

Business
Model
Generation

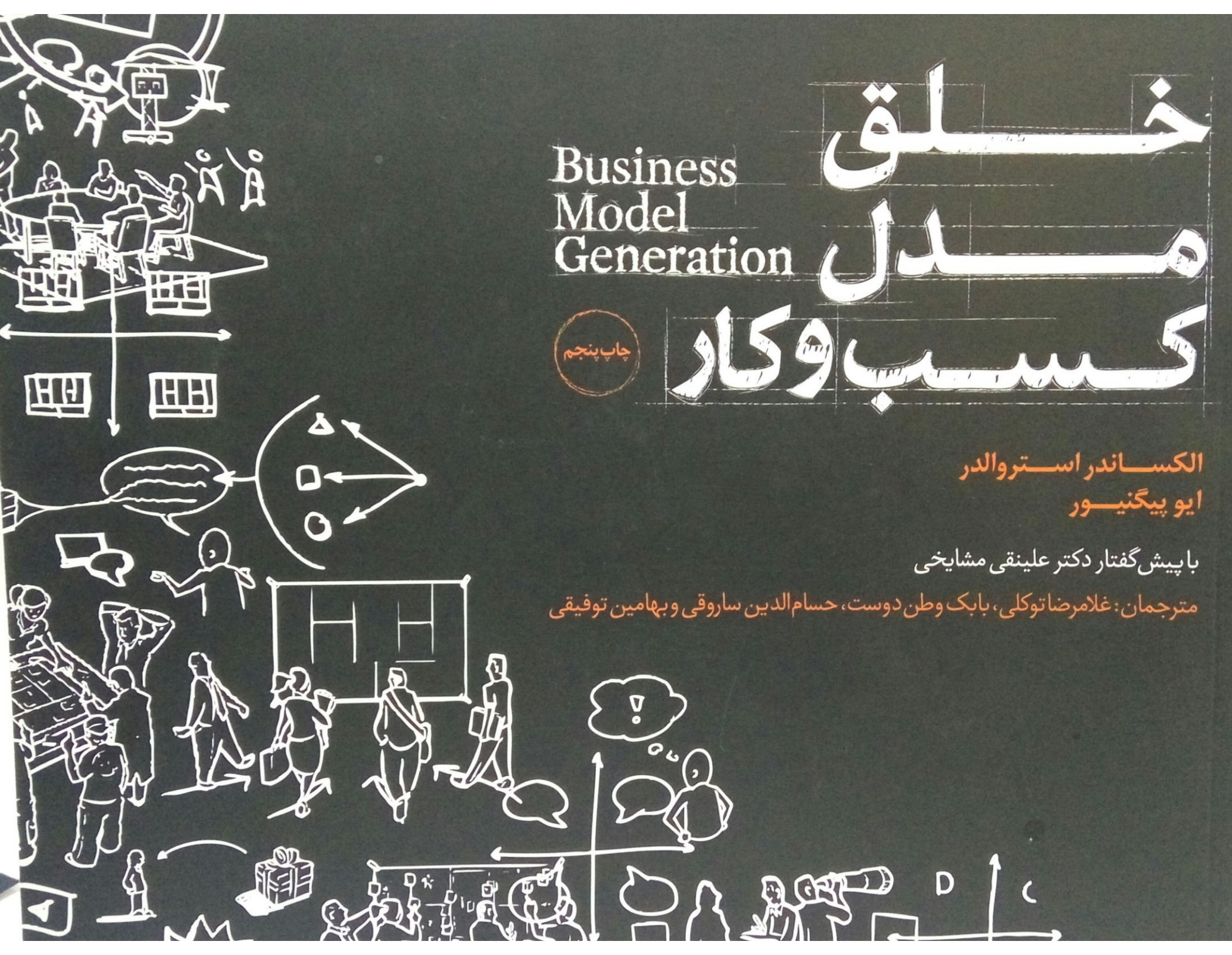
چاپ پنجم

خلق مدل کسب و کار

الکساندر استروالدر
ایو پیگنیور

باپیش گفتار دکتر علینقی مشایخی

مترجمان: غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی



« مردم چیزهای مختلفی را می بینند و می پرسند "چرا؟" ؛

و من چیزهایی را تصور می کنم که هرگز وجود نداشته اند و می پرسم "چرا نه؟" ! »

جرج برنارد شاو (۱۸۶۵-۱۹۵۰)



آیا شما دارای روحیه کارآفرینی هستید؟

خیر

بلی

آیا دائم در اندیشه ارزش‌آفرینی و ایجاد کسب و کارهای جدید یا بهبود و تحول سازمان خود هستید؟

خیر

بلی

آیا شما در حال تلاش برای یافتن راه‌های جدید به منظور کنار گذاشتن روش‌های قدیمی و منسوخ در مسیر پیشبرد کسب و کار خود هستید؟

خیر

بلی

اگر به هر یک از این
سوالات پاسخ «بلی»
داده‌اید، کسب دانش مطالب
آتی برایتان الزامی است.



افراد/ سازمان ها به چه طریقی موفق می شوند؟

.....

.....

.....

