

جزوه درس :

## « مدیریت کسب و کار و بهره‌وری »

رشته :

مدیریت بیمه - بیمه اشخاص

استاد :

جناب آقای خداپرست

نام دانشگاه: علمی کاربردی امور مالیاتی استان قم

تهیه و تنظیم: دانشجو محمد یونس امیدی

نیمسال تحصیلی ۹۵۱

## \* تعریف کسب و کار:

حالتی از مشغولیت است و به طور عام، فعالیتهایی از قبیل تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش را به منظور کسب سود در بر میگیرد.

نکته - آفت اصلی کسب و کار، عدم دلبستگی به آن است.

## \* ویژگی‌های اصلی کسب و کار:

۱- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

۲- معامله کالاها و خدمات

۳- تکرار معاملات

۴- انگیزه سود

نکته - مهمترین و قدرتمندترین محرک اداره امور کسب و کار، انگیزه سود می باشد.

نکته - همواره کسب و کار توأم با ریسک است، چرا که فعالیت توأم با ریسک کسب و کار همیشه بر آینده متمرکز و عدم اطمینان، ویژگی آینده است.

## \* اهداف کسب و کار:

الف) سرمایه اقتصادی:

۱- سود رضایت بخش

۲- ایجاد و حفظ مشتریان

۳- ایجاد نوآوری ها

ب) سرمایه اجتماعی:

۱- کالاها و خدمات کیفی

۲- برخورد عادلانه با دیگران

۳- رعایت عدالت در برخورد با سرمایه گذاران

## \* طبقه بندی کسب و کارها:

۱- کسب و کار خدماتی:

بر اساس ارائه خدمات به مشتریان دسته بندی میشوند و رشد بسیار زیادی و ریسک پایینی نسبت به کسب و کارهای تولیدی دارند و در بسیاری از موارد سبب رونق کسب و کارهای تولیدی مرتبط میشوند. توزیع کنندگان خدمات (نیروی انسانی ارائه کننده خدمت) از اهمیت خاصی برخوردارند.

۲- کسب و کار الکترونیکی:

می توان یکی از کسب و کارهای خدماتی برشمرد که در فضای اطلاعات شکل میگیرد، با استفاده از دانش روز پایه ریزی میشود، به سرمایه کم ولی دانش بالا و به روز علم رایانه احتیاج دارد. سود زیادی دارد چرا که هزینه تمام شده ارائه خدمات بسیار پایین است.

۳- کسب و کار خانگی:

این نوع کسب و کار کم هزینه و با سرمایه اندک برای شروع بسیار مناسب است که توسط اعضای خانه انجام میشود و معمولاً همکاری و همراهی اکثر اعضای خانواده را به همراه دارد. به تقویت بنیان خانواده کمک کرده و ریسک بسیار پایینی دارد. قانون حمایت از کسب و کارهای خانگی مصوب ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی از روشهای توسعه این کسب و کار توسط دولت است.

۴- کسب و کار روستایی:

کسب و کاری که در منطقه جغرافیایی یک روستا با بهره گیری از سرمایه اجتماعی موجود در این جوامع شکل میگیرد. نوعی کسب و کار مشارکتی است که در آن همکاری روستاییان را میطلبد.

### \* اندازه کسب و کار :

بنگاه خرد ( ۱ تا ۹ نفر)      بنگاه کوچک ( ۱۰ تا ۴۹ نفر)      بنگاه متوسط ( ۵۰ تا ۲۴۹ نفر)

### \* دلایل اهمیت کسب و کارها کوچک :

- ۱- هزینه های بسیار پایین راه اندازی و راهبری آنها
- ۲- مدیریت کارآفرینی
- ۳- انعطاف پذیری در مقابل تغییرات
- ۴- به هنگام شدن ساختار داخلی با محیط خارجی و تغییرات مربوط به آن
- ۵- برخورداری از پتانسیل بالا برای توسعه
- ۶- کاربردی کردن نوآوری های گوناگون
- ۷- اشتغال زایی بیشتر نسبت به صنایع بزرگ
- ۸- برخورداری از قدرت لازم برای تغییر ساختار کسب و کار به منظور دستیابی به تولید و ارزش ناب

### \* مزیتها ایجاد شرکتها کوچک :

- ۱- استقلال
- ۲- فرصتهای مالی
- ۳- خدمات اجتماعی
- ۴- امنیت شغلی
- ۵- اشتغال خانوادگی

### \* تعریف مدیریت کسب و کار :

مجموعه ای است از ابزارها، تکنیکها و دانشی که وقتی بکار برده میشود، کسب و کار را در بهتر نمودن نتایج آموزش یاری می کند.

### \* ضرورت وجود مدیریت کسب و کار :

تجربیات مدیریت نشان میدهد که اکثر سازمانهایی که از مدیریت کسب و کار استفاده کرده اند :

- ۱- کنترل و مناسبات بهتری را با خریدار تجربه کرده اند.
  - ۲- زمانهای کوتاه تر ،
  - ۳- تکمیل هزینه های کمتر ،
  - ۴- کیفیت و قابلیت اطمینان ،
  - ۵- میزان سودآوری بیشتری را داشته اند.
- فقدان مدیریت در کسب و کار، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی و شکست سازمان میشود.

### \* راه ها حصول مدیریت در کسب و کار :

- ۱- تعریف مشخصات کاری که شامل مدت زمان، هزینهها و پارامترهای مختلفی کیفی، فنی و اجرایی می باشد.
- ۲- تهیه یک برنامه برای دستیابی به موارد بند ۱ و سپس اجرای آن و همچنین اطمینان از اینکه پیشرفت در جهت رسیدن به اهداف میباشد.
- ۳- استفاده مناسب از ابزارها و تکنیکهای مدیریتی به منظور برنامه ریزی کردن و نگهداری پیشرفت واحد کاری در مسیر هدف.
- ۴- بکارگیری افرادی که در مدیریت مهارت دارند.

### \* تفاوت مدیر در کسب و کارها کوچک و بزرگ :

کسب و کار کوچک : مهمترین نقش مدیران سخنگویی است. ملاقات با مشتریان - رسیدگی به مسائل مالی - جستجو برای فرصتهای جدید و تغییرات مؤثر.

کسب و کار بزرگ : مهمترین توجه مدیران به مسائل داخلی معطوف است. ساختار و رسمی بودن - برنامه ریزی با دقت - کنترل لیستهای ارزیابی.

### \* تعریف مدیریت :

عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و ارزشیابی با استفاده از کلیه منابع انسانی، مالی و... به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدفهای سازمان.

### \* تعریف اثربخشی :

یعنی انجام درست وظیفه. اثربخشی در یک سازمان یعنی رسیدن به هدف.

### \* تعریف کارایی :

یعنی درست انجام دادن وظیفه که به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد. کارایی در یک سازمان یعنی به حداقل رساندن هزینه‌های منابع.

### \* سطوح مدیریت :

#### ۱- مدیران ارشد :

این افراد در بالاترین نقطه سازمان و یا نزدیک به آن قرار دارند و مسئول تصمیم‌گیری در مورد اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان و نیز اجرای سیاستهایی هستند که بر همه اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند.

#### ۲- مدیران میانی :

این افراد بین مدیر عملیاتی و مدیر ارشد قرار دارند و مسئولیت تبدیل اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد به جزئیات را دارند که مدیران رده پایین فاقد آن هستند.

#### ۳- مدیران عملیاتی :

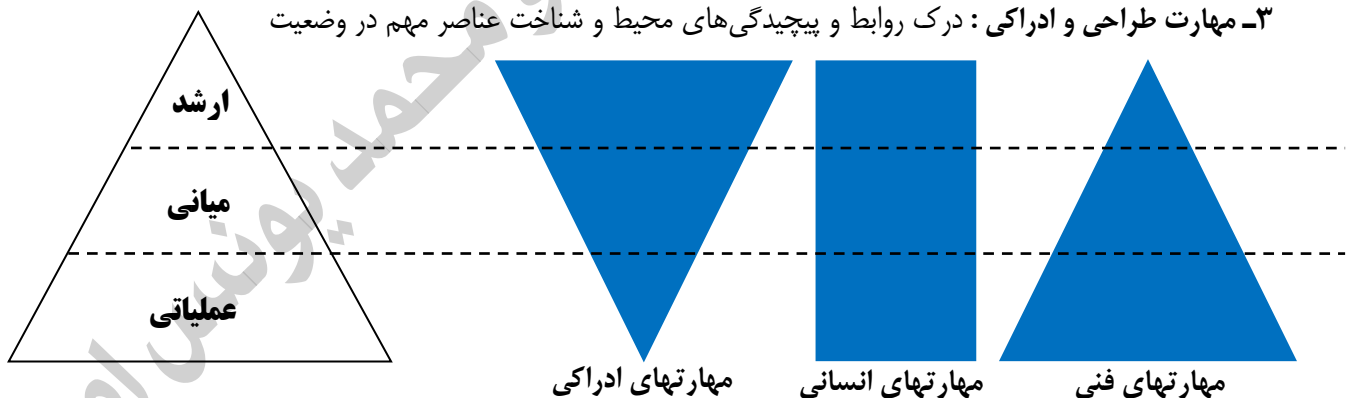
این مدیران را معمولاً سرپرست می‌گویند. آنها مسئول هدایت فعالیتهای روزانه کارکنان عملیاتی هستند.

