



MBA Module:

Business Model Reinvention



از مدل خطی تا منطق پلتفرمی

بازآفرینی مدل کسب و کار؛ از زنجیره ارزش تا ارکستراسیون تعامل

بوم مدل کسب و کار

شرکای کلیدی (Key Partnership)	فعالیت‌های کلیدی (Key Activities)	گزاره ارزش (Value Proposition)	روابط مشتری (Customer Relationships)	بخش‌های مشتری (Customer Segments)
	منابع کلیدی (Key Resources)		کانال‌ها (Channels)	
ساختارهای هزینه (Cost Structures)			جریان‌ات درآمد (Revenue Streams)	

فقط محصول را بهتر نکنید؛ منطق خلق و کسب ارزش را بازطراحی کنید.

وقتی تقلید محصول آسان است، مزیت پایدار در انتخاب مشتری، شیوه تعامل، جریان درآمد و قواعد همکاری شکل می‌گیرد.

پرسش محوری جلسه

سه ساعت را از مفهوم به فرضیه می‌رسیم

۱۳۵ تا ۱۸۰ دقیقه | اقدام

۴

تمرین، تله‌ها، تکلیف و منابع

۹۰ تا ۱۳۵ دقیقه | کیس

۳

تحلیل اسنپ و مسئله مرغ و تخم مرغ

۳۰ تا ۹۰ دقیقه | منطق‌ها

۲

مدل خطی، پلتفرم و اثر شبکه‌ای

۰ تا ۳۰ دقیقه | مسئله

۱

تفاوت استراتژی، مدل کسب‌وکار و عملیات

در پایان، پنج توانایی تحلیلی خواهید داشت

مقایسه مدل‌ها



خطی و پلتفرمی را تشخیص دهید

دیدن منطق



اجزای بوم را به هم مرتبط کنید

تفکیک سطوح



استراتژی، مدل و عملیات را جدا کنید

ساخت فرضیه



فرصت بازآفرینی را قابل آزمون کنید

تحلیل تعامل



سمت‌ها و اثرهای شبکه‌ای را ببینید



مزیت پایدار اغلب در معماری ارزش و قواعد تعامل است، نه در ظاهر محصول.

