

همراه با بینش‌ها و تجربیات ۳۰ طراح و خبره کسب‌وکار

# DESIGN A BETTER BUSINESS

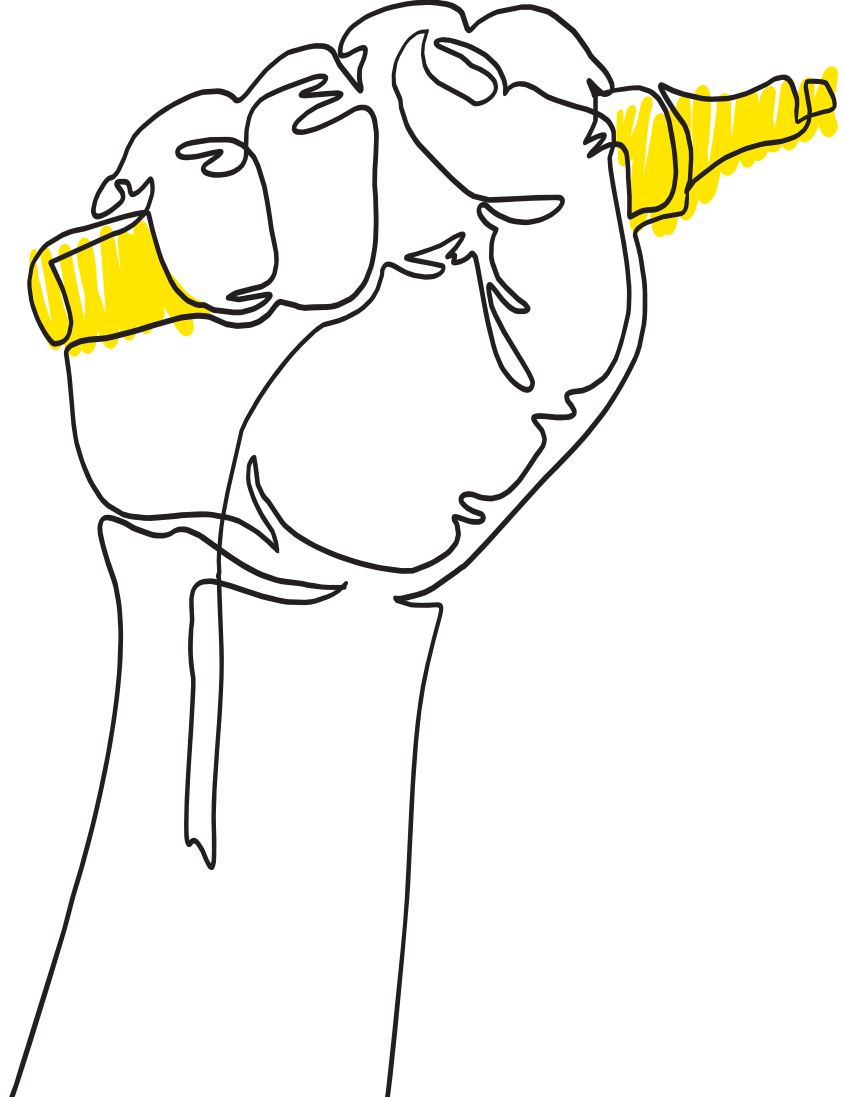


ابزارها، مهارت‌ها و نگرشی جدید برای استراتژی و نوآوری

پاتریک وان در پیل، جاستین لوکیتز و لیزاکی سولومون

مترجم: رضا رایان راد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



**نویسندگان:** پاتریک وان در پیل، جاستین لوکیتز و لیزا کی سولومون

**مترجم:** رضا رایان راد

**نسخه پرداز:** کیوان دهقان پور

**طراح جلد:** مریم احسانی

**صفحه آرا:** داریوش گل سرخی

**نوبت چاپ:** اول، زمستان ۱۳۹۹

**شمارگان:** ۱۵۰۰ نسخه

**لیتوگرافی، چاپ و صحافی:** واژه پرداز اندیشه

**ناشر:** آریانا قلم

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

**تلفن:** ۸۸۳۴۲۹۱۰

**فروشگاه اینترنتی:** [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

**همه حقوق برای انتشارات آریانا قلم و هلدینگ فناپ محفوظ است.**

هرگونه تکثیر، انتشار و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی انتشارات آریانا قلم ممنوع است.

**سرشناسه:** پیل، پاتریک وان در Pijl, Patrick van der

**عنوان و نام پدیدآور:** طراحی کسب و کاری بهتر: ابزارها، مهارت‌ها و نگرشی جدید برای استراتژی و نوآوری / نویسندگان پاتریک وان در پیل، جاستین لوکیتز، لیزا کی سولومون؛ طراحان آریک وان در پلویم، مارتن وان لیشوت؛ ترجمه رضا رایان راد.

**مشخصات نشر:** تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

**مشخصات ظاهری:** ۲۶۴ ص.

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۶-۵

**وضعیت فهرست نویسی:** فیپا

**یادداشت:** عنوان اصلی:

Design a better business: new tools, skills and mindset for strategy and innovation, [2016]

**موضوع:** برنامه ریزی سازمانی business planning

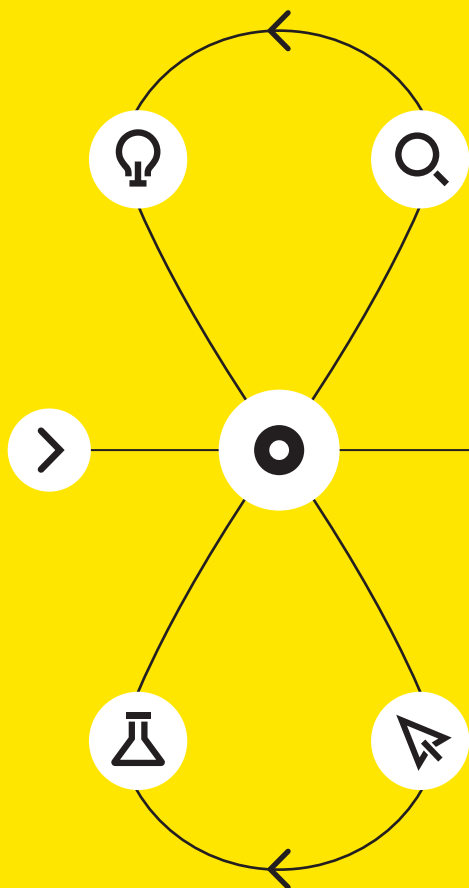
**موضوع:** موفقیت در کسب و کار success in business

