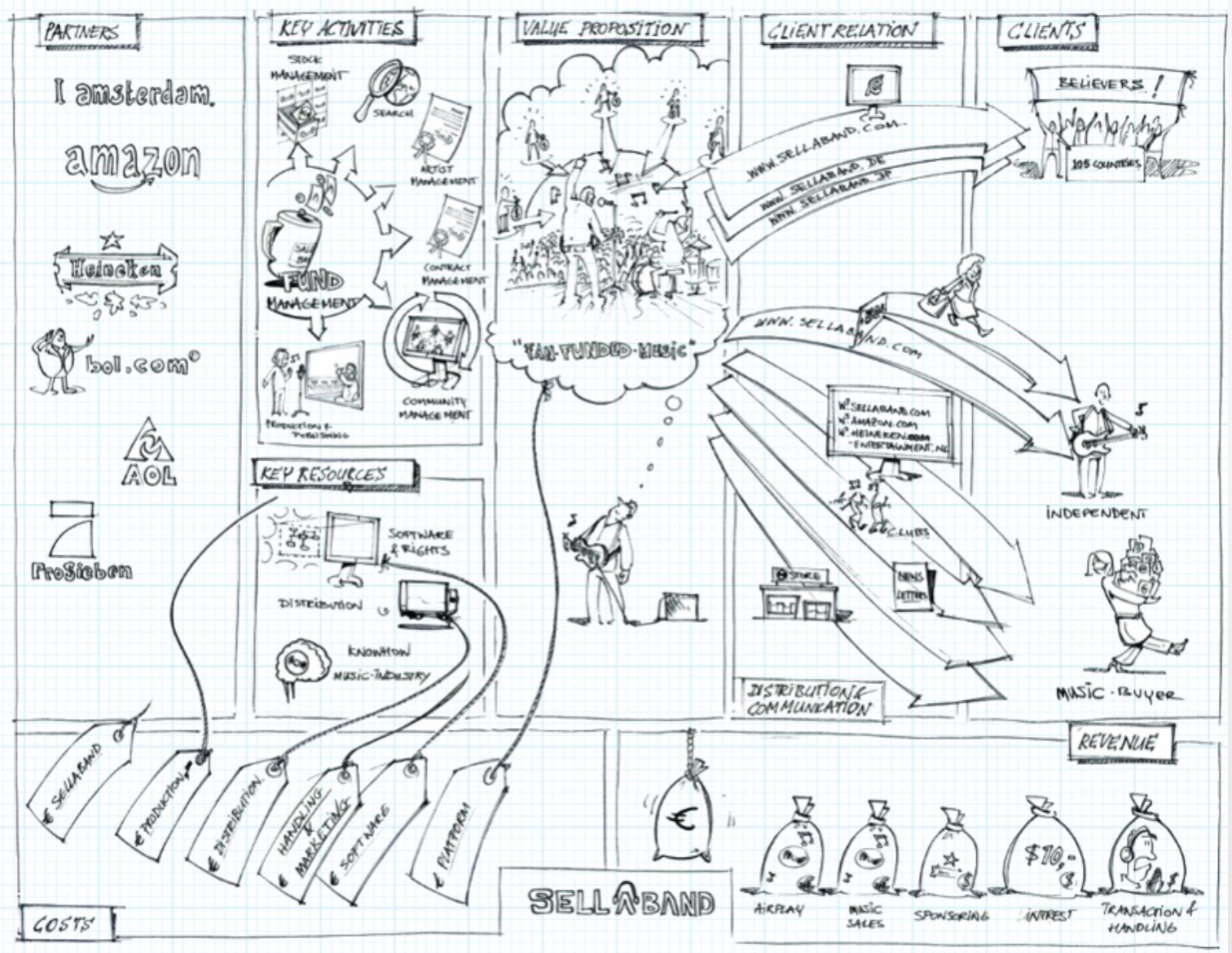


- ایجاد درک فراگیر از گستره سازمان
  - ارائه تصویر بهترین راه برای انتقال مفهوم مدل کسب و کار و ایجاد درک مشترک است.
- فروش داخلی
  - در سازمان ایده‌ها باید در سطوح مختلف برای جلب حمایت مالی به فروش برسند. استفاده از تصاویر ایده را قوی‌تر جلوه می‌دهد.
- فروش خارجی
  - کارآفرینان نیز باید ایده های خود را به سرمایه گذاران بفروشند. ارائه تصویری قوی شانس موفقیت را افزایش می دهد.

