



## مدل کسب و کار و راهنمای عملی برای تکمیل آن

همانطور که یک اتومبیل‌ران برای رسیدن به پایان مسابقه، نیاز به نقشه راه دارد؛ کسب‌وکارها هم برای رقابت در فضای کسب‌وکار، سودآوری و بقا، نیاز به یک نقشه راه دارند تا بتوانند به حرکت ادامه دهند و در نهایت به اهداف خود دست پیدا کنند. مدل کسب‌وکار مانند یک نقشه راه، به شما در مسیر رسیدن به اهداف کسب‌وکار کمک می‌کند تا نه تنها همه بخش‌های کسب‌وکار را زیر نظر داشته باشید، بلکه بتوانید با توجه به تغییرات بازار، در صورت نیاز، کسب‌وکار خود را بهبود و توسعه دهید.

### مدل کسب و کار یا بیزینس مدل چیست؟

به زبان ساده، مدل کسب و کار یا بیزینس مدل به برنامه یک شرکت برای سودآوری اشاره دارد. مدل کسب و کار، یک ابزار بصری است که در ۹ بخش کلی، از نحوه برنامه‌ریزی یک کسب‌وکار برای کسب درآمد تا فروش محصول به مشتری در یک بازار خاص تشکیل شده است.



## بطور کلی یک مدل کسب و کار، سعی در پاسخ به این دسته از سوالات دارد:

- مخاطبان هدف شما چه کسانی هستند؟
- می‌خواهید چه مشکلی را در مشتریان حل کنید؟
- چه ارزشی برای مشتریان خلق می‌کنید؟
- چگونه می‌خواهید مشتریان را حفظ کنید؟
- از چه راه‌هایی درآمد کسب می‌کنید؟
- از چه روشی برای توزیع محصول یا خدمت خود استفاده می‌کنید؟
- روش بازاریابی شما چیست؟
- چه هزینه‌های در کسب و کار شما وجود دارد؟
- چگونه درآمد و سود را محاسبه می‌کنید؟

## چه کسب و کارهایی به مدل کسب و کار نیاز دارند؟

هم کسب و کارهای نوپا و هم کسب و کارهایی که دارای سابقه چندین ساله هستند، به مدل کسب و کار نیاز دارند. مدل کسب و کار به کسب و کارهای نوپا کمک می‌کند تا سرمایه جذب کنند، به بازاریابی با مشتریان پتانسیلی دست پیدا کنند و در نهایت بتوانند رشد کنند. سازمان‌هایی که مدتی از فعالیت آنها می‌گذرد نیز باید به‌طور مرتب مدل کسب و کار خود را به‌روزرسانی کنند و آنها را متناسب با تغییرات بازار، توسعه دهند؛ در غیر این صورت نمی‌توانند روندها و چالش‌های پیش رو را پیش‌بینی کنند.

## مدل کسب و کار، استراتژی و تاکتیک را با یکدیگر اشتباه نگیرید!

در کسب و کارها، مدیران معمولاً مدل کسب و کار را با مفاهیمی مثل استراتژی یا تاکتیک اشتباه می‌گیرند و به جای یکدیگر استفاده می‌کنند. مطمئناً این سه مورد به هم مرتبط هستند ولی یکی نیستند. برای اینکه این سه مفهوم را با یکدیگر اشتباه نگیرید، باید بگوییم که:



- مدل کسب و کار، بازتابی از استراتژی کسب و کار است و به منطق شرکت، نحوه عملکرد آن و ایجاد و جذب ارزش برای ذینفعان در یک بازار رقابتی اشاره دارد.
- استراتژی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است تا کسب و کارها بدانند باید از کدام مدل کسب و کار برای کسب نتایج ارزشمند استفاده کنند.
- تاکتیک‌ها، انتخاب‌هایی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند با هزینه پایین، در بازار رقابت کنند و موجب توانمند شدن مدل کسب و کار شوند.