### \* مهارت‌های سطوح مدیریت :

۱- مهارت فنی : دانش موجود در فعالیت‌ها در ارتباط با فرآیندها. مثل نحوه کار کردن با ابزار

۲- مهارت انسانی : یعنی توانایی کار کردن با مردم

۳- مهارت طراحی و ادراکی : درک روابط و پیچیدگی‌های محیط و شناخت عناصر مهم در وضعیت



### \* وظایف مدیریت :

#### ۱- برنامه‌ریزی :

یک فرآیند تصمیم‌گیری جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده است. برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم می‌باشد.

برنامه‌ریزی شامل : - شناخت هدفها و تعیین هدفها - پیش‌داشته‌های محیطی

- سیاستهای اساسی و کلی - رویه‌ها و روشهای چگونگی انجام کار است.

#### ۲- سازماندهی :

عبارت از شناسایی و گروه‌بندی فعالیتها، تعیین اختیار و مسئولیتهای شاغلین، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتهاست.

### ۳- هدایت :

ارتباط و تعامل مناسب در بین اجزای انسانی سازمان در جهت انجام فعالیتهای هدفمند برنامه‌ریزی شده، است.

- فرآیند هدایت : ۱- رهبری ۲- انگیزش ۳- ارتباطات ۴- کنترل

### ۴- کنترل :

سنجش عملکردها بر اساس برنامه‌ها

- فرآیند کنترل : ۱- تعیین استانداردها، ملاک‌ها و معیارها ۲- سنجش عملکرد با استانداردها

۳- تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها ۴- اقدامات اصلاحی

### \* فرآیند هدایت :

#### ۱- رهبری :

فرآیند نفوذ در دو یا چند نفر که با نظر رهبر عمل کنند را رهبری می‌نامند.

- اعمال نفوذ در رهبری از چند طریق به دست می‌آید :

اقتدار سازمان رسمی : ۱- قدرت جایگاه قانونی (مقام) ۲- قدرت تشویق و قدرت تنبیه

اقتدار شخصی مدیر : ۳- قدرت تخصص (نخبگی) ۴- قدرت مرجعیت

#### ۲- انگیزش :

انگیزش به معنای چرایی رفتار میباشد که عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا میدارد.

نکته - ارضای نیاز اجتماعی - احترام به کارکنان - مشاوره و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری، از جمله انگیزش‌های یک فرآیند است

که موجب اثربخشی خواهد شد.

#### ۳- ارتباطات :

فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علامتهای پیام به دریافت معنی، مبادرت می‌ورزند.

نکته - ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا بطور

کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد.

### \* دلایل اهمیت ارتباط مؤثر برای مدیران :

۱- ارتباط، فرآیندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می‌شود.

۲- ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

#### نکته - تقسیم بندی زمان انجام کنترل توسط مدیران :

۱- قبل از انجام عملیات : با پیش بینی انحرافات از استانداردها، اقدامات اصلاحی انجام خواهد شد.

۲- حین اجرای برنامه

۳- بعد از انجام عملیات : جهت بررسی نتایج



## فصل دوم

نکته - برخی از مدل‌های کسب و کار پنهان هستند و شما در لحظه اول قادر به شناسایی و فهم مدل کسب و کار آنها نمی‌شوید مانند:

کسب و کار گوگل یا یاهو یا مک‌دونالد.

**نکته -** تمامی مدل های کسب و کار ناشی از لزوم شکل گیری زنجیره ارزش در یک کسب و کار هستند. اولین نام مطرح شده در این خصوص یعنی زنجیره ارزش توسط مایکل پورتر مطرح شد.

### **\* فعالیتهای که باعث ارزش آفرینی کسب و کار میشوند را می توان به سه بخش تقسیم کرد :**

۱- فعالیتهای مرتبط با درست کردن چیزی، طراحی، خرید مواد خام، ساخت و...

۲- فعالیتهای مرتبط با فروش چیزی، جستجو و یافتن مشتری، توزیع محصولات و...

۳- پشتیبانی عملیات نظیر منابع انسانی، زیر ساختها و توسعه فناوری

**نکته -** یک مدل کسب و کار ممکن است با هدف طراحی محصول جدید برای نیازهای پیش بینی نشده تهیه شود و یا ممکن است بر روی راههای بهتر تولید، فروش یا توزیع محصولات و خدمات تمرکز کند. یک مدل کسب و کار جدید و خوب، اغلب اوقات حاصل ترکیب عناصری از هر دو طرف است.

### **\* یک مدل کسب و کار جدید به صورت زیر شکل میگیرد :**

۱- با هدف قرار دادن بخش جدید یا بخشهایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه اند.

۲- با شناسایی نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان

۳- با یافتن راه های جدید برای تولید و تحول، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید

### **نکته - خصوصیات یک مدل کسب و کار مؤثر و قابل اجرا :**

۱- باعث خلق و هدایت ارزش افزوده بیشتری نسبت به سایر مدلهای موجود میشود.

۲- برای مشتریانی که ارتباطشان را با سازمان قطع کرده اند، ارزشهای بیشتری به همراه داشته باشد.

۳- بطور کلی روشهای سنتی انجام کارها را کنار میگذارد.

### **\* تعریف مدل کسب و کار :**

مدل کسب و کار، توصیف ابزارها و روشهایی است که یک بنگاه به کار میگیرد تا به سودی که در طرح و نقشه بنگاه است برسد.

**نکته -** نقطه شروع در زمینه مدل کسب و کار باید درکی مشترک از چستی مدل کسب و کار باشد.

### **\* مفاهیم مدل کسب و کار :**

۱- چارچوبی برای خلق پول و ثروت است.

۲- شیوه ای است که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب میکند.

۳- بیان میکند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده میکند.

### **\* اجزاء مدل کسب و کار :**

مدل کسب و کار را میتوان به بهترین شکل ممکن از طریق ۹ جزء سازنده آن بررسی نمود :

#### **۱- مشتری :**

قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل میدهند. هر سازمان به یک یا چند طیف از مشتریان خدمت میکند. برای موفقیت در ارتباط

با مشتری باید بطور مشخص بدانیم که :

- ما برای چه کسانی ارزش خلق میکنیم؟  
- مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟

#### **۲- ارزش ها :**

ارزشها دلیل ترجیح یک کسب و کار نسبت به سایر کسب و کارها توسط مشتریان است. ارزشها، مجموعه ای از منافع هستند که شرکت به مشتریان پیشنهاد میدهد. بعضی از ارزشها نوآورانه بوده و یا ممکن است شبیه به پیشنهادهای کنونی بازار بوده اما دارای ویژگی های متمایزی اضافه بر آنها باشند.

### ۳- کانال ها :

کانالها مشخص میکنند که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخشهای مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد.

#### - وظایف متعدد کانالها :

- ۱- افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات شرکت
- ۲- کمک به مشتریان برای ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت
- ۳- ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان
- ۴- فراهم نمودن خدمات پس از فروش برای مشتریان

#### ۴- ارتباط با مشتری :

این جزء، انواع روابطی را که شرکت با بخشهای خاصی از مشتریان برقرار میکند، توصیف مینماید. موارد زیر می توانند انگیزه های ارتباط با مشتری باشند :

- جذب مشتری
  - حفظ مشتری
  - افزایش میزان فروش
- گونه های مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک بخش خاص از مشتریان وجود دارد که در ادامه نمونه هایی ارائه شده است:
- کمک شخصی و کمک شخصی اختصاصی
  - سلف سرویس
  - خدمات خودکار
  - جوامع

#### ۵- جریانهای درآمدی :

جریانهای درآمدی، جریانهای مدل کسب و کار هستند. جزء سازنده جریانهای درآمدی، نشان دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری، کسب میکند. هر جریان درآمدی ممکن است سازوکارهای قیمت گذاری مختلفی داشته باشد، مانند قیمت های ثابت، چانه زنی، مزایده، بر اساس بازار، بر اساس مقدار و یا مدیریت بازده.

