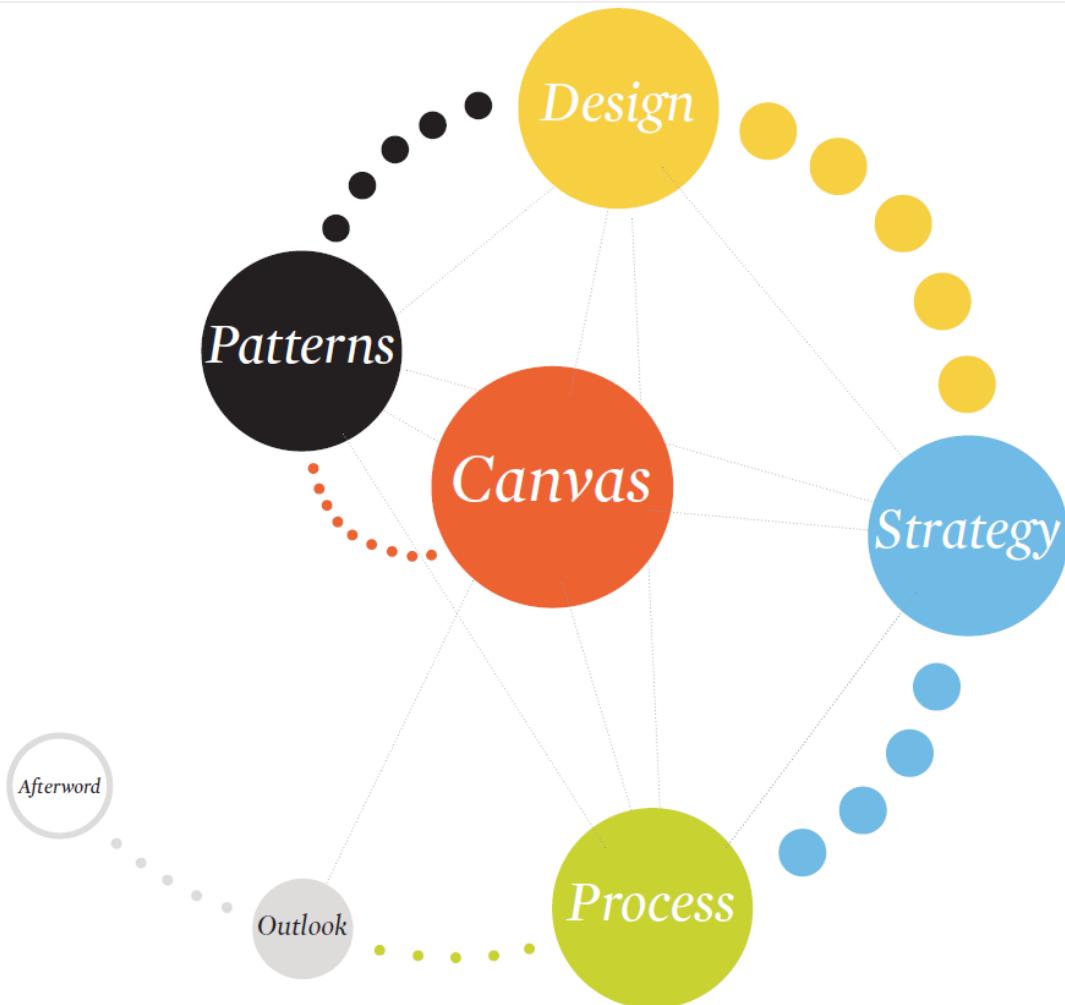


Business Model

مدل کسب و کار

By: Mohammad Khatibi

نقشه راه خلق مدل کسب و کار



طراحی

Design

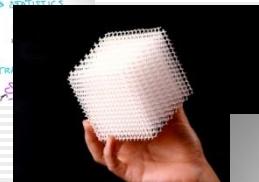
افراد درگیر کسب و کار نه تنها باید طراحان را بهتر درک کنند، بلکه خود باید یک طراح شوند.

راجر مارتین

طراحی

- کار یک طراح جستجوی دائم برای خلق موضوعات جدید، کشف نایافته ها یا دستیابی به کارکردهای مختلف است.
- وظیفه یک طراح، گسترش مرزهای تفکر، ایجاد گزینه های جدید و درنهایت ارزش آفرینی برای کاربران است. این کار نیازمند توانایی "**تصور کردن چیزی که وجود ندارد**" است.
- افراد در گیر در کسب و کار به طور ناخودآگاه هر روز به تمرین طراحی می پردازند. ما به طراحی سازمانها، استراتژی‌ها، مدل‌های کسب و کار، فرآیندها و پروژه‌ها می‌پردازیم. بدین منظور باید شبکه پیچیده‌ای از عوامل نظیر رقبا، فناوری، محیط قانونی و موارد مشابه را در فضایی ناآشنا و جدید در نظر بگیریم؛ این کار دقیقاً نوعی طراحی است.

تکنیک های طراحی مدل کسب و کار



۱. بینش مشتری

۲. ایده پردازی

۳. تفکر تصویری

۴. نمونه سازی

۵. قصه‌گویی

۶. سناریوهای

۱. بینش مشتری

بسیاری از شرکت‌ها سرمایه‌گذاری سنگینی روی تحقیقات بازار انجام می‌دهند، اما اغلب درهنگام طراحی مدل‌های کسب و کار خود از دیدگاه‌های مشتریان غافل هستند.

در طراحی مدل کسب و کار باید به مدل از دیدگاه مشتریان نگاه شود تا فرصت‌های جدید شناسایی شوند. نوآوری موفق نیازمند درک عمیقی از مشتریان شامل محیط، قواعد روزمره، دغدغه‌ها و علائق آنها در زندگی است.

بکارگیری بینش مشتری یک قاعده برای تمامی مراحل فرآیند طراحی مدل کسب و کار است. بینش مشتری باید تاثیر خود را در در گزینش ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان و جریان‌های درآمدی نشان دهد.

1. بینش مشتری

آنها

طراحی مدل کسب و کار مشتری محور
مشتری ما نیاز به انجام چه کاری را دارد و چگونه می توانیم
در انجام آن به او کمک کنیم؟
عالیق مشتریان ما چیست و چگونه می توانیم کمک کنیم به
آنها دست یابند؟
مشتریان دوست دارند چگونه مخاطب قرار گیرند؟ ما چگونه
متناوب با عادات روزمره آنها عمل می کنیم؟
مشتریان انتظار دارند چگونه روابطی با آنها برقرار کنیم؟
مشتریان برای چه ارزشی واقعا حاضر به پرداخت بول هستند؟

