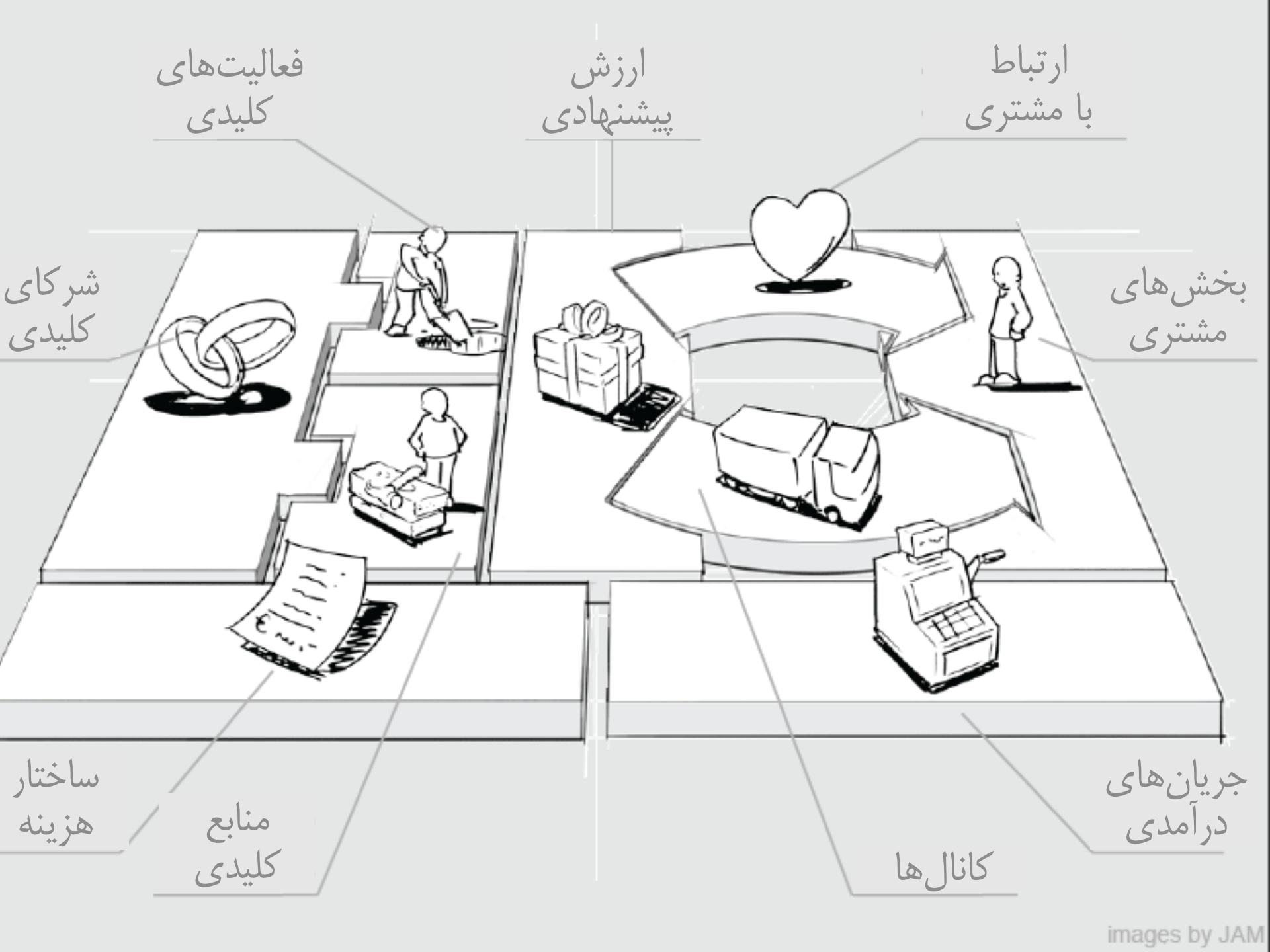
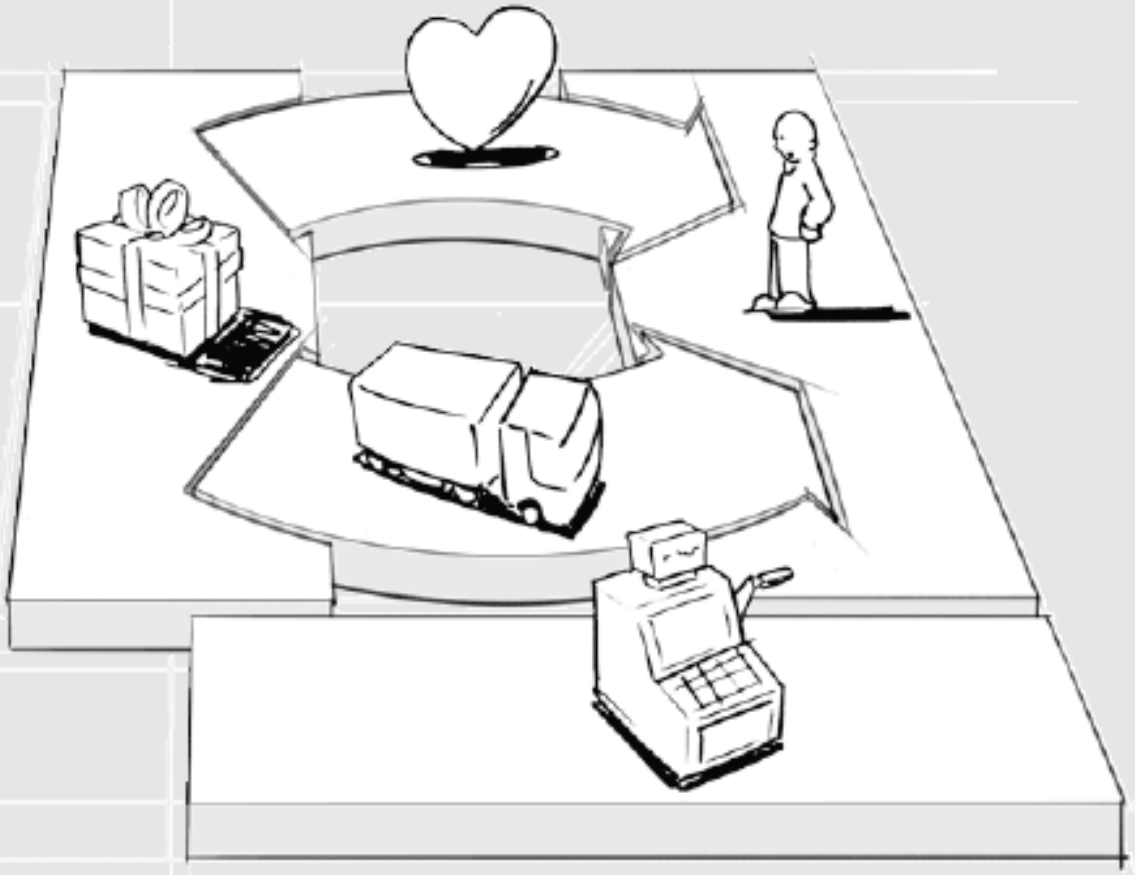
اجزای مدل کسب و کار

