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 – الگوها

سیدحامد قنادپور

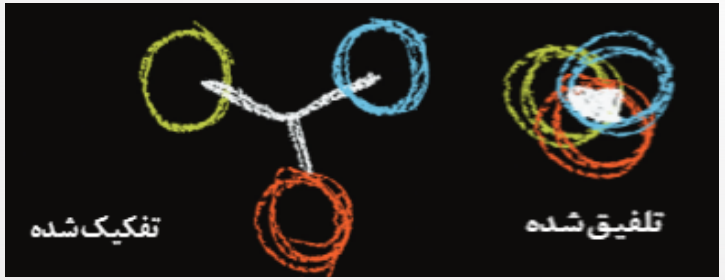
توسعه کسب و کار نوپا

الگوها

- الگوها مدلهای کسب و کار با ویژگی های مشابه، ترکیبات مشابه از اجزای سازنده با رفتارهای مشابه هستند.
- یک مدل کسب و کار می تواند ترکیبی از الگوها باشد.
- هدف بازتعریف مفاهیم متداول کسب و کار در قالبی استاندارد -تابلوی طراحی مدل کسب و کار- است.
- الگوهای مطرح شده:
  1. تفکیکی
  2. دنباله دار
  3. پلتفرمهای چندوجهی
  4. رایگان
  5. باز

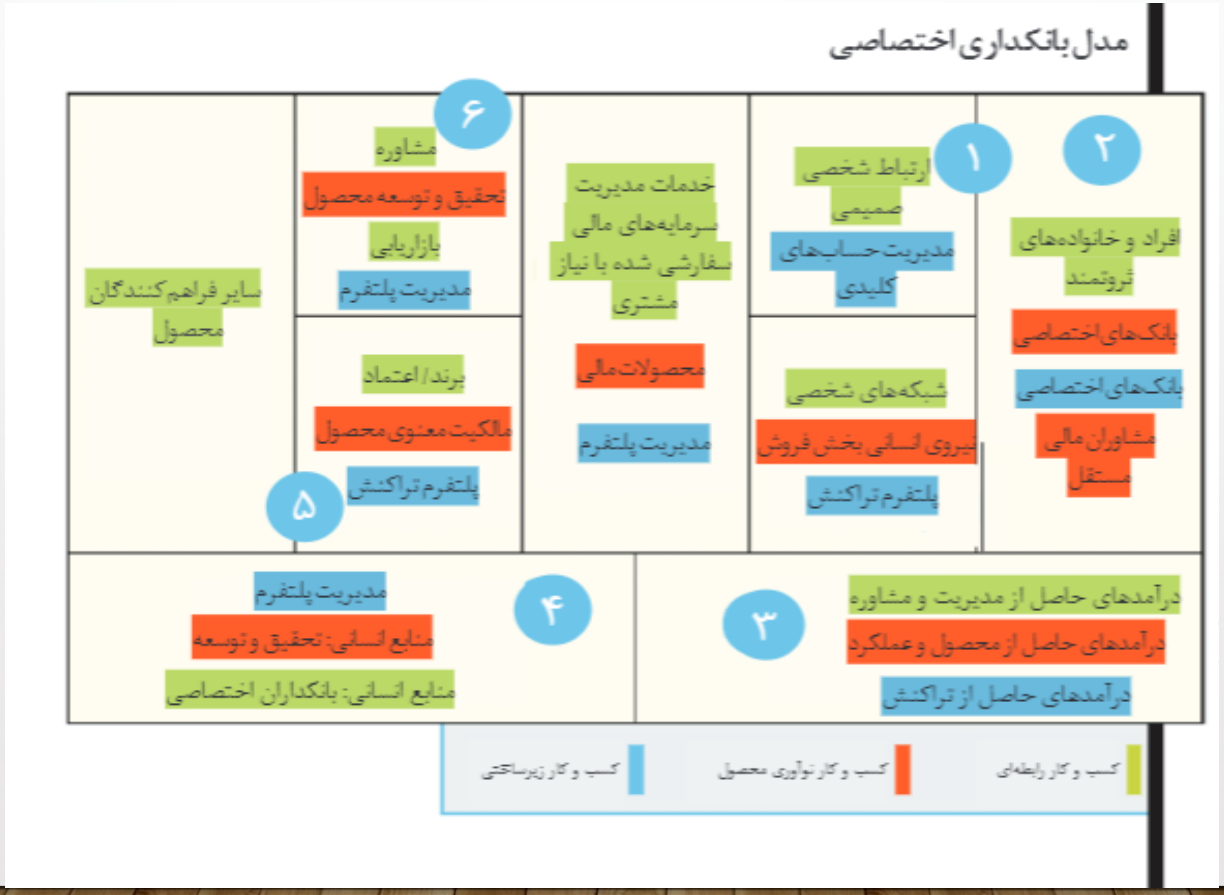
۱. مدلهای کسب و کار تفکیکی

- سه دسته متفاوت کسب و کارها:
  1. کسب و کارهای ارتباط با مشتری
     - یافتن و جذب مشتریان و ارتباط با مشتریان
  2. کسب و کارهای نوآوری محصول
     - توسعه محصولات و خدمات جدید و جذاب
  3. کسب و کارهای زیرساختی
     - ایجاد و مدیریت پلتفرمهایی برای انجام وظایف تکراری با حجم بالا



