

مروری بر طرح کسب و کار و رایحه موفق آن به سرمایه گذار

علی اکبر فرجادیان

تابستان ۹۹

مقدمه:

- ▶ از آنجا که ذهن بشر قادر نیست پدیده های پیچیده را که متغیر های فراوانی در آنها دخیل هستند توصیف و تحلیل کند ، به همین دلیل بشر همواره به دنبال ساده سازی پدیده ها و کاهش متغیرها است.
- ▶ برای شکل دادن و فهم پدیده ها در ذهن از مفهومی به نام مدل استفاده میشود
- ▶ هر مدل انتزاعی از عالم واقع یا عالم حقیقت است
- ▶ مدل ها اشکال گوناگونی دارند و مبنای تفسیر پدیده ها و بیان آنها هستند

▶ کسب و کار نیز مانند هر پدیده دیگری باید در ذهن
بوجود آورنده آن (کارآفرین) ساخته شود

▶ این سازه ذهنی چیزی است که از آن به عنوان مدل
کسب و کار یاد می شود

▶ به همین دلیل محققان پاسخ این سوال را که چرا
برخی از بنگاه ها موفق تر از بقیه عمل میکنند را در
مفهوم مدل کسب و کار میدانند

مدل کسب و کار چیست؟ Business Model

▶ آلن آفوا (Afuah, A, 2003):

▶ مجموعه فعالیت های یک بنگاه ، نحوه انجام،
زمان انجام، نحوه به کار گیری منابع برای
انجام فعالیت ها، توجه به عوامل صنعت
جهت ایجاد ارزش برتر برای مشتری و جای
دادن خود در موقعیت رقابتی متناسب با
ارزش پیشنهادی

استروالدِر، پیگنر، توچی

Osterwalder, Pigneur, Tucci

- ▶ مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی شامل مجموعه بزرگی از اجزا و ارتباطات بین آنها است و منطق کسب و کار یک بنگاه را تامین مینماید
- ▶ این ابزار، ارزشی را که یک بنگاه به چندین گروه از مشتریان ارائه میکند بیان میدارد
- ▶ ساختار بنگاه، شبکه همکاران برای خلق ارزش، بازاریابی و ارائه این ارزش و نیز سرمایه ارتباطی برای ایجاد جریان های سود ده و پایدار درآمدی را تبیین میکند

مدل کسب و کار بر اساس نظر توربان (Turban):

- ▶ مدل کسب و کار بیان میکند که یک شرکت چگونه به ایجاد یا افزایش ارزش میپردازد
- ▶ این ارزش ها در قالب کالا ها یا خدماتی است که شرکت ارائه میکند و باید به نحوی باشد که مشتریان تمایل داشته باشند برای آن پول بپردازند

► بر اساس دیدگاه های بیان شده مدل
کسب و کار روشی است که:

► سازمان براساس آن ارزش افزوده و درآمد
خلق میکند. این مدل مبین آن است که
سازمان با تمرکز بر چه حوزه ای از
محصولات و خدمات، برای چه دسته ای از
مشتریان و چگونه، کسب درآمد می نماید









The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

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



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

سه جزو اصلی یک مدل کسب و کار:

▶ مدل ارزش:

▶ ارزشی که محصول و خدمت ارائه شده توسط کسب و کار برای مشتری خلق میکند چیست؟

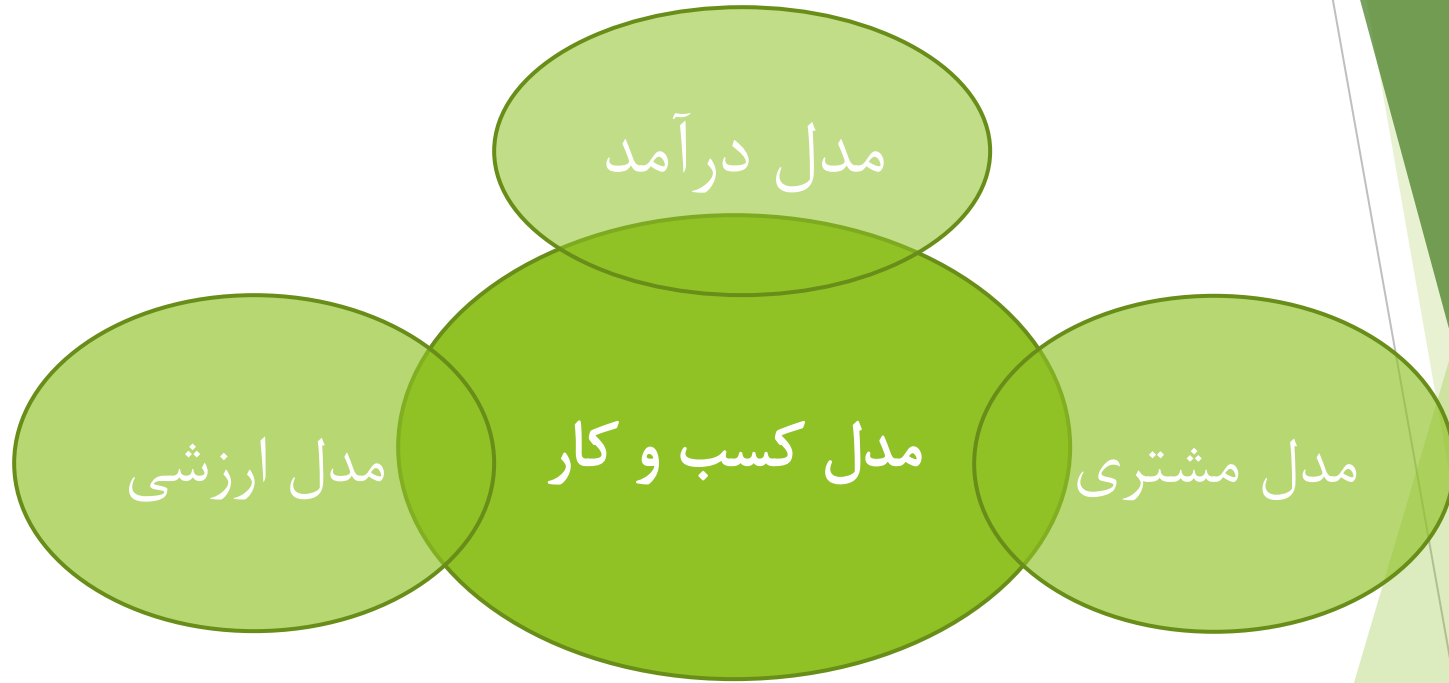
▶ مدل درآمد:

▶ کسب و کار به چه شکل و چگونه پول و درآمد ایجاد میکند؟

▶ مدل مشتری:

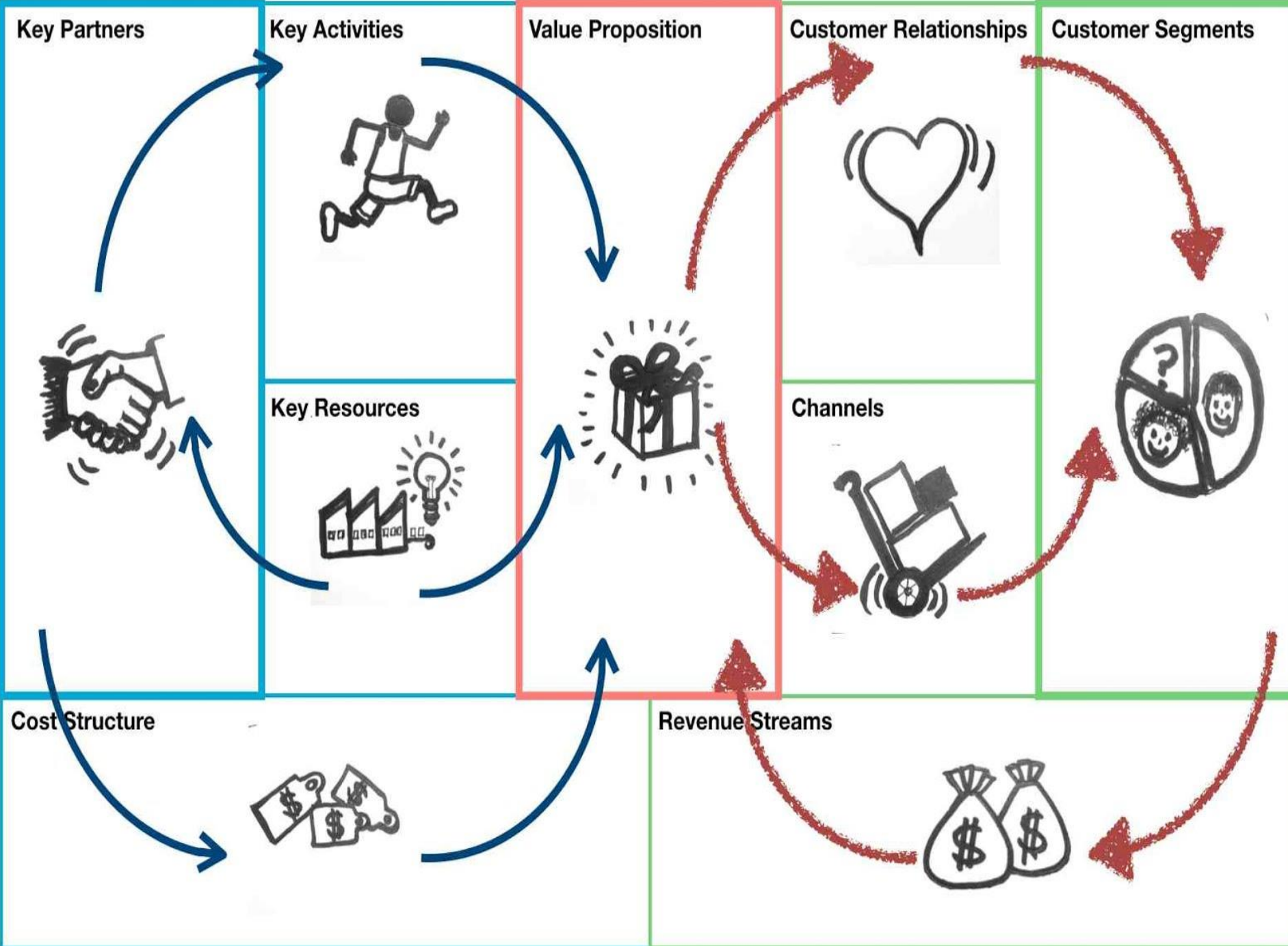
▶ مشتری کیست و بازار هدف کسب و کار کجاست؟

