

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

مهر 93- جلسه اول

جعفر فیینی زاده

ابو عمرو الشیبانی: رأیت أبا عبدالله وبیده مسحاً وعليه إزار غليظ يعمل في حائط له والعرق يتصبّاب عن ظهره فقلت: *

جعلت فداك أعطني أكفك فقال لي: إني أحب أن يتأدّي الرجل بحرّ الشمس في طلب المعيشة

*

ابو عمرو شیبانی نقل می‌کند: امام صادق (علیه السلام) را دیدم که در دستش بیلی بود و ازاری ضخیم بر تن داشت و در بوستان خود کار می‌کرد و عرق از پشت او سرازیر بود. عرض کردم: فدایت شوم! اجازه بدهید من به جای شما کار کنم. فرمود: من دوست دارم که مرد برای تأمین معیشت خود در گرمای آفتاب اذیت شود.

کافی: ج 5، ص 77

تعریف مدیریت

-فرآیند بکارگیری ابزار و منابع انسانی و مادی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع وامکانات، هدایت و کنترل منابع مادی و انسانی برای دستیابی به اهداف. سازمانی

-هنر انجام کار توسط دیگران

برنامه ریزی: گامهای رسیدن به هدف

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی بلند مدت (5 یا 7 سال به بالا)

برنامه ریزی میان مدت (3 تا 5 الی 7 سال)

برنامه ریزی کوتاه مدت (1 تا 2 سال)

برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)

سطوح مدیریت

1-مدیر تاکتیکی (عملیاتی)

2-مدیر میانی (ستادی)

3-مدیر عالی (اجرایی)

بدانیم که...

مدیریت هم علم است ، هم فن است و هم هنر

بخشی از مدیریت ذاتی است (هنر)

مهارت

بخشی تجربی (فن)

تعریف مهارت *

مهارت قابلیت است که با اطمینان معین و صرف حداقل انرژی یا زمان کاری به نتیجه برسد.

(E.R. Guthrie، آر. گاتری (۱۹۵۲)

مهارتهای سه گانه مدیران

مهارت فنی:

توانایی به کاربردن دانش، روش، فن و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم بدست آمده است.

مهارت انسانی :

توانایی داوری در کار با یا بوسیله مردم به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن شیوه های رهبری مؤثر

مهارت ارتباطی :

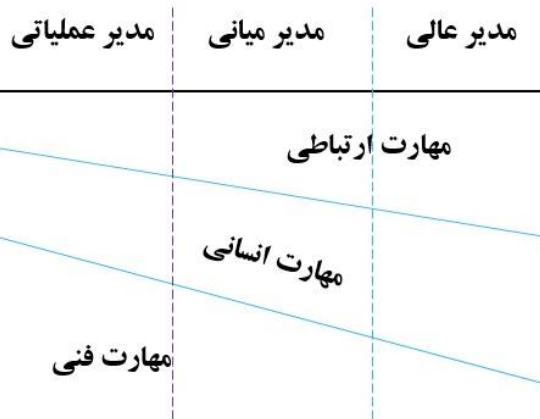
توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه هر کاری، مناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می دهد که براساس هدفهای سازمان عمل کند نه بر پایه هدفها و احتیاجات گروه مربوط به خویش

مهارتهای مورد نیاز مدیر

۱- مهارتهای فنی

۲- مهارتهای انسانی

۳- مهارتهای ارتباطی



تعریف کسب و کار *

در واژه نامه ی آکسفورد، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است.

کسب و کار در تعریفی ساده، به هر تشکیلات (حقیقی و حقوقی) گفته می شود که با هدف کسب سود (منفعت) تاسیس می شود.

ویژگیهای کسب و کار *

1- فروش یا انتقال کالا و خدمات برای کسب ارزش

2- تکرار معاملات

3- انگیزه منفعت

4- ریسک

یک نکته مهم

اصولا مفهوم کسب و کار در حوزه سازمانهای خصوصی و مدیریت خصوصی مطرح می شود و ما بایستی با واسطه هایی آن را به حوزه دولتی بیاوریم.

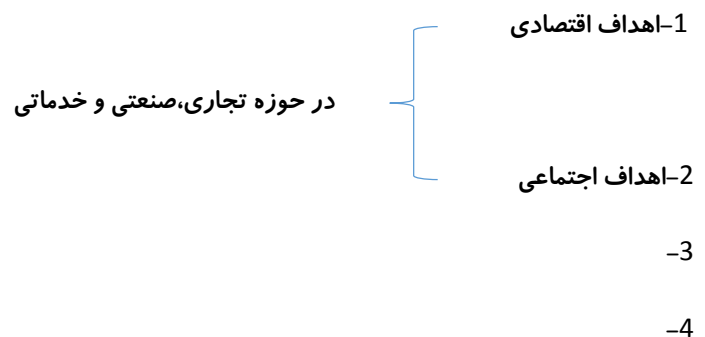
بر این اساس مفاهیم این درس به سه دسته تقسیم می شوند:

1- مطالبی که با حوزه کاری دولتی همخوانی ندارد .

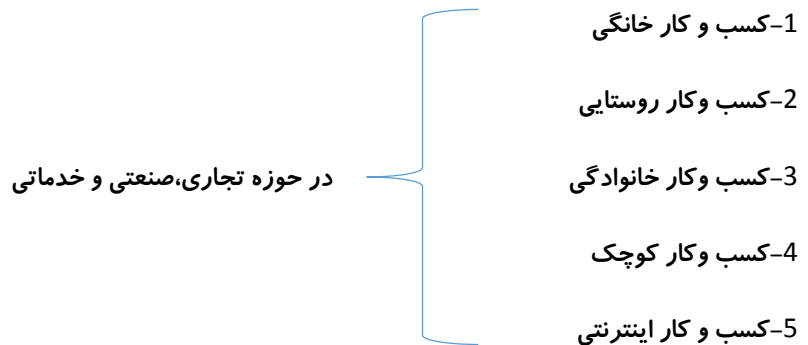
2- برخی مفاهیم همخوان است.

3- مفاهیمی که باید آن را با مشاغل دولتی متناسب سازی (بومی) کرد.

اهداف کسب و کار



انواع کسب و کار



تعریف کسب و کار خانگی *

به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از امکانات و وسایل منزل راه اندازی شود کسب و کار خانگی می گویند.

تعریف کسب و کار روستایی *

بکارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت های کسب و کار در عرصه کشاورزی و غیر کشاورزی

تعریف کسب و کار خانوادگی *

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می نمایند

تعریف کسب و کار کوچک

کسب و کار کوچک بصورت مستقل است و هر شرکتی با کمتر از 500 پرسنل در این حیطه قرار می گیرد. این اندازه مرسومترین استاندارد تعریف شده است

تعریف کسب و کار اینترنتی *

(E-Business) کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته میشود .

فعالیت‌های کسب و کار *

1-خدماتی

2-بازرگانی

3-تولیدی و صنعتی

حکایت مدیریتی

پادشاهی با یک چشم و یک پا

پادشاهی بود که فقط یک چشم و یک پا داشت. پادشاه به تمام نقاشان قلمرو خود دستور داد تا یک تصویر زیبا از او نقاشی کنند. اما هیچکدام نتوانستند؛ آنان چگونه می‌توانستند با وجود نقص در یک چشم و یک پای پادشاه، نقاشی زیبایی از او بکشند؟

سرانجام یکی از نقاشان گفت که می‌تواند این کار را انجام دهد و یک تصویر کلاسیک از پادشاه نقاشی کرد. نقاشی او فوق‌العاده بود و همه را غافلگیر کرد. او شاه را در حالتی نقاشی کرد که یک شکار را مورد هدف قرار داده بود؛

نشانه‌گیری با یک چشم بسته و یک پای خم شده.

چرا ما نتوانیم از دیگران چنین تصاویری نقاشی کنیم؛

پنهان کردن نقاط ضعف و برجسته ساختن نقاط قوت آنان

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

مهر 93- جلسه دوم

جعفر فیینی زاده

امام صادق (علیه السلام): *

كُلُّ ذِي مَنَاعَةٍ مُضْطَرٌّ إِلَى ثَلَاثِ خِصَالٍ يَخْتَلِبُ بِهَا الْكَسْبُ: وَ هُوَ أَنْ يَكُونَ حَازِقًا بِعِلْمٍ مُؤَدِّيًّا لِلْأَمَانَةِ فِيهِ، مُسْتَمِيلًا لِمَنْ اسْتَعْمَلَهُ

هر اهل فنی برای موفقیت در کسب و کار خود به سه مطلب نیازمند است:

- تخصص و باهوشی در فن و حرفه مورد نظر.

- امین باشد و در کار و مال مردم، امانت و درستی را حفظ کند.

- با کارفرما و صاحب کار، خوش برخورد و خوش قلب باشد.

بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۲۳۵ *

شاخص های ارزیابی سازمانها

1- اثربخشی

2- کارایی

3- بهره‌وری

4- نوآوری:

میزان انطباق محصولات و فرآیندهای تولیدی یک سازمان در قبال تغییرات تقاضای جدید مشتریان و تکنولوژی های نوین .

5-قابلیت انعطاف:

به میزان توانایی سیستم تولیدی موسسه در پاسخگویی به تغییرات مورد لزوم در نوع ، ترکیب و مقدار محصول.

6-کیفیت زندگی کاری:

به میزان توجه سازمان در برقراری ایمنی در محیط کار، امنیت شغلی کارکنان و ایجاد زمینه های لازم برای افزایش مهارت کارکنان و در نهایت ایجاد رضایت شغلی در آنان .

7-کیفیت:

به میزان تطابق محصول تولیدی با نیازهای مشتریان و طرح محصول گفته می شود.

تعریف بهره وری (productivity)

تعریف سازمان بین المللی کار: (ILO)

بهره وری عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین ، سرمایه ، نیروی انسانی و مدیریت)

سازمان ملی بهره وری ایران: (NIPO)

بهره وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است، که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است.

تعریف آژانس بهره وری اروپا: (EPA)

بهره وری درجه و شدت استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید.

تعریف مرکز ملی بهره وری ژاپن: (JPO)

حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل تولید به روش علمی

تعریف مدیریتی بهره وری

بهره وری عبارتست از کارآیی بعلاوه اثربخشی یا مقدار ستاده‌ای است که از مقدار معینی نهاده به دست می‌آید

کارآیی = استفاده بهینه از منابع (انجام درست کار)

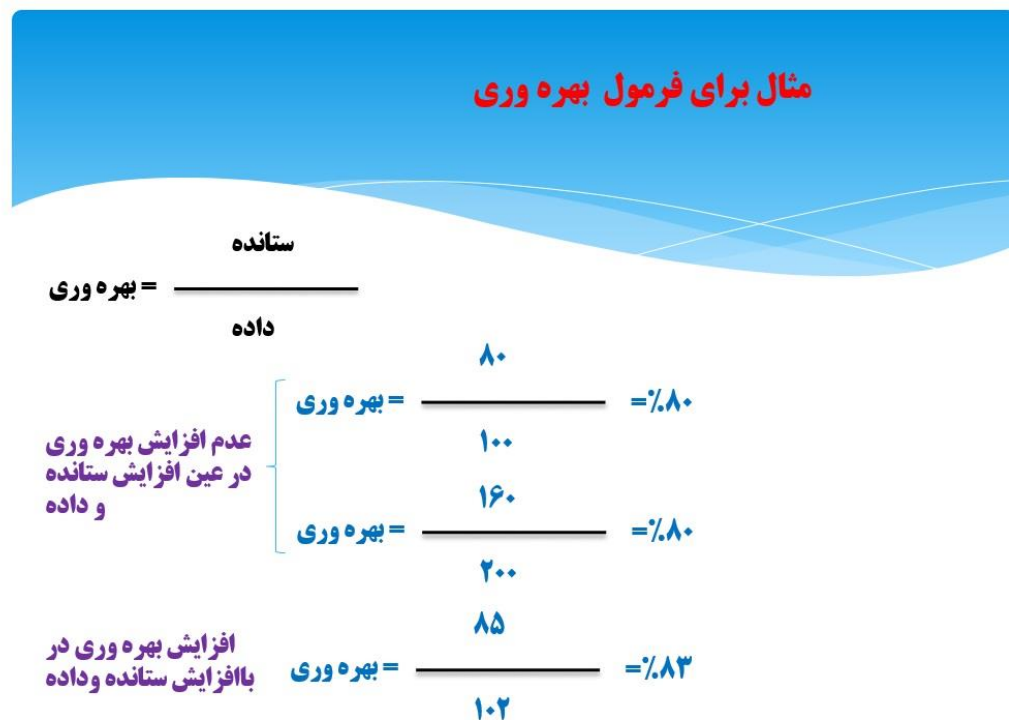
اثربخشی = میزان رسیدن به اهداف (انجام کارهای درست)

1* در کارآیی استفاده بهینه مطرح است نه استفاده حداقلی، بر این اساس استفاده حداقلی

زمانی تجویز می شود که در راستای استفاده بهینه باشد. کارایی نسبت بازدهی به بازدهی استاندارد است.

**در اثر بخشی رسیدن به همه اهداف مادی و معنوی مطرح است. لذا کسب سود (یک هدف) نباید بر هدف کیفیت محصول (هدف دیگر) غلبه کند.

مثال برای فرمول بهره وری

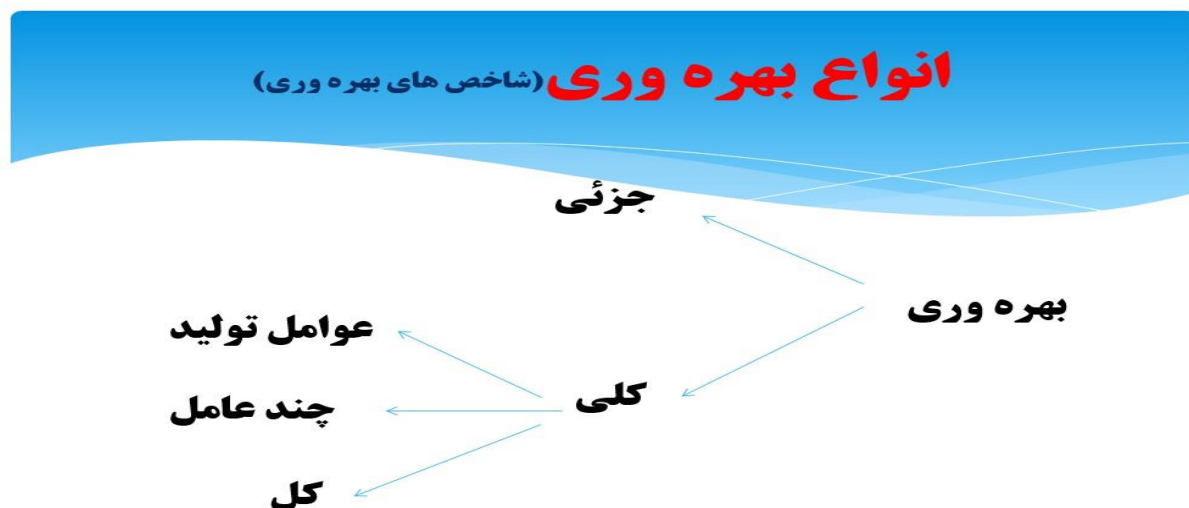


چند نکته پیرامون بهره وری

- 1- تعریف بهره‌وری باید هماهنگ و سازگار با نیازهای ویژه و معین "سازمان باشد
- 2- تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می‌تواند موفق باشد.
- 3- مدیران و کارمندان باید سیستم بهره‌وری را درک کرده و به آن اعتماد داشته باشند.
- 4- اندازه‌گیری بهره‌وری باید تمام منابع و فعالیتهای کسب و کار را در بر بگیرد.
- 5- نتایج اندازه‌گیری باید منبع سود را مشخص کند و به این پرسش جواب دهد که آیا سود حاصل ناشی از بهره‌وری واقعی بوده یا تورم قیمت‌ها سبب این امر شده است.
- 6- نتایج حاصل باید نشانه‌های روشنی برای تصمیمات مدیریت داشته باشد.

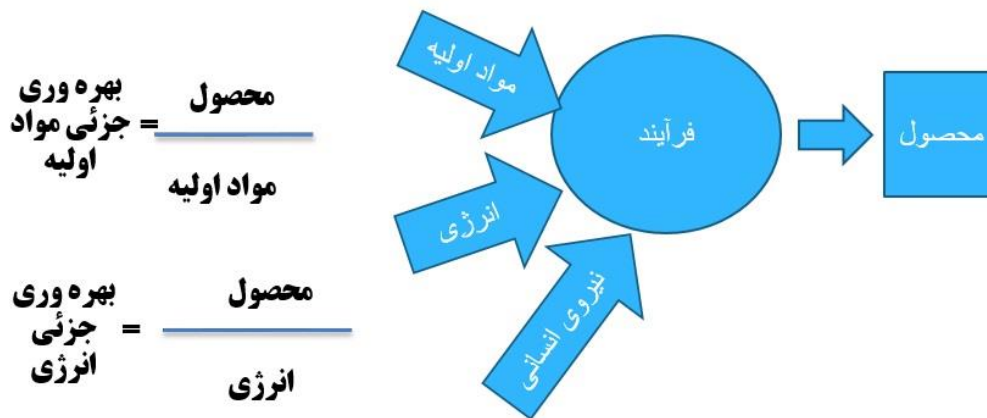
تاریخچه بهره‌وری

- 1- شروع استفاده از واژه بهره‌وری به حدود دو قرن قبل باز می‌گردد.
- 2- اولین بار در 1766 توسط کوپیزنی مطرح شد.
- 3- این واژه توسط اقتصاددانانی مانند آدام اسمیت، کنه ولیتره نیز مطرح شده است.
- 3- با شروع نهضت علمی در اوایل قرن نوزدهم، تیلور و گیلبرث‌ها هم به مفهوم بهره‌وری با عواملی همچون افزایش کارایی کارگران، تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد کار پرداختند.



تعاریف انواع بهره وری

۱- بهره وری جزئی: نسبت ارزش یا مقدار محصول به یک طبقه از نهاده را گویند.



تعاریف انواع بهره وری

2- بهره وری کلی عوامل: عبارت است از نسبت خالص محصول بر مجموع نهاده های نیروی کار و سرمایه. *

$$\text{بهره وری کلی عوامل} = \frac{\text{خالص محصول (ارزش افزوده کل)}}{\text{نیروی کار و سرمایه}}$$

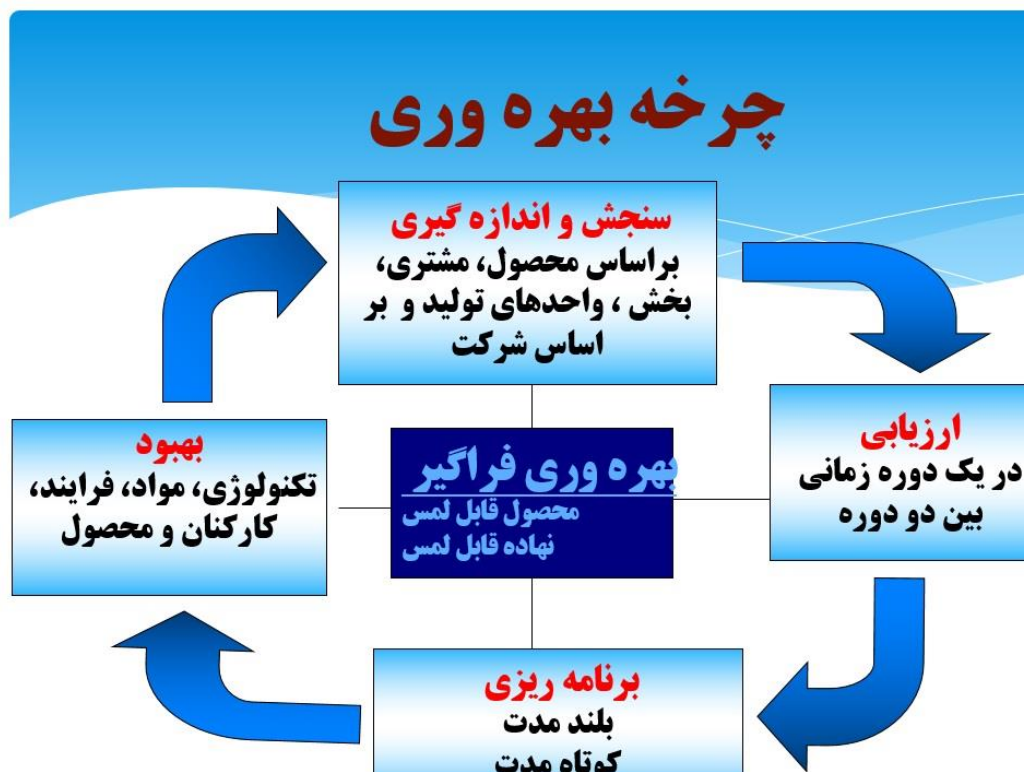
تعاریف انواع بهره وری

- 2- بهره وری چند عامل: در این شاخص بجای همه عوامل در مخرج کسر، ارزش تنها چند عامل از عوامل تولید را قرار می دهند.

ارزش محصول تولید شده

بهره وری چند عاملی =

جمع ارزش چند عامل تولید



نکات مدیریتی

در یک مطالعه پژوهشی درباره قوه مشاهده و ادراک انسان، نمونه‌ای از افراد ایستاده جلوی پیشخوان دریافت کارت پرواز در فرودگاه به عنوان آزمایش‌شوندگان انتخاب شدند. در این آزمایش، مسئول مربوطه هنگام انجام عملیات لازم، وانمود می‌کرد که چیزی افتاده است و پس از خم شدن برای برداشتن آن چیز، جای خود را به شخص دیگری می‌داد و آن شخص باقی کار ارائه کارت پرواز را انجام می‌داد. بررسی نشان داد درصد زیادی از آزمایش‌شوندگان متوجه تغییر صورت گرفته نشدند.

در پژوهش دیگری، از آزمایش‌شوندگان خواسته شد که فیلم یک مسابقه بسکتبال را ببینند و تعداد پاس‌های بین بازیکن‌های با پیراهن سفید را بشمرند. بیشتر آزمایش‌شوندگان تعداد درست پاس‌ها را شمردند، اما فقط 42 درصد یک اتفاق مهم در فیلم را دیدند. یک نفر در لباس یک گوریل سیاه به وسط زمین بازی آمده بود و چند بار مانند یک گوریل واقعی، دست‌هایش را به سینه‌اش کوبیده و از زمین خارج شده بود. بیش از نیمی از آزمایش‌شوندگان آنچنان مشغول وظیفه شمردن پاس‌ها بودند که نتوانسته بودند گوریل را ببینند؛ یک گوریل بزرگ، درست مقابل چشمانشان.

