

Business  
Model  
You

# مدل کسب و کار



(چاپ دوم)

تیم کلارک  
الکساندر استروالدر  
ایو پیگنیور

مترجمان:  
حسام الدین ساروقی،  
فیروزه کرمانشاه و مینا نجفیان

باز آفرینی حرفه شما  
در یک صفحه!



گروه پژوهشی مکتبی آریانا  
انستیتوت آریانا اساتذہ

WILEY



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



فناپ  
FANAP

# 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

چاپ: واژه پرداز اندیشه

چاپ اول: بهار ۱۳۹۳

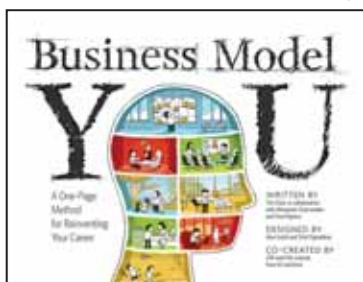
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

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 ملابری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰ - ۸۸۳۴۲۹۰۰

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، ۱۳۹۲.
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
موضوع:	موفقیت شغلی، موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده:	حسام‌الدین ساروقی، فیروزه کرمانشاه، مینا نجفیان (مترجمان)
رده بندی کنگره:	HF۵۳۸۱/ک۸م۴ ۱۳۹۲
رده بندی دیویی:	۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی:	۳۱۳۶۶۱۵

نگاه ناشر

ایده‌هایتان را در **آریانا** شکوفا کنید.

در مشاوره آریانا  
می‌توانید،  
حرفه‌ای تمام وقت یا  
پاره‌وقت داشته باشید.

در انتشارات آریانا می‌توانید  
محتوای خود را به محصول تبدیل  
نمایید. (تالیف کتاب، ترجمه،  
برنامه کاربردی (APP)، ...)

در آموزش آریانا می‌توانید مدرس  
یا دانشجو باشید و یا ایده‌هایتان  
را در کسب‌وکار آموزش با آریانا  
سهیم شوید.

## 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 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**

## پیش گفتار حامی کتاب

«شرکت‌های بزرگ، از ابتدا بزرگ متولد نمی‌شوند». شاید نتوان به طور کامل درباره‌ی صحت این عبارت اظهارنظر کرد، اما مفهوم کلی آن چندان دور از منطق نیست. واقعیت آن است که در دنیای امروز کسب‌وکار در سطح بین‌المللی، اقتصاد بر پایه‌ی کسب‌وکارهایی شکل گرفته که با طول عمرهای مختلف، از کسب‌وکاری کوچک تبدیل به بنگاه‌های اقتصادی بزرگ شده‌اند. به عبارت دیگر، هرچند سهم شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای مختلف مقادیر متفاوتی است، اما اکثریت قریب به اتفاق بنگاه‌های بزرگ موثر در اقتصاد کشورها، از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط آغاز به کار کرده‌اند.

در ایران اما شرایط تا حدی متفاوت است. در کشور ما نیز سهم شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد تقریباً با آن چه در سطح بین‌المللی وجود دارد، همخوانی دارد؛ اما نکته‌ای کوچک، سرنوشت این شرکت‌ها را با شرکت‌های مشابه‌شان در سایر اقتصادها متفاوت می‌کند. مطابق تحقیقات صورت گرفته، در ایران بسیار از بنگاه‌های اقتصادی بزرگ از ابتدا بزرگ متولد شده‌اند و به بیان دیگر، در مقایسه با آمار بین‌المللی، تعداد کم‌تری از شرکت‌های کوچک را می‌توان یافت که پس از گذر سال‌ها تبدیل به بنگاه‌های اقتصادی بزرگ شده باشند.

