

# تحقیقات توسعه ای و توسعه مدل کسب و کار با Business Model

## Canvas در بنگاههای اقتصادی

نصرت اله نصیری<sup>\*1</sup>

دکتر مهدی باغبان<sup>2</sup>

دکتر مهدی کنعانی<sup>3</sup>

1- دانشپژیر DBA دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

2- مدرس دانشگاه در حوزه روش تحقیق info@dr-baghban.ir

3- مدرس دانشگاه و مشاور مدل‌های کسب و کار. Kanani.mehdi@gmail.com

\*نویسنده مسئول: eng\_nassiri@yahoo.com

### چکیده

در دنیای ابررقابتی و متلاطم امروز، با توجه به حقایقی که در کسب و کار با آن مواجه هستیم و با عنایت به گسترش مرزهای دانش از یک سو و سرعت تغییرات تکنولوژی و در نتیجه نیازها، خواسته‌ها و تقاضای بازار از سویی دیگر، لزوم شناخت صحیح و به‌روز از محیط کسب و کار و اقدام آگاهانه و سریع بر اساس آن، شرط اولیه و اجتناب‌ناپذیر برای دستیابی به رقابت‌پذیری و در نتیجه سودآوری پایدار است. از آنجاکه محیط کسب و کار، از دو بخش محیط بیرونی و محیط درونی تشکیل می‌شود، لازم است هنگام بررسی‌های محیطی هم‌زمان و با نگرش آینده پژوهانه به هر دو بخش توجه کرد، به طوری که مشکلات و موانع موجود در یک بخش مانع از دیدن مشکلات و موانع بخش دیگر نگردد و بر اساس آن مدل‌های کسب و کار به روز طراحی و بکار گرفته شود. با توجه به مأموریت اصلی واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانها و بنگاههای اقتصادی در راستای کمک به رقابت پذیر سودآوری پایدار، بانجام تحقیقات توسعه ای ف این مقاله با هدف تبیین ضرورت و اهمیت مدل‌های کسب و کار در این فرآیند و ارائه مدلی کاربردی برای انجام این پژوهش توسعه ای تدوین شده است. برای انجام این کار ماتریس CANVAS و مدل بوم کسب و کار و مدل بوم کسب و کار استر و والد بعنوان ابزاری عملی و کاربردی بعنوان روش تحقیق و شیوه انجام و تجسم بخشی به مدل کسب و کار معرفی شده است و در نتیجه شیوه‌های ارزش آفرینی و تحلیل محیط و ارزیابی مدل‌های موجود کسب و کار بر اساس آن توصیه شده است.

**واژگان کلیدی:** تحقیق و توسعه، تحقیقات توسعه ای، مدل کسب و کار، بوم کسب و کار، مدل CANVAS، عارضه‌یابی سازمانی

### 1- مقدمه

جیم کالینز در فصل یک کتاب "از خوب به عالی" می‌نویسد: خوب ماندن سد راه تعالی است. ادامه می‌دهد، و این یکی از مهمترین دلایلی است که موجب می‌شود، سازمانها یا افراد، به ندرت از خوب به عالی برسند. او در صفحه 23 کتاب مذکور می‌نویسد: جهش از درجه خوب به عالی مستلزم فرا رفتن از مرز شایستگی صرف است. فقط به این دلیل که این کار حرفه اصلی شماست یا به صرف این که شما سالها بلکه چندین دهه به آن اشتغال داشتید، لزوماً به معنای آن نیست که شما برای انجام آن در دنیا بهترین هستید. و اگر نمی‌توانید در انجام حرفه خود در دنیا حرف اول را بزنید، بنا بر این بدیهی است که حرفه اصلی شما نمی‌تواند پایه یک شرکت عالی را بنا نهد [1].

با این توضیح شایان ذکر است که امروز سازمانها نه فقط برای بقا و جلوگیری از سقوط بلکه برای عبور از مرز خوب بودن و رسیدن به عالی بودن و فراتر از آن باید تلاش کنند و گرنه حتی قادر به حفظ وضع موجود خود نخواهند بود به همین دلیل انجام تحقیق و توسعه یکی از اصلی‌ترین فعالیتهای بنگاههای اقتصادی محسوب می‌شود.

## 2- تحقیق توسعه

آنچه که در ارتباط با تحقیق و توسعه مهم است الویت های تحقیقاتی و روشهای تحقیقاتی مبتنی بر نیاز آن صنعت و یا کسب و کار خاص است. تحقیق بر مبنای معیارهای مختلفی قابل دسته بندی می باشد. بنا بر این ابتدا مروری بر انواع تحقیق و دسته بندی آن بر اساس ماهیت می کنیم.

بنیاد ملی علوم آمریکا، تحقیق را به صورت زیر طبقه بندی و تعریف می کند [2]:

تحقیقات پایه: هدف تحقیق پایه درک یا دانشی عمیق تر در باره موضوع مورد مطالعه است نه کاربرد عملی آن. بنیاد ملی علوم، با در نظر گرفتن اهداف صنعت، این تعریف را اصلاح نموده، اشاره میکند که تحقیق پایه، آن بخش از دانش علمی را پیش می برد که اهداف مشخص تجاری ندارد. هرچند ممکن است این تحقیقات در حوزه علائق فعلی یا آتی سازمان تحقیق کننده قرار داشته باشد.