توجه به مسایلی که دیگران به آن کم توجه یا بی توجه هستند در موفقیت مدیریت شما اثرگذار است. *

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

مهر 93- جلسه سوم

جعفر فیینی زاده

قال الامام علی - علیه السلام - : «لَعَلَّكُمْ إِنِّ الشَّاعِلَ بِالصَّغِيرِ يَخِلُّ بِالْمُهْمِّ وَإِفْرَادُ الْمُهْمِّ بِالشُّغْلِ يَأْتِي عَلَى الصَّغِيرِ وَ يَلْحِقُهُ بِالْكَبِيرِ فَاِبْدًا بِالْمُهْمِّ وَ لَا تَنْسَ النَّظَرَ فِي الصَّغِيرِ وَ اجْعَلِ الْأُمُورَ الصَّغَارَ مَنْ يَجْمَعُهَا وَ يَعْرِ مِنْهَا عَلَيْكَ.» *

امام علی - علیه السلام - فرمود: بدان که اگر فقط به کارهای کوچک و کم اهمیت پردازی از کارهای مهم و حیاتی باز خواهی ماند؛ چنان که پرداختن به کارهای مهم، امور کوچک را از یاد می برد و آنها نیز به مشکل و کار مهم تبدیل می شوند. پس ضمن اولویت دادن و پرداختن به امور مهم، از مسائل جزئی نیز به کلی غافل مشو و کارهای کوچک را واگذار به کسی که تو را کفایت کند.

* «بحار الأنوار، ج 17، ص 424»

یاد آوری مدیریت کسب و کار

فرآیند بکارگیری ابزار و منابع انسانی و مادی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل منابع مادی و انسانی برای دستیابی به سود (منفعت)

مراحل اصلی راه اندازی و اداره کسب و کار

1- ایده پردازی

2-امکان سنجی

3-راه اندازی

4-هدایت و بهبود

5-خروج از کسب و کار



ایده پردازی

تعریف ایده:

ایده عبارت است از پیشنهاد خلاقانه و ابتکاری با اهداف:

الف) حل مساله

ب) بهبود فرآیندها و وضعیت موجود

ج) ابداع

نو بودن پیشنهاد، شرط اصلی ایده نامیدن آن محسوب می شود.

ایده پردازی

مساله و حل مساله

مساله به معنای تفاوت وضع موجود و مطلوب .

در مدیریت کسب و کار مساله را می توان به نیازی در بازار تشبیه نمود که هنوز از سوی صاحبان کسب و کار به نحو مطلوب پاسخ داده نشده است. یعنی تقاضایی از سوی مصرف کنندگان کالا و خدمات به وجود آمده است که برای رفع آن عرضه ای وجود ندارد. پاسخگویی به این نیاز می تواند مقدمه ساز ارایه ایده برای کسب و کار باشد.

ایده پردازی

مساله و حل مساله

چه عواملی به ما کمک می کند که بدانیم مساله ای برای راه اندازی کسب و کار وجود دارد؟

1- بررسی و تحلیل بازار و شناخت نواقص آن

2- مشورت با صاحب نظران

3- مصاحبه با مصرف کنندگان نهایی و بررسی خواسته های آنها

از میان این عوامل، اصلی ترین عامل نظر مصرف کننده نهایی است که سایر روشها نیز تحت تاثیر آن قرار می گیرد. مصرف کننده نهایی (مشتري) کالا یا خدماتی را می پسندد که در شرایط مساوی برای او ارزش بیشتری تولید کند.

ایده پردازی

بهبود فرآیندها و وضعیت موجود

زمانی این هدف در ارایه ایده های جدید مورد توجه قرار می گیرد که تولید فعلی سازمان (اعم از کالا یا خدمات) بر مبنای بررسی های بازار، نتواند نیاز مصرف کننده را به نحو مطلوب پوشش دهد.

در مواردی رفع نواقص کالای موجود، می تواند زمینه ساز ایجاد یک کسب و کار جدید باشد

ایده پردازی

ابداع

عالی ترین سطح ایده پردازی برای راه اندازی کسب و کار می باشد، در برخی از متون، صرفاً ایده هایی که کاملاً نو باشند به عنوان زمینه ساز راه اندازی کسب و کار محسوب می شوند ولی این نکته را می توان بدین نحو اصلاح نمود که هرچه ایده کسب و کار جدید تر باشد و نیاز مشتری با مطلوبیت بیشتر و هزینه کمتر برای او محقق شود، احتمال موفقیت کسب و کار بالاتر خواهد رفت. خلاقانه بودن ایده و مبتلا نبودن آن به روشهای جاری از نکات کلیدی ایده های موفق محسوب می شود.



ایده پردازی

منابع تولید ایده های جدید

الف) منابع برون سازمانی :

-نظام خلقت

-کالا یا خدمات موجود در بازار

- فعالیتهای تجاری و تکنولوژی های موجود در بازار

-مراکز تحقیقات صنعتی، همایشها، سمینارها

-ارتباطات و فعالیتهای دانشگاهی.

ب) منابع درون سازمانی :

-کارکنان سازمان

-توجه به برنامه راهبردی سازمان

-استفاده از تکنیک های خلق ایده فردی و گروهی در سازمان

-پژوهش های سازمان

گلوگاههای ایده پردازی برای کسب و کار

1-تغییرات جمعیتی و اقلیمی

به عنوان مثال تغییرات در درآمد افراد جامعه یا تحصیلات، سن و وزن

2-تغییر در مفروضات، ارزش ها و رفتارها

به عنوان مثال تغییر برخی ارزش ها در جامعه مثل ورزش و بالا رفتن ارزش ورزش کردن در بین افراد جامعه

3-علوم و فنون جدید

کاربردهای آن شناسایی علوم و فنون جدید مثل IT

4-تغییرات بازار و صنعت

شناسایی تغییراتی که در بازار و صنعت اتفاق می افتد منبع الهام خوبی برای خلق فرصتهایی جدید در بازاریابی است.

5-چیزهای عجیب و حیرت آور

6-امور قدیمی

7- ناسازگاریها ، گرفتاریها و احتیاجات پروسه ها

با ریشه یابی بسیاری از ناسازگاریها می توان پی برد که دلیل بسیاری از آنها ارضا نشدن کامل نیازهاست و این خود می تواند منشا و آغازی خوب برای ایده های جدید باشد.

8- ترس ها

توجه به ترس افراد و گروه های مختلف در جامعه می تواند راه گشای ایده های جدید شود به شرط آن که با عینک ایده یابی و ازمنظر کشف فرصت های درآمدزا به آن نگریسته شود.

9- موفقیت ها و شکست ها

شناسایی عوامل موثر بر موفقیت و شکست های خود و دیگران می تواند مبنای کار و ایده های جدید شود.

ایده پردازی

ملاکهای ایده خلاق

- 1- ساده بودن: قابل فهم بودن
- 2- زیرکانه بودن: هوشمندانه
- 3- به خوبی ترسیم و ارائه شدن.
- 4- آشنا و مانوس بودن: دور از ذهن مخاطب نبودن
- 5- قوی و رسا بودن: راهکار عمیق و گویا
- 6- توانایی بکارگیری آن در چند زمینه.
- 7- تازه و اصیل بودن.
- 8- انعطاف پذیر و قابل تغییر بودن: امکان استفاده در شرایط دیگر با تغییرات اندک
- 9- توانایی به چالش کشیدن آن: ایجاد کننده حس رقابت

یک موضوع قابل توجه

برخی مطالعات نشان می دهد از حدود 3000 ایده خام تنها 1 یا 2 ایده در بازار به موفقیت می رسند.

چرا؟

- 1- غیرواقعی و غیرمعقول بودن ایده
 - 2- تفاوت ذهن مجریان ایده نسبت به ایده پرداز
 - 3- آسیب به منافع برخی از افراد اثرگذار در صورت اجرایی شدن ایده
 - 4- عادت به وضع موجود
 - 5- اعتقاد خود صاحب ایده به ایده
- یعنی در عین با ارزش بودن ایده به تنهایی (خلاقیت)، امکان تجاری نمودن آن وجود ندارد.

الزامات خلق ایده های مفید

- 1- ایده پردازی درحوزه مورد علاقه
- 2- مشخص نمودن حوزه کسب و کار
- 3- مطالعه و تفکر
- 4- صبر و حوصله
- 5- توجه به تمام اندیشه های نو

ایده پردازی گروهی حضوری

آموزه های مذهبی و تجارب بشری نشان می دهند که شرایط تضارب آرا می تواند منتج به ایجاد ایده های جدید شود. روشهایی مانند طوفان فکری، شش کلاه تفکر و... از این دسته اند.

مزایای ایده های جمعی در این است که از ناپختگی ایده های فردی می کاهد و در عین حال یک ایده خوب، به لحاظ پذیرفته شدن، شانس بیشتری برای اجرایی شدن دارد.

ایده پردازی گروهی غیر حضوری

در زمانی که به هر دلیلی جمع کردن افراد در یک مکان و زمان مشکل باشد، می توان از طریق فناوری اطلاعات و یا از طریق روشهای تکمیل تدریجی ایده مانند دلفی استفاده نمود.

در روش دلفی ایده بین افراد مشخص به صورت غیر حضوری چند بار دست به دست می شود تا که نظرات افراد صاحب نظر در آن لحاظ شود.

جمع بندی

- 1- ایده پردازی برای شروع کسب و کار لازم است ولی کافی نیست.
- 2- ایده اولیه می تواند از درون یا برون سازمان باشد.
- 3- ایده کسب و کار می تواند ابداعی باشد و یا اینکه برای حل مساله یا بهبود فرآیند کار تهی شده باشد.
- 4- ایده بایستی خصوصياتی داشته باشد که بتواند به مرحله اجرا برسد.

حکایت مدیریتی

شیر آفریقایی هر شب که می خوابد می داند که فردا باید از کندترین غزال آفریقایی کمی تندتر بدود تا از گرسنگی نمیرد. و غزال آفریقایی هر شب که می خوابد می داند که فردا باید از تندترین شیر آفریقایی کمی تندتر بدود تا کشته نشود. مهم نیست که شیر باشید یا غزال، مهم این است که فردا را از امروز تند تر بدوی. این راز بقاست. برای غلبه و حداقل همپایی با تغییرات باید همواره در حال تغییر باشیم.

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان 93- جلسه چهارم

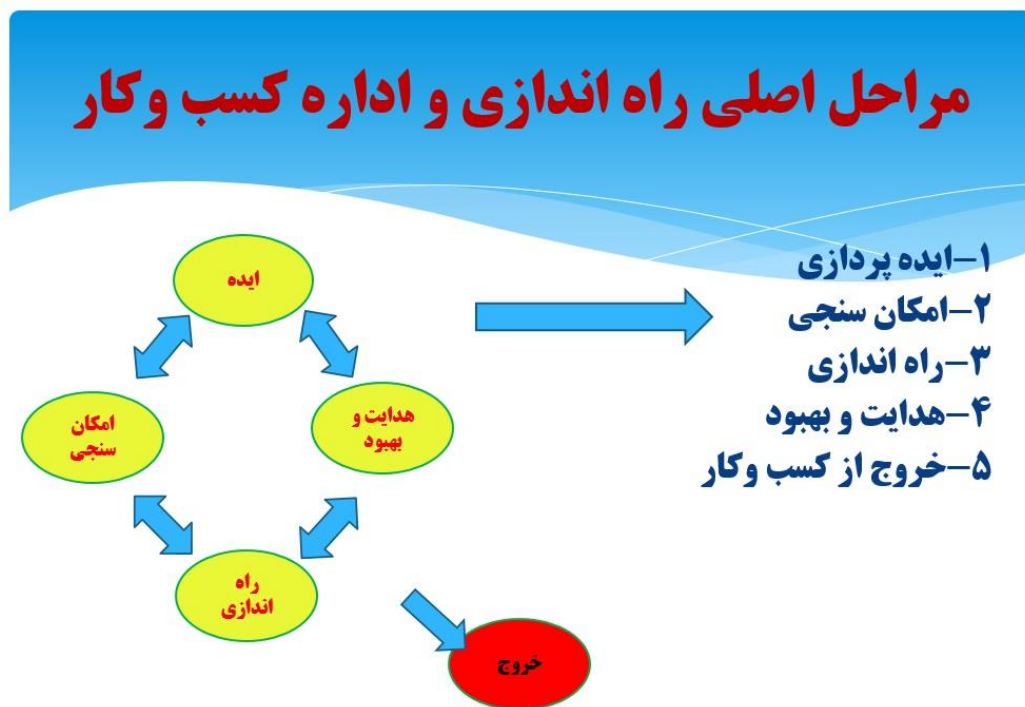
جعفر فیینی زاده

امام حسن (علیه السلام):

وَاعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا وَاعْمَلْ لْآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا

برای دنیایت چنان کار کن که گویا برای همیشه [در این دنیا] خواهی بود. و برای آخرت [نیز چنان] سعی و تلاش کن که گویا فردا از دنیا خواهی رفت.

تحف العقول، ص 408، ح 20



تعریف امکان سنجی

Feasibility Study

امکان سنجی فرآیندی است که طی آن قابلیت پیاده سازی ایده کسب و کار بررسی و در خصوص راه اندازی کسب و کار تصمیم گیری می شود.

به عبارت دیگر در مطالعات امکان سنجی مشخص می شود آیا ایده کسب و کار قابلیت اجرا شدن در واقعیت محیط کسب و کار را دارد یا خیر.

امکان سنجی دارای اهداف، ابعاد، فرآیند می باشد.

اهداف امکان سنجی

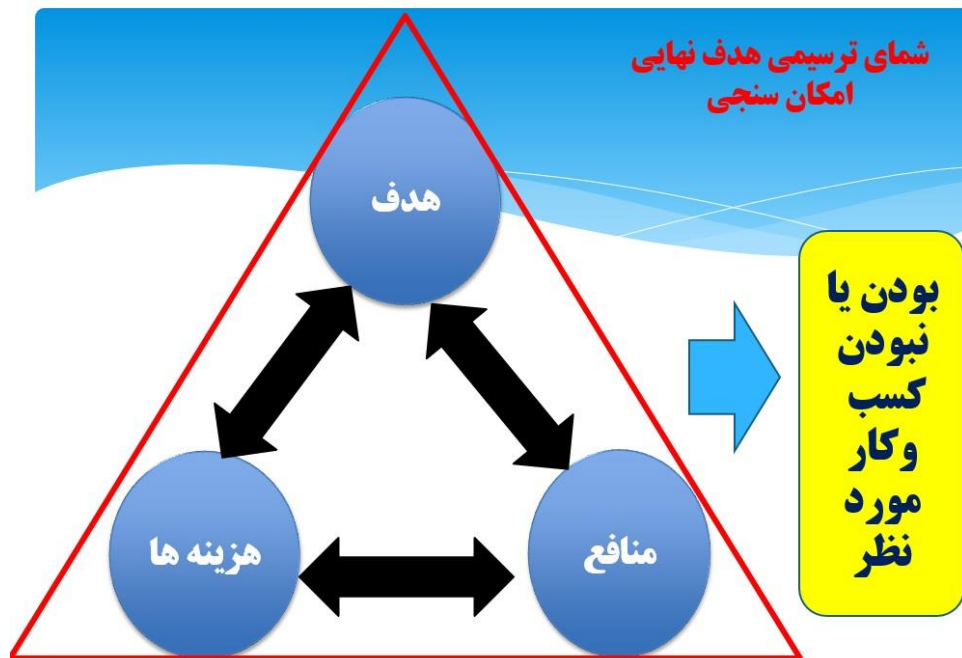
اهداف امکان سنجی کسب و کار به دو دسته قابل تقسیم هستند:

1-هدف اصلی یا کلان: تعیین این مهم است که آیا ایده کسب و کار برای کارآفرین ارزش اجرایی کردن را دارد یا خیر.

(قابلیت اجرا و امکان موفقیت به عنوان دو رکن هدف اصلی مطالعات امکانسنجی مطرح می شوند).

در واقع با مقایسه منافع و هزینه ها و هدف کسب و کار، پاسخ به مساله «بودن» و «نبودن» کسب و کار اینجا مطرح می شود.

2-اهداف جزئی: بیانگر اهداف کوچک و در راستای هدف کلی و جزئی از آن هستند.



اهداف امکان سنجی

اهداف جزئی امکان سنجی کسب و کار را می توان بدین شرح بیان نمود:

1- ارزشیابی ساختار ظاهری ایده

این بررسی اجمالی، صرفاً به شکل و قواره ایده می پردازد. برخی ایده ها با وجود پرداختن به موضوعی مهم، فاقد ساختار بیان مناسب هستند. اگر ایده دارای شرایط زیر باشد می بایست تقویت، اصلاح و یا جایگزین شود:

1- مبهم باشد.

2- مبتنی بر منطق مشخصی نباشد.

3- تحت شرایط خاص و زودگذر اتخاذ شده باشد.

4- به راحتی قابل تقلید و جایگزینی باشد.

اهداف امکان سنجی

2- محاسبه و تعیین نقاط قوت و ضعف کسب و کار پیشنهادی.

نقاط قوت و ضعف از عوامل درونی بوده و تواناییها و کاستیهای کسب و کار پیشنهادی اشاره دارد. قوتها عواملی هستند که از درون سازمان، تحقق اهداف را ممکن و آسان تر می سازند و ضعفها موانع و مشکلات درون سازمانی هستند که کسب و کار را دچار اختلال و مشکل می نمایند.

در امکان سنجی کسب و کار می بایست مولفه های قدرت و ضعف سازمان مشخص شده و در خصوص اثرگذاری آنها بر هدف سازمان تصمیم گیری شود.

الزاماً قوت و ضعف مفاهیمی مطلق نبوده و تا حد زیادی توسط سازمان ها مفهوم داده می شوند.

مثال برای قوت در مرحله امکان سنجی: نقدینگی، امکان استفاده از تجهیزات بومی، وجود نیروی انسانی متخصص

مثال برای ضعف در مرحله امکان سنجی: نیاز به آموزش خاص، کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف مالی

اهداف امکان سنجی

3-محاسبه فرصتها و تهدیدهای کسب و کار پیشنهادی.

علاوه بر عواملی که از درون کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهند، عواملی نیز در محیط وجود دارند که می توانند سازمان را در مسیر اهداف خود یاری نمایند. این عوامل فرصت نامیده می شود.

چنانچه این عوامل برون سازمانی مانع سازمانی در رسیدن به اهداف خود باشند، تهدید نامیده می شوند.

مثال برای فرصت در مرحله امکان سنجی: فقدان یا ضعف رقبا در کسب و کار، قوانین حمایتی دولت

مثال برای تهدید در مرحله امکان سنجی: رقبای قوی، تغییرات تکنولوژیک صنعت

ابعاد امکان سنجی

1-از منظر فنی

2-از منظر مالی

3-از منظر بازار

4-از منظر اقتصادی

توجه: در برخی متون بعضاً تفاوت سلیقه هایی در دسته بندی ها وجود دارد ولی ماهیتاً چهار بعد بالا در امکان سنجی یک ایده لازم است. به عنوان مثال آن را به فنی، اقتصادی، قانونی، عملیاتی و زمان بندی (تלו س) تقسیم می کنند. بر این مبنا بعد قانونی این تقسیم

بندی زمینه چهاربعد بالا محسوب می شود و بعد عملیاتی و زمان بندی نیز در بعد فنی قرار خواهند گرفت. در مدل (تلوس) بعد مالی و بازار در زمینه اقتصادی مستتر است.

ابعاد امکان سنجی

بعد فنی

بعد فنی در برگیرنده مولفه های زیر می باشد:

1- مشخصات فنی طرح و محصول

2- نوع فناوری مورد نیاز و روش تولید

3- نیروی انسانی و ساختار آن

4- مکان یابی و چیدمان ماشین آلات

5- برنامه های نگهداری و تعمیرات

6- سیستم های کنترل کیفیت

7- محدودیتها و مزایای قانونی فنی

و...

ابعاد امکان سنجی

بعد بازار

بعد بازار در برگیرنده مولفه های زیر می باشد:

1- بررسی وضعیت رقبا و تعیین استراتژی و برنامه رقابت

2- استراتژی (راهبرد) و برنامه بازاریابی

3- استراتژی (راهبرد) و برنامه قیمت گذاری

4- استراتژی (راهبرد) و برنامه بازاریابی و توزیع

ابعاد امکان سنجی

بعد مالی

بعد مالی در برگیرنده مولفه های زیر می باشد:

1- هزینه های طرح (ثابت و متغیر و سربار)

2- درآمدهای طرح

3- تحلیل نقطه سربه سر

4- محدودیتها و مزایای قانونی مالی

5- چگونگی تامین منابع مالی طرح

6- شاخص های مالی

ابعاد امکان سنجی

بعد اقتصادی

بعد اقتصادی در برگیرنده مولفه های زیر می باشد:

1- بررسی عرضه و تقاضا

2- تحلیل حساسیت مصرف کنندگان و تولید کنندگان

3- وضعیت اقتصادی

4- محدودیتها و مزایای قانونی اقتصادی

فرآیند امکان سنجی

عبارتست از مراحل که برای امکان سنجی ایده انجام می شود:

(1) شناخت کلی در حوزه کاری موردنظر، حوزه ایده و مشکلات موجود

(2) اهداف از اجرای نمودن ایده

(3) تعیین عوامل خارجی و داخلی اثرگذار بر پروژه

(4) بررسی ابعاد امکانسنجی (اقتصادی، مالی، فنی و بازار)

(5) تجزیه و تحلیل و جمع بندی عوامل و ابعاد.

(6) تهیه گزارش مطالعات امکانسنجی (طرح توجیهی).

یک سؤال مهم

نقطه شروع مطالعات امکان سنجی کدام یک از ابعاد است ؟

با توجه به نوع محصول، وضعیت اقتصاد، وضعیت مالی طرح و مشخصات فنی آن متفاوت است ولی تقاضای بازار اثرگذار ترین عامل می باشد.

