



**امیر حسین اسدی**

**مدرس دانشگاه**

**مدیر عامل بنیاد ملی توسعه فناوری فرهنگی**

# مدل کسب و کار

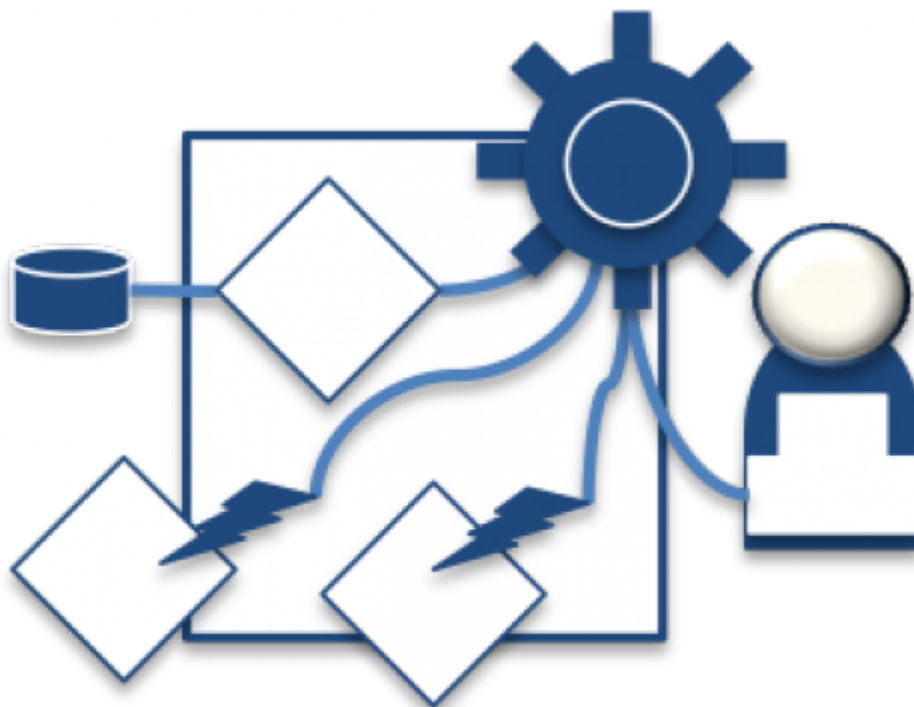
**کار آفرینی یک سفر است. برای هر سفر مهمی نیاز به برنامه ریزی وجود دارد.**



