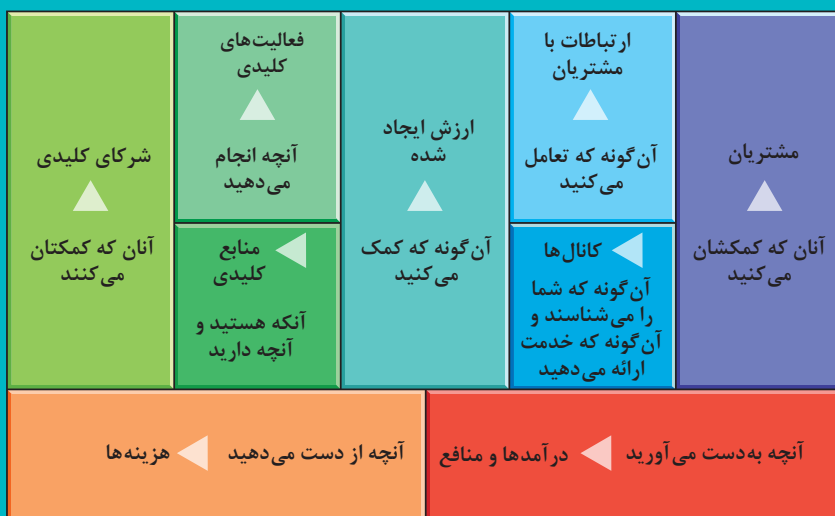


## فصل ۳

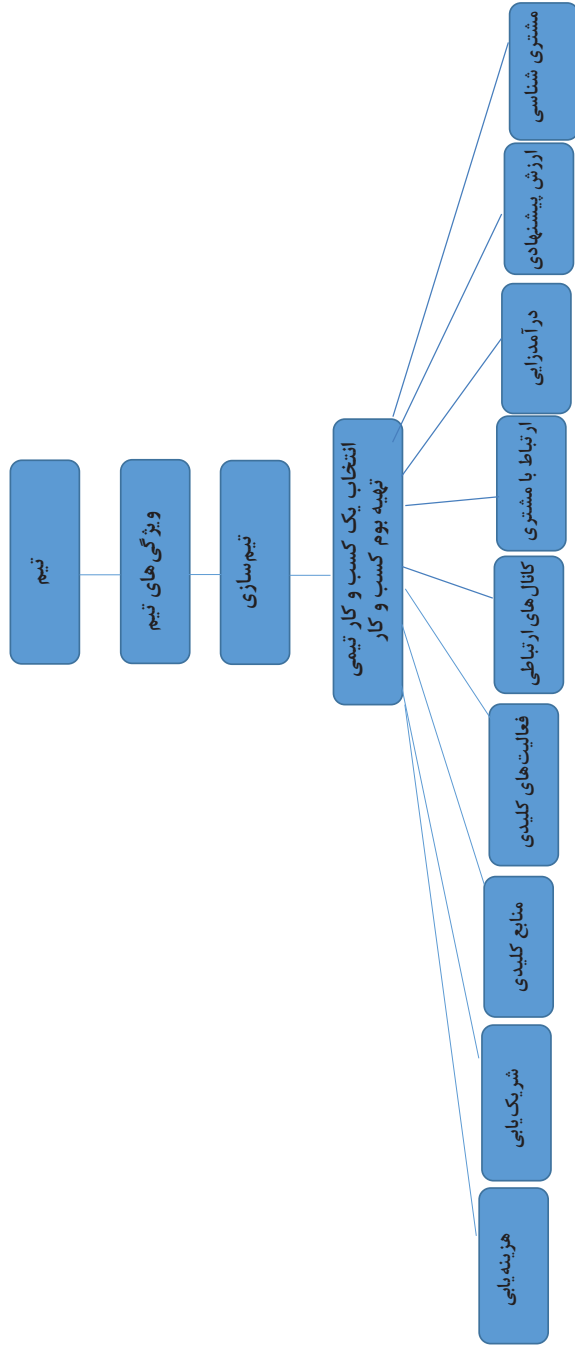
# طراحی کسب و کار



این فصل 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؟

### نقشه مفهومی فصل ۳



## جلسه اول





## دانش افزایی

تیم تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکمل‌اند که به‌منظور دستیابی به هدف مشترک و اهداف عملیاتی و با رویکرد مسئولیت متقابل اعضا نسبت به همدیگر، تشکیل شده است.

**نکات مهم کار تیمی:** ۱- حداقل حضور دو نفر ۲- ارتباط متقابل ۳- هدف مشترک افراد با توجه به دانش، تخصص، توانایی و استعداد خود در تیم‌ها قرار می‌گیرند و فعالیت‌های تیمی را به نحو احسن اجرا کرده و این می‌تواند منجر به تخصص‌گرایی تیم گردد، همچنین برای ارائه محصولات و خدمات نوآور و پایدار ماندن در عرصه رقابت، از تیم‌های متخصص برای بهره‌مندی از حداکثر منابع و کاهش هزینه‌ها و افزایش عملکرد استفاده می‌شود.

## فعالیت عملی ۱

**هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، ویژگی تیم کاری، ایفای نقش به‌عنوان نقش مؤثر، باور به کار تیمی**

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

نقش اعضای تیم	دلیل موفقیت	شهرت
مربی: زین‌الدین زیدان	تجربه زیاد- برنامه‌ریزی دقیق	زی زو
کاپیتان: سرخیوراموس	کنترل خوب بازیکنان در وسط زمین - جدیت	ضربه زن ماهر- دویدن سریع - ارسال توپ به محوطه جریمه
بازیکن: (کریستیانو رونالدو)	چابکی - فرصت‌طلبی - فیزیک جسمی فوق‌العاده	۷C

ب) یک تیم ورزشی را در نظر بگیرید. این تیم را با یک گروه از دانش‌آموزان که در زمینه 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؟ زیرا هریک از آنها خود را بهترین می‌دانند و تک‌روی می‌شود لذا نیاز است که یک رهبر داشته باشند.

■ آیا بازیکن‌های یک تیم می‌توانند مستقل از هم، کار کنند؟ چرا؟

پاسخ: خیر چون اگر مستقل از هم کار کنند تیم از بین رفته و هیچ نتیجه مطلوبی حاصل نمی‌شود

■ آیا تیم، یک هدف مشخص دارد و همه اجزا باید برای رسیدن به آن هدف کمک کنند؟ چرا؟ پاسخ: بله چون اگر هدف نباشد موفقیتی حاصل نمی‌شود و در حقیقت موفقیت معنا نمی‌دهد

■ آیا اگر یکی از اعضای تیم وظیفه خود را به خوبی انجام ندهد، تیم به هدف خود می‌رسد؟ چرا؟

پاسخ: به سختی و در بعضی مواقع هدف حاصل نخواهد شد، چون اتحاد بین آنها از بین خواهد رفت و هیچ‌کدام نمی‌دانند که برای چه تلاش می‌کنند.

■ در یک تیم ورزشی، آیا همه اعضا سلیق و مهارت‌های یکسان دارند؟ اگر بین اعضای یک تیم مشکلی پیش بیاید، چه کسی آن را حل می‌کند؟ این مشکل چطور حل می‌شود؟

پاسخ: خیر به عنوان مثال در تیم فوتبال دفاع از مهاجمین حریف نگهداری می‌کند و مهاجم باید حمله کند و درعین حال هردو به همکاری هم نیاز دارند  
مربی - سرپرست - کاپیتان تیم می‌توانند مشکل را حل کنند.

با نظرسنجی جمعی و انتخاب بهترین راه‌حل

تذکر: هنرجویان در انتخاب هر تیم ورزشی موفق جهان آزاد هستند.

فعالیت  
عملی ۲

هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، ویژگی تیم کاری، ایفای نقش به‌عنوان نقش مؤثر، باور به کار تیمی

در جدول زیر نقش‌های تیم مدرسه را یادداشت کنید.

اعضای تیم	وظیفه در تیم	افراد حاضر در زمین مدرسه	وظیفه
مربی	هدایت تیم	مدیر	مدیرعامل تیم
کاپیتان	راهنمایی تیم وسط میدان	معلم	مربی
مدافع	رفع خطر از حمله تیم مقابل	دانش‌آموزان	بازیکنان
فوروارد	حمله به دروازه حریف	نماینده کلاس	کاپیتان
هافبک	بازی‌سازی وسط میدان و کمک مدافع و مهاجم	معاون	سرپرست تیم
دروازه‌بان	جلوگیری از ورود توپ به دروازه	شورای دبیران	هیئت‌مدیره
تدارکات	تهیه نیازهای یک تیم	سرایداری	تدارکات

فعالیت  
عملی ۳

هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، باور به کار تیمی، تحمل شکست و ابهام

این فعالیت بسته به توانمندی‌های هر شهر توسط دانش‌آموزان صورت پذیرد.