همه اینها را می دانیم،

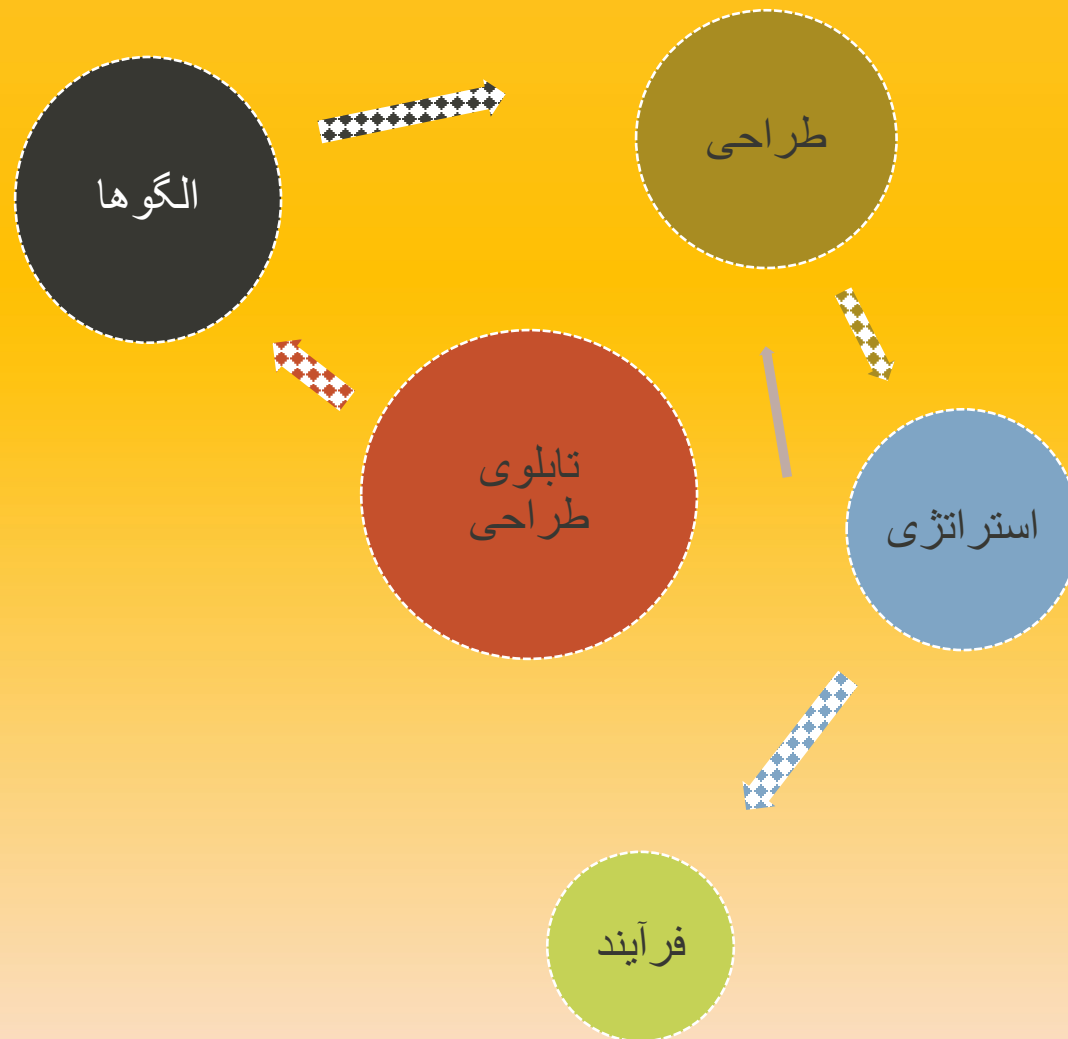
پس چرا کسب موفقیت ما چشمگیر نیست

به نظر می رسد نقشه راه مکتوبی که سایرین از طریق آن به

موفقیت های چشمگیر رسیده اند نداشته ایم

سرفصل‌های پیش روی مدل کسب و کار

6





تابلوی

طراحی



191



مدل کسب و کار اساسی‌ترین گام در فرآیند اندیشیدن به بقای سازمان است. مایکل پورتر

- مدل کسب و کار، منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می‌کند.

ارزش از نظر شما چیست؟

.....



تابلوی طراحی

9 جزء سازنده: اجزای ارزشی

(احساسی)

12



9 جزء سازنده:

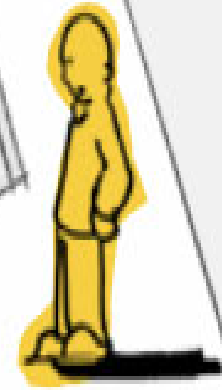
اجزای کارائی

13





بخش‌های مشتری
Customer
Segments



جزء اول: بخش‌های مشتری CS

16

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



«گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد»

جزء اول: بخش‌های مشتری CS

17

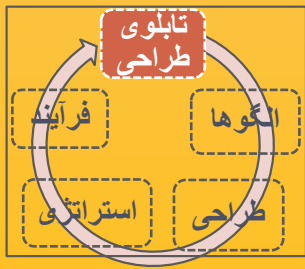


• انواع بخش‌بندی مشتریان :

- (1) بدون تمایز شخصی بازار انبوه
- (2) بخش‌های ویژه بازار گوشه‌ای
- (3) بخش‌های نامرتب با زمینه یکسان بخش‌بندی شده
- (4) بخش‌های نامرتب با زمینه متفاوت متنوع
- (5) بخش‌های مکمل با محصول یکسان بازارهای چند وجهی

جزء اول: بخش‌های مشتری CS

18



بازار
گوشه‌ای

تولیدکننده
قطعات
خودرو



بازار
انبوه

اپل



بخش‌بندی
شده

اسنپ



متنوع

آمازون

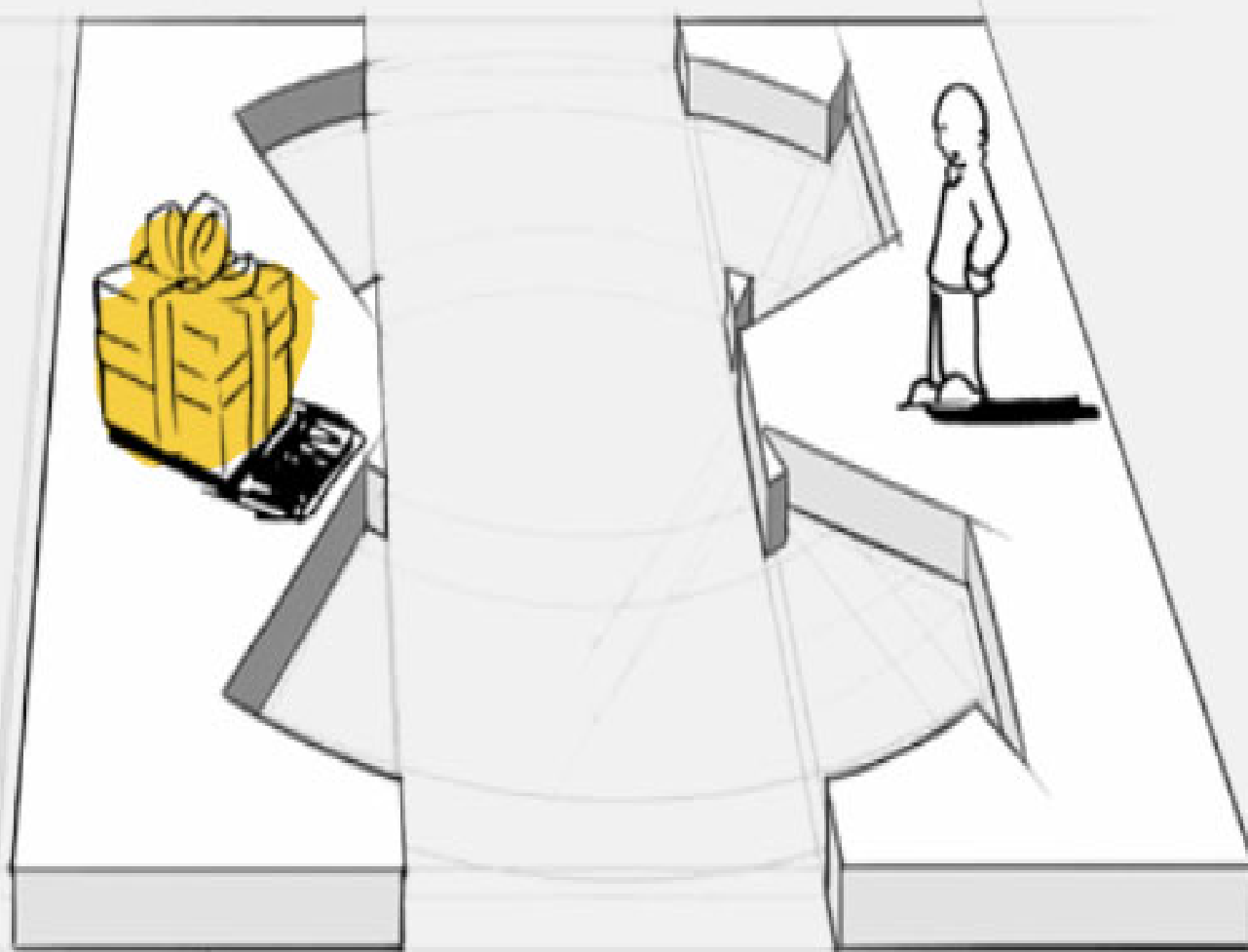


بازارهای
چند
وجهی

علی
بابا



ارزش‌های
پیشنهادی
Value
Propositions



جزء دوم: ارزش‌های پیشنهادی VP

20



« بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند »

- چرا مشتری می‌بایست ما را انتخاب کند نه رقبای ما را؟
- چه ارزش‌هایی را به مشتریان ارائه می‌کنیم؟
- آیا ارزش‌ها کمی هستند یا کیفی؟
- به حل کدام یک از مشکلات مشتریان خود کمک می‌کنیم؟
- چه نیاز‌هایی از مشتری را برآورده می‌کنیم؟
- چه بسته‌ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می‌دهیم؟

تابلوی طراحی

جزء دوم: ارزش‌های پیشنهادی VP

21



• انواع عناصر ارزش آفرینی :

- (1) خلق ← تازگی ← عملکرد
- (2) نوآوری
- (3) آپشن ← سفارشی سازی ← انجام کامل کار
- (4) اون با من ← طراحی
- (5) طراحی ← برند/مقام و منزلت
- (6) مد ← قیمت
- (7) مفت ← کاهش هزینه
- (8) کمک به اقشار آسیب پذیر ← کاهش ریسک
- (9) نگران نباش ← قابلیت دسترسی
- (10) زمین برای همه است
- (11) خیلی خوبه ← راحتی/قابلیت دسترسی

جزء دوم: ارزش های پیشنهادی VP

22



طراحی

گالری
لافایت

سفارشی
سازی

عروسک سازی
با سفارش
مشتری

عملکرد

افزایش
سرعت
cpu

تازگی

IOT



قابلیت
استفاده

ایکیا

قابلیت
دسترسی

نت
جتز

کاهش
ریسک

گارانتی
بنز

کاهش
هزینه

سلز
فورس

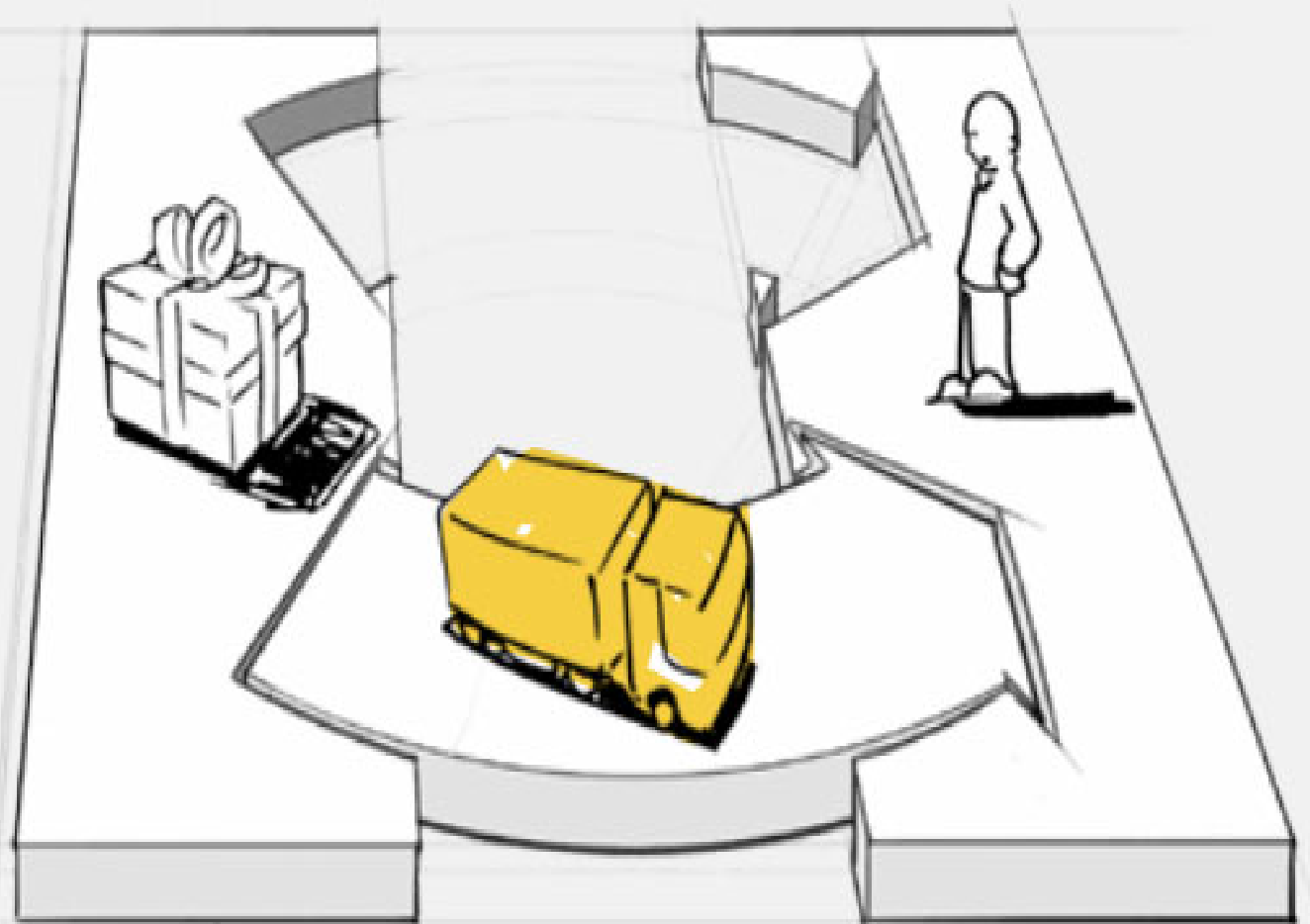
قیمت

ایزی
جت

برند

ساعت
رولکس

کانال‌ها
Channels



جزء سوم: کانال‌ها CH

25

- بخش‌های مختلف مشتریان، چه کانال‌هایی را برای دسترسی به ما ترجیح می‌دهند؟
- هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟
- کدام یک از آنها به بهترین شکل کار می‌کنند؟ کدام یک به صرفه‌تر هستند؟
- ما چگونه آنها را با برنامه روزمره زندگی مشتری هماهنگ می‌سازیم؟

شناخت مشتریان درباره محصولات و خدمات

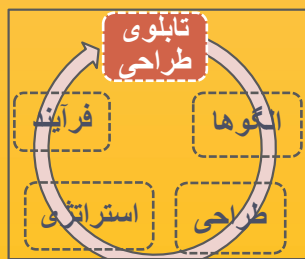
کمک به ارزیابی ارزش پیشنهادی

امکان خرید محصولات و خدمات خاص

ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان

خدمات پس از فروش

وظایف کانال‌ها



«شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده است و به آنها دسترسی دارد»

