

## پاسخ تمرین دوم درس کسب و کار

مهدی حق‌وردی

### فهرست مطالب

۱	۱	Upwork
۱	۱۰۱	مروری بر شرکت
۱	۲۰۱	اطلاعات شرکت
۱	۱۰۲۰۱	وضعیت فعلی
۱	۳۰۱	بررسی مدل کسب و کار
۲	۴۰۱	مدل درآمد
۲	۲	China Energy Engineering
۲	۱۰۲	مروری بر شرکت
۲	۲۰۲	اطلاعات شرکت
۲	۱۰۲۰۲	وضعیت فعلی
۳	۳۰۲	بررسی مدل کسب و کار
۳	۴۰۲	مدل درآمد
۳	۳	Starbucks
۳	۱۰۳	مروری بر شرکت
۴	۲۰۳	اطلاعات شرکت
۴	۱۰۲۰۳	وضعیت فعلی
۴	۳۰۳	بررسی مدل کسب و کار
۴	۴۰۳	مدل درآمد

### ۱ Upwork

#### ۱۰۱ مروری بر شرکت

آپ‌ورک، که در سال ۲۰۰۵ تأسیس شد، از ادغام دو پلتفرم رقیب به نام‌های Elance و oDesk شکل گرفت و به عنوان یک پلتفرم پیشگام در فضای کار فریلنسری، به یک شرکت پیشرو جهانی تبدیل شده است. هدف آپ‌ورک از همان ابتدا ایجاد بستری بود که مرزهای جغرافیایی را از بین برده و به کسب‌وکارها امکان دسترسی به نیروی کار جهانی را بدهد. این پلتفرم به مشتریان و فریلنسرها اجازه می‌دهد تا در صنایع مختلفی مانند توسعه نرم‌افزار، طراحی، نویسندگی و پشتیبانی مشتری (Customer Support) فعالیت کنند. مدل درآمدی آپ‌ورک به صورت چندوجهی است و از کانال‌های مختلف درآمدی استفاده می‌کند. این شرکت با دریافت کارمزدهای متغیر از فریلنسرها، هزینه‌های اشتراک ویژه و ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان توانسته است درآمد پایداری ایجاد کند. همچنین، آپ‌ورک با مدل‌های مبتنی بر اشتراک و خدمات پیشرفته، به مشتریان بزرگتر امکان استفاده از ابزارهای اختصاصی و پشتیبانی ویژه را می‌دهد. طبق گزارش مالی آپ‌ورک در سال ۲۰۲۲، درآمد این شرکت سالانه ۳۵٪ افزایش داشته است. آپ‌ورک با تمرکز بر اعتمادسازی و ایجاد محیطی امن برای مشتریان و فریلنسرها، از طریق سیستم‌های امتیازدهی، فرآیندهای غربال‌گری، و ابزارهای مدیریت پروژه به کسب رضایت کاربران کمک می‌کند. آپ‌ورک همچنین از تکنولوژی و الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای تطبیق بهتر پروژه‌ها با مهارت‌های فریلنسرها استفاده می‌کند.

#### ۲۰۱ اطلاعات شرکت

وبسایت: <https://www.upwork.com>

مقر: Mountain View, California, US

تاریخ تاسیس: ۲۰۰۵

نوع شرکت: خصوصی

#### ۱۰۲۰۱ وضعیت فعلی

آپ‌ورک در حال حاضر یک کسب‌وکار موفق است. موفقیت این پلتفرم به دو دلیل عمده حاصل شده است:

• ایجاد دسترسی جهانی و اعتمادسازی

آپ‌ورک با از بین بردن محدودیت‌های جغرافیایی، به شرکت‌ها امکان دسترسی به نیروی کار در سراسر جهان را می‌دهد. با سیستم‌های امتیازدهی و تطبیق هوشمند، آپ‌ورک اعتماد مشتریان را جلب کرده است که این امر منجر به افزایش پروژه‌ها و درآمدها شده است.

• نوآوری مشتری‌محور

آپ‌ورک با تحلیل مداوم بازخوردهای کاربران و ارائه ابزارهای مختلف، نیازهای مشتریان و فریلنسرها را به‌خوبی شناسایی و برآورده می‌کند. ارائه خدمات جانبی مانند وبینارها و برنامه‌های وفاداری، باعث افزایش کیفیت جامعه فریلنسرها و رضایت مشتریان شده است.

در نتیجه، آپ‌ورک نه تنها یک پلتفرم فریلنسینگ موفق است، بلکه به‌عنوان حرکتی در جهت دموکراتیزه کردن فرصت‌های شغلی و اتصال استعدادهای جهانی به کارهای معنادار، عمل می‌کند.

#### ۳۰۱ بررسی مدل کسب و کار

۱. بخش‌های مشتری (Customer Segments)

آپ‌ورک به بخش‌های مختلفی از مشتریان خدمات ارائه می‌دهد، از جمله فریلنسرها، مشتریانی که به دنبال استعداد فریلنسری هستند، کسب‌وکارهای کوچک، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ. تیم‌های از راه دور، مدیران پروژه، و کارفرمایان مستقل نیز از مشتریان هدف این پلتفرم هستند. با توجه به نیازهای خاص هر بخش، آپ‌ورک تلاش می‌کند تا تجربه‌ای مناسب و کارآمد برای همه کاربران فراهم کند.