## دانش افزایی

**بوم کار تیمی:** بوم کار تیمی ابزاری است حرفه‌ای برای داشتن تیمی شاد، بدون استرس و اثربخش که مهم‌ترین نکاتی که در تشکیل تیم باید در نظر گرفته شود، در بوم کار تیمی لحاظ شده است.

## فعالیت پیشنهادی

بوم کار تیمی زیر را پر کنید.  
مقصود اصلی تیم: یک تیم ورزشی برای شرکت در مسابقه دلخواه تهیه کنید.

<p>نقش‌ها و فعالیت‌ها: نقش و وظیفه هر یک از اعضا چیست؟</p> <p>- چطور افراد را به هم مرتبط می‌کنید؟</p> <p>- چطور فعالیت‌هایتان را اجرا و ارزیابی می‌کنید؟</p> <p>- چگونه وظایف را مدیریت می‌کنید؟</p> <p>- بر چه اساس به افراد پاداش می‌دهید؟</p>	<p>ارزش‌های تیم: شما در تیم برای چه چیزی گرد هم آمده‌اید؟</p>	<p>اهداف تیم: تیم شما واقعاً می‌خواهد به چه چیزی برسد؟ اهداف کلیدی که قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده باشند، کدام‌اند؟</p>	<p>افراد و مهارت‌ها: اسامی اعضای تیم و تخصص و مهارت‌های آنها را در تیم بنویسید.</p>
	<p>نیازها و انتظارات: هر کدام از شما به‌عنوان یک عضو از تیم برای اینکه حس کنید موفق هستید چه نیازهایی دارید؟ برای بهبود عملکرد خود، چه نیازهایی دارید.</p>	<p>اهداف شخصی اعضا: آیا برنامه‌های شخصی وجود دارند که به دنبال اجرای آنها باشید؟</p>	
<p>نقاط ضعف و محدودیت‌ها:</p> <p>- شما به‌صورت تیمی و فردی چه نقاط ضعفی دارید؟</p> <p>- هم‌تیمی‌هایتان چه چیزی لازم است درباره شما بدانند؟</p> <p>- چه موانعی بر سر راه شما وجود دارد؟ یا چه محدودیت‌هایی مواجه می‌شوید؟</p>			<p>نقاط قوت و دارایی‌ها:</p> <p>- مهارت‌هایی که در تیم وجود دارد و برای دستیابی به اهداف تیم کمک می‌کند، کدام‌اند؟</p> <p>- مهارت‌های شخصی فردی که در تیم وجود دارد، کدام‌اند؟</p> <p>- شما به‌صورت تیمی در چه کارهایی بهترین هستید؟</p>

## جلسه دوم





## روش طوفان فکری

### دانش افزایی

هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، تفکیک تفاوت‌های شخصی، تفکیک شخصیت‌های مکمل

فعالیت

عملی ۴

آقای قربانی یک کسب‌وکار مرتبط با محصولات لبنی دارد، او در نظر دارد در محصولات تولیدی خود تغییراتی ایجاد نماید. با استفاده از روش طوفان فکری راه‌حلهایی در جهت تولید بهتر محصولات لبنی ارائه دهید. برای حل این فعالیت توصیه می‌شود که موضوع بر روی تابلو کلاس نوشته شود و دانش‌آموزان را در ارائه نظرات آزاد گذاشته تا بتوان بهترین راه‌حل‌ها را استخراج کرد.

هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، تشکیل تیم‌های کاری، تحمل شکست و ابهام

فعالیت

عملی ۵

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

**پاسخ:** بله برای مراسم دهه فجر می‌خواستیم کلاس را تزیین کنیم که بر سر مدل‌های تزیین با دوستانمان شروع به بحث کردیم. بحث بالا گرفت و من با دیدن این اوضاع نقش میانجی را برعهده گرفتم و با نظرسنجی از همه همکلاسی‌ها بهترین و مقرون به‌صرفه‌ترین روش را برای تزیین کلاس انتخاب کردیم.

**پاسخ:** خیر همیشه در ابتدای سال نشستن بر روی صندلی باعث ایجاد ناراحتی می‌شود که با آنکه سعی می‌کنم میانجی‌گری کرده و مشکل حل شود ولیکن موفق نمی‌شوم.

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

## جلسه سوم



## هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، تعیین هزینه و درآمد

یک تعمیرکار، درآمد حاصل از تعمیرات ماهانه او مبلغ ۳۳۵،۰۰۰ ریال، هزینه اجاره ۲۵،۰۰۰ ریال، هزینه دستمزد کارگران ۷۵،۰۰۰ ریال، هزینه خرید قطعات ۱۰۰،۰۰۰ ریال، هزینه آب و برق ماهانه ۱۰۰،۰۰۰ ریال می‌باشد. سود یا زیان ماهانه این تعمیرکار را محاسبه نمایید.

هزینه - درآمد = سود (زیان)

$$(سود) \quad ۱۳۵,۰۰۰ = ۳۳۵,۰۰۰ - (۹۰,۰۰۰ + ۷۵,۰۰۰ + ۲۵,۰۰۰ + ۱۰۰,۰۰۰)$$

چون درآمد از هزینه بیشتر است در نتیجه سود داریم.

اگر درآمد از هزینه کمتر بود زیان داشتیم.

## روش‌های درآمدزایی

### دانش‌افزایی

درآمدی که درازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هر چه بیشتر از این خدمت استفاده کند باید پول بیشتری دهد. مانند هتل‌ها که براساس تعداد شب‌هایی که مشتری از اتاق استفاده کرده، پول می‌گیرد.	حق استفاده
درآمدی که از طریق فروش محصولات فیزیکی کسب‌وکار ایجاد می‌شود. مانند فروشگاه‌های لوازم خانگی و لوازم الکتریکی	فروش دارایی‌ها
درآمدی که با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود مانند باشگاه‌های ورزشی که به‌صورت ماهیانه و یا سالیانه حق عضویت دریافت می‌کنند.	حق عضویت
درآمدی که از پرداخت کارمزد درازای انجام دادن تبلیغ برای یک محصول یا خدمتی خاص ایجاد می‌شود. مانند صنعت رسانه یا برگزارکنندگان مسابقات ورزشی که برای درآمدزایی خود از تبلیغ محصولات یا خدمات دیگران استفاده می‌کنند.	انجام تبلیغات
درآمدی که از طریق خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند نفر ایجاد می‌شود. مانند کارگزاران و آژانس‌های معاملات ملکی که هر بار معامله‌ای را بین خریدار و فروشنده با موفقیت انجام دهند کارمزد دریافت می‌کنند.	دستمزد کارگزاری

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

ردیف	روش	نمونه	مثال
۱	حق استفاده	هتل داری	حجم اینترنت‌های محدود خانگی
۲	فروش دارایی	فروشگاه لوازم خانگی	فروش لوازم الکترونیکی
۳	حق عضویت	باشگاه ورزشی	کتابخانه
۴	انجام تبلیغات	صنعت رسانه	برگزار کنندگان مسابقات ورزشی
۵	دستمزد کارگزاری	آژانس املاک	کارگزاری بورس اوراق بهادار
۶	طعمه و شکار	ارائه سیم‌کارت رایگان	استفاده از یک نرم‌افزار به مدت ۳۰ روز که بعد از این زمان برای استفاده باید هزینه پرداخت کند
۷	تمایل به پرداخت	به اشتراک‌گذاری پوشه‌ها در رایانه	مقاله‌ای را می‌خوانیم اگر تمایل به خرید بود پرداخت انجام‌شده و لینک دانلود را دریافت می‌کنیم.

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 الگوی درآمدی صفر: وبسایت‌هایی که به‌طور رایگان فایل‌ها، مقالات و... را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند.

۲ درآمدهایی که از طریق دانلود کردن ایجاد می‌شود.

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

پاسخ:

خدمات: حق استفاده - حق عضویت  
هنر: تمایل به پرداخت - انجام تبلیغات  
صنعت: فروش دارایی  
کشاورزی: فروش دارایی

ت) برای محصول چگونه می‌توانید قیمت‌گذاری کنید؟

پاسخ:

۱ براساس ویژگی‌های محصول

۲ براساس عرضه و تقاضا

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

نام کسب‌وکار	حوزه فعالیت کسب‌وکار	الگوی درآمد کسب‌وکار	روش‌های قیمت‌گذاری
کافی‌نت	خدمات	حق استفاده	براساس ویژگی محصول
آموزشگاه نقاشی	هنر(خدمات)	حق عضویت	براساس بخش مشتری
تعمیرگاه اتومبیل	خدمات	دستمزد	براساس مقدار
گلخانه	کشاورزی	فروش دارایی	براساس مقدار
تراشکاری	صنعت	دستمزد	براساس زمان

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

۱ جلب رضایت مشتری از محصول، هرچه کیفیت محصول بیشتر باشد درآمد افزایش می‌یابد.

