

Management for Professionals

Claude Diderich

Design Thinking for Strategy

Innovating Towards
Competitive Advantage

 Springer

تفکر طراحی در تدوین استراتژی

نوآوری به سوی مزیت رقابتی

مترجمین

علی پورنگ

امید بهبودی

امیر غفوریان شاگردی

فهرست:

۱۱.....	بخش اول: مفاهیم و تئوری‌های طراحی استراتژی‌های نوآورانه
۱۱.....	فصل اول: رویکرد جدید به توسعه استراتژی
۱۱.....	تفکر طراحی برای استراتژی
۱۲.....	۱,۱ درک مفهوم استراتژی
۱۳.....	۱,۱,۱ تعاریف سنتی استراتژی
۱۳.....	1-1-2 استراتژی از دید یک طراح
۱۵.....	۱,۱,۳ تعریف مشخصی از استراتژی
۱۵.....	۱,۲ فرایندهای توسعه استراتژی سنتی
۱۵.....	۱,۲,۱ مکتب زبان‌شناسی
۱۶.....	۱,۲,۲ مکتب توصیفی
۱۶.....	۱,۳ چالش‌هایی که رویکردهای سنتی در طراحی استراتژی با آن روبرو هستند
۱۷.....	۱,۴ تفکر طراحی، به‌عنوان یک‌راه‌حل
۱۸.....	۱,۴,۱ رویکرد تفکر طراحی
۱۹.....	۱,۴,۲ ارائه ارزش به مشتری
۲۰.....	۱,۴,۳ یک زبان مشترک
۲۰.....	۱,۴,۴ ادغام سهامداران
۲۰.....	۱,۴,۵ فرآیند سه مرحله‌ای
۲۱.....	فصل دوم: شناخت دیدگاه‌های کلیدی که باعث ارزشمندی تفکر طراحی برای استراتژی می‌شود
۲۲.....	۲,۱ ارزش تفکر طراحی
۲۳.....	۲,۱,۱ حل مسئله با مشتری مداری
۲۴.....	۲,۱,۲ بهبود فوری از طریق نمونه‌سازی و اعتبار سنجی
۲۵.....	۲,۱,۳ اعتبار سنجی ایده‌ها با سهامداران
۲۶.....	۲,۱,۴ تلفیق تفکر تحلیلی و درک مستقیم
۲۶.....	۲,۲ نگاهی به تاریخچه تفکر طراحی
۲۶.....	۲,۲,۱ دهه ۱۹۷۰
۲۷.....	۲,۲,۲ دهه ۱۹۸۰
۲۸.....	۲,۲,۳ دهه ۱۹۹۰

۲۸.....	۲,۲,۴ هزاره جدید
۳۳.....	فصل سوم: بازرگاری بوم مدل کسب‌وکار به‌عنوان زبانی مشترک (عمومی).....
۳۵.....	۳,۱ نقش مدل کسب‌وکار در زمینه طراحی استراتژی
۳۶.....	۳,۲ مدل تجاری سبک
۳۷.....	۳,۲,۱ جزئیات منطقی و مفهومی
۳۷.....	۳,۲,۱,۱ مشتریان
۳۸.....	۳,۲,۱,۲ پیشنهادهای
۳۸.....	۳,۲,۱,۳ توانایی‌ها
۳۸.....	۳,۲,۱,۴ امور مالی
۴۰.....	۳,۳ مدل تفصیلی تجارت
۴۳.....	۳,۳,۱ جزئیات منطقی و مفهومی
۴۳.....	۳,۳,۱,۱ مشتریان
۴۵.....	۳,۳,۱,۲ پیشنهادهای
۴۶.....	۳,۳,۱,۳ توانایی‌ها
۴۷.....	۳,۳,۱,۴ امور مالی
۴۸.....	۳,۳,۲ روابط بین عناصر مدل تفصیلی کسب‌وکار
۵۲.....	بخش دوم: یک رویکرد ساختاری به استراتژی توسعه
۵۲.....	فصل چهارم: به دست آوردن یک درک جمعی توسعه استراتژی چالش
۵۳.....	۴,۱ راه‌اندازی پروژه استراتژی
۵۳.....	۴,۱,۱ شناسایی سهامداران اصلی و نقش آن‌ها
۵۴.....	۴,۱,۱,۱ تصمیم‌گیرندگان
۵۴.....	۴,۱,۱,۲ طراحان استراتژی
۵۵.....	۴,۱,۱,۳ کارشناسان یا مفسران
۵۵.....	۴,۱,۱,۴ حامیان فرایند
۵۵.....	۴,۱,۲ پرورش فرهنگ نوآوری
۵۶.....	۴,۱,۳ بودجه و جدول زمانی
۵۸.....	۴,۱,۴ ارزیابی ظرفیت تغییر و زمینه‌ای خطرات شرکت
۶۲.....	۴,۲ صنعت هدف

۶۲.....	۴,۲,۱ متصدیان
۶۳.....	۴,۲,۲ شرکت‌های بالغ
۶۴.....	۴,۲,۳ اصول راهنما
۶۵.....	فصل پنجم: توسعه استراتژی جدید فرایند مبتنی بر تفکر طراحی
۶۶.....	۵,۱ بررسی اجمالی فرآیند
۶۷.....	۵,۲ لایه پایه
۶۷.....	۵,۲,۱ مختصر استراتژی
۶۸.....	۵,۲,۲ درک محیط امروز
۷۰.....	۵,۲,۳ شناسایی روند صنعت
۷۱.....	۵,۲,۴ انتخاب تمرکز استراتژیک شرکت
۷۱.....	۵,۳ لایه مدل کسب و کار
۷۱.....	۵,۳,۱ مشاهده
۷۱.....	۵,۳,۲ یادگیری
۷۴.....	۵,۳,۳ طراحی
۷۴.....	۵,۳,۴ اعتبار سنجی
۷۶.....	۵,۴ لایه رقابت
۷۶.....	۵,۴ لایه رقابت
۷۶.....	۵,۴,۱ درک منظر رقابتی
۸۰.....	۵,۴,۲ برقراری ارتباط
۸۲.....	بخش سوم: ایجاد پایه گذاری به منظور دستیابی به استراتژی موفق
۸۲.....	فصل ششم: شناخت محیط صنعت و مفاهیم مرتبط با استراتژی
۸۳.....	۶,۱ بررسی محیط کنونی
۸۳.....	۶,۱,۱ مشتریان و مشاغل انجام شده آن‌ها
۸۶.....	۶,۱,۲ چشم‌اندازهای بیرونی صنعت
۸۸.....	۶,۱,۳ شرکت و قابلیت‌های آن
۸۹.....	۶,۱,۴ محدودیت‌های محیطی
۹۰.....	۶,۱,۴,۱ سیاسی
۹۰.....	۶,۱,۴,۲ اقتصادی

۹۱.....	۶,۱,۴,۳ اجتماعی
۹۱.....	۶,۱,۴,۴ فناوری
۹۱.....	۶,۱,۴,۵ حقوقی
۹۲.....	۶,۱,۴,۶ زیست محیطی
۹۳.....	۶,۲ گرایش‌های صنعت
۹۴.....	۶,۲,۱ مشتریان
۹۴.....	۶,۲,۲ ساختار صنعت
۹۵.....	۶,۲,۳ نوآوری و فناوری
۹۵.....	۶,۲,۴ عوامل بیرونی
۹۶.....	فصل هفتم: انتخاب یک تمرکز استراتژیک ملموس بجای ایجاد یک چشم‌انداز انتزاعی
۹۶.....	۷,۱ بکارگیری تمرکز استراتژیک با استفاده از تفکر طراحی
۹۸.....	۷,۲ مشاهده و یادگیری
۹۹.....	۷,۳ طراحی نمونه‌سازی های تمرکز استراتژیک احتمالی
۱۰۰.....	۷,۳,۱ شناسایی تمرکزهای استراتژیک احتمالی
۱۰۰.....	۷,۳,۱,۱ مشتریان
۱۰۱.....	۷,۳,۱,۲ پیشنهادها
۱۰۱.....	۷,۳,۱,۳ قابلیت‌ها
۱۰۲.....	۷,۳,۱,۴ امور مالی
۱۰۲.....	۷,۳,۲ انتخاب چگونگی رقابت
۱۰۳.....	۷,۳,۳ ویژگی‌های پشتیبانی کننده از تمرکز استراتژیک
۱۰۵.....	۷,۴ اعتبار سنجی و طراحی تمرکز استراتژیک
۱۰۶.....	۷,۴,۱ بررسی ثبات
۱۰۶.....	۷,۴,۲ تنظیم فرضیه استراتژی
۱۰۸.....	۷,۴,۳ طراحی آزمون‌های استراتژی
۱۰۹.....	۷,۵ انتخاب تمرکز استراتژیک مورد هدف
۱۱۰.....	بخش چهارم: توسعه تدریجی مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان زیربنای استراتژی
۱۱۰.....	فصل هشتم: به دست آوردن بینش با مشاهده مشتریان هدف در محیط طبیعی آن‌ها
۱۱۰.....	درک شرایط با مشاهده مشتریان هدف در محیط طبیعی آن‌ها

۱۱۰	۸,۱ اهداف مشاهده
۱۱۰	۸,۱,۱ مشاهده شرکت‌های بالغ
۱۱۱	۸,۱,۲ مشاهده شرکت‌های استارت‌آپ
۱۱۲	۱,۳,۸ مشاهده اخلاک‌ها
۱۱۲	۸,۲ دیدگاه‌ها بر اساس تمرکز استراتژیک
۱۱۳	۸,۳ فرایند مشاهده
۱۱۴	۸,۴ تشخیص جامعه هدف
۱۱۶	۸,۴,۱ جامعه هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک مشتریان
۱۱۶	۸,۴,۲ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک پیشنهادی
۱۱۷	۸,۴,۳ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها
۱۱۷	۸,۴,۴ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک مالی
۱۱۷	۸,۵ مشاهده به روش انفعالی
۱۱۸	۸,۵,۱ انواع مشاهدات
۱۱۹	۸,۵,۲ فرآیند مشاهده انفعالی
۱۲۰	۸,۵,۳ ابزارهای مشاهده انفعالی
۱۲۲	۸,۶ انجام مصاحبه‌های مردم شناختی
۱۲۳	۸,۷ روش گروه‌های مورد هدف
۱۲۵	۸,۸ انجام تحقیقات ثانویه
۱۲۵	۸,۹ جدول زمانی و مهارت‌های مورد نیاز
۱۲۶	فصل نهم: درک جامعه هدف و انجام کارهای ضروری در طول یادگیری
۱۲۷	۹,۱ اهداف یادگیری
۱۲۷	۹,۲ فرآیند یادگیری
۱۲۷	۹,۳ انتخاب چارچوب
۱۲۸	۹,۳,۱ درک مشتریان
۱۳۱	۹,۳,۲ شناسایی قابلیت‌ها و منابع
۱۳۲	۹,۳,۳ درک موضوعات مالی
۱۳۴	۹,۴ ترسیم نقشه و خوشه بندی بینش‌ها باهدف کسب دانش
۱۳۹	۹,۵ ساختار و اعتبارسنجی فرض‌ها

۱۴۰	۹,۶ جدول زمانی و مهارت‌های موردنیاز
۱۴۱	فصل دهم: ساختار بندی استراتژی از طریق طراحی نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار
۱۴۱	۱۰,۱ اهداف طراحی
۱۴۲	۱۰,۲ فرآیند طراحی
۱۴۳	۱۰,۳ مستند سازی مدل کسب‌وکار موجود
۱۴۴	۱۰,۴ خلق ایده‌های جدید
۱۴۵	۱۰,۴,۱ انتخاب جامعه هدف
۱۴۶	۱۰,۴,۲ ایده پردازی
۱۴۷	۱۰,۴,۳ نمونه‌های رایج از ایده‌ها
۱۴۷	۱۰,۴,۳,۱ مشتریان و نیازهای آن‌ها
۱۴۸	۱۰,۴,۳,۲ ایده پردازی مبنی بر محصولات و خدمات
۱۴۹	۱۰,۴,۳,۳ قابلیت‌های اهرمی
۱۵۰	۱۰,۴,۳,۴ ایده پردازی منابع مالی
۱۵۱	۱۰,۴,۴ ابزار ایده پردازی
۱۵۵	۱۰,۵ تبدیل ایده‌ها به نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار
۱۵۹	۱۰,۶ جمع‌آوری نمونه‌های اولیه ناشی از چندین ایده
۱۶۰	فصل یازدهم: مدیریت عدم قطعیت از طریق اعتبار سنجی مبنی بر آزمایش
۱۶۰	۱۱,۱ اعتبارسنجی اهداف
۱۶۱	۱۱,۲ فرآیند اعتبارسنجی
۱۶۳	۱۱,۳ فرمول بندی فرضیه‌ها
۱۶۴	۱۱,۴ طبقه بندی و اولویت بندی فرضیه‌ها
۱۶۶	۱۱,۵ طراحی و انجام آزمایش‌ها
۱۶۸	۱۱,۵,۱ آزمایش‌های رایج
۱۶۸	۱۱,۵,۱,۱ بازخورد ماکت یا نمونه اولیه
۱۶۸	۱۱,۵,۱,۲ مصاحبه‌های تأییدی
۱۶۹	۱۱,۵,۱,۳ تست مقایسه‌ای
۱۷۰	۱۱,۵,۱,۴ نظر سنجی‌ها
۱۷۰	۱۱,۶ اعتبار سنجی مطلوبیت، قابلیت رشد و ترقی و امکان پذیری

۱۷۱ اعتبار سنجی مطلوبیت
۱۷۲ اعتبارسنجی قابلیت رشد و ترقی
۱۷۳ اعتبارسنجی امکان پذیر بودن
۱۷۳ جلوگیری از ریسک‌ها
۱۷۴	بخش پنجم: قرار دادن استراتژی طراحی شده در محیط رقابتی
۱۷۴ فصل دوازدهم: بهره‌گیری از یافته‌های تئوری بازی برای موفقیت در یک محیط رقابتی
۱۷۴ ۱۲،۱ مزیت رقابتی به چه معناست؟
۱۷۵ ۱۲،۲ درک نحوه رقابت
۱۷۵ ۱۲،۲،۱ رقابت بر روی تمایز یا منحصربه‌فرد بودن
۱۷۶ ۱۲،۲،۲ رقابت با برتر بودن
۱۷۷ ۱۲،۲،۳ رسیدگی به بی تفاوتی
۱۷۷ ۱۲،۳ روند رقابت
۱۷۸ ۱۲،۴ چشم‌انداز رقابتی
۱۷۸ ۱۲،۴،۱ شناسایی بازیکنان کلیدی
۱۷۸ ۱۲،۴،۱،۱ مشتریان
۱۸۰ ۱۲،۴،۱،۲ رقبا
۱۸۱ ۱۲،۴،۱،۳ مکمل‌ها
۱۸۱ ۱۲،۴،۱،۴ کارمندان
۱۸۱ ۱۲،۴،۱،۵ تأمین‌کنندگان
۱۸۲ ۱۲،۴،۱،۶ سرمایه‌گذاران
۱۸۲ ۱۲،۴،۱،۷ تنظیم‌کننده‌های
۱۸۲ ۱۲،۴،۲ استراتژی‌های احتمالی برای رقابت
۱۸۳ ۱۲،۵ مدل تجاری در محیط رقابتی
۱۸۴ ۱۲،۶ طراحی مزیت رقابتی شرکت
۱۸۵ ۱۲،۶،۱ مزیت رقابتی مشتری
۱۸۹ ۱۲،۶،۲ مزیت رقابتی مبتنی بر پیشنهادها
۱۸۹ ۱۲،۶،۳ مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌ها
۱۹۰ ۱۲،۶،۴ مزیت رقابتی بر مبنای مالی

۱۹۰	۱۲,۷ برنده شدن در بازی مسابقه با حفظ مزیت رقابتی با استفاده از تئوری بازی
۱۹۱	۱۲,۷,۱ تعادل رقابتی
۱۹۴	۱۲,۷,۲ مسابقه مدل سازی با استفاده از درختان بازی
۱۹۵	فصل سیزدهم: بسترسازی برای اجرای استراتژی از طریق ارتباط متمرکز سهامداران
۱۹۶	۱۳,۱ روند برقراری ارتباط
۱۹۷	۱۳,۲ درک قوانین زمینی
۱۹۸	۱۳,۳ شناسایی مخاطب
۱۹۸	۱۳,۳,۱ مخاطب داخلی
۱۹۸	۱۳,۳,۲ مخاطب خارجی
۱۹۹	۱۳,۳,۳ نگاه به مخاطب از منظر متفاوت
۲۰۰	۱۳,۴ انتخاب کانالهای ارتباطی
۲۰۰	۱۳,۴,۱ ارتباطات رو در رو
۲۰۱	۱۳,۴,۲ ارتباطات الکترونیکی
۲۰۱	۱۳,۴,۳ ارتباط چاپی
۲۰۲	۱۳,۵ طرح بندی جدول زمانی
۲۰۲	۱۳,۶ آماده سازی پیام
۲۰۳	۱۳,۶,۱ پیام استراتژی سنتی
۲۰۳	۱۳,۶,۲ ساخت پیام استراتژی در دنیای تفکر طراحی
۲۰۷	۱۳,۷ گفتن داستان
۲۰۸	۱۳,۸ تأیید اعتبار اینکه پیام استراتژی قابل درک است

بخش اول: مفاهیم و تئوری‌های طراحی استراتژی‌های نوآورانه

فصل اول: رویکرد جدید به توسعه استراتژی

تفکر طراحی برای استراتژی

آیا هنوز کسی شرکت بلاک باستر را به خاطر می‌آورد؟ در دهه ۹۰ میلادی بلاک باستر پیشگام اجاره فیلم در ایالات متحده آمریکا بود؛ که از نحوه اجاره فیلم‌ها توسط مشتریان که به عبارتی بر اساس ذائقه آن‌ها بود شناخت بسیار خوبی داشت. به علاوه، این شرکت امکانات خوبی در زمینه اجاره فیلم به مصرف‌کنندگان از طریق شبکه بزرگی از فروشگاه‌ها و همچنین درآمدزایی با پرداخت هزینه اجاره‌بها را داشت. استراتژی آن با استفاده از یک رویکرد تحلیلی سنتی که نگاهی به گذشته داشت، توسعه یافته بود که در نتیجه در طی سال‌های متمادی به یک مدل تجاری صحیح و کارآمد مبدل شده بود. با این حال در سال ۲۰۱۰ بلاک باستر مجبور شد برای جلوگیری از ورشکستگی دادخواست بدهد. پس چه مشکلی وجود داشت؟ بلاک باستر در درک تغییرات محیطی دچار اشتباه شده بود و استراتژی خود را بر اساس آن تنظیم کرده بود. شرکت نتفلیکس نسبت به توسعه استراتژی رویکرد متفاوتی را برگزیده بود. به جای تکیه بر روش تحلیلی‌ای که نسبت به استراتژی نگاهی رو به گذشته داشت، شروع به مشاهده نحوه اجاره فیلم‌ها توسط مشتری‌ها و مشکلاتی که مشتری‌ها با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کردند نمود. آن‌ها دریافتند که یکی از مشکلات کلیدی که اکثر افرادی که فیلم اجاره می‌کنند با آن مواجه هستند هزینه دیرکردی بود که توسط بلاک باستر از آن‌ها دریافت می‌شد. هزینه‌های دیرکرد سهم قابل توجهی در درآمدهای مدل کسب‌وکار بلاک باستر داشتند. سپس نتفلیکس تلاش کرد تا عواملی که باعث ایجاد مشکل هزینه دیرکرد می‌شد را مشخص کند. چرا مشتری‌ها با مشکل هزینه دیرکرد مواجه شده بودند؟ دلایل ناتوانی آن‌ها در بازگشت به موقع فیلم‌های اجاره‌ای چه بود؟ و از همه مهم‌تر، چگونه می‌شد با این نقطه مواجه شد؟ پاسخ به این سؤال «کمبود وقت برای برگرداندن به موقع فیلم‌های اجاره‌ای» بود، که نتفلیکس با پیشنهاد راه‌حلی بر پایه نامه پستی به جای حضور شخصی آن را حل نمود. حمل‌ونقل کاست‌های بزرگ VHS خسته‌کننده و هزینه‌بر بود؛ بنابراین به دنبال جایگزین گشت. اگرچه همان‌گونه که مشخص است پخش زنده از طریق فناوری اینترنت در آن زمان هنوز جا نیفتاده بود. آن‌ها به دنبال یک روش تحویل فیلم ثانویه بودند و در اوایل سال ۲۰۰۰ DVD ها را به‌عنوان یک فناوری در حال ظهور عرضه کردند. درحالی‌که مشکل اندازه سفارش پستی با جایگزینی DVD به جای VHS حل شده بود، نتفلیکس با چالش دیگری مواجه شد. هنوز تمامی خانواده‌ها از دستگاه پخش DVD بهره‌مند نبودند. پس آن‌ها مجدداً با تمرکز بر آن دسته از مشتری‌هایی که به‌تازگی دستگاه پخش DVD خریداری کرده بودند استراتژی خود را اصلاح کردند.

چالش دیگری که از مدل کسب‌وکار متداول اجاره فیلم به میراث گذاشته شده بود این بود که اگرچه همواره فیلم‌های بسیار زیادی در دسترس بود، تعداد اندکی از فیلم‌ها، که متعلق به بلاک باستر بود، به‌طور فعال جست‌وجو و اجاره داده می‌شد. این مورد اغلب باعث می‌شد تا بلاک باستر برای اجاره فیلم در دسترس نباشد و باعث ناراحتی مشتری‌ها می‌شد. به‌جای افزایش تعداد نسخه‌های در دسترس فیلم‌های بلاک باستر، که بسیار پرهزینه می‌شد، نتفلیکس برای اولین بار یک ایده جدید را مطرح کرد، تلاش کرد تا فیلم‌های در دسترس را با اولویت‌های مشتری‌ها تطابق دهد. اگر یک فیلم بلاک باستر مورد درخواست برای اجاره دادن در دسترس نبود، نتفلیکس بر اساس درکی عمیق از اولویت‌های مشتری‌ها، بهترین فیلم جایگزین را پیشنهاد می‌داد. برای انجام این کار آن‌ها یک پایگاه داد را ایجاد کردند و از

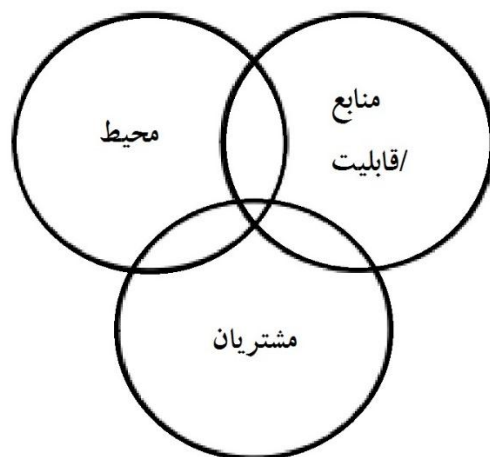
الگوریتم‌های الگوی تطبیق، یعنی هوش مصنوعی استفاده کردند تا فیلم‌های محتمل برای جایگزینی را مشخص کند. فراگیری جایگزین با گذشت زمان به الگوریتم اجازه پالایش را داد که منجر به ایجاد قابلیت بهینه‌سازی فیلم‌های موجود در انبار شد.

مورد دیگری که نتفلیکس در کسب‌وکار سفارش پستی با آن مواجه شده بود، تأخیر اعلام‌شده در ارسال پستی بود. مشتری‌ها به‌جای مراجعه به فروشگاه اجاره‌ای و برگشتن با فیلم دلخواه، می‌بایست برای سرویس پستی برای تحویل DVD فیلم صبر نمایند. برای حل این مشکل، نتفلیکس یک رویکرد مدیریتی زنجیره‌ای عرضه مبتنی بر هاب را ارائه داد که سرعت تحویل فیلم‌های اجاره‌ای را بهبود می‌بخشید. اگر بخواهیم به‌طور متفاوتی به قضیه نگاه کنیم، آن‌ها با تکیه بر توانایی‌های خود برای پیش‌بینی اولویت‌های فیلمی مشتری‌ها، یک مدل قیمت‌گذاری مبتنی بر تعهد پرداخت را ارائه دادند. این بدان معنی است که آن‌ها بدون اینکه مشتریان مجبور باشند سفارشی بدهند فیلم‌ها را بر اساس اولویت‌های مشخص شده مشتری اجاره می‌دادند، که این امر روند کلی را بسیار کارآمدتر می‌کرد. در ادامه راه، نتفلیکس ویدیو به درخواست را معرفی کرد و اخیراً نتیجه گرفت که باید محتوای خود را تولید کند، مثل سریال *House of Cards*، *Orange is the New Black*، *Narcos* و *The Crown* تا بتواند از رقبایش متمایز گردد؛ و هر شخصی ممکن است کنجکاو شود که ببیند به‌روزرسانی استراتژیک بعدی نتفلیکس برای رفع نیازهای متغیر مشتری و نوآوری‌های فناوری چه خواهد بود.

اغلب انتخاب‌های استراتژیک اتخاذشده توسط نتفلیکس در صورت استفاده از چارچوب‌های توسعه‌ای استراتژی تحلیلی سنتی ممکن نبود. روش‌های طراحی استراتژی موفق نیاز دارند تا جوابگوی محیط‌هایی باشند که به‌سرعت در حال تغییر می‌باشند. آن‌ها باید به‌جای نگاه رو به عقب، توانایی نگاه روبه‌جلو داشته باشند. همچنین آن‌ها نیاز دارند به نیازهای مشتری، مواردی که جای خالی آن‌ها حس می‌شود و موارد پرترفدار را به‌طور ویژه‌ای شناسایی کنند. از منظر تحقیقاتی رویکردهای تحلیلی از لحاظ پویایی از عهده هیچ‌یک از این دو مورد بر نمی‌آید و نیاز به تغییرات ساختاری است. پیش‌ازاین که یک‌راه‌حل برای چالش‌های توسعه استراتژی که با آن‌ها مواجه شده‌ایم ارائه دهیم، اجازه دهید تا مشخص کنیم که استراتژی چه چیزی هست و چه چیزی نیست.

۱,۱ درک مفهوم استراتژی

در طول زمان، سه نوع مکمل برای استراتژی به وجود آمده است: رویکردهای زیستی محیطی، رویکردهای مبتنی بر قابلیت‌ها یا منابع و رویکردهای مشتری مداری. شکل ۱,۱ این سه مورد را و اینکه چگونه مکمل یکدیگر هستند را نشان می‌دهد.



شکل ۱،۱: رویکردهای استراتژی کسب و کار با تمرکز بر سه عنصر مکمل

۱،۱،۱ تعاریف سنتی استراتژی

طبق گفته پورتر^۱ (۱۹۸۵)، استراتژی یعنی شناسایی کردن و متعاقباً بهره‌گیری از مزایای رقابتی است. مزیت‌های رقابتی را می‌توان از طریق کنترل و رهبری هزینه‌ها و یا تمایز به دست آورد. به‌طور صریح‌تر، توسعه استراتژی به معنای تعریف پیکربندی خاصی از زنجیره ارزش‌هاست که با گذشت زمان منحصربه‌فرد و پایدار است، پیشنهادی که توسط رقبا قابل ارائه نیست. استراتژی یعنی انتخاب و تصمیم‌های مبادله‌ای در هنگام رقابت است (پورتر ۱۹۹۶) تعریف پورتر از استراتژی، ترکیبی از یک رویکرد محیطی مانند مدل پنج مدل نیروی اوست و یک رویکرد مبتنی بر توانایی است. برای مثال، با تمرکز بر مفهوم زنجیر ارزش، این فرایند تحلیلی و متمرکز بر تفکر همگرا است؛ اما با زنی (۱۹۹۱، ۲۰۰۱، b۲۰۰۱) رویکرد متفاوتی دارد. او یک استراتژی را به‌عنوان ابزاری برای بهره‌برداری از منابع و نقاط قوت داخلی شرکت برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و خنثی‌سازی تهدیدات خارجی تعریف می‌کند. چارچوب تجزیه و تحلیل SWOT در هسته اصلی توسعه چنین استراتژی‌هایی است. موفقیت یعنی تبدیل مؤثر منابع به فرصت‌هاست. به چنین راهبردهایی، مبتنی بر منابع گفته می‌شود. مینتزبرگ (مینتزبرگ و همکاران، ۱۹۸۸) یکی دیگر از محققان اصلی استراتژی، استراتژی را به‌عنوان جریانی از تصمیمات و اقدامات مدیریت تعریف می‌کند، که بعضی اوقات آگاهانه و گاهی اوقات ناخواسته به وجود می‌آیند. تصمیمات استراتژیک بیشتر بر اساس شهود مدیریتی و خلاقیت است و نه بر اساس تفکر تحلیلی. مینتزبرگ یک رویکرد مبتنی بر فرایند را که با تمرکز بر خلاقیت و در نتیجه ایجاد یک دیدگاه یکپارچه از شرکت است. وجه مشترک این تعاریف از استراتژی این است که آن‌ها شامل مشتری و نیازهای آن‌ها به‌عنوان یک عنصر اصلی نمی‌شود. تأمین نیازهای مشتری به‌جای نتیجه‌گیری، نتیجه تصمیمات استراتژیک تلقی می‌شود.

2-1-1 استراتژی از دید یک طراح

فرایندهای توسعه استراتژی سنتی تحلیلی، خطی، مسئله محور هستند و نگاهی رو ب عقب دارند. آن‌ها با بهره‌گیری از رویکردهای تحلیلی و وابسته در بهره‌برداری از موارد شناخته‌شده قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل اغلب به مشاوران سپرده می‌شود. در مقابل، طراحان باعث تقویت

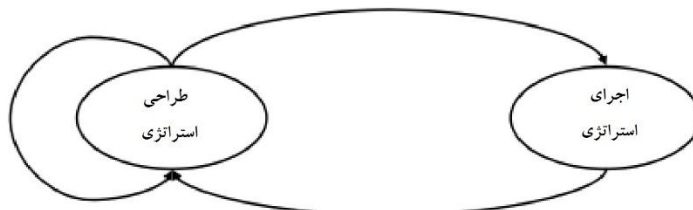
¹ Porter

خلاقیت، تکرار، تمرکز بر راه‌حل‌ها و آینده‌نگری می‌شوند. هدف آن‌ها تبدیل شرایط موجود به شرایط جدید برای دستیابی به پیشرفت‌های آینده است. آن‌ها از نقطه‌نظر کاربر نهایی به حل مسئله نزدیک می‌شوند و با درک عمیق نیازهای برآورده نشده، خواهان راه‌حل‌های خلاقانه هستند. طراحان با جامعیت فراگیرتر، یکدلی و همسو با اهداف فردی در مورد نتایج مشترک، به تعاملات تیمی کمک می‌کنند (موتی ۲۰۱۳). آن‌ها افراد حقیقی را به جای آمار را در رأس امور قرار می‌دهند. آن‌ها با تمرکز بر کیفیت و بر اهمیت اکتشاف در موارد ناشناخته تأکید می‌کنند. آن‌ها سهامداران را در هم آفرینی مشارکت می‌دهند. این روش آن‌ها را به گزینه‌ای مناسب برای توسعه استراتژی تبدیل می‌کند.

چارچوب تفکر طراحی با ارائه یک فرایند طراحی استراتژی پشتیبانی شده توسط یک زبان مشترک که چهار سؤال اصلی را پاسخ می‌دهد، توسعه استراتژی را بیان می‌کند:

۱. در حال حاضر به چه نیازهای مشتری، نقاط ضعف و سودهای جبران شده توجه شده و یا پرداخته نشده است و به چه مشتریانی خدمات داده نمی‌شود؟
۲. چگونه می‌توان نیازها و نقاط ضعف شناسایی شده را به شکلی برطرف کرد که مشتریان مایل به پرداخت آن باشند؟
۳. چه توانایی‌ها و منابع مشخصی برای دستیابی به سود رقابتی پایدار در تحقق وعده‌های داده‌شده، یعنی رفع نیازهای شناسایی شده، وجود دارد؟
۴. چگونه استراتژی این اطمینان را به ما می‌دهد که می‌توان سودهای پایدار کسب کرد؟

برخلاف سایر رویکردهای استراتژی، تفکر طراحی بر سودآوری برای مشتریان به روشی متفاوت و پایدار متمرکز است. استراتژی درباره انتخاب است، اینکه چه کاری باید انجام شود و چه کاری نباید انجام داد، به چه کسی باید خدمت کرد و به چه کسی خدمت نکرد. این مربوط به رقابت در یک محیط خاص متمایز با رقبا و ارائه ارزش برتر به مشتریان است. استراتژی مقصدی است که یک شرکت برای رسیدن به آن هدف دارد و نه مسیر رسیدن به آن مقصد. استراتژی درباره انتخاب است، اینکه چه کاری باید انجام شود و چه کاری نباید انجام داد، به چه کسی باید خدمت کرد و به چه کسی خدمت نکرد. این مربوط به رقابت در یک محیط خاص با تمایز از رقبا و ارائه ارزش برتر به مشتریان است. استراتژی مقصدی است که یک شرکت هدف رسیدن به آن است، و نه مسیر رسیدن به آن مقصد. طراحی استراتژی، شناسایی مقصد، جدا از اجرای استراتژی است و راهی است به سمت مقصد مشخص شده، همان‌طور که در شکل ۱،۲ نشان داده شده است استراتژی طراحی به معنای برنامه‌ریزی نیست، این حتی در مورد توسعه یک پرونده تجاری بسیار کمتر به کار برده می‌شود. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها به‌عنوان راهی برای مقابله با برهم زدن و رقابت پایدار به روشی به نام تفکر طراحی روی آورده‌اند (موتی ۲۰۱۳).



شکل ۱،۲ تکرار بین طراحی استراتژی و اجرای استراتژی

۱،۱،۳ تعریف مشخصی از استراتژی

استراتژی در این کتاب به عنوان ترکیبی از یک تمرکز استراتژیک، به عنوان مثال، یک ارزش آفرین تمایز، یک مدل کسب و کار توصیف می کند که چگونه شرکتها برای ارائه سود به مشتریان و سایر سهامداران، و یک رویکرد برای متمایز بودن، بر موقعیت رقابتی شرکت در محیط کسب و کار تمرکز می کنند.

موقعیت یابی رقابتی + مدل کاری + تمرکز استراتژیک = استراتژی

تمرکز استراتژیک یک دورنما یا شالوده را مشخص می کند. مدل تجاری چگونگی ایجاد و ارائه سود شرکتها را با پرداختن به مشاغل مشتری با تکیه بر تواناییها و منابع و همکاری با شرکا و تأمین کنندگان در نظر می گیرد. موقعیت یابی رقابتی به فضای رقابتی می پردازد و مشخص می کند که شرکت چگونه قصد دارد از مزایای رقابتی خود برای موفقیت استفاده کند؛ اما چگونه می توانیم چنین استراتژی ای را طراحی کنیم؟

۱،۲ فرایندهای توسعه استراتژی سنتی

برای درک بهتر چالش های استفاده از فرایندهای سنتی برای طراحی استراتژی های موفق، اجازه دهید برجسته ترین رویکردهای توسعه استراتژی را مرور کنیم و نقاط قوت و ضعف آنها را در یک فضای کسب و کار که به سرعت در حال تغییر است، شناسایی کنیم. ادبیات دانشگاهی استراتژی به طور کلی بین دو نوع مکتب استراتژی، مکتب زبان شناسی و مکتب توصیفی تفاوت قائل می شود.

۱،۲،۱ مکتب زبان شناسی

قدیمی ترین مکتب زبان شناسی، مکتب طراحی است که توسط چندلر (۱۹۶۲)، آنسوف (۱۹۶۵) و اندروز (۱۹۷۱) حمایت می شود. توجه داشته باشید که مدرسه طراحی استراتژی زبان شناسی با تفکر طراحی ارتباطی ندارد و نباید این دو را مثل هم دانست. مدرسه طراحی زبان شناسی بر تطبیق قابلیت های داخلی با فرصت های خارجی متمرکز است. چارچوب اصلی مورد استفاده تجزیه و تحلیل SWOT است. توسعه استراتژی نقش رهبر شرکت، مدیرعامل یا رئیس را دارد اما طراحی استراتژی از اجرای استراتژی جدا است و ساده و غیررسمی اداره می شود.

دومین مکتب زبان شناسی، مدرسه برنامه ریزی است که مورد حمایت استاینر (۱۹۷۹) بود و توسعه استراتژی را یک فرآیند همگرایی تحلیلی و خطی می داند.

این روش اساساً به برنامه ریزی استراتژیک، یعنی نحوه تنظیم و تخصیص منابع زنجیره ارزش شرکت، بر اساس مجموعه ای از جهت های استراتژیک، متکی است در مقابل با مکتب طراحی، مکتب برنامه ریزی توسعه استراتژی را یک رویکرد از پایین به بالا شامل سرپرستان می داند.

سومین مکتب زبان‌شناسی که عمدتاً توسط کار پورتر در دو کتاب برجسته استراتژی رقابتی (پورتر ۱۹۸۰) و مزیت رقابت (پورتر ۱۹۸۵) شکل گرفته بود، مدرسه موقعیت‌یابی نامیده می‌شد. این روش به‌جای استفاده از فرایندها یا برنامه‌ریزی‌ها، بر متن متمرکز است. این روش استراتژی را به‌عنوان منتخب مجموعه‌ای محدود از موقعیت‌های رقابتی و پیاده‌سازی منطبق تجاری پشت آن‌ها تعریف می‌کند.

۱,۲,۲ مکتب توصیفی

مکتب توصیفی نسبت به توسعه استراتژی، ارزش بالاتری برای محتوا به نسبت فرایند آن قائل است. این برنامه به‌جای چگونگی کسب استراتژی بر آنچه استراتژی نشان می‌دهد متمرکز است. حداقل هفت مکتب توصیفی مجزا قابل‌شناسایی است.

مکتب شناختی با بررسی چگونگی درک مردم از الگوهای داده و پردازش اطلاعات، استراتژی را تعریف می‌کند... این برنامه بر روی آنچه در ذهن توسعه‌دهنده استراتژی اتفاق می‌افتد و نحوه پردازش اطلاعات در بینش‌ها متمرکز است. مدرسه کارآفرینی فرایند استراتژی را به‌عنوان یک فرایند بینشی تعریف می‌کند که در ذهن یک کارآفرین کاربزماتیک اتفاق می‌افتد. این مدرسه بر ماهیت ذاتی عناصر اصلی ایجاد استراتژی، یعنی شهود، قضاوت، خرد، تجربه و بینش تأکید می‌کند. سه زیر مکتب بزرگ وجود دارد: گروهی که با انجام استراتژی یادگیری به‌وسیله کسب تجربه و گروهی که با تفکر و ایجاد یک درک جامع استراتژی دارند و کسانی که با انجام و فکر کردن با تکرار استراتژی می‌کنند. طرفداران مکتب یادگیری، استراتژی را از طریق اینکه چه کاری انجام می‌دهد و چه چیزی به‌مرور زمان کارساز نیست، تعریف می‌کنند. آن‌ها درس‌های آموخته‌شده را در استراتژی کلی گنجانده‌اند. اصل اساسی مدرسه یادگیری این است که جهان بیش‌ازحد پیچیده است که اجازه می‌دهد یک استراتژی یک باره تدوین شود. از این‌رو، استراتژی یک شرکت در مراحل کوچک ظاهر می‌شود، همان‌طور که استراتژیست‌های شرکت یاد می‌گیرند. دانشمندان برخاسته از مکتب سیاسی، استراتژی را نتیجه فرایند مذاکره بین قدرت‌های درون شرکت و سهامداران خارجی می‌دانند تدوین استراتژی در مکتب فرهنگی به‌عنوان یک فرایند کاملاً مشترک و به‌صورت پردازش مشارکتی دیده می‌شود که شامل گروه‌ها و ادارات مختلف در شرکت است و همچنین استراتژی به‌عنوان نتیجه تأمل در فرهنگ‌سازمانی سازمان تلقی می‌شود.

مکتب محیط‌زیست استراتژی را به‌عنوان پاسخ به چالش‌های تحمیل‌شده توسط محیط خارجی تعریف می‌کند محیط در استراتژی خود نقش فعالی دارد و هر تصمیم استراتژیکی را پیش می‌برد.

نکته آخر اینکه، مکتب پیکربندی، استراتژی را به‌عنوان فرایند تبدیل سازمان از یک نوع ساختار تصمیم‌گیری به ساختار دیگر تعریف می‌کند.

۱,۳ چالش‌هایی که رویکردهای سنتی در طراحی استراتژی با آن روبرو هستند

هنگام تلاش برای استفاده از فرایندهای توسعه استراتژی مبتنی بر تفکر مکتب استراتژی سنتی، یا تجویزی و یا توصیفی در فضای کسب‌وکار چهار چالش اساسی را می‌توان سریع و همیشه در حال تغییر شناسایی کرد.

۱. سرعت - اجرای آن‌ها کند است.

مدارس توسعه استراتژی سنتی رویکردهای منطقی در روند توسعه استراتژی را تعریف می‌کنند؛ اما آن‌ها عمدتاً به دلیل مبانی تحلیلی خود در کنار آمدن با دنیای در حال تغییر سریع موفق نیستند. آن‌ها آهسته، سفت و انعطاف‌ناپذیر و اغلب بسیار بی‌اثر هستند.

۲. مشتری مداری - آن‌ها تمرکز ندارند که بر روی مشتریان، نیازهای آن‌ها، نقاط ضعف و منافع متمرکز شوند.

رویکردهای توسعه استراتژی سنتی در درجه اول بر توانایی‌ها، توانایی‌های شرکت، رقبا و کسانی که محیط را تعریف می‌کنند (تأمین‌کنندگان، جانشین‌ها و غیره) تمرکز دارند. آن‌ها رویکردی درونی دارند و شرکت را در مرکز استراتژی قرار دادند؛ اما نمی‌توانند بر روی مشتریان و کارهای آینده آن‌ها تمرکز کنند

۳. پیچیدگی - آن‌ها توسط مدیر یا مدیر اجرایی غیر استراتژی + پیچیده هستند و درک آن‌ها دشوار است.

مدیران توسط خودشان به سختی می‌توانند در چارچوب‌های پیچیده استراتژی حرکت کنند، مانند پنج نیروی پورتر ۱۹۷۹ این تصور که مدیران موفق لزوماً استراتژیستهای آموزش‌دیده هستند، تصور نادرستی است.

۴. تأمین بیرونی - اغلب بخش‌های زیادی از فرایند توسعه استراتژی به متخصصان صنعت و مشاوران استراتژی سپرده می‌شود در نتیجه، خرید در استراتژی توسعه‌یافته فقط نیمی از آن گرم است و نتیجه آن عدم پیگیری است.

هر فرآیند خوب توسعه استراتژی، هم در زبان و هم در روش، به راهنمایی و سادگی نیاز دارد. تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی، تصمیم‌گیرندگان را ملزم به کشفیاتی می‌کند که آن‌ها را در معرض تجربیاتی قرار می‌دهد که عقاید آن‌ها را با جهان خارج هماهنگ می‌کند. راهنما و متدولوژی ممکن است این کار را انجام دهد، و احتمالاً باید هم انجام دهد و این کار می‌تواند توسط یک متخصص مستقل در زمینه روش و تعدیل تسهیل شود. باین‌حال، حقیقت کار طراحی و اعتبار سنجی باید توسط مدیران اجرایی و مدیرانی انجام شود، یا حداقل نظارت دقیق بر آن‌ها انجام شود که سرانجام مسئول سرنوشت آن هستند.

۱,۴ تفکر طراحی، به‌عنوان یک راه‌حل

هر فرآیند موفق طراحی استراتژی برای رفع چالش‌های شناسایی‌شده، باید شش ویژگی اصلی را به نمایش بگذارد:

۱. مطابق با مکتب طراحی استراتژی، فرایند طراحی استراتژی باید از بالا به پایین شروع شود، با طراحی و اعتبار سنجی یک‌پایه و اساس شروع می‌شود.

۲. فرآیند طراحی استراتژی باید از یک محرک، به‌موقع، پیروی کند که حتی گاهی اوقات تنبل هم نامیده می‌شود که اجازه می‌دهد اصلاح و محوریت در طول مسیر ایجاد شود

۳. تمرکز باید صرف‌نظر از یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های تاریخی به‌جای تجزیه‌وتحلیل گذشته بر طراحی آینده باشد.

۴. برای اطمینان از خرید و اجرای موفقیت‌آمیز متعاقب آن، فرایند طراحی استراتژی باید سهامداران را در اوایل طراحی استراتژی، به‌ویژه در مرحله اعتبار سنجی، ادغام کند.

۵. هیچ زمان یک اندازه متناسب با همه روش‌های طراحی استراتژی نمی‌توان پیدا کرد. هر فرآیند موفق طراحی استراتژی باید انواع مختلفی از استراتژی‌ها، یعنی استراتژی‌های مشتری محور، استراتژی‌های نوآوری گرا، استراتژی‌های مبتنی بر قابلیت‌ها یا استراتژی‌های مبتنی بر هزینه را فراهم کند.

۶. و سرانجام، فرایند طراحی استراتژی باید مشتریان هدف را در مرکز هر فعالیت طراحی استراتژی قرار دهد.

تفکر طراحی روشی برای حل مشکلات خطرناک است^۳، یعنی مشکلاتی که هیچ راه‌حل روشنی از قبل ندارند؛ و این بر اساس استدلال قیاسی است. این هدف با طراحی تکراری و اعتبار سنجی راه‌حل‌ها با استفاده از یک رویکرد آینده‌نگر و قرار دادن مشتری در مرحله مرکزی است.

طراحی استراتژی یک مشکل معمول خطرناک است. این چهار ویژگی باز بودن، پیچیدگی، پویایی و شبکه را نشان می‌دهد، همان‌طور که توسط دورست (۲۰۱۵) تعریف شده است. مشکل طراحی استراتژی یک مشکل باز است، زیرا مرزهای آن نامشخص و قابل نفوذ است؛ و به همین علت هیچ راه‌حل قطعی وجود ندارد. پیچیدگی آن به این معناست که از بسیاری از عناصر - مانند مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان و تنظیم‌کنندگان. به صورت هم‌پیوسته تشکیل شده‌اند.

در نظر گرفتن شبکه‌ای از سهامداران که به‌طور مداوم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، به‌جای تمرکز روی یک فرد یا یک گروه واحد، تفکر طراحی، همراه با چارچوب مدل کسب‌وکار و تئوری بازی، به‌عنوان یک رویکرد محکم برای توسعه استراتژی‌های صحیح از پیش تعیین شده است. علاوه بر این، ادغام سهامداران در کل فرآیند طراحی استراتژی، رمز موفقیت است. طراحی استراتژی باید به یک ذهنیت تبدیل شود، نه یک تمرین رویه‌ای (برادلی و همکاران 2011)

۱,۴,۱ رویکرد تفکر طراحی

تفکر طراحی یک رویکرد با استدلال قیاسی برای حل مسئله است، که ترکیبی از مزایای طراحی و تفکر است و ریشه در طراحی معماری و صنعتی دارد. همان‌طور که در شکل ۱,۳ نشان داده شده است، می‌توان فرایند اساسی را با یک ماتریس دوبه‌دو مشخص کرد. بعد اول به روند تفکر می‌پردازد که می‌تواند واگرا یا همگرا باشد. بعد دوم، دوره زمانی در نظر گرفته شده را توصیف می‌کند که یا به گذشته یا آینده توجه دارد. در مقابل با رویکردهای دیگر، تفکر به همان اندازه که در جستجوی راه‌حل است، در مشخصات مسئله نقشی ندارد. همچنین از شناسایی بهترین راه‌حل تنها، هدف قرار دادن برتری و نه بهینه بودن، دور می‌شود. شکل ۱,۳ چهار گام را که تفکر طراحی را تعریف می‌کند، نشان می‌دهد، زیرا برای استراتژی مناسب‌تر است این ابزار خلاصه‌ای از ابزارهای مورد استفاده در هر چهار مرحله یعنی مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتبار سنجی را به کار می‌برد. رویکردهای مختلف تفکر طراحی از اصطلاحات مختلفی برای مراحل مختلف استفاده می‌کنند یا فعالیت‌ها را به روش‌های متفاوتی تجزیه می‌کنند، اما فلسفه اساسی همان است

گذشته/حال	مشاهده (1)	یادگیری (2)
	<ul style="list-style-type: none"> * مشاهده * مصاحبه * نقشه برداری ذهن * پاسخ دادن به پنج-چرا * سوالات متداول 	<ul style="list-style-type: none"> * طبقه بندی اطلاعات * تعیین شباهتها * شناسایی افراد * مستند سازی مشتری * سفر و زنجیره ارزش
آینده	طراحی (3)	اعتبار (4)
	<ul style="list-style-type: none"> * ایده پردازی * طوفان فکری * نمونه سازی * ساختمان مدل یو پی اس 	<ul style="list-style-type: none"> * فرضیه بیازای * تجربه * شبیه سازی در حال اجرا * تست الف / ب *
	تفکر واگرا اکتشافی تحلیل	تفکر همگرا تأیید سنتز

شکل ۱,۳ چهار ربع تعریف کننده روش تفکر طراحی، شامل ابزارهای ممکن برای استفاده در هر مرحله

فصل ۲ تفکر طراحی را با جزئیات بیشتری بررسی می کند و تغییرات مختلف فرایندهای تفکر طراحی را از منظر تاریخی بررسی می کند. برای جلوگیری از تجزیه و تحلیل غیر ارزش افزودن، تفکر طراحی به روشی چابک، دقیق و به موقع پیش می رود، به محض اینکه بینش کافی فراهم شد، به مرحله بعدی می رود هرگاه بینش از مرحله قبلی ناکافی یا نادرست باشد، تفکر طراحی تکرار شده به مرحله قبلی است و اطلاعات از دست رفته یا نادرست را دوباره جستجو می کند. این کار اجازه می دهد تا به روشی سریع پیش بروید و از استفاده از نیروی کار غیرمولد در صورت امکان جلوگیری می کند.

۱,۴,۲ ارائه ارزش به مشتری

فرآیندهای توسعه استراتژی سنتی در درجه اول به رقابت در خارج از شرکت توجه می کنند و به مشتریان به عنوان باقی مانده نگاه می کنند. تفکر طراحی از ایجاد استراتژی پیرامون مشتریان و کارهای انجام شده آنها پشتیبانی می کند. برای موفقیت، طراحی استراتژی باید چهار دسته سؤالات مربوط به مشتریان را پاسخ بدهد.

۱. مطلوب - آیا پیشنهادهای ارزشهای پیشنهادی مرتبط با استراتژی مورد نظر و مورد توجه مشتریان هدف قرار دارند؟ آیا آنها به رفع نیاز، تسکین درد و یا سودهای اضافی برای مشتریان هدف کمک می کنند؟
۲. عملی - آیا شرکت می تواند به وعده های داده شده به مشتریان، هم از نظر عملکرد و هم از نظر کیفیت، عمل کند؟ آیا می توان از ارزش پیشنهادی حمایت کرد؟
۳. قابل قبول - آیا مشتریان ارزش پیشنهادی را که ارزش پرداخت آن را دارد در نظر می گیرند؟ آیا مشتریان حاضرند قیمتی را پرداخت کنند که به شرکت امکان سودآوری بدهد؟

۴. مجزا - آیا مشتریان می‌توانند پیشنهاد شرکت را از رقبای آن تشخیص دهند؟ آیا آن‌ها در طول تصمیم خود برای خرید به منحصربه‌فرد بودن اهمیت می‌دهند؟

۱,۴,۳ یک زبان مشترک

وقتی افرادی با سوابق متنوع، از بازاریابی، توسعه محصول، عملیات، قانونی و انطباق، مالی، در زمینه طراحی استراتژی جدید یا ارتقا استراتژی موجود همکاری کنند، یک زبان مشترک لازم است. بوم مدل کسب‌وکار، که توسط آستر والدرو و پیگنور (۲۰۱۰) معرفی شده است، درک چنین زبانی را فراهم می‌کند، که امکان جستجوی واقعیت‌های مشترک، طراحی و اعتبارسنجی توسط همه سهامداران درگیر در روند طراحی استراتژی را فراهم می‌کند؛ و از طریق چهارمین مؤلفه اصلی آن، یعنی مشتریان، پیشنهادها، قابلیت‌ها و منابع مالی، آن را تأمین می‌کند این یک رویکرد جامع در طراحی استراتژی را تضمین می‌کند. سطوح متمایز انتزاع از رویکرد بالا به پایین پشتیبانی می‌کند.

۱,۴,۴ ادغام سهامداران

یک استراتژی فقط آن چیزی است که مدیریت ارشد، مدیران اجرایی و اعضای هیئت‌مدیره معتقد به ارزشمندی آن هستند. وجود این تصمیم‌گیران ارشد در هیئت‌مدیره، هسته اصلی موفقیت است. برای دستیابی به این خرید موردنیاز، تفکر طراحی از همان ابتدا سهامداران اصلی را در فرایند طراحی استراتژی ادغام می‌کند. از مدیران ارشد انتظار می‌رود، بر اساس تجربه خود، در مراحل حقیقت‌یابی (مراحل مشاهده و یادگیری) شرکت کنند؛ اما مهم‌تر از همه، استراتژی طراحی شده باید نتیجه یک تمرین مشترک بین تصمیم‌گیرندگان ارشد باشد (مرحله طراحی). مشارکت فعال تصمیم‌گیرندگان در مرحله تأیید اهمیت ویژه‌ای دارد. مشارکت در اعتبارسنجی فرضیات مرحله بالاتری را تضمین می‌کند

۱,۴,۵ فرآیند سه مرحله‌ای

روند طراحی استراتژی حامی با تجزیه توسعه استراتژی به سه لایه، موفقیت را تضمین می‌کند، این سه لایه عبارت‌اند از:

۱. لایه پایه

۲. لایه مدل کسب‌وکار، و

۳. لایه رقابت

هر لایه بر روی مشخصه خاصی از یک استراتژی متمرکز می‌شود و از نسخه عملیاتی مفهوم چشم‌انداز - پایه شروع می‌شود. بر اساس بنیاد، مدل تجاری حمایت‌کننده از استراتژی طراحی شده است. این عناصر اصلی یک شرکت موفق را مشخص می‌کند. لایه سوم بر رقابت و تمایز تمرکز دارد. این مدل کسب‌وکار را در چشم‌انداز قرار می‌دهد و موقعیتی را که یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند تضمین می‌کند

فصل دوم: شناخت دیدگاه‌های کلیدی که باعث ارزشمندی تفکر طراحی برای استراتژی می‌شود

در سال‌های اخیر، تفکر طراحی به کلمه‌ای برای نوآوری مختل کاربرمحور تبدیل شده است. ریشه آن را می‌توان در اوایل دهه ۱۹۶۰ (آرنولد ۱۹۵۹)، یعنی جنبش طراحی مشارکتی که با توسعه نرم‌افزار مشخص می‌شد، جستجو کرد. این کار بر اساس نمونه‌سازی اولیه و ترکیب بازخورد مشتری در اوایل مرحله توسعه بود تفکر طراحی یک روش است، برخی آن را یک روش استدلال، برخی حتی یک اکوسیستم (Diderich 2018) می‌نامند، که ترکیبی از تفکر منطقی و خلاقیت برای درک حال و طراحی آینده است. این کار با مراقبت از مشتریانی که در احاطه آن‌ها هستند، با یادگیری نیازهای برآورده نشده آن‌ها، احساس درد، دستاوردهای جستجو شده و کارهایی که باید انجام شوند شروع می‌شود. با استفاده از فن‌های ایده پردازی همراه با نمونه‌سازی و آزمایش، بینش به دست آمده به راه‌حل‌های آزمایش شده و مناسب تبدیل می‌شود. تفکر طراحی دانش مفید هنر و علم را به هم پیوند داده و ادغام می‌کند و به طراحی یک پایه علمی می‌بخشد (بوکانان ۱۹۹۲).

تفکر طراحی به استدلال ربایشی به‌عنوان روشی مؤثر برای جایگزینی اقدامات شهودی و عمدی متکی است. استدلال ربایشی با مجموعه‌ای از انتزاع‌ها، یعنی یک مجموعه مشاهدات ناقص آغاز می‌شود و به دنبال ساده‌ترین و محتمل‌ترین راه‌حل است. سپس راه‌حل

اولیه از طریق استنباط تا زمانی که به یک راه حل قوی تبدیل شود ارتقا میابد. برخلاف استدلال قیاسی، استدلال ربایی تصور نمی کند که راه حل در مقدمات مسئله موجود باشد. به نقل از انیشتین، «ما نمی توانیم مشکلات خود را با همان تفکری که هنگام ایجاد آن ها استفاده کردیم حل کنیم».

۲,۱ ارزش تفکر طراحی

تفکر طراحی، کاستی های متنوعی از روش های توسعه استراتژی تحلیلی را در یک محیط تجاری پویا و با سرعت بالا برطرف می کند و هدف آن یادگیری از روش های مورد استفاده طراحان، مانند معماران، هنرمندان یا مدیران خلاق، برای حل مسائلی است که ذاتاً ناقص هستند و با رویکردهای سنتی حل مسئله قابل حل نیستند.

تفکر طراحی چهار ویژگی اساسی را برای طراحی استراتژی، مفید نشان می دهد:

۱. تفکر طراحی مشتری مدار است؛ و این مشکلات را با مراقبت و درک مشتریان و نیازهای آن ها، دردهای رنج دیده، دستاوردهای کسب شده و مشاغل آینده انجام می دهد بینش ها با تمرکز بر مشاهده و گوش دادن به مشتریان در محیط طبیعی آن ها، و جلوگیری از هرگونه تداخل و تحریف در مشاهده می شود. دیدگاه ها با تمرکز بر مراقبت و گوش دادن به مشتریان در محیط طبیعی آن ها، و جلوگیری از هرگونه تداخل و تحریف در مشاهده قابل مشاهده است.
۲. تفکر طراحی ماهیتی مکرر دارد. با توجه به آنچه قبلاً آموخته اید، چالش ها را برطرف می کند، راه حل ها را گام به گام بهبود می بخشد، و هوشمندانه از منابع (وقت و پول) استفاده می کند. این کار اجازه می دهد تا از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های متمرکز جلوگیری کنید.
۳. تفکر طراحی مبتنی بر نمونه سازی و اعتبارسنجی ایده ها است. این کار تضمین می کند که راه حل های طراحی شده جواب می دهند. این با فرض اینکه بهترین راه حل وجود دارد جو نمی رود راه حل، بلکه از نمونه سازی اولیه برای شناسایی معاملات، اعتبارسنجی آن ها و حفظ راه حل های مؤثر استفاده می کند.

تفکر طراحی، ترکیبی از بهترین تفکر تحلیلی و شهودی در جهان است، و در نتیجه به اصطلاح رویکرد استدلال ربایی را به وجود می آورد.

جدول ۲,۱ چهار ویژگی اصلی تفکر در طراحی را خلاصه می کند و ارزش آن ها را برای توسعه استراتژی توضیح می دهد:

ارزش توسعه راهبرد	مشخصه تفکر طراحی	
<ul style="list-style-type: none"> - اطمینان از اینکه نیازهای مشتریان شناسایی و برطرف شده است، به مشکل آن‌ها رسیدگی شده است، درخواست‌های پرتعداد آن‌ها فراهم‌شده و کار آن‌ها انجام‌شده است - ایجاد ارزش افزوده منحصربه‌فرد و ارزشمند برای مشتریان 	<p>رویکرد مشتری محوری؛ مشتری را در اولویت قرار می‌دهد</p>	(۱)
<ul style="list-style-type: none"> - فرایند نظام‌مند معینی که منجر به نتایج تأییدشده می‌گردد - رویکردی متمرکزی که از جمع‌آوری و تحلیل ارزش افزوده بی‌اعتبار اجتناب می‌کند - فرایند چابک و آنی که به سبب طبیعت تکراری آن است 	<p>فرایند تکراری؛ بر پایه مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتباربخشی، در سایه تفکر همگرا و واگرا</p>	(۲)
<ul style="list-style-type: none"> - حصول اطمینان از این مطلب که گزینه‌های راهبرد طراحی شده در راستای انتظارات افراد ذی‌نفع است - مشخص گردد که نیازهای معلوم بر طرف‌گردیده‌اند 	<p>گزینه‌های پروتوتایپی؛ طراحی و اعتباربخشی شده به صورت مشترک با افراد ذی‌نفع</p>	(۳)
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده آگاهانه از منابع (زمان و پول) - همسوسازی دائمی تلاش‌ها و تعیین اولویت‌ها - دنبال کردن فلسفه «سریع شکست بخور تا سریع‌تر برنده شوی» با یادگیری سریع از اشتباهات 	<p>رویکردی با ترکیب تفکر تحلیلی و شهودی، با تمرکز بر آن دسته از بینش‌هایی که بیشتر از همه اهمیت دارند.</p>	(۴)

تفکر طراحی یک فرایند سامانمند برای حل مشکلات خطرناک و همچنین یک زبان تصویری برای برقراری ارتباط در مورد ایده‌ها است. تفکر طراحی از طریق ساختار خود تضمین می‌کند که راه‌حل‌های حاصله برای مشتریانی که برای آن‌ها طراحی‌شده‌اند سودآوری می‌کند. تفکر طراحی با ماهیت تکرارشونده، یا تنها ۲۰٪ از منابع، ۸۰٪ از مشکلات را حل می‌کند. این امر با کاهش پیچیدگی در اوایل مراحل حل مسئله و با تکرار مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتبار سنجی به دست می‌آید؛ و همچنین از جمع‌آوری داده‌های غیر ارزش‌افزوده و وقت‌گیر و در صورت امکان از مراحل تجزیه و تحلیل جلوگیری می‌شود اگر مسئله قابل حل ضعیف باشد، تفکر طراحی بهترین نتیجه را می‌دهد، بهترین راه‌حل وجود ندارد، و پیش‌از این نمی‌توان یک روند حل مسئله خطی را طرح کرد. من چهار ویژگی تفکر طراحی را با مثال‌هایی، یا از زندگی واقعی، یا فرضی، آینده‌نگرانه نشان می‌دهم خوانندگان باید به خاطر داشته باشند که این مثال‌ها به معنای بررسی موارد موردی نیستند هدف آن‌ها صرفاً کمک است آن‌ها باید خوانندگان را به فکر و ایده‌های خود سوق دهند آن‌ها زیربنایی مناسب را برای تدوین ایده‌های بدیع یا ترکیب بینش‌های موجود به روشی بدیع ارائه می‌دهند. از آنجاکه هدف استراتژی متفاوت و منحصربه‌فرد بودن است، پیروی از مطالعات موفقیت به دستیابی به آن کمک نمی‌کند؛ بنابراین از ارائه مطالعات موردی جامع اجتناب می‌کنم

۲,۱,۱ حل مسئله با مشتری مداری

تفکر طراحی مبتنی بر این نکته است که حل مشکلات معمول کسب‌وکار نیاز به درک عمیق از مشتریان، نیازهای آن‌ها، دردهای ادراک‌شده و دستاوردهای فکری آن‌ها دارد. رویکردهای تحلیلی سنتی برای درک مشتریان و نیازهای آن‌ها به داده‌های تاریخی، مانند نظرسنجی‌ها یا تجربیات گذشته، متکی هستند. آن‌ها تمرکز خود را بر روی حقایق شناخته‌شده مربوط به گذشته در داده‌ها قرار دادند و به‌جای سؤال «چرا مشتریان نیازهای خاصی دارند» به «آنچه مشتریان نیاز دارند» پاسخ می‌دهند. منطق پشت داده‌ها اغلب فراموش می‌شود. به‌جای اینکه از مشتریان بپرسید که آن‌ها چه می‌خواهند، همان‌طور که توسط مشتری سنتی و تحقیقات بازار انجام شده است، تفکر طراحی بررسی می‌کند که مشتریان چه کاری انجام می‌دهند و چه کاری انجام نمی‌دهند و چرا، مشاغل آینده آن‌ها چیست. همان‌طور که از هنری فورد (مؤسس شرکت فورد) غالباً نقل می‌شود، اگر او می‌پرسید مشتریان چه می‌خواهند، آن‌ها می‌گفتند اسب‌های سریع‌تر ۱. در مقابل، با مشاهده مشتریان و رفتار آن‌ها، کارشناس تفکر طراحی می‌فهمد که مشتری یا کاری که باید انجام شود یعنی رسیدن سریع از نقطه (آ) به نقطه (بی) آن‌هم بدون انعطاف‌پذیری و سادگی. با تکیه بر شهود و آزمایش مشترک. با مشتریان در محیط‌های مختلف، تفکر طراحی بینش‌های مرتبط‌تری را فراهم می‌کند و این کار بیشتر بر روی ناشناخته‌ها متمرکز است تا دانشمندان.

به‌عنوان مثال یک شرکت جابجایی به دلیل رقابت آنلاین با حاشیه‌های کوچک‌تری روبرو شد بجای پذیرش رقابت و تمرکز بر کاهش هزینه‌ها، شرکت تصمیم گرفت تا بخش‌هایی از مشتری را که عمدتاً باقیمت خرید نمی‌کنند شناسایی کند و نیازهای ارزشی آن‌ها را بهتر درک کند برای این کار، رویکردی دوگانه در پیش گرفت از یک طرف، مصاحبه‌هایی را با غیر مشتری‌های مشخص شده انجام داد که رقبا را به‌جای شرکت انتخاب می‌کردند تا بفهمند چه ارزشی دارند و از راه‌حلی که حفظ کرده‌اند از دست داده‌اند از طرف دیگر، آن تحقیق آنلاین در رسانه‌های اجتماعی را انجام داد تا مشخص کند مشتریان چه چیزی را می‌ستایند و از چه چیزی شکایت می‌کنند.

برخلاف آنچه شرکت در ابتدا تصور می‌کرد، مشتریان مشخص شده اگرچه به قیمت حساس بودند، اما صرفاً باقیمت، بلکه کیفیت خدمات نیز خریداری نمی‌کردند همچنین، مشتریان در محدودیت‌های خاص نسبت به جدول زمانی جابجایی انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دادند از همه مهم‌تر، تجزیه و تحلیل متمرکز نشان داد که تسریع در رسیدگی به مشکلات بسیار ارزشمند است، به‌عنوان مثال وقتی چیزی در حین جابجایی خراب شد یا گم شد، در حالت ایدئال از طریق یک تماس اختصاصی، به‌جای یک مرکز تماس ناشناس انجام می‌شد. یافته کلیدی دیگر نیاز به شفافیت در کل سفر مشتری، از جستجوی یک شرکت جابجایی قابل اعتماد، از طریق درک خدمات و گزینه‌های ارائه‌شده، تا تحویل نهایی بود این بینش‌ها به شرکت اجازه می‌داد استراتژی خود را دوباره بیان کند، و به‌جای اینکه به همه خدمات بدهد، بر بخش‌های مشتری هدف قرار دهد و نیازهای خاص آن مشتریان، به روشی که به آن‌ها امکان می‌دهد سودآوری خود را به دست آورند را زیر نظر بگیرد.

۲،۱،۲ بهبود فوری از طریق نمونه‌سازی و اعتبار سنجی

تفکر طراحی بر اساس این مشاهدات استوار است که نمی‌توان بار اول به حل یک مسئله خطرناک پرداخت. بلکه تفکر طراحی متکی به آزمایش تکراری گزینه‌های مختلف و بهبود راه‌حل‌ها با در نظر گرفتن آنچه دارد، است. تفکر طراحی متکی به آزمایش تکراری گزینه‌های مختلف و بهبود راه‌حل‌ها در طول زمان با در نظر گرفتن آنچه آموخته است، و اینکه چه نتیجه‌ای داده است و چه نتیجه‌ای ندارد. به این معنا که تفکر طراحی، ایده‌ها را از روش‌های چاپک یا به‌موقع وام گرفته و آن‌ها را در متن ایده پردازی قرار می‌دهد. علاوه بر این، سهامداران به‌طور فعال در ایده پردازی و طراحی نمونه‌های اولیه و آزمایش نقش دارند. مشاهدات و بینش‌ها به نمونه‌های اولیه‌ای از ایده

تبدیل می‌شوند که می‌توانند به‌وسیله مشتریان واقعی تأیید شوند هر مرحله اعتبار سنجی منجر به مشاهدات و بینش‌های جدید می‌شود که امکان ارتقاء نمونه‌های اولیه را فراهم می‌کند. متفکران موفق طراحی با پذیرش طبیعت رفت‌وبرگشت، مرتکب اشتباه می‌شوند، از اشتباهات می‌آموزند و پیشرفت می‌کنند، درحالی‌که می‌دانند خوب بودن به‌اندازه کافی خوب است. متفکران موفق طراحی با پذیرش طبیعت رفت‌وبرگشت، مرتکب اشتباه می‌شوند، از اشتباهات می‌آموزند و پیشرفت می‌کنند، درحالی‌که می‌دانند خوب بودن به‌اندازه کافی خوب است.

به‌عنوان مثال تیمی از دانشجویان با کار در بیمارستان، چالش جالبی را در مورد تجهیزات پالس اکسی متری تشخیص داده بودند: کنترل سیم‌ها برای کارکنان سخت بود و مانع تحرک بیمار می‌شد بنابراین، آن‌ها نمونه اولیه پالس اکسی متری پالس را ارائه دادند. آن‌ها این ایده را به پرستاران نشان دادند تا مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، که بلافاصله آن را دوست داشتند؛ اما هنگامی که آن‌ها با مدیران بیمارستان، که نظارت بر خرید را انجام می‌دادند، صحبت کردند، با پاسخ «هیچ علاقه‌ای به صرف پول برای اکسی متری پالس بی‌سیم» مواجه شدند، زیرا مدیران ارزش این راه‌حل را نمی‌دیدند. این کار گروه دانش‌آموزان را به سمت تکرار سوق می‌دهد و آن‌ها به دنبال کاربردهای دیگر از ایده خود می‌گردند. آن‌ها مسئله مرگ نوزادان را از نارسایی تنفسی به‌عنوان یک مشکل احتمالی شناسایی کردند که می‌تواند با سیستم پالس اکسی متری بی‌سیم آن‌ها حل شود. تکرارهای بعدی منجر به یک‌راه‌حل ابتکاری می‌شود، یک‌راه‌حل درست که به‌راحتی با تجهیزات نوزادان تازه متولد می‌شود. مانیتور کودک جغد مراقب¹ با موفقیت در بازار ایالات متحده راه‌اندازی شد.

با بازگشت به «چالش اسب‌های سریع‌تر» هنری فورد، نمونه اولیه احتمالی می‌تواند یک‌راه‌حل کالسکه با چندین اسب باشد، اما این امر سادگی را از دست می‌داد. متناوباً، نمونه اولیه ایده قطارهای کوچک شخصی می‌توانست مطرح شود. بازمی‌تواند اعتبار به‌احتمال زیاد در مورد نیاز به مسیرها، به‌جای جاده‌ها، ناموفق بود. با استفاده از بینش‌های به‌دست‌آمده، راه‌حل یک قطار بدون ردیف دور از دسترس نیست. فقط مشکل موتور هنوز نیاز به رسیدگی دارد، از موتورهای بخار به موتورهای احتراق می‌رسد

۲,۱,۳ اعتبار سنجی ایده‌ها با سهامداران

راه‌حل‌های طراحی شده فقط در صورتی که سهامداران واقعی آن‌ها چنین تصور کنند، خوب هستند. تفکر طراحی مستلزم مشارکت سهامداران مختلف، به‌ویژه مشارکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری، در اعتبار سنجی نمونه‌های اولیه طراحی شده است. بسته به مهارتشان، از آن‌ها خواسته می‌شود که آزمایش‌های معتبر سازی را خود انجام دهند. این امر به آن‌ها امکان می‌دهد تا تجربه دست‌اول را به دست آورند و در نتیجه اعتماد آن‌ها به نتایج به‌دست‌آمده را تقویت می‌کند. اگرچه تصمیم‌گیرندگان اغلب تمایلی به شرکت فعال در اعتبارسنجی فرض ندارند، اما آن‌ها مرتباً به بینش‌های به‌دست‌آمده از پست پسندیده‌اند. عدم تمایل تصمیم‌گیرندگان برای مشارکت در اعتبارسنجی فرض اغلب نشان‌دهنده عدم تمایل به تغییر است. توانایی شناسایی و رفع این عدم تمایل در مراحل اولیه، احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد.

به‌عنوان مثال درحالی‌که یک مدل کسب‌وکار جدید برای یک دفتر چند خانوادگی در حال توسعه بود، گروه طراحی با چالش انتخاب مدل قیمت‌گذاری مناسب روبرو شد، که این کار به قیمت‌های ثابت، قیمت‌گذاری مبتنی بر تلاش، قیمت‌گذاری مبتنی بر دارایی و غیره متکی بود. از آنجاکه گروه می‌دانست که این تصمیم برای موفقیت حیاتی است، نه‌تنها در مورد مشتریانی که پیشنهادها را می‌پذیرند، بلکه همچنین برای خرید از گروه اجرایی، تصمیم گرفتند مدیران کلیدی را در یافتن مدل مناسب توسط مشتریان هدف قیمت بیشتر درگیر کنند. برای

¹ OwletCare

انجام این کار، آن‌ها به دنبال مدیرانی که مایل‌اند خودشان با مشتریان مصاحبه کنند (متأسفانه همه ایده خوبی نبودند) بودند و آن‌ها را برای این کار راهنمایی کردند نتایج حاصل از مصاحبه‌ها که در آن نه‌تنها مدیران مناسب‌ترین موارد را جهت پیاده‌سازی مدل قیمت‌گذاری تشخیص دادند، همچنین خرید آن‌ها را برای مدل انتخاب‌شده تقویت می‌کند، زیرا آن‌ها شنیده بودند که مشتریان چطور در مورد مدل‌های قیمت فکر می‌کنند و چه چیزی را ارزیابی می‌کنند، و بنابراین دیگر مجبور نیستند توسط یک گروه طراحی تبعی قانع شوند.

۲,۱,۴ تلفیق تفکر تحلیلی و درک مستقیم

تفکر تحلیلی مبتنی بر استفاده از داده‌ها همراه با مدل‌های نظری و استنتاج بینش برای تصمیم‌گیری معقول است. در دنیای داده‌های بزرگ امروز، تحلیلی تفکر اغلب ترجیح داده می‌شود. این فرایند با درک مشکلات پیچیده و تجزیه آن‌ها به ساده‌ترها پیش می‌رود. برای انجام این کار، تفکر تحلیلی با جمع‌آوری داده‌های غالباً بی‌فایده و کشف حقیقت به دنبال جستجوی صریح الگوهای تطبیق آغاز می‌شود. فقط در مرحله بعد، بینش‌های حاصل از اطلاعات به دست‌آمده برای استخراج راه‌حل، معمولاً باهدف دستیابی به یک راه‌حل مطلوب، ارائه می‌شود. (خط تیره در شکل ۲,۱)

از طرف دیگر، درک مستقیم مبتنی بر توانایی به دست آوردن بینش بدون مقادیر قابل‌توجهی از داده‌ها، شواهد یا اثبات رسمی است (خط نقطه‌ای در شکل ۲,۱). شهود به شناخت و غریزه ناخودآگاه متکی است. تجربه نقش مهمی در تغذیه شناخت ناخودآگاه، فرایند سنجش درونی دارد. درک مستقیم اغلب مشکلات را حل می‌کند بدون اینکه بتواند دلیل، یعنی تأیید نتایج پیشنهادی را توضیح دهد. تفکر طراحی هدف ترکیبی از مزایای دو رویکرد حل مسئله استنتاجی و قیاسی شدید در یک روش است. چارچوب استدلال ربایشی ۲ ناشی از تفکر طراحی با مشاهده برای جستجوی یک راه‌حل ساده و شهودی آغاز می‌شود. گاهی اوقات، راه‌حل اولیه فقط یک راه‌حل جزئی است یا فقط تا حدی به مشکل موجود می‌پردازد. غالباً، راه‌حل اولیه منجر به بیان مجدد مسئله می‌شود با تجزیه و تحلیل راه‌حل بصری و جمع‌آوری داده‌ها برای اعتبار دادن یا بی‌اعتبار کردن، راه‌حل اولیه تجدیدنظر و ارتقاء می‌یابد. تفکر طراحی از استدلال ربایشی برای استنتاج راه‌حل‌های همیشه بهبودیافته استفاده می‌کند، تا جایی که نتیجه به اندازه کافی خوب ارزیابی شود یا دیگر نتوان آن را بهبود بخشید.

۲,۲ نگاهی به تاریخچه تفکر طراحی

درحالی‌که ایده‌های پیرامون مفهوم طراحی صنعتی را می‌توان در اواخر دهه ۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰ جستجو کرد، مفهوم تفکر طراحی برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ در زمینه طراحی مشارکتی ظهور کرد (آرنولد ۱۹۵۹). طراحی مشارکتی حرکتی بود که با چرخه سریع ساخت نمونه اولیه نرم‌افزار مشخص می‌شد و بازخورد مشتری را در فرآیند نمونه‌سازی گنجانده بود.

۲,۲,۱ دهه ۱۹۷۰

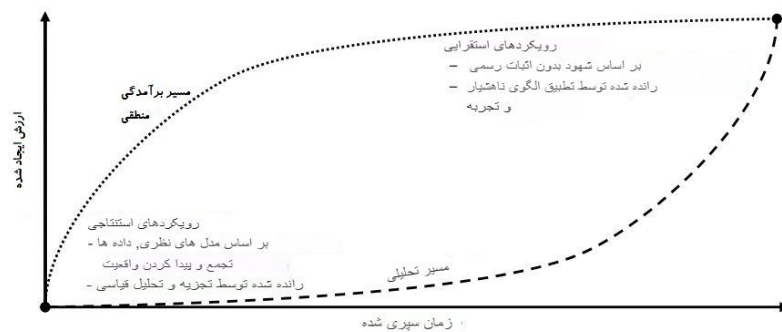
منصفانه است که بگوییم اولین نقطه عطف در تاریخ تفکر طراحی با انتشار کتاب علم مصنوعی هربرت سیمون در ۱۹۶۸ تعیین شد. (سیمون ۱۹۶۸). وی یک فرآیند سه مرحله‌ای برای حل مشکلات پیچیده تصمیم‌گیری معرفی کرد:

۱. جمع‌آوری اطلاعات
۲. طراحی راه‌حل‌های ممکن،

۳. انتخاب یک راه حل خاص.

در مقایسه با فرآیندهای تفکر طراحی امروز، روش سایمون هنوز ماهیتی خطی داشت و تمرکز زیادی روی آزمایش و اعتبار سنجی راه حل های طراحی شده با مشتریان نداشت. به زودی حل مسئله غیرخطی ایجاد شد پس از آن، بیشتر توسط کوبرگ و باگنال (۱۹۷۲). مدت زیادی نگذشت که حل مسئله غیرخطی که می توان گفت بیشتر توسط کوبرگ و باگنال (۱۹۷۲) ارائه شد، ایجاد شد.

کاربران نهایی توسط آرناهم (۱۹۶۹) در کتابی به نام تفکر تصویری در سال ۱۹۷۳ در مرکز طراحی نرم افزار قرار گرفتند. در سال ۱۹۷۳، مک کیم، استاد مهندسی مکانیک در دانشگاه استنفورد و بنیان گذار برنامه مشترک استنفورد در زمینه طراحی، کار آرناهم را با انتشار کتابی تحت عنوان «تجارب در تفکر تصویری» (مک کیم ۱۹۷۳) پیگیری کرد و توضیح داد که چگونه می توان از تفکر بصری برای حل مشکلات هولناک موفقیت آمیز استفاده کرد.



شکل 2.1 حل مشکل قیاسی و القایی در مقابل ارزش ایجاد شده

۱۹۸۰ دهه ۲،۲،۲

اصطلاح تفکر طراحی^۱، روش تحقیق برای حل مسئله به صورت خلاقانه را توصیف می کند، توسط لوسون (1980) در کتاب اصلی خود، چگونه طراحان فکر می کنند، معرفی شد. وی نحوه استفاده از مفهوم طراحی در معماری به منظور حل مشکلات را بیان کرد. وقتی معماران با دانشمندان مقایسه می شوند بیشتر مایل به توسعه مجموعه ای از راه حل ها هستند تا زمانی که راه حل مناسب و معیارهای قابل قبول بودن را پیدا کنند، نه اینکه از همان ابتدا به دنبال بهترین راه حل باشند و بنابراین با روند خطی تر مورد استفاده دانشمندان و مهندسان متفاوت است.

در سال ۱۹۸۲، کراس مقاله ای را منتشر کرد با عنوان راه های طراحی شناختی (کراس 1982)، برخی از ویژگی های ذاتی را که در درک امروز از تفکر طراحی نهفته است، ایجاد می کند، یعنی پایه ای برای یک مطالعه منسجم برای مطالعه و تمرکز بر مخاطبان گسترده. وی خاطرنشان کرد که تفکر طراحی بر روی آینده، ایجاد راه حل های جدید، به جای گذشته، شرح راه حل های موجود تمرکز می کند که در قلب آن یک زبان بصری از مدل سازی نهفته است. تفکر طراحی به عنوان یکی از سه فرهنگ به اصطلاح نماینده و قابل دسترس به دانش بشری در نظر گرفته می شود؛ که شامل موارد زیر می شود:

¹ Design Thinking

۱. فرهنگ علوم - تحلیلی، مبتنی بر آزمایش‌های کنترل شده، تکیه بر طبقه بندی و تمرکز بر جهان فیزیکی
۲. فرهنگ علوم انسانی - تناسب و استعاره مبتنی بر ارزیابی و انتقاد و مبتنی بر تجربه انسانی.
۳. فرهنگ طراحی - مدل سازی مبتنی بر شکل گیری و شناخت الگو، به هم پیوستگی متمرکز و بر اساس جهانی ساخته شده توسط بشر.

از ویژگی‌های اصلی تفکر در طراحی، ایجاد راه‌حل‌های رضایت بخش و نسبتاً سریع به‌جای استناد به تحلیل طولانی مدت مسئله است (Cross 1982، ۲۰۰۶، ۲۰۱۱). این ویژگی برای حل مشکلات هولناک نامفهوم و بد ساختار که یک‌راه‌حل صحیح درست که با جستجوی جامع می‌توان آن را یافت ندارند، لازم است. راه‌حل‌ها باید ساخته شوند، ترکیب شوند، نه اینکه پیدا شوند و با تلاش خود طراح شناخته شوند. در نتیجه، تفکر طراحی عمدتاً مبتنی بر دانش ضمنی است و در غیر این صورت کاری است دشوار.

در سال ۱۹۸۷، روو با چاپ روش تفکر (Rowe 1987)، روش‌ها و رویکردهایی را که معماران و برنامه ریزان شهری برای حل مشکلات هولناک به کار می‌بردند، توصیف کرد. دانشگاه فیست استنفورد، با گسترش کار مک کیم، تفکر طراحی را به‌عنوان روشی برای آموزش اقدامات خلاقانه معرفی کرد

۲،۲،۳ دهه ۱۹۹۰

دهه ۱۹۹۰ با انطباق تفکر طراحی برای حل مشکلات تجاری تعریف شد. در سال ۱۹۹۱، همکاران فاسته، کللی، موگریچ و ناتال، IDEO، یک شرکت مشاوره مبتنی بر تفکر طراحی را تأسیس کردند. آیدیو برجسته‌ترین شرکت تولیدی و طراحی صنعتی بود که تفکر طراحی را دربر گرفته و پیش می‌برد. بوکانان در مقاله خود به نام مشکلات هولناک در تفکر طراحی، دیدگاه در مورد تفکر طراحی به‌عنوان یک روش برای حل مشکلات هولناک را گسترش داد (بوچنان ۱۹۹۲).

۲،۲،۴ هزاره جدید

هزاره جدید با توسعه و معرفی فرایندهای رسمی برای استفاده از تفکر طراحی در حل مسئله شکل گرفت و دانش گسترده‌ای پیرامون تفکر طراحی، چه از منظر دانشگاهی و چه از نظر عملی، در طی سال‌ها ایجاد و منتشر شده است. رویکردهای توصیف شده در این بخش مربوط به بینش‌های به‌دست‌آمده باگذشت زمان است. در سال ۲۰۰۱، گروه به رهبری براون در IDEO روند سه مرحله‌ای خود را در مورد الهام بخشی، ایده پردازی و اجرا معرفی کرد (براون ۲۰۰۹). در سال ۲۰۰۵، محققان دانشکده تازه تأسیس دی اسکول^۱ در دانشگاه استنفورد یک فرایند تفکر طراحی پنج مرحله‌ای را توسعه دادند که افراد زیادی در آن نقش داشتند. این پنج مرحله عبارت‌اند از:

۱. همدلی کردن: این اولین قدم در مورد درک مسئله موجود است. مشاهدات، مصاحبه‌ها و اندازه گیری‌ها برخی از ابزارهای اصلی برای دستیابی به یک دیدگاه عینی و بی‌طرف از چالش موجود است. کلید اصلی همدلی و مشتری مداری است.
۲. تعریف کردن: در مرحله دوم فرایند تفکر طراحی، از داده‌های به‌دست‌آمده برای تعریف واضح مسئله موجود و توصیف چالش اصلی برای حل به روش عینی استفاده می‌شود. مشکل از نظر مشتری و نیازهای آن‌ها، به‌جای اهداف داخلی شرکت تعریف

¹ d.School

می‌شود. بعضی اوقات مرحله تعریف‌شده با یک تحلیل مشتری محور مقایسه می‌شود و مشتری مداری را در نظر می‌گیرد و از داده‌های مرحله همدلی به‌عنوان ورودی استفاده می‌کند.

۳. تصور کردن: راه‌حل‌های جدید و ممکن، با شروع تعداد زیادی ایده و محدود کردن آن‌ها از طریق حذف ایده‌هایی که از نظر هزینه، ارزش، زمان، منابع و مسائل دیگر قابل قبول نیستند، ایجاد می‌شوند. بیشتر اوقات، مرحله ایده پردازی شامل تمرین‌های طوفان مغزی یا پیاده روی مغزی است.

۴. نمونه اولیه: نمونه‌سازی در واقع تبدیل ایده‌ها به مفاهیم عملی است که قابل اشتراک گذاری، بررسی و اعتبارسنجی است. نمونه‌های اولیه لازم نیست کامل باشند و تا زمانی که بتوانند از دید مشتری ارزش خود را نشان دهند، به‌طور تکراری اصلاح و اصلاح می‌شوند. در این مرحله، چندین نمونه اولیه معمولاً تعریف می‌شود.

۵. محک: قبل از اینکه نمونه‌های اولیه به‌عنوان راه‌حل انتخاب شوند، آزمایش و تأیید می‌شوند. برای این کار آزمایش‌هایی طراحی و انجام می‌شود. بر اساس نتایج آزمایش‌های، نمونه‌های اولیه دائماً تصفیه می‌شوند تا زمانی که یک راه‌حل معتبر پیدا شود.

