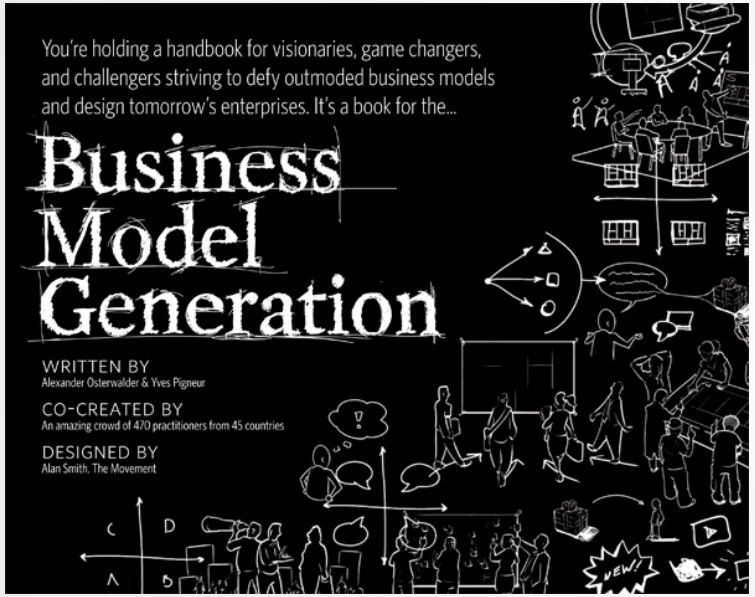
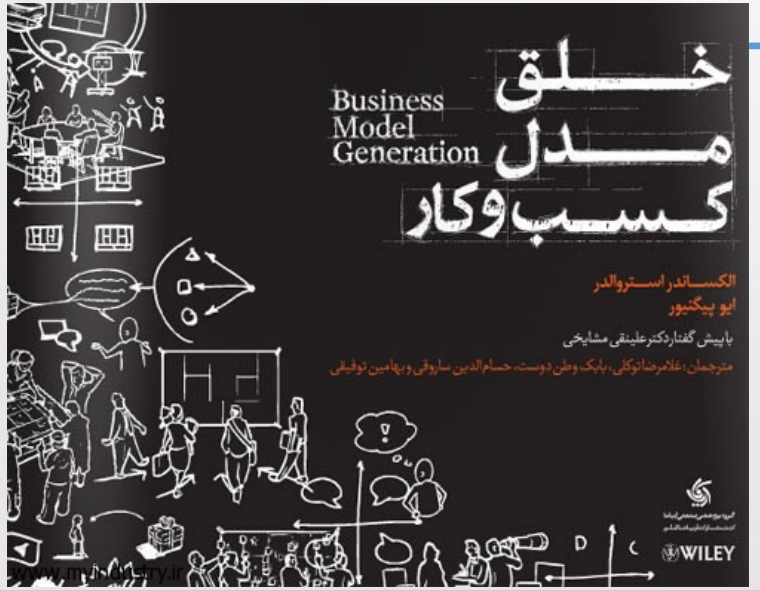
توسعه کسب و کار نوپا

سید حامد قنادپور
دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)



