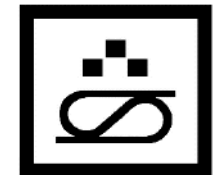


فرآیند STP

Segmentation Targeting Positioning





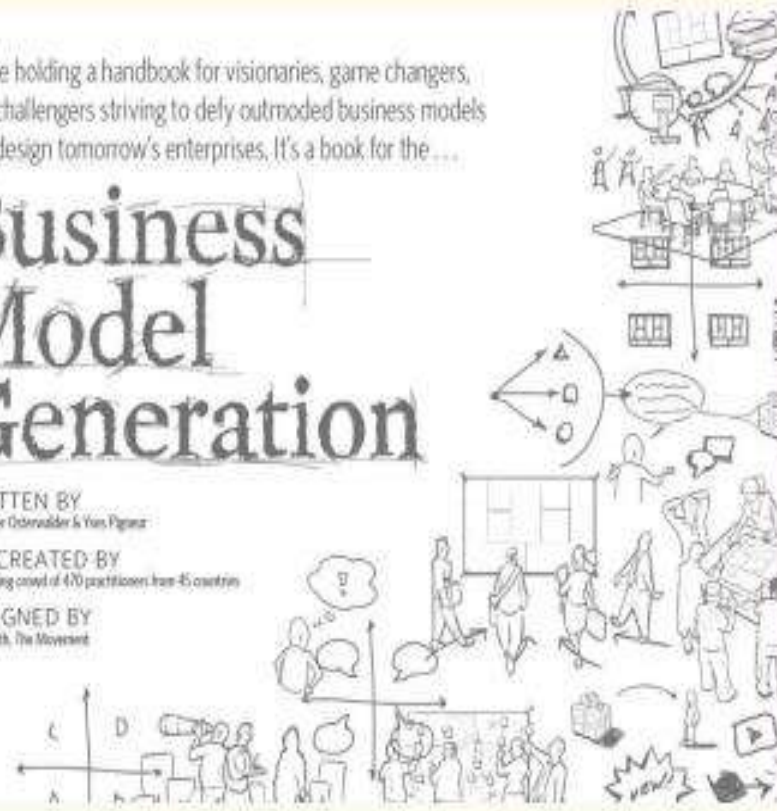
You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

Business Model Generation

WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY
An inspiring crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY
Max Seith, The Movement



Alexander Osterwalder
&
Yves Pigneur
2010



موسسه علمی و تحقیقاتی اصفهان
موسسه پژوهش و فناوری استان اصفهان

نسل های بازاریابی

- نسل اول بازاریابی (محصول محور)
- نسل دوم بازاریابی (مشتری محور)
- نسل سوم بازاریابی (ارزش محور)
- نسل چهارم (بازاریابی دیجیتال)
- نسل پنجم (تکنولوژی برای بشریت)

مدل کسب و کار

Business **M**odel

بخش مشتریان



برای چه کسانی ارزش آفرین می‌کنیم؟
 بهترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟
 چرا می‌خواهیم؟
 چگونه می‌توانیم؟
 چگونه می‌توانیم؟
 چگونه می‌توانیم؟

ارتباط با مشتریان



هر بخش از مشتریان انتظار بر این دارد که چگونه با آنها ارتباط داشته باشیم؟
 این رویکرد چگونه با نیازها و انتظارات مشتریان ما همخوانی می‌کند؟
 چقدر هزینه می‌کند؟

- کانال
- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

ارزش پیشنهادی



به مشتریان چه ارزشی ارائه می‌دهیم؟
 به حل کدام مشکل از مسائل مشتریان کمک می‌کنیم؟
 بهترین پیشنهادها ما (مزایای بی‌شائبه و متمایز) به هر بخش از مشتریان چیست؟
 کدام ویژگی از نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند؟

- ارزش
- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

فعالیت‌های اصلی



ارزش پیشنهادی ما به چه فعالیت‌های اصلی تکیه دارد؟
 کدام توزیع ما چقدر؟
 ارتباط ما با مشتریان چقدر؟
 جریان درآمد چقدر؟

- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

کانال توزیع



بخش‌های مشتریان می‌خواهند که از طریق چه کانالی به آنها دسترسی پیدا کنند؟
 بهترین کانال‌ها کدامند؟
 کانال‌های ما چگونه با نیازها و انتظارات مشتریان ما همخوانی می‌کند؟
 کدام ویژگی از نیازهای مشتریان ما برآورده می‌کند؟
 ما چگونه آن‌ها را با کانال توزیع مشتریان هدفمان می‌کنیم؟

- کانال
- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

منابع اصلی



ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی تکیه دارد؟
 کدام توزیع ما چقدر؟
 ارتباط ما با مشتریان چقدر؟
 جریان درآمد چقدر؟

- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

شرکای کلیدی



شرکای کلیدی ما کدام هستند؟
 بهترین شریکان کلیدی ما کدام هستند؟
 چه منابع اصلی ما از شرکای ما مشتق می‌شود؟
 شرکای ما چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟
 چگونه می‌توانیم با آنها همکاری کنیم؟
 چگونه می‌توانیم با آنها همکاری کنیم؟
 چگونه می‌توانیم با آنها همکاری کنیم؟

جریان درآمد

مشتریان ما چگونه برای چه ارزشی پول می‌پردازند؟
 آنها چگونه پول می‌پردازند؟
 آنها چگونه پول می‌پردازند؟
 آنها چگونه پول می‌پردازند؟
 آنها چگونه پول می‌پردازند؟
 آنها چگونه پول می‌پردازند؟

- تیم
- فرآیند
- تجهیزات
- مکان
- زمان
- هزینه
- تجربه
- پیام

ساختار هزینه‌ها



بهترین فعالیت‌های ما کدامند و چگونه می‌توانیم با آنها همکاری کنیم؟
 کدام توزیع اصلی ما است؟
 کدام توزیع اصلی ما است؟
 کدام توزیع اصلی ما است؟
 کدام توزیع اصلی ما است؟
 کدام توزیع اصلی ما است؟



<p>۱ بخش های مشتری هر بخش از مشتری خود را لیست کنید</p> <p>مشتری یک مشتری دو</p> <p>.....</p> <p>پذیرندگان آغازین نخستین مشتریانی که احتمالاً محصولاتمان را دوست داشته باشند پذیرنده اولیه پذیرنده اولیه</p> <p>.....</p>	<p>۷ برتری مطلق مزیتی که به آسانی خریداری یا کپی نمی شود</p> <p>برتری یک برتری دو</p> <p>.....</p> <hr/> <p>۴ کانال ها کانال های دسترسی به بخش مشتریانتان را بنویسید</p> <p>کانال یک کانال دو</p> <p>.....</p>	<p>۲ ارزش پیشنهادی یکتا چرا متفاوت هستید و ارزش توجه دارید؟</p> <p>ارزش یک ارزش دو</p> <p>.....</p> <p>مفهوم سطح بالا در چند کلمه خودتان را توصیف کنید (مثلاً استادکار، اسنپ خدمات منزل)</p> <p>مفهوم سطح بالا</p> <p>.....</p>	<p>۳ راه حل راه حل ممکن برای هر مسئله</p> <p>راه حل یک راه حل دو</p> <p>.....</p> <hr/> <p>۶ سنجه های کلیدی سنجه هایی که می گویند راه را درست می روید</p> <p>سنجه یک سنجه دو</p> <p>.....</p>	<p>۱ مسئله حداکثر سه مسئله اصلی</p> <p>مسئله یک مسئله دو</p> <p>.....</p> <p>جایگزین های موجود مسئله (ها) امروز چگونه حل می شود</p> <p>جایگزین یک جایگزین دو</p> <p>.....</p>
<p>۵ جریان های درآمدی جریان های درآمدی خود را لیست کنید (ترجیحاً به تفکیک، هر بخش از مشتری)</p> <p>.....</p> <p>جریان درآمدی یک جریان درآمدی دو</p> <p>.....</p>		<p>۵ ساختار هزینه ها هزینه های مورد نیاز برای ارائه راه حل، ارزش پیشنهادی و... خود را لیست کنید</p> <p>.....</p> <p>ردیف هزینه یک ردیف هزینه دو</p> <p>.....</p>		



اما چند دهه قبل چیزی به عنوان

بیزینس مدل وجود نداشت.