## چرا کسب و کارها باید مدل کسب و کار داشته باشند؟

مدل‌های کسب و کار، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتری را با قیمت رقابتی و هزینه پایدار برآورده کنند. با گذشت زمان، بسیاری از کسب و کارها بیزینس مدل خود را اصلاح می‌کنند تا بتوانند فضای در حال تغییر کسب و کار و تقاضاهای بازار را منعکس کنند.

## بررسی قدم به قدم برای تکمیل یک مدل کسب و کار

در این بخش شما را با هر کدام از اجزای مدل کسب و کار کانواس، همراه با ارائه نمونه کاربردی آشنا می‌کنیم.

برای اینکه بوم مدل کسب و کار خود را تکمیل کنید، ابتدا باید هر یک از ۹ بخش آن را بشناسید و تجزیه و تحلیل کنید. اگر کسب و کار با سابقه‌ای هستید، برای شروع می‌توانید مدیران بازاریابی، فروش، عملیات، مالی و تولید را دور هم جمع کنید تا پس از کشیدن یک بوم کسب و کار فرضی، به تشریح هر کدام از بخش‌های آن بپردازید.

حتی اگر یک کارآفرین هستید و فعلاً تیمی ندارید که ایده‌هایتان را با آنها به اشتراک بگذارید، نگران نباشید. شما می‌توانید بوم کسب و کار خود را تجزیه و تحلیل کنید و نتیجه را با مشاوران کسب و کار یا افرادی که در این زمینه تخصص دارند، مطرح کنید تا در جهت بهبود آن، همراه‌تان باشند.



در هر صنعتی که کار می‌کنید، پیشنهاد می‌کنیم برای تکمیل بوم کسب و کار خود، بخش‌ها را به ترتیب زیر تکمیل کنید:

۱- بخش بندی مشتریان

۲- ارزش پیشنهادی

۳- کانال‌ها

۴- ارتباط با مشتری

۵- جریان‌های درآمدی

۶- منابع مهم

۷- فعالیت‌های کلیدی

۸- شرکای کلیدی

۹- ساختار هزینه

برای اینکه نحوه تکمیل شدن هر بخش را به خوبی درک کنید، از یکی از شرکت‌های بزرگ خرده‌فروشی در صنعت مُد یعنی **برند زارا (ZARA)** استفاده خواهیم کرد.

### ۱- بخش بندی مشتریان: برای چه کسانی می‌خواهید ارزش خلق کنید؟

اولین بخش مدل کسب و کار در مورد درک این مسأله است که مهم‌ترین مشتری (هایی) که به آنها ارزش ارائه می‌کنید چه کسی است. یا به عبارت دیگر چه کسانی هستند؟ چه کار می‌کنند؟ و چرا آنها محصول یا خدمات شما را می‌خرند؟

یک تمرین عالی برای تعریف بخش‌های مشتری، طوفان فکری و ایجاد شخصیت (های خریدار) کسب و کار شما است.



شخصیت‌های خریدار، تصاویری تخیلی و بسیار کلی (بدون پرداختن به جزئیات) از یک مشتری فرضی هستند. معمولاً هنگام طوفان فکری برای شخصیت خریدار، می‌خواهید ویژگی‌های خاصی مثل سن، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، جنسیت، درآمد، صنعت، نیازها و غیره را تعریف کنید.

در مورد برند زارا، سه بخش مشتری متمایز وجود دارد که به هر کدام، محصولات مختلفی ارائه می‌شود:

- مردها
- خانم‌ها
- کودکان

## ۲- ارزش پیشنهادی: محصول یا خدمت شما، چگونه مشکلی از مشتری را حل می‌کند؟

مرحله دوم در مورد تعیین ارزش منحصر به فرد پیشنهادی کسب‌وکار شما است. در واقع باید از خودتان بپرسید «چه چیزی» باعث می‌شود مشتریان بیش از رقبایتان به شما روی بیاورند؟ کدام یک از مشکلات آنها را بهتر می‌توانید حل می‌کنید؟

