با ایران توشه
یک قدم جلوتر
باش!

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

ایران توشه، مرجع دانلود فایل های کمک آموزشی دانش آموزان و کنکوری ها

همه چیز
برای موفقیت
تو!

- دانلود رایگان آزمون های آزمایشی قلمچی، خیلی سبز، گاج و ...
- دانلود رایگان گام به گام تمامی دروس
- دانلود رایگان نمونه سوالات امتحانی (نوبت اول و دوم) و امتحانات نهایی
- دانلود رایگان جزوه های کمک آموزشی و شب امتحانی

کافیست هر فایلی که نیاز دارید را در گوگل به این صورت جستجو کنید:

فایل مورد نیاز + ایران توشه

مثال:

دانلود گام به گام دوازدهم تجربی ایران توشه

irantooshe.ir

t.me/irantooshe

گام به گام کارگاه نوآوری و کارآفرینی
یازدهم
پودمان سوم

عنوان فصل: طراحی کسب‌وکار

از صفحه‌ی ۷۷ تا صفحه‌ی ۱۱۴ کتاب

در این فایل پاسخ فعالیت‌ها، کارهای کلاسی، تمرین‌ها و پرسش‌های فصل طراحی کسب‌وکار آمده است.
مباحث فصل: تیم‌سازی، تأمین منابع مالی، تحلیل SWOT، ارزش پیشنهادی، مشتریان، فعالیت‌ها و منابع کلیدی، کانال‌ها و بوم کسب‌وکار

تهیه‌شده در ایران‌توشه، توشه‌ای برای موفقیت

irantooshe.ir

فهرست پرسش‌ها

۱ صفحه ۸۰ · فعالیت عملی ۱ — تیم ورزشی و ویژگی‌های کار تیمی ۵

۲ صفحه ۸۱ · فعالیت عملی ۲ — نقش‌های تیم مدرسه ۶

۳ صفحه ۸۲ · فعالیت عملی ۳ — مصاحبه با کارآفرین بومی دربارهٔ شکست و ابهام ۶

۴ صفحه ۸۵ · فعالیت عملی ۴ — شش پرسش «چه» و مقایسهٔ دو کسب‌وکار ۷

۵ صفحه ۸۷ · فعالیت عملی ۵ — محاسبهٔ سود یا زیان تعمیرکار ۸

۶ صفحه ۸۸ · فعالیت عملی ۶ (الف تا ت) — روش‌های درآمدزایی و قیمت‌گذاری ۹

۷ صفحه ۸۹ · فعالیت عملی ۶ (ث تا چ) — جدول الگوی درآمد و عوامل موفقیت ۱۰

۸ صفحه ۹۰ · فعالیت عملی ۷ — مؤسسات حمایتی و وام بانکی ۱۱

۹ صفحه ۹۱ · فعالیت عملی ۸ — مصاحبه با کارآفرین دربارهٔ منابع مالی ۱۲

۱۰ صفحه ۹۵ · فعالیت عملی ۹ — تحلیل SWOT یک شغل ۱۳

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

۱۱ صفحه ۹۸ · فعالیت عملی ۱۰ (الف و ب) — مثال ارزش‌های پیشنهادی ۱۴
۱۲ صفحه ۹۹ · فعالیت عملی ۱۰ (پ و ت) — ارزش پیشنهادی در شرایط نامناسب و نبایدها ۱۵
۱۳ صفحه ۱۰۰ · فعالیت عملی ۱۱ — شناخت مشتری ۱۵
۱۴ صفحه ۱۰۱ · پرسش (ارتباط با مشتری) — راهکارهای ارتباط با مشتری ۱۶
۱۵ صفحه ۱۰۱ · فعالیت عملی ۱۲ — ارزش پیشنهادی یک مدرسه ۱۷
۱۶ صفحه ۱۰۴ · فعالیت عملی ۱۳ — فعالیت‌های کلیدی کسب‌وکار مشاوره‌ای ۱۷
۱۷ صفحه ۱۰۵ · فعالیت عملی ۱۴ (الف تا پ) — انتخاب شریک ۱۸
۱۸ صفحه ۱۰۶ · فعالیت عملی ۱۴ (ت و ث) — تقسیم وظایف و پایبندی به شراکت ۱۹
۱۹ صفحه ۱۰۸ · فعالیت عملی ۱۵ — منابع کلیدی و منبع‌یابی ۱۹
۲۰ صفحه ۱۱۰ · فعالیت عملی ۱۶ — کانال‌های توزیع ۲۰
۲۱ صفحه ۱۱۱ · فعالیت عملی ۱۷ — بوم کسب‌وکار ۲۱

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

۱ صفحه ۸۰ فعالیت عملی ۱

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

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 سؤال‌های 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 سلیقه‌ها و مهارت‌های یکسان دارند؟ اگر بین اعضای یک تیم مشکلی پیش بیاید، چه کسی آن را حل می‌کند؟ این مشکل چطور حل می‌شود؟

