

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری



محمدتقی طغرای

عضو هیئت علمی دانشگاه هنر اصفهان

سیدسعید میرواحدی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

فرزانه خالویی

شیوا گورتانیا نژاد



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

محمدتقی طفرایی، سیدسعید میرواحدی، فرزانه خالویی، شیوا گورتانیان‌نژاد

ویراستار و نسخه‌پرداز: مهناز یزدانی
حروفچین و صفحه‌آرا: داود ربیعی
طراح جلد: علیرضا دربانی
ناظر چاپ: حمیدرضا دمی‌چی
دانشگاه جامع علمی کاربردی: مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۳۹۸
تعداد ۳۰۰۰

چاپ و صحافی: شرکت چاپ و انتشارات سازمان اوقاف و امور خیریه
۱۹۰۰۰ تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبه‌روی سینما سپیده، پاساژ خبیری، تلفن: ۶۶۴۰۸۸۹۱، ۶۶۴۰۶۸۶، ۶۶۴۱۰۶۸۶



171831646710000111111

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

حق چاپ برای دانشگاه جامع علمی کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی محفوظ است
فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت کسب و کار بهره‌وری / محمدتقی طفرایی... [و دیگران]
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه جامع علمی کاربردی: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری: چهارده، ۱۷۰ ص: مصور (بخش رنگی)، جدول (بخش رنگی)، نمودار (بخش رنگی).
فروست: مرکز نشر دانشگاهی: ۱۵۶۵، مدیریت ۱۸.
شابک: 3-978-600-5607-96-3 7-978-964-01-1565-7

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: مؤلفان محمدتقی طفرایی، سیدسعید میرواحدی، فرزانه خالویی، شیوا گورتانیان‌نژاد، یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کسب و کار - مدیریت

موضوع: Business-Management

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

موضوع: Manpower planning

موضوع: بهره‌وری

موضوع: Productivity*

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

شناسه افزوده: طفرایی، محمدتقی، ۱۳۶۴ -

شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی

شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی

شناسه افزوده: Iran University Press

رده‌بندی کنگره: HF ۵۷۱۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۲۵۳

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۱۶۶۲۶

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

صفحه	عنوان
یازده	پیشگفتار ناشر
سیزده	پیشگفتار
۱	فصل اول: مفاهیم، تعاریف و کلیات
۱	تعریف واژه کسب و کار
۲	مفهوم کسب و کار
۲	اهداف کسب و کار
۳	یک پیشنهاد کاربردی
۳	انواع کسب و کار
۳	انواع کسب و کار بر مبنای اندازه
۳	انواع کسب و کار بر مبنای مکان و مالکیت
۳	کسب و کار خانگی
۴	اهمیت کسب و کار خانگی
۶	کسب و کار روستایی
۷	کسب و کار خانوادگی
۱۱	کسب و کار اینترنتی
۱۳	بهره‌وری

صفحه	عنوان
۱۳	اثربخشی
۱۳	کارایی
۱۴	تاریخچه بهره‌وری
۱۴	بهره‌وری از دیدگاه گروه‌های مختلف
۱۵	دلایل اهمیت بهره‌وری
۱۵	پرسش‌های فصل اول
۱۶	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۷	فصل دوم: فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور
۱۸	مدل کسب‌وکار
۲۰	شناسایی و ارزیابی منابع
۲۱	منابع فیزیکی
۲۱	منابع انسانی، فکری و معنوی
۲۲	منابع اجتماعی
۲۴	شبهه‌های اجتماعی
۲۵	منابع نمادین
۲۶	منابع مالی
۲۶	تعیین مشتریان هدف
۲۶	مشتری
۳۱	ارتباط با مشتری
۳۲	انواع ارتباط با مشتری
۳۳	مدیریت ارتباط با مشتری
۳۳	ایجاد دارایی مشتری
۳۵	شناسایی هزینه‌ها
۳۵	انواع هزینه:
۳۵	قیمت و قیمت‌گذاری
۳۶	رویکردها و راهبردهای قیمت‌گذاری
۳۸	پرسش‌های فصل دوم
۳۸	پرسش‌های چالشی و پژوهشی



۴۰	فصل سوم: اجرای مدل کسب و کار
۴۱	مدل کسب و کار چیست؟
۴۱	تعریف مدل کسب و کار
۴۲	اجزا و ساختار مدل کسب و کار
۴۳	کانال توزیع
۴۳	اهمیت و چرایی تعیین کانال توزیع
۴۳	انواع کانال‌های توزیع از نظر مالکیت کسب و کار
۴۴	انواع کانال‌های توزیع از نظر نوع ارتباط با مشتری
۴۶	ارزش پیشنهادی
۴۸	تحلیل دو مورد
۴۸	فعالیت‌های کلیدی
۵۰	تمرین: مصاحبه
۵۰	مشارکت‌های کلیدی
۵۱	انواع گوناگون مشارکت در کسب و کار
۵۳	تمرین
۵۴	جریان‌های درآمدی
۵۵	تعیین ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی کارکنان
۵۵	شایستگی
۵۶	شایستگی شغلی
۵۶	سطوح شایستگی
۵۷	الگوهای شایستگی
۵۸	کارمندیابی و فرایند انتخاب کارکنان
۵۹	آزمون و گزینش
۶۱	پرسش‌های فصل سوم
۶۱	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۶۳	فصل چهارم: ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب و کار
۶۴	ارزش چیست؟
۶۴	تفاوت بین ارزش، هزینه و قیمت