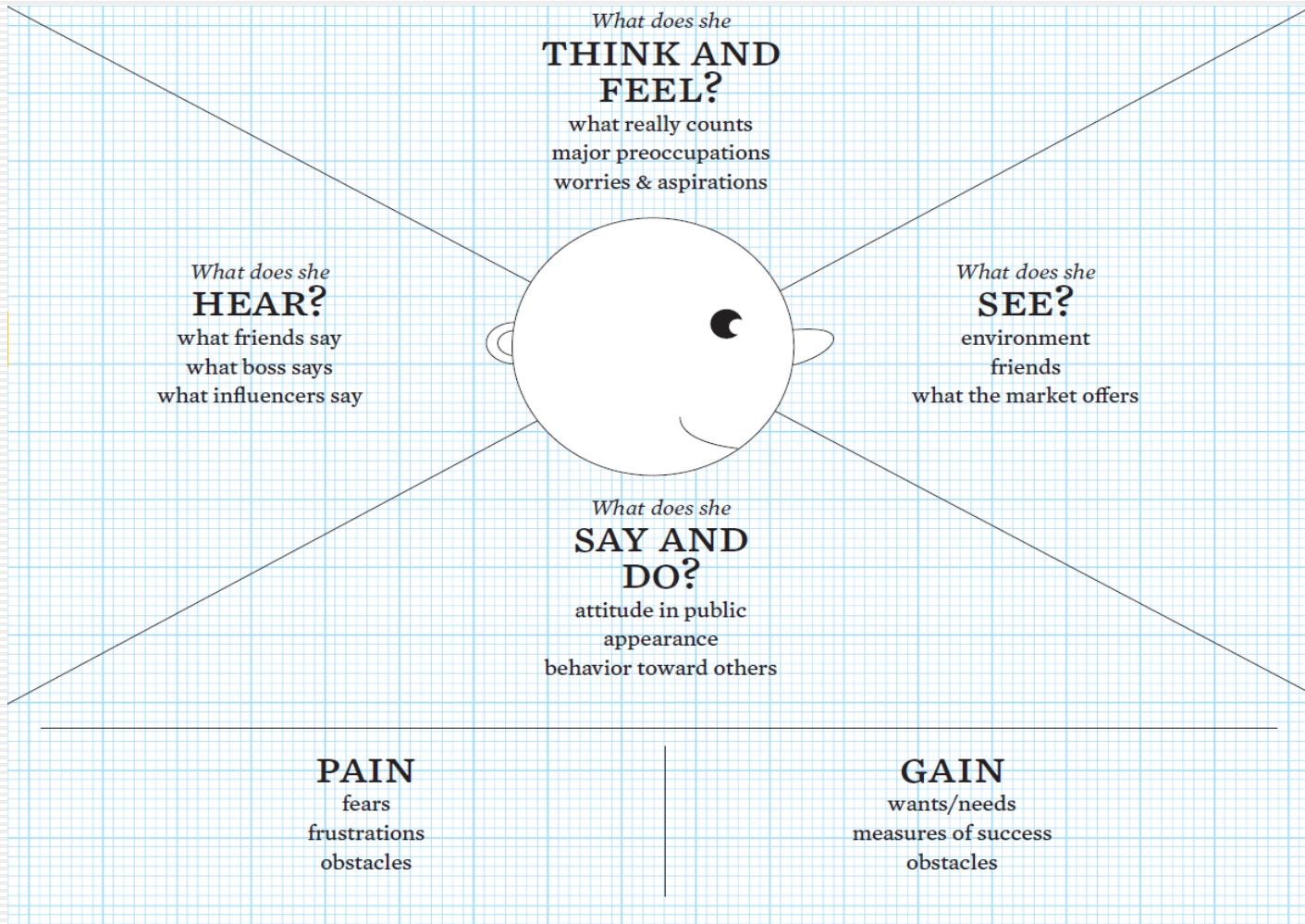
شما

~~طراحی مدل کسب و کار سازمان محور~~
~~چه چیزی را می توانیم به مشتری بفروشیم؟~~
~~چگونه می توانیم به کارآترین روش به مشتریان~~
~~دسترسی پیدا کنیم؟~~
~~نیازمند ایجاد چه نوع روابطی با مشتریان هستیم؟~~
~~چگونه می توانیم از مشتریان خود پول بگیریم؟~~

دیدگاه خود را تغییر دهید!!

1. پیش مشتری

نقشه شاخه (Empathy Map)



۱. بینش مشتری

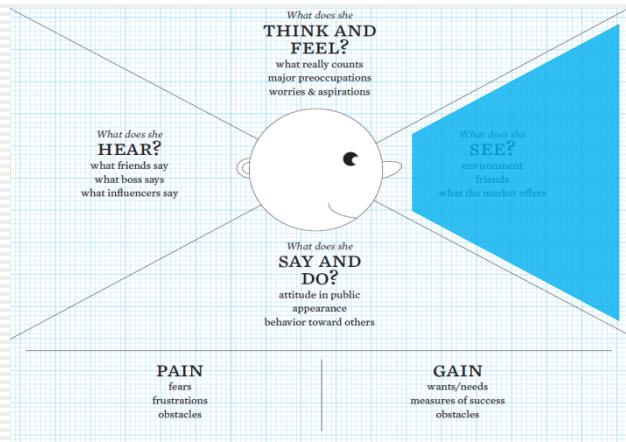
چگونه از نقشه شناخت مشتری استفاده کنیم؟

- طوفان فکری برای تعیین تمام بخش‌های بالقوه‌ای که می‌توان به آنها خدمت‌رسانی نمود
- انتخاب سه بخش محتمل و برگزیدن یکی از آنها برای اولین تمرین پیاده‌سازی ویژگی‌ها
- شروع کار با اختصاص یک نام و تعدادی ویژگی جمعیت‌شناختی به گروه مشتری
- مراجعه به نمودار نقشه شناخت مشتری و پاسخگویی به شش سوال کلیدی

۱. بینش مشتری

۱. چه چیزی را می‌بیند؟

مواردی که مشتری در محیط خود مشاهده می‌کند را توصیف کنید.



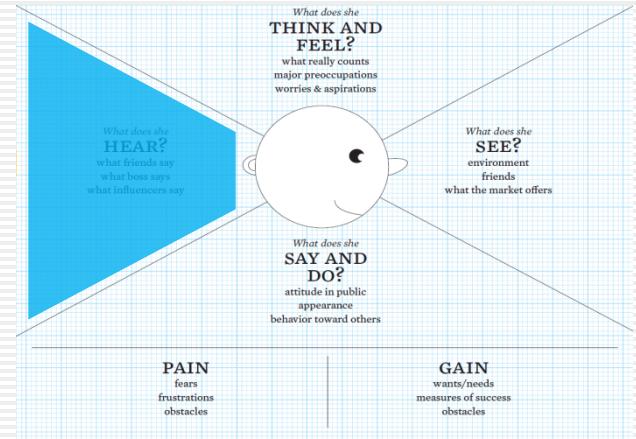
- این موضوع از نگاه او چگونه به نظر می‌آید؟
- چه کسانی پیرامون او هستند؟
- دوستان او چه کسانی هستند؟
- در طول روز چه پیشنهادهای خاصی به او ارائه می‌شود؟
- با چه مشکلاتی مواجه است؟

۱. بینش مشتری

۲. چه چیزی را می‌شنود؟

چگونگی تاثیر محیط بر مشتری را توصیف کنید.

- دوستان او چه می‌گویند؟
- همسر او چه می‌گوید؟
- چه کسانی واقعاً بر او تاثیر می‌گذارند و چگونه؟
- چه کانال‌های رسانه‌ای تاثیر بیشتری بر او دارند؟

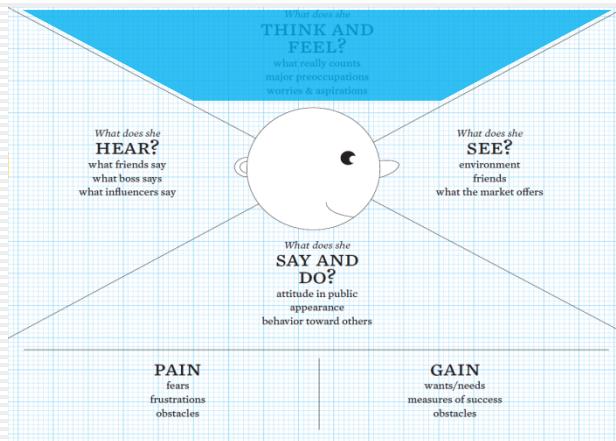


۱. بینش مشتری

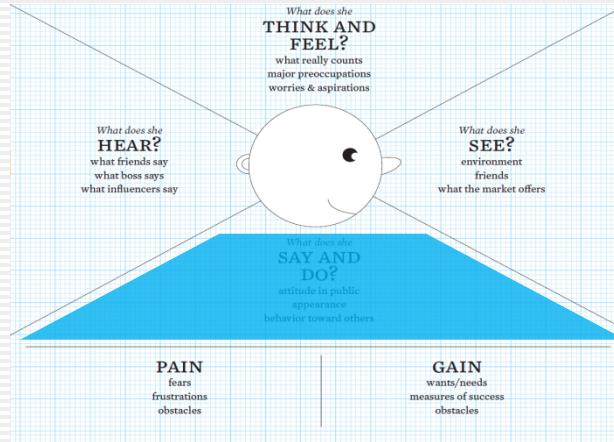
۳. در مورد چه چیزی فکر می کند و چه احساسی دارد؟

سعی کنید طرحی از مواردی که در ذهن مشتری است، استخراج کنید.