**یکی از برنامه های مهم برای سفر کسب و کار: برنامه درآمدی**

# مدل کسب و کار

برنامه کسب و کار شما برای کسب درآمد چیست؟

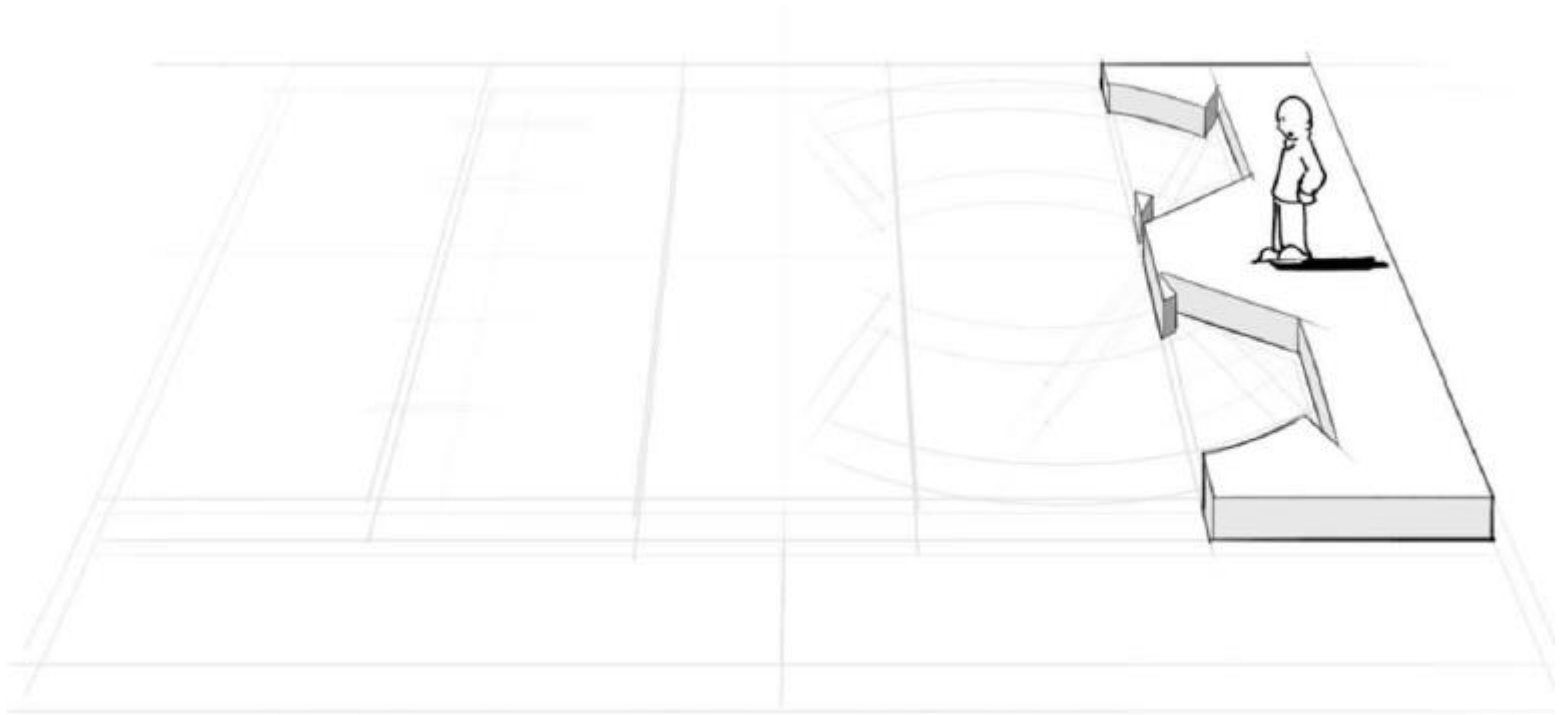


# بوم کسب و کار

یک الگو برای تهیه مدل کسب و کار

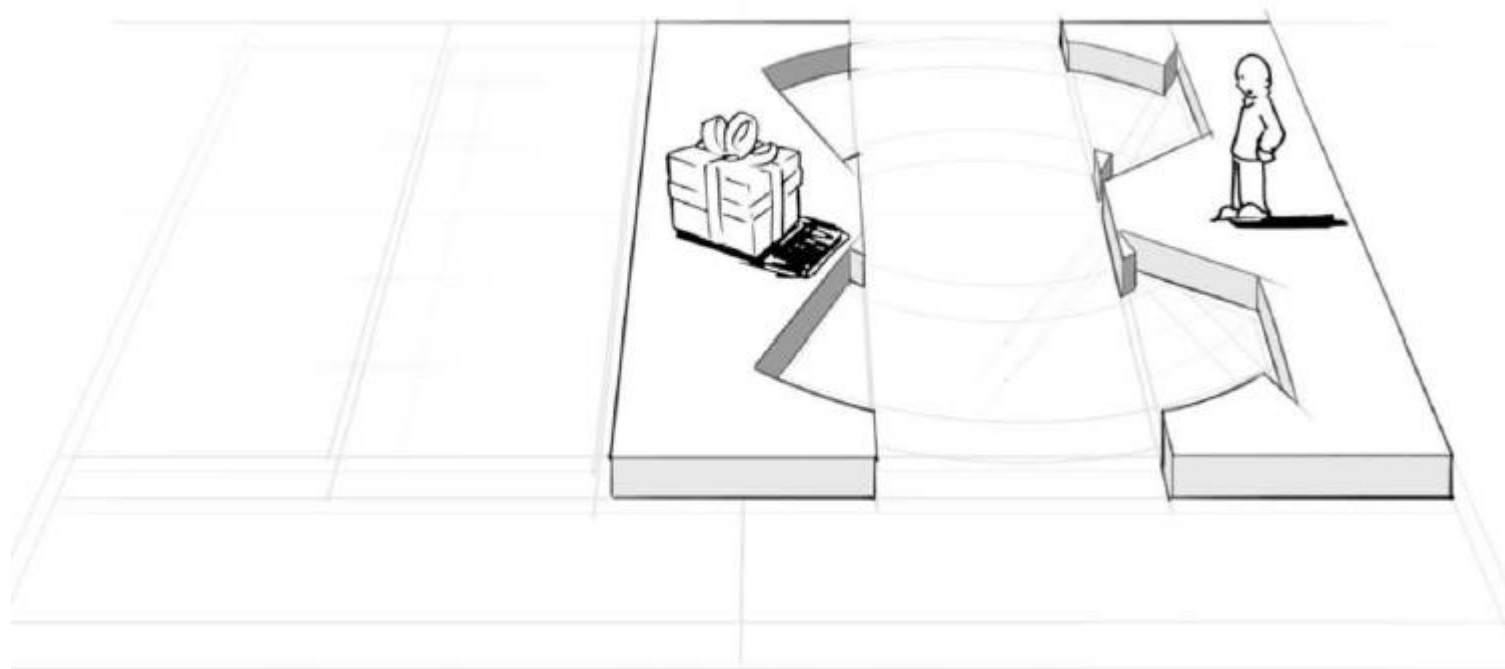


# بخش های مشتری



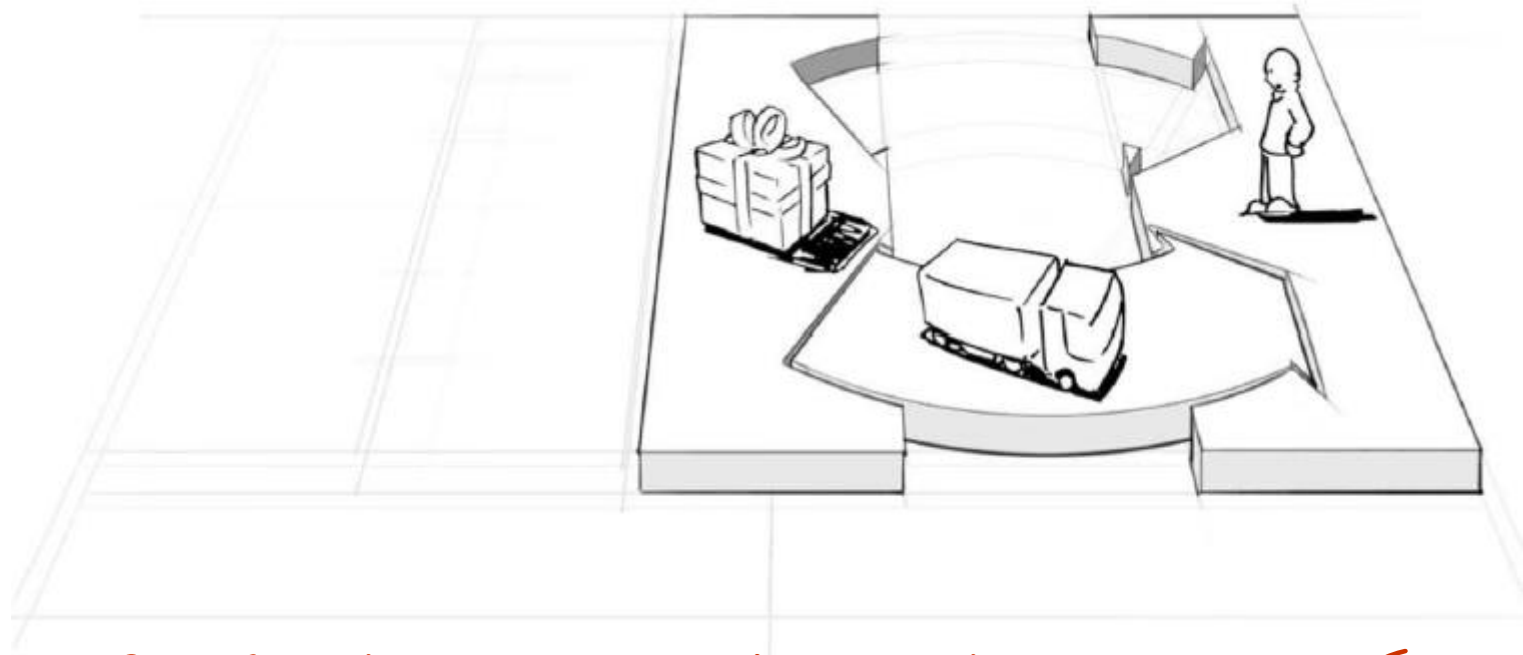
به چه مشتریان و کاربرانی خدمت کنید؟  
- گروه بندی مشتریان بر اساس ویژگی های مشترک

