

# طراحی مدل کسب و کار

ارائه: امیرحسین صبورطینت

موسسه آموزش عالی آزاد بهار  
تیرماه ۹۸

Business  
Model  
Generation

# معرفی کتاب خلق مدل کسب و کار

- ❖ الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور در سال 2010
- ❖ ترجمه انتشارات آریانا قلم با پیشگفتار دکتر مشایخی
- ❖ سایت [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)
- ❖ سایت [businessmodelgeneration.ir](http://businessmodelgeneration.ir)
- ❖ تولید مشارکتی از طریق یک انجمن آنلاین
- ❖ مصور بودن و کاربردی بودن

*A book for visionaries, game changers, challengers*

Business  
The New York

# معرفی کتاب خلق مدل کسب و کار



❖ نوپا بودن

❖ متکی بر فناوری اطلاعات بودن

❖ دانش بنیان بودن

❖ امکان رشد سریع

❖ نوآوری

# نمونه نوآوری ها در مدل کسب و کار

❖ شرکت اپل از طریق فروشگاه اینترنتی آیتونز و ورود به صنعت موسیقی دیجیتال و آی پاد

❖ شرکت اسکایپ از طریق تماس های بین المللی ارزان قیمت و تماسهای اسکایپ به اسکایپ رایگان با فناوری موسوم به همتا به همتا

❖ شرکت زیپ کار از طریق خدمات اجاره اتوموبیل و بی نیاز نمودن افراد به مالکیت بر خودروهای سواری

❖ بانک گرامین از طریق وام های خرد به افراد فقیر و تلاش جهت کاهش فقر

❖ و .....

## What Is a Business Model? (HISTORY OF BUSINESS MODEL)

“a term of art.” and “All it really meant was how you planned to make money”

Michael  
Lewis

Peter  
Drucker

“assumptions about what a company gets paid for”

A new business model may turn on designing a new product for an unmet need or on a process innovation.

Magretta

Alexander  
Osterwalder

“business model canvas”

Reference:

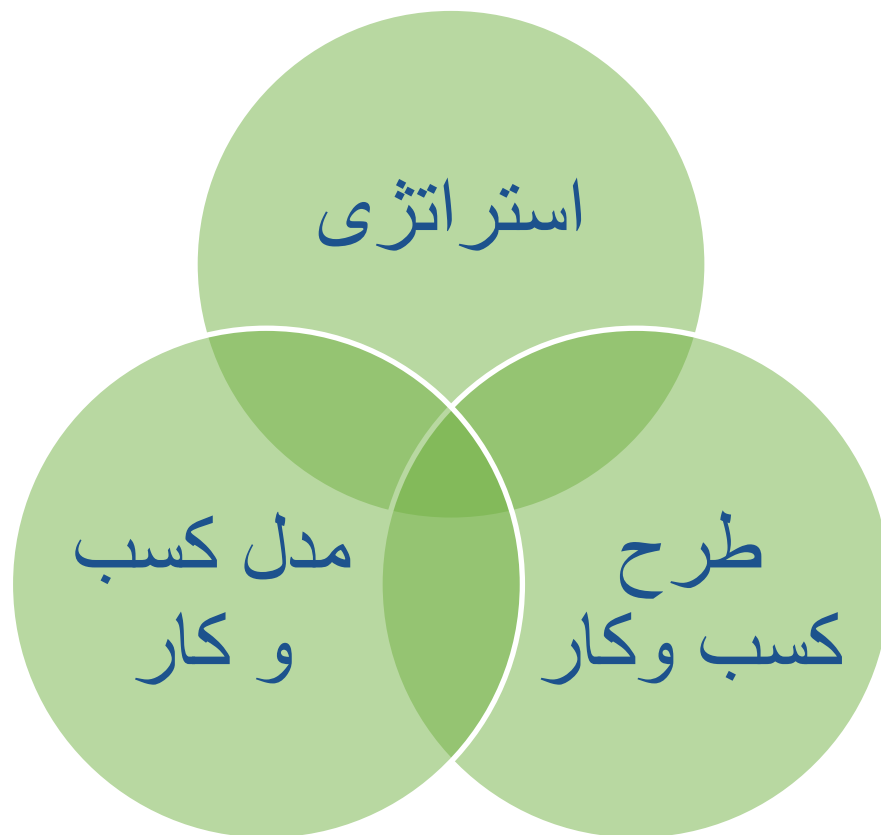
# تعریف مدل کسب و کار

❖ **تعریف رسمی:** توصیفی منطقی در مورد نحوه خلق، نشر و بدست آوردن ارزش توسط یک سازمان (Osterwalder-*2010*)

- Google چگونه کسب درآمد می کند؟
- شرکتهای موفق چگونه خلق ارزش می کنند؟
- شرکت ... چگونه می تواند محصولاتش را رایگان ارائه کند و درآمد کافی داشته باشد؟!؟
- شرکت ... چگونه می تواند سایت وب رایگان طراحی کند و کسب درآمد داشته باشد؟

# رابطه استراتژی و مدل کسب و کار










• مدل کسب و کار مثل DNA است و با شرکت، متولد می شود.





# تابلوی طراحی مدل کسب و کار

## The Business Model Canvas

<b>Key Partners</b> 	<b>Key Activities</b> 	<b>Value Proposition</b> 	<b>Customer Relationships</b> 	<b>Customer Segments</b> 
	<b>Key Resources</b> 		<b>Channels</b> 	
<b>Cost Structure</b> 			<b>Revenue Streams</b> 	

# ۹ عنصر سازنده 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.*

# ۹ عنصر سازنده مدل کسب و کار



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.