۲ دسترسی سریع و آسان: مانند تهیه محصول از طریق اینترنت، فروشگاه‌های اینترنتی

۳ قیمت مناسب: داشتن قیمت مناسب نسبت به رقبای همراه با کیفیت مطلوب (مانند برنامه‌های کاربردی درخواست خودرو که بر روی تلفن همراه نصب می‌شوند)

چ) به نظر شما چه مواردی جزو نیایدهای درآمدزایی و قیمت‌گذاری است و باعث کاهش درآمد خواهد شد؟

۴ کم گذاشتن در ارائه خدمات

۵ برخورد نامناسب با مشتری

۶ افزایش ناگهانی قیمت بدون تغییر خاص در محصول

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

پژوهش‌سراها که برگزارکننده دوره‌های آموزشی هستند و یا همایش‌های علمی برگزار می‌کنند و از نظر تأمین مالی حمایت خاصی ندارند.

### پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری

حمایت در جهت تأسیس شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌محور  
حمایت در جهت توسعه موسسات و شرکت‌های تحقیقاتی و صنعتی نوآور  
کمک به افزایش نیروی انسانی در جامعه از طریق توسعه انحصار دانش‌محور  
فناوری‌سازی انواع تجهیزات دانشگاهی از طریق بخش خصوصی  
تحقیقاتی، صنعتی، تولیدی و خدماتی  
کمک به افزایش قدرت رقابت و رشد شرکت‌های دانش‌بنیان  
کمک به جذب دانش‌فنی و سرمایه‌های داخلی و بین‌المللی  
کمک به توسعه همکاری‌های بین‌المللی به منظور ایجاد ارتباط موثرتر شرکت‌های  
دانش‌بنیان با بازارهای فناوری

### مدیر پارک و مرکز رشد

بازرگانان و مدیران موفق اجرایی غیر دانشگاهی  
چه فعالیت‌هایی وظیفه این سازمان‌ها نیست  
تولید مقاله  
نتیجه  
تولید نیروی  
تبدیل تخصصی، مقاله و تحقیق به محصول و خدمات جدید

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

- ۱ مراجعه به بانک و ارائه درخواست وام به رئیس بانک.
- ۲ در صورت موافقت به پرداخت وام که از طرف رئیس بانک صورت می‌پذیرد مدارک زیر باید تهیه گردد.

قابل ذکر است که برخی بانک‌ها شرط پرداخت وامشان سپرده‌گذاری در یک مدت خاص است.

- ۱ کپی واصل شناسنامه و کارت ملی.
- ۲ گواهی اشتغال به کار برای وام‌گیرنده و ضامن.

- ۲ گواهی کسر از حقوق برای وام‌گیرنده و ضامن.
- ۴ در صورتی که شاغل در بخش دولتی نبوده، جواز کسب.
- ۵ قبض آب و برق محل سکونت وام‌گیرنده و ضامن.
- ۶ کپی دفترچه بیمه برای شاغلین بخش خصوصی برای وام‌گیرنده و ضامن.
- ۷ فیش حقوقی وام‌گیرنده و ضامن.

## هدف: تیم‌سازی کاری و تأمین منابع مالی، روش‌های تأمین منابع مالی، تأمین منابع مالی در موقعیت‌های مختلف

فعالیت  
عملی ۹

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 درمحل 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 چطور و از کجا تهیه کرد؟ تا به امروز چندبار 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 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، چطور در اختیارش قرار گیرد؟ اگر چند روش تهیه منابع مالی داشته باشد، کدامش را ترجیح می‌دهد؟ چرا؟

## مصاحبه‌ای با مالک واحد تولیدی آلومینیوم

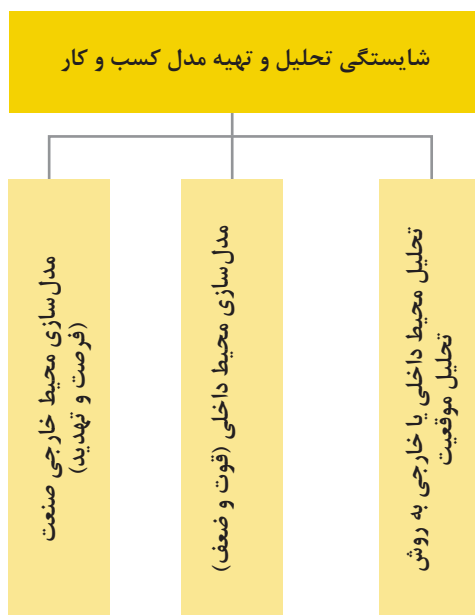
ایشان بیان کردند که کارشان با مبلغ ۱۷,۰۰۰,۰۰۰ تومان در سال ۱۳۸۹ آغاز نمودند که جهت تأمین مالی از بانک تسهیلات دریافت کردند. یک سال بعد برای توسعه بیشتر کار خود نیاز به منابع مالی داشتیم زیرا اگر تجهیزات جدید خریداری نمی‌شد تولید کاهش و در نتیجه نیاز مشتری را نمی‌توانستیم تأمین نمایم لذا مجدداً از یکی از بانک‌های دولتی درخواست وام کردم که با پیگیری‌های فراوان و مستمر موفق به دریافت این وام شدم مقداری دیگر از منابع مالی موردنیاز خود را از طریق پیش دریافت‌های مشتریان تأمین کردم تا بتوانم تجهیزات جدید موردنیاز و مواد اولیه را تهیه کنم، به دلیل ثبات نداشتن بازار جانب احتیاط را رعایت کرده و ریسک بیشتری نکردم. در این بین مشکلاتی از قبیل ضامن، سفته و یا برای مبالغ بالاتر جواز کسب و یا سند ملکی، برای وام‌های اخذ شده طبق دستورالعمل بانک مرکزی: اصل پول + سود، و یا در قبال پیش‌پرداخت مشتریان مجبور بودم حداقل سود را از مشتری دریافت کرده تا بتوان نیاز آنها به محصول و همین‌طور خودم را به منابع مالی تأمین کنم. در این مدت در طول شبانه‌روز بالغ بر ۱۸ ساعت در بیرون از منزل و در کارخانه به کار مشغول بوده زیرا برای اینکه کار به خوبی پیش برود دوش‌به‌دوش کارگران کار می‌کردم و تا حدودی از خانواده دور شده بودم. برای اینکه به شرایط مطلوب رسیده و سوددهی مورد انتظار را داشته باشم و در حقیقت برای رسیدن به ایده‌آل‌ها نیاز به ۱۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان جهت راه‌اندازی خط تولید پیشرفته و اتوماتیک، خرید نقدی مواد اولیه (به دلیل خرید نقدی قیمت پایین‌تر و شامل تخفیفات نقدی می‌شود) است.

در صورت وجود ثبات بازار و قانون صحیح چک‌های برگشتی، خرید و فروش غیرنقدی پرریسک نخواهد بود و با اطمینان انجام می‌پذیرد ولیکن در حال حاضر ترجیحاً فروش نقدی مناسب‌تر است.

در صورتی که بتوان قیمت تمام‌شده محصول خود را نسبت به رقبا کاهش داد و بازاریابی و تبلیغات مناسب انجام دهیم بهترین روش تأمین مالی از طریق فروش تعداد بالای محصولات حاصل می‌شود.



## جلسه چهارم



<b>Strong</b>	<b>Weakness</b>
<b>Opportunity</b>	<b>treat</b>

### ماتریس swot

#### تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات

**نقطه قوت:** عبارت است از شایستگی متمازی که به‌وسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این‌دست نسبت به رقبا برتر باشد.

**نقطه ضعف:** نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که به‌طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف مؤثر است.

**فرصت:** عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش‌ازاین فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان

**تهدید:** یک تهدید موقعیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه‌زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی فناوری و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند.

#### قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی موقعیت:

- 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 نمود. (WT)

به‌طور خلاصه می‌توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی ارزیابی این مسئله است که یک شرکت می‌تواند فرصت‌ها را به دست آورد و از تهدیدات اجتناب کند. به‌ویژه زمانی که با یک محیط خارجی غیرقابل کنترل در زمان کنونی روبه‌رو است.

## هدف: تحلیل و تهیه مدل کسب و کار، مدل سازی محیط خارجی صنعت (فرصت و تهدید)

فعالیت

عملی ۱۰

رشته تحصیلی خودتان را در نظر بگیرید. با کسب دانش کافی و مهارت ورزی در این رشته، چه شغل هایی می توانید داشته باشید؟ تعدادی از آنها را بنویسید. یکی از این شغل ها که به آن علاقه بیشتری دارید را انتخاب کنید. فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی را در ارتباط با آن شغل، به تفکیک فرصت یا تهدید، فهرست نمایید. در کارگاه، با دیگر هنرجویان درباره اینکه چرا آنچه نوشته اید، فرصت هستند یا تهدید، بحث کنید. فکر کنید و بنویسید که چطور می شود بر آن تهدید غلبه کرد و آن را خنثی نمود. همین طور بنویسید که چطور از آن فرصت می شود بهترین بهره برداری را کرد.

