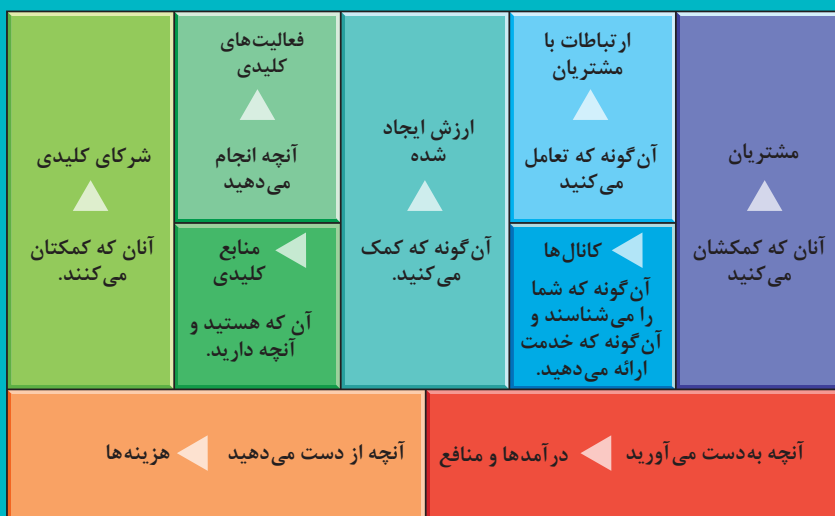


## پودمان ۳

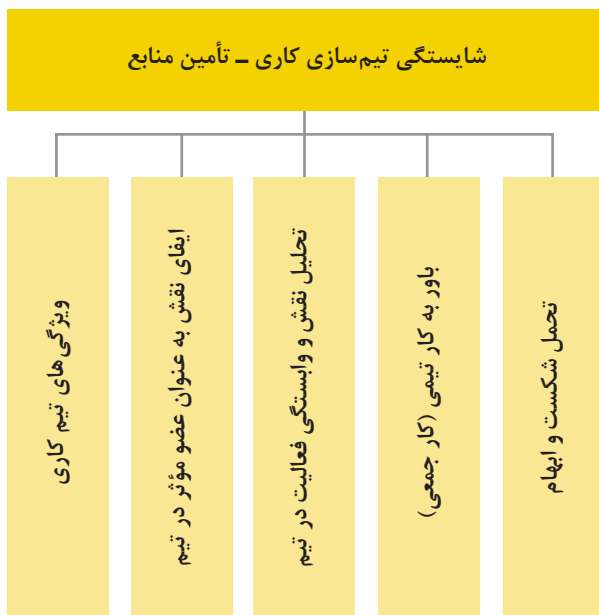
# طراحی کسب و کار



این پودمان به شایستگی‌های تیم‌سازی کاری، تأمین منابع و تحلیل و تهیه مدل کسب و کار اختصاص دارد.

- چطور با وجود همه تفاوت‌هایمان تیم موفق‌تری باشیم؟
- عدد و رقم‌ها و نکته‌های مهم کسب و کارمان را چطور بشناسیم؟
- چه کسانی باید کنار هم باشند تا در رقابت نوآوری پیروز شوند؟ برای این پیروزی، باید چه چیزهایی را بررسی کنند؟
- پیش از ورود به میدان رقابت نوآوری و کارآفرینی، چه افرادی با چه ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی باید چه کارهایی انجام دهند تا در عمل موفق شوند؟

## جلسه اول



تیم، متشکل از افرادی با مهارت‌ها، دانش و تجربیات گوناگون است که متکی به یکدیگرند و دارای تعهدی دسته‌جمعی در رسیدن به اهداف تیم هستند. درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی یک تیم بیشتر از یک گروه است. رشته‌ای که تمام اعضای یک تیم را به هم متصل می‌کند، آرمان مشترکی است که همه اعضای تیم به آن اعتقاد و ایمان قلبی دارند. در یک تیم به دلیل اینکه هدف نهایی شفاف است و افراد مصمم به دستیابی به آن هستند، اعضا با خودانگیزی کارها را به پیش می‌برند.

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	علاقه‌مندی و قراردادی یا هماهنگ و فاقد پیوستگی	بانگیزه، پیوند محکم و اداره شده
چهارچوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
کارکرد	کلی یا متعدد	تکلیف ویژه و مشخص
اهداف	کلی، متعدد یا مبهم	مشخص، واحد و تعریف شده
مسئولیت‌ها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش‌ها و مسئولیت‌ها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	میزان بالای کنش متقابل و وابستگی متقابل
پیوندها	علائق مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع، کنش‌های متعدد و نسبتاً آزاد	انتخاب شده و یک‌دست یا مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتاً کوچک
جای دادن عضو جدید	اختصاصی	سازماندهی شده
رهبری	ضعیف	شفاف و واضح

الف) یک تیم ورزشی موفق جهان را نام ببرید. دلیل موفقیت و شهرت آنها را بگویید.

