

ترجمه و چاپ در ایران، تحت امتیاز
انتشارات وایلی توسط انتشارات آوند دانش

WILEY

مدل‌های کسب‌وکار FOR DUMMIES®

نوشته‌ی جیم میوئل‌سازن

برگردان: دکتر احسان منصوری

(عضو هیئت‌علمی دانشگاه اراک)

الناز رفیعی‌پور



آوند دانش

سرشناسه: میوئل هازن، جیم؛ Muehlhausen, Jim

عنوان و نام پدیدآور: مدل‌های کسب‌وکار For Dummies / نوشته‌ی جیم میوئل هازن؛ برگردان احسان منصوری، الناز رفیعی‌پور؛ ویراستار مینا وحیدپونسی.

مشخصات نشر: تهران: آوند دانش، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۴۳۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۸-۷۲-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: 2013, Business Models For Dummies

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی

موضوع: Business planning

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

شناسه‌ی اثر: ده: مناسوری، احسان، ۱۳۵۹ - مترجم

شناسه: فزود رفیعی‌پور، الناز، ۱۳۶۷ - مترجم

رده‌بندی: ۳۰۷/۲۸/۸۴۱۳۹۷

رده‌بندی دیوپی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۵۴۳۰۹/



آوند دانش

مدل‌های کسب‌وکار

نوشته‌ی جیم میوئل هازن

ویراستار: مینا وحیدپونسی

طراحی گرافیک: استودیو آوند دانش

تاریخ انتشار: زمستان ۱۳۹۷ - چاپ اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ محمد

نشانی ناشر: ابتدای خیابان پاسداران، خیابان گل نیسی، خیابان ناطق نوری، بستی دایره، تهران، تلفن: ۲۲۸۹۳۹۸۸

نمبر: ۲۲۸۷۱۵۲۲

فروشگاه: ضلع جنوبی پارک قیطریه، خیابان روشنایی، خیابان شهاب، نبش روشنندان، پلاک ۲۵، تهران، تلفن: ۲۲۳۹۵۹۰

مرکز پخش: میدان انقلاب، خیابان جمالزاده‌ی شمالی، بعد از چهارراه نصرت، کوچه‌ی دعوتی، شماره‌ی ۱، تهران، تلفن: ۶۶۵۹۱۹۰۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۸-۷۲-۵

صندوق پستی: ۱۹۵۸۵/۶۷۳

قیمت: ۴۹۵۰۰ تومان

محدودیت مسئولیت / سلب مسئولیت از ایجاد ضمانت: هیچ مسئولیت یا ضمانتی متوجه ناشر یا نویسنده در قبال دقت یا کامل بودن متن این اثر نیست و صریحاً از تمامی ضمانت‌ها، شامل و نه محدود به، ضمانت مناسب بودن برای هدفی خاص، سلب مسئولیت می‌کنند. به واسطه‌ی فروش یا مواد تبلیغاتی هیچ ضمانتی ایجاد نخواهد شد یا تعمیم نخواهد یافت. توصیه‌ها و راهکارهای ارائه‌شده در این اثر ممکن است برای هر موقعیتی مناسب نباشند. این اثر با استناد بر این تفاهم فروخته می‌شود که ناشر درگیر هیچ گونه کار حقوقی، حسابداری یا هرگونه خدمات حرفه‌ای دیگر نمی‌شود. چنانچه مشاوره‌ی حرفه‌ای مورد نیاز باشد، از خدمات یک فرد حرفه‌ای باید بهره گرفته شود. نه ناشر و نه نویسنده نباید در قبال صدماتی که از این ناحیه حادث می‌گردد مسئول باشند. این مطلب که به سازمانی یا وبسایتی در این اثر ارجاع داده و/ یا به عنوان منبع احتمالی اطلاعاتی بیشتر معرفی می‌شود نباید به منزله‌ی آن باشد که ناشر یا نویسنده اطلاعات یا توصیه‌هایی را که سازمان یا وبسایت ارائه می‌کنند صحت می‌گذارد. علاوه بر این، خوانندگان باید از این مطلب آگاه باشند که وبسایت‌های اینترنتی که در این اثر فهرست شده‌اند ممکن است در حادفصلی که این اثر نوشته شده است تا زمانی که خوانده می‌شود، تغییر کنند یا محو شوند.