شورای طراحی انگلیس در سال ۲۰۰۵ روش الماس دوگانه خود را که بر اساس دو تکرار از مراحل تفکر واگرا و همگرا است، معرفی کرد. ابتدا، در مرحله کشف واگرا، بینش‌های مربوط به مسئله موجود جمع‌آوری می‌شود. این مرحله مشابه مرحله همدلی فرآیند دی اسکول است در مرحله بعدی، با استفاده از تفکر همگرا، مسئله‌ای که باید حل شود، همانند مرحله با همان نام در رویکرد دی اسکول تعریف می‌شود. در مرحله سوم، یعنی مرحله پیشرفت، تفکر واگرا برای ایجاد راه‌حل امکان پذیر برای مشکلاتی که شناسایی شده‌اند استفاده می‌شود. این کار شامل ایده پردازی و نمونه‌سازی اولیه و همچنین آزمایش است. سرانجام، از تفکر همگرا برای انتخاب راه‌حل باقی مانده در مرحله چهارم به نام تحویل استفاده می‌شود. فرآیند الماس مضاعف را می‌توان نسخه ساده‌ای از روند دی اسکول استنفورد در نظر گرفت. علاوه بر این، می‌توان آن را به‌عنوان افزودن بعد دوم به روند تفکر طراحی، به‌ویژه میزان بینشی که با گذشت زمان از طریق تفکر واگرا و همگرا به‌دست‌آمده، محسوب کرد.

موسسه هاسو پلاتنر از دانشگاه پوتسدام در سال ۲۰۰۷ فرآیند تفکر طراحی مشابه مرحله اول دبستان را ارائه کرد، که بر اساس شش مرحله انجام می‌پذیرد:

(۱) درک کردن، (۲) مشاهده، (۳) ایده دادن، (۴) نمونه اولیه، (۵) آزمایش، و (۶) اجرا کردن

از ابتدا تا انتهای مسیر کمی هماهنگ شد و یک مرحله اجرایی اضافی به آن اضافه شد. هنوز یک سؤال بی‌جواب باقی مانده است و آن این است که آیا مشخصات مسئله و همچنین اجرای راه‌حل طراحی شده باید جزئی جدایی ناپذیر از تفکر طراحی باشد یا خیر.

اپینگر و اولریش (۱۹۹۵) از دانشگاه ام آی تی^۱، که به تحقیق در مورد توسعه محصول شناخته شده هستند، نسخه تحلیلی بیشتری از روند تفکر طراحی را ارائه دادند که شامل چهار مرحله است (۱) درک مسئله، (۲) توسعه راه‌حل‌های ممکن، (۳) نمونه اولیه، آزمایش و تصحیح راه‌حل‌های توسعه‌یافته و (۴) راه‌حل باقی مانده. گرچه شبیه سایر فرایندهای تفکر طراحی روی کاغذ

¹ MIT

است، اما رویکرد اپینگر ریشه در یک تفکر مبتنی بر مهندسی تحلیلی دارد و علاوه بر این، از طبیعت تکراری تفکر طراحی در مرحله سوم، در مورد نمونه‌سازی، آزمایش و تصفیه استفاده می‌شود.

اشنایدر و استیکدورن (۲۰۱۱) یک فرآیند تفکر در طراحی را ارائه دادند که به‌طور خاص متناسب با طراحی خدمات طراحی شده است که این چهار مرحله را شامل می‌شود، یعنی (۱) کاوش، (۲) ایجاد، (۳) انعکاس، و (۴) اجرای آن‌ها به‌جای اعتماد به نمونه‌های اولیه فیزیکی قابل آزمایش، یک روش ذهنی را جایگزین آزمایش رسمی با یک مرحله بازتاب می‌کنند. در سال ۲۰۱۱، لایدکا^۱ و اوگیلوی^۲ (۲۰۱۱) در دانشکده داردن^۳ از دانشگاه ویرجینیا، تنوعی از روند تفکر طراحی را معرفی کردند که به‌موجب آن آن‌ها مراحل مختلف فرآیند را به‌عنوان سؤال دوباره بیان می‌کردند و آن‌ها را با فعالیت‌ها و ابزارهای پشتیبانی از پاسخگویی به سؤالات ترکیب می‌کردند. هدف صریح رویکرد آن‌ها بیش از آنکه بر روی طراحی عمومی باشد، بر حل مشکلات هولناک متمرکز است. چهار سؤالی که باید پاسخ داده شوند به این شرح می‌باشند:

۱. چیست؟ پاسخ به سؤال، زمینه حل مسئله هولناک موردنظر را فراهم می‌آورد. این کار تضمین می‌کند که مسئله یا فرصت واقعی برای مقابله به‌درستی شناسایی شده و به‌خوبی درک شده است پاسخ به سؤال «چیست» که در اصطلاح معیارهای طراحی خلاصه شده است، به شما کمک می‌کند تا مسئله را به‌طور گسترده یا خیلی محدود تنظیم نکنید
۲. چه می‌شود اگر؟ خلاقیت با شناسایی فرصت‌های ممکن آغاز می‌شود که ممکن است مشکل موجود را حل کند. پاسخ به سؤال «چه می‌شود اگر» جستجو را برای یافتن راه‌حل برای فرصت‌های احتمالی و جلوگیری از تمرکز بر محدودیت‌ها هدایت می‌کند. ابزارهای اصلی برای تولید ایده‌ها و گزینه‌ها برای حل چالش مطرح شده، طوفان فکری کلاسیک و همچنین توسعه مفهوم است.
۳. نکته جالب توجه چیست؟ سومین سؤال بر ارزیابی راه‌حل‌های احتمالی شناسایی شده و با تمرکز بر حفظ راه‌حلی است که ممکن است از بیشترین اهمیت و ارزش برخوردار باشند متمرکز است. از آنجا که تفکر طراحی اساساً فرضیه محوری است، پاسخ به سؤال «نکته جالب توجه چیست» مستلزم تدوین و اعتبارسنجی فرضیات پشت ایده‌های توسعه‌یافته است. نمونه‌سازی سریع و آزمایش فرضی، فعالیت‌های کلیدی هستند که به پاسخ سؤال «نکته جالب توجه چیست» کمک می‌کنند چه کارهایی؟ سرانجام، سؤال چهارم اجازه می‌دهد تا از دنیای واقعی یاد بگیریم که چگونه راه‌حل حفظ شده دریافت می‌شود و مشتریان چه ارزشی در آن می‌بینند دو ابزار اصلی از کشف اینکه مشتری چه کارایی دارد و همچنین یادگیری راه‌اندازی پشتیبانی می‌کنند.

۲,۳ تفکر طراحی برای استراتژی

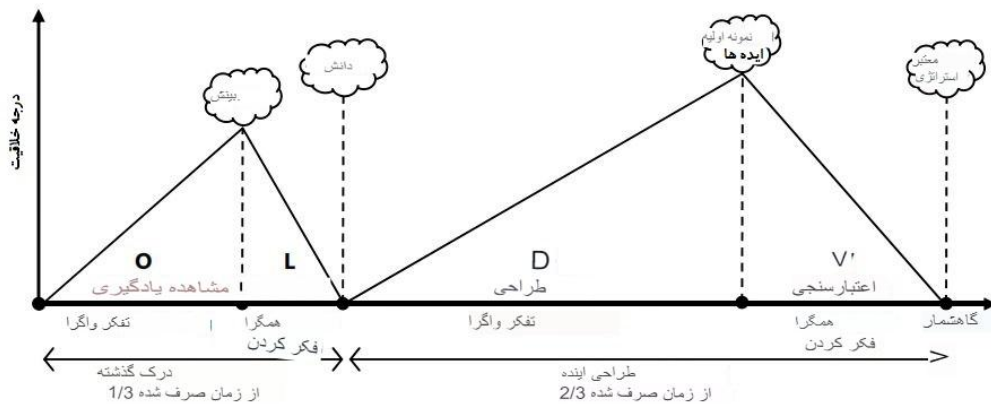
¹ Liedtka

² Ogilvie

³ Darden

ساده‌ترین مدل یک فرایند سازنده، یک فرایند دو مرحله‌ای است، یک مرحله در حال گسترش تفکر واگرا که در آن بسیاری از امکانات ایجاد می‌شود، و به دنبال آن تفکر همگرا، به سمت بهترین ایده گرایش می‌یابد (سویر^۱ 2012). تجربه نشان داده است که از بین فرآیندهای تفکر طراحی متعددی که تاکنون توسعه یافته است، روش الماس مضاعف یکی از روش‌هایی است که برای حمایت از توسعه استراتژی بهترین عملکرد را دارد. در واقع، این مربوط به دو مرحله توسعه استراتژی، یعنی درک گذشته با نگاه به عقب، و طراحی آینده با نگاه به جلو است. در هر مرحله، همان‌طور که در شکل ۲,۲ نشان داده شده است،

تفکر واگرا با تفکر همگرا دنبال می‌شود. نیازی به درج گام اختصاصی مشخصات مسئله در این فرآیند نیست، زیرا چالش طراحی استراتژی در ابتدا به خوبی مشخص شده است. در کار استراتژی، تمایز بین ایده پردازی و نمونه‌سازی نیز کمتر مورد توجه و اغلب دشوار است، بنابراین تفکیک ایده از نمونه‌سازی ضروری نیست. بعلاوه، اجرای استراتژی بهتر است خارج از فرایند توسعه استراتژی انجام شود، زیرا به یک مجموعه مهارت مجزا نیاز دارد. هر یک از چهار مرحله فرآیند طراحی استراتژی مبتنی بر تفکر طراحی، یک نتیجه کاملاً مشخص دارد: دانش، پیش، ایده‌های نمونه اولیه و استراتژی معتبر. این امر تقسیم منابع را بهینه می‌کند و بر مهارت‌های مورد نیاز تمرکز می‌کند. این تمرکز، همراه با نتایج طبقه بندی شده است که بدون از دست دادن خلاقیت، کارایی فرآیند را تضمین می‌کند (شیمل^۲ 2012) از طریق تکرار، فقط تجزیه و تحلیل ارزش افزوده، تجزیه و تحلیل اکتشافی در مراحل تفکر واگرا (مشاهده، طراحی) و تحلیل تأییدی در مراحل تفکر همگرا (یادگیری، اعتبار سنجی) انجام می‌شود.



شکل 2.2 نسخه خطی فرایند تفکر طراحی مورد استفاده برای طراحی استراتژی

۱. من برای توصیف رویکرد تفکر طراحی که در شکل ۲,۲ برای حل چالش توسعه استراتژی، چه برای توسعه استراتژی‌های جدید و چه بهبود استراتژی‌های موجود، از اصطلاح تفکر طراحی برای استراتژی ("DTS") استفاده می‌کنم. DTS فراتر از شیوه سنتی مشتری مداری تفکر است. DTS یک طراحی تمرکز محور استراتژی است، به موجب آن تفکر طراحی معمولی مشتری محور است و می‌تواند به عنوان یک مورد خاص از DTS دیده شود، که در آن تمرکز

¹ Sawyer

² Tschimmel

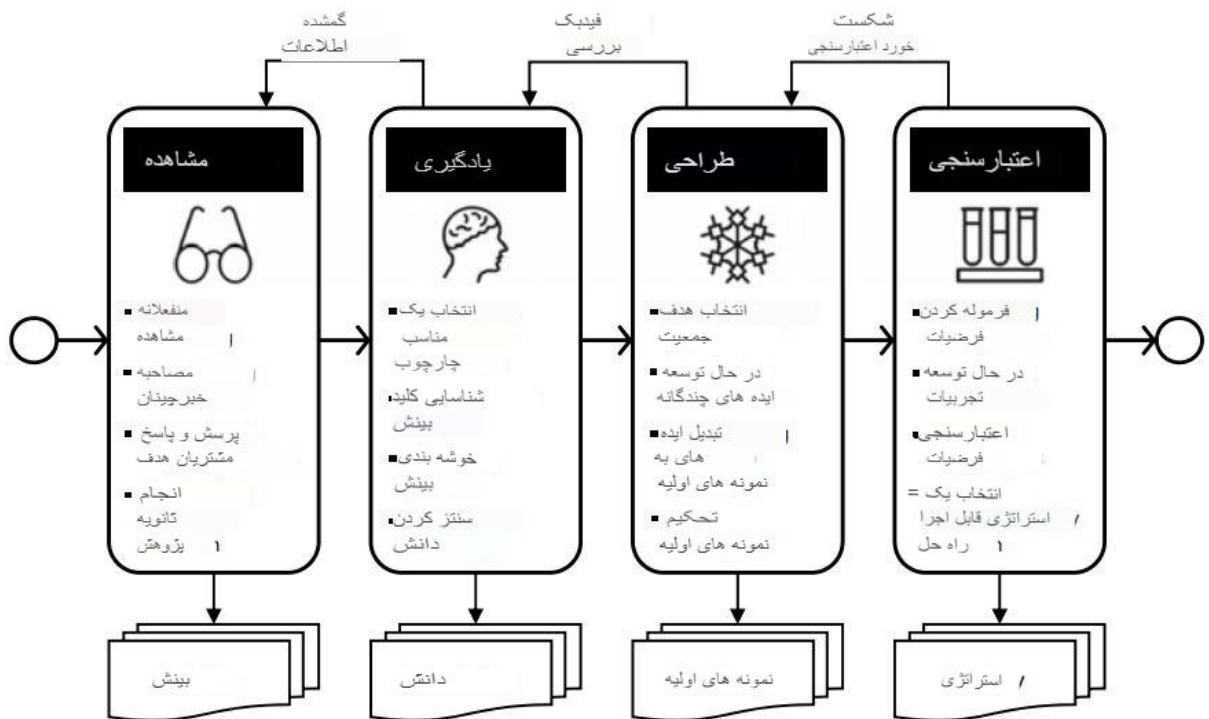
استراتژی قرار است مشتری باشد. به عنوان مثال، ممکن است یک شرکت با تقسیم فرآیندهای تولید در میان چندین پیشنهاد مستقل، مؤثرتر شود. چنین تمرکز استراتژی را می‌توان بدون استفاده از مشتری محور، با استفاده از DTS توسعه داد. اگرچه مشتری هنوز هم نقشی اساسی در DTS حفظ می‌کند، اما تمرکز بر استفاده از قابلیت‌های اختراع یک شرکت، استفاده از صلاحیت‌های اصلی آن یا تولید ارزش از طریق مهندسی مالی است، این‌ها تنها گوشه‌ای از حالت‌های ممکن هستند. چهار مرحله فرآیند DTS عبارت‌اند از:

۲. مشاهده (تفکر واگرا، تمرکز بر گذشته) در مرحله اول فرآیند DTS، مرحله مشاهده، بینش‌های مربوطه فراهم می‌شود. هدف این نیست که یک رونوشت دقیق از دنیای واقعی به دست آورید، بلکه اولین گواهی است که اجازه می‌دهد در روند طراحی استراتژی به جلو حرکت کنید. مشاهده باهدف به دست آوردن بینش بدون دخالت، یعنی تغییر مشاهده به دلیل نحوه انجام مشاهدات است
۳. یادگیری (تفکر همگرا، تمرکز بر گذشته) در طول یادگیری، بینش حاصل از مشاهده، پردازش، خوشه بندی، تجزیه و ترکیب و به دانش تبدیل می‌شود. آنچه مهم است از آنچه مهم نیست جدا می‌شود. اگر در طی مرحله یادگیری، اطلاعات ظاهری مفقود شده تلقی شود، روند جمع‌آوری اطلاعات از دست‌رفته به مرحله مشاهده برمی‌گردد.
۴. طراحی (تفکر واگرا، تمرکز بر آینده) در مرحله بعدی، در مرحله طراحی فرآیند DTS، ایده‌ها بر اساس دانش آموخته‌شده تولید می‌شوند و به نمونه‌های اولیه تبدیل می‌شوند. نمونه‌های اولیه ممکن است فیزیکی باشند، مانند استفاده از روش لگو^۱ بازی جدی^۲ یا مدل‌های ذهنی، مانند استوری بورد که لازم نیست کامل باشند. هدف ایجاد نمایشی از استراتژی پیشنهادی است که به اندازه کافی واقع‌بینانه باشد، تا بتوان آن را تأیید کرد.
۵. اعتبار سنجی (تفکر همگرا، تمرکز بر آینده): در مرحله چهارم فرآیند DTS، یعنی مرحله اعتبارسنجی، استراتژی انتخاب‌شده با طراحی و انجام آزمایش‌های، آزمون می‌شود. این به حذف بحث‌های قفل شده در شبکه کمک می‌کند، که اغلب در اتاق‌های کنفرانس وجود دارد (لیدکا و همکاران^۳ 2017). هدف از هر آزمایش، اثبات صحت نقاط ضعف بالقوه نیست، بلکه تلاش برای شناسایی آن‌ها در طراحی است. در صورت عدم موفقیت هر یک از آزمایش‌ها، فرآیند به مرحله طراحی باز می‌گردد که ایده‌های جایگزین نمونه اولیه شده و متعاقباً اعتبار سنجی می‌شوند و این کار معمولاً نیاز به بررسی و تنظیم بالقوه نتیجه مرحله یادگیری فرآیند دارد. این روند تا زمانی تکرار می‌یابد که دیگر سؤال بی‌جوابی وجود ندارد که بتواند استراتژی انتخاب‌شده یا ویژگی‌های آن را بی‌اعتبار کند. DTS با روشی سریع و به‌موقع پیش می‌رود و از تجزیه و تحلیلی‌هایی که به استراتژی طراحی شده کمک نمی‌کند، جلوگیری می‌کند.

¹ LEGO

² SERIOUS PLAY

³ Liedtka et al.



شکل. نمایندگی جایگزین 2.3 از تفکر طراحی برای استراتژی یا فرایند دندانپزشکی

در شکل ۲,۳ نمایش گرافیکی تری از DTS با تمرکز بر فعالیتها و نتایج مورد انتظار هر یک از چهار مرحله نمایش داده شده است.

فصل سوم: بازنگری بوم مدل کسب و کار به عنوان زبانی مشترک (عمومی)

با استفاده از تفکر طراحی برای رفع چالش‌های تجاری، مفهوم مدل کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفته است.

اگرچه تعریفی مشترک از آنچه در آن مدل کسب‌وکار وجود دارد، وجود ندارد اما شفرتال (۲۰۰۵) چهار مؤلفه را شناسایی کرده است که در همه تعاریف مدل کسب‌وکار یافت می‌شود. هر مدل تجاری شامل موارد زیر می‌شود:

- مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک

- پیوندی بین مشتریان و سود ارائه‌شده به آن‌ها، به نام شبکه ارزش

- قابلیت‌ها و منابع برای سودآوری برای مشتریان و شرکت

- مکانیسمی برای دریافت سود ایجاد شده و تبدیل آن به سود.

ادبیات دانشگاهی در مورد مدل‌های کسب‌وکار به‌طور عمده در سه سیلو ساخته شده است (زوت و همکاران^۱ ۲۰۱۱):

۱. تمرکز بر استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها.

۲. مدیریت قابلیت‌های نوآوری و فناوری

۳. پرداختن به موضوعات خاص استراتژیک

با وجود این رویکردهای مختلف، بیشتر تعاریف مدل کسب‌وکار بر توصیف، به روشی جامع، چگونگی تجارت شرکت و سودآوری متمرکز است. آن‌ها بیشتر از اینکه روی رقبا یا محیط خارجی تمرکز کنند، در اطراف شرکت و مشتریان آن متمرکز هستند. در تقابل با مدل‌های دیگر برای توصیف چگونگی تجارت یک شرکت، چارچوب مدل کسب‌وکار رویکرد مشتری محوری را در پیش می‌گیرد و می‌کوشد نحوه ایجاد و جذب سود را هم برای مشتری و هم برای شرکت توضیح دهد. علی‌رغم اینکه یک مدل تجاری شباهت‌های زیادی با استراتژی کسب‌وکار دارد، اما این روش جدیدی برای توصیف استراتژی یک شرکت نیست. استراتژی یک شرکت گسترده‌تر از مدل تجاری آن است. در واقع، یک استراتژی شامل موقعیت رقابتی و متفاوت، علاوه بر ویژگی‌های مدل کسب‌وکار در اطراف مشتریان، مشاغل انجام‌شده آن‌ها و همچنین توانایی‌ها و منابع موردنیاز برای تولید سود است. یک استراتژی واکنش به حرکت‌های رقابتی و تعاملات با محیط اطراف را توصیف می‌کند؛ اما هیچ استراتژی نمی‌تواند بدون مدل اصلی زنده بماند و پیشرفت کند.

برای حمایت از تفکر طراحی برای فرایند استراتژی با یک زبان مشترک، تعریف مدل کسب‌وکار که ریشه در پرداختن به موضوعات استراتژیک دارد و نه تمرکز بر نوآوری یا فناوری، نیاز است. بر اساس توصیف بوم مدل کسب‌وکار آستر والدر^۲ و پیگنور^۳ (۲۰۱۰)، مدل کسب‌وکار یک توصیف کلی از یک شرکت با تمرکز بر چهار مؤلفه را ارائه می‌دهد:

¹ Zott & el.

² Osterwalder

³ Pigneur

۱. مشتریان
۲. پیشنهادهای
۳. توانایی‌ها
۴. امور مالی

جزئیات اساسی سودآوری و جذب قابلیت‌های شرکت برای سهامداران آن بیان شده است. برخلاف رویکردهای دیگر، سطح جزئیات مدل کسب‌وکار به‌جای اینکه توسط خود چارچوب مورد استفاده قرار گیرد، با زمینه‌ای که در آن استفاده می‌شود تعریف می‌شود. این کار بدون صرف نظر از نظم و ترتیب، انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند.

۳,۱ نقش مدل کسب‌وکار در زمینه طراحی استراتژی

تحقیقات دانشگاهی بدون نیاز به استفاده از مفهوم مدل کسب‌وکار، از دهه ۱۹۶۰ مفاهیم پشت استراتژی را با موفقیت مورد مطالعه قرار داده است؛ اما کار استراتژی همچنان کار تخصصی است و ادغام چندین سهامدار با زمینه‌های مختلف از سطوح مختلف سازمان، اگر نگوئیم غیرممکن می‌شود، حتماً دشوار می‌شود. چارچوب مدل کسب‌وکار با ارائه دو ارزش افزوده کلیدی، چالش را ترمیم می‌کند:

۱. چارچوب مدل کسب‌وکار زبان مشترکی را ارائه می‌دهد که امکان توصیف و بحث در مورد چگونگی ایجاد، ضبط و ارائه ارزش شرکت را به همه سهامداران آن، از جمله مشتریان و همچنین سهامداران فراهم می‌کند. این درک متقابل از ویژگی‌های خاص یک شرکت به روش جامع است و اجازه می‌دهد تا موقعیت رقابتی خود را شناسایی کند.
۲. چارچوب مدل کسب‌وکار، یک سطح قابل تجزیه از انتزاع را فراهم می‌کند که می‌تواند متناسب با چالش موجود باشد این برنامه از طراحی به بالا به پایین و اعتبار یک استراتژی اطمینان حاصل می‌کند که از سازگاری در تمام لایه‌های فرایند طراحی استراتژی اطمینان حاصل می‌کند.

به همین ترتیب، چارچوب مدل کسب‌وکار ابزاری، مدلی را ارائه می‌دهد که از لحاظ مفهومی مشابه مدل پنج نیروی پورتر (پورتر^۱ ۱۹۷۹) یا مدل زنجیره ارزش (پورتر ۱۹۸۵) است که بر شناسایی خصوصیات اصلی استراتژی شرکت تمرکز دارد اما عملی‌تر است و دامنه وسیع‌تر و تمرکز قابل توجهی بر مشتریان و ارتباط آن‌ها با شرکت دارد. در طول روند طراحی استراتژی از ویژگی‌های مختلف استفاده می‌شود. چارچوب مدل کسب‌وکاری من برای پشتیبانی از روند طراحی استراتژی استفاده می‌کنم بر اساس کار اصلی آستروالدر و پیگنور (۲۰۱۰) است. این روش که بر اساس بینش آکادمیک با استفاده از مدل در کار استراتژی روزبه‌روز. از تحقیقات استراتژی و تجربه عملی از اقتباس شده است. دو سطح انتزاع از چارچوب مدل کسب‌وکار برای پشتیبانی از روند طراحی استراتژی استفاده می‌شود.

۱. مدل تجاری سبک، اولین بار در سال ۲۰۱۵ توسط (دیدریچ^۲ ۲۰۱۷) معرفی شد، که بر شناسایی بعد اصلی شرکت در رقابت تمرکز می‌کند و می‌توان آن را به‌عنوان معادل عملیاتی شده بیانات چشم‌انداز و مأموریت در استراتژی‌های سنتی درک کرد. این کار اجازه می‌دهد تا اهداف شرکت را با استفاده از عبارات مشخص به‌جای عبارات خلاصه، تنظیم کنید.

¹ Porter

² Diderich

۲. مدل مشروح تجاری، گسترش بوم مدل اصلی تجارت (آستروالدر و پیگنور 2010)، از طراحی عناصر مختلف با اطمینان از مطلوب، عملی و قابل قبول بودن استراتژی پشتیبانی می‌کند. این کمک می‌کند تا تمرکز استراتژیک شرکت توسعه یافته با استفاده از مدل تجاری سبک توسعه یابد.

یک مزیت عمده در استفاده از مدل‌های تجاری به‌عنوان ابزاری برای طراحی استراتژی‌ها نسبت به استفاده از چارچوب‌های سنتی، این است که می‌توانند برای توصیف وضعیت فعلی و همچنین وضعیت هدف آینده به‌صورت جامع، مختصر و قابل فهم استفاده شوند. فرایند طراحی استراتژی معرفی شده در این کتاب به‌جای استفاده از مدل‌های مختلف برای مشخص کردن بخش‌های مجزا از مدل کسب‌وکار، مانند مدل پیشنهاد ارزش (آستروالدر و همکاران ۲۰۱۴) یا مدل زنجیره ارزش (پورتر 1985)، به همان چارچوب در سطوح مختلف انتزاع، بسته به نیازها در کل فرایند طراحی استراتژی که در حال بزرگنمایی و کاهش است متکی است. این یک نگاه کلی به شرکت و استراتژی آن را تضمین می‌کند.

اگرچه مرزبندی بین طراحی و اجرا در سطح طراحی استراتژی غالباً مبهم است، اما طراحی مدل کسب‌وکار و اجرای مدل کسب‌وکار متفاوت است. در واقع، هدف از طراحی مدل کسب‌وکار این است که پاسخ دادن به سؤالات پیرامون «چه کاری باید انجام شود» را پشتیبانی کنید، درحالی‌که پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار بر روی سؤالات «چگونگی انجام آن» متمرکز است. اجرای یک مدل کسب‌وکار معمولاً متکی به تعیین مدل عملیاتی شرکت است، یعنی همان عملیاتی کردن استراتژی آن

۳,۲ مدل تجاری سبک

مدل تجاری سبک از شناسایی مشخصات سطح بالایی که موقعیت رقابتی یک شرکت بر روی آن‌ها تعریف شده پشتیبانی می‌کند. این موضوع بر آنچه به‌طور خاص یک شرکت، رقبا و به‌طور کلی یک صنعت را ارزشمند و بی‌نظیر جلوه می‌دهد، متمرکز است. همان‌طور که در شکل ۳,۱ نشان داده شده است، مدل تجاری سبک از چهار بلوک ساختمانی تشکیل شده است که اجزا نامیده می‌شوند:

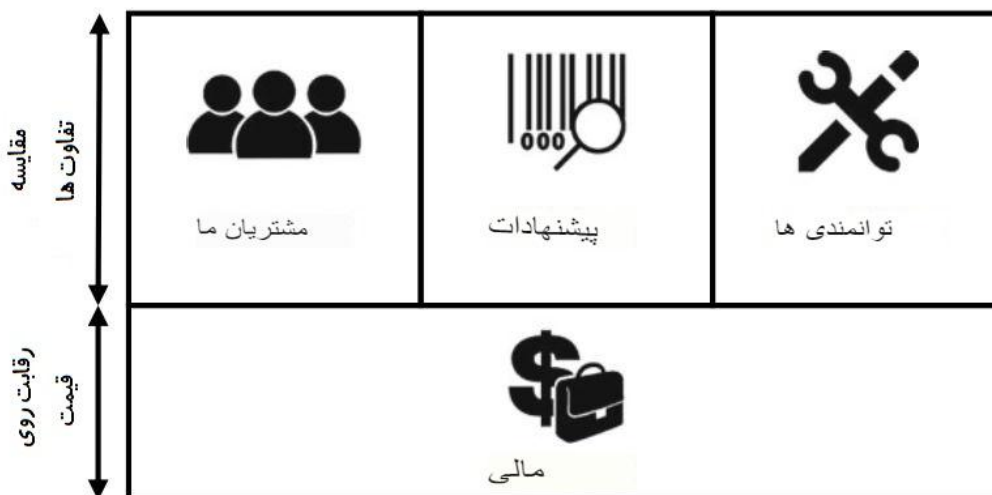
۱. مشتریان
۲. پیشنهادها
۳. توانایی‌ها.
۴. امور مالی

مدل تجاری سبک، استراتژی مناسب اصطلاحات راه یابی را به روش‌هایی ارائه می‌دهد که به درک علت موفقیت آن کمک می‌کند (کریستنسن و همکاران 2016) هر یک از این چهار مؤلفه یک ویژگی اصلی یک شرکت یا یک صنعت را توصیف می‌کند. توسعه استراتژی با شروع انتخاب دقیقاً یکی از مؤلفه‌هایی که شرکت تمرکز اصلی خود را بر روی رقابت قرار می‌دهد، تمرکز استراتژیک آغاز می‌شود. این چارچوب با سادگی در ذهن طراحی شده است، به مدیران و مدیران، که به‌طور خاص در تفکر استراتژیک آموزش دیده‌اند، اجازه می‌دهد حقایق، نظرات و ایده‌های مربوط را بیان و ساختار دهند. با وجود این، طراحی مدل تجاری سبک بر اساس سختگیری دانشگاهی است.

¹ Christensen et al.

۳,۲,۱ جزئیات منطقی و مفهومی

مطابق با کار پورتر (۱۹۸۵)، مدل کسب‌وکار سبک وزن بین رقابت بر روی تمایز (قسمت بالای مدل کسب‌وکار سبک، که در شکل ۳,۱ نشان داده شده است) و رقابت در قیمت (قسمت پایین مدل کسب‌وکار)، همان‌طور که در شکل ۳,۱ نشان داده شده است. از نظر افقی، مدل تجاری سبک بین مشتریان (و مشاغل انجام پذیر آن‌ها)، پیشنهادها (و ارزش‌های پیشنهادی مرتبط) و قابلیت‌ها (مهارت‌ها و همچنین منابع) به‌عنوان ابعاد بالقوه برای ایجاد تمایز رقابتی قائل می‌شود. این زیرمجموعه با کار تریسی^۱ و ویرسما^۲ (۱۹۹۵) در مورد مدل رشته‌های ارزش استراتژیک مطابقت دارد، که بیان می‌کند هر شرکت موفق باید ویژگی‌های برتر را در کنار یکی از سه بعد، صمیمیت مشتری، نوآوری محصول یا برتری عملیاتی نشان دهد و در دو بعد دیگر تبحر دارد.



شکل 3.1. مدل کسب و کار سبک وزن

۳,۲,۱,۱ مشتریان

هر شرکت به مشتری نیاز دارد؛ اما شرکتی که سعی کند به هر مشتری خدمت کند شکست خواهد خورد،

همان‌طور که نمونه‌های زیادی در طول تاریخ نشان داده است. مؤلفه مشتری توصیف می‌کند که به کدام مشتری باید خدمات ارائه داد و به کدام یک خدمت نکرد. در حالت ایدئال، از شخصیت‌ها (لیدکا^۳ و اوگلووی^۴ 2011) برای توصیف مشتری‌های هدف در روش انسانی استفاده

¹ Treacy

² Wiersema

³ Liedtka

⁴ Ogilvie

می‌شود. مشاغل کلیدی انجام‌شده (کریستنسن^۱ و همکاران ۲۰۱۶) افراد شناسایی‌شده باید با نگاه مشتری، و نه چشم‌انداز یک شرکت، توصیف شود. برای این کار، سفر تصمیم مشتری (دادگاه و همکاران ۲۰۰۹) و نقشه سفر (لیدکا و همکاران ۲۰۱۴) به‌عنوان چارچوبی برای ساخت بینش استفاده می‌شود. شرکت‌هایی که در درجه اول بر مشتری و نیازهای موجود آن‌ها متمرکز هستند، احساس درد می‌کنند و پس از کسب سود فکر می‌کنند، شرکت‌های مشتری محور نامیده می‌شوند.

۳,۲,۱,۲ پیشنهادها

مؤلفه پیشنهادها بر توصیف وعده‌هایی که به مشتری داده می‌شود و رضایت بخشیدن به این وعده‌ها سودآوری می‌کند. شرکت‌هایی که تمرکز خود را روی تمایز از طریق پیشنهادها منحصربه‌فرد قرار می‌دهند، نوآوری را، حتی گاهی اوقات اختراعات خاص و در مرکز استراتژی آن‌ها ایجاد می‌کنند. نوآوری لزوماً نباید از فناوری ناشی شود. همچنین ممکن است ریشه در طراحی بصری، تجربه کاربر یا حتی در شناسایی نیازهای مشتری جدید داشته باشد تا برآورده شود. برتری در مؤلفه پیشنهادها مستلزم شناسایی و رفع نیازهایی است که مشتریان هنوز از آن‌ها آگاه نیستند و نیازهای جدید به‌جای ارضای نیازهای موجود ایجاد می‌شوند.

۳,۲,۱,۳ توانایی‌ها

مؤلفه قابلیت‌ها، بر اساس زنجیره ارزش، ویژگی‌های اصلی شرکت، یعنی قابلیت‌های آن، چه از نظر مهارت و چه از نظر منابع، را توصیف می‌کند که در صورت عدم دسترسی، باعث شکست آن خواهد شد. استراتژی‌های پیروی سریع معمولاً بر اساس یک استراتژی متمرکز بر قابلیت‌هاست. (مارکیدس و گروسکی ۲۰۰۴). استراتژی‌های یکپارچه، به‌عنوان مثال استراتژی‌هایی که مبتنی بر مدیریت زنجیره تأمین هستند، دارای تمرکز استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌ها هستند. هدف آن‌ها استفاده از منابع داخلی، مهارت‌ها و تخصص، هدف قرار دادن نیازهای موجود مشتری و گسترش نمونه کارها و محصولات موجود است.

۳,۲,۱,۴ امور مالی

مؤلفه مالی خصوصیات اصلی را در زمینه چگونگی انتظار شرکت برای تولید درآمد و کنترل هزینه‌ها، از منظر استراتژیک توصیف می‌کند. بنگاه‌هایی که تخفیف می‌خورند باید ویژگی‌های برتر را در کنار مؤلفه مالی نشان دهند. به‌ویژه در عصر استراتژی‌های سیستم عامل و به‌اصطلاح رایگان پایه، درک مؤلفه مالی مهم است.

انواع متنوعی از استراتژی‌ها می‌توانند به‌طور مستقیم با هر یک از چهار مؤلفه مرتبط باشند. آن‌ها مزایای رقابتی خود را دقیقاً در یک مؤلفه تعریف می‌کنند. شرکت‌هایی که سعی در رقابت بیش از یک جز مؤلفه دارند اغلب در دام «گیر افتاده در وسط» قرار می‌گیرند، جایی که گیر افتادن ناشی از تلاش برای سازش است، در نتیجه مشتریان دیگر نمی‌دانند که این شرکت چه هدفی و چه انتظاراتی دارد.

مثال: برای نشان دادن مفهوم مدل تجاری سبک، اپل را در نظر بگیرید و برای سادگی، تجارت دستگاه‌های همراه آن یعنی تلفن‌ها، تبلت‌ها و ساعت‌ها را در نظر بگیرید. هدف در استفاده از مدل تجاری سبک، درک ویژگی‌های اصلی ایجاد کننده استراتژی اپل، درک چگونگی هدف اپل برای ایجاد ارزش برای مشتریان، سهامدارانش و درک تمایز اپل از رقبا، مانند سامسونگ یا هواوی است

¹ Christensen

. ابتدا نگاهی بیندازید به مشتریانی که توسط اپل هدف گرفته شده‌اند، مشتریان خصوصی ثروتمندی که به دنبال همیشه آنلاین بودن و سپرده گذاری طراحی و همچنین قابلیت استفاده از فناوری هستند. علاوه بر این، مشتریان اپل جاه طلب هستند و می‌خواهند جدا از توده مردم باشند. مدل تجاری سبک از اختصار در توصیف این پیش‌پشتیبانی می‌کند. برای برآوردن نیازهای متنوع مشتری، اپل دستگاه‌های موبایلی را در اندازه‌های مختلف از یک ساعت ۵ "۱" تا یک تبلت ۹ اینچی ۱۲ ارائه می‌دهد. تمرکز بیشتر در مورد برند، طراحی و ویژگی‌های آن است تا جدیدترین نوآوری‌های فناوری. علاوه بر این، پیشنهادها به جای ارزش پول، احساس کیفیت می‌کنند. اپل هنگام مشاهده بخش سوم، قابلیت‌ها، یک ویژگی منحصر به فرد در شناسایی و اجرای روندهای جدید را به نمایش می‌گذارد. اپل در شناسایی نیازهای برآورده نشده جدید و ارضای آن‌ها با فناوری‌های طراحی شده و پیاده‌سازی شده ماهر است. برخلاف رقبا، همان‌طور که مدل تجاری سبک نشان می‌دهد، اپل در زمینه نوآوری در فناوری بلکه در زمینه نوآوری در تجربه کاربر رقابت نمی‌کند. سرانجام، موفقیت مالی اپل به این دلیل است که می‌تواند قیمت نسبتاً زیادی متناسب با ویژگی‌های خاص انتخاب شده توسط مشتری و مربوط به منطقی و به‌ویژه ارزش عاطفی پیشنهادها به جای اتکا به مدل قیمت‌گذاری به‌علاوه حاشیه ارائه دهد. این فعالیت‌های تولید ارزش افزوده را از فعالیت‌های کالایی جدا می‌کند که می‌توانند با کمترین هزینه در خارج از کشور تأمین شوند. شکل ۳,۲ خلاصه مدل تجاری سبک اپل است.

مشتریان ما	پیشنهادات	توانمندی‌ها
<ul style="list-style-type: none"> مشتریان خرده‌فروشی ثروتمند مشتریان به دنبال وضعیت و مایل به ایستادن به غیر از توده‌ها ارزش‌گذاری مشتریان قابلیت استفاده و تکنولوژی 	<ul style="list-style-type: none"> ساعتها دیجیتال در سراسر جهان ارزش‌گذاری طراحی گوشی‌های موبایل قرص‌ها نام تجاری شناخته شده طراحی و ویژگی‌ها تمرکز بر کیفیت بالا 	<ul style="list-style-type: none"> توسعه برند شناسایی روند شناسایی ناساخته نیازهای مشتری طراحی محصول اکوسیستم پلتفرم اپلیکیشن
مالی		
<ul style="list-style-type: none"> قیمت ثابت برای دستگاه بر اساس ویژگی‌های خاص انتخاب شده توسط مشتریان قیمت‌های مختلف در کشورهای مختلف برای بهره‌برداری از قدرت خرید محلی هزینه پلت فرم برنامه عقبگرد از شرکا، به خصوص اپراتورهای تلفن همراه 		

شکل. مدل کسب و کار سبک 3.2 توصیف واحد کسب و کار دستگاه‌های تلفن همراه اپل

هنگامی که مدل تجاری سبک تعریف شد، می‌توان به راحتی بحث و طراحی را ایجاد کرد، به‌عنوان مثال، اینکه چگونه یک شرکت می‌تواند در بازار با حضور پررنگ اپل رقابت کند. این سؤال خلاصه می‌شود که این شرکت در کدام یک از چهار مؤلفه مدل کسب‌وکار سبک می‌خواهد با اپل رقابت کند، یا با تفاوت یا با برتری. به‌عنوان مثال، آیا شرکت باید بخش مشتری متفاوت و به‌اندازه کافی بزرگی را که شرکت به آن دسترسی دارد و درک بهتری از کارهای انجام‌شده نسبت به اپل، هدف قرار دهد. یا اینکه شرکت باید از طریق ارائه ویژگی‌های منحصر به فرد و پیشرفته فناوری، به جای دنبال کردن تجربه کاربری و طراحی بصری اپل، روی مؤلفه‌های پیشنهادی رقابت کند. یا باید تمرکز روی استراتژی ارزان قیمت دستگاه تلفن همراه به‌عنوان گزینه استراتژیک مناسب باشد؟

همان‌طور که در این مثال کوتاه نشان داده شده است، مدل تجاری سبک این امکان را فراهم می‌کند تا بحث مربوط به تمرکز استراتژیک یک شرکت را به روشی بسیار مؤثر انجام دهد.

۳,۳ مدل تفصیلی تجارت

حتی پس از تعریف مدل کسب‌وکار سبک یک شرکت، هنوز سؤالات زیادی وجود دارد. مدل تجاری تفصیلی، نسخه گسترده‌ای از مدل تجاری سبک، مبتنی بر بوم‌های مدل تجاری و ارزش پیشنهادی (آستروالدر و همکاران 2014)، برای شناسایی و موفقیت این سؤالات استفاده می‌شود.

مدل تفصیلی کسب‌وکار با حفظ تمایز بین مشتریان، پیشنهادها، توانایی‌ها و منابع مالی، ساختار مدل تجاری سبک را حفظ کرده و آن‌ها را تعمیق می‌بخشد. شکل ۳,۳ ساختار کلی مدل تجارت تفصیلی را نشان می‌دهد. برخلاف بوم اصلی مدل کسب‌وکار از آستروالدر و پینگور، مدل تفصیلی کسب‌وکار برای خواندن، طراحی و اعتبار سنجی از چپ به راست، با شروع مشتری طراحی شده است. این روش با جامعه غرب، چپ به راست، خواندن و نوشتن سازگار است.

به‌طور ایدئال از رنگ‌های مختلف برای اجزای مختلف مدل تجاری استفاده می‌شود - سبز برای مشتریان، قرمز برای پیشنهادها، آبی برای قابلیت‌ها و زرد برای امور مالی. برای توصیف مدل موجود یا طراحی یک مدل کسب‌وکار جدید که از یک استراتژی پشتیبانی می‌کند، توصیه می‌شود ابتدا با تعریف عناصر مؤلفه‌ای که شرکت برتری و مزیت رقابتی خود یعنی تمرکز استراتژیک خود را نشان می‌دهد، شروع کنید. به‌عنوان مثال، در مثال اپل، شرح با پیشنهاد و پیشنهادها شروع می‌شود، به سمت قابلیت‌ها حرکت می‌کند، و پس از آن مربوط به مشتری و جنبه‌های مختلف، با هزینه‌های حمایت‌کننده و جریان درآمد به پایان می‌رسد. می‌شود.

Customer Segments (CS) <ul style="list-style-type: none"> What characteristics define the customer segments? Who decides whether or not to buy (decision takers)? Whom are we creating value for (beneficiaries)? Who are we not serving? 	Customer Relationship (CR) <ul style="list-style-type: none"> How do we establish/maintain a relationship/acquire new customers? What kind of relationships do customers prefer? How do we build/maintain trust of customers? 	Value Proposition (OVP) <ul style="list-style-type: none"> Which jobs are we helping customers to get done? What pains are relieved? What gains are generated? What makes the value proposition unique and valuable? 	Competitive Advantage Activities (KAD) <ul style="list-style-type: none"> Which activities are needed to deliver the value proposition? What advantage do they offer? 	Cost Advantage Activities (KAC) <ul style="list-style-type: none"> Which activities do provide economies of scale/scope? What costs advantages are expected? 	Outsourced Activities (KAO) <ul style="list-style-type: none"> Which activities are outsourced? Who are key outsourcing partners/suppliers?
Customer Jobs-to-Be-Done (CJ) <ul style="list-style-type: none"> What jobs do customers want to get done? What pains are customers suffering from? What gains are customers willing to pay for to achieve? What are the customers' rational and emotional needs? 	Customer Delivery (CD) <ul style="list-style-type: none"> What legal structure is supporting the delivery of the offering? What delivery channels are used? How are the offerings supported (after sales support)? 	Products and Services (OPS) <ul style="list-style-type: none"> What are the features of the offerings? What differentiates the offerings from others? What offerings are bundled together? What provides a competitive advantage? 	Perishable Resources (KRP) <ul style="list-style-type: none"> Which assets are required to deliver the offerings? Who provides the assets? Labor (KRL) <ul style="list-style-type: none"> What type of labor is needed? How many human resources are required? 	Capital Resources (KRC) <ul style="list-style-type: none"> What investments are needed? What technologies are required? Skills (KRS) <ul style="list-style-type: none"> What skills are needed? How can they be ensured? What knowledge is required? 	
Revenue streams (FR) <ul style="list-style-type: none"> For what value are customers really willing to pay? What pricing model is implemented? What is the required rate of return on capital invested? 			Cost Structure (FC) <ul style="list-style-type: none"> What are the most important costs factors in delivering the value proposition? What is the relationship between variable and fixed costs? What dependencies impact the price of perishable assets? How much capital is required to acquire capital resources to deliver the value propositions? 		



The "Detailed Business Model" is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International license and is based on a work at www.strategyzer.com

Fig. 3.3 Detailed business model

<p>بخشهای مشتری (CS)</p> <p>- چه خصوصیاتی بخشهای مشتری را مشخص می کند؟</p> <p>- چه کسانی تصمیم به خرید و یا عدم خرید می گیرند (تصمیم گیرندگان)</p> <p>- ما برای چه کسانی ارزش ایجاد می کنیم؟</p> <p>- ما به چه کسی خدمت نمی کنیم؟</p>	<p>ارتباط با مشتری (CR)</p> <p>- چگونه می توانیم مشتریان جدید را جذب کنیم با آن ها ارتباط برقرار کنیم و آن ها را حفظ کنیم؟</p> <p>- مشتریان چه نوع روابطی را ترجیح می دهند؟</p> <p>- چگونه مشتری ها را جذب یا حفظ کنیم؟</p>	<p>ارزش پیشنهادی</p> <p>- در انجام کدام کار ها به مشتریان کمک می کنیم؟</p> <p>- چه معضلهایی برطرف می شوند؟</p> <p>- چه سودهایی حاصل می شود</p> <p>- چه چیزی ارزش پیشنهادی را بی نظیر و ارزشمند می کند</p>	<p>فعالیت های مزیت رقابتی (KAD)</p> <p>- کدام فعالیت ها برای ارائه پیشنهاد ارزش مورد نیاز است</p> <p>- چه مزیتی ارائه می دهند؟</p>	<p>فعالیت های مزیت هزینه (KAC)</p> <p>- کدام فعالیت ها مقیاس / دامنه را فراهم می کند؟</p> <p>- چه مزایای هزینه ای انتظار می رود؟</p>	<p>فعالیت های بیرونی (KAO)</p> <p>- کدام فعالیت ها به خارج سپرده می شوند؟</p> <p>- چه کسانی شرکا / تأمین کنندگان اصلی خارجی هستند؟</p>
---	---	---	--	--	--

<p>جریان در آمد ها FOR</p> <p>- مشتری ها برای چه ارزشی حاضر به پرداخت هستند؟</p> <p>- چه مدل قیمت گذاری اجرا می شود؟</p> <p>- نرخ بازگشت سرمایه مورد نیاز چقدر است؟</p>	<p>ساختار هزینه (FC)</p> <p>- مهم ترین عوامل هزینه در ارائه گزاره ارزش کدامند؟</p> <p>- چه رابطه ای بین هزینه های متغیر و ثابت وجود دارد؟</p> <p>- چه وابستگی هایی بر قیمت دارایی های ناپایا تأثیر می گذارد؟</p> <p>- چه مقدار سرمایه برای دستیابی به منابع سرمایه برای ارائه گزاره های ارزش مورد نیاز است.</p>
---	---

مشاغل مشتری برای انجام (C)	تحويل مشتری (سی دی)	محصولات و خدمات (OPS)	منابع فاسدشدنی (KRP)	منابع سرمایه (KRC)
			- کدام دارایی‌ها برای ارائه پیشنهادات مورد نیاز است؟ - چه کسی دارایی را تأمین می‌کند؟	
- مشتری‌ها می‌خواهند چه مشاغلی را انجام دهند؟	- چه ساختار قانونی از ارائه واگذاری حمایت می‌کند؟	- ویژگی‌های پیشنهادها چیست؟	- چه کسی دارایی را تأمین می‌کند؟	مهارت‌ها (KRS)
- مشتری‌ها چه معضلاتی دارند؟	- چه کانال‌های واگذاری استفاده می‌شود؟	- چه چیزهایی پیشنهادها را از دیگران متمایز می‌کند؟	نیروی کار (KRL)	- چه مهارت‌هایی لازم است؟
- مشتریان برای دستیابی به چه سودهایی مایل به پرداخت هستند؟	- چگونه پیشنهادها (پشتیبانی پس از فروش) پشتیبانی می‌شوند؟	- چه پیشنهادهایی بهم پیوسته است؟	- چه نوع نیروی کار مورد نیاز است؟	- چگونه می‌توان از آن‌ها اطمینان حاصل کرد؟
- نیازهای عقلانی و عاطفی مشتریان چیست؟		- چه چیزی مزیت رقابتی را فراهم می‌کند؟	- چه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز است؟	- چه دانش لازم است؟

۳,۳,۱ جزئیات منطقی و مفهومی

مدل تفصیلی کسب‌وکار از ۱۵ مؤلفه فرعی (۴ مورد مربوط به مشتری، ۲ مورد مربوط به پیشنهادها، ۷ مورد مربوط به قابلیت‌ها و ۲ مورد مربوط به قابلیت‌ها و ۲ مورد مربوط به امور مالی) تشکیل شده است که عناصر چهار مؤلفه موجود در مدل تجاری سبک نامیده می‌شوند. هر عنصر بر ویژگی خاصی از شرکت متمرکز شده و از یک وجهه منحصر به فرد، چه داخلی و چه خارجی، بهره می‌برد.

۳,۳,۱,۱ مشتریان

مؤلفه مشتری از مدل تجاری سبک به چهار عنصر تجزیه می‌شود که هر یک بر جنبه خاصی از ارتباط با مشتری تمرکز دارند.

بخش‌های مشتری (CS). عنصر بخش‌های مشتری گروه‌هایی از مشتری را تعریف می‌کند که نیازهای مشابهی دارند و می‌توان آن‌ها را به روشی قابل مقایسه ارائه داد. بخش‌های مشتری باید به‌جای تکیه بر ویژگی‌های جمعیتی، در اطراف مشاغل مشترک انجام پذیر (کریستنسن¹ و همکاران 2016) با استفاده از پرسوناژ (لیدکا و اوگیلوی 2011) تعریف شوند. تعریف یک بخش مشتری مشخص لزوماً به این معنی نیست که این بخش توسط شرکت از طریق یک پیشنهاد ارائه می‌شود. مشتری باید در نظر بگیرد که چه کسی ممکن است به‌طور بالقوه از این پیشنهادها استفاده کند و از آن سود ببرد، چه کسی در مورد خرید تصمیم می‌گیرد و چه کسی در واقع هزینه آن را پرداخت می‌کند، یعنی چک را می‌نویسد.

نکته اصلی در تعریف موفقیت‌آمیز بخش‌های مشتری اطمینان از یکنواختی و اندازه است، دو ویژگی که اغلب باهم تضاد دارند. علاوه بر این، تعریف موفقیت‌آمیز بخش‌های مشتری با سه عنصر دیگر ارتباط تنگاتنگی دارد. شناسایی مناسب‌ترین بخش‌های بازار مشتری یک فرایند تکراری است. بخش‌های مشتری باید مستقل از پیشنهادها و ارزش‌های پیشنهادی تعریف شوند تا از تعریف خیلی محدود و از دست دادن فرصت‌ها به‌ویژه در یک استراتژی متمرکز بر مشتری جلوگیری شود.

به‌عنوان مثال مدیر فروش جان ۸۰٪ از وقت خود را می‌گذراند و علاوه بر اینکه در ساعات اداری همیشه قابل دسترسی است، باید بتواند در هر زمان و هر مکان به سیستم CRM شرکت خود دسترسی داشته باشد. این یک توصیف معمول از یک شخصیت است که یک بخش مشتری را برای یک اپراتور تلفن همراه تعریف می‌کند. دیگری دیزی است، یک نوجوانی از نسل هزاره جدید که می‌خواهد به‌روز باشد و دوست دارد ساعت‌ها با دوستانش از طریق تلفن صحبت کند.

مشاغل مشتری برای انجام (CJ). مفهوم مشاغل مشتری که باید انجام شود، مفهوم کلیدی فرآیند طراحی استراتژی است که توسط کریستنسن و همکاران معرفی شده است. (۲۰۱۶، ۲۰۱۶) و بر توصیف آنچه مشتریان می‌خواهند به دست آورند متمرکز است.

تحقیقات نشان داده است که مشتریان سود ملموسی را خریداری می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند شغل خود را انجام دهند و نه خرید محصولات یا خدمات کامل.

مثال: مشتری می‌خواهد عطش خود را برطرف کند، یا می‌خواهد زمان را بکشد، دو شغل کاملاً متفاوت که باید انجام شود و می‌تواند با یک نوشیدنی برآورده شود، اما با دو ارزش پیشنهادی متفاوت.

مهم این است که هنگام شناسایی مشاغلی که باید انجام شوند، از دید یک مشتری به آن نگاه کنید و نه از دید خود شرکت. یک ارزش منطقی و / یا عاطفی باید با هر کار مشخص شده انجام شود. در مورد بخش‌های مشتری، فقط به دلیل شناسایی شغل، این بدان معنا نیست که باید پیشنهادی مرتبط ارائه شود. استراتژی در مورد انتخاب است. انتخاب به گزینه‌هایی برای انتخاب شدن از طریق شناسایی نیاز دارد. بیشتر اوقات، کارهای انجام شده قبل از تعریف بخش‌های مشتری مشاهده می‌شوند. این با فلسفه تفکر طراحی که قبل از یادگیری (بخش‌های مشتری) با مشاهده (مشاغل انجام پذیر) شروع می‌شود سازگار است.

ارتباط با مشتری (CR). بسیاری از استراتژی‌ها به دلیل عدم مراقبت از عنصر ارتباط با مشتری، شکست می‌خورند. مشتریان تنها در صورتی ارزش دارند که بتوان به آن‌ها دسترسی پیدا کرد، به دست آورد و آن‌ها را حفظ کرد. عنصر ارتباط با مشتری چگونگی برقراری و حفظ رابطه

¹ Christensen

با مشتری را شناسایی می‌کند. در بسیاری از مدل‌های تجاری، برند سازی نقش مهمی در ایجاد و تداوم ارتباط با مشتری دارد. بازهم، همانند همه عناصر مشتری، عنصر ارتباط مشتری هم باید از دیدگاه مشتری پرداخته شود. مشتری‌ها برای چه رابطه‌ای ارزش قائل‌اند؟ آیا این رابطه ایست که فقط در آن قدم می‌گذرانند؟ آیا بر اساس تأثیر شبکه است یا بر اساس یک مارک تجاری که فقط چند رویکرد احتمالی ارتباط با مشتریست؟ مهمتر از ایجاد روابط جدید با مشتری، حفظ روابط موجود است. عنصر ارتباط با مشتری باید تعریف کند که چگونه رابطه در طول زمان پرورش می‌یابد. برآوردها نشان می‌دهد برای به دست آوردن مشتری جدید به‌طور متوسط بین چهار تا شش برابر هزینه بیشتری نسبت به نگهداری مشتری موجود وجود دارد. بعلاوه، احتمال فروش به مشتریان موجود ۱۴ برابر بیشتر از فروش به مشتریان جدید است (بندل و همکاران^۱ 2016).

به‌عنوان مثال نسپرسو از طریق باشگاه آنلاین بی‌نظیر خود ارتباط با مشتریان خود را پرورش می‌دهد. از منظر مشتری، ارزش ایجاد می‌شود و با ارائه پیشنهادها منحصر به فرد از طریق زیرساخت روابط باشگاهی که در جاهای دیگر در دسترس نیست، تولید می‌شود.

تحویل مشتری (CD). به‌محض اینکه مشتری خریداری شد، مشاغل انجام‌شده وی و پیشنهادی که فروخته شد، باید تحویل داده شود. عنصر تحویل مشتری مشخصات اصلی این فعالیت‌ها را با جزئیات بیان می‌کند. نظارت و الزامات قانونی نیز باید در نظر گرفته شود. به‌عنوان مثال، کالاهای مصرفی نیاز خاص دارند. از مواد بسته بندی استفاده نشود به‌عنوان مثال در صنعت مدیریت صندوق، ساختار حقوقی مناسب بر اساس بخش‌های مشتری باید انتخاب شود. روند تحویل واقعی و کانال‌های استفاده شده، باید مطابق با نیاز مشتری باشد.

به‌عنوان مثال هنگام تحویل کالاهای باارزش در خانه، مشتریان باید در خانه باشند یا باید روش تحویل امن جایگزین ارائه شود. تحویل کالا در یک جعبه ضد دست‌کاری که به‌طور ایمن با زنجیر و کد به صندوق پستی مشتری متصل شده است، می‌تواند یک‌راه‌حل باشد.

هنگام توصیف عنصر تحویل مشتری، خدمات پس از فروش باید مورد توجه قرار گیرد. به‌خصوص هنگامی که مشکلی پیش می‌آید، یا مشتریان سؤال یا شکایتی دارند، باید بتوانند به شرکت مراجعه کرده و از امور خود مراقبت کنند. از آنجاکه مشتریانی که راضی هستند تمایل دارند به مشتریانی دائمی تبدیل شوند و یا مراجعه کنند، بنابراین، ارائه یک تجربه عالی تحویل مهم است.

شما هرگز فرصت دوم را ندارید که اولین برداشت را بکنید، جمله‌ای است که اغلب توسط ویل راجرز نقل می‌شود و در این زمینه قابل اجرا است و باید با تعریف عنصر تحویل مشتری از مدل تفصیلی کسب‌وکار جذب شود.

۳,۳,۱,۲ پیشنهادها

بسیاری از استراتژیست‌های بی‌تجربه فقط بر روی مؤلفه پیشنهادها، یعنی محصولات و خدمات فروخته شده تمرکز دارند. مدل تجاری بسیار بیشتر از هر محصول یا خدمات خاصی است. مؤلفه پیشنهادها از دو عنصر تشکیل شده است که دو دیدگاه مکمل بینشی مشترک را فراهم می‌کند.

پیشنهاد سود (OVP): پیشنهادها را از دیدگاه مشتری توصیف می‌کند و با تمرکز بر مشاغل انجام‌شده با رضایت خاطر و ارزش، منطقی و احساسی ارائه می‌شود. عنصر پیشنهاد سود کاملاً با سفر مشتری به بخش‌های مشتری ارائه‌شده آن مرتبط است... بسیاری از استراتژیست

¹ Bendle et al.

ها اشتباه می‌کنند که از نظر شرکت و از دیدگاه شخصی خود به ارزش پیشنهادی نگاه می‌کنند و مشتری را در معادله فراموش می‌کنند. این اغلب منجر به ویژگی‌هایی می‌شود که هیچ مشتری نمی‌خواهد و یا مایل به پرداخت آن نیست. توجه داشته باشید که مشتریان هزینه‌های ادراک‌شده را پرداخت می‌کنند و نه کالاها یا خدمات را پرداخت می‌کنند، حتی اگر چنین بگویند. این حتی در بازار کالاهای کالایی نیز وجود دارد.

محصولات و خدمات (OPS): عنصر محصولات و خدمات ویژگی‌های منطقی پیشنهادها، همان‌طور که توسط شرکت تولید می‌شود و از طریق عنصر تحویل مشتری به بخش‌های مشتری هدف ارائه می‌شود را توضیح می‌دهد. تمرکز ویژه‌ای باید بر روی ویژگی‌هایی باشد که محصولات و خدمات را نسبت به محصولات و خدمات مشابه از رقبا متفاوت یا برتر کند.

۳,۳,۱,۳ توانایی‌ها

مؤلفه قابلیت‌های مدل تجاری دقیق بر افراد داخل سازمان که یک شرکت برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و ارائه پیشنهادها وعده داده‌شده به آن نیاز دارد، پیاده‌سازی شده است.

این بخشی از مدل تفصیلی کسب‌وکار است که نزدیک‌ترین وابسته به طراحی استراتژی سنتی، به‌ویژه استراتژی‌های دیدگاه مبتنی بر منابع است (بارنی ۱۹۹۱). مؤلفه قابلیت‌ها را می‌توان به دو زیرمجموعه تقسیم کرد، که به این ترتیب می‌باشند:

- عناصری که فعالیت‌های انجام‌شده برای تولید و ارائه پیشنهادها به مشتریان و موقعیت شرکت نسبت به رقبا را توصیف می‌کنند
- عناصری که منابع موردنیاز برای انجام این فعالیت‌ها را توصیف می‌کنند.

فعالیت‌های کلیدی (KA). بر اساس نظریه پورتر (۱۹۸۵) در مورد مزیت رقابتی و استدلال‌های مرتبط با زنجیره ارزش، فعالیت‌های کلیدی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. فعالیت‌هایی که ویژگی و مزیت متفاوت بودن را ارائه می‌دهند. یا با انجام یا ترکیب فعالیت‌ها به روشی متفاوت از فعالیت‌های رقبا یا با شکل‌گیری فعالیت‌های مشابه به روشی برتر از طریق بهره‌برداری بهتر یا متفاوت از منابع اساسی.
۲. فعالیت‌های ارائه مزیت هزینه (KAC)، از طریق بهره‌برداری از صرفه اقتصادی در مقیاس و / یا دامنه یا استفاده از منابع و مهارت‌ها به‌طور کارآمد و / یا به‌طور مؤثرتر از رقبا. گاهی اوقات مزیت هزینه از مدیریت رابط کاربری با ارائه دهنده منبع خارجی ناشی می‌شود. این امر معمولاً برای مثال در مورد رسیدگی به حقوق و دستمزد وجود دارد. در موارد دیگر، مزایای هزینه ممکن است ماهیت نظارتی داشته باشند.
۳. فعالیت‌هایی که به منبع خارجی واگذار شده‌اند؛ که نه تمایزی ایجاد می‌کند و نه مزیت هزینه، اما برای تولید و ارائه پیشنهاد ضروری است

در یک جهان ایدئال، هر فعالیتی در یکی از این سه دسته قرار می‌گیرد. با این وجود، در عمل، فعالیت‌هایی وجود دارد که یک شرکت ممکن است تصمیم بگیرد خود را انجام دهد، اگرچه ممکن است آن‌ها به خارج از کشور سپرده شوند.

منابع کلیدی (KR): بر اساس دراکر (۲۰۰۶)، چهار نوع مجزا از منابع کلیدی را می‌توان شناسایی کرد:

۱. منابع ناپایا (KRP)، یعنی دارایی‌هایی که در حین تولید و تحویل پیشنهادها مصرف می‌شوند. در یک مدل تجارت دیجیتال، دارایی‌های ناپایا ممکن است مانند اخبار، محتوا باشند. ویژگی مهم منابع فاسدشدنی کلیدی این است که این منابع معمولاً توسط تأمین‌کنندگان خارجی تأمین می‌شوند و به همین ترتیب تحت کنترل مستقیم شرکت نیستند. در طول طراحی استراتژی، جایگزین‌های احتمالی برای منابع اصلی فاسدشدنی باید شناسایی و تأثیر کمبود بالقوه آن‌ها بر پایداری استراتژی مورد خطاب قرار گیرد. قدرت قیمت‌گذاری تأمین‌کنندگان باید در نظر گرفته شود که پورتر (۱۹۷۹) در مدل پنج نیرویی خود به آن اشاره می‌کند. همچنین ممکن است منابع ناپایایی برای مدیریت ارتباط با مشتری مانند موارد بازاریابی خوب یا ارائه پیشنهادها مانند خدمات پستی موردنیاز باشد.
۲. منابع سرمایه (KRC) در نتیجه سرمایه‌گذاری در فناوری، زیرساخت‌ها یا تجهیزات حاصل می‌شود. منابع سرمایه ممکن است نامشهود باشد، به‌عنوان مثال، یک مارک تجاری یا دارایی فکری. منابع سرمایه از فعالیت‌های تولید و ارائه پیشنهادها پشتیبانی می‌کنند. برای گوگل، الگوریتم جستجوی آن‌ها یک منبع سرمایه اصلی است. ارزش منابع سرمایه‌ای ممکن است با گذشت زمان کاهش یابد و ممکن است جایگزین و مقادیر بالقوه آن‌ها در کل طراحی استراتژی بررسی شود.
۳. منابع نیروی کار (KRL)، منابع انسانی موردنیاز را برای تولید و ارائه پیشنهادها را تعریف می‌کند. آن‌ها مکمل منابع سرمایه هستند. شاخص کلیدی منابع کار کمیت آن است. ربات‌ها یا ماشین‌آلات، با این فرض که خودشان عنصر تمایز را ایجاد نکنند، می‌توانند به‌عنوان سرمایه، به‌عنوان نیروی کار واجد شرایط باشند در طول توسعه استراتژی، طراحان استراتژی باید تصمیم بگیرند که آیا فعالیتی را از طریق منابع کار یا سرمایه انجام می‌دهند یا خیر. پاسخ دادن به سؤالات استراتژیک مربوط به اتوماسیون اغلب به نوع منابع موردنیاز مربوط می‌شود.
۴. منابع مهارت (KRS)، برخلاف منابع کار، به‌جای کمیت نیروی کار، بر دانش تمرکز می‌کنند. عنصر منابع مهارت، مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام فعالیت‌های لازم برای تولید و ارائه پیشنهادها را توصیف می‌کند. منابع مهارت برخلاف منابع کار معمولاً کم است. تعریف چگونگی کسب و حفظ مهارت‌ها در طول زمان بسیار مهم است و تمرکز باید بر روی مهارت‌هایی باشد که فعالیت‌های متمایز کننده استراتژی را پشتیبانی می‌کنند.

۳,۳,۱,۴ امور مالی

آخرین اما نه مهم‌ترین مؤلفه مدل تفصیلی کسب‌وکار از جنبه‌های مالی شرکت، یعنی درآمد و هزینه‌ها مراقبت می‌کند.

جریان‌های درآمد (FR). دو جنبه وجود دارد که عنصر درآمد را در بر می‌گیرد، یعنی

- مدل درآمد، و

- قیمت و حجم در طول زمان

در توسعه استراتژی سنتی، به‌عنوان مثال، هنگام اتکا به تجزیه‌وتحلیل دوپونت^۱، فقط قیمت و حجم در طول زمان در نظر گرفته می‌شود؛ اما در فرآیندهای طراحی استراتژی مدرن، توسعه مدل‌های نوآورانه قیمت‌گذاری به‌طور فزاینده‌ای موردتوجه قرار می‌گیرد.

¹ DuPont

یک مدل قیمت‌گذاری منحصر به فرد ممکن است یک مزیت رقابتی فراهم کند. از همه مهم‌تر، مدل‌های قیمت‌گذاری باید از طرز تفکر شغل انجام‌شده پشتیبانی کنند و مشتریان را به شرکت متصل کنند. در واقع، قیمت‌گذاری را می‌توان از منظر هزینه یا از منظر سود بررسی کرد. پیشینه و طرز تفکر مشتریان در انتخاب مناسب‌ترین مدل قیمت‌گذاری نیز تأثیرگذار است. صنعتگران به‌طور معمول مدل‌های قیمت‌گذاری مربوط به یک واحد اندازه را ترجیح می‌دهند، در حالی که وکلا بر اساس واحد زمان فکر می‌کنند و افراد خصوصی غالباً یک مدل قیمت‌گذاری تک رقمی همه را ترجیح می‌دهند.

اخیراً، مدل‌های تکراری قیمت‌گذاری مد شده‌اند زیرا عنصر روابط مشتری را پشتیبانی می‌کنند. سایر مدل‌های قیمت‌گذاری، مانند مدل‌های اجرا شده توسط ایستگاه‌های تلویزیونی خصوصی بین مشتری که وظایف او انجام می‌شود، بینندگان و کسانی که چک را می‌نویسند، تبلیغ کنندگان تفاوت قائل می‌شوند.

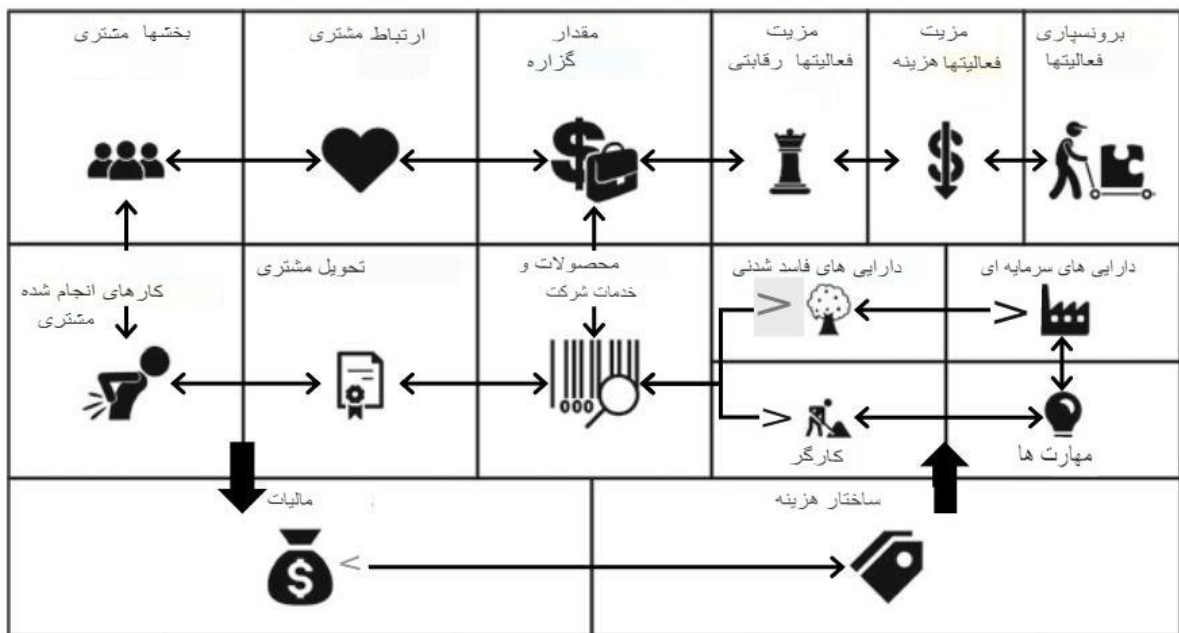
بنگاه‌های سرمایه‌گذاری حداقل به‌طور جزئی مدل‌های قیمت‌گذاری را که مربوط به کارمزد به عملکرد سرمایه‌گذاری است، اجرا می‌کنند.

ساختار هزینه (FC). از نظر هزینه، هزینه‌ها را می‌توان به هزینه‌های مورد استفاده برای پرداخت دارایی‌های ناپایا و نیروی کار، و هزینه‌های مورد استفاده برای پرداخت سرمایه‌گذاری، مورد نیاز برای حمایت از منابع سرمایه و کسب منابع مهارت، تقسیم کرد. تفاوت اصلی بین این دو دسته هزینه‌ها زمان جریان وجوه نقد آن‌هاست. مهندسی مالی را می‌توان برای تنظیم زمان جریان‌های نقدی مانند آنچه در قراردادهای فروش و بازپرداخت یافت می‌شود، اعمال کرد. هزینه‌ها نیاز به پشتیبانی از تمام توانایی‌های مورد نیاز دارد؛ و باید اجازه دهد، در ترکیب با درآمد، سود حاصل شود که کمتر از هزینه سرمایه نیست، و توسط خطر ذاتی استراتژی حاصل تعریف شده است.

۳,۳,۲ روابط بین عناصر مدل تفصیلی کسب‌وکار

باید بین محصولات و خدمات و عناصر پیشنهادی ارزش رابطه‌ای یک به یک یا حداقل یک به یک وجود داشته باشد. هر پیشنهاد مالی باید مربوط به یک یا چند شغل انجام شود که در ارتباط با یک یا چند بخش مشتری باشد، هدف شرکت ارائه خدمات است. به همین ترتیب، هر محصول و خدمات باید با فعالیت‌ها، دارایی‌ها و منابع مرتبط باشد. از آنجاکه یک شرکت نباید به همه خدمات کند یا به همه مشاغل انجام پذیر بپردازد، برخی از بخش‌های مشتری و / یا مشاغل انجام‌شده ممکن است ارتباطی با ارزش پیشنهادی نداشته باشند. شکل ۳,۴ روابط بین عناصر مختلف مدل دقیق کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

فعالیت‌های بیرونی (KAO)	فعالیت‌های مزیت هزینه (KAC)	فعالیت‌های مزیت رقابتی (KAD)	ارزش پیشنهادی	ارتباط با مشتری (CR)	بخش‌های مشتری (CS)
ساخت قطعات منفرد	ارائه بستر توزیع برنامه	شناسایی روندها	طراحی محصول با کیفیت بالا	برند اپل	مشتریان خصوصی در سراسر جهان
موتاز دستگاه	قدرت نام تجاری در جذب شرکا و مشارکت کنندگان برای پشتیبانی از دستگاه‌های تلفن همراه	توسعه برند	محصولاتی که روندهای جدید را اجرا می‌کنند	پخش مستقیم و رویدادهایی با تبلیغات گسترده	مشتریان ثروتمندی که تلفن همراه خود را با قیمت نمی‌خرند
تحويل به مشتریان توسعه برنامه		طراحی محصول توسعه iOS	وضعیت کلی برند - راحتی / قابلیت استفاده	خروشاگاه‌های اپل	مشتریانی که جاه طلب هستند و می‌خواهند جدا از توده مردم باشند
		اجرای رویدادهای پرتاب	مجموعه گسترده‌ای از برنامه‌ها، از جمله مایکروسافت	سرویس رایگان در apple.com	مشتریانی که قابلیت استفاده و فناوری را ارزیابی می‌کنند



شکل 3.4 پیوند بین عناصر مختلف مدل کسب و کار دقیق

<p>مشاغل مشتری برای انجام (CJ)</p> <p>به دنبال تمایز از طریق طراحی و نام تجاری هستید</p> <p>ارزیابی کیفیت محصول درک شده</p> <p>به دنبال همیشه آنلاین بودن</p> <p>مجموعه متنوعی از نیازها را در یک پلت فرم موبایل برآورده کردن</p>	<p>تحويل مشتری (سی دی)</p> <p>فروش آنلاین در apple.com</p> <p>فروش از طریق فروشگاه‌های شخص ثالث و شخصی همکاری با اپراتورهای تلفن همراه پشتیبانی شخصی در فروشگاه اپل - Genius Ba</p>	<p>محصولات و خدمات (OPS)</p> <p>ساعت‌های دیجیتال</p> <p>تلفن‌های همراه</p> <p>تبلت ها</p> <p>تحويل یکپارچه بین دستگاه‌ها</p>	<p>منابع فاسدشدنی (KRP)</p> <p>قطعات تلفن همراه</p> <p>نیروی کار (KRL)</p> <p>کارکنان فروشگاه و نوبه نابغه</p>	<p>منابع سرمایه (KRC)</p> <p>مارک اپل</p> <p>مالکیت معنوی</p> <p>تیم‌ها و زیرساخت‌های طراحی محصول</p> <p>مهارت‌ها (KRS)</p> <p>برندسازی و بازاریابی</p> <p>تشخیص روند طراحی سخت افزار و توسعه نرم افزار</p>
<p>جریان در آمد ها FOR</p> <p>قیمت ثابت برای دستگاه‌ها، متناسب با ویژگی‌های خاص انتخاب شده توسط مشتری</p> <p>قیمت‌های مختلف در کشورهای مختلف برای بهره برداری از قدرت خرید محلی</p> <p>بسته پشتیبانی اپل</p> <p>هزینه‌های فروش برنامه‌ها از طریق پلت فرم iTunes</p> <p>پردازش مجدد شرکت، به ویژه اپراتور تلفن همراه</p>			<p>ساختار هزینه (FC)</p> <p>حقوق و مزایای مهارت که در اختیار افراد قرار می‌گیرد</p> <p>برند و بازاریابی</p> <p>عملیات فروشگاه، از جمله نوار نوبه</p> <p>پرداخت شرکای خارجی و منابع ناپایا</p>	

از دست دادن هر یک از این روابط ممکن است منجر به شکست یک استراتژی شود. یک پیشنهاد ارزش را می‌توان به این ترتیب توصیف کرد در صورتی که:

- این یک یا چند شغل مشتری را که باید انجام شود، نیازهای منطقی و عاطفی، نقاط درد درک شده، یا دستاوردهای پرترفدار، را مورد پردازش قرار دهد.

- مشتریان مایل به پرداخت هزینه‌های انجام کار، برآورده شدن نیازها، تسکین درد و یا دستاوردهای کسب‌شده در پی آن هستند. این امر به‌ویژه اگر مشتریانی که وظایف آن‌ها انجام می‌شود، همان مشتریانی نباشند که برای انجام کار هزینه می‌کنند، چالش برانگیز است.

مثال: دستگاه پالس اکسیمتری بی‌سیم که کار پرستار درزمینهٔ جلوگیری از به هم ریختگی سیم در بیمارستان‌ها را آسان می‌کند یک پیشنهاد خوب از نظر پرستار است، اما مدیران بیمارستان فقط هزینه‌ها را می‌بینند و هیچ ارزشی برای آن قائل نمی‌شوند و به همین ترتیب پیشنهادی را برای کارهایی که باید پرداخت کنند مشخص نمی‌کنند.

بخش دوم: یک رویکرد ساختاری به استراتژی توسعه

فصل چهارم: به دست آوردن یک درک جمعی توسعه استراتژی چالش

در رمان «ماجراهای آلیس در سرزمین عجایب» نوشته لوئیس کارولز (کارول ۱۸۶۵)، آلیس از گربه می پرسد که کدام راه را باید برود؟ که گربه پاسخ داد، "این بستگی به جایی دارد که می خواهید بروید؟" به طور مشابه، در طراحی استراتژی، مهم است که قبل از شروع یک هدف در ذهن داشته باشید. این هدف، به طور کلی، از دو ویژگی تشکیل شده است، یعنی:

۱. صنعت مورد نظر برای رقابت

۲. اصول راهنمایی که باید رعایت شود.

هنگام صحبت در مورد صنعت، مهم است که صنعت را از دیدگاه مشتریان و کارهایی که باید انجام دهند در نظر بگیرید. این امر به ویژه زمانی مرتبط است که هدف از توسعه یا حتی ایجاد اختلال در صنعت اصلی شرکتی است که در آن رقابت می کند. این به معنای تمرکز بر حمل و نقل به جای خودرو، اقامت شبانه به جای هتل ها، یا خدمات اورژانسی به جای بیمارستان است. تعداد کمی. تعریف صنعت در قلب تعریف محدوده هر فعالیت طراحی استراتژی است. در برخی موارد، اگر تمرکز بر اختراع چیز جدیدی باشد، ممکن است به جای یک صنعت به عنوان هدف، یک فناوری یا یک بخش مشتری را هدف قرار دهیم. تعریف دو ویژگی، صنعت هدف و اصول راهنما، زمینه را برای طراحی استراتژی شرکت فراهم می کند. همراه با شناسایی ذینفعان کلیدی که باید در مرحله طراحی استراتژی درگیر شوند، بودجه اولیه، جدول زمانی مورد انتظار، فرهنگ نوآوری، ریسک های ذاتی، و همچنین ارزیابی ظرفیت تغییر شرکت، خلاصه استراتژی را تشکیل می دهند. خلاصه استراتژی یک سند کوتاه است که با اجرای فرآیند B تهیه شده و بر اطمینان از اینکه همه از یک صفحه شروع می کنند تمرکز دارد. توسط اعضای تیم استراتژی نوشته شده و توسط سهامداران مسئول استراتژی شرکت تأیید شده است. اگرچه معمولاً یک سند ثابت است، اما اگر یافته ها آن را تضمین کنند، خلاصه استراتژی ممکن است در طول فرآیند طراحی استراتژی به روز شود. در چنین شرایطی باید توسط ذینفعان مسئول استراتژی مجدداً تأیید شود و به سایر ذینفعان درگیر به ویژه تیم طراحی استراتژی ابلاغ شود.

روند مختصر استراتژی

1: B تعریف راه اندازی پروژه استراتژی:

(۱) شناسایی ذینفعان اصلی و نقش های آنها، از جمله استراتژی اعضای گروه پروژه

(۲) پرورش فرهنگ نوآوری

(۳) تعریف بودجه اولیه سطح بالا و جدول زمانی مورد انتظار

(۴) ارزیابی ظرفیت شرکت برای تغییر و همچنین تعیین خطرات احتمالی ناشی از تصمیمات استراتژیک

2: B شناسایی صنعت هدف که شرکت قصد دارد در آن رقابت کند

3: B مستند کردن اصول راهنما برای پایبندی به آن‌ها

۴,۱ راه‌اندازی پروژه استراتژی

در طول راه‌اندازی پروژه استراتژی، محیطی که در آن استراتژی جدید یا تجدید نظر شده طراحی، توافق شده و به روشی قابل اعتماد و شفاف ابلاغ می‌شود، تعریف می‌شود.

۴,۱,۱ شناسایی سهامداران اصلی و نقش آن‌ها

بهترین کار این است که با شناسایی همه سهامداران درگیر در فرآیند طراحی استراتژی و نقش‌های مورد انتظار آن‌ها در خط مقدم نقشه سهامداران شروع شود. ذینفعان فعال در توسعه استراتژی را می‌توان به چهار دسته طبقه بندی کرد:

(۱) تصمیم‌گیرندگان، مسئول تأیید نتیجه لایه‌های مختلف روند طراحی استراتژی، نقاط عطف.

(۲) طراحان استراتژی، مسئول طراحی استراتژی هدف، با تمرکز بر محتوا و اعتبار آن.

(۳) متخصصان یا مفسران، از زمینه‌های مختلف آمده و تازه ارائه می‌دهند ایده‌هایی از صنایع مختلف.

(۴) حامیان فرایند، مدیریت و پشتیبانی از فرایند طراحی استراتژی.

در طول اجرای فرآیند طراحی استراتژی، چندین ذینفع دیگر از جمله مشتری، تامین‌کنندگان و تنظیم‌کننده‌ها درگیر هستند. نیازی به شناسایی همه ذینفعان در سطح مختصر استراتژی پروژه طراحی استراتژی نیست. نقشه سهامداران، که گاهی به آن لیست سهامداران نیز می‌گویند، یک سند ارگانیک است که در طول پروژه استراتژی رشد می‌کند.

ابزار- نقشه ذینفعان

نقشه ذینفعان سندی است که بخشی از خلاصه استراتژی است و تمام ذینفعان درگیر در فرآیند طراحی استراتژی و روابط رسمی و غیررسمی بین آن‌ها را توصیف می‌کند. برای هر ذینفع تعیین می‌کند

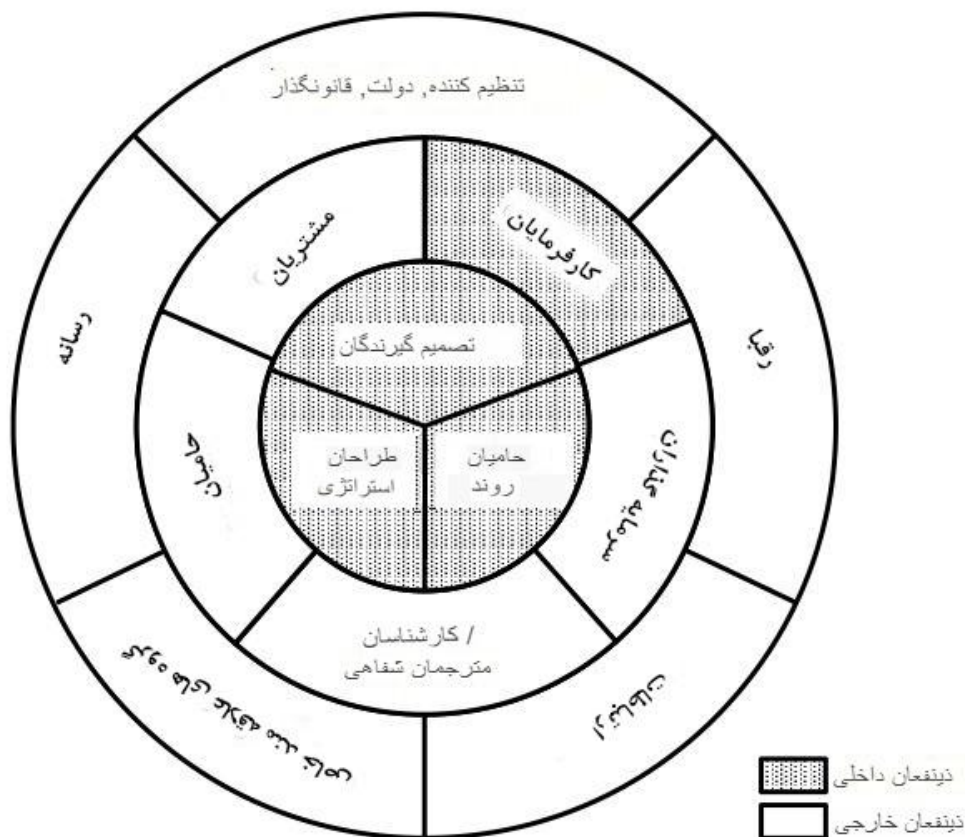
- نقش آن‌ها در روند طراحی استراتژی،

- ارتباط آن‌ها با موفقیت و قدرت تأثیرگذاری بر موفقیت،

- موضع آن‌ها نسبت به تغییر.

شکل ۴,۱ ساختار معمولی یک نقشه ذینفعان را نشان می‌دهد. نزدیکترین به مرکز آن دسته از ذینفعانی هستند که کلید موفقیت فرآیند طراحی استراتژی هستند که توسط اکثر ارائه‌دهندگان ورودی مرتبط احاطه شده‌اند. دایره بیرونی متشکل از ذینفعانی است که در یک نقطه یا نقطه دیگر در طول فرآیند طراحی استراتژی درگیر هستند، نه بر مبنای مستمر. با این حال، آن‌ها مهم هستند. در نظر نگرفتن

آن‌ها ممکن است، همانطور که بارها در گذشته اتفاق افتاده است، پروژه طراحی استراتژی را که صحیح تلقی می‌شد از مسیر خارج کند.



