



مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت

Construction Business Management

ارائه دهندگان:

سید محمد رضا علوی پور (PhD, PMP, CMIT) از دانشگاه Illinois Tech آمریکا

با همراهی نریمان درافشان

تابستان ۱۴۰۴

ماڙول چهارم: توسعه کسب و کار

جلسه تدریس و بحث و تمرین

ماڙول چهارم

طراحی خدمات سازمانی

Enterprise Service Design

درباره خدمت

چیستی
What

چگونگی
How

چرایی
Why

سناریوی اول

- در فاصله‌ای نه‌چندان دور از سایت پروژه‌مان، چندین سایت عمرانی دیگر نیز قرار دارد. پیشبینی می‌شود تا چند سال این فعالیت‌های عمرانی در این ناحیه ادامه داشته باشد.
- براساس برآورد حجم پروژه، هزینه زیادی برای واحد تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات انجام داده بودیم، ولی در حال حاضر به دلیل مشکلات مالی کارفرما، حجم بسیار کمتری از کار در دست انجام است.
- رئیس واحد ماشین‌آلات با پیشنهادی پیش‌شمار شمای مدیر ساخت می‌آید ...

این پیشنهاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

سناریوی دوم

- شرکتان در حومه شهر زمین بزرگی دارد و سال‌هاست که آن را برای فروش گذاشته‌اند.
- یکی از سهامداران عمده شرکت پروژه ساختمان‌سازی شخصی‌ای را شروع کرده است.
- تحلیل‌ها نشان می‌دهند قیمت نهاده‌های ساختمانی در آینده نزدیک افزایش شدیدی خواهد داشت. این فرد با وجود تقدینگی کافی برای خرید بخشی اعظم میلگرد و سیمان پروژه، اما فضای کافی برای انبار کردنشان را ندارد. با دستور مدیرعامل، قرار می‌شود در آن زمین فضایی برای انبار این مصالح ایجاد کنید.
- یکی از معاونین شرکت با پیشنهادی پیش‌شما می‌آید ...

این پیشنهاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

- چند سال پیش، یکی از تولیدکنندگان باتری تصمیم گرفت تا فروش مستقیم به مشتری را نیز وارد فعالیت‌های خود بکند.

- در نتیجه سایتی برای فروش باتری راه انداخت و اتفاقاً موفق نیز بود.

سناریوی سوم

- یکی از دوستانتان جزء مدیران یک کارخانه تولیدکننده روغن موتور است. با پیشنهادی به سراغتان می‌آید...

این پیشنهاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

س.

انگیزه مشترکمان در همه سناریوهای قبل چه بود؟

س.

در هر کدام از سناریوهای قبلی، به دنبال **ارزیابی** چه چیزهایی بودیم؟

س.

آیا حتما باید صبر کنیم تا **مشکلی** پیش بیاید و به فکر مسیرهای درآمدزایی جدید بگردیم؟

س.

با چه انگیزه‌های به سراغ **ارائه خدمات** جدید / متفاوت / بهبودیافته می‌رویم؟

انگیزه‌های ارائه خدمات جدید / متفاوت / بهبودیافته

بهبود عملکرد

بهبود کیفیت

افزایش درآمد

و ...

افزایش شانس
گرفتن پروژه

افزایش رضایت
مشتری

Differentiation

ایجاد تمایز با خدمات

در دهه‌های اخیر، خود ابزارهای فناورانه هم به تدریج به یک **کامودیتی** تبدیل شده است.
یعنی به سادگی و با کیفیت کم‌ویش مشابه **در اختیار همه** قرار دارد.

نمی‌توان محصول و فناوری را در **دراز مدت** به‌عنوان برگ برنده و مزیت رقابتی **حفظ** کرد.
در چنین وضعیتی، **خدمات** همچنان می‌تواند یک برگ برنده باشد؛
چرا که امکان **نوآوری** در طراحی و عرضه خدمات بیشتر است و **تقلید** از آن دشوارتر است.

یک ابرروند مهم روزگار ما

افزایش سهم خدمات در اقتصاد

اقتصاد مبتنی بر خدمت | Service Economy

خدماتی شدن | Servitization

بازاریابی خدمات | Service Marketing

طراحی خدمات | Service Design

مدل‌های جدید خلق ثروت | Value Creation

حق دسترسی به جای حق مالکیت

مدل‌های درآمدی اشتراکی

SAAS



Software as a service

VS

PAAS



Platform as a service

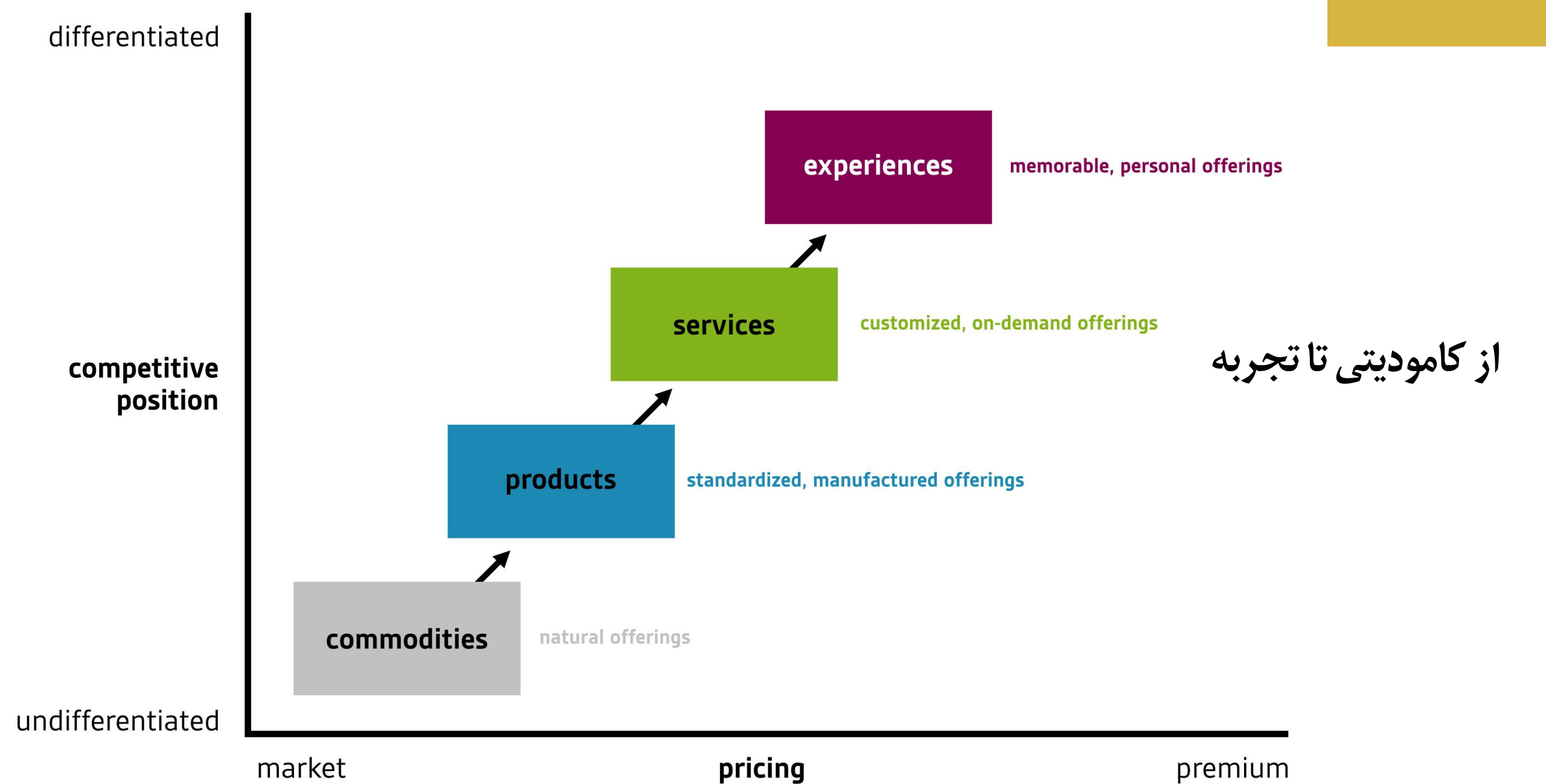
VS

IAAS



Infrastructure as a service

مدل‌های جدید
کسب‌وکار مبتنی
بر خدمات



پیمانکار

مهندس و طراح

کارفرما

مدیر ساخت

تامین کننده

پیمانکار جزء

و ... ؟

بهره‌بردار

سازمان‌های دخیل در
صنعت ساخت

Construction
Services

CM

Construction
Services

Professional
Services

CM

Construction
Services

Professional
Services

CM

???

