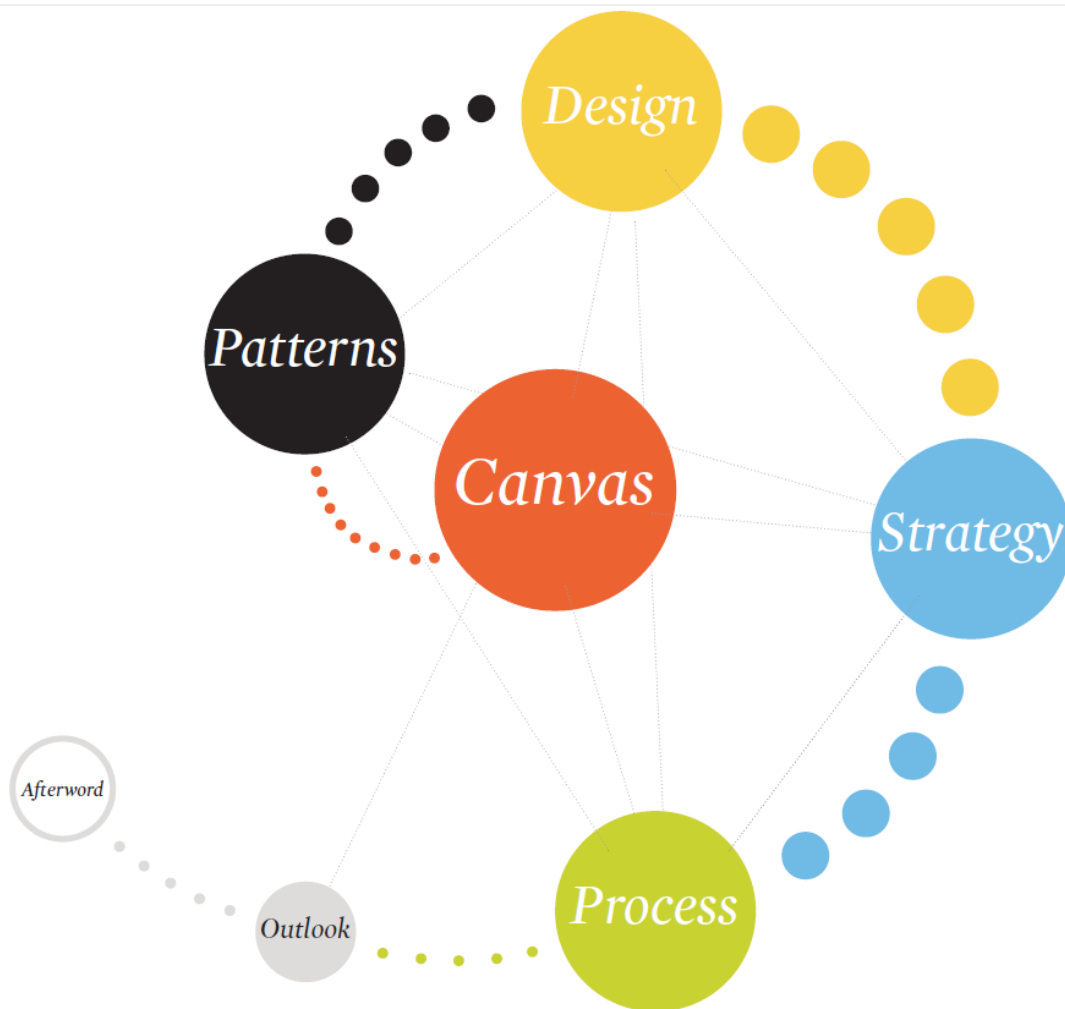


# Business Model

مدل کسب و کار

*By: Mohammad Khatibi*

# نقشه راه خلق مدل کسب و کار

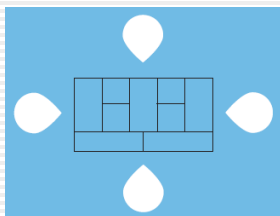


# Strategy

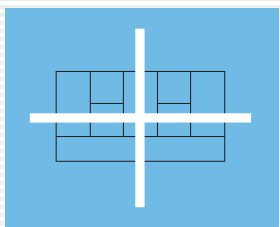
یک مدل کسب و کار واحد وجود ندارد... در واقع فرصت‌های فراوان و گزینه‌های بسیار زیادی وجود دارند که ما باید همه آنها را کشف کنیم.

تیم اوریلی

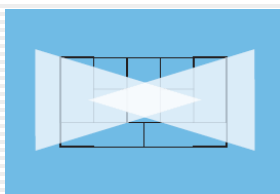
# استراتژی



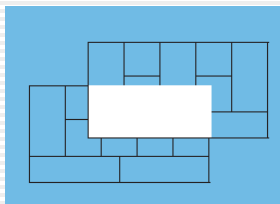
۱. محیط مدل کسب و کار



۲. ارزیابی مدل های کسب و کار



۳. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

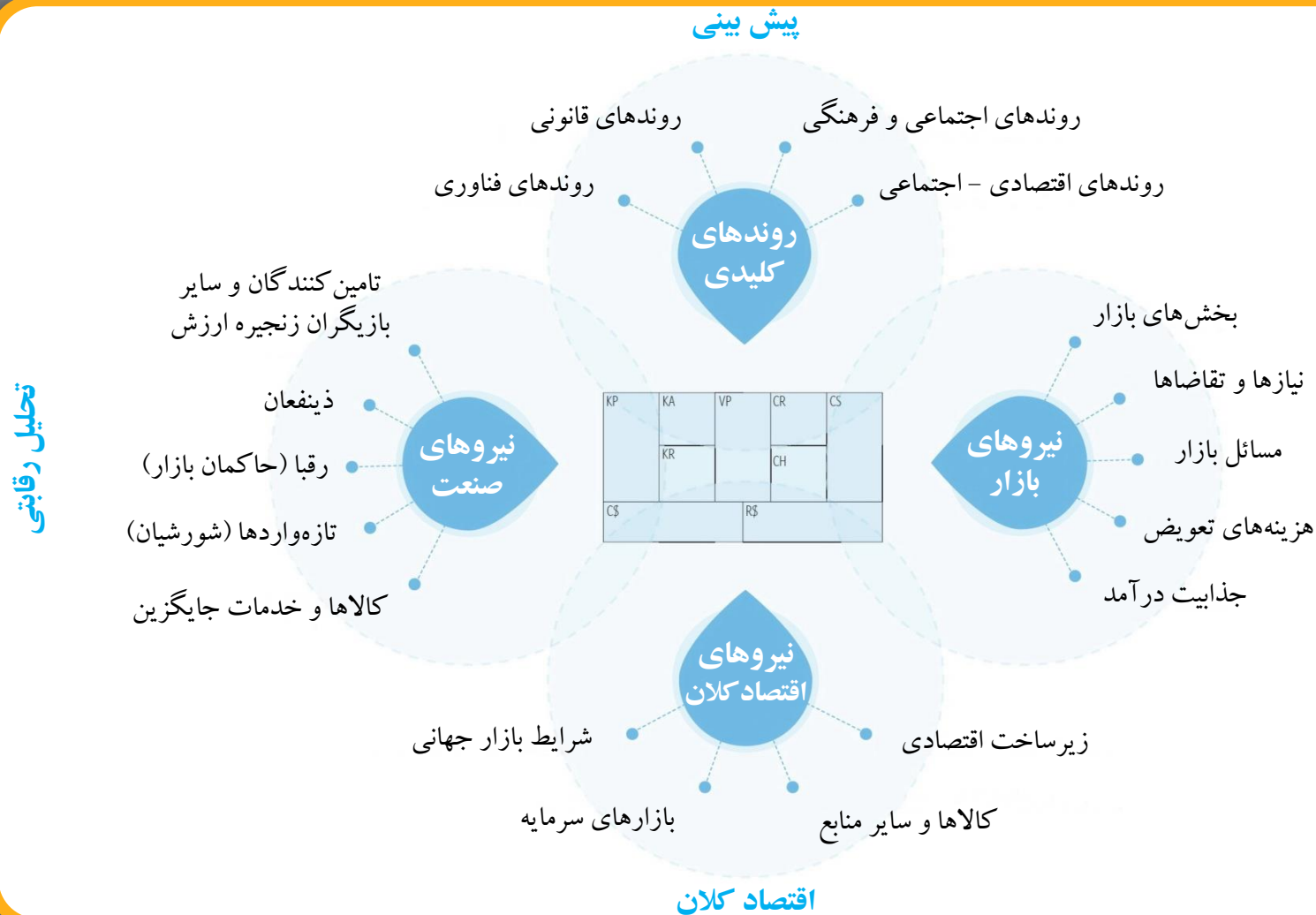


۴. مدیریت چندین مدل کسب و کار

# 1. محیط مدل کسب و کار

- بررسی مداوم محیط به دلیل پیچیدگی در حال رشد فضای اقتصادی، افزایش عدم اطمینان و جهش‌های شدید بازار بیشتر از همیشه اهمیت دارد.
- محیط بیرونی را به عنوان فضایی که در آن مدل کسب و کار خود را درک کرده یا تطبیق می‌دهید در نظر بگیرید و تعدادی از پیشران‌های طراحی (مثل: نیازهای مشتری یا فناوری‌های نو) و محدودیت‌های طراحی (مثل: روندهای قانونی و رقبای برجسته) را لحاظ نمایید.
- برای فهم بهتر فضای طراحی مدل کسب و کار پیشنهاد می‌شود چهار حوزه در محیط را مورد بررسی قرار دهید: (۱) نیروهای بازار (۲) نیروهای صنعت (۳) روندهای کلیدی (۴) نیروهای اقتصاد کلان.

