

نقشه راه

تحول دیجیتال

بازنگری کسب و کار در عصر دیجیتال

نویسنده: دیویدال روجرز

ترجمه: مصطفی مرشدی



سازمان صنعت، بازرگانی و کارآفرینی
مشاوره آموزشی تحقیق

چگونه نقشه کسب و کار پلتفرمی ترسیم کنیم؟

این راهنما، دستورالعمل چگونگی استفاده از ابزار نقشه کسب و کار پلتفرمی را با جزئیات آرایه می کند. این ابزار برای به تصویر کشیدن و سپس تحلیل بازیگران اصلی یک پلتفرم چندجانبه طراحی شده است و به شما کمک می کند ببینید در چه نقاطی از پلتفرم چه ارزش هایی بین اعضا رد و بدل می شود.

قبل از کشیدن نقشه، لازم است اطلاعات مندرج در جدول ۱ را بررسی و به ۷ سوال زیر پاسخ دهید:

۱. انواع مشتریان پلتفرم چه کسانی هستند؟ (مشتریان متمایز از یکدیگر)
۲. هر نوعی از مشتری چه ارزشی از نوع دیگر مشتری دریافت می کند؟ (اگر پول رد و بدل می شود با فونت پررنگ نوشته شود)
۳. هر نوعی از مشتری چه ارزشی از خود پلتفرم می گیرد؟ (اگر پول رد و بدل می شود با فونت پررنگ نوشته شود)
۴. هر یک، چه ارزشی برای سایر مشتریان ایجاد می کند؟ کدام مشتری آن را دریافت می کند؟ (اگر پول رد و بدل می شود با فونت پررنگ نوشته شود)
۵. هر مشتری، چه ارزشی را برای پلتفرم ایجاد می کند؟ (اگر پول رد و بدل می شود با فونت پررنگ نوشته شود)
۶. برای هر نوع مشتری، کدام نوع دیگر باعث جذب مشتری به پلتفرم می شود؟
۷. تعیین پروفایل هر نوع مشتری بر اساس شاخص های زیر:
 - اگر یک نوع مشتری، بیش از سایر انواع، مشتریان را جذب پلتفرم می کند، "مشتریان کلیدی" هستند.
 - هر نوعی از مشتری که پول می دهد، "پرداخت کننده" است.
 - اگر یک نوع مشتری، بیشترین پرداخت به/برای پلتفرم را ایجاد می کند، "پرداخت کننده اصلی" است.
 - هر مشتری که پول به پلتفرم نمی دهد ولی برای سایرین ارزش ایجاد می کند، "شیرینگر" است.

جدول ۱: تحلیل مدل کسب و کار پلتفرمی

مشتری	ارزش دریافتی از سایر مشتریان	ارزش دریافتی از پلتفرم	ارزش ارایه شده به سایر مشتریان	ارزش ارایه شده به پلتفرم	مشتریانی که جذب می کنند	پروفایل
مشتری نوع الف						
مشتری نوع ب						

برای نمونه، جدول زیر برای شرکت Airbnb تکمیل شده است. Airbnb یک مثال کلاسیک از پلتفرم تبادل می باشد که مدل کسب و کار آن واسطه گری بین دو دسته مشتری سرویس دهنده و سرویس گیرنده می باشد. این پلتفرم بر اساس ارزشی که شرکت به هر دو دسته مشتری ارایه می دهد کار می کند و تمایزی که در بازار ایجاد کرده است توسط رقبا قابل دستیابی نیست. در جدول زیر مشخص است که Airbnb چگونه درآمد ایجاد می کند: ۳٪ از مسافران و بین ۶ تا ۱۲ درصد از صاحب خانه ها به عنوان کمیسیون اجاره دریافت می کند. از آنجایی که هر مشتری، دیگران را جذب می کند؛ مشتری کلیدی نیست ولی پرداخت کننده اصلی است.