Services

س.

به چه خدماتی خدمات حرفه‌ای می‌گوییم؟

- حل مسئله و سفارشی شدن کارها

نیاز به طی کردن فرایند حل مسئله به طرز دقیق و کامل

- درگیر بودن دائمی مشتری و سرویس دهنده در تمام مدت

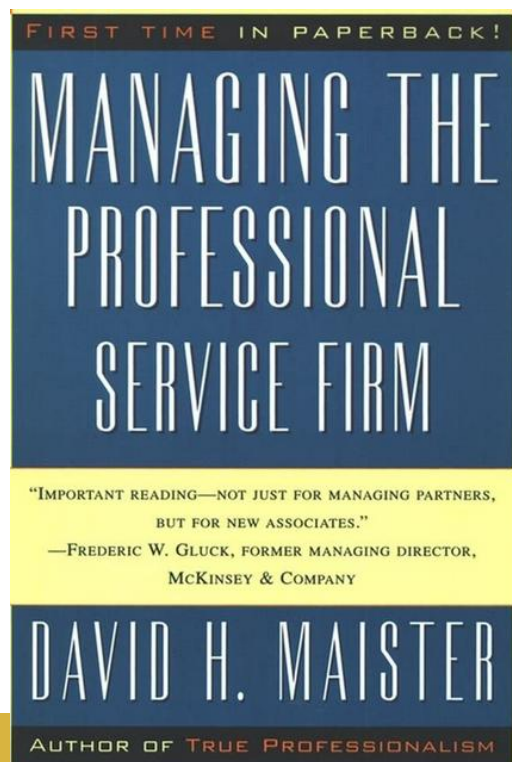
نیاز به همراهی و مشارکت

چند ویژگی مهم

- نیاز به دانش علمی و پشتوانه نظری

خدمات حرفه‌ای

نیاز به مطالعه و تسلط بر مبانی نظری آن حوزه



معرفی کتاب | شرکتهای خدمات حرفه‌ای را چگونه باید اداره کرد؟

س.

جایگاه **خدمات** در زنجیره ارزش سازمان ما کجاست؟

س.

جایگاه خدمات در ارتباط با سایر مفاهیم این دوره چگونه است؟

به دنبال ایده برای خدمات

س.

کجا به دنبال ایده برای خدماتمان بگردیم؟

سرنخ ۱.

Potential Benefit

تلاش برای یافتن و بهره‌برداری از منافع‌های بالقوه

سرچشمه‌های منفعت بالقوه – نگاه اول

هزینه
Cost

کارایی بالاتر

صرفه‌جویی مالی

استفاده بهینه از نقدینگی

راحتی
Comfort

صرفه‌جویی زمانی

مصرف بهینه انرژی

ایمنی بیشتر

آسیب کمتر

کیفیت
Quality

اثر بخشی بیشتر

ظایعات و تلفات کمتر

ماندگاری بالاتر

سرچشمه‌های منفعت بالقوه – نگاه دوم

آینده
Future

تحول در الگوهای انرژی
برهم خوردن توازن صنعتی
بحران‌های ژئوپولیتیک

ظرفیت‌ها
Capabilities

دانش فنی مهندسی
حسن سابقه
سرمایه انسانی
سرمایه اطلاعاتی
سرمایه ابزاری

تهدیدها
Threats

ایمنی
ریسک‌های قراردادی
ریسک‌های تامین و تدارکات
ریسک‌های مالی

ضعف‌ها
Weaknesses

بهره‌وری پایین
تلفات
ظایعات
دانش ناکافی
کمبود سواد دیجیتال

سرنخ ۲.

Competitive Advantage

|

تلاش برای دستیابی / حفظ مزیت رقابتی

بازار وسیع

تمایز سازی
Differentiation

رهبری هزینه
Cost Leadership

بازار محدود

تمایز متمرکز
Focused Differentiation

رهبری هزینه متمرکز
Focused Cost Leadership

استراتژی‌های

رقابتی عام

Generic

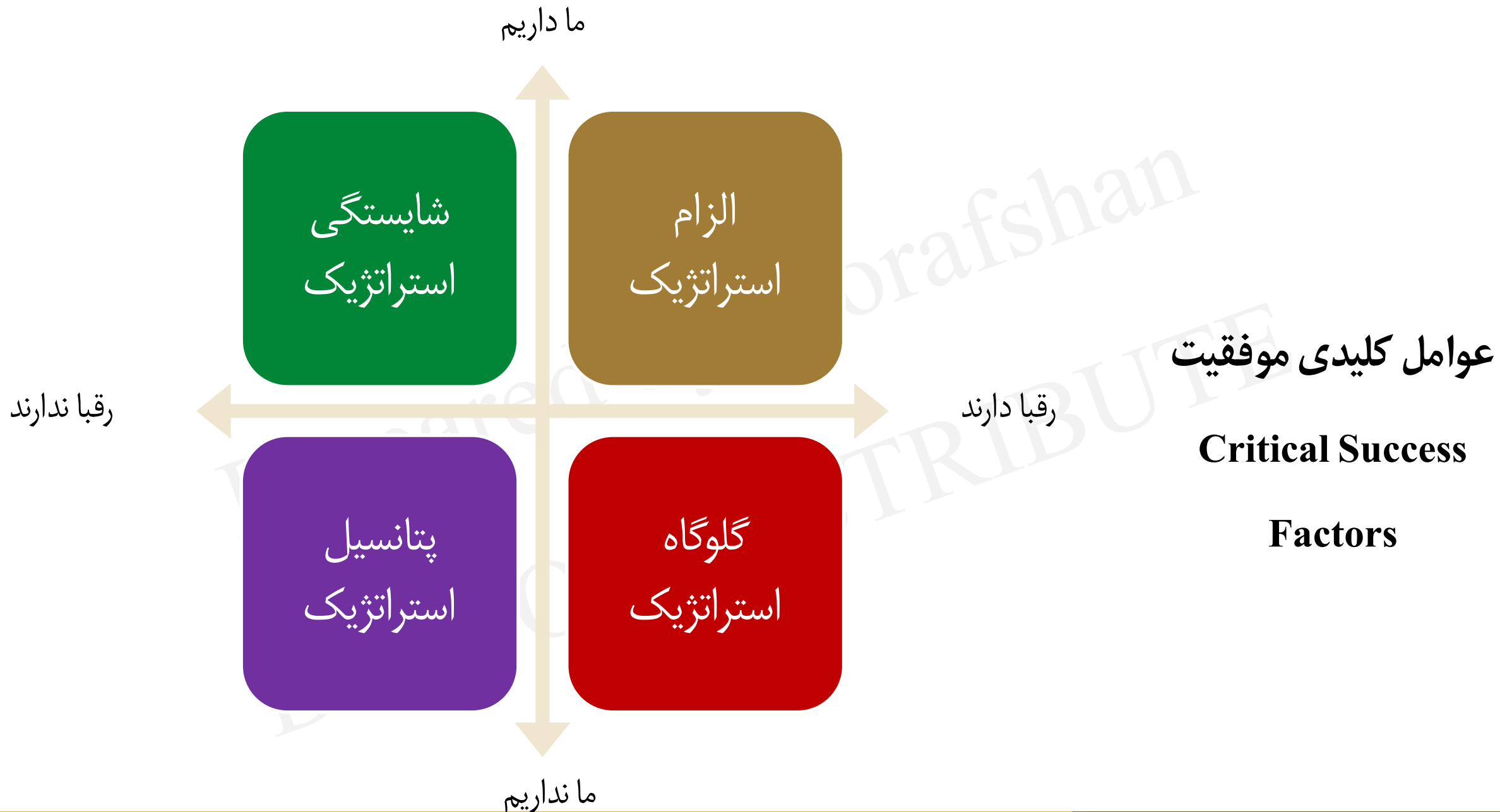
Competitive

Strategy

تمایز فوق‌العاده

ساختار هزینه

مکتب جایگاه‌یابی
(مایکل پورتر)



سرنخ ۳.

