

فرآیند طراحی مدل کسب و کار

الکساندر اوستروالدر نظریه پرداز کسب و کار، نویسنده، سخنران، مشاور و کارآفرین سوئیسی است که به خاطر فعالیت‌هایش بر روی مدل سازی کسب و کار و توسعه بوم مدل کسب و کار شناخته می‌شود.



مدل کسب و کار

منطق چگونگی آفرینش، رساندن و کسب ارزشش توسط سازمان را توصیف می‌کند

منطق یک سازمان را در چگونگی:

- خلق ارزش = چگونگی تولید محصول و خدمتی ارزشمند برای مشتری
- ارائه ارزش = چگونگی ارائه و رساندن این ارزش به مشتری
- و کسب ارزش = چگونگی کسب منفعت و ارزش متقابل از مشتری را توصیف می کند.

مدل چیست؟

توصیف ذهنی ساده و نمایش
مفهومی ساختاریک پدیده و
یا یک فرایند پیچیده

مدل کسب و کار روش خلق و کسب درآمد است!



روش پول درآوردن! 😊



برای تهیه مدل کسب و کار کافیست به این
دو سوال پاسخ بدهید:

1. پولی که باید بدست آورید
در جیب کیست؟

2. چگونه می خواهید آن را
به جیب خود منتقل کنید؟

مدل کسب و کار با طرح چند سوال اساسی شناسایی می شود:

مشتری کیست؟

ارزش مشتری چیست؟

چگونه می توان ارزش لازم را با هزینه ای مورد قبول به مشتری ارائه کرد؟

چگونه می توان حاشیه امنیت مطمئنی در برابر رقیب ها ایجاد کرد؟

• داشتن یک مدل کسب و کار خلاقانه کافی نیست مهم آن است که درطول زمان پایدار باشد و کپی کردن آن مشکل باشد.

• داشتن یک مدل کسب و کار قوی می تواند حتی موجب شکست رقبای بزرگ بازار شود.

تفاوت بیزینس مدل با بیزینس پلن

		Business Model Canvas		

VS



- در واقع واضح ترین تفاوت بین این دو، در میزان پرداختن به جزییات است.

- بیزینس مدل شاهرگ و اساس یک شرکت که در قالب یک طرح کلی و تک صفحه‌ای به نحوه درآمدزایی یک سیستم کسب و کار می‌پردازد؛

- در حالی که بیزینس پلن مانند ساختار سازمانی و بدنه شرکت است که در قالب یک سند مکتوب با تعداد صفحات بالا به جزییات ایده و استراتژی‌های کسب و کار در زمینه‌های مختلف و همچنین آینده کسب و کار می‌پردازد.

جدول
زمانی

خلاصه
اجرایی

بیانیه
ماموریت

پیشینه
فعالیت
شرکت

طرح

کسب و کار

شرح
ویژگی های
محصول

برنامه ریزی
مالی

عملیات

برنامه
بازاریابی

تجزیه
و تحلیل
SWOT

تجزیه
و تحلیل
رقبا

- باید در نظر داشت بیزینس پلن و بیزینس مدل کاملاً به هم وابسته هستند و چنانچه یکی تغییر کند دیگری هم تغییر می کند.

- بیزینس پلن در واقع یک روش مناسب برای ارائه کسب و کار به یک سرمایه گذار است ولی مدل کسب و کار بیشتر برای خود شما به عنوان مدیر یک کسب و کار مفید است.

اگر کسب و کار را مثل مسافرت در نظر بگیریم و شما قصد سفر از تهران به خیابان شانزلیزه پاریس را داشته باشید آنگاه :

- **بیزینس مدل** = وسیله شما برای رسیدن به مقصد (خودرو ، قطار ، هواپیما یا ترکیبی از این موارد)

- **بوم بیزینس مدل** = نقشه جغرافیایی که شما را در طول سفر راهنمایی می کند.

- **بیزینس پلن** = دفترچه راهنمای سفر به فرانسه به همراه مکالمات ضروری، جاهای دیدنی و ...

الگوهای مدل کسب و کار (Business model patterns)

- مدل کسب و کارهای تفکیکی Unbundling business model
- مدل کسب و کارهای دنباله دار Long tail model
- مدل کسب و کارهای پلتفرم های چندوجهی Multi-sided platform model
- مدل کسب و کارهای رایگان Free as a business mode
- مدل کسب و کارهای باز Open business model

مدل های کسب و کار تفکیکی:

- این مدل اولین بار توسط دکتر جان هگل و مارک سینگر وارد ادبیات کسب و کار شد،
- آنها بر این باور تاکید داشتند که شرکتها سه نوع کسب و کار با شرایط متفاوت دارا هستند که عبارت است از:
 - کسب و کارهای ارتباط با مشتری،
 - کسب و کارهای نوآوری محصول،
 - و کسب و کارهای زیرساختی.

- هگل و سینگر نقش کسب و کارهای **ارتباط با مشتری** را یافتن و جذب مشتریان و ایجاد روابط با آنان تعریف می نمایند.
- همین طور نقش کسب و کارهای **نوآوری محصول** را توسعه محصولات و خدمات جدید و جذاب دانستند.
- و نقش کسب و کارهای **زیرساختی** را ایجاد و مدیریت پلتفرم هایی برای انجام وظایفی تکراری با حجم بالا برشمردند.

- هگل و سینگر استدلال می کنند که شرکت ها باید این سه نوع کسب و کار را از یکدیگر تفکیک کرده و تمرکز خود را بر **فعالیت اصلی پیشران** خود بگذارند.
- چرا که عوامل و الزامات پیشبرد هر کسب و کاری متفاوت است و این عوامل ممکن است با یکدیگر تعارض پیدا کرده و یا پیامدهای ناخواسته ای را درون سازمان ایجاد کنند.
- این شرکت های تفکیک شده می توانند زیر نظر یک هلدینگ مرکزی نظارت و کنترل شوند.

- به عنوان مثال اپراتور های تلفن همراه به زیبایی این تفکیک را در حوزه کسب و کار خود اجرا کردن، بیایید دقیق مثال را بررسی کنیم.
- **نوآوری محصول** - ارزش ارائه شده توسط شرکت های مخابراتی شامل :
 - صوت (صحبت کردن)
 - محتوا تحت شبکه (مثل تلفن گویا یا USSD)
 - داده (اینترنت) است.
- **زیرساخت** - از مهمترین فعالیت های کلیدی شرکت های مخابراتی نگهداری از شبکه ارتباطی و زیرساخت فنی شبکه است .
- **ارتباط با مشتری** - سرمایه اصلی شرکت های مخابراتی ارتباط با مشتری است .این حوزه مهمترین قسمتی است که هزینه تمامی قسمت های دیگر را تامین می کند.

- امروز شرکت های های مخابراتی همراه اول یا ایرانسل در قسمت **زیرساخت**، بخشی از نگهداری تجهیزات و عملیات فنی خود را به شرکت های سازنده تجهیزات مخابراتی مثل زیمنس/اریکسون/نوکیا سپرده اند.

- و قسمت **نوآوری** محصول را به شرکت های کوچک نوآورانه سپرده اند تا ساختار چابکی داشته باشند

- و در نهایت تمرکز خود را بر **ارتباط بامشتری** و برند سازی قرار داده اند،

- و مهمتر اینکه هرکدام از این موارد برای خود یک کسب و کار مجزا است اگرچه در یک زنجیره قرار می گیرد.



عبارت دنباله دار توسط کریس اندرسون، نویسنده انگلیسی-آمریکایی و سردبیر سابق مجله وایرد Wired، در سال ۲۰۰۴ مطرح شد.

- او اعتقاد دارد که گذار از فروش یک کالا با حجم زیاد به فروش تعداد متنوعی از کالاها ولی با حجم فروش پایین تر می تواند مزایای زیادی داشته باشد.

• اندرسون ابتدا این مدل کسب و کار را برای کارهای رسانه‌ای پیشنهاد داده بود ولی متوجه شد که این مدل می‌تواند در تعداد زیادی از کسب و کارها نیز قابل اجرا باشد.

• نگاه این مدل از کسب و کارهای بیشتر در قالب سبد فروش است.

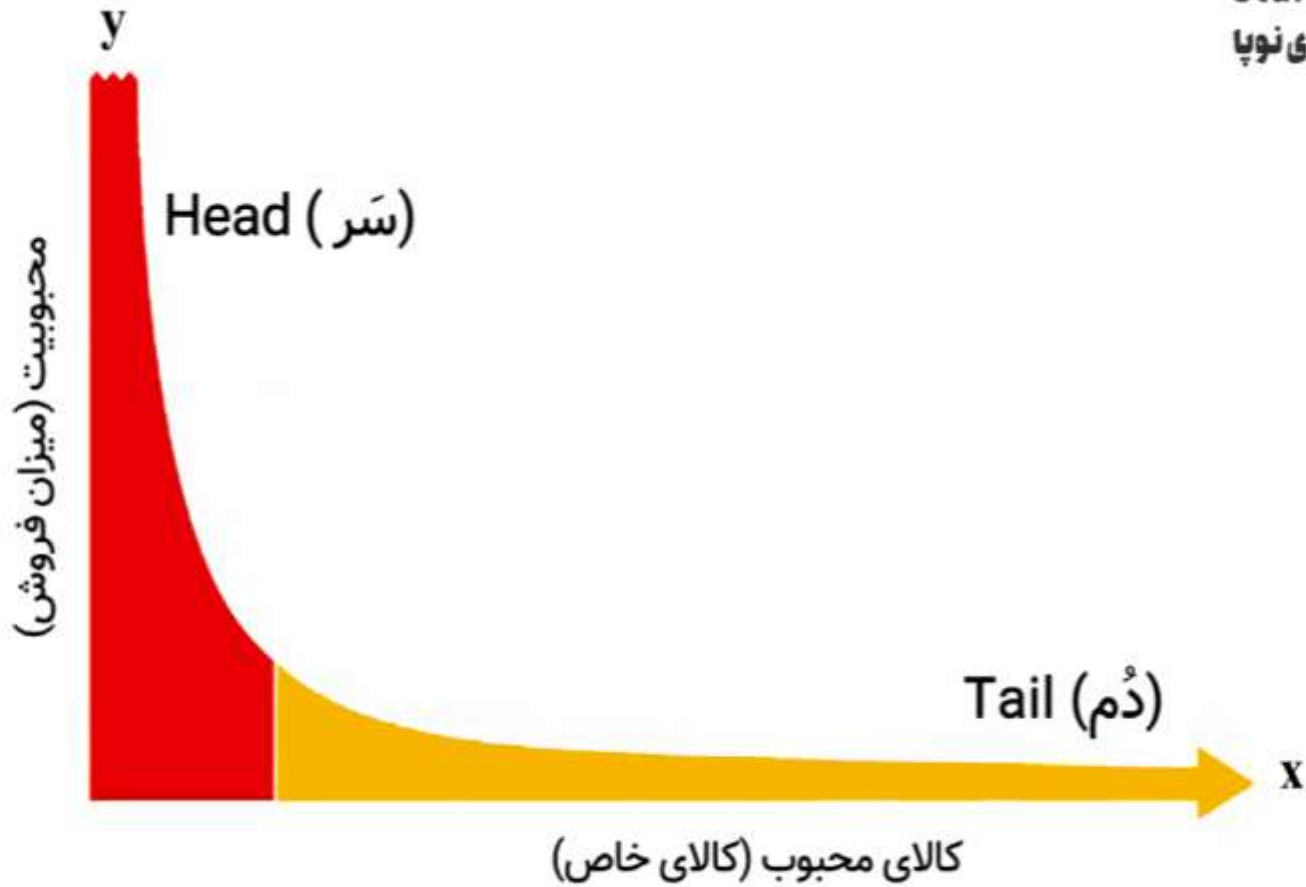
• یعنی اینکه عرضه تعداد زیادی از محصولات که فروش پایینی دارند.

