



جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان
و آموزش پزشکی

معاونت تحقیقات و فناوری

کارگاه تدوین برنامه کسب و کار برای شرکت های دانش بنیان

دکتر علی علیزاده

دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

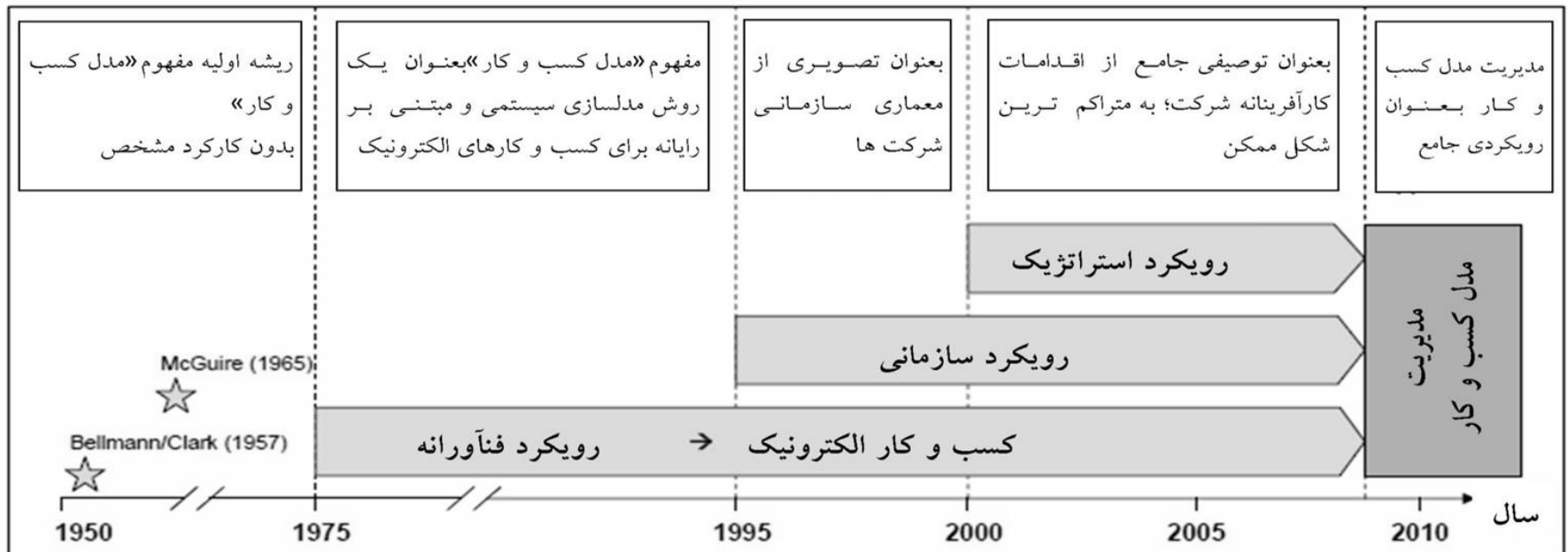
۵ اسفند ماه ۱۳۹۵

سرفصل موضوعات

- مدل کسب و کار
 - تعاریف، ضرورت، مزایا
- انواع مدل کسب و کار
- اجزاء مدل کسب و کار
 - ۹ بخش بوم رنگ کسب و کار
 - کار گروهی (۱)
- رویکردهای تدوین مدل کسب و کار
 - انتخاب مدل بهینه طراحی شده
 - کار گروهی (۲)
- تدوین و ارزیابی مدل کسب و کار
- تدوین طرح تجاری
 - تفاوت طرح تجاری با مطالعه امکان سنجی BP vs. FS
- فرایند تدوین طرح تجاری
- مفهوم طرح تجاری

مدل کسب و کار

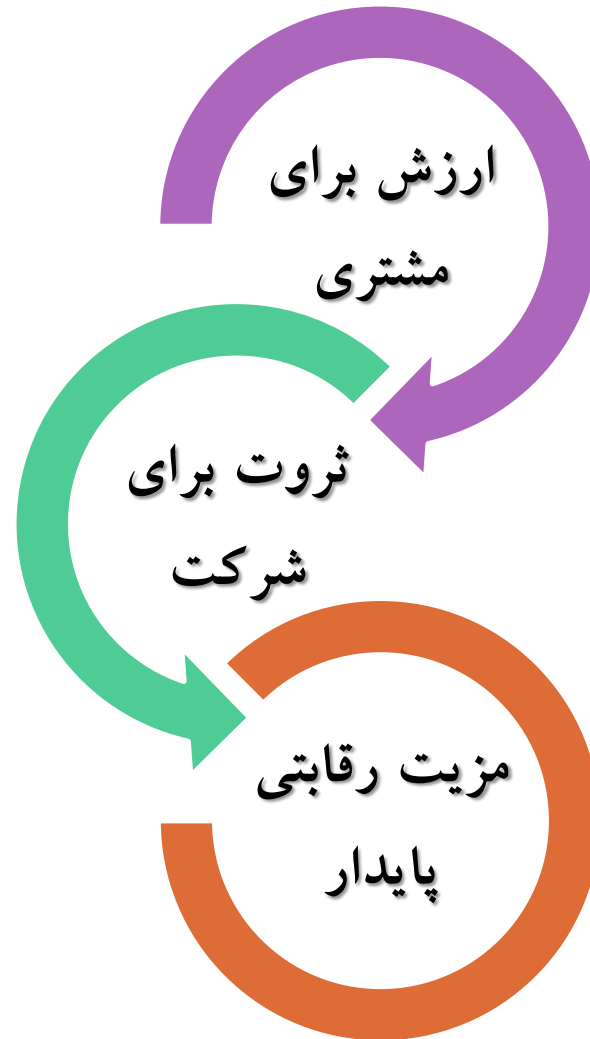
- یک برنامه و یا نمودار گرافیکی است که برای توصیف و یا ساخت یک واقعیت استفاده می شود.
 - مدل کسب و کار نیز در واقع طرح یا تصویری ساده شده است که چگونگی رفتار و عملکرد یک کسب و کار «شرکت» را با هدف ایجاد ارزش برای رشد و بقا در بازار پرتلاطم کنونی نشان می دهد.
 - این مفهوم از دهه ۶۰ وجود داشته ولی از اواسط دهه ۹۰ میلادی بصورت جدی در ادبیات کسب و کار مطرح شد.
- سیر تحول مفهومی مدل کسب و کار: (Writz-2011)



مدل کسب و کار؛ تعاریف

- یک **الگوی کارکردی** برای انجام کسب و کار است؛ به نحوی که توسط آن شرکت بتواند مزیت رقابتی خود را حفظ و بقای خود را تضمین نماید، به عبارت دیگر **تولید درآمد** کند (Writz-2002).
- مدل کسب و کار مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند **پول** به دست بیاورد و به این منظور مشخص می‌کند. (Rupa-2004).
- طرح توصیفی است که **نحوه فعالیت** شرکت را بیان می‌کند (Magretta-2002).
- توصیفی از **منطق و نگرش** یک سیستم تجاری برای ایجاد **ارزش** است (Hamel-2000).
- توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که **ساختار، روابط** بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه **پاسخگویی** آن کسب و کار در قبال دنیای واقعی را بیان می‌کند. (Hamel-2000).
- الگویی دربرگیرنده بخش‌های به **هم پیوسته و هدفمند** که روند انجام اقدامات کسب و کار را برای **خلق ارزش و ارائه** آن به تصویر می‌کشد (Ammit-2009).

مهمترین ارکان مدل کسب و کار



رویکردهای مدل کسب و کار

۱. منبع محور

- مدل کسب و کار بر پایه عملیات درونی شرکت
 - تاکید بر قابلیت ها و شایستگی های درونی سازمان
 - ارائه تعاریف معطوف به خود منابع و سازه های مرتبط با آن نظیر: پتانسیل های تکنیکی، ملزومات کسب و کار و فناوری یا پیکربندی و بسیج و تخصیص منابع
- ✓ نمونه تعریف: روشی که یک شرکت به ساخت و استفاده از منابع خود می پردازد تا از آن طریق بتواند ارزش بهتری نسبت به رقبای خود را به مشتریان ارائه دهد (Affuah & Tachi-2001).