شهرت	دلیل موفقیت	نقش اعضای تیم
		مربی
		کاپیتان
		.....

ب) یک تیم ورزشی را در نظر بگیرید. این تیم را با یک گروه از دانش‌آموزان که در زمین بازی مشغول تمرین هستند، مقایسه کنید و به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- چرا اگر بهترین بازیکن‌های تیم‌ها جمع شوند، نمی‌توان بهترین تیم ورزشی را تشکیل داد؟
- آیا بازیکن‌های یک تیم می‌توانند مستقل از هم کار کنند؟ چرا؟
- آیا تیم، یک هدف مشخص دارد و همهٔ اجزا باید برای رسیدن به آن هدف کمک کنند؟ چرا؟
- آیا اگر یکی از اعضای تیم وظیفهٔ خود را به خوبی انجام ندهد، تیم به هدف خود می‌رسد؟ چرا؟
- در یک تیم ورزشی، آیا همهٔ اعضا سلايق و مهارت‌های یکسان دارند؟ اگر بین اعضای یک تیم مشکلی پیش بیاید، چه کسی آن را حل می‌کند؟ این مشکل چگونه حل می‌شود؟

در جدول زیر نقش‌های تیم مدرسه را یادداشت کنید. (مدرسه را در قالب یک تیم در نظر بگیرید و نقش‌ها و وظیفه هر فرد را در این تیم و در مدرسه ذکر کنید)

اعضای تیم	وظیفه در تیم	افراد حاضر در زمین مدرسه	وظیفه در مدرسه
مربی		.....	
کاپیتان		.....	
مدافع		.....	
فوروارد		.....	
هافبک		.....	
دروازه‌بان		.....	
تدارکات		.....	

یک کارآفرین که متولد دیار خود شما هست را شناسایی کنید. مصاحبه‌ها و مطالبی از ایشان را جستجو کنید.

بررسی کنید که اولین بار در زندگی کاری خود، کی و چطور شکست خورده است؟ چند بار دیگر شکست را تجربه کرده است؟

چطور دوباره توانسته است از نو شروع کند یا ادامه دهد؟

بررسی کنید که چطور با شرایط ابهام و شناخته‌های کار خود روبه‌رو شده است و می‌شود؟ بهترین حالت این است که با خود کارآفرین صحبت کنید. اگر به او دسترسی نداشتید، می‌توانید از مصاحبه‌های چاپی، یا روی وبسایت‌ها یا ویدئو یا برنامه‌های تلویزیونی استفاده کنید.



**تحمل ابهام** عبارت است از تمایل به

آغاز فعالیتی مستقل، بی‌آنکه شخص دقیقاً بداند موفق خواهد شد یا خیر.

به‌نظر می‌رسد کارآفرینان به‌مراتب بیشتر از افراد دیگر تحمل ابهام را داشته باشند. کارآفرینان بدون این که احساس تهدید یا ناراحتی کنند، قادرند به‌طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی، سازمان نیافته و غیرشفاف روبه‌رو شوند و ضمن رفع ابهامات، آنها را به نفع خود تغییر دهند. در واقع، ابهام، سبب انگیزش آنان می‌شود.

## جلسه دوم





**طوفان فکری** یا **بارش فکری**: یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در طی آن، با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌ها که خودبه‌خود توسط اعضا تولید می‌شود، برای رسیدن به یک جمع‌بندی در مورد یک مسئله تلاش می‌شود.

در حقیقت روش طوفان فکری ابزار شناخته شده است که به شما در ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه برای یک مسئله کمک می‌کند. روش طوفان فکری به‌ویژه هنگامی بسیار مفید است که شما بخواهید سنت‌شکنی کنید و الگوهای تفکر تثبیت شده را تغییر دهید طوری که بتوانید به روشی نو به همه چیز بنگرید.

اگر تیم شما از این روش استفاده کند می‌توانید از انواع تجارب اعضای تیم بهره بگیرید و در حل مسئله از آن استفاده نمایید. با این کار، ایده‌های بسیاری به دست می‌آید یعنی شما می‌توانید راه‌حل‌های بهتری برای مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستید به دست آورید.

همچنین روش **طوفان فکری** به شما کمک می‌کند از اعضای تیم برای راه‌حلی که در



نهایت انتخاب می‌شود نظر بخواهید (راه‌حلی که آنها خود ارائه داده‌اند). دیگر اینکه از آنجا که روش طوفان فکری جالب است به اعضای تیم کمک می‌کند با یکدیگر متحد شوند و در محیطی مثبت و پرثمر مشکلات را حل کنند.

آقای قربانی مالک تولیدی محصولات لینی است او در نظر دارد در محصولات تولیدی خود تغییراتی ایجاد کند. با استفاده از روش طوفان فکری، راه‌حلی در تولید محصول بهتر، ارائه دهید.

آیا تجربه‌ای از میانجیگری در بین اعضای گروه دوستانتان دارید؟ اگر بلی، این تجربه را چگونه توصیف می‌کنید؟ آیا فکر می‌کنید موفق بودید؟ اگر خیر، تجربه میانجیگری دوستانتان را در گروه خود بررسی کنید.