جزء سوم: کانال‌ها CH

26

فازهای کانال

1. آگاهی 2. ارزیابی 3. خرید 4. تحویل 5. پس از فروش

چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم کنیم؟

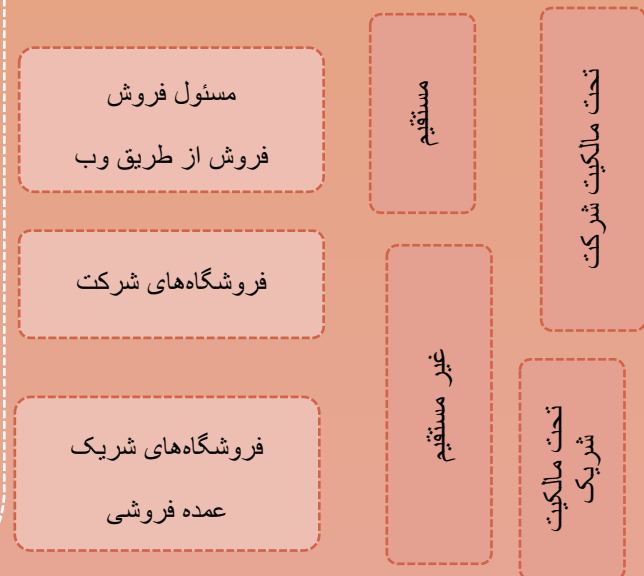
چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان برسانیم؟

چگونه خرید محصولات و خدمات را برای مشتریان ممکن سازیم؟

چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی یاری رسانیم؟

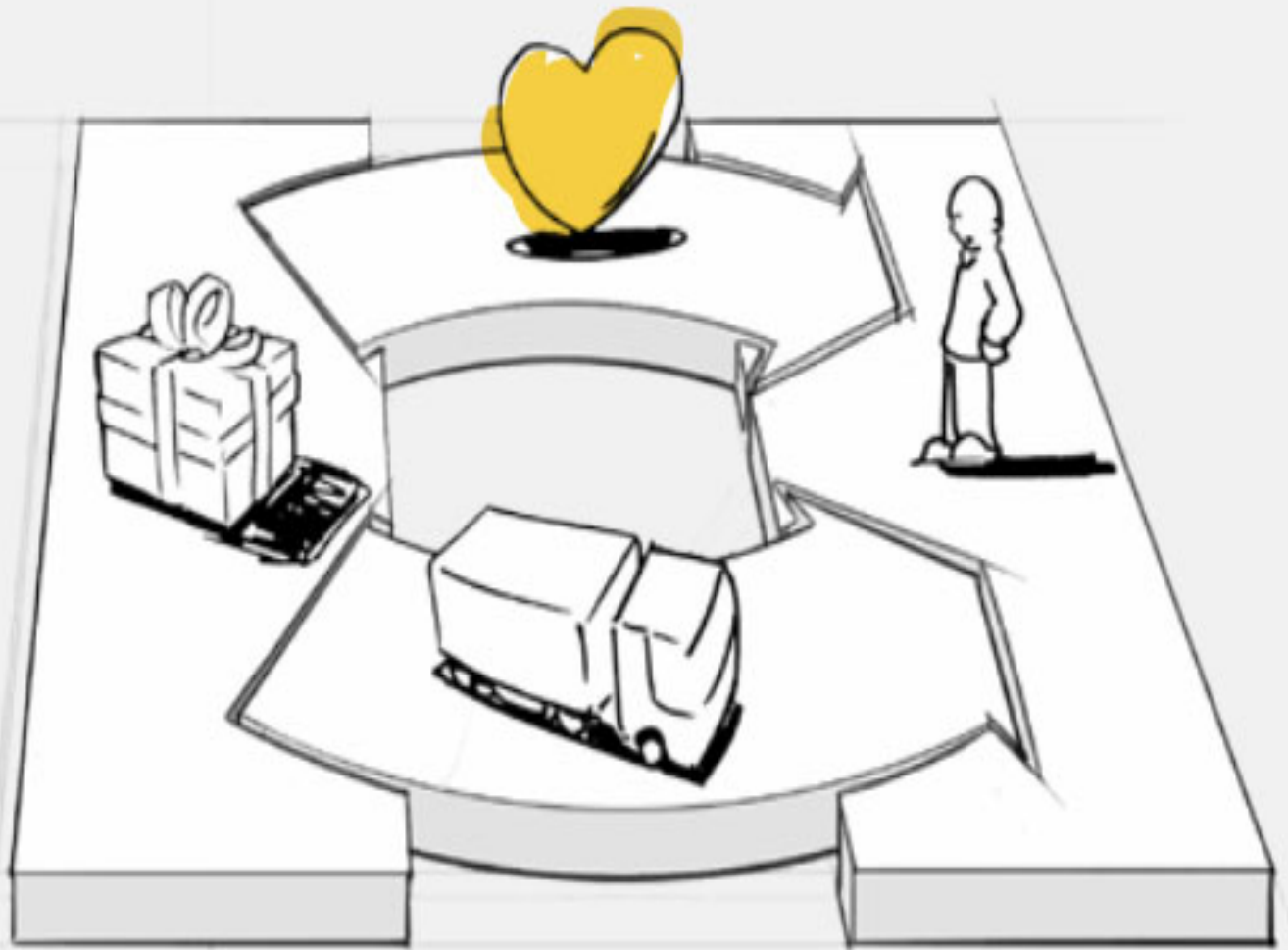
چگونه سطح آگاهی مشتریان را از محصولات و خدمات افزایش دهیم؟

انواع کانال



تحت مالکیت شرکت

ارتباط با مشتری
Customer
Relationships



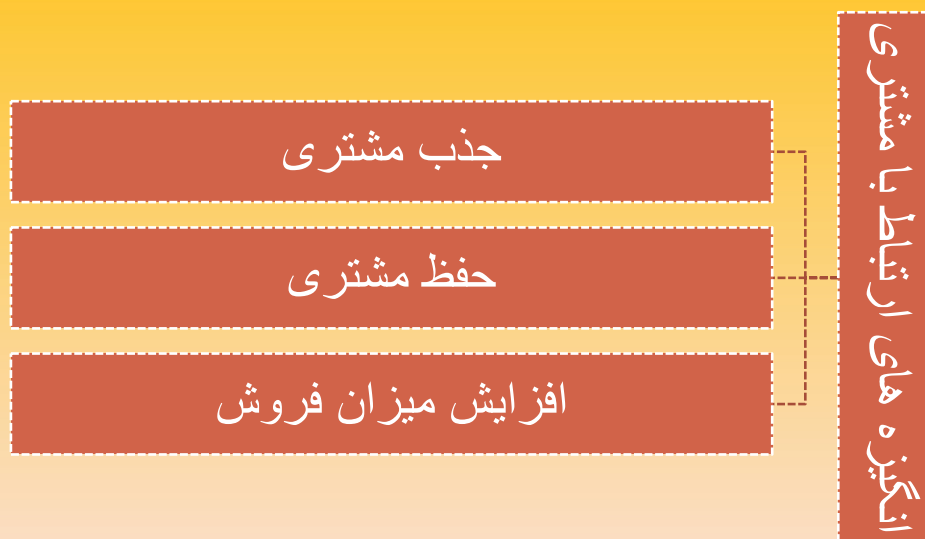
جزء چهارم: ارتباط با مشتری CR

28



«انواع روابطی را توصیف می‌نماید که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند»

