

# Business Model You مدل کسب و کار



تیم کلارک  
الکساندر استروالدر  
ایو پیگنیور

مترجمان:  
حسام الدین ساروقی،  
فیروزه کرمانشاه و مینا نجفیان

باز آفرینی حرفه شما  
در یک صفحه!



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انجمن آریانا برای علم

WILEY

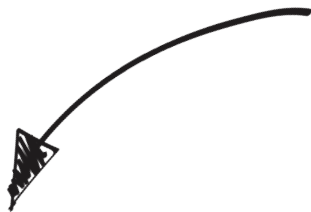
به نام خداوند بخشنده مهربان

# مدل کسب و کار شما



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# مدل کسب و کار شما



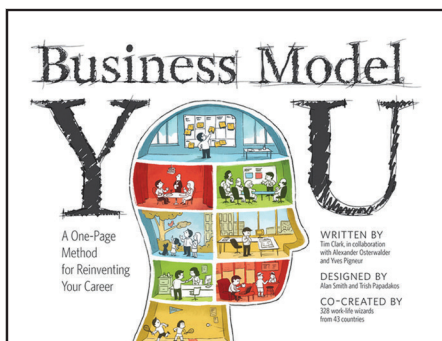
**نویسندگان:** تیم کلارک، الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور  
**مترجمان:** حسام‌الدین ساروقی، فیروزه کرمانشاه، مینا نجفیان  
**طراحی داخل و جلد کتاب:** مریم احسانی

**نوبت چاپ:** چاپ ششم، تابستان ۱۳۹۹  
**شمارگان:** ۱۵۰۰ نسخه

**ناشر:** آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه 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:** ۸۳۴۲۹۱۰ - ۸۸۸۳۳۸۸۳

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



سرشناسه	کلارک، تیم، ۱۹۵۶ - م
عنوان و نام پدیدآور	مدل کسب و کار شما / نویسندگان [تیم کلارک]، الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور؛ مترجمان حسام‌الدین ساروقی، فیروزه کرمانشاه، مینا نجفیان
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری:	۲۵۲ ص. مصور(بخشی رنگی)، جدول، نقشه، نمودار
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۵-۸
یادداشت:(عنوان اصلی)	Business model you : a one-page method for reinventing your career, 2012
یادداشت:	چاپ ششم، تابستان ۱۳۹۹
موضوع:	موفقیت شغلی، موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده:	حسام‌الدین ساروقی، فیروزه کرمانشاه، مینا نجفیان (مترجمان)
رده بندی کنگره:	HF۵۳۸۱/ک۸م۴ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی:	۶۵۰/۱
شماره کتاب شناسی ملی:	۳۱۳۶۶۱۵

## سخن ناشر

این روزها در کتاب‌های مدیریت سخن از دنیای درحال‌تغییر، سرعت این تغییرات و اثرات آنها روی سازمان‌هاست، اما کمتر به این موضوع از منظر فردی و تأثیرات آن بر مسیر شغلی افراد نگاه شده است. چه مدیر شرکتی بزرگ باشید، چه کارآفرینی که مشغول کسب‌وکار خود است یا عکاس و پزشک، این سرعت فزاینده تغییر گاهی اوقات برای شما هم نفس‌گیر می‌شود و خواه‌ناخواه شغلتان را هم دگرگون می‌کند. اگر فرصت‌های موجود در این فضا با علائق و روحیات شما سازگار باشد و بتوانید از آنها استفاده کنید می‌توانید با ارتقای نقش فعلی‌تان یا بر عهده گرفتن نقش‌های جدید رضایت شغلی خود را بیشتر و بیشتر کنید. براساس مطالعات انجام‌شده امروزه مفهوم رضایت شغلی بسیار مهم‌تر از پیشرفت شغلی است. کتاب دوم نویسندگان *خلق مدل کسب‌وکار راهنمای عملیاتی خوبی برای رسیدن به این مقصود است.*

الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور در کتاب اول خود، *خلق مدل کسب‌وکار*، تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار را ارائه کردند که از آن بسیار استقبال شد مدلی نه جزئی که به کسب‌وکارآفرینان و صاحبان مشاغل موجود کمک می‌کرد تا تمامی اجزای سازمان را به‌خوبی بشناسند. این کتاب هم‌اکنون یکی از مطرح‌ترین کتاب‌های حوزه کارآفرینی و کسب‌وکار شناخته می‌شود. پس از انتشار این کتاب، نویسندگان آن به همراه تیم کلارک تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار را برای شناخت و توسعه شغلی افراد به کار گرفتند. شاید از نگاه کلی‌تر، این کتاب پیش‌نیازی برای کارآفرینی باشد، زیرا یکی از مهم‌ترین موضوعات در کارآفرینی، شناخت خود است. امروزه نیاز است دید استراتژیکی به کسب‌وکارمان داشته باشیم اما مهم‌ترین مرحله در مراحل مختلف شغلی شناخت خودمان است؛ شناخت علاقه‌ها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های مختلف شخصیت و نقش‌هایمان. تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار شخصی برای درک دوباره این واقعیت‌ها کمک‌کننده است.

این کتاب راهنمایی برای دوباره اندیشیدن به مفهوم کار و زندگی است. مسیر حرفه‌ای شما تصمیمی نیست که فقط یک بار در آغاز حیات کاری خود بگیرید بلکه فرایندی تکرارشونده همراه با رشد حرفه‌ای شماست و نیاز به مدیریت دارد. نویسندگان این کتاب امیدوارند که شما رویکرد مدل‌سازی را به‌جای رویکرد برنامه‌ریزی صرف در زندگی کاری خود در پیش بگیرید. ما هم امیدواریم این کتاب شروع به‌جا و مناسبی به منظور انتخابی درست برای تمامی جوانان و کارآفرینان ایران باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا‌قلم

---

## مقدمه مترجمان

آیا شما هم جزو کسانی هستید که از شغلشان لذت چندانی نمی‌برند؟ آیا این مسئله تعادل زندگی شما را بر هم زده است؟ هر چند سال یکبار با هزار امید و آرزو شغل جدیدی را انتخاب می‌کنید؟

اگر بر حسب تلاش شخصی یا اقبال در همان شغلی هستید که دوستش دارید، که هیچ! اگر نه این کتاب می‌تواند به شما کمک کند.

کتاب حاضر حاصل تلاشی جمعی برای حل مشکل مشترک بسیاری از مردم دنیا یعنی همان نارضایتی از شغل می‌باشد. ۳۰۰ نفر از سراسر جهان در خلق این اثر مشارکت داشته‌اند. کتاب، در واقع راهنمایی برای اندیشیدن درباره نحوه خلق ارزش افراد در زندگی کاری خودشان است. رویکرد منحصر به فرد این کتاب این است که هر فرد را به عنوان کسب‌وکاری یک نفره در نظر گرفته و به او کمک می‌کند تا با استفاده از اجزای تشکیل‌دهنده‌ی یک مدل کسب‌وکار، فرآیند ارزش‌آفرینی خود را بررسی و بازنگری کند.