الف) نمونه: تیم ملی فوتبال برزیل

نقش اعضای تیم	دلیل موفقیت	شهرت
مربی	انتخاب ترکیب مناسب، طراحی تاکتیک و هدایت تیم	مربیان این تیم در مسابقات جهانی به برنامه‌ریزی و نظم تیمی معروف‌اند.
کاپیتان	رهبری زمین بازی، آرام کردن هم‌تیمی‌ها و ارتباط با داور و مربی	کاپیتان‌ها الگوی انضباط و روحیهٔ جمعی بوده‌اند.
بازیکنان	هر بازیکن مهارت و جایگاه مشخص دارد و برای گل زدن و حفظ دروازه با هم هماهنگ است	این تیم پنج بار قهرمان جام جهانی شده است.
کادر فنی و تدارکات	تأمین تمرین، تغذیه، سلامت و امکانات تیم	پشتیبانی منظم، پایهٔ آمادگی تیم است.

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

ب) پاسخ پرسش‌ها

1. چون در تیم، هماهنگی و تکمیل کردن نقش یکدیگر مهم است، نه فقط مهارت فردی. اگر همه مهاجم یا همه مدافع باشند یا با هم تفاهم نداشته باشند، تیم کارایی ندارد.
2. خیر. موفقیت هر بازیکن به پاس و حمایت دیگران بستگی دارد و اعضا به هم وابسته‌اند.
3. بله. هدف تیم روشن و واحد است (مثلاً بردن مسابقه) و همهٔ اعضا باید در همان مسیر تلاش کنند.
4. معمولاً نه. چون اعضا به هم وابسته‌اند، ضعف یک نفر کل تیم را تحت تأثیر می‌گذارد و جای خالی او باید با کمک دیگران پر شود.
5. خیر، سلیقه و مهارت‌ها متفاوت و مکمل هم هستند. معمولاً مربی یا کاپیتان مشکل را حل می‌کند: با گفت‌وگو، شنیدن نظر طرفین، یادآوری هدف مشترک و رسیدن به توافق.

تفاوت گروه دانش‌آموزان با تیم: در گروه، هدف مبهم و پیوند ضعیف است؛ در تیم، هدف مشخص و تعهد مشترک و مسئولیت‌ها تقسیم‌شده است.

۲ صفحه ۸۱ فعالیت عملی ۲

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

اعضای تیم	وظیفه در تیم	فرد متناظر در مدرسه	وظیفه در مدرسه
مربی	تعیین راهبرد، انتخاب ترکیب و هدایت تیم	مدیر مدرسه	برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر کل مدرسه
کاپیتان	رهبری زمین بازی و رابط تیم با مربی	معاون اجرایی / نمایندهٔ شورای دانش‌آموزی	اجرای تصمیم‌ها و رابط دانش‌آموزان با مدیر
مدافع	جلوگیری از ورود حریف و حفظ نظم تیم	معاون انضباطی (ناظم)	حفظ نظم و رعایت مقررات مدرسه
فوروارد	گل زدن و رساندن تیم به هدف	معلمان و مربیان کارگاه	آموزش مستقیم و رساندن هنرجو به نتیجهٔ یادگیری
هافبک	اتصال دفاع و حمله و پخش توپ	مشاور و مربی پرورشی	پیوند دادن دانش‌آموز، خانواده و کادر مدرسه
دروازه‌بان	حفاظت از دروازه	نگهبان و انتظامات	حفاظت از ورود و خروج و امنیت مدرسه
تدارکات	تأمین لباس، توپ و امکانات	معاون پشتیبانی و امور اداری	تأمین تجهیزات، کتاب و نگهداری ساختمان

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

۳ صفحه ۸۲ فعالیت عملی ۳

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

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

چند بار دیگر شکست را تجربه کرده است؟

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

بررسی کنید که چطور با شرایط ابهام و ناشناخته‌های کار خود روبه‌رو شده است و می‌شود؟

نمونهٔ گزارش (کارآفرین فرضی: صاحب یک کارگاه تولید مبلمان در شهر خودمان):

- **اولین شکست:** حدود دو سال پس از شروع کار، سفارش بزرگی را بدون قرارداد کتبی و با پیش‌پرداخت کم پذیرفت. مشتری سفارش را نپذیرفت و کارگاه با انبار پر و بدهی مواجه شد.
- **شکست‌های بعدی:** دو بار دیگر: یک بار با خرید چوب گران در زمان افزایش قیمت و بار دیگر با ورود رقیبی که ارزان‌تر می‌فروخت.
- **شروع دوباره:** دلیل شکست را بررسی کرد، قرارداد و پیش‌پرداخت را الزامی کرد، هزینه‌ها را ثبت کرد، محصولات را متنوع کرد و از تجربه‌هایش درس گرفت. به قول خودش «شکست پایان راه نیست، هزینهٔ یادگیری است».
- **مواجهه با ابهام:** پیش از هر سرمایه‌گذاری بزرگ، نمونهٔ کوچک تولید می‌کرد و واکنش بازار را می‌سنجید. به جای ترسیدن، اطلاعات جمع می‌کرد، با مشتری و همکاران مشورت می‌کرد و کم‌کم ناشناخته‌ها را شناخته می‌کرد.