# ارزش های پیشنهادی



چه چیزی را به مشتریان ارائه می دهید؟

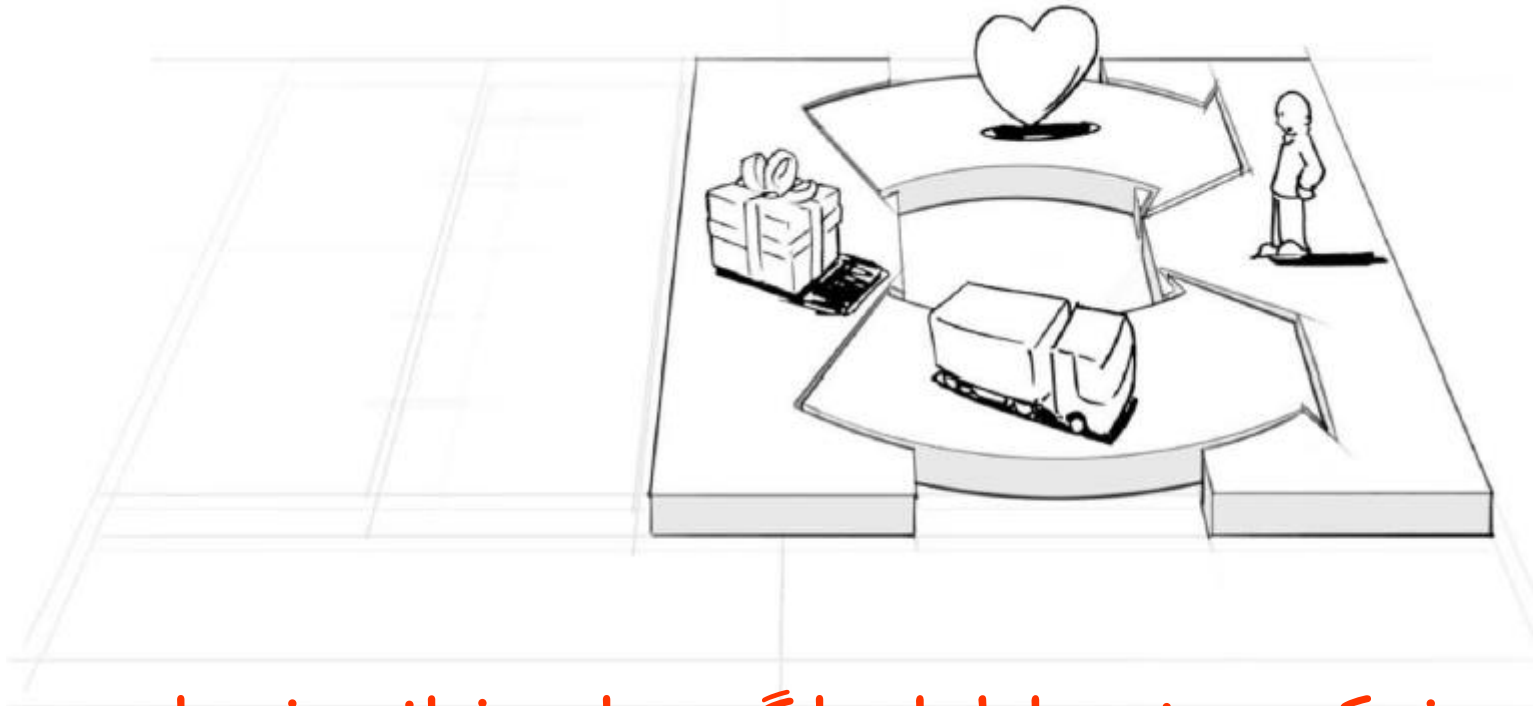
# کانال های توزیع



چگونه به هر بخش از مشتریان دسترسی پیدا می کنید؟

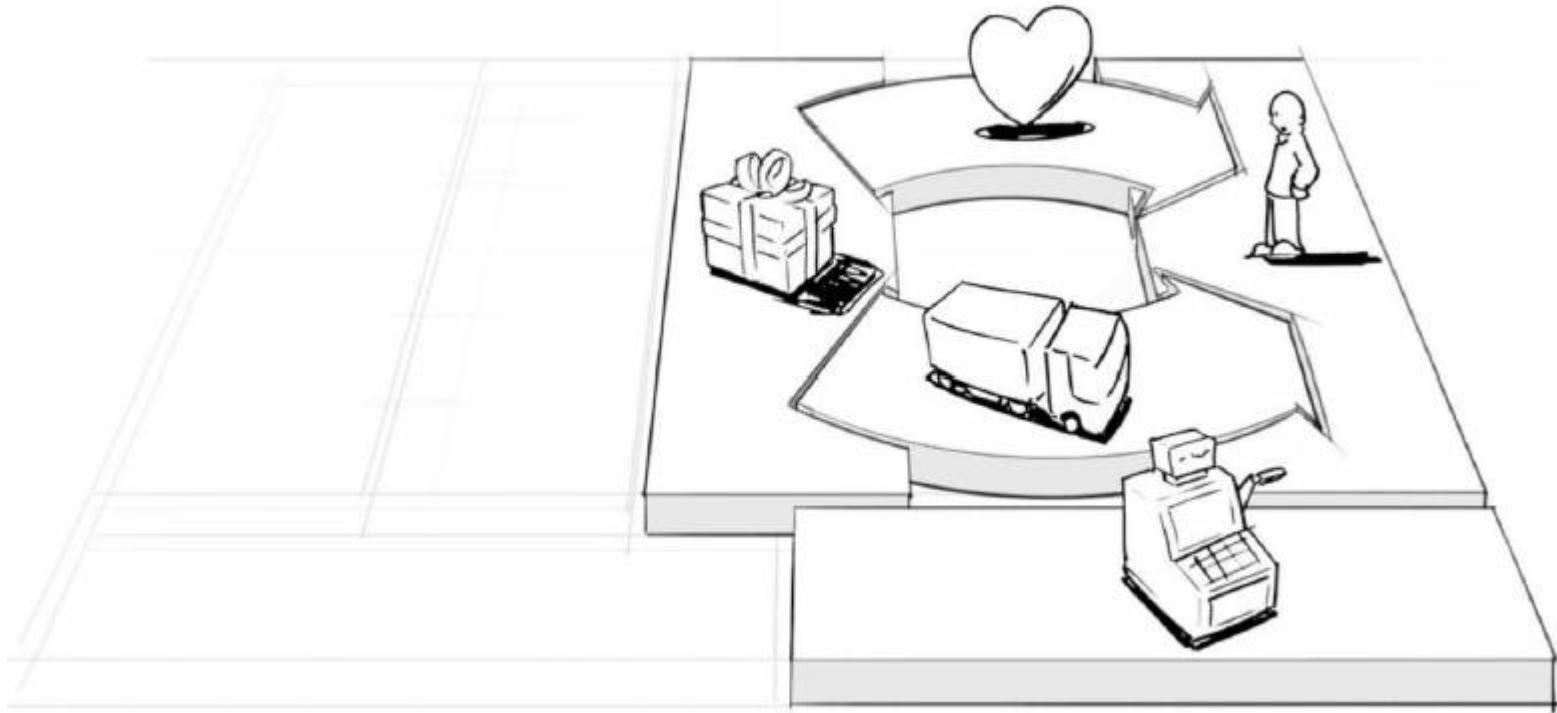


# ارتباط با مشتریان



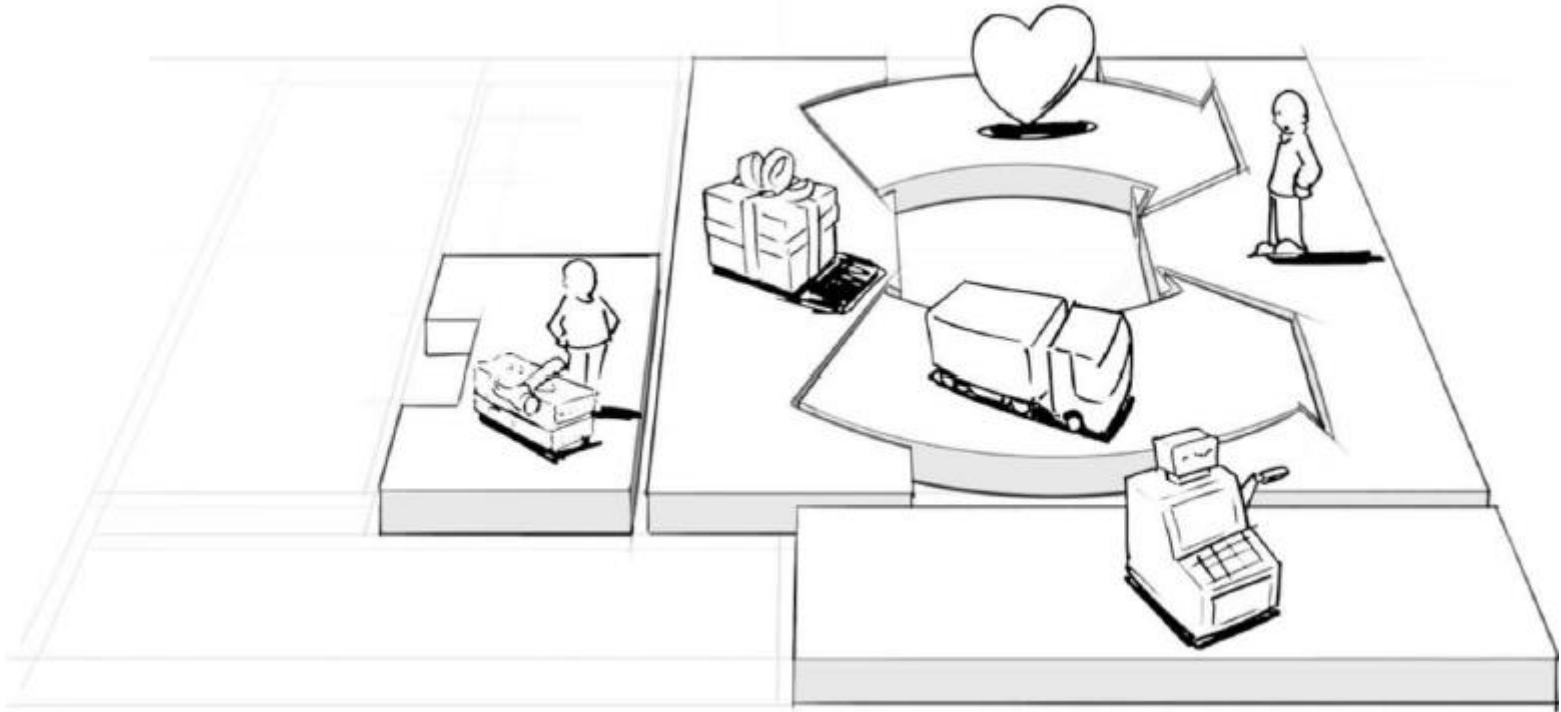
شرکت چه نوع رابطه ای با گروه های مختلف مشتریان  
برقرار می کند؟

# جریان درآمدی



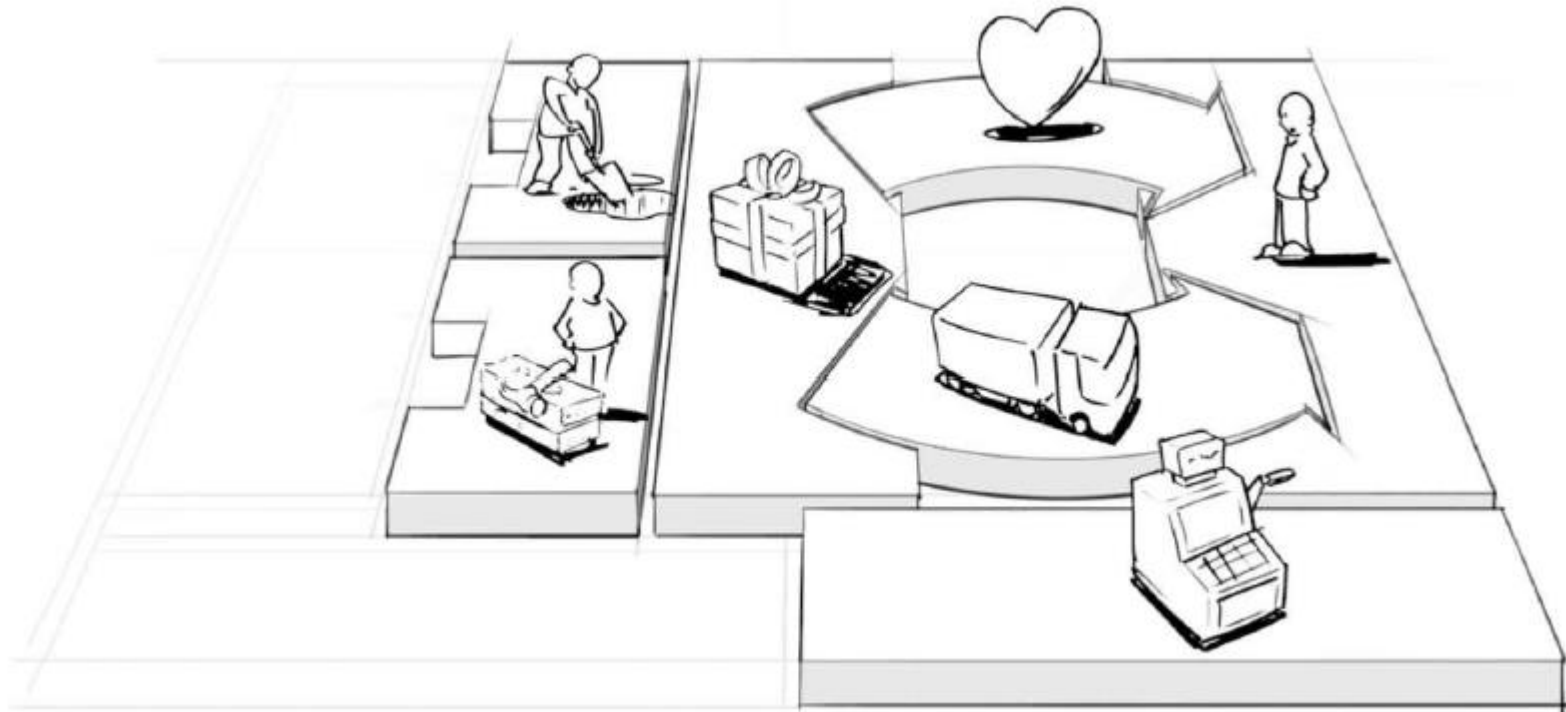
مشتریان برای چه چیزی حاضرند پول بدهند؟  
آیا یکباره درآمد کسب می کنید و یا کم کم؟

# منابع اصلی



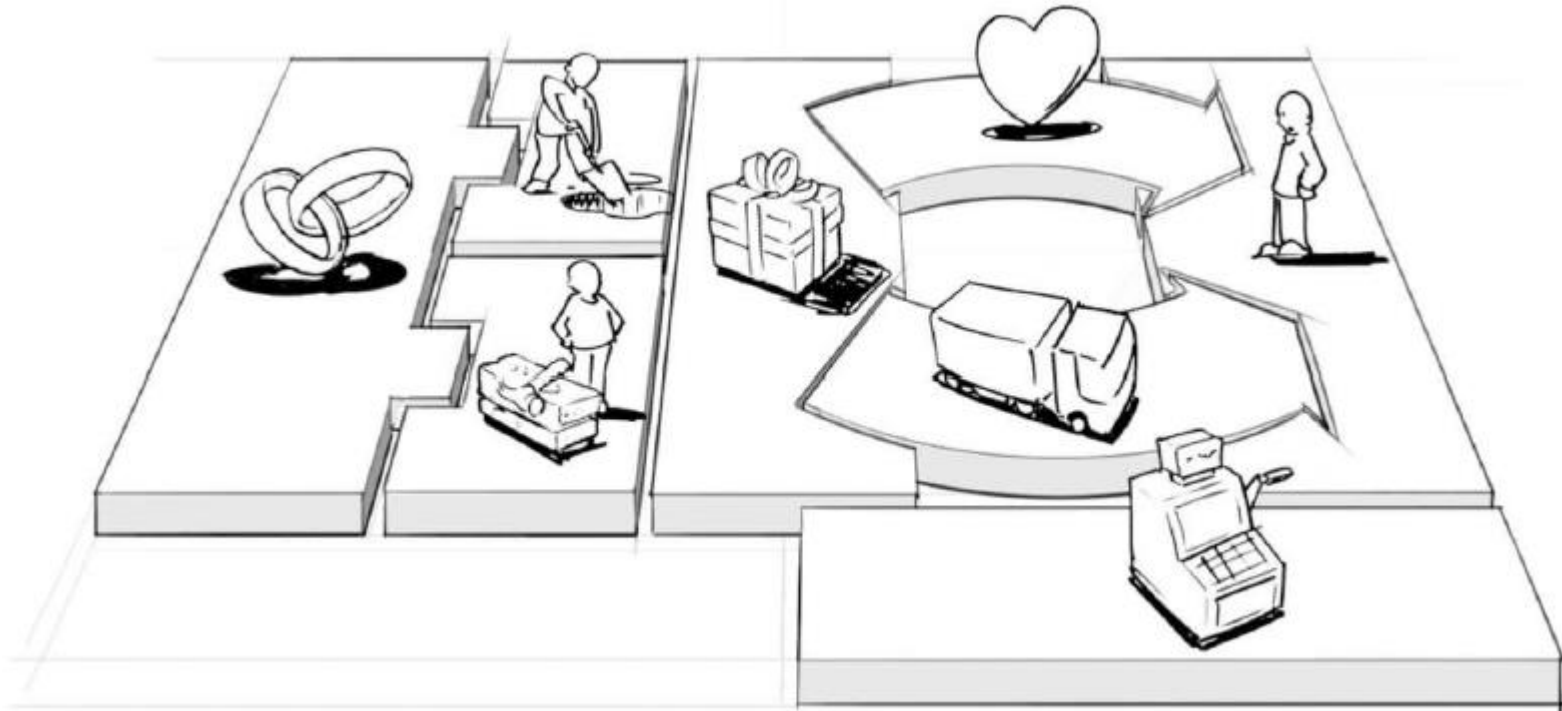
برای راه اندازی کسب و کار خود به چه منابع اصلی نیاز دارید؟  
چه دارایی هایی لازم و ضروری هستند؟

