



آشنایی با بوم مدل کسب و کار

مدیریت کسب و کار مانند یک هزارتوی پرپیچ و خم است؛ هزارتویی که اگر چشم بسته در آن قدم بگذارید، ممکن است گم شوید یا مقدار خیلی خیلی زیادی از وقتتان را تلف کنید. در این هزارتو باید محصولات را مدیریت کنید، به برندینگتان برسید، به کارمندان رسیدگی کنید، مدام سرتان توی حساب و کتاب باشد، برای سودآوری برنامه بریزید، با توزیع کننده ها سروکله بزنید و خیلی کارهای دیگر که اگر بنویسم 400 کلمه می شود!

پس چاره کار چیست؟

ساده است؛ اگر شما یک نقشه راه داشته باشید عبور از این هزارتو خیلی راحت تر است. **مدل کسب و کار** (یا بهتر بگوییم، **بوم مدل کسب و کار**) همان نقشه راهی است که شما را از بیراهه رفتن دور می کند، کسب و کارتان را متحول می کند و کمک می کند که با یک نگاه یکپارچه بتوانید بیزینس تان را مدیریت کنید.

مقاله امروز به درد چه کسانی می خورد؟

- همه کسانی که صاحب کسب و کار هستند و میخواهند دید یکپارچه ای به آن داشته باشند
- همه افرادی که به فکر رشد کسب و کارشان هستند
- همه افراد بلندپرواز و شجاع که دیر یا زود می خواهند کسب و کارشان را راه اندازی کنند
- افراد کنجکاو مشتاق یادگیری
- دانشجویان

در این مقاله با ماهیت مدل کسب و کار، بوم مدل کسب و کار، مزایای استفاده و نحوه خلق مدل کسب و کار آشنا می شوید؛ سپس یک نمونه مدل کسب و کار را قدم به قدم با هم ترسیم می کنیم. بعد از خواندن مقاله می توانید بوم خودتان را ترسیم و برای مدیریت کارتان استفاده کنید. با ما همراه باشید.

مدل کسب و کار چیست؟

به زبان خیلی ساده، بیزینس مدل (یا همان مدل کسب و کار) برنامه ای است که شما برای پول درآوردن دارید!

در واقع وقتی کسی خیلی صریح از شما می پرسد: "**مدل کسب و کار** چیست؟" منظورش این است:





"چه برنامه‌ای برای پول درآوردن داری؟"

شاید این سوال خیلی کلی به نظر برسد، اما بد نیست بدانید که پشت این سوال، رشته‌ای از سوالات دیگر پنهان شده، که شما را به مدل کسب و کار می‌رساند. مثلاً:

- مخاطب هدف تو چه کسی است؟
- چه دردی از مخاطبان را دوا می‌کنی؟
- چه ارزشی برای مشتری ایجاد می‌کنی؟
- قرار است چطور مشتری‌ها را جذب و حفظشان کنی؟
- قرار است چطور کسب درآمد کنی؟
- روشی برای توزیع محصولات چیست؟
- هزینه‌ها را حساب کردی؟
- حاشیه سودت چقدر است؟
- چطور بازاریابی می‌کنی؟

اگر بخواهیم این سوال را ادامه دهیم ممکن است به چند صفحه برسند؛ ولی مهم‌ترین چیزی که شما باید بدانید این است که ماهیت کلی مدل کسب و کارها در 3 بخش خلاصه می‌شود:

1. هر چیزی که باعث تولید ارزش می‌شود (مانند طرح تولید، مواد اولیه، فرآیند تولید، نیروی انسانی و ...)
 2. هر چیزی که به فروش ارزش کمک می‌کند (مانند بازاریابی، توزیع، خدمات در محل، بررسی روند فروش و ...)
 3. هر چیزی که به پرداخت مشتری منجر می‌شود (مانند استراتژی قیمت‌گذاری، روش‌های پرداخت، اقساط‌بندی و ...)
- در یک نگاه، مدل کسب و کار محل هزینه‌های شما را مشخص کرده و از طرف دیگر، جریان کسب درآمدتان را ترسیم می‌کند.

تمام مواردی که در بالا گفتیم، مانند قطعات پازلی هستند که مدل کسب و کار یک برند را کامل می‌کنند. پازل چیدن که دوست دارید؟

چون طراحی بیزینس مدل درست مثل پازل چیدن است. در ادامه توضیح می‌دهیم که چطور باید این پازل را





روی بوم کسب و کار چید و اصلاً بوم مدل کسب و کار چیست؛ اما بهتر است قبل از آن به یکی دو سوال پاسخ بدهیم.

تفاوت بیزینس پلن و بیزینس مدل چیست؟

ببینید، **بیزینس مدل** مانند نقشه‌ای است که می‌توانید آن را به دیوار اتاقتان بزنید و هر روز صبح با یک نگاه به آن کارتان را شروع کنید.

اما بحث بیزینس پلن کمی متفاوت است. **بیزینس پلن** یک پرونده کامل، با تمام جزئیات، از تمام فعالیت‌هایی است که قرار است در کسب و کارتان انجام دهید.

بیزینس پلن شما، یک برنامه بلندمدت است که همه چیز (از استخدام کارمند تا مسائل مالی) برای چند سال آینده در آن گردآوری شده است؛ اما مدل کسب و کار یک سری برنامه‌های کوتاه مدت (و البته ضروری) است که شما را به سوی سود بیشتر هدایت می‌کند.

در ضمن فراموش نکنید که: اگر به دنبال جذب سرمایه‌گذار هستید، بهترین روش برای درک آنها از کار شما، **بیزینس پلن** است، (هر چند که مدل کسب و کارهای کوچک هم ممکن است به اندازه کافی برای سرمایه‌گذار جذاب باشد). چرا که استراتژی‌های مالی، مدیریتی و نیروی انسانی شما را در چشم انداز 2 الی 4 ساله نشان می‌دهد. در مقابل اگر می‌خواهید ساختار کسب و کارتان را به شرکا، مدیران یا سهام داران ارائه کنید، **مدل کسب و کار** بهترین ابزار شماست.