- هر یک از بخش‌های مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟
- کدام یک از این روابط را ایجاد نموده‌ایم؟ هزینه برقراری این روابط چقدر است؟
- این ارتباط‌ها چگونه با سایر اجزای مدل کسب و کار ما هماهنگ شده‌اند؟

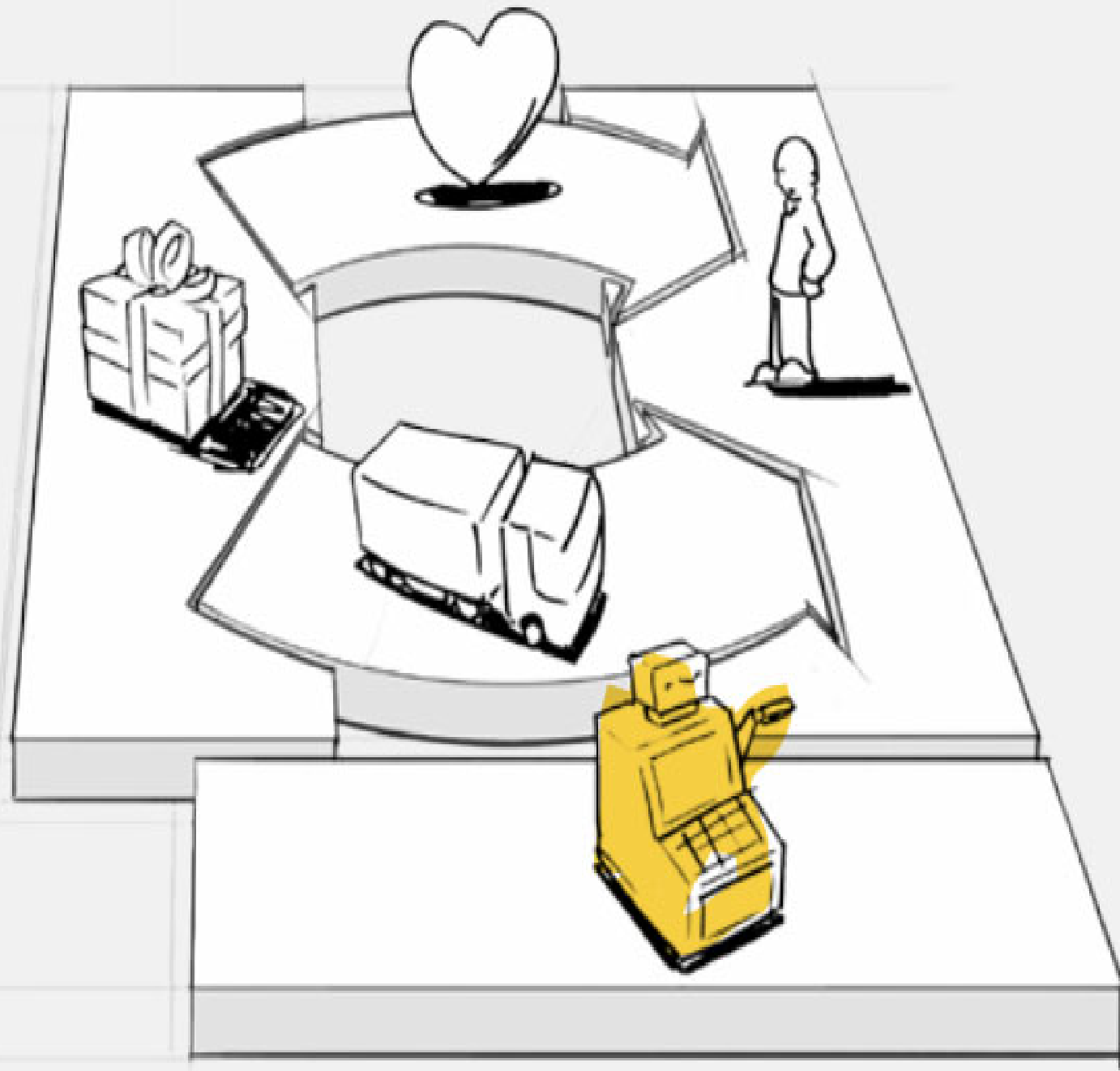


جزء چهارم: ارتباط با مشتری CR

29



جریان‌های درآمدی
Revenue
Streams



جزء پنجم: جریان‌های درآمدی RS

31



«درآمدی که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند (کسر هزینه‌ها از درآمدها برای محاسبه سود)»

- مشتریان ما واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارند؟
- آنها در حال حاضر برای چه چیزی پول می‌پردازند؟
- چگونه پول می‌پردازند؟
- ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟
- هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می‌دهد؟
- آیا شما از جریان درآمدی تراکنشی استفاده می‌کنید یا جریان درآمدی تکرار پذیر و یا تلفیقی از هر دو؟