این اثر دومین کتاب پرفروش گروه نویسندگان آن ( تیم کلارک، الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور) است که پس از کتاب موفق «خلق مدل کسب‌وکار» و با رویکردی مشابه به بازار آمده است. به مانند اثر نخست که پیش‌تر ترجمه آن توسط انتشارات آریانا قلم در اختیار خوانندگان قرار گرفت، این کتاب نیز شیوه‌ای منحصر به فرد و متفاوت در ارائه مطالب دارد. استفاده از اشکال گرافیکی متنوع، قطع چاپی متفاوت و ارائه مطالعات موردی فراوان از افرادی که راهکارهای توصیه شده را در زندگی خود به کار گرفته‌اند، از ویژگی‌های متمایز این کتاب به شمار می‌آید.

ما امیدواریم این مجموعه به عنوان ابزاری مناسب و کارآمد یاریگر افرادی باشد که تمایل به ایجاد تغییری اثربخش در زندگی کاری خود دارند و راهنمای آنان به سمت بازآفرینی شغلی دلخواه‌تر شود. آرزوی ما توجه بیشتر ایرانیان و همه فارسی‌زبانان به استعدادها و داشته‌هایشان، استفاده موثر از آن‌ها در کار، شکوفایی هر چه بیشتر و در نهایت زندگی شادتر و آزادانه‌تر است.

در انتها وظیفه خود می‌دانیم از آقای مهندس مهدی اسماعیلی رخ برای ارائه نظرات مفید و سازنده‌شان در فرآیند ترجمه کتاب تشکر کنیم. همچنین از جناب آقای مهندس مجتبی اسدی مدیر عامل محترم گروه پژوهشی صنعتی آریانا، سرکار خانم محمدی مدیر عامل محترم انتشارات آریانا قلم، سرکار خانم احسانی طراح کتاب و سرکار خانم یوسفی که موجبات انتشار این کتاب را فراهم نمودند، کمال سپاسگزاری را داریم. در نهایت از خانواده‌های خود که در مراحل مختلف این کار موجبات دلگرمی ما را فراهم کردند، بی‌نهایت سپاسگزاریم.

مشتاقانه منتظر دریافت بازخورهای شما هستیم.

