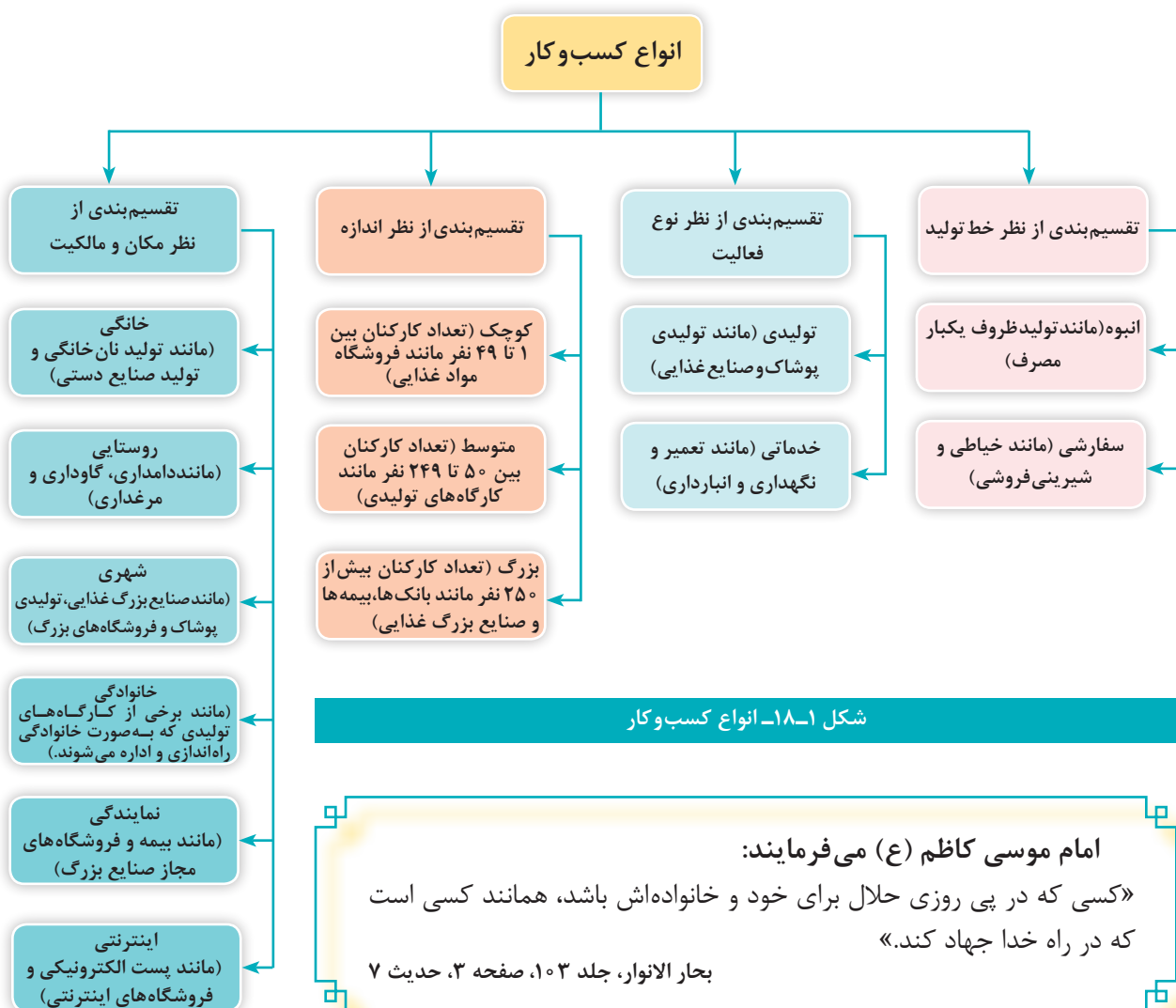


## تعیین نوع کسب و کار

## کسب و کار

به تمامی فعالیت‌های تولیدی، خدماتی، خرید و فروش کالاها با هدف سودآوری، کسب و کار گویند. فروش و انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش، معامله کالاها و خدمات، تکرار معاملات، انگیزه سود (مهم‌ترین محرک اداره امور کسب و کار) و فعالیت توأم با خطرپذیری، ویژگی‌های کسب و کار به شمار می‌روند. کسب و کار همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان ویژگی آینده است. شکل ۱۸-۱ انواع کسب و کار را نشان می‌دهد.





## فعالیت

به صورت تیمی کسب و کارهای جدول ۱-۱۸ را مورد بررسی قرار دهید و مشخص کنید که هر یک از مشاغل در کدام یک از دسته بندی انواع کسب و کار قرار می گیرند.

جدول ۱-۱۸- تعیین نوع کسب و کار برخی از مشاغل

تقسیم بندی کسب و کارها بر مبنای				مشاغل
مکان و مالکیت	اندازه	نوع فعالیت	خط تولید	انواع کسب و کار
		خدماتی		۱. اغذیه فروشی
	کوتاه		سفارشی	۲. ارائه خدمات نظافت منزل
				۳. طراحی و دوخت لباس محلی
		تولیدی		۴. تولید توربین نیروگاهی
			انبوه	۵. تولید فیلتر موتور اتومبیل
				۶. کارگاه تولید فلزات با ۲۰ نفر نیروی کار
	متوسط			۷. دامپروری
				۸. فروش نرم افزار به صورت اینترنتی
				۹. نقاشی روی چرم
	کوچک			۱۰. ساخت صنایع دستی
				۱۱. ابریشم دوزی
				۱۲. مونتاژ اسباب بازی و لوازم پرورش فکری کودکان
				۱۳. خدمات عمومی بانکها
				۱۴. حسابداری
				۱۵. آشپزی
				۱۶. آموزش در مدارس استثنایی
				۱۷. تراش سنگ های قیمتی
				۱۸. هتل داری
				۱۹. لوله کشی
				۲۰. شرکت های بیمه
				۲۱. تکنسین هواپیما و کشتی
				۲۲. روزنامه نگاری و نویسندگی

## پژوهش

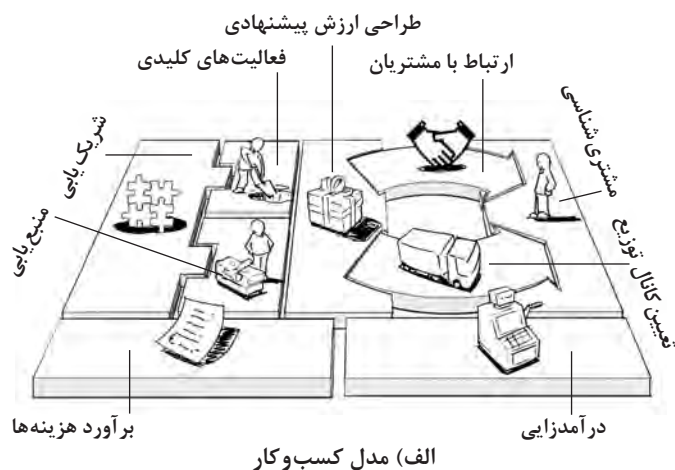


با مطالعه، تحقیق و بررسی درخصوص نحوه راه اندازی یک نوع کسب و کار از نظر مجوزهای لازم، شرایط قانونی و ... اطلاعات لازم را جمع آوری کنید. سپس بررسی کنید برای راه اندازی یک کسب و کار با چه سازمان هایی سر و کار دارید؟

## مدل کسب و کار

### قسمت یکم: مشتری شناسی

#### مدل کسب و کار



مدل کسب و کار، منطق یک کسب و کار یا شرکت را با چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش و درآمد آن توصیف می کند. قبل از شروع هر کسب و کاری ابتدا باید آن را طراحی کرد. مدل کسب و کار را می توان به ۹ جزء سازنده اساسی دسته بندی کرد. این اجزا به ترتیب شامل مشتری شناسی، طراحی ارزش پیشنهادی، تعیین کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، درآمدزایی، منبع یابی، فعالیت های کلیدی، شریک یابی و برآورد هزینه ها است. در شکل ۱۹-۱ مدل کسب و کار به همراه بوم آن نشان داده شده است.

