توسعه کسب و کار نوپا

سید حامد قنادپور
دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

دانشگاه صنعتی امیرکبیر
(پلی تکنیک تهران)

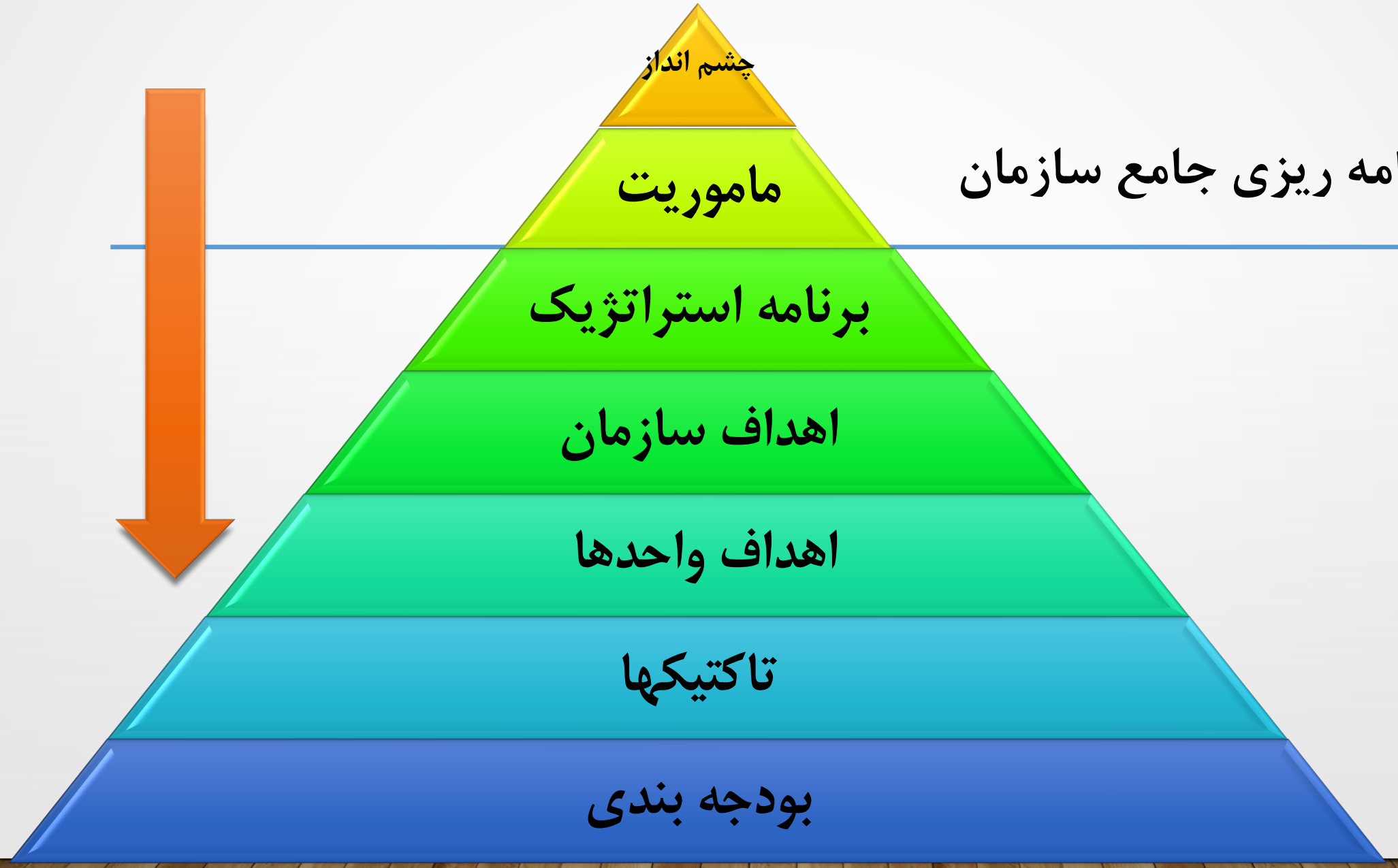
خلق مدل کسب و کار – استراتژی

سیدحامد قنادپور

توسعه کسب و کار نوپا

- در این بخش به تفسیر مجدد استراتژی از منظر تابلوی طراحی مدل کسب و کار می پردازیم.
- می توانید به گونه ای سازنده مدلهای کسب و کار اجرا شده را زیر سؤال ببرید.
- می توانید محیطی را که مدل کسب و کار شما در آن کار می کند از منظر استراتژیک بررسی کنید.
- چهار حوزه استراتژیک:
  - محیط مدل کسب و کار
  - ارزیابی مدلهای کسب و کار
  - استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار
  - چگونه چند مدل کسب و کار را در یک سازمان مدیریت کنیم.

برنامه ریزی جامع سازمان



استراتژی چیست؟

- **استراتژی** مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعداً در سایر عرصه‌ها از جمله اقتصاد، تجارت و به ویژه عرصه سیاست و مملکت داری از کاربرد زیادی برخوردار شده است.
- ریشه واژه «استراتژی» واژه یونانی «استراتِگیا» Strategia به معنای «فرماندهی و رهبری» است. اکنون معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات و بکارگیری بهینه منابع برای دستیابی به اهداف و چشم انداز .
- **استراتژی** موفق منجر به تلفیق موثر نقاط قوت اصلی سازمان با عوامل و تغییرات محیط کسب و کار و خلق مزیت رقابتی در بازار می گردد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.
- **استراتژی** تلفیقی از علم و هنر است. علم مدیریت، علم بازاریابی و علوم تخصصی مرتبط با حوزه کسب و کار و نیز هنر تلفیق، هنر آرایش و ترکیب بهینه منابع.

چشم انداز چیست؟

- **چشم انداز** یا دور نمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است. آینده ای است واقع گرایانه، و جذاب برای سازمان.
- **چشم انداز** تصویر آینده سازمان ما است که خود آنرا خلق کرده ایم و پاسخ به این سؤال است که در آینده می خواهیم به کجا برسیم ؟
- **چشم انداز** موثر دارای ویژگیهای زیر است :
  - توصیف کامل و جذاب از آینده است.
  - مانند یک نقاشی خوب ، دارای جزییات و تناسب است.
  - انگیزه بخش است و ذهن انسان را به نوآوری و خلق راهکارها سوق می‌دهد.
  - صادقانه است با قابلیت به اشتراک گذاری با دیگران.
  - ایجاد تمرکز و هم افزایی در سازمان می کند.
  - فرصتهایی را که دیگران نمی بینند، کشف و به تصویر می کشد.

چشم انداز/ دورنما/ منظر/ آرمان

- چشم انداز یا دور نما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت
- چشم انداز تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی های خود دست یافته باشد.
- مقاصد و آرمانها در واقع همان اهداف استراتژیک هستند، مشروط بر اینکه غیر قابل دستیابی نباشند. چنین آرمانهایی، تصویری مناسب جهت هدایت سازمان بدست می دهد.
- آرمانها معمولاً زاییده فکر و خلاقیت مدیران مجموعه بوده و در ابعاد مختلفی همچون فناوری، دانش، وضعیت مالی، بازار و .... به تصویر کشیده می شوند.

مزایای داشتن چشم انداز

- مشخص کردن اینکه شرکت در صورت برآوردن مأموریت خود به چه شکل و چگونه ساختاری خواهد رسید.
- ارائه تصویری از شرکت در پایان افق برنامه ریزی.
- ایجاد درکی ضمنی و کلی از اینکه موفقت برای شرکت به چه مفهومی است و چگونه قابل دستیابی است.
- ایجاد اتفاق نظر بر آینده مطلوب شرکت و آینده ای که شرکت و اعضایش خواهان دستیابی به آن هستند.
- روشن ساختن جهت و مقصود حرکت شرکت.

چشم انداز چیست؟

ابعاد نظام سازمان	سازمان بدون چشم انداز	سازمان دارای چشم انداز
انگیزه اصلی	مساله مداری	فرصت مداری
نحوه نگاه به محیط	ثبات	تغییر
نوع تصمیم گیری	تاکتیکی	استراتژیکی
دستاوردهای	کوتاه مدت / ناپایدار	بلند مدت / پایدار
سبک برنامه ریزی	واکنشی	فعال

ارزشها چیست؟

- ارزشها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمانها و مأموریت سازمان بر مبنای آنها تدوین می شوند و چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد. لذا در شرایط متغیر آنچه که تغییر می کند مأموریت سازمان است؛ نه ارزشهای سازمان.
- ارزشهای سازمانی زیربناهای فرهنگ سازمانی هستند؛ یعنی شرط بقا و رشد سازمان.
- در تدوین یک بیانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از :
  1. شفاف و قابل فهم باشد (برای همه یکسان باشد).
  2. در سازمان قابل رویت باشد (رفتار مجموعه سازمان نشان دهنده اعتقاد به ارزشها در سازمان باشد)
  3. مبنای رشد افراد در سازمان باشد.
  4. با اهداف سازمانی مرتبط و هم راستا باشد.
  5. ارزش ها باید همسو و هم افزا باشند.

مأموریت چیست؟

- **مأموریت** : طیفی از محصولات و خدمات شرکت است، که ما را در مسیر تحقق چشم انداز پیش می برد و به واسطه آنها از دیگران متمایز می شویم.
- مأموریت پاسخ این سئوال است که ما به چه کاری مشغول هستیم ؟
- در بیانیه مأموریت علاوه بر نوع فعالیت سازمان، ویژگیها و صفات عملکردی و ارزشهای کلیدی که در ارائه محصولات و خدمات سرلوحه سازمان می باشد نیز ذکر می گردد.
- بیانیه مأموریت باعث می شود محدوده فعالیتهای سازمان همگرا و متمرکز و در عین حال متمایز باقی بماند.