<p><b>نقاط قوت:</b> خصوصیات مثبت موقعیت، شرایط و افراد</p> <p>↓</p>	<p><b>نقاط ضعف:</b> خصوصیات منفی و محدودکننده موقعیت، شرایط و افراد</p> <p>↓</p>	<p><b>تحلیل راهبردی SWOT</b></p>
<p>چگونه می توان نقاط قوت را برای استفاده از فرصت ها به کار گرفت؟</p>	<p>چگونه می توان برای چیره شدن بر نقاط ضعف، از فرصت ها استفاده کرد؟</p>	<p><b>فرصت ها:</b> احتمال تغییر مسائل و بهبود آنها ←</p>
<p>چگونه نقاط قوت می توانند برای مقابله با تهدیداتی که مانع دستیابی به اهداف و فرصت ها می شود استفاده شوند؟</p>	<p>چگونه می توان بر نقاط ضعف برای مقابله با تهدیداتی که مانع دستیابی به اهداف و فرصت ها می شوند، غلبه نمود؟</p>	<p><b>تهدید ها:</b> مسائلی که مانع اتفاقات مثبت می شوند ←</p>

### swot رشته کامپیوتر

<p><b>نقاط قوت:</b> وجود کارکنان دلسوز و پرتلاش وجود کمد جایزه برای تشویق دانش آموزان وجود همکاران و اولیای خیر و کمک رسان</p>	<p><b>نقاط ضعف:</b> وجود تعدادی دانش آموز ضعیف و بی انگیزه به تعلیم و تربیت غیر مرتبط بودن رشته تخصصی بعضی از دبیران با دروسی که تدریس می کنند</p>	<p><b>تحلیل SWOT</b></p>
<p>دانش آموزان برتر اخلاقی و درسی برای کارورزی به مراکز خدماتی و تعمیراتی فرستاده شوند</p>	<p>بازدید دانش آموزان ضعیف از مراکز خدماتی و تعمیراتی در راستای رشته تحصیلی جهت افزایش انگیزه</p>	<p><b>فرصت ها:</b> وجود مراکز تعمیراتی و خدماتی اطراف هنرستان</p>

<p>برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده مرتبط با مشکلات خانواده‌ها و دانش‌آموزان معرفی خانواده و دانش‌آموزان مشکل‌دار به هسته مشاوره اداره</p>	<p>استفاده از اولیای همکاران خیر در تأمین هزینه‌های خانواده‌های بی‌بضاعت افزایش برگزاری جلسات دیدار با اولیا و ارائه مسائل آموزشی دانش‌آموزان استفاده اولیای نیازمند در امور جاری و عمرانی و خدماتی هنرستان با پرداخت هزینه</p>	<p><b>تهدیدها:</b> بی‌بضاعت بودن برخی خانواده‌های هنرجویان بی‌تفاوتی برخی والدین نسبت به مسائل آموزشی وجود والدین بد سرپرست</p>
--	---	---

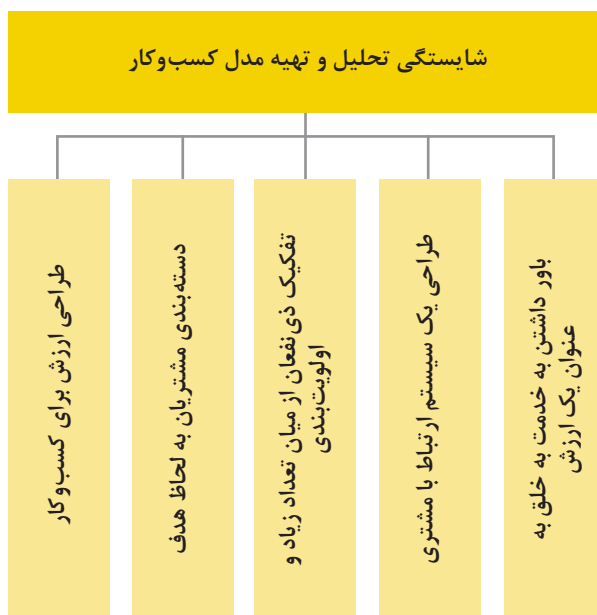
<p><b>نقاط ضعف: خصوصیات منفی و محدودکننده موقعیت:</b> ✓ نیاز به سرمایه برای فعالیت در این رشته ✓ عدم آگاهی برخی خانواده‌ها نسبت به این رشته ✓ عدم تسلط هنرجویان به زبان انگلیسی</p>	<p><b>نقاط قوت:</b> خصوصیات مثبت موقعیت ✓ وجود دوره‌های آزاد دروس تخصصی این رشته ✓ تغییر سریع علوم رایانه</p>	<p><b>تحلیل راهبردی SWOT</b></p>
---	---	----------------------------------

<p>چگونه می‌توان برای چیره شدن بر نقاط ضعف، از فرصت‌ها استفاده کرد؟ ✓ برگزاری دوره‌های آموزش خانواده در جهت آگاه‌سازی اولیا ✓ تقویت زبان انگلیسی هنرجویان ✓ معرفی هنرجویان به بانک‌ها از طرف مراکز فنی و حرفه‌ای</p>	<p>چگونه می‌توان نقاط قوت را برای استفاده از فرصت‌ها استفاده کرد؟ ✓ پرورش روحیه مطالعه مستمر چراکه سرعت پیشرفت علم در این رشته نسبت به رشته‌های دیگر بسیار بالاست و هنرجو باید به‌طور مستمر در پی مطالب جدید و یادگیری آنها باشد. ✓ گذراندن دوره‌های تخصصی با توجه به تغییر روزافزون علم رایانه</p>	<p><b>فرصت‌ها:</b> احتمال تغییر مسائل و بهبود آنها: ✓ نیاز ادارات و سازمان‌ها به رایانه ✓ روند رو به رشد استفاده از کامپیوتر در محافل عمومی و خصوصی ✓ استفاده گسترده از شبکه اینترنت و زمینه‌های مرتبط با آن ✓ فراهم آمدن شرایط آموزش و تجارت الکترونیک</p>
--	---	---

<p>چگونه می‌توان بر نقاط ضعف، برای مقابله با تهدیداتی که مانع دستیابی به اهداف و فرصت‌ها می‌شوند، مقابله نمود؟ ✓ برگزاری دوره‌های کارآموزی این رشته در مراکز تخصصی به‌شرط تعهد کار ✓ ارائه تسهیلات به صنایعی که از هنرجویان رشته رایانه پذیرش کنند.</p>	<p>چگونه نقاط قوت می‌توانند برای مقابله با تهدیداتی که مانع دستیابی به اهداف و فرصت‌ها می‌شوند استفاده شوند؟ ✓ در مشاغل تخصصی از طرف اتحادیه قوانینی وضع گردد که افرادی که به کار گرفته می‌شوند باید مدارک تخصصی این رشته را دریافت کرده باشند. ✓ ایجاد سیاست‌های لازم جهت پذیرش هنرجوی این رشته متناسب با نیاز بازار</p>	<p><b>تهدیدها:</b> مسائلی که مانع اتفاقات مثبت می‌شود: ✓ اشباع بازار با نیروهایی که به‌صورت تجربی مهارت کار با رایانه را دارند. ✓ پذیرش فراوان رشته رایانه در هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش</p>
---	---	--

**تذکره:** هنرجویان می‌بایست هر یک با توجه به رشته تحصیلی خود این تحلیل را انجام داده و جدول را تکمیل نمایند.

## جلسه پنجم



باید به دنبال معرفی و شناخت ارزشی باشیم که از طریق ارائه محصول و خدمات به مشتریان ارائه می‌شود. مفهوم ارزش یکی از پرکاربردترین مفاهیم در علوم اجتماعی به‌طور عام و در ادبیات مدیریت به‌طور خاص است. این مفهوم در متون حسابداری و مالی، اقتصاد، مدیریت، سیستم‌های اطلاعاتی، علم اخلاق و ... هم مورد استفاده قرار گرفته است. مسئله مهم این است که ارزش از دید مشتری در بازار و به وسیله ادراک مشتری از آنچه می‌پردازد و آنچه دریافت می‌کند، تعیین می‌شود. ارزش آنچه تولید می‌شود نیست بلکه آن چیزی است که مشتری به دست می‌آورد. بنابراین شناخت ارزش درک شده مشتری دارای اهمیت است. سازمان‌هایی که فرهنگ مبتنی بر ارائه ارزش به مشتری را در تمام فرایندها و اقدامات خود تقویت می‌کنند عملکرد تجاری برتری نسبت به بقیه دارند. باید برای شناسایی ارزش‌ها نیازهای مشتریان و بخش‌های مختلف آنها را به‌خوبی بشناسیم و ببینیم که محصول یا خدمت ارائه‌شده از سوی ما چه نیازی از مشتری را برطرف می‌کند و یا چه مشکلی از او را حل می‌کند. بدین منظور می‌توان از پرسشنامه ارزش‌پیشنهادی استفاده کرد که شامل سؤالاتی درخصوص قیمت، تسهیلات، راحتی، شخصی‌سازی و طراحی و تازگی و کارایی و ... باشد. نکته مهم که تفاوت‌فائل شدن بین نیازها و مشکلات است و نباید این دو موضوع باهم اشتباه گرفته شوند. یادتان باشد مشتریان به فناوری ارائه‌شده شما اهمیتی نمی‌دهند بلکه به حل مشکلات و برآورده شدن نیازهایشان با استفاده از خدمت یا محصول شما اهمیت می‌دهند.