 <b>شریک یابی</b> شرکای کلیدی و تأمین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟ منابع اصلی به دست آمده از شرکای ما کدامند؟ فعالیت های اصلی انجام شده توسط شرکای ما کدامند؟	 <b>فعالیت های کلیدی</b> فعالیت های اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟	 <b>طراحی ارزش پیشنهادی</b> چه ارزشی به مشتریان ما ارائه می دهیم؟ کدام یک از مسائل مشتریان ما را حل می کنیم؟ بسته به پیشنهادی ما (محصولات و خدمات) به مشتریان مختلف چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را برطرف می کنیم؟	 <b>ارتباط با مشتریان</b> مشتریان مختلف انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه ای را از ما دارند؟ کدام یک از آنها برقرار شده است؟ این روابط چگونه با کل اجزای مدل کسب و کار ما تلفیق می شوند؟ هزینه آنها چقدر است؟	 <b>مشتری شناسی</b> برای چه افرادی ارزش آفرینی می کنیم؟ مهم ترین مشتریان ما چه افرادی هستند؟
	 <b>منبع یابی</b> منابع اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟		 <b>تعیین کانال توزیع</b> از طریق چه کانال هایی می توانیم به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ در حال حاضر چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال های ما چگونه یکپارچه شده اند؟ عملکرد کدام یک بهتر است؟ پرهزینه ترین کانال ها کدامند؟ چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می کنیم؟	
 <b>برآورد هزینه ها</b> مهم ترین هزینه های اصلی ما در مدل کسب و کار کدامند؟ گران ترین منابع اصلی ما کدامند؟ گران ترین فعالیت های اصلی ما کدامند؟		 <b>درآمدزایی</b> مشتریان ما به چه بهایی واقعاً پول می دهند؟ آنها در حال حاضر چه بهایی می پردازند؟ آنها در حال حاضر چگونه بها را می پردازند؟ آنها ترجیح می دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می کند؟		

ب) بوم مدل کسب و کار

شکل ۱۹-۱ مدل کسب و کار و بوم آن












## فعالیت

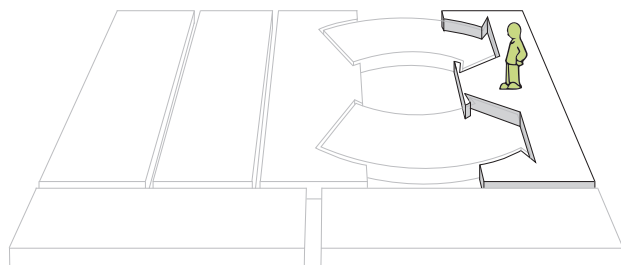
فعالیت‌های زیر را به صورت تیمی انجام دهید.

- ۱ با مطالعه و شناخت انواع کسب‌وکار و با توجه به موافقت اعضای تیم، یک کسب‌وکار را انتخاب کنید.
- ۲ با همفکری یکدیگر اسمی را به عنوان نشان (برند) کسب‌وکارتان انتخاب نمایید. نشان برای یک کسب‌وکار از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا به یک محصول یا خدمت هویت می‌دهد و تصویری مثبت یا منفی در ذهن مشتری ایجاد می‌کند.
- ۳ برای طراحی مدل کسب‌وکار باید به تکمیل اجزای آن بپردازید. با توجه به سؤالات شکل ۱۹-۱-ب، اجزای بوم مدل کسب‌وکار تیم‌تان را طراحی و در شکل ۱۹-۲ وارد کنید.
- ۴ مشابه شکل ۱۹-۲ را به صورت خام بر روی یک برگ A۳ به عنوان یک پوستر، ترسیم کنید.

**تذکر:** تکمیل شکل ۱۹-۲ در اینجا فقط برای آشنایی اولیه شما با بوم مدل کسب‌وکار است. در واقع بوم اصلی را در بخش‌های بعدی پس از بررسی دقیق تمامی اجزای آن، به صورت مرحله به مرحله تکمیل خواهید کرد.

 <p>شریک‌یابی</p>	 <p>فعالیت‌های کلیدی</p>	 <p>طراحی ارزش پیشنهادی</p>	 <p>ارتباط با مشتریان</p>	 <p>مشتری‌شناسی</p>
	 <p>منبع‌یابی</p>		 <p>تعیین کانال توزیع</p>	
 <p>برآورد هزینه‌ها</p>		 <p>درآمدزایی</p>		

شکل ۱۹-۲- بوم مدل کسب‌وکار



شکل ۳-۱۹- قسمت مشتری‌شناسی از مدل کسب و کار

**مشتری‌شناسی:** مشتریان، قلب هر کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان (سودآوری)، هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند در بلندمدت دوام بیاورد. برای انتخاب نوع فعالیت کسب‌وکار خود باید مشتریان بخش‌بندی شوند. مشتریان بر مبنای سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر اینها قابل تفکیک هستند.

مجموعه‌های مختلف مشتریان می‌توانند براساس خواسته‌ها و ویژگی‌های مختلف بخش‌بندی شوند. انواع بخش‌های مشتریان شامل بازار انبوه، گوشه بازار، بازار چند وجهی، بازار متنوع و بازار بخش‌بندی شده، بازار چندوجهی است (شکل ۴-۱۹).



شکل ۴-۱۹- انواع بخش‌های مشتریان

## فعالیت



با توجه به کسب‌وکار انتخابی تیم‌تان، برای تعیین قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار، جدول ۱-۱۹ را تکمیل کنید.

جدول ۱-۱۹- بررسی قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار

طراحی محصول یا خدمت مورد نظر	انتخاب بخش مورد نظر و سبب انتخاب	بخش‌های مختلف هر دسته	دسته‌بندی مشتریان بر اساس
بازی‌های رایانه‌ای	نوجوانان، در سنی هستند که احتیاج به تفریحات سالم دارند.	شیرخوار، خردسال، کودک، نوجوان، جوان، میانسال، بزرگسال، کهنسال	سن
			جنسیت
			تحصیلات
			سطح درآمدی
			نوع شغل
			محل زندگی



## فعالیت

تکمیل قسمت مشتری‌شناسی بوم مدل کسب و کار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت قبل و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت مشتری‌شناسی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید با هم تصمیم گرفته‌اند یک کسب و کار در زمینه بازی‌های رایانه‌ای راه‌اندازی کنند. آنها متناسب با کسب و کار خود، گروه مشتریان خود را انتخاب و محصول یا خدمت موردنظر خود را مشخص کرده‌اند. در واقع آنها در قسمت مشتری‌شناسی بوم مدل کسب و کارشان، گروه سنی نوجوان را وارد کرده‌اند.