تحقیقات کاربردی: هدف از تحقیق کاربردی بدست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده بر ظرف گردد. تحقیقات کاربردی در صنعت عبارت است از کشف دانش علمی تازه ای که اهداف تجاری مشخصی را در باره فرآورده یا فرآیند دنبال می کند. (کتاب مدیریت بر مدیریت ناپذیر)

تحقیقات توسعه ای: تحقیق توسعه ای عبارت است از کاربرد نظام مند دانش یا مفاهیم حاصل از تحقیق، در جهت تولید مواد، وسائل، نظامها یا روشهای سودمند از جمله طراحی و تولید نیمه صنعتی و فرآیندها.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اروپا (OECD) تحقیق و توسعه را چنین تعریف می کند: کار خلاقیتی که بر پایه ای نظام یافته انجام می شود تا گنجینه دانش علمی و فنی حاصل از آن، به منظور ابداع کاربرد های جدید مورد بهره برداری قرار گیرد.

### 1-2- واحدهای تحقیق و توسعه:

واحد تحقیق و توسعه (R&D)، بخش های تحقیقاتی مستقلی در واحدهای تولیدی-اقتصادی می باشند، که شرایط لازم و کافی را از نظر نرم افزاری و نیروی انسانی برای فعالیت های تحقیقات توسعه ای و کاربردی دارا بوده و برحسب فعالیت واحد متبوع خود در رشته های مختلف اقتصادی به فعالیت مشغول می باشند. (تعریف وزارت صنعت، معدن تجارت)

### 2-2- بخش تحقیق و توسعه:

منظور از بخش تحقیق و توسعه، تشکیلاتی در یک واحد صنعتی است که موظف به انجام تمام یا قسمتی از مراحل انتخاب طرحهای پژوهشی (از هدف گذاری تا تصویب)، سازماندهی، اجرا و کنترل اجرایی طرح های پژوهشی و تدوین دست آوردهای آن از جنبه های کاربردی، می باشد. (تعریف مرکز آمار ایران)

### 3-2- پروژه های تحقیقات و توسعه:

هرگونه فعالیت منظم در جهت ترویج و استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی و کاربردی است که به منظور استفاده در تولید مواد، فرآورده ها، ابزار، ایجاد فرایندها و ابداع روشهای جدید یا بهبود آنها صورت می گیرد. مهم ترین وجه تمایز تحقیقات توسعه ای از سایر تحقیقات این است که تحقیقات توسعه ای برای معرفی کاربردهای جدید صورت می گیرد. فعالیت های مربوط به سازگار کردن فنآوری های وارداتی، اصلاح فنآوری موجود و اغلب فعالیت های مربوط به علوم اجتماعی، آموزش و برنامه ریزی اقتصادی اجتماعی جزء فعالیت های تحقیقات توسعه ای تلقی میشوند. (مرکز آمار ایران)

### 3- عارضه‌یابی سازمانی

هر بنگاه اقتصادی بعنوان یک سازمان ، همانند موجود زنده ای است که بصورت سیستمیک به حیات خود ادامه می دهد ، بنابر این همانطوریکه موجود زنده در فرآیند حیات خود ممکن است بیمار شود ، تب کند ، فشارش بالا رود و یا مثلا قند خون یا چربی اش بالا رود ، سازمانها هم چنین هستند . مسلم است که برای جلوگیری از چنین پدیده هایی در موجودات زنده ، لازم است بصورت دوره ای چکاپ های مورد نیاز توسط پزشک انجام گیرد تا در صورت وقوع و مشاهده علائم درمانگری مربوطه انجام و یا اقداماتی صورت پذیرد که هرگز علائم بیماری بروز نکند . در سازمانها هم باید همینطور عمل کرد یعنی با آسیب شناسی سازمانی اولا اقدامات پیشگیرانه لازم انجام و از سقوط سازمان جلوگیری شود و یا در صورت بروز علائم اولیه سریع علت ریشه یابی شده و راهکار برون رفت سازمان از مشکل در حال وقوع شناسایی و اجرایی شود و بدین ترتیب به ادامه مسیر سازمان به سوی رفات پذیری بیشتر کمک شود. البته در سالهای اخیر موضوع ایجاد تغییر و تحول به موقع و اصلاح و بهبود وضعیت سازمان در راستای ارتقا بهره وری و رقابت پذیری بیشتر، یک اقدام مستمر و دائمی محسوب می گردد و شرط لازم رقابت پذیری در بازارهای رقابتی محسوب می شود.

#### 1-3- آسیب شناسی به عنوان تحقیقات توسعه‌ای

از آنجا که هر اقدامی در راستای ایجاد تغییر و یا حل مسائل و مشکلات بنگاههای اقتصادی باید بر اساس اطلاعات و دانش درست و به موقع و قابل اعتماد انجام شود بنابر این آسیب شناسی سازمانی بعنوان تحقیقات توسعه ای ضرورتی انکار ناپذیر است .بنابراین واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاههای اقتصادی باید با آگاهی از متدولوژی و روش این نوع از تحقیق سازمان را بصورت دوره ای آسیب شناسی نموده و با پایش نتایج این پژوهش دوره ای مدیران و تصمیم گیرندگان بنگاه رادر اداره کردن آن به سوی تعالی کمک نمایند .