۶۴	ارزش‌گذاری کسب‌وکار
۶۵	افزایش ارزش کسب‌وکارها
۶۵	عناصر ارزش‌گذاری کسب‌وکار
۶۶	دو اصل اساسی در ارزش‌گذاری
۶۶	انواع روش‌های ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۶۶	ارزش بازاری
۶۷	ارزش خالص دارایی‌ها
۶۷	نسبت قیمت به سود
۶۷	انواع رویکردهای ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۶۹	اشتباه‌های رایج در ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۷۰	ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای جدید به کمک سرمایه‌گذاران خطرپذیر
۷۰	عوامل مؤثر بر ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای خطرپذیر
۷۲	تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپا
۷۳	راهبردهای تأمین مالی
۷۴	منابع بدیل سرمایه برای کارآفرینان
۷۷	تأمین مالی در مراحل گوناگون چرخه عمر کسب‌وکار
۷۸	تأمین مالی مرحله ایده و بذر
۷۸	تأمین مالی راه‌اندازی
۷۸	تأمین مالی مرحله رشد
۷۸	تأمین مالی در مراحل بعدی
۸۰	پرسش‌های فصل چهارم
۸۱	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۸۲	فصل پنجم: فرایند طراحی مدل کسب‌وکار
۸۳	مدل کسب‌وکار و تدوین راهبرد
۸۴	تحلیل بازار، نیروهای بازار
۸۶	تحلیل رقابت، نیروهای صنعت
۸۸	پیش‌بینی، روندهای کلیدی
۹۰	اقتصاد کلان، نیروهای اقتصاد کلان

۹۲	تکامل مدل کسب‌وکار همراه با تغییر محیط
۹۲	ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار
۹۳	ارزیابی سوات (SWOT) برای هریک از اجزای سازنده
۹۳	راهبرد اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب‌وکار
۹۵	راهبرد رقابتی
۹۵	مروری بر روش کلاسیک تدوین راهبرد
۹۶	فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار
۹۷	مرحله اول: آماده‌سازی
۹۷	مرحله دوم: شناخت
۹۸	مرحله سوم: طراحی
۹۸	مرحله چهارم: پیاده‌سازی
۹۹	مرحله پنجم: مدیریت
۹۹	طرح کسب‌وکار
۱۰۰	تدوین طرح کسب‌وکار
۱۰۲	رابطه میان اهداف و فعالیت‌ها
۱۰۲	آماده کردن یک طرح کسب‌وکار کامل
۱۰۲	اجزای طرح کسب‌وکار
۱۰۳	جلد (عنوان کسب‌وکار)
۱۰۳	خلاصه اجرایی
۱۰۵	معرفی صنعت، شرکت، کالاها و خدمات آن
۱۰۵	تحقیقات بازار و بازاریابی
۱۰۷	برنامه اقتصادی (مالی) کسب‌وکار
۱۰۷	برنامه بازاریابی
۱۰۸	برنامه‌های توسعه و طراحی محصول
۱۰۹	برنامه تولید و عملیات
۱۱۰	تیم مدیریت
۱۱۰	برنامه زمان‌بندی کلی
۱۱۰	خطرها و دشواری‌ها



۱۱۱	برنامه مالی
۱۱۱	پیشنهاد‌های ارائه‌شده شرکت
۱۱۱	ضمیمه‌ها
۱۱۱	پرسش‌های فصل پنجم
۱۱۲	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۱۳	فصل ششم: راهبردهای بهره‌وری
۱۱۳	راهبردهای بهره‌وری
۱۱۴	الگوی گسترش عملکرد کیفیت
۱۱۶	کایزن
۱۱۷	بهره‌وری نیروی انسانی
۱۲۳	پرسش‌های فصل ششم
۱۲۴	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۲۵	فصل هفتم: اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۲۵	مدل‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۲۷	شاخص بهره‌وری جزء
۱۲۷	شاخص بهره‌وری چندعامل
۱۲۸	شاخص بهره‌وری کل
۱۲۹	شاخص بهره‌وری جامع کل
۱۳۰	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
۱۳۱	عوامل مؤثر بر رشد بهره‌وری
۱۳۱	الف) عوامل کندکننده بهره‌وری
۱۳۲	ب) عوامل تندکننده رشد بهره‌وری
۱۳۳	مهارت‌های هفت‌گانه افزایش بهره‌وری در سازمان
۱۳۵	عوامل داخلی و خارجی بهره‌وری سازمان
۱۳۶	عوامل داخلی
۱۳۶	عوامل سخت‌افزاری
۱۳۶	عوامل نرم‌افزاری
۱۳۷	عوامل خارجی