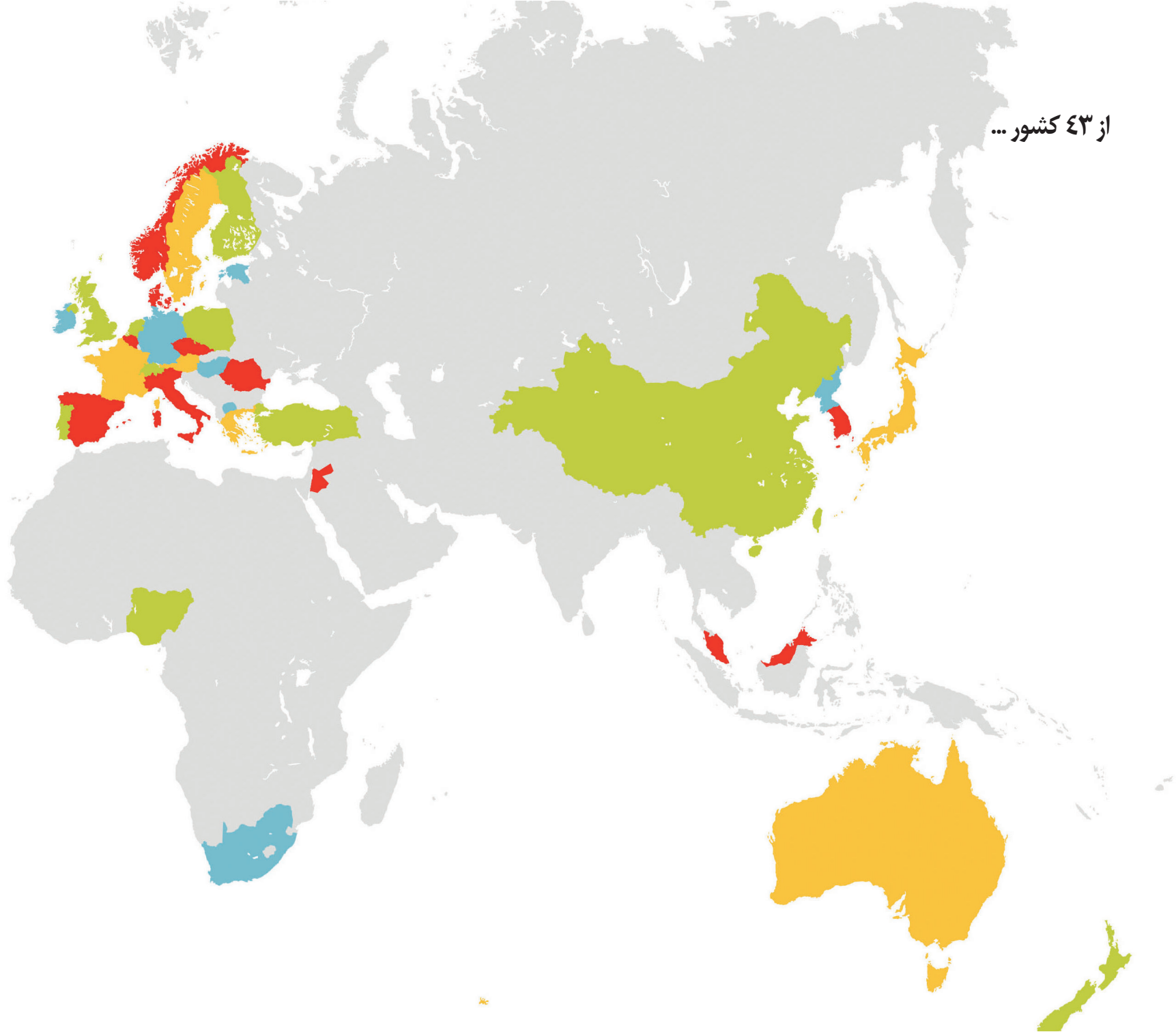
**مترجمان**

**بهار ۱۳۹۳**

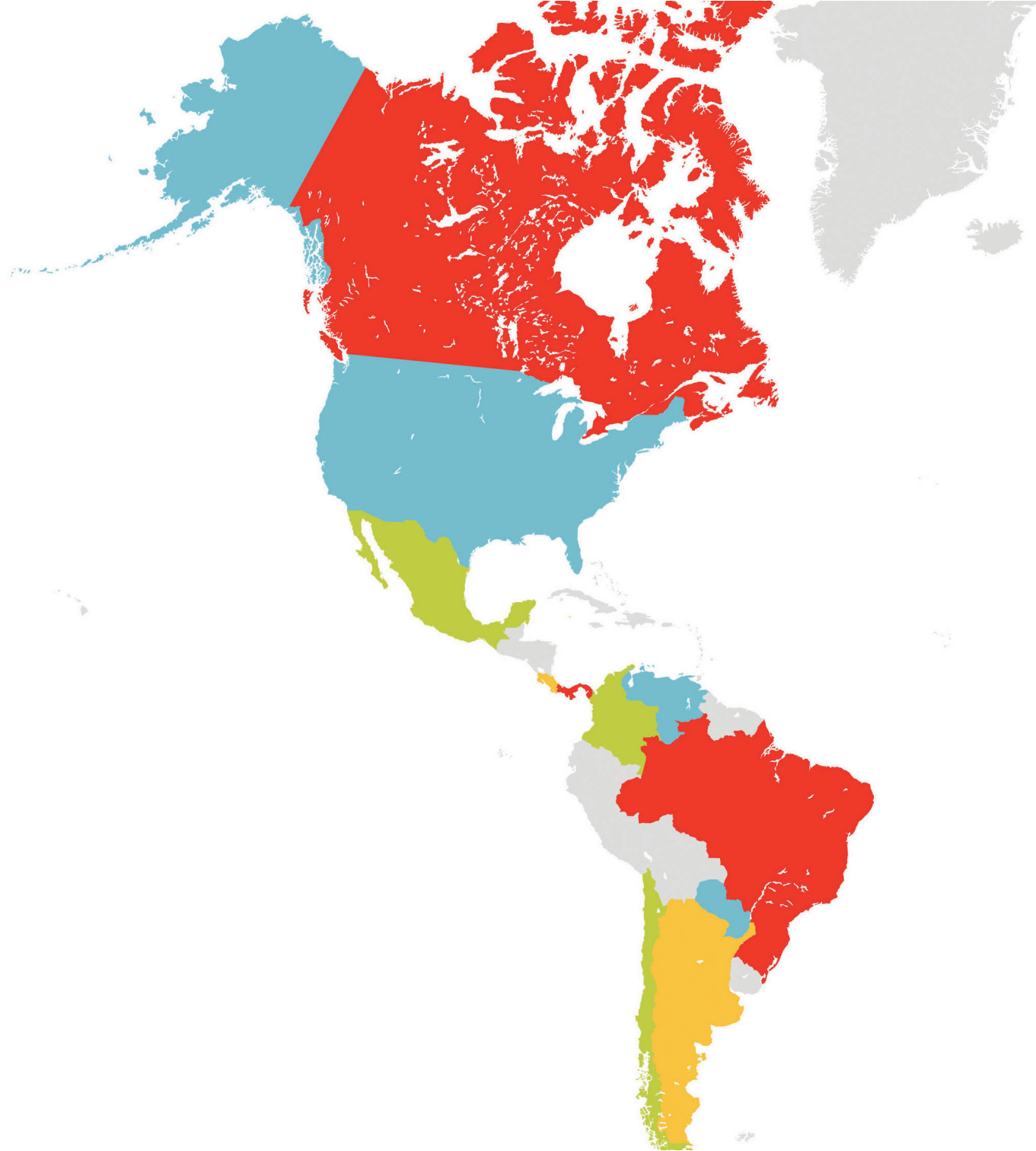




از ۴۳ کشور ...





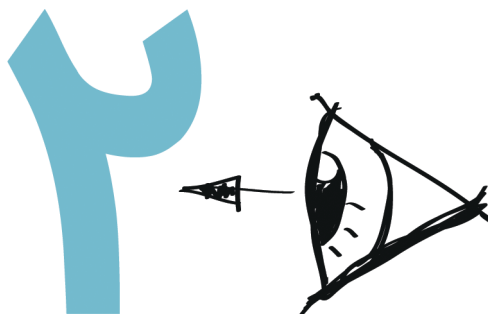


## مثال‌هایی از بازآفرینان:

مربی حیوانات ۸۰	مدیر مشتریان ۶۷
ویراستار ۱۶۹	مسئول تبلیغات ۷۳
مهندس ۵۹	وبلاگ‌نویس ۱۹۴
کارآفرین ۱۳۵	رهبر تیم ۲۰۰
دستیار اجرایی ۷۱	مشاور شغلی ۱۲۴
مدیر مالی و عملیات ۲۳۱	برنامه‌نویس رایانه ۱۱۴
طراح گرافیک ۶۵	کارشناس فنی رایانه ۲۳۷
فعال محیط‌زیست ۱۷۴	پزشک ۵۷
	دانشجوی دکترا ۷۴

تاریخدان ۱۳۲  
متخصص فناوری اطلاعات ۹۸  
موسیقی دان ۱۹۲  
بازاریاب اینترنتی ۲۳۴  
دانشجوی پزشکی ۱۱۶  
گوینده رادیو ۱۹۸  
کارشناس بازیافت زباله ۲۲۲  
متخصص فروش ۶۹  
در جستجوی معنای زندگی ۱۴۳

سخنران انگیزشی ۱۶۱  
اسکی باز ۹۵  
تحلیل گر زنجیره تأمین ۲۰۹  
وکیل امور مالیاتی ۱۲۴  
آموزگار ۱۳۹  
رهبر تیم ۲۰۰  
مربی فنی ۱۴۱  
مترجم ۶۳  
عکاس مراسم عروسی ۶۱



## تأمل و بازنگری

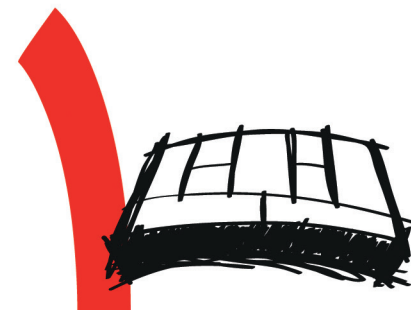
جهت‌گیری زندگی خود را بازبینی کنید و در مورد چگونگی همسوسازی اشتیاق شخصی و شغلی خود فکر کنید.

### فصل ۴

۷۹ شما چه کسی هستید؟

### فصل ۵

۱۳۱ مقصود مسیر شغلی خود را بشناسید



## تابلو طراحی

استفاده از ابزاری کلیدی را برای توصیف و تحلیل مدل‌های کسب‌وکار شخصی و سازمانی فرا بگیرید.

### فصل ۱

۱۷ تفکر مبتنی بر مدل کسب‌وکار: جهان در حال تغییر

### فصل ۲

۲۳ تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار

### فصل ۳

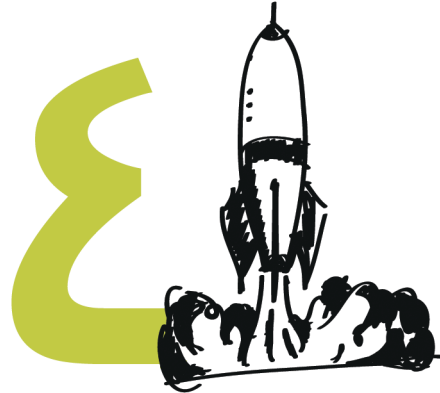
۵۱ تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار شخصی



## ملحقات

چیزهای بیش تری در مورد افراد و منابع پشتیبان  
مدل کسب و کار شما بدانید

۲۵۰	اجتماع مدل کسب و کار تو
۲۵۱	توضیحات فصول



## اقدام

یاد بگیرید که به نتیجه برسانید

۲۰۷	فصل ۸ ارزش کسب و کارتان را حساب کنید
۲۲۱	فصل ۹ مدل خود را در بازار بیازمایید
۲۴۱	فصل ۱۰ مرحله بعد چیست؟



## بازآفرینی

زندگی کاری خود را با استفاده از تابلوی طراحی و  
یافته‌های حاصل از بخش‌های پیش مورد تغییر - یا  
بازآفرینی - قرار دهید.

