

بسمه تعالی

خلاصه مدیریت استراتژی فناوری

مدرس: دکتر مهدی نعمتی

mnemati.blog.ir

[@dr_mnemati](https://www.instagram.com/dr_mnemati)

فصل - 1

❖ مدیریت استراتژیک:

- یک فرایند پویا با نگاهی بلند مدت برای جهت دادن به اهداف، استراتژی ها و پیشبرد کسب و کار است که در ارتباط با پرسنل، مدیریت و هدایت، فناوری و فرآیندها میباشد.
- یک سری فعالیت مستمر برای تعیین خط مشی و جهت دهی استراتژیک سازمان و کمک به تصمیم گیری های کوتاه مدت و بلند مدت برای مقابله با چالش های مختلف و تغییرات در حوزه کسب و کار

❖ مهمترین ویژگی های مدیریت استراتژیک:

- تمرکز بیرونی: عدم محدودیت به مرزهای سازمان و رویکرد برون گرا و خارج از محدوده سازمان
- تفکر رو به جلو: علاوه بر در نظر گرفتن شرایط موجود، وضعیت و شرایط آینده نیز از اهمیت خاصی برخوردار است.
- پایه قرار دادن کارآیی: اندازه گیری مستمر کارایی سازمان و چگونگی کارکرد برنامه ها و گرفتن بازخورد های لازم

❖ مدیریت استراتژیک در صنعت فناوری اطلاعات:

- برنامه ریزی دراز مدت کسب و کار و بکار گیری فناوری اطلاعات و اولویت بکارگیری فناوری اطلاعات در سطوح مختلف سازمانها
- مدیریت شرایط و پروژه های پیچیده

❖ تعاریف استراتژی:

- جهت و گستره یک سازمان در طولانی مدت است که برای رسیدن به اهداف از پیکر بندی منابع و با توجه به محیط متغیر و نیاز کسب و کار مورد استفاده قرار میگیرد. (جانسون و اسکولز)
- مشخص کننده اهداف بلند مدت یک سازمان است که با انتخاب راه و روش مناسب و با تخصیص منابع ضروری، برای رسیدن به این اهداف مربوط می شود. (چندلر)
- یک جستجوی مشخص و هدفمند برای برنامه ریزی فعالیتهایی است که برای توسعه کسب و کار و بدست آوردن مزیت رقابتی مورد استفاده قرار میگیرد. (هندرسون)
- توجه بسیار قوی بر سود دهی و ایجاد ارزش است که اشاره به توانایی برای ایجاد تمایز و ارزش برای سازمان دارد. (پورتر)

❖ جنبه های مورد تاکید برای تدوین یا تنظیم استراتژی:

- به جهت گیری طولانی مدت سازمان اشاره دارد.
- با برنامه ریزی کلی برای استفاده از منابعی که سازمان ها در اختیار دارند سر و کار دارد.
- مستلزم آمادگی سازمان برای سبک و سنگین کردن گزینه های متفاوت برای بکار گیری منابع سازمان است.
- در رابطه با بدست آوردن موقعیت منحصر به فرد در مقابل رقبا است.
- اهداف اصلی آن بدست آوردن مزیت رقابتی مستمر نسبت به رقبا و اطمینان از سود آوری آن برای سازمان است.

❖ فرق تاکتیک و استراتژی:

تاکتیک: تمهیدات و یا برنامه های هستند که برای یک فعالیت های مشخص که ضرورتاً به یکدیگر وابسته نیستند برنامه ریزی میشوند. تاکتیک تمرکز بر برنده شدن در نبرد دارد.

استراتژی: تمامی فعالیت های سازمان در یک محدوده زمانی را شامل میشود. استراتژی تمرکز بر بنده شدن در جنگ است.

- با افزایش اهمیت تکنولوژی، نیاز برای داشتن استراتژی مشخص خواهد یافت.

❖ سطوح استراتژی در داخل یک سازمان:

- استراتژی کلی سازمان: سطوح بالای استراتژی و یا استراتژی کلی سازمان مربوط به گستره عملکرد سازمان است و معمولاً افراد رده بالای مدیریتی و یا مدیر کل اجرایی را درگیر میکند. مانند تخصیص منابع، اتحاد های کاری، مالکیت و شرکاء.
- استراتژی واحد های کسب و کار: عمدتاً مربوط به تعیین چگونگی انجام رقابت در یک بازار مشخص است. مانند تجزیه و تحلیل یک صنعت خاص، موقعیت بازار و ایجاد ارزش برای مشتریان
- استراتژی عملکردی: با چگونگی پیاده سازی استراتژی های واحد کسب و کار، استفاده از منابع، افراد و فرایندهای مرتبط سروکار دارد.