# فعالیت های اصلی



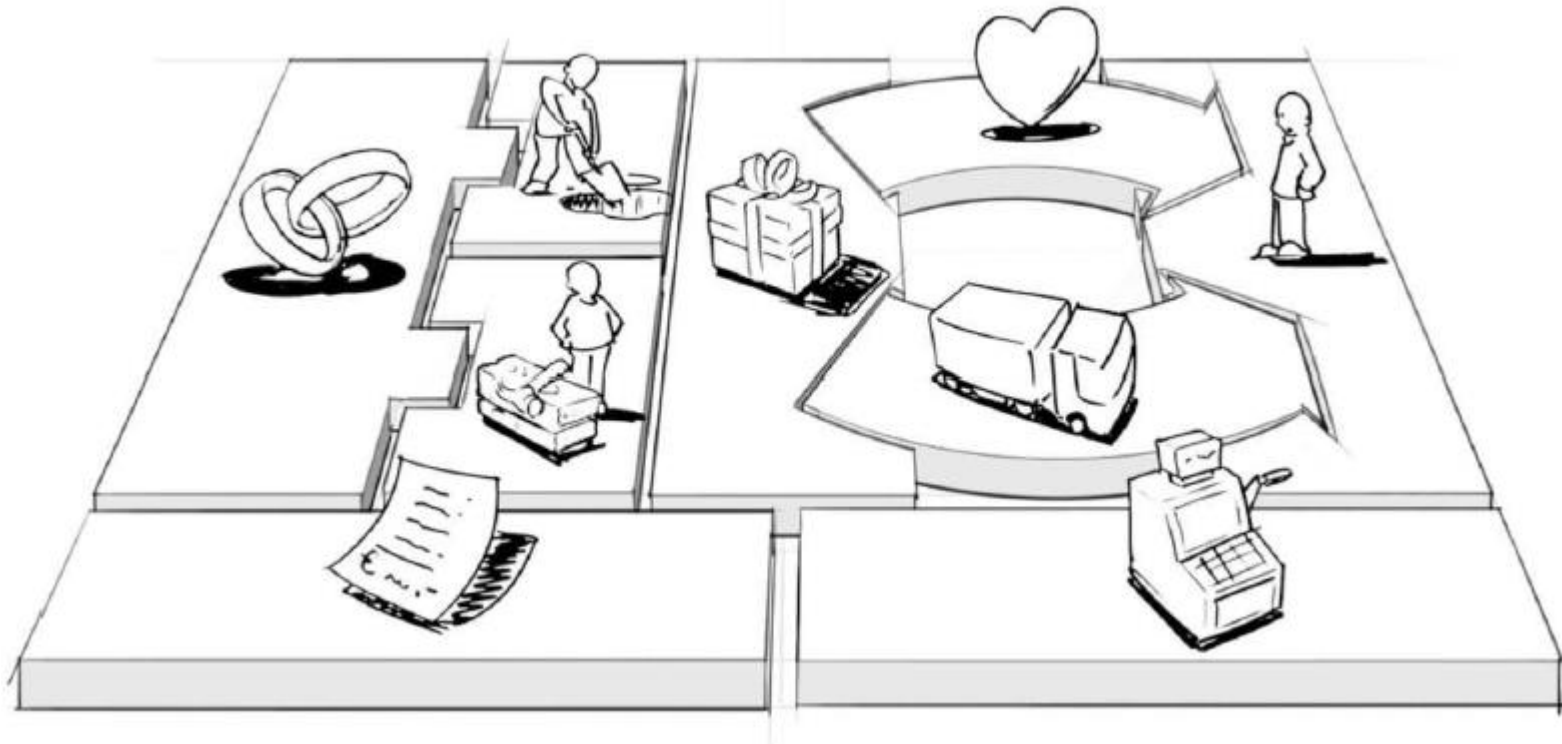
انجام چه فعالیت هایی در کسب و کار شما ضروری است؟  
انجام چه کارهایی سرنوشت ساز و حیاتی است؟

# شرکای کلیدی



چه شرکا و تامین کنندگانی مدل شما را تامین می کنند؟  
به کدام یک از آن ها می توانید تکیه کنید؟

# ساختار هزینه ها



قیمت گذاری نهایی چگونه است؟  
چه عناصر کلیدی تعیین کننده قیمت برای شما هستند؟

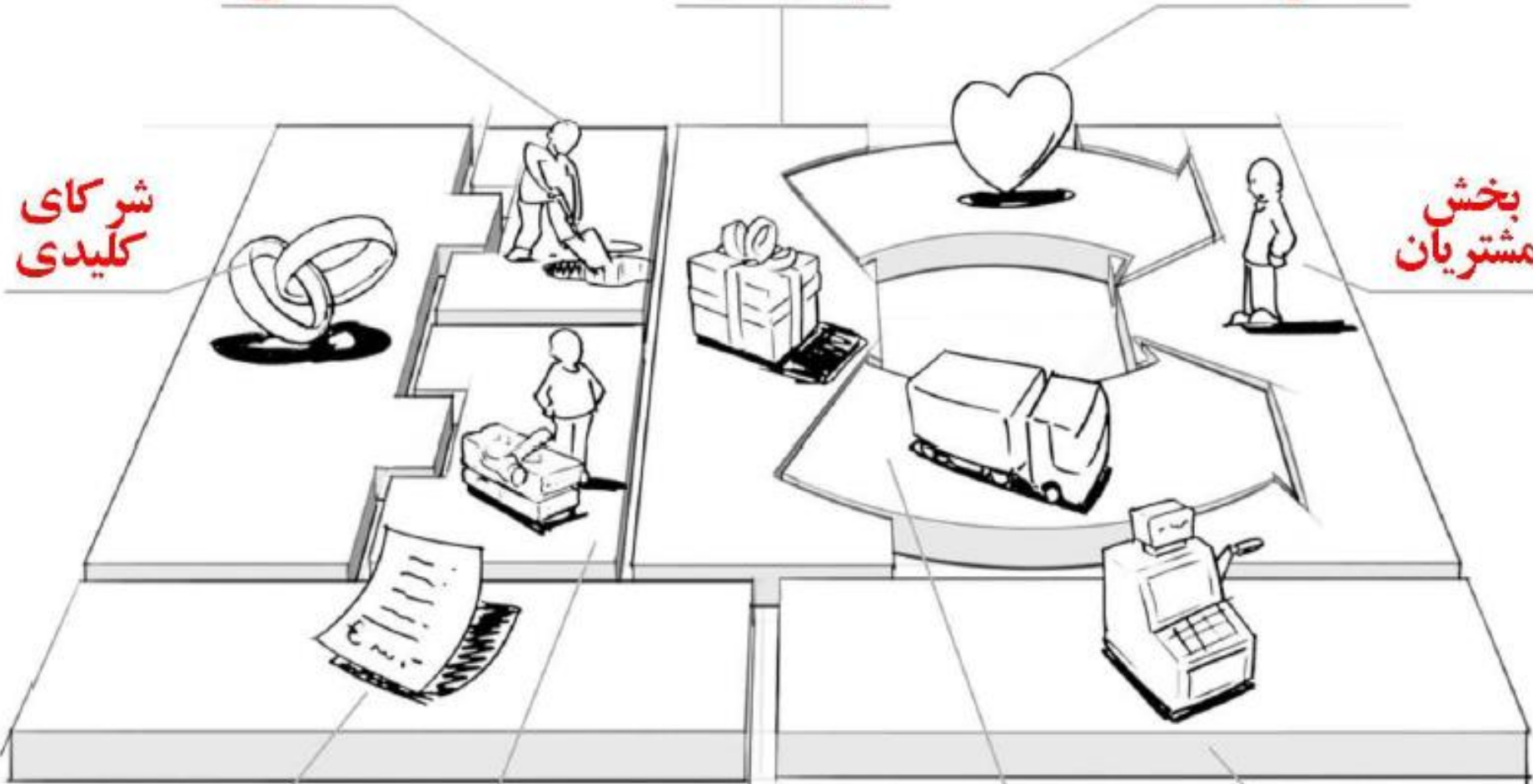
فعالیت‌های اصلی

ارزش پیشنهادی

ارتباط با مشتریان

شرکای کلیدی

بخش مشتریان



ساختار هزینه‌ها

منابع اصلی

کانال توزیع

جریان درآمد

## سوال اول:

- چرا از مدل کسب و کار استفاده می کنیم؟
- چرا همان ابتدا به سراغ طرح کسب و کار نمی رویم؟
- چرا مدل کسب و کار دارای ۹ مولفه است و نه بیشتر و نه کمتر؟

# WHY?



## سوال دوم؟

- استارتاپ چیست؟
- تفاوت استارتاپ با کسب و کار در چیست؟



**What  
Is It?**



# تعریف استارت‌آپ

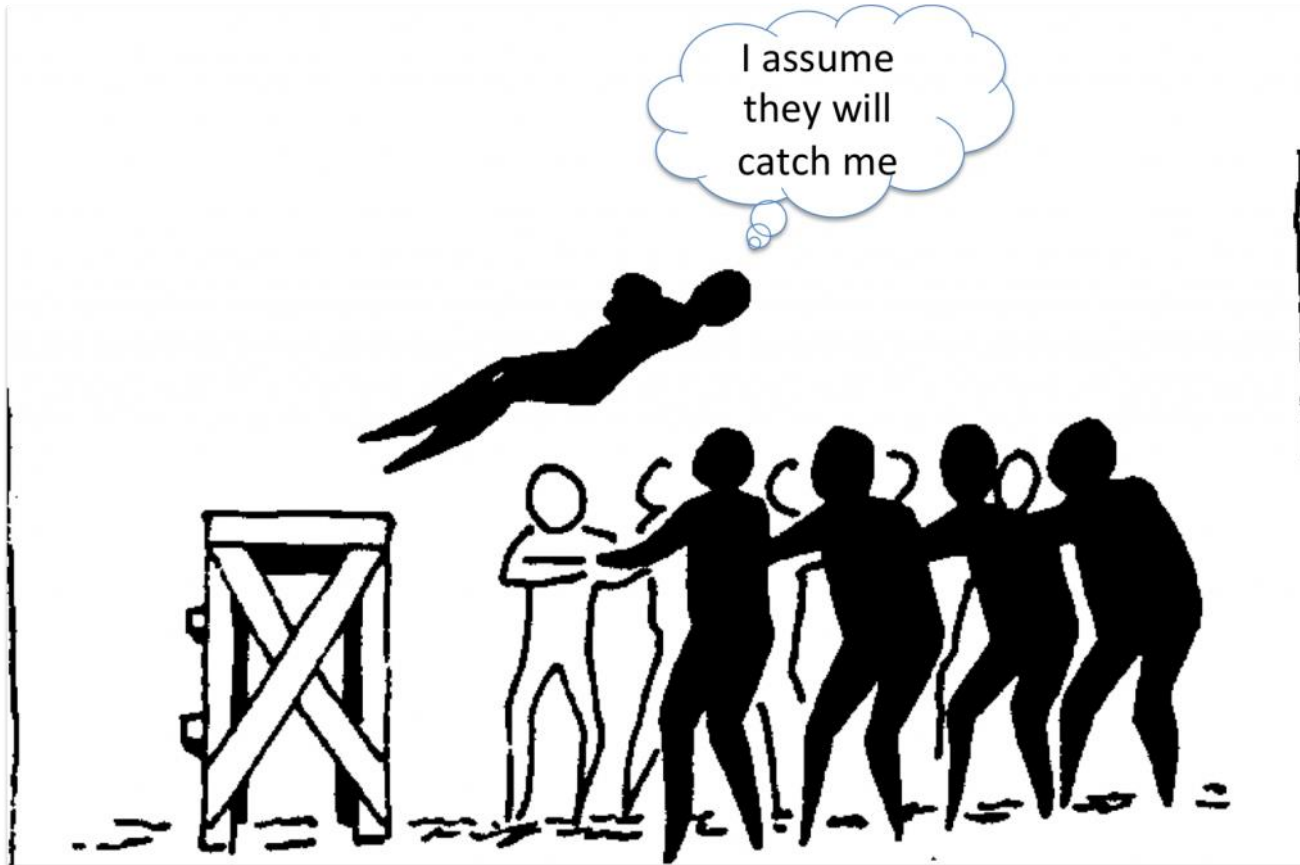
- استارت‌آپ یک سازمان موقت است که با هدف یافتن یک مدل کسب و کار تکرارپذیر و مقیاس پذیر بوجود آمده است.