انواع مختلف تصویرسازی برای نیازهای مختلف

- ارائه تصویری مدلهای کسب و کار با توجه به اهدافشان نیازمند سطوح مختلفی از جزئیات است.
- در طرح مدل کسب و کار اسکایپ، هدف اشاره به نقاط تمایز برجسته بین اجزای سازنده مدل اسکایپ و مدل سنتی است.
- هدف شرکت سلایند ترسیم تصویری جامع از یک مدل کاملا جدید است و جزئیات بیشتری دارد. (اسلاید بعد)




PARTNERS
I amsterdam.
amazon
Heineken
bol.com
AOL
ProSieben
KEY ACTIVITIES
SERVICE MANAGEMENT
SEARCH
ARTIST MANAGEMENT
FUND MANAGEMENT
CONTRACT MANAGEMENT
COMMUNITY MANAGEMENT
PROMOTION & PUBLISHING
KEY RESOURCES
SOFTWARE & RIGHTS
DISTRIBUTION
KNOWHOW MUSIC-INDUSTRY
VALUE PROPOSITION
"FAN-FUNDED-MUSIC"
CLIENT RELATION
WWW.SELLABAND.COM
WWW.SELLABAND.DE
WWW.SELLABAND.SE
WWW.SELLABAND.COM
CLUBS
NEWS LETTER
DISTRIBUTION & COMMUNICATION
CLIENTS
BELIEVERS!
105 COUNTRIES
INDEPENDENT
MUSIC-BUYER
REVENUE
AIRPLAY
MUSIC SALES
SPONSORING
INTREST
TRANSACTION & HANDLING
COSTS
SELLABAND
PRODUCTION
DISTRIBUTION
HANDLING & MARKETING
SOFTWARE
PLATFORM
SELLABAND

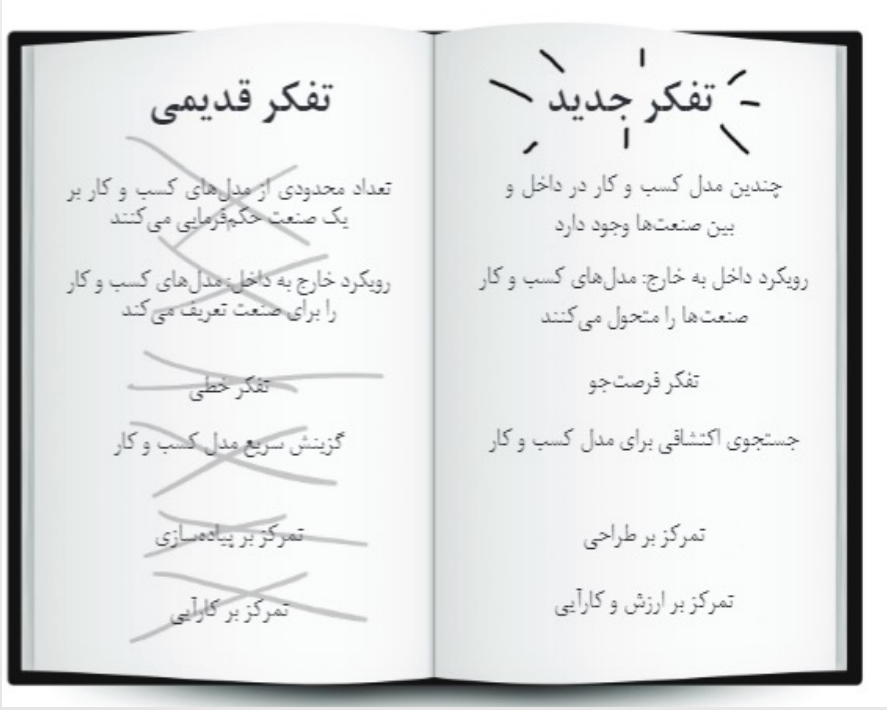
بیان یک قصه تصویری

- بیان قصه به همراه نشان دادن **تدریجی** تصاویر، روشی قوی برای تشریح مدل کسب و کار است.