نتیجه: کارآفرینان شکست را تجربه می‌کنند، اما از آن می‌آموزند و ابهام را تحمل می‌کنند.

این پاسخ یک نمونه است؛ شما باید دربارهٔ کارآفرین واقعی منطقهٔ خودتان بنویسید.

این فایل توسط سایت ایران‌توشه تهیه شده است.
irantooshe.ir

۴ صفحه ۸۵ **فعالیت عملی ۴**

به شغل و حرفهٔ بستگان خود فکر کنید. یکی از آنها را که کار و کاسبی خوبی ندارد، محور بررسی خود قرار دهید. با این شش پرسش کلیدی شغلش و اوضاع کنونی‌اش را بررسی کنید و همهٔ مواردی را که می‌شود، بنویسید.

یکی از آشنایان و بستگانتان را هم که اوضاع کاری و درآمد خوبی دارد، انتخاب کنید. همین مسیر را دربارهٔ او هم طی کنید.

از مقایسهٔ این دو چه مسئله‌هایی کشف می‌کنید؟ چطور می‌توانید به هر یک کمک کنید و ایده بدهید که کارشان بهتر شود یا بدتر از این نشود؟

نمونه: عمو (مغازهٔ لباس با فروش کم) و دایی (مغازهٔ لباس با فروش خوب).

پرسش	کسب‌وکار ضعیف	کسب‌وکار موفق
چه چیزی؟	فروش لباس با مدل قدیمی و تنوع کم	لباس به‌روز با تنوع و اندازهٔ کامل
چرا؟	عادت قدیمی و نداشتن سرمایه برای نو کردن جنس	شناخت نیاز مشتری و نو کردن مداوم جنس
چه زمانی؟	ساعت کاری نامنظم و تعطیلی زودهنگام	ساعت کاری منظم، فعال در مناسبت‌ها و فصل خرید
کجا؟	کوچهٔ خلوت و کم‌رفت‌وآمد	خیابان پررفت‌وآمد و ویترین جذاب
چه کسی؟	فروشندهٔ بدون آموزش، بی‌توجه به مشتری	فروشندهٔ مؤدب و آموزش‌دیده
چگونه؟	بدون تبلیغ و بدون ثبت حساب	تبلیغ در فضای مجازی، ارتباط با مشتری، ثبت درآمد و هزینه

مسئله‌ها: محل نامناسب، نبود تبلیغ، تنوع کم، رفتار با مشتری و نبود حسابداری.

پیشنهاد: نو کردن تدریجی جنس، ساخت صفحه در فضای مجازی، فروش اینترنتی، آموزش فروشنده، اطلاع‌رسانی به مشتری‌های قدیمی و ثبت دقیق هزینه و درآمد. برای کسب‌وکار موفق هم: حفظ کیفیت، پیگیری مشتریان و بررسی رقبا تا عقب نماند.

این فایل توسط سایت ایران‌توشه تهیه شده است.
irantooshe.ir

۵ صفحه ۸۷ **فعالیت عملی ۵**

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

مرحلهٔ ۱: جمع هزینه‌ها

```
90000 + 75000 + 25000 + 10000 = 200000 ریال
```

مرحلهٔ ۲: سود = درآمد − هزینه

```
335000 − 200000 = 135000 ریال
```

چون عدد مثبت است، تعمیرکار **۱۳۵۰۰۰ ریال سود** می‌کند (زیان ندارد).

تذکر: در متن کتاب فرمول به صورت «سود = هزینه - درآمد» چاپ شده که اشتباه چاپی است. فرمول درست «سود = درآمد - هزینه» است؛ اگر حاصل منفی شود، زیان است.

۶ صفحه ۸۸ **فعالیت عملی ۶ (الف تا ت)**

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

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

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

ت) برای محصول چگونه می‌توانید قیمت‌گذاری کنید؟

الف)

ردیف	روش	نمونه	مثال شما
۱	حق استفاده	هتل‌داری	پارکینگ ساعتی، اجارهٔ سالن ورزشی
۲	فروش دارایی	فروشگاه لوازم خانگی	فروشگاه لوازم‌التحریر
۳	حق عضویت	باشگاه ورزشی	کتابخانهٔ اشتراکی، سامانهٔ فیلم با اشتراک ماهانه
۴	انجام تبلیغات	صنعت رسانه	صفحه یا کانال پرمخاطب در شبکه‌های اجتماعی
۵	دستمزد کارگزاری	آژانس املاک	کارگزاری بیمه، تاکسی اینترنتی
۶	طعمه و شکار	ارائهٔ سیم‌کارت رایگان	پرینتر ارزان و فروش گران جوهر آن
۷	تمایل به پرداخت	اشتراک‌گذاری پوشه‌ها در رایانه	برنامهٔ رایگان با امکانات پایه و نسخهٔ حرفه‌ای پولی

ب)

1. **اجاره دادن:** درآمد از اجارهٔ موقت دارایی، مثل اجارهٔ خودرو یا تجهیزات.
2. **حق امتیاز (حق برند):** درآمد از واگذاری حق استفاده از برند یا اختراع، مثل نمایندگی‌ها و فرانچایز.