## راه‌های توسعه ارزش پیشنهادی

راه‌های توسعه	توضیح	راه‌های توسعه	توضیح
تازگی	مجموعه نیازهای جدید که قبلاً به علت عدم پیشنهاد مشابه درک نشده بود برآورده می‌کند.	دکوراسیون زیبا	رایحه، رنگ، نورپردازی، طراحی و چیدمان محیط کسب و کار از عوامل مؤثر در تحریک کردن بصری مشتریان است که قدرت خرید را افزایش و فروش را بالا می‌برد.
عملکرد	به دنبال بهبود عملکرد محصول یا خدمت است.	کیفیت محصول	به‌کارگیری مواد اولیه مرغوب، طراحی و تولید صحیح، رعایت استانداردها، ایجاد امنیت برای مشتریان، ماندگاری محصول و...
قیمت	یکی از راه‌های برآورده کردن نیاز مشتریان قیمت کمتر است.	تنوع محصول	مشتریان دوست دارند محصولات از تنوع برخوردار باشند مثل مدل‌ها، طرح‌ها، رنگ‌ها و نشان‌های مختلف را در یکجا ببینند و از خرید لذت ببرند.
سفارشی‌سازی	سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا با بخش خاصی از مشتریان.	انواع تخفیفات	ارسال رایگان، حراج‌های پایان فصل، امکان برگشت کالا تا چند روز اول، ارائه یک محصول یا خدمات رایگان به ازای خرید چند محصول، قرعه‌کشی.
کاهش خطر	یکی از عوامل مهم در هنگام خرید محصول یا خدمت توسط مشتری توجه به کاهش خطر است.	مکان کسب‌وکار	مکان کسب‌وکار با توجه به طبقه و خواسته مشتریان متفاوت است.
قابلیت دسترسی	یکی دیگر از راه‌های ارزش‌آفرینی، دسترسی راحت به محصول است.	خلاقیت و نوآوری محصول	محصولی که طراحی، استفاده، رنگ و کارایی منحصر به فردی داشته باشد و مشتری را مجذوب و شگفت‌زده کند.
برند	مشتری ممکن است ارزش استفاده از یک محصول یا خدمت را در نشان (برند) بدانند.	صرفه‌جویی در وقت مشتری	محصولی که بتواند در دنیای پیشرفته و با سرعت در زمان کمتری نیاز مشتری را برآورده کند.
طراحی	بسیاری از مشتریان به سمت طراحی خاص محصول یا خدمت جذب می‌شوند.	حفظ محیط‌زیست	ارزش حفظ محیط‌زیست باید در تولید و طراحی کالا یا خدمت ارائه‌شده در نظر گرفته شود.
برخورد خوب	به حرف‌های مشتری گوش دهید، حرف او را قطع نکنید، با روی باز و خندان از او استقبال کنید، از رفتار تند مشتری عصبانی نشوید، اطلاعات صحیح در اختیار او قرار دهید.		

هدف: تحلیل و تهیه مدل کسب و کار، طراحی ارزش برای کسب و کار،  
باور داشتن به خدمت به خلق به عنوان ارزش

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.

ارزش پیشنهادی	مثال	ارزش پیشنهادی	مثال
تازگی	روش کشت سبزه در خاک ژله‌ای	کاهش خطر	تضمین سلامت کالا و خدمات - امکان ارائه خدمات پس از فروش
قیمت	قیمت یک مسافرخانه کوچک و تمیز در مقابل یک هتل معروف	حفظ محیط زیست	استفاده از مواد قابل بازیافت، ظروف یکبار مصرف گیاهی
سفارشی سازی	سفارش دوخت کت و شلوار	نشان تجاری	حمایت از یک گروه خیریه - نشان‌های معروف (برند)
خلاقیت و نوآوری	برنامه کاربردی درخواست خودرو	برخورد خوب	ارسال پیامک تبریک روز تولد
انواع تخفیفات	تخفیفات فصلی - یکی بخر دوتا ببر	صرفه جویی در وقت مشتری	فروش اینترنتی و تحویل درب منزل
مکان کسب و کار	فروشگاه‌های زنجیره‌ای کوچک در مکان‌های مختلف شهر	طراحی	استفاده آسان مثل سبک بودن، کم جا بودن و ...
کیفیت محصول	استفاده از مواد اولیه مرغوب دست اول	تنوع محصول	تولید برای سلیقه‌های مختلف (مانند انواع فراورده‌های لبنی در طعم‌های مختلف)

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



۱ تازگی

۲ دسترسی سریع

۳ تخفیفات

۴ حفظ محیط زیست

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 قیمت

۲ کیفیت محصول

ت) با تحقیق در ارزش‌های پیشنهادی در محصولات مختلف و همین‌طور محصولات مشابه محصول شما، چه مواردی جزو نبایدهای ارزش پیشنهادی یک کسب و کار است؟ محصول ما نباید به محیط‌زیست آسیب وارد نماید مشتری برای تهیه و دسترسی به آن وقت زیادی صرف نکند (در دسترس باشد)

در ارزش پیشنهادی باید آن‌گونه به توضیح و معرفی محصول خود بپردازیم که رضایت مشتری را به همراه داشته باشد نه اینکه خودمان احساس رضایت‌مندی کنیم. همچنین ادبیات مشتری حدس زدن نیست و از طریق شبکه‌های اجتماعی یا تحقیقات بازار می‌توان به آن دست‌یافت.

فرض کنید می‌خواهید یک مدرسه تأسیس کنید. مدرسه شما چه ارزش پیشنهادی متمایزی را برای مشتریانش تدارک خواهد دید؟

۱ تازگی: مجموعه نیازهای جدید را برآورده می‌کند. مانند ثبت ساعت ورود دانش‌آموزان از طریق دستگاه و ارسال پیام به والدین در صورت غیبت، امکان مشاهده فضای تفریحی و حضور فرزند در آن محیط‌ها مثل حیاط مدرسه و...

۲ قابلیت دسترسی: دسترسی راحت به مدرسه و فعالیت‌های آن (از طریق سایت مدرسه)، دسترسی به عملکرد دانش‌آموزان در امتحانات.

۳ برخورد مناسب: با روی باز پذیرای مراجعین بوده و به نظرات آنان گوش می‌دهیم.

۴ کیفیت آموزش: به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس توسط معلمان کارآموده با توانایی‌های خاص.

۵ انواع تخفیفات: متناسب با اقشار مختلف و سطوح مختلف تحصیلی.

۶ حفظ محیط زیست: کاهش استفاده کاغذ در انجام امور اداری و برگزاری امتحانات میان‌دوره‌ای از طریق اینترنت (داخل مدرسه از طریق شبکه).

مشتری هدف شما چه ویژگی‌هایی دارد؟

۱ رده سنی ۱۸-۱۴ سال است.

۲ آشنا به کار با وسایل الکترونیکی است.

۳ پویا و شاداب و در اوج جوانی است.

چرا فکر می‌کنید که ارزش پیشنهادی شما مناسب این گروه از مشتریان است؟

زیرا با توجه به سن آنها و تمایلاتشان نیازهای آنها را با جذابیت و علاقه‌مندی بیشتر پاسخگو هستیم.

## بخش مشتریان

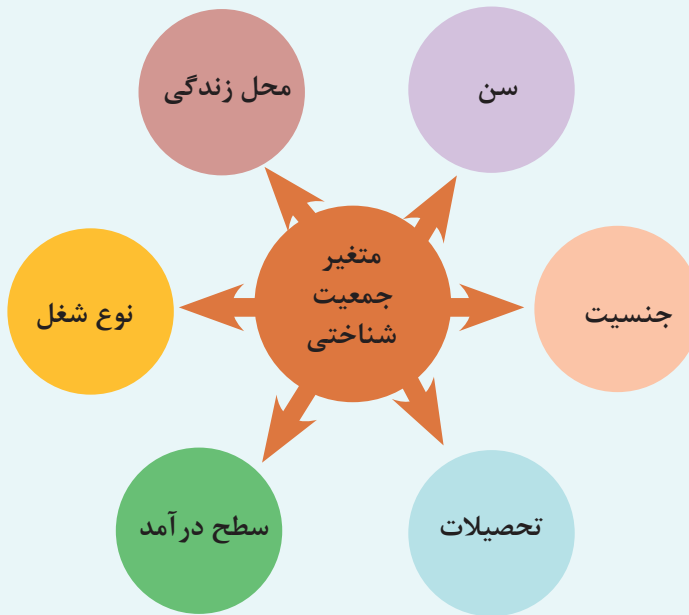
مشتری هدف اصلی در راه‌اندازی هر کسب‌وکاری است و در حقیقت موتور محرک کسب‌وکار است. در این بخش از مدل کسب‌وکار باید به سؤالات اساسی در خصوص مشتریانان و کسانی که فلسفه وجودی کسب‌وکار شما را تعریف می‌کنند پاسخ بدهید. اینکه مشتریان شما چه کسانی هستند و شما برای چه گروهی از مشتریان ارزش ایجاد می‌کنید. آیا این گروه یک بازار انبوه با حضور رقبای دیگر هستند و تمایزی بین مشتریان شما نیست و یا بخش بکر و خاصی از بازار است که نیازهای گروه خاصی از مشتری‌ها را تأمین می‌کنید. سؤال دیگری که باید پاسخ دهید اولویت‌بندی مشتریان شماست. باید گروهی از مشتریان را شناسایی کنید که برای شروع و دوام کسب‌وکار شما دارای اهمیت اساسی و حیاتی هستند. می‌توانید از قانون پارتو (بیست هشتاد) استفاده کنید و بخشی از مشتریان را که بیشترین درآمد شما را تأمین می‌کنند در این گروه قرار دهید.