Benchmarking

نگاه به نمونه‌های موفق جهانی

مدل کسب و کار

Prepared by Dorafshan
DO NOT DISTRIBUTE

س.

چطور بفهمیم که خدمتان **موفق** از آب درآمدہ است؟

چگونه موفقیت را **بسنجیم**؟

س.

چطور بفهمیم که خدمتان **موفق** از آب درآمد است؟

چگونه موفقیت را **بسنجیم**؟

Market Fitness

Business Model

مدل کسب و کار،

منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می کند.

س.

چرا در سال‌های اخیر بیشتر درباره مدل کسب‌وکار می‌شنویم؟

مدل کسب و کار

اساسی ترین گام در فرایند اندیشیدن به **بقای سازمان** است.



Michael Porter
(متولد ۱۹۴۷)

این کسب و کار، چه ارزشی ایجاد می کند؟
چگونه آن را ایجاد می کند؟

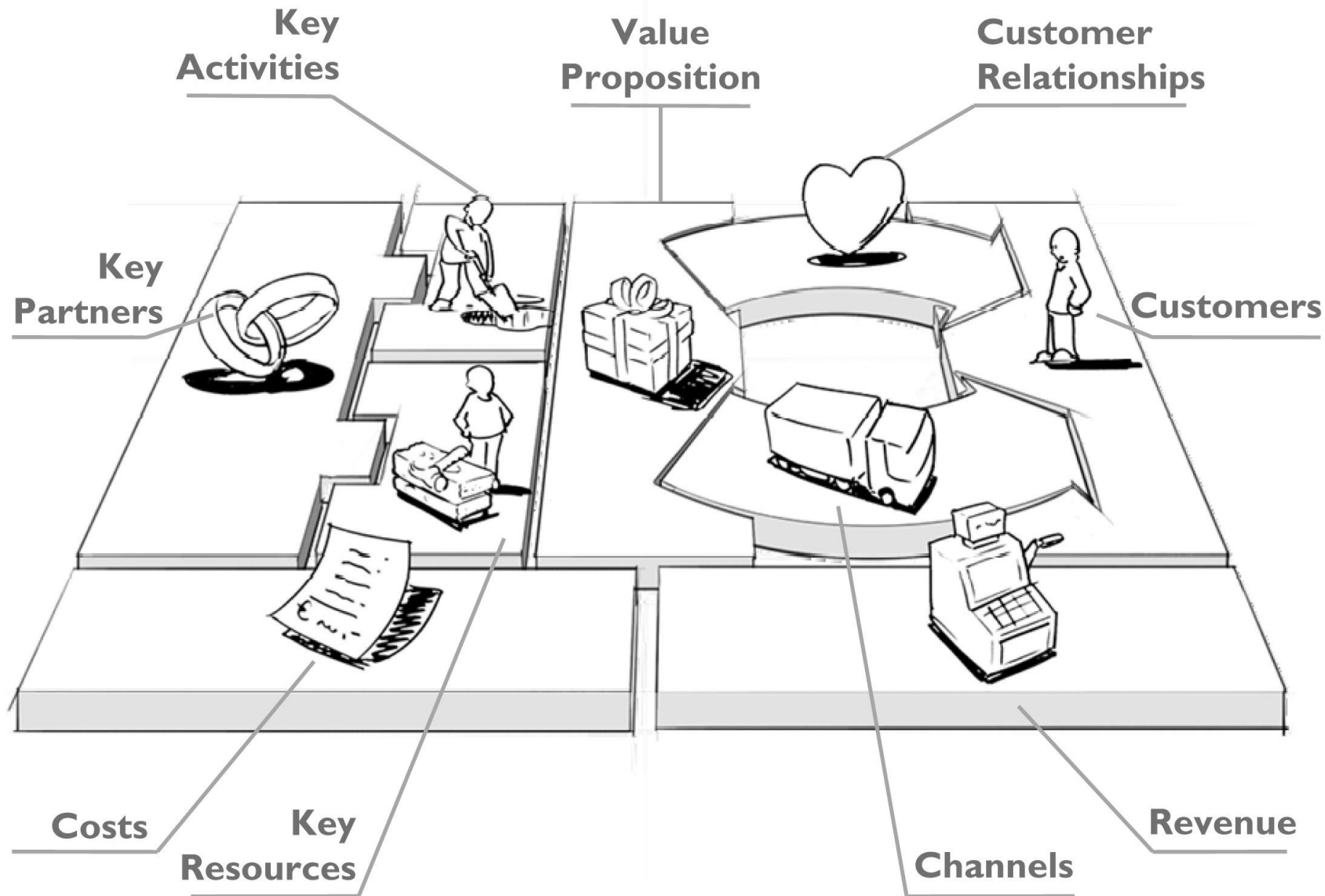
چگونه آن را به پول تبدیل می کند؟

چه کار می کند که پایدار بماند
و همیشه بتواند بقا داشته باشد؟

در تلاش برای
یافتن پاسخ به
سه دسته سوال

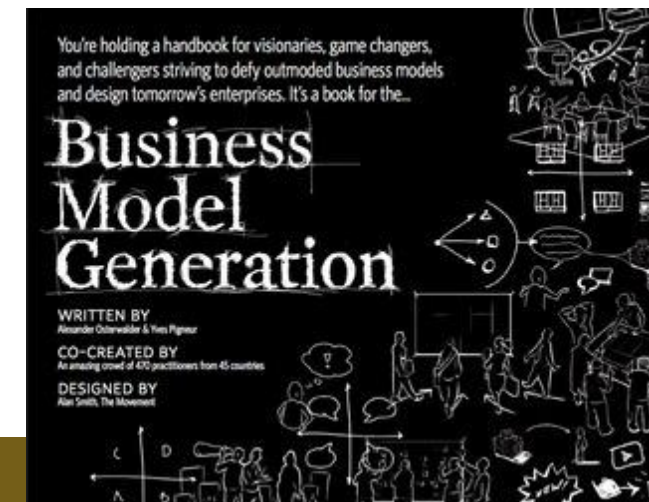


مدل کسب و کار چیست و چگونه طراحی و تحلیل می شود؟

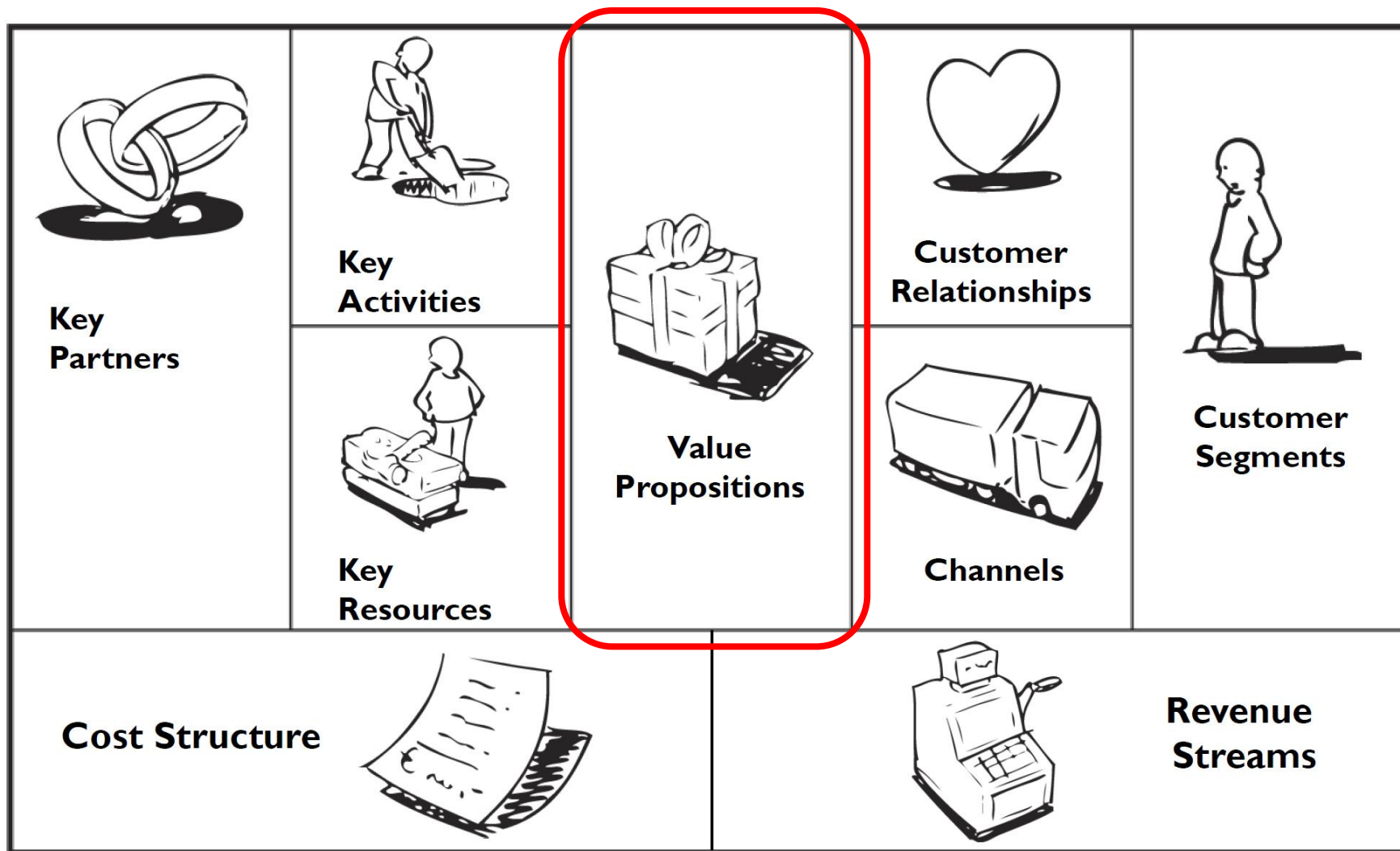


drawings by JAM

بوم مدل کسب و کار استروالد و پینیور



The Business Model Canvas

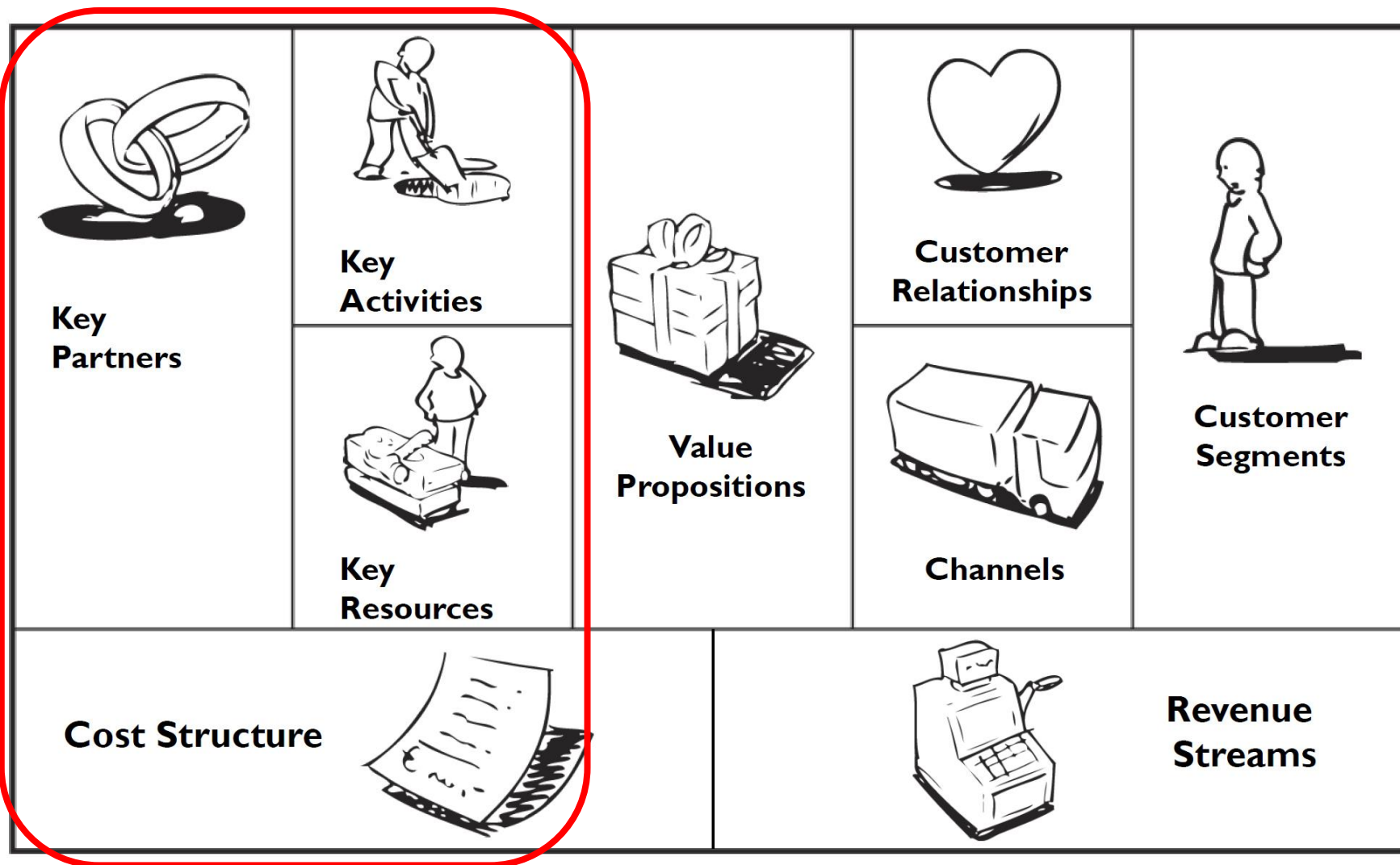


دسته موضوعی ۱:

ارزش آفرینی

کسب و کار

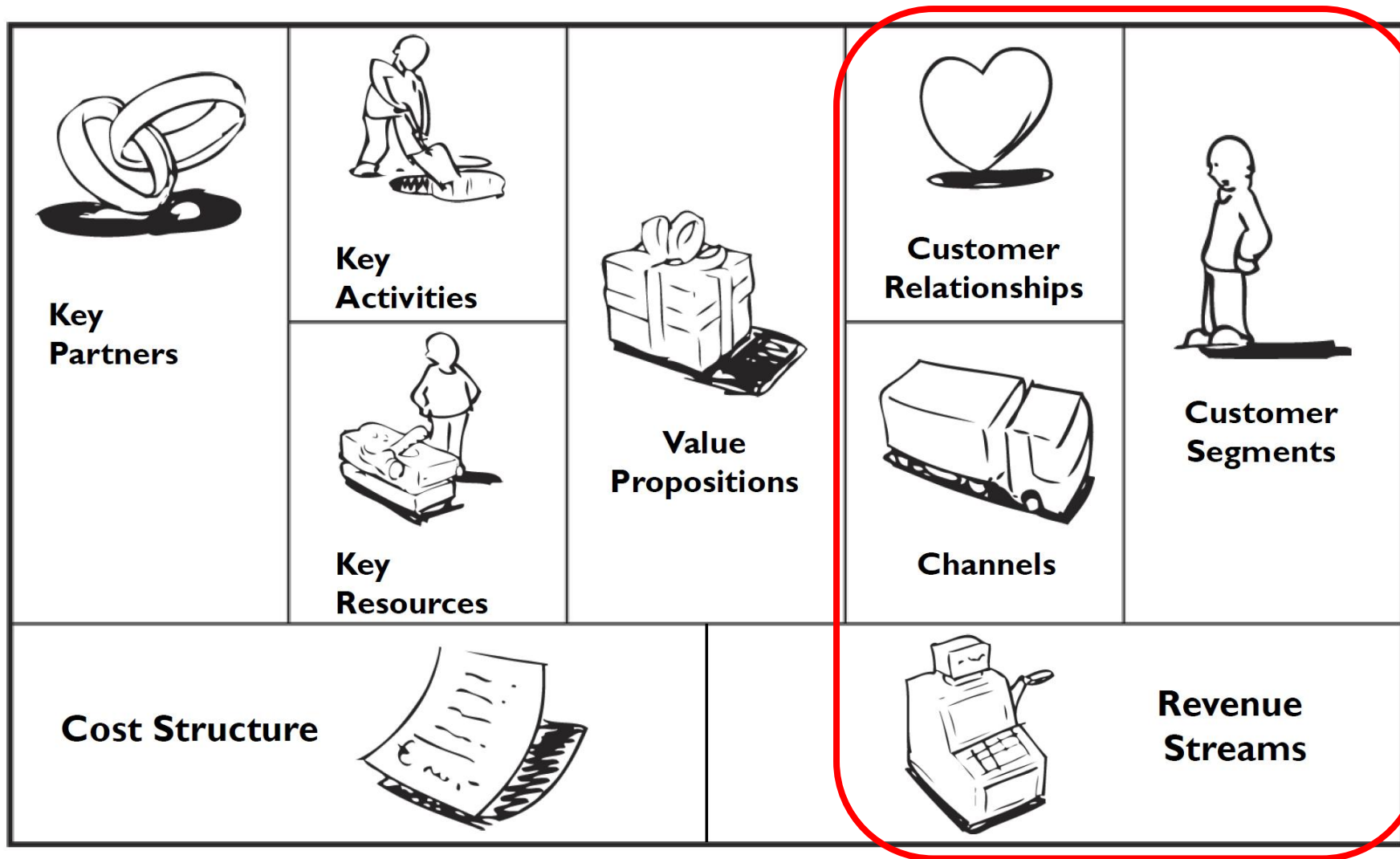
The Business Model Canvas



دسته موضوعی ۲:

سمت کسب و کار

The Business Model Canvas



دسته موضوعی ۳:

سمت مشتری

هدف از بحث طراحی ارزش پیشنهادی:

بررسی بهتر ارزش قابل ارائه،

شناخت بهتر مشتریان و نیازهایشان،

ارزش پیشنهادی

و در نهایت، یافتن نقطه تلاقی ارزش خلق شده و نیاز مشتریان



Value proposition



Customer profile



ارزش پیشنهادی



چند الگوی مدل کسب و کار

فروش مستقیم

طعمه و شکار

مبتنی بر حذف زوائد

نرخ ثابت

پرداخت به ازای
استفاده

حق اشتراک

فریمیوم / پریمیوم

چند الگوی

مدل

کسب و کار

فرنچایز

کسب و کار داده محور

تامین مالی جمعی

اقتصاد اشتراکی

اکوسیستم

پلتفرم

جمع سپاری

از محصول فروش به
ارائه دهنده راهکار

نگاهی به مدیریت تجربه مشتری

س.

چرا طی سالیان اخیر به تجربه مشتریان توجه بیشتری می کنیم؟

س.