**شناسه افزوده:** رایان راد، رضا، ۱۳۵۰ - مترجم

**رده بندی کنگره:** HD۳۰/۲۸

**رده بندی دیویی:** ۶۵۸/۴۰۱۲

**شماره کتاب شناسی ملی:** ۵۷۶۵۴۶۴



همراه با بینش‌ها و تجربیات ۳۰ طراح و خبره کسب و کار

# DESIGN A BETTER BUSINESS



ابزارها، مهارت‌ها و نگرشی جدید برای استراتژی و نوآوری  
پاتریک وان در پیل، جاستین لوکیتز و لیزاکی سولومون  
مترجم: رضا رایان راد



# سخن جامی کتاب



اکنون که تغییر و نوآوری در کسب و کارها به جنبه‌ای پایدار از زندگی ما بدل شده است، نوشتن درباره طراحی کسب و کارها و شکل دادن به آنها به مذاقه و اندیشه عمیق ترو البته بازطراحی مدل اندیشیدنمان نیاز دارد. مطالعه آثاری که از این اندیشه و تجربه برآمده باشند، می‌تواند به فعالان در این حوزه کمک کند که به درک بهتری از فرایند طراحی کسب و کار دست یابند و مدل‌ها و فرایندهای طراحی شده را با اتکا به تجربه‌های پیشین به کار بندند. آنچه در این میان جالب توجه به نظر می‌رسد، بلوغ تدریجی ادبیات توسعه کسب و کار است؛ آثاری که در عین الهام گرفتن از مفهوم پردازی‌های پیشین، عناصر جدیدی را به آنها می‌افزایند یا بیانی جدید به آنها می‌بخشند. در سال‌های اخیر که شرکت‌های نوپا و همچنین شرکت‌هایی که کمابیش به بلوغ نسبی دست یافته‌اند، نیاز به نوآوری و طراحی (بازطراحی) مدل کسب و کار را بیش از گذشته و به شکلی ملموس درک کرده‌اند، انتشار چنین آثاری به زبان فارسی اهمیتی افزون‌تر پیدا می‌کند. به همین دلیل، هلدینگ فناپ حمایت از انتشار کتاب در حوزه نوآوری و کسب و کار را در برنامه خود قرار داده است. امیدوارم این کتاب مخاطب خود را در میان اهالی کسب و کار و نوآوری بیابد و کارآمدی خود را در «طراحی کسب و کاری بهتر» نشان دهد.

شهاب جوانمردی

# سخن ناشر



منظوری استفاده کنید. می‌شود گفت این کتاب نخ تسبیح کتاب‌های خلق مدل کسب‌وکار، طراحی ارزش پیشنهادی، ده گونه نوآوری، تفکر طراحی در کسب‌وکار و برخی کتاب‌های دیگر حوزه استراتژی است و به همین دلیل انتشارات آریانا قلم آن را در برنامه نشر خود گنجانده است.

کاربرد این کتاب به مباحث کارآفرینی و کسب‌وکارهای نوپا محدود نیست و کسب‌وکارهای جاافتاده نیز به بازطراحی و بازنگری ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکارشان نیازمندند و می‌توانند از مطالب این کتاب بهره‌فراوان ببرند. بنابراین، صاحبان و مدیران ارشد کسب‌وکارها، مدیران محصول، مدیران بازاریابی و مشاوران تمامی حوزه‌های کسب‌وکار از جمله مخاطبان این کتاب‌اند.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از دو تن از دوستان خوب انتشارات آریانا قلم، آقای صالح برادران امینی و آقای کاوه یزدی فرد، که با دادن بازخوردهای ارزشمندشان همراه ما بودند تشکر کنم، بالاخص از آقای کاوه یزدی فرد، که با نوشتن پیشگفتاری برای این کتاب دریچه‌ای بر خوانندگان آن گشودند. همچنین، سپاسگزار همکار کاردانمان، آقای کیوان دهقان پور، هستم، که جز با تلاش و پیگیری ایشان این کتاب به سرانجام نمی‌رسید.

سمیه محمدی  
انتشارات آریانا قلم

شاید بی‌اغراق بتوان گفت که موضوع این کتاب، یعنی طراحی کسب‌وکاری بهتر، دغدغه هر صاحب کسب‌وکاری است، به‌ویژه در محیط کسب‌وکاری که بسیار ناپایدارتر از گذشته است و هر روز مسائل جدیدی بروز می‌کند و البته، همین شرایط فرصت‌های زیادی نیز پیش روی آنها قرار داده است.

رویکرد اصلی کتاب حاضر تفکر طراحی (به‌مانند طراحان اندیشیدن) است. با خواندن این کتاب می‌توانیم مشتریان و نیازهایشان را بهتر بشناسیم، ارزشی را که می‌شود به مشتریان عرضه کرد بهتر بسنجیم و در نهایت نقطه تلاقی ارزش خلق شده با نیازهای مشتریان را دقیق‌تر بیابیم. همه اینها کمک می‌کند تا در سطوح متنوع کسب‌وکار، با انتخاب درست و اجرای صحیح ایده‌های خلاقانه بیشتر، نوآوری را به خدمت بگیریم و با رویکرد نظام‌مند تفکر طراحی، مسائل کسب‌وکار را هرچه اثربخش‌تر حل کنیم.

به نظر می‌رسد نویسندگان کتاب نیز از همین رویکرد برای تألیف کتاب بهره برده‌اند: مشتری (خواننده) را هدف قرار داده و کوشیده‌اند از میان انبوه مدل‌ها و ابزارها و مهارت‌ها مسیری بهینه ترسیم کنند. جالب اینکه نویسندگان برای گروه‌های مختلف خوانندگان با نیازهای متفاوت روش‌هایی گوناگون برای مطالعه کتاب طراحی کرده‌اند.