پ)

فروش دارایی (فروش محصول فیزیکی) همراه با درآمد از خدمات پس از فروش و تعمیر؛ چون محصول ملموس است و مشتری آن را راحت می‌فهمد.

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

ت)

1. **بر اساس هزینه:** هزینهٔ تمام‌شده + درصدی سود.
2. **بر اساس بازار و رقبا:** بررسی قیمت محصولات مشابه و تعیین قیمت متناسب با کیفیت و ارزش برای مشتری.

این فایل توسط سایت ایران‌توشه تهیه شده است.

irantooshe.ir

۷ صفحه ۸۹ **فعالیت عملی ۶ (ث تا چ)**

ث) در این مرحله با توجه به کسب‌وکار انتخابی خود و چند نمونه از کسب‌وکارهای موجود در محل زندگی یا اقوام خود، جدول را کامل کنید. (نام کسب‌وکار، حوزهٔ فعالیت، الگوی درآمد کسب‌وکار، روش‌های قیمت‌گذاری)

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

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

ث)

نام کسب‌وکار	حوزهٔ فعالیت	الگوی درآمد	روش قیمت‌گذاری
کارگاه تولید لوازم جانبی موبایل (کسب‌وکار ما)	تولید و تعمیر	فروش دارایی و حق‌الزحمهٔ تعمیر	هزینه + سود؛ مقایسه با رقبا
سوپرمارکت محله	خرده‌فروشی	فروش دارایی	قیمت مصوب + سود ثابت
باشگاه ورزشی	خدمات ورزشی	حق عضویت	تعرفهٔ ماهانه و فصلی
آژانس تاکسی	حمل‌ونقل	دستمزد کارگزاری	کرایه بر اساس مسافت

ج)

1. **کیفیت بالا:** مشتری برای کالای باکیفیت حاضر است بیشتر بپردازد و دوباره خرید می‌کند.
2. **خدمات پس از فروش و برخورد خوب:** مثلاً گارانتی و پاسخگویی سریع باعث وفاداری می‌شود.

3. **تبلیغ و موقعیت مناسب:** مثلاً مغازه در محل پررفت‌وآمد یا صفحهٔ فعال در فضای مجازی، فروش را بیشتر می‌کند.

چ)

1. بالا بردن بی‌دلیل قیمت یا قیمت‌گذاری بدون محاسبهٔ هزینه‌ها.
2. فقط تقلید قیمت رقبا بدون توجه به هزینهٔ خودمان و ارزش محصول.
3. تخفیف‌های بیش از حد که سود را از بین می‌برد؛ همچنین کیفیت پایین و فروش نامنصفانه که اعتماد مشتری را خراب می‌کند.

۸ صفحه ۹۰ **فعالیت عملی ۷**

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) دربارهٔ شرایط اخذ وام بانکی تحقیق کنید. چه مراحلی وجود دارد؟ چه مدارکی لازم است؟

الف)

مؤسسه	حمایت‌ها
پژوهش‌سرای دانش‌آموزی	فضای کار تیمی، مشاوره و آموزش ایده‌پردازی و ساخت نمونه
مرکز رشد	فضای کار ارزان، مشاوره، آموزش مهارت‌های کسب‌وکار، ارتباط با سرمایه‌گذار
پارک علم و فناوری	زیرساخت و آزمایشگاه، تسهیلات، معرفی به بازار و شرکت‌های بزرگ
اداره‌های تعاون، کار و رفاه اجتماعی و آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای	آموزش مهارت، معرفی برای دریافت تسهیلات اشتغال و ثبت و مجوز

نام دقیق مؤسسات در هر استان متفاوت است؛ از ادارهٔ آموزش‌وپرورش یا هنرستان خود بپرسید.

ب)

مراحل:

1. تهیهٔ طرح کسب‌وکار (طرح توجیهی) و برآورد سرمایهٔ مورد نیاز.
2. مراجعه به بانک یا سامانهٔ مربوط و ثبت درخواست.
3. بررسی مدارک و اعتبار متقاضی توسط بانک.

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

4. معرفی ضامن یا سپردن وثیقه و امضای قرارداد.

5. دریافت وام و بازپرداخت اقساط در موعد مقرر.

مدارک معمول: کارت ملی و شناسنامه، مدرک تحصیلی یا مهارتی، مجوز یا طرح کسب‌وکار، مدارک ضامن (مثل گواهی کسر از حقوق) و وثیقه.