چرا طی سالیان اخیر به تجربه مشتریان توجه بیشتری می کنیم؟

افزایش سطح
توقعات مشتری

افزایش رقابت

با دیدن این تصویر یاد چه می‌افتید؟



جدید

یادگیری رایگان

دیکشنری

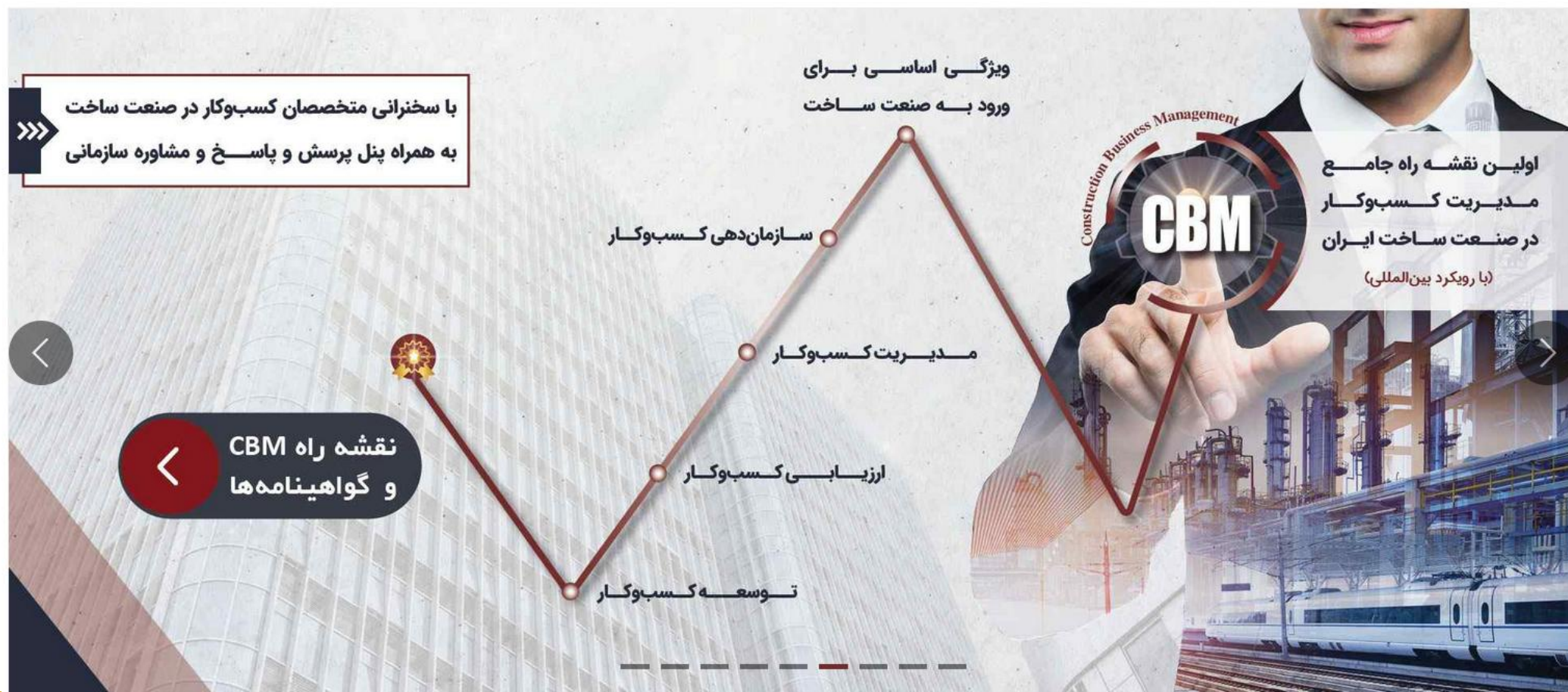
درخواست مشاوره

تقویم آموزشی

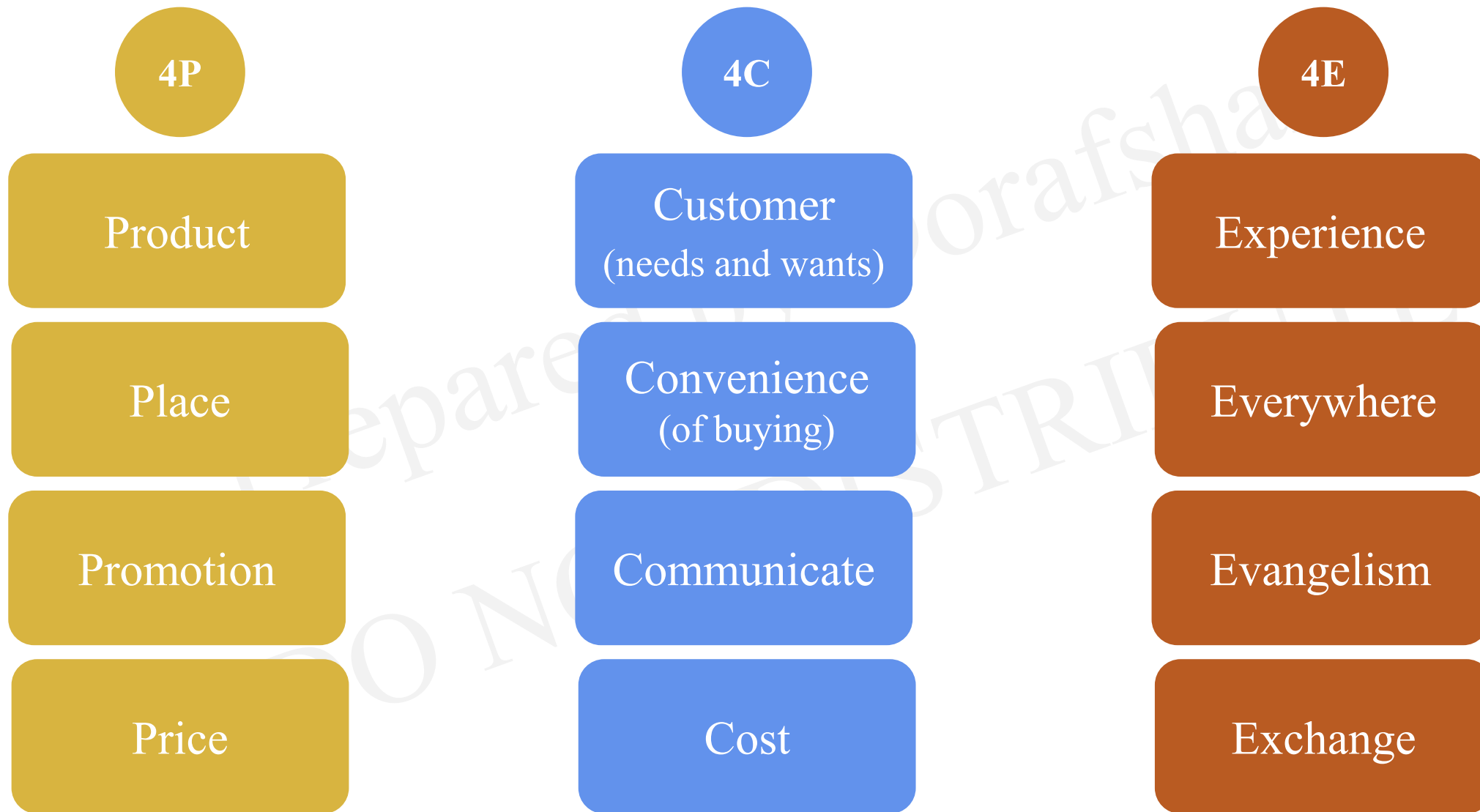
کانون دانش‌پژوهان

