

جلد اول

# مدل‌های درآمدی و کسب‌وکار با رویکرد بازار ایران

بررسی عمیق مبانی و مفاهیم  
بررسی انواع مدل کسب و کار  
بررسی انواع مدل‌های درآمدی

مولفین:

مهدی علیپور – صدف اصفا – داوود دهقان

## فهرست

۹.....	مقدمه و پیش گفتار.....
۱۳.....	چرا مدل های درآمدی؟.....
۱۵.....	قصه از کجا شروع شد.....
۲۰.....	مقدمه مولفین.....
۴۱.....	ویژگی های این مجموعه کتاب.....
۴۱.....	شیوه مطالعه این مجموعه کتاب.....

### فصل اول: مبانی و تعاریف..... ۴۴

۴۶.....	تعریف مدل کسب و کار از دیدگاه خالق کتاب خلق مدل های کسب و کار.....
۴۸.....	تعریف مدل کسب و کار از دیدگاه خالق بوم ناب.....
۵۰.....	تعریف بخش های مدل کسب و کار.....
۵۲.....	تعریف ارزش پیشنهادی و معرفی ۱۱ نوع ارزش پیشنهادی.....
۵۳.....	(۱) تازگی Freshness.....
۵۴.....	(۲) عملکرد Operation.....
۵۵.....	(۳) سفارشی سازی Customization.....
۵۶.....	(۴) انجام کامل کار.....
۵۷.....	(۵) طراحی Design.....
۵۸.....	(۶) برند، مقام و منزلت.....
۵۹.....	(۷) قیمت.....
۶۰.....	(۸) کاهش هزینه.....
۶۱.....	(۹) کاهش ریسک.....
۶۲.....	(۱۰) قابلیت دسترسی و به اشتراک گذاری منابع.....
۶۳.....	(۱۱) سهولت استفاده و راحتی.....

۶۷..... خلاصه فصل اول

۶۸..... منابع و ضمایم فصل اول

## **۷۴..... فصل دوم: انواع الگوهای مدل کسب و کار.**

۷۸..... مروری بر تاریخچه مدل های کسب و کار

۸۱..... انواع مدل کسب و کار از دیدگاه اش موری

۸۲..... فروش مستقیم Direct selling

۸۵..... مدل خرده فروشی (سوپر مارکت، فروشگاه اینترنتی)

۸۷..... نرم افزار به عنوان سرویس Software as a Service یا SaaS

۹۰..... برنامه های موبایل Mobile Apps

۹۲..... فروش کالای فیزیکی physical Goods

۹۳..... مدل کسب و کار B2B2C

۹۶..... مدل چندوجهی یا چندطرفه Multisided Business

۹۷..... کسب و کارهای مبتنی بر تبلیغات

۱۰۱..... مدل داده های بزرگ Big Data

۱۰۲..... مدل بازارچه یا پلتفرم Marketplace

۱۰۵..... انواع مدل کسب و کار از دیدگاه الکساندر استروالدر

۱۰۷..... مدل کسب و کار تفکیکی Un-Bundling Business Models

۱۱۱..... مدل کسب و کار دنباله دار Long tail

۱۱۷..... مدل کسب و کار پلتفرم های چندوجهی Multi Sided Platforms

۱۲۰..... رایگان به عنوان مدل کسب و کار FREE as a Business Model

۱۲۲..... خلاصه فصل دوم

۱۲۵..... رابطه این الگوها با یکدیگر

۱۲۶..... منابع و ضمایم فصل دوم

۱۳۰	..... فصل سوم: مطالعه موردی استارت‌آپ‌های ایرانی
۱۳۲	..... ساختار مطالعه‌های موردی
۱۳۸	..... نکات و هشدارهایی قبل از مطالعه و مرور مطالعه‌های موردی
۱۴۵	..... رایچت
۱۵۵	..... اسکای روم
۱۶۴	..... اپریویو
۱۷۱	..... پست پین
۱۷۹	..... نشریار
۱۸۷	..... پونیشا
۱۹۴	..... ایران فا
۲۰۳	..... آچاره
۲۱۰	..... همیاب ۲۴
۲۱۷	..... تیزلند

### اعداد و ارقام جالب توجه از این مجموعه کتاب ۴ جلدی

نویسنده اصلی	۴
نویسنده همکار	۲۰
ساعت جلسه آنلاین	۱۴۰
پیام رد و بدل شده در تلگرام	۱۸,۰۰۰
بازدید از ویدیو معرفی کتاب	۲۱,۹۰۰
کانال اطلاع رسانی	۵۴
حامی رسانه‌ای	۲۸
کیلومتر فاصله اعضای تیم	۱۲,۰۰۰
استان همکار در تولید محتوا	۷
درخواست همکاری	۱۲
درخواست ثبت استارتاپ	۱۳۰
صفحه محتوای این مجموعه کتاب	+۹۵۰
مطالعه موردی (کسب‌وکار و استارتاپ)	۶۷
بوم ناب و بوم مدل کسب‌وکار	۱۱۹
مشاور استارتاپی	۱۲
مثال بومی (به جز مطالعه موردی استارتاپ‌ها)	۷۳
نفر خواننده کتاب تاکنون	۱۵,۵۰۰

## نظر متخصصین:

“

### محسن ملایری

مدیر شتابدهنده آواتک



واقعا دمتون گرم، به نظرم کتابی که تهیه شده با موضوع **تجربه نگاری استارت‌آپ‌ها**، یکی از بهترین اتفاقاتی بود که برای به اشتراک گذاری **تجربیات کارآفرین‌ها** می‌تونه بیفته. شاید یک روش جدیدی از انتقال تجربه را داره ایجاد می‌کنه که در کنار تئوری‌ها و آموزش‌ها انتقال مطالعه موردی اتفاق میفته و واقعا شاید در تمام دروس مدیریتی و کسب و کاری می‌گن **بهترین نوع آموزش، یادگیری از مطالعه‌های موردی است** و کاری که شما کردید واقعا ارزشمند، خسته نباشید. براتون آرزوی موفقیت می‌کنم و امیدوارم این **آخرین کتابی که تیم شما داره تهیه می‌کنه نباشه**.

”

“

### سپهیل عباسی

مدیرعامل شتابدهنده تک | موسس خوشفکری



اساس راه اندازی یک کسب و کار خلق ارزش است. ارزشی که از رفع یک نیاز موجود یا جدید و یا حل یک مساله، ایجاد می‌گردد و به دست افرادی که آن نیاز را دارند می‌رسد. این ارزش را در اغلب موارد می‌توان به صورت مادی و در شکل ریال و دلار و غیره تعریف نمود و گاهی هم نمی‌توان آن را مستقیماً به پول تبدیل کرد. در هر صورت، **شناخت مدل‌های کسب و کار** در مسیر خلق ارزشی که از فهم یک مساله صورت گرفته، **کمک ارزشمندی** به کارآفرینانی است که در پی راه‌اندازی یک کسب و کار حول ارزشی که خلق شده می‌باشند.

از این رو **کتابی که در دست دارید**، با ارائه انواع مدل‌های کسب و کار و بررسی موردی نمونه‌های موفق و ناموفق در بازار ایران، **به عنوان یک کاتالیزور دانشی** در بازکردن چشم خوانندگان به روی گام‌های مهمی از مسیر پر پیچ و خم کارآفرینی عمل می‌نماید.

”

“

### ناصر غانم‌زاده

مدیر شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه اپاتان



استارت‌آپ‌های ایرانی زیادی را می‌شناسم که مدت زیادی است که محصول یا خدمت خود را به بازار داده‌اند ولی هنوز روش قیمت‌گذاری مشخصی ندارند؛ دلیل اینکه استارت‌آپ‌ها در ابتدا از قیمت‌گذاری دوری می‌کنند را دو چیز می‌دانم: اول ترس پس زده شدن توسط مشتری یا کاربر و دوم نآشنایی با مدل‌های درآمدی مختلف و نمونه‌های آن.

کتاب «مدل‌های درآمدی و کسب‌وکار بارویکرد بازار ایران» تلاش کرده است که این مدل‌ها را به سادگی و به شکل فشرده همراه با مثال‌هایی خوب از استارت‌آپ‌های ایرانی بیان کند. خواندن این کتاب را به همه‌ی کسانی که در حال راه‌اندازی استارت‌آپ هستند، پیشنهاد می‌کنم.

”

“

### محمد زاهدی

هم‌بنیانگذار اصفهان بلاس و ایونت سنتر



از مهمترین دلایل موفقیت و شکست شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های آینده، فهم و طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های درآمدی است. بارها در ایونت سنتر تجربه کرده‌ایم که با تغییر کوچکی در روش درآمد زایی، برای قسمتی از بازار جذاب شده‌ایم. کتاب حاضر علاوه بر کمک به فهم و درک مدل‌های درآمدی و کارکرد آن، به شما نمونه‌های موفق و ناموفقی از بازار ایران و رفتار کاربران داخلی را نشان می‌دهد. از حق نگذریم، صفحه بندی عالی کتاب اشتیاق من را برای مطالعه دوچندان کرده است.

”

“

**مهدی ناصری**

تحلیلگر رشد و مارکتینگ



شما به احتمال زیاد نام حراج را نشنیده‌اید. در سال ۸۹ وقتی سرباز بودم سایتی را راه اندازی کردم که به مدت دو سال و نیم مرجع اطلاع‌رسانی حراجی‌ها و تخفیف‌های فصلی فروشگاه‌ها بود. چند هزار بازدید روزانه، هزاران نفر عضو خبرنامه، ثبت حراجی‌های بیش از ۱۰۰ شهر ولی تنها ۸۰ هزار تومان درآمد در کل دو سال و نیم. روزی که تصمیم گرفتم دیگر سرویس هاست و دامین حراج را تمدید نکنم مهم‌ترین دستاورد این بود که فهمیدم «مردم ایران برای چیزی که به آن نیاز دارند، لزوماً پول نمی‌دهند».

سال‌ها گذشت و اکوسیستم استارت‌آپی ایران شکل گرفت. این کتاب داستان موفقیت‌ها و شکست‌های افرادی است که در این سال‌ها تصمیم گرفتند نه از امنیت کارمندی و نه از فرصت دلالی که از راه خلق ارزش واقعی برای ایرانیان پول در بیاورند. جوانانی که امید در سرزمین مادری را بر پیشرفت در سرزمین آرزوها ترجیح دادند.

داستان خلق کسب‌وکار آن‌ها نه تنها پراست از ریزه‌کاری‌های بازار ایرانی (مانند آنچه من در حراج تجربه کردم)، شگردهای طراحی مدل کسب‌وکار براساس ذائقه مردم ایران و آموزه‌های راهبردی و تکنیکی توسعه محصول، که مهم‌تر از همه به ما می‌آموزد چطور وقتی همه چیز بر علیه ماست، امیدوارانه برای کشورمان خلق ارزش کنیم. به این روایات حماسی می‌بالیم و با افتخار پای تجربه‌های آنان می‌نشینیم.

”



“

### عادل طالبی

کارشناس ارشد کسب و کارهای الکترونیک



کتاب خیلی جالبی بود، هم طراحی خوب بود و هم رنگی بودنش برام جذاب بود، موضوع هم موضوع خوبیه، مهمترین ویژگی که من خیلی خوشم اومد این بود که بدون پرده پوشی خیلی راحت از نمونه‌های ایرانی استفاده شده بود که این کار زیباترش کرده بود و دقیقا همونی بود که من می‌پسندم.

جای خالی یک کتاب با چنین موضوعی و از همه مهمتر با نمونه‌های ایرانی واقعا حس می‌شد وگرنه موضوع، موضوع جدیدی نیست و شاید مطالب درج شده در این کتاب داخل کتاب‌ها و مقالات دیگه هم به صورت پراکنده قبلا دیده شده ولی اون چیزی که این کتاب را متمایز می‌کنه اینه که مثال‌ها و مطالعه‌های موردی از دل کسب و کارهای ایرانی و بومی هستش و به همین خاطر این مفاهیم را بسیار قابل فهم و ساده تر می‌کنه.

