

# تجارت الکترونیک

مدرس، محسن هوشمند

mohsenhoshmand@gmail.com

# یادآوری - مدل فیاوری در مقابل طرح فیاوری

- م ف

- نسبتا جدید

- ط ف

- حدود دو قرن پیش

- در اثر تقاضای نهادهای پشتیبان مالی

- جهت اثبات سودآور بودن فعالیت و تضمین بازگشت سرمایه مناسب

# یادآوری - مدل فیاوری در مقابل طرح فیاوری

## • ط ف

- پرسش‌ها
- چقدر سرمایه‌گذاری لازم است؟
- تزریق سرمایه باید در چه مقطعی انجام شود؟
- چه نوع زمین یا کارگاه یا کارخانه‌ای لازم است؟
- به چند نفر نیروی انسانی با چه تخصص‌هایی نیاز داریم؟
- قیمت تمام شده چقدر خواهد بود؟
- حاشیه‌ی سود چگونه است؟
- در نهایت، بازگشت سرمایه به چه شکلی خواهد بود؟

# یادآوری - مدل فیاوری در مقابل طرح فیاوری

- اینترنت و مدل فیاوری
- قبلا مدل‌ها مشخص و همه آن را متوجه بودند
- اما امروزه
- عرضه خدمات رایگان
- فروش محصول با مجموع هزینه‌ی تولید و ترابری برابر با محصول در کارخانه یا حتی کمتر از آن
- ایجاد واسطه‌های انتقال پول آسان‌گیر و راحت‌تر از بانک‌ها

# مدل فیاوری در پی پاسخ به چیست؟

- سوال‌های مربوط به ارزش‌آفرینی
- سوال‌های مربوط به درآمدزایی
- سوال‌های مربوط به پایداری و بقا

# روش بیان مدل فیاوری

- جدول
- بوم کسب و کار
- مدل چهارجعبه‌ای جانسون
- ارزش پیشنهادی به مشتری، معادله سود، فرایندهای کلیدی، منابع کلیدی
- پرسش‌های طبقه‌بندی شده
- داستانی و روائی
- ترسیمی
- تمثیلی
- لینک‌داین فیس‌بوک متخصصان

# بوم مدل فیآوری Business Model Canvas

• الکساندر استروالدر Alexander Osterwalder

• ایو پیگنیور Yves Pigneur

• حدود ده سال پیش انتشار کتابی جهت تحلیل روش‌مند مدل فیآوری

• خلق مدل فیآوری

- Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

• مدل فیآوری:

• توصیف منطق خلق و عرضه و کسب ارزش شرکت

# بوم فیاوری

- ارزش آفرینی (گزاره ارزش) Value Proposition
- گروه‌های مشتریان هدف Customer Segments
- کانال‌های دسترسی به مشتری Channels
- تعامل با مشتری | ارتباط با مشتری Customer Relationships
- منابع کلیدی Key Resources
- فعالیت‌های کلیدی Key Activities
- شرکای اصلی Key Partnerships
- جریان درآمدی/مدل درآمدی Revenue Stream
- ساختار هزینه Cost Structure