مزایای تدوین مأموریت

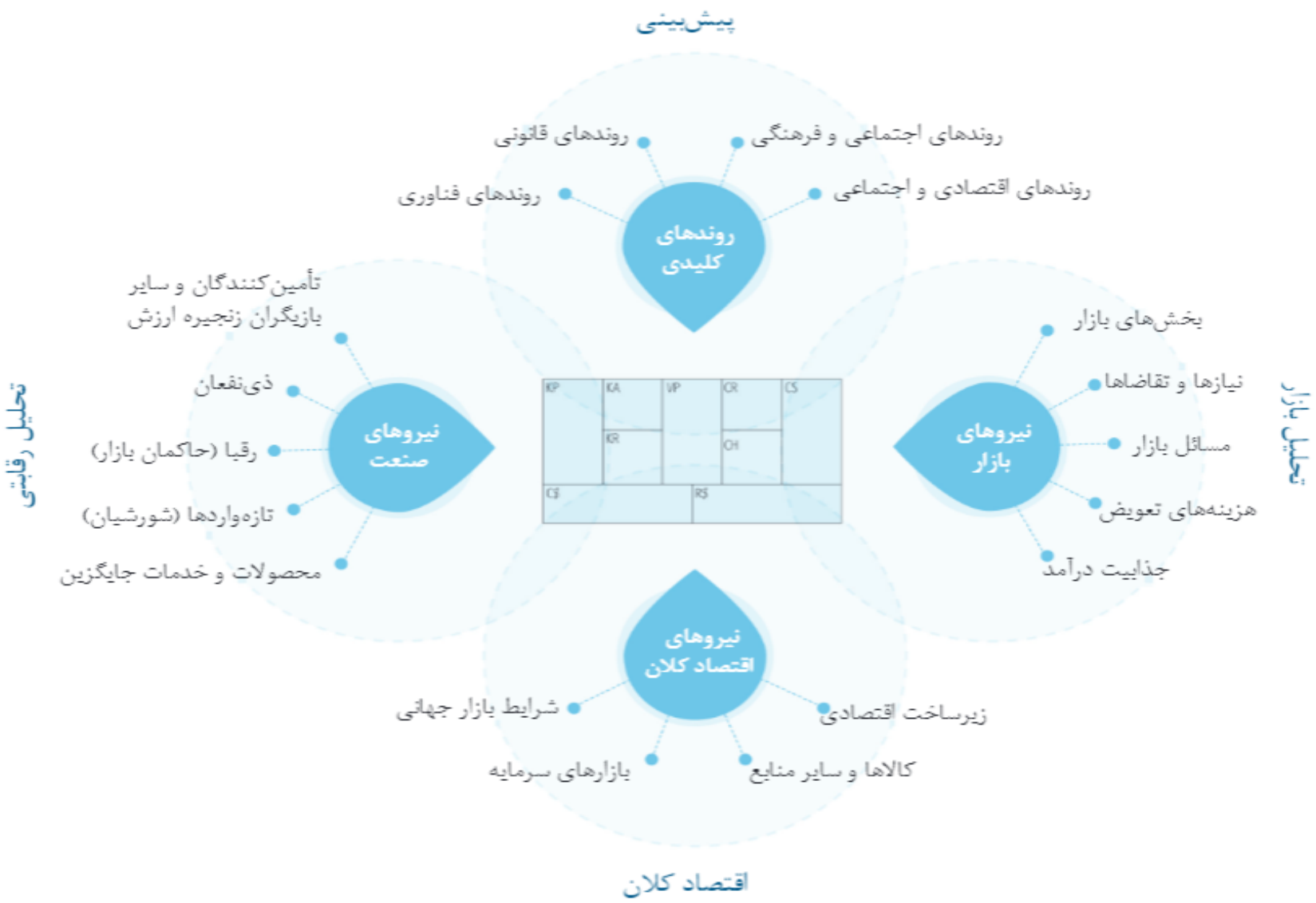
- ایجاد توافق نظر در خصوص سمت و سوی حرکتی شرکت، نقش ها و وظایفی که بر عهده دارد.
- روشن شدن فلسفه وجودی شرکت و به دنبال آن مدیریت مؤثرتر مجموعه.
- ایجاد عادت تمرکز بر بحث و بررسی مسائل واقعاً مهم.
- ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت و نیز همسویی در تفکر و تصمیم گیری در مورد مسائل کلیدی سازمان.

محیط مدل کسب و کار

زمینه، پیش‌ران‌های طراحی و محدودیت‌ها

- بررسی مداوم محیط و فهم تغییرات محیط کمک می کند تا مدل کسب و کار خود را به شیوه ای مؤثرتر با تحولات نیروهای بیرونی تطبیق دهید.
- محیط بیرونی را به عنوان فضایی که در آن مدل کسب و کار خود را تطبیق می دهید در نظر بگیرید.
- تعدادی از پیش ران های طراحی را لحاظ کنید: نیازهای مشتری، فناوری های جدید و...
- محدودیت های طراحی را در نظر بگیرید: روندهای قانونی، رقبای برجسته و...
- محیط نباید نوآوری های شما را محدود کند.

- برای فهم بهتر فضای طراحی مدل کسب و کار، نگاشت ۴ حوزه توصیه می شود:
  1. نیروهای بازار
  2. نیروهای صنعت
  3. روندهای کلیدی
  4. نیروهای اقتصاد کلان
- نیروهای بیرونی کلیدی اثرگذار بر کسب و کار را با بهره گیری از این ۴ حوزه طبقه بندی می کنیم.


پیش‌بینی
روندهای کلیدی
روندهای قانونی
روندهای اجتماعی و فرهنگی
روندهای فناوری
روندهای اقتصادی و اجتماعی
تحلیل رقابتی
نیروهای صنعت
تأمین‌کنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش
ذی‌نفعان
رقبا (حاکمان بازار)
تازه‌واردها (شورشیان)
محصولات و خدمات جایگزین
KP
KA
VP
CR
CS
KR
CH
CS
RS
تحلیل بازار
نیروهای بازار
بخش‌های بازار
نیازها و تقاضاها
مسائل بازار
هزینه‌های تعویض
جذابیت درآمد
نیروهای اقتصاد کلان
شرایط بازار جهانی
زیرساخت اقتصادی
بازارهای سرمایه
کالاها و سایر منابع
اقتصاد کلان

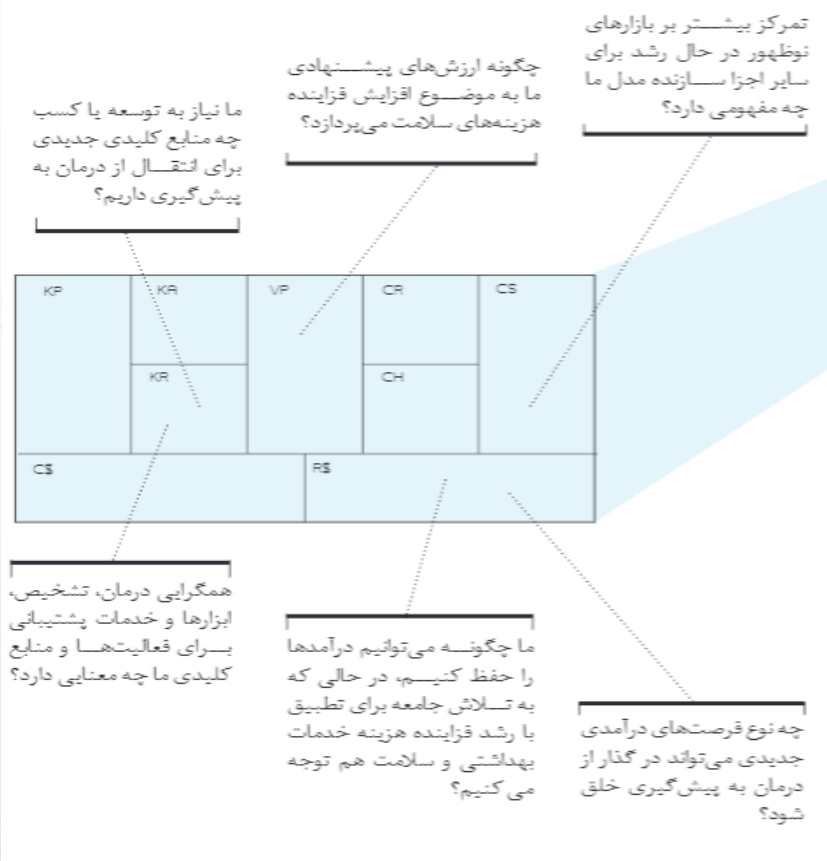
تحلیل بازار (نیروهای بازار)

- مسائل بازار
  - مشکلات اساسی شما که بر دیدگاه مشتری اثر می گذارند چیست؟ کدام گذارها در حال رخ دادن است؟ بازارهای پیش‌رو در کجا قرار دارند؟
- بخشهای بازار
  - مهمترین بخشهای مشتریان کدامند؟ بزرگترین پتانسیل رشد کجاست؟ کدام بخشها در حال افول هستند؟ به کدام بخشهای جنبی باید بیشتر توجه کرد؟
- نیازها و تقاضاها
  - مشتریان به چه چیزهایی نیاز دارند؟ بزرگترین نیازهای برآورده نشده مشتریان چیست؟ مشتریان می خواهند واقعاً چه چیزی انجام شود؟ تقاضاها در کجا در حال افزایش یا کاهش است؟

تحلیل بازار (ادامه)

- هزینه های تعویض
  - چه چیز باعث ارتباط تنگاتنگ مشتریان یک شرکت و محصولات و خدمات آن می شود؟ چه هزینه های تعویضی مانع مراجعه مشتری به رقبا می شود؟ آیا یافتن پیشنهاد مشابه برای مشتریان آسان است؟ برند چقدر مهم است؟
- جذابیت درآمدی
  - مشتریان برای چه چیزی واقعاً حاضرند پول بپردازند؟ بیشترین حاشیه سود در کجاست؟ آیا مشتریان می توانند به آسانی محصول ارزانتری بخرند؟

مثال: فضای صنعت داروسازی



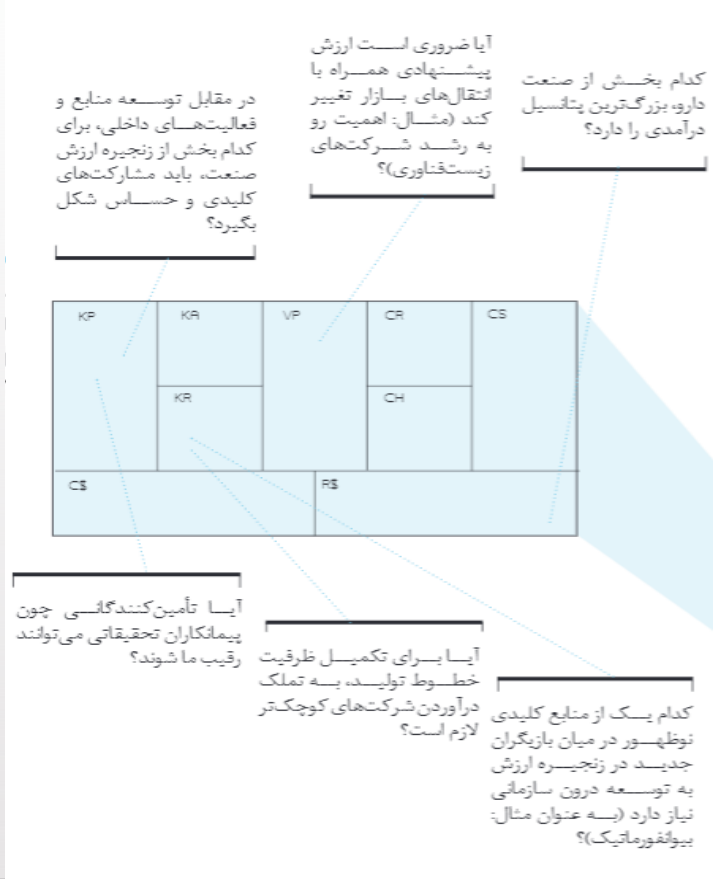
تحلیل رقابتی (نیروهای صنعت)

- رقبا (حاکمان بازار)
  - رقبا و بازیگران اصلی چه کسانی هستند؟ مزیت رقابتی آنها چیست؟ بر چه بخشی از مشتریان تمرکز کرده اند؟ ساختار هزینه ای آنها چیست؟ چه اندازه بر بخشهای مشتریان، جریانهای درآمدی و حاشیه سود ما تأثیر دارند؟
- تازه واردها (شورشیان)
  - تازه واردهای بازر چه کسانی هستند؟ چقدر متفاوتند؟ مزیت رقابتی آنها، موانع، ارزشهای پیشنهادی و ساختار هزینه ای آنها چیست؟ بر چه بخشی از مشتریان تمرکز کرده اند؟ چه اندازه بر بخشهای مشتریان، جریانهای درآمدی و حاشیه سود ما تأثیر دارند؟
- محصولات و خدمات جایگزین
  - چه محصولاتی می توانند جایگزین محصولات ما شوند؟ قیمت آنها چقدر است؟ برای مشتریان تعویض چقدر آسان است؟ مدل کسب و کارشان چیست؟