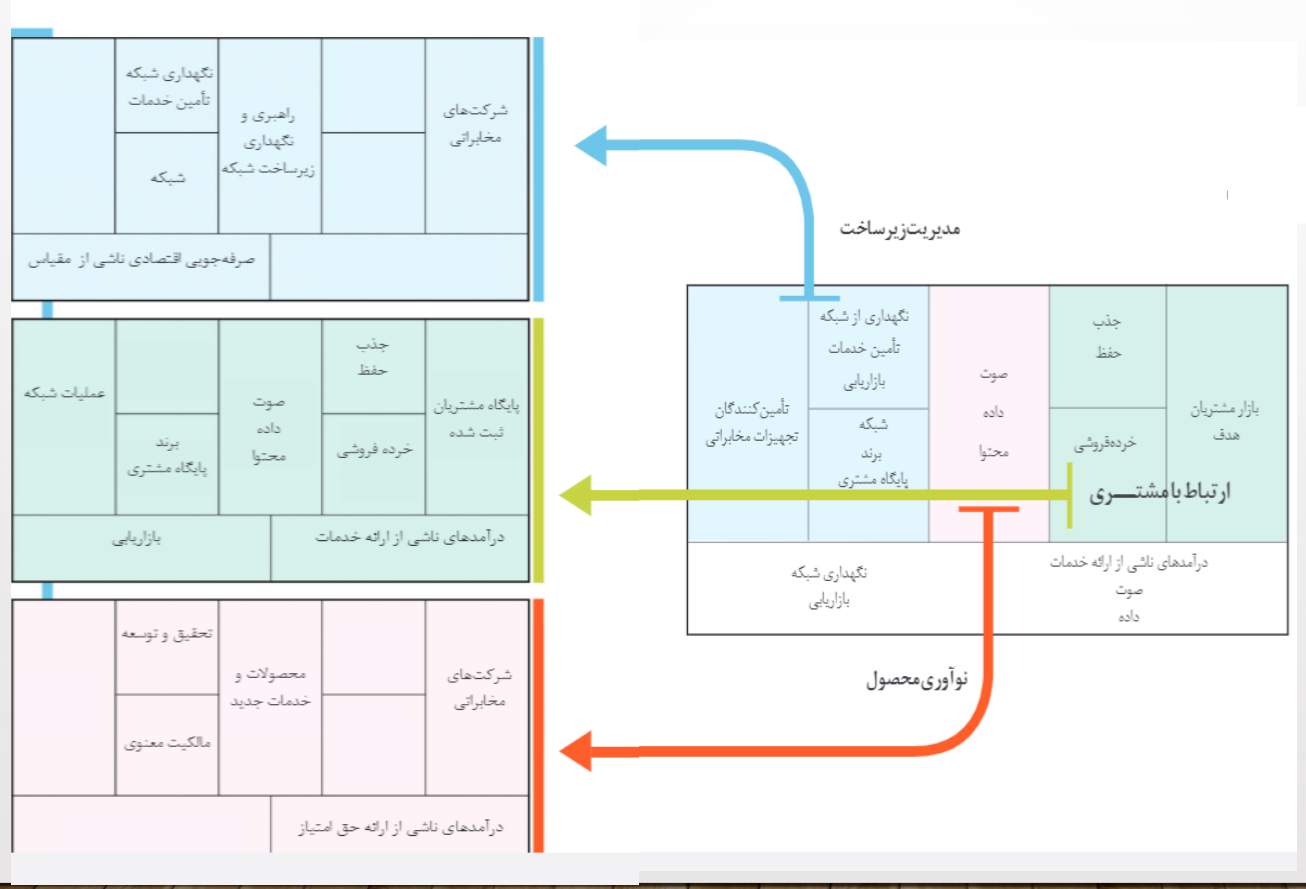
- یک شرکت می تواند همزمان هر سه نوع را داشته باشد اما ایده آل این است که تفکیک شوند؛ چون الزامات پیشبرد آنها متفاوت است.

سه کسب و کار در یکی : بانکداری اختصاصی



تفکیک: شرکتهای مخابراتی تلفن همراه

- تولیدکنندگان تجهیزات
- شرکتهای مخابراتی تفکیک شده
- تأمین کنندگان محتوا



الگوهای تفکیک شده سه گانه

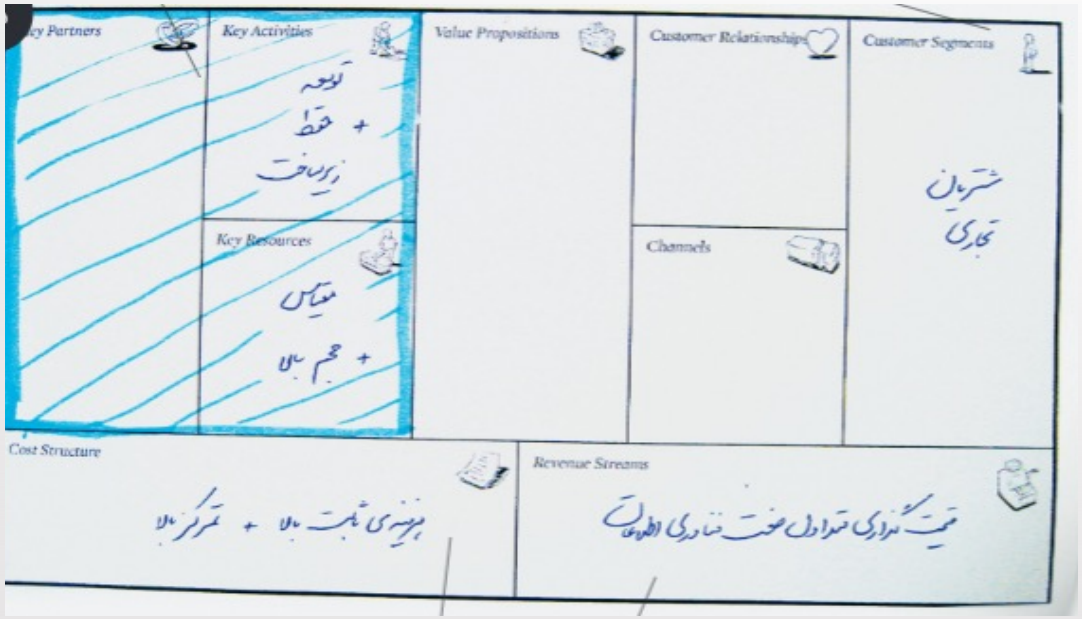
- متمرکز بر مشتری
  - کسب درآمد از طریق ارائه دامنه وسیعی از محصولات و بر اساس اعتماد مشتری
  - هزینه های اصلی مربوط به کسب و حفظ مشتری است.
  - زیرساخت و نوآوری محصول و خدمت توسط طرف های سوم ارائه می شود.
  - سرمایه ها و منابع کلیدی، پایگاه مشتری و اعتماد مشترکین است.