صفحه	عنوان
۱۳۹	مفهوم ارزش افزوده
۱۳۹	روش‌های محاسبه ارزش افزوده
۱۴۱	تفاوت ارزش افزوده از دیدگاه اقتصاددانان و حسابداران
۱۴۲	پرسش‌های فصل هفتم
۱۴۲	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۴۳	فصل هشتم: مدیریت بهره‌وری
۱۴۳	مدیریت بهره‌وری
۱۴۴	راهبرد بهبود بهره‌وری
۱۴۴	عناصر اصلی بهبود بهره‌وری
۱۴۵	چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری
۱۴۶	استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری
۱۴۷	روش‌های مدیریتی افزایش بهره‌وری
۱۴۷	مدیریت بهره‌وری و اصول دمی‌نگ
۱۵۲	مدل‌های بهبود بهره‌وری
۱۵۲	مدل گودوین
۱۵۳	مدل سوپر 5s
۱۵۵	مدل تعالی سازمانی (EFQM)
۱۵۷	تعریف معیار رهبری
۱۵۷	تعریف معیار راهبرد
۱۵۸	معیار شراکت‌ها و منابع
۱۶۰	معیار نتایج جامعه
۱۶۰	معیار نتایج کلیدی عملکرد
۱۶۱	جوایز کیفیت
۱۶۲	پرسش‌های فصل هشتم
۱۶۲	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۶۳	منابع فارسی
۱۶۶	منابع انگلیسی





پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استاندارد سازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی شود.

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار می رود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گستره مخاطبان دروس مهارت های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند تعالی و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل های دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادات و

پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش‌های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می‌توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی‌دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

زمستان ۱۳۹۷



بیشگفتار

در دنیای پرقاب‌ت فعلی، یکی از عواملی که بقای یک سازمان را تضمین می‌کند بهره‌وری است. امروزه اهمیت بهره‌وری با توجه به سطوح گسترده رقابت، پیچیدگی فناوری، تنوع سلیقه‌ها و کمبود منابع بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری سبب استفاده بهینه از همه منابع مادی و معنوی سازمان می‌شود که با استفاده از خلاقیت می‌توان از بیشتر این منابع بهره برد. البته باید در نظر داشت که این مفهوم برای بسیاری از مدیران هنوز روشن نیست و بر اساس دیدگاه و سلیقه خود آن را تفسیر می‌کنند.

عوامل متعددی روی بهره‌وری کسب‌وکارها مؤثرند که یکی از این عوامل که به جرئت می‌توان گفت رکن اساسی بهره‌وری محسوب می‌شود، نیروی انسانی توانمند است. یکی دیگر از عوامل مؤثری که زمینه لازم را برای بهره‌وری و ایجاد مزیت‌های رقابتی و استفاده بهینه از مزیت‌های نسبی، دستیابی به رشد اقتصادی بالا و باثبات، و حل معضل بیکاری و در نهایت توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد، کارآفرینی است. کارآفرینی در ایران سابقه‌ای دیرینه دارد و در حال حاضر ایران مهد کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) در منطقه خاورمیانه است، تا آنجا که نرخ کارآفرینی نوپا در ایران هم‌سطح ایالات متحده آمریکا و برابر با ۱۲ درصد است و این نشان‌دهنده جایگاه ارزشمند (و در حال توسعه) کارآفرینی در ایران است. کنسرسیوم دیده‌بان جهانی کارآفرینی، به مثابه مهم‌ترین مرجع از سال ۱۹۹۹، هر ساله فعالیت‌های کارآفرینانه را در کشورهای مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد و در قالب گزارش سالانه منتشر می‌کند. همچنین، دیده‌بان جهانی کارآفرینی از تقسیم‌بندی گزارش رقابت جهانی نیز بهره برده

است و کشورها را بر مبنای نظریه توسعه اقتصادی مایکل پورتر به سه دسته اقتصادهای منبع‌محور، کارایی‌محور و نوآوری‌محور دسته‌بندی می‌کند. با توجه به این دسته‌بندی ایران جزو اقتصادهای منبع‌محور است.