شرایط و مدارک وام (مبلغ، سود، ضامن) بین بانک‌ها و در هر سال تغییر می‌کند؛ پیش از اقدام از بانک بپرسید.

۹ صفحه ۹۱ فعالیت عملی ۸

فردی کارآفرین، مالک یا مدیر یک واحد تولیدی، صنعتی، صنفی یا کسب‌وکار 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.

الف) از او بپرسید که کارش را با چقدر پول آغاز کرده است؟ آن پول را از کجا تهیه کرده؟ چند وقت بعد برای چه چیزی دوباره به منابع مالی نیاز پیدا کرده؟ این نیاز را چطور و از کجا تهیه کرده؟ تا به امروز چند بار دیگر برای چه موارد کاری به منابع مالی نیاز پیدا کرده و چطور آن را تأمین کرده است؟ ... 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؟

نمونهٔ گزارش (آقای الف، صاحب یک کارگاه تولید قطعات پلاستیکی):

الف)

- **شروع کار:** با حدود ۵۰۰ میلیون ریال، از پس‌انداز شخصی و کمک خانواده.
- **نیاز دوم:** یک سال بعد برای خرید دستگاه تزریق؛ با وام بانکی و ضامن (مدارک: کارت ملی، مجوز کارگاه، طرح توجیهی، فیش حقوقی ضامن).
- **نیازهای بعدی:** دو بار دیگر برای خرید مواد اولیه و پرداخت دستمزد، با قرض از آشنایان و چک مدت‌دار.
- **ناتوانی در تأمین:** یک بار وام بزرگ‌تر را به دلیل نبود وثیقهٔ کافی نگرفت و فرصت یک سفارش را از دست داد.
- **بدهی فعلی:** بخشی اقساط بانک و بخشی بدهی به تأمین‌کنندگان مواد اولیه.

ب)

- **نیاز برای دو برابر شدن فروش:** خرید یک دستگاه دیگر، مواد اولیهٔ بیشتر، نیروی کار و انبار بزرگ‌تر؛ حدود دو برابر سرمایهٔ اولیه.

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

- **روش‌ها:** وام بانکی، شریک سرمایه‌گذار، فروش نسیه به مشتریان بزرگ همراه با پیش‌پرداخت.
- **ترجیح:** وام بانکی با سود کم و بازپرداخت بلندمدت؛ چون مالکیت کارگاه را با کسی تقسیم نمی‌کند و برنامهٔ اقساط مشخص است.

این پاسخ نمونه است؛ اعداد را از مصاحبهٔ واقعی خود بنویسید.

۱۰ صفحه ۹۵ فعالیت عملی ۹

رشتهٔ 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 علاقهٔ 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 هنرجویان دربارهٔ 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.

نمونه برای رشتهٔ برق و الکترونیک.

شغل‌ها: تعمیرکار لوازم الکترونیکی، نصاب سیستم‌های روشنایی و دوربین، تولیدکنندهٔ لوازم جانبی دیجیتال، تکنسین انرژی خورشیدی.

شغل انتخابی: تعمیر و فروش لوازم جانبی دیجیتال.

	فرصت یا تهدید	چرا؟	چگونه استفاده یا مقابله؟
فرصت	افزایش استفاده از موبایل و ابزار دیجیتال	تقاضا هر سال بیشتر می‌شود	تنوع محصول و تعمیر سریع در محل
فرصت	رشد فروش اینترنتی	مشتری بیشتر با هزینهٔ کمتر	ساخت صفحه و فروشگاه آنلاین
تهدید	واردات ارزان و قاچاق	قیمت ما نمی‌تواند رقابت کند	تکیه بر کیفیت، گارانتی و خدمات پس از فروش
تهدید	نوسان قیمت ارز و قطعات	هزینهٔ ما ثابت نمی‌ماند	ذخیرهٔ هوشمند قطعات و تأمین‌کنندگان متنوع

ماتریس SWOT (نمونه):

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

محیط / سازمان	مهارت فنی، هزینهٔ کم :S قوت	سرمایهٔ کم، تجربهٔ کم :W ضعف
فرصت O: رشد بازار و فروش اینترنتی	SO: استفاده از مهارت فنی برای فروش و تعمیر آنلاین	WO: استفاده از فروش اینترنتی (بدون اجاره) برای جبران کمبود سرمایه
تهدید T: واردات ارزان و نوسان قیمت	ST: با مهارت فنی کیفیت و گارانتی بالاتر ارائه دهیم	WT: کاهش موجودی، همکاری با شریک و پرهیز از ریسک‌های پرهزینه

۱۱ صفحه ۹۸ فعالیت عملی ۱۰ (الف و ب)

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

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

الف)

