

به نام خالق یکتا

خلق مدد کسب و کار

www.ketab.ir



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

خلق مدل کسب و کار

نویسندگان: الکساندر استروالدِر و ایو پیگنیور

مترجمان: غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی

طراح داخل کتاب: علیرضا مالکی

طراح جلد کتاب: امید نعم‌الحبيب

ناظر فنی چاپ: سعید رضایی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۸ - ۵۲ - ۶۲۲۷ - ۶۰۰ - ۹۷۸

چاپ اول: ۱۳۹۰

قیمت: ۱۳۵۰۰۰ ریال

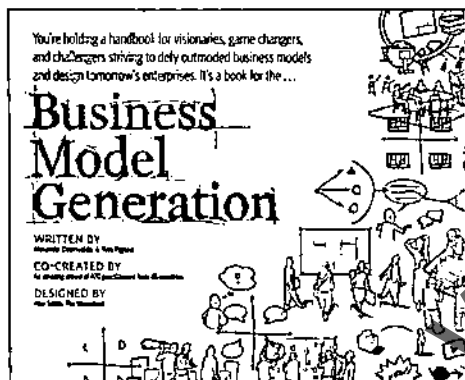
ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هر گونه تقلید و استفاده

از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱ تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

سایت کتاب: www.BusinessModelGeneration.ir

فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhalam.com



کتاب حاضر با حمایت شرکت توسعه و عمران امید منتشر شده است.



John Wiley @ Sons International Rights, Inc.

(A wholly-owned subsidiary company of John Wiley @ Sons, Inc.)

FOREIGN LANGUAGE LICENSE AGREEMENT

AGREEMENT made this 14th day of November, 2011 between John Wiley & Sons International Rights, Inc., of 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, U.S.A. ("Wiley"), and

Aryana Ghalam, No. 37 Malayeripour St, Apt. 1, Sohrevardi Ave, Tehran 1579774151, IRAN

- Wiley grants to Publisher the following **exclusive** rights, subject to the terms hereof and subject further to any compulsory license which may be granted pursuant to the laws of any nation
- To prepare a/an **PERSIAN** language translation (the "Translation") of the work entitled

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Challengers
(9780470876411/0470876417) by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

- To print, publish, market, distribute, and sell the Translation in volume from in the following territory (ies): **World**.
- To copyright the Translation in the name of: **Aryana Ghalam**
- The Term of this Agreement shall be **5 years** from the date hereof.

By 

John Wiley & Sons International Rights, Inc.
Kristin Kliemann
V.P., Director of Global Rights

خلق مدل کسب و کار

سرشناسه	اوستروالد، الکساندر Osterwalder, Alexander
عنوان و نام پدیدآور	خلق مدل کسب و کار / الکساندر اوستروالد، ایو پیگنیور، مترجم غلامرضا توکلی ... و دیگران
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری:	۳۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار: ۲۴×۱۹ س.م.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۵۲-۸
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers
موضوع:	مترجمان غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی، بهامین توفیقی.
شناسه افزوده:	پیگنیور، ایو، Pigneur, Yves.
رده بندی کنگره:	۱۳۹۰/۳۰ ۸خالف/HD۲۸
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۲۴۹۵۸۸۱

اگر مسیر حرکتتان را تغییر ندهید، ممکن است مسیرتان به همان نقطه‌ای ختم شود که از آنجا شروع کرده‌اید.

لانوژو

طی چند سال گذشته، شرکت‌ها با مسائل فراوانی روبه‌رو شده‌اند، تحولات اقتصادی، افزایش رقابت‌های تجاری، ظهور فناوری‌های نوین و... بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار قدیمی را ناکارآمد کرده است و برخی از این مدل‌های قدیمی جای خود را به مدل‌های تازه و نوآور داده‌اند. لذا کسب دانش در ارتباط با انواع مدل‌های کسب و کار و روش‌های نوآوری در آن‌ها برای دستیابی به موفقیت ضروری است.