#### - مدل کسب و کار میتواند شامل دو نوع مختلف از جریانهای درآمدی باشد :

- ۱- درآمدهای تراکنشی : که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است.
- ۲- درآمدهای تکرارپذیر : که حاصل پرداختهای مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آنهاست.

#### - راه های گوناگون برای ایجاد جریان درآمدی :

- ۱- فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی که مشهورترین جریان درآمدی است.
- ۲- حق استفاده
- ۳- حق عضویت
- ۴- قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ
- ۵- اعطای حق امتیاز

#### ۶- منابع کلیدی :

منابع کلیدی، مهمترین دارایی های موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح میکند. منابع کلیدی برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری میباشد.

#### - دسته بندی منابع کلیدی :

- فیزیکی - معنوی - انسانی - مالی
- این منابع میتوانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تأمین شوند.

## ۷- فعالیت های کلیدی :

فعالیت‌های کلیدی، مهمترین کارهای موردنیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح میکند. این فعالیتها مهمترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفق داشته باشد. فعالیت‌های کلیدی برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری می‌باشند.

## ۸- مشارکتهای کلیدی :

مشارکتهای کلیدی، شبکه ای از تأمین کنندگان و شرکا را توصیف میکند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار میشوند.

### - سه انگیزه برای ایجاد شراکت :

۱- بهینه سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس

۲- کاهش ریسک و عدم قطعیت

۳- کسب منابع و فعالیت‌های خاص

### - چهار نوع مختلف مشارکت :

۱- ائتلافهای استراتژیک بین شرکتهایی که رقیب یکدیگر نیستند.

۲- همکاری با رقبا (مشارکت استراتژیک بین رقبا)

۳- سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید

۴- روابط خریدار - تأمین کننده برای حصول اطمینان از تأمین ملزومات

## ۹- ساختار هزینه :

مهمترین هزینه هایی را که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد میشود، توصیف میکند. خلق و ارائه گزارش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی با خود هزینه هایی را به همراه دارند. بدیهی است که در هر مدل کسب و کار هزینه ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند.

ساختارهای هزینه دو دسته اند : - هزینه محور - ارزش محور

### - فصولیات ساختارهای هزینه :

۱- هزینه های ثابت

۲- هزینه های متغیر

۳- صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس

۴- صرفه اقتصادی ناشی از محدوده

## \* تعریف الگو :

در معماری مفهومی است که زیربنای ایده های طراحی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به عنوان نمونه اولیه مورد استفاده مجدد قرار گیرد.

## \* الگوهای مدل های کسب و کار :

### ۱- مدل کسب و کار تفکیکی :

مفهوم کسب و کار «تفکیک شده» بر اساس این دیدگاه است که کسب و کارها در سه دسته کاملاً متفاوت قرار می‌گیرند :

- کسب و کارهای ارتباط با مشتری - کسب و کارهای نوآوری محصول - کسب و کارهای زیرساختی

هر کدام از این کسب و کارها، اصول اقتصادی، رقابتی و فرهنگی خاص خود را دارند و ممکن هر سه با هم در یک شرکت وجود داشته باشد اما به منظور اجتناب از تعارضات یا تأثیرات متقابل نامطلوب، حالت ایده آل این است که به مؤسسه‌ای مستقل از یکدیگر تفکیک شوند. مانند شرکتهای تلفن همراه و برخی از بانکها.



\* خصوصیات این کسب و کارها :

۱- کسب و کار ارتباط با مشتری :

هزینه های بالای جذب مشتری - نبرد بر سر محدوده - به شدت خدمت محور - ذهنیت اینکه اولویت با مشتری است.

۲- کسب و کار نوآوری محصول :

ورود زود هنگام به بازار - سرعت عامل کلیدی میباشد - نبرد بر استعدادها - تمرکز بر کارکنان

۳- کسب و کار زیر ساختی :


هزینه های ثابت زیاد - نبرد بر سر مقیاس - تولید با حجم بالا - تمرکز بر هزینه - تأکید بر استانداردسازی

۲- مدل کسب و کار دنباله دار :

موضوع مدل‌های کسب و کار دنباله دار در مورد فروش کم تعداد زیادی از اقلام است. تمرکز این نوع از مدل کسب و کار بر روی عرضه تعداد زیادی از محصولات با مخاطب خاص و محدود است که گاهی اوقات بفروش میرسند. استفاده از این مدل نیازمند هزینه های انبارداری پایین و پلتفرم هایی قوی جهت در دسترس قرار دادن آسان محصولات با مخاطب خاص و محدود برای خریداران علاقه مند است. مانند شرکتهای اسباب بازی فروشی نظیر لگوی دانمارک.

۳- مدل کسب و کار پلتفرم های چند وجهی :

پلتفرم های چند وجهی، دو یا چند گروه مجزا و در عین حال بهم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می نمایند. چنین پلتفرم‌هایی تنها در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروه های مشتریان نیز حضور داشته باشند. ارزش آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروه های مختلف می باشد.

ارزش پلتفرم چند وجهی در صورتی رشد میکند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید، پدیده‌ای که به آن اثر شبکه‌ای می‌گویند. مانند: مدل کسب و کار گوگل  تبلیغات متنی زیاد - موتور جستجو - پست الکترونیکی - نقشه های آنلاین

۴- مدل کسب و کار رایگان :

در این مدل، حداقل یک بخش مهم از مشتریان شرکت از پیشنهادی مجانی بهره میبرند. الگوهای مختلفی، ارائه پیشنهاد رایگان را امکان پذیر میسازند. هزینه مشتریانی که هیچ پولی پرداخت نمیکنند، توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کار یا بخش دیگری از مشتریان تأمین میشود. الگوی خدمات رسانی از طریق وب و الگوی طعمه و شکار ( یا ریش تراش و تیغ)، از الگوهای یک مدل کسب و کار رایگان هستند.

مانند : تبلیغات یک خواننده بر روی وب و کسب درآمد از طریق برگزاری کنسرت - یا صنعت مخابرات همراه

\* **فرآیند برنامه ریزی مدل کسب و کار :**

ابتدا باید بدانیم در کجا قرار داریم. معیارهای سودآوری به خوبی میتوانند برای ارزیابی نحوه عملکرد کسب و کار مورد استفاده قرار گیرند. شاخص های سود نیز میتوانند برای سنجش چگونگی عملکرد بنگاه بکار برده شوند.

بعد از ارزیابی بنگاه، گام بعدی یافتن عاملی است که در خوب یا بد بودن عملکرد بنگاه مؤثر بوده است. سپس کاوش و تحلیل فضای رقابت و محیط کلان، فرصت‌ها و تهدیدهای بنگاه میباشد که توسعه منابع مهم و خنثی سازی تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین بازار و بررسی نیاز به دارایی های مکمل را شامل میشود.

- **تصریف برنامه ریزی :**

برنامه ریزی یعنی تبیین وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب و تلاش در جهت رسیدن از وضعیت موجود به مطلوب.

- **معیارهای سودآوری :**

۱- جریان نقدی ۲- درآمدهای حاصل از سود هر سهم ۳- ارزش افزوده اقتصادی

۴- بازده دارایی ها و حقوق صاحبان سهام

- شفاف‌های سود :

۱- حاشیه سود ۲- سهم بازار ۳- رشد درآمد

- عوامل مؤثر در عملکرد مدل کسب و کار یک بنگاه :

۱- جایگاه رقابتی بنگاه ۲- نیروهای کلان رقابتی و محیطی

۳- عوامل ویژه ارزش صنعت ۴- تغییر و قابلیت پایداری

۵- هزینه انجام فعالیتها، قابلیت‌ها و منابع

\* کار و وظیفه طراح مدل کسب و کار :

کار طراح جستجوی دائم برای خلق موضوعات جدید، کشف نیافت‌ها یا دستیابی به کارکردهای مختلف و وظیفه او گسترش مرزهای تفکر، ایجاد گزینه‌های جدید و در نهایت ارزش آفرینی برای کاربران است.