چرا باید مدل کسب و کار داشته باشیم؟

به‌طور قطع به شما می‌گویم که هر بیزینس موفق مدل کسب و کار خودش دارد و بر اساس آن جلو می‌رود؛ آن هم نه یک بیزینس مدل، بلکه چندتا!

صاحبان کسب و کار با گذشت زمان، در مدل کسب و کار خود تجدید نظر می‌کنند تا بتوانند تغییرات محیطی و شرایط بازار را در آن منعکس کنند. برای همین هم بیزینس مدل‌ها را، اغلب کوتاه‌مدت طراحی می‌کنند، تا بتوانند با شرایط بازار خیلی سریع هماهنگ شوند.

در ادامه 4 دلیل مهم برای خلق مدل کسب و کار را باهم مرور می‌کنیم.





1. مزیت رقابتی خود را مشخص می کنید

آیا رقابت در بازاری که در آن فعالیت می کنید زیاد است؟ برای برنده شدن در این رقابت برنامه ای هم دارید؟

در بازارهای رقابتی، مزیتی که برای مشتری ایجاد می کنید، می تواند برگه برنده شما در جذب مشتری باشد. مزیت رقابتی از برندی به برند دیگر تفاوت داد؛ مثلاً برای یک شرکت طراحی سایت، پشتیبانی قوی و برای شرکت توریستی، یادآوری دقیق برنامه های پرواز، یک مزیت رقابتی است.

حالا فکر کنید با مدلی که برای کسب و کارتان ساختید، مزایای رقابتی درست مقابل چشمانتان هستند و شما هر روز طبق آن برنامه ریزی می کنید.

2. می توانید کسب و کارتان را توسعه دهید

پای حرف های هر مدیر یا موسس کسب و کاری که بنشینید، از رویاهایش برای پیشرفت و توسعه کسب و کار می گوید. شما هم از این مدیرها هستید؟

با طراحی بیزینس مدل و به روزرسانی مداوم آن، به طور پیوسته سودتان را مدیریت می کنید و می توانید از درآمدتان بخشی را به توسعه کسب و کار اختصاص دهید.

3. پایداری مالی دارید

یکی از فاکتورهایی که موفقیت کسب و کار را تضمین می کند، ثبات مالی در هر شرایطی (حتی در شرایط بد اقتصادی و رکود بازار) است.

سالانه تعداد زیادی از بیزینس ها به دلیل ضعف در مدیریت مالی مجبور به تعطیلی می شوند. این در حالی است که مدل کسب و کار موفق، شما را از میزان سودتان در بازه های زمانی مشخص آگاه کرده و ضرب العجلی برای مقابله با ضرر و زیان دارد.

4. سرمایه گذار جذب می کنید

اگر کسب و کار کوچکی دارید و به دنبال جذب سرمایه هستید، این بخش اصلی ترین دلیل داشتن مدل کسب و کار برای شماست.





سرمایه‌گذاران به خوبی با میزان شکست کسب‌وکارهای کوچک آشنا هستند. آن‌ها در قدم اول می‌خواهند بدانند که برنامه شما برای کسب سود چیست؟

پس اگر دنبال جذب سرمایه هستید، بزرگترین مزیت شما نسبت به رقیبانتان خلق مدل کسب و کار و ارائه آن به سرمایه‌گذار است.

خب، فکر میکنم بهتر است بیشتر از این وارد توضیحات نشویم و برویم سراغ آموزش عملی ساختن یک مدل کسب و کار. چیزی که برای شروع کار نیاز دارید، چیزی نیست جز بوم مدل کسب و کار.

بوم مدل کسب و کار چیست؟

بوم مدل کسب و کار که به اختصار به آن BMC (مخفف Business Model) نیز می‌گویند، اولین بار توسط “الکساندر اوستروالدر” مطرح شد. آقای اوستروالدر ابتدا بوم کسب و کار را هستی‌شناسی کسب و کار نامیده بود، اما خب بعداً دوستان لطف کردند و یک نام بهتر برای آن پیشنهاد دادند.

بگذریم؛

بوم مدل کسب و کار ابزاری است که به خلق ایده‌های جدید و بررسی مداوم آن‌ها کمک می‌کند.

با بوم مدل و کسب و کار، شما یک تصویر از ایده‌ها و فعالیت‌هایی که باید انجام دهید دارید؛ این تصویر توصیفی همه‌چیز را به صورت واضح و روشن در مقابل چشم‌های شما، تیم‌تان و سرمایه‌گذارها قرار می‌دهد.

بوم مدل کسب و کار از چه بخش‌هایی تشکیل شده؟

مثال پازلی که در ابتدای مقاله زدم یادتان هست؟

بوم مدل کسب و کار (Business Model Canvas) همان پازل است که از کنار هم قرار گرفتن 9 بخش تشکیل می‌شود. هر یک از این 9 بخش، قسمتی از کسب‌وکار شما هستند.

در تصویر زیر، نمونه خام بوم مدل کسب و کار را می‌بینید.

در نگاه اول شاید 9 قسمت کمی پیچیده به نظر برسد، برای همین طبق مدل **Lenses IDEO 3** جدول را در 3





بخش برایتان خلاصه می‌کنیم.

با توجه به این سه بخش (یا 3 لنز) راحت‌تر می‌فهمید که روی چه بخش‌هایی زوم کنید و چه بخش‌هایی را نادیده بگیرید.

• خواستنی بودن

خواستنی بودن یعنی اینکه بدانیم چه چیزهایی به مشتری انگیزه می‌دهد، او چطور با ما تعامل می‌کند و چه چیزی باعث می‌شود که از ما خرید کند.

