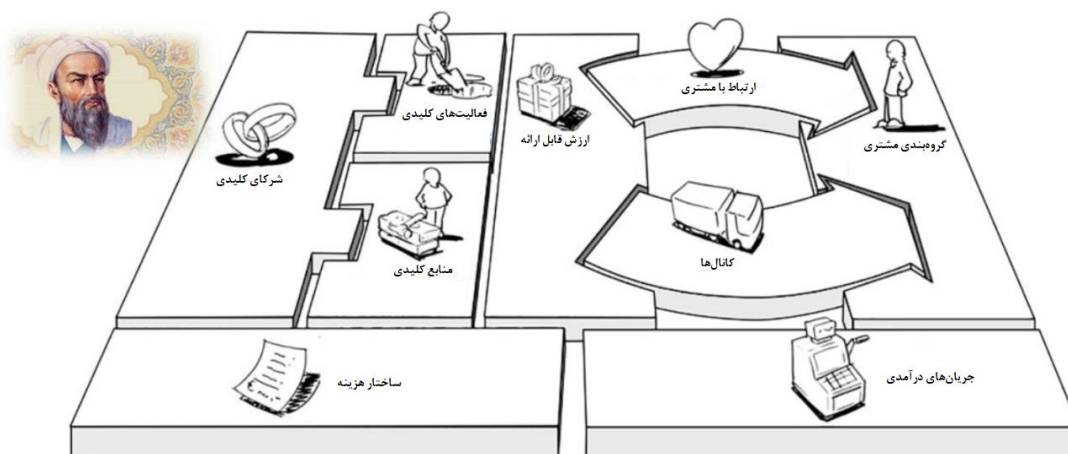


## نمونه مدل کسب و کار طرح ناب یا Neo Academy Biruni Business Model - NAB Design



تهیه و تنظیم: پیمان مالکی



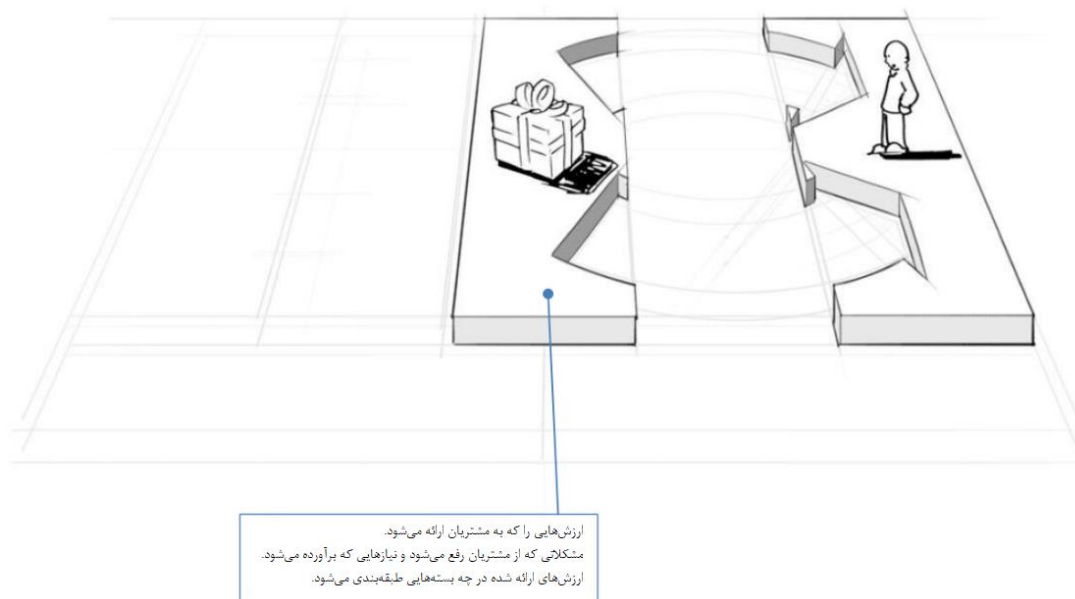
بخش قبل: بخش‌های مشتریان

این بخش: ارزش‌های پیشنهادی

بخش بعدی: کانال‌های توزیع

## فهرست مطالب

2.....	ارزش‌های پیشنهادی
--------	-------------------



همانطور که بیان شد، هر کسب‌وکار در واقع ماشینی است برای تولید ارزش؛ ولیکن یک طرح خوب و قابل دفاع کسب‌وکاری باید جزئیات قابل لمسی از ارزش مورد نظر برای صاحبان خود و یا سرمایه‌گذاران ارائه نماید. برخی از این ارزش‌ها، نیازها و کاستی‌ها را مرتفع می‌کنند و برخی دیگر ارزش افزوده‌ای به صاحبان کسب‌وکار و یا سرمایه‌گذاران ارائه می‌نمایند. برخی از این ارزش‌ها به صورت مستقیم قابل اندازه‌گیری مالی هستند و برخی دیگر این امکان را ندارند و صرفاً یک ارزش اعتباری و یا علمی خواهند بود. به همین منظور این ارزش‌ها به دو دسته عمومی زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

- **ارزش‌های مالی:** این گروه از ارزش‌ها، ارزش‌هایی هستند که به صورت مستقیم قابل محاسبه بوده و روش ارائه آنها به واسطه مبالغ مالی، صورت می‌گیرد. این گروه از ارزش‌ها همانطور که از ذاتشان مشخص است، بیشتر ارزش‌هایی هستند که یا نیازهای مالی