جدول ۲: تحلیل مدل کسب و کار پلتفرمی: Airbnb

مشتری	ارزش دریافتی از سایر مشتریان	ارزش دریافتی از پلتفرم	ارزش ارایه شده به سایر مشتریان	ارزش ارایه شده به پلتفرم	مشتریانی که جذب می کنند	پروفایل
مسافران	اسکان	ابزار رزرو، رتبه بندی، امنیت	پول بابت رزرو	درصد کمیسیون پول (۶-۱۲٪)	صاحب خانه ها	پرداخت کننده اصلی
صاحب خانه ها	پول بابت رزرو	ابزار دیده شدن، بیمه، رتبه بندی	اسکان	درصد کمیسیون پول (۳٪)	مسافران	پرداخت کننده

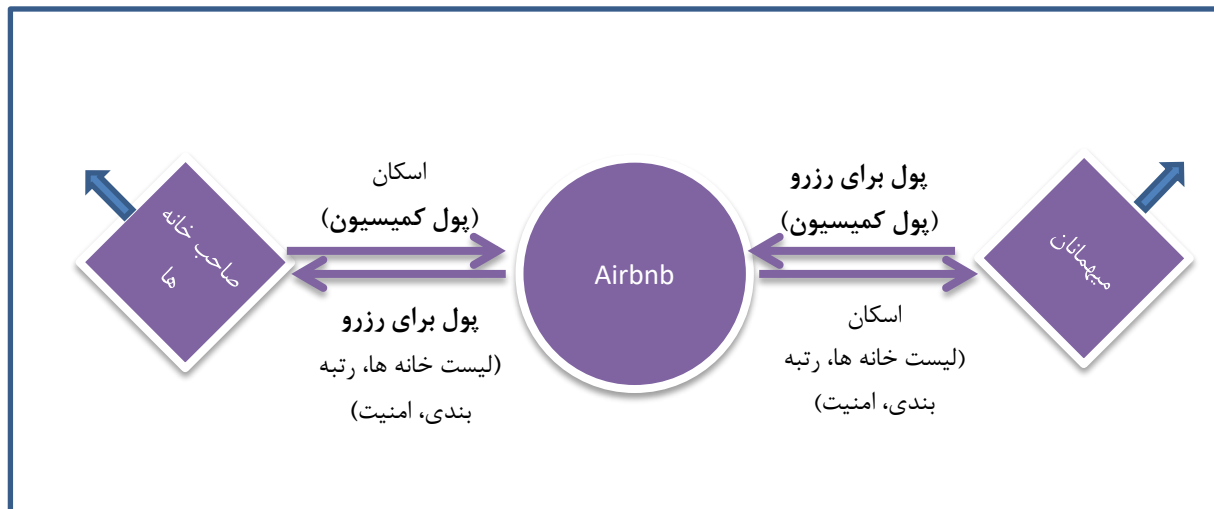
هنگامی که جدول تکمیل شد، برای کشیدن مدل کسب و کار پلتفرمی آماده هستیم. نقشه در ۵ مرحله و به شرح زیر ترسیم می شود:

۱. اسامی:

- نام پلتفرم را در مرکز بنویسید
- اگر مشتری کلیدی وجود دارد، نامش را دقیقاً بالای اسم پلتفرم بنویسید

- نام پرداخت کننده اصلی را در سمت راست پلتفرم بنویسید
 - نام سایر پرداخت کننده ها را بصورت ساعتگرد دور پلتفرم بنویسید
 - سپس نام شیرینگرها را نیز بصورت ساعتگرد بنویسید
۲. اشکال: برای پلتفرم از دایره، پرداخت کننده ها از لوزی، و مستطیل برای شیرینگرها
۳. جذب کنند ها: روی شکل هر مشتری (لوزی یا مستطیل) یک فلش کوچک به ازای جذب هر نوع دیگر از مشتری، به سمت بیرون و عمود بر ضلع بکشید.
۴. ارزش دریافت شده: از پلتفرم، فلشی به سمت مشتری که ارزش را دریافت می کند بکشید. بالای فلش ارزشی که از سایر مشتریان دریافت می کند را بنویسید و داخل پرانتز ارزشی که از خود پلتفرم دریافت می کند را ذکر کنید. هر جا پول رد و بدل می شود با حروف پر رنگ (bold) بنویسید.
۵. ارزش ارایه شده: فلشی از مشتری به پلتفرم به ازای ارزش ارایه شده به پلتفرم و سایر مشتریان بکشید. بالای فلش ارزشی که به سایر مشتریان ارایه می کند را بنویسید و داخل پرانتز ارزشی که به خود پلتفرم ارایه می کند را ذکر کنید. هر جا پول رد و بدل می شود با حروف پر رنگ (bold) بنویسید.