”

“

### علی حاجی محمدی

موسس همیار وردپرس و ژاکت



بازار کسب و کار اینترنتی ایران یک بازار خاص و البته پراز فرصت است ولی تحلیل و آشنایی بازار باید به دست کسانی انجام شود که تجربه فعالیت در آن را داشته باشند. مولفین این کتاب، افراد با تجربه کسب و کار ایرانی و با دید جهانی دست به قلم شده‌اند. به تمام کسانی که می‌خواهند با استفاده از تجربه‌ی چندین ساله افراد مختلف برای یک کسب و کار اینترنتی درآمدزا دست به کار شوند، در اولین قدم توصیه می‌کنم این کتاب را با تمام مثال‌های بومی آن، با دقت بخوانند.

”

“

**کتایون سپهری**

مدیر شتابدهنده و سرمایه‌گذاری متش



اولین گام موفقیت، درک این نکته است که باید لحظه به لحظه به دنبال توسعه‌ی فردی باشیم و تلاش کنیم تا دو روز یکسان در زندگی نداشته باشیم. یکی از کم‌هزینه‌ترین این روش‌ها مطالعه‌ی داستان زندگی، موفقیت‌ها و شکست‌های افرادی است که در حوزه مورد علاقه‌ی ما فعالیت کرده‌اند. روش ساده‌ی دیگر آموزش در آن حوزه است.

اگر می‌خواهید کارآفرین شوید و استارت‌آپ خود را راه‌اندازی کنید، توصیه می‌کنم این کتاب که هر دو جنبه را در کنار هم آورده است بخوانید. مولفین این کتاب با تمرکز بر دو موضوع بسیار مهم حوزه‌ی کسب‌وکارهای نوپا یعنی مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی و ارائه داستان استارت‌آپ‌های ایرانی در کنار آن، تلاش کرده‌اند تا ریسک شما را به حداقل رسانده و به شما کمک کنند تا استارت‌آپ خود را راه‌اندازی کرده و توسعه دهید.

پس کارآفرین باشید و موفق ...

”

“

**صالح برادران امینی**

طراح خدمات



تکنولوژی در دستان ماست. اکنون باید یاد بگیریم که چگونه با این توانمندی، ارزشی ایجاد کنیم. این کتاب با ساختار عالی، محتوای مفید و مثال‌های بومی، فرصتی بی‌نظیر برای یادگیری و ایجاد ارزش را در ایران فراهم خواهد کرد.

”

“

**مریم نجفی**

مشاور گروه سرمایه‌گذاران نیک اندیش کارایا



در چند سال گذشته توفیق مشارکت در ارزیابی و غربال‌گری صدها استارت‌آپ ایرانی را داشته‌ام. از بین مشکلات مختلفی که تازه واردان به این اکوسیستم با آن مواجه‌اند، علاوه بر عدم تسلط به مسائل مالی و روش‌های بازاریابی و فروش متناسب با کسب و کارشان، مباحثی مثل نقص مدل کسب‌وکار و مدل درآمدی نیز جزو رایج‌ترین مشکلات آن‌ها می‌باشد.

**در این حوزه، کتاب‌های زبان اصلی و نیز ترجمه‌هایی در بازار وجود دارد که آن‌ها هم مشکلات خاص خود را دارند.** همواره نبود منابع مناسب که راه‌گشای کاریک کارآفرین ایرانی با مثال‌های بومی و ایرانی باشد، آشکارا احساس می‌شد.

این خلاء با تلاش دوست گرامی آقای مهدی علیپور و تیم ایشان به نحو مطلوبی در این کتاب پاسخ داده شده است. مطالب به زبانی ساده و با تصاویر، جدول و نمودار به خوبی تبیین گردیده است، از این رو مفاهیم به خوبی برای خواننده جا می‌افتد. موفقیت روزافزون ایشان در تولید محتواهای آموزشی مورد نیاز اکوسیستم کارآفرینی کشور عزیزمان را آرزو مندم.

”

## اکبر هاشمی

سردبیر هفته نامه شنبه



راه سختی را در این سال‌ها پیمودیم. بخشی از رنج ما رنج ندانستن است. رنج کم تجربه‌گی و بی‌تجربه‌گی هزینه‌های بسیاری را بر اکوسیستم استارت‌آپی تحمیل کرد. در این سال‌ها کوشیدیم در هفته‌نامه شنبه که نشریه اختصاصی استارت‌آپ‌ها در ایران است تا می‌توانیم تولید محتوا کرده و به انتقال تجربه زیسته کمک کنیم. بزرگترین مشکل ما نبود منابع داخلی و تکیه بر ترجمه و انتقال تجربه استارت‌آپ‌های خارجی بود. بخشی از این کمبود به نوپا بودن اکوسیستم باز می‌گشت. نیاز به زمان داشتیم و داریم تا استارت‌آپ‌ها شکل بگیرند، شکست بخورند، موفق شوند، اگزیت کنند یا وارد بورس شوند و آن‌گاه این تجربه را به اشتراک بگذارند.

بخشی نیز مربوط به خلاء و نبود نویسندگانی بود که مفاهیم سرمایه‌گذاری خطرپذیر و استارت‌آپی را بدانند و دانش و تجربه به دست آمده را قلمی کنند. امروز خوشحالم که بگویم بخش قابل توجهی از مطالبی که در زیست‌بوم استارت‌آپی چه توسط ما و چه دیگر فعالان استارت‌آپی به اشتراک گذاشته می‌شود، بومی است اما هنوز کافی نیست. از این رو انتشار کتاب "مدل‌های درآمدی و کسب و کار" **خبر بسیار امیدوار کننده و شیرینی است**. کتابی که محتوای آن بومی است و توسط فعالان اکوسیستم استارت‌آپی ایران نگاشته شده است. مهدی علیپور یکی از پیشگامان تولید مطلب در این زیست‌بوم است. او زحمات بسیاری را متحمل شده است، به خصوص در مقطع حساسی که شاهد فقر مطلق محتوا در ایران بودیم. در کنار سایت دکتر استارت‌آپ در آغازین شماره‌های شنبه مهدی به تیم شنبه پیوست و "صفحه مدرسه استارت‌آپ‌ها" را بنیان گذاشتیم. او هنوز هم بخشی از تیم هفته‌نامه شنبه است. به عنوان فعال و توسعه دهنده اکوسیستم استارت‌آپی ایران به همه آن‌هایی که می‌خواهند استارت‌آپ راه‌اندازی کنند یا آن‌هایی که استارت‌آپ دارند، توصیه می‌کنم این کتاب را مطالعه کنند که مثل هر کتاب دیگری به همه پرسش‌ها پاسخ نخواهد داد اما از این جهت که از نخستین تجربیات بومی کشورمان است، اهمیت بسیاری دارد و خوانش آن لذت بخش خواهد بود. از مهدی علیپور به خاطر همه رنج‌ها و زحماتی که در این سال‌ها کشیده و برای تالیف این کتاب و تیم نویسندگان آقای داوود دهقان (هم‌بنیانگذار سایت اصفهان پلاس) و خانم صدف اصفاه به سهم خودم تقدیر کرده و سپاسگزارم.

“



مشتریان شما قاضی، هیئت منصفه و جلد  
ارزش پیشنهادی محصول شما هستند.  
اگر برایشان مناسب نباشید، آن‌ها بی‌رحم  
خواهند بود.

الکساندر استروالدر

خالق بوم مدل کسب‌وکار

”

فصل اول:

# مبانی و تعاریف

## اهداف فصل اول:

«تعاریف متعددی در زمینه مدل‌های کسب‌وکار وجود دارد که در این فصل به معرفی مهم‌ترین آن‌ها با رویکرد کارآفرینی و مباحث استارت‌آپی می‌پردازیم.

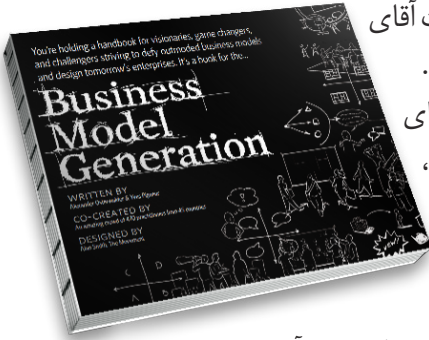
### خواننده در انتهای این فصل:

- ✓ با دو تعریف اصلی مدل کسب‌وکار آشنا شده و آن را درک می‌کند.
- ✓ تعریف ارزش را درک کرده و با تعدادی از روش‌های ایجاد ارزش آشنا می‌شود.
- ✓ در قالب مثال‌ها و تمرین‌ها این مفاهیم کاملاً برای وی روشن خواهد شد.

## تعریف مدل کسب و کار

### از دیدگاه خالق کتاب خلق مدل های کسب و کار<sup>۱</sup>

یکی از تعاریف مطرح و معتبر در زمینه مدل کسب و کار، تعریف ارائه شده در کتاب ارزشمند خلق مدل کسب و کار می باشد. اولین نسخه این کتاب با مدیریت آقای الکساندر استروالد<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۰ تهیه و تدوین شده است. مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی است که شامل مجموعه‌ای از عناصر و ارتباط آن‌ها می‌شود و منطق یک نهاد (سازمان، شرکت، استارت‌آپ) جهت درآمدزایی را نشان می‌دهد. در اصل مدل کسب و کار نحوه ارائه ارزش به مجموعه مشتریان را نمایان می‌کند. مدل کسب و کار به گونه‌ای معماری یک شرکت را جهت خلق، بازاریابی، تحویل ارزش و کسب درآمدی پایدار و سودآور نشان می‌دهد.



**همان‌طور که در تعریف ارائه شده، یک مدل کسب و کار در اصل نحوه تعامل و ارتباط اجزای مختلف در یک کسب و کار را به تصویر می‌کشد. در تعریف مذکور، تاکید بر**

**نکته**




**منطق ایجاد درآمد و انتقال ارزش می‌باشد.**

جالب است بدانید که معمولاً در بسیاری از تعاریف مطرح شده از انواع مدل‌های کسب و کار، نام‌گذاری بر اساس منطق درآمدزایی می‌باشد که در ادامه توضیحاتی مفصل در مورد آن ارائه خواهد شد.

**Dr. Alexander Osterwalder**



۱) Business Model Generation 

۲) Alexander Osterwalder 



## سوال



برای اینکه تعریف ارائه شده را خوب درک کنید، یک تمرین با هم انجام می‌دهیم، یک نگاهی به اطراف خود بیندازید و ببینید که چه مدل‌های کسب‌وکاری را می‌توانید کشف کنید! مثلاً به نظر شما مدل کسب‌وکاری سوپرمارکت چیست؟ چطور برای افرادی که در یک محله زندگی می‌کنند ارزشی را ایجاد می‌کند؟ یک سوپرمارکت شامل چه اجزایی می‌شود؟ مدل درآمدزایی اش چیست؟

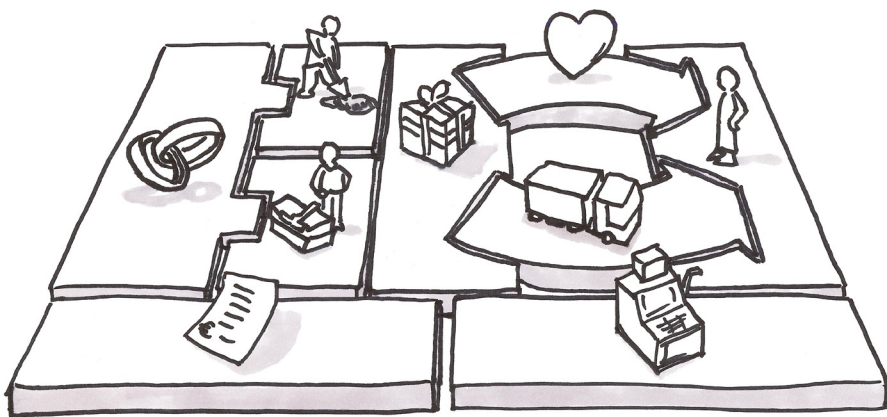
## نکته



شاید این سوال به ذهنتان برسد که آیا قالبی برای ترسیم یک مدل کسب‌وکار (اجزای یک کسب‌وکار و

شیوه ارتباطی بین آن‌ها) وجود دارد یا خیر؟

جالب است بدانید که الکساندر به کمک همکارانش یک ابزار بصری برای ترسیم اجزای یک مدل کسب‌وکار ارائه کرده است که به بوم مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup> معروف می‌باشد که در فصل‌های آینده به معرفی مثال‌هایی بومی از آن می‌پردازیم، علاوه بر این در بخش منابع، مجموعه ویدیوهای کاربردی، اینفوگرافیک سایت‌ها و غیره برای یادگیری بوم مدل کسب‌وکار معرفی و ارائه شده‌اند.