الگوهای تفکیک شده سه گانه

- نوآوری محصول و خدمت
  - معمولا واسطه ها محصولات و خدمات را به بازار ارائه می دهند. فعالیت آنها متمرکز بر ارتباطات با مشتری است.
  - منبع کلیدی، نخبگان خلاق هستند، بنابراین پایه هزینه ها بسیار بالاست.
  - امکان کسب درآمد بسیار بالا
  - فعالیت متمرکز بر تحقیق و توسعه است.

الگوهای تفکیک شده سه گانه

- مدیریت زیرساخت
  - خدمات معمولا برای مشتریانی ارائه می شود که خودشان دارای کسب و کار هستند.
  - فعالیت متمرکز بر ارائه خدمات مربوط به زیرساخت است.
  - درآمدها بر پایه حاشیه سود اندک و حجم بالای فروش است.
  - هزینه های ثابت بالاست.



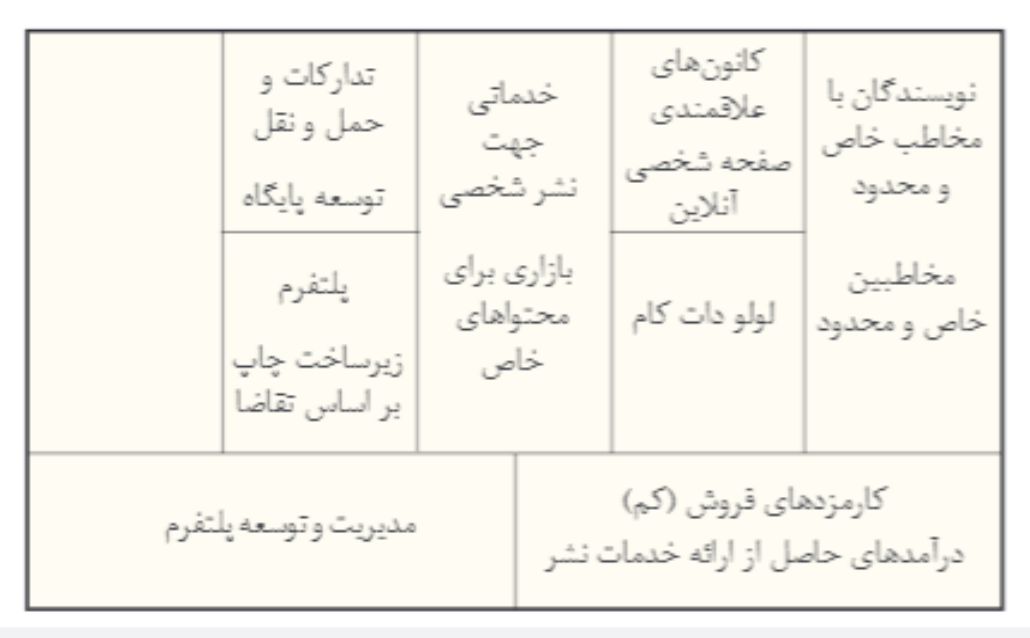
۲. مدل کسب و کار دنباله دار

- تمرکز این مدل بر عرضه تعداد زیادی از محصولات با مخاطب خاص و محدود است.
- این مدل می تواند به اندازه مدل سنتی سودآور باشد.
- استفاده از این مدل هزینه های انبارداری کمی دارد.
- این مدل نیازمند پلتفرمهای قوی برای در دسترس قرار دادن آسان محصولات است.
- مثال: نت فلیکس، ای بی، یوتیوب، فیس بوک
- انگیزه های اقتصادی استفاده از این مدل در صنعت رسانه ها:
  1. همگانی شدن ابزارهای تولید
  2. همگانی شدن توزیع
  3. کاهش شدید هزینه های جستجو برای اتصال عرضه به تقاضا

تحول صنعت نشر کتاب

مدل قدیمی

یک مدل جدید (لولو دات کام)