با توجه به موارد مطرح‌شده تلاش کردیم تا در کتاب مدیریت کسب‌وکار و بهره‌وری با تأسی از منابع به‌روز و کاربردی کارآفرینی و کسب‌وکار در دنیا با ایجاد نگرش، قصد و رفتار کارآفرینانه در دانشجویان، قدمی هرچند کوچک با هدف افزایش نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه در میان دانشجویان و نیز کسب‌وکارهای آینده برداریم. بر این اساس، کتاب در هشت فصل طراحی و چیدمان شده است. فصل اول دربرگیرنده مفاهیم، تعاریف و کلیات است که در آن به مفهوم کسب‌وکار، انواع کسب‌وکار و اهمیت و مزایای هریک پرداخته می‌شود. فصل دوم، مربوط به انواع فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور است. در این فصل مدل کسب‌وکار به مثابه ابزاری کاربردی و اثربخش جهت ساماندهی و نظم‌دهی به ایده‌های کارآفرینانه معرفی شده است، مدل کسب‌وکار شامل نه جزء کلیدی است که چهار جزء آن در فصل دوم و پنج جزء آن در فصل سوم تشریح می‌شوند. در فصل چهارم، ارزش‌گذاری و تأمین مالی مدل‌های کسب‌وکار بحث شده است که طی آن به فنون ارزش‌گذاری کسب‌وکارها و همچنین روش‌ها و الگوهای تأمین مالی کسب‌وکارهای جدید و نوپا می‌پردازیم. در فصل پنجم، در ادامه فصل‌های دوم و سوم، فرایند طراحی مدل کسب‌وکار، فرایند تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی و در نهایت، نگارش یک طرح کسب‌وکار را شرح می‌دهیم. سه فصل پایانی کتاب با مباحث بهره‌وری ارتباط دارند، بدین‌گونه که در فصل ششم راهبردها و فنون بهره‌وری، در فصل هفتم مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری، و در آخر در فصل هشتم راهبردها، عناصر اصلی و مدل‌های بهبود بهره‌وری ارائه می‌شوند.

دکتر محمدتقی طغرایی

دکتر سید سعید میرواحدی

فرزانه خالویی

شیوا گورتانپان‌نژاد

فصل اول

مفاهیم، تعاریف و کلیات

هدف کلی

آشنایی با انواع کسب و کار

اهداف جزئی: آشنایی با

- مفهوم کسب و کار
- اهداف کسب و کار
- انواع کسب و کار
- انواع کسب و کار بر مبنای اندازه
- انواع کسب و کار بر مبنای مکان و مالکیت
- مفهوم بهره‌وری
- تاریخچه بهره‌وری
- انواع بهره‌وری

تعریف واژه کسب و کار

در نگاه عامه، فعالیت فردی که به گونه‌ای مستمر و منظم با تولید، خرید و فروش کالا(هایی) یا با ارائه خدماتی به منظور کسب درآمد انجام گیرد کسب و کار نامیده

می‌شود. ریشه کسب‌وکار واژه Business در زبان انگلیسی است. در لغت‌نامه‌های آکسفورد^۱ و لانگمن^۲ این واژه به شغل، حرفه یا تجارت منظم و نیز، خرید و فروش محصولات یا خدمات و فعالیت‌های کسب پول از طریق تولید ترجمه شده است.

مفهوم کسب‌وکار

از نگاه علوم مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی به هرنوع کار، تلاش و فعالیت، اعم از غیرتجاری، تجاری و یا بازرگانی که به منظور کسب منفعت و درآمد، و در قالب یک شرکت و محل تجاری و یا بدون آن، انجام می‌شود کسب‌وکار می‌گویند. به عبارت دیگر، مفهوم کسب‌وکار در سه شکل کلی زیر نمود می‌یابد: کار و حرفه منظم و عادی یک فرد، فعالیت تجاری و بازرگانی (خرید و فروش)، شرکت یا محل تجاری. پروفیسور اون، کسب‌وکار را نوعی کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند. پترسن و پلومین بر این باورند که هر تبدالی که حین آن خرید و فروش صورت گیرد کسب‌وکار نیست، بلکه هرتبادل تکراری و تجدیدشونده خرید و فروش کسب‌وکار است. در واقع، کسب‌وکار با خرید و فروش کالاها، تولید آنها یا عرضه خدمات، به منظور به دست آوردن سود، سروکار دارد.

اهداف کسب‌وکار

با توجه به تعاریف کسب‌وکار، ویژگی‌های کسب‌وکار چنین تعریف می‌شوند:

- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
 - معامله کالاها و خدمات
 - تکرار معاملات
 - انگیزه سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره امور کسب‌وکار)
 - فعالیت توأم با خطر
- اغلب مردم بر این باورند که تنها هدف کسب‌وکار به دست آوردن سود اقتصادی است؛ درحالی‌که، این موضوع با نگرشی خوشبینانه هم واقعیت ندارد. همان‌گونه که انسان فقط با هدف خوردن و آشامیدن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب‌وکار هم کسب

1. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/business>

2. <https://www.ldoceonline.com/dictionary/business>

۳ مفاهیم، تعاریف و کلیات

سود نیست. بنابراین، کسب‌وکارها هم از اهداف اقتصادی و هم از اهداف اجتماعی و فرهنگی برخوردارند.

یک پیشنهاد کاربردی

بباید از ابتدای این کتاب، کسب‌وکار مورد علاقه خود را در نظر بگیرید و با ما از ابتدا تا انتهای این کتاب همراه باشید.

انواع کسب‌وکار

تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از انواع کسب‌وکار بر مبنای اندازه، نوع فعالیت، مکان و مالکیت، خط تولید و... صورت گرفته که در اینجا به تشریح برخی از آنها می‌پردازیم.

