



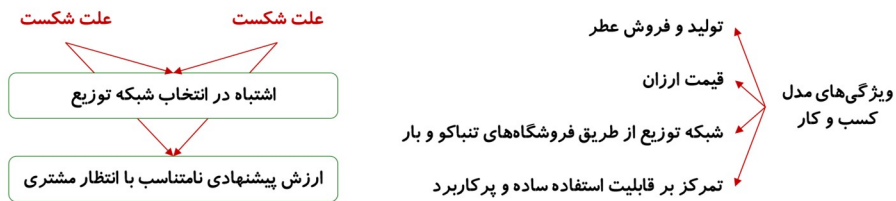
دوره تخصصی راهنمای تدوین مدل کسب و کار
برای استارت آپ های کشاورزی

مدرس: دکتر محسن رضایی

بخش اول



عطریک			
۱۹۹۱-۱۹۸۸	بازه زمانی	کالای مصرفی	صنعت
بازار انبوه	نوع بازار	۱۹۴۵	سال تاسیس
۱.۸۳ میلیارد یورو	درآمد در سال ۲۰۱۰	برونو بیچ	رهبر
۹۲۰۰	تعداد کارکنان	فرانسه	کشور



دایره‌المعارف دیجیتالی			
۲۰۰۹-۱۹۹۳	بازه زمانی	نشر	صنعت
بازار انبوه	نوع بازار	۱۹۹۳	سال تاسیس
----	درآمد	مایکروسافت	سازمان مادر
----	تعداد کارکنان	آمریکا	کشور





تعاریف و مفاهیم

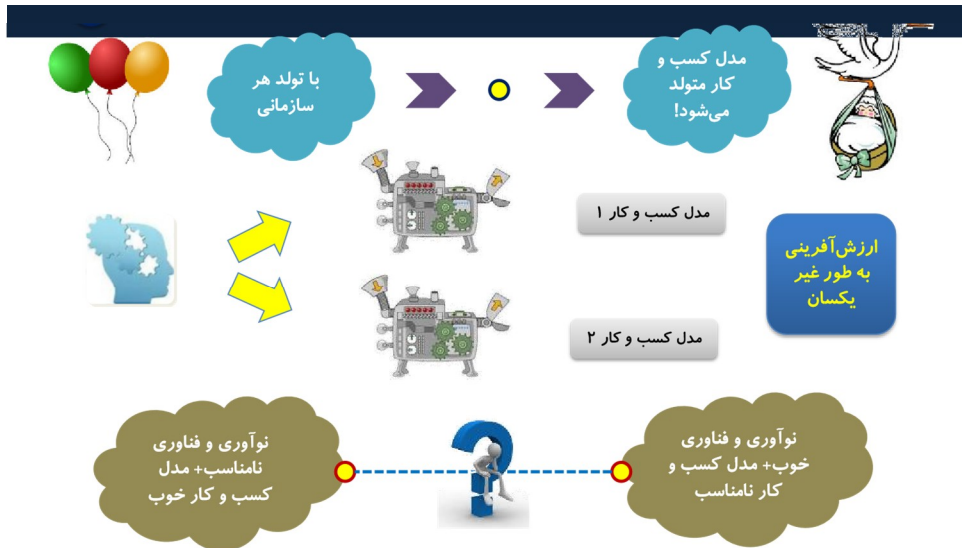
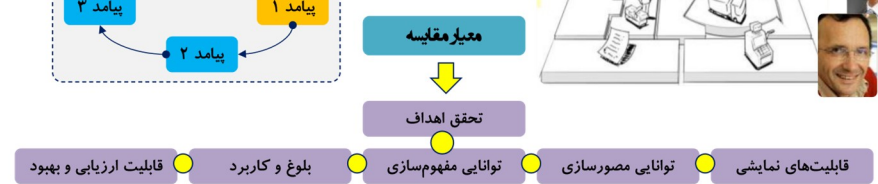
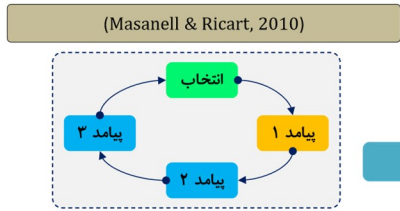
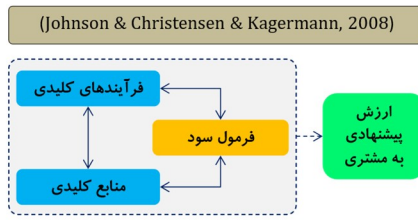
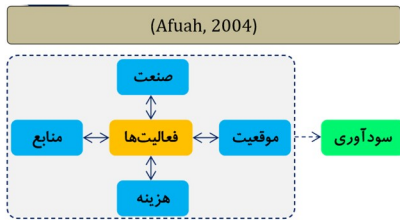
Concepts