کتاب «خلق مدل کسب و کار» یکی از خلاقانه‌ترین کتاب‌های این عرصه می‌باشد که با استقبالی بی‌سابقه از سوی خوانندگان در سراسر جهان مواجه شده است و تا به حال به ۱۸ زبان دنیا ترجمه شده است.

یکی از دلایل موفقیت این کتاب شیوه نگارش و طراحی کتاب در انتقال مفاهیم می‌باشد. خواننده کتاب با شروع کتاب وارد کارگاه آموزشی خلق مدل کسب‌وکار می‌شود. مدرسان این کارگاه استروالد و پیگینور به زبانی ساده و به گونه‌ای خلاقانه با شما همراه می‌شوند و با ارائه مثال‌ها، داستان‌ها و الگوهای متنوع از صنایع مختلف مفاهیم کتاب را آموزش می‌دهند و شما را ترغیب می‌کنند که دست به کار عملی بزنید در ابتدای کلاس شما مبهوت فضا و طراحی آن می‌شوید و این عامل شما را جذب می‌کند و سپس شیفته نحوه تدریس خواهید شد، سعی می‌کنید با یادداشت‌برداری انجام تمرین و کشیدن شکل و مدل کسب‌وکار خود، مطالب را درونی نمایید.

این کتاب برای آن دسته از خوانندگانی که سعی می‌کنند به شیوه‌ای متفاوت فکر کنند و به افکار خود شکل و فرم متفاوت دهند و آن را پیاده‌سازی کنند، بسیار اثربخش است. انتشارات آریانا قلم در انتشار این اثر با حفظ ایده‌های کتاب اصلی مانند قطع، رنگ و تصویرسازی تلاش نموده است در نسخه فارسی مفاهیم به طور کامل برگردان شوند تا برای خوانندگان ایرانی اثربخش‌تر و جذاب‌تر باشد. همچنین به منظور حفظ مالکیت معنوی ناشر اصلی، این کتاب با پرداخت هزینه‌های مجوز انحصاری به انتشارات جان وایلی منتشر شده است. در انتها از مترجمان کتاب آقایان دکتر غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی بابت اهتمام و دقت نظرشان در ترجمه و پیاده‌سازی این اثر کمال تشکر را داریم.

امیدواریم همان‌طور که ما از تهیه و انتشار این کتاب لذت بردیم شما خواننده گرامی نیز لذت ببرید.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم



تغییر واژه‌ای است که در طول سال‌های اخیر فضای کسب و کار را به شدت تحت تاثیر قرار داده است. این موضوع به ویژه در صنعت ساختمان از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تحولات دایمی در عرضه و تقاضای مسکن از جمله ویژگی‌های ذاتی این صنعت در تمام دنیا محسوب می‌شود. در این عرصه سازمان‌های فعال ناچارند برای موفقیت در بازاری که کاملاً رقابتی است نسبت به بازطراحی و تعالی بخشیدن به مدل کسب و کار خود و تدوین استراتژی‌های اثربخش به عنوان عاملی کلیدی در اداره سازمان بیندیشند.

بررسی تغییرات صورت گرفته در صنعت ساختمان همچون تغییر استراتژی در اجرای پروژه‌های عمرانی به هر یک از روش‌های کلید در دست، EPC و یا EPCF حکایت از آن دارد که تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت خویش تداوم بخشیده و آن را تضمین نمایند که منطبق با این تغییرات اقدام به هماهنگ کردن استراتژی و بازطراحی سازمان خود نمایند.

بر این اساس شرکت توسعه و عمران امید در طی دوره فعالیت خویش تلاش داشته تا با مطالعه تغییرات محیط کسب و کار و اجرای پروژه‌های شاخص ضمن بهره‌گیری از تجارب سازمان‌های پیشرو دنیا و ایفای نقش موثر در عمران و سازندگی جامعه، نقش شایسته‌ای در توسعه کشور داشته باشد.

در این راستا حمایت از اقدامات موثر علمی و فرهنگی را یکی از وظایف خود دانسته و در این راه خوانندگان محترم را به مطالعه و بهره‌مندی از کتاب حاضر دعوت می‌نماید.