با رأی‌گیری در کلاس، ۳ میانجی برای کلاس خود انتخاب کنید. در طول هفته آینده تمام تعارضاتی را که برای دانش‌آموزان کلاس به وجود می‌آید، به این افراد ارجاع دهید. نتایج و تجربه این اتفاق را در قالب یک فعالیت گروهی به کلاس ارائه دهید.

## جلسه سوم



## خواندنی

عموماً کسب و کارهای نوپا از آغاز، بیش از همه بر امور فنی و بازاریابی کار خود تمرکز می‌کنند و تنها به پیش‌بینی سود مالی خود می‌پردازند. در حالی که عملاً با گذشت زمان از اجرای امور حسابداری غافل‌اند و بعد از رشد کردن، متوجه خطا در انتخاب روش‌های حسابداری و جدی نگرفتن آن می‌شوند. آنها با پیچیده شدن فعالیت‌ها با نابسامانی‌های مالی بسیاری روبه‌رو می‌گردند. برای مدیریت این بحران‌های مالی، لازم است تمام فعالیت‌های مالی ثبت گردند.

**هزینه:** بهای کالاها و خدماتی است که در عملیات یک کسب و کار برای کسب درآمد به مصرف می‌رسد. ما برای عرضه محصول خود متحمل هزینه‌هایی از قبیل حقوق، دستمزد، آب، برق مصرفی، اجاره محل، تلفن و سایر هزینه‌ها می‌شویم.

**درآمد:** درآمد پولی است که از عرضه محصولاتمان به مشتریان به دست می‌آوریم. حاصل تفریق این دو، سود ما را نشان می‌دهد:

**سود = هزینه - درآمد**

## فعالیت عملی ۶

یک تعمیرکار، درآمد حاصل از تعمیرات ماهانه او مبلغ ۳۳۵۰۰۰ ریال و هزینه اجاره ۹۰۰۰۰ ریال، هزینه دستمزد کارگران ۷۵۰۰۰ ریال هزینه خرید قطعات ۲۵۰۰۰ ریال و هزینه آب و برق ماهانه ۱۰۰۰۰ ریال می‌باشد. سود یا زیان ماهانه این تعمیرکار را محاسبه نمایید.

الف) با توجه به روش‌های درآمدزایی که در جدول می‌بینید، یک نوع کسب و کار مثال بزنید.

ردیف	روش	نمونه	مثال
۱-	حق استفاده	هتل‌داری	
۲-	فروش دارایی	فروشگاه لوازم خانگی	
۳-	حق عضویت	باشگاه ورزشی	
۴-	انجام تبلیغات	صنعت رسانه	
۵-	دستمزد کارگزاری	آژانس املاک	
۶-	طعمه و شکار	ارائه سیم‌کارت رایگان	
۷-	تمایل به پرداخت	به اشتراک‌گذاری پوشه‌ها در رایانه	

ب) در صورتی که به غیر از موارد ذکر شده در جدول، روش درآمدزایی دیگری را می‌شناسید، دو مورد را با ذکر مثال نام ببرید.

..... ۱

..... ۲

پ) حال با توجه به روش‌های درآمدزایی شما چه روشی را برای کسب و کار خود انتخاب می‌کنید؟

.....

ت) برای محصول چگونه می‌توانید قیمت‌گذاری کنید؟

..... ۱

..... ۲

ث) در این مرحله با توجه به کسب و کار انتخابی خود و چند نمونه از کسب و کارهای موجود در محل زندگی و یا اقوام خود، جدول صفحه بعد را کامل کنید.

نام کسب و کار	حوزه فعالیت کسب و کار	الگوی درآمد کسب و کار	روش های قیمت گذاری

ج) به نظر شما چه موارد دیگری بر افزایش درآمد و موفقیت کسب و کار تأثیرگذار است؟ آنها را نام ببرید و با مثال توضیح دهید.

..... ۱

..... ۲

..... ۳

چ) به نظر شما چه مواردی جزو نبایدهای درآمدهای درآمدزایی و قیمت گذاری است و باعث کاهش درآمد خواهد شد؟

..... ۱

..... ۲

..... ۳

منابع مالی یکی از حیاتی‌ترین منابع مورد نیاز برای شروع هر کسب‌وکاری است. فرقی ندارد کوچک یا بزرگ، نوآورانه یا سنتی، شما به سرمایه اولیه برای راه‌اندازی کسب‌وکارتان نیاز دارید. برخی از این روش‌ها عبارت‌اند از:

سرمایه شخصی خودتان، قرض گرفتن از افراد، گرفتن وام، بهره‌مندی از حمایت مؤسسات، سرمایه‌گذاران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، ورود به بورس اوراق بهادار.

