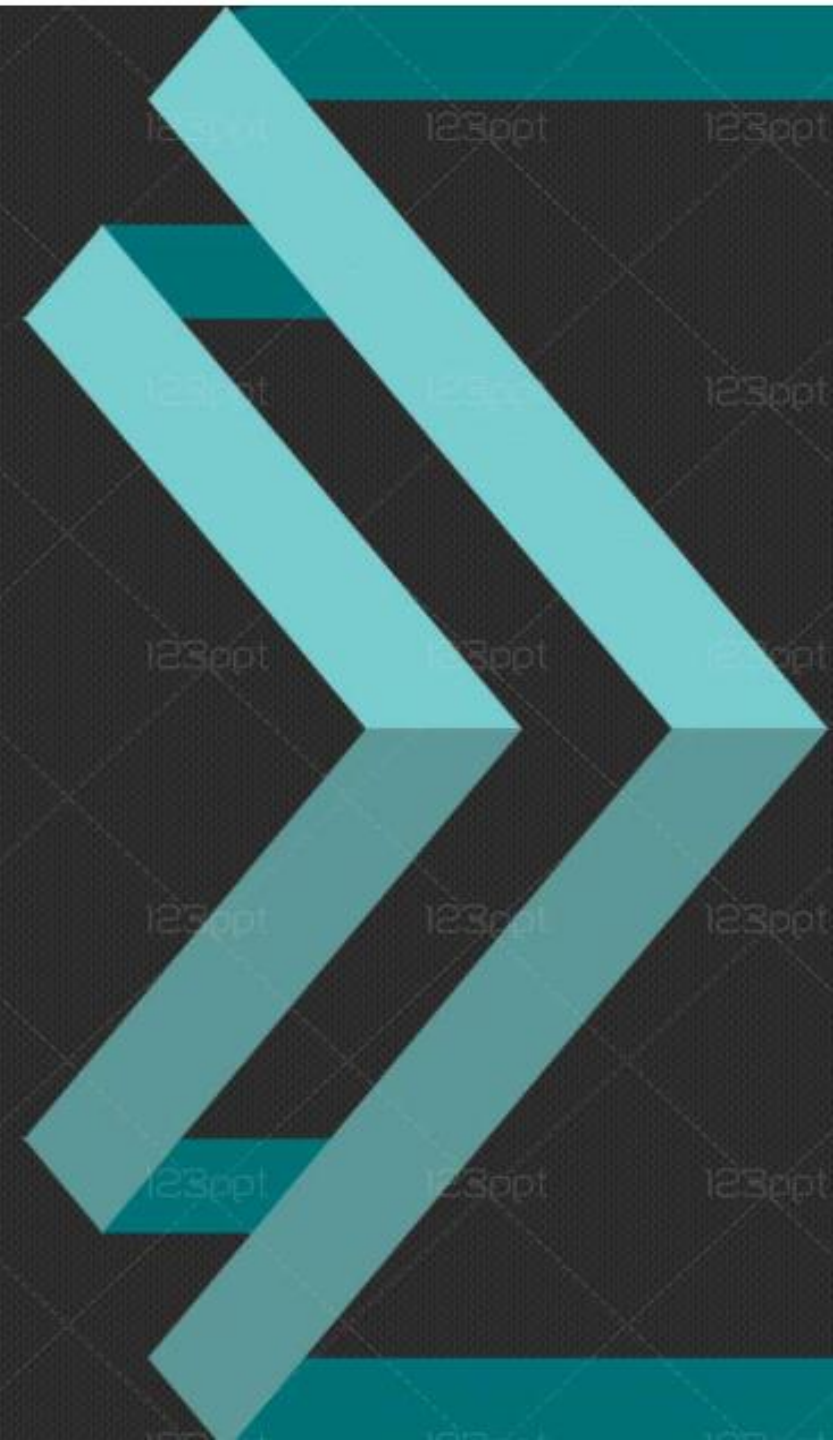


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# کارگاه نوآوری و کارآفرینی

طراحی کسب و کار

پودمان ۳

جلسه پنجم

استان مازندران، شهر چمستان

هنرستان علم و صنعت

هنرآموز: معصومه محمدپور



## شایستگی تحلیل و تهیه مدل کسب و کار

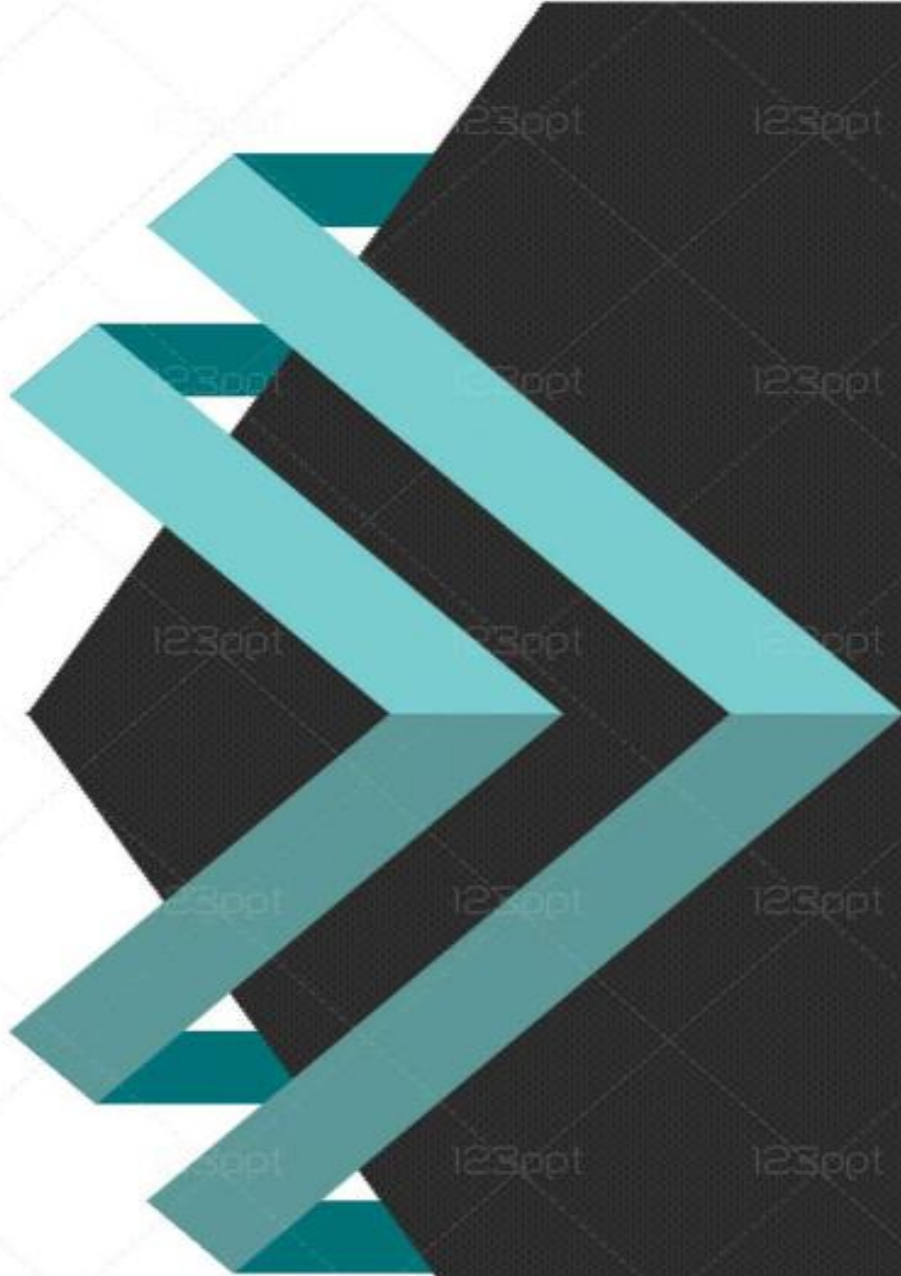
طراحی ارزش برای کسب و کار

دسته بندی مشتریان به لحاظ هدف

تفکیک ذی نفعان از میان تعداد زیاد و اولویت بندی

طراحی یک سیستم ارتباط با مشتری

باور داشتن به خدمت به خلق به عنوان یک ارزش





بوم مدل کسب و کار یکی از ساده ترین و مفیدترین

ابزارهای طراحی مدل کسب و کار شماست.









# بوم مدل کسب و کار iTunes (BMC)

بوم مدل کسب و کار یا Business Model Canvas ابزار مدیریتی و کارآفرینانه استراتژیک است که به شما اجازه می‌دهد مدل کسب و کار خود را توصیف، طراحی و اختراع کرده یا آن را به چالش طلبیده و یا تغییر (چرخش: Pivot) دهید.

بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده‌ی مدل کسب و کار را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل بخش(های) مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال(های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای کلیدی(تجاری) و ساختار هزینه‌ها است.

بوم مدل کسب و کار

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

## شرکای کلیدی

خواننده‌های موسیقی

کمپانی‌های  
موسیقی‌سازی

صنعت موسیقی

## فعالیت‌های اصلی

نرم‌افزار iTunes

تبلیغات / بازاریابی

شراکت با آهنگسازان،  
خواننده‌ها و استودیوها

iPod و iPad

## منابع اصلی

iTunes  
(Store و نرم‌افزار)

iPod

شراکت  
(با آهنگسازان، خواننده‌ها  
و استودیوها)

## ارزش پیشنهادی

موسیقی مورد علاقه‌ات  
را همه جا به همراهت  
داشته باش

دسترسی قانونی و  
ارزان به هزاران موسیقی

دسترسی به موسیقی‌ها از طریق  
دیوایس‌های مختلف  
(iPhone، iPad و iPod، مک و...)

می‌توانید به جای پول دادن برای یک  
CD کامل موسیقی، یک یا چند موسیقی  
از هر آلبوم را به صورت دلخواه  
خریداری کنید.

## ارتباط با مشتریان

سفارشی‌سازی انبوه

سیستم پشتیبانی  
از مشتریان

میز کمک آنلاین  
(Help Desk)

## کانال توزیع

کیفیت کارت‌های  