**هر ارزش پیشنهادی، شامل مجموعه‌ای از محصولات یا خدمات است که حاصل تلاقی برآورده کردن نیازهای مخاطبان شناسایی شده (پرسونا) و محصول / خدمت ارائه شده‌ی شما است.**

برخی از سوالاتی که می‌تواند به شما در تعیین پرسونای مخاطبان کمک کند عبارتند از:

- کدامیک از مشکلات مشتریان را می‌خواهید حل کنید؟
- چه کاری از مشتریان می‌خواهید تا آنها انجام دهند؟
- ارزش پیشنهادی منحصر به فرد شما، چگونه مشکلات مشتریان را برطرف می‌کند؟
- چه محصولات یا خدماتی ارائه می‌کنید که این مشکلات را حل کند؟

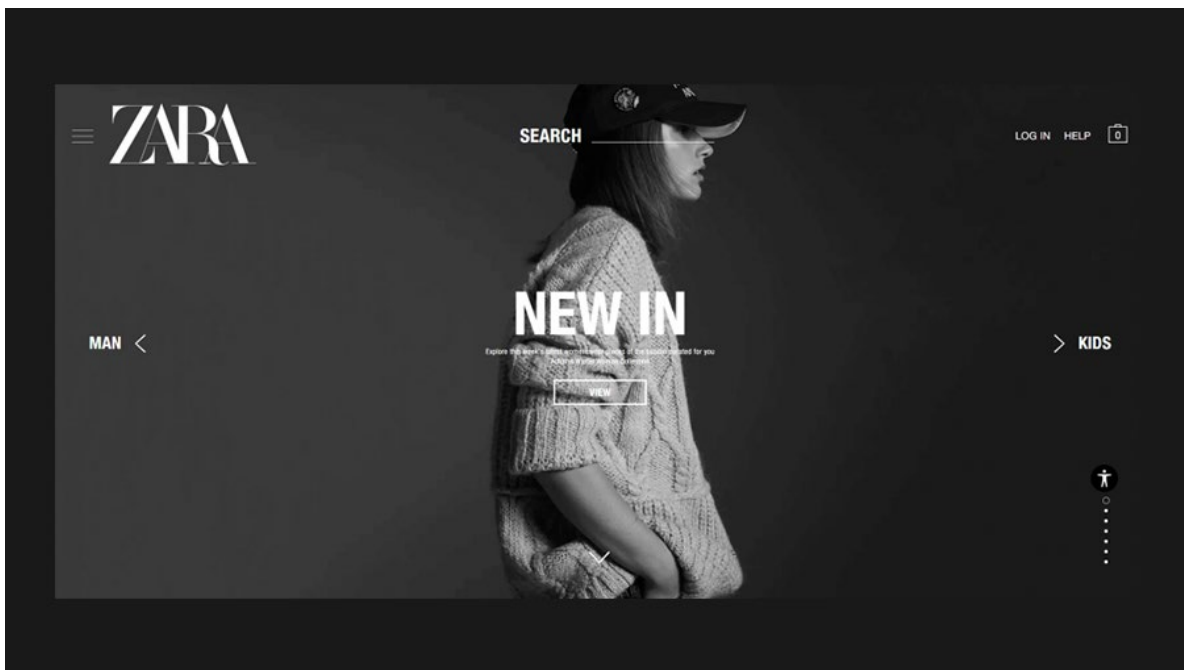
برند زارا طیف‌های مختلفی از لباس‌ها و زیورآلات شیک مردانه، زنانه و بچگانه را با قیمتی مقرون به صرفه ارائه می‌دهد. اما داستان به همین جا ختم نمی‌شود. در واقع می‌توان گفت عوامل زیر، نشان‌دهنده ارزش پیشنهادی منحصر به فرد این برند موفق است:



زارا هر دو تا سه هفته یکبار، لباس‌ها و طرح‌های جدید را به مجموعه‌های خود اضافه می‌کند، چه در فروشگاه‌های خود و چه به صورت آنلاین. این کار، برند را به روز و مدرن نگه می‌دارد و در عین حال قیمت اقتصادی خود را حفظ می‌کند.