"ما نیاز داریم که مشتری‌ها ما را بخواهند، وگرنه نمی‌توانیم چیزی بفروشیم!"

• امکان‌پذیر بودن

این قسمت به پشت صحنه کسب‌وکار مربوط است و کمک می‌کند که بدانیم چه کسانی را باید استخدام کنیم، با چه کسانی شریک شویم به نفعمان است، روی چه فعالیت‌هایی بیشتر تمرکز کنیم و از چه ابزارهایی استفاده کنیم.

"برنامه‌ریزی ما باید امکان‌پذیر باشد، وگرنه در توهم و خیالات سقوط می‌کنیم."

• پایدار بودن

این بخش درباره چیزی نیست جز پول! ما باید بدانیم که چقدر پول درمی‌آوریم و چقدر خرج داریم. توجه کنید که هر بیزینسی برای ادامه دادن و رشد کردن به یک پایداری مالی نیاز دارد؛ پس باید بخشی را برای روز مبادا کنار بگذاریم تا اگر شرایط عوض شد بتوانیم سر پا بمانیم.

"ما باید برای پایدار بودن تلاش کنیم؛ وگرنه ورشکست می‌شویم."

حالا این ویژگی را روی بوم کسب و کار اعمال می‌کنیم. در شکل زیر می‌توانید نتیجه را ببینید.

همانطور که می‌بینید؛





خواستنی بودن، در بخش‌های بخش‌بندی مخاطبان، ارتباط با مشتریان، کانال‌ها و ارزش پیشنهادی اعمال می‌شود؛

امکان پذیر بودن، در پشته صحنه اجرایی -یعنی منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و همکاران اصلی- در نظر گرفته می‌شود؛

و به **پایدار بودن،** در ساختار هزینه و درآمد شما توجه می‌شود.

خب دیگر، برویم سراغ 9 بخش و تکمیل کردن بوم کسب و کار.

مراحل طراحی بوم مدل و کسب و کار

همانطور که می‌دانید، بوم کسب و کار از 9 بخش تشکیل شده است؛ اما برای اینکه آن را به درستی تکمیل کنیم، به 2 مرحله اولیه هم نیاز داریم که فهمیدن چرایی و اهداف کسب و کارمان است.

اگر این دو مورد را می‌دانید، می‌توانید از مرحله سوم شروع کنید و یک راست به سراغ بوم بروید.

مرحله اول: چرایی کسب و کارتان را بدانید

بیایید با خودتان صادق باشید؛ چرا دارید این کسب و کار را می‌سازید؟

با دانستن چرایی، خیلی راحت می‌توانید بفهمید که چه بخش‌هایی باید مورد بحث قرار بگیرند و چه بخش‌هایی دست‌وپاگیرند و نیازی نیست رویشان وقت بگذاریم.

چرایی هر کسب و کاری نشان‌دهنده ذات و رسالت آن کسب و کار است؛ اما خیلی وقت‌ها می‌بینیم که موسسان بیزینس‌ها درک روشنی از آن ندارند و بیشتر فکرشان کسب درآمد است.

اگر جزو این دسته افراد هستید همین‌جا دست نگه دارید!

چرایی، یک چیزی بالاتر از درآمد و هزینه است. شما باید بدانید که چرا این کار شروع کرده‌اید و قرار است که کدام نیاز مخاطبانتان را برطرف کنید.





بعد از دانستن چرایی، راحت تر متوجه می شوید که:

- چه تصمیماتی بگیرید
- موفقیت برای شما چیست
- دست به انجام چه کارهایی خواهید زد

مرحله دوم: هدف تعیین کنید

وقتی که هدف نداشته باشید، اصلاً نمی دانید که بوم به چه کارتان می آید و چگونه باید آن را طراحی کنید. پس بیا ببینیم حالا که چرایی بیزینسمان را می دانیم، هدفهای کوتاه مدت بوم کسب و کارمان را هم تعیین کنیم.

یک سوال: تا به حال فکر کرده اید که هدف درست، چه هدفی است؟

برای اینکه بتوانید هدفهای قابل دستیابی برای کسب و کارتان تعریف کنید، من یک پیشنهاد برای شما دارم؛ لطفاً به مقاله هدف گذاری اسمارت بروید و با نحوه هدف گذاری درست آشنا شوید.

مرحله سوم: مخاطبان را بخش بندی کنید (Customer Segments)

حالا دیگر وارد بوم شده ایم و اولین چیزی که باید بدانیم این است که مشتری ما چه کسی است؟

مشتری همان کسی است که لازم است او را متقاعد کنید و سر ذوق بیاورید، تا از شما خرید کند.

بدون شناخت مشتری و تکمیل کردن این بخش، بقیه بخش های بوم عملاً بلا استفاده هستند. به عبارت دیگر، در هر کسب و کاری که باشید، بدون شناخت مشتری هایتان نمی توانید محصولی به آنها بفروشید.

ممکن است بپرسید که برای شناخت مشتری باید چه کار کرد؟

اولین چیزی که شما به آن نیاز دارید یک پرسونای بازاریابی است.

پرسونا های بازاریابی، همان مخاطبان شما هستند؛ منتها وجود خارجی ندارند و شما آنها را براساس ویژگی های مشتری ایده آل خودتان ترسیم کرده اید.

پرسوناها، همه چیز مشتری، از زندگی خانوادگی تا موانع ذهنی شان را، برایتان روشن می کنند؛ و شما با شناختی





که از مشتری پیدا می کنید، می توانید به بهترین شکل محصولات را تبلیغ کنید و بفروشید.

پیشنهاد می کنم برای اینکه یاد بگیرید چطور پرسونا طراحی کنید و از آن در بازاریابی استفاده کنید، حتماً مقاله پرسونا را بخوانید.