انواع کسب و کار بر مبنای اندازه

بر اساس تعداد افراد شاغل در کسب‌وکارها، می‌توان آنها را به چهار دسته کسب‌وکار خرد، کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم کرد. البته باید دقت داشت که تعریف واحدی از این تعداد نیروی انسانی شاغل وجود ندارد و تعاریف از کشوری به کشور دیگر متفاوت است.

کسب‌وکار خرد و کوچک: بر اساس تعریف اتحادیه اروپا به کسب‌وکارهایی که تعداد نیروی انسانی آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد، کسب‌وکار خرد، و به کسب‌وکارهایی که تعداد نیروی انسانی آنها کمتر از ۵۰ نفر (بین ۱۰ تا ۵۰) باشد، کسب‌وکار کوچک می‌گویند.

کسب‌وکار متوسط: بر اساس همان تعریف، به کسب‌وکارهایی که بین ۵۰ تا ۲۵۰ نفر نیروی کار داشته باشند، کسب‌وکار متوسط می‌گویند. در ایران و بر اساس یکی از تصویب‌نامه‌های هیئت وزیران، به تاریخ ۹۵/۲/۱۹، شرکت‌ها به دو دسته کمتر از ۵۰ (کوچک) و بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر (متوسط) تقسیم شده‌اند که این تعریف با تعریف اتحادیه اروپا اختلاف دارد.

کسب‌وکار بزرگ: مجدداً بر اساس همان تعریف، کسب‌وکارهایی که بیش از ۲۵۰ نفر نیروی انسانی (در اتحادیه اروپا)، و بیش از ۱۰۰ نفر نیروی انسانی (در ایران) داشته باشند کسب‌وکار بزرگ نامیده می‌شوند.

انواع کسب و کار بر مبنای مکان و مالکیت

کسب‌وکار خانگی

مشاغل یا کسب‌وکار خانگی، آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که از سوی عضو یا

اعضای خانواده در فضای مسکونی در قالب طرحی از کسب‌وکاری بدون مزاحمت و بدون ایجاد اختلال در آرامش واحدهای مسکونی همجوار شکل می‌گیرند و منجر به تولید خدمت و یا کالای قابل عرضه به بازار می‌شوند.

اهمیت کسب‌وکار خانگی

انگیزه‌های گوناگونی برای ایجاد یک کسب‌وکار وجود دارد. وجود یک فرصت و ایده کارآفرینانه، انگیزه‌های مادی، و تمایل به رئیس و کارفرمای خود بودن از جمله عواملی هستند که یک فرد در تصمیم‌های کارآفرینانه‌اش در نظر می‌گیرد. زمانی که قرار باشد این ایده در خانه اجرایی شود انگیزه‌های دیگری نیز بدان اضافه می‌شوند. مکان و امکانات مناسب خانه، نیاز به سرمایه اولیه کمتر، در کنار اعضای خانواده بودن و بهره‌مندی از حمایت‌های آنها، انعطاف‌پذیری و برقراری تعادل میان کار و زندگی (اغلب برای زنان و افراد متأهل) برخی از انگیزه‌هایی هستند که خانه به مثابه محل کسب‌وکار در افراد ایجاد می‌کند. برای مثال، فردی که ایده‌ای کارآفرینانه در ذهن دارد اما به دلیل پشتوانه ناکافی مالی نمی‌تواند آن را در مقیاس واقعی اجرا کند، می‌تواند از خانه شروع کند؛ یا فردی که به دلیل وابستگی به خانواده و مسئولیت‌هایی که در خانه دارد (نگهداری از فرزندان) نمی‌تواند خانه را برای ساعت‌های طولانی و اشتغال خارج از خانه ترک کند و همزمان دوست دارد که ایده خود را اجرا کند یا درآمدی داشته باشد تا بتواند به اقتصاد خانواده کمک کند در این حالت نیز خانه محل مناسبی برای شروع یک کسب‌وکار به شمار می‌رود.

این گونه فعالیت‌ها معمولاً در زمره کسب‌وکارهای خرد (کسب‌وکارهایی که تعداد کارکنان آن کمتر از ۱۰ نفر باشد) طبقه‌بندی می‌شوند و وجه تمایز آنها با دیگر کسب‌وکارها واقع بودن آنها در خانه مالک و اداره‌کننده آن است. اگرچه این نوع کسب‌وکارها اغلب جزو بخش پنهان و غیررسمی اقتصادند، اما نقش چشمگیری در ثروت و رشد اقتصادی یک جامعه و توسعه سرمایه اجتماعی آن دارند. توسعه کارآفرینی از خانه باعث توسعه اشتغال و ارتقای سطح کارآفرینی در یک جامعه می‌شود. محاسنی که بر کسب‌وکارهای خرد مترتب است (همچون چابکی و انعطاف‌پذیری) در کنار مزایایی که خانه به مثابه محل کسب‌وکار در اختیار افراد قرار می‌دهد (همچون حذف هزینه‌های خرید یا اجاره محل کسب‌وکار) انگیزه‌های مضاعفی را در افراد جهت گرایش به سوی چنین کسب‌وکارهایی ایجاد کرده است. تحقیقات نشان می‌دهد که این گونه فعالیت‌ها در سال‌های اخیر نرخ رشد بالاتری نسبت به سایر کسب‌وکارها داشته‌اند.