جزء پنجم: جریان های درآمدی RS

32



جزء پنجم: جریانهای درآمدی RS

33





منابع کلیدی
Key
Resources



جزء ششم: منابع کلیدی KR

36

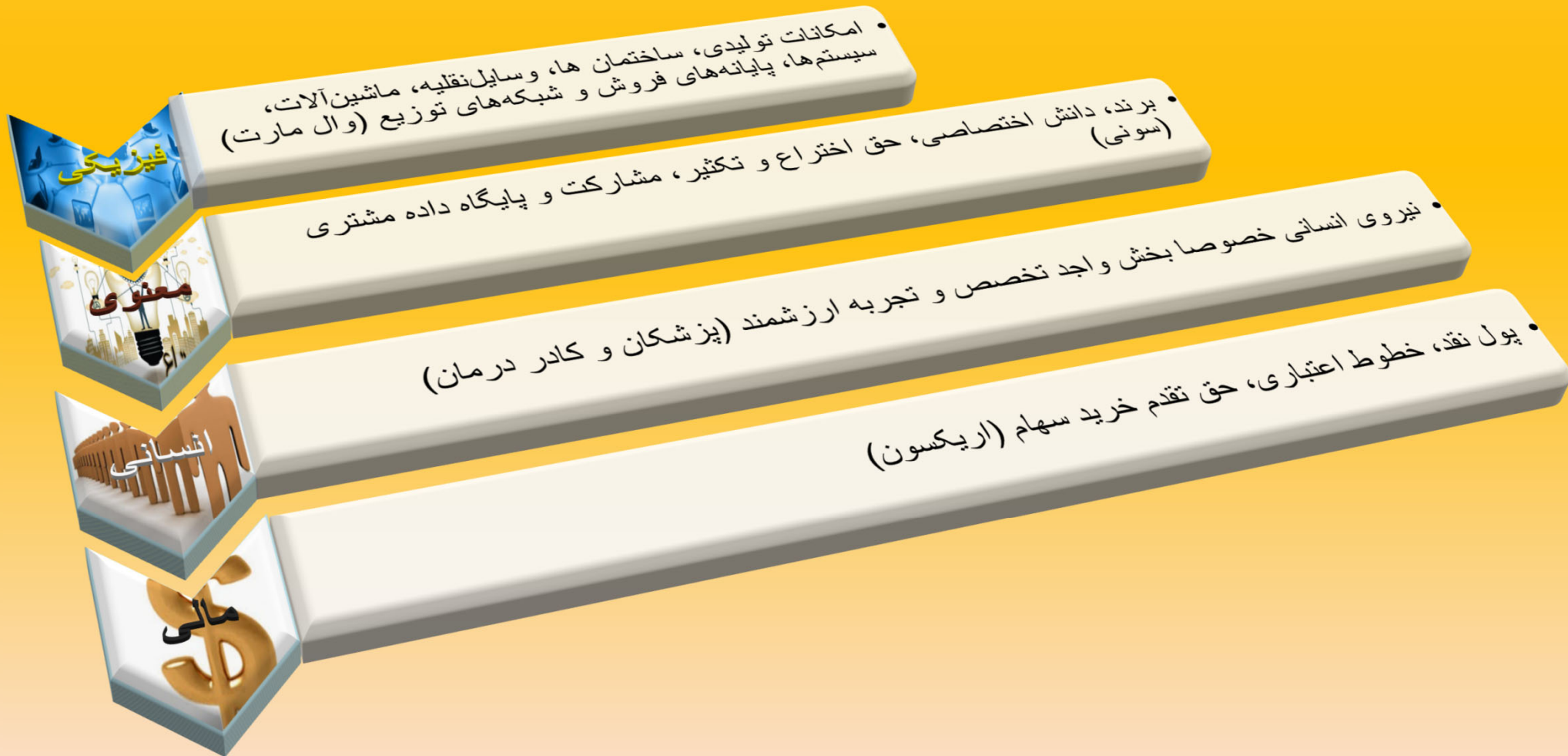


«مهم‌ترین دارایی‌های
مورد نیاز برای عملکرد
صحیح مدل کسب و کار»

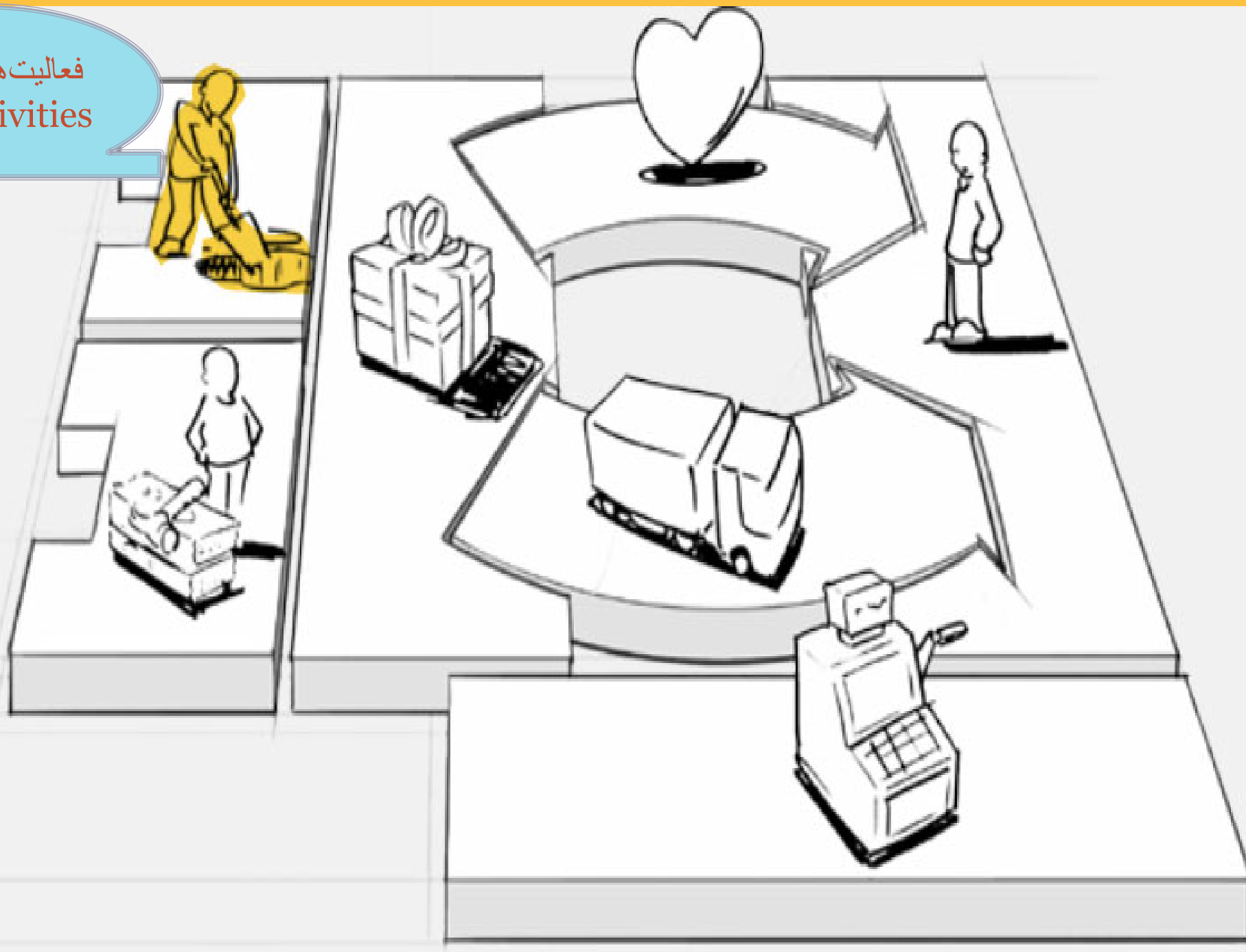
- ارزش‌های پیشنهادی ما به چه منابع کلیدی نیاز دارند؟
- کانال‌های توزیع، نیازمند چه منابعی هستند؟
- برای ارتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟
- ایجاد جریان‌های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟

جزء ششم: منابع کلیدی KR

37



فعالیت‌های کلیدی
Key Activities



جزء هفتم: فعالیت‌های کلیدی KA

39



«مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار»

- ارزش‌های پیشنهادی ما به چه فعالیت‌های کلیدی نیاز دارند؟
- کانال‌های توزیع، نیازمند چه فعالیت‌های کلیدی هستند؟
- برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیت‌های کلیدی را در نظر بگیریم؟
- ایجاد جریان‌های درآمدی به چه فعالیت‌های کلیدی احتیاج دارد؟