فهرست مطالب در یک نگاه

مقدمه..... ۱

بخش ۱: شروع به کار با مدل های کسبوکار..... ۹

فصل ۱: مدل کسبوکار چیست و چرا مهم است؟..... ۱۱

فصل ۲: تعریف مدل های کسبوکار..... ۲۱

فصل ۱: شش های مختلف مدل های کسبوکار..... ۴۱

فصل ۱: وابستگی موفقیت کسبوکار به مدل کسبوکار..... ۴۹

بخش ۲: خلق یک مدل کسبوکار برنده..... ۶۱

فصل ۵: ابراهام برای طراحی مدل کسبوکار..... ۶۳

فصل ۶: کشف بازاریابی بازار برای عرضه ی قدرتمند..... ۷۵

فصل ۷: ارائه ی یک مدل متعصبانه فرد به مشتریان..... ۹۵

فصل ۸: پول سازی از طریق مدل کسبوکار..... ۱۱۳

فصل ۹: کسب درآمد از طریق عملکرد فروش..... ۱۵۱

فصل ۱۰: ماندگار کردن مدل کسبوکار..... ۱۵۷

فصل ۱۱: ماندگاری مدل کسبوکار با نوآوری و پرهیز از اشتباه..... ۱۷۵

فصل ۱۲: خروج از کسبوکار..... ۱۸۳

فصل ۱۳: تحلیل مدل کسبوکار..... ۱۹۹

بخش ۳: مواجهه با تغییرات..... ۲۱۵

فصل ۱۴: همه ی مدل های کسبوکار فرسوده می شوند..... ۲۱۷

فصل ۱۵: علائم تضعیف مدل کسبوکار..... ۲۲۷

فصل ۱۶: کشف مشکلات پنهان و علاج واقعه قبل از وقوع..... ۲۴۱

بخش ۴: نوآوری در مدل های کسبوکار..... ۲۵۳

فصل ۱۷: فرایند نوآوری را از کجا باید شروع کرد؟..... ۲۵۵

فصل ۱۸: شروع فرایند نوآوری..... ۲۶۹

فصل ۱۹: نوآوری تحول آفرین..... ۲۸۱

فصل ۲۰: جمع سپاری، روشی پیشرفته برای نوآوری..... ۲۹۷

فصل ۲۱: فرایند فروش مجازی..... ۳۱۳

فصل ۲۲: مزایای بیمه..... ۳۳۱

بخش ۵: بخش ده‌تایی‌ها.....	۳۴۹
فصل ۲۳: ده مدل کسب‌وکار بی‌نظیر.....	۳۵۱
فصل ۲۴: ده نشانه‌ی مشکل‌دار بودن مدل کسب‌وکار.....	۳۷۳
فصل ۲۵: ده منبع نوآوری مدل کسب‌وکار.....	۳۸۵
فصل ۲۶: ده چیزی که یک سرمایه‌گذار خطرپذیر نمی‌خواهد درباره‌ی کسب‌وکار بشنود.....	۳۹۷
فهرست واژگان.....	۴۰۷

مقدمه

مفتخرم اعلام کنم با صدها رهبر کسبوکار در شرکت‌های بزرگ و کوچک همکاری داشته‌ام. این رهبران کسبوکارها آرزوها و رؤیاهای، موفقیت‌ها و شکست‌ها و رموز کسبوکار خود را با من به اشتراک گذاشته‌اند.