حکایت مدیریتی

پادشاهی دو شاهین کوچک به عنوان هدیه دریافت کرد. آنها را به مربی پرندگان دربار سپرد تا برای استفاده در مراسم شکار تربیت کند. یک ماه بعد، مربی نزد پادشاه آمد و گفت که یکی از شاهین ها تربیت شده و آماده شکار است اما نمی داند چه اتفاقی برای آن یکی افتاده و از همان روز اول که آن را روی شاخه ای قرار داده تکان نخورده است.

این موضوع کنجکاوی پادشاه را برانگیخت و دستور داد تا پزشکان و مشاوران دربار، کاری کنند که شاهین پرواز کند. اما هیچکدام نتوانستند. روز بعد پادشاه دستور داد تا به همه مردم اعلام کنند که هر کس بتواند شاهین را به پرواز درآورد پادشاه خوبی از پادشاه دریافت خواهد کرد. صبح روز بعد پادشاه دید که شاهین دوم نیز با چالاکی تمام در باغ در حال پرواز است. پادشاه دستور داد تا معجزه گر شاهین را نزد او بیاورند.

درباریان کشاورزی متواضع را نزد شاه آوردند و گفتند اوست که شاهین را به پرواز درآورد. پادشاه پرسید: «تو شاهین را به پرواز درآوردی؟ چگونه این کار را کردی؟ شاید جادوگر هستی؟»

کشاورز که ترسیده بود گفت: «سرورم، کار ساده ای بود، من فقط شاخه ای را که شاهین روی آن نشسته بود بردم. شاهین فهمید که بال دارد و شروع به پرواز کرد.»

گاهی برای بروز استعداد(پرواز) ، نفی تعلق به وضع فعلی(بریدن شاخه) ضروری است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان 93-جلسه پنجم

جعفر فیینی زاده

الإمام علی (ع): العمل العمل، ثم النهاية النهاية، والاستقامة الاستقامة، ثم الصبر الصبر، والورع، إن لكم نهاية فانتهاوا الى نهايتكم.
امام علی (ع):

کار کنید و آن را به پایانش رسانید و در آن پایداری کنید؛ آن گاه شکیبایی ورزید و پارسا باشید. همانا شما را پایانی است؛ پس، خود را به آن پایان (بهشت) رسانید.

(نهج البلاغه: خطبه 176)

قسمتهای تحقیق کلاسی

1-جلد شامل عنوان تحقیق، مشخصات دانشجو، نام دانشکده، سال تحصیلی و نیمسال (صفحه اول)

2-مقدمه (حداکثر نصف صفحه)

3-طرح سؤال اصلی (حداکثر نصف صفحه): محقق به دنبال چیست؟

4-بیان ادبیات تحقیق (بین 7 تا 10 صفحه): بررسی متون و آثار علمی موجود مرتبط

5-تجزیه و تحلیل، جمع بندی و نتیجه گیری (بین 2 تا 3 صفحه): یافته های محقق و پیشنهادات

6-فهرست منابع (حداقل 7 منبع)

نکات مهم:

1-در بیان ادبیات تحقیق، می بایست بعد از هر پاراگراف منبع آن مشخص شود مثلاً کتاب و مقاله

(اعرابی، 1389، 11) در خصوص منابع اینترنتی (آدرس و صفحه سایت)

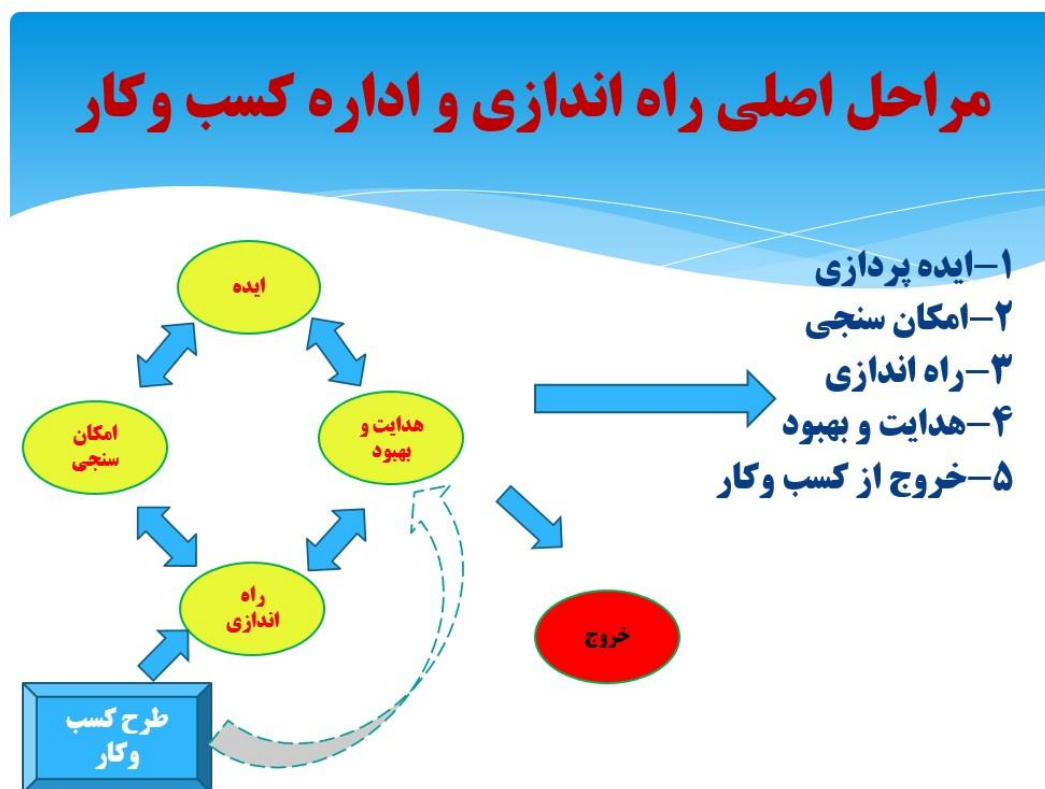
2- فهرست نویسی منابع غیر اینترنتی در انتهای تحقیق شامل نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده، عنوان کتاب یا مقاله،

نام مترجم (در صورت ترجمه بودن)، نام مجله (در مورد مقالات)، ناشر و سال انتشار

3- فهرست نویسی منابع اینترنتی: نام سایت

4- برخی کتابها و مقالات از طریق اینترنت قابل رویت هستند، این منابع تحقیق دیگر اینترنتی محسوب نمی شوند و بر اساس

فهرست نویسی منابع غیر اینترنتی درج شوند.



طرح کسب و کار چیست؟

BUSINESS PLAN(BP)



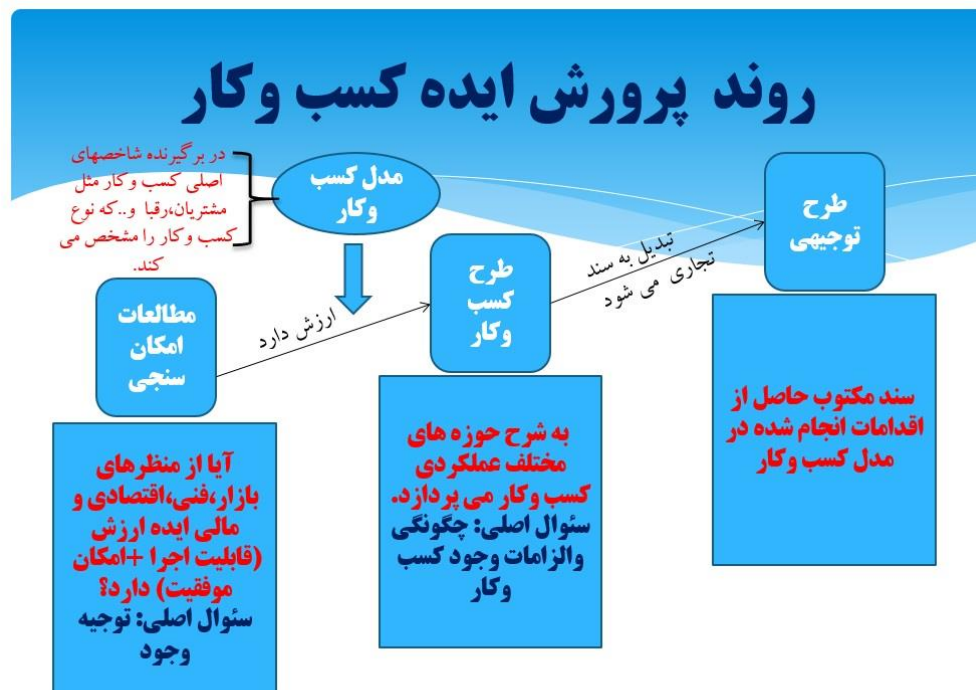
طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص میکند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند.

به عبارت دیگر:

طرح کسب و کار بیانیه ای است که بعد از امکانسنجی ایده تهیه می شود.

تفاوتهای طرح امکانسنجی و طرح کسب و کار

طرح کسب و کار	طرح امکان سنجی
برای اجرای ایده	برای بررسی ایده
جزء نگر	کل نگر
چگونه بودن	بودن یا نبودن
بسط دهنده جزئیات سناریوی منتخب	دربگیرنده چندین سناریوی جایگزین
همانند نقشه	همانند قطب نما
بعد از طرح امکان سنجی	قبل از طرح کسب و کار
متغیر در طول کسب و کار	قواره ثابت



هدف تهیه طرح کسب و کار

وجود یک طرح کسب و کار رسمی، صرفنظر از اندازه کسب و کار آن، به همان اندازه که برای راه اندازی مهم است برای یک کسب و کار برقرار (محرز) نیز مهم است.

این طرح چهار عمل اصلی را بصورت زیر انجام می دهد:

- (۱) به مدیر یا کارآفرین کمک می کند که جوانب و پیشرفت پروژه یا کسب و کارش را مشخص، متمرکز و بررسی کنند.
- (۲) یک چهارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می کند تا در آن یک حرفه بتواند توسعه یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می کند.
- (۳) بعنوان ماخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران، دفاتر نمایندگی، بانکها، سرمایه گذاران و ... بکار می رود.
- (۴) معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابر آنچه که باید باشد، ارائه می دهد.

اجزای طرح کسب و کار

ممکن است برخی از این سرفصل ها در برخی متون تفاوتی داشته باشد ولی محتوا تقریباً ثابت است.

- ۱- اهداف کلی
- ۲- مشخصات مجری طرح و همکاران
- ۳- تعریف و توصیف کسب و کار
- ۴- تحلیل استراتژی بازار
- ۵- تحلیل مالی
- ۶- خلاصه

مزایای تهیه طرح کسب و کار

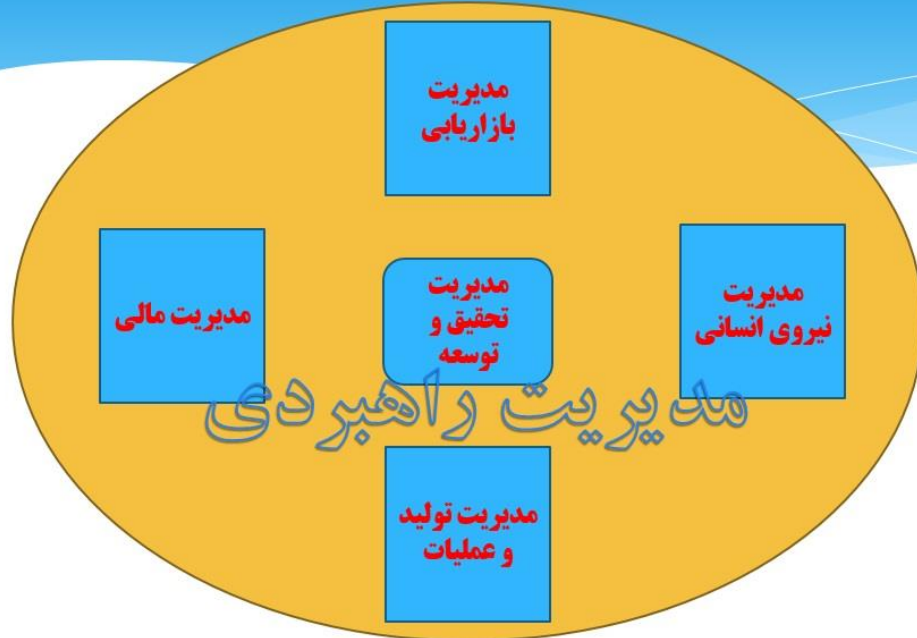
- 1- نقاط قوت و ضعف را به ما نشان می دهد.
- 2- مزیت های رقابتی را برای ما مشخص می کند.
- 3- برای ارایه به مبادی تامین سرمایه (بانکها و موسسات مالی، سرمایه گذاران و شرکا) لازم است.
- 4- امکان مطرح سازی کسب و کار در عرصه های تخصصی را فراهم می سازد.

**برای راه اندازی و مدیریت کسب و کار بایستی به چه حوزه هایی
از مدیریت احاطه داشته باشیم؟**

۶- مدیریت راهبردی

- ۱- مدیریت بازاریابی
- ۲- مدیریت مالی
- ۳- مدیریت تولید و عملیات
- ۴- مدیریت نیروی انسانی
- ۵- مدیریت تحقیق و توسعه

حوزه های تخصصی تابع مدیریت کسب و کار



در طرح کسب و کار به چه مواردی پرداخته می شود؟

1-تبیین فرصت وایده

2-ارزش های بنیادی

3-چشم انداز و اهداف

4-راهبرد

5-بازار

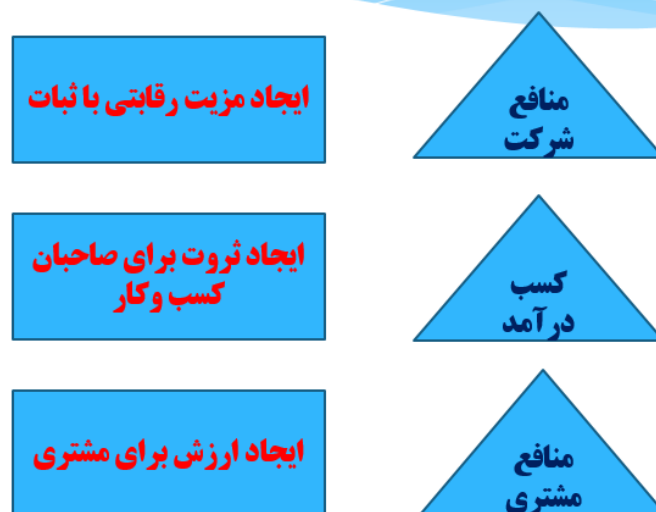
6-توصیف مالی

7-فرآورده ها و خدمات

8-تولید و عملیات

9-نیروی انسانی و ساختار مورد نیاز کسب و کار

ویژگی های مدل کسب و کار مطلوب



فرآیند تهیه طرح کسب و کار

1-شناسایی منابع تهیه طرح (کتابها، اسناد علمی، افراد صاحب نظر، شرکتهای فعال

در عرصه راه اندازی کسب و کار)

2-برآورد هزینه ها و درآمدها

3-برآورد وضعیت بازار

4-برآوردهای ساختاری، مالی و فنی

5- تجزیه و تحلیل

6- تهیه سند طرح کسب و کار (طرح توجیهی)

حکایت مدیریتی

مهندسی بود که در تعمیر دستگاه های مکانیکی استعداد و تبحر داشت. او پس از 30 سال خدمت صادقانه با یاد و خاطری خوش باز نشسته شد. دو سال بعد، از طرف شرکت درباره رفع اشکال به ظاهر لاینحل یکی از دستگاه های چندین میلیون دلاری با او تماس گرفتند. آنها هر کاری که از دستشان بر می آمد انجام داده بودند و هیچ کسی نتوانسته بود اشکال را رفع کند. بنابراین، نومیدانه به او متوسل شده بودند که در رفع بسیاری از این مشکلات موفق بوده است. مهندس، این امر را به رغبت می پذیرد. او یک روز تمام به واریسی دستگاه می پردازد و در پایان کار، با یک تکه گچ علامت ضربدر روی یک قطعه مخصوص دستگاه می کشد و با سربلندی می گوید: «اشکال اینجاست!»

آن قطعه تعمیر می شود و دستگاه بار دیگر به کار می افتد. مهندس دستمزد خود را 50000 دلار معرفی می کند. حسابداری تقاضای ارائه گزارش و صورتحساب مواد مصرفی می کند و او بطور مختصر این گزارش را می دهد: «بابت یک قطعه گچ: 1 دلار و بابت دانستن اینکه ضربدر را کجا بزنم: 49999 دلار»

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان 93- جلسه ششم

جعفر فینی زاده

امام صادق علیه السلام:

وَإِنَّ اللَّهَ لَا يَرْفَعُ إِلَيْهِ دُعَاءَ عَبْدٍ وَفِي بَطْنِهِ حَرَامٌ أَوْ عِنْدَهُ إِذَا أَرَادَ أَخَذَكُمْ أَنْ يُسْتَجَابَ لَهُ فَلْيُطِيبْ كَسْبَهُ وَلْيَخْرُجْ مِنْ مَظَالِمِ النَّاسِ مَظْلَمَةً

لَاخِذٍ مِنْ خَلْقِهِ؛

هر کس بخواهد دعایش مستجاب شود، باید کسب خود را حلال کند و حق مردم را بپردازد. دعای هیچ بنده ای که مال حرام در شکمش باشد یا حق کسی بر گردنش باشد، به درگاه خدا بالا نمی رود.

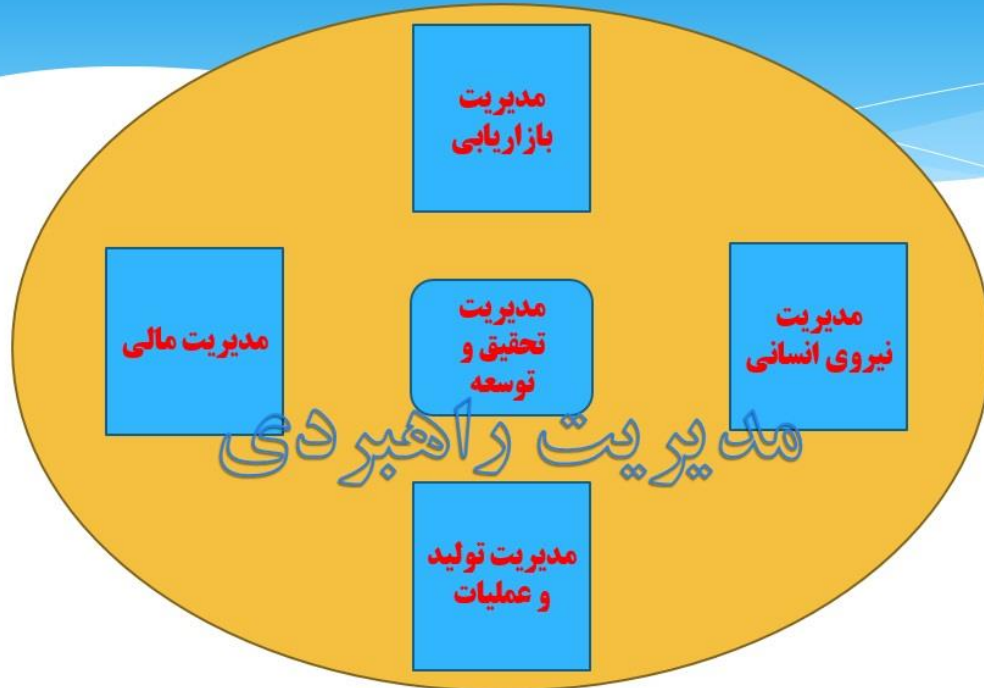
بحارالأنوار(ط-بیروت) ج 90، ص 321، ح 31

برای راه اندازی و مدیریت کسب و کار بایستی به چه حوزه هایی از مدیریت احاطه داشته باشیم؟

۶-مدیریت راهبردی

- ۱-مدیریت بازاریابی
- ۲-مدیریت مالی
- ۳-مدیریت تولید و عملیات
- ۴-مدیریت نیروی انسانی
- ۵-مدیریت تحقیق و توسعه

حوزه های تخصصی تابع مدیریت کسب و کار



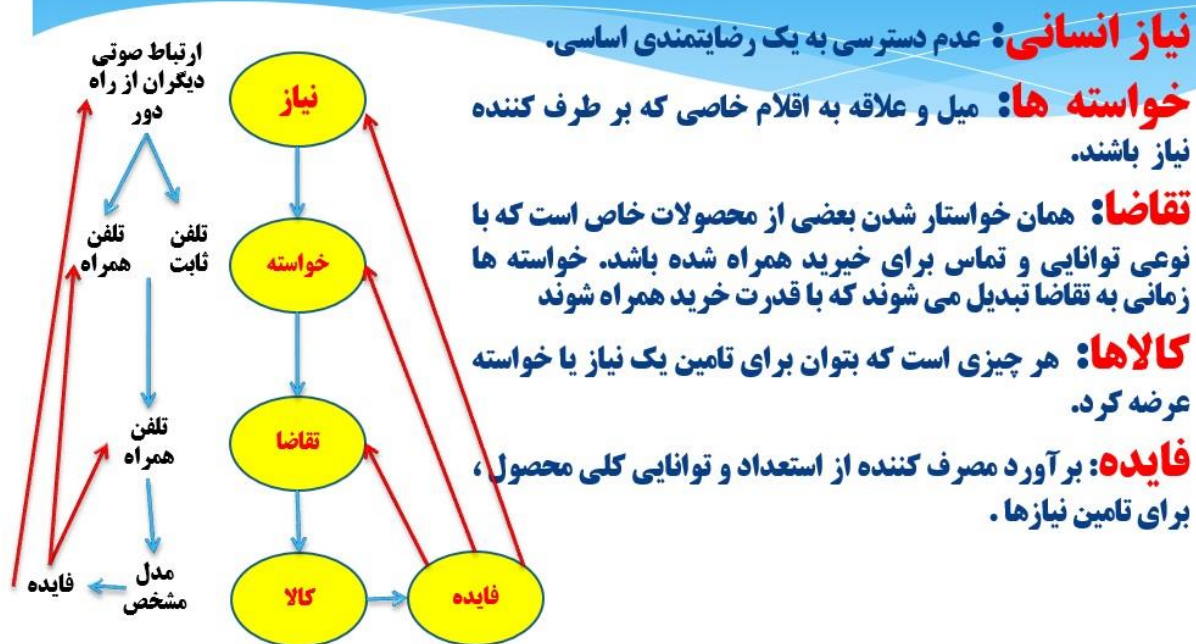
بازاریابی

Marketing

تعریف مدیریت بازاریابی

فرآیند برنامه ریزی و اجرای پندار، قیمت گذاری، تبلیغات پیشبردی، و توزیع ایده ها، کالاها و خدمات به قصد انجام مبادلاتی که به تامین اهداف انفرادی و سازمانی منجر گردد.