۱۵۹	فصل ۶ برای بازآفرینی خود آماده شوید
۱۷۳	فصل ۷ مدل کسب و کار شخصی خود را دوباره طراحی کنید

# تابلوی طراحی

استفاده از ابزاری کلیدی برای توصیف و تحلیل مدل‌های کسب و کار شخصی و سازمانی را فرا بگیرید.



---

## فصل ۱

تفکر مبتنی بر مدل کسب و کار:  
جهان در حال تغییر



## بگذارید حدسی تقریبی بزنیم: شما این کتاب را دست گرفته‌اید چون فکر تغییر شغل به سرتان زده است.

نگران نباشید شما در این راه تنها نیستید. بر اساس یافته‌های یک پژوهش در آمریکای شمالی از هر شش بزرگسال، پنج نفر به تغییر شغل خود فکر می‌کنند! و بر اساس اطلاعات مربوط به همراهان ما در خلق این کتاب (که نماینده ۴۳ کشور دنیا هستند)، دیگر نقاط دنیا نیز وضعیت مشابهی دارند.

با وجود این، بسیاری از ما روشی نظام‌مند برای تفکر در مورد موضوع پیچیده تغییر شغل در اختیار نداریم. ما نیازمند رویکردی ساده و مؤثر هستیم؛ رویکردی که با فضای کاری مدرن و نیازهای شخصی ما هماهنگی داشته باشد.

برای حل این مشکل مدل کسب‌وکار را برگزینید: مدل کسب‌وکار چارچوبی عالی برای توصیف، تحلیل و بازآفرینی یک شغل را در اختیارتان می‌گذارد

بی شک عبارت *مدل کسب‌وکار* به گوش شما خورده است، اما معنی دقیق آن چیست؟

## چرا تفکر مبتنی بر مدل کسب و کار بهترین شیوه برای سازگاری با جهان در حال تغییر است؟

برای مثال نتفلیکس به لطف اینترنت، بیش از ۲۰ میلیون مشتری دارد که می‌توانند برنامه‌های تلویزیونی را بر روی رایانه یا کنسول‌های بازی در هر زمانی از شب و روز مشاهده کنند و در عین حال از پخش تبلیغات بگذرند و آن را نبینند. تصور کنید که اثر این کار برای صنعت پخش تلویزیونی که تأمین مالی آن توسط آگهی‌دهندگان انجام می‌شود، چیست؟ این تعامل بر اساس دو پیش‌فرض سنتی قرار دارد: (۱) تبلیغات در حین پخش برنامه‌هایی با مخاطب بسیار زیاد در روزها و ساعت‌های مشخص پخش می‌شود. (۲) مخاطبان برنامه‌های تلویزیونی ناگزیرند تبلیغات را ببینند.

همچنین اینترنت، مدل‌های کسب‌وکار را در سایر بخش‌ها از جمله موسیقی، تبلیغات، خرده‌فروشی و نشر متحول کرده است. (بدون اینترنت انتشار این کتاب ممکن نبود)

برای مثال، شرکت‌های جذب نیروهای اجرایی، به طور سنتی وابسته به کارکنان تمام وقت و بسیار ماهر خود بودند. این کارکنان هر هفته صدها تماس تلفنی برقرار می‌کردند و برای ملاقات با افراد بالقوه جهت استخدام به کشورهای مختلف پرواز می‌کردند. اما صنعت جذب و استخدام امروز به شکل چشم‌گیری متفاوت است.

از آن جا که سازمان‌ها توانایی تغییر محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را ندارند، اغلب برای حفظ موقعیت رقابتی خود چاره‌ای جز تغییر مدل‌های کسب‌وکار (و گاهی اوقات خلق مدل‌های جدید) ندارند.

روشن است که این مدل‌های کسب‌وکار جدید باعث ایجاد جهش و تغییراتی می‌شوند که فرصت‌های جدیدی را برای بخشی از نیروی کار و بیکاری را برای بخشی دیگر به همراه دارد.

به چند مثال توجه کنید.

بلاک باستر ویدئو<sup>۱</sup> را به یاد دارید؟ این شرکت پس از آن که نتفلیکس<sup>۲</sup> و ردباکس<sup>۳</sup> عملکرد بهتری در زمینه توزیع و تحویل فیلم و بازی به مشتریان از طریق پست، اینترنت و ماشین‌های فروش نشان دادند، اعلان ورشکستگی کرد.

پیدایش مدل‌های کسب‌وکار جدید، شرکت‌های فعال در دیگر صنایع را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در پایه‌ای‌ترین سطح اقتصادی، مدل کسب‌وکار، منطقی است که سازمان به کمک آن خود را به لحاظ مالی سرپا نگاه می‌دارد.

همان‌طور که مشخص است، این عبارت به طور معمول به توصیف کسب‌وکارها می‌پردازد. اما رویکرد ما از شما می‌خواهد که خود را به عنوان یک کسب‌وکار یک نفره در نظر بگیرید. این کار به شما کمک می‌کند که مدل کسب‌وکار شخصی خود (روشی برای به کارگیری نقاط قوت و استعدادهایتان در راستای رشد شخصی و حرفه‌ای) را تعریف کنید و در صورت لزوم تغییراتی در آن بدهید.

## زمان در حال تغییر، مدل‌های کسب‌وکار در حال تغییر

امروز بخش زیادی از عوامل آشفتنگی بازار از کنترل فردی ما خارج است: بحران اقتصادی، تحولات سریع در مؤلفه‌های مردم‌شناسی، رقابت جهانی فزاینده، مسائل زیست‌محیطی و بسیاری از این دست.

این تحولات از حیثه کنترل سازمان‌ها نیز خارج است و تأثیر عمیقی بر مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها می‌گذارد.

درک چگونگی دستیابی به موفقیت سازمان، به خصوص در دوره‌های پرتلاطم اقتصادی، یاری می‌کند. کارکنانی که به موفقیت سازمان به عنوان یک کل اهمیت می‌دهند (و از نحوه دستیابی به این موفقیت آگاه هستند)، ارزشمندترین کارکنان و گزینه‌های استخدام برای موقعیت‌های شغلی بهتر هستند.

هنگامی که از چگونگی کارکرد یک مدل کسب‌وکار در محل کار خود (و جایگاه متناسب شما در آن مدل) آگاه شدید، قادر خواهید بود از این روش مؤثر تفکر (تفکر مبتنی بر مدل کسب‌وکار) برای تعریف، تدقیق و رشد جایگاه شغلی خود استفاده کنید. در فصل ۳ تعریف مدل کسب‌وکار شخصی خود را آغاز خواهید نمود و سپس با پیشروی در مسیر شغلی خود، قادر خواهید بود از استراتژی‌های مدل کسب‌وکار شما برای بهبود مدل خود و تطبیق آن با دوره‌های زمانی در حال تغییر، استفاده نمایید.