۲. فرایند محور

- مدل کسب و کار بر پایه فرایندهای درون سازمانی
- تاکید بر مسیر حرکت و ترتیب فعالیت ها
- ارائه تعاریف معطوف به فرایندها یا مجموعه فعالیت های خاص نظیر: عملیات تولید، بازاریابی و سایر بخش های زنجیره ارزش.
- نمونه تعریف: الگوی خلاصه ای که چگونگی تبدیل ورودی های یک سازمان و شرکت را به خروجی های دارای ارزش افزوده مناسب نشان می دهند (Bets-2002).

رویکردهای مدل کسب و کار

۳. شبکه ای

- تاکید بر انجام فعالیت ها در بیرون از مرزهای شرکتی
- اشاره به تعامل با سایر کنشگران فعال در شبکه کسب و کاری و ایجاد هزینه و خلق ارزش برای هریک از آنها
- ارائه تعاریف معطوف به اقدامات کنشگران سازمانی و محیطی نظیر: کارگزاران، دولت، مشتریان و..
- نمونه تعریف: ساختار، محتوی و کنترل معاملات میان شرکت مرکزی و شرکای معامله که نشان دهنده درک الگوی پیوندهای معاملاتی بین شرکت و شرکای معامله می باشد (Zott-2008).

۴. دانش محور

- نقد بر رویکردهای گذشته بواسطه عدم توانایی ارائه پتانسیل واقعی یک سرمایه گذاری در ارزش آفرینی «ارائه رویکردی مکمل و حاصل از سایر رویکردها»
- تاکید بر نیروی انسانی و دارایی های نامشهود
- ارائه تعاریف معطوف به اقدامات مبتنی بر دانش فردی و سازمانی
- ✓ نمونه تعریف: الگویی از اقدامات انجام شده جهت کشف، خلق و بکارگیری دانش و تبدیل آن به مزیت رقابتی برای سازمان و ارزش برای مشتریان (Szulanski-2003).

نمونه مدل کسب و کار

Traditional Manufacturer (e.g., Hewlett-Packard or IBM)

Forecasts demand

Obtains subcomponents from suppliers

Makes basic components

Assembles complete PC

Stores PCs in warehouse

Ships PCs to retailer

PCs sit on retailer's shelf until sold

In hands of consumer

Dell

Customer places order via phone or Internet

Contract manufacturers instantly view order information and ship component parts

Dell assembles computer from component parts as they arrive and maintains customer relationship

Computer is shipped "direct" to customer via UPS or FedEx

In hands of consumer

مزایای مدل کسب و کار

(IBM: Global CEO Study-2007)



(Dewalt-2013)

- ✓ در نظر نگرفتن بعد زمان
- ✓ عدم اولویت بندی فعالیت ها
- ✓ تاکید نابجا هنگام راه اندازی هر نوع Start-up
- ✓ تمرکز نابجا بر فعالیت های خاص «ناشی از نوع رویکرد»

اجزای مدل کسب و کار



CS

1 Customer Segments

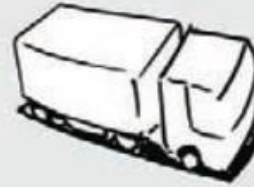
An organization serves one or several Customer Segments.



VP

2 Value Propositions

It seeks to solve customer problems and satisfy customer needs with value propositions.



CH

3 Channels

Value propositions are delivered to customers through communication, distribution, and sales Channels.



CR

4 Customer Relationships

Customer relationships are established and maintained with each Customer Segment.



R\$

5 Revenue Streams

Revenue streams result from value propositions successfully offered to customers.



KR

6 Key Resources

Key resources are the assets required to offer and deliver the previously described elements ...



KA

7 Key Activities

... by performing a number of Key Activities.



KP

8 Key Partnerships

Some activities are outsourced and some resources are acquired outside the enterprise.



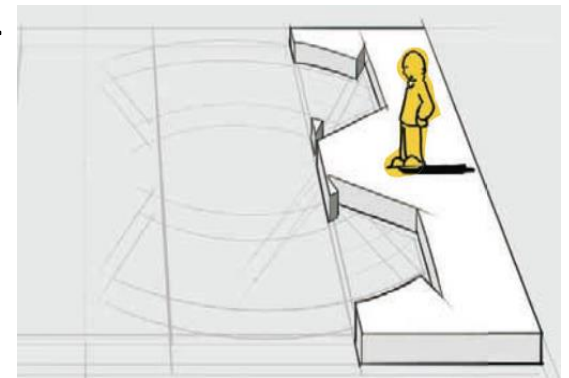
C\$

9 Cost Structure

The business model elements result in the cost structure.

CS; Customer Segments

- Defines the different Groups of People or organizations an enterprise aims to reach and serve.
- Their needs require and justify a distinct offer
- They are reached through different Distribution Channels
- They require different types of relationships
- They have substantially different profit abilities
- They are willing to pay for different aspects of the offer



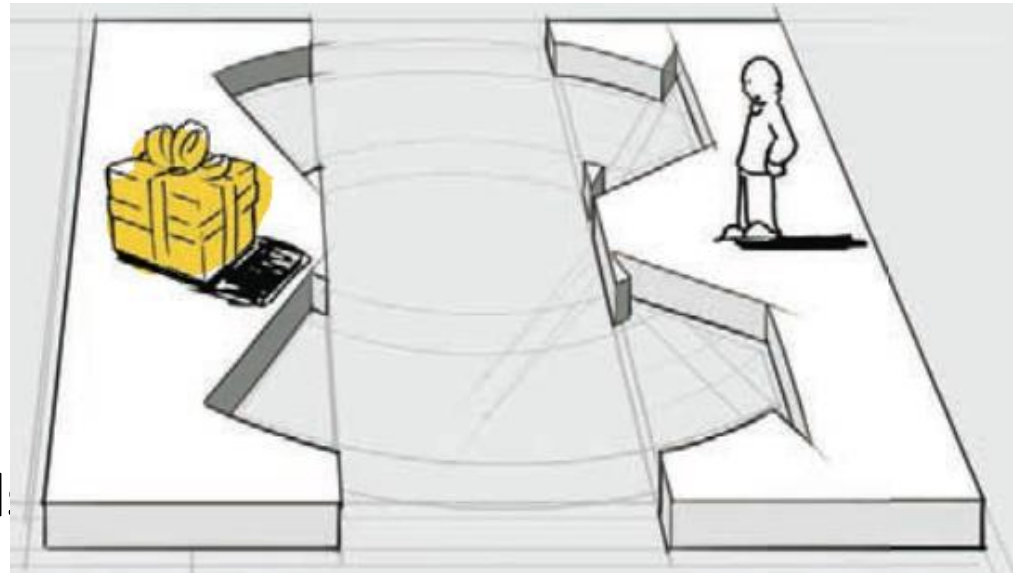
Customers comprise the heart of any business model. Without (profitable) customers, no company can survive for long.

Types of Customer Segments

- **For whom are we creating value?**
- **Mass market**
 - Electronic sector
- **Niche market** (بازاریابی گوشه)
 - Supplier-buyer relation; car part manufacturer
- **Segmented**
 - Bank; micro precision systems
- **Diversified**
 - Amazon cloud computing
- **Multi-sided platforms (or multi-sided markets)**
 - Credit card; advertising newspaper

VP; Value Propositions

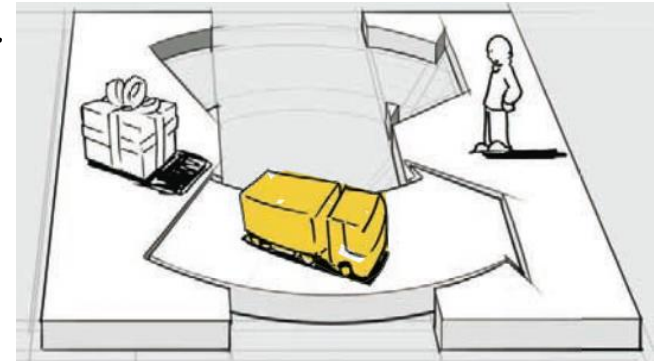
- **the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment**
- **Newness**; cell phone
- **Performance**; faster PCs
- **Customization**; Porsche
- **Design**;
- **Brand/status**; Rolex
- **Price**; easy jet; tata motor
- **Getting the job done**; Roll
- **Cost or Risk reduction**; used car guarantee



The Value Proposition is the reason why customers turn to one company over another.

Ch; Channels

- **how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition**
 - *Raising awareness among customers about a company's products and services*
 - *Helping customers evaluate a company's Value Proposition*
 - *Allowing customers to purchase specific products and services*
 - *Delivering a Value Proposition to customers*
 - *Providing post-purchase customer support*



Communication, distribution, and sales Channels comprise a company's interface with customers.

