

Business Model

مدل کسب و کار

By: Mohammad Khatibi

طرح درس

- خلق مدل کسب و کار

- بوم مدل کسب و کار

- الگوهای مطرح در مدل کسب و کار

- طراحی مدل کسب و کار

- تحلیل استراتژیک در مدل کسب و کار

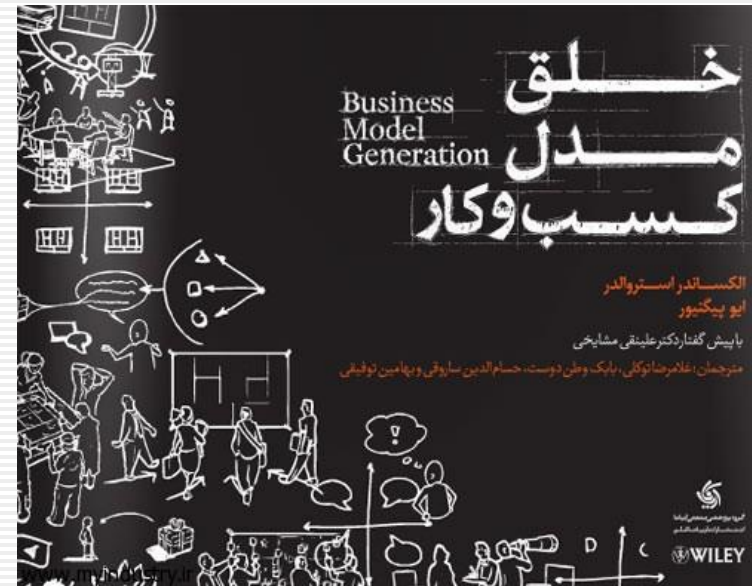
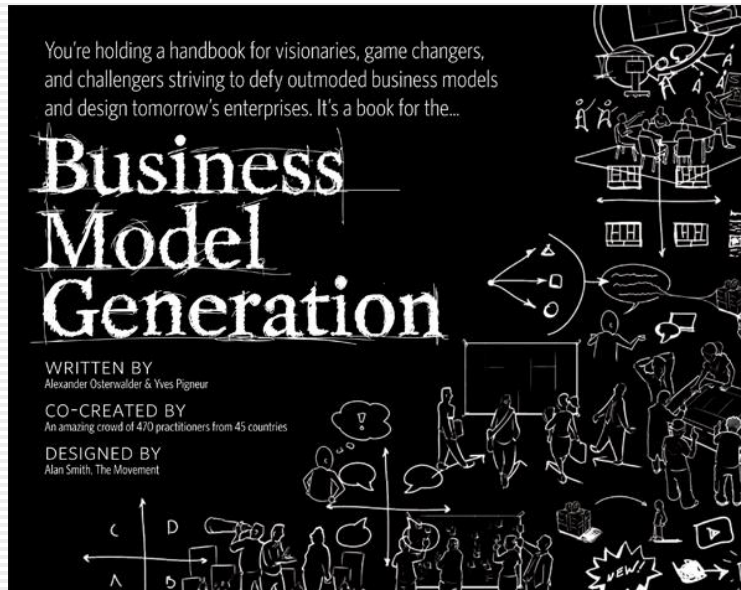
- استراتژی اقیانوس آبی و مدل کسب و کار

- فرآیند نوآوری در مدل کسب و کار

- مدل کسب و کار شما

- **Business Model Generation (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur)**

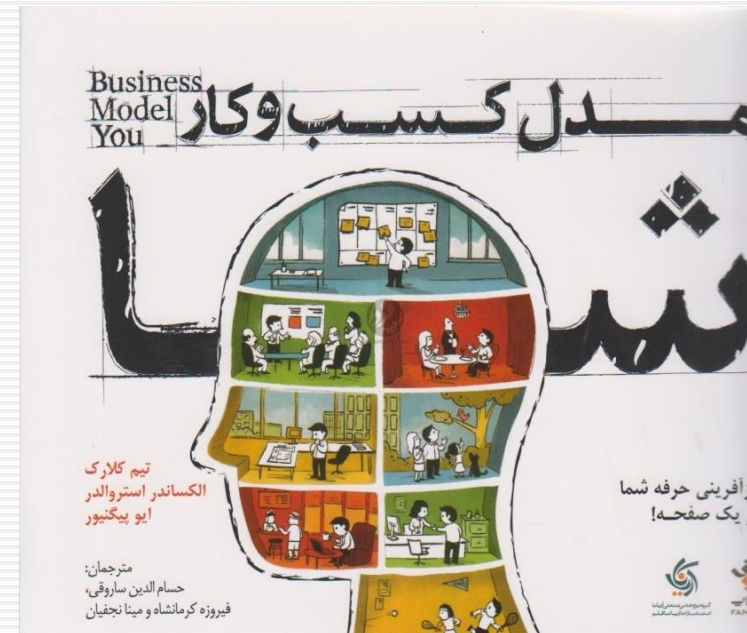
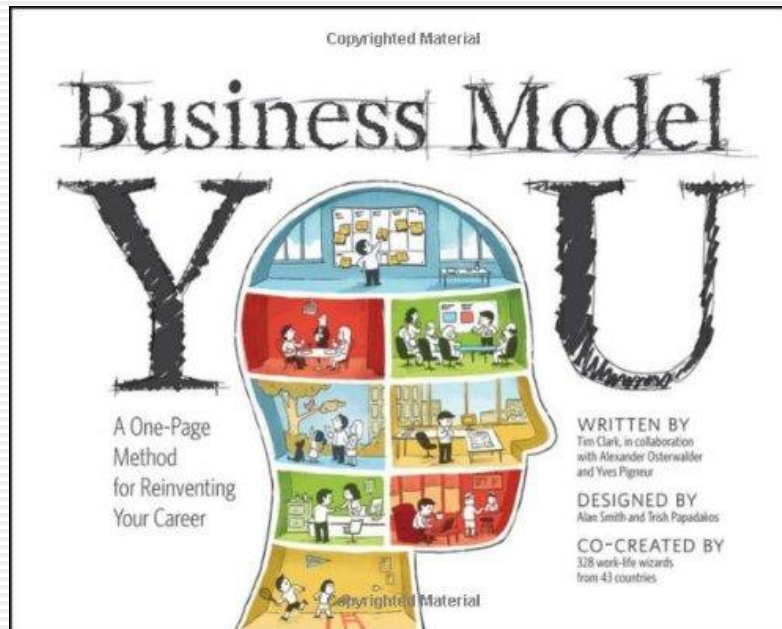
- خلق مدل کسب و کار (ترجمه: توکلی، وطن دوست، ساروقی و توفیقی)



منابع مطالعاتی

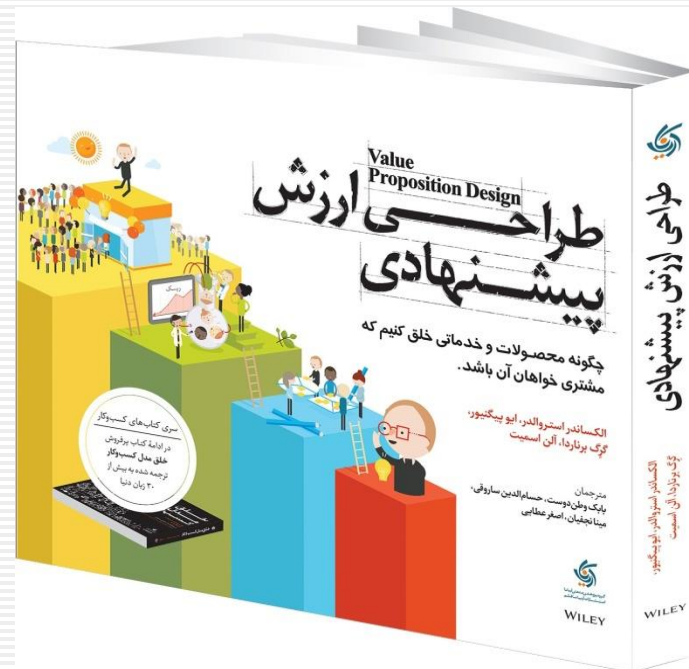
- **Business Model You (Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur)**