**ARE YOU A STARTUP?**

# تعریف مدل کسب و کار

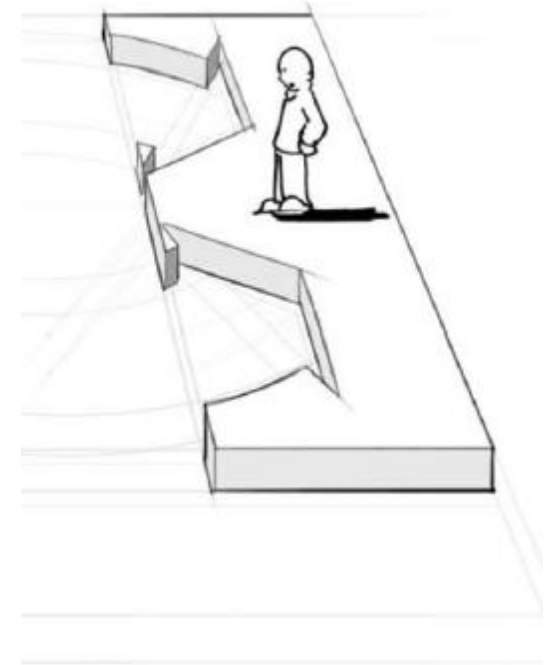
- مجموعه ای از فرضیات که باید مورد آزمون قرار گیرد.



# بخش های مشتری

چه زمانی می توان گروه های مختلفی تعریف کرد؟

- نیازهای گروه های مختلف نیاز به پیشنهادهای مجزایی داشته باشد.
- دسترسی به هر یک از گروه ها از طریق کانال های توزیع متفاوتی امکان پذیر باشد.
- سودآوری آن ها به طور کلی متفاوت باشد.
- تمایل به پرداخت پول برای جنبه های مختلفی از ارزش پیشنهادی داشته باشند.



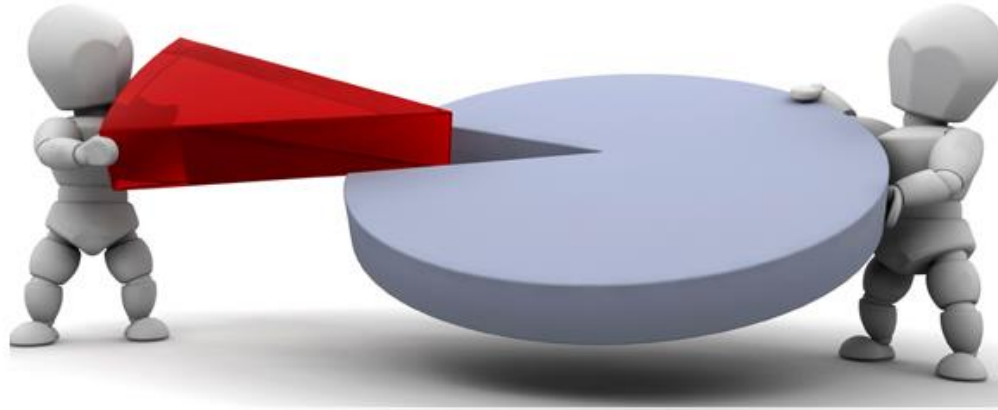


# بازار انبوه



- گروه بزرگی از مشتریان با نیازها و مسائل مشابه
- مثل: لوازم الکترونیکی مصرفی

# بازار گوشه ای



- برآورده کردن نیازهای بخش هایی ویژه و خاص از مشتریان
- مثل: روابط تامین کننده و خریدار، تولید کنندگان قطعات خودرو

# بخش بندی شده



- ارائه خدمات به گروه هایی از مشتریان که نیازها و مسائل مشابه و در عین حال متفاوتی دارند.
- مثل مشتریان بانک ها



## متنوع



- این کسب و کارها به دو بخش مشتری نامرتب با نیازها و مسائل  
کاملاً متفاوت خدمت ارائه می کند.

## چند وجهی



- ارائه خدمت به دو گروهی که باهم در ارتباط هستند.
- مثل اسنپ

# تعیین دقیق بازار هدف

• بازار هدف شما چه کسانی هستند؟

• سه ویژگی

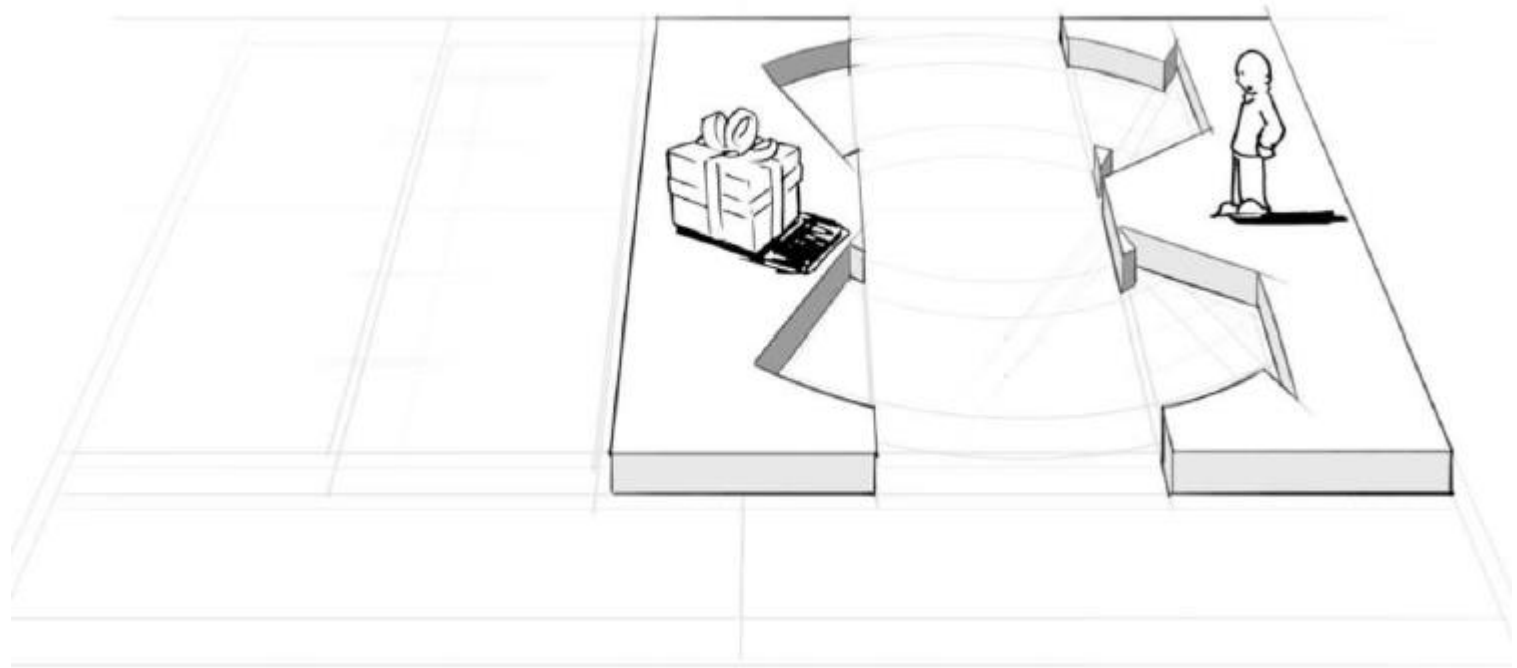
– سودآورتر

– در دسترس تر

– دوست داشتنی تر



# ارزش های پیشنهادی



- چه ارزشی را به مشتریان ارائه می کنیم؟
- چرا مشتریان باید ما را نسبت به سایرین ترجیح دهند؟

# انواع ارزش پیشنهادی



- تازگی / نوآوری
- عملکرد: بهبود عملکرد سفارشی سازی
- انجام کامل کار
- طراحی خاص برای محصول
- برند
- قیمت
- کاهش هزینه
- کاهش ریسک
- قابلیت دسترسی
- راحتی قابلیت استفاده

**ارزش پیشنهادی یعنی راضی کردن مشتری  
مردم محصول بابت محصول پول می دهند تا کارشان انجام شود.**



# بررسی رقبا

- جست و جو با کلید واژه های مختلف و مرتبط
- جست و جو در کافه بازار، Play Store و App Store (هم داخلی و هم خارجی)
- بررسی تعداد دانلودها
- بررسی نظرات مشتریان و استخراج نقاط ضعف و نقاط قوت



# جدول بررسی رقبا

نام محصول	امکان رزرو هتل	امکان امتیازدهی	امکان رزرو بلیت قطار	پیشنهاد گردشگری
محصول ۱	✓	✓		
محصول ۲	✓		✓	
محصول ۳				✓
محصول ۴	✓	✓	✓	
محصول ۵		✓		✓
محصول شما	✓	✓	✓	✓