در بسیاری از موارد کارکنان نیمه‌وقت که از خانه به جستجو در وبسایت‌ها می‌پردازند، جای کارکنان تمام وقت را گرفته‌اند.

### افراد نیز باید تغییر کنند

از نگاه ما افراد کاملاً مشابه سازمان‌ها نیستند. اما یک موضوع مشترک وجود دارد: شما، مانند بسیاری از سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل محیطی و اقتصادی قرار می‌گیرید که فراتر از حیطه کنترل شما است.

در این شرایط، چگونه می‌توانید در مسیر موفقیت و رضایت باقی بمانید؟ باید نحوه عملکرد خود را مشخص کنید و سپس رویکرد خود را متناسب با محیط در حال تغییر، تطبیق دهید. مهارت‌هایی که از کتاب مدل کسب‌وکار شما (چگونگی توصیف و تفکر شفاف در مورد مدل‌های کسب‌وکار) می‌آموزید، قدرت کافی را برای این کار به شما می‌دهد.

توان فهم و توصیف مدل کسب‌وکار سازمان، به شما در

---

مدل‌های کسب‌وکار جدید در حال تغییر فضای کاری همه بخش‌ها، از انتفاعی تا غیرانتفاعی است. سازمان‌ها باید به طور مستمر مدل‌های کسب‌وکار خود را مورد ارزیابی و تغییر قرار دهند.

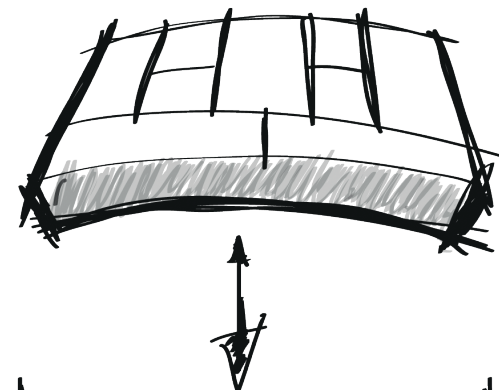
---

خواندن مدل کسب و کار شما یک **مزیت متمایز** به شما می دهد، زیرا بسیاری از کارکنان به تعریف و مستندسازی تجارب کسب و کار می پردازند، اما تعداد محدودی از آنها به تعریف یا مستندسازی مدل های کسب و کار می پردازند و حتی تعداد بسیار کمتری قدرت تفکر مبتنی بر مدل کسب و کار را برای مسیر شغلی خود به کار می گیرند.

---

## فصل ۲

# تابلوی طراحی مدل کسب و کار



## ما «مدل کسب و کار» را منطقی تعریف کنیم که توسط آن سازمان پایداری مالی خود را حفظ می کند. به زبان ساده تر، مدل کسب و کار، منطقی است که سازمان با آن درآمد کسب می کند.

برای درک یک مدل کسب و کار، پرسش های زیر را بپرسید:

۱. مشتری کیست؟
۲. برای برآورده شدن نیاز مشتری چه کارهایی باید انجام شود؟

برای درک بهتر این ایده، اجازه دهید نگاهی به سه سازمان نمونه بیاندازیم.

در ابتدا شرکت جیفی لیوب<sup>۵</sup> را در نظر بگیرید که ارائه دهنده خدمات سریع تعویض روغن در آمریکا است. تعداد اندکی از دارندگان خودرو تمایل دارند که خودشان روغن خودرو را تعویض کنند. اغلب آن ها فاقد دانش و ابزارهای لازم هستند و ترجیح می دهند خود را از کارهای آماده سازی و آلودگی های تعویض روغن (و همچنین زحمت بازیافت روغن سوخته) معاف کنند. جیفی لیوب، در ازای دریافت ۲۵ یا ۳۰ دلار متخصصانی را برای انجام این کار به یاری دارندگان خودرو می فرستد.

شما می توانید مدل کسب و کار را به عنوان طرح واره ای<sup>۵</sup> از چگونگی عملکرد یک سازمان در نظر بگیرید.

همان طور که معمار برای احداث ساختمان، نقشه تهیه می کند، کارآفرین نیز برای جهت دهی به مسیر خلق سازمان به طراحی مدل کسب و کار می پردازد. یک مدیر نیز ممکن است برای به تصویر کشیدن چگونگی عملکرد سازمان در حال فعالیت به ترسیم مدل کسب و کار بپردازد.

به ترویج سلامت و تناسب اندام در جامعه می‌پردازد. با آن که نیویورک رودرانرز یک گروه غیرانتفاعی است، اما کماکان باید:

- حقوق کارکنان خود را بپردازد
- مجوز خریداری کند و هزینه‌های مصارف زیرساختی، تعمیرات، مسائل قانونی و سایر موارد را بپردازد
- ملزومات و مواد مربوط به گردهمایی‌ها از جمله سیستم‌های زمان‌بندی، شماره شرکت‌کنندگان، نوشیدنی و خوراکی، تی‌شرت‌های برندگان و مدال‌ها را خریداری نماید
- برای توسعه آتی خدمات، منابع مالی ذخیره کند

انگیزه اصلی نیویورک رودرانرز کسب سود اقتصادی نیست. هدف این سازمان کمک به مشتریان (جامعه) است که خواهان حفظ تناسب اندام خود هستند. اما کماکان حتی یک سازمان غیرانتفاعی نیز برای انجام امور خود نیازمند نقدینگی است.

بنابراین نیویورک رودرانرز نیز مانند هر سازمان دیگری باید در ازای کمک به مشتریان برای انجام کارهایشان، پول دریافت کند.

اجازه دهید دو پرسش مربوط به مدل کسب‌وکار را در مورد نیویورک رودرانرز بپرسیم.

### مشتری کیست؟

مشتریان اصلی نیویورک رودرانرز دوندگان و سایر اعضای جامعه هستند که خواهان پشتیبانی و همیاری در مسیر دست‌یابی به تناسب اندام هستند.

این مشتریان از اعضای سالانه - افرادی که برای این‌که

ساده به نظر می‌رسد، نه؟

خُب، بر خلاف این سه مثال، تعریف «مشتریان» و «کارهای مشتریان» در بخش‌هایی مانند آموزش، سلامت، دولت، مالی، فناوری و قانونی چالش برانگیز است.

بخش عمده‌ای از تفکر مبتنی بر مدل کسب‌وکار در راستای تشخیص و توصیف مشتریان و کارهای آن‌ها به شما کمک می‌کند. به طور خاص، شما یاد خواهید گرفت که چگونه به مشتریان در به اتمام رساندن کارهایی که نیازمند انجام آن هستند، یاری رسانید. و با انجام این کار، کشف خواهید کرد که چگونه پول بیشتری به دست آورید و رضایت خاطر بیش‌تری از کار خود کسب کنید.