چرا؟

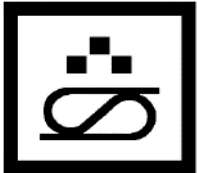
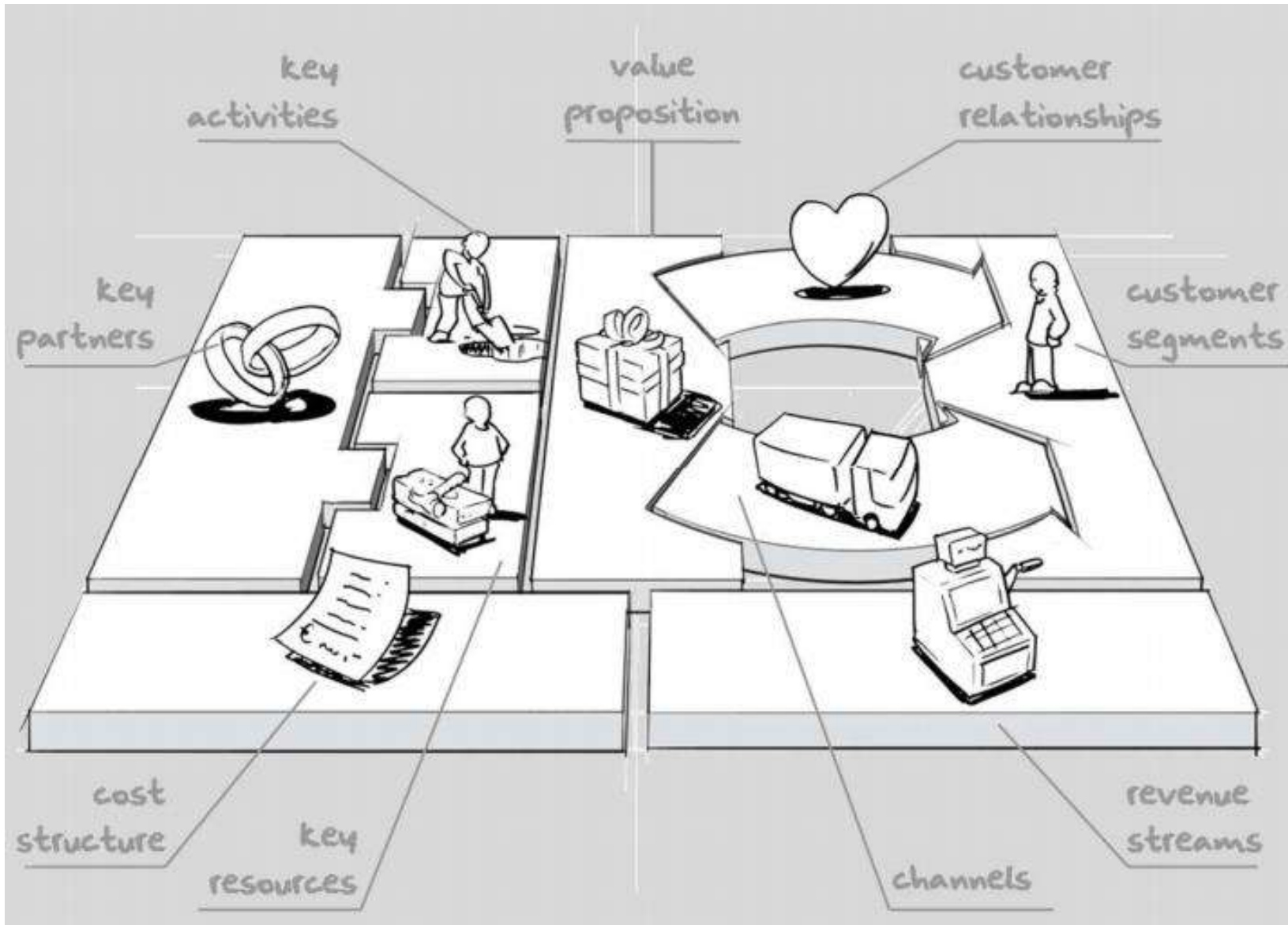
در قدیم، صنعتگر مواد اولیه را تهیه می کرد
کارگرها را به استخدام در می آورد
کالای مورد نظر را تولید می کرد
قیمت تمام شده محاسبه می شد
حاشیه سود مشخصی را در نظر می گرفتند
قیمت فروش کالا مشخص می شد
محصول به فروش می رفت
بازاریابی و خدمات خاصی هم وجود نداشت

Today, the type of
business models might
depend on **how**
technology is used

The “business model” for
Microsoft, for instance, was
to sell software for 120
bucks a pop that cost 50
cents ...

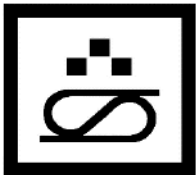
The business model of most Internet companies **was** to attract **huge crowds of people** to a Web site, and then sell others the chance to **advertise** products **to the crowds.**

همیشه در نظر داشته باشید که **طرح ها و مدل های کسب و کار**، به جای آنکه راکد و ناپویا باشند، **مفاهیمی پویا** محسوب می شوند. توصیه می شود هر دوی آنها را به **صورت دوره ای مورد بازبینی و اصلاح** قرار دهید. برای نمونه، کسب و کار خانگی شما ممکن است آنقدر بزرگ شود که نیاز پیدا کنید مکانی برای فروش محصولات خود اجاره کنید. یا اینکه برای افزایش فروش، به طرح بازاریابی تازه ای نیازمند شوید. به روز رسانی این دو نه تنها به شما کمک می کند در مسیر اهداف و مأموریت کسب و کار خود باقی بمانید، بلکه در سنجش پیشرفت آن و توسعه و بازبینی استراتژی هایی که برای موفقیت به کار می گیرید نیز شما را یاری خواهد کرد.



