

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**عنوان:**

**تحلیل فضای کسب و کار**

**نداسر دار**

## □ مقدمه

❖ مدیران اجرایی، امروزه در فضای پیچیده و متلاطمی کار می کنند و برای بقا و موفقیت در عرصه های مختلف کسب و کار، نیازمند شناخت فضا و محیط پیرامون خویش هستند. در این ارائه تلاش می کنیم تا به شرح و تحلیل محیط کسب و کار بپردازیم و راهکارهای ممکن برای موفقیت هرچه بیشتر بنگاه های اقتصادی را به صورت مفهومی و کاربردی جستجو کنیم.

❖ در نگاهی اجمالی می توان گفت اگر بخواهیم کسب و کار پرونقی داشته باشیم باید با مدیریت آگاهانه ای این فرایند را بپیماییم. این مهم نیازمند توانایی صحیح و درست تحلیل محیط کسب و کار است که خود مستلزم شناخت دقیق فضای کسب و کار است. البته برای شناخت بهتر و بیشتر، فراگیری شاخه های گوناگون علوم اجتماعی همچون تئوریهای اقتصاد، تکنیک های مدیریت مالی، مسایل مربوط به بازاریابی، مباحث منابع انسانی، رفتار سازمانی، بازرگانی بین المللی، مدیریت استراتژیک، فناوری اطلاعات و غیره، زیربنای موفقیت است.

## □ تعریف محیط کسب و کار

❖ به مجموع تمام نیروهای که درون و پیرامون بنگاه وجود دارند و برآیند آنها بر استمرار حیات و فرایند توسعه بنگاه اثر می گذارند، محیط کسب و کار می گویند. بنگاه های اقتصادی علاوه بر اثرپذیری از فضای درونی خود، متاثر از فضای بیرونی سازمان نیز هستند. بنابراین باید به طور مداوم محیط کسب و کار را که مجموعه عوامل موجود در داخل و خارج بنگاه است و برآیند عوامل آن اثر مستقیم بر استمرار حیات و فرآیند توسعه بنگاه دارد را مورد توجه ویژه قرار داد.

# مدل های کسب و کار

## تعریف :

یک مدل کسب و کار ، ابزاری مفهومی است که با ارتباط مجموعه ای از اجزاء به بیان منطق یک کسب و کار به خصوص می پردازد.

یک مدل کسب و کار شرحی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا مجموعه ای از مشتریان ، معماران بنگاه و شبکه شرکای آن شرکت پیشنهاد می کند تا این ارزش را ایجاد و بازاریابی کرده و آن را همراه با سرمایه مربوطه به منظور تولید جریانهای درآمدی سودده و پایدار ارائه دهند.

# ❑ ضرورت شناخت محیط

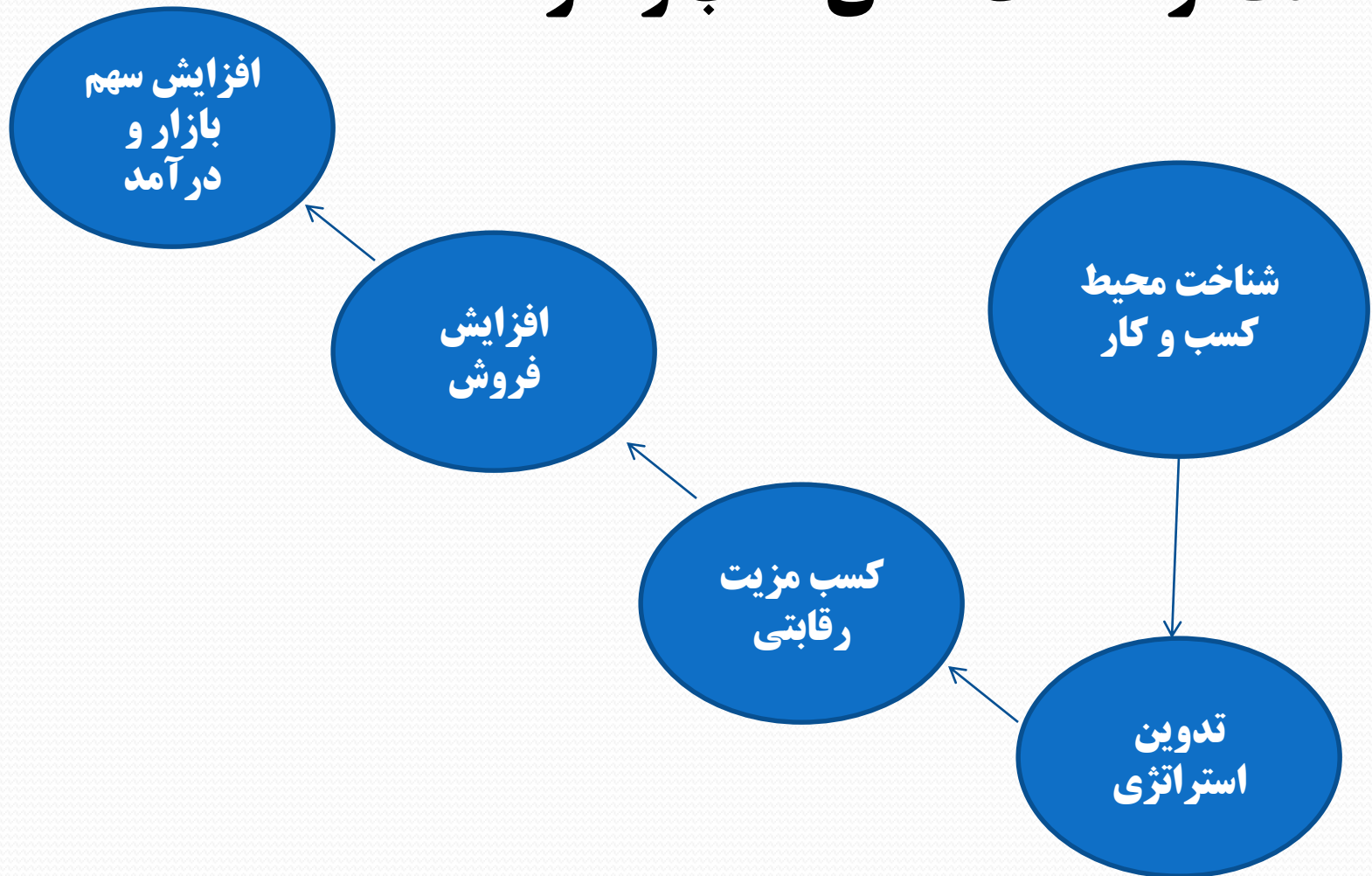
❖ چرا می گوییم شناخت محیط کسب و کار ضروری است؟ پاسخ به این سوال حداقل از دو مسیر قابل ارائه است:

- ۱. قابلیت تدوین استراتژی بنگاه برای کسب مزیت‌های رقابتی با هدف دست یافتن به رشد فروش و افزایش سهم بازار و نهایتاً رشد درآمد، که این فرایند لزوماً با لحاظ نمودن شرایط محیطی میسر میشود.