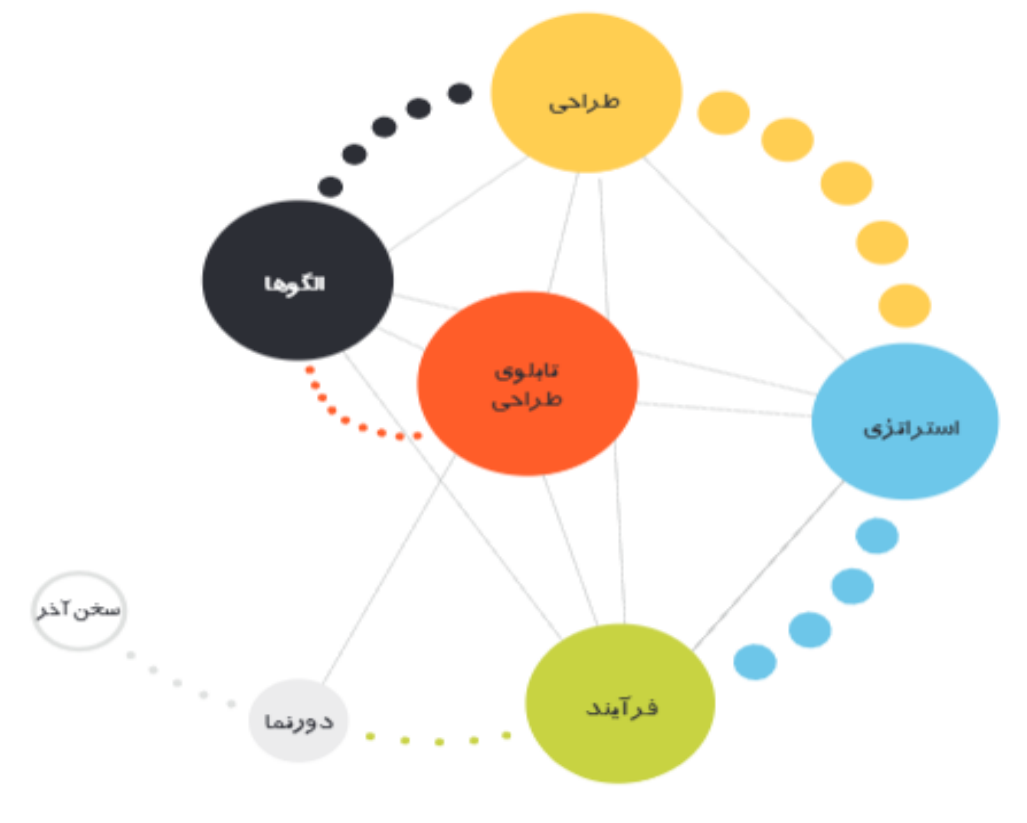


خلق مدل کسب و کار

نویسندگان: الکساندر استروالدر، ایو پیگنیور

مترجمان: توکلی، وطن دوست، ساروقی، توفیقی

نقشه راه خلق مدل کسب و کار



مدل کسب و کار چیست؟
BUSINESS MODEL

- مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می‌کند.
- مدل کسب و کار، شبیه طرحی‌کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی پیاده شود.
- مدل کسب و کار را می توان به بهترین شکل ممکن از طریق ۹ جزء سازنده آن تشریح نمود. این اجزا، منطق چگونگی موفقیت شرکت را نشان می‌دهند.

طرح کسب و کار چیست؟
BUSINESS PLAN

- طرح کسب‌وکار، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک مؤسسه یا یک کارآفرین است.
- این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تأمین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و ... است.

- تفاوت مدل کسب و کار و طرح کسب و کار؟

دانشگاه صنعتی امیرکبیر
(پلی تکنیک تهران)

خلق مدل کسب و کار – تابلوی طراحی

سیدحامد قنادپور

توسعه کسب و کار نوپا

مدل کسب و کار

- **تابلوی طراحی مدل کسب و کار**: زبانی مشترک برای توصیف، مصورسازی، ارزیابی و تغییر مدلهای کسب و کار

- مدل کسب و کار را می توان از طریق ۹ جزء سازنده اساسی تشریح کرد.
- این ۹ جزء، چهار حیطه را پوشش می دهند:
  - مشتریان
  - ارزش پیشنهادی
  - زیرساخت
  - پایداری مالی

نه جزء سازنده مدل کسب و کار

۱ بخش‌های مشتری

هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می‌کند.

۲ ارزش‌های پیشنهادی

سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای او از طریق ارزش‌های پیشنهادی است.

۳ کانال‌ها

ارزش‌های پیشنهادی از طریق کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش به مشتریان ارائه می‌شود.

۴ ارتباط با مشتری

با هر یک از بخش‌های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می‌شوند.

نه جزء سازنده مدل کسب و کار

جریان‌های درآمدی

ارزش‌های پیشنهادی که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز به مشتریان ارائه می‌شوند، منجر به جریان‌های درآمدی می‌شوند.

منابع کلیدی

عبارتند از دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.

فعالیت‌های کلیدی

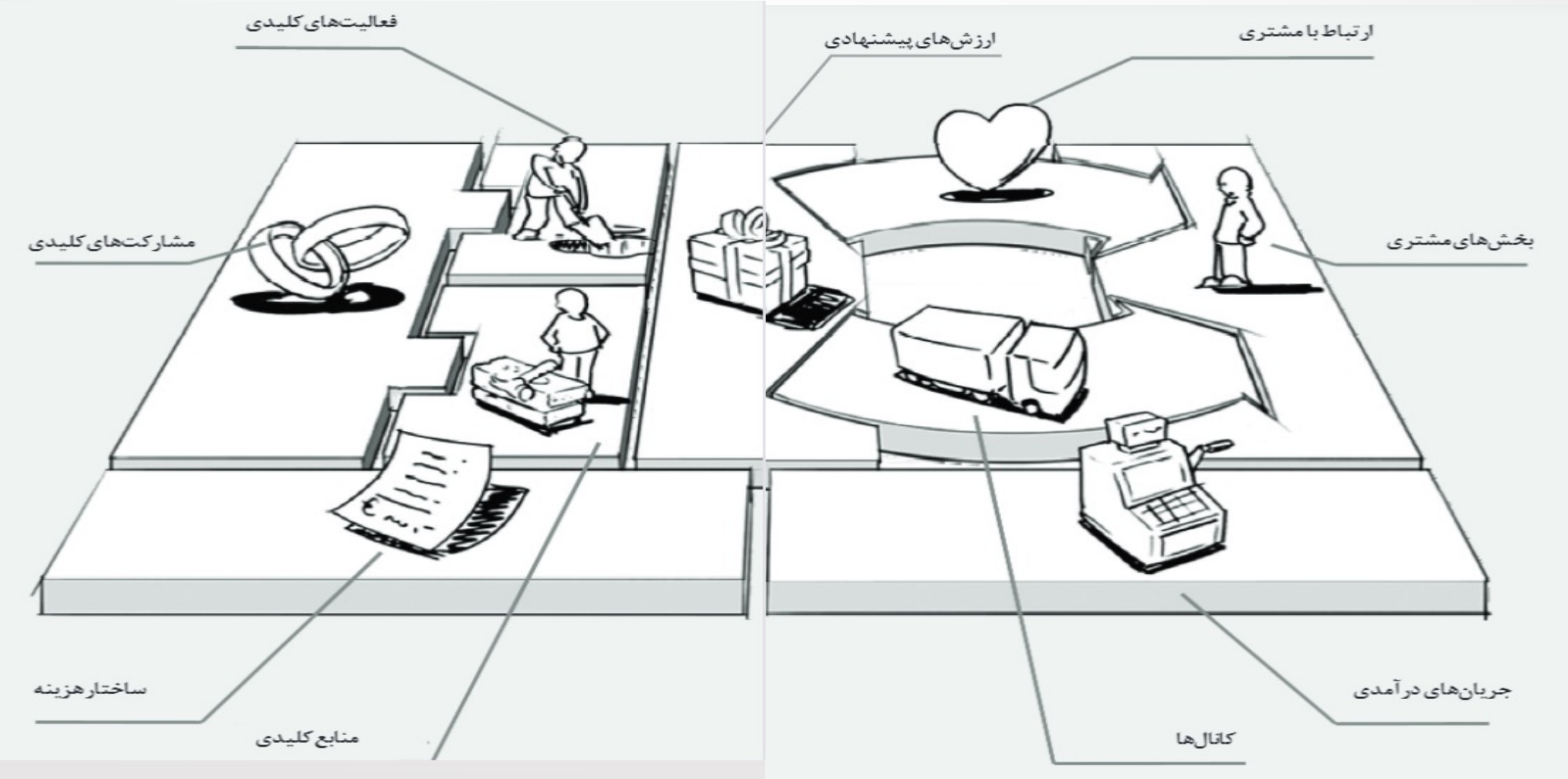
عبارتند از فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.