• رویکرد این مدل براساس انباشتگی درآمدهای کوچک از تعداد زیادی از اقلام است.

• در این نوع از کسب و کار ریسک خروج یک کالا به دلیل عدم استقبال مشتریان بسیار پایین خواهد بود چرا که درصد کمی از فروش کل، سهم یک کالا است .

• مدل کسب و کار دنباله دار

- تمرکز این نوع از مدل های کسب و کار بر روی فروش تعداد زیادی از محصولات با مخاطب خاص و محدود است .
- مثال بومی از این مدل می تواند وبسایت دیجی کالا یا بامیلو باشد.
- البته این به این معنی نیست که در این مدل کالاهای پرفروش به فروش نمی رسند، منظور این است که حجم عظیمی از کالاها، در این مدل مورد هدف قرار می گیرند.



مدل کسب و کار پلتفرم‌های چندوجهی

معنی لغوی پلتفرم :

- کلمه پلتفرم (Platform) به معنای **سکو** است.
- همچنین معمولاً سکوها و قسمت‌هایی از سالن‌ها که ارتفاعشان از بقیه‌ی سالن بالاتر است، پلتفرم نامیده می‌شوند.
- طی قرون اخیر، هرگاه کسی روی سکویی می‌رفته که بهتر دیده شود، آن **سکو پلتفرم** نامیده می‌شده است.

A stage with several spotlights shining down on a podium. The background is dark with a subtle pattern. The text is centered on the stage.

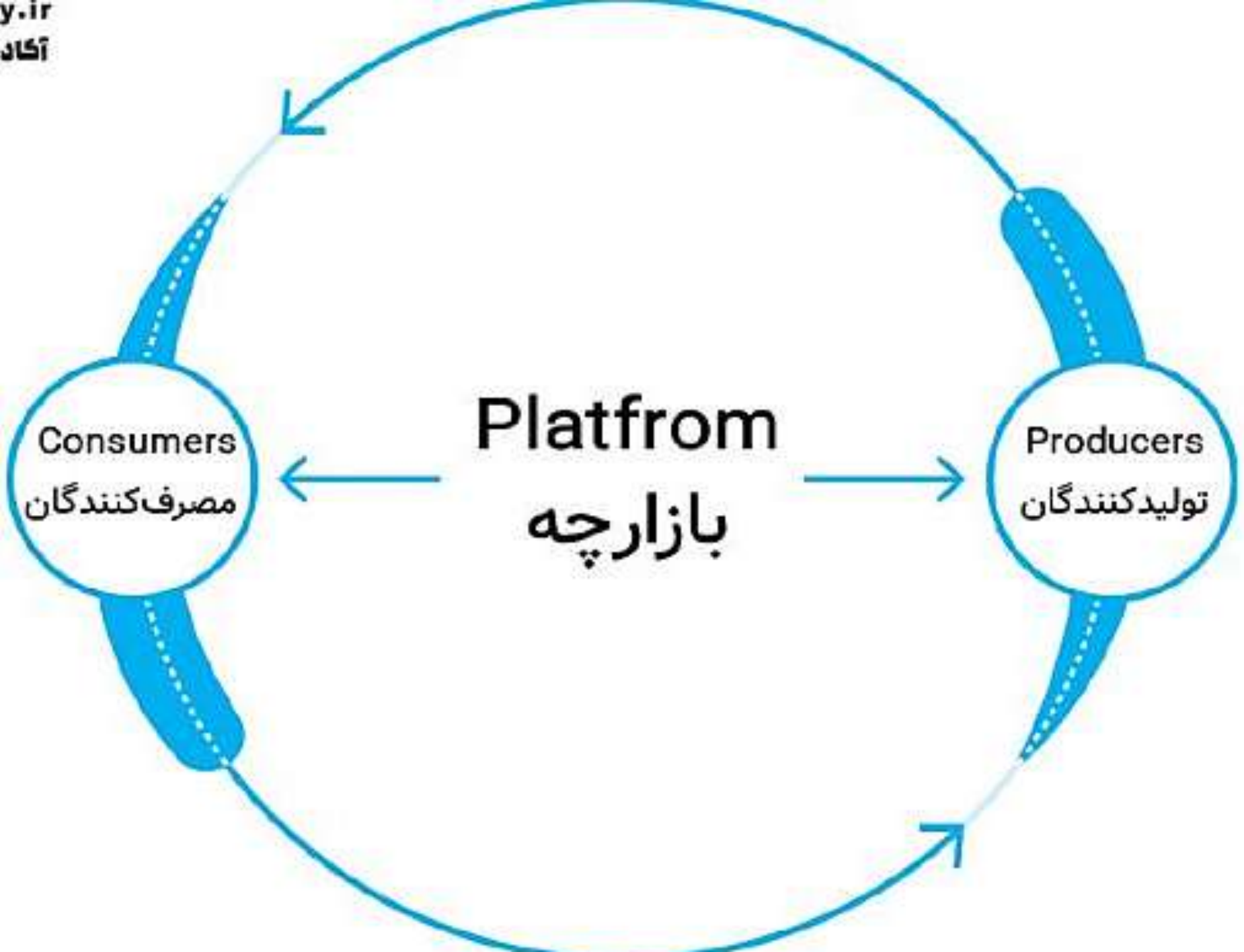
پلتفرم ها سکوهایی هستند که فرصتی
برای بهتر دیده شدن در اختیار افراد و
کسب و کارها قرار می دهند

پلتفرم :

- مهم‌ترین ویژگی پلتفرم این است که به جای تولید و عرضه‌ی محصول، فضا و زیرساختی برای رابطه‌ی میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان یک محصول (کالا یا خدمت) ایجاد می‌کند.
- پلتفرم‌ها از طریق **ایجاد تعامل (Interaction)** ارزش آفرینی می‌کنند.

• رسالت پلتفرم ها :

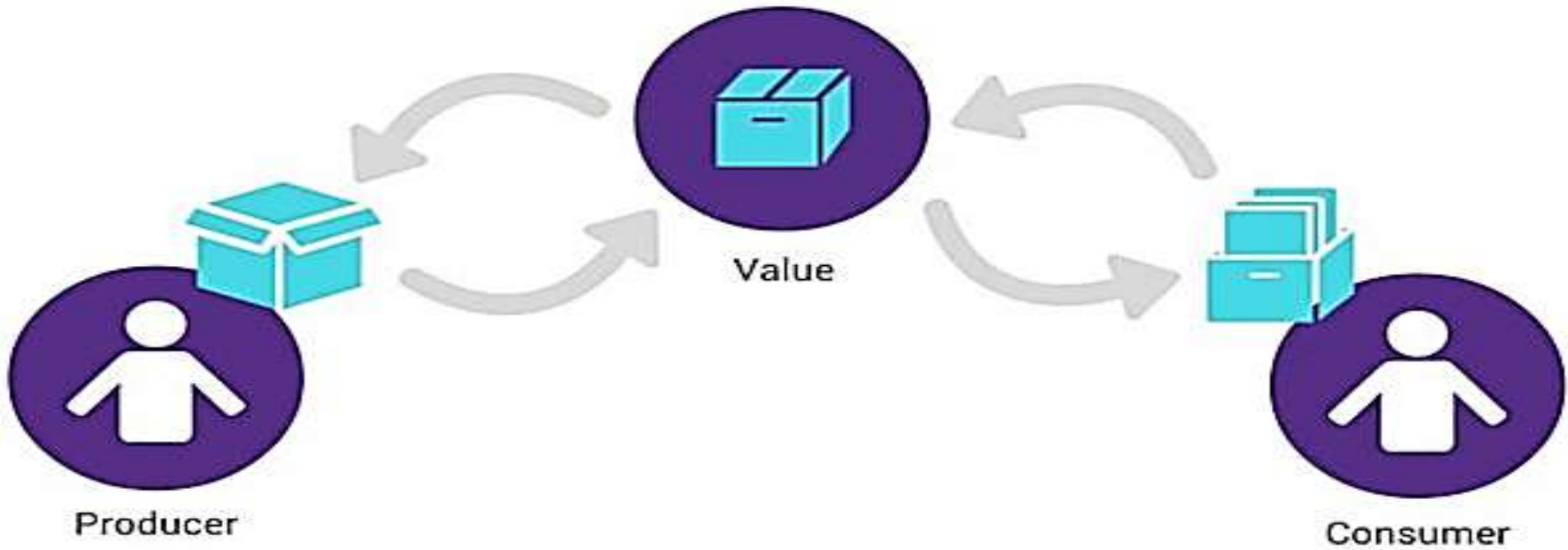
- ایجاد زیر ساخت،
- به منظور برقراری تعامل،
- میان تولیدکنندگان بیرونی و مصرف کنندگان بیرونی،
- در چارچوب قواعد و قوانین تعیین شده.



اثر شبکه ای Network Effect در پلتفرم‌های چندوجهی

- پلتفرم‌های چندوجهی در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروه‌های مشتریان نیز حضور داشته باشند.
- ارزش پلتفرم چندوجهی در صورتی رشد می‌کند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید، پدیده ای که به آن اثر شبکه ای می‌گویند.

PLATFORM





- قلب مدل کسب و کار گوگل ارزش پیشنهادی آن می باشد که همان امکان انجام تبلیغات متنی بسیار هدفمند به صورت جهانی بر روی وب می باشد.
- گوگل دارای سه گروه از مشتریان می باشد.

- **تبلیغ کنندگان** از طریق خدمتی که ادوردز AdWords خوانده می شود، می توانند تبلیغات و لینک های خود را بر روی صفحات جستجوی گوگل (و همان طور بر روی یک شبکه محتوای وابسته) منتشر نمایند .
- زمانی که افراد از موتور جستجوی گوگل استفاده می کنند، تبلیغات مرتبط با عبارت جستجو شده در کنار نتایج جستجو به نمایش در می آیند .
- این خدمت برای تبلیغ کنندگان جذاب است ، چرا که آنان را قادر می سازد تا تبلیغات هدفمند را اعمال نمایند.