## بخش ارتباط با مشتریان

ارتباط با مشتری انواع روابطی را که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند، توصیف می‌نماید. برقراری ارتباط بر مبنای یک قاعده و تکنیک خاصی نیست، چراکه بخش‌های مختلف مشتریان کسب‌وکار شما باهم متفاوت هستند و تکنیک‌های فروش برای همه بخش‌های مشتریان کاربرد ندارد. بنابراین باید تکنیک‌های برقراری ارتباط را روی مفاهیم و قواعد ارتباط پایه‌گذاری کنیم. اگر مفاهیم و قواعد را بدانیم دیگر برای تمام افراد کاربرد دارد. اگر نگرش ما نسبت به مشتریان کمک کردن به آنها باشد، اولین قدم در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان را برداشته‌ایم.

راه‌های زیادی برای برقراری ارتباط با مشتریان وجود دارد، اما کدام‌یک از روش‌ها مؤثرترین روش‌هایی است که در جذب مشتری کمک می‌کند؟ صاحبان کسب‌وکار و مدیران و همچنین کارشناسان ارتباط با مشتری را یکی از بهترین روش‌های موفقیت در کسب‌وکار می‌دانند. باید برای ایجاد روابط خوب و مداوم باید به این سؤال پاسخ بدهید که هر یک از بخش‌های مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟ این روابط می‌تواند شامل خبرنامه، وبلاگ، شبکه‌های اجتماعی ارتباط ایمیلی و روش‌های دیگر ارتباطی باشد. برای توسعه این بخش ببینید کدام‌یک از روش‌های ارتباطی را ایجاد کرده‌اید و هزینه برقراری و میزان مؤثر بودن و نفوذ هر یک چقدر است. همچنین باید بدانید این روابط چگونه بر بخش‌های دیگر مدل کسب‌وکار شما تأثیر می‌گذارند. با این روش می‌توانید روش مناسب و بهینه ارتباط با مشتریانان را پیدا کنید.

مشتری شناسی: مشتریان، قلب هر کسب و کاری را تشکیل می دهند. بدون مشتریان (سودآوری)، هیچ کسب و کاری نمی تواند در بلندمدت دوام بیاورد. برای انتخاب نوع فعالیت کسب و کار خود باید مشتریان بخش بندی شوند. مشتریان بر مبنای سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر اینها قابل تفکیک هستند.



مجموعه های مختلف مشتریان می توانند بر اساس خواسته ها و ویژگی های مختلف بخش بندی شوند. انواع بخش های مشتریان شامل بازار انبوه، گوشه بازار، بازار بخش بندی شده، بازار متنوع و بازار چندوجهی است.

**بازار انبوه:** مدل های کسب و کاری که بر روی بازار انبوه متمرکز می کنند، تفاوت چندانی بین بخش های مشتری خود قائل نمی شوند. مانند محصول قند که تولیدکننده بدون توجه به هیچ یک از مشخصه های بخش های مشتری از جمله سن، جنسیت، سطح درآمد، محل زندگی و ... این محصول را تولید می کند.

**گوشه بازار:** مدل های کسب و کاری که بازارهای کوچک را هدف قرار می دهند، بر روی بازار خاص و تخصصی متمرکز می کنند. برای مثال بیمارستان تخصصی چشم پزشکی، تنها خدمات درمانی مربوط به چشم را ارائه می کند. کارکنان و پزشکان از انجام کار خود بیشتر لذت می برند و در انجام کار خود متخصص می شوند، درصد خطا بسیار کاهش می یابد و سرعت ارائه خدمات

بسیار بیشتر است.

**بازار بخش‌بندی شده:** برخی مدل‌های کسب‌وکار مابین بخش‌های مختلف مشتریان خود که نیازها و مشکلات کمی متفاوت دارند تفاوت قائل می‌شوند. به‌عنوان مثال، تولیدکننده کیت‌های الکترونیکی را در نظر بگیرید که سه مشتری متنوع دارد: صنایع ساعت‌سازی، صنایع دارویی و صنایع اتومبیل. هر سه نیازمند کیت‌های یکسانی هستند، اما با کمی تفاوت.

**بازار متنوع:** هر سازمانی با بازار متنوع دو بخش مشتری کاملاً بی‌ارتباط را پوشش می‌دهد، با نیازها و مشکلات کاملاً متفاوت. برای مثال بعضی وب‌سایت‌ها، که خرده‌فروش اجناس به‌صورت اینترنتی هستند، تصمیم گرفتند خرده‌فروشی سرویس‌های رایانش ابری، مثل فضای ذخیره‌سازی و توان پردازشی را نیز در برنامه‌های خود جادهند؛ بنابراین کسب‌وکاری کاملاً متفاوت مطابق نیازهای کمپانی‌های تحت وب راه‌اندازی می‌کنند.

**بازار چندوجهی:** برخی سازمان‌ها برای دو یا چند مشتری مرتبط ارزش‌آفرینی می‌کنند. برای مثال شرکت‌های ارائه‌کننده کارت‌های بانکی نیازمند عده زیادی از مردم و پذیرندگان کارت‌های اعتباری هستند تا از این بین منفعت داشته باشند. یا شرکت‌های بیمه نیازمند عده زیادی مشتری هستند که پول بیمه را از آنها دریافت کنند و از طرفی نیاز به سازمان‌هایی دارند که شرایط و اصول بیمه را پذیرا باشند؛ بنابراین در این کسب‌وکارها هر دو یا چند وجه مشتری نیاز هستند تا کسب‌وکار بقا داشته باشد. و یا کارهایی‌هایی که از یک طرف کارجو و از طرفی دیگر کارفرما را با هم ارتباط می‌دهند و برای کسب درآمد به هر دو گروه نیاز دارد و هر دو گروه مشتریان آن هستند.

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 اصلی	ردیف
سطح درآمد	نوع شغل	تحصیلات	محل زندگی	جنسیت	سن		
در همه سطوح	-	-	بیشتر مناطق گرم	زن - مرد	تمام سنین	بستنی	۱
متوسط	-	-	تمام نقاط کشور	مرد	نوجوان و جوان	کنسول بازی	۲
بالا	مشاغل آزاد و خصوصی با درآمد بالا	-	تمام نقاط کشور	زن - مرد	جوان میانسال	اتومبیل لوکس	۳
متوسط	همه مشاغل	-	تمام نقاط کشور	مرد	بزرگسال	پوشاک مردانه	۴

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

محصول شماره ۳ (اتومبیل لوکس)	محصول شماره ۲ (کنسول بازی)	محصول شماره ۱ (بستنی)	
مرد با سطح درآمد بالا	مرد	زن و مرد در تمام سنین	۱- به چه گروه یا بخشی از مشتریان کالا یا خدمات ارائه می‌دهد؟
چون آقایان (البته با هر سطح درآمدی) به اتومبیل مخصوصاً اتومبیل‌های لوکس علاقه خاص دارند.	چون بازی‌های کامپیوتری برایشان جذاب و هیجان‌انگیز است.	چون این محصول برای همه گروه‌ها جذابیت دارد	۲- چرا آن بخش از مشتریان را انتخاب کرده‌اید؟

