

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای مدل کسب و کار

۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می کنند

رأی

الیور گیتس

کارولین فرانکیس برنر

میکائیل سیک

ترجمه

مرتضی اکبری (عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

سید نواب حسینی

حجت شکیبا

مؤسسان دانش

سرشناسه

گاسمن، اولیور، ۱۹۶۷ - م.

Gassmann, Oliver

عنوان و نام پدیدآور : راهنمای مدل کسب و کار : ۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می‌کنند/تالیف الیور گاسمن، کارولین

فرانکین برگر، مینکاتیل سیک : ترجمه مرتضی اکبری... [و دیگران].

مشخصات نشر : تهران: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد تهران، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری : ۵۳۶ ص.

شابک : 978-600-133-325-5

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : The business model navigator : 55 models that will revolutionise your

business, c2014.

یادداشت : مترجمان مرتضی اکبری، سیدنواب حسینی، حجت شکبیا، مؤگان دانش.

یادداشت : کتابنامه.

موضوع : برنامه‌ریزی سازمانی

Business planning :

موضوع : شرکت‌های اقتصادی جدید

New business enterprises :

موضوع : کارآفرینی

Entrepreneurship :

رئیس، کارولین

Frankenberger, Karolin :

ک، م، املا

Carl, Michaela

مترجم، ۱۳۶۲ - مترجم

جهاد دانشگاهی سازمان انتشارات، واحد تهران

۱۳۹۶ ۲/۲۸/۱۵۲

۶۵۸/۴۰۱۲

۵۱۰۰۶۰۶



♦ نام کتاب: راهنمای مدل کسب و کار ۵۵ مدلی که کسب و کار شما را متحول می‌کنند

♦ مترجمان: مرتضی اکبری، سیدنواب حسینی، حجت شکبیا، مؤگان دانش

♦ ناظر چاپ: احمد آرش

♦ ناشر: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران

♦ طراح جلد: سعید صحابی

♦ لیتوگرافی: زاویه نور

♦ قیمت: ۳۷۰,۰۰۰ ریال

♦ شمارگان: ۵۰۰ نسخه

♦ نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۷

♦ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۳۳-۳۲۵-۵

♦ نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

♦ تلفن: ۶۶۹۵۴۳۸ - تلفکس: ۶۶۴۶۹۴۱

♦ تلفن مراکز پخش: ۶۶۹۵۵۷۵۳-۶۶۹۵۴۳۸

♦ خانه کتاب دانشگاه: ۶۶۹۷۳۴۲۳

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف یا ناشر تکثیر و کپی برداری نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

ج	فهرست مطالب
ح	فهرست شکل‌ها و جداول
ع	مقدمه

بخش اول. چگونه نوآوری مدل کسب و کار هدایت کنیم؟

۱	۱. مدل کسب و کار چیست و چرا باید نوآور باشد؟
۳	دوره نوآوری‌های مدل کسب و کار
۴	مؤلفه‌های یک مدل کسب و کار
۷	چالش نوآوری مدل کسب و کار
۱۲	چالش شماره ۱: تفکر درباره «طه» خارج از منطق غالب صنعت
۱۴	چالش شماره ۲: دشواری تفکر مدل کسب و کار به جای فناوری‌ها و محصولات
۱۷	چالش شماره ۳: نبود ابزار سیستماتیک
۲۱	

۲. راهنمای مدل کسب و کار

۲۷	تقلید خلاق و اهمیت ترکیب مجدد
۲۸	حق عضویت
۳۰	دسته و تیغ
۳۱	راهبردهایی برای ایده‌های کسب و کار جدید
۳۲	الف. آغاز: تحلیل اکوسیستم خود
۳۴	شناخت بازیگران
۳۹	مشتریان ما
۳۹	شرکای ما
۴۲	رقبای ما
۴۳	تحلیل عوامل تأثیرگذار
۴۴	۱. فناوری‌ها