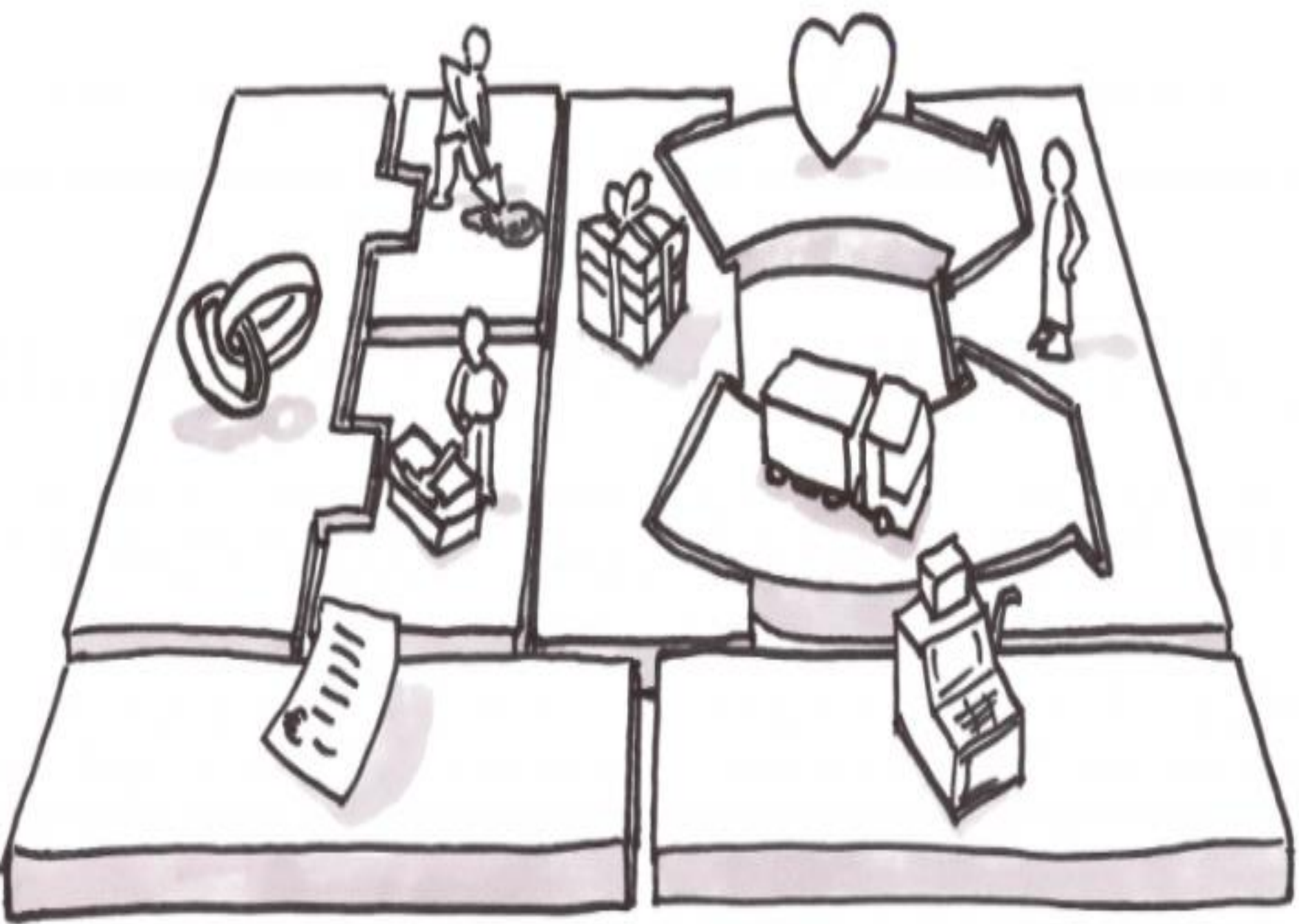
اجزای اصلی مدل کسب و کار:



مزایای مدل کسب و کار:

۱. کمک به تدوین مناسب طرح تجاری
۲. ایجاد مفاهمه
۳. به اشتراک گذاشته شدن دانش
۴. واکنش به تحولات سریع
۵. امکان سنجی و ارزیابی
۶. کمک به یادگیری سازمانی