فروخته شده  
در استورهای مختلف

iTunes استور

iPhone، iPad و iPod

Apple Store

## بخش مشتریان

جوانان و نوجوانان

ورزشکاران  
(حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای)

دارندگان  
iPod و iPhone، iPad

هر کسی که  
عاشق موسیقی‌ست

## ساختار هزینه‌ها

بازاریابی

زیرساخت‌های آنلاین  
(فروشگاه‌های فیزیکی ندارد.)

هزینه‌ی کارکنان

## جریان درآمد

فروش Gift-Card

فروش iPod

پرداخت به ازای  
دانلود هر آهنگ

## کانال توزیع :

بر اساس تعریف انجمن بازاریابان آمریکا یک کانال توزیع « ساختاری از واحدهای سازمانی درون شرکت و واسطه های برون شرکت، عمده فروش و خرده فروشی هایی هستند که کالا یا خدماتی را بازاریابی می کنند.»

تعریف کانال توزیع عمده از بازاریابی داخلی سازمان شرکت و نیز سازمانهای مستقل خارج از شرکت نام برده زیرا مدیر بازاریابی بایستی برای رسیدن به توزیع محصول از ترکیب هر دو بهره ببرد. توزیع انتقال فیزیکی کالاها از طریق کانالها می باشد و کانالها ساخته شده از واحدهای ساختاری داخلی و خارجی هستند که عملیات رساندن کالا یا خدمات را انجام می دهند.