❖ ارکان اصلی رویکرد استراتژیک:

- رویکرد نگاه به آینده
- تاکید روی حوزه های بیرونی
- اطمینان از هماهنگ بودن سازمان با محیط کاری
- مرور مستمر و آماده بودن برای تغییرات در صورت ضرورت
- در نظر گرفتن رویکرد استراتژیک به عنوان فرایند

❖ فعالیت های پایه مدیریت استراتژیک:

- تجزیه و تحلیل: خروجی تجزیه و تحلیل محیط، تهدیدها و فرصتها و خروجی تجزیه و تحلیل درونی نقاط ضعف و قدرت است.

- تصمیم گیری

- انجام کار

- بیانیه های مأموریت: سندی است که نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار است و اینکه سازمان مشغول به چه کاری است.
- چشم انداز: توصیفی است از آنچه سازمان میخواهد در طولانی مدت به آن دست پیدا کند و دیدگاهی که برای آینده سازمان متصور است.
- اهداف استراتژیک: به عنوان مجموعه ای از دستاوردهای اصلی است که چشم انداز را به انجام می رساند و معمولاً برای طولانی مدت و با توجه به چشم انداز تعیین می شوند.
- کسب و کار الکترونیکی: اشاره با استفاده از ابزار های الکترونیکی برای انجام کسب و کار سازمانی دارد.
- تجارت الکترونیکی: زیر مجموعه کسب و کار الکترونیکی بوده و تسهیل کننده تراکنش ها و فروش سرویس ها و محصولات سازمان ها بصورت آنلاین است.
- تجارت الکترونیکی موبایل: زیر مجموعه تجارت الکترونیکی بوده و به فعالیتهای تجارت الکترونیکی محدود به ارتباطات موبایل و بی سیم میگردد.
- مفهوم ایجاد و یا تولید ارزش: توانایی یک سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خود به عنوان پیش نیاز دست یافتن، تداوم و استمرار سود دهی است.

❖ تکامل تکنولوژی از نظر پرز: دوره نصب - دوره رکود یا سقوط - دوره توسعه

• دوره نصب:

- مرحله ایجاد ناگهانی یا فوران: بعد از ورود یک تکنولوژی جدید به بازار اتفاق می افتد.
- مرحله هیجان و یا رشد سریع: سرمایه گذاران و صاحبان صنایع به دنبال دسترسی به فرصت و موقعیت هستند.
- دوره رکود یا سقوط: بین دوره نصب و توسعه، رکود یا سقوط وجود دارد که اعتماد سرمایه گذاران از بین رفته است.
- دوره توسعه
- مرحله اشتراک مساعی و هم افزایی: سرمایه گذاران، سرمایه خود را در تکنولوژی های با ثبات هزینه میکنند.
- مرحله تکامل و بلوغ: شاخصه اصلی این مرحله اشباع بازار و بلوغ تکنولوژی است.

❖ چهار دوره تحولات کسب و کار الکترونیکی:

- ریشه کسب و کار الکترونیکی: از سال 1983 تا سال 1993 به عنوان ریشه کسب و کار الکترونیکی
- شروع و رشد اینترنت: از سال 1995 تا اوایل سال 2000 به عنوان دوره شروع رونق اینترنت
- رکود یا سقوط: از اوایل سال 200 تا سال 2002 که حباب اینترنت ترکید.
- مرحله تثبیت: از اوایل سال 2003 که اینترنت به رشد مجدد خود بازگشت.

❖ فریب بزرگ: رویکردی که افراد در سالهای شکوفایی اینترنت، دانسته یا ندانسته باور به فروش سهام حتی بالاتر از نرخ سرمایه گذاری داشتند و از ریسک ها و خطاها چشم پوشی میکردند.

دو دلیل ایجاد این ارزش این بود: استفاده از اینترنت هزینه ها را کاهش و همزمان منافع زیادی برای مشتری ایجاد مینماید.