بوم مدل کسب و کار

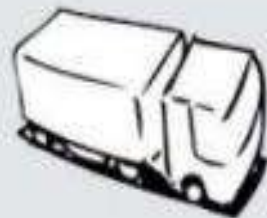
 <p>شرکای کلیدی</p> <p>شرکای کلیدی ما چه هستند؟ تامین کنندگان کلیدی ما که هستند؟</p>	 <p>فعالیت‌های اصلی</p> <p>ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه ارتباط با مشتریان چه جریان درآمد چگونه؟</p>	 <p>ارزش پیشنهادی</p> <p>به مشتریانمان چه ارزشی ارائه می‌دهیم؟ به حل کدام یکی از مسایل مشتریان کمک می‌کنیم؟ بسته‌ی پیشنهادی ما (آمیخته‌ی محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می‌کنیم؟</p>	 <p>ارتباط با مشتریان</p> <p>هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه‌ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب و کار ما عجین می‌شوند؟ چقدر هزینه بر هستند؟</p>	 <p>بخش مشتریان</p> <p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>
<p>چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می‌آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟</p>	 <p>منابع اصلی</p> <p>ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چگونه؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟</p>	<p>ما خواهیم از طریق چه کانال‌هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چگونه یکبارچه شده‌اند؟ کدام یک بهتر عمل می‌کند؟ کدام‌ها بیشترین هزینه را می‌برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟</p>	 <p>کانال توزیع</p>	
 <p>ساختار هزینه‌ها</p> <p>مهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گرانترین منابع اصلی کدامند؟ گرانترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟</p>		 <p>جریان درآمد</p> <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا بول می‌دهند؟ آنها هم اکنون چه بهایی می‌پردازند؟ آنها هم اکنون چگونه بها را می‌پردازند؟ توجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌رساند؟</p>		





۱ ارتباط با مشتری

با هر یک از بخش‌های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می‌شوند.



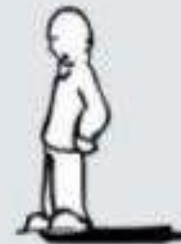
۲ کانال‌ها

ارزش‌های پیشنهادی از طریق کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش به مشتریان ارائه می‌شود.



۳ ارزش‌های پیشنهادی

سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای او از طریق ارزش‌های پیشنهادی است.



۴ بخش‌های مشتری

هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می‌کند.





۱ ساختار هزینه

عناصر مدل کسب و کار
منجر به ایجاد ساختار هزینه
می‌شوند.



۱ مشارکت‌های کلیدی

برخی فعالیت‌ها برون‌سپاری
می‌گردند و برخی منابع
از خارج از سازمان کسب
می‌شوند.



۱ فعالیت‌های کلیدی

عبارتند از فعالیت‌های مورد
نیاز برای ارائه اجزایی که
پیش‌تر توصیف شدند.



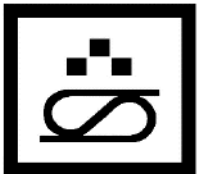
۱ منابع کلیدی

عبارتند از دارایی‌های مورد
نیاز برای ارائه اجزایی که
پیش‌تر توصیف شدند.



۱ جریان‌های درآمدی

ارزش‌های پیشنهادی که
به گونه‌ای موفقیت‌آمیز به
مشتریان ارائه می‌شوند،
منجر به جریان‌های درآمدی
می‌گردند.