مجموعه ای از سازمانها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می دهد. کانال توزیع، تولیدکننده و مشتریان کالا را به یکدیگر متصل می کند. ارکان کانال توزیع را واسطه ها تشکیل می دهند

وظایف کانال ها					انواع کانال ها		
<p>۵ خدمات پس از فروش</p> <p>چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می کنیم؟</p>	<p>۴ تحویل</p> <p>چگونه محصول را به دست مشتری می رسانیم؟</p>	<p>۳ خرید</p> <p>چگونه مشتری محصول را از شما خریداری کند؟ از جمله خرید به صورت حضوری یا اینترنتی و...</p>	<p>۲ ارزیابی</p> <p>چگونه ارزش پیشنهادی محصول / خدمت خود را به مشتری معرفی می کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟</p>	<p>۱ آگاهی</p> <p>چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع رسانی کنیم و سطح آگاهی او را افزایش دهیم؟</p>	فروش حضوری	مستقیم	شخصی
					فروش اینترنتی		
					خرده فروشی		
					عمده فروشی		
					فروشگاه های شریک	غیر مستقیم	



ارزش پیشنهادی: به هر بخش از مشتریان چه ارزشی (مجموعه‌ای از محصولات و خدمات) را ارائه می‌کنید. ارزش پیشنهادی شما باید شما را از رقبایتان متمایز سازد. ارزش پیشنهادی ارزش را از طریق المان‌های (کمی و کیفی) مختلفی فراهم می‌کند از جمله: تازگی، عملکرد، سفارشی‌سازی، انجام رساندن کار، طراحی، برند و خوش‌نامی، قیمت، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، دسترسی‌پذیری و راحتی و آسایش.

## طراحی بوم ارزش پیشنهادی

## کارهای مشتری

کارها چیزهایی را توصیف می کند که مشتریانان در شغل یا زندگی خود سعی در انجام آن دارند. کار مشتری می تواند فعالیت هایی باشد که مشتری سعی در انجام و اتمام آن ها دارد، مشکلاتی باشد که می کوشد تا حلشان کند یا نیازهایی باشد که در تلاش است تا آنها را برطرف سازد . زمانی که در جست وجوی کارها هستید اطمینان حاصل کنید که از دیدگاه مشتری به مسائل می نگرید. آنچه شما از دیدگاه خود مهم می پندارید ممکن است آن کاری نباشد که مشتریان واقعا سعی در انجامش دارند .بین سه نوع اصلی کارهای مشتری و نیز کارهای پشتیبان تمایز قائل شوید . . .

## دردسرهای مشتری

دردسرها توصیف کننده هرچیزی است که مشتری شما را قبل، درحین و بعد از تلاش برای انجام کاری آزار می دهد یا به بیان ساده از انجام دادن یک کار جلوگیری می کند. دردسر همچنین ریسک ها را نیز توصیف می کند . ریسک نتایج بد بالقوه ای است که مربوط به انجام ندادن یا بد انجام دادن کار است ،به دنبال شناسایی سه نوع از دردسرهای مشتری و تعیین میزان جدی بودن آنها از نظر مشتری باشید . . .

## منفعت های مشتری

منفعت ها نتایج و فایده هایی را توصیف می کنند که مشتریانان در طلبشان هستند. برخی از منفعت ها ضروری، برخی مورد انتظار، برخی مطلوب مشتریان و برخی نیز برای مشتریان غیر منتظره هستند. منفعت ها شامل فواید کارکردی ، منفعت های اجتماعی ، احساسات مثبت و صرفه جویی در هزینه ها می شود ،به دنبال شناسایی چهار نوع از منفعت های مشتری در قالب نتایج و فایده ها باشید . . .

