



گزارش های دوره ای

چگونه کسب و کارهای مختلف برای پول سازی برنامه ریزی می کنند؟

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار؛ سودآوری؛ کارایی

فهرست مطالب

۳	چگونه کسب و کارهای مختلف برای پولسازی برنامه‌ریزی میکنند؟
۳	مدل کسب و کار چیست؟
۴	ارزیابی مدل‌های موفق کسب و کار
۴	انواع مدل‌های کسب و کار
۵	مدل خرده‌فروشی
۵	مدل تولیدکننده
۵	مدل جبران خدمت
۵	مدل خرید اشتراک
۵	مدل رایگان-پایه
۶	مدل بسته‌بندی/سبدی
۶	مدل بازار/پلتفرم
۶	مدل تبلیغاتی/پورسانتی
۶	مدل Razor Blade
۶	مدل معکوس Razor Blade
۶	پرداخت مرحله‌ای
۷	مدل کارگزاری
۷	چگونه یک مدل کسب و کار را ایجاد نماییم؟
۸	مثالی از مدل‌های کسب و کار شرکت مایکروسافت
۸	جمع‌بندی

چگونه کسب و کارهای مختلف برای پول‌سازی برنامه‌ریزی می‌کنند؟

واژه مدل کسب و کار، Business Model، به برنامه یک شرکت به منظور پول‌سازی و سودآوری اشاره دارد. این مدل برنامه‌ای است که در آن مواردی از قبیل کالاها و خدماتی که شرکت برنامه فروش آنها را دارد، بازار هدف و همچنین مخارج مورد انتظار شناسایی می‌شود. یک مدل کسب و کار خوب به شرکت‌های تازه تاسیس و در حال توسعه در جذب سرمایه، استخدام استعدادهای برتر، و انگیزش مدیران و کارکنان کمک زیادی می‌نماید.

کسب و کارهای موجود در یک صنعت دائماً باید مدل سودآوری خود را بروزرسانی کنند چرا که در غیر اینصورت در مواجهه با روندهای مورد انتظار و چالش‌های پیش رو شکست خواهند خورد. مدل کسب و کار به سرمایه‌گذاران نیز در ارزیابی شرکت‌های مورد علاقه خود کمک زیادی می‌کنند. در کنار این با درک صحیح این مدل توسط کارمندان، آنها می‌تواند آینده یک شرکت را که می‌خواهند در آن مشغول بکار شوند، پیش‌بینی نمایند.

نکات کلیدی

- مدل کسب و کار یک استراتژی مرکزی و اصلی (core strategy) برای سودآوری در بیزینس است.
- بطور عمومی این مدل‌ها شامل اطلاعاتی مانند کالاها و خدمات قابل عرضه، بازارهای هدف گذاری شده (target markets)، و مخارج مورد انتظار می‌باشند.
- مثال‌های بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد: خرده‌فروشی‌ها (retailers)، سازندگان و تولیدی‌ها (manufacturers)، مدل جبران خدمت (fee-for-service)، مدل رایگان-بنیاد (freemium).
- قیمت‌گذاری و هزینه‌های تولیدی دو اهرم اصلی یک مدل کسب و کار هستند.
- هنگامی که به عنوان یک سرمایه‌گذار می‌خواهید یک مدل کسب‌وکار را ارزیابی کنید، این را در نظر بگیرید که آیا کالا/خدمت پیشنهادی قابلیت انطباق با "یک نیاز واقعی" در بازار را دارد یا خیر.

مدل کسب و کار چیست؟

مدل کسب و کار یک برنامه سطح بالا برای سودآوری عملیاتی یک کسب و کار در یک بازار خاص می‌باشد. یکی از اجزای اصلی مدل کسب و کار ایجاد ارزش (value proposition) برای مشتری است. در واقع value proposition یک بیانیه‌ای است که در آن کالاها و خدمات قابل عرضه به بازار شرح داده می‌شوند. در این بیانیه تلاش می‌شود که منافع حاصل از خرید کالا/خدمت برای مصرف کننده شرح داده شود بگونه‌ای که کالا/خدمت ارائه شده را از کالا/خدمت جانشین متمایز سازد.