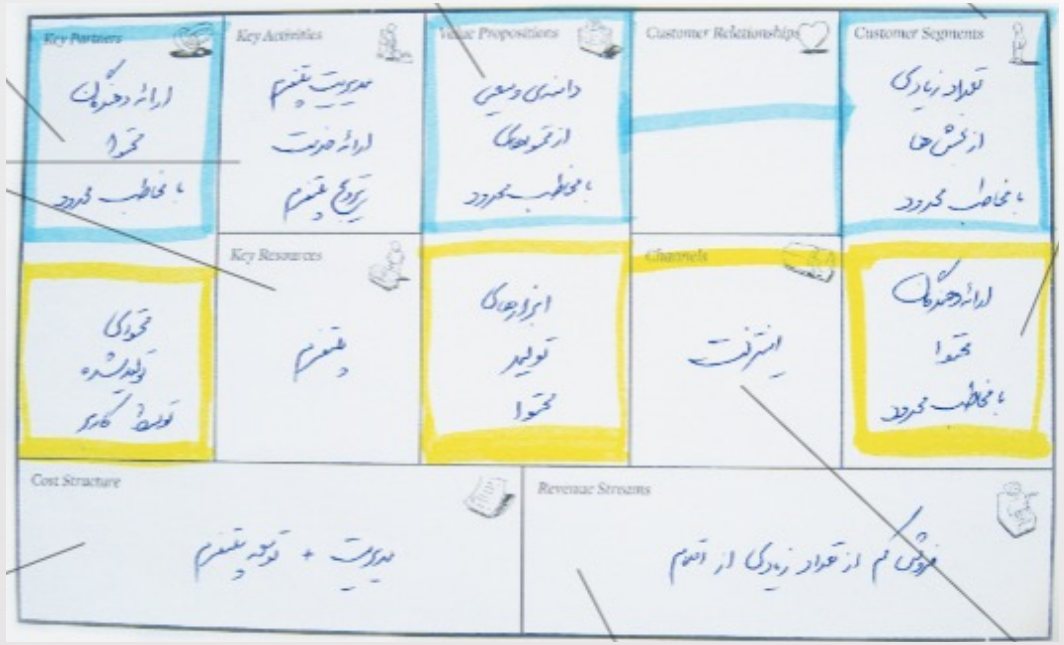


دنباله جدید شرکت لگو

- لگو فکتوری: کاربران می توانند خودشان لگو طراحی کنند و آن را آنلاین سفارش دهند.
- لگو یوزرز کاتالوگ: کابران می توانند طراحی های خود را به صورت آنلاین به فروش برسانند.

الگوی دنباله دار

- بر اینترنت به عنوان کانالی برای ارتباط با مشتری و تراکنش متکی هستند.
- ارزش پیشنهادی از طریق پیشنهاد حیطه وسیعی از اقلام کم فروش مشخص می شود.
- شرکای کلیدی، فراهم کنندگان محتوای خاص با مخاطب محدود هستند.
- مدل بر اساس انباشتگی درآمدهای کوچک از تعداد زیادی از اقلام است.
- جریانهای درآمدی متنوع دارند.
- بر مشتریان خاص و محدود متمرکز هستند.
- پلتفرم منبع کلیدی است.
- هزینه های اصلی شامل توسعه و نگهداری پلتفرم است.



۳. پلتفرم‌های چندوجهی

- دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می کند.
- ارزش آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروههای مختلف است.
- ارزش پلتفرم در صورتی رشد می کند که بتواند کاربران بیشتری را جذب کند: اثر شبکه ای.
- گاهی شرکتها برای توسعه یکی از بخشهای مشتری، به آن یارانه می دهند (مثال کنسول و بازی ویدئویی). انتخاب بخشی که باید یارانه بگیرد یک تصمیم قیمت گذاری حیاتی است.
- مثال: ویزا، گوگل، ای بی، مایکروسافت ویندوز

مدل کسب و کار گوگل

- فعالیتهای کلیدی:
  1. ساخت و حفظ زیرساخت جستجو
  2. مدیریت سه خدمت اصلی
  3. ترویج این پلتفرم در میان کاربران، صاحبان محتوا و تبلیغ کنندگان جدید