\* تکنیک‌های طراحی مدل کسب و کار :

۱- بینش مشتری :

در هنگام طراحی مدل کسب و کار باید دیدگاه مشتری را مدنظر قرار دهیم. کسب و کار موفق نیازمند درک عمیقی از مشتریان شامل محیط، قواعد روزمره، دغدغه‌ها و علایق آنها در زندگی است.

۲- ایده پردازی :

- تعریف ایده پردازی : فرآیندی خلاق برای تولید تعداد زیادی ایده در زمینه مدل کسب و کار و غربال کردن موفق‌ترین‌های آنهاست. ایده پردازی شامل دو مرحله میشود :

الف) تولید ایده که به کمیت اهمیت میدهد.

ب) تلفیق ایده‌ها که طی آن برای دستیابی به تعدادی گزینه مطلوب، ایده‌های اولیه مورد بحث قرار میگیرند، با هم ترکیب شده و احیاناً تعدادشان کم میشود.

**نکته -** نوآوری در مدل کسب و کار، نگرستن به گذشته نیست، زیرا گذشته تنها بخش کوچکی از آن چیزی است که در مدل‌های کسب و کار آینده اتفاق خواهد افتاد.

**نکته -** نوآوری در مدل کسب و کار، توجه به رقبا نیست، زیرا این نوآوری، تقلید یا الگوبرداری نیست، بلکه خلق سازوکارهای جدید برای ایجاد ارزش و کسب جریانهای درآمدی است.

**نکته -** یکی از چالش‌های اصلی در هنگام خلق گزینه‌های جدید مدل کسب و کار، عدم توجه به وضع موجود و نادیده گرفتن دغدغه‌های مربوط به مشکلات عملیاتی، به منظور فراهم آوردن امکان خلق ایده‌های کاملاً تازه است.

\* تعریف نوآوری در مدل کسب و کار :

عبارت است از به چالش کشیدن دیدگاه‌ها و تئوری‌های محافظه‌کارانه سنتی به منظور طراحی مدل‌های خلاقانه برای تحقق نیازهای جدید، پنهان و برآورده نشده مشتریان است.

۳- تفکر تصویری :

منظور از تفکر تصویری بهره‌گیری از ابزارهایی چون تصاویر، طرح‌های اولیه، نمودارها و یادداشتهای برچسبی، جهت ایجاد معانی و بحث در مورد آنهاست. در واقع با نمایش تصویری مدل کسب و کار، مفروضات پنهان و ضمنی به اطلاعات صریح تبدیل میشود.

**نکته -** ایجاد طرحی اولیه از یک مدل آن را ماندگار ساخته و مبنایی مستحکم و همیشگی برای بحث در مورد آن فراهم میسازد. زیرا بحث در مورد مدل، مدل را از حالت انتزاعی به حالتی ملموس تبدیل کرده و کیفیت گفتگوها را به شدت ارتقا میدهد.

- تکنیک های خلاقیت :

طوفان فکری - سینکتیکس - گروه اسمی - دلفی - مرفولوژیک - اسکمپر

#### ۴- نمونه سازی :

نمونه مدل کسب و کار میتواند در قالب طرحی ساده و مفهومی برآمده از تفکر دقیق ارائه شود. بررسی نمونه‌ها، ایده‌هایی به مراتب بهتر از ایده‌های حاصل از گفتگو، ایجاد میکند. در اینجا بررسی، به معنی جستجوی بی‌وقفه برای یافتن بهترین راه حل است.

#### ۵- قصه گویی :

قصه‌های برای ایده‌آل برای فراهم آوردن امکان گفتگوهای عمیق در مورد مدل کسب و کار و منطق دربرگیرنده آن است. قصه‌گویی با بهره‌گیری از قدرت تشریحی تابلوی طراحی مدل کسب و کار، عدم اعتقاد نسبت به ناشناخته‌ها را در افراد کمرنگ می‌سازد.

#### ۶- سناریوها :

نقش اصلی سناریوها برای مقاصد ما، آگاه‌سازی فرآیند توسعه مدل کسب و کار از طریق بیان جزئیات و مشخص نمودن فضای طراحی است.

- انواع سناریوها :

الف) تشریح موقعیت مشتری ← بر اساس بینش مشتریان ایجاد میگردد.

ب) توصیف محیط‌های محتمل رقابتی ← آینده‌های ممکن با جزئیات واقعی به تصویر در می‌آید.

### \* بخش‌های اصلی یک راهکار و نظریه کسب و کار :

۱- استراتژی اصلی : شامل چشم انداز، مأموریت، محدوده بازار و محصول است.

۲- منابع استراتژیک : شامل ویژگی‌های اصلی، دارایی‌های اصلی و فرآیندهای اصلی است.

۳- ارتباط مشتریان : شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، اطلاع‌رسانی، ارتباطات و ساختار قیمت‌گذاری است.

۴- شبکه ارزش : شامل تأمین‌کنندگان، شریکان و همکاران تجاری است.

### \* تعریف طرح کسب و کار :

یک طرح تجاری شرح تفصیلی از اجرای کسب و کار موردنظر ما میباشد و راه‌های اصولی را در مسیر رشد یک کسب و کار، قرم به قرم به ما نشان میدهد و شامل جزئیاتی از قبیل نوع شغل، بازاریابی، رقابت، عملیات راهبردی، پرسنل، امور مالی، سرمایه‌گذاری و... میشود.

نکته - در واقع کاری که ما در طراحی و تفکر بر روی مدل کسب و کار خود انجام داده‌ایم، بنیانی کامل برای نوشتن یک طرح کسب و کار قوی است.

### \* امکانات طرح کسب و کار :

۱- نگاه دقیق‌تر و هدفمندانه‌تر به پروژه اقتصادی بواسطه زمان، تلاش، پژوهش و انضباط لازم در تهیه طرح

۲- نگاه موشکافانه‌تر به فرضیات موفقیت پروژه اقتصادی بواسطه تحلیل‌های رقابتی و مالی در طرح

۳- تهیه راهکارهای عملکردی و نتایج قابل انتظار برای ارزیابان خارج

۴- فراهم آمدن معیارهای سنجشی برای مقایسه پیش‌بینی‌ها و نتایج واقعی

۵- ابزار ارتباطی برای منابع مالی خارجی و راهنمایی پروژه اقتصادی به سوی موفقیت

### \* مزایای طرح کسب و کار برای تأمین‌کنندگان منابع مالی :

۱- ارائه راهمایی جهت کسب قسمتی از بازار و بیان دقیق پتانسیل بازار

۲- بیان نیازمندی به دریافت وام یا داشتن سود ویژه خالص از طریق بیلانهای مالی احتمالی

۳- مشخص کردن خطرات بحرانی و افزایش شانس موفقیت پروژه

۴- قراردادن اطلاعات لازم برای ارزیابی مالی و تجاری در اختیار تأمین‌کنندگان منابع مالی

## \* اجزاء طرح کسب و کار:

طرح تجاری یک صفحه ای :

جیم هوران که خود را یک کارآفرین میداند، معتقد است : «کار، پیچیده، منابع، محدود و وقت، طلاست. جایی برای اشتباهات بزرگ وجود ندارد». وی روشی نوین برای نوشتن طرح تجاری و برنامه ریزی کاری تدوین نمود.

- خصوصیات طرح تجاری یک صفحه ای :

۱- چشم انداز :

چشم اندازها، فعالیتها را معرفی میکنند. قصه گویی و سناریونویسی میتواند در چشم انداز بکار گرفته شود.

۲- مأموریت :

در واقع شرح مأموریتها پاسخی به این سوال کلیدی هستند : «چرا مشتریان از این محصول و یا خدمت استفاده میکنند؟». بینش مشتری در مدل کسب و کار در این قسمت بکار گرفته میشود.

۳- اهداف :

اهداف را به شکل مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری و قابل محقق شدن در زمان معلوم مینویسیم. برخی از مواردی که میتوان برای آنها اهداف معینی در نظر گرفت شامل :

- امور مالی - بازاریابی - منابع انسانی  
- تحقیق و توسعه - تولید - اهداف شخصی میشود.

۴- استراتژی ها :

استراتژیها، جهت، معیار و روشهای ایجاد و اداره فعالیت کارآفرینان را تنظیم میکنند. در تعیین استراتژی ها میتوان از مفاهیم زیر کمک گرفت :

- مدیریت زمان - جریان نقدینگی - کیفیت  
- تکنولوژی - حسن شهرت

۵- برنامه ها :

برنامه ها جهت گیری کار را نشان میدهند و هر یک از فعالیتها را توضیح میدهند.