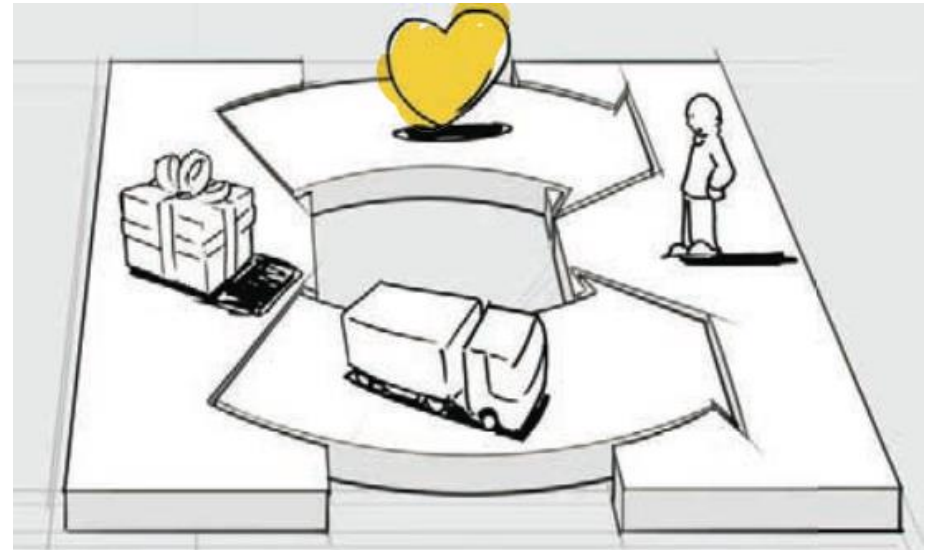
The 5 phases of the channels

Channels have five distinct phases. Each channel can cover some or all of these phases. We can distinguish between direct Channels and indirect ones, as well as between owned Channels and partner Channels.

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	<i>Web sales</i>					
	<i>Own stores</i>					
Partner	Indirect					
		<i>Partner stores</i>				
		<i>Wholesaler</i>				

CR; Customer Relationships

- **the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments**
- *Customer acquisition*
- *Customer retention*
- *Boosting sales (upselling)*



A company should clarify the type of relationship it wants to establish with each Customer Segment.

Categories of Customer Relationships

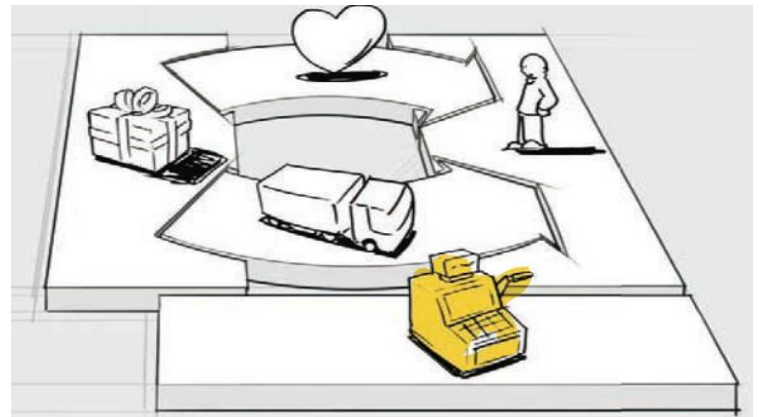
- **Personal assistance**
 - In site the point of sale; call center
- **Dedicated personal assistance**
 - Private banking service; dedicated banker
- **Self-service**
 - No direct relationship; all thing are ready to help the Cons. by himself
- **Automated services**
 - Online profile for customize sell by customer
- **Communities**
 - Online communities
- **Co-creation**
 - Amazon; Write a review by customer

RS; Revenue Streams

- **the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)**

A business model can involve two different types of Revenue Streams:

1. *Transaction revenues resulting from one-time customer payments*
2. *Recurring revenues resulting from ongoing payments to either deliver a Value Proposition to customers or provide post-purchase customer support*

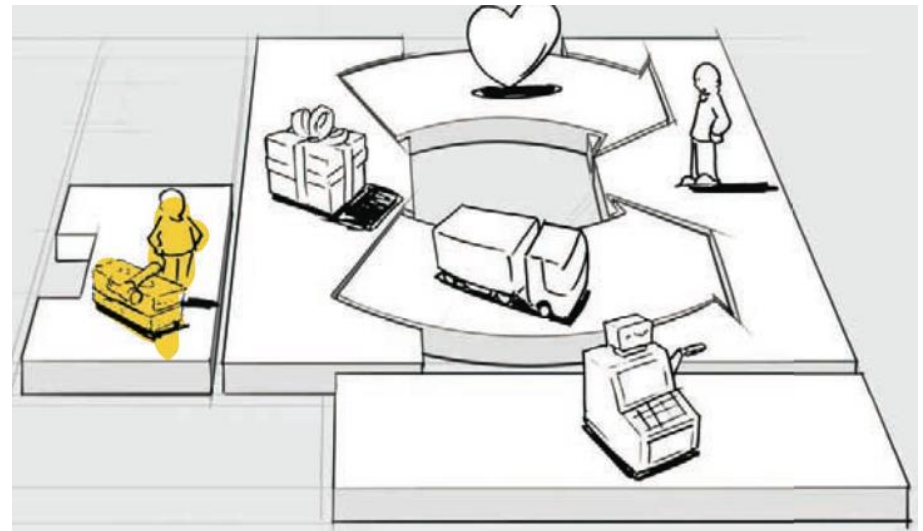


ways to generate Revenue Streams

- **Asset sale**
 - Deliver physical product; amazon; Fiat,..
- **Usage fee**
 - Telecom operator; hotel charges
- **Subscription fees**
 - A gym; play online game; apple music service
- **Lending/Renting/Leasing**
 - Renting rather than purchasing; Car rent;
- **Licensing**
 - Give permission to use protected IP;
- **Brokerage fees**
 - e.g. Credit Card
- **Advertising**

KR; Key Resources

- **the most important assets required to make a business model work**
- Physical
- Intellectual
 - brand, IP, customer database
- Human
- Financial
 - Cash, line of credit

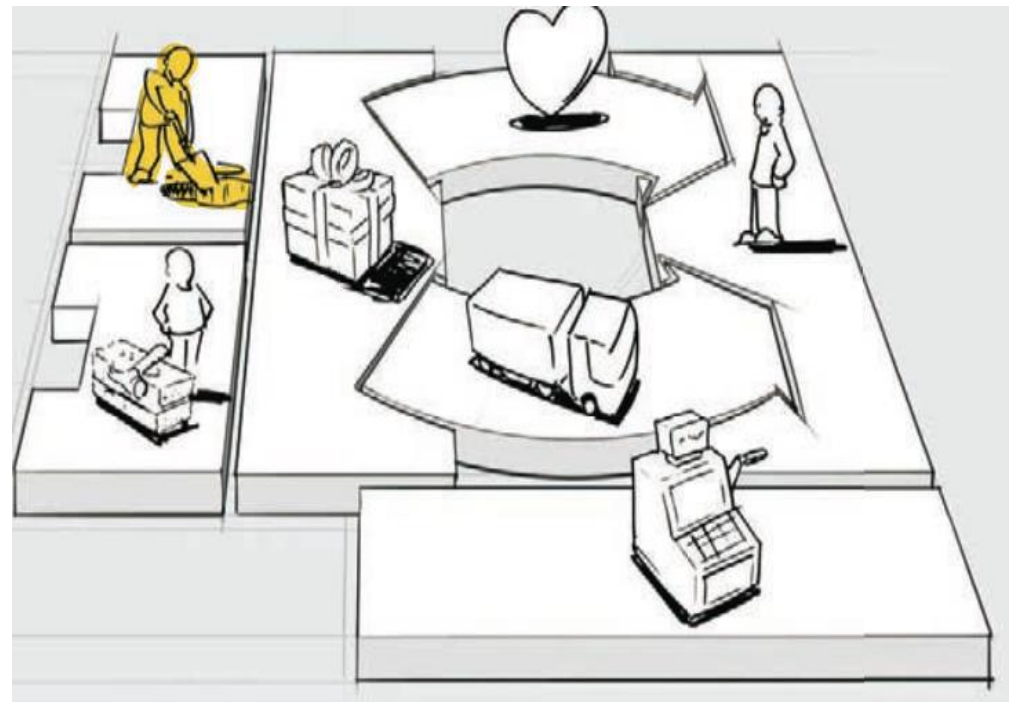


Every business model requires Key Resources. These resources allow an enterprise to create and offer a Value Proposition, reach markets, maintain relationships with Customer Segments, and earn revenues.