## هر سازمانی یک مدل کسب‌وکار دارد

از آن جا که مدل کسب‌وکار، منطقی است که سازمان به کمک آن پایداری خود را از لحاظ مالی حفظ می‌کند، آیا این بدان معنا است که تنها سازمان‌های انتفاعی دارای مدل‌های کسب‌وکار هستند؟

خیر!

### هر سازمانی یک مدل کسب‌وکار دارد.

این گفته از آن جهت صحیح است که تقریباً هر سازمان نوین چه انتفاعی، چه غیر انتفاعی، چه دولتی و یا سایر موارد برای انجام کارهای خود به پول نیاز دارد.

برای مثال کار نیویورک رودرانرز<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید. این سازمان یک سازمان غیرانتفاعی است که از طریق برگزاری مسابقات، تشکیل کلاس‌ها، کلینیک‌ها و سفرهای کوتاه

برای مورد بعدی، نینگ<sup>۲</sup> را در نظر بگیرید. نینگ به افراد این امکان را می‌دهد که با سهولت و بهایی ارزان به ایجاد و مدیریت شبکه‌های اجتماعی سفارشی بپردازند. تعداد کمی از سازمان‌ها (یا افراد) پول و تجربه کافی برای ساخت، میزبانی و راهبری یک شبکه اجتماعی با کارکردهایی مشابه فیسبوک، در اختیار دارند. با ثبت‌نام در نینگ، این شرکت به شما یک جایگزین ساده و مقرون به صرفه ارائه می‌دهد: یک قالب شبکه اجتماعی که قابلیت تغییر در چندین سطح را دارا است.

آخرین مورد وستا<sup>۳</sup> است. شرکتی که به مدیریت خریدهای الکترونیک می‌پردازد. مشتریان وستا سازمان‌هایی هستند که روزانه صدها هزار مشتری دارند. مدیریت این حجم بالای تراکنش‌ها پیچیده نیازمند آخرین سطح از معیارهای امنیتی و ضد کلاهبرداری است. که توسعه و نگهداری داخلی آن از عهده تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها برمی‌آید.

### خُب، این سه کسب‌وکار چه نقاط مشترکی دارند؟

همه آن‌ها در ازای کمک به برآوردن نیاز مشتریان، پول دریافت می‌کنند.

- جیفی لیوب کارهای نگهداری بسیار مهمی برای صاحبان اتومبیل انجام می‌دهد (و باعث مرتب ماندن پارکینگ‌ها و تمیز ماندن لباس‌ها می‌شود).
- مشتریان نینگ کسانی هستند که نیازمند ترویج یک جنبش یا حرکت مردمی<sup>۴</sup> هستند. نینگ به آن‌ها کمک می‌کند که با هزینه کم و بدون استخدام یک متخصص فنی، یک اجتماع آنلاین برای انجام این کار ایجاد کنند.
- وستا به کسب‌وکارها کمک می‌کند که به جای پرداختن به مدیریت پرداخت‌ها بر کارهای تخصصی خود، تمرکز کنند.

بخشی از گروه باشند پول می‌پردازند و در نتیجه از منافع مشخصی بهره می‌برند - و افرادی تشکیل شده است که عضویت سالانه ندارند اما برای شرکت در گردهمایی‌ها و مسابقات خاص پول می‌پردازند.

### مشتری نیازمند انجام چه کاری است؟

کار اصلی نیویورک رودرانز میزبانی رخدادهای مرتبط با دوندگی در محدوده شهر نیویورک است.

بنابراین نیویورک رودرانز یک گروه غیرانتفاعی است که مشتریان آن برای دریافت خدمات پول می‌پردازند. اما نظر شما در مورد سازمان‌هایی که به مشتریان خود خدمات رایگان ارائه می‌دهند چیست؟ آیا ایده مدل کسب‌وکار در مورد آن‌ها هم کاربرد دارد؟

بله!

یک گروه غیرانتفاعی را تصور کنید که ما آن را ارفان واچ<sup>۱۱</sup> (دیده‌بان کودکان بی‌سرپرست) می‌نامیم. این گروه یک سازمان خیریه است که به تأمین مسکن و غذای کودکان یتیم پرداخته است و به آن‌ها آموزش می‌دهد. ارفان واچ مانند نیویورک رودرانز برای انجام کار خود نیازمند نقدینگی است. برای مثال، باید:

- برای کودکان تحت مراقبت خود غذا، لباس، کتاب و ملزومات مورد نیاز خریداری نماید
- حقوق کارکنان خود را بپردازد
- اجاره ساختمان خوابگاه‌ها و مدارس و هزینه‌های مربوط به خدمات زیرساختی، تعمیرات، مسائل قانونی و سایر موارد را بپردازد
- منابع مالی ذخیره برای توسعه آتی خدمات ایجاد

نماید و غیره

اجازه دهید دوباره به پرسش‌های خود در مورد مدل کسب‌وکار برگردیم. در مورد ارفان واچ، جواب‌ها تا حدودی متفاوت هستند.

### مشتری کیست؟

ارfan واچ دو مجموعه مشتری دارد:

(۱) کودکان، که ذی‌نفعان اصلی خدمات هستند و (۲) اعطاکندگان کمک‌های مالی و سایر پشتیبانانی که با پرداخت پول و خرید محصولات دست‌ساز کودکان، ارفان واچ را قادر به انجام کار خود می‌نمایند.

### مشتری نیازمند انجام چه کاری است؟

ارfan واچ دو کار انجام می‌دهد:

(۱) مراقبت از کودکان یتیم و (۲) ایجاد راه‌هایی برای سازمان‌های خیریه بزرگ‌تر و افراد خیر برای انجام وظایف یا علائق بشردوستانه. چنین مشتریانی در ازای ایجاد این فرصت‌ها، در قالب هدایا، منابع مالی، عضویت‌ها و خرید محصولات، خدمات ارفان واچ را جبران می‌نمایند.

نکته اصلی اینجا است: هر سازمانی که به یک گروه از مشتریان خدمات رایگان ارائه می‌دهد، باید گروهی دیگر از مشتریان را داشته باشد که هزینه خدمات مشتریانی را که پول نمی‌پردازند تأمین نمایند.

بنابراین همان‌طور که مشاهده می‌کنید، دو پرسش مدل کسب‌وکار ما در مورد ارفان واچ نیز مصداق دارد، درست همان‌طور که برای سازمان‌های انتفاعی به کار می‌رود.

## حقیقت خشن

چه اتفاقی برای ارفان واچ خواهد افتاد اگر کمک‌های مالی و هدایای اعطایی آن قطع شود؟

این سازمان توان خود در انجام مأموریتش را از دست خواهد داد. حتی اگر تمامی کارکنان ارفان واچ حاضر باشند بدون دریافت حقوق کار کنند، این سازمان قادر به پوشش هزینه‌های ضروری خود نخواهد بود. تنها گزینه پیش روی ارفان واچ خاتمه فعالیت خواهد بود.

تقریباً تمامی سازمان‌های فعال در اقتصاد مدرن (شامل دولت‌ها!) با یک حقیقت خشن مواجه هستند: هنگامی که نقدینگی پایان می‌یابد، بازی تمام است.