۵۱	۲. کلان‌روندها و تغییرات تنظیمی
۵۴	تحلیل اکوسیستم
۵۴	ب. ایده‌پردازی: تطبیق الگوها
۵۷	استفاده از اصل شباهت جهت تطبیق الگوها
۵۹	استفاده از اصل مواجهه جهت تطبیق الگوها
۶۶	عوامل موفق در مرحله تطابق الگو
۶۶	چگونگی انخاب ایده‌ها، روش انای‌بی‌سی
۷۰	ج. یکپارچه‌سازی: شکل‌دهی مدل کسب و کار
۷۱	سازگاری درونی
۷۳	سازگاری بیرونی
۷۵	د. پیاده‌سازی: تحقق برنامه
۷۷	طراحی
۷۷	نمونه اولیه
۷۸	آزمودن
۸۳	۳. مدیریت تغییر
۸۴	الف. هدایت تغییر
۸۴	۱. نشان‌دادن تعهد
۸۶	۲. مشارکت کارمندان برای مدیریت تغییر
۸۷	۳. قهرمان‌هایی را مشخص کنید و رهبران مدیریت را تغییر دهید
۸۸	۴. اجتناب از تعصب‌های شناختی
۹۰	۵. سندروم سیگاری چاق
۹۱	ب. تعریف یک برنامه فعالیت
۹۲	۱. توسعه چشم‌انداز
۹۳	۲. دستیابی به بردهای سریع اندک
۹۴	ج. تعریف ساختارها و اهداف

۹۴	۱.تنظیم ساختارها
۹۶	۲.تعریف اهداف
۹۷	پیاپیاده سازی سیستم های مدیریت عملکرد
۹۸	د.قابلیت سازی
۹۸	۱.انتخاب تیم صحیح
۹۹	۲.ساختن قابلیت های گمشده
۱۰۲	۳.وضع فرهنگ : آوری

بخش دوم. ۵۵ مدل کسب و کار برنده و این مدل ها چه کاری برای شما

۱۰۵	انجام می دهند
۱۰۷	۱.افزونه: هزینه بیشتر برای اعضاها
۱۱۵	۲.وابستگی: موفقیت شما، موفقیت من است
۱۲۱	۳.آیکیدو: تبدیل نقاط قوت رقبا به نقاط ضعف
۱۲۷	۴.حراج: اعلام اول، اعلام دوم ... فروخته شد
۱۳۳	۵.تهاتر: عمل به مثل
۱۳۹	۶.دستگاه خودپرداز: پول سازی با سرمایه کاری منفی
۱۴۵	۷.فروش مقاطع: با یک تیر دو نشان زدن
۱۴۹	۸.تأمین مالی جمعی: تأمین مالی از طریق چند فروش
۱۵۵	۹.جمع سپاری: برون سپاری به جمعیت
۱۶۱	۱۰.وفاداری مشتری: مشوق هایی برای وفاداری طولانی مدت
۱۶۷	۱۱.دیجیتال سازی: دیجیتالی کردن محصولات فیزیکی
۱۷۳	۱۲.فروش مستقیم: پرش از روی واسطه ها
۱۷۹	۱۳.تجارت الکترونیک: کسب و کار آنلاین برای فرانمایی و صرفه جویی
۱۸۵	۱۴.فروش همراه با تجربه: محصولات جاذب احساس
۱۹۱	۱۵.نرخ ثابت: همه آنچه که می توانید بخورید، مصرف یکنواخت با قیمت های ثابت
۱۹۷	۱۶.مالکیت جزئی: اشتراک وقت برای استفاده مؤثر