ارزیابی مشتری‌شناسی: بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۱۹-۲، قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۱۹-۲- ارزیابی قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب و کار

۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی نقاط ضعف	۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی نقاط قوت
					مشتریان به خوبی بخش‌بندی نشده‌اند.						مشتریان به خوبی بخش‌بندی شده‌اند.
					مرتباً مشتریان جدیدی جذب نمی‌کنیم.						مرتباً مشتریان جدید جذب می‌کنیم.
					میزان توجه مشتری به شرکت پایین است.						میزان توجه مشتری به شرکت بالاست.
۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی تهدیدات	۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی فرصت‌ها
					آیا رقبای سهم بازار ما را تهدید می‌کنند؟						آیا می‌توانیم به بخش‌های جدید مشتریان خدمت ارائه دهیم؟
					چقدر احتمال دارد مشتریان خود را از دست بدهیم؟						چگونه می‌توانیم از یک بازار در حال رشد سود ببریم؟

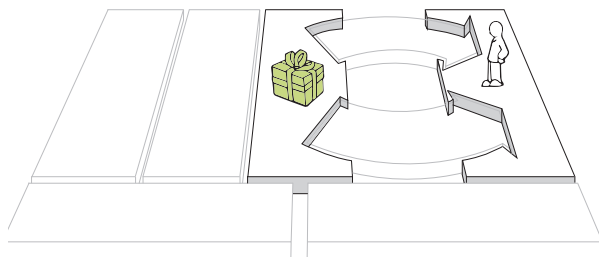
### امام علی (ع) در موعظه به بازاریان چنین می‌فرمودند:

- ۱ خیرخواهی از خدا را مقدم بدانید. ۲ با آسان گرفتن در معامله، به کار خود برکت دهید.
- ۳ با خریداران متواضع باشید. ۴ خود را به داشتن حلم و بردباری زینت دهید.
- ۵ از قسم خوردن پرهیز کنید. ۶ از دروغ گفتن فاصله بگیرید.
- ۷ از ستم کردن بترسید. ۸ در حق مظلوم با انصاف باشید.
- ۹ به رباخواری نزدیک نشوید. ۱۰ در وزن و ترازو، درست و تمام وزن کنید.
- ۱۱ اموال مردم را به حرام نستانید. ۱۲ زمین خدا را با کارهای بد اقتصادی‌تان، به فساد و تباهی نکشید.

(بحارالانوار، ج ۷۸ ص ۵۴)

## مدل کسب و کار

### قسمت دوم: طراحی ارزش پیشنهادی



شکل ۲۰-۱- قسمت طراحی ارزش پیشنهادی از مدل کسب و کار

**طراحی ارزش پیشنهادی:** ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک کسب و کار نسبت به سایر کسب و کارها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای بخش خاصی از مشتریان را برآورده می‌نماید. بنابراین ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که کسب و کار به مشتریان پیشنهاد می‌دهد.

در شکل ۲۰-۲ راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی نشان داده شده است. در جدول ۲۰-۱ نیز برای هر کدام از آنها توضیح مختصری آورده شده است.



شکل ۲۰-۲- راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی

جدول ۲۰-۱- توضیح راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی

راه‌های توسعه	توضیح	راه‌های توسعه	توضیح
۱ تازگی	مجموعه‌ای از نیازهای جدید را برآورده می‌کند که قبلاً به علت عدم پیشنهاد مشابه درک نشده بودند.	۵ کاهش خطر	یکی از عوامل مهم در هنگام خرید محصول یا خدمت توسط مشتری توجه به کاهش خطر است.
۲ عملکرد	به دنبال بهبود عملکرد محصول یا خدمت هستند.	۶ قابلیت دسترسی	یکی دیگر از راه‌های ارزش آفرینی، دسترسی راحت به محصول و خدمت است.
۳ قیمت	یکی از راه‌های برآوردن نیاز مشتریان، پیشنهاد قیمت کمتر است.	۷ نشان (برند)	مشتری ممکن است ارزش استفاده از یک محصول یا خدمت را در نشان (برند) بداند.
۴ سفارشی‌سازی	سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا با بخش خاصی از مشتریان است.	۸ طراحی	بسیاری از مشتریان به سمت طراحی خاص محصول یا خدمت جذب می‌شوند.



## فعالیت

### شناسایی مسئله با یک تمرین عملی

- ۱ به عنوان مشتری، پنج ویژگی که از یک محصول انتظار دارید را روی کاغذهای یادداشت بنویسید.
- ۲ از بین پنج ویژگی بهترین را انتخاب نمایید و در کلاس مطرح کنید.
- ۳ برترین ویژگی‌های انتخاب شده را روی تابلو بنویسید و در مورد آنها در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید.



## فعالیت

### ایجاد رضایت برای مشتری : به صورت تیمی تمرین زیر را انجام دهید.

زمانی که مشتری از یک کسب‌وکار (شرکت، کارخانه و غیر آنها) خرید می‌کند، تصویری از آن کسب‌وکار در ذهنش تداعی می‌شود. چنانچه خرید مشتری با رضایت همراه شود، علاوه بر تداوم خرید وی از محصولات آن کسب‌وکار، می‌تواند به تبلیغات فردبه‌فرد آن محصولات نیز منجر شود. لذا در قالب یک کسب‌وکار مورد علاقه خود، ده تجربه بی‌نظیر و رضایت بخش را برای مشتری ایجاد کنید تا تصویر مثبتی از آن کسب‌وکار را در ذهن مشتری ایجاد نمایید. جدول ۲-۲۰ را تکمیل کنید.

جدول ۲-۲۰ نمونه‌هایی از ایجاد رضایت برای مشتری

ردیف	پیشنهاد
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	



## بحث و گفت‌وگو



**خرید کردن:** امیرمحمد دانش آموزی است که دوست دارد همه به او احترام بگذارند. وسایل و لباس هایش مرتب است و همیشه با یک نوع لباس به مدرسه می‌آید. در عوض دوستش مهدی دانش آموزی است شوخ طبع و همیشه لباس های متنوع و رنگارنگ می‌پوشد. هر دو قصد دارند پیراهن بخرند. آنها برای خرید به جایی می‌روند که بیش از ۲۰ مغازه لباس فروشی وجود دارد. پس از بررسی، امیرمحمد از فروشگاه ۱۵ و مهدی از فروشگاه ۵ خرید می‌کند. به نظر شما چرا هر دو از یک فروشگاه خرید نکرده‌اند؟ اگر شما به جای آنها بودید از چه فروشگاه‌های خرید می‌کردید؟ نتیجه‌گیری شما در این زمینه چیست؟ در این خصوص در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید.

## فعالیت



حال، با توجه به فعالیت قبلی، برای کسب و کار تیمی خود، ارزش‌های پیشنهادی خلاقانه و نوآورانه‌ای را که موجب خرید مشتریان مختلف از شما خواهد شد، را در جدول ۳-۲۰ بنویسید.

جدول ۳-۲۰ ارزش‌های پیشنهادی کسب و کار .....

ردیف	ارزش‌های پیشنهادی
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	



## فعالیت

تکمیل قسمت طراحی ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب و کار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت طراحی ارزش پیشنهادی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت طراحی ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب و کارشان، تازگی، عملکرد و طراحی را وارد کرده‌اند.

ارزیابی طراحی ارزش پیشنهادی: بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۴-۲۰، قسمت طراحی ارزش پیشنهادی مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۴-۲۰- ارزیابی قسمت طراحی ارزش پیشنهادی مدل کسب و کار

۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی نقاط ضعف	۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی نقاط قوت
					ارزش پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان ناهمسو است.						ارزش پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان همسو است.
					مشتریان ما بسیار ناراضی‌اند.						مشتریان ما بسیار راضی‌اند.
۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی تهدیدات	۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی فرصت‌ها
					آیا برای محصولات و خدمات جایگزین وجود دارد؟						از بین سایر نیازهای مشتریان، کدام یک را می‌توانیم برآورده سازیم؟
					آیا رقبا با قیمت و ارزش بهتر شما را تهدید می‌کنند؟						آیا می‌توانیم محصولات و خدمات خود را بهتر یکپارچه کنیم؟

امام علی علیه السلام در نهج البلاغه سفارش می‌کنند:

«کار با دانش و مهارت مانند گام برداشتن در طریق روشن است.»

همچنین می‌فرمایند:

«دقت و درستکاری در کار باید مورد توجه قرار گیرد.»

و در جایی دیگر می‌فرمایند:

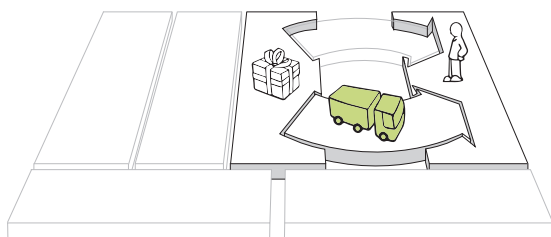
«ارزش هر فردی به اندازه حسن و درستکاری اوست.»