بعد از اینکه پرسوناها را طراحی کردید، وقت آن است که آن ها را بخش بندی کنید. ببینید، شما به احتمال زیاد بیشتر از 1 مدل خواهید داشت؛ اما سعی کنید این تعداد بیشتر از 5 تا نشود؛ چون جز حواس پرتی چیزی عایدتان نمی شود.

یک نکته مهم

ممکن است شما دو تا مشتری کاملاً متفاوت داشته باشید که هر دو یک محصول یکسان را به یک دلیل یکسان می خرند؛ توجه کنید که این دو مشتری هر دو در یک بخش (Customer segment) قرار می گیرند.

اما گاهی هم ممکن است شما دو مشتری کاملاً یکسان (اصلاً فکر کنید دوقلو) داشته باشید که به دلایل متفاوت یک محصول یکسان را می خرند؛ در این حالت، این دو نفر باید در دو بخش جدا قرار بگیرند.

پس؛ بعد از طراحی پرسونا، به دقت آن ها را بخش بندی کنید. بعد از بخش بندی می دانید که بهتر است روی کدام بخش ها تمرکز بیشتری داشته باشید و کدام بخش ها برایتان مهم نیستند.

مرحله چهارم: ارزش پیشنهادی به مشتری را بررسی کنید (Value proposition)

خیلی ها می گویند بخش سخت ماجرا در طراحی یک بیزینس مدل، طراحی کردن ارزش پیشنهادی برای مشتری است.

ارزش پیشنهادی (Value proposition) چیست؟

به ارزشی که برندها انتظار دریافت آن را در ذهن مشتری ایجاد می کنند، ارزش پیشنهادی گفته می شود.





اصلاً تابه حال فکر کرده اید مشتری چرا باید بابت کالا یا خدمات شما پول بدهد؟

فقط چون کارش راه می افتد؟ اگر اینطور بود کمپانی بزرگی مثل اپل هرگز تا این موفق نمی شد؛ پس نکته کار چیست؟

نکته ای که مطرح است، همان ارزش پیشنهادی برند اپل به مشتری است.

شما ترجیح می دهید گوشی آیفون بخرید؛ چون متفاوت است و شما فکر می کنید که با اپل یک تجربه خاص و منحصر به فرد خواهید داشت؛ یا چون اپل در ایران کالای لوکسی است و شما دوست دارید خاص و لوکس به نظر برسید.

همانطور که می بینید، ما پول را بابت SMS دادن با گوشی اپل، تماس گرفتن یا ویژگی های دیگر آن، پرداخت نمی کنیم؛ ما اپل را انتخاب می کنیم چون حس خوبی به ما می دهد!

این همان نکته مهمی است که بازاریابان موفق به خوبی از آن آگاهند و می دانند که چطور از آن استفاده کنند.

انواع ارزش های پیشنهادی کدامند؟

ارزش های پیشنهادی در ذهن مشتری را در سه دسته می توانیم خلاصه کنیم:

ارزش هایی که جنبه عملکردی (Functional) دارند

فرض کنید تشنه هستید و برای خرید آب معدنی به اولین مغازه مراجعه می کنید. در اینجا هدف شما رفع تشنگی است؛ برای همین فکر نمی کنم خیلی برایتان فرقی داشته باشد که از کدام برند، آب معدنی می خرید! پس رفع تشنگی یک ارزش عملکردی برای برند آب معدنی است و قرار است نیاز شما را برطرف کند. همین.

ارزش هایی که جنبه احساسی (Emotional) دارند

این ارزش ها قرار است حس خوبی در مشتری ایجاد کنند یا از حس های بد آن کم کنند. چطور؟

مثلاً فردی ممکن است با خرید یک خودروی لوکس، از نظر اجتماعی خودش را بالا نشان دهد و حس خوبی پیدا کند. یک نفر دیگر ممکن است با خرید کیف از برند اس.تی.دوپونت احساس خوبی داشته باشد؛ در صورتی که اگر همین شخص آن کیف را از یک برند فیک (اما کاملاً مشابه با برند اصلی) تهیه کند، هیچوقت آن حس





خوب را ندارد.

همانطور که می بینید، این برندها هستند که در ذهن ما احساس لوکس یا خاص بودن را جا می اندازند.

ارزش هایی که جنبه اقتصادی (Economic) دارند

گاهی اوقات مشتری دوست دارد بداند نسبت به هزینه ای که می کند، محصولش تا چه مدت کارایی خواهد داشت. این بخش از ارزش، در دسته اقتصادی قرار می گیرد. در کل قیمت محصول شما نسبت به رقبا، کارایی محصول در بلند مدت و هزینه ای که مشتری حاضر است بپردازد، جزو ارزش های اقتصادی هستند.

پس تصمیم بگیرید که قرار است مشتری از برند شما انتظار چه کارایی و چه رنج قیمتی را داشته باشد.

یک مثال از ارزش پیشنهادی به مشتری: برند اسنپ

به نظر شما مردم اسنپ را به خاطر چه چیزی در گوشی هایشان دارند؟

اولین مشخصه برند اسنپ، این است که شما می توانید راحت و آسوده، از هر جا که باشید، تاکسی قابل اعتماد بگیرید. در واقع اسنپ دارد نیاز شما، به پیدا کردن سریع و آسان تاکسی را برطرف می کند؛ پس تا اینجا یک ارزش عملکردی ایجاد کرده است.

دومین مشخصه برند اسنپ، با احساسات شما سروکار دارد. یعنی چه؟ یعنی شما تاکسی می گیرید و هر لحظه نزدیک شدن آن را روی نقشه ببینید. این ویژگی، احساس انتظار و عصبانیت را از شما دور می کند و باعث می شود استفاده از تاکسی آنلاین برایتان خوشایند باشد. پس اسنپ ارزش احساسی هم برای شما دارد.