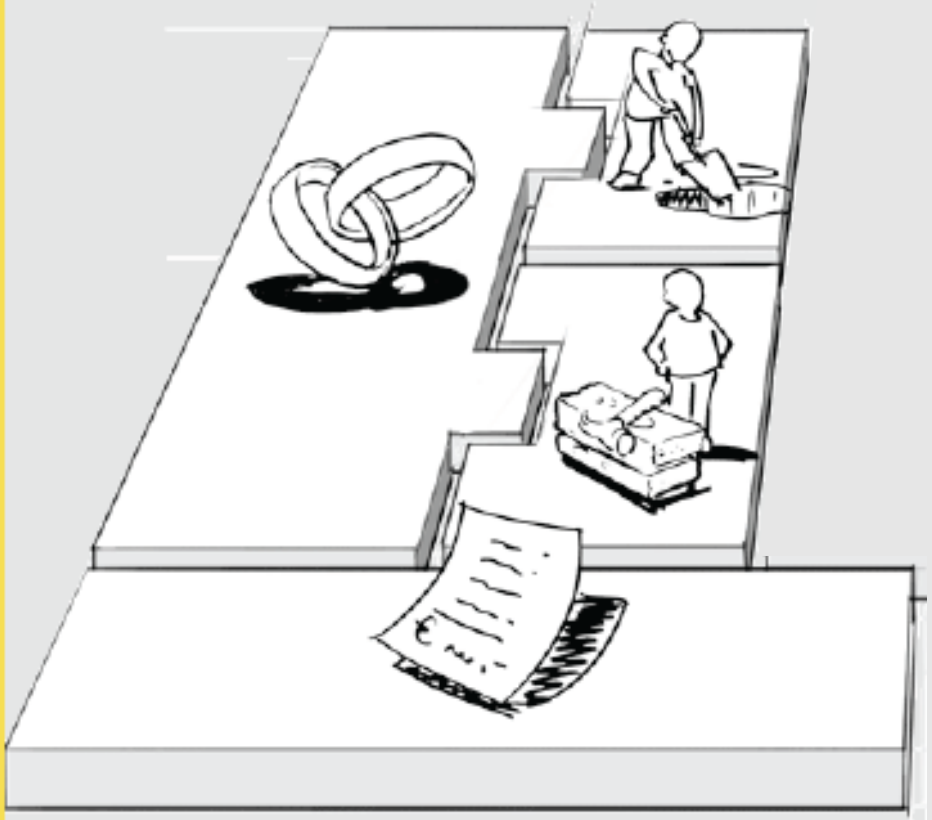

فعالیت‌های کلیدی
ارزش پیشنهادی
ارتباط با مشتری
شرکای کلیدی
بخش‌های مشتری
ساختار هزینه
منابع کلیدی
کانال‌ها
جریان‌های درآمدی
images by JAM

خلق ارزش، درآمدزاست



images by IAI

خلق ارزش، مستلزم تدارک زیرساخت و هزینه است



images by IAN

CUSTOMER SEGMENTS

بخش‌های مشتری

بخش های مشتری

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

- بخش بندی بر حسب نیازهای مشترک، رفتار مشترک، ..
- شرکت باید هوشیارانه تصمیم بگیرد خواهان ارائه خدمت به چه بخشهایی یا چشم پوشی از چه بخشهایی است

گروه های مشتری در صورتی بخشهای مستقلی را نشان می دهند که:

- نیازهای آنان نیاز به یک پیشنهاد مجزا داشته باشد و این نیازهای آن پیشنهادها را توجیه کند
- دسترسی به هر یک از این گروه ها از طریق کانالهای توزیع متفاوتی امکان پذیر باشد
- به روابط متفاوتی نیاز داشته باشد
- سودآوری آنها به طور کلی متفاوت باشد
- تمایل به پرداخت پول برای جنبه های مختلفی از ارزش پیشنهادی داشته باشند

نمونه هایی از بخشهای مشتری

1. بازار انبوه	Mass Market
2. بازار گوشه ای	Niche Market
3. بخش بندی شده	Segmented
4. متنوع	Diversified
5. پلتفرم چند وجهی	Multi-Sided Platform

۱. بازار انبوه

- تمایزی بین بخشهای مختلف قائل نیستند
- ارزشهای پیشنهادی، کانالها و روابط مشابه است

- معمولا در لوازم الکترونیکی مصرفی

۲.بازار گوشه ای

- نیاز بخشهایی ویژه و خاص را برآورد می کنند
- ارزشها، کانالها و روابط با نیازمندیهای خاص بازار گوشه ای سازگار است
- روابط تامین کننده و خریدار
- تولید کنندگان قطعات خودرو

۳. بخش بندی شده

- بین بخشهای بازار با نیازهای و مسائل متفاوت تمایز قائل می شود
- بانک کردیت سوئیس بین گروه وسیع مشتریان با دارایی بالای ۱۰۰.۰۰۰دلار و گروه کوچک با داریایی بالای ۵۰۰.۰۰۰ دلار تمایز قائل است
- الزاماتی برای سایر بخشها دارد

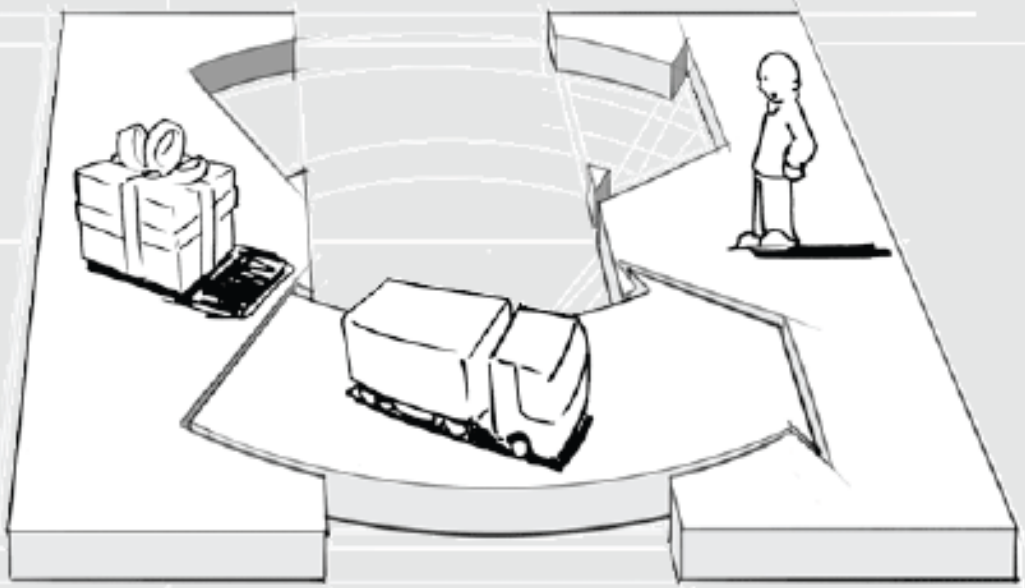
۴.متنوع

- دو بخش مشتری نامرتبط با نیازها و مسائل به شدت متفاوت به خدمت ارائه می کند
- آمازون