در این تعاملات دریافتم که رابطه‌ی خاصی بین تحصیلات، هوش و استعداد، پشتکار و موفقیت در کسبوکار وجود ندارد. بسیاری از مالکان کسبوکار را دیده‌ام که در درس کاملاً ضعیف بوده‌اند. کسانی را دیده‌ام که حتی دبیرستان را ترک کرده‌اند اما در کسبوکارشان بسیار موفق بوده‌اند. همچنین با افراد باهوش، تحصیل کرده و با پشتکاری موباه شده‌ام که در به‌کارگیری این قابلیت‌ها برای موفقیت در کسبوکار ناکام مانده‌اند.

از خودم می‌پرسیم: «اگر این ویژگی‌ها سنگ‌بنای موفقیت در کسبوکار نیستند، پس چه ویژگی‌هایی مدنظرند؟» پاسخ به این سؤال مدل کسبوکار است. تحصیلات، هوش و استعداد و پشتکار، هیچ‌کدام با مدل کسبوکار معنا خواهند یافت. به‌کارگیری این قابلیت‌ها در یک مدل کسبوکار ضعیف یا شکست‌خورده، مانند ریختن پول زیاد در بازار بد بورس و سهام است.

من پس از تبیین نقاط قوت مدل کسبوکار به‌عنوان هسته‌ی اصلی موفقیت یک کسبوکار، بر این حوزه‌ی حیاتی تمرکز کردم. پس از سال‌ها جمع‌آوری اطلاعات کسبوکارهای دنیای واقعی، چارچوب مدل کسبوکار و ابزارهای برای ارزیابی یک مدل کسبوکار را ایجاد کردم و این موارد را در کتاب زیر رو در اختیاران می‌گذارم.

امیدوارم در انتهای این کتاب، شما نیز تأیید کنید که اهمیت مدل کسبوکاران را به‌همراه ابزارهای لازم برای ایجاد و نوآوری در بهترین مدل کسبوکار ممکن، برایتان به تصویر کشیده‌ام.

درباره‌ی این کتاب

هدف کتاب مدل‌های کسبوکار *For Dummies* این است که با اهمیت مدل‌های کسبوکار آشنا شوید و بیاموزید که چگونه می‌توان یک مدل کسبوکار ساختاریافته خلق کرد. همچنین، به شما خواهد آموخت چه زمانی باید دست‌به‌کار شوید و از روش‌های مطمئن برای خلق نوآوری در کسبوکار استفاده کنید.

ممکن است این کار سخت به نظر برسد، اما نگران نباشید. در پایان این کتاب، شما مجموعه‌ای از ابزارها را در اختیار خواهید داشت که می‌توانید در ساخت یا طراحی مجدد مدل کسب‌وکار از آن‌ها بهره ببرید.

هدف من از نگارش این کتاب، تبدیل مفهوم مدل‌های کسب‌وکار به یک مبحث استراتژیک برای همه‌ی کسب‌وکارها بوده است. به نظر من، مدل کسب‌وکار در مرکز سودآوری قرار دارد و باید هسته‌ی اصلی برنامه‌ریزی راهبردی و مستندات طرح کسب‌وکار باشد. امیدوارم این کتاب و ابزارهای معرفی‌شده در آن بتواند به شما کمک کند.

مخبرانه‌بودن بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار سبب شده تا نتوان به‌درستی راجع به آن‌ها صحبت کرد. بنابراین، کتاب حاضر با هدف افزایش تمرکز بر مدل‌های کسب‌وکار، ایجاد یک ساختار و فرایند برای آن و فهم بهتر صاحبان صنایع و کسب‌وکار، از اهمیت مدل‌های کسب‌وکار، نوشته شده است.

این کتاب یک مرجع در این حوزه استفاده شود. برای فهم فصل‌های آن لازم نیست شما از ابتدا تا انتهای کتاب را بخوانید و همچنین از شما انتظار نمی‌رود همه چیز را به ذهن بسازید. کتاب پیش رو بر اساس یک شیوه‌ی استاندارد نگارش شده است و به همین خاطر می‌توانید یک فصل آن را بخوانید و بدون حفظ ترتیب، از فصلی به فصل دیگر بروید.