- مدل کسب و کار شما (ترجمه: ساروقی، کرمانشاه و نجفیان)

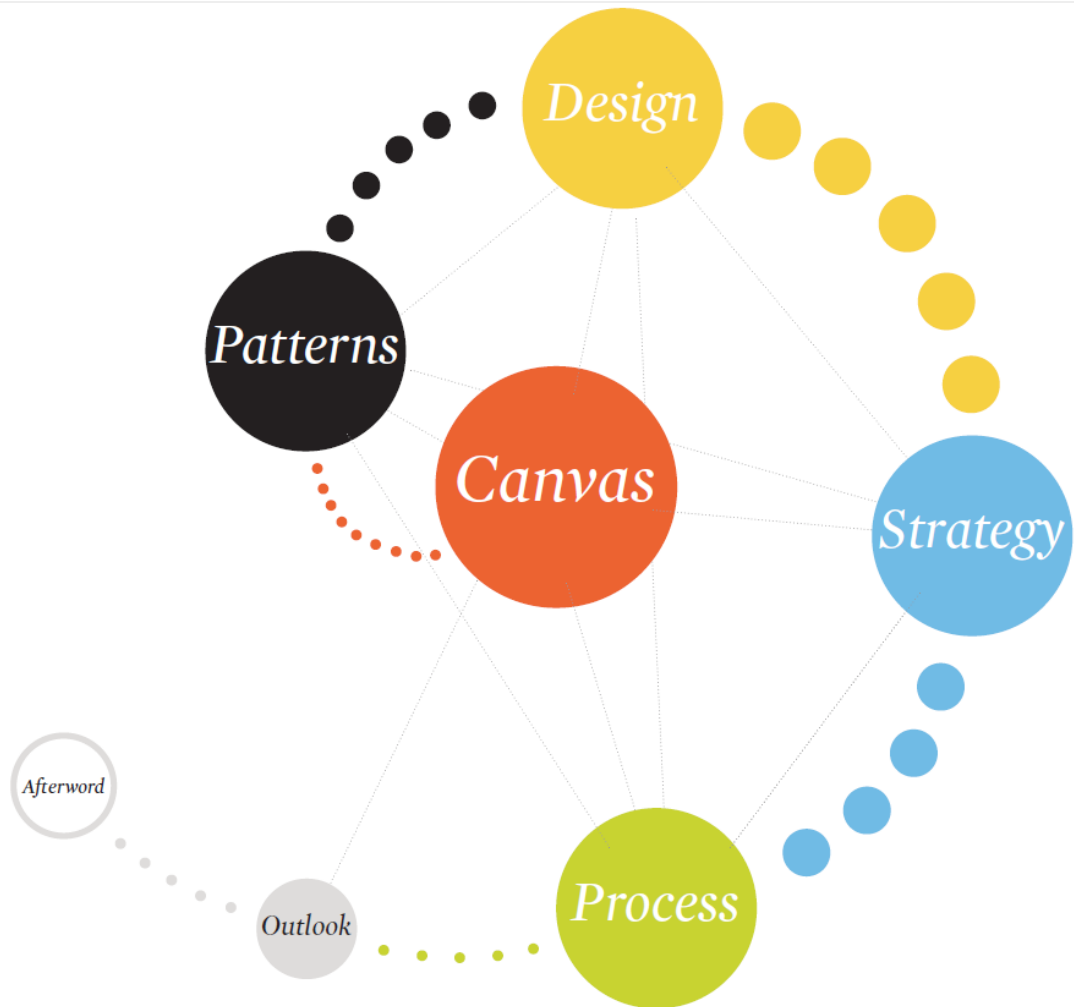


- **Value Proposition Design (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith)**

- طراحی ارزش پیشنهادی (ترجمه: وطن دوست، ساروقی، نجفیان و عطایی)



Business Model Generation



تعریف مدل کسب و کار

- مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی **خلق**، **ارائه** و **کسب ارزش** را توصیف می کند.
- مدل کسب و کار، همانند **طرحی کلی برای استراتژی** عمل می کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرآیندها و سیستم های سازمانی پیاده شود.
- مدل کسب و کار را می توان به بهترین شکل ممکن از طریق **۹ جزء سازنده** آن تشریح نمود. این اجزا، منطق چگونگی موفقیت شرکت را نشان می دهند.

اجزای اصلی مدل کسب و کار



CR

4 Customer Relationships



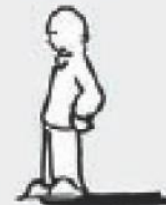
CH

3 Channels



VP

2 Value Propositions



CS

1 Customer Segments

ارتباط با مشتری

با هر یک از بخش‌های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می‌شوند.

کانال‌ها

ارزش‌های پیشنهادی از طریق کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش به مشتریان ارائه می‌شود.

ارزش‌های پیشنهادی

سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای او از طریق ارزش‌های پیشنهادی است.

بخش‌های مشتری

هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می‌کند.

اجزای اصلی مدل کسب و کار



C\$

9 Cost Structure



KP

8 Key Partnerships



KA

7 Key Activities



KR

6 Key Resources



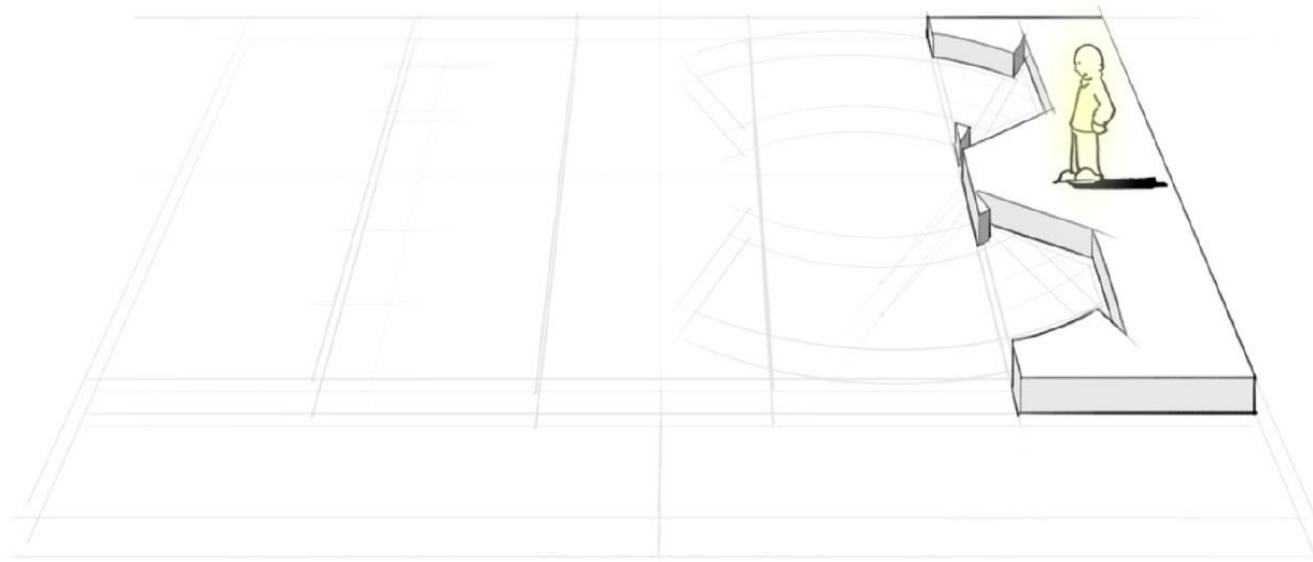
R\$

5 Revenue Streams

جریان‌های درآمدی	منابع کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	مشارکت‌های کلیدی	ساختار هزینه
ارزش‌های پیشنهادی که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز به مشتریان ارائه می‌شوند، منجر به جریان‌های درآمدی می‌گردند.	عبارتند از دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.	عبارتند از فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که پیش‌تر توصیف شدند.	برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌گردند و برخی منابع از خارج از سازمان، تامین می‌شوند.	عناصر مدل کسب و کار منجر به ایجاد ساختار هزینه می‌شوند.