بخش دوم

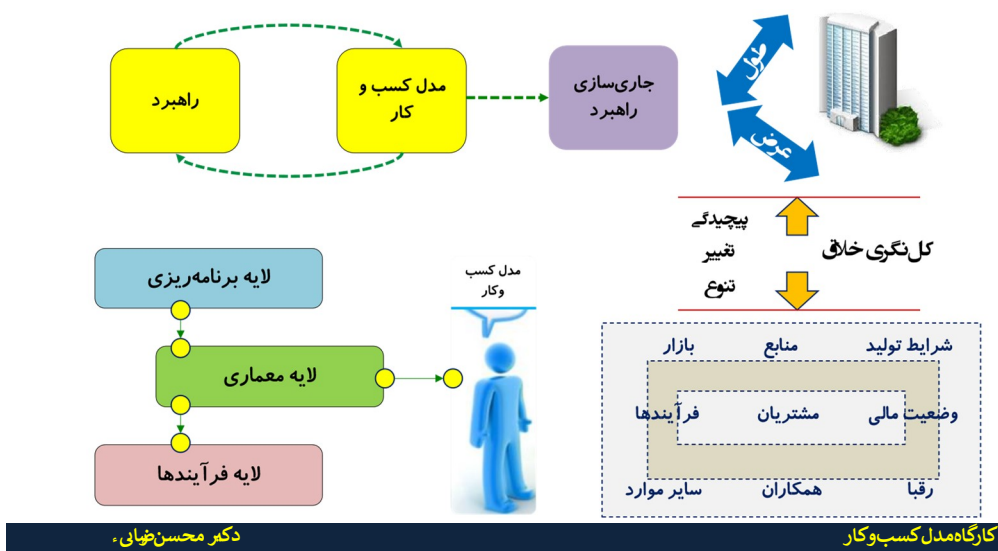
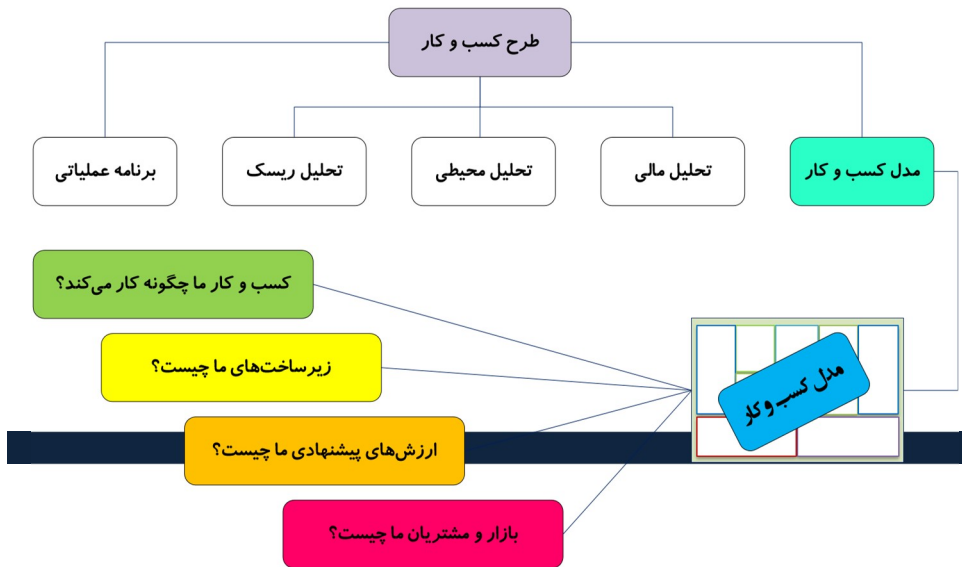


کارگاه مدل کسب و کار





نقش و جایگاه



دکتر محسن‌نضایی،

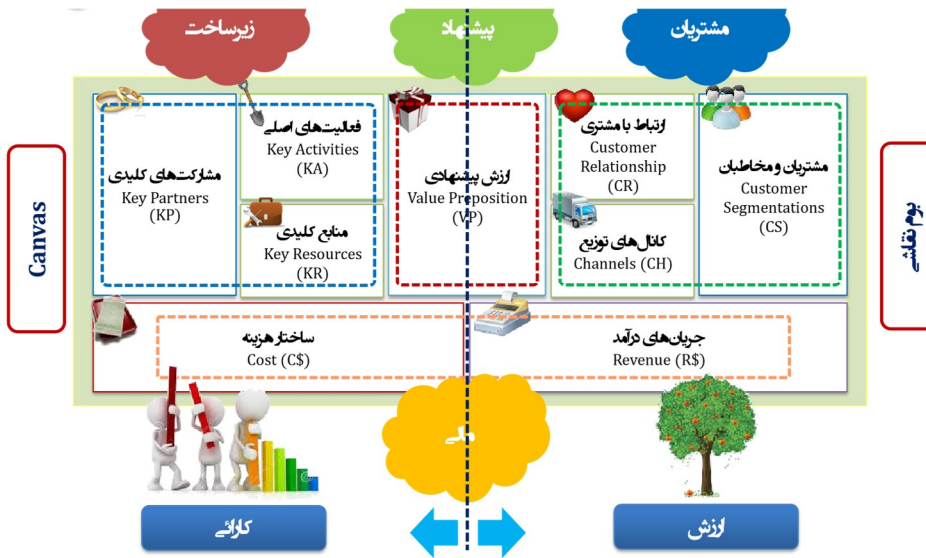
کارگاه مدل کسب و کار

ٲابلو طراحي

Business Model Canvas

بخش سوم

كارگاه مدل كسب و كار



مطالعه موردی بستر گراد اسپرینگ

تعداد طراحان حاضر بیش از ۱۲۲۰۰۰ نفر بوده که در ۴۰ حوزه به فعالیت مشغول هستند.