۵.پلتفرم چندوجهی

- برخی از سازمانها به دو یا چند بخش مشتری خدمت ارائه می دهند
- شرکت خدمات کارت اعتباری: دارندگان کارت، پذیرندگان کارت
- هر دو بخش برای عملکرد صحیح کسب و کار مورد نیاز هستند

CHANNELS



کانال‌ها

images by JAM

کانال‌ها

بیان کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخشهای مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد

وظایف کانالها

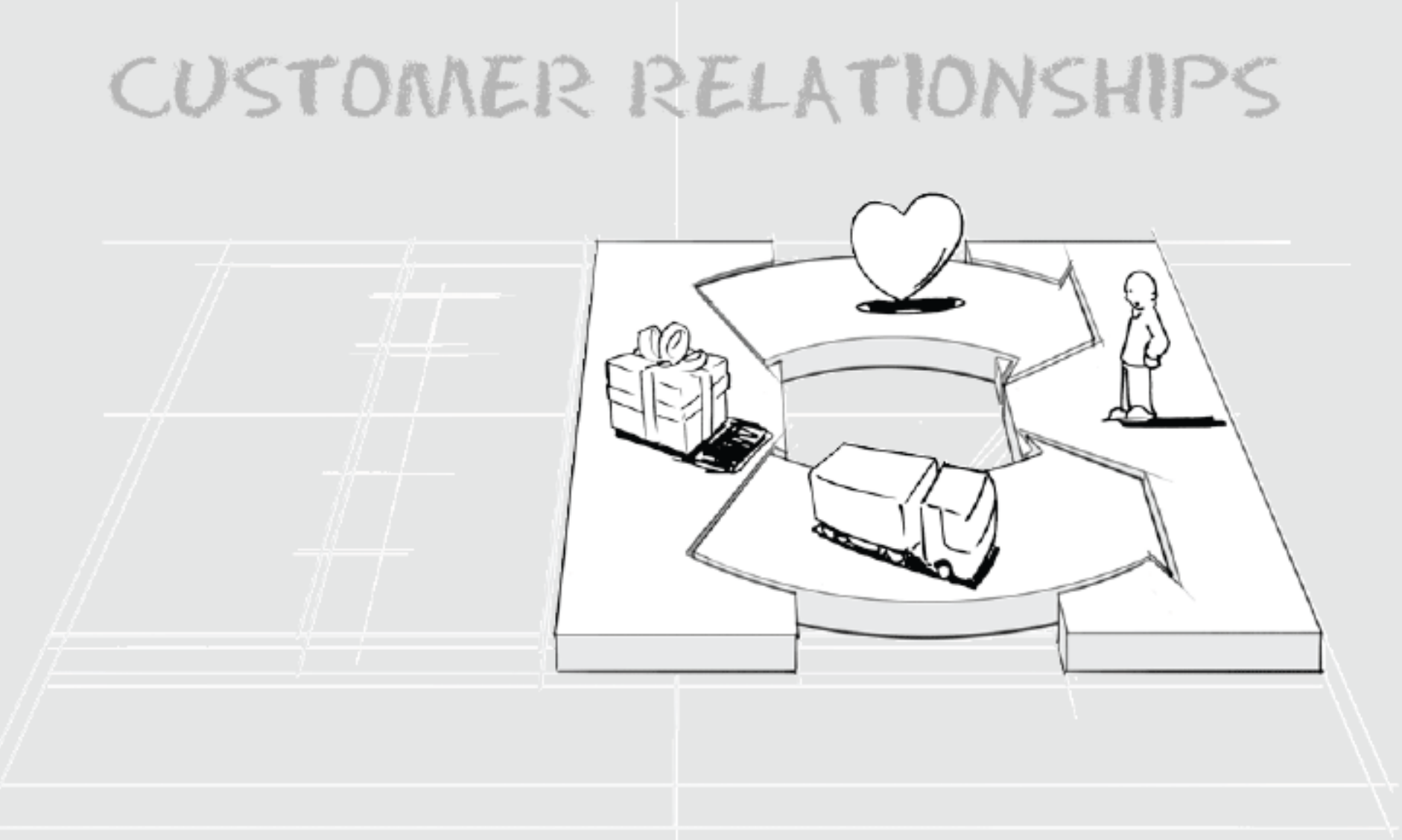
- افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات شرکت
- کمک به مشتریان برای ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت
- فراهم آوردن امکان خرید محصولات و خدمات خاص برای مشتریان
- ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان
- فراهم نمودن خدمات پس از فروش برای مشتریان

انواع کانال			فازهای کانال				
			۱. آگاهی	۲. ارزیابی	۳. خرید	۴. تحویل	۵. پس از فروش
تحت مالکیت شرکت	مستقیم	مسوول فروش فروش از طریق وب	ما چگونه سطح آگاهی مشتریان از محصولات و خدمات را افزایش می‌دهیم؟	چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان یاری می‌رسانیم؟	ما چگونه خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان ممکن می‌سازیم؟	چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان می‌رسانیم؟	ما چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می‌کنیم؟
	غیرمستقیم	فروشگاه های شرکت					
تحت مالکیت شریک		فروشگاه های شریک عمده فروشی					

ویژگی‌ها

- یافتن ترکیب مناسبی از کانالها
- استفاده از کانالهای شرکا منجر به حاشیه سود پایین‌تری می‌شود – اما منافع بیشتری برای سازمان دارد
- استفاده از کانالهای مستقیم حاشیه سود بالاتری دارد اما راهبری و اداره اش پرهزینه است

- نکته مهم ایجاد توازن و نحوه یکپارچه سازی است.



ارتباط با مشتری

ارتباط با مشتری

انواع روابطی را توصیف می کند که شرکت با بخشهای خاصی از مشتریان برقرار می کند

- شرکت باید نوع رابطه ای که با هر بخش از مشتریان می خواهد اجرا کند برای خود شفاف کند
- گستره این روابط می تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در بر گیرد
- انگیزه های زیر می تواند پیشران ارتباط با مشتری باشد
  - جذب مشتری
  - حفظ مشتری
  - افزایش میزان فروش

نمونه های ارتباط با مشتری

1. کمک شخصی
2. کمک شخصی اختصاصی
3. سلف سرویس
4. خدمات خودکار
5. جوامع
6. خلق مشترک

Self Assistance

Dedicated self assistance

Self service

Automated services

Communities

Co-creation

۱. کمک شخصی

- بر اساس تعامل انسانی
- مشتری با فردی که نماینده آن مشتری است در خلال فرایند خرید یا بعد از ان همراه است
- مراکز تماس-پست الکترونیک

۲.کمک شخصی اختصاصی

- اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص
- عمیق ترین و صمیمانه ترین نوع رابطه
- دوره زمانی طولانی مدت
- خدمات بانکداری خصوصی: کارمندان ارشد بانک به مشتریان با ارزش ویژه
- مشتریان مهم