۲. ارزش‌های پیشنهادی (Value Propositions)

آپ‌ورک با ارائه یک بازار فریلنسری گسترده، به کاربران این امکان را می‌دهد که از مجموعه‌ای وسیع از مهارت‌ها و فرصت‌های کاری منعطف بهره‌مند شوند. سیستم پرداخت امن و فرآیند استخدام کارآمد از دیگر ارزش‌های پیشنهادی این برند است. ابزارهای مدیریت پروژه، سیستم‌های نظارت بر کیفیت، و پشتیبانی ۲۴/۷ مشتریان، به همراه نظرات و ارزیابی‌ها، تجربه‌ای کارآمد و حرفه‌ای را برای مشتریان و فریلنسرها به ارمغان می‌آورد.

۳. کانال‌های توزیع (Channels)

آپ‌ورک از کانال‌های متعددی برای ارائه خدمات خود بهره می‌برد، از جمله وبسایت آپ‌ورک، اپلیکیشن موبایل و بازاریابی ایمیلی. همچنین، این شرکت از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات آنلاین، و بازاریابی محتوایی برای جذب و حفظ مشتریان استفاده می‌کند. وبینارها و همکاری با مؤسسات آموزشی به ارتقای دانش و مهارت‌های کاربران نیز کمک می‌کند.

۴. روابط با مشتریان (Customer Relationships)

آپ‌ورک به ایجاد روابط نزدیک با مشتریان خود توجه ویژه‌ای دارد و از طریق پشتیبانی فریلنسر و مشتری، مدیران حساب اختصاصی، و سیستم‌های بازخورد به این هدف دست می‌یابد. این شرکت همچنین خدمات شخصی‌سازی شده و پیشنهادات متناسب با نیازهای مشتریان را ارائه می‌دهد. برنامه‌های منظم، انجمن‌های اجتماعی و برنامه‌های وفاداری به ایجاد یک جامعه فعال و متعهد کمک می‌کند.

۵. جریان‌های درآمد (Revenue Streams)

آپ‌ورک از چندین منبع درآمد اصلی بهره می‌برد، از جمله کارمزد خدمات فریلنسرها و هزینه‌های مصرف مشتریان. این شرکت همچنین از هزینه‌های مربوط به خدمات ویژه مانند اشتراک‌های سازمانی درآمد کسب می‌کند. فروش خدمات استعداد Tal-ent Services و تبلیغ شغل‌های ویژه (Features Jobs) نیز به تنوع و پایداری جریان‌های درآمدی آپ‌ورک کمک می‌کند.

۶. فعالیت‌های کلیدی (Key Activities)

فعالیت‌های کلیدی آپ‌ورک شامل توسعه پلتفرم، جذب کاربران، و تضمین کیفیت خدمات است. این شرکت همچنین به پشتیبانی مشتری، بازاریابی، و مدیریت جامعه توجه دارد. تحلیل داده‌ها، پردازش پرداخت‌های امن، و بررسی و تأیید استعدادها از دیگر فعالیت‌های اساسی هستند که به ارتقای تجربه کاربری و افزایش اعتماد به سیستم کمک می‌کنند.

۷. منابع کلیدی (Key Resources)

منابع اصلی آپ‌ورک شامل پلتفرم فناوری، نیروی کار ماهر، و شهرت برند قوی است. این شرکت همچنین به وجود یک سیستم پرداخت امن و خدمات پشتیبانی مشتری متکی است. ابزارهای تحلیل داده و الگوریتم‌های بازار نیز به آپ‌ورک کمک می‌کنند تا نیازهای مشتریان و فریلنسرها را به‌خوبی شناسایی کند و در تصمیم‌گیری‌های تجاری خود به کار گیرد.

#### ۸. شرکای کلیدی (Key Partners)

آپ‌ورک به عنوان یک پلتفرم فریلنسری، به همکاری با طیف وسیعی از شرکای کلیدی وابسته است. این شرکا شامل فریلنسرها، مشتریان، و تأمین‌کنندگان پرداخت هستند که به تسهیل معاملات کمک می‌کنند. همچنین، آپ‌ورک با اژانس‌های دولتی، مؤسسات آموزشی، و مشاوران حقوقی همکاری دارد تا از نظر قانونی و نظارتی سازگار باقی بماند و با تأمین‌کنندگان فناوری و شرکای بازاریابی نیز برای تقویت حضور برند خود همکاری می‌کند.

#### ۹. ساختار هزینه‌ها (Cost Structure)

ساختار هزینه‌های آپ‌ورک شامل هزینه‌های مربوط به فریلنسرها، بازاریابی و تبلیغات، و نگهداری و توسعه پلتفرم است. این شرکت همچنین هزینه‌هایی برای پشتیبانی مشتری، پردازش پرداخت، و مشاوره حقوقی و انطباق دارد. هزینه‌های اداری، تحقیق و توسعه، و دستمزد و مزایای کارکنان نیز از دیگر مواردی هستند که به حفظ عملکرد بهینه آپ‌ورک کمک می‌کنند.