1. نگاشتی از مدل کسب و کار خود ایجاد کنید.
2. هر جزء از مدل کسب و کار را ترسیم کنید.
3. خط سیر قصه خود را مشخص کنید.
4. قصه را بیان کنید.

تکینک ۴: نمونه سازی

- نمونه سازی، مانند تفکر تصویری، مفاهیم مجرد و انتزاعی را ملموس می‌سازد و بررسی ایده‌های جدید را تسهیل می‌کند.
- نمونه مدل کسب و کار لزوماً تصویری تقریبی از مدل کسب و کار واقعی نیست.
- نمونه ابزاری فکری است که به ما در بررسی مسیرهای فکری مختلف برای پیشبرد مدل یاری می رساند.
- نمونه‌ها تحریک کننده تفکر هستند و گاهی حتی خلاف عقل هستند و مسیرهایی که تا به حال تصور نشده را به ما نشان می دهند.



نگرش طراحی

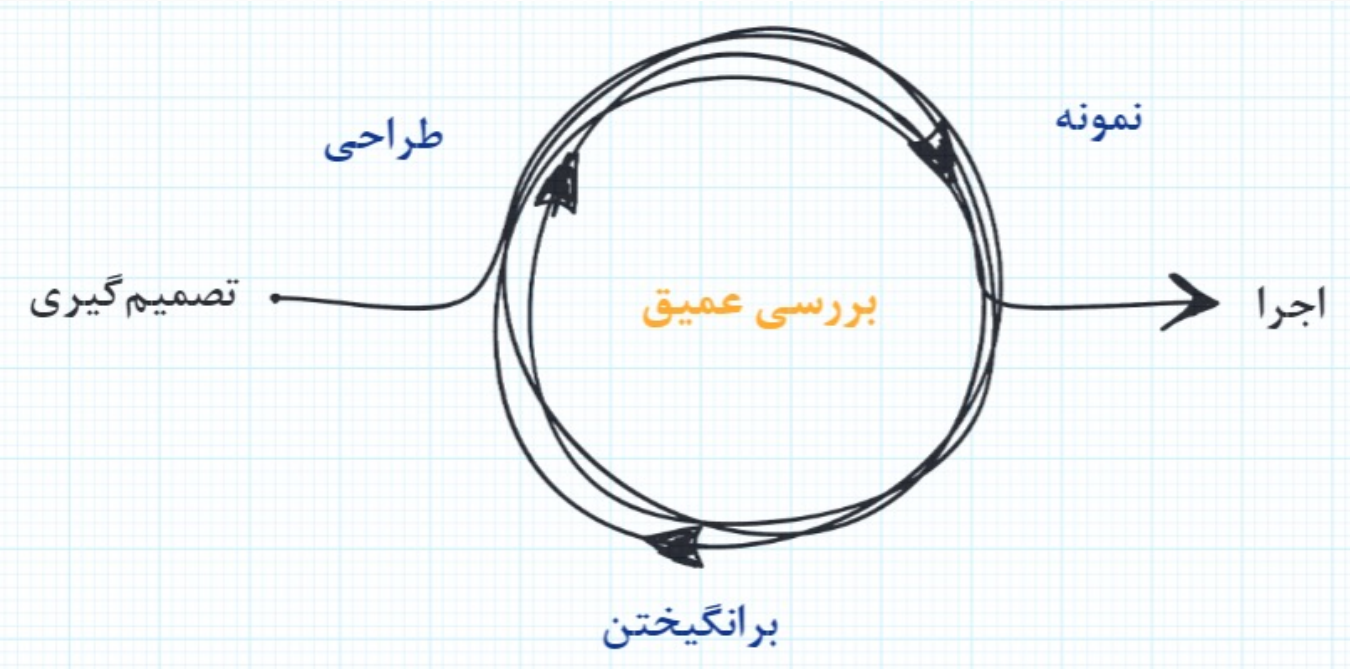
- با ساخت نمونه می توانیم جنبه های مشخصی از ایده را بررسی کنیم.
- قبل از آن که یک موقعیت کسب و کار را از مجرای یک مدل توسعه دهیم، باید در مورد چند گزینه مدل مقدماتی فکر کنیم. روح موجود در این بررسی عمیق، نگرش طراحی نام دارد.
- ویژگی های نگرش طراحی:
  - تمایل به کاوش ایده های خام
  - رد کردن سریع آنها
  - بررسی گزینه های مختلف پیش از گزینش تعداد محدودی گزینه جهت بهبود
  - پذیرش عدم قطعیت تا زمانی که مسیر طراحی تکمیل شود.
- ایجاد نگرش طراحی نیازمند تغییر تمایل افراد از تصمیم گیری به خلق گزینه های جدید برای انتخاب است.