و اما سومین مشخصه برند اسنپ؛ یکی از دلایلی که من و خیلی از شما، از اسنپ استفاده می کنیم، قیمت پایین تر آن نسبت به آژانس ها و تاکسی های دربست است. خب کاملاً مشخص است که اسنپ در ذهن ما یک ارزش اقتصادی هم دارد.

مرحله پنجم: ارتباط با مشتری را بهتر کنید (Customer Relationships)

همه برندها شیوه تعامل یکسانی با مشتری هایشان ندارند؛ بعضی از آن ها کاملاً اتوماتیک پاسخ مشتری ها را می دهند و بعضی دیگر ترجیح می دهند یا مستقیم یا حداقل از طریق تلفن، ارتباط صمیمی با مشتری ها ایجاد





گاهی سود برندها در رابطه بلندمدت با مشتری است و گاهی هم بهتر است که این رابطه کوتاهمدت باشد.

ارتباط شما از کدام نوع است؟

دوست دارید مانند یک خدمتکار کتوشلوار پوشیده که منتظر است مشتری درخواستش را بکند به نظر برسید، یا نه، رفتار دوستانه‌ای در نظر بگیرید و مشتری را مانند دوستان راهنمایی کنید؟

دقت کنید؛ ارتباطی که با مشتری ایجاد می‌کنید همیشه با 3 چیز در ارتباط است:

- جذب مشتری
- حفظ مشتری
- افزایش فروش

خلاصه بگوییم؛ ارتباط درست باعث جذب مشتری، نگهداری او و افزایش فروش خواهد شد. شما باید با توجه به بخش‌بندی مخاطبانتان، ارزشی که در ذهنشان ایجاد می‌کنید و سیاست‌های شرکت، بهترین روش ارتباط با مشتریان را مشخص کنید.

جواب 4 سوال زیر، در تکمیل کردن بخش ارتباط با مشتری بوم مدل کسب و کار کمکتان می‌کند:

- ارتباط ما بلندمدت است کوتاهمدت؟
- اگر ارتباط بلندمدت است، پیگیری‌ها به چه شکل باشد؟
- روش پاسخگویی اتوماتیک است یا شخصی‌سازی شده؟
- روی حفظ مشتری فعلی تمرکز داریم یا جذب مشتری جدید؟
- لحن صحبت ما با مخاطبان چگونه باید باشد؟

مرحله ششم: کانال‌ها را ارزیابی کنید

منظور از کانال، مسیر ارتباطی است. در بیزینس مدل شما باید مسیرهایی ایجاد کنید که ارزش‌های پیشنهادی (Value Propositions) را به بخش‌های مختلف مشتریان (Customer Segments) برساند.





دقت کنید که شما با 3 نوع کانال طرفید:

- ارتباط با مشتری
- توزیع محصولات
- فروش محصولات

مشتری‌ها، باید بتوانند به راحتی با این 3 کانال ارتباط برقرار کنند و تجربه کاربری خوبی از ارتباط با برندگان به دست آورند.

یک مثال برای درک بهتر مطلب:

فرض کنید (خیلی فرض کنید) داخل یک جمع 6 نفره هستید و همه آن‌ها بلااستثناء دارند کتاب جدید هاروکی موراками را می‌خوانند.

بهتر است برویم سر صحبت را باز کنیم و ببینیم که آن‌ها چطور آدمی هستند و چگونه این کتاب را تهیه کرده‌اند.

نفر اول – یک دانشجوی 22 ساله که علاقه زیادی به خواندن و ورق زدن کتاب دارد. او کتاب را از کتابفروشی‌های انقلاب تهیه کرده و معمولاً در مسیر دانشگاه در حال کتاب خواندن است.

نفر دوم – یک دانش‌آموز 15 ساله کتابخوان، که کتاب را از نمایشگاه کتاب تهیه کرده است و مدام با دوستانش درباره کتاب‌هایی که می‌خواند حرف می‌زند.

نفر سوم – یک خانم 33 ساله، کارمند اداره مالیات، که کتاب را از فیدیبو تهیه کرده و در مسیر محل کارش آن را مطالعه می‌کند.

نفرم چهارم – یک خانم 19 ساله که خیلی دلش نمی‌آید بابت کتاب اصلی پول بدهد و نسخه کپی آن را از مترو خریداری کرده است.

نفر پنجم – یک آقای گرافیست 25 ساله که با توجه به وسایل زیادی که هرروز حمل می‌کند، نمی‌تواند کتاب یا تبلت دستش بگیرد؛ برای همین از کتاب صوتی استفاده می‌کند.





نفر ششم – یک خانم 26 ساله، مدیر محتوای یک شرکت مارکتینگ، که عاشق مورا کامی است و کتابها را به زبان انگلیسی، از اینترنت سفارش می دهد.

هر 6 موردی که خواندید، 6 بخش مختلف مشتری ها (Customer segments) هستند که از 6 کانال (Channels) مختلف برای دریافت ارزش پیشنهادی ناشر (Value proposition) استفاده کرده اند.

همانطور که می بینید، کتاب به تنهایی ارزش مورد نظر مشتری نیست؛ چیزهای دیگری مثل بی وزن بودن، صوتی بودن، قیمت، کاغذی بودن، راحتی خرید، زبان و ... در ذهن مشتری ارزش تلقی می شوند.

پس در تکمیل بوم مدل کسب و کار باید کانال هایی را انتخاب کنیم که تمام این ارزش ها را به مخاطب مربوطه برساند؛ در نظر گرفتن چند کانال برای جلب توجه و جذب مخاطب و چند کانال برای رساندن محصول به مخاطب، کار شما را راحت می کند.

مرحله هفتم: منابع کلیدی را مشخص کنید (Key Resources)

تا حالا جنگا بازی کرده اید؟

در بازی جنگا، شما یک سری قطعه را با آرامش و احتیاط از برج جدا می کنید. اگر این قطعه جدا شد و برج سرپا ماند، یعنی آن قطعه کلیدی نبوده؛ اما اگر برج فرو ریخت، می فهمیم که یک منبع کلیدی را از دست داده ایم.