تحلیل رقابت (ادامه)

- تأمین کنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش
  - بازیگران اصلی زنجیره ارزش چه کسانی هستند؟ مدل کسب و کار شما تا چه حد به آنها وابسته است؟ آیا بازیگران تازه ای در حال ظهور هستند؟ کدام یک سودآورترند؟
- ذینفعان
  - کدام یک از ذینفعان ممکن است روی مدل کسب و کار شما تأثیر بگذارند؟ سهامداران، کارگران، دولت و لابی‌گران چقدر تأثیر گذار هستند؟

مثال صنعت داروسازی



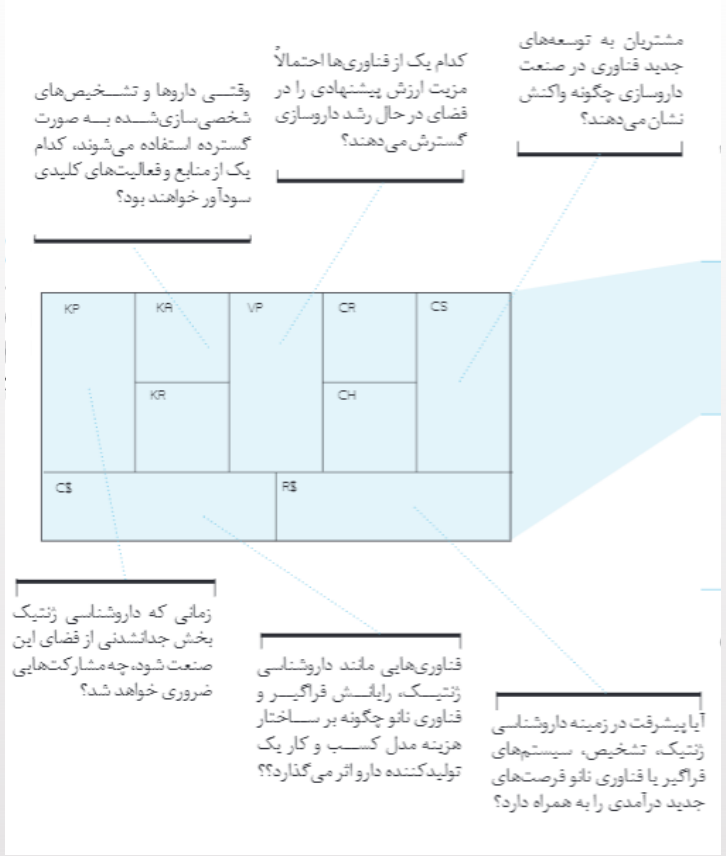
پیش بینی (روندهای کلیدی)

- روندهای فناوری
  - روندهای اصلی فناوری داخل و خارج بازار شما چیست؟ کدام فناوری ها منشأ فرصتهای مهم یا تهدیدات جدی هستند؟ مشتریانی که هم اکنون در بازار هدف ما قرار ندارند خواهان کدام یک از فناوری های نوظهور هستند؟
- روندهای تنظیم مقررات
  - کدام یک از روندهای تنظیم مقررات بر بازار شما اثر می گذارد؟ چه قواعدی ممکن است روی مدل کسب و کار شما اثر بگذارد؟ کدام مقررات و مالیاتها روی تقاضای مشتری اثر می گذارد؟

پیش بینی (ادامه)

- روندهای اجتماعی و فرهنگی
  - روندهای کلیدی اجتماعی را توصیف کنید. کدام تغییرات در ارزشهای اجتماعی و فرهنگی بر روی مدل کسب و کار شما اثر می‌گذارد؟ کدام روندها ممکن است روی رفتار خریداران اثرگذار باشد؟
- روندهای اقتصادی و سیاسی
  - روندهای کلیدی جمعیت شناختی چه هستند؟ شما چگونه می توانید توزیع ثروت و درآمد را در بازار خودتان مشخص کنید؟ درآمدهای قابل پس انداز چقدر هستند؟ الگوهای صرف هزینه را در بازار خود تشریح کنید. چه بخشی از جمعیت در شهرهای بزرگ و چه بخشی در روستاها زندگی می کنند؟

مثال صنعت داروسازی



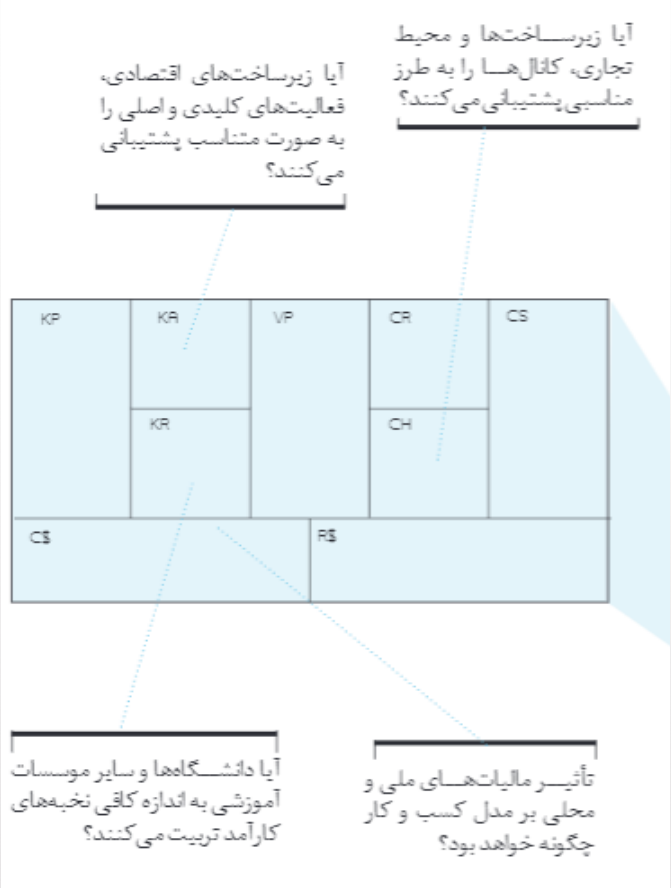
اقتصاد کلان (نیروهای اقتصاد کلان)

- وضعیت جهانی بازار
  - آیا اقتصاد در شرایط رکود یا رونق است؟ تمایل عمومی بازار را توضیح دهید. نرخ رشد تولید ناخالص داخلی چقدر است؟ نرخ بیکاری چقدر بالاست؟
- بازارهای سرمایه
  - وضعیت بازارهای سرمایه چگونه است؟ میزان سهولت تأمین منابع نقدی در بازار خاص شما چقدر است؟ آیا سرمایه اولیه، سرمایه مخاطره آمیز، تأمین عمومی، سرمایه بازار یا اعتبار، آماده و مهیا است؟ فراهم کردن سرمایه ها چقدر هزینه دارد؟

اقتصاد کلان (ادامه)

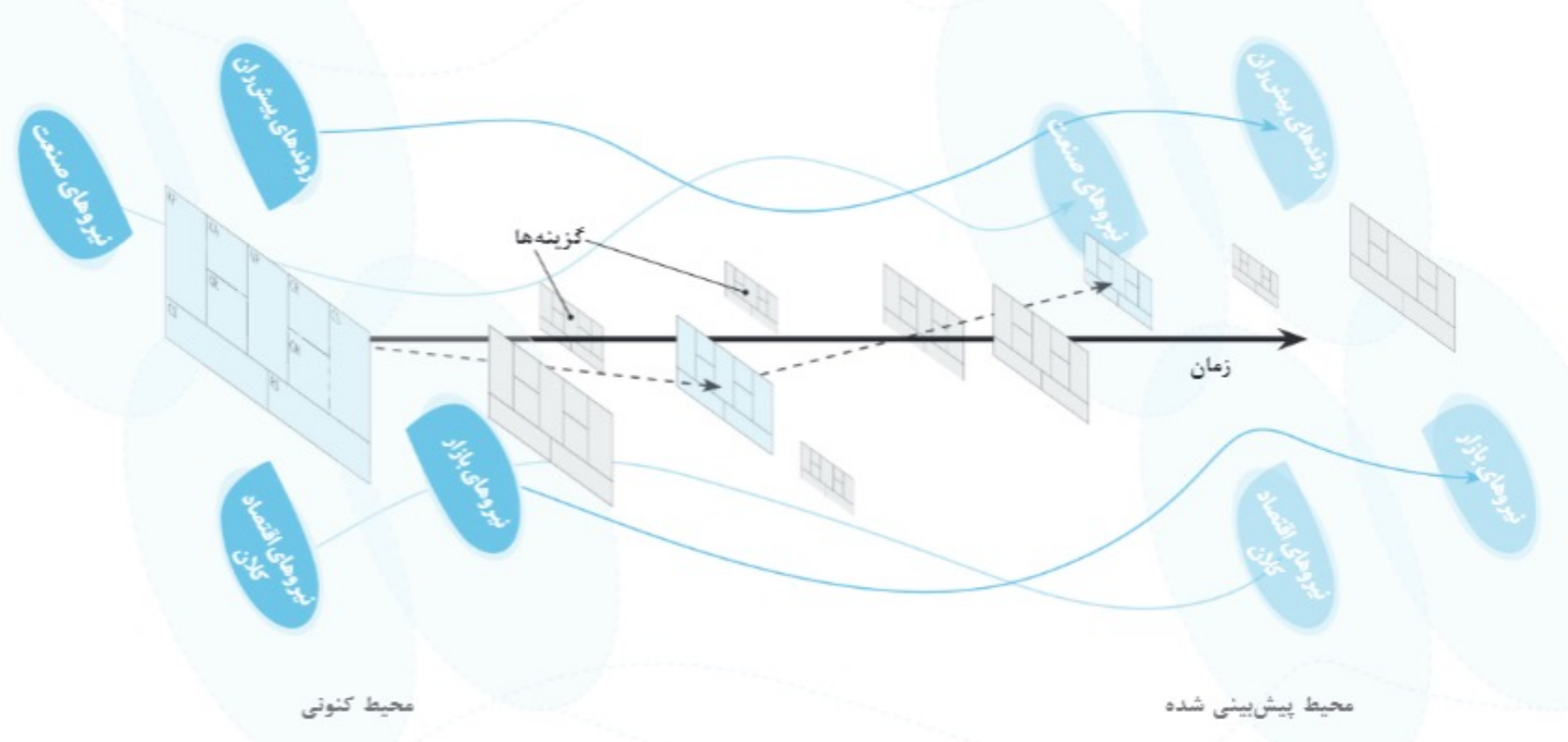
- مواد مصرفی و سایر منابع
  - وضعیت کنونی بازارها برای مواد مصرفی و دیگر منابع ضروری برای کسب و کار (مثل قیمت نفت و هزینه های نیروی کار) را تشریح کنید. به دست آوردن منابع موردنیاز برای اجرای مدل کسب و کار شما (مثل جذب نخبگان تراز اول) چقدر آسان است؟ آنها چقدر هزینه دارند؟ قیمتها در کجاها بالاتر است؟
- زیرساخت اقتصادی
  - زیرساختها (عمومی) در بازار شما چقدر مناسب است؟ شما چگونه حمل و نقل، تجارت، کیفیت آموزش و دسترسی به تأمین کنندگان و مشتریان را تشریح می کنید؟ میزان مالیاتهای فردی و شرکتی چقدر است؟ میزان خدمات عمومی برای شرکتها چقدر خوب است؟ نرخ کیفیت زندگی را چگونه ارزیابی می کنید؟

