



انتشارات ادیبان روز

## هنر فرصت

### کسب سرمایه با نوآوری استراتژیک

#### مؤلف:

مارک اسنیوکاس

پارکرلی

مت موراسکی

#### مترجمان:

منوچهر انصاری (عضو هیات علمی دانشگاه تهران)

هدی جبلی

معصومه جواهریان

هانیه حافظ نیا

## مقدمه مؤلف:

## هنرنوآوری

### خوانندگان سفر

کتاب حاضر بر اساس ایده «سفرخوانندگان» شکل گرفته تا درک بهتر کتاب و در نهایت ساخت فرصت‌های رشد را برای خوانندگان تسهیل کند. با معرفی مفاهیم، توصیف اصول و نمایش فعالیت‌های لازم در این سفر، زمینه درک و تمرین هنر فرصت فراهم شده است. مسلماً برای رشد سازمان راه‌های بی‌شماری وجود دارد اما امیدواریم این کتاب و درس آموخته‌هایش خوانندگان را در سفر اکتشاف و خلق فرصت رشد برای سازمانشان یاری کند.

«سفرخوانندگان» شامل مباحث ذیل است:

- ۱- مفاهیم محوری: که به کمک نمودارها و اشکال نمایش داده می‌شود
- ۲- برای الهام گرفتن: ذکر مثال از سازمان‌هایی که با تبدیل مفاهیم به عمل به رشد خیره‌کننده دست یافته‌اند
- ۳- جرقه‌ها: تاکتیک‌های تشویقی برای خواننده که مفاهیم را به سفر رشد سازمان خود مرتبط سازد
- ۴- فعالیت‌ها: «یادگیری در عمل»<sup>۱</sup> یا تمرین‌های عملی که به تیم سازمان را در فرایند رشد راهنمایی می‌کند
- ۵- الگوها: در انتهای هر بخش قالب‌های ساده برای جمع‌بندی و نمایش یافته‌های کلیدی سفر رشد سازمان داده شده است.

## برخی نظرات درباره کتاب



(کتاب «هنر فرصت» در مورد خلاقیت، کشف فرصت‌های رشد و ساخت یک استراتژی همکارانه است که سازمان شما را به مقصود برساند. نه تنها محتوای کتاب قدرتمند است؛ بلکه طراحی آن چشم‌نواز و محرک ذهن است. کتاب را بخوانید و نوآوری را آغاز کنید!)

**Ken Blanchard**, *Coauthor, The New One Minute Manager® and Collaboration Begins with You*

(«هنر فرصت؛ محرک بازآفرینی استراتژی در سازمان شما است. این کتاب خلاقانه، الهام‌بخش، نو و مبتنی بر تجربه است که می‌تواند برای سال‌ها مرجع عملی رشد سازمان‌ها باشد»).

**Deryck J van Rensburg**, *President, Coca-Cola Global Ventures*

(از یک جلسه دوستانه در کافه تا یک جلسه رسمی در اتاق جلسات - کتاب هنر فرصت مدل‌های کسب‌وکار و الگوهای ذهنی سنتی را به چالش می‌کشد - و مسیر و رویکرد موفقیت را باز می‌نماید»).

**Paul Snyder**, *Vice President, Corporate Responsibility, InterContinental Hotels Group*

(«من عاشق این کتابم. چه بخواهید در یک سازمان بزرگ ایده‌پردازی کنید چه به دنبال یک ایده بزرگ باشید؛ کتاب هنر فرصت چارچوب، ابزار و سوالات صحیحی که باید از خود پرسید را به شما ارائه می‌کند. نه فقط برای شروع کار بلکه برای ادامه راه هم به شما کمک می‌کند چطور با شفافیت، بینش، دقت و قدرت به تفکرات خود سامان دهید»).

**Richard Black**, *Chief Data Architect, Deutsche Bank; Former Chief Technology Officer, Bank of England*

(«شفاف، هنری و الهام‌بخش. کتابی خواندنی، عملی و راهنمای گام به گام برای هر فردی که می‌خواهد ابتکارات استراتژیک رشد را شناسایی، طراحی و اجرا کند»).