۱) Business Model Canvas

## تعریف مدل کسب و کار از دیدگاه خالق بوم ناب

یکی دیگر از افراد مطرح در فضای استارت‌آپی، اش موریئا<sup>۱</sup> می باشد که ساکن آستین تگزاس<sup>۲</sup> است. او خالق ابزاری به نام بوم ناب<sup>۳</sup> است که بر اساس آموزه‌های استارت‌آپ ناب می باشد.

اش موریئا از آنجایی که خود یک کارآفرین بوده، این ابزار را برای درک فرآیند کارآفرینی بر اساس تجربیات واقعی خود طراحی کرده است که مورد استقبال زیادی قرار گرفته و بصورت جهانی پذیرفته شده است. این ابزار را در بخش بعدی معرفی می‌کنیم.

در دیدگاه اش موریئا، هر مدل کسب و کار سه بخش اصلی دارد:

- ایجاد ارزش (value creation)
- ارائه ارزش (Value Delivery)
- کسب ارزش (Value Capture)

برای درک بهترین موضوع، در قالب یک مثال این سه مفهوم را با هم مورد بررسی قرار می‌دهیم.

(۱) مهدی علیپور، یکی از مولفین کتاب، شخصا افتخار حضور در دوره‌های حضوری اش موریئا را در سه سال متوالی داشته است. او یکی از همکاران وی در آموزش بوم ناب و متدولوژی ناب است.

(۲) Austin - texas

(۳) lean canvas



“

## هایپرمارکت تلفنی

مثال



فرض کنید که یک هایپرمارکت تلفنی به تازگی در نزدیکی محل زندگی شما افتتاح شده است. مالک این هایپرمارکت با بررسی‌هایی که انجام داده به نتایج زیر رسیده است:

- ✔ متوجه شده که در محله شما تراکم بالاست.
- ✔ سطح درآمدی ساکنین محله و خانواده‌ها متوسط به بالاست.
- ✔ سوپرمارکت‌های موجود همه به صورت سنتی هستند و یک سوپرمارکت که تمامی مایحتاج آن‌ها را تامین کند در محله وجود ندارد.

لذا او بر اساس برداشت خود از نیازهای محله اقدام به راه‌اندازی این کسب‌وکار کرده است. یکی از خدمات متفاوت او ثبت سفارش تلفنی است، به این صورت که افراد با مشترک شدن در این سیستم این امکان را دارند که مایحتاج خود را به صورت تلفنی سفارش دهند.

”



## تعریف بخش‌های مدل کسب‌وکار:

### ✍️ ایجاد ارزش (value creation):

این کسب‌وکار با تامین تمامی مایحتاج مورد نیاز یک خانواده یک ارزش را ایجاد کرده است، به چه صورت؟

به این صورت که آن‌ها برای تامین اکثر نیازهای خود به این هایپرمارکت مراجعه می‌کنند و تمامی اقلام مورد نیاز خود را در یک محل به صورت یک جا تامین می‌نمایند، این کار باعث صرفه جویی در زمان و هزینه ساکنین آن محله می‌شود.

### 🛒 ارائه ارزش (Value Delivery):

این سوپرمارکت از تامین کننده‌های کالاها، کلیه مایحتاج مورد نیاز خانواده‌ها را تامین و آن‌ها را در قفسه‌هایی منظم، با ترتیبی ویژه می‌چیند و هرروز در ساعتی مشخص آغاز به کار می‌نماید و مردم با مراجعه به این محل به صورت حضوری (یا به صورت تلفنی و با ایجاد اشتراک) مایحتاج خود را تامین می‌کنند. به گونه‌ای، در قالب فروش مستقیم کالا، ارزش به مشتریان ارائه می‌شود.

### 📦 کسب ارزش (Value Capture):

صاحب این هایپرمارکت در ازای خدمات ارائه شده به مشتریان از آن‌ها پول دریافت می‌کند، و به ازای هر کالا سودی بین ۵ الی ۳۰ درصد را کسب می‌نماید. (به عبارتی در ازای ارائه این ارزش در این محله، سود می‌برد یا کسب درآمد می‌کند).

---

(۱) فروش مستقیم (Direct selling) یکی از مدل‌های مرسوم کسب‌وکار است که در ادامه تشریح می‌شود.



## انجام کامل کار



### انواع ارزش پیشنهادی

آیا تبلیغاتی از این قبیل را تا به حال دیده‌اید:

- آموزش ۱۰۰ تا طراحی سایت
- انجام کلیه امور ثبت شرکت از ۱۰۰ تا
- کلیه امور مالیاتی خود را به ما بسپارید

این قبیل آگهی‌ها بیانگر ارزشی هستند که مفهوم آن انجام کامل کار است. در این حالت، شما پیشنهاد انجام کامل یک کار را به مشتریان احتمالی‌تان می‌دهید، یعنی اینکه دغدغه‌ها را از روی دوش آن‌ها برداشته و آرامش خاطر را برای آن‌ها به

ارمغان می‌آورید. مشتریان علاقمند به این روش، حاضرند هزینه‌ای بیشتر را پرداخت کرده ولی یک کار را کامل به یک ارائه دهنده خدمت واگذار نمایند. جالب است بدانید که در ایران در این زمینه فرصت‌های بسیار زیادی وجود دارد.





## کاهش هزینه

### انواع ارزش پیشنهادی

اگر شما محصول یا خدمتی را ارائه دهید که نهایتاً در هزینه‌های مشتری صرفه‌جویی ایجاد شود، این نیز می‌تواند به عنوان یک ارزش کلیدی مورد استفاده قرار گیرد، فرض کنید شما محصولی آموزشی آماده کرده‌اید که کاربر دیگر نیازی به رفتن به کلاس‌های آموزشی و صرف وقت برای آن را نداشته باشد، و یا اینکه یک ابزار تحت وب ارائه

کرده‌اید که کاربر می‌تواند به راحتی وبسایت خود را با هزینه خیلی کم ایجاد نماید.

یک مثال دیگر، ساخت لامپ منحصربه‌فرد و کم مصرف هست که در درازمدت باعث کاهش هزینه‌های برق یک ساختمان می‌شود، همه این‌ها مثال‌هایی از مواردی هستند که باعث کاهش هزینه می‌شوند و می‌توانند به عنوان یک ارزش برای بخشی از مشتریان که شما هدف قرار دادید مورد استفاده قرار گیرند.



لامپ‌های کم مصرف که در برهه‌ای بسیار محبوب شدند

## کاهش ریسک



### انواع ارزش پیشنهادی

برای مشتری مهم است که در زمان خرید یک خدمت یا محصول، ریسک اش را به حداقل برساند، اینجاست که بحث ضمانتنامه‌ها و گارانتی‌های فروش مطرح می‌شوند، ممکن است دو کالای مشابه در بازار وجود داشته باشند، یکی دارای ضمانت نامه فروش باشد و دیگری هیچ ضمانت نامه فروشی نداشته باشد، شما کدام یک را انتخاب می‌کنید، اگر آن کالایی که ضمانت نامه فروش دارد را انتخاب کنید، شما جزو مشتریانی هستید که کاهش ریسک برایتان با اهمیت بوده است و شاید هزینه بیشتری پرداخت نمایید ولی در ازای پرداخت این هزینه، ریسک کمتری را متحمل می‌شوید.

**گارانتی تعویض سون موبایل**

این محصول از تاریخ تحویل با توجه به مدت زمان قید شده در فاکتور دارای گارانتی تعویض می‌باشد. \*فاکتور فروش الکترونیکی، پس از خرید برای شما ارسال می‌شود.

**این ضمانت نامه در شرایط زیر فاقد اعتبار است:**

- آسیب دیدگی محصول در اثر ضربه، رطوبت و استفاده غیر صحیح.
- عدم ارسال بسته بندی محصول در هنگام مرجوع کردن آن.

7mobile.ir      ۰۹۱۳ ۰ ۸۸ ۸۸ ۱۰      ۰۳۱-۳۲۲۷۴۲۲۹

تصویر کارت گارانتی ارائه شده توسط سایت 7mobile.ir به مشتریان برای اطمینان بیشتر

مدل کسب و کار یک آژانس مسافرتی را تشریح کنید.

تمرین



بوم مدل کسب و کار

<p>شرکای کلیدی</p>	<p>فعالیت‌های اصلی</p>	<p>ارزش پیشنهادی</p>	<p>ارتباط با مشتریان</p>	<p>بخش مشتریان</p>
<p>منابع اصلی</p>		<p>کانال توزیع</p>		
<p>ساختار هزینه‌ها</p>		<p>جریان درآمد</p>		

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

(۱) جهت مشاهده ویدیوهای آموزشی شیوه تکمیل بوم مدل کسب و کار به بخش منابع در آخر این فصل مراجعه نمایید.





## خلاصه فصل اول

مدل کسب‌وکار مفهومی است که شیوه ارتباط عناصر یک کسب‌وکار و منطق درآمدزایی یک شرکت را نشان می‌دهد.

یک مدل کسب‌وکار سه بخش اصلی دارد:

۱. بخش ایجاد ارزش یا Value Creation
۲. بخش ارائه ارزش یا Value Delivery
۳. بخش کسب ارزش یا Value Capture

ارزش عبارت است از، دلیل ترجیح یک محصول نسبت به سایر محصولات که در ذهن مشتریان و براساس نظام تصمیم‌گیری آن‌ها شکل می‌گیرد.

تازگی، عملکرد، انجام کامل کار، طراحی، برند، مقام و منزلت، سفارشی‌سازی، قیمت، کاهش هزینه، کاهش ریسک، قابلیت دسترسی و به اشتراک گذاری منابع، سهولت استفاده و راحتی از جمله مواردی هستند که می‌توانند در ذهن مشتری به‌عنوان ارزش تلقی شوند.

دو ابزار مهم برای به تصویر کشیدن اجزای یک کسب‌وکار وجود دارد:

۱. بوم مدل کسب‌وکار

۲. بوم ناب

“



یک مدل کسب و کار در اصل نحوه  
تعامل و ارتباط اجزای مختلف در یک  
کسب و کار را به تصویر می کشد.

الکساندر استروالدر

خالق بوم مدل کسب و کار

”

فصل دوم:

# انواع الگوهای مدل کسب و کار

## اهداف فصل دوم:

یکی از منابع الهام بخش طراحی یک مدل کسب و کار، آشنایی با انواع الگوهای مدل کسب و کار می باشد. در این فصل به مهمترین الگوهای مدل کسب و کار از دیدگاه متخصصین و صاحب نظران این حوزه با رویکرد کسب و کارهای نوپا خواهیم پرداخت.

### خواننده در انتهای این فصل:

- ✓ مفهوم الگوهای طراحی رادریک کرده و با فلسفه پیدایش آن ها آشنا می شود.
- ✓ با ۳ الگوی مدل کسب و کار که توسط اش موریارائه شده، آشنا می شود و می تواند آن ها را در عمل به کار گیرد.
- ✓ با ۵ الگوی مدل کسب و کار ارائه شده توسط الکساندر استروالدر آشنا شده و می تواند آن ها را در عمل استفاده کند.
- ✓ تفاوت انواع مدل های کسب و کار رادریک کرده و با استراتژی های به کارگیری آن ها آشنا می شود.





برای درک بهتر این مفهوم، یک مثال سازمانی را نیز با هم بررسی می‌کنیم. فرض کنید سازمانی تصمیم می‌گیرد نرم‌افزاری را خریداری کند، در این سازمان بخش IT وظیفه تصمیم‌گیری و خرید این نرم‌افزار را برعهده دارد پس این بخش مشتری بوده، این در

حالی است که کارمندان سازمان که هر روز با این نرم‌افزار جدید به انجام امور می‌پردازند مصرف‌کنندگان سیستم محسوب می‌شوند.

پیشنهاد می‌شود حتما قبل از مطالعه این فصل،

مفاهیم مربوط به بوم مدل کسب و کار، بوم ناب و

همچنین بخش منابع کتاب حاضر را مطالعه نمایید<sup>۳</sup>، آشنایی با این ابزارها می‌تواند

تاثیر به‌سزایی در درک مطالب این فصل داشته باشد.