مثال صنعت داروسازی



تکامل مدل کسب و کار با تغییر محیط

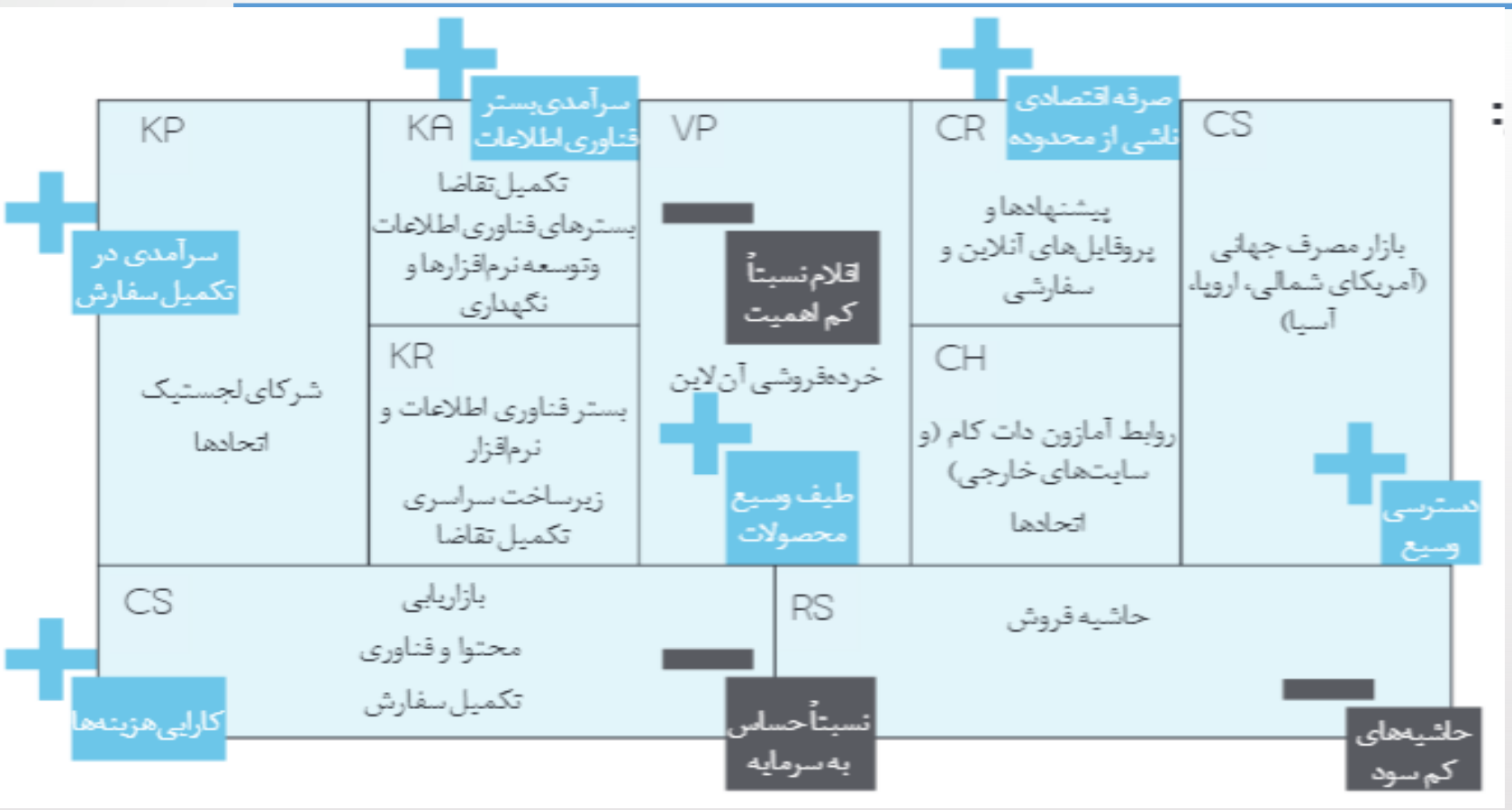
- مدل کسب و کار می تواند منقضی شود.
- می توان تعدادی فرضیه در مورد آینده ساخت و به عنوان خطوط راهنمای طراحی مدل کسب و کار آتی استفاده کرد.
- مفروضات مربوط به نیروهای بازار، نیروهای صنعت، روندهای اصلی و نیروهای اقتصاد کلان، برای ما "فضای طراحی" فراهم می کند.
- به کمک فضای طراحی می توان گزینه های بالقوه مدل کسب و کار یا نمونه های اولیه را توسعه داد.
- بسته به معیارهای خود (میزان ریسک قابل قبول، پتانسیلهای رشد مطلوب و ...) یک گزینه را انتخاب می کنید.


روندهای پیش‌ران
نیروهای صنعت
گزینه‌ها
زمان
نیروهای بازار
نیروهای اقتصاد کلان
محیط کنونی
محیط پیش‌بینی شده

ارزیابی مدلهای کسب و کار

- ارزیابی منظم مدل کسب و کار، به سازمان اجازه می دهد سلامت جایگاه بازار خود را ارزیابی کند و در صورت لزوم این جایگاه را به تناسب تغییر دهد.
- این بررسی کلی می تواند مبنای بهبود مستمر یا محرک تغییرات جدی و نوآورانه باشد.
- در این بخش از دیدگاه یک مدل کسب و کار موجود، نیروهای بیرونی را از داخل به خارج تحلیل می کنیم.
- دو نوع ارزیابی:
  1. ارزیابی تصویر کلان
  2. ارزیابی اجزای سازنده

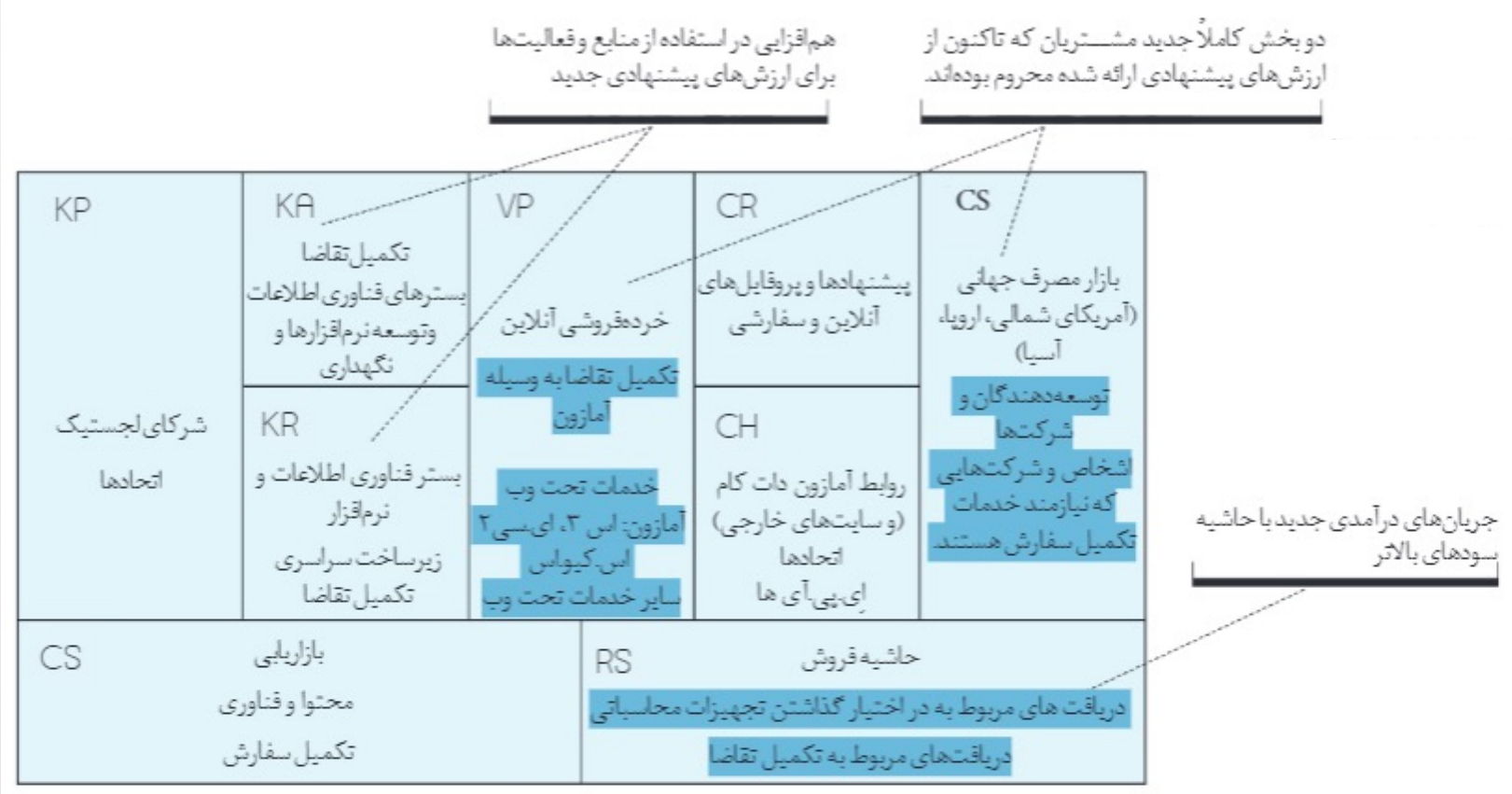
ارزیابی تصویر جامع: آمازون دات کام



- مهمترین نقاط قوت و ضعف آمازون در سال ۲۰۰۵:

➕ دسترسی فوق العاده مشتریان و گستره انتخاب وسیع آنها

➖ حاشیه سود کم و فروش محصولات عمدتاً کم ارزش و کم سود



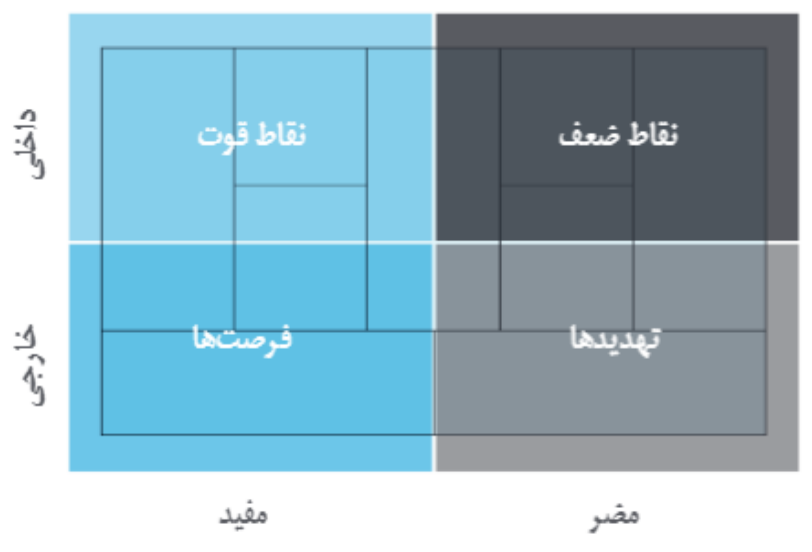
- فرصتهای کاوش شده آمازون دات کام در سال ۲۰۰۶
- خدمت تکمیل سفارش
- مجموعه خدمات تحت وب

ارزیابی تفصیلی سوآت برای هر کدام از اجزای سازنده

- یکی از راههای مؤثر برای نگاه جزئی به اجزای کسب و کار، ترکیب تحلیل کلاسیک سوآت با تابلوی طراحی مدل کسب و کار است.
- تحلیل سوآت از چهار منظر به اجزای مدل نگاه می کند: قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات.
- سوآت ۴ سؤال بزرگ و ساده می پرسد:
  1. نقاط قوت سازمان شما چیست؟
  2. نقاط ضعف سازمان شما چیست؟
  3. سازمان شما چه فرصتهایی دارد؟
  4. سازمان شما با چه تهدیداتی مواجه است؟

ارزیابی تفصیلی سوآت برای هر کدام از اجزای سازنده

- می توان سوآت را هم در مورد کل مدل کسب و کار و هم در مورد تک تک اجزای سازنده آن به کار گرفت.
- سوآت پایه خوبی برای بحث و در نهایت نوآوری در مدل فراهم می کند.