فصل - 3

❖ ابعاد محیط فراگیر در تدوین استراتژی

- محیط سیاسی و قانونی: به موضوعات مختلف در سطوح مختلف سازمان و در سطوح ملی و صنعتی به مسائلی چون یارانه های دولتی، مالیات، قانون انحصار و قوانین زیست محیطی می پردازد.
- محیط اقتصادی: اشاره به تحولات اقتصادی در سطح گسترده در حوزه یک کشور، یک منطقه یا بعد جهانی دارد و فاکتور های مهم آن میتوان نرخ بهره، نرخ تبادل ارز ریال قیمت و سیر تکامل سهام و در بعد کلی نرخ رشد اقتصادی باشد.
- محیط فرهنگی و اجتماعی: شامل فاکتور هایی مانند آمار جمعیتی، توزیع درآمد، تحرک اجتماعی مردم و تفاوت نگرش ها به کسب و کار و سایر فاکتور هایی مانند استفاده افراد از پست الکترونیک، اینترنت و تراکنشهای الکترونیکی باشد.
- محیط فناوری: شامل نوآوری های فنی که منجر به ایجاد فرصت جدید در بازار و مدل های جدید کسب و کار شده اند.

❖ عوامل سود دهی سازمان:

- سازمان باید بتواند ارزش بیشتری را نسبت به رقبا ایجاد نماید.
- سازمان باید از ارزشهای ایجاد شده به نحوی استفاده نماید که بتواند قیمت بیشتری را نسبت به هزینه از مشتریان بطلبد.
- ❖ چارچوب پنجگانه پورتر در خصوص ویژگی های ساختاری صنعت:

1- رقابت صنعتی: زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها در یک صنعت، فشار و یا فرصت را برای بالا بردن موقعیت خود در بازار موجود احساس کنند. که شامل موارد زیر میتوان باشد:

- تعداد بالای رقبا: در صورت وجود تعداد بالای رقبا سازمان مجبور به انجام حرکت رقابتی می شود.
- بالا بودن هزینه ثابت: بالا بودن هزینه ثابت فشار زیادی به سازمان حتی با کاهش قیمت سایر موارد وارد میسازد.
- اهمیت استراتژیک: رقابت صنعتی میتواند به واسطه اهمیت استراتژیک یک حوزه خاص افزایش یابد.
- تمایز کم بین محصولات: زمانی که تفاوت بین محصولات شرکت های مختلف کم باشد رقابت افزایش می یابد.

- نرخ رشد پایین صنعت: شدت رقابت به میزان نرخ رشد صنعت خاص نیز بستگی دارد. در صنایع با نرخ رشد پایین رقابت افزایش می یابد.
 - ظرفیت مازاد: سرمایه گذاری بیش از حد صاحبان سرمایه بر روی شرکت هایی که از اینترنت استفاده میکردند باعث ایجاد ظرفیت مازاد گردید.
- 2- موانع ورود: تعیین کننده خطر رقبا برای ورود به بازار در یک صنعت خاص بوده که شامل فاکتورهای زیر می باشد:
- هزینه ثابت بالا: به دلیل نداشتن سرمایه اولیه، یا عدم تمایل سرمایه گذار در بازار ناشناخته، بسیاری را از ورود به حوزه مربوطه بر حذر می دارد.
 - اعتماد و وفاداری به یک نام تجاری: ایجاد اعتماد برای سازمان های آنلاین دشوار بوده و بایستی هزینه های سرمایه گذاری سنگینی را متحمل شوند تا بتوانند نام تجاری خود را تثبیت کنند.
 - شیب یاد گیری بالا: هر رقیبی که بخواهد به یک صنعت جدید وارد شود باید یک دوره بازدهی پایین را بگذراند در غیر اینصورت آنها باید روشهای جدید ارائه دهند که تجربه قبلی مصرف کنندگان در صنعت را منسوخ نماید.
 - هزینه تعویض بالا و تاثیرات شبکه ای قوی: به علت هزینه ها و فعالیتهای زیادی که برای تعویض یک صنعت باید صورت پذیرد این شاخص میتواند به عنوان یک عامل بازدارنده در تغییر یا عوض کردن صنعت عمل کند.
 - حفاظت قوی از مالکیت معنوی: برای محصولاتی که با هزینه بسیار بالا توسعه یافته ولی هزینه گسترش انبوه، تولید مجدد، پیاده سازی آن نسبتا پایین است بسیار ضروری است. و جلوی امکان کپی ارزان قیمت آن را میگیرد.
- 3- محصولات جایگزین: با افزایش میزان دسترسی و کیفیت محصولات جایگزین سود دهی در حوزه صنعت کاهش یافته و محصولات جایگزین یک محدودیت سقفی را برای میزان قیمت محصولات ایجاد میکند.
- 4- قدرت چانه زنی خریداران: قدرت چانه زنی تامین کنندگان و خریداران در واقعه دو طرف یک سکه هستند و شامل شاخصه های زیر می باشند:
- تمرکز بالای فروشندگان یا تامین کنندگان: خریدارانی که کالاهای مشابه را از یک تامین کننده تهیه میکنند با انجام خرید گروهی امکان بدست آوردن شرایط بهتری در خرید خواهند داشت.
 - پراکندگی تامین کنندگان: پراکندگی در تامین کنندگان شرایط را برای یک رویکرد مشترک در قیمت گذاری مشکل کرده و هر تامین کننده برای افزایش سهم بازار مرتب اقدام به کاهش قیمت نسبت به رقبای خود میکند.
 - درجه بالایی از شفافیت بازار: شفافیت بالای بازار امکان مقایسه قیمت ها، قابلیت ها و کیفیت محصولات و سرویسهای تامین کنندگان را به مشتریان می دهد.
 - تبدیل شدن بیشتر محصولات به کالاهای استاندارد: با تبدیل محصولات به کالاهای یکسان، اختلاف و تمایز بین محصولات کم شده و مشتری به راحتی میتواند کالای مورد نظر خود را انتخاب نماید.
 - هزینه تعویض و جایگزینی کم و تاثیرات ضعیف شبکه: جایگزینی تامین کنندگان را برای مشتریان تسهیل نموده و باعث افزایش گزینه های مشتریان میشود.
- 5- قدرت چانه زنی تامین کنندگان: در صورتی که مواردی که در قدرت چانه زنی خریداران اشاره شد برعکس شود قدرت چانه زنی تامین کنندگان افزایش خواهد یافت.
- ❖ نتیجه ترکیب همکاری و رقابت در کسب و کار الکترونیکی:
- تنظیمات مشترک تکنولوژی و استاندارد های صنعت
 - توسعه مشترک
 - لابی مشترک