استفاده کنندگان از موتور جستجوی گوگل

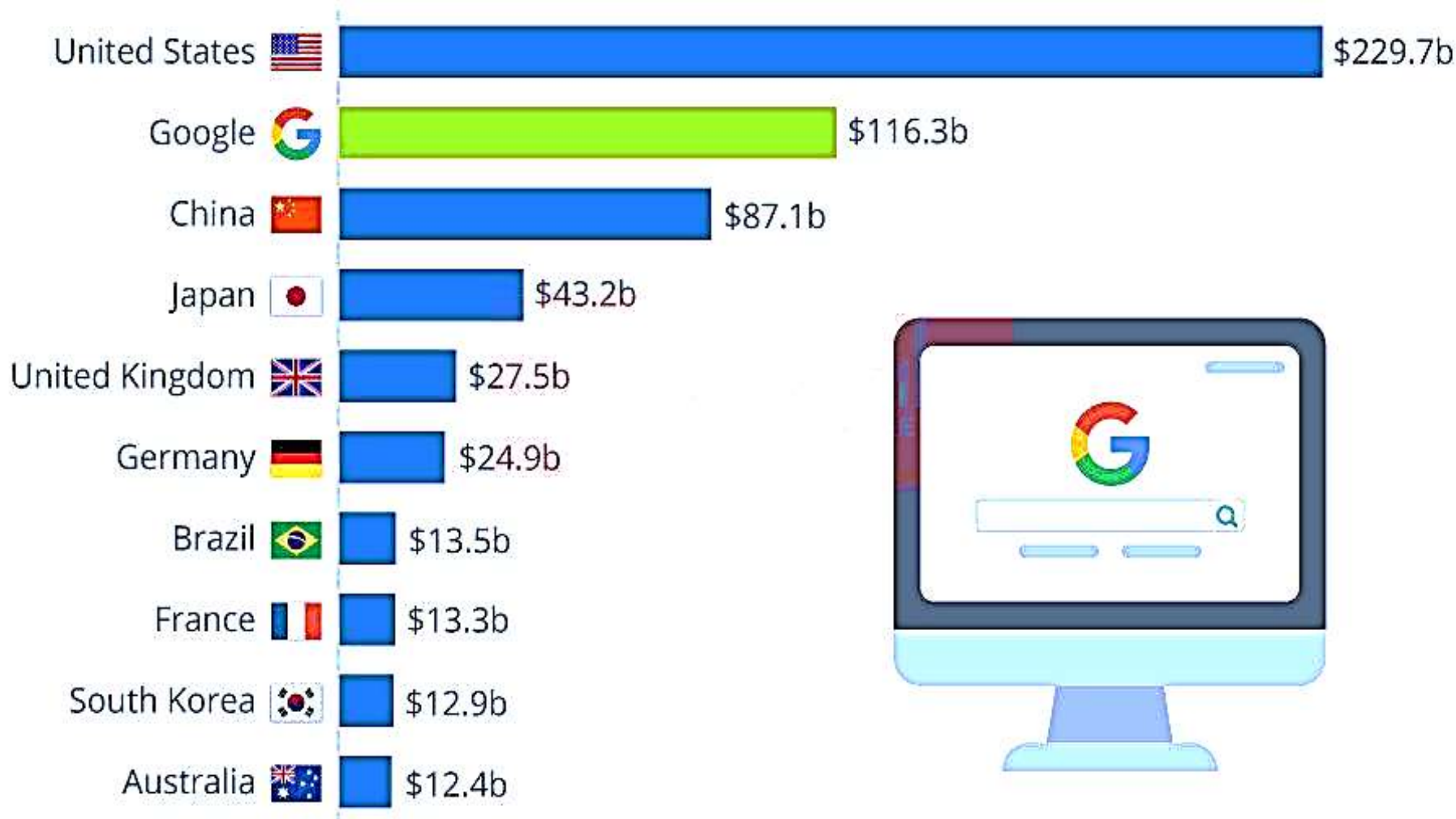
- تعداد زیاد استفاده کنندگان از موتور جستجوی گوگل نقش مؤثری در اثربخشی مدل کسب و کار گوگل دارند.
- هرچه گوگل به افراد بیشتری دسترسی یابد، می تواند ارزش بیشتری را برای تبلیغ کنندگان خلق نماید.
- بنابراین گوگل برای گروه دوم مشتریان خود، موتور جستجوی قوی و تعداد رو به رشدی از ابزارها از قبیل جیمیل (پست الکترونیکی تحت وب) گوگل مپس و پیکاسا (آلبوم عکس آنلاین) را فراهم می کند .

• وب سایت هایی غیر از گوگل

• گوگل کسب و کار سومی را طراحی نموده که تبلیغ کنندگان به وسیله فناوری «ادسنس» گوگل، بتوانند تبلیغات خود را بر روی وب سایت هایی غیر از گوگل نیز به نمایش بگذارند تا این وب سایت ها را در بخشی از درآمدهای تبلیغاتی گوگل سهیم نمایند.

• «ادسنس» به طور خودکار محتوای وب سایت مشارکت کننده را تحلیل نموده و تبلیغات مناسب متنی و تصویری را، برای بازدیدکنندگان از آن سایت به نمایش می گذارد.

مقایسه میزان درآمد حاصل از تبلیغات گوگل با کشورها در سال ۲۰۱۸



Sources: Alphabet, Zenith

مدل کسب و کار با پیشنهاد رایگان

- ❖ کریس اندرسن که ابداع کننده مدل کسب و کار دنباله دار بود کمک و تلاش زیادی نیز برای گسترش مدل پیشنهاد رایگان کرده است،
- ❖ در این مدل بخشی از مشتریان یا همه مشتریان از پیشنهاد مجانی استفاده می کنند،
- ❖ هزینه فروش مجانی با افزایش تعداد در فروش یا بخش دیگری از مشتریان پرداخت می شود،
- ❖ هم در کسب و کارهای **خدمات محور** و هم **کالا محور** می توان از مدل رایگان استفاده کرد.
- ❖ ارائه محصول با عناوینی مانند (یکی بخر دو تا ببر) عناوینی از این دست هستند.

- **مدل رایگان چند وجهی** به گونه‌ای طراحی شده است که حداقل یک بخش از مخاطبان از خدمات یا محصول رایگان بهره می‌برند و درآمد از بخش‌های دیگری از مخاطبان تامین می‌شود. مانند موتور جستجوی گوگل
- **مدل طعمه و شکار** نوعی دیگر از مدل‌های کسب و کار رایگان است که معمولاً کالا محور است.
- در مدل طعمه و شکار، محصول اولیه رایگان یا با ضرر عرضه می‌شود ولی این هزینه در پشتیبانی کالا یا قطعات تعویضی آن یا وسایل جانبی، جبران می‌گردد. (سیم کارت رایگان)
- این الگو ویژه محصولاتی است که مصرف آن وابسته به محصول دیگر است.

مدل کسب‌وکار باز

- هنری چسبرو، نویسنده خلاق اثر به‌یادماندنی «نوآوری باز»، مفهوم مدل کسب‌وکار باز را در چند سال اخیر مطرح کرده است.
- او اعتقاد دارد :
 - ❖ در جهانی که مشخصه اصلی آن توزیع دانش است؛
 - ❖ باید از طریق «نوآوری خارج به داخل» یا «نوآوری داخل به خارج»؛
 - ❖ ارزش‌های جدید،
 - ❖ از طریق مشارکت‌های نظام‌مند با شرکای خارج از سازمان خلق کرد؛
 - ❖ تا باعث توسعه و رشد سازمان گردید.

ویژگی های رویکرد مدل کسب و کار باز

- ۱- در رویکرد باز تلاش سازمانی به شکل انفرادی و جستجوی توسعه از مجرای درونی شرکت، به تنهایی کارگشا نیست.
- ۲- در رویکرد باز با بهره‌برداری از ایده‌های بیرونی در فرآیند نوآوری خارج به داخل؛ یا با استفاده از ایده‌ها یا سرمایه‌های بدون استفاده درونی، در فرآیند نوآوری داخل به خارج می‌توان موجبات ارزش‌آفرینی در سازمان را فراهم کرد.
- ۳- در رویکرد باز، سازمان‌ها دست از کارهای مخفیانه و محافظت از فرآیندهای نوآوری برداشته و اجازه می‌دهند دیگران نیز از نوآوری‌های آنها با پرداخت بهره مالکانه استفاده کنند.

بوم مدل کسب و کار (Business Model Canvas):

بوم مدل کسب و کار ابتدا توسط الکساندر اوستروالدر

(Alexander Osterwalder) طراحی شد.

شرکای
کسب و کار



فعالیت‌های
کلیدی



منابع کلیدی



ارزش
پیشنهادی



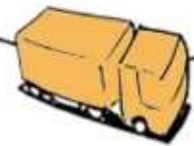
ارتباط با مشتری‌ها



آنالیز
مشتری‌ها



کانال‌های
توزیع












هزینه‌ها



درآمدها





<p>شرکای کلیدی </p>	<p>فعالیت‌های کلیدی </p>	<p>ارزش پیشنهادی </p>	<p>ارتباط با مشتری </p>	<p>بخش‌های مشتری </p>
	<p>منابع کلیدی </p>		<p>کانال‌ها </p>	
<p>ساختار هزینه </p>		<p>جریان‌های درآمدی </p>		

ساختار هزینه



جریان‌های درآمدی



بوم مدل کسب و کار



بخش مشتریان

برای چه کسانی
ارزش آفرینی می‌کنیم؟
مهمترین مشتریان ما چه
کسانی هستند؟



ارتباط با مشتریان

هر بخش از مشتریان انتظار
برقراری و حفظ چه نوع
رابطه‌ای را از ما دارند؟
کدام یک از این رابطه‌ها برقرار
شده؟

این روابط چگونه با بقیه مدل
کسب و کار ما عجین می‌شوند؟
چقدر هزینه‌بر هستند؟



کانال توزیع

می‌خواهیم از طریق چه کانال‌هایی
به بخش مشتریان دسترسی پیدا
کنیم؟
هم‌اکنون چگونه به آنها دسترسی
داریم؟

کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟
کدام یک بهتر عمل می‌کند؟
کدام‌ها بیشترین هزینه را می‌برند؟
ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان
هماهنگ می‌کنیم؟



ارزش پیشنهادی

به مشتریانمان چه ارزشی ارائه
می‌دهیم؟

به حل کدام یکی از مسایل
مشتریانمان کمک می‌کنیم؟
بسته‌ی پیشنهادی ما (آمیخته‌ی
محصولات و خدمات) به هر
بخش از مشتریان چیست؟
کدام یک از نیازهای مشتریان را
ارضا می‌کنیم؟



فعالیت‌های اصلی

ارزش پیشنهادی ما چه
فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟
کانال توزیع ما چه؟
ارتباط با مشتریان چه؟
جریان درآمد چگونه؟



منابع اصلی

ارزش پیشنهادی ما به چه منابع
اصلی نیاز دارد؟
کانال توزیع ما چگونه؟
ارتباط با مشتریان؟
جریان درآمد؟



شرکای کلیدی

شرکای کلیدی ما که هستند؟
تأمین کنندگان کلیدی ما که
هستند؟

چه منابع اصلی را از شرکایمان
بدست می‌آوریم؟
شرکایمان چه فعالیت‌های
اصلی را انجام می‌دهند؟

ساختار هزینه‌ها

مهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟
گرانترین منابع اصلی کدامند؟
گرانترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟



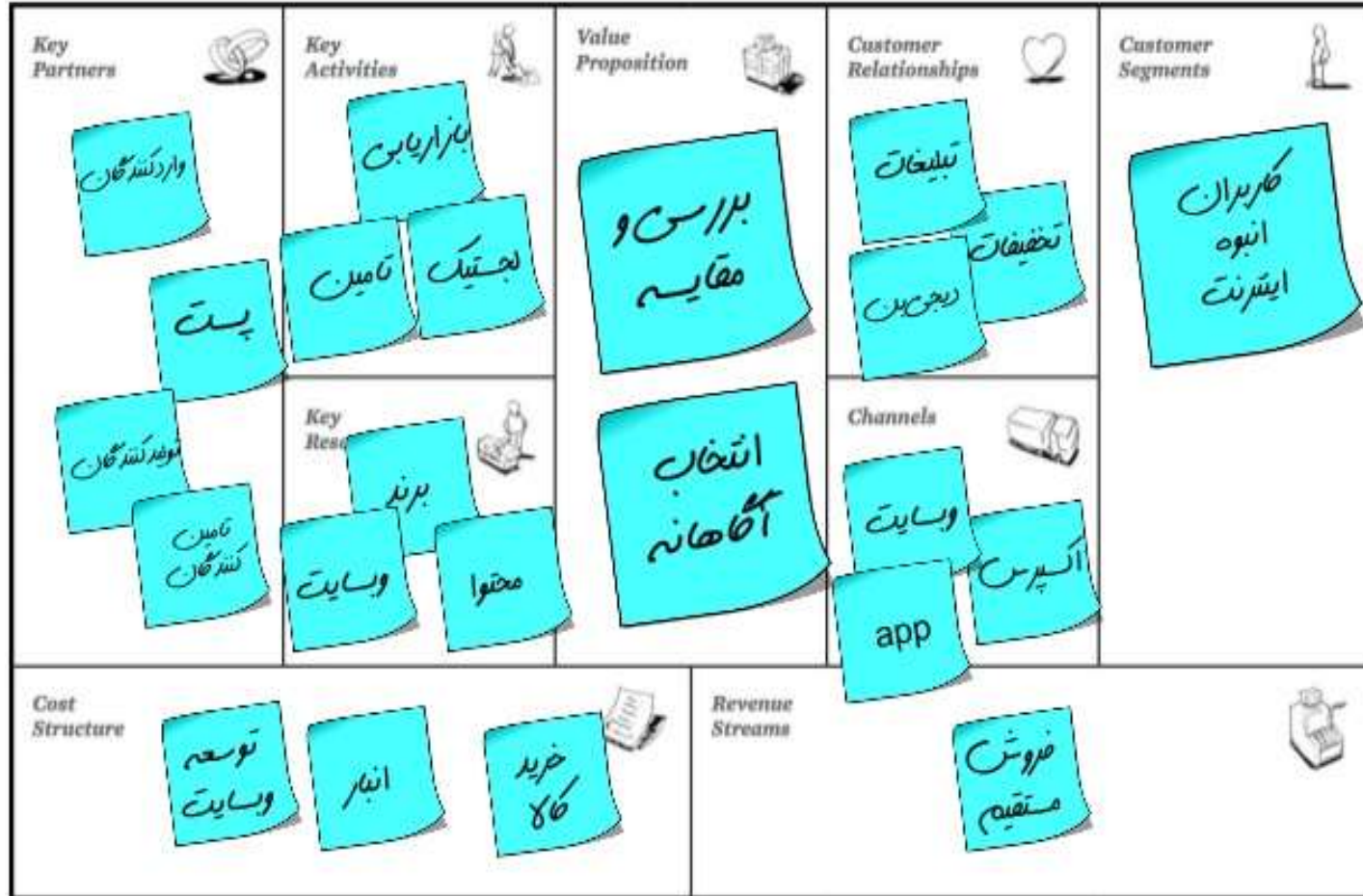
جریان درآمد

به چه بهایی مشتریان ما واقعا پول می‌دهند؟
آنها هم‌اکنون چه بهایی می‌پردازند؟
آنها هم‌اکنون چگونه بها را می‌پردازند؟
توجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟
هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌رساند؟

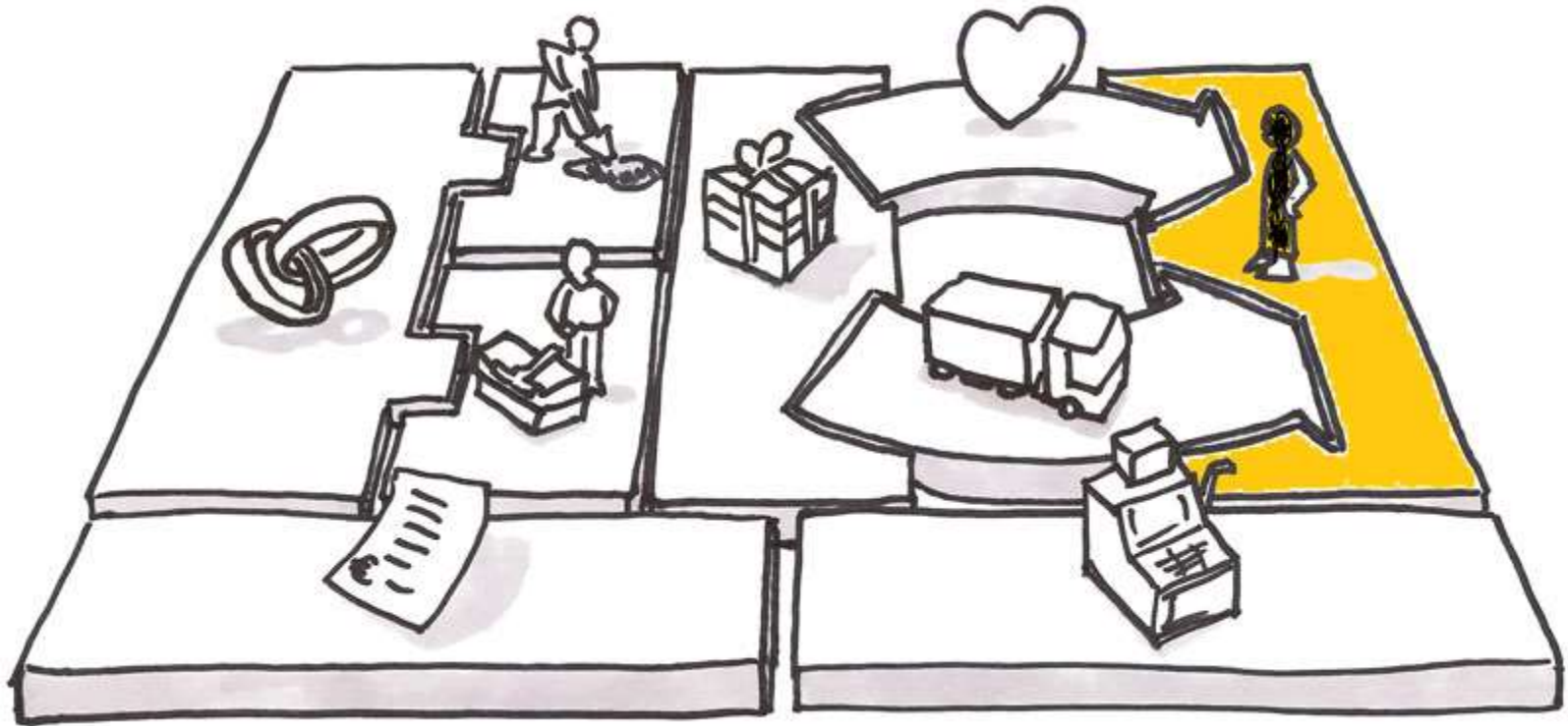
digikala

مثال: بوم مدل کسب و کار دیجیکالا

بررسی، انتخاب و خرید آنلاین



مشتریان



گروه های مختلفی از افراد یا سازمان ها که شرکت قصد دست یابی و خدمت به آنان را دارد.

انواع مختلفی از بخش های مشتری:



- . بازار انبوه
- . بازار گوشه ای
- . بخش بندی شده
- . متنوع
- . پلتفرم چند وجهی

سوال

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

انبوه



بخش بندی شده

گوشه‌ای

پلت فرم

متنوع

انواع بخش‌های مشتری

بازار انبوه :



بازار انبوه Mass Market :

- مدل های کسب و کاری که بر روی بازار انبوه تمرکز می کنند، تفاوت چندانی بین بخش های مشتری خود قائل نمی شوند.
- در بازار انبوه مدل کسب و کار بر روی بخش بزرگی از مشتریان با نیازهای مشابه و مشکلات یکسان متمرکز می شود.
- بازار لوازم خانگی
- بازار لوازم الکتریکی
- بازار تجهیزات پزشکی

- بازار انبوه (Mass Market) عمومی است و متعلق به مصرف کنندگان در گروه های سنی مختلف، سبک زندگی متفاوت و ترجیحات متفاوت است.
- اگر سازنده ای به تولید محصولی بپردازد که برای عموم مردم جذابیت داشته باشد، می توان آن محصول را در گروه محصولاتی با بازار انبوه قرار داد.
- بازارهای انبوه صرف نظر از جنسیت، فرهنگ و عقاید اشخاص به همه مردم تعلق دارند.

بازاریابی گوشه ای یا نیچ مارکتینگ Niche marketing:

- نیچ مارکتینگ یکی از مؤثرترین استراتژی‌ها در کسب و کار است که بر روی بازار خاص و تخصصی (تخصص گرایی) تمرکز می‌کند.
- نیچ مارکتینگ به دنبال تنوع محصول نیست.
- در نیچ مارکتینگ گروه کوچکی از افراد با ارزش‌های مشابه به عنوان مشتریان هدف در نظر گرفته می‌شوند.

- اصلی ترین عامل موفقیت در نیچ مارکتینگ، نوآوری و خلاقیت شما است،
- چرا که نیازهای دیده نشده مشتریان را کشف و در جهت رفع نیازهای آنان گام بر می دارید.

مثالهایی از نیچ مارکتینگ

- ✓ تولید ماست با درصد بالای پروتئین و چربی و قند صفر تا پاسخگوی ورزشکاران بدنساز باشد.
- ✓ تولید کیک های تولد و شیرینی جات با استفاده از قندهای طبیعی برای مصرف افراد دیابتی.
- ✓ تولید صندلی و کاناپه های ویژه بازی (گیمینگ) برای افرادی که ساعات زیادی بازی کامپیوتری می کنند.
- ✓ تولید محتوای صوتی برای نابینایان علاقمند به علوم فضایی و ستاره شناسی (با توضیح جزئیاتی که برای افراد بینا کاملاً قابل لمس است)

عوامل مهم در تقسیم بازار انبوه به گروه‌های کوچک

جغرافیا



جمعیت



قیمت



سطح کیفیت



روانشناسی



نیچ مارکتینگ چه مزایایی دارد؟

تمرکز بر گروه خاصی
از مشتریان



رقابت کمتر



کسب رضایت آسان تر

سود بالا



هزینه کمتر

برندسازی



نیچ مارکتینگ چه معایبی دارد؟

وابستگی بیش از حد
به یک محصول



به وجود آمدن
رقبای جدید



آسیب پذیری بالا
در برابر تغییرات بازار

فرصت رشد محدود



مراحل راه اندازی نیچ مارکتینگ



فیس بوک مثالی در مورد Niche Marketing

- مارک زاکبرگ، فیسبوک را تحت عنوان رسانه ای اینترنتی برای ارتباط دانشجویان دانشگاه هاروارد، راه اندازی و اجرا نمود تا آن ها با همکلاسی های خود به صورت تصویری در ارتباط باشند.
- ولی بعد ها آن نیچ بازار شبکه کوچک در بین دانشجو ها، تبدیل به یک محیط اجتماعی و فرهنگی در کل دنیا شد.

