

## انواع مدل های کسب و کار

تفکر در خصوص برخی از انواع رایج مدل های کسب و کار به شما در درک مناسب ترین مدل کسب و کار کمک خواهد کرد. به احتمال زیاد، مدل کسب و کار ترکیبی را انتخاب می کنید که شامل عناصری از دسته های گوناگون مدل کسب و کار باشد. بررسی مدل های کسب و کار صنایع دیگر (به غیر از صنعت خودتان) نیز ایده خوبی است. این قبیل نوآوری های جانبی در اغلب موارد منتج به مدل های کسب و کار نوآورانه و کارآمد می شود. فهرست زیر به گونه ای طراحی شده است که تعدادی از گزینه های متعدد موجود را به شما ارائه می کند اما باید هنگام طراحی مدل کسب و کارتان فراتر از این فهرست فکر کنید.

۱. یک بار پیش پرداخت بعلاوه پرداخت هزینه نگهداری: این مدل رایج ترین مدل کسب و کار است که در آن مشتری پیش پرداختی برای به دست آوردن محصول می پردازد و با پرداخت مبلغ اندکی، از امکان نگهداری یا به روزرسانی های مستمر محصول بهره مند می شود. پیش پرداخت برای محصول از محل منابع سرمایه ای مشتری پرداخت می شود (به خصوص در صورتی که این هزینه ها هنگفت باشد) و هزینه کردن از محل منابع سرمایه ای نیازمند فرآیند طولانی تأیید رسمی است. هزینه مربوط به نگهداری مستمر می تواند از محل هزینه های عملیاتی مشتری پرداخت شود. برای کسب و کارتان، تزریق پیشاپیش جریان های نقدی بسیار مفید خواهد بود زیرا به شما کمک می کند که هزینه سرمایه ای بالای خود را جبران کنید، اما با این تصمیم به احتمال زیاد توانایی تان را در کسب جریان درآمدی مستمر به حداقل خواهید رساند.

۲. قیمت گذاری مزاد بر هزینه: در این سناریو، مشتری درصد مشخصی از هزینه علاوه بر هزینه تولید محصول را می پردازد. این سناریو در قراردادهای دولتی و نیز وضعیت هایی رایج است که شما و مشتریانتان می خواهید ریسک تولید محصول را بین خود تقسیم کنید. چالش موجود در این مدل این است که نیازمند توافق بر سر مفروضات حسابداری، اعتماد به صحت اعداد و تداوم صحت آنها در آینده است. زمانی هم که محصولاتان کامل نشده است و مرحله به مرحله جلو می روید، این مدل می تواند جذاب باشد، در این مورد باید عرضه محصولاتان تکمیل شود و بعد از آن می توانید مدل کسب و کار دیگری اتخاذ کنید. این مدل می تواند انگیزه هایی را به وجود آورد که به فعالیت هایتان پاداش دهد و نه به میزان پیشرفتتان، که هم برای شما و هم برای مشتری تان بسیار بد است.

۳. نرخ های ساعتی: گرایش این مدل نیز به پاداش دادن به فعالیت هاست تا به میزان پیشرفت. این مورد نیز می تواند انگیزه نادرستی باشد؛ اما زمانی که پروژه به درستی تعریف نشده یا بیش از حد پویا باشد، می توان این مدل را به عنوان مدلی مناسب معرفی کرد. این مدل، که جزء مدل های رایج کسب و کار برای شرکت های خدماتی

است، مشابه سناریوی شماره دو است، با این تفاوت که در اینجا نرخ ها بر اساس تقاضای بازار تعیین می شود، و نه بر اساس هزینه های تولید محصول.