KA; Key Activities

- **the most important things a company must do to make its business model work**

- Production
- Problem solving
- Hospital,
- Platform/network
- Ebay; windows



KP; Key Partnerships

- **the network of suppliers and partners that make the business model work**

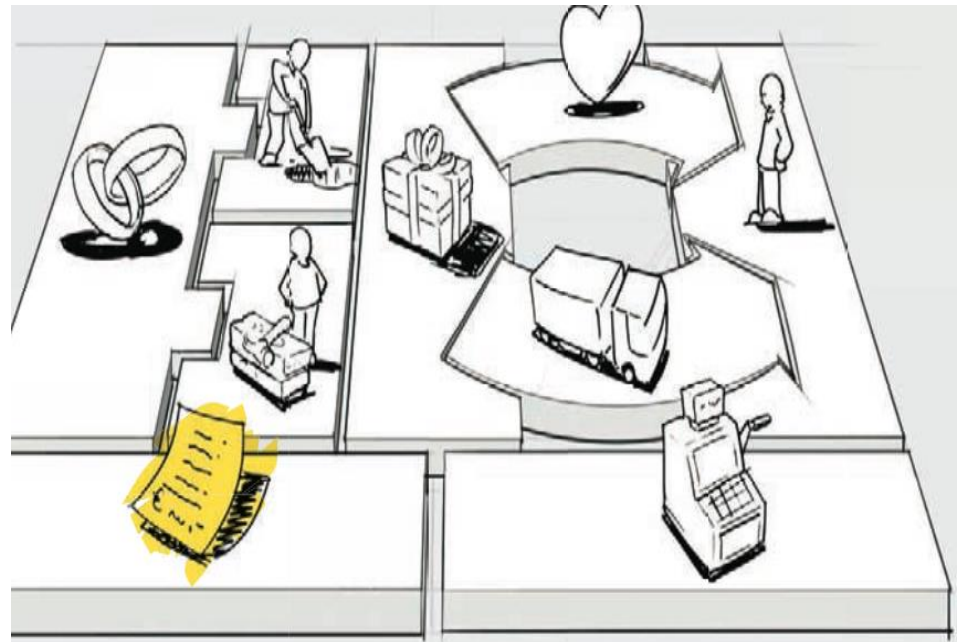
four different types of partnerships:

1. *Strategic alliances between non-competitors*
2. *Coopetition: strategic partnerships between competitors*
3. *Joint ventures to develop new businesses*
4. *Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*

- Optimization and economy of scale
- Reduction of risk and uncertainty
- Acquisition of particular resources and activities

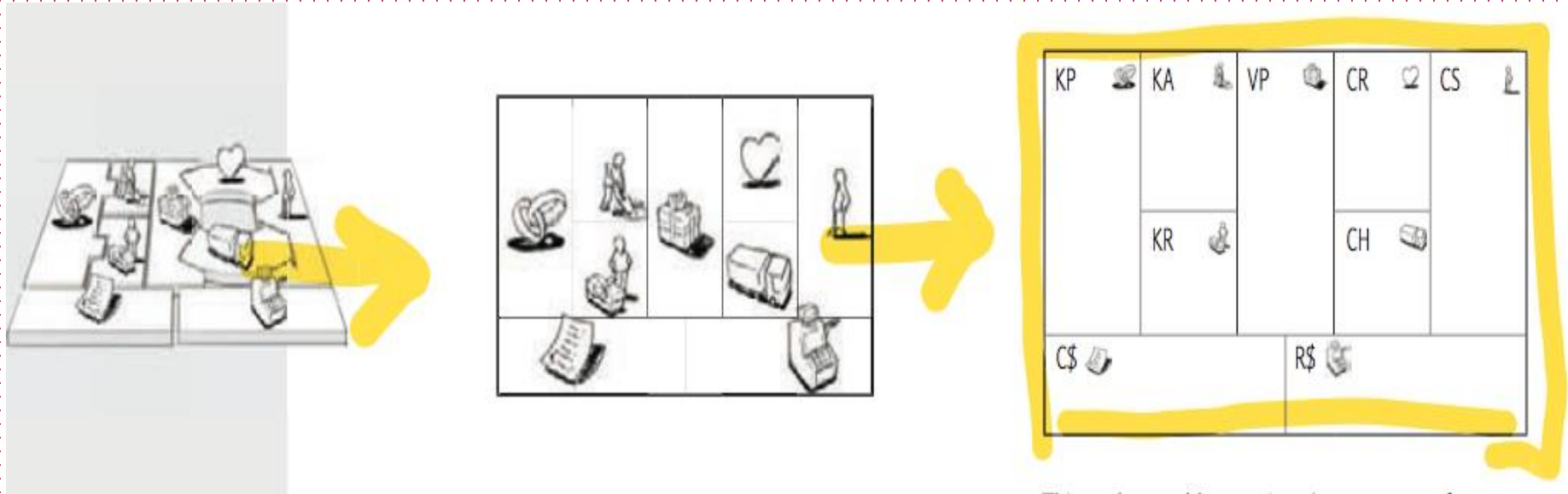
CS; Cost Structure

- all costs incurred to operate a business model
- Cost-driven
- Value-driven
- Fixed costs
- Variable costs
- Economies of scale
- Economies of scope



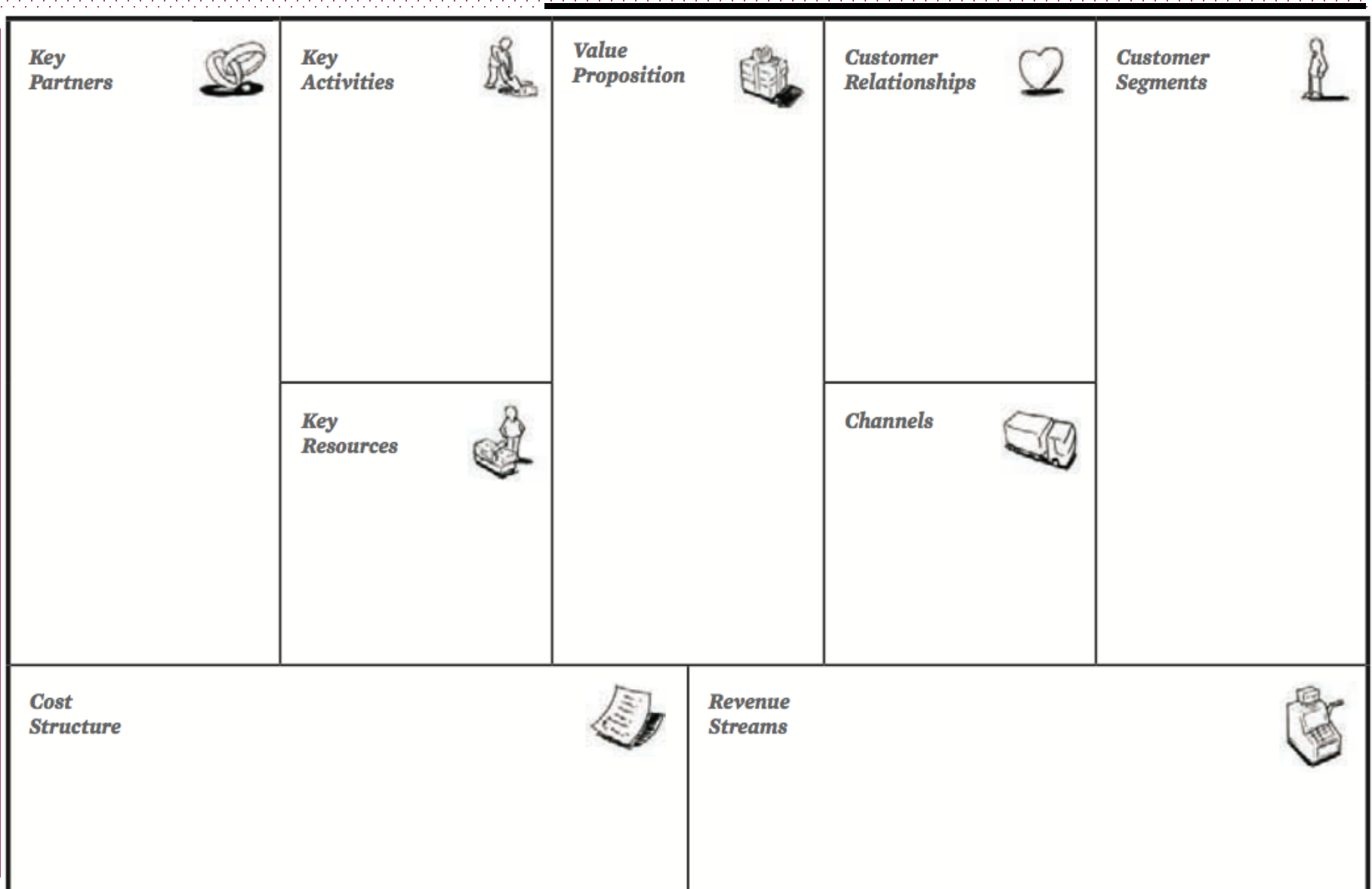
This building block describes the most important costs incurred while operating under a particular business model.