## \* فهرستی از یک طرح کسب و کار:

۱- خلاصه مدیریتی

۲- تیم : ویژگی های مدیریت

۳- مدل کسب و کار : چشم انداز - مأموریت - ارزشها - بازارهای هدف - طرح بازاریابی - منابع و فعالیتهای کلیدی

۴- تحلیل مالی : تحلیل نقطه سر به سر - سناریوها و پیش بینی های فروش - هزینه های عملیاتی - نیازهای تأمین مالی

۵- محیط بیرونی : اقتصاد - تحلیل بازار - تحلیل رقبا

۶- نقشه راه پیاده سازی : پروژه ها - مقاطع - نقشه راه

۷- تحلیل ریسک : عوامل کلیدی موفقیت - ریسک های خاص - موانع

۸- نتیجه گیری

۹- ضمائم

## \* اجزاء مدل کسب و کار:

در یک سازمان، صرف نظر از اینکه مدل کسب و کار تا چه حد به درستی طراحی و برنامه ریزی شده باشد، بایستی بخوبی اجرا شود. پیاده سازی و اجرا، شامل انجام دادن تصمیمات اتخاذ شده است از جمله : نوع کار هر فرد - ارزیابی و اندازه گیری عملکردها - چگونگی جریان اطلاعاتی و...

ساختار سازمان بایستی اجرا کننده مدل کسب و کار باشد و سیستم و فرآیندها که متمم ساختار هستند.

### \* رابطه بین مدل کسب و کار و ساختار :

در حالی که مدل کسب و کار یک شرکت به ما میگوید که میخواهد چه فعالیتهایی را در چه زمانی و چگونه انجام دهد، ساختار شرکت به ما نشان میدهد که چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و چه کسی مسئول چه فعالیتی است.

- دو هدف ابتدایی از ساختار :

۱- تمایز و یکپارچگی در ساختار سازمانی :

در بسیاری از صنایع، گروههای تولیدی و بازاریابی برای مؤثر و کارا بودن فعالیتهایشان لزوماً به شکلی تخصصی در آمده‌اند واحد تولید بر ساخت محصولات و واحد بازاریابی بر قیمت گذاری و تبلیغات تمرکز دارند. تفکیک گروهی این واحدها در فضای ساختار سازمانی تمایز خوانده میشود. برای توسعه و ارائه محصولاتی ممتاز به مشتری با کارایی بیشتر، لازم است کارکردهای مختلف سازمان با یکدیگر تعامل داشته و فعالیتهای ارزشزای آنها با هم یکپارچه شود. این امر در فضای ساختار سازمانی یکپارچگی نامیده میشود.

۲- هماهنگی :

اگر یک شرکت، کارکردهای مختلف فعالیتهای ارزشزایی را که انجام میدهد هماهنگ کند، آنگاه مدل کسب و کار خود را با کارایی و اثربخشی بیشتری اجرا خواهد کرد. ساختارهای سازمانی که شرکت برای تأثیرگذاری بر تمایز، یکپارچگی و هماهنگی استفاده میکنند به ۵ دسته عمده تقسیم میشوند :  
وظیفه ای - چند بخشی - ماتریسی - پروژه ای - شبکه ای

### \* رابطه بین مدل کسب و کار و سیستم ها و فرآیندها :

هدف اصلی سیستم ها در اجرای مدل کسب و کار، استخراج بهترین عملکرد از کارکنان در ساختاری است که شرکت آن را بکار گرفته است. سیستم ها با جزئیات بیشتری، عملکرد افراد، گروه ها، وظیفه ها و سازمانها را توضیح میدهند، بخصوص بازخوردهایی مثل اندازه گیری، تشویق و تنبیه. همچنین سیستمها، تعیین کننده و تسهیل کننده جریان اطلاعات برای تصمیم سازان موردنظر در زمان مناسب هستند.

- تعریف فرآیندها :

الگوی تعامل، هماهنگی، ارتباطات و تصمیم سازی هستند که کارکنان برای تبدیل منابع به محصولات و خدماتی که ارزش بالاتری دارند از آنها استفاده میکنند.

### \* رابطه بین مدل کسب و کار و تعیین ویژگی ها و شایستگی ها شغل کارکنان :

برای اینکه یک مدل کسب و کار بتواند بخوبی به اجرا در آید بایستی توسط افرادی انجام گیرد که توانایی و شایستگی های لازم برای طی کردن این مسیر را داشته باشند و بتوان با اطمینان کامل، کار را به آنها واگذار کرد. در انتخاب کارکنان باید به دو دسته از تواناییهای فرد توجه کرد :

۱- کارهایی که میتواند انجام دهد (توانستن) که بیشتر عینی و کمی هستند. مانند دانش، تجربه، مدرک تحصیلی، مهارت.

۲- کارهایی که میخواهد انجام دهد (خواستن) که بیشتر ذهنی و کیفی هستند. مانند انگیزش، تلاش، وفاداری، دقت.

نیروی کار شایسته را میتوان از حاصل فرآیند صحیح و مناسب استخدامی، انتخاب کرد.

## فصل سوم

### \* معنی لغوی بهره وری :

رابطه قابل سنجش بین تولید و عوامل آن

### \* تعاریف بهره وری :

۱- در حالت کلی می توان تعریف زیر را از بهره وری ارائه نمود :

بهره وری دستیابی کارا و اثربخش به اهداف با کمترین هزینه، در کوتاهترین زمان با بیشتر کمیتهها و عالیترین کیفیت است.

## ۲- تعریف عمومی بهره وری :

رابطه میان ستاده تولید شده بوسیله یک سیستم تولیدی یا خدماتی به ورودی فراهم شده به منظور خلق این خروجی است.

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

## ۳- تعریف بهره وری از دیدگاه مرکز بهره وری ژاپن و سازمان بهره وری ملی ایران :

بهره وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و... به طریقه علمی و کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.

### \* انواع بهره وری :

#### ۱- بهره وری جزئی :

هرگاه در نسبت ستاده به داده، صرفاً رابطه بین ستاده با یکی از منابع و عوامل تولید مورد بررسی قرار گیرد، چنین بهره وری را بهره وری جزئی گویند.

$$\text{بهره وری جزئی} = \frac{\text{ستاده}}{\text{یک داده / عامل تولید}}$$

#### ۲- بهره وری عامل کل :

این نسبت در واقع نشان دهنده ارزشی است که هزینه مواد و خدمات تأمین شده از خارج سازمان کسر شده از ارزش کل ستاده ها به استفاده از کارکنان و امکانات سرمایه ای را نشان میدهد.

$$\text{بهره وری عامل کل} = \frac{\text{هزینه مواد و خدمات تأمین شده از خارج سازمان - ارزش کل ستاده ها}}{\text{هزینه داده های سرمایه و نیروی کار}}$$

ارزش افزوده : هزینه مواد و خدمات تأمین شده از خارج سازمان کسر شده از ارزش کل ستاده

#### ۳- بهره وری کل :

رابطه بین ستاده سیستم با کلیه منابع مصرفه جهت تولید آن ستاده را نشان میدهد.

$$\text{بهره وری کل} = \frac{\text{ستاده}}{\text{کل داده ها / منابع تولید}}$$

### \* مفهوم بهره وری جامع کل :

عبارت است از حاصلضرب شاخص بهره وری کل در شاخص عوامل غیر قابل لمس.

شاخص بهره وری جامع کل در برگیرنده عوامل کیفی در ارتباط با رضایت مصرف کننده است. این شاخص برای سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری دارد، زیرا ادامه حیات آنها وابسته به تأمین نیازها و خواسته های مشتریان است.

#### نکته - عوامل غیر قابل لمس در شاخص بهره وری جامع کل :

- وفاداری مشتریان
- وفاداری کارکنان
- کیفیت محصول و خدمات
- دوام محصول
- موقعیت و استحکام بازار
- رعایت مسائل زیست محیطی
- امنیت و رضایت شغلی
- منافع مالی سهامداران

### \* سطوح بهره وری :

- ۱- بهره وری در سطح کارکنان : به تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و بهبود بهره وری منابع انسانی اختصاص دارد.
- ۲- بهره وری در سطح سازمان : بهره وری یک سیستم سازمانی را مطالعه و ارزیابی میکند.
- ۳- بهره وری در سطح بخشی از اقتصاد مانند صنعت : بهره وری بخشهای صنعت، کشاورزی و... مورد مطالعه واقع میشود.
- ۴- بهره وری در سطح ملی : بهره وری کل اقتصاد یک کشور به عنوان یک سیستم کل مورد تحلیل و ارزیابی قرار میگیرد.