علل مختلفی برای این عارضه را می‌توان شناسایی کرد. یکی از این علت‌ها، عدم آشنایی کارآفرینان ایرانی با مبانی صحیح کارآفرینی و طراحی صحیح مدل کسب‌وکار است. متأسفانه نظام آموزشی ایران (چه در سطوح مقدماتی و چه در سطح تحصیلات عالی) آموزش منسجمی به منظور راهنمایی افراد برای راه‌اندازی صحیح یک کسب‌وکار ارائه نمی‌کند. به همین علت است که کارآفرینانی که قصد دارند کسب‌وکارهای خرد (و اصطلاحاً خانگی) راه‌اندازی کنند، یا باید خود شخصاً اقدام به آموختن کنند و یا ریسک ناشی شکست در انتخاب روش آزمایش و خطا را بپذیرند. به همین منظور، انتشار کتابی نظیر «مدل کسب‌وکار شما» که به‌صورتی علمی و در عین حال عملی طراحی صحیح یک مدل کسب‌وکار در سطح خرد را به خوانندگان آموزش می‌دهد، اتفاقی فرخنده در فضای کارآفرینی ایران است.

شرکت فناپ، به‌عنوان یکی از هلدینگ‌های برتر کشور در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، خود نیز از سطح یک شرکت کوچک به جایگاه فعلی دست یافته است. لذا فناپ دشواری‌ها و پیچیدگی‌های طراحی یک مدل کسب‌وکار را درک کرده و به همین خاطر تلاش نموده است تا از کارآفرینان برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای خود حمایت کند. اثبات این مدعا، حمایت از راه‌اندازی کسب‌وکارهایی است که از یک ایده‌ی کوچک آغاز شده و هم‌اکنون تبدیل به شرکت‌هایی سودآور شده‌اند. لذا فناپ حمایت از انتشار این کتاب را نه تنها به‌عنوان انتقال دانشی موثر برای حمایت از کارآفرینان مرتبط با خود، که به‌عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی خود به منظور ارزش‌آفرینی در آینده‌ی اقتصاد کشور می‌داند.

امید است مطالعه‌ی کتاب و به‌کارگیری دستورالعمل‌های آن، راه را برای موفقیت هرچه بیشتر کارآفرینان فراهم آورد.

**شهاب جوانمردی**

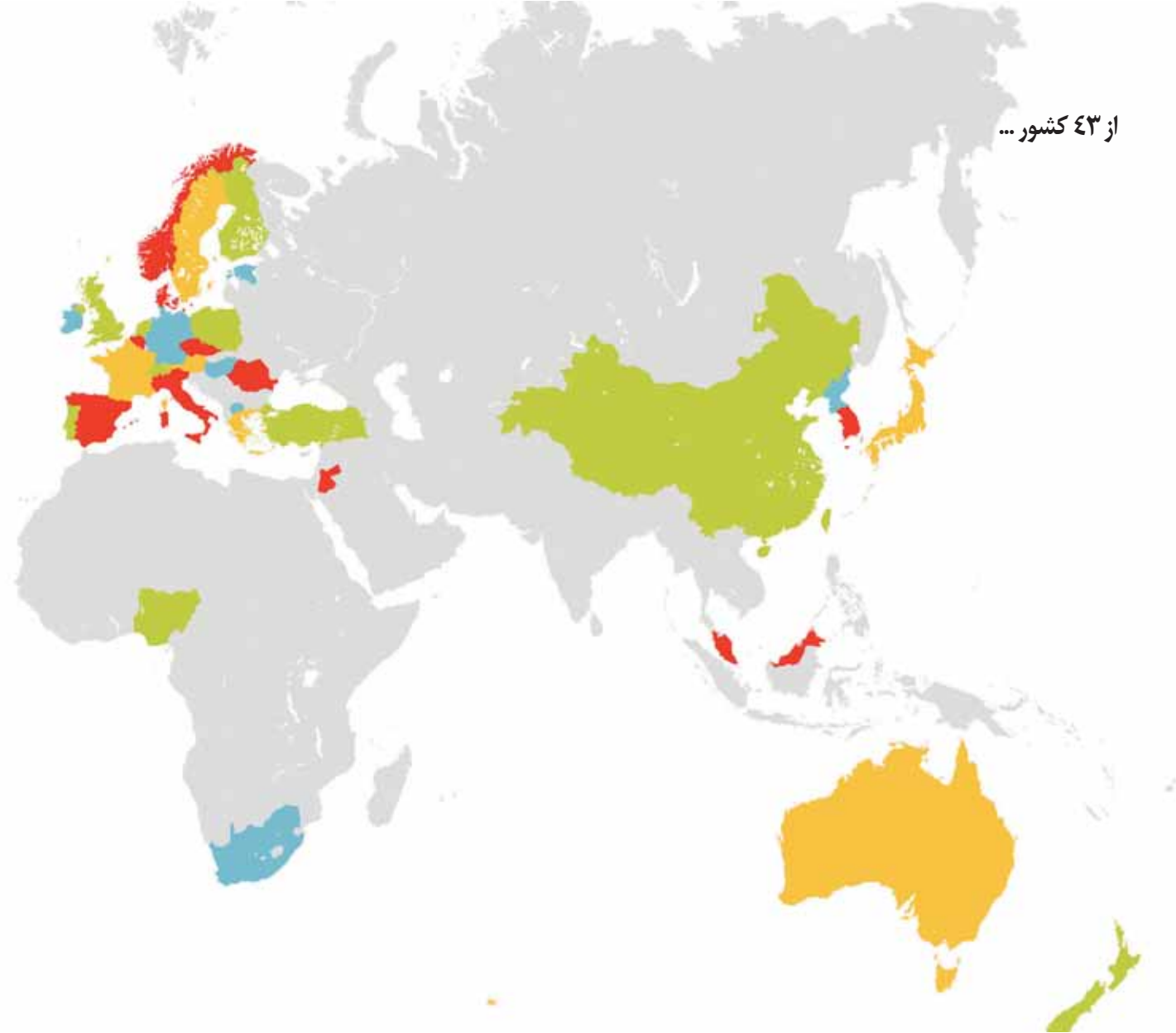
**مدیرعامل شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ)**