# بوم مدل کسب و کار



Rectangle.9

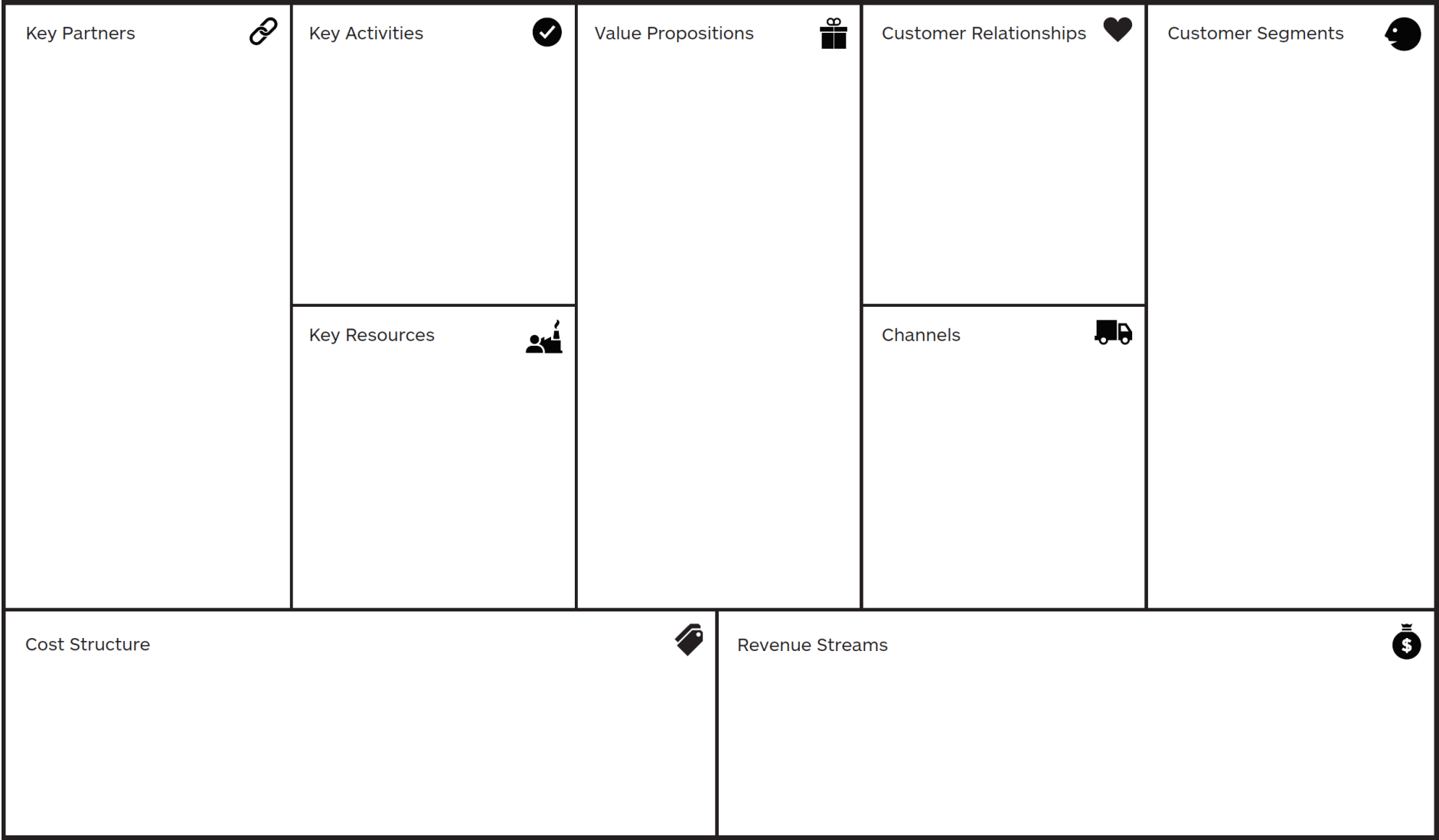
# The Business Model Canvas


Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



 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.

## بخش بندی مشتریان

گروه های هدف شما چه هستند؟  
مشتری و مخاطب اصلی محصولتان چه کسانی هستند؟  
چه کسانی مشتری شما نیستند و نخواهند بود؟

## چارچوب تعامل با مشتری در مدل کسب و کار

نقش شما در فرایند خرید چیست؟  
آیا همه چیز اتوماتیک است؟  
آیا فروشنده یا فرایندی برای کمک به تصمیم گیری مشتری دارید؟  
غیر از پرداخت پول، آیا مشتری در ایجاد ارزش نقشی دارد؟

## کانال های ارتباط با مشتری

کانال های ارتباط شما با مشتری چیست؟  
مشتری چگونه از محصول شما مطلع می شود؟  
محصول چگونه به دست مشتری می رسد؟  
بازخوردهای مشتری از چه کانال هایی به دست شما می رسد؟

## ارزش پیشنهادی برای مشتری

کالا یا خدمتی که عرضه می کنید چیست؟  
برای مشتری چه ارزشی ایجاد می کنید؟  
چرا باید به شما پول بدهد؟  
کدام درد او را کم می کنید؟  
کدام لذت را برایش ایجاد می کنید؟

## فعالیت های کلیدی

کدام فعالیت ها را می توانید هسته ی کار خود بنامید؟  
کدام فعالیت ها حاشیه ای هستند؟  
مستقل از اسم و عنوان، کسب و کار شما واقعاً چه می کند؟  
چه فعالیت هایی اصل بار ارزش آفرینی را بر دوش دارند؟

## منابع کلیدی

مهم ترین منابع لازم برای اجرای این مدل کسب و کار چیست؟  
غیر از منابع مالی به چه منابع دیگری نیاز دارید؟  
کدامیک از این منابع بعداً می توانند مزیت رقابتی شما باشند؟

## شرکای کلیدی در مدل کسب و کار

چه افراد و مجموعه هایی در بیرون مرز کسب و کار شما باید باشند و کمک کنند تا مدل کسب و کار شما اجرا شود؟

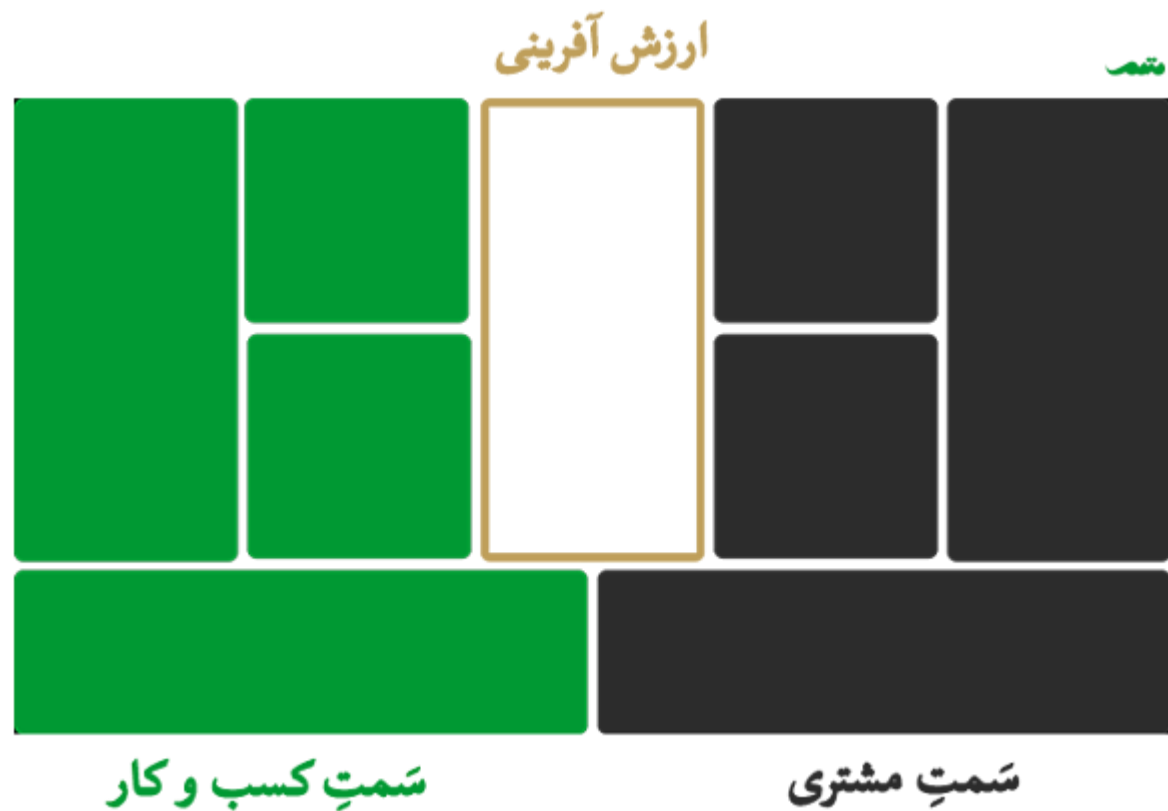
## مدل درآمد

چگونه پول درمی آورید؟  
آیا مشتری و مصرف کننده در مدل شما یکسان است یا دو گروه مختلف و مجزا هستند؟  
آیا فقط یک بار از مشتری پول می گیرید یا در طول زمان مشتری باید دوباره پرداخت هایی داشته باشد؟  
برای آن دسته از مشتریان احتمالی که هنوز حاضر نیستند پولی به شما بدهند هیچ نوع ارزشی برای ارائه دارید؟