### ۴.۱ مدل درآمد

شرکت آپ‌ورک از ترکیب مدل‌های مختلف درآمدی برای کسب درآمد استفاده می‌کند. در زیر، استراتژی‌های متنوع کسب درآمد این شرکت آورده شده است:

- اوبریزیشن

ایجاد مدلی شبیه به Uber، که در آن افراد با استفاده از پلتفرم به دیگران خدمات ارائه می‌دهند و به صورت مستقیم با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند.

- بازارگاه آنلاین

آپ‌ورک به عنوان یک بازار آنلاین عمل می‌کند که در آن آزادکاران و کارفرمایان می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و پروژه‌ها را به سرانجام برسانند.

- اقتصاد درخواستی (On-demand)

این مدل به آپ‌ورک اجازه می‌دهد تا خدمات را بر اساس تقاضای مشتریان به صورت فوری و انعطاف‌پذیر ارائه کند.

- هم‌تا به هم‌تا (P2P)

پلتفرم آپ‌ورک ارتباط مستقیم بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات را فراهم می‌کند و آن‌ها می‌توانند بدون واسطه ارتباط برقرار کنند.

- روندهای مخرب (Disruptive trends)

آپ‌ورک از روندهای نوآورانه‌ای استفاده می‌کند که ساختار سنتی بازار کار را تغییر داده و مدل‌های کاری جدیدی را برای افراد فراهم می‌کند.

- بازار دوطرفه

آپ‌ورک یک پلتفرم با دو طرف است که هم آزادکاران و هم کارفرمایان را به خود جذب کرده و ارتباط بین آن‌ها را تسهیل می‌کند.

- روندهای تکنولوژی

استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای ارائه خدمات و بهبود تجربه کاربران، از جمله هوش مصنوعی برای تطبیق افراد با فرصت‌های شغلی مناسب.

- روندهای جدید اشتغال

تمرکز بر روندهای جدید شغلی، از جمله کار از راه دور و کارهای پروژه‌ای، که به واسطه تغییرات در نیازهای کاری و اقتصادی به وجود آمده‌اند.

- استارت‌آپ چابک

این مدل به آپ‌ورک اجازه می‌دهد که به سرعت با نیازهای بازار تطبیق پیدا کند و فرایندها را بهینه‌سازی کند.

- کراس‌ورسینگ

آپ‌ورک به عنوان یک پلتفرم برای تأمین نیروی کار از جمعیت وسیعی از آزادکاران عمل می‌کند که از سراسر جهان به پروژه‌ها دسترسی دارند.

- مزایده

برخی پروژه‌ها به صورت مزایده مانند ارائه می‌شوند که در آن آزادکاران پیشنهادات خود را برای انجام کار ارائه می‌دهند.

- فهرست‌های ویژه

آپ‌ورک خدماتی همچون نمایش ویژه برای پروفایل‌ها و پروژه‌ها ارائه می‌دهد که باعث افزایش دیده‌شدن می‌شود.

- اشتراک

آپ‌ورک به کاربران خود پلن‌های اشتراکی ارائه می‌دهد که به آن‌ها دسترسی به امکانات و قابلیت‌های پیشرفته می‌دهد.

- کارگزاری

آپ‌ورک به عنوان یک واسطه بین کارفرمایان و آزادکاران عمل کرده و از این طریق کمیسیون دریافت می‌کند.

- ارائه‌دهنده راهکار

آپ‌ورک به عنوان یک راهکار جامع برای کارفرمایان عمل می‌کند که به دنبال تأمین نیرو و انجام پروژه‌ها هستند.

- کنترل بر فرآیند (Take the wheel)

آپ‌ورک به کاربران خود امکاناتی می‌دهد که بتوانند پروژه‌ها را به صورت کامل مدیریت کنند و نظارت بر عملکرد آزادکاران داشته باشند.

- دسترسی به‌جای مالکیت (Access over ownership)

آپ‌ورک به جای ایجاد مالکیت، به کاربران خود امکان دسترسی به شبکه‌ای از آزادکاران و ابزارها را برای انجام پروژه‌ها می‌دهد.

آپ‌ورک با استفاده از این مدل‌های مختلف، بستری کامل برای تأمین نیروی کار مستقل و خدمات متنوع فراهم کرده است که به افزایش بهره‌وری و تسهیل دسترسی به نیروی کار جهانی کمک می‌کند.

## ۲ China Energy Engineering

### ۱.۲ مروری بر شرکت

گروه مهندسی انرژی چین (China Energy Engineering Group) که در سال ۲۰۱۱ تأسیس شد، به عنوان یک غول دولتی در بخش انرژی چین فعالیت می‌کند و توانسته است با یک مدل تجاری یکپارچه، به یکی از ارکان صنعت انرژی چین تبدیل شود. این شرکت با ترکیب مراحل مختلفی از جمله نظرسنجی، طراحی، مشاوره، ساخت و تولید تجهیزات و حتی مواد منفجره، توانسته است به‌طور جامع پروژه‌های زیرساختی انرژی را از ابتدا تا انتها مدیریت کند. این مدل کاری منجر به افزایش بهره‌وری عملیاتی و کنترل کیفی دقیق‌تر در پروژه‌های این شرکت شده است.