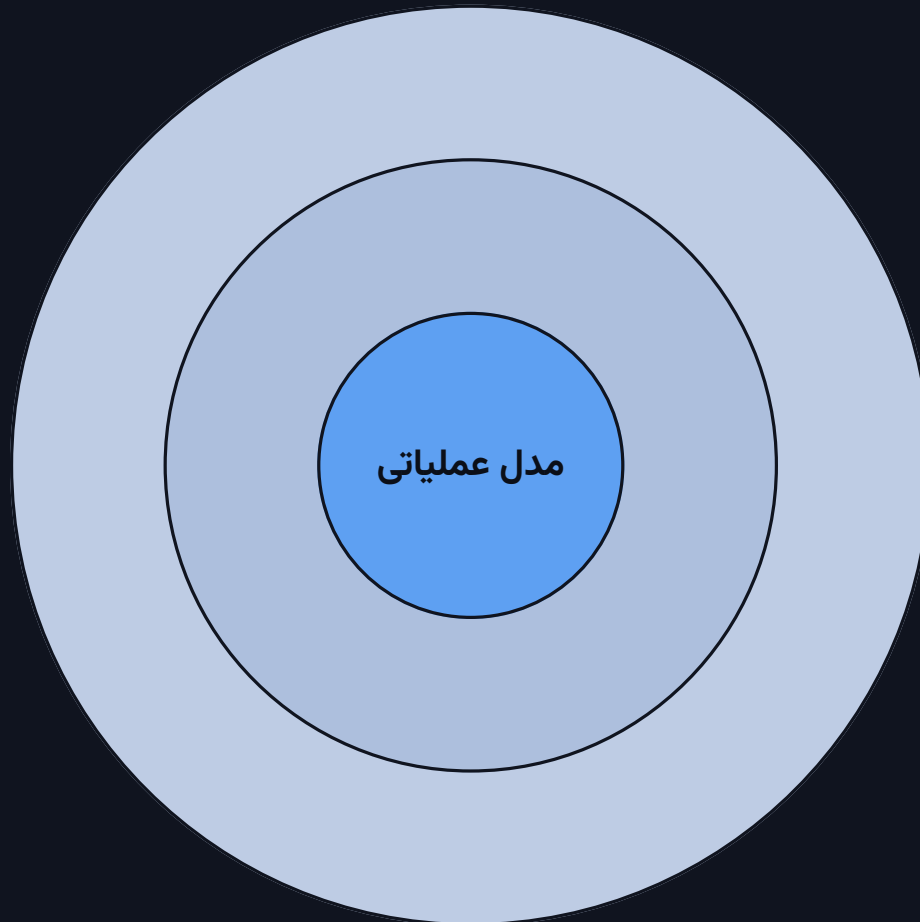
پرسش تحلیلی جلسه

از محصول قابل کپی به سیستم دشوارتر برای تقلید

مدل کسب و کار، زنجیره ارزش را به منطق درآمد وصل می‌کند



استراتژی، مدل کسب و کار و عملیات سه سؤال متفاوت اند



استراتژی

در کدام میدان و با چه شیوه‌ای پیروز شویم؟

مدل کسب و کار

ارزش را چگونه به درآمد تبدیل کنیم؟

مدل عملیاتی

هر روز چگونه اجرا کنیم؟

در یک شرکت درب اتوماتیک، سه مفهوم سه تصمیم متفاوت می‌سازند

استراتژی

- تمرکز بر کارخانه‌های پرتردد
- تمایز با قابلیت اطمینان

مدل کسب‌وکار

- فروش تجهیز + خدمات
- قرارداد نگهداری

عملیات: تیم نصب، قطعه، پاسخ‌گویی و برنامه بازدید

بوم، یک نقشه مشترک برای دیدن منطق کسب‌وکار است



بازآفرینی با سه پرسش طلایی آغاز می‌شود

برای چه کسی؟

مشتری و مسئله واقعی

۰۱

چه ارزش متمایزی؟

دلیل انتخاب ما

۰۲

با چه سازوکار سودآور؟

درآمد، هزینه و تکرار

۰۳

۳

پرسش طلایی

مدل را از زاویه مشتری، تمایز و اقتصاد دوباره ببینید.