## ساختار هزینه

هزینه های این مدل کسب و کار به چه سرفصل هایی تقسیم می شود؟  
سرفصل هایی که بخش عمده ی هزینه را می سازند چه هستند؟  
ساختار هزینه در این مدل کسب و کار، با بزرگ شدن و افزایش مقیاس کسب و کار چه تغییری می کند؟

# دسته‌بندی موضوعات در بوم مدل فیاوری



# ارزش آفرینی (گزاره ارزش) Value Proposition

- دلیل ترجیح شرکت به شرکتی دیگر
- چرا مشتریان به سراغ ما می آیند و چرا حاضر می شوند به ما پول بدهند؟
- چه مشکلی از مشتریان را حل می کنیم؟
- چه نیازی را تأمین می کنیم؟

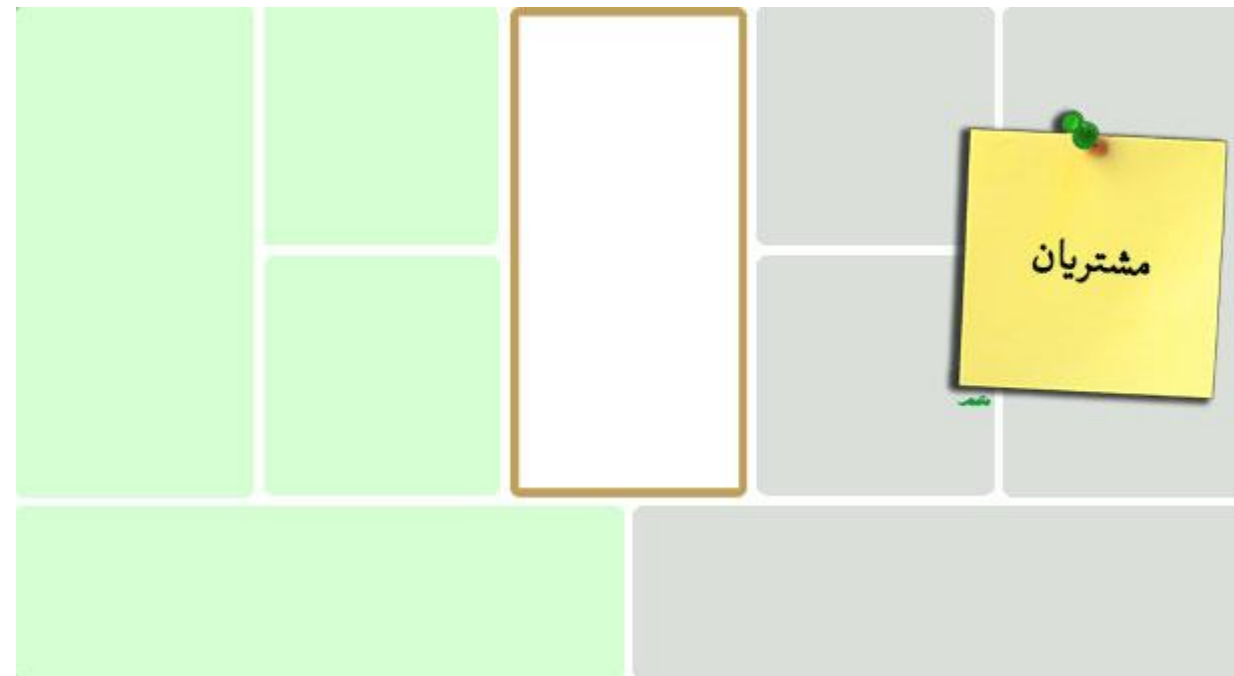


- نوبودن، عملکرد، سفارشی سازی،
- عنوان تجاری و منزلت، قیمت، طراحی،
- راحتی استفاده،

# گروه‌های مشتریان هدف Customer Segments

- چه کسانی مشتری ما هستند؟
- از اصطلاح Customer Segments استفاده شده و نه Customers

- چند سوال مهم
- هر گروه از مشتریان به چه ارزشی نیاز دارد؟
- میزان سودآوری هر گروه مشتری؟
- چگونگی مجرای توزیع مخصوص هر گروه مشتری؟
- چگونگی ارتباط با هر گروه مشتری؟
- بازار انبوه، بازار گوشه‌ای، غیره



# مجراهای دسترسی به مشتری Channels

- محل تماس شرکت و مشتری
- آگاهیدن مشتری از محصول
- کمک به مشتری در ارزیابی ارزش محصول شرکت
- ایجاد امکان خرید
- چگونگی عرضه و تحویل اقلام خریداری شده
- خدمات پس از فروش


- مجراها
  - مستقیم
  - غیرمستقیم



# تعامل با مشتری | ارتباط با مشتری Customer Relationships

- جذب مشتری
- حفظ مشتری
- افزایش میزان فروش

- مشاوره رایگان
- نظرسنجی ها
- پیام تبریک و امثالهم



چارچوب تعامل  
با  
مشتری



# منابع کلیدی Key Resources

- به چه منابعی نیاز جهت خلق ارزش و دسترسی به مشتری و عرضه محصول به او؟
- منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع معنوی (دانش، اطلاعات)، و منابع مالی




منابع  
کلیدی

# فعالیت‌های کلیدی Key Activities

• مثال

- در تولید خودرو خط تولید و مجموع فرایندهای مرتبط با کیفیت آن
- تولید مواد بهداشتی تبلیغات و شهرت