### \* مفهوم اندازه گیری بهره وری :

اندازه گیری بهره وری اولین مرحله از چرخه مدیریت بهره وری است و به معنای اندازه گیری سطح، روند و نرخ رشد بهره وری میباشد. اندازه گیری بهره وری، سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین بهره وری با سایر هدفهای استراتژیک یاری میدهد.

### \* ویژگی های یک شاخص با کیفیت :

- ۱- قابلیت محاسبه و قابلیت یکنواخت در طول زمان
- ۲- سهولت دسترسی به داده های مربوط
- ۳- دقت، قابل فهم بودن
- ۴- همسان بودن، قابل تجدید بودن، عینی بودن
- ۵- انتخاب پذیر بودن، ملموس بودن، همگن بودن و قابلیت کنترل.

### \* روشهای اندازه گیری بهره وری :

#### ۱- کمی یا فیزیکی :

در این روش، اندازه گیری ها از طریق محاسبه ساده واحدهای فیزیکی کالاها یا خدمات تولید شده همگن و نیز واحدهای فیزیکی منابع مصرف شده در طی یک دوره زمانی مشخص، صورت میگیرد و نیازی به تورم زدایی از ستاده ها و نهاده ها وجود ندارد، زیرا از ارزش ریالی آنها استفاده ای نمیشود.

#### ۲- ارزشی یا مالی:

در این روش، صورت نسبت بهره وری (شاخص) را ارزش کالاها یا خدمات (ستاده ها) و مخرج آن را ارزش منابع مصرفی (نهاده ها) تشکیل میدهد. در این روش نیز میتوان به جای ارزش کالاها یا خدمات، ارزش افزوده ایجاد شده طی دوره زمانی موردنظر را قرار داد. در این صورت به این روش، روش ارزش افزوده گفته میشود.

### \* تعریف نهاده ها :

عبارت است از مجموع ارزش هزینه های پرداختی یا مقادیر مصرفی در طول یک دوره زمانی مشخص که جهت تولید محصولات یا خدمات ارائه شده، صرف شده باشد.

### \* تعریف ستاده ها :

عبارت است از مجموع ارزش (مقادیر) محصولات تولید شده یا خدمات ارائه شده در طول یک دوره زمانی مشخص.

### \* سه رویکرد در تعریف ارزش افزوده :

۱- تعریف مفهومی : عبارت است از مجموع ارزشهای اضافی ایجاد شده در جریان تولید کالاها و یا خدمات در طی یک دوره زمانی مشخص که برای یک سازمان به دست می آید.

۲- تعریف به روش تفریق : عبارت است از مابه التفاوت درآمد حاصل از فروش کالاها و یا خدمات ارائه شده با منابع و خدمات خریداری شده در طی یک دوره زمانی مشخص که برای یک سازمان حاصل میشود.

#### ۳- تعریف به روش جمع :

عبارت است از حاصل جمع جبران خدمات کارکنان، هزینه استهلاک، هزینه مالیات، هزینه های مالی و سود حاصله در طی یک دوره زمانی مشخص که برای یک سازمان بدست می آید.

## \* دلایل استفاده از ارزش افزوده در اندازه گیری بهره وری :

- ۱- چون ارزش افزوده بر حسب مبالغ ریالی اندازه گیری میشود. بنابراین ستاده محصولات مختلف قابل جمع هستند.
- ۲- ارزش افزوده نه تنها کارایی تولید را منعکس مینماید بلکه مقدار ثروت ایجاد شده به وسیله شرکت را نیز اندازه میگیرد.
- ۳- محاسبه ارزش افزوده مبتنی است بر صورتهای مالی متداول که به سادگی در دسترس میباشد.
- ۴- با استفاده از نسبتهای ارزش افزوده، نیروی کار و مدیریت به هدف مشترک یعنی افزایش دستاورد اقتصادی قابل تقسیم بین هر دو طرف دست خواهند یافت.

## فصل چهارم

### \* مفهوم بهبود بهره وری :

بهبود بهره وری یعنی اینکه متناسب با مشکلات و فرصتهای بهبودی که در مرحله تجزیه و تحلیل بهره وری، مشخص گردیده است، با استفاده از روشهای بهبود بهره وری کارآمد ضمن فائق آمدن بر موانع حرکت بهره وری در سازمان و استفاده از فرصتها، سطح بهره وری را در واحدهای مختلف و کل سازمان افزایش داد.

### \* عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری :

الف) عوامل داخلی : این عوامل توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است.

۱- گروه اول : عوامل سخت افزاری که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند.

۱-۱- محصول بنگاه : طراحی بهتر محصول - گسترش تحقیق و توسعه - بازاریابی و فروش - توجه به آمیخته بازاریابی

\* آمیخته بازاریابی : عرضه مناسب محصول در مکان درست، زمان درست و قیمت مناسب

۱-۲- ماشین آلات و تجهیزات : تعمیرات خوب و به موقع - بهره وری از کارخانه - کاهش زمانهای مرده

۱-۳- تکنولوژی تولید : به کارگیری اتوماسیون و تکنولوژی اطلاعات

۱-۴- مواد و انرژی : افزایش منابع عرضه - بهبود بخشیدن مدیریت انبارداری - استفاده از ضایعات

۲- گروه دوم : عوامل نرم افزاری، عواملی هستند که تقریباً به آسانی قابل تغییرند.

۲-۱- افراد : بکار بردن سیستم انگیزشی - توجه به رفتارهای انسانی - ایجاد زمینه های مشارکت

۲-۲- سیستم های سازمانی : رعایت اصول شناخته شده - انعطاف پذیری در برابر تغییرات - عدم بروکراسی

۲-۳- روشهای کار : تحلیل سیستماتیک روشهای موجود - استفاده از ابزارهای توسعه روشهای کار

۲-۴- روشهای مدیریت : شیوه مدیریت و عملکرد مدیران در طراحی سازمانی و تشکیلاتی، منابع سرمایه ای و...

ب) عوامل خارجی :

شامل عواملی نظیر سیاستهای دولت، مکانیزم های نهادی و بنیانی، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی محیط کسب و کار، دسترسی به امکانات مالی، برق، آب، حمل و نقل، ارتباطات و مواد اولیه است.

۱- عوامل ساختاری :

۱-۱- تغییرات اقتصادی :

مهمترین تغییرات اقتصادی در الگوی اشتغال، ترکیب سرمایه و تکنولوژی، اندازه بنگاه و رقابت اتفاق میافتد. در

مرحله اولیه، اشتغال از کشاورزی به صنعت انتقال می یابد. مرحله دوم تغییر ساختاری، اشتغال از صنعت به

خدمات است. خدمات شامل عمده فروشی، امور بانکی و مالی و بیمه، املاک، حمل و نقل و... است. انتقال اشتغال

از صنعت به خدمات با کاهش هزینه انرژی و افزایش هزینه سرمایه گذاری در آموزش نیروی کار همراه بوده است.

رشد سرمایه تابعی از پس انداز است و تغییرات تکنولوژیکی و اختراعات نیز در ترکیب سرمایه، میزان سرمایه گذاری

و افزایش و کاهش بهره وری مؤثرند.



## ۱-۲- تغییرات اجتماعی و جمعیتی :

تغییرات جمعیتی در جویندگان کار، کارگران شاغل، مهارتهای کاری و نیز عرضه و تقاضای کالاها تأثیر حتمی دارد. در میان عوامل اجتماعی باید به افزایش درصد و تعداد زنان در اشتغال توجه داشت. به علت گسترش امکانات بهداشتی بر طول عمر افراد افزوده میشود و بازنشستگی به تأخیر میافتد. افزایش جمعیت هزینه های بهداشت، آموزش، تأمین اجتماعی و مسکن را به سرعت افزایش میدهد و تأثیر خویش را بطور مستقیم و غیر مستقیم بر بهره‌وری برجا میگذارد.

## ۲- منابع طبیعی : مهمترین منابع طبیعی نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام هستند.

### ۲-۱- نیروی انسانی :

انسانها با ارزش ترین منابع طبیعی هستند. سرمایه گذاری در توسعه و رشد انسانها و مهارت آموزش، طرز تفکر و انگیزه های آنها سبب بهبود کیفیت مدیریت و نیروی انسانی میشود.