طبیعی است که با کاربردی کردن دو عنصر مهارت و درستکاری می‌توان بهره‌وری کار را افزایش و در نتیجه از بیکاری پنهان جامعه جلوگیری کرد.

## مدل کسب و کار

### قسمت سوم: تعیین کانال توزیع

#### تعیین کانال توزیع



شکل ۱-۲۱- قسمت تعیین کانال توزیع از مدل کسب و کار

کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسطه میان یک شرکت با مشتریان خود است. کانال‌ها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌های ارتباطی را می‌توان از نظر نوع ارتباط با مشتری به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم و از نظر مالکیت کسب و کار به دو صورت شخصی و شریکی تقسیم‌بندی کرد. در جدول ۱-۲۱ انواع هر کدام از این تقسیم‌بندی‌ها به همراه وظایف کانال‌ها آورده شده است.

جدول ۱-۲۱- انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها

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

#### فعالیت



**بررسی کانال‌های توزیع:** در تیم خود سه کسب و کار موفق در کشور را انتخاب کنید و کانال‌های توزیع آنها را بررسی و جدول ۲-۲۱ را تکمیل کنید.

جدول ۲-۲۱- بررسی کانال‌های توزیع چند کسب و کار موفق کشور

ردیف	کسب و کار	نوع کانال‌های استفاده شده	وظایف پوشش داده شده
۱			
۲			
۳			



## فعالیت

تکمیل قسمت تعیین کانال توزیع بوم مدل کسب و کار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت تعیین کانال توزیع مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت تعیین کانال توزیع بوم مدل کسب و کارشان، شخصی، مستقیم و فروش اینترنتی را وارد کرده‌اند.

## ارزیابی تعیین کانال توزیع

بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۳-۲۱، قسمت تعیین کانال توزیع مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۳-۲۱- ارزیابی قسمت تعیین کانال توزیع مدل کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت					ارزیابی نقاط ضعف				
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱
					کانال‌ها به خوبی با بخش‌های مشتریان تطبیق دارند.				کانال‌ها تطبیق ضعیفی با بخش‌های مشتریان دارند.
					مشتریان به سهولت به کانال‌ها دسترسی دارند.				دسترسی مشتریان به کانال‌ها دشوار است.
					کانال‌ها خیلی کارآمد هستند.				کانال‌ها خیلی ناکارآمد هستند.
					کانال‌ها از نظر هزینه بهینه هستند.				کانال‌ها از نظر هزینه بهینه نیستند.
ارزیابی فرصت‌ها					ارزیابی تهدیدات				
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱
					چگونه می‌توانیم کارایی کانال‌های خود را افزایش دهیم؟				آیا رقبا کانال‌های ما را تهدید می‌کنند؟
					آیا می‌توانیم کانال‌ها را با بخش‌های مشتریان، بهتر منطبق کنیم؟				آیا کانال‌های ما در خطر نامرتب شدن با مشتریان هستند؟

خرید و فروش یکی از پایه‌های اقتصاد است که امکان توزیع کالا را فراهم و زمینه دسترسی به تولیدات دیگران را پدید می‌آورد. البته افراد زیادی غیر از تولیدکنندگان، به عنوان کاسب و تاجر در بخش توزیع فعالیت می‌کنند. از نظر اسلام آگاهی از دانش کسب و کار به‌ویژه خرید و فروش واجب است. زیرا آگاهی نداشتن از این دانش، باعث ورود درآمدهای شبهه‌ناک به اموال می‌شود.

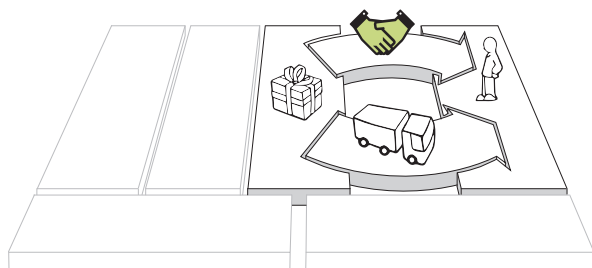
از جمله آدابی که خداوند در قرآن برای تجارت و خرید و فروش بیان کرده، فضیلت یاد و ذکر خدا در هنگام تجارت است.

«خداوند در آیه ۱۰ سوره جمعه می‌فرماید که در هنگام حرکت برای جست‌وجوی فضل الهی و نعمت‌هایش و اقدام به خرید و فروش و تجارت، بسیار نام خدا را به یاد داشته باشید»

«خداوند در آیه ۳۷ سوره نور نیز از مردم می‌خواهد که در هنگام خرید و فروش مراقب باشند که ذکر الهی را داشته باشند؛ چرا که چنین کار نیکویی سبب می‌شود تا از انجام عملی خلاف آموزه‌های دینی خودداری کنید و همواره خداوند را ناظر و حاضر بدانید.»

## مدل کسب و کار قسمت چهارم: ارتباط با مشتریان

### ارتباط با مشتریان



شکل ۲۲-۱- قسمت ارتباط با مشتریان از مدل کسب و کار

شناخت فردی مشتری امری بسیار حیاتی است. اگر کسب و کاری نتواند حداقل مشخصه‌های مهم مشتریان را جمع‌آوری کند، نخواهد توانست رضایت آنان را جلب نماید. در روش اجرای مشتری‌مداری، مهم‌ترین گام، شناسایی دقیق نیاز مشتری و انتظارات اوست که جز با مراجعه به مشتری و دریافت دیدگاه‌هایش میسر نمی‌شود. برای شناخت مشتری و نیازهای او باید با او ارتباط درست و مناسب برقرار کنید.

شکل ۲۲-۲ انگیزه‌هایی که می‌تواند تشویق‌کننده برای ایجاد ارتباط با مشتریان باشد و شکل ۲۲-۳ انواع گوناگون ارتباطات با مشتریان را نشان می‌دهد.



شکل ۲۲-۳- انواع گوناگون ارتباطات با مشتریان



شکل ۲۲-۲- انگیزه‌های ارتباط با مشتریان

### فعالیت



پنج نفر از دانش‌آموزان داوطلبانه برای مسابقه‌ای آماده شوید. هر نفر باید جداگانه تلاش کنید تا کالای واحدی (مثل شیرینی یا کیک خانگی) را که در اختیار دارید، بفروشید، پس از اتمام مسابقه، مابقی دانش‌آموزان با ذکر دلیل، اعلام کنید که ترجیح می‌دهید از کدام دانش‌آموز خرید کنید. دلایل را به صورت مکتوب روی کاغذ بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید. در نهایت دبیر موارد نوشته شده در کاغذها را جمع‌بندی می‌کند و ارتباط مؤثری که باعث ترجیح دادن خرید از یک فرد شده است، را توضیح می‌دهد.



## فعالیت

### غیر منتظره و فراتر از انتظارات عمل کنید.

۱ مدیر عامل شرکت «الف» همیشه چند روز زودتر از تمام شدن ماه، حقوق و دستمزد کارکنان و دیگران را می‌پردازد.

۲ فروشگاه «ب» به این مشهور است که اجناسی را که مشتری بیش از یک سال پیش خریده، حتی بدون فاکتور خرید، پس می‌گیرد و در برخی موارد حتی جنسی را که از یک فروشگاه دیگر خریده شده است، پس می‌گیرد. تمرین ۱: نظر شما در مورد شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چیست؟ مشتریان و کارکنان شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چه نگرشی نسبت به آنها دارند؟

تمرین ۲: دو مورد بیان شده مربوط به دو نمونه از موفق‌ترین شرکت‌های دنیاست. زیرا چنین رفتارهایی را دیگر شرکت‌های مشابه آنها انجام نمی‌دهند. به صورت تیمی برای کسب و کار خود چند مورد غیرمنتظره و فراتر از انتظار طراحی کنید (با بهره‌گیری از روش‌های خلاقیت).