- ۲. شناخت فضای کسب و کار، ابزار شناخت نیروهای رقابتی محیطی است. این شناخت برای تدوین و طراحی استراتژی، پیش نیازی بسیار ضروری بوده و دارای اهمیت خاص است.

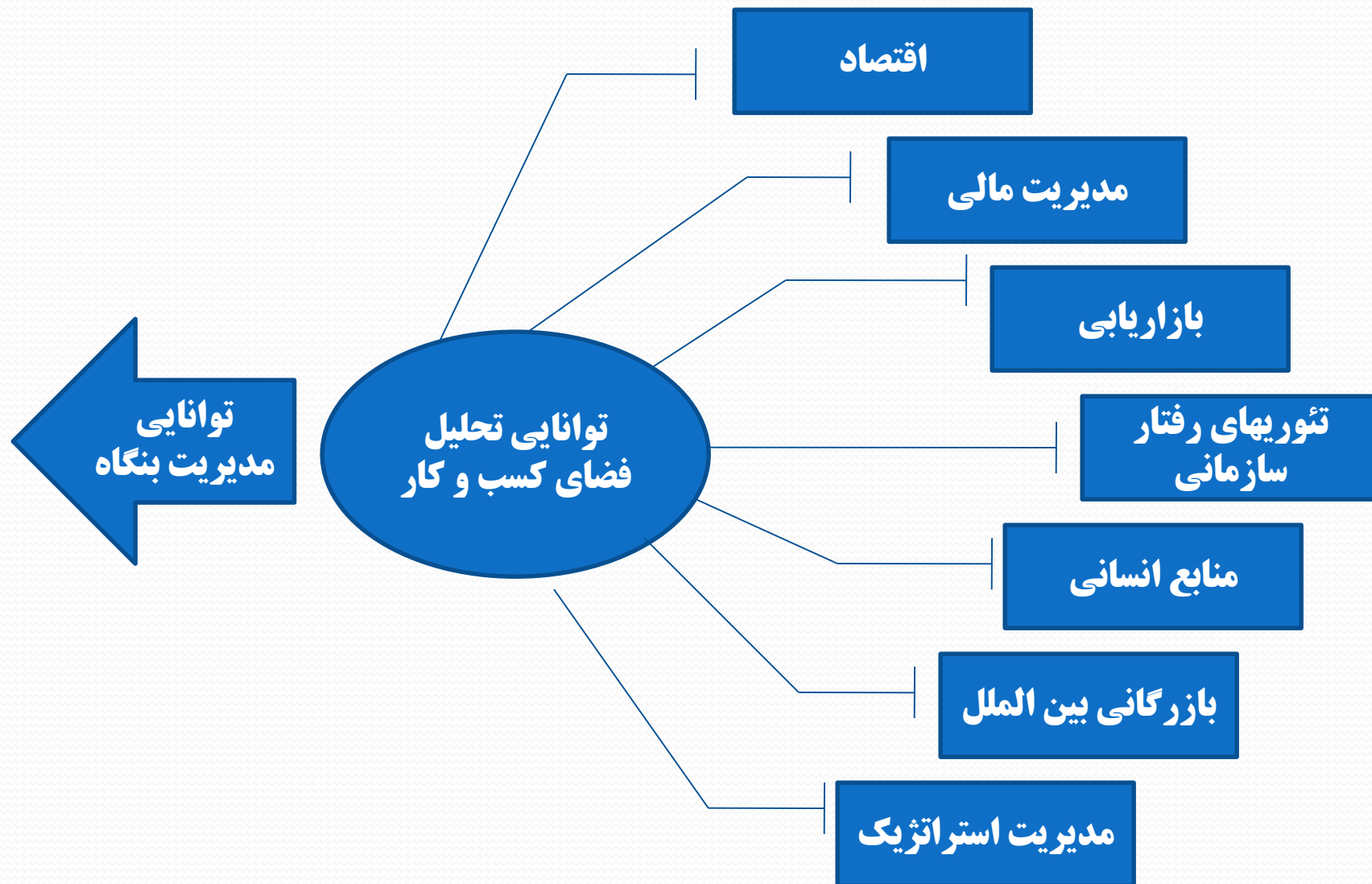


## □ هدف از شناخت فضای کسب و کار





# ❑ بهره‌گیری از شاخه‌های گوناگون علوم اجتماعی در راهبری بنگاه



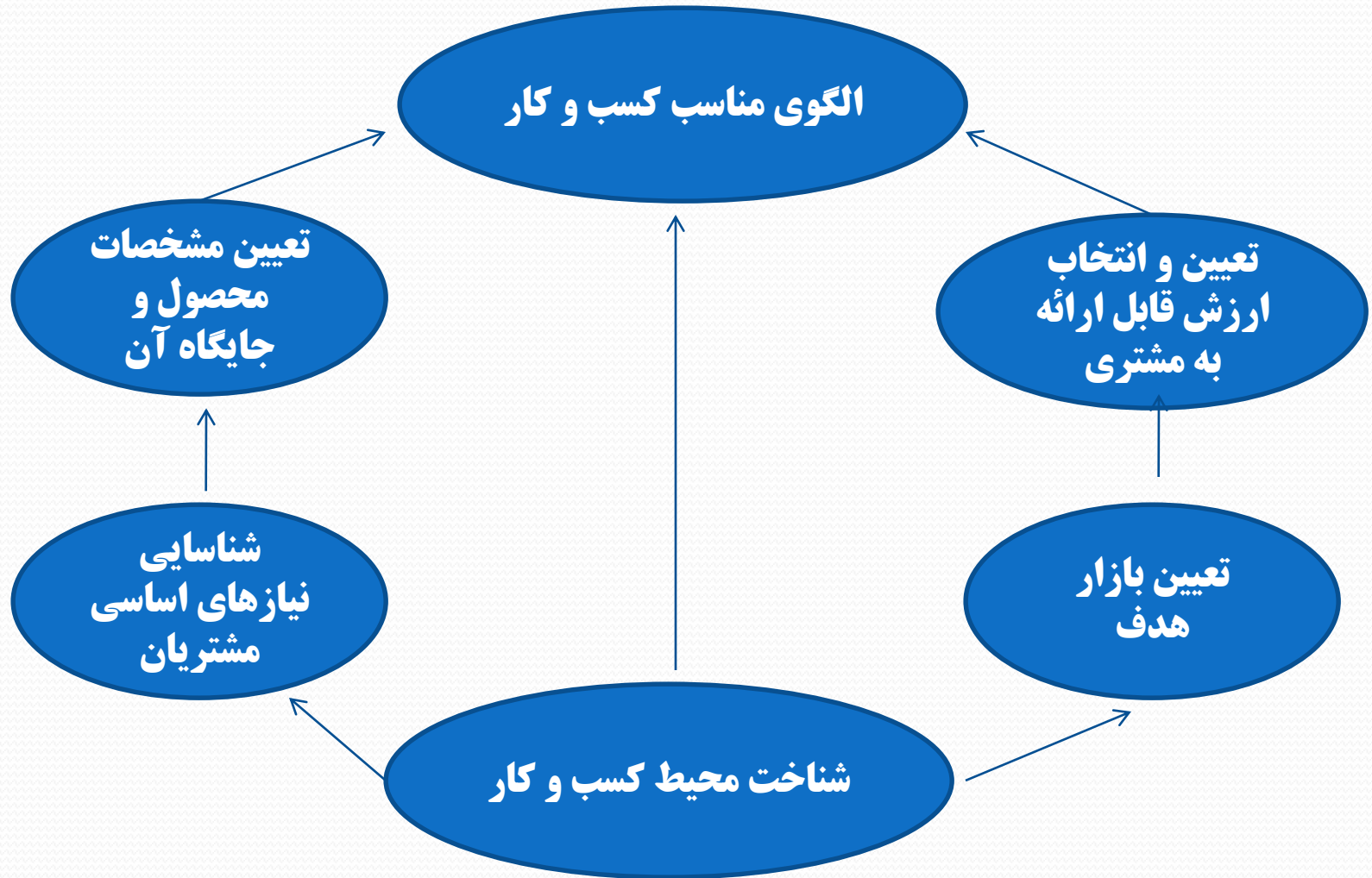
## □ مدل مناسب و مطلوب کسب و کار

❖ در فرایند تولید در یک بنگاه اقتصادی، آنچه از اهمیت ویژه برخوردار است، بهبود کمی و کیفی نسبت تبدیل داده ها به ستاده ها و یافتن مسیرهای دسترسی به بازارهای هدف و ارضاء نیازهای مشتریان است. اگر این فعالیت به گونه ای صحیح انجام پذیرد، بنگاه بایستی به مدل مناسب و مطلوب کسب و کار خود دست یابد.

❖ هر اندازه شناخت محیط کسب و کار با دقت و صحت بیشتری دنبال شود به الگوی مناسب تری برای کسب و کار و همچنین فرایند مطلوب تبدیل داده به ستاده دست یافته ایم. منطق حاکم بر رفتار مدیریتی ما نیز در این رویکرد نهفته است. پس برای دستیابی به الگوی مناسب کسب و کار نخست باید محیط کسب و کار را به درستی شناسایی کرد. با شناخت محیط کسب و کار از سویی به نیازهای اساسی مشتریان پی برده و از سویی دیگر بازار هدف را به خوبی ارزیابی و تحلیل می کنیم.