سؤالات بررسی نقاط قوت و ضعف اجزای مدل کسب و کار

ارزیابی ارزش پیشنهادی

اهمیت در مدل کسب و کار من (۱-۱۰)				میزان اطمینان ارزیابی (۱-۱۰)
	ارزش‌های پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان همسوست	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ارزش‌های پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان ناهمسوست	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ارزش‌های پیشنهادی ما تأثیرات شبکه‌ای قوی دارد	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ارزش‌های پیشنهادی ما تأثیرات شبکه‌ای ندارد	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	هم‌افزایی قوی بین محصولات و خدمات ما وجود دارد	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	هیچ هم افزایی بین محصولات و خدمات ما وجود ندارد	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	مشتریان ما بسیار راضی هستند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ما شکایت‌های متناوب داریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱

ارزیابی هزینه/ درآمد

اهمیت در مدل کسب و کار من (۱-۱۰)				میزان اطمینان ارزیابی (۱-۱۰)
	ما حاشیه سود بالایی داریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	حاشیه سود ما بسیار کم است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	درآمدهای ما قابل پیش‌بینی است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	درآمدهای ما قابل پیش‌بینی نیست	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ما جریان‌های درآمدی و خریدهای متناوب تکرار پذیر داریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	درآمدهای ما تراکنشی بوده و خریدهای تکراری کمی داریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	جریان‌های درآمدی ما متنوع است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ما تنها به یک جریان درآمدی متکی هستیم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	جریان‌های درآمدی ما پایدار است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	پایداری درآمد ما زیر سوال است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ما قبل از این‌که متحمل هزینه شویم، درآمد کسب می‌کنیم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ما قبل از این‌که درآمد کسب کنیم، متحمل هزینه‌های زیاد می‌شویم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ما برای آن‌چه که مشتریان واقعاً تمایل به هزینه برای آن دارند، پول می‌گیریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ما نمی‌توانیم تا برای آن‌چه که مشتریان تمایل به هزینه برای آن دارند، پول بگیریم.	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	سازوکار قیمت‌گذاری ما انگیزه‌های پرداخت را به خود جذب می‌کند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	سازوکار قیمت‌گذاری ما انگیزه‌های پرداخت را از بین می‌برد	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	هزینه‌های ما قابل پیش‌بینی‌اند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	هزینه‌های ما غیرقابل پیش‌بینی‌اند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ساختار هزینه ما به درستی با مدل کسب و کار ما مطابق است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ساختار هزینه ما به درستی با مدل کسب و کار ما مطابق نیست	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه هستند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیستند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
	ما از مزیت صرفه‌جویی اقتصادی ناشی از مقیاس بهره می‌بریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	ما از مزیت صرفه جویی اقتصادی ناشی از مقیاس بهره نمی‌بریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱

سؤالات بررسی نقاط قوت و ضعف اجزای مدل کسب و کار

ارزیابی زیرساخت

اهمیت در مدل کسب و کار من (۱۰-۱)				میزان اطمینان ارزیابی (۱۰-۱)
	تقلید از منابع کلیدی ما برای رقبای ما مشکل است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	منابع کلیدی ما به آسانی قابل تقلید هستند
	منابع مورد نیاز ما قابل پیش‌بینی هستند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	منابع مورد نیاز ما غیرقابل پیش‌بینی هستند
	ما در زمان مناسب به اندازه مناسب منابع کلیدی را به کار می‌گیریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	ما در به‌کارگیری منابع درست در زمان مناسب مشکل داریم
	ما فعالیت‌های اصلی را کارآمد انجام می‌دهیم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	اجرای فعالیت‌های اصلی ما ناکارآمد است.
	فعالیت‌های اصلی ما به سختی قابل تقلید هستند	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	فعالیت‌های اصلی ما به آسانی تقلید می‌شوند
	کیفیت اجرا بالا است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	کیفیت اجرا پایین است
	تعادل بین فعالیت داخلی و برون‌سپاری کارها ایده‌آل است	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	فعالیت‌های بسیار زیاد یا بسیار کمی را درون شرکت انجام می‌دهیم.
	ما متمرکز هستیم و در صورت لزوم با شرکا همکاری می‌کنیم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	ما متمرکز نیستیم و در همکاری مناسب با شرکا ناکام هستیم
	ما از داشتن رابطه کاری خوب با شرکای کلیدی لذت می‌بریم	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	رابطه کاری با شرکای کلیدی تنش‌زا است

سؤالات بررسی نقاط قوت و ضعف اجزای مدل کسب و کار

ارزیابی تعامل با مشتری

	نرخ رویگردانی مشتریان از شرکت ما پایین است	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	نرخ رویگردانی مشتریان از شرکت ما بالا است	
	مشتریان به خوبی بخش‌بندی شده‌اند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	مشتریان بخش‌بندی نشده‌اند	
	ما به طور پیوسته مشتریان جدیدی جذب می‌کنیم	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	ما در جذب مشتریان جدید ناکام هستیم	
	کانال‌های ما خیلی کارآمد هستند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌های ما ناکارآمد هستند	
	کانال‌های ما خیلی اثربخش هستند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌های ما خیلی اثربخش نیستند	
	مشتریان ما به سهولت به کانال‌ها دسترسی دارند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	دسترسی مشتریان ما به کانال‌ها دشوار است	
	کانال‌های ما به آسانی توجه مشتریان را جلب می‌کنند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌های ما قادر به جلب توجه مشتریان نمی‌باشند	
	کانال‌ها به شدت یکپارچه هستند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌ها یکپارچگی کمی دارند	
	کانال‌ها صرفه اقتصادی ناشی از محدوده ایجاد می‌کنند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌ها صرفه اقتصادی ناشی از محدوده ایجاد نمی‌کنند.	
	کانال‌ها به‌خوبی با بخش‌های مشتریان تطبیق دارند	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کانال‌ها، تطبیق ضعیفی با بخش‌های مشتریان دارند	
	روابط قوی با مشتریان	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	روابط ضعیف با مشتریان	
	کیفیت روابط با مشتریان به‌درستی با بخش‌های مشتریان تطابق دارد	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	کیفیت روابط با مشتریان با بخش‌های مشتریان تطابق بسیار ضعیفی دارد	
	روابط با مشتریان هزینه تعویض را بالا برده است و آن‌ها را به ما وابسته کرده است	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	هزینه‌های تعویض برای مشتریان پایین است	
	برند ما قوی است	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۴	۵	برند ما ضعیف است	

اهمیت در مدل کسب و کار من (۱-۱۰)

میزان اطمینان ارزیابی (۱-۱۰)

ارزیابی تهدیدات اجزای سازنده مدل

تهدیدهای ارزش پیشنهادی

آیا برای محصولات و خدمات جایگزین وجود دارد؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا رقبا با قیمت و ارزش بهتر شما را تهدید می‌کنند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

تهدیدهای هزینه/درآمد

آیا حاشیه سود ما توسط رقبا یا فناوری تهدید می‌شود؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا ما به یک یا چند جریان درآمدی وابستگی زیادی داریم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
به نظر می‌رسد کدام جریان درآمدی در آینده از بین برود؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

غیرقابل پیش‌بینی بودن کدام هزینه‌ها تهدیدکننده‌هستند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
تهدید رشد بسیار سریع‌تر هزینه نسبت به درآمد متناظر، برای کدام یک از هزینه‌ها وجود دارد؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

ارزیابی تهدیدات اجزای سازنده مدل

تهدیدهای تعامل با مشتری

آیا ممکن است بازار ما به زودی اشباع شود؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا رقبا سهم بازار ما را تهدید می‌کنند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
چقدر احتمال دارد مشتریان خود را از دست بدهیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
رقابت در بازار ما با چه سرعتی تشدید می‌شود؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا رقبا کانال‌های ما را تهدید می‌کنند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا کانال‌های ما در خطر نامرتبط شدن با مشتریان هستند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
کدام یک از روابط ما با برخی از مشتریان در حال افول است؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

تهدیدهای زیر ساختی

آیا امکان دارد در تأمین برخی منابع اصلی با مشکل جدی روبرو شویم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا کیفیت منابع ما مورد تهدید قرار دارد؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
چه فعالیت‌های کلیدی ممکن است متوقف شود؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا کیفیت فعالیت‌های ما به شکلی تهدید می‌شوند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا ما در خطر از دست دادن بخشی از شرکا هستیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا شرکای ما ممکن است با رقبا همکاری کند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا ما به شرکای خاصی بیش از حد وابسته‌ایم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

ارزیابی فرصتهای اجزای سازنده مدل

فرصت‌های ارزش پیشنهادی

آیا ما می‌توانیم با تبدیل کردن محصولات به خدمات، درآمدهای تکرارپذیر خلق کنیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا می‌توانیم محصولات و خدمات خود را بهتر یکپارچه کنیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
از بین سایر نیازهای مشتریان، کدام یک را می‌توانیم برآورده سازیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
ارائه چه مکمل‌هایی برای ارزش پیشنهادی و با توسعه آن امکان‌پذیر است؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
چه کارهای دیگری می‌توانیم برای مشتریان انجام دهیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

فرصت‌های هزینه/درآمد:

آیا می‌توانیم از درآمدهایی که فقط یک بار رخ می‌دهند، درآمدهای تکرارپذیر بسازیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
چه چیزهای دیگری وجود دارد که مشتریان حاضر هستند برای آن هزینه کنند؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا فرصت فروش کناردستی[۹] محصولات خود و شرکا را داریم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
چه جریان‌های درآمدی را می‌توانیم ایجاد یا اضافه کنیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
آیا می‌توانیم قیمت‌ها را افزایش دهیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
کجا می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم؟	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