نمونه ها با مقیاسهای مختلف

- طراحی ساده
  - خلاصه سازی و ایجاد ایده ای کلی و تقریبی
- تابلوی طراحی دقیق
  - به بررسی همه موارد لازم برای کارکرد ایده موردنظر بپردازید.
- جنبه اقتصادی کسب و کار
  - اقتصادی بودن ایده موردنظر را بررسی کنید.
- آزمایش میدانی
  - پذیرش توسط مشتری و امکان‌پذیری را بررسی کنید.
- **هدف از نمونه سازی، خلاصه کردن ایده هایی که قصد پیاده سازی آنها را دارید نیست. بلکه به دنبال کاوش ایده های جدید، احتمالاً بی معنی و یا حتی غیرممکن هستیم.**

چند نمونه اولیه از مدل کسب و کار انتشار یک کتاب

- هر نمونه بر شفاف سازی جنبه های خاصی از مدل تمرکز می کند. بنابراین مسیرهای جدیدی را جهت کاوش پیش روی ما قرار می دهد.


طراحی
نمونه
تصمیم‌گیری
بررسی عمیق
اجرا
برانگیختن

تمرین: یک مدل کسب و کار جدید برای مشاوره

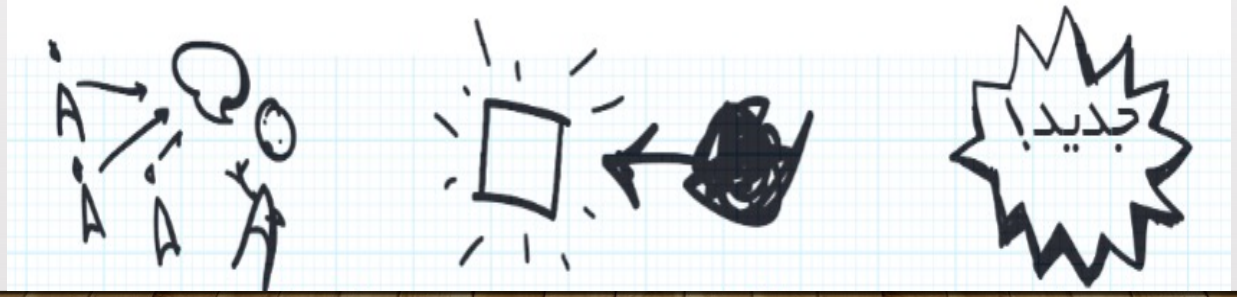
1. مسائل عمده را مشخص کنید.
2. گزینه های ممکن را خلق کنید.
3. نمونه مدل کسب و کار کوردنظر را ایجاد کنید.

تکنیک ۵: قصه گویی

- ماهیت مدلهای جدید و نوآور، تشریح و درک آنها را دشوار می سازد.
- مقاومت، عکس العمل محتمل در برابر یک مدل ناشناخته است. توصیف مدل به گونه ای که بر این مقاومت غلبه کند بسیار مهم است.
- قصه گویی در زمینه انتقال اثربخش مفهوم مدل به شما کمک می کند.
- قصه ابزاری ایده آل برای فراهم آوردن امکان گفتگوهای عمیق در مورد مدل کسب و کار و منطق در بر گیرنده آن است.