❖ بخش‌های اصلی چارچوب ارزش خالص:

- مشتری (مصرف کننده نهایی): دریافت کننده محصول و سرویس تولید شده در سازمان
- تامین کنندگان: کمپانی‌های که کار و مواد خام سازمان را فراهم میکنند.
- رقبا: سازمان‌هایی که محصولات آنها جایگزین محصولات سازمان میشود
- کامل کنندگان: شرکت‌های که محصولات آنها مکمل محصولات سازمان می باشد.

❖ انواع مختلف مشارک فروش:

- داد و ستد مستقیم
- ارائه سرویس به مشتریان با تحت عنوان نام و برند خود سازمان
- ایجاد سندیکاها و یا اتحادیه‌های صنفی با برند مشترک

فصل - پنجم

❖ ایجاد ارزش برای مشتریان:

تفاوت بین منافی که از یک محصول دریافت میکند و هزینه‌ای که سازمان برای توسعه محصول محتمل میشود است.

❖ منافع مصرف کننده:

شامل تمامی شاخصه‌ها و ویژگی‌هایی است که یک محصول یا سرویس برای مصرف کننده ایجاد ارزش میکند.

❖ هزینه:

شامل تمامی مخارجی است که یک تامین کننده در راه رساندن محصول به مشتری متحمل میشود میتواند شامل هزینه‌هایی از قبیل توسعه تکنولوژی، مواد خام، تولید، بازاریابی، فروش و توزیع میشود.

❖ شروط اصلی سازمان برای رقابت موفق در بازار:

- ارزش ایجاد شده باید مثبت باشد.
- ارزش ایجاد شده باید بیشتر از ارزش خلق شده توسط رقبا باشد.

❖ منافع مشتری به چه چیزهایی بستگی دارد؟

- ترجیحات شخصی: بیانگر ارزش متفاوتی است که اشخاص برای یک محصول و یا یک سرویس قائل می باشد.
- مکان: مکانی که یک سرویس یا محصول در آنجا ارائه میشود تاثیر بسیار تعیین کننده‌ای در ارزش آن دارد.
- زمان: زمان نیز یک عامل تعیین کننده در تعیین ارزش است.

❖ ویژگی‌های منافع مصرف کننده:

- کیفیت محصول:
- این ویژگی اشاره به صفات عینی یک محصول، از قبیل کاربردی بودن، ماندگاری، قابل اعتمادی، و سهولت نصب و راه اندازی دارد.
- میزان سفارشی سازی محصولات و سرویس‌ها:
- هر مقدار محصولات و سرویس‌ها بتوانند با نیازهای مشخص مصرف کنندگان تطبیق یابند منافع بیشتری برای مصرف کنندگان به همراه خواهد داشت.
- راحتی استفاده:
- انرژی فکری و ذهنی، تلاش و زمانی که خریداران باید در فرایند خرید صرف کنند نیز به عنوان یک معیار در مقایسه تامین کنندگان مختلف باید مد نظر قرار گیرد.