**Dave Gray**, *Founder, XPLANE*

(«متفکران بصری و عاشقان نوآوری؛ گرد هم آید که این کتاب احتمالاً کتاب مقدس شماست!»).

**Sunni Brown**, *Chief Human Potentialist; Best-Selling Author, Gamestorming and The Doodle Revolution*

(«هنر فرصت بر اساس تجربیات گسترده، شواهد متقاعدکننده‌ای برای بکارگیری تفکر طراحی کسب‌وکار ارائه می‌کند که حاصل ترکیب نوآوری استراتژیک با الهاماتی از تجربیات دیگران است. رویکرد پراگماتیک این کتاب، چارچوبی برای نوآوری یا انطباق با محیط پویا در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌دهد. من عاشق این کتابم»).

**Anne Bartlett-Bragg, PhD**, *Managing Director, Ripple Effect Group*

«هنر فرصت فقط یک کتاب نیست بلکه نقشه راهی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند در مسیر نوآوری، فرصت‌های رشد را بیابند. این کتاب به خوانندگان، یک لنز عملی شامل اجزای حیاتی داستان‌سرایی و رویکرد مشتری‌محور اعطا می‌کند تا در جهان نوین تفکر طراحی مدل کسب‌وکار بکار برند.»

**Saul Kaplan**, *Founder and Chief, Catalyst Business Innovation Factory; Author, The Business Model Innovation Factory*

«کتاب هنر فرصت یک کتاب استراتژی مثل بقیه کتاب‌ها نیست! نویسندگان این کتاب ابزار عملی برای طراحی کسب‌وکارهای آینده خلق کرده‌اند. خواندن این کتاب آسان است و جلسات طوفان فکری به آسانی در تیم‌های کاری قابل اجرا است. حاضرم شرط ببندم که با استفاده از این کتاب در هزینه‌های مشاوره سازمان صرفه‌جویی می‌شود. هر کسب‌وکاری که میخواهد رشد کند باید فرایندهای این کتاب را طی کند.»

**Domenico Traverso**, *President, Work Function Division, Danfoss Power Solutions*

«کتاب هنر فرصت به لحاظ بصری زیبا است و نگاهی نویی به تفکر طراحی دارد و ابزارهای عملی برای نوآوری استراتژیک ارائه می‌دهد.»

**Mark Polson**, *Vice President Creativity and Strategic Capability Building, Estée Lauder Companies*

«این کتاب هم کسب‌وکار و هم زندگی خود شما را با رویکرد مفیدش به نوآوری و استراتژی دگرگون می‌کند. با کتاب همراه شوید و از سفر الهام‌بخش آن لذت ببرید.»

**Dr. Bob Lorber**, *CEO, The Lorber Kamai Consulting Group; Coauthor, Putting The One Minute Manager to Work and Doing What Matters*

«هنر فرصت، کتاب استراتژی معمولی نیست بلکه رویکرد و روش جدیدی به طراحی استراتژی رشد ارائه می‌دهد که برای رهبران کسب‌وکارهای فعلی و سرمایه‌گذاری‌های جدید مفید است.»

**Jeff Wright**, *Vice President, Strategy and Marketing, Autodesk*

«فرصت‌ها فراوان است؛ ما هر روز با آن‌ها مواجه می‌شویم اما اغلب آن‌ها در ظاهر، فرصت به نظر نمی‌رسند و راهی هم وجود ندارد که آن‌ها را شناسایی کنیم. برای من به عنوان یک آدم نابینا، جالب بود که بصری‌سازی به عنوان ابزار شناسایی فرصت‌ها در کسب‌وکار و زندگی ما بکار گرفته شود. بخوانید، یاد بگیرید و تصور کنید.»

**Jim Stovall**, *Best-Selling Author, The Ultimate Gift*

«هنر فرصت کتابی دقیق و تفصیلی است که مبانی اولیه رشد بر مبنای نوآوری بطئی و تخریبی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد.»