گرافیک به شبکه‌ای از طراحان مرتبط شده و درخواست طراحی لوگو، بسته‌بندی، وب‌سایت، جلد کتاب، اینفوگرافی، تولید و ... می‌کنند.





بسته‌ای از محصولات و خدمات که به منظور رفع نیاز، حل مشکل و کمک به مشتریان، ارزش خلق می‌کند.

ارزش پیشنهادی می‌تواند پیشنهادی نوآورانه، جدید و بدیع باشد و یا نسبت به بازار کنونی تمایز ایجاد کند.



اجزای سازنده تابلو مراقب (ادامه)

نحوه تعامل و انواع روابطی را توصیف می‌کند که با بخش‌های مشتریان برقرار می‌شود.

ارتباط با مشتری می‌بایست با انگیزه‌های جذب و حفظ مشتری و افزایش فروش انجام شود.



ارتباط با مشتری

علاقه مشتری
مشتری‌مداری


جوایع مشتریان
باشگاه مشتریان

خدمات خودکار
پروفایل‌های مرتبط

خوددرمانی
ارتباط غیر مستقیم

کمک اختصاصی
پانکداری تخصصی

کمک تخصصی
ارتباط تعامل انسانی



چرخش درآمدی

درآمدی که بخش‌های مشتری به ازای ارزش به صورت تراکنشی یا تکرارپذیر حاصل می‌شود (شریان‌های مدل).

قیمت مبتنی بر فهرست، مذاکره، مزایده، بازار، محصول، مشتری، بازده و آبی، گذاشته می‌شود.

فروش درازمدتی
فروش خودگرد

حق استفاده
حق

حق عضویت
باشگاه ورزشی

فرع اجاره مسکن
اجاره مسکن

حق امتیاز
حق امتیاز

انتخابی کارگزاری
رسانه

دسترسی گری
واسطه گری

انجام تبلیغات
مسابقات ورزشی

خلق و ارائه ارزش، دسترسی به بازار، ارتباط با مشتری و کسب درآمد معلول منابع کلیدی هستند.

منابع کلیدی می‌تواند تحت تملک شرکت، اجاره شده و تامین شده توسط شرکا باشد.



منابع کلیدی

پول نقد
پول جاری

انسانی
نیروی خبره

مغز
دانش اختصاصی

فیزیکی
امکانات تولیدی

فعالیت‌های کلیدی

آنچه شرکت انجام می‌دهد و مهم‌ترین کارهایی که مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار است.

هر مدل کسب و کار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. فعالیت کلیدی بسته به نوع مدل، متفاوت است.

مدیریت شبکه
بستر شبکه
خدمات مشاوره
حل مسأله
تولید
طراحی اسانخت

مشارکت‌های کلیدی

مشارکت‌ها شامل مواردی مانند ائتلاف با همکاران، همکاری با رقبا، سرمایه‌گذاری مشترک و ... می‌شود.

مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تامین کنندگان و شرکا می‌باشند که شرکت به آنها نیاز دارد.

کاهش هزینه
برون‌سپاری
کاهش ریسک
ریسک توزیع شده
کسب منابع
اعطای مجوز
کسب فعالیت خاص
فناوری خاص

ساختار هزینه

شامل تمام هزینه‌هایی است که شرکت برای اجراسازی مدل کسب و کار متحمل می‌شود.

هزینه‌ها در هر مدل با توجه به دو سر طیف ارزش‌محور بودن - هزینه محور بودن تعیین می‌شود.

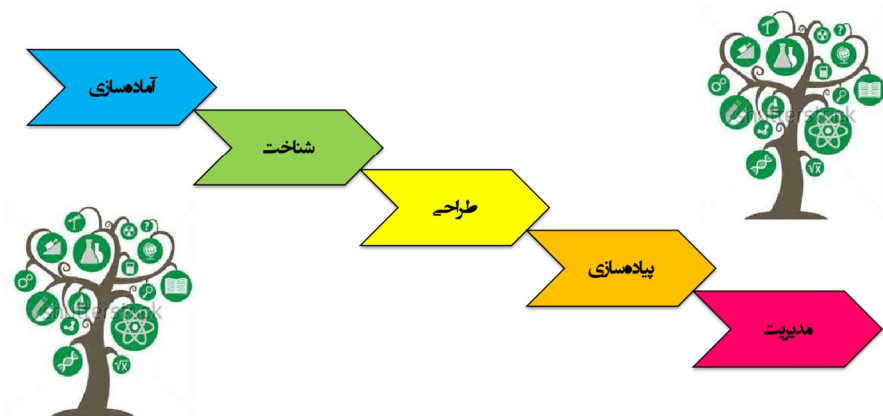
صرفه از مقیاس
صرفه از محدوده
هزینه‌های متغیر
ایطای مجوز
هزینه‌های ثابت
هزینه دستمزد