۱۷. نمایندگی: یکی برای همه و همه برای یکی ۲۰۳
۱۸. فرمیوم: انتخاب بین نمونه‌های حق عضویت پرداختی و رایگان اولیه ۲۰۹
۱۹. از فشاری به کششی: مشتریان یک طبقه ارزش ایجاد می‌کنند ۲۱۵
۲۰. دسترسی تضمین‌شده: تضمین دسترسی به کالا ۲۲۱
۲۱. درآمد پنهان: جست‌وجو برای منابع جایگزین ۲۲۷
۲۲. برندسازی بر مبنای اجزا: برندی درون یک برند ۲۳۳
۲۳. یکپارچه: از (ادغام‌گر): مشارکت تمام راه‌های پایین خط ۲۳۹
۲۴. مدل یک: به سود بردن از دانش چگونگی (مهارت) تخصصی ۲۴۵
۲۵. استفاده از آوری (سرمایه) از داده‌های مشتری: استفاده از آنچه می‌دانید ۲۵۱
۲۶. صدور مجوز: تعارض مالکیت معنوی ۲۵۹
۲۷. لاکین: وفاداری اجباری با هزینه‌های بالای انتقال ۲۶۷
۲۸. دنباله بلند: اندک اندک جمع کردن رانگهی دریا شود ۲۷۳
۲۹. آن را بیشتر کن: ظرفیت‌های چگانه: آرج از هسته اصلی کسب و کارتان ۲۷۹
۳۰. سفارشی‌سازی انبوه: خارج از چارچوب برای گری ۲۸۵
۳۱. بی‌حاشیه: هر چیز، تا زمانی که ارزان باشد ۲۹۱
۳۲. کسب و کار باز: اهرم خلق ارزش مشترک ۲۹۷
۳۳. منبع باز: همکاری با یکدیگر برای ایجاد یک راه‌حل رایگان ۳۰۵
۳۴. اورکسترتر (هماهنگ‌کننده): هدایت زنجیره ارزش ۳۱۱
۳۵. پرداخت به ازای هر استفاده: همچنان که (همزمان) استفاده می‌کنید، پرداخت کنید ۳۱۷
۳۶. پرداخت به ازای هر آنچه شما می‌خواهید: هر آنچه که برایتان با ارزش است ۳۲۳
۳۷. نظیر به نظیر: مواجه شدن فردی با فرد دیگر ۳۲۹
۳۸. قرارداد مبتنی بر عملکرد: بر اساس هزینه‌های مربوط به نتایج ۳۳۷
۳۹. دسته و تیغ: طعمه و قلاب ۳۴۳
۴۰. اجاره به جای خرید: پرداخت برای حق موقت جهت استفاده ۳۴۹
۴۱. به اشتراک گذاری درآمد: برد-برد با همزیستی ۳۵۵
۴۲. مهندسی معکوس: درس گرفتن از رقبا ۳۶۱

۳۶۷	۴۳. نوآوری معکوس: یادگیری از راه حل های به اندازه کافی خوب
۳۷۳	۴۴. رابین هود: از ثروتمند بگیری و به فقیر بدهید
۳۷۹	۴۵. سلف سرویس: قراردادن مشتری روی کار
۳۸۵	۴۶. فروشگاه در فروشگاه: فربه شدن
۳۹۱	۴۷. ارائه دهنده راه حل: یافتن هر آنچه شما نیاز دارید در فروشگاه یک مرحله ای
۳۹۷	۴۸. حق عضویت: گرفتن بلیط فصلی برای خدمات
۴۰۱	۴۹. سوپرمارکت: انتخاب بزرگ و قیمت کم زیر یک سقف
۴۰۷	۵۰. مدل کسب و کارها: قراردادن فقرا: مشتریان در پایه هرم درآمد
۴۱۳	۵۱. از زباله به نقد: تبدیل زباله های قدیمی به پول نقدی جدید
۴۲۱	۵۲. بازار دو طرفه: جذب برات شانه غیرمستقیم
۴۲۷	۵۳. مدل کسب و کار لوکس های بیشتر رای بیشتر
۴۳۳	۵۴. طراحی با کاربر: مشتری به عنوان کارآفرین مبتکر
۴۳۹	۵۵. برجسب سفید: استراتژی نام تجاری خود
۴۴۵	بخش سوم: اتمام خواندن؟ بیایید پیاده سازی کنیم
۴۴۷	۱۰ توصیه برای نوآوری مدل کسب و کار شما
۴۵۱	خلاصه مدل ها
۴۷۳	تعاریف
۴۷۷	منابع بیشتر
۴۹۵	راهنمای مدل کسب و کار تعاملی
۴۹۹	واژه نامه