### انواع روش‌های درآمدزایی

درآمدی که در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیشتر از این خدمت استفاده کند باید پول بیشتری دهد.	حق استفاده
درآمدی که از طریق فروش محصولات فیزیکی کسب‌وکار ایجاد می‌شود.	فروش دارایی‌ها
درآمدی که با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود.	حق عضویت
درآمدی که از پرداخت کارمزد در ازای انجام دادن تبلیغ برای یک محصول یا خدمتی خاص ایجاد می‌شود.	انجام تبلیغات
درآمدی که از طریق خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند نفر ایجاد می‌شود.	دستمزد کارگزاری

**الف)** تحقیق کنید در استان و جایی که شما زندگی می‌کنید، چه مؤسساتی نظیر پژوهش‌سرا، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری وجود دارند؟ این مؤسسات چه حمایت‌هایی از کسب‌وکارها می‌کنند؟

**ب)** درباره شرایط اخذ وام بانکی تحقیق کنید. چه مراحل وجود دارد؟ چه مدارکی لازم است؟

فردی کارآفرین، مالک یا مدیر یک واحد تولیدی، صنعتی، صنفی یا کسب و کار را شناسایی کنید. کار او باید به گونه‌ای باشد که کالا یا خدمتی را به مردم عرضه نماید و در نهایت مشتری آن را بخرد و استفاده کند (یعنی کارمند اداری یک اداره دولتی یا شرکت خصوصی نباشد). او می‌تواند از اعضای خانواده خودتان، یکی از بستگان، همسایگان، پدر یکی از هنرجویان یا در محل زندگی یا نزدیک هنرستان شما باشد.

**الف)** از او بپرسید که کارش را با چقدر پول آغاز کرده است؟ آن پول را از کجا تهیه کرده؟ چند وقت بعد برای چه چیزی دوباره به منابع مالی نیاز پیدا کرده؟ این نیاز را چطور و از کجا تهیه کرده؟ تا به امروز چند بار دیگر برای چه موارد کاری به منابع مالی نیاز پیدا کرده و چطور آن را تأمین کرده است؟ سعی کنید بفهمید که چه زمان‌هایی و برای چه کارهایی منابع مالی نیاز داشته و نتوانسته است آن را تأمین کند؟ چه اسناد و مدارکی در هر بار تهیه منابع مالی، باید به چه افرادی ارائه می‌کرده است؟ بپرسید که الان بابت چه مواردی چقدر باید بدهی پردازد؟ این بدهی را به چه کسانی دارد؟

**ب)** اگر او بخواهد الان کارش را گسترش بدهد و فروشش را دو برابر کند، به چقدر منابع مالی بابت چه چیزهایی نیاز دارد؟ این منابع مالی را از چه روش‌هایی می‌تواند تهیه کند؟ ترجیح می‌دهد این منابع مالی، چطور در اختیارش قرار گیرد؟ اگر چند روش تهیه منابع مالی داشته باشد، کدامش را ترجیح می‌دهد؟ چرا؟



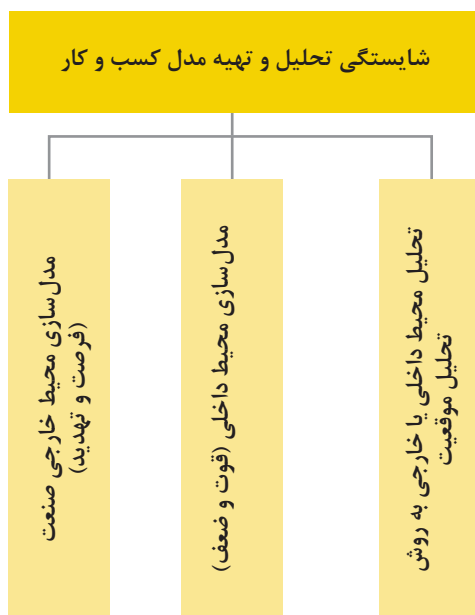
■ مشکلاتی که در یادگیری داشتیم، چه بود؟

■ کدام بخش از یادگیری در این جلسه جالب بود؟

■ برای بهبود یادگیری باید به چه فعالیت‌هایی بیشتر توجه کنیم؟

■ از یادگیری در این جلسه، در رشته خود چه کاربردهایی می‌توانم داشته باشم؟

## جلسه چهارم



عوامل محیطی داخلی کسب و کار شامل عوامل درونی سازمان است که بر رویکرد و موفقیت عملیات پروژه‌های درون سازمانی تأثیر دارد. عوامل محیطی خارجی نیز شامل تمامی عواملی است که در خارج از شرکت وجود دارند. ماهیت **قوت و ضعف** به درون سازمان و **فرصت و تهدید** به برون سازمان مربوط می‌شود.

**قوت‌ها:** قوت‌های سازمان همان منابع و توانایی‌هایی است که در اختیار دارد و می‌تواند از آنها به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی استفاده کند.

**ضعف‌ها:** نبودن بعضی از توانایی‌های کلیدی در سازمان می‌تواند به‌عنوان نقاط ضعف در سازمان تلقی شود.

**فرصت:** شناسایی و بررسی دقیق محیط خارجی می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای مدیران شرکت نمایان سازد و این فرصت‌ها، آغازگر مسیر جدیدی برای توسعه و رشد باشند.