بوم رنگ طرح تجاری



The Business Model Canvas works best when printed out on a large surface so groups of people can jointly start sketching and discussing business model elements

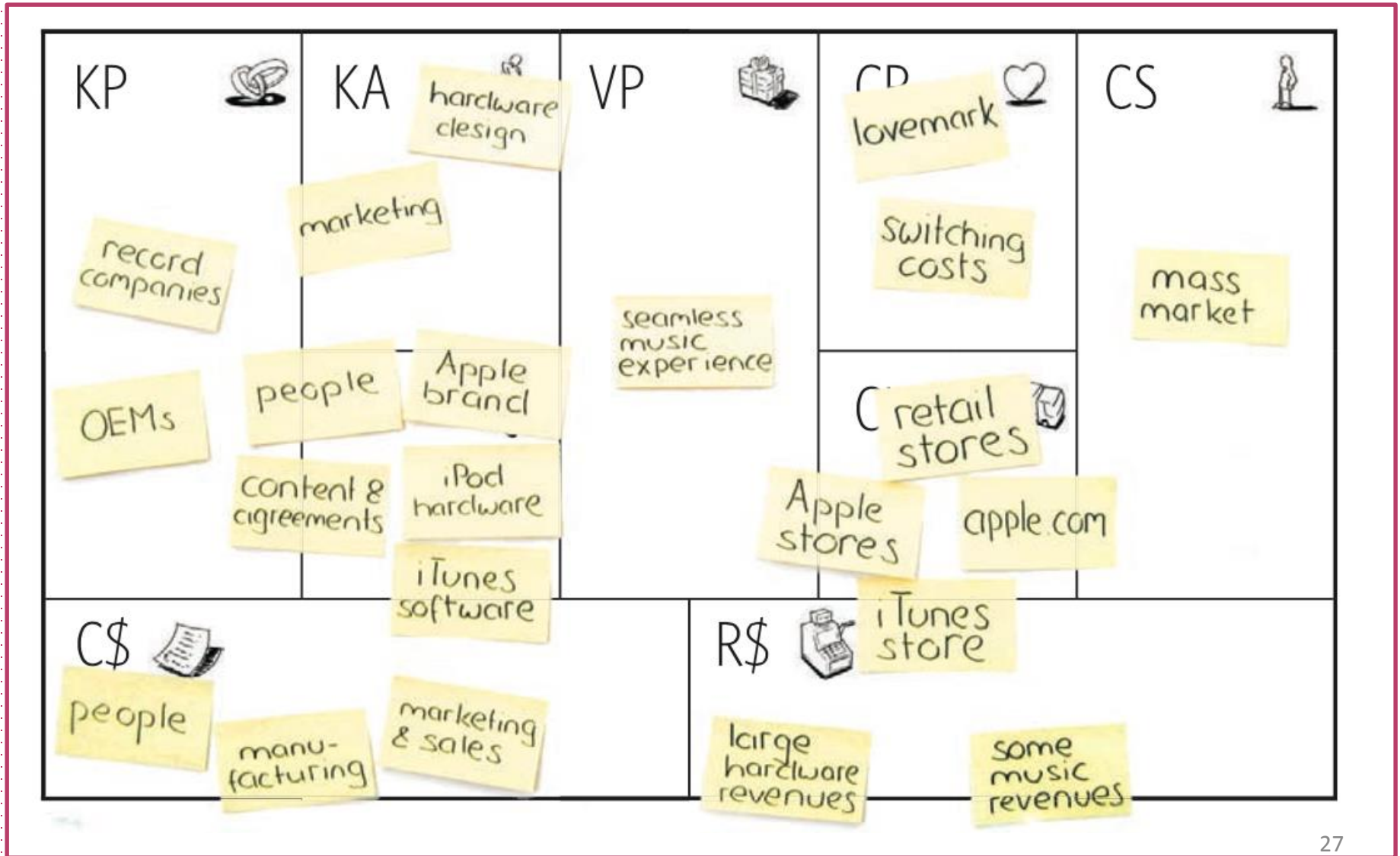
The Business Model Canvas



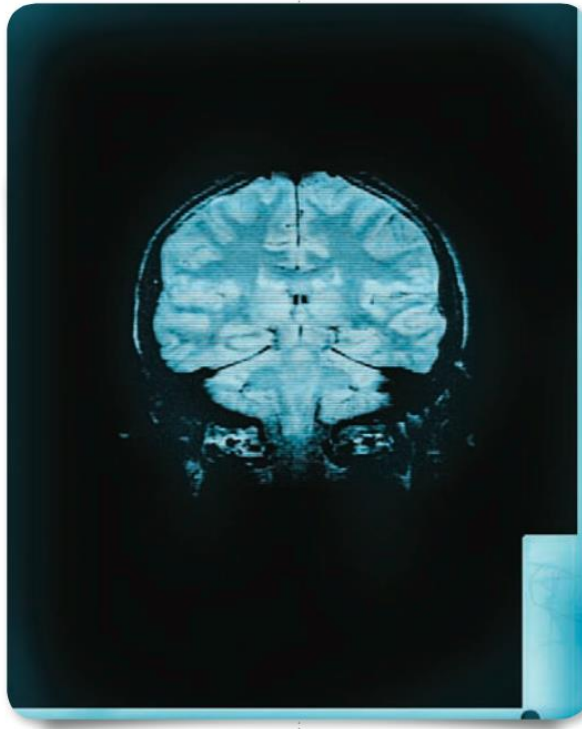
① PLOT THE
CANVAS
ON A
POSTER

② PUT THE
POSTER ON
THE WALL

③ SKETCH OUT
YOUR BUSINESS
MODEL



مغز و مدل کسب و کار