ارزش پیشنهادی	مثال	ارزش پیشنهادی	مثال
تازگی	اولین قاب موبایل با کنترل رنگ حرارتی	کاهش خطر	گارانتی و ضمانت بازگشت پول
قیمت	قیمت کمتر نسبت به محصول مشابه	حفظ محیط‌زیست	بسته‌بندی بازیافتی و استفاده از انرژی خورشیدی
سفارشی‌سازی	چاپ نام یا طرح دلخواه مشتری روی محصول	برند	ساعت یا کفش با نام معروف
خلاقیت و نوآوری	پاوربانک خورشیدی	برخورد خوب	پاسخ‌گویی مؤدبانه و پیگیری شکایت مشتری
انواع تخفیفات	تخفیف مناسبتی و خرید عمده	صرفه‌جویی در وقت مشتری	تحویل درب منزل و تعمیر در محل
مکان کسب‌وکار	مغازه در مرکز خرید و دسترس	طراحی	ظاهر زیبا و بستهٔ جذاب
کیفیت محصول	مواد اولیهٔ مرغوب و عمر بیشتر	تنوع محصول	ارائهٔ رنگ و مدل‌های مختلف

ب)

1. کیفیت بالای محصول

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

2. خدمات پس از فروش و گارانتی (کاهش خطر)
3. سفارشی‌سازی و طراحی جذاب
4. برخورد خوب و صرفه‌جویی در وقت مشتری

۱۲ صفحه ۹۹ فعالیت عملی ۱۰ (پ و ت)

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؟

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

پ)

1. **خدمات و برخورد خوب:** پاسخ‌گویی سریع، ضمانت و تعویض یا پس‌گرفتن کالا.
2. **صرفه‌جویی در وقت و راحتی خرید:** دسترسی آسان، تحویل درب منزل و سفارشی‌سازی؛ تا مشتری به دلیل راحتی و اعتماد بماند.

ت)

- وعدهٔ دروغ و تبلیغ گمراه‌کننده دربارهٔ کیفیت و قیمت.
- ادعایی که بیش از توان کسب‌وکار باشد (مثلاً تحویل در یک ساعت بدون امکان انجام).
- تقلید برند دیگران یا فروش کالای بی‌کیفیت با نام کالای معتبر.
- تغییر مداوم ارزش‌ها و بی‌توجهی به شکایت‌ها.
- تأکید بر قیمت ارزان به قیمت از بین بردن کیفیت و ایمنی.

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

۱۳ صفحه ۱۰۰ فعالیت عملی ۱۱

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. (سن، جنسیت، محل زندگی، تحصیلات، نوع شغل، سطح درآمد)

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

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

الف) محصول ۱: قاب موبایل طرح‌دار، ۲: پاوربانک خورشیدی، ۳: خدمات تعمیر موبایل در محل

ردیف / محصول	سن	جنسیت	محل زندگی	تحصیلات	نوع شغل	سطح درآمد
۱ـ قاب موبایل طرح‌دار	۱۵ تا ۳۰	زن و مرد	شهر	دانش‌آموز، دانشجو	دانشجو و کارمند جوان	کم تا متوسط
۲ـ پاوربانک خورشیدی	۱۸ تا ۵۰	بیشتر مرد	شهر و روستا	دیپلم و بالاتر	مسافر، کارگر، کوهنورد	متوسط
۳ـ تعمیر موبایل در محل	۲۵ تا ۶۰	زن و مرد	شهر	متنوع	کارمند و شاغل پرمشغله	متوسط تا بالا

ب)

پرسش	محصول ۱: قاب	محصول ۲: پاوربانک	محصول ۳: تعمیر
۱ـ به چه گروهی ارائه می‌دهد؟	جوانان و دانش‌آموزان	مسافران و کسانی که کم‌برق‌اند	شاغلان پرمشغله
۲ـ چرا این بخش؟	به ظاهر و مد توجه زیادی دارند	نیاز واقعی به شارژ دارند	وقت ندارند و به دنبال راحتی‌اند
۳ـ مزایا؟	تعداد مشتری زیاد و خرید مکرر	فروش بالا در سفر و بحران برق	مشتری وفادار و درآمد خدماتی
۴ـ مزیت نسبت به رقبا؟	طرح اختصاصی و سفارشی‌سازی	کار با نور خورشید و قیمت مناسب	حضور در محل و تعمیر سریع با گارانتی
۵ـ تصمیم برای آینده؟	افزودن طرح‌ها و لوازم جانبی دیگر	ارتقای ظرفیت و مدل‌های جدید	ایجاد شعبه و اپلیکیشن سفارش

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

۱۴ صفحه ۱۰۱ پرسش (ارتباط با مشتری)

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

1. **ارتباط شفاهی:** گفت‌وگوی مؤدبانه هنگام فروش، تماس تلفنی برای پیگیری رضایت.
2. **ارتباط کتبی:** پیامک و پیام‌رسان، کارت تبریک، بروشور و پاسخ به نظرها در فضای مجازی.
3. **حفظ مشتری:** باشگاه مشتریان، تخفیف مشتری ثابت، خدمات پس از فروش و پاسخ به شکایت.
4. **جذب مشتری:** تبلیغات، تخفیف خرید اول، معرفی دوستان با جایزه و نمونهٔ رایگان.