برخی اصطلاحات کلیدی در بازاریابی



برخی اصطلاحات کلیدی در بازاریابی

بازار: مشتمل بر تمام مشتریان بالقوه ای است که دارای نیاز و خواسته مشترک باشند و برای تامین نیاز و خواسته خود به انجام مبادله متمایل بوده و توانایی این کار را نیز داشته باشند.

بازاریابی: کار با بازارها، به منظور تحقق مبادلات بالقوه، با هدف تامین نیازها و خواسته های انسانی است.

یا فرآیند ایجاد تعادل بین نیازهای مشتریان و تواناییهای شرکت.

کیفیت: ویژگیها و مشخصات فراگیر یک کالا یا خدمت که بر توانایی و استعداد آن کالا یا خدمت در بر آورده ساختن نیازهای ضمنی یا اظهار شده تاثیر می گذارد. این تعریف آشکارا تعریف مشتری گرایانه کیفیت است.

مزایای رقابتی: توانایی و استعداد یک شرکت در انجام دادن یک کار به یک یا چند طریق که رقبا یا توانایی انجام آن را نداشته باشند یا تمایلی به برابری با آن نداشته باشد.

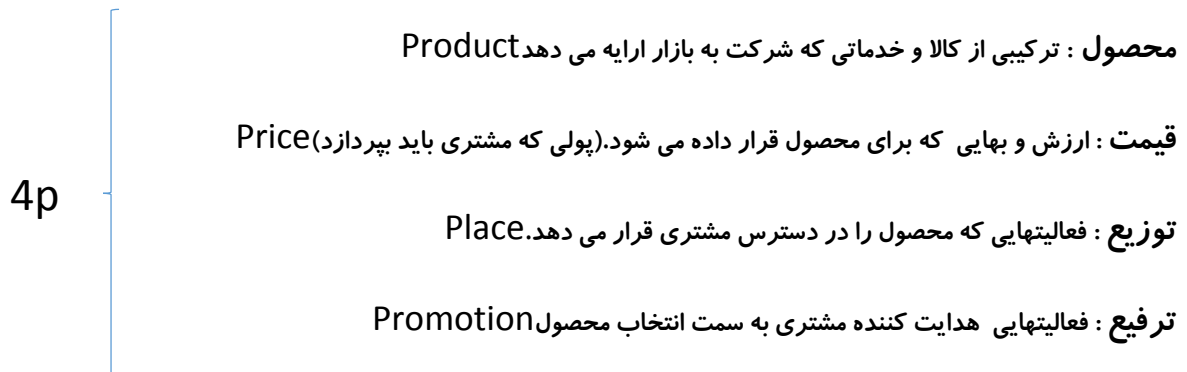
برخی اصطلاحات کلیدی در بازاریابی

مشتری: فرد حقیقی یا حقوقی که طالب کالای شرکت باشد.

مصرف کننده: فرد حقیقی یا حقوقی که کالا را برای مصرف می خرد.

صنعت: گروهی از شرکتهایی که کالا یا طبقه ای از کالاهایی را عرضه می کنند که جانشین نزدیک همدیگرند.

آمیخته بازاریابی: مجموعه متغیرهای قابل کنترل بازاریابی که شرکت آنها را برای پاسخگویی به بازار هدف در هم می آمیزد و عبارتند از:



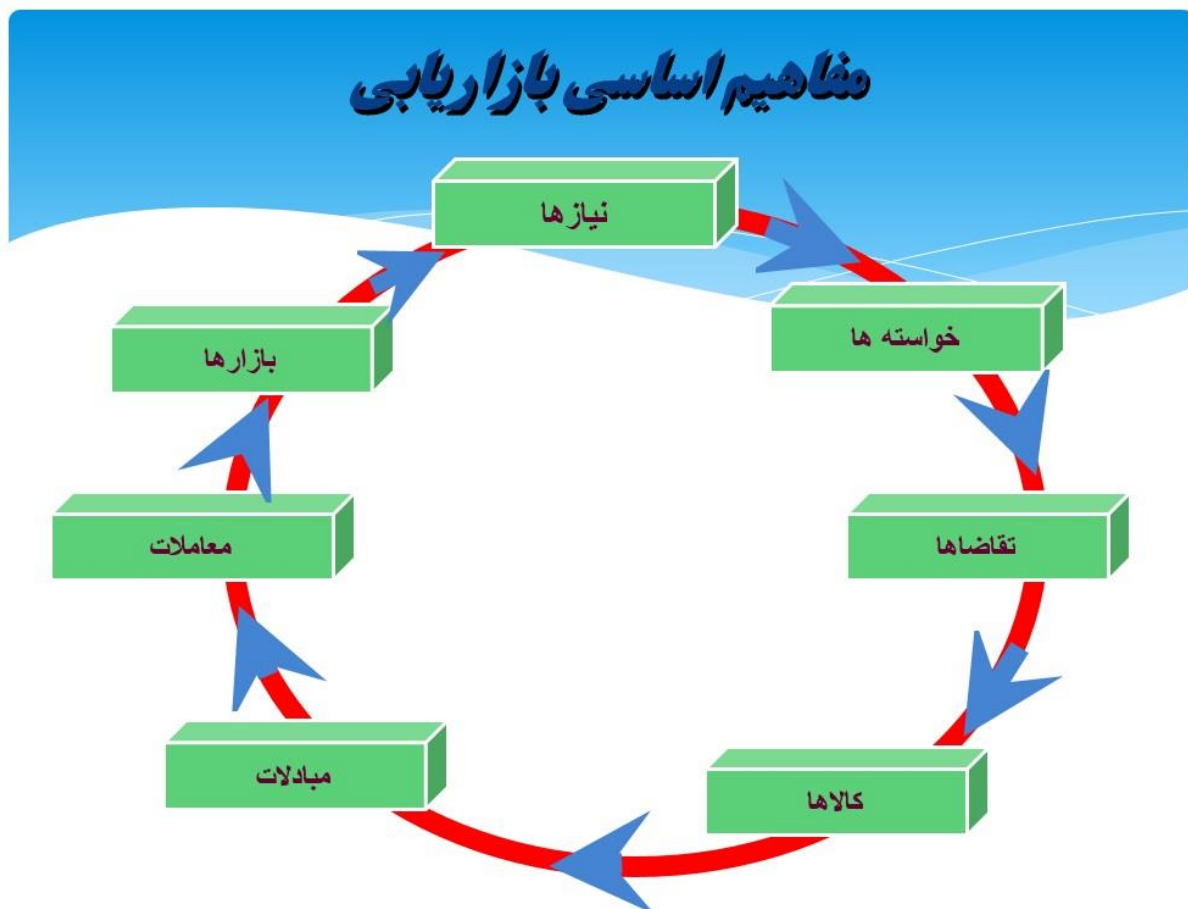
برخی اصطلاحات کلیدی در بازاریابی

مبادله: روشی است برای رفع نیاز که در آن فرد محصول مورد نیاز خود را با پرداخت پول یا ارائه کالا و یا خدمت به دیگران بدست می آورد

معامله: به واحد اندازه گیری بازاریابی، معامله اطلاق می شود.

یک معامله در بر گیرنده داد و ستد یا بده-بستان فایده بین طرفین مبادله می باشد.

سهم بازار: بخشی از کل بازار که مؤسسه آن را به خود اختصاص داده و برنامه های بازاریابی خود را در راستای رفع نیازهای آن تهیه، تنظیم و اجرا می نماید



اهداف بازاریابی

۱- عقلایی و منطقی کردن مصرف

۲- به حداکثر رساندن رضایت مندی جامعه و اشخاص

۳- به حداکثر رساندن حق انتخاب مصرف کننده

۴- به حداکثر رساندن کیفیت زندگی

مبانی و معیارهای تقسیم بازار

1- تقسیم جغرافیایی: تقسیم بازار بر حسب مناطق مختلف جغرافیایی مثل قاره ها ، کشورها ، استان ها ، شهرها و ... سپس انتخاب یک یا چند منطقه از بین آنها

2- تقسیم جمعیتی: تقسیم بازار بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی مثل سن ، جنس ، تعداد افراد خانوار ، شغل ، درآمد ، مذهب ، نژاد و ...

3- تقسیم روانی : یعنی توجه به طبقه اجتماعی ، سبک زندگی و ویژگی های شخصیتی خریداران در موقع تقسیم و طبقه بندی بازار

4- تقسیم رفتاری: در این تقسیم بندی ، خریداران بر اساس سطح اطلاعات ، عقاید ، طرز تلقی ها ، موارد مصرف یا واکنش نسبت به یک کالا به گروه های مختلفی تقسیم می شوند .



تجزیه و تحلیل وضعیت بازار

تحقیقات بازار یا تجزیه و تحلیل بازار به اقداماتی اطلاق می شود که با هدف تعیین وضعیت بازار، فرصت های پیش رو و مشکلات احتمالی بازار انجام می شود. بر این اساس هر آنچه که در بازار در حوزه کاری مورد نظر ما اثر گذار باشد، باید بررسی شود. تشخیص اینکه روی بررسی چه عاملی از عوامل بازار باید تاکید شود و چه عاملی باید کمتر مورد توجه قرار گیرد، توسط مدیر کسب و کار و با مشورت از صاحب نظران می باشد.

تحقیقات بازاریابی از طریق روشهای مختلفی انجام می پذیرد که موضوع بحث مان نیست ولی هدف این روشها آگاه شدن از فعل و انفعالات بازار اولویتها، محدودیتها، فرصتها و حساسیتهای آن می باشد.

لذا حتی در حالتی که احساس می شود بازار کالا تضمینی است می بایست تحقیقات بازار صورت پذیرد، چرا که وجود بازار امروز به معنی تضمین تداوم آن نیست.

هدف تجزیه و تحلیل وضعیت بازار

هدف از تجزیه و تحلیل بازار، تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای بازار است که بر اساس آن استراتژی های بازاریابی تنظیم می شود.

فرآیند تحقیقات بازاریابی

1- تعیین مشکل و اهداف تحقیق

2- تهیه طرح تحقیق مشتمل بر (روش، نوع داده ها) (اولیه، ثانویه یا ترکیبی)، ابزار تحقیق (مشاهده، پرسشنامه و...)

3- جمع آوری اطلاعات

4- تجزیه و تحلیل اطلاعات

5- جمع بندی و نتیجه گیری

این فرآیند در هریک از ابعاد شناخت بازار تکرار می شود

بررسی محیط بازار یابی

1- محیط جمعیت شناختی (گروه سنی جمعیت، بازارهای قومی و نژادی، گروههای تعلیم و تربیت، نقل و انتقالات جغرافیایی جمعیت)

2- محیط اقتصادی (توزیع درآمد، پس انداز، بدهی و وضعیت سرمایه گذاری)

3- محیط طبیعی (کمبود مواد اولیه خام، هزینه انرژی، افزایش آلودگی، نقش دولت در حفاظت از محیط زیست)

4- محیط تکنولوژیک (فناورانه) (درصد رشد فناوری، ابداعات و اختراعات)

5- محیط سیاسی - قانونی (حمایت از تولید کننده، حمایت از مصرف کننده یا ترکیبی از هر دو)

6- محیط اجتماعی- فرهنگی (عقاید، باورها، نگاه آحاد مردم به نوع صنعت)

بررسی بازار مصرف کننده

در این مرحله و بر اساس فرآیند تحقیقات بازاریابی، بازار مصرف از حیث عوامل موثر بر خرید در بازار مصرف کننده بررسی می شوند. عوامل فرهنگی، اجتماعی، شخصی، روانشناختی در رفتارهای خرید مصرف کنندگان تاثیر دارد.

بررسی بازار مصرف کننده در برگیرنده اقدامات قبل، حین و بعد از خرید می باشد.

بررسی بازار مصرف کننده تجاری

تفاوت مصرف کنندگان تجاری با مصرف کنندگان عادی :

1- دفعات خرید کمتر

2- حجم مبادله بالاتر

3- قدرت چانه زنی بیشتر

4- درخواست تخفیف عمده

بررسی بازار این گروه از مصرف کنندگان نیز بسیار مهم بوده و می بایست مورد توجه قرار گیرد.

بررسی بازار رقبا

رقبا در برگیرنده اشخاص حقیقی یا حقوقی است که در منابع، روش تولید، توزیع و فروش و در اهداف با شرکت اشتراک داشته و برای خارج کردن شرکت از دور رقابت تلاش می کنند.

در مفهوم بسط یافته رقابت، کالاهای جانشین که از طرف مصرف کنندگان جایگزین کالای تولیدی شرکت می شوند، قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی فروشندگان محصول شرکت، عوامل تامین کننده مواد اولیه شرکت نیز در چارچوب رقبا قرار می گیرند.

حکایت مدیریتی

گاهی اوقات قضاوت کردن پیش از موعد مقرر، عواقب ناخوشایند مالی، جسمی و یا روحی و روانی به بار می آورد. پس بهتر آنکه قبل از رفتار خود تمام جوانب را بسنجیم تا درمانده و شرمند نشویم. این حکایت جالب است:

یک پسر ده ساله به یک کافی شاپ رفت و موقعیکه پشت میز نشست از گارسون پرسید: قیمت بستنی گردویی چند است؟ او گفت ۵۰ سنت است.

پسراز جیبش پول درآورد و آنرا شمرد.

سپس پرسید قیمت بستنی ساده چقدر است؟

آنجا افراد دیگری بودند که منتظر بستنی بودند. گارسون در حالیکه کمی بداخلاق و بی حوصله بود با تندی گفت:

۳۵ سنت است. پسر دوباره پولش را شمرد و گفت لطفاً یک بستنی ساده بدهید.

گارسون بستنی را همراه با صورت حساب برای او برد. پسر بستنی اش را خورد و پولش را به صندوق پرداخت کرد.

وقتی گارسون برای تمیز کردن میرفت میگردشروع به گریه کردن کرد..... در گوشه بشقاب ۱۵ سنت بابت انعام برای او گذاشته بود.

پسر به جای بستنی گردویی، بستنی ساده گرفت تا بتواند به او انعام دهد!

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان ۹۳- جلسه هفتم

جعفر فیینی زاده

حضرت علی (ع):

كَفَى بِالْمَرْءِ غَفْلَةً أَنْ يَصْرِفَ هِمَّتَهُ فِيمَا لَا يَعْنِيهِ

غفلت آدمی را همین بس که همتش را در آنچه به کارش نمی آید، صرف کند.

نهج البلاغه



مفهوم استراتژی (راهبرد)

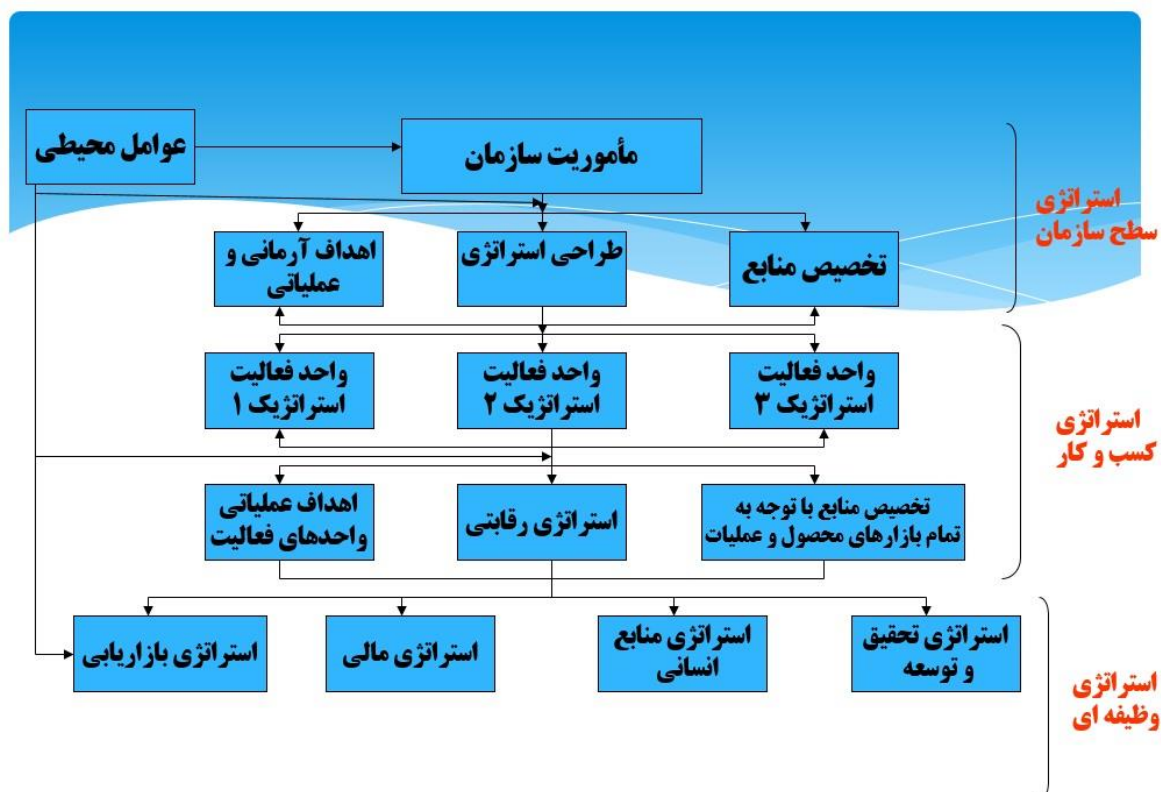
برای استراتژی تعاریف متعددی وجود دارد که خارج از حوصله بحث ماست ولی در اغلب تعاریف می توان به سه رکن اصلی اشاره نمود:

- 1- الان کجا هستیم، (تحلیل عناصر داخلی و خارج)
- 2- کجا می خواهیم برویم (تدوین ماموریت، چشم انداز، ارزشها، اهداف و برنامه های تحقق اهداف)
- 3- برای رسیدن به هدف چگونه می خواهیم عمل کنیم (پیاده سازی و نظارت بر اجرای استراتژی های تدوین شده)

سطوح استراتژی (راهبرد)

استراتژی در سطوح مختلفی از سازمان تهیه می شود که به شرح زیر است:

- 1- لایه سازمان: جهت گیری کلی کسب و کار را تعیین می کند. استراتژی های رشد، کاهش و ثبات از استراتژی های مطرح سطح سازمان هستند. استراتژی سطح سازمان در مورد کسب و کارهایی که سازمان می خواهد در آنها سرمایه گذاری کند تصمیم می گیرد و اهداف کلی را تعیین می سازد.
- 2- لایه کسب و کار: که استراتژی های بخش های مختلف سازمان مانند یک خط محصول یا یک حوزه کاری سازمان را در بر می گیرد، مایکل پورتر سه استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز را از استراتژی های اصلی این لایه می داند.
- 3- لایه وظیفه ای: عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه های وظیفه ای را در بر می گیرد، سطح وظیفه ای لایه اجرایی سازمان می باشد. ام گذاری تجارتي، تحقیق و توسعه پایه یا کاربردی، میزان سطح موجودی کالا راهبردهایی که در این سطح مشخص می شوند.



چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع

تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان

مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله تطبیق یا مقایسه

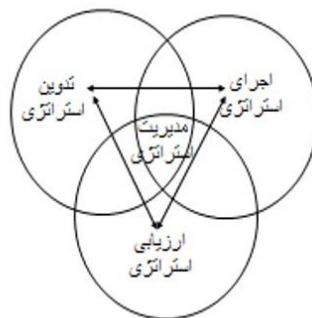
ماتریس سوات ماتریس داخلی و خارجی

مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی



تعامل بخش های سه گانه مدیریت استراتژی



مدل های کلان رقابتی سازمانها (مدیریت راهبردی)

- 1- مفهوم تولید: بر اساس این مشتریان طرفدار کالاهایی هستند که قیمت فروش پایینی دارند و همه جا در دسترس می باشند. مدیران سازمانهایی که جهت یابی تولید دارند توجه بسیاری صرف رسیدن به کارآیی تولید و توزیع وسیع می کنند. زمانی که تقاضا برای کالایی از عرضه آن پیشی بگیرد و یا اینکه هزینه تولید کالا بالا باشد از این مفهوم استفاده می شود.

هزینه تولید پایین ← افزایش تولید ← قیمت فروش پایین ← افزایش سهم بازار

- 2- مفهوم کالا: مصرف کنندگان طرفدار کالایی هستند که دارای بهترین کیفیت، کارآیی یا ویژگی های نو باشند. مدیران این مؤسسات در پی تولید کالاهای با کیفیت خوب بوده و در طول زمان در جهت بهبود کالا جدیت به خرج می دهند.

هزینه تحقیق و توسعه بالا قیمت فروش بالا وفاداری مشتری سهم نفوذ ناپذیر بازار

مدل های کلان رقابتی سازمانها (مدیریت راهبردی)

- 3- مفهوم فروشندگی / مفهوم فروش: مصرف کنندگان در صورتی که به حال خود رها شوند به طور معمول محصولات یک مؤسسه را به حد کافی نخواهند خرید. وظیفه مؤسسه است که فروشندگی و تلاش تبلیغاتی تهاجمی در پیش گیرد. این مفهوم بیشتر در مورد کالاهای ناخواسته همچون بیمه، دایرة المعارف و قطعات زمین قبور به کار می رود

- 4- مفهوم بازاریابی: بر این اساس راه حل رسیدن به اهداف سازمانی این است که برای کامل و یکپارچه کردن فعالیتهای بازاریابی به منظور تشخیص و تامین نیازها و خواسته های بازارهای هدف از رقبا بهتر و موثرتر عمل کنیم.

تعیین نوع استراتژی (راهبرد) بازاریابی

بر این مبنا که شرکت کدام یک از مدل های کلان رقابتی را انتخاب نماید، در حوزه های زیر می بایست هماهنگی با رویکرد انتخابی حرکت نماید:

الف- استراتژی های بازاریابی

ب- برنامه های بازاریابی

ج- انتخاب ترکیب آمیخته بازاریابی

به عبارت دیگر اگر سازمانی پس از بررسیهای خود، مفهوم کالا را که مبتنی بر نوآوری و کیفیت می باشد را انتخاب نمود، استراتژی های بازاریابی و سایر استراتژیهای حوزه های دیگر (تولید، تحقیق و توسعه و...) و برنامه های خود را باید متناسب با این مفهوم انتخاب و اجرایی نماید.