## پژوهش

اخلاق کسب و کار و رضایت مشتری: با جست‌وجو در منابع گوناگون، درخصوص تأثیر مسئولیت‌پذیری، صداقت، احترام و انصاف در رضایت مشتری تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.



## فعالیت

تکمیل قسمت ارتباط با مشتریان بوم مدل کسب و کار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت ارتباط با مشتریان مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید. مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت ارتباط با مشتریان بوم مدل کسب و کارشان، خدمات خودکار و جوامع را وارد کرده‌اند.

ارزیابی ارتباط با مشتریان: بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۱-۲۲، قسمت ارتباط با مشتریان مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

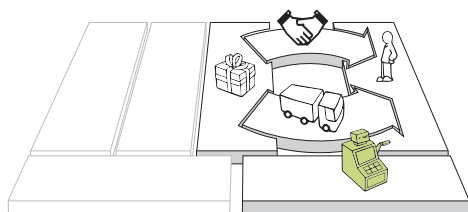
جدول ۱-۲۲- ارزیابی قسمت ارتباط با مشتریان مدل کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
روابط ما با مشتریان قوی است.						روابط ما با مشتریان ضعیف است.					
نشان (برند) ما قوی است.						نشان (برند) ما ضعیف است.					
ارزیابی فرصت‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی تهدیدات	۱	۲	۳	۴	۵
آیا ما مشتریانی را که سودآوری ندارند شناسایی و حذف کرده‌ایم؟ اگر نه، چرا؟						کدام یک از روابط ما با برخی از مشتریان در حال افول است؟					

## مدل کسب و کار قسمت پنجم: درآمدزایی

۲۳  
بخش

### درآمدزایی



اگر مشتریان قلب کسب و کارند، الگوهای درآمدی جریان‌های کسب و کار را تشکیل می‌دهند. شکل ۲۳-۲ انواع روش‌های درآمدزایی را نشان می‌دهد. در جدول ۲۳-۱ برای هر روش مثالی آورده شده است.

شکل ۲۳-۱- قسمت درآمدزایی از مدل کسب و کار

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 کسب و کار 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

شکل ۲۳-۲- انواع روش‌های درآمدزایی

جدول ۲۳-۱- مثال‌های روش‌های درآمدزایی

ردیف	روش	مثال
۱	حق استفاده	یک هتل بر اساس تعداد شب‌هایی که مشتری از اتاق استفاده کرده، پول می‌گیرد.
۲	فروش دارایی	فروشگاه‌هایی که لوازم خانگی، لوازم الکترونیکی و غیره دارند، آنها را به فروش می‌رسانند.
۳	حق عضویت	یک باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه به صورت ماهیانه یا سالیانه از آنها حق عضویت می‌گیرد.
۴	انجام تبلیغات	صنعت رسانه یا برگزارکنندگان مسابقات ورزشی برای ایجاد درآمد خود از تبلیغ محصولات یا خدمات دیگران استفاده می‌کنند.
۵	دستمزد کارگزاری	کارگزاران و آژانس‌های معاملات ملکی هر بار که معامله‌ای را بین خریدار و فروشنده با موفقیت صورت دهند، کارمزد دریافت می‌کنند.



## فعالیت

به صورت تیمی برای هر یک از روش های درآمدزایی، علاوه بر مثال های گفته شده در جدول ۲۳-۱، مثال های دیگری از کسب و کارهای منطقه محل زندگی خود بیان کنید و در جدول ۲۳-۲ وارد کنید.

جدول ۲۳-۲- مثال های روش های درآمدزایی در منطقه محل زندگی شما

ردیف	روش	مثال
۱	حق استفاده	
۲	فروش دارایی	
۳	حق عضویت	
۴	انجام تبلیغات	
۵	دستمزد کارگزاری	

**قیمت گذاری:** هر الگوی درآمدزایی ممکن است سازوکار قیمت گذاری متفاوتی داشته باشد که می تواند تفاوت بزرگی در درآمدها ایجاد کند. سازوکار قیمت گذاری شامل دو نوع قیمت گذاری مقطوع و پویا است که در جدول ۲۳-۳ به طور کامل آورده شده اند.

جدول ۲۳-۳ - سازوکارهای قیمت گذاری

قیمت گذاری مقطوع قیمت ها از پیش تعیین شده هستند.		قیمت گذاری پویا قیمت ها بر اساس شرایط بازار تغییر می کنند.	
فهرست قیمت	قیمت های مقطوع برای محصولات و خدمات خاص یا سایر ارزش ها داده می شود.	مذاکره (چانه زنی)	قیمت ها بستگی به قدرت / مهارت مذاکره بین دو یا چند شریک دارد.
براساس ویژگی محصول	قیمت به تعداد یا کیفیت ویژگی های ارزش پیشنهادی بستگی دارد.	مدیریت مذاکره	قیمت به میزان موجودی و زمان خرید بستگی دارد.
براساس بخش مشتری	قیمت به نوع و مشخصات بخش مشتری بستگی دارد.	بازار آنی	قیمت ها به صورت پویا و براساس عرضه و تقاضا تعیین می گردد.
براساس مقدار	قیمت به عنوان تابعی از مقدار خریداری شده است.	مزایده ها	نتیجه مبالغ پیشنهادی رقابتی، قیمت را تعیین می کند.

## کار در منزل



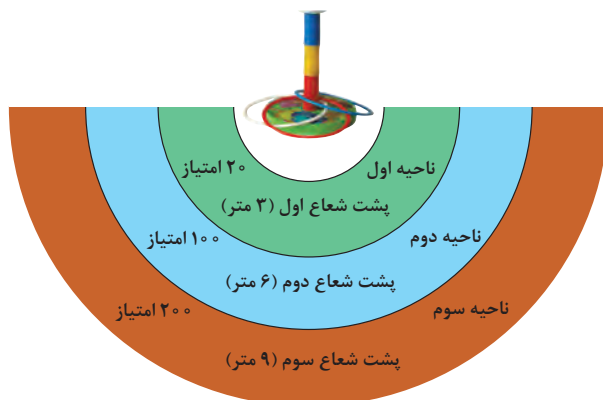
**قیمت گذاری:** در منطقه محل زندگی خود چند کسب و کار را انتخاب کنید و از صاحبان آنها سؤالاتی در خصوص قیمت گذاری محصولات یا خدماتشان بپرسید. بررسی کنید که پاسخ های آنها چقدر با جدول ۲۳-۳ انطباق دارد. نتایج را در کلاس ارائه دهید.





## فعالیت

بازی پرتاب حلقه و تعیین خطرپذیری افراد: این بازی دارای سه مرحله است و باید در حیاط مدرسه یا سالن ورزشی و یا فضای باز امن برگزار شود. میزان امتیاز هر پرتاب بر اساس فاصله تعیین می‌شود که در شکل ۳-۲۳ نشان داده شده است.



شکل ۳-۲۳- زمین بازی و میزان امتیازات

### مراحل بازی

- مرحله یکم: پرتاب آزمایشی
- مرحله دوم: پرتاب انفرادی
- مرحله سوم: پرتاب تیمی

### روش بازی

■ **مرحله یکم:** در این مرحله که آزمایشی است، به هر نفر دو حلقه داده می‌شود. در این مرحله خود را در شرایط بازی قرار دهید، در این مرحله امتیاز مهم نیست.

■ **مرحله دوم:** در مرحله پرتاب فردی، هر نفر چهار پرتاب دارد و امتیازهای فرد یادداشت می‌شود.

■ **مرحله سوم:** در مرحله پرتاب تیمی، دبیر بر اساس عملکرد هر نفر در مرحله پرتاب انفرادی، افرادی را که عملکرد خوب داشته‌اند، در یک تیم و بقیه را در تیم دیگر قرار می‌دهد و به ارزیابی عملکرد تیمی می‌پردازد. در این مرحله هر نفر دو پرتاب دارد.