1) بخش‌های مشتری

گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی که شرکت قصد دستیابی و خدمت رسانی به آنها را دارد.



- ما برای چه کسانی ارزش خلق می‌کنیم؟
- مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟

1) بخش‌های مشتری

- مشتریان، **قلب** هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان سودآور، هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلند مدت دوام آورد.
- مدل کسب و کار، ممکن است یک یا چند بخش بزرگ یا کوچک از مشتریان را تعریف نماید.
- شرکت باید هوشیارانه تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمت به چه بخش‌هایی و یا چشم‌پوشی از چه بخش‌هایی است.
- پس از انتخاب مشتریان هدف، می‌توان مدل کسب و کار را بر پایه درکی قوی از نیازهای خاص مشتری، به‌دقت طراحی نمود.

1) بخش‌های مشتری

گروه‌های مشتری در صورتی به بخش‌های مختلف قابل تفکیک اند که :

- نیازهای متفاوت آنها مستلزم ارائه پیشنهادات مجزا از جانب شرکت باشد.
- دسترسی به گروه‌های مختلف مشتریان از طریق کانال‌های توزیع متفاوت امکان‌پذیر باشد.
- به روابط متفاوتی نیاز داشته باشند.
- سودآوری آنها اساساً با یکدیگر متفاوت باشد.
- تمایل به پرداخت هزینه برای جنبه‌های مختلفی از ارزش پیشنهادی شرکت داشته باشند.

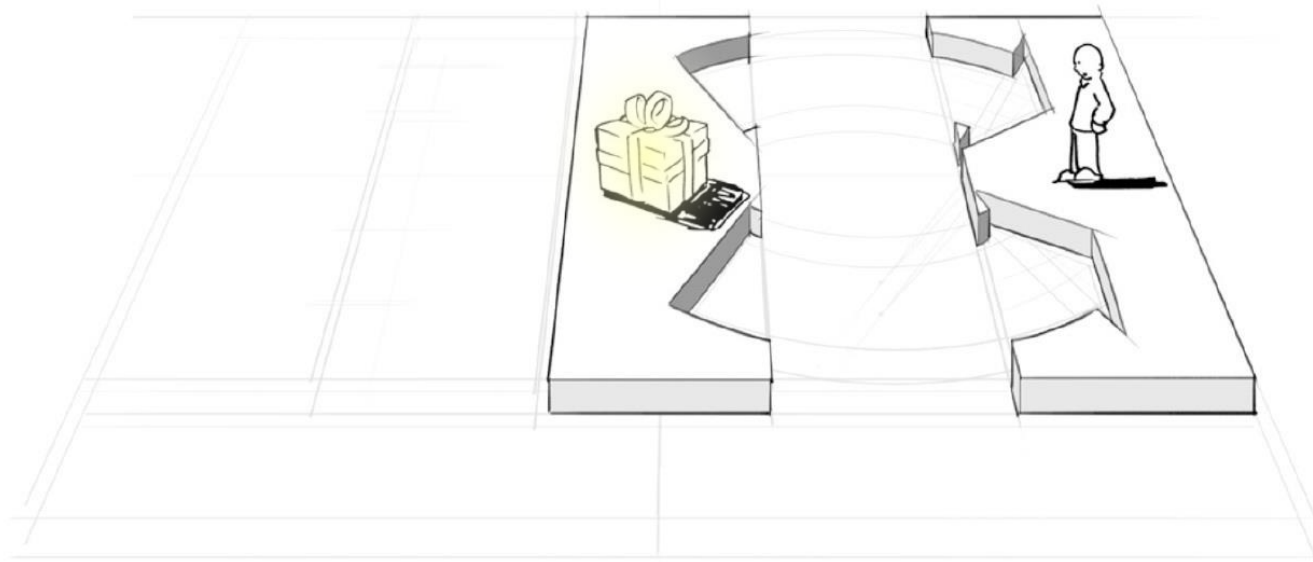
1) بخش‌های مشتری

انواع مختلف بخش‌های مشتریان:

- بازار انبوه (Mass Market) 
- بازار گوشه ویژه‌ای (Niche Market) 
- بازار بخش بندی شده (Segmented Market) 
- بازار متنوع (Diversified Market) 
- پلتفرم‌های چند وجهی / بازارهای چند وجهی (Multi-sided Platforms/Markets) 

(2) ارزش‌های پیشنهادی

بسته‌ای از محصولات و خدمات که برای یک بخش خاص از مشتریان، ارزش خلق می‌نماید.



- چه ارزش‌هایی را به مشتریان ارائه می‌کنیم؟
- چه نیازهایی از مشتریان را برآورده می‌کنیم؟
- کدامیک از مشکلات مشتریان را حل می‌کنیم؟
- چه بسته‌ای از محصولات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می‌کنیم؟

(2) ارزش‌های پیشنهادی

- ارزش پیشنهادی، دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است.
- هر ارزش پیشنهادی متشکل از **بسته ای منتخب از کالاها و خدمات** است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌نماید.
- ارزش پیشنهادی ترکیبی متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده کرده و از این طریق، خلق ارزش می‌کند.
- ارزش‌ها ممکن است کمی (نظیر قیمت یا سرعت خدمت رسانی) و یا کیفی (نظیر طراحی و تجربه مشتری) باشند.

(2) ارزش‌های پیشنهادی

ابعادی برای ارزش پیشنهادی:



• تازگی

• عملکرد

• سفارشی سازی

• انجام کامل کار

• طراحی

• برند / جایگاه

(2) ارزش‌های پیشنهادی

ابعادی برای ارزش پیشنهادی:



NETJETS®



• قیمت

• کاهش هزینه

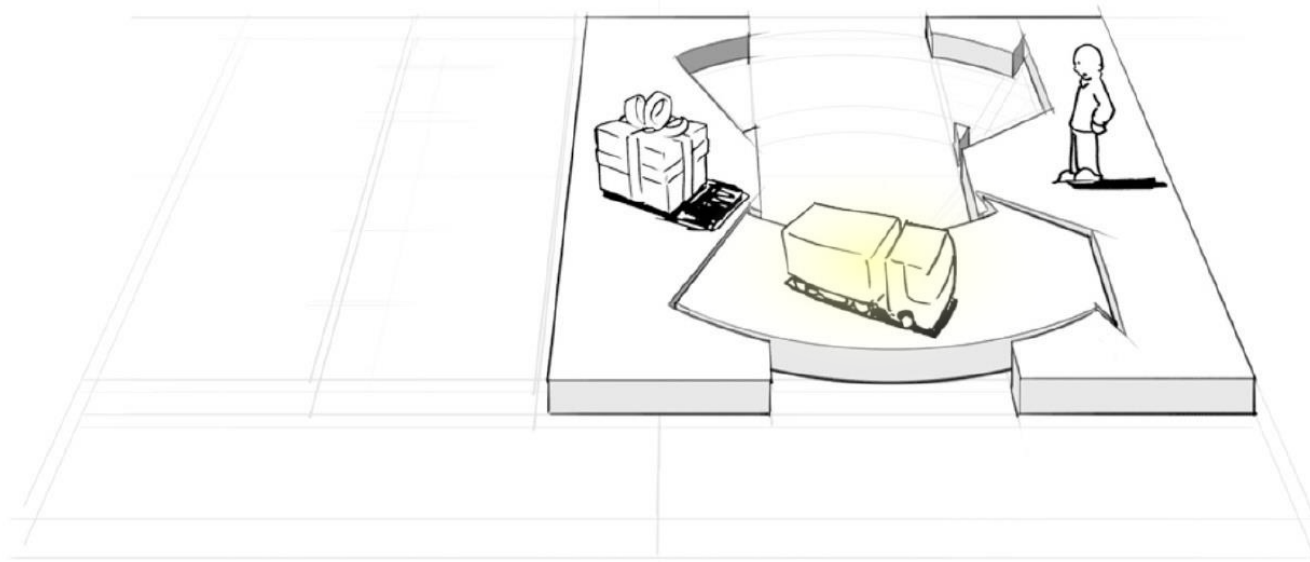
• کاهش ریسک

• دسترسی

• راحتی / قابلیت استفاده

(3) کانال‌ها

شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان هدف، چگونه به آنها دسترسی پیدا می‌کند.



- مشتریان چه کانال‌هایی را ترجیح می‌دهند؟
- هم‌اکنون چگونه به مشتریان دسترسی داریم؟
- کدام کانال عملاً بهتر است و کدام
- چگونه کانال‌ها را با برنامه زندگی مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟

به صرفه‌تر؟

3) کانال‌ها

کانال‌ها وظایف متعددی را انجام می‌دهند:

- افزایش **آگاهی** مشتریان درباره محصولات و خدمات شرکت
- کمک به مشتریان برای **ارزیابی** ارزش پیشنهادی شرکت
- فراهم آوردن **امکان خرید** محصولات و خدمات خاص برای مشتریان
- ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان
- فراهم نمودن **خدمات پس از فروش** برای مشتریان

3) کانال‌ها

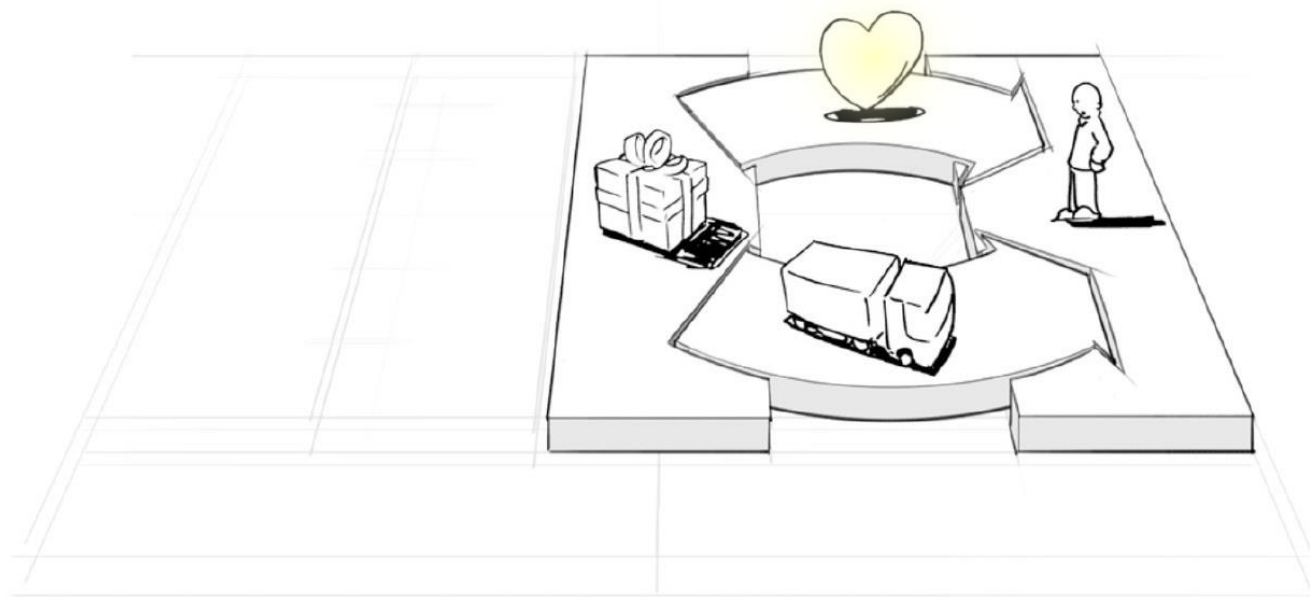
انواع کانال‌ها و فازهای کانال

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
		Web sales					
	Own stores						
Partner	Indirect	Partner stores					
		Wholesaler					

- انتقال ارزش پیشنهادی به بازار مستلزم یافتن ترکیبی مناسب از کانال‌ها است.
- نکته اصلی، ایجاد **توازن** میان انواع مختلف کانال‌ها و نحوه **یکپارچه‌سازی** آنها است. این امر منجر به ایجاد یک تجربه خرید عالی برای مشتری و افزایش درآمد شرکت می‌شود.

(4) ارتباط با مشتری

انواع روابطی که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند.



- بخش‌های مشتری انتظار چه نوع ارتباطی را دارند؟
- ارتباط‌ها چگونه با اجزای مدل هماهنگ می‌شوند؟
- چه روابطی را ایجاد نموده‌ایم؟
- هزینه برقراری روابط چقدر است؟

4) ارتباط با مشتری

- شرکت باید نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف نماید. گستره این روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد.
- انگیزه‌های زیر می‌توانند پیش‌ران‌های ارتباط با مشتری باشند:
 - جذب مشتری
 - حفظ مشتری
 - افزایش میزان فروش
- بخش ارتباط با مشتری مدل کسب و کار، تاثیر عمیقی بر **تجربه کلی مشتری** می‌گذارد.