# 1. محیط مدل کسب و کار



# 1. محیط مدل کسب و کار

## سوالات اصلی

مسائل اساسی که بر دیدگاه مشتری اثر می‌گذارند کدامند؟ کدام گذارها در حال رخ دادن می‌باشند؟ بازارهای پیش‌رو در کجا قرار دارند؟

مهم‌ترین بخش‌های مشتریان کدامند؟ بزرگترین پتانسیل رشد کجاست؟ کدام بخش‌ها در حال افول هستند؟ کدام یک از بخش‌های جنبی شایسته توجه بیشتری هستند؟

مشتریان به چه چیزهایی نیاز دارند؟ بزرگترین نیازهای برآورده نشده مشتریان شامل چه مواردی است؟ مشتریان می‌خواهند واقعا چه کاری انجام شود؟ تقاضاها در کجا در حال افزایش یا کاهش است؟

چه چیزی باعث ارتباط تنگاتنگ بین مشتریان و محصولات شرکت می‌شود؟ چه هزینه‌های تعویضی مانع از روی آوردن مشتریان به رقبا می‌شود؟ آیا برای مشتریان یافتن پیشنهادی مشابه و خرید کردن آسان است؟ برند چقدر مهم است؟

مشتریان برای چه چیزی واقعا حاضر به پرداخت پول هستند؟ بیشترین حاشیه سود از کجا حاصل می‌شود؟ آیا مشتریان می‌توانند به آسانی محصول ارزانتری بیابند؟

مسائل بازار

بخش‌های بازار

نیازها و تقاضاها

هزینه‌های تعویض

جاذبیت درآمدی

نیروهای بازار

- تحلیل بازار -



# 1. محیط مدل کسب و کار

## سوالات اصلی

رقبای ما چه کسانی هستند؟ بازیگران اصلی و برجسته در بخش ما چه کسانی هستند؟ مزیت رقابتی و گلوگاه‌های آنها چیست؟ ارزشهای پیشنهادی آنها را تشریح کنید. آنها بر چه بخشی از مشتریان تمرکز کرده‌اند؟ ساختار هزینه‌ای آنها چیست؟ آنها چه اندازه بر بخش‌های مشتریان، جریان‌های درآمدی و حاشیه سود ما تاثیر گذارند؟

تازه‌واردهای بازار شما چه کسانی هستند؟ چقدر متفاوت هستند؟ مزایای رقابتی و گلوگاه‌های اصلی آنها چیست؟ بر چه موانعی باید غلبه کنند؟ ارزش‌های پیشنهادی آنها چیست؟ بر چه بخش‌هایی از مشتریان تمرکز کرده‌اند و ساختار هزینه‌ای آنها چیست؟ تا چه حدی بر بخش‌های مشتریان، جریان‌های درآمدی و حاشیه سود شما اثر می‌گذارند؟

چه کالاها و خدماتی می‌توانند جایگزین کالاها و خدمات ما شوند؟ قیمت آنها در مقایسه با ما چقدر است؟ برای مشتریان تعویض با این جایگزین‌ها چقدر آسان است؟ این جایگزین‌ها از چه مدل کسب و کار متداولی برآمده‌اند؟

بازیگران اصلی در زنجیره ارزش صنعت شما چه کسانی هستند؟ کسب و کار شما تا چه حدی به سایر بازیگران وابسته است؟ آیا بازیگران تازه‌ای در حال ظهور هستند؟ کدامیک سودآورتر هستند؟

کدامیک از ذینفعان ممکن است روی مدل کسب و کار شما تاثیر بگذارند؟ سهامداران، کارکنان، دولت و لابی‌گران چقدر اثر گذار هستند؟

رقبا (حاکمان بازار)

تازه‌واردها (شورشیان)

محصولات و خدمات جایگزین

تامین کنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش

ذینفعان

نیروهای صنعت

- تحلیل رقابتی -

# 1. محیط مدل کسب و کار

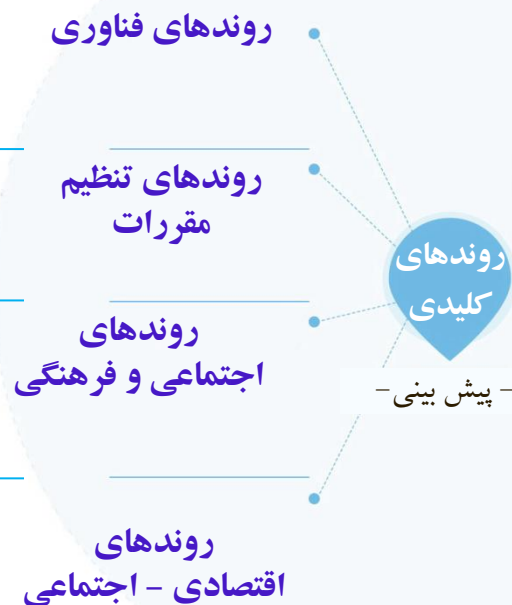
## سوالات اصلی

روندهای اصلی فناوری داخل و خارج بازار شما چیست؟ کدام فناوری‌ها منشأ فرصت‌های مهم یا تهدیدات جدی هستند؟ مشتریانی که هم‌اکنون در بازار هدف ما قرار ندارند، خواهان کدامیک از فناوری‌های نوظهور هستند؟

کدامیک از روندهای تنظیم مقررات بر بازار شما اثر می‌گذارند؟ چه قواعدی ممکن است روی مدل کسب و کار شما اثر بگذارد؟ کدام مقررات و مالیات‌ها روی تقاضای مشتری اثر می‌گذارند؟

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 اثر گذار باشد؟

روندهای کلیدی جمعیت‌شناختی چه هستند؟ چگونه می‌توانید توزیع ثروت و درآمد را در بازارتان مشخص کنید؟ درآمدهای قابل پسانداز چقدر هستند؟ الگوهای صرف هزینه را در بازار خود تشریح کنید. چه بخشی از جمعیت در شهرهای بزرگ و چه بخشی در روستاها زندگی می‌کنند؟



# 1. محیط مدل کسب و کار

## سوالات اصلی

اقتصاد در شرایط رونق است یا رکود؟ تمایل عمومی بازار را تشریح نمایید. نرخ رشد تولید ناخالص داخلی چقدر است؟ نرخ بیکاری چقدر بالاست؟

وضعیت بازارهای سرمایه چگونه است؟ دسترسی به منابع نقدی در بازار شما چقدر آسان است؟ آیا سرمایه اولیه، سرمایه مخاطره‌پذیر، تامین نقدینگی دولتی، سرمایه بازاری یا اعتبار مهیا است؟ تامین سرمایه چقدر هزینه دارد؟

وضعیت کنونی بازارها برای مواد مصرفی و دیگر منابع ضروری برای کسب و کار را تشریح کنید. به دست آوردن منابع مورد نیاز برای اجرای مدل کسب و کار شما چقدر آسان است؟ این منابع چقدر هزینه دارند؟ قیمت‌ها کجا بالاتر است؟

زیرساخت‌های (دولتی) بازار شما چقدر مناسب هستند؟ چگونه حمل و نقل، تجارت، کیفیت آموزش و دسترسی به تامین کنندگان و مشتریان را توصیف می‌کنید؟ میزان مالیات‌های فردی و شرکتی چقدر است؟ خدمات دولتی برای شرکت‌ها تا چه حد مطلوب هستند؟ کیفیت زندگی را چه میزان ارزیابی می‌کنید؟