علت اصلی این توجه ویژه در سازمانهای امروزی ، به چند دلیل بدیهی و در عین حال مهم و اساسی است، از جمله:

1. محیط درگیر با سازمانها ثابت نیست و به طور مستمر و با شتاب دستخوش تغییر و تحول همه جانبه می شود و تنها سازمانهایی که بتوانند این تغییرات را مدیریت کنند و بنا بر مقتضیات شرایط محیطی، در سازمان خود، تحول لازم و به موقع را ایجاد کنند، قادر به تداوم حیات و بقای خود هستند.
  2. سازمانها برای توسعه ورشد خود باید از درون متحول شوند و به سوی برتری و رقابت پذیری بیشتر حرکت کنند، لذا توسعه یافتگی و بالندگی سازمانها، زمانی رقابت پذیری مطلوب را در پی خواهد داشت که عامل و موتور اصلی تغییر یعنی مدیران و کار آفرینان سازمانی بتوانند با آسیب شناسی به موقع از بروز علائم بیماری در سازمان مطلع شده و با کشف علل بروز احتمالی علائم راهکارهای بهبود را به موقع شناخته و به اجرا در آورند.
  3. کار آفرینان سازمانی باور دارند که هرگونه تغییر و تحول سازمانی زمانی نتیجه بخش است که مبتنی بر دانش و آگاهی لازم تصمیم گیرندگان وعوامل ایجادتغییر و تحول در سازمان باشد و این زمانی میسر است که به روشی مناسب بتوانند این دانش و آگاهی را کسب کنند . یکی از این روشها مطالعات آسیب شناسی است.
- از آنجا که تحقیق و توسعه فرآیندی که سازمان طی می کند تا مدیران و تصمیم گیرندگان بنگاه بتوانند با اتخاذ تصمیمات دانش پایه و اثربخش ، انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در مسیر تعالی به ثمر برسانند. امروزه توسعه رقابت پذیری برای دستیابی به ثروت، رفاه و اشتغال در بنگاه و به طور کلی در جامعه به امری اجتناب ناپذیر برای گسترش و پیشرفت مبدل گردیده است و بر این اساس تحقیق و توسعه در تحقق این اهداف ، نقش بسزایی دارد.

بطور کلی اندیشمندان بر این باورند که تحقیقات توسعه ای موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی می‌شود که این امر نیاز به بستری مناسب در سازمان دارد. لذا در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی و سازمانی خود، رابطه معنی‌داری برقرار سازند. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکتی رو به جلو داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع سازمانی خود را به دانش و مهارت مربوطه و مولد تجهیز کند، تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت کنند. این موضوع زمانی قابل انجام است که آسیب‌شناسی سازمانی بعنوان یک مطالعه و پژوهش توسعه‌ای در بنگاههای اقتصادی مورد توجه قرار گرفته و با فرض اجتناب ناپذیر بودن آن در بازار رقابتی امروز در دستور کار واحدهای تحقیق و توسعه قرار گیرد.

#### 4- دارایی‌های نامشهود و ثروت‌آفرینی

امروزه بر خلاف گذشته، بازارهای سطح جهان با تغییرات روزانه و حتی لحظه به لحظه نیازهای جوامع بشری رو به رو هستند و بنگاههای اقتصادی که عامل اصلی مرتفع ساختن این نیازها به شمار می‌روند، برای جا نماندن از تغییرات سریع و بقا و رشد در این بازارها باید به سرعت و با هدف‌گذاری‌های درست حرکت کنند. چرا که ساختار اقتصادی دنیای امروز با گذشته بطور اساسی تفاوت دارد. شاخص‌های سخت‌افزاری و دارایی‌های مشهود که دیروز در جایگاه یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین‌کننده داشت جای خود را به نوع آوری، ابداع، خلق محصولات و مدل‌های کسب و کار جدید و دارایی‌های غیر ملموس داده است. اگر دیروز ثروتمندترین افراد دنیا آن‌هایی بودند که منابع مالی بیشتری در اختیار داشتند، امروز ثروتمندترین مردم دنیا افراد دانش‌مدار و کارآفرین می‌باشند. لذا توسعه اقتصادی دنیای امروز بر پایه نوآوری و خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. در این میان تداوم بقا و حیات سازمان‌ها، نیازمند روش‌ها و راه‌حل‌های نو است و تحقیق و توسعه بعنوان یک رویکرد استراتژیک و مزیت‌آفرین در نظام‌های اقتصادی، می‌تواند الگویی کارآمد جهت حصول به اهداف توسعه اقتصادی - اجتماعی قلمداد گردد. از تحقیقات توسعه‌ای بعنوان موتور حرکت توسعه اقتصادی یاد می‌شود. چرا که وجود این نوع تحقیق در سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد، دلیل آن هم قرار گرفتن در فضای رقابتی دنیای امروز است که سازمان‌ها را وادار می‌کند با استفاده از پژوهش از یکسو و استفاده از نظر صاحب‌نظران از سوی دیگر رقابت پذیری خود را به موقع ارتقاء داده و در نتیجه از رقابت پذیری پایدار در بازارهای هدف برخوردار باشند.