تمرین ۱: مدل فعلی خود را در سه جمله فشرده کنید

برای چه کسی؟

۰۱

یک مشتری مشخص و مسئله او

چه ارزش متمایزی؟

۰۲

یک دلیل روشن برای انتخاب

با چه سودی؟

۰۳

یک منبع درآمد و هزینه اصلی

مدل خطی، ارزش را مرحله به مرحله عبور می دهد



پلتفرم، زیرساخت تعامل ارزش آفرین است



خطی کنترل می‌کند؛ پلتفرمی تعامل را ارکستره می‌کند

مدل پلتفرمی

- ارکستراسیون تعامل
- دسترسی و تطبیق
- ظرفیت رشد شبکه‌ای

مدل خطی

- کنترل زنجیره
- موجودی و ظرفیت
- رشد متناسب با منابع

پرسش کلیدی: شرکت چه چیزی را باید مالک باشد؟

اثر شبکه‌ای یعنی ارزش یک سمت، به حضور سمت دیگر وابسته می‌شود

مستقیم

- کاربر بیشتر → ارتباط بیشتر

- نمونه: شبکه اجتماعی

غیرمستقیم

- مسافر بیشتر ↔ راننده بیشتر

- نمونه: پلتفرم حمل‌ونقل

مسئله مرغ و تخم مرغ با تمرکز و مشوق حل می شود

یک بازار کوچک، تراکم بالا

تمرکز جغرافیایی

ابتدا طرف حیاتی را بساز

یک سمت بازار

کاهش ریسک شروع

مشوق موقت

اسنپ ارزش را تولید نمی‌کند؛ تطبیق و اعتماد را سازمان می‌دهد

مسافر

زمان انتظار؛ اعتماد

۰۱

راننده

تقاضای قابل اتکا؛ درآمد

۰۲

پلتفرم

تطبیق؛ پرداخت؛ اعتماد

۰۳

پلتفرم اسنپ

مسافر ↔ پلتفرم ↔ راننده

بحث کیس: مالکیت اسنپ کجاست و ارکستراسیون کجاست؟

مالکیت

۰۱

کدام دارایی‌ها و قواعد؟

ارکستراسیون

۰۲

کدام تعامل‌ها و استانداردها؟

ریسک

۰۳

با کمبود راننده، چه آسیبی رخ می‌دهد؟

هر کسب و کاری نامزد پلتفرم شدن نیست

وابستگی چندگروهی

گروه‌ها به هم نیاز دارند

تعامل تکرارشونده

مسئله فقط یک معامله نیست

استانداردپذیری

خدمت قابل تعریف است

اعتمادپذیری

کیفیت و ریسک قابل مدیریت است

قابلیت اعتماد

قابلیت اتصال

رشد سالم، قبل از مقیاس به اقتصاد واحد نگاه می‌کند

LTV / CAC

لنز اقتصاد واحد

ارزش طول عمر نسبت به جذب

Retention

ماندگاری

مشتری می‌ماند و برمی‌گردد

CAC

هزینه جذب مشتری

برای به دست آوردن یک مشتری

مدل خطی و پلتفرمی دو منطق متفاوت برای رشد دارند

مدل خطی

- ارزش در زنجیره داخلی تولید و تحویل می‌شود
- رشد با ظرفیت، کانال و بهره‌وری محدود می‌شود
- شرکت رابطه را عمدتاً کنترل می‌کند

مدل پلتفرمی

- ارزش از تعامل میان گروه‌های وابسته شکل می‌گیرد
- رشد با تراکم و کیفیت تعامل تقویت می‌شود
- شرکت قواعد و زیرساخت تعامل را ارکستره می‌کند

پرسش تشخیصی: رشد شما از تولید بیشتر می‌آید یا از تعامل بهتر؟

اثر شبکه‌ای مستقیم و غیرمستقیم یکسان عمل نمی‌کند

مستقیم

- ارزش با افزایش اعضای همان سمت بیشتر می‌شود
- نمونه مفهومی: ارتباط کاربر با کاربر
- ریسک: ازدحام و افت تجربه

غیرمستقیم

- ارزش یک سمت با رشد سمت دیگر بیشتر می‌شود
- نمونه: مسافر و راننده
- نیازمند توازن، کیفیت و قواعد تعامل

برای حل مرغ و تخم مرغ، ابتدا یک سمت را متراکم کنید



در اسنپ، مزیت اصلی در هماهنگ‌سازی تعامل است

چالش

۰۱

مسافر به دسترسی و اطمینان نیاز دارد؛ راننده به تقاضا و استفاده بهتر از ظرفیت.

اقدام

۰۲

پلتفرم فرایند درخواست، تطبیق، پرداخت و بازخورد را میان دو سمت هماهنگ می‌کند.

۲ سمت

یک تعامل وابسته

نتیجه تحلیلی

ارزش در خودروی اسنپ تولید نمی‌شود؛ در کاهش اصطکاک تعامل و ساختن قواعد اعتماد شکل می‌گیرد.

بازآفرینی مدل کسب و کار در پنج تله متوقف می شود

تله محصول محوری

فقط ویژگی را بهتر می کنیم؛ مسئله و منطق درآمد را نمی آزماییم.

تله کپی برداری

مدل رقیب را تقلید می کنیم؛ بدون فهم زمینه، سمت ها و قواعد تعامل.

تله رشد پیش از اقتصاد

قبل از اثبات ارزش هر تعامل، هزینه جذب و توسعه را زیاد می کنیم.

تله ایده زدگی

فرضیه را با واقعیت مشتری و شریک اعتبارسنجی نمی کنیم.