همانگی بین سطوح مختلف استراتژی از مقولاتی است که به آسانی بیان شده و مورد تایید نیز قرار می گیرد ولی در عمل معمولاً به آن توجه کمی می شود. راز موفقیت بسیاری از کسب و کارها در همین چند کلمه ساده ولی بسیار مهم نهفته است.

یک گریز

حوزه مدیریت استراتژیک (راهبردی) حوزه ای بسیار وسیع است و پرداختن به اجزا و مراحل آن منظور این درس نیست، ما فقط برخی محورهایی که در سرفصل مورد تاکید قرار گرفته است را مختصراً ارایه می نماییم. ولی اصلی ترین درس از حوزه مدیریت راهبردی می تواند این چند نکته باشد:

- 1- منابع حتی اگر فراوان هم باشند، محدودند.
- 2- محیط همواره در حال تغییر است و ما بایستی آن را مدیریت کنیم.
- 3- رقبای اصلی شرکت بایستی در طراحی و تدوین استراتژی ها لحاظ گردند.
- 4- برایین مبنا تدوین استراتژی به منظور استفاده هدفمند از منابع برای مدیریت محیط در راستای اهداف سازمان و غلبه بر رقبای لازم است.

ما در حوزه استراتژی های کلان و خرد این مقولات را مورد بحث قرار می دهیم

- 1- شناسایی و ارزیابی منابع
- 2- تعیین مشتریان هدف
- 3- شناسایی هزینه ها
- 4- برآورد هزینه ها
- 5- قیمت گذاری
- 6- استراتژی های قیمت گذاری

حکایت مدیریتی

پدر: دوست دارم با دختری به انتخاب من ازدواج کنی
 پسر: نه من دوست دارم همسرم را خودم انتخاب کنم
 پدر: اما دختر مورد نظر من، دختر بیل گیتس (از ثروتمند ترین مردان جهان و مدیر عامل مایکروسافت) است

پسر: آهان اگر اینطور است ، قبول است
 پدر به نزد بیل گیتس می رود
 پدر: برای دخترت شوهری سراغ دارم
 بیل گیتس: اما برای دختر من هنوز خیلی زود است که ازدواج کند
 پدر: اما این مرد جوان قائم مقام مدیرعامل بانک جهانی است
 بیل گیتس: اوه، که اینطور! در این صورت قبول است
 پدر به دیدار مدیرعامل بانک جهانی می رود
 پدر: مرد جوانی برای سمت قائم مقام مدیرعامل سراغ دارم
 مدیرعامل: اما من به اندازه کافی معاون دارم
 پدر: اما این مرد جوان داماد بیل گیتس است
 مدیرعامل: اوه، اگر اینطور است، باشد
 و معامله به این ترتیب انجام می شود
 یعنی با داشتن استراتژی مشخص حتی اگر چیزی نداشته باشید باز هم می توانید چیزهایی بدست آورید.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان 93- جلسه هشتم

جعفر فیینی زاده

قال الامام الصادق - علیه السلام - :

إِيَّاكُمْ وَ هَؤُلَاءِ الرُّؤَسَاءِ الَّذِينَ يَتَرَتَّبُونَ قَوْلَ اللَّهِ مَا خَفَقَتِ النَّعَالُ خَلْفَ رَجُلٍ إِلَّا هَلَكَ وَ أَهْلَكَ.

امام صادق - علیه السلام - فرمود:

از رئیس هایی که دوست دارند ریاست کنند، پرهیز کنید. سوگند به خدا، هر مردی کفش ها پشت سر او به صدا در آیند هم خودش هلاک شود و هم آنان که به دنبال او راه می روند (و او را به ریاست قبول دارند).

«بحار الأنوار، ج 73، ص 150»

ما در حوزه استراتژی های کلان و خرد این مقولات را مورد بحث قرار می دهیم

1-شناسایی و ارزیابی منابع

2-تعیین مشتریان هدف

3-شناسایی هزینه ها

4-برآورد هزینه ها

5-قیمت گذاری

6-استراتژی های قیمت گذاری

شناسایی و ارزیابی منابع

تعریف

عبارتند از داراییهایی که یک سازمان برای راه اندازی و ادامه فعالیت یک کسب و کار در دسترس دارد.

در تعریف فوق توجه به این نکات ضروری است:

1-دارایی از جنس مبادله است ،پس منابع سازمان باید ارزش مبادله داشته باشند.

2-همانگونه که راه اندازی یک کسب و کار نیازمند منابعی می باشد، ادامه فعالیت آن نیز نیازمند منابع است ولی ممکن است ترکیب این منابع در مقاطع مختلف زمانی عمر شرکت متفاوت باشد.مثلا در زمان راه اندازی منابع سرمایه ای مانند زمین و ماشین

آلات بیشتر در ترکیب داراییها به چشم می خورد در حالی که پس از راه اندازی کسب و کار در ترکیب منابع بیشتر نیروی انسانی و مواد خام به چشم می خورد.

3- در دسترس بودن منابع نیز موضوع مهمی است چرا که منابعی که در دسترس نباشند قابل اتکا نمی باشند.

شناسایی و ارزیابی منابع

اهمیت

1- برای ماندن در محیط رقابتی بازار ، تخصیص مناسب منابع به بخشهای با اولویت کسب و کار لازم می باشد.(بقا)

2- تخصیص مناسب منابع برای موفقیت کسب و کار در رقابت با رقبای بسیار اثرگذار است .(رقابت)

3- توجه به منابع سازمانی در تعیین سطح رشد سازمان نقش تعیین کننده ای دارد (رشد)

4- نگاه به استراتژی سازمان در تعیین نوع ترکیب منابع مهم و تاثیر گذار است.(نگرش راهبردی)

شناسایی و ارزیابی منابع

دسته بندی منابع

دسته بندی منابع بر اساس معیارهای متفاوتی صورت می پذیرد ، به عنوان مثال زمانی که منابع به دودسته فیزیکی و غیر فیزیکی تقسیم می شوند، هدف توجه دادن به آن منابعی است که برای سازمان مهم هستند ولی الزاما دیده نمی شوند.

یازمانی که در نگاهی دیگر منابع سازمان به چهار دسته منابع سرمایه ای، منابع انسانی، منابع پولی و مواد خام دسته بندی می شوند، رویکرد تولید محصول مورد نظر بوده است. لذا همه دسته بندیهای از این قبیل در جای خود قابل استفاده هستند. در رویکرد مبتنی بر کسب و کار این دسته بندی به عنوان پیش فرض ما لحاظ شده است:

1- نیروی انسانی

2- مواد

3- ماشین آلات و تکنولوژی (فناوری)

4- پول

5- بازار

6- دانش

در هر صورت، دسته بندی منابع بیشتر بر مبنای حوزه فعالیت کسب و کار می باشد و برای حوزه های صنعت بومی می شود.

شناسایی و ارزیابی منابع

مفهوم مدیریت منابع سازمانی

مدیریت منابع به مجموعه اقدامات مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و...) در حوزه های زیر اطلاق می شود:

1- شناسایی و کسب منابع: شناسایی منابع مورد نیاز سازمان در زمینه تولید کالا یا خدمات

2- آماده سازی منابع: فرآیند رساندن منابع به تولید

3- بکار بستن بهینه منابع: تعیین شرایط و نحوه ورود منابع به تولید

4- جایگزینی منابع: جایگزینی منابع با بهترین کیفیت و هزینه متناسب

در این زمینه سامانه ای نرم افزاری تحت عنوان مدیریت منابع سازمانی وجود دارد که هدف آن استفاده بهینه از منابع سازمان از مرحله شناسایی تا جایگزینی است. نام این سامانه در ادبیات مدیریت به این شرح می باشد:

ERP(Enterprise Resource Planning)

شناسایی و ارزیابی منابع

مفهوم ارزیابی منابع

ارزیابی منابع فرآیندی است مستمر که بر مبنای آن نسبت اهمیت هر یک از منابع سازمانی به اهداف سازمان سنجیده شده و بر آن اساس منابع اولویت بندی می شوند. بر این اساس ارزش منبع مشخص می گردد.

به عنوان مثال چنانچه در یک کسب و کار سه عامل نیروی انسانی، سرمایه و ماشین آلات به عنوان منابع شناخته شده باشند، اینکه کدام یک از این عوامل ارزش بیشتری دارند، بسته به اهداف کسب و کار دارد که آیا به دنبال نگرش تولید است یا کالا. در نگرش تولید چون هدف پایین آوردن هزینه هاست، تولید انبوه مورد توجه قرار می گیرد و با فرض ارزان تر بودن هزینه ماشین آلات نسبت به نیروی انسانی، ماشین آلات در اولویت قرار می گیرد. در نگرش کالا که هدف تولید با کیفیت است، نیروی انسانی متخصص اهمیت بالاتری پیدا می کند.

بر همین اساس می توان کسب و کارها را به انسان پایه، سرمایه پایه و ماشین پایه تقسیم نمود.

شناسایی و ارزیابی منابع

مفهوم ارزیابی منابع

ارزیابی منابع سازمان یک قرارداد است که مبتنی بر اهداف کسب و کار برای هر یک از منابع کسب و کار ارزشی را برآورد می کند، سنجش ارزیابی منابع بر مبنای انتظارات و استانداردهایی است که از کسب و کارهای مشابه و یا اجماع خبرگان به دست آمده است. ارزیابی منابع معمولاً در دوره های زمانی مشخص انجام می شود و هدف آن بهبود عملکرد منابع کسب و کار در راستای اهداف کسب و کار می باشد.

جایگزینی یک منبع در صورت پایین بودن عملکرد انتظاری از نتایج ارزیابی منابع است.

ارزیابی منابع یک حوزه وابسته به مدیریت استراتژیک بوده و می بایست بر مبنای اهداف و راهبردهای سازمانی به ارزیابی منابع بپردازد و نه بر اساس دید بخشی و قسمتی.

شناسایی و ارزیابی منابع

تقسیم بندی ارزیابی منابع سازمانی

در هر گروه از دسته بندیهای انجام شده برای منابع سازمانی نیز اجزایی وجود دارند که می بایست ارزش آنها نسبت به هدف آن دسته از منابع مشخص شود و در نهایت اهداف هر دسته به هدف کلی سازمان مشخص گردد. پس ارزیابی منابع سازمانی از دو منظر مورد توجه می باشد:

1- درون یک گروه از منابع نسبت به اهداف آن گروه

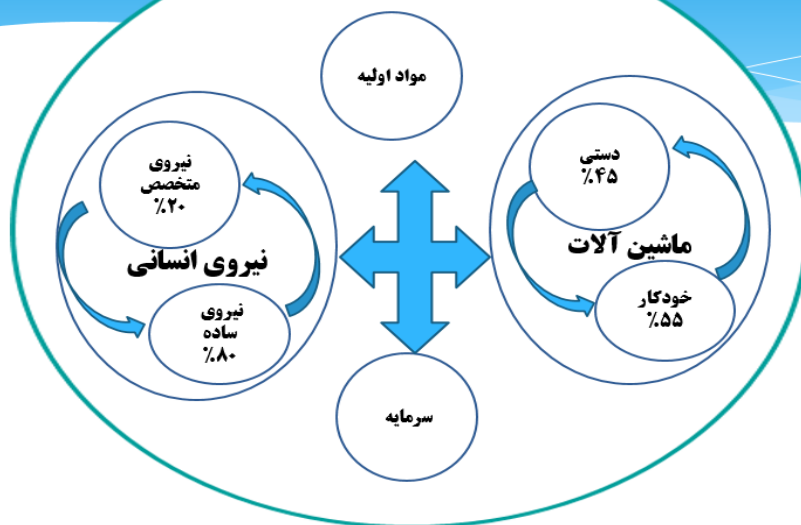
2- بین دسته های منابع و نسبت به اهداف کسب و کار

به عبارت بهتر ارزیابی منابع یک فرآیند نسبی است که بر اساس آن تاثیرگذاری هر یک از منابع در درون دسته خود و تاثیر گذاری هر دسته از منابع درون محیط کسب و کار بررسی می شود.

فصل الخطاب ارزیابی منابع اهداف می باشد.

ارزیابی منابع به دو صورت کمی (رعایت کمیت های انتظاری) و کیفی (رعایت کیفیت های انتظاری) انجام می پذیرد.

ارزیابی اجزای هر دسته از
منابع و دسته بندی های
منابع نسبت به یکدیگر



شناسایی و ارزیابی منابع

فرآیند ارزیابی منابع سازمانی

مثال

بر اساس اهداف کسب و کار و با روشهایی مانند الگو گیری از کسب و کارهای مشابه و نظر جمع خبرگی به دست می آید.

تعیین ارزش
انتظاری منابع

در کسب و کار ما و بر مبنای الگو گیری از کسب و کارهای مشابه، نیروی انسانی ۶۰٪، ماشین آلات ۲۵٪، سرمایه نقدی ۱۵٪ اثر گذار هستند.

بر اساس دسته بندی منابع شاخص سنجش آنها متفاوت خواهد بود. ولی برای مقایسه لاجرم باید ارزش منابع از هر نوعی که باشند به یک واحد یکسان تبدیل شود.

سنجش منابع بر
اساس روشهای
مشخص

بر مبنای روشهای سنجش مشخص شد که نیروی انسانی ۴۰٪، ماشین آلات ۳۰٪ و سرمایه نقدی ۳۰٪ موثر هستند.

بررسی
علل
انحراف

با وجود تغییر ترکیب منابع باید سنجید که آیا اهداف و استراتژی های سازمان محقق شده است و اینکه با چه هزینه ای محقق شده و در نهایت آیا کسب و کار سود کوتاه مدت و بلند مدت تضمین شده دارد؟ می توان در صورت لزوم میزان ارزش هر دسته از منابع را به تناسب اصلاح نمود.

اصلاح منابع کسب و کار در سطح هریک از دسته ها و در تعیین میزان اثرگذاری آنها در اهداف کسب و کار صورت می پذیرد.

اصلاح میزان ارزش
و جایگزینی منابع

گاهی اوقات با وجود تخطی در دسته بندی و ارزش منابع، هدف نیز محقق نشده است، اینجا موضوع جایگزینی در دستور کار قرار می گیرد.

حکایت مدیریتی

خود ارزیابی

پسر کوچکی وارد مغازه ای شد، جعبه نوشابه را به سمت تلفن هل داد. بر روی جعبه رفت تا

دستش به دکمه های تلفن برسد و شروع کرد به گرفتن شماره. مغازه دار متوجه پسر بود و به مکالماتش گوش می داد.

پسرک پرسید: «خانم، می توانم خواهش کنم کوتاه کردن چمن های حیاط خانه تان را به من بسپارید؟» زن پاسخ داد: «کسی هست که این کار را برایم انجام می دهد.»

پسرک گفت: «خانم، من این کار را با نصف قیمتی که او می دهد انجام خواهم داد.»

زن در جوابش گفت که از کار این فرد کاملاً راضی است.

پسرک بیشتر اصرار کرد و پیشنهاد داد: «خانم، من پیاده رو و جدول جلوی خانه را هم برایتان جارو می کنم. در این صورت شما در یکشنبه زیباترین چمن را در کل شهر خواهید داشت.»

مجددا زن پاسخش منفی بود.

پسرک در حالی که لبخندی بر لب داشت، گوشی را گذاشت.

مغازه دار که به صحبت های او گوش داده بود به سمتش رفت و گفت: «پسر...» از رفتار خوشم آمد؛ به خاطر اینکه روحیه خاص و خوبی داری دوست دارم کاری به تو بدهم.»

پسر جوان جواب داد: «نه ممنون، من فقط داشتم عملکردم را می سنجیدم. من همان کسی هستم که برای این خانم کار می کند.»

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آبان 93-جلسه نهم

جعفر فینی زاده

قال الامام علی - علیه السلام - : آلهُ الرِّیَاسَةِ سَعَةُ الصِّدْرِ

امام علی - علیه السلام - فرمود:

ابزار ریاست، داشتن سعه صدر است

بحار الأنوار، ج 82، ص 357

ما در حوزه استراتژی های کلان و خرد این مقولات را مورد بحث قرار می دهیم

1-شناسایی و ارزیابی منابع

2-تعیین مشتریان هدف

3-شناسایی هزینه ها

4-برآورد هزینه ها

5-قیمت گذاری

6-استراتژی های قیمت گذاری

تعیین مشتریان هدف

مفهوم

شناخت مشتریان هدف به منظور تمرکز اقدامات کسب و کار انجام می پذیرد،

گاهی ممکن است شما محصول با کیفیتی تولید کرده باشید ولی به دلیل عدم شناخت از مشتریان هدف و نوع خواسته هایشان ، وضعیت بازار و اقدامات رقبا در عین تولید محصول باکیفیت، در کسب و کارتان موفق نباشید.

لذا شناخت مشتریان هدف به منظور تمرکز اقدامات بازاریابی امری ضروری است ، چرا که هرچقدر هم تنوع محصول داشته باشید نمی توانید همه آحاد مشتریان را تحت پوشش قرار دهید.

پس لازم است هر کسب و کاری این سؤال اساسی را برای خود پاسخ دهد که:

من برای فعالیت کدام قسمت از بازار را هدف خود قرار می دهم ؟ یا حوزه هدف من در بازار کجاست ؟

تعیین مشتریان هدف

مفهوم

بر این اساس در متون بازاریابی ، شناخت مشتریان هدف همان شناخت بازار هدف یا بخش بندی بازار است.

اصولا دو رویکرد بازاریابی وجود دارد: یکی بازاریابی انبوه و یکی بازاریابی مستقیم که بازاریابی رابطه نیز به نوعی جزئی از آن محسوب می شود. بازاریابی انبوه تمایزی بین مشتریان قایل نمی شود و اطلاعاتی که به منظور تغییر رفتار خریدار ارایه می دهد به همه یکسان است مانند

آگهی های تلویزیونی، بیلبرد های تبلیغی

ولی در بازار یابی مستقیم، رابطه یک به یک مورد توجه قرار می گیرد. لذا شناخت مشتری در این مدل بازاریابی مهم است و گروه خاصی از مشتریان به عنوان هدف کسب و کار انتخاب می شوند. در اینجا تبلیغات برای مشتریان خاصی ارسال می شود. پیامک های تبلیغی شرکتها که از شما می خواهند در یک حوزه خاص مخاطب آنها باشید این رویکرد را پیگیری می کنند.

ما به دو دلیل کلی بازار ها را تقسیم بندی می کنیم:

۱- طبقه بندی بازار به قسمتهای کوچکتر

۲- طبقه بندی اهداف

تعیین مشتریان هدف

تعریف

فرآیند شناسایی بخشهایی از بازار یا مشتریان را که محل تمرکز اقدامات کسب و کار می باشد را تعیین مشتریان هدف می گویند. تعیین مشتریان هدف مزایای زیر را برای سازمان به دنبال دارد:

۱- تمرکز اقدامات کسب و کار و هدفمند نمودن منابع

۲- امکان رصد عکس العمل های مشتریان هدف به محصول

۳- امکان برقراری ارتباط صمیمانه با مشتریان و افزایش وفاداری آنها

تعیین مشتریان هدف

علت

گروه های مختلف مشتریان از نظر علایق، رفتار و پاسخگویی به بازاریابی تا حد زیادی با یکدیگر تفاوت داشته و بسیاری از آنان برای بنگاه هزینه ساز بوده و دارای پتانسیل سوددهی، حتی در درازمدت نیز نمی باشند.

لذا برای رقابتی نمودن شرکت می بایست، مشتری مدار حرکت نمود.

تعیین مشتریان هدف

فرآیند شناخت مشتریان هدف

برای شناخت مشتریان هدف، همانگونه که در مباحث بررسی بازار گفته شد می بایست

1- به طرق مختلف اولویتهای بازار در حوزه کسب و کار را مشخص نمود. در این زمینه استفاده از روشهایی مانند تحقیق میدانی، مصاحبه عمیق، تحقیق در منازل و روش خرید پنهانی استفاده نمود.

2- برای مشتریان شناسایی شده برنامه بازاریابی تهیه نمود.

3- برنامه های بازاریابی را اجرا و بازخورد آنها را اخذ نمود.

4- آینده کسب و کار را بر اساس این نگاه ترسیم کرد.

یعنی

شناخت مشتریان هدف و توجه به نیازهای آنان، یک مزیت رقابتی مهم برای کسب و کار محسوب می شود.

تعیین مشتریان هدف

ملاکهای تقسیم بازار

1- قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه گذاری : یعنی آن بخش از بازار برای فعالیت انتخاب شود که سود آور تر است.

2- تشابه نیازهای خریداران: می توان بر اساس مشابهت های خریداران بازار را دسته بندی نمود مانند تولید دفتريهای مشق سیمی

3- تفاوت نیازهای خریداران: تفاوتیهای یک بخش از بازار با بخش های دیگر مانند تفاوت نیاز جانبازان و افراد معلول از اتومبیل

4- امکان فعالیت کسب و کار: گاهی این مساله که آیا کسب و کار می تواند در این عرصه فعال باشد ملاک بخش بندی می شود مانند محدودیت های فرهنگی نقل و انتقالات

تعیین مشتریان هدف

ملاکهای تقسیم بازار

1- قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه گذاری : یعنی آن بخش از بازار برای فعالیت انتخاب شود که سود آور تر است.

2- تشابه نیازهای خریداران: می توان بر اساس مشابهت های خریداران بازار را دسته بندی نمود مانند تولید دفتريهای مشق سیمی

- 3- تفاوت نیازهای خریداران: تفاوت‌های یک بخش از بازار با بخش‌های دیگر مانند تفاوت نیاز جانبازان و افراد معلول از اتومبیل
- 4- امکان فعالیت کسب و کار: گاهی این مساله که آیا کسب و کار می‌تواند در این عرصه فعال باشد ملاک بخش بندی می‌شود مانند محدودیت‌های فرهنگی نقل و انتقالات

تعیین مشتریان هدف

انواع تقسیم بازار

- 1- براساس متغیرهای جغرافیایی: مانند کشور، استان، محله
- 2- متغیرهای جمعیت شناختی: مانند سن، جنسیت، درآمد
- 3- متغیرها و عوامل روان شناختی: مانند سبک زندگی، شخصیت
- 4- عوامل رفتاری: مانند منافع، میزان وفاداری

تعیین مشتریان هدف

تقسیم بندی مشتریان

- 1- مشتریان موقت: خرید یک بار و احتمالاً تکرار ناپذیر
- 2- مشتریان گاه گاهی: خرید در مقاطع مشخص مثلاً رستوران در ایام تعطیل
- 3- مشتریان دائم: کسانی که به خرید نوع خاصی از محصولات اقدام می‌کنند.
- 4- مشتریان وفادار: مشتریانی که تحت هر شرایطی محصول خاصی را رها نمی‌سازند.