کسب‌وکار آکادمی را مرتفع می‌کنند و یا ارزش افزوده برای آن محسوب می‌شوند. با این وجود، شرکای تجاری نیز ممکن است بر اساس قواعد مشخصی از این ارزش‌ها بهره ببرند. چنانچه تمایل دارید از قواعد بهره برداری شرکای تجاری از این ارزش‌ها مطلع شوید به بخش *فعالیت‌های کلیدی*، بخش *پیوست‌ها* یا بخش *جریان‌های درآمدی* رجوع کنید.
- **ارزش‌های غیر مالی:** این گروه از ارزش‌ها، ارزش‌هایی هستند که به صورت با واسطه قابل محاسبه بوده و قواعد ارائه آنها نا محسوس و توافقی است. در این آکادمی، این گروه از ارزش‌ها غالباً به صورت دانش، ارائه می‌شوند. برخی دیگر از این ارزش‌ها به واسطه کاهش هزینه زمانی می‌توانند صرفه جویی مالی بوجود آورند.

شاید در یک نگاه سطحی، به نظر برسد که باید ابتدا محصولات قابل ارائه این آکادمی مورد بررسی قرار گیرد؛ ولیکن بر این باوریم که ابتدا کل ارزش‌های قابل ارائه از نظر مفهومی باید بررسی شود که بعد از آن بتوان محصولات قابل ارائه را که در گروه *ارزش‌های غیر مالی* قرار می‌گیرند، معرفی نمود. البته هر یک از این دو گروه در کسب‌وکار این طرح به زیرگروه‌های دیگری تقسیم‌بندی می‌شوند. در زیر جزئیات بیشتری از هر یک از این گروه‌ها ارائه گردیده است.

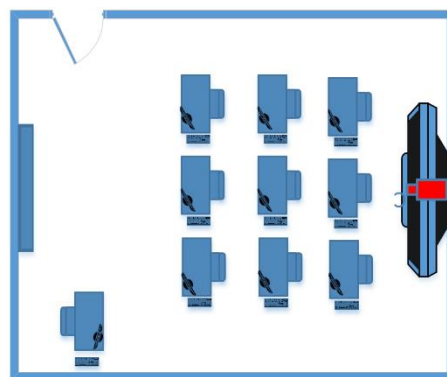
گروه اول که *ارزش‌های مالی* می‌باشند، خود به پنج زیرگروه تقسیم می‌شوند:

1. **منابع سخت‌افزاری بلا استفاده شرکت ابوریحان بیرونی:** مانند هر کسب‌وکار تازه کاری، این کسب‌وکار نیز برای شروع به کار، نیازمند منابع مختلفی می‌باشد. منابعی مانند فضای واحد آموزش، کامپیوتر و اقلام آموزشی، از این دسته می‌باشند که با توجه و عنایت شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی در این خصوص می‌توان به صورت موقت و به جهت کاهش ریسک این طرح، از منابع شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی،

استفاده کرد. با این برنامه، امکان رقابتی کردن هزینه‌های دوره‌های آموزشی در پوشش کاهش هزینه‌های دفتری مربوط به آکادمی بیرونی و کاهش تخصیص سرمایه اولیه، محیا خواهد بود. جزئیات این منابع و هزینه‌های مربوط به آنها در بخش ساختار هزینه، بیان شده است.

2. **هزینه آموزش پرسنل و ریسک استخدام شرکای تجاری (مخصوصاً شرکت ابوریحان بیرونی):** کسب‌وکارهایی که شرکای تجاری (در بخش شرکای کلیدی به آنها اشاره شده است) به آن مشغول می‌باشند، کسب‌وکارهای تخصصی و فنی هستند. این حوزه صنعت به گونه‌ای است که برای بقا، همواره باید سطح دانش فنی این موسسات ارتقاء یافته و به روز شود. به همین منظور، در یک سیستم پویا و هوشمند، بخشی از هزینه جاری این موسسات، صرف آموزش مکرر نیروی انسانی می‌شود و چنانچه این موسسات بخواهند آموزش مورد نظر را به صورت درون سازمانی اجرا و مدیریت نمایند، هزینه زیادی برای آنها در پی خواهد داشت. با اجرای این طرح و به واسطه فرآیندهایی که در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها به آن اشاره شده است؛ این طرح می‌تواند یک مزیت رقابتی برای شرکای تجاری خود ارائه نماید. گزارش‌های مقایسه‌ای و قواعد محاسبه درآمدی حاصل از این مزیت رقابتی در بخش جریان‌های درآمدی ذکر شده است.

3. **هزینه برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری برای متقاضیان:** یکی از مزایای خوب پاندمی ناگوار کورونا این بود که کسب‌وکارها متوجه شدند باید برای شرایط این چینی‌آبادی آماده باشند؛ از طرف دیگر امروزه کسب‌وکارهایی که به صورت غیر متمرکز و یا غیر حضوری، مدیریت می‌شوند و یا ارائه خدمت می‌کنند، بسیار مورد استقبال مشتریان و یا مستخدمین خود قرار می‌گیرند. در این طرح به واسطه استفاده از منابع مختلفی که در بخش منابع کلیدی ذکر شده است، فضایی متصور می‌باشد که در آن، متقاضی می‌تواند هر جلسه را چه به صورت حضوری و یا به صورت غیرحضوری شرکت کند. برای اینکه موضوع کمی روشن‌تر شود فضای یک کلاس درس را تجسم کنید؛ در این فضا، مدرس به واسطه یک تخته وایت‌برد، یک تلویزیون، یک یا دو دوربین، یک میکروفون، مجموعه‌ای از بلندگوها و برخی مواقع یک ویدئو پروجکشن، هم به حاضرین فیزیکی در کلاس و هم به حاضرین از راه دور، آموزش می‌دهد. این نوع تدریس نه تنها یک مزیت رقابتی برای آکادمی محسوب می‌شود، بلکه باعث کاهش هزینه تردد متقاضی شده و در کل هزینه تمام شده دوره آموزشی را برای برخی از متقاضیان دوره‌های آکادمی، کاهش می‌دهد.