اگر خواننده کتاب‌های کسب‌وکاری پیشین آریانا قلم باشید، چه بسا این کتاب مدل الزاماً جدیدی برای شما نداشته باشد. با وجود این، به شما خواهد آموخت چگونه مطالب قبلی را دسته‌بندی و از هر یک کجا و به چه

# مقدمه مترجم



**کتاب:** تصور کنید ایده جذابی دارید و می‌خواهید آن را به کسب و کار موفق تبدیل کنید. حال پرسش کلیدی این است: چگونه؟ کتاب طراحی کسب و کاری بهتر پاسخی است به این پرسش. در این کتاب گام به گام با مراحل مختلف طراحی و راه‌اندازی کسب و کارها از ایده پردازی تا رشد و تبدیل آن به کسب و کار مشتری محور آشنا می‌شوید. کتاب شامل بیش از بیست ابزار طراحی کسب و کار و نیز مهارت‌های لازم از ساختن تیم اجرایی کارآمد تا برقراری موازنه بین ایده اولیه با بازخوردهای جامعه هدف و نیز بررسی بیش از پنجاه مورد واقعی از کسب و کارهای موفق از شرکت‌های بسیار بزرگ همانند تویوتا و آئودی تا شرکت‌های نوآفرین کوچک، مراکز شتاب‌دهنده و سازمان‌های مردم‌نهاد است. کتاب همچنین عواملی را که موجب موفقیت و ناکامی کسب و کارها می‌شود به دقت کندوکاو کرده است. افزون بر این دیدگاه متخصصان و مدیران عامل شرکت‌های موفق متعددی در کتاب بیان شده است که می‌تواند چراغ راه شما در ساختن کسب و کارتان شود.

شایان ذکر است که طراحی کسب و کاری بهتر چهارمین کتاب از یک دوره خودآموز مدیریت کسب و کار است که پس از نوآفرینی، بازیکن تیمی ایدئال و بی‌حدومرز تقدیم خوانندگان می‌شود. پیشنهاد می‌کنیم که علاوه بر مطالعه این کتاب، خوانش کتاب خلق مدل کسب و کار را که آن را نیز انتشارات آریانا قلم منتشر کرده است در برنامه کاری خود قرار دهید. این امر به درک و به‌کارگیری مفاهیم این کتاب کمک شایانی خواهد کرد.

**خوانندگان:** دو گروه از خوانندگان مخاطبان اصلی کتاب‌اند: نخست، دانشجویان رشته‌های کارآفرینی، مدیریت کسب و کار و صنایع که باید با آخرین دستاوردهای علمی در بخش طراحی کسب و کارهای مشتری‌مدار آشنا شوند؛ و دوم، کلیه علاقه‌مندان و مدیران فعال در بخش اقتصاد دانش‌بنیان و شرکت‌های نوآفرین که می‌خواهند کسب و کارهای جدید راه‌اندازی کنند.

**اهدانامه:** پیشکش به مردمان ایران زمین و افغانستان، که هزاران سال هم‌وطن بودند و صد افسوس سرانجام بی‌تدبیری آنان به بیگانگان فرصت داد تا بینشان جدایی افکنند و به امید پیوند دوباره علمی، فرهنگی و اقتصادی این دو سرزمین از امروز تا همیشه.

و برای باراد دل‌بندم، که امید و تلاشم را برای ساختن فردایی بهتر برای این دو سرزمین دوصدچندان کرد.

رضا رایان راد

دانشگاه صنعتی اصفهان

بیست و دوم مهرماه ۱۳۹۹

# سنگ‌تراز

واقع بینانه، دقیق و عمیق‌تری به مفهوم توسعه خدمات و کسب وکار بدهد. بنابراین، آموزش و ترویج آن امری مهم و ضروری است. در مقایسه روش طراحی با رویکردهای سنتی تر خلق و توسعه کسب وکار، اهمیت زیرساختی این رویکرد باعث شده که افراد معدودی زمان و شدت این جنس کار عمیق و پایدار را تاب بیاورند و به این خاطر گستردگی و نفوذ آن در میان جامعه تخصصی به اندازه رویکردهایی مثل رویکرد ناب یا ابزارهایی مثل چابک نباشد. اگرچه، این به معنی اصالت داشتن بیشتر طراحی نسبت به این مفاهیم نیست، بلکه جای خالی آن در کنار ابزارها و رویکردهای دیگر، که خیلی از آنها هم به صورت تجربی و با آزمایش و خطا حاصل شده‌اند، پرکردنی نیست.

در سال‌هایی که از نسخه انگلیسی این کتاب به منزله منبع اصلی درس کارآفرینی خدمات و در بوت‌کمپ‌های استارت‌آپی استفاده کردم، چند برتری محسوس بین مخاطبان دانشجو و نوآموزان این فضا دیدم. اول اینکه با تأکید بر آماده‌سازی تیم و صحبت درباره معنی آمادگی، تیم‌های تازه‌کار به درک بهتری از حداقل‌های لازم برای ورود به فضای کسب وکار می‌رسند و با کمک بوم‌های مربوط، پیش از همدلی با ذی‌نفعانی بیرونی چون مشتریان و جامعه به همدلی با خودشان می‌رسند. دوم اینکه درک مفهوم نمونه اولیه یا ام‌وی‌پی<sup>۱</sup> ساده‌تر و ملموس‌تر شده است. بوم کسب وکار و مفهوم مدل کسب وکار جایگاه

در روزگاری که عمر کسب وکارها، خدمات و اجتماع‌ها به خاطر ظهور بیماری‌های همه‌گیر، مشکلات گسترده اقتصادی در جهان و تغییر سریع فناوری هر روز کوتاه‌تر می‌شود، بی‌معنی است که ما همچنان از عینک‌های قدیمی برای پی بردن به ظرایف ریزدانه کسب وکار و دیدن افق‌های بلند پوشیده‌شده در مه استفاده کنیم. نگاه بین‌رشته‌ای ابزار امروز رهبران، کارآفرینان، و هم‌تیم‌ها و همکارانشان است که به مدد استفاده بموقع از جنس تفکر درست، در زمین بازی درست، ریسک‌های تصمیم‌گیری را به میزان زیادی کاهش می‌دهد. ابزار طراحی سال‌هاست که در مؤسسات، مدارس طراحی و کارگاه‌های تعاملی برای نظم دادن به تفکر انسان به کار گرفته شده و همواره بهبود یافته است. در این طرز نگاه به خلق راه حل، تعادل بین دوگانه‌های خلاقیت و سنجشگری، دقت نظری و خروجی عملی، و رشد فردی و تأثیرگذاری تیمی باعث یافتن راه حل بدون سوگیری و در مسیری عقلانی می‌شود.