۱۵ صفحه ۱۰۱ فعالیت عملی ۱۲

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

مشتری هدف شما چه ویژگی‌هایی دارد؟

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

نمونه: یک هنرستان مهارت‌محور.

- **ارزش پیشنهادی:** آموزش عملی و کارگاهی با تجهیزات روز، کارورزی در صنعت، تدریس معلمان باتجربه، مشاورهٔ شغلی و پشتیبانی برای راه‌اندازی کسب‌وکار پس از فارغ‌التحصیلی.
- **مشتری هدف:** دانش‌آموزان نهم و خانواده‌هایی که به دنبال مهارت و شغل مطمئن هستند و دوست دارند فرزندشان هنرمند و کارآفرین بار آید.
- **چرا مناسب است؟** این خانواده‌ها نگران آیندهٔ شغلی‌اند و به یادگیری عملی و درآمد زودتر اهمیت می‌دهند؛ بنابراین مدرسه‌ای که مهارت، مدرک و ارتباط با بازار کار را با هم بدهد برایشان ارزشمند است.

۱۶ صفحه ۱۰۴ فعالیت عملی ۱۳

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

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

بله. فعالیت‌های کلیدی مثل تولید، حل مسئله و شبکه را می‌توان بهبود داد؛ مثلاً افزودن بسته‌بندی بهتر، خدمات پس از فروش یا تولید سفارشی. این تغییر باعث بهبود کیفیت، رضایت و وفاداری مشتری و افزایش درآمد می‌شود، اما ممکن است هزینه و زمان بیشتری بخواهد.

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت

فعالیت‌های پیشنهادی برای کسب‌وکار مشاوره‌ای

1. **حل مسئله:** شناخت دقیق مشکل مشتری و ارائهٔ راه‌حل مناسب (جلسه و تحلیل وضعیت).
2. **شبکه‌سازی:** ارتباط با متخصصان حقوقی، مالی و فنی و معرفی به مشتریان.
3. **تولید محتوا و بازاریابی:** انتشار مقاله، وبینار و حضور در فضای مجازی و پیگیری بازخورد مشتریان.

۱۷ صفحه ۱۰۵ **فعالیت عملی ۱۴ (الف تا پ)**

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

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

(آشنایی قبلی با وی، قدرت ریسک‌پذیری، امانت‌داری، مهارت فنی مرتبط و تکمیلی، روحیهٔ کار تیمی، صداقت و راست‌گویی، بلوغ شخصیتی)

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

الف)

1. مهارتی دارد که من ندارم و کار یکدیگر را کامل می‌کنیم.
2. او را می‌شناسم و به صداقت و امانت‌داری‌اش اعتماد دارم.
3. به کار تیمی و هدف مشترک باور دارد و در سختی‌ها می‌ماند.

ب)

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

پ)

- هدف و دید مشترک نسبت به آیندهٔ کسب‌وکار

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

- تعهد و مسئولیت‌پذیری
- توان تأمین سرمایه یا منابع
- توان حل اختلاف و انعطاف‌پذیری
- اخلاق حرفه‌ای و احترام به دیگران
- داشتن زمان کافی برای کار

۱۸ صفحه ۱۰۶ **فعالیت عملی ۱۴ (ت و ث)**

ت) هر یک از مسئولیت‌های خود و شریکتان را بنویسید. (وظایف من، وظایف شریک، وظایف مشترک)

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

نمونه برای یک کارگاه لوازم جانبی دیجیتال:

وظایف من	وظایف شریک	وظایف مشترک
طراحی و ساخت محصول	بازاریابی و فروش	تعیین هدف و برنامهٔ کار
کنترل کیفیت	حسابداری و ثبت هزینه و درآمد	تصمیم‌های مهم و قیمت‌گذاری
تأمین مواد اولیه	ارتباط با مشتری و پیگیری	حل مشکلات و پاسخ به شکایت‌ها

ث)

1. نوشتن قرارداد شراکت و تقسیم روشن وظایف و سود.
2. برگزاری جلسه‌های منظم و گفت‌وگوی شفاف.
3. صداقت و شفافیت مالی و ثبت دقیق همهٔ هزینه‌ها و درآمدها.
4. احترام به نظر یکدیگر و حل اختلاف از راه گفت‌وگو یا میانجی.
5. ارزیابی دوره‌ای عملکرد و یادگیری مداوم.

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

۱۹ صفحه ۱۰۸ **فعالیت عملی ۱۵**

الف) برای راه‌اندازی کسب‌وکار خود از چه منابعی استفاده می‌کنید؟

ب) حال با توجه به کسب‌وکار انتخابی و محصول تولیدی خود، جدول زیر را کامل کنید. (منبع‌یابی: منابع معنوی، منابع انسانی، منابع اجتماعی، منابع فیزیکی، منابع مالی)

نمونه: کارگاه تولید و تعمیر لوازم جانبی دیجیتال.