۴. اشتراک یا مدل لیزینگ: این مدل براساس پرداخت مشخص ماهیانه یا پرداخت در بازه های زمانی از پیش تعیین شده صورت می گیرد. این مدل روش بسیار خوبی برای دستیابی به جریان درآمدی مستمر محسوب می شود. مدل لیزینگ گونه های متفاوتی دارد که عبارت است از:

الف) تعهد سالیانه یا چندساله: این طرح مشتری را برای مدت مشخصی جذب می کند و در مقایسه با طرح پیش پرداخت، معمولاً پرداخت های پیش بینی پذیر و کمتری دارد. یکی از انواع آن «پیش پرداخت اشتراک» است، که یکی از مدرسان ارشد دانشگاه ام آی تی (MIT)، به نام هاوارد اندرسون، هنگام پایه گذاری گروه یانکی (Yankee) از مشابه آن استفاده کرد. وی برای خبرنامه ای که ماهیانه و در طول سال عرضه می شد، هزینه سالیانه تعیین کرد؛ جریان نقدی به دست آمده باعث شد که وی دیگر نیاز چندانی به سرمایه اضافی پیدا نکند. (نکته: دریافت پیش پرداخت، حتی در صورتی که مجبور باشید به مشتریانتان تخفیف بدهید، معمولاً برای شرکت های نوپا خوب است.)

ب. تعهد ماه به ماه: این روش انعطاف پذیری بسیار زیادی را در اختیار کاربر قرار می دهد و با استفاده از آن اغلب می توانید پرداخت ماهیانه بیشتری در مقایسه با قراردادهای سالیانه یا چندساله (مدل پیشین) دریافت کنید.

۵. اعطای مجوز: اعطای مجوز استفاده از مالکیت معنوی به مشتریان و دریافت حق امتیاز می تواند باعث دستیابی به سود ناخالص بالایی شود (سود ناخالص تفاوت بین درآمد نهایی و هزینه های نهایی است). بعلاوه، اگر مجوز تولید محصولات را اعطا کنید، دیگر مجبور نیستید که در تولید و توزیع برای کل محصولاتتان سرمایه گذاری کلانی بکنید. البته این استراتژی معایب بسیاری هم دارد. اعطای مجوز معمولاً هنگامی جواب میدهد که مالکیت معنویتان بسیار قدرتمند باشد. یکی از ملاحظات مهم دیگر این است که شما به شرکت های موجود اتکا میکنید تا با استفاده از حقوق مالکیت معنویتان محصولات جدید مخرب (نامتعارف) تولید کنند که بازار را تکان دهد، اما این شرکت ها ممکن است درباره این موضوع تردید کنند زیرا منابع کوتاه مدت و میان مدتشان در زمینه نگهداری محصولات جاری به خطر می افتد. مشتری تان انگیزه پیدا خواهد کرد که روش ها را برای تولید محصول، بدون نیاز به استفاده از مالکیت معنویتان، پیدا کند زیرا اگر او بتواند در پرداخت مبالغ مربوط به دریافت مجوز از شما صرفه جویی کند، می تواند سود ناخالصش را افزایش دهد. یکی دیگر از معایب استراتژی اعطای مجوز این است که شما برای شناسایی نیازهای کاربر نهایی خود زمان نمی گذارید، از این رو، توانایی تان در نوآوری مستمر محدود خواهد شد. علاوه بر این، نرخ حق امتیاز عموماً معادل یک به (یا کمتر) از درآمد ناشی از هر فروش خواهد بود و بنابراین کل بازار در دسترس نیز سرنوشت مشابهی پیدا خواهد کرد زیرا حدوداً در بهترین حالت می توانید به نرخ

حق امتیاز پنج درصدی امیدوار باشید. با این حال، اعطای مجوز می تواند در حوزه هایی مانند فناوری زیستی گزینه جذابی باشد زیرا در این قبیل حوزه ها بازسازی زیرساخت موردنیاز برای تولید کل محصول به شدت پرهزینه است.