**نتیجه‌گیری:** بعد از پایان بازی به کمک دبیر خود نتایج را مورد بررسی قرار دهید و در مورد ارتباط نتایج بازی با خطرپذیری بحث و گفت‌وگو کنید.

### امیرمؤمنان علی (ع) می‌فرمایند:

ضرورت‌ها و اضطراب‌هایی که انسان‌ها با آن در احوال گوناگون مواجه بودند آنها را به خطرپذیری سوق داده است. انسان برای رسیدن به هدف و رهایی از چیزی که او را مضطرب ساخته است حاضر می‌شود تا خطر را به جان پذیرد و بر آن سوار شود و به درون خطر نهیب زند تا به هدف برسد.

(شرح غررالحکم، ج ۴، حدیث ۵۸۹۳)

و همچنین در جای دیگری می‌فرمایند: هنگامی که از چیزی می‌ترسی خود را در آن بیفکن، زیرا گاهی ترسیدن از چیزی، از خود آن سخت‌تر است.

(نهج البلاغه / قصار ۱۷۵)

به هر حال، از آموزه‌های دینی به دست می‌آید که خطرپذیری رفتاری است که می‌باید در ترازوی عقل و وحی قرار داده شود و با توجه به معقول بودن میزان هدف و خطر، اقدام به آن کرد.



## فعالیت

**تکمیل قسمت درآمدزایی بوم مدل کسب و کار:** با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت درآمدزایی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت درآمدزایی بوم مدل کسب و کارشان، حق استفاده و حق عضویت را وارد کرده‌اند.

**ارزیابی درآمدزایی:** بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۴-۲۳، قسمت درآمدزایی مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۴-۲۳- ارزیابی قسمت درآمدزایی مدل کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت						ارزیابی نقاط ضعف					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					ما حاشیه سود بالایی داریم.						ما حاشیه سود پایینی داریم.
					درآمدهای ما تکرارپذیر (پایدار) است.						درآمدهای ما تکرار کمی دارند و زیر سؤال می‌روند.
					ما به میزانی که مشتریان تمایل به پرداخت دارند، پول دریافت می‌کنیم.						ما به میزانی که مشتریان تمایل به پرداخت دارند پول دریافت نمی‌کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
ارزیابی فرصت‌ها						ارزیابی تهدیدات					
					چه چیزهای دیگری وجود دارد که مشتریان حاضرند برای آن هزینه کنند؟						آیا ما به یک یا چند جریان درآمدی وابستگی زیاد داریم؟
					چه جریان درآمدی را می‌توانیم ایجاد یا اضافه کنیم؟						به نظر می‌رسد برخی جریان درآمدی در آینده از بین می‌رود؟

در برخی از احادیثی که از پیامبر اعظم (ص) و امامان معصوم (ع) روایات شده، تلاش کردن برای به دست آوردن «درآمد حلال» را برای همه لازم دانسته‌اند. همچنین بیکاری، تنبلی و حرام خواری جداً نهی شده‌اند.

در اینجا حدیثی از پیامبر گرامی اسلام (ص) در خصوص کسب حلال روایت شده که به شرح زیر است:

**«به دنبال روزی حلال رفتن، بر هر مرد و زن مسلمان لازم است.»**

«بحار الانوار، ج ۱۰۳، ص ۹»

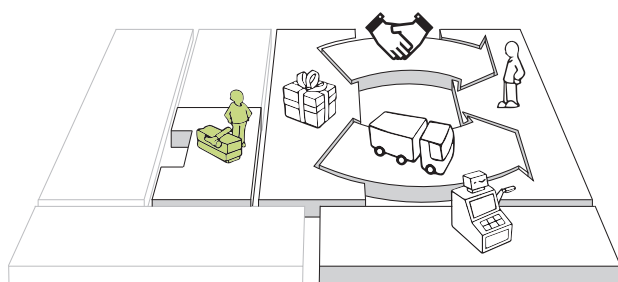
همچنین حدیث دیگری از امام صادق (ع) روایت شده که به شرح زیر است:

**«به دنبال روزی حلال رفتن را رها نکن؛ زیرا این در تقویت دینت مؤثر است.»**

«بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۱۲۸ و ۱۳۷»

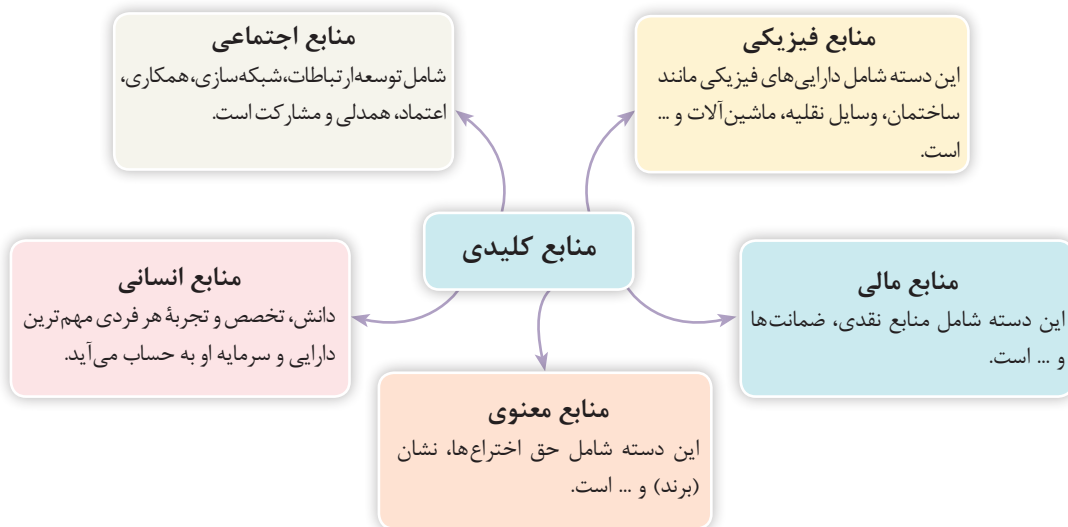
## مدل کسب و کار قسمت ششم: منبع یابی

### منبع یابی



برای راه اندازی هر کسب و کاری به مجموعه‌ای از منابع کلیدی نیاز است. به کمک این منابع شما ارزش پیشنهادی خود را خلق و به بازار عرضه می‌کنید. منابع باعث می‌شود که شما ارتباط خود را با مشتریان حفظ و کسب درآمد کنید. دسته‌بندی منابع در شکل ۲۴-۲ نشان داده شده است.

شکل ۲۴-۱- قسمت منبع یابی از مدل کسب و کار

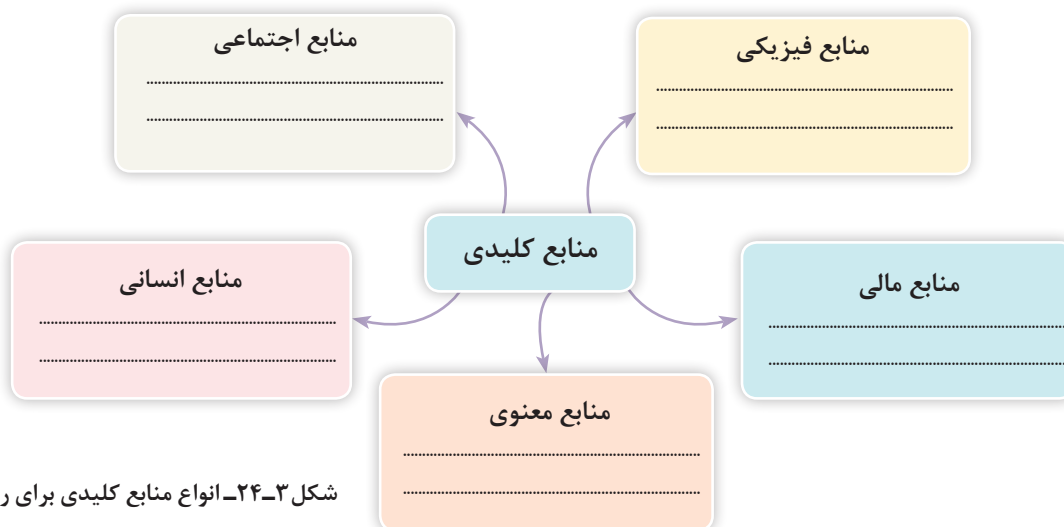


شکل ۲۴-۲- انواع منابع کلیدی برای راه اندازی کسب و کار

### فعالیت



**منابع کلیدی:** با توجه به انواع منابع، کسب و کارهای مختلف را به صورت تیمی مورد بررسی قرار دهید و متناسب با دسته‌بندی شکل ۲۴-۲ برای یکی از آن کسب و کارها مثال‌هایی برای هر بخش بنویسید و در شکل ۲۴-۳ بنویسید.