مدل درآمدی این گروه نیز از چندین منبع تشکیل شده و پایداری بالایی دارد. درآمد اصلی از پروژه‌های پیمانکاری و ساخت و ساز در بخش انرژی حاصل می‌شود، در حالی که خدمات مشاوره‌ای، تولید تجهیزات و مواد منفجره نیز بخش قابل توجهی از درآمد را تأمین می‌کنند. به عنوان نمونه، پروژه نیروگاه زغال سنگ گوادر در پاکستان نشان‌دهنده استراتژی تنوع درآمدی این شرکت است و نقش مهمی در درآمد بین‌المللی این گروه دارد.

### ۲.۲ اطلاعات شرکت

- وبسایت: [www.ceec.net.cn](http://www.ceec.net.cn)

- مقر: Beijing, Beijing, China

- تاریخ تاسیس: ۲۰۱۱

- نوع شرکت: دولتی (State-owned)

### ۱.۲.۲ وضعیت فعلی

این شرکت در وضعیت کسب‌وکار بسیار موفقی قرار دارد و موفقیت آن به دو دلیل عمده حاصل شده است:

- مدل کسب‌وکار جامع و یکپارچه

این گروه با مدیریت تمامی مراحل از نظرسنجی و طراحی تا ساخت و تولید، توانسته است بهره‌وری عملیاتی را بهبود بخشد و به کاهش وابستگی به تأمین‌کنندگان خارجی بپردازد، که به کنترل بهتر کیفیت و کاهش ریسک‌ها منجر شده است.

- تمرکز بر نوآوری و پایداری

سرمایه‌گذاری قابل‌توجه در تحقیق و توسعه و تعهد به انرژی‌های تجدیدپذیر به شرکت این امکان را داده است که همواره در حوزه‌ی فناوری‌های نوین پیشگام باشد و با اجرای پروژه‌های پایدار، به تقاضاهای زیست‌محیطی و اجتماعی پاسخ دهد.

این دو استراتژی کلیدی، همراه با همکاری‌های استراتژیک و تمرکز بر تأثیرات اجتماعی و کاربردی، این شرکت را به یکی از موفق‌ترین و پایدارترین بازیگران در بخش انرژی چین و جهان تبدیل کرده‌اند.

دیگر عوامل موفقیت را می‌توان نوآوری، پایداری، و همکاری‌های استراتژیک نام برد.

نوآوری از عوامل اساسی موفقیت گروه مهندسی انرژی چین است. این شرکت با سرمایه‌گذاری سالانه‌ی بیش از ۳۰۰ میلیون دلار در تحقیقات و توسعه، توانسته است به‌روزترین فناوری‌ها و روش‌ها را به کار گیرد و رقابتی‌ترین موقعیت‌ها را در صنعت انرژی حفظ کند. یکی از نقاط برجسته در استراتژی نوآوری این شرکت، تمرکز بر پروژه‌های انرژی تجدیدپذیر است. پروژه‌هایی نظیر پروژه‌ی بادی دالی، که سالانه باعث کاهش ۵۰۰ هزار تن کربن می‌شود، نمادی از تعهد این شرکت به توسعه‌ی پایدار است.

علاوه بر نوآوری، همکاری‌های استراتژیک نیز از پایه‌های موفقیت این شرکت هستند. این گروه با همکاری نهادهای دولتی، موسسات مالی و تأمین‌کنندگان فناوری، هم توانسته است ظرفیت‌های خود را در اجرای پروژه‌های پیچیده افزایش دهد و هم راه را برای گسترش بین‌المللی خود هموار کند. این همکاری‌ها، مطابق با نظریات استراتژیک مایکل پورتر، به شرکت کمک کرده‌اند تا به مقیاس اقتصادی و دامنه‌ی فعالیت‌های گسترده‌تری دست یابد و به مزیت رقابتی پایدار برسد.

## ۳.۲ بررسی مدل کسب و کار

### ۱. بخش‌های مشتری

این گروه به بخش‌های متنوعی از مشتریان، از جمله نهادهای دولتی، شرکت‌های بزرگ ساختمانی و شرکت‌های انرژی تجدیدپذیر خدمات ارائه می‌دهد. توسعه‌دهندگان زیرساخت، سرمایه‌گذاران در بخش انرژی، و شرکت‌های صنعتی نیز از جمله مشتریان هدف هستند. این گروه همچنین به برنامه‌ریزان شهری و شرکت‌های خدمات عمومی توجه دارد تا نیازهای مختلف بازار را برآورده کند.

### ۲. ارزش‌های پیشنهادی

این گروه با ارائه راه‌حل‌های انرژی تجدیدپذیر و ساخت زیرساخت‌های با کیفیت، به مشتریان خود ارزش بالایی می‌دهد. مدیریت پروژه‌های پایدار و خدمات مهندسی جامع به همراه فناوری‌های پیشرفته انرژی و سیستم‌های تولید برق نوآورانه، از جمله ارزش‌های پیشنهادی هستند. همچنین، این گروه به ایمنی محیط زیست و توزیع کارآمد انرژی توجه ویژه‌ای دارد.

### ۳. کانال‌های توزیع

گروه مهندسی انرژی چین از چندین کانال برای ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات خود استفاده می‌کند، از جمله وب‌سایت رسمی، تیم فروش مستقیم و کنفرانس‌های صنعتی. همچنین، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، کمپین‌های ایمیلی و نمایشگاه‌های تجاری به جذب مشتریان و ارتقای برند کمک می‌کند. شرکت در مناقصات دولتی و انتشار مقالات در نشریات صنعتی نیز از دیگر کانال‌های مهم ارتباطی این گروه هستند.