شرایط بازار جهانی

بازارهای سرمایه

مواد مصرفی و  
سایر منابع

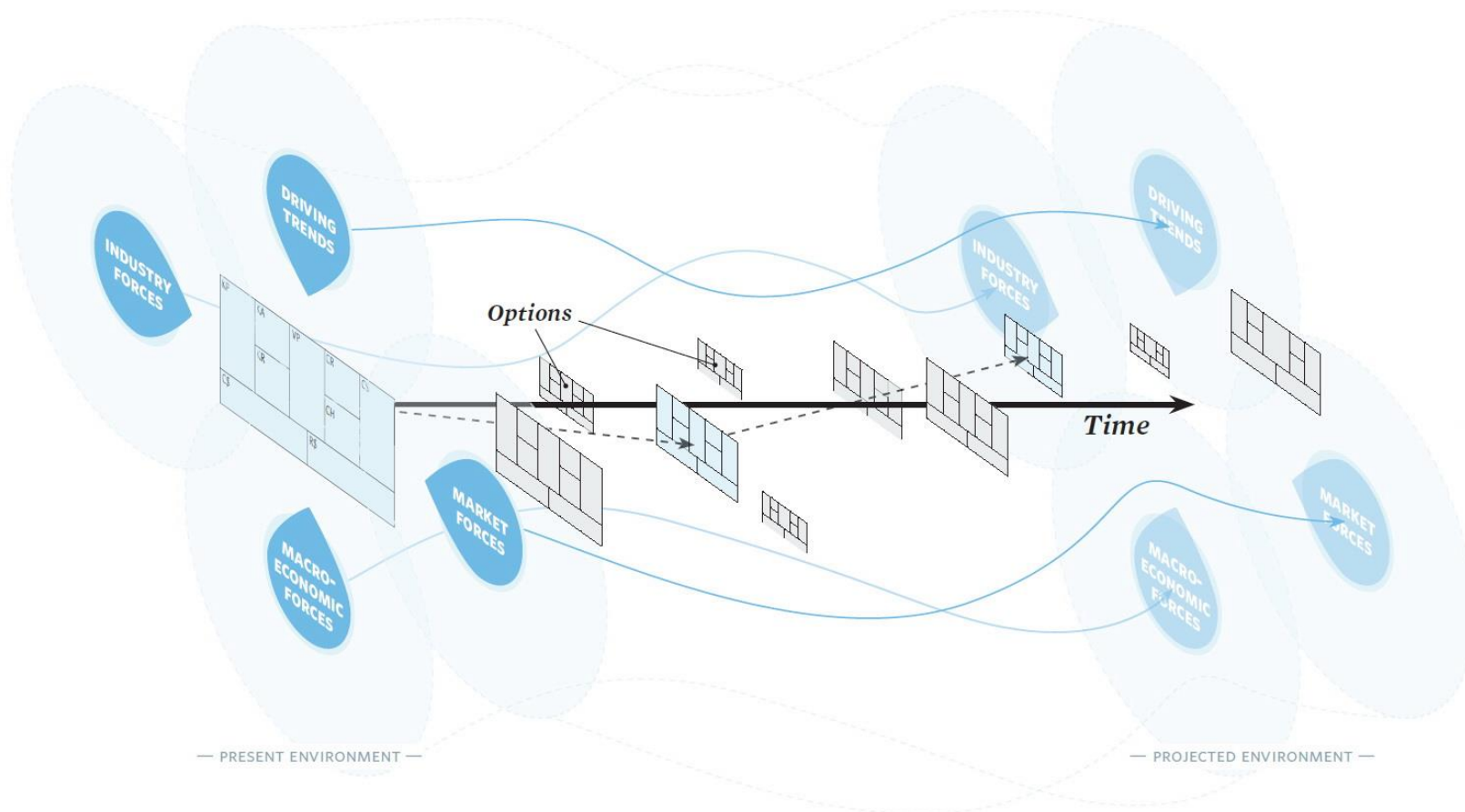
زیرساخت اقتصادی

نیروهای  
اقتصاد کلان

- اقتصاد کلان -

# 1. محیط مدل کسب و کار

چگونه مدل کسب و کار شما باید همراه با محیط، تکامل یابد؟

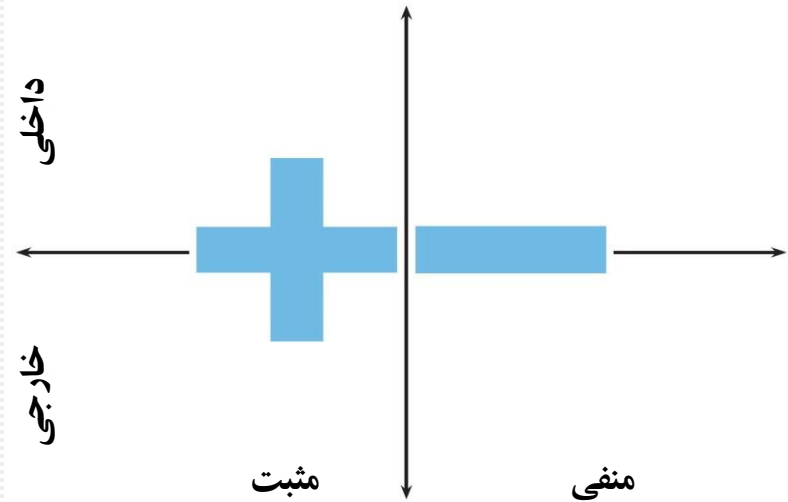


## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

- ارزیابی منظم مدل کسب و کار به سازمان اجازه می‌دهد **سلامت جایگاه بازار** خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم، این جایگاه را به تناسب تغییر دهد.
- این بررسی کلی ممکن است مبنایی برای **بهبود مستمر مدل کسب و کار** شده یا تبدیل به محرکی برای **ایجاد تغییرات جدی و نوآورانه در مدل** شود. ناتوانی در انجام بررسی‌های منظم ممکن است موجب عدم تشخیص به موقع مشکلات مدل کسب و کار شده و حتی منجر به نابودی شرکت شود.
- بررسی مدل کسب و کار از منظر **تصویر جامع** و بررسی آن از منظر **یک جزء سازنده**، مکمل یکدیگرند. ارزیابی مدل کسب و کار میان رفت و برگشت بین عناصر مجزای مدل و کلیت آن تعادل ایجاد می‌کند.

## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

ارزیابی تصویر جامع

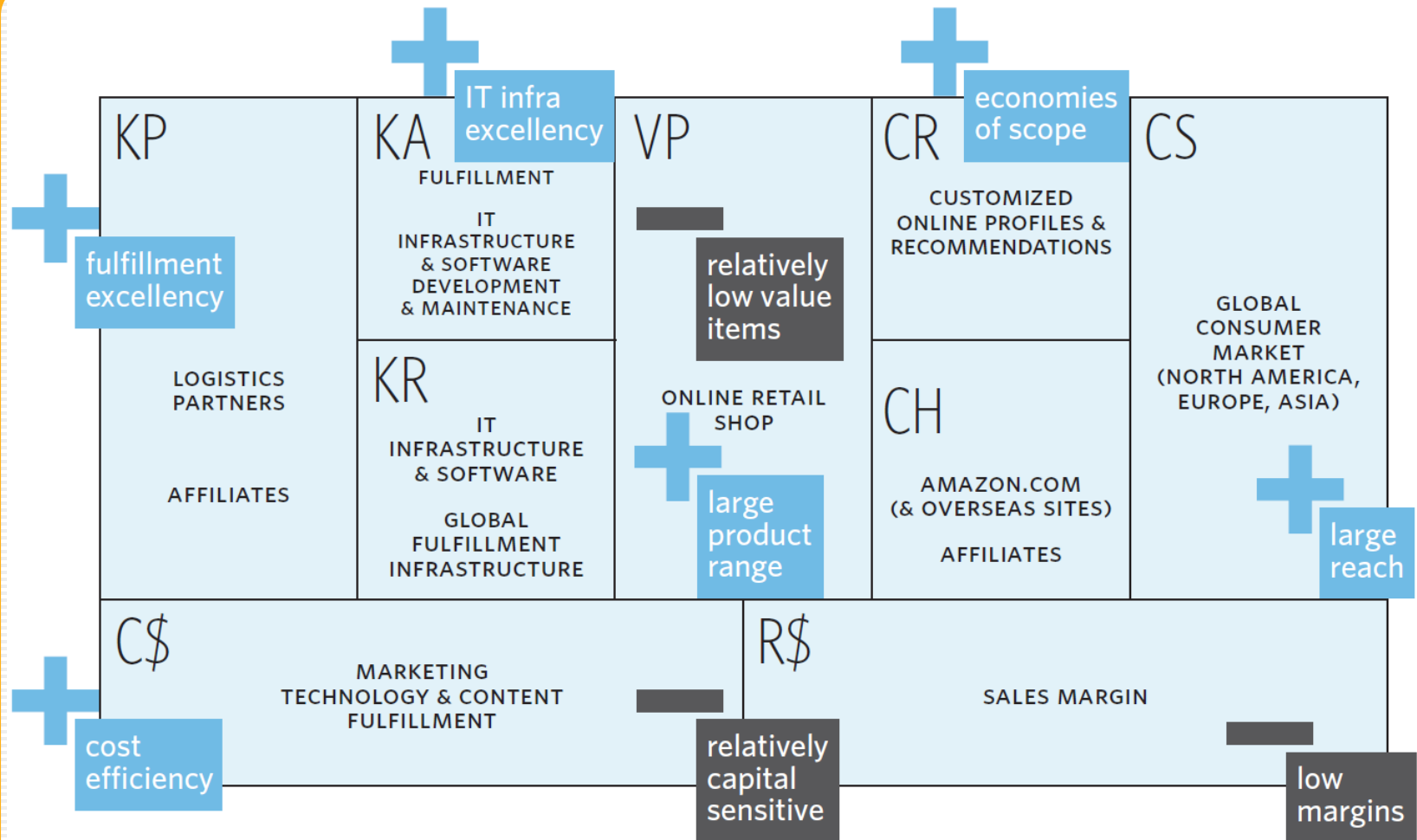


STRENGTHS			WEAKNESSES		
OPPORTUNITIES			THREATS		

ارزیابی تفصیلی برای هر یک از اجزای سازنده مدل

## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

ارزیابی تصویر جامع: آمازون دات کام

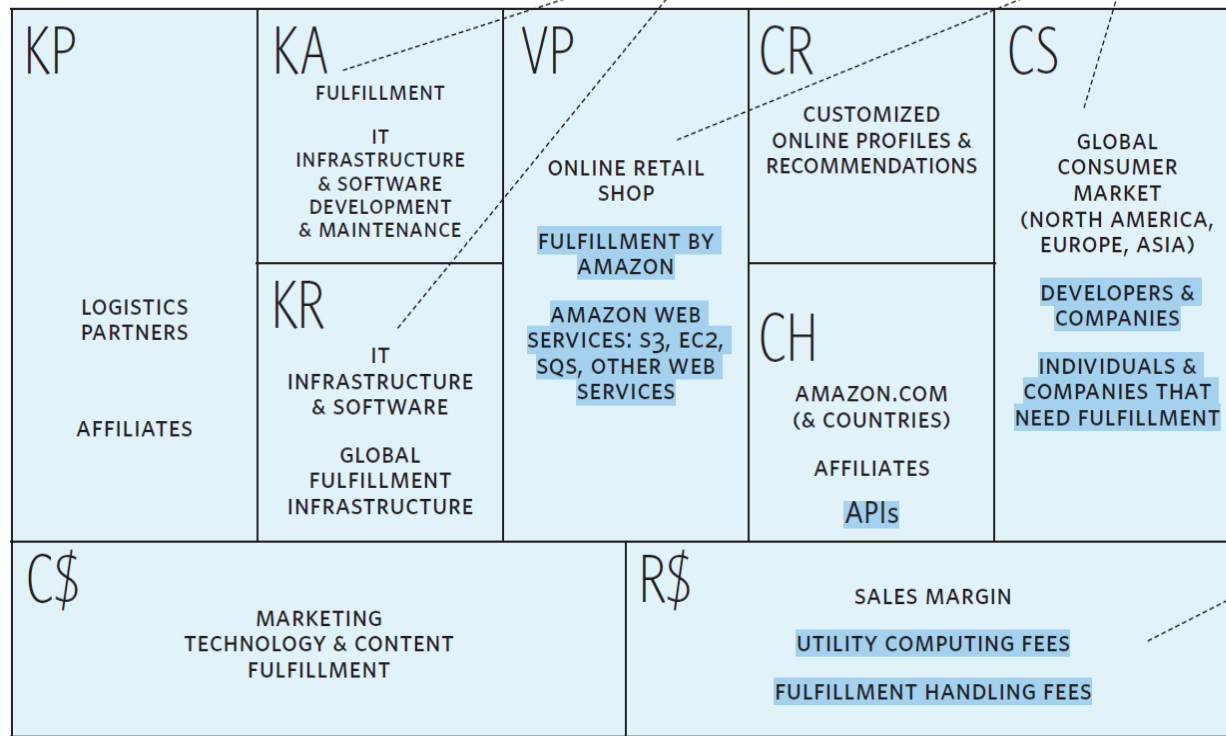


## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

Opportunities Amazon.com explored in 2006:

SYNERGIES IN THE USE  
OF ACTIVITIES AND  
RESOURCES  
FOR NEW OFFERS

TWO TOTALLY NEW  
CUSTOMER SEGMENTS WHICH  
ARE UNDERSERVED AS TO THE  
PROPOSED OFFER



NEW REVENUE STREAMS WITH  
HIGHER MARGINS THAN RETAIL

ارزیابی تصویر جامع: آمازون دات کام




## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

### ارزیابی تفصیلی با استفاده از چک لیست‌ها

Value Proposition Assessment

ضعف‌ها ————— قوت‌ها +

 IMPORTANCE TO MY B.M. 1-10	Our Value Propositions are well aligned with customer needs	⑤ ④ ③ ② ①	① ② ③ ④ ⑤	Our Value Propositions and customer needs are misaligned	 CERTAINTY OF EVALUATION 1-10
	Our Value Propositions have strong network effects	⑤ ④ ③ ② ①	① ② ③ ④ ⑤	Our Value Propositions have no network effects	
	There are strong synergies between our products and services	⑤ ④ ③ ② ①	① ② ③ ④ ⑤	There are no synergies between our products and services	
	Our customers are very satisfied	⑤ ④ ③ ② ①	① ② ③ ④ ⑤	We have frequent complaints	

#### Value Proposition Opportunities

#### فرصت‌ها +



- Could we generate recurring revenues by converting products into services? ① ② ③ ④ ⑤
- Could we better integrate our products or services? ① ② ③ ④ ⑤
- Which additional customer needs could we satisfy? ① ② ③ ④ ⑤
- What complements to or extensions of our Value Proposition are possible? ① ② ③ ④ ⑤
- What other jobs could we do on behalf of customers? ① ② ③ ④ ⑤

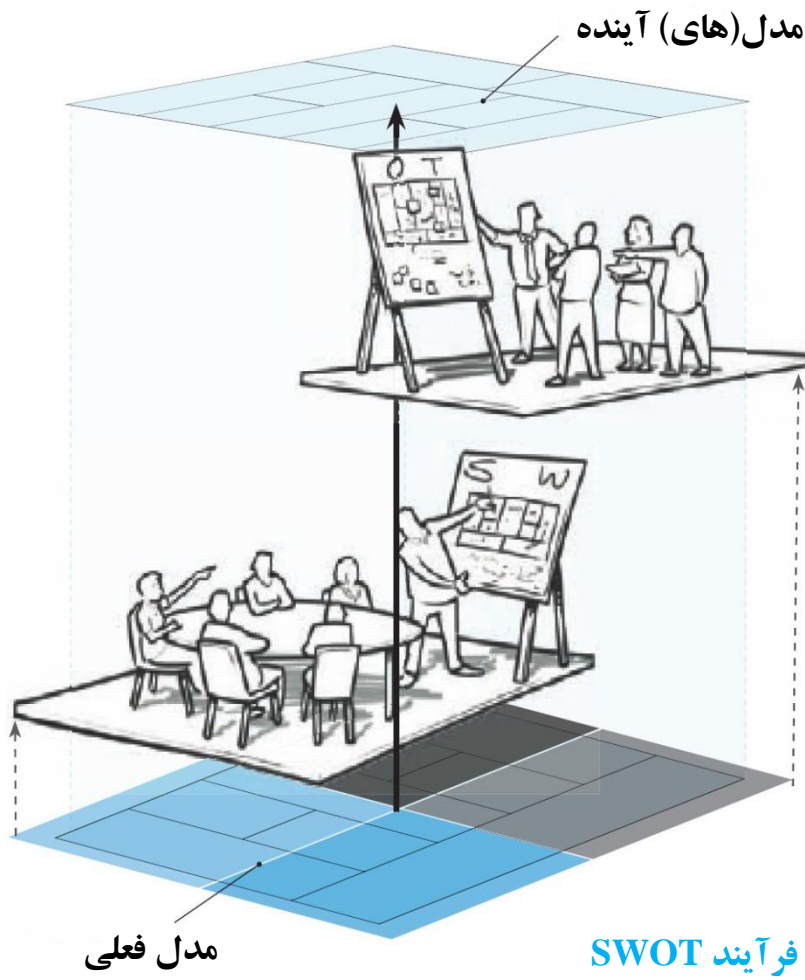
#### Value Proposition Threats

#### تهدیدها —————



- Are substitute products and services available? ① ② ③ ④ ⑤
- Are competitors threatening to offer better price or value? ① ② ③ ④ ⑤