در زمانه‌ای که فضای رشد و توانمندسازی کسب وکارها، به خاطر وجود حرف‌های غیراصیل و حضور انسان‌های کارنابلد، شتاب‌دهنده‌های توخالی، مؤسسه‌های پوشالی، و دوره‌های داخلی و خارجی دهان‌پرکن و جیب‌خالی‌کن، خالی از نمونه‌های موفق شده است، نیاز به جریان‌های عمیق و بی‌ادعا اما همه‌جانبه‌نگری که انسان و سازمان‌ها را حتی در کوچک‌ترین ابعادش، با همه لوازم و نیازهای آن، یکجا در نظر آورند و ذی‌نفعان آن را بشناسند بسیار حس می‌شود. فرایند طراحی، در این شرایط، می‌تواند نگاه

1. MVP



اشتباهی در روش های متداول پیدا کرده است و جای درست آن در ابتدای مسیر نیست، بلکه در انتهای مسیر مطالعه و کشف مشتری برای رسیدن به نمونه اولیه ترسیم می شود. در نهایت، تأکید روی سفر مشتری نگاه طراح کسب و کار (و نه مدل ساز کسب و کار) را بر روی کاربرد و رفتار او متمرکز می کند و موجب می شود ابزارهای مطالعه پرسونای کاربر را به صورت عملی فراگیرد.

آنچه این کتاب را از تلاش های قبلی در آموزش و فراگیر کردن مفهوم طراحی متمایز می کند تمرکز بر موضوع «کسب و کار» است، و نه فقط «خدمات»، و نیز تأکید بر ساختن نمونه اولیه کسب و کار در قالب ارزش پیشنهادی و مدل کسب و کار در کنار نگاه رفت و برگشتی و اصلاحی<sup>۱</sup> به آن فرایند.

همه این تلاش ها در حوزه تبیین فرایند طراحی و ترویج آن فقط در صورتی اثربخش خواهد شد که دست مایه بوت کمپ های دقیق و کارگاه های طراحی قرار بگیرد. به این ترتیب، به تدریج فرهنگ تفکر طراحی به صورت کاربردی در نقاط مختلف صنعت، آکادمی و مهم تر از همه، در عرصه سیاست گذاری ایجاد می شود، تصمیم ها با درک درستی از مسئله گرفته می شود و زمینه رشد همه جانبه و توسعه پایدار فراهم خواهد شد. به این ترتیب، هریک از ما در همان جایی که امروز فعالیت می کنیم نقشی بزرگ برای ایجاد جریان های امیدبخش در این دوران سخت پیدا می کنیم - در کمپ های طراحی در مدارس، در نوآوری شهری، فعالیت های توانمندسازی بانوان، فضای تعامل بازنشستگان، اجتماع های خاص ورزشی، یا خدمات رسانی در زمینه گردشگری، مالی و بانکی. تمرین این گونه «با هم اندیشیدن، آفریدن و زیستن» بزرگ ترین انتقام از تاریکی، فساد و ناامیدی خواهد بود.

در پناه نور و در کنار هم

کاوه یزدی فرد

آبان ۱۳۹۹

آیا این صفحه باعث می شود که احساس سردرگمی کنید یا کلافه تان می کند؟

بله  خیر

# طرز استفاده از

فصل ۸	۸
مطالعه موردی	۴۸
ابزار	۲۰
مهارت اصلی	۷
طراح	۲۹
ترفند	۳۶
ارائه تصویری	۱۵۰ <

مطالب	صفحه	مطالب
مقدمه	۸ ص	
آمادگی <	۲۴ ص	تیم، محیط کار و شیوه کارتان را آماده کنید
زاویه دید ●	۴۶ ص	شورشی باشید، چشم اندازتان را پدید آورید، معیارهای طراحی را ایجاد کنید
شناخت ○	۸۲ ص	مشتری، محیط و کسب و کارتان را بشناسید
ایده پردازی 💡	۱۲۴ ص	ایده پردازی را بیاموزید، ایده هایتان را بسط دهید و گزینش کنید
نمونه اولیه 🚀	۱۵۲ ص	به ایده ها جان ببخشید، طرح بنزید و نمونه اولیه بسازید
اعتبارسنجی ⚗️	۱۸۰ ص	پرریسک ترین فرض را بیابید، آزمایش و چرخش کنید
مقیاس افزایی <<	۲۱۴ ص	چه زمانی و چگونه مقیاس افزایی کنیم؛ سطح آمادگی سرمایه گذاری
ضمیمه	۲۵۴ ص	نمایه، واژه نامه

# این کتاب

## پراز داستان‌ها و تجربیات شخصی از ۲۹ فعال حوزه طراحی و خبره کسب و کار همچون ...

استیو بلنک  
کارآفرین سریالی،  
نویسنده و مدرس  
ص ۲۴۳

دوروتی هیل  
معاون استراتژی  
بانک ایران‌جی  
ص ۶۳

راب فیتزپاتریک  
نویسنده آزمون مامان!  
ص ۸۹



راهنمای نمادهای ابزاری

شخصی

این ابزار مستلزم توانایی  
شخصی است.



ملموس

این ابزار کمک می‌کند چیزی  
بسازید.



گزینه‌سازی

این ابزار کمک می‌کند گزینه  
خلق کنید.



ایجاد تمرکز

این ابزار کمک می‌کند تصمیم  
بگیرید و انتخاب کنید.



جلسه عادی

جلسه کاری  
عادی



زودپز

جلسه  
تحت فشار



اندازه تیم

کوچک و بزرگی  
اندازه تیم



بررسی دوباره

هرچند وقت یک بار لازم است  
دوباره بررسی‌اش کنید؟



در نوشتن این کتاب شما  
را مد نظر داشتیم! برخلاف  
بیشتر کتاب‌ها، این یکی  
را می‌توان به چند شکل  
مختلف مطالعه کرد.  
یک روش این است که  
می‌توانید آن را از اول تا آخر  
بخوانید. همچنین می‌توانید  
آن را برای یافتن چیزهایی  
که برایتان جالب است، از  
قبیل ابزارها و مهارت‌های  
جدید، مرور کنید. به علاوه،  
اگر موضوع مشخصی هست  
که می‌خواهید همین الان  
درباره‌اش بدانید، مسیرهای  
کوتاه را در این فصل (صفحه  
۲۲) گنجانده‌ایم.

خواندن  
را شروع  
کنید!



**عدم قطعیت:**  
**سلاح سڑی شما**

علی‌رغم عدم قطعیت و تغییر، تکامل می‌یابند. براین اساس، کسب‌وکارهای بهتر آنهایی‌اند که به شیوه‌ای جدید و سیستماتیک به سراغ مسائل می‌روند و بیشتر بر انجام دادن کار تمرکز می‌کنند تا بر برنامه‌ریزی و پیش‌بینی. کسب‌وکارهای بهترین طراحی و استراتژی پیوند برقرار می‌کنند تا فرصت‌ها را در اختیار گیرند و بدین وسیله رشد و تغییر را در جهانی که غیرقطعی و پیش‌بینی‌ناپذیر است به پیش ببرند.

