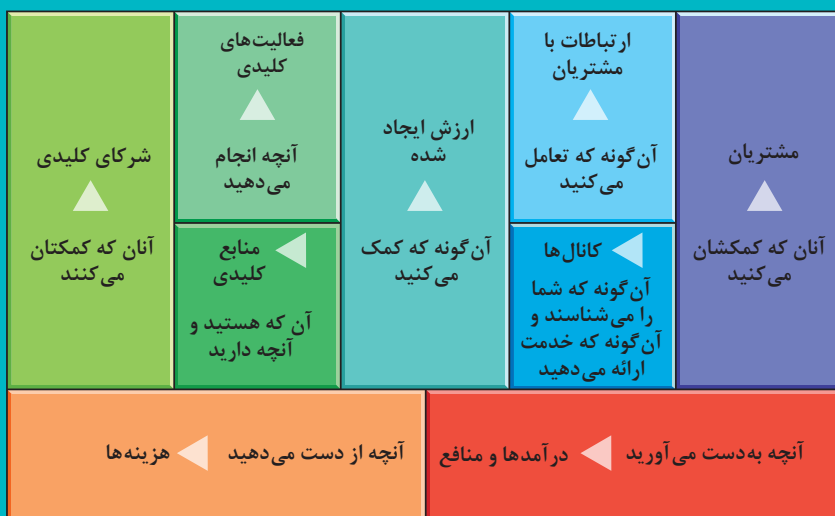


## پودمان ۳

# 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	دلبخواهی و قراردادی، یا هماهنگ و فاقد پیوستگی	بالنگیزه، 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	علاقه 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؟

## خواندنی

برای اینکه بتوانید برای بازاریابی و فروش محصول، استراتژی درستی تعیین کنید، باید شناخت درستی از مشتری‌های احتمالی به دست بیاورید. این کار به دو روش اتفاق می‌افتد:

### ۱ تحقیقات بازار

- پیدا کردن حفره‌های خالی در بازار برای ساخت یک محصول یا ارائه یک سرویس
- محاسبه عکس‌العمل مشتری‌ها در برابر محصول جدید

### ۲ بخش‌بندی بازار

- خرد کردن بازار به گروه‌های کوچک‌تر مشتری با نیازهای مشابه

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

## فعالیت

### عملی ۲

**الف)** مدرسه را در قالب یک تیم در نظر بگیرید. آرمان مشترک این تیم چیست؟ نقش‌های اعضای این تیم را بنویسید. حالا به نوبت هر کس نقشی را انتخاب کند و بگوید در این نقش چه وظایف و مسئولیت‌هایی دارد. برای انجام بهتر نقش خود چه کار می‌کردید. **ب)** در قسمت «الف» نقش‌های تیم مدرسه را یادداشت کنید.

سه همشهری کارآفرین که متولد دیار خود شما هستند را شناسایی کنید. مصاحبه‌ها و مطالبی از ایشان را جستجو کنید.

بررسی کنید که اولین بار در زندگی کاری خود، کی و چطور شکست خوردند؟

چند بار دیگر شکست را تجربه کرده‌اند؟

چطور دوباره توانستند از نو شروع کنند یا ادامه دهند؟

بفهمید که چطور با شرایط ابهام و شناخته‌های کارشان روبه‌رو شده و می‌شوند؟

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.

■ 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 دوم



### جدول ویژگی‌های شش کلاه تفکر

شرح مفصل	نماد	رنگ کلاه
کلاه سفید مربوط به داده‌ها و اطلاعات است و از آن به منظور شناسایی اطلاعات موجود و مورد نیاز، استفاده می‌شود. فرد دارای کلاه سفید، واقعیت‌ها را بدون هیچ‌گونه قضاوتی مورد بررسی قرار می‌دهد.	لوح سفید	
کلاه قرمز مربوط به هیجانات، احساسات، مشهودات و عواطف است. در واقع کلاه قرمز ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات و هیجانات بدون هرگونه قضاوت و پیش‌داوری است.	شهودی	
کلاه سیاه مربوط به احتیاط کردن و محافظه‌کاری است. فرد با این کلاه در جلسات اغلب جنبه‌های منفی و بدبینانه را مورد بررسی قرار می‌دهد.	قاضی سخت‌گیر	
کلاه زرد مربوط به داشتن نگاه مثبت، خوش‌بینانه، مؤثر و سازنده است. فرد با کلاه زرد همیشه نیمه‌پر لیوان را می‌بیند و حتی با وجود افراد بدبین و شکاک جنبه‌های مثبت و خوش‌بینانه را بررسی می‌کند.	نور آفتاب	
کلاه سبز مربوط به تفکر خلاق و تولید ایده‌های جدید است. فرد با کلاه سبز بر ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه تاکید دارد.	رویش، رشد و باروری	
کلاه آبی مربوط به کنترل، مدیریت و سازماندهی کردن است. فرد با کلاه آبی نظرات مربوط به دیگر کلاه‌ها را خلاصه و ارزیابی و سپس نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری می‌کند.	آسمان آبی	