**Jay Samit**, *Best-Selling Author, Disrupt You: Master Personal Transformation, Seize Opportunity, and Thrive in the Era of Endless Innovation*

«توصیه پراگماتیک نو برای رشد و توسعه کسب‌وکار. این رویکرد بصری در همسویی منابع برای حل مسأله پیچیده سازمان من موفق بود.»

**David Lary**, *Vice President, Commercial Channel Partner Development and Programs, Print and Personal Systems, Hewlett-Packard*

«هنر فرصت با رویکرد و ارائه بصری و آسانش، نوآوری کسب‌وکار را انسانی می‌کند. کارافرینانی که به دنبال نوآوری ویژه هستند باید این کتاب را بخوانند»

**Chip Joyce**, CEO & Cofounder, Allied Talent.

«در شغل من بدیهی است که افراد این اطلاعات را داشته باشند اما این کتاب همه اطلاعات ضروری را آنقدر شفاف بیان می‌کند که گویی یک قطعه هنری است! من فکر می‌کنم این کتاب به هزاران مدیر کمک می‌کند با سرعتی بی‌نظیر دانش مورد نیاز خود را کسب کنند. تبریک می‌گویم و برای تلاش‌تان سپاسگزارم.»

**Silvester de Keijzer**, Board Member, Swiss Made Im.

«یک راهنمای شفاف میدانی برای خلق ارزش جدید در سازمان، توسط کتاب هنر فرصت ارائه شده است. روش‌ها و داستان‌های کتاب نشان می‌دهند که ارزشمندترین بخش یک کسب‌وکار بیشتر هنر است تا علم. اگر غیر از این فکر می‌کنید ریسکش با خودتان است!»

**Michael Graber**, Managing Partner, Southern Growth Studio

«یک ابزار جدید عالی برای کسانی که فکر می‌کنند در رویکردهای قدیمی گیر افتاده‌اند و فرایندهای کسب‌وکارشان دیگر اثربخش نیست.»

**Max Thelen**, Former CEO, Filter

«استراتژی‌های اثبات شده از نوآوران بازار می‌خواهید؟ راهنمای قدم به قدم برای اکتشافات خود نیاز دارید؟ توصیف بصری نوآورانه برای درگیر شدن افراد و الهام بخشی به آن‌ها نیاز دارید؟ بازار-ساز هستید؟ این کتاب همه این موارد را دارد. آن را از دست ندهید»

**Kevin Tate**, Cofounder, StepChange Group

«کوکتل نوآوری با چاشنی تفکر بصری که الهام‌بخش اجرا و رشد است.»

**Jim Wallace**, Global Head of Agency Strategy and Management, Hewlett Packard

«عجب کتاب شجاعانه و متقاعدکننده‌ای! این کتاب چشم‌انداز قابل تأملی از استراتژی ارائه می‌دهد و غذای فکر برای کشف و بهره‌مندی از فرصت‌ها فراهم می‌کند. نقطه قوت کتاب رویکرد عملی آن برای تأیید استراتژی‌هاست. این کتاب فقط شعار نمی‌دهد که آزمودن مهم است بلکه نشان می‌دهد چگونه چطور یک استراتژی با آزمودن تأیید می‌شود.»

**Anja Förster and Peter Kreuz**, Best-Selling Authors, *Entrepreneurs and Angel Investors*

«رویکردی تازه به تفکر طراحی کسب‌وکار که به مدیران، تصمیم‌گیران و رهبران ابتکارات استراتژیک ایده‌هایی برای بهبود نتایج و خلق ارزش می‌دهد.»

**Aaron Smith**, Editor, ProjectsAtWork.com

«کتاب هنر فرصت یک شاهکار زیبا است. آنقدر تجسم در کتاب قوی است که گاهی فکر می‌کردم کتاب تصویری می‌خوانم. این کتاب حاوی مطالعات موردی است که برای من هم جدید است. کتاب مفیدی است. چه کارآفرین

باشید و با ایده‌های اولیه کسبوکار دست و پنجه نرم کنید، چه استراتژیست شرکت بزرگی باشید که به دنبال فرصت‌های جدید می‌گردد این کتاب یکی از معدود کتاب‌هایی است که واقعاً به شما می‌گوید چه کنید).