# بلوک دیاگرام مدل کسب و کار

INFRASTRUCTURE

CORE  
CAPABILITIES

PARTNER  
NETWORK

VALUE  
CONFIGURATION

OFFER

VALUE  
PROPOSITION

CUSTOMER  
RELATIONSHIP

DISTRIBUTION  
CHANNEL

CUSTOMER

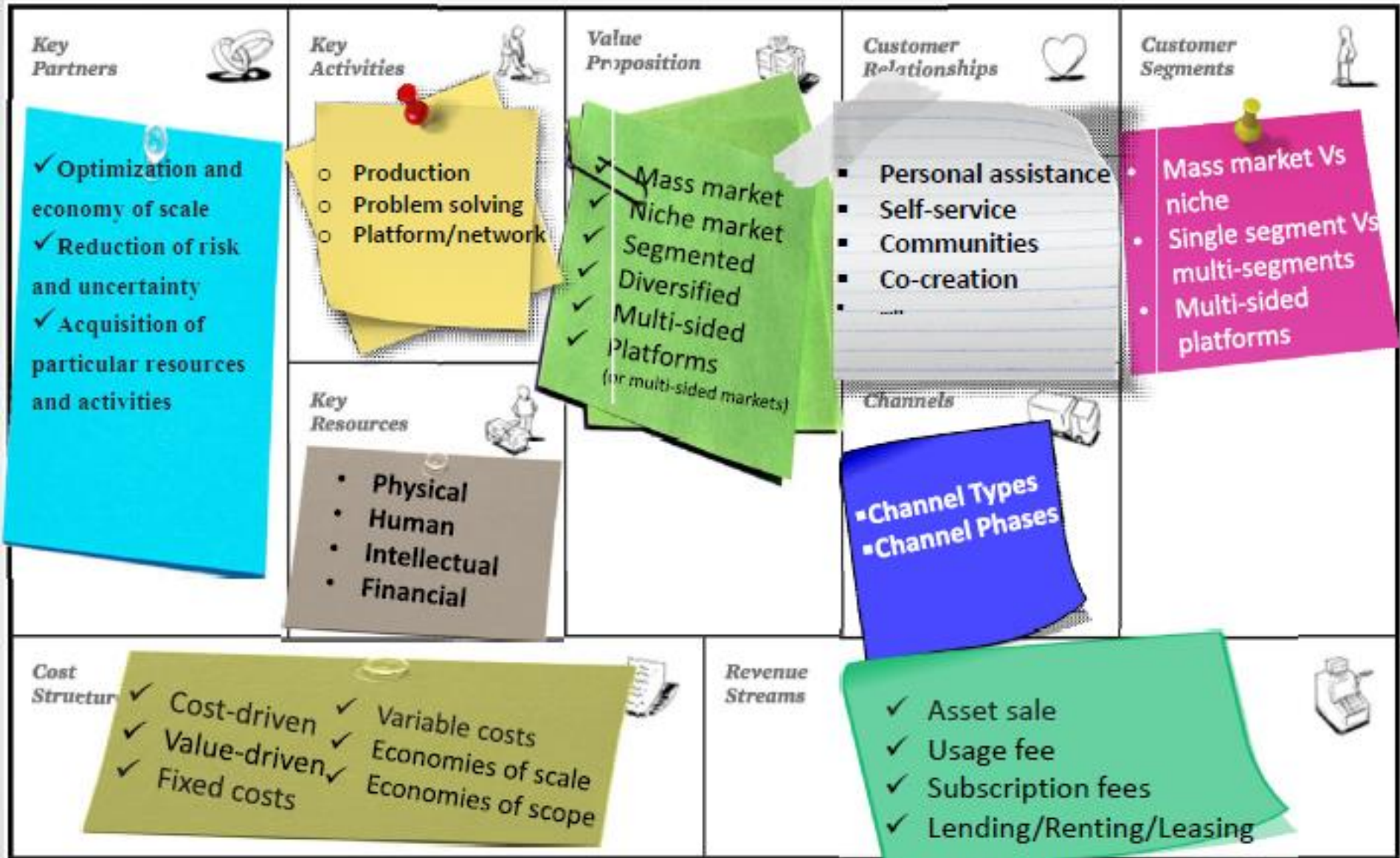
TARGET  
CUSTOMER

COST  
STRUCTURE

FINANCE

REVENUE  
STREAMS

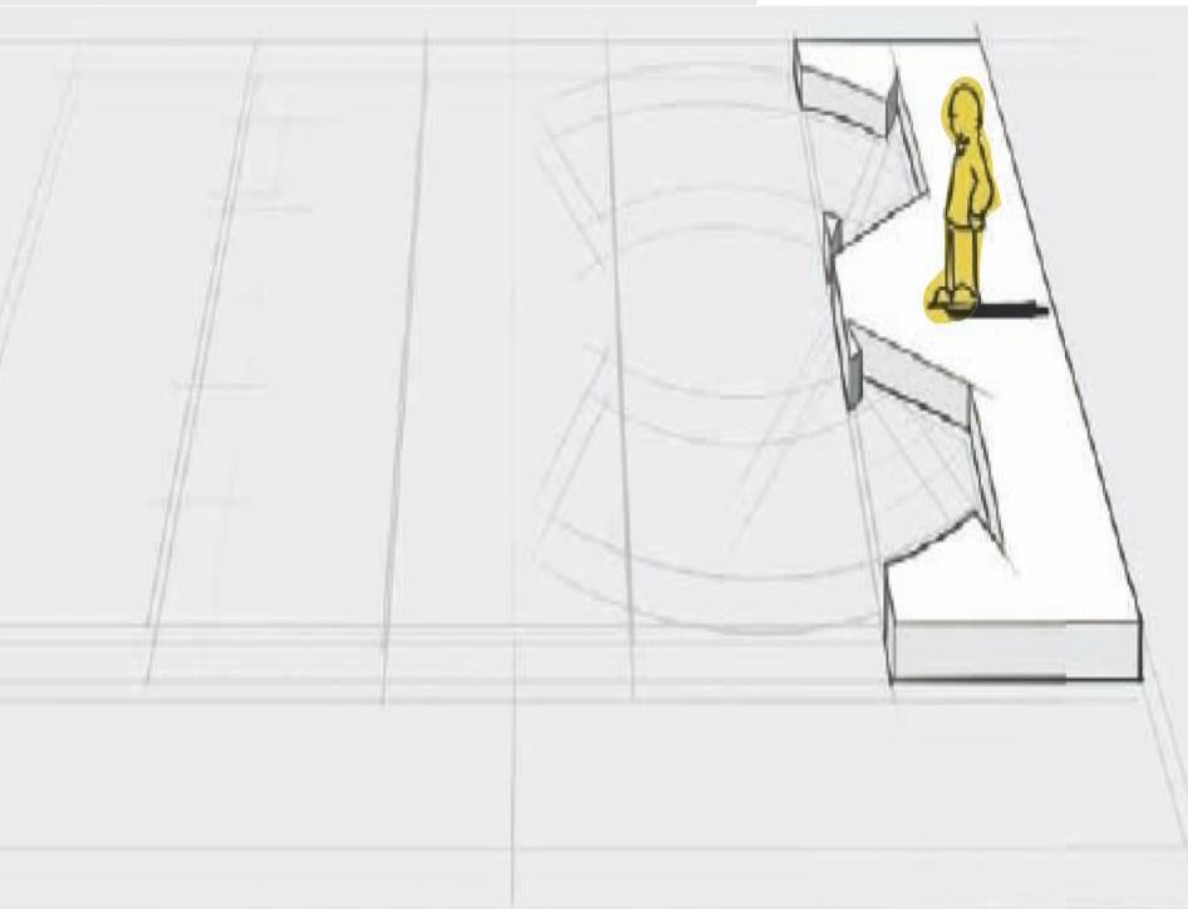
# بلوک دیاگرام مدل کسب و کار



# 1

## مشتری هدف

The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve

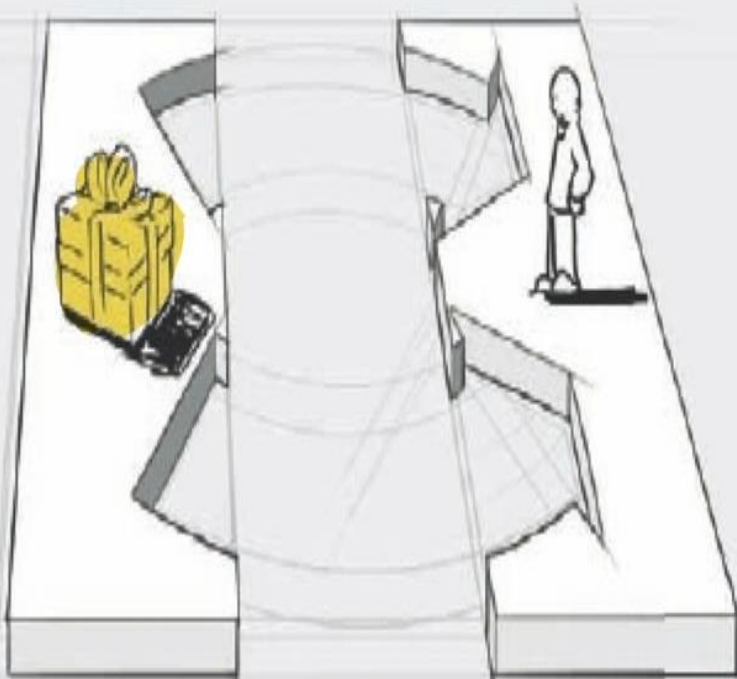


❖ بازار انبوه در مقابل نیش مارکت

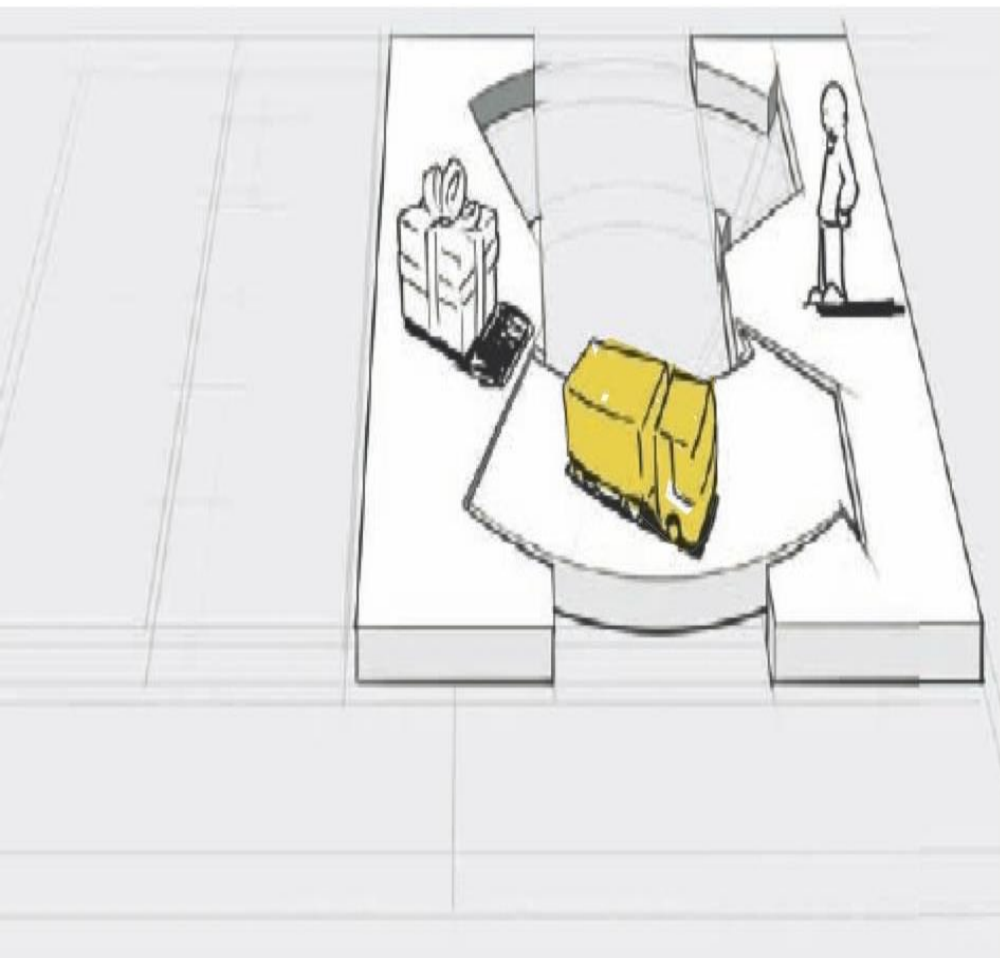
❖ بازار بخش بندی شده (نیاز هر بخش جدا) در مقابل متنوع (فعالیت‌های یکسان برای بخش‌هایی کاملاً نامرتب)

❖ بازارهای چندوجهی (به ۲ بخش بازار خدمت ارائه می‌دهد)

The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment



- ❖ تازگی
- ❖ کارکرد محصول
- ❖ سفارشی سازی (انبوه، ایجاد مشترک)
- ❖ انجام کامل کار
- ❖ طراحی محصول
- ❖ برند و اعتبار
- ❖ قیمت
- ❖ کاهش هزینه
- ❖ کاهش ریسک
- ❖ قابلیت دسترسی
- ❖ راحتی / قابلیت استفاده



## فازهای کانال

- ❖ چگونه سطح آگاهی مشتریان از محصولات و خدمات خود را افزایش می‌دهیم؟
- ❖ چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت، یاری می‌رسانیم؟
- ❖ چگونه خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان ممکن می‌سازیم؟
- ❖ چگونه محصول را تحویل می‌دهیم
- ❖ چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می‌نماییم؟

## انواع کانال

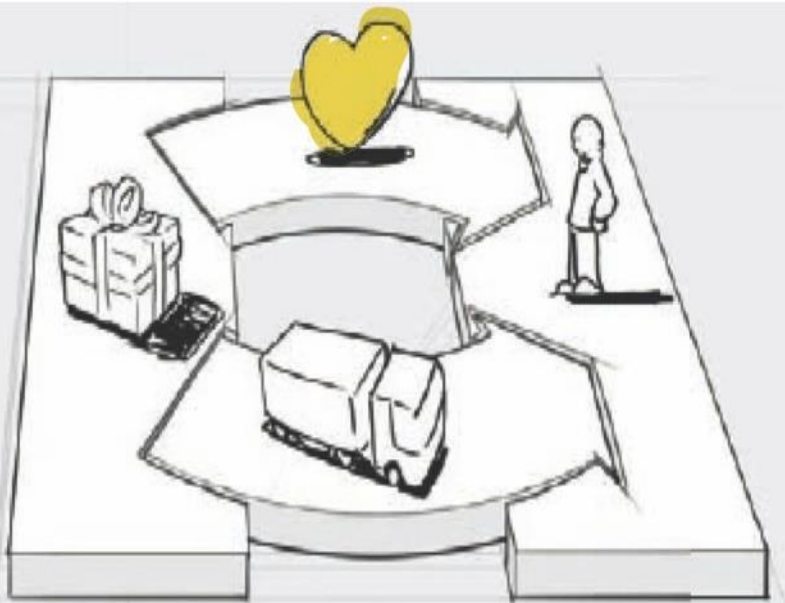
- مستقیم (مسوول فروش، از طریق وب) | غیرمستقیم (فروشگاه‌های شرکت، فروشگاه شریک، عمده فروشی)



# 4

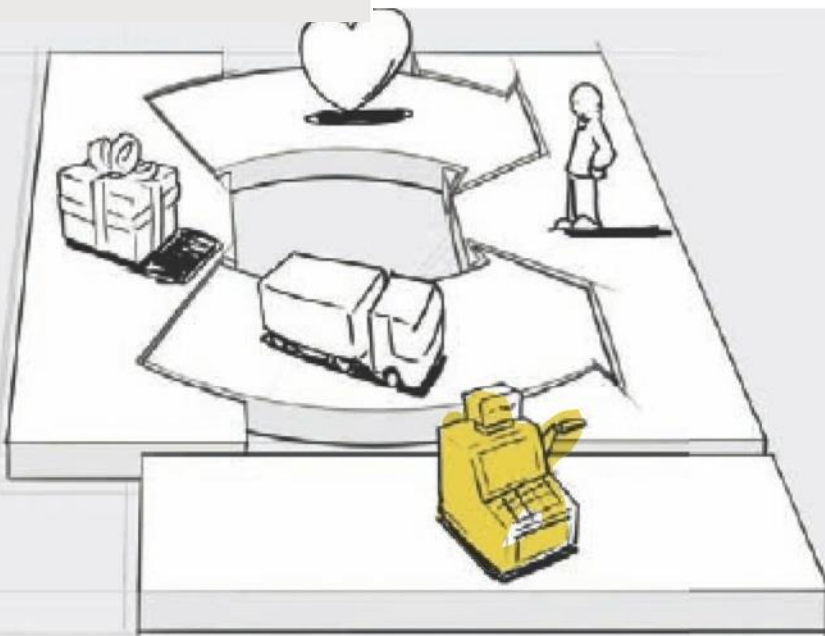
## ارتباط با مشتری

The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments



- کمک شخصی
- کمک شخصی اختصاصی
- سلف سرویس
- خدمات خودکار
- جوامع
- خلق مشترک

The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)



- ❖ فروش محصول و خدمت
- ❖ حق استفاده
- ❖ حق عضویت
- ❖ قرض/اجاره/لیزینگ
- ❖ اعطای حق امتیاز
- ❖ دستمزد کارگزاری
- ❖ انجام تبلیغات

- سازوکار قیمت مقطوع
- سازوکار قیمت پویا

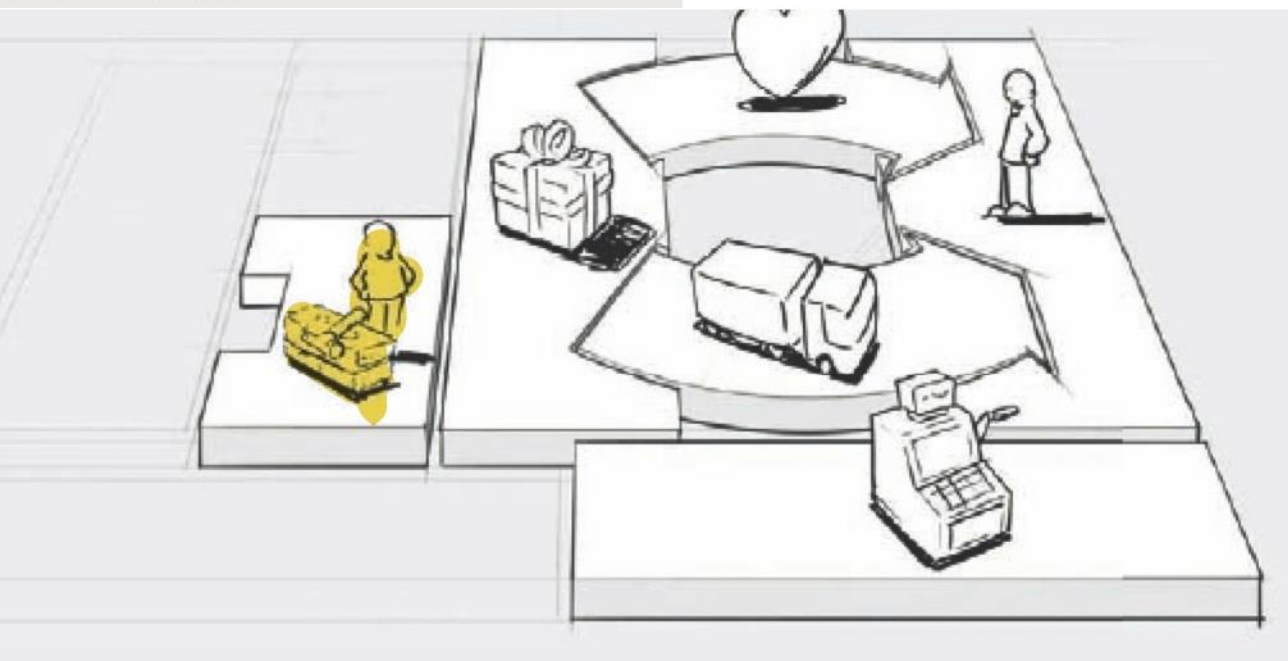
A business model can involve two different types of Revenue Streams:

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

# 6

## منابع کلیدی

The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work



❖ منابع فیزیکی

❖ منابع انسانی

❖ منابع معنوی

❖ منابع مالی

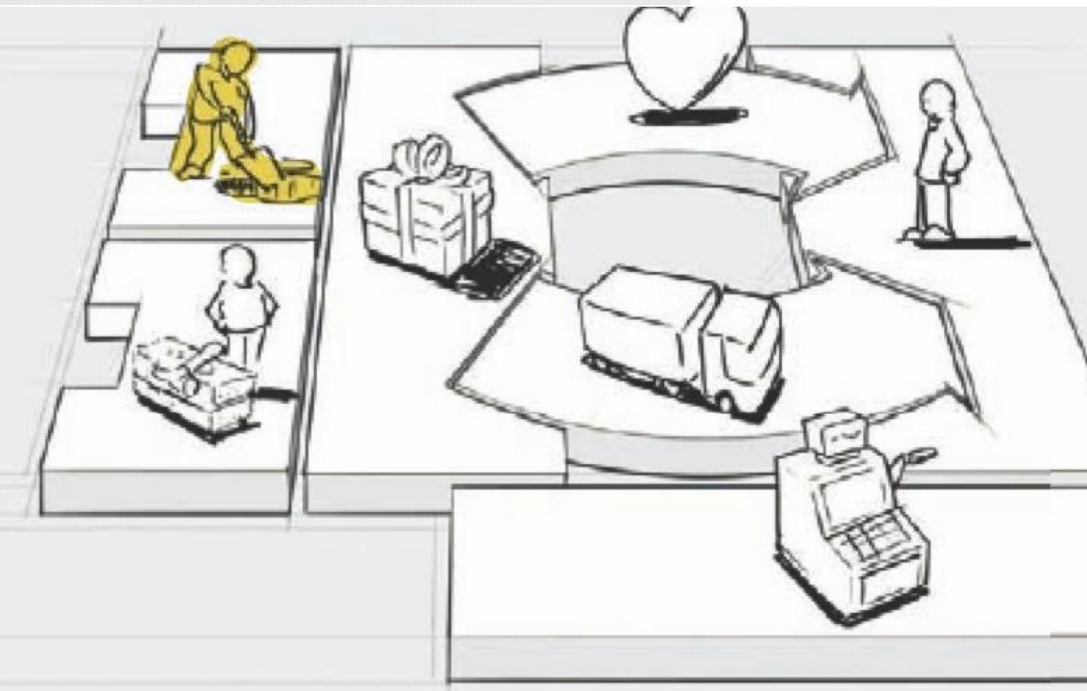
❖ منابع اطلاعاتی

منابع کلیدی شرکت در  
مدل فعلی و جدید کسب  
و کار چیست؟

# 7

## فعالیت‌های کلیدی

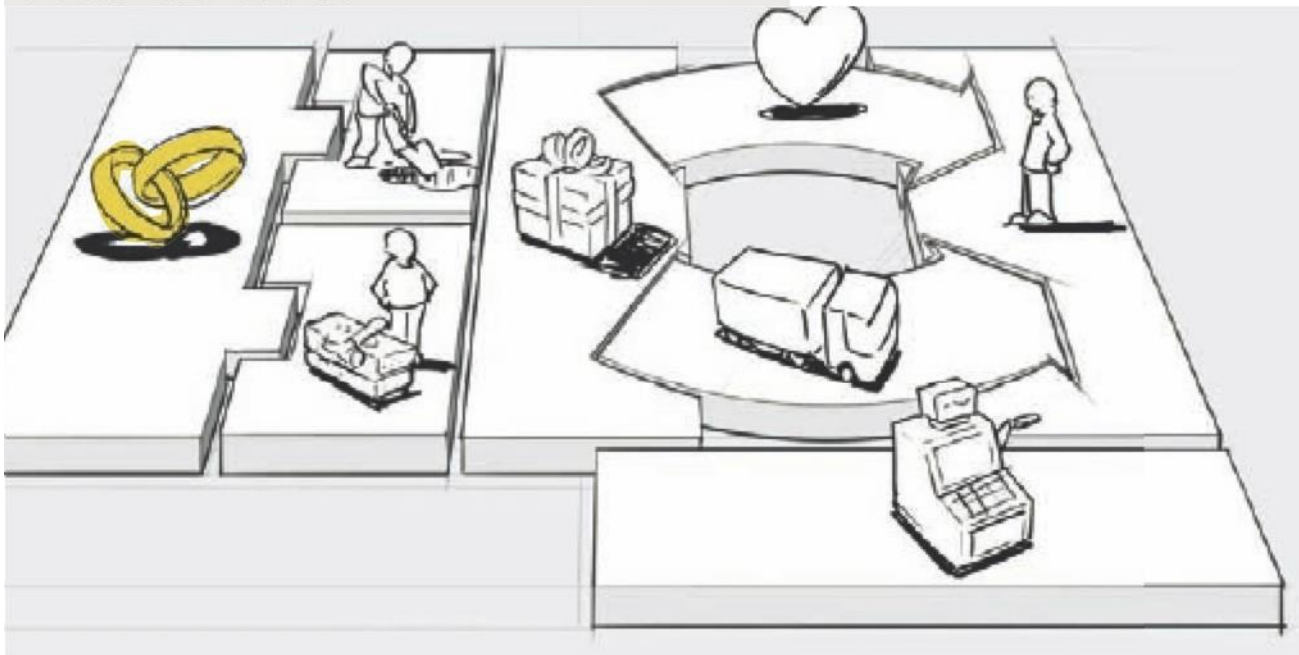
The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work



- فعالیتهای تولیدی (طراحی، ساخت و ارائه محصول)
- حل مسائل مشتری
- مدیریت پلتفرم و زیرساخت

آیا می‌توان در مدل کسب و کار جدید به فعالیتهای کلیدی نوآورانه برای شرکت اندیشید؟

The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work

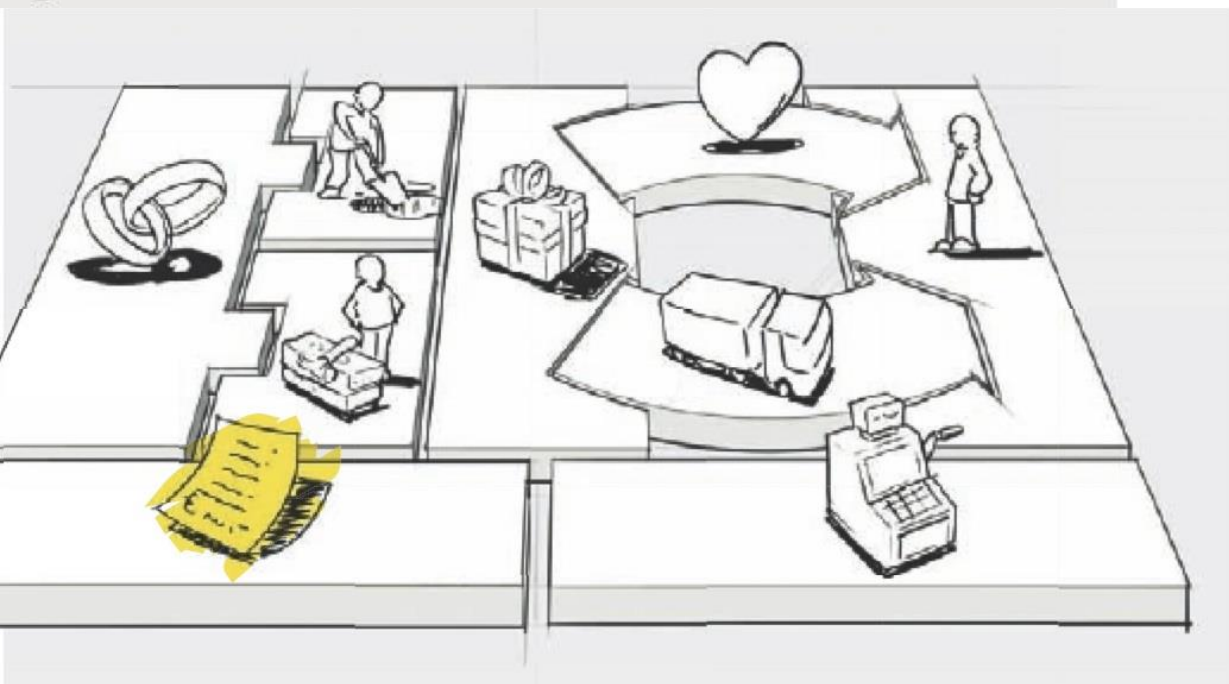


- ❖ انگیزه شراکت: بهینه سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
  - ❖ انگیزه شراکت: کاهش ریسک و عدم قطعیت
  - ❖ انگیزه شراکت: کسب منابع و فعالیتهای خاص
- آیا در مدل کسب و کار جدید می توان به شیوه های نوین یا بهبود یافته شراکت اندیشید؟

We can distinguish between four different types of partnerships:

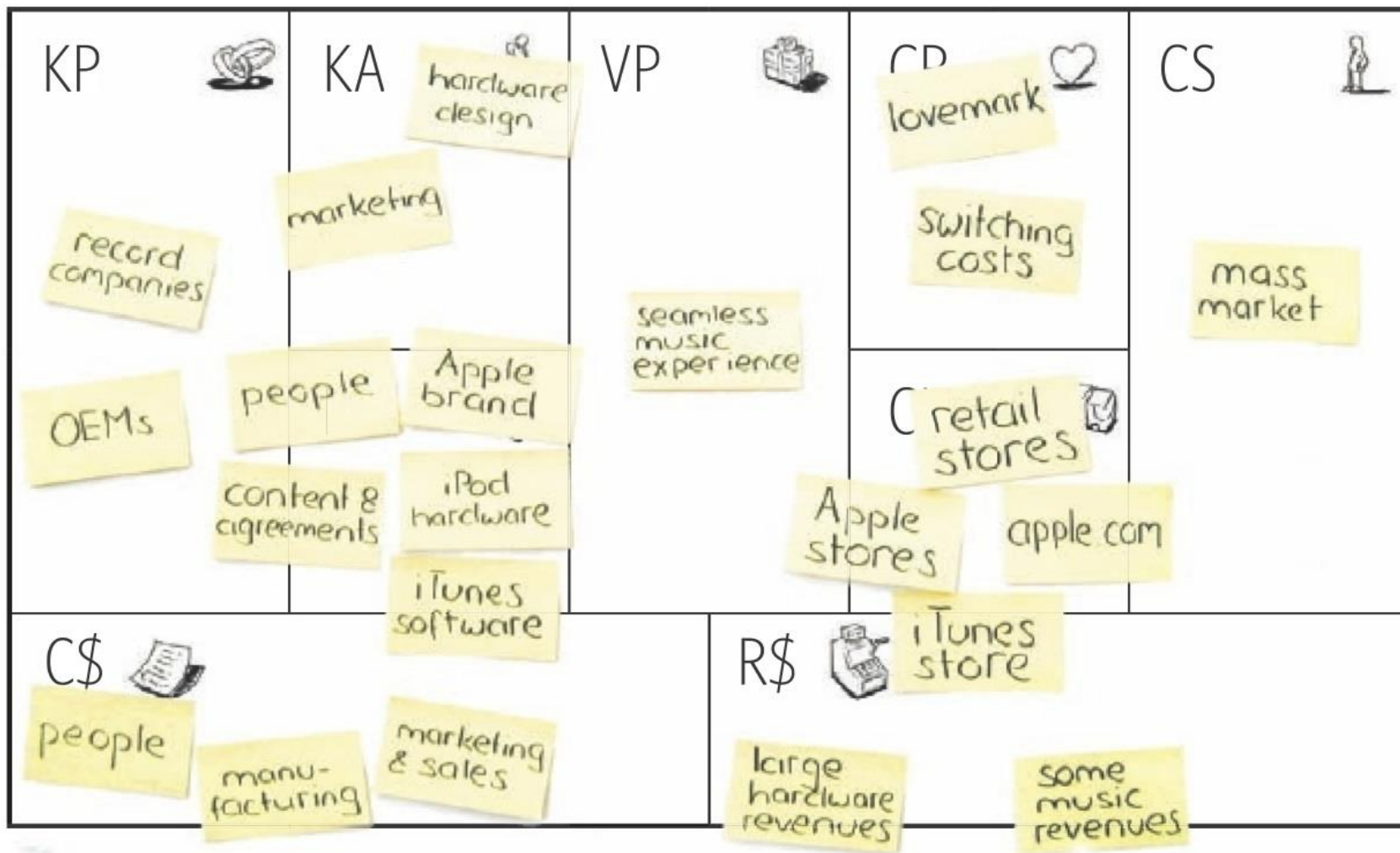
1. Strategic alliances between non-competitors
2. Coopetition: strategic partnerships between competitors
3. Joint ventures to develop new businesses
4. Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies

The Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model



- ❖ هزینه های ثابت و متغیر
  - ❖ هزینه محور/ارزش محور
  - ❖ صرفه مقیاس و صرفه محدوده
- مدل فعلی ساختار هزینه ای چیست و در مدل کسب و کار جدید چگونه می توان آن را بهینه نمود؟

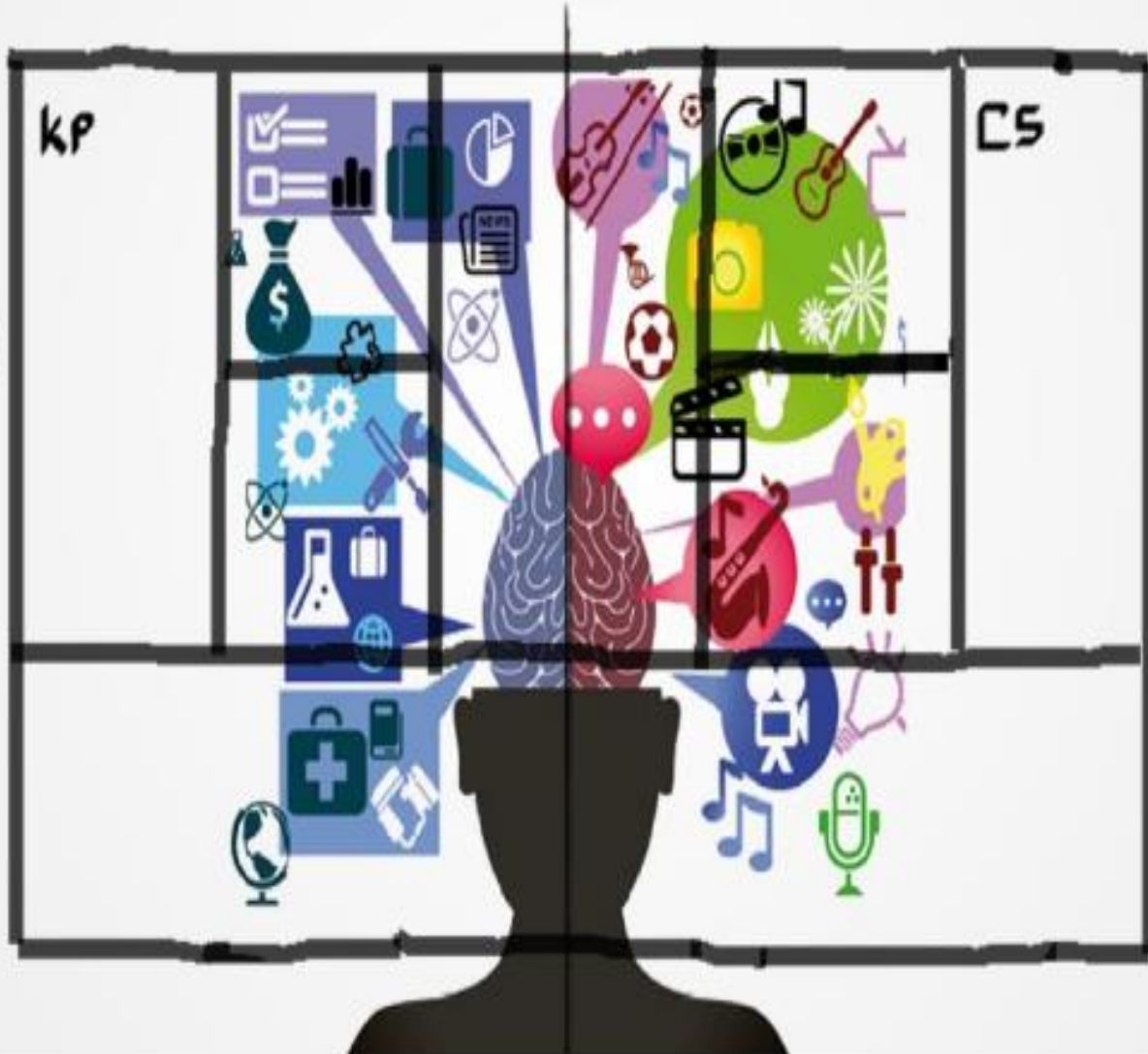
# نمونه ساده بین المللی از ترسیم مدل کسب و کار فعلی