به امید شکوفایی بیش از پیش استعدادهای

ایرانیان علاقه‌مند به خدمت به ایران عزیز

مقدمه مترجمان

تحولات دو دهه اخیر در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فضای کسب و کار را دستخوش تغییرات بسیار زیادی نموده است. این تغییرات در عین افزودن بر میزان پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، گزینه‌های بسیار متنوعی را برای خلق، ارائه و کسب ارزش در اختیار آن‌ها قرار داده است. در این راستا مدل کسب و کار به عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی از اوایل دهه ۹۰ میلادی و با ظهور کسب و کارهای اینترنتی، وارد ادبیات کسب و کار شد تا با زبانی ساده به توصیف و تبیین جریان ارزش در سازمان‌ها بپردازد. برای مثال، این مفهوم توضیح می‌دهد که چرا شرکت گوگل به ارائه امکان جستجو در صفحات اینترنت می‌پردازد، ولی در ازای آن از کاربران خود پولی نمی‌گیرد یا چرا شرکت اپل، پی‌دستگاه‌های چاپگر خود را با ضرر به فروش می‌رساند. در طی دو دهه گذشته محبوبیت مفهوم مدل کسب و کار به سرعت در محافل آکادمیک و اجرایی افزایش یافته است. روند رو به رشد تعداد پژوهش‌ها در این زمینه و ورود واژه مدل کسب و کار به ادبیات روزمره مدیران، کارآفرینان و دست‌اندرکاران کسب و کار، دلیلی بر این مدعا است.

کتاب خلق مدل کسب و کار، نوشته الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور که در سال ۲۰۱۰ منتشر شد، با استقبال بی‌سابقه‌ای از سوی خوانندگان در سراسر جهان مواجه شد. این کتاب به زبانی ساده و به گونه‌ای خلاق و متفاوت مباحث مرتبط با مدل کسب و کار را به خواننده ارائه می‌دهد. استروالدر که پایان‌نامه دکترای خود در دانشگاه لوزان سوئیس را تحت نظارت استاد راهنمای خود یعنی پروفیسور ایو پیگنیور بر روی موضوع نوآوری در مدل کسب و کار گذرانده است، به کاری بزرگ دست زده و با یک نوآوری بزرگ در حیطه کتاب‌های مدیریت، نتیجه چندین سال کار و زحمت خود را در قالب کتاب حاضر ارائه نموده است.

گروه مترجمان، در راستای معرفی مفهوم و کارکرد مدل کسب و کار به مدیران، کارآفرینان، پژوهشگران، دانشجویان و علاقه‌مندان عرصه کسب و کار پس از بررسی عمیق اثر فوق و مقایسه آن با سایر آثار موجود در زمینه مدل کسب و کار، اقدام به ترجمه آن نمودند. در ترجمه اثر مذکور در عین تلاش برای رعایت امانت، سعی شده تا متون با زبانی ساده و روان به مخاطب ارائه گردد. باور مترجمان این اثر در طول فرآیند کار این بوده است که تا زمانی که درک کامل و عمیق از جمله‌ای صورت نگرفته است، آن جمله نباید ترجمه شود. اما بدیهی است که علیرغم اهتمام به کار گرفته شده، این اثر خالی از اشکال نیست. بنابراین گروه مترجمان صمیمانه پذیرای تمامی نظرات، پیشنهادات و انتقادات خوانندگان گرامی است. به این منظور و همچنین جهت ایجاد یک جامعه مجازی ایرانی در حیطه مدل‌های کسب و کار، یک پایگاه اینترنتی راه‌اندازی شده که در آدرس www.BussinessModelGeneration.ir قابل دسترسی است.