شکل 4.1 ساختار معمول یک نقشه دینفعان

۴.۱.۱.۱ تصمیم‌گیرندگان

بسته به قوانین ملی قابل اجرا و ساختار حاکمیتی شرکت، تصمیم‌گیرندگان اعضای هیئت مدیره، هیئت مدیره یا کمیته اجرایی هستند. تصمیمات مربوط به استراتژی هرگز نباید به سطح پایین تری در سلسله مراتب شرکت واگذار شود. برای موفقیت، بسیار مهم است که مهمترین تصمیم‌گیرندگان در تمام طول فرآیند طراحی استراتژی درگیر یا حداقل مطلع باشند. تصمیمات، به‌ویژه در نقاط عطف، همیشه باید توسط همان افراد یا تیم‌ها گرفته شود. این امر ثبات را تضمین می‌کند و خطر خروج از ریل به دلیل به اصطلاح سیاست را به حداقل می‌رساند. از تکیه بر کارشناسان یا مشاوران خارجی برای تصمیم‌گیری باید خودداری شود. تنها تصمیمات اتخاذ شده توسط تصمیم‌گیرندگان متقاعد شده که بینش‌های لازم را به دست آورده‌اند، می‌توانند از تصمیمات اتخاذ شده حمایت کنند و به موفقیت پایدار منجر شوند. گروه تصمیم‌گیرندگان باید کوچک باشند و باید از پاسخگویی مناسب اطمینان حاصل شود. از تصمیم‌گیری مبتنی بر رای‌گیری باید اجتناب شود، زیرا منجر به متوسط می‌شود.

۴,۱,۱,۲ طراحی استراتژی

طراحان استراتژی یک تیم کوچک به نام تیم استراتژی تشکیل می‌دهند که از پنج تا ده استراتژیست عمدتاً ارشد تشکیل شده است که به‌طور ایده آل با اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد تکمیل می‌شود. خلاقیت و تفکر رو به جلو، مهارت‌های کلیدی است که اعضای تیم استراتژی باید از خود نشان دهند. طراحان استراتژی مسئول طراحی و اعتبار بخشیدن به استراتژی هستند. در حالت ایده‌آل، همه تصمیم‌گیرندگان باید طراحان استراتژی باشند و از خرید به نتیجه نهایی اطمینان حاصل کنند. هرچه تصمیم‌گیرندگان بیشتر درگیر جنبه‌های روزمره فرآیند طراحی استراتژی باشند، نتایج آن بهتر است (با فرض ذهنیت سازنده). طراحان استراتژی به‌طور فعال مسئولیت محتوای تولید شده در مراحل مختلف فرآیند طراحی استراتژی را بر عهده می‌گیرند. کار طراحی استراتژی کلیدی هرگز نباید به کارشناسان یا مشاوران خارجی واگذار شود.

۴,۱,۱,۳ کارشناسان یا مفسران

کارشناسانی که توسط ورگانتی (۲۰۰۹) مترجم نامیده می‌شوند، باید پیشینه‌های متنوعی داشته باشند و ایده‌های تازه‌ای ارائه دهند. آن‌ها باید افرادی باشند که فراتر از بدیهیات نگاه کنند و فکر کنند. آن‌ها باید از صنایع مختلف آمده باشند، اما در زمینه‌های مشابه مهارت داشته باشند و به‌عنوان پل ساز عمل کنند. نقش آن‌ها ارائه بینش‌های جدید و دیدگاه‌های متمایز در حین مشاهده و یادگیری از جمعیت‌های هدف است. آن‌ها طرفدار حمایت از یک گفتمان افراطی در طول ایده‌پردازی هستند. برای جلوگیری از سوگیری انتخاب، یعنی انتخاب آن دسته از کارشناسانی که نظر آن‌ها با نظر شخص منطبق است، مترجمان باید قبل از شروع فرآیند طراحی استراتژی انتخاب شوند. متخصصان معمولاً در مراحل خاصی از فرآیند تفکر طراحی، زمانی که ورودی آن‌ها بیشترین ارتباط را دارد، دعوت می‌شوند. اغلب کارشناسان اعضای تیم استراتژی هستند، اگرچه این امر کاملاً ضروری نیست.

۴,۱,۱,۴ حامیان فرآیند

دسته چهارم از ذینفعان اصلی، حامیان فرآیند، از اهمیت کمتری برخوردار نیستند، زیرا آن‌ها تیم استراتژی را تخلیه می‌کنند، بلکه به این دلیل که به قابلیت‌های متمایز، مهارت‌های ساختاری فرآیند و اطلاعات قابل توجهی نیاز دارند. دو نوع حامی فرآیند عبارت‌اند از:

(۱) تعدیل‌کنندگان، تسهیل‌کننده‌ها و مربیان فرآیند، که فرآیند طراحی استراتژی را پشتیبانی و تعدیل می‌کنند و تولید محتوا را در طول فرآیند طراحی استراتژی هدایت می‌کنند.

(۲) مدیران فرآیند، مدیریت فرآیند، از جمله اسناد و ارتباطات. آن‌ها معمولاً کارمندان ارشد شرکت هستند که شکل آن، به‌ویژه جدول زمانی و بودجه فرآیند را هدایت می‌کنند. آن‌ها مسئول مدیریت رابط بین فرآیند طراحی استراتژی و ذینفعان هستند.

در حالت ایده‌آل، فرآیند طراحی استراتژی توسط یک یا دو مربی مستقل استراتژیک خارجی تسهیل می‌شود. این مربیان باید با فرآیند طراحی استراتژی و اهدافی که باید در هر یک از لایه‌ها و مراحل آن به دست آیند آشنا باشند. آن‌ها همچنین باید با صنعت هدف احساس راحتی کنند تا مطمئن شوند که سؤالات درست پرسیده می‌شود، اما لازم نیست متخصص صنعت باشند. استقلال مربیان تضمین می‌کند که

فرآیند طراحی استراتژی تا حد امکان عینی اجرا شود و از هرگونه سوگیری اجتناب شود، از سندروم "در اینجا اختراع نشده"، از طریق جهش، تثبیت و تفکر بیش از حد، تا رضایت، تنزل رتبه، و خودسانسوری (مه ۲۰۱۶).

۴,۱,۲ پرورش فرهنگ نوآوری

خلاقیت در طراحی استراتژی مستلزم فرهنگ نوآوری است. فرهنگ نوآوری باید در خلاصه استراتژی طراحی شود، نه اینکه در طول فرآیند طراحی استراتژی توسعه یابد. فرهنگ نوآوری را نباید با میزهای پینگ پنگ، سالن های استراحت یا غذای رایگان اشتباه گرفت. این در مورد شناخت و ارزش گذاری عدم قطعیت، ابهام، و اجازه دادن به شکست موقت است. فرهنگ های نوآوری موفق، آزمایش را پذیرفته اند. آن ها از اعضای تیم استراتژی می خواهند که شش ویژگی کلیدی را به جدول بیاورند (مووتی ۲۰۱۳). یعنی:

- هوش،

- دانش گسترده،

- یک سبک تفکر آزاد

- شخصیت بازیکن گروه،

- انگیزه،

- راحتی در یک محیط در حال تغییر

فرهنگ نوآوری نه تنها باید بر افراد، بلکه بر کل شرکت نیز متمرکز باشد. برای موفقیت، شرکت هایی که قصد دارند فرهنگ نوآوری موفق را به نمایش بگذارند، باید به چالش های کلیدی درختی رسیدگی کنند (گویندراجان^۱ و تریمبل^۲ 2005)

(۱) چالش فراموشی - شرکت های نوآور اجازه می دهند کارها متفاوت از گذشته انجام شود. این امر مستلزم غلبه بر منابع حافظه سازمانی است، که در بسیاری از سازمان ها بسیار قدرتمند هستند، زیرا شرکت ها به طور طبیعی به شیوه ای که همیشه انجام می دادند، می چسبند.

(۲) چالش یادگیری - استراتژی بنا به تعریف بر روی مواجهه با ناشناخته ها استوار است. بهترین راه برای رویارویی با این ناشناخته از طریق آزمایش و یادگیری از نتیجه آزمایش ها است. شرکت های نوآور در هنر و علم آزمایش و یادگیری از نتایج خود سرآمد هستند.

(۳) چالش استقراض - بیشتر شرکت ها در میدان سبز فعالیت نمی کنند. آن ها به دارایی ها و قابلیت های خروجی دسترسی دارند. شرکت های نوآور می توانند از این ارزش ها بدون بازگشت به مسیر فعلی استفاده کنند.

۴,۱,۳ بودجه و جدول زمانی

¹ Govindarajan

² Trimble

تهیه یک بودجه و جدول زمانی قابل اعتماد برای توسعه استراتژی، به‌ویژه زمانی که هدف یک استراتژی مخرب است، یک چالش است. چه رسد به استفاده از یک رویکرد ابداعی مانند تفکر طراحی، که هدف آن بهینه‌سازی منابع مورد استفاده به‌موقع است. این بدان معنی است که رویکردهای سنتی مبتنی بر فرمول بندی موارد تجاری و محاسبه ارزش خالص فعلی، شکست خواهند خورد. هنگام تصمیم‌گیری در مورد بودجه اولیه (داخلی، و همچنین خارجی، منابع و بودجه) و یک جدول زمانی اولیه، سه اصل راهنما وجود دارد که باید از آن‌ها پیروی کرد.

(۱) تعیین بودجه و جدول زمانی باید بر تصمیم بعدی که توسط تصمیم‌گیرندگان گرفته می‌شود، در نقطه عطف، یا حتی در مرحله فرآیند به‌جای فرآیند طراحی استراتژی کامل، متمرکز شود.

(۲) شاخص‌های کلیدی مربوط به حمایت از تصمیمات هدفمند، یعنی خلاصه استراتژی، تمرکز استراتژیک (نتیجه لایه پایه)، مدل کسب و کار دقیق (نتیجه لایه مدل کسب و کار)، مزیت رقابتی، و پیام استراتژیک (نتیجه لایه رقابت) باید برای استخراج نیازهای اولیه بودجه و برآورد جدول زمانی از نظر استفاده شود.

- منابع داخلی موردنیاز،

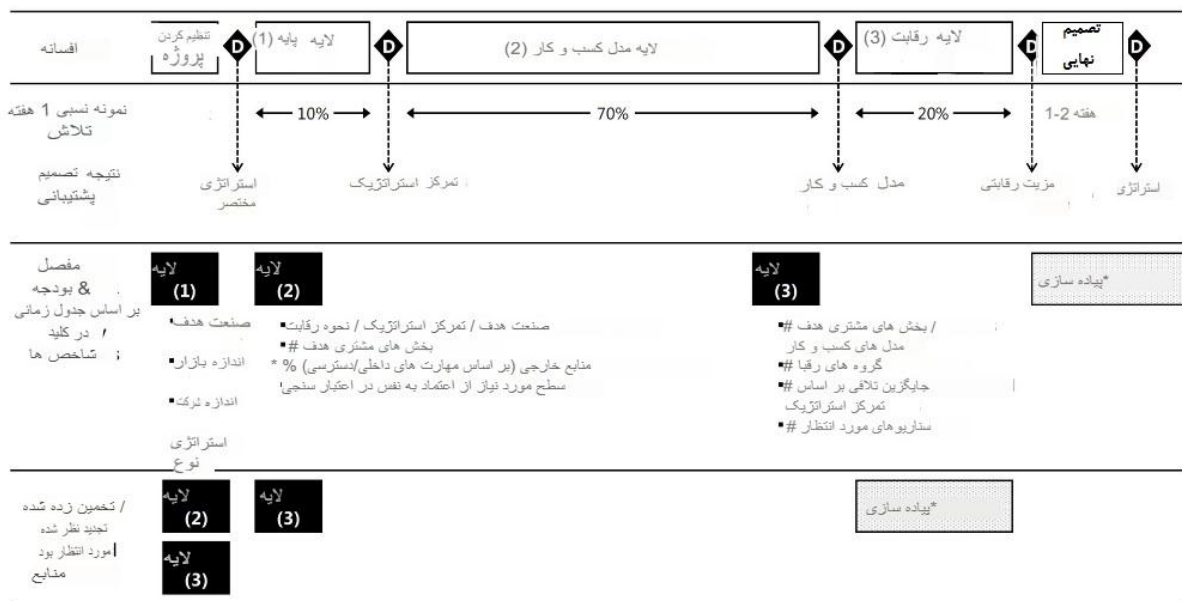
- تخصص خارجی و نیروی انسانی موردنیاز و همچنین هزینه‌های مورد انتظار آن‌ها،

- بودجه موردنیاز برای خرید داده‌ها و بینش‌ها،

- برنامه ریزی فعالیت‌های مورد انتظار بر اساس جدول زمانی بر اساس در دسترس بودن منابع.

(۳) تخمین‌ها باید پس از هر مرحله تصمیم‌گیری برای گام‌های بعدی اصلاح شوند تا اعتماد تصمیم‌گیرندگان حفظ شود.

یک فرآیند بودجه بندی و تعیین جدول زمانی جداگانه باید برای هر یک از سه لایه فرآیند طراحی استراتژی انجام شود (برای اطلاعات بیشتر به بخش ۵ مراجعه کنید) نکته: تصمیم‌گیری بخشی از روند استراتژی نیست.



شکل ۲،۴ بودجه معمول و فرآیند تعیین جدول زمانی بر اساس فرآیند طراحی استراتژی سه لایه‌ای که در بخش شرح داده شده است.

جزئیات در مورد فرآیند طراحی استراتژی سه لایه بود، شروع بودجه بندی لایه بعدی و تعیین زمان تنها در انتهای لایه قبلی همانطور که در شکل ۴،۲ نشان داده شده است. بودجه‌ها و زمان بندی‌های بعدی ممکن است برای هر یک از چهار مرحله فرآیند تفکر طراحی، مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتبارسنجی لایه مدل کسب و کار تعیین شود. گاهی اوقات، به‌ویژه در پروژه‌های استراتژی بزرگ‌تر، ممکن است مدیریت بودجه و جدول زمانی در بخش‌های مشتری هدف و سطوح کارهایی که باید انجام شود در طول مرحله مشاهده و یادگیری، در سطح نمونه اولیه در مرحله طراحی و در سطح آزمایش در مرحله اعتبارسنجی فرآیند طراحی استراتژی، طبیعتاً بر بهینه‌سازی منابع تمرکز می‌کند، بدون اینکه از کیفیت نتایج هدف‌گذاری شده چشم‌پوشی کند. مهم است که بودجه‌ها و جدول‌های زمانی به‌عنوان بهترین حدس‌ها در زمانی که تعریف می‌شوند درک شوند و نه به‌عنوان حقیقت مطلق. آن‌ها باید به روز شوند و به تصمیم‌گیرندگان منتقل شوند، هر بار که بینش‌های جدیدی به دست آمده است که تأثیر قابل توجهی بر آن‌ها دارد، چه مثبت یا منفی.

۴،۱،۴ ارزیابی ظرفیت تغییر و زمینه‌ای خطرات شرکت

ارزیابی ظرفیت تغییر یک شرکت مانند حل معضل علیت مرغ و تخم‌مرغ است - کدام یک اول شد. اجرای یک استراتژی جدید یا تجدید نظر شده در یک سازمان مستلزم تغییر آن است. اما هر سازمانی فقط می‌تواند در یک برهه زمانی معین تغییرات زیادی را انجام دهد. علاوه بر این، تغییر منجر به اختلال می‌شود که ذاتاً موجود را افزایش می‌دهد و شرکت را به روی ریسک‌های تجاری جدید باز می‌کند. هر دو جنبه باید به خوبی درک شوند. حتی اگر فرآیند طراحی استراتژی در درجه اول نباید توسط ظرفیت یک شرکت برای تغییر هدایت شود، درک مرزهای تغییر به تصمیم‌گیری استراتژیک کمک می‌کند که به روشی پایدار قابل اجرا باشد. ارزیابی ظرفیت تغییر یک شرکت، مدیریت آن، کارکنان، شرکا و همچنین تامین کنندگان، به پاسخ به مجموعه‌ای از سوالات باز می‌گردد. پاسخ به هر یک از سوالات را باید ارزیابی کرد، برای مثال، در مقیاس بسیار ضعیف تا بسیار قوی، نسبت به اینکه آیا آن‌ها از تغییر جلوگیری

می‌کنند یا حمایت می‌کنند. میانگین نمرات به دست آمده یا حتی محاسبه بهتر میانه‌ها، ظرفیت درک شده شرکت را برای تغییر کمیت می‌دهد. فهرست پانزده سؤال در جدول ۴,۱ مجموعه ای از سؤالات معمولی را برای پرسیدن و پاسخ توضیح می‌دهد. آن‌ها بر پنج بعد تمرکز می‌کنند:

(۱) ارتباط تغییر.

(۲) شرایط اضطراری تغییر.

(۳) سرعت اجرای تغییر.

(۴) تجربه تغییر.

(۵) تخصص با تغییر.

این‌ها را می‌توان با استفاده از نمودار عنکبوتی نشان داد که در شکل ۴,۳ نشان داده شده است. ظرفیت تغییرات از سؤالات ارزیابی را می‌توان به سه دسته موارد مربوط به مدیریت ارشد، کارمندان و سهامداران خارجی طبقه بندی کرد.

جدول ۱,۱ نمونه‌ای از سؤالات برای پاسخگویی برای تعیین ظرفیت شرکت در جهت تغییر استراتژیک

سؤالات - از مدیریت ارشد

(۱) چه عواملی باعث تغییر / اصلاح استراتژی می‌شوند و چقدر برای موفقیت شرکت (اهمیت تغییر) مهم هستند؟

(۲) آیا به روزرسانی استراتژی مسئله‌ای در اولویت اصلی است یا فقط موضوعی است که شرکت احساس می‌کند باید با آن کنار بیایند (فوریت تغییر)

(۳) دیدن نتایج ملموس به سرعت (سرعت اجرای تغییر) برای مدیریت ارشد چقدر مهم است؟

(۴) آیا شرکت قبلاً در تلاش برای ایجاد استراتژی‌های جدید یا به روزرسانی جدید (تجربه تغییر) موفق بوده است؟

(۵) دانش شرکت در مورد توسعه و اجرای تغییرات استراتژیک (تخصص با تغییر) چقدر قابل توجه است؟

سؤالات - از کارمندان

(۶) یک پروژه استراتژیک تا چه اندازه به اهدافی که کارمندان مهم می‌دانند (ارتباط با تغییر) پاسخ می‌دهد؟

(۷) کارکنان در گذشته چقدر مشتاق تغییر استراتژیک (فوریت تغییر) بوده‌اند؟

(۸) میزان توجه کارکنان نسبت به تغییر (سرعت اجرای تغییر) چیست؟

(۹) ابتکارات تغییر گذشته از دیدگاه کارمندان (تجربه با تغییر) چقدر موفق بود؟

۱۰) ظرفیت اثبات شده کارمندان در جذب ایده‌های جدید و بهره‌برداری مفید از آن‌ها (تخصص با تغییر) چقدر قابل توجه است؟

سوالات - از سهامداران خارجی

۱۱) فشار خارجی نسبت به تغییر استراتژیک (ارتباط تغییر) چقدر قابل توجه است؟

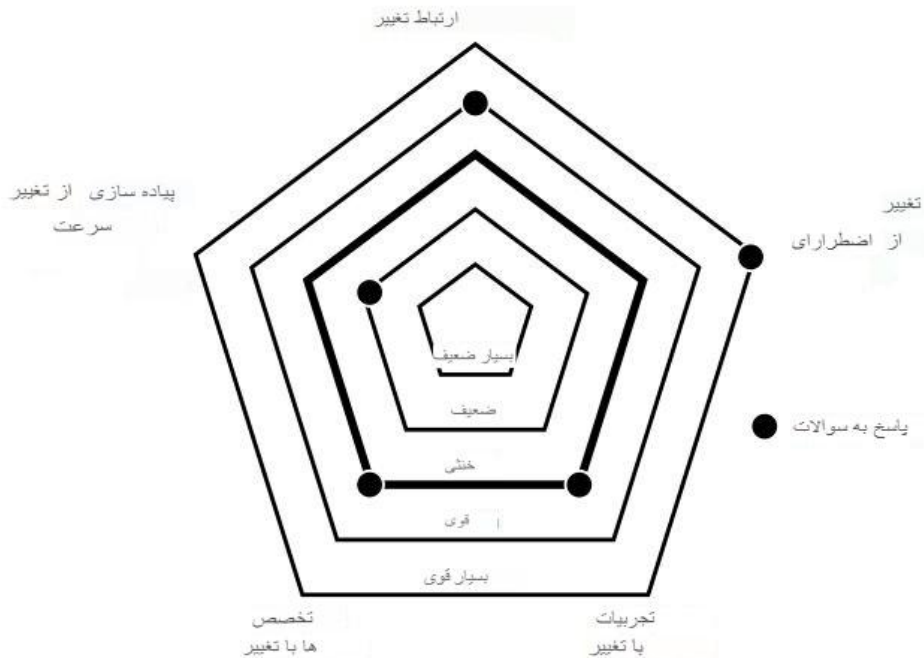
۱۲) ذینفعان خارجی چقدر مشتاق دیدن تغییر استراتژیک هستند و چگونه تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند (فوریت تغییر)؟

۱۳) سهامداران خارجی، به‌ویژه سرمایه‌گذاران، با چه سرعتی می‌خواهند نتایج ملموس ناشی از تغییر استراتژیک (سرعت اجرای تغییر) را مشاهده کنند؟

۱۴) ذینفعان خارجی در گذشته در چه نقش‌هایی درگیر تغییر استراتژیک بوده‌اند و تأثیر آن‌ها بر آن (تجربه با تغییر) چه بوده است؟

۱۵) ذینفعان خارجی برای ارزیابی موفقیت هر تغییر استراتژیک (تخصص با تغییر) از چه معیارهایی استفاده می‌کنند؟

سوالات باید با چالش استراتژیک خاصی که در هر شرکت وجود دارد، تطبیق داده و اصلاح شوند. مانند هر اقدام دیگری، ارزیابی ریسک باید قبل از آن انجام شود. دو دسته ریسک وجود دارد که باید در نظر گرفت، یعنی ریسک‌هایی که ذاتی فرآیند طراحی استراتژی هستند، و آن دسته از ریسک‌هایی که ناشی از نتیجه فرآیند طراحی استراتژی است، یعنی در طول اجرای استراتژی ظاهر می‌شوند. برای هر ریسک، باید شدت و احتمال آن تخمین زده شود و سناریوهای کاهش احتمالی تعریف شود. جدول ۴,۲ برخی از رایج‌ترین خطرات موجود در رابطه با استراتژی‌های توسعه را نشان می‌دهد.



شکل ۴,۳ نمودار عنکبوتی نشان دهنده میانگین یا ظرفیت متوسط شرکت برای تغییر در پنج بعد کلیدی است

جدول 4.2 لیست نمونه ای از برخی از رایج ترین خطرات شناسایی شده در طول توسعه استراتژی
خطرات مرتبط با توسعه استراتژی
تصمیمات گرفته شده در نقاط عطف متعاقباً مورد سوال و / یا تجدید نظر، بی ارزش (1) طول فرایند طراحی استراتژی
تصمیم گیرندگان در طول فرایند طراحی استراتژی تغییر می کنند و منجر به تصمیم گیری های متناقض می شوند (2) ساخت خرید در در پایان سخت
کلید استراتژی اعضای تیم بدون انتقال دانش خود را به تیم های دیگر (3) اعضا
بدون تمرکز استراتژیک مشترک می تواند مورد توافق، عدم حرکت به لایه مدل کسب و کار (4) از فرایند طراحی استراتژی
زمان زیادی را در مرحله مشاهده ای صرف، در مقابل مرحله طراحی د، و در نتیجه (5) تجزیه و تحلیل بی ربط و استفاده ناکافی از منابع
فرضیات کلیدی معتبر نیستند زیرا اعضای تیم استراتژی معتقدند که بهتر می دانند (6) مفروضات به اعتبار نادرست اولویت بندی، برنامه ریزی تست کلید فرضیاتی (7)
که میتوانند استراتژی کلی طراحی شده را در پایان مرحله اعتبارسنجی باطل کنند (8) امکان سنجی زمان بیش از حد و هزینه یول بیش از حد، به دلیل سطح بیش از حد از دقت است پس از فکر
در طول اعتبار، مفروضات در حال به بازار عرضه شده به جای تست شده، که منجر به مغرضانه (9) نتایج
رقبا و واکنش های بالقوه خود را در حالی که در حال توسعه استراتژی کلی نادیده گرفته (10)

جدول ۴,۲ لیست نمونه ای از رایج ترین خطرات شناسایی شده در طول خطرات توسعه استراتژی - مربوط به توسعه استراتژی

(۱) تصمیماتی که در نقاط عطف اتخاذ می شوند متعاقباً مورد سوال قرار می گیرند و یا بی مورد تجدیدنظر می شوند باعث طولانی کردن روند طراحی استراتژی می گردند

(۲) تصمیم گیرندگان در طول فرایند طراحی استراتژی تغییر می کنند، که منجر به تصمیمات ناسازگار می شود، و خرید (انجام فعل) را در پایان سخت می کند

(۳) اعضای گروه استراتژی اصلی بدون انتقال دانش خود به سایر اعضای گروه، آنجا را ترک می کنند

(۴) با توجه به عدم انتقال به لایه مدل تجارت فرآیند طراحی استراتژی، نمی توان بر هیچ تمرکز استراتژیک مشترک توافق کرد

(۵) زمان زیادی برای مشاهده مرحله O صرف می شود، در مقابل مرحله طراحی D، که منجر به تجزیه و تحلیل بی ربط و استفاده ناکارآمد از منابع می شود

(۶) فرضیات کلیدی معتبر نیستند زیرا اعضای گروه استراتژی معتقدند که آن ها دانش بهتری دارند

(۷) پیش فرض هایی که اعتبار سنجی می شوند، به درستی اولویت بندی نشده اند، و در پایان مرحله اعتبار سنجی، آزمایش پیش فرض های کلیدی که می تواند استراتژی کلی طراحی شده را باطل کند، تعیین می شود.

(۸) اعتبارسنجی ها زمان زیادی را صرف می کنند و هزینه زیادی را نیز متحمل می شوند، زیرا بعد از آن میزان دقت، بیش از حد فکر می شود

(۹) در طول اعتبار سنجی، فرضیات به جای آزمایش به بازار عرضه می شوند، که منجر به نتایج مغرضانه می شود

(۱۱) رقبا و واکنش‌های بالقوه آن‌ها هنگام تدوین استراتژی کلی نادیده گرفته می‌شوند.

۴,۲ صنعت هدف

قبل از اینکه بتوانیم فرآیند طراحی استراتژی را آغاز کنیم، صنعت هدف باید شناسایی شود. دو رویکرد متفاوت برای انتخاب یک صنعت هدف برای رقابت وجود دارد، بسته به این که آیا رویکرد فعلی یا راه‌اندازی را انتخاب می‌کنید یا از یک کسب‌وکار موجود و اغلب بالغ شروع می‌کنید. در هر دو مورد، درک درستی از صنایع هدف بالقوه مورد نیاز است. روش‌های متعددی برای کسب آن دانش وجود دارد، مانند مطالعه در مورد یک صنعت، شرکت در کرایه‌های معاملاتی، شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها، یا مصاحبه با کارشناسان. تعیین و کسب دانش مورد نیاز برای انتخاب یک صنعت معین بدون اتلاف منابع، بیش از آنکه یک علم باشد، یک هنر است و نیاز به تجربه دارد. از آنجایی که فرآیند طراحی استراتژی تکراری است، اگر در مرحله بعد مشخص شد که صنعت هدف به‌طور گسترده یا خیلی محدود تعریف شده است، تعریف آن باید اصلاح شود. اصلاح صنعت هدف در طول فرآیند طراحی استراتژی باید به‌عنوان یک فرصت تلقی شود تا یک نقص.

۴,۲,۱ متصدیان

بسته به دیدگاه، شرکت‌های مستقر در انتخاب یک صنعت هدف آسان‌تر یا سخت‌تر هستند - چون می‌توانند در میدان سبز انتخاب کنند، سخت‌تر، زیرا زیرساخت‌های موجود وجود ندارد. مدل کسب و کار سبک و وزن به ساختار جستجو برای صنعت هدف مناسب کمک می‌کند. چهار جزء آن چهار جهت مختلف را همراه با جستجو ارائه می‌دهد.

اولاً، متصدیان ممکن است گروهی از مشتریان را انتخاب کنند و نیازهای مرتبط را برآورده کنند. این نیازها سپس به صنعت هدفی منتهی می‌شود که هدف آن ارضای آنهاست. به‌عنوان مثال، نیاز به انتقال پول بین خانواده‌ها در کشورهای جهان سوم ممکن است در نظر گرفته شود. این منجر به شناسایی صنعت پرداخت به‌عنوان صنعت هدف در خلاصه استراتژی می‌شود. به‌طور کلی، صنعت هدف باید با عبارات نسبتاً گسترده تعریف شود و از دست دادن زودهنگام فرصت‌ها اجتناب شود. اما باید به اندازه کافی متمرکز باشد تا از تأثیر «گمشده در ترجمه» جلوگیری شود.

دوماً، تمرکز بر یک فناوری خاص، یا به‌طور کلی، یک اختراع، می‌تواند برای تعریف صنعت هدف مفید باشد. به‌عنوان مثال، فناوری بلاک چین را در نظر بگیرید که یک دفتر کل غیرقابل تغییر را ارائه می‌دهد. از آنجایی که قابلیت ردیابی منشاء و اصالت کلکسیون‌های هنری یک چالش بزرگ است، صنعت احراز هویت هنری ممکن است به‌عنوان یک صنعت هدف معتبر با استفاده از فناوری بلاک چین شناسایی شود. تنها شناسایی یک فناوری بدون صنعت هدفمند منجر به فیشینگ در سفرهای تاریک می‌شود و باید از آن اجتناب کرد.

ثالثاً، متصدیان فعلی ممکن است صنعت مورد نظر را بر اساس قابلیت‌های خاص و قابل تقلیدی که دارند، انتخاب کنند. چنین قابلیت‌هایی ممکن است کوچک سازی مدار الکترونیکی باشد. صنایع هدف احتمالی می‌توانند صنعت دستگاه‌های جاسوسی یا صنعت سمعک باشند، که هر دو صنعت با کوچک‌سازی مدارهای الکترونیکی هدایت می‌شوند. یکی دیگر از نمونه‌های مبتنی بر قابلیت، متصدیان متصدی متخصص در مدیریت زنجیره تامین است. صنعت مورد نظر برای هدف می‌تواند فروشگاه‌های خواربار فروشی باشد که از تحویل میوه‌ها و سبزیجات همیشه تازه اطمینان حاصل می‌کند. آمازون در بیشتر فرصت‌های تجاری خود از چنین رویکردی پیروی می‌کند.

چهارمین و آخرین، اما نه کم اهمیت، متصدیان فعلی می‌توانند بر صنایع حساس به هزینه، یا صناعی که از افزایش آگاهی هزینه سود می‌برند، تمرکز کنند. یک مثال معمولی در این دسته، صنعت هواپیمایی خواهد بود. EasyJet از چنین جهت استراتژیک پیروی می‌کند. اما، تمرکز بر صنعت هواپیمایی لزوماً به معنای شرکت در تجارت خطوط هوایی تخفیف نیست. همچنین می‌تواند به معنای تبدیل شدن به تامین‌کننده‌ای باشد که به شرکت‌های هواپیمایی اجازه می‌دهد در زمان یا هزینه خود صرفه‌جویی کنند، برای مثال، از طریق بهبود جابجایی و ردیابی چمدان‌ها. یک اشتباه کلیدی که باید از آن اجتناب کرد، انتخاب یک نوع استراتژی عمومی است، مانند یک پلتفرم یا یک استراتژی دنبال‌کننده سریع، و سپس شناسایی صنعتی که آن را در آن اعمال کنید. این نوع مهندسی معکوس استراتژی‌ها اغلب با شکست مواجه می‌شوند.

۴,۲,۲ شرکت‌های بالغ

برخلاف شرکت‌های فعلی، شرکت‌های بالغ در حال حاضر در یک یا چند صنعت رقابت می‌کنند. برای تعریف صنعت هدف زیربنای فرآیند طراحی استراتژی، شرکت‌های بالغ سه گزینه برای انتخاب دارند، یعنی:

- ادامه رقابت در صنعت اصلی خود،
- گسترش صنعت اصلی خود با تعریف صنعت هدف به‌عنوان یک مرتبط یا صنعت مجاور،
- و انتخاب یک صنعت اصلی جدید برای رقابت، پیروی از یک کارمند مانند رویکرد.

اکثر شرکت‌های بالغ صنعت موجود خود را به‌عنوان صنعت هدف انتخاب می‌کنند. مگر اینکه صنعت از نظر ساختاری رو به زوال باشد، مثلاً به دلیل تغییرات اجتماعی، ماندن در آنچه شرکت به بهترین شکل درک می‌کند، انتخاب درستی است. ماندن در همان صنعت گذشته به این معنی نیست که استراتژی باید بدون تغییر باقی بماند. برعکس، حفظ یا بازیابی مزیت رقابتی تقریباً به‌طور قطع مستلزم تغییر یا حداقل تعدیل استراتژی موجود است. برای مثال، شرکت‌هایی که در صنعت ساعت مچی ممتاز رقابت می‌کنند، در صنعت اصلی باقی مانده‌اند و همچنان استراتژی خود را بارها و بارها ابداع می‌کنند. گزینه دوم برای انتخاب صنعت هدف، گسترش کسب و کار اصلی با انتقال به صنایع مجاور است. زوک (۲۰۰۴) از این رویکرد حمایت می‌کند. نمونه بارز شرکتی که این رویکرد را اتخاذ کرده است، مایکروسافت است که از سیستم‌های عامل، به برنامه‌های اداری، به موتورهای جستجو، به توسعه دستگاه‌های تبلت، تا ارائه خدمات ابری می‌رود. مدل کسب و کار سبک وزن به شناسایی صنایع مجاور کمک می‌کند. صنایع مجاور آن دسته از صناعی هستند که یک یا چند جزء از مدل کسب و کار سبک وزن خود را به اشتراک می‌گذارند و در سایرین با هم تفاوت دارند و در حالت ایده آل مکمل یکدیگر هستند. یک مثال معمولی، فروشگاه‌های مواد غذایی هستند که به صنعت تحویل آنلاین و خانه گسترش یافته‌اند. جزء مشتری مدل کسب و کار سبک وزن تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند، در حالی که قابلیت‌ها توسط یک پلت فرم آنلاین و خدمات تحویل در خانه گسترش می‌یابد. ممکن است فکر کنید که گزینه سوم، انتخاب یک هسته جدید برای شرکت‌های بالغ مناسب نیست. اگر چنین است، به نوکیا فکر کنید. نوکیا در سال ۱۸۷۱ به‌عنوان یک کارخانه خمیر کاغذ تاسیس شد. در سال ۱۹۹۰ این شرکت در زمینه تلفن‌های همراه برای مشتریان خرده‌فروشی پیشرو بود. در سال ۲۰۱۴ وارد بازار سلامت دیجیتال شد، صنعتی که از هسته قبلی خود یعنی زیرساخت مخابرات بسیار دور بود. اغلب اوقات، انتخاب یک

هسته جدید، متفاوت از هسته فعلی، به عنوان صنعت هدف، زمانی انتخاب می‌شود که صنعت موجود در حال افول ساختاری باشد یا تصمیمات ضعیف مدیریتی قابل توجهی شرکت را به مرز ورشکستگی رسانده باشد. کدک احتمالاً برجسته ترین نمونه در این دسته است

۴,۳ اصول راهنما

تکیه بر اصول راهنمای صحیح در طول فرآیند طراحی استراتژی برای موفقیت آن مهم است. اصول راهنما، باورهای اساسی را که باید زیربنای هر فعالیت طراحی استراتژی باشد، خلاصه می‌کند. آن‌ها معمولاً مشخص، ذهنی و غیرقابل تأیید هستند. آن‌ها بدیهیات استراتژی هستند. ۱. آن‌ها برای حفظ فرآیند طراحی استراتژی در مسیر درست مهم هستند. آن‌ها برای جلوگیری از گم شدن یا گیر افتادن، مرزهایی را فراهم می‌کنند. گاهی اوقات اصول راهنما را معیارهای طراحی می‌نامند (لیدکا^۱ و همکاران ۲۰۱۴). در حالت ایده آل، آن‌ها قابل اجرا، خاص و منحصر به فرد هستند، مهم نیست که یک ایده چقدر عالی باشد، در نهایت تابع استانداردها و اصول شرکت خواهد بود (موتی^۲ ۲۰۱۳). اصول راهنما را می‌توان به چهار دسته مختلف طبقه بندی کرد، یعنی:

- چیزهایی که اجباراً باید راضی شود،
- چیزهایی که باید راضی شود،
- چیزهایی که باید اجتناب شود،
- و چیزهایی که باید به هر قیمتی از آن‌ها اجتناب کرد.

اصول راهنما باید انتزاعی باشد و به حداقل برسد. معمولاً دو تا سه اصل راهنما در هر دسته معقول است. یک اصل راهنمای معمولی تعریف شده در استراتژی کوتاه که صنعت حمل و نقل را هدف قرار می‌دهد می‌تواند این باشد که استراتژی باید تأثیر مثبتی بر انتشار CO₂ داشته باشد، یا اینکه استراتژی باید به هر قیمتی از هرگونه تضاد منافع با مشتریان جلوگیری کند. اصول راهنما ممکن است از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت باشد. هنگام توسعه استراتژی های مخرب یا اقیانوس آبی (کیم^۳ و موبورن^۴ 2005). اصول راهنما ممکن است حتی مورد نیاز نباشد. حتی اگر بهترین روش برای تعریف همه اصول راهنما از قبل است، ممکن است در طول زمان در لایه های درختی فرآیند طراحی استراتژی، اصلاح و بازنگری شوند. در صورت انجام این کار، مهم است که مجدداً توسط تصمیم گیرندگان که مسئول نتیجه نهایی استراتژی هستند، تأیید شوند.

¹ Liedtka

² Mootee

³ Kim

⁴ Mauborgne

Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). 10 rules for strategic innovators. Boston, MA: Harvard Business School Press

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press

Liedtka, J. Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014). The design for growth field book. New York, NY: McGraw Hill. Mootee, I. (2013). Design thinking for strategic innovation. Hoboken, NJ: Wiley. Verganti, R. (2009). Design-driven innovation. Boston, MA: Harvard Business Press

Zook, C. (2004). Beyond the core: Expand your market without abandoning your roots. Boston, MA: Harvard Business Review Press

طراحی فقط آن چیزی نیست که به نظر می‌رسد و مانند آن است. طراحی این است که چگونه کار می‌کند - استیو جابز -

بیشتر فرایندهای طراحی استراتژی سنتی بسیار تحلیلی هستند. آن‌ها خسته‌کننده و بر اساس مفاهیم انتزاعی مانند گزاره‌های چشم‌انداز، مأموریت و ارزش ساخته شده‌اند. اگرچه چنین گزاره‌ای ممکن است در برقراری ارتباط در مورد استراتژی منطقی باشد، اما غالباً چنین است در پیشبرد روند خلاقانه طراحی یک استراتژی چالش برانگیز هستند. آن‌ها موفق نمی‌شوند راهنمایی‌های لازم را ارائه دهید، زیرا هر فرآیند خلاقانه‌ای برای جلوگیری از خطوط ریلی لازم است - راهنمایی نظریه طراحی استراتژی معمولی بر توانایی‌ها و منابعی متمرکز است موقعیت رقابتی یک شرکت را تعریف کنید. به خلاقیت و به‌ویژه چیز کمی باقی مانده است خلاقیت در سطح استراتژیک نوآوری بیش از آنکه به چگونگی مربوط باشد به فناوری مربوط می‌شود برای انجام تجارت تمرینات توسعه استراتژی سنتی، بر اساس قیاسی فن‌های استدلال مبتنی بر داده، اغلب در کلاسورهای بزرگ پاورپوینت قرار می‌گیرند ارائه‌ها، و لایحه‌های قابل توجه مشاوره. زمان زیادی برای تجزیه و تحلیل صرف می‌شود داده‌ها در مورد بازارها، اندازه آن‌ها و رقبا. وقت کم برای استفاده کم مشتریان ثابت و مشاغل آینده آن‌ها لزوماً اینگونه نیست! در اصل، عمدتاً معماران و برنامه ریزان شهری به تفکر طراحی متکی بودند راه‌حل‌های نوآورانه طی سال‌های اخیر، تفکر طراحی تبدیل شده است جریان اصلی حل مشکل شرورانه. بر اساس استدلال ربایش، الف منطق رسمی استنباط که با مشاهده و شناسایی ماهیت شروع می‌شود ارزش دلخواه برای دستیابی و توضیحات ساده و محتمل را جستجو می‌کند (دورست ۲۰۱۵)، این کتاب رویکرد تکرار شونده درختی برای طراحی صدا استراتژی‌های ضروری از طریق طراحی و اعتبارسنجی، هر لایه به آنچه هست، متکی است مشاهده شده و آموخته است که با گزینه‌های جدید و آزمایش شده ارائه شود. هر زمان که ممکن است، فرایند طراحی استراتژی از تجزیه و تحلیل تحقیق متمرکز توسط فازهای اکتشافی و تأییدی بین بندی را به روشی تکراری و از بالا به پایین انجام دهید. هدف ارائه یک رویکرد عملی و عملی مبتنی بر مفاهیم نظری جامد است که می‌تواند برای شرکت‌های نوپای مختل کننده و همچنین شرکت‌های سنتی در استفاده شود استراتژی‌های خود را توسعه می‌دهند و مهم‌تر از آن، نیازی به a نیست MBA چند ساله قابل درک و استفاده موفقیت‌آمیز است.

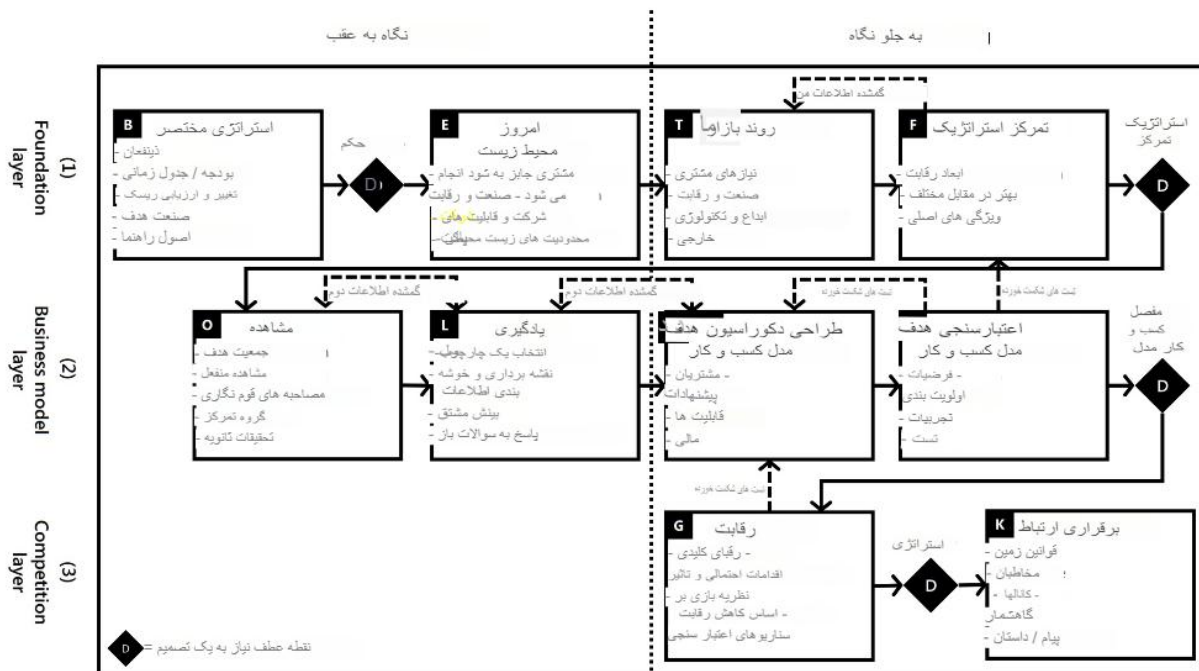
۵.۱ بررسی اجمالی فرآیند

فرآیند طراحی استراتژی، همچنین تفکر طراحی برای استراتژی نامیده می‌شود (DTS) فرآیند، به سه لایه تقسیم می‌شود. هر لایه تمرکز خاصی را در پیشبرد فرایند توسعه. شکل ۵.۱ رویکرد سه لایه را نشان می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه تفکر طراحی و تئوری بازی از توسعه استراتژی پشتیبانی می‌کند هر مرحله، از جمله نقاط عطف واسطه‌ای که نیاز به تصمیم‌گیری دارند. لایه پایه از درک سطح بالایی از صنعت و پشتیبانی می‌کند رقابت با استفاده از یک رویکرد مشاهده، با تمرکز بر شناسایی این بینش‌ها که بیشتر در تدوین استراتژی اهمیت دارد. بر اساس آموخته‌ها، بنیاد از استراتژی شرکت، یعنی تمرکز استراتژیک آن، انتخاب می‌شود. این بر اساس چهار است اجزاء مؤلفه‌های مدل تجاری سبک و تعریف می‌کند که شرکت چگونه می‌خواهد رقابت کند و خودش را متمایز کند. در طول لایه مدل کسب‌وکار، مدل تجاری دقیق هدف شرکت است بر اساس مشاهدات عمیق مشتریان، نوآوری طراحی و اعتبارسنجی شده است توانایی‌ها، مهارت‌ها و تخصص مالی و همچنین تمرکز استراتژیک انتخاب شده. تکرارهای متعدد مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتبار سنجی معمولاً انجام می‌شود ضروری پس از نهایی شدن مدل کسب‌وکار، لایه رقابت آن را در آن قرار می‌دهد چشم‌انداز صنعتی که شرکت می‌خواهد در آن رقابت کند. این هست با جستجوی پاسخ به پنج سؤال پورتر در مورد استراتژی، به نتیجه رسید

(۲۰۱۲ ماگارتا ۱۹۹۶)؛ از تئوری بازی برای درک اینکه آیا و چگونه طراحی شده استفاده می‌شود مدل تجاری در فضای رقابتی خود کار می‌کند. بسته به یافته‌ها، ممکن است برای اصلاح مدل تجاری یا حتی تمرکز استراتژیک لازم باشد. در نهایت، استراتژی تدوین شده به روشی ابلاغ می‌شود که امکان استفاده از آن را فراهم می‌کند پیاده‌سازی برای شروع. توسعه استراتژی و اجرای استراتژی باید مخلوط نشوند زیرا آن‌ها به مهارت‌های مختلفی نیاز دارند. فرآیند توسعه استراتژی عمل به صورت خطی نیست. یافته‌ها در مرحله پیاده‌سازی ممکن است منجر به تعدیل در مرحله توسعه شود؛ و به خصوص در مورد مشخصات در مدل کسب و کار.

۵,۲ لایه پایه

هدف لایه زیرین تصمیم‌گیری در مورد کدام یک از چهار اجزاء است مدل تجاری سبک شرکت هدف آن رقابت است. همان‌طور که توسط پورتر بیان شده است (۱۹۸۵)، و همچنین (تریسی و ویرسما ۱۹۹۵)، شرکت‌های موفق دقیقاً برتری دارند یکی از اجزاء مؤلفه‌های مدل کسب و کار سبک وزن، درحالی‌که در بازار رقابتی است سه نفر دیگر اگر یک شرکت تصمیم بگیرد در بیش از یک جز اجزاء رقابت کند، غالباً این کار را می‌کند به دلیل سندرم «گیر افتاده در وسط» شکست می‌خورند. نمونه‌های معمولی خطوط هوایی ناموفق هستند که سعی کرد هم ارائه دهنده خدمات برتر و هم تخفیف دهنده باشد. توجه داشته باشید که تمرکز کنید در یک بعد مدل سبک تجاری تنها در تجارت معتبر است در سطح استراتژی، همان‌طور که می‌توان یک استراتژی شرکتی را طراحی کرد، یعنی یک استراتژی در سطح شرکت برگزاری، جایی که هر واحد تجاری استراتژی متفاوتی را اجرا می‌کند



شکل 5.1 بررسی اجمالی از فرآیند طراحی استراتژی

شکل 5,۱ نمای کلی فرآیند طراحی استراتژی

۵,۲,۱ مختصر استراتژی

قبل از شروع طراحی استراتژی جدید یا به‌روزرسانی استراتژی موجود، استراتژی مختصر دامنه و هدف اصلی فرآیند طراحی استراتژی را تعریف می‌کند، که شامل موارد زیر می‌شود:

- لیست تمام ذینفعانی که باید در نقاط مختلف درگیر شوند جدول زمانی روند طراحی استراتژی،
 - اجرای یک فرهنگ پرورش نوآوری و خلاقیت،
 - تعیین بودجه و جدول زمانی خام،
 - درک ظرفیت شرکت برای کنترل تغییرات و ارزیابی پتانسیل خطرات اساسی تصمیمات استراتژیک برای اتخاذ
 - شناسایی صنعت هدف که شرکت انتظار رقابت در آن را دارد و
 - تعریف اصول راهنمایی که باید استراتژی تدوین شده بر اساس آن‌ها باشد مستقر.
- در تقابل با رویکردهای معمول مدیریت پروژه، مختصر استراتژی است کوتاه و مختصر برای جلوگیری از محدود کردن بی‌مورد طراحی استراتژی روند. در خلاصه استراتژی باید از پیش‌بینی نتیجه احتمالی جلوگیری شود.

۵,۲,۲ درک محیط امروز

بازیگران کلیدی صنعت، رقبا و شرکت مشاهده می‌شوند و یافته‌ها با استفاده از چارچوب مدل کسب‌وکار سبک وزن مستند می‌شوند. با به‌کارگیری قانون ۲۰/۸۰ که اصل پارتو^۱ نیز نامیده می‌شود، تمرکز بر آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، قرار می‌گیرد و نه بر توصیف هر جزئیات کوچک. اثرات خارجی نظارتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و فناوری با استفاده از یک نمونه جداگانه از مدل کسب و کار سبک وزن مشاهده و مستند شده است. مثال صنعت پرداخت را با تمرکز بر دنیای خرید آنلاین در نظر بگیرید. شکل ۵,۲ محیط امروزی را با تمرکز بر چهار جزء مدل کسب و کار سبک وزن نشان می‌دهد، یعنی مشتریان، پیشنهادات، قابلیت‌ها و مالی. مشتریان به خرده‌فروشان که خدمات پرداخت را ارائه می‌دهند و خریدارانی که از خدمات برای پرداخت استفاده می‌کنند، تقسیم می‌شوند

^۱ قانون ۲۰/۸۰، همچنین به‌عنوان اصل پارتو شناخته می‌شود، بیان می‌کند که تقریباً ۸۰٪ از اثرات ناشی می‌شود از ۲۰٪ از علل. جوران اصل را پیشنهاد کرد و آن را به نام اقتصاددان ایتالیایی نامگذاری کرد ویلفردو پارتو، که در مقاله Cours d'économie politique. خود در سال ۱۸۹۶ به ارتباط ۲۰/۸۰ اشاره کرد.

مشتریان ما	پیشنهادات	توانمندی ها
<p>خرده فروشان به دنبال:</p> <ul style="list-style-type: none"> راه حل هایی که در خود ادغام می شوند سیستم مدیریت زنجیره تامین راه حل هایی که به طور گسترده ای پذیرفته شده اند خریداران هزینه های مربوط به جذابیت برای مشتریان خدمات کرده اند <p>خریداران به دنبال:</p> <ul style="list-style-type: none"> سهولت استفاده امنیت پذیرش توسط فروشگاه بر روی خط پشتیبانی توسط بانک ها کپیبه خط اعتباری 	<ul style="list-style-type: none"> صادر کنندگان کارت اعتباری، به طور عمدۀ بزرگ بازیکنان (ویزا، امریکن اکسپرس، مسترکارت، و غیره) شرکت های تکنولوژی جهانی راه حل های پرداخت مانند پی پال، اپل پی، سامسونگ پی خرده فروشان بزرگ، پیشنهاد خود را خدمات پرداخت بانک ها، بهره برداری از انتقال سیم خود را توانمندی ها راه حل های طاقچه با تمرکز بر خاص بازارها و / یا کانال های خاص 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط متقابل فناوری هایی مانند ان اف سی، بلوتوث پردازش تراکنش کارت سیم مسیریابی و پردازش طراحی تجربه کاربر رسیدن به هر دو به خرده فروشان و خریداران تسهیلات اعتباری
مالی		
<ul style="list-style-type: none"> قیمت گذاری مبتنی بر معامله قیمت گذاری بر اساس حجم قدرت قیمت گذاری بر اساس دسترسی اتوماسیون بالا و به حداقل رساندن هزینه های متغیر 		

شکل ۵،۲: مثالی گویا که بینش‌های کلیدی محیط امروزی پیرامون خدمات پرداخت را توصیف می‌کند، که عمدتاً بر تجربه خرید آنلاین تمرکز دارد.

توانایی‌ها

- ارتباط متقابل
- فن آوری هایی مانند NFC، پردازش معاملات کارت بلوتوث
- مسیریابی و پردازش سیم طراحی تجربه کاربر
- هم به خرده فروشان و هم به خریداران دسترسی پیدا کنید تسهیلات اعتباری پیشنهادها
- صادر کنندگان کارت اعتباری، عمدتاً بازیکنان بزرگ VISA، American Express، Mastercard و غیره
- شرکت‌های فناوری جهانی، ارائه دهنده راه‌حل‌های پرداخت مانند PayPal، ApplePay، SamsungPay
- خرده فروشان بزرگ، خدمات پرداخت خود را ارائه می‌دهند
- بانک‌ها، از قابلیت‌های انتقال سیم خود بهره‌برداری می‌کنند
- راه‌حل‌های منحصربه‌فرد با تمرکز بر بازارهای خاص و / یا کانال‌های خاص

مشتریان

خرده فروشانی که به دنبال این هستند:

- راه‌حل‌هایی که در سیستم مدیریت زنجیره تأمین خود ادغام می‌شوند راه‌حل‌هایی که به‌طور گسترده‌ای مورد قبول هستند
- خریداران
- هزینه‌های مربوط به جذابیت مشتری ارائه‌شده است
- خریدارانی که به دنبال:
- سهولت استفاده امنیت
- پذیرش توسط فروشگاه‌های آنلاین پشتیبانی شده توسط بانک‌ها ارائه خط اعتباری

اعتبارات

- قیمت‌گذاری مبتنی بر معامله قیمت‌گذاری بر اساس حجم
- قدرت قیمت‌گذاری بر اساس دسترسی
- اتوماسیون بالا، به حداقل رساندن هزینه‌های متغیر

۵,۲,۳ شناسایی روند صنعت

ابزارهای مختلف تفکر طراحی برای شناسایی روندهای اصلی صنعت در طول استفاده می‌شود چهار بعد:

- مشتریان
- نوآوری
- قابلیت‌ها
- عوامل خارجی

روندهای احتمالی صنعت با تلاش برای استخراج محیط امروزی شناسایی می‌شوند به آینده روندهای شناسایی شده ممکن است در بین خود ناسازگار باشند و احتمال وقوع باید با آن‌ها مرتبط باشد. آن‌ها پیش‌بینی‌هایی از آینده را باید در نظر گرفت. به‌عنوان مثال روندهای توانایی در مثال پرداخت نشان داده‌شده است، ممکن است به‌عنوان مثال باشد فناوری بلاک چین. روند دیگری که ممکن است مشخص شود تمایل به عرضه جهانی است، تمرکز بر روی مجموعه محدودی از ویژگی‌های اصلی، نه تنها راه‌حل‌های مجزا داخلی باهدف ارائه خدمات پرداخت سفارشی، از جمله انتقال سیم و مینی وام‌های سومر.

۵,۲,۴ انتخاب تمرکز استراتژیک شرکت

تمرکز استراتژیک شرکت بر اساس آنچه از مشاهدات در دو فرآیند در درک محیط امروزی (فرایند E در شکل ۵,۱) و شناسایی روندهای بازار (فرایند T در شکل ۵,۱) آموخته شده است، تعیین می‌شود. تمرکز استراتژیک بر مؤلفه سبک وزن مدل کسب و کار است که شرکت می‌خواهد در آن رقابت کند. این شامل این است که آیا مزیت رقابتی باید بر اساس متفاوت بودن یا برتر بودن باشد. ویژگی‌های کلیدی سه مؤلفه دیگر نیز به‌عنوان بخشی از تمرکز استراتژیک انتخاب شده استخراج و مستند شده است. در انتهای لایه پایه، شرکت باید به‌وضوح تشخیص دهد که کجا می‌خواهد مزیت رقابتی خود را توسعه دهد و چرا. جزئیات مربوط به "چگونگی" باید مشخص شود.

۵,۳ لایه مدل کسب‌وکار

لایه مدل کسب و کار فرآیند طراحی استراتژی باهدف تعریف جنبه‌های استراتژیک مورد نیاز شرکت برای انجام موفقیت آمیز تجارت است. تمرکز بر شرکت است، نه صنعت، رقبا، آن، یا محیط خارجی. جنبه‌های استراتژیک کسب و کار به‌طور کلی مورد توجه قرار می‌گیرد. لایه مدل کسب و کار چهار مرحله متدولوژی تفکر طراحی را دنبال می‌کند، به‌ویژه مشاهده و یادگیری با نگاه به عقب و طراحی و اعتبارسنجی با نگاه به جلو.

۵,۳,۱ مشاهده

فرآیند مشاهده O به‌جای عدم تمرکز، مشاهدات پیرامون تمرکز استراتژیک را که در لایه پایه تعریف شده است، هدف قرار می‌دهد. مشاهده می‌خواهد پایه‌ای را برای یادگیری اینکه چه نیازهای مشتری برآورده نشده یا به روش ناکافی برآورده نشده‌اند و چه کارهایی که باید انجام شوند مرتبط هستند، ایجاد کند. مشاهده نباید با مرحله تحلیل استراتژی سنتی، با تمرکز بر اندازه بازار اشتباه گرفته شود. هدف مشاهده غیرفعال پاسخ دادن به سؤال «چه چیزی» است و اغلب با مصاحبه‌هایی پیرامون سؤالات «چرا» برای تعمیق درک دنبال می‌شود. مثال فروشگاه سخت افزاری را در نظر بگیرید که می‌خواهد استراتژی خود را در بعد مالی مجدداً متمرکز کند، به‌ویژه رقابت برای برتری در مدیریت هزینه‌های خود برای مطابقت باقیمت‌های رقبا. یکی از ابعاد اصلی هزینه، خدمات و پشتیبانی ارائه شده در طول سفر تصمیم‌گیری مشتری است. مشاهده غیرفعال شامل شناسایی این است که چه زمانی و چرا مشتریان به دنبال حمایت انسانی هستند، با تمرکز بر روی «چه» سؤال، یعنی مشتریان چه چیزی می‌خواهند بدانند؟ در مرحله بعدی، ناظر تلاش می‌کند تا بفهمد «چرا» مشتریان با انجام مصاحبه‌های قوم‌نگاری به دنبال حمایت انسانی هستند. آیا به این دلیل است که هیچ منبع دیگری از اطلاعات در دسترس نیست؟ یا این به دلیل عدم درک است؟ یا حتی به دلیل نیاز عاطفی به اعتماد انسان است؟

کلید مشاهده موفقیت آمیز، اجتناب از تفسیر یافته‌ها، اولویت بندی آن‌ها یا تلاش برای یافتن راه حل برای نقاط درد مشاهده شده است. مشاهده باید خنثی باشد و فقط بر جنبه‌های منفی متمرکز نباشد. مشاهدات مثبت به همان اندازه مهم هستند. علاوه بر مشاهده بر اساس تمرکز استراتژیک انتخاب شده، فرآیند مشاهده باید برای به دست آوردن اطلاعات در مورد عوامل خارجی مانند محدودیت‌های نظارتی استفاده شود. از نظر اصطلاحات ریاضی، سؤالی که باید پاسخ داده شود این است که "آیا محدودیت‌ها الزام آور هستند یا هنوز سستی وجود دارد؟" استفاده از گروه‌های متمرکز برای تصمیم‌بینش‌ها و نتایج مشاهده شده از مصاحبه‌ها و انجام تحقیقات ثانویه برای شناسایی استدلال‌های پشتیبان یا متناقض مرتبط با یافته‌ها تمرین خوبی است.

در حالی که هنوز بر گذشته تمرکز می‌کند، فرآیند یادگیری L نه تنها به درک آنچه مشاهده شده است، بلکه همچنین به دست آوردن بینش‌های منحصر به فردی است که ممکن است برای یک مزیت رقابتی مورد بهره برداری قرار گیرد. یک محور یادگیری شامل جداسازی بینش‌های مرتبط از بینش‌های نامربوط است. دانش از مشاهدات استخراج شده، ساختار یافته و مرتبط با عناصر مختلف مدل کسب و کار است. بینش‌ها فراتر از تفکر طراحی مشتری محور یا انسان محور است. آن‌ها همچنین به فعالیت‌های غیر مشتری مربوط می‌شوند، مانند قابلیت‌های مشاهده‌شده، فناوری‌های منحصربه‌فرد، یا چالش‌های متمایز شناسایی‌شده در هنگام تلاش برای رسیدگی به کارهایی که باید انجام شوند، از جمله سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌ها. بسته به دانش به دست آمده، مشاهدات غیرفعال بیشتری ممکن است پس از مصاحبه‌های قوم‌نگاری مورد نیاز باشد. چنین تکرارهایی بخشی از فرآیند طراحی استراتژی هستند و نباید معنای منفی داشته باشند. مثال دوباره مثال فروشگاه سخت افزار را در نظر بگیرید. فرض کنید مشاهده کرده‌اید که مشتریان پس از صرف زمان در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف برای خرید یک ابزار معین و قبل از تصمیم‌گیری نهایی برای خرید، از کمک انسانی درخواست می‌کنند. پرسش‌های کلیدی که از کمک‌های انسانی پرسیده می‌شود، مربوط به ویژگی‌های خاص ابزارهایی است که مشتری در مجموعه مدنظر خود گنجانده است. ابتدا، استفاده از چارچوبی برای ساختار دادن اطلاعات به دست آمده، در این مورد، با استفاده از مصرف‌کننده مک‌کینزی، ایده درستی است. چارچوب سفر تصمیم‌گیری (کورت^۱ و همکاران ۲۰۰۹). دانش از مشاهدات با نداشت مشاهده شده بر روی چارچوب انتخاب شده استخراج می‌شود. این می‌تواند شامل مشتریانی باشد که به دنبال اطلاعات مقایسه‌ای و عینی در مورد جایگزین‌های ابزاری هستند که هنوز شناسایی نشده‌اند. مشتریان ممکن است به فروشنده انسانی اعتماد کنند تا آن اطلاعات را به روشی عینی در دسترس آن‌ها قرار دهد. یک مشاهده ممکن است نشان دهد که آیا موضوع مربوطه کمبود اطلاعات در دسترس، پیچیدگی آن، یا عینی بودن فروشنده است. دانش به دست آمده در مورد عدم در دسترس بودن یا کیفیت متوسط اطلاعات با عنصر پیشنهاد ارزش همراه است که علاوه بر چارچوب خاص انتخاب شده بر روی مدل کسب و کار دقیق نگاشت می‌شود. مشتریان بیشتر بر جنبه اعتماد انسانی تمرکز می‌کنند تا اطلاعات واقعی که با عناصر ارتباط با مشتری در مدل تجاری دقیق ترسیم می‌شود. دانش آموخته شده نسبت به تمرکز استراتژیک انتخاب شده در چشم انداز قرار می‌گیرد. شکل ۵,۳ دانش به دست آمده ممکن را نشان می‌دهد که بر روی چارچوب مدل کسب و کار دقیق نگاشت شده است. توجه داشته باشید که هدف فرآیند یادگیری شناسایی راه‌حل‌های مسائل بالقوه نیست، بلکه درک کارهایی که باید انجام شوند و علل اصلی چالش‌های شناسایی‌شده است. در حالت ایده آل، نتایج یادگیری تمام عناصر مدل کسب و کار دقیق را پوشش می‌دهد. آن‌ها حداقل باید همه عناصری را که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به تمرکز استراتژیک انتخاب شده، ارزش پیشنهادی، و عناصر محصولات و خدمات مرتبط هستند، پوشش دهند. به عنوان مثال، اگر تمرکز استراتژیک انتخاب شده مشتریان باشد، دانش آموخته شده باید بخش‌های مشتری، کارهایی که باید انجام شود، ارتباط با مشتری و عناصر تحویل مشتری را پوشش می‌دهد. در مواردی که مشاهدات و دانش حاصل از آن نتوانند بینش‌های مرتبط را ارائه دهند، باید تکرارهای اضافی مشاهده و یادگیری انجام شود، یا تمرکز استراتژیک انتخاب شده در طول لایه پایه مورد بازبینی مجدد قرار گیرد.

¹ Court

گزاره ارزش

- فرض می‌کند پشتیبانی از پیش فروش بخشی از این پیشنهاد است
- به دنبال درک از منحصربه‌فرد نیازهای آن‌ها است
- به دنبال ارزان‌ترین قیمت فروشگاه در محدوده سفر مناسب است ارتباط با مشتری
- قبل از خرید نیاز به دیدن و لمس ابزار دارد
- برای اطمینان از برآورده شدن نیازها قبل از خرید به دنبال مشاوره هستید
- تجربه پشتیبانی از فناوری / برنامه مبتنی بر برنامه را دارد قسمت مشتریان
- از نظر هزینه، اما ضعیف نیست
- آگاهی از خصوصیات موردنظر
- تصمیم‌گیرنده منطقی
- کاملاً آگاه و باهوش فناوری

پیشنهادها

- تأمین‌کنندگانی که ابزارهای متنوع متناسب با نیازهای خاص را ارائه می‌دهند
- در دسترس بودن ابزار مهم است مارک مربوط نیست تحویل مشتری
- نوع مشتری پیاده روی
- می‌خواهد پس از تصمیم‌گیری با این ابزار، خرید و ترک کند مشاغل مشتری برای انجام
- برای انجام یک کار خاص به ویژگی‌های خاصی نیاز دارد
- تصمیم خرید بر اساس نیاز برآورده شده بر اساس قیمت است

<p>بخش های مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> هزینه-هوسیار, اما فقیر نیست دانش از ویژگی های به دنبال پس از تصمیم گیرنده منطقی به خوبی مطلع و با تجربه تکنولوژی زرنگ و دانا 	<p>ارتباط با مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> نیاز به دیدن و لمس ابزار قبل از خرید به دنبال مشاوره قبل از خرید به اطمینان از نیازهای به طور موثر ملاقات کرد دارای تجربه یا تکنولوژی/ پشتیبانی مبتنی بر برنامه 	<p>گزاره ارزش</p> <ul style="list-style-type: none"> فرض پشتیبانی قبل از فروش بخشی از پیشنهاد به دنبال درک از منحصر به فرد از نیازهای خود به نظر می رسد برای ارزان ترین در فروشگاه! قیمت در محدوده سفر مناسب و معقول
<p>مشاغل مشتری به انجام می شود</p> <ul style="list-style-type: none"> نیاز به ویژگی های خاص برای انجام یک پیاده روی در نوع مشتری شغل خاص تصمیم خرید بر اساس قیمت است نیازهای داده شده ملاقات کرد 	<p>تحويل مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> نیاز به ویژگی های خاص برای انجام یک پیاده روی در نوع مشتری شغل خاص می خواهد به خرید و ترک با ابزار وقتی تصمیم خود را گرفتند 	<p>پیشنهادات</p> <ul style="list-style-type: none"> به نفع تامین کنندگان بزرگ است انواع ابزار سازگار با خاص نیازها در دسترس بودن ابزار مهم است نام تجاری مربوط نیست

شکل ۵,۳ نداشت مشاهدات از مصاحبه‌های مردم نگاری بر روی مدل تجاری دقیق تمرکز بر مشتری و پیشنهادها (نشان داده نشده است: توانایی‌ها و بینش مالی)

۵,۳,۳ طراحی

سومین فرآیند لایه مدل کسب و کار، در طول فرآیند طراحی D، آینده نگر است. با شروع با پوشش عناصر مرتبط با تمرکز استراتژیک، گزینه‌های قابل دوام مدل تجاری دقیق هدف شرکت طراحی می‌شود. بینش به دست آمده از فرآیند یادگیری L به‌عنوان یک نقطه مرجع عمل می‌کند. اگرچه هدف محدود کردن خلاقیت نیست، گزینه‌های مدل کسب‌وکار طراحی شده باید با تمرکز استراتژیک انتخاب شده همخوانی داشته باشند. به‌عنوان مثال، اگر تمرکز استراتژیک به‌عنوان رقابت بر سر قیمت تعریف شود، پیشنهاد یک مدل کسب و کار بر اساس رویکرد پشتیبانی پیچیده و گران قیمت پس از فروش برای عنصر تحويل مشتری، منطقی نیست. ترجیحاً اجرای استراتژی تخفیف یا تمرکز بر قابلیت‌های کاهش هزینه است. روندهای شناسایی شده در طول تجزیه و تحلیل لایه پایه به‌عنوان دستورالعملی برای تمرکز بر خلاقیت و ایده در طول فرآیند طراحی عمل می‌کنند. D. به‌طور مشابه، عوامل خارجی باید به‌عنوان فرصت‌های بالقوه برای بهره‌برداری به‌جای محدودیت درک شوند. مثال قبلی فروشگاه سخت افزار را دوباره در نظر بگیرید. یکی از دانش‌های به‌دست‌آمده این است که برخی از مشتریان به دنبال پاسخی از فروشندگان انسانی برای سؤالات خاص مربوط به مقایسه ویژگی‌های ابزار خرید هستند. یکی از انتخاب‌های طراحی، با توجه به تمرکز استراتژیک مالی، تمرکز بر بخش‌های مشتری است که نیازی به پشتیبانی پیش فروش انسانی ندارند. از طرف دیگر، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که پشتیبانی‌های سفارشی پیش فروش را ارائه دهد و در عین حال به‌عنوان خرده فروش با تخفیف باقی بماند. اینجاست که به خلاقیت واقعی نیاز است. یک مکانیسم پشتیبانی پیش فروش مبتنی بر کیوسک مبتنی بر هوش مصنوعی، یا حتی یک ربات مستقل، می‌تواند جایگزین انسان‌ها برای ارائه پشتیبانی پیش از فروش به مشتریان شود. این امر باعث جلوگیری از هزینه‌های بیش از حد مرتبط با تکیه بر پرسنل انسانی برای پشتیبانی پیش از فروش می‌شود. ایده دیگر می‌تواند این باشد که پس از تأیید تمایل مشتری به پرداخت هزینه، هزینه پشتیبانی پیش فروش انسانی را دریافت کنید. در پایان فرآیند طراحی، شرح کاملی از

نمونه اولیه مدل کسب و کار دقیق باید در دسترس باشد. علاوه بر این، همه عناصر باید از نظر سازگاری بین یکدیگر بررسی شده باشند. به عنوان مثال، اگر ارزش پیشنهادی ارائه شده باشد، باید با یک عنصر شغلی مشتری که باید انجام شود در سمت مشتری و همچنین فعالیت‌های حداقل یکی از سه عنصر فعالیت مدل کسب و کار تفصیلی مطابقت داشته باشد. مجدداً، اگر شرح مدل کسب و کار دقیق ناقص یا ناسازگار باشد، لازم است که فرآیندهای مشاهده و یادگیری مجدداً تکرار شود یا حتی لایه پایه مورد بررسی قرار گیرد.

۴,۳,۵ اعتبار سنجی

مفروضات ساخته شده در طول فرآیند طراحی در طول فرآیند اعتبار سنجی V توضیح داده می‌شوند. آن‌ها به عنوان فرضیه استراتژی رسمی قابل آزمایش مجدد فرموله می‌شوند. مدیران اجرایی و استراتژیست‌ها اغلب مفروضات غیرقابل توجهی را بدون آگاهی انجام می‌دهند. فرضیه‌ای که روی کاغذ منطقی به نظر می‌رسد، اغلب در آزمون «واقعیت» مردود می‌شود. بنابراین، مهم است که همه مفروضات فرموله شده زیربنای گزینه‌های مدل کسب و کار طراحی شده در یک محیط دنیای واقعی را آزمایش کنیم. برای انجام این کار، آزمایشات باید توسعه و انجام شود. به جای تأیید مفروضات با استفاده از تئوری آماری، هدف باید ۵,۳ لایه مدل کسب و کار ۷۱ شناسایی آنچه می‌تواند مفروضات را شکست دهد باشد. اعتبار سنجی فرضیه در استراتژی شامل یافتن عیوب غیرمنتظره به جای تأیید موارد بدیهی است. توجه به این نکته مهم است که مفروضاتی که برای هر عنصر در مدل کسب و کار تفصیلی ایجاد می‌شود، و همچنین مفروضاتی که در زمینه روابط و تعاملات بین عناصر وجود دارد، باید اعتبار سنجی شوند. برای مثال، اگر مدل کسب و کار طراحی شده بر ارائه یک ارزش پیشنهادی خاص به یک بخش مشتری خاص متمرکز باشد، تأیید وجود رابطه با مشتری برای پیوند دادن بخش مشتری به ارزش پیشنهادی کلیدی است. مثال هنگام در نظر گرفتن مثال فروشگاه سخت افزار، نمونه اولیه مدل کسب و کار طراحی شده فرض می‌کند که پشتیبانی پیش فروش می‌تواند توسط کیوسک‌ها یا ربات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی با هزینه‌ای قابل توجه کمتر از هزینه کارشناسان فروش محصولات انسانی ارائه شود. سه فرض کلیدی زیربنای این انتخاب طراحی عبارتند از:

(۱) مشتریان مکانیسم‌ها یا ربات‌های پشتیبانی پیش فروش را به عنوان جایگزینی برای متخصصان پیش فروش انسانی، با فرض همان سطح کیفیت پشتیبانی پیش‌فروشی که توسط انسان‌ها ارائه می‌شود، می‌پذیرند.

(۲) مکانیسم‌ها یا ربات‌های سبک کیوسک، که توسط فناوری هوش مصنوعی پشتیبانی می‌شوند، می‌توانند پشتیبانی پیش فروش را در سطح کیفی که توسط مشتریان به عنوان معادل انسان‌ها پذیرفته می‌شود، ارائه دهند.

(۳) ربات‌های پشتیبان پیش‌فروش را می‌توان با هزینه‌ای کم ساخته یا خریداری کرد و آموزش داد تا از تمرکز استراتژیک تخفیف دهنده پشتیبانی کند.

مفروضات باید به ترتیب افزایش پیچیدگی اعتبارسنجی و ارتباط با اعتبار نمونه اولیه مدل کسب و کار اولویت بندی شوند. یک کیوسک ماکت یا ربات می‌تواند برای آزمایش فرض اول ساخته شود و به سؤالات مشتری از راه دور توسط یک انسان بدون اینکه مشتریان بدانند پاسخ دهد. این اجازه می‌دهد تا آزمایش شود که آیا مشتریان مکانیسم‌های کیوسکی یا ربات‌ها را به جای انسان می‌پذیرند یا خیر، در همان سطح کیفیت پشتیبانی پیش از فروش. هدف مرحله اعتبارسنجی شکست سریع برای موفقیت سریع‌تر است، در حالی که از دوام مدل کسب و کار دقیق اطمینان حاصل می‌کند.

۵,۴ لایه رقابت

اگر چه بسیار مهم است، تمرکز استراتژیک و گزینه‌های مدل کسب و کار دقیق تنها دو جنبه از آن چیزی است که یک استراتژی موفق را تعریف می‌کند. ویژگی سوم شامل تعیین و درک موقعیت شرکت در محیط رقابتی آن است. لایه رقابتی فرآیند طراحی استراتژی شامل دو فرآیند عمده است:

(۱) اول، فرآیند رقابتی G درک چگونگی هدف شرکت در رقابت و تمایز خود از هم‌تایان را تعیین می‌کند و برای واکنش‌های رقیب بالقوه آماده می‌شود.

(۲) دوم، استراتژی توسعه‌یافته از طریق فرآیند K به‌گونه‌ای که مدیران و کارکنان آن را درک می‌کنند، در حالی که جزئیات کافی برای پشتیبانی از اجرای استراتژی ارائه می‌کند، منتقل می‌شود.

۵,۴,۱ درک منظر رقابتی

هسته اصلی درک موقعیت رقابتی شرکت، پنج سؤال پورتر در مورد رقابت در استراتژی است (پورتر ۱۹۹۶؛ ماگرتا ۲۰۱۲). آن‌ها در طول فرآیند رقابتی G برای شناسایی مزیت رقابتی شرکت پاسخ داده می‌شوند. این بدان معناست که

- شناسایی عناصر ارزش پیشنهادی متمایز مدل کسب و کار تفصیلی،

- تکیه بر یک زنجیره ارزش مناسب در عناصر فعالیت مدل کسب‌وکار تفصیلی،

- انتخاب‌ها یا معاوضه‌هایی که با رقبا در کل کسب‌وکار تفصیلی متفاوت است. مدل،

- حصول اطمینان از اینکه انتخاب‌های انجام شده به یکدیگر وابسته هستند و از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند، و

- ارائه نوعی تداوم در طول زمان. مثال در مثال فروشگاه سخت افزار، ارزش پیشنهادی متمایز و همچنین مبادلات انجام شده مبتنی بر ارائه قیمت‌های تخفیف خورده همراه با توصیه‌های پیش فروش است که در فروشگاه‌های سخت افزاری تخفیف دار رقیب یافت نمی‌شود. زنجیره ارزش متناسب با استفاده و تکیه بر هوش مصنوعی و ربات‌ها برای ارائه مشاوره پشتیبانی می‌شود. وابستگی متقابل، یا آنچه پورتر آن را «مناسب» می‌نامد، با گنجاندن توصیه‌های پیش فروش در فرآیند پشتیبانی از سفر تصمیم‌گیری مشتری، که عمدتاً بر اساس قیمت است، تضمین می‌شود. از آنجایی که اساس استراتژی، که به‌عنوان یک تخفیف تلقی می‌شود، تغییر نمی‌کند، نیاز به تداوم در طول زمان تضمین می‌شود.

درک موقعیت شرکت در چشم‌انداز رقابتی، نه تنها برای شرکت‌هایی که استراتژی‌هایی با قدرت صنعتی خاص اجرا می‌کنند، بلکه برای آن دسته از شرکت‌هایی که قصد دارند بازارشان را مختل کنند، حتی شرکت‌های نوپا، مهم است. علاوه بر این، نظریه بازی (مورگن استرن و وون نئومن ۱۹۴۷؛ استرافین ۱۹۹۳؛ قماوات ۱۹۹۷)، از جمله قضیه تعادل نش و درختان بازی min-max، برای درک و پیش‌بینی اینکه چگونه سایر شرکت‌کنندگان صنعت ممکن است به تصمیمات استراتژیک خاص واکنش نشان دهند، استفاده می‌شود. درک و تقویت موقعیت رقابتی شرکت درک چالش‌های پیش روی یک انتخاب موقعیت‌یابی خاص برای شرکت‌هایی که استراتژی

اقیانوس آبی را اجرا می‌کنند (کیم و موبورن ۲۰۰۵)، یعنی استراتژی‌ای که عمده‌اً از طریق موقعیت‌یابی منحصر به فرد خود از رقابت اجتناب می‌کند، کمتر از شرکت‌هایی که در یک محیط شلوغ کار می‌کنند، حیاتی است. مثال دوباره مثالی از یک فروشگاه سخت‌افزاری را در نظر بگیرید که بر سر قیمت رقابت می‌کند. یک تمایز کلیدی پیشنهاد شده در استراتژی شامل ارائه پشتیبانی گسترده پیش از فروش با استفاده از مکانیسم‌ها یا روبات‌های کیوسکی است. با این حال، واکنش‌های رقبا و پیامدهای آن‌ها به این استراتژی باید قبل از تعهد به آن درک شود. جدول ۵،۱ چهار سناریو را نشان می‌دهد که واکنش‌های مورد انتظار مشتری و پیامدهای آن‌ها را برای استراتژی شرکت توصیف می‌کند. از این تحلیل می‌توان دو نتیجه گرفت. اول، ارزش درک شده توسط مشتریان از مشاوره، کلیدی است که آیا ارائه مشاوره پیش از فروش به‌عنوان تخفیف مناسب است یا خیر. دوم، با این فرض که مکانیسم سبک کیوسک یا توصیه ربات می‌تواند تکرار شود، قابلیت‌های برتر برای ارائه مشاوره برای رقابت با استراتژی پیشنهادی ضروری است. به‌جای تخصیص احتمالات به هر سناریوی واکنش رقیب، تحلیل به‌عنوان تحلیل بدترین حالت تعریف می‌شود.

جدول ۵،۱ چهار سناریو بررسی چگونگی واکنش رقبا به استراتژی تخفیف

نتیجه برای شرکت واکنش مشتری واکنش رقبا

- مشتریانی را جلب می‌کند که به دنبال مشاوره از رقبا هستند

- مشتریانی که این کار را نمی‌کنند مشاوره ارزش تغییر نمی‌کند - مشتریان باقیمت‌های مشابه تخفیف تعویض نمی‌شوند

- مشاوره به‌عنوان یک درک می‌شود

کالای رایگان که برخی از مشتریان برای آن ارزش قائل هستند - فقط در قیمت رقابت می‌کنند

- بدون جنگ قیمت فعال

۱- هیچ پشتیبانی از پیش فروش ارائه نمی‌شود

- موقعیت متفاوت در مقابل تخفیفان خالص امکان پذیر است

- مشتریانی را که فقط باقیمت خرید می‌کنند از دست می‌دهد

- مشتری محور را جذب می‌کند

در مورد ارزش پشتیبانی از پیش فروش - مشتریانی که فقط باقیمت خرید می‌کنند، از ارزان‌ترین خرده‌فروشی خرید می‌کنند

- مشتریانی که در فرآیند تصمیم‌گیری برای خرید خود به پشتیبانی پیش فروش اعتماد می‌کنند، چنین حمایتی را جستجو می‌کنند - رقابت از طریق جنگ قیمت

۲- هیچ پشتیبانی از پیش فروش ارائه نمی‌شود

- تبعیض قیمت در کیفیت پشتیبانی پیش فروش مشابه رخ می‌دهد

- مبتنی بر فناوری برتر

- مشتریان مشاوره را به‌عنوان کالای رایگان
کیفیت پشتیبانی قبل از فروش برخی از مشتریان را به خود جلب می‌کند (رقبا)
درک می‌کنند

- مشتریان بی‌تفاوت باقی می‌مانند

- برخی از مشتریان مبتنی بر فناوری را می‌پذیرند

پشتیبانی پیش فروش - در درجه اول در قیمت رقابت کنید

۳- پشتیبانی مشابه پیش فروش مبتنی بر فناوری را ارائه دهید

- مشتری باقیمت قابل مقایسه با رقا می‌رود

- نتیجه به پایداری استراتژی رقا (هزینه‌ها) و عدم تمایل نسبت به آن بستگی دارد

مبتنی بر فناوری

پشتیبانی پیش فروش - مشتریان ترجیح می‌دهند بر اساس انسان باشد

مشاوره مبتنی بر فناوری - در درجه اول در قیمت رقابت کنید

۴- پشتیبانی پیش فروش مبتنی بر انسان را ارائه دهید

n	نتیجه برای شرکت	l	واکنش مشتری	i	واکنش رقیب
(1)	مشتریان تغییر نمی کنند - مشتریان را جذب می - به دنبال تعویض مشاوره ها از رقبا مشتریانی که نمی توانند مشاوره ارزش نیست تعویض	مشتریان را جذب می - کنند در تخفیف مشابه قیمت مشاوره به عنوان یک درک - رایگان خوب است که برخی از ارزش مشتریان	- فقط رقابت در قیمت - بدون جنگ قیمت فعال بدون پشتیبانی قبل از فروش - پیشنهاد		
(2)	موقعیت متفاوت در مقابل تخفیف خالص ممکن است از دست می دهد مشتریان تنها - پشتیبانی قبل از فروش جذب مشتریان بر اساس - در ارزش درک شده از پشتیبانی پیش فروش	مشتریانی که فقط خرید می - کنند - در قیمت خرید از ارزان ترین خرده فروش مشتریان با تکیه بر - فروش در خرید خود را در قیمت فرایند تصمیم گیری خرید به دنبال چنین حمایت	- رقابت از طریق قیمت - جنگ بدون پشتیبانی قبل از فروش - پیشنهاد		
(3)	تعویض قیمت - در پیش فروش مشابه رخ می دهد کیفیت پشتیبانی برتر - مبتنی بر تکنولوژی کیفیت پشتیبانی قبل از فروش جذب برخی از مشتریان از رقبا	مشاوره به عنوان خوب رایگان مشتریان باقی می ماند - بی تفاوت برخی از مشتریان قبول - مبتنی بر تکنولوژی پشتیبانی پیش فروش	- درجه اول در قیمت رقابت - مشتریان درک - پیشنهاد مشابه مبتنی بر تکنولوژی پشتیبانی پیش فروش		
(4)	مشتری به تغییر - خواهد کرد رقابت با قیمت قابل مقایسه - نتیجه بستگی دارد پایداری از استراتژی رقبا و بی میلی (هزینه) به سوی مبتنی بر تکنولوژی پشتیبانی پیش فروش	مشتریان ترجیح می دهند - مبتنی بر انسان بیش از مشاوره مبتنی بر تکنولوژی	- درجه اول در قیمت رقابت - پیشنهاد مبتنی بر انسان - پشتیبانی پیش فروش		

جدول ۵،۱ نشان داده شده است چهار سناریو که واکنش های انتظار مشتری و پیامدهای آن را توصیف می کنند استراتژی

از این تحلیل می توان دو نتیجه گرفت. اول، ارزش مشتری درک شده از این توصیه مهم است که آیا ارائه مشاوره قبل از فروش به عنوان تخفیف مناسب است. دومین، با این فرض که یک سازوکار به سبک کیوسک یا توصیه های ربات قابل تکرار است، توانایی های برتر برای ارائه مشاوره برای رقابت با استراتژی پیشنهادی لازم است. به جای اختصاص دادن احتمالات به هر سناریوی واکنش رقبا، تجزیه و تحلیل تعریف شده است به عنوان یک تجزیه و تحلیل در بدترین حالت اولین مرحله فرآیند، پاسخ دادن به پنج سؤال پورتر، یک مرحله طراحی است درحالی که مرحله دوم، تجزیه و تحلیل موقعیت رقابتی شرکت با استفاده از تئوری بازی، بر اعتبار سنجی تمرکز دارد. یافته های مراحل اولیه فرایند طراحی استراتژی ممکن است منجر به تکرار مراحل قبلی برای انجام تنظیمات حفظ شده شود مدل تجاری دقیق و اعتبار مجدد استراتژی تجدیدنظر شده.