کسب‌وکارهای خانگی در ایران

در پژوهشی که نویسندگان درباره کسب‌وکارهای خانگی در ایران انجام دادند، دریافتند که دلیل اصلی زنان از انتخاب این نوع کسب‌وکار کسب درآمد و تأمین آینده فرزندان تحت تکفلشان است، تا آنجا که اظهار کرده‌اند که در صورت استقلال فرزندان احتمال کمتری دارد که به کسب‌وکارشان ادامه بدهند. در مقابل، مهم‌ترین دلیل مردان از انتخاب این نوع کسب‌وکار داشتن شغلی مستقل و کار کردن برای خود است. مردان معمولاً به شکل پاره‌وقت در این نوع کسب‌وکار فعالیت می‌کنند.

جدول ۱-۱ مقایسه مردان و زنان در کسب‌وکارهای خانگی در ایران

مردان	زنان
کسب‌وکار خانگی را به مثابه شغل دوم به شمار می‌آورند و اغلب پاره‌وقت کار می‌کنند.	کسب‌وکار خانگی را به مثابه شغل اصلی خود می‌دانند و تمام‌وقت کار می‌کنند.
بیشتر آنها دارای تحصیلات ابتدایی تا متوسطه هستند.	بیشتر آنها دارای تحصیلات دیپلم و زیردیپلم هستند.
۴۰ درصد از آنها بالای ۴۰ سال دارند.	تنها ۲۵ درصد از آنها بالای ۴۰ سال دارند.
بیش از ۶۵ درصد آنها فرزندان تحت تکفل دارند.	بیش از ۹۰ درصد آنها فرزندان غیرمستقل و تحت تکفل خود دارند.
بعد از استقلال فرزندان با جدیت به فعالیت خود ادامه می‌دهند.	بعد از استقلال فرزندان احتمال کمی وجود دارد که به فعالیت خود ادامه دهند.
نوع فعالیت آنها بیشتر کسب‌وکار خانگی، اینترنتی، خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و تولیدی کوچک است.	نوع فعالیت آنها بیشتر واسطه‌ای، در زمینه صنایع دستی و تولیدی کوچک است.
مهم‌ترین انگیزه آنها از راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی داشتن شغلی مستقل است.	مهم‌ترین انگیزه آنها از راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی کسب درآمد و تأمین آینده فرزندانشان است.

طبق پژوهش صورت‌گرفته، در مجموع، کسب‌وکارهای خانگی در ایران جزو دو دسته کسب‌وکارهای خانگی فناوری‌محور و سنتی قرار می‌گیرند. در نمونه مورد بررسی این تحقیق، ۲۵ درصد از کسب‌وکارها فناوری‌محور و ۷۵ درصد سنتی بودند. تفاوت‌های این دو نوع کسب‌وکار در جدول ۱-۲ بیان شده‌اند.

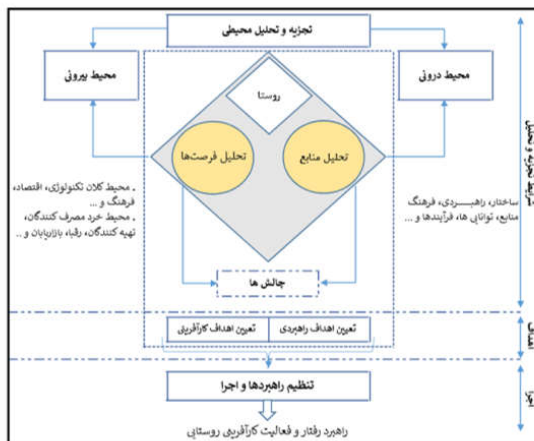
جدول ۲-۱ کسب‌وکارهای خانگی فناوری محور در مقابل سنتی

کسب‌وکارهای خانگی سنتی	کسب‌وکارهای خانگی فناوری محور
<p>۷۵ درصد از کسب‌وکارها در این دسته قرار دارند. معمولاً زنان آنها را اداره می‌کنند. کارآفرینان بیشتر زنان سرپرست خانوار و با تحصیلات دیپلم و زیردیپلم هستند.</p>	<p>۲۵ درصد از کسب‌وکارها در این دسته قرار دارند. معمولاً مردان آنها را اداره می‌کنند. بیشتر کارآفرینان تحصیلات دانشگاهی دارند.</p>
<p>معمولاً زمینه فعالیت آنها صنایع دستی و تولیدی کوچک است. بیش از ۷۰ درصد از کارآفرینان بالای ۴۰ سال دارند.</p>	<p>زمینه فعالیت آنها بیشتر الکترونیکی و با استفاده از اینترنت است. بیش از ۸۰ درصد از کارآفرینان بین ۲۰ تا ۴۰ سال دارند.</p>
<p>کارآفرینان این نوع کسب‌وکار را تنها منبع درآمد خود می‌دانند و به صورت تمام‌وقت کار می‌کنند.</p>	<p>بیشتر کارآفرینان، این نوع کسب‌وکار را شغل دوم خود می‌دانند و به صورت پاره‌وقت کار می‌کنند.</p>