## نقشه ارزش

نقشه ارزش پیشنهادی ویژگی های ارزش پیشنهادی خاصی در مدل کسب و کارتان را به صورت ساختارمند و با جزئیات توصیف می کند. این نقشه، ارزش پیشنهادیتان را به محصولات و خدمات، در دسترس گاه ها و منفعت سازها تقسیم می کند.

## محصولات و خدمات

این جزء شامل تک تک محصولات و خدماتی است که ارزش پیشنهادیتان بر پایه آنها ساخته می شود. این مجموعه از محصولات و خدمات، به مشتریانتان کمک می کند که کارهای کارکردی، اجتماعی یا احساسی خود را انجام دهند یا نیازهای اولیه خود را برآورده کنند. لازم به ذکر است که محصولات و خدمات به تنهایی ارزش خلق نمی کنند بلکه خلق ارزش در رابطه با بخشی خاص از مشتریان و کارها، در دسترس ها و منفعت هایشان است. احتمالاً ارزش پیشنهادی شما از انواع مختلفی از محصولات و خدمات تشکیل شده است ...

## در دسترس گاه ها

در دسترس گاه ها توصیف می کنند که دقیقاً چگونه محصولات و خدماتتان در دسترس های خاصی از مشتری را برطرف می کنند. در واقع به طور صریح نشان می دهند که چگونه قصد دارید برخی از چیزهایی را که مشتری را قبل، در حین و بعد از انجام کار آزار می دهد یا مانع از انجام کار می شود حذف کنید یا کاهش دهید. آیا محصولات و خدماتتان می تواند باعث صرفه جویی در هزینه ها، ایجاد احساس بهتر در مشتریان و ... شود؟

## منفعت سازها

منفعت سازها توصیف می کنند که چگونه محصولات و خدماتتان برای مشتری منفعت ایجاد می کند. در واقع به طور صریح نشان می دهد که قصد دارید چگونه نتایج و فایده هایی ایجاد کنید که مشتریان انتظار یا آرزوی خود را دارند و یا از دیدنش شگفت زده خواهند شد. این نتایج و فایده ها شامل مطلوبیت کارکردی، منفعت های اجتماعی، احساسات مثبت و صرفه جویی در هزینه هاست . آیا محصولات و خدمات شما می تواند باعث تحقق رویای مشتریان، آسان نمودن زندگی و ... شود؟

# ارزش پیشنهادی برای برند، دیجی کالا

با شعار: تعویض کالا تا ۷ روز توانست اعتماد بسیار زیادی را در این بازار بی اعتمادی ایران کسب کند.

به نظر من ارزش پیشنهادی برای برند یا اصطلاح brand value proposition در بهترین حالت با اجرای فرمول unique selling proposition یا همان پیشنهاد فروش رد نشدنی قابل اجرا است.

اما اگر ما بخواهیم این ارزش را طی یک روال تدریجی ایجاد نماییم ، ممکن است سال ها طول بکشد تا این اعتماد برای مشتریان ایجاد گردد. اگر طرف حساب این مقاله یک استارت آپ باشد مطمئنا این ایجاد ارزش طی روال عادی شرکت های بزرگ سالهای سال طول خواهد کشید و بهترین پیشنهاد من برای کسب و کارهای اینترنتی و استارت آپها استفاده از الگوی پیشنهاد فروش رد نشدنی است.

**نکته این است که در کشور ما اغلب برندهای معروف داخلی فقط بر اساس سابقه حضور و فعالیت در بازار است که به این مرحله از ارزش پیشنهادی برای برند می‌رسند، در حالی که در تمام دنیا پیش از حضور در بازار، یک ارزش برند مشخص برای آنها تدوین گردیده است. با یک مثال دیگر این موضوع را مشخص می‌نمایم.**

شرکتهای نوشابه‌سازی مثل کوکاکولا و پپسی بیش از یک قرن سابقه حضور در بازار دارند و این بازاری رقابتی و تنگاتنگ است. حال شرکتی مانند ردبول را در نظر بگیرید که در کمتر از سه دهه توانست فروشی میلیارد دلاری در بازار نوشیدنی به دست آورد بدون این که محصولی خوشمزه مثل پپسی یا فرمولی جادویی مثل کوکاکولا داشته باشد!