بازار (یکسان) بخش بخش شده :

بخش بندی بازار (Market Segmentation) فرایند تقسیم یک بازار بزرگ به بخش های کوچک گوناگون، که دارای ویژگی های مشابه یا مرتبطی هستند می باشد.

بخش بندی بازار Market Segmentation فرایند تقسیم یک بازار ناهمگن به بخش های همگن می باشد.



انواع بخش‌بندی مخاطبان

بخش‌بندی جغرافیایی



بخش‌بندی جمعیت‌شناختی



بخش‌بندی روانشناختی



بخش‌بندی رفتاری



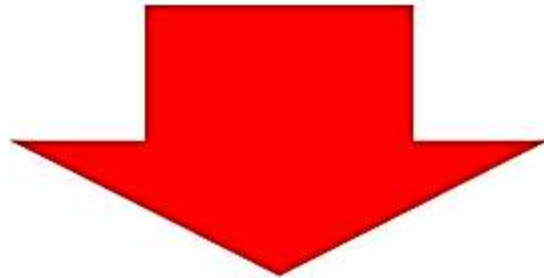
بازار متنوع :

- در بازار متنوع دو یا چند بخش مشتری کاملاً بی ارتباط و با نیازها و مشکلات کاملاً متفاوت، پوشش داده می شوند.
- برای مثال وبسایت آمازون، که خرده فروش اجناس به صورت اینترنتی است، از سال ۲۰۰۶ تصمیم گرفت کسب و کاری کاملاً متفاوت مطابق نیازهای کمپانی های تحت وب راه اندازی کند. و مبادرت به خرده فروشی سرویس های رایانش ابری، مثل فضای ذخیره سازی و توان پردازشی، نمود.

• بازار پلتفرم های چند وجهی (یا بازار چند وجهی):

- پلتفرم های چندوجهی دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می نماید.
- چنین پلتفرم هایی تنها در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروه های مشتریان نیز حضور داشته باشند.
- ارزش آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروه های مختلف می باشد.
- ارزش پلتفرم چندوجهی در صورتی رشد می کند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید، پدیده ای که به آن «اثر شبکه ای» می گویند.

راه حل برای چه مشکل / نیاز /
مسئله‌ای؟



چه سبد
محصولات و خدماتی؟

پیشنهاد ارزش

در بخش ارزش پیشنهادی از مدل کسب و کار سؤالات زیر مطرح می گردد:

- چه ارزش هایی را به مشتریان ارائه می کنیم؟
- به حل کدامیک از مشکلات مشتریان خود کمک می کنیم؟
- چه نیازهایی از مشتری را برآورده می سازیم؟
- چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری ارائه می دهیم؟

تازگی

هویت

بهبود

کاهش هزینه / ریسک

طراحی / برند

قیمت

تکمیل



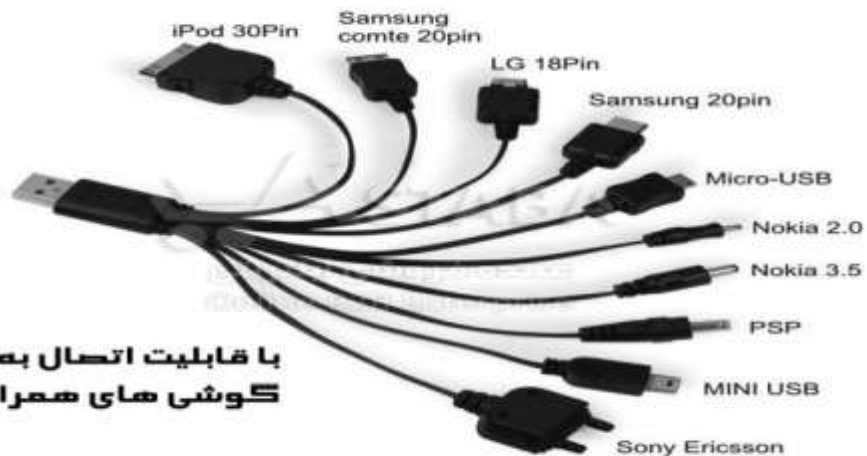
دسترسی

سادگی

انواع پیشنهاد ارزش



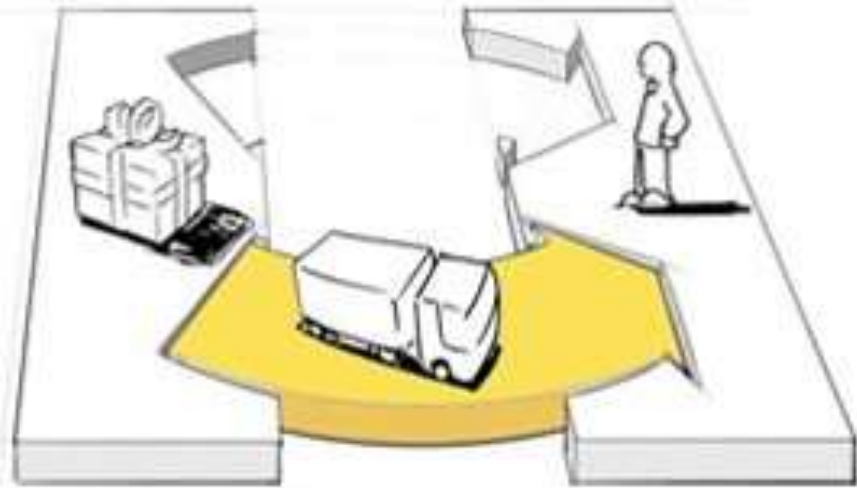




با قابلیت اتصال به انواع
گوشی های همراه



کانال ها



• کانال ها در مدل کسب و کار

• کانال ها در مدل کسب و کار، بیان کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد.

• کانال های ارتباطی، توزیع و فروش یک شرکت با مشتریان چه می باشند.

• کانال ها بخش های تماس مشتری با کمپانی هستند و نقش بسزایی در تجربه مشتری نسبت به سازمان دارند.

وظایف کانال های ارتباط با مشتری :

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

در این بخش می خواهیم چند سؤال مطرح کنیم:

❖ بخش های مختلف مشتریان، چه کانال هایی را برای دسترسی به ما ترجیح می دهند؟

❖ هم اکنون چگونه به مشتریان دسترسی داریم؟

❖ کانال های ما چگونه یکپارچه شده اند؟

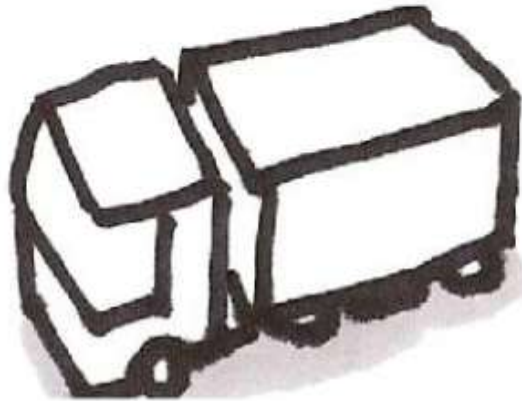
❖ کدامیک از کانال ها به بهترین شکل کار می کنند؟