بخش های بوم کسب و کار

Customer **S**egment

• بخش مشتریان

Value **P**roposition

• ارزش پیشنهادی

Channels

• کانال های توزیع

Customer **R**elation

• ارتباط با مشتریان

Revue **S**tream

• جریان درآمد

Key **A**ctivities

• فعالیت های اصلی

Key **R**esources

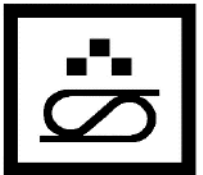
• منابع اصلی

Key **P**artners

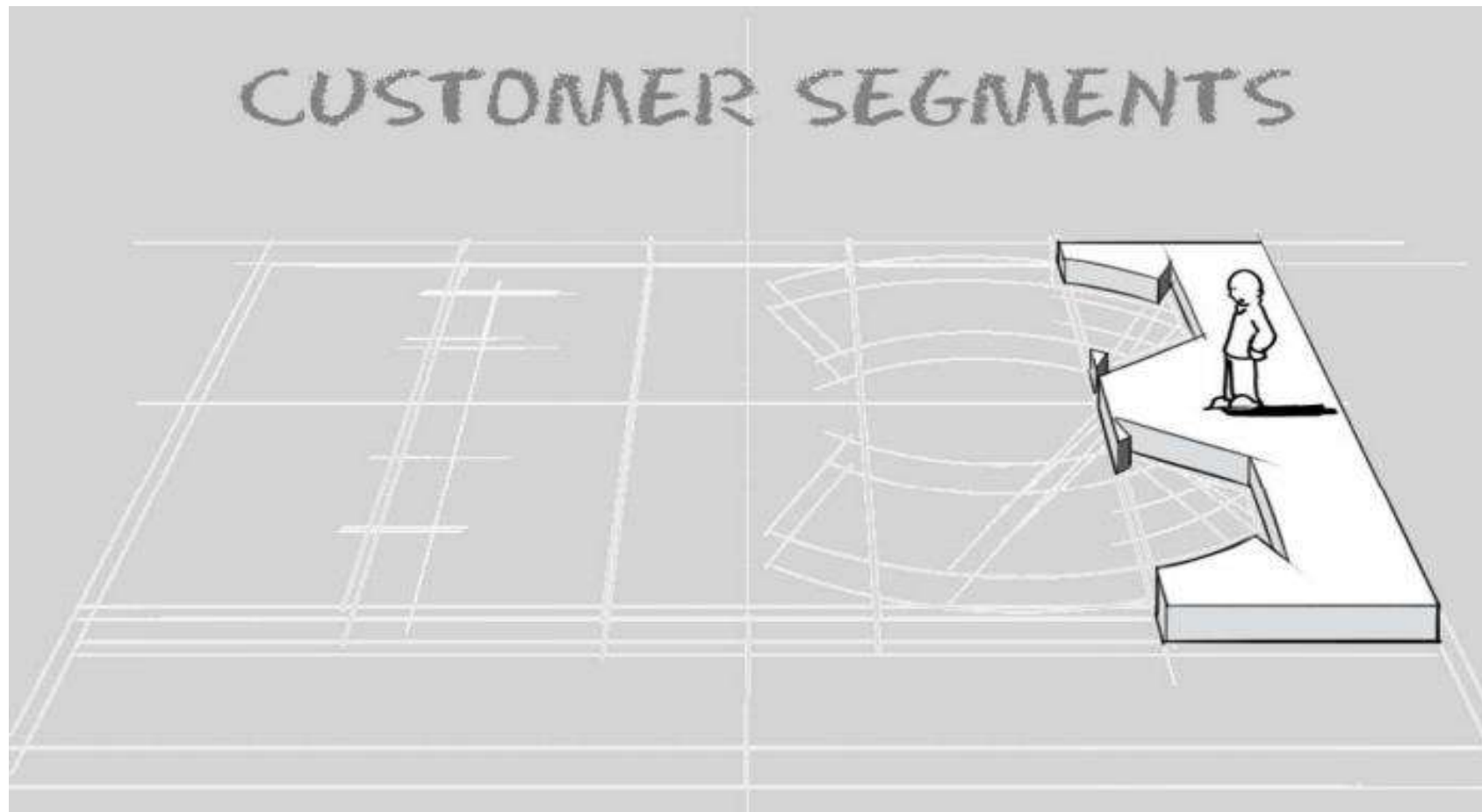
• شرکای کلیدی

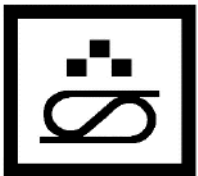
Cost **S**tructure

• ساختار هزینه



بخش مشتریان

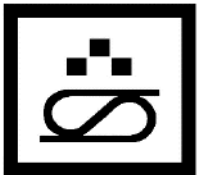




بخش مشتریان

- مشتری چه کسی است؟
- به چه چیزی فکر می کند؟
- چه چیزی را می بینید؟
- چه احساسی دارد؟
- چه می کند؟

در این بخش، همان طور که از نامش پیداست، شما مشتریان تان را که بر اساس یک سری ویژگی ها هدف قرار داده اید معرفی می کنید.



بخش مشتریان

- در این بخش شما باید گروه های مختلفی از افراد یا سازمان هایی را تعریف کنید که کسب و کار شما قصد دستیابی به آن ها را دارد.