### ۴. روابط با مشتریان

گروه مهندسی انرژی چین بر ایجاد روابط نزدیک با مشتریان خود تأکید دارد و از مدیریت حساب‌های کلیدی و مشارکت‌های استراتژیک برای حفظ این روابط استفاده می‌کند. همچنین، این گروه از نظرسنجی‌های منظم و ارائه پشتیبانی فنی به مشتریان بهره می‌برد. قراردادهای بلندمدت و روابط پروژه‌محور نیز به تأمین نیازهای مشتریان و ارتقای همکاری‌ها کمک می‌کند.

### ۵. جریان‌های درآمد

گروه مهندسی انرژی چین از چندین منبع درآمد شامل توسعه پروژه‌ها، خدمات مهندسی و قراردادهای ساخت درآمد کسب می‌کند. همچنین، تولید تجهیزات، خدمات عملیاتی و نگهداری، و مشاوره از دیگر منابع درآمدی این گروه هستند. درآمد حاصل از تجارت کالاهای انرژی و قراردادهای دولتی نیز به تنوع و پایداری جریان‌های درآمدی کمک می‌کند.

### ۶. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی این گروه شامل مدیریت پروژه، تأمین و ساخت مهندسی (EPC)، و تحقیق و توسعه است. کنترل کیفیت، مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت روابط مشتری نیز از دیگر فعالیت‌های مهم هستند. این شرکت همچنین بر روی بازاریابی و فروش، مدیریت مالی، و خدمات نگهداری تمرکز دارد تا از موفقیت پروژه‌ها اطمینان حاصل کند.

### ۷. منابع کلیدی

منابع اصلی این گروه شامل نیروی انسانی ماهر، سرمایه مالی، و تخصص مهندسی است. زیرساخت‌های فناوری و روابط استراتژیک با شرکا نیز از دیگر منابع کلیدی هستند که به توسعه و اجرای پروژه‌های پیچیده کمک می‌کنند. همچنین، مالکیت معنوی و ماشین‌آلات سنگین از جمله منابع مهمی هستند که در پروژه‌ها استفاده می‌شود.

### ۸. شرکای کلیدی

گروه مهندسی انرژی چین با طیف وسیعی از شرکای کلیدی همکاری می‌کند تا پروژه‌های خود را به طور مؤثر اجرا کند. این شرکا شامل تأمین‌کنندگان، نهادهای دولتی، و شرکت‌های ساختمانی هستند که به تأمین منابع و مجوزهای لازم کمک می‌کنند. همچنین، این گروه با تأمین‌کنندگان فناوری، مؤسسات مالی، و شرکت‌های انرژی تجدیدپذیر همکاری دارد تا نوآوری و کیفیت در پروژه‌ها حفظ شود.

### ۹. ساختار هزینه‌ها

ساختار هزینه‌های این گروه شامل هزینه‌های تهیه‌ی مواد اولیه، هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های تجهیزات و ماشین‌آلات است. همچنین، هزینه‌های تحقیق و توسعه، نگهداری و تعمیرات، و حمل و نقل و لجستیک نیز در این ساختار لحاظ شده است. هزینه‌های اداری، بازاریابی، و خدمات حرفه‌ای نیز از دیگر مواردی هستند که به تأمین کارایی مالی گروه کمک می‌کنند.

### ۴.۲ مدل درآمد

گروه مهندسی انرژی چین با ترکیب مدل‌های مختلف تجاری به درآمدزایی می‌پردازد. در زیر، استراتژی‌های مختلف کسب درآمد این شرکت آورده شده است:

### • قفل‌کردن مشتری

ایجاد وابستگی مشتریان به محصولات یا خدمات شرکت که باعث می‌شود آن‌ها نتوانند به راحتی به سایر ارائه‌دهندگان خدمات مراجعه کنند.

### • افزایش تولید

افزایش حجم تولید محصولات و خدمات برای پاسخگویی به نیاز بیشتر مشتریان و کسب درآمد بیشتر.

### • ارائه خدمات اقتصادی

ارائه خدمات یا محصولاتی با حداقل ویژگی‌ها و قیمت پایین، مناسب مشتریانی که به دنبال کیفیت بالا نیستند اما به قیمت پایین اهمیت می‌دهند.

### • قراردادهای مبتنی بر عملکرد

دریافت درآمد بر اساس عملکرد، که می‌تواند به معنای پرداخت بر اساس نتایج یا میزان بهره‌وری باشد و انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کند.

### • ارائه‌دهنده راهکار

ارائه خدمات و محصولات به عنوان یک راهکار جامع برای مشتریان، از جمله طراحی، ساخت و نگهداری که شامل همه مراحل پروژه می‌شود.

### • تولید و توزیع

تولید محصولات و سپس توزیع آن‌ها به مشتریان نهایی یا واسطه‌ها، که شامل ایجاد و مدیریت زنجیره تأمین نیز می‌شود.

### • فعالیت در حوزه انرژی

تمرکز اصلی این شرکت در حوزه انرژی است که شامل طراحی، ساخت و مدیریت پروژه‌های انرژی می‌شود.