Business  
The New York

# تشابه با نیمکره چپ و راست مغز

Performance



value



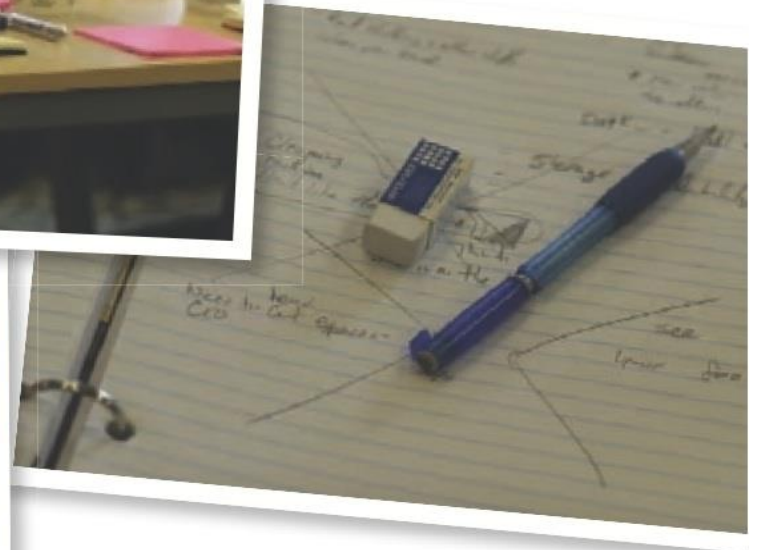
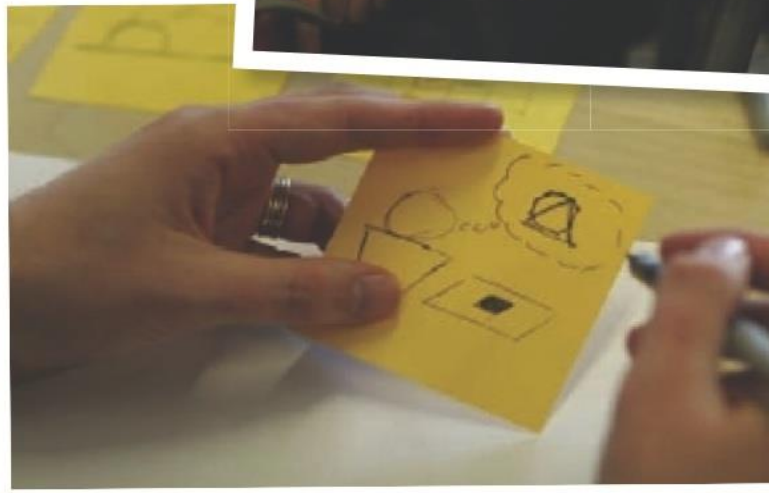
# کارگاه شماره ۱: ترسیم مدل فعلی روی تابلو طراحی

① PLOT THE  
CANVAS  
ON A  
POSTER

② PUT THE  
POSTER ON  
THE WALL

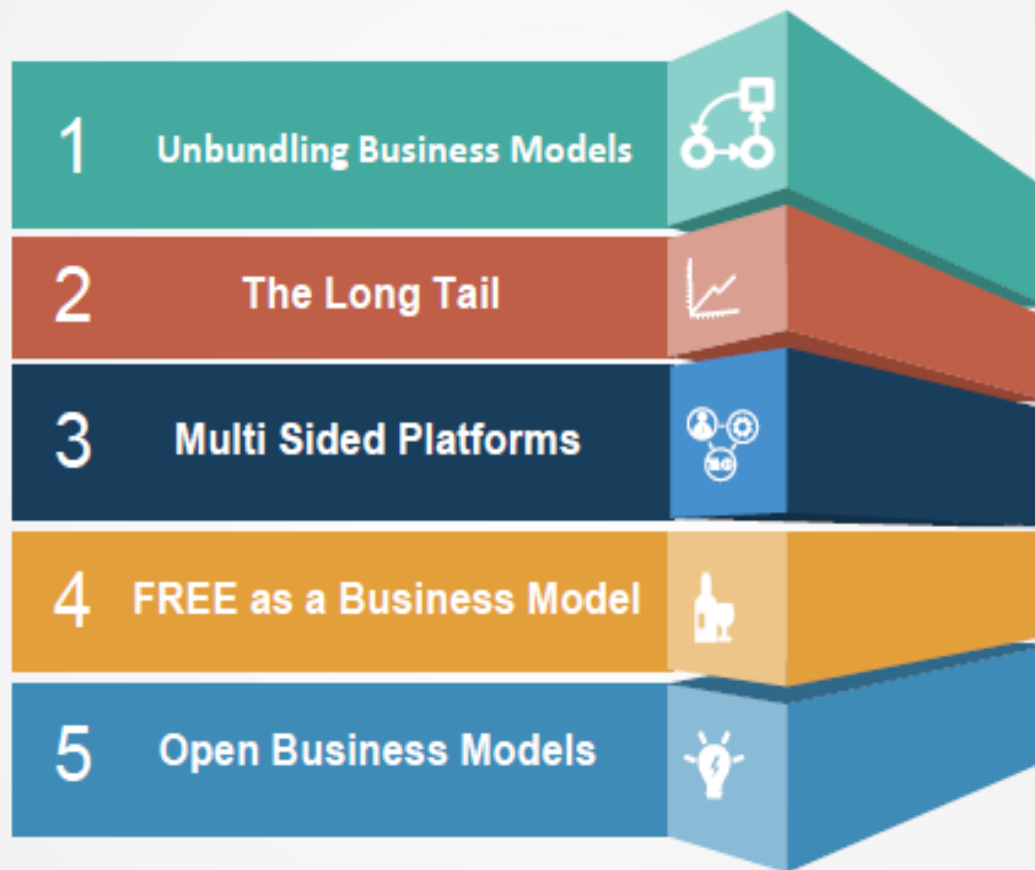
③ SKETCH OUT  
YOUR BUSINESS  
MODEL





مفهومی است که زیربنای ایده  
های طراحی را تشکیل می دهد  
و می تواند به عنوان نمونه اولیه،  
مورد استفاده مجدد قرار گیرد.

## Five Typical Business Model Patterns



# الگوی شماره 1: مدل کسب و کار شرکت تفکیک شده

## 1 Unbundling Business Models

Three fundamentally different types of businesses



# الگوی شماره 1: مدل کسب و کار شرکت تفکیک شده

- مفهوم شرکت تفکیک شده، بر اساس این دیدگاه است که کسب و کارها در سه دسته کاملاً متفاوت قرار می گیرند: کسب و کارهای ارتباط با مشتری، کسب و کارهای نوآوری محصول، و کسب و کارهای زیرساختی.
- هر کدام از این کسب و کارها اصولاً و الزامات اقتصادی، رقابتی و فرهنگی خاص خود را دارند
- ممکن است این سه نوع کسب و کار، هر ۳ در یک شرکت واحد وجود داشته باشد اما برای اجتناب از تعارضات یا تاثیرات متقابل نامطلوب، حالت ایده آل این است که به موسساتی مستقل از یکدیگر تفکیک شوند.

# الگوی شماره 1: مدل کسب و کار شرکت تفکیک شده

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Early market entry</li><li>✓ Speed is key</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ High cost of customer acquisition</li><li>✓ Economies of scope are key</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ High fixed costs</li><li>✓ Economies of scale are key</li></ul>
Culture	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Battle for talent</li><li>✓ Low barriers to entry</li><li>✓ Many small players thrive</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Battle for scope</li><li>✓ Rapid consolidation</li><li>✓ few big players dominate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Battle for scale</li><li>✓ Rapid consolidation</li></ul>
Competition	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Employee centered</li><li>✓ Coddling the creative stars</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Highly service oriented</li><li>✓ Customer comes first mentality</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cost focused</li><li>✓ Stresses standardization</li><li>✓ Predictability, and efficiency</li></ul>



# مثال الگوی 1: تفکیک شرکتهای مخابراتی تلفن همراه

- شرکتهای مخابراتی تلفن همراه، شروع به تفکیک کسب و کارهای خود نموده اند. این شرکتهای به طور سنتی بر اساس کیفیت شبکه رقابت می کردند، اما هم اکنون ایده اشتراک گذاری شبکه به تولیدکنندگان تجهیزات به ذهن آنها خطور کرده است. چرا؟ چون آنها دریافته اند که سرمایه کلیدی آنها دیگر شبکه نیست، بلکه برند و ارتباطات با مشتری، اصلی ترین سرمایه آنها است.
- شرکتهای مخابراتی نظیر مخابرات فرانسه، کی پی ان، وودافون، عملیات و نگهداری برخی از شبکه های خود را به تولیدکنندگان تجهیزات نظیر نوکیا زیمنس، آکاتل-لوسنت واریکسون سپرده اند. آنها می توانند این شبکه ها را با هزینه کمتری به کار اندازند چون همزمان به شرکتهای گوناگون مخابراتی سرویس می دهند و از صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس بهره می برند.

# الگوی شماره 1: مدل کسب و کار شرکت تفکیک شده

## 1 Unbundling Business Models



Bundled



Unbundling



Unbundled

# سه بانک در یک بانک



- موضوع مدل‌های کسب و کار دنباله دار، در مورد فروش کم تعداد زیادی از اقلام است.
- مجموع فروش اقلام کم فروش ممکن است به اندازه مدل سنتی – یعنی فروش تعداد کمی از پرفروش‌ترین اقلام سودآور باشد.
- استفاده از مدل‌های کسب و کار دنباله دار، نیازمند هزینه‌های انبارداری پایین و پلتفرم‌های قوی جهت در دسترس قرار دادن آسان محصولات با مخاطب خاص و محدود برای خریداران علاقه‌مند است.

## 2

### The Long Tail

- ✓ *Selling less of more.*
- ✓ *A large number of niche products.*
- ✓ *Aggregate sales of niche items can be as lucrative as the traditional model whereby a small number of bestsellers account for most revenues.*
- ✓ *Low inventory costs and strong platforms*

## مثال الگوی 2: تحول صنعت نشر کتاب

■ مدل جدید (لولودات کام)، مدل رایج صنعت نشر را که بر پرفروش ترین کتابها تمرکز دارد تغییر داد و تمامی افراد را قادر به چاپ کتاب نمود. این مدل جدید، کار نویسندگان غیر حرفه ای را که مخاطبان آنها، قسمتهای کوچک، یا به اصطلاح حفره های بازار بودند را آسان نمود.

■ این سایت با فراهم نمودن ابزارهایی که به نویسندگان امکان ساخت، چاپ و توزیع کارهای خود را در بازار آنلاین می دهد، موانع ورود به بازار را از بین می برد. این مدل کاملا متفاوت از مدل رایج انتخاب کارهای باارزش از نظر بازار است.

■ در واقع هر چقدر این سایت، نویسندگان بیشتری را جذب کند احتمال موفقیتش بیشتر می شود.