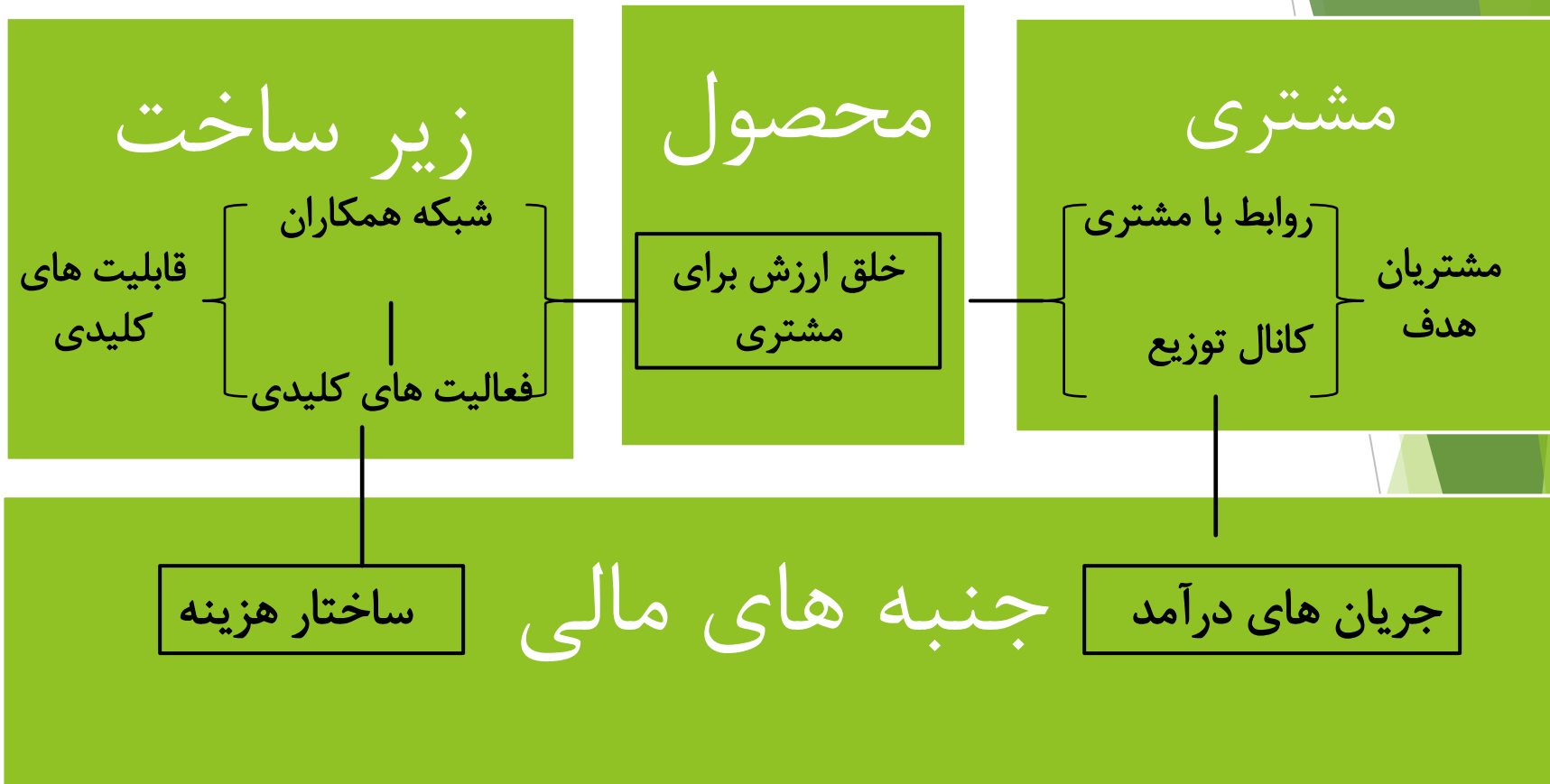




اجزای مدل کسب و کار بر اساس نظر استروالدِر:

▶ استروالدِر در مدل کسب کار خود نه جزء را در نظر گرفته است که این نه قسمت در چهار گروه مشتریان، زیر ساخت ها، محصول و جنبه های مالی دسته بندی میشوند