صفحه اصلی

منوی اصلی

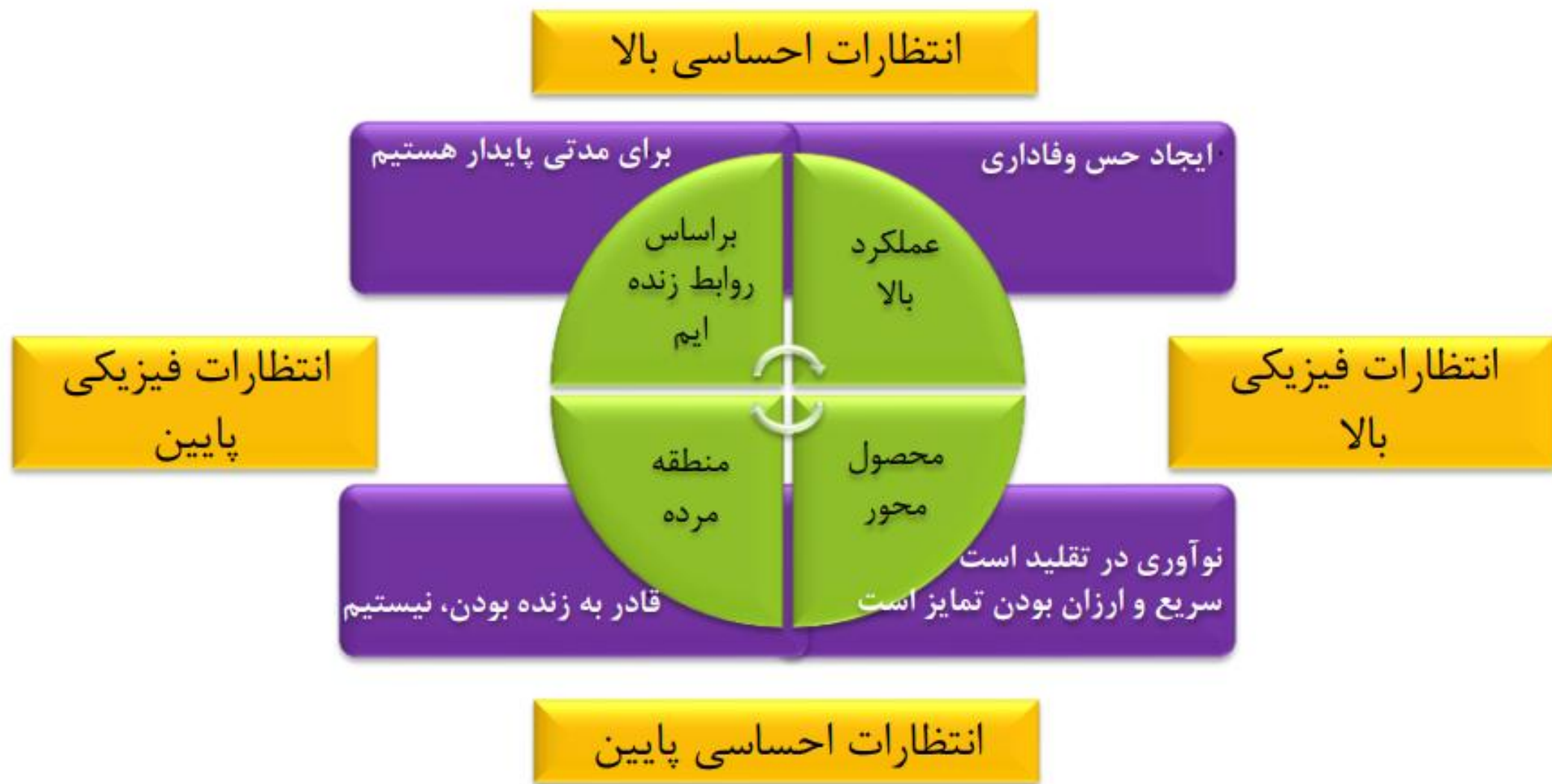


سه نسل بازاریابی

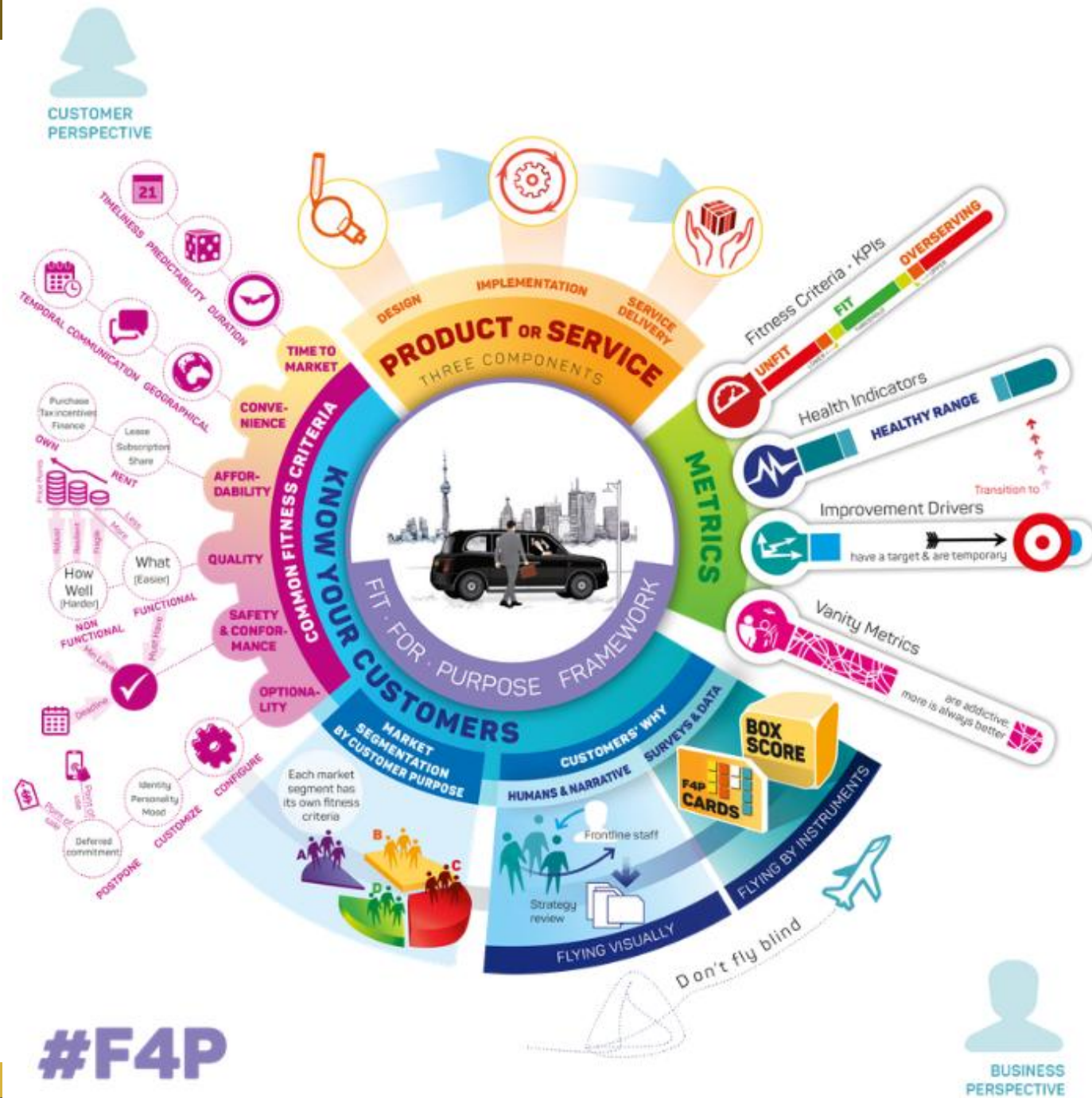


تجربه مشتری

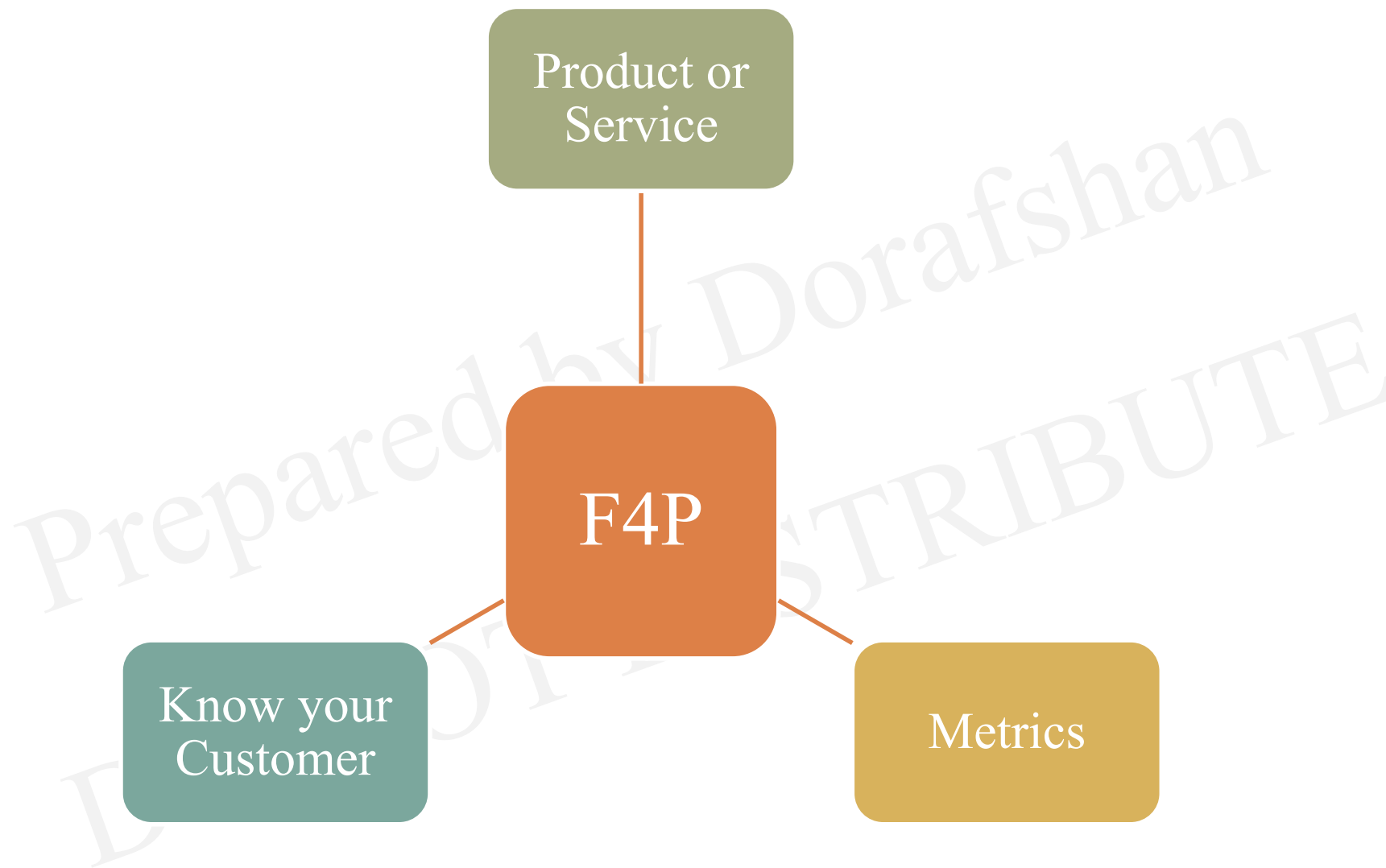
The **sum** of how customers **perceive interactions** with your company's **products, services**, and / or **people** ...