### تجربه‌ای متفاوت در فضای آنلاین

هنگامی که وارد فروشگاه آنلاین زارا می‌شوید، احساسی تمیز، رابط کاربری راحت و آسان خواهید داشت. بخش‌های مشتری در نوار سمت چپ با یک قسمت برای جستجو قابل مشاهده هستند تا به مشتریان در تجربه آنلاین خود کمک بیشتری کنند.



### فروشگاه‌های محلی

تقریباً در همه مکان‌های خرده‌فروشی اصلی (مرکز خرید، فروشگاه‌های خرده‌فروشی، فرودگاه‌ها و غیره) می‌توانید یک فروشگاه زارا پیدا کنید، به این معنی که دسترسی به محصولات این برند برای اکثر مصرف‌کنندگان اصلاً دشوار نیست.



## فروشگاه‌های شاخص

زارا، تکامل زیبایی‌شناختی خود را از طریق فروشگاه‌های شاخص خود به مشتریان نشان می‌دهد. افتتاح شعبه هادسون یاردز در شهر نیویورک نمونه‌ای عالی از این موضوع است. مشتریان با چیدمان ساده و مینیمالیستی در این فروشگاه خرید می‌کنند و همسو با ارزش‌های عمیق‌تر و سازگار با محیط‌زیست این برند، خریدی متفاوت را تجربه می‌کنند.

### ۳- کانال‌ها: چگونه می‌خواهید به مشتریان خود دسترسی پیدا کنید؟

این بخش شامل کانال‌های برقراری ارتباط با مشتریان و نحوه دریافت محصولات و خدمات کسب‌وکار شما می‌شود. آیا این کار قرار است از طریق یک کانال فیزیکی انجام گیرد؟ (فروشگاه، نمایندگان فروش میدانی و...) یا می‌خواهید از طریق کانال‌های دیجیتال به مشتریان دسترسی داشته باشید؟ (موبایل، وب، فضای ابری و غیره).

برند زارا دارای سه کانال اصلی است که از طریق آنها، محصولات خود را به مشتریان ارائه می‌کند:

- فروش مستقیم از طریق فروشگاه‌ها
- آنلاین (اپلیکیشن و وبسایت)
- رسانه‌های اجتماعی

در حالی که مشتریان با زارا، از طریق اپلیکیشن ارتباط برقرار می‌کنند، اما مهم‌ترین کانال آنها، رسانه‌های اجتماعی است و چیزی که بسیار در آن نمایان است، عملکرد بسیار خوب آنها در این نوع رسانه‌ها است. به عنوان مثال، آیا می‌دانستید که زارا کمتر از ۳/۰ درصد از درآمد فروش خود را صرف تبلیغات می‌کند؟ دلیل این اتفاق، حضور مناسب، پررنگ و باکیفیت این برند در فضای آنلاین و رسانه‌های اجتماعی است.

### ۴- ارتباط با مشتری: مشتری شما چه نوع ارتباطی و با چه کسی در برند شما دارد؟

وقتی مشتریانی به دست آوردید، باید به این فکر کنید که چگونه می‌توانید این روابط را ایجاد کنید، پرورش و رشد دهید.



## رابطه زارا با مشتریان سه گانه است و در میانه روابط کسب و کار و روابط شخصی قرار دارد:

- فروشنده در فروشگاه
- برندسازی از طریق رسانه های اجتماعی
- وابستگی عاطفی به یک محصول

همانطور که قبلاً در بخش کانال ها به آن اشاره کردیم، زارا یک سیستم ارتباطی بسیار مؤثر با مشتریان خود دارد. مشتریان نه تنها می توانند فوراً با این برند ارتباط برقرار کنند، بلکه می توانند با پست ها، تصاویر و محتواهای جدید آپلود شده در رسانه های اجتماعی نیز درگیر شوند.