اجزای مدل کسب و کار بر اساس نظر استروالد



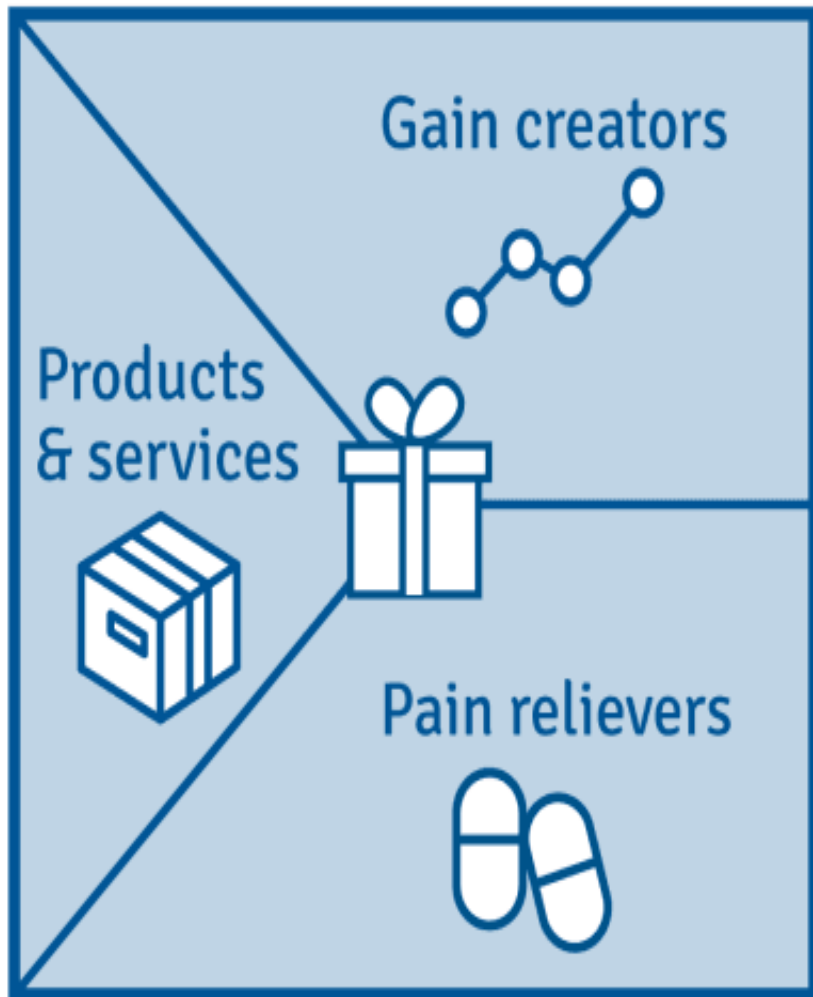
اجزای نه گانه مدل کسب و کار استروالدرد:

۱. خلق ارزش برای مشتریان
۲. مشتریان هدف
۳. کانالهای ارایه محصولات و خدمات
۴. روابط با مشتری
۵. منابع و قابلیت های کلیدی
۶. فعالیت های کلیدی
۷. شبکه همکاران
۸. ساختار هزینه
۹. جریان درآمد

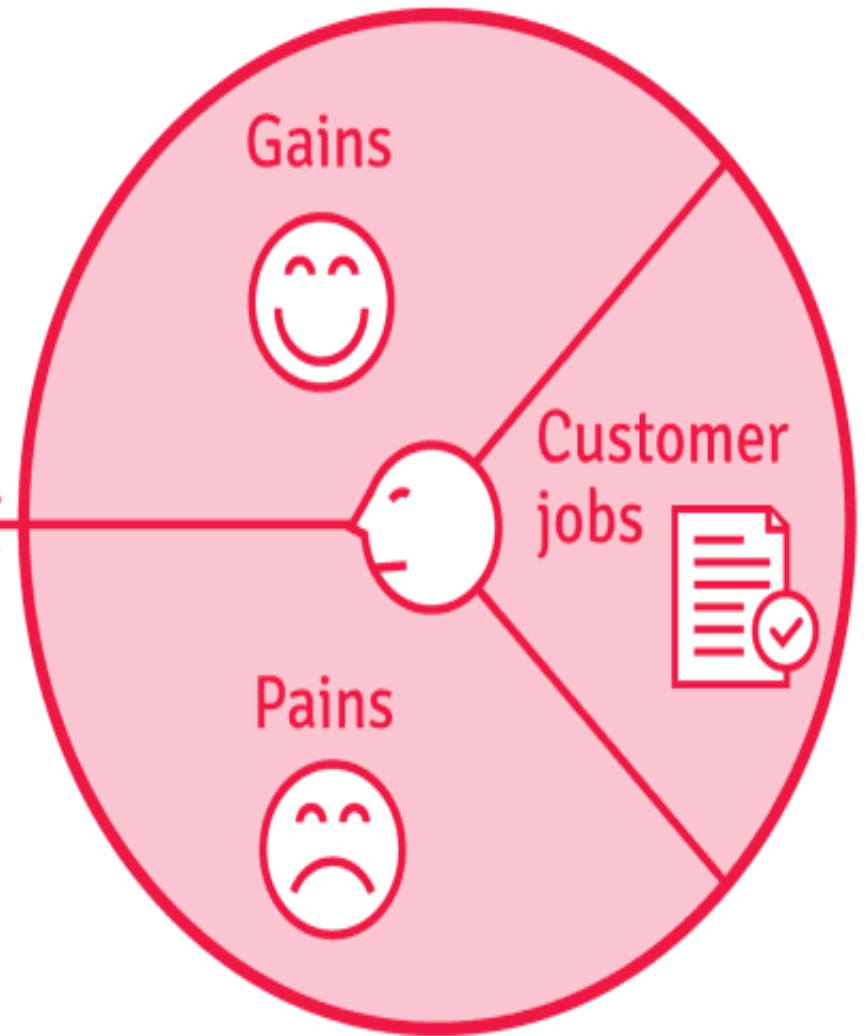
خلق ارزش برای مشتریان:

- ▶ ارزش از طریق محصولات و خدمات سازمان خلق میشوند
- ▶ ارزش عبارت است از منفعت نهایی که مشتری در نتیجه استفاده از محصولات شرکت به دست می آورد
- ▶ با توجه به اینکه هدف اصلی مدل کسب و کار نشان دادن چارچوب درآمدزایی است و آرایه محصولات با ارزش از اهمیت زیادی برخوردار است

Value Proposition



Customer Profile



پروفایل مشتری و ارزش پیشنهادی:

- ▶ دردها: تجارب منفی، احساسات بد و ریسک هایی ه مشتری در فرایند انجام کار خودش تجربه میکند
- ▶ کار مشتری: کارهای عملیاتی، اجتناعی و احساسی که مشتری انجام میدهد به همراه مشکلاتی که مشتری دارد و نیازهایی که تمایل به برطرف کردن آنها دارد
- ▶ منافع: منفعتی که مشتری تمایل به دریافت آن دارد و در صورت دریافت آن احتمال پذیرفتن ارزش پیشنهادی را دارد

ارزش پیشنهادی:

- ▶ ایجاد کننده های منفعت: چطور محصول شما برای مشتری نفع ایجاد میکند و چطور ارزش افزوده ایجاد میکند؟
- ▶ تسکین دهنده درد: تبیین این مورد که محصول شما چه طور مشکلات مشتری را کمتر میکند؟
- ▶ محصولی که درد مشتری را تسکین میدهد یا نفعی به مشتری میرساند

- ▶ از نگاه مایکل پورتر ارزش یا از طریق ارایه محصولات با هزینه کمتر به دست می آید یا از طریق تمایز.
- ▶ در صورتی که شرکت بتواند محصول خود را با قیمت کمتری از رقبا به مشتریان عرضه کند استفاده از محصول شرکت برای مشتری ارزش بیشتری خواهد داشت
- ▶ اگر محصول شرکت از ویژگی های متمایزی نسبت به محصولات رقبا برخوردار باشد (مانند نام تجاری معتبر، خصوصیات تکنولوژیکی برتر و...) در این صورت نیز ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد شده است

مشتریان هدف:

- ▶ مشتریان عامل بقای یک کسب و کار هستند
- ▶ مشتریان باید بر اساس خصوصیت مشترکشان دسته بندی شوند. به این کار بخش بندی بازار گفته میشود
- ▶ باید دقیقاً مشخص کنیم که کدام دسته از افراد یا شرکت ها مشتریان هدف ما هستند

کانال های ارایه محصولات و خدمات:

▶ کانال ارتباطی بیانگر این است که از چه مسیری می‌خواهیم به مشتریان خود دسترسی یابیم و با آنها ارتباط برقرار کنیم.

▶ کانال ارتباطی سبب عرضه محصولات و خدمات شرکت شده و ثانیاً مجرای مناسبی برای دریافت اطلاعات مربوط به مشتریان و بازار میباشد

ارتباط با مشتری:

▶ پایداری یک کسب و کار مستلزم جلب رضایت مشتریان است.

▶ برای شناسایی دقیق انتظارات مشتریان، ارائه خدمات پس از فروش، دریافت پیشنهادهای انتقادات و شکایت های مشتریان و رسیدگی دقیق به آنها از جمله وظایف اصلی کسب و کار است.

منابع و قابلیت های کلیدی:

- ▶ نیروی انسانی
- ▶ منابع مالی کافی
- ▶ فناوری
- ▶ تجهیزات
- ▶ نام تجاری معتبر
- ▶ دانش فنی

فعالیت های کلیدی:

- ▶ فعالیت هایی که منجر به خلق ارزش میشوند
- ▶ تامین و تدارک مواد اولیه و لوازم مصرفی، تولید محصولات، بازاریابی و فروش محصولات، تامین منابع مالی، استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی، تحقیق و توسعه و ...
- ▶ هر سازمانی با استفاده از منابع و قابلیت های خود فعالیت های مورد نیاز برای خلق ارزش را به انجام میرساند تا بتواند نیازمندیهای مشتریان هدف خود را برآورده سازد

شرکای کلیدی:

- ▶ در دنیای امروز تقریباً هیچ شرکتی وجود ندارد که محصولات و خدماتش به طور کامل ماشی از فعالیت های خود شرکت باشد.
- ▶ شرکت ها با سایر کسب و کارها ارتباط برقرار کرده و از همکاری با آنها شبکه ای ایجاد میکنند که موجب برآورده شدن نیازمندی های اعضای شبکه میشود

ساختار هزینه:

- ▶ کسب و کارها برای این که زنده بمانند باید سود آوری داشته باشند
- ▶ سود از تفاوت بین درآمد و هزینه (حاشیه سود) حاصل میشود
- ▶ تفاوت شرکت ها در قدرت فتاوت در بین حاشیه سود آنها است
- ▶ انجام اقدامات مختلف در جهت خلق ارزش برای مشتریان تنها در زمانی مفید است که از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه باشد

جریان درآمد:

▶ همانطور که شرکت باید به دنبال کاهش هزینه های خود باشد باید به فکر افزایش حجم درآمد خود نیز باشد.