- چه چیزی واقعا برای او مهم است؟ (ممکن است این موارد را بطور علنی بیان نکند)
- احساسات او را تصور کنید. چه چیزی به او انگیزه می دهد؟
- چه چیزی ممکن است شبها او را بیدار نگه دارد؟
- سعی کنید رویاها و تخیلات او را توصیف کنید.



۱. بینش مشتری

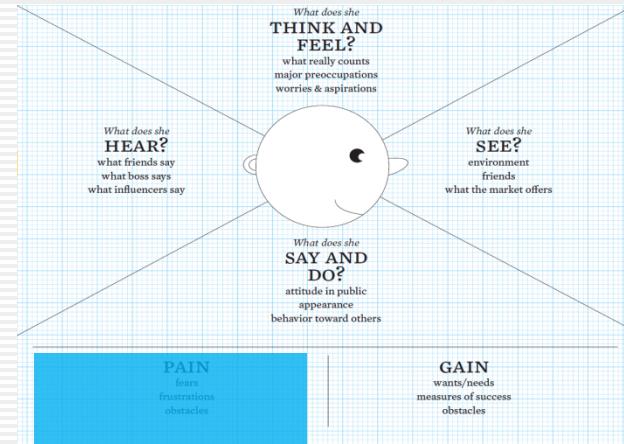


۴. چه می گوید و چه می کند؟

تصور کنید مشتری ممکن است چه چیزی بگوید و در جامعه چگونه رفتار کند.

- نگرش او چیست؟
- ممکن است چه چیزی به دیگران بگوید؟
- توجه ویژه‌ای به تناقضات بالقوه میان چیزی که می گوید و چیزی که واقعاً فکر و احساس می کند، داشته باشید.

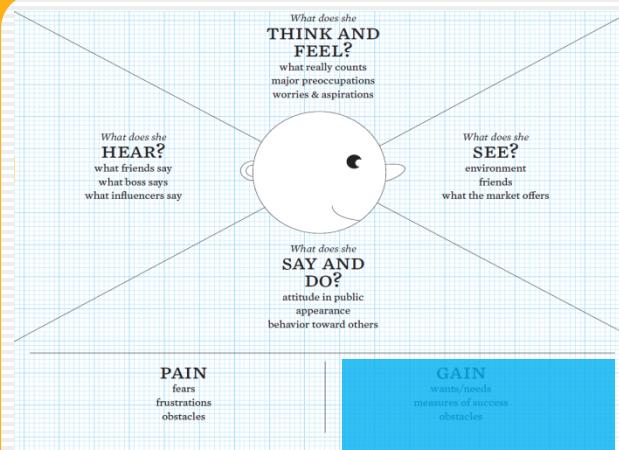
۱. بینش مشتری



۵. چه آلام و خلاء‌هایی دارد؟ (رنج‌ها)

- بزرگترین محرومیت‌های او و چه چیزهایی هستند؟
- چه موافعی بین او و آنچه می‌خواهد بدان دست یابد، وجود دارد؟
- از پذیرفتن چه ریسک‌هایی هراس دارد؟

۱. بینش مشتری



۶. چه آمال و آرزوهایی دارد؟ (گنج‌ها)

- واقعا خواهان و نیازمند دستیابی به چه چیزی است؟
- چگونه موفقیت را ارزیابی می‌کند؟
- در مورد استراتژی‌هایی که او برای رسیدن به اهداف خود از آنها استفاده می‌کند، فکر کنید.

1. بینش مشتری

Microsoft Office case

Business Model - The Empathy Map



© Compiled by: Mohammad Khatibi

2. ایده پردازی

ترسیم مدل کسب و کار موجود و طراحی مدل کسب و کار جدید و نوآور، مقولاتی متفاوت هستند. طراحی دربرگیرنده فرآیندی خلاق برای تولید تعداد زیادی ایده در زمینه مدل کسب و کار و غربال موفق بهترین‌های آنهاست؛ این فرآیند **ایده‌پردازی** نام دارد.



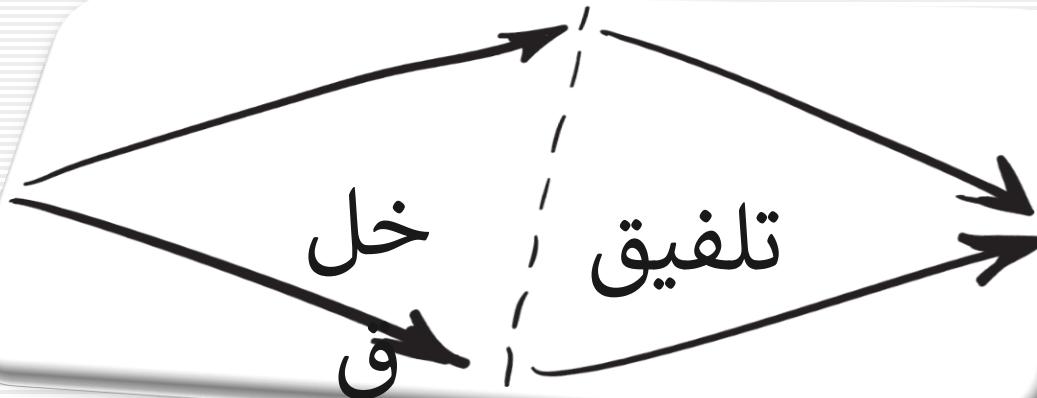
نوآوری در مدل کسب و کار عبارت از به چالش کشیدن دیدگاه‌ها و تئوری‌های محافظه‌کارانه سنتی به منظور طراحی مدل‌های خلاقانه برای برآورده ساختن نیازهای جدید، پنهان و برآورده نشده مشتری است.



از کجا شروع کنیم؟ تمرکز بر **کانون‌های نوآوری در مدل کسب و کار** با استفاده از تابلوی طراحی مدل کسب و کار و طرح سوالات «چه می‌شد اگر؟».



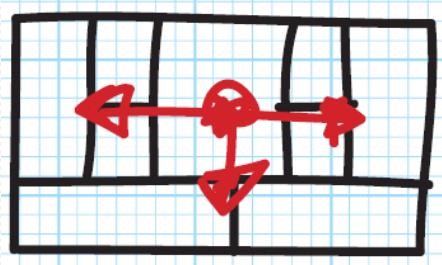
2. ایده پردازی



وضع موجود را نادیده بگیرید
گذشته را فراموش کنید
تمرکز بر رقبا را متوقف کنید
دیدگاهها و باورهای موجود را به چالش بکشید

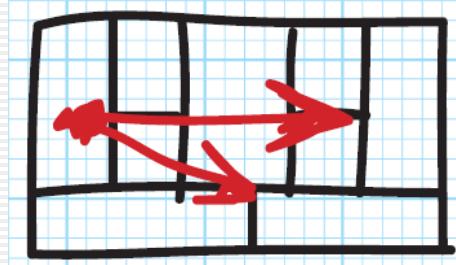
2. ایده پردازی

کانون‌های نوآوری در مدل کسب و کار



بر اساس پیشنهاد

نوآوری بر مبنای پیشنهاد در بروگیرنده خلق ارزش‌های پیشنهادی جدید است که سایر اجزا سازنده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



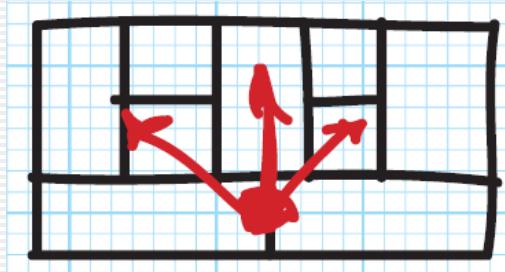
بر اساس منبع

نوآوری بر مبنای منابع، ریشه در زیرساخت‌ها یا مشارکت‌های موجود در سازمان دارد و به دنبال توسعه یا تحول مدل کسب و کار است.