در انتها وظیفه خود می‌دانیم از آقایان علی میرشفیعی و حسام‌الدین حلاج برای ویرایش متن و همچنین آقای علیرضا مالکی برای طراحی و صفحه‌بندی این اثر تشکر نماییم. همچنین از جناب آقای مهندس مجتبی اسدی مدیرعامل محترم گروه پژوهشی صنعتی آریانا، سرکار خانم محمدی مدیر محترم انتشارات آریانا قلم و سرکار خانم یوسفی که موجبات انتشار این کتاب را فراهم نمودند، کمال سپاسگزاری را داریم. در نهایت از خانواده‌های خود که نبود ما و خستگی‌هایمان را در این مدت تحمل نمودند، بی‌نهایت سپاسگزاریم و این اثر را به آن‌ها و تمامی پژوهشگران و زحمت‌کشان عرصه کسب و کار کشور عزیزمان تقدیم می‌نماییم. امید است این اثر برای خواننده ایرانی نیز آموزنده و جالب بوده و در راستای ارائه زبانی جدید به فضای کسب و کار سازمان‌های ایرانی و سایر کشورهای فارسی زبان توفیق یابد.

مشتاقانه منتظر ارائه نظرات از جانب شما خوانندگان گرامی هستیم.

پیشگفتار

مدل کسب و کار مفهوم مهمی است که در موفقیت مؤسسات اقتصادی تأثیر تعیین کننده‌ای دارد. در این کتاب چند سؤال اساسی در رابطه با مدل کسب و کار مؤسسات اقتصادی مطرح و روش‌هایی برای پاسخ دادن به آنها ارائه می‌شود.

اولین سؤال اساسی در مدل کسب و کار این است که مشتریان محصول و یا خدمات تولیدی مؤسسه، چه کسانی هستند و چه ویژگی‌ها، نیازها و علائقی دارند. تعیین مشتریان و ویژگی‌ها، نیازها و مسائل آنها برای طراحی مدلی که بتواند ارزشی برای مشتریان خلق کند و در صحنه اقتصاد و رقابت موقعیتی بیابد، اولین قدم اساسی در طراحی مدل کسب و کار است.

دومین سؤال آن است که مؤسسه برای مشتریان مزبور چه ارزشی خلق و ارائه می‌کند که موجب جذب آنها می‌شود بدون خلق و ارائه ارزش مناسب که نیازی از مشتری و یا مسئله‌ای از او را حل کند دلیلی برای جذب مشتری وجود ندارد.

سومین سؤال اساسی این است که از چه کانال یا کاناهایی مشتریان از ویژگی‌ها و ارزش‌های محصول و خدمات مؤسسه آگاه می‌شوند، دسترسی و خرید محصول و خدمت برای آنها فراهم می‌شود و بالاخره محصول و خدمت به مشتری تحویل داده و در رفع مشکلات مشتری بعد از خرید به او کمک می‌شود. پاسخ به این سؤال مهم است زیرا اگر محصول و خدمت تولیدی بسیار باارزش باشد ولی مشتریان از آن اطلاع نیابند و یا برای خرید به آن دسترسی نداشته باشند و یا بعد از خرید در استفاده از آن با مشکل مواجه شوند، فروش محصول، موفق نخواهد بود.

چهارمین سؤال اساسی مربوط به چگونگی ایجاد ارتباط با مشتریان است. ارتباط با مشتریان به منظور مطلع کردن مشتری در جریان خرید، راهنمایی او پس از انجام خرید و یا کمک به او در حل مسائل بهره‌برداری از محصول و خدمت است. سازمان‌های موفق برای این ارتباط و ایجاد اطمینان خاطر برای مشتری و رفع نیازهای او در فهم محصول و استفاده بهتر از آن راه‌کاری می‌اندیشند. این ارتباط از نوع ارتباط مستقیم شخصی تا ارائه یک دستورالعمل ساده و روشن برای نحوه استفاده از محصول می‌تواند تغییر کند. ولی در هر صورت تبیین چگونگی ایجاد ارتباط با مشتری برای جذب، حفظ و افزایش فروش به مشتریان ضروری است و باید در مدل کسب و کار تبیین شود.