۶. محصولات مصرفی: یکی دیگر از چهارچوب های جذب ارزش، که می تواند هم برای مشتری و هم برای کسب و کارتان مفید باشد، مدل محصولات مصرفی است. در این سناریو، مزیتی که مشتری به دست می آورد پیش پرداخت کمتری پرداخت هزینه های مستمر بر مبنای میزان استفاده است که مشتری معمولاً می تواند روی مورد دوم کنترل داشته باشد. ممکن است مشتری به آسانی نتواند پیش پرداخت هنگفتی بپردازد، اما توانایی پرداخت هزینه ها پس از استفاده از محصول را داشته باشد. هنگامی که استفاده از محصول آغاز شد، مشتریان می توانند خرید برخی از محصولات مصرفی مورد استفاده محصول را توجیه کنند. میزان محصولات مازاد بر محصول اصلی که باید خریداری شود با میزان استفاده ارتباط مستقیمی دارد و در بسیاری از موارد مشتری تان می تواند این هزینه را به مشتریان خودش منتقل کند. برای کسب و کارتان نیز می توان گفت که این روش عملاً روش بسیار خوبی برای کاهش چالش های موجود در زمینه جذب مشتریان جدید و کاهش هزینه های فروش محسوب می شود و در نهایت در بلندمدت درآمد شما را از این قبیل مشتریان افزایش می دهد. این مدل جزء مدل های محبوب شرکت های تجهیزات پزشکی است، اما بسیاری از اوقات در حوزه فضای مصرف کننده نیز استفاده می شود. یکی از مثال های مشهور و شناخته شده در این زمینه مدل تیغ ریش تراشی است که به ژیلت مشهور شده است. اچ پی (hp) نیز یکی دیگر از مثال های این حوزه است؛ بیشتر سودی که این شرکت از چاپگرها به دست می آورد مربوط به فروش کارتريج های چاپگرهای جوهرافشان است.

۷. تشویق برای خرید محصولات بیشتر با حاشیه سود بالا: مشابه مدل کسب و کار محصولات مصرفی، محصول اصلی با سود بسیار اندک فروخته می شود، اما سود کلی از طریق فروش محصولات اضافی افزایش می یابد. این مدل کسب و کار اغلب در وب سایت ها با فروشگاه های لوازم الکترونیکی مصرفی و در فروش خودروهایی نو استفاده می شود. در خرده فروشی لوازم الکترونیکی مصرفی، بسیاری از اوقات کالایی مانند دوربین عکاسی ممکن است اندکی بالاتر از هزینه صرف شده برای تولید آن فروخته شود تا مشتری جذب بشود اما سپس مشتریان وسایل همراه آن را هم خریداری می کنند که این وسایل همراه سود بیشتری دارند؛ علاوه بر این، مشتریان ضمانت یک، دو، یا سه ساله لوازم الکترونیکی مصرفی را نیز برای خود خریداری می کنند که این ضمانت ها نیز بی نهایت پرسودند. در مورد خرید خودرو نیز شاهد وضعیت مشابهی هستیم و خدمات با کالاهای اضافی همراه مانند تمدید دوره ضمانت، قطعات یدکی، ضدزنگ و مواردی از این دست، محصولات پرسودی هستند که فروشندگان سود اصلی خود را از آنها به دست می آورند.

۸. تبلیغات: مانند روزهای اوج روزنامه ها و مجلات در گذشته و روزهای اوج وب سایت ها در این روزها، توانایی جذب و حفظ جمعیت مطلوبی از افراد می تواند از طریق اشخاص ثالثی که خواستار مشتریان جذب شده شما هستند منتج به ایجاد درآمد شود. این کار اگر درست و در مقیاس خوبی انجام شود، می تواند مدل بسیار سودآوری باشد که در مورد گوگل و بسیاری از شرکت های دیگر شاهد آن بوده ایم؛ اما بسیاری از شرکت های نوپا به این علت که تلاش کرده اند فقط بر تبلیغات متکی باشند دچار شکست های سنگینی شده اند. برای کسب و کارهایی مانند لینکدین، تبلیغات بخشی از مجموعه گسترده جریان های درآمدی است.