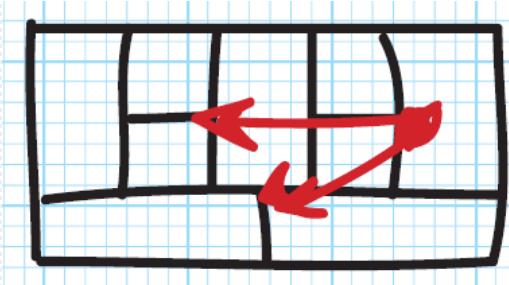
2. ایده پردازی

کانون‌های نوآوری در مدل کسب و کار



بر اساس تامین مالی

نوآوری‌هایی که پیشران آنها جریان‌های درآمدی، سازوکارهای قیمت‌گذاری یا ساختارهای هزینه کاهش یافته است و منجر به تغییر در سایر اجزای مدل کسب و کار می‌شود.



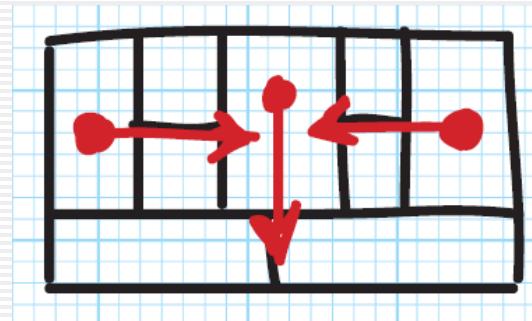
بر اساس مشتری

نوآوری‌های مبتنی بر مشتری، بر پایه نیازهای مشتری، سهولت در دسترسی و افزایش راحتی شکل می‌گیرد.



2. ایده پردازی

کانون‌های نوآوری در مدل کسب و کار



نوآوری‌های چندگانه

نوآوری‌هایی که توسط چند کانون ایجاد می‌شوند و تاثیر زیادی بر چندین جزء سازنده مدل کسب و کار دارند.



2. ایده پردازی

قدرت سوالات «چه می شد اگر؟»

- چه می شد اگر خریداران مبلمان، اجزای تشکیل دهنده مبل را به صورت مجزا از انباری بزرگ تحویل



می گرفتند و خودشان آنها را در منزل مونتاژ می کردند؟

- چه می شد اگر خطوط هوایی برای هوایپماهای خود موتور نمی خریدند، اما برای کار کرد موتور بطور



Rolls-Royce®

ساعتی پول پرداخت می کردند؟



چه می شد اگر تماس های صوتی در سراسر دنیا رایگان بود؟



چه می شد اگر تولید کنندگان خودرو، به جای فروش خودرو خدمات جابجایی ارائه می کردند؟



چه می شد اگر افراد می توانستند به جای قرض گرفتن پول از بانک، از یکدیگر پول قرض بگیرند؟



چه می شد اگر هر فرد روستایی به تلفن دسترسی داشت؟

...

۲. ایده پردازی

فرآیند ایده پردازی

- ۱ **ترکیب قیم:** آیا تیم ما برای ایجاد ایده‌های تازه مدل کسب و کار به اندازه کافی از تنوع برخوردار است؟
- ۲ **تامل:** پیش از خلق ایده‌های مدل کسب و کار باید به مطالعه چه مواردی بپردازم؟
- ۳ **گسترش:** برای هر جزء سازنده از مدل کسب و کار چه نوآوری‌هایی را می‌توانیم تصور کنیم؟
- ۴ **انتخاب معیارها:** مهمترین معیارها برای اولویت‌بندی ایده‌های مدل کسب و کار کدامند؟
- ۵ **نمونه سازی:** مدل کسب و کار مربوط به هر ایده برگزیده، دارای چه ویژگی‌هایی است؟

2. ایده پردازی

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 تخصصهای گوناگون
- با سطوح مختلف ارشدیت
- با ترکیبی از تجارب مختلف
- با پیش زمینه های فرهنگی متفاوت

3. تفکر تصویری



منظور از تفکر تصویری، بهره‌گیری از ابزارهایی چون تصاویر، طرح‌های اولیه، نمودارها و یادداشت‌های برچسبی برای ایجاد معانی و بحث در مورد آنهاست.



با نمایش تصویری مدل کسب و کار، مفروضات پنهان و ضمنی به اطلاعات صریح تبدیل می‌شوند. این کار مدل را ملموس ساخته، به آن حیات می‌بخشد و خلق مشترک را تسهیل می‌سازد.

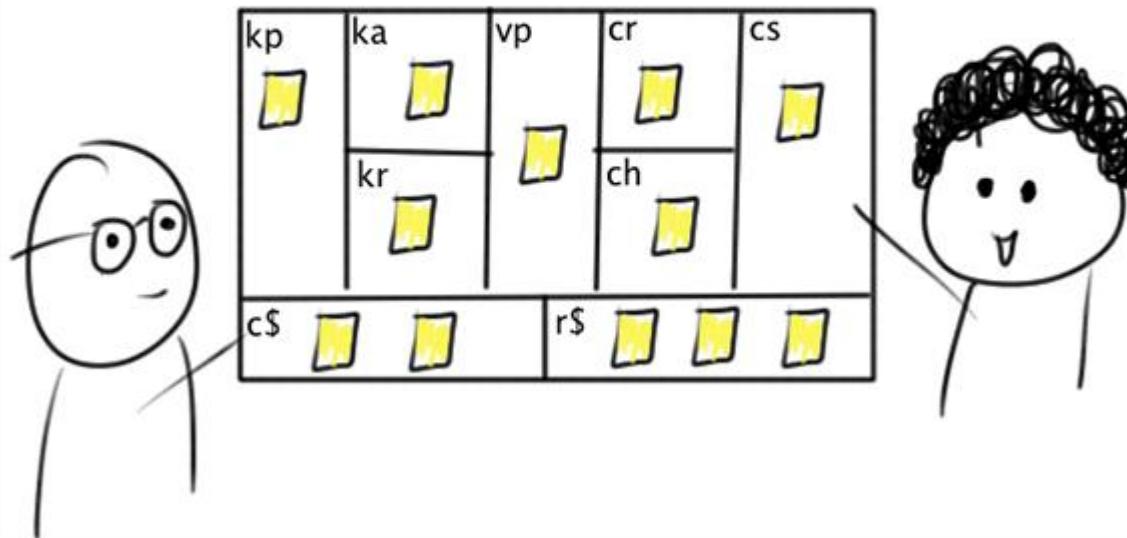


تفکر تصویری، بررسی‌های استراتژیک را با تبدیل مفاهیم انتزاعی به واقعیت ملموس، روشن ساختن ارتباطات بین اجزا و ساده‌سازی پیچیدگی‌ها بهبود می‌دهد.