فعالیت‌های  
کلیدی

# شرکای اصلی Key Partnerships

- خدمات، فعالیت‌ها و منابعی بیرون از فیاوری
- نیازمند رابطه‌سازی

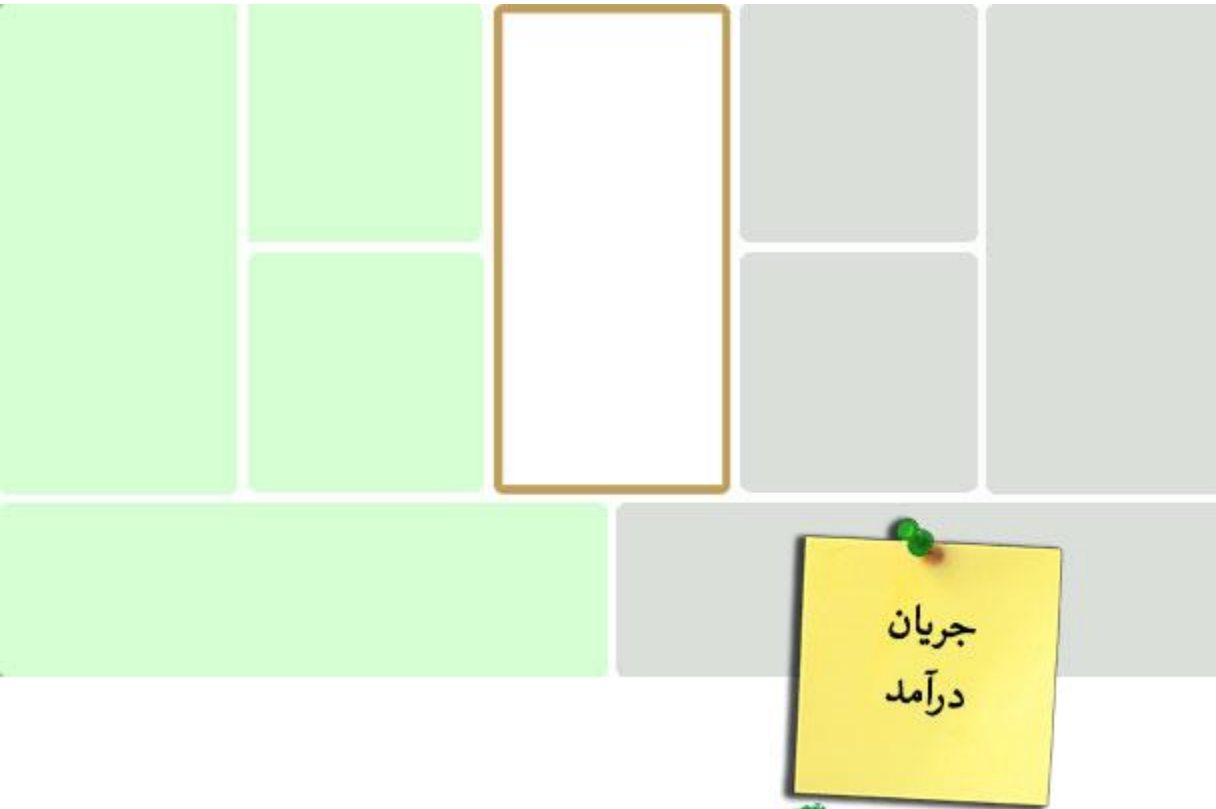
## • مثال

- تأمین‌کنندگان مواد اولیه
- شرکتهای مشاور
- موسسات و نهادهای مالی

پارتنرها  
و شریکان  
کلیدی

# جریان درآمدی/مدل درآمدی Revenue Stream

- تراکنشی و مکرر
- مشتری و مصرف کننده
- منابع درآمدی



# ساختار هزینه Cost Structure

- در انتها بررسی می شود
- هدف کاهش هزینه
- هزینه محور یا ارزش محور
- ثابت یا متغیر



ساختار  
هزینه

# مثال



# ارزیابی مدل فیاوری

- چهار حوزه محیط فیاوری

- نیروهای بازار
- نیروهای صنعت
- روندهای کلیدی
- اقتصاد کلان

- چهار حوزه بوم

- سمت راست بوم: حوزه مشتریان
- سمت چپ بوم: حوزه زیرساخت
- بالا و مرکز بوم: حوزه ارزش پیشنهادی
- پائین بوم: حوزه پایداری مالی

# نیروهای بازار

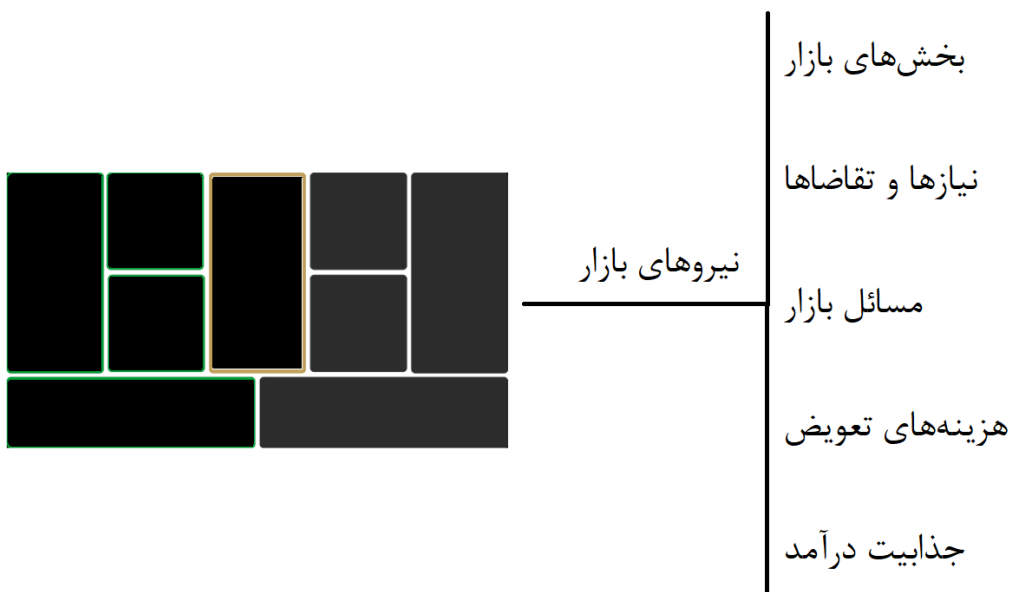
- بخش‌های بازار
  - بخش‌های دیده‌نشده
  - بخش‌های بالقوه