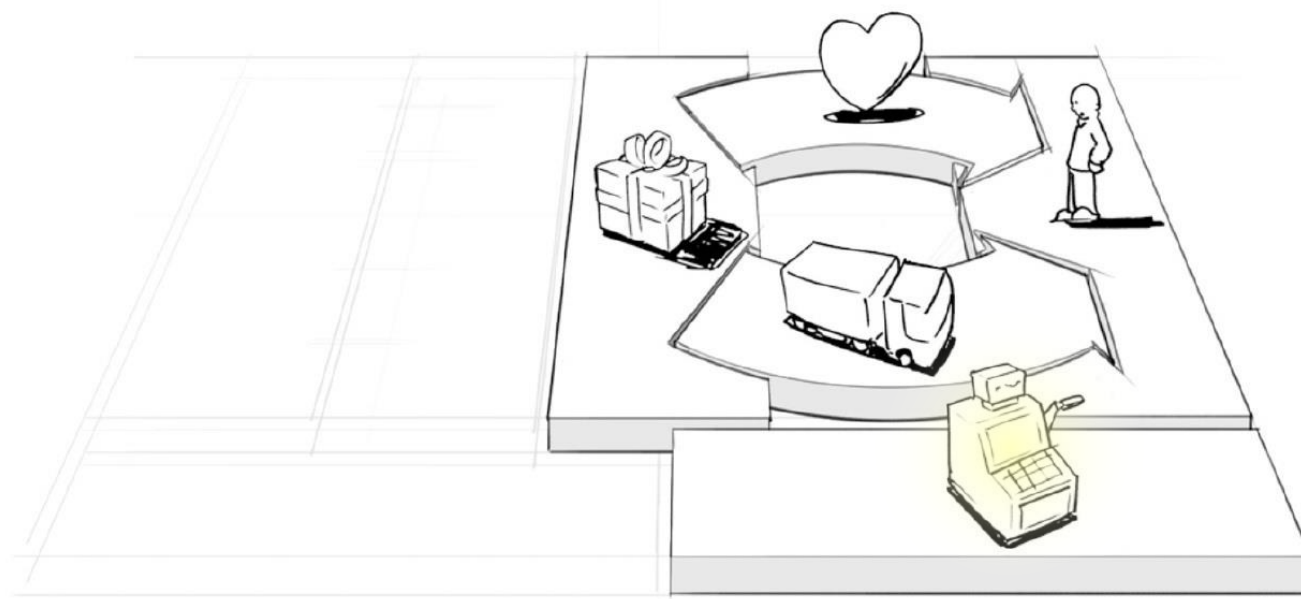
(4) رابطه با مشتری

انواع ارتباط با مشتری:

- کمک شخصی (تعامل انسانی)
- کمک شخصی اختصاصی (رابطه عمیق، صمیمانه و سفارشی با مشتریان خاص)
- سلف سرویس (مهیا کردن تمام ابزارهای مورد نیاز بدون رابطه مستقیم با مشتری)
- خدمات خودکار (شکل کامل تر سلف سرویس، شبیه سازی ارتباط شخصی)
- جوامع (فراهم کردن امکان تبادل دانش و حل مسائل از طریق مجامع آنلاین)
- خلق مشترک (خلق ارزش مشترک با همراهی مشتریان)

(5) جریان‌های درآمدی

درآمدی که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند.



- مشتری برای چه ارزشی تمایل به پرداخت دارد؟
- هم‌اکنون برای چه چیزی و چگونه پول می‌پردازد؟
- مشتری ترجیح می‌دهد که چگونه بپردازد؟
- هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را داراست؟

(5) جریان‌های درآمدی

- اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، جریان‌های درآمدی **شریان‌های** آن را تشکیل می‌دهند. شرکت باید از خود بپرسد که هر بخش مشتری واقعا برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی که شرکت به این سوال پاسخ درستی دهد، قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری خواهد بود.
- مدل کسب و کار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریانهای درآمدی باشد:
 1. **درآمدهای تراکنشی:** پرداخت مشتری برای یک بار خرید
 2. **درآمدهای تکرارپذیر:** پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی

5) جریان‌های درآمدی

راه‌های ایجاد جریان درآمدی:

- **فروش دارایی** (فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی)
- **حق استفاده** (امکان استفاده از یک خدمت خاص)
- **حق عضویت** (فروش دسترسی مداوم به خدمات)
- **قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ** (امتیاز انحصاری برای استفاده موقت از یک دارایی)
- **اعطای حق امتیاز** (استفاده از دارایی معنوی تحت حفاظت، در ازای پرداخت هزینه)
- **دستمزد کارگزاری** (خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند طرف)
- **انجام تبلیغات** (دریافت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول خاص)

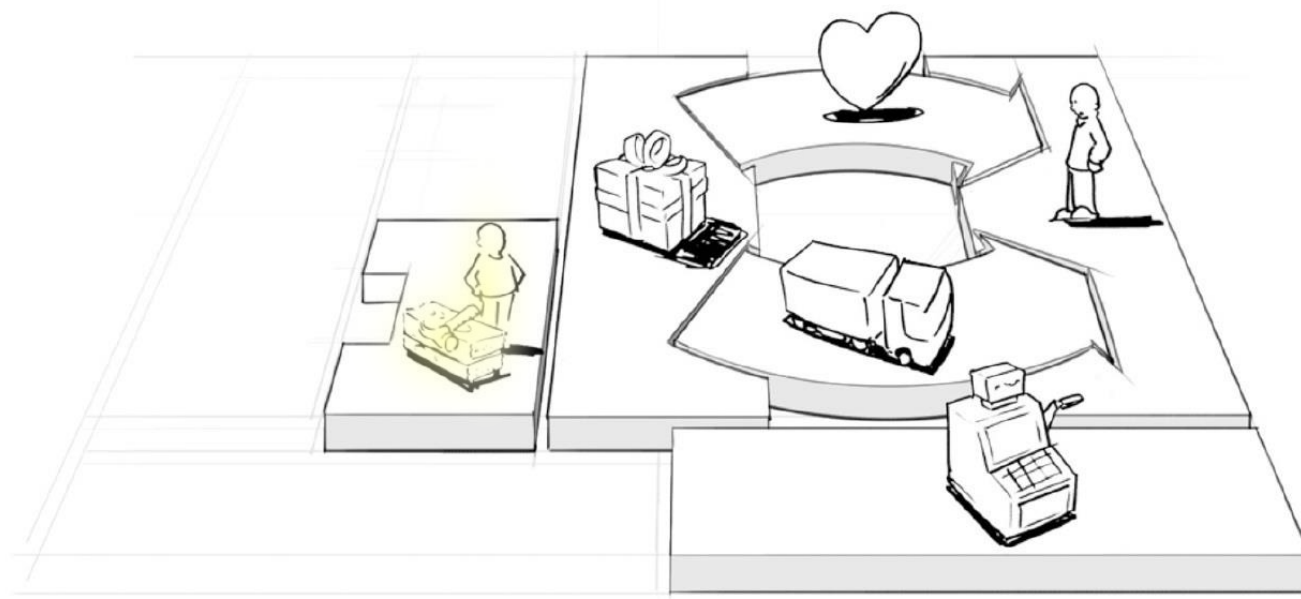
(5) جریان‌های درآمدی

Pricing Mechanisms

Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

(6) منابع کلیدی

مهمترین دارایی هایی که برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار مورد نیاز هستند.



- ارزش های پیشنهادی ما به چه منابعی نیاز دارند؟
- کانال های توزیع نیازمند چه منابعی هستند؟
- برای ارتباط با مشتری چه منابعی نیاز است؟
- ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی نیاز دارد؟

(6) منابع کلیدی

- منابع کلیدی، شرکت را قادر می‌سازند تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نمایند، به بازارهای دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کند و کسب درآمد نماید.
- بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است؛ منابع کلیدی می‌توانند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشند.
- منابع کلیدی می‌توانند تحت **تملك** شرکت باشند، توسط شرکت **اجاره** شوند و یا توسط **شرکای** کلیدی تامین شوند.

