

Value
Proposition Design

طراحی ارزش پیشنهادی

چگونه محصولات و خدماتی خلق
کنیم که مشتری خواهان آن باشد.

نویسندگان:

الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور،
گرگ برناردا، آلن اسمیت

مترجمان:

بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی
مینا نجفیان، اصغر عطایی

سری کتاب‌های کسب‌وکار

در ادامه کتاب پرفروش بین‌المللی
خلق مدل کسب‌وکار
ترجمه شده به بیش از
۳۰ زبان دنیا

گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات آریانا

WILEY

به نام خداوند بخشنده مهربان

طراحی ارزش پیشنهادی

Value
Proposition Design



مجوز انحصاری ترجمه و چاپ کتاب در ایران

TRANSLATION LICENCE AGREEMENT

This agreement has been made on 23rd April 2015, between **John Wiley & Sons Limited** (a company of **John Wiley & Sons, Inc.**) whose registered office and principal place of business is at The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, The United Kingdom (hereinafter “the Proprietor”) and **Aryana Ghalam**, No. 37 Malayeripour St, apt.1, Sohrevardi Ave, Tehran 1579774151, IRAN (hereinafter “the Publisher”). According to this agreement:

- The proprietor grants to the 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 the PERSIAN translation (the “Translation”) of:

Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (9781118968055 / 1118968050)

- To print, publish, market, distribute and sell the Translation in volume form in the following territory(ies): **World**
- To copyright the translation in the name of **AryanaGhalam**
- All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Aryana Ghalam and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

By 

Kristin kliemann, An authorised officer for and on behalf of John Wiley & Sons Limited.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

طراحی ارزش پیشنهادی Value Proposition Design

نویسندگان: الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور،
گرگ برناردا، آلن اسمیت

مترجمان: بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی،
مینا نجفیان، اصغر عطایی

طراحی ارزش پیشنهادی

نویسندگان: الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور، گرگ برناردا، آلن اسمیت
مترجمان: بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی، مینا نجفیان، اصغر عطایی
طراحی جلد و صفحه آرای: داریوش گل سرخی، مریم احسانی
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه
چاپ اول: پاییز ۱۳۹۴
شمارگان: ۵۰۰۰ 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 همکف. تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰، ۸۸۳۴۲۹۰۰
فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhalam.com

عنوان	طراحی ارزش پیشنهادی
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۳۲۰ ص. مصور، جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۷-۰
یادداشت: (عنوان اصلی)	Value Proposition Design: how to create products and services customers want, 2014.
یادداشت: (نویسندگان)	الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور، گرگ برناردا، آلن اسمیت.
یادداشت: (مترجمان)	بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی، مینا نجفیان، اصغر عطایی.
شناسه افزوده:	Osterwalder, Alexander
شماره کتاب شناسی ملی:	۳۷۹۸۵۲۳

سخن ناشر

کسب و کارهای نوپا نقشی اساسی در توسعه استعدادها، اشتغال و افزایش توان رقابتی کشور دارند، اما چیزی که شاهد آن هستیم متأسفانه نرخ بالای شکست در این کسب و کارهاست. کسب و کارهای نوپا با ایده‌ای که تصور می‌کنند مشتریان آن را می‌خواهند کار خود را آغاز می‌کنند و ماه‌ها یا حتی سال‌ها وقت صرف می‌کنند تا محصولشان را تکمیل کنند بدون اینکه حتی یک بار نظر مشتریان را پرسیده باشند و زمانی که در نهایت مشتریان توجهی به محصولشان نمی‌کنند متوجه می‌شوند که شکست خورده‌اند. این کسب و کارها معمولاً دارای محصول، فناوری، چشم‌انداز، تیم قوی، سرمایه‌گذار و ارزش‌های خوبی هستند، اما تا زمانی که مشتریانی نداشته باشند که بخواهند برای ارزش ارائه شده از سوی آنها هزینه‌ای پرداخت کنند دوامی نخواهند داشت.

این شکست‌ها متأسفانه هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روانی زیادی به کارآفرینان و به تبع آن به جامعه تحمیل می‌کنند. بنابراین یکی از مسائل کلیدی در آموزش کارآفرینی در کشور آموزش نحوه شناسایی دقیق مسائل، نیازها و دغدغه‌ها، رفتاری‌ها و سبک زندگی مشتریان است. به بیان دیگر، مشاهده جهان از دید مشتریان و بعد از آن آزمودن مرحله به مرحله محصول در بازار و در میان گروه مشتریان هدف که در نهایت به ارائه موفق محصول به بازار منجر می‌شود.

تأکید بر این موضوع در کتاب‌های منتشرشده استراتژی در چند سال اخیر و به خصوص کتاب‌های مرتبط با حوزه تفکر طراحی کاملاً مشهود است و نقطه مشترک عمده این کتاب‌هاست. الکساندر استروالدرو و همکارانش نیز در مدل ارائه شده در کتاب اول خود، خلق مدل کسب و کار، جزء اول را به مشتری اختصاص داده‌اند. آنها مشتری را قلب هر کسب و کاری می‌دانند و ارزش پیشنهادی را دلیل این می‌دانند که مشتریان، شرکتی را به دیگر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند. بنابراین با توجه به اهمیت این مسئله کتاب طراحی ارزش پیشنهادی را با تأکید بر دو جزء مشتریان و ارزش پیشنهادی تألیف و طراحی کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم امیدوار است مجموعه کتاب‌های حوزه کسب و کارش از جمله کتاب‌های خلق مدل کسب و کار، مدل کسب و کار شما و راه‌اندازی کسب و کار به همراه این کتاب، منابع ارزشمندی برای طراحی هرچه بهتر مدل کسب و کار در شرکت‌های نوپا و نیز طراحی مجدد مدل کسب و کار، شناخت مشتریان و ارائه ارزشی متناسب‌تر در شرکت‌های در حال فعالیت باشد تا شاهد موفقیت هرچه بیشتر شرکت‌های ایرانی در فضای رقابتی کنونی باشیم.

در پایان از همراهی و همکاری تیم مترجمان و سایر همکارانم در بخش‌های مختلف آریانا قلم سپاسگزارم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

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

فناوری‌ها در دنیای امروز به سرعت در حال تغییرند. و هر ساله تعداد بسیار زیادی اختراع و ایده جدید ظهور می‌یابد. شرکت‌های زیادی در رقابت تنگاتنگ با یکدیگر بر روی فناوری‌ها و ایده‌های نو و تجاری‌سازی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند و تعداد زیادی محصول و خدمت جدید به بازار ارائه می‌دهند. حاصل بسیاری از این اقدام‌ها تنها اتلاف وقت و انرژی و ضررهای سنگین مالی است زیرا این شرکت‌ها در ارائه ارزش مناسب به مشتریان شکست می‌خورند و تنها تعداد معدودی از آنها موفق می‌شوند مشتریان را به سمت خود جذب کنند و ارزشی را ارائه دهند که آنها تمایل به خرید آنها دارند.