شناسایی و مدیریت منابع کلیدی کسب و کار هم درست مثل بازی جنگا است.

منابع کلیدی در کسب و کارهای مختلف، با هم متفاوتند، حتی اگر در یک صنف یکسان فعالیت کنید. با این حال، توجه شما را جلب می کنم به انواع منابع کلیدی در کسب و کار:

- افراد و نیروی انسانی (مثل بیان گذار یک شرکت یا عضو مهم تیم)
- محل کسب و کار (مثل یک ساختمان یا آدرس خاص در نقشه)
- حق امتیاز (مثل مالکیت معنوی یا مادی محصولات)
- اسرار شرکت (مثل یک پروژه محرمانه یا حتی یک طرز تهیه غذای ساده)
- برند شما (برند شخصی یا نام برندگان که باعث می شود همه محصولات، با اعتماد به آن نام فروش





بروند)

یک مثال ساده –

تاحالا شده به خاطر دستپخت عالی، مشتری ثابت یک رستوران شوید؟ حالا اگر آشپز این رستوران عوض شود و دیگر غذاها طعم همیشگی را نداشته باشند چه می کنید؟ شما را نمی دانم، اما من ترجیح می دهم انتخاب دیگری را جایگزین کنیم.

در واقع، آشپز این رستوران نقش منبع کلیدی را دارد و نبود اون ممکن است رستوران را با ضرر و زیان روبرو کند.

خب، حالا برای اینکه این بخش از بوم کسب و کار را تکمیل کنید، 4 سوال زیر را از خودتان بپرسید:

- منابع کلیدی ما کدامند؟
- آیا برنامه ای برای حفظ منابع فعلی یا حمایت کردن از آنها داریم؟
- آیا منبعی وجود دارد که برون سپاری آن به نفعمان باشد؟
- آیا منبع برون سپاری شده ای داریم که بهتر باشد آن را به درون مجموعه برگردانیم؟

مرحله هشتم: برای فعالیتهای ضروری برنامه ریزی کنید (Key Activities)

هر کسب و کاری پر است از ایده، فکر، هدف و فعالیتهایی که باید انجام شوند. اگر شما هم مثل ما یک بُرد شلوغ دارید که روی آن پر است از برنامه های ماهانه و هفتگی، به خوبی درک می کنید که چه می گویم.

اما یک سوال؛ کدام فعالیتهای باید در بوم مدل کسب و کار قرار بگیرند؟

ببینید، یک سری از فعالیتهای هستند که درست است مهمند، اما جزو روتین شرکت حساب می شوند و در دسته فعالیتهای کلیدی قرار نمی گیرند. فعالیتهایی که باید وارد بوم شوند، با دیگر بخشهای آن نیز در ارتباطند.

برای تکمیل این بخش بهتر است جواب 5 سوال زیر را پیدا کنید:

- با توجه به ارزشهای پیشنهادی (Value Proposition)، چه فعالیتهایی برای کسب و کارتان مهمند؟
- در بخش کانالهای توزیع و پخش چه اقداماتی باید انجام شود؟
- برای مدیریت ارتباطمان با مشتریان چه اقداماتی موثر است؟





- بهتر است کدام بخش از فعالیت‌ها را به همکاران کلیدی بسپاریم؟
- کدام فعالیت‌ها برای شما درآمد ایجاد می‌کنند؟

توجه کنید که نقش ما به عنوان تصمیم‌گیرنده یا کارفرمای شرکت، این است که فعالیت‌های غیرضروری را به حداقل برسانیم و روی فعالیت‌های مهم، خیلی بیشتر تمرکز کنیم.

برای مثال برند تپسی را در نظر بگیرید. فکر می‌کنید فعالیت اصلی این برند چیست؟ نظم و ترتیب دادن به تاکسیرانی و حمل‌ونقل؟

قطعاً نه!

تپسی پلتفرمی را ایجاد کرده است که هر کسی – چه خودروی معمولی داشته باشد و چه خودروی مدل بالای شخصی – می‌تواند در آن عضو شود و به مردم خدمات حمل‌ونقل ارائه کند.

پس فعالیت اصلی تپسی باید این باشد که روی پلتفرم و اپلیکیشن خود کار کند و روزه‌روز آن را بهینه‌تر و توسعه‌یافته‌تر کند.

مرحله نهم: شرکا و همکاران مهم را شناسایی کنید (Key Partners)

احتمالاً در کسب‌وکار شما هم افراد یا همکارانی وجود دارند که بدون آن‌ها، کارها پیش نمی‌رود. مثلاً برای یک فروشگاه اینترنتی مثل دیجی‌کالا، تامین‌کننده‌ها، همکاران کلیدی هستند و برای پلتفرمی مثل اسنپ، رانندگان نقش همکار کلیدی را دارند.

شما هم برای اینکه افراد و همکاران کلیدی خود را پیدا کنید، به جواب این 4 سوال فکر کنید:

- همکاران کلیدی شما کدام شرکت‌ها هستند؟
- تامین‌کنندگان اصلی کدامند؟
- کدام یک از منابع کلیدی (Key Resources) ما به همکارانمان وابسته است؟
- کدام فعالیت کلیدی (Key Activities) را شرکا یا همکاران برایمان انجام می‌دهند؟
- جواب‌ها مشخص می‌کنند که کدام همکاران، شرکا و تامین‌کنندگان نقش حیاتی را در بیزینس شما دارند و باید وارد مدل کسب و کار شوند.