(6) منابع کلیدی

انواع منابع کلیدی:

Walmart 



 NOVARTIS

ERICSSON 

• فیزیکی

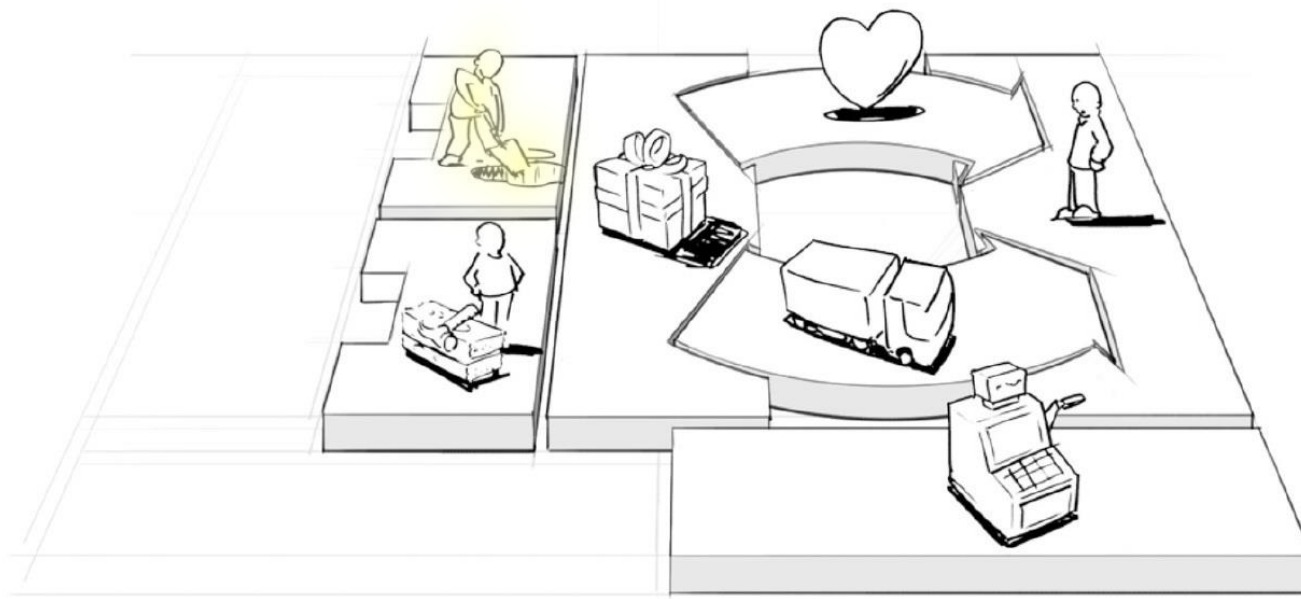
• معنوی

• انسانی

• مالی

(7) فعالیتهای کلیدی

مهمترین کارهایی که برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار مورد نیاز هستند.



- ارزشهای پیشنهادی ما به چه فعالیتهایی نیاز دارند؟ • کانالهای توزیع نیازمند چه فعالیتهایی هستند؟
- برای ارتباط با مشتری چه فعالیتهایی مورد نیاز است؟ • ایجاد جریانهای درآمدی به چه فعالیتهایی نیاز دارد؟

7) فعالیتهای کلیدی

- فعالیتهای کلیدی مهمترین **اقداماتی** هستند که شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفقی داشته باشد.
- همانند منابع کلیدی، فعالیتهای کلیدی نیز برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری می باشند.
- فعالیتهای کلیدی برای شرکت های تولید کننده نرم افزار مانند «مایکروسافت»، شامل **توسعه** نرم افزار است. فعالیت کلیدی «دل» که تولید کننده رایانه های شخصی است، **مدیریت زنجیره تامین** است. برای گروه مشاوران «مک کینزی»، **حل مساله** فعالیت کلیدی است.

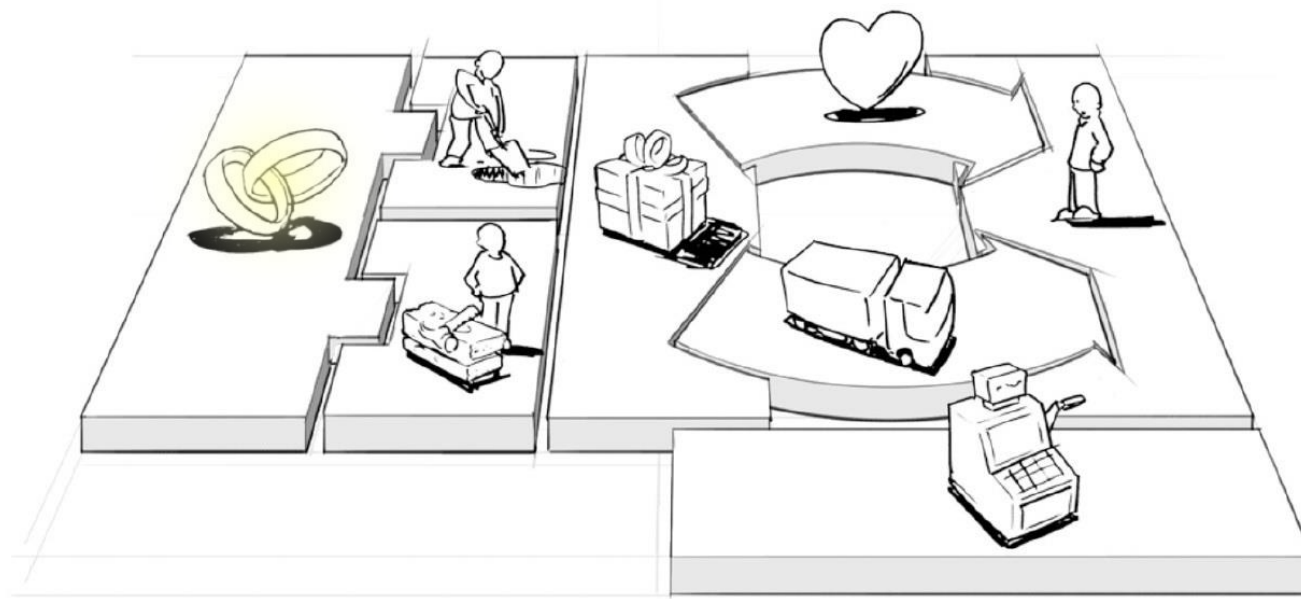
(7) فعالیتهای کلیدی

انواع فعالیتهای کلیدی:

- **تولید** (طراحی، ساخت و ارائه محصول به مقدار قابل توجه و با کیفیت عالی)
- **حل مساله** (ارائه راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا)
- **پلتفرم / شبکه** (مدیریت پلتفرم یا شبکه، ارائه خدمات و ترویج پلتفرم)

8) مشارکت‌های کلیدی

شبکه ای از تامین کنندگان و شرکا که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند.



- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- تامین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- کدامیک از منابع کلیدی را شرکا تامین می کنند؟
- کدامیک از فعالیت های کلیدی را شرکا انجام می دهند؟

(8) مشارکتهای کلیدی

- شرکتها به منظور بهینه نمودن مدل‌های کسب و کار خود، کاهش ریسک یا کسب منابع اقدام به مشارکت و ایجاد اتحاد می‌نمایند.
- چهار نوع مختلف مشارکت شامل این موارد است:
 - ائتلاف استراتژیک بین شرکت‌هایی که رقیب یکدیگر نیستند.
 - همکاری با رقبا: مشارکتهای استراتژیک بین رقبا
 - سرمایه‌گذاری‌های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید
 - روابط خریدار-تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

(8) مشاרת‌های کلیدی

انگیزه‌هایی برای شراکت:



- بهینه سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس

بهینه نمودن تخصیص منابع و فعالیت‌ها، کاهش هزینه، برون سپاری و به اشتراک گذاشتن زیرساخت