این وضعیت را عیناً در ایران نیز می‌توان مشاهده کرد. در سال‌های اخیر شاهد رشد تولید علم در میهن عزیزمان بوده‌ایم، اما اقتصاد کشورمان همچنان از جهت‌های بسیاری وابسته به نفت و شرکت‌های بزرگ باقی مانده است و سهم ناچیزی از آن متعلق به شرکت‌های کارآفرین و نوپاست. شواهد بسیار حاکی از این است که عدم موفقیت‌های افراد و سازمان‌های ایرانی در ارائه ارزش جدید و کارآفرینی، علاوه بر عوامل مرتبط با فضای کسب‌وکار و خلأهای قانونی به خاطر نداشتن شناخت کافی از فرآیند تجاری‌سازی علم یا طی نکردن درست و اصولی آن است. ارائه محصولات و خدمات جدید یا ارائه همان محصولات و خدمات قبلی در قالبی جدید مسئله‌ای حائز اهمیت، هم برای سازمان‌های نوپا و هم برای سازمان‌های در حال فعالیت است. استفاده از دانش روزآمد جهانی و تجربه‌های موفق برای توانمندسازی نوآوران در کشورمان امری حیاتی است. از این‌رو بی‌درنگ پس از انتشار کتاب طراحی ارزش پیشنهادی که مکمل کتاب پرفروش خلق مدل کسب‌وکار است، گروه مترجمان ترجمه کتاب را با همکاری انتشارات آریانا آغاز کرد تا خواننده ایرانی به فاصله کوتاهی امکان بهره‌گیری از آن را داشته باشد. کتاب با اتخاذ دیدگاه مبتنی بر تفکر طراحی و بهره‌مندی از ابزارها و مدل‌های موفق موجود برای توسعه کسب‌وکار جدید همچون «نویای ناب» و «توسعه مشتری»، در قالبی جذاب و مصور فرآیندی گام‌به‌گام و شهودی را به خواننده معرفی می‌کند که او با بهره‌گیری از آن می‌تواند به گونه‌ای نظام‌مند ریسک طراحی خدمات و محصولات جدید و ارائه آن به بازار را کاهش و شانس موفقیت خود را افزایش دهد.

مترجمان در حین ترجمه این اثر از آن به عنوان منبع درسی در کلاس‌های توسعه کسب‌وکار جدید و همچنین چندین کارگاه آموزشی و پروژه مرتبط استفاده کرده‌اند که مورد استقبال وسیع دانشجویان، شرکت‌کنندگان و صاحبان مشاغل قرار گرفته است. امیدواریم شما نیز بتوانید با موفقیت از آن استفاده کنید و درس آموخته‌هایتان را با ما به اشتراک بگذارید.

در پایان جا دارد که از زحمات‌های تمامی افرادی که در تهیه و رساندن این اثر به دست شما عزیزان نقش‌های بی‌بدیلی ایفا کرده‌اند، قدردانی کنیم.

مترجمان

پاییز ۱۳۹۴

۱. تابلوی طراحی

پروفايل مشتری ۱۰
نقشه ارزش ۲۶
تناسب ۴۰

۲. طراحی

گزینه‌های نمونه‌سازی ۷۴
نقاط شروع ۸۶
درک مشتریان ۱۰۴
انتخاب ۱۲۰
یافتن مدل کسب‌وکار مناسب ۱۴۲
طراحی در سازمان‌های در حال فعالیت ۱۵۸



۳. آزمون

چه چیز را بیازماییم؟ ۱۸۸
گام به گام با آزمون ۱۹۶
مخزن آزمایش ۲۱۴
جمع بندی ۲۳۸

۴. تکامل

همسوسازی ۲۶۰
اندازه گیری و نظارت ۲۶۲
بهبود مداوم ۲۶۴
بازآفرینی مداوم ۲۶۶
سایت تائو بائو: بازآفرینی تجارت الکترونیک ۲۶۸

واژگان کلیدی ۲۷۶
تیم اصلی ۲۷۸
خوانندگان اولیه ۲۷۹
مشخصات اعضا ۲۸۰



عاشق کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی» خواهید شد اگر...



از جلسات بی حاصل و تیم های ناهمسو ناامید شده‌اید

تجربه تیم‌هایی را دارید که...

- زبان و فهم مشترکی از خلق ارزش برای مشتری نداشتند.
- در جلسات بی حاصل با انبوهی از گفت‌وگوهای تکراری و خسته‌کننده غرق شده بودند.
- بدون ابزارها و فرایندهای شفاف کار می‌کردند.
- بیشتر بر فناوری‌ها، محصولات و ویژگی‌ها متمرکز بودند نه بر مشتریان.
- جلساتی را برگزار می‌کردند که انرژی را کاهش می‌داد و بدون نتیجه روشنی پایان می‌یافت.
- همسو نبودند.



در خلق ارزش واقعی درمانده‌اید

بعضی وقت‌ها احساس می‌کنید...

- باید ابزارهای بهتری برای کمک به شما در زمینه خلق ارزش برای مشتریان و کسب‌وکارشان وجود داشته باشد.
- وظایف نادرستی را دنبال می‌کنید و در مورد گام‌های بعدی اطمینان خاطر ندارید.
- یادگیری در مورد آنچه مشتریان واقعاً می‌خواهند مشکل است.
- داده‌ها و اطلاعاتی که از مشتریان (بالحقه) می‌گیرید خیلی زیاد است و نمی‌دانید چگونه می‌توانید آنها را به بهترین شکل سازمان‌دهی کنید.
- فهم عمیق چگونگی خلق ارزش برای مشتریان، مستقل از محصولات و ویژگی‌های آنها، چالش برانگیز است.
- تصویری کلان از اینکه چگونه قطعات این پازل به‌طور مناسب کنار هم قرار می‌گیرند، ندارید.





به خاطر شکست ایده‌ای
خوب، ناامید شده‌اید.



درگیر پروژه‌های جسورانه و درخشانی بوده‌اید که شکست خورده‌اند

پروژه‌هایی را دیده‌اید که...

- جسورانه و بزرگ بوده‌اند اما شکست خورده و پول زیادی را هدر داده‌اند.
- در آنها انرژی زیادی صرف بهبود و ویرایش طرح کسب‌وکار شده است تا تصویری در مورد کارکرد واقعی آن ایجاد شود.
- در آنها زمان زیادی صرف تحلیل‌های مالی کاملاً ساختگی و با جزئیات زیاد در صفحات گسترده شده و بعداً معلوم شده است که این تحلیل‌ها غلط بوده‌اند.
- در آنها زمان بیشتری برای توسعه ایده‌ها و بحث بر سر آنها صرف شده است تا آزمون ایده‌ها با مشتریان و ذی‌نفعان.
- در آنها ترجیح با عقاید افراد بوده است، نه حقایق برگرفته از دنیای واقعی.
- فرآیندها و ابزارهای روشنی برای حداقل کردن ریسک نداشته‌اند.
- در آنها به جای استفاده از فرآیندهای مناسب برای توسعه ایده‌های جدید، از فرآیندهای مرتبط با اداره روزمره کسب‌وکار استفاده شده است.



کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی» به شما کمک می‌کند تا با موفقیت ...



تجربه و مهارت‌های تیم خود را اهرم قرار دهید

تیم خود را مجهز به زبان مشترکی کنید تا از دست گفت‌وگوهای تکراری و خسته‌کننده خلاص شوید، گفت‌وگوهای استراتژیک‌تری داشته باشید، تمرین‌های خلاقانه‌ای انجام دهید و اعضای خود را همسو کنید. این کار منجر به جلسات لذت‌بخش‌تری می‌شود که پراز انرژی و نتایج کاربردی است که فراتر از تمرکز صرف بر فناوری، محصولات و ویژگی‌هاست و بر خلق ارزش برای مشتریان و کسب‌وکارشان متمرکز است.

تیم خود را همسو کنید.



الگوهای خلق ارزش را درک کنید

اطلاعات مربوط به آنچه را که مشتریان می‌خواهند به شیوه‌ای ساده سازمان‌دهی کنید تا الگوی خلق ارزش، ملموس باشد. با انجام این کار، فرآیند طراحی ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار سودآور بخش‌تر می‌شود و به طور مستقیم مهم‌ترین کارها^۱، دردسرها^۲ و منفعت‌های^۳ مشتریان را هدف قرار می‌دهد.

به درکی واضح دست یابید.



آنچه را که مشتریان می خواهند
طراحی و آزمون کنید و به آنها
ارائه دهید.



زمان را با ایده های غیراثر بخش هدر ندهید

با جدیت زیاد مهم ترین فرضیه های زیربنایی ایده های کسب و کار خود را بیازمایید تا ریسک شکست را کاهش دهید. این کار، شما را قادر خواهد ساخت تا ایده های جسورانه و برجسته را بدون ورشکستگی دنبال کنید. فرآیندهای شما برای ایجاد ایده های جدید مناسب این کار خواهد بود و مکمل فرآیندهای موجود شما برای اداره کسب و کار است.

ریسک شکست را حداقل کنید.



ارزش پیشنهادی ما برای شما

لینک‌هایی که در حاشیه هر صفحه می‌بینید به منابع مکمل آنلاین اشاره دارد.



کتاب طراحی ارزش پیشنهادی

+

مکمل آنلاین طراحی ارزش پیشنهادی



نرم‌افزار کاربردی تحت وب + کلاس‌های آنلاین

یادگیری بیشتر از طریق ابزارها و دوره‌های حرفه‌ای

لوگوی سایت استراتجایز دات کام^۴ را که دیدید
تمرینات آنلاین را در سایت استراتجایز دات کام
دنبال کنید

و

کیوآر کد^۵ را که دیدید، با استفاده از نرم‌افزار
کیوآر کد ریدر گوشی موبایلتان
ابزارها/ قالب‌ها،

پوسترها و غیره را از سایت آریانا قلم دات کام^۶
دانلود کنید.



به کار بگیرید

موفق شوید!

یاد بگیرید

به خلق محصولات و خدماتی
که مشتریان خواهانشان هستند
کمک می‌کند

ریسک شکست (بزرگ) را
حداقل می‌کند

قابلیت یکپارچه‌سازی با
دیگر روش‌های کسب و کار
را دارد

با تابلوی طراحی مدل
کسب و کار یکپارچه است

به درک آنچه برای
مشتریان مهم است
کمک می‌کند



به ایجاد ایده‌ها
کمک می‌کند

مجموعه‌ای مطمئن و اثربخش
از ابزارهای کسب و کار

دسترسی به دانش و منابع پیشرفته

محتوای جذاب چندرسانه‌ای
به صورت آنلاین

قالب عملی، مصور و
لذت‌بخش

روشی با پشتیبانی
نرم‌افزاری

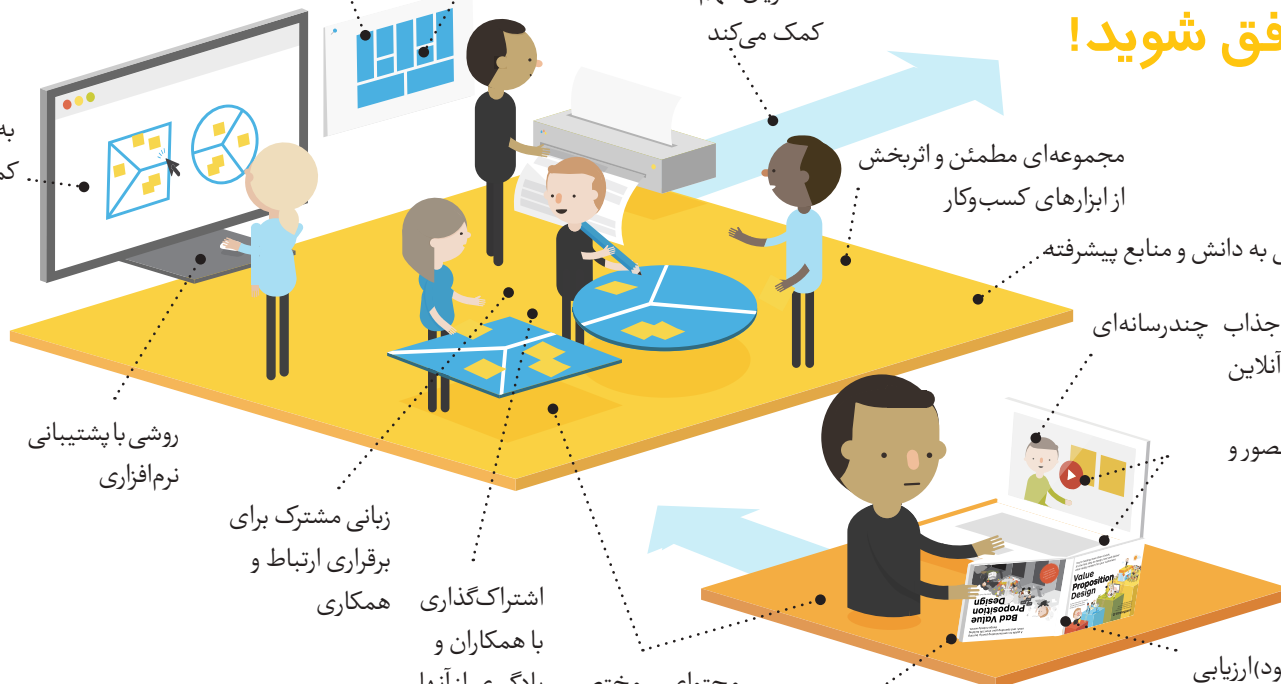
زبانی مشترک برای
برقراری ارتباط و
همکاری