از بین همکلاسی‌های خود یک گروه ۵ نفره را انتخاب کنید و در کادر زیر یک موضوع را یادداشت نمایید.

حالا با کمک کاغذ رنگی‌هایی که در اختیار شما گذاشته شده است، شش کلاه بسازید (آبی، زرد، سبز، مشکی، سفید و قرمز)  
سپس به هر یک از دوستانتان یک کلاه بدهید و خودتان هم یک کلاه بردارید (حالا هر کدام از شما یک کلاه با یک رنگ خاص دارید. از بچه‌ها بخواهید براساس جدول زیر در مورد موضوعی که انتخاب کرده‌اید، نظر بدهند).

قرمز	آبی	سفید	سیاه	زرد	سبز	رنگ کلاه
						نظر

به نظر شما هر کدام از دوستانتان چگونه به مسئله نگاه می‌کنند؟ حالا کلاه‌هایتان را عوض کنید و دوباره بازی را تکرار کنید. چه تغییری اتفاق افتاد؟ نظر شما در مورد این تغییر چیست؟

**الف)** یکی از آخرین اتفاقی‌هایی که در هنرستان شما رخ داده است را مرور کنید. این اتفاق می‌تواند خوب یا بد، با سابقه اتفاق افتادن در گذشته یا برای اولین بار باشد. همه هنرجویان حاضر در کلاس را به شش گروه تقسیم نمایید. بهتر است تعداد اعضای هر گروه با هم برابر باشد. هر گروه یکی از کلاه‌ها را انتخاب کند. اعضای هر گروه بر اساس نوع نگاه و تفکر مربوط رنگ کلاه خودشان به بررسی اتفاقی که افتاده است بپردازند. بحث‌ها و همفکری هر گروه که تمام شد، یک نفر سخنگوی گروه خود شود و در کارگاه بایستد و جمع‌بندی نگاه گروه خود را بگوید.

**ب)** اگر تعداد کلاه‌های هم‌رنگ در یک گروه زیاد باشد، مثلاً ۵ کلاه زرد و یک کلاه سیاه، با نظر کسی که تعداد کمتری کلاه رنگی دارد چطور برخورد می‌شود؟ درباره‌اش بحث کنید.

**پ)** اگر در هر گروه شش عضو باشد و هر عضو یک کلاه را بر سر بگذارد و درباره اتفاقی که در مدرسه افتاده است همفکری کنند و نظر بدهند، چه نتیجه‌ای حاصل می‌شود؟ این نتیجه را با حالت‌های قبل همین فعالیت کارگاهی مقایسه کنید.

**الف)** 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.

**ب)** 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.

■ 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 کنم؟

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

## 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 و دستمزد و آب و 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 ۲

با همکاری هم‌تیمی‌های خود به یکی از کاسب‌های محله‌تان مراجعه کنید و با ارائه معرفی‌نامه از وی بخواهید به شما اجازه دهد مبادلات مالی یک روز کاری‌اش را ثبت کنید. در طی روز دقت کنید چه چیزهایی را می‌خرد و چه چیزهایی را می‌فروشد. بابت چه مواردی پول می‌دهد و بابت چه چیزهایی پول می‌گیرد؟ همه موارد را در جدول زیر ثبت کنید.