❖ کدامیک به صرفه تر هستند؟

❖ ما چگونه آنها را با برنامه روزمره زندگی مشتری هماهنگ می سازیم؟

اینترنت

رسانه‌ها



فروشگاه / کارخانه

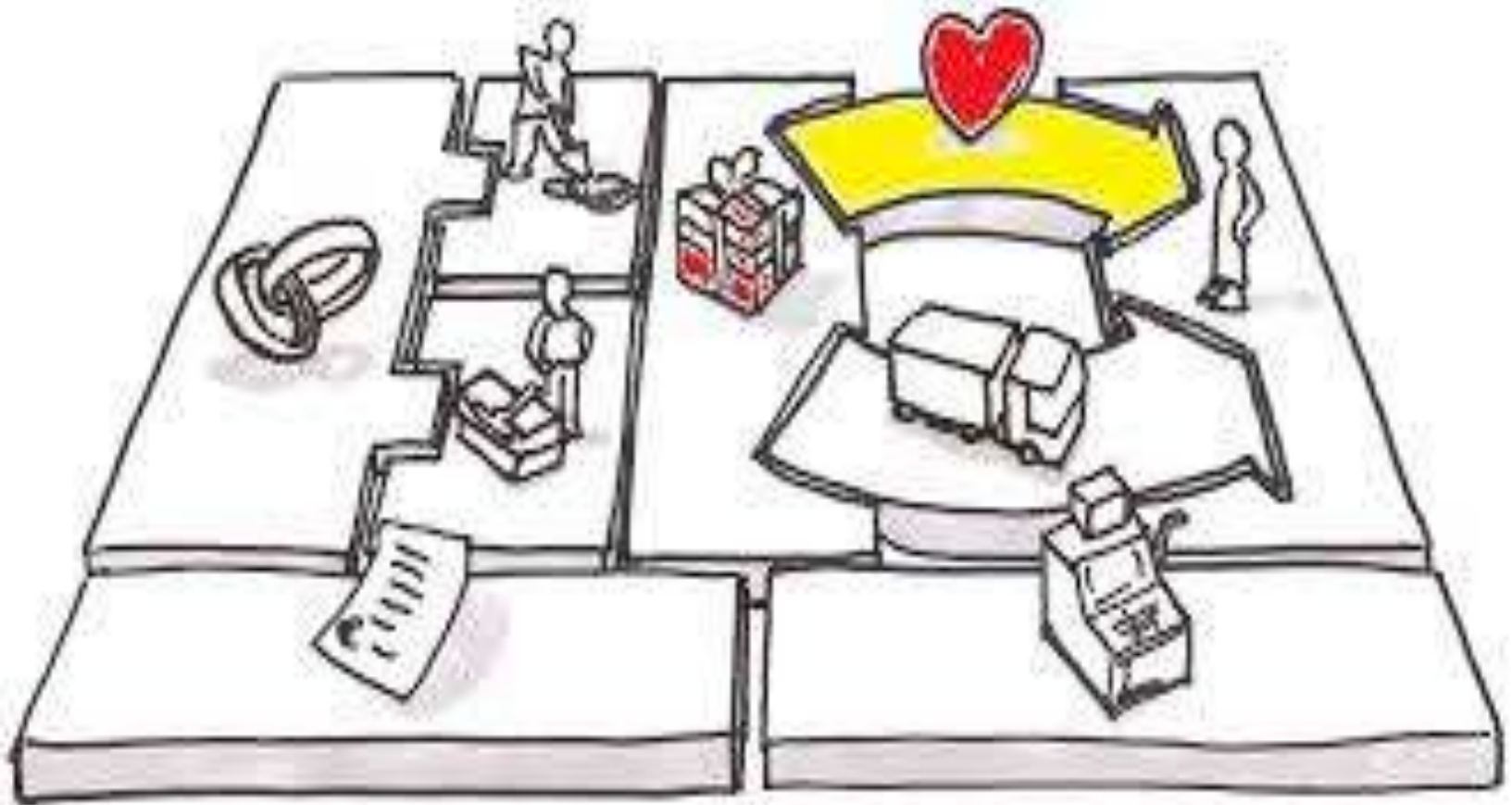
شبکه‌های موبایل

تحويل در محل

نمایشگاه‌ها

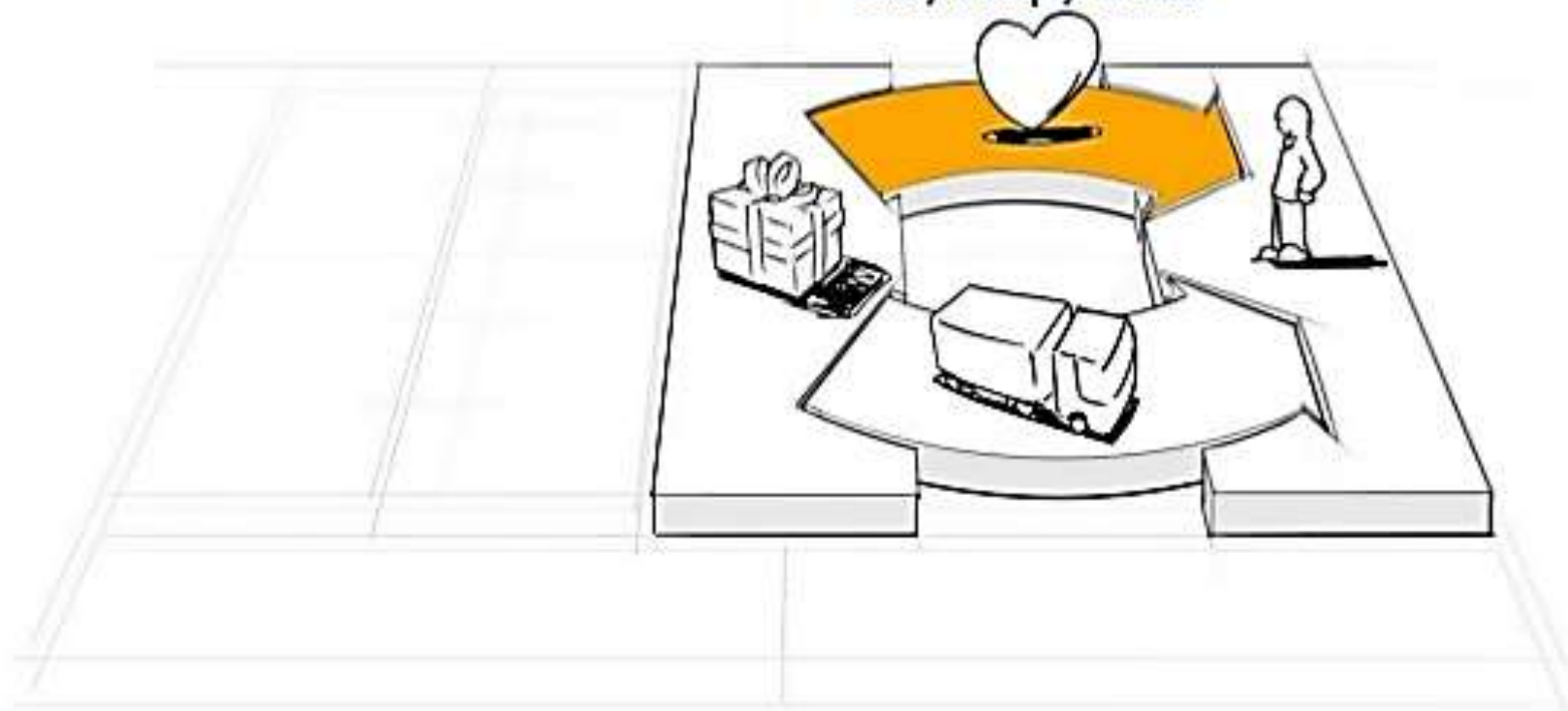
نمونه‌هایی از کانال‌های دسترسی

ارتباط با مشتری



ارتباط با مشتری

جذب مشتری ، حفظ مشتری ، ارتقا و توسعه
Get / Keep / Grow



- بخش ارتباط با مشتری، از اهمیت ویژه ای برخوردار است و می تواند تأثیر عمیقی بر تجربه کلی مشتری داشته باشد.
- لازم است شرکت نوع رابطه ای که می خواهد با هربخش از مشتریان ایجاد کند را برای خود روشن و شفاف سازد.
- گستره این روابط می تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبان خودکار را دربرگیرد.

□ ابتدا این پرسش ها مطرح می شود :

- هریک از بخش های مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟
- ما کدامیک از این روابط را ایجاد کرده ایم و هزینه برقراری این روابط چقدر است؟
- این روابط چگونه با سایر اجزای مدل کسب و کار ما هماهنگ شده اند؟

کمک شخصی

انجمن‌ها

کمک سفارشی

خلق مشترک

سلف سرویس

خودکارسازی

روش‌های مدیریت روابط با مشتریان

کمک شخصی (Personal Assistance):

- مشتری می تواند با فردی در شرکت که نماینده آن مشتری می باشد، ارتباط برقرار کرده و در خلال فرآیند خرید یا پس از آن از همراهی و کمک او استفاده نماید.
- این تعامل می تواند حضوری باشد و یا در قالب ایمیل، تماس و ... صورت پذیرد.

کمک شخصی اختصاصی (Dedicated Personal Assistance):

❖ کمک شخصی اختصاصی مستلزم اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص می باشد.

❖ این رابطه عمیق ترین و صمیمانه ترین نوع روابط است و معمولاً در یک دوره زمانی طولانی ایجاد می شود.

❖ بطور مثال، در خدمت بانکداری خصوصی، کارمندان ارشد بانک به مشتریانی که ارزش ویژه و بالایی دارند، بطور اختصاصی خدمت می کنند.

سلف سرویس:

- سلف سرویس نوعی از ارتباط است که در آن یک شرکت هیچ نوع رابطه مستقیمی با مشتریان ندارد.
- شرکت، تمامی وسایل مورد نیاز را برای مشتریان مهیا می نماید تا در صورت نیاز، خودشان به انجام اقدامات لازم بپردازند.

خدمات خودکار:

- خدمات خودکار شکل کامل تری از سلف سرویس را با فرآیندهای خودکار ترکیب می کند.
- خدمات خودکار می تواند مشتریان خاص و مشخصات آنان را تشخیص داده و براساس سفارشات و مبادلات صورت گرفته، اطلاعات، پیشنهادات و مشاوره های لازم را به آنها ارائه دهد.
- مانند وبسایت آمازون که بر اساس مشاهدات شما از کالاها، پیشنهادات مشابهی را ارائه می دهد.

ربات های چت

- استفاده از ربات های چت به منظور پاسخگویی به سؤالات تمام نشدنی مشتریان است.
- بسیاری از مشتریان برای سؤالاتشان نیاز به پاسخ های سریع و بسیار دقیق دارد.
- امروزه نسل جدید ربات های چت با بهره گیری از هوش مصنوعی پاسخ های دقیقی به سؤالات متعدد مشتریان می دهند.

انجمن ها :

- سازمان ها سعی می کنند انجمن های آنلاینی را برای مشتریان خود ایجاد کنند؛

❖ که هم از نظرات و چشم اندازهای آنها بهره مند شوند؛

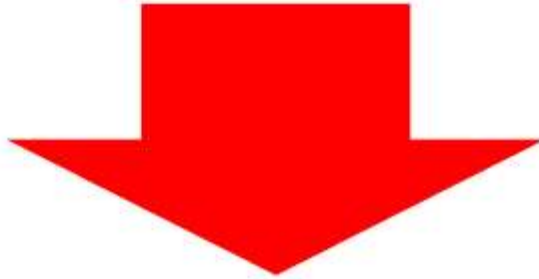
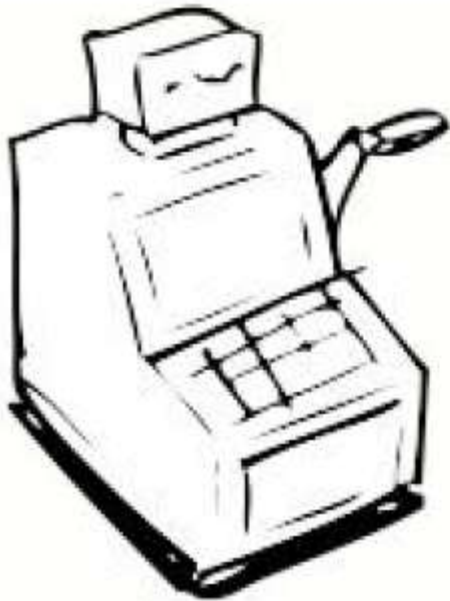
❖ و هم ارتباط میان اعضا را برای تبادل اطلاعات و دانش سهولت ببخشند؛

❖ همچنین با توجه به مشکلات و انتظارات آنها، محصولات خود را به بهترین نحو طراحی و ارائه کنند.

مشارکت در ساخت :

- اغلب شرکت ها از مشتریان خود درخواست می کنند که برای آنها ارزش آفرینی هم بکنند.
- برخی کمپانی ها برای خلق محصول خود از نظرات مشتری استفاده می کنند،
- برخی کمپانی ها هم پا فراتر گذاشته و تولید محصول خود را کاملا از مشتری توقع دارند، مانند یوتوب که با ارائه ویدئو های مخاطبان، به ارزش دست پیدا کرده است.

مشتری راضی و وفادار



پول!