نکته



(۳) گرچه احتمال می‌دهیم که خیلی از شما حوصله چنین کاری را ندارید.:

## فروش مستقیم Direct selling

انواع مدل کسب و کار از دیدگاه اش مورییا

این مدل ساده‌ترین و سراسرترین مدل کسب و کار است. در این مدل مشتریان و مصرف‌کنندگان محصول یا خدمات شما یکی هستند.



یادتان باشد که مهم‌ترین هدفی که شما باید در این مدل کسب‌وکارآن را دنبال کنید، این است که با چه نرخ‌ی کاربرانی که به عنوان ویزیتور می‌آیند به مشتریانی که خرید می‌کنند، تبدیل می‌شوند. از طرفی با چه نرخ‌ی این کاربران به مشتریان دائمی که خرید را تکرار می‌کنند تبدیل می‌شوند؟ تا زمانی که میزان پولی که دریافت می‌شود از هزینه‌ها بیشتر باشد، می‌توان روی این کسب‌وکار به‌عنوان یک کسب‌وکار پایدار حساب کرد و برای آن برنامه‌ریزی نمود.

یکی از بهترین و ساده‌ترین مدل‌های کسب‌وکار مدل

نکته



فروش مستقیم می‌باشد، قرار نیست همیشه یک روش درآمدی عجیب و غریب داشته باشید، این روش بسیار کارساز و موثر است.

در ادامه به معرفی زیرمدل‌های<sup>۱</sup> فروش مستقیم می‌پردازیم. با کمی دقت متوجه می‌شوید که همه این مدل‌ها به گونه‌ای در دسته‌بندی فروش مستقیم قرار می‌گیرند.

۱) Submodel



## کسب و کارهای مبتنی بر تبلیغات

مدل کسب و کار چند وجهی | Multisided

محصولاتی مثل فیسبوک، گوگل، توئیتر و یوتیوب یا نمونه‌های ایرانی آن‌ها مثل آپارات و سایت‌های دانلود را در نظر بگیرید. برای درک بهتر این نوع کسب و کارها به بررسی فیسبوک و همچنین یک نمونه بومی در ادامه می‌پردازیم. فیسبوک با ایجاد یک شبکه اجتماعی ارزش پیشنهادی خودش را به کاربران ارائه می‌دهد اما من و شما بابت استفاده از فیسبوک مبلغی را پرداخت نمی‌کنیم. (نکته قابل توجه این جاست که ما در اصل داریم با صرف زمان در این شبکه برای

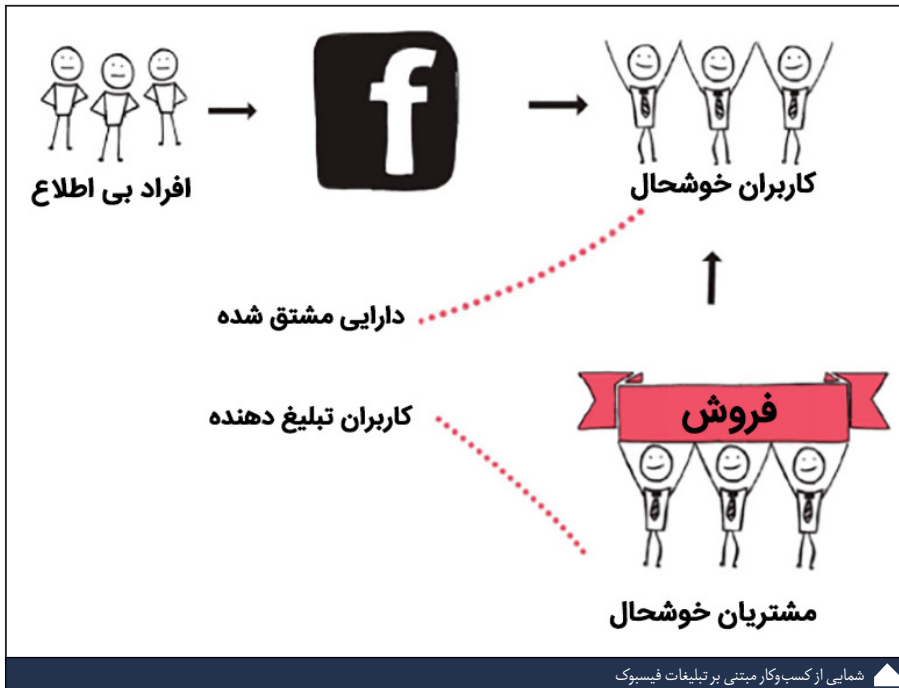
Facebook.com   فیسبوک		عنوان پروژه: بوم مدل کسب و کار	
<p><b>شکای کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه دهندگان اپلیکیشن‌ها و بازی‌ها</li> <li>تولیدکنندگان محتوا</li> </ul>	<p><b>فعالیت‌های اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نگهداری و توسعه پلتفرم مدیریت داده (Data)</li> </ul> <p><b>منابع اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>پلتفرم فیسبوک</li> <li>برند</li> <li>تعداد بالای کاربران</li> <li>داده‌ی (Data) کاربران</li> <li>زیرساخت‌های تکنولوژیک</li> </ul>	<p><b>ارزش پیشنهادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد تعاملات اجتماعی (مانند: ارتباطات با افراد، جستجوی محتوا، به اشتراک گذاری، بازاریابی و غیره)</li> <li>تبلیغات هدفمند و بازاریابی ویروسی</li> <li>دسترسی به داده‌ی کاربران</li> <li>پخش شدن به صورت ویروسی در جامعه</li> <li>ثبات نام آسان از طریق فیسبوک</li> </ul>	<p><b>ارتباط با مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه و بهینه سازی روابط طولانی و ارزشمند با مشتری</li> <li>ایجاد اثر شبکه ای</li> </ul> <p><b>کانال توزیع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وب‌سایت و اپلیکیشن موبایل</li> <li>تبلیغات فیسبوک</li> <li>API ها و ابزارهای برای توسعه دهندگان</li> </ul>
<p><b>بخش مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>کاربران اینترنت (اشخاص و سازمان‌ها)</li> <li>توسعه دهندگان</li> <li>همه ۵۰۰ شرکت بین المللی در لیست مجله‌ی Fortune</li> <li>تبلیغ‌کنندگان پنگاه‌های کوچک (SME) و بازاریابان</li> </ul>		<p><b>جریان درآمدمی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>رایگان</li> <li>درآمد از تبلیغات</li> <li>درآمد از پرداخت‌ها</li> <li>اخذ ۲۰٪ از ارزش داخلی ویژه فیسبوک</li> </ul>	
<p><b>ساختار هزینه‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه توسعه و عملکرد پلتفرم</li> <li>هزینه زیرساخت‌های IT</li> <li>هزینه ذخیره‌ی داده</li> <li>تحقیق و بررسی (R&amp;D)</li> </ul>			

StartupAcademy.ir

بوم مدل کسب و کار فیسبوک



فیسبوک ارزش ایجاد می‌کنیم و پرداختمان بر اساس میزان زمانی است که در این شبکه صرف می‌کنیم، در واقع این همان پرداخت فرعی است). فیسبوک این پرداخت فرعی (همان زمان صرف شده در این شبکه) ما را در بخش پلتفرم تبلیغاتش تبدیل به پول و درآمد واقعی می‌کند! این کار به چه صورت انجام می‌گیرد؟ همان طور که می‌دانید تعداد زیادی از افراد علاقمند به ارائه تبلیغات در فیسبوک هستند، این افراد همان وجه دوم این مدل کسب و کار یعنی بخش مشتریان هستند که پول پرداخت می‌کنند! به ازای چه چیزی پول می‌پردازند؟ به ازای حضور کاربران و میزان زمانی که در این شبکه صرف می‌کنند. کسب و کارها علاقه زیادی به دیده شدن دارند، بنابراین در فیسبوک تبلیغ می‌دهند تا این دیده شدن برای آن‌ها میسر شود.





## انواع مدل کسب و کار از دیدگاه الکساندر استروالدر

در کتاب خلق مدل کسب و کار<sup>۱</sup> نیز دسته‌بندی دیگری از انواع مدل‌های کسب و کار ارائه شده و از آن جایی که این کتاب یکی از کتاب‌های ارزشمند در زمینه طراحی و تحلیل کسب و کار است، تصمیم گرفتیم در قالب مثال‌های بومی این دسته‌بندی را نیز ارائه دهیم. ما معتقدیم که دسته‌بندی ارائه شده توسط اش موریا برای استارت‌آپ‌ها جامعیت بیشتری داشته و می‌توانیم جزئیات مدل کسب و کار را در قالب مدل درآمدی

(که در فصل آینده به طور مفصل به آن خواهیم پرداخت) تشریح کنیم. با این حال آشنایی با ۵ مدل ارائه شده در کتاب خلق مدل کسب و کار که بیشتر برای شرکت‌های بزرگ کاربرد دارد خالی از لطف نبوده و می‌تواند ایده‌های زیادی را در برداشته باشد.



(۱) کتاب خلق مدل‌های کسب و کار از انتشارات آریانا قلم : [aryanaghalam.com](http://aryanaghalam.com)

یک مثال بومی می‌تواند پلتفرم فیلمو باشد، در این وب‌سایت طیف وسیعی از سریال‌ها و فیلم‌ها قرار دارد.



سریالی مثل سریال شهرزاد به واسطه استقبال زیاد می‌تواند در بخش Head این نمودار قرار گیرد، حال آنکه فیلم غزاله که در تصویر آمده است می‌تواند مخاطب بسیار کمی داشته باشد و در انتهای نمودار (انتهای دنباله) قرار گیرد.



فیلیمو انیمیشن فیلم ایرانی سریال‌ها ژانرها و دسته بندی ۵ فیلم برتر

ژانرها و دسته بندی کشور قدیمی جدید تازه

۳٫۸۱ از ۴٫۰۱ رای

شهرزاد - فصل ۲ قسمت ۱۴

کارگردان: حسن فتحی  
مدت زمان: ۶۹ دقیقه  
محصول ایران - ۱۳۹۶ - کیفیت HD

عاشقانه خانودگی

در این قسمت از سریال شهرزاد ساخته حسن فتحی با بازی ترانه علیدوستی، شهاب حسینی و مصطفی زمانی رقابت بین فرهاد و فراد بالا میگردد و رازهایی که به نظر میرسید دفن شده... بیشتر >

تصویری از سریال شهرزاد در سایت فیلمو (یک سریال پرفروش، به تعداد رای دهندگان و میزان محبوبیت دقت نمایید).



فیلیمو ژانرها و دسته بندی ۵ فیلم برتر

ژانرها و دسته بندی کشور قدیمی جدید تازه

همه فیلم‌ها

۳٫۶۲ از ۴٫۰۲ رای

غزاله

کارگردان: محسن شاه محمدی  
مدت زمان: ۹۹ دقیقه  
محصول ایران - ۱۳۹۶

اکشن - لایسی - مهمانی

فیلم سینمایی غزاله روایتگر داستانی زنی است به نام غزاله که دچار مرگی مشکوک می‌شود و در پی آن سرابدار و دخترانش به عنوان مظنونین به قتل دستگیر می‌شوند و... بیشتر >

تصویری از فیلم غزاله در سایت فیلمو (یک فیلم کم‌فروش، به تعداد رای دهندگان و میزان محبوبیت دقت نمایید).

فصل سوم:

# مطالعه موردی استارت‌آپ‌های ایرانی

## مقدمه فصل سوم

همان‌طور که در مقدمه کتاب اشاره شد، یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد کتاب حاضر، استفاده از مثال‌های بومی است. علاوه بر مثال‌های بومی ارائه شده در متن کتاب، فصلی جداگانه را در نظر گرفتیم که به مرور داستان استارت‌آپ‌های ایرانی با رویکرد مدل‌های درآمدی خواهیم پرداخت.

در راستای تدوین محتوای این فصل مولفین کتاب، یک فرم استاندارد (تصویر پایین صفحه) را بر اساس اهداف آموزشی کتاب تهیه کرده و آن را در اختیار موسسین استارت‌آپ‌ها و اعضای تیم آن‌ها قرار داد. این فرم به گونه‌ای طراحی شده بود که اطلاعات درج شده از سوی استارت‌آپ‌ها، حاوی نکات آموزشی و کاربردی جهت الگوبرگشتی از استارت‌آپ‌های بومی باشد. این فصل شامل محتوای بسیار ارزشمندی برای کسب و کارها است، امیدواریم اطلاعات و شیوه ارائه آن‌ها به گونه‌ای باشد که حداکثر بهره‌وری آموزشی صورت گرفته و علاوه بر آن تجربیات این استارت‌آپ‌ها به گونه‌ای مطلوب برای جامعه استارت‌آپی کشور مفید واقع شود.