**Mark Barden**, Coauthor, *A Beautiful Constraint*

«استراتژی سرگرمی شده است! راهی نوآورانه برای تولد نوآوری استراتژیک. این کتاب هر دو نیمکره مغز شما را فعال می‌کند».

**Ron Meyer**, Professor, Corporate Strategy Tias Business School, Tilburg University

«رشد کسبوکار در گرو شناسایی و اهرم‌سازی فرصت‌هاست. اما از کجا شروع کنیم؟ از کجا بدانیم کجا دنبال فرصت باشیم؟ این کتاب نه تنها شیوه تفکر شما را عوض می‌کند بلکه با تمرین‌های عملی و نوین خود شما را راه می‌اندازد».

**Professor Helen Perks**, University of Nottingham, UK

«چطور یک کار پیچیده و چالش برانگیز را برای فهم و اجرا ساده‌سازی کنیم؟ با شکستن آن به کارهای کوچک و شفاف. این کتاب همین کار را انجام می‌دهد».

**Stuart Curley**, Vice President Enterprise Architecture, Northgate IS

«کتاب هنر فرصت، برای همه کسانی که می‌خواهند سراز پیچیدگی‌های خلق ارزش درآوردن نوشته شده است. هنر فرصت به شما کمک می‌کند کارآفرینی و نوآوری را موتور محرکه رشد استراتژی قرار دهید».

**Wayne A. Simmons and Keary L. Crawford**, Authors, *Growth Thinking: Building the New Growth*

*Enterprise*

«هنر فرصت، نگاه جدیدی به چگونگی رشد عملکرد در جهان بصری و همکارانه دارد. قانع کننده و ساده است و ارزش خواندن دارد».

**Crystal Fernando**, Head of Global Commercial Delivery, InterContinental Hotels Group

«یک دستورالعمل جذاب و زیبا برای تفکر بصری برای مشتاقان یادگیری بصری در وجود همه ما».

**Matt Moog**, CEO, PowerReviews

«کتاب گام به گام برای نگاه نو و بصری به خلق ارزش برای مشتریان».

**Doug Van Aman**, Principal, Van Aman Communications

«نویسندگان کتاب، اصول پیچیده طراحی استراتژی را برای همگان ساده‌سازی کرده‌اند. کتاب هنر فرصت کتاب راهنمای تصویری است که به کسبوکارها کمک می‌کند خلاقیت‌شان را بکار گیرند و استراتژی‌های اثربخشی را توسعه دهند».

**Catherine Palmer**, Senior Industry Marketing Manager, Autodesk, LLC.

« در خلال مدیریت آموزشی اپل دریافتم که قدرت و ماندگاری ارتباطات تصویری بسیار زیاد است. بر این اساس عملیات دیجیتال پیچیده را به تصاویر و اشکال ساده، آگاهی بخش و معنادار ترجمه کردیم. هنر فرصت به همین فرایند کمک می کند و حتی این ایده را پیش تر می برد».

**Alan Greenberg**, Former Apple Director Education EMEA Currently Advisory Board of 8GT Fund

«هنر فرصت شاهکار کلیدی نوآوری است که به من در کارآفرینی درون سازمانی- در بزرگترین سازمان رسانه سرگرمی جهان- کمک کرد».

**John Huffman IV**, Founder, HUFFMAN CO

« در سال گذشته من با ۱۲۰ شرکت کوچک و متوسط کار کرده ام و فهمیدم همه آنها برای تصمیم گیری درست نیاز به الهام و مثال های عملی دارند. هنر فرصت این کار را عالی انجام می دهد. ابزارهای تصویری کلیدی را کنار هم قرار می دهد و به شما نشان می دهد چطور آنها را در هر مرحله از موفقیت سازمان بکار گیرید».

**Mark Copsey**, Director, Red Kite Innovations; Growth coach and lecturer, Leeds Beckett University

«رویکرد شفاف و عملی برای کشف فرصت های نهفته در کسب و کار شما و چگونگی استفاده از آنها».

