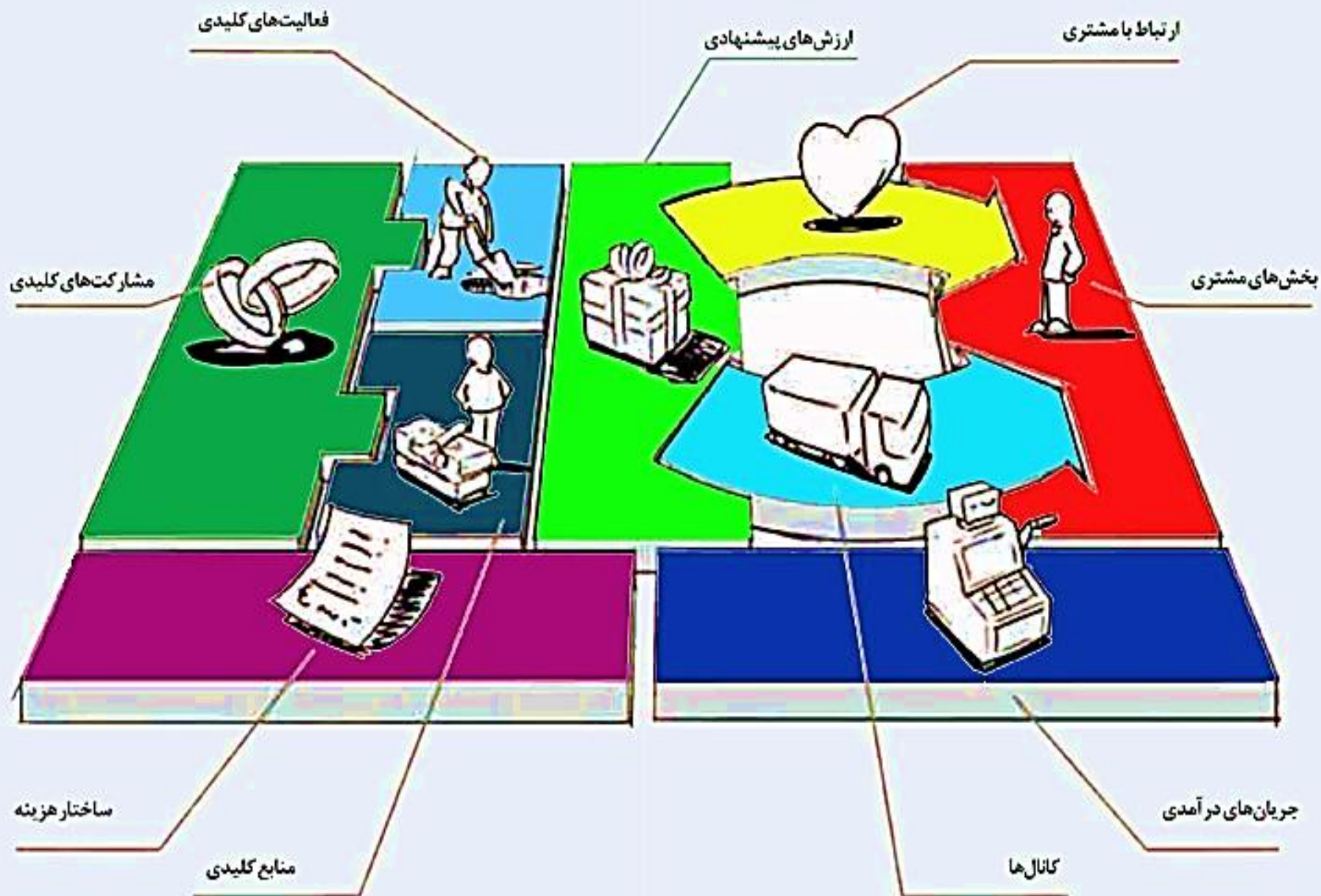




آموزش بوم مدل کسب و کار

Business Model Canvas

(BMC)



تعریف

✓ بوم مدل کسب و کار، ابزاری تک صفحه ای (بوم) است که می توان اجزای یک استارتاپ (کسب و کار) را در ۹ بخش آن ترسیم کرد.