ردیف	عنوان خرید	مبلغ	ردیف	عنوان فروش	مبلغ
۱			۱		
۲			۲		
۳			۳		
۴			۴		

- در پایان روز حساب کنید که چقدر سود وجود دارد؟ آیا این سود خالص است؟
- چقدر دارایی به مغازه اضافه شده است؟



■ آیا مغازه از بانک و یا روش‌های دیگر پول قرض گرفته است؟ روزانه چقدر بابت این قرض باید پرداخت کند؟

■ از او بپرسید که برای فهمیدن رونق کسب و کارش و مدیریت بهتر آن، چه عددهای مالی برایش اهمیت دارند؟ در اطلاعات مالی کارش، چه چیزهایی را روزانه با چه چیزهایی مقایسه می‌کند؟ چه چیزهایی را هفتگی اندازه می‌گیرد؟ چه اطلاعاتی را ماهیانه و فصلی می‌سنجد؟ برای چه چیزهایی به چه کسانی بدهکار باشد خوشحال است؟ برای چه چیزهایی از چه کسانی طلبکار باشد خوشحال می‌شود؟

## خواندنی

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.

## فعالیت

### عملی ۸

**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 و وجود دارد؟ چه مدارکی لازم است؟

**پ)** سازمان بورس و اوراق بهادار ایران چه نهادی است؟ یک شرکت باید چه شرایطی داشته باشد تا بتواند وارد بورس شود. تحقیق کنید و نتایج را به کلاس گزارش کنید.

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 کرد؟ چند وقت بعد برای چه چیزی دوباره به منابع مالی نیاز پیدا کرد؟ این نیاز را چگونه و از کجا تهیه کرد؟ تا به امروز چند بار دیگر برای چه موارد کاری به منابع مالی نیاز پیدا کرده و چگونه 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 بپردازد؟ 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، چگونه در اختیارش قرار گیرد؟ اگر چند روش تهیه منابع مالی داشته باشد، کدامش را ترجیح می‌دهد؟ چرا؟

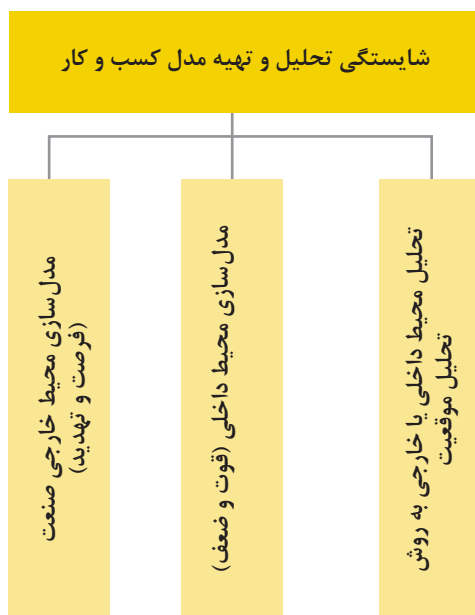
■ مشکلاتی که در یادگیری داشتیم، چه بود؟

■ کدام بخش از یادگیری در این جلسه جالب بود؟

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

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

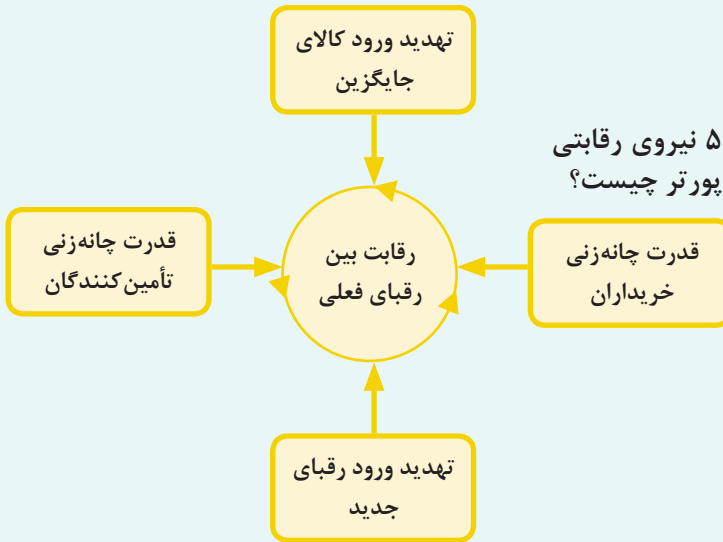
## جلسه چهارم



برای تحلیل محیط داخلی کسب و کار باید به موضوعات زیر توجه کنید:  
 روبه‌روی هر بخش، پرسش‌های نمونه از پرسش‌هایی که برای شناخت هر بخش نیاز دارید، آورده شده است. پاسخ چنین پرسش‌هایی باید منجر به تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف کسب‌وکاری که مشغول تحلیل آن هستید، شود.