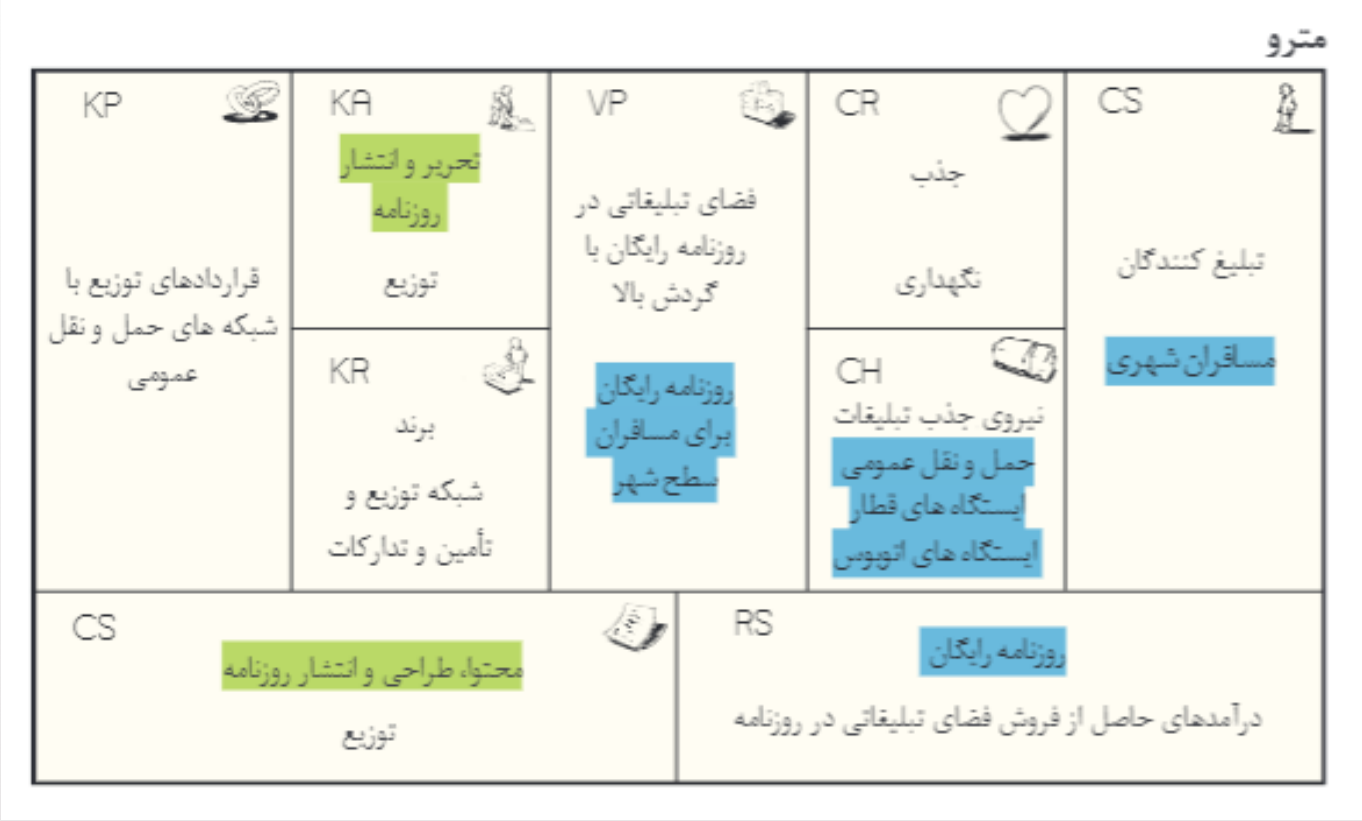
الگوی پلتفرم چندوجهی

- دو یا چند بخش مشتری دارند که هر کدام ارزش پیشنهادی و جریان درآمدی مخصوص به خود را دارند.
- بیشتر هزینه ها مربوط به نگهداری و توسعه پلتفرم است.
- فعالیتهای کلیدی مدیریت پلتفرم، ارائه خدمات و ترویج پلتفرم است.
- پلتفرم منبع کلیدی است.
- ارزش پیشنهادی در سه ناحیه است:
  1. جذب بخشهای مشتری
  2. مرتبط سازی بخشهای مشتری
  3. کاهش هزینه ها از طریق سوق دادن تراکنشها به کانال پلتفرم

۴. رایگان به عنوان مدل کسب و کار

- در این مدل حداقل یک بخش مهم از مشتریان از پیشنهادی مجانی بهره مند می شوند.
- الگوهای مختلفی ارائه پیشنهاد رایگان را امکان پذیر می سازند.
  - الگوی سنتی رایگان بر پابه تبلیغات
  - مدل فریمیوم: خدمات مقدماتی رایگان و خدمات تکمیلی هزینه‌بر
  - مدل طعمه و شکار
- هزینه مشتریانی که پولی نمی پردازند توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کار یا بخش دیگری از مشتریان تأمین می شود.
- مثال: روزنامه رایگان مترو، نرم افزارهای متن باز، اسکایپ، گوگل، گوش های تلفن همراه رایگان