۲-۲- زمین : زمین به مدیریت صحیح، احیا و سیاستهای ملی نیاز دارد و گسترش صنایع و افزایش جمعیت و استفاده بیش از حد، عوامل تخریب زمین میباشد.

۲-۳- سوخت : یکی از منابع سوخت با ارزش، نفت میباشد. تقاضا برای نفت، صرفنظر از جنبه سیاسی آن تابع قیمت و سوخت جایگزین است. به علاوه عرضه نفت بر ترکیب سرمایه و نیروی کار در اقتصاد کشورها تأثیر دارد.

۲-۴- مواد خام : بهای مواد، همانند قیمت نفت برای سایر کشورها، همیشه با نوسانات نسبتاً شدید همراه است. از آنجا که با ارزش ترین و در دسترس ترین مواد معدنی عمدتاً استخراج شده اند، بهره‌برداری از معادن موجود که در عمق بیشتری از زمین قرار دارند، مستلزم سرمایه‌گذاری و در اختیار گرفتن نیروی انسانی متخصص است که بر هزینه تولید و در نتیجه کاهش بهره‌وری شتاب میدهد.

### ۳- دولت و عوامل زیر بنایی :

سیاستها، استراتژی‌ها و برنامه های دولت اثر مهمی بر بهره‌وری سازمانها از راه های زیر میگذارند :  
دولت باید راهگشا و تسهیل کننده فعالیتهای تولیدی بنگاهها باشد و با اتخاذ سیستم های لازم و در ضمن بلند مدت، مشوق اصلی و یاری دهنده آنها باشد.

- مقررات دولتی نظیر سیاستهای کنترل قیمت مالیات

- حمل و نقل و ارتباطات

- اقدامات مالی و بانکی نظیر نرخ بهره، تعرفه ها، مقررات واردات و صادرات

- کنترل ارزی و...

### \* راهبرد بهبود بهره‌وری :

راهبرد بهبود بهره‌وری عملکرد سیستم را مشخص کرده و ضمن تأثیرگذاری بر تغییر، تعادل را حفظ میکند. هدف بهبود بهره‌وری همواره بر حسب بهبود سازمانی با توجه به درک موقعیت گذشته و حال قسمتهای اصلی و فرعی سازمان تعیین میگردد.

نتایج فعالیتهایی که در رابطه با بهره‌وری صورت میگیرد را میتوان در چهار ویژگی مرتبط با هم نشان داد، این ویژگی ها عبارتند از:

۱- کاهش هزینه      ۲- کم شدن زمان      ۳- افزایش کمیت      ۴- بهبود کیفیت

استراتژی های بهره‌وری میتوانند شامل یک یا ترکیبی از ویژگی های بالا باشند.

سه نوع استراتژی برای افزایش بهره‌وری شناسایی شده است :

۱- افزایش ستاده ها      ۲- ثابت نگه داشتن ستاده ها      ۳- کاهش ستاده ها

بهترین شرایط برای ارتقای بهره‌وری، افزایش ستاده ها و کاهش نهاده ها میباشد.

## \* رهنمودها افزایش بهره ورگی :

رمز جلوگیری از مشکلات کیفی، مشارکت دادن کارکنان است. این رهنمودها ابزارهایی هستند برای نهادینه کردن انجام کارها به نحوی درست توسط کارکنان و عادت دادن آنها به کار کیفی.

- ۱- اطمینان پیدا کردن از آموزش مناسب کارکنان
- ۲- توجه صحیح کارکنان جدید
- ۳- برقراری و حفظ روابط فردی با تک تک کارکنان
- ۴- عدم رضایت به کمتر از حد مطلوب
- ۵- اجرای بازرسی های دقیق
- ۶- ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات

## \* روشها و تکنیکها بهبود بهره ورگی :

- ۱- بر مبنای تکنولوژی : طراحی بوسیله رایانه ، ساخت به کمک رایانه (CAM) ، تکنولوژی دیجیتال و فیبر نوری و مهندسی شبیه سازی
- ۲- بر مبنای مواد : کنترل موجودی ، برنامه ریزی مواد اولیه (MRP1,2) ، انبار به روش JIT
- ۳- بر مبنای کارکنان : مشارکت نیروی کار، ارتقای مهارتها ، آموزش و ارتباطات ، تشویق و تنبیه
- ۴- بر مبنای محصول : مهندسی ارزش ، تنوع سازی محصول ، تبلیغ و پیشبرد فروش
- ۵- بر مبنای فرآیند : مهندسی روشها، کارسنجی، طراحی و ارزیابی شغل

## \* روشها افزایش و ارتقا سطح کیفیت در کسب و کار :

### ۱- تضمین کیفیت :

امروزه تأکید روی جلوگیری از بروز نقایص و اشتباهات است تا پیدا کردن و تصحیح آنها. ایده ایجاد کیفیت در محصول در مقابل جستجوی کیفیت در آن را اصطلاحاً تضمین کیفیت می نامند. با این نگرش، کیفیت مسئولیتی است بر دوش تمام اعضای سازمان، نه اینکه آن را صرفاً مسئولیت و وظیفه واحد کنترل کیفی بدانیم. موفق ترین فرد در این زمینه پروفیسور آمار، دابلیو ادواردز دمینگ است.

### ۲- مدیریت کیفیت جامع (TQM) :

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که بر مدیریت کل سازمان، به نحوی که آن سازمان بر تمام ابعاد کالا و خدمات که برای مشتری مهم است، برتر و بهترین باشد تأکید میکند. TQM تأکیدی است سازمانی و سازمان شمول بر کیفیت، آن طور که مدنظر مشتری میباشد.

TQM را میتوان در قالب اقدامات زیر خلاصه کرد :

- ۱- پیدا کردن آنچه که مشتری میخواهد.
- ۲- طراحی کالا یا خدماتی که خواسته مشتری را تأمین خواهد کرد.
- ۳- طراحی آن فرآیند تولیدی که انجام کار به نحوی صحیح در بار اول را تسهیل میسازد.
- ۴- ردیابی و پیگیری نتایج و استفاده از آنها برای هدایت فرآیند بهبود سیستم.
- ۵- این مفاهیم را به تأمین کنندگان و توزیع کنندگان خود تسری بخشیدن.

## \* روشهایی برای بهبود کیفیت کالا یا خدمات ارائه شده :

### ۱- بهبود مستمر :

بطور کلی به تلاشی پیوسته برای بهبود فعالیتهای و فرآیندهای تمام بخشهای یک سازمان با هدف بهبود کالاها و خدمات آن سازمان، اطلاق میشود.

### ۲- کیفیت در منبع و مدیریت :

به نگرشی اطلاق میشود که طبق آن هر کارمندی مسئول کیفیت کار خود است. یکی از مزایای مهم این روش آن است که روابط خصمانه ای را که اغلب بین بازرسان کنترل کیفی و کارکنان واحد تولید وجود دارد حذف میکند.

### ۳- شش سیگما :

هم هنر دقیق بکارگیری ابزارهای آماری است و هم تلاشی است برای بهبود مستمر که از نظر لغت و در زمان آمار به معنای شش انحراف استاندارد از میانگین است و کل سیستم تولید یا خدمت مورد بررسی و بهبود قرار میگیرد.

### ۴- مدیریت ناب (تولید ناب) :

عبارت است از بررسی کل فرآیند تولید یا فرآیند خدمات به منظور حذف فعالیتهای غیر ضروری، هرجایی که امکان دارد.

### \* تعریف مهندسی مجدد یا مهندسی فرآیند کسب و کار :

جستجو و اجرای تغییرهای بنیادی در فرآیندهای کسب و کار به منظور تحقق نتایج فوق العاده در مقوله هایی چون هزینه ها، سرعت، بهره وری و خدمات.

### ۳- استانداردهای کیفی :

ISO در حال حاضر از مجموعه ای از استانداردهای ملی بیش از ۱۱۰ کشور دنیا تشکیل میشود و هدف عمده آن ارتقا و ترویج استاندارد کردن تسهیل فرآیند تبادل بین المللی کالاها و خدمات است. گواهی ISO ارتباطی به کیفیت کالا یا خدمت نهایی ندارد، بلکه تضمین میکند که شرکت بطور کامل رویه های کنترل کیفی خود را مستند کرده است. اگرچه سازمان ISO استانداردها را صادر میکند، اما این برنامه را در سطح بین المللی تنظیم میکند؛ تنظیم قوانین مربوط، به عهده سازمانهای داخلی مانند انجمن اعطای اعتبار ثبت آمریکا (RAB) است.