این کتاب ابزارها، مهارت‌ها و نگرش جدیدی برای مهار کردن فرصت‌های خلق‌شده از عدم قطعیت در اختیار شما قرار می‌دهد تا کسب‌وکار بهتری طراحی کنید. هزاران مثال را از دنیای واقعی از افرادی که استاد اصول پایه طراحی‌اند و همچنین مطالعه‌های موردی از شرکت‌هایی که با استفاده از طراحی به منزله زیربنای اصلی تصمیم‌گیری باعث پدید آمدن تغییر شده‌اند در این کتاب گنجانده‌ایم. همچنین، درست همان‌طور که طراحی فرایندی تکرارپذیر است، مقصود ما این بوده که این کتاب نه فقط شما را در سفر طراحی هدایت کند، بلکه مرجعی همیشگی برایتان باشد تا طراحی را به فراسوی یک پروژه یا محصول بسط دهید و آن را در مقیاس شرکت‌های بزرگ پیاده کنید. ■

## همه چیز برای به دست آوردن دارید

دنیا عوض شده است. نه فقط عادات مصرف‌کنندگان، فناوری‌ها و دیگر روندها در حال ریشه‌کن کردن کسب‌وکارهایی‌اند که زمانی رونقی داشتند، بلکه برخی از بازارها به کلی در حال دگرگونی‌اند و بازارهای جدیدی در حال سربرآوردن از دل این عدم قطعیت و فاصله گرفتن از ماهیت پیش‌بینی‌ناپذیر اقتصاد شبکه‌ای امروزند. جالب (و برای عده‌ای خشمگین‌کننده) اینجاست که بسیاری از شرکت‌های پیش‌تاز این تحول تا دو دهه قبل وجود خارجی نداشتند. قضیه این نیست که این بازیگران جدید صرفاً خوش‌شانس بوده‌اند یا افراد باهوش‌تر یا تواناتری به خدمت گرفته‌اند. پس، چطور است که آنها در غیرمنتظره‌ترین جاها به طلارسیده‌اند؟ در یک کلام: طراحی.

مسئله طراحی اساساً بهسازی شیوه نگاه شما به جهان است. طراحی فرایند یادگرفتنی، تکرارپذیر و ضابطه‌مندی است که هرکس می‌تواند از آن برای خلق ارزشی منحصر به فرد و درخور استفاده کند. طراحی ارتباطی با کنار گذاشتن فرایندها و ابزارهایی که در اختیار دارید ندارد. در واقع، کاملاً عکس این قضیه صحیح است. درست همان‌طور که طراحی استارت‌آپ‌های زیادی را قادر ساخته مدل‌های کسب‌وکار و بازارهای جدیدی پدید آورند، به شما کمک خواهد کرد که تصمیم بگیرید کی از کدام ابزارها برای یادگیری کاری جدید، متقاعد کردن دیگران به درپیش گرفتن مسیری متفاوت و درنهایت، اتخاذ تصمیمات (کسب‌وکاری) بهتر استفاده کنید.

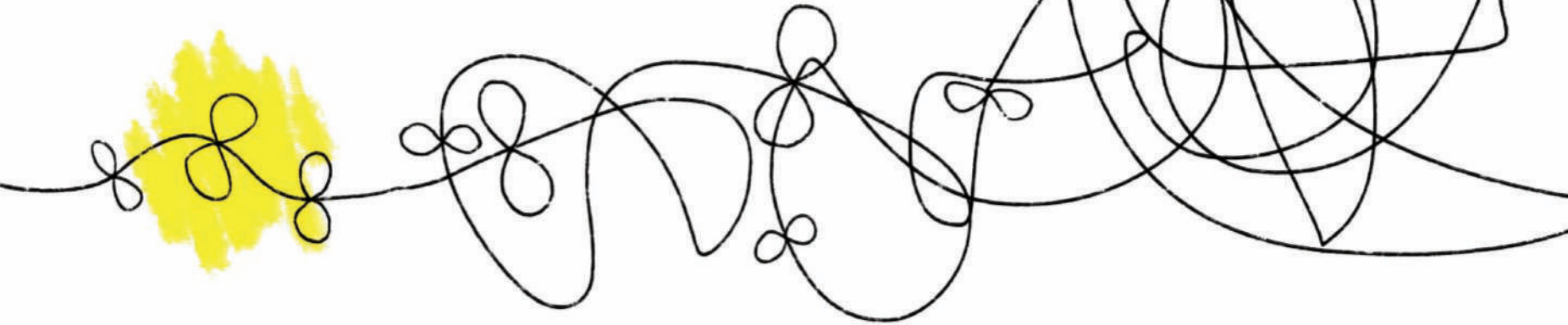
بیش از هرچیز، طراحی به پدید آوردن شرایطی مربوط می‌شود که به واسطه آن، کسب‌وکارها شکوفا می‌شوند، رشد می‌کنند و

دنیای پیرامون شما - و کسب‌وکارتان - پراز عدم قطعیت است. اما در دل آن عدم قطعیت، فرصت‌های بی‌شماری هست تا کسب‌وکارهایی انقلابی طراحی (یا بازطراحی) کنید. این فرصت‌ها در دسترس‌اند تا شما آنها را به کار گیرید، اگر بدانید چطور دنبالشان بگردید.

# طراح شوید

## این همه سروصدا (درباره طراحی) برای چیست

طراحی به سرعت در حال تبدیل شدن به یکی از آن واژه‌ها مثل «نوآوری» است. این اصطلاح برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. واژه طراحی (در انگلیسی) می‌تواند اسم، صفت و فعل باشد. طراحی در نهایت امر شیوه‌ای توانمندکننده برای نگرستن به جهان و برانگیختن امکانات بالقوه جدیدی برای بهتر ساختن آن است. طراحی هم فرایند و هم نگرش است. مجموعه‌ای است از رویه‌های عملی برای در دسترس قرار دادن ارزش جدید و پایدار از دل تغییر و عدم قطعیت. طراحی به افراد و سازمان‌ها امکان می‌دهد در مواجهه با تغییر دائمی انعطاف پذیرتر و مقاوم‌تر باشند. متأسفانه،



### تکرار

کلید طراحی - و ابزارهای طراحی - این است که طراحی فرایند **تکرار شونده** ای است که طراحان، مثل شما، با استفاده از آن کارشان را از زاویه دیدی شروع می‌کنند، از خانه بیرون می‌روند و جهان را مشاهده می‌کنند تا آن زاویه دید را تقویت کنند، گزینه‌هایی خلق می‌کنند که ممکن است فرصت‌های مشاهده شده را هدف قرار دهد، آن گزینه‌ها را اعتبارسنجی می‌کنند و آنهایی را که به بهترین نحو فرصت‌ها را هدف قرار می‌دهد اجرایی می‌کنند. مهم‌ترین مسئله این است که طراحان هرگز صرفاً بر مقیاس اجرای گزینه انتخاب شده تمرکز نمی‌کنند. طراحی مداوم و تکرار شونده است؛ این فرایند برای کنترل ابهام و تغییر به شیوه‌ای بلندمدت ساخته شده است. ■

روی دیگر سکه طراحی وضعیتی است که معمولاً خود را در آن می‌یابیم: به هم ریختن وقتی تغییر پیش‌بینی نشده‌ای برایمان رخ می‌دهد.