۳.سلف سرویس

- رابطه مستقیم نیست
- تمامی وسایل را مهیا می کند

۴.خدمات خودکار

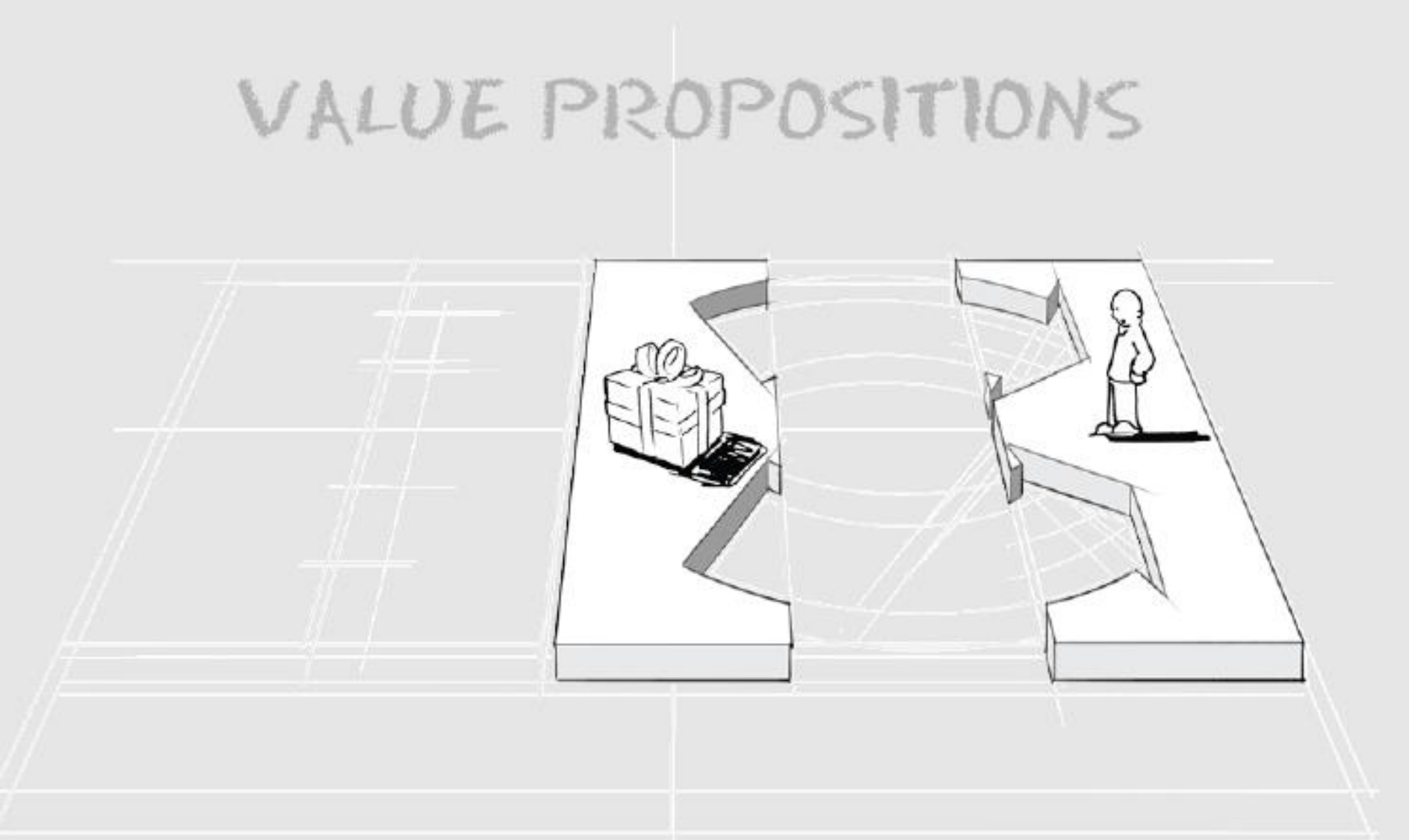
- شکل کاملتری از خلق سرویس
- پروفایلهای آنلاین شخصی برای مشتریان دسترسی به خدمات سفارشی را فراهم می کند
- مشتریان و سفارشات و مبادلات آنها را تشخیص داده بر مبنای آن پیشنهاداتی می دهد
- در بهترین حالت، ارتباط شخصی را شبیه سازی می کند

۵. جوامع

- استفاده روز افزون
- پشتیبانی از جوامع آنلاین
- غول دارویی:
  - فروش محصول کاهش وزن
  - عدم نیاز به تجویز پزشک
  - اطلاع از چالشهای افراد

۶.خلق مشترک

- خلق ارزش مشترک با مشتریان
- آمازون: نوشتن ارزیابی ها برای سایر مشتریان
- کمک از مشتریان در فرآیند ساخت
- ساخت محصول : یوتیوب



ارزش پیشنهادی

تازگی

- مجموعه ای کاملا جدید از نیازهایی را برآورده کند که قبلا به دلیل نبود پیشنهاد مشابه درک نشده بودند.
- معمولا مرتبط با فناوری است (گوشی های تلفن همراه)
- اما نه همیشه(صندوقهای سرمایه گذاری)

عملکرد

- به طور سنتی بهبود عملکرد محصول یا خدمت راهی متداول برای ارزش آفرینی است.
- مثال رایانه های شخصی،
- اما محدودیتهایی نیز دارد: ادامه بهبود رایانه ها به مشتریان بیشتر نیانجامید

سفارشی سازی:

- سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخشی های خاصی از مشتریان

انجام کامل کار:

- کمک به انجام کامل کار برای مشتریان
- پیمانسپاری
  - خدمات جذب نیروی انسانی
  - تعمیرات و نگهداری دستگاه ها
  - شرکتهای پخش

طراحی

- یک محصول می تواند به خاطر طراحی فوق العاده و خاصش برجسته شود.
- صنایع مد و لوازم مصرفی الکترونیک

برند، مقام و منزلت:

- برخی مشتریان ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص می بینند.
  - ساعت رولکس

قیمت:

- راهی متداول برای برآوردن نیازهای بخشهای مشتری حساس به قیمت است.
- الزامات جدی برای سایر اجزای مدل کسب و کار دارد.

کاهش هزینه:

- کمک به مشتریان برای کاهش هزینه ها
  - برنامه های ارتباط با مشتری

کاهش ریسک:

- مشتریان برای کاهش ریسکی که در هنگام خرید محصولات و خدمات متحمل میشوند ارزش قائلند.
  - ضمانت نامه ها و شرکتهای بیمه