مزایای یک مشتری بسیار راضی (وفادار) کدام است؟

- 1- طولانی بودن مدت وفاداری به شرکت
- 2- آرایه ایده‌های جدید
- 3- خرید بیشتر محصولات جدید به واسطه تجربه خوب قبلی
- 4- عامل تبلیغ دهان به دهان
- 5- کمتر به قیمت فروش حساسیت نشان می‌دهد

6- هزینه کمتر برای نگهداری مشتری

حکایت مدیریتی

یکی از کارکنان شرکت «آی . بی . ام» اشتباه بزرگی مرتکب شد و مبلغ ده میلیون دلار به شرکت ضرر زد. این کارمند به دفتر واتسون (بنیان گذار شرکت «آی . بی . ام») احضار شد و پس از ورود گفت: «تصور می کنم باید از شرکت استعفا دهم.» تام واتسون گفت:

شوخی می کنید ما همین الان مبلغ ده میلیون دلار بابت آموزش شما پول دادیم !!!



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آذر 93- جلسه دهم

جعفر فیینی زاده

امام باقر (علیه السلام):

إِنِّي لأُبْغِضُ الرَّجُلَ أَنْ يَكُونَ كَسْلَانًا عَنْ أَمْرِ دُنْيَاهُ، وَ مَنْ كَسَلَ عَنْ أَمْرِ دُنْيَاهُ فَهُوَ عَنْ أَمْرِ آخِرَتِهِ أَكْسَلَ

من مردی را که در کار دنیایش تنبل باشد مبغوض میدارم و کسی که در کار دنیا تنبل باشد، در کار آخرتش تنبل تر است.

وسائل الشیعه، ج 12، صفحه 37

ما در حوزه استراتژی های کلان و خرد این مقولات را مورد بحث قرار می دهیم

مباحث امروز

- ۱- شناسایی و ارزیابی منابع
- ۲- تعیین مشتریان هدف
- ۳- شناسایی هزینه ها
- ۴- بر آورد هزینه ها
- ۵- قیمت گذاری
- ۶- استراتژی های قیمت گذاری

تعریف هزینه

هزینه برابر است با مجموع پرداخت هایی که یک واحد تولیدی برای سرمایه،

زمین، کار و نیز مدیریت به عمل می آورد.

به عبارت بهتر هزینه به مبالغی گفته می شود که برای کسب درآمد به خرج گرفته می شود .

بر این اساس لازمه کسب درآمد در کسب و کار، تحمل هزینه است ولی تحمل هزینه الزاماً به مفهوم موفقیت کسب و کار نیست.

تقسیم بندی هزینه ها

دسته بندی هزینه ها بر اساس ملاکهای متفاوتی صورت می پذیرد که بر اساس هدف از دسته بندی هزینه این اقدام لحاظ می شود. در زندگی روزمره نیز ما هزینه ها را بر مبنای اصول متفاوتی دسته بندی می کنیم. مثلاً در یک نگاه می توان این دسته بندی را ارایه نمود:

هزینه های دائمی (خوراک، پوشاک، مسکن، تحصیل) و هزینه های موقت (جشن، کادو، میهمانی، مسافرت و...) .

دسته بندی فوق مطلق نیست و ممکن است در یک حوزه از جامعه تا حوزه دیگر و از یک خانواده تا خانواده دیگر متفاوت باشد. به عنوان مثال خانواده با سطح درآمد متوسط به بالا و خوش مسافرت، هزینه مسافرت را جزء هزینه های دائمی خود قرار می دهد ولی در برخی خانواده ها، جزء هزینه های موقت است.

در کسب و کار به دلیل مقوله رقابت بین سازمانها و شرکتهای حوزه کسب و کار، بایستی بر اساس ادبیات مشخصی این دسته بندی صورت پذیرد تا منجر به اشتباه در برآوردها و هزینه کردها نشود.

لذا بر اساس اصول مشخصی، هزینه ها را دسته بندی می کنیم .

ملاکهای دسته بندی هزینه ها

بر اساس سه ملاک کلی هزینه ها را دسته بندی می کنیم:

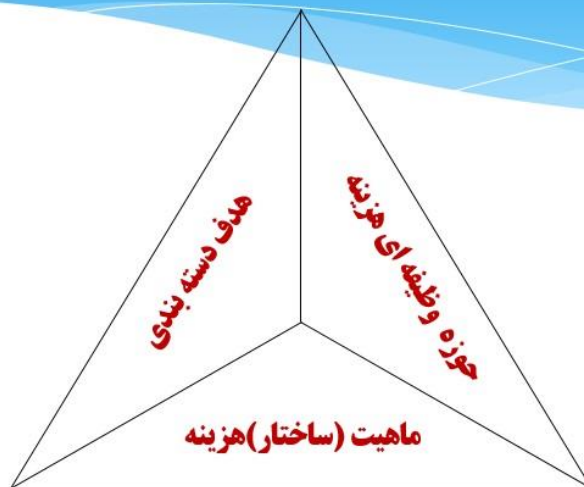
1- ماهیت هزینه ها: جنس هزینه انجام شده که از چه نوعی است مانند هزینه نیروی انسانی، هزینه تهیه مواد اولیه، هزینه ملزومات اداری، هزینه فرصت عوامل کسب و کار

2- حوزه وظیفه ای هزینه : هزینه های انجام شده در کدام بخش کسب و کار تحمیل شده است مانند حوزه وظیفه ای تولید، حوزه وظیفه ای

بازاریابی، حوزه وظیفه ای مالی

3- حوزه هدف دسته بندی : با چه هدفی دسته بندی هزینه ها صورت می پذیرد مانند هزینه های ثابت و متغیر در حسابداری و اقتصاد، هزینه کیفیت در تولید

ملاکهای دسته بندی هزینه ها



برخی تقسیم بندی هزینه ها

الف-تقسیم بندی در حوزه حسابداری و اقتصاد:

هزینه ثابت: هزینه های ثابت هزینه هایی هستند که با تغییر سطح تولید تغییر نمی کنند. مانند هزینه اجاره، هزینه حقوق کارکنان اداری

هزینه متغیر: هزینه های متغیر، هزینه هایی هستند که مقدار آن ها با سطح تولید تغییر می کند. مثال، هزینه مواد اولیه و هزینه کارگر مستقیم

هزینه نیمه متغیر: هزینه های نیمه متغیر، هزینه هایی هستند که تا سطح مشخصی ثابت هستند و بعد از آن افزایش می یابند مثل هزینه اجاره که تا شرایط مشخصی یک نرخ و در صورت عدول از آن شرایط نرخ متفاوتی خواهد داشت.

هزینه فرصت: هزینه هر عامل تولید با ارزش آن در بهترین مورد استفاده دیگری که می توانست قرار گیرد، معین می شود.

ب-تقسیم بندی هزینه ها بر مبنای تولید:

هزینه آشکار: هزینه هایی که بنگاه تولیدی بابت آنها پول پرداخت می کند. مانند مواد اولیه

هزینه پنهان: هزینه هایی که بنگاه تولیدی بابت آنها پول پرداخت نمی کند مانند هزینه فرصت هزینه ثابت، متغیر و نیمه متغیر: با تعریفی که در گذشته ذکر شد.

ب-تقسیم بندی هزینه ها بر مبنای حوزه وظایف:

هزینه تولید: هزینه های تولید یک محصول

هزینه تحقیق و توسعه: هزینه های نوآوری و ارایه محصول جدید

هزینه مالی: هزینه های تهیه سرمایه، محاسبه و حسابرسی آن

هزینه بازاریابی: هزینه های شناخت، بررسی، تبلیغات، فروش

نتیجه گیری تقسیم هزینه ها

بر مبنای چند دسته بندی ارایه شده مشخص شد که:

1-بر اساس دستور کارهای مختلفی می توان هزینه ها را دسته بندی نمود.

2-شناسایی هزینه های سازمانی امر بسیار مهمی محسوب می شود.

3-مدیریت بر هزینه ها و سوق دهی منطقی آن نقش موثری در پیشبرد اهداف سازمانی دارد.

4-عمدتا و بالاخص در محاسبه نقطه سر به سر (نقطه ای که هزینه ها و درآمدها با هم برابرند

و کسب و کار نه سود دارد و نه ضرر) محاسبه هزینه ها بسیار مهم می باشد.

برآورد هزینه ها

به مجموعه اقداماتی که به منظور تخمین هزینه های احتمالی در حوزه های مختلف کسب و کار اطلاق می گردد.

برآورد هزینه ها در حوزه برنامه های کسب و کار، بودجه کسب و کار و سطح کل کسب و کار قابل تقسیم بندی است.

در برآورد هزینه ها معمولا بر مبنای فرمولهای مختلف، حداکثر و حداقل های هزینه مورد نیاز در هر یک از حوزه ها و برای دوره زمانی مشخص محاسبه می شود.

برآورد هزینه ها مبنایی برای برنامه ریزی و کنترل اقدامات آتی کسب و کار محسوب می شود.

قیمت گذاری و استراتژی های آن

تعاریف

تعریف قیمت: عبارتست از میزان ارزشی که مشتریان جهت استفاده از محصولات و خدمات، برای آن قائل اند. یا تعریف قیمت گذاری: عبارتست از میزان ارزشی که مشتریان جهت استفاده از محصولات و خدمات، برای آن قائل اند.

قیمت تنها عضوی از آمیخته بازاریابی است که درآمد زاست.

مراحل قیمت گذاری

- 1- تعیین هدف در قیمت گذاری: به این معنی که بایستی توسط مدیران کسب و کار مشخص شود با چه هدفی قیمت گذاری انجام می شود. هدفهای مختلفی مانند بقاء، به حداکثر رساندن سود یا حداکثر سازی کیفیت قیمت های متفاوتی را طلب می کند.
- 2- برآورد تقاضا: تقاضا و قیمت با هم رابطه عکس دارند، لذا حساسیت مشتریان نسبت به قیمت می بایست سنجیده و محاسبه شود. سنجش فایده محصول بر مشتری، وجود کالای جانشین برای محصول از مواردی است که در این مرحله مورد توجه قرار می گیرد.
- 3- برآورد هزینه: می بایست هزینه های کسب و کار با روشهای مورد نظر مشخص گردد تا در مرحله بعد مورد استفاده قرار گیرد.
- 4- تجزیه و تحلیل هزینه های، قیمت ها و محصولات شرکت های رقیب: در این مرحله رقبا از طریق بررسی آمیخته بازاریابی و هزینه های احتمالی کسب و کار ارزیابی شده و حدود قیمت به دست می آید.
- 5- انتخاب روش قیمت گذاری
- 6- تعیین قیمت نهایی

برخی از روشهای قیمت گذاری

- قیمت گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده: در این روش درصدی سود به بهای تمام شده اضافه می شود.
- قیمت گذاری بر مبنای بازده مورد انتظار: از روش قبل کمی پویاتر است و بر مبنای بازده ای که از سرمایه گذاری مورد انتظار بوده، قیمت محصول مشخص می شود.
- قیمت گذاری بر مبنای ارزش مورد تصور: بر مبنای ارزشی که در ذهن مشتری وجود دارد، محصول قیمت گذاری می شود.

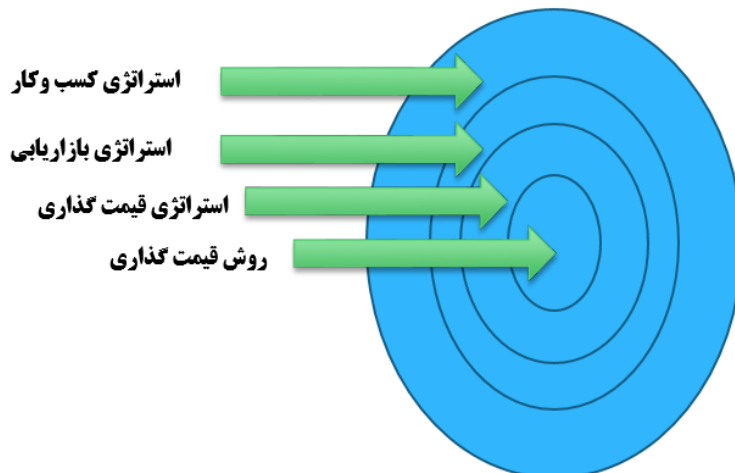
قیمت گذاری بر مبنای نرخ رایج: نرخ محصول مشابه بازار، تعیین کننده نرخ محصول می باشد.

قیمت گذاری بر مبنای پیشنهاد های مهر وموم شده: مشخصات و یا نمونه محصول در اختیار مشتریان قرار می گیرد و از آنها برای قیمت محصول به صورت پاکت در بسته درخواست پیشنهاد برای قیمت می شود.

استراتژیهای قیمت گذاری

استراتژیهای قیمت گذاری

نباید این نکته مهم را فراموش کرد که روشهای قیمت گذاری در ذیل استراتژی های قیمت گذاری قرار می گیرند که به نوبه خود این استراتژی ها هم از استراتژی بازاریابی و در نهایت از استراتژی کسب و کار متأثر می شوند.



برخی استراتژی ها (راهبردهای) قیمت گذاری

- 1- قیمت گذاری بالا: زمانی که محصول ویژگی منحصر به فردی دارد
- 2- قیمت گذاری نفوذی: جذب مشتری از طریق قیمت پایین تر از حد معمول
- 3- قیمت گذاری اقتصادی: قیمت‌های پایین از طریق کاهش هزینه ها
- 4- قیمت گذاری گزاف (خامه): قیمت گذاری بالا در ابتدا با توجه به منحصر به فرد بودن محصول و سپس کاهش قیمت به منظور ضربه به رقبای جذب شده مانند مایع ضد چربی پریل
- 5- قیمت گذاری خط محصول: قیمت یک سری محصول مانند تولیدات شوینده
- 6- قیمت گذاری گزینه اضافه: اضافه کردن برخی قابلیت ها و افزایش قیمت به تناسب قابلیت‌های افزوده شده مانند خودروهای یک مدل با امکانات متفاوت
- 7- قیمت گذاری لوازم انحصاری جانبی: از چند جزء محصول یک جزء ارزان و اجزای دیگر گران مانند رایانه ارزان و نرم افزارهای قابل نصب گران

حکایت مدیریتی

پسر بچه در کنار جاده هر چه دست تکان می داد، ماشینها نگه نمی داشتند، هوا سرد بود و ماشینها شیشه هایشان را بالا کشیده بودند. راکبان خودروها هم که فکر می کردند این بچه دارد با آنها بای بای می کند، یا لبخند می زدند و یا آنها هم با او بای بای می کردند. پسری بود حدوداً شش ساله و دوست داشتنی. اما ناگهان پسر بچه سنگی را از زمین برداشت و شیشه یکی از ماشینهای مدل بالا را نشانه گرفت و خرد کرد.

راننده که مانند بسیاری از راننده های دیگر بیشتر جذب با نمک بودن و بای بای کردن پسر بچه شده بود با عصبانیت پیاده شد و فریاد زد: چرا این کار را کردی؟ پسرک در حالی که اشک در چشمانش حلقه زده بود گفت: پدرم درون گودالی نزدیک جاده افتاده و هر چه سعی کردم با اشاره دیگران را متوجه منظور خودم کنم، نتوانستم. مرا بزنید ولی به پدرم کمک کنید.

نتیجه گیری :

در ارتباط با همکاران آنقدر شیشه های ماشینتان را بالا نکشید که آنها برای ارتباط با شما مجبور شوند شیشه اتومبیلتان را بشکنند. سرمای زمستان جای بای بای کردن یک پسر بچه و آن هم در کنار جاده نیست. به چیزهای غیرعادی در محیط کسب و کار توجه کنید. و شاید کودک نمی دانست چگونه می تواند در یک وضع اضطراری با دیگران ارتباط برقرار کند....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آذر 93- جلسه یازدهم

جعفر فینی زاده

سئل عن النبی - صلی الله علیه و آله - :

أَيُّ كَسْبٍ الرَّجُلِ أَطْيَبُ. قَالَ: عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ.

از رسول خدا - صلی الله علیه و آله - پرسیدند: پاک‌ترین کسب‌ها کدام است؟ حضرت فرمود: محصول دسترنج.

«مستدرک الوسائل، ج 2، ص 417»

کجای بحث هستیم...؟

شماره جلسات	مباحث
۱	تعریف مدیریت، تعریف کسب و کار و انواع آن
۲	تعریف بهره وری، تاریخچه، انواع و روش اندازه گیری آن
۳	مراحل اصلی راه اندازی و اداره کسب و کار، بالاخص ایده پردازی (مدیریت تحقیق و توسعه)
۴	مرحله امکان سنجی از مراحل راه اندازی کسب و کار (مدیریت تحقیق و توسعه)
۵	طرح کسب و کار و حوزه های مدیریتی مورد نیاز مدیر کسب و کار
۶	مدیریت بازاریابی، تجزیه و تحلیل بازار
۷	مفهوم راهبردهای بازاریابی، آمیخته بازار و مدیریت راهبردی
۸	شناسایی و ارزیابی منابع
۹	مشتریان هدف و دسته بندی بازار
۱۰	شناسایی و برآورد هزینه ها، قیمت گذاری و استراتژی های آن

چه مباحثی باقی مانده....؟

شماره جلسات	مباحث
۱۱	مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر انتخاب کارکنان و ویژگیهای شغلی آنها)
۱۲	مدیریت منابع انسانی و مدیریت تولید (با تاکید بر تعریف ساختار، سیستم ها و فرآیندها)
۱۳	مدیریت مالی (با تاکید بر مفهوم درآمد و ارزش گذاری کسب و کار و ارزیابی پروژه ها)
۱۴	مدیریت بهره وری (استراتژی های بهره وری، مدل های اندازه گیری بهره وری، عوامل موثر بر بهره وری)
۱۵	مدیریت بهره وری (مفهوم ارزش افزوده، بهبود بهره وری، عناصر بهبود بهره وری)
۱۶	مدیریت بهره وری (مدل های بهبود بهره وری) و جمع بندی نتایج بحث

مدیریت منابع انسانی

مفهوم

بی شک از اصلی ترین عوامل موفقیت یا شکست کسب و کارها، عامل نیروی انسانی می باشد. چرا که با ورود فناوری های نوین هنوز عاملی جایگزین نیروی انسانی نشده است. طیفی از دیدگاهها راجع به اهمیت و نقش نیروی انسانی مطرح می شود که از آنها می توان به دیدگاه ابزاری، دیدگاه رفتاری، دیدگاه منابعی و دیدگاه سرمایه ای نسبت به انسان ها در سازمان نام برد که در هر کدام از این دیدگاهها نگرش متفاوتی نسبت به نیروی انسانی وجود داشته و به تبع آن روشهای متفاوتی در برخورد با نیروی انسانی نیز پیش می آید.

ما در این دو جلسه، فرصت و توان ورود به ریز مباحث نیروی انسانی را نداریم و کلیاتی از بحث مطرح و تاکیدمان روی قسمتهای مشخص شده از مدیریت منابع انسانی در سرفصل دانشگاه خواهد بود. این موضوع از اهمیت ضرورت تسلط مدیر کسب و کار بر کلیه حوزه های مدیریت منابع انسانی نمی کاهد.

مدیریت منابع انسانی

تعریف

مدیریت منابع انسانی عبارتست از توان جذب و کار کردن با نیروی انسانی و هدایت توان آنها در راستای منافع سازمان. مدیریت منابع انسانی شامل مراحل مانند جذب و استخدام (کارمند یابی)، آموزش، بکارگیری، جبران خدمت و ارزیابی کارکنان می باشد.

مدیریت منابع انسانی

کارمند یابی

کارمند یابی یکی از اجزای مدیریت منابع انسانی و شامل فرآیندی واسطه ای است که بین افراد متقاضی استخدام در کسب و کار با سازمان کسب و کار ارتباط برقرار می کند.

تعداد کارمندان مورد نیاز یک کسب و کار بستگی به عواملی از جمله بزرگی سازمان، استراتژی انتخاب شده کسب و کار (رشد، ثبات، کاهش)، وضعیت حقوق و مزایای سازمان و عواملی از این قبیل دارد.

مدیریت منابع انسانی

ورود کارکنان به کسب و کار

می توان دو رویکرد کلی را در ورود همکاران به کسب و کار مطرح نمود:

1- اینکه افرادی با داشتن شرایطی مشخص به عنوان همکار به کسب و کار وارد شوند. (استخدام)

2- اینکه با تحلیل دقیق شرایط کسب و کار و نوع تخصص نیروی انسانی مورد نیاز، جاذبه لازم برای پیوستن افراد مشخصی به کسب و کار فراهم شود. (جذب)

مدیریت منابع انسانی

جذب و استخدام

شباهت:

هر دو از مبادی ورودی نیروی انسانی به سازمان و فضای کسب و کار هستند.

تفاوت:

جذب حرکت هوشمندانه کسب و کار برای انتخاب افرادی با تخصص مورد نیاز هستند ولی استخدام برای ورود افراد به کسب و کار به شرط داشتن حداقل شرایط اطلاق می گردد.

هر دو رویکرد برای کسب و کار لازم است و معمولا برای ورود افراد متخصص به کسب و کار از روش جذب و برای ورود سایر کارکنان از روش استخدام استفاده می شود. بدیهی است به تناسب روش ورود، نوع تبلیغات و فرآیند کارمند یابی نیز متفاوت خواهد بود.

بیان تفاوت مذکور به لحاظ تخصصی بود ولی ما در ادامه از واژه استخدام استفاده خواهیم کرد که دربرگیرنده هر دو روش جذب و استخدام خواهد بود.

کارمند یابی

عوامل موثر

عوامل موثر در کارمند یابی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند:

الف - عوامل محیطی شامل عوامل تکنولوژیک، اجتماعی، اقتصادی، قوانین و مقررات که بر کارمند یابی موثر هستند. مثلا ورود یک فناوری جدید باعث کاهش نیاز به نیروی انسانی می شود و یا وضعیت اجتماعی و اقتصادی باعث افزایش و یا کاهش استخدام نیروی انسانی می شود. در مقطعی از زمان ممکن است شرایط قانونی منع یا ضرورت استخدام را باعث گردد.