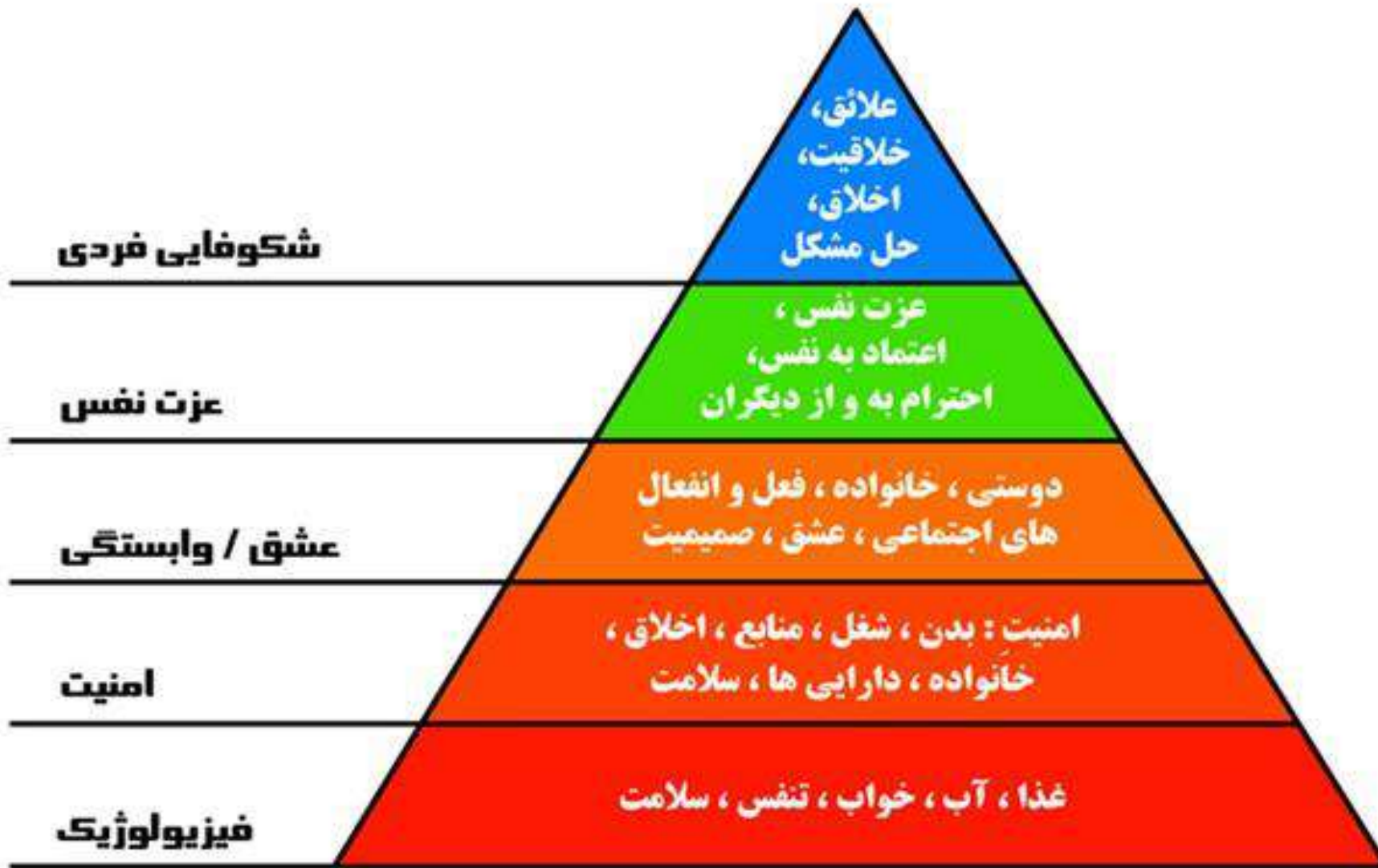
بخش بندی بازار



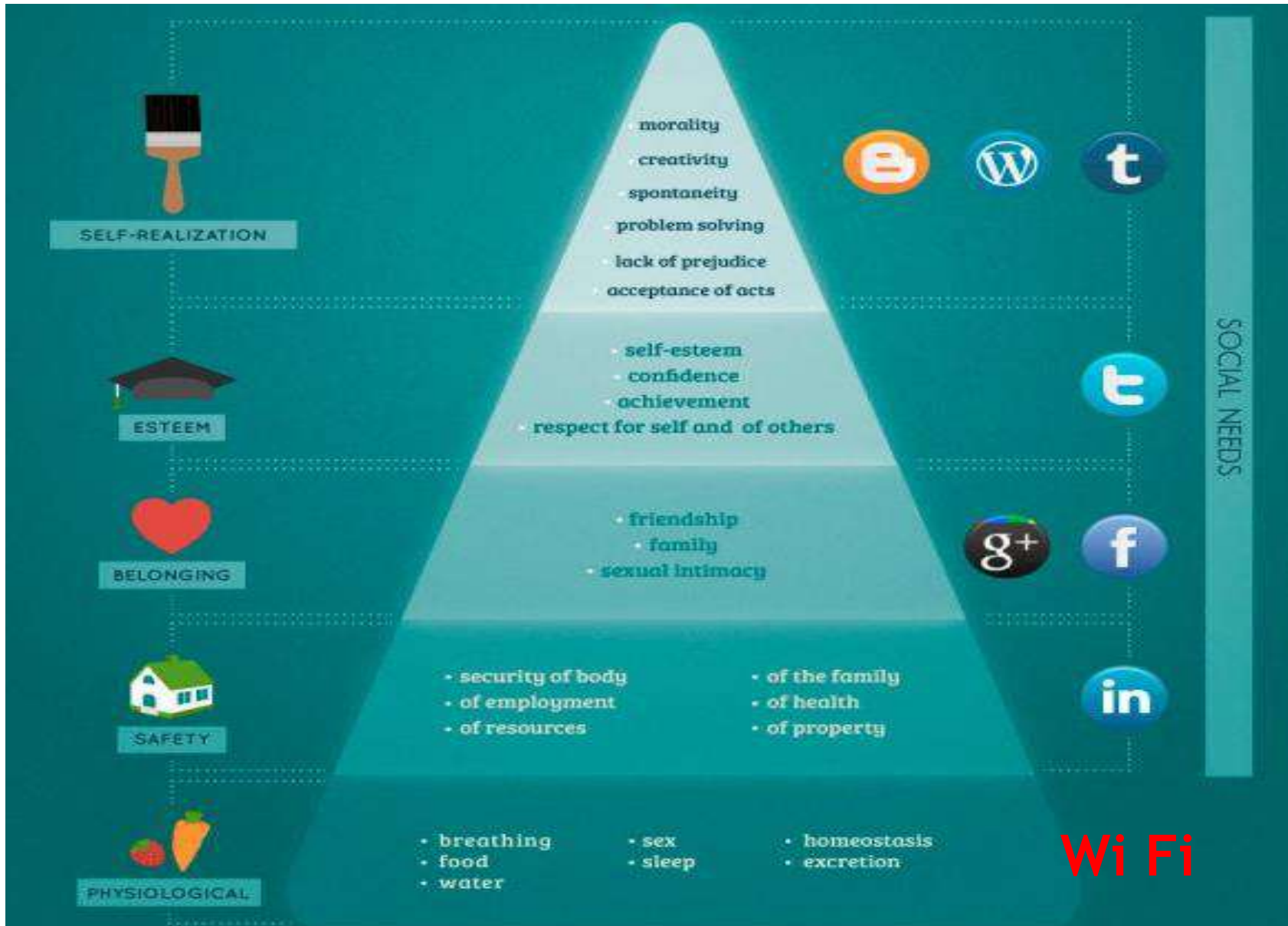
نیاز Need

- ▶ یک نوع کمبود و نقص ذاتی است که خالق بشر در وجود همه انسان ها قرار داده است
- ▶ بازاریاب نمی تواند هیچ گونه تاثیری روی نیاز داشته باشد
- ▶ نیازهایی که در بشر آفریده شده است ، همیشه وجود دارند و همیشه وجود خواهند داشت

سلسله مراتب نیازهای مازلو



مازلو در گذر زمان



مولفه های ۳۰ گانه ارزش یک محصول

تاثیرگذاری اجتماعی



خودتعالی

نیازهای تحول آفرین



خودشکوفایی امیدآفرینی



انگیزه



میراث



تعلق

نیازهای احساسی



اضطراب
زدایی



پاداش
فردی