۵,۴,۲ برقراری ارتباط

دومین فرآیند لایه رقابت و مرحله نهایی فرآیند طراحی استراتژی، فرآیند ارتباط K است. نتایج سه لایه را خلاصه می‌کند:

توانایی‌ها

- # روبات ارائه دهنده پشتیبانی پیش فروش

- به‌درستی به سؤالات پیش فروش پاسخ داده است پیشنهادها

فروش / بازدید از مشتری سهم بازار

رشد مشتریان

درخواست پشتیبانی / فروش قبل از فروش

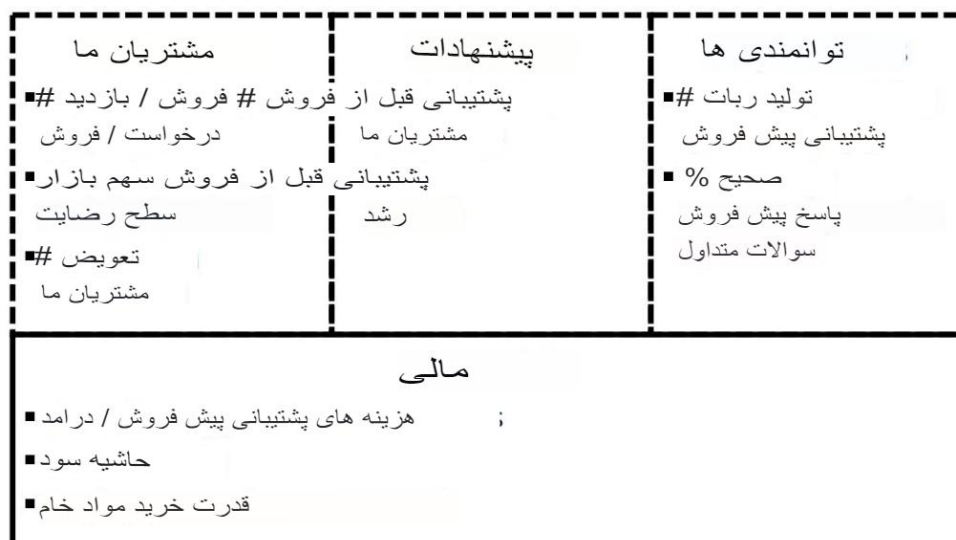
سطح رضایت از پیش فروش را پشتیبانی می‌کند

تغییر مشتری

امور مالی

پیش فروش هزینه / درآمد حاشیه سود

قدرت خرید مواد اولیه



شکل ۵,۴ شرح نمونه بینش مدل کسب‌وکار مورد استفاده در ابلاغ استراتژی

(۱) تمرکز استراتژیک از لایه پایه.

(۲) مدل کسب و کار تفصیلی هدف حاصل از لایه مدل کسب و کار.

(۳) بینش رقابت به دست آمده از لایه رقابت.

بسته به فرهنگ شرکت، چشم انداز، مأموریت و بیانیه‌های ارزشی ممکن است مشتق شده و در ارتباطات استفاده شود. شرکت‌هایی که به استراتژی‌های کلیدی مبتنی بر شاخص عملکرد عادت دارند، ممکن است استراتژی توسعه‌یافته را با اختصاص مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد کلیدی به هر یک از عناصر سبک‌وزن مدل کسب‌وکار خلاصه کنند.

منابع

- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey.
- McKinsey Quarterly (3)
- Dorst, K. (2015). Frame innovation. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ghemawat, P. (1997). Games businesses play: Cases and models. Cambridge, MA: MIT Press. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Morgenstern, O., & von Neumann, J. (1947). The theory of games and economic behavior.
- Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York, NY: The Free Press. Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
- Straffin, P. D. (1993). Game theory and strategy. Rhode Island, NJ: American Mathematical Society.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. New York, NY: Perseus Books

بخش سوم: ایجاد پایه گذاری به منظور دستیابی به استراتژی موفق

فصل ششم: شناخت محیط صنعت و مفاهیم مرتبط با استراتژی

محیط همه چیزهایی است که من نیستم - آلبرت اینشتین

طراحی سریع یک استراتژی جدید و یا شناسایی تغییرات در استراتژی موجود با تکیه بر گزینه، اغلب اوقات راه حل موفق و مناسبی را در پی نخواهد داشت. شروع فرآیند طراحی استراتژی با استفاده از شناخت محیط که در آن اهداف شرکت، رقابت در جنبه های مختلف بوده، حائز اهمیت است. چهار دیدگاه اصلی وجود دارد و باید در نظر گرفته شوند:

(۱) مشتریان و مشاغل مربوط به آنها

(۲) در نظر گرفتن صنعت به صورت کلی و شرکای مربوط به آن

(۳) شرکت و قابلیت های آن

(۴) محدودیت های پیرامونی محیطی اعمال شده به وسیله شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و محیطی.

در نظر گرفتن هر یک از رقبا به صورت جداگانه در این مرحله ضروری نمی باشد مگر اینکه موقعیت آنها برتر باشد. ضمن تجزیه و تحلیل و شناخت این دیدگاه ها داشتن نگرش گذشته نگر، به درس های آموخته شده، و آینده نگر، مبتنی بر گرایش و وضعیت، حائز اهمیت است. بر همین اساس ترکیبی از مشاهدات اکتشافی و مراحل تأیید کننده یادگیری، تمرکز بر روی مرتبط ترین دیدگاه را تضمین می کند. مشاهده و یادگیری بر روی شناخت به عنوان پایه ایده پردازی و خلاقیت تمرکز کرده است. هدف اثبات آماری یا نظری نمی باشد. چالش اصلی پیش رو نه تنها مواجه شدن با دیدگاه های بسیار کوچک بلکه سردرگمی در انبوهی از اطلاعات است. هدف از شناخت محیط شناسایی داده های هوشمند بجای داده های بزرگ است. موفقیت به جلوگیری از خطای تجزیه و تحلیل بیش از مقدار مورد نیاز در بسیاری از روش های توسعه یافته استراتژی سنتی بستگی دارد.

بررسی محیط، قسمتی از لایه بنیادی فرآیند طراحی استراتژی، باهدف ایجاد پایه گذاری که با استفاده از آن یک استراتژی موفق به دست می آید انجام می شود. این موضوع دیدگاه هایی را به صورت زیر فراهم می کند:

- هدایت مشاهدات و طراحی اکتشافی، نگرش واگرایی گام های روش تفکر طراحی

- پرهیز از اضافه کردن مقادیر فاقد ارزش، بی فایده

- و فراهم کردن استدلال های پشتیبانی کننده در تصمیم گیری های متفاوت فرآیند طراحی استراتژی.

بررسی محیط صنعت باید به صورت یک سند مختصر یا حتی یک پوستر A0 که بتواند گروه طراحی را در طول تمامی فرآیند توسعه استراتژی همراهی کند باشد و به صورت زیر بکار بروند:

- بررسی مداوم واقعیت

- و منبعی برای ایده‌های جدید

۶,۱ بررسی محیط کنونی

فرآیند بررسی محیط فعلی بر روی شناخت ابعاد مختلف با تأثیر بر روی استراتژی شرکت‌های (اقتصادها) کنونی تمرکز دارد. هدف شناخت زمان حال بوده نه پیش‌بینی آینده. این موضوع دیدگاه خارجی را جهت بررسی و توصیف محیط موجود در برمی‌گیرد. شناخت محیط فعلی یکی از محدود فعالیت‌های فرآیند طراحی استراتژی است که می‌تواند منبعی خارجی برای متخصصان صنعت و یا مشاوران بدون تأثیر منفی بر روی بازده کلی باشد. حتی ممکن است برون سپاری سودمند نیز باشد، به دلیل اینکه تمایز و دیدگاه تازه ایی را فراهم می‌کند.

فرآیند E بررسی محیط کنونی

E1: شناخت مشتریان و مشاغل آنها

E2: نگاهی اجمالی به صنعت و وضعیت آنها از دیدگاه خارجی

E3: شناسایی قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت که به وسیله دنیای بیرونی ارزش گذاری و درک می‌شود.

E4: شناخت محدودیت‌های اعمال شده از طرف محیط بیرونی که به صورت موقعیت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و محیط می‌باشند.

۶,۱,۱ مشتریان و مشاغل انجام‌شده آنها

هدف از شناخت مشتریان و مشاغل انجام‌شده آنها دستیابی به بالاترین و وسیع‌ترین سطح شناخت از آنها، نحوه عملکرد آنها، میزان ارزش گذاری هریک و وجه تمایز هریک نسبت به یکدیگر در صنعت موردنظر است. اصطلاح مشتری به صورت گسترده ایی تعریف می‌شود به طوری که به صورت مشتری در صنعت موردنظر در مقایسه با شرکت در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر این مشتری شامل افراد غیر مشتری نیز است. در مقایسه با برون یابی آینده، تأکید بر روی شناخت حال حاضر بوده است. پنج مجموعه سؤال و پاسخ آنها در مرکز بررسی محیطی فرآیند طراحی استراتژی مشتریان و شغل آنها وجود دارد:

(۱) مهم‌ترین بخش‌های مربوط به مشتری در صنعت مورد هدف کدام بوده و اندازه آنها چقدر است؟ خصوصیات استراتژی تعیین کننده وجه تمایز بین هر یک از بخش‌های تعیین‌شده مربوط به مشتری چه است؟ چه کسی هنوز مشتری نمی‌باشد؟ مشتری‌های مخالف چه کسانی هستند؟ چه کسانی به عنوان مشتری نقدی می‌باشند؟

- (۲) مشتریان در هر بخش مربوط به مشتری چه مشکلاتی را در ارتباط با مسائل موجود بررسی و حل می‌کنند؟ نیازهای عاطفی و عقلانی مشتریان چه چیزهایی است؟ آن‌ها چه دردهایی را احساس می‌کنند؟ آن‌ها به دنبال چه دستاوردهایی می‌باشند؟
- (۳) چه مشخصه کلیدی، به‌عنوان مثال برند تجاری، تبلیغات، ارائه‌های تجاری یا تبلیغ به‌صورت عامیانه، روابط بین مشتری و شرکت کنندگان صنعت را تعیین می‌کند؟
- (۴) مشتریان چگونه پس از تصمیم برای خرید فرصت‌ها را ارزیابی می‌کنند؟ چه مشخصه‌های کلیدی همچون ویژگی‌ها، طراحی یا قیمت پیشنهادها تصمیم‌گیری در مورد خرید را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ کدام جنبه‌های احساسی بر روند تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد؟
- (۵) تصمیمات در مورد خرید و یا عدم خرید پیشنهادها چگونه گرفته می‌شود؟ آیا این تصمیمات منطقی، عاطفی، تحریکی، فردی یا جمعی نسبت به یک ویژگی مخصوص هستند؟ فرآیند تصمیم‌گیری برای خرید چه مقدار طول می‌کشد و چه کسی در چه نقشی (کاربر نهایی، سرایدار، مشاور، تصمیم‌گیرنده، مخرب و...) درگیر می‌شوند؟
- بجای شناسایی پاسخ‌های ممکن به این سؤالات، تمرکز باید بر روی سه پاسخ مرتبط به هریک از سؤالات با تمرکز بر روی ۸۰٪ از مشتریان باشد. تحقیقات ثانویه همانند گزارش‌های صنعت و ارائه‌های تجاری، اساس فاز اکتشافی تجزیه و تحلیل را تشکیل می‌دهند. مصاحبه با متخصصان طی مرحله دوم، فاز تأییدی، تجزیه و تحلیل انجام می‌شود.
- صنعت تلفن موبایل به‌عنوان نمونه ایی جهت نشان دادن نتیجه احتمالی بررسی مشتریان و شغل آن‌ها می‌توان در نظر داشت. سه بخش مهم مشتری که می‌توان شناسایی کرد به‌صورت زیر می‌باشند:
- متخصصان فناوری، افراد متخصص در فناوری، که برای سرویس داده موردنیاز بوده و به‌صورت تمام وقت آنلاین می‌باشند بیشتر از ویژگی‌های صوتی اهمیت دارند.
 - سنتی‌گرایان، که به‌طور اصلی مشتریان خصوصی بزرگسال بوده که به‌جایگاه تلفن همراه با بکار بردن برنامه‌های داده ایی مرتبط بها می‌دهند.
 - و شرکت‌هایی که کارمندان آن‌ها جهت پشتیبانی از فعالیت‌های تجاری خود به تلفن همراه وابسته هستند.

جدول ۶,۱ نمونه ایی از مشتریان محیط گذشته نگر و شغل مربوط به آن‌ها که تحلیل صنعت تلفن همراه است.

۱	بخش مشتری	فناوری‌ها	سنتی گرایان	شرکت‌های بزرگ
۲	مشاغلی که باید انجام شود، نیازها، احساس درد، آرامش پس از تجربه سختی	- از هیچ خبری بی‌خبر نماندن - تعامل از طریق پیام رسانی گروهی - مصرف چند رسانه ای (بازی، موسیقی، فیلم و غیره)	- برقراری تماس تلفنی - در دسترس بودن حین حرکت - بی‌توجه بودن	- تماس با مشتریان - دسترسی به داده و ابزارهای شرکت - در دسترس بودن در هر زمان
۳	ارتباطات	- برند - طراحی - ویژگی‌ها	- ارائه دهنده خدمات - حرف‌های عامیانه - مشاوره و خرید در فروشگاه	- خرید از طریق تهیه کردن - بهترین قیمت‌گذاری بر اساس مجموعه ای از ویژگی‌ها
۴	ارزیابی	- دوستان و نظرات آن‌ها - بررسی آنلاین	- تجربه با برند - مشاهده و بررسی هنگام خرید - پشتیبانی پیش از فروش در فروشگاه	- درخواست بر اساس پیشنهاد - لیست ویژگی‌های موردنیاز و ترجیح داده شده
۵	تصمیم‌گیری	- فشار گروه‌های یکسان - طراحی و ویژگی‌ها نقش اصلی را بازی می‌کنند - جستجو معامله پذیرفته شده	فروش سنتی داخلی فروشگاه‌ها	قیمت در مقابل ویژگی‌های تجاری

جدول ۶,۱ بازده احتمالی مشتریان و تحلیل شغل انجام شده آن‌ها را به‌طور خلاصه نشان داده است.

شایان ذکر است که بررسی محیط فعلی تحلیلی را در مورد اینکه چگونه و در کجا می‌توان در صنعت موردنظر به رقابت پرداخت را ایجاد نکرده است. هدف این محیط تعریف یک نقطه به‌صورت تکیه گاه است که با استفاده از آن می‌توان تصمیم‌گیری‌های مشاهدات و طراحی مراحل پیش رو فرآیند طراحی استراتژی را بنیان گذاری کرد. این محیط سؤالات کلیدی استراتژیک در مورد چگونگی متفاوت و یا متمایز

بودن نسبت به رقبا را پشتیبانی می‌کند. هم چنین در پاسخ به این سؤال مهم که برای چه بخش‌های مربوط به مشتریان و یا چه شغل‌هایی باید به رقابت پرداخت، نیز کمک کننده است.

پس از شناسایی بخش‌های مربوط به مشتری در صنعت موردنظر، تحلیل مشابه بر روی بخش‌های غیر مشتری، که در حال حاضر در صنعت ارائه نمی‌شوند، بدون وابستگی به دلیل خاص صورت می‌گیرد. هدف درک و شناخت صحیح این موضوع است که چرا برخی از افراد و یا شرکت‌ها مشتری صنعت مورد هدف نمی‌باشند. تأکید بر روی صنعت بوده نه شرکت‌های فردی. سه سؤال و پاسخ آن‌ها در قسمت مرکزی مربوط به بخش غیر مشتری مشتریان و تحلیل شغل مربوط به آن‌ها وجود دارد:

۱) مهم‌ترین صنعت غیر مشتری چه است؟ چه مشتریانی بسیار مخالف و بدون انگیزه می‌باشند؟ کدام غیر مشتریان مشتری بوده‌اند و پیشنهاد ارزشی صنعت را رد کرده‌اند؟

۲) به چه دلیل شغل‌های انجام‌شده توسط این صنعت خارج از محدوده و یا غیر مرتبط با غیر مشتری‌های تعیین‌شده بوده‌اند؟ چه ویژگی‌هایی سبب تبدیل شدن افراد مشتری به غیر مشتری شده است؟

۳) چه تغییراتی جهت تبدیل شدن افراد غیر مشتری به مشتری بودن آن صنعت لازم است؟

پاسخ به سؤالات از دیدگاه امروز و موضع گیری مشخص حائز اهمیت است و از حدس و گمان باید پرهیز شود.

به‌عنوان مثال به‌منظور درک بهتر این تحلیل، صنعت تلفن همراه را مجدداً در نظر بگیرید. یکی از بخش‌های مهم غیر مشتری مربوط به بازنشستگانی است که وقت خود را در خانه سپری می‌کنند. آن‌ها برنامه روزانه کاملاً مشخص داشته و اغلب اوقات از فناوری دوری می‌کنند. آن‌ها برای یادگیری چگونگی استفاده از تلفن همراه ارزش قائل نمی‌شوند به دلیل اینکه به‌ندرت از آن استفاده می‌کنند. دلیل اصلی برای تبدیل شدن غیر مشتری به مشتری‌های تلفن همراه منسوخ کردن تلفن‌های ساده قدیمی با جایگزینی خطوط ثابت قدیمی با راه‌حل‌های جدید انتقال صدا در بستر شبکه IP است. در چنین شرایطی تلفن همراه ممکن است گزینه ایی مناسب برای تلفن ویپ (VOIP) باشد. بخش دیگر غیر مشتری، کارمندان شرکت‌هایی هستند که ۱۰۰٪ از وقت خود را در اداره و استفاده از نرم‌افزار VOIP همچون Skype جهت برقراری تماس مستقیم با کامپیوترهای خود می‌کنند، است.

۶،۱،۲ چشم‌اندازهای بیرونی صنعت

پس از بررسی بخش‌های مشتری و کارهای انجام‌شده آن‌ها، شناخت کلی صنعت و ویژگی‌های افراد شرکت کننده در آن بسیار حائز اهمیت است. با شناخت محیط از دید مشتری تمرکز بر روی یک تصویر بزرگ بجای ویژگی‌های فردی رقبا که می‌توان آن را در مراحل بعدی مورد بررسی قرار داد اهمیت دارد. تحلیل ابعاد صنعت با مشخص کردن مرحله ایی که افراد شرکت کننده در صنعت در آن هستند و به‌صورت زیر می‌باشند، شروع می‌شود:

- مرحله مقدماتی. فروش کم، هزینه‌های زیاد به دلیل بالا بودن هزینه‌های معرفی، بدون هیچ سود.
- مرحله رشد. افزایش فروش، کاهش هزینه‌ها به دلیل صرفه جویی در مقیاس سازی، سودآوری محدود.

- مرحله کامل شدن. راکد شدن فروش، تمرکز بر روی کنترل هزینه‌ها، سودآوری از منبع پولی یا
 - مرحله کاهش. کاهش فروش، افزایش تأثیر هزینه‌های مشخص شده، کاهش سودآوری.
 - مرحله تحلیل صنعت باهدف پشتیبانی از مرحله بعدی ایده پردازی حول این موضوع است که چگونه ممکن است چرخه صنعت به‌وسیله استراتژی صنعت بکار برود.
- هنگامی که کامل شدن (بلوغ) شرکت کنندگان مشخص شد، تحلیل صنعت بر روی سه بعد مرتبط با غیر مشتری با پاسخ دادن به این سه سؤال تمرکز می‌کند:

(۱) چه پیشنهادهای ارزشمند و خدمات و محصولات مرتبطی صنعت را مشخص می‌کنند؟

(۲) کدام قابلیت‌ها از نظر فعالیت‌ها، دارایی‌ها و مهارت‌ها در مرکز ارائه ارزش‌های تعیین شده وجود دارند؟

(۳) از طریق کدام مکانیسم‌های درآمدزایی قابلیت پیشنهادها تضمین می‌شود؟

این سه سؤال به‌طور کامل مربوط به مطلوب بودن، امکان پذیر بودن و اجرایی بودن سؤالاتی هستند که در مرکز هر استراتژی وجود دارند. علاوه بر نوع سؤالات محیطی مربوط به مدل تجارت، سؤال چهارم نیز باید موردتوجه قرار بگیرد:

(۴) شرکای یک صنعت چگونه خود را از یکدیگر متمایز می‌کنند و چه چیزهایی پیشنهادهای ارزشی متفاوت را منحصر به فرد می‌کند؟

اگرچه می‌توان با یک تحلیل تمام عیار پنج نیرویی با استفاده از چهارچوب پورتر پاسخ به سؤال چهارم را مشخص کرد، بااین حال ارزش‌های افزوده شده در این مرحله از فرآیند طراحی استراتژی محدود خواهند بود.

به‌جای پاسخ به چهار سؤال مربوط به تحلیل محیط در تنظیم اولیه، فرآیند طراحی استراتژی بر روی ویژگی‌هایی متمرکز است که اهمیت بیشتری دارند. پاسخ‌ها باید مرتبط با شرکت کنندگان در صنعت که شرکت با آن‌ها به رقابت می‌پردازد باشد یعنی:

- سه شرکت کننده بزرگ صنعت از نظر سه بازار
- شرکای صنعتی که بالاترین نرخ رشد را در بیشترین تجارت‌های اخیر، اغلب سه تا پنج سال، به خود اختصاص داده‌اند و
- سه شریک صنعتی که مخمل‌ترین قابلیت‌های نوآوری را نشان داده‌اند.

چنانچه صنعت بسیار از هم گسیخته و پراکنده باشد ممکن است بیش از سه شریک صنعتی در هر قسمت موردنیاز باشد.

هنگامی که شرکای اصلی شناسایی شدند چهار سؤال به‌وسیله تمرکز هر سؤال بر بهترین پاسخ‌ها، پاسخ داده خواهد شد. از میان تمامی پاسخ‌ها، با در نظر گرفتن نقاط مشترک، سه تا شش ویژگی غالب فیلتر خواهند شد. این کار منجر به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار لایتویت^۱ خواهد شد و به استثنا مشتریان، هر بخش از شرکای صنعتی با ویژگی‌های رقابتی ترکیب خواهند شد.

¹ lightweight

۳،۱،۶ شرکت و قابلیت‌های آن

هدف از تحلیل قابلیت‌های شرکت دستیابی به بالاترین سطح از چگونگی عملکرد شرکت، ویژگی‌های اصلی آن در طول چهار بعد مدل کسب‌وکار لایتویت است. این تحلیل نباید با تحلیل پیشین^۱ SWOT اشتباه گرفته بشود. عنوان آن باعث برداشت اشتباه می‌شود. تحلیل قابلیت‌ها به‌جای دیدگاه آینده‌نگر یک دیدگاه گذشته‌نگر بر اساس واقعیت است.

چنانچه شرکت موردنظر به‌صورت نوپا بوده و استراتژی خود را به‌طور کامل طراحی نکرده باشد، بخش عمده تحلیل قابلیت‌ها را می‌توان نادیده گرفت. علاوه بر این شرکت‌هایی که تصمیم به بازسازی مجدد خود با جابجا کردن کسب‌وکار خود به یک منطقه اصلی جدید یا دنبال کردن رویکرد استراتژی اقیانوس آب (یکی از روش‌های بازاریابی) را دارند، درک محدودی را از تحلیل قابلیت‌های شرکت کسب می‌کنند و از این رو می‌توانند آن را به حداقل رسانده و یا به‌طور کامل نادیده بگیرند. برای هر یک از این چهار سؤال مطابق با چهار بعد مدل تجاری لایتویت، سه تا شش پاسخ غالب باید مشخص شود:

(۱) مشتریان. مهم‌ترین بخش‌های مشتری از نظر درآمد و سودآوری چه کسانی هستند؟ ماتریکس 2×2 نمایانگر درآمد در محور X و سودآوری در محور Y است که از ساختار داده‌ها پشتیبانی می‌کند. تمرکز بر روی بخش‌های مربوط به مشتری است که به‌صورت گروه‌هایی از مشتری هستند که نیازهای مشابه داشته و با پیشنهادها مشابه بجای مشتریان فردی راضی می‌شوند.

(۲) پیشنهادها. مهم‌ترین پیشنهادها داده‌شده برای بخش‌های مربوط به مشتری مشخص شده چه بوده و ارزش ایجاد شده برای مشتریان به چه صورت است؟ ماتریکس 2×2 محور X برای واحدهای تولید شده و محور Y ارتباط استراتژیک با شرکت را نشان می‌دهد تا اطلاعات را ساختار بندی کند.

(۳) قابلیت‌ها. شرکت چه قابلیت‌هایی از نظر فعالیت‌ها و فرآیندها و هم چنین مهارت و دانش را دارا است؟ تمرکز باید بر روی این باشد که آن قابلیت‌ها منحصر به فرد بوده و برای ارائه مهم‌ترین پیشنهادها مشخص شده در سؤال پیشین ضروری می‌باشند؟ شناسایی قابلیت‌هایی که شرکت در اختیار دارد و به‌طور کامل و یا اصلاً مورد استفاده قرار نمی‌گیرند نیز ضروری است. این قابلیت‌ها ممکن است دارای بودن استفاده و یا استفاده شده، حق انحصاری امتیاز، دانش منحصر به فرد، سرمایه یا منابع انسانی باشند.

(۴) امور مالی. شرکت چگونه سودآوری می‌کند؟ تأکید بر روی مکانیسم ایجاد جریان سودآوری (پولی) بجای تمرکز بر روی مقدار خاص است.

علاوه بر شناخت قابلیت‌های یک شرکت، شناسایی ابعاد منفی نیز حائز اهمیت است. این حالت بدان معنی است که آنچه را که شرکت به‌طور صریح مشخص نمی‌کند را شناسایی کرده و دلایل را در کنار دیدگاه منفی شناخته بشوند. بجای نتایج تصادفی تأکید بر روی تصمیمات صریح بوده است. سؤالات مرتبط برای پاسخ دادن بر روی شرکت تأکید داشته نه صنعت و به‌صورت زیر می‌باشند:

^۱ تحلیل SWOT مختصر آنالیز نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدات می‌باشد و یک روش برنامه ریزی ساختاری است که چهار بخش اصلی سازمان را ارزیابی می‌کند.

۱) غیر مشتریان. شرکت به چه بخش‌های مشتری خدمت رسانی نمی‌کند و چرا؟ به‌عنوان مثال RIM مشتریان نوجوانی را که از تلفن همراه خود جهت بازی کردن و استفاده از رسانه‌های اجتماعی بکار می‌برند مورد هدف قرار نمی‌دهد. RIM خود را به‌عنوان یک شرکت تجاری کسب‌وکار تعریف می‌کند.

۲) پیشنهادها کنار گذاشته شده. کدام پیشنهادها در تحلیل محیط صنعت مشخص شده‌اند که شرکت آن‌ها را ارائه نمی‌دهد و چرا؟ اگرچه کمتر مشهود است، اکثر بانک‌های خصوصی به مشتریان خود مشاوره مالیاتی نمی‌دهند. دلایل این امر این است که کارشناسان مالیاتی مجاز شخص ثالث در ارائه مشاوره مالیاتی بهتر هستند و از این‌رو بانک‌ها تمایلی به استفاده از خطر قانونی مرتبط با مشاوره مالیاتی ندارند.

۳) قابلیت‌های از دست‌رفته. شرکت به‌طور صریح از چه قابلیت‌ها، مهارت‌ها و منابعی برخوردار نمی‌باشد؟ به‌عنوان مثال یک شرکت دارویی مربوط به داروهای عمومی، صریحاً از توسعه تحقیقات مربوط به داروهای جدید گران قیمت و توسعه این قابلیت‌ها صرف نظر می‌کند.

بر همین اساس برای سایر تحلیل‌ها تمرکز باید بر روی سه تا پنج پاسخ مرتبط باشد. قانون کلاسیک^۱ Pareto یا ۲۰-۸۰ اعمال می‌شود.

به‌منظور انجام موفقیت‌آمیز تحلیل قابلیت‌های یک شرکت، دو ویژگی باید در نظر گرفته بشود. اول اینکه، مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگانی که تمام شرکت را پوشش می‌دهند باید درگیر شوند. این بدان معنی است که افراد با دانش در زمینه بازاریابی، فروش، مدیریت ارتباط با مشتری، توسعه و مدیریت محصول، تولید، انجام کار، خدمات پشتیبانی، امور مالی، منابع انسانی و هم چنین از نظر قانونی و قابل قبول بودن نیازمند فراهم سازی داده‌های ورودی می‌باشند. دوم اینکه، به‌منظور جلوگیری از بازده نامطلوب، فرآیند تحلیل باید توسط یک مجری بیرونی هدایت بشود. به‌جای انجام تحلیل فردی که بخش‌های مختلف زنجیره ارزشی شرکت را پوشش می‌دهد، بهترین نتایج از طریق اجرای سه جلسه کارگاهی به‌صورت زیر به دست می‌آیند:

۱) اولین جلسه اکتشافی با گروه متنوعی از نمایندگان از تمام حوزه‌های زنجیره ارزشی جهت شناسایی و تعیین پاسخ‌های ممکن به چهار سؤال مثبت و سه سؤال منفی ایجاد می‌شود. نگاه کلی از شرکت با در نظر گرفتن زمینه‌های مختلف تخصصی گرفته می‌شود.

۲) دومین جلسه تأییدی باهدف شناسایی و انتخاب مهم‌ترین پاسخ‌ها برگزار می‌شود. به‌منظور تأمل بهتر، بهترین کار جداسازی کارگاه‌های اکتشافی و تأییدی بین یک تا دو هفته است. به‌جای تکیه بر تحلیل انتزاعی جهت اولویت بندی دیدگاه‌های به‌دست‌آمده، استفاده از حمایت یک مدیر نتایج بهتری را به همراه خواهد داشت.

۳) اگرچه کاملاً ضروری نمی‌باشد با این حال نتایج جلسه تأییدی باید بررسی شوند و در جلسه سوم با هیئت مدیره شرکت گروه‌های اجرایی یا مدیریتی تأیید شوند. علاوه بر دریافت بازخورد، جلسه سوم با تقویت شناخت مشترک از خرید نیز پشتیبانی می‌کند.

۶,۱,۴ محدودیت‌های محیطی

^۱ اصل پارتو (هم چنین به عنوان قانون ۸۰/۲۰ نیز شناخته شود) بیان می‌کند که تقریباً ۸۰٪ از اثرات ناشی از ۲۰٪ از علت‌ها می‌باشند.

اکثر شاغلان استراتژی چهارمین دیدگاه را در نظر می‌گیرند و تحلیل محدودیت‌های محیط اطراف را به‌عنوان بی‌ارزش‌ترین (بی‌اهمیت‌ترین) نوع قلمداد می‌کنند. این افراد محدودیت‌هایی را که ساده بودن طراحی استراتژی را محدود می‌کند بیرون می‌کشند؛ و چه کسی تمایل به محدود شدن دارد. با این حال شناخت محدودیت‌ها و عامل آن‌ها می‌تواند منجر به فرصت‌ها و تمایز دهنده‌های جدید بشود.

چهارچوب‌های مختلفی جهت بررسی محیط بیرونی برای محدودیت‌ها وجود دارد. یکی از شناخته‌شده‌ترین رویکردها^۱ PESTLE است. اگرچه به‌عنوان بخشی از فرآیند توسعه استراتژی تحلیلی سنتی طراحی شده است، اما شناخت شش عامل آن مرتبط با هر فرآیند طراحی استراتژی است.

۶,۱,۴,۱ سیاسی

عامل سیاسی درک و شناخت ارتباط بین دولت، قانون‌گذار و صنعت را امکان‌پذیر می‌سازد. دیدگاه‌های اصلی به‌صورت توافق‌نامه تجارت آزاد، دسترسی بازار، مالیات‌ها، تعرفه‌ها و قوانین کار جهت تعیین بااهمیت‌ترین آن‌ها است. شناخت ثبات دولت و هم‌چنین ساختارهای دموکراتیک آن، خصوصاً دادگستری، اهمیت دارند.

مثال - تاکسی‌ایی که با فرد عالی‌مقام یک شرکت برخورد نامناسب می‌کند با مدل تجاری آن در حوزه‌های مختلف دچار چالش می‌شود به دلیل اینکه در شناخت تفاوت بین پیمانکاران مستقل و کارکنان از دیدگاه نظر مالیاتی و امنیت اجتماعی دچار خطا شده است (با فرض اینکه این تصمیم از نوع طراحی مدل کسب‌وکار بین‌المللی نبوده است). این حالت منجر می‌شود تا آن فرد عالی‌رتبه جریمه شده و مجبور به پرداخت هزینه‌هایی می‌شود که سودآوری استراتژی را بجای تبدیل شدن به یک سیستم فناوری برای رانندگان محدود به یک شرکت حمل‌ونقل تاکسی بکند.

۶,۱,۴,۲ اقتصادی

به‌جای تمرکز بر روی یک صنعت و یا فردی خاص، عامل اقتصادی پارامترهای کلیدی مشترک تمامی شرکا را مشخص می‌کند. مهم‌ترین پارامترها به‌صورت نرخ بهره، انتظارات تورمی، رشد اقتصادی واقعی، سود رشد، اطمینان مصرف‌کننده، نرخ بیکاری و نرخ ارز خارجی می‌باشند. این عوامل در میان سایر عوامل، میزان سرمایه و به‌همین ترتیب حفظ سرمایه استراتژی‌های سخت را تعیین می‌کند. تحلیل محدودیت‌های محیطی بر روی وابستگی بین صنعت از دیدگاه کلی و شرکت به‌طور خاص و متغیرهای اصلی اقتصادی تمرکز می‌کند. چنانچه فعالیت‌های مرزی مرتبط باشند، به‌عنوان مثال واردات مواد اولیه، نقاط قوت صنایع درگیر از نظر قدرت خرید باید در نظر گرفته بشوند.

مثال - هنگامی که یک مدل تجاری را برای یک شرکت هوایی ارزیابی می‌شود، یکی از مهم‌ترین چالش‌های اقتصادی که باید شناسایی شود و موردتوجه قرار گیرد تغییر قیمت نفت سفید است. درک و شناخت ضعیف و مدیریت نیروهای محرک اقتصادی قیمت نفت ممکن است منجر به استراتژی ناپایدار بشود.

^۱ تحلیل PESTLE (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، فناوری، حقوقی و زیست محیطی) چهارچوبی بر اساس عوامل کلان محیطی بکار رفته برای بررسی محیط می‌باشد.

۶,۱,۴,۳ اجتماعی

عامل اجتماعی یا اجتماعی-فرهنگی ارتباط بین جامعه و هم چنین اعضای آن و ارزش‌های پیشنهادی را مشخص می‌کند. به‌عنوان مثال ارزش پیشنهادی صنعت ممکن است به درجه خاصی از تحصیلات یا یک ذهنیت خاص همچون آگاهی کامل نیاز داشته باشد. جنبه‌های مذهبی و فرهنگی نیز باید طی تحلیل محیطی جامعه مشخص بشوند.

مثال- یک مشاهده معمول مرتبط با محیط اجتماعی پیر شدن جمعیت جوامع غربی است؛ اما مهم‌تر از آن دیدگاه‌های استراتژی، عدم تمایل افراد جوان به تأمین مالی بازنشستگان نسل قدیمی از طریق سیستم‌های فعلی پرداخت است. چالش اجتماعی دیگری که دیده می‌شود، افزایش ترس از جهانی شدن و درک از دست دادن کنترل است.

اگرچه بسیاری از گرایش‌های اجتماعی نشانی منفی با خود دارند با این حال این هدف طراحان استراتژی است که بجای در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان یک تهدید، آن‌ها را بی‌طرف بررسی و درک بکنند.

۶,۱,۴,۴ فناوری

فناوری بخش اصلی را در صنایع خاص به‌منظور دستیابی به ارزش‌های تعیین‌شده بازی می‌کند. به‌عنوان مثال فناوری باتری لیتیومی یک فناوری کلیدی در صنعت اتومبیل برقی است. در طول تحلیل محیط فناوری تمرکز به‌جای تعیین فناوری باید بر روی تنظیم فناوری که صنعت از آن پشتیبانی می‌کند باشد. نوآوری‌های اخیر و تأثیر آن‌ها بر کیفیت، ریسک و هزینه‌ها می‌باشد که باید مشخص بشوند. تحلیل فناوری باید در برگیرنده فناوری‌های کامل نشده و نامشخص باشد. هنگامی که محیط فناوری شناسایی شد، به‌طور اصلی باید بر روی فناوری‌های موجود که ممکن است کاربرد تجاری داشته باشند تمرکز بشود. در این مرحله تمرکز تنها باید بر روی خود فناوری باشد نه کاربرد آن.

مثال- فناوری‌های معمولی ناشی از IT، فناوری بلاک چین معمولی، قراردادهای هوشمند، رایانش ابری، اینترنت وسایل و ربات‌ها می‌باشند. تحلیل فناوری باید فراتر از فناوری‌های سخت افزاری و نرم‌افزاری خالص باشند. هم چنین بسته به صنعت مورد هدف تعیین‌شده در خلاصه استراتژی، این تحلیل باید در برگیرنده فناوری‌هایی همچون فناوری ژن یا انتقال، حمل یا ذخیره انرژی باشد.

چالش با تحلیل محیط فناوری، همانند موارد دیگر در تحلیل‌های دیگر، نفس و عمق تحلیل را به‌طور صحیح درگیر می‌کند. طراحان استراتژی باید از تجارب بیاموزند که چگونه به‌طور مؤثر منابع تحلیل خود را گسترش بدهند. اغلب کمتر بودن بیشتر است.

۶,۱,۴,۵ حقوقی

عامل حقوقی، قوانین و مقرراتی را مشخص می‌کند که بر ارزش پیشنهادی از این نظر که چگونه و چه کسی آن را پیشنهاد خواهد داد، چگونه می‌توان آن را تولید کرد و نحوه قیمت‌گذاری به چه صورت خواهد بود تأثیر می‌گذارد. در طول تحلیل محیط حقوقی تمامی چهار بعد مدل کسب‌وکار باید مورد پوشش قرار بگیرند. تجربه نشان داده است که تحلیل حقوقی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین قسمت‌های بررسی محیط است. ابعاد کلیدی شامل ایمنی، بهداشت، قوانین مخصوص صنعت و هم چنین قوانین حمایت از مشتری می‌باشند. بیشتر آن‌ها، نه تمامی

صنایع، از یک‌راه یا راه دیگر تأثیر می‌پذیرند. برخلاف باور عموم، موری^۱ (کراس 2011) مقررات را به‌عنوان یک ضرورت اساسی برای نوآوری می‌داند.

مثال - استراتژی‌هایی که بر روی صنعت خدمات مالی تمرکز می‌کنند باید مقررات MiFD و پیامدهای آن بر روی بخش‌های ارائه‌شده مشتری، ارزش پیشنهادی، مدیریت روابط با مشتری و هم‌چنین روش انتخاب‌شده تحویل به مشتری را به‌خوبی بشناسند. اگرچه، به‌عنوان مثال قوانین و مقررات اتحادیه اروپا (EU) اجزاء ثبت وجوه را در یک کشور برای فروش در کشورهای دیگر اروپایی با استفاده از قانون گذرنامه می‌دهد اما برخی از حوزه‌های اقتصادی موارد سودمندی را ارائه می‌دهند، به‌عنوان مثال در مورد رفتار مالیاتی، که در حوزه‌های دیگر وجود ندارند.

مثال - مثال دیگر از دسته محیط قانونی، رعایت استانداردها همانند استانداردهای بهداشتی در زمان اجاره دادن اتاق مانند مواردی که Airbnb (اقامتگاه‌های ارزان قیمت) انجام می‌دهد است.

مثال - چالش قانونی معمول که بسیاری از شرکت‌های اینترنتی با آن روبرو هستند، محاسبه صحیح مالیات بر ارزش‌افزوده و سایر مالیات‌های مربوط به فروش است. درک صحیح از این موضوع امکان یک تنظیم مقرون به‌صرفه و کارآمد را فراهم می‌کند.

۶,۱,۴,۶ زیست محیطی

آخرین اما مهم‌ترین موضوع محیطی مسئله زیست محیطی است. ابعاد اصلی بررسی زیست محیطی شناسایی عواملی همچون انتشار CO₂، نور خورشید یا تعداد روزهای بارانی است که تأثیر مهمی را در موفقیت ارزش‌های پیشنهادی از سوی صنعت دارند. بوم‌شناسی فراتر از آب و هوای مورد انتظار پاریس است.

مثال - یک شرکت جاذبه گردشگری فضای باز نیازمند شناخت آب و هوای منطقه‌ای که فعالیت می‌کند است تا بتواند ارزش پیشنهادی خود را به‌طور صحیح انجام دهد.

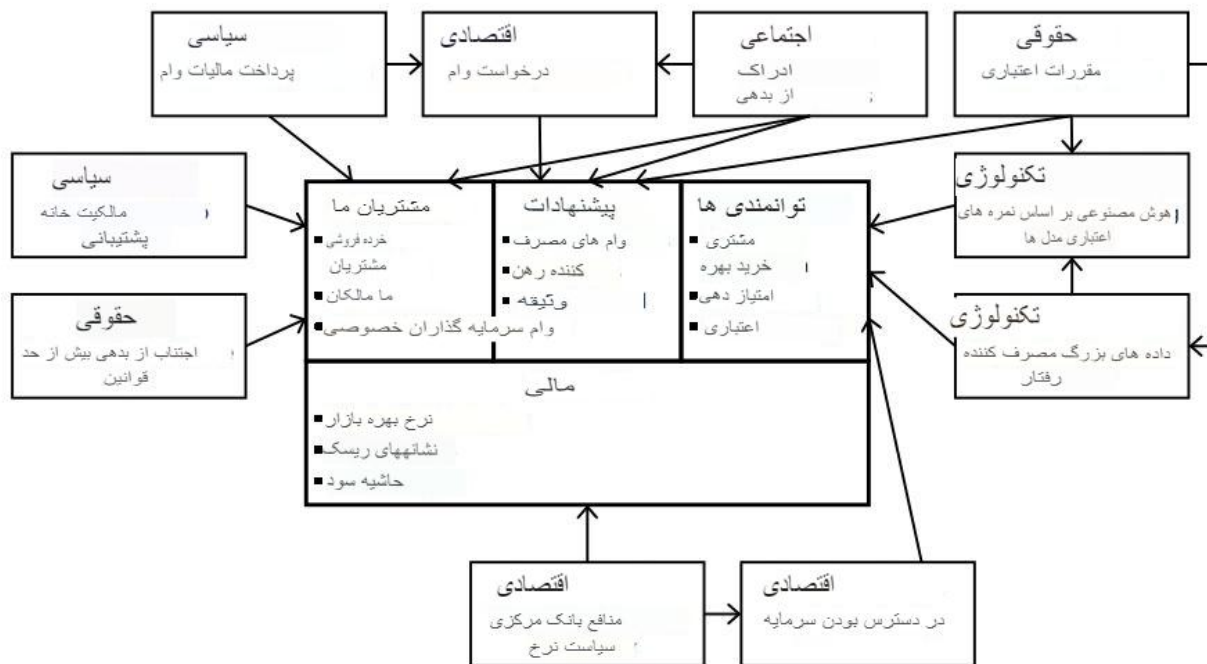
مثال - تولیدکننده تایر این موضوع را باید بداند که چگونه با گذشت زمان دما تغییر می‌کند و پیامدهای این تصمیم را بر روی آج لاستیک مشخص کند.

کولینز^۲ چهارچوبی گرافیکی به نام PESTLE- webTM را توصیف کرده است که نه‌تنها نشان‌دهنده اطلاعات به‌دست‌آمده از بررسی محیط است بلکه ارتباط بین آن‌ها را نیز نشان می‌دهد. این چهارچوب به آسانی می‌تواند با مدل کسب‌وکار lightweight همان‌طور که در طول تحلیل صنعت و مشاغل انجام‌شده بکار می‌رفت، ترکیب شود.

مثال - شکل ۶,۱ زیر مجموعه‌ای از بررسی احتمالی محیط صنعت خرده‌فروشی، بخشی از صنعت خدمات مالی، را نشان می‌دهد.

¹ Murray

² Collins



شکل ۶,۱. بررسی محیط صنعت خرده فروشی بر اساس چهارچوب PESTLE-web™.

۶,۲ گرایش های صنعت

تاکنون تمرکز بررسی محیط بر روی شناخت محیط فعلی صنعت از چهار دید متفاوت بود. تحلیل بدون تفکر در آینده و شناسایی روندهای کلیدی صنعت امکان پذیر نخواهد بود. درحالی که تحلیل محیط فعلی موردنظر است اما گرایش های صنعتی یک بایاس درونی را نمایان می سازند. این موضوع به خودی خود خوب یا بد نمی باشد. به منظور جلوگیری از فرضیه بدون بازده بررسی گرایش های صنعتی مشخص شده، تنها چنانچه این گرایش ها با مدل کسب و کار lightweight مرتبط بودند باید در نظر گرفته بشوند و از این رو در طول فرآیند طراحی پروسه طراحی استراتژیک در هر دو مدل کسب و کار و ساختاری نیز مرتبط خواهند بود. روندهای مشخص شده به دلیل اینکه پیش بینی های ذهنی آینده هستند ممکن است مکمل یکدیگر بوده یا حتی با موارد دیگر ناسازگار باشند.

تحلیل گرایش های صنعتی فرآیند طراحی استراتژی ساختاری مشابه با تحلیل محیط دنبال می کند. این تحلیل بر روی چهار مرحله تکمیلی باهدف قرار دادن مشتریان، صنعت، فناوری ها و محیط بیرونی تمرکز می کند.

فرایند T- بررسی گرایش‌های صنعتی

T1: شناسایی تغییرات در بخش‌های مشتری و تشخیص نیازهای برآورد نشده در هر دو مورد عقلانی و عاطفی، سختی‌ها و سودهای جدید بعد از آن سختی.

T2: تعیین تغییرات در ساختار صنعت به عنوان مثال مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان، جایگزین‌ها، تنظیم کنندگان، تاثیرات و مخربان.

T3: شناخت گرایش‌ها در نوآوری و تکنولوژی که ممکن است مرتبط با صنعت مورد نظر و مشتریان باشد.

T4: شناخت تاثیرات بالقوه بروی صنایع، صنعت مورد نظر، رقابت و رفتار مشتری.

۶,۲,۱ مشتریان

سوالات اصلی که باید در طول تحلیل گرایش‌های مشتری به آن توجه شود به صورت زیر می‌باشند:

- ۱) نیازهای مشتری که انتظار می‌رود در آینده دچار تغییر و تحول بشوند به چه صورت می‌باشند؟
 - ۲) تأثیر تغییرات جمعیت شناختی، آموزشی، محیطی، اجتماعی یا سیاسی بر مشتری و شغل آن‌ها چه خواهد بود؟
 - ۳) چه نیروهایی صنعت را با توجه به انتظارات مشتری متحمل تغییر می‌کنند؟
- هدف از پیش‌بینی برون‌یابی سفر مشتری از حال به آینده است. تحلیل محیط ممکن است به عنوان یک نقطه شروع باشد.

۶,۲,۲ ساختار صنعت

در طول بررسی ساختار صنعت، تغییرات در ساختار صنعت مشخص می‌شوند:

- ۱) آیا صنعت در آینده رشد خواهد کرد و یا در حال کوچک شدن خواهد بود؟ از طریق چه مراحل از تکامل که شامل مرحله مقدماتی، رشد، سکون یا نزولی است، صنعت رشد می‌کند؟ دلایل تغییرات پیش‌بینی شده چیست؟ منحنی L چگونه تکامل می‌یابد؟
- ۲) چگونه ارزش‌های پیشنهادی اصلی کنونی در طول زمان تغییر می‌یابند؟ آیا صنعت گسترده‌تر یا کوچک‌تر می‌شود؟
- ۳) انتظار می‌رود حساسیت قیمت چگونه تغییر کند؟ آیا صنعت به سمت کالا گرایی پیش می‌رود؟

۶,۲,۳ نوآوری و فناوری

اگرچه نوآوری اغلب به‌عنوان یک لغت باب شده (روزمره) بکار می‌رود اما تحلیل گرایش‌های نوآوری باهدف شناسایی چگونگی تکامل صنعت از آنچه انتظار می‌رود است:

(۱) نوآوری‌های کلیدی سال‌های اخیر که ممکن است تأثیر قابل‌توجهی را بر روی صنعت در آینده بگذارند کدام هستند؟ چه گرایش‌هایی توسط محققان دانشگاهی دنبال می‌شوند؟

(۲) صنعت چگونه از نظر کیفیت و کمیت نوآوری‌ها، نوآور بوده است؟ آیا نوآوری‌ها جنبه افزایشی داشته یا بیشتر مخل‌کننده بوده‌اند؟

(۳) صنعت چه تأثیراتی را از روند عمومی فناوری همچون هوش مصنوعی، رباتیک یا اینترنت انتظار دارد؟

۶,۲,۴ عوامل بیرونی

گرایش‌های اصلی در رابطه با عوامل بیرونی را می‌توان با پاسخ به سؤال‌های پیش رو مشخص کرد:

(۱) صنعت چگونه تحت تأثیر جهانی شدن قرار می‌گیرد؟

(۲) کدام تغییرات نظارتی در آینده را می‌توان انتظار داشت؟

(۳) چه تغییراتی در جامعه همانند پیر شدن جمعیت که مورد انتظار است بر روی صنعت تأثیر مهم خواهند داشت؟

(۴) زنجیره ارزشی تغییر صنعت در طول زمان چگونه خواهد بود و چه روندهای ساختار شکنانه‌ای شناسایی خواهند شد؟

(۵) انتظار می‌رود چه گرایش‌هایی سیاسی صنعت را تغییر بدهند؟

فصل هفتم: انتخاب یک تمرکز استراتژیک ملموس بجای ایجاد یک چشم‌انداز انتزاعی

ماهیت استراتژی انتخاب چندتایی است که نباید انجام شود (مایکل پورتر^۱).

چالش اصلی که بسیاری از توسعه‌های استراتژی و بازنگری نوآوری‌ها با آن روبرو می‌شوند چه به‌صورت داخلی انجام شود و چه توسط مشاوران یا متخصصان بیرونی صورت گیرد، محل شروع است. تحقیقات سنتی استراتژی توصیه می‌کنند که با ایجاد یک چشم‌انداز و کار، توصیف ایدئولوژی اصلی و آینده متصور کار شروع می‌شود. محققان دیگر همچون گرن^۲ پیشنهاد می‌کنند که از یک رویکرد مبتنی بر منابع با تمرکز بر روی قابلیت‌ها به‌عنوان اساسی برای مزیت رقابتی تمرکز کنند. اخیراً نویسندگانی همچون زوت^۳ و آمیت^۴ یا کریستینسن^۵ این چنین استدلال می‌کنند که طراحی هر نوع استراتژی باید با سؤالات مرتبط با نیازهای مشتری یا مشاغل آن‌ها شروع شود. بسیاری از شاغلین از جمله شرکت‌های مشاوره استراتژی، رویکردهای قیاسی را مورد استفاده قرار داده‌اند که به‌طور گسترده ایبی به ابزار تحلیل استراتژی همچون پنج نیروی پورتر، تحلیل SWOT، تحلیل‌های زنجیره ارزشی، تحلیل‌های قابلیت‌های شرکت یا نقشه‌های استراتژی وابسته هستند. تلاش‌های زیادی بر روی تحلیل تأکید نشده گذاشته شده است.

فرآیند طراحی استراتژی سه لایه ارائه شده در این کتاب با مشخص کردن زمینه بازی از طریق مفهوم تمرکز استراتژیک شرکت شروع می‌شود. تمرکز استراتژیک بعد اصلی را از طریق آن شرکت به رقابت و تمایز می‌پردازد و همسو با مشتریان خود، قابلیت‌های خود و محیط صنعت را تعیین می‌کند. ابعاد احتمالی که شرکت از مزایای رقابتی خود انتظار دارد از طریق چهار بعد مدل کسب‌وکار light weight که شامل مشتریان، پیشنهادها، قابلیت‌ها و منابع مالی است تعریف می‌شود. در واقع بر اساس پورتر یک شرکت می‌تواند از طریق هر دو هدایت هزینه‌ها و تمرکز بر بعد مالی یا از طریق تمایز آن‌ها به مزایای رقابتی دست پیدا کند. Wiersema و Treacy با معرفی مدل استراتژیک رشته ارزش، مفهوم تمایز را با این استدلال که هر شرکت موفق جهت برتر بودن در هر یک از سه جنبه خصوصیت مشتری (مربوط به بعد مشتری مدل کسب‌وکار light weight)، نوآوری در محصول (مربوط به بعد پیشنهادها) یا برتری عملکرد (مربوط به بعد قابلیت‌ها) و خوب بودن در دو بعد دیگر را گسترش دادند و معرفی کردند.

۷،۱ به‌کارگیری تمرکز استراتژیک با استفاده از تفکر طراحی

فرآیند F تمرکز استراتژیک که شرکت از آن به‌عنوان بعد اصلی برای رقابت و تمایز استفاده می‌کند را تعیین می‌کند. این موضوع از نظر ماهیتی مقیاسی بوده و روش تفکر طراحی را بکار می‌گیرد.

¹ Michael Porter

² Grant

³ Zout

⁴ Amit

⁵ Christensen

فرآیند F- تمرکز استراتژیک

F1: مشاهده و یادگیری. شناسایی تمرکز استراتژیک موجود غالب در صنعت مورد نظر و توصیف خصوصیات آن‌ها با استفاده از تحلیل بازده محیط.

F2: طراحی. طراحی تمرکزهای استراتژیک ممکن برای شرکت مشخص کردن ویژگی‌های پشتیبانی کننده آن‌ها.

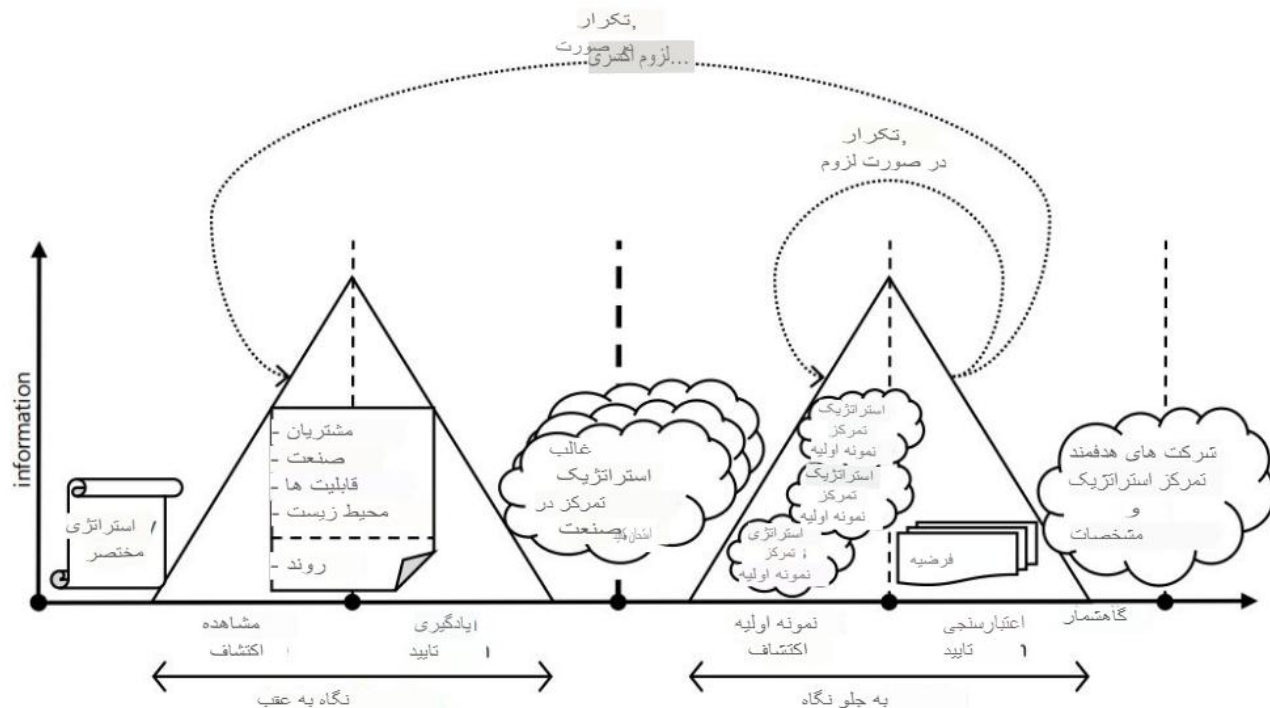
F3: اعتبار سنجی. اعتبار سنجی تمرکزهای استراتژیک طراحی شده به وسیله فرمول بندی و آزمایش فرضیه.

F4: انتخاب یکی از تمرکزهای استراتژیک طراحی و اعتبار سنجی شده به عنوان تمرکز استراتژیک مورد نظر شرکت.

فرآیند F به تحلیل محیط خصوصاً صنعت در طول مشاهده و یادگیری مراحل وابسته است. همان طور که در شکل ۷,۱ نشان داده شده است، با توجه به دیدگاه‌های آموخته شده مربوط به اینکه چگونه شرکت در صنعت مورد نظر به رقابت می‌پردازد، تمرکزهای استراتژیک برای شرکت تعیین شده‌اند و ویژگی‌های آن‌ها خلاصه شده‌اند.

فن‌های نمونه‌سازی جهت طراحی یک یا چند تمرکز استراتژیک بالقوه برای شرکت بکار رفته‌اند. این نمونه‌سازی‌ها با استفاده از اینکه چگونه تمرکز استراتژیک در تعیین مزیت رقابتی دخیل است، مشخص می‌شوند.

هنگامی که نمونه‌سازی تمرکز استراتژیک، در این مطالعه آن‌ها تنها نمونه‌سازی هستند، تعریف شدند فرضیه اصلی تعیین می‌شود. فرضیه‌ها فرضیاتی را در مورد اینکه نمونه‌سازی‌ها به درستی انجام شده‌اند ایجاد می‌کند. این فرضیه‌ها از طریق طراحی مناسب، سریع و ارزان برای انجام و فهم راحت آزمون اعتبار سنجی یا رد شده‌اند. بر اساس بازده کار، نمونه‌های اولیه طراحی شده برای تمرکز استراتژیک حفظ، حذف و یا اصلاح می‌شوند. در دومین حالت، فرآیند تفکر طراحی با اعتبار سنجی و طراحی مجدد مراحل کار را تکرار و اصلاح می‌کند (F.3). در طول اعتبار سنجی (F.3) نمونه‌سازی تمرکز استراتژیک به چالش کشیده می‌شوند و متعاقب آن تا زمانی که عدم اطمینان که اساس طرح آن‌ها را زیر سؤال ببرد دیگر وجود داشته باشد، بهبود می‌یابد. هدف اعتبار سنجی شناسایی زود هنگام نقص‌های احتمالی است نه تأیید آنچه قبلاً درست انجام شده است.



شکل ۷,۱. فرآیند تفکر طراحی جهت توسعه تمرکز استراتژیک اعتبارسنجی شده و ویژگی‌های موردنظر شرکت.

چنانچه در هر یک از مراحل طراحی یا اعتبارسنجی، دیدگاه‌های به‌دست‌آمده از مراحل یادگیری و مشاهده نامشخص باشند یا از بین رفته باشند، فرآیند مجدداً در مراحل یادگیری و مشاهده (F.1) به‌منظور به دست آوردن اطلاعات و دیدگاه‌های از دست‌رفته تکرار می‌شود. این روش تکرار دوباره که در مرکز تفکر طراحی است تضمین می‌کند که منابع، که شامل پول و زمان می‌باشند، به‌صورت هوشمندانه بکار رفته‌اند.

در پایان در مرحله انتخابی (F.4) امید بخش‌ترین تمرکز استراتژیک از میان نمونه‌سازی‌های باقی مانده به‌عنوان تمرکز استراتژیک موردنظر شرکت انتخاب می‌شوند. این موضوع زمینه عملکرد یا بنیادی را که استراتژی جدید و یا تجدیدنظر شده باید در طول مدل کسب‌وکار و لایه‌های رقابتی فرآیند طراحی استراتژی ایجاد شود را مشخص می‌کند. مشخص کردن یک بنیاد محکم به میزان قابل توجهی زمان توسعه استراتژی را کاهش داده و باعث افزایش کیفیت و از این‌رو افزایش شانس موفقیت در بازده می‌شود.

۷,۲ مشاهده و یادگیری

در حال حاضر تمرکزهای استراتژیک غالب شرکت موردنظر که در خلاصه استراتژی مشخص شده‌اند، پیش از آغاز نمونه‌سازی تمرکزهای استراتژیک احتمالی مخصوص موردنظر شرکت مشخص می‌شوند. دیدگاه‌های به‌دست‌آمده در طول تحلیل محیط مورد مطالعه قرار گرفته و مرتبط‌ترین تمرکز استراتژیک رقبا معرفی شده‌اند. برای هر تمرکز استراتژیک شناسایی شده، اطلاعات زیر تعیین شده‌اند:

(۱) آیا هدف تمرکز استراتژیک عملکرد بهتر صنعت با برتر بودن یا متفاوت بودن بوده است؟

۲) سه ویژگی مهم که خصوصیات تمرکز استراتژیک را در برمی‌گیرد چه می‌باشند؟

بهتر است هر یک از تمرکزهای استراتژیک شناسایی شده را با توصیف در روشی شبیه به شخصیت نام گذاری و مشخص بشوند (به فصل ۸ در مورد دیدگاه‌ها در مورد شخصیت‌ها مراجعه کنید). دانستن اینکه چگونه شرکای صنعت رقابت کرده و برای حفظ موقعیت خود تلاش می‌کنند برای تضمین اینکه طراحی تمرکز استراتژیک یک پایه و اساس موفق برای استراتژی باشد، اهمیت دارد.

مثال - جدول ۷,۱ سه تمرکز استراتژیک غالب مشخص شده در صنعت بانکداری خصوصی سوئیس را نشان می‌دهد.

جدول ۷,۱. سه تمرکز استراتژیک غالب دیده شده در صنعت بانکداری خصوصی سوئیس.

شخصیت	بانک خصوصی جهانی سنتی	بانک توزیع وجوه	بانک کار آفرینی خصوصی
تمرکز استراتژیک	مشتریان	پیشنهادها	مشتریان
نوع رقابت	برتر شدن	برتر شدن	متفاوت بودن
ویژگی‌های کلیدی	<ul style="list-style-type: none"> - کیفیت ارائه خدمات - پیشنهاد شخصی - حضور جهانی 	<ul style="list-style-type: none"> - قفسه‌های بزرگ محصولات - بهترین رویکرد در نوع خود - کنترل شده به وسیله - دیدگاه‌های بازار CIO 	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز و تأکید بر روی بخش‌های خاصی از مشتری - رویکرد کار آفرینی - بدون تولید داخلی (مربوط به خود)

۷,۳ طراحی نمونه‌سازی‌های تمرکز استراتژیک احتمالی

طراحی و نمونه‌سازی تمرکز استراتژیک احتمالی جایی است که شکل گیری آینده واقعی استراتژی شرکت شروع می‌شود. اگرچه هر آینده ایی که باید دنبال شود به صورت پیوسته و منظم بوده، اما محتوای آن به خلاقیت و نوآوری اعضا گروه استراتژی که آن را شکل دهی می‌کنند بستگی دارد.

یک استراتژی موفق به وسیله یک تمرکز استراتژیک دقیق به خوبی تعیین شده مشخص می‌شود. انتخاب دو یا چند مورد از تمرکز استراتژیک به عنوان یک بنیاد برای یک استراتژی^۱ منجر به گیر افتادن در دام میانی^۱ می‌شود. در طول مراحل طراحی، چندین نمونه اولیه تمرکز

^۱اصلاح استراتژی به یک شرکت، یک واحد کسب و کار یا برند یا واحد تجاری اعمال می‌شود.

استراتژیک باید طراحی بشود و اعتبار آن مورد بررسی قرار بگیرد. توصیه می‌شود که همیشه بیش از یک نمونه اولیه تمرکز استراتژیک تولید شود. با این وجود، کیفیت مهم‌تر از کمیت است. در انتهای لایه بنیادی، یک تمرکز استراتژیک باید دقیقاً حفظ شود. پیش از ورود به مدل کسب‌وکار فرآیند طراحی استراتژی، تمرکزهای استراتژیک شده لایه توسط تصمیم‌گیرندگان، CEO یا هر فرد یا ارگان مسئول استراتژی شرکت تأیید بشوند. در مواردی نادر که در طول لایه مدل کسب‌وکار یا حتی لایه رقابتی ممکن است به وقوع بپیوندد یک نقص اساسی در تمرکز استراتژیک شناسایی می‌شود که ممکن است خصوصیات آن اصلاح شده و از طریق لایه بنیادی مراحل فرآیند طراحی استراتژی تکرار شده و یا حتی تمرکز استراتژیک دیگری انتخاب شود.

۷,۳,۱,۱ شناسایی تمرکزهای استراتژیک احتمالی

هدف پیشنهاد تمرکز استراتژیک است که توسط شرکت مورد هدف قرار بگیرد. هیچ انتخاب از پیش انجام‌شده درست یا غلطی وجود ندارد. این پیشنهاد به وسیله خلاصه استراتژی (فصل ۴)، تحلیل محیط (فصل ۶) و تمرکزهای استراتژیک غالب موجود در صنعت مورد هدف هدایت می‌شود. چنانچه هدف طراحی یک استراتژی مبتنی بر تغییر بنیادی باشد، یک استراتژی مخرب، انتخاب یک تمرکز استراتژی متفاوت از نوع غالب موجود در صنعت توصیه می‌شود؛ به عبارت دیگر چنانچه هدف معرفی یک به‌روزرسانی تدریجی در استراتژی موجود باشد، تکیه بر تمرکز استراتژیک نزدیک به نوع حاضر خوب به نظر می‌رسد.

۷,۳,۱,۱ مشتریان

انتخاب مشتریان به‌عنوان تمرکز استراتژیک، مدل کسب‌وکار light weight در طول ایجاد و برتری یک مزیت رقابتی به معنای الویت قرار دادن مشتریان و نیازهای درونی و آشکار آن‌ها است. موفقیت به شناخت شغل انجام‌شده مشتریان، نیازهای آن‌ها، سختی متحمل شده و آرامش بعد از این سختی، بهتر از شناخت رقبا وابسته است. مشتریان در رأس هر تصمیم استراتژی قرار می‌گیرند. طبق نظر Ford در مورد مشتریانی که به اسب‌های سریع‌تر در عوض ماشین‌ها نیاز دارند، اگر از آن‌ها سؤال شود شرکت‌هایی با تمرکز استراتژیک مشتری محور در تحویل اسب‌های سریع یا پیشنهادها بر اساس اسب‌هایی که سرعت صفر را افزایش می‌دهند هدف گذاری شده‌اند. اهمیت دادن به مشتری، فراهم کردن تجربه بهتر یا گوش دادن به آن‌ها برای یک تمرکز استراتژیک برپایه مشتری کافی نمی‌باشند. ارزش گذاری برای مشتریان باید ایجاد شود.

مثال - شرکت‌های معمولی که مبتنی بر تمرکز استراتژیک مشتری هستند شامل شرکت هوایی برتر همچون هواپیمایی سنگاپور، کافی شاپ‌ها همچون استارباکس یا دفاتر خانوادگی مانند گروه فرمونت می‌باشند. هیلتی، تولید کننده ابزار از لیختن اشتاین اخیراً تمرکز استراتژیک بر پایه مشتری را دنبال می‌کند و از این طریق استراتژی خود را از فروش ابزار به فروش قرار داد های خدماتی تبدیل کرده است که تضمین می‌کند که صنعت گران ابزارهایی را خواهند داشت که هر زمان به آن‌ها نیاز پیدا کنند در دسترس داشته باشند.

^۱ هنگامی که گفته می‌شود یک شرکت در میانه دام می‌افتد، هنگامی است که ارزش پیشنهادی متمایزی را ارائه ندهد تا مشتری را به سوی خود جلب کند. این شرکت‌ها معمولاً چنین ارزش پیشنهادی متوسط را ارائه می‌دهند که مشتریان قادر به شناسایی آن‌ها از یکدیگر نیستند و به همین دلیل جذب آن‌ها نمی‌شوند.

بسیاری از شرکت‌ها به دلیل اینکه بر این باورند که با اجرای تمرکز استراتژیک مشتری محور با وجود اینکه بر روی پیشنهادهای یا قابلیت‌ها تمرکز می‌کنند در کنار پیشنهادهای یا قابلیت‌های اساسی پیشنهادهای مشتری را در رتبه دوم قرار می‌دهند دچار شکست می‌شوند. مشتری محور بودن بسیار دشوارتر از این است که در ابتدا موضوع درک شود. استراتژی‌های مخرب ندرتاً مشتری محور بوده به دلیل اینکه مخرب بودن آن‌ها به این معنی است که بر روی پیشنهادهای تمرکز می‌کنند که از آن‌ها آگاهی ندارند.

۷,۳,۱,۲ پیشنهادهای

در مرکز هر تمرکز استراتژیک پیشنهاد محور، محصولات یا خدمات جدید دربرگیرنده ویژگی‌های جدید وجود دارد. پیش‌بینی اینکه مشتریان ممکن است چه چیزی را در آینده ارزش گذاری کنند برای موفقیت لازم است. اختراعات و نوآوری‌ها در مرکز صحنه هستند. این بدان معنی نیست که مشتریان باید نادیده گرفته بشوند. بلکه به این معنی است که استراتژی ارائه شده به وسیله پیشنهادها، مشتریان را در نقش حمایتی به جای نقش اصلی قرار می‌دهد. معمولاً اولین پیشنهاد دهندگان برای دنبال کردن تمرکز استراتژیک پیشنهاد محور انتخاب می‌شوند. بر اساس گفته Ford در مورد مشتریانی که اسب‌های سریع را به ماشین‌ها ترجیح می‌دهند، چنانچه از آن‌ها پرسیده شود شرکت‌هایی که بر اساس تمرکز استراتژیک پیشنهاد محور هستند ماشین، دوچرخه، بالگرد یا هر وسیله حمل‌ونقل شخصی دیگری را اختراع خواهند کرد. شرکت‌های مبتنی بر پیشنهادهای نیازهایی را برای محصولات و خدمات خود ایجاد می‌کنند که مشتری در وهله اول به آن‌ها فکر نکرده است. انتخاب پیشنهادهای به‌عنوان تمرکز استراتژیک اغلب یک استراتژی با ریسک بالا است و چنانچه موفق باشد سود زیادی را به همراه خواهد داشت.

مثال - یک نمونه معمول از یک شرکت بر پایه پیشنهاد، شرکت Apple تحت مدیریت استیو جابز است.

۷,۳,۱,۳ قابلیت‌ها

تمرکز استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌ها متداول‌ترین تمرکزی است که توسط شرکت جهت طراحی استراتژی خود انتخاب می‌شود. شرکت‌های مبتنی بر قابلیت‌ها، توانایی‌ها و دارایی‌های بهتری را نشان می‌دهند و یا قادر به بهره‌برداری از آن‌ها در یک روش برتر و یا متمایز هستند. تمرکز استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌ها برای شرکت‌هایی که متکی به منابع مبتنی بر تئوری توسعه استراتژیک هستند معمول است (به فصل ۱ نیز مراجعه کنید). این شرکت‌ها منابع خود را جهت فراهم کردن یک مزیت رقابتی و به دست آوردن ارزش بهتر برای مشتریان خود بکار می‌گیرد. شرکت‌های مبتنی بر قابلیت‌ها اغلب دنبال کننده‌های سریع بوده که پیشنهادهای جدید را از رقبا کپی کرده و با نیازهای مشتریان خود وفق می‌دهند و به آن‌ها از طریق بکارگیری قابلیت‌های برتر را ارائه می‌دهند. در نقل قول Ford در مورد مشتریانی که اسب‌های سریع را به ماشین ترجیح می‌دهند، چنانچه سؤال شود شرکت‌هایی که تمرکز استراتژیک مبتنی بر توانایی را بکار می‌گیرند از توانایی‌های خود در پرورش اسب‌ها یا استفاده از حیوانات مختلف که می‌توانند مردم را جابجا کنند و سریع‌تر از اسب‌ها هستند استفاده می‌کنند. شرکت‌های مبتنی بر توانایی اغلب تمرکز بر روی پیشرفت‌های تدریجی را به تغییرات بنیادی ترجیح می‌دهند. استراتژی‌های مبتنی بر توانایی در صنایعی که کالاهای مونتاژ شده را عرضه می‌کنند معمول است.

مثال - شرکت‌های بزرگ مدیریت دارایی همچون بلک راک^۱ و هم چنین بازیکنان برجسته مانند مدیریت دارایی Fisch، تمرکز استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌ها را دنبال می‌کنند که محصولات متمایز بر اساس قابلیت‌های یکسان شرکت ارائه می‌دهند. یک مثال از یک استراتژی مبتنی بر توانایی متفاوت و مخرب ورود شرکت نوکور^۲ به بازار فولاد ایالات متحده بود که با فرآیندهای خرد کردن فولاد رقابت می‌کرد.

۷,۳,۱,۴ امور مالی

اگرچه تمرکز استراتژیک اغلب اوقات مربوط به استراتژی‌های تخفیف دهنده است، استراتژی‌هایی که بر روی قیمت‌گذاری رقابت می‌کنند، تنها دلیل برای انتخاب تمرکز استراتژیک مالی نمی‌باشد. شرکت‌هایی که تمرکز استراتژیک مالی را مورد هدف قرار می‌دهند معمولاً در مدیریت هزینه‌ها برتر هستند. اکثر اوقات این شرکت‌ها خود را از طریق مدل‌های قیمت‌گذاری جدید متمایز می‌کنند. به‌عنوان مثال شرکت‌هایی که تمرکز استراتژیک مالی را دنبال می‌کنند ممکن است در تبدیل پرداخت‌های تخفیف‌گذاری به روند تکراری بهتر باشند. متناوباً ممکن است درآمد مرتبط با ارزش به‌دست‌آمده در مقایسه با هزینه‌های تحمیل‌شده باشد. به‌عنوان مثال قیمت محصولات مدیریت دارایی می‌تواند مربوط به عملکرد سرمایه‌گذاری باشد نه تلاش‌های صورت گرفته توسط مدیریت اوراق بهادار. چنانچه در Ford نقل قول خود در رابطه با مشتریانی که اسب‌های سریع‌تر را به ماشین‌ها ترجیح می‌دهند اگر سؤال شود برای تمرکز استراتژیک مالی، ممکن است او سه اسب خود را به قیمت دو اسب بفروشد یا ممکن است بجای فروش اسب‌ها آن‌ها را اجاره کند یا حتی اسب‌ها را برای مدت زمانی جهت رسیدن از نقطه A به B به‌عنوان معیار عملکرد بیشتر نگه دارد. شرکت‌های مبتنی بر تمرکز استراتژیک مالی معمولاً در صنایع کالا با یکدیگر رقابت می‌کنند. هرچه پیشنهادها قابل تعویض باشند اهمیت قیمت بیشتر می‌شود و تمرکز استراتژیک مبتنی بر منابع مالی حاکم خواهد بود. تمایز از طریق در دسترس بودن یا دسترسی به سرمایه با هزینه‌ای که رقبا نمی‌توانند همانند آن باشند است و یک گزینه دیگر تمرکز استراتژیک مبتنی بر امور مالی برای یک شرکت برای رقابت بر اساس آن است.

۷,۳,۲ انتخاب چگونگی رقابت

هنگامی که تمرکز استراتژیک مشخص شد سؤالات در مورد اینکه آیا رقابت برتر است یا متمایز بودن نیاز به پاسخ‌گویی دارد:

(۱) برتری. شرکت با بهتر بودن نسبت به رقبا، رقابت می‌کند. به‌عنوان مثال با ارائه خدمات یا محصولات بهتر، فراهم کردن پشتیبانی قبل و پس از فروش یا بهتر بودن از طریق کیفیت یا سرعت.

(۲) تمایز. شرکت با متفاوت بودن نسبت به رقبای خود رقابت می‌کند. متمایز بودن ممکن است از طریق هر بخش از مدل کسب‌وکار که مرتبط با مشتری است باشد. تمایز تنها زمانی که مشتری آن‌ها را به همان صورت که است می‌پذیرد وجود دارد.

¹ Blackrock

² Nucor

باوجود اینکه شرکت در عرضه کالا به رقابت می‌پردازد یا به‌صورت خریدار در صنعت حضور دارد، تلاش برای برتر بودن بدون متفاوت بودن به‌ندرت کارساز است.

۷,۳,۳ ویژگی‌های پشتیبانی کننده از تمرکز استراتژیک

رویکردهای مختلفی جهت تعیین ویژگی‌های کلیدی پشتیبانی کننده از تمرکز استراتژیک انتخاب شده بسته به چگونگی رقابت وجود دارد. ویژگی‌های مشخص شده باید محدود به مهم‌ترین موارد باشند. در حالت ایدئال، ویژگی‌ها با استفاده از فهرست‌های نشان‌دار نقطه‌ای^۱ مشخص می‌شوند. به‌طور انتخابی تصاویر گرافیکی را نیز می‌توان بکار برد. با پشتیبانی از نثر، اعتبار سنجی فرضیه در مراحل بعدی آسان‌تر می‌شود. دیدگاه‌های بیشتری در این مرحله مورد نیاز نمی‌باشد.

چنانچه هدف رقابت از طریق برتر بودن باشد، ویژگی‌های مد نظر در تمرکز استراتژیک انتخاب شده باید از رقبا یا صنعت مورد نظر انتخاب شده باشند. اینکه آیا شرکت شانس رقابت موفقیت‌آمیز را از طریق برتر بودن داشته است یا نه طی مرحله اعتبار سنجی تمرکز استراتژیک مشخص خواهد شد.

مثال - نمونه‌های معمول از شرکت‌هایی که بر سه برتری رقابت می‌کنند، برتر بودن به‌صورت ارزان‌تر بودن تعریف می‌شود، فروشگاه‌های مواد غذایی با تخفیف مانند Aldi یا Lidl می‌باشند.

هنگامی که شرکت به رقابت با متفاوت بودن در یک یا چند زمینه پیرامون تمرکز استراتژیک خود بپردازد، ویژگی‌های پشتیبانی کننده منحصر به فرد متمایز کننده باید شناسایی بشوند. به‌عنوان مثال استارباکس تمرکز استراتژیک مشتری محور را دنبال می‌کند و خود را با فراهم کردن فضایی راحت برای مشتری که در آن می‌تواند بدون اجبار و تعجیل در خرید منتظر بماند متمایز کرده است. ویژگی‌های دیگر از جمله جذب مشتری از طریق یک برنامه یا ارائه نوشیدنی‌های سفارشی در میان رقبا بکار می‌رود.

توجه داشته باشید که این امکان وجود دارد که شرکت‌های متفاوت ویژگی‌های یکسانی را در سطح تمرکز استراتژیک بدون اینکه یکسان باشند یا از طریق برتر بودن به رقابت بپردازند، نشان بدهند. هم چنین ممکن است متمایز بودن از یک ترکیب مشخصی از ویژگی‌های برتر به وجود بیایند. جزئیات عناصر متمایز کننده در مراحل بعدی که مدل کسب‌وکار و لایه‌های رقابتی فرآیند طراحی استراتژی در استراتژی گنجانده و طراحی می‌شوند.

مثال - به‌منظور نشان دادن اینکه چگونه نمونه‌سازی اجازه طراحی یک تمرکز استراتژیک را می‌دهد، یک بوتیک کوچک مدیریت مستقل مالی را در نظر بگیرید که در حال حاضر از استراتژی نیچ جهت ایجاد وجوه دو جانبه مبتنی بر ارزش مدیریت شده و توزیع آن‌ها از طریق ارائه دهندگان راه‌حل‌های شخص ثالث همچون بانک‌های خصوصی را بکار گرفته‌اند.

شکل ۷,۲ (بالا سمت چپ) تمرکز استراتژیک مبتنی بر پیشنهادها فعلی شرکت را نشان می‌دهد. بر اساس تحلیل صنعت، تمرکز استراتژیک خلاصه شده، که دیدگاه‌های رقابتی اصلی را جمع بندی کرده است در قسمت بالایی سمت راست شکل ۷,۲ نشان داده شده است. هر دو

¹ bullet lists

شرکت و صنعت مورد هدف تمرکز استراتژیک مبتنی بر پیشنهادهای اجرا کرده‌اند. این حالت با اجرا کنندگان نیچ یا شرکت‌های بوتیکی غیرمعمول نمی‌باشد. در واقع بسیاری از بوتیک‌ها تنها به این دلیل وجود دارند که مؤسس آن‌ها ایده ایی ابتکاری داشته است. تنها هنگام مقیاس گذاری تجاری است که تمرکزهای استراتژیک جایگزین به یک گزینه تبدیل می‌شوند.

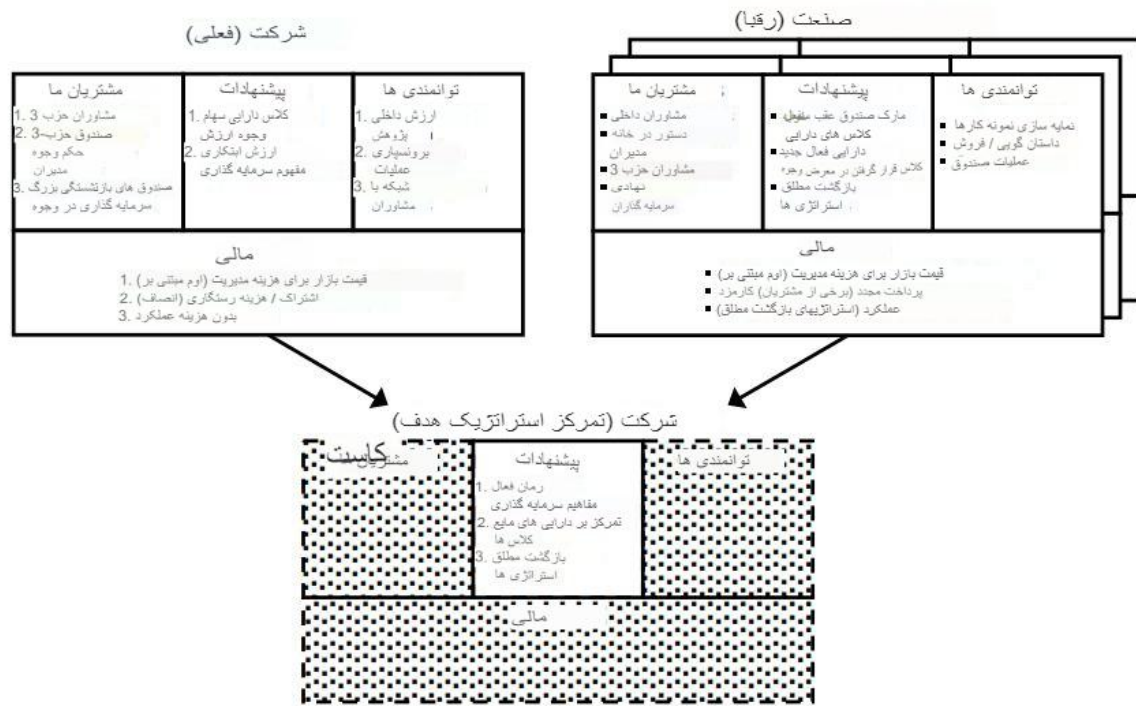
با نگاهی به بخش‌های مشتری ارائه شده توسط شرکت و بخش‌های مشتری تعیین شده در سطح صنعت، مشخص می‌شود که دستیابی به مزیت رقابتی با تأکید بر روی تمرکز استراتژیک مبتنی بر مشتریان بیش‌ازحد بهینه خواهد بود به دلیل اینکه شرکت مجبور به سرمایه گذاری در ایجاد دسترسی مستقیم برای حالت مبتنی بر مشتری است (به‌جای توزیع از طریق ارائه دهندگان شخص ثالث). گزینه دیگر تغییر تمرکز به سرمایه گذاری نهادی بخش مشتری است. بر اساس یک مشاهده ساده که تمرکز استراتژیک مشتریان را حفظ کرده و یا یک بوتیک کوچک مستقل در تضاد است، می‌توان هر دو انتخاب را بدون بررسی و تحلیل بیشتر کنار گذاشت.

اگرچه شرکت قابلیت‌های منحصربه‌فردی را به همراه تحقیقات داخلی و عملکرد برون سپاری بسیار کارآمد را داشته و یک مزیت رقابتی را بر روی تمرکز استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌ها ایجاد کرده است اما به دلیل اینکه بازار به قابلیت‌های دیگر همچون نمایه سازی یا استوری تلینگ (قصه گوئی) ارزش بالاتر می‌دهد، کنار گذاشته می‌شوند. مقرون به صرفه بودن به معنی ارائه سببی از بودجه مشابه که تمامی آن‌ها منجر به تحقیقات داخلی می‌شوند تحت ساختار یک بوتیک که به‌سختی قابل‌شناسایی بوده است. می‌توان کنار گذاشتن ساختار بوتیک با توجه به مالکیت و محدودیت‌های مرتبط را رد کرد، دو اصل راهنمایی تعیین شده در خلاصه استراتژی. می‌توان تمامی این تصمیم‌ها را بر اساس مقدار محدود اطلاعات به‌دست‌آمده طی مرحله تحلیل محیط فرآیند طراحی استراتژی گرفته شوند.

مقایسه مؤلفه‌های مالی شرکت به همراه ویژگی‌های شرکت فضای زیادی را برای تمایز نشان نداد به دلیل اینکه مدیر هزینه‌ها بودن به دلیل عدم صرفه اقتصادی در ساختار یک بوتیک گزینه مناسبی نمی‌باشد.

در پایان شرکت باید تمرکز استراتژیک پیشنهادی را انتخاب کند. از آنجایی که این تمرکز قابلیت منحصربه‌فردی را از طریق ارزش سرمایه گذاری نوآورانه خود دارد، رقابت از طریق متمایز بودن یک انتخاب واضح است. از این‌رو مرحله طراحی منجر به تمرکز بر روی سه محصول و ویژگی نشان داده شده در شکل ۷،۲ می‌شود (بخشی از مدل کسب‌وکار light weight). شرکت باید بر روی متمایز بودن از طریق مفاهیم سرمایه گذاری تمرکز کند تا اینکه صرفاً از طریق در معرض قرار دادن سرمایه گذاری خود جهت برداشت گامی جلوتر در روند صنعت داشته باشد. علاوه بر این شرکت باید بر روی استراتژی‌های برگشت شده، یک روند صنعتی، با بکار بردن مفاهیم سرمایه گذاری خود به رقابت بپردازد. تأکید باید بر روی انواع دارایی نقدینگی که امکان تعیین یک طرح واضح با صنعت صندوق‌های سرمایه گذاری می‌دهد باشد.

همان طور که از مثال دیده می‌شود، طراحی نمونه اولیه احتمالی برای تمرکز استراتژیک شرکت می‌تواند به‌طور مؤثر از طریق استدلال رایجی انجام شود.



شکل ۷،۲. نمونه ایی از تعیین تمرکز استراتژیک هدف برای شرکت بوتیکی مستقل مدیریت مالی مبتنی بر تمرکز استراتژیک فعلی شرکت و صنعت صندوق های سرمایه گذاری در اروپا (رقبا به طور صریح نشان داده نشده اند).

۷،۴ اعتبار سنجی و طراحی تمرکز استراتژیک

اعتبار سنجی تمرکزهای استراتژیک طراحی شده کلید موفقیت است. اعتبار سنجی بر اساس فرمول بندی و بررسی فرضیه است. فرضیه استراتژی یک عقیده قابل آزمون مرتبط با ارزش های آینده ایجاد استراتژی است. بررسی استراتژی یک آزمون عینی با قابلیت راحت تکرار شدن فرضیه استراتژی است که دیدگاه های قابل اندازه گیری را به وجود می آورد که با استفاده از آن ها معتبر یا نامعتبر بودن فرضیه مشخص می شود. هیچ یک از فرضیه استراتژی و بررسی استراتژی مربوط، استراتژی یا تمرکز استراتژیک را به طور خاص به طور کامل به صورت کلی مورد تأیید قرار نمی دهند.