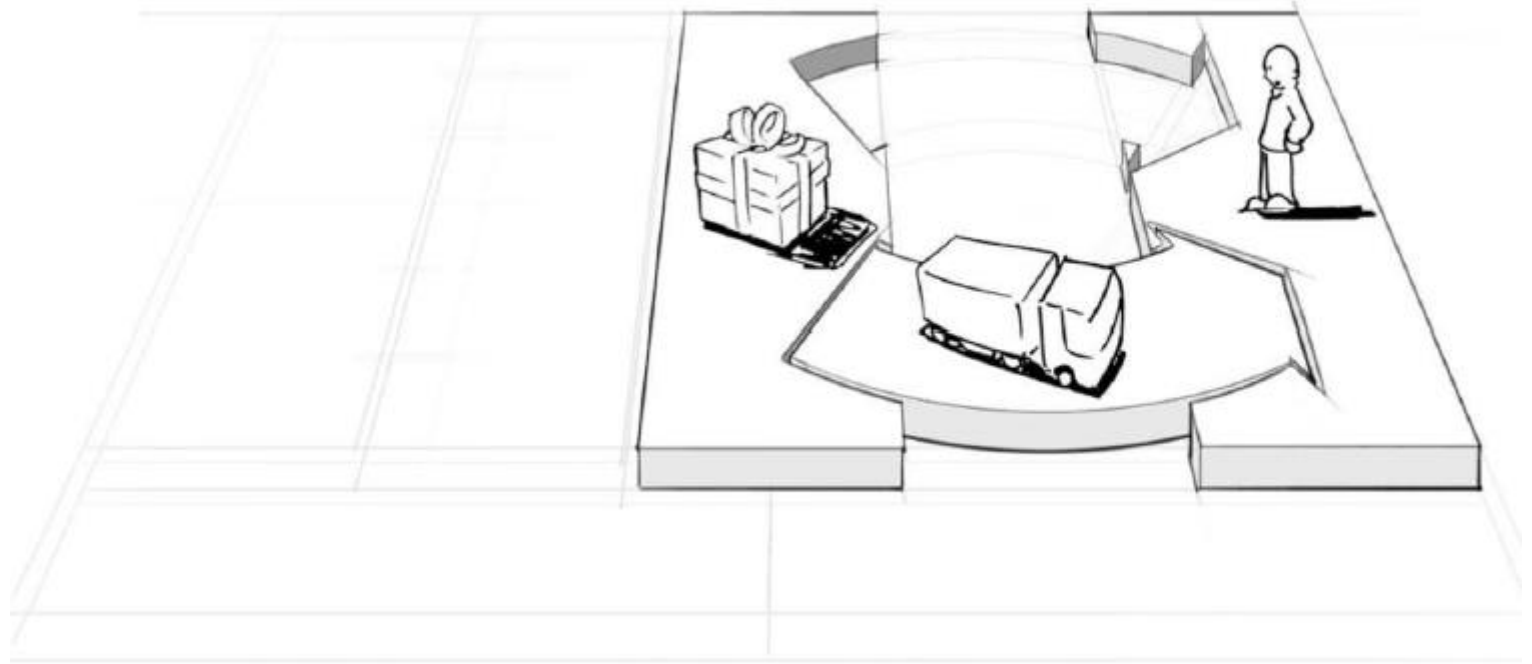
برخی دیگر از ویژگی ها:  
نوع طراحی، استفاده آسان، رایگان یا پولی بودن، تخصصی بودن، میزان باگ و ...



## چند سوال مهم

- برنامه آتی رقبای شما چیست؟
- با چه سرعتی آپدیت برنامه را ارائه می دهند؟
- آیا رسیدن به آن چیزی که شما به عنوان وجه تمایز محصول خود انتخاب کرده اید، برای آنان سخت است یا آسان؟
- چرا رقبای شما این وجه تمایز را انتخاب نکرده اند؟

# کانال های توزیع



✓ شرکت برای ارائه ارزش پیشنهادی، چگونه با مشتریان  
ارتباط برقرار می کند؟

# کانال های ارتباطی چه کاری را انجام می دهند؟

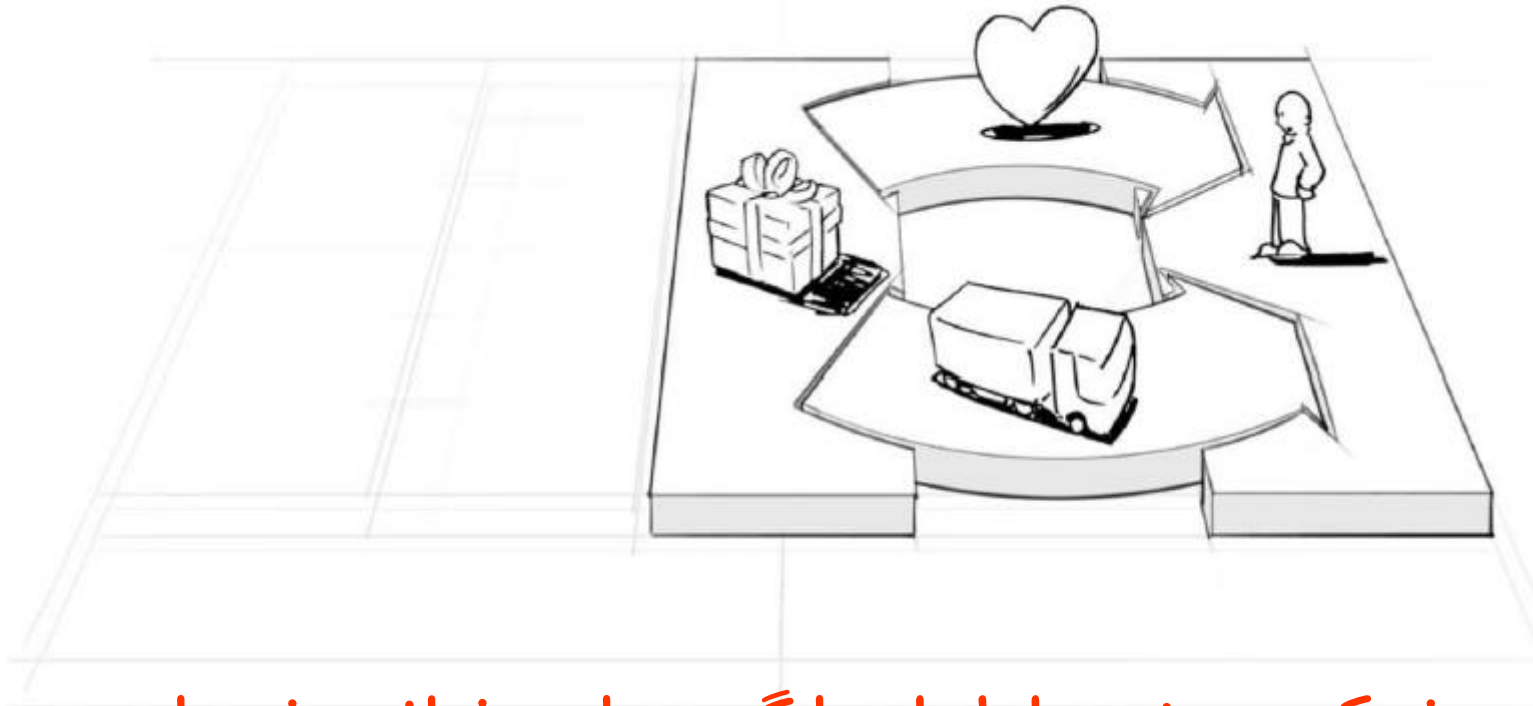
- افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات شرکت
- کمک به مشتریان برای ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت
- فراهم آوردن امکان خرید محصولات و خدمات خاص برای مشتریان
- ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان
- فراهم نمودن خدمات پس از فروش

# نمونه ای از کانال های دسترسی



فازهای کانال					انواع کانال		
۵. پس از فروش ما چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می کنیم؟	۴. تحویل چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان می سپاریم؟	۳. خرید ما چگونه خرید محصولات و خدمات را برای مشتریان ممکن می سازیم؟	۲. ارزیابی چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان یاری می رسانیم؟	۱. آگاهی ما چگونه سطح آگاهی مشتریان را محصولات خود افزایش می دهیم؟	مسئول فروش فروش از طریق وب	مستقیم	تحت مالکیت شرکت
					فروشگاه های شرکت		
					فروشگاه های شریک عمده فروشی	غیر مستقیم	

# ارتباط با مشتریان



شرکت چه نوع رابطه ای با گروه های مختلف مشتریان  
برقرار می کند؟

# چرا ارتباط با مشتری؟



- جذب مشتری
- حفظ مشتری
- افزایش میزان فروش

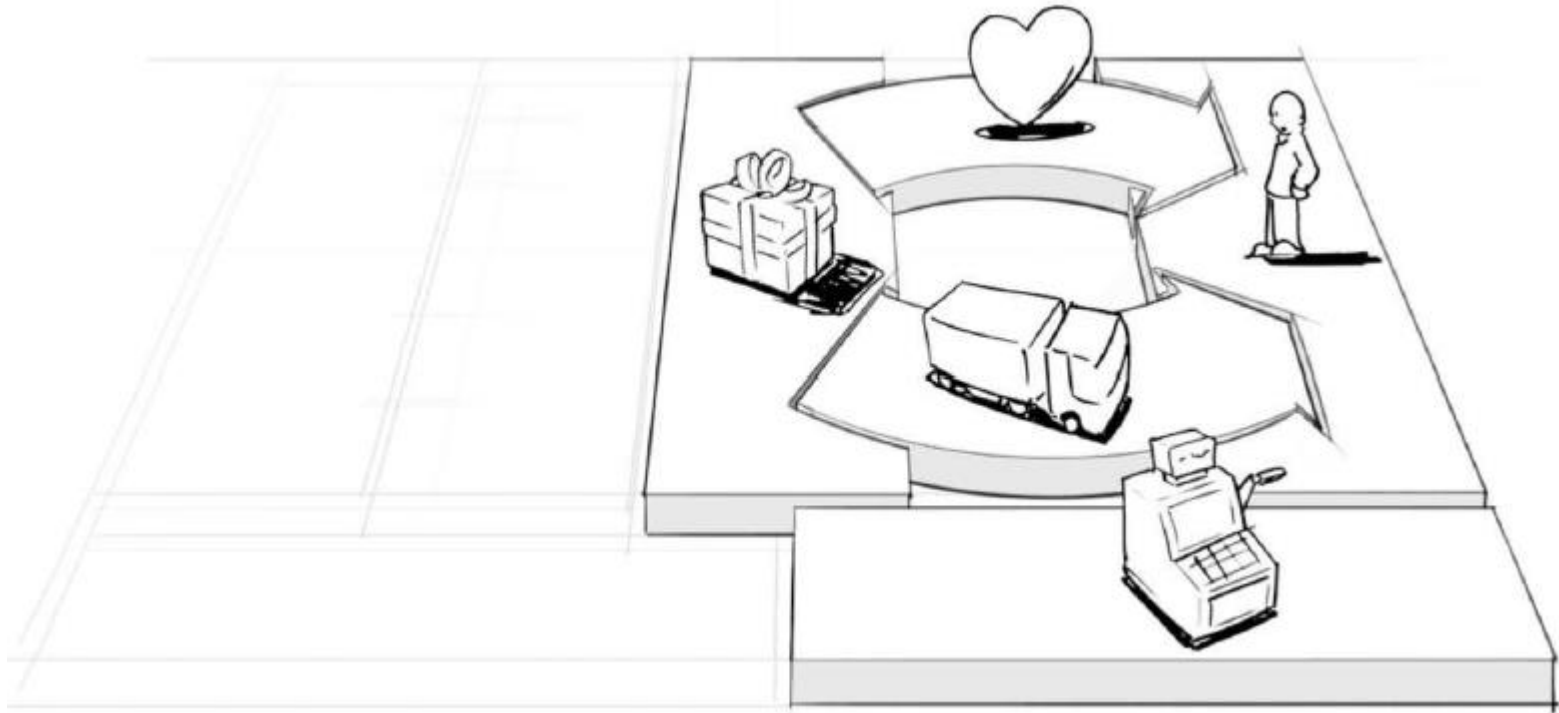
# انواع ارتباط با مشتری

- کمک شخصی
- کمک شخصی اختصاصی: اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص
- سلف سرویس: عدم وجود ارتباط مستقیم با مشتری
- خدمات خودکار: شکل کامل تری از خدمات سلف سرویس با استفاده از فرآیندهای خودکار
- انجمن ها / جوامع
- خلق مشترک: خلق ارزش مشترک با مشتریان