نام استارت‌آپ شما *	آدرس وب سایت استارت‌آپ شما *	اولین نمونه رو کی لانچ کردین؟ *
کافه بازار	cafebazaar.ir	بهمن ماه ۸۹
<p>مثال کافه بازار:</p> <p>وقتی به تهران آمدم دیدم برخی از دوستان و همکلاسیان سابقم در دانشگاه شریف از جمله رضا محمدی، بر روی پروژه فارسی‌تل کار می‌کنند، وقتی از پروژه مطلع شدم به آن علاقه‌مند شدم و فرار شد دو هفته بیشتر در ایران بمانم تا با شرکت‌هایی همچون ایرانسل و سونی درباره توزیع این محصول مذاکره کنیم. البته این دو هفته تعطیلات از پیش برنامه‌ریزی شده‌ی من در عمل هیچوقت تمام نشد. پس از چند وقت تصمیم گرفتیم که ماهیت شرکت را که بسیار در محسوس سرمایه‌گذاری شده بود تغییر دهیم. به همین خاطر سراغ ایده‌ی راه‌اندازی آب استور رفتیم. در زمان آغاز پروژه، اندروید مارکت گوگل و آب استورهای سامسونگ و سونی وجود داشتند. اولی خدماتش بر روی ایرانیان تحریم بود و مابقی فعالیت چندان جدی و قدرتمندی نداشتند و محدود به یک برند گوشی هم بودند. بهمن ماه ۸۹ نسخه اولیه اپلیکیشن بازار به صورت مستقل شکل گرفت و همان زمان در اولین نمایشگاهی با عنوان گنگره موبایل ایران نسبت به معرفی آن اقدام کردیم، روبروی ما غرفه ایرانسل بود و برخی از کارکنان این شرکت می‌آمدند و ما بازار را برای آنها نصب می‌کردیم.</p> <p>مثال کافه بازار:</p> <p>قبل از به وجود آمدن کافه بازار، اکثر کاربران مجبور بودند نصب اپلیکیشن‌ها را از طریق کامپیوتر و با مفازهای فروش موبایل انجام دهند. هم چنین اندروید مارکت گوگل و آب استورهای سامسونگ و سونی وجود داشتند. اولی خدماتش بر روی ایرانیان تحریم بود و مابقی فعالیت چندان جدی و قدرتمندی نداشتند و محدود به یک برند گوشی هم بودند. علاوه بر این مسائل مارتکس برای دالوند و خرید اپلیکیشن‌های فارسی وجود نداشت.</p>		
<p>یک پاراگراف در مورد داستان شکل گیری ایده تون بنویسید: <b>چطور ایده به ذهن تیم رسید، چطور شروع کردین و سراغ داستان چی بود؟ *</b></p> <p>می‌توانید از متن روبرو هم کمک بگیرید</p>		
<p><b>دقیقا چه مشکلی رو حل کردین؟ (یک پاراگراف توضیح بدید) *</b></p>		

## ساختار مطالعه‌های موردی

پس از تحقیقات فراوان و بررسی منابع و نمونه‌های مشابه خارجی، مولفین کتاب به ساختاری مشخص و مدوونی برای ارائه مطالعات موردی استارت‌آپ‌های ایرانی رسید که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم.

دو هدف اصلی در طراحی این ساختار در نظر گرفته شده است:

۱. جنبه آموزشی و ارائه تجربیات در چارچوبی خلاصه و کاربردی
۲. ساختاردهی به تجربیات در قالبی علمی متناسب با رویکردهای نوین راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها

این ساختار شامل اجزای زیر است که در صفحات بعد تشریح شده‌اند:



تصویری از اطلاعات استارت‌آپ‌ها که در کتاب درج شده

### معرفی کوتاه

در این قسمت استارت‌آپ‌ها فعالیت خود را به صورت کوتاه توضیح داده‌اند که حداقل یک جمله و حداکثر یک پاراگراف می‌باشد.

### اطلاعات عمومی کسب‌وکار

شامل اطلاعات عمومی یک استارت‌آپ است که در واقع همان شناسنامه یک استارت‌آپ محسوب می‌شود، این اجزا عبارتند از:

 نام استارت‌آپ
 آدرس وب‌سایت
 شهر و استان
 تاریخ اولین ارائه عمومی
 تعداد اعضای اصلی تیم
 شعار
 نمونه مشابه خارجی
 مدل کسب‌وکار از دیدگاه اش موری
 مدل درآمدی (بر اساس مدل‌های ارائه شده در این کتاب)

### داستان شکل‌گیری

در این بخش سعی شده، شیوه رسیدن به ایده کسب‌وکار و نحوه تشکیل تیم و آغاز به کار یک استارت‌آپ تشریح شود.

### مشکل | Problem

در این بخش موسسین به صورت شفاف به بیان نیاز و مشکلی که در جامعه تشخیص داده، پرداخته‌اند. همان‌طور که پیش‌تر گفته شده، تاکید بر مشکل و

شیوه هدف‌گیری آن یکی از ارزشمندترین بخش‌های هر مطالعه موردی است.

### بخش مشتریان | Customer Segment

بخش مشخصی را به این موضوع اختصاص دادیم تا شما با جامعه هدف هر استارت‌آپ آشنا شوید.

### نحوه اعتبارسنجی | Customer Validation

متأسفانه یکی از مسائلی که بسیاری از استارت‌آپ‌ها از آن غافل می‌شوند، بحث اعتبارسنجی است. در این بخش از موسسین استارت‌آپ‌ها خواسته‌ایم که شیوه خود را در اعتبارسنجی بیان کنند. هم‌چنین در بین مطالعه‌های موردی ارائه شده، قطعا با مواردی مواجه خواهید شد که هیچ‌گونه اعتبارسنجی انجام نداده‌اند.

### مزیت رقابتی | Unfair Advantage

در این بخش، به مزیتی از استارت‌آپ پرداخته شده که به سختی از سوی رقبای قابل کپی شدن است، به عبارتی اگر رقیبی بخواهد وارد این عرصه شود متحمل هزینه‌های زمانی و مالی زیادی خواهد شد و یک عامل بازدارنده برای ورود آن‌ها می‌تواند باشد. لازم به ذکر است که در بوم ناب نیازی نیست که از همان روز اول این بخش تکمیل شود، ولی موسس باید همواره بر اساس آموزه‌هایی که از بازار کسب می‌کند در فکر طراحی این بخش باشد. جهت کسب اطلاعات بیشتر به بخش منابع فصل ۱ و ۲ مراجعه نمایید.

### توسعه مشتریان | Customer development

در این بخش هر استارت‌آپ به بیان تجربیات خود در زمینه شیوه‌های توسعه مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید و ایجاد درآمد بیشتر از آن‌ها پرداخته‌اند که



حاوی نکات و ایده‌های بسیاری است.

### نگهداری مشتریان | Customer Care


همانطور که می‌دانیم رضایت مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده، لذا در این بخش به بررسی شیوه‌هایی که استارت‌آپ‌ها برای ایجاد رضایت بیشتر در مشتریان خود پرداخته‌اند، می‌پردازیم.

### تصاویر محصول

بخش مشخصی را به تصاویر محصول اختصاص داده تا شما با محصول و کلیات آن بعد از مطالعه داستان شکل‌گیری آشنا شده و با آن ارتباط برقرار کنید.

### بوم مدل کسب‌وکار

برای درک بهتر اجزای هر کسب‌وکار، اطلاعات آن‌ها را در قالب بوم مدل کسب‌وکار ارائه کرده‌ایم، این کار از یک طرف به درک بهتر کسب‌وکار و ارتباط اجزای آن با یکدیگر کمک می‌کند و از طرف دیگر باعث می‌شود بوم مدل کسب‌وکار را در قالب یک مثال بومی جامع‌تر و بهتر درک کنید.

**نکته:**  همان‌طور که در مقدمه کتاب اشاره شد، فرض بر این است که خواننده کتاب آشنایی متوسطی (نه مقدماتی) با بوم مدل کسب‌وکار دارد، در غیر این صورت پیشنهاد می‌گردد، جهت درک بهتر مطالعه‌های موردی ارائه شده در کتاب، حتماً منابع آموزشی مرتبط با بوم مدل کسب‌وکار و بوم ناب را مطالعه و بررسی کنید.

### بوم ناب

یکی از بهترین و کاربردی‌ترین ابزارها برای راهبری یک استارت‌آپ، بوم ناب است که توسط اش موریئا ارائه شده و در فصل‌های قبلی به صورت اجمالی به آن اشاره شده

است. ما سعی کردیم تا جای ممکن براساس اطلاعات محدود ارائه شده از سوی موسسین، بوم‌ناب مرتبط با آن کسب‌وکار را طراحی کنیم، این بخش از هر مطالعه موردی یکی از مهم‌ترین و منحصربه‌فردترین محتواهای تدوین شده است.

📌 **نکته مهم:** در این بخش هم مانند بخش بوم مدل کسب‌وکار فرض بر این است که مخاطب با مقدمات بوم ناب آشنایی دارد، لذا توصیه می‌شود که حتماً به بخش منابع مراجعه کرده و با کلیات این بوم آشنا شوید.

نکته مهمی که در مورد بوم‌ناب و بوم مدل کسب‌وکار وجود دارد این است که: این بوم‌ها پویا بوده و ممکن است در طول راهبری یک فرآیند استارت‌آپی بارها و بارها به‌روز شوند. به عبارتی شاید نسخه اولیه بوم‌ناب یا بوم مدل کسب‌وکار شما، به‌کاملی بوم‌های ناب و کسب‌وکار ارائه شده در مطالعه‌های موردی این کتاب نباشد. همان‌طور که گفته شد، برای درک بهتر این مفاهیم پیشنهاد می‌گردد که منابع و ویدیوهای آموزشی ارائه شده در فصل ۱ و ۲ کتاب را مرور کنید.

### ★ تجربه ناب

هر استارت‌آپی در طی مسیر خود به تجربیاتی دست می‌یابد که می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. این تجربیات به چند دلیل بسیار مهم هستند: در درجه اول اینکه این تجربه‌ها مخصوص بوم ایران است و دوم اینکه دیدن برخی الگوها در تجربیات بیان شده از زبان افرادی که در خط مقدم عملیاتی استارت‌آپی قرار دارند می‌تواند بر خواننده تأثیرپذیری بیشتری داشته باشد.

### </> تکنولوژی مورد استفاده و مسائل فنی

یکی از بخش‌های مهم در بسیاری از استارت‌آپ‌ها، نکات فنی و تکنولوژی‌های مورد استفاده‌ی آن‌هاست. این بخش می‌تواند به شما ایده‌هایی در مورد چارچوب

تکنولوژی مورد استفاده‌ی استارت‌آپ‌ها در کشور بدهد. همچنین این موضوع اطلاعاتی را در اختیار شما می‌گذارد که بیانگر نیروی کار فعال در این حوزه می‌باشد.

### سوالاتی برای تامل

برای درگیر کردن بیشتر ذهن شما، سوالاتی در این بخش مطرح شده که پاسخ دادن به آن‌ها می‌تواند جنبه‌های آموزشی زیادی را در جهت تقویت قوه تحلیل‌گری در حوزه کسب‌وکار برای شما به همراه داشته باشد.

## استارت‌آپ‌های تشریح شده در جلد اول کتاب:



Achareh.ir



hamyab24.com



ponisha.ir



appreview.ir



raychat.io



skyroom.ir



tizland.ir



Nashryar.com



iranfa.ir



postpin.ir



رایچت

**Raychat**

---

سر صحبت را هدفمند با مشتری باز کنید.

## معرفی کوتاه

هدف رایچت کمک به رشد کسب‌وکارها با ایجاد یک رابطه خوب به وسیله مکالمه مستقیم و بدون واسطه مشتریان با شرکت شماست. مشتریان راضی تر و فروش بیشتر شرکت شما از اولویت‌های ماست. رایچت در بستریک پلتفرم و کاملاً واکنشگرا طراحی شده که می‌توانید از طریق کامپیوتر شخصی، موبایل و یا با تبلت خودتان در هر کجا که خواستید از آن استفاده کنید.