### ۵- جریان های درآمدی: چگونه ارزش را از مشتریان خود دریافت می کنید؟

حال که عنوان کردیم چگونه می خواهید ارزش واقعی برای مشتریان خود ایجاد کنید، وقت آن است که به نحوه برنامه ریزی برای بدست آوردن این ارزش نگاهی داشته باشید.

در این بخش باید از کسب و کار خود بپرسید: جریان های درآمدی شما چیست؟ آیا این یک استراتژی فروش مستقیم و تراکنشی خواهد بود؟ آیا قصد دارید یک مدل فریمیوم را در نظر بگیرید؟ (در ادامه در مورد مدل کسب و کارهای فریمیوم توضیح خواهیم داد)

درک این موضوع در زارا، بسیار ساده است. آنها با فروش لباس و اقلام جانبی (اکسسوری و ...) در فروشگاه های فیزیکی و آنلاین، درآمدزایی می کنند.

### ۶- منابع کلیدی: چه منابع کلیدی برای ارائه ارزش پیشنهادی شما مورد نیاز است؟

منابع کلیدی، دارایی های مورد نیاز برای ایجاد ارزش برای مشتریان هستند. این منابع می تواند هر چیزی از جمله مالکیت معنوی (اختراعات، علائم تجاری، حق چاپ و غیره) گرفته تا دارایی های فیزیکی (کارخانه ها، دفاتر، ماشین های شرکت، و غیره) تا امور مالی (جریان نقدی اولیه برای راه اندازی برند شما) باشد.





یکی دیگر از منابع کلیدی که هر شرکتی باید در نظر بگیرد، **سرمایه انسانی** آن است. آیا به مهندسان نرم افزار متخصص نیاز دارید؟ یا تیم‌های فروش میدانی؟ در اینجا باید به این پرسش‌ها پاسخ بدهید.

در مورد زارا، آن‌ها به منابع کلیدی زیر نیاز دارند:

- مدیریت سهام (سهام برای مشتریان آنلاین و آفلاین حیاتی است)
- شبکه بزرگ و متصل به هم از فروشگاه‌های فیزیکی
- یک برند قوی
- زیرساخت‌های لجستیک و زنجیره تأمین

### ۷- فعالیت‌های کلیدی: برای اینکه بتوانید ارزش پیشنهادی خود را به مشتری ارائه کنید، در چه کارهایی باید خوب باشید؟

گام بعدی این است که فعالیت‌های کلیدی خود را تعریف کنید - حوزه‌هایی که باید در آنها خوب باشید تا برای مشتریان خود، ارزش ایجاد کنید. برای اینکه کمی بهتر موضوع را جا بیندازیم، اجازه دهید تا نگاهی به فعالیت‌های کلیدی برند اوبر (یکی از بزرگترین شرکت‌های ارائه‌دهنده سرویس تاکسی اینترنتی) داشته باشیم.

فعالیت‌های کلیدی اوبر را می‌توان به موارد زیر تقسیم کرد:

- توسعه اپلیکیشن وب و موبایل
- استخدام راننده برای توسعه ناوگان رانندگان
- بازاریابی برای جذب مشتری
- فعالیت‌های خدمات مشتری: رتبه‌بندی رانندگان، حوادث، امنیت سفر مسافران و غیره.

اوبر برای اینکه بتواند ارزش پیشنهادی خود را با کیفیت مطلوبی ارائه کند، باید به یک رابط کاربری سریع و ساده برای مسافرانی که از برنامه استفاده می‌کنند، رانندگانی که در ناوگان فعال هستند و توانایی بازاریابی محصول و رسیدگی به هرگونه درخواست مشتری دست پیدا کند.