هدف اعتبار سنجی تمرکزهای استراتژیک نمونه سازی شده جلوگیری از شکست در طول مسیر طراحی استراتژی شرکت است. برای کسانی که با آزمون آماری فرضیه آشنا هستند، اعتبار سنجی فرضیه استراتژی شباهت های زیادی به همراه تفاوت های بسیار با آزمون فرضیه از نظر آماری دارد. آزمون فرضیه استراتژی در مورد مقادیر با دقت آماری نمی باشند، بلکه در مورد به دست آوردن تأییدیه بیرونی از اعتقادات درونی که بر اساس آن نمونه سازی تمرکز استراتژیک پایه گذاری می شود است. هدف آزمون فرضیه استراتژی پاسخ به سؤالاتی است که می توانند به طور بالقوه اعتبار تمرکز استراتژیک نمونه سازی شده را تغییر بدهند.

مثال - ممکن است تمرکز استراتژیک به وسیله ویژگی هایی که مشتریان در بخش هدفمند سازی افراد بالای ۶۵ سال در نیاز به تلفن همراه که دارای کلیدها یا آیکون های بزرگ به دلیل دید ضعیف این افراد هستند، تعیین بشود. با درخواست از افراد بالای ۶۵ سال برای نوشتن

یک پیام با یک گوشی قدیمی بلک بری با صفحه کلید معمولی اما ارگونومیک کمتر از یک دقیقه بنویسد، می‌توان به راحتی فرضیه تأیید و نامعتبر کند بسته به اینکه آزمونی را که اکثر مردم انجام داده‌اند موفق بوده یا شکست خورده است.

۷,۴,۱ بررسی ثبات

پیش از شروع تدوین مفروضات بر اساس نمونه اولیه تمرکز استراتژیک باید نسبت به محدودیت‌های محیطی بیرونی شناسایی شده طی بررسی محیط فعلی بررسی شود. این به این معنی است که هر ویژگی تمرکز استراتژیک نمونه‌سازی شده برای اینکه آیا با هر یک از ویژگی‌های محیط فعلی مغایرت دارند یا نه بررسی شود. در صورت مغایرت، فرآیند طراحی استراتژی به منظور مشخص کردن اصلاحاتی را که نقص را برطرف می‌کنند به مرحله طراحی برگردانده می‌شوند.

۷,۴,۲ تنظیم فرضیه استراتژی

هنگامی که برای اولین بار با کاری روبرو می‌شوید تنظیم فرضیه استراتژی یا آزمون تمرکزهای استراتژی مشکل است. در ابتدا فرضیات اصلی با مقایسه تمرکز استراتژیک نمونه‌سازی شده با اطلاعات به دست آمده از مشتریان و بررسی محیط صنعت مورد هدف، تعیین می‌شوند. تفاوت‌ها نقطه شروع مناسبی را برای شناسایی فرضیات ارائه شده فراهم می‌کند.

یک صنعت که عمدتاً متکی به تمرکز استراتژیک مالی باهدف ارائه کالاهای ارزان را در نظر بگیرید. چنانچه نمونه اولیه طراحی شده تمرکز استراتژیک مبتنی بر پیشنهادها را توصیه کرد، فرضیه احتمالی می‌تواند این باشد که شرکت قادر به طراحی، تولید و فروش محصولاتی است که به اندازه کافی با نوع رقبای خود که مشتریان تمایل به پرداخت باقیمت بالایی دارند است. به منظور شناسایی فرضیات دیگر ارائه شده اضافی ممکن است روش پنج سؤال^۱ چرا بکار برود. پنج بار سؤال چرا را با توجه به ویژگی تمرکز استراتژیک بپرسید و پاسخ دهید. آخرین پاسخی که دریافت می‌شود اغلب تنظیم صحیح و مناسب برای فرضیه جهت تأیید شدن است.

مثال - یک تمرکز استراتژیک مبتنی بر مشتری را در نظر بگیرید که هدف آن ارائه دادن تلفن‌های همراه مناسب برای افراد بالای ۶۵ سال است. پنج سؤال چرا به همراه پاسخ می‌توانند به صورت زیر باشند:

(۱) چرا تمرکز استراتژیک افراد بالای ۶۵ سال را هدف قرار داده است؟ به دلیل اینکه آن‌ها بازنشسته هستند و اوقات فراغت بیشتری را در استفاده از تلفن همراه می‌گذرانند.

(۲) چرا افراد بازنشسته شده با اوقات فراغت قابل توجه به تلفن همراه‌های مناسب نیاز دارند؟ به دلیل اینکه آن‌ها کمتر از افراد دیگر که هنوز در زندگی فعال هستند و نیازهای متفاوتی دارند دچار استرس می‌شوند.

^۱ روش پنج چرا یک تکنیک قابل تکرار جهت بررسی روابط علت و معلولی به صورت خاص می‌باشد. سؤال چرا پنج بار تکرار می‌شود. هر پاسخ پایه و اساس سؤال بعدی را ایجاد می‌کند.

۳) چرا کمتر استرس داشتن منجر به نیازهای متفاوت در رابطه با تلفن همراه می‌شود؟ به دلیل اینکه با داشتن اوقات فراغت بیشتر آن‌ها زمان بیشتری را برای تماس با دوستان و آشنایان خود دارند. علاوه بر این تماس با دوستان و آشنایان باعث می‌شود تا آن‌ها کمتر احساس تنهایی بکنند.

۴) چرا تماس با دوستان و آشنایان به ویژگی‌های مختلف تلفن همراه نیاز دارد؟ به دلیل اینکه هدف تلفن‌های همراه تمرکز بر روی جمعیت و ویژگی‌های آن است نه برقراری تماس.

۵) چرا ویژگی تماسی بکار رفته بر روی تلفن‌های همراه موجود پاسخگو نیازهای جمعیت سالمند موردنظر نمی‌باشد؟ به دلیل اینکه افراد سالمند به‌سختی فناوری‌های جدید را یاد می‌گیرند و از مجموعه‌ای از عملکردهای غیرضروری استفاده می‌کنند.

از میان پنج چرا، فرضیه استراتژی که باید آزمون شود، افراد سالمند به تلفن‌های همراهی نیاز دارند که به راحتی جهت برقراری و دریافت تماس قابل استفاده بوده است.

هنگامی که فرضیه استراتژی تنظیم می‌شود، تمرکز باید بر روی ویژگی‌هایی از تمرکز استراتژیک باشد که با یک آزمون ناموفق نامعتبر بشوند. تنها به دلیل اینکه باور داشته باشیم که چیزی معتبر است، آن را معتبر نمی‌سازد. معمول است که گرچه همیشه این‌گونه نمی‌باشد، طراحان استراتژی معتقدند که فرضیه‌های تدوین شده آن‌ها خصوصاً استراتژی‌های بررسی نشده صحیح می‌باشند.

هر فرضیه استراتژی خوب سه ویژگی دارد:

۱) فرضیه مربوط به تمرکز استراتژیک و ویژگی‌های آن در روشی که در آن تمرکز استراتژیک نیاز به اصلاح داشته یا تمرکز استراتژیک را به‌طور کامل با شکست روبرو کند.

۲) درک فرضیه توسط افراد آگاه به صنعت هدف درگیر شدن در فعالیت نمونه‌سازی تمرکز استراتژیک.

۳) آزمون به‌منظور تأیید فرضیه می‌تواند سریعاً، اکثر اوقات کمتر از پنج هفته، و ارزان‌تر، اغلب کمتر از پنج هزار دلار، انجام شود و کمتر از پنج طراح استراتژی درگیر خواهند شد.

فرضیه‌ای که باید به‌منظور اعتباربخشیدن به نمونه اولیه تمرکز استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد می‌تواند به‌عنوان موارد خاص سه فرضیه کلی تعیین بشوند:

۱) بعد مدل کسب‌وکار light weight با تمرکز استراتژیک در صنعت هدف قرار گرفته مبتنی بر تحلیل محیطی مناسب است.

۲) رقابت از طریق متمایز بودن، برتری یک تصمیم مناسب است.

۳) ویژگی‌های طراحی شده تمرکز استراتژیک معتبر می‌باشند.

۷,۴,۳ طراحی آزمون‌های استراتژی

طراحی آزمون‌های استراتژی به منظور اعتبار سنجی فرضیات نیازمند خلاقیت و درک صحیح از صنعت مورد هدف است. هر آزمون استراتژی باید در برگرفته شش ویژگی باشد:

- ۱) فرضیه‌ایی که باید آزمون شود در یک روش واضح و قابل درک تنظیم می‌شود.
- ۲) این آزمون فعالیت‌هایی را که برای بررسی فرضیه انجام می‌شوند را توصیف می‌کند.
- ۳) آزمون شامل معیاری است که برای اندازه‌گیری موفقیت و شکست بکار رفته است.
- ۴) جمعیت و هم‌چنین حداقل اندازه کوچک نمونه مورد هدف جهت انجام آزمون تعیین شده‌اند.
- ۵) معیارهای شکست و موفقیت در رابطه با معیار اندازه‌گیری شده و اندازه نمونه تعریف می‌شوند.
- ۶) زمان و هزینه‌های مورد انتظار برای انجام آزمون تعیین شده‌اند.

شروع بکار با اندازه نسبتاً کوچک جمعیت، تنها برای افزایش آن یا هنگامی که نتایج اولیه آزمون غیرقابل تجدید باشند، نسبت به معیارهای موفقیت و شکست تعیین شده غیرمعمول نمی‌باشد. با سؤال در مورد اینکه چه تعداد پاسخ اضافی برای تغییر یک نتیجه اولیه مورد نیاز است، شاخص مناسبی جهت تعیین اندازه نمونه مورد نظر به دست خواهد آمد. طراحی آزمون استراتژی باید از اصول طراحی توصیف شده که بر روی افراد تمرکز داشته و از افزودن تحلیل فاقد ارزش خودداری کرده و تکرار را جهت بهبود بخشیدن به کیفیت نتایج در طول آزمون‌های اعتبار سنجی انجام شده بکار برده است، دنبال نکند. اعتبار سنجی به معنی بازده آزمون‌های استراتژی ابزارهای پشتیبانی تصمیم‌گیری می‌باشند. این‌ها باید به این صورت که هستند در نظر گرفته بشوند نه به صورت یک روش برای تأیید یک حقیقت نهایی ناشناخته.

مثال - نمونه اولیه استراتژیک پیشنهادها از یک بوتیک کوچک مستقل مدیریت صندوق که در شکل ۷,۲ نشان داده شده است را در نظر بگیرید. فرضیه اصلی که ایجاد می‌شود به این صورت است که پیشنهاداتی که بر روی یک ارزش جدید مبتنی بر سرمایه گذاری فعال تمرکز می‌کنند مطلوب می‌باشند. این فرض برای تمرکز استراتژیک انتخاب شده و تصمیم برای رقابت بر اساس متمایز بودن، متفاوت است. به منظور اطمینان از اینکه فرض مورد نظر سه ویژگی اساسی هر فرضیه استراتژی مناسب را دارا است یا خیر می‌توان آن را به این صورت عنوان کرد، با توجه به قابل مقایسه بودن عملکرد و سابقه مدیریت با ریسک محدود سرمایه گذاران ترجیح می‌دهند که در یک صندوق خلاق سرمایه گذاری مدیریت شده فعال مبتنی بر ارزش بیشتر از صندوق‌های مدیریتی فعال سنتی و صندوق‌های مبادله مبتنی بر ارزش سرمایه گذاری کنند.

یکی از راه‌های بررسی فرضیه ایجاد یک KID^۱ فرضی برای پیشنهادها است. سپس در طی بازار مالی، KID فرضی برای پیشنهادها رقابتی در دسترس سرمایه‌گذاران بالقوه قرار خواهد گرفت. تعداد سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به هر دو پیشنهاد اندازه‌گیری شده توسط تعدادی از KID های توزیع شده می‌تواند به‌عنوان یک معیار بکار برود. اندازه موردنظر برای آزمون می‌تواند تعداد بازدیدکنندگان در طول نمایشگاه باشد که حداقل ۱۰۰ بازدید کننده علاقه‌مند موردنیاز است. به‌منظور اندازه‌گیری موفقیت در مقابل شکست، نسبت بیش از ۲/۳ در مقابل کمتر از ۱/۳ می‌تواند بکار برود که به‌عنوان منافع سرمایه‌گذاران در پیشنهادها جدید در مقابل انواع قدیمی تعیین می‌شود. هزینه این چنین آزمون در ارتباط با تولید KID فرضی و هم چنین حضور نمایشگاه صندوق است.

هدف به دست آوردن نتیجه قابل قبول از نظر آماری نمی‌باشد بلکه هدف به دست آوردن دیدگاه کافی است که بسیار بعید است که اطلاعات اضافی بتوانند اعتبار تمرکز استراتژیک انتخاب‌شده را تغییر بدهند. همان طور که از این مثال می‌توان فهمید با فرآیند ساده و مؤثر امکان شناسایی و آزمون کردن تمرکز استراتژیک مربوط به یک شرکت وجود دارد و می‌توان بدون تحلیل بدون بازده و طولانی فرآیند طراحی استراتژی را شروع کرد.

۷,۵ انتخاب تمرکز استراتژیک مورد هدف

هنگامی که یک یا چند نمونه اولیه تمرکز استراتژیک طراحی و به‌طور موفقیت‌آمیز اعتبار سنجی شده‌اند، زمان آن فرا می‌رسد که مناسب‌ترین آن‌ها برای بنیاد استراتژی آینده شرکت انتخاب شود. این انتخاب یک تصمیم استراتژیک اصلی است و باید توسط تصمیم‌گیرندگان مسئول استراتژی شرکت گرفته شود. تصمیم‌گیرندگان در حالت ایدئال باید به‌صورت فعال در طراحی و خصوصاً فرآیند اعتبار سنجی درگیر بشوند.

دو رویکرد تکمیلی برای انتخاب تمرکز استراتژیک وجود دارد. در اولین رویکرد چندین نمونه اولیه تمرکز استراتژیک بر اساس مدل کسب‌وکار lightweight یکسان و روشی برای رقابت در یک تمرکز استراتژیک گسترده‌تر قرار گرفته‌اند. چنانچه ویژگی‌های به‌دست‌آمده متناقض نبوده یا تمرکز استراتژیک را کمتر نکنند، رویکرد ترجیح داده می‌شود. متناوباً یکی از چندین نمونه اولیه تمرکز استراتژیک بر اساس برتر بودن انتخاب‌شده و دیگری تا زمانی که برای استفاده آماده شود و هنگامی که انتخاب اولیه انجام‌شده در طول مدل کسب‌وکار و یا لایه‌های رقابتی فرآیند طراحی استراتژی نامناسب به نظر برسند به حالت تعلیق نگه داشته می‌شود. ادامه دادن فرآیند طراحی استراتژی با چندین نمونه از تمرکز استراتژیک به دلیل اینکه منجر به تحلیل، طراحی و اعتبار سنجی فعالیت‌های نامرتبط می‌شود توصیه نمی‌شود. به‌جای تصمیم‌گیری توسط یک تصمیم‌گیرنده به تنهایی یا نتیجه یک رأی‌گیری، انتخاب تمرکز استراتژیک باید از توافق به‌دست‌آمده از تصمیم‌گیرندگان حاصل بشود. این موضوع حائز اهمیت است تا تضمین شود که تصمیم‌گیری و به همین ترتیب استراتژی به‌دست‌آمده، پشتیبانی گسترده‌ای را برای بالاترین سطح سازمان فراهم می‌کنند.

KID^۱ یک سند اطلاعاتی استاندارد می‌باشد که توسط MiFD (markets in financial instrument directive) اتحادیه اروپا برای هر سرمایه‌گذار مسئول تصمیم برای سرمایه‌گذاری فراهم شده است.

بخش چهارم: توسعه تدریجی مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان زیربنای استراتژی

فصل هشتم: به دست آوردن بینش با مشاهده مشتریان هدف در محیط طبیعی آنها

درک شرایط با مشاهده مشتریان هدف در محیط طبیعی آنها

در مرحله اول باید صنعت مورد هدف که شرکت قصد دارد آن را برای فعالیت و رقابت انتخاب کند، شناسایی شود که اصطلاحاً به این مرحله تمرکز استراتژیک گفته می‌شود. مرحله دوم فرآیند طراحی استراتژی یا همان فرآیند طراحی کسب کار است و تمرکز اصلی بر این موضوع دارد که چگونه یک شرکت برای مشتریان و سهامداران خود ارزش ایجاد می‌کند و به چهار بخش مشاهده، یادگیری، طراحی و اعتبارسنجی تقسیم می‌شود. این فصل در گام اول به یافتن جامعه مورد هدف می‌پردازد. جامعه هدف که ارتباط نسبتاً مهمی با تمرکز استراتژیک دارد شامل مشتریان، کارمندان یا تأمین‌کنندگان، فناوری‌ها، توانایی‌ها یا فرایندها است و در مرکز طراحی کسب‌وکار شرکت قرار دارد. جامعه هدف اصطلاحاً مشتری هدف تعمیم می‌شود که وابسته به تمرکز استراتژیک مورد انتخاب، ابزارهای مشاهده جهت درک مشتری، شناسایی نوآوری، قابلیت‌ها و منابع یا درک ویژگی‌های مالی است. در طول مرحله مشاهده، شرکت توجه خاصی به مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارمندان نسبت به تمرکز بر رقبای خودش دارد.

۸,۱ اهداف مشاهده

هدف از مرحله مشاهده تشخیص نقاطی است که در مرحله طراحی دارای ارزش می‌باشند؛ و همچنین مشاهده تمرکز بر ایجاد ایده‌های نوآورانه‌ای که طراحی و استراتژی کسب کار شرکت مورد هدف بر پایه آنها است، دارد. برای انجام این کار، جامعه هدف باید در محیط طبیعی خود مشاهده شود و به دنبال شباهت‌ها، تداعی‌ها و تناقض‌ها بود. یک نمونه‌ای خاص از مشاهده، گوش کردن است. وابسته به اینکه آیا چنین شرکتی، یک شرکت بالغی است که در یک محیط خاصی فعالیت می‌کند، از جمله شرکت استارت‌آپی، که از روش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (گرین فیلد) پیروی می‌کند یا یک شرکتی که به دنبال ایجاد اختلال در محیط فعلی خود است، نگرش‌ها و روش‌ها متفاوت خواهد بود. برای جلوگیری از اختلال و اتلاف منابع، مرحله مشاهده در درجه اول بر روی عوامل طرح کسب‌وکار که مربوط به تمرکز استراتژیک است، تمرکز می‌کند. اگرچه مرحله مشاهده شباهت‌هایی با تحلیل مدل سوات سنتی دارد، اما تمرکزش به نسبت تفسیر کردن بیشتر بر مشاهده کردن است. اهمیت و تأکید موضوع این است که با طراحی کردن مدل کسب کار مورد هدف شروع نشود یا به دنبال روش‌هایی برای تأیید راه‌حل از پیش تعیین‌شده نباشید.

۸,۱,۱ مشاهده شرکت‌های بالغ

نتیجه حاصل از مرحله مشاهده شرکت‌های بالغ شامل مشاهدات موارد زیر است:

- اصول مهم مدل کسب‌وکار شرکت در رابطه با تمرکز استراتژیک مورد انتخاب و ارتباط آنها با عناصر ارزش و عوامل محصولات و خدمات

- شکست عوامل مدل کسبوکار موجود که بر تمرکز استراتژیک مورد انتخاب و همچنین جامعه مشتری و نیازهای آن‌ها و تمایل آن‌ها به پرداخت تأثیر دارد و

نقاط ضعف و قوت شرکت در هر ۱۵ تا از عوامل مدل کسبوکار رایج شرکت با تأثیر بر تمرکز استراتژیک.

هنگام استفاده از استراتژیک مشتری، مشتریان و نیازهای آن‌ها در قلب مرحله مشاهده قرار دارند. قابلیت‌های موجود کمتر مربوط به مرحله مشاهده می‌شوند و لذا نیاز به توجه کمتری دارند، زیرا آن‌ها در مراحل بعدی بر اساس نیاز مشتری برای برآوردن ارزش پیشنهادی آن‌ها به هر صورتی دوباره تعریف می‌شوند.

۸,۱,۲ مشاهده شرکت‌های استارت‌آپ

شرکت‌های استارت‌آپ یا بنگاه‌های اقتصادی باید باهدف ورود به صنعت نوظهور به مشاهده نیازهای برآورده نشده مشتری تمرکز کنند. آن‌ها باید به دنبال شکست مدل‌های کسب کار رقبای بالقوه باشند و در تشخیص مناطقی که باید بهبود یابند یا بهره‌برداری شوند، هدف گذاری کنند. مثال یک، نمونه رایجی از استراتژی پلتفرم‌های دیجیتال مالی (روبو ادوایس) هست که یک شرکت مدیریتی استارت‌آپ آن را اجرا می‌کند. در طول مرحله مشاهده، مشخص می‌شود که مشتریان نسبت به قیمت به‌طور افزایشی حساس می‌شوند، به‌ویژه بعد از اینکه تعدادی از شرکت‌های مدیریتی دارایی قدیمی برای ارائه ارزش به عبارت دیگر عملکرد سرمایه گذاری بر اساس مهارت‌ها، موفق نشدند.

علاوه بر این، ناکارآمدی در فرآیندهای کسبوکار منجر به اجرای تغییرات پرتفولیو خاصی می‌شود. اگر به دنبال تمرکز استراتژیک هستید، فناوری‌های نوظهور در قلب مرحله مشاهده قرار دارند.

بخش بندی بازار و مشتریان	ایجاد ارزش	قابلیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> • بازار بورس • فروشندگان کالاهای لوکس • تحقیق و توسعه دارویی • کشورها با حکومت ناپایدار • حسابرسان مالی • بازارهای خصوصی • ارائه دهندگان نرم‌افزار 	<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت به‌موقع • اعتبار و پیگیری دارایی • ثبات نتایج آزمایش بالینی • استقلال از دولت • ساده سازی فرایندهای حسابرسی • معاملات فرد به فرد و اجتناب از واسطه گره‌های قابل اعتماد • پرداختن به مسائل دارای مجوز 	<ul style="list-style-type: none"> • رمزنگاری رایج • ساخت الگوریتم‌های واحد • ساخت وقایع تصادفی • رونوشت از پایگاه داده‌های غیرمتمرکز • الگوریتم قابل اعتماد

جدول ۸,۱ نمونه‌ای از نتایجی هست که از طریقه مشاهده و استفاده از راه‌حل‌های مبنی بر فناوری بلاک چین به‌دست‌آمده است. به‌عنوان مثال یک شرکت استارت‌آپ باهدف رقابت در صنعت جهانی از روش اجرای تمرکز استراتژیک، کاربردهای مختلف فناوری بلاک

چین را بررسی کند. جدول ۸,۱ برخی از نتایج به دست آمده از روش مشاهده راه حل های بلاک چین موجود را نشان می دهد که به سه دسته: بخش بندی بازار و مشتریان، ایجاد ارزش و قابلیت ها تقسیم بندی می شوند.

۸,۱,۳ مشاهده اخلاکها

شناخت پتانسیل شرکت های اخلاک گر از یک طرف نیازمند تشخیص نیازهای برآورد نشده مشتریان یا نیازهایی که به شکل نامطلوب برآورده می شود و از طرف دیگر نیاز به تشخیص رویکردها یا فناوری هایی دارد که به نیازهای شناسایی شده ارتباطی ندارند. به عنوان مثال سرویس بازار آنلاین یا همان ایر بی ان بی از یک طرف نیاز مسافران به اجاره اتاق های شخصی از نظر تأمین و از دید مشتری تشخیص می دهد و از طرف دیگر نیازمند فناوری اینترنتی است تا عرضه و تقاضا به روشی بسیار کارآمد و مقرون به صرفه باهم تطبیق دهد.

شکل ۸,۲ به عنوان مثال نتیجه مشاهده صنعت خودرو با تمرکز بر اختلال را نشان می دهد. برای جلوگیری از تمرکز بر روی هردو جنبه از رویکردهای مبنی بر نیازها که تطابق بالقوه ای دارند، گروه های استراتژی مجزا باید هردو بعد قضیه یعنی نیازهای مشتری و رویکردها / فناوری ها را مشاهده کنند. توجه به این نکته ضروری است که مشاهدات احتمال دارد یا ممکن نیست با ایده پردازی های بعدی و طراحی تصمیم گیری ها مرتبط باشند. به عبارتی آن ها باید عینی، خاص و مختصر باشد.

کارهایی که مشتری نهایی باید انجام دهد	رویکردها / فناوری ها
<ul style="list-style-type: none"> • کاهش سریع سرمایه گذاری ها • کمک به حفظ محیط زیست • تضمین استقلال • دستیابی به آزادی / استقلال از اشخاص ثالث • تمرکز اولیه بر روی ایمنی • رانندگی و پارک کردن خودکار 	<ul style="list-style-type: none"> • فناوری باتری • اشتراک سیستم عامل ها • هوش مصنوعی • مدل های واسپاری • فناوری کیسه هوا • مقررات دقیق امنیت

جدول ۸,۲ نمونه ای از نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل مشاهده با تمرکز بر اختلال در صنعت خودرو

۸,۲ دیدگاهها بر اساس تمرکز استراتژیک

اهداف در مرحله مشاهده با توجه به اهمیت تمرکز استراتژیک و جامعه هدف متفاوت است. با در نظر گرفتن تمرکز استراتژیک مشتری: تمرکز باید از دو جنبه بررسی شود:

(۱) تشخیص، شناسایی و خوشه بندی مشتریان.

(۲) درک نیازهای برآورده شده و برآورد نشده مشتری و تمرکز بر کارهای آن ها

مشتریان و مشکلات آن‌ها و نیاز به سود باید در قلب مرحله مشاهده قرار گیرند.

تمرکز استراتژیک: هنگامی که تمرکز استراتژیک بکار گرفته می‌شود، مرحله مشاهده باید اصطلاحاتی را مورد هدف قرار دهد مانند تشخیص فناوری‌های جدید که ممکن است برای ایجاد نیازهای مشتریان جدید یا رفع نیازهای مشتریان موجود به سبکی جدید مورد استفاده قرار گیرد. مشکل اصلی، درک مشاهده شرایط موجود است که احتمال دارد برای تغییر آینده مورد استفاده قرار گیرد. نوآوری اغلب از شکل گیری مجدد درک شرایط موجود و کسب دانش به روش‌های مختلف نشأت می‌گیرد. بدین ترتیب، مرحله مشاهده باید بر تشخیص درک شرایط موجود تأکید کند که ممکن است منجر به شکل گیری مجدد دانش و ایجاد نوآوری شود.

قابلیت‌های تمرکز استراتژیک: مشاهده توانایی‌های یک شرکت به هدف درک این موضوع است که چنین شرکتی در چه زمینه‌ای مهارت‌های کافی دارد. چنین توانایی‌ها ممکن است در حین اجرای فعالیت‌های تجاری، استفاده از دانش خاص و داشتن مالکیت فکری، استفاده از فناوری‌ها و ابزارهای منحصربه‌فرد یا داشتن دسترسی خاص به سرمایه و سرمایه‌گذاران باشد.

تمرکز استراتژیک مالی: تمرکز بر امور مالی در مرحله مشاهده اشاره به سهامداران مختلف، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران بجهت نام گذاری مسائل مهم از جمله مدل‌های قیمت‌گذاری و گردش پول یا همان گردش‌های نقدی در طول زمان می‌کند.

۸,۳ فرایند مشاهده

یکی از چهار فعالیت اصلی در طراحی تفکر، مشاهده جامعه هدف برای درک شرایط جدید است. روند مشاهده ۰ بر اساس یکی از رویکردهای جمعیت‌شناسی است. بر اساس جامعه هدف مختلف، اجرای این روش چندین بار تکرار می‌شود. هر یک از مراحل مشاهده ۰,۲-۰,۴، دنباله رو مرحله یادگیری آل به هدف کسب دانش از روش مشاهده، است (همان‌طور که در فصل ۹ شرح داده شده است) که پایه و اساس مرحله مشاهده بعدی است. مشاهده و یادگیری مکرر، کلید اصلی برای اطمینان از طراحی متدولوژی تفکر است که چنین طراحی تأکید بر روی جنبه‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند و جلوگیری از فعالیت‌های بدون ارزش افزوده می‌کند دارد.

فرایند مشاهده ۰:

۱.۰ شناسایی جامعه هدف تمرکز استراتژیک انتخاب‌شده

۲.۰ مشاهده انفعالی مخبران جامعه هدف

L یادگیری از درک شرایط مشاهده شده (برای جزئیات بیشتر به فصل ۹ مراجعه کنید)

۳.۰ انجام مصاحبه‌های مردمی با مخبران و توضیح مفصل از مشاهدات مرحله ۲.۰

L یادگیری از درک مصاحبه (برای جزئیات بیشتر به بخش ۹ مراجعه کنید)

۴.۰ ایجاد گروه‌های متمرکز برای گسترش نتیجه از مشاهده غیرفعال ۲.۰ و مصاحبه‌های مردمی ۳.۰

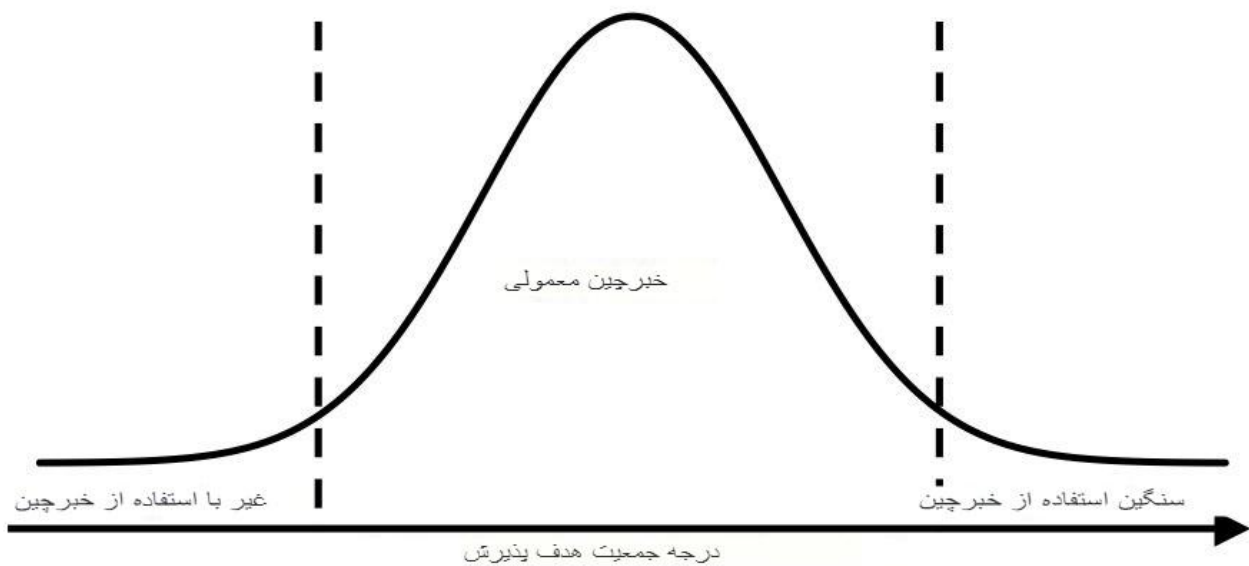
L یادگیری از گروه متمرکز (برای جزئیات بیشتر به فصل ۹ مراجعه کنید)

۵.۰ استفاده از تحقیقات ثانویه برای دستیابی به دیدگاه متفاوت در ارتباط با دانش قبلی

L یادگیری از تحقیقات ثانویه (برای جزئیات بیشتر به فصل ۹ مراجعه کنید)

۸,۴ تشخیص جامعه هدف

مشاهده با شناسایی و مشاهده افراد که به اصطلاح جامعه هدف نامیده می‌شود، شروع می‌شود. به اشخاص جامعه هدف، مخبران گفته می‌شود. بهترین گزینه، ویژگی‌های افراد برای تعیین و مشاهده جامعه هدف است. به دلیل اینکه مرجع استفاده از فهم زبان را امکان پذیر می‌کند؛ و نیز طراحی تفکر استراتژی، طراحی فعالیت‌های غیر مشتری محور، جامعه هدف، مخبران و همچنین اشخاص (مردم، گروه‌ها و غیره) یا اشیا (مانند فناوری‌ها، توانایی‌ها ...) را فراهم می‌سازد.



شکل ۸,۳ درجه پیچیدگی جامعه هدف موردنظر، امکان شناسایی مخبران (مخبران ممکن است افراد مانند مشتری یا اشیا مانند فناوری‌ها باشند) را فراهم می‌کند.

هنگام انتخاب مخبران جامعه هدف برای مشاهده یا مصاحبه، عدم توجه تنها به مخبران معمولی موضوع مهمی است. همان‌طور که در شکل ۸,۳ نشان داده شده است اغلب می‌توان با مشاهده مخبران خاص، به درک قابل توجهی دست یابیم. در واقع، چنین مخبران خاص معمولاً قادر به ارائه داده‌های و روی متمایزتری هستند زیرا آن‌ها قبلاً با دقت بیشتری در مورد موضوع مورد بحث فکر کرده‌اند.

به‌عنوان مثال کاربران اولیه فناوری ارتباطات ۵جی تلفن همراه را که از اولین تلفن‌های همراه‌های دسترسی به داده‌های ۵جی استفاده می‌کنند، در نظر بگیرید. آن‌ها قادر به ارائه سرعت شبکه و ارتباطش با برنامه‌هایی که از داده‌های تلفن همراه استفاده می‌کنند، می‌باشند. به‌عنوان مثال هنگامی که فناوری جدید به‌عنوان اختلال گر تلقی می‌شود در مقابل هنگامی چنین فناوری فقط مزایای جانبی را ارائه می‌دهد. چنین بینش‌هایی ممکن است منجر به نقاط منحصربه‌فرد استقرار فناوری ۵جی و شکل‌گیری مدل تجاری خاص برای جامعه هدف شود.

ویژگی‌های افراد، برای جامعه هدف بکار می‌رود. توسعه جامعه هدف عمدتاً برای توصیف افراد، به‌ویژه خوشه بندی مشتری و برای هدف شخصی استفاده می‌شود. همچنین برای توصیف اشیا از جمله فناوری‌ها، قابلیت‌ها یا فعالیت‌ها بکار می‌رود. افراد با چهار ویژگی اصلی تعریف می‌شوند.

۱) نام که برای توصیف انسان به افراد داده می‌شود.

۲) سؤالات ارزیابی برای تفکیک و جداسازی اینکه آیا موضوع یا شیء متعلق به شخص است یا نه.

۳) توصیف و داستان سرایی در رابطه با وظایف افراد چیست و چرا مهم است.

۴) ویژگی‌های اصلی مربوط به صنعت مورد هدف و تمرکز استراتژیک به‌عنوان مثال کارهایی که باید انجام شود، الگوریتم‌های مشابه یا مهارت‌های مشترک.

اسم فرد	جنی، معاون اجرایی	جان، آژانس مسافرتی داخلی
سؤالات مربوط به تفکیک کردن	آیا دستیار مدیر اجرایی هست؟ آیا مسئول سازماندهی سفرهاست؟ آیا مسئول رزرواسیون است؟	آیا بخشی از واحد مرکزی سفرهای درحالی‌که سازماندهی هست؟ آیا مسئول رزرواسیون هست؟ آیا گزارش کافی به مدیران بجهت اینکه چه افرادی مسافرت می‌روند، می‌دهد؟
توصیف	کمک به یک یا چند مدیر اجرایی شامل فعالیت‌های مدیریت زمان از جمله هماهنگی و سازماندهی سفرهای کاری	تمرکز آژانس مسافرتی بر نیازهای خاص مدیران داخلی در هنگام سفر باهدف بهینه‌سازی هزینه‌های سفر
ویژگی‌ها	سفر بهینه شده زمان	سفر مقرون به‌صرفه

جدول ۸،۴ نمونه تعریف‌های ویژگی‌های افراد با تمرکز بر سازماندهی مسافران تجاری

افراد هنگامی به هم وابسته و مرتبط هستند که ویژگی‌های آن‌ها به دنیای واقعی مربوط شود و خصوصیاتشان قابل مشاهده باشد. شخصیت‌های خوب از نظر وجود و ارتباط قابل آزمایش هستند. توضیحات جمعیت شناختی ویژگی‌های خوبی محسوب نمی‌شوند به‌ویژه هنگامی که ویژگی‌های خوبی در ارتباط با صنعت مورد هدف و تمرکز استراتژیک ارائه نمی‌دهند.

به‌عنوان مثال جدول ۸,۲ دو ویژگی افراد متفاوت را نشان می‌دهد که می‌توانند برای مشاهده رزرواسیون آنلاین سفر در محیط کسب‌وکار باهدف طراحی استراتژی مبنی بر تمرکز استراتژیک مشتری استفاده شوند.

اگرچه ممکن است هر جامعه هدفی شامل مشتریان باشد، اما ویژگی جامعه هدف بر اساس تمرکز استراتژیک مورد هدف تفاوت قابل توجهی دارد. با توجه به تمرکز استراتژیک انتخاب‌شده، جامعه هدف‌های مختلفی انتخاب می‌شوند.

۸,۴,۱ جامعه هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک مشتریان

هنگام استفاده از تمرکز استراتژیک مشتری، مشتریان فعلی و بالقوه جامعه هدف را تشکیل می‌دهند. از نظر تاریخی، جامعه هدف مشتری محور بر اساس ویژگی جغرافیایی مانند محل زندگی، محل سکونت خانواده یا محل کار و ویژگی جمعیت شناختی مانند نژاد، قومیت، سن، جنسیت، مذهبی، تحصیلات، درآمد، وضعیت تأهل یا شغل تعریف می‌شود. اخیراً ویژگی‌های روان‌شناختی از جمله سبک زندگی، ارزش‌ها، طبقه اجتماعی و شخصیت و همچنین الگوهای رفتاری مانند استفاده، وفاداری، آگاهی، موقعیت‌ها، دانش، علاقه و الگوی خرید در تعریف جامعه هدف مشتری محور بکار می‌رود. جدول ۸,۱ جامعه هدف مشتری محور را نشان می‌دهد. پس از شناسایی جامعه هدف، این جامعه اصلاح می‌شود و افراد خاصی به آن‌ها متعلق است.

تمرکز استراتژیک مالی	تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها	تمرکز استراتژیک پیشنهادی	تمرکز استراتژیک مشتریان
قیمت ارزان تعیین ارزش بر اساس قیمت‌گذاری اشتراک محور قیمت‌گذاری رقابتی بهینه‌سازی هزینه‌ها	فرایند بهینه‌سازی مدیریت زنجیره تأمین توسعه نرم‌افزار مبنی بر زمان واقعی برنامه‌ریزی و زمان‌بندی	بلاک چین رمزنگاری فناوری ذخیره پلتفرم‌های ارتباطی شبکه‌های اجتماعی	دانش آموزان خانواده‌های بدون فرزند خانواده‌های فرزند دار کارمندان نظامی بازنشستگان
d	c	b	a

جدول ۸,۱ نمونه‌ای از مجموعه تعاریف عمومی از جامعه هدف بر اساس تمرکزهای استراتژیک مختلف

۸,۴,۲ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک پیشنهادی

هنگام تعیین جامعه هدف مبنی بر استراتژی پیشنهادی، نوآوری و تخصص در الویت قرار دارند و جامعه هدف اغلب مشتریانی با پیشنهادی نوآورانه جدید است. بینش و درک بهتر هنگام تعریف اختراعات، فناوری‌های جدید یا فرآیندهای اخلاقی گر به‌عنوان جامعه‌های

هدف به دست می‌آید. به‌عنوان مثال فناوری بلاک چین ممکن است به‌عنوان جامعه هدف بکار گرفته شود. یا به‌طور کلی فناوری‌های رمزنگاری مانند رمزگذاری عمومی یا الگوریتم‌های میکس به‌عنوان جامعه هدف برای مشاهده استفاده می‌شود. جدول ۸,۱ بی جامعه هدف مبنی بر پیشنهادها رایج را نشان می‌دهد.

۸,۴,۳ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها

شناسایی قابلیت‌های کلیدی، هنگام تمرکز بر قابلیت‌ها و مزیت‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی، مهم تلقی می‌شوند. به‌عنوان مثال مدیریت زنجیره تأمین یا توسعه نرم‌افزار مبنی بر زمان واقعی ممکن است به‌عنوان جامعه هدف برای مشاهده استفاده شود همان‌طور که در جدول ۸,۱ سی نشان داده شده است. استفاده از زنجیره ارزش شرکت یا صنعت به شناسایی جامعه هدف مبنی بر قابلیت‌ها کمک می‌کند.

۸,۴,۴ جامعه هدف مبنی بر تمرکز استراتژیک مالی

شناسایی جامعه هدف در یک محیط مبنی بر تمرکز استراتژیک مالی مستلزم توصیف ویژگی‌های افراد مختلف است که تأثیر شفافی بر درآمد و یا هزینه‌ها چه از نظر ارزش و چه از نظر ساختار دارند. جامعه هدف رایج حول خریداران اقتصادی، تصمیم‌گیرندگان، تأمین‌کنندگان و صاحبان هزینه‌های داخلی تعریف می‌شود. جدول ۸,۱ دی جامعه هدف مبنی بر استراتژیک مالی را نشان می‌دهد. به‌طور متناوب، جامعه هدف ممکن است حول مدل‌های قیمت‌گذاری تعریف شود به‌عنوان مثال آن دسته از جامعه‌ای که پرداخت یکجا را ترجیح می‌دهند یا آن‌هایی که با پرداخت بر اساس زمان و نوع جنس احساس راحتی می‌کنند یا افرادی که به دنبال هزینه‌های مبتنی بر حجم و اندازه هستند. توجه به این نکته ضروری است که مجموعه‌ای از بهترین جامعه هدف وجود ندارد. مجموعه‌ای از تمام جامعه‌های هدف موردنظر باید گسترده باشد و حداقل ۸۰٪ از کل جمعیت بالقوه موردنظر را پوشش دهد. شناسایی جامعه هدف به این معنی نیست که شرکت باید به آن جامعه هدف خدمت کند بلکه صرفاً مرتبط بودن آن در صنعت مورد هدف ضروری است. تعریف جامعه هدف و افراد متعلق به آن به همان اندازه که هنر یک نوع علم است، اهمیت دارد. طراحان استراتژی بستگی به نگرش و دانش جدیدی که به دست می‌آورند، باید تعریف جامعه هدف و افراد متعلق به آن را از طریق مراحل مشاهده و یادگیری شناسایی کنند.

۸,۵ مشاهده به روش انفعالی

بعد از شناسایی جامعه هدف، مرحله مشاهده به روش انفعالی (آل -۲) شروع می‌شود. به این دلیل مشاهده منفعلانه نامیده می‌شود که هدف مداخله یا ارتباط داشتن با مخبران مشاهده شده نمی‌باشد. به کمک عدم مداخله، چالش‌های واقعی می‌تواند به بهترین شکل مشاهده و نگرش‌ها شناسایی شوند. این کاملاً در تضاد با رویکردهای تحلیلی سنتی که با سؤال کردن از مخبران آغاز می‌شود، است. مشاهده منفعلانه به‌جای جمع‌آوری داده‌های آماری معنا دار، به کسب نگرش می‌پردازد که می‌تواند شالوده ایده پردازی باشد. هدف حداقل شناسایی لایه پایین‌تر و نگرش‌های نامشهود و غیرواضح است.

به‌عنوان مثال ممکن است شخصی یک دستیار اجرایی را، هنگام رزرو آنلاین سفر مشاهده کند. یکی از بینش‌های به‌دست‌آمده احتمال دارد این باشد که درست قبل از تأیید رزرو موردنظر، وی به بررسی رزرواسیون می‌پردازد تا اطمینان حاصل کند که با استراتژی‌ها و سیاست‌های آژانس مسافرتی سازگاری باشد. این مشاهدات مربوط به انطباق ممکن است منجر به شناسایی مشکلات در طول مرحله یادگیری شود و

در طی مرحله طراحی آن را در توسعه ایجاد ارزش رفع کنند. اگر مصاحبه با مخبران شروع شود، ممکن است چنین بینشی نادیده گرفته شود زیرا مخبران این امر را بدیهی می‌دانند و از گفتن چشم پوشی می‌کنند.

۸,۵,۱ انواع مشاهدات

رویکردهای مشاهده مردم شناسی در هسته اصلی مشاهده انفعالی قرار دارند؛ و با توجه به وسعت و عمق مشاهدات مورد هدف، مشاهدات به سه دسته اصلی از جمله تورهای بزرگ، مینی تورها و مشاهدات دقیق طبقه بندی می‌شوند. مشاهده منفعل همیشه با توربزرگ شروع می‌شود.

تور بزرگ: رویکرد مشاهده توربزرگ دید کلی از جامعه هدف را نشان می‌دهد. این نوع مشاهده بر فهم عمیق تصویر و شناسایی مناطقی شامل مینی تورهای باارزش تمرکز می‌کند. به‌طور معمول ۲۰٪ از زمان صرف شده برای مشاهده جامعه هدف، صرف مشاهده اولیه تور بزرگ می‌شود.

مثال: مشاهده توربزرگ با تمرکز بر مشتریان فروشگاه‌های مواد غذایی به‌عنوان جامعه هدف را در نظر بگیرید که هدفان شناسایی فعالیت‌های مختلفی که مشتری در فروشگاه مواد غذایی انجام می‌دهد از انتخاب چرخ دستی جهت خرید، انتخاب سبزیجات، پرسش از قصاب، تا پرداخت است.

مینی تور در جمعیت شناسی: مناطق موردنظر مینی تور، دامنه نامیده می‌شود. درهر مینی تور یک یا چند دامنه خاص که در توربزرگ شناسایی شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. دو پنجم مینی تور که تقریباً ۵۰٪ از کل زمان صرف شده برای مشاهده را تشکیل می‌دهد به جمع‌آوری مفاهیم مربوط به موضوعات خاص و مشخص شده در تور بزرگ کمک می‌کند. شناسایی دامنه‌های صحیح که احتیاج به مشاهدات مینی تور دارند، نیازمند استراتژی و مهارت اصلی است که متخصصین باید به نمایش بگذارند.

به‌عنوان مثال مینی تورهای با تمرکز به مشاهده مشتریان فروشگاه‌های مواد غذایی را در نظر بگیرید شامل فعالیت‌هایی مانند انتخاب سبزیجات، پرسش از قصاب یا پرداخت کلی و فرایند بررسی از جمله بسته بندی کالاهای خریداری شده می‌باشند.

مشاهده دقیق: ۳۰ درصد باقیمانده از زمان صرف شده برای مشاهدات باید به مشاهدات دقیق اختصاص یابد که باهدف درک ویژگی‌های مفاهیم حاصل از مشاهدات مناطق مینی تور است. به‌طور معمول، هر مشاهده مینی تور منجر به یک سوم مشاهده دقیق بعدی می‌شود.

به‌عنوان مثال در طول جلسه مشاهده دقیق، همراه با مینی تور در مورد فرآیند پرداخت و واریسی خروج در یک فروشگاه مواد غذایی، دامنه‌های مشاهده شده بر روش‌های مختلف پرداخت تمرکز می‌کنند مانند پرداخت با پول نقد، استفاده از کارت‌های اعتباری یا دبیت کارت یا حتی برگشت از طریق روش‌های پرداخت تلفن همراه مانند اپل پی یا سامسونگ پی.

شناسایی مناطق باهدف بررسی و از روش مشاهدات مینی تور و دقیق، فرایند پویا و تکراری است. توصیف جزئیات تمام جوانب موردنیاز برای مشاهده، از قبل امکان پذیر نمی‌باشد. ناظران جمعیت شناسی همیشه به دنبال نکاتی از مخبران هستند که بر فعالیت‌های بعدی مشاهده تمرکز می‌کنند. شکل ۸,۵,۱ رابطه بین انواع مختلف مشاهدات را با توجه به وسعت و عمق نگرش‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهد.

وسعت مفاهیم به‌دست‌آمده

(۱) تور بزرگ

مینی تور	مینی تور	مینی تور
----------	----------	----------

مشاهده دقیق	مشاهده دقیق	مشاهده دقیق	مشاهده دقیق		مشاهده دقیق	مشاهده دقیق
-------------	-------------	-------------	-------------	--	-------------	-------------

شکل ۸,۵ انتخاب ترتیب و دامنه (عرض و عمق) انواع مختلف مراحل مشاهده انفعالی

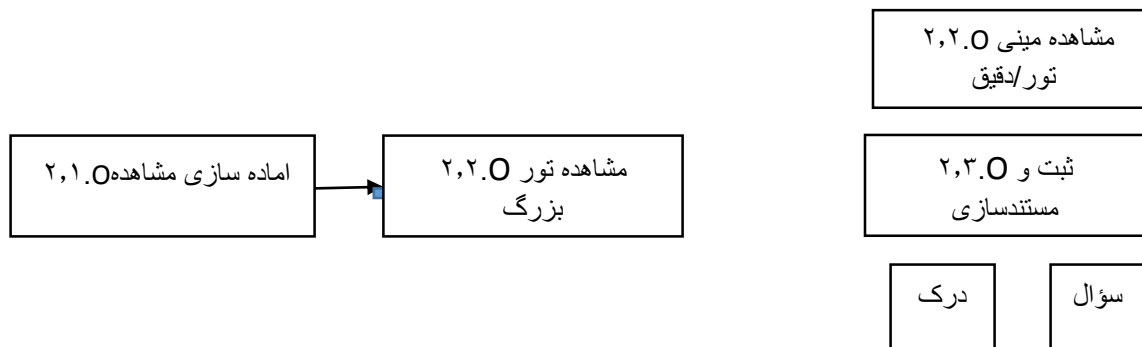
۸,۵,۲ فرآیند مشاهده انفعالی

فرآیند مشاهده انفعالی به سه مرحله از جمله مرحله تکرار، مرحله آماده سازی مشاهده (۲,۱.۰)، مرحله مشاهده مخبران (۲,۲.۰) و مرحله ثبت و مستند سازی (۲,۳.۰) طبقه بندی می شود. نتیجه مشاهده انفعالی شامل مجموعه‌ای از موضوعات مبهم دار، تفسیر نشده، و مجموعه‌ای از سؤالات بدون پاسخ است. مشاهده انفعالی موفق به همان اندازه هنر، یک نوع علم هست. مهارت مهمی که متخصصان استراتژی مبنی بر تفکر باید آن را بیاموزند، شناسایی موارد مربوط به مشاهده و مستند سازی و موضوعاتی که به راحتی نادیده می‌باشند. پاسخ به دو سؤال زیر به رفع این مشکل کمک می‌کند:

(۱) آیا موضوعات مشاهده شده از دید مخبران مناسب هستند؟

(۲) آیا شناسایی موضوعات مشاهده شده از دید مخبران مهم می‌باشند؟

فرآیند مشاهده انفعالی ۲.۰



مشاهده موفق نیاز به مشاهده دیگران، نه مشاهده خود، دارد. هنگام تصور اینکه نحوه انجام کارها با روشی که دیگران انجام می‌دهند یکسان است، احتمال تله و اشتباه زیاد است. سؤالاتی که در هنگام مشاهده انفعالی پرسیده می‌شود، باید حداقل و فقط بر درک و نه تفسیر تمرکز داشته باشند. در طول مرحله مشاهده، چرایی و دلیل سؤال هرگز نباید پرسیده شود. به دلیل اینکه آن‌ها منجر به حواس پرتی مخبران و تعصب مغرضانه نسبت به موضوعات درک شده می‌شوند.

بزرگ‌ترین چالشی که هنگام مشاهده انفعالی رخ می‌دهد، جلوگیری از اطلاعات اضافی به عبارت دیگر دوری از تمرکز بر روی جزئیات بی‌ربط است و بدون نادیده گرفتن آن‌ها، این جزئیات به‌طور سنتی نادیده گرفته می‌شود یا حذف می‌شوند. مشاهده نیاز به افزایش آگاهی دارد. مشاهده موفق مشاهده‌ای است که بر همسویی موارد زیر متمرکز است:

- باز نگه داشتن چشم‌ها

- خوب شنیدن گوش‌ها

- بسته نگه داشتن دهان

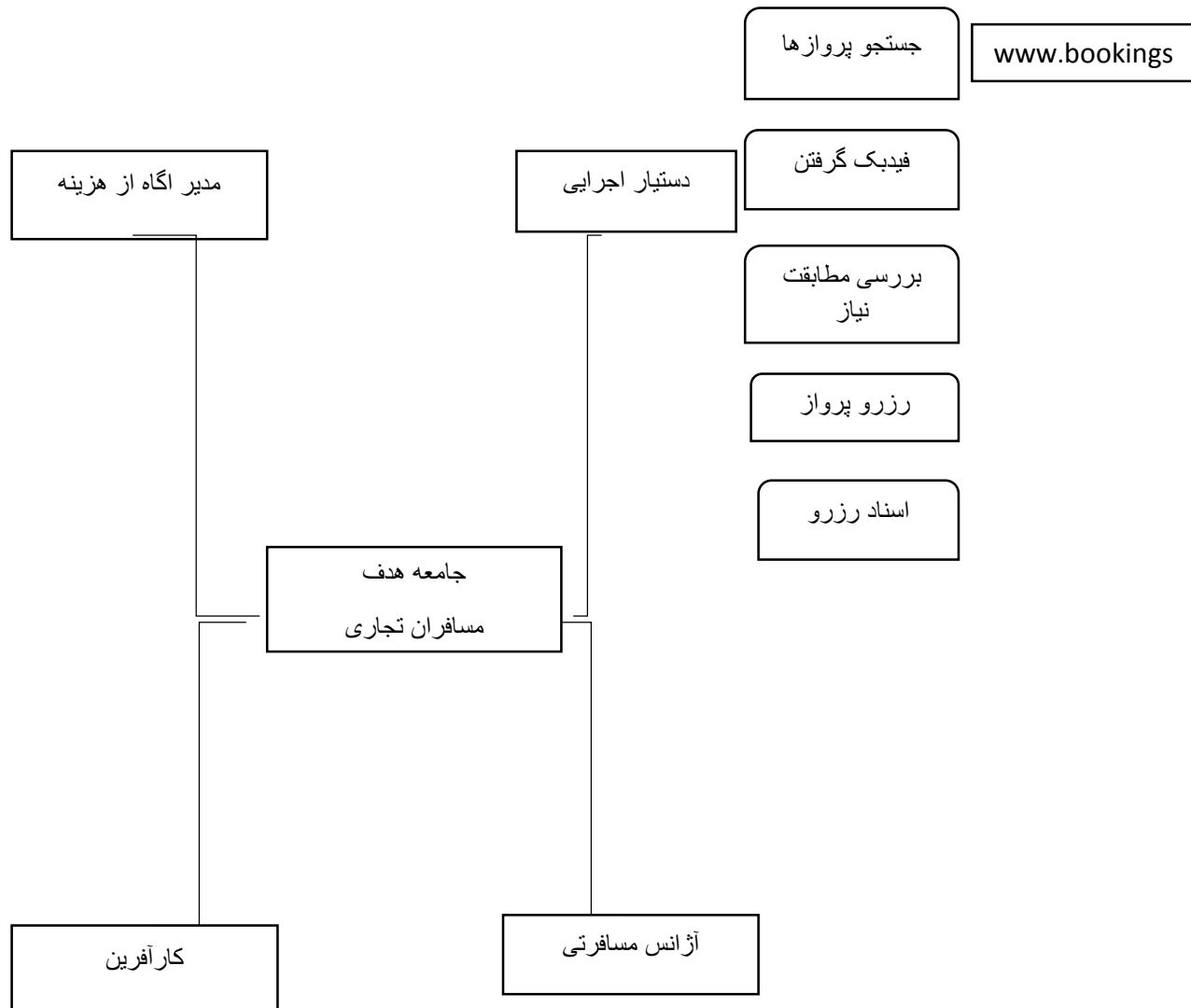
۸,۵,۳ ابزارهای مشاهده انفعالی

مهم‌ترین ابزاری که برای پشتیبانی از مشاهده انفعالی استفاده می‌شود، ابزار بلند فکر کردن است. این ابزار نیاز به مخبران دارد به دلیل اینکه آنچه را که در طول فعالیت‌های مختلفی که انجام می‌دهند و فکر می‌کنند، بیان کنند.

ابزار-بلند فکر کردن

بلند فکر کردن ابزاری است که از فرآیند مشاهده از طریق شفاف سازی افکار فعالیت‌های مشاهده شده حمایت می‌کند. مخبران در هنگام انجام فعالیت‌ها، افکار مربوط به فعالیت‌ها را توصیف می‌کنند. ناظران، پروتکل گفتاری مشترک با فعالیت‌های مشاهده شده را مستند سازی می‌کنند. جهان گفتاری ممکن است به توصیف آنچه مخبر به آن نگاه می‌کند، آنچه فکر می‌کند، انجام می‌دهد یا احساس می‌کند، پردازد. یک برنامه رایج مربوط به بلند فکر کردن می‌تواند به شرح زیر مستند سازی شود. هنگام رزرو آنلاین سفر هوایی، دستیار اجرایی می‌گوید که وی ابتدا پروازها را بر اساس زمان رسیدن مقصد بررسی می‌کند و فقط هنگامی که قیمت‌های پیشنهادی در دستورالعمل‌های سفر شرکت است، آن را بررسی می‌کند. چنین کاری تنها با دسترسی به وب سایت خاص اینترنت داخلی شرکت میسر است.

مستند سازی و ثبت مفاهیم درک شده باید هم‌زمان با مرحله مشاهده انجام شود. ابزارهای رایج مستند سازی مشاهدات شامل یادداشت‌ها، نقاشی‌ها و در صورت اجازه مخبر، عکس‌ها، صدا و فیلم می‌باشند. تمرکز باید بر روی مخبران باشد. مستند سازی خوب از مشاهدات، از خلاصه نویسی و تفسیر مفاهیم به‌دست‌آمده جلوگیری می‌کند. این کار در مرحله بعد یعنی در طول مرحله یادگیری است که در فصل ۹ شرح داده شده است. هنگام مستند سازی مشاهدات، هر نوع سؤال علنی مربوط به آنچه از دست‌رفته است، یادداشت می‌شود. این سؤالات یا از تکرار مرحله مشاهده انفعالی (۲.۰) یعنی افزودن توره‌های فرعی اضافی و مشاهدات عمیق پشتیبانی می‌کنند یا به‌عنوان زیرساختی برای تهیه و انجام مصاحبه‌های مردم شناختی (۳.۰) است. ابزارهای رایج استفاده شده برای ثبت مشاهدات، نقشه‌های ذهنی و فیلم‌نامه‌های مصور هستند. شکل ۸,۶ نقشه ذهنی را نشان می‌دهد که از مشاهده توربزرگ و چهار مخبر متفاوت که بلیت هواپیما را به‌صورت آنلاین سفارش داده‌اند، به‌دست‌آمده است.



شکل ۸۶ نقشه ذهنی مستند سازی مشاهدات از مخابراتی که بلیت هواپیما را به صورت آنلاین سفارش می دهند و با تمرکز بر مسافران تجاری.

ابزار-نقشه ذهنی

نقشه ذهنی یک نمودار دوبعدی است که مفاهیم درک شده را به روش تصویری و به صورت سلسله مراتبی سازماندهی می کند. در مرکز نمودار موضوع اصلی، جامعه هدف، افراد و ویژگی های آن ها یا حوزه و منطقه است که معمولاً از قبل یا در طول مشاهده توربزرگ یا مینی تور شناسایی می شود. شاخه های اصلی موضوع مهم مشاهده شده را توصیف می کنند. هر شاخه ممکن است دارای زیرشاخه های کم یا زیاد باشد که مشاهدات مربوط به عناوین فرعی را توصیف می کند. هر شاخه ممکن است یک زیر حوزه و اسناد مربوط به مفاهیم درک شده را در طول مینی تور یا مشاهده عمیق توصیف کند.

ابزار-فیلمنامه مصور

فیلمنامه مصور مجموعه‌ای طبقه بندی از تصاویر گرافیکی یا عکس‌هایی است که توالی مفاهیم مشاهده شده را مستند می‌کند. استوری بورد به مستندسازی جدول زمانی مشاهدات کمک می‌کند. هر عامل از یک استوری بورد، فعالیت جداگانه مشاهده شده را توصیف می‌کند. استفاده از تصاویر یا عکس‌ها به جای متن، بر اساس این مفهوم که یک تصویر بیش از هزار کلمه می‌گوید، است. درک و برقراری ارتباط با تصاویر آسان‌تر از متن توصیفی است.

۸,۶ انجام مصاحبه‌های مردم شناختی

نه تنها مشاهده مخبران کل داستان را بازگو نمی‌کند بلکه تمام مفاهیم درک شده لازم را برای طراحی یک مدل کسب‌وکار موفق که زیر بنای استراتژی است، ارائه نمی‌دهد. مصاحبه‌های مردم شناختی شامل فرایندی است که در طولان مشاهده انفعالی متوقف می‌شود. آن‌ها بر درک بهتر مفاهیم به دست آمده از مشاهدات مخبران تمرکز می‌کنند. انجام مصاحبه‌های مردم شناختی به سه نوع فعالیت دسته بندی می‌شوند: آماده سازی، انجام و مستند سازی مصاحبه‌ها. علاوه بر مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با مفسران بهترین عمل است.

فرآیند ۳.۰-مصاحبه‌های مردم شناختی

۳,۱.۰ آماده سازی مصاحبه‌های مردم شناختی (انتخاب منطقه موردنظر، شناسایی سؤالات باز)

۳,۲.۰ انجام مصاحبه‌ها (ادامه دادن با مخبرانی که ۸۰٪ زمان را صحبت می‌کنند)

۳,۳.۰ مستندسازی مفاهیم به دست آمده

مصاحبه‌های مردم شناختی به همان میزان آماده‌سازی و سؤال پرسیدن، مهم می‌باشند. آمادگی خوب برای مصاحبه با انتخاب منطقه مورد هدف شروع می‌شود. منطقه هدف بر اساس نتیجه مرحله مشاهده انفعالی و شناسایی سؤالات بی‌پاسخ انتخاب می‌شود. سؤالات مصاحبه بر اساس سؤالات باز پرسیده می‌شود که به صحبت‌های مخبران کمک می‌کند. به طور معمول، مصاحبه‌های مردم شناختی شامل سه نوع سؤال است:

- ۱) سؤالات تشریحی فرم «امکانش هست توصیف کنید»، «آیا می‌توانید به من بگویید» یا «چه کاری انجام می‌دهید؟»
- ۲) سؤالات ساختاریافته، با تمرکز بر پاسخ ساختاریافته به سؤالات توصیفی مانند «آیا امکانش هست» یا «چه گزینه‌های معنادار دیگری وجود دارد؟»
- ۳) سؤالات مقایسه‌ای، با هدف درک معنای پاسخ‌های دریافت شده مانند «چه تفاوتی بین وجود دارد» یا «چرا این روش و نه راه دیگری؟»

در حین انجام مصاحبه‌ها، داشتن ذهن باز مهم است، اما از بحث خارج از موضوع مصاحبه دوری کنید. مصاحبه‌های مردم شناختی با سؤالات توصیفی و با اجتناب از پاسخ‌های پیش فرض به سؤالات آغاز می‌شود. انجام مصاحبه‌های مناسب یعنی مصاحبه‌هایی که مفاهیم را به خوبی ارائه می‌دهند، کار سختی است. مصاحبه کنندگان بی‌تجربه باید قبل از مصاحبه با مخبران، مصاحبه‌های خود را امتحان کنند. جمله «هرگز فرصتی دیگر برای ایجاد تأثیر اولیه وجود ندارد» بکار ببرید. مصاحبه کنندگان ماهر نسبت به مخبران ابراز

علاقه نشان می‌دهند. آن‌ها فراتر از بدیهیات به نظر می‌رسند و باعث می‌شوند که مخبران به‌جای مصاحبه‌کنندگان احساس آدم‌های متخصص کنند.

ابزار موفق بکار گرفته در مصاحبه‌های مردم‌شناختی به‌خصوص هنگام طرح پرسش‌های مقایسه‌ای، چراهای پنج‌گانه است. این یک روش مصاحبه تعاملی است که برای کشف علت و معلول استفاده می‌شود. هر پاسخ اساس سؤال بعدی را تشکیل می‌دهد.

ابزار-چراهای پنج‌گانه

ابزار چراهای پنج‌گانه یک فن پرسشی تکراری است که بر اساس آن به‌طور متناوب پنج بار سؤالات چرایی پرسیده می‌شود. هر پاسخ اساس سؤال بعدی را تشکیل می‌دهد و امکان شکل‌گیری پایه و اساس سؤالات اولیه را می‌دهد.

به‌عنوان مثال کاربرد رایج چراهای پنج‌گانه با تمرکز بر درک اینکه چگونه یک دستیار اجرایی فرآیند را برای رزرو آنلاین سفر خود اجرا می‌کند، به شرح زیر است:

- ۱) چرا از وب سایت استفاده می‌کنید؟ به دلیل اینکه شامل تمام خطوط هوایی اصلی است.
- ۲) چرا هنگام رزرو آنلاین سفر، درج کلیه خطوط هوایی اصلی مهم است؟ زیرا امکان یافتن پروازی که زمان انتظار بین زمان رسیدن و زمان ملاقات را به حداقل برساند، وجود دارد.
- ۳) و چرا کاهش زمان انتظار مهم است؟ چون مدیران انتظار را دوست ندارند.
- ۴) چرا آن‌ها دوست ندارند منتظر بمانند؟ زیرا آن‌ها می‌خواهند از وقت خود نهایت استفاده را کنند.
- ۵) و چرا استفاده از زمان با حداکثر بهره‌وری مهم است؟ به دلیل اینکه آن‌ها برای رسیدن به اهداف خود به زمان نیاز دارند و یک روز تنها شامل ساعات زیادی است.

مفاهیم به‌دست‌آمده منجر به شناسایی اولویت بندی استفاده از زمان مدیر به‌عنوان یک ویژگی اصلی می‌شود، امری که تنها با مشاهده فعالیت دستیار اجرایی برای استفاده از یک وب سایت مشخص برای رزرو نمایان نمی‌شود.

همانند مشاهده انفعالی، مستند سازی مفاهیم به‌دست‌آمده در طول یا حداقل در پایان هر مصاحبه، امری مهم است. در حین انجام این کار، پاسخ‌های به‌دست‌آمده باید مربوط به مشاهدات انجام‌شده در مرحله مشاهده انفعالی باشد. مصاحبه‌ها امکان تفسیر مفاهیم مشاهده شده از دیدگاه خاصی را فراهم می‌کنند. آن‌ها دیدگاه شخصی از بعد جامعه هدف مشاهده شده را ارائه می‌دهند. بررسی تفاوت بین گفته‌های مخبران و آنچه انجام می‌دهند مهم است.

همانند مشاهده انفعالی، مرحله یادگیری که در فصل ۹ شرح داده شده است، باید مصاحبه‌های مردم‌شناختی را دنبال کند. تکرار و برگشت به مرحله مشاهده انفعالی برای انجام مینی تور اضافی یا مشاهدات دقیق مینی بر مفاهیم خاص حاصل از مصاحبه‌ها، منطقی است.

۸,۷ روش گروه‌های مورد هدف

گروه‌های متمرکز سومین روش برای دستیابی به مفاهیم درک شده باهدف گسترش دانش از طریق مشاهده انفعالی و مصاحبه‌های مردم شناختی و دیدگاه گروهی است. مقصود یکپارچگی بینش کسب‌شده و درک تفاوت‌های شناسایی‌شده است و هدف دیگر بررسی اعتبار نگرش‌های فردی است.

گروه‌های متمرکز باید تحت قانون چتام هوس اداره شوند. روش اجرای گروه‌های متمرکز برای دستیابی به بینش‌های جدید و گسترشان در چهار مرحله طبقه بندی می‌شود.

فرایند ۴.۰- گروه‌های مورد هدف

۴.۱.۰ سؤالات برنامه‌ریزی

۴.۲.۰ شناسایی میانجی بی‌طرف و انتخاب مخبران

۴.۳.۰ تعدیل گروه مورد هدف

۴.۴.۰ مستندسازی مفاهیم کسب‌شده

همانند مصاحبه‌های مردم شناختی، موفقیت گروه‌های مورد هدف به آماده سازی و سؤالات مطرح شده بستگی دارد. این به معنای دانستن چیزی است که شخص می‌خواهد یاد بگیرد. سؤالات باید بی‌انتها و بی‌طرف باشند. آن‌ها باید بر روی رفع تفاوت‌های شناسایی‌شده بین مشاهدات و مصاحبه‌ها تمرکز کنند. هدف یکپارچگی بینش‌های به‌دست‌آمده است. گروه‌های متمرکز بستر ایدئالی برای دستیابی به دیدگاه گروهی نسبت به دیدگاه فردی در مورد موضوعات رایج هستند.

افراد گروه‌های متمرکز به سه گروه طبقه بندی می‌شوند:

۱) میانجی‌گران، به‌طور ایدئال شخصی خارج از گروه استراتژی یا حتی شرکت با مهارت‌های تعدیل‌گر قوی اما تخصص محدود در موضوع موردنظر.

۲) مخبران، گروه متنوعی متشکل از شش تا هشت نفر در هر گروه متمرکز می‌باشند که با مخبران مشاهده یا مصاحبه شده تفاوت دارند اما مربوط به موضوع مورد بحث هستند.

۳) تحلیل‌گران، گروه کوچکی از اعضای گروه استراتژی که مسئول شناسایی و مستند سازی مفاهیم به‌دست‌آمده از شرکت کنندگان گروه متمرکز می‌باشند.

نقش میانجی‌گر ارائه محیطی آرام است که در آن مخبران قادر به اشتراک گذاری مفاهیم کسب‌شده هستند. همانند مصاحبه کنندگان، میانجی‌گران نیز باید ذهن باز اما بی‌طرف داشته باشند. آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که تمام مخبران حرفی برای گفتن دارند و اینکه نظرات متفاوت مجاز و حمایت می‌شوند. سؤالات باید هر بار از یکی پرسیده شود و میانجی‌گر باید نسبت به مخبران احساس همدلی کند. مخبران باید از پیش زمینه‌های متنوعی برخوردار اما همسو با جامعه هدف باشند. آن‌ها باید داستان‌های خود را به اشتراک بگذارند و پاسخ‌های فردی خود را از دیدگاه بینش‌های گروه ارائه دهند. آن‌ها لازم نیست در این زمینه متخصص باشند.

تحلیل‌گران مسئول مستند سازی بینش‌های به‌دست‌آمده از گروه متمرکز هستند اما نباید خود بخشی از بحث گروه متمرکز باشند و مداخله کنند. آن‌ها ممکن است در ردیف دوم بنشینند یا به‌طور ایدئال مخبران گروه متمرکز را از طریق روش یک طرفه یا یک کانال صوتی و تصویری یک طرفه مشاهده کنند.

در پایان مرحله گروه مورد هدف (۴.۰)، گروه استراتژی باید بینش قابل توجهی در مورد جامعه هدف هم از نظر فردی و هم از نظر گروهی داشته باشد. این بینش‌ها با استفاده از فرآیند یادگیری به دانش تبدیل می‌شوند (به فصل ۹ مراجعه کنید) که پایه و اساس مرحله طراحی فرآیند استراتژی طراحی را تشکیل می‌دهند به عبارت دیگر ایده پردازی و نمونه اولیه مدل‌های کسب کار جدید و پیشرفته را انجام می‌دهند.

قبل از انجام این کار، توصیه به انجام مرحله اکتشافی اضافی می‌شود به عبارت دیگر بر روی بینش‌های به دست آمده از دیدگاه مورد نظر، تحقیقات ثانویه انجام می‌شود.

۸,۸ انجام تحقیقات ثانویه

مرحله مشاهده فرایند طراحی استراتژی باید با تحقیقات ثانویه باهدف جلوگیری از تعصب و پیش فرض‌های گروه استراتژی از انجام مشاهدات انفعالی، مصاحبه‌های مردم شناختی و استناد سازی بینش‌های حاصل از گروه‌های متمرکز، تکمیل شود. هدف آخرین مرحله مشاهده بررسی دقیق بینش‌های به دست آمده و تبدیل آن‌ها به چشم‌انداز است. برخلاف رویکردهای سنتی، تحقیقات ثانویه برای جلوگیری از تحقیقات غیر ارزش افزوده، در انتهای مرحله مشاهده نسبت به مرحله شروع انجام می‌شوند. در طول تحقیقات ثانویه، اطلاعات افراد ثالث به منظور اعتبارسنجی یا باطل کردن بینش‌های به دست آمده بررسی می‌شوند. هدف بهبود اعتماد در مورد بینش‌های شناسایی شده نسبت به شناسایی بینش‌های جدید است. منابع تحقیقات ثانویه متعدد هستند؛ و امکان استفاده از گزارش‌های تحقیقاتی مستقل وجود دارد. ممکن است با کارشناسان خارج از موضوع مصاحبه شود. بهترین روش برای تعامل و تبادل نظر، شرکت در نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌ها است.

۸,۹ جدول زمانی و مهارت‌های مورد نیاز

بهترین جدول زمانی برای مرحله مشاهده وجود ندارد. دو ویژگی، علاوه بر تکرار فرآیند انجام شده، تأثیرگذار بر جدول زمانی عبارت‌اند از:

- تجربه اعضای گروه استراتژی در شناسایی نگرش‌ها از طریق مشاهده انفعالی، انجام مصاحبه‌های مردم شناختی، انجام گروه‌های مورد هدف و تحقیقات ثانویه و

- شناسایی جامعه هدف

مدت زمان کلی مرحله مشاهده ممکن است از یک روز، با در نظر گرفتن تمرکز استراتژیک مبنی بر پیشنهاد، تمرکز بر نوآوری شناسایی شده تا چندین ماه، با در نظر گرفتن چندین جامعه هدف با استراتژی مبنی بر مشتری، طول بکشد. جدول ۸,۲ واحدهای رایج که مراحل مشاهده فرآیند طراحی استراتژی برای توصیف زمان نیاز دارند، نشان می‌دهد. تعداد کمتری از مخابران هنگام مشاهده قابلیت‌های داخلی نسبت به اشخاص خارجی ممکن است لازم باشند.

طراحان موفق استراتژی، جدول زمانی را بر اساس نیاز به شناسایی بینش جدید تنظیم می‌کنند.

مرحله مشاهده به چهار نوع مهارت مختلف نیاز دارد:

- ۱) تجربه استراتژی امکان شناساییان دسته از بینش‌هایی را می‌دهد که مرتبط باشند و آنهایی را که نامرتب هستند، حذف کند.
- ۲) مصاحبه با افراد متخصص برای انجام مصاحبه‌های مردم شناختی باهدف افزایش کمیت و کیفیت بینش‌های به دست آمده است.

۳) دسترسی به مهارت‌های خارجی و میانجی‌گری باهدف موفقیت‌آمیزانجام گروه‌های مورد هدف است.
 ۴) توانایی تجزیه و تحلیل سنتی کسب و کار برای مستندسازی یافته‌ها و انجام تحقیقات ثانویه می‌شود.
 در پایان، تعیین جدول زمانی و منابع موردنیاز رابطه سازگاری با تعداد مراحل تکراری مشاهده دارد و مرحله یادگیری موردنیاز برای دستیابی به نگرش مناسب امکان انجام موفقیت‌آمیز مرحله طراحی را فراهم می‌کند.

مرحله	واحد‌ها (به ازای هر جامعه هدف)	زمان
۰,۲ جلسات مشاهده	۱۰-۲۰ جلسات مشاهده	۱-۲ ساعت هر جلسه مشاهده
۰,۳ مصاحبه‌ها	۵-۱۰ مصاحبه‌ها	۳۰-۶۰ دقیقه هر مصاحبه
۰,۴ گروه‌های مورد هدف	۳-۵ جلسات گروه‌های متمرکز	۲-۳ ساعت هر گروه مورد هدف
۰,۵ تحقیقات ثانویه		۲-۵ روز

جدول ۸,۲ واحد‌های رایج اصولی برای مشاهدات صحیح درهر جامعه هدف

فصل نهم: درک جامعه هدف و انجام کارهای ضروری درطول یادگیری

در مرحله مشاهده اکتشافی، مجموعه متنوعی از اطلاعات جمع‌آوری شده است. یادگیری بعد از مرحله مشاهده است که برمعنا سازی داده‌ها تمرکز می‌کند. یادگیری مرحله تأیید است. هدفان حفظ نگرش‌های مهم و تبدیل آن‌ها به دانش کاربردی در مرحله طراحی فرآیند طراحی استراتژی است. برخی از متفکران طراحی به‌جای یادگیری از اصطلاح معنادار به‌منظور درک معنادار آنچه مشاهده شده است، استفاده می‌کنند. برخی دیگر فرآیند تحول را مرحله تفسیر می‌نامند. هدف درک شرایط حاضر از طریق ایجاد مدل یا نقشه ذهنی که بینش‌های به‌دست‌آمده را سازماندهی و آن‌ها را به دانش کاربردی تبدیل می‌کند و با تمرکز بر شرکت و ارتباط آن با محیط به عبارتی اول مشتریان و انجام کارهای ضروری آن‌ها است.

۹,۱ اهداف یادگیری

مرحله یادگیری بر حفظ، طبقه بندی، تشکیل و ساختاردهی بینش‌های به‌دست‌آمده از مرحله مشاهده تأکید می‌کند. بینش‌ها از طریق چارچوب‌های خاص باهدف ترکیب دانش طبقه بندی می‌شوند. دانش کسب‌شده به‌عنوان پایه و اساس طراحی مدل و استراتژی کسب‌وکار آینده شرکت است. یادگیری همسو با مشاهده، بر اساس کسب دانش مبنی بر تمرکز استراتژیک است.

۹,۲ فرآیند یادگیری

فرآیند یادگیری ال شامل سه مرحله اصلی است:

(۱) انتخاب نقطه مرجع، یک چارچوب

(۲) ارتباط بین نگرش‌های مشاهده شده و نقطه مرجع از روش مدلسازی

(۳) کسب دانش مهم در رابطه با طراحی مدل کسب و کار و استراتژی آینده شرکت از طریق تفسیر بینش‌های مشاهده شده.

اگرچه یادگیری، فرآیندی جداگانه‌ای محسوب می‌شود اما کاملاً با مشاهده گره خورده است.

فرآیند-ال یادگیری

ال ۱: انتخاب چارچوب برای ترسیم نقشه بینش‌های مشاهده شده

ال ۲: ترسیم نقشه و خوشه بندی بینش‌های مشاهده شده فرآیند از طریق پنج مرحله مدلسازی (مرتبط سازی، بیان دوباره، واسنجیدن،

شناسایی وابستگی‌های متقابل و فرمول بندی انتزاع‌ها) بر روی چارچوب انتخاب‌شده

ال ۳: فرمول بندی فرض و گمان‌ها و سؤالات باز که اساس دانش کسب‌شده است

ال ۴: اعتبارسنجی فرضیات و پاسخ به سؤالات باز

۹,۳ انتخاب چارچوب

یادگیری با انتخاب چارچوب که اساس ساختار را برای طبقه بندی بینش‌های مشاهده شده و دانش کسب‌شده ارائه می‌دهد، شروع می‌شود. همچنین چارچوب‌ها یک زبان مشترک برای همه شرکت کنندگان فراهم می‌کند. آن‌ها به شناسایی نقاط کور برای تکرار فرآیندهای مشاهده شده کمک می‌کنند. چارچوب‌ها به دو دسته طبقه بندی می‌شوند، دسته‌ای که بر بینش‌های حاصل از مشاهدات تور بزرگ تمرکز می‌کنند و آن دسته‌ای که برای پردازش بینش‌های مشاهدات مینی تور یا عمیق مناسب‌تر هستند. دسته اول بر نفس خود بینش‌ها تمرکز دارد درحالی‌که دسته دوم بر عمق بینش تأکید دارد. جدول ۹،۱ لیست ناقصی از چارچوب‌های مورد استفاده را ارائه می‌دهد.

وابسته به موضوع، چارچوب مورد استفاده ممکن است قابل تغییر، گسترده یا ساده شود. هدف ترسیم بینش‌ها بر روی چارچوب نمی‌باشد بلکه دستیابی به دانش از طریق ترسیم با استفاده از چارچوب به‌عنوان ابزار کمکی است.

نوع مشاهده و منطقه مورد هدف	چارچوب	ارجاع
مشاهده توربزرگ	مدل کسب‌وکار ساده مدل کسب‌وکار مشروح نمودار مدل کسب‌وکار مصاحبه مردم شناختی آمیخته بازاریابی ۴ پی کاتلر تحلیل پنج نیروی رقابتی	Chapter 3, Diderich (2017) Chapter 3 ۲۰۱۰ Pigneur Osterwalder and et al.(2014) Chapter 8, Spradley (1979), Liedtka van Assen et al. (2009) Porter (1979)
مینی تور با تمرکز بر انجام کارهای ضروری توسط مشتری	افراد انجام کارهای ضروری تصمیم مشتری نقشه سفر پیشنهاد ارزش	Chapter 8, Liedtka et al. (2014) Liedtka et al. Christensen et al. (2016a, 2016b), (2014) This Chapter, Court et al. (2009) This Chapter, Liedtka et al. (2014) Osterwalder et al. (2014)
مینی تور مینی بر قابلیت‌ها	زنجیره ارزش ارزش خالص تحلیل سوات تحلیل قابلیت‌ها	et al. (2014) This Chapter, Porter (1985), Liedtka (1999) Bovet and Martha (2000), Parolini Armstrong (1982), Barney (1995) Harris and Lenox (2013)
مینی تور مینی بر موضوع مالی	تجزیه و تحلیل دوپونت	این فصل

جدول ۹،۱ لیست نمونه‌ای از چارچوب‌ها و کاربرد آن‌ها

تلاش برای درک مشتری از دو جنبه بررسی می‌شود. کارهایی که منجر به تصمیم به خرید می‌شود و فعالیت‌هایی که از خرید انجام شده ناشی می‌شود. جنبه اول به‌تراست از چرخه تصمیم‌گیری مشتری کورت و همکاران استفاده شود درحالی‌که جنبه دوم با استفاده از نقشه چرخه ایجاد شود.

چارچوب-چرخه تصمیم‌گیری مشتری

چارچوب چرخه تصمیم‌گیری مشتری شامل سه مرحله است که هر مشتری بالقوه، اصطلاحاً رهبر نامیده می‌شود باید آن‌ها را بگذراند. مرحله اول، هنگامی که رهبر نیاز خودش را شناسایی می‌کند، مشکلی که باید حل شود یا سودی که باید کسب کند، وارد مرحله انتخاب می‌شوند. آن‌ها فعالانه در فکر خرید هستند. مرحله دوم، مرحله تصمیم‌گیری خرید است که رهبر به‌طور فعال بخشی از پیشنهادهای مجموعه را بررسی می‌کند. برای انجام این کار، آن‌ها از مجموعه متنوعی از اطلاعات به‌عنوان مثال اعتماد به برند، تبلیغات، نظرات شبکه‌های اجتماعی یا رضایت مشتریان قبلی استفاده می‌کنند و تصمیم خرید گرفته می‌شود. مرحله آخر، ارائه پیشنهادهای است و رهبر که در این مرحله مشتری نام دارد، از طریق خرید وارد مرحله تجربه ارائه پیشنهادهای می‌شود. این عمل منجر به مشتری وفادار می‌شود یا به‌طور بالقوه به مرحله تصمیم خرید بازمی‌گردد و در صورت نارضایتی به مرحله انتخاب برند برمی‌گردد.

به‌عنوان مثال دانشجویی را در نظر بگیرید که به خرید تبلت یا لپ‌تاپ برای استفاده در کلاس‌های درس علاقه مند است. بر اساس مشاهدات اکتشافی و مصاحبه‌های مردم‌شناختی، پیتر به دنبال دستگاهی است که به وی در سه کار اصلی کمک می‌کند به عبارتی،

- کمک به جستجو در اینترنت برای اطلاعات موضوعی درس

- نوت برداری در طول کلاس‌ها و تبادل آن‌ها با دانش‌آموزان دیگر و

- نوشتن و ارسال تکالیف

جدول ۹،۲ نشان می‌دهد که چگونه بینش‌های حاصل از مشاهده چندین دانش‌آموز همانند پیتر برای خرید تبلت و لپ‌تاپ به شکل چرخه تصمیم‌گیری مشتری و تبدیل آن‌ها به دانش ترسیم می‌شود.

چارچوب-نقشه تصمیم‌گیری

چارچوب نقشه تصمیم‌گیری یک توالی از مراحل پس از خرید محصول یا خدمات مشتری را نشان می‌دهد. برای هر مرحله، اطلاعات زیر نشان داده می‌شود:

(۱) نام مراحل چرخه مشتری

(۲) شرح فعالیت‌های انجام شده

(۳) شناسایی شخص مسئول

(۴) پیش شرط‌هایی که باید رعایت شوند

۵) نتیجه منطقی از فعالیت‌های انجام‌شده

۶) حالت احساسی بعد از انجام فعالیت‌ها

۷) مرحله یا مراحل پیگیری بستگی به نتیجه

هنگامی که در طول مرحله یادگیری از چرخه مشتری استفاده می‌شود، نقشه چرخه بر روی چرخه مشتری واقعی تمرکز می‌کند (همان‌طور که در فصل ۱۰ شرح داده شده است)، درحالی‌که اگر در طول مرحله طراحی از آن استفاده شود تمرکز بر چرخه مشتری ایدئال است.

گالری والک بهتر است اعتبارسنجی چرخه مشتری را انجام دهد. گالری والک، چرخه مشتری را با استفاده از پوستره‌های تصویری که مراحل شخصی چرخه مشتری را نشان می‌دهد، توصیف می‌کند. سرمایه‌گذاران برای بازدید از گالری و ارائه بازخورد سازنده دعوت می‌شوند. بازخورد دریافتی برای بازنگری و به‌روزرسانی چرخه مشتری استفاده می‌شود.