✓ بوم مدل کسب و کار یک زبان مشترک برای ارتباط افراد و ترسیم افکار و جمع بندی نظرات می باشد.

چه کسانی به بوم کسب و کار نیاز دارند؟

✓ اگر کسی بخواهد از شما بپرسد که کل استارتاپ یا کسب و کارتتان را در عرض کمتر از ۱۰ دقیقه به من توضیح بده؛ بهترین کاری که می توانید بکنید این است که بروید و بوم مدل کسب و کارتتان را بیاورید !!

✓ بنابراین هرکسی که یک استارتاپ یا هر نوع از کارآفرینی را می خواهد راه اندازی، بازسازی یا مدیریت کند باید بوم کسب و کار داشته باشد.

اهمیت طراحی بوم مدل کسب و کار

- ✓ بوم کسب و کار، خیلی سریع و خلاصه و جامع، کسب و کارتان را به نمایش در می آورد.
- ✓ می توانید استارتاپ یا کسب و کار خود را به سرمایه گذار یا شرکای تجاری احتمالی تان به سادگی معرفی کنید.
- ✓ وقتی که کلیت کسب و کارتان به طور خلاصه رو به رویتان باشد، راحت تر می توانید طرح کسب و کار (BP) خود را بنویسید.
- ✓ می توانید قبل از این که بخواهید ریالی را هزینه کنید؛ کل کسب و کارتان را از بالا ببینید.
- ✓ و...

اجزای بوم مدل کسب و کار

- (۱) مشتریان
- (۲) ارزش های پیشنهادی
- (۳) کانال های توزیع
- (۴) ارتباط با مشتریان
- (۵) جریان های درآمدی
- (۶) منابع کلیدی
- (۷) فعالیت های کلیدی
- (۸) شرکای کلیدی
- (۹) ساختار هزینه ها

بوم مدل کسب و کار

شرکای کلیدی



فعالیت‌های اصلی



ارزش پیشنهادی



ارتباط با مشتریان



بخش مشتریان



منابع اصلی



کانال توزیع



ساختار هزینه‌ها



جریان درآمد





(۱) مشتریان

مشتریان، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌نماید که شرکت (استارت‌آپ) قصد دستیابی و ارائه خدمت به آنان را دارد.

مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلند مدت دوام آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند.

✓ مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟



(۱) مشتریان

انواع مختلفی از تقسیم بندی بازار هدف بر اساس مشتریان وجود دارد:

- ✓ بازار انبوه: تمایزی بین بخش های مختلف مشتری قائل نیستند (استراتژی برای همه یکسان)
- ✓ بازار گوشه ای: نیازهای بخش های ویژه و خاص از مشتریان برآورده می کنند (بیماران دیابتی)
- ✓ بازار بخش بندی شده: بین بخش های بازار با نیازها و مسائل به نسبت متفاوت، تمایز قائل می شوند
(بانک کردیت سوییس)
- ✓ پلتفرم: برخی از کسب و کارها به دو یا چند بخش مشتریان وابسته به هم خدمت ارائه می دهند



(۲) ارزش های پیشنهادی

✓ ارزش های پیشنهادی، بسته ای از محصولات و خدمات را توصیف می کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می نماید.

✓ ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک محصول نسبت به سایر محصولات توسط مشتریان است.

✓ ارزش ها ممکن است کمی یا کیفی باشند.



(۲) ارزش های پیشنهادی

عناصری از فهرست زیر می توانند به ارزش آفرینی برای مشتری کمک نمایند:

- ✓ تازگی : برخی از ارزش های پیشنهادی، مجموعه ای کاملاً جدید از نیاز هایی را برآورده می کنند که قبلاً به علت عدم وجود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند.
- ✓ عملکرد : بهبود عملکرد محصول یا خدمت راهی متداول برای ارزش آفرینی است.
- ✓ سفارشی سازی : سازگار نمودن محصول و خدمات با نیاز های شخصی یا بخش های خاصی از مشتریان باعث ارزش آفرینی می شود.
- ✓ انجام کامل کار : خلق ارزش می تواند به راحتی از طریق کمک به انجام کار برای مشتریان انجام شود.
- ✓ طراحی : طراحی محصول، عنصری مهم است که اندازه گیری آن دشوار می باشد. یک محصول ممکن است بخاطر طراحی فوق العاده، برجسته گردد.