## 2. ارزیابی مدل‌های کسب و کار

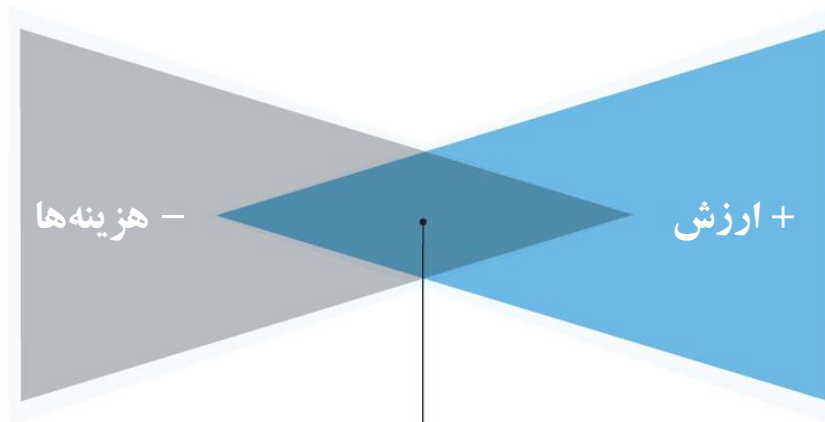


استفاده از نتایج تحلیل SWOT برای  
طراحی گزینه‌های جدید مدل کسب و کار

### 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

- استراتژی اقیانوس آبی روشی مناسب برای به چالش کشیدن ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب و کار و کاوش بخش‌های جدید مشتریان می‌باشد.
- استراتژی اقیانوس آبی به ایجاد صنایعی کاملاً جدید از طریق ایجاد تمایزهای بنیادین از مجرای تغییر دادن مدل کسب و کار فعلی می‌پردازد. این استراتژی به دنبال ایجاد فضای فعالیت جدید و بدون رقابت از طریق «نوآوری در ارزش» است. برای دستیابی به نوآوری در ارزش، ابزار تحلیلی ارائه شده است که «چارچوب چهار اقدام» نامیده می‌شود.
- ترکیب مفهوم «نوآوری در ارزش» و ابزار «چارچوب چهار اقدام» با تابلوی طراحی مدل کسب و کار ابزار قدرتمندی برای نوآوری استراتژیک در مدل کسب و کار فراهم می‌آورد.

### 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار



نوآوری در ارزش

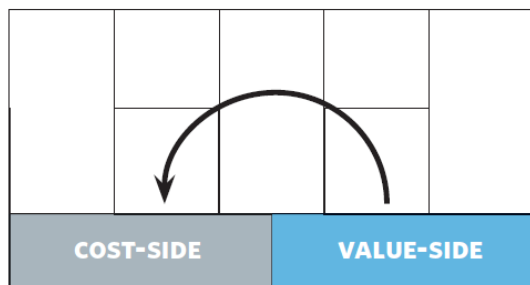
#### چارچوب چهار اقدام

حذف	خلق
از بین عواملی که صنعت مدتی زیادی روی آنها رقابت کرده، کدام را می‌توان حذف کرد؟	از بین عواملی که صنعت تاکنون ارائه نکرده است، کدامیک باید ایجاد شوند؟
کاهش	افزایش
کدام عوامل باید نسبت به استاندارد صنعت بطور چشمگیری کاهش یابند؟	کدام عوامل باید نسبت به استاندارد صنعت بطور چشمگیری افزایش یابند؟

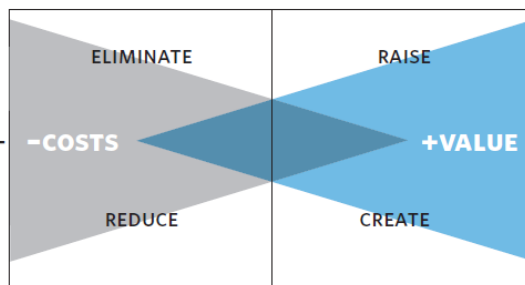
### 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

ترکیب چارچوب استراتژی اقیانوس آبی با تابلوی طراحی مدل کسب و کار

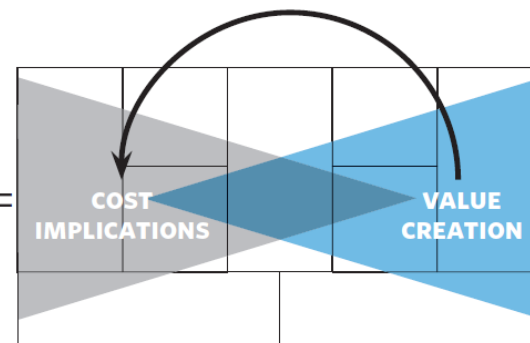
تابلوی طراحی مدل کسب و کار



نوآوری در ارزش



رویکردهای ترکیبی

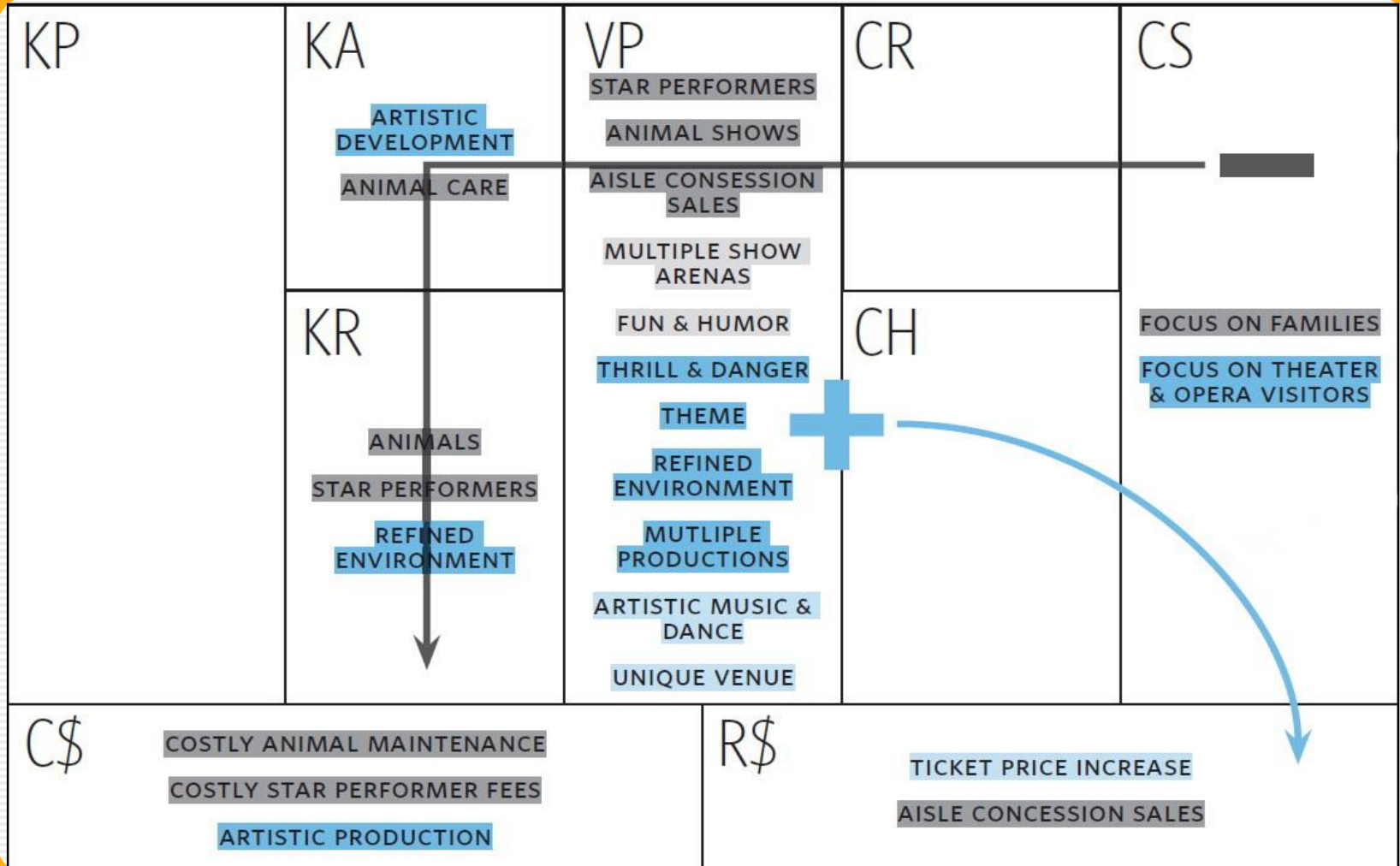


سمت راست: نگاه ارزشی متمرکز بر مشتری  
سمت چپ: هزینه‌ها و زیرساخت  
(اثر فوری تغییر اجزای سازنده ارزش  
پیشنهادی، کانال‌ها یا ارتباط با مشتری بر  
منابع، فعالیت‌ها، مشارکت‌ها و هزینه‌ها)