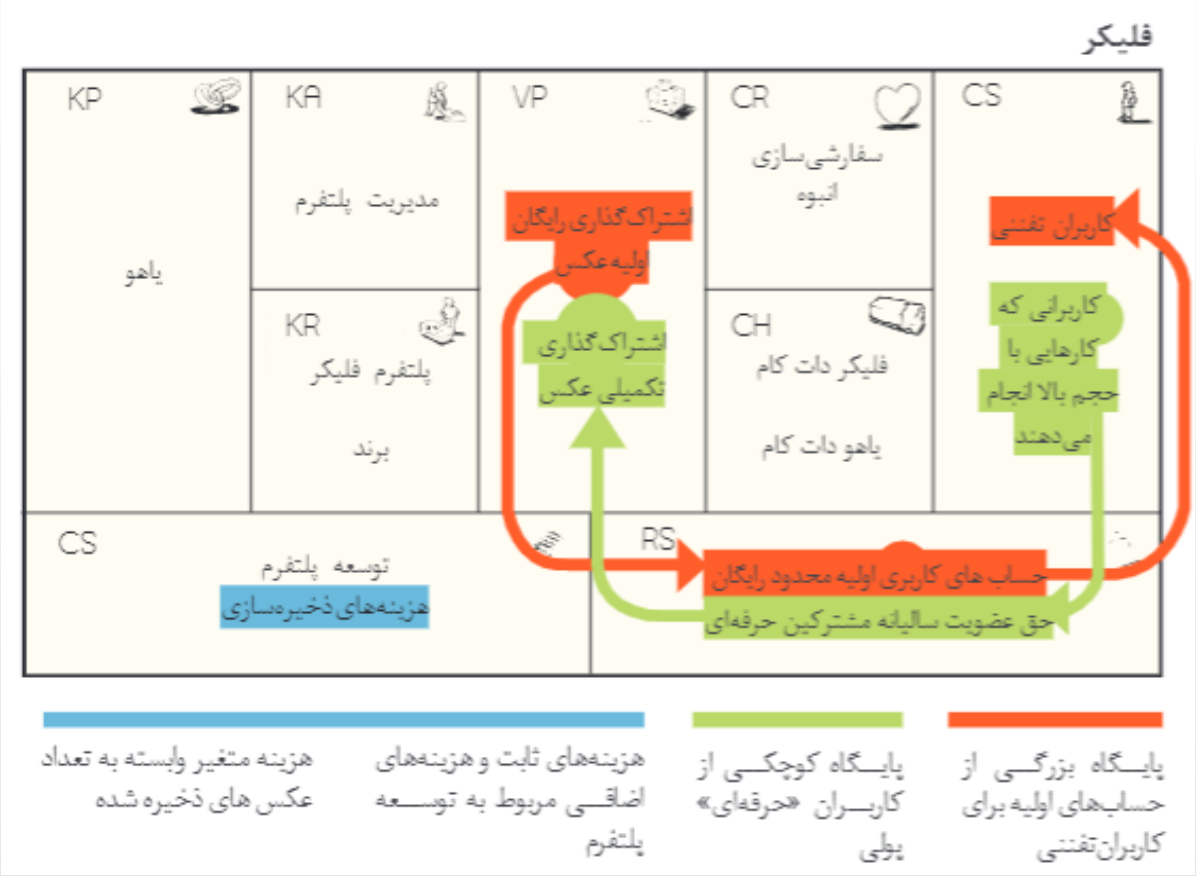
تبلیغات: یک مدل پلتفرم چندوجهی



تبلیغات: یک مدل پلتفرم چندوجهی

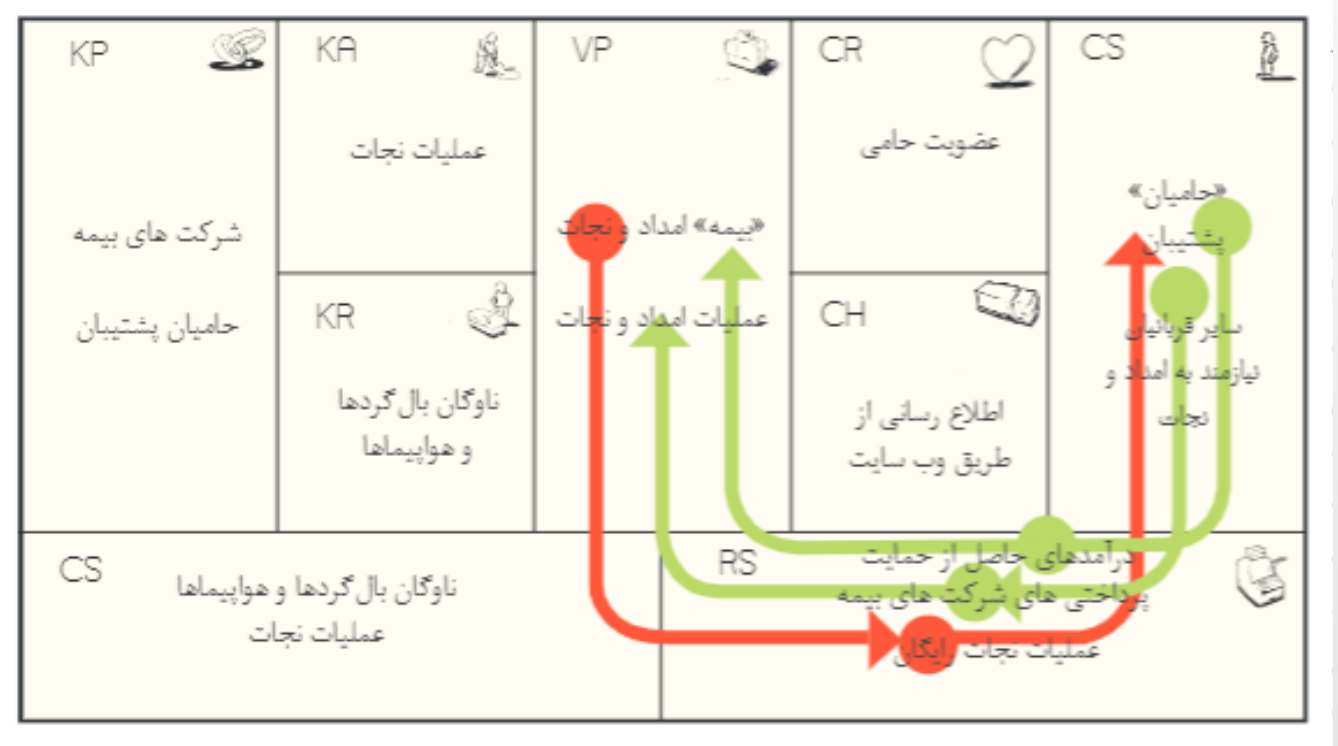
- محصولات و خدمات رایگان باعث ایجاد ترافیک زیاد در پلتفرم می‌شود که برای تبلیغ‌کنندگان جذابیت بیشتری ایجاد می‌گردد.
- با محصول یا خدمت مناسب، پلتفرم جذاب می شود و مطالبه هزینه برای ارائه محصولات رایگان امکان پذیر می شود.
- هزینه های عمده شامل توسعه و نگهداری پلتفرم است.

فریمیوم: دریافت خدمات پایه ای رایگان، پرداخت پول برای خدمات بیشتر



مدل بیمه: فریمیوم وارونه

- هزینه های ناشی از تعداد اندکی از حوادث توسط پرداختهای تعداد زیادی از کاربران پوشش داده می شود.