### با نیروی بیشتر...

خبرخوش این است که شما همین حالا هم، دست‌کم در برخی از مواقع، طراحید. هر بار با نیت قبلی استراتژی‌ای شکل می‌دهید یا براساس بینشی تصمیمی می‌گیرید، همچون طراح عمل می‌کنید. خبرنه چندان خوش این است که بسیاری از ابزارهایی که احتمالاً برای کمک به گرفتن آن تصمیمات استفاده می‌کرده‌اید دیگر به اندازه‌ای که در گذشته مفید بودند، دست‌کم به تنهایی، مفید نیستند. پس، طراحان چه کار می‌کنند و از چه ابزارهایی استفاده می‌کنند که به آنها کمک می‌کند تصمیمات بهتری بگیرند؟

## طراحی رویکردی است ضابطه‌مند به جست‌وجو کردن، تشخیص دادن و کسب ارزش.



# طراح: شورشی آرمانمند

## ۷ مهارت ضروری

همه چیز از **مشتری** آغاز می‌شود.

کار کنید!

به شیوه‌ای **تصویری** فکر و

**تک‌پری نکنید**. شما از همه

باهوش‌تر نیستید.

مشاهده مشتریان با هدف شناخت آنها بینش‌های جدیدی درباره نیازهایشان به شما خواهد داد. باید سؤالات درستی بکنید تا پاسخی که در پی آنید به دست آورید.

کار کردن به شیوه تصویری به شما کمک می‌کند تصویر کلی‌تر را ببینید، دیدی روشن از موضوعات پیچیده به دست آورید، نقطه اتکایی تصویری برای مکالمه‌های استراتژیک خود پدید آورید و مخاطبتان را به خود جلب کنید.

از طریق کار کردن با یکدیگر بینش‌های مختلف را گردآوری کنید. متصل کردن ذهن‌ها در دفتر کار و در بازارتان شما را قادر خواهد ساخت فرصت‌های پنهان را آشکار کنید.

**داستان بگویید** و تجربه را به

اشتراک بگذارید.

هر داستان آغاز و پایانی دارد و به احتمال زیاد قهرمان‌هایی دارد که مخاطبانتان می‌توانند با آنها ارتباط برقرار کنند. داستان‌های جذاب به یاد می‌مانند. دیگران داستان‌های جذاب را دوباره تعریف می‌کنند. داستان‌های جذاب منتشر می‌شوند.



از عدم قطعیت استقبال کنید.  
**خوراک مغز است.**

**آزمایش‌های کوچک ندارک**  
ببینید و از آنها چیز یاد بگیرید.

**ساده بگیرید.**

به غیر از تغییر، هیچ قطعیتی در کسب و کار وجود ندارد. این را بپذیرید و فرصت‌های برآمده از عدم قطعیت را در اختیار بگیرید.

هر تکرار و آزمون کوچکی هزاران بینش جدید را به تور می‌اندازد - نکته‌هایی که اگر مستقیماً مشغول به ساختن شده بودید، هیچ وقت از آنها مطلع نمی‌شدید. واقعیت با چیزی که شما تصور می‌کنید متفاوت است.

فقط شروع کنید. سعی نکنید محصول نهایی را بسازید. اجزایی را که مسائل واقعی را حل نمی‌کنند اضافه نکنید.

# کسب و کار بهتری را...

## ارتباط نوآوری، کسب و کار و استراتژی

بسیاری از کسب و کارهای موجود، به ویژه کسب و کارهای غیراستارت آپی، صرفاً بر رساندن محصولات به بازار و درعین حال کاهش هزینه و افزایش سود تمام شده تمرکز دارند. در این کسب و کارها، استراتژی به شیوه ای خطی به اجرا درمی آید: کسب آمادگی؛ اجرا. کمبودی که غالباً در این داستان هست عبارت است از مشتری ای که در طرف دیگر این معامله باشد و همچنین شخصی که محصولات و خدمات را برای برآوردن نیاز مشتری طراحی کند و پدید آورد.

پس، الان شما طراحی هستید که هدف طراحی کسب و کاری بهتر ذهنش را اشغال کرده است. کسب و کار بهتر چه شکلی است؟ و آدم چطور باید به سراغ طراحی کسب و کاری بهتر برود؟

زاویه دید ص ۴۶



از سوی دیگر، طراحان همیشه به مشتری فکر می کنند. رویکرد آنها به افراد و مسائل از منظری معین است، منظری که با ابزارهای ویژه طراحی مثل ایده پردازی، ساخت نمونه اولیه و اعتبارسنجی تقویت می شود. آنها از ابزارها، مهارت ها و نگرش انسانی برای یافتن، طراحی و اجرای ارزش های پیشنهادی و مدل های کسب و کار جدید براساس آنچه آموخته اند استفاده می کنند. طراحان این کار را به طور مداوم انجام می دهند و دائماً به تکرار آن می پردازند تا فرصت های موجود در فضای عدم قطعیت را کشف کنند.

# ... طراحی کنید

۱۵

برای نیل به این مقصود باید جدیت لازمه طراحی - استفاده از ابزارها، مهارت‌ها و نگرش جدیدتان - را به کار بگیرید تا بدین وسیله تصمیمات و پیامدهای کسب‌وکار را هدایت کنید، نه اینکه صرفاً به انجام دادن (کسب‌وکار به روال همیشگی) به طور روزمره مشغول باشید. با انجام دادن این کار، گزینه‌هایتان برای آینده بسیار روشن‌تر خواهد شد؛ در مقام طراح، به تدریج فرصت‌ها را در فضای عدم قطعیت بی‌هیچ تردیدی خواهید دید.