<p>علاقه ویژه به اتومبیل لوکس و درآمد بالا</p>	<p>هیجان بالای این گروه سنی</p>	<p>می‌توان در هر صورت فروش داشت</p>	<p>۳- مزایای انتخاب آن بخش از مشتریان چیست؟</p>
<p>توان موتور بالا - ظاهر زیبا - آپشن‌های کاربردی متفاوت</p>	<p>بازی‌ها به صورت آنلاین فروخته شده و امکان تعویض بازی‌های قدیمی وجود دارد.</p>	<p>با کیفیت بالا - قیمت مناسب‌تر نسبت به رقیب - قرار دادن کوپن‌هایی بر روی بسته‌بندی بستنی برای خرید تشویقی</p>	<p>۴- کالا و خدمات خود را با چه مزیتی به مشتریان نسبت به رقیب ارائه می‌دهید؟</p>
<p>طراحی اتومبیل با مصرف حداقل سوخت و کاهش آسیب به طبیعت (هیبرید)</p>	<p>طراحی بازی‌های آنلاین و هوشمند و ارائه بازی جدید با تخفیف بالا به کاربرانی که حد امتیاز را می‌آورند.</p>	<p>انواع جدید بستنی در طعم و شکل‌های متنوع ارائه دهیم</p>	<p>۵- چه تصمیمی برای ارائه کالا و خدمات به مشتریان در آینده دارید؟</p>

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

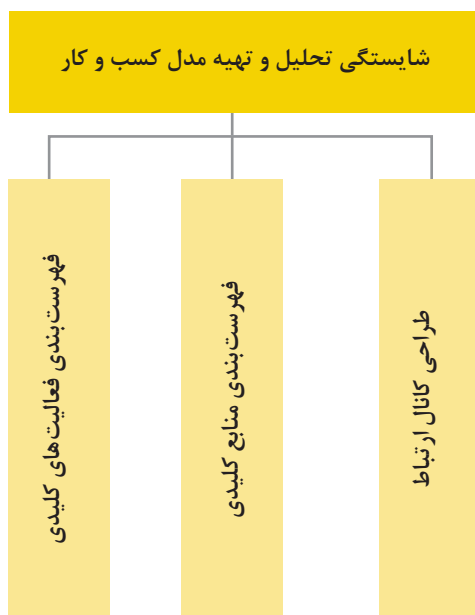
**ارتباط شفاهی:** تماس تلفنی با مشتریان

**ارتباط کتبی:** ارسال دورنگار به مشتریان - ارسال پیامک

**حفظ مشتری:** انجام خدمات رایگان - تخفیفات فصلی - به ازای ارائه ۵ جلد خالی (بسته) یک عدد محصول رایگان داده می‌شود.

**جذب مشتری:** استفاده از بسته‌بندی‌های چندمنظوره برای محصول - به ازای معرفی ۵ نفر از طرف شما ۲ عدد محصول رایگان داده می‌شود.

## جلسه ششم





## دانش افزایی

کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسطهٔ میان یک شرکت با مشتریان خود است. کانال‌ها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کند. 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 شریک تقسیم‌بندی کرد.

انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها						
وظایف کانال‌ها				انواع کانال‌ها		
۵- خدمات پس از فروش چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنیم	۴- تحویل چگونه محصول را به دست مشتری می‌رسانیم؟	۳- خرید چگونه مشتری محصول را از شما خریداری کند؟ حضوری یا اینترنتی و یا...	۲- ارزیابی چگونه ارزش پیشنهادی محصول خود را به مشتری معرفی می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟	۱- آگاهی چگونه به مشتری دربارهٔ محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کرده و سطح آگاهی او را افزایش دهیم؟	فروش حضوری	مستقیم
				فروش اینترنتی		
				خرده‌فروشی		
				عمده‌فروشی		
					فروشگاه‌های شریک	غیرمستقیم

هدف: تحلیل و تهیه مدل کسب و کار، طراحی کانال ارتباطی

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

وظایف کانال‌ها	انواع کانال‌ها	چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کرده و سطح آگاهی او را افزایش می‌دهید؟	چگونه ارزش پیشنهادی محصول خود را به مشتری معرفی می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟	چگونه مشتری محصول را از شما خریداری می‌کند؟ حضور یا اینترنتی و یا ...	چگونه محصول را به دست مشتری می‌رسانید؟	چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنید؟
فروش حضور	فروش حضور	با روش کلام به کلام - نشان دادن بروشور	ارزش‌های پیشنهادی محصول را به صورت حضور به او نشان داده	حضور	حضور	با ارائه ضمانت‌نامه - معرفی فروشگاه اصلی در منطقه جهت ارتباط بیشتر و ...
فروش اینترنتی	فروش اینترنتی	نمایی از محصول را بر روی سایت قرار می‌دهم	پس از قرار دادن نمایی از محصول ویژگی‌های محصول را در توضیحات می‌آورم	اینترنتی	از طریق پیک و پست	موقع تحویل محصول به خریدار توسط پیک کارت ضمانت را به خریدار تحویل می‌دهیم - همراه با ارائه کارت تعویض در مدت زمان محدود
خرده‌فروشی	خرده‌فروشی	نمونه محصول را در جلوی دید مشتری قرار می‌دهم	امکان تست محصول به صورت حضور	حضور - سفارش تلفنی	تحویل حضور - پیک	مرجوعی پذیرفته می‌شود و تعویض می‌گردد.

عمده‌فروشی	با ارائه محصول در مقادیر کوچک و یا ارائه بروشور معرفی محصول	با ارائه بروشور محصول	حضوری - سفارش تلفنی - اینترنتی	حضوری - پیک - نمایندگی	با قید تضمین کالا و تعویض
فروشگاه‌های شریک	با معرفی نمونه محصول به خریدار به صورت دیداری	با مشاهده محصول و نشان دادن ارزش پیشنهادی آن - زنجیره‌ای بودن فروشگاه‌ها و انتخاب آزاد - امکان قرعه‌کشی در بازه‌های زمانی	حضوری - سفارش تلفنی - اینترنتی	ارسال رایگان توسط پیک - حضوری	به علت وجود فروشگاه‌های شریک و متعدد بودن شعب و در نتیجه در دسترس بودن آن متناسب با آدرس خرید در فروشگاه مورد نظر ضمانت اجرا می‌شود.

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

۱- فاسدشدنی: استفاده از کامیون‌های یخچال دار، هواپیما و...

۲- بزرگ و حجیم: متناسب با سایز محصول مانند تریلر - کشتی - هواپیما و...

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

باید وجود واسطه‌ها را به حداقل رساند تا در هزینه‌های محصول صرفه‌جویی شود.

توزیع محصول به موقع صورت پذیرد و از اتلاف وقت و دیرکرد جلوگیری شود.

سه کسب‌وکار موفق در کشور را انتخاب کنید و کانال‌های توزیع آنها را بررسی و جدول زیر را تکمیل کنید.

ردیف	کسب‌وکار	نوع کانال استفاده‌شده	وظایف پوشش داده‌شده
۱-	فروشگاه‌های اینترنتی فروش کالا	فروش اینترنتی	نمایی از محصول را همراه با ویژگی‌های آن را بر روی سایت خود قرار داده و از طریق تحویل درب منزل همراه با امکان تعویض برای مشتری برای مدت محدود و همین‌طور پرداخت وجه کالا به‌صورت آنلاین و حضوری به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد
۲-	رستوران‌های زنجیره‌ای	فروش حضوری	با برخورد مناسب با مشتری و ارائه بروشور غذاها سفارش را دریافت کرده و موقع تحویل غذا ارزش پیشنهادی محصول خود را از جمله استفاده از مواد غذایی باکیفیت و طبیعی به مشتری ارائه داده و رضایت او را جلب می‌کند
۳-	کارخانه‌های محصولات لبنی	خرده‌فروشی	با ارائه محصولات متنوع در طعم و کیفیت در اندازه‌های متفاوت و همین‌طور با تاریخ مصرف‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت رضایت مشتری را جلب می‌نمایند.

### دانش‌افزایی

انگیزه‌های شریک‌یابی	مثال‌هایی از شریک‌یابی
کاهش خطر	زمانی که تعداد رقیبان در یک کسب‌وکار زیاد باشد اگر کسب‌وکار نوآوری نداشته باشد به احتمال زیاد شکست می‌خورد
کاهش هزینه تولید	کارخانه‌هایی که تولید انبوه دارند، هزینه تولیدشان کمتر است
کسب منابع و فعالیت‌های خاص	یک شرکت تولیدکننده گوشی تلفن همراه می‌تواند به‌جای اینکه خود نرم‌افزار مورد نیاز گوشی‌هایش را توسعه دهد، مجوز آن را به شرکت دیگر واگذار نماید.

## هدف: تحلیل و تهیه مدل کسب و کار، فهرست بندی منابع کلیدی

فعالیت  
عملی ۱۵

**الف)** با توجه به اینکه شما در یک تیم قرار گرفته اید و بانظر و همراهی تیم، تصمیم به راه اندازی کسب و کار دارید، دلایل انتخاب هم تیمی (یا همان شریک) خود را بیان کنید.

۱ روحیه کار تیمی

۲ اعتماد به نفس

۳ احساس مسئولیت

۴ داشتن دانش و تخصص (در حقیقت مکمل خودم باشد)

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

درجه اهمیت					عامل
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
	✓				آشنایی قبلی با وی
	✓				قدرت ریسک پذیری
	✓				امانت داری
✓					مهارت فنی و مرتبط و تکمیلی
✓					روحیه کار تیمی
✓					صداقت و راست گویی
	✓				بلوغ شخصیتی

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

۱ کاهش خطر

۲ کمک مالی

۳ افزایش کارایی

۴ سرشکن کردن هزینه ها

ت) هریک از مسئولیت‌های خود و شریکتان را بنویسید.