## فعالیت عملی ۱۳

ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار، مجموعه یا بسته ای از منافع است که مدرسه به مشتریان پیشنهاد می دهد. مدرسه ما مجهز به کادر آموزشی بروز و امکاناتی از جمله وایت برد هوشمندی که میتواند بصورت خودکار و از راه دور طرحی را از داخل موبایل انتخاب کرده و به شکل نقاشی اجرا کند. و بهره گیری از عینک واقعیت افزوده در کلاسها، و شبکه های اجتماعی آنلاین، پرینتر سه بعدی و... بهره گیری از فرصت، امکانات، تکنولوژی های جدید و قدرت برنامه ریزی برای آینده از ویژگی های مشتری های ماست.

با پیشرفت علوم چنین مدارسی برای مشتریان صرفه جویی در هزینه و منفعت آتی به همراه دارد. مثله مطلوبیت کارکردی، منفعت های اجتماعی و احساسات مثبت. و مشتریان ما در صد کسب دانش به همراه مهارت های لازم هستند در زمان اندک.

الف) دو یا چند محصول متنوع را برای تولید در نظر بگیرید و با توجه به نوع محصول، جدول مربوط به شناخت مشتری آن را کامل کنید.

شناخت مشتری (دیدگاه جمعیت شناختی)						ردیف	عنوان محصول
سطح درآمد	نوع شغل	تحصیلات	محل زندگی	جنسیت	سن		
عالی	پزشک	متخصص داخلی	ایران	زن، مرد	۸۰ - ۳۰	۱-	استتوسکوپ
خیلی خوب	گردشگر	کارشناسی	ایران	زن، مرد	۴۰-۱۰	۲-	شارژر خورشیدی
خیلی خوب	حسابدار	دکتر	ایران	مرد	۴۰-۲۰	۳-	کیف پول هوشمند
عالی	دندان پزشک	دکتر	ایران	زن، مرد	۳۰ به بالا	۴-	برس LED

ب) حال با توجه به محصولات انتخابی در قسمت قبل، به سؤالات زیر برای تکمیل فرایند شناخت مشتری پاسخ دهید.

محصول شماره ۳	محصول شماره ۲	محصول شماره ۱	
مهندسان	جوانان و نوجوانان	پزشکان و کادر پزشکی	۱- به چه گروه یا بخشی از مشتریان کالا یا خدمات ارائه می‌دهد؟
مشغله زیاد و بسرقت رفتنهای زیاد	مسافرت‌ها مداوم	براشون کاربردی تره	۲- چرا آن بخش از مشتریان را انتخاب کرده‌اید؟
وایرلس، دوربین و.. امنیت بیشتر	ابزاری کاربردی	فروش بیشتر	۳- مزایای انتخاب آن بخش از مشتریان چیست؟
ضمانت، تنوع رنگ	بسته بندی و کیفیت بالا	ضمانت، تخفیف، تنوع	۴- کالا و خدمات خود را با چه مزیتی به مشتریان نسبت به رقبا ارائه می‌دهید؟
مجهز به نت	قابلیت حمل آسان و همه کاره	ابعاد کوچکتر با دقت بالا	۵- چه تصمیمی برای ارائه کالا و خدمات به مشتریان در آینده دارید؟

تا این مرحله مشتریان خود را شناسایی کردید. حال برای ارتباط با مشتریان خود چه راهکارهایی دارید؟ نمونه‌هایی را مثال بزنید:

- ۱ ارتباط شفاهی: .....
- ۲ ارتباط کتبی: .....
- ۳ حفظ مشتری: .....
- ۴ جذب مشتری: .....