**تهدید:** تغییر در متغیرهای خارجی و محیطی می‌تواند تهدیدهایی را برای شرکت در پی داشته باشد. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است.

SWOT سرواژه عبارات قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است.

گام اول در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و مأموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل، این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخت و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ کرد که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد.

نقاط ضعف W - نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت S - نقاط قوت را فهرست کنید	سازمان محیط
استراتژی‌های WO: با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO: با بهره‌جستن از نقاط قوت در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید
استراتژی‌های WT: نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	از استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید

### خواندنی

- چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد (SO).
- چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد (ST).
- چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست (WO).
- چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تأثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف کرد (WT).

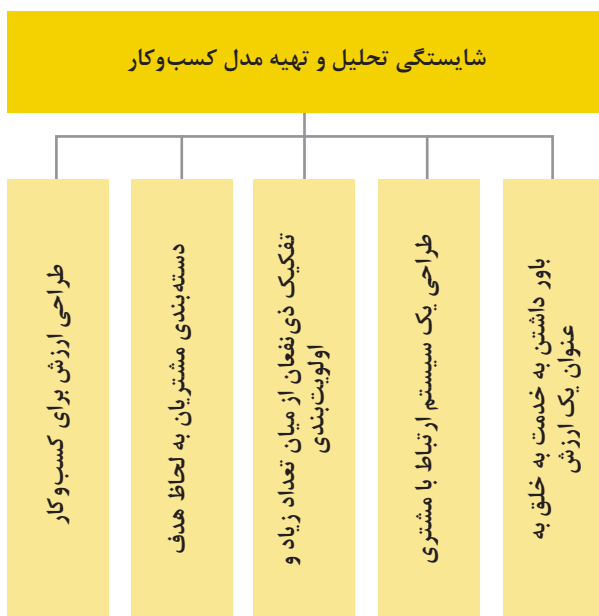
### فعالیت

#### عملی ۱۰

رشته تحصیلی خودتان را در نظر بگیرید. با کسب دانش کافی و مهارت‌ورزی در این رشته، چه شغل‌هایی می‌توانید داشته باشید؟ تعدادی از آنها را بنویسید. یکی از این شغل‌ها که به آن علاقه بیشتری دارید را انتخاب کنید. فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی را در ارتباط با آن شغل، به تفکیک فرصت یا تهدید، فهرست نمایید. در کارگاه، با دیگر هنجرویان درباره اینکه چرا آنچه نوشته‌اید، فرصت هستند یا تهدید، بحث کنید. فکر کنید و بنویسید که چطور می‌شود بر آن تهدید غلبه کرد و آن را خنثی نمود. همین‌طور بنویسید که چطور از آن فرصت می‌شود بهترین بهره‌برداری را کرد.

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	محیط / سازمان
		فرصت‌ها O
		تهدیدها T

## جلسه پنجم



خواندنی

بوم مدل کسب و کار یکی از ساده‌ترین و مفیدترین ابزارهای طراحی مدل کسب و کار شماسست. بوم به شکل تصویری و ملموس اجزای اصلی کسب و کار شما و ارتباط آنها را با یکدیگر آشکار می‌کند و کمک می‌کند پیکره اصلی کسب و کار

خود را بسازید.

شورای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	ارزش پیشنهادی	ارتباط با مشتری	بخش‌های مشتری
	منابع کلیدی		کانال‌ها	
ساختار هزینه			جریان‌های درآمدی	

ارزش‌های پیشنهادی: ارزش‌های پیشنهادی مواردی هستند که باعث خواهد شد مشتریان خدمات شما را ترجیح داده و به شما وفادار بمانند. مزیت‌هایی که

خواندنی

کسب و کار شما را از سایر رقبا متمایز می‌کند در این بخش قرار خواهند گرفت.



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
	کاهش خطر		تازگی
	حفظ محیط زیست		قیمت
	برند		سفارشی‌سازی
	برخورد خوب		خلاقیت و نوآوری
	صرفه‌جویی در وقت مشتری		انواع تخفیفات
	طراحی		مکان کسب و کار
	تنوع محصول		کیفیت محصول

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

..... ۱

..... ۲

..... ۳

..... ۴

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 می‌کنید؟

..... ۱

..... ۲

ت) با تحقیق در ارزش‌های پیشنهادی در محصولات مختلف و همین‌طور محصولات مشابه محصول شما، چه مواردی جزو نبایدهای ارزش پیشنهادی یک کسب‌وکار است؟

## خواندنی

■ **بخش مشتریان:** مشتری هدف اصلی در راه‌اندازی هر کسب‌وکار است و در حقیقت موتور محرک کسب‌وکار است. مشتریان قلب هر کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند و برای انتخاب نوع فعالیت

کسب‌وکار خود باید مشتریان بخش‌بندی شوند.