۳. تفکر تصویری

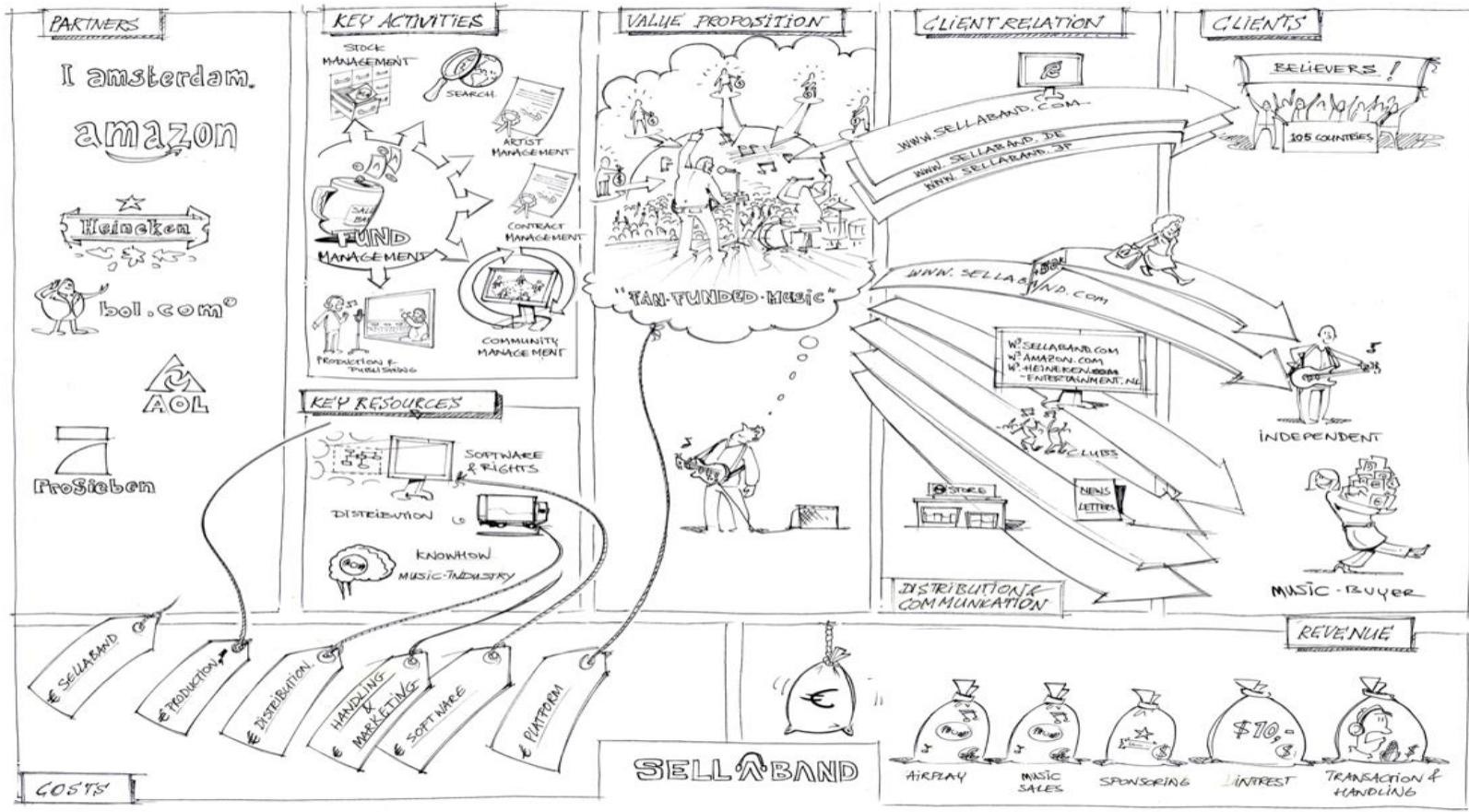
تصویرسازی با استفاده از یادداشت‌های برچسبی