- کیفیت سرویس:
- اشاره به مهارت و دانش فروشندگان و میزان تطبیق سرویس با نیاز و ترجیح کاربران، آسانی و راحتی در استفاده از سرویس، زمان کوتاه پاسخگویی و کیفیت اطلاعات ارائه شده به درخواست های آنلاین کاربران دارد.
- سرعت ارسال و تحویل:
- توانایی ارسال و تحویل سریع محصولات و سرویس ها به عنوان یک منبع و عامل مهم مصرف کننده در نظر گرفته می شود.
- محدوده یا تنوع محصولات:
- گزینه های وسیع و عمیق برای انتخاب میتواند به یک منبع مهم برای تمایز باشد، زیرا اسباب افزایش راحتی مشتریان را فراهم میکند.
- نام تجاری:
- این ویژگی اشاره به درک صفات و خصوصیات است که مصرف کنندگان آنها را با سازمان فروشنده مربوط می داند. یک نام تجاری قوی معمولا نتیجه محصولات با کیفیت استاندارد بالاست.
- اعتبار:
- تاریخچه عملکرد مشاهده شده از سوی سازمان میتواند به عنوان یک فاکتور اصلی و تاثیر گذار در اعتبار یک سازمان مطرح باشد.
- ❖ ویژگی های آستانه ای:
- حداقل ملزوماتی است که یک سازمان باید برای هر محصول و یا خدمت برآورده کند در غیر این صورت ممکن است از صنعت حذف شود.
- ❖ عوامل بحرانی موفقیت:
- فاکتور هایی هستند که در تصمیم گیری مشتریان جهت خرید محصول تاثیر گذار می باشند.
- ❖ قیمت، ارزش ایجاد شده را به دو قسمت مجزا جدا میکند که عبارتند از:
- مازاد تولید کننده:
- بیان کننده میزان سودی است که یک سازمان هنگام فروش یک محصول تولید میکند
- مازاد مصرف کننده:
- بیانگر اختلاف بین منافع مصرف کننده است که عبارت است از حداکثر هزینه ای که مشتری تمایل به پرداخت دارد و هزینه ای که نهایتا مشتری پرداخت میکند.
- ❖ فاکتور های اساسی و تاثیرگذار در سود دهی سازمان:
- ساختار صنعت:
- توزیع ارزش، وابستگی زیادی به صنعتی که سازمان در آن رقابت میپردازد دارد. برای سازمان هایی که در صنعتی با ویژگیهای بالا فعالیت میکنند بدست آوردن سود دهی جذاب بسیار مشکل است.
- سطح نسبی ارزش آفرینی سازمان:
- اگر یک سازمان بتواند ارزشی بالاتر از آنچه رقبا خلق میکنند ایجاد کند، در آن زمان پتانسیل کسب سود های بالاتر و جذاب را خواهد داشت.

❖ زنجیره ارزش یک سازمان شامل چه فعالیت‌های است:

- فعالیت‌های حمایتی
 - زیر ساخت سازمان: اشاره به محل فیزیکی سازمان، شامل دفاتر، کارخانه و مراکز تولید و انبار و مراکز توزیع دارد.
 - مدیریت منابع انسانی (HRM): شامل استخدام، مدیریت، آموزش و توسعه افراد می‌گردد.
 - توسعه تکنولوژی: شامل تحقیق و توسعه (R&D) در رابطه با طراحی محصولات سازمان است.
 - خرید: به ورودی‌های اولیه برای فرایندهای مختلف درون سازمان رسیدگی میکند. شامل خرید‌هایی از قبیل سرورها، ماشین‌آلات و کامپیوترهای شخصی

• فعالیت‌های اصلی

- تدارکات داخلی: شامل دریافت، ذخیره سازی و توزیع کالاهای دریافتی، در داخل سازمان است.
- عملیات: شامل تمامی فعالیت‌هایی است که برای ساخت محصولات و ارائه سرویس‌ها و خدمات، لازم است.
- تدارکات خارجی: شامل فعالیتهایی است که برای رساندن محصولات و خدمات به مشتریان لازم است.
- بازاریابی و فروش: به منظور غنی سازی مشتریان و فراهم آوردن ابزارهای خرید برای آنها جهت ترغیب به خرید.
- خدمات پس از فروش: به فعالیتهای بعد از فروش، نگهداری و حمایتی اشاره دارد که شامل نصب و راه اندازی محصول، تامین قطعات یدکی و تعویض محصولات معیوب می باشد.