۹. فروش چندباره داده های جمع آوری شده یا امکان دسترسی موقت به آنها: این مدل تا حدودی شبیه مدل تبلیغات است. برای فروش چندباره داده های کاربران، نیاز است که ابتدا کاربران نهایی با محصولی رایگان جذب شوند و سپس از اشخاص ثالثی که برای دسترسی به اطلاعات جمعیت شناختی و سایر اطلاعات مربوط به کاربران شما پول می دهند درآمدزایی شود. همین مورد یکی از منابع اصلی درآمدی لینکدین است بدین ترتیب که بسته ویژه ای را به استخدام کنندگان می فروشد تا آنها از طریق آن بتوانند به مجموعه گسترده تری از داده های کاربران لینکدین دسترسی داشته باشند. صنعت پزشکی نیز امکان دسترسی به داده های کاربری را به افراد فعال حوزه تحقیقات بازار می فروشد.

۱۰. هزینه تراکنش: خرده فروشان آنلاین اغلب برای ارجاع تراکنش هایی که منتهی به فروش می شوند، کارمزد دریافت و پرداخت می کنند. یکی از مثال های روشن در این زمینه eBay است که از تمامی حراجی های موفق کارمزد می گیرد و این کارمزد را فروشندگان می پردازند. این مدل شبیه کارکرد شرکت های کارت های اعتباری است که در آن درصدی از هر تراکنش به حساب شرکت کارت اعتباری واریز می شود.

۱۱. مدل مبتنی بر میزان استفاده: از مدل مبتنی بر میزان استفاده (مشابه محاسبه بهای آب و برق مصرفی در انواع و اقسام صنایع استفاده می شود. هزینه استفاده از محصولات پردازش ابری (مانند سرویس ابری آمازون که میزان وب سایت ها است) براساس میزان استفاده است. بدین ترتیب، مشتریان می توانند کنترل بیشتری بر هزینه های خود داشته باشند زیرا فقط برای میزان پهنای باند استفاده شده خود پول میدهند، نه برای ظرفیت اضافه ای که از آن استفاده نکرده اند.

۱۲. طرح «تلفن همراه»: این طرح شامل پرداخت مبلغ پایه پیش بینی پذیر و تکرارشونده است که به ازای مقدار استفاده محاسبه می شود و در صورتی که استفاده مشتری از مقدار مجاز بیشتر باشد، باید مبلغ بیشتری را بپردازد که نرخ سود آن بیشتر است. مبلغ پایه به ازای میزان استفاده عموماً بسیار کمتر از هزینه استفاده اضافه است. می توان پیش بینی کرد که بخش اعظم دریافتی شما از ناحیه هزینه پایه خواهد بود زیرا مشتریان می دانند از چه مواردی می توانند استفاده کنند؛ اما در عین حال، این امکان نیز به آنها داده شده است که در صورت نیاز، بیش

از میزان تعیین شده استفاده کنند. جیم داتری، مدرس ارشد ام آی تی، هنگام حضورش در اینترالینکس (IntraLinks) از این استراتژی برای درآمدزایی از محصول اولیه این شرکت که یک واسط آنلاین برای وکلا و بانک های سرمایه گذاری بود به منظور به اشتراک گذاری ایمن اسناد با مشتریان استفاده کرد و مشتریان وی نیز از آن استقبال چشمگیری کردند.

۱۳. هزینه های مربوط به پارکومتر، جریمه های رانندگی یا سایر جریمه ها: هنگامی که در کمبریج (ماساچوست) زندگی می کردم، همیشه به این نکته دقت می کردم که این شهر چقدر بزرگ است و استفاده از پارکومتر چقدر پرهزینه است که برخی افراد مجبور می شوند خودروی خود را به سختی در پیاده رو پارک کنند. با وجود این، برای مدت های مدیدی، نرخ ساعتی پارکینگ فقط ۰,۲۵ دلار بود. در ظاهر، این پرسش به ذهن خطور می کرد که درآمد ناشی از یک ساعت پارک در این فضاهای مشخص شده چگونه هزینه های قابل توجه خرید و نصب پارکومتر و نیز مخارج ناشی از حقوق افرادی را که به این پارکومترها رسیدگی می کردند، پوشش می دهد. البته روزی به صورت کاملاً اتفاقی متوجه شدم که آنها چگونه کسب درآمد می کنند. ماجرا از این قرار بود که وقتی سراغ خودروی خودم رفتم، قبض پارکینگ ۲۵ دلاری! را دیدم که روی آن نوشته شده بود: «در صورت پرداخت نشدن ظرف مدت ده روز کاری، مبلغ این قبض به چهل دلار افزایش خواهد یافت.» چه مدل کسب و کاری!