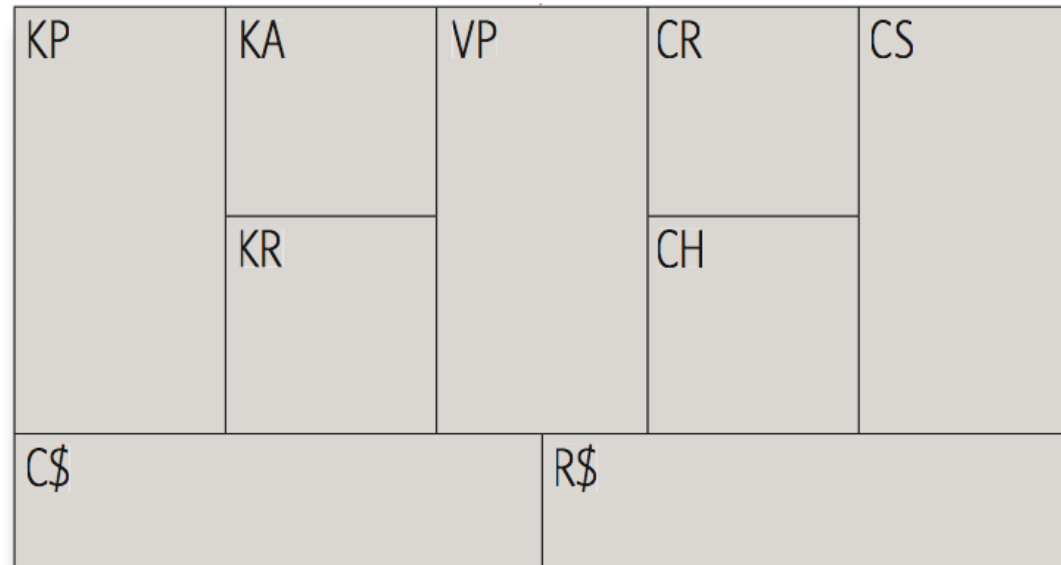


LEFT BRAIN
logic

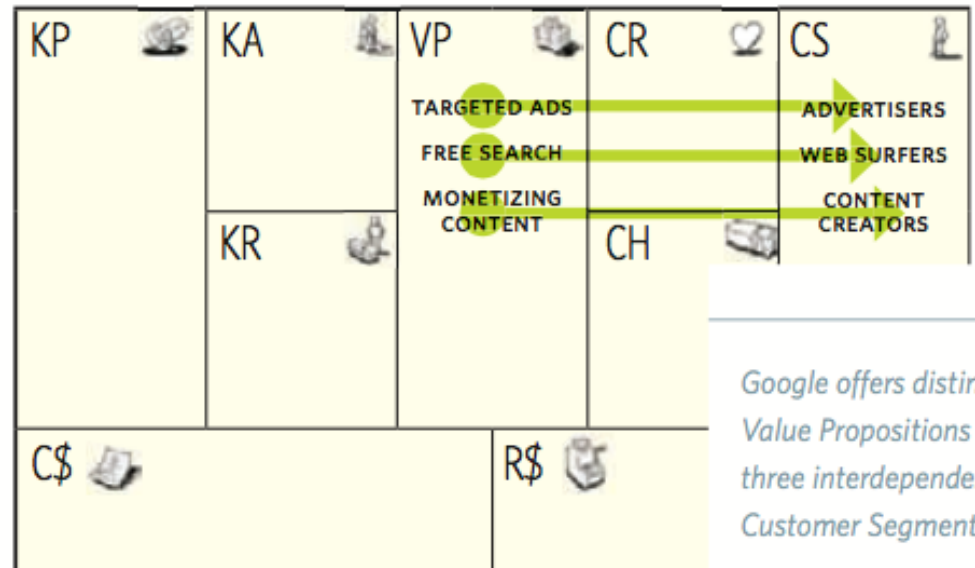
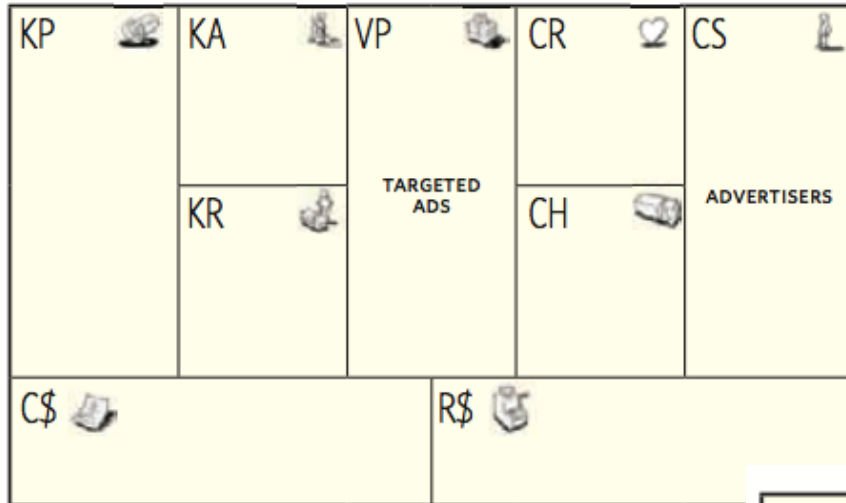
RIGHT BRAIN
emotion

LEFT CANVAS
efficiency

RIGHT CANVAS
value

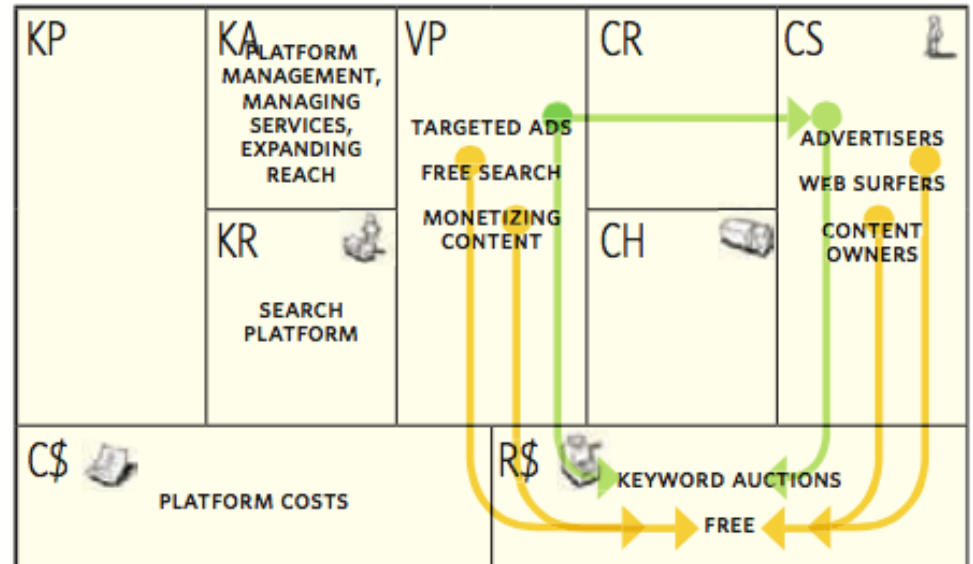
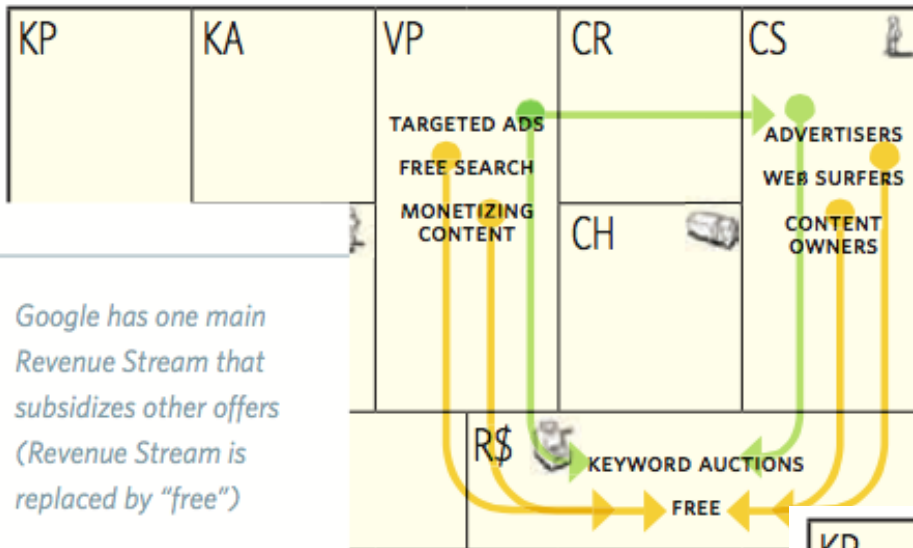


Google's Business Model



Google offers distinct Value Propositions to three interdependent Customer Segments