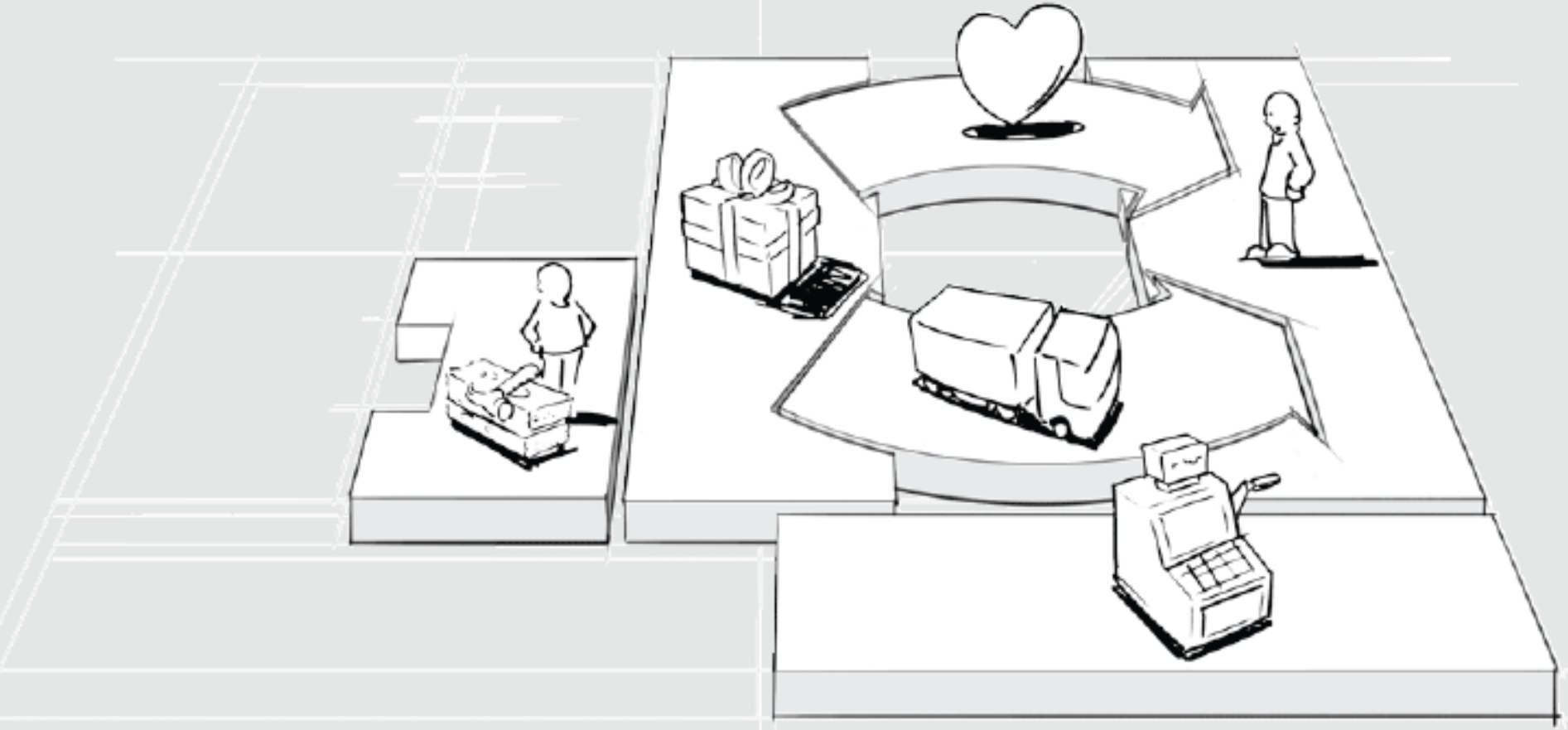
قابلیت دسترسی:

- ایجاد دسترسی به محصولات و خدماتی که پیش از این دسترسی به آنها میسر نبوده ارزش افرین است.
  - استفاده از جت خصوصی
  - سفر به فضا
  - برج میلاد

راحتی و قابلیت استفاده:

- ایجاد راحتی برای انجام یک کار یا تسهیل استفاده از محصولات ارزش آفرین است.
  - آی پاد و آی تونز شرکت اپل : بازار موسیقی دیجیتال

KEY RESOURCES



منابع کلیدی

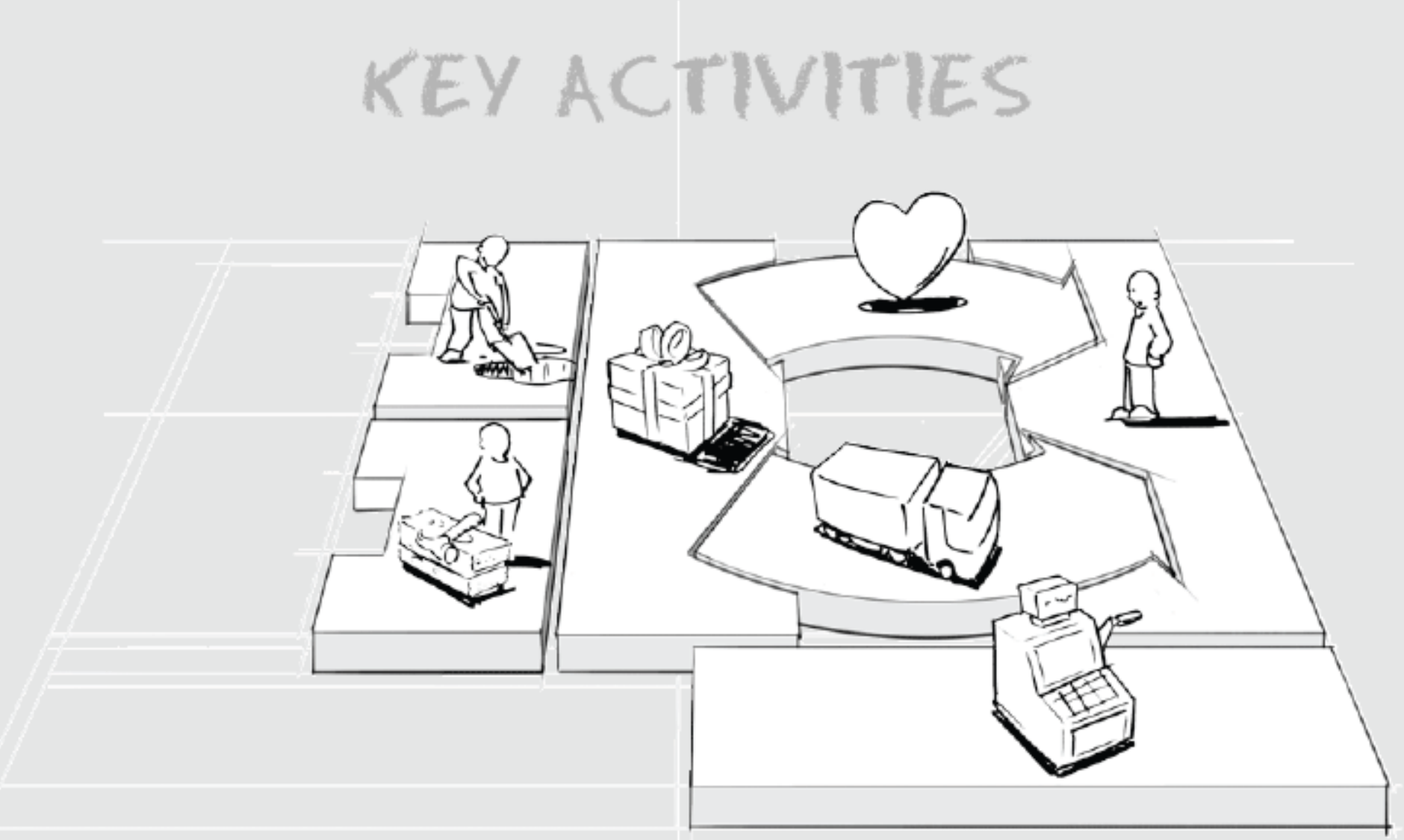
منابع کلیدی

مهم‌ترین دارایی‌های موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند.