قواعد رعایت‌شده در این کتاب

شایان توجه است که تمامی کتاب‌های *For Dummies* به‌شیوه‌ای ساده نگارش شده تا بتواند در خواننده احساس صمیمیت و درک بهتر را ایجاد کند. هنگام مطالعه‌ی این کتاب، به موارد زیر توجه کنید:

✓ آدرس‌های اینترنتی در این کتاب به‌صورت مونوفون، آمده است. اگر لینک آدرس‌ها در دو خط درج شده، دقیقاً همان چیزی را تایپ کنید که در کتاب نوشته شده است. از خط تیره نیز زمانی استفاده شده که در خود آدرس اینترنتی آمده باشد.

✓ کلمات کلیدی، اصطلاحات یا مفاهیم اصلی، با حروف درشت نوشته شده‌اند.

✓ اصطلاحات جدید با حروف مایل نوشته می‌شود و معمولاً با یک عبارت توضیحی یا جمله همراه خواهد بود.

✓ از آنجا که کسب‌وکارها ممکن است به دو دسته‌ی تولیدکنندگان محصول و خدمات تقسیم شوند، در این کتاب برای سادگی بیان از عبارت محصول یا خدمت فروخته‌شده استفاده شده است.

- ✓ در این کتاب سعی بر این بوده است تا مسائل مربوط به جنسیت به طور عادلانه در نظر گرفته شود و در مباحث آن از ترکیب مناسبی برای آن‌ها استفاده شود.
- ✓ هیچ عبارت مترادفی برای مدل کسب‌وکار وجود ندارد؛ بنابراین ممکن است عبارت مدل کسب‌وکار زیاد تکرار شود. به همین دلیل، شاید در برخی موارد، به جای «مدل کسب‌وکار» از مخفف آن، یعنی «مدل» استفاده کنم.
- ✓ از مدیرعاملان، مالکان کسب‌وکار، تاجران و کارآفرینان در این کتاب به شکل جایگزین استفاده شده است.
- ✓ گاهی برخی عبارات به صراحت و گاهی نیز به صورت طنز مطرح می‌شوند. همچنین، بعضی از مطالب خیلی بی‌پروا و صریح مطرح شده‌اند. این شیوه در برقراری ارتباط با رهبران کسب‌وکارها خیلی به من کمک کرده است.

آنچه لازم نیست بدانید

متن اصلی کتاب پر از ایده‌ها و پیشنهادهای کمک‌کننده برای خلق یک مدل کسب‌وکار به شما می‌دهد. آن است، بنابراین حتی یک کلمه از آن را هم از دست ندهید. مطمئنم بسیاری از شما مدل کسب‌وکار با استفاده از مثال‌ها و بررسی‌های موردی که سعی شده به صورت شفاف در این کتاب توضیح داده شود، می‌توانند بهترین دستاوردها را کسب کنند. به همین دلیل تلاش می‌کنم تا حد امکان گستره‌ی وسیعی از کسب‌وکارها را در مثال‌هایم بیاورم. اگر شما جزو آن دسته افرادی هستید که گمان می‌کنید به این بررسی‌های موردی نیاز ندارید، می‌توانید خیلی راحت آن‌ها را نادیده بگیرید و به مطالعه‌ی باقی مطالب بپردازید. به این دلیل که احتمالاً آنچه را نیاز داشتید از مطالعه‌ی مباحث قبلی فرا گرفته‌اید.

مطالب کادرهای خاکستری، در واقع یک سری اطلاعات تکمیلی هستند که در مباحث مدل‌های کسب‌وکار خیلی ضروری نیستند و شما می‌توانید بدون از دست دادن نکته‌ی خاصی از آن‌ها بگذرید و به مطالعه‌ی موارد بعدی بپردازید.