Google's Business Model

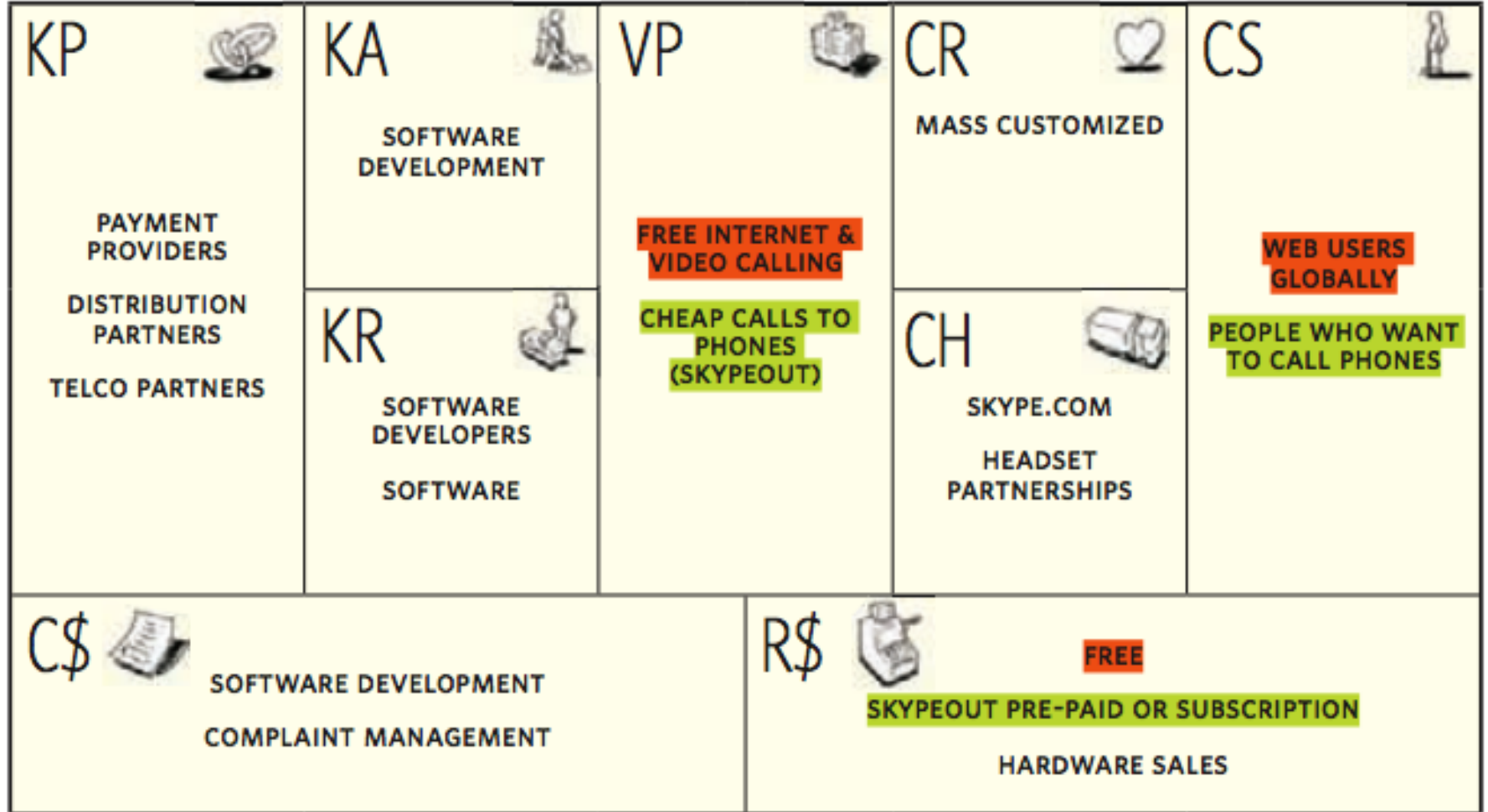




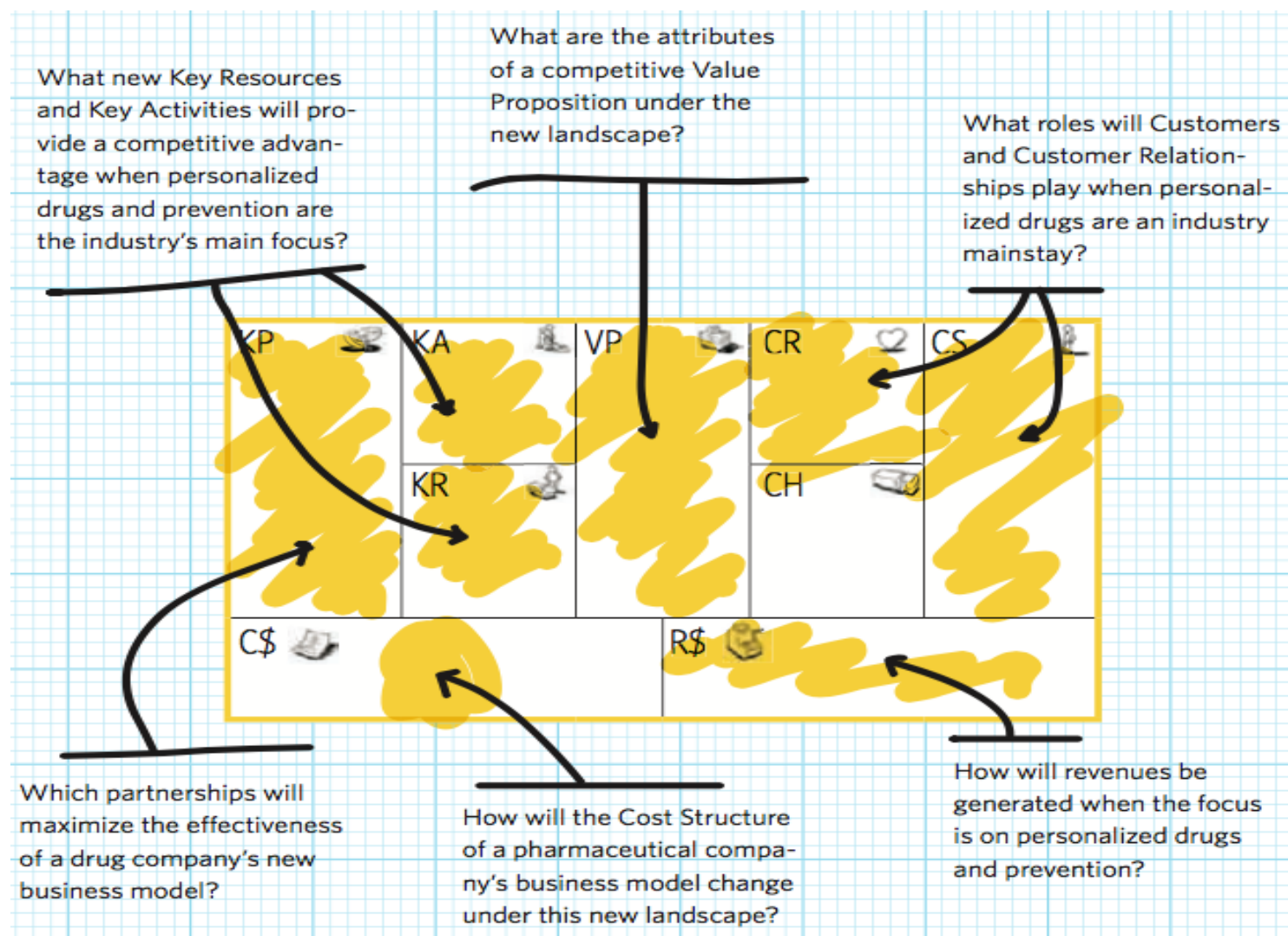
Over 90 percent of Skype users subscribe to the free service

Paid SkypeOut calls account for less than 10 percent of total usage

Skype

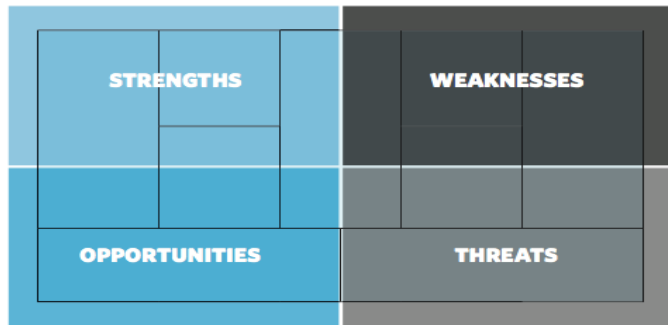
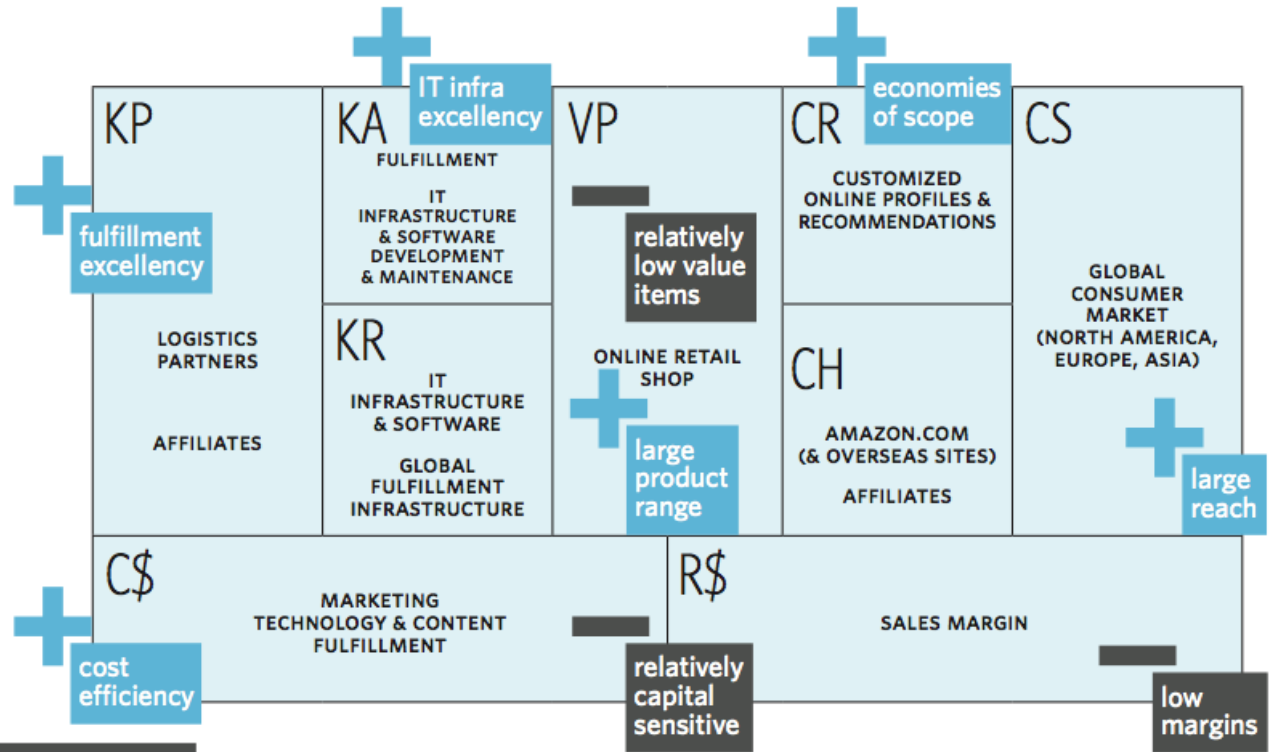