مشارکت‌های کلیدی

برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌شوند و برخی منابع از خارج از سازمان کسب می‌شوند.

ساختار هزینه

عناصر مدل کسب و کار منجر به ایجاد ساختار هزینه می‌شوند.


فعالیت‌های کلیدی
ارزش‌های پیشنهادی
ارتباط با مشتری
مشارکت‌های کلیدی
بخش‌های مشتری
ساختار هزینه
منابع کلیدی
کانال‌ها
جریان‌های درآمدی

بخشهای مشتری

هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می‌کند.

- ما برای چه کسانی ارزش خلق می کنیم؟
- مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟

بخشهای مشتری

- بخشهای مشتری گروههای مختلفی از افراد یا سازمانهایی را تعریف می کند که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد.

- انواع مختلف بخشهای مشتری:
  - بازار انبوه (لوازم الکترونیکی مصرفی)
  - بازار گوشه ای (تولیدکنندگان قطعات خودرو)
  - بخش بندی شده (بانک کردیت سوئیس)
  - متنوع (آمازون)
  - پلتفرمهای چندوجهی

تفکیک بخشهای مشتری

- نیازهای متفاوت آنها مستلزم ارائه پیشنهادات مجزا از جانب شرکت باشد.
- دسترسی به گروه های مختلف مشتریان از طریق کانال های توزیع متفاوت امکان‌پذیر باشد.
- به روابط متفاوتی نیاز داشته باشند.
- سودآوری آنها اساسا با یکدیگر متفاوت باشد.
- تمایل به پرداخت هزینه برای جنبه های مختلفی از ارزش پیشنهادی شرکت داشته باشند.

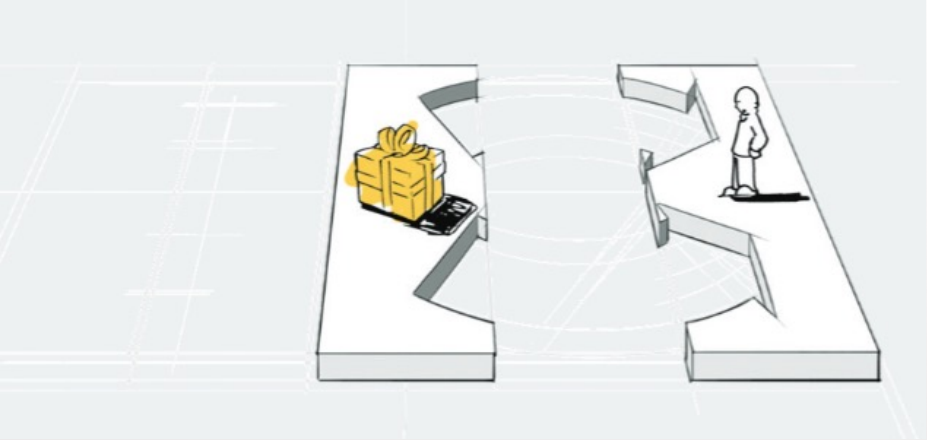
ارزشهای پیشنهادی

سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای او از طریق ارزش‌های پیشنهادی است.

- چه ارزشهایی را به مشتریان ارائه می کنیم؟
- به حل کدام یک از مشکلات مشتریان خود کمک می کنیم؟
- چه نیازهایی از مشتری را برآورده می کنیم؟
- چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می دهیم؟

ارزشهای پیشنهادی

- ارزشهای پیشنهادی بسته ای از محصولات و خدمات را توصیف می کند که برای یک بخش مشتری خاص، ارزش خلق می کند.
- ارزش پیشنهادی، دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکتها توسط مشتریان است.
- هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته ای منتخب از محصولات و یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده میکند.
- ارزش پیشنهادی مجموعه یا بسته ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می دهد.