let's have a conversation about our business model



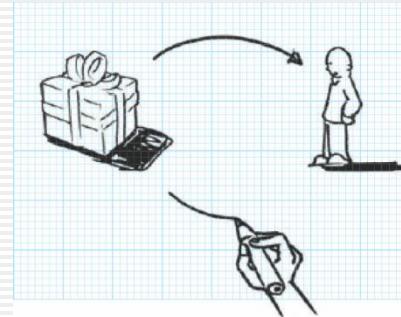
۳. تفکر تصویری

تصویرسازی با استفاده از نقاشی‌ها

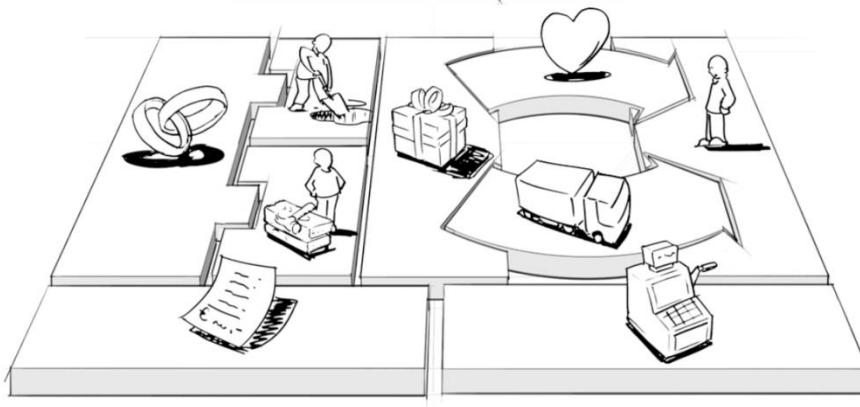


۳. تفکر تصویری

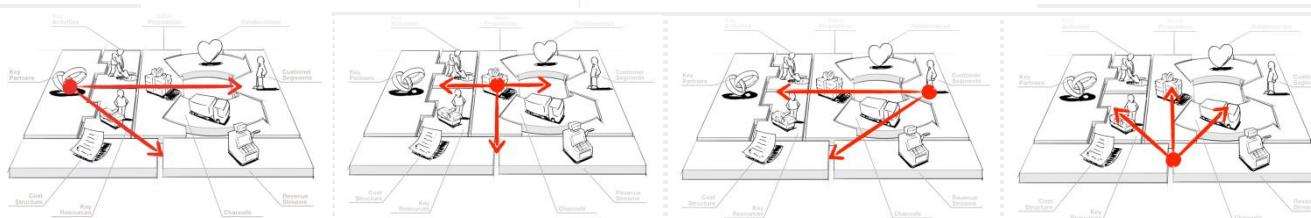
در ک ماهیت



- دستور زبان تصویری



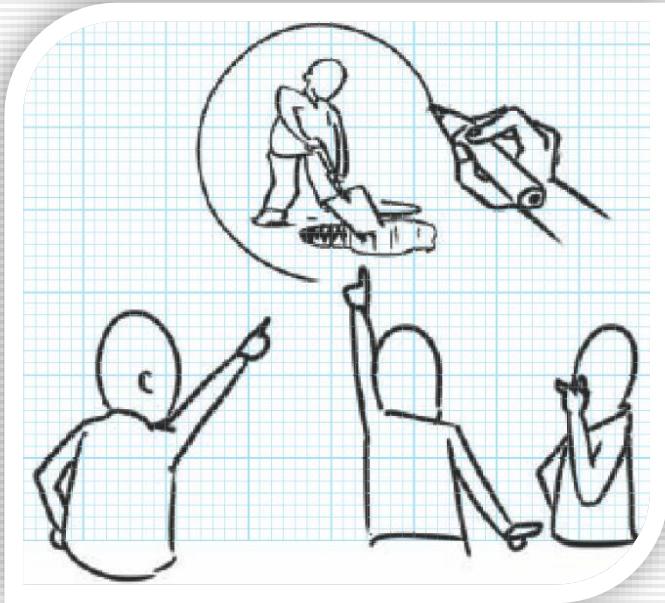
- دست یابی به تصویر جامع



- دیدن روابط

3. تفکر تصویری

ارتقای سطح گفتگو



- نقطه مرجع مشترک
- زبان مشترک
- در ک مشترک

۳. تفکر تصویری

بهبود ارتباطات



- ایجاد در ک فراگیر از گستره سازمان



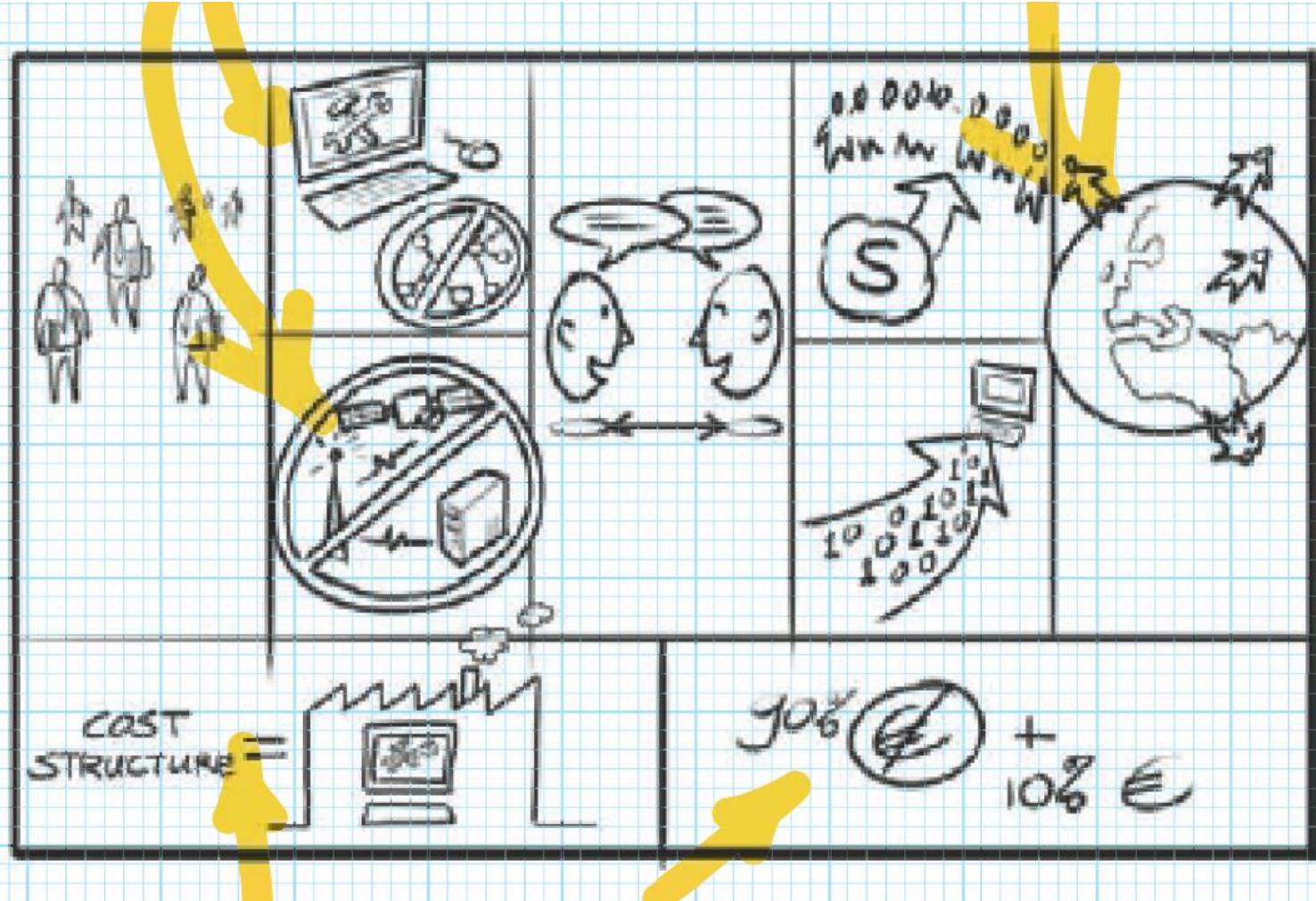
- فروش داخلی



- فروش خارجی

۳. تفکر تصویری

Skype



3. تفکر تصویری

قصه‌گویی تصویری

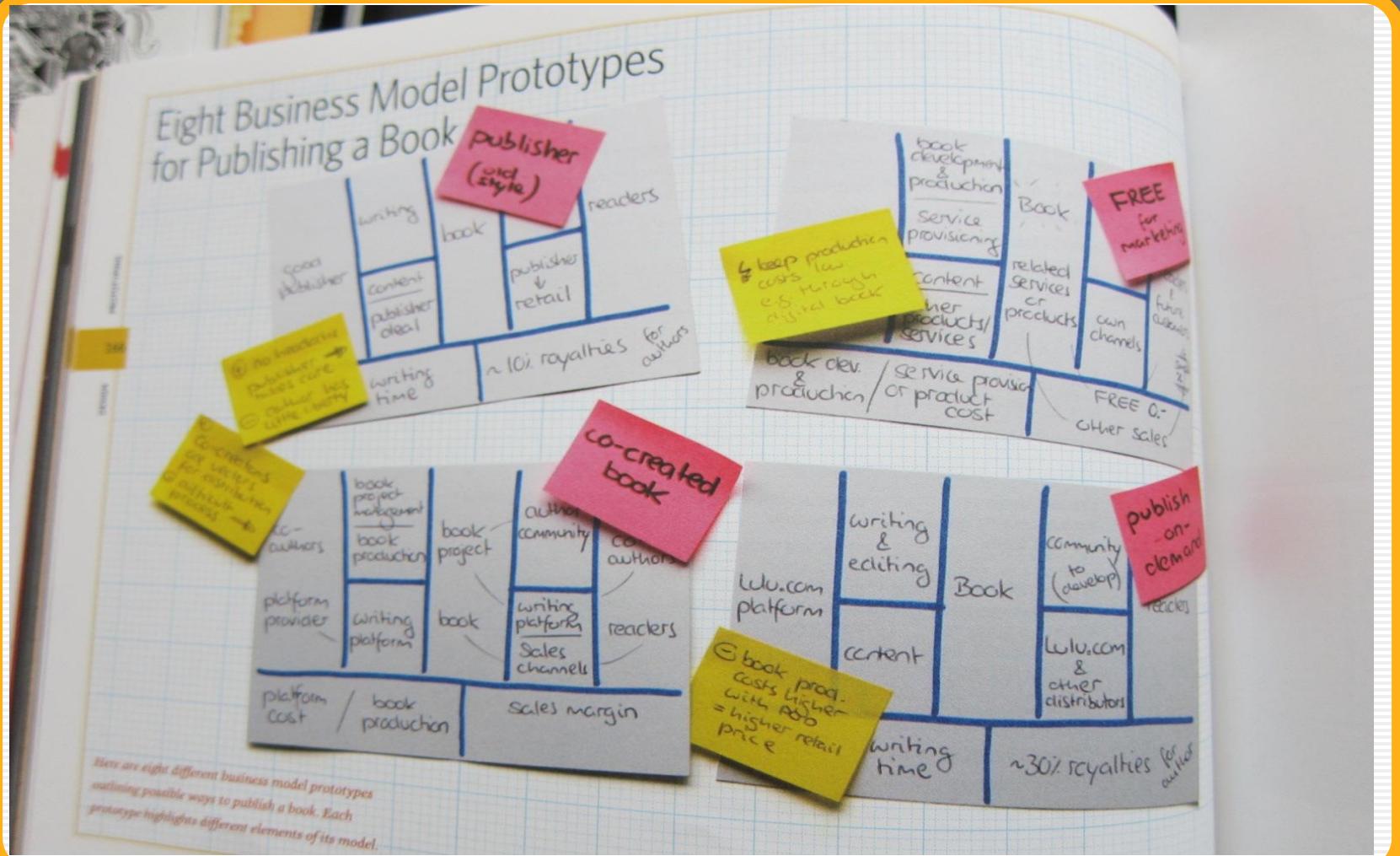


- نقشه‌ای از مدل کسب و کار خود ایجاد کنید
- هر جزء از مدل کسب و کار را ترسیم کنید
- خط سیر قصه خود را مشخص کنید
- قصه را بیان کنید

۴. نمونه سازی



۴. نمونه سازی



4. نمونه سازی

ارزش نمونه سازی

تفکر قدیمی

تعداد محدودی از مدل‌های کسب و کار بر یک صنعت حکم فرمایی می‌کنند

رویکرد خارج به داخل: مدل‌های کسب و کار براساس صفت تعریف می‌شوند.