در این کتاب، با سفر طراحان آشنا خواهید شد که به شیوه‌ای جدید ارائه شده است. زاویه دید شما محور فرایند طراحی است، که همواره تحت تأثیر شناخت، ایده‌پردازی، ساخت نمونه اولیه و اعتبارسنجی قرار داشته و به واسطه آنها تقویت می‌شود. این فرایند تکرار شونده و چرخه‌ای است. حالا، کسب‌وکار بهتر چیست؟ کسب‌وکار بهتر کسب‌وکاری است که فرد را در محوریت قرار می‌دهد و ابزارها، شیوه‌های مرسوم و فرایندهای طراحی را به یکدیگر متصل می‌سازد.

اعتبارسنجی ص ۱۸۰



نمونه اولیه ص ۱۵۲



ایده‌پردازی ص ۱۲۴



شناخت ص ۸۲



جست‌وجویی همیشگی به دنبال مشتریان، ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار جدید - همراه با اجرا و مقیاس‌افزایی کسب‌وکار - در جریان است. در مقام طراح، کار شماست که این اتصال را برقرار کنید. کار شماست که گزینه‌های جدید را (از طریق طراحی) برای پایداری و رشد کسب‌وکار مد نظر قرار دهید و بیازمایید. کار شماست که شخصی را که برایش طراحی می‌کنید در نظر داشته باشید، که این باعث تقویت زاویه دید منحصر به فرد شما خواهد شد.

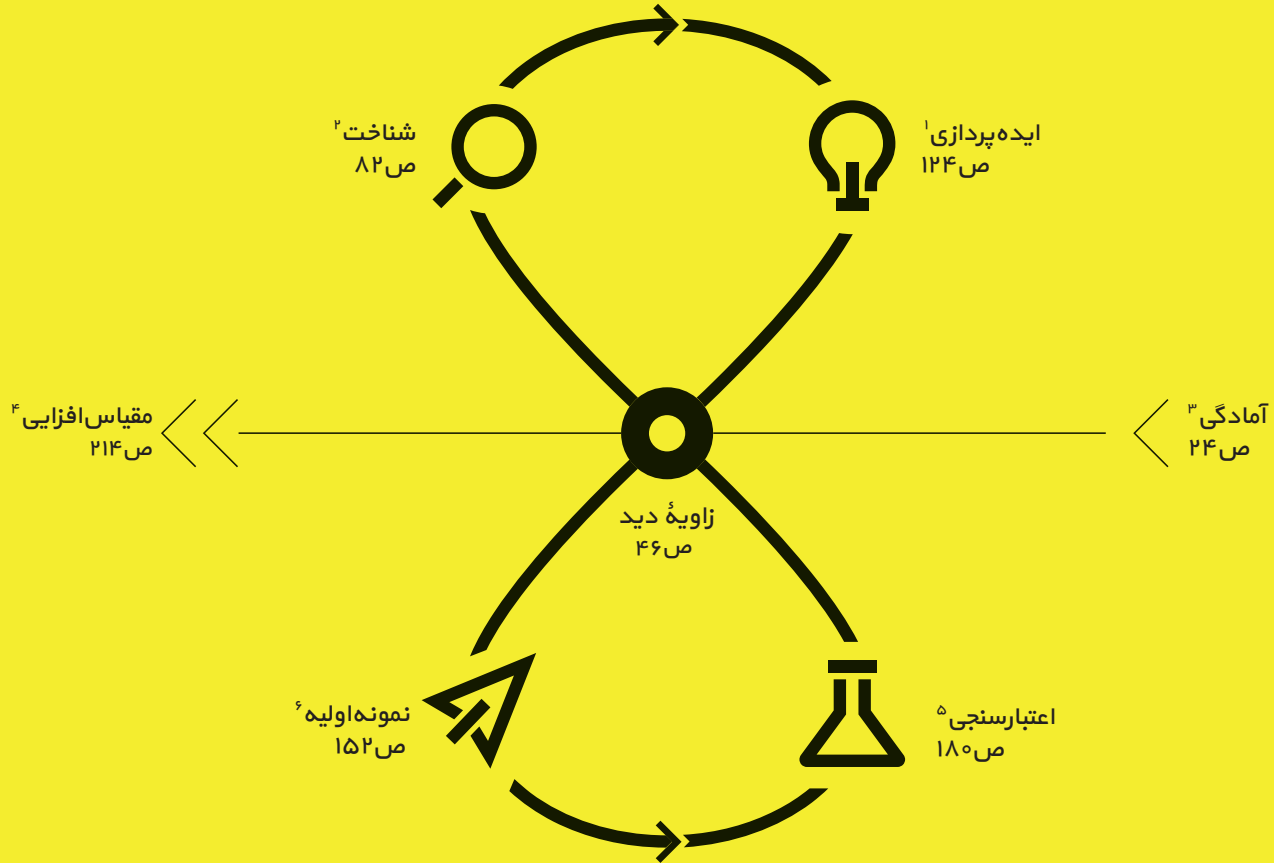
# حلقه دوگانه

## سفر طراحی

حلقه دوگانه مبتنی بر مشاهده‌ای ساده است: هر پروژه، محصول، شرکت، تغییر یا ایده‌ای با زاویه دیدی آغاز می‌شود. این زاویه دید ممکن است مبتنی بر واقعیات باشد؛ ممکن است مبتنی بر مفروضات باشد. زاویه دید شما هر چه باشد، استفاده از آن برای ایجاد تغییر پایدار مستلزم کار و حرکت به سمت نقطه هدف است.

حلقه دوگانه زاویه دید شما را لحاظ می‌کند و در عین حال انضباط و تداوم را به فرایند طراحی اضافه می‌کند. این بدان معنی است که زاویه دیدتان همیشه به واسطه شناختن تقویت می‌شود و این شناخت جرعه ایده‌های جدید را خواهد زد و زاویه دیدتان را بهبود خواهد بخشید. این ایده‌ها نمونه اولیه‌سازی و اعتبارسنجی شده تا اثربخشی آنها امتحان و سنجیده شود. این کار نیز زاویه دید شما را تقویت می‌کند و شما را قادر می‌سازد ایده‌هایتان را با موفقیت اجرایی کنید.