■ **خودشه! ۵۰ تا کتاب به فروش رسید!!**

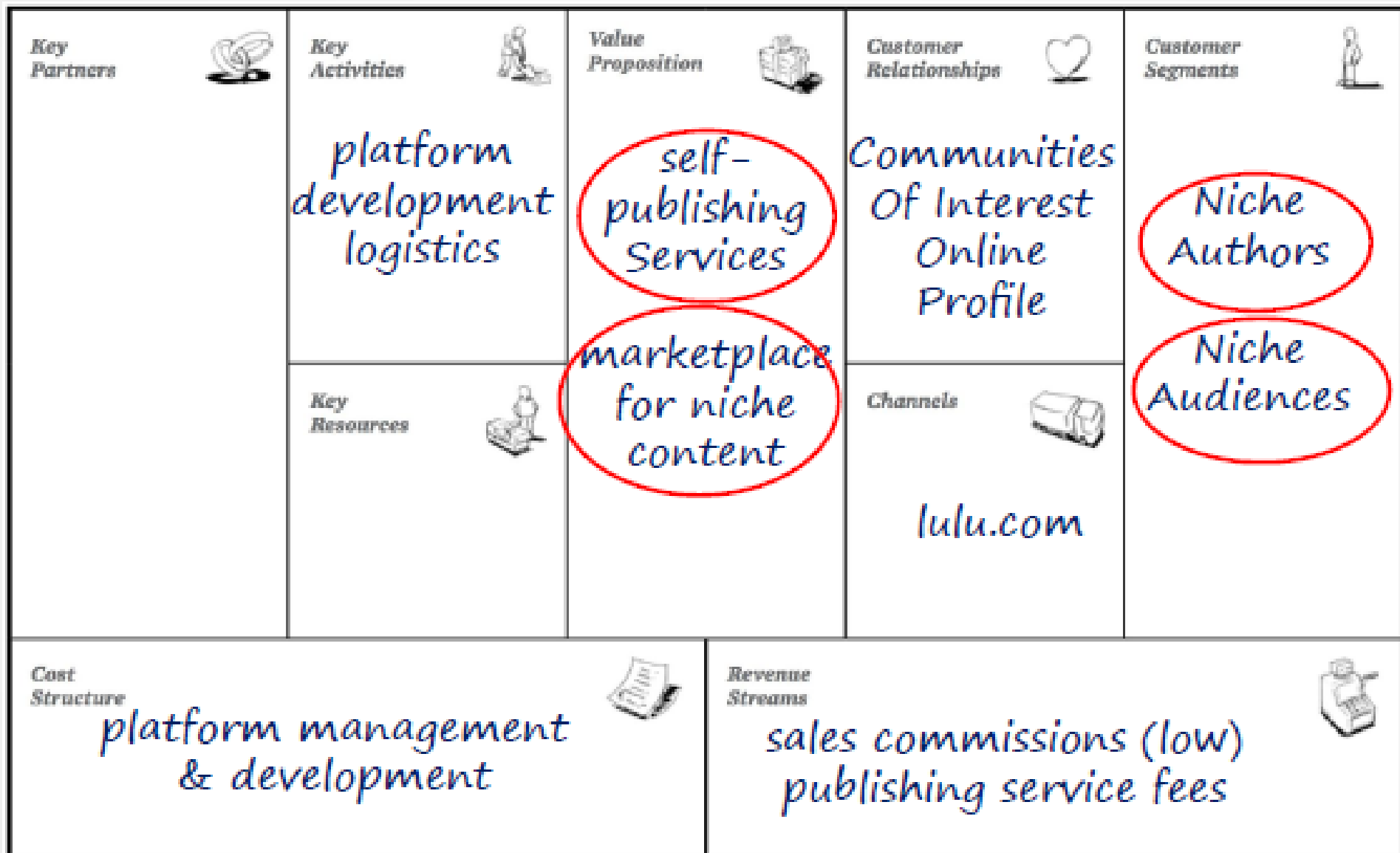
# مثال الگوى 2: تحول صنعت نشر كتاب

2

The Long Tail



# مثال الگوی 2: تحول صنعت نشر کتاب





## مثال الگوی 2: دنباله شرکت اسباب بازی لگو

- در مدل جدید کسب و کار، این شرکت سنتی اسباب بازی فروشی، در سال ۲۰۰۵، اقدام به گرفتن امتیاز حقوق استفاده از شخصیت های فیلم های مشهور نظیر بتمن نمود.
- لگو شروع به آزمایش محتوای تولیدشده توسط کاربران کرد. این شرکت لگوفکتوری را معرفی نمود که مشتریان را قادر می ساخت تا بسته های اسباب بازی لگوی خود را مونتاژ نموده و به صورت آنلاین سفارش دهند.
- مشتریان با استفاده از نرم افزاری به نام لگو دیجیتال دیزاینر می توانند ساختمانها، وسایل نقلیه، زمینه ها و شخصیت ها را با انتخاب از میان هزاران عنصر سازنده و دهها رنگ، ابداع و طراحی نمایند.
- از دیدگاه مدل کسب و کار، لگو حتی گامی فراتر از سفارشی سازی انبوه برداشت

## الگوی شماره 3: پلتفرمهای چندوجهی

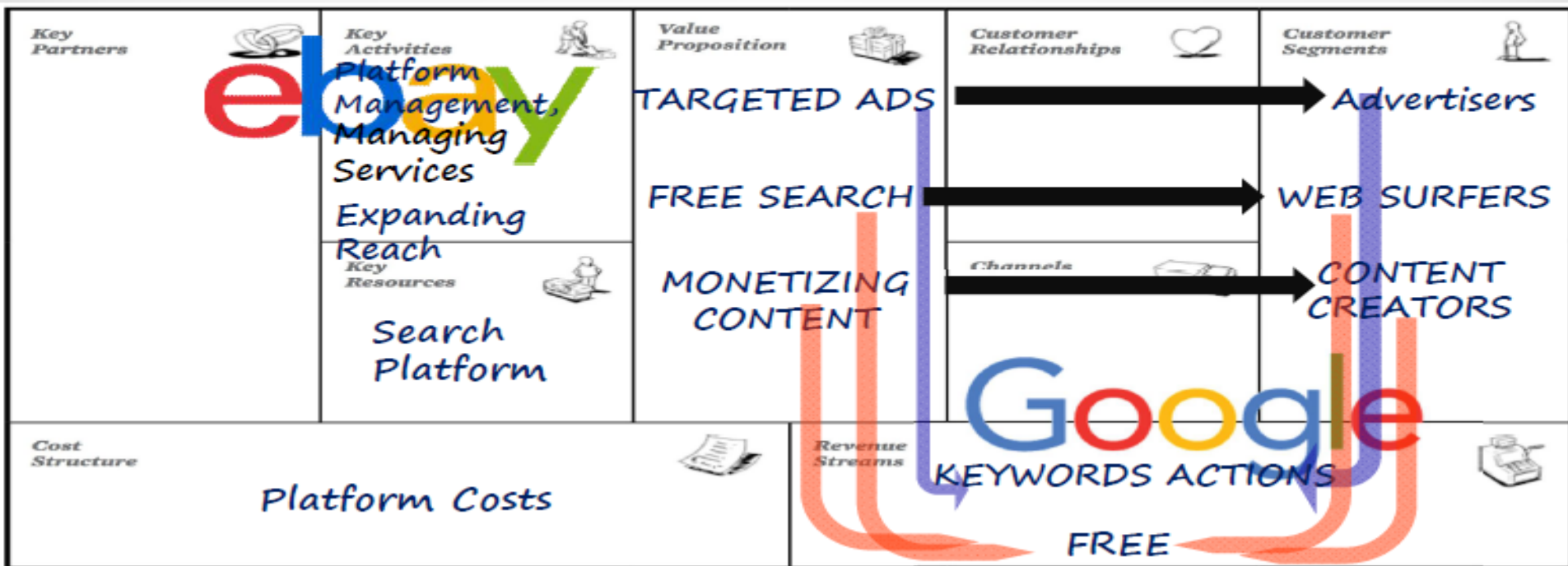
- پلتفرمهای چندوجهی دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می نماید.
- چنین پلتفرمهایی تنها در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروههای مشتریان نیز حضور داشته باشند.
- ارزش آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروههای مختلف می باشد.
- ارزش پلتفرم چندوجهی در صورتی رشد می کند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید پدیده ای که به آن اثر شبکه ای می گویند.

# مثال الگوی 3: مدل کسب و کار شرکت گوگل

- ارزش پیشنهادی: امکان انجام تبلیغات متنی بسیار هدفمند به صورت جهانی به روی وب.
- امکان انتشار لینک توسط تبلیغ کنندگان از طریق خدمتی با نام ادوردز روی صفحات جستجوی گوگل
- تضمین گوگل برای نمایش تبلیغات کاملاً مرتبط در کنار نتایج جستجوی کاربران
- ارزش پیشنهادی برای کاربران (به صورت رایانه): موتور جستجوی قوی و تعداد رو به رشدی از ابزارها نظیر جی میل، گوگل مپ و غیره.
- خدمت سوم: افزودن خدمت ادسنس برای طرفهای سوم به منظور نمایش تبلیغات گوگل بر روی وب سایت های خود و شریک شدن در بخشی از درآمد گوگل

# مثال الگوی 3: مدل کسب و کار شرکت گوگل

## 3 Multi Sided Platforms



# سایر مثالهای الگوی پلتفرم چندوجهی

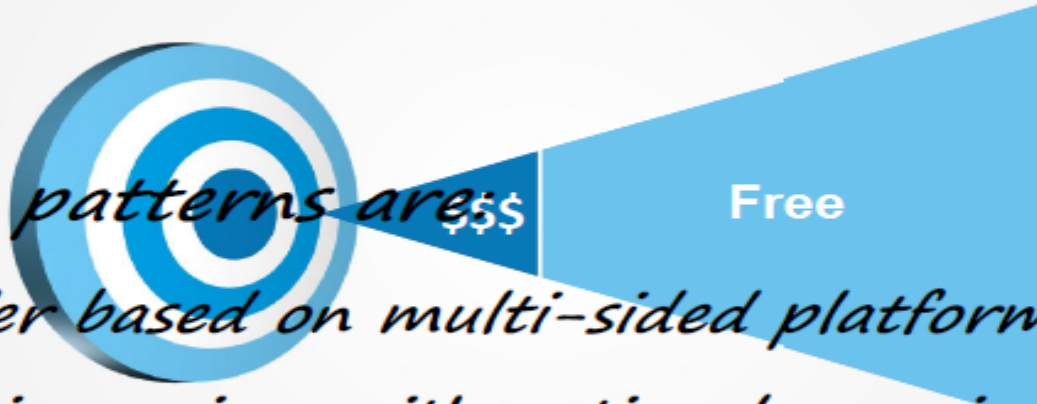
- وی بی در مقابل پی.اس.پی و ایکس باکس
  - ✓ گروه مشتریان: تغییر از کاربران دوآتشه بازی ها به کاربران تفننی
  - ✓ ارزش پیشنهادی: تغییر از کنسولی با عملکرد بالا به کنسول خانواده، دسترسی به کاربران کنسول و هزینه های ارزان توسعه بازی
- تکامل اپل به اپراتور پلتفرم
  - ✓ در سال ۲۰۰۳ با ارائه آی پاد و آی تونز : تغییر مدل کسب و کار به پلتفرم چندوجهی
  - ✓ در سال ۲۰۰۸ با ارائه آی فودن و اپ استور : مستحکم نمودن مدل کسب و کار پلتفرم

## الگوی شماره 4: رایگان به عنوان مدل کسب و کار

- در مدل کسب و کار رایگان، حداقل یک بخش مهم از مشتریان شرکت از پیشنهادی مجانی بهره می برد.
- الگوهای مختلفی ارائه پیشنهاد رایگان را ممکن می سازند.
- هزینه مشتریانی که هیچ پولی پرداخت نمی کنند، توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کار یا بخش دیگری از مشتریان تامین می شود.

## 4 FREE as a Business Model

*In the free business model at least one substantial Customer Segment is able to continuously benefit from a free-of-charge offer.*



*The three patterns are:*

- (1) Free offer based on multi-sided platforms (advertising-based)*
- (2) Free basic services with optional premium services (the so-called “freemium” model)*
- (3) The “bait & hook”*

# مثال الگوی 4: روزنامه سوئدی مترو (رایگان یا غیر رایگان)

- بخش مشتری: تبلیغ کنندگان، مسافران شهری
- ارزش ارائه شده: فضای تبلیغاتی در روزنامه رایگان با گردش بالا، روزنامه رایگان برای مسافران شهر
- رابطه با مشتری: جذب و نگهداری
- کانال: حمل و نقل عمومی، ایستگاههای قطار، ایستگاههای اتوبوس
- جریان درآمدی: روزنامه رایگان، درآمد حاصل از فروش فضای تبلیغاتی در روزنامه
- فعالیت کلیدی: تحریر و انتشار روزنامه، توزیع
- منابع کلیدی: برند، شبکه توزیع و تامین و تدارکات
- شرکا: قراردادی توزیع با شبکه های حمل و نقل عمومی
- ساختار هزینه: هزینه محتوا، طراحی و انتشار، هزینه توزیع