یک برنامه جدید کسب و کار شرکتی بطور معمول باید شامل مواردی مانند هزینه‌های پیش‌بینی شده راه اندازی (startup costs)، هزینه‌های تامین مالی، مشتریان هدف بیزینس، استراتژی بازاریابی، مرور اقدامات رقیبان، و پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها باشد. در این برنامه ممکن است حتی فرصت‌هایی برای شراکت با دیگر شرکت‌ها تعریف شده باشد. برای مثال، در یک مدل کسب و کار برای یک کمپانی تبلیغی ممکن است فرصت‌هایی برای ارجاع به (ارجاع از) یک موسسه انتشاراتی شناسایی شده باشد.

کسب و کارهای موفق دارای مدل‌های کسب و کاری می‌باشند که نیازهای مشتریان خود را با یک قیمت‌گذاری رقابتی در هزینه‌های پایدار تامین نمایند. در طول زمان، کسب و کارهای مختلف تغییراتی را در مدل‌های کسب و کار خود ایجاد می‌نمایند. این تغییرات منعکس کننده تغییرات محیط کسب و کار (business environments) و تقاضای بازار است.

هنگامی که یک شرکت برای سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌شود، سرمایه‌گذار باید به دقت تلاش کند تا از نحوه و چگونگی پول درآوردن آن مطلع شود. این به معنی بررسی موشکافانه مدل کسب و کار آن شرکت است. به هر حال، این احتمال وجود دارد که مدل کسب و کار آن شرکت چیز خاصی را در مورد آینده آن آشکار نکند. اما سرمایه‌گذارانی که مدل کسب و کار یک شرکت را بخوبی درک کنند، قطعاً در درک بهتر داده‌های مالی آن مجموعه موفق‌تر خواهند بود.

ارزیابی مدل‌های موفق کسب و کار

یک اشتباه رایجی که بسیاری از شرکت‌ها در زمان ایجاد مدل کسب و کار خود مرتکب می‌شوند دست کم گرفتن (underestimate نمودن) هزینه‌های تامین مالی کسب و کار تا زمان رسیدن به سودآوری است. شمارش و جمع زدن هزینه‌های معرفی یک محصول به بازار کافی نیست. در حقیقت یک شرکت می‌بایست کسب و کار خود را تا زمانی که درآمدهای آن از هزینه‌هایش فزونی بگیرد، سرپا نگه داد.

یک راه برای تحلیل مدل کسب و کار یک شرکت، نگاه کردن به سود ناخالص آن می‌باشد. سود ناخالص در واقع از تفاوت درآمد کل شرکت و هزینه‌های کالای فروش رفته (cost of goods sold (COGS)) حاصل می‌شود. با مقایسه سود ناخالص شرکت با رقیبانش در آن صنعت کارایی و اثر بخشی مدل کسب و کار آن شرکت مشخص خواهد شد. به هر حال تحلیل سود ناخالص به عنوان تنها شاخص می‌تواند به نتایجی گمراه کننده منتج شود. بنابراین تحلیل گران مدل کسب و کار به جریان‌های نقدی و درآمد خالص شرکت برای بررسی بیشتر نیاز خواهند داشت. با تفریق سود ناخالص از مخارج عملیاتی، درآمد خالص حاصل می‌شود که نشان دهنده این است که چه مقدار سود واقعی در یک شرکت ایجاد شده است.

قیمت‌گذاری و هزینه‌ها دو اهرم اصلی مدل کسب و کار می‌باشند. یک شرکت می‌تواند قیمت کالای خود را افزایش داده و هزینه‌های انبارداری خود را کاهش دهد. هر دو عمل مذکور سود ناخالص شرکت را افزایش می‌دهد. خیلی از تحلیل‌گران به سود ناخالص به عنوان مهم‌ترین شاخص ارزیابی مدل کسب و کار نگاه می‌کنند. یک سود ناخالص قابل توجهه روایتگر یک مدل بی نقص کسب و کار است. اگر مخارج بیش از حد شوند، ممکن است که این موضوع در اثر ضعف کارکرد مدیران شرکت باشد و با اصلاح این کارکرد، مشکل قابل حل خواهد بود. بنابراین خیلی از تحلیل‌گران بر این باور هستند که شرکت‌هایی که با بهترین مدل‌های کسب و کار عمل می‌کنند، خودشان به تنهایی توانایی اجرای عملیات خود را دارند.

