

بوم کسبوکار

جزوه جلسه سوم و چهارم



مبانی کارآفرینی - زمستان ۱۴۰۳

استاد: الهام الله مرادی

گردآورنده: پری ناز کنعان

۱. مدل کسبوکار

اجزای مختلف این مدل بسیار جامع هستند و قابلیت بصری دارد. همین باعث شده که در دنیا طرفدار زیادی داشته باشد. برای مطالعه بیشتر، کتاب زیر پیشنهاد می‌شود:

Business Model Generation; Alexander Osterwalder

۲. تعریف مدل کسبوکار

طرح از نحوه برنامه‌ریزی شرکت‌ها برای درآمدزایی از طریق محصول خود و مشتری در بازاری خاص (Target Market) است.

تفاوت دو مفهوم مشتری و مصرف‌کننده در این قسمت حائز اهمیت می‌باشد؛ چرا که با هر کدام باید به زبان خودشان صحبت کنیم.

- مشتری یا Customer: الزاماً مصرف‌کننده نهایی نیست. در اکثر مقالات بازرگانی انگلیسی این مفهوم مقصود قرار می‌گیرد.
- مصرف‌کننده یا Consumer: مصرف‌کننده نهایی. کسی که آخر سر از محصول نفع می‌برد و استفاده می‌کند. در مقالات اقتصادی این مفهوم مقصود قرار می‌گیرد.

۳. اجزای مدل کسبوکار

۹ جزء اصلی دارد:

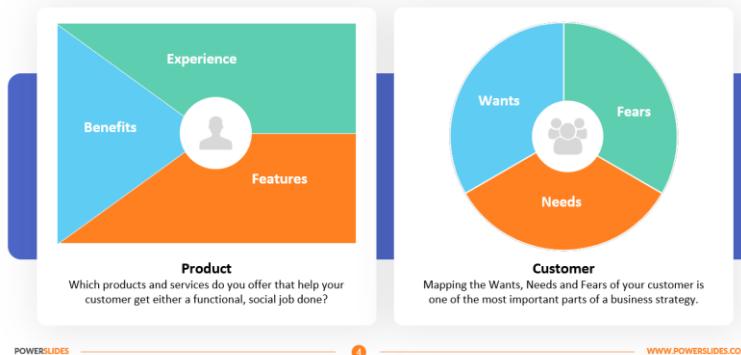
۱. ارزش پیشنهادی مشتری (customer value proposition)
۲. بخش مشتریان (customer segments)
۳. کانال‌ها (channels)
۴. تعامل با مشتری (customer relationships)
۵. جریان درآمدی (revenue streams)
۶. منابع اصلی و کلیدی (key resources)
۷. شرکای کلیدی (key partners)
۸. فعالیت‌های اصلی و کلیدی (key activities)
۹. ساختار هزینه (cost structure)