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)						عنوان محصول	ردیف
سطح درآمد	نوع شغل	تحصیلات	محل زندگی	جنسیت	سن		
							۱-
							۲-
							۳-
							۴-

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	
			۱- به چه گروه یا بخشی از مشتریان کالا یا خدمات ارائه می‌دهد؟
			۲- چرا آن بخش از مشتریان را انتخاب کرده‌اید؟
			۳- مزایای انتخاب آن بخش از مشتریان چیست؟
			۴- کالا و خدمات خود را با چه مزیتی به مشتریان نسبت به رقبا ارائه می‌دهید؟
			۵- چه تصمیمی برای ارائه کالا و خدمات به مشتریان در آینده دارید؟

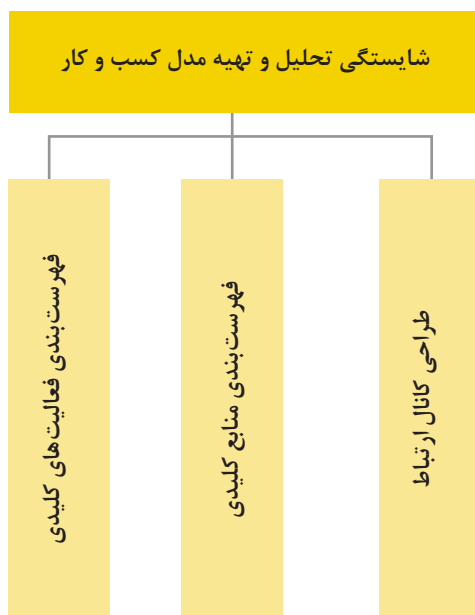
تا این مرحله مشتریان خود را شناسایی کردید. حال برای ارتباط با مشتریان خود چه راهکارهایی دارید؟ نمونه‌هایی را مثال بزنید:

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

### فعالیت عملی ۱۳

فرض کنید می‌خواهید یک مدرسه تأسیس کنید. مدرسه شما چه ارزش پیشنهادی متمایزی را برای مشتریان تدارک خواهد دید؟  
مشتری هدف شما چه ویژگی‌هایی دارد؟  
چرا فکر می‌کنید که ارزش پیشنهادی شما مناسب این گروه از مشتریان است؟

## جلسه ششم



آیا شما می‌توانید برای عملکرد بهتر کسب و کارتان، نوع فعالیت‌های کلیدی خود را تغییر دهید؟  
این تغییر در ارائه خدمات و تولید محصول چه تغییری ایجاد می‌کند؟

آقای وطن‌پرست و خانم الهی یک کسب و کار مشاوره‌ای را راه‌اندازی کرده‌اند، برای بهبود  
عملکردشان چه فعالیت‌های کلیدی را پیشنهاد می‌کنید؟

..... ۱

..... ۲

..... ۳

## انگیزه‌های ایجاد شراکت در کسب و کار

## کاهش خطر

در یک محیط رقابتی که ویژگی آن خطرپذیری است، مشارکت‌ها می‌تواند نقش مؤثری در کاهش خطر ایفا کنند.

## کاهش (سرشکن کردن) هزینه تولید

هرچه تولید بیشتر شود، هزینه‌های تولید کاهش می‌یابد؛ زیرا هزینه ثابت تولید (هزینه‌هایی که ارتباطی به میزان تولید ندارند، مثل اجاره و...) یکسان است.

## کسب منابع و فعالیت‌های خاص

کسب و کارها محدودیت‌هایی در زمینه منابع مورد نیاز خود دارند. بعضی از کسب و کارها با اتکا به کسب و کارهای دیگر در زمینه تهیه منابع خاص و انجام برخی از فعالیت‌ها، قابلیت‌های خود را گسترش می‌دهند. انگیزه چنین مشارکت‌هایی نیاز به کسب دانش، مجوزها و دسترسی به مشتریان است.

فعالیت‌های کلیدی	مثال‌هایی از فعالیت‌های کلیدی
تولید و خدمات	کالا و خدماتی با کیفیت بالا ارائه شود.
حل مسئله	مانند شرکت‌های مشاوره‌ای و بیمارستان‌ها که در برطرف کردن مشکلات افراد خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند.
شبکه	شبکه‌های ارتباطی مانند نرم افزارها، نشان (برند) و... است.

**الف)** با توجه به اینکه شما در یک تیم قرار گرفته‌اید و با نظر و همراهی تیم، تصمیم به راه‌اندازی کسب و کار دارید، دلایل انتخاب هم‌تیمی (یا همان شریک) خود را بیان کنید.

- ..... ۱
- ..... ۲
- ..... ۳

**ب)** برای انتخاب شریک، کدام یک از عوامل زیر را مدنظر قرار می‌دهید؟ اهمیت هر یک را مشخص کنید.

درجه اهمیت					عامل
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
					آشنایی قبلی با وی
					قدرت ریسک‌پذیری
					امانت‌داری
					مهارت فنی و مرتبط و تکمیلی
					روحیه کار تیمی
					صداقت و راست‌گویی
					بلوغ شخصیتی

**پ)** در صورتی که عوامل دیگری در انتخاب شریک شما تأثیرگذار است، نام ببرید.

- ..... ۱
- ..... ۲
- ..... ۳
- ..... ۴
- ..... ۵
- ..... ۶

ت) هر یک از مسئولیت‌های خود و شریکتان را بنویسید.