جای تعجب نیست که آنها برای پارکینگ های خود این همه نیروی فعال دارند. اما این همان مدل کسب و کاری است که شرکت های کارت های اعتباری و مدتی هم بلاک باستر (Blockbuster) از آن استفاده می کردند زیرا آنها نیز برای دستمزدهایی که با تأخیر پرداخت می شد، جریمه تعیین می کردند. با این حال، مشکلی که بلاک باستر با آن مواجه شد این بود که این رفتارها می توانست مشتریان وفادار را هم فراری دهد و باعث جذب آنها به سمت رقبا شود؛ از این رو، هنگامی که نتفلیکس (Netflix) با شعار «عدم دریافت جریمه دیرکرد» اعلام موجودیت کرد، بلاک باستر بخش زیادی از سهم بازار خود را از دست داد و دیگر هیچ گاه نتوانست آن را به دست بیاورد. درسی که در اینجا می آموزیم این است که از ساده لوحی مشتریان خود به عنوان محور اصلی مدل کسب و کارتان بهره برداری نکنید.

۱۴. تراکنش های خرد: مدل تراکنش های خرد مدل کسب و کار جدید و موفق است که با بازی های رایانه ای آنلاین مرسوم شد و اکنون برای ذخیره سازی روزنامه ها در فضای آنلاین استفاده میشود. در این مدل، از مشتری خواسته می شود کارت اعتباری خود را ارائه کند و سپس آنها تراکنش های با مبلغ بسیار کم (حداکثر دوازده دلار؛ اغلب حتی یک دلاری کمتر از آن را برای عرضه کالاهای دیجیتالی انجام میدهند. مزیت این مدل این است که این کالاهای دیجیتالی هیچگونه هزینه نهایی برای کسب و کار شما ندارد زیرا آنها الکترون هستند. تعداد بسیاری از این قبیل کسب و کارها وجود دارد و می توان فهرست بلندبالایی از آنها ارائه کرد.

۱۵. صرفه جویی های مشترک: این مدل کسب و کار اغلب شامل نوعی طوفان فکری است، اما به رغم برتری مفهومی بسیار بالای آن، به دلیل پیچیدگی های پیاده سازی، به ندرت از آن استفاده می شود. در این سناریو، مشتری فقط یک بار پس از تحقق مزایا یا صرفه جویی های محصول مبلغی را پرداخت می کند. یکی از حوزه هایی که این مدل با موفقیت در آن استفاده شده است حوزه شرکت های خدمت رسانی در زمینه بازدهی انرژی است، مانند شرکت امرسکو (Ameresco). این مدل عموماً پیاده سازی نمی شود زیرا تعیین میزان صرفه جویی ناشی از محصول دشوار است (به خصوص در دوره های زمانی چندساله). یکی از حوزه هایی که این مدل در آن به خوبی جواب می دهد سرمایه گذاری مخاطره آمیز است زیرا حسابداری در آن روشن است و شریک تضامنی نیز حدود بیست درصد سود سرمایه گذاری را دریافت می کند (به این رقم معمولاً رقم «نقلی» گفته می شود).

۱۶. فرانشیز: اگر کارآفرین ایده خوبی داشته باشد و قادر به پیاده سازی آن ایده نیز باشد ولی تمایل، مهارت، یا پول راه اندازی آن را نداشته باشد، می تواند از مدل فرانشیز استفاده کند و درصدی از فروش را دریافت کند و یا درازای عرضه دانش و برند خود (که برای توسعه آن زحمت کشیده است) همان ابتدای کار مبلغ هنگفتی را دریافت کند و کنار بکشد. شما هم می توانید محصولات برنند شده خود را به فرانشیزها بفروشید تا محصولتان در بازار توزیع شود.