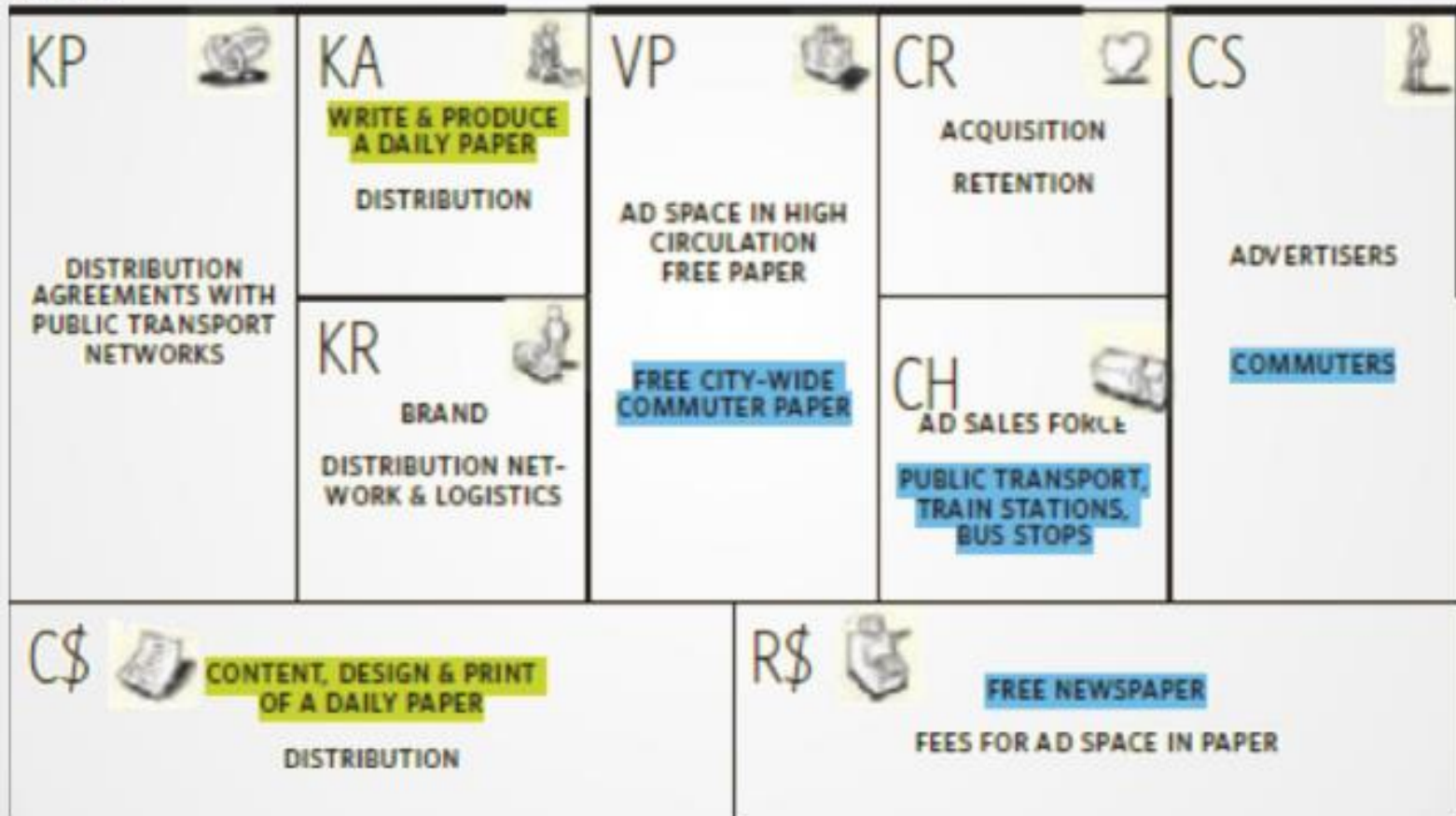


# مثال الگوى 4: روزنامه سوئدى مترو (رايگان يا غير اريگان)

## 4 FREE as a Business Model

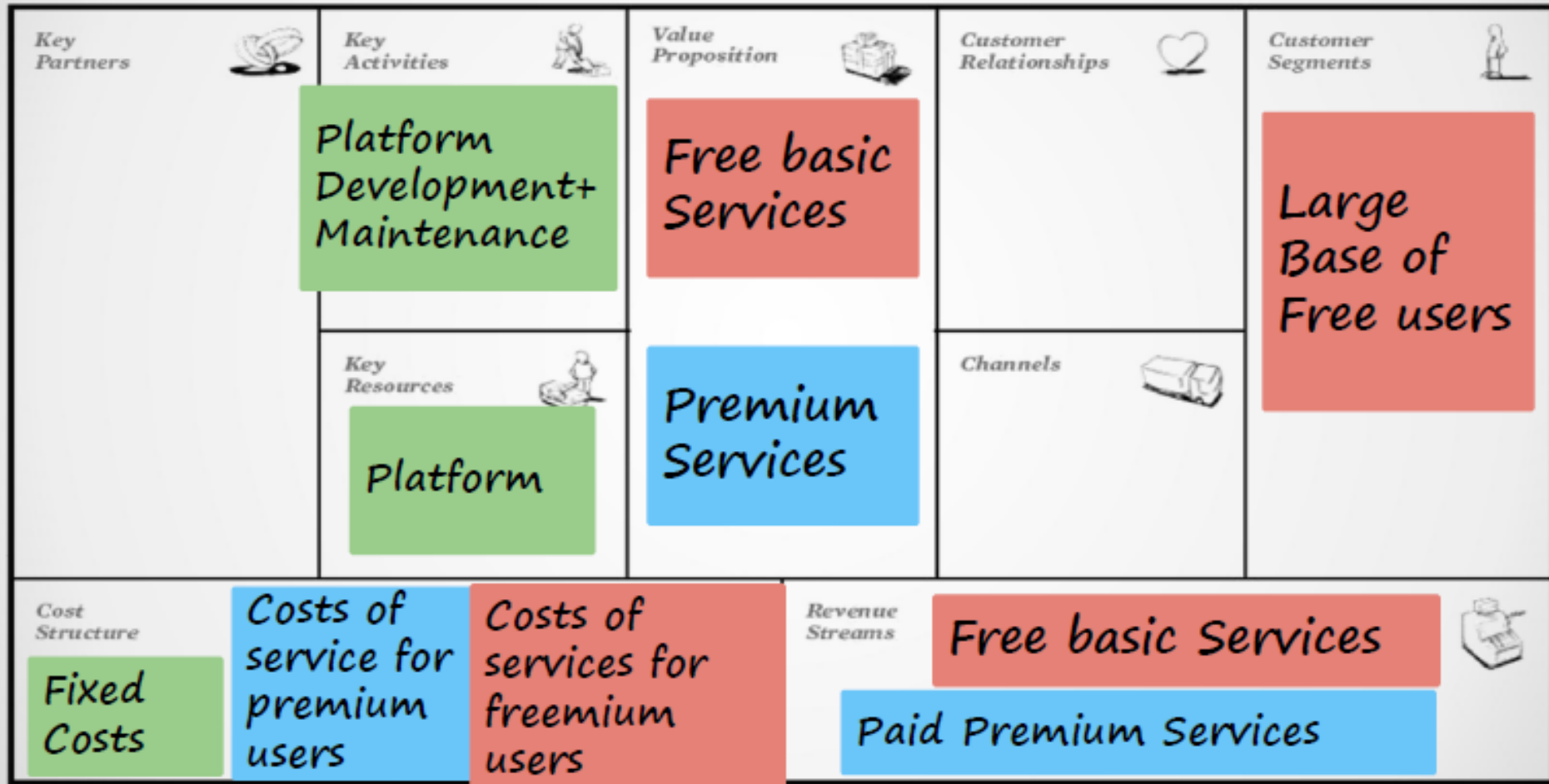
### Advertising: A Multi-Sided Platform Model

*Metro*



## 4 FREE as a Business Model

## Freemium



## مثال الگوی 4: مدل فریمیوم فلیکر

- فلیکر وب سایت اشتراک گذاری عکسی که یاهو آن را در سال ۲۰۰۵ خریداری نمود.
- کاربران می توانند به صورت رایگان مشترک حساب اولیه شوند و قادر خواهند بود از خدمات پایه ای استفاده کنند
- این خدمات رایگان، محدودیت هایی نظیر فضای محدود ذخیره سازی و سقف ماهانه بارگذاری دارد.
- کاربران می توانند در ازای پرداخت مبلغی اندک به صورت سالیانه، صاحب حساب کاربری حرفه ای شوند و از بارگذاری و فضای ذخیره سازی نامحدود و امکانات اضافی برخوردار گردند.

# مثال الگوی 4: نرم افزارهای متن باز (فریمیوم با کمی تغییر)

- بخش مشتری: کاربران سلف سرویس، مشتریان شرکت
- ارزش به مشتری: نرم افزار رایگان و متن باز (لینوکس)، نرم افزاری که پیوسته ارتقا می یابد، برای آن خدمات ارائه می شود و ضمانت شده است.
- جریان درآمدی: نرم افزار رایگان، اشتراک حرفه ای
- رابطه با مشتری: سلف سرویس و دسترسی مستقیم به مهندسان
- کانال: ردهت دات کام، شعبه های جهانی ردهت
- فعالیت کلیدی: خدمات پشتیبانی از نرم افزار، آزمایش و ایجاد نسخه های جدید برای نرم افزار
- منابع کلیدی: نرم افزار ردهت
- شرکا: انجمن توسعه متن باز
- ساختار هزینه: اجزای ساختار هزینه ای یک شرکت خدماتی

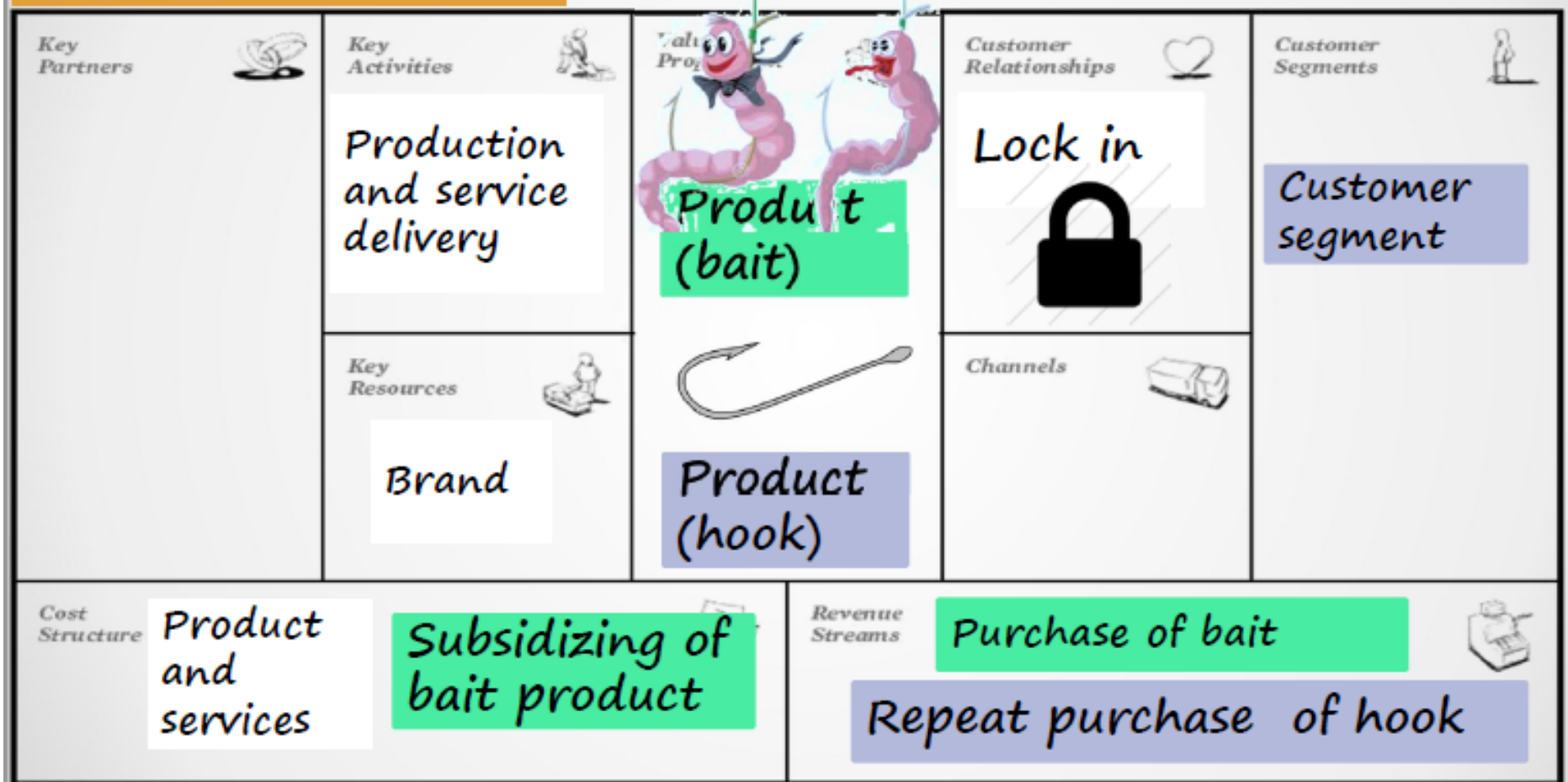
## مثال الگوی 4: شرکتهای بیمه (مدل فریمیوم وارونه)

- در مدل فریمیوم وارونه، پایگاه کوچکی از مشتریانی که بخاطر دریافت خدمات ویژه و تکمیلی پول می پردازند، هزینه پایگاه بزرگی از مشتریانی که پرداختی انجام نمی دهند را متقبل می شوند.
- مدل بیمه، دقیقاً برعکس است (فریمیوم وارونه). در مدل بیمه، پایگاه بزرگی از مشتریان، پرداخت هایی اندک را به طور منظم انجام می دهند تا خود را در برابر حوادث بعید- اما به لحاظ مالی ویرانگر- مصون نگه دارند.
- مثال دیگر مدل فریمیوم: شرکت اسکایپ

- پیشنهاد اولیه جذاب، ارزان یا رایگان و تشویق مشتری به استمرار خریدهای آینده محصولات
- اصطلاحاً: مدل کالای فروخته شده با ضرر، مدل ریش تراش و تیغ!
- مبدع آن کینک سی ژیلت مخترع تیغ های ریش تراش یک بار مصرف بود.
- مثال: صنعت مخابرات (گوشی رایگان به همراه بسته اشتراک خدمات)

## 4 FREE as a Business Model

## Bait & Hook



- شرکتها می توانند از مدل‌های کسب و کار باز استفاده نمایند تا ارزش را از طریق مشارکت نظاممند با شرکای خارج از سازمان خلق و کسب نمایند.
- خلق و کسب ارزش با این روش به دو صورت ممکن است: با بهره برداری از ایده های بیرونی در درون شرکت طی فرایندی **خارج به داخل** یا با ارائه ایده ها یا سرمایه های بدون استفاده داخل شرکت به طرف های بیرونی طی فرایندی **داخل به خارج**



- پروکتر اند گمبل: ارتباط و توسعه
- مخزن حق اختراع گلکسواسمیت کلاین
- برقرارکننده ارتباط: اینوسنتیو

«نوآوری باز، اساساً در خصوص کار در دنیایی از دانش است، دنیایی که در آن تمامی افراد هوشمند برای شما کار نمی کنند. بنابراین، شما بهتر می توانید آنها را یافته، با آنها ارتباط برقرار کرده و بر مبنای کاری که آنها می توانند انجام دهند، عمل نمایید» هنری چسبرو- مدیر اجرایی مرکز نوآوری باز دانشگاه برکلی

## 5 Open Business Models

### PRINCIPLES OF INNOVATION

Closed innovation Principles	Open innovation Principles
The smart people in our field work for us.	Not all the smart people work for us. We need to work with smart people inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it and ship it ourselves	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we discover it ourselves, we will get it to market first.	We don't have to originate the research to profit from it.
The company that gets an innovation to market first will win.	Building a better business model is better than getting to market first.
If we create the most and the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our innovation process, so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our innovation process, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own business model.

Source: Adapted from Chesbrough, 2003 and Wikipedia, 2009.