ارزشهای پیشنهادی

- ارزش آفرینی برای مشتری:
  - تازگی Newness
  - عملکرد Performance
  - سفارشی سازی Customization
  - انجام کامل کار (رولزرویس)
  - طراحی Design (صنعت مد)
  - برند/مقام و منزلت Brand/Status
  - قیمت Price
  - کاهش هزینه Cost Reduction
  - کاهش ریسک Risk Reduction
  - قابلیت دسترسی Accessibility (جت شخصی)
  - راحتی/قابلیت استفاده Usability
- تجربه کاربری UX و تجربه سفر مشتری Customer Journey

کانالها

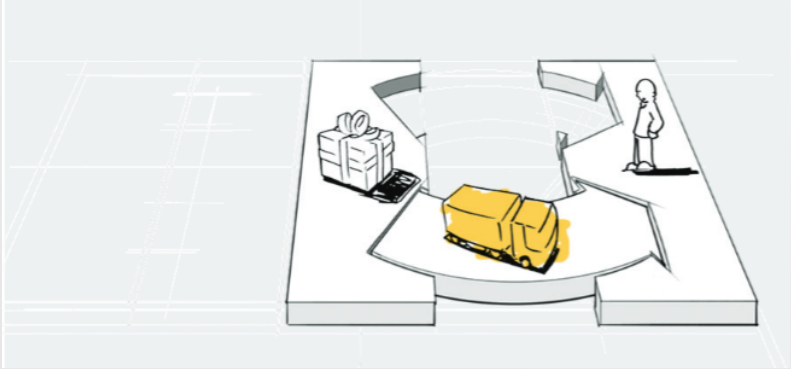
ارزش‌هـــای پیشنهادی از طریق کانال‌های ارتباطی به مشتریان ارائه می‌شود. (توزیع و فروش)

- بخشهای مختلف مشتریان، چه کانالهایی را برای دسترسی به ما ترجیح می دهند؟
- هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟
- کانالهای ما چگونه یکپارچه شده اند؟
- کدام یک از آنها به بهترین شکل کار می کنند؟
- کدام یک به صرفه تر هستند؟
- ما چگونه آنها را با برنامه روزمره زندگی مشتری هماهنگ می سازیم؟

کانالها

- جزء سازنده کانالها بیان کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی موردنظر به بخشهای مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده است و به آنها دسترسی دارد.
- پنج فاز کانالها:

1. آگاهی: چگونه سطح آگاهی مشتریانمان را از محصولات و خدمات خود افزایش می دهیم؟
2. ارزیابی: چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان یاری می رسانیم؟
3. خرید: چگونه خرید محصولات و خدمات را برای مشتریان ممکن می سازیم؟
4. تحویل: چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان می رسانیم؟
5. پس از فروش: چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می کنیم؟



کانالها

انواع کانال			فازهای کانال				
			۱. آگاهی	۲. ارزیابی	۳. خرید	۴. تحویل	۵. پس از فروش
تحت مالکیت شرکت	مستقیم	مسئول فروش	ما چگونه سطح آگاهی مشتریان را از محصولات و خدمات خود افزایش می‌دهیم؟	چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان، یاری می‌رسانیم؟	ما چگونه خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان ممکن می‌سازیم؟	چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان می‌رسانیم؟	ما چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می‌کنیم؟
		فروش از طریق وب					
	غیرمستقیم	فروشگاه‌های شرکت					
تحت مالکیت شریک		فروشگاه‌های شریک					
		عمده‌فروشی					

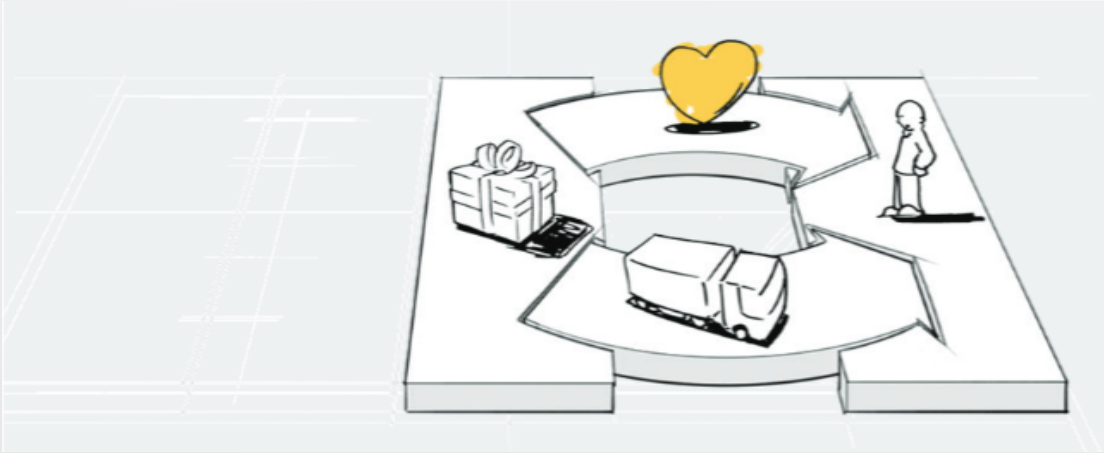
ارتباط با مشتری

با هر یک از بخش‌های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می‌شوند.