الف)

1. منابع فیزیکی: کارگاه، ابزار و دستگاه‌ها.
2. منابع انسانی: دانش فنی خودم و شریک و یک شاگرد.
3. منابع مالی: پس‌انداز و وام.
4. منابع معنوی و اجتماعی: نام تجاری و ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان.

ب)

نوع منبع	نیاز کسب‌وکار	روش تأمین
منابع معنوی	نام و آرم تجاری، ثبت طرح و گواهی مهارت	ثبت برند و ثبت طرح، دریافت مدرک مهارت
منابع انسانی	تکنسین برق، فروشنده، حسابدار	خودمان، همکلاسی‌ها، آموزش و استخدام نیروی ماهر
منابع اجتماعی	ارتباط با تأمین‌کننده، مشتری، مرکز رشد	عضویت در گروه‌های صنفی، شرکت در نمایشگاه، معرفی دوستان
منابع فیزیکی	کارگاه، هویه، دستگاه برش و چاپ، ابزار	اجاره یا استفاده از کارگاه هنرستان، خرید دستگاه دست‌دوم
منابع مالی	حدود ۳۰۰ میلیون ریال سرمایهٔ اولیه	پس‌انداز، کمک خانواده، وام اشتغال، شریک

۲۰ صفحه ۱۱۰ **فعالیت عملی ۱۶**

الف) با توجه به انواع مسیرهای / روش‌های توزیع مشخص‌شده در جدول ضمیمه، برای توزیع محصول خود سؤال‌های مشخص‌شده را پاسخ دهید. (آگاهی، ارزیابی، خرید، تحویل، خدمات پس از فروش برای فروش حضوری، اینترنتی، خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و فروشگاه‌های شریک)

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

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؟

نمونه برای محصول «پاوربانک خورشیدی».

الف)

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

کانال	آگاهی	ارزیابی	خرید	تحویل	پس از فروش
فروش حضوری	ویترین و نمایشگاه	نمایش و امتحان محصول	پرداخت در مغازه	تحویل در محل	گارانتی و تعمیر در مغازه
فروش اینترنتی	تبلیغ و شبکه‌های اجتماعی	عکس، فیلم و نظر مشتریان	پرداخت آنلاین	پست و پیک	پشتیبانی و پیام‌رسان
خرده‌فروشی	معرفی به فروشنده‌ها	نمونهٔ آزمایشی	خرید از فروشگاه‌ها	تحویل به مغازه‌ها	تعویض از طریق فروشگاه
عمده‌فروشی	کاتالوگ و بازدید	نمونهٔ رایگان	سفارش عمده و قرارداد	حمل با باربری	گارانتی دسته‌ای
فروشگاه‌های شریک	تبلیغ مشترک	نمایش در قفسهٔ شریک	خرید در شعبه‌ها	ارسال مستقیم	پاسخ‌گویی از طریق شریک

ب)

1. **فاسدشدنی:** ماشین یخچال‌دار یا عایق، حمل سریع و با فاصلهٔ کم، بسته‌بندی مناسب و زنجیرهٔ سرد.
2. **بزرگ و حجیم:** کامیون، وانت یا باربری با بسته‌بندی محافظ، فروش نمونه و تحویل مستقیم از انبار.

نبایدها

- دیر رساندن کالا یا تحویل شکسته و ناقص.
- انتخاب کانال نامناسب که به مشتری نمی‌رسد.
- بی‌توجهی به خدمات پس از فروش.
- اختلاف قیمت بین کانال‌ها و وعدهٔ تحویل غیرواقعی.

ایران توشه
توشه‌ای برای موفقیت

۲۱ صفحه ۱۱۱ **فعالیت عملی ۱۷**

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

نمونه: کارگاه تولید و تعمیر لوازم جانبی دیجیتال (رشتهٔ برق و الکترونیک).

بخش بوم	پاسخ
بخش مشتریان	دانش‌آموزان، دانشجویان، شاغلان و مسافران
ارتباط با مشتریان	پاسخ‌گویی سریع، باشگاه مشتریان، پیام‌رسان و تماس
ارزش پیشنهادی	کیفیت بالا، قیمت مناسب، سفارشی‌سازی، گارانتی، تعمیر در محل
فعالیت‌های کلیدی	طراحی و تولید، تعمیر، بازاریابی، خدمات پس از فروش
شرکای کلیدی	تأمین‌کنندگان قطعات، فروشگاه‌های موبایل، مرکز رشد، پیک
کانال‌های توزیع	مغازه، فروش اینترنتی، فروشگاه‌های شریک و پیک
منابع کلیدی	کارگاه و ابزار، دانش فنی، سرمایه، نام تجاری و شبکهٔ ارتباطی
جریان‌های درآمدی	فروش محصول، حق‌الزحمهٔ تعمیر، فروش عمده
ساختار هزینه	اجاره، قطعات و مواد، دستمزد، تبلیغات، آب و برق

ایران توشه
توشه ای برای موفقیت