وظایف مشترک	وظایف شریک	وظایف من

ث) برای پایبندی به شراکت در تولید محصول و بهبود کسب و کار چه مواردی را پیشنهاد می‌کنید؟

..... ۱

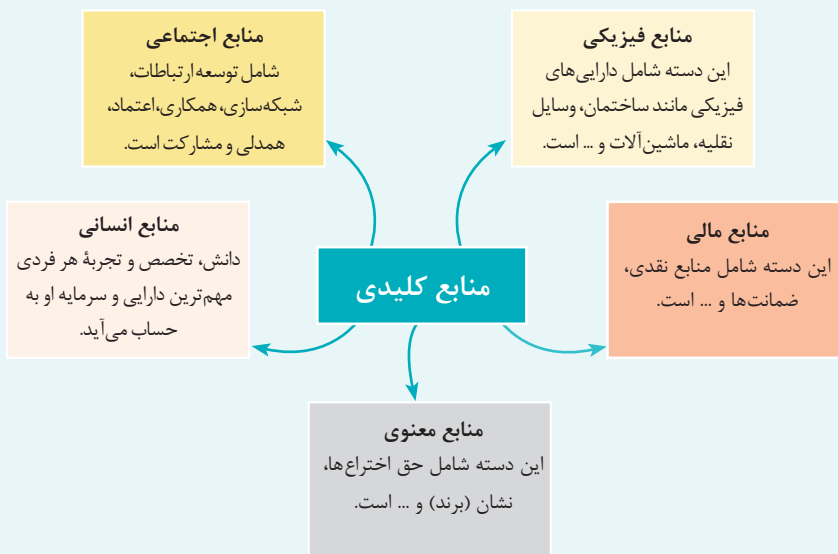
..... ۲

..... ۳

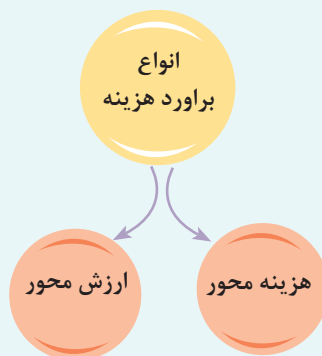
..... ۴

..... ۵

### انواع منابع کلیدی برای راه اندازی کسب و کار



### انواع برآورد هزینه



برخی مدل های کسب و کار کمتر به هزینه توجه می کنند، در عوض بر خلق ارزش متمرکز هستند. به دنبال ارزش پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا برای مشتریان هستند.

مدل های کسب و کاری که هزینه محورند بر کاهش دادن هزینه ها تمرکز دارند. در واقع می خواهند یک ارزش پیشنهادی را با قیمت کمتر به مشتری ارائه دهند.



الف) برای راه‌اندازی کسب و کار خود از چه منابعی استفاده می‌کنید؟

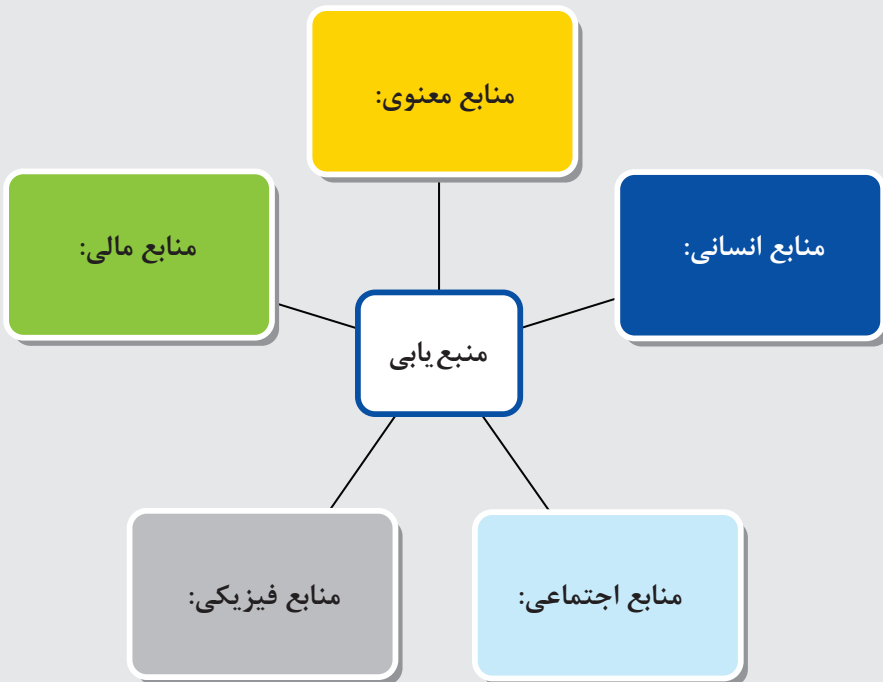
۱.....