(۲) ارزش های پیشنهادی

✓ برند / مقام و منزلت : ممکن است ارزش در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص باشد.

✓ قیمت : یک راه برای برآوردن نیاز مشتریان حساس به قیمت، پیشنهادی مشابه به قیمت کمتر است.

✓ کاهش هزینه : کمک به مشتریان برای کاهش هزینه ها یک راه مهم برای ارزش آفرینی است (پکیج محصول)

✓ کاهش ریسک : مشتریان برای کاهش ریسکی که در هنگام خرید محصولات یا خدمات متحمل می شوند،

ارزش قائل هستند (گارانتی)

✓ قابلیت دسترسی : راه دیگر برای ارزش آفرینی، ایجاد دسترسی به محصولات و خدمات برای

مشتریان است که پیش از این به آن محصولات و خدمات دسترسی نداشته اند.

✓ راحتی / قابلیت استفاده : از طریق ایجاد راحتی برای انجام یک کار یا تسهیل استفاده از محصولات، می توان

ارزش آفرینی کرد.



۳) کانال های توزیع

کانال های ارتباطی و توزیع و فروش، واسط میان شرکت با مشتریان آن می باشند. کانال ها نقاط تماس با مشتریان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می کنند. شرکت می تواند ارزش پیشنهادی را از طریق کانال های توزیع مختلفی به مشتریان برساند. می تواند از طریق کانال های خودش و یا کانال های شرکای تجاری اش و یا ترکیبی از هر دو به مشتریان دسترسی پیدا کند.

چگونه قرار است کالا یا خدمات یا هر نفع دیگری که برای مشتری خواهید داشت، به او برسد؟ چگونه کالایتان را توزیع خواهید کرد؟ از چه کانالی خدماتتان را به مشتری ارائه خواهید داد؟



(۴) ارتباط با مشتریان

جزء سازنده ارتباط با مشتریان ، انواع روابطی را توصیف می نماید که شرکت با بخش های خاصی از مشتریان برقرار می کند.

شرکت باید نوع رابطه ای را که میخواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف نماید. گستره این روابط می تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد.

انگیزه های زیر می توانند پیش ران های ارتباط با مشتری باشند:

جذب مشتری، حفظ مشتری، افزایش میزان فروش



(۴) ارتباط با مشتریان

- ✓ کمک شخصی : این رابطه بر اساس تعامل انسانی است.
- ✓ کمک شخصی اختصاصی : این ارتباط مستلزم اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص می باشد. این رابطه عمیق ترین نوع رابطه است و معمولاً در یک دوره زمانی طولانی ایجاد می شود.
- ✓ سلف سرویس : در این روابط، یک شرکت هیچ نوع رابطه مستقیمی با مشتریان خود ندارد.
- ✓ خدمات خودکار : این رابطه شکل کاملتری از سلف سرویس را با فرآیندهای خودکار ترکیب می کند.
- ✓ جوامع : شرکت برای برقراری ارتباط صمیمانه تر با مشتریان فعلی و بالقوه و تسهیل ارتباط میان آنها به صورت روز افزونی از آن ها استفاده می نماید.
- ✓ خلق مشترک : شرکت با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش می پردازند.



(۵) جریان های درآمدی

جریان های درآمدی نشان دهنده درآمدی است که شرکت در هر بخش از مشتریان کسب می کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، جریان های درآمدی مشتریان های آن را تشکیل می دهند.

مدل کسب و کار می تواند شامل دو نوع مختلف از جریان های درآمدی باشد:

۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است.

۲. درآمدهای تکرار پذیر که حاصل پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه ارزش پیشنهادی یا

فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آن ها است.