اشتراک‌گذاری
با همکاران و
یادگیری از آنها

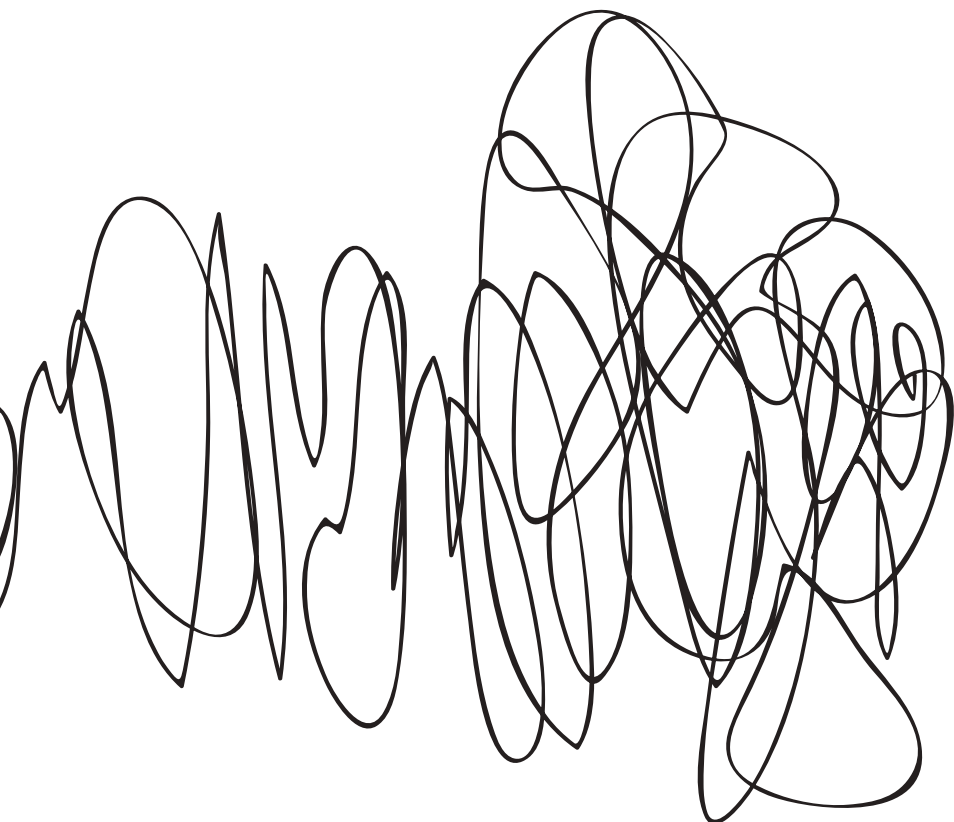
محتوای مختصر،
واضح و کاربردی از
سردرگمی جلوگیری
می‌کند

دستورالعمل‌هایی
برای شروع

با قابلیت تمرین + (خود)ارزیابی
مهارت‌ها

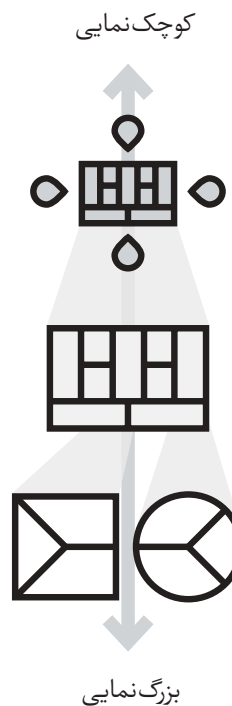


ابزارها و فرآیند کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی»



طراحی / آزمون

جست و جو



تابلوی طراحی

ابزارها

پیام اصلی کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی» نخست استفاده از ابزارهای مناسب در جست‌وجوهای آشفته برای یافتن ارزش‌های پیشنهادی مورد نظر مشتریان است و سپس همسوسازی این ارزش‌ها با آن چیزی است که مشتریان پس از جست‌وجو می‌خواهند.

کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی» به شما نشان می‌دهد که چگونه به گونه‌ای بازگشتی به جست‌وجوی برای آنچه مشتریان خواهان آن هستند بپردازید و از تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی برای طراحی و آزمون ارزش‌های پیشنهادی عالی استفاده کنید. طراحی ارزش پیشنهادی، فرآیندی پایان‌ناپذیر است که در آن باید به طور مداوم ارزش‌های پیشنهادی خود را تکامل دهید تا با خواسته مشتریان تناسب پیدا کنند.

پیشرفت

فرآیند آشفته و غیرخطی طراحی ارزش پیشنهادی را مدیریت کنید و از طریق استفاده نظام‌مند از ابزارها و فرآیندهای مناسب، ریسک آن را کاهش دهید.

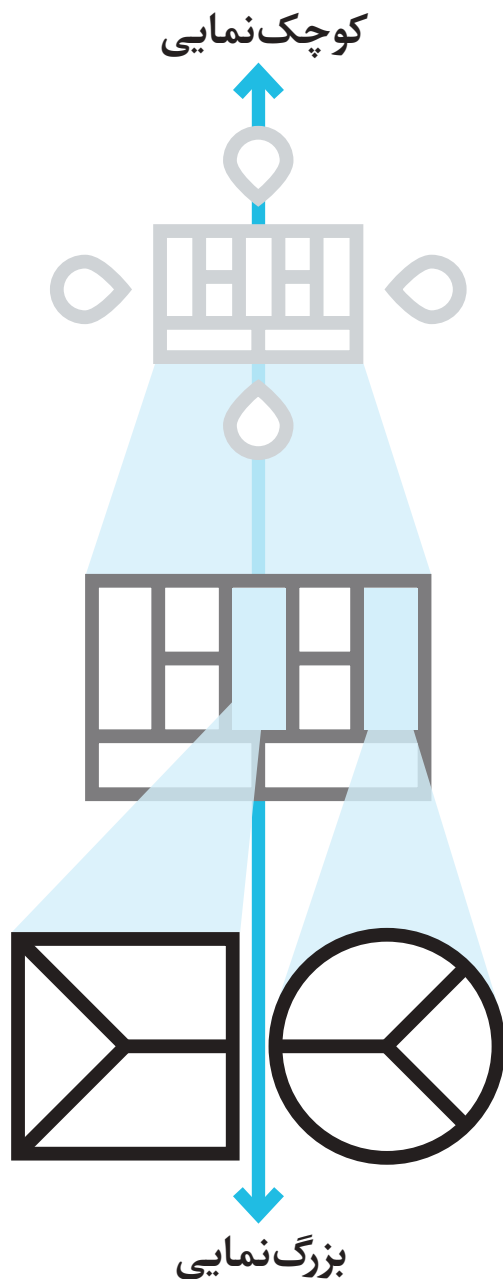
تکامل

پس از جست‌وجو

مجموعه‌ای یکپارچه از ابزارها

تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی ابزار اصلی این کتاب است. این ابزار، ارزش‌های پیشنهادی را قابل رؤیت و ملموس می‌کند تا قابل بحث و مدیریت باشند. تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی کاملاً قابلیت یکپارچه‌سازی با «تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار» و «نقشه محیط» را داراست. این دو ابزار با جزئیات در کتاب «خلق مدل کسب‌وکار»^۷ که مکمل کتاب حاضر است، مورد بحث قرار گرفته‌اند. این سه در کنار هم اساس مجموعه‌ای از ابزارهای کسب‌وکار را شکل می‌دهند.

«تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی» بر جزئیات دو جزء سازنده از «تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار» متمرکز می‌شود.



نقشه محیط

به شما کمک می‌کند
زمینه‌ای^۱ را که در آن به خلق ارزش می‌پردازید درک کنید.

تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار

به شما کمک می‌کند
تا برای کسب‌وکار خود ارزش ایجاد کنید.

تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی

به شما کمک می‌کند
تا برای مشتری خود ارزش ایجاد کنید.



یادآوری: تابلوی طراحی مدل کسب و کار

ارزش پیشنهادی خود را در یک مدل کسب و کار قرار دهید تا برای سازمان خود ارزش کسب کنید. برای این کار می‌توانید از تابلوی طراحی مدل کسب و کار استفاده کنید. تابلوی طراحی مدل کسب و کار ابزاری است برای توصیف چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توسط سازمان شما. تابلوی طراحی مدل کسب و کار و تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی کاملاً قابلیت یکپارچه‌سازی با یکدیگر را دارند. در واقع تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی یک جزء الحاقی به تابلوی طراحی مدل کسب و کار است که امکان بررسی جزئیات بیشتر در مورد چگونگی خلق ارزش برای مشتریان را فراهم می‌کند.

یادآوری تابلوی طراحی مدل کسب و کار در این صفحه برای کار کردن با این کتاب و خلق ارزش‌های پیشنهادی عالی کفایت می‌کند. اگر علاقه‌مند به جزئیات بیشتر هستید، کتاب «خلق مدل کسب و کار» را که مکمل کتاب حاضر است تهیه فرمایید.^۹

بخش‌های مشتری

گروه‌هایی از افراد و/یا سازمان‌هایی هستند که سازمان یا شرکت می‌خواهد با یک ارزش پیشنهادی مختص آنها برایشان ارزش خلق کند.

ارزش‌های پیشنهادی

بسته‌ای از محصولات و خدمات هستند که برای یک بخش مشتری ارزش خلق می‌کنند.

کانال‌ها

چگونگی ارتباط برقرار کردن در مورد ارزش پیشنهادی و ارائه آن به یک بخش مشتری از طریق کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش را توصیف می‌کند.

ارتباط با مشتری

تعیین می‌کند که چه نوع ارتباطی با هر بخش مشتری ایجاد و حفظ می‌شود و نحوه جذب و نگهداشت مشتریان را نیز توضیح می‌دهد.

جریان‌های درآمدی

نتیجه ارزش‌های پیشنهادی‌ای است که به طور موفقیت‌آمیزی به یک بخش مشتری ارائه می‌شوند. چگونگی کسب ارزش توسط سازمان با قیمتی است که مشتریان مایل به پرداخت آن هستند.

منابع کلیدی

مهم‌ترین دارایی‌هایی که برای پیشنهاد و ارائه اجزایی که قبلاً توصیف شد مورد نیاز هستند.

فعالیت‌های کلیدی

مهم‌ترین فعالیت‌هایی که سازمان باید به‌خوبی انجامشان دهد.

مشارکت‌های کلیدی

نشان‌دهنده شبکه تأمین‌کنندگان و شرکا در خارج از سازمان است که برخی از منابع را تهیه می‌کنند و برخی از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند.

ساختار هزینه

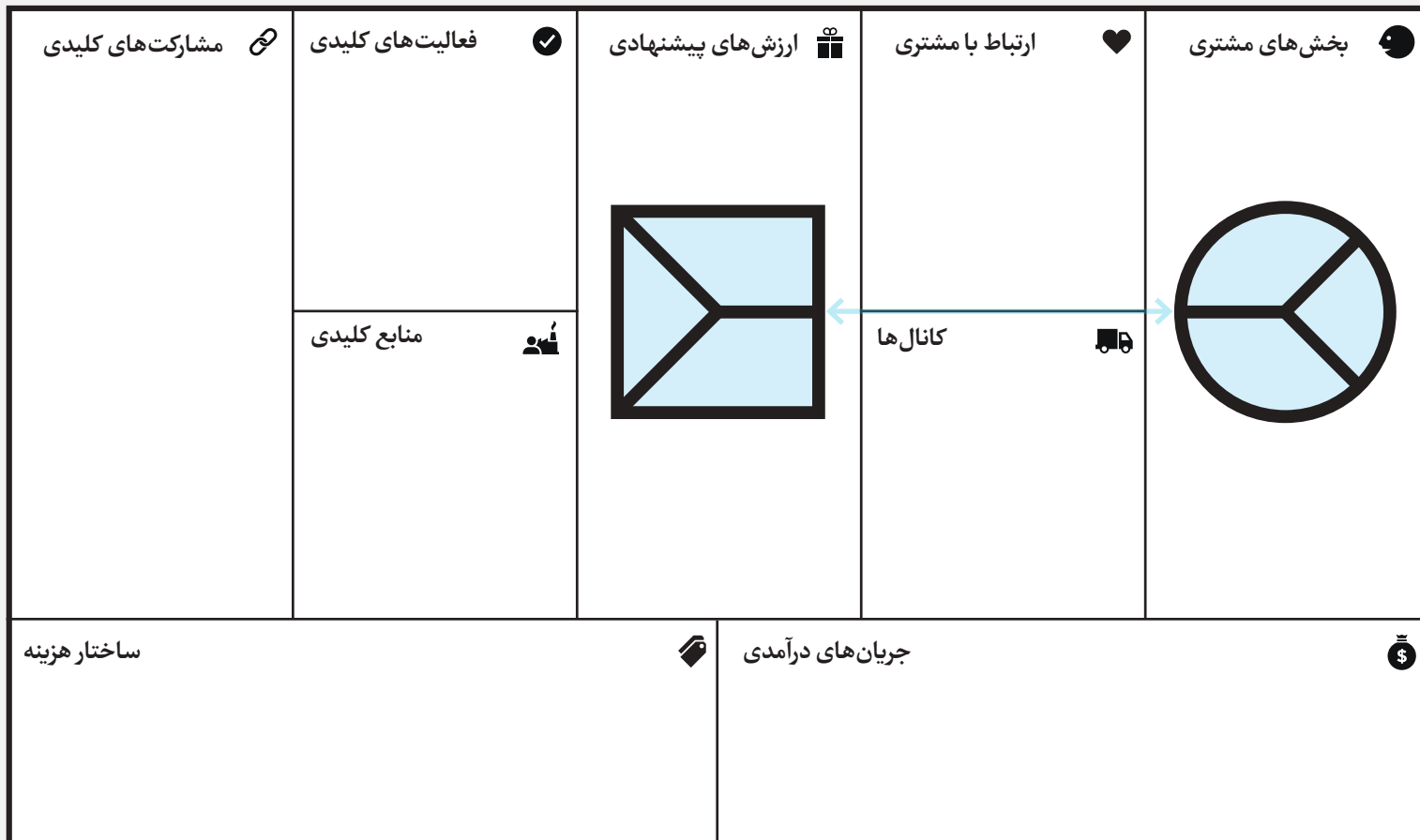
توصیف‌کننده تمام هزینه‌های اجرایی کردن یک مدل کسب و کار است.