❖ اهداف بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (e-CRM):

- ایجاد یک ارتباط بلند مدت با مشتریان جهت جبران هزینه‌های بالای جذب
- کاهش میزان از دست دادن مشتریان
- بهبود شرایط مالی با استفاده از فروش جانبی و پیش فروش
- افزایش سودآوری از مشتریانی که سود زیادی عاید سازمان نمیکنند
- تمرکز بیشتر روی مشتریان با ارزش

❖ عناصر اصلی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (e-CRM):

- انتخاب مشتری
- جذب مشتری
- حفظ مشتری
- تعمیم مشتری

❖ اهرم‌های اصلی تعیین کننده تناسب و تطابق بین فعالیتهای سازمان:

- سازگاری بین فعالیت‌ها:
 - حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای مختلف و مزایای ایجاد شده آن مکمل یکدیگر بوده و یکدیگر را تقویت میکنند.
- تقویت فعالیت‌ها
 - مزیت و برتری رقابتی در نتیجه چگونگی تاثیر گذاری بعضی از فعالیت‌ها، روی کیفیت و عملکرد فعالیتهای دیگر است.
- بهینه سازی تلاش‌ها
 - تاکید بر اهمیت کاهش هزینه از طریق حذف افزونگی بی مورد و فعالیتهای زائد دارد.

❖ مراحل زنجیره ارزش مجازی

- جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات

- انتخاب و ترکیب اجزاء مرتبط با اطلاعات که برای مشتری ارزش دارند.

- انتخاب فرمت مناسب برای توزیع اطلاعات

❖ شایستگی

در مقابل بازار مبتنی بر مشاهده، بازار مبتنی بر منابع یا شایستگی شکل گرفت که شایستگی ترکیبی از منبع و مهارت است.

- منبع: اشاره به دارایی های مشهود و نامشهود یک سازمان که میتواند در فرایند ارزش آفرینی مورد استفاده قرار گیرد دارد.

- مهارت ها: اشاره به توانایی سازمان در استفاده از منابع به صورت کارآمد و موثر دارد.

❖ شروطی که یک شایستگی اصلی باید دارا باشد:

- ارزشمند: مشتری باید ارزش شایستگی ایجاد شده را درک و احساس کند.

- منحصر به فرد: شایستگی باید منحصر به فرد بوده و تا ارزش ایجاد شده را در قالب سوددهی جذب کند.

- دشوار برای تقلید: منحصر به فردی زمانی تداوم خواهد داشت که سازمان ها به سادگی نتوانند از آن کپی کنند.

- ارزشمند در میان محصولات و بازارهای مختلف: شایستگی محدود به یک بازار یا محصول خاص نگردد.

فصل – هفتم

❖ صرفه جویی اقتصادی مقیاسی

همانطور که یک سازمان تولید محصولات خود را افزایش میدهد هزینه تولید واحد نیز کاهش می یابد.

- ❖ مزایا و زیان های ورود زود هنگام به بازار

- مزایا

- تاثیرات یادگیری: با افزایش تولیدات و خروجی های مختلف تجارب سازمان نیز خود به خود افزایش می یابد.

- نام تجاری و اعتبار: سازمانهای پیشرو میتوانند مشتریان را به شدت تحت تاثیر قرار داده و اعتبار خود را افزایش دهند.

- هزینه های تعویض: یا هزینه های خود سازگاری جهت انتقال از یک محصول به محصول دیگر میتواند بسیار سنگین

باشد. که این هزینه میتواند شامل یکی از گزینه های زیر باشد:

- ✓ هزینه های تعویض ناشی از یاد گیری مجدد

- ✓ هزینه های تعویض ناشی از سفارشی سازی

- ✓ هزینه های تعویض ناشی از محصولات مکمل ناسازگار

- ✓ هزینه های تعویض ناشی از برنامه های مشوق مشتریان

- تاثیرات شبکه: به دلیل حجم بالای استفاده کنندگان یک محصول یا خدمت برای مصرف کننده ارزش بیشتر ایجاد

میکند.