حال دوباره به سراغ برند زارا می‌رویم. فعالیت‌های کلیدی زارا، با فعالیت‌های اوپر متفاوت است. برخی از مواردی که آنها باید در نظر بگیرند عبارتند از:

- طراحی
- تولید
- فرآیند خرده‌فروشی (نقطه فروش و مدیریت شخص ثالث)
- کانال توزیع / تدارکات

**طراحی**، جزء یکی از فعالیت‌های کلیدی زارا است؛ زیرا ارزش پیشنهادی آنها، ارائه لباس‌های شیک و با قیمتی مقرون به صرفه است. این کسب‌وکار باید دائماً به روز شود تا آخرین روند مد روز را دنبال کند.

زارا برای تولیدات خود، به ایجاد ظرفیت‌های تولیدی نیز نیاز دارد. اکنون زارا صاحب کارخانه‌های خود نیست (که در بخش شرکای کلیدی به آن خواهیم پرداخت) اما آنها همچنان باید در فرآیند تولید پوشاک حضور داشته باشند.

مدیریت مؤثر کانال‌های خرده‌فروشی و توزیع (آنلاین، آفلاین، حمل و نقل و ارتباط با ارائه‌دهندگان) نیز عامل بسیار کلیدی است؛ چرا که ناکارآمدی در هر یک از این فعالیت‌ها، مانند رابطه ضعیف با یک تأمین‌کننده مهم، عواقب جدی برای کسب‌وکار خواهد داشت.

## ۸- شرکای کلیدی: برای استفاده کامل از مدل کسب‌وکار خود، به کمک چه کسی نیاز دارید؟

امروزه اکثر مدل‌های کسب‌وکار مدرن، به کسانی نیاز دارند تا با آنها به عنوان شریک تجاری، روابط کاری مؤثر برقرار کنند تا در نهایت، مدل کسب‌وکار خود را به طور کامل پیاده‌سازی کنند. این امر شامل شراکت‌هایی مانند سرمایه‌گذاری مشترک و اتحادهای استراتژیک غیر سهامی و همچنین روابط معمولی با خریداران، تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان است.

همانطور که در هنگام بحث درباره فعالیت‌های کلیدی به آن اشاره کردیم، زارا برای طراحی و تولید مجموعه‌های خود به مشارکت استراتژیک با بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات مختلف نیاز دارد. برای مثال، یکی از شرکای کلیدی آنها، شرکت Inditex است. این شرکت، چندین شرکت تابعه از جمله Massimo Dutti، Pull & Bear و Oysho دارد. زیرمجموعه بودن ایندیتکس به این معنی است که آنها دارای ترانزنامه تلفیقی، سهامداران، مدیریت و کنترل و مسئولیت‌های قانونی مختلف هستند.



## ۹- ساختار هزینه: مهم‌ترین هزینه‌هایی که به مدل کسب‌وکار شما مرتبط است، چه مواردی هستند؟

آخرین مرحله بوم مدل کسب‌وکار، این است که از خود بپرسید اجرای این مدل، چقدر برای کسب‌وکار شما هزینه دارد؟ این شامل مواردی مانند هزینه‌های تولید، فضای فیزیکی، اجاره، حقوق و دستمزد و حتی فعالیت‌های بازاریابی است.

اگر مطمئن نیستید که دقیقاً چه چیزی را در ساختار هزینه خود بگنجانید، به صورت سود و زیان یکی از رقبای کسب‌وکارهایی در صنعت مشابه خود نگاهی بیندازید. بسیاری از موارد مانند تحقیق و توسعه، هزینه کالاهای فروخته شده، هزینه‌های مدیریت، هزینه‌های عملیاتی و غیره با یکدیگر تداخل دارند.

پس از انجام این کار، باید فعالیت‌ها و منابع کلیدی خود را اولویت‌بندی کنید تا درک کنید که هر کدام از هزینه‌های ثابت یا متغیر، به چه صورت باید مدیریت شوند.

## انواع مختلف مدل‌های کسب و کار با ارائه نمونه

اکنون که به تعریف و معرفی کامل اجزای مدل کسب‌وکار در برند زارا پرداختیم، می‌خواهیم نگاهی به انواع مختلفی از مدل‌های کسب‌وکار داشته باشیم.