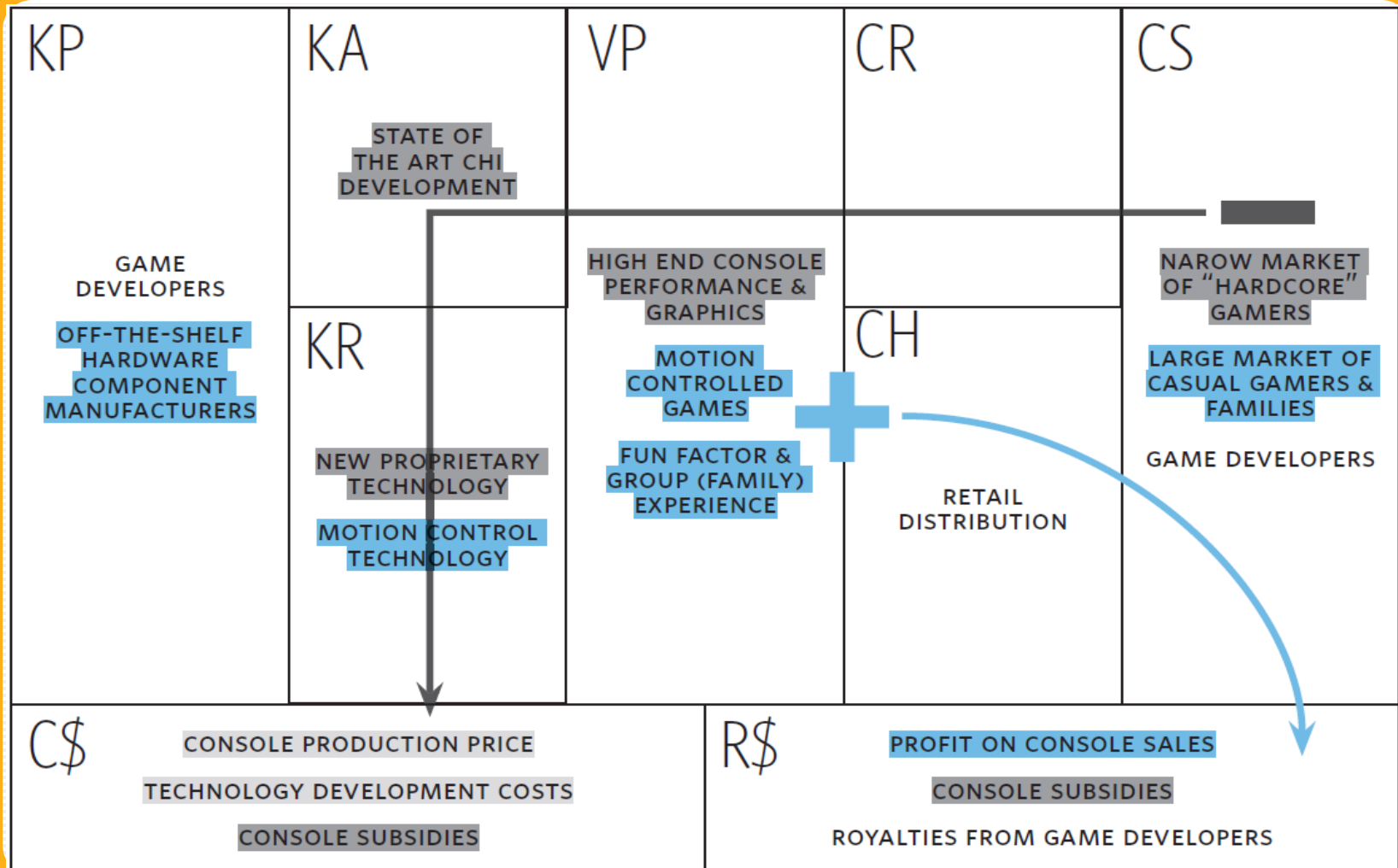
اولین هدف: کاهش هزینه‌ها از طریق کاهش  
یا حذف خدمات و ویژگی‌های کم ارزش  
هدف دوم: ایجاد یا ارتقای ویژگی‌های  
باارزشی که منجر به افزایش چشمگیر هزینه‌ها  
نمی‌شوند.

سوالات چارچوب چهاراقدام را درباره هر  
جزء سازنده از مدل کسب و کار پرسید.  
(مثال: وقتی تغییری در طرف ارزش‌آفرین  
ایجاد می‌کنیم، اثرات آن بر روی سمت  
هزینه‌ها چیست و بالعکس)

### 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار



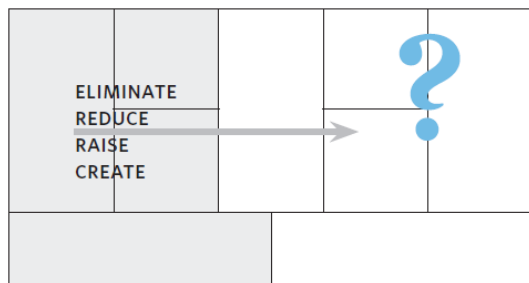
### 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار



# 3. استراتژی اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار

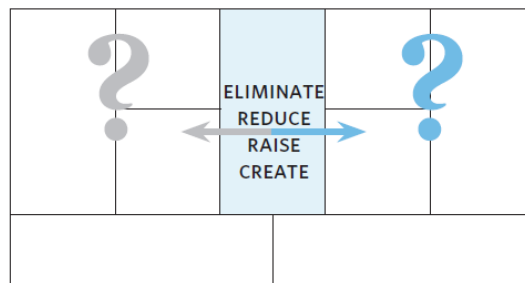
## ارزیابی تابلوی طراحی با چارچوب چهار اقدام

### بررسی اثر هزینه‌ای



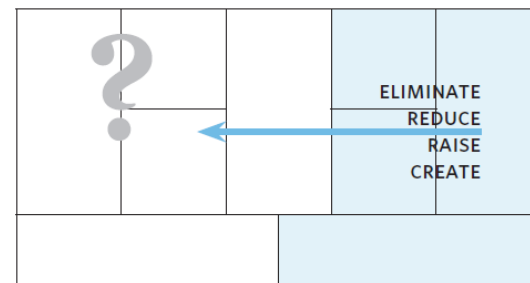
- کدام فعالیت‌ها، منابع و مشارکت‌ها، بیشترین هزینه‌ها را دارند؟
- اگر بعضی از این عوامل را حذف کنید یا کاهش دهید، چه اتفاقی می‌افتد؟
- چگونه می‌توانید ارزشی را که با کاهش یا حذف منابع، فعالیت‌ها و مشارکت‌های گران‌قیمت از دست می‌دهید، با عناصر کم‌هزینه‌تر جایگزین کنید؟
- چه ارزشی با سرمایه‌گذاری‌های برنامه‌ریزی شده جدید ایجاد می‌شود؟

### بررسی ارزش پیشنهادی



- کدام خدمات یا ویژگی‌های کم‌ارزش می‌توانند حذف شده یا کاهش پیدا کنند؟
- برای ایجاد تجربه‌ای جدید و باارزش برای مشتری، کدام خدمات یا ویژگی‌ها را می‌توان ایجاد کرد یا ارتقا داد؟
- اثرات هزینه‌ای تغییرات ارزش پیشنهادی چیست؟
- چگونه تغییرات ارزش پیشنهادی بر مشتری اثر می‌گذارد؟