۲.....

۳.....

۴.....

ب) حال با توجه به کسب‌وکار انتخابی و محصول تولیدی خود، جدول زیر را کامل کنید.



■ **کانال‌های توزیع:** مجراهای ارتباطی هستند که قرار است محصول یا خدمات ارائه شده در کسب و کار شما را به دست مشتریان برسانند.

### انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها

وظایف کانال‌ها						
<p>۵ خدمات پس از فروش چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنیم؟</p>	<p>۴ تحویل چگونه محصول را به دست مشتری می‌رسانیم؟</p>	<p>۳ خرید چگونه مشتری محصول را از شما خریداری کند؟ از جمله خرید به صورت حضوری یا اینترنتی و...</p>	<p>۲ ارزیابی چگونه ارزش پیشنهادی محصول / خدمت خود را به مشتری معرفی می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟</p>	۱ آگاهی چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کنیم و سطح آگاهی او را افزایش دهیم؟	فروش حضوری	مسئولیت
				فروش اینترنتی		
				خرده فروشی	مسئولیت	
				عمده فروشی		
				فروشگاه‌های شریک		



انگیزه‌های ارتباط با مشتریان

الف) با توجه به انواع مسیرهای/ روش‌های توزیع مشخص شده در جدول ضمیمه، برای توزیع محصول خود سؤالات مشخص شده را پاسخ دهید.

چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنید؟	چگونه محصول را به دست مشتری می‌رسانید؟	چگونه مشتری محصول را از شما خریداری می‌کند؟ حضوری یا اینترنتی و یا ...	چگونه ارزش پیشنهادی محصول خود را به مشتری معرفی می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟	چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کرده و سطح آگاهی او را افزایش می‌دهید؟	
					فروش حضوری
					فروش اینترنتی
					خرده‌فروشی
					عمده‌فروشی
					فروشگاه‌های شریک

ب) در صورتی که محصول شما فاسدشدنی و یا بزرگ و حجیم باشد، در هر یک از موارد چه روش‌هایی را برای حمل و نقل و جابه‌جایی آن پیشنهاد می‌کنید.

۱) .....

۲) .....

به نظر شما با توجه به فعالیت‌های قبلی و با تحقیق در کسب و کارهای اطراف محل سکونت خود، در زمان توزیع محصول چه مواردی را نباید انجام داد؟

با توجه به رشته تحصیلی خود یک تیم از دوستان تشکیل داده و یک کسب و کار را انتخاب نموده و بوم کسب و کار آن را طراحی کنید.

شرکای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	ارزش پیشنهادی	ارتباط با مشتریان	بخش مشتریان
	منابع کلیدی		کانال‌های توزیع	
ساختار هزینه			جریان‌های درآمدی	

■ مشکلاتی که در یادگیری داشتیم، چه بود؟

■ کدام بخش از یادگیری در این جلسه جالب بود؟

■ برای بهبود یادگیری باید به چه فعالیت‌هایی بیشتر توجه کنیم؟

■ از یادگیری در این جلسه، در رشته خود چه کاربردهایی می‌توانم داشته باشم؟

## الگوی ارزشیابی پودمان طراحی کسب و کار

نمره	استاندارد (شاخص‌ها، داوری، نمره‌دهی)	نتایج	استاندارد عملکرد	تکالیف عملکردی (شایستگی‌ها)
۳	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ایفای نقش به عنوان سازنده گروه</li> <li>■ طراحی ارزش برای کسب و کار</li> <li>■ طراحی کانال ارتباطی</li> </ul>	بالاتر از حد انتظار		
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحلیل محیط داخلی/ خارجی به روش تحلیل موقعیت</li> <li>■ مدل‌سازی محیط خارجی صنعت (فرصت و تهدید)</li> <li>■ ایفای نقش به عنوان عضو مؤثر گروه</li> <li>■ تشکیل تیم کاری</li> <li>■ دسته‌بندی مشتریان به لحاظ هدف</li> <li>■ تأمین منابع مالی در موقعیت‌های مختلف</li> </ul>	در حد انتظار (کسب شایستگی)	طراحی کسب و کار با استفاده از تحلیل موقعیت براساس قابلیت ثبت و سودمندی و آمایش سرزمینی	تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی تحلیل و تهیه مدل کسب و کار
۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ بررسی ویژگی‌های تیم کاری</li> <li>■ فهرست‌بندی فعالیت‌های کلیدی</li> <li>■ فهرست‌بندی منابع کلیدی</li> <li>■ تعیین آثار تعارض در تیم کاری</li> <li>■ ثبت هزینه و درآمد</li> <li>■ مدل‌سازی محیط داخلی (قوت و ضعف)</li> </ul>	پایین‌تر از انتظار (احراز نشدن شایستگی)		
				نمره مستمر از ۵
				نمره شایستگی پودمان از ۳
				نمره پودمان از ۲۰