بنگاههای اقتصادی بعنوان یک سازمان، همواره تحت تاثیر سه نیروی قوی قرار دارند و لازم است از انعطاف لازم در مقابل این سه نیرو برخوردار باشد، تا بتواند با تغییر و تحول به موقع، از یکسو اثر تخریبی این نیروها را بر خود حداقل، و از سوی دیگر امکان استفاده از فرصت‌ها را حدکثر نماید. این سه نیرو عبارتند از:

1. ایجاد تغییر و تحول در نیازها، خواسته‌ها و تقاضای مخاطبان با توجه تغییر تدریجی در سبک زندگی، فرهنگ و سایر عوامل موثر بر محیط زندگی مخاطبان هدف.
2. ایجاد تغییر و تحول پرشتاب و روز افزون در فناوری و دانش بشری و کشف حقایق هستی.
3. تنوع اقدامات سازمانهای مشابه با هدف جلب توجه مخاطب و روند روبه رشد انتظارات و افزایش قدرت چانه زنی ذینفعان هدف.

با توجه به دلایل فوق‌تر تنها توسعه و رشد بلکه حفظ وضع موجود نیز در سازمانها به سادگی ممکن نیست و مدیران و تصمیم‌گیرندگان این سازمانها باید با شناخت کامل و به موقع از موقعیت خود از یکسو و پایش محیط و فناوری از سوی دیگر، بهترین راه حل را برای شناخت و رفع موانع ارتقا بهره‌وری و رقابت پذیری خود، شناسایی نموده و با اقدامات به موقع آن راهکارها را به اجرا در آورند و گرنه فرصتهای پیش رو را از دست داده و در مسیر تعالی، بازنده خواهند شد. پایه اصلی و از جمله الزامات اولیه این اقدامات، در راستای حفظ، تداوم و ارتقای رقابت پذیری، انجام تحقیقات توسعه‌ای مستمر در بازه

های زمانی مشخص ، همراه با انجام مطالعات عارضه یابی برای شناسایی به موقع علائم مشکل و ریشه علتها و یافتن راه حل مناسب برای رفع موانع از یکسو و شناخت فرصت ها و اقدامات بایسته از سوئی دیگر است. اگر این شناخت به موقع حاصل نگردد مدیران و تصمیم گیرندگان با انجام اقدامات کورکورانه و بدون شناخت همانند بیماری که بجای چکاب به موقع و مراجعه به پزشک خود درمانی میکنند، نه تنها نمی تواند وضع خود را بهبود دهد بلکه با انجام اقدامات نادرست خود را بیشتر به قهقرا برده و به نابودی نزدیک می کند.

## 5- مدل کسب و کار ابزار تفکر علمی در مدیریت کسب و کار

وقتی تصمیمات خوبی می گیریم ، انتظار داریم از آنچه اتفاق می افتد ، هم خودمان و هم دیگران بهره مند شویم .اما این را هم می دانیم که تصمیمات نادرست می تواند نتایج و پیامدهای بسیار مہلکی به همراه داشته باشد . مشابه همین موضوع در زمینه کسب و کار هم صادق است .به عنوان مثال ، هزینه های یک تولید کننده که تصمیم به ساخت یک کارخانه جدید در منطقه بکر ، یا تجهیز مجدد کارخانه یاصلی خود را دارد ، می تواند بسیار هنگفت و سرسام آور باشد .پر واضح است ، مدیران فقط زمانی چنین سرمایه گذاری ای را می کنند که انتظار داشته باشند چنین اقدامی برای کسب و کارشان بازدهی داشته باشد . اما چگونه می توان این اطمینان را حاصل کرد که تصمیمشان همانگونه که آنها انتظار دارند به نتیجه مطلوب می رسد؟ چگونه می توان به آنان این اطمینان را داد که برای محصولاتی که این کارخانه تولید می کند ، تقاضای کافی وجود خواهد داشت؟ چگونه می توان به آنان این اطمینان را داد که تکنولوژی ای که از آن استفاده می کنند، همانگونه که آنها می خواهند کار می کند؟ پیامدهای شکست می تواند بسیار پرهزینه و خطرناک باشد .یکی از راههایی که به انجام بهتر چنین برنامه هایی کمک می کند ، یافتن شیوه هایی برای یادگیری از شکستهایی است که گهگاه رخ می دهد. این یادگیری به این معنی است که محققان مدلی در اختیار دارند که می توان عملکرد سیستم را با آن سنجید [3]. یکی از این مدلها که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه مدیران قرار گرفته است ، مدلهای کسب و کار است بطوریکه میزبانی ، ارزیابی و عارضه یابی مدلهای کسب و کار یکی از مقوله های مهم تحقیقات توسعه ای در بنگاههای اقتصادی به شمار می رود. بنابر این یکی از راهکارهای مهم که در این فرآیند ، با هدف حفظ و ارتقای بهره وری و رقابت پذیری بنگاههای اقتصادی ارائه می شود مدلهای کسب و کار جدید متناسب با شرایط محیط کسب و کار و وضعیت رقبا است.

الکساندر استرو والد می گوید: امروزه تعداد بیشماری از مدلهای کسب و کار نوآورانه در حال ظهور هستند. صنایع کاملا جدیدی در حال شکل گیری هستند و هم زمان صنایع قدیمی در حال فروپاشی هستند. شرکتهای تازه وارد رقابتی پر سابقه را به چالش می کشند.