ارزیابی فرصتهای اجزای سازنده مدل

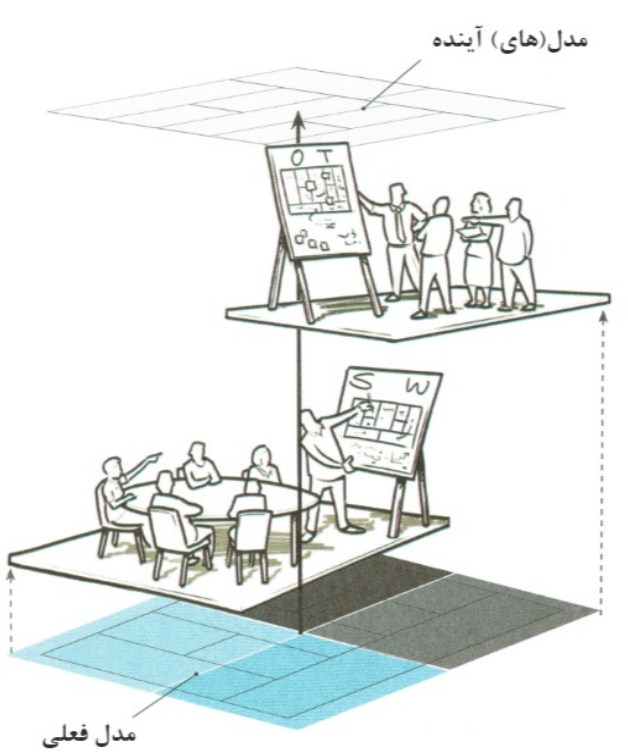
فرصت‌های زیرساختی

آیا می‌توانیم از منابع کم‌هزینه‌تر برای رسیدن به نتایج یکسان استفاده کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
کدام منابع کلیدی را می‌توان بهتر از شرکا تأمین کرد؟	۱	۲	۳	۴	۵
در حال حاضر از چه منابع کلیدی بهره‌برداری می‌کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا سرمایه معنوی بلااستفاده‌ای داریم که بتواند برای دیگران ارزش بیافریند؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم برخی از فعالیت‌های کلیدی را استاندارد کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
چگونه می‌توانیم کارایی را به طور عمومی بالا ببریم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا فناوری اطلاعات می‌تواند به ارتقای کارایی کمک کند؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا فرصت‌های برون‌سپاری وجود دارند؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا همکاری بیشتر با شرکا می‌تواند به ما کمک کند تا روی کسب و کار اصلی خود بیشتر متمرکز شویم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا فرصت‌های فروش کناردستی با شرکا وجود دارد؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا کانال‌های شرکای ما می‌توانند به ما کمک کنند تا بهتر به مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا شرکا می‌توانند مکمل ارزش پیشنهادی ما شوند؟	۱	۲	۳	۴	۵

فرصت‌های تعامل با مشتری

چگونه می‌توانیم از یک بازار در حال رشد سود ببریم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم به بخش‌های جدید مشتریان خدمت ارائه دهیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم با بخش‌بندی بهتر مشتریان خود به آن‌ها خدمت رسانی بهتری داشته باشیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
چگونه می‌توان کارایی یا اثربخشی کانال‌های خود را افزایش دهیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم کانال‌های خود را بهتر متمرکز کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم کانال‌های شریک مکمل جدیدی پیدا کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم حاشیه سود را با خدمت‌رسانی مستقیم به مشتری ارتقاء دهیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم کانال‌ها را با بخش‌های مشتریان، بهتر منطبق کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا پتانسیلی برای بهبود پیگیری مشتری وجود دارد؟	۱	۲	۳	۴	۵
چگونه می‌توانیم روابط خود را با مشتریان مستحکم‌تر کنیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا می‌توانیم شخصی‌سازی را توسعه دهیم؟	۱	۲	۳	۴	۵
چطور می‌توانیم هزینه‌های تعویض را (برای مشتریان) بالا ببریم؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا ما مشتریانی که سودآوری ندارند را شناسایی و حذف کرده‌ایم؟ اگر نه، چرا؟	۱	۲	۳	۴	۵
آیا نیاز به اتوماسیون برخی روابط داریم؟	۱	۲	۳	۴	۵

استفاده از نتایج تحلیل سوآت



فرآیند سوآت

- بررسی ساختاریافته سوآت منجر به دو نتیجه می شود:
  - تصویری از موقعیت کنونی که در آن قرار دارید به شما می دهد (نقاط قوت و ضعف).
  - پیشنهادهایی برای مسیرهای آتی سازمان ارائه می دهد (فرصتها و تهدیدها).
- این ورودی می تواند به شما در طراحی گزینه های جدیدی از مدل کسب و کار یاری رساند.
- این گزینه ها می تواند منجر به تکامل سازمان شما گردد.

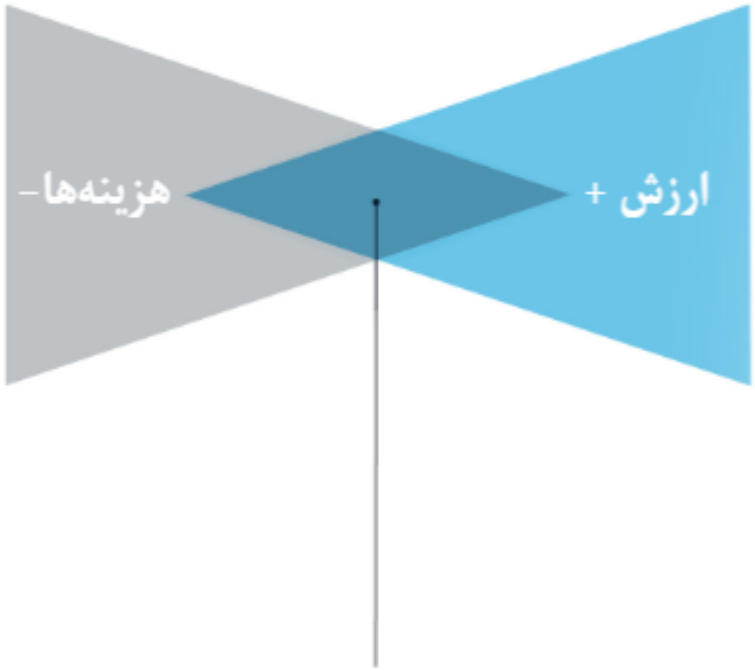
استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

- در این بخش ابزارهای مدل کسب و کار را با مفهوم استراتژی اقیانوس آبی ترکیب می کنیم.
- اقیانوس آبی روشی مناسب برای به چالش کشیدن ارزشهای پیشنهادی و مدلهای کسب و کار و کاوش بخشهای جدید مشتریان است.
- استراتژی اقیانوس آبی درباره ایجاد صنایع کاملاً جدید از طریق ایجاد تمایزهای بنیادین از مجرای تغییر دادن مدل فعلی است.
- به جای بررسی رقبا، به دنبال ایجاد فضای فعالیت جدید و بدون رقابت از طریق "نوآوری در ارزش" هستیم.
- این دیدگاه به معنی افزایش ارزش برای مشتریان با ایجاد مزایا و خدمات جدید و در عین حال کم کردن هزینه ها با حذف خدمات و جنبه های کم ارزش می باشد.

استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

- ابزار تحلیلی این روش، "چارچوب چهار اقدام" است.
- این ۴ سؤال کلیدی منطق استراتژیک یک صنعت و مدل را به چالش می کشد:
  1. کدام یک از عواملی که صنعت ارائه می دهد، باید حذف شوند؟
  2. چه عواملی باید نسبت به استاندارد صنعت، به شدت کاهش پیدا کنند؟
  3. چه عواملی باید نسبت به استاندارد صنعت، به شدت افزایش پیدا کنند؟
  4. چه عواملی که تاکنون در صنعت ارائه نشده، باید ایجاد شوند؟
- این روش همچنین پیشنهاد کاوش گروههای غیرمشتری را برای ایجاد اقیانوس آبی و رسیدن به بازارهای دست نخورده ارائه می کنند.
- ترکیب مفهوم نوآوری در ارزش و چارچوب چهار اقدام با تابلوی طراحی مدل کسب و کار، ابزار قدرتمندی ارائه می دهد.

استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار



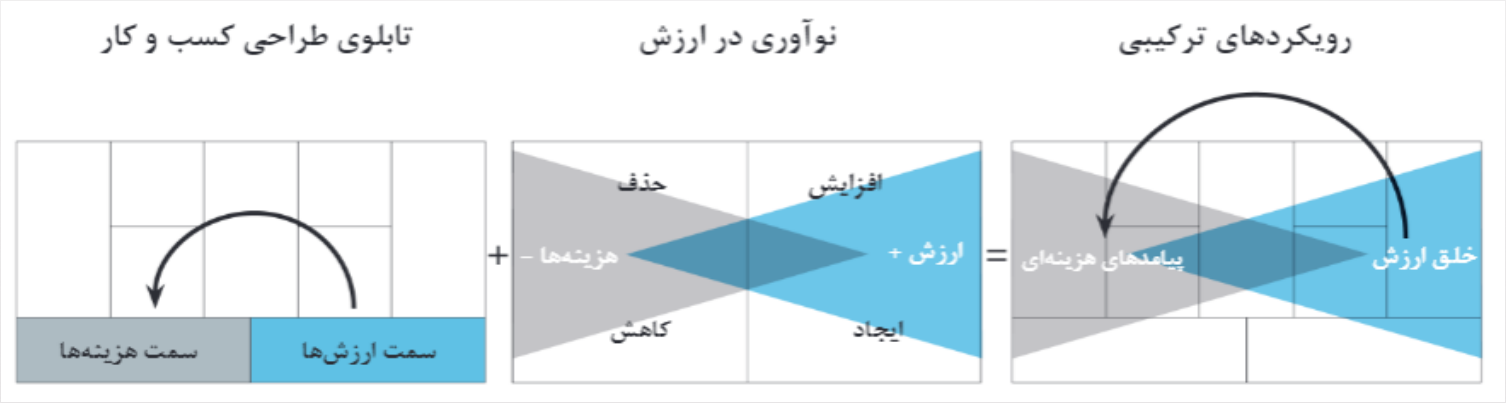
نوآوری در ارزش

افزایش	حذف
کدام عوامل باید نسبت به استاندارد صنعت، به‌شدت افزایش یابد؟	از بین عواملی که صنعت شما مدت زیادی روی آن‌ها رقابت کرده است، کدام را می‌توانید حذف کنید ؟
ایجاد	**کاهش**
از بین عواملی که صنعت شما تاکنون ارائه نکرده است، کدام یک باید ایجاد شود؟	کدام عوامل نسبت به استاندارد صنعت باید به‌شدت کاهش یابد؟