### ۱- مدل اشتراکی (Subscription model)

در این مدل کسب‌وکار، مشتریان در ازای دریافت خدمات مختلف، بصورت هفتگی، ماهانه یا سالانه حق اشتراک پرداخت می‌کنند و از آن خدمات بهره‌مند می‌شوند. برای مثال سرویس‌هایی مانند فیلیمو و نماوا جزء این دسته از مدل‌های کسب‌وکار هستند.

### ۲- مدل کسب و کار باندلینگ (Bundling model)

کسب و کارهایی که از این مدل کسب‌وکار استفاده می‌کنند، دو یا چند خدمت را در کنار یکدیگر قرار داده و در قالب یک محصول واحد به مشتریان عرضه می‌کنند. برای مثال نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتریان (که قابلیت‌های مختلفی را در کنار



یکدیگر قرار می‌دهد)، یا در مثالی دیگر کافه رستوران‌ها را می‌توان مثال زد که هم در آنها می‌توان انواع قهوه و کیک‌ها را سرو کرد و هم به غذاهای مختلف سفارش داد.

### ۳- مدل فریمیوم (Freemium)

این دسته از مدل‌های کسب‌وکار، با گسترش خدمات آنلاین و نرم‌افزهایی که به عنوان سرویس ارائه می‌شوند، در بین کسانی که از سرویس‌های آنلاین استفاده می‌کنند، محبوبیت بالایی پیدا کرده است. نرم‌افزارهای مدیریت پروژه آنلاین مثل [تسکولو](#)، از جمله کسب‌وکارهایی هستند که در بازار ایران از آن استقبال خوبی شده است.

### ۴- مدل کسب‌وکار One-for-one

مدل‌های کسب‌وکار این چینی، در ازای هر کالایی که خریداری می‌شود، همان کالا را بصورت خیریه به افراد نیازمند اهدا می‌کنند. هدف این دسته از کسب‌وکارها، افزایش آگاهی اجتماعی مشتریان و تسری دادن کارهای انسان‌دوستانه در جامعه است. بلیک مایکوسکی (Blake Mycoskie)، بنیان‌گذار کفش تامز (TOMS)، پیشگام این نوع کارآفرینی بود.

### ۵- مدل تیغ یا دسته‌ی تیغ (Razor blades)

اگر پس از مدتی که از ریش تراش استفاده کردید و به مغازه‌ای برای تعویض تیغ‌های تیغ مراجعه کنید، متوجه می‌شوید این تیغ‌ها، قیمت‌های بیشتری نسبت به خود ریش تراش دارند. این دقیقاً بیانگر مدل کسب‌وکار دسته تیغ است. عکس این حالت در مدل‌های کسب‌وکار هم رایج است. یعنی کسب‌وکارهایی که با حاشیه سود بالا، محصولات را به مشتریان ارائه می‌دهند و سپس فروش محصولات کم‌حاشیه همراه با محصول اولیه را تبلیغ می‌کنند. شرکت‌هایی مثل ایکس باکس و شرکت‌هایی که در زمینه چاپ فعالیت دارند، در این دسته از کسب‌وکارها قرار می‌گیرند.

### ۶- مدل کسب و کار خدمات به‌جای محصول (Product to service model)

در این مدل، کسب‌وکارها تجهیزات اولیه را خریداری نمی‌کنند بلکه بستری فراهم می‌کنند تا از نتیجه‌ای که آن تجهیزات می‌تواند برای آنها به همراه داشته باشند، بهره ببرند. بهترین نمونه برای این مدل کسب‌وکار، تپسی و



اسنپ هستند. این کسب‌وکارها برای راه‌اندازی کسب‌وکار خود، هیچ وسیله نقلیه‌ای خریداری نکرده‌اند اما با ایجاد و توسعه یک بستر مناسب، به ارائه خدمات می‌پردازند.