آیا شرکت توان اجرایی را به نحو مناسب تفویض کرده است؟ آیا روان‌سازی شود آیا ساختار سازمانی مناسب است؟ آیا مشاغل و اهداف اجرایی از جانب کارکنان به روشنی درک می‌شوند؟	جنبه‌های سازمانی
آیا برای بهترین بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ آیا از تبلیغات به نحو کارآمد و مؤثر استفاده می‌شود؟ آیا شبکه توزیع شرکت می‌تواند بهبود یابد؟	جنبه‌های بازاریابی
آیا تحلیل صورت‌حساب‌های درآمدهای شرکت نشانگر احتمال بهبود در آینده است؟ آیا تحلیل ترازنامه شرکت حاکی از بهبودی است که می‌توان آن را در آینده محقق کرد یا خیر؟ آیا تحلیل نقطه سربه‌سر می‌تواند در تنظیم بهتر هزینه در ارتباط با منافع به کار رود؟	جنبه‌های بازاریابی
آیا برنامه‌های آموزشی کافی است؟ آیا روش‌های جذب و گزینش کارکنان را می‌توان بهبود بخشید؟ آیا سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خوب و دقیق است؟	جنبه‌های نیروهای انسانی
آیا سازمان می‌تواند سطح فناوری خود را بهبود بخشد؟ آیا جریان کار در محل کارخانه را می‌توان کارآمدتر کرد؟ آیا سازمان می‌تواند میزان اجناس برگشتی خود را کاهش دهد؟	جنبه‌های تولیدی

اگر می‌خواهیم استراتژی و برنامه‌ای برای ورود یا فعالیت طراحی کنیم، باید نسبت به وضعیت رقابت در آن زمینه به درستی اشراف داشته باشیم. با استفاده از بررسی رقابت می‌توانیم مناسب‌ترین موقعیت را برای ورود شناسایی کنیم و همچنین بهترین صنعت را برای ورود یا عدم ورود بشناسیم. خروجی این تحلیل باید بخشی از فرصت‌ها و تهدیدهایی که محیط خارجی یک صنعت را احاطه کرده است، آشکار کند. این تحلیل از ۵ بخش تشکیل شده است:



۵ نیروی رقابتی  
پورتر چیست؟

SWOT سرواژه عبارت 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 بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO: با بهره‌گیری جستن 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.



فرض کنید که شما قرار است مدیر هنرستانی که در آن درس می‌خوانید بشوید. به شما ابلاغ شده است که باید هنرستان در دوره مدیریت شما خودگردان شود. به این معنا که باید همه هزینه‌ها را خودتان بپردازید و راه‌های کسب درآمد و پرداختن هزینه‌ها را هم خودتان پیدا کنید. در کارگاه، قوت و ضعف‌های کنونی هنرستان را با مرور کامل همه شرایط داخلی آن، ثبت کنید. اگر نیاز است از مسئولان هنرستان چیزی بپرسید و اطلاعاتی کسب کنید، این کار را انجام دهید. وقتی اطمینان پیدا کردید که همه قوت و ضعف‌ها را نوشته‌اید، به این فکر کنید که باید برای حفظ و تقویت نقاط قوت هنرستان، در دوره مدیریتی خود چه کارهایی انجام دهید؟ برای برطرف کردن ضعف‌ها، چه راه‌حلی دارید؟ چه چیزهایی را باید در هنرستان حفظ کنید و چه چیزهایی را باید تغییر دهید؟

با استفاده از تحلیل‌هایی که آموختید، در قالب یک فعالیت گروهی، ماتریس SWOT را برای هنرستان خود تکمیل کنید. می‌توانید همه با هم روی هر یک از خانه‌های جدول تحلیل موقعیت تمرکز کنید یا اینکه به چهار گروه تقسیم شوید و هر گروه روی یکی از خانه‌های جدول تحلیل موقعیت فکر کنید و نتیجه کار گروهی خود را برای گروه‌های دیگر شرح دهید تا در جمع‌بندی به یک ماتریس کامل برسید.