۱۷. عملیات و نگهداری: ممکن است کسب و کار جدیدی واقعا نخواهد محصولی بفروشد، بلکه بخواهد در عوض اداره کارخانه ای با انجام دادن سایر فعالیت ها دستمزد دریافت کند. این مدل از جهاتی شبیه قرارداد مشاوره است، مشتری در اینجا انگیزه های بیشتری برای کنترل با کاهش هزینه ها دارد زیرا این قبیل موارد مستقیماً در درآمد مشتری اثر می گذارد. این مدل در بخش انرژی بسیار رایج است.

نمی توان گفت که این فهرستی جامع از مدل های کسب و کار است اما به شما کمک خواهد کرد که درباره راه های گوناگون جذب ارزش برای کسب و کارتان بیندیشید. انتخاب های زیادی وجود دارد که شامل ترکیبی از مدل های بالا یا، همان طور که در بخش بعدی خواهید دید، ساخت مدلی نوآورانه برای کسب و کار است. به بحث و تبادل نظر بپردازید و در صورت امکان، نسخه های گوناگون را بیازمایید.

به فراتر از دسته های موجود بیندیشید

شرکت آمریکایی امی استریت (Amie Street)، واقع در رُد آیلند (Road Island)، از مدل کسب و کار نوآورانه ای برای جذب ارزش از طریق دانلود موسیقی (بر مبنای تقاضا) استفاده کرد. نخستین دانلودها رایگان بود اما همین طور که تعداد دانلودها افزایش پیدا می کرد، شرکت هزینه ای را که مشتری باید پرداخت می کرد، بالاتر می برد. مشتریان برای اینکه به موسیقی ها دسترسی داشته باشند و به آنها گوش دهند، اشتیاق داشتند و می خواستند بدانند که آیا می توانند پیش از مشهور شدن آهنگ ها بگویند کدام یک برتر هستند یا خیر. اگر آنها می

توانستند در زمانی که آهنگی با بهای اندک به فروش می رسید، آینده موفق‌تری را برای آن پیش بینی کنند و بعداً آهنگ مدنظر آنها محبوبیت پیدا می کرد و قیمت آن افزایش می یافت، فرد پیشنهاد دهنده پنجاه درصد مابه‌التفاوت قیمتی که پرداخته بود را دریافت می کرد. امی استریت را آمازون در سپتامبر ۲۰۱۰ خرید، اما رقم این معامله اعلام نشد؛ دلیل جذابیت امی استریت برای آمازون قیمت گذاری متغیر این شرکت و طرح های انگیزشی هوشمندانه آن بود.

مراقب باشید که بیش از حد برای هوشمندانه کردن مدل کسب و کارتان زمان صرف نکنید زیرا ممکن است تمرکزتان را بر ارزش آفرینی از دست بدهید. باید میان دو جنبه مهم هر کسب و کار ارزش آفرینی و سپس جذب ارزش از طریق مدل کسب و کار تعادل وجود داشته باشد.

#### خلاصه

مدل کسب و کار جزء تصمیم های مهمی است که باید برای تمرکز بر آن وقت بگذارید. تصمیماتی که در این مرحله اتخاذ می کنید، اثر قابل توجهی در سودآوری شما خواهد داشت و این ها براساس دو متغیر کلیدی کارآفرینی سنجیده می شود: ارزش مادام العمر مشتری جذب شده و هزینه جذب مشتری. در این مرحله بر فرآیند قیمت گذاری تمرکز نکنید زیرا اثر انتخاب مدل کسب و کارتان در سودآوری بسیار بیشتر از تصمیمات قیمت گذاری شماست.

پس از آنکه مدل کسب و کار را طراحی کردید، می توانید آن را به مدل دیگری تغییر دهید اما عموماً این کار چندان ساده ای نیست. بنابراین مدل کسب و کاری انتخاب کنید که بتواند شما را از سایر رقبا متمایز کند و باعث شود نسبت به آنها مزیت پیدا کنید، زیرا رقابتان به سادگی نمی توانند مدل کسب و کار خود را تغییر دهند و آن را شبیه مدل کسب و کار شما بکنند.