- این منابع، شرکت را قادر می‌سازند تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نماید، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کند و کسب درآمدها نماید.
- بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است.
- یک شرکت تولید کننده به وسایل تولید سرمایه‌بر نیاز دارد، در حالی‌که شرکت طراح بیش تر بر منابع انسانی تمرکز دارد.
- منابع کلیدی می توانند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشند. این منابع می توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند ویا توسط شرکای کلیدی تامین شوند.

دسته بندی منابع کلیدی

- فیزیکی:
  - شامل دارایی های فیزیکی از قبیل امکانات تولیدی، ساختمانها، وسایل نقلیه، ماشین آلات
- معنوی:
  - برندها، دانش تخصصی، حق اختراع و حق تکثیر، پایگاه های داده مشتریان
  - به مرور به ارزش آنها افزوده می شود
  - ایجاد و توسعه دشوار/ ارزش بالا
- انسانی
  - همه شرکتها/ اهمیت متفاوت است
- مالی:
  - منابع و ضمانتها، پول نقد،
  - اریکسون با تامین مالی تولیدکنندگان پایین دستی اطمینان مشتریان را بیشتر جلب کرده



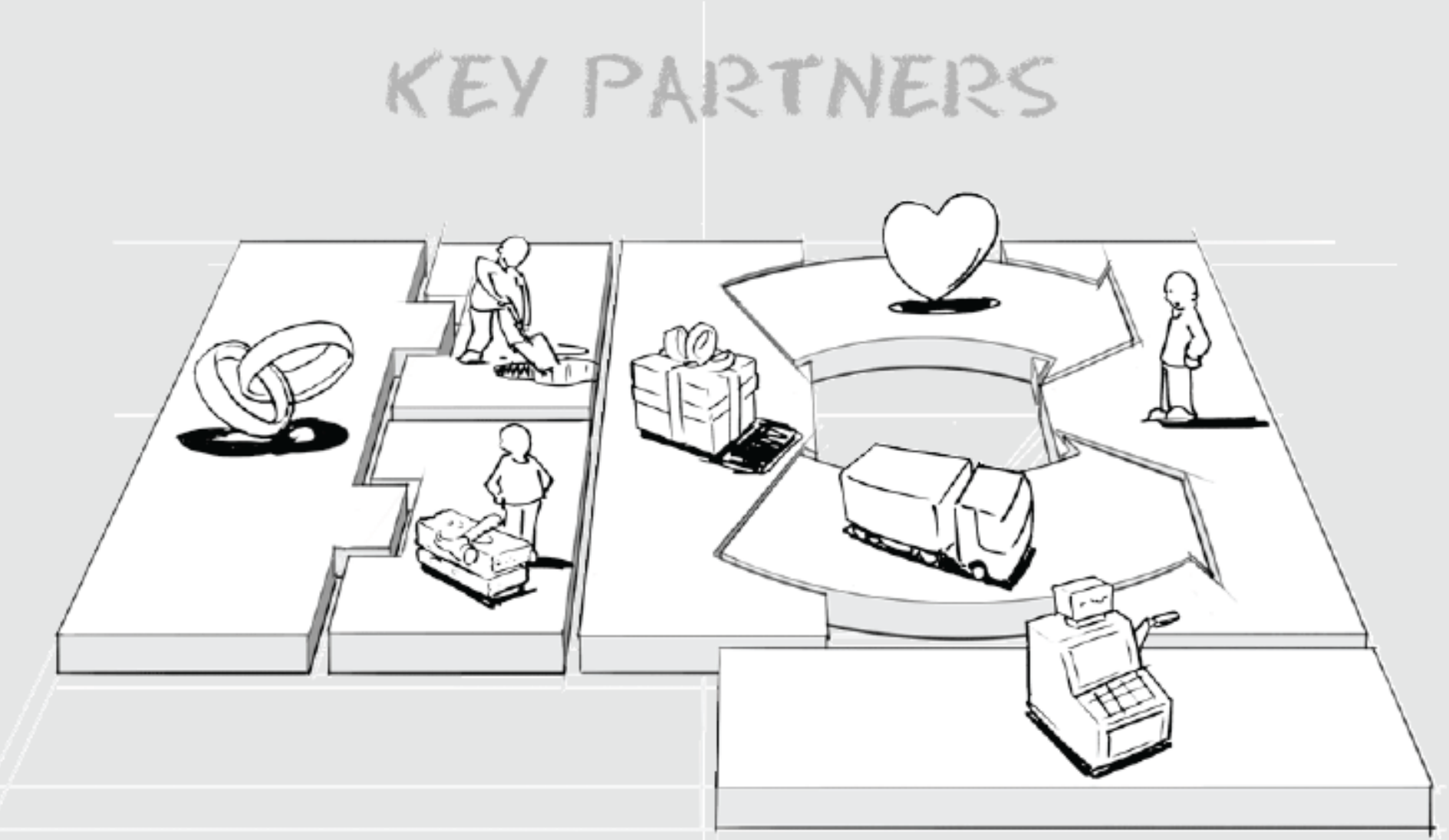
فعالیت‌های کلیدی

فعالیتهای کلیدی

- مهمترین کارهای موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند.
- این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک 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 می‌باشند و همچون منابع کلیدی، بسته به نوع مدل کسب و کار، فعالیت‌های کلیدی نیز متفاوت هستند.
- فعالیت‌های کلیدی برای شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار مانند مایکروسافت، شامل توسعه نرم‌افزار است.

دسته بندی فعالیتهای کلیدی

- تولید
  - طراحی، ساخت، و ارائه محصول به مقدار و کیفیت لازم
  - شرکتهای تولیدی
- حل مساله
  - ارائه راهکار برای مسائل خاص هر مشتری
  - شرکتهای مشاوره ای، بیمارستانها، سازمانهای خدماتی
  - مدیریت دانش و آموزش مستمر
- پلتفرم/شبکه
  - منبع کلیدی یک پلتفرم است
  - شبکه ها، نرم افزارها
  - Ebay-visa-microsoft
  - فعالیتهای کلیدی شامل مدیریت پلتفرم، ارائه خدمات و ترویج پلتفرم



شرکای کلیدی

images by JAM

شرکای کلیدی

شبکه‌ای از تامین‌کنندگان 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 کارند.
- شرکت‌ها به منظور بهینه نمودن مدل‌های کسب و کار خود، کاهش ریسک یا کسب منابع، اقدام به ایجاد ائتلاف‌هایی می‌کنند.

چهارنوع مختلف مشارکت

1. ائتلاف استراتژیک بین شرکت‌هایی که رقیب یکدیگر نیستند.
2. همکاری با رقبا: مشارکت‌های استراتژیک بین رقبا
3. سرمایه‌گذاری‌های مشترک برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید
4. روابط خریدار- تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

سه انگیزه

- بهینه سازی و صرفه جویی ناشی از مقیاس
- کاهش ریسک و عدم قطعیت
- کسب منابع و فعالیتهای خاص

جریان‌های درآمدی

images by IAN

جریانهای درآمدی

نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند

(هزینه‌ها باید از درآمدها کسر شوند تا سود به دست آید).