### بررسی تاثیر مشتری



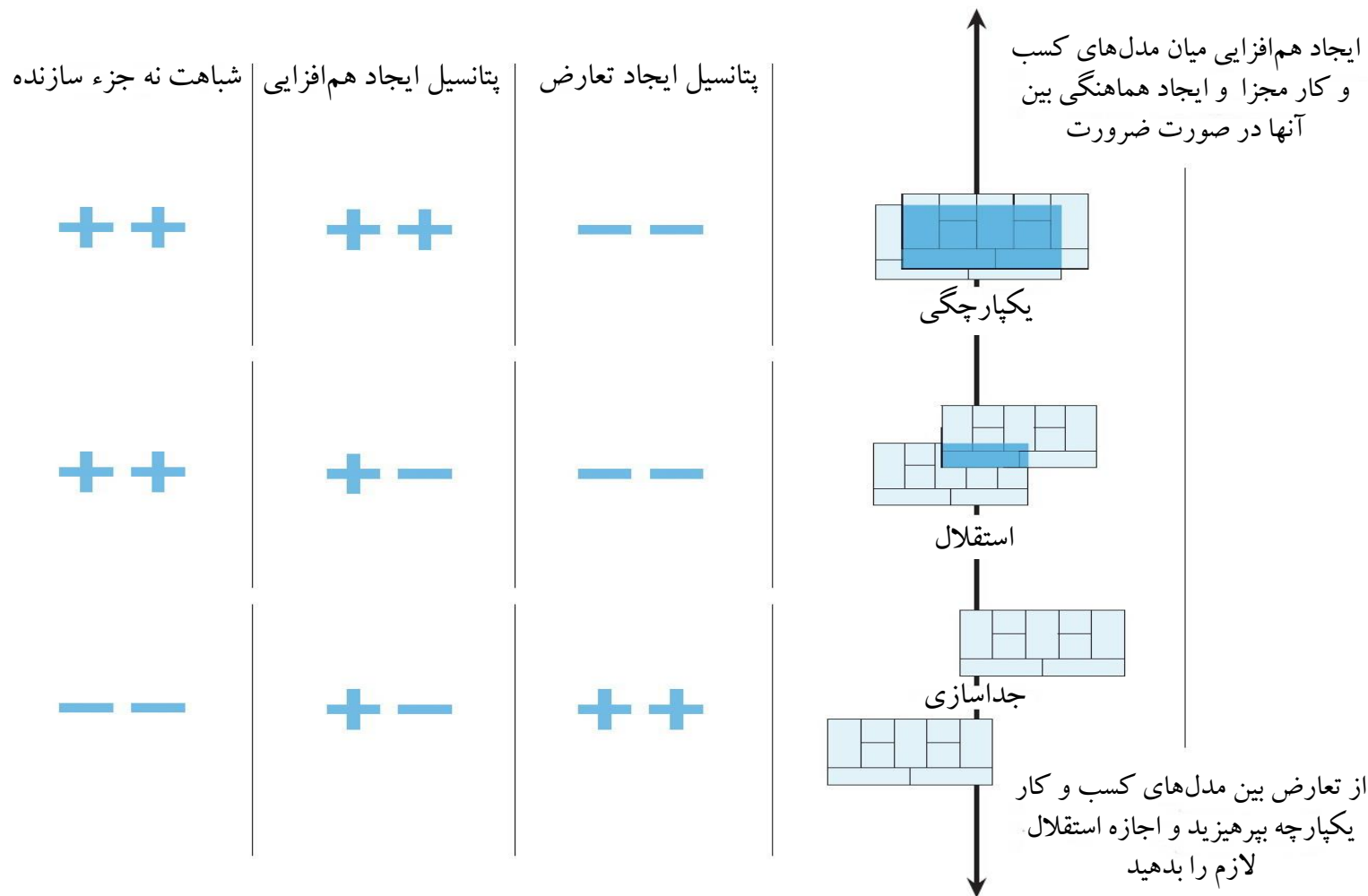
- روی کدام بخش‌های جدید مشتریان می‌توانید متمرکز شوید و کدام بخش‌ها امکان کاهش یا حذف دارند؟
- واقعا چه کارهایی برای بخش جدید لازم است انجام شود؟
- مشتریان ترجیح می‌دهند چگونه به آنها دسترسی داشته باشید و چه نوع رابطه‌ای را انتظار دارند؟
- خدمات به بخش‌های جدید مشتریان چه اثرات هزینه‌ای دارد؟



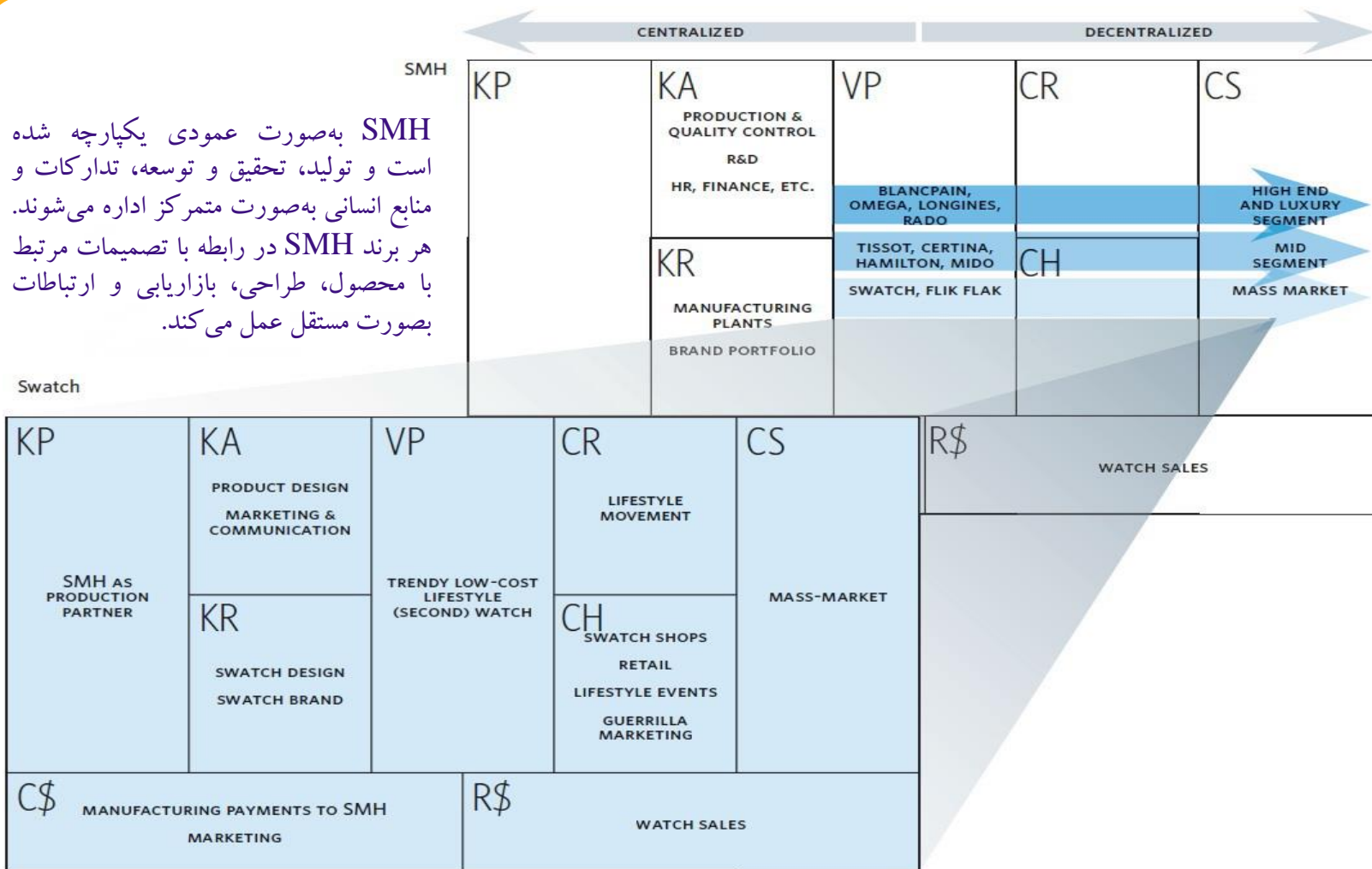
## 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار

- پیاده‌سازی یک مدل کسب و کار جدید در یک سازمان پرسابقه می‌تواند فوق‌العاده مشکل باشد، زیرا مدل جدید ممکن است با مدل‌های موجود و در حال فعالیت رقابت کرده و یا با آنها تعارضاتی چالش برانگیز داشته باشد.
- از نگاه «مارکیدز»، متغیرهای مدیریت همزمان مدل‌های کسب و کار قدیمی و جدید عبارتند از: شدت **تعارض** بین مدل‌ها، **شباهت** استراتژیک میان مدل‌ها و **ریسک** میزان تاثیر مدل‌ها بر یکدیگر
- انتخاب‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند؛ شرکت‌ها ممکن است بخواهند یکپارچه‌سازی مرحله‌ای یا جداسازی مرحله‌ای مدل‌های کسب و کار را به انجام برسانند.