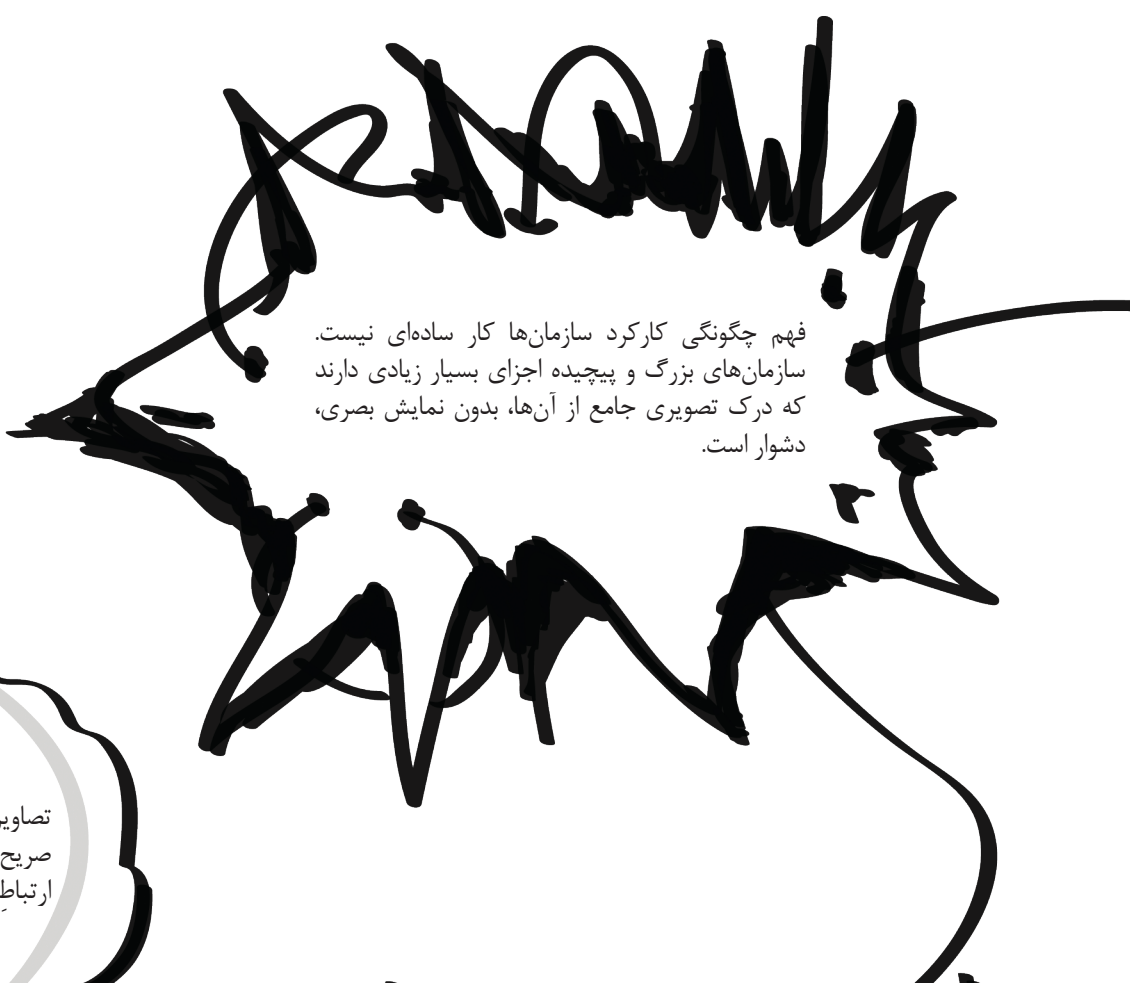
سازمان‌های مختلف مقاصد مختلف دارند. اما همه آن‌ها برای بقا و پیشروی باید از منطق کسب درآمد پیروی کنند. همه آن‌ها باید یک مدل کسب‌وکار با دوام داشته باشند.

«با دوام» یعنی؛ ورود نقدینگی باید بیش از خروج آن باشد. یا حداقل ورود نقدینگی باید به اندازه خروج آن باشد.




شما تاکنون اصول مربوط به مدل‌های کسب‌وکار را فرا گرفته‌اید؛ چگونه مشتریان و نقدینگی، سازمان‌ها را پایدار نگه می‌دارند. اما مدل‌های کسب‌وکار شامل مواردی بیش از مشتری و نقدینگی هستند. **تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار**، که چگونگی تناسب نه جز مدل کسب‌وکار را با یکدیگر توصیف می‌کند، تکنیکی مؤثر برای نقاشی تصاویری از چگونگی کارکرد سازمان‌ها است.

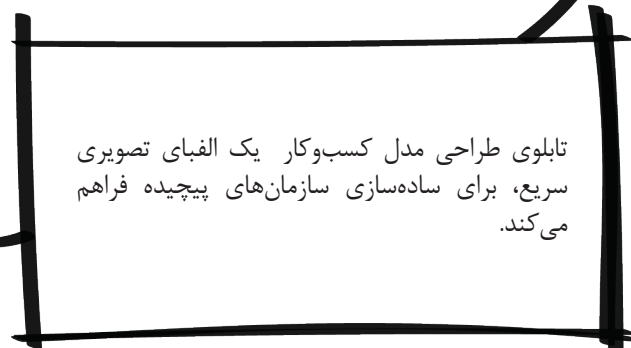
چرا به نقاشی تصاویر می پردازیم؟



فهم چگونگی کارکرد سازمان‌ها کار ساده‌ای نیست. سازمان‌های بزرگ و پیچیده اجزای بسیار زیادی دارند که درک تصویری جامع از آن‌ها، بدون نمایش بصری، دشوار است.



تصاویر هم‌چنین در تبدیل مفروضات ناگفته به اطلاعات صریح، مفید هستند. اطلاعات صریح به ما در تفکر و ارتباط مؤثرتر یاری می‌رساند.



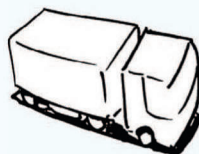
تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار یک الفبای تصویری سریع، برای ساده‌سازی سازمان‌های پیچیده فراهم می‌کند.

## نه جز سازنده

منطق سازمان درباره‌ی چگونگی ارزش آفرینی برای مشتریان



**ارتباطات با مشتریان\***  
... ارتباطات مختلفی با مشتریان ایجاد می‌کنند و در حفظ آن می‌کوشند.



**کانال‌ها**  
سازمان‌ها به روش‌های مختلفی ارزش را منتقل و ارائه می‌کنند...



**ارزش ایجادشده\***  
با حل مشکلات مشتری یا برآوردن نیازهای مشتری.



**مشتریان\***  
سازمان به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد...



### هزینه‌ها\*

هزینه‌هایی هستند که در اثر تأمین منابع، انجام فعالیت‌های کلیدی و کار با شرکای کلیدی ایجاد می‌شوند.



### شرکای کلیدی

برخی از فعالیت‌ها برون‌سپاری و برخی از منابع از خارج از سازمان تأمین می‌شود.