(۵) جریان های درآمدی

- ✓ فروش دارایی : مشهورترین جریان درآمدی از فروش یک محصول ناشی می شود.
- ✓ حق استفاده : این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می شود. مشتری هر چه بیشتر از آن خدمت استفاده کند، باید پول بیشتری هم بپردازد.
- ✓ حق عضویت : این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به خدمات، ایجاد می گردد.
- ✓ قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ : این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی به خصوص به مدتی معین و به ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می گردد.



(۵) جریان های درآمدی

- ✓ اعطای حق امتیاز : این جریان درآمدی با دادن امتیاز به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز ایجاد می گردد.
- ✓ دستمزد کارگزاری : این جریان درآمدی از انجام خدمات واسطه گری میان دو یا چند طرف ناشی می شود.
- ✓ انجام تبلیغات : این جریان درآمدی از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص ناشی می شود.



۶) منابع کلیدی

منابع کلیدی، مهمترین دارایی های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند. هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز دارد. این منابع، شرکت را قادر می سازد تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نماید، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش های مشتری را حفظ کند و کسب درآمد نماید.

بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است.

منابع کلیدی می تواند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشد. این منابع می توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تامین شوند.



۶) منابع کلیدی

- ✓ فیزیکی : شامل دارایی های فیزیکی از قبیل امکانات تولیدی، ساختمان ها، وسایل نقلیه، ماشین آلات، سیستم ها، پایانه های فروش و شبکه های توزیع می باشد.
- ✓ معنوی : شامل برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع ها و حق تکثیرها، مشارکتهای و پایگاههای داده مشتریان، اجزایی از یک مدل کسب و کار هستند که به مرور زمان بر ارزش آنها افزوده می شود.
- ✓ انسانی : هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد، اما در برخی از مدل های کسب و کار، افراد از اهمیت بالایی برخوردار هستند.
- ✓ مالی : بعضی از مدل های کسب و کار به منابع مالی یا ضمانت های مالی از قبیل پول نقد، خطوط اعتباری یا حق تقدم خرید سهام برای استخدام کارمندان کلیدی نیاز دارند.



(۷) فعالیت های کلیدی

فعالیت های کلیدی، مهم ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب کار را تشریح می کند.

هر مدل کسب و کار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. این فعالیت ها مهم ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفقیت آمیز داشته باشد.



(۷) فعالیت های کلیدی

- ✓ تولید : این فعالیت شامل طراحی، ساخت و ارائه محصول به مقدار قابل توجه و یا با کیفیت عالی می باشد. تولید، فعالیت غالب در مدل های کسب و کار شرکت های تولیدی است.
- ✓ حل مسئله : فعالیت های کلیدی از این نوع، شامل ارائه راهکار های جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا است. عملیات غالب شرکت های مشاوره ای، بیمارستان ها و سایر سازمان های خدماتی معمولاً فعالیت های حل مسئله می باشد.
- ✓ پلتفرم / شبکه : فعالیت های مرتبط با مدیریت پلتفرم یا شبکه، قالب فعالیت های کلیدی مدل کسب و کاری را تشکیل می دهند که در طراحی آن ها از این پلتفرم به عنوان منبع کلیدی استفاده شده است.



۸) شرکای کلیدی

شرکای کلیدی، شبکه ای از تامین کنندگان و شرکا را توصیف می کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند.

شرکت ها به دلایل مختلفی برای خود شریک بر می گزینند و مشارکت ها، سنگ بنای بسیاری از مدل های کسب و کار می گردند.

چهار نوع مختلف مشارکت، شامل این موارد است :

✓ ائتلاف های استراتژیک بین شرکت هایی که رقیب یکدیگر نیستند

✓ همکاری با رقبا

✓ سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کار های جدید

✓ روابط خریدار- تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

۹) ساختار هزینه



ساختار هزینه، تمام هزینه هایی را تشریح می کند که اجرای مدل کسب و کار با خود به همراه دارد.

این بخش، مهمترین هزینه هایی را که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد می شود را توصیف می کند.