پنجمین سؤال اساسی مربوط به چگونگی کسب درآمد است. وقتی محصول یا خدمت با ارزشی بدست مشتریان می‌رسد و آنها علاقمند به خرید و استفاده از آن هستند، چگونگی قیمت‌گذاری و روش کسب درآمد از مشتری مهم می‌شود. روش کسب درآمد می‌تواند بسته به نوع کالا یا خدمات ارائه‌شده متفاوت باشد نظیر فروش حق مالکیت، اجاره و یا کسب درآمد برحسب میزان استفاده. در مدل‌های کسب و کار روش‌های مختلفی برای کسب درآمد مطرح شده است که هر یک برای محصول یا موقعیت خاصی می‌تواند مناسب‌تر باشد. در برخی از مدل‌های کسب و کار استراتژی خروج از کسب و کار و فروش دستاوردهای آن در یک مقطع خاص برای کسب درآمد مطرح می‌شود.

سؤال ششم در مدل کسب و کار مربوط به فعالیت‌های کلیدی جهت ایجاد و ارائه ارزش به مشتریان است. در واقع این سؤال مهم مشخص می‌کند برای ارائه ارزشی که در

سؤال دوم تعیین شد و ارائه آن به مشتریانی که در سؤال اول مشخص شدند از کانال‌هایی که در سؤال سوم مشخص شد و ایجاد نوع ارتباطی که در سؤال چهارم طراحی شد و کسب درآمد به روشی که در سؤال پنجم تبیین شد، چه فعالیت‌های کلیدی لازم است. این فعالیت‌ها تدارک، تولید، در دسترس مشتری قرار دادن، ایجاد ارتباط با مشتری، حل مشکل مشتری و دریافت وجه از او را شامل می‌شود. فعالیت‌های کلیدی بسته به نوع محصول و یا خدمت تولید و ارائه شده و نیز کانال‌های توزیع متفاوت خواهد بود. ولی تبیین و طراحی انجام درست آنها بسیار مهم و ضروری است تا اولاً تولید و ارائه ارزش موردنظر عملی شود و ثانیاً منابع و امکانات مورد نیاز برای انجام آنها تعیین شود.

سؤال اساسی هفتم در مدل کسب و کار آن است که آیا لازم است تمام فعالیت‌های کلیدی توسط مؤسسه انجام شود یا مناسب است که بخشی از آن برون‌سپاری شود و توسط افراد یا مؤسسات دیگر انجام پذیرد. با توجه به وجود مؤسساتی که تخصص و تمرکز در انجام برخی از فعالیت‌ها را دارند، انجام آن فعالیت‌ها توسط مؤسسات مزبور مقرون به صرفه‌تر است. به عنوان مثال شرکت‌هایی با شبکه‌های توزیع مویرگی می‌توانند فعالیت توزیع را برای تولیدکنندگان با محصولات محدود بهتر و ارزان‌تر انجام دهند. یا تولید برخی قطعات یک محصول توسط تولیدکنندگان ویژه که تخصص و تمرکز در تولید آن قطعات دارند، بهتر انجام می‌گیرد.

سؤال هشتم در مدل کسب و کار مربوط به منابع مهم لازم برای انجام فعالیت‌های کلیدی است. منابع کلیدی اعم از منابع فیزیکی، نظیر خط تولید، منابع معنوی نظیر شهرت، منابع انسانی و یا مالی برای انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها مهم است. تعیین منابع مهم و روش تأمین آنها برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدل کسب و کار ضروری است. تعیین منابع کلیدی و روش تأمین آنها می‌تواند به پاسخ سئوالات دیگر از جمله پاسخ سؤال هفتم که متوجه برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها بود، اثر گذارد.

بالاخره آخرین سؤال مربوط به مدل کسب و کار که در این کتاب در مورد آن بحث می‌شود، ساختار هزینه‌های مدل است. در یک مدل کسب و کار موفق طبعاً درآمدها از هزینه‌ها بیشتر خواهد بود. بررسی ساختار هزینه‌ها و چگونگی کاهش آنها بخش مهمی از مدل کسب و کار است. بررسی هزینه‌ها و تجزیه و تحلیل آنها می‌تواند بر پاسخ به سئوالات قبلی نیز اثر گذار باشد.