انواع مدل‌های کسب و کار

چنانکه کسب و کارهای مختلفی وجود دارد، مدل‌های کسب و کار مختلفی نیز برای هر کدام از آنها ایجاد شده است. فروش مستقیم، مدل فرانسیز و امتیازدهی (franchising)، مدل تبلیغ-پایه و کسب و کارهای غیر آنلاین و خیابانی (brick-and-mortar) همگی مثال‌هایی از مدل‌های کسب و کار می‌باشند. مدل‌های کسب و کار هیبریدی هم وجود دارد که ترکیبی از

چند مدل است. برای مثال ترکیب مدل فروشگاه اینترنتی و مغازه برای فروش حضوری متعلق یک فروشنده. در زیر چندین نمونه از مدل‌های کسب و کار شرح داده شده است.

مدل خرده فروشی

یکی از مدل‌های کسب و کار رایجی که بسیاری از مردم عادی با آن بصورت روزانه سر و کار دارند همین مدل است. در واقع این مدل آخرین نهاد در زنجیره عرضه (supply chain) یک کالا است. آنها مستقیماً از تولید کنندگان و یا توزیع کنندگان کالاها را خریده و مستقیماً به مشتریان عرضه می‌نمایند.

مدل تولید کننده

یک تولید کننده با استفاده از مواد خام (raw materials) کالای نهایی را با استفاده از نیروی کار و ماشین آلات و تجهیزات عرضه می‌نماید. یک تولید کننده می‌تواند کالا را مستقیماً به مصرف کننده، خرده فروشان و یا دیگر تولید کنندگان بفروشد.

مدل جبران خدمت

بجای فروش کالا، در این روش بر جبران خدمات کارگران و عرضه کنندگان تاکید می‌شود. با استفاده از این روش ممکن است هزینه‌های جبران خدمات بر اساس یک نرخ ثابت ساعتی و یا بصورت جلسه‌ای پرداخت شود. اینگونه از شرکت‌ها اغلب متخصص هستند و از نیروی کار ماهری استفاده می‌نمایند که ممکن است خدمات آنها در دیگر کمپانی‌ها موجود نباشد (به عبارت دیگر خدمات تخصصی ارائه می‌دهند).

مدل خرید اشتراک

مدل‌های کسب و کار اشتراک-پایه سعی در جذب مشتریانی وفادار برای یک دوره طولانی دارند. این مدل در واقع شامل یک پرداخت مداوم از سوی مشتری به ازای یک دوره ثابت استفاده از خدمات اشتراکی است. هر چند که این مدل بیشتر در کسب و کارهای نرم افزاری قابلیت استفاده را دارند اما استفاده از آنها در کسب و کارهای دیگر مانند خرید اشتراک یک باشگاه ورزشی رایج است.

مدل رایگان-پایه

مدل‌های کسب و کار Freemium مشتریان هدف خود را با معرفی به یک محصول با امکانات محدود، جذب می‌کنند. بعد از جذب مشتری تلاش می‌شود تا آنها را به استفاده از خدمات بیشتر و با کیفیت‌تر که نیاز به پرداخت دارد، ترغیب نمایند. اگر چه یک مشتری ممکن است از لحاظ نظری برای همیشه در فریمیوم باقی بماند، با این حال یک شرکت تلاش می‌کند تا مزایای آنچه را که یک عضو ارتقا یافته می‌تواند داشته باشد به وی نشان دهد.

مدل بسته‌بندی / سبدي

اگر شرکتی در مورد هزینه جذب یک مشتری نگران باشد، ممکن است تلاش کند تا محصولات خود را برای فروش چندین کالا به یک مشتری واحد بسته‌بندی کند. در مدل بسته‌بندی بر روی مشتریان موجود با تلاش برای فروش محصولات مختلف به آنها سرمایه‌گذاری می‌شود. فروش سبدي را می‌توان با ارائه تخفیف قابل توجه برای خرید یک سبد از محصولات تشویق نمود.