ب- عوامل سازمانی عواملی همچون شهرت سازمان، وجود سابقه مثبت ذهنی نسبت به سازمان، سیاستهای اتخاذ شده سازمانی مانند رشد، جایگزینی نیروی انسانی از دست رفته و هزینه نیروی انسانی نسبت به ابزار از عوامل سازمانی کارمند یابی می باشند.

کارمند یابی

مراحل کارمند یابی

1- تعیین تعداد نیروی مورد نیاز کسب و کار

دو دسته عوامل هستند که در تعیین تعداد نیروی مورد نیاز کسب و کار اثر گذارند :

الف - عوامل حفظ وضع موجود: عواملی مانند جابجایی و ارتقای کارکنان و یا بازنشستگی آنها سبب ایجاد خلا نیروی انسانی در برخی قسمتهای سازمان می شود، لذا برای جبران آنها کارمند یابی ضروری است.

ب- عوامل مبتنی بر راهبردهای آتی سازمان: ممکن است یک سازمان برای ورود به عرصه ای جدید از حوزه کسب و کار و یا برای گسترش کسب و کار فعلی خود اقدام به استخدام نیروی انسانی نماید.

کارمند یابی

مراحل کارمند یابی

2- تعیین شرح شغل و شرایط احراز آن

چنانچه یک سازمان هوشمندانه به استخدام کارکنان روی آورده باشد ، برای هر شغلی از قبل شرحی نوشته است که در آن حوزه وظایف شغل، ارتباطات شغل، تخصص مورد نیاز شغل و ویژگیهای خاص آن لحاظ شده و به تناسب این شرح شغل ، شرایط فردی که می خواهد این شغل را احراز نماید مشخص گردیده است .

وجود شرح شغل و شرایط احراز آن برای سازمانهای راهبردی و هدف محور بسیار مهم است و از استخدام های بی مورد و افتادن سازمان در فرآیند نامناسب جایابی کارکنان جلوگیری می کند . جایابی به فرآیندی اطلاق می شود که در آن باید کارمند استخدام شده را در یک محل سازماندهی کرد تا بیکار نماند در صورتی که در فرآیند کارمند یابی ، سازمان هوشمندانه مشخص می کند که چه نیرویی و با چه تخصصی احتیاج دارد.

البته وجود شرح شغل لازمه کارموفق در هر سازمانی است ولی توجه یا عدم توجه به آن سبب تغییر رویکرد در جذب نیروی انسانی خواهد شد.

کارمند یابی

مراحل کارمند یابی

3-انتخاب منابع کارمند یابی

منظور از منابع حوزه تامین کارمندان مورد نیاز کسب و کار است.

این منابع می توانند داخل سازمان و یا خارج سازمان باشند.

چنانچه کارمند یابی از داخل سازمان مورد توجه باشد در اصل سازمان، رویکرد ارتقاء کارمندان موجود را منظور نموده است و برای تصدی مشاغل مورد نظر از بین کارمندان موجود اقدام به جذب می کند. این کار دارای نکات مثبتی از جمله ارتقای روحیه و انگیزش کارکنان، کاهش هزینه های کارمند یابی و آموزش های اولیه می شود ولی در دراز مدت سازمان را دچار مشکلاتی می کند که از آن جمله عدم پذیرش ایده های جدید و یکنواختی در سازمان، اظهار ناخرسندی کارمندان انتخاب نشده و مواردی از این قبیل می شود.

کارمند یابی

مراحل کارمند یابی

3-انتخاب منابع کارمند یابی

ولی چنانچه کارمند یابی از خارج سازمان صورت پذیرد امکان ورود نظرات و ایده های جدید، عدم یکنواختی شیوه ها و رویه ها میسر تر خواهد بود و در مقابل احتمال سرخوردگی کارکنان فعلی و افزایش هزینه ها وجود دارد.

رویکرد مناسب در این زمینه انتخاب ترکیبی از منابع داخلی و خارجی است به نحوی که هم پویایی سازمانی حفظ شود و هم انگیزه کارکنان فعلی مورد توجه قرار گیرد.

کارمند یابی

مراحل کارمند یابی

4-آزمون، مصاحبه، ارزیابی و انتخاب نهایی

به تناسب نوع سازمان ممکن است روی برخی شاخص ها تاکید بیشتری شود و یا برخی شاخص ها را کمتر مورد توجه قرار دهند. به عنوان نمونه برای یک سازمان ممکن است آزمون چندان مورد توجه نباشد و حداقل های مورد نظر، زمینه ورود فرد به مرحله بعدی را فراهم نماید ولی برای یک سازمان آزمون کلیدی باشد.

فرآیند کارمند یابی با انتخاب نهایی داوطلب و یا فرد نشان شده پایان می پذیرد و فرد جهت آموزش و یا سازماندهی به حوزه مزبوطه معرفی می گردد.

جمع بندی

کارمندیابی بایستی به تناسب نیاز کسب و کار صورت پذیرد و ملاکهای ارزشیابی کارکنان نیز بر همان مبنا باشد.

ضرورت انسان سازی از نظر کنفیسیوس

اگر برنامه یکساله دارید، گندم بکارید

اگر برنامه ده ساله دارید، درخت بکارید

اگر برنامه صدساله دارید، انسان تربیت کنید.

If you are thinking a year ahead-Plant seeds

If you are thinking 10 years ahead-Plant a tree

If you thinking 100 years ahead-Educate the People.

حکایت مدیریتی

در سمیناری به حضار گفته شد اسم خود را روی بادکنکی بنویسید.

همه اینکارو انجام دادند و تمام بادکنک ها درون اتاقی دیگر قرار داده شد.

اعلام شد که هر کس بادکنک خود را ظرف 5 دقیقه پیدا کند.

همه به سمت اتاق مذکور رفتند و با شتاب و هرج و مرج به دنبال بادکنک خود گشتند ولی هیچکس نتوانست بادکنک خود را پیدا کند.

دوباره اعلام شد که این بار هر کس بادکنکی که برمیدارد به صاحبش دهد.

طولی نکشید که همه بادکنک خود را یافتند.

دوباره بلندگو به صدا درآمد که این کار دقیقاً زندگی ماست.

وقتی تنها به دنبال شادی خودمان هستیم به شادی نخواهیم رسید در حالی که شادی ما در شادی دیگران است، شما شادی را به

دیگران هدیه دهید و شاهد آمدن شادی به سمت خود باشید.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آذر 93- جلسه دوازدهم

جعفر فینی زاده

قال رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ - : اِعْمَلُوا فِكْلٌ مُيسَّرٌ لِمَا خُلِقَ لَهُ.

رسول اکرم - صلی الله علیه و آله - فرمود: کار و کوشش نمائید، (ولی متوجه باشید) هر کس برای کاری که آفریده شده که می تواند آن را انجام دهد، (یعنی هر کسی لایق کاری در حد توان خودش است).

«بحار الانوار، ج 5، ص 157»

ساختار، سیستم ها و فرآیندها

مفهوم

هر کسب و کاری برای انجام بهینه امور خود می بایست با پیکره و قواره ای منسجم در عرصه کسب و کار و محیط رقابتی حاضر شود، بدین منظور صاحب نظران حوزه مدیریت عنوان می نمایند که سازمانها بایستی به صورت نظام مند در عرصه کسب و کار خود حاضر شوند.

این قواره مندی و نظام مندی همان مفهوم ساختار مندی، سیستمی بودن و داشتن این نگاه در کسب و کار است.

مهمترین اصلی که در حوزه ساختار و سیستم ها می توان به آن اشاره نمود این است که بایستی بین اهداف و راهبردهای کسب و کار و سیستم ها و ساختار آن هماهنگی وجود داشته باشد.

ساختار، سیستم ها و فرآیندها

تعاریف

تعریف ساختار:

ساختار بیانگر مجموعه اجزاء و عناصر در نظر گرفته شده برای یک سازمان و حدود وظایف و ارتباطات میان آنهاست.

به عبارت دیگر و با دیدگاه استعاری سازمان به مثابه یک موجود زنده، ساختار بیانگر استخوان بندی و پیکره یک سازمان می باشد.

ساختار، سیستم ها و فرآیندها

تعریف سیستم :

سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته ای است که در راه نیل به هدف یا اهدافی مشخص به هم وابسته اند.

به عبارت دیگر و با دیدگاه استعاری سازمان به مثابه یک موجود زنده، سیستم بیانگر روح یک سازمان می باشد.

ساختار، سیستم ها و فرآیندها

تعریف فرآیند:

مجموعه اقداماتی که دارای آغاز و پایان مشخص بوده و پویا و تکرار پذیرند، فرآیند در واقع جزئی از اجزای سیستم می باشد.

به عبارت دیگر و با دیدگاه استعاری سازمان به مثابه یک موجود زنده، فرآیند شامل تغذیه یا تفکر می شود.

انواع ساختار سازمانی

ساختار بر مبنای وظیفه

ساختار بر مبنای تولید

ساختار بر مبنای منطقه عملیات

ساختار پروژه‌ای

ساختار ماتریسی (خزانه‌ای)

نکته:

دسته بندی فوق جنبه آموزشی دارد و در جهان واقعی برای تعیین ساختار سازمان‌ها، ترکیبی از ساختارهای فوق بکار گرفته می‌شود.

انواع ساختار سازمانی

ساختار بر مبنای وظیفه

الگویی است که در آن اجزاء سازمان بر اساس تقسیم‌بندی عملیات مختلف جهت تولید محصول یا خدمات، تعریف می‌گردد.

مزایا: ارزان ، سرعت در ایجاد

معایب: کندی در عملیات، تمرکز گرا

مثال:



انواع ساختار سازمانی

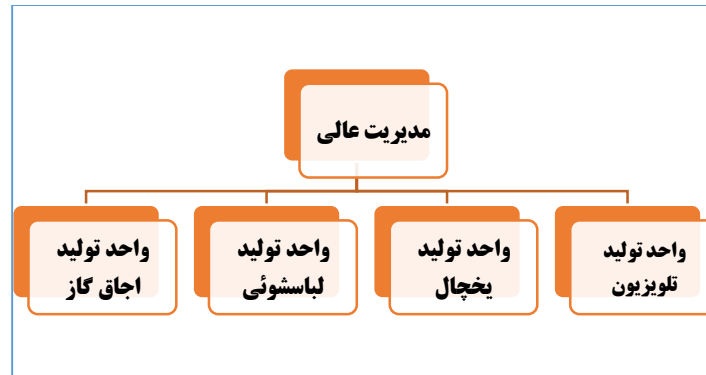
ساختار بر مبنای تولید یا محصول

اجزاء سازمان بر مبنای دسته‌بندی و تنوع تولیدات و محصول سازمان تعریف می‌گردد.

مزایا: سرعت در عملیات، استقلال اجزاء نسبت به یکدیگر

معایب: هزینه بالا در ایجاد سازمان

مثال:



انواع ساختار سازمانی

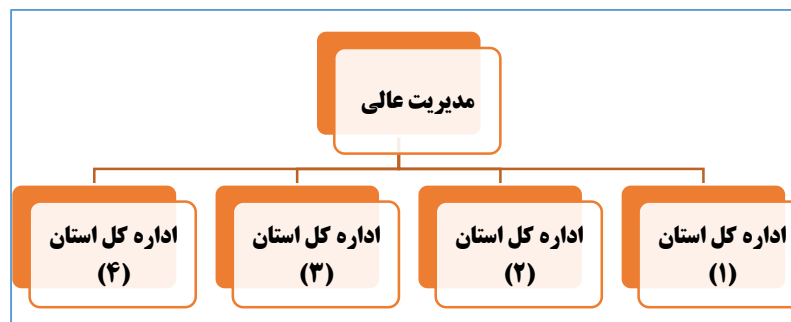
ساختار بر مبنای منطقه عملیات یا محدوده جغرافیایی

الگویی است که در آن اجزاء سازمان بر اساس تقسیم‌بندی جغرافیایی انجام عملیات یا اجزاء مختلف، تعریف می‌گردد.

مزایا: ارائه محصول مبتنی بر ویژگی‌های منطقه‌ای، افزایش کارایی

معایب: پرهزینه، تسلط کمتر مدیر بر اجزاء، برنامه‌ریزی سخت‌تر

مثال:



انواع ساختار سازمانی

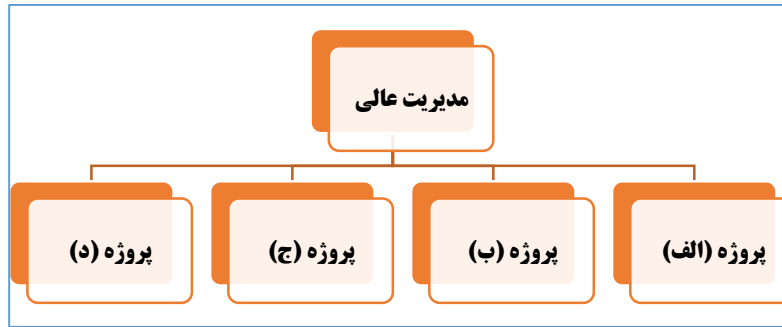
* ساختار پروژه‌ای

* الگویی است که در آن اجزاء سازمان بر فعالیت‌های پروژه‌ای، تعریف می‌گردد.

* مزایا: تطابق بیشتر محصول با نیاز، قابلیت انعطاف بالا

* معایب: عدم ثبات در ساختار سازمانی

* مثال:



انواع ساختار سازمانی

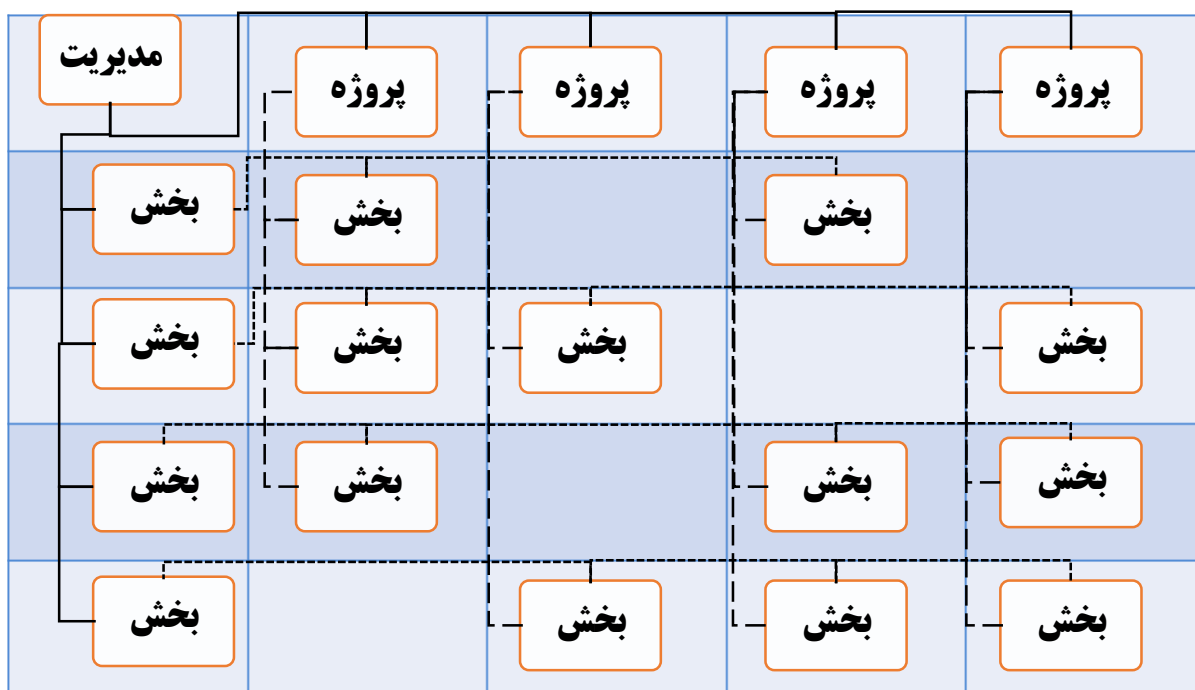
ساختار ماتریسی (خزانه‌ای)

الگویی است که در آن اجزاء سازمان بر اساس یک ماتریس، که سطرهای آن اجزای بر مبنای وظیفه و ستون‌های آن پروژه‌های سازمان می‌باشد، تعریف می‌گردد.

مزایا: قابلیت انعطاف بالا، ثبات نسبی در ساختار اجزاء سازمان

معایب: پیچیده‌شدن نحوه برنامه‌ریزی

ساختار ماتریسی



تناسب ساختار و سازمان با کسب و کار

توجه به این موضوع بسیار مهم است که انتخاب ساختار سازمان برای کسب و کار به تناسب دو عامل شرایط بیرونی (محیط) و شرایط داخلی (راهبردهای کسب و کار) صورت می پذیرد .

به عبارت دیگر چنانچه ساختار به صورت انتزاعی (ذهنی) و فارغ از واقعیت صحنه عمل چیده شود، سبب ایجاد مشکل برای کسب و کار خواهد شد.

اجزای سیستم

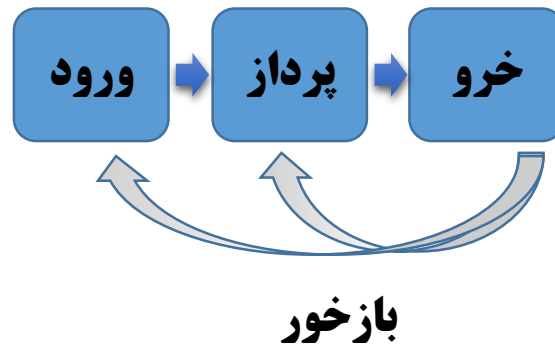
هر سیستم از اجزای زیر تشکیل شده است:

1-ورودی

2-فرآیند

3-خروجی

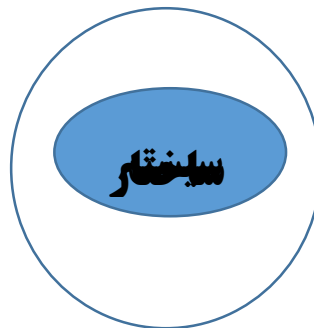
4-بازخور



ساختار

چنانچه سیستم را به معنی روح کسب و کار و ساختار را به مفهوم بیکره آن منظور نماییم، این نکته حاصل می شود که همراهی این دو جزء سبب توفیق در کسب و کار خواهد شد.

مسیر علمی در طراحی ساختارها به این نحو است که از سیستم باید به ساختار رسید و به تناسب گستردگی و عمق حوزه های کسب و کار برای آن ساختار متناسب طراحی نمود. ساختار چنانچه بدون توجه به سیستم های کاری طراحی شود برای کسب و کار نتیجه ای جز سردرگمی و هدررفت منابع نخواهد داشت.



سیستم ها در حوزه مدیریت تولید

اگر چه سیستم در مدیریت یک مفهوم عام است و از اجزایی تشکیل شده که یکی از آن اجزا می تواند دستگاهها و تجهیزات فنی باشد ولی این نکته ضروری است که آنچه به معنای متناسب سازی سیستم های فنی با اهداف کسب و کار مطرح می شود، نشان دهنده مباحثی از جمله چیدمان ماشین آلات، مدیریت فنی تجهیزات تولید، نگهداری و تعمیرات می باشد که خارج از حوصله بحث این درس می باشد.

لذا ماصرفا به اشاره به آن اکتفا می کنیم.

حکایت مدیریتی

مایکل، راننده اتوبوس شهری، مثل همیشه اول صبح اتوبوسش را روشن کرد و در مسیر همیشگی شروع به کار کرد. در چند ایستگاه اول همه چیز مثل معمول بود و تعدادی مسافر پیاده می شدند و چند نفر هم سوار می شدند. در ایستگاه بعدی، یک مرد با هیکل بزرگ، قیافه ای خشن و رفتاری عجیب سوار شد او در حالی که به مایکل زل زده بود گفت: «تام هیکل پولی نمی ده!» و رفت و نشست. مایکل که تقریباً ریز جثه بود و اساساً آدم ملایمی بود چیزی نگفت اما راضی هم نبود. روز بعد هم دوباره همین اتفاق افتاد و مرد هیکلی سوار شد و با گفتن همان جمله، رفت و روی صندلی نشست! و روز بعد و روز بعد این اتفاق که به کابوسی برای مایکل تبدیل شده بود خیلی او را آزار می داد. بعد از مدتی مایکل دیگر نمی توانست این موضوع را تحمل کند و باید با او برخورد می کرد. اما چطوری از پس آن هیکل بر می آمد؟

بنابراین در چند کلاس بدنسازی، کاراته و جودو و ... ثبت نام کرد. در پایان تابستان، مایکل به اندازه کافی آماده شده بود و اعتماد به نفس لازم را هم پیدا کرده بود. بنابراین روز بعدی که مرد هیکلی سوار اتوبوس شد و گفت: «تام هیکل پولی نمی ده!» مایکل ایستاد، به او زل زد و فریاد زد: «برای چی؟» مرد هیکلی با چهره ای متعجب و ترسان گفت: «تام هیکل کارت استفاده رایگان داره.»

یش از اتخاذ هر اقدام و تلاشی برای حل مسائل، ابتدا مطمئن شوید که آیا اصلاً مسئله ای وجود دارد یا خیر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آذر 93- جلسه سیزدهم

جعفر فیینی زاده

پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله):

اَنَّ مِنَ الذُّنُوبِ ذُنُوبًا لَا يُكَفِّرُهَا صَلَاةٌ وَلَا صَدَقَةٌ، قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ فَمَا يُكَفِّرُهَا قَالَ الْهُمُومُ فِي طَلَبِ الْمَعِيشَةِ

بعضی از گناهان به وسیله نماز و صدقه هم آمرزیده نمی شوند. سؤال شد یا رسول الله! پس چه چیز موجب آمرزش آن است؟
فرمود: جدیت و تلاش در طلب معیشت.