شکل زیر، مدل کسب و کار شرکت Airbnb را ارایه می کند. با این شکل، شما می توانید

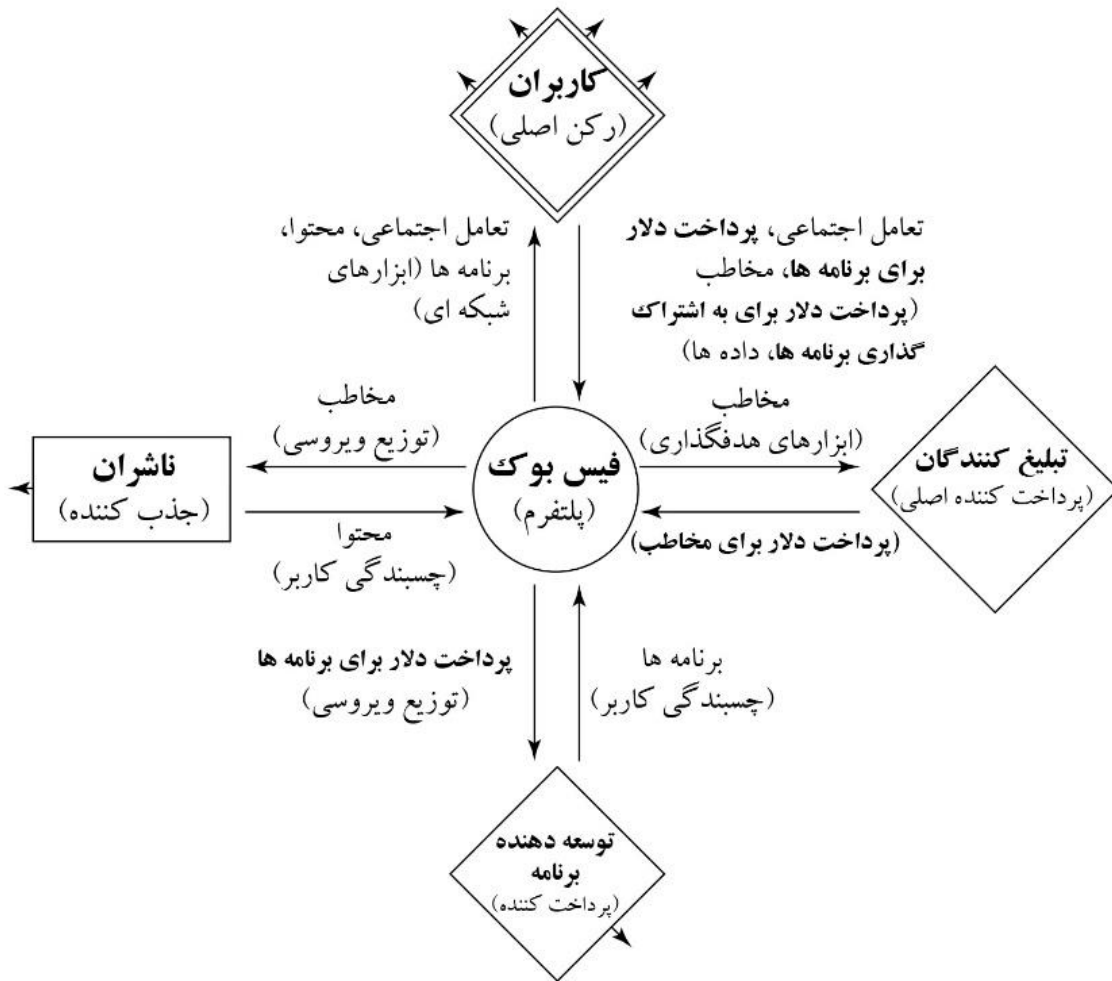


برای بررسی قابلیت تحلیلی این ابزار، بیاید یک پلتفرم پیچیده تر نظیر فیسبوک را بررسی کنیم.

پلتفرم فیسبوک چهار نوع متفاوت از مشتریان را در بر میگیرد: کاربران شبکه اجتماعی، تبلیغ دهندگان، توسعه دهندگان نرم افزار، و تولیدکنندگان خبر و محتوا. نوه مدل کسب و کار فیسبوک ترکیبی از دو نوع پلتفرم است: پلتفرم های تبلیغات و استانداردهای نرم افزاری (برای آشنایی با انواع پلتفرم به فصل سوم کتاب مراجعه کنید). در پلتفرم فیسبوک، ارتباط شبکه ای مستقیم بصورت ضربدری وجود دارد، یعنی هر یک از مشتریان انواع دیگری از مشتری را جذب می کنند. همچنین خود کاربران باعث جذب کاربران بیشتری به پلتفرم می شوند. اگر چه پول اصلی فیسبوک از تبلیغ دهندگان کسب می شود، و کاربران بابت اپلیکیشن هایی که می خردند درآمد ناچیزی در مقایسه با تبلیغات ایجاد می کنند، ولی چون باعث جذب سایر مشتریان (۳نوع دیگر) به پلتفرم می شوند، یک مثال خوب از مشتریان کلیدی هستند.