### • دولتی بودن

این شرکت متعلق به دولت چین است، که باعث ایجاد دسترسی به منابع و حمایت‌های دولتی می‌شود و امکان اجرای پروژه‌های بزرگ و استراتژیک را فراهم می‌آورد.

### • مدل دانش و زمان

این مدل به این معناست که درآمد از طریق ارائه خدمات مشاوره و استفاده از دانش و تخصص کارکنان شرکت به دست می‌آید.

گروه مهندسی انرژی چین با بهره‌گیری از این مدل‌های مختلف و ترکیب آن‌ها، طیف گسترده‌ای از خدمات را به مشتریان خود ارائه می‌دهد و از این طریق به سودآوری پایدار دست می‌یابد.

# ۳ Starbucks

## ۱.۳ مروری بر شرکت

شرکت Starbucks یک رهبر شناخته شده جهانی در صنعت قهوه است که به ارائه تجربیات قهوه با کیفیت بالا به مشتریان خود شناخته می‌شود. استارباکس با شعار

*Our Mission*  
*With every cup,*  
*with every conversation,*  
*with every community–*  
*we nurture the limitless possibilities of human connection*<sup>۱</sup>

خود را به عنوان سنگ بنای فرهنگ قهوه جامعه تثبیت کرده است.<sup>۱</sup> این شرکت دارای مجموعه متنوعی از مکان‌ها و کانال‌های خرده‌فروشی است که شامل بیش از ۳۳٬۰۰۰ فروشگاه در بیش از ۸۰ کشور است. استارباکس طیف گسترده‌ای از محصولات، از جمله نوشیدنی‌های قهوه دست‌ساز، چای، اسموتی، و مجموعه‌ای از اقلام غذایی، و همچنین محصولات یکبار مصرف ممتاز و نوشیدنی‌های آماده را ارائه می‌دهد. استارباکس به طور مداوم نوآوری می‌کند و با به‌روزرسانی منوی خود و ارائه قابلیت شخصی‌سازی برای تطبیق با سلیقه‌های مصرف‌کنندگان، از جمله معرفی گزینه‌های گیاهی برای گیاه‌خواران، به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهد. اپلیکیشن موبایل استارباکس نقش مهمی در تحول دیجیتال این شرکت ایفا کرده است، به‌طوری‌که نیمی از فروش ایالات متحده را از طریق این اپلیکیشن به دست آورده است. علاوه بر این، استارباکس به تأمین منابع اخلاقی و پایداری متعهد است و ارزش‌های برند خود را با ارزش‌های مشتریان به‌ویژه نسل جوان و دوستدار محیط‌زیست همسو می‌کند.

<sup>[1]</sup> https://stories.starbucks.com/stories/2023/a-new-mission-for-starbucks/



استارباکس با همکاری‌های استراتژیک خود مانند همکاری با شرکت‌هایی نظیر پپسی و نستله، بازارهای جدیدی را تسخیر کرده و از مزایای مقیاس و هم‌افزایی استفاده کرده است. برنامه وفاداری استارباکس، با نزدیک به ۳۰ میلیون عضو فعال، باعث افزایش حفظ مشتری و بازگشت مجدد آن‌ها می‌شود. این عوامل به طور کلی رویکرد متنوع و قوی استارباکس را به نمایش می‌گذارد.

## ۲.۳ اطلاعات شرکت

- وبسایت: **www.starbucks.com**

- مقر: Seattle, Washington, US

- تاریخ تاسیس: ۱۹۷۱
- نوع شرکت: عمومی

## ۱.۲.۳ وضعیت فعلی

استارباکس در حال حاضر یک کسب‌وکار بسیار موفق است. موفقیت آن به دلیل تجربه مشتری‌محور و اجتماعی و نوآوری در محصولات به دست آمده است.

- تجربه منحصربه‌فرد مشتری و تمرکز بر رضایت مشتری – استارباکس با ایجاد فضایی دلپذیر و اجتماعی، نه تنها قهوه می‌فروشد بلکه یک تجربه خاص ارائه می‌دهد که مشتریان را به تکرار بازدید ترغیب می‌کند.
- نوآوری مداوم و تنوع در محصولات – استارباکس با معرفی محصولات جدید و منوی قابل‌سفارشی‌سازی، توانسته است توجه و رضایت طیف وسیعی از مشتریان را جلب کند. این نوآوری‌ها نه تنها نیازهای در حال تغییر مشتریان را پاسخ می‌دهند بلکه باعث ایجاد وفاداری و رشد پایدار برند شده‌اند.

## ۳.۳ بررسی مدل کسب و کار

- بخش‌های مشتری

استارباکس به بخش‌های متنوعی از مشتریان خدمات ارائه می‌دهد، از جمله علاقه‌مندان به قهوه، مسافران، و حرفه‌ای‌های تجاری. همچنین این برند به دانش‌آموزان و مصرف‌کنندگانی که به مسائل زیست‌محیطی اهمیت می‌دهند، توجه ویژه‌ای دارد. با استفاده از اپلیکیشن موبایل و رسانه‌های اجتماعی، استارباکس به جذب مشتریان بین‌المللی و افرادی که به دنبال گزینه‌های سالم هستند، ادامه می‌دهد و از طریق ارائه یک تجربه دلپذیر و متنوع، به نیازهای مختلف آنها پاسخ می‌دهد.