#### ۳-۱. ISO 9000 :

روی طرح و فرآیندهای عملیاتی و بهبود مستمر و رضایت مشتری تمرکز دارد نه روی کالاها یا خدمات نهایی.

#### ۳-۲. ISO 14000 :

یک استاندارد بین المللی برای سیستم های مدیریت زیست محیطی ارائه میدهد به نحوی که سازمانها یک چارچوب مشخص برای فعالیتهای زیست محیطی خود در اختیار خواهند داشت.

#### گواهی ISO 14000 مستلزم مطابقت با چهار حوزه سازمانی است :

- اجرای یک سیستم مدیریت محیط زیست
- تضمین اینکه رویه ها به حذف تطابق با قوانین کمک میکنند
- تعهد به بهبود مستمر
- تعهد به حداقل سازی ضایعات و جلوگیری از آلودگی محیط زیست

### ۴- روش صفر نمودن نقایص :

یک برنامه صفر کردن عیوب، تلاش دارد تا نگرشی مثبت به موضوع جلوگیری از کیفیت پایین خلق کند. هدف یک چنین برنامه ای، افزایش حساسیتها نسبت به موضوع کیفیت از طریق آگاه کردن کارکنان نسبت به نقش و تأثیر آنها بر کیفیت است.

### \* ویژگی های موفق ترین برنامه های صفر کردن عیوب :

- ۱- ارتباطات گسترده در خصوص اهمیت کیفیت : پوسترها، مسابقات و...
- ۲- شناسایی سراسر سازمانی : اعطای جایزه به عموم ، اعطای گواهی ها به کارهای با کیفیت بالا
- ۳- شناسایی مشکل توسط کارکنان
- ۴- تعیین هدف توسط کارکنان از طریق مشارکت

## ۵- روشهای کاهش هزینه :

سرپرست میتواند ضمن پیشنهاد راه های کنترل و کاهش هزینه ها، بر اجرا و ارزیابی ایده های کنترل و کاهش هزینه ها نیز نظارت کند؛ همچنین سرپرست تأثیر مستقیمی بر بسیاری از هزینه ها دارد و معمولاً سرپرست طرح های زیر را به منظور کاهش هزینه ها به اجرا در می آورد :

- افزایش تولید و بهبود روشها
- حداقل کردن ضایعات و کاهش سربار
- حداقل کردن زمان توقف کار
- سرمایه گذاری روی آموزش کارکنان

## ۶- روش کنترل موجودی درست به موقع (JIT) : (سیستم موجودی صفر - سیستم کششی تقاضا)

سیستم های کنترل موجودی، علاوه بر تعیین میزان موجودی لازم، مشخص میسازد که موجودی انبار چه موقع باید جایگزین شود و میزان سفارشهای جدید چقدر باید باشد. JIT در واقع یک فلسفه تولید است که طبق آن اقلام، درست زمانی که مورد نیازند وارد انبار و از آن خارج میشوند. در روش JIT ، سازمانها سفارش کمتری را در دفعات بیشتری ترتیب میدهند. هدف این روش حذف ضایعات است.

### \* تعریف ضایعات :

هر چیزی غیر از حداقل مقدار تجهیزات، مواد، قطعات، فضا و کارکنان لازم که برای افزودن ارزش به کالا یا خدمت، وجودشان ضروری است.

## ۷- چرخه PDCA :

چرخه PDCA که از آن به عنوان چرخه شیوارت یا چرخه دمینگ نیز یاد میکنند، نگرشی است به فرآیند بهبود روشها. PDCA نماینده چهار مرحله است که این چرخه را تشکیل میدهد یعنی:

Plan (برنامه ریزی) ، Do (اجرا) ، Check (بررسی و کنترل) ، Act (اقدام یا عمل).

**Plan** : اولین مرحله تعیین محل و نحوه انجام بهبودهاست. معمولاً حوزه های مناسب برای بهبود روشها، وظایفی هستند که در بر گیرنده عده زیادی از کارکنان اند. وظایف در بردارنده عملیات تکراری، گلوگاههای تولید یا ارتباط با مشتریان، زمان سربار طولانی، تأخیرهای بیش از حد و خستگی کارکنان، نیازمند بهبود روشها هستند. در این مرحله، میبایست بفهمیم کجا و چگونه بهبودها را اعمال کنیم؟ و وظایفی که نیازمند بهبود روشها هستند را شناسایی کنیم.

**Do** : این مرحله، آزمون بهبودهای طراحی شده در مرحله **Plan** است. باید فرآیند بهبود را عملیاتی و اجرا کرد. پذیرش بهبودها و همکاری برای تحقق آنها توسط کارکنان، اجباری و الزامی است. در این رابطه باید نسبت به روش بهبود یافته و هر نوع تجهیزات و دستگاه های جدید، به کارکنان متأثر از تغییرات آموزش داد.

**Check** : این مرحله شامل ارزیابی نتایج مرحله **Do** است. هر جا که مناسب است، باید از تجزیه و تحلیل آماری برای ارزیابی اثربخشی تغییر استفاده کرد.

**Act** : مرحله نهایی، مستلزم اقدام بر اساس نتایج حاصل از اجرای مرحله **Check** است. اقدامات اصلاحی و تنظیم کننده مناسب مورد توجه و اعمال قرار میگیرند. پس از انجام فرآیند تنظیم، کل چرخه مجدداً تکرار میشود.

## \* عناصر اصلی بهبود بهره وری :

- ۱- تعهد مدیریت عالی به ایجاد بهبود
- ۲- وجود یک واحد سازمانی مسئول در اجرای برنامه
- ۳- درک و آگاهی کامل سطوح مختلف سازمان از اهداف برنامه
- ۴- ارتباط باز میان عناصر ساختاری سازمان
- ۵- برقراری ارتباط میان برنامه و فرآیند اندازه گیری
- ۶- استقرار فرآیند نظارت، ارزیابی و بازخورد.

## \* مدل های بهبود بهره وری :

- بهبود بهره وری، اصلی ترین و حساس ترین چرخه بهره وری است.
- مدل گودوین
  - مدل سوتر مایستر
  - مدل هرشاور و راش
  - استراتژی های گرنال و ووتون
  - استراتژی استوارت
  - رویکرد آگاروال
  - مدل تحلیلی بهبود بهره وری

### ۱- مدل گودوین :

در این مدل عوامل مؤثر ( برنامه های آموزشی - الگوی حل مسئله - زمان بندی - ارتباطات - کار گروهی ) در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی در نظر گرفته شده است و مسیر حرکت به سوی بهبود بهره وری از یک حالت هنری در سطح فردی آغاز شده و تا حالت اجرای برنامه های عملی تداوم می یابد. تحقق این برنامه ها در نهایت، رشد فردی، افزایش سود و رشد سازمانی را در بر خواهد داشت که میتوان از آن به اثربخشی کل یاد کرد.

### ۲- الگوریتم آگاروال :

- در این رویکرد مجموعه اقداماتی به شرح زیر برای بهبود بهره وری در سازمان باید صورت پذیرد :
- ۱- تعیین اهداف و تقدم و تأخر آنها نسبت به همدیگر
  - ۲- مشخص کردن ملاک و معیاری برای ستاده ها
  - ۳- تهیه و تدارک برنامه های عملی
  - ۴- حذف موانع شناخته شده
  - ۵- تکمیل روش اندازه گیری بهره وری
  - ۶- اجرای برنامه های عملی
  - ۷- برانگیختن کارگران و سرپرستان برای دستیابی به بهره وری بیشتر
  - ۸- ایجاد و حفظ روند فزاینده تلاشها
  - ۹- بررسی نتایج فعالیتها در فرهنگ سازمانی

### ۳- مدل تحلیلی بهبود بهره وری :

- این مدل یک روش ۶ مرحله ای را جهت فرآیند بهبود بهره وری ارائه می نماید:
- ۱- جمع آوری داده ها
  - ۲- محاسبه تغییرات بهره وری کلی و بنا نهادن ساختار فایل های اطلاعاتی
  - ۳- تعیین ضرایب بهبود بهره وری
  - ۴- ارزیابی ضرایب بهبود بهره وری و استفاده از روشها
  - ۵- انتخاب روشهای بهبود بهره وری
  - ۶- اجرای روشهای انتخاب شده.