از فردا، مدل کسب‌وکار را مجموعه‌ای از فرضیه‌ها ببینید

تکلیف جلسه و مسیر مطالعه

تکلیف: بوم، ۳ فرضیه، ۱ ریسک، ۱ آزمایش



مدرسه کسب و کار ماهان | بازآفرینی مدل کسب و کار

جلسه ۲ | مهندسی ارزش پیشنهادی

از فروش محصول به فروش راهکار
Solution-as-a-Service

مشتری محصول شما را نمی‌خرد؛ پیشرفتِ موردنیازش را می‌خرد

درب، نرم‌افزار یا دستگاه فقط وسیله‌اند؛ مشتری به دنبال امنیت، سرعت، آسودگی یا نتیجه‌ای است که با آن‌ها به دست می‌آورد.

پرسش آغازین: مشتری شما بعد از خرید، دقیقاً می‌خواهد چه چیزی بهتر شود؟

ویژگی فقط می‌گوید چه داریم؛ ارزش می‌گوید چرا مهم است

تست ساده

- اگر جمله با «ما دارای...» شروع می‌شود، احتمالاً ویژگی است.
- اگر به نتیجه قابل لمس مشتری ختم می‌شود، به ارزش نزدیک شده‌ایم.
- هر ویژگی باید به یک شغل یا درد مهم مشتری وصل شود.

سه لایه پیشنهاد

- Feature | ویژگی: سنسور، سرعت، جنس، ظرفیت
- Benefit | مزیت: نصب آسان‌تر، عملکرد سریع‌تر
- Value | ارزش: تردد امن، زمان کمتر، ریسک پایین‌تر

ویژگی را حذف نکنید؛ آن را به زبان نتیجه مشتری ترجمه کنید.

درب اتوماتیک وقتی ارزشمند می‌شود که تردد را تضمین کند

فروش راهکار

تضمین تردد بدون وقفه برای ساختمان
تمرکز مذاکره: دسترس‌پذیری، نگهداری و آرامش

محصول پایه + سرویس
= راهکار



فروش سخت‌افزار

درب اتوماتیک با موتور، سنسور و نصب
تمرکز مذاکره: مشخصات و قیمت

امروز سه حرکت داریم: فهم، کشف، مهندسی

۱ | پارادایم شیف: محصول یا نتیجه؟

۱

۲ | بوم ارزش: شغل، درد و دستاورد

۲

۳ | کیس صنعتی: راهکار و درآمد مستمر

۳

۴ | تست: MVP و مصاحبه مسئلهمحور

۴

۵ | خروجی: بوم ارزش کسب و کار خودمان

۵

بوم ارزش، گفت‌وگوی مشتری و نقشه راهکار را به هم وصل می‌کند



پروفایل مشتری از سه سؤال ساخته می‌شود

۱

Job | کار

مشتری چه کاری را باید انجام دهد؟
کارکردی، اجتماعی، یا احساسی

۲

Pain | درد

چه چیزی کند، پرریسک، پرهزینه یا آزاردهنده
است؟

۳

Gain | دستاورد

چه نتیجه‌ای فراتر از حداقل، او را راضی یا
هیجان‌زده می‌کند؟

نقشه ارزش، پاسخ طراحی شده ما به مشتری است



هر عنصر نقشه باید به یک Job، Pain یا Gain مشخص وصل شود.



تناسب یعنی راهکار ما به مهم‌ترین نیاز مشتری بخورد

اولویت‌بندی

همه دردها را هم‌زمان حل نکنیم.

۰۱

اختصاصی‌سازی

برای هر بخش مشتری، پروفایل جدا بسازیم.

۰۲

شواهد

تناسب را با رفتار و گفت‌وگو بررسی کنیم.

۰۳

FIT



تناسب مسئله و راهکار

هم‌پوشانی بین اولویت‌های مشتری و چیزی که واقعاً طراحی و تحویل می‌دهیم.

