

بوم کسب و کار

جزوه جلسه سوم و چهارم



مبانی کارآفرینی - زمستان ۱۴۰۳

استاد: الهام اله مرادی

گردآورنده: پری‌ناز 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: الزاما 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:

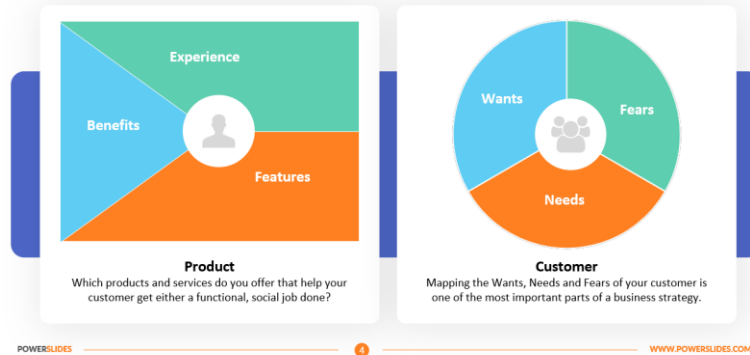
۱. ارزش پیشنهادی مشتری (customer value proposition)
۲. بخش مشتریان (customer segments)
۳. کانال‌ها (channels)
۴. تعامل با مشتری (customer relationships)
۵. جریان درآمدی (revenue streams)
۶. منابع اصلی و کلیدی (key resources)
۷. شرکای کلیدی (key partners)
۸. فعالیت‌های اصلی و کلیدی (key activities)
۹.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

۳.۱- ارزش پیشنهادی یا Value Proposition:

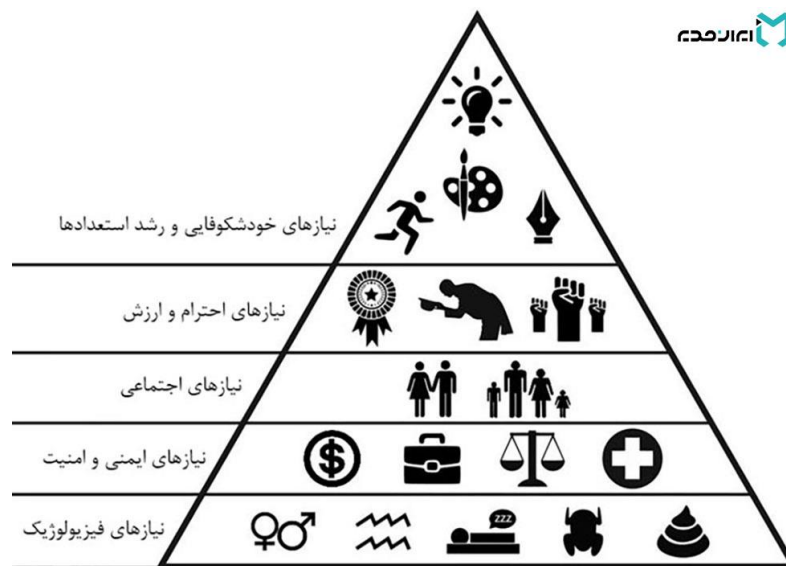
مشتری به خاطر چه چیز به شما پول می‌دهد؟

الف. چه کسی مشتری است؟

CUSTOMER VALUE PROPOSITION



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، ضدسرقت 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... (حالت‌های 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: تلاقی/اتصال/نقطه مشترک نیازهای درونی با محرک‌های بیرونی.

برای اطلاعات بیشتر در این حوزه می‌تونید فصل "رفتار مصرف کننده" کتاب اصول بازاریابی از فلیپ کارتر 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

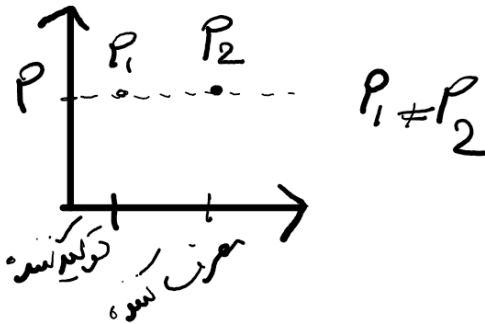
۲. مال انسان

۳. ناموس/عزیزان.

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

ویژگی‌ها، مزایا 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، مسواک و خمیردندان، تفنگ 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 برعکس 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 مصرف کننده" و "ارزش پولی" وجود دارد. تولید کننده باید بتواند ارزش ذهنی را به ارزش پولی تبدیل کند.



پس از این که 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 مصرف کننده است که برای محصول خریداری شده می دهد و پولی که پرداخت کرده است همان ارزش پولی است که به فروشنده می دهد.