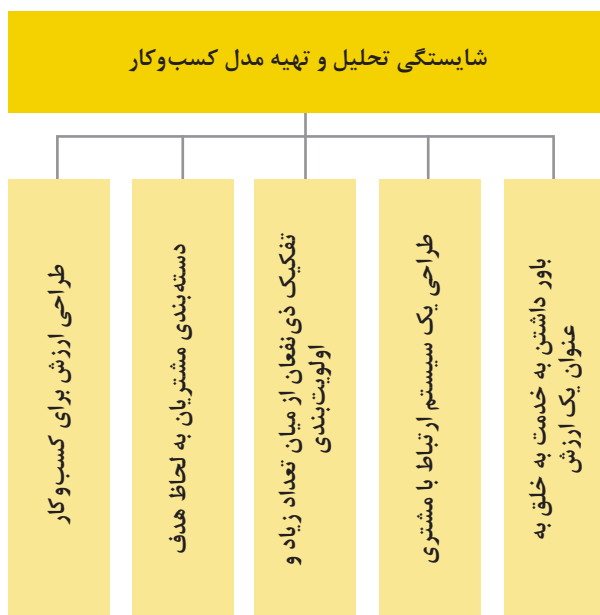
■ مشکلاتی که در یادگیری داشتیم، چه بود؟

■ کدام بخش از یادگیری در این جلسه جالب بود؟

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

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

## جلسه پنجم



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



### انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها

وظایف کانال‌ها					انواع کانال‌ها		
<p>۵ خدمات پس از فروش</p> <p>چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنیم؟</p>	<p>۴ تحویل</p> <p>چگونه محصول را به دست مشتری می‌رسانیم؟</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 می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟</p>	<p>۱ آگاهی</p> <p>چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کنیم و سطح آگاهی او را افزایش دهیم؟</p>	فروش حضوری	<p>بازار انبوه</p> <p>بازار متنوع</p>	
					فروش اینترنتی		فروشگاه‌های شریک
					خرده فروشی		
					عمده فروشی		

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؟

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 ۱۵**

**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؟

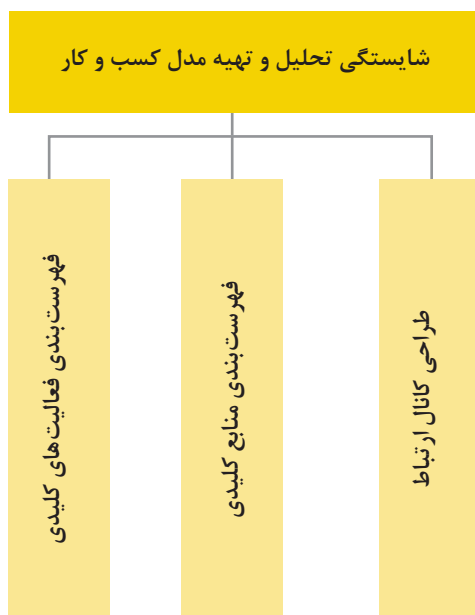
■ مشکلاتی که در یادگیری داشتیم، چه بود؟

■ کدام بخش از یادگیری در این جلسه جالب بود؟

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

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

## جلسه ششم



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

### 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

### انواع فعالیت‌های کلیدی

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 مجزاست.

شبکه: شبکه‌های ارتباطی در توسعه فعالیت‌های شرکت نقش بسزایی دارند.

انواع فعالیت‌های کلیدی

## انگیزه‌های ایجاد شراکت در کسب‌وکار

## کاهش خطر

در یک محیط رقابتی که ویژگی آن عدم قطعیت (خطر) 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

کسب‌وکارها محدودیت‌هایی در زمینه منابع مورد نیاز خود دارند. بعضی از کسب‌وکارها با اتکا به کسب‌وکارهای 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.



انگیزه‌های ارتباط با مشتریان

حالا که با تمامی بخش‌های بوم کسب و کار آشنا شدید، وقت آن رسیده است که یک بار به طور کامل این ابزار کاربردی را تمرین کنید. خاطرتان هست که در جلسه گذشته ارزش پیشنهادی یک مدرسه را با گروه مشتریان هدفتان طراحی کردید؟ حالا کل بوم را برای این مدرسه کامل کنید.