- ✓ تاثیرات مستقیم شبکه: مستقیماً وابسته به تعداد کاربرانی است که از یک شبکه یا ابزار استفاده میکنند.

- ✓ تاثیرات غیر مستقیم شبکه: برای محصولاتی است که به کالاهای مکمل نیاز دارند.

- زیان ها

- عدم قطعیت در بازار: در طول مراحل اولیه چرخه نوآوری تعیین نیازمندی ها و ترجیحات دقیق مشتری دشوار است.

- عدم اطمینان تکنولوژیک: شامل تمرکز روی تکنولوژی غلط که منجر به بازگشت سرمایه نشود، میشود.

- تاثیرات بهره وری مجانی: اگر سازمان نتوان اطلاعات و تجربه ها را به مالکیت خود درآورد رقبا با استفاده از این

اطلاعات و تجارب میتوانند از آن بهره برداری کنند.

❖ اهداف اساسی جوامع:

- ارتباطات
- اطلاعات
- سرگرمی
- تراکنش

❖ انواع جوامع بر اساس هدف:

- جوامع علاقه و ارتباطات: عمدتاً تمرکز روی ارتباط بین کاربران و اشتراک اطلاعات دارند.
- جوامع فانتهزی: تمرکز این جوامع عمدتاً فراهم آوردن سرگرمی است.
- جوامع الکترونیکی معاملات و تراکنش ها: بیشتر تمرکز بر روی خرید و فروش دارند.

❖ مزایای رقابتی ورود به جوامع آنلاین:

- تولید محتوا توسط کاربران: اعضای جامعه میتوانند حجم بالای از اطلاعات ایجاد کنند.
- داده کاوی: تحلیل فعالیتهای کاربران درک عمیقی را در رابطه با اعضای جامعه ارائه میدهد.
- محتوای تجاری: هر چقدر تعداد اعضا بالاتر باشد پتانسیل جامعه برای استفاده از تبلیغات افزایش می یابد.

❖ انواع درآمد از جامعه مجازی:

- تبلیغات: محبوبترین منبع درآمد از زمان شکوفایی اینترنت برای سازمانهای است که خدمات اینترنت ارائه میدهند.
- هزینه استفاده: در این روش هزینه با توجه به زمان استفاده کاربران محاسبه میگردد.
- هزینه اشتراک: شامل گرفتن یک هزینه ثابت از کاربران برای استفاده از جوامع آنلاین است.
- هزینه محتوا: این هزینه برای دانلود کردن محتوا مانند روزنامه و مقالات و مجله و موسیقی از کاربر دریافت میگردد.
- هزینه تراکنش ها: این هزینه از طریق گرفتن هزینه تراکنش های خرید و فروش از مشتریان بدست می آید.

فصل - هشتم

❖ گزینه های سازمان در خصوص خرید (برون سپاری)

- معاملات در بازار: شامل خرید از تامین کنندگان بیرونی، بر اساس قراردادهای مجزا برای هر خرید
- قراردادهای طولانی مدت: خرید از تامین کنندگان بیرونی بر اساس قراردادهای طولانی مدت
- همکاری: همکاری بین دو سازمان برای تولید مشترک یک محصول
- شرکت های مادر و تابعه: مجموعه ای از شرکت های مجزا که تحت نظر یک شرکت مادر ولی جداگانه فعالیت میکنند.
- تولید داخلی: سازمان بدون هر گونه برون سپاری فرایند را انجام دهد.

❖ دلایل حمایت از ساخت(درون سپاری):

- ارتباط قوی بین فعالیت ها: زمانی که یکپارچه سازی فعالیت های مختلف زنجیره ارزش برای سازمان مهم و حیاتی باشد، این فعالیت ها باید بصورت داخلی صورت پذیرد.
- محرمانگی اطلاعات: زمانی که به اشتراک گذاری اطلاعات مهم و محرمانه از قبیل فرایند های تولید و ساخت با تامین کنندگان، مزیت رقابتی سازمان را تضعیف کند.
- هزینه بالای معاملات: به عنوان هزینه معاملات اطلاق میشود و شامل هزینه هایی است هنگام تکیه سازمان به بازار ایجاد میگردد و عمدتاً به دلیل منافع واگرای خریدار و فروشنده ایجاد میگردد که شامل دو عامل است:
 - ✓ ویژگی دارایی: اشاره به سرمایه گذاری هایی دارد که به منظور راه اندازی معاملات نیاز است.
 - ✓ عدم تقارن اطلاعاتی: عدم تقارن بین اطلاعات ارائه شده بین فروشنده و خریدار است.