یادتان نرود؛ شما باید به خوبی بخش همکاران کلیدی خود را مدیریت کنید؛ چطور؟

- توافق نامه همکاری بین خودتان منعقد کنید
- انتظاراتتان از یکدیگر را به طور واضح و دقیق مشخص کنید
- اهداف همکاریتان را مشخص کنید و برای آن زمان در نظر بگیرید

مرحله دهم: به هزینه ها ساختار مشخص بدهید (Cost Structure)

لطفاً قول بدهید پریشان و مضطرب نشوید تا یک حقیقتی را به شما بگویم؛

می دانید که تا همینجای بوم کلی خرج روی دستتان افتاده؟

ما منابع مهم را شناسایی کردیم و باید برای خرید آنها فکری کنیم؛ ممکن است کارمند جدید استخدام کنیم؛ قرار است برای فعالیت های کلیدیمان هزینه بدهیم؛ ارتباطمان با مشتریان را مدیریت کنیم، به تامین کنندگان پول بدهیم و ... ؛ اما همه این ها هزینه دارند و شاید ارزان تمام نشوند!

پس ما نیاز داریم که هزینه ها را به نحو احسن مدیریت کنیم؛ بهترین کار برای مدیریت هزینه ها این است که ساختار مشخصی برایشان داشته باشیم.

برای مدیریت هزینه ها، ما باید بدانیم که کدام هزینه ها فقط 1 بار پرداخت می شوند، کدام ها همیشه هستند، کدام هزینه ها ثابتند و کدام ها به دلایل مختلفی تغییر می کنند.

برای مثال استارتاپی را در نظر بگیرید که تازه راه اندازی شده است. این استارتاپ به یک سری سیستم و میز و صندلی نیاز دارد که هزینه آنها یک بار پرداخت می شود و برای چند سال قابل استفاده اند.

این استارتاپ یک سری هزینه های دیگر هم دارد که همیشه هستند و برای حفظ و توسعه بیزینس صرف می شوند؛ هزینه های بازاریابی نمونه ای از هزینه های همیشه هستند.

استارتاپ مذکور ممکن است در فضای کار اشتراکی فعالیت کند یا دفتری را اجاره کند؛ در هر صورت اجاره





ماهانه دفتر یا فضای اشتراکی در گروه **هزینه‌های ثابت** قرار می‌گیرد و مقدار ثابتی است. (دقت کنید که این هزینه حداقل تا 1 سال قرارداد ثابت است و با تمدید قرارداد ممکن است تغییر کند).

و اما مثالی از **هزینه‌های متغیر**؛ بعضی هزینه‌ها هستند که به موارد مختلفی بستگی دارند؛ مثلاً فرض کنید شما در کنار سفارش‌هایتان یک پاکت نامه و فاکتور هم ارسال می‌کنید؛ حالا اگر فروش شما 2 برابر شود، هزینه کاغذ و فاکتور هم دو برابر خواهد شد.

در بیزینس شما هم هزینه‌ها در همین 4 گروه قرار می‌گیرند. پس با توجه با بخش‌های دیگر بوم کسب و کار، هزینه‌های خود را ساختار بندی و وارد مدل کسب‌وکار کنید.

مرحله یازدهم: جریان درآمدی (Revenue Stream)

به منابع مختلفی که درآمد یک شرکت یا سازمان وابسته به آن‌هاست (مانند فروش کالا یا ارائه خدمات)، جریان درآمدی گفته می‌شود.

بعد از هزینه‌ها، نوبت آن است که منابع درآمدی مهم کسب‌وکارمان را هم بشناسیم. شناخت منابع درآمدی کمک می‌کند تا هزینه‌ها را درست مدیریت کنیم، برنامه‌های بازاریابی را در جهت منابع مهم پیش ببریم و همچنین سایر بخش‌های بوم را با آن‌ها هماهنگ کنیم.

برای تکمیل این بخش 3 سوال زیر را از خودتان پرسید:

- در هر بخش (Segment) بازار مشتری چه می‌خرد؟
- هر مشتری حاضر است چقدر هزینه پرداخت کند؟
- آن‌ها در نهایت چندبار از شما خرید می‌کنند؟

دقت کنید که بخش جریان درآمدی ارتباط تنگاتنگی با دیگر بخش‌ها، به خصوص **Value Proposition** دارد. ما باید بدانیم که مشتری حاضر است بابت ارزشی که در ذهن او ایجاد کرده‌ایم چقدر پول پرداخت کند؛ بر این اساس **استراتژی قیمت‌گذاری** که در پیش گرفته‌ایم درست و موثر هستند یا نه؛ مشتری در نهایت چند بار از ما خرید می‌کند و چیزهای دیگری از این دست که به بخش‌های دیگر بوم بیزینس مدل مربوط می‌شوند.

بررسی قدم به قدم یک نمونه بوم مدل کسب و کار





مثالی که برای این بخش در نظر گرفته‌ام، برند محبوب کفش‌های TOMS است. اگر موافق باشید، مرحله به مرحله بوم کسب و کار این برند را پیاده کنیم.

معرفی برند تامز

TOMS، یک برند معروف (و از نظر من دوست‌داشتنی) کفش و عینک آفتابی است که از سال 2006 شروع به کار کرده. اما چیزی که این برند را تا این حد موفق و دوست‌داشتنی کرده، چیست؟

شاید برایتان جالب باشد که به مدل کسب‌وکار تامز، one-for-one یا یکی برای یکی می‌گویند. به این معنی که به ازای هر یک جفت کفشی که از آن‌ها بخرید، یک جفت کفش به کودکان محروم اهدا می‌شود.

این مدل به برند تامز کمک می‌کند تا از طریق بازاریابی دهان به دهان و کمپین‌های شبکه‌های اجتماعی، با کمترین تلاش، فروش و درآمدشان را افزایش دهند.

در ضمن، بد نیست بدانید که طبق آمار موجود، فروش خالص این برند در سال 2017 حدود 379 میلیون دلار بوده است.