مطالعه موردی شرکت BMW

آزمایشگاه هم‌آفرینی، این آزمایشگاه مکانی است برای افرادی که به خودرو و موضوعات مرتبط علاقه دارند؛ افرادی که می‌خواهند ایده‌ها و نظرات خود را برای تحول آینده صنعت خودرو جهان با این شرکت به اشتراک بگذارند.

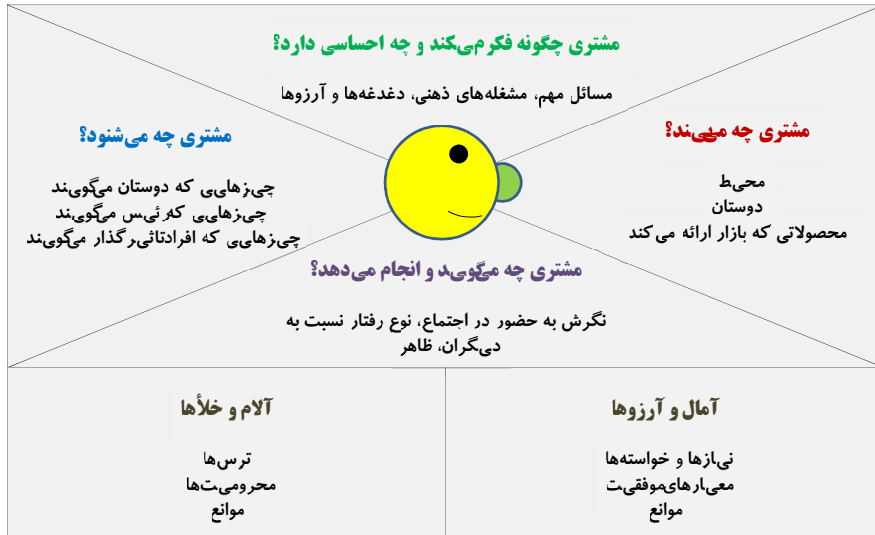
در این آزمایشگاه در حال حاضر ۵۰۷۲ طرح و ۱۳۱۴ ایده به ثبت رسیده دارد.

<input type="checkbox"/> طراحی <input type="checkbox"/> بستر شبکه <input type="checkbox"/> بستر <input type="checkbox"/> شبکه طراحی	<input type="checkbox"/> توسعه و مدیریت بستر <input type="checkbox"/> امکان مشارکت در هم‌آفرینی با شرکت	<input type="checkbox"/> بستر اینترنتی <input type="checkbox"/> رایانامه <input type="checkbox"/> بستر اینترنتی	<input type="checkbox"/> طراحی
<input type="checkbox"/> هزینه‌های اداره بستر <input type="checkbox"/> اهدای جایزه به طرح‌های برتر <input type="checkbox"/> صرفه‌جویی در هزینه‌های طراحی و بازاریابی	<input type="checkbox"/> ثبت‌نام رایگان در بستر		



مرحله	فعالیت‌ها	عوامل‌نیایی.. موفقیت	ریسک‌های کلیدی
آمادگی‌سازی	تعیین اهداف - ایده های مقدماتی- طرح ریزی- تیم سازی- ترویج و فرهنگ سازی	فرد کلیدی- تجارب و دانش مناسب	عدم بینش کافی پیرامون ارزش ایده های اولیه
شناخت	بررسی محیط- مطالعه مشتری‌ان- مصاحبه با خبرگان- الگوبرداری- جمع آوری نظرات و ایده ها	درک عمیق از بازارهای‌هدف- نگاه به فراسوی مرزهای سنتی بازار	تحقیق بیش از حد- تحقیق جانب دارانه
طراحی	طوفان فکری- نمونه سازی- آزمایش- انتخاب	همکاری جمعی- دیدن فراسوی وضع کنونی- کاوش چندین ایده برای مدل	سرکوب ایده های بزرگ- علاقه بیش از حد به یک ایده خاص
پیدایش‌سازی	اجرای سازی- برنامه ریزی- فرآیندسازی- مشارکت و ارتباط	مدیریت پروژه مبتنی بر تجربیات موفق- تطابق سریع با مدل- همسوسازی	سرعت حرکت ضعیف
مدیریت	بررسی محیط- ارزیابی مستمر مدل- بازنگری مدل- مدیریت هم افزایی و تعارض	چشم انداز بلندمدت- حاکمیت مدل- عملیاتی سازی	عدم توانایی در سازگاری با شرایط جدید