شکل ۳-۲۴- انواع منابع کلیدی برای راه اندازی کسب و کار



## فعالیت

تکمیل قسمت منبع یابی بوم مدل کسب و کار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت و گو در تیم خود، قسمت منبع یابی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی های رایانه ای است، در قسمت منبع یابی بوم مدل کسب و کارشان، منابع انسانی، اجتماعی و فیزیکی را وارد کرده اند.

**ارزیابی منبع یابی:** بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۱-۲۴، قسمت منبع یابی مدل کسب و کار تیم تان را ارزیابی کنید.

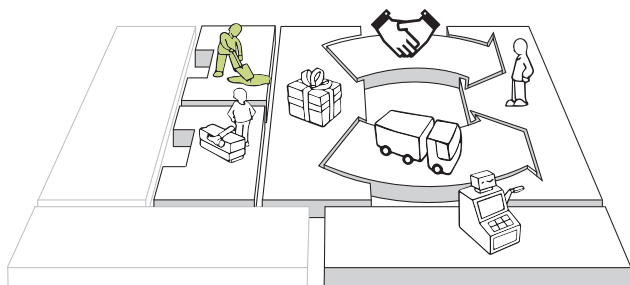
جدول ۱-۲۴- ارزیابی قسمت درآمدزایی مدل کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت						ارزیابی نقاط ضعف					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					منابع مورد نیاز ما قابل پیش بینی هستند.						منابع مورد نیاز ما غیر قابل پیش بینی هستند.
					ما در زمان مناسب به اندازه مناسب منابع کلیدی را به کار می گیریم.						ما در زمان مناسب به اندازه مناسب منابع کلیدی را به کار نمی گیریم.
					منابع ما برای رقبا به سختی قابل تقلید است.						منابع ما برای رقبا قابل تقلید است.
۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی فرصت ها	۵	۴	۳	۲	۱	ارزیابی تهدیدات
					آیا می توانیم از منابع کم هزینه تر برای رسیدن به نتایج یکسان استفاده کنیم؟						آیا امکان دارد در تأمین برخی منابع اصلی با مشکل جدی روبه رو شویم؟
					آیا سرمایه معنوی بلا استفاده ای داریم که بتواند برای دیگران ارزش بیافریند؟						آیا کیفیت منابع ما مورد تهدید قرار دارد؟

## مدل کسب و کار

### قسمت هفتم: فعالیت کلیدی

#### فعالیت‌های کلیدی



شکل ۱-۲۵- قسمت فعالیت‌های کلیدی از مدل کسب و کار

این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که در یک کسب و کار باید انجام دهید تا عملکرد موفق‌تری داشته باشید. فعالیت‌های کلیدی برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری است. فعالیت‌های کلیدی متناسب با نوع کسب و کار متفاوت‌اند. انواع فعالیت‌های کلیدی در شکل ۲-۲۵ نشان داده شده است و در جدول ۱-۲۵ برای هر کدام مثالی آورده شده است.

**تولید و خدمات:** طراحی، ساخت، ارائه محصول با کیفیت عالی و ارائه خدمات قابل توجه است.

**حل مسئله:** ارائه راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا است.

**شبکه:** شبکه‌های ارتباطی در توسعه فعالیت‌های شرکت نقش به سزایی دارند.

انواع  
فعالیت‌های کلیدی

شکل ۲-۲۵- انواع فعالیت‌های کلیدی

#### جدول ۱-۲۵- مثال‌هایی از فعالیت‌های کلیدی

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 نرم‌افزارها، نشان (برند) و ... است.



## فعالیت

فعالیت‌های کلیدی: با توجه به مطالب این بخش برای هر یک از فعالیت‌های کلیدی، چند کسب‌وکار که آن فعالیت را انجام می‌دهند، نام ببرید و در جدول ۲-۲۵ بنویسید.

فعالیت‌های کلیدی	کسب‌وکارها
تولید و خدمات	
حل مسئله	
شبکه	



## پرسش

به نظر شما کدام یک از فعالیت‌های کلیدی نقش مؤثرتری در موفقیت یک کسب‌وکار دارند؟



## فعالیت

تکمیل قسمت فعالیت‌های کلیدی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت فعالیت‌های کلیدی مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید. مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت فعالیت‌های کلیدی بوم مدل کسب‌وکارشان، تولید و خدمات و شبکه را وارد کرده‌اند.

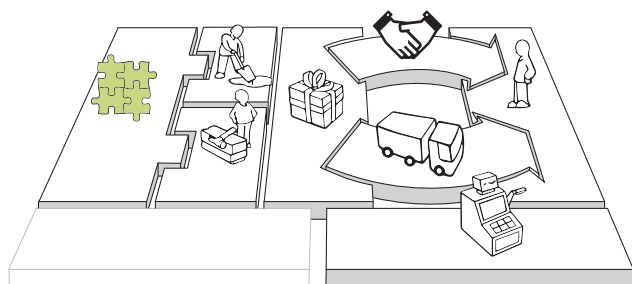
ارزیابی فعالیت‌های کلیدی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۳-۲۵، قسمت فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

### جدول ۳-۲۵- ارزیابی قسمت فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوت						ارزیابی نقاط ضعف					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					فعالیت‌های اصلی ما به سختی قابل تقلیدند.						فعالیت‌های اصلی ما به آسانی تقلید می‌شوند.
					تبادل بین فعالیت‌های داخلی و بیرونی کارها برقرار است.						فعالیت‌های بسیار زیاد یا بسیار کمی را درون شرکت انجام می‌دهیم.
					ما فعالیت‌های اصلی را کارآمد انجام می‌دهیم.						اجرای فعالیت‌های اصلی ما ناکارآمد است.
					کیفیت اجرا بالاست.						کیفیت اجرا پایین است.
ارزیابی فرصت‌ها						ارزیابی تهدیدات					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					آیا می‌توانیم برخی از فعالیت‌های کلیدی را استاندارد کنیم؟						چه فعالیت‌های کلیدی ممکن است متوقف شود؟
					چگونه می‌توانیم کارایی را بالا ببریم؟						آیا کیفیت فعالیت‌های ما به شکلی تهدید می‌شوند؟

## مدل کسب و کار قسمت هشتم: شریک یابی

### شریک یابی



شکل ۱-۲۶- قسمت شریک یابی از مدل کسب و کار

صاحبان کسب و کارها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند. مشارکت‌ها سنگِ زیربنای بسیاری از کسب و کارهاست. صاحبان کسب و کارها به منظور بهینه نمودن کسب و کار خود، کاهش خطر یا کسب منابع، مشارکت‌هایی را ایجاد می‌کنند. سه‌انگیزه برای ایجاد شراکت وجود دارد که در شکل ۲-۲۶ نشان داده شده است و در جدول ۱-۲۶ برای هر کدام مثالی آورده شده است.

#### کاهش خطر

در یک محیط رقابتی که ویژگی آن عدم قطعیت (خطر) است، مشارکت‌ها می‌تواند نقش مؤثری در کاهش خطر ایفا کنند.