۳.۱ - ارزش پیشنهادی یا Value Proposition

مشتری به خاطر چه چیز به شما پول می‌دهد؟

الف. چه کسی مشتری است؟

CUSTOMER VALUE PROPOSITION

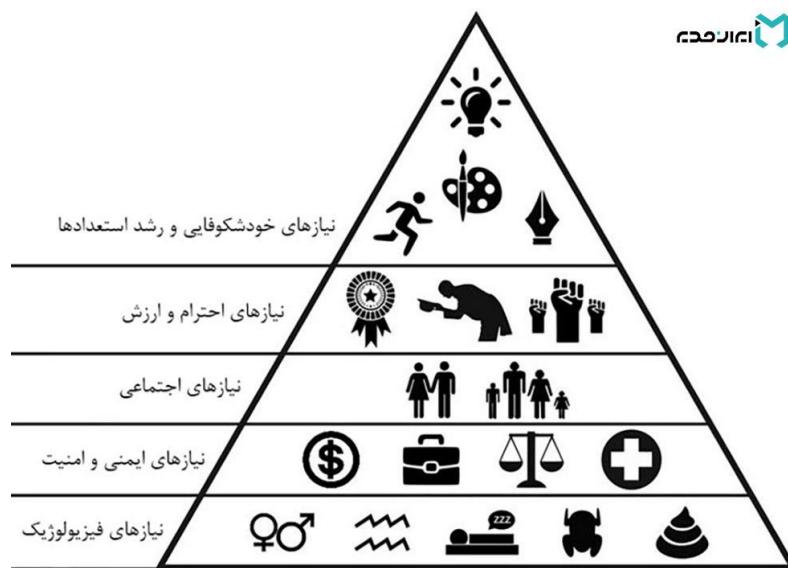


POWERSLIDES

4

WWW.POWERSLIDES.COM

مشتری سه بخش مختلف دارد: نیازها، ترسها، خواسته‌ها (که خواسته‌ها شامل احساسات، سبک زندگی و انگیزه‌ها هستند).



۱. نیازهای مشتری: با استفاده از هرم مازلو نیاز مشتری را مورد بررسی قرار می‌دهیم و برای هر قسمت کسبوکارهای آن حوزه را مثال می‌زنیم.

مرحله اول، نیازهای فیزیولوژیکی هستند. مانند آب معدنی و مواد غذایی.

مرحله دوم، نیازهای ایمنی و امنیت هستند. مانند بیمه آتش سوزی، بیمه حوادث، دزدگیر، خدسرفت و ...

مرحله سوم، نیاز به عشق و ارتباط گرفتن با دیگران است. مانند کافه‌ها و ...

مرحله چهارم، نیازهای احترام به خود هستند. کالاهای لوکس مانند عطر این نیاز مشتری را هدف می‌گیرند.

مرحله پنجم، نیاز به خودشکوفایی می‌باشد. خدمات گردشگری، کلاس زبان، کلاس ورزش، کلاس هنر و ... از مثال‌های این بخش هستند.

۲. خواسته‌های مشتری: اولاً برای فهمیدن خواسته‌ها، باید احساس را شناخت. احساس یعنی علاقه و تنفر و خشم و ترس

و... (حالات مختلف آدم‌ها طی زمان) باید احساسات مشتریان را به هنگام برخورد با کالا شناسایی کرد. کارآفرین نباید

خودش را جای دیگری بگذارد.

سبک زندگی: عادت‌های روزانه. با پرسشنامه استخراج می‌شه از مشتری.

انگیزه: تلاقي/اتصال/ نقطه مشترک نیازهای درونی با محرک‌های بیرونی.

برای اطلاعات بیشتر در این حوزه می‌توانید فصل "رفتار مصرف کننده" کتاب اصول بازاریابی از فلیپ کارترا را بخوانید.

۳. ترس‌های مشتری: نتایج ناخواسته و نامطلوب. ولی اتفاق می‌افتد. چه مشکلی از مشتریان را حل کرده‌ایم و چه نیازی را تأمین کرده‌ایم؟

۱. جان آدم‌ها

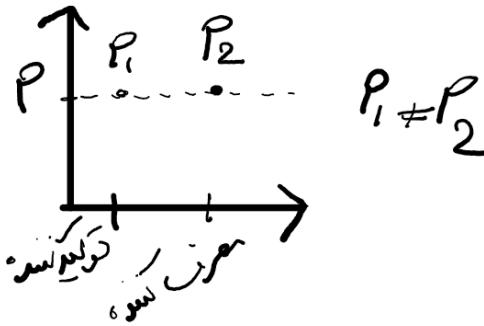
۲. مال انسان

۳. ناموس/عزیزان.

ب. کالا / خدمت / محصول (چیزی که مشتری بخاطر آن به شما پول می‌دهد.)