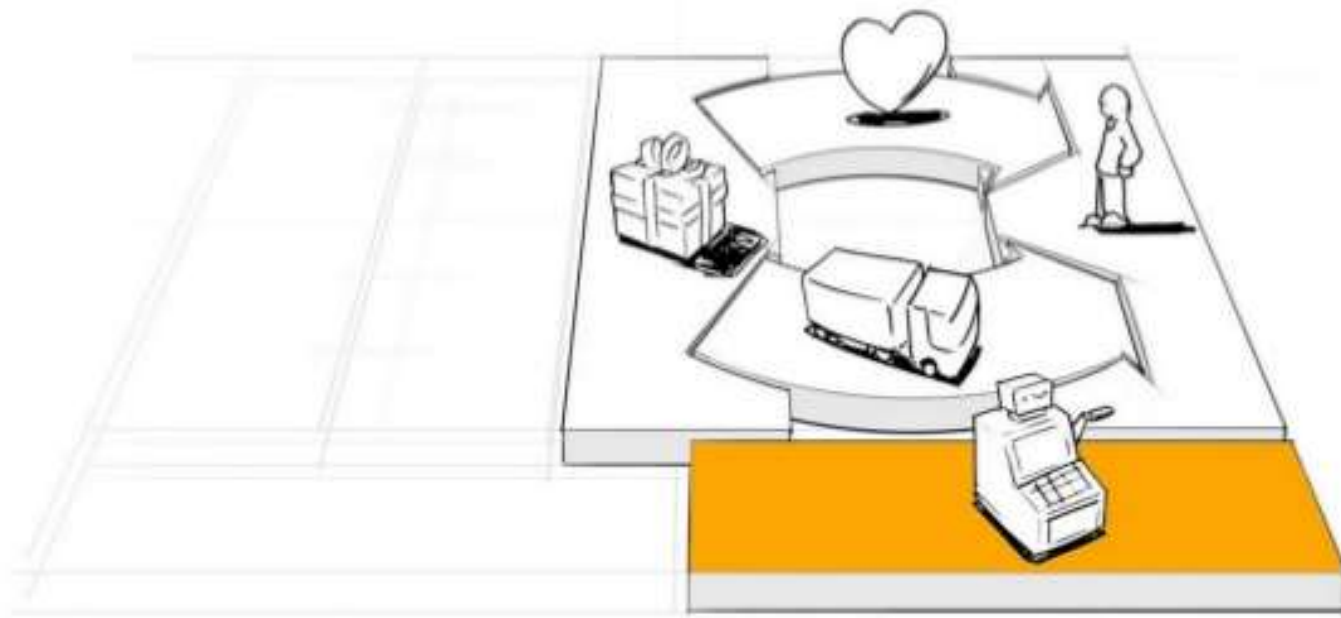
به چه روشی؟

بابت چی؟

چقدر پول؟

جریان درآمدی

درآمد



مدل پرداخت مشتری به چه صورت است
راهبرد قیمت گذاری چگونه است ؟

این بخش در جست و جوی یافتن پاسخ برای سؤالات زیر است:

- مشتریان در حال حاضر برای چه چیزی پول می پردازند؟
- چگونه پول می پردازند؟
- ترجیح می دهند چگونه بپردازند؟
- هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می دهد؟

مدل کسب و کار می تواند شامل دو نوع مختلف از جریان های درآمدی باشد:

۱) درآمدهای تراکنشی:

درآمد تراکنشی، حاصل پرداخت مشتری برای یکبار خرید است.

۲) درآمد تکرارپذیر:

درآمد تکرارپذیر حاصل پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش یا پیشنهادی فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آنهاست.

یک بار فروش

فروش قطعی

قرض / اجاره / لیزینگ

حق استفاده

حق امتیاز

حق عضویت



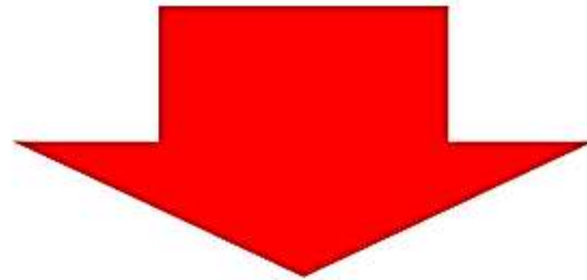
تبلیغات

حق کارگزاری

درآمد مکرر

انواع جریان درآمدی

درآمد



امکانات اداره‌ی کسب و کار

منابع کلیدی

منابع کسب و کار



منابع مورد نیاز
نیرو های انسانی ؟
منابع مالی !!!
فیزیکی ، تجهیز

منابع کسب و کار



منابع مورد نیاز
نیرو های انسانی ؟
منابع مالی !!!
فیزیکی ، تجهیز

هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز داشته و این منابع:

- ❖ شرکت را قادر می سازند تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نماید،
- ❖ به بازارها دسترسی پیدا کند،
- ❖ ارتباط با بخش مشتری را حفظ کند ،
- ❖ و به کسب درآمد پردازد.

- بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است.
- منابع کلیدی می توانند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشند.
- به علاوه این منابع می توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تأمین شوند.

برای تعیین منابع کلیدی در مدل کسب و کار خود ابتدا لازم است به دنبال یافتن پاسخی برای سؤالات زیر باشیم:

- ارزش های پیشنهادی ما به چه منابع کلیدی نیاز دارند؟
- کانال های توزیع، نیازمند چه منابعی هستند؟
- برای ارتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟
- ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟

فیزیکی

انسانی



معنوی

ملی

انواع منابع کلیدی

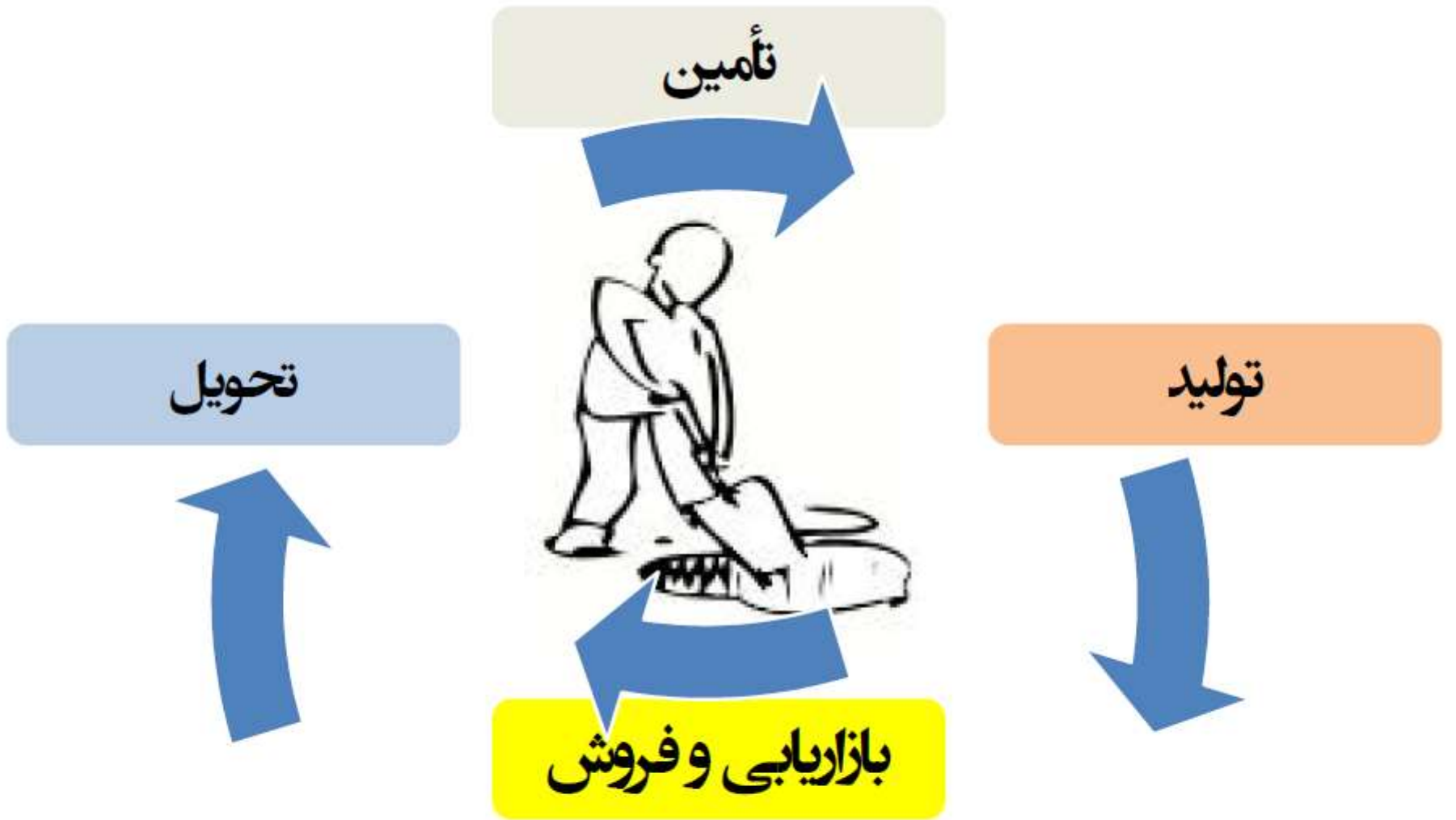
فعالیت های اصلی

اقدامات کلیدی
مراحل تولید ارزش



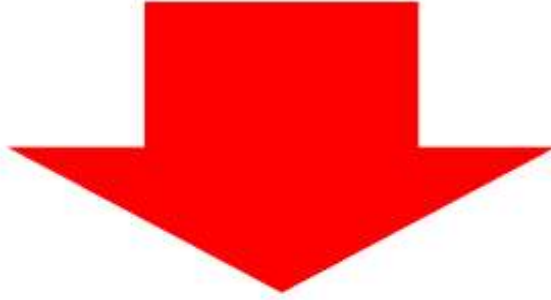
سوالات کلیدی که برای یافتن فعالیت های کلیدی مطرح می شوند معمولا به شرح زیر هستند :

- ایجاد هر ارزش کلیدی شما نیازمند چه فعالیت هایی است ؟
- هر کانال توزیع چه فعالیت هایی نیاز دارد ؟
- ارتباط با مشتری چه فعالیت هایی نیاز دارد ؟
- هر جریان درآمدی چه فعالیت هایی نیاز دارد ؟