مقدمه

تقریباً تمام نوآوری‌های انقلابی مدل کسب و کار از پنجاه سال گذشته از سوی ایالات متحده بوده و این اعتبار طبیعت آمریکایی سرزنده و سازنده است. با الهام از خودمان در دره سیلیکون، رؤیای توسعه یک روش برای نوآوری مدل کسب و کار را شروع کردیم. مطالعات مهندسی شامل روش‌شناسی‌های طراحی شده است و در همان حالی که نمی‌تواند نتیجه بی‌عیبی را تضمین کند، احتمال موفقیت را افزایش می‌دهند. در دنیای مدیریت کسب و کار، برخی از چنین ابزارهایی که به سخت‌ترین وظایف، نوآوری مدل کسب و کار کمک می‌کنند، را جست‌وجو کردیم. این موجب شد که چندین سال تحقیق در مورد روش طراحی نردمان انجام دهیم و آن را با شرکت‌های صنعتی پیشرو که ارزش عملی این ابزار را به رسمیت شناختند، آزمایش کنیم.

در دانشگاه ستانفورد، یکی از مدارس کسب و کار در اروپا، متعهد هستیم که در تحقیقات نوآوری در مدل کسب و کار پیشرو باشیم. تجربه طولانی‌مدت ما در رابطه با فرایندهای نوآوری از منظر علمی و همچنین عملی، ما را در ایجاد این روش حمایت کرد. بسیاری از مفاهیم و ابزارهای استفاده‌شده در مشاوره‌های بالا، از تلاش‌های مشابه دانشگاه (از جمله فرایند مرحله دروازه یا توسعه محصولات جدید توسط رابرت جی کوپر یا مفهوم پنج نیروی توسعه‌یافته توسط مایکل ای. پورتر) ظهور کرده است. ما متقاعد شده‌ایم که راهنمای مدل کسب و کار این مجموعه ابزارهای موفق که به خوبی در تحقیقات موجود و بر پایه مفهومی استوار قرار دارند، را گسترش می‌دهد.

روش طراحی نوآوری مدل کسب و کار عملی ما در اینجا بر اساس تحقیقات گسترده تجربی است. ما در طی ۵۰ سال گذشته، انقلابی‌ترین نوآوری‌های مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار داده‌ایم تا مشخص شود که چه الگوهای قابل پیش‌بینی و نظام‌مندی در مرکز آنها هستند. شگفت‌ناگ که پیش از ۹۰ درصد از همه نوآوری‌های مدل کسب و کار، ایده‌ها و مفاهیم موجود را از سایر صنایع دوباره ترکیب می‌کنند. این دانش می‌تواند به نفع ما استفاده شود، بسیار شبیه مهندسانی که از روش‌شناسی‌های طراحی پیرو قوانین و اکتشافات فیزیکی و فنی معینی استفاده می‌کنند. روش ما، راهنمای مدل کسب و کار، شامل ۵۵ الگوی مدل کسب و کار موفق است که می‌تواند به عنوان طرح‌هایی برای تلاش‌های نوآورانه مدل کسب و کار شما استفاده شود.