❖ با کشف نیازهای اساسی مشتریان به فهم بیشتری از آنچه مشتری آن را ارزش می نامد نایل شده و درصدد تأمین ارزش های موردنیاز مشتری از طریق تولید و ایجاد نیاز در بازار و تغییر در مفهوم ارزش برمی آییم. همچنین با شناخت و تعیین بازار هدف، تعیین مشخصات محصول و جایگاه آن برای ما به خوبی روشن می شود و در تعامل موثر این دو شناخت بر یکدیگر به الگوی مناسب کسب و کار دست می یابیم.

# □ الگوی مناسب کسب و کار



# تاریخچه

- قدیمی ترین و ابتدائی ترین مدل کسب و کار: مدل فروشنده مغازه
  - اوائل قرن بیستم: مدل تیغ و دسته (به عبارت دیگر مدل محصولات ید هم گره خورده)
  - مثال های موجود: تیغ (طعمه) و دسته (قلاب)، تلفن های همراه (طعمه) و زمان مکالمه (قلاب)، چاپگرهای کامپیوتر (طعمه) و شارژ کردن کارتريج رنگ (قلاب)، دوربین (طعمه) و چاپ عکس (قلاب)
  - دهه 1950: رستوران های زنجیره ای مک دونالد
  - دهه 1960: کمپانی Wal-Mart و هایپرمارکت ها
  - دهه 1970: کمپانی های FedEx
  - شرکت های کامپیوتری Dell و Intel
  - دهه 1980: شرکت های اینترنتی eBay و Amazon.com
- ❖ همواره مشکل بسیاری از شرکت های اینترنتی به کارگیری مدل های کسب و کار ضعیف و مناسب بوده است.

# مدل کسب و کار

نقش مدل کسب و کار





# انواع مدل های کسب و کار

- ✓ مدل اشتراک (آبونمان)
- ✓ مدل تیغه و دسته (طعمه و قلاب)
- ✓ مدل طرح هرمی
- ✓ مدل بازاریابی و فروش چند مرحله ای
- ✓ مدل اثرات شبکه ای
- ✓ مدل انحصاری
- ✓ مدل حذف واسطه ها

# انواع مدل های کسب و کار

✓ مدل حراج

✓ مدل حراج اینترنتی

✓ مدل **Bricks & Clicks** (تلفیقی از کسب و کارهای حقیقی و مجازی)

✓ مدل ایجاد وفاداری

✓ مدل مجموعه ای (**Collective**)