تفکر خطی

گزینش سریع مدل کسب و کار

تمرکز بر پیاده‌سازی

تمرکز بر کارایی

تفکر جدید

چندین مدل کسب و کار درون صنعت و بین صنایع مختلف وجود دارد.

رویکرد داخل به خارج: مدل‌های کسب و کار، صنایع را متحول می‌کنند

تفکر فرصت‌جو

جستجوی اکتشافی برای مدل کسب و کار

تمرکز بر طراحی

تمرکز بر ارزش و کارایی

4. نمونه سازی

نگرش طراحی



در حرفه طراحی، نمونه‌ها نقش مهمی در پیاده‌سازی مقدماتی، مصورسازی و آزمایش ایفا می‌کنند. اما آنها نقش مهمتری نیز دارند: ابزاری برای برسی عمیق. در این مورد نقش آنها پشتیبانی تفکر برای کاوش گزینه‌های جدیدی است.



پیش از آنکه یک موقعیت کسب و کار را از طریق یک مدل توسعه دهیم، باید در مورد چندین گزینه مدل کسب و کار مقدماتی فکر کنیم. روح موجود در این بررسی عمیق، **نگرش طراحی** نام دارد.



ویژگی‌های نگرش طراحی عبارتند از: تمایل به کاوش ایده‌های خام، رد کردن سریع آنها، بررسی گزینه‌های مختلف پیش از گزینش تعداد محدودی از آنها برای بهبود و پذیرش عدم اطمینان تا زمانی که مسیر طراحی تکمیل شود.

4. نمونه سازی

نمونه‌ها با مقیاس‌های مختلف

آزمایش میدانی

پذیرش توسط مشتری و امکان پذیری

را بررسی کنید

جنبه اقتصادی کسب و کار

اقتصادی بودن ایده مورد نظر را

بررسی کنید

تابلوی طراحی دقیق

به بررسی همه موارد لازم برای کار کرد

ایده مورد نظر پردازید

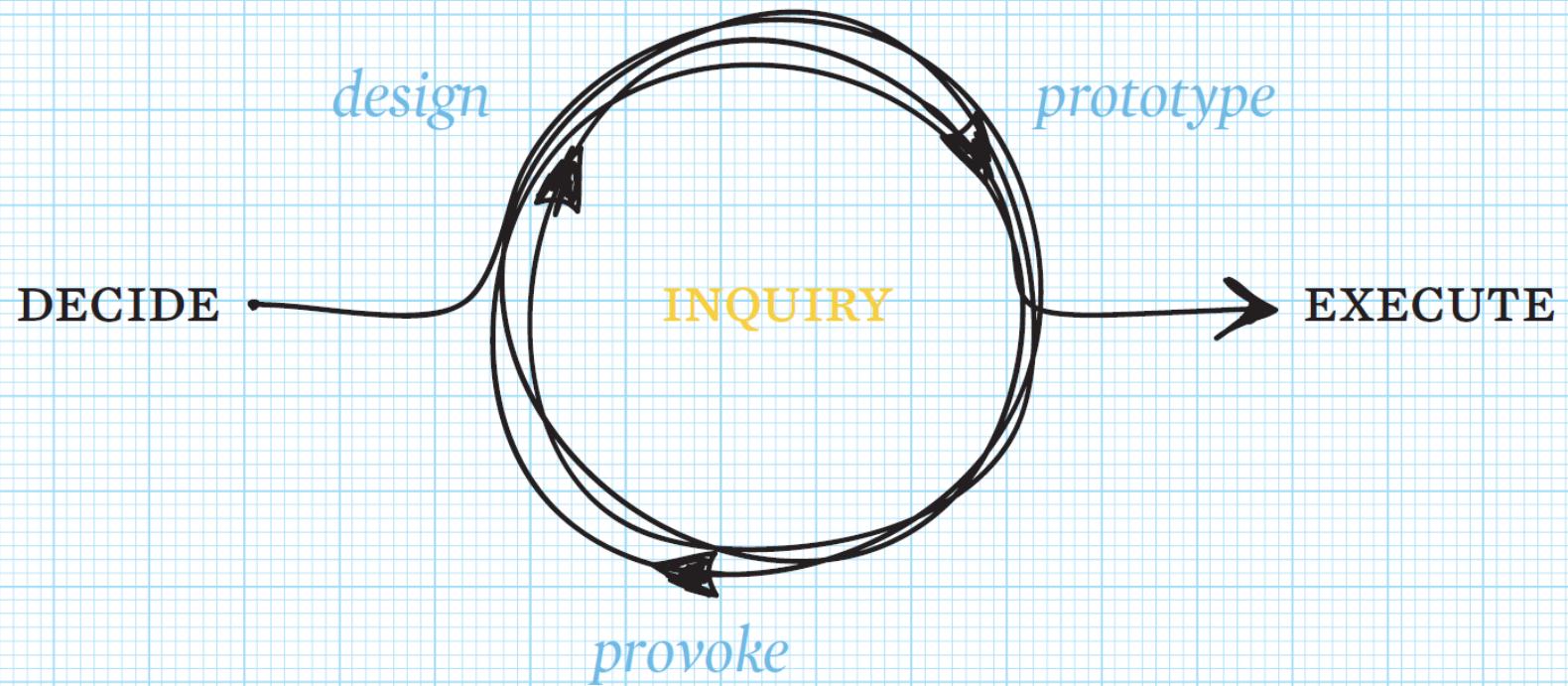
طراحی ساده

خلاصه سازی و ایجاد ایده‌ای کلی

و تقریبی



۴. نمونه سازی



5. قصه‌گویی (داستان سرایی)

همانطور که تابلوی طراحی مدل کسب و کار به شما در ترسیم و تحلیل مدلی جدید یاری می‌رساند، قصه‌گویی نیز در در زمینه انتقال اثربخش مفهوم مدل به شما کمک می‌کند. قصه‌های خوب شنوندگان را مشتاق می‌سازد، بنابر این قصه ابزاری ایده‌آل برای فراهم آوردن امکان گفتگوهای عمیق در مورد مدل کسب و کار و منطق دربرگیرنده آن است. قصه‌گویی با بهره‌گیری از قدرت تشریحی تابلوی مدل کسب و کار، عدم اعتقاد به ناشناخته‌ها در افراد را کم نگ می‌سازد.