نوع مشاهده و منطقه مورد هدف	
مشاهدات نشان می‌دهد که پیتشر شروع به تعیین مجموعه انتخاب خود می‌کند به عبارتی لیستی از لپ‌تاپ و تبلت‌ها را مشخص می‌کند و برای تعیین انتخاب خود باید معیارهای تصمیم‌گیری خوب داشته باشد. این معیارها به دو گروه برای انتخاب تبلت و لپ‌تاپ و به ترتیب نیاز کم آن‌ها با پیتربطه بندی می‌شوند.	
معیارهای تصمیم‌گیری لپ‌تاپ	معیارهای تصمیم‌گیری تبلت
طول عمر باتری اندازه و وزن اتصال (بلوتوث، ۵ گیگ، شبکه محلی بیسیم) ظرفیت ذخیره قیمت	برند ویژگی‌هایی مانند صفحه کلید اضافی یا مداد ظرفیت ذخیره قیمت قابلیت استفاده
تصمیم‌گیری خرید	
از کل پیشنهادها از مجموعه انتخاب‌های در نظر گرفته شده، پیتربهار منبع اطلاعاتی زیر را برای تصمیم‌گیری نهایی خرید خود در نظر می‌گیرد: (۱) بازخورد دوستان و دانش‌آموزان دیگر مخصوصاً سیستم‌هایی که به آن‌ها اعتماد می‌کند. (۲) بازخورد مثبت و منفی کاربران گوگل در اینترنت (۳) سهولت استفاده از فرآیند سفارش، میزان دسترسی و سرعت تحویل (۴) ارزیابی والویت بندی ویژگی‌های مشخص شده در طول آماده‌سازی مجموعه انتخاب‌ها	
تجربه تحویل جنس	

پیتر نظر خود را در مورد میزان رضایت از خرید با توجه به معیارهای زیر می‌دهد:

(۱) تحویل به موقع و بدون مشکل

(۲) قابلیت استفاده از محصول انتخاب شده بر طبق انتظار و معیارهای تصمیم‌گیری بجای ویژگی‌های سخت

(۳) رضایت از استفاده از تبلت و لپ‌تاپ خریداری شده با توجه به انجام سه ویژگی با تمرکز بر صرفه جویی در وقت و کیفیت درک شده

۹,۳,۲ شناسایی قابلیت‌ها و منابع

برای کسب دانش مرتبط با توانایی‌ها و منابع یک شرکت، بهترین روش، چارچوب زنجیره ارزش ارائه شده پورتر می‌باشد. طرفداران مکتب طراحی استراتژی، همانطور که در فصل ۱ شرح داده شده است، استفاده از چارچوب تحلیل اسوات را به دلیل آسانی حمایت می‌کنند؛ اما چارچوب تجزیه و تحلیل اسوات مؤلفه تصمیم‌گیری را به دانش اضافه می‌کند در حالیکه در زمینه مرحله یادگیری در فرایند استراتژی طراحی تفکر باید خودداری شود.

چارچوب-زنجیره ارزش

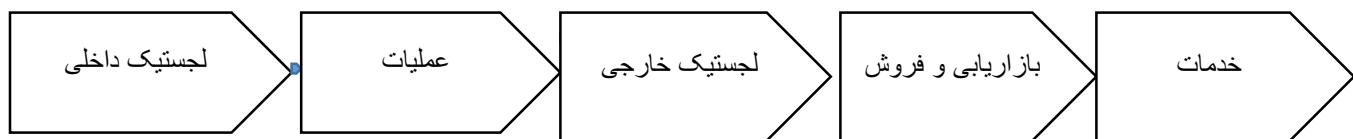
چارچوب زنجیره ارزش، فعالیت‌های فردی و توالی آن‌ها را که یک شرکت برای ایجاد ارزش برای مشتریان و سهامداران خود انجام می‌دهد، توصیف می‌کند. چارچوب زنجیره ارزش بر بخش داخلی شرکت تمرکز می‌کند. بر طبق پورتر، زنجیره ارزش هر شرکت باید متمایز باشد. چارچوب زنجیره ارزش هر فعالیت را مستندسازی می‌کند

- چه فعالیت‌هایی هم از نظر نتیجه و هم از نظر ارزش در حال آماده سازی هستند

- افراد اصلی درگیر چه کسانی هستند و

- چه توانایی‌های اصلی (مهارت‌ها، منابع) برای انجام فعالیت مورد نیاز است.

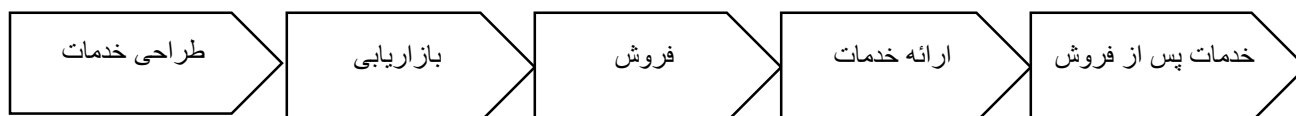
شکل ۹,۱ ساختار عمومی زنجیره ارزش (الف) پورتر را برای (ب) یک شرکت تولیدی و برای (ج) یک شرکت خدماتی نشان می‌دهد.



الف) زنجیره ارزش کلی با تمرکز بر فعالیت‌های اصلی



ب) زنجیره ارزش شرکت تولیدی



ج) زنجیره ارزش شرکت خدماتی

شکل ۹،۱ توالی فعالیت‌های زنجیره ارزش شرکت

۹،۳،۳ درک موضوعات مالی

چالش‌های هنگام مواجهه با درک بینش مالی و کسب دانش شامل جلوگیری از مواجهه با مشکلات اعداد است. به‌عنوان مثال یادگیری مرتبط با کسب دانش و فراتر از اعداد ساده که شاخص‌های عملکرد اصلی آن‌ها را بیان می‌کنند. ساختاردرختی دوپونت از تولید دانش کیفی از طریق بینش‌های به‌دست‌آمده از تجزیه سود شرکت به اجزای آن حمایت می‌کند. دانش از بینش‌های آمده از هر مؤلفه نشأت می‌گیرد.

چارچوب-نمودار درختی دوپونت

نمودار درختی دوپونت سود شرکت را به مؤلفه‌های آن تجزیه می‌کند. انواع مختلفی از ساختار وجود دارد. نمودار تجزیه نشان داده‌شده در شکل ۹،۲ درزمینه درک وجوه نقد شرکت در رابطه با استراتژی و تبدیل آن‌ها به دانش قابل استفاده درمرحله طراحی فرآیند طراحی استراتژی، بهترین عملکرد را دارد.



نمودار ۹،۲ تنوع نموداردرختی دوپونت برای استفاده درمرحله طراحی مدل کسب و کار فرآیند طراحی استراتژی

۹,۴ ترسیم نقشه و خوشه بندی بینش‌ها باهدف کسب دانش

کسب دانش از طریق مدل‌سازی بینش‌های های مشاهده شده یا بینش‌های آموخته‌شده از مصاحبه‌ها، گروه‌های مورد هدف یا تحقیقات ثانویه، ترسیم نقشه و خوشه بندی آن‌ها در چارچوب های انتخاب‌شده و با چهار مرحله زیر به دست می‌آید:

(۱) انتخاب نقطه مرجع در چارچوب انتخاب‌شده، به‌عنوان مثال مؤلفه انجام کار های ضروری مشتری از چارچوب مدل کسب‌وکار دقیق

(۲) شناسایی کلیه بینش‌های مرتبط با نقطه مرجع انتخاب‌شده، به‌عنوان مثال، تمام کار های انجام‌شده ضروری و مشاهده شده که مشتریان در مصاحبه‌های مردم شناختی و گروه‌های مورد هدف بیان کرده‌اند.

(۳) کسب دانش از طریق بینش‌ها با استفاده از یک یا چند فعالیت از پنج مورد زیر:

- ارتباط مشاهدات با مؤلفه‌های چارچوب انتخاب‌شده، به‌عنوان مثال، از طریق ارتباط برند با مؤلفه ارتباط با مشتری در چارچوب مدل تجارت دقیق

- بازنگری بینش‌هایی که از زبان مشترک استفاده می‌کنند این اطمینان را ایجاد می‌کند که طرفین با پیش زمینه‌های متفاوت درک متقابل از کسب دانش را به دست می‌آورند به‌عنوان مثال، با استفاده از مفهوم تبلیغات خبری برای توصیف وبلاگ‌ها، مقالات مجله‌ها، موضوعات توییت و غیره

- اندازه گیری دانش از طریق ارتباط بینش‌های متفاوت با همدیگر و ساده سازی آن‌ها برای اطمینان از سطح مناسب عمق دانش است، به‌عنوان مثال، تعریف بخش بندی مشتری بر اساس بومرهای کودک، نسل ایکس و هزاره

- شناسایی ارتباطات متقابل بین مشاهدات به‌عنوان مثال ارتباط بین قیمت فروش و هزینه کالاهای فروخته شده هنگام فروش کالاهای قابل تعویض

- تشکیل انتزاعات از طریق تعمیم بینش‌های به‌دست‌آمده مانند تبدیل بینش‌های مرتبط با وبلاگ‌ها، پست‌های رسانه‌های اجتماعی و ربات‌های چت به دانش مربوط به نحوه استفاده و ارزش گذاری مشتریان از کانال های ارتباطی دیجیتالی

(۴) شناسایی و استنادسازی وابستگی‌ها و عوامل بین دانش کسب‌شده به‌عنوان مثال از طریق ارتباط شناسایی انجام کار های ضروری با بخش بندی‌های مناسب مشتری

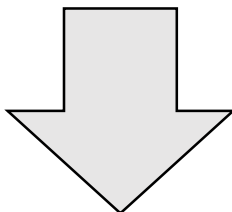
یادگیری بر تبدیل بینش‌ها به دانش مرتبط با مرحله طراحی فرآیند طراحی استراتژی تمرکز می‌کند. اهداف مشاهدات انجام‌شده، بررسی و ترکیب می‌شود؛ و این امکان را می‌دهد تا در موضوع‌ها و دیدگاه قرار گیرد. یادگیری موفق، یافتن ارتباط بین عمق و وسعت دانش است. چارچوب‌ها به یافتن ارتباط‌ها کمک می‌کنند.

به‌عنوان مثال شکل ۹,۳ نشان می‌دهد که چگونه فرآیند ترسیم نقشه و خوشه بندی، بینش‌ها (شکل الف) را به دانش (شکل ب) با استفاده از مؤلفه‌های پیشنهادی مشتری و ارزش چارچوب مدل کسب‌وکار از طریق مشاهده صنعت فروشگاه‌های مواد غذایی تبدیل می‌کند.

تأکید به تمرکز استراتژیک ثابت، هنگام یادگیری از بینش‌های کسب‌شده از طریق مشاهدات مینی تور و عمیق، ضروری است. بستگی به تمرکز استراتژیک، دانش به چهار گروه طبقه بندی می‌شود:

الف (مشاهدات/ بینش‌ها

<p>بخش بندی مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> - والدین با فرزندان - خرید روزانه افراد مجرد بر اساس اولویت‌های کوتاه مدت - خرید افراد بر اساس لیست خرید - بازدید افراد مسن به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های اجتماعی خود - فراموشی افراد از چیزی 	<p>ارتباط مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> - بازدید از فروشگاه مواد غذایی نزدیک - صحبت کم با صندوقدار - درخواست کمک از کارکنان فروشگاه برای یافتن جنس خاص - خرید اقلام تبلیغاتی - استفاده از کوپن تخفیف - جلوگیری از صف‌های طولانی با استفاده از خروج خودکار
<p>انجام کارهای ضروری مشتری</p> <ul style="list-style-type: none"> - تغذیه یک خانواده - برآوردن خواسته‌ها برای غذاهای خاص در خانه - خرید اقلام خاص هنگام بیرون از منزل - صرفه جویی هزینه با بهره‌گیری از تخفیفات ویژه - صرفه جویی وقت هنگام خرید مواد غذایی 	

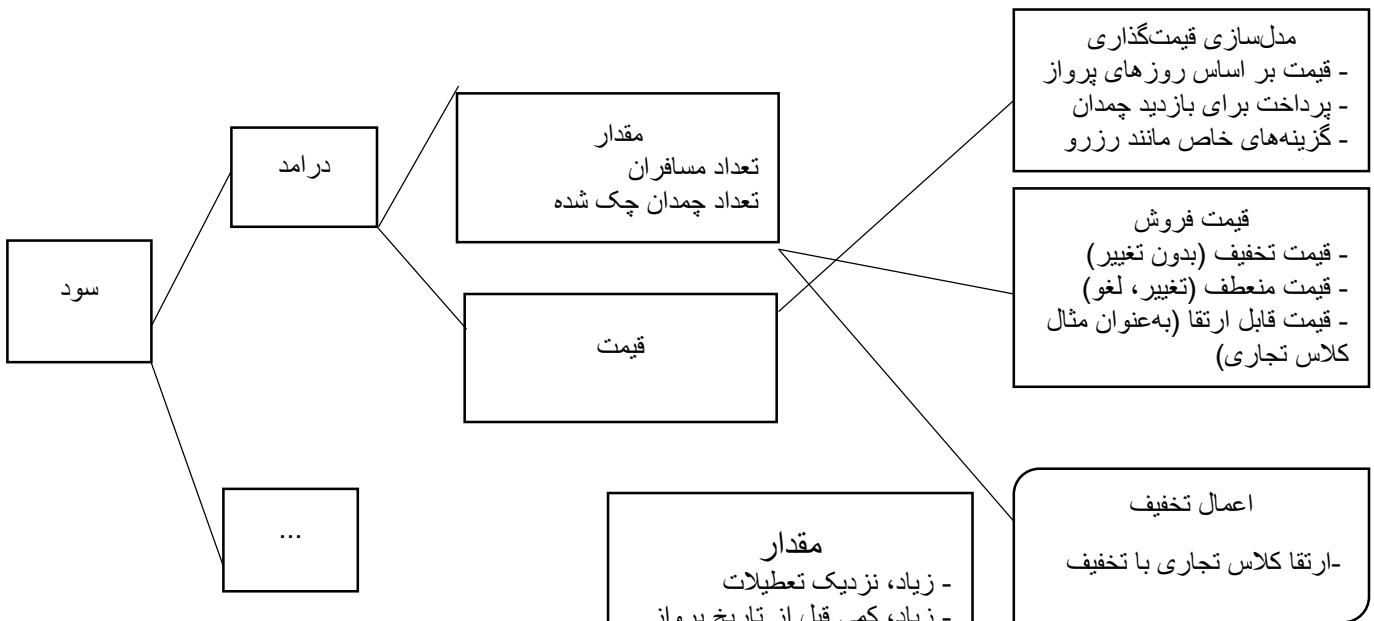


ب) دانش

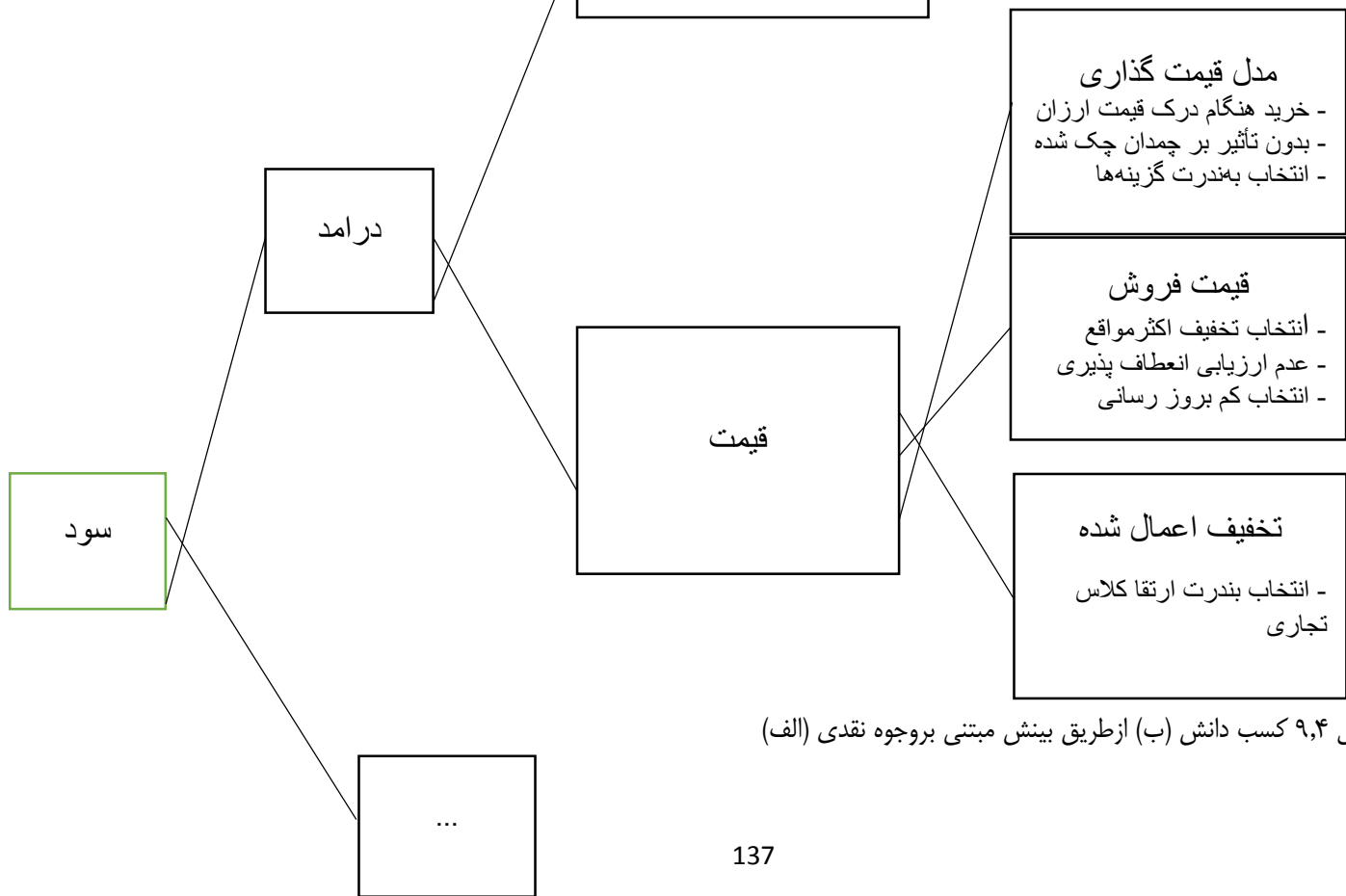
<p>بخش بندی مشتری</p> <ul style="list-style-type: none">- لیست خرید مورد نیاز خریداران- قدم زنی خریداران در جزیره و انگیزه زیاد آن‌ها برای خرید- مراجعه خریداران به فروشگاه مواد غذایی به عنوان بخشی از نیاز روزمره نه به دلیل نیازهای خاص	<p>ارتباط مشتری</p> <ul style="list-style-type: none">- پیاده روی یا رانندگی از خانه به سمت فروشگاه مواد غذایی کمتر از ۱۰ دقیقه- کارکنان مهربان و یاری رسان- جذب مشتری از طریق تبلیغات و تخفیف‌های تبلیغاتی- انتخاب خروج (صندوق دار، خروج خودکار)
<p>انجام کار های ضروری مشتری</p> <ul style="list-style-type: none">- یافتن اقلام موجود در لیست- دیدن موارد باهدف برانگیختن تمایلات خاص- صرفه جویی وقت با کارآیی هرچه بیشتر- انتخاب اقلام برای خرید با تمرکز برپس انداز پول	

شکل ۹,۳، تصویری از فرایند یادگیری و تبدیل بیش‌های مرتبط با انجام کار های ضروری مشتری (الف) به دانش (ب) با تمرکز بر صنعت فروشگاه‌های مواد غذایی

الف) مشاهدات / بینش‌ها



ب) دانش



شکل ۹،۴ کسب دانش (ب) از طریق بینش مبتنی بر جوجه نقدی (الف)

و با استفاده از نمودار درختی دوپونت برای شرکت هواپیمایی تخفیف دار

(۱) شناسایی انجام کارهای ضروری مشتری

(۲) درک استفاده از محصولات و خدمات موجود و همچنین پشتیبانی مانند خدمات پس از فروش

(۳) درک توانایی‌های اصلی، مهارت‌ها و منابع استفاده شده

(۴) شناخت جریان‌های نقدی از نظر درآمد و هزینه‌های جانبی و همچنین وقوع آن‌ها در طول زمان

مطابق با تمرکز در مرحله مشاهده، یادگیری بطور اصلی نه به تنهایی بر روی بعد تمرکز استراتژیک انتخاب شده تمرکز می‌کند. دانش در کنار عد های دیگر فقط در صورت نیاز و در مرحله طراحی جمع‌آوری می‌شود. این امکان را می‌دهد تا از تجزیه و تحلیل غیرارزش افزوده جلوگیری شود.

به عنوان مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که تمایل دارد در زمینه برآوردن رضایت کارهای انجام نشده رقابت کند. مشاهده و قابلیت‌های یادگیری ممکن است مانع شناسایی نیازهای برآورده نشده‌ای شود که با قابلیت‌های موجود نمی‌تواند برطرف شود.

به عنوان مثال شکل ۹،۴ نشان می‌دهد که چگونه دانش از تجزیه و تحلیل جریان‌های نقدی یک شرکت هواپیمایی تخفیف دار از طریق مینی تور مبنی بر تمرکز استراتژیک مالی به دست می‌آید.

به عنوان مثال تولید کننده ساعت سنتی با مهارت در زمینه طراحی و مونتاژ ساعت‌های اتوماتیک در نظر بگیرید. مرحله مشاهده ممکن است به شناسایی نیاز مشتری برای ساعت‌های باتری دار که ساعت کوآرتز نامیده می‌شود بپردازد به ویژه ساعت‌هایی که مشتریان فقط در موارد خاص به دست می‌کنند و مشتریان تمایل ندارند زمان و تقویم را هر بار دوباره تنظیم کنند. تمرکز اصلی بر قابلیت‌ها هرگز امکان شناسایی بخش بندی مشتری جدید را فراهم نمی‌کند به دلیل اینکه نیازهای آن‌ها با قابلیت‌های موجود تولید ساعت اتوماتیک برآورده نمی‌شود.

روش اعتبارسنجی	تشکیل فرض‌ها	مؤلفه چارچوب	دسته بندی فرض‌ها
پس از پرداخت از مشتریان سؤال کنید چه تعداد اقلام خریداری شده در لیست خرید آنها نیست	مشتریان در بخش بندی مشتری مشخص فقط آیتم‌های موجود در لیست خرید می‌کنند	بخش بندی مشتری	مشاهده
در بخش ورودی از مشتریان سؤال کنید که چه چیزی آنها تمایل به خرید دارند و پس از پرداخت بررسی کنید که آیا آنها طبق گفته‌های خود خرید کرده‌اند یا نه	بخش مشتری اصلی که با انگیزه خرید می‌کنند	بخش بندی مشتری	مشاهده
از مشتریان برای آدرس منزل نظرسنجی کنید	فاصله فروشگاه‌های مواد غذایی نباید بیش از ۱۰ دقیقه پیاده روی یا رانندگی باشد	ارتباط مشتری	مدلسازی
گزینه‌های مختلف خروج را فراهم و بررسی کنید که چه موقع گزینه‌های سریع‌تر نسبت به گزینه‌های کندتر ترجیح داده می‌شوند	مشتریان در صورتی که بخش بازاری به صرفه جویی زمان کند، نسبت به آن منعطف هستند	انجام کار های ضروری مشتری	ارتباط / علت

جدول ۹,۳ نمونه‌ای از مجموعه فرض‌های اصلی که نتیجه مراحل فرایند مشاهده را در شکل ۹,۳ نشان داده است

۹,۵ ساختار و اعتبارسنجی فرض‌ها

کسب دانش از مرحله یادگیری به همان اندازه اعتبار، مفید است؛ بنابراین، بررسی اعتبار فراگرفته‌شده در مرحله ابتدایی از مدل مدل کسب‌وکار مهم است.

اولین مرحله برای اطمینان از صحت دانش کسب‌شده، ساختار بندی فرض‌ها است که به سه دسته زیر طبقه بندی می‌شوند:

۱) فرض‌های مربوط به مشاهدات، به‌عنوان مثال مخبرانی که مصاحبه کرده‌اند نماینده افرادی هستند که گفته‌های آن‌ها را با جزئیات بیان کنند.

۲) فرض‌هایی که در طول مدلسازی بینش‌ها به‌عنوان مثال در رابطه با انتزاعات شکل گرفته‌اند.

۳) فرضیه‌هایی که پایه و اساس ارتباطات مخصوصاً علل‌های مرتبط با دانش کسب‌شده می‌باشند.

به‌عنوان مثال جدول ۹,۳ فرضیه‌هایی که اساس بینش‌های مشاهده شده و دانش کسب‌شده از فروشگاه مواد غذایی را در شکل ۹,۳ نشان می‌دهد. فرض‌ها با توجه به مؤلفه‌های چارچوب استفاده شده، به سه گروه طبقه بندی می‌شوند.

پس از شکل‌گیری فرضیه‌ها، اعتبارسنجی تعریف و انجام می‌شود. در تضاد با آزمون فرضیه سازی آماری، اعتبار فرض‌ها مربوط به نتیجه آمار تی نیست. در بیشتر موارد، به دلیل ماهیت کیفی فرض‌ها، چنین رویکردی قابل اجرا نمی‌باشد.

حتی اگر تست‌های آماری قابل اجرا باشد، از ارزش کمی برخوردار هستند به‌ویژه هنگامی که هزینه‌ها و تلاش برای اجرای آن‌ها مورد نیاز است؛ که آن‌ها را در نظر می‌گیرید که هزینه‌ها و تلاش‌های لازم برای انجام آن‌ها چیست، از ارزش کمی برخوردار خواهند بود. هدف اصلی سنجش، شناسایی درستی و صحت فرض‌ها است. این ممکن است از طریق پرسش اضافه، انجام تحقیقات ثانویه یا وابسته به نظرسنجی‌های سنتی انجام شود.

در برخی موارد، بررسی اعتبار فرضیه‌های خاص که از طریق ورودی مرحله مشاهده شکل گرفته‌اند امکان پذیر نمی‌باشد. در این حالت، بازخورد به سؤالات در مراحل مشاهده که باید پاسخ داده شوند مناسب‌ترین روش است. این به‌ویژه بهترین روش در طول مرحله مشاهده، پس از مشاهدات انفعالی (مرحله ۰,۲) یا مصاحبه‌های مردم‌شناختی (۰,۳) است.

اگر فرضیه‌ای نه معتبر و نه اشتباه باشد و دانش اساسی مربوط به مرحله طراحی باشد، باید آن را با پرچم اضافی که وضعیت تأیید نشده آن را مشخص می‌کند، نگه داشت. اگر دانش به‌سختی اعتبارسنجی شود و ارتباط آن در مرحله طراحی هنوز مشخص نشده باشد، این روش می‌تواند الویت دار باشد. تجربه به انتخاب مناسب‌ترین روش اعتبارسنجی بر اساس اساس تلاش و ارتباطات کمک می‌کند.

۹,۶ جدول زمانی و مهارت‌های مورد نیاز

جدول زمانی مرحله یادگیری کاملاً مرتبط با یکی از مراحل مشاهده است. تجربه نشان داده است که زمان صرف شده بر روی مشاهده و ان برای یادگیری، نتایج مطلوبی را به همراه دارد.

بهترین نتایج هنگامی به دست می‌آید افرادی که مشاهدات، مصاحبه‌ها، گروه‌های مورد هدف و تحقیقات ثانویه انجام می‌دهند، همچنین مسئول مرحله یادگیری و شکل‌گیری فرض‌ها باشند. در حالت ایدئال، نتیجه مرحله به عبارت دیگر مدل سازی بینش‌هایی که منجر به دانش می‌شوند، باید همه اعضا گروه استراتژی آن‌ها را بررسی و بحث کنند. دو دلیل اصلی این رویکرد شامل موارد زیر می‌باشند. اولاً، این درک مشترک از دانش به‌دست‌آمده را در بین همه اعضای گروه استراتژی تضمین می‌کند. دوم، این اطمینان را می‌دهد که نظر مفرضانه شخصی در ابتدای فرایند شناسایی و رفع می‌شود.

تمام فرضیه‌هایی که در طول مرحله یادگیری شناسایی شده‌اند قبل از شروع به اعتبارسنجی نیاز به بحث و الویت بندی توسط گروه استراتژی دارند. بهترین نتیجه هنگامی به دست می‌آید که تصمیم‌گیرندگان در حال تأیید اعتبارسنجی باشند، یا حداقل به‌طور فعال درگیر چک کردن باشند. این نقش مشارکتی تصمیم‌گیرندگان این اطمینان را می‌دهد که آن‌ها به نتیجه فرآیند طراحی استراتژی اعتقاد دارند. همچنین به تصمیم‌گیرندگان در مورد استدلال‌های تفکری و دلایل استراتژی جدید یا اصلاح شده کمک می‌کند.

فصل دهم: ساختار بندی استراتژی از طریق طراحی نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار

اولین مرحله طراحی استراتژی آینده شرکت با تعریف تمرکز استراتژیک به عبارتی انتخاب هدفی که شرکت می‌خواهد با آن‌ها رقابت کند، است. مرحله طراحی مدل کسب‌وکار، دستورالعملی را برای اجرای مرحله استراتژیک می‌نویسد. طراحی در رابطه با تولید ایده‌های جدید و ترکیب دانش موجود به روشی نوین برای توصیف نحوه فعالیت تجاری شرکت و رقابت در آینده است. طراحی باهدف ایجاد گزینه‌هایی برای آینده حول محور استراتژیک شرکت است و همچنین در مورد تبدیل گزینه‌ها به نمونه‌های مدل کسب‌وکار برای اعتبارسنجی است. در مرحله طراحی، خلاقیت اصولی در طی فرایند طراحی استراتژی اتفاق می‌افتد. این چالش برانگیزترین مرحله است. بسیاری از ایده‌ها در ابتدا برانگیزنده به نظر می‌رسند اما اکثر آنها برای تبدیل به نمونه‌های اولیه چالش برانگیز است. به دلیل اینکه ایده یا نمونه اولیه یک ایده به نظر مورد قبول طراحان خود است به معنایان نمی‌باشد که مشتریان آن‌ها را قبول کنند.

ایده پردازی موفق بیشتر مربوط به کیفیت ایده‌هاست تا کمیت به‌ویژه هنگامی که هدف ایجاد اختلال است. استراتژیست‌های معمولی ابتدا روی کمیت تمرکز دارند. اطمینان از ایده‌های برتر از لحاظ کیفی نیاز به موارد زیر دارد

- افراد خلاق با پیش زمینه‌ها و علایق متنوع که دارای ذهن باز هستند و با اشتیاق مشکل زیر سؤال بودن وضعیت موجود را می‌پذیرند

- همکاری زیاد بین افراد خلاق باهدف مشترک طراحی استراتژی مناسب بعدی

طراحان استراتژی نباید زمان را مانند یک دشمن فرض کنند. خلاقیت محدودیت زمانی ندارد. خلاقیت سرعت نیست. بین زمان صرف شده برای شناسایی ایده‌های بدیع و کیفیت آن‌ها نه همبستگی و نه علل وجود دارد. این هر دو روش یعنی صرف وقت زیاد یا کم معتبر است.

طراحی ایده‌ها و نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار آینده شرکت مربوط به شرکت است و نه رقبای آن. اگرچه استراتژی ذاتاً یک بازی نسبی در فضای رقابتی است اما مرحله طراحی نیاز به رویکرد جامع و مبنی تمرکز دارد. ایده جدید در رابطه با چگونگی مطلوبیت شرکت، ارائه عملی محصولات یا خدمات و درجه اطمینان مالی شرکت، خود زمینه ساز مزیت رقابتی در صنعت مورد هدف است. تمرکز بر رقابت در هنگام ایده پردازی منجر به ایجاد استراتژی‌های معمولی می‌شود. همچنین باعث ایجاد تفکر بنج مارک نسبت به ایجاد تمایز می‌شود. تنظیمات بالقوه مدل کسب‌وکار هنگام رقابت فرایند طراحی استراتژی اتفاق می‌افتد.

۱۰،۱ اهداف طراحی

هدف از مرحله طراحی فرایند طراحی استراتژی، گسترش چندین نمونه اولیه قابل آزمایش از مدل کسب‌وکار هدف شرکت است. طراحی بر روی موارد جدید و یا مواردی که نسبت به مدل کسب‌وکار فعلی شرکت متفاوت است، تمرکز می‌کند. طراحی به نوع کار اکتشافی و به تفکر واگرا متکی است و بر اساس دو فعالیت ایده پردازی و نمونه‌سازی است.

نمونه اولیه + ایده = مدل کسب‌وکار

در طراحی استراتژی، ایده پردازی و نمونه‌سازی به قدری درهم آمیخته‌اند که در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان مراحل فرایند جداگانه کار منطقی نمی‌باشد، همانند تفکر طراحی که برای حل مسئله عمومی یا توسعه محصول اعمال می‌شود. نمونه‌سازی در استراتژی به نوع فعالیت

ذهنی است درحالی که در سایر موارد کاربرد طراحی تفکر، نمونه اولیه مربوط به ساخت نمونه‌های اولیه یا ماکت‌های فیزیکی است. ایده پردازی بیشتر در مورد ترکیب ایده‌های موجود برای خلق ایده جدید یا ابتکاری است.

به‌عنوان مثال ایده استفاده از صندوق پول پمپ بنزین را به‌عنوان انسانی که کار دستگاه خودپرداز شبانه روزی انجام می‌دهد در نظر بگیرید. نه صندوق پول و نه مفهوم دستگاه خودپرداز، جدید است. با این حال، ایده کسب‌شده از طریق استفاده از صندوق پول مانند یک انسانی که کار دستگاه خودپرداز انجام می‌دهد، نوآورانه است. این به مشتریان بانک امکان دسترسی به پول نقد را در حساب خود می‌دهد بدون اینکه بانک مجبور به نصب سخت افزار خودپرداز گران قیمت اضافی یا مجبور به باز کردن شعبه شود. علاوه بر این، انجام چنین عملیاتی انسان مانند، عامل اعتماد را افزایش می‌دهد و ترس مشتریانی را که مورد سرقت قرار می‌گیرند، کاهش می‌دهد. در پایان، برای صاحب پمپ بنزین ارزش ایجاد می‌کند زیرا این مقدار پول نقد ثبتي را کاهش می‌دهد، در نتیجه هزینه حمل پول نقد به بانک و خطر سرقت کاهش می‌یابد.

طراحی با جستجوی ایده‌های ناب یا ترکیب جدید دانش موجود که برای تبدیل کسب‌وکار به نمونه‌های اولیه باهدف ایجاد ارزش برای مشتریان و شرکت بکار می‌رود، آغاز می‌شود. معادله

ایده جدید یا ترکیب جدید دانش موجود + ارزش ناشی از تمایل به پرداخت = نوآوری

۱۰،۲ فرآیند طراحی

فرآیند طراحی شامل چهار فعالیت اصلی است:

(۱) توصیف مدل کسب‌وکار موجود به‌عنوان نقطه شروع نوآوری (اگر هدف ایجاد استراتژی مختل کننده یا استراتژی یک شرکت استارت‌آپ باشد، اولین مرحله را می‌توان کنار گذاشت).

(۲) خلق چندین ایده‌های جدید یا ترکیبات جدیدی از ایده‌های موجود یا ایده‌های ناب باهدف مؤلفه‌های تمرکز استراتژیک مدل کسب‌وکار

(۳) ساخت نمونه‌های اولیه هم از تمرکز استراتژیک و هم از مؤلفه‌های پیشنهادی مدل کسب‌وکار

(۴) تکمیل باقی مانده مدل کسب‌وکار از طریق بررسی کیفیت، امکان پذیری و عملی شدن

مشابه ارتباط بین مشاهده و یادگیری، اعتبارسنجی باید از هر فعالیت طراحی به عبارت دیگر اجرای فرآیند اعتبارسنجی که در فصل ۱۱ توصیف داده‌شده، پیروی کند. این بهترین روش برای ساخت و اعتبارسنجی نمونه‌های متفاوت برای آزمایش کیفیت، امکان پذیری، عملی شدن و موفقیت ایده‌های موجود است. بستگی به نتیجه اعتبارسنجی، نمونه‌های اولیه یا حتی ایده‌های اصلی ممکن است نیاز به اصلاح، تغییرات یا حتی حذف داشته باشند. برای جلوگیری از فعالیت‌های غیرارزش‌افزوده، طراحان استراتژی باید با تمرکز بر موارد زیر، ایده‌ها، نمونه اولیه مؤلفه‌های مبنی بر تمرکز استراتژیک و طرح‌های کامل نمونه اولیه را الویت بندی کنند.

- سهم مورد انتظار موفقیت استراتژی، با ترتیب کاهشی و

- پیچیدگی اعتبارسنجی، شروع با مفاهیمی که تائید آن‌ها آسان است.

بستگی به تمرکز استراتژیک، صحتِ مطلوبیت (مشرتی و تمرکز استراتژیک پیشنهادی)، امکان پذیری (تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها) یا موفقیت (تمرکز استراتژیک مالی) باید در اولویت باشند.

دی ۱: مستند سازی مدل کسب‌وکار موجود (اختیاری، زمانی باهدف استراتژی مختل کننده یا مربوط به استارت‌آپ)

دی ۲: انتخاب تکراری جامعه هدف مشخص شده در مرحله مشاهده و مرحله یادگیری با تمرکز بر طراحی (جامعه هدف باید در اولویت با توجه به کاهش ارتباط مورد انتظار با استراتژی طراحی شده، باشند)

دی ۳: بر اساس دانش کسب‌شده از فرایند یادگیری همراه با نتیجه تجزیه و تحلیل محیط‌زیستی، خلق ایده‌های جدید و یا ترکیب دانش موجود به روش نوین با تمرکز بر مؤلفه‌های تمرکز استراتژیک مدل کسب‌وکار مورد هدف

وی: اعتبار سنجی ایده‌های حاصل از مواجه آن‌ها با دنیای واقعی

دی ۴: طراحی نمونه‌های اولیه مربوط به تمرکز استراتژیک و مؤلفه‌های پیشنهادی از مدل کسب‌وکار

وی: اعتبار سنجی نمونه‌های اولیه طراحی شده

دی ۵: تکمیل نمونه‌های اولیه از طریق طراحی مؤلفه‌های باقی مانده از مدل کسب‌وکار

وی: اعتبار سنجی نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار جامع

دی ۶: جمع‌آوری نمونه‌های اولیه طراحی شده از چندین جامعه هدف در صورت صحیح بودن

وی: اعتبار سنجی نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار جمع‌آوری شده

۱۰,۳ مستند سازی مدل کسب‌وکار موجود

اگر هدف ایجاد استراتژی مختل کننده یا استراتژی شرکت استارت‌آپ نباشد، یعنی شرکتی که هنوز وجود ندارد، اولین مرحله از فرآیند طراحی، توصیف مدل کسب‌وکار موجود شرکت است. این فعالیت را می‌توان به دو بخش طبقه بندی بندی کرد، یعنی

- توصیف مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار شرکت تا حد ممکن بی طرف باشد و

- مستند سازی روابط و علل بین مؤلفه‌های مختلف مدل کسب‌وکار شرکت

به‌عنوان مثال شکل ۱۰,۱ نتیجه احتمالی مرحله اول از فرآیند طراحی یک آژانس خبری داخلی را نشان می‌دهد، مانند پرس اسوشیت استرالیا، دویچه پرس-آژانتور، کیادو نیوز، شوایزر دپسشن‌آنتور، مطبوعات کانادایی.

اگر یک شرکت استراتژی فعلی خود را از طریق چندین واحد کسب‌وکار جداگانه پیاده‌سازی کند، یک مدل کسب‌وکار باید برای توصیف هر واحد کسب‌وکار مجزا استفاده شود. هر واحد کسب‌وکار ممکن است شامل یک شرکت جداگانه با مدل کسب‌وکار و استراتژی خود باشد.

توصیف مدل کسب‌وکار یک شرکت کار تیمی است، بهترین کار این است که در یک کارگاه کلاسیک از نوت‌های پست‌آیت یا اتاتیس روی یک دیوار به صورت پین با یک پوسترمدل کسب‌وکار متصل شده به آن استفاده شود. طراحان استراتژی ممکن است از سیم، سوزن‌های رنگی، نوت‌هایی با رنگ‌های مشخص یا علامت‌های رنگی برای مستندسازی ارتباطها استفاده کنند.

چالش در مرحله مستندسازی مدل کسب‌وکار، تشخیص اینکه تا چه حد جزئیات مناسب است. اگرچه پاسخ صحیحی برای این سؤال وجود ندارد اما معمولاً کم است. تجربه نشان داده است که یک پوستردراندازه 10×7 سانتی متر) برای مستندسازی اغلب مدل‌های دقیق کسب‌وکار شرکت‌ها کافی است.

مدیران رده‌ای و باتجربه و طراحان استراتژی باید به‌طورمشترک به استنادسازی مدل کسب‌وکار دقیق شرکت یا واحد کسب‌وکارمستقل بیشترازیک تا دو روز کارمشترک بپردازند.

۱۰,۴ خلق ایده‌های جدید

خلق ایده‌های بدیع در قلب مرحله خلاقیت فرآیند طراحی استراتژی قرار دارد. ایده پردازی موفق سخت است و نوآوری موفق سخت‌تر از آن. نوآوری ایده‌هایی است که مشتریان به آن علاقه مند و تمایل به خلقان دارند.

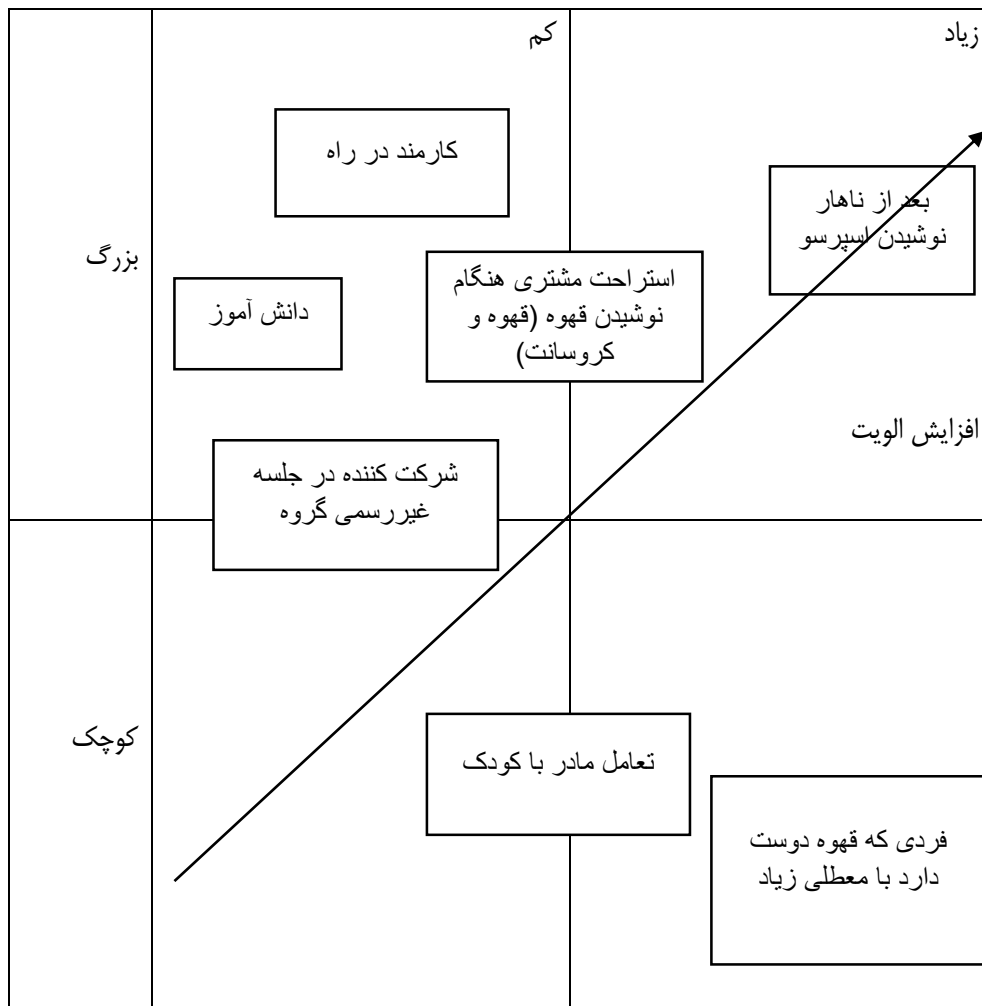
فعالیت‌های خارج از شرکت	فعالیت‌ها	فعالیت‌های مزیت رقابتی	ایجاد ارزش	ارتباط مشتری	بخش بندی مشتری
-پوشش اخبار خارجی -تجمیع سیستم به سیستم اخبار مشتری	ی مزیت هزینه -پوشش گسترده داخلی	-مشارکت انحصاری با آژانس های خبری خارجی	اخبار کتبی و دقیق تحویل سریع پوشش جهانی شبکه هزینه مربوط به انتشار بجای تلاش برای جمع‌آوری خبر	-نماینده‌گی فروش انحصاری -دسترسی به میز خبری ۲۴ ساعت از طریق کانال‌های مختلف (ایمیل، تلفن، چت و)	-روزنامه‌های چاپی روزانه -سایت‌های خبری آنلاین -موتورهای جستجو -دپارتمان‌های ارتباطات شرکتها، انجمن‌ها و دولت
کارمند -روزنامه نگاران با دانش محلی برای پوشش داخلی -سردبیر خبر مهارت‌ها -دانش محلی -برنامه‌ریزی و الویتبندی پوشش	منابع سرمایه -مدیریت و توزیع خبر سیستم ای تی	منابع قدیمی -اخبار	محصولات و خدمات -اخبار کتبی آماده به چاپ	ارائه به مشتری -حمایت خودکار از سیستم اخبار مشتری -دسترسی از طریق وب سایت حفاظت شده	انجام کار های ضروری مشتری -آگاهی به خوانندگان درمورد وقایع خبری -اولین نفر در گزارش خبری -اطمینان از پوشش اخبار جهانی -صرفه جویی در هزینه از طریق اجتناب از حضور شخص در رویدادهای خبری -پیام مستقیم به سیستم آنلاین
			ساختار هزینه‌ها -حقوق روزنامه نگاران، سردبیران خبر و نمایندگان فروش -مدیریت و توزیع اخبار توسعه و نگهداری سیستم آی تی - هزینه توزیع محتوای آژانس خبری همکار	درآمدها -هزینه اشتراک بر اساس تیراژ و دسترسی	

شکل ۱۰,۱ مدل دقیق کسب‌وکار یک آژانس خبری داخلی

۱۰,۴,۱ انتخاب جامعه هدف

ایده پردازی با انتخاب جامعه هدف شروع می‌شود. جامعه هدف، در معنای قدیمی طراحی تفکر، افراد مربوط به یک بخش مشتری و برآوردن نیازها است. به‌عنوان مثال کافی شاپی ممکن است شخصیت جنی راه، مادری جوان را که می‌خواهد با آشنایان خود معاشرت کند، به‌عنوان جامعه هدف انتخاب کند. در طراحی تفکر استراتژی، جامعه هدف ممکن است ک فناوری مانند شبکه‌های عصبی مصنوعی یا بلاک چین یا قابلیت خاص مانند اجرای مقرون به صرفه صندوق‌های سرمایه گذاری غیرفعال یا مدیریت زنجیره تأمین باشد. طراحان استراتژی باید شناسایی جامعه هدف را در طول مراحل مشاهده و یادگیری در نظر بگیرند. اگر شناسایی جامعه هدف در مرحله طراحی باشد، فرآیندهای مشاهده و یادگیری باید قبل استفاده از آن‌ها در مرحله طراحی روی آن‌ها انجام شود. جامعه هدف باید قبل از توجه الویت بندی شود. اولویت بندی مهارت مهمی است که هر حرفه همراه با استژی بایدان را به نمایش بگذارد.

به‌عنوان مثال شکل ۱۰,۲ اولویت بندی احتمالی یک استراتژی کافی شاپ مشتری محور را با تمرکز برارتباط و پوشش نشان می‌دهد.



اندازه جامعه

شکل ۱۰,۲ ویژگی‌ها و اولویت بندی جامعه هدف احتمالی مربوط به استراتژی مشتری محور کافی شاپ

۱۰,۴,۲ ایده پردازی

پس از انتخاب جامعه هدف، ایده پردازی بر دانش مربوط به جامعه هدف تمرکز دارد که در مرحله یادگیری (فصل ۹) آموخته می‌شود و بینش‌های شناسایی شده از طریق فرایند تجزیه و تحلیل محیط‌زیستی (فصل ۶) کسب شده است و باهدف خلق ایده‌های بدیع یا ترکیبی جدید از دانش همراه با تمرکز استراتژیک شرکت است. مدل دقیق کسب‌وکار موجود، که در مرحله دی ۱ مستندسازی شده، به‌عنوان اساس تعریف ایده‌ها از نظر تغییر وضع موجود نسبت به روش گرین فیلد است. نوآوری‌ها یا مبنی بر ایده‌های بدیع یا مبنی بر ترکیب‌های جدیدی از ایده‌ها و دانش موجود هستند. بیشتر مواقع نوآوری‌ها به‌جای اینکه از ایده‌ها یا ترکیب‌های کاملاً متفاوت و جدید خلق شوند، از ترکیب مجدد دانش موجود حاصل می‌شوند.

تجربه نشان می‌دهد که اولین ایده معمولاً بهترین ایده نیست و اغلب یک ایده کاملاً ضعیف است. استفاده از یک یا چند فن‌های متحول زیر می‌تواند ایده‌های اولیه را بهبود بخشید، یعنی:

- بزرگ نمایی، بزرگ‌تر و یا کوچک‌تر فکر کردن،

- افزایشی، استخراج ارزش از مقیاس گذاری،

- معکوس کردن، تلاش مخالف ایده اصلی،

- توسعه، گسترش ویژگی خاص ایده اصلی،

- فشرده سازی، کاهش اثر یک ویژگی خاص ایده اصلی و

- تجزیه ایده به مؤلفه‌های آن و استخراج ایده‌های فرعی باارزش از یک یا چند مؤلفه.

تمرکز ایده پردازی بستگی به تمرکز استراتژیک انتخاب شده شرکت متفاوت است.

تمرکز استراتژیک مشتری، ایده پردازی بر شناسایی کارهای ضروری و طراحی پیشنهادها باارزش و جدید و پیشنهادها مرتبط با آنها تمرکز دارد. تأکید بر نیازهای موجود یا بالقوه برای کاهش مشکلات یا کسب منافع پس‌از آن است.

تمرکز استراتژیک پیشنهادی، ایده پردازی تمرکز بر اصطلاحی که به‌طور سنتی اختراعات نامیده می‌شود دارد. هدف آن ایجاد نیازهای جدید یا پرداختن به کارهای ضروری موجود است که باید به روشی بدیع و برتر انجام شود. اختراعات ممکن است فناوری‌های جدید، تجربیات جدید کاربر، مدل‌ها یا فرایندهای جدید باشند و نیازهایی را که هنوز وجود ندارند ایجاد می‌کنند.

قابلیت‌های تمرکز استراتژیک، ایده پردازی تمرکز بر این که شرکت‌ها چگونه از قابلیت‌های موجود مانند مهارت‌ها، منابع، فرآیندها یا سرمایه برای ایجاد پیشنهادها جدید و تأمین ارزش جدید برای مشتریان استفاده می‌کنند، تمرکز دارد.

تمرکز استراتژیک مالی، ایده پردازی بر اساس تمرکز استراتژیک مالی به معنای بررسی تمایل به پرداخت، جریان‌های نقدی و زمان آنها و همچنین هزینه‌ها است.

همه ایده‌های خلق شده به مرحله نمونه‌سازی اولیه ایده (دی ۴) نمی‌رسند. با این حال، این بدان معنا نیست که باید آن‌ها را سریعاً کنار گذاشت. فهرستی از ایده‌های بلااستفاده اما به‌طور کامل کنار گذاشته نشده باید برای استفاده در آینده کنار گذاشته شود. در پایان مرحله ایده پردازی (دی ۳)، ایده‌های نگه داشته شده برای مرحله (دی ۴) از طریق رویارویی آن‌ها با دنیای واقعی اعتبارسنجی می‌شوند.

۱۰,۴,۳ نمونه‌های رایج از ایده‌ها

این بخش به‌جای نگاه به عقب و ارائه مطالعات موردی در مورد چگونگی موفقیت شرکت‌ها به ایجاد نوآوری در گذشته و یا عدم موفقیت در انجام این کار، به ارائه مجموعه‌ای از ایده‌های ساختاری که تا حدی به شکل سؤال می‌باشند و می‌توانند برای استفاده از طراحی بوت استرپ بکار رود می‌پردازد. ایده‌ها به‌جای صنعت مورد هدف یا جامعه هدف خاصی به‌صورت کلی بکار می‌روند. این وظیفه طراحان استراتژی برای تشخیص آن دسته از ایده‌هایی است که درزمینه خاص خود اهمیت دارند و از رویکردهای تحولی توصیف شده برای خلق ایده‌های جدید و تبدیل آن‌ها به نوآوری استفاده کند. ایده‌های فردی به چهار تمرکز استراتژیک ممکن یک شرکت طبقه بندی می‌شوند.

۱۰,۴,۳,۱ مشتریان و نیازهای آن‌ها

ایده پردازی در مورد مشتریان و انجام کارهای ضروری آن‌ها مربوط به درک بهتر ویژگی‌های یک استراتژی است که برای آن‌ها ارزش دارند. چهار حوزه اصلی ایده پردازی شناسایی شده‌اند.

ویژگی‌ها، خصوصیات که مشتریان در هنگام هدف گذاری برای انجام کارهای ضروری آینده خود تمرکز می‌کنند چیست؟ آیا آن‌ها مربوط به قیمت یعنی به دست آوردن راه‌حل عادلانه برای قیمت ارزان می‌شوند؟ یا آیا مشتریان برای وقت خود ارزش قائل هستند و تمایل دارند کارهای ضروری را به‌سرعت انجام دهند؟ مشتریان چگونه به نیازهای خود به‌صورت منعطف و انجام کارهای مشابه را با استفاده از همان پیشنهاد ارزیابی می‌کنند؟ یا آیا مشتریان، سهولت استفاده را به‌عنوان مثال از طریق عدم نیاز به خواندن راهنمای کاربر، ارزیابی می‌کنند؟ پاسخ‌های متفاوت به این سؤالات منجر به بخش بندی مختلف مشتریان خواهد شد و شرکت‌ها می‌توانند از طریق استراتژی‌های گوناگون ارزش پیشنهادی مرتبط، به بهترین نحو آن‌ها را پاسخ دهند.

تصمیم گیرنده‌ها، بیشتر اوقات کاربران نهایی و تصمیم گیرنده‌ها یا نویسندگان مربوط به بررسی، افراد یکسان نیستند. آن‌ها کارهای مرتبط اما متفاوت را در ذهن خود برای انجام دارند. این شرایط به‌ویژه در فضای کسب‌وکار به کسب‌وکار اتفاق می‌افتد. تصمیم گیرنده از طریق بررسی ممکن است راه‌حل‌هایی باقیمت رقابتی برای رفع کاتالوگ ویژگی‌های از قبل توافق شده را بررسی کند درحالی که کاربر نهایی بر کیفیت محصول و ویژگی‌های منحصر به فردی که انجام کارهای ضروری را حمایت می‌کند تمرکز دارد. نوآوری، در این مورد مربوط به شناسایی توافقی است که کاربردهای ترکیبی از طرف‌های مختلف درگیر را به حداکثر می‌رساند.

کانال‌های ارتباطی، ایده پردازی مشتری محور باید فرصت‌های کانال‌های ارتباطی مورد استفاده حین و بعد از فروش را برای ارتباط با مشتریان قبلی در نظر بگیرد. در این زمینه عبارات مربوط به مد رایج، چند کانال و همه کانال هستند. چالش خلاقیت، شناسایی و طراحی کانال‌های مناسب برای مشتریان مورد هدف و جلوگیری از کانال‌هایی که مشتریان برای آن‌ها ارزش قائل نیستند است. بیشتر همیشه به

بهبتر شدن منجر نمی‌شود. اشتباه کلیدی برای جلوگیری از این فرض این است که یک کانال دیجیتال در همه زمان‌ها رضایت مشتریان را جلب می‌کند و تنها رسانه مربوط به رفع نیاز است.

تحويل، یک پیشنهاد تنها به همان خوبی تحويل آن است. هنگام تحويل کالاهای فیزیکی، شرکت‌ها ممکن است مکانیسم‌های مختلف تحويل را مانند تحويل در خانه، تحويل در یک مکان خاص مناسب برای مشتری یا استفاده از مکان‌های شخص ثالث برای تحويل در نظر بگیرند. همه محصولات نیاز نیست در فروشگاه‌ها فروخته شوند. از فروشگاه‌ها می‌توان فقط برای نمایش محصولات استفاده کرد. هنگامی که پیشنهاد محصولی غیر ملموس است مانند خدمات، شرکت‌ها می‌توانند ساختارهای قانونی یا کانال‌های تحويل مبنی بر فناوری را در مورد انجام کارهای خاص طراحی کنند. هر ارائه خدمات نیاز به حضور فیزیکی ندارد. به عنوان مثال، ممکن است یک سرویس تعمیر و نگهداری با هدف مشاوره به کاربرنهایی با استفاده از فیلم و صدا در مورد رفع مشکل ارائه شود.

۱۰,۴,۳,۲ ایده پردازی مبنی بر محصولات و خدمات

تعدادی از استراتژی‌ها، حتی آنهایی که بر روی ویژگی‌های محصولات و خدمات تأکید ندارند، نقش مهمی را دارا هستند.

استفاده رایج، محصول ممکن است یک بار مانند یک پیتزا منجمد یا چندین بار مانند یک مته استفاده شود. استفاده از محصولات یکبار مصرف ممکن است منجر به تکرار خرید شود. همچنین احتمال دارد باعث تولید ارزان‌تر، افزایش رقابت شود مخصوصاً اگر مشتریان نیازی برای رفعت داشته باشند.

انواع کارهای ضروری، آیا مشتری‌ها به دنبال محصولی هستند که نیاز خاص را برطرف کند، به عبارتی به‌طور بالقوه منحصر به فرد باشد یا به فکر رفع نیاز عمومی هستند مانند آنچه یک محصول واحد ممکن است چندین نیاز مشابه را برطرف کند؟

انتخاب، هنگامی که مشتریان به دنبال راه‌حلی برای نیازهای خود هستند، آن‌ها ممکن است برای انتخاب‌ها ارزش قائل شوند. آیا مشتری‌ها به دنبال محصولی هستند که نیاز خاصی را به بهترین شکل حل کند یا محصول عمومی‌تر را برای رفع چندین نیاز مشابه ترجیح می‌دهند؟ شاید مشتری‌ها محصولی را برای نیاز خاص خودشان را ترجیح دهند به عنوان مثال مته‌ای که می‌تواند به عنوان پیچ گوشتی پیکربندی شود؟ مشتری‌ها ممکن است سبد خرید ابزارها همراه با تخفیف ترجیح دهند. از طرف دیگر آن‌ها ممکن است علاقمند به محصولی برای رفع نیازهای خاص و ارجاعات خود باشند مانند کامپیوترهایی که برای خواسته‌های خاص مشتری خریداری شده‌اند. آیا مشتریان تمایل دارند بهترین راه‌حل برای نیازشان ارائه شود یا انتخاب بین راه‌حل‌های چندگانه معقول را ترجیح می‌دهند؟ چقدر مشتریان تمایل به درگیری و انتخاب در مقابل برون سپاری انتخاب به فروشنده داشته باشند؟

پشتیبانی، شرکت‌ها ممکن است رویکردهای متفاوتی را برای خدمات پس از فروش در پیش گیرند. این می‌تواند بخشی از محصول یا جداگانه به صورت خدمات یکبار مصرف یا به صورت اشتراک سالانه فروخته شود. از طرف دیگر شرکت‌ها می‌توانند پشتیبانی کیس محور را ارائه دهند و یک قیمت ثابت یا بر اساس زمان را شارژ کنند. پوشش پشتیبانی ممکن است شامل ایده پردازی و خدمات پس از فروش باشد. سیاست‌های برگشتی زمینه دیگری برای پشتیبانی است که منجر به ایجاد استراتژی‌های نوآورانه می‌شود مانند مدل‌های کسی و کار مبنی بر اشتراک که در آن مشتریان می‌توانند به ازای هر تغییر نیاز کالایی را تعویض کنند.

جایگزین، مشتریان چگونگی انجام کار بر اساس تجربه خودشان را ترجیح می‌دهند به‌عنوان مثال مشتری که می‌خواهد خانه‌ای بخرد و کارش انجام شود اما بودجه کافی ندارد، ممکن است به دنبال رهن باشد. استراتژی‌های مبنی بر پیشنهادهای کاملاً نوآورانه برای گزینه‌های مختل کننده و حل یک کار مشخص، طراحی شده‌اند. پیشنهاد اجاره منزل می‌تواند منجر به استراتژی نوآورانه در بازاریابی صاحب خانه‌ها شود.

گزینه‌های بسیار دیگری برای نوآوری پیرامون پیشنهادهای وجود دارد. موقع ایده پردازی در مورد محصولات و خدمات جدید، عدم فراموشی در مورد زمینه استراتژیک کلی، مهم است. ایده پردازی باید به تمام جنبه‌های استراتژی شرکت مربوط باشد، از مطلوب بودن آن‌ها از طریق اطمینان از امکان پذیری و ماندگاری تا نمایش مزیت موقعیتیابی که می‌تواند در محیط صنعتی خاص پیشرفت کند.

۱۰,۴,۳,۳ قابلیت‌های اهرمی

مبحث سوم نوآوری شامل توانایی‌های شرکت است. به‌جای ابداع قابلیت‌های جدید، ایده پردازی اغلب در چارچوب بازبازی قابلیت‌های موجود به روشی نوآورانه شکل گرفته است.

شرکت‌های مهارتی می‌توانند از نظر استراتژیک از قابلیت‌های خود در چهار زمینه اصلی استفاده کنند، یعنی

- فناوری‌ها مانند فناوری‌های علوم کامپیوتر یا فناوری‌های تولید از جمله مواد سنتز شده مورد استفاده در صنعت دارو،

- فرآیندهای کسب‌وکار مانند خرید، مدیریت زنجیره تأمین یا خدمات پس از فروش،

- دانش مانند حق ثبت اختراع، مالکیت معنوی، یا تخصص موضوعی حرفه‌ای، و

- دسترسی به مشتری‌ها، که در آن شرکت به قابلیت‌های منحصر به فرد خود برای ارتباط با مشتریان متکی است مانند سیستم‌های زیست محیطی یا سیستم عامل‌ها

استفاده از مهارت‌ها، هنگام ایده پردازی در مورد نحوه پیکربندی مجدد مهارت موجود برای طراحی استراتژی جدید یا مدرن سازی استراتژی موجود، شرکت‌ها می‌توانند از هر چهار روش زیر استفاده کنند:

(۱) شناسایی جامعه هدف جدید که شرکت می‌تواند از قابلیت‌های موجود خود برای رسیدگی به نیازهای مشتری استفاده کند.

(۲) شناسایی نیازهای جدید در جامعه هدف موجود که شرکت می‌تواند با استفاده از قابلیت‌های موجود به روشی جدید و بطور موفق آن‌ها را برطرف کند.

(۳) ایجاد ویژگی‌های جدید به محصولات موجود برای استفاده بهتر از قابلیت‌های موجود

(۴) استفاده از قابلیت‌های موجود برای کاهش هزینه‌ها و یا افزایش ارزش عقلانی و عاطفی مشتری‌ها منجر به بهره‌مندی از فرصت‌های فروش محصولات موجود بیشتری به مشتریان حاضر می‌شود.

اگرچه ایده پردازی خاص تر و مبنی بر قابلیت‌ها باید در نظر داشته باشد که چگونه شرکت می‌تواند از توانایی خود برای برآوردن محدودیت‌های نظم و قانونی برای ارائه ارزش اضافی به مشتری استفاده کند. مشتری‌ها ممکن است محدودیت‌های نظم دهی شرکت را ۱۲۰٪ به جای ۱۰۰٪ برای رفع نیاز که ارزش متمایزی را فراهم می‌کند، درک کنند.

۱۰,۴,۳,۴ ایده پردازی منابع مالی

در سال‌های اخیر نوآوری‌های زیادی پیرامون قیمت‌گذاری و مدل‌های قیمت‌گذاری مشاهده شد. ایده پردازی در قیمت‌گذاری مربوط به همسویی درآمد با درک مشتری از آن است. برخی از شرکت‌ها استراتژی خود را صرفاً مبنی بر قیمت‌گذاری نوآورانه - که به معنای ارزان نیست - بنا کرده‌اند. حداقل پنج زمینه اصلی در ایده پردازی قیمت‌گذاری وجود دارد که منجر به ایجاد ارزش برای شرکت و مشتری می‌شوند.

دفعات پرداخت آیا پرداخت‌ها باید یکبار یا به صورت مکرر انجام شود؟ وقتی هدف پرداخت دوره‌ای است، آیا آن‌ها پیش پرداخت هستند یا ارزش اشتراک واقعی دارند؟ مزایای مدل‌های ارائه‌شده از دید مشتری چیست؟

زمان پرداخت‌ها، زمان پرداخت برای شرکت و از دیدگاه مشتری مهم است. زمان بندی اثر قابل توجهی بر نیازهای سرمایه‌گذاری کاری شرکت دارد. از دید مشتری، زمان بندی ممکن است بر اعتماد درک شده نسبت به شرکت و پیشنهادها آن تأثیر بگذارد. به طور معمول، پرداخت‌ها ممکن است در زمان خرید، پس از استفاده یا به صورت پرداخت همزمان انجام شود.

واحدهای ارزش، یک مفهوم که اغلب در نوآوری قیمت‌گذاری به خوبی درک نشده است، مفهوم واحد ارزش است. بخش بندی مختلف مشتری ممکن است واحدهای مختلف ارزشی را برای همان پیشنهاد ترجیح دهند. واحدهای معمول ارزش عبارت‌اند از مبالغ کل، مبنای کمیت یا حجم، مبنی بر زمان، مبنی بر هزینه، مبنی بر کاربرد، مبنی بر عملکرد یا واحدهای کاهشی.

پرداخت کننده، همان‌طور که قبلاً اشاره شد، کاربر نهایی همیشه مشتری پرداخت کننده نیست. نگاه‌ها می‌توانند از این تمایز با روش طراحی مدل‌های قیمت‌گذاری که به صراحت در مدل پرداخت بین سهامداران مختلف متفاوت است، بهره ببرند. متداول‌ترین مدل، مدل مبنی بر تبلیغات است. در مدل دیگر، مغازه‌های فرودگاه هزینه مالیات ورود مسافرا را چه با خرید و چه بدون نیاز به خرید پرداخت می‌کنند زیرا فرودگاه منجر به ایجاد مزیت ارزشمندی می‌شود.

علاوه بر ایده پردازی سنتی مبنی بر کارایی، نوآوری در هزینه‌ها می‌تواند محیط اطراف را برای ایجاد ارزش و تمایز به روش‌های زیردر نظر بگیرد:

- بهره‌برداری تأمین‌کنندگان از قدرت خرید موجود،

- استفاده از صرفه جویی در مقیاس از طریق عالی ساختن یا متمرکز کردن فرآیندهای خرید، یا

- پیوستن نیروها یا تأمین نیرواز خارج برای کسب شرایط بهتر.

ایده‌های ارائه‌شده فقط خرده ریزهایی هستند که بسیاری از آن‌ها وجود دارند به‌ویژه آنهایی که برای صنایع خاص طراحی شده‌اند. طراحان موفق استراتژی در این امر سرآمد هستند

- شناسایی ایده‌های جدید بر اساس مشاهده و یادگیری

- ترکیب ایده‌ها برای ایجاد نوآوری‌ها

- گذاشتن نوآوری‌ها در زمینه مدل کسب‌وکار و استراتژی بعدی، و

- درک اینکه فقط بخش کوچکی از ایده‌ها آن را به یک استراتژی موفق تبدیل می‌کند.

۱۰,۴,۴ ابزار ایده پردازی

ابزارهای زیادی برای هدایت فرآیند ایده پردازی وجود دارد. مشهورترین آن طوفان مغزی است. این به خلق ایده‌های بسیاری برای ارزیابی و اولویت بندی کمک می‌کند. یکی از ویژگی‌های اصلی طوفان مغزی، پرهیز از اظهارنظر و انتقاد از ایده‌ها در طول فرآیند تولید است که طرفداران آن را به‌عنوان یک ویژگی با ارزش بالا شناسایی می‌کنند.

ابزار-طوفان مغزی

طوفان مغزی یک ابزار ایده پردازی قدیمی است. این اولین بار در سال توسط آیزورن در سال ۱۹۴۲ مطرح شد، وی اظهار داشت که یکی از موانع اصلی بهره وری خلاق عدم موفقیت بیشتر جلسات ایده پردازی است زیرا تمرکز اصلی آن‌ها ارزیابی است. وی این مشکل را مانند رانندگی با ترمز رویان توصیف کرد. طوفان فکری باهدف حل این مشکل است، در مرحله اول صرفاً تمرکز به تهیه لیست ایده‌هایی دارد که بعداً قابل ارزیابی و پردازش هستند. آیزورن طوفان فکری را به‌عنوان روش ایده پردازی مبنی بر چهار اصول اساسی تعریف کرد:

(۱) انتقاد ممنوع است. قضاوت نامطلوب ایده‌ها باید تا پس از جلسه طوفان مغزی انجام نشود.

(۲) از بیان ازاد استقبال می‌شود. طوفان فکری روش‌های متنوعی را برای خلق ایده‌های نوآورانه همراه با ایده‌های غیرمعمول تشویق می‌کند.

(۳) کمیت ترجیح داده می‌شود. ایده پردازی براین فرض استوار است که هرچه ایده‌ها بیشترتدوین شوند، احتمال خلق ایده‌های مفید در بین آن‌ها بیشتر است.

(۴) از ترکیب ایده‌ها استقبال می‌شود. طوفان فکری صریحاً از ترکیب ایده‌های شکل گرفته و تبدیل آن‌ها به ایده‌های بهتر حمایت می‌کند. جلسات طوفان مغزی اغلب این اصول آخر راهنما را به‌طور غیرصریحی متوقف می‌کند زیرا ممکن است به‌عنوان انتقاد تلقی شود اگرچه انتقادی سازنده‌ای محسوب می‌شود.

اگرچه قضاوت به تعویق افتاده یکی از عناصر اصلی طوفان فکری است، اما آیزورن روشن کرد که قضاوت درمورد ایده‌ها مهم است اما آمیختن ایده‌ها و قضاوت بهترین راه برای پیشرفت نیست. با گذشت سالها، تحقیقات روش طوفان مغزی را اصلاح، تعدیل و گاهی اوقات تضعیف کردند. با این وجود همچنان پرکاربردترین روش ایده پردازی است.

خلق مقدار زیادی ایده اغلب باعث ایجاد سوگیری درانتخاب نامطلوب می‌شود؛ بنابراین، طوفان فکری برای نوآوری تدریجی مفید است اما نوآوری اصلی چالش‌های پیش رو را برطرف نمی‌کند.

یک گزینه کمترشناخته شده نسبت به طوفان مغزی که برای نوآوری‌های اساسی مناسب تر است، تفکر ضد متعارف است که بومگارتتر آن را طراحی کرده است. این به عمق ایده بجای ظاهر آن تمرکز دارد.

ابزار- تفکر ضد متعارف

بومگارتتر به‌عنوان مخالف شدید طوفان فکری، روش تفکر ضد متعارف را بر اساس سه نقص مهم درجلسات طوفان مغزی معرفی کرد:

(۱) طوفان فکری به‌جای کیفیت برکمیت تمرکز دارد. درنتیجه، طوفان فکری منجر به لیست‌های طولانی از ایده‌های متوسط و شبیه به هم می‌شود.

(۲) طوفان فکری از انتقاد جلوگیری می‌کند. انتقاد ابزارکلیدی برای ایجاد اخلاص در فکر مشترک است؛ بنابراین، قانون عدم قضاوت در طوفان فکری منجر به ایده‌های معمولی می‌شود.

(۳) طوفان فکری رویکرد کاملاً ساختار یافته است که باعث ایجاد دیدگاه هماهنگ می‌شود و اغلب ایده‌های مخرب را حذف می‌کند.

تفکر ضد متعارف روشی برای خلق ایده‌های بسیار خلاقانه است که بیشتر برعمق ایده تا ظاهران تمرکز دارد. این روش از شیوه تفکر و همکاری افراد خلاق مانند هنرمندان، نویسندگان یا آهنگسازان الگو گرفته شده است. همچنین بر اساس تحقیقات علمی پیرامون نحوه عملکرد مغز انسان است. تفکر ضد متعارف یک رویکرد شش مرحله‌ای است:

(۱) وضعیت را تبدیل به وضعیت متعالی کنید. به‌جای شروع ایده پردازی با سؤال بدیهی، تفکر ضد متعارف با توصیف سؤال اولیه به روشی غیرمتعارف شروع می‌شود.

(۲) با شرایط بازی کنید. قبل از شروع ایده پردازی، تفکر ضد متعارف به روش‌های متفاوتی سؤالات را بررسی دقیق و تجدیدنظر می‌کند. هدف دستیابی به چندین دیدگاه از چالش موجود از دو بعد منطقی و احساسی است.

(۳) هدف خیلی بزرگ ایجاد کنید. تفکر ضد متعارف به‌جای تمرکز برچالش برای حل مشکل یا سؤال، موضع سازنده‌ای اتخاذ می‌کند و برای پرداختن به چالش یا سؤال موردنظر نیاز به تدوین هدف خیلی بزرگ دارد که ممکن است امکان پذیر یا غیرممکن باشد.

(۴) دیدگاه خلاق ایجاد کنید. درمرحله چهارم تنها ایده‌هایی باهدف دستیابی به هدف خیلی بزرگ گفته شده، تدوین می‌شوند. تمام ایده‌های خلق شده از طریق بازی‌های فکری تست می‌شوند. ایده‌های خیلی متعارف و غیرقابل اجرا رد می‌شوند. ایده‌ها با تمرکز بر بخش‌های خسته‌کننده ایده‌ها به‌طورسازنده ای مورد انتقاد قرار می‌گیرند. انتقاد به‌صورت سوالهایی مطرح می‌شود که بحث و گفت و گو را تشویق کند. دیدگاه خلاق از طریق آزمون و خطا پیرامون ایده تکراری و اعتبار سنجی ذهن ایجاد می‌شود.

۵) برنامه عملیاتی ایجاد کنید. تفکر ضد متعارف اگرچه به طور رسمی بخشی از ایده پردازی نیست اما مستلزم این است که شرکت کنندگان یک برنامه عملیاتی را تدوین کنند که به توصیف آنچه را که باید همراه با دیدگاه خلاق طراحی شده انجام شود، می پردازد.

۶) انجام دهید. تفکر ضد متعارف به طور واضح شامل مرحله ای است که نیاز به شرکت کنندگان دارد تا بر اساس دیدگاه تصور و طراحی برنامه اقدام کنند.

تفکر ضد متعارف زمانی به عنوان ابزار ایده پردازی ترجیح داده می شود که هدف خلق ایده های مخرب به جای افزایش ایده ها باشد. همچنین اگر زمانی که شرکت کنندگان اعتقاد به این فرض نداشته باشند که کمیت منجر به کیفیت می شود یا انتقاد، از تفکر خلاقانه جلوگیری می کند، این روش جایگزین معتبری برای طوفان مغزی است.

ابزار دیگر برای انجام جلسات نوآوری، روش بازی جدی لگو است. این روش امکان را می دهد تا به جای وابستگی به صدای یک بعدی و متن یا نقاشی های ۲ بعدی، مدل های ۳ بعدی ایده را تدوین کنید. این کمک می کند تا چاپ ۳ بعدی از ذهن به روشی بسیار موثر انجام شود.

ابزار-روش بازی جدی لگو

روش بازی جدی لگو یک ابزار تفکر آسان، ارتباط و حل مسئله برای استفاده در سازمان ها، تیم ها و افراد است. این روش به تحقیقات گسترده در زمینه استراتژی کسب و کار، توسعه سازمانی، روانشناسی و یادگیری کمک می کند و به شرکت کنندگان این امکان را می دهد تا با تکیه بر استعاره ها، شکل های گفتاری و روایت ها، مسائل و چالش های واقعی را در زمان واقعی کشف و جست جو کنند. اشتراک گسترده معانی به افراد کمک می کند تا نسبت به ایده های بیان شده احساس مالکیت کنند.

روش بازی جدی لگو یک فرایند چهار مرحله ای است که از ایده پردازی سازنده حمایت می کند:

۱) تعریف چالش. مجری تسهیل گر چالش را برای حل، تدوین می کند.

۲) ساخت مدل ها. شرکت کنندگان مدل های لگو را برای نمایش بازتاب های آن ها در مورد چالش، یعنی ایده های جدید و ترکیب های جدید ایده های موجود می سازند.

۳) اشتراک معنی. شرکت کنندگان معنی و داستان درباره مدل های ساخته شده خود را به اشتراک می گذارند.

۴) بازتاب بینش ها. گروه بینش های کسب شده از مدل ها و داستان های فردی را با هدف استخراج و اولویت بندی لیستی از ایده های حفظ شده، منعکس می کند.

شرکت کنندگان با استفاده از آجرهای لگو، دوپلوس و مینی فیگورها مدل های بصری را ایجاد تا افکار، تأملات و ایده های خود را بیان می کنند و چالش پیش رو را حل کنند. داستان سرایی به شرکت کنندگان کمک می کند تا معانی و بینش های کسب شده را به اشتراک بگذارند.

جامعه هدف	ایده‌های الویت بندی شده
کارمندانی که در راه کار خود هستند	(۱) امکان پیش سفارش از طریق برنامه (۲) تحویل قهوه از طریق اشتراک (۳) معرفی برنامه وفاداری بر اساس منظم بودن مصرف به جای کمیت
استراحت مشتری با قهوه (قهوه و کروسانت)	(۱) ارائه تخفیف بر اساس شغل (۲) ارائه اتاق مینی جلسات با پرداخت هزینه (۳) پیشنهاد قهوه و کروسانت به عنوان یک بسته (۴) پیشنهاد طعم دهنده‌های قهوه بر اساس آب و هوا
دانش آموزان	(۱) ایجاد فضاهای کاری کوچک شامل بازارفروش و دسترسی به اینترنت (۲) ارائه تخفیف برای چندین قهوه در هر جلسه (۳) ارائه کوپن‌های تخفیف را برای استفاده در ساعات مخصوص (۴) ارائه پکیج ناهار ارزان (۵) طراحی پیشنهاد «دوست خود را بیاورید» که شامل قهوه برای دو نفر و شیرینی باشد

جدول ۱۰,۱ نمونه خروجی از جلسه خلاقیت با تمرکز بر سه جامعه بزرگ کافی شاپ

ابزارهای ایده پردازی بیشتری وجود دارد برخی عمومی یا خاص برای شرایط معمولی یا ساختارهای گروه طراحی می‌باشند. همه آن‌ها نیاز به کار گروهی دارند. چندین جلسه نیم روزه در حالت ایدئال و دور از محیط روزمره به‌ویژه تلفن‌ها، لپ‌تاپ‌ها و دسترسی به ایمیل باید برای پشتیبانی از ایده پردازی وجود داشته و انجام شود. مهلت و فشار زمانی دشمن خلاقیت است. علاوه بر این، امکان دستور و یا ارائه خلاقیت به صورت شبانه روزی وجود ندارد. چندین جلسه ایده پردازی کوتاهتر نتایج بهتری نسبت به جلسات طولانی‌تر خواهد داشت. میانه روی بی

طرفانه برای حمایت از فرآیند مهم است و امکان ایجاد خلاقیت و تبادل ایده کافی را فراهم می‌کند درحالی‌که از هرگونه ایده خارج از موضوع جلوگیری می‌کند.

به‌عنوان مثال جدول ۱۰,۱ نمونه خروجی از جلسه خلاقیت را با تمرکز بر کافی شاپ‌ها نشان می‌دهد.

۱۰,۵ تبدیل ایده‌ها به نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار

تبدیل ایده‌ها به نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار عملی در سه مرحله تکراری که از طریق تست و اعتبار از هم جدا می‌شوند.

(۱) ایده به توصیف یک یا چند مؤلفه از مدل کسب‌وکار دقیق تبدیل می‌شود که مربوط به تمرکز استراتژیک و ارزش است.

(۲) بقیه مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار، طراحی‌شده و علت‌های بین مؤلفه‌ها تعریف شده‌اند.

(۳) نمونه‌های اولیه ناشی از جامعه هدف مختلف است یا ایده‌های جمع‌آوری شده و اشتراک‌ها به‌ویژه مؤلفه‌های مربوط به تمرکز غیراستراتژیک، شناسایی شده‌اند.

هدف هر نمونه اولیه، اعتبارسنجی مدل کسب‌وکار اصلی است. وابسته به اعتبارسنجی آن، طراحی نمونه‌های اولیه متمایز، مهم است.

-مطلوبیت، تمرکز بر روی مشتری و نیازهای آن‌ها نسبت به ایجاد ارزش

-امکان پذیری، باهدف اعتبارسنجی قابلیت‌های موردنیاز برای تحقق وعده‌های داده‌شده در ایجاد ارزش، یا

-ماندگاری، باهدف توجه به جنبه‌های مالی مدل کسب‌وکار برای اطمینان از سودآوری پایدار بیشتر از هزینه‌های سرمایه

مرحله اول با تمرکز بر توصیف جزئیات مؤلفه‌های تمرکز استراتژیک، ارائه ارزش و مؤلفه‌های محصولات و خدمات مربوط به ایده‌های در نظر گرفته شده است.

به‌عنوان مثال یک بانک کوچک را در نظر بگیرید که جوانان معتاد به تلفن همراه تازه کار را به‌عنوان یک جامعه هدف احتمالی شناسایی می‌کند. ایده ممکن است شناسایی جامعه هدفی باشد که می‌خواهند امور مالی خود را در هر زمان و هر کجا پیگیری کنند. مؤلفه‌های نمونه اولیه ارائه شده می‌تواند یک برنامه تلفن همراه باشد که موجودی حساب مشتری را نشان می‌دهد و همچنین تجزیه پرداخت‌های اخیر به طبقه بندی بودجه‌ای عادی که امکان بازبینی هزینه‌ها با حداقل مشکل را فراهم می‌کند. شکل ۱۰,۳ یک نمونه اولیه مدل کسب‌وکار مبنی بر تمرکز استراتژیک مشتری را نشان می‌دهد.

اولین بررسی ثبات، این اطمینان را می‌دهد که ویژگی‌های ارزش پیشنهادی حداقل از طریق یک ویژگی ارائه شده مهیا می‌شود. دوم، ویژگی‌های ارزش پیشنهادی باید با ویژگی‌های تمرکز استراتژیک مرتبط باشد. درمورد تمرکز استراتژیک مشتری، این به معنای نشان دادن مطلوبیت برای تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها، اطمینان از امکان پذیری و تمرکز استراتژیک مالی و تأیید ماندگاری است. درمورد تمرکز

استراتژیک پیشنهادی، تمام سه ویژگی یعنی مطلوبیت، امکان پذیری و ماندگاری بخشی از اولین مرحله اعتبار سنجی در نمونه اولیه مدل کسب و کار هستند.

هنگامی که مؤلفه‌های مبنی بر تمرکز استراتژیک نمونه اولیه مدل کسب و کار طراحی شده اعتبارسنجی شدند، مرحله دوم نمونه اولیه باهدف تکمیل، به ترتیب، دو سوم از مؤلفه‌های باقی مانده از مؤلفه‌های مدل کسب و کار است. همانند مؤلفه‌های مبنی بر تمرکز استراتژیک نمونه اولیه مدل کسب و کار، هدف فقط توصیف مؤلفه‌های مدل کسب و کار نیست بلکه توصیف وابستگی متقابل آنها است.

<p style="text-align: center;">بخش بندی مشتری</p> <p>- جوانان (حدود ۱۸ تا ۳۰ سال) - اعتیاد به تلفن همراه - نیروی کار تازه وارد شده به عبارت دیگر داشتن محدودیت پس انداز و تمرکز اولیه بر مصرف</p>	<p style="text-align: center;">ارتباط مشتری</p> <p>- نام تجاری جدید و به روز - اشاره دهان به دهان برای مشتریان جدید و پشتیبانی شده از طریق تبلیغات شبکه‌های اجتماعی - ارتباطات تنها از طریق تلفن همراه</p>	<p style="text-align: center;">ایجاد ارزش</p> <p>- مشاهده شبانه روزی موجودی حساب از طریق برنامه تلفن همراه توسط مشتری - تجمیع هزینه‌های رزرو شده به طبقه بندی معمول از طریق برنامه خودکار - ابزار بودجه ریزی مبنی بر تاریخ و حمایت از کنترل هزینه‌ها - کانال ارتباطی پشتیبان برای ارائه راه حل مشکل انسان و حمایت از ایجاد اعتماد</p>
<p style="text-align: center;">نیاز مشتری</p> <p>- تمایل به کنترل کامل بر هزینه‌های مشتری - تمایل به بررسی شبانه روزی موجودی حساب مشتری - تمایل به درک اینکه پول خودشان را کجا خرج می کنند</p>	<p style="text-align: center;">تحویل به مشتری</p> <p>- برنامه تلفن همراه (آیفون و اندروید) - ارتباطات پشتیبانی از طریق چت و ووایی با استفاده از فناوری هوش مصنوعی و در صورت بروز مشکل توسط انسان پشتیبانی می شود</p>	<p style="text-align: center;">محصولات و خدمات</p> <p>- پیشنهاد برنامه تلفن همراه: - موجودی حساب در زمان واقعی - تجمیع هزینه - ابزار بودجه بندی بر اساس هزینه‌های گذشته شامل محدودیت‌های کم و شدید - پیوستن به کارت اعتباری رایگان - خدمات یکپارچه فاکتور پرداخت</p>

شکل ۱۰,۳ نمونه اولیه مدل کسب‌وکار مبنی بر تمرکز استراتژیک مشتری ناشی از ایده خدمات دهی به مشتریان بانکی معتاد به تلفن همراه

<p>فعالیت‌های مزیت رقابتی</p> <p>- نام تجاری</p> <p>- طراحی برنامه</p>	<p>فعالیت‌های مزیت هزینه</p> <p>- برنامه کاملاً خودکار</p> <p>- ارتباط مبنی بر هوش مصنوعی</p>	<p>فعالیت‌های برون سپاری شده</p> <p>- صدور کارت اعتباری</p>
<p>منابع زودگذر</p>	<p>منابع سرمایه</p> <p>- برنامه تلفن همراه</p> <p>- شبکه ارتباطی هوش مصنوعی</p>	
<p>کار</p> <p>- پشتیبانی درجه دوم</p>	<p>مهارت‌ها</p> <p>- توسعه برنامه تلفن همراه</p> <p>- مدیریت برند</p>	
<p>درآمدها</p> <p>- هزینه‌های شرکا</p> <p>- پردازش مجدد کارت اعتباری</p> <p>- درآمدهای متفاوت نرخ سود سنتی</p>	<p>ساختار هزینه</p> <p>- توسعه برنامه</p> <p>- پشتیبانی درجه دوم</p>	

شکل ۱۰,۴ توانایی‌ها و مؤلفه‌های مالی نمونه اولیه کسب‌وکار دقیق برای بانک کوچک با تمرکز بر مشتریان جوان معتاد به تلفن همراه

شکل ۱۰,۴ مؤلفه‌های باقیمانده مدل کسب‌وکار دقیق به عنوان مثال بانک کوچک را در شکل ۱۰,۳ نشان می‌دهد. تبدیل ایده‌ها به نمونه‌های اولیه یک نوع فعالیت تیمی است که به مشارکت طراحان استراتژی آگاه در مراحل مختلف زنجیره ارزش نیاز دارد. تصویب یک کارگاه با

همه اعضای گروه در یک اتاق توصیه می‌شود. مجری بی طرف و معمولاً از خارج برای جلوگیری از ناسازگاری منافع و اطمینان از اظهار نظر همه افراد ترجیح داده می‌شود. در طول نمونه‌سازی، چندین گروه ممکن است به‌طور موازی بر روی نمونه‌های اولیه کار کنند. جدول ۱۰،۲ یک جدول زمانی رایج برای کارگاه نمونه‌سازی یک روزه را با تمرکز بر دو ایده خاص و توجه به جامعه هدف یکسان نشان می‌دهد. کارگاه‌های نمونه‌سازی رایج برای شرکت‌هایی با مخاطبان چندگانه بین سه تا پنج روز طول می‌کشد. کارگاه‌هایی که مرحله دی ۴ فرآیند را شامل می‌شوند و با تمرکز بر طراحی مؤلفه‌های نمونه اولیه مبنی بر تمرکز استراتژیک، باید از کارگاه‌های با تمرکز بر مؤلفه‌های باقی مانده از نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار جدا باشند. برای اعتبارسنجی باید از زمان میان دو مرحله (مرحله دی ۴ فرآیند و مراحل دی ۵ و دی ۶ فرآیند) استفاده شود. در طول مراحل دی ۵ و دی ۶ کارشناسان موضوع ممکن است به کارگاه‌های نمونه‌سازی دعوت شوند.