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؟

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، کدام‌یک 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

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؟

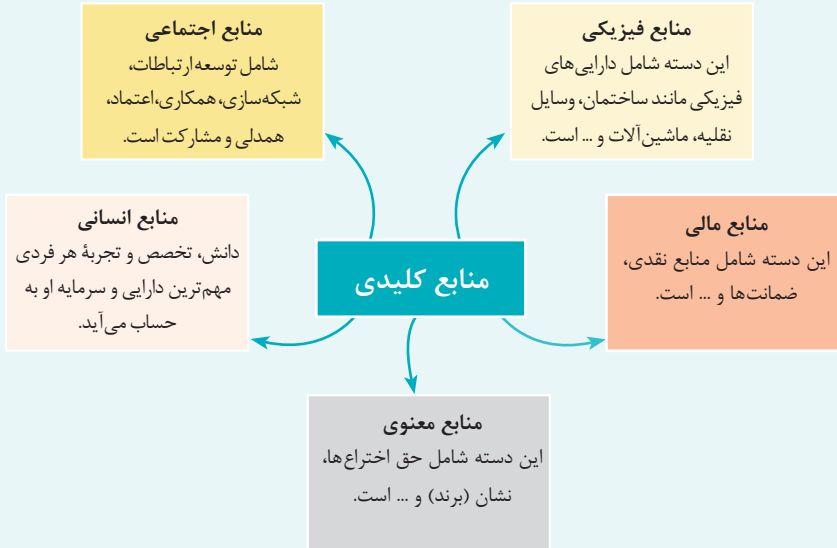
آقای وطن‌پرست و خانم الهی یک کسب و کار مشاوره‌ای را راه‌اندازی کرده‌اند، برای بهبود  
عملکردشان چه فعالیت‌های کلیدی را پیشنهاد می‌کنید؟

..... ۱

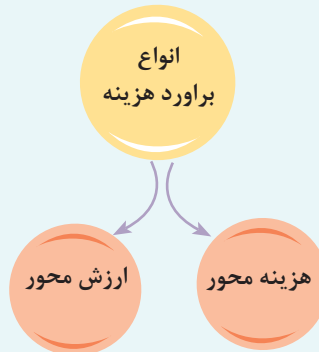
..... ۲

..... ۳

## انواع منابع کلیدی برای راه اندازی کسب و کار



## انواع برآورد هزینه



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

مدل‌های کسب و کاری که هزینه محورند بر کاهش دادن هزینه‌ها تمرکز دارند. در واقع می‌خواهند یک ارزش پیشنهادی را با قیمت کمتر به مشتری ارائه دهند.

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 زیر 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 درآمدزایی و قیمت گذاری است و باعث کاهش درآمد خواهد شد؟

..... ۱

..... ۲

..... ۳

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

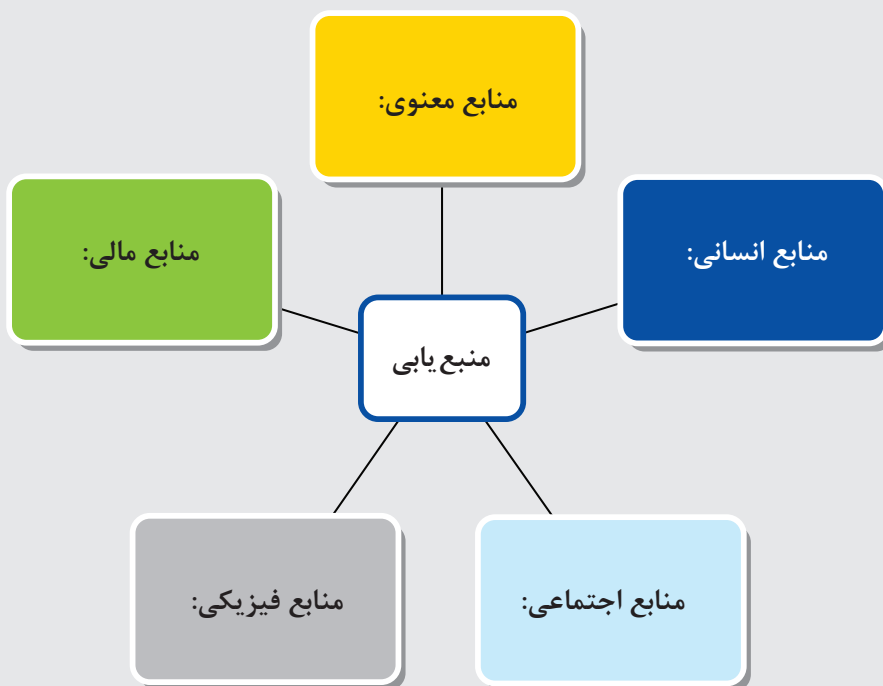
..... ۱

..... ۲

..... ۳

..... ۴

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



■ 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 کنم؟

■ 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