مدل کسب و کار شما در دو، پنج یا ده سال آینده چگونه خواهد بود؟ آیا شما در شمار بازیگران اصلی صحنه کسب و کار خواهید بود؟ آیا شما با رقبایی مواجه خواهید شد که دارای مدلهای کسب و کار قدرتمند و جدید هستند؟ طبق تعریف استرو والد ، مدل کسب و کار منطق شرکت را در چگونگی خلق ، ارائه و کسب ارزش توصیف می کند.

ارزیابی منظم مدل کسب و کار یک فعالیت مهم مدیریتی است که به سازمان اجازه می دهد سلامت جایگاه بازار خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم این جایگاه را به تناسب تغییر دهد ، این بررسی کلی ممکن است مبنایی برای بهبود مستمر مدل کسب و کار شده و تبدیل به محرکی برای ایجاد تغییرات جدید، جدی و نوآورانه در مدل شود.

## 6- نه جزء اصلی سازنده بوم کسب و کار:

- ۱- بخش مشتریها ۲- ارزش های پیشنهادی ۳- کانال ها ۴- ارتباط با مشتری ۵- جریان های درآمدی ۶- منابع کلیدی
- ۷- فعالیت های کلیدی ۸- مشارکتهای کلیدی ۹- ساختار هزینه

1-بخش مشتریان (Customer Segments) در این بخش شما باید مشتریان و کاربران هدف خود را لیست می کنید. برای مثال اگر اسنپ را در نظر بگیرید، شما باید در بخش مشتریان مسافران و راننده ها را وارد کنید و یا اگر شبکه اجتماعی مثل فیس بوک را در نظر بگیرید، باید در این بخش افرادی که پروفایل ایجاد می کنند و شروع به فعالیت می کنند (کاربران) و همچنین تبلیغ کنندگان (مشتریان) را بنویسید.

2-ارزش پیشنهادی (Value Proposition) ارزشی است که شما به هر بخش از مشتریان خود ارائه می کنید مثلا ارزش پیشنهادی که اسنپ به مشتریان خود ارائه می کند قیمت های پایین است و ماشین در سریع ترین زمان ممکن در اختیار مسافران است و ارزشی که به رانندگان خود ارائه می کند، این است که در هر قسمتی از شهر باشند درخواست سفر دارند و همچنین هیچ اجباری برای تعداد سفر در روز و زمان کاری نیز ندارند.

3-کانال های ارتباطی (Channels) در این بخش شما کانال ها و راه هایی که از طریق آن ارزش پیشنهادی خود را به دست مشتری می رسانید لیست میکنید. مثلا استارتاپ زود فود از طریق دو کانال اپلیکیشن و وبسایت با مشتریان خود در ارتباط است.

4-ارتباط با مشتریان (Customer Relationships) شما در این بخش فعالیت هایی را که قرار است در راستای حفظ رضایت مشتری و تقویت ارتباط با مشتری انجام دهید را لیست می کنید. برای مثال پشتیبانی مشتری یا خدمات پس از فروشی که شما به مشتریان خود ارائه می دهید. به طور خلاصه می توان گفت این بخش تمام فعالیت هایی که شما در طول مسیر خرید یک مشتری از زمانی که با شما آشنا می شود تا زمانی که خرید خود را انجام می دهد و حتی بعد از آن را شامل می شود.

5-جریان درآمد (Revenue Streams) در این بخش شما مشخص می کنید که از چه طریقی و به چه میزان قرار است درآمد داشته باشید. یک شرکت می تواند چندین روش درآمدزایی داشته باشد که شما باید تمام آنها را با جزییاتی کامل و به همراه اعداد و ارقام در این بخش بنویسید.

6-شرکای کلیدی (Key Partners) در این بخش باید ارتباطاتی که به رشد کسب و کار شما کمک خواهد کرد را وارد نمایید. این بخش می تواند شامل دیگر شرکت ها، ارگان های دولتی، نهادها و... باشد. این بخش را با هم تیمی یا بنیانگذار اشتباه نگیرید .

7-فعالیت های کلیدی (Key Activities) فعالیت هایی هستند که شما باید برای پیشبرد یک پروژه و طی کردن مسیر آنها را انجام دهید. مثل تبلیغات ، بازاریابی ، توسعه محصول و...

8-منابع کلیدی (Key Resources) منظور منابعی است که شما در طول مسیر پروژه به آنها نیاز دارید. مثل منابع مالی برای تبلیغات ، حقوق کارمندان و... یا منابع انسانی مثل برنامه نویس ، تیم پشتیبانی ، تیم بازاریابی و... یا حتی دفتر کار برای استقرار کارکنان نیز جزء منابع فیزیکی دسته بندی می شوند.