تصورات خنده‌دار

- مدل‌های کسب‌وکار، مبحث بسیار گسترده‌ای است؛ بنابراین برای نگارش کتابی با این حجم، باید تصوراتی را در نظر می‌گرفتم. فرضم بر این است که شما
- ✓ به دنبال خلق یک مدل کسب‌وکار یا ارتقای آن هستید.
- ✓ از مفاهیم کلی مانند استراتژی‌های بازاریابی، قیمت‌گذاری، عملیات، مدیریت،

منابع انسانی و بسیاری از جنبه‌های دیگر اداره‌ی یک کسب‌وکار آگاهی دارید.

✓ می‌خواهید با یک مدل کسب‌وکار بهتر از رقبایتان پیشی بگیرید.

✓ می‌توانید خلاقانه فکر کنید و آن‌قدر خلاق هستید که بتوانید بر مدل کسب‌وکارشان نیز تمرکز کنید.

✓ مبتکرید. دوست دارید نوآوری کنید، آماده‌اید و می‌توانید در کسب‌وکارشان نوآوری کنید و مدل آن را ارتقا دهید.

✓ می‌توانید درمورد مدل کسب‌وکارشان واقع‌بینانه‌تر بیندیشید. داشتن یک دیدگاه عملیاتی و تعیین اهداف برای مدل کسب‌وکار، کار سختی است؛ به همین منظور لازم است نقاط قوت و ضعف مدل کسب‌وکارشان را شناسایی کنید تا بتوانید آن را ارتقا دهید.

✓ می‌بینید که نوآوری مدل کسب‌وکار یک فرایند است نه یک رخداد.

ترتیب مطالب این کتاب

مدل‌های کسب‌وکار For Dummies به پنج بخش تقسیم شده است. می‌توان هر بخش را مجزا مطالعه کرد، هرچند این کار نیاز باشد به مباحث پیشین تسلط داشته باشید. در ادامه، یک بررسی اجمالی از هر نافی است بخش موردعلاقه‌ی خود را انتخاب و مطالعه کنید.

بخش اول: شروع به کار با مدل‌های کسب‌وکار

بخش ۱ این کتاب، به‌طور کلی به مدل کسب‌وکار می‌پردازد. یک مدل کسب‌وکار چیست؟ چه اهمیتی دارد؟ تعریف مدل کسب‌وکار چیست؟ تفاوتی میان مدل‌های کسب‌وکار، طرح کسب‌وکار و مزیت رقابتی وجود دارد؛

این بخش از کتاب دیدی مفهومی در خصوص مدل کسب‌وکار ارائه می‌کند. همان‌طور که مباحث مختلف کتاب را مرور می‌کنید، با جزئیات بیشتری درباره‌ی خلق یک مدل کسب‌وکار جدید آشنا می‌شوید.

بخش دوم: خلق یک مدل کسب‌وکار برنده

بخش ۲ به معرفی مباحث اصلی مدل کسب‌وکار می‌پردازد. من چندین ابزار برای روش‌های طوفان فکری و سازمان‌دهی مدل کسب‌وکار معرفی می‌کنم تا از چارچوب مدل کسب‌وکار برای ایجاد آن استفاده کنید. مدل کسب‌وکار در این کتاب، به سه حوزه‌ی کلی عرضه، پول‌سازی و ثبات تقسیم می‌شود.

این سه حوزه به هشت مؤلفه‌ی مجزا تقسیم می‌شود:

- ✓ **جذابیت بازار:** برای فروش محصولات، بهترین بازار را انتخاب کنید.
 - ✓ **ارزش پیشنهادی منحصر به فرد:** خلق یک محصول منحصر به فرد با یک مزیت عالی که از رقبای دیگر در بازار متمایز باشد.
 - ✓ **مدل سودآوری:** ساختن یک راه نوآورانه برای افزایش درآمد و سود از طریق عرضه‌ی یک محصول متمایز.
 - ✓ **مدل عملکرد فروش:** حتی یک تله‌موش بهتر هم باید فروخته شود. برای تکمیل عرضه‌ی قدرتمند، یک فرایند فروش معتبر و تکرارپذیر طراحی کنید.
 - ✓ **مزیت رقابتی پایدار:** مدل کسب‌وکاری خلق کنید که رقبایتان را جا بگذارد و سود بالایی برایتان به ارمغان بیاورد.
 - ✓ **شاخص نوآوری:** هر شرکتی به نوآوری نیاز دارد. این حوزه به توانایی مدل کسب‌وکار در نوآوری در مقابل رقبا کمک می‌کند.
 - ✓ **پرهیز از غلط‌ها:** بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار خوب، تنها به‌خاطر اعتماد بیش از حد به یک مشتری، قوانین دولتی یا منابع طبیعی محدود، به شکست منجر می‌شوند.
 - ✓ **خروج باعزت:** این حوزه بررسی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کاربرد دارد، اما بی‌نهایت مهم است. اکثر کسب‌وکارهای کوچک به‌گونه‌ای مدل کسب‌وکارشان را طراحی می‌کنند که بهتر از همه، به مالک آن کسب‌وکار تکیه دارد. این مدل‌ها به‌سختی می‌توانند از دنیا کسب‌وکار خداحافظی کنند. مدل کسب‌وکاری را طراحی کنید که بتوانید یک بار از آن کاری شکوهمند داشته باشید.
- در هر یک از این هشت مؤلفه، به موارد زیر نیز پرداخته می‌شود:
- ✓ **چگونگی طراحی بهترین مدل کسب‌وکار با مؤلفه‌های موجود در ذهن؛**
 - ✓ **نقاط قوت و ضعف؛**
 - ✓ **بررسی‌های موردی در هر زمینه؛**
 - ✓ **بینش‌های شخصی مرتبط.**
- در پایان این بخش، باید به درک مشخصی از نقاط قوت و ضعف مدل کسب‌وکار برسید. به همین دلیل، بهتر است از مکانیسم‌های سریع و راحت امتیازدهی که در اختیارتان قرار می‌دهد نیز استفاده کنید.

بخش سوم: مواجهه با تغییرات

در این بخش فقط کافی است در شرایط بد، مدل کسب‌وکارتان را تغییر دهید و آن را اصلاح کنید. درست مانند رسوخ آب در سنگ، با گذر زمان، مدل کسب‌وکار نیز فرسوده می‌شود و نیاز به اصلاح دارد، اما نگران نباشید. در این بخش، به این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توان فرسودگی یک مدل کسب‌وکار را تشخیص داد و آن را اصلاح کرد. همچنین، می‌توان دریافت که مشکلات روزانه‌ی کسب‌وکار تا چه اندازه به مسائل اصلی مدل کسب‌وکار مربوط است. به شما نشان خواهیم داد که فرسودگی یک مدل کسب‌وکار تا چه اندازه حقیقت دارد و نوآوری چگونه می‌تواند آن را رفع کند و مدل کسب‌وکار را بهبود بخشد.

بخش چهارم: نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار

بخش ۴ براریندهای نوآورانه تمرکز دارد. به شما نشان خواهیم داد که کجا و چگونه می‌توانید نوآوری در مدل کسب‌وکار را شروع کنید و چندین تکنیک نوآورانه‌ی معتبر نیز به شما خواهد آموخت. همچنین، به قدرت نوآوری‌های تحول‌آفرین نیز پی خواهید برد و اینکه چگونه از آن استفاده کنید تا مدل کسب‌وکارتان را ارتقا دهید.