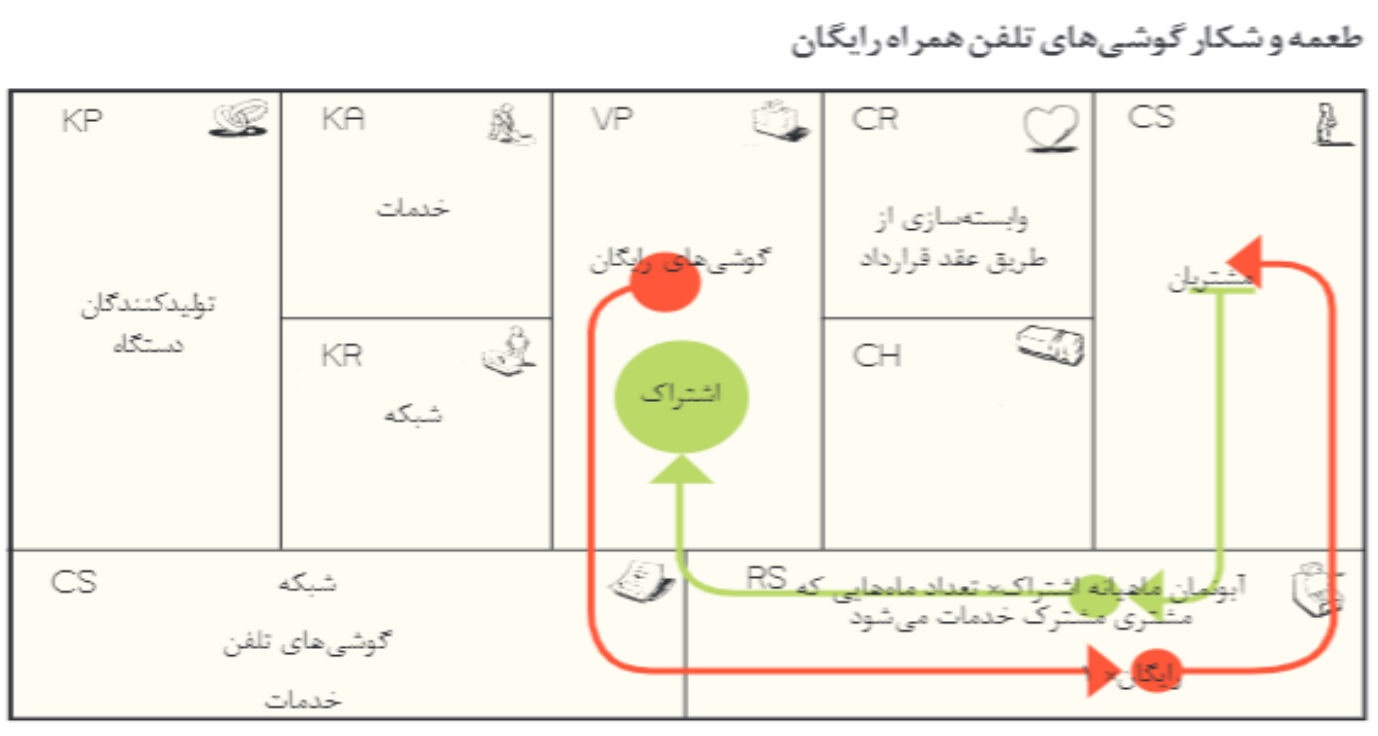


الگوی فریمیوم

- پلتفرم مهمترین دارایی است.
- ارتباط با مشتری باید خودکار و با هزینه اندک باشد.
- نرخ تبدیل حسابهای رایگان به حسابهای پولی شاخص مهمی است.
- ساختار هزینه:
  1. هزینه های ثابت بالا
  2. هزینه های نهایی اندک برای حسابهای رایگان
  3. هزینه های مجزا برای حسابهای ممتاز

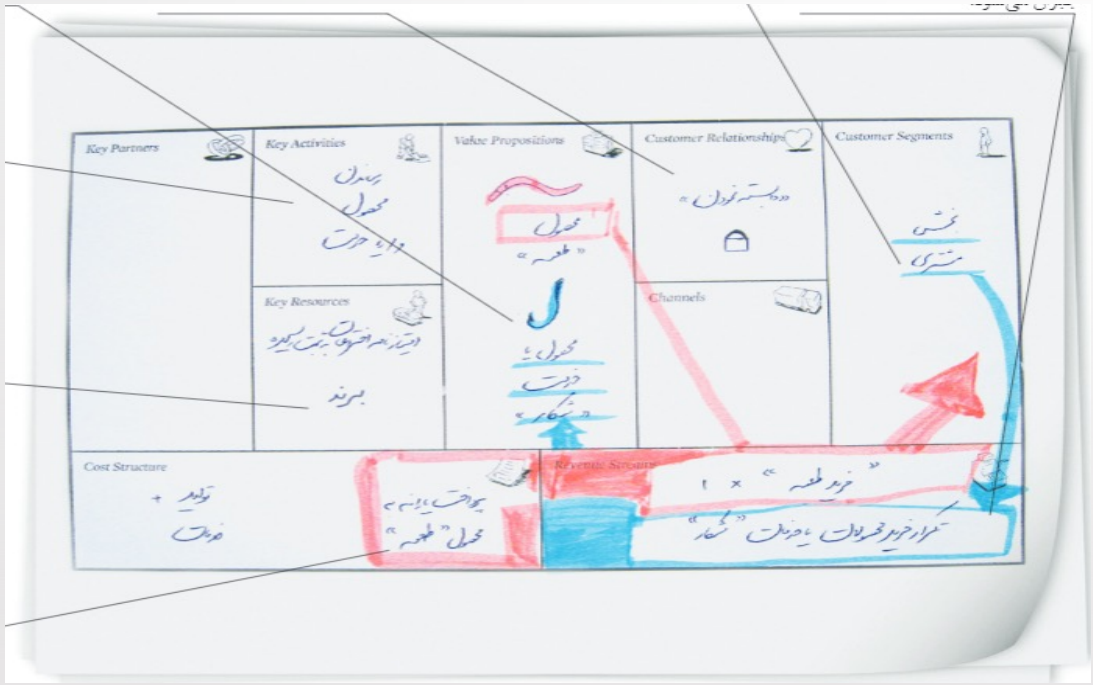
مدل طعمه و شکار یا مدل ریش تراش و تیغ

- تطمیع مشتریان با یک پیشنهاد اولیه و سپس کسب درآمد از خریدهای بعدی



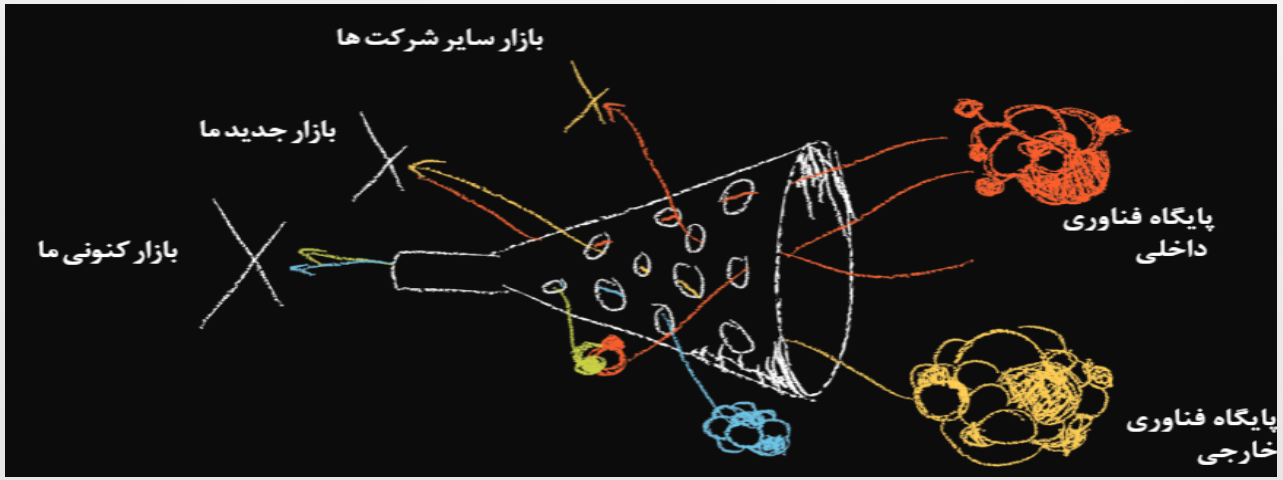
الگوی طعمه و شکار

- مشخصه این الگو، قلابی محکم برای وابسته کردن محصول اولیه و محصولات و خدمات بعدی است.
- مشتریان جذب لذت آنی خرید اولیه ارزان قیمت می شوند.
- تمرکز بر روی ارائه محصولات یا خدمات (یکبار مصرف) بعدی است.
- معمولا برندی قدرتمند موردنیاز است.
- عناصر مهم ساختار هزینه:
  - تخصیص یارانه به محصول اولیه
  - هزینه های تولید محصولات بعدی