نوستالژی



زیبایی
شناختی



نام و
نشان



تندرستی



ارزش
درمانی



سرگرم
کنندگی



جذابیت



ایجاد
دسترسی

نیازهای کارکردی



صرفه جویی
در زمان



ساده
سازی



بولسازی



ریسک
کاهی



ساماندهی



یکپارچه
سازی



ارتباط
دهندگی



کاهش
زحمت



دوری از
بیچیدگی



کاهش
هزینه



کیفیت



تنوع

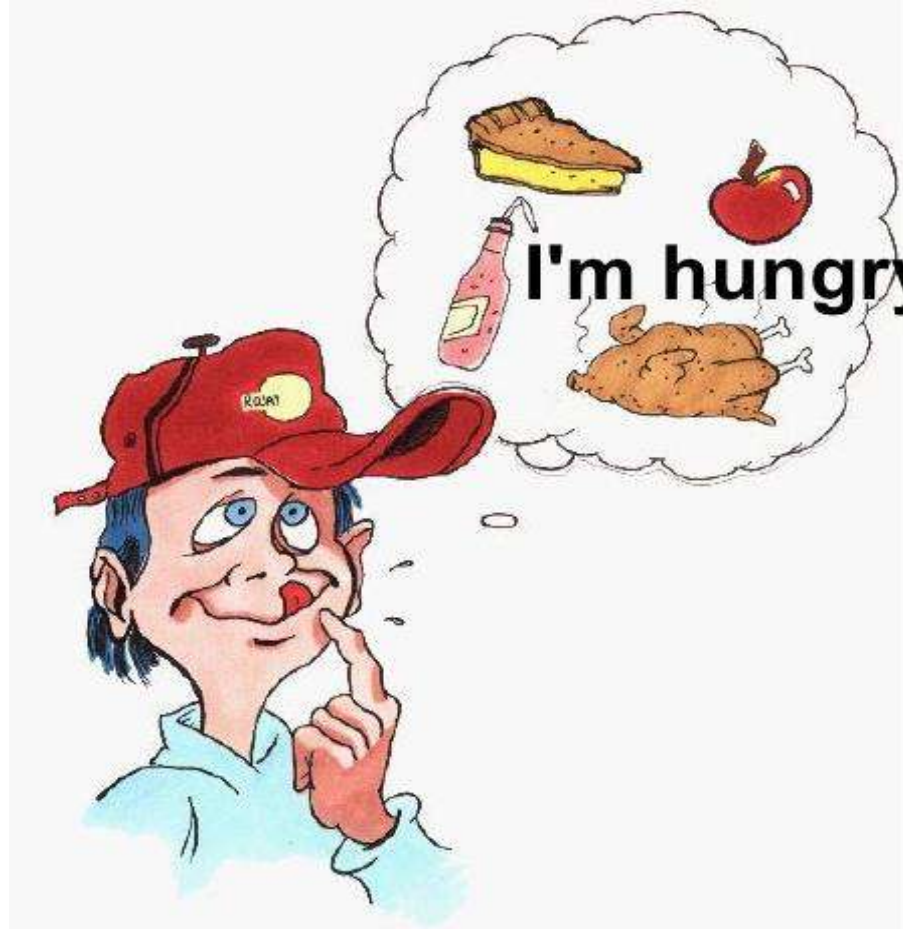


جذابیت
حسی



آگاهی
بخشی

خواستہ Want



PIZZA

inside a

BURGER

inside a

PIZZA





خواستہ Want

- آن چیزی که بازاریاب می تواند بر روی آن تاثیرگذار باشد
- خواسته ، شکل و نحوه تامین نیاز است که تحت تاثیر فرهنگ ، شخصیت ، سطح درآمد و ... است