## اطلاعات عمومی کسب‌وکار

رایچت   Raychat	نام استارت‌آپ
raychat.io	آدرس وبسایت
آذربایجان شرقی - تبریز	شهر و استان
اردیبهشت ۹۶	تاریخ اولین ارائه عمومی
۴ نفر	تعداد اعضای اصلی تیم
سر صحبت را هدفمند با مشتری باز کنید.	شعار
SmartUp , Crisp , Zedndesk intercom , LiveZilla	نمونه مشابه خارجی
retain.ir	نمونه مشابه ایرانی
فروش مستقیم - Direct selling	مدل کسب‌وکار از دیدگاه اش موری
فریمیوم Freemium، پرداخت به ازای استفاده Pas As you Go	* مدل درآمد:

\* مدل درآمدی ما در رایچت از دو راه هست:

۱- فروش پکیج: خدمات ما در سه پکیج تقسیم شده، یکی از پکیج‌ها که رایگان

هست و برای استارت‌آپ‌ها و سایت‌های کم‌بازدید در نظر گرفته شده و سه پکیج دیگر حرفه‌ای و تجاری هستند که قیمت‌ها و امکانات متفاوتی دارند و کاربران با خرید این پکیج‌ها از خدمات ما استفاده می‌کنند. در پکیج تجاری هم تعداد مکالمات نامحدود است.

۲- فروش شارژ مکالمه (فقط در پکیج حرفه‌ای): به هریک از پکیج‌ها تعداد خاصی مکالمه اختصاص داده شده است که با پایان شارژ مکالمه، کاربران دوباره بنا به نیاز خودشان شارژ خریداری می‌کنند. برای مثال در پکیج تجاری ماهانه ۵۰۰۰ مکالمه در نظر گرفته شده که در صورت نیاز به مکالمه بیشتر می‌توانند شارژ مکالمه خرید کنند.

## داستان شکل‌گیری

حدوداً ۹ سال پیش بود که من و مجتبی شرکت نرم‌افزاری داشتیم و طراحی نرم‌افزارهای تحت وب را انجام می‌دادیم و کار را با طراحی وب‌سایت‌های سفارشی و فروشگاه‌های آنلاین استارت زده بودیم. چندین سال بعد فضای خالی سیستم پشتیبانی بومی و اختصاصی را خیلی احساس کردیم (حداقل برای کارهای خودمان) و این تصمیم را گرفتیم که یک سیستم تیکتینگ اختصاصی طراحی کنیم به اسم های‌هَلپ<sup>۱</sup> که متأسفانه بعد از کلی کار و تلاش بازخورد مناسبی نگرفتیم، اما هنوز مشتریانی بودند که از سیستم استفاده می‌کردند. چند سال بعد متوجه مشکل مشترکی بین مشتریانمان شدیم، مشتریانی داشتیم که هزینه و زمان زیادی برای طراحی وب‌سایت و کمپین‌های تبلیغاتی صرف می‌کردند اما نرخ تبدیلی<sup>۲</sup> که مدنظرشان بود به دست نمی‌آوردند. از سیستم‌های مختلفی برای جذب و بازگرداندن کاربران استفاده کردیم، خیلی از کاربرانی که وارد سایت می‌شدند بدون شناخت کافی از خدمات و محصولات وب‌سایت را ترک می‌کردند و فقط درصد خیلی کمی از آن‌ها تبدیل به

۱) Hi Help

۲) Conversion rate

مشتری می‌شدند<sup>۳</sup>. اما حس ما این بود که این می‌تواند بهتر از این هم باشد. تا اینکه این ایده به ذهنمان رسید که بتوانیم با تک تک کاربران که به سایت مراجعه می‌کنند گفتگو کنیم و سر صحبت را باز کنیم<sup>۴</sup>. اما این تنها راه حل نبود باید اطلاعات کاربران ذخیره می‌شد که دوباره بتوانیم با آن‌ها در ارتباط باشیم<sup>۵</sup> (از قضا قبلش برای طراحی و بازنویسی سیستم، برای این هم تجربه بدی کسب کرده بودیم یا بهتر بگوییم شکست تلخ) و برای اینکه ارتباط خوبی با مشتری داشته باشیم بایستی رفتار کاربران را تشخیص می‌دادیم و نیازشان را می‌فهمیدیم<sup>۶</sup>.

کلا اشتباهات گذشته تجربه کسب کردیم و شروع به اعتبارسنجی ایده خود کردیم. حامد و سامان هم که از مدت‌ها قبل باهم در شرکت قبلی کارایی را انجام می‌دادیم، تصمیم گرفتیم هر چهار نفرمان تمرکز اصلی مان را بر روی این ایده بگذاریم و نمونه اولیه از خدمات مان را ایجاد کنیم. قبل از ما در دنیا سیستم‌های خوبی برای این کار طراحی شده بود بررسی آن‌ها کار را برای ما خیلی راحت‌تر کرد.

یک نمونه اولیه ایجاد کردیم و به معرفی آن به دوستان نزدیک و افراد اکوسیستم استارت‌آپی پرداخته و فیدبک گرفتیم. کلی اتفاقات مثبت و جالب ایجاد شد که اصلاً انتظارش را نداشتیم و خیلی زود همین نمونه اولیه روی سایت‌های زیادی نصب شد و درخواست‌ها و فیدبک‌های مشتریان اولیه ما را وادار کرد که سریع‌تر ادامه امکانات سیستم را ارائه دهیم و همچنین بر روی بهبود کیفیت کار تمرکز کنیم و مشتریان جدید جذب کنیم.

### مشکل | Problem

خرید پکیج‌های سیستم‌های خارجی برای ایرانی‌ها سخت بود، قیمت‌های آن‌ها هم خیلی بالا بود. علاوه بر این از زبان فارسی به خوبی پشتیبانی نمی‌کردند چون

۳) Lead

۴) Active chat

۵) CRM

۶) Analytics



اصلا بازار هدفشان ایران نبود و اکثر آن‌ها هم ایران را تحریم کرده بودند.

### بخش مشتریان | Customer Segment

افراد دارای وب‌سایت که نیاز به پشتیبانی آنلاین برای کاربرانشان دارند.

### نحوه اعتبارسنجی | Customer Validation

بررسی اولیه رقبای خارجی و ارجاع به تجربه سیستم‌های قبلی که برای مشتریان و خودمان راه‌اندازی کرده بودیم.

یک نمونه اولیه ایجاد کردیم و به معرفی آن به دوستان نزدیک و افراد اکوسیستم استارت‌آپی پرداخته و فیدبک گرفتیم. کلی اتفاقات مثبت و جالب ایجاد شد که اصلا انتظارش را نداشتیم و خیلی زود همین نمونه اولیه روی سایت‌های زیادی نصب شد و درخواست‌ها و فیدبک‌های مشتریان اولیه ما را وادار کرد که سریع‌تر ادامه امکانات سیستم را ارائه دهیم.

### مزیت رقابتی | Unfair Advantage

- ورود زودهنگام به بازار
  - تجربه کاربری عالی
- نیاز کاربرهایمان را در نظر می‌گیریم و براساس آن سیستم را توسعه می‌دهیم. به عنوان مثال، بنا به نیاز کاربران ایرانی رایچت به تلگرام وصل می‌شود و می‌توانید از آن طریق پیام‌ها را دریافت کنید، پاسخ دهید، مکالمات را به همکارانتان انتقال بدهید و خیلی کارهای دیگر.

### توسعه مشتریان | Customer development

- در مناسبت‌های مختلف جشنواره‌های مختلفی داریم و تخفیف‌های خوبی

برای هریک از مناسبت‌ها در نظر می‌گیریم و از طریق شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌کنیم.

- همچنین دوستان و کسانی که لطف دارند و در سایت‌ها و وبلاگ‌هایشان در مورد ما می‌نویسند، باعث جذب مشتری می‌شود.

## نگهداری مشتریان | Customer Care

با وجود اینکه خودمان فول تایم مشغول توسعه سیستم بودیم سعی کردیم در کنارش پشتیبانی خوبی برای کاربرانمان ارائه دهیم، تخفیف‌های خوبی در نظر بگیریم، برای مشتریانی که از ابتدا با ما بودند افزایش قیمت خدمات نداشته باشیم و حتی مشتریانی که مقداری ناراضی داشتند سریع وجه پرداختی‌شان را برگشت دادیم. این کارها اعتماد مشتریان را برای ما بیشتر و بیشتر کرد.

## تصاویر محصول



عنوان پروژه:		Raychat   رایچت		نوع:		تغیر:													
<b>بخش مشتریان</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب‌وکارهای آنلاینی که به مشتری مداری و افزایش فروش اهمیت می‌دهند.</li> </ul>	<b>ارتباط با مشتریان</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>با یک جامعه آساری کوچک از دوستان نزدیک معرفی اولیه را شروع کردیم. بعد از آن‌ها خواستیم که بر روی سایت‌هایشان نصب کنند و بازخوردها را به ما بگویند. بعد از آن هم در کامیونیتی‌های IT و استارت‌آپی شبکه ارتباطی دوستانمان معرفی شدیم، که به تدریج باعث جذب مشتریان شد و هر کدام از مشتریان نصب می‌کردند این سرویس را به چند نفر دیگر هم معرفی می‌کردند.</li> </ul>	<b>ارزش پیشنهادی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش نرخ تبدیل بازدیدکنندگان به کاربران سایت</li> <li>ارتباط موثر و ایجاد تجربه ای خوشایند برای کاربران با هزینه‌ای معقول</li> <li>سادگی و سهولت نصب و راه‌اندازی</li> <li>صرفه جویی در هزینه حفظ و نگهداری مشتری و تبدیل بازدیدکننده به مشتری</li> </ul>	<b>فعالیت‌های اصلی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام نیروی انسانی و مدیریت آن‌ها</li> <li>توسعه پلتفرم</li> <li>بررسی توزیع پذیر کردن و مقیاس‌پذیری سرورها</li> <li>ارائه خدمات بر اساس نیاز کاربران</li> <li>بازاریابی</li> </ul>	<b>شرکای کلیدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت‌های هاستینگ</li> <li>سرمایه گذارها</li> </ul>										
<b>جریان درآمدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فریمیوم Premium</li> <li>فروش مستقیم</li> </ul>	<b>ساختار هزینه‌ها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه راه اندازی اولیه</li> <li>حقوق کارمندان</li> <li>سرور و لایسنس‌های موردنیاز</li> <li>فعالیت‌های بازاریابی</li> </ul>	<b>منابع اصلی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتباطات</li> <li>تیم فنی متخصص با ویژگی‌ها هم‌راستا</li> <li>پلتفرم نرم افزاری ساخته شده</li> <li>پول</li> </ul>	<b>مسئله</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحریم بودن و هزینه‌های بالای سرویس‌های خارجی</li> <li>پشتیبانی نکردن سرویس‌های خارجی از زبان فارسی</li> <li>مشکل پایین بودن Conversion Rate بازدید کنندگان سایت‌ها</li> <li>نرخ تبدیل کم با تبلیغات زیاد</li> <li>نیود یک سیستم یکپارچه برای گفتگو، نگهداری و رضایت مشتری</li> <li>به زبان فارسی متناسب با نیاز کاربران ایرانی</li> </ul>	<b>راه حل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرویس بومی چت آنلاین</li> </ul>	<b>مزایای کلیدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان فروش</li> <li>تعداد تعاملات روزانه کاربران</li> <li>نرخ تبدیل کاربران رایگان به مشتریان سرویس</li> </ul>	<b>جریان درآمدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فریمیوم Premium</li> <li>فروش مستقیم</li> </ul>	<b>بهره‌دهندگان افزاین</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جامعه استارت‌آپی</li> <li>دوستان و آشنایانی که وب‌سایت دارند</li> </ul>	<b>مهموم سطح بالا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اینترگرام برای ایران</li> </ul>	<b>جایگزین‌های موجود</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Live Zilla</li> <li>Zopim</li> <li>Crisp</li> <li>SmartUp</li> <li>intercom</li> <li>افزونه‌های چت برای cmsها</li> </ul>