# جریان درآمدی



مشتریان برای چه چیزی حاضرند پول بدهند؟  
آیا یکباره درآمد کسب می کنید و یا کم کم؟

# دو نوع مختلف جریان درآمدی

- درآمدهای تراکنشی: حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید
- درآمدهای تکرار پذیر: پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آن ها



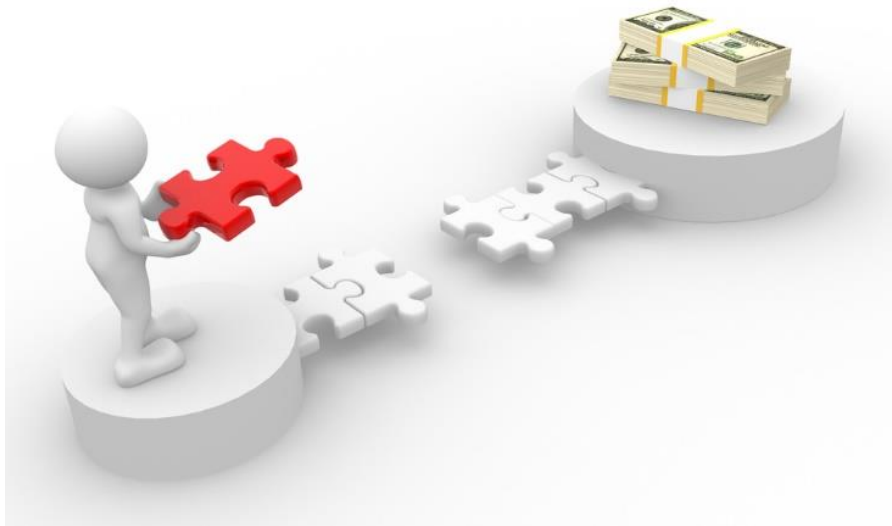
# انواع راه های درآمدی

- فروش: فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی
- حق استفاده: استفاده از یک خدمت خاص، اینترنت، کافی نت
- حق عضویت: دسترسی مداوم به خدمات در مدتی خاص
- قرض دادن، اجاره دادن، لیزینگ: اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی خاص در مدتی معین و در ازای مبلغی معین. کرایه خودرو- کرایه لباس



# انواع راه های درآمدی

- اعطای حق امتیاز: اجازه به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز - امکان-ایجاد درآمد از سرمایه معنوی
- دستمزد کارگزاری: انجام خدمات واسطه گری
- انجام تبلیغات: پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ



# قیمت گذاری

## ساز و کارهای قیمت گذاری

قیمت گذاری پویا قیمت ها بر اساس شرایط بازار تغییر می کنند.	قیمت گذاری مقطوع قیمت ها از پیش تعیین شده و بر اساس متغیرهای ایستا هستند.
تعیین قیمت بر اساس مذاکره و قدرت چانه زنی طرفین	تعیین بر اساس بخش مشتری
مدیریت بازده: تعیین قیمت بسته به میزان موجودی)	تعیین بر اساس مقدار خرید
بازار آنی: تعیین بر اساس عرضه و تقاضا	تعیین بر اساس ویژگی محصول
مزایده: تعیین قیمت بر اساس مبالغ پیشنهادی	

# دو نوع استراتژی قیمت گذاری

- قیمت گذاری بازار محور: بر اساس قیمت ها در بازار، قیمتی را برای محصولات و خدمات خود در نظر می گیریم.
- قیمت گذاری بر اساس هزینه ها: هزینه تمام شده محصول حساب می شود و درصدی سود به آن اضافه می شود.

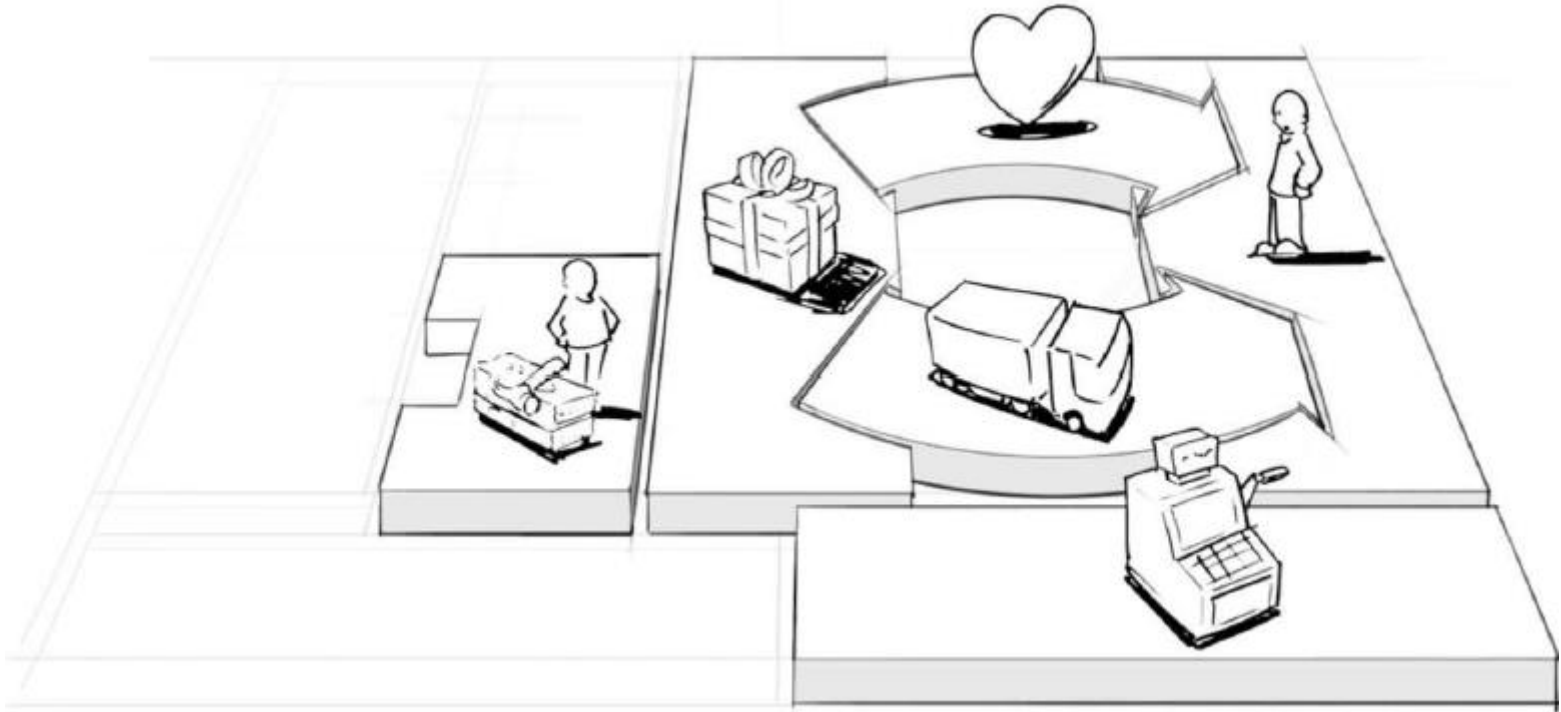


# دو نوع استراتژی قیمت گذاری



- قیمت گذاری نفوذی
- قیمت گذاری گران
- قیمت گذاری مخرب
- تبعیض در قیمت
- قیمت گذاری با توجه به رقیب

# منابع اصلی



برای راه اندازی کسب و کار خود به چه منابع اصلی نیاز دارید؟  
چه دارایی هایی لازم و ضروری هستند؟