- نیازها و تقاضاها
  - نیازهای مشتری

- مسائل بازار
  - مسائل و مشکلات بازار از نگاه مشتری
  - حوزه‌های شکوفاپذیر

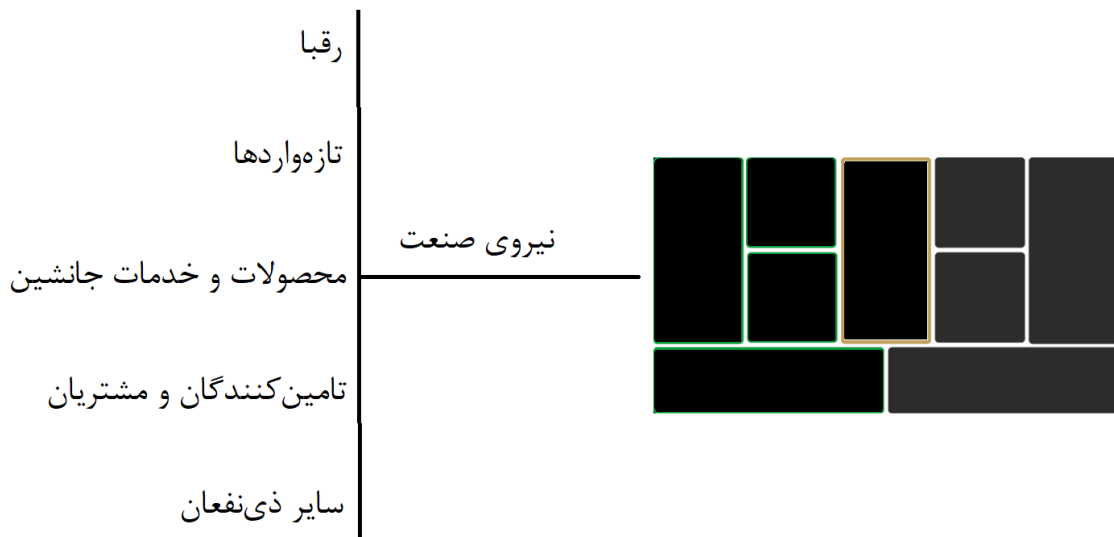
- هزینه‌های تعویض
  - معیارهای تمایل مشتری به محصول
  - قدرت محصول پیشنهادی

- جذابیت درآمد
  - قیمت محصولات فعلی
  - میزان قیمتی (ارزشی) که مشتریان می‌پردازند
  - بیشترین حاشیه سود





# نیروهای صنعت



- رقبا
- نقاط قوت و ضعف
- تازه‌واردها
- فیاوری آنها
- تفاوت یا مزیت رقابتی
- محصولات و خدمات جانشین
- محصولات رقیب بالقوه
- تامین‌کنندگان
- مشخص کردن زنجیره تامین (زنجیره ارزش)
- سایر ذی‌نفعان
- مشخص‌سازی افراد و سازمان‌های موثر روی فیاوری