9-ساختار هزینه ها (Cost Structure) در این بخش شما هزینه های انجام پروژه را باید لیست کنید که عمدتا به دو دسته هزینه های ثابت (هزینه اجاره دفتر ، حقوق کارکنان و...) و هزینه های متغیر (هزینه پهنای باند ، تبلیغات و...) تقسیم می شود که معمولا هزینه های متغیر بسته به میزان توسعه کسب و کار شما متفاوت است [4]

## 7- بوم مدل کسب و کار یا Business Model Canvas چیست؟

بوم مدل کسب و کار یک زبان مشترک برای ارتباط افراد و ترسیم افکار و جمع بندی نظرات آنان در مورد کسب و کار است

بوم مدل کسب و کار یا Business Model Canvas ابزار مدیریتی و کارآفرینانه استراتژیک است که به شما اجازه می‌دهد مدل کسب و کار خود را توصیف، طراحی و اختراع کرده یا آن را به چالش کشیده و یا تغییر، چرخش یا Pivot دهید. این بوم یک جدول است که بخش‌های مختلف یک محصول یا ایده شامل موارد نهگانه فوق را مشخص می‌کند.

در تعریف دیگری آمده است که این بوم، الگویی برای تدوین یک مدل برای کسب‌وکاری جدید یا ثبت مدل فعلی مورد استفاده در کسب‌وکار است. بوم مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بتوانند با ترسیم تعامل میان بخش‌های مختلف کسب‌وکار خود، فعالیت‌های خود را به شکلی هماهنگ به پیش ببرند.

بوم مدل کسب و کار توسط الکساندر استروالدر (Alexander Osterwalder) معرفی شد. این مدل شامل بخش‌های مختلف یک ایده یا کسب و کار است. که مختصراً به آن اشاره شد. آقای استرو والدرد به اتفاق ایو پیگنیور (Yves Pigneur) با نوشتن کتاب خلق مدل کسب و کار (L) برای اولین بار کتاب مرجع، عملی‌ای را عرضه کردند که برای تمامی کسانی که برای بهبود مدل کسب و کار و یا طراحی مدل کسب و کار جدید تلاش می‌کنند الهام بخش است. این کتاب با ارائه تکنیک‌های عملی و نوآورانه که توسط شرکت‌های پیشرو در سطح جهان بکار گرفته می‌شود، نحوه تفکر شما را در مورد مدل‌های کسب و کار متحول می‌کند. در این کتاب خواهید آموخت که چگونه به گونه‌ای نظام مند به شناخت، طراحی و پیاده‌سازی مدل کسب و کار جدید پرداخته و یا مدل قدیمی را تحلیل و احیاء نمایید.

خلق مدل کسب و کار قصد دارد که به این سوالات پاسخ دهد:

ما چگونه می‌توانیم به شکلی نظام مند این مدل‌های کسب و کار جدید و اثر بخش را ابداع، طراحی و پیاده‌سازی نماییم؟ مدل‌های قدیمی و غیر قابل استفاده را زیر سؤال برده، به چالش کشیده و متحول کنیم؟ چگونه می‌توانیم ایده‌های بلند پروازانه را به مدل‌های کسب و کاری تبدیل کنیم که قاعده بازی را تغییر می‌دهند و وضع موجود یک صنعت را به چالش می‌کشند؟ چگونه می‌توانیم به عنوان یک شرکت در حال فعالیت، بهمدل کسب و کار خود حیات مجددی دهیم؟ [4]. ما "مدل کسب و کار" را منطقی تعریف کنیم که توسط آن سازمان پایداری مالی خود را حفظ می‌کند. به زبان ساده تر، مدل کسب و کار، منطقی است که سازمان با آن درآمد کسب می‌کند. شما می‌توانید مدل کسب و کار را به عنوان طرح واره‌ای از چگونگی عملکرد یک سازمان در نظر بگیرید.

همانطور که معمار برای احداث ساختمان، نقشه تهیه می‌کند، کارآفرین نیز برای جهت‌دهی به مسیر خلق سازمان به طراحی مدل کسب و کار می‌پردازد. یک مدیر نیز ممکن است برای به تصویر کشیدن چگونگی عملکرد سازمان در حال فعالیت به ترسیم مدل کسب و کار بپردازد. آیا این بدان معنا است که تنها سازمان‌های انتفاعی دارای مدل کسب و کار هستند؟ خیر، هر سازمانی یک مدل کسب و کار دارد [5].

یکی از نکات مهم در چارچوب‌های ارائه شده برای مدل‌های کسب و کار از جمله چارچوب ارائه شده در کتاب خلق مدل کسب و کار (نوشته الکساندر استرو والدرد و همکار)، رابطه بین مدل کسب و کار و استراتژی است. مدل کسب و کار جایگزین استراتژی نمی‌باشد ولی دو مقوله استراتژی و مدل کسب و کار با هم همپوشانی دارند. استراتژی یک شرکت متمرکز بر ماموریت، چشم‌انداز، محدوده محصولات و خدمات، حوزه جغرافیایی و مشتریانی است که مشمول فعالیت‌های شرکت می‌شود. همچنین استراتژی بر این نکته تمرکز دارد که شرکت چگونه از دیگر رقابیش متمایز می‌شود تا مشتریان را به خود جلب نماید. به عبارتی چه کار متفاوتی را انجام می‌دهد یا کاری را که بقیه انجام می‌دهند چگونه متفاوت انجام دهد تا نسبت به رقبا مزیت پیدا نماید. به علاوه استراتژی بر قابلیت‌های رقابتی که سبب تمایز آن نسبت به رقبا می‌شود و چگونگی

ایجاد ، حفظ و باسازی چنان قابلیت رقابتی می پردازد. برخی از ورودی های مدل کسب و کار نظیر کالا یا خدمت تولیدی مورد نظر که به مشتریان ارزش ارائه می نماید، یا منابع و قابلیت های کلیدی موسس و یا نحوه تامین آنها از استراتژی سازمان حاصل می شود. البته طراحی مدل کسب و کار تامل و تعمق در مورد آن می تواند بازخوردی به استراتژی موسسه داده و موجب اصلاح یا تغییر آن شود [3].