ویژگی‌ها، مزايا و معایب، تجربه استفاده کالا را باید مشخص و دسته‌بندی کرد. کالاهای جایگزین باید شناخته شوند. (کالاهایی که اگر یکی نباشد از دیگری می‌توان استفاده کرد). (با افزایش قیمت یک کالا، تقاضا برای کالای دیگر افزایش می‌یابد). مانند: چای و قهوه، مارگارین و کره. کالاهای مکمل نیز باید شناسایی شوند. کالای مکمل به کالاهایی گفته می‌شود که به صورت تکمیلی و با هم مصرف شوند تا یک نیاز مشخص را برطرف سازند. مانند قند و چای، مسوک و خمیردندان، تفنج و گلوله تفنگ، اتومبیل و بنزین. گفتنی است که افزایش قیمت یکی از کالای‌های مکمل باعث کاهش در میزان تقاضا برای کالای دیگر خواهد شد و بر عکس کاهش قیمت یکی از کالاهای مکمل باعث افزایش در میزان تقاضا برای کالای مکملش خواهد شد. به عنوان مثال افزایش قیمت بنزین باعث کاهش تقاضا برای اتومبیل خواهد شد. یا کاهش قیمت انرژی الکتریکی باعث افزایش استفاده از لوازم برقی می‌گردد.

ج. دلیلی که مشتری به شما پول میدهد و نه به کس دیگری دو مفهوم "ارزش ذهنی مصرف‌کننده" و "ارزش پولی" وجود دارد. تولید کننده باید بتواند ارزش ذهنی را به ارزش پولی تبدیل کند.



پس از این‌که محصول (کالا یا خدمت) ما را خریدند، اگر کسی به آن‌ها بگوید با این پولی که دادی چه به دست آوردی، چه پاسخی خواهند داشت؟ پاسخ آنها همان ارزش ذهنی مصرف‌کننده است که برای محصول خریداری شده می‌دهد و پولی که پرداخت کرده است همان ارزش پولی است که به فروشنده می‌دهد.

نکته: آربیتراژ: به معنای بهره گرفتن از تفاوت قیمت بین دو یا چند بازار برای کسب سود است. به عبارتی سود آربیتراژی زمانی ایجاد می‌شود که یک کالای مشابه در دو بازار مختلف یا در مواردی خاص در دو قالب متفاوت عرضه می‌شود اما قیمت‌های یکسانی ندارد. این کار به اقتصاد کشورها آسیب زده و در اکثر کشورها منع اعلام شده است.

۳.۲ بخش‌بندی مشتریان {پرسونا}

مشتریان گروه منحصر به فردی از افراد یا کسب و کارهایی است که علایق و ویژگی‌های مشترکی دارند. مانند سن، تحصیلات، درآمد و ... باید تحلیل داده انجام دهیم که مشتری را شناخته و بخش‌بندی کنیم. در این بخش، داده‌کاوی (Data Mining) و آنالیز می‌شود تا ویژگی‌های مشتری و شخصیت آن شناخته شود. در شناسایی مشتری، شخصیت‌شناسی و تیپ شناسی مهم است. شخصیت مجموعه رفتارهای مشاهده شده و نشده افراد که باعث تفکیک و تمایز بین آنها می‌شود. افراد بر اثر انگیزه‌های درونی و محرك‌های بیرونی، با توجه به نوع شخصیت اشان رفتارهای مختلفی از خود بروز می‌دهند که اطلاع از آنها فروش را آسان تر می‌کند. پرسونای مخاطب در واقع نشان دهنده ویژگی‌ها، علایق، خصوصیات، نیازها و خواسته‌های مخاطبان ایده آل شمامست.

انواع مشتری‌ها:

مشتری‌های منفعل: در برابر تلاش‌های فروشنده، بازاریاب و تبلیغات تسلیم و منفعل هستند.

مشتری‌های اقتصادی: تمام ویژگی‌های محصول، شرایط و قیمت بازار را باید بدانند.

مشتری‌های شناخت گرا: بین مشتری‌های منفعل و اقتصادی قرار دارند و بیشتر جستجوگر هستند.

برای شناسایی بازار هدف نیز کسب و کارها می‌توانند از روش‌ها و استراتژی‌های مختلفی مانند ثبت و تجزیه و تحلیل خصوصیات مشتریان، گفت و گوی مستقیم با آنها، بررسی و پیگیری داده‌های مربوط (مانند تجزیه و تحلیل وب سایت) استفاده کنند.