فعالیت	مدت زمان	رهبر/ شرکت کنندگان
(۱) ارائه ایده‌هایی که به‌عنوان اساس برای نمونه‌سازی است	۱۵ دقیقه	مجری
(۲) نمونه‌سازی اولیه از طریق مؤلفه‌های مشتری سی اس، سی جی، سی دی و مؤلفه‌های پیشنهادی او وی پی و او پی اس مدل کسب‌وکار مورد هدف	۱ ساعت	تیم‌هایی شامل ۳ تا ۴ طراح استراتژی
(۳) ارائه نمونه‌های اولیه طراحی شده توسط تیم‌ها و نقد توسط دیگر شرکت کنندگان	هر کدام ۱۰ دقیقه	هر گروه، پلنوم
(۴) بررسی و به روزرسانی نمونه‌های اولیه بر اساس بازخورد دریافت شده	۳۰ دقیقه	گروه‌های یکسان
(۵) ارائه نمونه‌های اولیه اصلاح شده و انجام دور دوم انتقادات	هر کدام ۱۰ دقیقه	هر گروه، پلنوم
(۶) طبقه بندی بینش‌های مربوط به مؤلفه‌های مختلف نمونه‌های اولیه: موافقت، تأیید، رد	هر نمونه اولیه ۳۰ دقیقه	جلسه پلنوم کنترل شده
(۷) دور سوم به روزرسانی نمونه اولیه بر اساس بینش‌های کسب و طبقه بندی شده و درک متقابل آن‌ها	۱ ساعت	گروه‌های مختلف
(۸) توسعه آزمایش‌های اعتبارسنجی برای بینش‌هایی که نیاز به تأیید دارند و اختصاص اعتبارسنجی‌ها به اعضای خاص گروه	۱ ساعت	گروه یکسان به‌عنوان مرحله سوم نمونه‌سازی
(۹) توافق در مورد تاریخ بعدی کارگاه، مکان، شرکت کنندگان، و تحویل	۱۰ دقیقه	مجری

جدول ۱۰,۲ زمانی نمونه برای کارگاه نمونه‌سازی مبنی بر تمرکز استراتژیک جامعه هدف واحد

۱۰,۶ جمع‌آوری نمونه‌های اولیه ناشی از چندین ایده

آخرین مرحله نمونه‌سازی مدل‌های کسب‌وکار در مورد جمع‌آوری تعدادی نمونه‌های اولیه و شناسایی ایده‌های مشترک و تکمیل‌کننده‌ها است. شرکت‌کنندگان باید از سازگاری در نمونه‌های اولیه جمع‌آوری شده اطمینان حاصل کنند. بستگی به نتایج طراحی، چندین نمونه اولیه رقابتی ممکن حاصل شود. در رابطه با این موضوع، تصمیمی که بر اساس آن می‌توان مدل کسب‌وکار مبنی بر استراتژی را در مرحله بعدی اتخاذ کرد به‌عنوان مثال بعد از مرحله اعتبار سنجی یا بازبینی نمونه‌های اولیه در محیط رقابتی آن‌ها، همان‌طور که در فصل ۱۲ شرح داده شده است. در بعضی موارد ممکن است نگه داشتن چندین نمونه اولیه از مدل کسب‌وکار دقیق و ارتباط آن‌ها با واحدهای کسب‌وکار مجزا یا حتی افراد حقوقی مجزا در همان گروه کاملاً منطقی باشد. اگر یک نمونه اولیه از مدل کسب‌وکار دقیق روی یک پیشنهاد ارزش مبنی بر هزینه کم تمرکز و دیگری روی یک پیشنهاد ارزش برتر با توجه به بخش بندی کامل مشتری تمرکز کند ممکن است یک وضعیت چند استراتژی معمولی ایجاد شود. بهترین روش نشان می‌دهد که مدل‌های کامل کسب‌وکار هرگز نباید با هم ادغام شوند زیرا این امر منجر به از بین رفتن موقعیت در بازار و کاهش ارزشهای پیشنهادی می‌شود.

فصل یازدهم: مدیریت عدم قطعیت از طریق اعتبار سنجی مبنی بر آزمایش

در فرآیندهای طراحی استراتژی دو نوع خطا وجود دارد. اولین نوع این است، مدیران اجرایی معتقدند که آن‌ها مشتریان خود را بهتر از خود مشتریان می‌شناسند. این امر منجر به ارائه پیشنهادهایی می‌شود که هیچ کس نمی‌خواهد یا کسی تمایل به پرداخت هزینه آن نیست. نمونه‌های رایج آن پیشنهاد نوار موسیقی دیجیتالی که به صورت دیجیتال به شکل کاست آنالوگ، یا رقیب شخصی دیجیتالی نیوتن، نوار ویدیویی بتامکس سونی، کراس کبریت مورانا نیسان، مک دونالد مک وینگ، نیوکوک، میکروسافت زون یا تلویزیون‌های سه بعدی تنها تعداد کمی از موارد می‌باشند. سی بی اینسایت (۲۰۱۸) عنوان کرد که ۴۲٪ از شرکت‌های استارت‌آپ بدلیل عدم نیاز به بازار محصولات و خدمات آن‌ها شکست خواهند خورد. دومین خطا بزرگ که اغلب در نقطه مقابل مقیاس مشاهده می‌شود، این است که تصمیم‌گیرندگان تنها در صورت اطمینان ۱۰۰٪ از موفقیت‌آمیز بودن تغییر، تصمیم می‌گیرند. آن‌ها بعد از اعتبارسنجی خواستار تأییدیه برای حذف هرگونه خطر کسب‌وکار از تصمیم‌گیری خود می‌شوند. این به صورت قابل توجهی فرار از ریسک‌پذیری، ویژگی‌ای که با رهبری سازمانی موفق آمیز در آینده مغایرت دارد، است.

چالشی که هر طراح استراتژی با آن مواجه می‌شود یافتن سازش بین عدم حرکت سریع و کافی و ریسک زیاد است. مرحله اعتبارسنجی مدل کسب‌وکار باهدف پشتیبانی از تصمیم‌گیرندگان با ارائه شواهد کافی برای متقاعد کردن آن‌ها است که ارائه شواهد اضافی که باعث تغییر عقاید آن‌ها شود بسیار دشوار است. تمرکز مرحله اعتبار سنجی کاهش ریسک تا حدی قابل‌قبولی است. این به معنای حذف کامل خطر نمی‌باشد. اعتبارسنجی فرضیه‌ها روبه‌جلو است و نباید آن را با آزمایش فرضیه اشتباه گرفت که طبق تئوری آمارمشخص می‌شود که طبیعتاً مربوط به استقرار نمودن گذشته به آینده است.

۱۱,۱ اعتبارسنجی اهداف

هنگام طراحی مدل دقیق کسب‌وکار با استفاده از فرآیند دی (فصل ۱۰) انتخاب‌ها بر اساس فرضیه‌های صحیح انجام می‌شود. اگرچه طراحان استراتژی به فرض‌هایی که ارائه می‌دهند اعتقاد دارند اما این لزوماً به معنای درست بودن فرض‌ها نیست. فرضیه‌ها باید زودتر و نه دیرتر در طول فرآیند طراحی استراتژی اعتبارسنجی شوند. اعتبارسنجی اولیه فرض‌ها بعداً از خطاهای احتمالی هزینه دار جلوگیری می‌کند. دو روش ممکن برای تأیید مفروضات فرموله شده وجود دارد:

۱) این فرضیه به فرضیه کمی تبدیل می‌شود که با استفاده از روش‌های آماری و الگوریتم مورد آزمایش قرار گیرد. این رویکرد معمولاً در تحقیقات دانشگاهی استفاده می‌شود. آزمون آماری فرضیه متکی به داده‌های تاریخی است و ذاتاً دارای نگاه به گذشته است، و آن را برای دستیابی به هدف آینده‌نگرانه طراحی استراتژی تبدیل به آزمون آماری نامناسب می‌کند.

۲) فرض مربوط به یک تصمیم‌گیری طراحی در مدل کسب‌وکار یا مستقیماً به مؤلفه خاص یا رابطه بین مؤلفه‌ها یا محیط است. به جای اعتماد به داده‌های تاریخی برای تأیید فرض، بینش‌های قضاوتی تا جایی جمع‌آوری می‌شوند که دانش اضافی حاشیه‌ای از هر بینش اضافی درباره اعتبار فرض، تقریباً صفر شود. اعتبار سنجی‌های قضاوتی موضعی آینده‌نگرانه دارند و با هدف کسب بینش‌های دست‌اول است. بینش‌های قضاوتی فراتر از یک پاسخ ساده بله یا خیر است. رسیدن به یک جواب مثبت ۸۰٪ با توجیحات صحیح به یک پاسخ مطمئن ۹۰٪ بدون چنین توضیحاتی ترجیح داده می‌شود.

در تفکر طراحی، اعتبارسنجی قضاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اعتبار سنجی به‌عنوان یک ابزار حمایت از تصمیم‌گیری به‌جای مکانیسم یافتن حقیقت استفاده می‌شود. تمرکز بر مدیریت عدم اطمینان مربوط به تصمیمات استراتژی است تا صحیح کردن آن‌ها باشد. طبق تعریف، استراتژی شامل درجه مشخصی از عدم اطمینان است. اگر هدف استراتژیک استقرار نمودن گذشته به آینده باشد، آزمون آماری فرضیه را می‌توان به شکل ساده استفاده کرد. این ممکن است در موارد استراتژیهای افزایشی یا استراتژی‌های آینده‌نگرانه باشد.

۱۱،۲ فرآیند اعتبارسنجی

فرآیند اعتبارسنجی فرضیه ماهیتاً یک فرآیند تأییدیه‌ای آینده‌نگر است. اگرچه این نوع فرآیند کم اهمیت نیست و برای فرموله کردن آزمایش‌های تست صحیح به تجربه قابل توجهی نیاز دارد، اما اعتبارسنجی منظم و ساده است. این امر منجر به اشتباه مهلکی می‌شود زیرا اعتقاد بر این است که کارمندان تازه کار اعتبارسنجی را انجام می‌دهند یا اینکه به مشاوران خارجی سپرده شود. از آنجاکه هدف اصلی اعتبار سنجی کمک به تصمیم‌گیری استراتژیک است، تصمیم‌گیرندگان در فرآیند تصمیم‌گیری نیز باید در فرآیند اعتبارسنجی درگیر شوند. اگر مدیران اولین بار ایده‌ای و فرض معتبر یا نامعتبر را از مشتری شنیده باشند، آن‌ها اطمینان بیشتری نسبت به تصمیم مرتبط با خود خواهند داشت اگر شخص ثالث اطلاعات را به آن‌ها منتقل کند.

برای اطمینان از موفقیت اعتبار سنجی، نیاز است که تصمیم‌گیرندگان آموزش داده شوند تا در اعتبار سنجی فرض‌ها درگیر شوند به‌ویژه اگر آن‌ها در مرحله طراحی فرآیند طراحی استراتژی مشارکت نداشته باشند. تصمیم‌گیرندگان در انجام آزمایش‌های مدل‌ها به‌طور مشترک با طراحان استراتژی، اطمینان لازم را برای هر دو طرف فراهم می‌کنند که می‌توان به نتیجه اعتبارسنجی اعتماد کرد. اخطار نهایی این است که فعالیت‌های اعتبار سنجی نباید فعالیت‌های فروش محسوب شوند. هدف دریافت بازخورد عینی است که به تصمیم‌گیری کمک می‌کند نه متقاعد کردن کسی که ارائه ایده خاص یا یک پیشنهاد جدید، عالی است. این کار سختی است اما باید به هر قیمتی اطمینان حاصل کرد؛ بنابراین، صاحبان ایده نباید در اعتبارسنجی آن نقش اصلی را ایفا کنند.

فرآیند وی - اعتبارسنجی

وی ۱: فرمول بندی فرضیه‌ها:

وی ۲: طبقه بندی فرضیه‌ها بر اساس تأثیر آن‌ها بر مطلوبیت، ماندگاری و امکان پذیری و اولویت بندی آن‌ها نسبت به ارتباط آن‌ها با تمرکز استراتژیک، تأثیر طراحی آن‌ها، هزینه‌های اعتبار سنجی و خطر استراتژی آن‌ها

وی ۳: طراحی آزمایش‌های برای اعتبارسنجی یا عدم اعتبار فرض‌های ایجادشده

وی ۴: انجام آزمایش‌های طراحی شده

وی ۵: عواقب حاصل از نتیجه آزمایش‌های در مدل کسب‌وکار، مؤلفه‌ها و ارتباطات آن

وی ۶: آزمایش مطلوبیت، ماندگاری و امکان پذیر بودن مدل کسب و کار به‌طور کلی با استفاده از دیدگاه از بالا به پایین

گرچه اعتبارسنجی به‌عنوان فرایندی جداگانه توصیف می‌شود، اما این بخشی جدایی ناپذیر در طراحی مدل تفصیلی کسب‌وکار است. هر بار فرضیه‌ای که اعتبار آن برای طراحی تصمیم بعدی کلیدی است اتخاذ می‌شود و باید هرچه زودتر صحتان اعتبار سنجی شود. اعتبارسنجی‌ها نباید فقط در انتهای لایه مدل کسب‌وکار برنامه‌ریزی شوند. گاهی اوقات منطقی است که اعتبار سنجی اولیه ایده را با استفاده از یک آزمایش ساده در مقایسه با یک آزمایش کامل در مرحله بعدی ترجیح داد. این به‌ویژه در مواردی است که اعتبار فرض به‌طور قابل توجهی بر تصمیمات بعدی طراحی تأثیر بگذارد. اعتبار کامل چنین فرضیه‌هایی ممکن است با اعتبارسنجی‌های مرتبط بعدی ترکیب شود. تعیین زمان و تلاش لازم برای هر فعالیت اعتبارسنجی، مهارت کلیدی برای طراح استراتژی که بایدان را به نمایش بگذارد باشد. این یک معامله بین موارد زیر است:

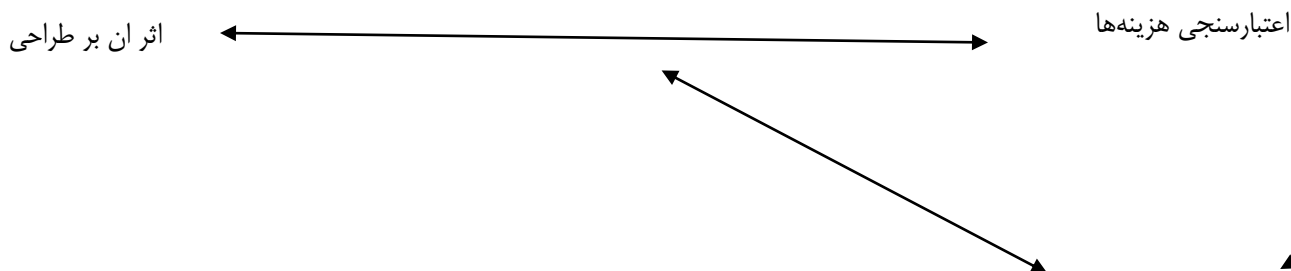
- تأثیر فرضیه بر تصمیمات بعدی طراحی در مدل دقیق کسب‌وکار

- هزینه انجام آزمایش برای اعتبارسنجی فرضیه با توجه به پول و زمان

- خطر مجاز استراتژی یا عدم اطمینان زیربنای مدل کسب‌وکار دقیق

همان‌طور که در شکل ۱۱,۱ نشان داده شده است.

اگر تأثیر طراحی جزئی باشد و یا هزینه‌های اعتبارسنجی بیش‌ازحد باشد، این ممکن است گاهی منطقی باشد تا ریسک استراتژی و تأیید نکردن فرض داده‌شده را بپذیریم و تنها آن را در فرآیند طراحی استراتژی اعتبارسنجی کنید یا اعتبار آن را با یک یا چند فرض‌های مرتبط در مرحله بعد ترکیب کنید.



ریسک استراتژی

شکل ۱۱,۱ مبادلات مربوط به اولویت بندی اعتبارات فرضیه

۱۱,۳ فرمول بندی فرضیه‌ها

اولین گام در کاهش عدم اطمینان در مدل کسب‌وکار طراحی شده یا مؤلفه‌های آن، تدوین فرضیات است. فرض باوری مربوط به آینده است که ممکن است درست یا نادرست باشد. سه نوع فرض وجود دارد که باید در نظر گرفته شود:

۱) فرضیه‌های مبنی بر مؤلفه. آیا توصیف مؤلفه‌های خاص مدل کسب‌وکار معتبر است؟

۲) فرضیه‌های مبنی بر ارتباط. آیا توصیف‌های روابط بین مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار معتبر است؟

۳) فرضیه‌های مبنی بر عوامل خارجی. آیا علل مفروض بین عوامل خارجی و توصیف مؤلفه‌های خاص مدل کسب‌وکار معتبر است؟

هر مدل کسب‌وکار بر اساس تعدادی فرضیه‌ها است. برای جلوگیری از تجزیه و تحلیل غیرضروری، تنها فرضیه‌هایی

– که تأثیر قابل توجهی بر صحت مدل دقیق کسب‌وکار دارند، و

– که اعتماد آن برای پذیرش پیامدهای یک تصمیم نادرست کافی نیست و باید اعتبارسنجی شود. یک مدل دقیق کسب‌وکار شامل ۱۰ تا ۳۰ فرضیه تأیید شده است.

به‌عنوان مثال یک بانک کوچک اطراف شهر را در نظر بگیرید که با تبدیل شدن به یک بانک دیجیتال خاص، تمرکز استراتژیک مبنی بر پیشنهادها را انتخاب کرده است. هدف تمرکز استراتژیک این است که زندگی مشتریان را تنها با تکیه بر فناوری مانند برنامه‌های تلفن همراه برای ارائه خدمات آسان‌تر کند. شکل ۱۱,۲ گزینه‌هایی از مدل دقیق کسب‌وکار نمونه اولیه را نشان می‌دهد.

بخش بندی‌های مشتری	ایجاد ارزش
–بزرگسالانی که وارد نیروی کاری شوند –خانواده‌های صاحب خانه –بزرگسالان علاقه مند به فناوری	–دسترسی شبانه روزی به وجوه از طریق انتقال سریع، پمپ بنزین –فرایند واگذاری وام به صورت ۱۰۰٪ آنلاین –تسهیلات حواله بیش از اعتباربراساس جریان‌های نقدی برون یابی گذشته

نیازهای مشتری	تحویل مشتری	محصولات و خدمات
-انتقال سریع -برداشت اضافه حساب در پایان ماه -اعتبار مالی برای خانه بر اساس وامها -بازپرداخت وجه و سپرده گذاری در هر زمان	-برنامه تلفن همراه -بازیابی سپرده نقدی در پمپ بنزین‌های محلی	-برنامه تلفن همراه اجازه: پرداخت دیجیتال، برنامه‌های رهن آنلاین، اضافه برداشت حساب‌ها را می‌دهد -دسترسی به بازیابی و سپرده نقدی فیزیکی از طریق پمپ بنزین‌های محلی

شکل ۱۱،۲ گزیده‌ای از نمونه اولیه یک مدل دقیق کسبوکار که توصیف یک بانک کوچک اطراف شهر را که استراتژی صرفاً دیجیتالی مشتری محور را ارائه می‌دهد.

یک فرضیه رایج مبنی بر مؤلفه برای اعتبارسنجی، این است: «خانواده‌های صاحب خانه در حومه شهر تحت پوشش بانک (مؤلفه‌های سی اس و سی جی) نیاز به تأمین مالی وام دارند.» این فرض را می‌توان به این موضوع گسترش داد که آیا آن بخش مشتری علاوه بر اینکه به اندازه کافی بزرگ است، در حال رشد و در حال حاضر از خدمات برخوردار است. یک فرضیه مبنی بر ارتباط که زیربنای مدل دقیق کسب و کار است این است که «مشتریان مورد هدف (مؤلفه سی اس) تمایل به انجام کلیه پرداخت‌ها (مؤلفه سی جی) از طریق تلفن همراه می‌باشند (مؤلفه او وی پی و او پی اس)». این فرضیه که «پمپ بنزین‌ها (در خارج) مایل به خدمات به‌عنوان خودپردازهای خدمات انسانی (عنصر او وی پی) با پرداخت هزینه (عنصر اف آر) هستند که به نوع فرض رایج مبنی بر خارج بودن است. این فرضیه که آیا در بازار وام‌های رهنی وجود دارد، با توجه به بخش مشتری صاحب خانه و به‌اندازه کافی، یک فرض معمول است که نیازی به اعتبارسنجی ندارد مگر اینکه محله بسیار ثروت مند باشد (خارجی بودن) و ساکنان آن توانایی پرداخت مالی خانه خود را از طریق رهن نداشته باشند. مفروضات مبنی بر رابطه رایج‌ترین مفاهیم برای اعتبارسنجی می‌باشند و به دنبال آن فرضیه‌های مبنی بر خارج بودن و مبنی بر مؤلفه می‌باشند.

۱۱،۴ طبقه بندی و اولویت بندی فرضیه‌ها

همه فرضیه‌ها با هم برابر نیستند. ارتباط یک فرض به این موارد بستگی دارد:

- آیا این تمرکز استراتژیک شرکت را حمایت می‌کند یا نه و

- آیا مدل دقیق کسب و کار شرکت، مطلوب، قابل اجرا یا امکان پذیر است یا خیر.

فرضیه‌ها بعد از تدوین، با استفاده از چارچوب دو بعدی که در شکل ۱۱،۳ نشان داده شده است، طبقه بندی می‌شوند و تمرکز بر تاثیر اصلی بر موفقیت مدل دقیق کسبوکار با توجه به مطلوبیت، ماندگاری و امکان سنجی پذیری بر محور ایکس دارند و اینکه آیا فرض مربوط به تمرکز استراتژیک در محور وای است یا نه طبقه بندی به تمایز بین فرضیه‌های مهم و غیر بحرانی کمک می‌کند. به‌طور کلی، فرضیه‌های غیر بحرانی که غیرمعتبر شناخته می‌شوند، می‌توانند به آسانی رفع شوند؛ بنابراین، آن‌ها نیاز به توجه زیادی

ندارند، به خصوص اگر اعتبارسنجی آن‌ها سخت یا هزینه دار باشد. علاوه بر این، فرضیه‌ها بدون هیچ گونه انتظاری تأثیر قابل توجهی بر

		مطلوب	ماندگاری	امکان پذیری	سایر
اثر برتری	تمرکز استراتژیک مرتبط	ارتباط زیاد ضروری برای موفقیت، اگر تمرکز استراتژیک برروی مشتریان باشد	ارتباط زیاد ضروری برای موفقیت، اگر تمرکز استراتژیک برروی موضوع مالی باشد	ارتباط زیاد ضروری برای موفقیت، اگر تمرکز استراتژیک برروی قابلیت‌ها باشد	باید تجدیدنظر شود

مدل دقیق کسب‌وکار دارند که اغلب می‌توان نادیده گرفت.

برای اطمینان از اعتبارسنجی کارآمد و موثر، فرضیه‌ها مرتبط طبقه بندی شده در همان گروه باید بر اساس دو معیار اولویت بندی شوند، یعنی

-تلاشی که از نظر زمان و هزینه موردنیاز است، آزمودن فرضیه‌ها است و

-چقدر اثر آزمون فرضیه ناموفق بر اعتبار مدل دقیق کسب‌وکار به‌طور کلی قابل توجه خواهد بود.

	با خیال راحت قابل چشمپوشی است	ارتباط کم معمولاً می‌تواند از طریق نتایج واقعی ثابت شود	ارتباط کم معمولاً می‌تواند از طریق نتایج واقعی ثابت شود	ارتباط کم معمولاً می‌تواند از طریق نتایج واقعی ثابت شود	تمرکز استراتژیک غیرمرتبط
--	-------------------------------	---	---	---	--------------------------

تأثیر اصلی بر موفقیت مدل دقیق کسب‌وکار

شکل ۱۱,۳ طبقه بندی فرضیه‌ها به دسته‌ها بر اساس ارتباط استراتژیک و تأثیر آنها بر موفقیت

نیاز به اعتبارسنجی

			کم	زیاد
تأثیر بر مدل کسب‌وکار	اعتبار	زیاد	الویت ۱	الویت ۲
		کم	الویت ۳	الویت ۴

شکل ۱۱,۴ ماتریس اولویت بندی فرضیه‌ها در گروه یکسان

شکل ۱۱,۴ چارچوبی را نشان می‌دهد که ترتیب حاصل را که فرضیه‌های متعلق به همان گروه باید تأیید شوند توصیف می‌کند.

۱۱,۵ طراحی و انجام آزمایش‌ها

بعد از تدوین، طبقه بندی و اولویت بندی فرضیه‌ها، کار خلاقانه در رابطه با اعتبار سنجی آغاز می‌شود. برای هر فرض یا خوشه فرضیه‌ها، باید آزمایشی طراحی شود. فرضیه‌های مشابه ممکن است با هم گروه بندی شوند و با استفاده از یک آزمایش اعتبارسنجی شود. گاهی اوقات، برای تأیید یک فرض ممکن است چندین آزمایش مکمل لازم باشد.

آزمایش برای اعتبارسنجی فرضیه شامل پنج قسمت است:

(۱) تدوین فرضیه‌ای که امکان پاسخ بله یا خیر را می‌دهد و تا حد ممکن از یک جواب احتمالی اجتناب می‌کند.

(۲) در صورتی که پاسخ به فرضیه بله یا خیر باشد، انجام آزمایش باید بررسی شود.

۳) یک نماینده و جامعه هدف مخبر که روی آن‌ها آزمایش انجام می‌شود.

۴) معیاراندازه گیری که نتیجه آزمایش را به پاسخ بله یا خیر مربوط به فرضیه تبدیل می‌کند.

۵) آستانه معیاراندازه گیری که امکان پذیرش یا کنار گذاشتن فرضیه را می‌دهد.

طبقه بندی فرضیه	- مربوط به تمرکز استراتژیک مشتری -مطلوب
۱) تدوین نهایی فرضیه	مشتریان مورد هدف برای اولین بارتمایل به قرارداد وام خود از طریق برنامه تلفن همراه و بدون تعامل و حمایت انسانی دارند
۲) انجام آزمایش	ارائه وسیله ارتباطی کاربرمحور به مخبران برای وام گرفتن و با تمرکز بر اطلاعاتی که مخبران باید برای پردازش برنامه به صورت آنلاین ارائه دهند. به مخبران امکان پرسیدن سؤال مفهومی در رابطه با فرایند را بدهید تا جایی که آن‌ها اطمینان کافی از درک روند کار قرارداد را داشته باشند. سپس این سؤال را پرسید که آیا آن‌ها تمایل به استفاده از چنین برنامه‌ای دارند و فرایند پیشنهادی را دنبال می‌کنند
۳) جامعه هدف مخبران	صاحبان خانه‌هایی که به تازگی با مراجعه به شعبه بانک وام خود را قرارداد بسته‌اند. در ابتدا جامعه‌ای به اندازه ۲۵ نفر انتخاب کنید و آن را با اضافه کردن ۱۰ مخبر افزایش دهید تا زمانیکه آزمایش نهایی شود یا اندازه جامعه هدف به ۱۰۰ نفر برسد
۴) معیارهای اندازه گیری	تمام مخبرانی که پاسخ به سؤال را با بله یا خیر می‌دهند فقط پاسخ‌های بله را حساب کنید و هنگامی سایر پاسخ‌ها را به شمار می‌آورید که شامل انهایی که قادر به پاسخ قطعی نمی‌باشند
۵) آستانه تصمیم‌گیری	- اگر ۸۰٪، ۷۵٪ اندازه جامعه بیشتر از ۲۵ نفر، از مخبران مورد سؤال، پاسخ بله شمرده شده است، فرضیه را قبول کنید - اگر ۸۰٪، ۷۵٪ اندازه جامعه بیشتر از ۲۵ نفر، از مخبران مورد سؤال، پاسخ خیر شمرده شده است، فرضیه را رد کنید - اگر جامعه مخبران ۱۰۰ نفر منجر به پاسخ قاطع نشده است، فرض را رد کنید - در صورت عدم نتیجه‌گیری آزمایش، مطابق با قانون تعیین شده جامعه هدف، مخبران اضافی به جامعه هدف اضافه کنید
۶) ویژگی‌های آزمایش	هزینه: کم تلاش: متوسط، به دلیل نیاز به توسعه نمونه اولیه وسیله ارتباطی کاربرمحور برای یک برنامه قرارداد وام مسکن احتمالی اثر: بالا، زیرا وام‌های رهنی به عنوان پیشنهاد اصلی بانک دیجیتال تلقی می‌شوند

جدول ۱۱،۱ شرح یک نمونه آزمایش برای اعتبارسنجی فرضیه‌ای که خریداران مسکن تمایل دارند اولین بار وام خود را از طریق یک برنامه تلفن همراه منعقد کنند.

به عنوان مثال جدول ۱۱،۱ شرح یک آزمایش رایج را که برای اعتبارسنجی فرضیه‌های مربوط به مثال بانکداری کوچک دیجیتال از شکل ۱۱،۲ استفاده شده است، نشان می‌دهد. معیارهای اندازه گیری را می‌توان به جای شکل مطلق، به صورت افزایشی تعریف کرد. داشتن حداقل ۸۰٪ پاسخ مثبت یا منفی قطعی تلقی می‌شود. در مرحله اول، از ۲۵ نفر مخبر سؤال می‌شود. اگر نتیجه تعیین کننده نباشد آستانه کمی کاهش می‌یابد به عنوان مثال تا ۷۵٪ و تعدادی از مخبران اضافی در جامعه هدف تا ۱۰ نفر افزایش می‌یابد. چنین رویکردی امکان اعتبارسنجی فرضیه‌ها را با حداقل تلاش ایجاد می‌کند بدلیل اینکه تنها در صورت وجود عدم اطمینان بیشتر، تلاش بیشتری مورد نیاز است.

آزمایش‌ها باید به قانون ۵*۵*۵ پای بند باشند به عبارت دیگر برای انجام آزمایش‌ها به زمان بیش از ۵ هفته، هزینه بیش از ۵۰۰۰ دلار لازم نیست (معادل آن با ارزش محلی) و بیش از ۵ عضو گروه طراحی استراتژی و مشارکت تصمیم‌گیرندگان مورد نیاز نیست. برای

فرضیه‌های با اثر کم و یا تلاش اندک، این قانون ممکن است به صورت $۵*۵*۲$ ساده شود به عبارتی به زمان بیش از ۵ روز، بیش از ۵۰۰ دلار و ۲ طرح استراتژی و تصمیم گیرنده درگیر لازم نیست.

طراحی آزمایش‌ها فرآیند آینده‌نگر و خلاقانه است. بینش آکادمیک درمورد توسعه آزمایش اغلب به دلیل ماهیت نگاه به گذشته از اهمیت کمتری برخوردار است. استفاده از حمایت خارجی برای طراحی اما عدم اجرای آن، آزمایش‌ها به‌طور معمول دارای ارزش هستند زیرا امکان مشاهده جدید را فراهم می‌کند و از غرض ورزی‌های تأییدی احتمالی در آزمایش‌های طراحی‌شده جلوگیری می‌کند. هدف اصلی هر طراحی آزمایش باید به‌جای تأیید اعتبار آن، تلاش برای باطل کردن فرض مورد آزمایش باشد.

۱۱,۵,۱ آزمایش‌های رایج

اگرچه فضای طراحی آزمایش‌ها نامحدود است اما آزمایش‌های رایج در یکی از چهار طبقه بندی به ترتیب کاهش ارتباط قرار می‌گیرند، یعنی،

- بازخورد درباره ماکت‌ها یا نمونه‌های اولیه،

- مصاحبه‌های تأییدی،

- تقسیم آزمایش‌ها یا

- نظرسنجی‌های قدیمی

همه آزمایش‌ها وجه مشترک دارند به عبارتی نتیجه آن‌ها تنها به همان خوبی طراحی آن‌ها است. زمان کافی باید برای توسعه آن‌ها اختصاص داده شود. هر آزمایشی باید قبل از بکارگیری هرگونه مخبران در جامعه هدف، بر روی یک ماکت امتحان شود.

۱۱,۵,۱,۱ بازخورد ماکت یا نمونه اولیه

آزمایش‌های ماکت یا نمونه اولیه به مخبران، ماکت یا نمونه اولیه فرضی را که اعتبارسنجی می‌شود ارائه می‌دهد. نمونه‌های اولیه، از لحاظ فیزیکی و ذهنی، به‌جای سؤال‌ها استفاده می‌شود. مخبر باید قادر به بازی با نمونه اولیه باشد و درمورد اعتبار آن بازخورد دهد.

آزمایش‌های مبنی بر ماکت‌ها به‌ویژه برای اعتبارسنجی ویژگی‌ها و کانال‌های توزیع ارائه‌شده بسیار مفید است. آن‌ها به‌طور منظم نسبت به مصاحبه برای تأیید تجربیات کاربر ترجیح داده می‌شوند، زیرا از غرض ورزی‌های بالقوه از طریق طرح سؤال جلوگیری می‌کنند.

به‌عنوان مثال بازگشت به مثال بانک دیجیتال که در شکل ۱۱,۲ نشان داده شده است، آزمایش اینکه آیا مشتریان تمایل به خرید وام به‌صورت آنلاین دارند، فرض اصلی در مورد مدل دقیق کسب‌وکار طراحی‌شده، می‌تواند از آزمایشی مبنی بر مدلسازی استفاده کرد. توالی از تست‌ها به مخبر ارائه می‌شود تا از طریق فرآیند درخواست وام به درک جذاب بودن و نبودن این رویکرد راهنمایی شود.

۱۱,۵,۱,۲ مصاحبه‌های تأییدی

مصاحبه‌های تأییدی، برخلاف مصاحبه‌های توصیفی یا مردم شناختی، به پاسخ سوالات بسته و بیان دوباره فرضیه‌های نیاز به تأیید تمرکز دارند. آن‌ها به همان اندازه که بر درک پاسخ‌ها تمرکز دارند بر اعتبارسنجی فرضیه‌ها توجه دارند.

همانند مصاحبه‌های مردم شناختی، مصاحبه‌های تأییدی با قراردادن مخبران برای اطمینان از پاسخ‌های جامع و قابل‌اعتماد شروع می‌شوند. مصاحبه‌های تأییدی رایج شامل سوالات در پنج بعد است:

۱) آیا با این فرض موافق هستید یا مخالف؟

۲) چرا به نتیجه رسیده‌اید؟ کدام بینش بیشتر بر تصمیم شما تأثیر می‌گذارد؟ کدام بینش را کنار گذاشته‌اید یا بی ربط می‌دانید؟

۳) چه عواملی باعث تغییر ذهن شما می‌شود؟

۴) کدام اطلاعات حذف شده می‌تواند نظر شما را یک پارچه‌تر کند؟

۵) چه ویژگی‌های اساسیه این فرض برای تصمیم‌گیری شما بی ربط بوده و بعداً می‌توان آن‌ها را نادیده گرفت؟

پاسخ به این سؤال‌ها نه تنها فرضیه‌ها را آزمایش می‌کند بلکه چگونگی به روزرسانی وضعیت کسب‌وکار را برای پاسخ بهتر به فرضیه‌های تدوین شده درک می‌کند و در صورت تأیید، یا تعدیل وضعیت کسب‌وکار به مشکلات شناسایی شده رسیدگی می‌کند.

به‌عنوان مثال این فرض را در نظر بگیرید که مشتریان تمایل دارند پول نقد را از حساب بانکی خود هر زمانی برداشت کنند، همان‌طور که در مثال در شکل پیشنهاد شده است. فرض کنید مخبر با این فرض موافق نیست. او ممکن است پاسخ خود را با اشاره به اینکه آنچه برای او مهم است امکان گرفتن پول نقد در صبح زود است تا بتواند هزینه یک قهوه در راه کار خود پرداخت کند (نیاز او) یا اینکه آخر شب پول نقد بگیرد تا هزینه پیتزا تحویل درب منزل را پرداخت کند (نیاز او). این بینش‌ها ممکن است برای بیان مجدد فرضیه «در دسترس بودن پول نقد در هر زمان» استفاده شوند و ممکن ۶ صبح تا نیمه شب به‌عنوان جایگزین یا حتی گزینه برداشت پول نقد از پمپ بنزین، و سرویس تحویل پیتزا درب منزل با پول نقد اضافه کنید. علاوه بر این، نزدیکی به محل برای دریافت پول نقد ممکن است مهم‌تر از ماهیت مکان، یعنی پمپ بنزین باشد. یک فروشگاه مواد غذایی با ساعات کاری طولانی ممکن است یک گزینه قابل قبول باشد. توجه داشته باشید که در مقابل مرحله طراحی، اعتبارسنجی به معنای ارائه گزینه‌های پرداخت جایگزین نیست، بلکه اعتبارسنجی در مورد اینکه چگونه و چه موقعی مشتریان تمایل به برداشت پول دارند.

۱۱,۵,۱,۳ تست مقایسه‌ای

آزمایش‌های تست مقایسه‌ای، یا از طریق آزمایش ای و بی ساده یا آزمایش چند متغیره پیچیده‌تر به‌جای پاسخ به سؤال بله یا خیر، هنگامی که فرضیات به گزینه‌های احتمالی قابل اعتماد منجر می‌شوند استفاده می‌شود. از آزمونهای مقایسه‌ای معمولاً برای آزمایش فرضیه‌ها استفاده می‌شود:

- ارائه ویژگی‌ها،

- بسته بندی و ترکیبی از مشخصات، و

- مدل‌های قیمت گذاری

به‌عنوان مثال تست مقایسه‌ای برای درک این که آیا مشتریان مایل به پرداخت پیش پرداخت هستند، پرداخت اقساطی را یا پرداخت پس از تحویل کامل کالا یا خدمات را ترجیح می‌دهند.

آزمایش‌های تست مقایسه‌ای به راحتی طراحی می‌شوند و امکان فراتر از یک پاسخ ساده بله-خیر را می‌دهند. آن‌ها شامل مصاحبه‌ها می‌شوند یا از طریق نظرسنجی‌ها انجام شوند. از نظر بعد منفی، آزمون مقایسه‌ای اغلب فاقد طراحی بینش‌هایی که می‌توان از مصاحبه‌های تأییدی به دست آورد، است. گاهی اوقات تست‌های مقایسه‌ای ممکن است با مصاحبه‌های تأییدی تکمیل شود به‌ویژه اگر نتایج اولیه بی نتیجه باشد.

۱۱,۵,۱,۴ نظرسنجی‌ها

نظرسنجی‌ها رایج‌ترین و آسان‌ترین روش برای انجام آزمایش‌های اعتبارسنجی می‌باشند. با حداقل تلاش می‌توان به جامعه بزرگی از مخبران رسید. حتی مهم‌تر از سایر رویکردهای آزمایشی، سؤال تدوین شده با کیفیت برای آزمایش فرضیه استفاده می‌شود. از آنجاکه مخبران به‌طور رایج تکمیل کننده نظرسنجی‌هایی که مشاهده نمی‌شوند، می‌باشند، سؤالات نظرسنجی شده باید به گونه‌ای ساختار یافته باشد که پاسخ قابل اعتماد و کامل را تضمین کند. باید از غرض ورزی‌ها اجتناب شود. سؤالات تأییدی، بیان مجدد سؤالات قبلی باید برای ثبات پاسخ‌ها، آزمایش شوند.

به‌عنوان مثال شکل ۱۱,۵ بخشی از پرسشنامه را نشان می‌دهد که از طریق ابزار آنلاین برای اعتبارسنجی فرضیه‌های مربوط به مدل دقیق کسب‌وکار بانک دیجیتال انجام می‌شود. انجام نظرسنجی اعتبارسنجی برای استراتژی بانک دیجیتال از طریق بستر آنلاین، غرض ورزی انتخاب مخبر را مشخص می‌کند که باید به آن توجه شود به‌عنوان مثال، انجام نظرسنجی مجموعه تصادفی از تعدادی مخبران از طریق تلفن یا از طریق فرم‌های کاغذی یا انجام مصاحبه.

۱۱,۶ اعتبار سنجی مطلوبیت، قابلیت رشد و ترقی و امکان پذیری

تاکنون، اعتبارسنجی از روش پایین به بالا بر فرضیه‌های شخصی در رابطه با مؤلفه‌های مدل دقیق کسب‌وکار، روابط بین آن‌ها و وابستگی متقابل با محیط تمرکز کرده است. برای اطمینان از ثبات مدل دقیق کسب‌وکار طراحی شده به روشی جامع، فرایند اعتبارسنجی وی با مجموعه‌ای از آزمایش‌های از بالا به پایین با تمرکز بر اطمینان از مطلوبیت، قابلیت رشد و ترقی و امکان پذیری نتیجه‌گیری می‌شود.

برای اعتبارسنجیه مطلوبیت، قابلیت رشد و ترقی و امکان پذیری، آزمایش‌های متمایزی باید انجام شود زیرا آزمایش این سه حوزه مکمل یکدیگر هستند و تنها حداقل همپوشانی با هم دارند. رویکردهای کاملاً متفاوتی برای انجام آزمایش لازم است. اعتبارسنجی ویژگی، شامل مطلوبیت است و مستلزم دریافت بازخورد عینی از کاربران نهایی است درحالی که اعتبارسنجی مطلوبیت ویژگی‌های

یکسان مربوط به درک این موضوع است که آیا تصمیم گیرنده به جای کاربرنهایی برای خرید خود تمایل به پرداخت هزینه برای این ویژگی دارد. تصور اینکه اگر یک مدل کسب و کار مطلوب باشد، این به طور خودکار قابل اجرا و امکان پذیراست و برعکس، اشتباه است.

لطفاً به تمام سؤال‌های نظرسنجی زیر صادقانه پاسخ دهید و بر روی ارجاعات خود تمرکز کنید.

تنها یک گزینه را انتخاب کنید. اگر چندین جواب وجود دارد بهترین پاسخ را انتخاب کنید.

(۱) متعلق به کدام گروه از مشتریان بالقوه هستید؟

بزرگسالان تازه وارد به کار خانواده‌های صاحبخانه خانواده‌های مستأجر بزرگسالان علاقه مند به فناوری بزرگسالان غیرعلاقه مند به فناوری دیگران

(۲) بانک کدام یک از نیازهای مربوط به بانک شما را باید برآورده کند؟

این باید امکان پرداخت شبانه روزی را بدهد این باید از برداشت نقدی بیش از حد در پایان هرماه حمایت کند این باید وام‌های رقابتی ارائه دهد این باید امکان دسترسی به پول نقد را خارج از ساعت اداری بدهد این باید دسترسی شبانه روزی به پول نقد را ایجاد کند این باید خدمات مشاوره‌ای سرمایه گذاری را فراهم کند این باید ارزان ترین در شهر باشد

(۳) چگونه شما ارتباط با بانک یا بانکدار را ترجیح می‌دهید؟

تلفن بازدید از شعبه در صورت امکان ایمیل لپ تاپ در منزل یا محل کار تلفن همراه شخص قابل اعتماد که ممکن یا نه یک کارمند بانک باشد هیچ کدام از موارد بالا

شکل ۱۱،۵ گزینه‌ای از یک نظرسنجی برای اعتبارسنجی فرضیه‌های مربوط به مدل دقیق کسب و کار بانک دیجیتال که در شکل ۱۱،۲ نشان داده شده است.

۱۱،۶،۱ اعتبار سنجی مطلوبیت

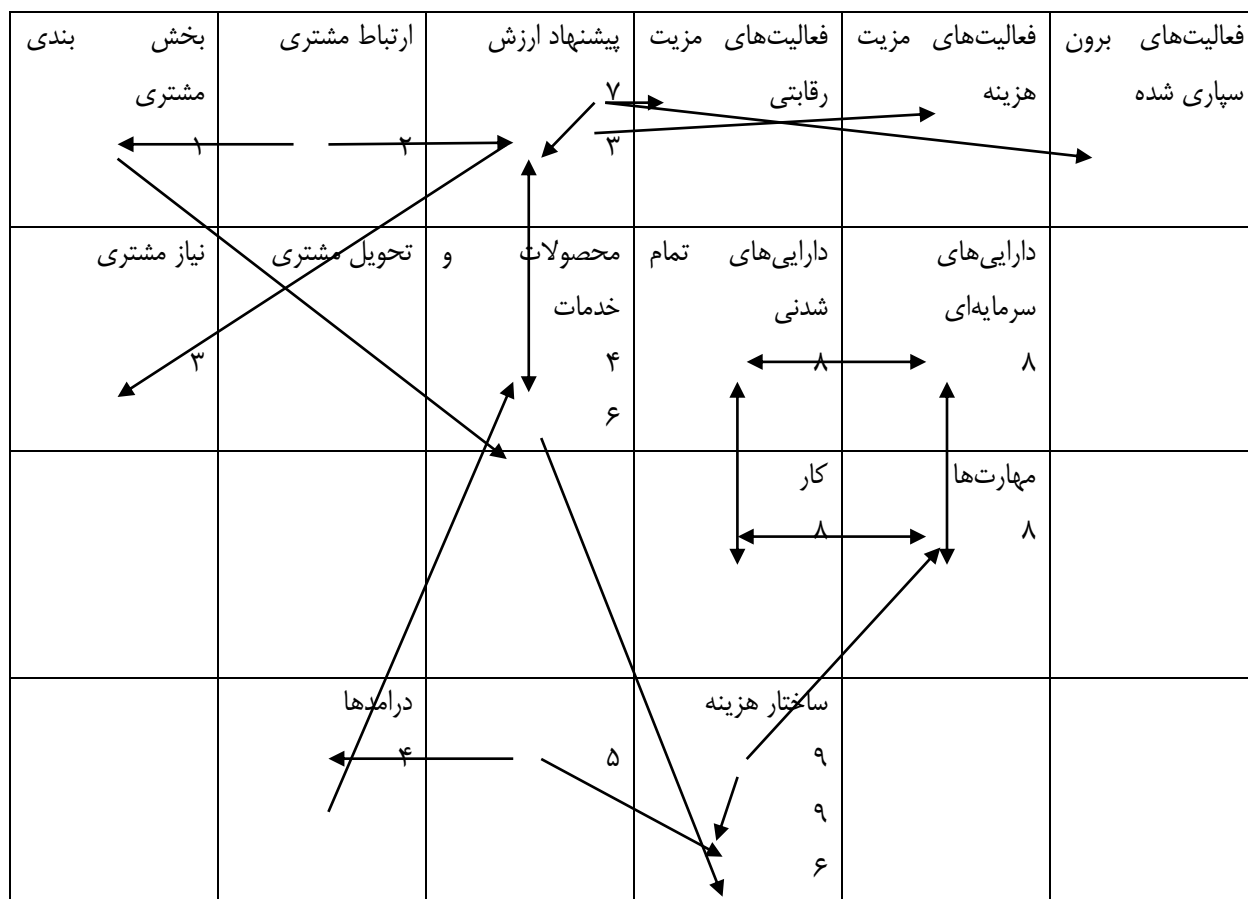
لازمه مطلوبیت مدل دقیق کسب و کار به عبارتی پیشنهادهایی که نیاز مشتری را برآورده می‌کنند و از یک یا چند نیاز آن‌ها حمایت می‌کنند، با آزمایش سه گروه فرضیه سطح بالا اعتبارسنجی می‌شوند:

(۱) در بخش بندی مشتری مورد هدف، مشتریان کافی وجود دارد. انتظار می‌رود که بخش بندی‌های مشتری با گذشت زمان بزرگ‌تر شوند، یا حداقل کوچک نشوند.

(۲) شرکت می‌تواند با مشتریان خود به گونه‌ای ارتباط برقرار کند که پیشنهاد شرکت با مجموعه نیاز مشتری هم خوانی داشته باشد.

(۳) ارائه ارزش شرکت ویژگی‌های کافی نیازمندی‌ها را به گونه‌ای پوشش می‌دهد که آن‌ها را وادار به تصمیم به خرید می‌کند.

اعتبارسنجی این فرضیه‌های قابل قبول را می‌توان به روش مقایسه‌ای با آزمایش سایر فرضیه‌ها انجام داد. شکل ۱۱،۶ رابطه بین مؤلفه‌های مدل دقیق کسب‌وکار عمومی و فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. جنبه‌های رقابتی مطلوبیت، به‌عنوان مثال، این که چرا مشتری باید پیشنهاد شرکت را نسبت به رقبای آن ترجیح دهد، در فصل ۱۲ بیان شده است.



شکل ۱۱،۶ نه فرض رایج در زمینه مطلوبیت، ماندگاری و امکان پذیری از مدل دقیق کسب‌وکار

۱۱،۶،۲ اعتبارسنجی قابلیت رشد و ترقی

همه مدل‌های کسب‌وکار دقیق و مطلوب قابل رشد و ترقی نیستند. اگر مشتریان مایل به پرداخت هزینه پیشنهاد ارزشی باشند که قیمتان بیش از هزینه‌های تولید و تحويل محصول باشد، از جمله هزینه‌های سرمایه، یک مدل کسب‌وکار قابل رشد و ترقی در نظر گرفته می‌شود. فرضیه‌های اصلی برای تأیید رشد و ترقی عبارت‌اند از:

(۴) مشتریان تمایل به پرداخت هزینه‌های پیشنهادی برای برآوردن نیاز خود می‌باشند. این قیمت به مشتری این امکان را می‌دهد که درک درست از دریافت ارزش پیشنهادی را برای تصمیم به خرید خود داشته باشد.

(۵) درآمد پیش‌بینی شده بیش از هزینه‌های تحمیلی است یعنی قیمت فروش از نظر شرکت مناسب است.

۶) تعداد کافی از مشتریان مایل به خرید پیشنهاد شده و پرداخت هزینه آن هستند به گونه‌ای که سرمایه گذاری انجام شده و همچنین هزینه‌های ثابت تحت پوشش قرار گیرد.

۱۱,۶,۳ اعتبارسنجی امکان پذیر بودن

برای موفقیت، یک شرکت باید توانایی تحقق تعهدهای داده شده به مشتریان خود را با پیشنهاد ارزش داشته باشد. این برای شرکت امکان پذیر است که محصولات را در سطح کیفی مورد انتظار مشتریان تولید کند. تا زمانی که مدل دقیق کسب و کار مبنی بر اختراعات آزمایش نشده باشد، شرکت تصمیم به اختلال در پیشنهادها موجود می‌کند یا شرکت کاملاً بی تجربه در صنعت مورد هدف است و امکان پذیری اغلب سخت‌ترین ویژگی برای اطمینان است.

مهم‌ترین فرضیه‌ها شامل سه فرضیه برای اعتبارسنجی امکان پذیر بودن مدل کسب و کار شرکت عبارت‌اند از:

۷) این شرکت قادر به تشخیص و انجام فعالیت‌های مورد نیاز برای تحقق وعده‌های پیشنهادی ارزش است، یعنی نیازهای مشتریان مورد هدف را برآورد می‌کند.

۸) منابع کافی با هزینه‌های مناسب، امکان تولید و تحویل محصولات با کیفیت مورد انتظار مشتری در دسترس هستند.

۹) شرکت قادر به استفاده از دارایی‌ها و منابع کلیدی به صورت کارآمد و مؤثر است و خطر شکست را به حداقل می‌رساند و محصولات را به روشی مطلوب و امکان پذیر تولید می‌کند.

این مهم است که اطمینان از فرضیه‌های مربوط به مطلوبیت، قابلیت رشد و ترقی و امکان پذیری نه تنها در یک زمان مشخص بلکه در طول عمر مدل دقیق کسب و کار و استراتژی مرتبط، معتبر و صحیح باقی می‌مانند.

۱۱,۷ جلوگیری از ریسک‌ها

در پایان مرحله اعتبارسنجی، بینش‌های حاصل از آزمایش باید نسبت به مدل دقیق کسب و کار از فرآیند طراحی استراتژی مخصوصاً مرحله طراحی کنترل شود. قبل از انجام این کار، باید از سه تله کلیدی جلوگیری شود، یعنی

-سوگیری مثبت منفی،

-سوگیری منفی مثبت، و

-تله داده غلط

در تئوری آمار، به دو تله اول به ترتیب خطاهای نوع یک و نوع دو گفته می‌شود. هنگام انتخاب نمونه‌ای بی طرف از مخبران، باید دقت ویژه‌ای شود تا از هر سه تله در آزمایش‌های اعتبارسنجی مدل کسب و کار آینده نگر جلوگیری شود. یکی از راه‌های انجام این کار، بررسی آزمایش‌ها و مرور داده‌های مربوطه از طریق متخصص خارجی اعتبارسنجی آزمایش است. این ویژه برای آن دسته از فرضیه‌هایی که مدل دقیق کسب و کار طراحی شده را ایجاد یا از بین می‌برند مهم است.

بخش پنجم: قرار دادن استراتژی طراحی شده در محیط رقابتی

فصل دوازدهم: بهره‌گیری از یافته‌های تئوری بازی برای موفقیت در یک محیط رقابتی

اگر مردم باور ندارند که ریاضیات ساده است، فقط به این دلیل است که آن‌ها نمی‌دانند زندگی چقدر پیچیده است - جان فون نویمان تجارت یک بازی پرمخاطب است (برندنبرگر^۱ و نالبوف^۲ 1995). استراتژی اطمینان از این است که شرکت بازی درستی را به روش صحیح صحیح انجام می‌دهد. در طول دو لایه اول فرایند طراحی استراتژی، بنیان و لایه‌های مدل کسب‌وکار، تمرکز بر روی شرکت است. لایه سوم، لایه رقابت، هدف آن همسوسازی مدل کسب‌وکار دقیق طراحی شده با فضای رقابتی برای نهایی کردن طراحی استراتژی است. مزایای رقابتی شرکت در صنعت هدف، یا با توجه به متفاوت بودن یا برتر بودن، که در آن برتر می‌تواند ارزان‌تر باشد، تعریف شده است. چندین بازیکن وجود دارد که مستقیماً تحت کنترل شرکت نیستند و در موفقیت تأثیر دارند. یکی از آن‌ها رقبا هستند. مشتریان و رفتارهای آن‌ها یکی دیگر از این موارد است. استعدادهای کلیدی نیز باید در نظر گرفته شوند، زیرا بر موفقیت رقابتی تأثیر می‌گذارند. توسعه استراتژی مستلزم شناسایی این بازیگران و بهره‌برداری از آن‌ها به نفع شرکت یا طراحی اقدامات مقابله‌ای برای کاهش تأثیر منفی احتمالی آن‌ها است. مزیت رقابتی شرکت موقعیت منحصر به فرد آن را در بین تمام بازیگران اصلی توصیف می‌کند. در توسعه مدارس استراتژی سنتی که از رویکرد مزیت رقابتی استقبال می‌کنند، توسعه استراتژی مبتنی بر تفکر، تمرکز زیادی بر نقش مشتری در رقابت دارد.

۱۲،۱ مزیت رقابتی به چه معناست؟

به آخرین باری که ساعت می‌خریدید فکر کنید. چه عاملی باعث شد شما یک مارک را به جای دیگری انتخاب کنید؟ یا اینکه انتخاب شما با توجه به ویژگی‌ها، سبک، اندازه، در دسترس بودن انجام شده است؟ یا خرید شما تصمیمی تکانشی بوده است؟ با خرید آن ساعت جدید شغلی که می‌خواستید انجام دهید چیست؟ آیا دانستن زمان بود یا بیشتر بود، یا چیز دیگری، مانند کسب موقعیت، پیگیری تناسب اندام یا داشتن ایمیل در اطراف میچ دست؟ این‌ها همه سوالات مشکوکی است که هنگام خرید آن ساعت جدید به‌طور ضمنی یا صریح به آن‌ها پاسخ داده‌اید. اکنون خود را به جای یک تولید کننده ساعت قرار دهید، خواه اپل باشد، بلانکپین، رولکس، سواج، تیسوت یا هر مارک دیگری - استراتژیست ارشد آن‌ها، توسعه‌دهنده تجارت، مدیر محصول یا حتی مدیر عامل شرکت. آیا اگر جواب همه این سالات را بدانید، کار شما بسیار آسان نخواهد بود؟ مدل تفصیلی کسب‌وکار نحوه فعالیت شرکت را ارائه می‌دهد و در طول تمرکز استراتژیک خود به مشتریان خود ارزش می‌دهد. یک دیدگاه مطلق، قرار دادن شرکت در مرکز، گرفته شده است. لایه مزیت رقابتی شرکت را به همراه مدل تجاری دقیق آن در فضای رقابتی تعریف شده توسط صنعت هدف و بازیگران قرار می‌دهد. یک دیدگاه نسبی در نظر گرفته شده است. موفقیت در رقابت مستلزم درک انگیزه‌های بازیکنان مختلف و تهدیدها و اقدامات آن‌ها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی است (قماوات^۳ 1997). تحلیل رقابتی

¹ Brandenburger

² Nalebuff

³ Ghemawat

پویا فراتر از تجزیه و تحلیل استاتیک تبلیغ شده توسط پورتر (۱۹۸۰) است. این سیر تکامل مزیت رقابتی را با گذشت زمان در نظر می‌گیرد و به استراتژی به‌عنوان یک بازی نگاه می‌کند.

یک استراتژی موفق تعادل رقابتی را در بین تمام بازیگران درگیر شناسایی کرده و به آن می‌رساند و مرکز را در مرکز قرار می‌دهد. از آنجا که چنین تعادلی ماهیتی گذرا دارد، به مرور تنظیمات استراتژی لازم است. لایه رقابتی فرآیند طراحی استراتژی، تعادل را از طریق ایجاد صریح و منفعت رقابتی شرکت، و نه فعالانه، با استفاده از تئوری بازی، برای پیش‌بینی تغییرات بالقوه در محیط رقابتی با گذشت زمان تعریف می‌کند.

۱۲،۲ درک نحوه رقابت

حتی موفقیت بیش از گذشته، موفقیت هر شرکت به توانایی‌های آن بستگی دارد تا بتواند خود را از رقبا به گونه‌ای متمایز کند که مشتریان آن را برتر و ارزشمند تلقی کنند. محققان استراتژی سنتی از نظر شرکت به چالش موقعیت رقابتی می‌پردازند. آن‌ها برای پاسخ به سوال «چه چیزی شرکت را از رقبای خود برتر می‌کند از درون نگاه می‌کنند.» برتری را می‌توان از طریق رقابت بر روی تمایز، رقابت در قیمت یا موقعیت در یک بخش خاص به دست آورد (پورتر 1980). چالش اصلی این رویکرد این است که این یک بازار فروش محور است و دیدگاه مشتری نسبت به ارزش را به ردیف دوم کاهش می‌دهد.

اخیراً، رویکردهای جدیدی با تمرکز بر مشتری و مشاغل انجام‌شده ارائه شده است (کریستنسن و همکاران ۲۰۱۶). آن‌ها مشتریان و نیازهای آن‌ها، احساسات دردناک آن‌ها و سودهای متقاضی را در مرکز قرار می‌دهند. موقعیت رقابتی از طریق نگاشت پیشنهاد ارزش شرکت مبنی بر پیشنهادها آن برای آن نیازها به دست می‌آید. این رویکرد در یک محیط با رقابت محدود، به‌عنوان مثال، ناشی از ویژگی‌های مخرب پیشنهاد، به خوبی کار می‌کند.

اگرچه ذاتاً صحیح است، اما هر دو رویکرد موقعیت‌یابی رقابتی قادر نیستند به دو سؤال اصلی به روشی صریح و جامع پاسخ دهند:

(۱) چرا مشتری باید پیشنهاد شرکت را به رقبای خود ترجیح دهد؟

(۲) واکنش رقبا نسبت به موقعیت رقابتی شرکت در طول زمان چگونه خواهد بود؟

پاسخ به این سوالات منجر به شناسایی دو رویکرد اصلی برای موفقیت در یک فضای رقابتی می‌شود، یعنی یا متفاوت بودن از رقبا یا برتر بودن از رقبا. پیشنهاد ارزش توصیف می‌کند که چگونه پیشنهادها یک شرکت نیازها و خواسته‌های مشتری را برآورده می‌کند و بنابراین برای آن‌ها ارزش ایجاد می‌کند. به محض توصیف عوامل تصمیم‌گیری در زمینه نیازهای مشتری، پیشنهادها شرکت و ویژگی‌های ارزش پیشنهادی باید شناسایی شده و به دسته‌های مختلف فاکتور تصمیم مربوط شوند. هر مشخصه بسته به اینکه در موقعیت رقابتی شرکت سهمیم باشد طبقه بندی می‌شود.

۱۲،۲،۱ رقابت بر روی تمایز یا منحصربه‌فرد بودن

شرکتی که مزیت رقابتی خود را از طریق تمایز به نمایش می‌گذارد، دارای ویژگی‌های منحصربه‌فرد در یک یا چند عنصر مربوط به تمرکز استراتژیک خود، روابط آن‌ها با عناصر پیشنهادی OVP و OPS و / یا محیط خارجی است. مشخصات پیشنهادی ارزش که منحصربه‌فرد

شناخته می‌شود مواردی است که در حال حاضر هیچ شرکت دیگری ارائه نمی‌دهد و مشتریان آن را ارزیابی می‌کنند. منحصربه‌فرد بودن ممکن است ناشی از قابلیت‌های خاص، فن آوری‌های منحصربه‌فرد، دسترسی به منابع یا حق ثبت اختراع باشد، فقط چند مورد. منحصربه‌فرد بودن در هنگام شناسایی مزیت‌های رقابتی جذاب‌ترین ویژگی است. این تفاوت‌ها، به‌طور صریح یا ضمنی قابل مشاهده، در سفر تصمیم‌گیری مشتریان تأثیر دارد. هنگام تعریف مزایای رقابتی مبتنی بر تمایز، مهم است که مشتری را در نظر داشته باشید. تا زمانی که مشتریان برای صفات تمایز برای خود ارزش قائل نشوند، هیچ مزیت رقابتی ندارند. شرکت‌های نوآور معمولاً از طریق نمایش مزیت رقابتی متفاوت به رقابت می‌پردازند.

به‌عنوان مثال هدفون AirPod اپل، همراه با ساعت اپل، روشی منحصربه‌فرد برای برقراری تماس تلفنی را ارائه می‌دهد که در حال حاضر از هیچ رقیبی در دسترس نیست. در واقع، عدم نیاز به گرفتن تلفن همراه برای دریافت تماس برای مشتریانی که وظیفه انجام آن‌ها پاسخگویی به تماس‌های تلفنی در یک محیط بدون هندزفری و بدون سر و صدا (بدون کابل) است، بی‌نظیر و ارزشمند است. توجه داشته باشید که منحصربه‌فرد بودن باید همیشه مربوط به یک نیاز خاص مشتری باشد. مشتریان مختلف نیازهای متفاوتی دارند و بنابراین ممکن است برای خصوصیات منحصربه‌فرد ارزش قائل نباشند. ویژگی‌های منحصربه‌فرد موفقیت‌آمیز به‌سختی توسط رقبا کپی می‌شوند و توسط مشتریان به‌جایگزین‌ها ترجیح داده می‌شوند. در بیشتر موارد، منحصربه‌فرد بودن یک ویژگی موقتی است. انقضای احتمالی آن باید به‌عنوان بخشی از تعریف استراتژی موقعیت رقابتی یک شرکت بررسی شود.

به‌عنوان مثال یک نمونه معمول تمایز بوئینگ از طریق تمرکز بر هواپیماهای دو جت است که در همکاری مستقیم با مشتریان خود طراحی شده‌اند و علاوه بر کاهش هزینه‌های سوخت در مقایسه با هواپیماهای چهار موتوره در اندازه و برد مشابه.

۱۲،۲،۲ رقابت با برتر بودن

اگرچه برتری ممکن است به‌عنوان یک مورد خاص از منحصربه‌فرد دیده شود، اما مزایای رقابتی مبتنی بر برتری تمرکز بر تمایز از طریق عملکرد ویژگی‌های عنصر مدل کسب‌وکار، به‌جای ویژگی‌های خودشان است. برخی از ویژگی‌های پیشنهاد ارزش ممکن است منحصربه‌فرد نباشد، اما از ویژگی‌های رقبا برتر باشد. اگر این خصوصیات توسط مشتریان ارزیابی شده و در نتیجه بر روند تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر مثبت بگذارد، در موقعیت رقابتی شرکت سهیم هستند. ارائه کیفیت برتر محصول یا خدمات، یک ویژگی معمول پیشنهاد ارزش برتری است. سهولت استفاده، انتخاب، پشتیبانی از خدمات پس از فروش یا ارزان‌ترین ویژگی‌های برتری دیگر است. ویژگی‌های برتری همچنین ممکن است به عوامل تصمیم‌گیری عاطفی مربوط باشد، مانند شناختن برند. برخلاف ویژگی‌های منحصربه‌فرد، کپی کردن و رقابت در برابر ویژگی‌های برتری آسان‌تر است. همانند ویژگی‌های منحصربه‌فرد، برتری به‌عنوان یک مزیت رقابتی ویژه نیازها و خواسته‌های مشتری است. در چارچوب ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق برتری، شرکت‌ها باید بین ارزش ارائه‌شده از طریق برتری به مشتریان و هزینه دستیابی به آن برتری، معامله صحیحی پیدا کنند. برتر بودن به هر قیمتی یک استراتژی ناموفق است. به‌عنوان مثال، یک ساعت دیجیتالی که در طی یک دوره ده ساله از کار بیفتد، ممکن است یک ویژگی برتر باشد، اما به دلیل سرعت پیشرفت فن آوری، نه یک ساعت که توسط مشتریان ارزش گذاری می‌شود. مزایای رقابتی مبتنی بر برتری اغلب در استراتژی‌های متمرکز بر عرضه کالاها با فرصت کم برای تمایز یافت می‌شود.

مثال: یک استراتژی برتری معمولی رقابت در قیمت است، یعنی بهتر ارائه کمترین قیمت برای یک پیشنهاد خاص باهدف انجام یک کار یکسان از مشتری. این می‌تواند به‌عنوان مثال، ارائه ارزان‌ترین اشتراک تلفن همراه از جمله استفاده نامحدود از داده‌ها باشد. یکی دیگر از مزیت‌های رقابتی برتر برای یک اپراتور تلفن همراه ممکن است ارائه سریعترین اتصال ممکن به اینترنت در هر مکان باشد.

۱۲,۲,۳ رسیدگی به بی تفاوتی

بیشتر ویژگی‌های پیشنهاد ارزش هیچ گونه تمایزی را ارائه نمی‌دهند، اگرچه برای جلب رضایت مشاغل انجام‌شده مشتری ضروری است. آن‌ها را می‌توان در دسته بی تفاوت طبقه بندی کرد. ویژگی‌های بی تفاوت ضروری است، اما ارزش‌افزوده‌ای را که مشتریان مایل به پرداخت حق بیمه برای آن هستند، اضافه نکنید. به همین ترتیب برای تعیین مزیت رقابتی یک شرکت مهم نیستند. آن‌ها عوامل بهداشتی نامیده می‌شوند.

مثال یک بانک را در نظر بگیرید که یک حساب جاری ارائه می‌دهد. امکان برداشت پول نقد به‌عنوان یک ویژگی ارزش بی تفاوت در نظر گرفته می‌شود. برای تأمین نیاز مشتری به پول نقد لازم است. حتی ممکن است مشتری‌ها مایل به پرداخت برداشت‌های نقدی باشند، اما تنها واقعیت ارائه دسترسی به پول نقد در تصمیم مشتری تأثیری ندارد و به همین دلیل در موقعیت رقابتی شرکت سهیم نیست. یک شرکت باید تصمیم بگیرد که کدام یک از ویژگی‌های ارزش پیشنهادی خود را برای رقابت انتخاب کند و کدام یک را بی تفاوت اما ضروری تلقی کند. تلاش برای رقابت در تمام مشخصات پیشنهادی ارزش به‌طور معمول منجر به شکست می‌شود. موقعیت رقابتی یک شرکت به‌طور قابل توجهی توسط آن تصمیم تعریف شده است. باید متفاوت از رقبا باشد.

۱۲,۳ روند رقابت

تعریف یک مزیت رقابتی موفق که با گذشت زمان پایدار باشد می‌تواند با استفاده از فرآیند G. محقق شود. هدف از فرآیند G دو برابر است. نخست، هدف آن شناسایی مزیت رقابتی شرکت در متن مدل دقیق کسب‌وکار و در نهایت تعدیل آن است. دوم، این اطمینان حاصل می‌کند که مزیت رقابتی می‌تواند با انجام یک تجزیه و تحلیل نظری بازی، توسعه برنامه‌های احتمالی بازی استراتژیک، برای واکنش در برابر تهدیدهای خارجی، پایدار باشد.

روند G - تعریف یک مزیت رقابتی پایدار با استفاده از تئوری بازی

1: G درک فضای رقابتی توسط

- شناسایی بازیکنان کلیدی، و

- شناخت استراتژی‌های احتمالی رقابت قابل استفاده در مقصد-صنعت geted

2: G قرار دادن مدل کسب‌وکار طراحی شده با پاسخ دادن به پنج سؤال Porter در مورد استراتژی خوب

3: G تعیین مزیت‌های رقابتی شرکت با محوریت استراتژیک آن

4: G اطمینان از پایداری مزیت‌های رقابتی در یک محیط پویا با استفاده از تئوری بازی توسط - شناسایی تعادل احتمالی، و / یا - توسعه و اعتبارسنجی برنامه‌های بازی استراتژی رقابتی

۱۲,۴ چشم‌انداز رقابتی

شناخت فضای رقابتی با شناسایی بازیگران اصلی در صنعتی که هدف آن شرکت رقابت است آغاز می‌شود. استراتژی‌های نحوه رقابت بر اساس صنعت و ساختار شرکت کنندگان در آن متفاوت است. مرحله تجزیه و تحلیل چشم‌انداز رقابتی G.1 به هر دو پاسخ می‌دهد.

۱۲,۴,۱ شناسایی بازیکنان کلیدی

با تکیه بر چارچوب خالص ارزش شرکت برندنبرگر و نالبوف (1995)، هفت دسته از بازیکنانی که اقدامات آن‌ها ممکن است تأثیر مهمی در موفقیت استراتژی شرکت داشته باشد، قابل شناسایی هستند.

این‌ها هستند:

(۱) مشتریان، هم کاربران نهایی و تصمیم‌گیرندگان و هم غیر مشتریان را مورد هدف قرار می‌دهند.

(۲) رقبای، از جمله آنهایی که محصولات و خدمات جایگزین را ارائه می‌دهند.

(۳) مکمل‌ها، از پیشنهاد شرکت برای ارائه ارزش به خود پشتیبانی می‌کنند

مشتریان به روشی مکمل.

(۴) تأمین‌کنندگان مواد اولیه و قطعات ناتمام.

(۵) کارمندان، به‌ویژه کسانی که فعالیت‌های تمایز یا مشارکت دارند

در ایجاد برتری.

(۶) سرمایه‌گذاران، تأمین سرمایه لازم برای اجرای استراتژی.

(۷) تنظیم‌کنندگان، اطمینان از رفتار منصفانه همه بازیگران.

این موارد در شکل ۱۲,۱ نشان داده شده‌اند. اگرچه این لیست شباهت قابل توجهی به نمایش می‌گذارد

با چارچوب پنج نیروی پورتر (پورتر 1979)، تجزیه و تحلیل چشم‌انداز رقابتی به جای رویکرد طراحی، رویکرد تأییدی را در پیش می‌گیرد.

این امکان را برای شما فراهم می‌کند تا یک ذهنیت بازتر از استراتژی طراحی کنید تا با استفاده از یک تجزیه و تحلیل پنج نیرو امکان پذیر

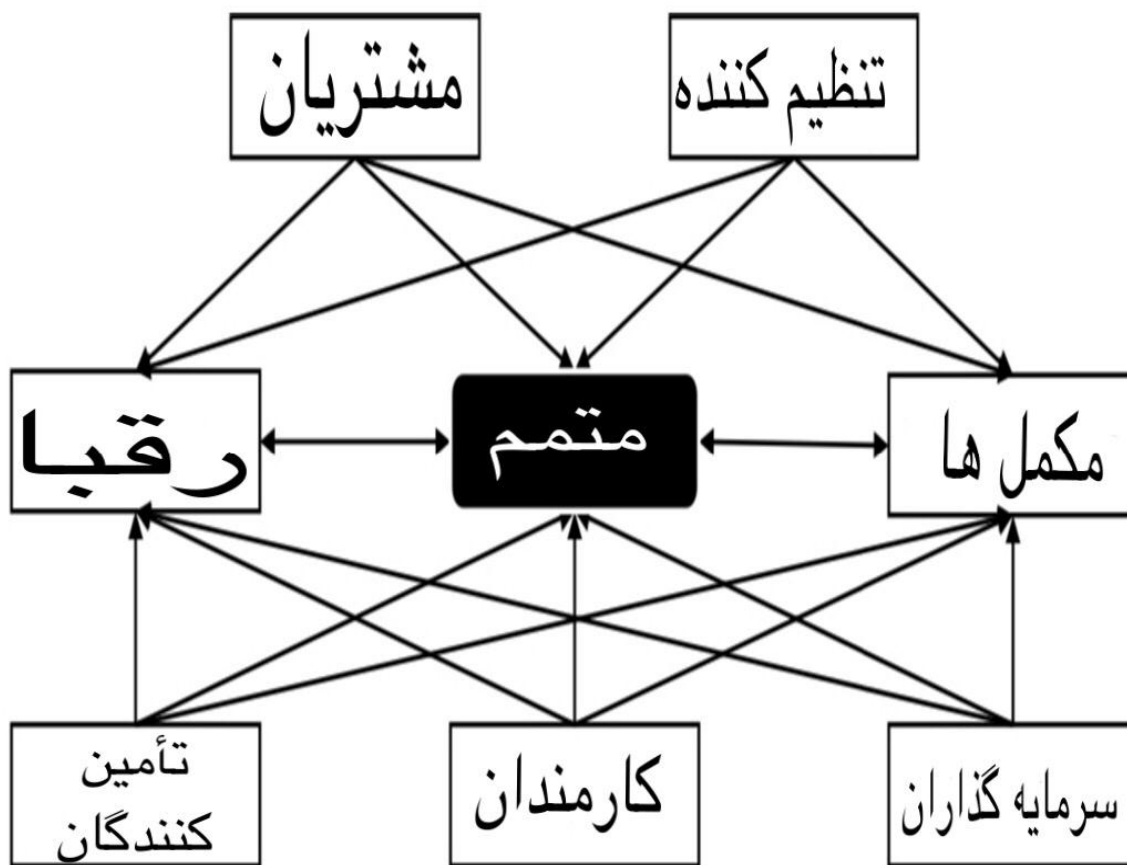
باشد. تجزیه و تحلیل محیط رقابتی فقط به آن دسته از بازیکنانی که تهدیدات واقعی یا فرصت‌هایی برای شرکت و استراتژی آن هستند،

پرداخته است، نه اینکه همه بازیکنان بالقوه را تجزیه و تحلیل کند.

۱۲,۴,۱,۱ مشتریان

احتمالاً مهمترین بازیکن مشتری است. یک سؤال اساسی برای پاسخ دادن این است که «چه چیزی باعث می‌شود مشتری تأمین کننده /

فروشنده را تغییر دهد؟» تجارت دقیق



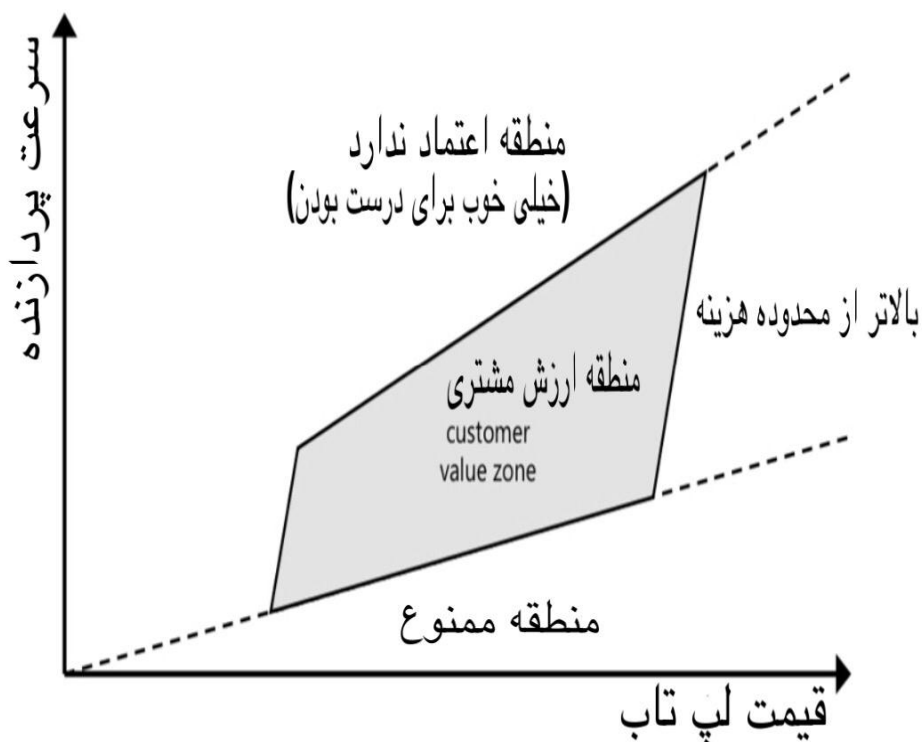
چشم‌انداز رقابتی

شکل ۱۲،۱ بازیگران اصلی مؤثر در موفقیت شرکت در یک فضای رقابتی

مدل، به‌ویژه عنصر ارتباط با مشتری (CR)، نقطه آغازین برای درک مشتری در زمینه رقابت است. کدام ویژگی یا کمبود ویژگی باعث می‌شود مشتری غیر مشتری شود؟ کیفیت پیشنهادها چه نقشی در تصمیم خرید مشتری دارد؟ حساسیت مشتریان برای پشتیبانی از خدمات چقدر است؟ نظرات سایر مشتریان، به‌عنوان مثال در سیستم عامل‌های رسانه‌های اجتماعی، در سفر تصمیم مشتری چه نقشی دارد؟ قبل از اینکه مشتری تصمیم به تغییر تأمین‌کننده بگیرد، چند وقت یک بار ممکن است یک پیشنهاد خراب شود یا شکست بخورد؟ چه تغییری در قیمت، سایر موارد ثابت باقی می‌ماند، مشتری را به دنبال پیشنهاد متفاوتی می‌اندازد؟ پاسخ به این سوال‌ها و سوال‌های مشابه این امکان را می‌دهد تا مرزهایی را که مشتری احساس می‌کند در آن‌ها ارزشمند است تعیین کند.

به عنوان مثال شکل ۱۲،۲ مفهوم منطقه ارزش مشتری مربوط به سرعت پردازنده دو بعدی و قیمت لپ تاب را برای یک تولید کننده رایانه نشان می‌دهد. تا زمانی که پیشنهادها لپ تاب شرکت در محدوده ارزش باقی بماند، مشتری به دنبال a نخواهد بود

شکل ۱۲،۲ منطقه ارزش یک بخش مشتری هدفمند مربوط به رایانه‌های لپ تاب و دو متغیر سرعت پردازنده و قیمت لپ تاب



سازنده متفاوت به همین ترتیب، مزایای رقابتی باید اطمینان حاصل کند که پیشنهادها در منطقه ارزش مشتری باقی می‌مانند. مزایای مختلف رقابتی مناطق متمایز مشتری را تعیین می‌کند.

۱۲،۴،۱،۲ رقبا

درک رقبا نیازمند درک این مسئله است که آیا و چگونه آن‌ها ممکن است نسبت به استراتژی جدید یا تعدیل شده شرکت با فرض انجام کارهای غیرمترقبه مشتری، واکنش نشان دهند. اگر رقبا تصمیم به واکنش نشان دهند، اغلب این کار را در هر چهار بعد انجام می‌دهند، یعنی - بهبود کیفیت درک شده پیشنهادها بدون دریافت هزینه برای بهبودها، برای حفظ یا افزایش سهم بازار،

- تطبیق ویژگی‌ها یا ویژگی‌های پیشنهادها آن‌ها، از جمله معرفی بسته جدید، برای جذب مشتریانی که به‌طور خاص توسط استراتژی شرکت هدف قرار گرفته‌اند،

- ارائه خدمات پشتیبانی برتر، از بازاریابی، از طریق فروش، تا پشتیبانی پس از فروش، تمرکز بر تقویت ارتباط با مشتری، یا

- کاهش قیمت، برای حفظ مشتریان موجود.

هر اقدام رقابتی باهدف تغییر ارزش ادراکی ارائه‌شده توسط مشتریان مشخص می‌شود، باهدف حفظ مشتریان موجود و یا جذب مشتریان جدید از رقبا.

به‌عنوان مثال اپل و رقیب آن سامسونگ را در نظر بگیرید. اپل ApplePay را در اکتبر ۲۰۱۴ معرفی کرد. اندکی پس از آن، در اوت ۲۰۱۵، سامسونگ با ارائه یک‌راه‌حل پرداخت به خودی خود، SamsungPay، برای جلوگیری از دست دادن مشتریانی که عملکرد پرداخت را به اپل ارزانی می‌کنند، واکنش نشان داد و باعث تحریک مشتریان اپل می‌شود که از تلفن‌های خود به‌عنوان اعتبار تلفن همراه استفاده کنند کارت برای تغییر فروشنده

۱۲,۴,۱,۳ مکمل‌ها

مکمل‌ها در تحلیل رقابتی اغلب بازیکنان فراموش شده‌ای هستند. متصدیان محصولات یا خدماتی را ارائه می‌دهند که فقط در رابطه با پیشنهاد شرکت به مشتریان ارزش افزوده می‌دهند. از دیدگاه مشتری، متمم‌ها شرکت را به مجموعه ملاحظه مشتریان بالقوه اضافه می‌کنند و ارزش پیشنهادی شرکت و مکمل‌های آن را می‌دانند. مکمل‌های موفق شرایط برنده را ایجاد می‌کنند؛ اما آن‌ها همچنین ممکن است وابستگی‌هایی را ایجاد کنند که شرکت برای نظارت و مدیریت آن‌ها به‌طور بالقوه نیاز دارد، زیرا تغییرات پیشنهادی مکمل ممکن است بر ارزش محصولات و خدمات شرکت تأثیر بگذارد.

۱۲,۴,۱,۴ کارمندان

موفقیت هر شرکت به کارمندان اصلی، دقیق‌تر، مهارت و روابط آن‌ها با مشتریان بستگی دارد. هر استراتژی که مزیت رقابتی خود را از طریق کارمندان اصلی تعریف می‌کند، باید درک کند که چه چیزی می‌تواند این کارمندان را ایجاد کند ترک کردن. معیارهای معمولی کارمندان برای در نظر گرفتن در سطح استراتژی، به ترتیب حروف الفبا، قدردانی، به چالش کشیدن، توانمندسازی، مشارکت، راهنمایی، اعتماد، ارزش گذاری و پرداخت خوب است. بسته به مدل تجاری دقیق طراحی‌شده، نه‌تنها مهارت‌های کارمندان خاص، بلکه در دسترس بودن آن‌ها نیز ممکن است مرتبط باشد. این معمولاً در مورد شرکت‌های مشاوره‌ای وجود دارد.

۱۲,۴,۱,۵ تأمین‌کنندگان

اگرچه تأمین‌کنندگان معمولاً در یک فضای رقابتی فعالیت می‌کنند، اما ممکن است لوازم با ارزش افزوده بالا و قدرت چانه زنی قابل توجه تصمیم بگیرند که در برخی مواد اولیه یا قطعات عرضه شده انحصار قاطعی ارائه دهند یا با یک شرکت خاص کار نکنند. چنین تصمیماتی از

سوی تأمین‌کنندگان اصلی ممکن است در زنده ماندن مدل تجاری دقیق طراحی‌شده تأثیر داشته باشد و بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر بگذارد؛ بنابراین، هر تجزیه و تحلیل چشم‌انداز رقابتی باید شناسایی شود

- تأمین‌کنندگان اصلی، و

- قدرت چانه زنی آن‌ها،

و فعالیت‌ها را برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات احتمالی آن‌ها، برای اطمینان از پایداری مزیت‌های رقابتی با تکیه بر تأمین‌کنندگان طراحی کنید. به‌طور معمول، این ممکن است توافق نامه‌های قیمت بلند مدت، قابلیت کمیت تضمین شده یا معاملات انحصاری باشد.