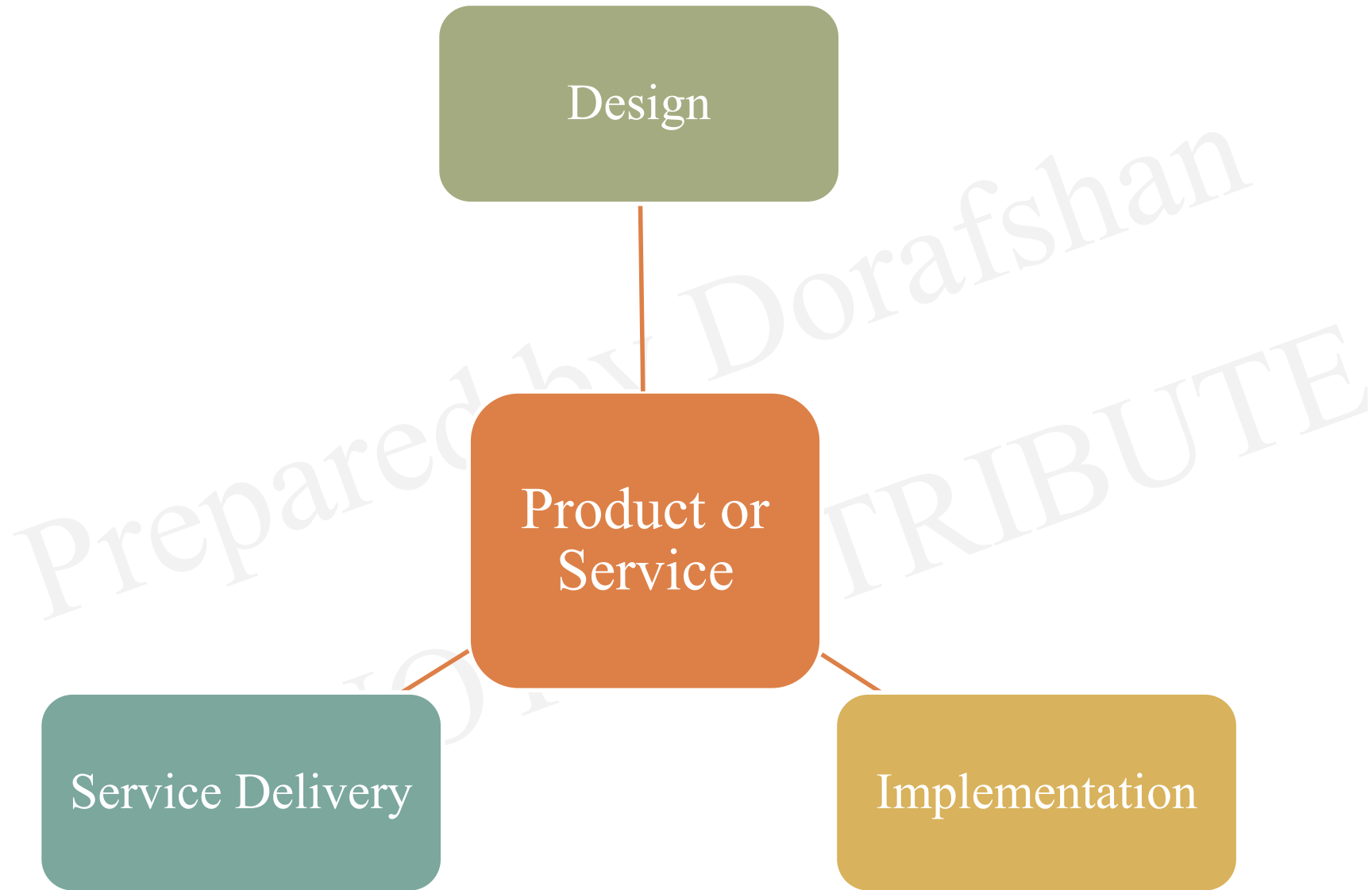


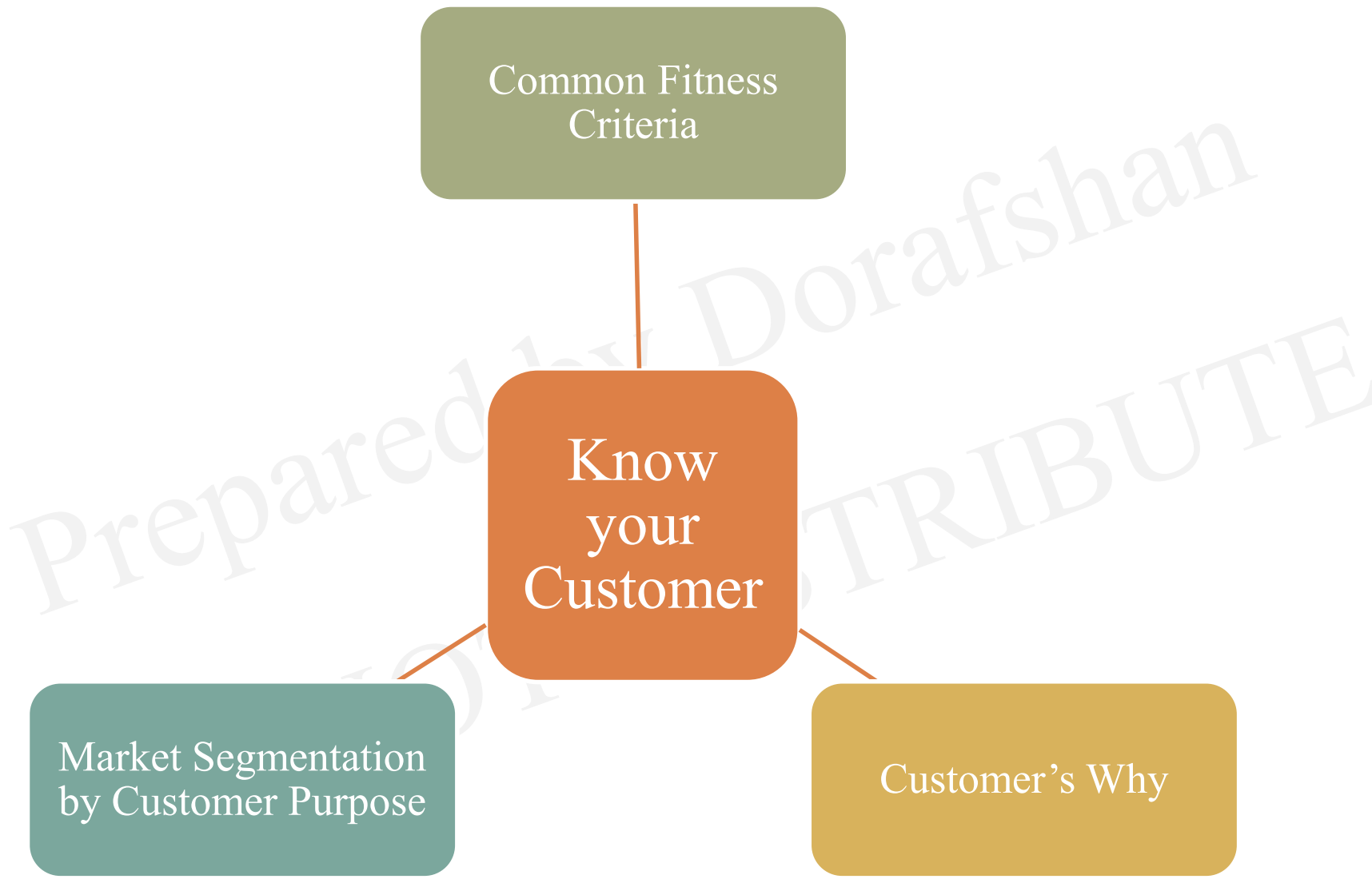
معرفی چارچوب Fit-for-Purpose (F4P)



#F4P







ماڙول چهارم

توسعه خدمات

1. What could potentially be some of the signals that changing or adding to the type of work performed may not be favorable to the organization?
2. What were some of the proposed strategies to avoid the risk of changing or adding to the type of work performed?
3. What are some other potential mitigation strategies that could be used to avoid or mitigate this risk?

ماژول چهارم

توسعهٔ نیروهای کلیدی

- چرا خروج نیروها و جایگزینی نیروها در شرکت‌های مدیریت ساخت مسئله مهمی است؟
- چه نشانه‌هایی ممکن است ما را مطلع کند که برنامه جانشین‌پروری سازمان به درستی پیش نمی‌رود؟

Prepared by Dorafshan
DO NOT DISTRIBUTE

ماڙول چهارم

بلوغ مدیریتى

1. What are some of the managerial challenges that accompany rapid company growth?
2. Describe a scenario where a contractor has and has not truly delegated authority to their management teams.
3. Why is it an advantage for an organization to be managed by more than one person?
4. Why is it important for the contractor to delegate authority in such a way that employees are allowed to make mistakes?
5. What are some of the risks that are associated with an organization that lacks a formal succession plan?