مدل بازار / پلتفرم

بازارها تا حدودی سر راست هستند: در ازای میزبانی یک پلتفرم برای انجام کسب و کار، بازار هزینه جبران خدمت دریافت می‌کند. اگر چه معاملات می‌تواند بدون بازار هم رخ دهند، اما این مدل‌های کسب و کار تلاش می‌کنند تا معاملات را آسان‌تر، امن‌تر و سریع‌تر کنند.

مدل تبلیغاتی / پورسانتی

مدل‌های کسب و کار وابسته به تبلیغات بر اساس بازاریابی و یا دسترسی گسترده یک نهاد یا پلتفرم خاص است. شرکت‌ها به یک نهاد بازاریاب برای ترویج یک کالا پول پرداخت می‌کنند و آن بازاریاب اغلب در ازای فروش کالا/خدمت پورسانت دریافت می‌نماید (هر چند که این جبران خدمت ممکن است یک پرداخت ثابت، درصد فروش ناشی از تبلیغات آنها یا ترکیبی از هر دوی آنها باشد).

مدل Razor Blade

در این مدل ابتدا یک محصول زیر قیمت تمام شده به مصرف کننده عرضه شده و سپس محصول مکمل دیگر با قیمت بیشتر و حاشیه سود بالاتر در کنار آن عرضه می‌شود. برای مثال یک شرکت ممکن است دسته‌های تیغه گران قیمت را با این فرض که مصرف کنندگان باید به طور مداوم تیغه‌های آن را در دراز مدت خریداری کنند، با قیمتی پایین‌تر از بهای تمام شده به مصرف کنندگان عرضه کند.

مدل معکوس Razor Blade

به جای تکیه بر محصولات با حاشیه سود بالا، یک مدل کسب و کار razor blade معکوس تلاش می‌کند تا یک محصول با حاشیه سود بالا را زودتر به فروش برساند. سپس، برای استفاده از محصول، محصولات مکمل همراه ارزان و یا رایگان ارائه می‌شود. هدف این مدل ترویج این فروش اولیه است؛ چرا که استفاده بیشتر از محصول چندان سودآور نمی‌باشد (برای مثال عرضه تلفن همراه هوشمند با فروش نرم‌افزارهای خاص).

پرداخت مرحله‌ای

به جای دریافت یک هزینه ثابت، برخی از شرکت‌ها ممکن است یک مدل کسب و کار پرداخت مرحله‌ای (Pay-As-You-Go) که در آن مقدار شارژ بستگی به میزان استفاده از محصول یا خدمت دارد، پیاده نمایند. یک شرکت ممکن است هزینه‌ای ثابت برای ارائه خدمات علاوه بر مبلغی متغیر که براساس استفاده ماهانه از خدمات تغییر می‌کند، اعمال نماید.

مدل کارگزاری

یک مدل کسب و کار کارگزاری خریداران و فروشندگان را بدون فروش مستقیم کالای خود، به یکدیگر متصل می‌کند. شرکت‌های کارگزاری اغلب یک درصدی از مبلغ پرداخت شده را هنگام نهایی شدن معامله دریافت می‌کنند.

چگونه یک مدل کسب و کار را ایجاد نماییم؟

هیچگونه دستوالعمل کلی برای ساخت یک مدل کسب و کار وجود ندارد. متخصصان مختلف ممکن است پیشنهاد کنند که هنگام ایجاد یک کسب و کار و برنامه ریزی برای آن، اقدامات مختلفی را انجام دهید. اما چند مرحله کلی وجود دارد که می‌توانید برای ایجاد برنامه کسب و کار خود انجام دهید:

۱. مخاطبان خود را شناسایی کنید. اکثر مدل‌های کسب و کار با تعریف مشکل و شناسایی مخاطبان و بازار هدف شروع می‌شوند.
۲. مشکل را تعریف کنید. علاوه بر درک و شناسایی مخاطب خود، باید بدانید که چه مشکلی از وی را می‌خواهید حل کنید.
۳. با توجه به مخاطبان و مشکل اصلی آنها، آنچه را که می‌توانید ارائه دهید در نظر بگیرید. علاقه‌مند به فروش چه محصولاتی هستید و تخصص شما چگونه با آن محصولات مطابقت دارد؟
۴. نیازهای خود را مستند کنید. با انتخاب محصول/خدمت قابل ارائه، موانعی که کسب و کار شما با آن مواجه خواهد شد را شناسایی کنید. این مرحله شامل شناسایی چالش‌های خاص مربوط به محصول و همچنین مشکلات عملیاتی شرکت است.
۵. شرکای کلیدی پیدا کنید. اکثر کسب و کارها از شرکای مختلفی در هنگام طی نمودن مسیر موفقیت خود استفاده می‌کنند.
۶. راه حل‌های کسب درآمد را تنظیم کنید. این شامل انتخاب استراتژی یا استراتژی‌های سطح بالا در تعیین نوع مدل کسب و کار شما است. مدل کسب و کار ممکن است همان نوعی باشد که شما در ذهن داشته‌اید، اما پس از بررسی نیازهای مشتریان خود، نوع دیگری از مدل ممکن است اکنون منطقی‌تر باشد.
۷. مدل خود را تست کنید. هنگامی که برنامه کامل شما در حال اجرا است، نظرسنجی‌های مختلف و یا راه‌اندازی آزمایشی انجام دهید.

نکته مهم: به جای اختراع مجدد چرخ، در نظر بگیرید که شرکت‌های رقیب چه کاری انجام می‌دهند و چگونه می‌توانید جایگاه مناسب خود را در بازار بیابید. شما ممکن است بتوانید به راحتی شکاف‌های موجود در مدل کسب و کار دیگران را تشخیص دهید.

مثالی از مدل‌های کسب و کار شرکت مایکروسافت

پورتفوی گسترده مایکروسافت را در نظر بگیرید. در طول چند دهه گذشته، این شرکت خط تولید خود را در خدمات دیجیتال، نرم افزار، بازی و ... گسترش داده است. مدل‌های مختلف کسب و کار مایکروسافت شامل (اما نه محدود به) موارد زیر می‌باشد:

- بهره‌وری و فرایندهای کسب و کار: مایکروسافت اشتراک محصولات Office و LinkedIn را ارائه می‌دهد. این اشتراک‌ها ممکن است بر اساس استفاده از محصول (یعنی مقدار داده‌های آپلود شده در SharePoint) باشد.
- فضای ابری هوشمند: مایکروسافت محصولات سرور و خدمات ابری خود را در ازای خرید اشتراک ارائه می‌دهد.
- کامپیوترهای شخصی بیشتر: مایکروسافت محصولات تولید شده فیزیکی مانند Surface، اجزای PC و سخت افزار Xbox را به فروش می‌رساند. فروش مشتق شده ناشی از فروش Xbox شامل محتوا، خدمات، اشتراک، حق امتیاز و درآمد تبلیغات است.

جمع‌بندی

یک شرکت صرفاً یک نهاد نیست که کالاها را به فروش می‌رساند. بلکه یک اکوسیستم است که باید در مورد اینکه به چه کسی چه چیزی بفروشد، بابت چه چیزی هزینه پرداخت بنماید و چه ارزشی را در جامعه ایجاد کند، تصمیم‌گیری نموده و برای آن برنامه داشته باشد. یک مدل کسب و کار این موضوع را که یک سازمان چه کاری باید انجام دهد تا به طور سیستماتیک و نظام‌مند یک ارزش بلند مدت برای مشتریان خود خلق کند را توصیف می‌کند. پس از ایجاد یک مدل کسب و کار، یک شرکت می‌بایست یک جهت‌گیری قوی‌تری در مورد چگونگی عملکرد و آینده مالی خود داشته باشد.



Santa-co.ir



Info@santa-co.ir



۰۲۱-۵۸۱۵۶۱۰۰



خیابان شهید بهشتی، خیابان یکم بخارست،
پلاک ۲۱



صنایع نانوتک آینده