همکاران کلیدی برند تامز چه کسانی هستند؟

4 بخش از افراد هستند که برای برند TOMS خیلی مهمند:

- NGOها، که بخش از کانال‌های توزیع تامز هم هستند
- مصرف‌کننده‌های باهوش و دغدغه‌مند که هم دوست دارند از برند معتبری استفاده کنند و هم احساس خوبی داشته باشند
- حمایت‌کننده‌ها (کسانی که لینک یا بنر تامز را برای حمایت در سایت خودشان قرار می‌دهند)
- داوطلبان (کسانی که به کانال توزیع و ترویج ارزش پیشنهادی کمک می‌کنند)

ارزش‌های پیشنهادی تامز به همکاران کلیدی چیست؟

ارزش پیشنهادی برند تامز، بسیار ساده، صریح و هنوز هم قدرتمند است:

بهبتر کردن زندگی میلیون‌ها آدم در سراسر دنیا





این ارزش، همان چیزی است که باعث می شود آدم های باهوش، سازمان های خیریه و تمام کسانی که به فکر بهتر کردن جهان اطرافشان هستند، مشتری تامز باشند. مشتری ها از برند تامز کفش و عینک می خردند تا هم شیک و به روز به نظر برسند و هم با کمک کردن به دنیایی که در آن زندگی می کنند، احساس بهتری کنند.

مشتری های برند تامز به چند بخش تقسیم می شوند؟

تا اینجا، ارزش پیشنهادی را فهمیدیم و همکاران کلیدی تامز را هم شناختیم؛ حالا باید دید که چه کسانی به دلیل این ارزش ها از تامز خرید می کنند. اگر بخواهم خیلی خلاصه بگویم، مشتریان این برند در 4 دسته زیر جای می گیرند:

- جامعه افراد و کودکانی که به کفش نیاز دارند
- افرادی که با کمک کردن به دیگران حس خوبی می گیرند
- طرفداران تیپ های هیپستر
- وگان ها و حامیان حیوانات

ارتباط تامز با مشتریان چگونه است؟

ارتباط برند TOMS با مشتریان به دو شکل آنلاین و آفلاین انجام می شود. ارتباط آنلاین به این شکل است که شما می توانید اینترنتی خرید و لحظه به لحظه وضعیت سفارستان را چک کنید.

ارتباطات آفلاین اما کمی پیچیده ترند. تامز از طریق شرکت در فعالیتهای خیرخواهانه، انجمن های حمایتی داخل دانشگاه ها و داوطلبانی که به کانال های توزیع می پیوندند با مشتریان ارتباط برقرار می کند.

می دانید که، ارزش های پیشنهادی تامز در ارتباط با مشتریان هم خودش را نشان داده است.

فعالیت های کلیدی برند تامز کدامند؟

دو دسته از فعالیت ها هستند که برای TOMS مهمند و به نوعی این برند را می سازند. یکی فعالیت هایی که به تولید محصول ربط دارند و دیگری فعالیت هایی که هویت برند و ارزش های تامز را می سازند.

اما اگر بخواهیم فعالیت های کلیدی را جدا جدا مشخص کنیم، به موارد زیر می رسیم:

- طراحی محصول





- توسعه محصولات
- فرآیند ساخت محصول
- فرایند ارسال و توزیع
- سفارش گرفتن
- پشتیبانی مشتریان
- ارتباط با موسسات
- فعالیتهای اجتماعی و خیرخواهانه

برند تامز محصولاتش را چگونه توزیع می کند؟

تامز بیش از 500 نمایندگی در سراسر امریکا دارید. غیر از این نمایندگیها، اینترنت هم یکی از کانالهای توزیع تامز محسوب می شود. سایت **Toms.com**، شبکههای اجتماعی، آمازون، eBay و دیگر فروشگاههای آنلاین از کانالهای توزیع تامز هستند.

کانالهای توزیع محصولات تامز در همین جا تمام نمی شود؛ همانطور که در قسمت همکاران کلیدی هم گفتیم، یک سری داوطلبان و خیرین هستند که به توزیع و ترویج محصولات تامز کمک می کنند؛ پس آنها را هم می توانیم در بخش **Channels** بوم کسب و کار بیاوریم.

علاوه بر اینها، رویدادهای مختلف نیز یکی از محل های توزیع محصولات برند TOMS هستند.

منابع مهم برند تامز چه هستند؟

اسم منابع ممکن است کمی گمراه کننده باشد و فکرمان را ببرد سمت سرمایه گذاری و تامین کالا و اینطور چیزها؛ اما بد نیست بدانید که کارمندان شرکت، نمایندگیهای توزیع، طراحان و طراحیهای این برند و حتی بیزینس مدل خاص آن، منابع کلیدی هستند.

جریان درآمدی تامز وابسته به چیست؟

جواب این سوال هم واضح است؛ برند تامز از فروش کفش و عینک درآمد کسب می کند.

ساختار هزینهها در تامز به چه صورت است؟





تمام موارد هزینه‌بری که تا اینجا مرور کردیم، به‌طور خلاصه در دسته‌های زیر قرار می‌گیرند:

- هزینه تولید کفش
- هزینه تولید عینک
- هزینه طراحان
- لجستیک
- زنجیره‌های تامین کالا
- مسئولیت‌های اجتماعی
- تعمیر و نگهداری
- حقوق کارکنان

این هم از بوم مدل کسب و کار برند TOMS (:

منبع: <https://www.novin.com>





مرکز جامع سلولهای بنیادی و پزشکی بازساختی کرمان



پست الکترونیک : info.CRCC@kmu.ac.ir



فاکس : ۰۳۴-۳۱۲۱۵۶۸۲



تلفن مرکز : ۰۳۴-۳۱۲۱۵۶۸۳



کدپستی : ۷۶۱۸۷۴۷۶۵۳



آدرس : کرمان، بلوار جمهوری اسلامی، چهارراه شفا، جنب معاونت درمان، مرکز جامع سلولهای بنیادی و پزشکی بازساختی (CRCC)