نقشه شناخت مشتری



مشتری چگونه فکر می‌کند و چه احساسی دارد؟

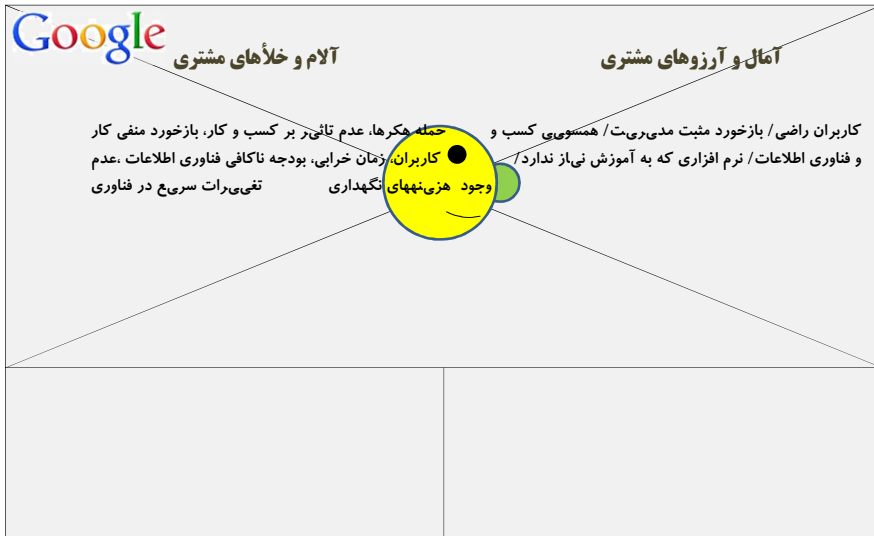
مایکروسافت گزینه اشتباهی نیست / گوگل گزینه قابل توجهی است؟ / باید
هزینه‌ها را مدیریت کنیم / موقعیت شغلی من چگونه
چقدر مطمئنم؟ / چگونه

مشتری چه می‌بیند؟ سرمایه‌گذاری جدید در فناوری اطلاعات را توجیه کنیم؟

مشتری چه می‌شنود؟

برنامه‌های گوگل ارزان هستند / نرم‌افزارهای متن باید هزینه‌ها رو کم کنی / ما آن را می‌خواهیم / باز در حال کسب سهم از بازار هستند / کاربران آیا زیرساخت فناوری اطلاعات ما واقعا امنه؟ / من دائم در حال شکایت هستم / هر وقت نیاز به ارتقا نرم افزار وجود دارد، باید مجوز بخرم اطلاعات در سازمان بالا رفته / آیا روند جدید **مشتری چه می‌گوید و انجام می‌دهد؟** فناوری اطلاعات رو داریم؟

من نوآور هستم / من باید هزینه‌ها را کم کنم / من تمام موارد را در کنترل خودم دارم / ما نمی‌توانیم این کار را با سیستمهای خود انجام بدهیم



الگوهای طراحی

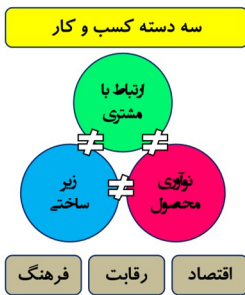
Patterns

بخش چهارم

کارگاه مدل کسب و کار



الگوی تفکیک Unbundling



□ تریسی و ویرزما (۱۹۹۵) بیان کردند که شرکت‌ها باید بر یکی از سه زمینه برتری عملیاتی، رهبری محصول و ارتباط نزدیک با مشتری تمرکز کنند.

□ هگل و سینگر (۱۹۹۹) عبارت شرکت‌های تفکیک شده را ابداع کردند.

□ به منظور اجتناب از تعارضات یا تاثیرات متقابل نامطلوب، حالت ایده‌آل این است که به موسساتی مستقل از یکدیگر تفکیک شوند.

انگیزه‌ها

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس	صرفه‌جویی ناشی از محدوده	افزایش درآمد	اقتصاد
نبرد بر سر مقیاس	نبرد بر سر محدوده	نبرد بر سر استعداد	فرهنگ
تمرکز بر هزینه	تمرکز بر مشتری	تمرکز بر کارکنان	رقابت



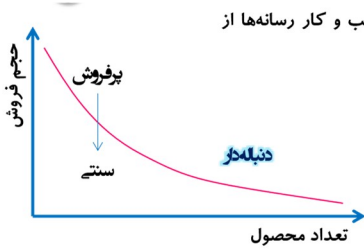
□ موسسه بانک‌داری خصوصی Maerki Baumann در زوریخ سوئیس اقدام به تفکیک نموده است. این بانک بستر تراکنشی را به طور مجزا راه‌اندازی کرده است و فقط بر برقراری ارتباط با مشتری متمرکز است.