## ۲. ارزش‌های پیشنهادی

استارباکس ارزش‌های پیشنهادی خود را بر پایه ارائه قهوه‌های با کیفیت بالا، خدمات مشتری استثنایی و فضایی آرام و دلنشین بنا نهاده است. این برند همچنین به تأمین دانه‌های قهوه به صورت اخلاقی و پایدار اهمیت می‌دهد و به مشتریان این امکان را می‌دهد که نوشیدنی‌های خود را به صورت دلخواه سفارشی‌سازی کنند. به علاوه، با ارائه تنوع در گزینه‌های غذایی و تنقلات، برنامه‌های پاداش و تجربه‌ای یکپارچه از برند، استارباکس تلاش می‌کند تا وفاداری مشتریان خود را افزایش دهد و به آنها حس خاصی از تعلق و ارزش بدهد.

## ۳. کانال‌های توزیع

استارباکس از کانال‌های مختلفی برای توزیع محصولات خود استفاده می‌کند که به افزایش دسترسی مشتریان کمک می‌کند. این کانال‌ها شامل فروشگاه‌های خرده‌فروشی، مکان‌های درایو-ترو، و یک فروشگاه آنلاین جامع هستند. همچنین، اپلیکیشن موبایل و حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی به مشتریان این امکان را می‌دهد که به راحتی محصولات را سفارش دهند و از خدمات ویژه بهره‌مند شوند. این رویکرد چندوجهی به استارباکس کمک می‌کند تا با تغییرات بازار و نیازهای مشتریان سازگار شود.

## ۴. روابط با مشتریان

استارباکس بر ایجاد روابط قوی با مشتریان خود تأکید دارد و از شیوه‌های مختلفی برای تعامل با آنها استفاده می‌کند. خدمات شخصی‌سازی شده، استفاده از اپلیکیشن موبایل برای ارتباط دیجیتال، و برگزاری رویدادهای اجتماعی از جمله روش‌هایی هستند که به این هدف کمک می‌کنند. همچنین، استارباکس از رسانه‌های اجتماعی و خبرنامه‌های ایمیلی برای ارسال اخبار و به‌روزرسانی‌ها به مشتریان خود استفاده می‌کند، در حالی که سیستم‌های بازخورد مشتری به این شرکت کمک می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر درک کرده و بهبود یابد.

## ۵. جریان‌های درآمد

استارباکس از چندین منبع درآمد به دست می‌آورد که شامل فروش قهوه، غذا و کالاهای مختلف است. درآمد این شرکت نه تنها از فروش مستقیم محصولات بلکه از حق امتیاز و هزینه‌های مجوز از فروشگاه‌های مجوزی نیز تأمین می‌شود. علاوه بر این، استارباکس به فروش نوشیدنی‌های آماده به مصرف و تجهیزات قهوه توجه ویژه‌ای دارد که به تنوع و پایداری درآمد این برند کمک می‌کند.

### ۶. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی استارباکس شامل یک سری فرآیندها است که به تولید و ارائه خدمات مرتبط با قهوه و نوشیدنی‌ها کمک می‌کند. از تأمین و خرید دانه‌های قهوه با کیفیت گرفته تا تهیه نوشیدنی‌ها و مدیریت عملیات روزانه فروشگاه‌ها، هر فعالیت به افزایش رضایت مشتری و کارایی شرکت کمک می‌کند. علاوه بر این، استارباکس بر روی آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان، برنامه‌های وفاداری مشتری و مدیریت زنجیره تأمین تمرکز دارد. این فعالیت‌ها نه تنها به حفظ کیفیت خدمات کمک می‌کند بلکه به نوآوری و تحقیق در زمینه محصولات جدید نیز منجر می‌شود.

## ۷. منابع کلیدی

منابع کلیدی استارباکس شامل عواملی است که به موفقیت این برند در بازار کمک می‌کند. شهرت و شناخت برند استارباکس، زنجیره تأمین جهانی و دسترسی به دانه‌های قهوه با کیفیت بالا از جمله این منابع هستند. همچنین، دستورالعمل‌های انحصاری محصولات و موقعیت‌های جغرافیایی استراتژیک فروشگاه‌ها به استارباکس این امکان را می‌دهد که در صنعت قهوه رقابت کند. این برند همچنین به کارکنان آموزش‌دیده و فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین برای بهبود تجربه مشتری و مدیریت وفاداری مشتریان وابسته است.

## ۸. شرکای کلیدی

استارباکس به عنوان یک برند جهانی، به شدت به شراکت‌های کلیدی خود وابسته است. این شراکت‌ها شامل تأمین‌کنندگان دانه‌های قهوه، تولیدکنندگان تجهیزات و توسعه‌دهندگان املاک می‌شود که به این شرکت کمک می‌کند تا محصولات پاکیفیت را در فروشگاه‌های خود ارائه دهد. همچنین، استارباکس با شرکت‌های فناوری، اژانس‌های بازاریابی و سازمان‌های زیست‌محیطی همکاری می‌کند تا علاوه بر حفظ استانداردهای بالا، به اهداف اجتماعی و محیطی خود نیز برسد. به علاوه، این برند با سازمان‌های اجتماعی و نهادهای مالی نیز در جهت تقویت موقعیت خود در بازار همکاری دارد.