جزء هفتم: فعالیت‌های کلیدی KA

40



تولید

طراحی، ساخت و ارائه محصول
شرکت‌های تولیدی

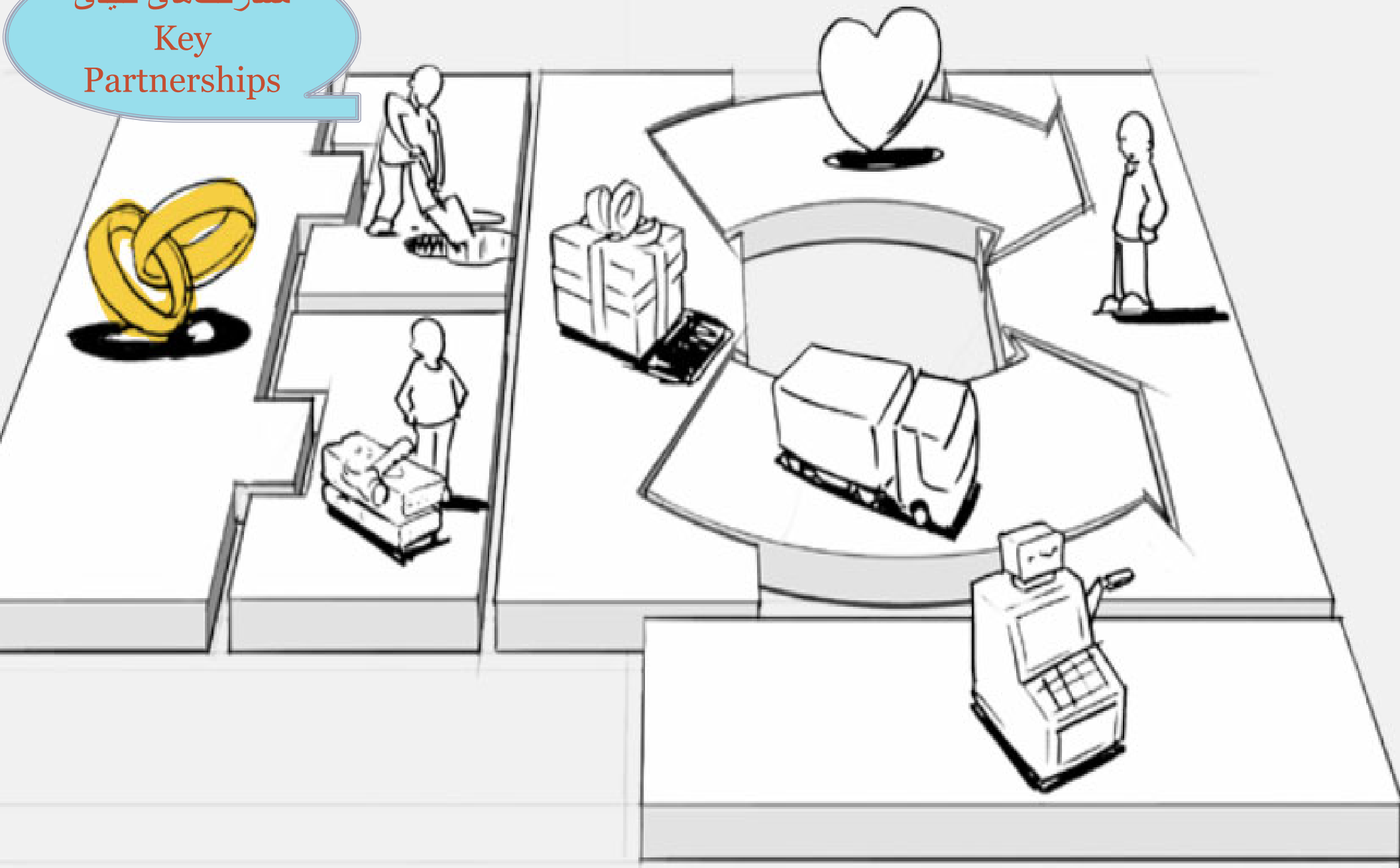
پلتفرم/ شبکه

مدیریت پلتفرم یا شبکه و ارائه خدمات
شرکت ویزا و مایکرو سافت

حل مسئله

ارائه راهکار جدید برای مسائل خاص مشتری
بیمارستان‌ها و سازمان‌های خدماتی

مشارکت‌های کلیدی
Key
Partnerships



جزء هشتم: مشارکت‌های کلیدی KP

42



« شبکه‌ای از تامین‌کنندگان و شرکا که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند »

- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟
- تامین‌کنندگان 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؟

جزء هشتم: مشارکت‌های کلیدی KP

43



همکاری با رقبا



انتلاف استراتژیک



روابط خریدار-تامین کننده

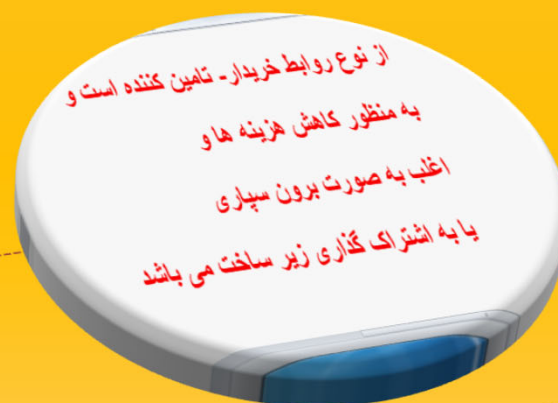
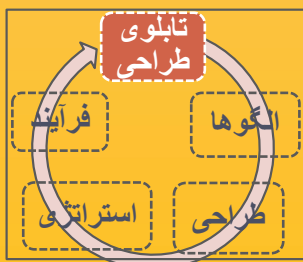