□ موسسه بانک‌داری خصوصی Pictet در ژنو سوئیس به تلفیق ترجیح دارد. این بانک ارتباط عمیق با مشتری دارد، تراکنش‌های مشتری را اداره می‌کند و خود طراحی محصول را انجام می‌دهد. اما می‌بایست با دقت انرهای متقابل این سه کسب و کار را مدیریت کند.

مطالعه موردی بانکداری خصوصی





□ اندرسون (۲۰۰۴) مفهوم دنباله‌دار را ابداع کرد تا به واسطه آن گذار کسب و کار رسانه‌ها از فروش کم اقلام پرفروش به سمت فروش زیاد اقلام کم‌فروش را شرح دهد.

□ اندرسون درآمدزایی این گذار را کمتر از حالت سنتی در صنعت رسانه نمی‌داند؛ و این مفهوم را در صنایع دیگر نیز قابل تعمیم می‌داند. به عنوان نمونه سایت مزایده برخط «ای.بی» را می‌توان نام برد.

انگیزه‌ها

کاهش هزینه‌های اتصال عرضه به تقاضا

همگانی شدن توزیع

همگانی شدن ابزارهای تولید

ویژگی‌ها

تمرکز بر حفره‌های بازار

دارای بسترهای قوی ارتباطی

کاربرمحور شدن تولید

نوعه دنباله‌دار





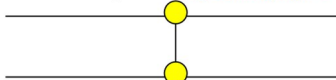
❑ خدمات خودفرامی به نویسندگان به منظور ساخت، چاپ و توزیع کتاب در بازارهای برخط داده می‌شود.



❑ هر چه نویسنده بیشتری جذب شود، احتمال موفقیت بیشتر می‌شود، زیرا نویسندگان تبدیل به مشتریان شده‌اند.



❑ ناشران آنهایی را برمی‌گزینند که به نظر می‌رسد بیشترین احتمال رسیدن به **حداقل‌های اهداف فروش** را داشته باشند.



❑ آنهایی که امید کمتری به آنها هست، رد می‌شوند؛ چرا که ویرایش، طراحی، چاپ و تبلیغ کتابی که فروش آن کم باشد، سودآور نخواهد بود.

❑ این بسترها دو یا چند گروه مجزا و در عین حال وابسته از مشتری‌ان را گرد هم می‌آورند.

آنها با این‌های نقش واسطه و از طریق مرتبط نمودن این گروه‌ها به ارزش آفرینی می‌پردازند.



❑ کلید ارزش آفرینی این است که یک بستر می‌بایست تمامی

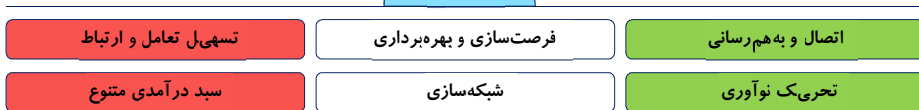
گروه‌ها را به طور هم‌زمان جذب نموده و به آنها خدمت ارائه کند.

گروه خاص از کاربران به طور چشم‌گیری

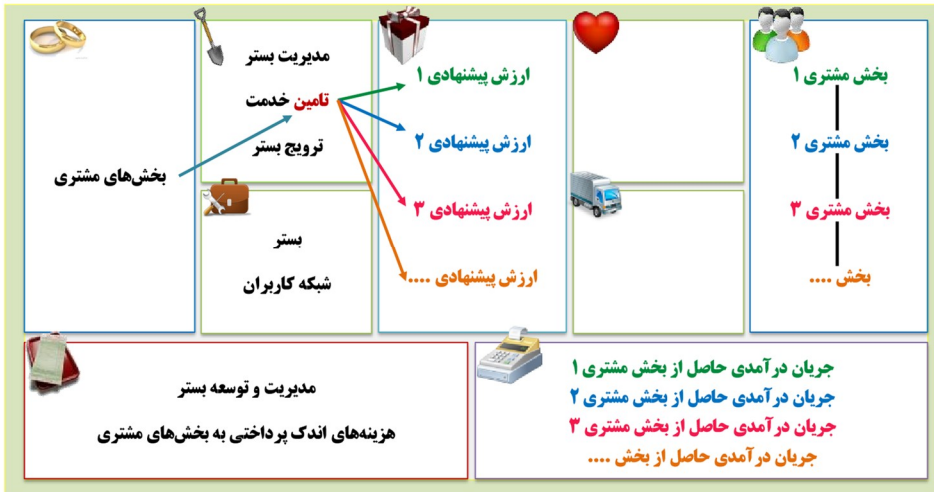
از این رو بسترهای چندوجهی برای

بی‌شتر.