از «درب» به «امنیت و سهولت ورود» با پنج چرا می‌رسیم



پنج چرا، درد سطحی را به مسئله ریشه‌ای تبدیل می‌کند



دستاوردهای فراتر از حداقل، دلیل انتخاب می‌شوند



مدل سنتی، معامله را می‌بندد؛ راهکار، نتیجه را مالک می‌شود

مدل سنتی فروش

فروش، نصب و پایان رابطه
درآمد وابسته به سفارش بعدی
مسئولیت خرابی پس از تحویل

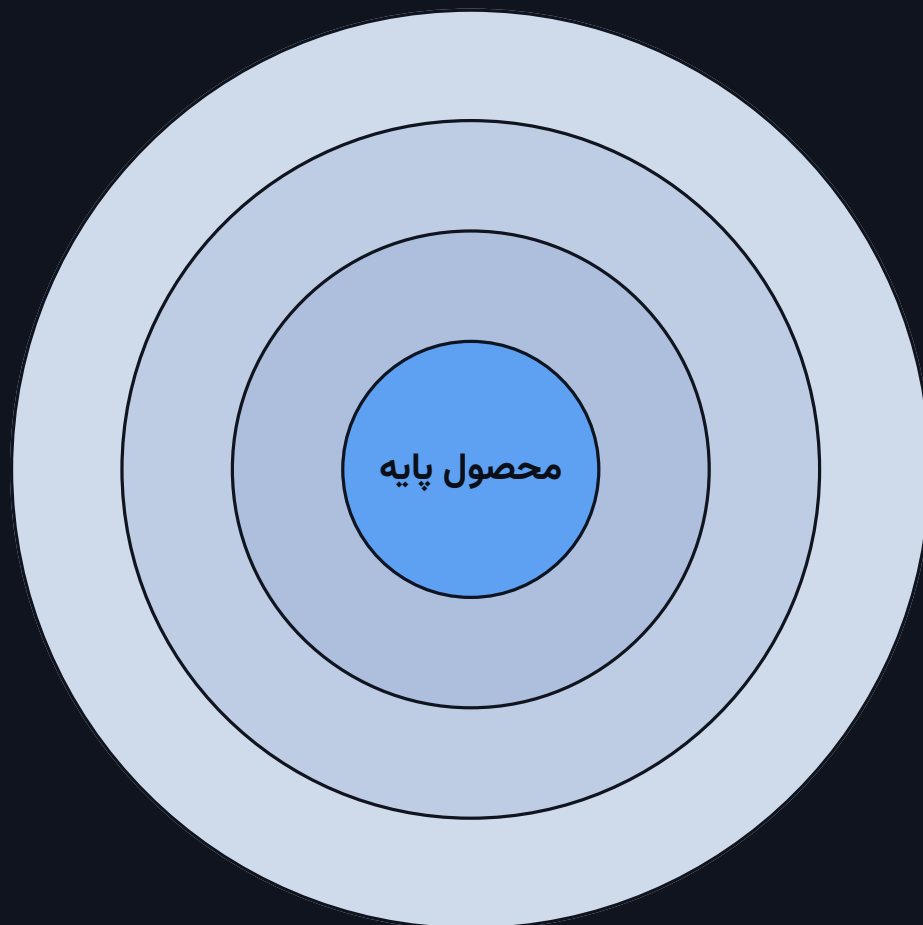
محصول پایه + سرویس
= راهکار



مدل بازآفرینی‌شده

پایش، نگهداری و تعهد سطح خدمت
رابطه مستمر با مدیر ساختمان
تمرکز بر تردد مطمئن

راهکار قوی از سخت‌افزار تا آرامش عملیاتی لایه‌لایه ساخته می‌شود



نتیجه مشتری

تردد امن و بدون وقفه

تعهد خدمت

سطح پاسخ‌گویی و زمان رفع خرابی

سرویس مستمر

نگهداری پیشگیرانه، پایش و گزارش

محصول پایه

درب، موتور، سنسور و نصب

درآمد موردی نقد می‌شود؛ درآمد تکرارشونده رابطه را زنده نگه می‌دارد

درآمد موردی

- فروش و نصب یک‌باره
- نوسان سفارش و پیش‌بینی‌پذیری کمتر
- تمرکز تیم روی جذب معامله بعدی

درآمد تکرارشونده

- اشتراک نگهداری یا پرداخت دوره‌ای
- رابطه مستمر و فرصت یادگیری
- نیازمند توان فروش و خدمت جدید

مدل درآمد باید با تعهد ارزش و توان تحویل هم‌راستا باشد.