✓ هزینه های یک باره: مثل خرید نرم افزار

✓ هزینه های مداوم: مثل حقوق کارمندان

✓ هزینه های مبتنی با پیشرفت کار: مثل هزینه تبلیغات

(۹) ساختار هزینه



✓ هزینه محور: مدل های کسب و کار هزینه محور بر کمینه نمودن هزینه ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ چابک ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت ها و برون سپاری گسترده است.

✓ ارزش محور: برخی از شرکت ها در طراحی مدل کسب و کار، کمتر به جنبه هزینه توجه می کنند و در عوض تمرکز آن ها بر خلق ارزش است. ارزش های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل های کسب و کار ارزش محور می باشند.

A grayscale image of a hand holding a white rectangular card. The hand is positioned at the bottom and left, with fingers visible. The card is held horizontally and contains Persian text in red. The background is white.

چند نمونه بوم مدل کسب و کار



بوم مدل کسب و کار Airbnb

شرکای کلیدی

- ایرانگردی جامعه سفر
- وبلاگ نویسان
- نهادهای قانونی
- سرمایه گذاران
- شرکت های بیمه

فعالیت های کلیدی

- ایجاد زیرساخت ها و طراحی تکنولوژیک
- مدیریت جامعه
- خدمت به مشتریان
- بازاریابی
- توسعه محصول
- مدیریت بین المللی

منابع کلیدی

- نام تجاری
- جامعه نامین کنندگان اقامتگاه و مسافران
- پایگاه داده با امکانات رفاهی

قنیه ارزش

- بلت فرم قابل اعتماد
- عضویت رایگان
- ایم پیسنتیلی ۲۴/۷
- سهولت استفاده
- اجاره فضای منحصر به فرد
- کاربرد ارزش استفاده نشده
- پوشش بیمه اموال

ارتباط با مشتری

- ایم پیسنتیلی
- اپلیکشن های آنلاین و تلفن همراه

کانال ها

- سایت اینترنتی
- اپلیکشن تلفن همراه
- رسانه های اجتماعی
- وبلاگ
- روایط عمومی
- دهان به دهان

بخش های مشتریان

- مسافران تک نفره
- افرادی که مایل به اجاره دادن اقامتگاه خود هستند

ساختار هزینه

- طراحی و توسعه بلت فرم
- منابع انسانی
- بازاریابی
- نمیر و نگهداری سیستم پرداخت

جریان در آمد

- کمسیون اجاره دهندگان (۱۲-۶ درصد از هزینه رزرو)
- کمسیون صاحبان خانه یا اقامتگاه ها (۳ درصد از هر رزرو هست)



بوم مدل کسب و کار Burger King

Burger King





بوم مدل کسب و کار

Coursera

Coursera

شرکای کلیدی

- دانشگاه ها و معلمان
- آمازون
- مترجمان
- برنامه نویسان
- شرکای توزیع همانند JetBlue

فعالیت های کلیدی

- ایجاد و نگهداری زیرساخت های IT
- مدیریت شرکای فعلی و همکاری با شرکای جدید
- مدیریت جامعه یادگیری

منابع کلیدی

- پلتفرم آنلاین
- مشارکت با برترین دانشگاه ها

ارزش پیشنهادی

- دسترسی به آموزش در سطح جهانی به صورت رایگان
- کمک به مردم در جهت بهبود زندگی
- دسترسی گسترده
- برنامه های انعطاف پذیر و ابزارهای تعاملی

ارتباط با مشتری

- جامعه
- رسانه های اجتماعی
- بلاگ

کانال ها

- پلتفرم آنلاین
- اپلیکیشن موبایل
- سیستم سرگرمی در هواپیماها (از طریق JetBlue)

بخش های مشتریان

- بازار انبوه
- افراد علاقمند به آموزش های معتبر
- افرادی با درآمد اندک و یا برنامه شلوغ