ویژگی‌ها



کارگاه مدل کسب و کار

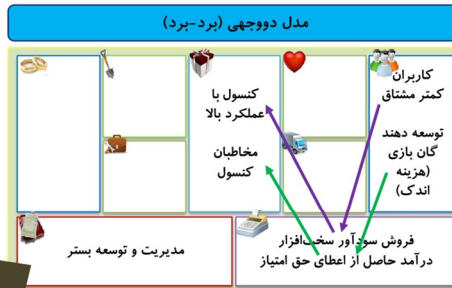
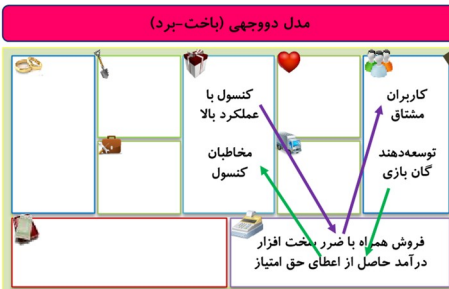


مطالعه موردی صنعت بازی

□ تولیدکنندگان کنسول‌ها به طور مرسوم کاربران مشتاق این بازی‌ها را هدف قرار می‌دادند و بر سر قیمت و عملکرد کنسول رقابت می‌کردند.

SONY **Microsoft**

□ از یک سو تولیدکننده باید هر چه بیشتر کنسول‌های خود را به کاربران بفروشد (ضرر در یک وجه) تا موفق به جذب توسعه‌دهندگان (سود در وجهی دیگر) شود.



□ با ارائه یک عملکرد مناسب (کنترل فیزیکی)، به دایره کاربران نیز افزوده شده و در هر دو وجه درآمدزایی حاصل شده است.

Nintendo **Nintendo**

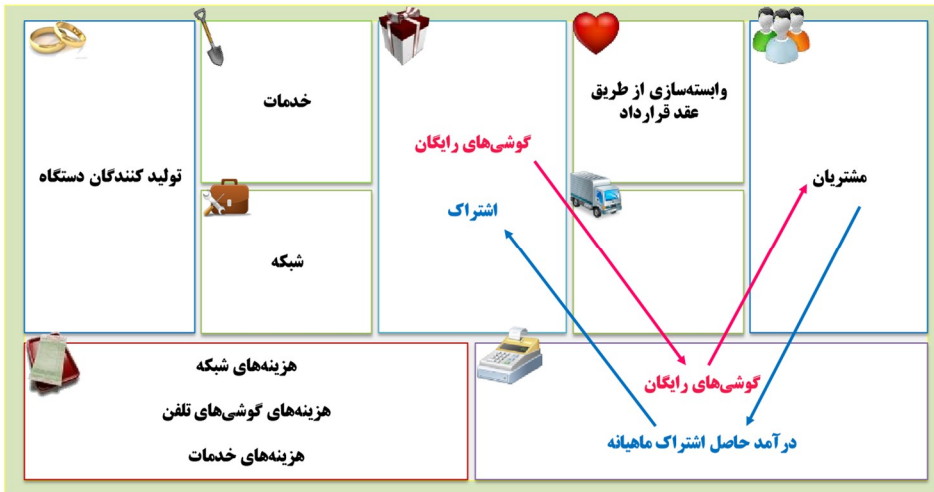
□ باید توجه داشت که در این حالت، هزینه‌های اندک توسعه برای توسعه‌دهندگان عاملی جذاب است و سود وجه دوم را افزایش می‌دهد.

زیرالگوها

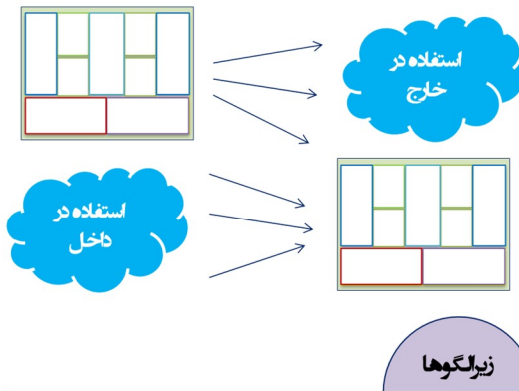
پی‌شنه‌های رایگان بر اساس بستر چندوجهی برای تبلیغات	1
خدمات مقدماتی رایگان به همراه خدمات تکمیلی انتخابی فزاینده (وم)	2
طعمه و شکار مبتنی بر پی‌شنه‌های رایگان ی ارزان به منظور ترغیب مشتری به تکرار خرید.	3

نوعه رایگان





الگوی باز Open



❑ چسپرو (۲۰۰۳) مطرح نمود که شرکتها می توانند از مدل های کسب و کار باز استفاده نمایند تا ارزش را از طریق مشارکت نظام مند با شرکای خارج از سازمان خلق و کسب نمایند.

❑ شرکتی ایده نوآورانه ایجاد می کند ولی نمی تواند آن را به بازار عرضه کند!

❑ در عوض مدل کسب و کار بازش راهی را نشان می دهد که آن را تجاری کند.

با بهره گیری از مدل کسب و کار باز نحوه کسب ارزش متحول می شود.