از ۴۳ کشور ...



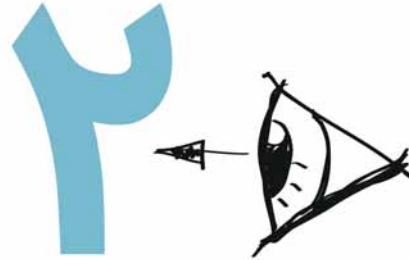


## مثال‌هایی از بازآفرینان:

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

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

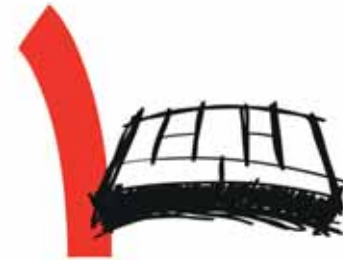
سخنران انگیزشی ۱۶۱  
اسکی باز ۹۵  
تحلیل گر زنجیره تأمین ۲۰۹  
وکیل امور مالیاتی ۱۲۴  
آموزگار ۱۳۹  
رهبر تیم ۲۰۰  
مربی فنی ۱۴۱  
مترجم ۶۳  
عکاس مراسم عروسی ۶۱



## تأمل و بازنگری

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

فصل ۴	شما چه کسی هستید؟
۷۹	
فصل ۵	مقصود مسیر شغلی خود را بشناسید
۱۳۱	



## تابلو طراحی

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

فصل ۱	تفکر مبتنی بر مدل کسب‌وکار: جهان در حال تغییر
۱۷	
فصل ۲	تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار
۲۳	
فصل ۳	تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار شخصی
۵۱	