ساختار هزینه

- ایجاد زیرساخت های IT
- عملیات تجاری
- مدیریت مشارکت ها

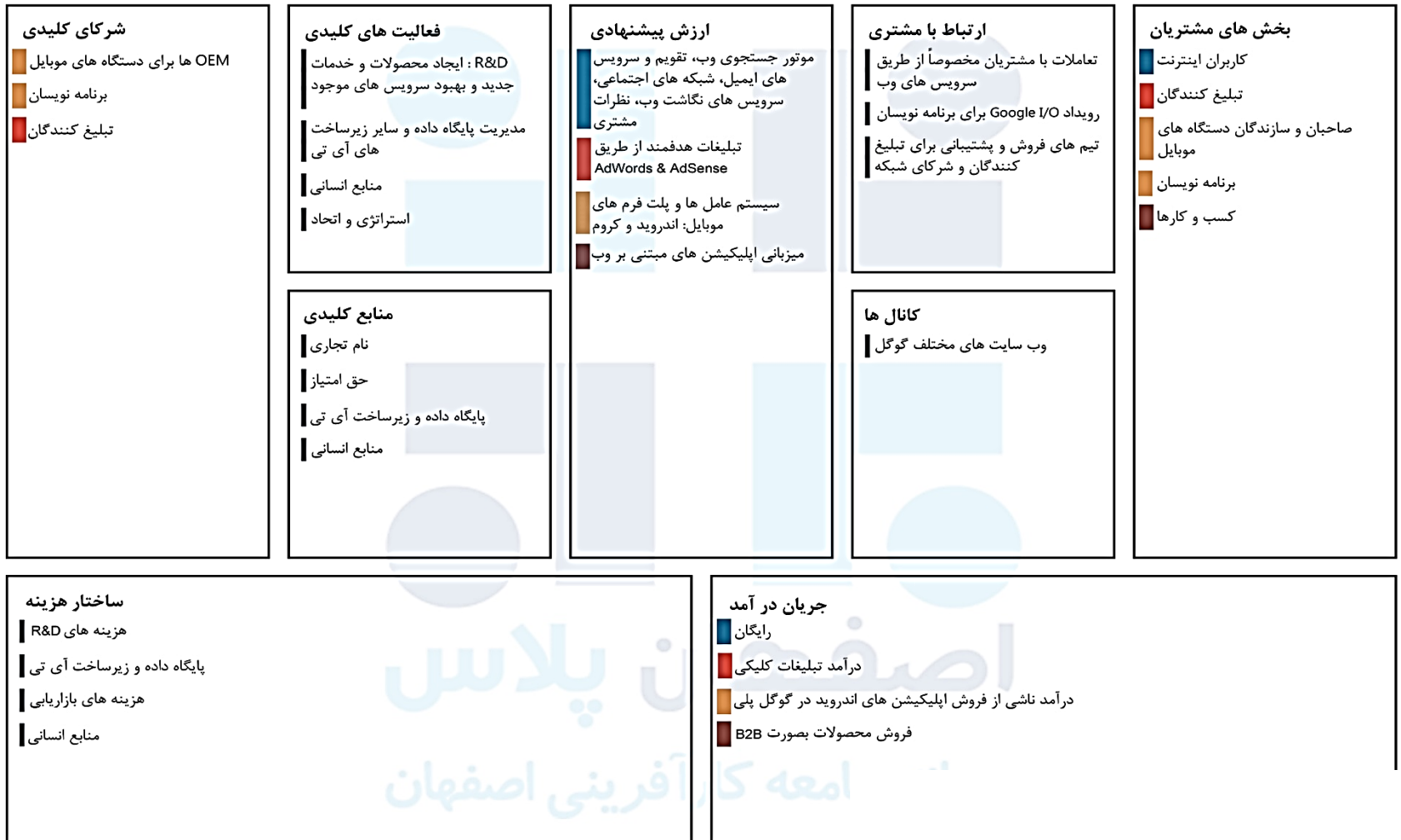
جریان در آمد

- خدمات ویژه: Signature Track
- درآمد حاصل از خدمات حرفه ای
- هزینه صدور گواهی ها: ۳۰۰۰ دلار + هزینه اضافی به ازای هر دانش آموز
- برنامه همکاری در فروش با آمازون: کمسیون بابت فروش هر کتاب

Alphabet

بوم مدل کسب و کار Alphabet

Alphabet (Google)





بوم مدل کسب و کار AirAsia Berhad

AirAsia Berhad

شرکای کلیدی

- تامین کننده (ایرباس)
- کمپانی های سوخت
- شرکای تعمیر و نگهداری هواپیما و موتور آن