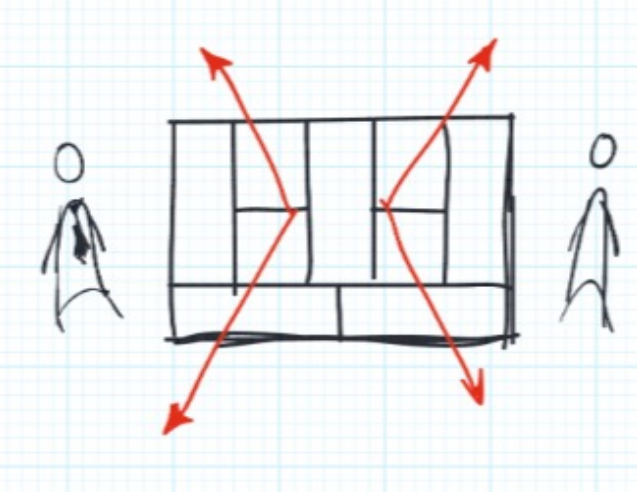
چرا قصه گویی؟

- معرفی موارد جدید به مدیران سازمان
  - ملموس ساختن موارد جدید: با قصه گویی، به جای استفاده از واژه ها برای توضیح نقاشی، از رنگها استفاده می کنید.
- فروش ایده به سرمایه گذاران
  - شفاف سازی: قصه گویی در مورد اینکه چگونه مدل شما مشکل مشتری را برطرف می کند.
- درگیر کردن کارکنان
  - قصه در مقایسه با منطق، افراد را بیشتر برمی انگیزد. منطق خود را در قالب روایتی جذاب بیان کنید.