پس از آن ما نتایج را در پروژه‌های پژوهشی و مشاوره‌ای بسیاری از شرکت‌های برجسته بین‌المللی در صنایع مختلف مانند شیمی، داروسازی، بیوتکنولوژی، مهندسی مکانیک، الکترونیک، برق، انرژی،

خدمات، تجارت، فناوری اطلاعات، ارتباطات راه دور، خودرو، ساختمان و خدمات مالی به کار بردیم. روابط کار نزدیک بین صنعت و اعضای آکادمی کنسرسیوم تحقیقاتی ما و پروژه‌های دوجانبه که با این شرکت‌ها انجام شده بود به ویژه در بهبود اجرای آینده روش‌شناسی ما مفید بود. رویکرد ما همچنین از همکاری نزدیک ما با مرکز تحقیقات طراحی دانشگاه استنفورد که در آن دو نفر از نویسندگان چند ماه وقت را صرف کردند، الهام گرفت. بنیانگذاران تفکر طراحی، الهام‌بخش ما برای ترکیب طرح مرتبط، کاربرمحور و متشکل به رویکرد ما بودند. ما همچنین بازخورد ارزشمندی در مورد روش‌شناسی از سوی مدیران اجرایی دوره ام‌بی‌ای دانشگاه سنت گالن دریافت کردیم، جایی که در آن چندین سال آموزش راهنمای مدل کسب‌وکار را تدریس می‌کردیم.

این کتاب به سه بخش متوالی تقسیم شده است. هدف بخش اول معرفی عناصر اصلی و اصول راهنمای مدل کسب‌وکار است. در این راستا، چارچوبی برای درک مفهوم طراحی مدل کسب‌وکار ارائه می‌دهیم و خواننده را برای مدل‌های کسب‌وکار آماده می‌کنیم. همراه با مثلث جادویی توصیف‌کننده منطق و ابعاد یک مدل کسب‌وکار، فرایند چهار مرحله‌ای ما برای توسعه مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه در یک روش ساختاری ارائه شده است. مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت که ما آن‌ها را برای پروژه‌های تغییر مدل کسب‌وکار بسیار استفاده می‌دانیم، بخش اول کتاب را پایان می‌دهد.

بخش دوم، براساس بخش اول کتاب، بینش عمیقی را در مورد عنصر اصلی راهنمای مدل کسب‌وکار فراهم می‌آورد، ۵۵ الگوهای مدل کسب‌وکار. اینها ابزار قدرتمندی برای ایجاد ایده‌های جدید مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و زمینه‌ای برای تقلید خلاقانه و بازسازی مفاهیم هستند.

برای خواننده بی‌قرار، قسمت سوم، فرصت استفاده از راهنمای مدل کسب‌وکار و ۵۵ الگو در مدل کسب‌وکارش را ارائه می‌دهد. با استفاده از نسخه اختصاری راهنمای مدل کسب‌وکار، ۱۰ گام برای نوآوری مدل کسب‌وکار شما، امروز ایده مدل کسب‌وکار شما ممکن است دقیقاً همان چیزی باشد که شما از خواندن متن مختصراً طراحی شده باشد.

کار حاضر به طور خاص به تمرین‌کنندگان می‌پردازد و ما آگاهانه از استدلال‌های نظری پیچیده و استاد منابع متن اجتناب می‌کنیم. تمرین‌کنندگان و اعضای علاقه‌مند دانشگاهی، کتاب‌شناسی طبقه‌بندی‌شده‌ای را در انتهای متن و به طور مرتب پژوهش و ابزارهای اضافی را در وب‌سایت ما www.bmi-lab.ch دریافت خواهند کرد.

روش‌هایی که ما در این متن ارائه می‌دهیم به طرز شگفت‌آوری خوب کار می‌کند و نشانه آن شرکت‌ها و سازمان‌های زیادی است. تمرین‌کنندگان و همچنین ما! جذب راهنمای مدل کسب و کار هستیم! امید این است که تلاش‌های ما به حصول اطمینان از توسعه فزاینده نوآوری‌های مدل کسب و کار آینده کمک کرده باشد. روش ما موفقیت را تضمین نمی‌کند، اما قطعاً شانس شما را بهبود خواهد بخشید. همیشه به یاد داشته باشید: تلاش نکردن، دست‌آوردی ندارد!

برایتان بهترین‌ها را آرزو می‌کنیم!

خیابان کال، سرریس، بهار ۲۰۱۴

آلور گاسمن

کارولین فرانکین برگر

میکائیل سیک