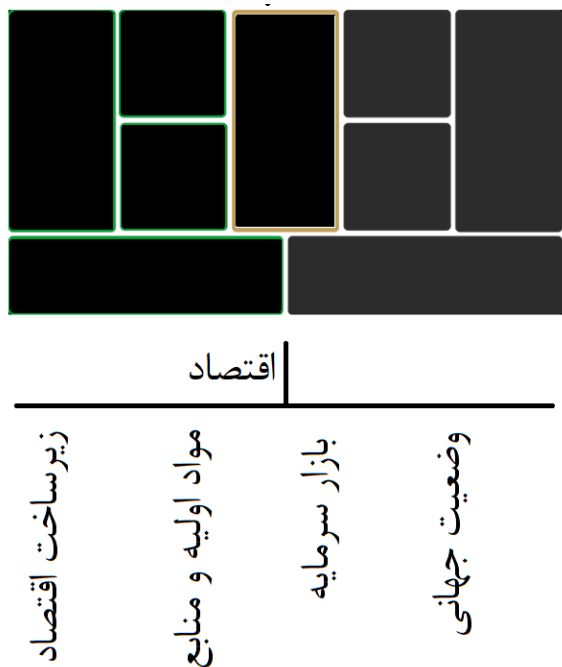
# روندهای کلیدی

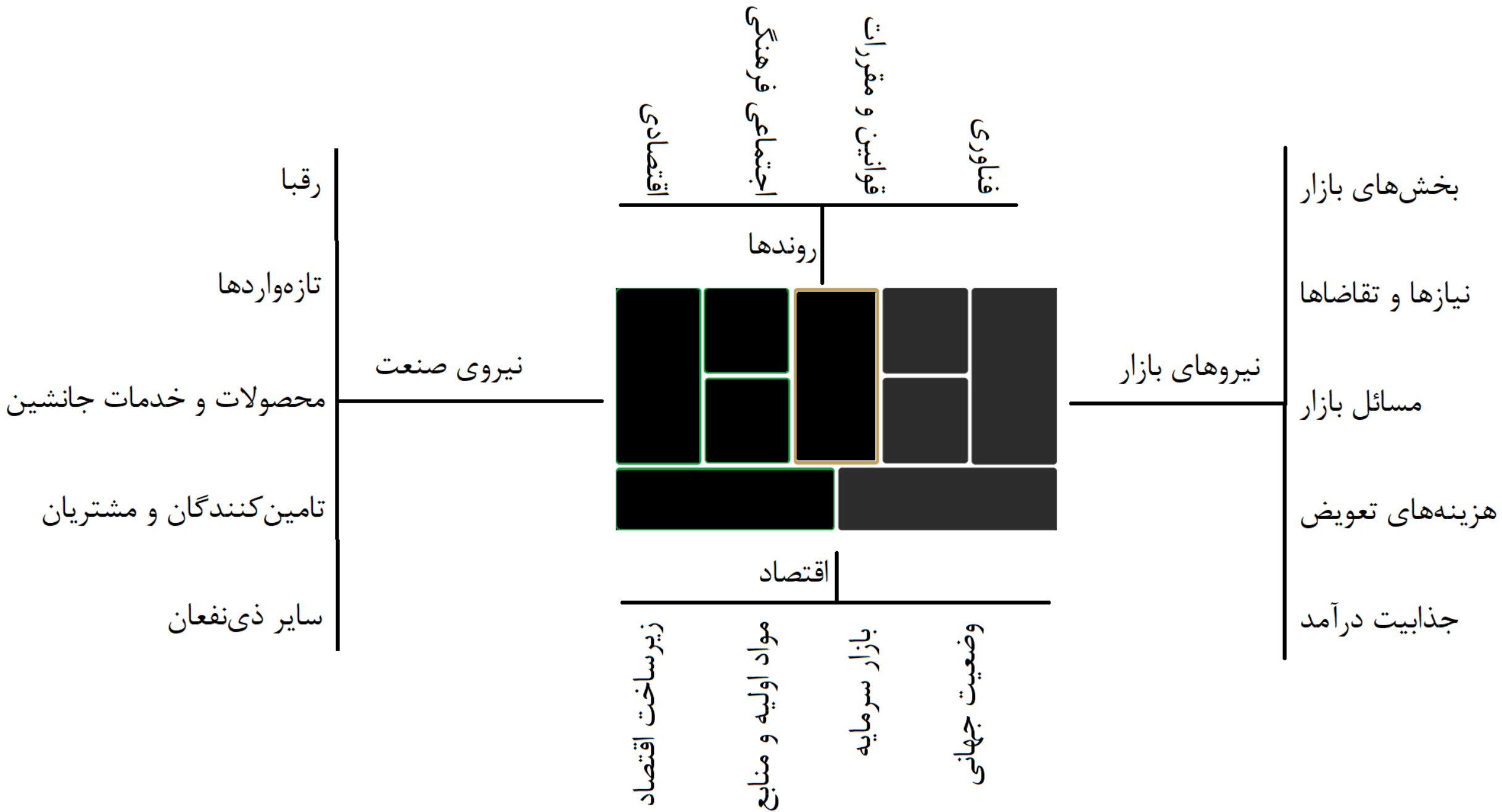
- فناوری
- تهدید یا فرصت
- قوانین و مقررات
- کدامیک موثر است و نوع اثر
- اجتماعی فرهنگی
- اجتماعی و فرهنگی جامعه
- اقتصادی



# اقتصاد کلان

- زیرساخت اقتصاد
- مالیات و حمل و نقل و تجارت
- مواد اولیه و منابع
- قیمت و چگونگی تهیه
- بازار سرمایه
- سهولت تامین منابع نقدی
- وضعیت بازار





# مثال - ارزیابی محیط مدل فیآوری

- تحقیق نویسنده و رفقا
- صنعت اسباب بازی و بازی
- ۱۳۹۳ - ۱۳۹۴
- مصاحبه با حدود بیست نفر از تولیدکنندگان و توزیع کنندگان و واردکنندگان و طراحان و مسئولان

# نیروهای بازار

## • بخش‌های بازار

### • توزیع‌کنندگان قدرت‌مند فعلی

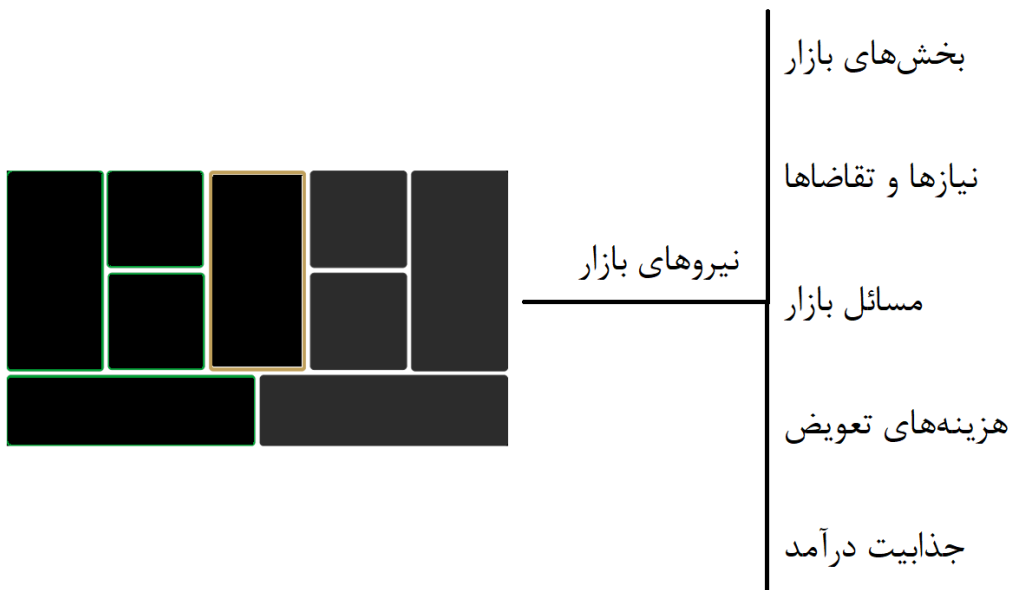
- کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان و فروشگاه‌های آن
- سازمان‌های دولتی مانند خانه‌های کودک شهرداری
- مهدکودک‌ها
- مدارس و فروشگاه‌های سراسر کشور