5 Open Business Models

“outside-in”

Technology Entrepreneurs

Internet platforms



Retirees



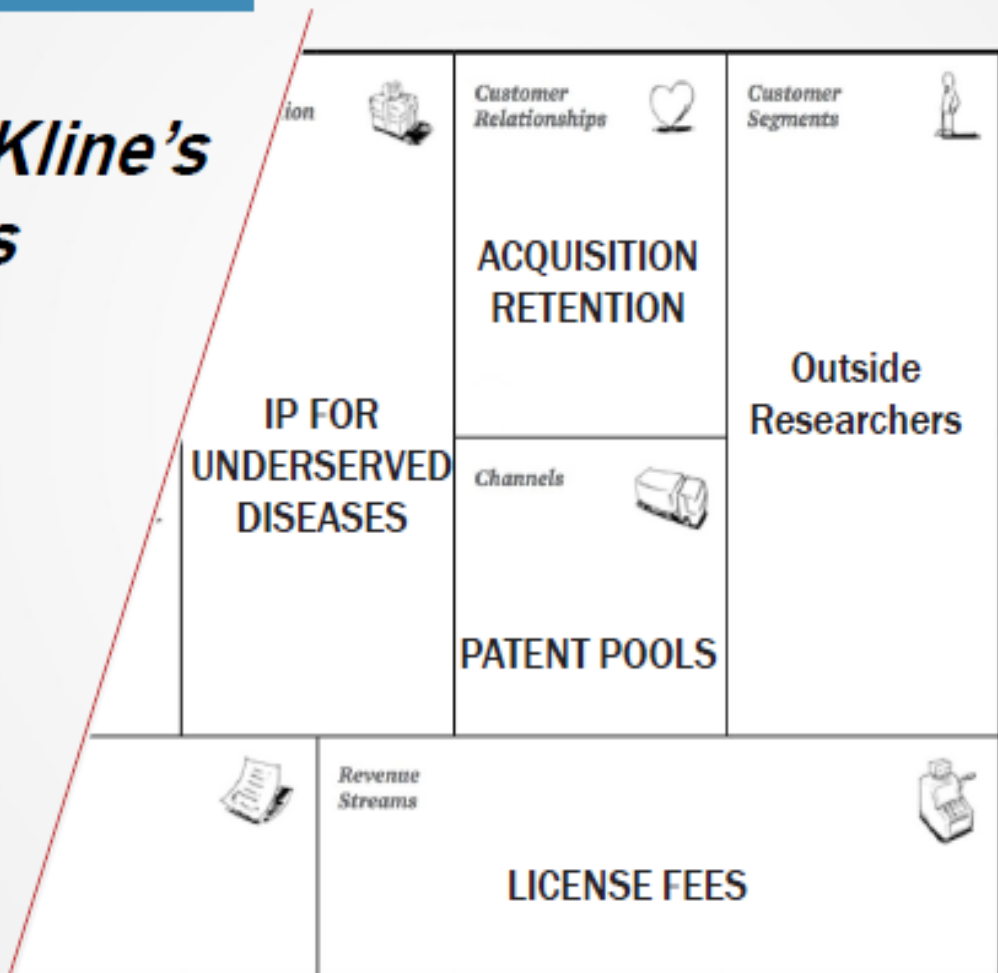
*Procter&Gamble*



5 Open Business Models

# Inside-Out

## GlaxoSmithKline's Patent Pools



[Auction business model](#)

[Bricks and clicks business model](#)

[Cutting out the middleman](#)

[Direct sales model](#)

[Distribution business models](#)

[Franchise](#)

[Freemium business model](#)

[Industrialization of services](#)

[Low-cost carrier business model](#)

[Loyalty business models](#)

[Monopolistic business model](#)

[Multi-level marketing business model](#)

[Network effects business model](#)

[Online auction business model](#)

[Online Content](#)

[Premium business model](#)

[Professional open-source model](#)

[Pyramid scheme business model](#)

[Razor and blades business model](#)

[Subscription business model](#)

<i>Basic Business Model Archetype</i>	<i>What type of asset is involved?</i>			
	<i>Financial</i>	<i>Physical</i>	<i>Intangible</i>	<i>Human</i>
Creator	<b>Entrepreneur</b>	<b>Manufacturer</b>	<b>Inventor</b>	Human Creator*
Distributor	<b>Financial Trader</b>	<b>Wholesaler/ Retailer</b>	<b>IP Trader</b>	Human Distributor*
Landlord	<b>Financial Landlord</b>	<b>Physical Landlord</b>	<b>Intellectual Landlord</b>	<b>Contractor</b>
Broker	<b>Financial Broker</b>	<b>Physical Broker</b>	<b>IP Broker</b>	<b>HR Broker</b>

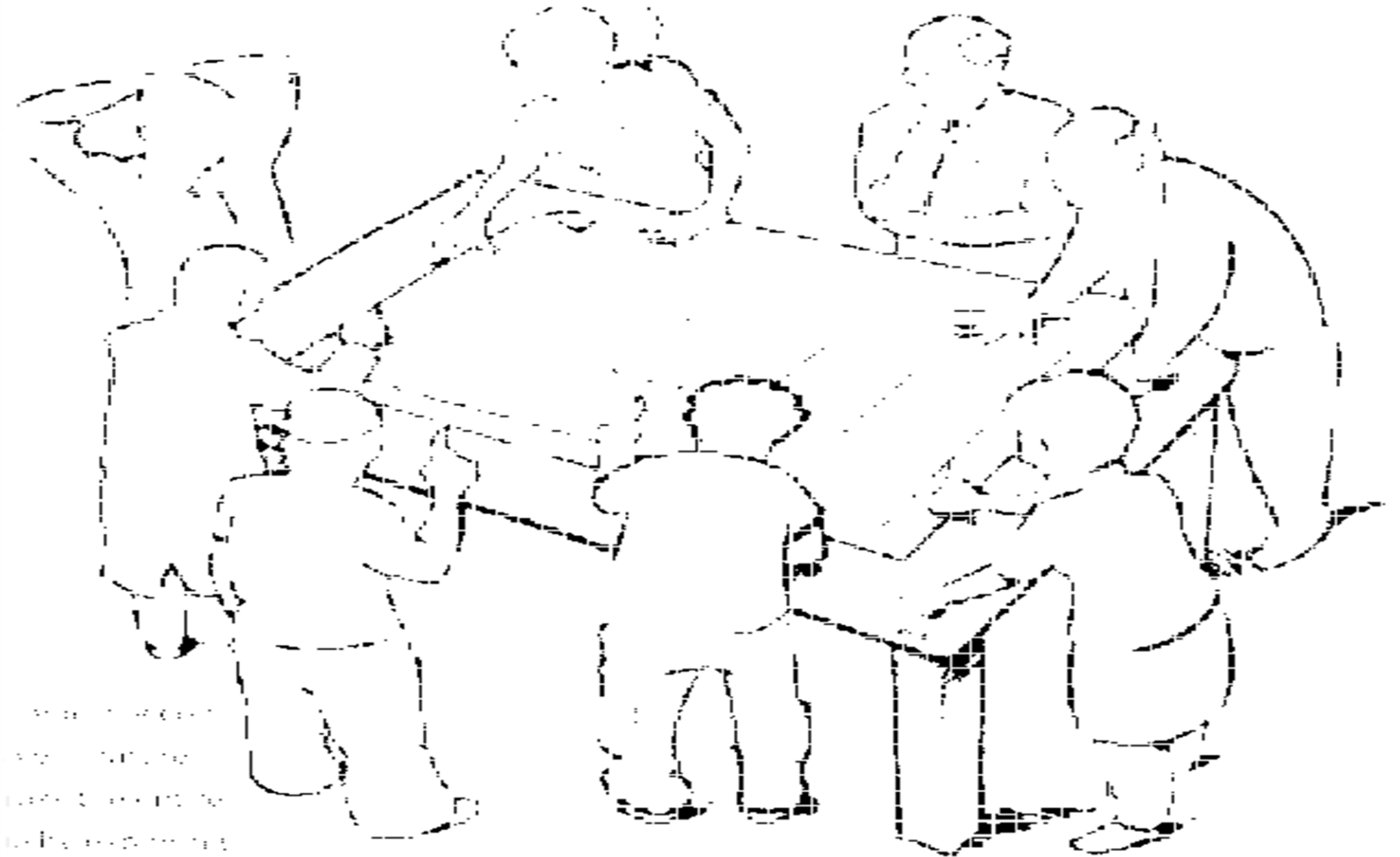
# بخش سوم: تکنیک های طراحی (DESIGN) مدل کسب و کار

## DESIGNING BUSINESS MODEL



Business  
The New York

بخش سوم: ترغیب مدیران به تفکر نوآور خلق مدل کسب و کار جدید



www.iranlib.com  
www.iranlib.com  
www.iranlib.com  
www.iranlib.com



# ساخت مدل کسب و کار بر پایه بینش مشتریان (نقشه شناخت)

# 1

- او چگونه فکر می کند و چه احساسی دارد؟
- او چه می شنود؟
- او چه می بیند؟
- او چه می گوید و انجام می دهد؟
- آمال و آرزوها
- آلام و خلاءها

What does she  
**THINK AND FEEL?**

what really counts  
major preoccupations  
worries & aspirations

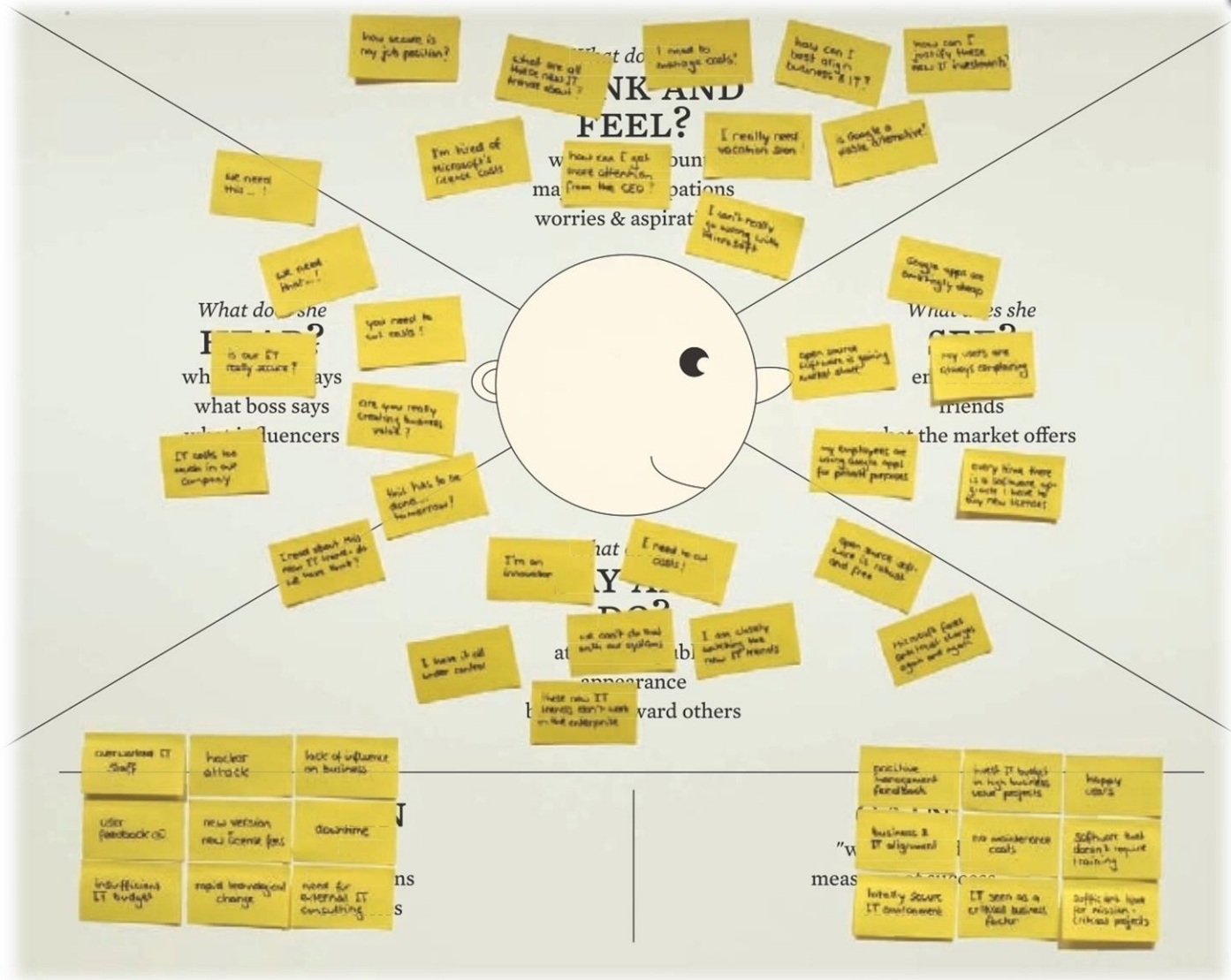
What does she  
**HEAR?**  
what friends say  
what boss says  
what influencers say

What does she  
**SEE?**  
environment  
friends  
what the market offers

What does she  
**SAY AND DO?**  
attitude in public  
appearance  
behavior toward others

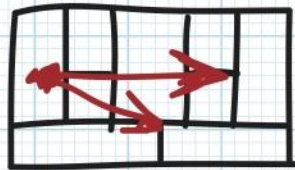
**PAIN**  
fears  
frustrations  
obstacles

**GAIN**  
wants/needs  
measures of success  
obstacles



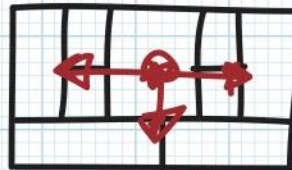
▪ کانونهای نوآوری در مدل کسب و کار:

- بر اساس منبع
- بر اساس پیشنهاد
- بر اساس مشتری
- بر اساس تامین مالی
- نوآوری های چندگانه



## RESOURCE-DRIVEN

RESOURCE-DRIVEN INNOVATIONS ORIGINATE FROM AN ORGANIZATION'S EXISTING INFRASTRUCTURE OR PARTNERSHIPS TO EXPAND OR TRANSFORM THE BUSINESS MODEL.



## OFFER-DRIVEN

OFFER-DRIVEN INNOVATIONS CREATE NEW VALUE PROPOSITIONS THAT AFFECT OTHER BUSINESS MODEL BUILDING BLOCKS.

❖ چه می شد  
اگر...  
❖ طوفان فکری



## CUSTOMER-DRIVEN

CUSTOMER-DRIVEN INNOVATIONS ARE BASED ON CUSTOMER NEEDS, FACILITATED ACCESS, OR INCREASED CONVENIENCE. LIKE ALL INNOVATIONS EMERGING FROM A SINGLE EPICENTER, THEY AFFECT OTHER BUSINESS MODEL BUILDING BLOCKS.



## FINANCE-DRIVEN

INNOVATIONS DRIVEN BY NEW REVENUE STREAMS, PRICING MECHANISMS, OR REDUCED COST STRUCTURES THAT AFFECT OTHER BUSINESS MODEL BUILDING BLOCKS.



## MULTIPLE-EPICENTER DRIVEN

INNOVATIONS DRIVEN BY MULTIPLE EPICENTERS CAN HAVE SIGNIFICANT IMPACT ON SEVERAL OTHER BUILDING BLOCKS.



✓ دیوارهای اتاق جلسه با پوسترهای بزرگ پوشیده شده است. بر روی این پوسترها، گروهی ۱۴ نفره با دقت و علاقه در حال طراحی و چسباندن یادداشت های برجستگی هستند.