# انواع مدل های کسب و کار

✓ مدل صنعتی کردن خدمات

✓ مدل خدماتی کردن محصولات

✓ مدل حمل و نقل با هزینه پایین

✓ مدل محصولات آنلاین

✓ مدل Freemium

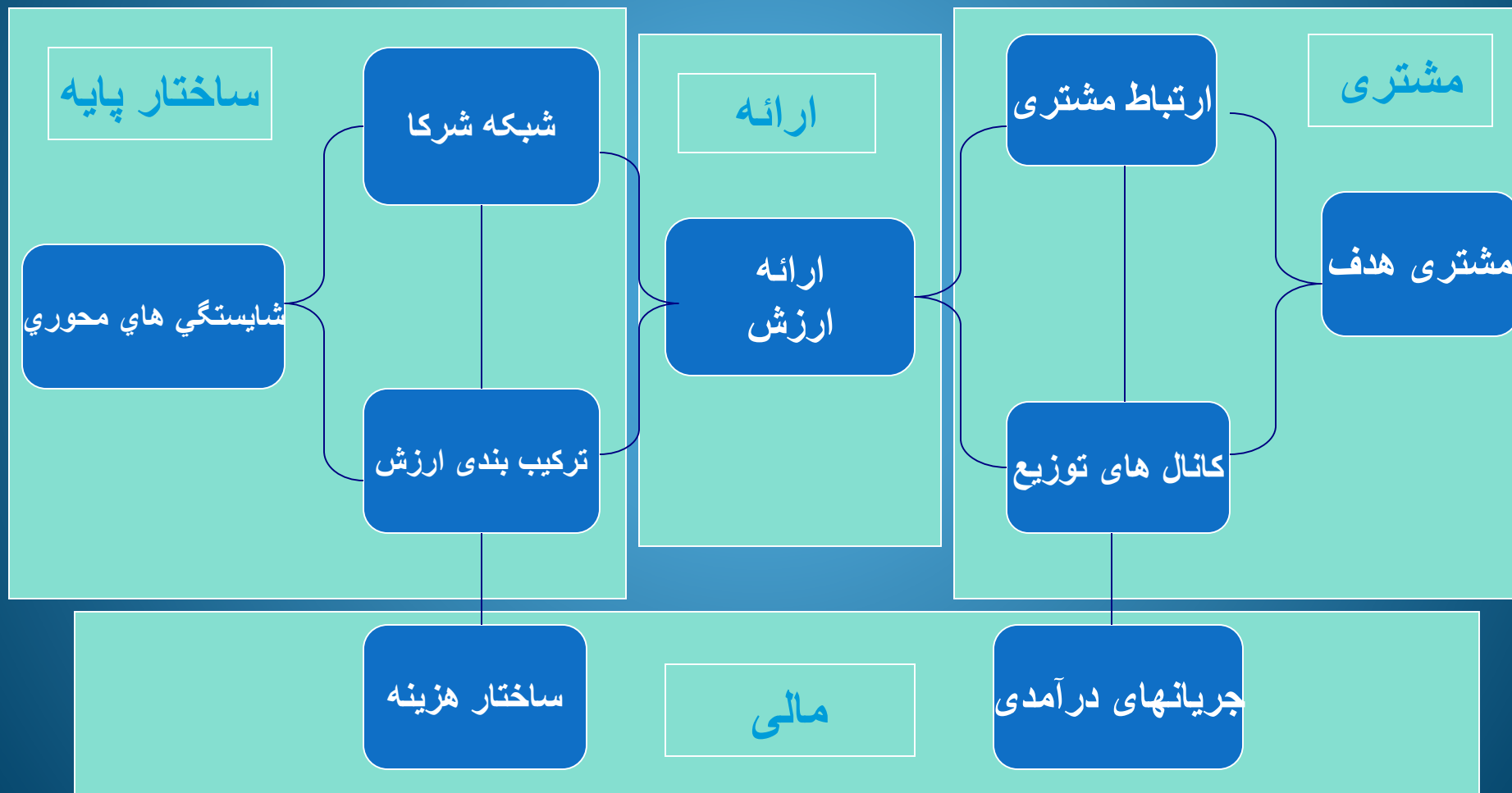
✓ مدل تمرکز بر مشتریان خاص

(BMW and Mercedes-Benz)

✓ مدل فروش مستقیم

✓ مدل های گوناگون توزیع

# اجزاء مدل کسب و کار



# اجزاء مدل کسب و کار

## ★ ساختار پایه:

شایستگی های محوري: توانایی ها و شایستگی هایی که برای اجرای مدل کسب و کار یک شرکت لازم است.

شبکه شرکا: اتحادیهایی تجاری که سایر جنبه های مدل کسب و کار را کامل می کنند.

ترکیب بندی ارزش: منطقی که یک کسب و کار را به صورت متقابل برای صاحبان شرکت و مشتریان آن سودمند می سازد.

## ★ ارائه:

ارائه ارزش: کالاها یا خدماتی که یک کسب و کار ارائه می کند و برای مشتریان ارزش ایجاد می کند.

# اجزاء مدل کسب و کار

## ★ مشتریان :

مشتریان هدف : متقاضیان هدف برای کالاها یا خدمات یک کسب و کار  
کانال های توزیع : راه هایی که از طریق آن یک شرکت کالاها و خدمات خود را  
به مشتریان می رساند.

## ★ مسائل مالی :

ساختار هزینه : هزینه هایی که در یک مدل کسب و کار به استخدام گرفته شده اند.  
درآمد : روشی که یک شرکت از طریق جریان های درآمدی گوناگون پول کسب  
می کند. ( عایدی یک شرکت )