۳.۳ کانال‌های ارتباط با مشتری

از چه کانال‌هایی برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌کنیم؟

رسانه جمعی (تلویزیون یا پیامک)، نمایشگاه‌های تجاری، تماس تبلیغاتی، شبکه‌های اجتماعی، چاپ در مجلات و نشریات، ایمیل و

۳.۴ تعامل با مشتری

با فرض این که محصول و مشتری آماده هستند، محصول را چگونه به مشتری برسانیم؟

۱. روش‌های Online (حضوری): **تحویل**
۲. روش‌های Offline:
 - a. تماس تلفنی
 - b. اینترنتی

چهار قانون که باید در بحث تعامل با مشتری رعایت شود:

۱. پیگیر فرآیند خرید مشتری باشید.
۲. نظر پرسیدن را با لحن خودمانی انجام دهید.
۳. قدردان مشتری باشید. (هدیه و...)
۴. Face to face: اگر روشنان حضوری است، با مشتری تبادل نظر کنید.

۳.۵ منابع کلیدی

۱. سخت افزار: به چه تجهیزاتی نیاز هست؟ (سرور، کیس، مکان،...)
۲. نرم افزار: برنامه‌های کامپیووتری (نرم افزار مالی و ...)
حق امتیاز گرفتن (مثال: مکدونالز) یا نمایندگی گرفتن (مثال: لبنیات ایران) می‌تواند جزو منابع کلیدی در نرم افزار باشد.
۳. مغز افزار: دانش، آگاهی، منابع انسانی (مهارت‌های مدیران، مهارت‌های نرم،...)

ترکیب و اولویت این ۳ جزء از کسب‌وکار به کسب‌وکار متفاوت است. در کسب‌وکارهای تولیدی سخت‌افزار بخش بیشتری دارد و در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، مغزا فزار بخش بیشتری دارد.

۳.۶ شرکای کلیدی

در ۴ بخش عمدۀ باید شریک‌ها را انتخاب کنیم.

۱. سرمایه‌گذاران:
روش‌های مختلفی دارد. (مثال: سرمایه‌گذار مشترک)
ثبت شرکت قوانینی دارد که باید بدانید. برای مطالعه بیشتر: کتاب قانون تجارت.
۲. مشاوران:
۲/۱. مشاور مالی (از شرکای اصلی)

۲/۲. مشاور حقوقی (قرارداد و ... بار حقوقی دارد و نیاز به مشاور دارد).

۲/۳. بقیه مشاوران به نوع کسبوکار شما بستگی دارد. (مشاور نرم افزار، بازرگانی، ...)

۳. تأمین‌کنندگان:

باید زنجیره‌ی تأمین (supply chain) کسبوکار خود را بشناسید.

۳/۱. تولیدکننده (directory): از سایت اتاق بازرگانی می‌توان اطلاعات مورد نیاز را کسب کرد.

۳/۲. واردکننده / تاجر: زنجیره تأمین خودش را کوتاه می‌کند.

۳/۳. معیارهای انتخاب تأمین‌کننده: (در کتاب اصول بازاریابی – فیلیپ کارت)

۳/۳/۱. قیمت

۳/۳/۲. کیفیت

۳/۳/۳. استمرار و ثبات

را باید در نظر گرفت.

۳/۳/۴. احساسات و روابط شخصی که آیا می‌توان رابطه با تأمین‌کننده را حفظ کرد یا نه.

زنジره تأمین: تأمین‌کننده (مواد اولیه) ← کسبوکار اصلی ← توزیع‌کننده ← مصرف‌کننده.

۴. توزیع‌کنندگان: محصولات از دست خرده فروش‌ها به دست مشتری بررسد.

۳.۷ ساختار هزینه

این بخش با یک مثال توضیح داده می‌شود. فرض کنید شما یک قناد هستید و باید برای قیمت‌گذاری مراحلی را طی کنید. قیمت‌گذاری روش‌های مختلفی دارد. (مانند روش بسته‌ای که برای فروش اجنبی به گردشگران استفاده می‌شود.) در اینجا ما به ساده‌ترین راه قیمت‌گذاری را انجام می‌دهیم.