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

۳.۲ بخش بندی مشتریان {پرسونا}

مشتریان گروه منحصر به فردی از افراد یا کسب و کارهایی است که علایق و ویژگی های مشترکی دارند. مانند سن، تحصیلات، در آمد و باید تحلیل داده انجام دهیم که مشتری را شناخته و بخش بندی کنیم. در این بخش، داده کاوی (Data Mining) و آنالیز می شود تا ویژگی های مشتری و شخصیت آن شناخته شود. در شناسایی مشتری، شخصیت شناسی و تیپ شناسی مهم است. شخصیت مجموعه رفتارهای مشاهده شده و نشده افراد که باعث تفکیک و تمایز بین آن‌ها می شود. افراد بر اثر انگیزه های درونی و محرک های بیرونی، با توجه به نوع شخصیت اشان رفتارهای مختلفی از خود بروز می دهند که اطلاع از آن‌ها فروش را آسان تر می کند. پرسونای مخاطب در واقع نشان دهنده ویژگی ها، علایق، خصوصیات، نیازها و خواسته های مخاطبان ایده آل شماست.

انواع مشتری ها:

مشتری های منفعل: در برابر تلاش های فروشنده، بازاریاب و تبلیغات تسلیم و منفعل هستند.

مشتری های اقتصادی: تمام ویژگی های محصول، شرایط و قیمت بازار را باید بدانند.

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

برای شناسایی بازار هدف نیز کسب و کارها می توانند از روش ها و استراتژی های مختلفی مانند ثبت و تجزیه و تحلیل خصوصیات مشتریان، گفت و گوی مستقیم با آن‌ها، بررسی و پیگیری داده های مربوط (مانند تجزیه و تحلیل وب سایت) استفاده کنند.

۳.۳ کانال های ارتباط با مشتری

از چه کانال هایی برای اطلاع رسانی استفاده می کنیم؟

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): **تحويل**

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 روستان 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 کامپیوتری (نرم افزار مالی و ...)

حق امتیاز گرفتن (مثال: مک‌دونالدز) یا نمایندگی گرفتن (مثال: لبنیات ایران) می‌تواند جزو منابع کلیدی در نرم‌افزار 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، مغزافزار بخش بیشتری دارد.

۳.۶ شرکای کلیدی

در ۴ بخش عمده 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 کسب و کار شما بستگی دارد. (مشاور نرم افزار، بازرگانی، ...)

۳. تأمین کنندگان:

- باید زنجیره ی تأمین (supply chain) کسب و کار خود را بشناسید.
- ۳/۱. تولیدکننده (directory): از سایت اتاق بازرگانی می توان اطلاعات مورد نیاز را کسب کرد.
- ۳/۲. واردکننده / تاجر: زنجیره تأمین خودش را کوتاه می کند.
- ۳/۳. معیارهای انتخاب تأمین کننده: (در کتاب اصول بازاریابی – فیلیپ کارتر)
- 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 می توان رابطه با تأمین کننده را حفظ کرد یا نه.
- زنجیره تأمین: تأمین کننده (مواد اولیه) ← کسب و کار اصلی ← توزیع کننده ← مصرف کننده.

۴. توزیع کنندگان: محصولات از دست خرده فروش ها به دست مشتری برسد.

۳.۷ ساختار هزینه

این بخش با یک مثال توضیح داده میشود. فرض کنید شما یک قناد هستید و باید برای قیمت گذاری مراحل را طی کنید. قیمت گذاری روش های مختلفی دارد. (مانند روش بسته ای که برای فروش اجناس به گردشگران استفاده می شود). در اینجا ما به ساده ترین راه قیمت گذاری را انجام می دهیم.

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

سپس قناد باید حساب کند که مصرف کننده چقدر تمایل 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 می دهند و دیگر کالا را نمی خرند).

سپس قناد باید بسنجد که رقبا در بازار با چه قیمتی می فروشند. فرض کنیم به این نتیجه می رسد که ۵۰۰۰ تومان می خواهد بفروشد. این قیمت، قیمت فروش یا همان درآمد تولید کننده است.

طبق قانون ایران، مصرف کننده باید ۱۰٪ مالیات دهد. در نتیجه ۵۵۰۰ تومان قیمت نهایی یا قیمت مصرف کننده می باشد.

تولید کننده ۳۷۰۰ تومان سود می کند. ۱۰٪ مالیات ارزش افزوده است که برابر ۳۷۰ تومان است. پس از ۵۰۰ تومان کل مالیات، فقط ۱۳۰ تومان به دولت می دهد.

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 قیمت گذاری و فروش است. در واقع پتانسیل سودآوری فعلی و آینده کسب و کارتان را نشان می‌دهد.

۳.۹ فعالیت کلیدی

به معنای انجام عمل کلیدی. کارهایی که حتما 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 شعب

مثال برای شرکت محصول محور: تحقیقات بازار

مثال برای شرکت حمل و نقل: فعالیت‌های بسته بندی و حمل و نقل به موقع

مثال برای شرکت خدمات کامپیوتری: نرم افزارنویسی، شناسایی شبکه‌ها، پلتفرم‌ها (نرم افزار و یا برنامه اتان در جایی که بیشتر به چشم بیاید 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

ماشين آلات.