چارچوب چهار اقدام

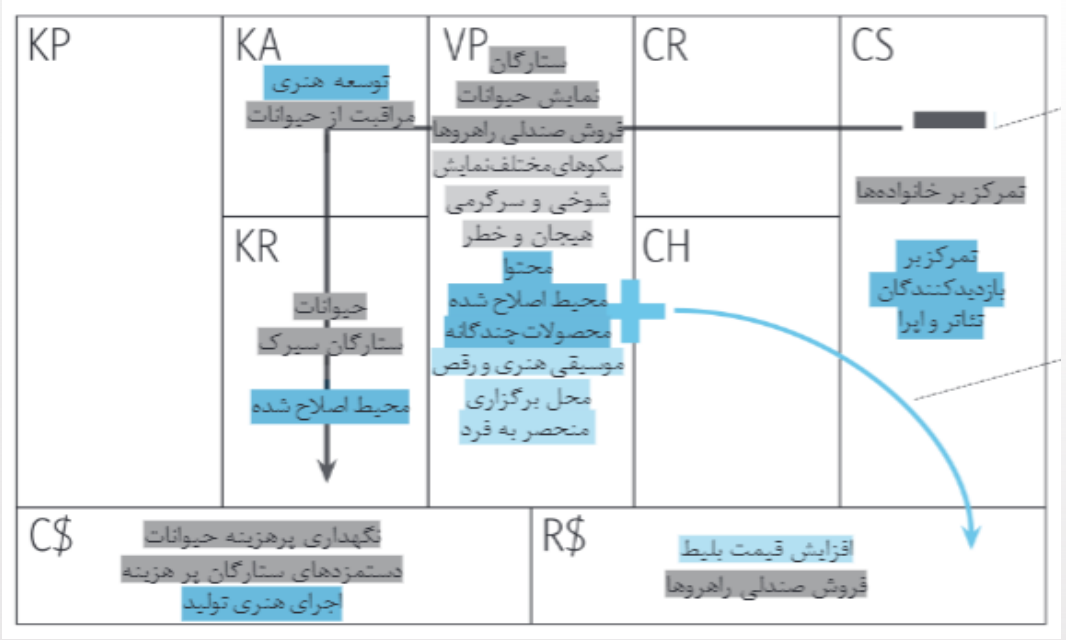
ترکیب چارچوب استراتژی اقیانوس آبی با تابلوی طراحی

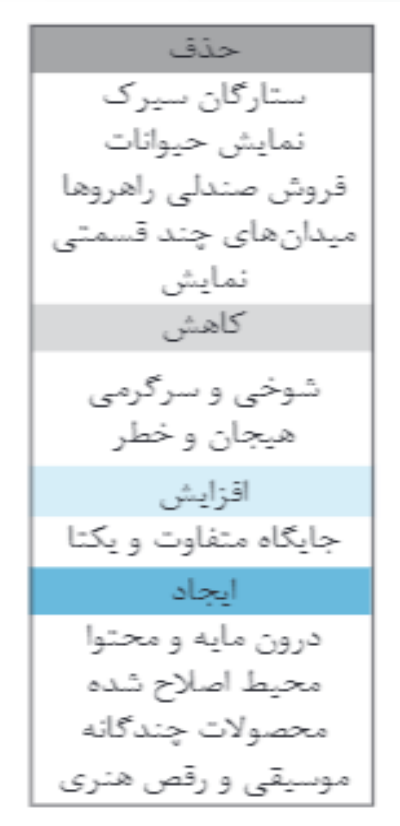
- می توانید سؤالات چارچوب چهار اقدام (حذف، ایجاد، کاهش و افزایش) را درباره هر جزء سازنده بپرسید.
- در استراتژی اقیانوس آبی، اولین هدف کاهش هزینه ها از طریق کاهش خدمات کم ارزش، و هدف دوم ایجاد ویژگی های باارزش که افزایش محسوس در هزینه ها ندارند.
- در تابلوی طراحی، تغییر عناصر در سمت ارزش و متمرکز بر مشتری، اثراتی بر سمت هزینه ها و زیرساخت دارد.
  - اگر بخشهایی از اجزای سازنده ارزش پیشنهادی، کانالها، یا ارتباط مشتری را اضافه یا حذف کنیم؛ این کار اثرات فوری روی منابع، فعالیتها، مشارکتها و هزینه ها خواهد گذاشت.



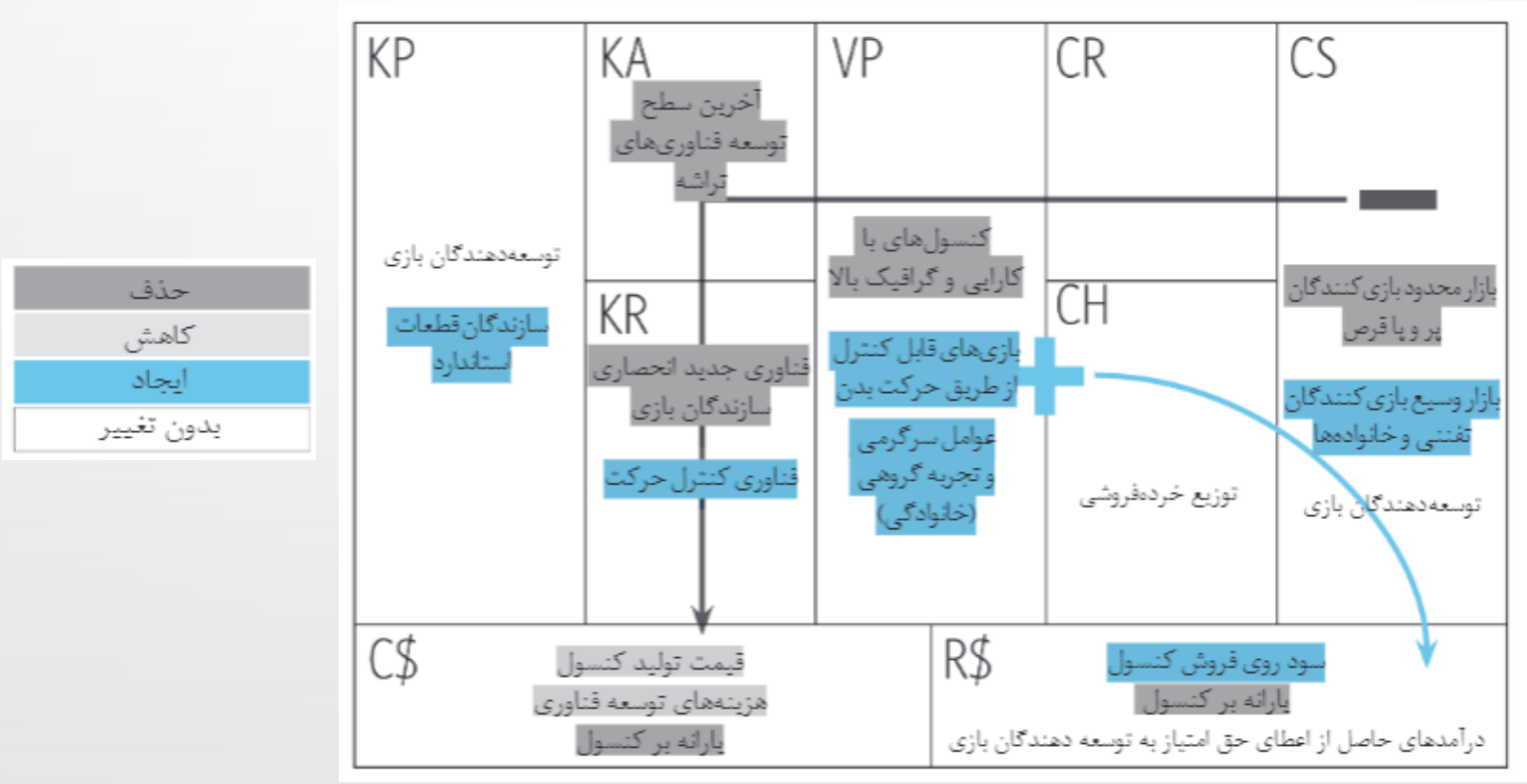
مثال: سیرک آفتاب

- حذف عناصر پرهزینه مانند حیوانات و ستارگان سیرک
- افزایش عناصری مثل مضمون، فضای هنری و موسیقی



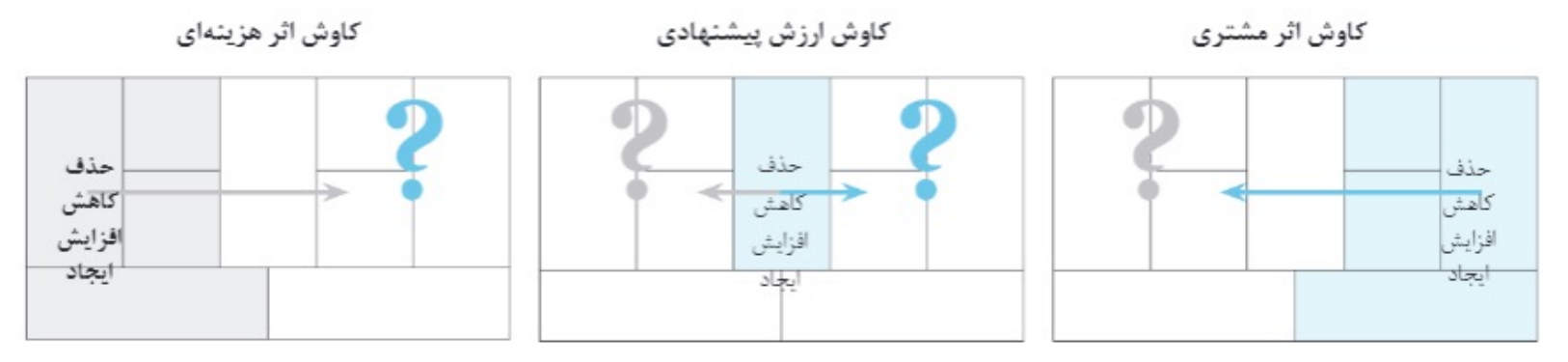


ویی نینتندو


حذف
کاهش
ایجاد
بدون تغییر
KP
توسعه‌دهندگان بازی
سازندگان قطعات استاندارد
KA
آخرین سطح توسعه فناوری‌های تراشه
KR
فناوری جدید انحصاری سازندگان بازی
فناوری کنترل حرکت
VP
کنسول‌های با کارایی و گرافیک بالا
بازی‌های قابل کنترل از طریق حرکت بدن
عوامل سرگرمی و تجربه گروهی (خانوادگی)
CR
CH
توزیع خرده‌فروشی
CS
بازار محدود بازی‌کنندگان پر و پا قرص
بازار وسیع بازی‌کنندگان تفننی و خانواده‌ها
توسعه‌دهندگان بازی
C$
قیمت تولید کنسول
هزینه‌های توسعه فناوری
یارانه بر کنسول
R$
سود روی فروش کنسول
یارانه بر کنسول
درآمدهای حاصل از اعطای حق امتیاز به توسعه دهندگان بازی