۵. مدلهای کسب و کار باز

- در این مدل ارزش از طریق مشارکت نظام مند با شرکای خارج از سازمان خلق و کسب می گردد.
- خلق ارزش به دو صورت:
  1. بهره برداری از ایده های بیرونی در درون شرکت (فرایند خارج به داخل)
  2. ارائه ایده ها یا سرمایه های بدون استفاده داخل شرکت به طرفهای بیرونی (فرایند داخل به خارج)
- مثالها: پی اند جی، اینوسنتیو



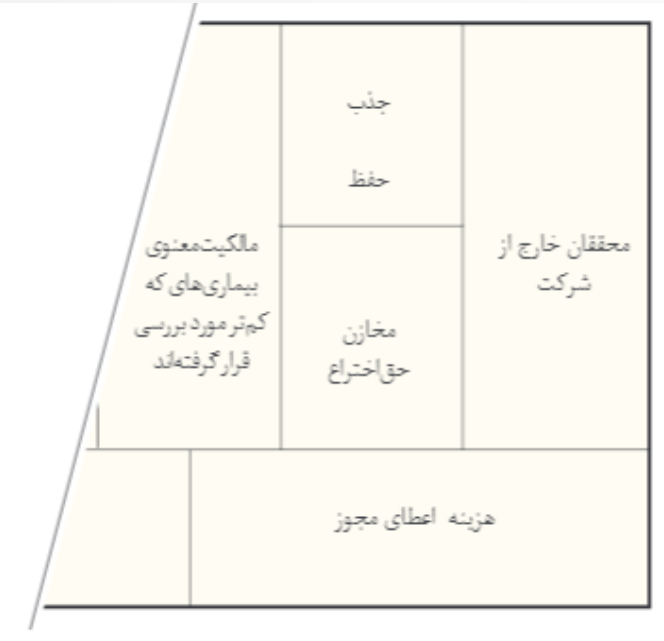
نوآوری باز

خارج به داخل

پروکتر اند گمبل: ارتباط و توسعه

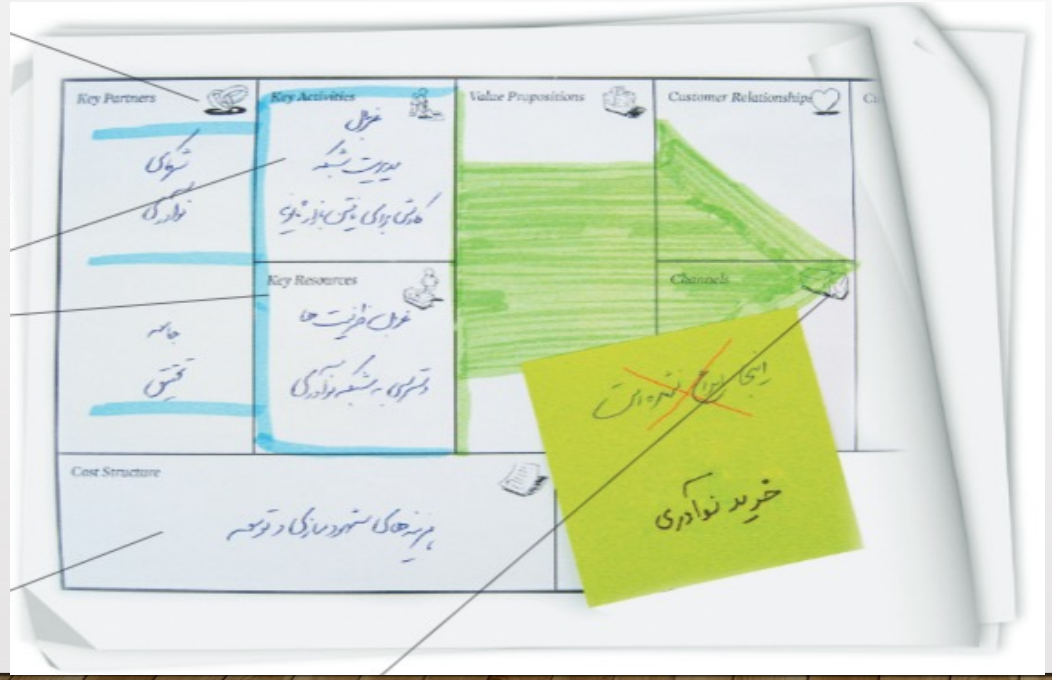
داخل به خارج

مخزن حق اختراع گلکسواسمیت کلاین



الگوی باز خارج به داخل

- شرکتهایی که برند، کانالهای توزیع و ارتباط با مشتری قوی دارند برای این مدل مناسبند.
- فعالیتهای اختصاصی برای ارتباط نهادهای خارجی با فرایندهای کسب و کار داخلی
- منابع خاص برای کسب سود از نوآوری خارجی
- کسب نوآوری به پول نیاز دارد.



الگوی باز داخل به خارج

- ممکن است بعضی از خروجی های تحقیق و توسعه، ارزش زیادی برای سازمانهای دیگر داشته باشند.
- شرکت می تواند با فراهم کردن امکان بهره برداری از ایده های استفاده نشده داخلی برای سایرین، جریانهای درآمدی آسانی را به سایر جریانهای درآمدی خود اضافه نماید.