StartupAcademy.ir

عنوان پروژه:		Raychat   رایچت		نوع:		تغیر:													
<b>بخش مشتریان</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب‌وکارهای آنلاینی که به مشتری مداری و افزایش فروش اهمیت می‌دهند.</li> </ul>	<b>بهره‌دهندگان افزاین</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جامعه استارت‌آپی</li> <li>دوستان و آشنایانی که وب‌سایت دارند</li> </ul>	<b>بهرتری مطلق</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رورد زود هنگام به بازار و ارائه امکانات متناسب با بوم ایران</li> <li>توسعه بر اساس نیاز واقعی کاربران</li> </ul>	<b>ارزش پیشنهادی یکتا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرویس بومی چت آنلاین ویژه مدیران وب‌سایت‌ها</li> </ul>	<b>مسئله</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحریم بودن و هزینه‌های بالای سرویس‌های خارجی</li> <li>پشتیبانی نکردن سرویس‌های خارجی از زبان فارسی</li> <li>مشکل پایین بودن Conversion Rate بازدید کنندگان سایت‌ها</li> <li>نرخ تبدیل کم با تبلیغات زیاد</li> <li>نیود یک سیستم یکپارچه برای گفتگو، نگهداری و رضایت مشتری</li> <li>به زبان فارسی متناسب با نیاز کاربران ایرانی</li> </ul>	<b>راه حل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرویس بومی چت آنلاین</li> </ul>	<b>مزایای کلیدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان فروش</li> <li>تعداد تعاملات روزانه کاربران</li> <li>نرخ تبدیل کاربران رایگان به مشتریان سرویس</li> </ul>	<b>جریان درآمدی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فریمیوم Premium</li> <li>فروش مستقیم</li> </ul>	<b>مهموم سطح بالا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اینترگرام برای ایران</li> </ul>	<b>جایگزین‌های موجود</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Live Zilla</li> <li>Zopim</li> <li>Crisp</li> <li>SmartUp</li> <li>intercom</li> <li>افزونه‌های چت برای cmsها</li> </ul>

StartupAcademy.ir

## ★ تجربه ناب

مسلمانان هر استارت‌آپی مشکلاتی دارد و ما هم در رایچت از این قضیه مستثنی نیستیم و مشکلاتی سر راهمان قرار داشته است.

کوفاندر و هم تیمی بودن در یک استارت‌آپ به معنی شریک جرم بودن هم هست، در حال حاضر در کشور ما با توجه به نوپا بودن اکوسیستم هنوز قوانین مشخصی تعریف نشده بنابراین برای شما هم ممکن است اتفاقات عجیب غریب بیفتد از فیلترینگ گرفته تا کلی مسائل دیگر.

در یک استارت‌آپ مهم نیست که سمت شما چیست، همه‌ی اعضای تیم باید دست در دست هم بدهید تا بتوانید به هدفی که دارید برسید. مسلمانان هر تیمی مشکلاتی دارد، بنابراین باید همه به هدف مشترک ایمان داشته باشیم و همدیگر را خوب درک کنیم و بتوانیم با مسائل و چالش‌ها کنار بیاییم تا بتوانیم از مشکلات عبور کنیم.

## تیم رایچت



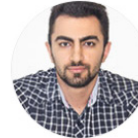
سامان بابلی

CTO & Co-founder



قادر صادقی

COB & Co-founder



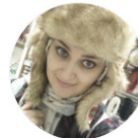
مجتبی محمودزاده

CEO & Co-founder



حامد قلیزاده

VP Product & Co-founder



لیلی گلزار

Content Manager

## </> تکنولوژی مورد استفاده و مسائل فنی



## ? سوالاتی برای تامل

- به نظر شما آینده این کسب‌وکار با چه چالش‌هایی روبرو است؟
- رویکرد آینده سیستم‌های مشابه خارجی به چه سمتی است؟
- بهترین سرمایه‌گذار یا کسب‌وکاری که می‌تواند از این استارت‌آپ حمایت کند کدام است؟



# اسکای روم

# skyroom

---

تجربه شیرین ارتباطات آنلاین

## معرفی کوتاه

با اسکای روم و بینارها، جلسات وب کنفرانس، دوره های آموزشی آنلاین و پخش زنده اینترنتی رویدادهای خود را در محیطی فارسی و ساده با کیفیت و پایداری مطلوب برگزار کنید و از خدمات پشتیبانی ما لذت ببرید.

## اطلاعات عمومی کسب و کار

اسکای روم   skyroom	نام استارت‌آپ
skyroom.ir	آدرس وب‌سایت
تهران	شهر و استان
اردیبهشت ۹۴	تاریخ اولین ارائه عمومی
۱۰ نفر	تعداد اعضای اصلی تیم
تجربه شیرین ارتباطات آنلاین	شعار
Appear.in Zoom.us و Adobe Connect	نمونه مشابه خارجی
فروش مستقیم - Direct selling	مدل کسب و کار از دیدگاه اش موريا
فروش مستقیم - حق عضویت	مدل درآمد

## داستان شکل‌گیری

اولین استارت‌آپ ما (من و برادرم) سال ۸۶ با راه اندازی یک پورتال شهری و ارائه خدمات به اصناف و مشاغل شروع شد. اون سال ها هنوز مفهوم استارت‌آپ در ایران وجود نداشت و فعالیت ما یک کسب و کار آنلاین بود. گرچه از ماه های اول درآمد خوبی داشتیم ولی نداشتن تجربه در زمینه مدیریت مالی موجب شد بخش عمده سرمایه اولیه که یک وام ۷ میلیون تومانی بود صرف اجاره دفتر بزرگ و تجهیزات اداری و دکوراسیون



و خرید خودرو و غیره بشه و در کمتر از ۶ ماه به دلیل مشکلات مالی شکست خوردیم. استارت‌آپ دوم رو در سال ۸۸ با نام ایمهد و در زمینه الکترونیکی شدن مهدهای کودک شروع کردیم. اینبار با تجربه قبلی موفق شدیم هزینه‌ها رو بخوبی مدیریت کنیم ولی چون شرایط بازار، نیاز مشتریان و وضعیت رقبا رو تحلیل نکرده بودیم، در طی ۱ سال نتونستیم درآمد کافی داشته باشیم و با بیش از ۲۰ میلیون تومان بدهی حاصل از شکست این ۲ استارت‌آپ، کارمند شدیم.

پس از گذشت ۳ سال در ۹۲ برای شام منزل برادرم بودیم. صحبت از شغل شد و اینکه کارمندی آینده‌ای ندارد و باید از توانمندی‌های خودمان بیشتر بهره ببریم. همان‌جا شروع کردیم به طوفان فکری و بررسی ایده‌های مختلف. از بین ایده‌ها، گزینه خدمات کامپیوتری غیرحضوری<sup>۱</sup> مورد توجه قرار گرفت. بعد از چند هفته بررسی و تحلیل، توجه مان به آموزش آنلاین جلب شد و پس از بررسی ابزارهای موجود در بازار متوجه شدیم زیرساخت مناسبی برای آموزش آنلاین به صورت زنده در کشور وجود ندارد.

این شد که برای کسب و کار خودمان (آموزش آنلاین) یک محصول اختصاصی تولید کردیم و در ادامه آن "شبکه آموزش آنلاین فرآموز" را راه‌اندازی کردیم. نزدیک به یک سال روی طراحی این وب‌سایت که ابزارهای مختلفی داشت و یک سیستم مدیریت آموزش<sup>۲</sup> بود وقت گذاشتیم و پروژه را لانچ کردیم. استقبال مدرسین خیلی عالی بود (ماه اول بیش از ۱۰۰۰ مدرس عضو شدند) اما جذب کارآموز واقعاً سخت بود و هماهنگی و برگزاری کلاس‌های آنلاین هم حجم کار اجرایی بالایی داشت. در این مدت متوجه شدیم محصول اولی که برای خودمون تولید کردیم (زیرساخت برگزاری کلاس‌های آنلاین) مورد نیاز خیلی از افراد است، بنابراین تصمیم گرفتیم این محصول بومی را با نام "اسکای روم" عرضه کنیم. فرصت‌های زیادی که در بازار اسکای روم کشف شد، باعث شد با وجود وقت و هزینه زیادی که روی فرآموز صرف شده بود "شبکه

(۱) ریموت - Remote

(۲) LMS = Learning Management system

آموزش آنلاین "رالگو کنیم و بر روی توسعه اسکای روم متمرکز شویم. البته بعد از ۲ سال مشتریان اسکای روم به فرآموزم نیاز پیدا کردند و الان به عنوان مکمل اسکای روم مورد استفاده فعالان حوزه آموزش آنلاین قرار می‌گیرد.

### مشکل | Problem

برگزاری رویدادها به صورت آنلاین مزایای زیادی مثل صرفه جویی در زمان، کاهش هزینه‌های برگزاری، حذف محدودیت مکانی، دسترسی به مخاطبین گسترده‌تر و آسایش بیشتر برای شرکت‌کنندگان را به همراه دارد. اما اختلال و کیفیت پایین ارتباط، پیچیدگی استفاده از ابزارها و نبود خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و پشتیبانی مانع رونق این فن‌آوری در داخل کشور شده بود. محیط غیر فارسی، سازگار نبودن با اینترنت داخل کشور، تحریم‌ها و غیره هم بخشی از این مشکلات بودند.

### بخش مشتریان | Customer Segment

- گروه‌های زیر برای برگزاری جلسات وب کنفرانس، وبینارها، دوره‌های آموزشی آنلاین و پخش زنده رویدادهایشان می‌توانند از اسکای روم بهره‌برداری نمایند:
- وزارت خانه‌ها، ادارات و ارگان‌های دولتی
- کلیه شرکت‌های خصوصی
- دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی و آموزشگاه‌ها
- اساتید و متخصصین
- مدارس کلیه مقاطع تحصیلی
- مشتریان خارج از کشور (بازار بین‌المللی)

### نحوه اعتبارسنجی | Customer Validation

به موازات تولید محصول، طی تماس‌های تلفنی با مشتریان احتمالی، میزان تمایل‌شان

به استفاده از این محصول را بررسی کردیم. در بهمن ۹۴ نسخه اولیه دستک‌آپ از طریق وب‌سایت جدید منتشر شد که با استقبال خوبی همراه بود و از همخوانی محصول-بازار<sup>۳</sup> اطمینان پیدا کردیم. تا فروردین ۹۵، مرتب از مشتریان بازخورد می‌گرفتیم و توانستیم نقاط ضعف محصول را شناسایی کنیم. با انتشار نسخه جدید تحت وب در تیرماه ۹۵ محصول تجاری با امکانات نسبتاً کاملی منتشر شد و خوشبختانه توانست خواسته‌های کاربران را تأمین نماید.

### مزیت رقابتی | Unfair Advantage

- مهمترین مزیت ما تولید محصول بومی منطبق بر نیازهای مشتریان با جدیدترین فن آوری می باشد که امکان رقابت با نمونه های خارجی را فراهم نموده است.
- پیچیدگی فن آوری های استفاده شده برای تولید این نرم افزار آن را در رده محصولات High Tech قرار می دهد بطوری که در این حوزه کمتر از ۱۰ محصول قدرتمند در دنیا تولید شده است.
- علاوه بر این مشتری مداری، رابط کاربری ساده و سهولت در بهره برداری، محیط کاملاً فارسی و پشتیبانی از محتوای فارسی، پیاده سازی کاملاً تحت وب بدون نیاز به دانلود و نصب افزونه یا اپلیکیشن، امکان سفارشی سازی و برندینگ و ارائه خدمات مشاوره ای، آموزش و پشتیبانی مطلوب از دیگر مزایای اسکای روم است.