فعالیت های کلیدی

- مدیریت و نگهداری ناوگان
- مدیریت ایمنی
- بازاریابی و برندینگ
- فروش
- خدمت به مشتریان

ارزش پیشنهادی

- حمل و نقل با کرایه کم
- مقصدهای بسیار
- کسب و کارهای فرعی (برای مثال، اجاره اتومبیل، بیمه سفر، بارکشی)
- راه حل های خلاقانه و مقرون به صرفه

ارتباط با مشتری

- اولین ارتباط با مشتری
- برنامه های وفاداری بسیار گسترده
- مجله ای درخصوص پرواز

بخش های مشتریان

- مسافران با بودجه کم
- مسافران دولتی و تجاری
- تبلیغ کنندگان

منابع کلیدی

- ناوگان (ایرباس A320 و A330)
- سیستم عملیات ناب
- شرکاء
- نام تجاری

کانال ها

- وب سایت
- رسانه های اجتماعی
- اپلیکیشن تلفن همراه
- بلاگ AirAsia
- آژانس های مسافرتی مجاز

ساختار هزینه

- تعمیرات اساسی و نگهداری مجموعه
- هزینه های سوخت
- منابع انسانی
- هزینه عملیات
- فعالیت های اسپانسرینگ
- هزینه های کاربران فرودگاه

جریان در آمد

- فروش بلیط
- هزینه اضافه بار
- درآمد حاصل از هزینه های اضافی و جریمه ها: برای مثال، رزرو صندلی، فرش قرمز، وعده های غذایی در حین پرواز
- تبلیغات



Android

بوم مدل کسب و کار Android



■ مربوط به بخش مشتریان «فروشندگان»

■ مربوط به بخش مشتریان «بازار انبوه»

* OEM: مخفف عبارت Original Equipment Manufacture می باشد. مواقعی که شرکتی قطعات مربوط به شرکت دیگری را با برند خود به فروش می رساند عبارت OEM را بر سر نام آن قطعه اضافه می کند. این عبارت نشان می دهد که قطعه مورد نظر ساخت فروشنده نیست بلکه فروشنده از طرف تولید کننده اقدام به فروش آن می کند.

* R&D (تحقیق و توسعه): بنا به تعریف سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، تحقیق و توسعه به کار خلاقانه ای گفته می شود که به طور سیستماتیک انجام می شود تا به دانش موجود بیفزاید و این دانش را برای ابداع کاربردهای تازه به کاربرد.



بوم مدل کسب و کار BlackBerry

BlackBerry



بوم مدل کسب و کار Alibaba



Alibaba Group





بوم مدل کسب و کار LinkedIn

شرکای کلیدی

- شرکای فناوری اطلاعات برای میزبانی پلتفرم

فعالیت های کلیدی

- توسعه و عملکرد پلتفرم لینکدین
- فروش

منابع کلیدی

- وب سایت و اپلیکیشن لینکدین

قضیه ارزش

- ساخت و مدیریت شبکه ای حرفه ای
- نمایش مشاغل و تجربه فردی به شرکای تجاری بالقوه و یا صاحبین مشاغل
- تبادل دانش در گروه های ذینفع
- جستجو و ارتباط با صاحبان استعداد
- تبلیغات هدفمند
- API + گزینه های یکپارچه مختلف

ارتباط با مشتری

- وب سرویس های استاندارد شده
- اثرات شبکه

کانال ها

- وب سایت لینکدین
- اپلیکیشن های تلفن همراه
- API

بخش های مشتریان

- آن دسته از کاربران اینترنت که در جستجوی شبکه حرفه ای هستند
- صاحبین مشاغل و متخصصین منابع انسانی
- تبلیغ کنندگان
- توسعه دهندگان

ساختار هزینه

- تبلیغات
- توسعه محصول
- عملکرد پلتفرم

جریان در آمد

- هزینه اشتراک (مدل Freemium)
- راه حل های بازاریابی
- درآمد تبلیغات
- صفحات شرکت ها
- دسترسی به پایگاه داده