#### ۷- مدل کسب‌وکار لیزینگ (Leasing)

در این مدل کسب‌وکار، یک شرکت محصولی را از فروشنده‌ای خریداری می‌کند و در ادامه محصول خریداری‌شده را به شرکت دیگری اجاره می‌دهد تا با دریافت مبلغی مشخص، به آن شرکت حق استفاده از محصول را در بازه زمانی تعیین شده، بدهد. معمولاً در صنایعی که قیمت تجهیزات بالا است (مثل صنایع تولیدی، کارخانجات و...)، برخی از کسب‌وکارها از این روش برای کسب درآمد استفاده می‌کنند.

#### ۸- مدل جمع‌سپاری (Crowdsourcing)

هسته مرکزی این دسته از کسب‌وکارها بر مشارکت افراد مختلف استوار است تا در آن محتواسازی کرده و به رشد کسب‌وکار کمک کنند. یکی از معروف‌ترین کسب‌وکارهایی که در این زمینه وجود دارد، ویکی‌پدیا است که بر اساس همکاری افراد برای تولید محتوا در زمینه‌های مختلف شکل گرفته است.

#### ۹- مدل حق امتیاز (Franchise)

مدل حق امتیاز، مدلی است که در آن یک طرح تجاری بصورت رسمی ثبت شده و کسانی که می‌خواهند در آن کسب‌وکار با مالک اصلی شراکت کنند، از این مدل استفاده می‌کنند. در ازای همکاری با مالک اصلی، درصدی از سود از شریک تجاری دریافت می‌شود. فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، جانبو و برخی از رستوران‌ها و فست‌فودها مثل هایدا، شپلا، و... جزو این مدل از کسب‌وکارها هستند.

#### ۱۰- مدل توزیعی (Distribution model)

شرکت‌هایی که در صنایع مختلف تولید دارند، برای توزیع حجم زیادی از محصولات خود، به کسانی نیاز دارند تا آن محصولات را در سطح بازار توزیع کنند که در اینجاست که مدل کسب‌وکار توزیعی شکل می‌گیرد. برای مثال شرکت مینو که طیف وسیعی



از محصولات را دارد، برای توزیع محصولات خود، با شرکت‌های پخش یا توزیع‌کننده همکاری می‌کند. توزیع‌کنندگان برای کسب سود، در ازای خرید عمده از شرکتی مانند مینو، کالاهای خریداری شده را با قیمتی بالاتر به خرده‌فروشان می‌فروشند.

#### ۱۱- مدل تولیدکننده (Manufacturer model)

شاید بتوان این مدل کسب‌وکار را جزو قدیمی‌ترین مدل‌ها دانست که در آن، تولیدکننده با استفاده از مواد خام، قطعه به قطعه تولید می‌کند، قطعات را به هم مونتاژ می‌کنند و روانه بازار می‌کنند. هرچند همه کسب‌وکارهایی که در این مدل کار می‌کنند، در ابتدا تولیدکننده نبودند اما رفته رفته برای افزایش سود و کاهش طول زنجیره تامین، به تولیدکننده مواد مصرفی خود تبدیل شده‌اند. خودروسازان و تولیدکنندگان لوازم خانگی جزو این دسته محسوب می‌شوند.

#### ۱۲- مدل خرده‌فروش (Retailer model)

این دسته از کسب‌وکارها، کالاها را از توزیع‌کنندگان می‌خرند و سپس آن‌ها را با قیمتی به مشتریان می‌فروشند تا هم هزینه‌ها را پوشش دهد و هم سودآوری داشته باشند. خرده‌فروش‌ها هم ممکن است در زمینه خاصی مانند فروش لوازم جانبی موبایل فعالیت کنند و هم ممکن است طیف وسیعی از محصولات را در بر بگیرند. بهترین نمونه در ایران، دیجی‌کالا است که جزو این دسته از مدل کسب‌وکار قرار می‌گیرد.