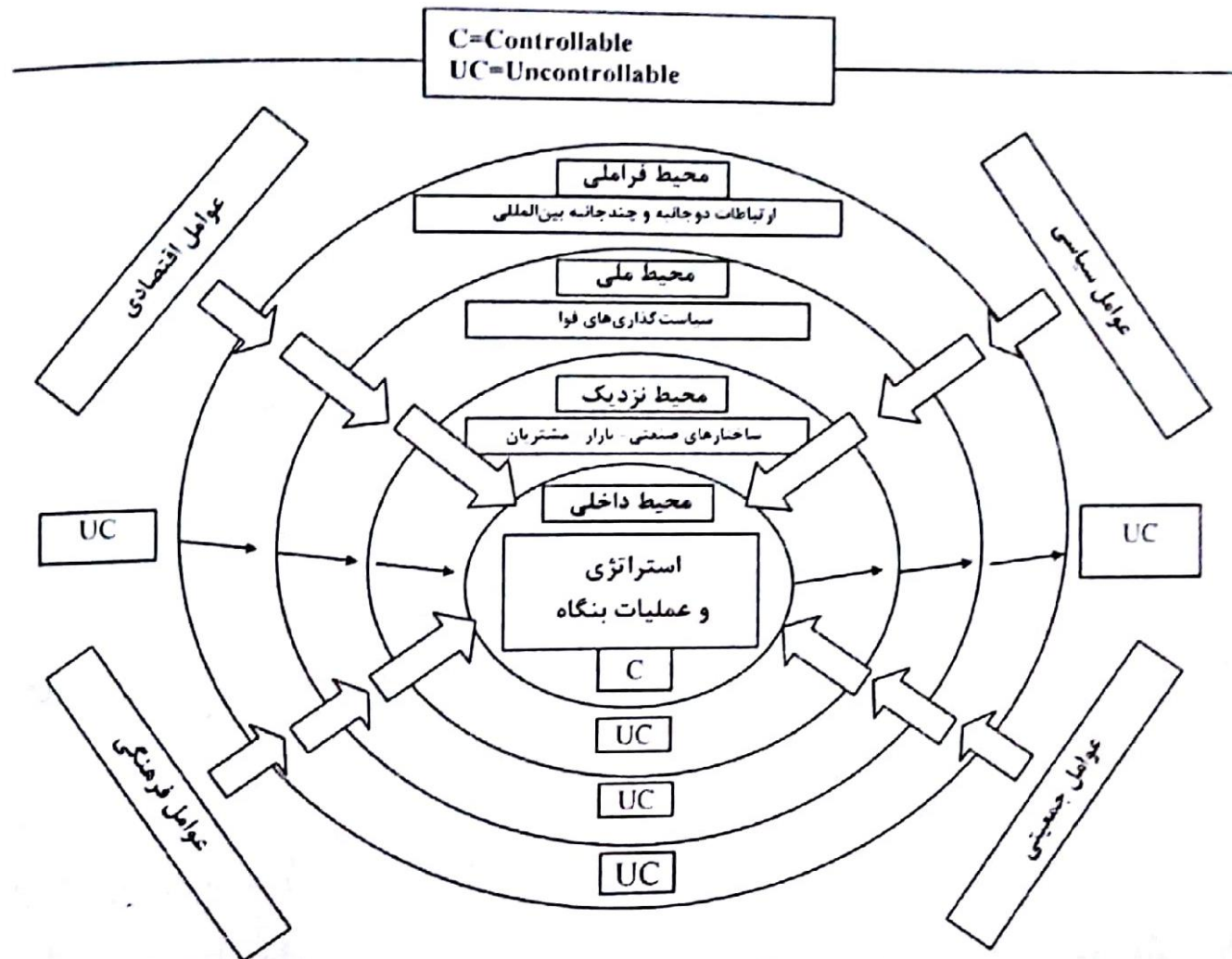
## □ محیط های بنگاه

❖ محیط های بنگاهی به دو دسته قابل کنترل و غیر قابل کنترل تقسیم می شوند:

۴. محیط فراملی (غیر قابل کنترل): ارتباطات دوجانبه یا چند جانبه بین کشورهای مختلف و میزان اثرگذاری آنها بر عملکرد بنگاه ها در فضای بین المللی از دیگر موضوعات غیر قابل کنترلی است که در محیط فراملی ارزیابی می شود.



# □ لایه های محیط بنگاه



## ❑ علل تعامل بنگاه با محیط کسب و کار

❖ کیفیت فضای کسب و کار که بر استمرار حیات و فرایند رشد و توسعه بنگاه موثر است عمدتاً از دو مسیر اثر خود را بر بنگاه برجای می گذارد:

■ ۱. نیازبنگاه به اطلاعات در مورد محیط

■ ۲. نیاز بنگاه به منابع موجود در محیط

❖ بنگاه ها باید با عاملینی که این اطلاعات یا منابع را در اختیار دارند تعامل کنند و به همین دلیل است که بنگاه ها به شدت وابسته به محیطشان می شوند.

# ❑ اهداف اصلی تحلیل فضای کسب و کار

- ❖ ۱. شناسایی روندهای تاثیرگذار محیطی و احراز اهمیت آثار هر یک از این روندها در تدوین استراتژی بنگاه اعم از اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فناوری، اجتماعی و غیره.
- ❖ ۲. شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محتمل و موجود در محیط و مطالعه و بررسی پیامدهای آنها به منظور تدوین استراتژی کارآمد و اثربخش.

## ❑ متغیرهای عمده اثرگذار بر محیط کسب و کار

❖ ۱. توسعه یافتگی محیط: مایکل پورتر می گوید: پیشرفت هر سازمان در گرو توسعه یافتگی محیطش است. برای ارتقا سطح دانش سازمانی در نیل به اهداف بنگاه و اطلاع از میزان توسعه یافتگی محیط داخلی و خارجی کسب آگاهی های عمومی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. هر قدر تشکیل نهادهای حامی تجارت و قوانین تسهیل کننده در محیط داخلی، نزدیک و ملی بیشتر شود و از سویی پیوستن به پیمانهای تجاری و اقتصادی منطقه ای و بین المللی گسترش یابد، تولید و تجارت در بستری توسعه یافته، شفاف و بهم مرتبط صورت می گیرد و فعالیت بنگاه را در شبکه گسترده ارزش آفرینی تسهیل و تسریع می کند.

❖ ۲. پیشرفت های فناوری: این مقوله نیز از مهم ترین متغیرهای موثر در فضای رقابتی است که باید مورد توجه جدی تحلیلگران فضای کسب و کار قرار گیرد. با توسعه فناوری و زیرساخت های الکترونیک، بخش های مختلف اقتصادی شامل بازار پول و سرمایه؛ بازار کالا و خدمات و بازار کار و نیروی انسانی به نحو مطلوب تری با فناوری پیشرفته آمیخته شده و از آخرین دستاوردهای تکنولوژی استفاده می کنند و در تعامل هر چه بهتر و سریعتر با نهادهای قانونی و سیاست گذار، بهره وری و بازدهی عملیات خود را به میزان قابل توجهی افزایش می دهند.

❖ ۳. استراتژی نوآوری و یادگیری: یکی دیگر از متغیرهای اثرگذار در محیط کسب و کار، تاکید بر استراتژی نوآوری و یادگیری است که باید به طور جدی برای ورود به عرصه رقابت های جهانی تدوین و مورد توجه و پیگیری قرار گیرد. به عبارت دیگر باید توانایی ارائه محصولات و ایده های جدید در پرتو یادگیری های اثربخش و مستمر ارزیابی شود.

## □ چگونه خود را با محیط متغیر تطبیق دهیم؟

❖ هر سازمان به منزله بازیگر مصممی است که سعی دارد با تدوین و پیاده سازی استراتژیها (راهبردهای خود)، بهترین نقش ممکن را برای توفیق بنگاه در محیط متلاطم و متغیر بیافریند و بیشترین بهره را از منابع و اطلاعات محیطی نصیب خود کند.