### • ایالات متحده بزرگ‌ترین مصرف‌کننده جهانی

- رشد بازار مصرف اسباب‌بازی در ایران
- بازار منطقه بالقوه برای محصولات ایرانی خاصه بازار عراق

## • نیازها و تقاضاها

- سرانه مصرف اسباب‌بازی در ایران ۵ دلار، در دنیا ۲۶ دلار
- گردش مالی حدود بیست میلیون دلار
- اسباب‌بازی‌هایی که از نظر بهداشتی برای کودکان ضرر نداشته باشد
- احساس نیاز به محصولات بومی که کپی محصولات خارجی نباشند



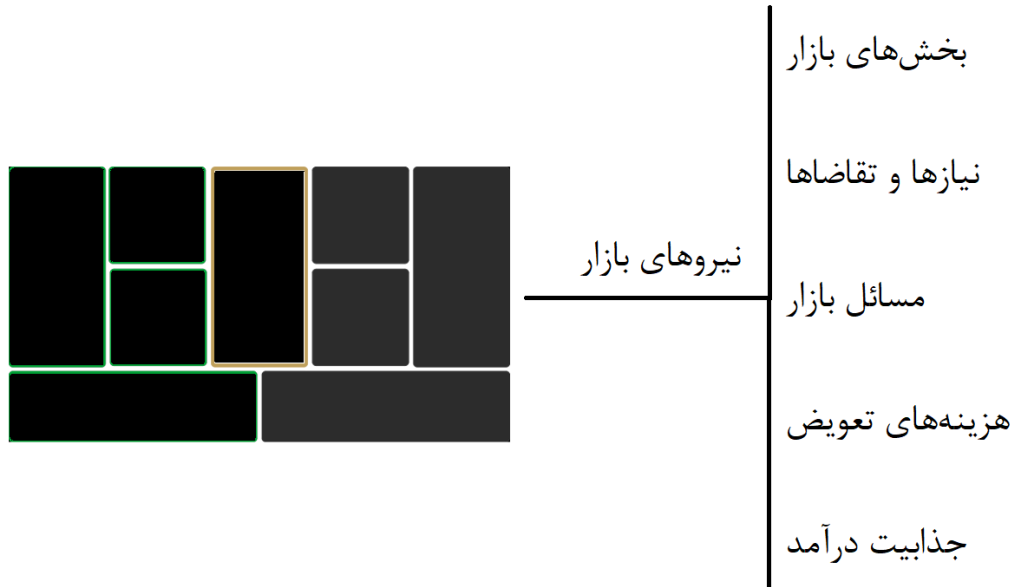
# نیروهای بازار - ادامه

## • مسائل بازار

- اقبال بیشتر به بازی‌های کامپیوتری به جای اسباب‌بازی فیزیکی
- وجود صنایع ضعیف چون صنعت قالب‌سازی
- قاچاق اسباب‌بازی
- بی‌اعتمادی به محصول ایرانی (رو به کاهش)
- افزایش اعتماد به خرید آنلاین

## • هزینه‌های تعویض

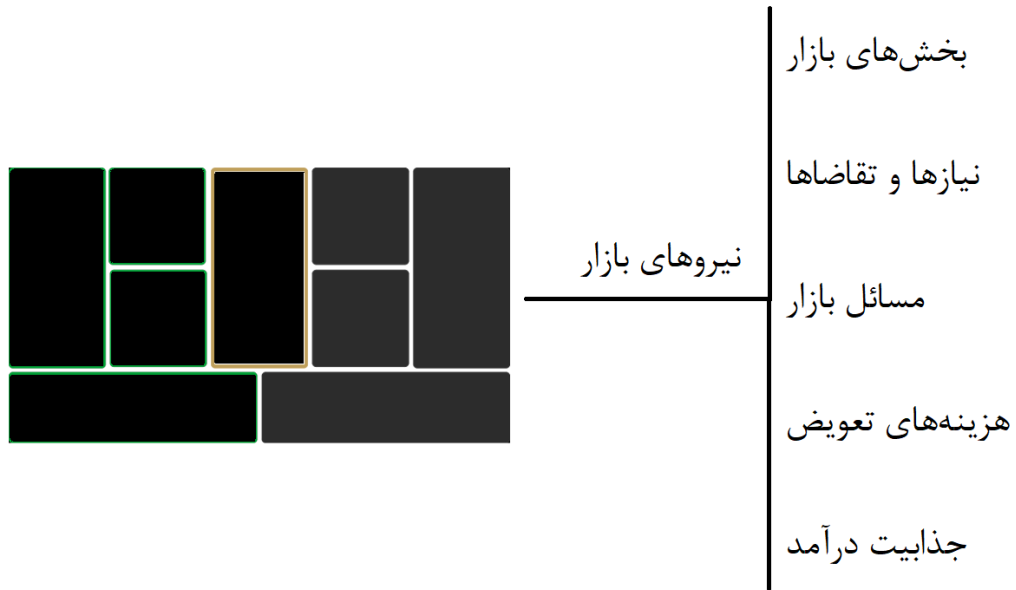
- سختی ثبت طرح اسباب‌بازی در شورای نظارت
- انحصارزا و افزایش هزینه تعویض
- عنوان تجاری و افزایش هزینه تعویض
- نهادهای طرف‌قرارداد با تولیدکنندگان خاص
- کاهش هزینه تعویض به دلیل امکان بازی آنلاین
- کار توزیع‌کنندگان معدود و بزرگ مشور تنها با چند تولیدکننده