مشتری	ارزش دریافتی از سایر مشتریان	ارزش دریافتی از پلتفرم	ارزش رایبه شده به سایر مشتریان	ارزش رایبه شده به پلتفرم	مشتریانی که جذب می کنند	پروفایل
کاربران	تبادل اجتماعی (کاربران) محتوا (ناشران) اپ (برنامه نویسان)	ابزارهای شبکه سازی	تبادل اجتماعی (کاربران) پول برای اپ ها (برنامه نویسان) مخاطب (تبلیغ دهندگان، ناشران)	کمسیون بابت خرید اپ اطلاعات	کاربران تبلیغ دهندگان توسعه دهندگان نرم افزار ناشران	مشتری کلیدی
تبلیغ دهندگان	مخاطب (کاربران)	ابزارهای مخاطب یابی	---	پول برای مخاطب	---	پرداخت کننده اصلی
توسعه دهندگان نرم افزار	پول بابت اپ ها (کاربران)	توزیع ویروسی	اپ (کاربران)	چسبندگی کاربران به پلتفرم	کاربران	پرداخت کننده
ناشران	مخاطب (کاربران)	توزیع ویروسی	محتوا (کاربران)	چسبندگی کاربران به پلتفرم	کاربران	شیرینگر

شکل زیر، نقشه مدل کسب و کاری پلتفرم فیسبوک را نشان می دهد.



راه‌های استفاده از ابزار

شما می‌توانید نقشه مدل کسب و کار پلتفرمی را برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید، یا یک واحد جدید در داخل سازمانتان، یا برای تحول دیجیتال یک شرکت موجود استفاده کنید.

مدل کسب و کار پلتفرمی بین چند نوع مشتری با مفاهیم سنتی ارایه محصول و خدمت به یک نوع مشتری کاملاً متفاوت است و لازم است شما دقیقاً روی ارزش‌هایی که در پلتفرم بین مشتریان تبادل می‌شود تمرکز کنید. برای موفقیت، به سوالات استراتژیک زیر پاسخ دهید:

- چه عواملی نیاز هست تا پلتفرم شما شروع به کار کند؟
- چگونه از پلتفرم درآمد ایجاد می‌کنید؟
- با اولویت‌ترین مشتری شما کدام است؟ (از بین مشتری کلیدی و پرداخت‌کننده اصلی)
- آیا مدل کسب و کار شما در تعادل است؟ یعنی هر یک از طرفین به اندازه کافی ارزش برای پلتفرم ایجاد می‌کنند که حضورشان را توجیح کنند؟

ممکن است لازم باشد شما پس از راه‌اندازی پلتفرم، تبادل ارزش‌ها را بازنگری کنید. (مثلاً ممکن است لازم باشد شما پلتفرم را ارزشی که خود آن ارایه می‌دهد شروع کنید، و پس از جذب مشتریان کافی، نوع مدل کسب و کار را به مدلی که خود مشتریان برای هم ارزش ایجاد می‌کنند، تغییر دهید) بنابراین لازم است شما در هر مرحله این نقشه را ترسیم کنید تا هم تغییرات در گذر زمان را بررسی کنید، و همچنین در هر مرحله تعادل در تبادل ارزش در پلتفرم را تحلیل کنید.

تحلیل پلتفرم سایر شرکتها یا رقبا با این ابزار شما را قادر می‌کند به سؤالاتی نظیر سوالات زیر پاسخ دهید:

- مشتریان اصلی آنها چه کسانی هستند؟
- نقش هر مشتری و ارزش ارایه شده توسط وی چیست؟
- چه عاملی هر نوع مشتری را به پلتفرم جذب می‌کند؟
- پلتفرم چگونه درآمد ایجاد می‌کند؟
- شما به عنوان یک مشتری، چه ارزشی را می‌توانید برای پلتفرم ارایه کنید؟
- اگر شما جای آن کسب و کار بودید، چه کار بیشتری را برای ایجاد ارزش فراتر از وضع موجود می‌توانید انجام دهید؟