❖ اینک برای تطبیق هر چه بیشتر با شرایط محیطی سازمان، محیط و استراتژی را که بر یکدیگر اثر متقابل دارند و آثارشان در موفقیت عملکرد بنگاه نقش آفرین است را مورد تحلیل قرار می دهیم:

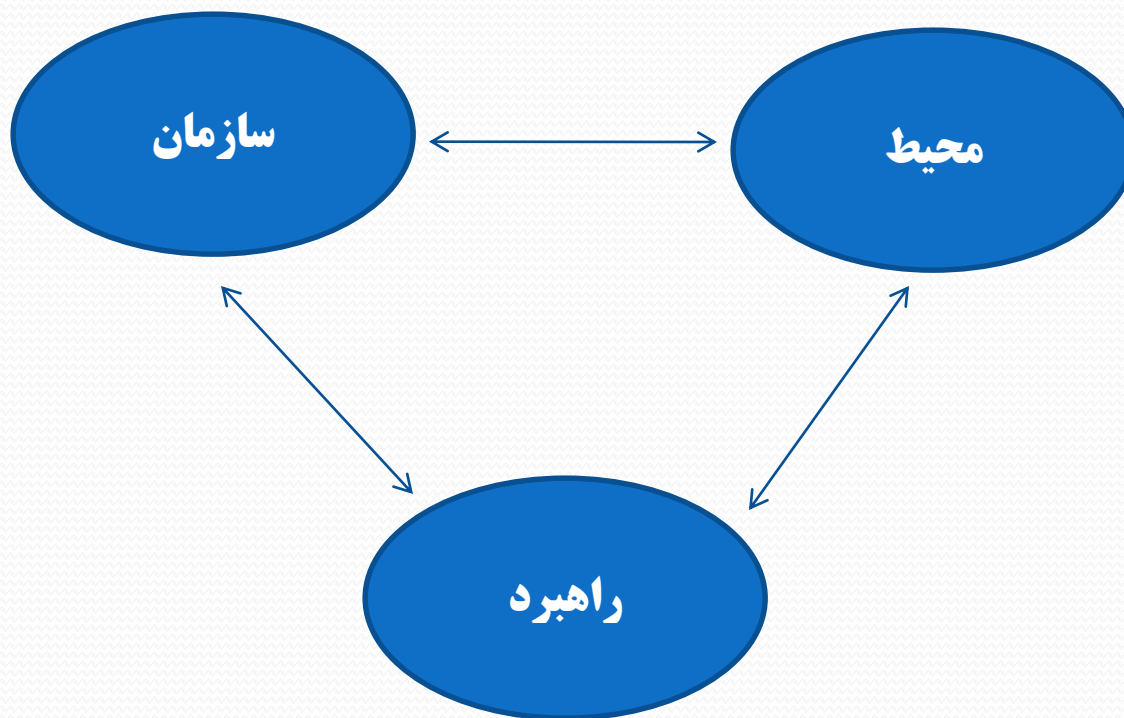


❖ **سازمان:** تجميع مجموعه اى از توانمنديهاست كه با دراختيارداشتن منابع انساني، مالي و فزيكي چگونگى به كارگيرى سرمايه، ايجاد نگرش مشترك در بين كاركنان و هماهنگى آنها را براى رسيدن به هدفى نهايى هدايت مى كند.

❖ **محیط:** منشاء تحولات، اطلاعات و منابعی است که به ما کمک می کند تا به جذابیت ها، مطلوبیتهای و ارزشهای مشتریان در بازارهای داخلی و خارجی پی ببریم. آنچه در بررسی محیط تاکید می شود آن است که دریابیم در صحنه داد و ستد کجا ایستاده ایم؟ شناخت محیط، ردیابی تغییرات محیطی و یادگیری از محیط از سرفصل های مهم این بخش محسوب می شود و اهمیت آنها به مراتب از اطلاعات گیری صرف از محیط کسب و کار بالاتر است.

❖ **استراتژی (راهبرد):** مسیر طراحی شده و تدوین شده توسط یک سازمان برای به کارگیری بهینه عوامل تولید به منظور خلق یک مزیت رقابتی موثر در بلندمدت را استراتژی می گویند. تدوین کنندگان استراتژی از خود می پرسند از کدام مسیر حرکت کنیم تا به مطلوب ترین نتیجه ممکن دست یابیم.

## □ تطبیق بنگاه با محیط متحول



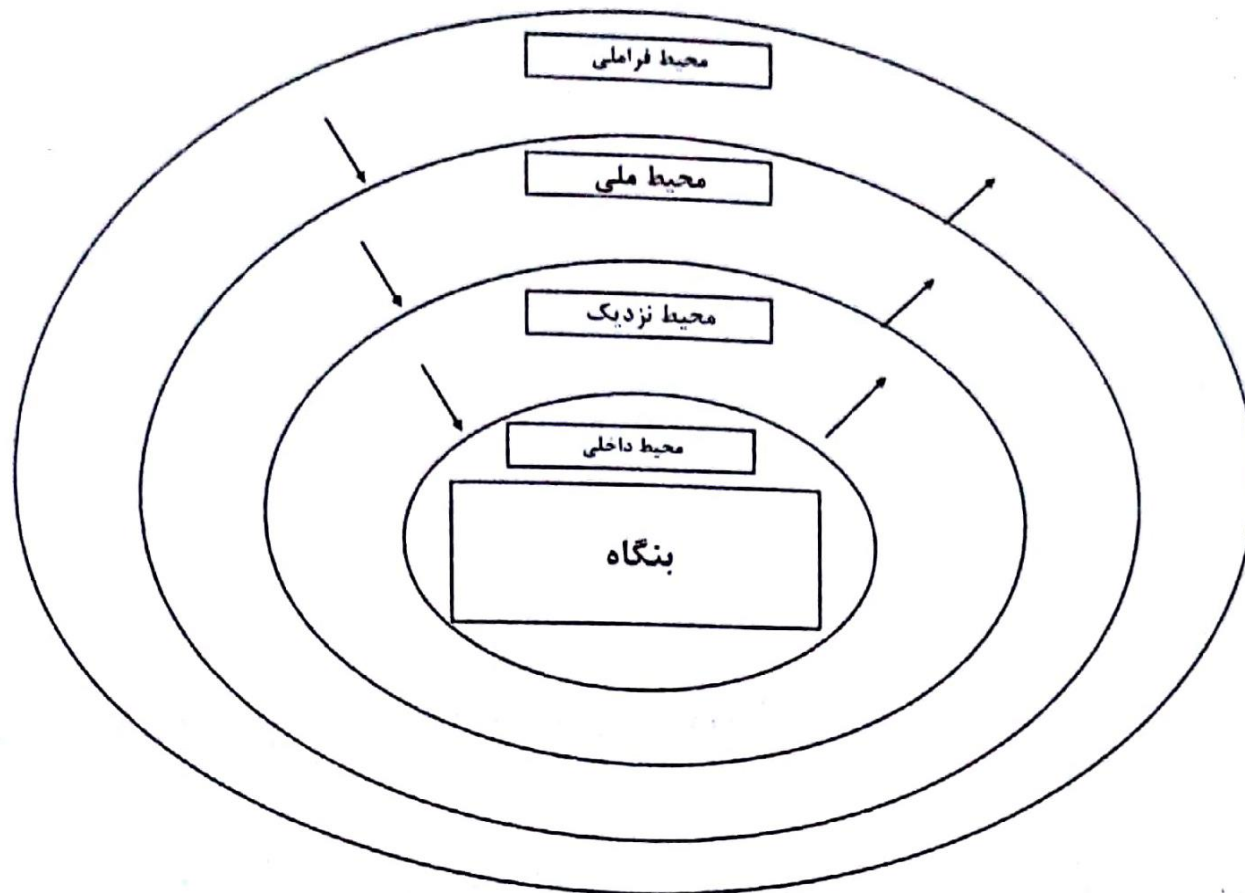
# □ خروجی دیده بانی و تحلیل محیط

۱. درک صحیح از تغییرات محیطی چه در شرایط فعلی و چه در آینده، افزایش سطح آگاهی عمومی و فهم سازمانی، خبرگی در تصمیم گیری و سیاست گذاری.