شکل 1 نمایش شماتیک از یک کلاس درس

4. **درآمد مازاد جهت پرسنل مستعد شرکای تجاری (مخصوصاً شرکت ابوریحان بیرونی):** هر تعاملی در این کسب‌وکار باید توجیه مالی داشته باشد در همین راستا چنانچه یک شریک تجاری یکی از پرسنل خود را به عنوان یک مدرس به این آکادمی معرفی نماید، هم مدرس معرفی شده، هم شریک تجاری و هم آکادمی باید منفعت مالی ببرند. قواعد تقسیم درآمدها و هزینه‌های حاصل از این تعامل در بخش جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه‌ای ذکر شده است. البته جریان عملیات مربوط به این موضوع در قالب فرآیندهای اجرایی در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها شرح داده شده است.

5. **درآمد حاصل از اجرای پروژه‌های برون سپاری شده:** در بازارهای کاری همواره عده‌ای از نیروهای کاری وجود دارند که تمایلی به استخدام در یک شرکت ندارند ولیکن کسب درآمد از تخصص خود را بهترین روش فعالیت در آن بازار می‌دانند. مهمترین دغدغه این افراد، کشف پروژه‌هایی است که بتوانند از طریق آن به کسب درآمد بپردازند. به همین دلیل در این طرح، این ارزش مورد نظر بوده و به آن پرداخته شده است تا این گروه از افراد نیز بتوانند به ارزش مورد نظر برسند. قواعد کسب درآمد و هزینه‌های حاصل از این تعامل در بخش جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه‌ای ذکر شده است. البته جریان عملیات مربوط به این موضوع در قالب فرآیندهای اجرایی در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها شرح داده شده است.

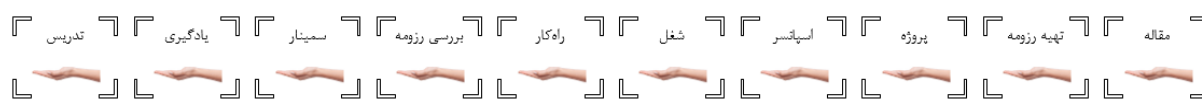
گروه دوم که ارزش‌های غیر مالی می‌باشند، خود به هفت زیرگروه تقسیم می‌شوند:

1. دانش‌آموختگان نخبه جهت معرفی به شرکای تجاری (مخصوصاً شرکت ابوریحان بیرونی): مهمترین چالش هر کسب‌وکاری در زمینه نیروی انسانی مورد نیاز خود، این است که بتواند نیروی متخصص ارزان قیمت استخدام نماید و این موضوع فقط زمانی محقق می‌شود که بتوان به واسطه یک سیستم ارزیابی قابل اعتماد، دامنه وسیعی از نیروهای جویای کار را محک زد و از میان آنها بهترین‌ها را کشف نمود. این آکادمی به واسطه جنس فعالیت خود و به دلیل ارتباط با شرکای تجاری مورد نظر می‌تواند محل مناسبی برای این موضوع باشد و به یک سازمان استعداد یاب، تبدیل شود. از طرف دیگر می‌توان نیروی جویای کار را به واسطه مزیت رقابتی موضوع سامانه کاردار که در بخش منابع کلیدی ذکر شده است به عنوان متقاضی آموزش به این آکادمی هدایت کرد.
2. نیازهای آموزشی شرکای تجاری (مخصوصاً شرکت ابوریحان بیرونی): اکثر شرکت‌های تولیدی که به گونه‌ای بر لبه تکنولوژی حرکت می‌کنند و یا در بازار کسب‌وکار خود رقبای زیادی دارند همواره باید سطح دانش نیروهای تولید خود را ارتقا دهند به همین منظور با صرف هزینه‌های زیاد که اکثراً ارتباط مستقیمی با ارزش حاصل از تولید ندارد، اقدام به ایجاد بخش‌های آموزشی در دل کسب‌وکار خود می‌کنند. در این طرح با فرآیندها و قواعدی که در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها معرفی شده است و قرار است در سامانه مکتب‌دار مستقر شود، این آکادمی می‌تواند با دریافت هزینه قابل قبول، نیازهای آموزشی شرکای تجاری خود را از سطح کامل (استفاده از کلیه منابع آکادمی) تا سطح مدرس (فقط ارائه یک مدرس مناسب) به شکل قابل استنادی، مرتفع نماید.
3. برند جدید و تقویت برند شرکت ابوریحان بیرونی: اکثر شرکت‌های تجاری برای جذب هر چه بیشتر بازار هدف و در اختیار داشتن سهم بیشتر از مشتریان اقدام به ایجاد برندهای ثانویه می‌کنند که هر یک از آنها یا در همان کسب‌وکار قرار دارند و یا در کسب‌وکارهای وابسته با کسب‌وکار اصلی آنها هستند. این عمل باعث می‌شود که در فرآیند برندسازی هر چه بیشتر برند یا زیربرند مورد نظر، شنیده، گفته و یا دیده شود که حاصل آن تقویت آن برندها خواهد شد. از اینرو برند آکادمی بیرونی که وابستگی این آکادمی را به شرکت ابوریحان بیرونی نشان می‌دهد هم برای برند اصلی (شرکت ابوریحان بیرونی) و هم برای زیربرند (آکادمی بیرونی) دارای ارزش غیر مالی خواهد بود.
4. ارتباط آسان، قابل اعتماد و فرمال با بنگاه‌های تجاری در جهت رفع نیازهای آموزشی: با وجود اینکه اکثر دوره‌های تک و یا جامع، شکلی از پیش تعریف شده دارند ولیکن همچنان با مواردی برخورد می‌شود که برخی از صاحبان کسب‌وکار نیاز به دوره سفارشی شده‌ای دارند که آکادمی نتوانسته است از قبل طراحی کرده و یا پیش‌بینی نماید. این طرح با ارائه سامانه مکتب‌دار این امکان را برای صاحبان کسب‌وکار ایجاد می‌کند که ایشان در یک فرآیند مشخص که در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها ذکر شده است، بتوانند دوره مورد نظر خود را طراحی کرده، درخواست نموده و پس از تایید توسط آکادمی و پرداخت هزینه‌های آن، برنامه اجرایی آن را دریافت نمایند و پرسنل خود را برای گذراندن دوره به این آکادمی معرفی کنند. این فرآیند و این امکان که در طرح آکادمی بیرونی معرفی شده است می‌تواند یکی از مزیت‌های رقابتی این آکادمی در مقابل رقبای خود در حوزه مذکور باشد. این موضوع را Jobs-To-Be-Done یا همان اهداف نهایی مورد نظر مشتریان، می‌گویند. البته قواعد محاسبه هزینه‌ای یا درآمدی آن در بخش جریان‌های درآمدی و ساختارهای هزینه‌ای ذکر شده است و شرح فرآیند مورد نظر نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها آمده است.
5. پروفایل آموزشی متقاضیان آموزش و رزومه آموزشی قابل ارائه به متقاضیان دریافت خدمت: یکی از چالش‌هایی که نیروهای جویای کار با آن درگیر هستند، تهیه رزومه شغلی و تحصیلی می‌باشد. این طرح با ارائه سامانه مکتب‌دار و سامانه کاردار به متقاضیان این امکان را می‌دهد که رزومه استاندارد خود را به راحتی تهیه کنند و این رزومه را با پشتوانه اعتبار این آکادمی و به واسطه آن در اختیار بنگاه‌های تجاری متقاضی نیروی کار قرار دهند. طبیعی است که این اقدام ممکن است در ابتدای کار این آکادمی به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب شده و در مقابل ارائه این خدمت از متقاضیان کار، هزینه‌ای دریافت نشود ولیکن در صورتیکه اعتبارنامه‌های ارائه شده توسط این آکادمی اعتبار خود را کسب کرده باشد و به عنوان یک مزیت رقابتی برای آکادمی محسوب شود، می‌توان این امکان را (ارائه رزومه و معرفی به بنگاه‌های تجاری متقاضی نیروی کار) از حالت یک ارزش غیر مالی به یک ارزش مالی تبدیل کرد و بر اساس قواعدی که در بخش جریان‌های درآمدی ذکر شده است محاسبه شده و از متقاضیان دریافت گردد.
6. راهکارهای بسیار خلاقانه: اکثر کسب‌وکارهایی که در گروه صنایع تولید و توسعه قرار می‌گیرند، در روند تولید و یا توسعه، با مشکلاتی برخورد می‌کنند که با راهکارهای معمول و یا متعارف، قادر به رفع آنها نیستند. این مشکلات، چالش بزرگی در راه تولید و یا توسعه این کسب‌وکارها خواهند بود. این طبیعی است که اگر شما نهادی را در اختیار داشته باشید و بتوانید به واسطه آن، طرح سوال کنید، یک ارزش غیر قابل اندازه‌گیری را در اختیار خواهید داشت. این طرح با ارائه سامانه ایده‌نگار این امکان را به کسب‌وکارها ارائه می‌نماید که بتوانند مسابقاتی را در