کسب‌وکار روستایی

کسب‌وکار روستایی شامل ترکیب کارآفرینانه منابع در روستا در قالب فعالیت‌های داخلی و خارج از مزرعه است. این نوع کسب‌وکارها عموماً کوچک‌اند و به فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی می‌پردازند. با توجه به برخی از چالش‌های اقتصادی در روستاها، تشویق روستاییان به ایجاد کسب‌وکارهای روستایی، راهبردی در حل معضلات اقتصادی روستاست. فلسفه بنیادی این راهبرد بر این پایه استوار است که چنین فعالیت‌هایی هم ایجاد شغل می‌کنند و هم از این رهگذر، روستاییان می‌توانند تولیدات خود را روانه بازار کنند. مهم‌ترین موضوع در مباحث توسعه کسب‌وکارهای روستایی ایجاد شغل‌های غیرکشاورزی است؛ از این رو، توانمند ساختن روستاییان از اهمیت زیادی برخوردار است. شکل ۱-۱ فرصت‌ها و منابع محیطی مؤثر در کارآفرینی روستایی را نشان می‌دهد.

۷ مفاهیم، تعاریف و کلیات



شکل ۱-۱ منابع محیطی مؤثر در کارآفرینی روستایی (منبع: Julian, 2000).

مهم‌ترین راهبردها و سیاست‌های تقویت‌کننده کارآفرینی روستایی بدین ترتیب‌اند:

- ایجاد محیط و زمینه‌های پیش از کارآفرینی (ظرفیت‌سازی)،
- ایجاد زمینه خودباوری (توانمندسازی)؛
- شادت دادن به رشد از طریق تحرک‌بخشی.

کسب و کار خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی به مؤسسه‌هایی اطلاق می‌شود که عمده مالکیت و مدیریت آنها معمولاً در دست دو یا چندین نفر از اعضای یک خانواده است. به عبارت دیگر، آن دسته از کسب و کارهایی که دست‌کم ۱۱ درصد از مالکیت آنها و بخش عمده تصمیم‌های مدیریتی‌شان بر عهده اعضای یک یا چند خانواده مشترک باشد را کسب و کارهای خانوادگی می‌نامند. در جدیدترین رویکرد، در صورتی که یک خانواده بیش از ۵۰ درصد از حق رأی را در شرکت‌های خصوصی (سهامی خاص) و دست‌کم ۳۲ درصد از حق رأی را در شرکت‌های عمومی (سهامی عام) داشته باشد، این شرکت‌ها به مثابه یک شرکت خانوادگی طبقه‌بندی می‌شوند.

برخی دیگر نیز برای تعریف این مفهوم به مباحثی چون بینش و هدف یک شرکت و یا یک کسب‌وکار خاص اتکا کرده‌اند. بر این اساس، یک کسب‌وکار خانوادگی گاهی ممکن است فراتر از یک شرکت خانوادگی، و گاهی نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی فعالیت کند. البته در تعریف این نوع کسب‌وکار سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت مطرح است. ترکیب عامل خانواده و صرفاً یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب‌وکار، یا خانواده و مدیریت یک کسب‌وکار) هم به تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی منجر می‌شود.

به دلیل اهمیت بسیار زیاد کسب‌وکارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و اثرات چشمگیر آن روی شاخص‌های اقتصادی همچون اشتغال‌زایی و خلق ثروت، بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه برنامه‌ریزی‌های بسیار دقیق و هدفداری را در این زمینه انجام داده‌اند. جدول ۳-۱ حاوی اطلاعاتی از ۱۰ شرکت خانوادگی برتر سال ۲۰۱۸ در سطح جهانی است.

جدول ۳-۱ شرکت‌های خانوادگی برتر سال ۲۰۱۸

رتبه	شرکت	آغاز	عمومی/خصوصی	امتیاز	کارکنان	کشور	حوزه فعالیت
۱	فروشگاه وال مارت	۱۹۶۲	عمومی	۴۸۵.۷	۲.۲۰۰.۰۰۰	ایالات متحده	محصولات مصرفی و خرده‌فروشی
خانواده: خانواده والتون مشارکت: ۵۰.۹							
۲	ولکس واگن	۱۹۳۷	عمومی	۲۳۱.۷	۵۹۱.۴۲۵	آلمان	خودرو و حمل‌ونقل
خانواده: خانواده‌های پورشه و بیک مشارکت: ۵۲.۲							
۳	Berkshire Hathaway, Inc.	۱۹۵۵	عمومی	۱۹۹.۹	۳۶۱.۲۷۰	ایالات متحده	محصول صنعتی متنوع
خانواده: خانواده بافت مشارکت: ۳۷.۶							
۴	شرکت فورد موتور	۱۹۰۳	عمومی	۱۴۹.۶	۱۹۹.۰۰۰	ایالات متحده	خودرو و حمل‌ونقل
خانواده: خانواده فورد مشارکت: ۴۰.۰							