**Robert McKinnon**, Former SVP and Head of PMO, InterContinental Hotels Group

« این کتاب را قلم در دست بخوانید چرا که همزمان با خواندن کتاب کلی ایده نوآوری استراتژی برای کارتان خواهید نوشت. این کتاب راهنمای عملی برای شماست».

**Simon Terry**, Chairman, Change Agents Worldwide

## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۲۱	فصل اول: نوآوری هنرمندانه
۲۲	نوآوری استراتژیک چیست؟
۲۲	مدیریت استراتژیک سنتی
۲۳	نوآوری استراتژیک
۲۴	کجا بازی کنیم: فرصت را بیابید
۲۴	چطور بازی کنیم: تدوین استراتژی
۲۵	چطور برنده شویم: خلق ارزش
۲۵	تفکر طراحی کسب و کار چیست؟
۲۶	پنج اصل تفکر طراحی کسب و کار
۲۷	آغاز به کار
۲۹	فصل دوم: فرصت‌های جدید رشد را کشف کنید
۲۹	فهم مشتریان و نامشتریان
۳۱	مشتریان و نامشتریان:
۳۱	مشتریان ناراضی
۳۲	مشتریان حسرت به دل
۳۲	امتناع‌کنندگان
۳۳	کشف نشده‌ها
۳۴	درک نیازها، انتظارات و انتخاب‌های مشتریان
۳۸	شناسایی موانع مصرف و رضایتمندی
۳۹	موانع رضایتمندی
۴۲	چگونه مشتریان و نامشتریان را شناسایی و درک کنیم؟
۴۲	جمع‌آوری اطلاعات



۴۳	مشاهده و ثبت و ضبط اطلاعات
۴۴	الهام بخش
۵۳	فهم سازمان
۵۴	منابع و قابلیت ها
۵۵	قابلیت ها و منابعی که معمولاً می توان در نظر گرفت
۵۵	دارایی ها و منابع ملموسی که معمولاً می توان در نظر گرفت
۵۸	روش های فهم سازمان
۶۳	خلق چارچوب ابتکارات نوآوری
۶۴	ما برای این دو نوع رشد تمرکز نخواهیم داشت
۶۴	انواع فرصت های رشد از منظر این کتاب
۶۵	رشد تکاملی
۶۶	رشد همگون
۶۶	رشد ناهمگون
۶۷	سؤال اکتشافی
۶۸	خلق چارچوب فرصت رشد
۶۸	تصمیم گیری
۶۹	انواع استراتژی های تصمیم گیری
۷۰	فرایند تصمیم گیری
۷۵	تصویرسازی فرصت
۷۶	استفاده از چارچوب های بصری و داستانگویی
۸۳	فصل سوم: تدوین استراتژی
۸۳	عناصر استراتژی
۸۴	طراحی پیشنهاد
۸۷	جرقه های پیشنهاد

- ۱۰ راه برای طراحی پیشنهاد جدید ..... ۸۷
۱. بهبود پیشنهاد فعلی ..... ۸۷
- سؤالات مهم ..... ۸۸
۲. کاستن از پیشنهاد فعلی ..... ۸۸
- سؤالات مهم ..... ۸۹
۳. انتخاب حذف، کاهش، بهبود و خلق ویژگیها و پیشنهادات ..... ۸۹
- سؤالات مهم ..... ۹۰
۴. عوض کردن تقاضا ..... ۹۰
- سؤالات مهم ..... ۹۱
۵. ارائه محصولات و خدمات مکمل ..... ۹۱
- سؤالات مهم ..... ۹۱
۶. پیشنهاد راهکار و تجربیات ..... ۹۲
- سؤالات مهم ..... ۹۲
۷. ارائه بسته پیشنهادی ..... ۹۳
- سؤالات مهم ..... ۹۳
۸. گسترش استفاده از داراییها و قابلیت‌های سازمانی ..... ۹۴
- سؤالات مهم ..... ۹۴
۹. تبدیل دیجیتال: تبدیل خدمات به محصولات یا برعکس ..... ۹۵
- سؤالات مهم ..... ۹۵
۱۰. طراحی تجربه مشتری ..... ۹۶
- سؤالات مهم ..... ۹۷
- به مدل کسب و کار خود شکل دهید ..... ۱۰۰
- جنبه ایستا ..... ۱۰۱
- جنبه پویا ..... ۱۰۱