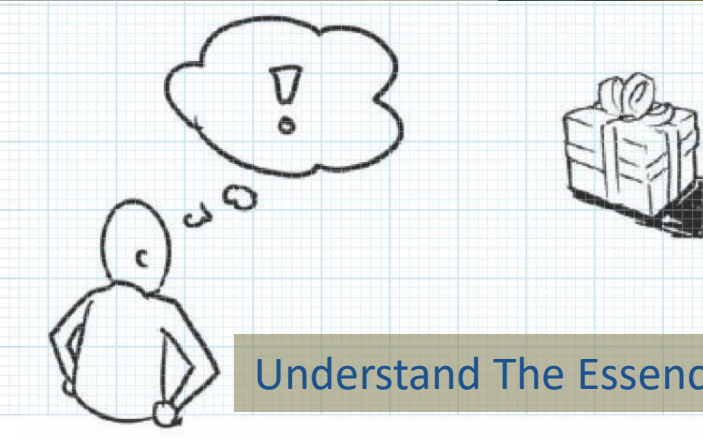
✓ با وجودی که این صحنه، فضای کلاسی هنری را به ذهن متبادر می سازد اما این اتفاق در دفتر مرکزی غول محصولات فناوری یعنی HP در حال وقوع است.



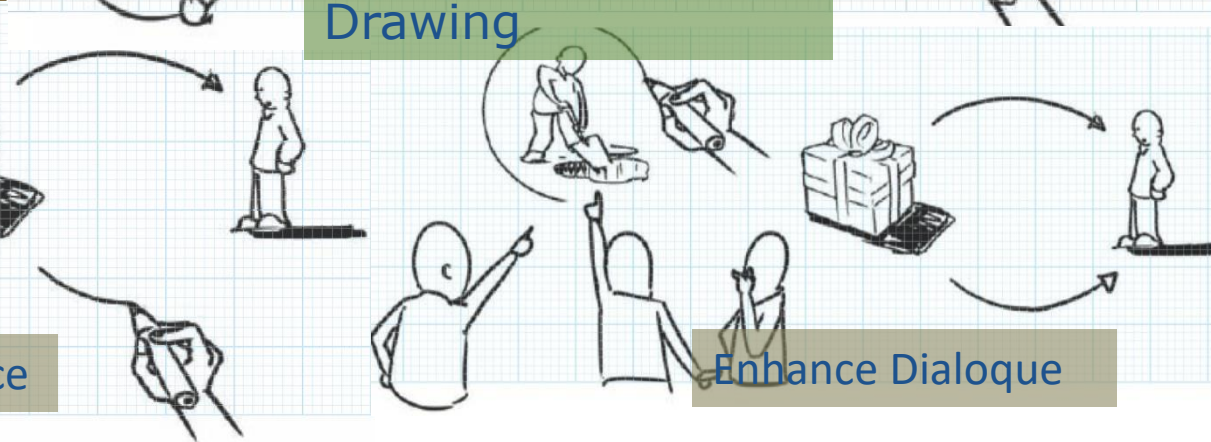
Visualizing with Post It



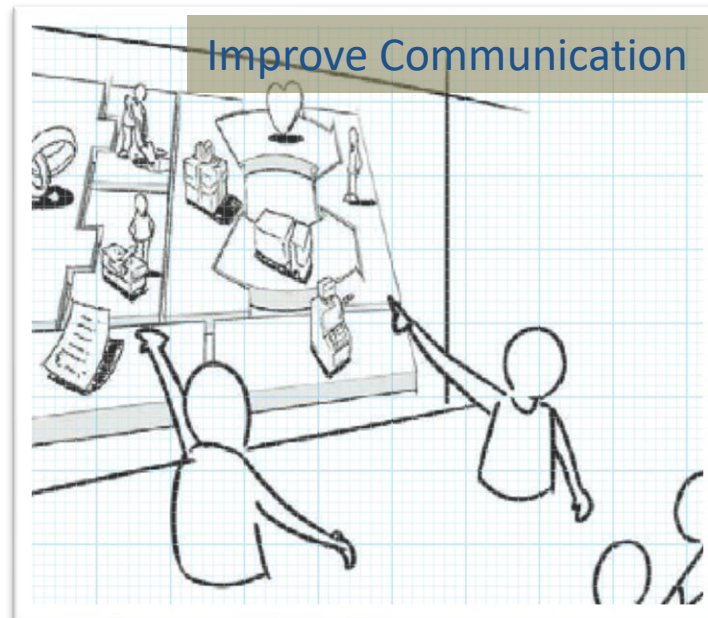
Visualizing with Drawing



Understand The Essence

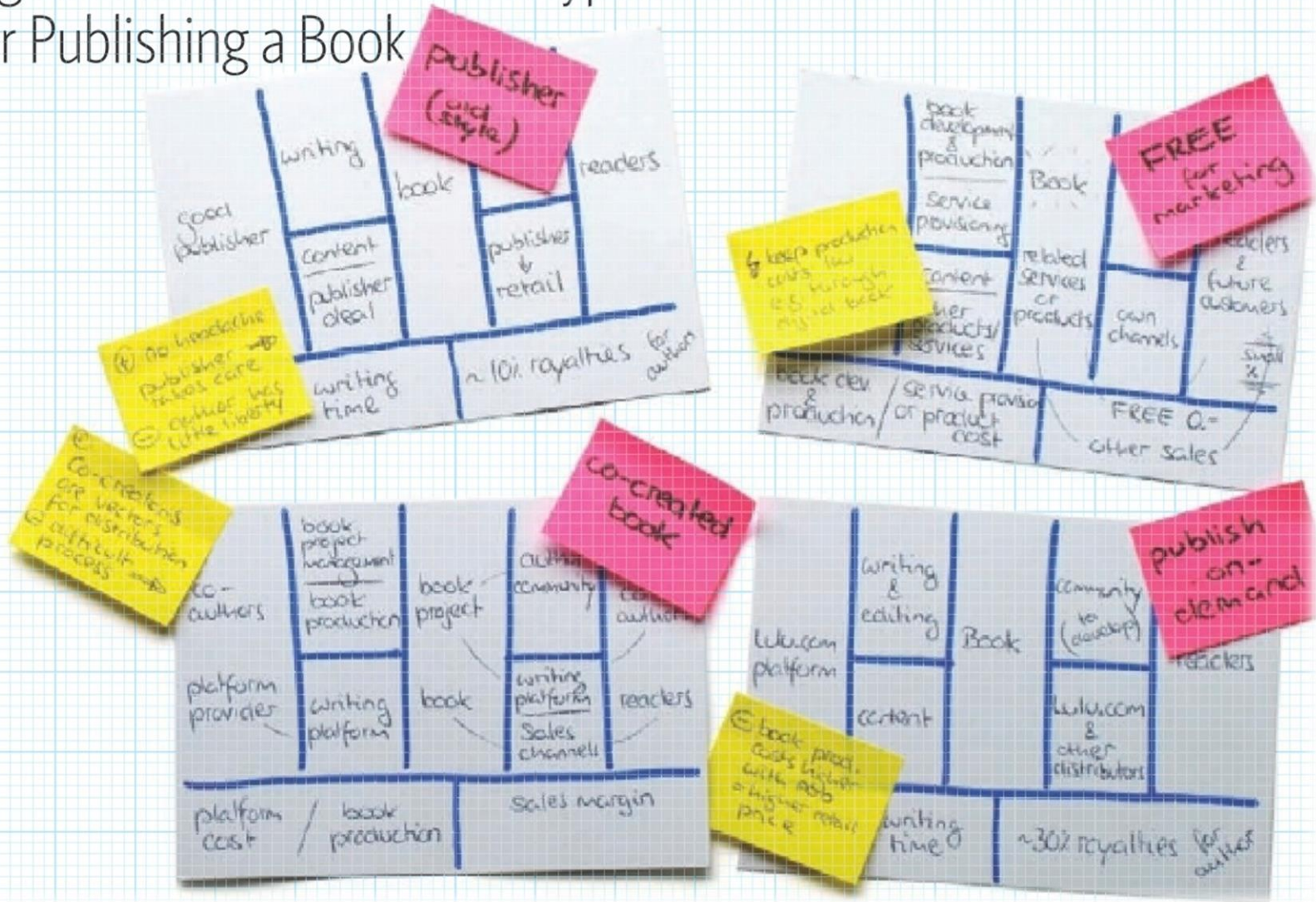


Enhance Dialogue





## Eight Business Model Prototypes for Publishing a Book







# تکنیک قصه گویی

# 4



1



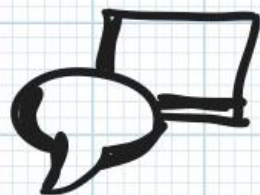
2



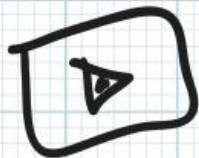
3



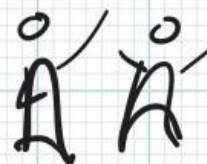
4



Talk & Image



Video Clip



Role Play



Text & Image



Comic Strip

DESCRIPTION

Tell the story of a protagonist and his environment using one or several images

Tell the story of a protagonist and his environment using video to blur lines between reality and fiction

Have people play the roles of a story's protagonists to make the scenario real and tangible

Tell the story of a protagonist and his environment using text and one or several images

Use a series of cartoon images to tell the story of a protagonist in a tangible way

WHEN?

Group or conference presentation

Broadcast to large audiences or in-house use for decisions with important financial implications

Workshops where participants present newly developed business model ideas to each other

Reports or broadcasts to large audiences

Reports or broadcasts to large audiences

TIME & COST

Low

Medium to high

Low

Low

Low to medium

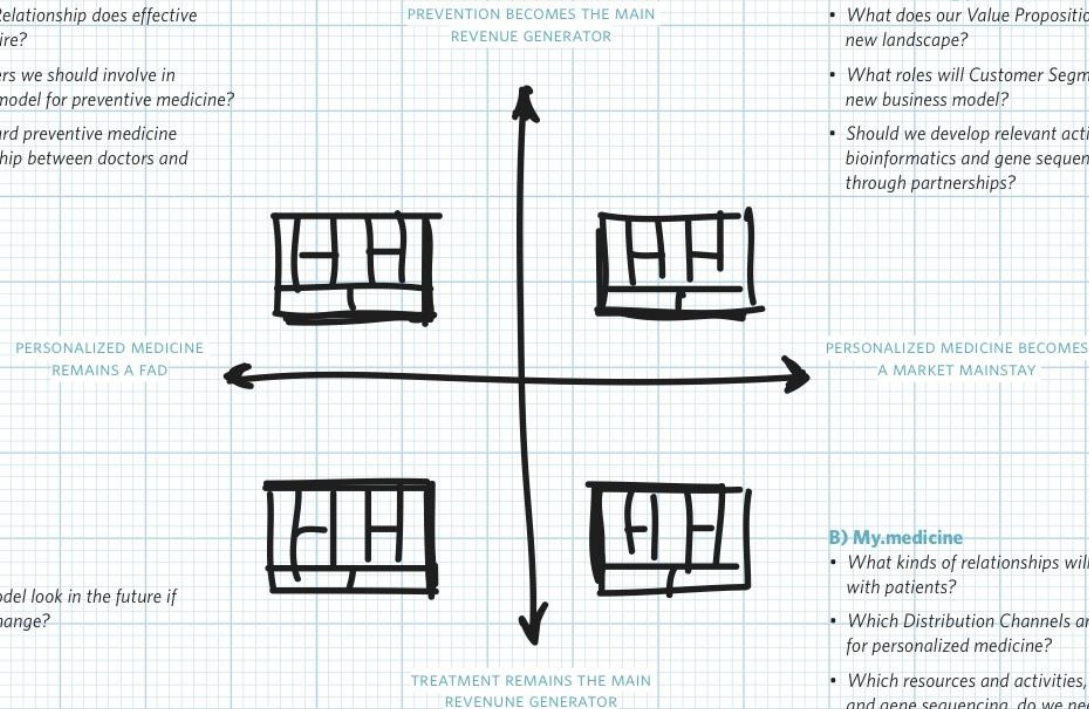
## Pharma Business Models of the Future

### C) The Healthy Patient:

- What kind of Customer Relationship does effective preventive medicine require?
- Who are the main partners we should involve in developing our business model for preventive medicine?
- What does the shift toward preventive medicine imply about the relationship between doctors and our salespeople?

### A) Business as Usual

- How will our business model look in the future if these two drivers don't change?



### D) Reinventing pharma:

- What does our Value Proposition look like in this new landscape?
- What roles will Customer Segments play under our new business model?
- Should we develop relevant activities, such as bioinformatics and gene sequencing, in-house or through partnerships?

### B) My.medicine

- What kinds of relationships will we have to establish with patients?
- Which Distribution Channels are most appropriate for personalized medicine?
- Which resources and activities, such as bioinformatics and gene sequencing, do we need to develop?

# مراحل اجرایی پروژه: خلق مدل کسب و کار



## Mobilize

Prepare for a successful business model design project



## Understand

Research and analyze elements needed for the business model design effort



## Design

Generate and test viable business model options, and select the best



## Implement

Implement the business model prototype in the field



## Manage

Adapt and modify the business model in response to market reaction

### Setting the stage

Assemble all the elements for successful business model design. Create awareness of the need for a new business model, describe the motivation behind the project, and establish a common language to describe, design, and analyze and discuss business models.

### Immersion

You and the business model design team immerse yourselves in relevant knowledge: customers, technology, and environment. You collect information, interview experts, study potential customers, and identify needs and problems.

### Inquiry

Transform the information and ideas from the previous phase into business model prototypes that can be explored and tested. After an intensive business model inquiry, select the most satisfactory business model design.

### Execution

Implement the selected business model design.

### Evolution

Set up the management structures to continuously monitor, evaluate, and adapt or transform your business model.

# کارگاه: طراحی مدل کسب و کار جدید

- تحلیل روندهای کلیدی (قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فناوری) چه الزاماتی برای مدل کسب و کار به همراه دارد؟
- تحلیل نیروهای صنعت (تامین کنندگان، ذی نفعان، رقبا، تازه و اردها، محصولات جایگزین) چه الزاماتی برای مدل کسب و کار به همراه دارد؟
- تحلیل نیروهای بازار (بخش های بازار، نیازها و تقاضا، مسائل بازار، هزینه های تعویض، جذابیت درآمد)، چه الزاماتی برای مدل کسب و کار به همراه دارد؟