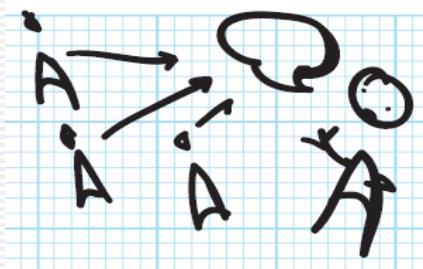


۵. قصه‌گویی (داستان سرایی)

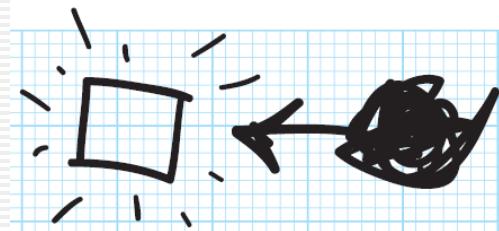
چرا قصه‌گویی؟



ملموس ساختن موارد جدید



درگیر کردن کارکنان



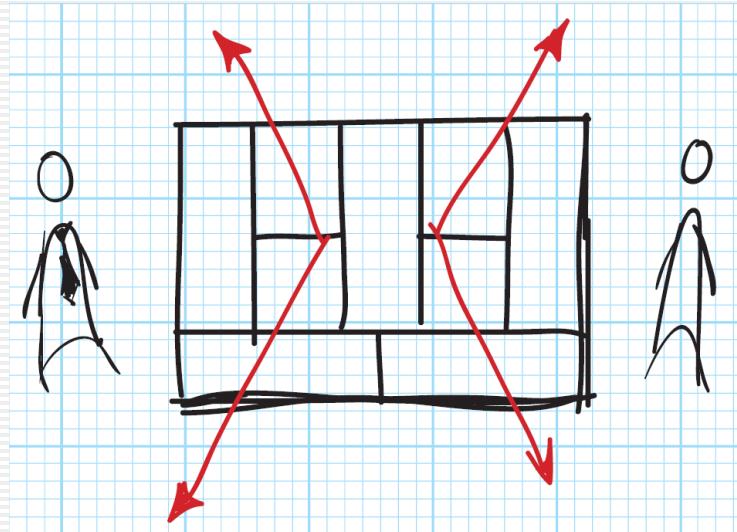
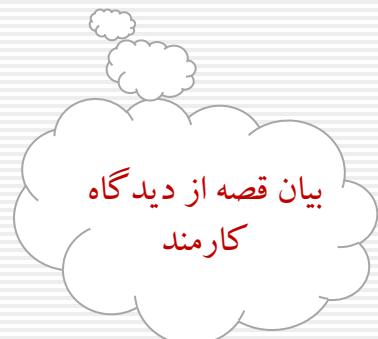
شفاف سازی

5. قصه گویی (داستان سرایی)

ملموس ساختن مدل‌های کسب و کار

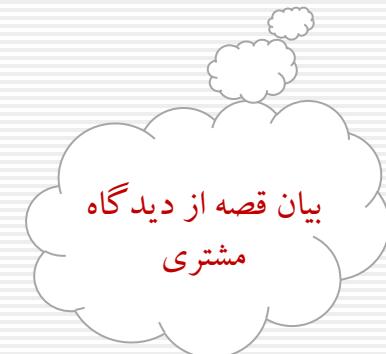
دیدگاه سازمانی

مشاهده از دید کارمند



دیدگاه مشتری

ニازهای مشتری

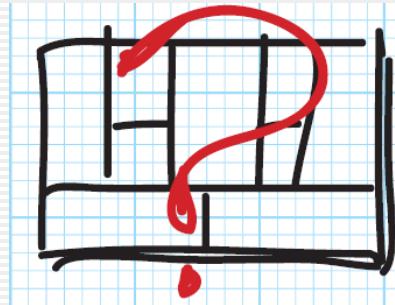


5. قصه گویی (داستان سرایی)

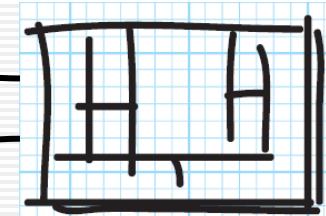
ملموس ساختن آینده

چه مدل کسب و کاری در آینده وجود خواهد داشت؟

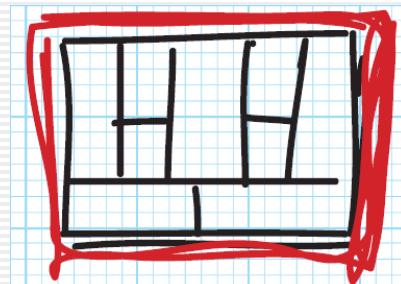
برانگیختن ایده



مدل کسب و کار کنونی



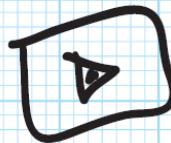
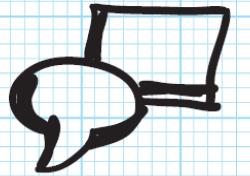
توجهیه تغییر



مدل کسب و کار برنامه ریزی شده برای آینده

۵. قصه گویی (داستان سرایی)

تکنیک‌ها



Talk & Image

Tell the story of a protagonist and his environment using one or several images

Video Clip

Tell the story of a protagonist and his environment using video to blur lines between reality and fiction

Role Play

Have people play the roles of a story's protagonists to make the scenario real and tangible

Text & Image

Tell the story of a protagonist and his environment using text and one or several images

Comic Strip

Use a series of cartoon images to tell the story of a protagonist in a tangible way

WHEN?

Group or conference presentation

Broadcast to large audiences or in-house use for decisions with important financial implications

Workshops where participants present newly developed business model ideas to each other

Reports or broadcasts to large audiences

Reports or broadcasts to large audiences

TIME & COST

Low

Medium to high

Low

Low

Low to medium

6. سناریوها

طراحی مدل کسب و کار با هدایت سناریوها

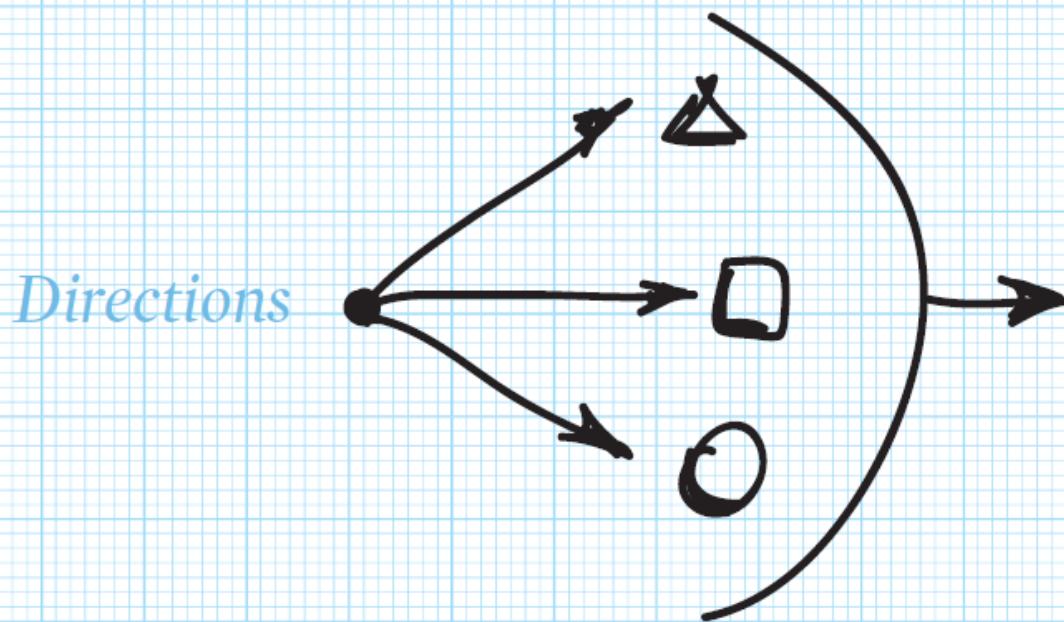
همانند تفکر تصویری، نمونه‌سازی و قصه‌گویی، سناریوها نیز مفاهیم مجرد و انتزاعی را ملموس می‌سازند. نقش اصلی سناریوها، آگاهی رسانی در خصوص فرآیند توسعه مدل کسب و کار از طریق بیان جزئیات و مشخص نمودن فضای طراحی است.

کاربرد تکنیک «برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو» برای نوآوری در مدل کسب و کار، واداشتن افراد به اندیشیدن در مورد چگونگی تکامل مدل تحت شرایط مختلف است.

دو نوع سناروی اصلی: سناریوی **مبتنی بر مشتری** و سناریوی **محیط‌های رقابتی محتمل در آینده**

6. سناریوها

MAKE TANGIBLE



INFORMED
DESIGN

6. سناریوها

آیا شجاعت شروع مجدد از نقطه
صفرا دارد؟

Thanks For Your Attention