قناد به مواد اولیه نیاز دارد. آرد (مثلا با قیمت ۳۵۰ تومان)، شکر (مثلا با قیمت ۲۰۰ تومان) و ... همچنین هزینه‌ی متفرقه‌ای وجود دارد که شامل مصرف انرژی، تجهیزات، نیروی انسانی و ... است. فرض کنیم با در نظر گرفتن همه این قیمت‌ها، مجموع هزینه‌ها ۱۳۰۰ تومان شود.

سپس قناد باید حساب کند که مصرف‌کننده چقدر تمايل به پرداخت دارد؟ کشش قیمت و حساسیت به قیمت را باید بسنجد. (کشش قیمت زیاد به این معناست که اگر قیمت بالا رود مردم واکنش نشان می‌دهند و دیگر کالا را نمی‌خرند.)

سپس قناد باید بسنجد که رقبا در بازار با چه قیمتی می‌فروشنند. فرض کنیم به این نتیجه می‌رسد که ۵۰۰ تومان می‌خواهد بفروشد. این قیمت، قیمت فروش یا همان درآمد تولیدکننده است.

طبق قانون ایران، مصرف‌کننده باید ۱۰٪ مالیات دهد. در نتیجه ۵۵۰۰ تومان قیمت نهایی یا قیمت مصرف‌کننده می‌باشد.

تولیدکننده ۳۷۰۰ تومان سود می‌کند. ۱۰٪ مالیات ارزش افزوده است که برابر ۳۷۰ تومان است. پس از ۵۰۰ تومان کل مالیات، فقط ۱۳۰ تومان به دولت می‌دهد.

ساختار هزینه‌ها در هشت مورد طبقه‌بندی شده است:

۱. هزینه (خرید) مواد اولیه
۲. هزینه انرژی مصرفی (آب، برق، گاز...)
۳. هزینه نیروی کار (حقوق، بیمه، سفر)
۴. هزینه فروش (بازاریابی و تبلیغات، بسته‌بندی، توسعه وبسایت و...)
۵. هزینه اجاره محل، تجهیزات، انبار، تاسیسات،...
۶. هزینه تعمیر (تجهیزات، خودرو)
۷. هزینه صدور مجوز (ثبت شرکت،...)
۸. هزینه استهلاک

۳/۸ ساختار درآمدی

راهی که شرکت می‌تواند از هر بخش مشتری درآمد کسب کند. بررسی میزان سودآوری و استراتژی‌های قیمت‌گذاری و فروش است. در واقع پتانسیل سودآوری فعلی و آینده کسب و کار تان را نشان می‌دهد.

۳.۹ فعالیت کلیدی

به معنای انجام عمل کلیدی. کارهایی که حتماً باید انجام و شناسایی شوند. این کارها در هر کسبوکار متفاوت هستند.

مثال برای فروشگاه اینترنتی:

- هسته سفارش‌گیری
- سفارش آنلاین
- داشبورد هوش تجاری
- انبارداری
- پیگیری سفارشات (پشتیبانی)
- مدیریت سایت
- مدیریت شب

مثال برای شرکت محصول محور: تحقیقات بازار

مثال برای شرکت حمل و نقل: فعالیت‌های بسته‌بندی و حمل و نقل به موقع

مثال برای شرکت خدمات کامپیوتری: نرم افزارنویسی، شناسایی شبکه‌ها، پلتفرم‌ها (نرم افزار و یا برنامه ا atan در جایی که بیشتر به چشم باید و دیده شود).

مثال برای شرکت R&D: تحقیقات و توسعه و به روزرسانی محصولات، بررسی کیفیت و نوآوری

مثال برای شرکت تولیدی: برنامه ریزی تولید، کنترل تولید، کنترل کیفیت و هزینه، کنترل موجودی، تعمیر، نگه داری و تعویض

ماشین آلات.