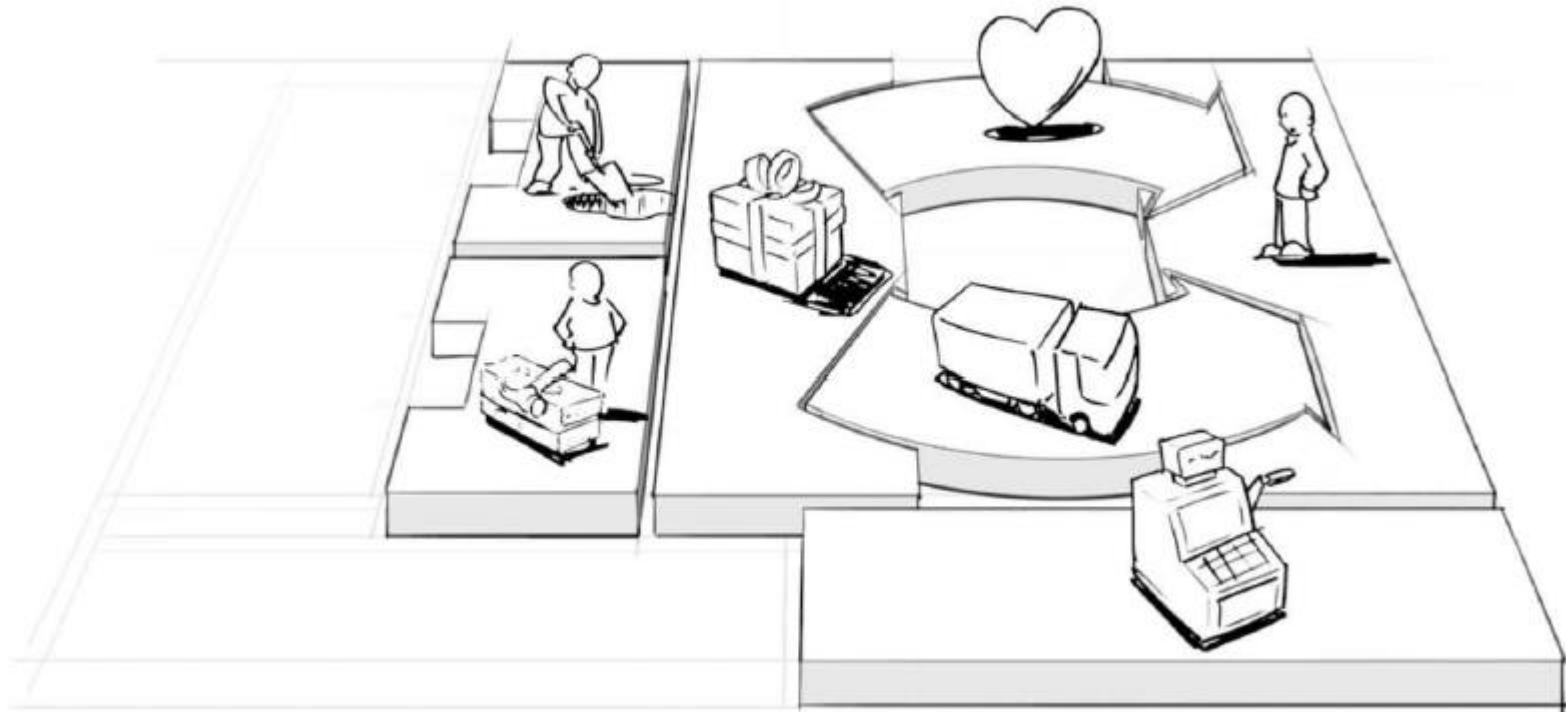


# انواع منابع



- منابع فیزیکی
- معنوی
- برندها
- دانش اختصاصی
- حق اختراع
- انسانی
- مالی

# فعالیت های اصلی



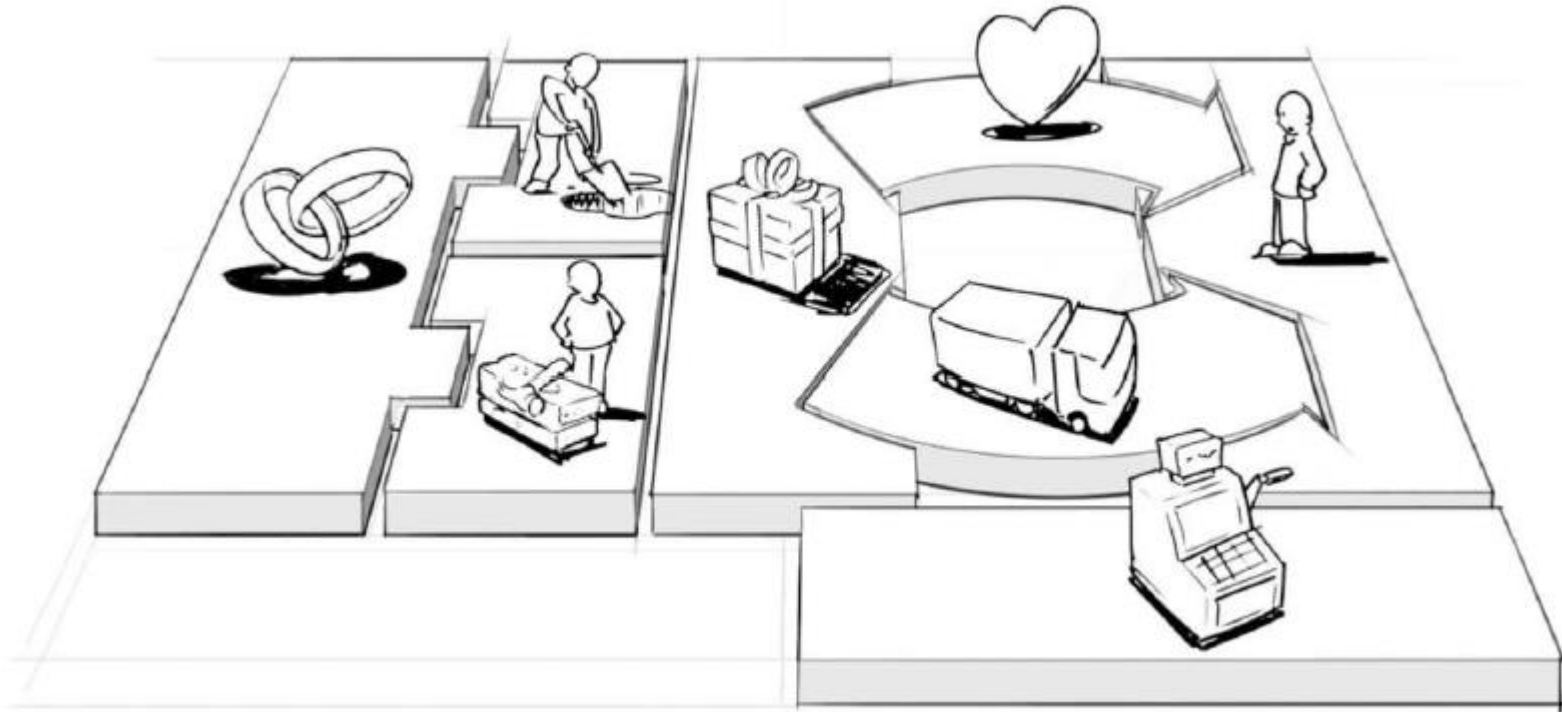
انجام چه فعالیت هایی در کسب و کار شما ضروری است؟  
انجام چه کارهایی سرنوشت ساز و حیاتی است؟

# انواع فعالیت های اصلی

- تولید: طراحی، ساخت، ارائه محصول
- حل مساله: شرکت های مشاوره ای این نوع از فعالیت های کلیدی را ارائه می دهند.
- پلتفرم / شبکه: مدیریت پلتفرم، ارائه خدمات و ترویج پلتفرم



# شرکای کلیدی



چه کسانی شرکای کلیدی کسب و کار محسوب می شوند؟

# انواع مشارکت کلیدی

- ائتلاف های استراتژیک: بین شرکت هایی که رقیب هم نیستند.
- همکاری با رقبا
- سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کار
- روابط خریدار- تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

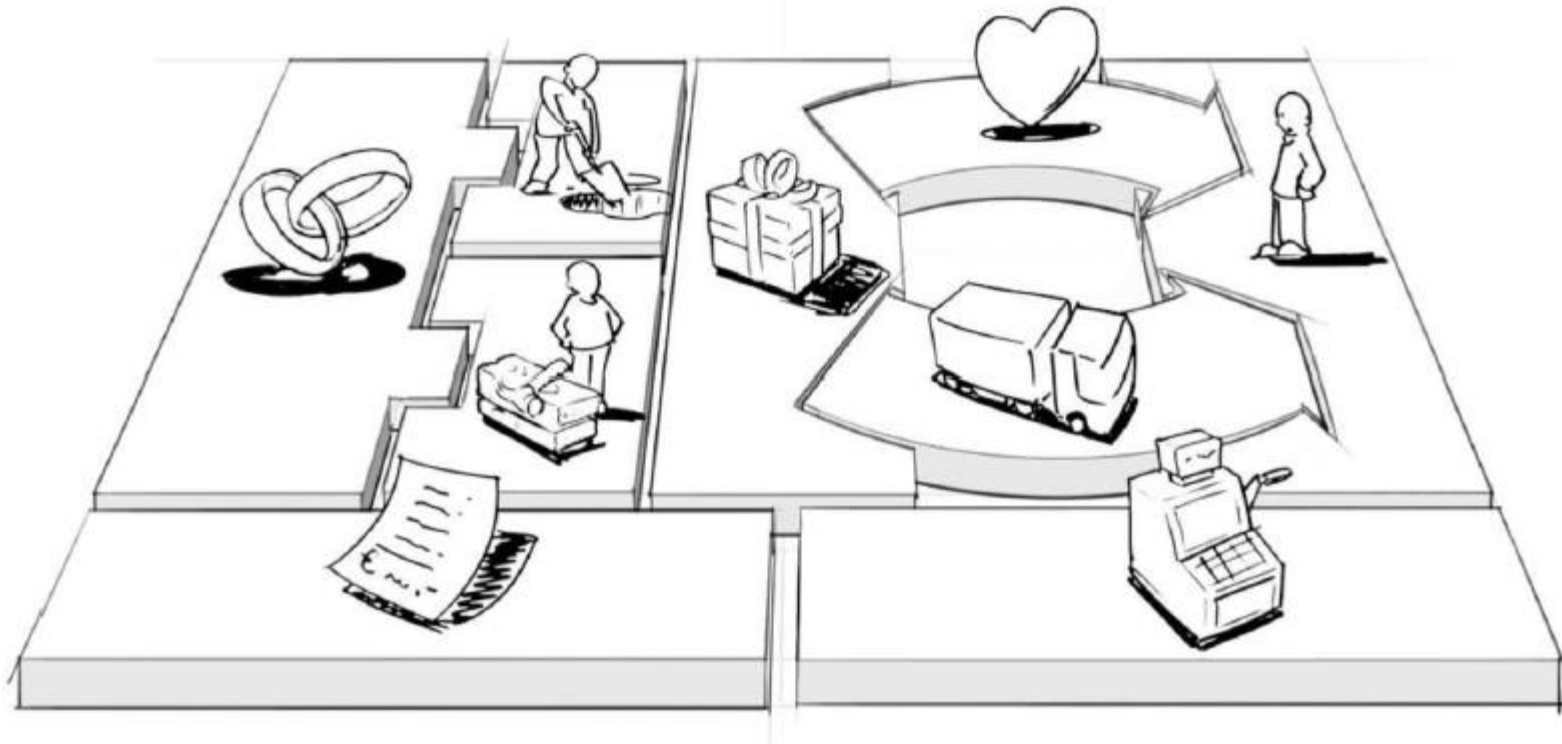


# چرا مشارکت کلیدی

- بهینه سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس: برون سپاری
- کاهش ریسک و عدم قطعیت
- کسب منابع و فعالیت های خاص



# ساختار هزینه ها



مهم ترین هزینه های مدل کسب و کار ما چیست؟  
گران ترین منابع کلیدی کدام ها هستند؟  
گران ترین فعالیت های کلیدی کدام ها هستند؟

# انواع ساختار هزینه

- هزینه محور
- ارزش محور



# انواع هزینه

هزینه های متغیر	هزینه های ثابت
<ul style="list-style-type: none"><li>■ هزینه های تولید</li><li>■ هزینه های پرسنلی</li><li>■ هزینه اجاره</li><li>■ مواد مصرفی</li><li>■ مواد اولیه</li><li>■ هزینه های انرژی</li><li>■ حقوق و دستمزد</li><li>■ بیمه و مالیات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ زمین</li><li>■ ساختمان</li><li>■ تاسیسات</li><li>■ ماشین آلات و تجهیزات</li><li>■ ابزار و تجهیزات کارگاهی</li><li>■ قالب ها</li><li>■ وسایل نقلیه</li><li>■ لوازم اداری</li><li>■ اخذ مجوزهای قانونی</li><li>■ خرید دانش فنی</li></ul>