در این بخش جسورانه می‌شوید تا به نوآوری مدل کسب‌وکارتان بپردازید. همچنین، برخی فنون افزایش نوآوری را نیز خواهید آموخت. همیشه یک رویه کارساز نخواهد بود، اما اگر بتوانید یکی از این تکنیک‌های نوآوری را در مدل کسب‌وکارتان اجرا کنید، می‌توانید میوه دلخواه خود به دست آورید. در ضمن، برخی تکنیک‌هایی را که مشتریان در کارشان استفاده می‌کنند، بیان کرده‌ام. مالکان باهوش کسب‌وکارها با استفاده از تکنیک‌هایی چون جمع‌سازی، فایده‌های فروش مجازی و ارائه‌ی بیمه به مشتریان‌شان می‌توانند در راستای دستیابی مدل کسب‌وکار اقدام کنند.

بخش پنجم: بخش ده‌تایی‌ها

تمام کتاب‌های *For Dummies* شامل این بخش هستند. تعدادی نکات آموزنده و مفید در پایان هر کتاب ذکر می‌شود. فصل ۲۳، مجموعه الهاماتی است که از داستان‌های موفقیت کسب‌وکارهای دیگر گرفته شده و نکاتی نیز به صورت طنز در کسب‌وکارها مطرح می‌شود.

این بخش شامل فهرستی از مدل‌های کسب‌وکار بسیار موفق است که به شما نشان می‌دهد مدل کسب‌وکارتان ایراد دارد یا یک منبع منحصر به فرد نوآوری است و نباید از سرمایه‌گذاران خطرپذیر یا مؤسسات مالی و بانکی برای ارتقای آن کمک بگیرید.

نمادهای به کار رفته در این کتاب

هنگام مطالعه‌ی این کتاب، با تعدادی تصویر یا نماد در حاشیه‌ی کتاب مواجه می‌شوید. این نمادها دربردارنده‌ی اطلاعات مفید و نکات مهم‌اند:

این نماد نشان‌دهنده‌ی یک فرصت خاص برای ارتقای سطح دانش شما از مدل‌های کسب‌وکار و مدل کسب‌وکار خودتان است.



از این نماد به‌سادگی نگذرید، زیرا نکاتی ارزشمند در اختیارتان قرار می‌دهد که می‌تواند در پرهیز از اشتباهات سنگین در مدل کسب‌وکارتان به شما کمک کند.



زمانی که این نماد را می‌بینید بدانید که من یکی از تجربیاتم را در اختیارتان قرار می‌دهم، تجربه‌ای که می‌تواند زبان بدگویان شما را ببندد.



هنگامی که نماد اجبار می‌شود تا در قالب مثال‌های واقعی، مشکلات واقعی در حوزه‌ی کسب‌وکار را آموزش دهد، از این نماد استفاده شده است. تاجران تمایل دارند از مثال‌های مربوط به حوزه‌های کسب‌وکار به بهترین شکل بیاموزند. زمانی که این نماد را می‌بینید، با مثالی از دنیا، ماسی را به‌رواستید.



این نماد از شما می‌خواهد مفاهیمی را به خاطر بسپارید. از آنجا که مدل کسب‌وکار شامل مباحث بسیار گسترده‌ای است، می‌خواهم مطمئن شوم که شما مهم‌ترین مفاهیم و مباحث را دنبال می‌کنید.



مقصد بعدی

اگر مطمئنید که بر مفهوم مدل کسب‌وکار تسلط دارید می‌توانید مستقیماً به سراغ بخش ۲ کتاب بروید. در این بخش، درباره‌ی تفکیک و امتیازدهی مدل کسب‌وکار بحث می‌کنیم. بخش ۲، مهم‌ترین بخش این کتاب است. از آنجا که تحقیق و بحث در زمینه‌ی مدل‌های کسب‌وکار تا حدودی جدید است، احتمالاً شما یک طرح کسب‌وکار آماده یا یک برنامه‌ی راهبردی در اختیار ندارید یا احتمالاً در دنیای مدل‌های کسب‌وکار درگیر مدل پشت‌دستال سفره شده‌اید. بخش ۲، این مشکل را با استفاده از یک ساختار مشخص برای مدل کسب‌وکار و همچنین یک مکانیسم سریع در بررسی آن، رفع خواهد کرد.