قالب سوال/سوالاتی از مشکل غیر متعارف خود، ایجاد کنند و با هزینه کم بهترین پیشنهاد را دریافت کرده و اجرایی نمایند. از طرف دیگر افراد خلاق و صاحب ایده نیز نه تنها می‌توانند در این مسابقات شرکت کنند و از مزایای مالی حاصل از پیروزی در آنها بهره ببرند؛ بلکه می‌توانند ایده‌های خود را به واسطه سامانه ایده‌نگار ارائه نمایند و به بهترین روش، اسپانسر خود را کشف کنند. شرح فرآیند این دو عملکرد در بخش فعالیت‌های کلیدی و بخش پیوست‌ها و پیش‌بینی درآمدی آن در بخش جریان‌های درآمدی، آمده است.

7. **کسب شهرت:** یکی از انگیزه‌هایی که باعث می‌شود، افراد به سمت یک کسب‌وکار کشیده شوند، اعتبار و امتیازاتی است که آن کسب‌وکار برای آنها به همراه دارد. برای مثال، همه ما به خاطر داریم که در زمان نوجوانی، تمام پدران و مادران دوست داشتند فرزند پزشک، مهندس و یا خلبان داشته باشند. این کسب‌وکارها فارغ از میزان درآمد و سطح رفاه اقتصادی؛ محبوبیت یا شهرت اجتماعی نیز به همراه خود داشتند که باعث شده بود اولویت‌های اول شغلی در زمان ما باشند. به همین منظور است که در این آکادمی، بخش‌های مختلفی وجود دارد تا مثلاً با انتشار مقاله از مولفین شخصی و یا پخش مصاحبه‌های مختلف از صاحبان صنایع مختلف این ارزش غیر مالی را به مطالبه‌گران آن ارائه نماییم تا باعث محبوبیت بیشتر این آکادمی شویم.

فارغ از کلیه توضیحات ارائه شده می‌توان ارزش‌های قابل ارائه در این طرح را به نمایی که در زیر مشاهده می‌شود نیز تشبیه نمود.