- هر یک از بخشهای مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟
- کدام یک از این روابط را ایجاد نموده ایم؟
- هزینه برقراری این روابط چقدر است؟
- این ارتباطها چگونه با سایر اجزای مدل کسب و کار ما هماهنگ شده اند؟

ارتباط با مشتری

- ارتباط با مشتری انواع روابطی را توصیف می کند که شرکت با بخشهای خاصی از مشتریان برقرار می کند.
- با انگیزه های جذب مشتری/ حفظ مشتری / افزایش فروش
- انواع ارتباط با مشتری:
  - کمک شخصی (تعامل انسانی)
  - کمک شخصی اختصاصی (نماینده ویژه هر مشتری)
  - سلف سرویس (عدم وجود رابطه مستقیم با مشتری)
  - خدمات خودکار (سلف سرویس+ فرایندهای خودکار)
  - جوامع (ایجاد ارتباط میان کاربران)
  - خلق مشترک (خلق ارزش همراه با مشتری)



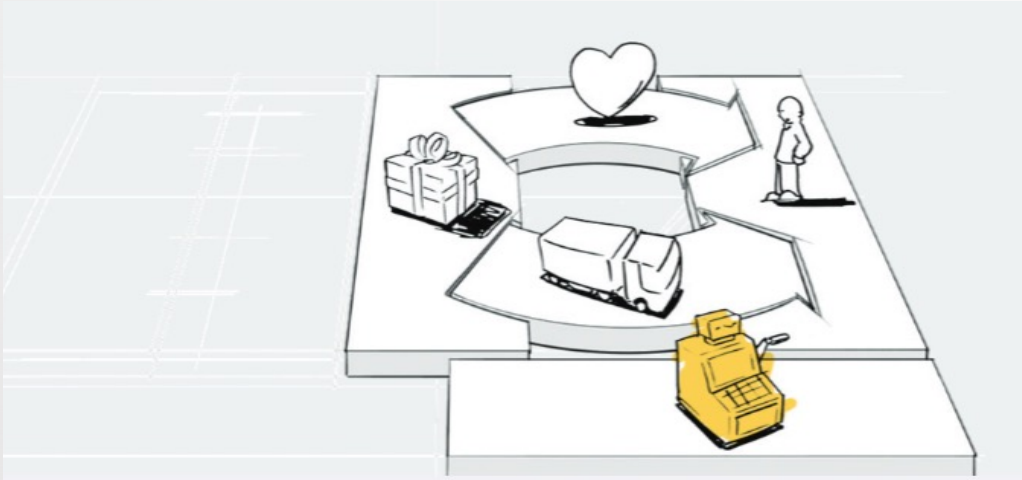
جریانهای درآمدی

ارزش های پیشنهادی که به گونه‌ای موفقیت آمیز به مشتریان ارائه می‌شوند، مـــنجـــر به جـــریان‌های درآمدی می‌گردند.

- مشتریان ما واقعا برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارند؟
- مشتریان در حال حاضر برای چه چیزی پول می پردازند؟
- مشتریان چگونه پول می پردازند؟
- ترجیح می دهند که چگونه بپردازند؟
- هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می دهد؟

جریانهای درآمدی

- اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، جریان های درآمدی شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. شرکت باید از خود بپرسد که هر بخش مشتری واقعا برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی‌که شرکت به این سوال پاسخ درستی دهد، قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری خواهد بود.



- مدل کسب و کار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریانهای درآمدی باشد:

1. درآمدهای تراکنشی: حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید
2. درآمدهای تکرارپذیر: پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش

جریانهای درآمدی

- جریانهای درآمدی نشانه درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می کند.
- راههای ایجاد جریان درآمدی:
  - فروش دارایی Asset Sale
  - حق استفاده Usage Fee (اپراتور تلفن)
  - حق عضویت Subscription fees (باشگاه ورزشی)
  - قرض/ اجاره دادن/ لیزینگ Lending/Renting/Leasing (شرکت کرایه خودرو)
  - اعطای حق امتیاز Licensing (صنعت رسانه/اختراع/نرم افزار)
  - دستمزد کارگزاری Brokerage fees (آژانس معاملات ملکی)
  - انجام تبلیغات Advertising (برگزارکنندگان مسابقات ورزشی)

ساز و کارهای قیمت گذاری

	قیمت‌گذاری مقطوع قیمت‌ها از پیش تعیین شده و بر اساس متغیرهای ایستا هستند		قیمت‌گذاری پویا قیمت‌ها بر اساس شرایط بازار تغییر می‌کنند
فهرست قیمت	قیمت‌های مقطوع برای محصولات و خدمات خاص یا سایر ارزش‌های پیشنهادی	مذاکره (چانه‌زنی)	قیمت مذاکره شده بین دو یا چند شریک بسته به قدرت مذاکره و/ یا مهارت‌های مذاکره
بر اساس ویژگی محصول	قیمت به تعداد یا کیفیت ویژگی‌های ارزش پیشنهادی بستگی دارد	مدیریت بازده	قیمت به میزان موجودی و زمان خرید بستگی دارد (معمولاً برای منابع محدودی از قبیل اتاق‌های هتل یا صندلی‌های هواپیما استفاده می‌شود)
بر اساس بخش مشتری	قیمت به نوع و مشخصات بخش مشتری بستگی دارد	بازار آنی[۵۷]	قیمت به صورت پویا و بر اساس عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد
بر اساس مقدار	قیمت به عنوان تابعی از مقدار خریداری شده	مزایده‌ها	نتیجه مبالغ پیشنهادی رقابتی، قیمت را تعیین می‌کند