۱۰۲	..... جنبه استراتژیک
۱۰۲	..... جنبه عملیاتی
۱۰۳	..... اجزای مدل کسب و کار
۱۰۳	..... فعالیت ها
۱۰۵	..... منابع
۱۰۶	..... ترتیب
۱۰۷	..... نقش ها
۱۰۷	..... مدل کسب و کار خود را شکل دهید
۱۰۷	..... مدل کسب و کار در عمل
۱۱۱	..... جرقه های مدل کسب و کار
۱۱۱	..... هشت راه طراحی مدل کسب و کار جدید
۱۱۲	..... ۱. مدل کسب و کار فعلی خود را ارزیابی کنید.
۱۱۲	..... ۲. فعالیت های جدید خلق کنید.
۱۱۳	..... ۳. مدل کسب و کار خود را بخشبندی کنید.
۱۱۴	..... ۴. با تأمین کنندگان، شرکا، شبکه و اکوسیستم همکاری کنید.
۱۱۶	..... ۵. ترتیب فعالیت ها را تغییر دهید و ارتباطات جدیدی بین آن ها ایجاد کنید.
۱۱۷	..... ۶. از دارایی ها و منابع خود در راه های جدید استفاده کنید.
۱۱۷	..... ۷. کانال های خود را مورد بازبینی قرار دهید.
۱۱۸	..... ۸. دگرگونی دیجیتال: فعالیت های آنلاین
۱۲۵	..... مدل درآمد خود را بسازید
۱۲۵	..... جریان های درآمدی
۱۲۷	..... گزینه های جریان درآمدی که باید در نظر بگیرید
۱۲۸	..... مکانیسم های قیمت گذاری
۱۲۹	..... مکانیسم های قیمت گذاری که باید در نظر بگیرید

- ۱۳۵ ..... مکانیسم های پرداخت
- ۱۳۱ ..... مکانیسم های پرداخت که باید در نظر بگیرید
- ۱۳۳ ..... جرقه های قابل توجه در مدل درآمد
- ۱۳۳ ..... جریان درآمد
- ۱۳۴ ..... مکانیسم های قیمت گذاری
- ۱۳۴ ..... مکانیسم پرداخت
- ۱۳۶ ..... استراتژی خود را مشخص کنید: ارزش خلق کنید.
- ۱۳۶ ..... خلق ارزش
- ۱۳۷ ..... ارزش مشتری
- ۱۳۸ ..... سؤالات ارزش مشتری
- ۱۳۹ ..... ارزش شرکت
- ۱۴۰ ..... سؤالات ارزش شرکت
- ۱۴۰ ..... ارزش اکوسیستم
- ۱۴۱ ..... سؤالات ارزش اکوسیستم
- ۱۴۱ ..... خلاصه الهام بخش
- ۱۴۱ ..... ارزش های پیشنهادی توسط شرکت
- ۱۴۴ ..... استراتژی خود را مصور کنید.
- ۱۴۴ ..... نکته نهایی در ایجاد استراتژی
- ۱۴۷ ..... فصل چهارم: کسب و کار جدید
- ۱۴۷ ..... رشد خود را آغاز کنید!
- ۱۴۷ ..... سه فاز کسب و کار جدید رشد
- ۱۴۸ ..... تفاوت در چیست؟
- ۱۵۰ ..... فاز آغاز: اعتبارسنجی فرصت و اجرای آزمایشی استراتژی
- ۱۵۰ ..... سه گام برای اعتبارسنجی و اجرای آزمایشی