در این کتاب چارچوب مناسبی برای طراحی مدل کسب و کار و پاسخ به سئوالات اساسی مذکور ارائه شده است. چارچوب ارائه شده راهنمای مناسبی به خوانندگان و کسانی که درصدد طراحی مدل کسب و کار هستند به دست می‌دهد. علاوه بر چارچوب راهنما در کتاب، الگوها و مثال‌هایی از مدل‌های کسب و کار ارائه شده است که در خلق مدل کسب و کار مناسب یک مؤسسه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند و از این جهت نیز مطالعه کتاب مفید و کارساز است.

یکی از نکات مهم در چارچوب‌های ارائه‌شده برای مدل‌های کسب و کار از جمله چارچوب ارائه شده در این کتاب، رابطه بین مدل کسب و کار و استراتژی است. مدل کسب و کار جایگزین استراتژی نمی‌باشد ولی دو مقوله استراتژی و مدل کسب و کار با هم همپوشانی دارند. استراتژی یک شرکت متمرکز بر مأموریت، چشم انداز، محدوده محصولات و خدمات، حوزه جغرافیایی و مشتریانی است که مشمول فعالیت‌های شرکت می‌شود. همچنین استراتژی بر این نکته تمرکز دارد که شرکت چگونه از دیگر رقابیش متمایز می‌شود تا مشتریان را به خود جذب نماید. به عبارتی چه کار متفاوتی را انجام می‌دهد یا کاری را که بقیه انجام می‌دهند چگونه متفاوت انجام می‌دهد تا نسبت به رقیب مزیت پیدا نماید. به علاوه استراتژی بر قابلیت‌های رقابتی که سبب تمایز آن نسبت به رقیب می‌شود و چگونگی ایجاد، حفظ و بازسازی چنان قابلیت رقابتی می‌پردازد. برخی از ورودی‌های مدل کسب و کار نظیر کالا یا خدمت تولیدی مورد نظر که به مشتریان ارزش ارائه می‌نماید، یا منابع و قابلیت‌های کلیدی مؤسسه و یا نحوه تأمین آنها از استراتژی سازمان حاصل می‌شود.

البته طراحی مدل کسب و کار تأمل و تعمق در مورد آن می‌تواند بازخوردی به استراتژی مؤسسه داده و موجب اصلاح و یا تغییر آن شود.

در این کتاب نوع دیگری از ارتباط بین استراتژی و مدل کسب و کار که بیشتر به طراحی استراتژی‌های عملیاتی مربوط می‌شود معرفی شده است. در واقع با استفاده از روش‌های سوات (SWOT) و استراتژی اقیانوس آبی به جستجوی پاسخ به سؤالات اساسی می‌پردازد و از بین گزینه‌های مختلف بر اساس نقاط قوت و ضعف از یک طرف و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از طرف دیگر پاسخ مناسب را انتخاب می‌کند.

بالاخره در پایان، کتاب فرایندی را برای طراحی مدل کسب و کار با استفاده از چارچوب پیشنهادی خود و با عنایت به الگوها و نکات بحث‌شده در بخش‌های مختلف ارائه می‌دهد. این فرایند نیز برای کسانی که قصد طراحی مدل کسب و کار خود را دارند مفید است. نکته جالب دیگر در مورد این کتاب استفاده از تصاویر برای انتقال مطالب است که مطالعه آن را ساده و روان می‌کند.

امیدوارم این کتاب به کارآفرینان و مؤسسات و فعالان اقتصادی کشور کمک کند تا با طراحی‌های مناسب و کارآمد بتوانند خدمات بیشتری به مشتریان و در نتیجه جامعه ارائه نموده و موجب افزایش بهره‌وری و توان رقابتی خود و رفاه عمومی جامعه شوند.

علینقی مشایخی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

آذر ماه ۱۳۹۰