همچنین هر سفر طراحی آغازی دارد و... هدفی. این سفر طراحی با کسب آمادگی شروع می‌شود. آماده‌سازی خودتان، تیمتان، محیط کارتان و ابزارهایی که به کار می‌برید برای سفر موفقیت‌آمیز شما ضرورت دارد. در سمت چپ حلقه طراحی هدف قرار دارد؛ مقیاس افزایشی. در این کتاب، مقیاس افزایشی به دو چیز اشاره دارد. اول، از مقیاس افزایشی اجرای ایده‌تان یا تغییر صحبت می‌کنیم؛ این کار با زاویه دیدتان شروع می‌شود. دوم، از مقیاس افزایشی فرایند طراحی حرف می‌زنیم. هر چه باشد، این کتابی است درباره طراحی کسب و کاری بهتر. طراحی محور کار است. و طراحی است که قرار است مقیاس افزایشی کند. ■



1. ideate
2. understand
3. prepare
4. scale
5. validate
6. prototype

# دورنمای حلقه دوگانه

## زاویه دید ص ۴۶

طراحی امری انسانی است. سفری که طی می‌کنید به شما کمک خواهد کرد زاویه دیدتان در حین پیشروی آگاهانه‌تر شود.

## شناخت ص ۸۲

همه سفرهای طراحی با مشتری، محیط و کسب‌وکاری که در ذهن دارید شروع می‌شود. شناختن این موارد کلید طراحی بهتر است.

## ایده‌پردازی ص ۱۲۴

فقط یک راه حل درست وجود ندارد. ایده‌پردازی شما و تیمتان را قادر خواهد ساخت به ایده‌های یکدیگر پروبال دهید و هر ایده را پله‌ای برای رسیدن به ایده‌های بعدی کنید.

## آمادگی ص ۲۴

طراحی ورزشی تیمی است که مستلزم کسب آمادگی لازم است.



### مقیاس افزایشی ص ۲۱۴

سفرهای طراحی تکرار شونده و چرخه‌ای اند و طوری طراحی شده‌اند که از پروژه‌های کوچک به هنجارهای فرهنگی سازمانی افزایش مقیاس داده شوند.



### اعتبارسنجی ص ۱۸۰

ایده‌ها صرفاً فکریایی مبتنی بر مفروضات اند. برای درک این مسئله که ارزش حقیقی کجاست، باید ایده‌تان را امتحان کنید و نتایج را بسنجید.

### نمونه‌اولیه ص ۱۵۲

در جایی، ایده‌هایتان باید محک بخورد. نمونه‌اولیه‌سازی عبارت است از جان بخشیدن به ایده‌هایتان به طوری که بتوانید از آنها بیاموزید.

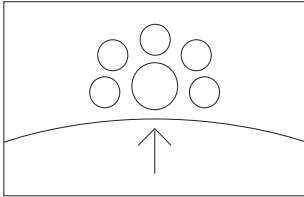
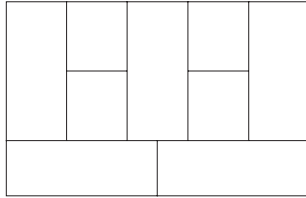
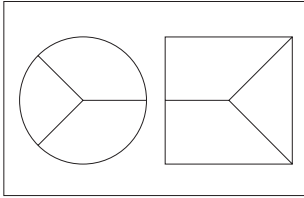


**اینجا باید تا  
چیز جدیدی  
خلق کنید.**





# ابزارهای شما



اولین مأموریتتان در مقام طراح این است که صرفاً از جعبه‌ای که درون آنید به بیرون گام بگذارید و جهان و مشتریان را در شرایط طبیعی شان مشاهده کنید. این کار را با پیش فرض‌هایی دربارهٔ اینکه مشتریانانتان به دنبال رسیدن به چه چیزی اند یا نظام دنیا به چه شکل است انجام ندهید. صرفاً تماشا کنید و گوش بسپارید.

## کهنه نشده

همین‌طور که صرفاً با تماشا کردن و گوش سپردن به مشتریان خود خود می‌گیرید، وقت آن است که شروع به استفاده از ابزارهای جدیدی بکنید - ابزارهای طراحی. خاطرتان جمع باشد که لازم نیست دست از استفاده از ابزارهایی که با آنها راحتید بکشید و نباید هم این کار را بکنید. در واقع، همان‌طور که ممکن نیست امید داشته باشید که شرکتتان را یک شبه تغییر دهید، این نیز بسیار نامحتمل است که همه را متقاعد کنید که ابزارهای فعلی شما کهنه شده‌اند؛ و احتمالاً هم کهنه نشده‌اند. در عوض، درست همان‌طور که ممکن است مجموعهٔ ابزار جدیدی برای کار کردن روی پروژه‌ای در منزل به کار بگیرید، شروع به افزودن چند ابزار طراحی جدید به کمربند ابزار خود کنید (آدم از پیچ‌گوشتی که برای اندازه‌گیری دیوار استفاده نمی‌کند، می‌کند؟!).

## ابزارهای طراحی مفید

اول، ابزارهای مشاهده را به کار بگیرید. اینها ابزارهایی را شامل می‌شود که به شما کمک می‌کند خواسته‌ها، نیازها، درمندی‌ها و جاه‌طلبی‌های افراد را پیدا کنید. ممکن است ابزارهایی برای طرح سؤال و طرح روشن مسئله به کمربند ابزارتان اضافه کنید. هرچه باشد، نمی‌توانید انتظار داشته

اولین ابزار از مهارت‌هایی است که از قبل داریم - مشاهده. آخرین باری که خود را یک گام عقب کشیدید و صرفاً مشتریانانتان را تماشا کردید و به آنها گوش سپردید کی بود؟ این را امتحان کنید. اطمینان داریم که چیز جدیدی یاد خواهید گرفت.

## تأثیرآفرینی

درحالی که مشغول تماشا کردن و گوش سپردنید، به دنبال الگوها و همچنین کنش و واکنش‌ها، رویدادها یا اتفاقات جالب توجه بگردید. این موارد به منبعی تبدیل می‌شود برای حکایت‌هایی که می‌توانید از آنها استفاده کنید تا توجه مدیر یا اعضای دیگر تیمتان را به داستان‌های انسانی‌ای که پشت محصولاتتان هست جلب کنید. اگر هیچ‌وقت از حکایت‌ها و داستان‌های مربوط به مشتریان در ارائه‌های خود استفاده نکرده‌اید، می‌توانیم به شما بگوییم که باید در انتظار غافل‌گیری بزرگی باشید.

همه داستان دوست دارند و توجه و تعلق خاطر ایشان در مقایسه با حالتی که فقط داده‌ها به آنها ارائه شود بیشتر خواهد شد. در واقع، در فصل بعد ابزاری را خواهید یافت که هدف از آن مشخصاً کمک به طراحی داستان برای القای تأثیری است که به دنبال آنید.