۲. تسهیل و توسعه تفکر استراتژیک، داده های محیطی را با دقت ارزیابی کنیم و به این نکته توجه داشته باشیم که هر تغییر پیامدی دارد و هر داده، می تواند نقشی تعیین کننده در ستاده ها داشته باشد.

۳. عمق نفوذ بیشتر در نگاه و تحلیل محیط نسبت به سایر رقبا و دسترسی به سیستمی زودهشدار برای شناخت اثرات محیط بر بازار و محصول.

## □ لایه های محیط بنگاه



# □ سرفصل هایی که در تحلیل محیط داخلی بنگاه مطالعه می شوند:

۱. نقاط قوت یا ضعف در مدیریت عمومی بنگاه

۲. استراتژیهای بازاریابی

۳. توانمندیهای مالی

۴. اداره امور منابع انسانی

۵. مزیت های طراحی و تولید

۶. میزان شهرت در ارائه کیفیت مطلوب کالا

۷. خدمات پس از فروش.



# سرفصل هایی که در تحلیل محیط نزدیک بنگاه مطالعه می شود :

❖ ۱. محیط صنعت و فشاردگی رقابت: در این محیط شرکتهای تولیدکننده

محصولات همگن را بررسی می کنند و چگونگی حضور و توان رقابت خود را در بازار مورد ارزیابی قرار می دهند.

❖ ۲. ساختار بازار: در این مبحث توجه خود را به انواع بازارها با توجه به تعداد

خریداران و فروشندگان، چگونگی گردش اطلاعات، سهولت ورود و خروج از بازار، میزان تعیین کنندگی و نقش اندازه بنگاهها معطوف می کنیم.

❖ ۳. محیط تأمین منابع پول و سرمایه: تأمین سرمایه و منابع پولی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت با چه درجه ای از سهولت و چه مقداری هزینه همراه است.

❖ ۴. محیط تأمین مواد خام: سهولت دسترسی به مواد خام با کیفیت تا چه حد است و تأمین کنندگان مواد نیز خود در چه ساختاری از بازار کار می کنند.

❖ ۵. محیط صادرات و واردات: فضای صادرات و واردات چقدر سهل و روان است و برای صادرات و واردات به چه مجوزهایی نیاز داریم و میزان سهولت کار در این بخش چگونه است.

## ❑ مصادیقی از محیط های ملی بنگاه:

❖ ۱. محیط فرهنگی

❖ ۲. محیط قانون گذاری و حقوقی

❖ ۳. دولت و سیاست های دولت

❖ ۴. محیط اجتماعی

❖ ۵. محیط سیاسی

❖ ۶. محیط اقتصادی

## ❑ مصادیقی از محیط فراملی

❖ ۱. تحولات فناوری

❖ ۲. تنگاتنگ شدن رقابت جهانی

❖ ۳. روابط سیاسی بین الملل

❖ ۴. تحولات سازمان های بین المللی و پیمانها و قراردادهای تجاری و اقتصادی

## ❑ تحلیل بازارهای رقابتی با استفاده از رویکرد ساختار-رفتار- عملکرد

❖ برای حضور در بازارهای رقابتی و تحلیل شرایط واقعی، مدیران به یک الگوی مفهومی و کاربردی نیاز دارند که نقاط قوت و ضعف بنگاه و تهدیدها و فرصت های بازار را به درستی نمایش دهد. مدل پیشنهادی SCP به گونه ای طراحی شده است که با ارزیابی سه پارامتر ساختار بازار، رفتار بنگاه و عملکرد بنگاه، هم برای برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد بنگاه و هم بازاری که در آن فعالیت میکند، قابل استفاده است.

## ❑ رویکرد ساختار – رفتار – عملکرد، موارد زیر را مورد بررسی و تحلیل قرار می دهد:

- ❖ ۱. چگونه ساختار بازار بر رفتار و عملکرد بنگاه اثر می گذارد؟
- ❖ ۲. چگونه ساختار بازار کمک می کند تا شکل گیری خوشه های صنعتی تشکلهای را بهتر مطالعه کنیم؟
- ❖ ۳. تأثیر دخالت دولت (از طریق جهت دادن به ساختار بازار) در رفتار و عملکرد بنگاه ها چیست؟

## ❑ با استفاده از رویکرد ساختار- رفتار- عملکرد، مدیران قادر خواهند بود:

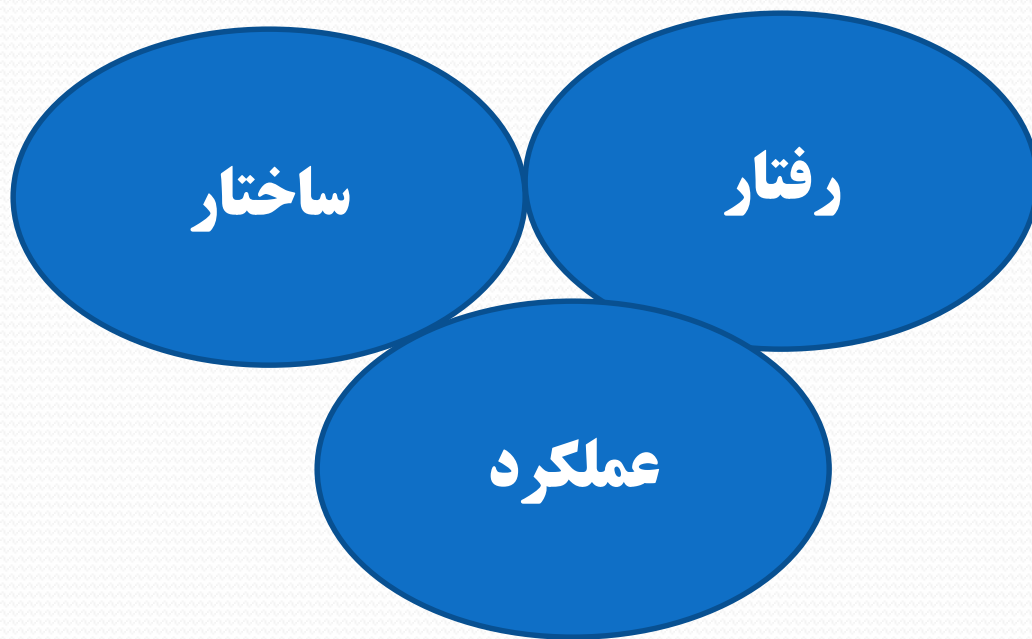
❖ ۱. استراتژیهای کسب و کار را قاعده مند کنند؛ یعنی در کدام بازار حضور داشته باشند.