Choosing the best one



Business Model Evaluation

- Big Picture



- SWOT

کار گروهی ۲

- مدل کسب و کار خود را (طراحی شده در کارگروهی قبل) براساس رویکرد SWOT بازنویسی کنید

ارزیابی مدل کسب و کار

✓ اثربخشی ساختار هزینه «هوشیاری» و رویکرد تعیین قیمت ها

✓ عملکرد عاملان فروش جهت تجلی برنامه ها

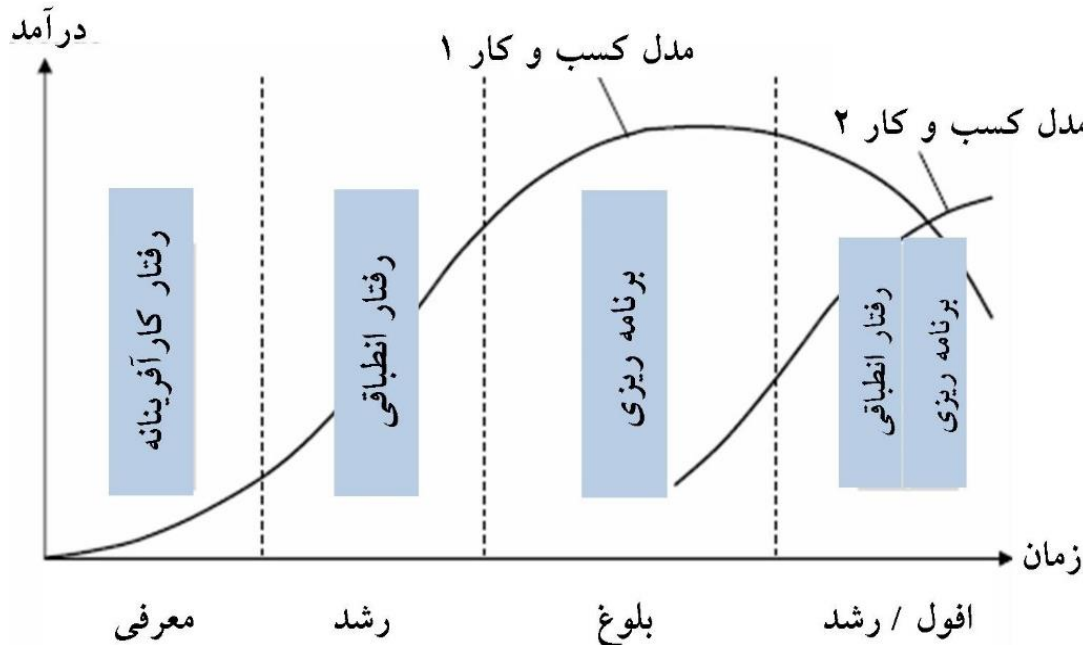
✓ میزان بکارگیری و سرمایه گذاری فناوری

✓ سیاست ها و استراتژی های توسعه

✓ خدمات مشتریان «رضایت سنجی»

✓ وضعیت ساختار منابع انسانی

انتخاب یا تغییر مدل کسب و کار از راه بررسی نظر مشتری



ارزیابی در طول چرخه عمر

مراحل راه اندازی مرکز کسب و کار

- ایده اولیه (Idea)
- سنجش بازار : آیا ایده شما عملی است؟ (Marketing Research)
- برنامه ریزی طرح تجاری (Business Plan)
- برنامه بازاریابی (Marketing Plan)
- تأمین بودجه (Funding)
- راه اندازی (Establishment)
- تبلیغات (Advertisement)
- ارزیابی محصول یا خدمات - سنجش نقاط ضعف و قوت (Evaluation)
- اعمال تغییرات بر اساس نظر مشتری (Feed Back Process)

طرح کسب و کار

طرح کسب و کار، یک سند
مکتوب است که روش اجرای
ایده مورد نظر را از ابتدا تا انتها
شرح داده و یک مطالعه جامع و
مستند برای ارزیابی برنامه
کسب و کار ارائه می دهد.

دورنمای مالی را
پیش بینی، تحلیل
و برنامه ریزی کنید

منابع انسانی را
جمع و مدیریت
کنید

فرآیندهای
عملیاتی را
شناسایی کنید

بازار را شناسایی
و برنامه ریزی
کنید

محصول/
خدمت را
مشخص کنید

اهداف خود
و کلیات را
بنویسید

بیاندهید و
ایده پردازی
کنید

طرح کسب و کار

نحوه تنظیم و ارائه طرح کسب و کار

بخش های مختلف طرح کسب و کار

طرح کسب و کار چیست؟

۲- خلاصه مدیریتی

۱- بخش معرفی

۴- دورنمای شرکت / شرح کسب و کار

۳- تجزیه و تحلیل صنعت

۶- برنامه عملیاتی و تولید

۵- معرفی محصول (کالا و خدمات)

۸- ساختار سازمانی

۷- برنامه بازاریابی

۱۰- ارزیابی و مدیریت خطرپذیری

۹- برنامه زمانبندی و عملیات

۱۲- برنامه های طرح و توسعه

۱۱- برنامه مالی

۱۴- ارزیابی طرح کسب و کار

۱۳- پیشنهادها

۱۵- ضمائم

چرا Business Plan

عصر عدم تداوم شهرت یافته که در آن اندوخت ها و تجارب گذشته لزوما تضمین کننده آینده نمی باشد و با پیچیده تر شدن تجارت و بازارها حضور و بقا در عرصه های داد و ستد و تجارت تخصصی تر گشته و به تبع آن تبدیل کردن ایده ها به واقعیت و به محصولات و خدمات به تنهایی امکان پذیر نمی باشد و نیاز به شریک و یا سرمایه گذاری در اینگونه طرح ها به یک نیاز راهبردی و گسترده در عصر حاضر مبدل گشته است.

از این رو ، جهت مستندسازی اطلاعات اینگونه طرح ها و نحوه بررسی دقیق تر به نقاط ضعف و قوت آنها، تلاش برای دست یابی به یک برنامه عمل را ایجاب نمود.

این مهم از سال ۱۹۷۰ میلادی و با نام طرح کسب و کار رواج یافت و باعث تحول در ساختار اقتصادی کسب و کارها ، مخصوصا کسب و کارهای کوچک گردید.

❖ طرح کسب و کار موجب می شود که شما بعضی از پیش فرض هایی که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤالهائیتان پیدا کنید.

اهمیت تدوین BP

- شرکتهایی که BP را بدرستی تهیه کرده اند، ۵۰٪ درآمد بیشتر نسبت به آنهایی که BP نداشتند کسب کرده اند.
- از کسب و کارهایی که بیش از ۵ سال عمر کردند بیش از ۹۰٪ BP مدون داشتند.
- ۴۰٪ از کسب و کارهایی که BP نداشتند در سال اول ادامه فعالیت ندادند.

طرح های کسب و کار را از نظر میزان پرداختن به جزئیات یا محتوای اطلاعاتی می توان به سه دسته زیر تقسیم نمود :

طرح کسب و کار یک صفحه ای

طرح کسب و کار معمولی

طرح توجیه فنی - اقتصادی (طرح امکان سنجی)

با تشکر