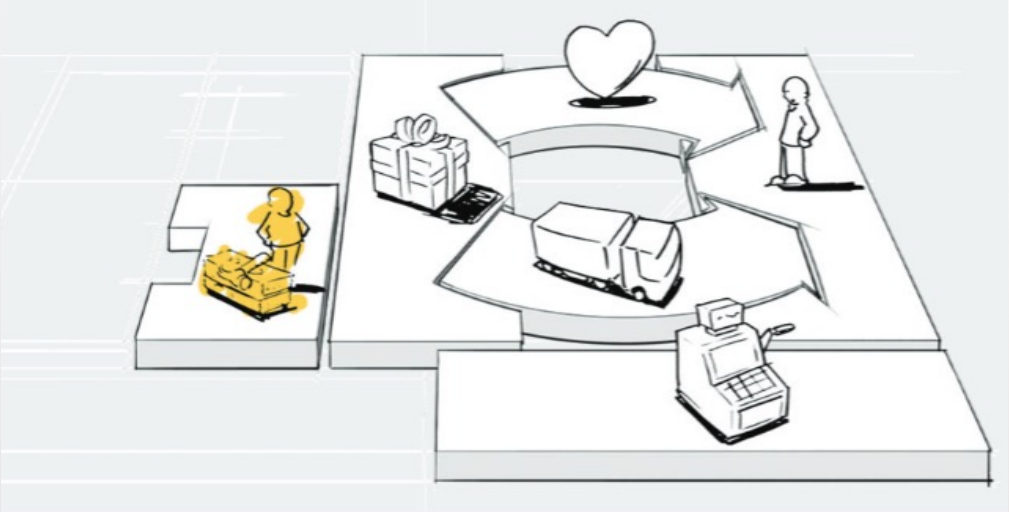
منابع کلیدی

دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.

- ارزشهای پیشنهادی ما به چه منابع کلیدی نیاز دارند؟
- کانالهای توزیع، نیازمند چه منابعی هستند؟
- برای اراتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟
- ایجاد جریانهای درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟

منابع کلیدی

- منابع کلیدی مهمترین دارایی موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند.
- دسته بندی منابع کلیدی:
  - فیزیکی (وال مارت و آمازون)
  - معنوی (نایک و سونی / مایکروسافت و سپ)
  - انسانی
  - مالی



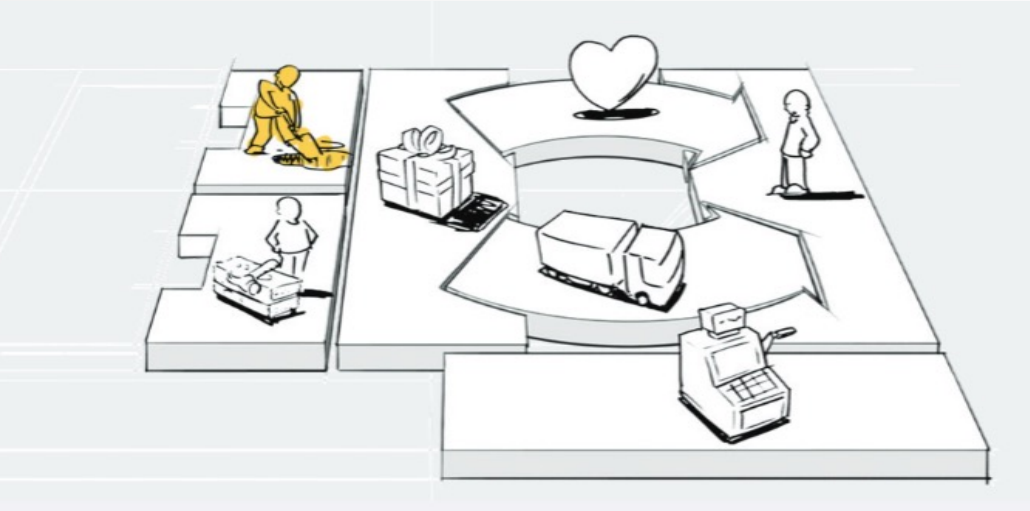
فعالیت های کلیدی

فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌ترتوصیف شدند.

- ارزشهای پیشنهادی ما به چه فعالیت های کلیدی‌ای نیاز دارند؟
- کانالهای توزیع نیازمند چه فعالیت های کلیدی‌ای هستند؟
- برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیت های کلیدی‌ای را در نظر بگیریم؟
- ایجاد جریانهای درآمدی به چه فعالیت های کلیدی‌ای احتیاج دارد؟

فعالیت های کلیدی

- فعالیتهای کلیدی مهمترین کارهای موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند.
- دسته بندی فعالیتهای کلیدی:
  - تولید (طراحی، ساخت، ارائه محصول)
  - حل مسأله (ارائه راهکار)
  - پلتفرم/ شبکه (مدیریت پلتفرم و ارائه خدمات)



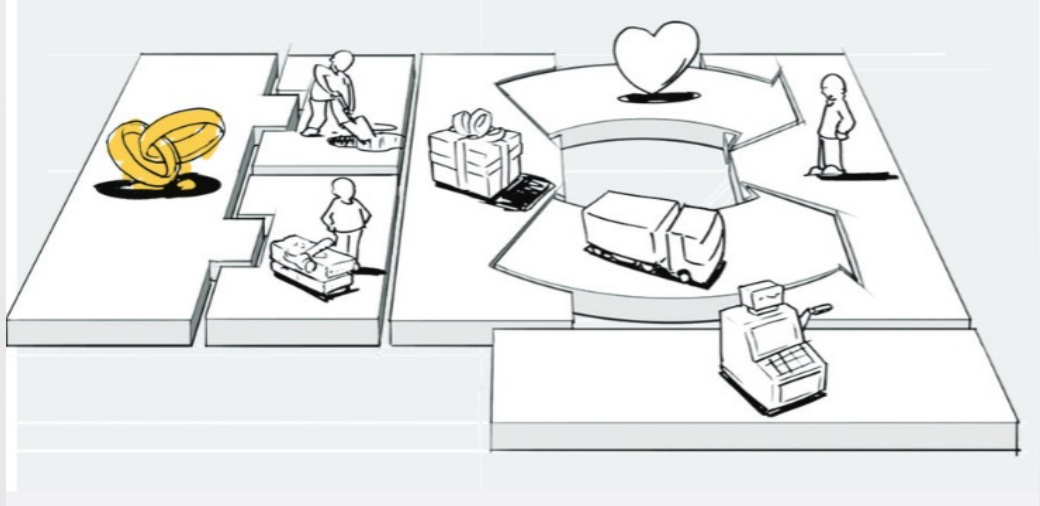
مشارکتهای کلیدی

برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌گردند و برخی منابع از خارج از سازمان، تامین می شوند.

- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- تأمین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا به دست می آوریم؟
- کدام یک از فعایت های کلیدی را شرکای ما انجام می دهند؟

مشارکتهای کلیدی

- مشارکتهای کلیدی شبکه ای از تأمین کنندگان و شرکا را توصیف می کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند.
- چهار نوع مختلف مشارکت :
  - ائتلاف استراتژیک بین شرکت‌هایی که رقیب یکدیگر نیستند.
  - همکاری با رقبا: مشارکت‌های استراتژیک بین رقبا
  - سرمایه‌گذاری‌های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید
  - روابط خریدار- تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات



مشارکتهای کلیدی

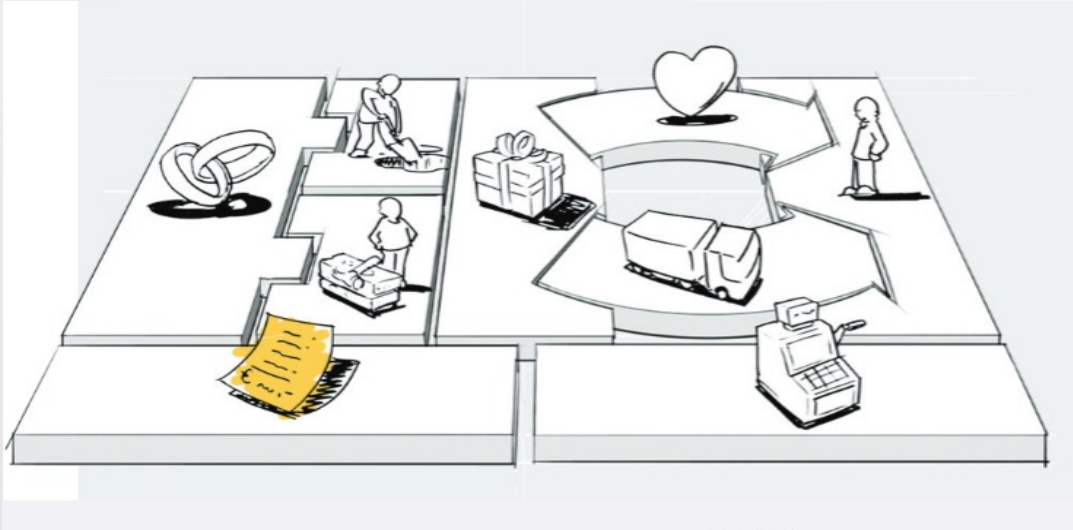
- انگیزه های ایجاد شراکت:
  - بهینه سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
  - کاهش ریسک و عدم قطعیت (شرکت بلو-ری)
  - کسب منابع و فعالیتهای خاص (تولید سیستم عامل برای شرکت تولیدکننده گوشی تلفن همراه)

ساختار هزینه

- مهمترین هزینه های مدل کسب و کار ما چیست؟
- گرانترین منابع کلیدی کدام ها هستند؟
- گرانترین فعالیت های کلیدی کدام ها هستند؟

ساختار هزینه

- ساختار هزینه تمام هزینه هایی را تشریح می کند که اجرای مدل کسب و کار با خود به همراه دارد.
- ساختار هزینه در دو مدل کسب و کار **ارزش محور** و **هزینه محور** متفاوت است.
- هزینه محور: کمینه نمودن هزینه ها
- ارزش محور: تمرکز بر خلق ارزش و لوکس بودن