❖ ۲. فهم صحیحی از طبع بازار و عوامل پیشران آن به دست آورند.

❖ ۳. از جذابیت های نسبی بازار (پتانسیل های سودآوری) ارزیابی صحیحی به عمل آورند.

❖ ۴. تحلیل های SWOT و شناخت رقبای فعلی و احتمالی خود را انجام دهند.

## □ رویکرد تحلیل در بازارهای رقابتی





## ❑ ساختار بازار ( محیط نزدیک)

❖ مطالب مورد بررسی در این بخش عبارت اند از:

- 1. درجه و نسبت تمرکز خریداران و فروشندگان در بازار چه میزان است؟
- 2. درجه همگنی یا ناهمگنی محصولات در بازار به چه میزان است؟
- 3. اندازه بنگاه های حاضر در صنعت و سهم هر یک به چه میزان است؟
- 4. شرایط ورود به بازار یا خروج از بازار چقدر سخت و پیچیده یا سهل و روان است؟
- 5. چه مقدار یکپارچگی های افقی یا عمودی در این بازارها اتفاق می افتد؟ ادغام ها و تملیک ها در این بازار چقدر رایج اند و تا چه اندازه در ابعاد زنجیره ارزش سهم ایفا می کنند.
- 6. تنوع جغرافیایی و تنوع محصول تا چه حد گسترده است؟ توزیع کنندگان در این بازار چگونه عمل می کنند؟

# نمونه هایی از مدل اشتراک

روزنامه ها و مجلات ، کمپانی های موسیقی ، اپرا و ارکستر سمفونی ها ، اتحادیه اصناف ، کلوپ های کتاب ، کلوپ های موسیقی ، شرکت های تلفن ، سرویس دهندگان کابل و ارتباطات تلویزیون ، کمپانی های تلفن همراه ، سرویس دهندگان اینترنت ، کانال های تلویزیونی پولی ، تأمین کنندگان نرم افزارهای کامپیوتری ، مشاوران اقتصادی ، بنگاه های خدمات مالی ، کلوپ های ورزشی ، کمپانی های دارویی و ...

# مدل اشتراک

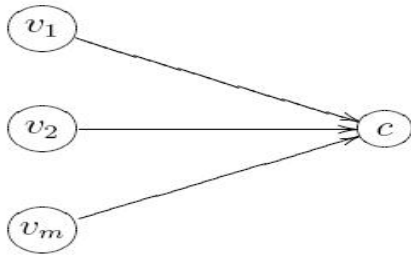
## تأثیر بر روی سهامداران شرکت :

- ❖ همواره از وجود یک جریان درآمدی پایدار مطمئن هستند.
- ❖ نااطمینانی و ریسک بنگاه را کاهش می دهد.
- ❖ پرداخت ها پیشاپیش انجام می شود.

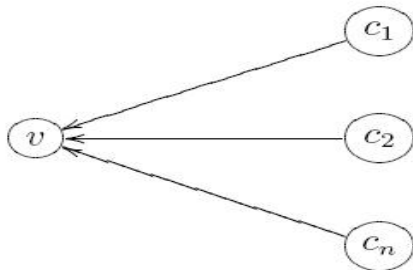
## تأثیر بر روی مشتری :

- ❖ مشتریان ممکن است آونمان شدن را مناسب تر بیابند.
- ❖ تحویل های متوالی کالا موجب صرفه جویی در زمان برای مشتریان می گردد.
- ❖ مشتریان امکان دسترسی به یک گروه با علایق مشابه را می یابند.
- ❖ از آنجا که پرداخت وجه کالا برای یک دوره زمانی امکان پذیر است، کالا ممکن است در دسترس تر به نظر برسد.
- ❖ ارتباط بلند مدت

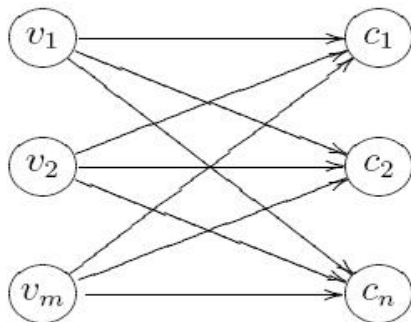
# حراج



- در یک حراج عرضه (معکوس)  $m$  فروشنده کالایی را که یک خریدار درخواست می کند، عرضه می کنند.



- در یک حراج تقاضا  $n$  خریدار برای یک کالای در معرض فروش پیشنهاد خود را اعلام می کنند.



- در یک حراج دوگانه  $n$  خریدار برای خرید کالایی از  $m$  فروشنده، پیشنهاد خود را اعلام می کنند.

# حراج



✓ دریک **حراج باز** ، شرکت کنندگان مرتباً قیمت

هایی را پیشنهاد داده و درعین حال از پیشنهادهای  
قبلی دیگران نیز مطلع هستند.

✓ دریک **حراج بسته** ، خریداران و / یا فروشندگان

پیشنادهای خود را به صورت مهر و موم شده ارائه  
می دهند.



# انواع حراج



حراج انگلیسی

حراج شمعی

حراج چینی

حراج هلندی

حراج اولین قیمت پیشنهادی مهر و موم شده

حراج دومین قیمت پیشنهادی مهر و موم شده

حراج پرداخت کل مبلغ

# Click and Mortar

- ❑ شایستگی محوري
- ❑ وجود شبکه های تأمین کنندگان مواد اولیه
- ❑ وجود شبکه های توزیع
- ❑ ارزش ویژه نام تجاری شرکت (برند)
- ❑ بنگاه های با ثبات (این مورد به ویژه در مورد خدمات مالی صادق است)
- ❑ وجود مشتری پایه
- ❑ نیاز به هزینه سرمایه کمتر
- ❑ مزایای منحنی یادگیری

# *Freemium business model*

خدمات خود را به صورت رایگان عرضه کنید ، درعین حال که ممکن است با تبلیغات و یا روش های دیگر از آن پشتیبانی کنید ، تعداد زیادی مشتری را با کارایی بسیار بالا از طریق تبلیغ شفاهی ، شبکه های ارسال بازاریاب ، بازاریابی جستجوی ارگانیک و غیره بدست آورده و سپس خدماتی با ارزش افزوده تشویقی و یا نوعی از خدمات برتر خود را به مشتریان پایه ارائه دهید.