سود

از طریق کم کردن مجموع هزینه‌ها در ساختار هزینه از مجموع جریان‌های درآمدی محاسبه می‌شود.

تابلوی طراحی مدل کسب و کار

نسخه:	تاریخ:	طراح:	طراحی شده برای:
-------	--------	-------	-----------------



طراحی ارزش پیشنهادی برای ... موثر واقع می شود

کسب و کار جدید

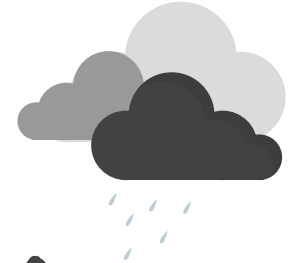
افراد یا تیم‌هایی که قصد دارند یک ارزش پیشنهادی و مدل کسب و کار عالی را از ابتدا خلق کنند.

آیا در حال ایجاد کسب و کاری برای خودتان از ابتدا هستید یا در حال فعالیت در بخشی از یک سازمانید؟ بسته به فضای کاری استراتژیکتان بعضی چیزها آسان تر و برخی چیزها سخت تر خواهد بود.

یک کارآفرین که در حال راه اندازی کسب و کاری نوپاست با محدودیت‌های متفاوتی در مقایسه با رهبر پروژه خلق کسب و کاری جدید در سازمان در حال فعالیت مواجه است. ابزارهای ارائه شده در این کتاب برای هر دو زمینه قابل استفاده هستند. بسته به نقطه شروع خود این ابزارها را به گونه‌ای متفاوت به کار خواهید گرفت تا از نقاط قوت بهره‌برداری کنید و بر موانع غلبه کنید.

چالش‌های اصلی

- اثبات اینکه ایده‌هایتان با بودجه‌ای محدود عملی خواهند شد.
- مدیریت جذب سرمایه‌گذاران (اگر ایده‌های خود را در مقیاسی بزرگ توسعه دهید).
- ریسک تمام شدن پول قبل از پیدا کردن ارزش پیشنهادی و مدل کسب و کار مناسب.



فرصت‌های اصلی

- استفاده از چابکی و تصمیم‌گیری سریع به نفع خود.
- بهره‌برداری از انگیزه مالکیت در نقش پیش‌ران موفقیت.



سازمان‌های در حال فعالیت

تیم‌هایی درون شرکت‌های موجود که قصد بهبود یا ابداع ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار را دارند.

فرصت‌های اصلی

- شروع بر اساس ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار موجود.
- بهره‌برداری از دارایی‌های موجود (فروش، کانال‌ها، برند و ...).
- ساختن سبدهایی^۱ از مدل‌های کسب‌وکار و ارزش‌های پیشنهادی.

چالش‌های اصلی

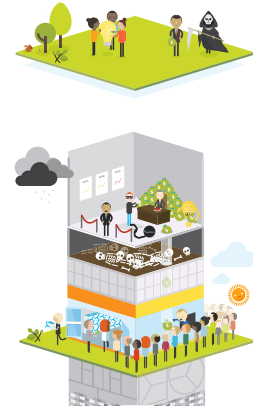
- پذیرش ایده از سوی مدیران ارشد.
- دسترسی پیدا کردن به منابع موجود.
- مدیریت سهم‌خواری خطوط محصولات و خدمات از یکدیگر.^۷
- غلبه بر ریسک‌گریزی.
- غلبه بر فرآیندهای خشک و کند.
- نیاز به ایجاد موفقیت‌های بزرگ برای تغییر دادن شرایط.
- مدیریت ریسک کارراهه^۸ شغلی کارکنان نوآور.

پوستر «نوآوری در سازمان‌های در حال فعالیت» را دانلود کنید.



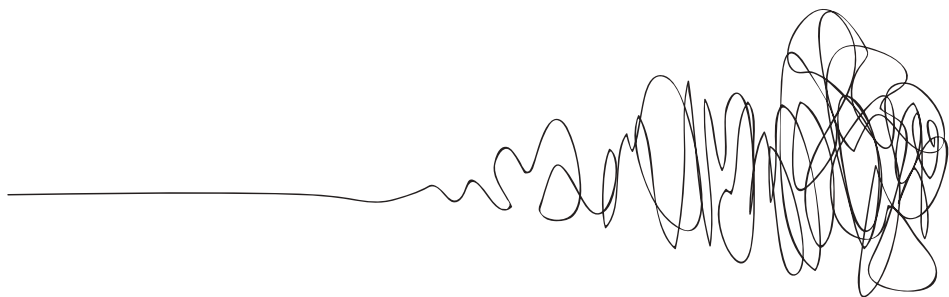
از طراحی ارزش پیشنهادی برای ... استفاده کنید

ابداع و بهبود ارزش‌های پیشنهادی. ابزارهایی که مطالعه خواهیم کرد به همان اندازه که برای خلق ارزش‌های پیشنهادی (و مدل‌های کسب‌وکار) جدید کاربرد دارد، برای مدیریت و نوسازی ارزش‌های پیشنهادی (و مدل‌های کسب‌وکار) موجود نیز کارگشاست. برای ایجاد زبان مشترک در زمینه خلق ارزش در سازمانتان مفهوم ارزش‌های پیشنهادی و مدل کسب‌وکار را به کار بگیرید. از آنها برای ابداع و بهبود مستمر ارزش‌های پیشنهادی متناسب با پروفایل مشتریان استفاده کنید. این کاری است که هیچ‌گاه پایان نمی‌یابد.



ابداع

ارزش‌های پیشنهادی جدیدی را که مشتریان خواهان آنها هستند به همراه مدل‌های کسب‌وکار قابل اجرا ابداع کنید.



بهبود

ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار موجود را مدیریت و اندازه‌گیری کنید، به چالش بکشید، بهبود بخشید و نوسازی کنید.





مهارت‌های خود را در زمینه طراحی ارزش پیشنهادی ارزیابی کنید

آزمون آنلاین ما را پاسخ دهید و نگرش‌ها و مهارت‌های لازم برای موفقیت نظام‌مند در طراحی ارزش پیشنهادی را در خود ارزیابی کنید. این آزمون را قبل و بعد از مطالعه «طراحی ارزش پیشنهادی» به منظور اندازه‌گیری پیشرفت خود انجام دهید.



مهارت‌های ابزاری

در جست‌وجوی خود به دنبال ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار عالی، به‌طور نظام‌مند از تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی، تابلوی طراحی مدل کسب و کار و ابزارها و فرآیندهای دیگر استفاده می‌کنید.