# نیروهای بازار- ا/د/امه

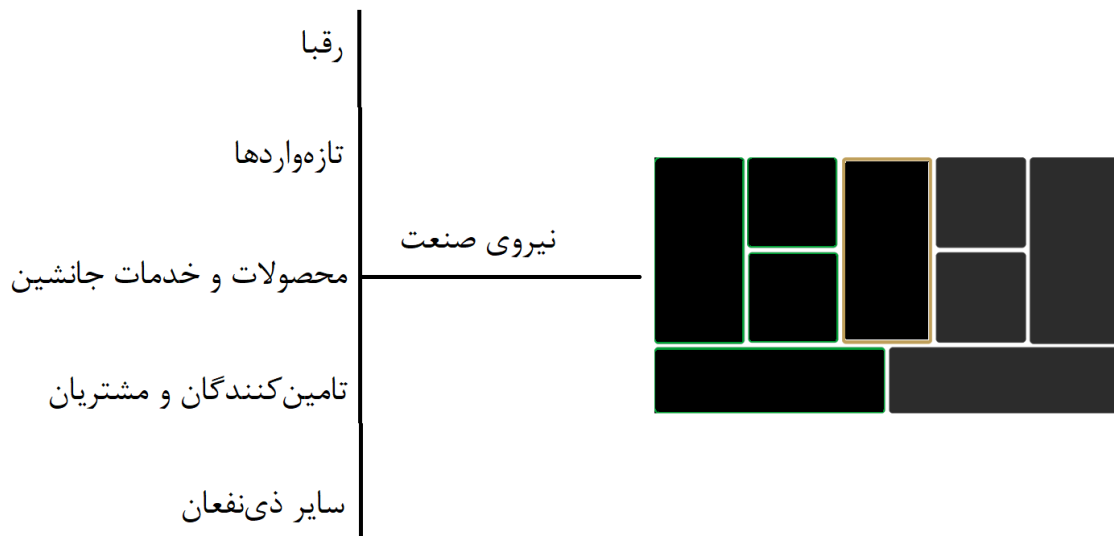
- جذابیت درآمد

- حاشیه سود مناسب اسباب بازی ثبت شده و انحصاری
- حاشیه سود پائین اسباب بازی معمول
- قاچاق موجب کاهش شدید حاشیه سود





# نیروهای صنعت



- رقبا
- فهرست شرکت‌ها تولیدی و فعال در ماندهائی چون شورای نظارت بر اسباب‌بازی
- تازه‌واردها
  - استفاده از ظرفیت فروش آنلاین
  - قاچاق‌ها
  - اسباب‌بازی‌های آموزشی و بازی‌های دیجیتال steam
- محصولات و خدمات جانشین
  - بازی رایانه‌ای
  - برنامه‌های گوشی و شبکه‌های اجتماعی
- تامین‌کنندگان
  - ضعف فنی و قراردادی قالب‌سازی
  - بازار غیررقابتی
  - حضور تامین‌کنندگان در بازار
- سایر ذی‌نفعان
  - نبود اتحادیه
  - سازمان‌های مردم‌نهاد که زمینه‌ساز فرهنگی مصرف اسباب‌بازی
  - ضعف دستگاه‌های مسئول و
  - حمایت فکری از بازی‌ها
  - آگاهی از نیاز جامعه؟

# روندهای کلیدی

## • فناوری

- بازی‌های موبایلی و واقعیت افزوده و واقعیت مجازی
- اسباب‌بازی و عروسک هوشمند!
- تعامل
- کاربردها (اپلیکیشن‌های) داستان‌های تعاملی
- زیست‌سازگار

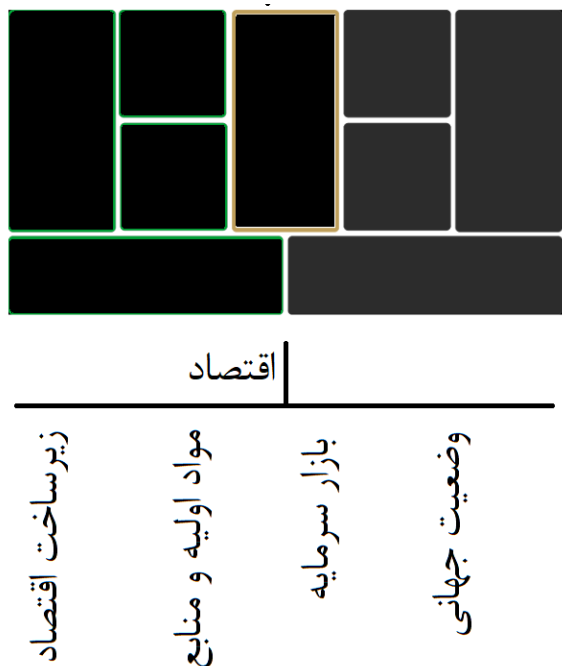
## • قوانین و مقررات

- لوکس بودن و اختصاص نیافتن مالیات و گمرک به واردات و صادرات آن
- ضعف در مبارزه با قاچاق





# اقتصاد کلان



- زیرساخت اقتصاد
  - هزینه زیاد زیرساخت ترابری کشور
  - ضعف مالیاتی کشور
  - مشکلات ناشی از بیمه و مجوزگیری
  - بی ثباتی قوانین
- مواد اولیه و منابع
  - پتروشیمی تامین کننده پلاستیک
- بازار سرمایه
  - تامین مالی دشوار
  - نظام تامین مالی نامناسب
  - ساختار نیافته بودن سرمایه گذاری های خطرپذیر و عمومی
- وضعیت بازار جهانی
  - رکود در برخی کشورها
  - رشد منفی تولید ناخالص ملی چندین کشور و کاهش رشد مثبت هند و چین
  - افزایش بیکاری در کشورها چون امریکا

# نتیجه‌گیری

- سرعت تغییرات بالا
- رصد دقیق و بروز تغییرات
- نوآوری در فناوری

# منابع تهیه این درس

- Laudon
- <https://motamem.org/%D9%86%D9%82%D8%B4-%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%DB%8C-%D9%85%D8%AF%D9%84-%DA%A9%D8%B3%D8%A8-%DA%A9%D8%A7%D8%B1/>
- <https://motamem.org/wp-content/uploads/2018/07/Business-Model-Canvas.pdf>
- مدل‌های استارت‌آپی، آرمان صفائی
- Turban