وظایف من	وظایف شریک	وظایف مشترک
انجام امور مالی	بازاریابی	سرمایه‌گذاری
مسئول خرید	طراحی محصول	صرف وقت موردنیاز
شناسایی عرضه‌کنندگان مواد اولیه مرغوب	مدیریت کارکنان	مشارکت در مواردی که توانمندی داریم
تهیه صورت‌های مالی و حسابداری	کار با نرم‌افزار	همفکری و مشورت در جهت شناسایی راه‌های کاهش هزینه
نماینده شرکت در دارایی	مسئول امور بیمه	شناسایی راه‌های تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان

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

- ۱) مسئولیت‌پذیری
- ۲) همگرایی با تیم
- ۳) دوری از خودرایی و خودمحوری
- ۴) هراس نداشتن از کار زیاد

توضیح	فعالیت‌های کلیدی
کالا و خدمات باکیفیت بالا تولید شود	تولید و خدمات
مانند شرکت‌های مشاوره‌ای و بیمارستان‌ها که در برطرف کردن مشکلات افراد خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند	حل مسئله
شبکه‌های ارتباطی مانند نرم‌افزارها، نشان (برند) و... است	شبکه

دانش افزایی

## هدف: تحلیل و تهیه مدل کسب و کار، فهرست بندی فعالیت های کلیدی

فعالیت  
عملی ۱۶

آیا شما می توانید برای عملکرد بهتر کسب و کارتان، نوع فعالیت های کلیدی خود را تغییر دهید؟  
پاسخ: بله

این تغییر در ارائه خدمات و تولید محصول چه تغییری ایجاد می کند؟

پاسخ: باعث ایجاد جذابیت در محصول شده و برای مشتری مطلوب تر است.

و همین طور باعث فروش بیشتر و در نتیجه افزایش سود می شود.

آقای وطن پرست و خانم الهی یک کسب و کار مشاوره ای را راه اندازی کرده اند، برای بهبود عملکردشان چه فعالیت های کلیدی را پیشنهاد می کنید؟

۱ ارائه وقت به مراجعین از طریق اینترنت

۲ مشاوره به صورت تلفنی

۳ برگزاری کلاس های آموزشی در سطوح مختلف

۴ برگزاری یک جلسه رایگان پس از ۳ جلسه مشاوره

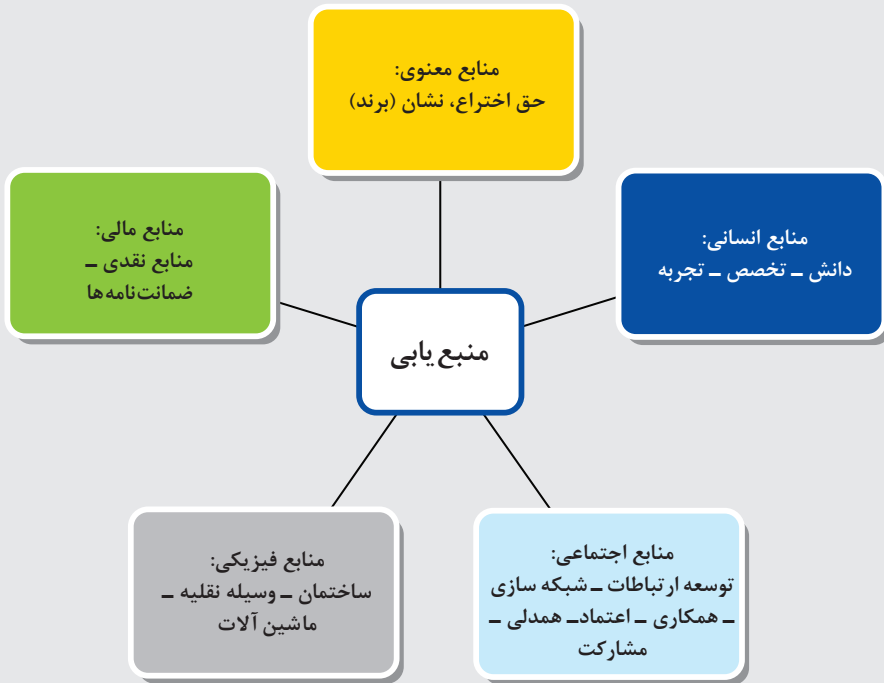
الف) برای راه اندازی کسب و کار خود از چه منابعی استفاده می کنید؟

۱ منابع مالی

۲ انسانی

۳ اجتماعی

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





تذکر: هنرجو یکی از ۳ پروژه پیشنهادی را به دلخواه جهت ارزشیابی پایانی پودمان انجام دهد.

## پروژه ۱

با توجه به رشته تحصیلی خود یک تیم تشکیل داده و یک کسب‌وکار را انتخاب نمایید و بوم کسب‌وکار خود را در قالب زیر وارد کنید.

شوریک‌بانی 	فعالیت‌های کلیدی 	طراحی ارزش پیشنهادی 	ارتباط با مشتریان 	مشتری‌شناسی 
	منبع‌بانی 		لجستیک کانال توزیع 	
برآورد هزینه‌ها 		درآمدزایی 		

با توجه به فعالیت‌های قبلی ارزش پیشنهادی یک مدرسه را با گروه مشتریان هدف‌تان طراحی کرده‌اید. حال کل بوم را برای این مدرسه کامل کنید.



با توجه به اینکه در اسفندماه یک بازارچه در مدرسه راه‌اندازی خواهد شد، هنرجو مشخص نماید که چه محصول یا کالایی را برای فروش عرضه خواهد کرد و با توجه به آن محصول، بوم کسب و کار مربوط را تکمیل نماید.

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

موضوع کسب و کار:		مدل کسب و کار:	
<p><b>بخش مشتریان:</b> در این بخش، همان طور که از نامش پیداست، شما مشتریانان را که براساس یک سری ویژگی‌ها هدف قرار داده‌اید معرفی می‌کنید.</p>	<p><b>ارتباط با مشتری:</b> در این قسمت مشخص می‌کنید که چگونه قرار است با مشتری ارتباط داشته باشید و چگونه می‌خواهید این ارتباط را حفظ کنید؟</p>	<p><b>ارزش پیشنهادی:</b> در این قسمت باید مشخص کنید که قرار است چه ارزش‌هایی را برای مشتریانان به ارمغان بیاورید؟ چه مزیتی (مانند قیمت خوب، راحتی، سرعت و ...) قرار است به مشتری بدهید تا شما را نسبت به رقبایان ترجیح بدهند؟</p>	<p><b>فعالیت اصلی:</b> برای اینکه ارزش‌هایی را که قول دادید برای مشتری به ارمغان می‌آورید؛ انجام دهید، اصلی‌ترین فعالیت‌هایی را که باید انجام بدهید چیست؟</p>
<p><b>کانال توزیع:</b> چگونه قرار است کالا یا خدمات یا هر نفع دیگری که برای مشتری خواهید داشت، به او برسد؟ چگونه کالایان را توزیع خواهید کرد؟ از چه کانالی خدماتتان را به مشتری ارائه خواهید داد؟</p>			<p><b>منابع اصلی کسب و کار:</b> خب قرار شد یک سری ارزش‌ها، شامل خدمات و محصول و سایر منافی را که قرار است به مشتری برسانید، تعریف کنید. حالا برای تحقق این ارزش‌ها برای مشتری به چه منابع اصلی و ضروری مالی، انسانی، تجهیزات و ... نیاز دارید؟</p>
<p><b>جریان درآمد:</b> قرار است استارت آپ شما چگونه از هر دسته از مشتریان درآمد داشته باشد؟ حق اشتراک؟ (مثل روزنامه‌ها)، حق سرویس؟ حق استفاده از مجوز؟</p>	<p><b>ساختار هزینه‌ها:</b> به این قسمت برای راه‌اندازی، بقا و توسعه کسب و کارمان نیاز داریم: هزینه‌های یکباره: مثل خرید نرم‌افزار، هزینه‌های ثابت: مثل حقوق کارمندان، هزینه‌های متغیر: مثل هزینه تبلیغات</p>		

## الگوی ارزشیابی پودمان طراحی کسب و کار

نمره	استاندارد (شاخص‌ها، داور، 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> </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 کسب‌وکار
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ایفای نقش به عنوان عضو مؤثر گروه</li> <li>■ تشکیل تیم کاری</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ دسته‌بندی مشتریان به لحاظ هدف</li> <li>■ تأمین منابع مالی در موقعیت‌های مختلف</li> </ul>			
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>	پایین تر از حد انتظار (احراز نشدن شایستگی)		
				نمره مستمر از ۵
				نمره شایستگی پودمان از ۳
				نمره پودمان از ۲۰