همانطوریکه اشاره شد ، بخشهای مشتری در بوم مدل کسب و کار گروههایی از افراد و یا سازمانهایی هستند که سازمان یا شرکت می خواهد با یک ارزش پیشنهادی مختص آنها برایشان خلق ارزش کند و ارزش پیشنهادی بسته ای از محصولات و خدمات هستند که برای یک بخش مشتری ارزش خلق می کنند. چگونگی ارتباط برقرار کردن در مورد ارزش پیشنهادی و ارائه آن به یک بخش مشتری از طریق کانالهای ارتباطی ، توزیع و فروش توصیف می شود. ارتباط با مشتری تعیین می کند که چه ارتباطی با هر بخش از مشتری ایجاد و حفظ می شود و نحوه جذب و نگهداشت مشتریان را نیز توضیح می دهد. جریانهای درآمدی نتیجه ارزشهای پیشنهادی است که بطور موفقیت آمیزی به یک بخش مشتری ارائه می شوند. چگونگی کسب ارزش توسط سازمان با قیمتی است که مشتریان مایل به پرداخت آن هستند. منابع کلیدی مهم ترین دارایی هایی میباشند که برای پیشنهاد و ارائه اجزایی که قبلا توصیف شده مورد نیاز هستند. فعالیتهای کلیدی مهمترین فعالیتهایی هستند که سازمان باید به خوبی انجامشان دهد. همچنین مشارکتهای کلیدی نشان دهنده شبکه تامین کنندگان و شرکا در خارج از سازمان است که برخی از منابع را تهیه می کنند و برخی از فعالیتهای آنها را انجام می دهند. ساختار هزینه توصیف کننده تمام هزینه های اجرایی کردن یک مدل کسب و کار است. بالاخره سود حاصل از کسب و کار از طریق کم کردن مجموع هزینه ها در ساختار هزینه از مجموع جریانهای درآمدی محاسبه می شود [6].

#### 7-1- محیط کسب و کار، زمینه، پیش ران های طراحی و محدودیتها

مدلهای کسب و کار در محیط های خاصی طراحی و اجرا می شوند . ایجاد درک مناسب از شرایط سازمان ، به شما کمک می کند تا به درک عمیق تری دست یافته و مدل کسب و کار رقابتی تری را به تصویر بکشید . بررسی مداوم محیط ، به دلیل پیچیدگی در حال رشد فضای اقتصادی (مثل مدل های کسب و کار شبکه ای ) ، افزایش عدم قطعیت (مثل نوآوری های فناوری) و جهش های شدید بازار (مثل آشفتگی اقتصادی و ارزشهای پیشنهادی جهشی ) بیشتر از همیشه اهمیت دارد. فهم تغییرات در محیط کمک می کند تا مدل کسب و کار خود را به شیوه ای موثر تر با تحولات نیروهای بیرونی ، تطبیق دهید .

تصور محیط بیرونی بعنوان نوعی از "فضای طراحی" ، ممکن است به شما کمک کند . منظور از این جمله اینست که محیط بیرونی را بعنوان فضایی که در آن مدل کسب و کار خود را درک کرده یا تطبیق می دهید، در نظر گرفته و تعدادی از این پیشرانهای طراحی (مثل :نیازهای مشتری، فناوری های جدید و غیره) را نیز لحاظ نمایید . این محیط به هیچ وجه نباید نوآوری های شما را محدود نماید. یا مدل کسب و کار شما را از پیش زراحی نماید. اگرچه می تواند بر انتخاب طراحی های شما تاثیر گذاشته و به شما کمک کند که تصمیم آگاهانه تری را اتخاذ نمایید . با مدل کسب و کار جهشی ، ممکن است ، حتی شکل دهنده و تحول کننده محیط باشید و استانداردهای جدیدی را برای صنعت خود تعریف کنید. برای فهم بهتر فضای طراحی مدل کسب و کار خود، نگاشت چها حوزه محیطی به شرح زیر پیشنهاد می شود:

1- نیروهای بازار

2- نیروهای صنعت

3- روندهای کلیدی

4- نیروهای اقتصاد کلان



شایان ذکر است که، یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی یا بلا استفاده باشد. همه ما باید درک خود را از محیط مدل کسب و کار خود و چگونگی تکامل آن افزایش دهیم. البته به دلیل وجود پیچیدگیها و عدم قطعیتها، که جزئی از ماهیت محیط در حال تکامل کسب و کار هستند، نمی توان نسبت به آینده مطمئن بود، اگرچه می توان تعدادی فرضیه در مورد آینده ساخت تا بعنوان خطوط راهنمای طراحی مدل کسب و کار آتی مورد استفاده قرار گیرد [4].