#### 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.

#### 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.

شکل ۲-۲۶- انگیزه‌های ایجاد شراکت در کسب و کار

جدول ۱-۲۶- مثال‌هایی از شریک یابی

انگیزه‌های شریک یابی	مثال‌هایی از شریک یابی
کاهش خطر	زمانی که تعداد رقیبان در یک کسب و کار زیاد است، اگر کسب و کار نوآوری نداشته باشد به احتمال زیاد شکست می‌خورد.
کاهش (سرشکن کردن) هزینه تولید	کارخانه‌هایی که تولید انبوه دارند، هزینه تولیدشان کاهش می‌یابد.
کسب منابع و فعالیت‌های خاص	یک شرکت تولیدکننده گوشی تلفن همراه می‌تواند به جای اینکه خود نرم‌افزار مورد نیاز گوشی‌هایش را توسعه دهد، مجوز آن را به شرکت دیگر واگذار کند.



## بحث و گفت‌وگو

شریک‌یابی: فهرستی از کسب‌وکارهای آشنایان خود را بنویسید، سپس انفرادی یا مشارکتی بودن کار آنها را مشخص کنید. در نهایت با بحث و گفت‌وگو در تیم خود به مقایسه وضعیت کسب‌وکار آنها بپردازید. نتایج و پیامدهای آن را در کلاس ارائه دهید.



## فعالیت

تکمیل قسمت شریک‌یابی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت شریک‌یابی مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.  
مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت شریک‌یابی بوم مدل کسب‌وکارشان، کاهش خطر را وارد کرده‌اند.

ارزیابی شریک‌یابی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۲-۲۶، قسمت شریک‌یابی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

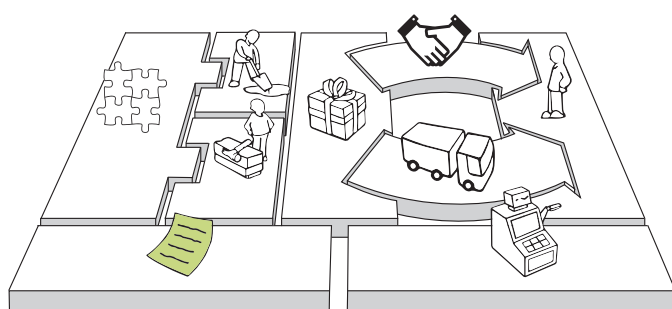
جدول ۲-۲۶- ارزیابی قسمت شریک‌یابی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوت						ارزیابی نقاط ضعف					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					ما متمرکز هستیم و در صورت لزوم با شرکاء همکاری می‌کنیم.						ما متمرکز نیستیم و در همکاری مناسب با شرکاء ناکام هستیم.
					ما از داشتن رابطه کاری خوب با شرکای کلیدی لذت می‌بریم						رابطه کاری با شرکای کلیدی تنش‌زا است.
ارزیابی فرصت‌ها						ارزیابی تهدیدات					
۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱	
					آیا کانال‌های شرکای ما می‌توانند به ما کمک کنند تا بهتر به مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟						آیا ما در خطر از دست دادن بخشی از شرکاء هستیم؟
					آیا شرکاء می‌توانند مکمل ارزش پیشنهادی ما شوند؟						آیا شرکای ما ممکن است با رقبا همکاری کنند؟
					آیا شراکت برای ما فرصت به وجود می‌آورد؟						آیا ما به شرکای خاصی بیش از حد وابسته‌ایم؟



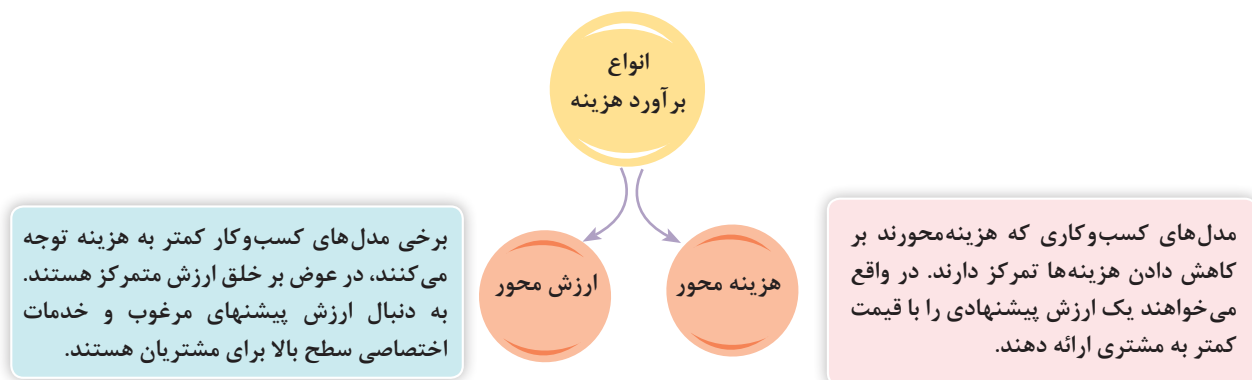
## مدل کسب و کار قسمت نهم: برآورد هزینه

### برآورد هزینه



شکل ۲۷-۱- قسمت برآورد هزینه از مدل کسب و کار

این جزء مهم‌ترین هزینه‌هایی را که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد می‌شود، توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی هزینه‌هایی در بردارند. در هر مدل کسب و کاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. در شکل ۲۷-۲ انواع برآورد هزینه نشان داده شده است و در جدول ۲۷-۱ برای هر کدام مثالی آورده شده است.



شکل ۲۷-۲- انواع برآورد هزینه

### جدول ۲۷-۱- مثال‌هایی از برآوردهای هزینه

برآورد هزینه	مثال‌هایی از ساختارهای هزینه‌ها
هزینه محور	قطارهای مسافربری درجه دو و درجه سه که قیمت و ارزش پیشنهادی آنها نسبت به قطارهای درجه یک کمتر است.
ارزش محور	هتل‌های تجملی با امکانات خاص و شیک، خدمات ویژه و اختصاصی ارائه می‌دهند.

در جدول ۲۷-۲ خصوصیات برآورد هزینه به همراه توضیحات هر کدام آمده است.

جدول ۲۷-۲- خصوصیات برآورد هزینه

خصوصیات	توضیحات
هزینه ثابت	هزینه‌هایی که فارغ از میزان کالا و خدمات تولید شده، ثابت باقی می‌مانند. مانند دستمزدها، امکانات فیزیکی و ... است.
هزینه متغیر	هزینه‌های که نسبت به میزان کالا و خدمات تولید شده تغییر می‌کنند.

### پرسی



یک کتاب فروشی را در نظر بگیرید که علاوه بر فروش حضوری از طریق اینترنت هم کتاب می‌فروشد و در ماه باید حدود ۲۰۰ هزار ریال بابت هزینه اینترنت‌اش پرداخت کند، این هزینه اینترنت متغیر است یا ثابت؟

### فعالیت



**تکمیل قسمت برآورد هزینه بوم مدل کسب و کار:** با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **برآورد هزینه مدل کسب و کار** را در پوستر وارد کنید.  
**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت برآورد هزینه بوم مدل کسب و کارشان، هزینه متغیر را وارد کرده‌اند.

**ارزیابی برآورد هزینه:** بوم مدل کسب و کار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۲۷-۳، قسمت برآورد هزینه مدل کسب و کار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۲۷-۳- ارزیابی قسمت برآورد هزینه مدل کسب و کار

ارزیابی نقاط قوت					ارزیابی نقاط ضعف				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
هزینه‌های ما قابل پیش‌بینی هستند.					هزینه‌های ما غیر قابل پیش‌بینی هستند.				
ساختار هزینه ما به‌درستی با مدل کسب و کار ما مطابق است.					ساختار هزینه ما به‌درستی با مدل کسب و کار ما مطابق نیست.				
عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه هستند.					عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیستند.				
ارزیابی فرصت‌ها					ارزیابی تهدیدات				
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
کجا می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد؟					کدام یک از هزینه‌ها تهدیدی برای درآمدها است؟				