❖ دلایل حمایت از خرید (برون سپاری):

- صرفه جویی مقیاسی: یک سازمان معمولاً به تعداد کمتری از یک کالا، که یک تولید کننده به تعداد بالا و عمده تولید میکند نیاز دارد بنابراین برای تامین کننده بیرونی پتانسیل بالاتری برای صرفه جویی مقیاسی وجود دارد.
- سرمایه بالای مورد نیاز: تولید یک قطعه مشخص نیاز به سرمایه گذاری اولیه دارد که در صورت تامین از بیرون نیاز به سرمایه گذاری اولیه از بین میرود.
- تخصص دانش چگونگی: سازمانی که تعداد زیادی از یک کالا را تولید میکند در طول زمان حجم وسیعی از دانش چگونگی را بدست می آورد که این دانش باید به سمت پایین آوردن هزینه های تولید و افزایش کیفیت حرکت کند.
- بهره وری بازارهای باز: سازمان های بیرونی به دلیل فشار رقابتی برای بالا نگه داشتن کیفی محصول خود در مقابل رقبا معمولاً کارآمد تر می باشند.

❖ تجدید ساختار زنجیره ارزش از طریق اینترنت:

این مفهوم بر اساس بنیان تئوری هزینه شکل گرفته و بر این اساس استوار است که در نتیجه دو تحول عمده زیر زنجیره ارزش یکپارچه در صنایع مختلف به تفکیک مورد پیکربندی مجدد قرار میگیرد که عبارتند از:

- جداسازی صرفه جویی های اقتصادی اشیاء (کالای فیزیکی) و صرفه جویی اقتصادی اطلاعات (کالای دیجیتال)
- از میان برداشتن جایگزینی بین دسترسی و غنا

❖ برخی دلایل مناسب نبودن تجدید ساختار برای سازمان:

- نبود ارتباط بین فعالیتهای انجام شده داخلی و خارجی
- افزایش همگرایی و سهولت تقلید

❖ تقسیم بندی هسته مرکزی کسب و کار از طریق مفهوم تفکیک سازمان

- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM): این بخش بر روی روابط و تعاملات بین مشتری و سازمان تمرکز دارد و شامل فعالیتهایی مانند خدمات و بازاریابی و فروش بوده و هدف مشترک و اساسی آن جذب و نگهداری مشتری می باشد.
- نوآوری محصول: این بخش تمرکز روی تحقیق و توسعه دارد ولی همچنان فعالیت های سطوح پایین تر زنجیره تامین را نیز شامل میشود. مانند تحقیقات بازار بر روی ترجیحات و علاقه مندی مشتری
- مدیریت زیرساخت: این بخش بیشتر بر روی تدارکات و پشتیبانی از فعالیت ها و کارکرد ها تمرکز دارد.

❖ دلایل تقابل کسب و کار های مختلف با یکدیگر:

- اقتصاد: در نوآوری سرعت امکان ارائه زودتر از رقبا به بازار داده و در مدیریت ارتباط با مشتری در راستای بدست آوردن سهم بیشتری از بودجه مشتری است و در مدیریت زیرساخت تمرکز بر روی صرفه جویی در افزایش حجم تولید است.
- فرهنگ: در نوآوری تمرکز بر کارمندان خلاق که مسئول تولید ایده جدید اند، دارد و در مدیریت ارتباط با مشتری برای انجام کارآمد عملیات سازمانی در مقیاس بزرگ، ایجاد فرهنگ پیش بینی، کارآمدی و استانداردسازی ضروری است.
- رقابت: برای یک نوآوری موفق محصول، دسترسی به کارمندان باهوش و با مهارت از ضروریات است.

کسب و کارها			
ضروریات	مدیریت ارتباط با مشتری	نوآوری محصول	مدیریت زیرساخت
	بدمت آوردن سهم بالاتری از کیف پول مشتری	سرعت عمل در ارائه محصولات و بدمت آوردن سهم بیشتر از بازار	تمرکز بیشتر روی صرفه جویی های اقتصادی مقیاسی
	جلب رضایت و جذب مشتری بیرونی	تمرکز روی مهارت های پرسنل	ایجاد فرهنگ پیش بینی، کارآمدی و استانداردسازی
	تثبیت موقعیت با افزایش تعداد	دسترسی به پرسنل خلاق	تثبیت موقعیت با افزایش تعداد

شکل ۸-۴ کسب و کارهای مختلف و ضروریات