ارزش شبکه‌ای با هر استفاده، حلقه تجربه را تقویت می‌کند



اگر مشتری بتواند ارزش شما را حذف کند، هنوز راهکار نیست

راهکار زمانی حیاتی می‌شود که حذف آن، بازگشت به درد، ریسک یا هزینه‌ای معنادار برای مشتری ایجاد کند.

پرسش چالش‌برانگیز: مشتری با حذف شما، دقیقاً چه چیزی را از دست می‌دهد؟

در ۱۵ دقیقه، یک محصول ساده را به یک نتیجه مطلوب تبدیل کنید

مشتری



یک بخش مشتری و موقعیت مصرف بنویسید.

انتخاب



مداد، میز یا اینترنت را انتخاب کنید.

بازطراحی



یک راهکار و وعده نتیجه بسازید.

کشف



یک Job، Pain و Gain استخراج کنید.

بیشترین شکست از جایی می‌آید که اهمیت مشتری و توان ما همراستا نیست

۱ | ارزش واقعی

مهم و قابل تحویل؛ همین‌جا تمرکز کنید.

۲ | وعده خطرناک

مهم اما خارج از توان؛ ابتدا قابلیت بسازید.

۳ | کار تزئینی

کم‌اهمیت و کم‌توان؛ حذف یا تعویق.

۴ | امکانات اضافه

قابل تحویل اما کم‌اهمیت؛ اسیر ویژگی نشوید.

↑ اهمیت برای مشتری

→ توان تحویل ما

فرضیه‌های پرریسک را پیش از ساختن، نام‌گذاری کنید

فرضیه درد

توقف‌های ناگهانی برای او هزینه یا ریسک معنادار دارد.

فرضیه مشتری

مدیر ساختمان حاضر است بابت تردد مطمئن پرداخت کند.

فرضیه مدل

پرداخت دوره‌ای با سطح خدمت برای او قابل قبول است.

فرضیه راهکار

نگهداری پیشگیرانه، توقف را کاهش می‌دهد.

MVP باید ارزش را ثابت کند، نه اینکه محصول کامل را شبیه‌سازی کند



به جای سنجش علاقه، رفتار واقعی و راه حل فعلی را بپرسید

پرسش ضعیف

- «اگر این سرویس را بسازیم، می خرید؟»
- پاسخ معمولاً مودبانه و فرضی است.
- درباره آینده ای ناموجود سؤال می کند.

مصاحبه مسئله محور

- «آخرین بار این مشکل را چگونه حل کردید؟»
- «چه کسی، چه زمانی و چقدر هزینه کرد؟»
- «اگر حل نشود، چه پیامدی دارد؟»

گذشته و رفتار، از علاقه اظهارشده شواهد قوی تری می سازند.

پنج اصل: از مشتری شروع کن، تمرکز کن، نتیجه بفروش



مشتری مشخص

هر بوم برای یک بخش مشتری.



کشف عمیق

فراتر از ویژگی و نیاز سطحی.



تمرکز

فقط اولویتهای مهم را انتخاب کن.



نتیجه

ارزش را به پیشرفت مشتری وصل کن.



اعتبارسنجی

با رفتار، MVP و گفت‌وگو بیازما.



ارزش پیشنهادی خوب، ادعای بزرگ نیست؛ وعدهای متمرکز و قابل‌آزمون است.

تکلیف خانه: بوم را در چهار گام به کسب‌وکار خود وصل کنید



سه منبع برای ادامه مسیر طراحی ارزش

۱

Value Proposition Design

Osterwalder و همکاران
کتاب و ابزار اصلی، بوم ارزش،

۲

Strategyzer Library

راهنماها و خطاهای رایج
برای تمرین و تسهیل، کارگاه

۳

Harvard Business School / HBR

مطالعه سرویس محوری
و اتصال، فروش، به نتیجه مشتری،

جلسه بعد: درآمد نوین، ارزش را به موتور رشد تبدیل می‌کند

از «چه ارزشی می‌سازیم؟» به «چطور بابت آن درآمد می‌گ؟»^{❖❖} ریم؟»

تکلیف را انجام دهید: یک بوم، یک فرضیه، یک آزمون