### فعالیت‌های کلیدی

وظایف و عملیاتی هستند که برای خلق و ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شد، مورد نیاز هستند.



### منابع کلیدی

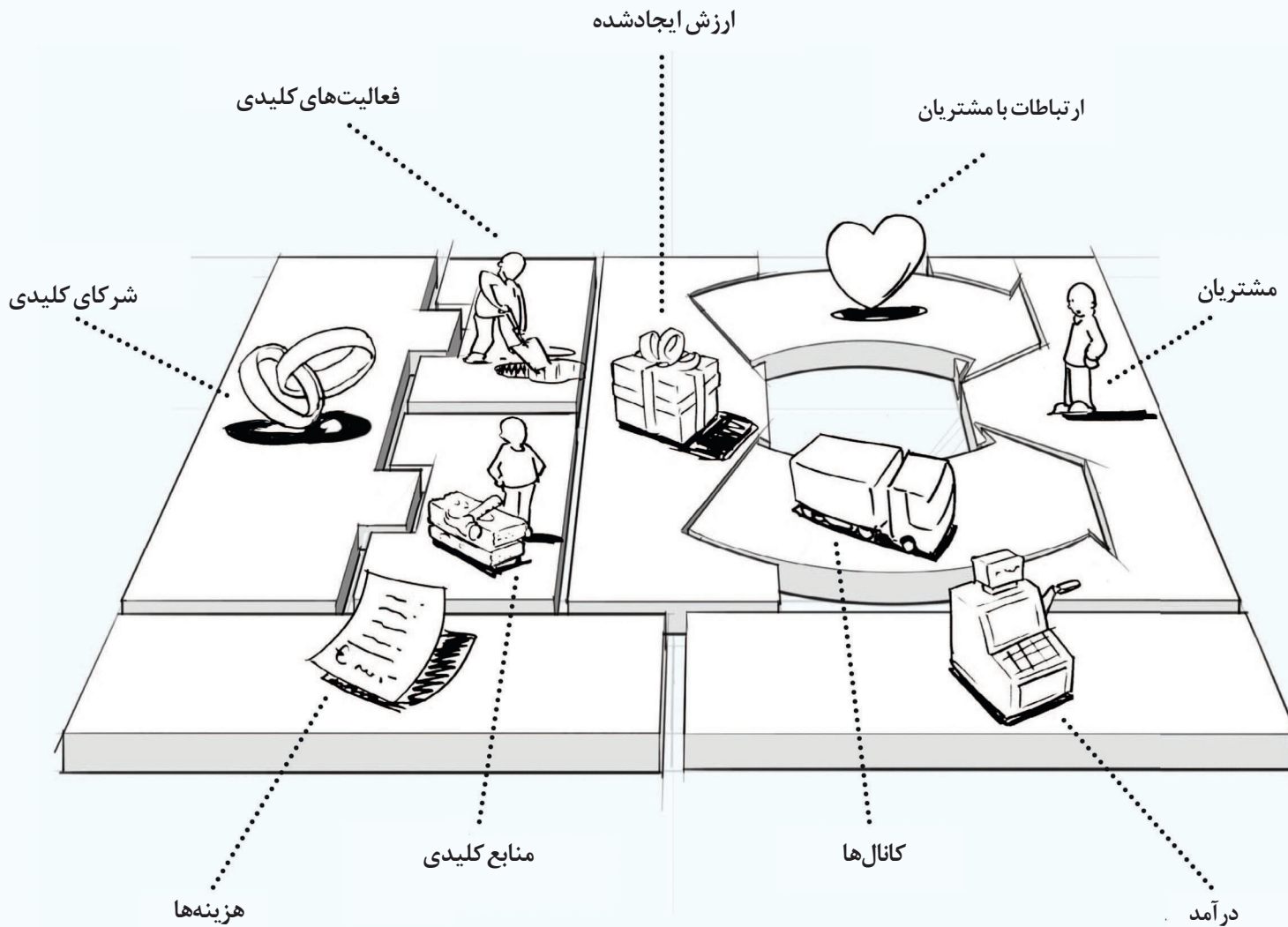
دارایی‌های هستند که برای خلق و ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شد، مورد نیاز هستند.



### درآمد\*

هنگامی که مشتریان در ازای ارزش ایجاد شده پرداخت انجام می‌دهند، پول وارد سازمان می‌شود.

\* کتاب خلق مدل کسب‌وکار<sup>۱۲</sup> این اجزای سازنده را به ترتیب بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه می‌نامد.



## ادامه دارد...

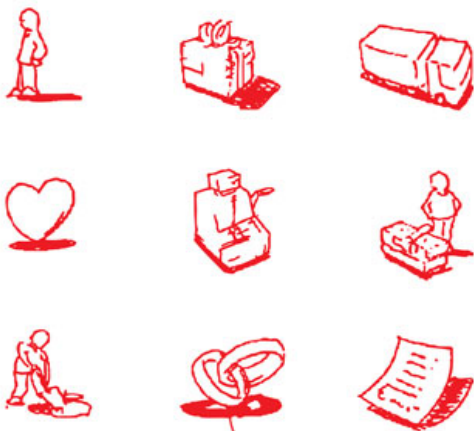
برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **مدل کسب و کار شما** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

# Business Model You

A One-Page Method for Reinventing Your Career

Tim Clark  
Alexander Osterwalder  
Yves Pigneur



## مدل کسب و کار شما

آیا در آرزوی مسیری تازه در زندگی کاری خود هستید؟

بسیاری از ما آرزوی مسیری تازه در زندگی کاری خود را داریم. با این که در دنیای سرشار از تغییر، روش‌ها و مدل‌های کسب و کار متعددی وجود دارند که زندگی کاری و شخصی ما را پر از تجربیات و چالش‌های روزافزون می‌کنند، اما بیش‌تر ما روشی ساختارمند برای بازآفرینی خود و مسیر شغلی‌مان نداریم.

با کمک "طرح یک صفحه‌ای" پیشنهاد شده در این کتاب، ترندها درباره شغل‌تان را با اطمینان حرفه‌ای جایگزین کنید. این طرح که به بازآفرینی هزاران سازمان در سراسر دنیا نیز کمک کرده است، روشی نظام‌مند برای بهبود مهم‌ترین مدل کسب و کار پیرامون شماست: **مدل کسب و کار شما** «مدل کسب و کار شخصی، ابزاری تصویری، نوآورانه و قدرتمند است که به شما در ارزیابی خود و کارهایی که می‌توانید انجام دهید، کمک می‌کند.»

«سازمان‌های موفق این کار را بارها و بارها انجام می‌دهند. چرا شما امتحان نمی‌کنید؟»

«کتاب مدل کسب و کار شما، کتابی کاربردی و الهام‌بخش برای طراحی زندگی رضایت‌بخش است که با انتقال تمرکز از مهارت‌ها به ارزش‌آفرینی، شکل گرفته است.»



گروه پژوهشی-مشارکتی ایران  
انجمن‌های کارآفرینان

WILEY

ISBN: 978-600-6227-65-8



9 786006 227658