حال که در خصوص انواع ارزش‌های قابل ارائه به صورت کامل، شرحی ارائه گردید، نوبت آن است که محصولات آکادمی معرفی شود. البته محصولات آکادمی قبلاً در بخش معرفی اکوسیستم، شرح داده شده است و اینجا این محصولات از منظر دیگری مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- **آموزش تک درس:** این آموزش‌ها عموماً مربوط به یک موضوع کاملاً تخصصی و خاص است که ممکن است از محبوبیت عمومی برخوردار نباشد. به عنوان مثال، می‌توان به کلاس آموزشی **تفکر خلاقانه** اشاره کرد که ممکن است حتی مفهوم آن نیز برای خیلی‌ها دور از ذهن باشد. هر یک از این آموزش‌ها دارای یک عنوان درس، زمان آغاز جلسات، طول ساعات قابل ارائه، نام مدرس و یا مدرسین، شرح مختصر از هدف این آموزش، پیش‌نیازها، جنس کلاس/کلاس‌ها (آموزشی، کارگاهی، پروژه عملی و...)، حداکثر پذیرش متقاضی، هزینه شرکت در آنها و چندین مشخصه دیگر می‌باشد.
- **دوره آموزشی جامع هدفمند:** این دوره‌های آموزشی از تعدادی موضوع آموزشی مرتبط و پیوسته تشکیل می‌شوند که ممکن است به صورت مجزا و یا پیوسته ارائه شوند. این دوره‌ها اکثراً برای تربیت متخصص از سطح مقدماتی تا پیشرفته، طراحی می‌شوند. هر یک از این دوره‌ها دارای یک عنوان دوره، لیستی از دروس مرتبط با دوره با در نظر گرفتن پیش‌نیازهای هر درس، شرح مختصر از هدف دوره، هزینه کلی و یا جزئی دوره، معرفی بنگاه‌هایی اقتصادی که به این تخصص نیاز دارند و چندین مشخصه دیگر می‌باشد.
- **ایده قابل ارائه:** ایده‌ها محصولاتی هستند که مشخصات آنها را صاحب ایده تنظیم خواهد کرد. تنها چیزی که در خصوص ساختار ایده می‌توان به صورت قطعی بیان نمود، وجود عنوان ایده است. با وجود اینکه یک ایده، محصول ساخته شده توسط خود آکادمی نیست ولیکن آکادمی، واسطه ارائه این محصول خواهد بود و به همین دلیل می‌توان آن را از محصولات آکادمی نیز محسوب نمود.
- **مقاله علمی یا فنی:** هر مقاله که در آکادمی منتشر می‌شود باید توسط یک یا چندین مدرس مورد تایید قرار گرفته باشد و مولف باید حتماً از اعضاء آکادمی باشد. هر مقاله که در سامانه کتابدار منتشر می‌شود، با توجه به تعداد بازدید، اظهار نظر و یا تعداد ارجاع به پاراگراف‌ها یا صفحات آن، امتیاز دریافت می‌کند. مقالاتی که از حد متوسط، بیشتر امتیاز دریافت نمایند برای بازدید کاربران ناشناس نیز قابل مشاهده خواهند بود ولیکن این افراد (کاربران ناشناس) برای درج اظهار نظر باید عضویت سامانه کتابدار را داشته باشند. برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص قواعد امتیازدهی به مقالات به بخش فعالیت‌های کلیدی مراجعه کنید.
- **مسابقه:** سه دسته مسابقه در این آکادمی قابل ارائه می‌باشد. اول مسابقاتی که توسط شرکای تجاری ارائه می‌شود تا به واسطه آن بتوانند مشکلات فنی خود را از طریق ایده‌های نوآورانه رفع کنند. نوع دوم مسابقه، مسابقاتی است که هر ساله برای کشف بهترین مقاله سال در روز 3 اردیبهشت (روز جهانی کتاب و حق چاپ) برگزار می‌شود و در آخر مسابقاتی که در پایان برخی از دوره‌های آموزشی جامع هدفمند به صورت پروژه‌های عملی، برگزار می‌شود.

- **اسپانسر:** دو دسته اسپانسر در این آکادمی قابل ارائه است. اول اسپانسرهای مربوط به ایده‌ها و طرح‌های ارائه شده در سامانه ایده‌نگار که در اکثر مواقع همان شرکای تجاری آکادمی هستند و دوم اسپانسرهای دوره‌های آموزشی جامع هدفمند یا آموزش‌های تک درس که هزینه آموزش متقاضیان آموزش را پرداخت می‌کنند و آنها را تحت حمایت خود قرار می‌دهند. گروه دوم نیز از شرکای تجاری آکادمی محسوب می‌شوند.
- **فرصت شغل:** هر فرصت شغلی محصولی است که توسط یک شریک تجاری در اختیار آکادمی قرار می‌گیرد تا آکادمی به عنوان یک واسطه آن را در اختیار متقاضیان کار قرار دهد.
- **تحقق و کسب محصول پروژه برون سپاری شده:** با تحقق محصول پروژه برون سپاری شده، کارفرمای پروژه موفق شده است که محصول مورد نظر خود را با کمترین هزینه عملیاتی و استراتژیک محقق نماید.