۱. جهت دهی دیدگاه آنها به سمت محصول خود با تعریف و بیان مزایا و قابلیت‌های منحصر به فرد محصول و تبلیغات بطور شفاهی (رو در رو ، تلفنی ، اینترنتی)
۲. کتبی (نامه ، گزارش ، ایمیل ، وب کیوسک ، وب سایت و ...)
۳. با او طوری رفتار کنیم که انگار تنها مشتری ماست. مشتری را تشویق به خرید کنیم. بازخورد و نظرات آنها را جدی بگیریم. به طور متناوب از مشتریان قبلی خود خبرگیری کنیم. بهترین محصولات و خدمات ممکن را ارائه دهیم. و برنامه‌های تشویقی برای مشتریان وفادار.
۴. برای جذب مشتری جدید هیچ گاه از مشتری قدیمی غافل نشوید. نباید فراموش کرد که مشتری حق انتخاب دارد. قیمت ها، ظاهر، محل کار، رفتار دوستانه، تبلیغات از راهای جذب مشتری است.



الف) با توجه به اینکه ارزش پیشنهادی محصول شما، دلیل ترجیح کسب و کارتان نسبت به سایر کسب و کارها توسط مشتری است، برای ارزش‌های پیشنهادی موجود در جدول زیر یک مثال بیان کنید.

مثال	ارزش پیشنهادی	مثال	ارزش پیشنهادی
ضمانت یکساله برای خریدار خودروهای دست دوم.	کاهش خطر	اختراع و معرفی تلفن‌های همراه نیازهای کاملاً جدیدی را مطرح کرد و تحت پوشش قرار داد.	تازگی
جمع‌آوری و جداسازی زباله‌ها	حفظ محیط زیست	روزنامه‌های رایگان درآمد خود را از تبلیغ‌کنندگان کسب می‌کنند.	قیمت
استفاده از ساعت‌های رولکس نماد ثروتمند بودن افراد	برند	خرید کت و شلوار مفهوم مالکیت زمانی	سفارشی‌سازی
نحوه صحبت کردن	برخورد خوب	در بازار جت خصوصی را باب کرد.	خلاقیت و نوآوری
پرداخت قبوض با ظهور تکنولوژی	صرفه‌جویی در وقت مشتری	توافقی، تجاری	انواع تخفیفات
طراحی ظاهری گوشی آیفون و روان بودن کار کردن	طراحی		مکان کسب و کار
	تنوع محصول	کیفیت کامپیوترها	کیفیت محصول

ب) با توجه به جدول بالا و افکار ذهنی خود، جهت ارائه محصول به مشتری، از چه ارزش‌های پیشنهادی استفاده می‌کنید؟

۱ طراحی منحصر به فرد: یک محصول ممکن است به خاطر طراحی فوق العاده، برجسته گردد.

۲ برند: مشتریان ممکن است ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص بیابند.

۳ کاهش هزینه: کمک به مشتریان برای کاهش هزینه‌ها یک راه مهم برای ارزش آفرینی است.

۴ سفارشی سازی: سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای مشتریان یا بخش‌های خاصی از مشتریان باعث ارزش آفرینی می‌شود.

پ) حال با در نظر گرفتن شرایط موجود، اگر قیمت محصول شما مناسب نباشد و از لحاظ کیفی هم با توجه به محصولات مشابه در بازار سطح بالایی نداشته باشد، شما چه ارزش پیشنهادی را برای محصول خود به مشتری ارائه می کنید؟

۱ قیمت: یک راه متداول برای برآوردن نیازهای بخش های مشتری حساس به قیمت، پیشنهادی مشابه به قیمتی کمتر است.

۲ طراحی منحصر به فرد: یک محصول ممکن است به خاطر طراحی فوق العاده، برجسته گردد.

ت) با تحقیق در ارزش های پیشنهادی در محصولات مختلف و همین طور محصولات مشابه محصول شما، چه مواردی جزو نبایدهای ارزش پیشنهادی یک کسب و کار است؟

از توجه شما سپاس  
کنز انوارم