۱۲,۴,۱,۶ سرمایه‌گذاران

برخی از استراتژی‌ها برای رشد (به‌عنوان مثال، به دست آوردن مشتریان جدید) و / یا فعالیت (به‌عنوان مثال، برای تأمین مالی تجهیزات تولید) به سرمایه قابل توجهی نیاز دارند. دسترسی به سرمایه‌گذاران برآورده‌کننده این الزامات سرمایه‌ای یک مزیت رقابتی را فراهم می‌کند؛ مانند سایر بازیکنان، سرمایه‌گذاران در خلاً کار نمی‌کنند. آن‌ها در یک فضای رقابتی فعالیت می‌کنند و سرمایه کمی برای سرمایه‌گذاری دارند. پرسش اصلی چشم‌انداز رقابتی برای پاسخ دادن، با توجه به سرمایه‌گذاران، این است: «تحت چه شرایطی سرمایه‌گذاران تغییر می‌کنند و در یک شرکت رقیب سرمایه‌گذاری می‌کنند؟»

۱۲,۴,۱,۷ تنظیم‌کننده‌ها

آخرین اما نه کم اهمیت‌ترین بازیکنی که باید درک کند، تنظیم‌کننده است. اصطلاح تنظیم‌کننده به‌عنوان مترادف دولت‌ها، اتحادیه‌ها و فعالان نظارتی مشابه نیروی بازار استفاده می‌شود. یک تجزیه و تحلیل چشم‌انداز رقابتی مناسب، تمام تنظیم‌کنندگان را شناسایی می‌کند، اقدامات آن‌ها ممکن است بر استراتژی شرکت تأثیر بگذارد. به خصوص در بازارهای بسیار تنظیم شده، مانند خدمات مالی، اما همچنین بازارهایی که نظم آن‌ها کمتر است، مانند رانندگی تاکسی، این استراتژی نیاز دارد تا از قبل نیازهای قانونی و نظارتی را برطرف کند. یک مزیت رقابتی ممکن است بر اساس مقررات خاص یا تفسیر آن‌ها طراحی شود.

۱۲,۴,۲ استراتژی‌های احتمالی برای رقابت

تعدادی از راهکارهای عمومی و همچنین مختص صنعت برای رقابت وجود دارد. آن‌ها نحوه رفتار شرکت‌های معمولی را در یک فضای رقابتی معین توصیف می‌کنند. استراتژی‌های رقابت به ندرت به تنهایی مورد استفاده قرار می‌گیرند. آن‌ها برای یافتن تعادل رقابتی یا رقابت تا زمان برنده شدن نهایی اعمال می‌شوند.

استراتژی‌های سیگنالینگ بجای اقدام، شرکت به فعالان بازار، به‌طور صریح یا ضمنی، نشان می‌دهد که چگونه در برابر تهدید مشخص واکنش نشان می‌دهد. اگر واکنش سیگنال شده قابل اعتماد باشد، بازیکنان تهدید شده ممکن است از اقدام خودداری کنند. سیگنالینگ یک

استراتژی کم هزینه است که در بازارهایی با تعداد کمی از بازیکنان قابل اعتماد به خوبی کار می‌کند. چالش با استراتژی‌های سیگنالینگ این است که اگر سیگنال‌ها نادیده گرفته شوند، شرکت سیگنالینگ باید واکنش نشان دهد تا از دست دادن اعتبار خود جلوگیری کند. استراتژی‌های انحصاری اگر شرکت موقعیت خود را به گونه‌ای نشان دهد که به‌عنوان یک شبه انحصارگر تصور شود، ممکن است از طریق قدرت سیگنالینگ به هر بازیکن بالقوه تهدید کننده‌ای برسد. در نتیجه، بازیکنان از رقابت با یک شرکت استراتژی انحصار طفره می‌روند. اگر شرکت استراتژی انحصارگر بتواند قدرت کافی را نشان دهد، این روش به خوبی کار می‌کند. این در انواع صنایع برنده همه کار است، یعنی صنایعی که عمدتاً بر اساس اندازه هدایت می‌شوند. شرکت‌های رسانه‌های اجتماعی مانند فیس بوک یا توییتر را به‌عنوان شرکت‌های معمولی دنبال کنید که از یک استراتژی انحصارطلب پیروی می‌کنند.

استراتژی‌های محدودیت ظرفیت برخی از شرکت‌ها در صنایعی فعالیت می‌کنند که ظرفیت‌ها محدود است، معمولاً به دلیل دسترسی محدود به مواد اولیه یا منابع انسانی با مهارت کافی. اگر علاوه بر این، هزینه‌های ثابت بزرگ یا سرمایه گذاری پیش شرط رقابت باشد، بازیکنان ممکن است تولید با ظرفیتی را هدف قرار دهند که باعث شود شرکت‌های دیگر وارد بازار شوند با ضرر. بجای استفاده از یک استراتژی انحصاری، بنگاه‌هایی که یک استراتژی محدود ظرفیت دارند، برای موفقیت و جلوگیری از ورود تازه واردان، فقط به ۲۰-۳۰٪ سهم بازار بستگی دارند، که به پارامترهای اطراف بستگی دارد. صنعت فولاد یک صنعت معمولی است که در آن یک استراتژی محدودیت ظرفیت می‌تواند کارساز باشد.

استراتژی‌های انعطاف‌پذیری یا فشار بازار شرکت‌هایی باهدف رقابت از طریق آدم‌خواری، محصولات و خدماتی را ارائه می‌دهند که مشابهی را که باید انجام شود باقیمت تخفیف ارائه می‌دهند و تنها هدف آن‌ها این است که شرکت‌های دیگر را از بازار بی سود جلوه دهند. هنگامی که سایر بازیکنان از بازار خارج شدند، شرکت آدمخوار قیمت‌ها را دوباره جبران می‌کند تا ضررهای وارد شده را جبران کند. استراتژی‌های کانبالیزیشن^۱ اغلب شرکت‌هایی را هدف می‌گیرند که نمونه کارهای پیشنهادی خود را ساده می‌کنند. آن‌ها در صنایع کم حاشیه به خوبی کار می‌کنند. آن‌ها اغلب به سرمایه‌پیشروی قابل توجهی نیاز دارند.

استراتژی‌های کشش قیمت هدف از رقابت در کشش قیمت، عملکرد بهتر رقبا با درک بهتر کشش قیمت و جذب مشتری جدید در حاشیه است. استراتژی‌های کشش قیمت کاملاً با درک برتر تمایل به پرداخت مشتری و تمایل به فروش تأمین‌کنندگان ارتباط دارد. اگر به خوبی اجرا شود می‌تواند بسیار موفق و تقلید از آن دشوار باشد.

هنگام مطالعه استراتژی‌های احتمالی رقابت، درک اهمیت واکنش مشتریان نیز مهم است. مشتریان ممکن است قبل از تغییر شرکتی که از آن خرید می‌کنند منتظر بمانند. مشتریان ممکن است قیمت‌ها و به‌ویژه تغییرات قیمت را متفاوت از شرکت‌ها تفسیر کنند. آن‌ها ممکن است سعی کنند با پیش‌بینی واکنش‌های رقابتی، سیستم را بازی کنند. واکنش‌های مشتری یا عدم واکنش در روشی که انتظار می‌رود ممکن است تأثیر مهمی در موفقیت اجرای هرگونه استراتژی رقابت داشته باشد.

۱۲،۵ مدل تجاری در محیط رقابتی

¹ Cannibalization

هیچ اسمی بیشتر از پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵) با مفهوم مزیت رقابتی در استراتژی ارتباط نزدیکی ندارد. با توجه به اندیشه‌های وی، استراتژی در مورد انتخاب است، یعنی انتخاب اینکه چه کسی را خدمت کند و چه کسی را نباید خدمت کند، چه کاری را باید انجام دهد و چه کاری را نباید انجام دهد، در نتیجه یک روش منحصر به فرد برای چگونگی رقابت وجود دارد. استراتژی پادزهر رقابت است. مدل تجاری دقیق، یک دیدگاه در مورد موقعیت رقابتی شرکت ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل رقابتی باهدف اطمینان از اینکه استراتژی شرکت، از جمله مدل تجاری دقیق آن، راهی منحصر به فرد برای برتری و / یا متفاوت بودن از رقبای ارائه می‌دهد.

در سال ۱۹۹۶، پورتر مقاله‌ای را در مجله مروری بر تجارت هاروارد^۱ با عنوان «استراتژی چیست؟» (پورتر ۱۹۹۶) خلاصه آنچه مشخصه یک استراتژی خوب است. هر استراتژی صحیحی که یک مزیت رقابتی فراهم کند بر اساس ویژگی‌های مدل کسب و کار ناشی از پاسخ به پنج سؤال اصلی است (مگر تا ۲۰۱۲):

(۱) چه چیزی پیشنهاد پیشنهادی شرکت را از رقبای متمایز می‌کند؟ پاسخ به این سوال مستلزم درک این موضوع است که به چه مشتری‌هایی باید خدمات ارائه دهیم و به کدام یک از آن‌ها خدمت نمی‌کنیم این همچنین به معنای تعریف این است که کدام شغل مشتری باید انجام شود و کدام یک راضی نیست. این به معنای نشان دادن چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریان است که منجر به سودآوری شرکت می‌شود.

(۲) بنگاه کدام فعالیتها را به شیوه‌ای متفاوت یا برتر از رقبای انجام می‌دهد؟ منحصر به فرد بودن زنجیره ارزش شرکت چیست؟ این پرسش‌ها با نگاهی به درون و تمرکز بر درک چگونگی پشتیبانی عناصر متناسب یا منحصر به فرد از زنجیره ارزش شرکت برای ارائه پیشنهاد ارزش، پاسخ داده می‌شوند. فعالیت‌های شناسایی شده صلاحیت‌های اصلی شرکت را تشکیل می‌دهند.

(۳) شرکت کدام معامله را متفاوت از رقبای خود انجام می‌دهد؟ استراتژی در مورد انتخاب است. انتخاب به داد و ستد نیاز دارد. شناسایی معاملات باعث می‌شود که بفهمید چگونه شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. این همچنین به معنی تعریف واضح آنچه شرکت ارائه نمی‌دهد، شرکت به چه کسی خدمت نمی‌کند و جایی که شرکت رقیب نیست، است.

(۴) کدام یک از استراتژیک‌ها شرکت را تقویت می‌کند؟ تناسب استراتژیک به معنای ارتباط فعالیت‌های فردی زنجیره ارزش با یکدیگر، استفاده از صلاحیت‌های اصلی برای ایجاد ارزش بیش از فعالیت‌های فردی است به طوری که تقلید از آن دشوار است، اگر غیرممکن نباشد.

(۵) استراتژی چگونه از تداوم در طول زمان پشتیبانی می‌کند؟ حتی اگر استراتژی مربوط به تغییر باشد، تداوم در طول زمان از عناصر اصلی استراتژی یک ویژگی اساسی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار است. تداوم، هویت و اعتماد را دوباره تقویت می‌کند. همچنین به ایجاد تمایز هر چند روابط پایدار با مشتریان، شرکا و تأمین کنندگان کمک می‌کند.

شناسایی مزایای رقابتی شرکت و اطمینان از گذرا نبودن آن‌ها مستلزم ربط دادن پاسخ این پنج سؤال به عناصر مدل تجاری دقیق شرکت است. بسته به پاسخ‌های داده شده، مدل تفصیلی تجارت ممکن است به طور تکراری اصلاح یا اصلاح شود.

۱۲,۶ طراحی مزیت رقابتی شرکت

طراحی مزیت رقابتی شرکت نیاز به پاسخ به سوال اصلی دارد:

چرا مشتری باید پیشنهاد شرکت را به جای پیشنهاد رقبای بخرد؟

پاسخ به این سوال را می‌توان به سه سؤال مرتبط تقسیم کرد:

¹ Harvard Business Review

- (۱) چه چیزی مدل تجاری دقیق شرکت را از مدل رقبا متفاوت یا برتر می‌کند؟
- (۲) چرا تمایز یا برتری شناسایی شده توسط مشتریان هدفمند ترجیح داده می‌شود؟
- (۳) چگونه می‌توان تمایز یا برتری شناسایی شده را در طول زمان حفظ کرد؟

اول، از بین پاسخ‌های پنج سؤال اصلی پورتر در مورد بینش، اطلاعات کسب می‌شود استراتژی عینیت مهم است. گول زدن هیچ ارزشی ندارد. استدلال اغلب شنیده شده «ما بهترین کارمندان را داریم» هیچ مزیتی رقابتی ندارد مگر اینکه «بهترین» توسط مشتریان به‌عنوان متمایز یا برتر ارزیابی شود. در مرحله بعدی، پاسخ سوالات پورتر به عناصر مختلف مدل دقیق کسب‌وکار مربوط می‌شود. با توجه به فضای رقابتی و عوامل آن، عناصر دقیق مدل کسب‌وکار مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و به‌طور بالقوه تصفیه می‌شوند. هر عنصر درزمینه ارائه تفاوت و برتری در مقایسه با مدل‌های تجاری رقبا بررسی می‌شود. مزایای رقابتی شناسایی شده باید از مزایای رقبا مشخص یا حداقل به‌اندازه کافی متفاوت باشد. آن‌ها باید بخوبی بیان شده و توسط بخش‌های مشتری هدف درک شوند تا اطمینان حاصل شود که بر اساس آن‌ها عمل می‌کنند. تقلید و یا علاقه کمی به کپی کردن از آن‌ها دشوار است. یک شرکت باید مزیت‌های رقابتی خود را به تعداد کمی محدود کند. کیفیت و پایداری مزیت‌های رقابتی مهم‌تر از کمیت آن‌ها است.

۱۲,۶,۱ مزیت رقابتی مشتری

مزایای رقابتی مشتری محور با مرور عناصر مربوط به مشتری از مدل تجاری دقیق شرکت، یعنی عناصر CR و CD مشخص می‌شود. آن‌ها همچنین ممکن است با درک روابط بین عناصر مشتری CS و CJ و عناصر پیشنهادی OVP و OPS پیدا شوند. حوزه سوم منجر به شناسایی مزیت‌های رقابتی، پیوندهایی بین مدل تجاری دقیق و محیط خارجی است. یک مزیت رقابتی ممکن است با تمرکز بر بخش‌های مشتری کم برخوردار یا پرداختن به مشاغل قبلاً انجام نشده انجام شود. قابلیت‌هایی که می‌توانند ویژگی‌های مشاغل مشتری را انجام دهند، همچنین می‌توانند به یک مزیت رقابتی تبدیل شوند، به‌ویژه هنگامی که با پیشنهادهای سفارشی ترکیب شوند. مثال در روزهای آغازین تحقیق در حرکت (RIM)، ارائه دهنده تلفن‌های افسانه‌ای بلک بری، مزیت رقابتی خود را باهدف قرار دادن مشتریان تجاری و وظایف آن‌ها برای برقراری ارتباطات امن تعریف کرد، درحالی‌که رقبا مشتریان و شرکت‌های خصوصی را هدف قرار می‌دادند. تمرکز بر خرید قیمت است تا ویژگی‌های خاص. یک مزیت رقابتی همچنین می‌تواند به‌عنوان توانایی حفظ مشتری (عنصر CR) و تشویق خریدهای دوره‌ای (عنصر CJ) با معرفی هزینه‌های سوئیچینگ شناخته شود. به‌عنوان مثال نسپرسو نسته^۱ با معرفی هزینه‌های سوئیچینگ از طریق ثبت اختراع در طراحی کپسول قهوه خود، یک مزیت رقابتی کسب کرد. مثال برای بسیاری از شرکت‌ها، مانند استارباکس یا نایک، تقلید از مزیت رقابتی نام تجاری آن‌ها دشوار است.

¹ Nestle's Nespresso

سایر زمینه‌هایی که می‌توان مزیت‌های رقابتی را در مدل تفصیلی کسب‌وکار طراحی کرد، ارائه رهیافت‌ها (عنصر CD) است، با درک بهتر کجا و چه زمان محصولات و خدمات خریداری شده را ارائه می‌دهیم.

(CPC)^۱، که در شکل ۱۲،۳ نشان داده شده است، یک چارچوب برای مستند سازی بینش و دانش است که از شناسایی مزیت رقابتی یک شرکت با تمرکز بر مشتری و مشاغل آینده آن‌ها پشتیبانی می‌کند. CPC به خودی خود مزیت رقابتی شرکت نیست بلکه ابزاری است که زبان مشترکی را برای مدیران، استراتژیست‌ها و مشاوران برای هدایت بحث و تصمیم‌گیری در مورد موقعیت رقابتی فراهم می‌کند. این کمک می‌کند تا دیدگاه دیگری داشته باشید و اطمینان حاصل کنید که هیچ دید کلیدی از دست نرود.

با توجه به یک یا گروهی از نیازها و مشاغل انجام‌شده توسط مشتری، CPC اجازه می‌دهد تا نحوه تعریف مشتری از عملکرد را برای مشتری تعیین کند. این مقاله ابتدا بر روی عوامل تصمیم‌گیری منطقی متمرکز است، به این معنی که درک می‌کنیم چه چیزهایی لازم است و داشتن ویژگی‌های ارزشمند باعث تصمیم‌گیری مشتری می‌شود. این‌ها معمولاً از ویژگی‌های موردنیاز مانند کیفیت محصول و خدمات، قابلیت استفاده یا پشتیبانی از خدمات پس از فروش هستند که فقط چند مورد را ذکر می‌کنیم. این همچنین به معنای درک مشتری از هزینه‌ها است،

¹ Canvas Positioning Canvas

عوامل تصمیم‌گیری اساسی		عوامل تصمیم‌گیری منطقی		کارهای مشتری که باید انجام شود
	ارزش	هزینه‌ها	کارهایی که باید انجام شود	
۱. شخصی ۲. انتخاب ۳. اعتماد کنید ۴. وضعیت ۵. محبوبیت ۶. شهرت، آبرو ۷. منحصر به فرد بودن ۸. قیمت عادلانه	باید داشته باشم و خوب داشته باشم ۱. ویژگی‌ها ۲. سهولت استفاده / پیچیدگی ۳. قابلیت ۴. پیکربندی ۵. پشتیبانی ۶. سرویس ۷. کیفیت ۸. پیشنهادات ۹. دسترسی ۱۰. منحصر به فرد بودن ۱۱. سفارشی ۱۲. ساخته شده	قیمت و هزینه دسترسی ۱. ارزانترین ۲. ارزش برای پول ۳. قیمت رقابتی ۴. قیمت ممتاز ۵. موضوعات رایگان ادراک شده ۶. شفافیت قیمت ۷. پیدا کردن هزینه‌ها ۸. هزینه دسترسی ۹. اهتمام کافی ۱۰. هزینه‌ها ۱۱. شهرت، آبرو ۱۲. ارزش	نیازها و خواسته‌های مشتق شده از مشتری مشاغل - انجام شود	



عوامل تصمیم‌گیری اساسی		عوامل تصمیم‌گیری منطقی		پیشنهادات
	ارزش	هزینه‌ها	محصول / خدمات	منحصر بفردها
۱. نوآوری را درک کرد ۲. دسترسی به مشتریان ۳. توزیع کنندگان ۴. وضعیت پیشنهاد ادراک شده، به	۱. توانایی‌ها ۲. فن آوری‌ها ۳. دانش و تجربه ۴. دسترسی به منابع طبیعی ۵. حق ثبت اختراع و مالکیت معنوی ۶. امکانات ۷. تازگی	۱. مدل قیمت گذاری ۲. بسته بندی ۳. شبکه توزیع ۴. زمان پرداخت ۵. واحدهای ارزشی		

پیشنهاد ارزش / پیشنهاد

پیشنهاد ارزش / پیشنهاد

عنوان مثال ، حق بیمه ۵. رهبران / تأثیرات نظرات ۶. ارزش مارک			
۱. ارزش مارک ۲. نقد های کاربران ۳. عوامل اعتماد ۴. پیشنهادات اندازه قفسه	۱. کیفیت ارائه ۲. پشتیبانی پس از فروش ۳. مهارت های کار ۴. در دسترس بودن و کیفیت منابع طبیعی ۵. تعداد و کیفیت ویژگی ها	۱. سطح قیمت ۲. هزینه های جستجو برای یافتن پیشنهادات ۳. هزینه های احتیاط	برتر
۱. صفات به راحتی قابل تکرار است ۲. صفات با یک رقابت عیب ۳. باید عملکردی داشته باشد الزامات بدون هیچگونه اهمیت / ارتباط عاطفی	۱. صفات به راحتی قابل تکرار است ۲. صفات با یک رقابت عیب ۳. عملکردهای لازم برای بدست آوردن کار انجام شده اما صریحاً توسط مشتریان ارزیابی نشده است	۱. صفات به راحتی قابل تکرار است ۲. صفات با یک رقابت عیب ۳. عملکردهای لازم برای بدست آوردن کاری که بدون حساسیت صریح قیمت مشتری انجام شده است	بی تفاوت

شکل ۱۲,۳ Canvas Position Competitive (CPC) یک زبان مشترک برای توصیف خصوصیاتی است که به شرکت اجازه می دهد مزیت رقابتی خود را توصیف کند.

به دنبال قیمت (ارزان‌ترین، ارزش پول، رقابتی، حق بیمه) و همچنین هزینه‌های دسترسی (هزینه‌های مربوط به جستجوی پیشنهاد و خرید آن).

بعد دوم برای کشف عوامل تصمیم‌گیری مشتری، بعد احساسی است. عوامل تصمیم‌گیری هیجانی را می‌توان بر اساس ماهیت رابطه بین شرکت و مشتریان طبقه بندی کرد، یعنی به صورت یک طرفه (مارک، شهرت، تبلیغات) یا دو طرفه (صمیمیت مشتری، فعالیت فعال، کانال‌های توزیع).

همان‌طور که در شکل ۱۲،۳ نشان داده شده است، قسمت بالای CPC نشان‌دهنده مشاغل در نظر گرفته شده است که باید انجام شود و آن‌ها را به نیازها و خواسته‌های ناشی از مشاغلی که مشتری می‌خواهد انجام دهد مرتبط می‌کند. در مرحله دوم، قسمت پایین CPC ویژگی‌های پیشنهادی را نشان می‌دهد و ویژگی‌های پیشنهاد ارزش را با طبقه بندی آن‌ها در سه دسته مزیت‌های رقابتی احتمالی، یعنی منحصربه‌فرد، برتری، یا بی تفاوتی. سرانجام، عناصر پیشنهادی ارزش با فاکتورهای تصمیم مشتری مطابقت دارند و با مرتبط ساختن قسمت بالای CPC به قسمت پایین، از مزیت رقابتی مطلوب اطمینان حاصل می‌کنند.

۱۲،۶،۲ مزیت رقابتی مبتنی بر پیشنهادها

متداول‌ترین منطقه‌ای که در هنگام تمرکز بر یک پیشنهاد استراتژیک مزایای رقابتی پیدا می‌شود، در عنصر محصولات و خدمات (OPS) و همچنین عنصر پیشنهادی ارزش مرتبط (OVP) از مدل تجاری دقیق است. به طور معمول، کپی کردن ویژگی‌ها منجر به تمایز می‌شود. کیفیت برتر مبتنی بر تولید منحصربه‌فرد و فرآیندهای کنترل کیفیت، حوزه دیگری است که یک شرکت می‌تواند یک مزیت رقابتی بر اساس تولید کند. مزایای رقابتی لزوماً ارتباط مستقیمی با هسته اصلی عرضه ندارند. ممکن است بر اساس خدمات پشتیبانی یا حتی بسته بندی محصولات ارائه شده باشد. یک شرکت هواپیمایی برتر را در نظر بگیرید که به جای برنامه پرواز، از طریق خدمات هواپیمایی متفاوت باشد. CPC در شکل ۱۲،۳ به شما کمک می‌کند تا در مرحله دوم مزیت‌های رقابتی مبتنی بر شروع، از قسمت پایین، قسمت پیشنهادها و ارتباط آن‌ها با قسمت بالایی، بخش کارهای انجام شده، فراهم شود.

۱۲،۶،۳ مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌ها

یک شرکت مزایای رقابتی مبتنی بر توانایی را با داشتن توانایی‌های منحصربه‌فرد، به عنوان مثال، ماشین آلات تولید، منابع فیزیکی، فرآیندها، دارایی‌های ذاتی یا حق ثبت اختراعات به نمایش می‌گذارد. مزایای رقابتی مبتنی بر توانایی در درجه اول در اطراف اقتصاد مقیاس، ارائه برتری، و اقتصاد دامنه، ایجاد تمایز طراحی شده است. مزیت رقابتی را می‌توان از طریق ترکیب قابلیت‌های موجود به روشی منحصربه‌فرد در امتداد خط تقویت کننده راهبردهای Porter توسعه داد. یک مزیت رقابتی نیز می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی به کار گرفته شود که به سختی تقلید شود. به دست آوردن کارایی از طریق برون سپاری و مدیریت روابط با شرکا و تأمین‌کنندگان نیز می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود، با این فرض که بخشی از ارزش اساسی در دسترس مشتریان قرار گیرد.

۱۲,۶,۴ مزیت رقابتی بر مبنای مالی

بسیاری از شرکت‌ها مزیت رقابتی خود را از طریق منطبق کردن باقیمت هر رقیب تعریف می‌کنند. اگرچه چالش برانگیز است، اما به دلیل ماهیت گذرا بودن آن، و خطر قرار گرفتن در بازار توسط بازار توسط رقبای بزرگتر، اما رقابت در قیمت می‌تواند یک مزیت رقابتی باشد. بنگاه‌هایی که بر مزیت‌های رقابتی مبتنی بر قیمت متمرکز هستند، اغلب در صنایعی یافت می‌شوند که تصور می‌شود محصولات کالایی یا خدمات با تمایز کمی یا بدون تمایز ارائه می‌شوند، مانند الکترونیک مصرفی، صنعت هواپیمایی یا فروشگاه‌های مواد غذایی. اخیراً، مزایای رقابتی ایجاد شده پیرامون مدل‌های قیمت منحصربه‌فرد پدید آمده است. مدل‌های رقابتی قیمت‌گذاری به‌جای اتخاذ رویکردی متمرکز در قیمت‌گذاری، با درک اینکه مشتری چگونه برای ارزش ارائه‌شده توسط یک محصول یا خدمات درک می‌کند، طراحی شده است. راه دیگری برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر منابع مالی، دستیابی به روشی منحصربه‌فرد برای مقابله با عوامل خارجی قیمت است، به‌عنوان مثال، جعل توافقات انحصاری با تأمین‌کنندگان منابع فاسدشدنی.

۱۲,۷ برنده شدن در بازی مسابقه با حفظ مزیت رقابتی با استفاده از تئوری بازی

تعریف و اجرای یک مزیت رقابتی اغلب منجر به واکنش‌های نامطلوب رقبا می‌شود که باید برای برنده شدن در مسابقه مقابله کرد و همچنان سودآور باقی بماند. برنده شدن در بازی مسابقه به معنای آماده بودن و داشتن سناریوهای چند منظوره برای همه واکنش‌های عمده رقابتی است. هنگام طراحی اقدامات بالقوه برای واکنش در برابر تهدیدهای رقابتی، رویکردهای جایگزین برای رقابت باید مشخص شود. شرکتی را در نظر بگیرید که از طریق ویژگی‌های ثبت اختراع در زمینه تمایز رقابت می‌کند. تهدیدی از جانب رقبا وجود دارد که ویژگی‌هایی را به پیشنهاد‌های خود اضافه می‌کند که ارزش ارائه‌شده توسط ویژگی‌های ثبت شده را بدون نقض هیچ گونه اختراع ثبت شده جایگزین می‌کنند. یکی از راه‌های مقابله با چنین تهدیدی از طریق تنظیم استراتژی با تعریف مجدد بخش مشتری هدف به گونه‌ای است که جایگزین رقیب دیگر به‌عنوان یک گزینه مناسب شناخته نشود. روش دیگر برای رفع این تهدید، اختراع ویژگی‌های جدیدی است که مشتریان نسبت به ویژگی‌های جانشین ارائه‌شده توسط رقبا، از ارزش بالاتری برخوردار هستند. گزینه دیگر بهبود ویژگی‌های ثبت اختراع موجود با نشان دادن برتری آن‌ها نسبت به بازیکنان جایگزین از رقبا است. گزینه چهارم رقابت در قیمت، تخفیف پیشنهاد ثبت اختراع و ارائه نسبت ارزش / هزینه برتر به مشتریان خواهد بود.

مثال یک نمونه معمولی برای به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق مدل‌های خدمات منحصربه‌فرد توسط لنوو^۱، سازنده رایانه اجرا شده است. به‌جای اینکه مشتری‌ها کامپیوترهای خراب خود را برای تعمیر ارسال کنند، در سراسر جهان (تقریباً) به رایانه‌ها خدمات ارائه می‌دهد. نمونه‌هایی از مدل‌های متمایز قیمت‌گذاری، مدل‌های پرداخت به‌صورت همزمان است، که دیگر نیازی به پرداخت‌های پیش پرداخت یا معرفی گزینه‌های خرید درون برنامه‌ای ندارند که قیمت را بیشتر با ارزش ارائه‌شده توسط یک ویژگی خاص گره بزنند. برخی از این نمونه‌ها ممکن است بدیهی به نظر برسند، برخی دور از ذهن. نکته مشترکی که در همه آن‌ها وجود دارد این است که این ایده‌ها بر اساس ایده‌های خلاقانه طراحی شده، اعتبارسنجی شده و اجرا می‌شوند و بر ارائه ارزش به مشتریان به روشی رقابتی تمرکز دارند.

¹ Lenovo

رقابت را می‌توان به‌عنوان بازی با دو یا چند بازیکن توصیف کرد (مورگنسترن^۱ و وون نئومن^۲ 1947؛ ناش^۳ 1950؛ درشر^۴ 1961؛ قماموات^۵ 1997؛ دیکسیت^۶ و نالبوف^۷ 2008). در بعضی موارد، این بازی یک بازی جمع صفر با یک برنده و یک بازنده است، مانند شطرنج یا چکرز. بیشتر بازی‌ها مدل سازی شرایط اقتصادی، بازی‌های غیر همکار هستند. بازی مسابقه‌ای معمولی مبتنی بر اطلاعات ناقص است و شامل برخی از موارد تصادفی است.

تئوری بازی چارچوب‌هایی را برای مطالعه بازی‌های استراتژیک رقیب و تأثیر آن‌ها بر عملکرد رقابتی بازیکنان فراهم می‌کند. استفاده از آن‌ها در تجارت هنوز در مراحل اولیه است (برندنبرگ و نالبوف 1995؛ قماوات 1997). دو نوع نظریه بازی وجود دارد که به خوبی در روند طراحی استراتژی مبتنی بر تفکر طراحی ربایی قرار می‌گیرد. آن‌ها هستند

– نظریه‌های تعادل، مانند تعادل نش، امکان مطالعه و درک رقابت از طریق تمایز، و

– نظریه‌های درخت بازی، مانند رویکرد حداکثر حداکثر، با تمرکز بر تعیین اقدام بهینه برای انجام عدم اطمینان هنگام رقابت از طریق برتری، با این فرض که رقبا برای به حداکثر رساندن سودمندی خود به روشی منطقی تلاش می‌کنند.

به‌جای شروع تجزیه و تحلیل گسترده از استراتژی یک شرکت با استفاده از تئوری بازی، من توصیه می‌کنم تمرکز خود را بر روی جنبه‌های تئوری بازی بگذارید که به تأیید یا بی‌اعتبار بودن استراتژی طراحی شده در برابر تهدیدهای رقابتی کمک می‌کند. برای درک رقابت بالقوه و طراحی سناریوهای احتمالی با استفاده از تئوری بازی، فقط بررسی زیرمجموعه کوچکی از گزینه‌ها لازم است. تئوری بازی با پشتیبانی از اعتبار سنجی استراتژی طراحی شده، به‌ویژه تمرکز بر شناسایی نقص‌های احتمالی و آماده بودن برای واکنش‌های رقابتی، به تحلیل فضای رقابتی کمک می‌کند. تجزیه و تحلیل نظری بازی در استراتژی آماده سازی برای انجام بازی رقابتی تحت عدم اطمینان است.

۱۲,۷,۱ تعادل رقابتی

درک تعادل رقابتی احتمالی مبتنی بر این است که شرکت و رقبا برای متفاوت بودن انتخاب کنند. به‌عنوان مثال، یک شرکت و رقیب آن (با فرض ساده بودن فقط یک رقیب) ممکن است انتخاب خود را بر روی مشتری‌های خصوصی یا شرکت‌های بزرگ داشته باشند، همان‌طور که در شکل ۱۲,۴ نشان داده شده است. نظریه بازی نیاز به تعیین مقدار هر یک از چهار گزینه دارد. این از نظر تئوری صدا است، اما در عمل بسیار سخت‌تر است؛ و در صورت در نظر گرفتن بیش از یک رقیب، حتی دشوارتر می‌شود؛ بنابراین، تمرکز بر ادعاهای کیفی، گزینه‌های احتمالی را فراهم می‌کند. همان‌طور که گزینه‌ها مشخص می‌شوند، یک حالت تعادل دنبال می‌شود، همان‌طور که در شکل ۱۲,۴ نشان داده شده است. حالت تعادل حالتی است که وضعیت هر دو شرکت از هر کشور جایگزین دیگری بهتر است. تمرکز بر روی هر دو بازیکن،

¹ Morgenstern

² von Neumann

³ Nash

⁴ Dresher

⁵ Ghemawat

⁶ Dixit

⁷ Nalebuff

شرکت و رقیب آن است، نه یک بازیکن به تنهایی. در برخی شرایط، همان طور که در شکل ۱۲,۴ نشان داده شده است، وضعیت تعادلی وجود ندارد، برای طراحی سناریوهای احتمالی برای پیروزی در بازی رقابتی، نیاز به تجزیه و تحلیل رقابتی جایگزین است.

رقیایی که توانایی و ساختار هزینه های مشابه شرکت را دارد

مشتریان خاص	مشتریان شرکتی	مشتریان خصوصی
برخی از مشتریان شرکتی سوئیچ می کنند ، اما ناراضی هستند زیرا شرکت قادر به ارائه خدمات مورد انتظار نیست که مشتریان خصوصی به رقیب روی بیایزند. شرکت بطور حاشیه ای رقابت خود را از دست می دهد.	تمام مشتریان سازمانی به دلیل قابلیت های برتر آن در ارائه خدمات به مشتریان شرکت های بزرگ ، رقابت را از دست می دهند.	هر دو شرکت و رقیب بر سر قیمت رقابت می کنند زیرا هیچ تمایز دیگری وجود ندارد و در نتیجه منجر به یک جنگ قیمت می شود.
مشتریان خصوصی به شرکت های سازمانی روی می آورند. مشتریان شرکت ها به رقابتی روی می آورند که در حال حاضر در خدمت به آنها برنده شرکت است.	رقابت برای همان بخش مشتری منجر به جنگ قیمت می شود ، زیرا مشتریان خصوصی در درجه اول با قیمت خرید می کنند.	هر دو شرکت و رقیب بر سر قیمت رقابت می کنند زیرا هیچ تمایز دیگری وجود ندارد و در نتیجه منجر به یک جنگ قیمت می شود.

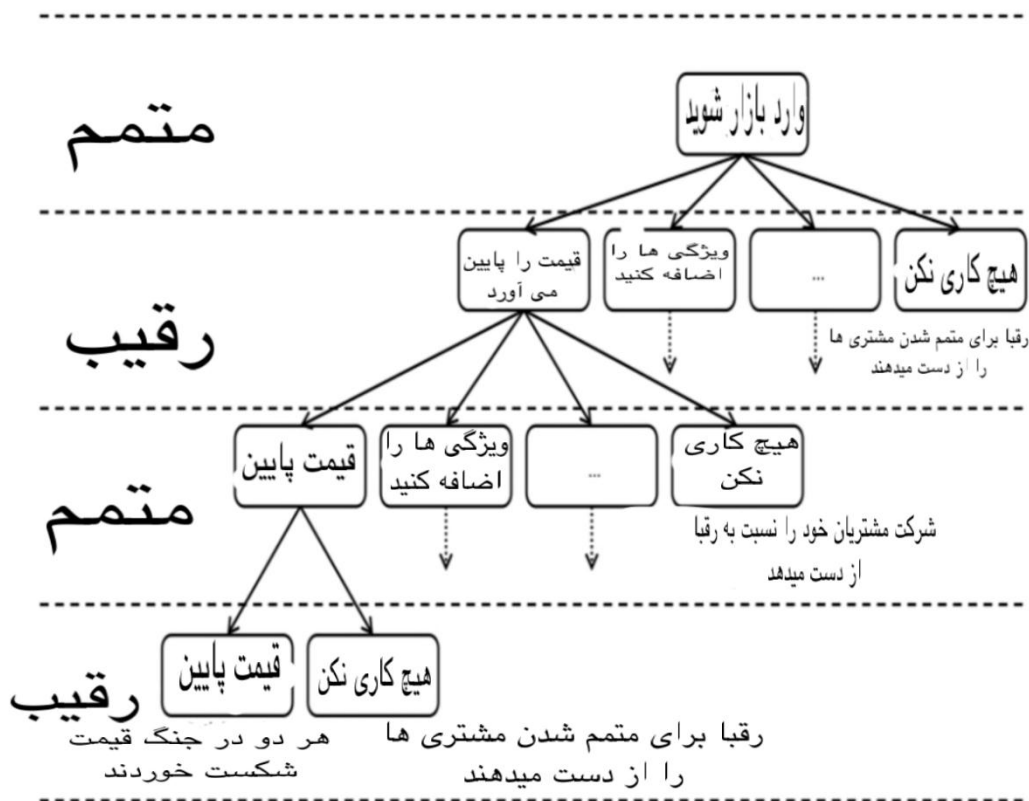
رقیایی با قابلیت خدمات برتر برای مشتریان شرکتی

مشتریان خاص	مشتریان شرکتی	مشتریان خصوصی
برخی از مشتریان شرکتی سوئیچ می کنند ، اما ناراضی هستند زیرا شرکت قادر به ارائه خدمات مورد انتظار نیست که مشتریان خصوصی به رقیب روی بیایزند. شرکت بطور حاشیه ای رقابت خود را از دست می دهد.	تمام مشتریان سازمانی به دلیل قابلیت های برتر آن در ارائه خدمات به مشتریان شرکت های بزرگ ، رقابت را از دست می دهند.	هر دو شرکت و رقیب بر سر قیمت رقابت می کنند زیرا هیچ تمایز دیگری وجود ندارد و در نتیجه منجر به یک جنگ قیمت می شود.
مشتریان خصوصی به شرکت های سازمانی روی می آورند. مشتریان شرکت ها به رقابتی روی می آورند که در حال حاضر در خدمت به آنها برنده شرکت است.	رقابت برای همان بخش مشتری منجر به جنگ قیمت می شود ، زیرا مشتریان خصوصی در درجه اول با قیمت خرید می کنند.	هر دو شرکت و رقیب بر سر قیمت رقابت می کنند زیرا هیچ تمایز دیگری وجود ندارد و در نتیجه منجر به یک جنگ قیمت می شود.

تعداد هنگام رقابت در مورد بخشهای مشتری ارائه شده (A)

وضعیتی که در هنگام رقابت بین بخشهای مشتری ارائه شده ، هیچ تعادلی وجود ندارد (B)

شکل ۱۲،۴ تصویری از دو بازیکن با تمرکز بر مزیت رقابتی خود بر روی سرویس دهی به مشتریان شرکتی یا خصوصی



شکل ۱۲,۵ زیر مجموعه یک نمونه مسابقه مدل سازی درخت بازی بین دو تولید کننده تلفن همراه ارزان قیمت

تبادل اغلب ماهیت موقتی دارد، زیرا ارزش گزینه‌های مختلف با گذشت زمان تغییر می‌کند. زندگی واقعی معمولاً پیچیده‌تر از نمونه‌های شکل ۱۲,۴ است و شامل بیش از دو بازیکن و بیش از دو گزینه است. تقریب و استفاده از عقل سلیم در طول تجزیه و تحلیل و مدل سازی برای دستیابی به نتایج معنی دار در زمان مناسب لازم است. در بیشتر مواردی که بازیکنان برای تمایز با یکدیگر رقابت می‌کنند، تجزیه و تحلیل تبادل برای جلوگیری از گذاشتن پول روی میز کلیدی است.

۱۲,۷,۲ مسابقه مدل سازی با استفاده از درختان بازی

نظریه درخت بازی، که تئوری حداکثر حداکثر نیز نامیده می‌شود، رویکردی متفاوت از تئوری تبادل دارد. به جای اینکه به دنبال تبادل باشد، عملکردها و واکنش‌های بازیکنان درگیر را در طول زمان مدل می‌کند تا امیدوار کننده ترین تصمیمات، مشابه نحوه شطرنج شطرنج را پیدا کند.

مثال برای نشان دادن ابزار مدل سازی، دو پرداخت کننده تلفن‌های ارزان قیمت مشابه را در نظر بگیرید. در هر برهه از زمان، هر نمایش سه گزینه دارد، یعنی: (کاهش قیمت)، (اضافه کردن ویژگی‌های جدید) یا (هیچ کاری انجام ندهید). شکل ۱۲,۵ زیرمجموعه‌ای از

تصمیمات احتمالی را که هر شرکت می‌تواند با تصمیم یا درخت بازی نشان دهد، نشان می‌دهد. شرکت‌ها به‌طور متناوب در مورد حرکت بعدی خود تصمیم می‌گیرند تا جایی که یکی باخت، برنده شود یا هر دو در یک موقعیت مساوی گیر بیفتند. چنین وضعیتی را برگ درخت درخت می‌نامند. هنگامی که درخت بازی ساخته شد، ارزش هر گره واسطه تعیین می‌شود، با این فرض که هر بازیکن همیشه حرکتی را انتخاب می‌کند که از منظر آن به بهترین نتیجه برسد.

همانند رویکرد تعادل، استفاده از نظریه درخت بازی به عقل سلیم نیاز دارد، به‌ویژه برای ارزیابی کیفیت تصمیم‌گیری در یک برگ مشخص درخت بازی. این رویکرد به طراحان استراتژی کمک می‌کند تا چندین گزینه را در نظر بگیرند. وقتی رقبا در برابر تهدیدهای احتمالی واکنش نشان می‌دهند خطر غافلگیری را کاهش می‌دهد.

منابع

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). بازی مناسب: از تئوری بازی برای شکل دادن به استراتژی استفاده کنید. *Harvard Business Review*, 76 (7), 57–71.

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). رقابت در برابر شانس: داستان نوآوری و انتخاب مشتری. نیویورک، نیویورک: ناشران HarperCollins.

Dixit, A. K., و Nalebuff, B. J. (2008). هنر استراتژی: راهنمای نظریه پرداز بازی برای موفقیت در تجارت و زندگی. نیویورک، نیویورک: W. W. Norton & Company.

درشر، م. (۱۹۶۱) بازی‌های استراتژی: تئوری و کاربردها. رودخانه فوقانی زین، نیویورک: سالن Prentice.

Ghemawat, P. (1997). بازی‌های مشاغل بازی: موارد و مدل‌ها. کمبریج، کارشناسی ارشد: مطبوعات MIT. Magretta, J.

(2012). درک میکائیل پورتر. بوستون، MA: مطبوعات بازرگانی هاروارد. Morgenstern, O., & von Neumann, J. (1947). تئوری بازی‌ها و رفتار اقتصادی.

پرینستون، نیوجرسی: انتشارات دانشگاه پرینستون.

نش، J. F. (1950). امتیازهای تعادل در بازی‌های N-person. مجموعه مقالات آکادمی ملی علوم ایالات متحده آمریکا، ۳۶ (۱)، ۴۸–۴۹.

نش، J. F. (1951). بازی‌های غیر مشارکتی. سالنامه ریاضیات، ۵۴ (۲)، ۲۸۶–۲۹۵.

Porter, M. E. (1979). نیروهای رقابتی چگونه استراتژی را شکل می‌دهند. بررسی تجاری هاروارد، ۵۷ (۲)، ۱۳۷–۱۴۵.

Porter, M. E. (1980). استراتژی رقابتی. نیویورک، نیویورک: مطبوعات آزاد. Porter, M. E. (1985). مزیت رقابتی. نیویورک، نیویورک: مطبوعات آزاد. Porter, M. E. (1996). استراتژی چیست؟ *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.

فصل سیزدهم: بسترسازی برای اجرای استراتژی از طریق ارتباط متمرکز سهامداران

بزرگ‌ترین مشکل در برقراری ارتباط توهمی است که رخ داده است - جورج برنارد شاو

آخرین اما نه کمترین مرحله از فرایند طراحی استراتژی، برقراری ارتباط استراتژی طراحی شده و مدل تجاری دقیق مرتبط با آن به ذینفعان، فروش آن به جمعیت، اصطلاحاً گفته می‌شود. ارتباطات اهداف متعددی دارد که برای موفقیت باید به آن‌ها پرداخته شود (جونز ۲۰۰۸). اول، ارتباطات در مورد اطلاع رسانی است. فقط اگر بدانید کجا بروید، می‌توانید راهی برای رسیدن به آنجا پیدا کنید. این بدان معنی است که پیام استراتژی باید برای مخاطبان هدف سفارشی شود. اطلاعات باید به‌جای مسیر دستیابی به آن، روی هدف متمرکز شوند. انتخاب سطح مناسب انتزاع مهم است.

دوم، استراتژی ارتباطی ایجاد زمینه برای تغییر است. این بدان معنی است که اطمینان حاصل شود که ذینفعان استراتژی جدید یا اصلاح شده را درک می‌کنند، بنابراین آن‌ها می‌توانند تغییرات موردنیاز را در منطقه نفوذ خود شناسایی و برنامه‌ریزی کنند. ابلاغ استراتژی اولین باری است که نمایش با مخاطب روبرو می‌شود. همان‌طور که یک ضرب‌المثل می‌گوید، شما هرگز فرصتی دیگر برای ایجاد برداشت اول پیدا نمی‌کنید. استراتژی مربوط به انتخاب است، یعنی اینکه کدام بازی را انجام دهیم، چگونه برنده شویم و چگونه موفق شویم. این همچنین در مورد آنچه نباید انجام داد، به چه کسی خدمت نمی‌کند، و چه چیزی ارائه نمی‌دهد. همه این عناصر باید در پیام رسان مطرح شوند.

سوم، برقراری ارتباط استراتژی متقاعد کردن ذینفعان است که انتخاب‌های استراتژی برای شرکت بهینه است و از آن برای سودآوری به روش پایدار پشتیبانی می‌کند. بسته به دیدگاه، استراتژی ارتباطی همچنین اطمینان بخشیدن به مردم است. چهارم، هر استراتژی فقط به اندازه افراد مجری آن موفق است. یک استراتژی موفقیت‌آمیز برای برقراری ارتباط نیاز به درگیر کردن افراد دارد این بدان معنی است که مخاطب را هم منطقی و هم عاطفی جذب می‌کند. در پایان، مردم باید از این استراتژی استقبال کنند. پنجمین و آخرین، استراتژی ارتباطی تنها در صورتی موفقیت‌آمیز است که گیرندگان پیام احساس جدی کنند. صاحبان استراتژی بنابراین باید

برای آن بایستید، نشان دهید که آن‌ها واقعاً به موفقیت آن اعتقاد دارند، و هر کاری که لازم باشد را برای تحقق آن انجام می‌دهند.

۱۳،۱ روند برقراری ارتباط

برای دستیابی به پنج هدف فوق‌الذکر، پیروی از یک روش ساختاری، مبتنی بر اصول تفکر طراحی، طراحی و اعتبار سنجی تکراری، مهم است. فرآیند K هفت مرحله برای دنبال کردن موفقیت‌آمیز استراتژی را شرح می‌دهد.

روند K – راهبرد ارتباطی

1: K درک قوانین اساسی

2: K شناسایی مخاطبان / ذینفعان (برای برقراری ارتباط با آن‌ها)

3: K انتخاب مناسب‌ترین کانال‌های ارتباطی

4: K تعیین جدول زمانی (زمان برقراری ارتباط)

5: K آماده سازی پیام استراتژی (چه چیزی برای برقراری ارتباط)

6: K طراحی نحوه بیان داستان (نحوه برقراری ارتباط)

7: K بررسی و اطمینان از درک پیام استراتژی (اعتبارسنجی پیام)

استراتژی ارتباطی باید اطمینان حاصل کند که جنبه‌های متمایز موفقیت را به روشی متفکرانه و مخاطب محور بررسی می‌کند؛ مانند تمام فرایندهایی که در این کتاب شرح داده شده است، بسته به نیاز شرکت خاص مراحل مختلف ممکن است طولانی یا کوتاه شوند. با توجه به ماهیت تکراری تفکر در طراحی، مراحل مختلف فرایند ممکن است تکرار شود و اغلب برای به حداکثر رساندن ارزش آن‌ها تکرار می‌شود. این امر به‌ویژه برای مراحل K.5 – K.7 صادق است.

۱۳,۲ درک قوانین زمینی

قوانین اساسی استراتژی ارتباطی زمینه را فراهم می‌کند و پایه و اساس موفقیت را مشخص می‌کند (جونز ۲۰۰۸). نادیده گرفتن یک یا چند مورد از این قوانین احتمال عدم موفقیت را افزایش می‌دهد، یعنی اینکه استراتژی جدید یا اصلاح شده اشتباه درک شده است، سهامداران اعتقادی به تغییرات مرتبط ندارند، یا مدیریت ارشد جدی نیست که چگونه هدف موفقیت‌آمیز باشد رقابت. شش قانون اساسی باید رعایت شود:

(۱) مدیرعامل به‌عنوان صاحب استراتژی، باید صاحب پیام استراتژی باشد. این مسئولیت پیام را تضمین می‌کند و از جدی بودن آن پشتیبانی می‌کند.

(۲) ارتباطات استراتژی باید توسط افراد واقعی انجام شود. اگرچه ابزارهای بسیاری برای پشتیبانی از ارتباطات مانند رسانه‌های اجتماعی، خبرنامه‌ها یا فیلم‌ها وجود دارد، اما فقط افراد می‌توانند پیام قانع کننده‌ای ارائه دهند. سهامداران پیام تحویل گرفته شده را فقط به همان اندازه جدی می‌گیرند که پیام رسان آن را تحویل می‌گیرد. ارتباطات استراتژی فرایندی از بالا به پایین است که قابل تفویض یا برون سپاری نیست.

(۳) ارتباطات موفق استراتژی مستلزم سازگاری در پیام ارائه شده توسط منابع مختلف است. اگرچه تحویل پیام می‌تواند متناسب با مخاطب موردنظر باشد و باید باشد، اما هسته اصلی پیام استراتژی باید ثابت بماند. پیام استراتژی باید کسی که آن را ابلاغ می‌کند قابل تشخیص باشد. ثبات برای متقاعد کردن، اطمینان بخشیدن و نشان دادن جدیت کلید اصلی است. به همین ترتیب، هر کسی در مورد استراتژی ارتباط برقرار می‌کند باید درک بهینه‌ای از آن داشته باشد.

(۴) ارتباطات استراتژی باید در برنامه روزمره ادغام شود. بزرگ‌ترین اشتباه مرتکب شدن، برخورد با ارتباطات استراتژیک به‌عنوان یک رویداد یکبار مصرف است. پیام اصلی باید بارها و بارها به روشی ثابت تکرار شود. درک استراتژی باید به‌اندازه خواندن ایمیل رایج باشد. خط داستانی مورد استفاده برای انتقال پیام استراتژی می‌تواند در طول زمان تنظیم شود، به‌ویژه با توجه به عمق آن. سهامداران باید بدون داشتن کابوس، روی‌ای این استراتژی را ببینند.

(۵) ارتباط استراتژی باید از غافلگیری جلوگیری کند. ذینفعان باید به مرور زمان برای جزئیات استراتژی جدید یا اصلاح شده آماده شوند. بهترین نتایج با انتخاب یک رویکرد تدریجی برای برقراری ارتباط به‌جای راه‌اندازی انفجار بزرگ به دست می‌آید. افراد فقط قادر به ضبط کردن هر تعداد پیام در یک زمان هستند. دستیابی به خرید بسیار ساده‌تر است اگر افراد بتوانند پیام استراتژی ارائه شده را به آنچه قبلاً می‌دانند، می‌فهمند و به‌ویژه تأثیر آن بر آن‌ها ربط دهند.

(۶) سرانجام، هر پیام ارتباطی استراتژی باید قبل از تحویل از نظر تأثیر آن آزمایش شود. دریافت محتوای پیام و همچنین بستر ارائه صحیح کار سختی است. این امر به‌ویژه در مواردی اتفاق می‌افتد که درک تقریباً فقط توسط گیرنده پیام تعریف شده باشد. اعتبار سنجی پیام

استراتژی با مخاطبان کم و تنظیم آن بر اساس بازخورد آن‌ها مهم است. بزرگ‌ترین چالش در آزمایش پیام ارتباطی استراتژی اطمینان از مناسب بودن مخاطبان آزمون همراه با محرمانه بودن پیام است. تصمیماتی که طی مراحل بعدی K.2 - K.7 فرآیند ارتباطات استراتژی گرفته شده است، و در صورت لزوم، باید در برابر این شش قانون اساسی بررسی شده و تنظیم شود.

۱۳,۳ شناسایی مخاطب

قبل از اینکه بتوانید پیام استراتژی را برقرار کنید، باید مخاطبان و انتظارات آن‌ها مشخص شود. این با آماده شدن برای سخنرانی فرقی ندارد. مخاطب را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد، یعنی - مخاطبان داخلی که ذینفعان فعال نیز نامیده می‌شوند و - مخاطبان خارجی یا ذینفعان منفعل. شناسایی مخاطبان همانند شناسایی جمعیت‌های هدف است. خوشه بندی ذینفعان باید بر اساس نیازهای مشترک در شناخت و درک پیام استراتژی باشد. این بدان معناست که از دید ذینفعان استفاده کرده و این سوال را بپرسید که برای اطمینان از فهم پیام استراتژی چه چیزی را باید بدانند. علاوه بر این، برقراری ارتباط با افکار خوب از طریق خوشه‌های ذینفع، پیام استراتژی را تقویت می‌کند.

۱۳,۳,۱ مخاطب داخلی

مخاطبان داخلی، یعنی مدیران و کارمندان، می‌توانند به سه دسته تقسیم شوند، یعنی - مدیران، با طرح این سؤال که «چگونه می‌توانم پیام استراتژی را به گزارش‌های مستقیم و کارمندان خود برسانم؟» - کارکنان تحت تأثیر، می‌خواهند بدانند که استراتژی جدید یا اصلاح شده به‌ویژه برای آن‌ها چه معنایی دارد، و - کارکنان تحت تأثیر قرار نگرفته‌اند، تلاش برای درک اینکه چرا آن‌ها باید مراقبت کنند و چگونه باید واکنش نشان دهند. زیرمجموعه‌های مختلف کارمندان تحت تأثیر که نیاز به پیام‌های استراتژی متمایز دارند ممکن است تعریف شود. چارچوب زنجیره ارزش، زمینه‌ای را برای در نظر گرفتن زیر گروه بندی مخاطبان کارکنان تحت تأثیر فراهم می‌کند، برای مثال، بین افراد فروش، کارشناسان عملیات و کارمندان پشتیبانی. تمایز در مورد ارشد یا عنوان، اگرچه معمول است، اما در حد مطلوب نیست. غالباً، کارمندان همزمان دو نقش دارند، مدیر بودن و کارمند تحت تأثیر قرار می‌گیرند یا تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند. بسته به نقش آن‌ها، پیام استراتژی باید متناسب باشد.

در شرایطی که استراتژی برای برقراری ارتباط کاملاً جدید یا توافق آورانه است، ممکن است دسته‌ای از کارکنان تحت تأثیر قرار نگیرند. در صورت وجود، مهم نیست که آن را نادیده بگیریم زیرا این کارمندان بسته به نحوه درک ارتباطات استراتژی، در ساختار کلی شرکت نقش دارند و ممکن است به حامی یا خرابکار تبدیل شوند. ادراک واقعیت است.

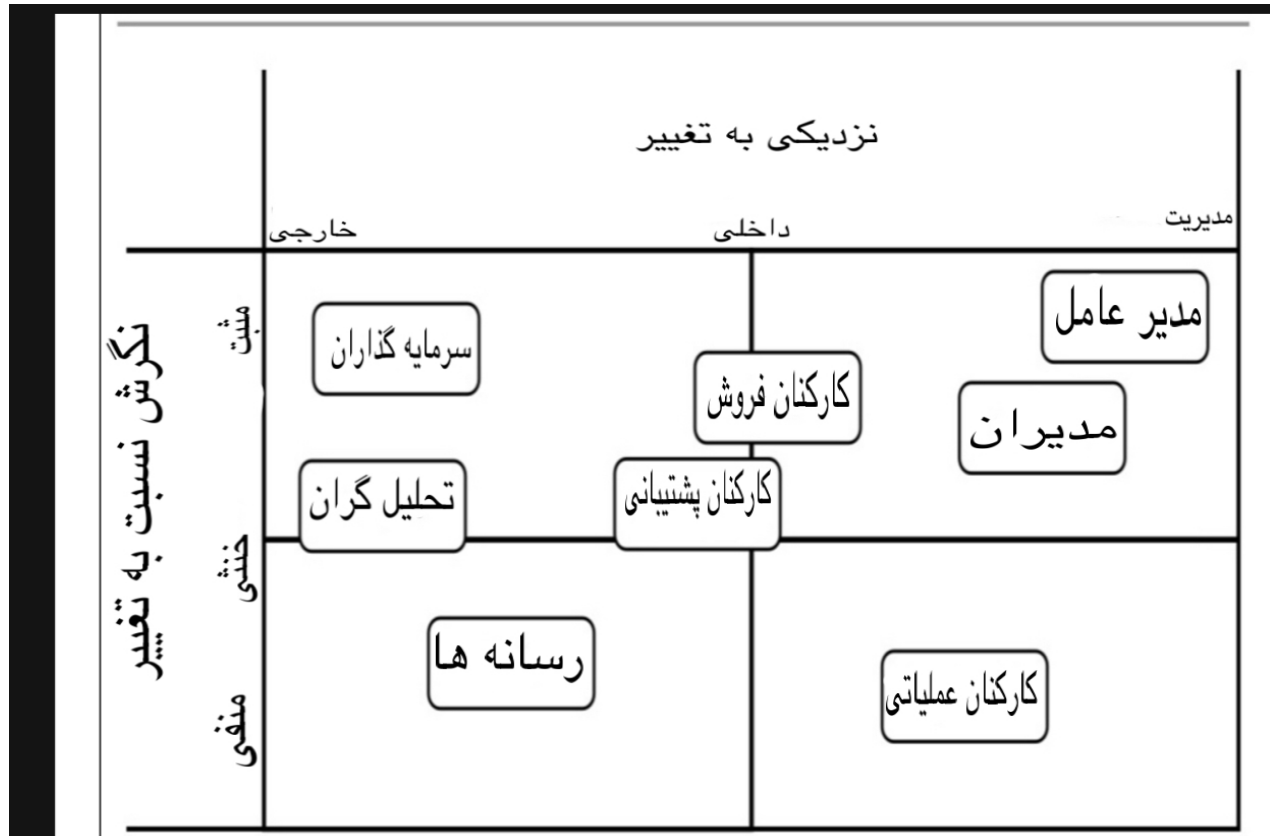
۱۳,۳,۲ مخاطب خارجی

نادیده گرفتن مخاطبان خارجی هنگام معرفی یک استراتژی جدید یا بازنگری در یک اشتباه بزرگ، اشتباه بزرگی خواهد بود. گرچه ذینفعان خارجی مستقیماً تحت تأثیر تغییرات استراتژیک حاصل قرار نمی‌گیرند، اما واکنش آن‌ها ممکن است برای موفقیت حیاتی باشد. چهار برجسته‌ترین ذینفعان خارجی عبارت‌اند از:

- (۱) سرمایه‌گذاران، سعی دارند بفهمند که چه چیزی متفاوت است و به‌ویژه آنچه در استراتژی جدید یا اصلاح شده بر اساس تصور آن‌ها از صنعت برتر است، چرا آن‌ها باید از استراتژی جدید یا اصلاح شده استفاده کنند و واگذار نکنند.
 - (۲) نهادهای نظارتی و اتحادیه‌ها، به دنبال چالش‌های احتمالی هستند که می‌توانند از دیدگاه آن‌ها و چگونگی کنار آمدن با آن‌ها برآیند.
 - (۳) رسانه‌ها، به دنبال داستان‌هایی برای گفتن هستند، دانه نمک را در سس پیدا می‌کنند.
 - (۴) مشتریانی که می‌خواهند بفهمند چه عواملی از دیدگاه آن‌ها تغییر خواهد کرد، چه اختلالات احتمالی را انتظار دارند، کدام عادات ممکن است مجبور به تغییر شوند، یا اگر آن‌ها باید به دنبال گزینه‌های دیگر باشند.
- بسته به صنعت و ویژگی‌های استراتژی مشترک ممکن است ذینفعان خارجی اضافی در نظر گرفته شوند. روش تجزیه و تحلیل محیط‌زیست برای شناسایی ذینفعان (فصل ۶)، نقطه شروع خوبی برای بینش‌هایی است که ذینفعان می‌توانند در نظر بگیرند.

۱۳,۳,۳ نگاه به مخاطب از منظر متفاوت

- ذینفعان مختلف را می‌توان از طریق نقش ادراک شده آن‌ها در طول ارتباطات استراتژی طبقه بندی کرد، نه اینکه مخاطب را بر اساس جنبه‌های سازمانی، سلسله مراتبی یا ارشد تقسیم بندی کند. پنج نقش اصلی که بر پیام استراتژی تأثیر دارند را می‌توان شناسایی کرد:
- (۱) صاحبان تصمیم، مسئول نتیجه استراتژی و اجرای آن.
 - (۲) مجریان، متولی اجرای استراتژی و اتخاذ تصمیمات تاکتیکی و عملیاتی بر اساس رهنمودهای صاحبان تصمیمات.
 - (۳) تنورکرها یا افراد بسیار متصل، که می‌توانند پیام‌های استراتژی را در شرکت و ذینفعان خارجی، بدون در نظر گرفتن نقش‌های عملکردی یا سلسله مراتبی آن‌ها، به‌طور کارآمد مرتبط کنند.
 - (۴) تأثیرگذارها، که مستقیماً در اجرای استراتژی دخیل نیستند، اما علاقه مند به استفاده از فشار و انتشار پیام مثبت هستند.
 - (۵) خرابکاران، با داشتن منافع شخصی که با استراتژی جدید یا اصلاح شده همسو نیستند و بنابراین به‌طور فعال در تلاشند تا موفقیت استراتژی را تضعیف کنند.
- ارتباط استراتژی موفقیت‌آمیز به آدرس دهی و احتمالاً اهرم بستگی دارد -
- پیر شدن این نقش‌های غیررسمی ذینفعان مختلف بر اساس نزدیکی به موفقیت استراتژی و موقعیت پیش‌بینی شده نسبت به تغییر، شناسایی، تجدید گروه و طبقه بندی می‌شوند. شکل ۱۳,۱ زیرمجموعه‌ای از مخاطبان معمولی را برای برقراری ارتباط در مورد یک استراتژی اصلاح شده نشان می‌دهد.



شکل ۱۳,۱ زیرمجموعه‌ای از ذینفعان که باید هنگام برقراری ارتباط در مورد استراتژی تجدیدنظر شده در نظر بگیرند

۱۳,۴ انتخاب کانالهای ارتباطی

کانال‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان از آن‌ها برای برقراری ارتباط در مورد استراتژی استفاده کرد. هر کانال مزایا و معایب خاص خود را دارد. یک استراتژی ارتباطی خوب به ترکیب چندین کانال بر اساس مخاطبان هدف متکی است. فارغ از اینکه از کدام کانال استفاده می‌شود، پیام استراتژی باید با کانال خاص سازگار شود. به‌عنوان مثال، هنگام انتخاب پیام ویدیویی برای پخش شدن به کارمندان، باید این نکته تا حد زیادی باشد، یعنی مانند یک زمین آسانسور و توسط مدیر عامل تحویل داده شود. هنگام انتخاب یک کانال خاص، استفاده از فناوری برای پشتیبانی از ارسال پیام به‌جای جایگزینی جنبه‌های انسانی، مهم است. ارتباطات دو طرفه، یا حداقل شامل یک حلقه بازخورد، هر زمان که ممکن است به ارتباط یک طرفه ارجح است.

۱۳,۴,۱ ارتباطات رو در رو

ارتباطات حضوری اطمینان حاصل می‌کند که پیام استراتژی به‌صورت حضوری ارائه می‌شود. فرم‌های معمول عبارت‌اند از جلسات تالار شهر، مصاحبه روی صحنه، یا تبلیغات کوتاه، و به دنبال آن جلسات پرسش و پاسخ.

مزایا ارتباطات رو در رو از ارائه پیام معتبر پشتیبانی می‌کند. این امکان را برای ارتباط دو طرفه از طریق تعامل و بازخورد کلامی و غیر کلامی در زمان واقعی فراهم می‌کند. تمرکز بیشتر مردم است تا رسانه‌های ناشناس. اشکال بسته به نحوه ارسال پیام، خطر کم شدن پیام با خارج از متن وجود دارد. باید یک معامله درست بین فیلمنامه و اصالت پیدا کرد. به‌ویژه جلسات پرسش و پاسخ، با تمرکز بر پاسخ دادن به سوالات خاص، خطر از دادن پیام اصلی را متحمل می‌شوند. چالش‌های دیگری که باید بر آن‌ها غلبه کرد، امکان استفاده از مخاطب و دسترسی به پیام رسان است. هرگونه ارتباط راهبردی موثر مستلزم گنجاندن حداقل یک ارتباط رو در رو با هر یک از گروه‌های مخاطب مشخص شده است.

۱۳,۴,۲ ارتباطات الکترونیکی

در عصر رسانه‌های اجتماعی، ارتباطات الکترونیکی برجسته‌ترین کانال ارتباطی است. پیام‌ها ممکن است صوتی، تصویری، تصاویر، عکس‌ها یا متن یا ترکیبی از آن‌ها باشد. کانال‌های معمول ایمیل، پیام رسان‌ها، مانند Signal، WhatsApp یا WeChat، وبلاگ‌های داخلی، انجمن گفتگو، تا کانال‌های رسانه‌های اجتماعی مانند Snapchat، Twitter، Facebook، Yammer یا حتی اینستاگرام است. چالش اصلی انتخاب کانال مناسب بدون استفاده بیش‌ازحد است. درک اینکه مخاطب در چه شرایطی، یعنی کجا و چه زمان، پیام استراتژی را به بهترین وجه مصرف می‌کند، مهم است.

مزایا مزیت اصلی ارتباطات الکترونیکی سرعت تحویل آن است. علاوه بر این، به دلیل ماهیت کانال، کنترل پیام و متناسب سازی آن با مخاطب بسیار آسان‌تر است. در حالت شدید پیام ممکن است برای مخاطبان یک نفره شخصی شود. رسانه‌های مختلف، از جمله تصویری و متنی، می‌توانند برای انتقال بهینه پیام استراتژی ترکیب شوند.

اشکالات ارتباطات الکترونیکی کنترل مصرف، زمان و نحوه استفاده از پیام استراتژی را دشوارتر می‌کند. این خطر وجود دارد که پیام فهمیده نشود یا سوء تعبیر شود. هیچ بازخورد کنترل نشده‌ای وجود دارد یا فقط امکان پذیر نیست.

هنگامی که سرعت و کنترل پیام مهم است، باید از ارتباطات الکترونیکی استفاده شود. بازخورد تعدیل نشده، مانند آنچه در شبکه‌های اجتماعی مشاهده می‌شود، باید باشد

پرهیز کرد ارتباطات الکترونیکی این اطمینان را می‌دهد که می‌توان به سرعت مخاطبان گسترده و غیر متمرکز را مورد خطاب قرار داد. اغلب ارتباطات الکترونیکی مقدم بر ارتباطات حضوری است. همچنین برای خلاصه نویسی از جلسات حضوری، در دسترس قرار دادن آن‌ها برای مخاطبان گسترده، توصیه می‌شود.

۱۳,۴,۳ ارتباط چاپی

در دوره قبل از اینترنت، چاپ کانال ارتباطی اصلی بود. رسانه‌های چاپی معمولی نامه‌ها، مجلات داخلی و مقالات روزنامه هستند. مزایا ارتباط چاپی امکان تحویل فیزیکی پیام استراتژی را فراهم می‌کند. این یک رسانه گذرا کمتر از ارتباطات الکترونیکی است. همانند ارتباطات الکترونیکی، رسانه‌های چاپی امکان دسترسی به مخاطبان گسترده را فراهم می‌کنند، به‌ویژه هنگام برقراری ارتباط با ذینفعان خارجی.

اشکال، ارتباطات چاپی از نظر ماهیت، کند ارائه می‌شود. فضای محدودی را ارائه می‌دهد و هزینه بیشتری نسبت به رسانه‌های الکترونیکی دارد. در مورد رسانه‌های الکترونیکی، خطر سوء تفاهم از پیام وجود دارد. عملاً هیچ بازخوردی امکان پذیر نیست. علاوه بر این، پیام ممکن است غیرشخصی تلقی شود.

ارتباطات چاپی برای تأیید ارتباطات الکترونیکی و یا رو در رو بهترین استفاده است. این یک پیام ماندگار به پیام استراتژی می‌بخشد. به‌عنوان مثال، جمع بندی استراتژی بر روی یک صفحه چاپ چند لایه، ممکن است به کارمندان کمک کند تا آن را به مرور یادآوری کنند.

۱۳,۵ طرح بندی جدول زمانی

برای برقراری ارتباط با یک استراتژی جدید یا اصلاح شده دو رویکرد شدید وجود دارد. این‌ها هستند،

- رویکرد انفجار بزرگ، که در آن کل پیام استراتژی به یکباره به همه منتقل می‌شود، و
- رویکرد تکرارشونده، که در آن عناصر پیام استراتژی به‌صورت دقیق در زمان مناسب برقرار می‌شوند.

در عمل، باید به ترکیبی از هر دو رویکرد اعتماد کرد. محدودیت اصلی برای جلب رضایت این است که ارتباطات استراتژی فقط باید مواردی را بررسی کند که در نهایت تصمیم گرفته و تصویب شده است. ارتباطات هرگز نباید در مورد کار طراحی استراتژی در حال انجام باشد. این بدان معنا نیست که اطلاع رسانی در مورد کار طراحی استراتژی مستمر ممنوع است؛ اما پیام باید به‌وضوح از هم جدا شود. گزینه‌های بالاتکلیف هرگز نباید در خارج از گروه طراحی استراتژی ابلاغ شود، مگر به‌عنوان بخشی از آزمایش‌های و دارای برجسب‌هایی از این دست. الزامات نظارتی معمولاً نوع انفجار بزرگی از رویکرد ارتباطی استراتژی را تحمیل می‌کند، خصوصاً در مورد آگاهی دادن به مخاطبان خارجی. روش انفجار بزرگ اجازه می‌دهد تا احساس ضرورت اغلب مرتبط با تغییر در استراتژی موردنیاز را نشان دهیم. چالش‌ها، مخفی نگه داشتن پیام قبل از انتشار و جلوگیری از درز اطلاعات از قبل است.

انتخاب یک رویکرد تکراری امکان بازخورد دریافت شده در پیام را فراهم می‌کند. اجازه می‌دهد پیام را با گذشت زمان گسترش دهید و اجازه می‌دهد بر روی جنبه‌هایی تمرکز کنید که در یک زمان خاص بیشترین اهمیت را دارند.

معمولاً بین ابلاغ استراتژی برای اولین بار و برداشته شدن اولین مراحل اجرایی، بیش از دو تا چهار هفته نباید بگذرد. هر کدام از گزینه‌ها یا ترکیبی از گزینه‌ها انتخاب می‌شود، ارتباطات استراتژی یک روند مداوم است. این باید بخشی از فرهنگ شرکت باشد تا اطمینان حاصل شود که اقدامات فردی با استراتژی کلی مطابقت دارد.

۱۳,۶ آماده سازی پیام

تا کنون، بینش‌های بسیاری در مورد استراتژی شرکت توسعه یافته است. بینش کلیدی به‌دست آمده

- صنعتی که در آن می‌توان رقابت کرد،
- تمرکز استراتژیک شناسایی بعد اصلی که در طی آن می‌توان برتر بود و افتراق،
- شرح مدل تجاری دقیق شرکت، توصیف مشتری هدفمند، بخش‌ها، گزاره‌های ارزش، توانایی‌ها و یک برنامه مالی و همچنین چگونگی این اجزای متقابل هستند،
- مزایای رقابتی که به شرکت امکان رقابت موفقیت‌آمیز را می‌دهد و

- برنامه‌های بازی در مورد نحوه واکنش به حرکات رقبا.

استراتژی در مورد گزینه‌ها است. استراتژی برقراری ارتباط با شفاف سازی این انتخاب‌ها و توصیف چگونگی عملکرد و ارزش برتر آن‌ها برای کلیه ذینفعان است. آماده سازی پیام استراتژی مربوط به محتوا است. گفتن داستان درباره فرم است. هنگام تهیه پیام استراتژی، مهم است که به‌وضوح بین استراتژی، یعنی دولت هدف و اجرا، که مسیر رسیدن به حالت هدف است، جدا شوید. در غیر این صورت، گیرنده‌های پیام ممکن است در دام اصطلاحاً گمشده در ترجمه قرار بگیرند.

۱۳,۶,۱ پیام استراتژی سنتی

ارتباطات استراتژی سنتی بر پنج عنصر اصلی متمرکز است:

- (۱) بیانیه مأموریت، توصیف هدف شرکت و شناسایی دامنه فعالیت آن.
- (۲) بیانیه چشم‌انداز، توصیف اهداف سطح بالا شرکت و نحوه ادراک آن.
- (۳) مجموعه‌ای از ارزشها که باورهایی را توصیف می‌کند که بیانات چشم‌انداز و مأموریت بر اساس آن‌ها بنا شده است.
- (۴) شرح نثر از جنبه‌های اصلی که منجر به موفقیت می‌شود.
- (۵) مجموعه‌ای از شاخص‌های اصلی عملکرد کمی (KPI) که یک شرکت می‌خواهد رسیدن و این به‌اندازه گیری موفقیت کمک می‌کند.

چالش اصلی این رویکرد در ارتباطات انتزاعی بودن و منوط به تفسیر بسیاری از مدیران و مدیران دشوار هستند که درک می‌کنند که این گفته‌ها، به‌ویژه مأموریت، چشم‌انداز و بیانات ارزشی، برای فرایند تصمیم‌گیری آن‌ها چیست. این منجر به تمرکز اصلی بر روی KPI های ملموس می‌شود؛ اما رویکردهای مبتنی بر KPI در پرداختن به چالش‌های پیش روی یک محیط در حال تغییر کوتاه است. آن‌ها حتی بعضی اوقات به تصمیمات مدیریتی باهدف بازی در استراتژی منجر می‌شوند و تمرکز آن‌ها بر دستیابی به KPI خاص است نه اجرای استراتژی به‌طور کامل.

در صورت انتخاب اتکا به ساختار پیام استراتژی سنتی، یعنی یک رویکرد مبتنی بر ارزش-مأموریت، باید پایان روند ارتباطات، یعنی به‌عنوان یک خلاصه، به‌جای شروع پیام استراتژی با آی تی.

۱۳,۶,۲ ساخت پیام استراتژی در دنیای تفکر طراحی

تهیه یک پیام استراتژی موفق مربوط به استفاده از بینش‌های به‌دست‌آمده در طی فرایند طراحی استراتژی با پاسخ دادن به هفت سؤال اصلی درحالی‌که از دیدگاه ذینفعان برخوردار هستید:

- (۱) بخش‌های مشتری هدف چه کسانی هستند و چه کسی به صراحت از حوزه خارج می‌شود؟
 - (۲) شرکت پیشنهادهای ارزشی را به مشتریان هدف خود ارائه می‌دهد؟
 - (۳) چرا مشتریان باید به‌جای تجارت با شرکت، تجارت با شرکت را انتخاب کنند
- رقبا؟ ویژگی‌های متمایز شرکت چیست که سخت است

کیبی ؟

(۴) چرا شرکت قادر خواهد بود به قول‌های داده‌شده به مشتریان خود عمل کند؟

این شرکت دارای توانایی‌های منحصر به فرد (منابع، دانش، سرمایه) است

و بهره‌برداری؟

(۵) آنچه با استراتژی جدید یا اصلاح شده تغییر خواهد کرد و آنچه باقی خواهد ماند

با گذشت زمان یکسان است؟ چگونه شرکت اطمینان می‌دهد که مشتریان موجود، که همچنان در محدوده آن هستند، از بین نرود؟

(۶) چرا این استراتژی اجازه تولید و / یا افزایش سود را در طول زمان می‌دهد؟ چگونه از دوام مالی اطمینان حاصل می‌شود؟

(۷) چرا اهداف تعیین شده با استراتژی جدید یا اصلاح شده واقعاً قابل دستیابی است؟

پاسخ این سوالات باید کوتاه و مختصر باشد. باید بین پاسخ‌ها انسجام وجود داشته باشد. پاسخ‌ها باید به گونه‌ای باشد که بتواند به‌عنوان

ابزاری برای تصمیم‌گیری در حین اجرای استراتژی مورداستفاده قرار گیرد.

پاسخ به هفت سوال پیام استراتژی ممکن است برای تعریف مأموریت شرکت (بر اساس پاسخ به سوالات ۱ و ۲)، چشم‌انداز آن (بر اساس

پاسخ به سوالات ۲ و ۳) و مقادیر آن (با تمرکز بر پاسخ ۳ و ۴) استفاده شود. اظهارات ارزش-مأموریت هرگز نباید هرگز به‌عنوان جایگزینی

برای پیام استراتژی کلی تلقی شود.

جدول مثال ۱۳،۱ پاسخ‌های احتمالی به سوالات پیام استراتژی را برای یک شرکت تولیدی که از طریق نوآوری رقابت می‌کند، نشان

می‌دهد، یعنی اجرای یک استراتژی تمایز در مرکز توجه استراتژیک پیشنهادها، در صنعت تأمین کننده قطعات خودرو، با تمرکز بر مخاطبان

کارکنان آسیب دیده.

پاسخ	سوال
<p>- ما ده بزرگترین تولیدکننده خودرو را در سطح جهانی هدف قرار می دهیم و به آنها امکان می دهیم با استفاده از پیشنهادات ما نوآور باشند</p> <p>- ما فقط با تولیدکنندگانی کار خواهیم کرد که می خواهند به عنوان نوآور تصور شوند و سرمایه قابل توجهی را در نوآوری سرمایه گذاری می کنند</p>	<p>۱. بخشهای مشتری هدف چه کسانی هستند و چه کسی به صراحت از محدوده خارج است؟</p>
<p>ما در هر زمان مشخص ، نوآورانه ترین قطعات خودرو را برای استفاده در اتومبیل های جدید با تمرکز بر ایمنی و راحتی به عنوان محرک های اصلی نوآوری ارائه خواهیم داد.</p>	<p>۲. چه پیشنهادی برای شرکت ارائه می دهد؟</p>
<p>ما طی سالهای گذشته نشان داده ایم که می توانیم یکی از نوآورترین شرکتها در صنعت قطعات خودرو باشیم</p> <p>در ادامه ، ما صریحاً بر ایمنی و آسایش تمرکز خواهیم کرد و با مشتریان همکاری خواهیم کرد تا با استفاده از پیشنهادات نوآورانه خود ، در ابتکار عمل به آنها کمک کنیم.</p>	<p>۳. چرا مشتریان باید تجارت را با شرکت انتخاب کنند ، نه با رقبا؟</p>
<p>- ما با دانشگاه های فعال در زمینه تحقیق درباره ایمنی و راحتی خودرو همکاری خواهیم کرد. با این کار ، اطمینان حاصل می کنیم که می توان فن آوری های ابتکاری را در اوایل شناسایی کرد</p> <p>- ما به اجرای فرآیندهای چاپک و اطمینان ادامه خواهیم داد که بینش آکادمیک می تواند به سرعت به قطعات جدید خودرو تبدیل شود و از نوآوری برای خریدار خودرو پشتیبانی کند.</p>	<p>۴. چرا شرکت قادر خواهد بود به قول های داده شده به مشتریان خود عمل کند؟</p>

پاسخ	سوال
<p>- ما به شدت در تحقیق و توسعه پیرامون ایمنی و راحتی سرمایه گذاری خواهیم کرد ، یعنی حداقل ۵٪ از درآمد خود</p>	
<p>- ما پیشنهاد خود را بر نوآوری هایی متمرکز خواهیم کرد که از ایمنی و راحتی کاربر پشتیبانی می کنند. ما از کمیت به سمت کیفیت محصولات ارائه شده دور می شویم</p> <p>- ما همکاری خود را با تولیدکنندگان خودرو افزایش خواهیم داد تا به آنها کمک کند از نوآوری های ما بیشترین بهره را ببرند. برای انجام این کار ، ما فرآیندهای توسعه و تولید محصولات چابک را معرفی خواهیم کرد</p> <p>- طول عمر معمول محصول 20۱ سال فعلی به حدود 3-5 سال کاهش می یابد</p>	<p>۵. با استراتژی جدید یا اصلاح شده چه عواملی تغییر خواهد کرد و چه چیزی با گذشت زمان باقی خواهد ماند؟</p>
<p>با درک اینکه به عنوان یک تامین کننده قطعه نوآورانه که توانایی نوآوری تولیدکنندگان خودرو را سرلوحه کار خود قرار می دهد ، قادر خواهیم بود روابطی پایدار ایجاد کنیم که ارزش بالاتری نسبت به ارائه دهندگان قطعات خودرو دارند که در درجه اول با قیمت رقابت می کنند.</p>	<p>۶. چرا این استراتژی اجازه تولید و / یا افزایش سود را در طول زمان می دهد؟</p>
<p>ما در گذشته نشان داده ایم که قادر به طراحی و ارائه محصولات نوآورانه با کیفیت بالا هستیم. با اتخاذ رویکردی متمرکزتر و اجرای همکاری نزدیکتر با مشتریان ، این شانس افزایش می یابد که محصولات ما بیش از پیشنهادات رقبا ، توسط مشتریان ارزیابی می شوند. علاوه بر این ، تمرکز بر ایمنی و کیفیت ، کاهش هزینه ها را با محدود کردن تعداد محصولات ارائه شده امکان پذیر می کند</p>	<p>۷. چرا اهداف تعیین شده با استراتژی جدید یا اصلاح شده واقعاً قابل دستیابی هستند؟</p>

۱۳,۷ گفتن داستان

هنگامی که محتوای پیام استراتژی با پاسخ دادن به هفت سوال اصلی تعریف شد، باید آن را در فرم متناسب با مخاطب هدف قرار دهید. بسته به مخاطب، جزئیات کم و بیش ممکن است در آن گنجانده شود. درست کردن معامله بین گزاره‌های کیفی و کمی مهم است. به‌عنوان مثال، کارمندان بر درک معنای استراتژی برای خودشان متمرکز هستند، درحالی‌که تحلیلگران و سرمایه‌گذاران اظهارات کمی و قابل مقایسه را ترجیح می‌دهند. در همه موارد، پیام باید صریح و جذاب باشد.

داستان سرایی باید ویژگی‌های اصلی استراتژی شرکت را به روایتی جذاب و قابل دسترسی تبدیل کند که گذشته و آینده را به‌صورت منسجم وصل کند (موتی ۲۰۱۳). گفتن داستان پیام استراتژی بر روی سه بعد الهام بخش، آموزش دهنده و تقویت کننده. برای انجام این کار، ممکن است به نقل قول‌ها یا استعاره‌ها تکیه کند. یکی از راه‌های ممکن ساخت ساختار داستان، پیروی از پنج مرحله در روند K.6 است.

روند K.6 - گفتن داستان

ک.۱،۶ آماده سازی صحنه با ایجاد یک سکوی سوزان که چالش‌های پیش رو را توصیف می‌کند

ک.۲،۶ توصیف محل شرکت با توجه به اینکه

- مشتریان،

- پیشنهادها،

- توانایی‌ها،

- امور مالی، و

- رقبا

ک.۳،۶ توضیح اینکه چرا استراتژی همان‌طور که شرح داده شده است

- مطلوب،

- امکان پذیر است،

- زنده، و

- متمایز

ک.۴،۶ نشان دادن اینکه این بار چه چیزی متفاوت است و چرا این امر منجر به نتیجه‌ای برتر خواهد شد

ک.۵،۶ پایان داستان سرایی با تمرکز بر آنچه در آن برای مخاطبان هدف پیام است

بسته به کانالهای ارتباطی مورد استفاده، ممکن است از رسانه‌های مختلفی برای پشتیبانی و تحویل و شخصی سازی داستان سرایی استفاده شود.

به گفته موتی (۲۰۱۳)، یک داستان پیام استراتژی عالی باید هفت ویژگی را نشان دهد:

(۱) این باید مشارکتی باشد، و چندین ذینفع را در تیز کردن روایت و انتقال پیام درگیر کند.

(۲) باید جذاب باشد، مخاطب را به سفر به آینده سوق دهد.

- (۳) این باید ساختار یافته باشد، به مخاطب اجازه دهد تا استدلال را دنبال کند - پیام استراتژی
- (۴) این باید عملکردی باشد، با استفاده از چند رسانه و با تکیه بر فن آوری چشمگیر - نکاتی مانند سرعت و زمان بندی
- (۵) این باید ملموس باشد، و پیام استراتژی را با استفاده از نمونه‌های اولیه، مطالعات موردی یا تظاهرات نشان دهد.
- (۶) این باید سرگرم کننده باشد، مخاطب را درگیر ارسال پیام کند، به عنوان مثال از طریق کارگاه‌ها، بازی‌ها یا شبیه سازی.
- (۷) این باید واقعی باشد، با بهره‌گیری از مفاهیم انتزاعی، بر معقول بودن و کاربرد آن متمرکز باشد.
- داستان پشت پیام استراتژی باید هدف تعیین کند و با مخاطب ارتباط برقرار کند.

۱۳،۸ تأیید اعتبار اینکه پیام استراتژی قابل درک است

مشابه مرحله اعتبار سنجی لایه مدل کسب‌وکار (روند ۷، بخش ۱۱)، پیام استراتژی و تحویل آن باید قبل از اینکه در مقیاس وسیع پخش شود، آزمایش شوند. اطمینان از اینکه پیام به عنوان هدف در نظر گرفته شده مهم است. برای انجام این کار، باید از روش پنج مرحله‌ای توصیف شده توسط فرآیند K.7 استفاده شود.

روند K.7 - اعتبار سنجی پیام استراتژی

- ک ۷،۱. شناسایی مخاطب آزمون با نمونه برداری از زیرمجموعه نماینده ذینفعان هدف (در صورت نیاز به محدودیت‌های محرمانه، ممکن است از یک جمعیت ماکت که در نقش مخاطب هدف قرار می‌گیرد استفاده شود)
- ک ۷،۲. تعریف چگونگی سنجش موفقیت در فرآیند ارتباطات استراتژی
- ک ۷،۳. رساندن پیام استراتژی ساخته شده به مخاطبان آزمون هدف
- ک ۷،۴. سنجش موفقیت در ارائه پیام استراتژی و یادگیری از بازخورد دریافت شده (ممکن است مخاطب آزمون بخواهد پیام استراتژی را پخش کند یا به مجموعه‌ای از سؤالات از قبل تعریف شده درباره استراتژی پاسخ دهد)
- ک ۷،۵. تنظیم پیام استراتژی و ارسال آن، در صورت لزوم، بر اساس نتایج مرحله K7.4 و تکرار مرحله K.7.1 (در حالت ایدئال، مخاطب آزمون هدف باید در هر تکرار متفاوت باشد)

منابع

جونز، پی. (۲۰۰۸). استراتژی ارتباطی همپشایر، انگلیس: انتشارات گوور. موتی، آی. (۲۰۱۳) تفکر طراحی برای نوآوری استراتژیک. هوبوکن، نیوجرسی: ویلی.