▶ بر همین اساس شناسایی منابع درآمدی که میتواند ورود پول به بنگاه را افزایش دهند امری ضروری است

▶ درآمد از طریق فروش محصولات و خدمات به مشتریان به دست می آیند

استراتژی، مدل کسب و کار و فرایندهای سازمان:

- ▶ مدل کسب و کار به دنبال ساختن چارچوبی برای یک سازمان است تا بتواند از طریق آن برای مشتریان خود ارزش خلق کند
- ▶ استراتژی‌ها بیشتر به دنبال خلق یک مزیت رقابتی برای سازمان در محیط رقابتی هستند
- ▶ استراتژی‌ها ابزار قدرتمندی در دست مدیران برای به دست آوردن موقعیت‌های رقابتی منحصر به فرد در محیط ولقعی صنعت هستند، در صورتی که مدل کسب و کار انتزاعی از استراتژی سازمان است یا به نوعی خلاصه شده استراتژی‌ها است

استراتژی

سطح برنامه ریزی

مدل کسب و کار

سطح معماری

فرایندهای کسب و کار

سطح پیاده سازی

استراتژی، مدل کسب و کار و فرایندهای کسب و کار (استروالد و پیگنر ۲۰۰۲)

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۱. گروه مشتریان:

- ▶ آیا همه مشتریان بالقوه خود را شناسایی کرده اید؟
- ▶ آیا همه نیازهای آنها را میدانید؟
- ▶ آیا ممکن است برخی از گروه مشتریان را به زودی از دست بدهید؟ (مثلا با ورود یک رقیب که میشناسید)
- ▶ آیا مشتریان خود را به درستی دسته بندی کرده اید؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۲. ارزش پیشنهادی:

آیا ارزش پیشنهادی میتواند برای مدت قابل قبولی در آینده همچنان برای مشتریان ارزشمند باشد؟

آیا به درستی میدانید که مشتریان از ارزش های شرکت چه برداشت و درکی دارند؟

آیا رقبا ارزش های مشابهی را با قیمت بهتر عرضه نمیکنند؟

رقبا چگونه ارزش های مشابه با کسب و کار شما را عرضه میکنند؟

آیا میتوانید به مشتریان ارزش های جدیدی ارائه کنید؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۳. کانال توزیع:

آیا کانال مناسبی برای دسترسی به مشتریان ایجاد کرده اید؟
آیا اطلاعات به صورت نظام مند جمع آوری و تحلیل میشوند؟
کانال های ارتباطی شرکت در جهت خلق ارزش تا چه اندازه
خوب عمل میکنند؟

آیا سیستم های مدیریتی کارا و مناسب در اختیار دارید؟

سیستم توزیع شما تا چه حد هزینه بر هست؟
تا چه حد امکان یکپارچگی در کانال ها و کاهش تعداد آنها
وجود دارد؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۴. ارتباط با مشتری:

آیا استراژی مشخصی برای ارتباط با مشتریان وجود دارد؟

رابطه شرکت با بهترین مشتریان چگونه است؟

آیا به مشتریانی که برای شرکت سودآوری اندکی دارند نیز اهمیت می‌دهید؟

مدیریت و به ویژه پیگیری ارتباط با مشتریان تا چه حد مناسب است؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۵. جریان درآمدی:

پایداری منابع شرکت تا چه حد خواهد بود؟

تنوع این منابع تا چه حد است؟

سیاست های قیمت گذاری شرکت تا چه حد است؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

▶ منابع و قابلیت های کلیدی:

- ▶ آیا از منابع کلیدی شرکت به درستی استفاده شده است یا اتلاف منابع زیاد است؟
- ▶ آیا اقلام ورودی به شرکت زیاد و متنوع است و منجر به کاهش تمرکز می شود؟
- ▶ آیا ممکن است برون سپاری برخی منابع بهتر باشد؟
- ▶ کدام یک از منابع کلیدی که برای کار شرکت مورد نیاز است قابل جایگزینی است؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۷. فعالیت های کلیدی:

آیا به دنبال بهینه سازی و بهبود مستمر فعالیت های شرکت هستید؟

آیا بهتر نیست برخی از فعالیت ها برون سپاری شود؟
تا چه حد میتوان فعالیت های شرکت را ساده تر یا در هم ادغام کرد؟