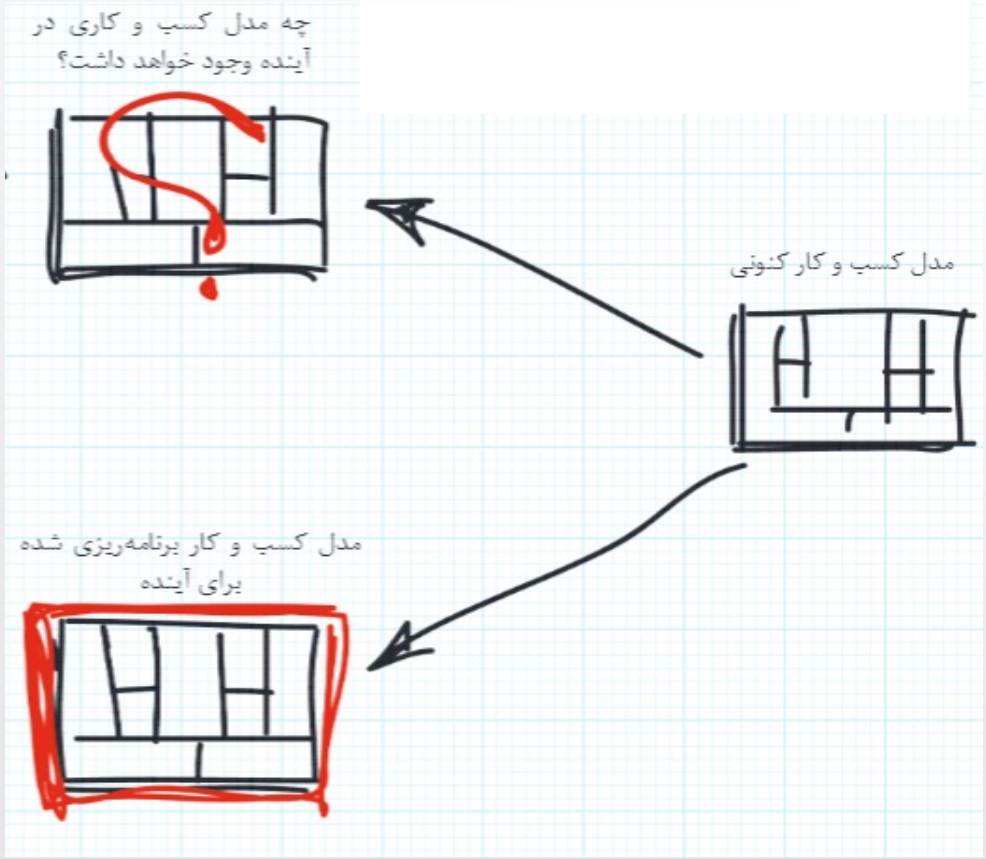


ملموس ساختن مدلهای کسب و کار

- هدف از قصه گویی، معرفی مدل کسب و کار جدید به شیوه ای جالب و ملموس است.
- سادگی قصه را حفظ کنید و تنها از یک شخصیت استفاده کنید.
- دو رویکرد شروع قصه گویی:
  1. دیدگاه مشتری: مشتری شخصیت اصلی است.
  2. دیدگاه سازمانی: قصه از دیدگاه کارمند بیان می شود.



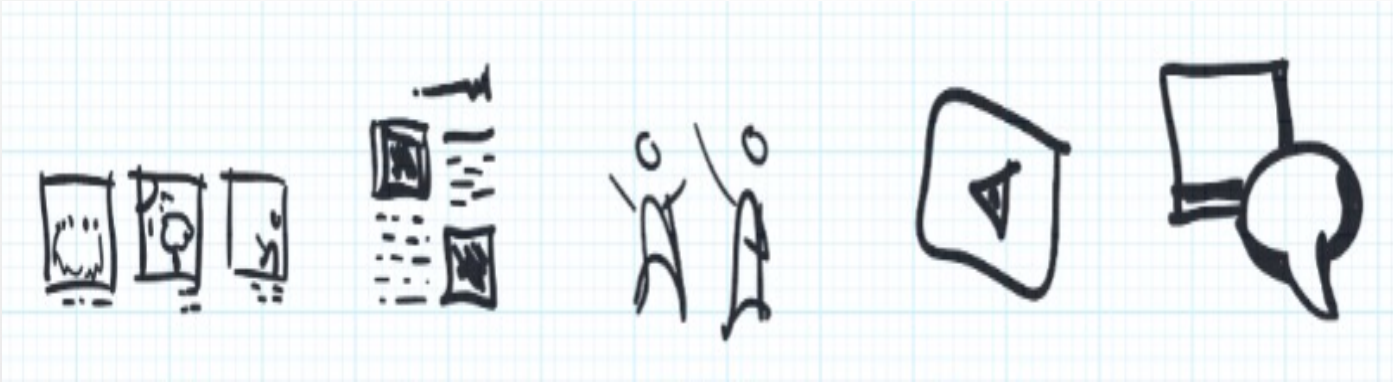
ملموس ساختن آینده



- قصه ها مرز بین واقعیت و خیال را محو می کنند. بنابراین ابزاری قدرتمند برای بیان ماهیتی ملموس از آینده های ممکن فراهم می آورند.
- **برانگیختن ایده ها**: برای به چالش کشیدن وضع موجود سازمان، قصه باید محیط رقابتی آینده و چالشهای مدل کنونی در آینده را ترسیم کند.
- **توجیه تغییر**: هدف این قصه، نشان دادن این است که چگونه مدل جدید برای آینده سازمان ایده آل است.