Sony Ericsson

- کاهش ریسک و عدم قطعیت

تشکیل ائتلاف و مشارکت برای غلبه بر عدم اطمینان محیطی و به حداقل رساندن مخاطرات



ANDROID

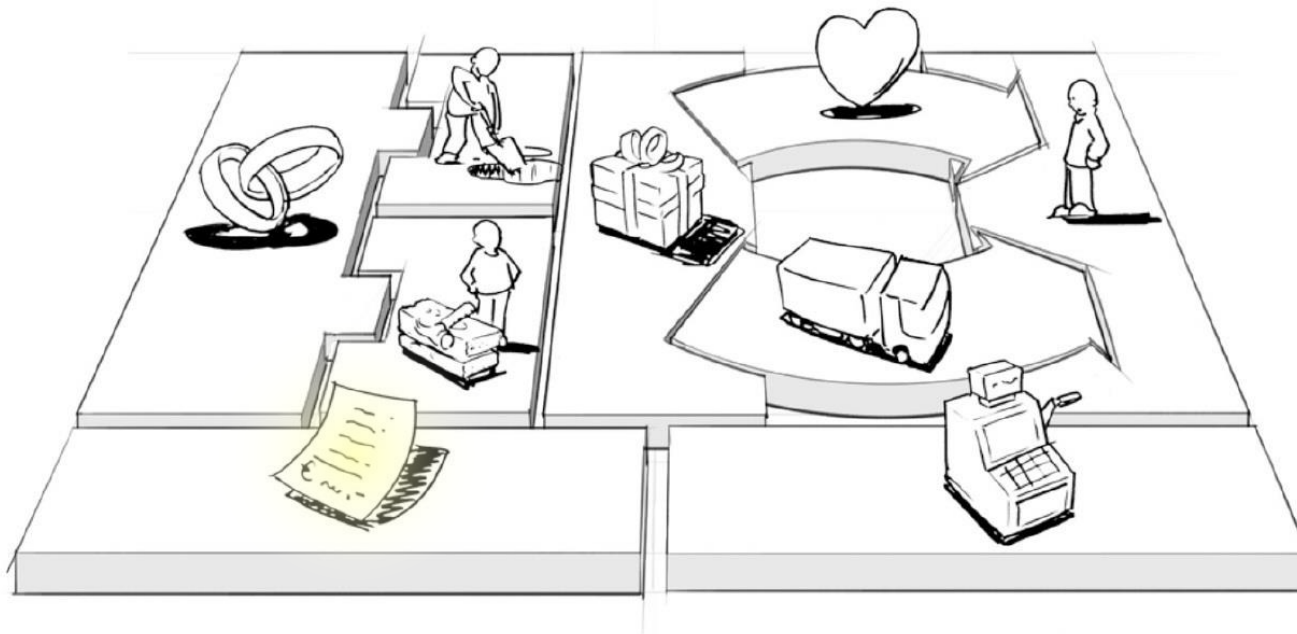
SAMSUNG

- کسب منابع و فعالیت‌های خاص

اتکا به شرکت‌های دیگر در زمینه تهیه منابع خاص با هدف گسترش قابلیت‌های خود

9) سبختار هزئنه

تمام هزئنه‌هائى كه مدل كسب و كار با خود به همره دارد.



• مهمترين هزئنه‌هائى مدل كسب و كار ما چيست؟

• گران‌ترين منابع كلىدى ما کدامند؟

• گران‌ترين فعاليت‌هائى كلىدى ما کدامند؟

9) ساختار هزینه

- خلق و ارائه ارزش، ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی با خود هزینه هایی به همراه دارند.
- بدیهی است در هر مدل کسب و کاری، هزینه ها باید تا حد امکان کاهش یابند؛ اما کاهش ساختار هزینه برای بعضی از مدل های کسب و کار مهم تر از سایرین است. بر این اساس، تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه مفید به نظر می رسد:
- **هزینه محور:** ایجاد و حفظ چابک ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خود کارسازی فعالیت ها و برون سپاری گسترده
- **ارزش محور:** تمرکز پایین بر هزینه و در مقابل، ارائه ارزش های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا و تجملی

9) ساختار هزینه

خصوصیات ساختار هزینه:



TOYOTA

P&G

Procter & Gamble

هزینه‌هایی که فارغ از میزان کالا و خدمات تولید شده، ثابت باقی می‌مانند.

- هزینه‌های ثابت

هزینه‌هایی که نسبت به میزان کالا و خدمات تولید شده، تغییر می‌کنند.

- هزینه‌های متغیر

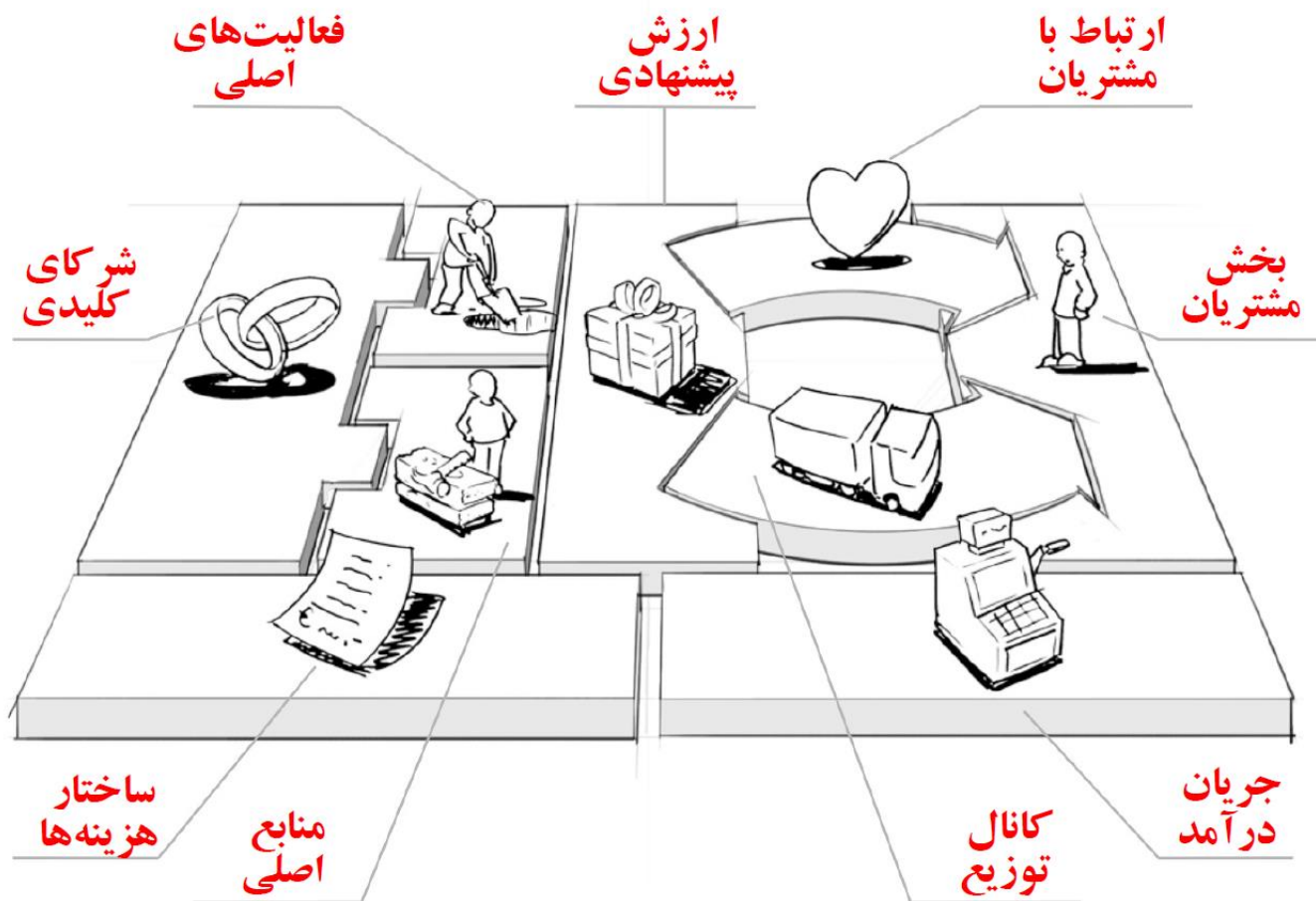
مزیت‌های هزینه‌ای که کسب و کار با افزایش حجم تولید به آنها دست می‌یابد.

- صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس










مزیت‌های هزینه‌ای که کسب و کار به‌خاطر محدوده بزرگتری از عملیات به آنها دست می‌یابد.

- صرفه اقتصادی ناشی از محدوده

اجزای اصلی مدل کسب و کار

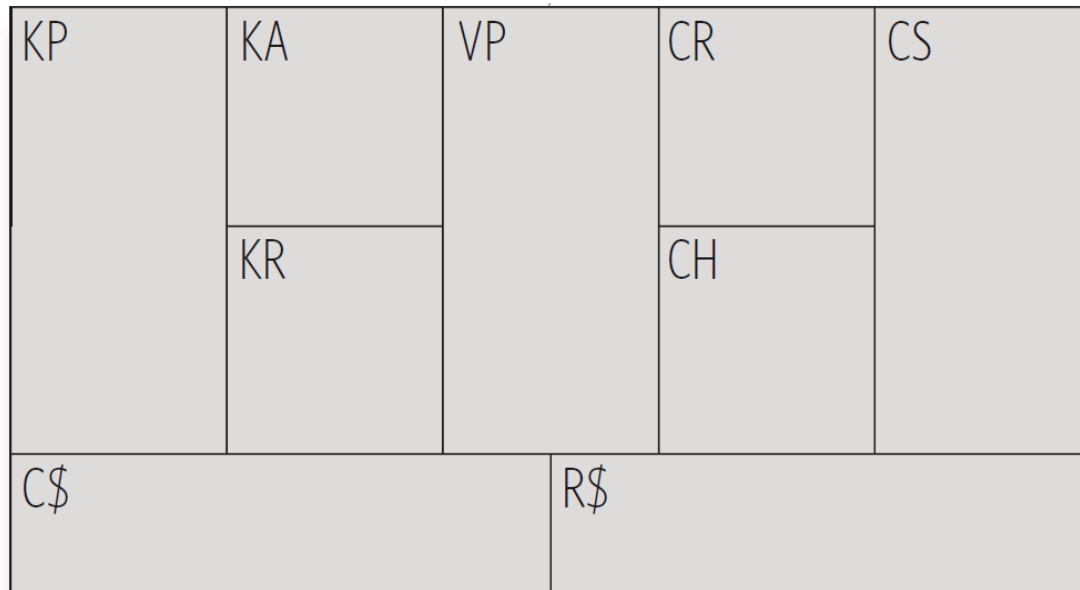


تدلیوی طراحی (بوم) مدل کسب وکار

Key Partners 	Key Activities 	Value Proposition 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		

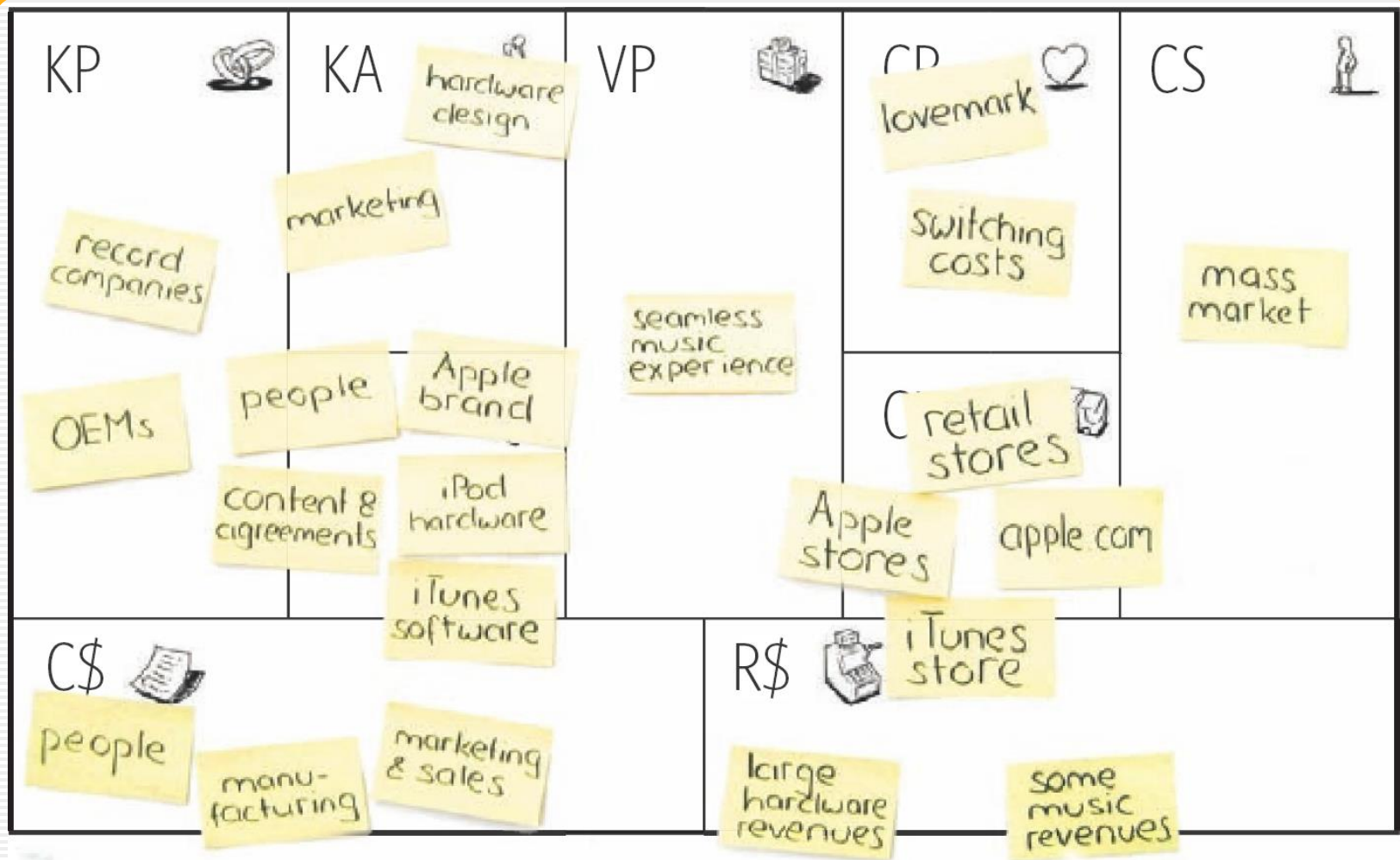
تبدلوی طراحی (بوم) مدل کسب و کار

LEFT CANVAS
efficiency





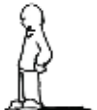






RIGHT CANVAS
value

مثال: بوم کسب وکار اپل (iPod)



بوم مدل کسب و کار

 <p>شرکای کلیدی</p> <p>متن</p>	 <p>فعالیت های اصلی</p> <p>متن</p>	 <p>ارزش پیشنهادی</p> <p>متن</p>	 <p>ارتباط با مشتریان</p> <p>متن</p>	 <p>بخش مشتریان</p> <p>متن</p>
	 <p>منابع اصلی</p> <p>متن</p>		 <p>کانال توزیع</p> <p>متن</p>	
	<p>ساختار هزینه ها</p> <p>متن</p>		 <p>متن</p>	<p>جریان درآمد</p>

Thanks For Your Attention