ساختار هزینه

- خصوصیات ساختارهای هزینه:
  - هزینه های ثابت
    - هزینه هایی که فارغ از میزان کالا و خدمات تولید شده، ثابت باقی می‌مانند.
    - مثل: دستمزدها، اجاره بها و امکانات فیزیکی تولید
  - هزینه های متغیر
    - هزینه هایی که نسبت به میزان کالا و خدمات تولید شده، تغییر می‌کنند.
  - صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
    - مزیت‌های هزینه‌ای که کسب و کار با افزایش حجم تولید به آنها دست می‌یابد.
  - صرفه اقتصادی ناشی از محدوده
    - مزیت‌های هزینه‌ای که کسب و کار به‌خاطر محدوده بزرگتری از عملیات به آنها دست می‌یابد.

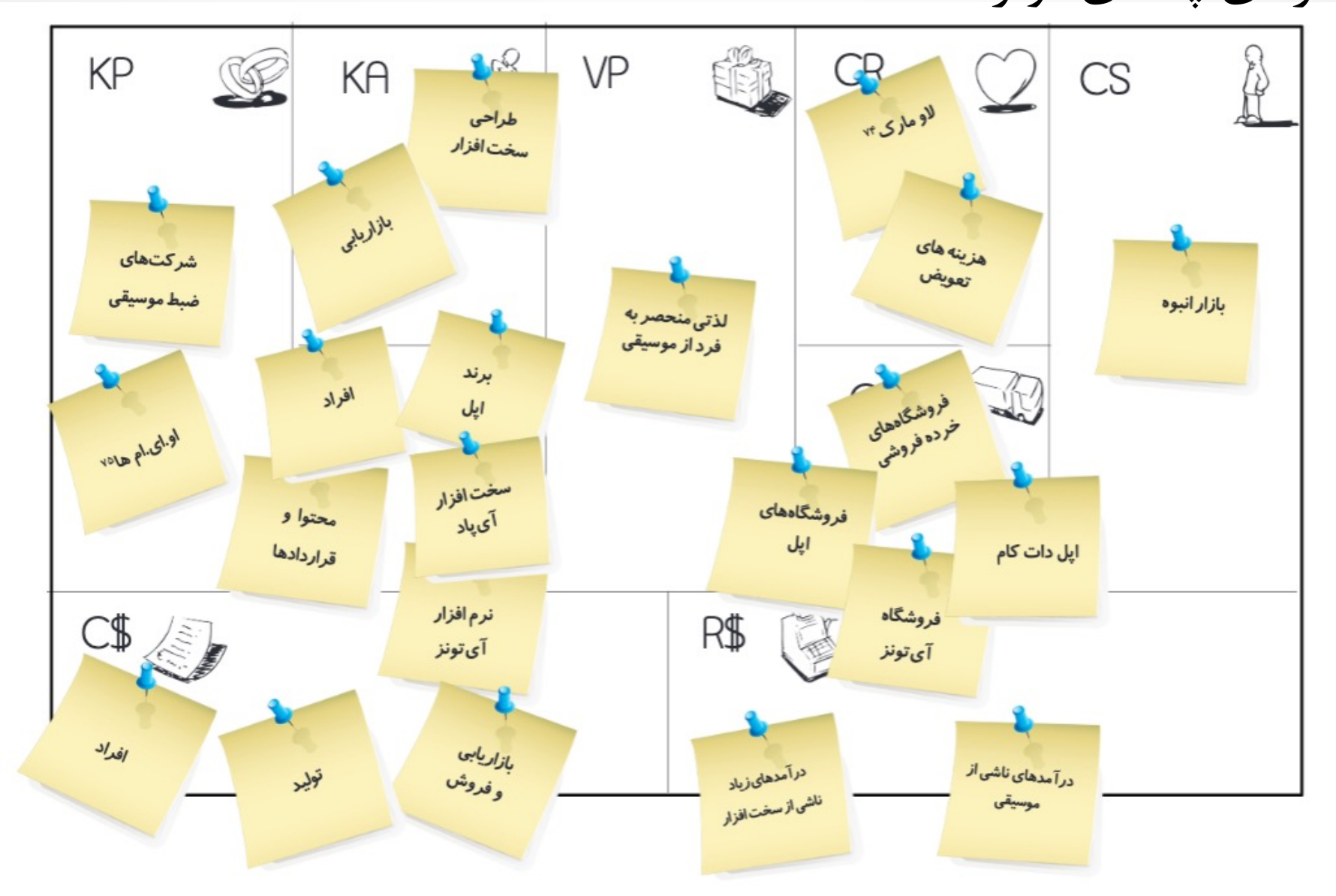
تابلوی طراحی مدل کسب و کار

- نه جزء سازنده مدل کسب و کار مبنایی را برای ایجاد ابزاری ساده با قابلیت استفاده آسان ایجاد می کنند که تابلوی طراحی مدل کسب و کار است. می توانید مدل کسب و کار خود را در این تابلو رسم کنید.

کارایی

نیم کره سمت چپ مغز
منطق

ارزشها

نیم کره سمت راست مغز
احساسات

مدل کسب و کار آی پاد/آی تونز