- گام ۱: آیا استراتژی عملی و قابل اجراست؟ ..... ۱۵۰
- گام ۲: آیا این استراتژی با مشتریان و شرکای بالقوه شما سازگاری دارد؟ ..... ۱۵۲
- برای یادگیری به چه چیزی نیاز دارید؟ ..... ۱۵۳
- گام ۳: آیا این استراتژی واقعاً در عمل کار می‌کند؟ ..... ۱۵۴
- افسانه به کارگیری استراتژی‌های مختلف ..... ۱۵۵
- اعتبار اجرای آزمایشی خود را چگونه بسنجیم؟ ..... ۱۵۵
- فعالیت‌هایی برای ارائه داده‌های اعتبارسنجی ..... ۱۵۵
- مشاهدات داخلی ..... ۱۵۶
- مشاهدات میدانی ..... ۱۵۴
- شبیه‌سازی ..... ۱۵۶
- مصاحبه‌ها ..... ۱۵۷
- تحقیق ..... ۱۵۷
- آزمایش در مقیاس کوچک ..... ۱۵۷
- منابع تکمیلی جهت مطالعه ..... ۱۵۷
- افسانه‌ی سعی و خطا ..... ۱۵۸
- یادگیری از اجرای آزمایشی ..... ۱۶۱
- دستیابی به موفقیت ..... ۱۶۲
- مواجهه با چالش‌ها ..... ۱۶۲
- چالش مفهومی ..... ۱۶۲
- چالش عملیاتی ..... ۱۶۲
- کسب بینش ..... ۱۶۲
- فاز تکامل: تطبیق استراتژی ..... ۱۶۳
- چگونه استراتژی بهتری طراحی کنیم؟ ..... ۱۶۳
- کجا در جستجوی بینش باشیم؟ ..... ۱۶۵

- ۱۷۱ ..... برنامه رشد خود را مصور کنید
- ۱۷۳ ..... فاز انتشار: گسترش و توسعه کسب و کار
- ۱۷۴ ..... چالش های عملیاتی
- ۱۷۵ ..... چالش های عملیاتی
- ۱۷۵ ..... ایجاد نقش ها و مسئولیت های مشخص
- ۱۷۵ ..... یک فرهنگ سازمانی برای به اشتراک گذاری، توجه کردن، همکاری، تجربه و آزمایش و حمایت کردن
- ۱۷۵ ..... یک رویکرد سیستمی و کلنگر برای برنامه ریزی و اجرای فرایند گسترش و توسعه داشته
- ۱۷۶ ..... برنامه ریزی کنید و فرایندی منظم و دقیق برای بازبینی و تنظیم داشته باشید.
- ۱۷۶ ..... یک چشم انداز روشن خلق کنید و برای پرداختن به موضوعات زیر برنامه داشته باشید
- ۱۷۶ ..... روشی ساده و روشن برای پیگیری و اندازه گیری پیشرفت ایجاد کنید.

۱۷۷

فصل پنجم: سرآمدی در هنر

- ۱۷۷ ..... تفکر طراحی کسب و کار
- ۱۷۷ ..... تفکر طراحی کسب و کار چیست؟
- ۱۷۸ ..... شکل گیری تفکر طراحی کسب و کار
- ۱۷۹ ..... فرایند و متدولوژی
- ۱۸۰ ..... اصول تفکر طراحی کسب و کار
- ۱۸۸ ..... یک روش جدید در کار
- ۱۸۹ ..... مایکروسافت تغییر برای رشد جدید
- ۱۹۰ ..... شیوه های سنتی
- ۱۹۰ ..... زمان برای فرصت جدید
- ۱۹۱ ..... آیا پیشنهادها را تغییر دهیم؟
- ۱۹۱ ..... در واقع باید همه چیز را تغییر دهیم.
- ۱۹۱ ..... مدل کسب و کار
- ۱۹۲ ..... مدل درآمد

- ۱۹۳ ..... پیشنهاد مدل توسعه
- ۱۹۴ ..... خلق ارزش در سراسر اکوسیستم
- ۱۹۵ ..... یک ذهنیت جدید از تفکر طراحی کسب و کار
- ۱۹۶ ..... مایکروسافت امروز چه جایگاهی دارد؟
- ۱۹۷ ..... یک سفر هزار کیلومتری با یک قدم شروع می شود!