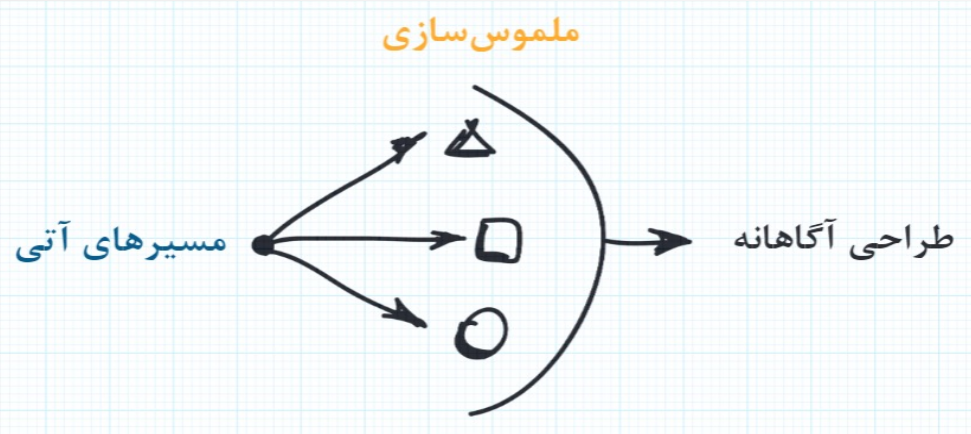
تکنیکهای قصه گویی

- صحبت و تصویر
- کلیپ ویدئویی
- ایفای نقش
- متن و تصویر
- داستان مصور

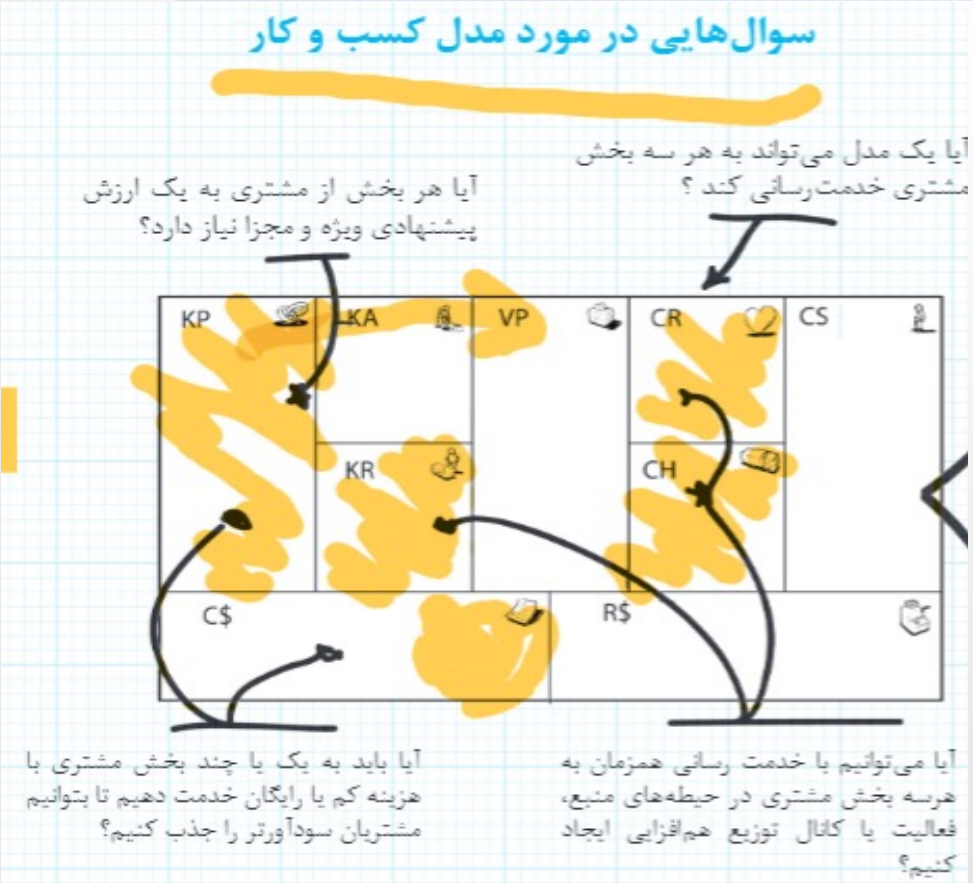


تکنیک ۶: سناریوها

- سناریوها می توانند در هدایت طراحی مدلهای کسب و کار جدید یا نوآوری در مدلهای موجود، نقش مفیدی ایفا کنند.
- نقش اصلی سناریوها آگاه سازی فرایند توسعه مدل کسب و کار از طریق بیان جزئیات و مشخص کردن فضای طراحی است.
- تکنیکهای مبتنی بر سناریو، افراد را وادار می کند که در مورد چگونگی تکامل مدل تحت شرایط مختلف بیندیشند.
- دو نوع سناریو را بررسی می کنیم:
  1. موقعیت مشتری
  2. توصیف محیطهای محتمل آتی