انواع فعالیت‌های کلیدی

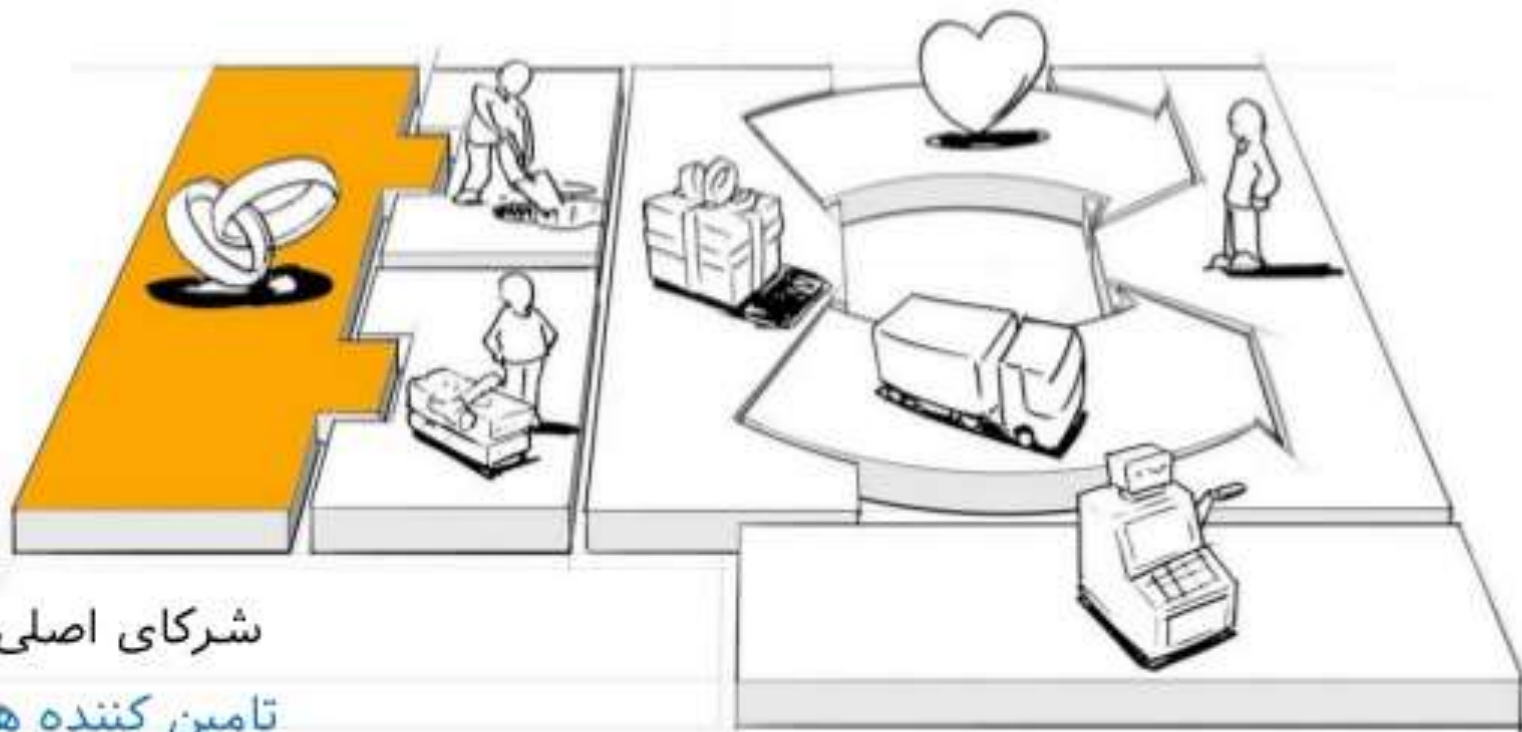
کسب و کار



افزایش سودآوری / کاهش ریسک / کسب
منابع کمیاب

شرکای کلیدی

شرکای تجاری

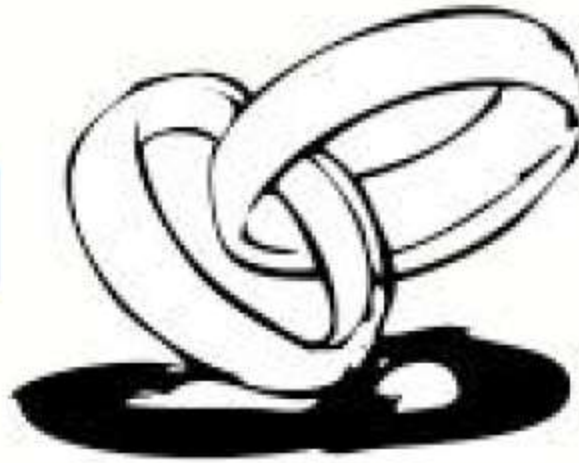


- شرکای کلیدی، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند.
- شرکت‌ها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند و مشارکت‌ها سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب و کار محسوب می‌شوند.
- شرکت‌ها به منظور بهینه نمودن مدل‌های کسب و کار خود، کاهش ریسک و یا کسب منابع، اقدام به ایجاد مشارکت‌هایی می‌کنند.

در راستای ایجاد شرکای کلیدی در مدل کسب و کار، ابتدا لازم است به سوالاتی که در این زمینه مطرح می‌گردد پاسخ دهیم:

- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- تأمین‌کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا به دست می‌آوریم؟
- کدام یک از فعالیت‌های کلیدی را شرکای ما انجام می‌دهند؟

ائتلاف استراتژیک



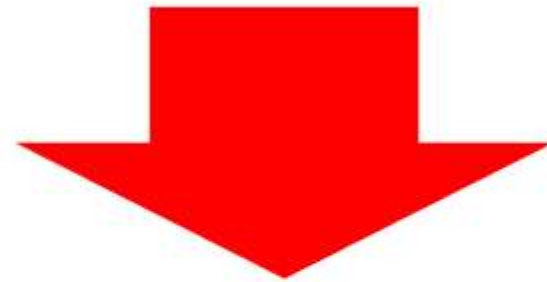
روابط با تأمین کنندگان

همکاری با رقبا

سرمایه‌گذاری مشترک

انواع مشارکتهای کسب و کاری

اداره‌ی کسب و کار

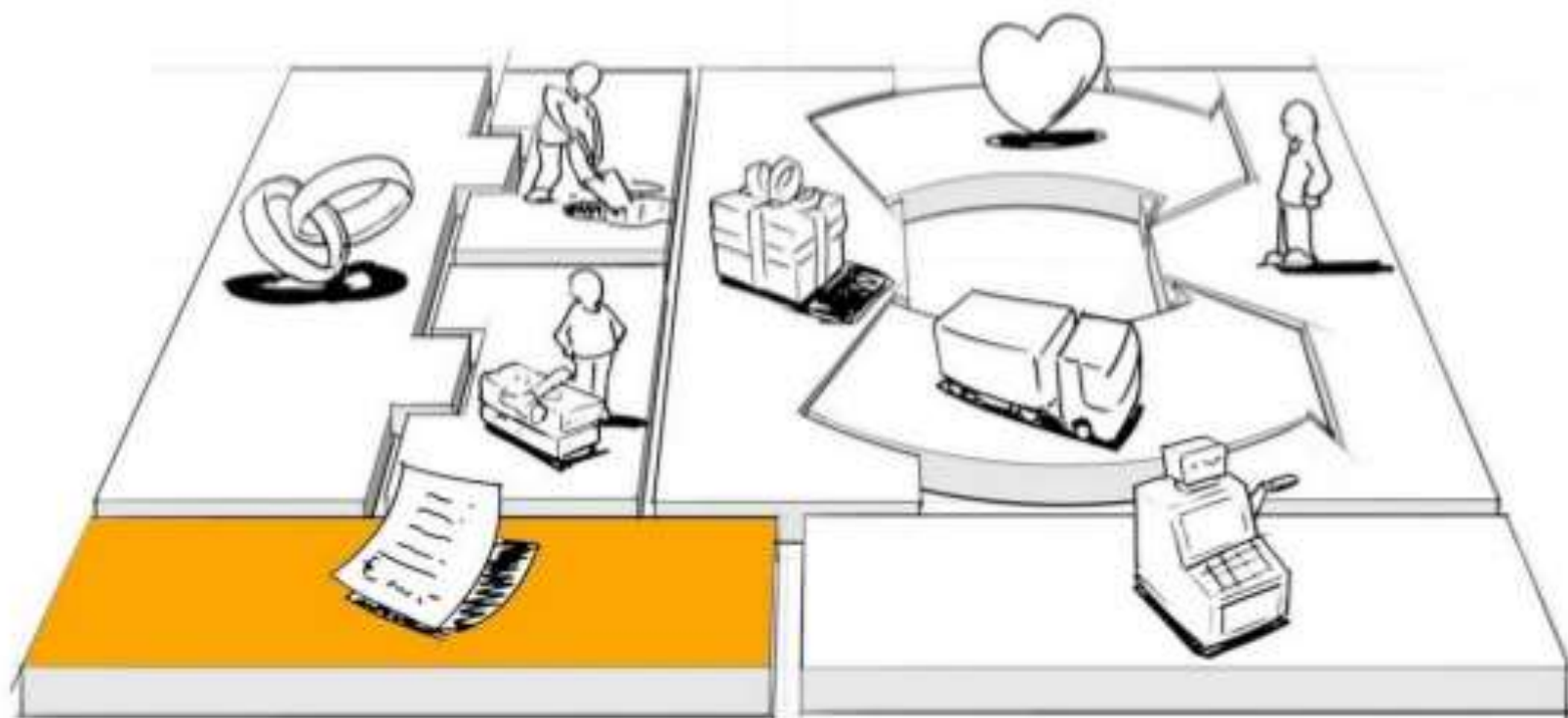


کلش چند؟

سود = درآمد - هزینه

ساختار هزینه

هزینه ها



ساختار هزینه های چگونه هستند ؟
هزینه های فعالیت و منابع ؟

این بخش بیانگر همه هزینه‌هایی است که پرداخت می‌شود تا کسب و کار جریان داشته باشد.



ساختار هزینه

سوال های معمولی که برای تشخیص هزینه های کسب و کار مطرح می شوند به شرح زیر هستند :

- هزینه های معمول کسب و کار شما کدامند ؟
- کدام منابع بیشترین هزینه را دارند ؟
- کدام فعالیت ها بیشترین هزینه را دارند ؟
- کدام مشارکت ها بیشترین هزینه را تولید می کنند ؟

کسب و کارهای مبتنی بر هزینه :

- کسب و کارهای مبتنی بر هزینه، سعی دارند هزینه ها را در هر جا که امکان دارد کاهش دهند.
- این رویکرد قصد دارد ساختار هزینه سازمان را با استفاده از ارزش های پیشنهادی ارزان تر، اتوماسیون اداری یا برونسپاری های متعدد، تا حد ممکن کاهش دهد (با حفظ کیفیت).

• کسب و کارهای مبتنی بر ارزش :

- برخی کمپانی ها کمتر نگران ساختارهای هزینه ای مدل کسب و کار خود هستند، در عوض تمرکز آنها بر ارائه ارزش پیشنهادی است.
- ارزش های پیشنهادی خاص و سرویس دهی های اختصاصی معمولا هسته اصلی این کلاس از ساختار های هزینه را تشکیل می دهد.
- هتل های گرانقیمت، با همه خدمات و ارزش هایشان جزو این دسته محسوب می شوند.

ساختار های هزینه :

هزینه های ثابت :

هزینه هایی که با تغییر میزان تولید محصولات یا خدمات، تغییری نمی کنند. مثل اجاره بها

هزینه های متغیر :

هزینه هایی که با تغییر میزان تولید محصولات یا خدمات متغیرند. مانند هزینه مواد اولیه

صرفه به مقیاس تولید :

- کاهش هزینه ها هنگامی که تولید بیشتر می شود.
- برای مثال سازمان های بزرگ تر، از خرید های منابع مورد نیازشان به صورت عمده نفع می برند.
- مسئله حجم تولید و سایر فاکتور های تولید می تواند بر قیمت نهایی تاثیر گذار باشد.

صرفه به مقیاس فعالیت :

❑ کاهش هزینه ها هنگامی که حیطة فعالیت های سازمان بزرگ تر می شود.

❑ برای مثال در یک سازمان بزرگ وقتی فعالیت های بازاریابی شما قدرتمند می شود، می توانید از این یک کانال توزیع برای توزیع چند محصول مختلف استفاده کنید. (به همین دلیل برونسپاری برخی فعالیت ها مثل بازاریابی، هزینه ها را کاهش خواهد داد).

استارت‌آپ‌های موفق بارها و بارها مدل کسب و کار خود را طراحی و

مورد بازنگری قرار داده‌اند، شما چرا امتحان نمی‌کنید؟

digikala

مثال: بوم مدل کسب و کار دیجیکالا

بررسی، انتخاب و خرید آنلاین