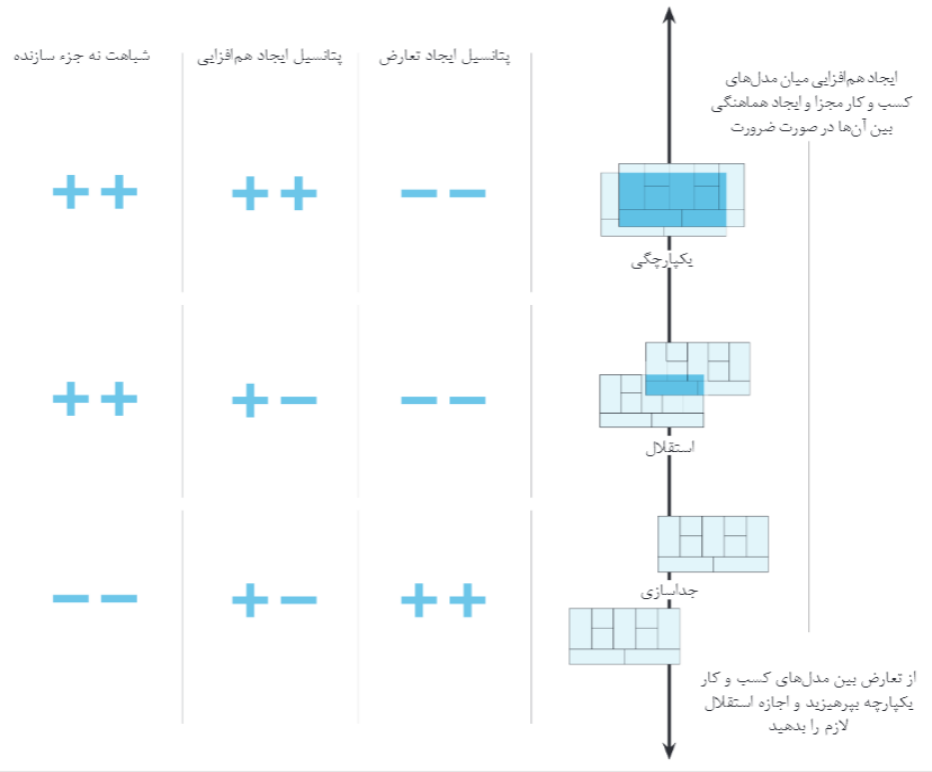
ارزیابی تابلوی طراحی با چارچوب چهار اقدام

- برای هر جزء تحلیل کنید اگر عناصر سمت ارزش را حذف کنید، چه اتفاقی در سمت هزینه ها می افتد.
- در فرایند ایجاد تحول در ارزش پیشنهادی، اثر آن را در سمت هزینه ها در نظر بگیرید.
- عناصر زیرساختی با بالاترین هزینه ها را شناسایی کنید و پیامدهای کاهش یا حذف آنها را ارزیابی کنید.

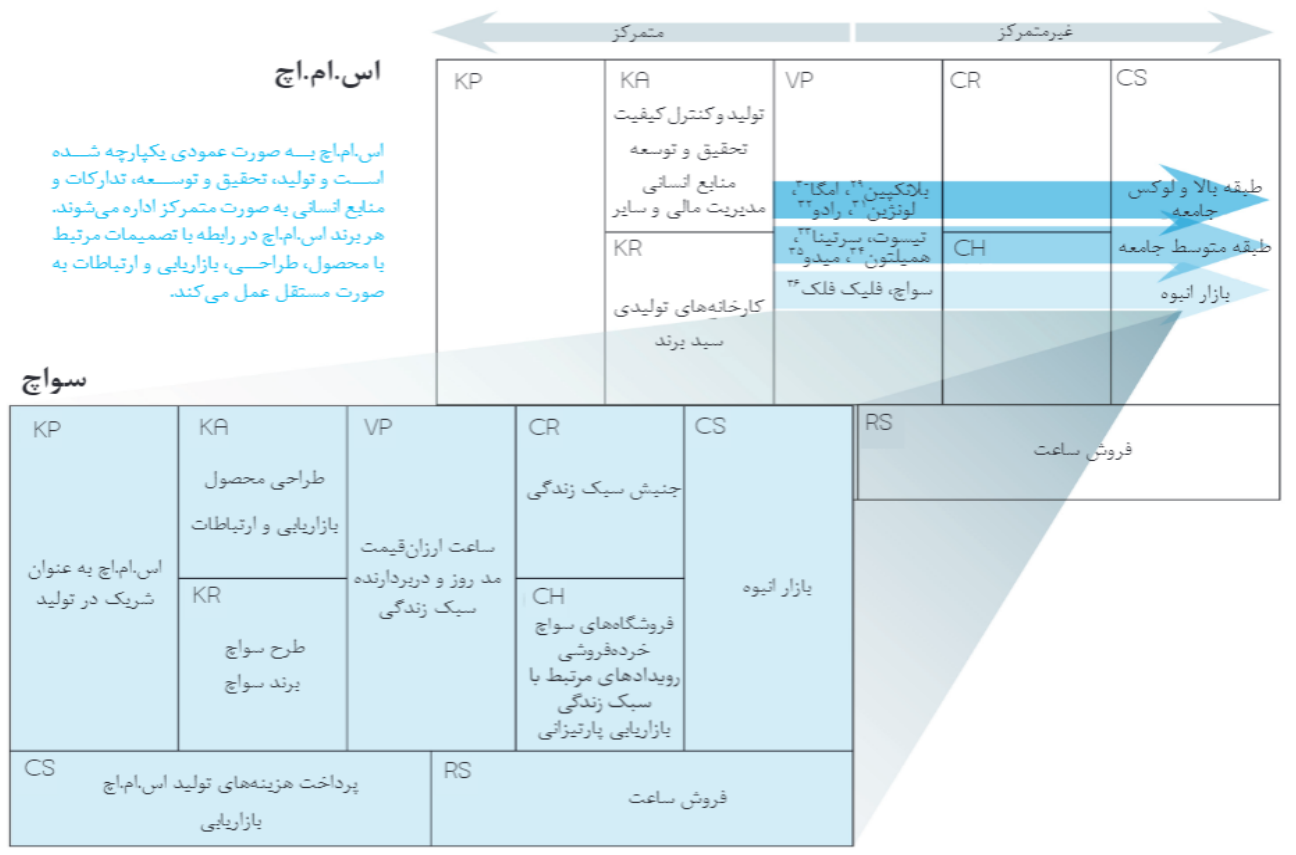


مدیریت چندین مدل کسب و کار

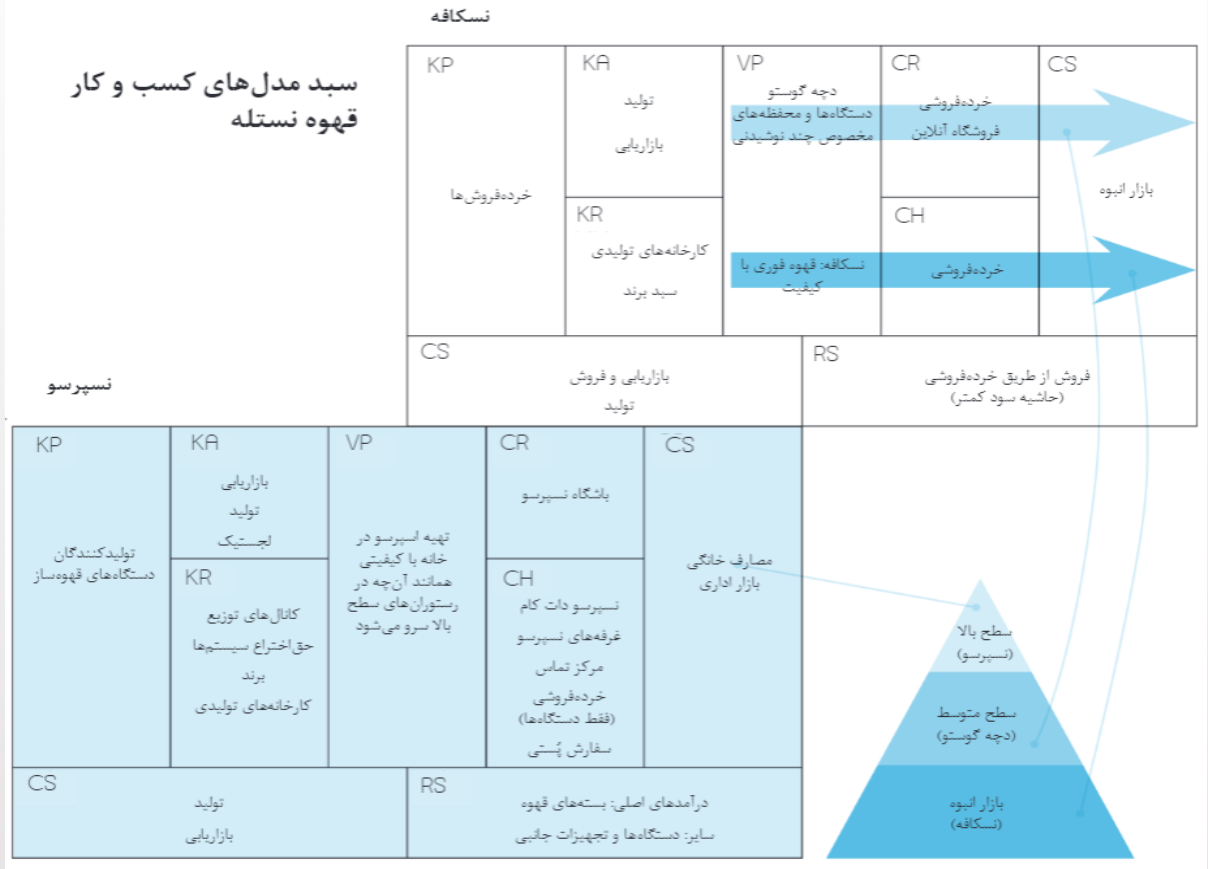
- چالش سازمانهای چند بعدی: چگونه مدلهای جدید را ایجاد و پیاده سازی کنند و همزمان مدلهای قبلی را نگه دارند.
- مدل جدید: یکپارچه یا جدا؟
  - متغیر ۱: شدت تعارض بین مدلها
  - متغیر ۲: شباهت استراتژیک بین مدلها
  - متغیر ۳: ریسک تأثیر مدل جدید بر قبلی



مدل مستقل اس.ام.اچ برای سواچ



مدل موفقیت نسپرسو

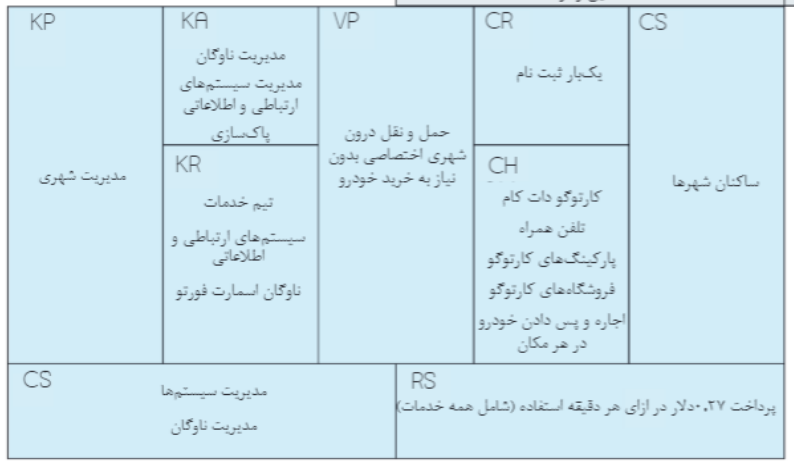


مدل کسب و کار کارتوگو دایملر

رویکرد مرحله‌ای دایملر در نوآوری در مدل کسب و کار

مرحله ۱: طراحی مدل کسب و کار توسط دپارتمان نوآوری دایملر

مرحله ۲: آزمایش میدانی ایده توسط دپارتمان نوآوری دایملر

مرحله ۳: تصمیم برای ساختار سازمانی مدل کسب و کار جدید (یکپارچگی در مقابل استقلال) در برابر ارتباط با هسته کسب و کار موجود

کارتوگو