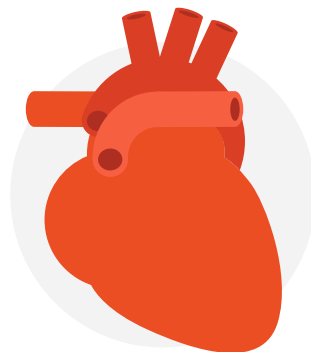
دانش کارآفرینانه

از امتحان کردن چیزهای جدید لذت می‌برید. ریسک شکست را نه به عنوان یک تهدید بلکه به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت می‌بینید. به‌آسانی بین استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختلف تغییر وضعیت می‌دهید.



مهارت‌های آزمایش

به‌طور نظام‌مند به دنبال شواهدی در تأیید ایده‌هایتان و آزمون چشم‌اندازتان هستید. در مراحل اولیه آزمایش می‌کنید تا یاد بگیرید که چه چیزی موثر است و چه چیزی موثر نیست.



همدلی با مشتری

دائماً خود را در جایگاه مشتری قرار می‌دهید و گوش دادن به آنها را بهتر از فروش به ایشان انجام می‌دهید.



مهارت‌های تفکر طراحی

قبل از انتخاب و بهبود یک مسیر حرکت خاص چندین گزینه را کاوش می‌کنید. با ماهیت غیرخطی و بازگشتی خلق ارزش راحت هستید.



همکاران خود را متقاعد به استفاده از کتاب «طراحی ارزش پیشنهادی» کنید

من ...

نگران این هستم که ما به جای خلق ارزش برای مشتریان، بیش از اندازه بر محصولات و ویژگی‌های آنها تمرکز کرده‌ایم.

متعجبم که چقدر فرآیندهای توسعه محصول، فروش و بازاریابی با ارزش‌های پیشنهادی جدید ناهمسو هستند.

نگرانم که روشی برای پایش پیشرفت خود در توسعه این ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکار جدید نداریم.

در عجبم که چطور برخلاف ایده‌ها و نیت‌های خوبمان، چیزهایی می‌سازیم که کسی نمی‌خواهد.

از اینکه در جلسه پیش این همه درباره ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار صحبت کردیم بدون آنکه به نتایج واقعاً ملموسی دست پیدا کنیم، جداً ناامید شدم.

در شگفتم که ارائه قبلی درباره ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکار جدید چقدر مبهم بود.

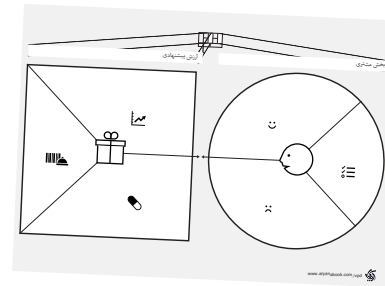
بُهِت‌زده‌ام که چطور منابع زیادی را بر سر آن ایده بزرگ در طرح کسب‌وکار شکست خورده قبلی هدر دادیم تنها به این دلیل که آن را نیازموده بودیم.

نگرانم که فرآیند توسعه محصول ما از روشی مشتری‌محور استفاده نکند.

تعجب می‌کنم که چقدر در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کرده‌ایم اما در توسعه ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار مناسب سرمایه‌گذاری نکرده‌ایم.

مطمئن نیستم که تمامی افراد تیممان فهم مشترکی از اینکه یک ارزش پیشنهادی خوب واقعاً چیست، داشته باشند.

پس چه می شود
اگر از تابلوی طراحی ارزش
پیشنهادی (و تابلوی طراحی
مدل کسب و کار) در پروژه
بعدی خود استفاده کنیم؟



یک سری اسلاید با این ۱۰ گزاره برای استفاده از تابلوهای طراحی ارزش پیشنهادی و مدل کسب و کار وجود دارد که می توانید آن را دانلود کنید.



تا بیلوی

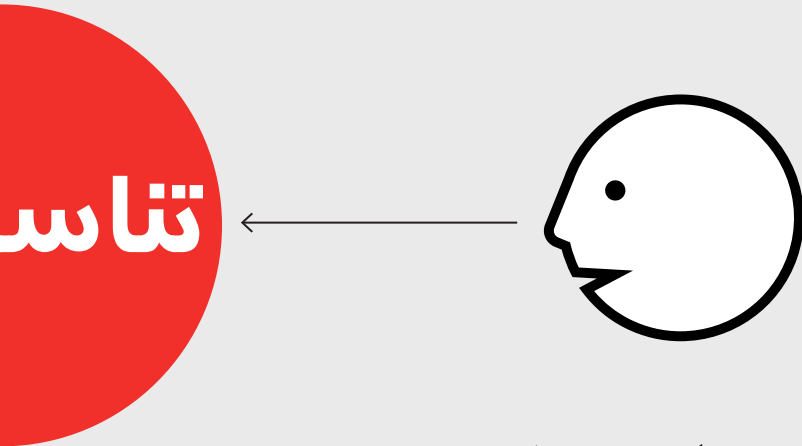
طراحی



تابلوی طراحی ارزش پیشنهادی دو بخش دارد. با استفاده از پروفایل مشتری
ص^{۱۰} درک واضح‌تری از مشتری پیدا می‌کنید. با استفاده از نقشه ارزش ص^{۲۶}
چگونگی ایجاد ارزش برای آن مشتری را توصیف می‌کنید. هنگامی که این دو
بخش در راستای یکدیگر باشند به تناسب ص^{۴۰} بین آنها دست خواهید یافت.

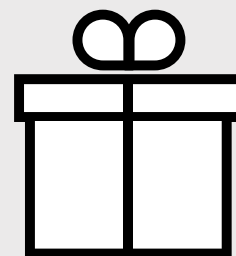






مشتریان را مشاهده کنید

مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشتری که مفروض می‌گیرید و مشاهده می‌کنید و صحت آنها را در بازار بررسی می‌کنید.



ب

خلق ارزش

مجموعه فایده‌های حاصل از ارزش پیشنهادی که برای جذب مشتریان طراحی می‌کنید.

تعریف

ارزش پیشنهادی

توصیف‌کننده فایده‌های است که مشتریان می‌توانند از محصولات و خدمات شما انتظار داشته باشند.

پروفایل مشتری

پروفایل (بخش) مشتری توصیف‌کننده بخش مشتری خاصی در مدل کسب و کارتان به صورت ساختارمندتر و با جزئیات بیشتر است. این پروفایل، مشتری را به کارها، دردسرها و منفعت‌ها تقسیم می‌کند.