### توسعه مشتریان | Customer development

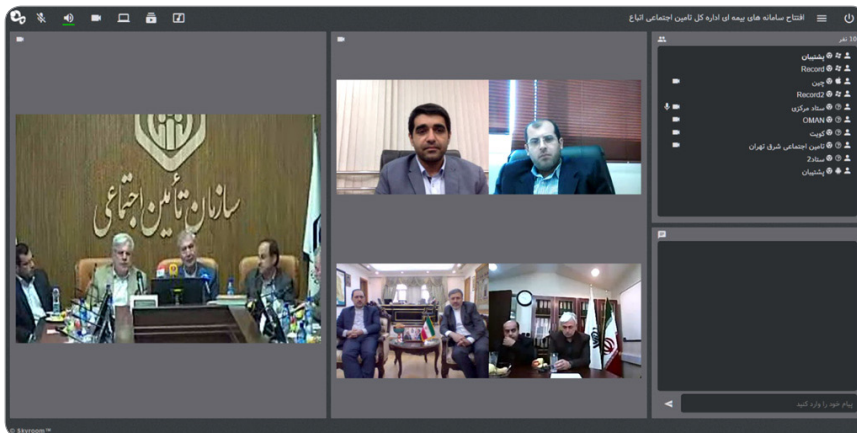
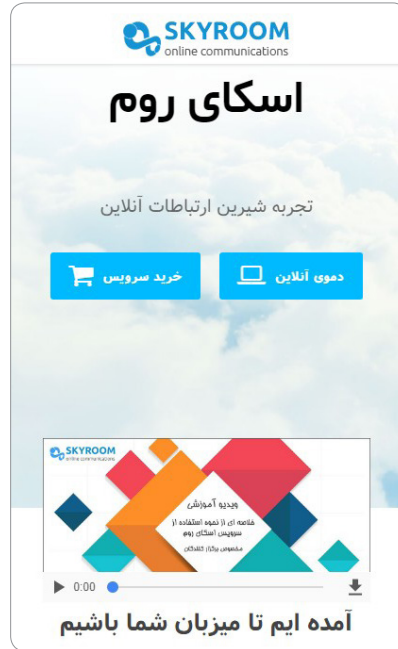
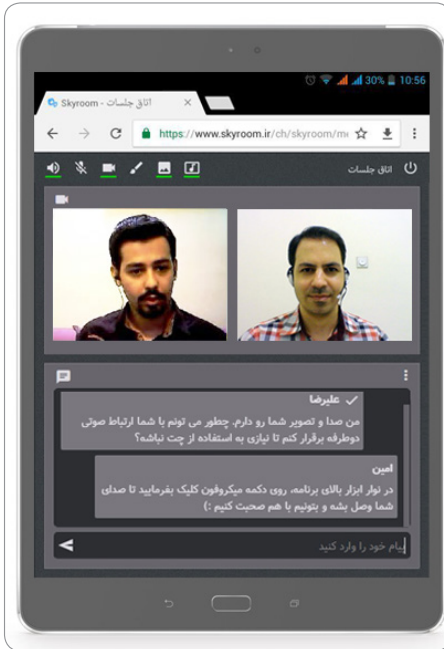
- جلب رضایت مشتریان فعلی
- تبلیغات و مارکتینگ (در آینده)

۳) Product/market fit

## نگهداری مشتریان | Customer Care

- پشتیبانی قوی
- توسعه مداوم محصول و بهبود امکانات
- سیاست‌های فروش در حمایت از منافع مشتری
- دریافت بازخورد و نظرات مشتریان به صورت مداوم

تصاویر محصول



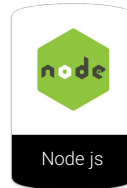
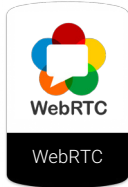
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>تاریخ: _____</span> <span>عنوان پروژه: <b>انگلیز روم</b></span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>تعداد: _____</span> <span> <b>Skyroom</b>   <b>بوم مدل کسب‌وکار</b> </span> </div>				
<p><b>شرکای کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دیتاسترها</li> <li>• شرکت‌های بزرگ نرم افزاری جهت مشارکت در فروش</li> </ul>	<p><b>فعالیت‌های اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه محصول و بهبود امکانات</li> <li>• بهینه‌سازی سرورها و زیرساخت فنی</li> <li>• تولید محتوا جهت افزایش آگاهی مخاطبین</li> <li>• مارکتینگ - استخدام نیروی انسانی و مدیریت آن‌ها</li> <li>• تحلیل رفتار کاربر</li> <li>• فراهم کردن محیطی برای سهولت کار تیمی</li> <li>• بررسی مسائل حقوقی کسب‌وکار و جلوگیری از چالش‌ها</li> </ul> <p><b>منابع اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فناوری بومی تولید شده</li> <li>• نیروی انسانی (برنامه نویسان، مدیران، بازاریابان، پشتیبانی)</li> <li>• دفتر برای استقرار تیم</li> <li>• پول</li> <li>• تجهیزات مانند سرور، کامپیوتر و ...</li> <li>• بلنظرم برای هماهنگی اعضا و ارتباطات آنلاین</li> </ul>	<p><b>ارزش پیشنهادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بومی بودن متناسب با زیر ساخت اینترنتی کشور</li> <li>• هزینه مناسب</li> <li>• حذف کردن محدودیت‌های آموزش سنتی</li> <li>• تکنولوژی بهتر و به روز تر نسبت به رقبای موجود</li> </ul>	<p><b>ارتباط با مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پشتیبانی قوی</li> <li>• توسعه مداوم محصول و بهبود امکانات</li> <li>• سیاست‌های فروش در حمایت از منافع مشتری</li> <li>• بهینه سازی موتورهای جستجو</li> </ul> <p><b>کانال توزیع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وبسایت</li> <li>• کنترل پنل سازمانی</li> </ul>	<p><b>بخش مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکت‌های خصوصی با مخاطبین گسترده در کشور</li> <li>• فعالان حوزه آموزش (دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی و کسب‌وکارها)</li> <li>• سازمان‌های دولتی با شعب متعدد در کشور</li> <li>• اشخاص فعال در حوزه آموزش (اساتید دانشگاه‌ها، متخصصین و...)</li> </ul>
<p><b>ساختار هزینه‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هزینه نیروی فنی (برنامه نویس، طراح و...)</li> <li>• هزینه بازاریابی (تبلیغات و...)</li> <li>• هزینه زیر ساخت (سرور و...)</li> <li>• هزینه مکان و اجاره</li> </ul>		<p><b>جریان درآمدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت هزینه ماهیانه سرویس</li> <li>• فروش قطعی لایسنس</li> <li>• تبلیغات</li> <li>• فروش سخت افزار</li> </ul>		

StartupAcademy.ir

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>تاریخ: _____</span> <span>عنوان پروژه: <b>انگلیز روم</b></span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>تعداد: _____</span> <span> <b>Skyroom</b>   <b>بوم ناب</b> </span> </div>				
<p><b>مساله</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نبود زیرساخت مناسب و خدمات پشتیبانی برای برگزاری رویدادهای آنلاین در کشور</li> <li>• بومی نبودن ابزارهای موجود</li> <li>• محدودیت‌های توسعه محصولات موجود</li> </ul> <p><b>چالش‌های بوم‌زد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adobe Connect</li> <li>• ایسمینار</li> <li>• zoom.us</li> <li>• appear.in</li> </ul>	<p><b>راه حل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید محصول بومی</li> <li>• راه اندازی سرورها در داخل کشور</li> <li>• ارائه خدمات پشتیبانی قوی</li> </ul> <p><b>سنجش‌های کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد سفارشات سازمانی</li> <li>• تعداد سفارشات فردی</li> <li>• میزان ساعت استفاده از سیستم</li> <li>• میزان شرکت کنندگان همزمان</li> </ul>	<p><b>ارزش پیشنهادی یکتا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری رویدادهای آنلاین با کیفیت، بدون نیاز به نصب نرم افزار</li> <li>• زیرساخت بومی برگزاری رویدادهای آنلاین در کشور</li> </ul> <p><b>ملموع سطح بالا</b></p> <p>ادوبی کانکت فارسی</p>	<p><b>برتری مطلق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ورود سریع به بازار (تقریباً جزو اولین‌ها)</li> <li>• دستیابی به یک تکنولوژی بومی و با کیفیت متناسب با زیر ساخت کشور</li> </ul> <p><b>کانال جذب مشتری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وبسایت محصول</li> <li>• توصیه و معرفی توسط مشتریان قبلی</li> <li>• رسانه‌های اجتماعی</li> </ul>	<p><b>بخش مشتریان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکت‌های خصوصی با مخاطبین گسترده در کشور</li> <li>• فعالان حوزه آموزش (دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی و کسب‌وکارها)</li> <li>• سازمان‌های دولتی با شعب متعدد در کشور</li> <li>• اشخاص فعال در حوزه آموزش (اساتید دانشگاه‌ها، متخصصین و...)</li> </ul> <p><b>بازنده‌گان آنلاین</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سازمان دولتی به واسطه ارائه خدمات در گذشته</li> <li>• اساتید دانشگاه</li> </ul>
<p><b>ساختار هزینه‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هزینه نیروی فنی (برنامه نویس، طراح و...)</li> <li>• هزینه بازاریابی (تبلیغات و...)</li> <li>• هزینه زیر ساخت (سرور و...)</li> <li>• هزینه مکان و اجاره</li> </ul>		<p><b>جریان درآمدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت هزینه ماهیانه سرویس</li> <li>• فروش قطعی لایسنس</li> <li>• تبلیغات</li> <li>• فروش سخت افزار</li> </ul>		

StartupAcademy.ir

## </> تکنولوژی مورد استفاده و مسائل فنی



### تجربه ناب ★

تا حد ممکن از واگذاری سهام در مراحل اولیه کار اجتناب کنید و با سرمایه خودتان، اطرافیان، وام بانکی و غیره پیشرفت کنید.

جذب سرمایه می‌تواند بسیار مفید باشد و اگر در زمان مناسب انجام شود می‌تواند رشد چشمگیری در کسب‌وکار شما ایجاد کند اما به یاد داشته باشید که به اندازه نیاز خود سرمایه جذب کنید. ما برای تولید نسخه تحت وب اسکای روم ۵۰ میلیون سرمایه جذب کردیم (با واگذاری سهام جزئی). سرمایه الزاماً نباید چندصد میلیونی یا میلیاردی باشد، بلکه بهتر است در چندین مرحله و متناسب با رشد کسب‌وکار جذب شود.

به موازات تولید محصول و توسعه فنی، در حوزه بازار هم تیم‌سازی کنید و روی تحقیقات بازار، مشتریان، سیاست فروش، مارکتینگ و غیره برنامه‌ریزی داشته باشید در غیر این صورت در بهترین حالت پس از تکمیل محصول با بازاری گسترده مواجه می‌شوید که هنوز برنامه‌ای برای ورود به آن ندارید.

### سوالاتی برای تامل ?

- آیا فروش سخت‌افزار را به عنوان یک مدل درآمدی برای یک استارت‌آپ مناسب می‌دانید؟

در فصل اول از اولین جلد کتاب "مدل‌های درآمدی و کسب‌وکار با رویکرد بازار ایران" به مبانی و تعاریف مهمی از قبیل این موارد پرداخته‌ایم: تعریف مدل کسب‌وکار از دیدگاه خالق کتاب خلق مدل‌های کسب‌وکار، تعریف مدل کسب‌وکار از دیدگاه خالق بوم ناب، تعریف بخش‌های مدل کسب‌وکار، تعریف ارزش پیشنهادی و تشریح کامل ۱۱ ارزش پیشنهادی به کمک مثال‌های ایرانی. در فصل دوم به تشریح کامل و جامع انواع الگوهای مدل کسب‌وکار به کمک مثال‌های بومی، تاریخچه مدل‌های کسب‌وکار و تفاوت‌های مشتری، خریدار و مصرف‌کننده پرداخته‌ایم، برخی از مهمترین مدل‌های کسب‌وکار تشریح شده این موارد می‌باشند: فروش مستقیم، نرم‌افزار به‌عنوان سرویس یا SaaS، مدل کسب‌وکار B2B2C، مدل چندوجهی، کسب‌وکارهای مبتنی بر تبلیغات، مدل بازارچه یا پلتفرم، مدل کسب‌وکار تفکیکی، مدل کسب‌وکار دنباله دار Long tail در فصل سوم به تفصیل ۱۸ مدل درآمدی به همراه مثال‌های بومی از آن‌ها به رشته تحریر درآمده است، برخی از انواع این مدل‌های درآمدی این موارد هستند: فریمیوم، هرچقدر دلت می‌خواهد بده، فروش داده، حق عضویت، پرداخت به ازای هر بار استفاده، قیمت‌گذاری پویا، نرخ ثابت، حق امتیاز، مدل واسطه‌گری، مدل طعمه و شکار.

---

۸۴ نکته، سوال و تمرین ۱۰ استارت‌آپ‌ها بررسی شده ۱۶۴ مثال‌های ارائه شده ۱۰ تجربه‌های ناب ۲۱ بوم مدل کسب‌وکار ناب

---