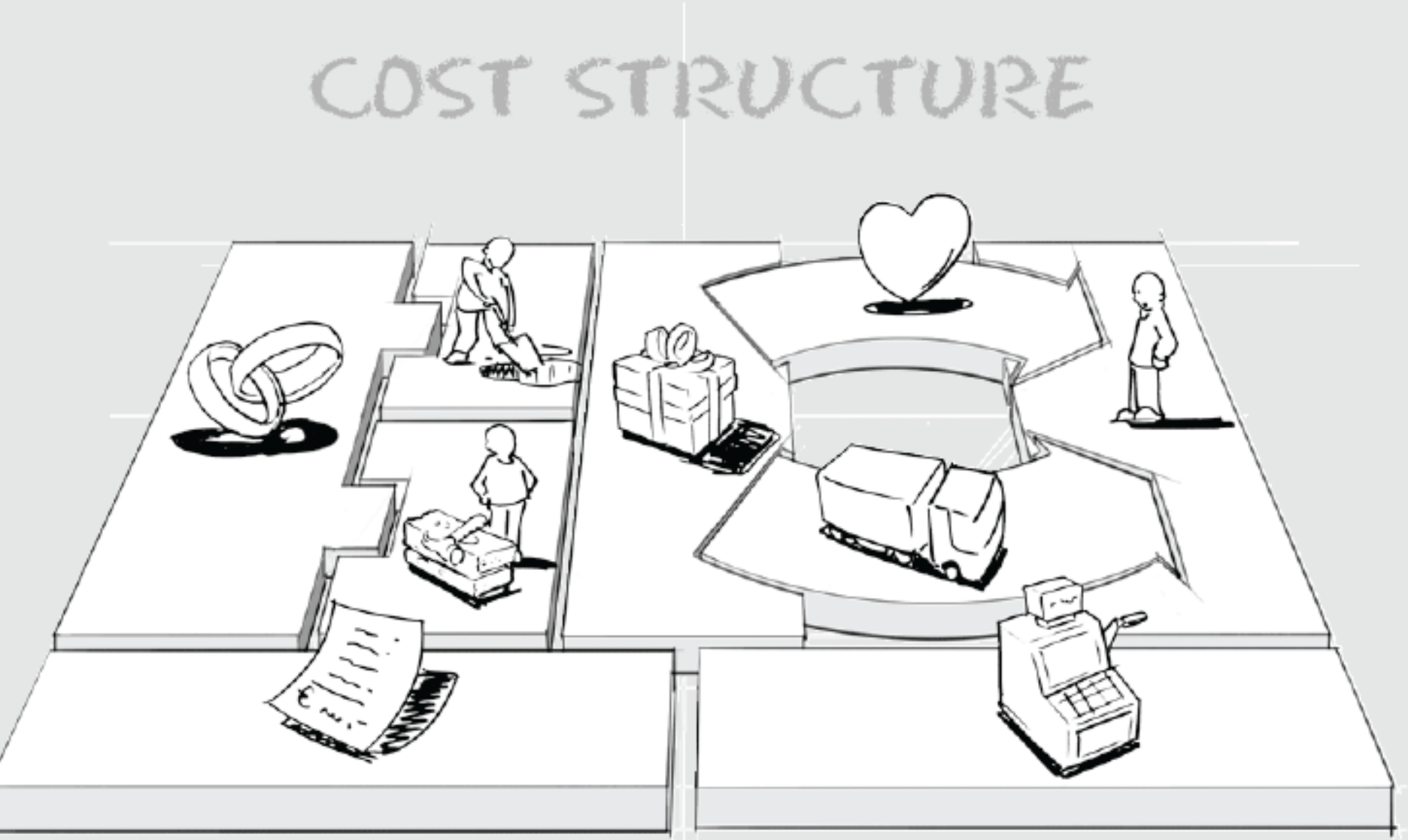
- شرکت باید از خود بپرسد که هر بخش مشتری واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی که شرکت به این سوال پاسخ درستی دهد، قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری می‌شود.
- هر جریان درآمدی ممکن است سازوکارهای قیمت گذاری مختلفی داشته باشد؛ مانند قیمت‌های ثابت، چانه‌زنی، مزایده، بر اساس بازار، براساس مقدار و یا مدیریت بازده.

دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی

- درآمدهای تراکنشی
  - که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است
- درآمدهای تکرارپذیر
  - که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آن‌هاست.

راه های ایجاد جریان درآمدی

- فروش دارایی :فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی
- حق استفاده
- حق عضویت
- قرض دادن/ اجاره دادن
- اعطای حق امتیاز



ساختار هزینه

images by JAM

ساختار هزینه

تمام هزینه‌هایی را تشریح می کند که اجرای مدل کسب و کار با خود به همراه دارد.

- این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی را که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند.
- خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی با خود هزینه‌هایی به همراه دارند.
- پس از تعریف منابع، کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و مشارکت‌های کلیدی می‌توان چنین هزینه‌هایی را به سادگی محاسبه نمود.

طیف هزینه-ارزش

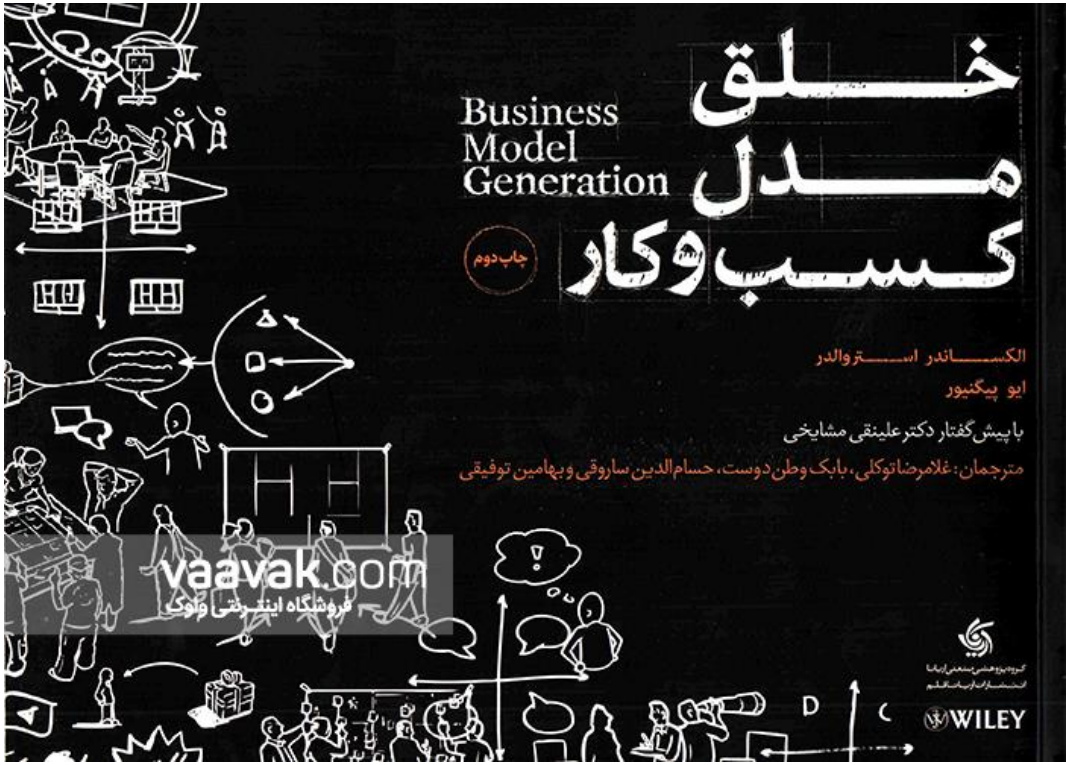
- شرکتهای هزینه محور
  - تمرکز بر کمینه کردن هزینه ها
  - جابک ترین ساختارها
  - بیشترین مقدار خودکارسازی
  - برونسپاری
- شرکتهای ارزش محور
  - تمرکز بر خلق ارزش
  - ارزشهای پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا

خصوصیات ساختار هزینه

- هزینه های ثابت
  - فارغ از میزان تولید کالا و خدمات
- هزینه های متغیر
  - بسته به میزان کالا و خدمت
- صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
  - مزیت ناشی از افزایش حجم تولید
- صرفه اقتصادی ناشی از محدوده
  - مزیت ناشی از افزایش محدوده عملیات

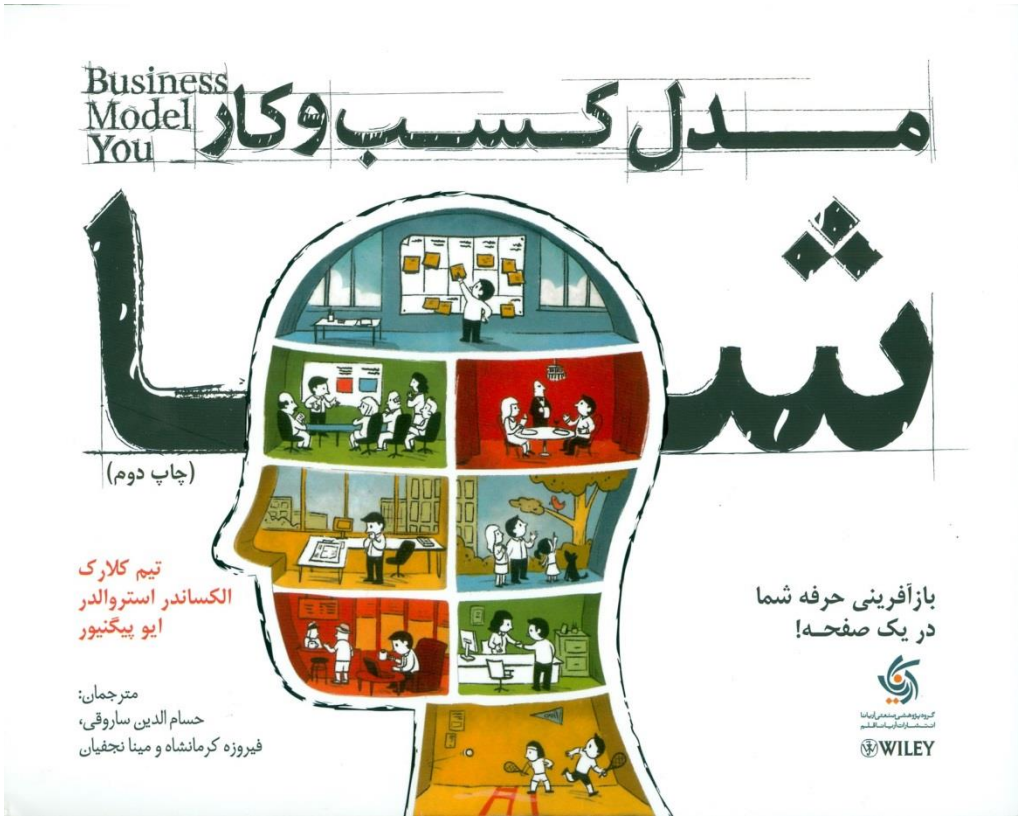
کتابهای مرجع

- خلق مدل کسب و کار

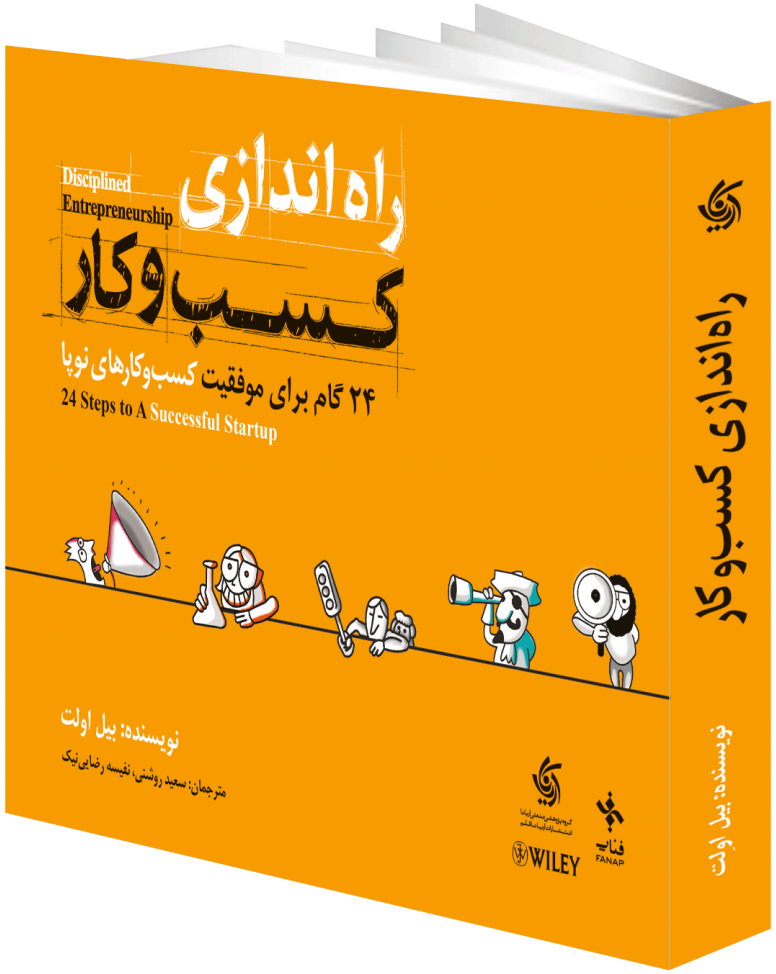


کتابهای مرجع

- مدل کسب و کار شما



کتابهای مرجع



- راه‌اندازی کسب و کار؛ ۲۴ گام برای موفقیت کسب‌وکارهای نوپا

بوم مدل کسب‌وکار

بخش مشتریان

متن

ارتباط با مشتریان

متن

ارزش پیشنهادی

متن

فعالیت‌های اصلی

متن

شرکای کلیدی

متن

کانال توزیع

متن

منابع اصلی

متن

جریان درآمد

متن

ساختار هزینه‌ها

متن

ترجمه فارسی از http://www.LeanStartup.ir نسخه اصلی http://www.businessmodelgeneration.com