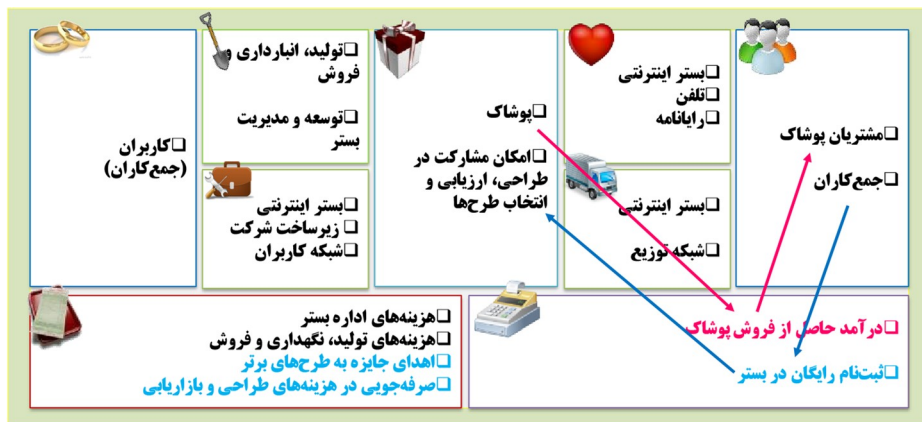
با بهره گیری از مدل کسب و کار باز مطلوبیت منابع شرکت نه تنها در داخل آن، بلکه در سایر شرکتها افزایش می یابد.

یکپارچه سازی بخش درونی و بیرونی در چارچوب سازوکارها و گره زدن این تصمیم های فنی با تصمیم های اقتصادی

مدالاجه موردی سلامت پوشاک



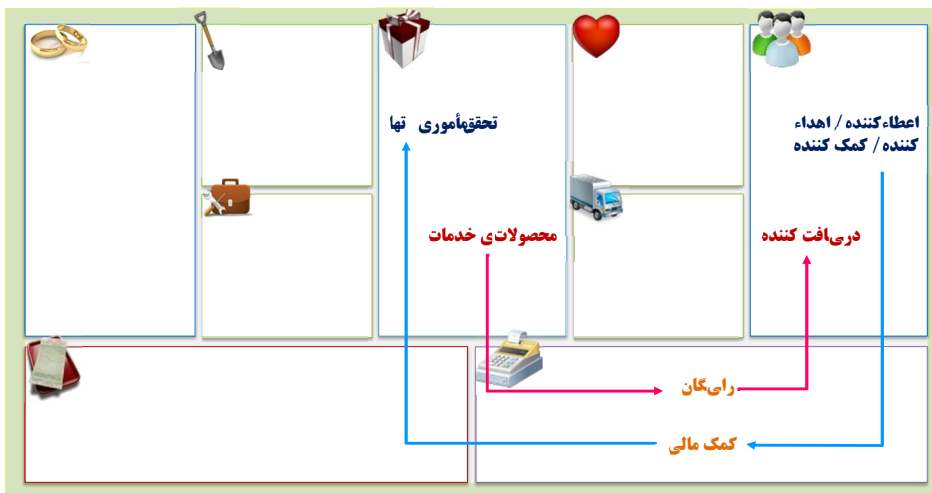
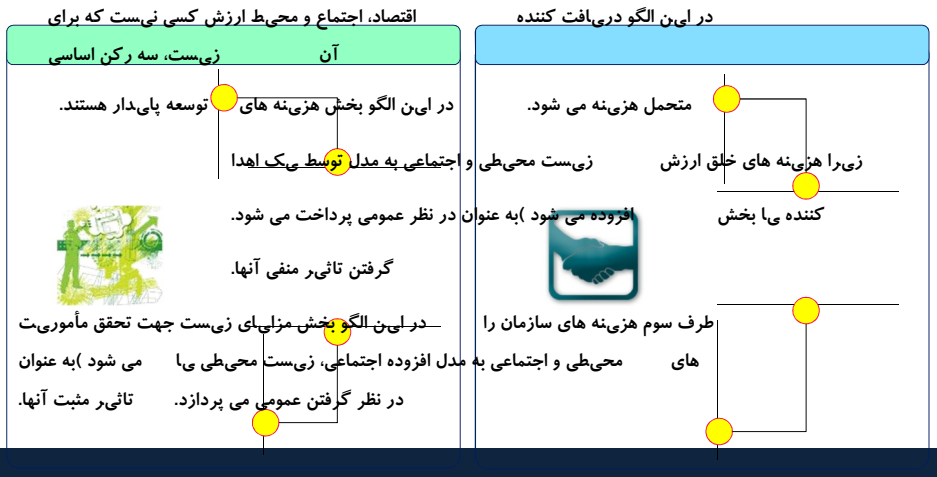
تردلس یک شرکت تولیدکننده پوشاک (به خصوص تی -



هدف کسب و کارهای انتفاعی حداکثرسازی **عوااید مالی** است، اما سازمان های غیرانتفاعی مأموریت های مهمتری دارند که تمرکز آنها بر **محیط زیست، مسائل اجتماعی و تعهدات بخش عمومی** است.

الگوی پایدار Sustainable

الگوی تامین مالی توسط طرف سوم Third Party





مراجعات تعاملی مدل کسب و کار