Demand تقاضا







تقاضا Demand

▶ قدرت خرید

▶ هر خواسته ای تبدیل به تقاضا نمی شود

▶ تنها خواسته ای تبدیل به تقاضا می شود که با قدرت خرید همراه باشد

محصول Product

- ▶ هر چیزی که برای فروش به بازار ارائه می شود تا نیازی را مرتفع نماید
- ▶ محصول می تواند یک شی فیزیکی باشد یا یک خدمت
- ▶ حتی می توان یک ایده یا فکر را به عنوان یک محصول فروخت
- ▶ به هر شیوه ای که بتواند نیازی را پاسخ دهد می گویند محصول

خدمات Services

▶ خدمات نوعی از محصول است که دارای خصوصیات متفاوتی است

▶ ویژگی خدمات :

Intangibility

ناملموس

Simultaneous

تولید و مصرف همزمان است

امکان ذخیره سازی ندارد

تجربه Experience

- ▶ زمان نسبتاً زیادی که مصرف کننده قبل، هنگام و بعد از استفاده از محصول صرف آن می نماید.
- ▶ ممکن است یک محصول کارایی خوبی داشته باشد اما مشتری مجبور به تحمل تجربه ناخوشایندی برای خرید آن شود یا ممکن است پس از خرید نگهداری از محصول برای وی ناخوشایند باشد
- ▶ بازاریاب موفق، به محصول به صورت تجربه ای خوشایند از زندگی نگاه می کند
- ▶ مثل تجربه یک ساعت رانندگی با BMW یا تجربه پوشیدن لباس هاکوپیان
- ▶ تجربه خوردن سمبوسه آبادان ، اسکی دیزین ، قطاب یزد و ...

ارزش Value



ارزش Value

- ▶ صرفاً قیمت پایین معیار با ارزش بودن یک محصول نیست
- ▶ محصولی دارای ارزش بیشتر است که مزایای بیشتری هم داشته باشد
- ▶ مصرف کنندگان صرفاً مزایای کاربردی یک محصول را در نظر نمی گیرند، بلکه مزایای احساسی آن را نیز در نظر می گیرند
- ▶ برندهای مختلف، مزایای احساسی متفاوتی نیز دارند



iPhone



TEAR
HERE

KitKat[®]

Crisp Wafers
in Milk Chocolate











Customer Satisfaction رضایت مشتری



رضایت مشتری Customer Satisfaction

▶ رضایت مشتری در بازاریابی با آنچه توسط افراد عادی بیان می شود متفاوت است

▶ رضایت مشتری ، شکاف بین

انتظارات قبل از مصرف و ادراک پس از مصرف

که وی نسبت به محصول پیدا می کند.

رضایت مشتری Customer Satisfaction

▶ اگر بین انتظارات مشتری و ادراک مشتری شکافی وجود داشته باشد

عدم رضایت

حاصل می شود

▶ اگر در عالم واقعیت، محصول کیفیت بالایی داشته باشد اما مشتری محصول را

ضعیف ببیند، نمی توان ادعا کرد که محصول کارکرد بالایی دارد. در واقع در

بازاریابی، **این ادراک مشتری است که واقعیت است.**

رضایت مشتری Customer Satisfaction

► قبل از اینکه مشتری از محصولی استفاده کند، انتظاراتی دارد، این انتظارات بر گرفته از **تجربیات قبلی مشتری** در اثر استفاده از محصول است یا **تبلیغات**

► انتظارات ریشه در باور های مشتری دارد

رضایت مشتری Customer Satisfaction

▶ پس از استفاده مشتری از محصول ، نسبت به عملکرد و کارایی آن ادراکی پیدا می کند ، این ادراک سه حالت دارد :

▶ عدم رضایت

▶ رضایت

▶ شگفت زدگی

کیفیت Quality

▶ در دهه هفتاد تا هشتاد میلادی انقلاب کیفیت به وقوع پیوست

▶ در آن زمان کیفیت به معنای بی عیب و نقص بودن محصول در نظر گرفته می شد

کیفیت Quality

اما امروز معنای کیفیت چیست؟ ▶

کیفیت Quality

▶ امروزه بر این باورند که محصول زمانی کیفیت دارد که مشتری آن را با کیفیت تلقی کند

▶ اگر مشتری محصول را استفاده کند و ادراکش این باشد که آن را با کیفیت تلقی نماید و از مصرف آن راضی باشد ، محصول با کیفیت تلقی می شود

▶ **کیفیت معادل با رضایت مشتری است**