تابلوی طراحی مدل کسب و کار که چگونگی تناسب نه جزء مدل کسب و کار را با یکدیگر توصیف می کند، تکنیکی موثر برای نقاشی تصاویری از چگونگی کارکرد سازمان است. این تابلو یا بوم به صورتی که در شکل شماره یک نشان داده شده است ترسیم می شود.

### بوم مدل کسب و کار

<p><b>شرکای کلیدی</b></p>  <p>شرکای کلیدی ما که هستند؟ تا همین کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت های اصلی را انجام می دهند؟</p>	<p><b>فعالیت های اصلی</b></p>  <p>ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه ارتباط با مشتریان چه جریان درآمد چطور؟</p> <p><b>منابع اصلی</b></p>  <p>ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چطور؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟</p>	<p><b>ارزش پیشنهادی</b></p>  <p>به مشتریانمان چه ارزشی ارائه می دهیم؟ به حل کدام یکی از مسایل مشتریان کمک می کنیم؟ بسته ی پیشنهادی ما (آمیخته ی محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می کنیم؟</p>	<p><b>ارتباط با مشتریان</b></p>  <p>هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب و کار ما عجین می شوند؟ چقدر هزینه بر هستند؟</p> <p><b>کانال توزیع</b></p>  <p>می خواهیم از طریق چه کانال هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال های ما چگونه یکبارچه شده اند؟ کدام یک بهتر عمل می کند؟ کدام ها بیشترین هزینه را می برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می کنیم؟</p>	<p><b>بخش مشتریان</b></p>  <p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>
<p><b>ساختار هزینه ها</b></p>  <p>مهم ترین هزینه های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گراترین منابع اصلی کدامند؟ گراترین فعالیت های اصلی کدامند؟</p>		<p><b>جریان درآمد</b></p>  <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا بول می دهند؟ آنها هم اکنون چه بهایی می پردازند؟ آنها هم اکنون چگونه بیا را می پردازند؟ توجه می دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می رسد؟</p>		

ترجمه فارسی از <http://www.businessofsoftware.ir> نسخه اصلی <http://www.businessmodelgeneration.com>

شکل 1: بوم مدل کسب و کار

### 8- نتیجه گیری

تغییرات سریع و شتابان مرزهای دانش و تکنولوژی از یک سو و ابررقابتی شدن بازار از سوی دیگر سبب شده است تا کسب و کارها همواره در حال تغییر باشند به طوری که ضمن ثبات وضع موجود، به طور همزمان در صدد تغییر آن نیز باشند. این دو پدیده ضد هم (ثبات و تغییر) به طور همزمان مستلزم آگاهی بالای مدیران کسب و کار و دانش محوری مدیریت کسب و کار امروز است. به همین دلیل تحقیق و توسعه به عنوان یک فعالیت استراتژیک اصلی ترین رکن مزیت رقابتی سازمانها را برای ایجاد تمایز تشکیل می دهد.

هدف اصلی از تحقیقات توسعه‌ای افزایش قابلیت ارزش آفرینی سازمان‌ها می‌باشد. از آنجا که مدل کسب و کار، اساسی‌ترین گام در فرآیند اندیشیدین به بقای سازمان است (مایکل پورتر) [5]، ممیزی، ارزیابی و عارضه‌یابی مدل‌های کسب کار موجود و خلق مدل‌های کسب و کار جدید به عنوان یکی از موضوعات محوری تحقیقات توسعه‌ای در واحدهای تحقیق و توسعه توصیه می‌شود. برای انجام روش تحقیق عملی و کاربردی آن ماتریس کانواس یا بوم مدل کسب و کار الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور مناسب ارزیابی و معرفی شده است.

## مراجع

- [1] کالینز، ج. ترجمه سپهرپور، ن. از خوب به عالی، انتشارات آوین، 1391
- [2] جینو اچ، آر، کی. تریاندیس، سی، مدیریت بر مدیریت ناپذیر، موسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاع، 1376.
- [3] پیت، م. ترجمه مهرگان، م، اخوان، م، ریسی فر، ک، ابزارهای تفکر، مدل سازی در علم مدیریت، موسسه کتاب مهربان نشر، 1396.
- [4] استرووالدر، ا، پیگنیور، ا. ترجمه توکلی، غ، وطن دوست، ب، ساروقی، ح، توفیقی، ب. خلق مدل کسب و کار، آریانا قلم، 1397.
- [5] کلارک، ت، استرووالدر، ا، پیگنیور، ا. ترجمه ساروقی، ح. کرمانشاه، ف، نجفیان، م. مدل کسب و کار شما، آریانا قلم، 1396
- [6] استرووالدر، ا، پیگنیور، ا. برنارد، کرک، اسمیت، آلن. ترجمه وطن دوست، ب، ساروقی، ح، نجفیان، م. عطایی، ا. طراحی ارزش پیشنهادی، آریانا قلم، 1396.

Surf and download all data from SID.ir: [www.SID.ir](http://www.SID.ir)

Translate via STRS.ir: [www.STRS.ir](http://www.STRS.ir)

Follow our scientific posts via our Blog: [www.sid.ir/blog](http://www.sid.ir/blog)

Use our educational service (Courses, Workshops, Videos and etc.) via Workshop: [www.sid.ir/workshop](http://www.sid.ir/workshop)