## 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 برسازید

۲۰۷ ارزش کسب و کارتان را حساب کنید

۲۲۱ مدل خود را در بازار بیازمایید

۲۴۱ 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

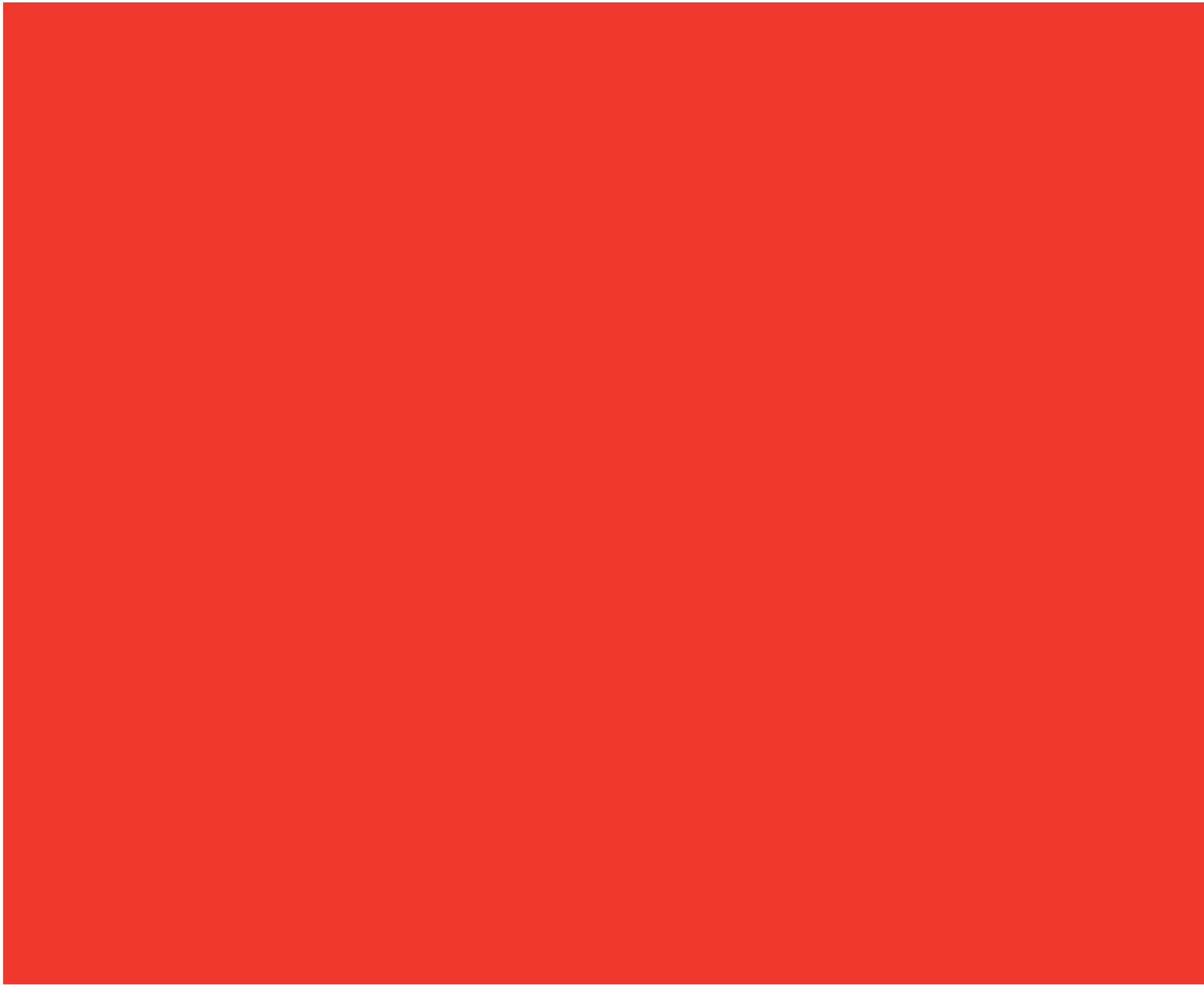
۱۷۳ فصل ۷ مدل کسب و کار شخصی خود را دوباره طراحی کنید

# تابلوی طراحی

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







---

## فصل ۱

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

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

**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.<sup>۱</sup> 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؟

در پایه‌های‌ترین سطح اقتصادی، مدل کسب‌وکار، **منطقی است که سازمان به کمک آن خود را به لحاظ مالی سرپا نگه 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 آشفته‌گی 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.

از آن‌جا 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 خود 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>۲</sup> را به یاد دارید؟ این شرکت پس از آن که نتفلیکس<sup>۳</sup> و ردباکس<sup>۴</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.

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.

---

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.

---

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

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.

# 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 بیش تر ما روشی ساختارمند برای بازآفرینی خود و مسیر شغلی‌مان نداریم.

با کمک "طرح یک صفحه‌ای" پیشنهاد شده در این کتاب، تردیدها درباره شغلان 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.»

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

ISBN 978-600-6227-65-8



9 786006 227658



WILEY