سرمایه‌گذاری مشترک

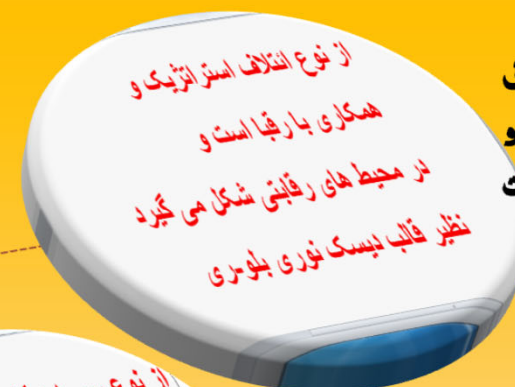


جزء هشتم: مشارکت‌های کلیدی KP

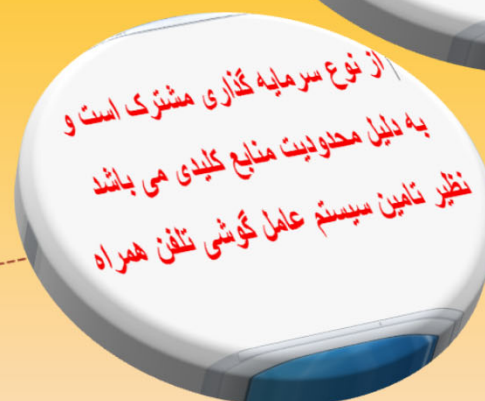
44



**بهینه سازی و
صرفه اقتصادی
منشی از مقیاس**

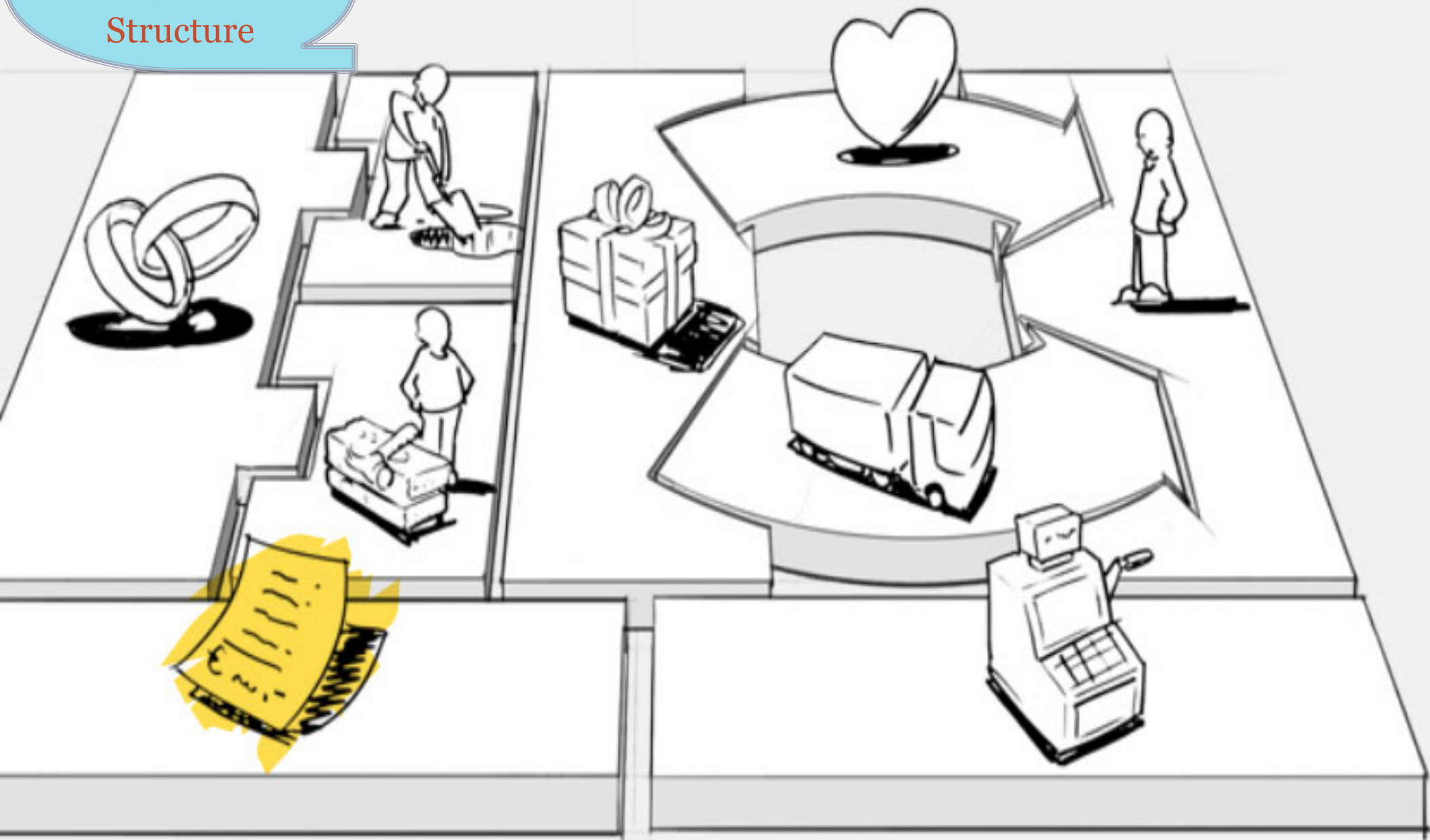


**کاهش
ریسک و
عدم قطعیت**



**کسب منابع و
فعالیت های خاص**

ساختار هزینه
Cost
Structure



جزء نهم: ساختار هزینه CS

46



«تمام هزینه هایی که
اجرای مدل کسب و کار با
خود به همراه دارد»

- مهمترین هزینه‌های مدل کسب و کار ما چیست؟
- گران‌ترین منابع کلیدی کدام‌ها هستند؟
- گران‌ترین فعالیت‌های کلیدی کدام‌ها هستند؟
- آیا مدل کسب و کار ما هزینه محور است یا ارزش محور و یا تلفیقی از این دو طیف؟

جزء نهم: ساختار هزینه CS

47



هزینه محور

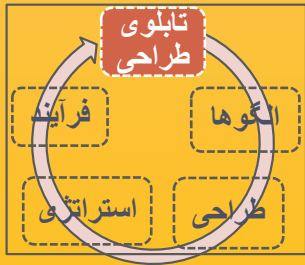
- با هدف ایجاد و حفظ چابک‌ترین ساختار هزینه با استفاده از خودکارسازی و برون سپاری
- ایزی جت

ارزش محور

- تمرکز بر خلق ارزش و خدمات اختصاصی سطح بالا
- هتل برج العرب

جزء نهم: ساختار هزینه CS

48



صرفه اقتصادی
ناشی از محدوده

با افزایش
محدوده
عملیات
هزینه
متوسط هر
واحد کاهش
می یابد

صرفه اقتصادی
ناشی از مقیاس

با افزایش
حجم تولید
هزینه
متوسط هر
واحد کاهش
می یابد

هزینه های
متغیر

نسبت به
میزان کالا
و خدمات
تولید شده
تغییر
می کنند

هزینه های
ثابت

دستمزدها،
اجاره بها و
امکانات
فیزیکی
تولید

ساختارهای
هزینه

49

اکنون که با نحوه طراحی
مدل‌های کسب و کار آشنا شدید،
مواردی از مدل‌های کسب و کار
شرکت‌های مطرح را بررسی
نمایید.

بوم مدل کسب و کار Alibaba

Alibaba Group



■ خریداران
 ■ تامین کنندگان
 ■ تبلیغ کنندگان

بوم مدل کسب و کار Anti-Café

AntiCafé





بوم مدل کسب و کار Coursera

Coursera





بوم مدل کسب و کار Amazon Retail

Amazon Retail



■ گروه های تجاری تخصصی

اکنون وقت آن رسیده که اولین
موضوعی را که قصد انجام آن
را دارید از طریق ترسیم در
تابلوی طراحی شفافسازی
نموده و اجرا نمایید.

شرکای کلیدی



فعالیت‌های کلیدی



ارزش پیشنهادی



ارتباط با مشتری



بخش‌های مشتری



منابع کلیدی



کانال‌ها



ساختار هزینه



جریان‌های درآمدی