## 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار



## 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار

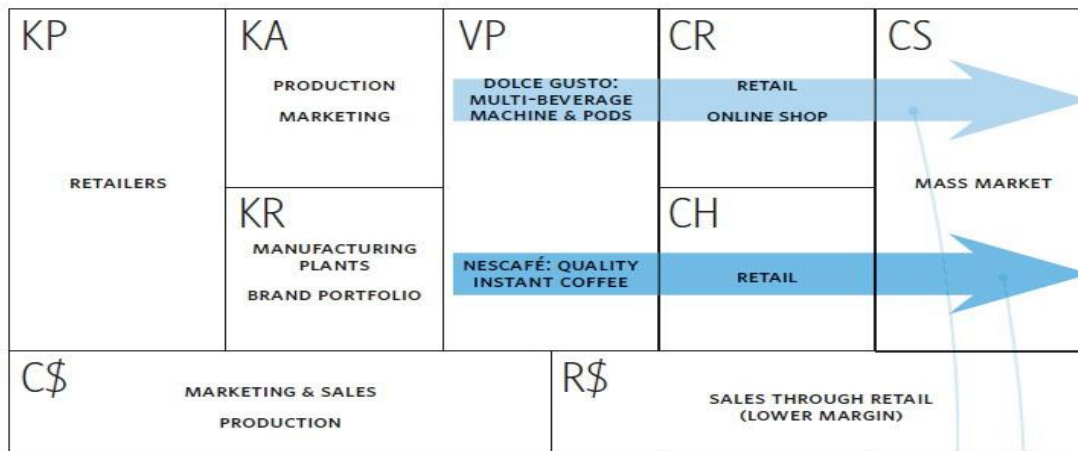


مدل مستقل SMH برای Swatch

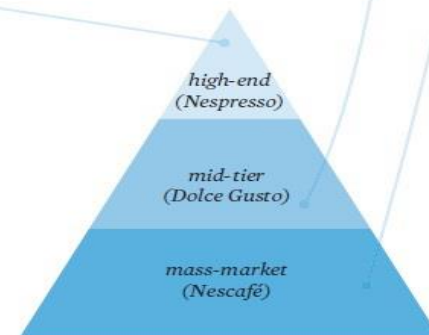
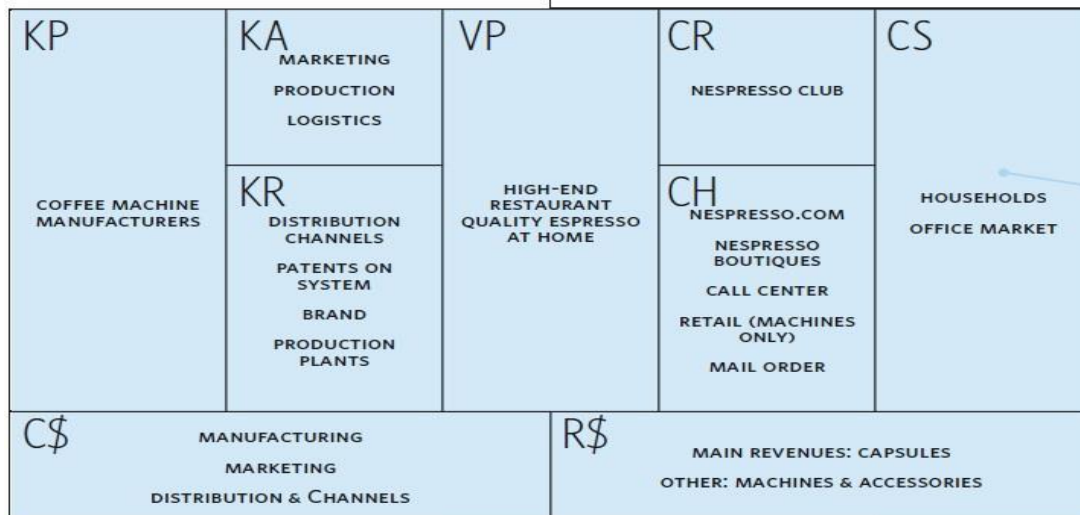
# 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار

سبد مدل های کسب و کار  
قهوه نستله

Nescafé

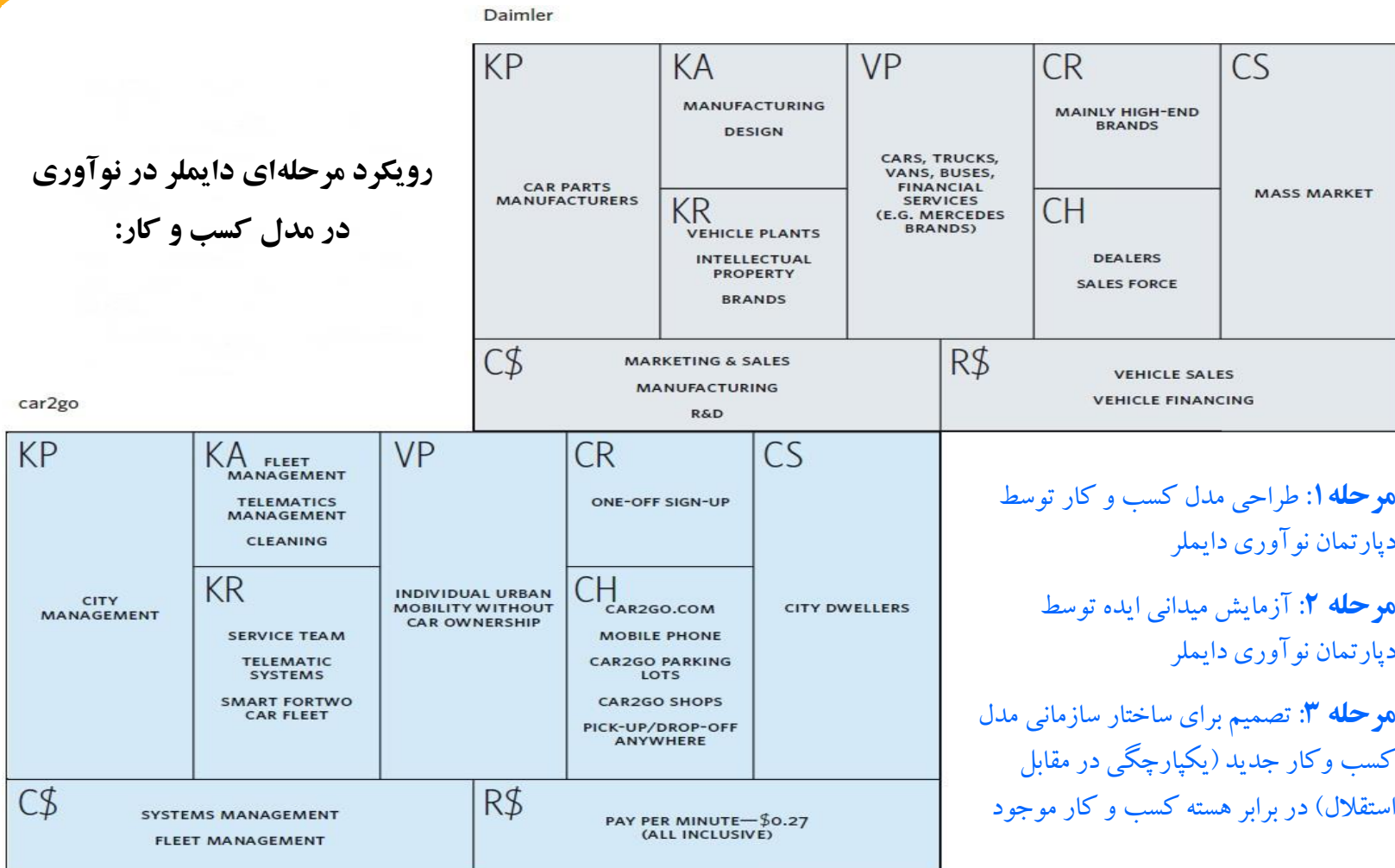


Nespresso



## 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار

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 هسته کسب و کار موجود

## 4. مدیریت چندین مدل کسب و کار



---

# **Thanks For Your Attention**

---