آیا همه فعالیت هایی که هم اکنون انجام میشود در خلق ارزش پیشنهادی دخیل هستند؟ یا شاید بهتر باشد برخی کارها به انجام نرسند؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۸. شرکای کلیدی / شبکه همکاران:

آیا ارتباط موثری با دیگر شرکت ها و افراد به عنوان
همکار برقرار نموده اید؟

تا چه حد و به کدام همکارانتان وابسته شده اید؟

کدام همکار میتواند در جهت ارائه ارزش های مکمل
در کنار ارزش های عرضه شده فعلی کمک کند؟

ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار:

۹. ساختار هزینه:

کدام فعالیت عملیاتی هزینه بیشتری به شرکت تحمیل میکند؟
تا چه حد به نگرش کاهش هزینه در ساختار هزینه اعتقاد دارید؟

ارایه خوب به سرمایه گذار

چطور بر استرس خودمون غلبه کنیم؟

ریشه های استرس:

- ▶ آماده نبودن
- ▶ ترس از نگرفتن نتیجه
- ▶ عدم تمرین مناسب
- ▶ خجالت کشیدن

راه های مقابله با استرس:

- ▶ تمرین کنید (در جلسات مشابه شرکت کنید)
- ▶ تلاش شما مهم است نه نتیجه
- ▶ به خودتون مسلط باشید
- ▶ نفس عمیق بکشید

گام اول: داستان خود را بگویید:

► تعریف کنید چطور به مشکلی
برخوردید (کشف مساله) که دارید آنرا حل
میکنید

► مخاطب باید خیلی ساده و سریع بفهمد
که مساله در دنیای واقعی وجود دارد

گام دوم: نشان دهید بازار وجود دارد:

- ▶ نشان دهید چه مقدار از مردم واقعی با این مشکل روبرو هستند
- ▶ مبالغه نکنید اندازه واقعی بازار را کشف کنید و نشان دهید
- ▶ حرف مفت نزنید مثلا نگویند شما یک درصد از هزاران میلیارد را به دست خواهید آورد

گام سوم : راه حل را ساده توضیح دهید

▶ شما زمان زیادی ندارد که به جزئیات پردازید مستقیم به سراغ راه حل با بیان ساده بروید.

▶ گرفتن جلسه بعدی هدف رایج شما هست

▶ پس از رایج اگر سرمایه گذار سوال داشت به جزئیات پردازید

گام چهارم: از چه راهی پوا در میاورید؟

▶ فراموش نکنید نحوه ایجاد درآمد مدل کسب و کار خودتون رو توضیح بدید . این بخش دارای اهمیت زیادی است و خیلی ها فراموش میکنند

گام پنجم: نشان دهید تراکنش مالی داشته اید

▶ تراکنش مالی سند اثبات وجود خریدار برای راه حل شماست. پس از تدوین بیزنس مدل سعی کنید محصول اولیه خود را بفروشید.

▶ میتوانید از مشتریان اولیه خودتان حتی فیلم تهیه کنید

گام ششم: برنامه بازاریابی و فروش داشته
باشید:

▶ نیاز نیست یک برنامه بازاریابی و فروش
پیشرفته داشته باشید . سرمایه گذار
میخواهد بداند شما به بازار فکر میکنید.
برنامه دارید.

▶ درصد زیادی از ایده ها به این مرحله
نمیرسند

گام هفتم: تناسب تیم و فرصت را بیان کنید

▶ شما و تیمتان اصلی ترین بخشی هستید که مورد سرمایه گذاری قرار میگیرد. ایده های بیشماری وجود دارد ولی برخی از افراد داری صلاحیت بهره برداری از آنها هستند

▶ چرا شما و تیمتان برای ساخت این کسب و کار بهترینید؟

گام هشتم : از اعداد مالی استفاده کنید :

▶ قبل از هر چیزی شما باید بدانید به کجا
میروید

▶ یک پیش بینی ۵ ساله از درآمد و هزینه
ها و سود تقریبی داشته باشید

▶ واقع بین باشید و مبالغه نکنید

گام نهم: در مورد رقبا اطلاعات بدهید:

▶ هیچ کسب و کاری بدون رقیب
نیست

▶ رقبای اصلی خود را معرفی کنید و
بگویید چرا محصول شما از آنها
بهتر است

گام دهم: برنامه هزینه

- ▶ به چه مقدار پول نیاز دارید؟
- ▶ این مقدار پول را چه طور هزینه میکنید؟
- ▶ برنامه هزینه کردن را ارائه دهید
- ▶ شما باید صرفه جو باشید شما کارمند سرمایه گذار نیستید

جمع بندی:

منابع:

- ▶ کارآفرینی یک جرعه از بی نهایت، دکتر سید علیرضا فیض بخش
- ▶ طراحی مدل کسب و کار، الکساندر استروالدر، ترجمه حسام الدین ساروقی و همکاران.
- ▶ www.quickmba.com/entre/business-model