مستدرک الوسائل، ج 13، ص 13

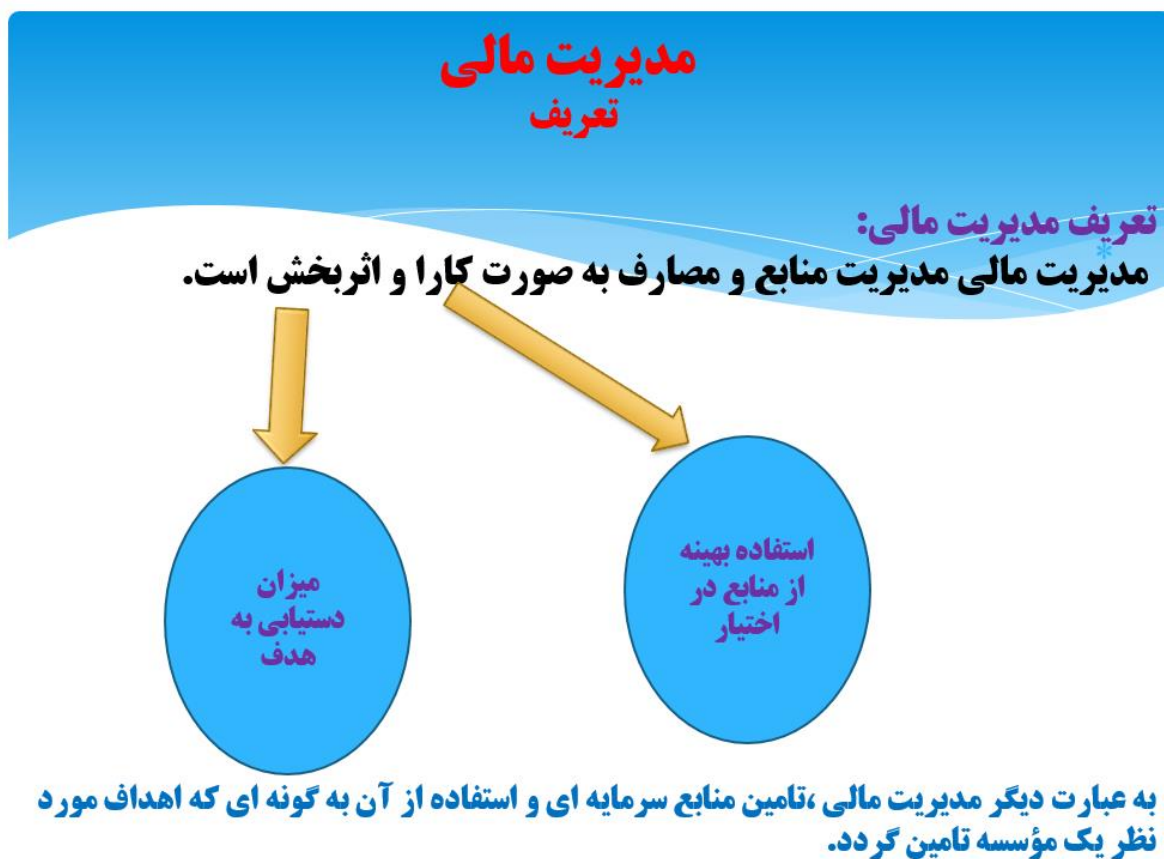
مدیریت مالی

مقدمه

اهمیت منابع مالی و به تعبیر ساده تر پول و سرمایه نقد در کسب و کار بر هیچ کار آفرینی پوشیده نیست. در یکی از تیترهای روزنامه نیویورک تایمز در سال گذشته با عنوان “ده دلیل شکست کسب و کارهای کوچک” دلایلی همچون مدیریت نادرست مالی و تصمیمات حسابداری ضعیف به عنوان ۷۰٪ از کل این ده دلیل بر شمرده شده بود.

لذا بایستی به این مهم توجه شود که فقدان توجه کافی به مدیریت مالی در کسب و کار، می تواند برای کسب و کار بسیار زیان بخش و بلکه بسیار ویران کننده باشد.

مدیریت مالی



وظایف مدیر مالی:

مدیران مالی در راستای هدف اصلی مدیریت مالی، آن هدف را به هدفهای آنی تر و سهل الوصول تر ترجمه می کنند. بر این اساس وظایف مدیران مالی از دو دیدگاه قابل بررسی است:

الف) وظایف مدیر مالی از دیدگاه نقدینگی و سودآوری

ب) وظایف مدیر مالی از دیدگاه آنچه که باید اداره گردد.

وظایف مدیر مالی

وظایف مدیر مالی از بعد نقدینگی شامل موارد زیر است:

1- پیش بینی جریان نقدی

2- تامین منابع مالی

3- اداره جریان منابع مالی داخلی.

وظایف مدیر مالی از بعد سودآوری شامل موارد زیر است:

1- کنترل هزینه

2- قیمت گذاری

3- پیش بینی سود

4- اندازه گیری بازده مورد نظر.

منابع تامین سرمایه

1- سرمایه نزدیکان ، دوستان واقوام

2- سرمایه افراد علاقه مند به سرمایه گذاری

3- تهیه کنندگان و مشتریان

4- موسسات وام دهنده

5- سرمایه گذاران مخاطره پذیر

6- بانک های تجاری

7- موسسات مالی و تخصصی

8- عرضه سهام

9- کمک های دولتی

تعاریف برخی واژه های مهم در مدیریت مالی

حسابداری:

حسابداری عبارتست از فن ثبت ، طبقه بندی ، تلخیص فعالیتهای مالی یک مؤسسه در قالب اعداد قابل سنجش به پول و تفسیر نتایج حاصل از آن.

تعریف دارائی :

اموال و حقوق مالی متعلق به یک مؤسسه اعم از نقد و غیر نقد را دارائی آن مؤسسه می گویند . مانند ؛ صندوق ، بانک ، بدهکاران ، حسابهای دریافتنی .

تعریف بدهی ها:

عبارت از حقوق مالی اشخاص به جز حقوق صاحبان سرمایه ، بر دارائی های یک واحد اقتصادی می باشد . مثال ؛ حسابهای پرداختنی ، بستانکاران .

تعریف سرمایه (ارزش ویژه) :

حق صاحبان مؤسسه نسبت به دارائی های مؤسسه را سرمایه گویند . این مبلغ از تفاضل بدهی های آن مؤسسه از جمع دارائی ها بدست می آید..

تعاریف برخی واژه های مهم در مدیریت مالی

تعریف درآمد :

عبارتست از وجوه دریافتی بالفعل و بالقوه ناشی از ارائه خدمات به مشتریان

تعریف هزینه :

عبارتست از مخارجی که یک مؤسسه برای ارائه خدمات به مشتریان و کسب درآمد متحمل می شود . هزینه موجب کاهش سرمایه مالک می گردد . مثال ؛ هزینه حقوق ، هزینه دستمزد ، هزینه اجاره ، هزینه بیمه ، هزینه آگهی ، هزینه استهلاک ، هزینه متفرقه ، هزینه سوخت..

تعریف سود :

مازاد درآمد بدست آمده از هزینه های انجام شده در یک دوره مالی را سود می نامند. برای محاسبه سود از فرمول زیر استفاده می کنیم :

$$\text{سود خالص} = \text{هزینه ها} < \text{درآمد ها}$$

$$\text{زیان خالص} = \text{هزینه ها} > \text{درآمد ها}$$

تعریف زیان :

چنانچه هزینه های انجام شده در یک دوره مالی بیش از درآمد بدست آمده در همان دوره باشد، آن را زیان یا ضرر می گویند .

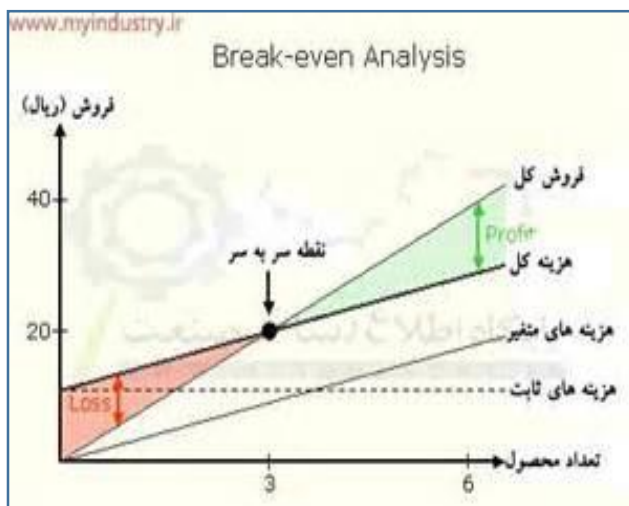
نقطه سر به سر:

نقطه سر به سر جایی است که هزینه های موسسه (اعم از ثابت و متغیر) با درآمد موسسه برابر می شوند، قبل از نقطه سر به سر ما در منطقه زیان و بعد از آن در منطقه سود قرار داریم.

و چه از نظر مقدار) بایستی تولید

کنیم که ضرر نکنیم

در نقطه سر به سر در حقیقت مشخص



می کنیم که چقدر (چه از نظر تعداد

معادله حسابداری

دارائی ها = بدهی ها + سرمایه

این سه عنصر اصلی (دارائی ، بدهی ، سرمایه) به وسیله ارتباط اساسی که معادله حسابداری نامیده می شود ، ترکیب می شوند.

تفاوت مدیریت مالی با حسابداری

وجه تمایز رشته مدیریت مالی و حسابداری در این است که رشته حسابداری با ثبت گزارش و اطلاعات مالی به دنبال تنظیم صورتهای مالی شرکت است و مدیریت مالی با استفاده از اطلاعات تهیه شده توسط حسابداران در موارد سرمایه گذاری و تامین وجوه تصمیم گیری می کند.

براین اساس مدیریت مالی کلان نگر، استنتاجی، آینده نگر و حسابداری جزء نگر، محاسبه ای و متوجه زمان حال مبتنی بر اسناد می باشد.

نمونه ای از صورت های مالی در فایل پیوست ارایه شده است.

نتیجه گیری

مدیریت مالی در کنار سایر نقش های مدیریتی پیش گفته، تاثیر قابل توجهی در توفیق کسب و کار دارد، لذا می بایست مدیر کسب و کار اصول کلی آن را بداند تا از خروجیهای مدیریت مالی مانند نسبتهای مالی، تحلیل صورت سود و زیان و ترازنامه و مواردی از این قبیل استفاده و آن را در راستای منافع کسب و کار هدایت نماید.

حکایت مدیریتی

باز سازی دنیا

بر سر گور کشیشی در کلیسای وست مینستر نوشته شده است: «کودک که بودم می خواستم دنیا را تغییر دهم. بزرگتر که شدم متوجه شدم دنیا خیلی بزرگ است من باید انگلستان را تغییر دهم. بعدها انگلستان را هم بزرگ دیدم و تصمیم گرفتم شهرم را تغییر دهم. در سالخوردگی تصمیم گرفتم خانواده ام را متحول کنم. اینک که در آستانه مرگ هستم می فهمم که اگر روز اول خودم را تغییر داده بودم، شاید می توانستم دنیا را هم تغییر دهم!!!»

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

آذر 93- جلسه چهاردهم

جعفر فیینی زاده

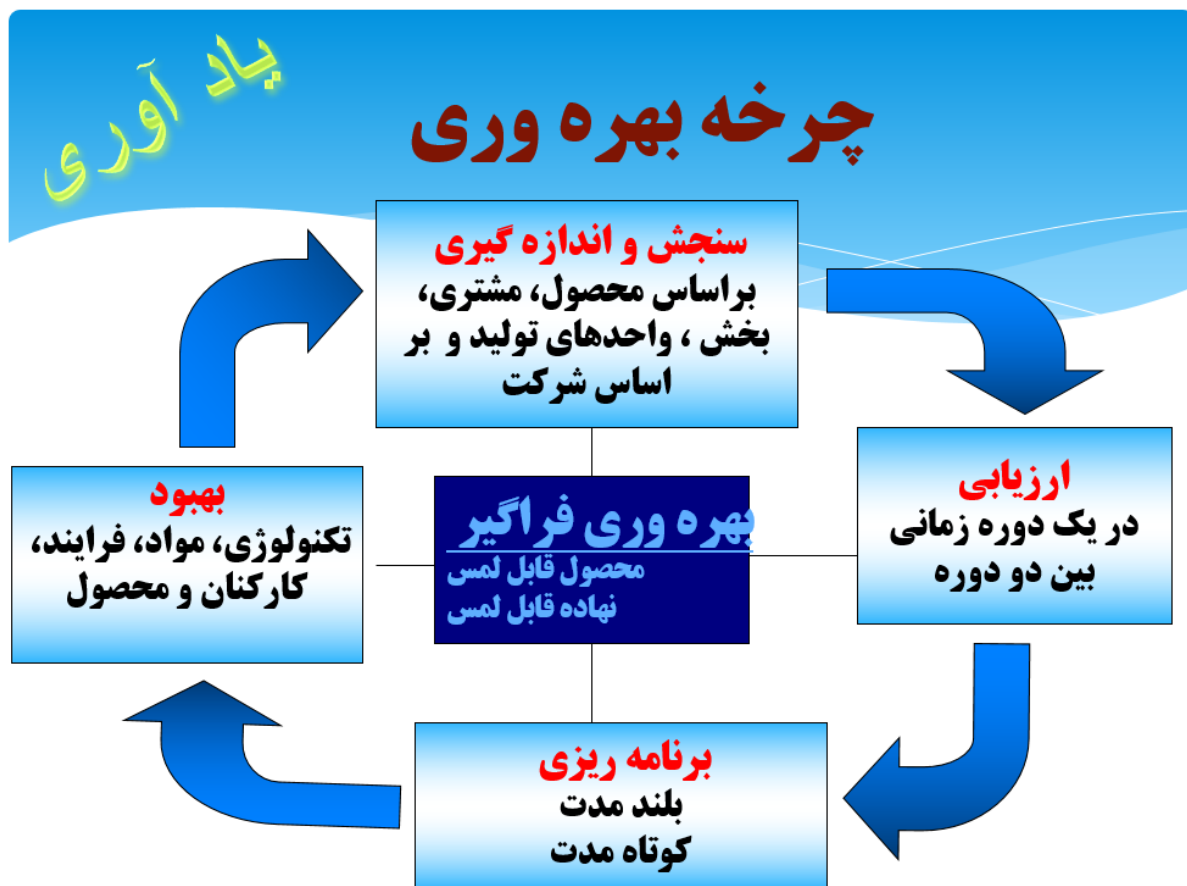
امام حسن (علیه السلام):

22. إِتَّقُوا اللَّهَ عِبَادَ اللَّهِ وَ جِدُّوا فِي الطَّلَبِ وَ تَجَاهِ الْهَرَبِ وَ بَادِرُوا الْعَمَلَ قَبْلَ مَقْطَعَاتِ النَّقِمَاتِ وَ هَادِمِ الذَّاتِ

ای بندگان خدا! تقوا پیشه کرده و برای رسیدن به خواسته‌ها تلاش کنید و از کارهای ناروا بگریزید و قبل از آنکه ناگواری‌ها به شما روی آورند و نابود کننده لذات [مرگ] فرا رسد، به کار [های نیک] مبادرت ورزید.

بحار الانوار، ج 1، ص 218

استراتژی های بهبود بهره وری



همانگونه که در جلسه دوم بحث شد، بهره وری حاصل تقسیم ستانده

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

یا خروجیهای کسب و کار بر داده ها یا ورودیهای کسب و کار است.

براین مبنا استراتژی های بهبود بهره وری راهبردهایی هستند که حاصل این کسر را افزایش دهند. این افزایش از سه طریق امکان پذیر است:

1- افزایش ستانده ها در عین ثابت نگه داشتن یا کاهش داده ها

2- کاهش داده ها در عین ثابت نگه داشتن یا افزایش ستانده ها

3- افزایش ستانده ها بیش از افزایش داده ها



استراتژی های بهبود بهره وری

الف-افزایش ستانده ها در عین ثابت نگه داشتن یا کاهش داده ها

این دسته راهبردها شامل راهبردهایی است که به نحوی در فرآیند تولید وارد می شود که بازدهی و راندمان استفاده از مقادیرات فعلی مورد نظر می باشد، از اقدامات این استراتژی می توان به تامین مواد اولیه مرغوب با قیمت مشابه یا حتی کمتر از قبل، استفاده بهینه از ماشین آلات و مواردی از این قبیل اشاره نمود. هر کدام از این استراتژی ها مستلزم الزاماتی است، مثلاً تهیه مواد اولیه مرغوب نیازمند ایجاد تنوع در تهیه کنندگان مواد اولیه، ایجاد رقابت بین آنها می باشد که به تناسب شرایط بایستی به تناسب اقدامات لازم انجام پذیرد.

ب-کاهش داده ها در عین ثابت نگه داشتن یا افزایش ستانده ها

این دسته استراتژی ها مناسب زمان نزول و کاهش عملکردی سازمان می باشد ولی آهنگ نزول در حدی نیست که نتوان آن را کنترل کرد. در این حالت سازمان سعی می کند با اقداماتی مانند تعطیلی برخی بخشهای کسب و کار، کاهش نیروی انسانی و در عین حال ثابت نگه داشتن یا افزایش ستانده ها اقدام نماید.

لازم به ذکر است به دلیل فشار مضاعفی که این دسته از راهبردها بر عوامل تولید وارد می کند، اتخاذ آنها برای درازمدت منطقی و شدنی نیست.

ج-افزایش ستانده ها بیش از افزایش داده ها

این دسته استراتژیها در برگیرنده اقداماتی است که در عین افزایش ستانده ها، نیازمند داده های بیشتری نیز می باشد، اقداماتی نظیر ارتقاء سیستم های بازاریابی و فروش، کشف بازارهای جدید برای فروش کالا و خدمات، بازنگری سیاستهای بازرگانی از این راهبردها پیروی می کنند.

یک قاعده کلی

افزایش بهره وری را در چهار قلمرو می توان شناسایی کرد :

* کاهش زمان

* کاهش هزینه

* افزایش کیفیت

* افزایش کمیت

اندازه گیری بهره وری

برای اندازه گیری درست بهره وری باید به نکات زیر توجه کرد:

- 1- مدیران و کارمندان باید سیستم بهره وری را درک کرده و به آن اعتماد داشته باشند؛
 - 2- اندازه گیری بهره وری باید تمام منابع و فعالیتهای کسب و کار را دربرگیرد؛
 - 3- نتایج اندازه گیری باید منبع سود را مشخص کند. مثلاً اینکه سود حاصل ناشی از بهره وری واقعی است یا تورم قیمتها؛
 - 4- نتایج حاصل باید نشانه های روشنی برای تصمیمات مدیریت داشته باشد.
- در هر موردی می توان براساس ورودی و خروجی آن سیستم، میزان بهره وری آن را اندازه گیری کرد.

اندازه گیری بهره وری

با رویکرد های مختلف می توان بهره وری را اندازه گیری نمود، به عنوان نمونه از منظر کمیت پذیری، اندازه گیری بهره وری می تواند با روشهای کمی مبتنی بر الگوهای ریاضی و یا روشهای کیفی مبتنی بر نظرات خبرگی انجام شود.

از منظر کل نگری و یا جزء نگری می توان اندازه گیری بهره وری را برای هر یک از عوامل تولید مانند نیروی انسانی، ماشین آلات و... به دست آورد و یا برای هر یک از مراحل تولید مشخص نمود.

آنچه مهم است نوع نیاز تحلیل گران به اطلاعات عملکردی کسب وکار می باشد.

بر مبنای چرخه بهره وری، اندازه گیری بهره وری با هدف ایجاد زمینه برای بهبود بهره وری مفید است.

مدل های اندازه گیری بهره وری

1- اندازه گیری بهره وری از طریق ارزش افزوده

در این روش در طی مراحل تولید که کالا ساخته می شود و یا خدمات تکمیل می شود، مشخص می شود که در هر مرحله که کالای در دست ساخت تکمیل تر می شود، یا به عبارتی بر ارزش آن افزوده می گردد، نسبت ستانده به داده چقدر هستند به عبارت دیگر در فرآیند تولید می بایست مشخص شود که هر یک از مراحل چه بهره وری دارد و چقدر در بهره وری کل موثر است.

این مفهوم با بهره وری جزئی که در جلسه دوم به آن اشاره شد مرتبط است.

2- اندازه گیری بهره وری از طریق شاخص های اثر گذار

شاخص ها استانداردهایی هستند که توسط صاحب نظران در حوزه های مختلف کاری ابداع شده اند و تطابق عملکرد اندازه گیری شده با آن بیانگر وجود بهره وری در محدوده استاندارد شاخص می باشد.

3- اندازه گیری بهره وری از طریق تحلیل پوششی داده ها

در این روش با استفاده از مجموعه اطلاعات مربوط به محصولات نهایی و همچنین کلیه عوامل و نهاده های موثر و مورد استفاده در فرآیند تولید بر اساس عملکرد بنگاههای نمونه، یک حد استاندارد تولید، برآورد شده و به کمک روشهای برنامه ریزی خطی، کارآیی نسبی موسسات مورد بررسی با آنها مقایسه و سنجیده می شود.

این مدل مبتنی بر رویکرد کمی و ریاضی می باشد.

عوامل اساسی بهبود بهره وری

1- الگوهای مدیریت کسب و کار

2- فرهنگ بهره وری

3- نیروی انسانی

4- سیستم ها و روشها

5- تجهیزات و فناوری

نتیجه گیری

سنجش بهره وری، هدف نهایی اقدامات کسب و کار نیست، بلکه هدف از آن، ایجاد زمینه های بهبود عملکرد سازمان می باشد.

حکایت مدیریتی

حل مسئله

پدر روزنامه می خواند اما پسر کوچکش مدام مزاحمش می شود. حوصله پدر سر رفت و صفحه ای از روزنامه را که نقشه جهان را نمایش می داد جدا و قطعه قطعه کرد و به پسرش داد.

«بیا! کاری برایت دارم. یک نقشه دنیا به تو می دهم، ببینم می توانی آن را دقیقاً همان طور که هست بچینی؟»

و دوباره سراغ روزنامه اش رفت. می دانست پسرش تمام روز گرفتار این کار است. اما یک ربع ساعت بعد، پسرک با نقشه کامل برگشت.

پدر با تعجب پرسید: «مادرت به تو جغرافی یاد داده؟»

پسر جواب داد: «جغرافی دیگر چیست؟ پشت این صفحه تصویری از یک آدم بود. وقتی توانستم آن آدم را دوباره بسازم، دنیا را هم دوباره ساختم.»

سخن آخر

تا که دستت می رسد شو کارگر

چون فُتی از پای خواهی زد به سر

خوشا به حال کسی که نان دنیا را بخورد و خانه آخرت را بسازد.

مدل اصلی کسب و کار همین است....

والعاقبه للمتقین

شادی روح امام و شهدا

صلوات