سناریو مشتری: کاوش ایده ها

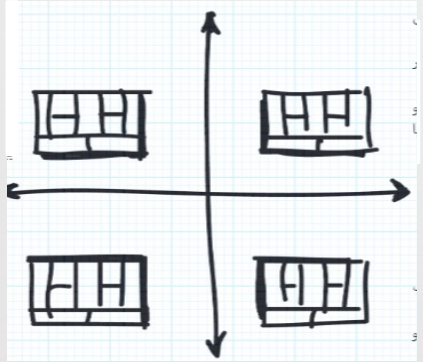


- پرداختن به مسائلی از قبیل:
  - مناسب ترین گزینه کانال توزیع چیست؟
  - برقراری چه روابطی مهم است؟
  - مشتریان برای چه راهکاری پول پرداخت می کنند؟
- وقتی سناریوها را خلق کردیم از خود می پرسیم:
  - آیا یک مدل کسب و کار برای تمامی بخشها کفایت می کند؟
  - آیا نیازمند تطبیق مدل برای هر بخش هستیم؟

سناریوهای آتی

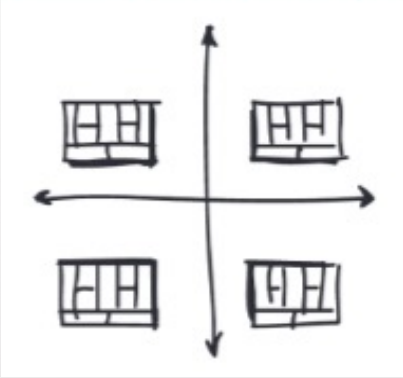
- سناریوها با ترسیم زمینه های واقعی آتی، خلاقیت را در مورد مدلهای کسب و کار مناسب تحریک می کنند.
- مثال: مدلهای کسب و کار آتی در داروسازی:

1. کسب و کار در حالت معمول: طب شخصی سازی شده محقق نخواهد شد و درمان مولد اصلی درآمد باقی خواهد ماند.
2. طب مخصوص من: طب شخصی سازی شده به واقعیت تبدیل می شود اما درمان مولد اصلی درآمد خواهد بود.
3. بیمار سالم: گذار به سوی طب پیشگیرانه ادامه پیدا می کند اما طب شخصی سازی شده محقق نمی شود.
4. بازآفرینی صنعت داروسازی: طب شخصی و پیشگیرانه حیطه های جدید رشد در صنعت دارو را تشکیل می دهند.

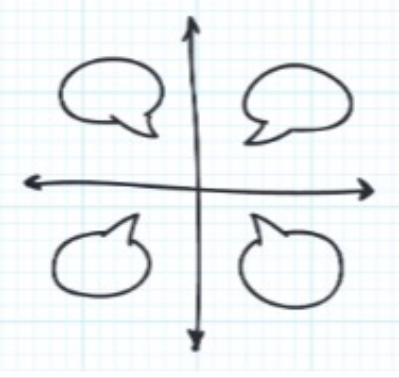
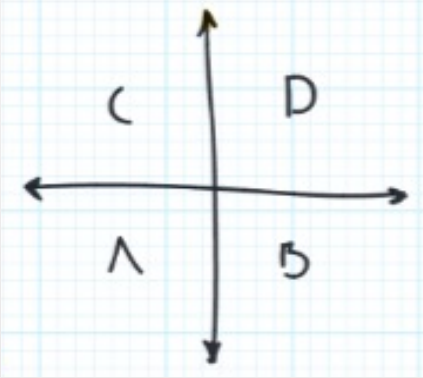


سناریوهای آتی و مدلهای کسب و کار جدید

- بر اساس دو یا چند معیار اصلی، مجموعه‌ای از سناریوها را برای آینده توسعه دهید.



- هر سناریو را با قصه ای که عناصر اصلی آن را مشخص می کند توصیف کنید.



- کارگاه: برای هر سناریو یک یا چند مدل کسب و کار متناسب توسعه دهید.