## ۹. ساختار هزینه‌ها

ساختار هزینه‌های استارباکس شامل تعدادی از هزینه‌های کلیدی است که به فعالیت‌های روزمره و استراتژی‌های بلندمدت آن مربوط می‌شود. این هزینه‌ها شامل دستمزد و مزایای کارکنان، اجاره و خدمات عمومی، هزینه‌های بازاریابی و لجستیک، و استهلاک تجهیزات است. همچنین، هزینه‌های مربوط به تحقیق و نوآوری و اجرای برنامه‌های زیست‌محیطی و پایدار نیز در این ساختار لحاظ شده است، که به استارباکس کمک می‌کند تا در یک بازار رقابتی باقی بماند و به اهداف اجتماعی خود دست یابد.

## ۴.۳ مدل درآمد

شرکت استارباکس با استفاده از ترکیب مدل‌های مختلف تجاری به کسب درآمد می‌پردازد. در زیر، استراتژی‌های متنوع کسب درآمد این شرکت آورده شده است:

- فروش تجربه

استارباکس تنها قهوه نمی‌فروشد، بلکه تجربه‌ای خاص و دلپذیر برای مشتریان فراهم می‌کند که شامل محیط آرام و خدمات ویژه است.

- فرانچایزینگ

این شرکت با ارائه حق امتیاز (فرانچایز) به سایر کسب‌وکارها، امکان گسترش برند خود را فراهم کرده و از این طریق درآمد کسب می‌کند.

- فرهنگ به‌عنوان برند

استارباکس از فرهنگ خاص خود برای جذب مشتریان استفاده می‌کند و برند خود را به عنوان بخشی از سبک زندگی ارائه می‌دهد.

- وفاداری مشتری

این شرکت با برنامه‌های وفاداری، از جمله برنامه‌های پاداش و تخفیف، مشتریان وفادار خود را حفظ کرده و به خریدهای مکرر آن‌ها تشویق می‌کند.

- کراس–سابسیداری

استفاده از محصولات و خدمات متنوع به‌گونه‌ای که یک بخش از کسب‌وکار به دیگر بخش‌ها کمک کند تا هزینه‌ها کاهش یافته و سود افزایش یابد.

- فروش جانبی

پیشنهاد محصولات مکمل به مشتریان، مانند فروش کیک یا میان‌وعده‌ها همراه با قهوه، که باعث افزایش درآمد می‌شود.

- فروشگاه در فروشگاه

ایجاد کافه‌های استارباکس در فروشگاه‌ها و مکان‌های دیگر مانند کتاب‌فروشی‌ها و فروشگاه‌های بزرگ.

- ارائه تجربه

استارباکس روی ایجاد تجربه‌ای متفاوت برای مشتریان تمرکز دارد، از طراحی داخلی گرفته تا کیفیت خدمات که احساس منحصربه‌فردی به مشتریان می‌دهد.

- لیسانس‌دهی  
استارباکس محصولات خود را تحت لیسانس به شرکت‌های دیگر ارائه می‌دهد تا برند آن در بازارهای مختلف شناخته شود.
- برندسازی مواد اولیه  
این شرکت با همکاری تولیدکنندگان مواد اولیه برند خود را تقویت کرده و ارزش بیشتری به محصولاتش می‌بخشد.
- تولید مشترک  
استارباکس با سایر شرکت‌ها همکاری می‌کند تا محصولاتی را به‌صورت مشترک تولید و عرضه کنند که به گسترده‌تر شدن بازار کمک می‌کند.
- نوآوری شرکتی  
استارباکس به دنبال ایجاد نوآوری‌های مدیریتی و توسعه‌ای است که باعث رشد و بهبود عملیات و بهره‌وری می‌شود.
- نوآوری محصول  
شرکت به طور مداوم محصولات جدید و طعم‌های نوآورانه عرضه می‌کند تا توجه مشتریان را جلب کرده و آن‌ها را به خریدهای بیشتر تشویق کند.
- اکوسیستم  
استارباکس با ایجاد یک اکوسیستم قوی که شامل تأمین‌کنندگان، شرکا و مشتریان است، شبکه‌ای گسترده برای همکاری و رشد ایجاد می‌کند.
- انتقال و پرداخت آسان و کم‌هزینه  
با استفاده از اپلیکیشن‌ها و سیستم‌های پرداخت آسان، استارباکس فرآیند خرید را برای مشتریان راحت‌تر کرده است.
- دم بلند (Long tail)  
استارباکس تنوع گسترده‌ای از محصولات و طعم‌ها ارائه می‌دهد که هر یک مخاطبان خاص خود را دارند و باعث جذب مشتریان بیشتری می‌شود.
- طراحی توسط کاربر  
استارباکس با ارائه امکاناتی مانند سفارش شخصی‌سازی‌شده به مشتریان، به آن‌ها این امکان را می‌دهد که نوشیدنی‌ها و محصولات را مطابق با سلیقه خودشان سفارش دهند.
- استارباکس با استفاده از این مدل‌های متنوع کسب درآمد، توانسته تجربه‌ای منحصره‌فرد و جامع برای مشتریان فراهم کند که باعث می‌شود نه تنها یک قهوه‌فروشی، بلکه بخشی از سبک زندگی مشتریان باشد.