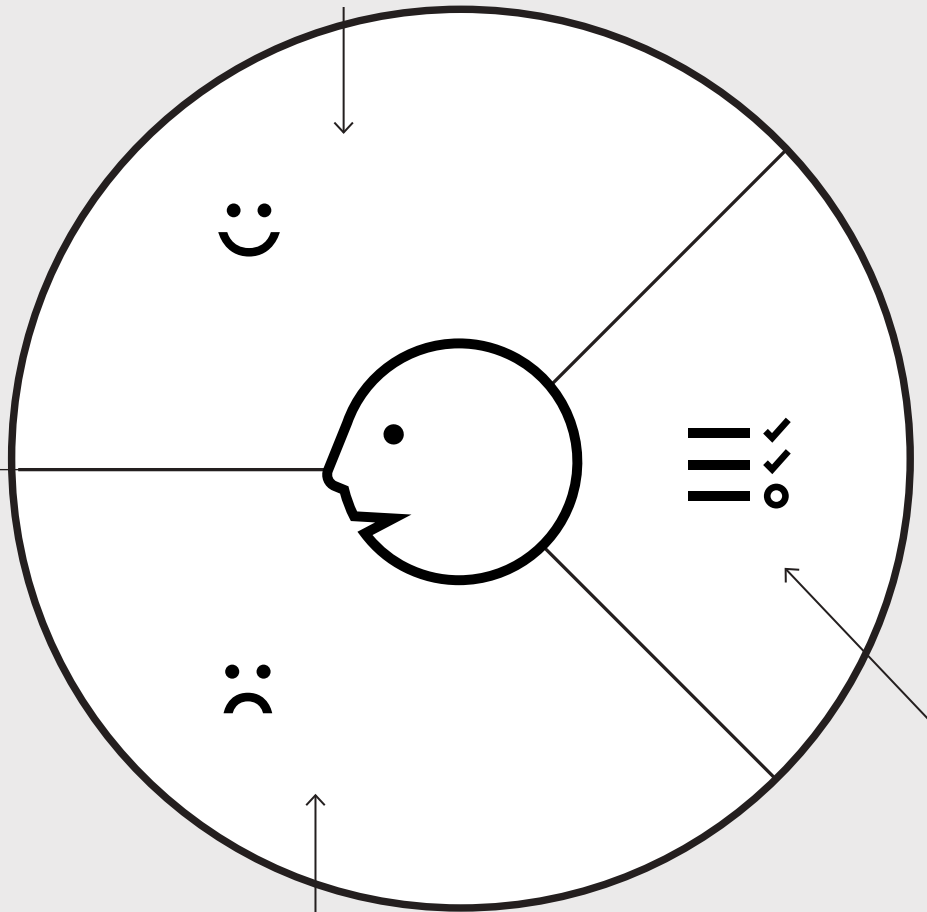
کارهای مشتری آنچه را که مشتریان می‌کوشند در شغل و زندگی خود انجام دهند به زبان خود آنها توصیف می‌کند.

زمانی به تناسب دست می‌یابید که نقشه ارزش‌تان با پروفایل مشتری همخوانی داشته باشد- زمانی که محصولات و خدمات‌تان دردسرها و منفعت‌سازهایی در خود دارند که به یک یا چند کار، دردسر و منفعتی می‌پردازند که برای مشتریان مهم است.

منفعت‌ها نتایجی را که مشتریان می‌خواهند به دست آورند یا فایده‌های ملموسی را که به دنبال آن هستند توصیف می‌کند.

دردسرها نتایج بد، ریسک‌ها و موانع مربوط به کارهای مشتری را توصیف می‌کند.

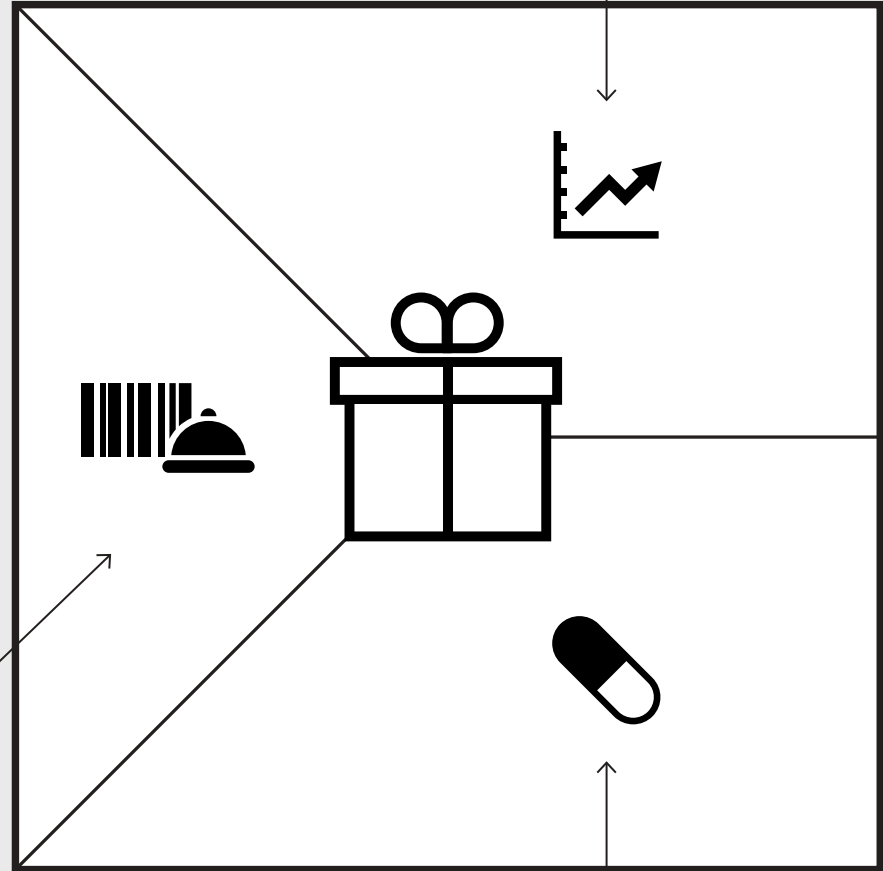
تناسب



نقشه ارزش

نقشه ارزش (پیشنهادی) ویژگی‌های ارزش پیشنهادی خاصی در مدل کسب‌وکارشان را به صورت ساختارمند و با جزئیات توصیف می‌کند. این نقشه، ارزش پیشنهادیتان را به محصولات و خدمات، دردسرگاه‌ها و منفعت‌سازها تقسیم می‌کند.

تمامی محصولات و خدماتی که یک ارزش پیشنهادی بر پایه آنها ساخته می‌شود، در این قسمت فهرست می‌شوند.



منفعت‌سازها توصیف می‌کنند که محصولات و خدماتتان چگونه برای مشتریان منفعت ایجاد می‌کند.

دردسرگاه‌ها توصیف می‌کنند که محصولات و خدماتتان چگونه دردسرهای مشتریان را کاهش می‌دهند.

ب

۱.۱

پروفايل مشتري



سیستم بانکی و مالی
 در حال فروپاشی است
 و سرمایه‌های کلان
 در حال فرار است
 به کشورهای خارجی

قیمت: ۳۳۰۰۰ تومان

ISBN: 978-600-7677-04-9



۹ 78۶۰۰۷ 6۷۷۰۴۹