مفاهیم، تعاریف و کلیات ۹

رتبه	شرکت	آغاز	عمومی/خصوصی	امتیاز	کارکنان	کشور	حوزه فعالیت
۵	EXOR SpA	۱۹۲۷	عمومی	۱۴۸.۱	۳۰۳.۲۴۷	ایتالیا	خودرو و حمل و نقل
مشارکت: ۵۳.۰							خانواده آگنلیا
۶	Cargill, Incorporated	۱۸۶۵	خصوصی	۱۲۰.۴	۱۵۳.۰۰۰	ایالات متحده	محصولات مصرفی و خرده‌فروشی
مشارکت: ۱۰۰.۰							خانواده کارگیل
۷	بی ام دبلیو	۱۹۱۶	عمومی	۱۰۰.۱	۱۲۲.۲۴۴	آلمان	خودرو و حمل و نقل
مشارکت: ۴۶.۸							خانواده کوندت
۸	شرکت صنایع کچ	۱۹۴۰	خصوصی	۱۰۰	۱۰۰.۰۰۰	ایالات متحده	نفت و گاز
مشارکت: ۸۴.۰							خانواده کچ
۹	گروه شوارتز	۱۹۳۰	خصوصی	۹۳.۱	۳۶۰.۰۰۰	آلمان	محصولات مصرفی و خرده‌فروشی
مشارکت: ۱۰۰.۰							خانواده شوارتز
۱۰	ALDI Group	۱۹۱۳	خصوصی	۸۲.۲	۱۶۲.۵۷۹	آلمان	محصولات مصرفی و خرده‌فروشی
مشارکت: ۱۰۰.۰							خانواده آلبرشت

منبع: (Global Family Business Index, 2018).

مطابق گزارش آکادمی بین‌المللی شرکت‌های خانوادگی (FFI)^۱ در سال ۲۰۱۸، درصد مشارکت کسب‌وکارهای خانوادگی در تولید ناخالص ملی کشورها در نمودار زیر آمده است:

1. Family Firm Institute



شکل ۲-۱ درصد مشارکت کسب‌وکارهای خانوادگی در تولید ناخالص ملی (منبع: FFI, 2018).

با توجه به آمار و اطلاعات فوق مشاهده می‌شود که کسب‌وکارهای خانوادگی از مهم‌ترین اولویت‌های کشورهای مختلف برای توسعه کارآفرینی و اشتغال‌زایی محسوب می‌شوند. سیاستمداران و دولتمردان در کشورهای مختلف قوانین و مقرراتی تصویب کرده‌اند که ضمن فراهم آوردن تسهیلات و امکاناتی برای راه‌اندازی، رشد و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی، موانع و مشکلات پیش روی مؤسسان این‌گونه کسب‌وکارها را نیز به کمترین میزان برسانند.

برای اینکه یک کسب‌وکار خانوادگی رشد کند و برای نسل‌های آینده نیز باقی بماند، به یک برنامه‌ریزی دقیق و اصولی از سوی کارآفرینان و مدیران کسب‌وکار نیاز دارد. ترکیب چندین عامل برای موفقیت، رشد و بقای کسب‌وکارهای خانوادگی ضروری است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فرهنگ خانواده
- شخصیت و خصوصیات هریک از اعضای خانواده
- عوامل محیطی و اجتماعی
- نوع کسب‌وکار
- ویژگی‌های کارآفرین (بنیان‌گذار) کسب‌وکار و...

کسب‌وکار اینترنتی

این شکل از کسب‌وکارها با پیدایش رایانه، اینترنت و توسعه جوامع خدماتی به مثابه یکی از سریع‌ترین و پویاترین کسب‌وکارها از نظر تعداد، سود و حجم مبادلات در سطح تجارت جهانی مطرح شده‌اند و به سرعت در اقتصاد کشورها جا باز کرده‌اند. به عبارت دیگر، این کسب‌وکارها به صورت الکترونیکی و از طریق شبکه اینترنت انجام می‌پذیرند. در این نوع از کسب‌وکارها، شرکا، فروشندگان و مشتریان با استفاده از فناوری وب با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. تعامل طرفین در این نوع کسب‌وکارها بسیار ساده و در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و ۷ روز هفته امکان‌پذیر است. به طور کلی، کسب‌وکار اینترنتی به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با کسب‌وکار از جمله بازاریابی، مباحث مالی، خرید و فروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش، همکاری با سرمایه‌گذاران و... که از طریق شبکه اینترنت انجام می‌گیرند اطلاق می‌شود.

بسیاری از افراد، کسب‌وکار اینترنتی^۱ و تجارت الکترونیکی^۲ را یکسان می‌دانند؛ درحالی‌که، این دو مبحث با یکدیگر متفاوت‌اند. در واقع، با در نظر گرفتن تعریف کسب‌وکار اینترنتی در بالا، تجارت الکترونیکی تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از طریق اینترنت می‌شود و خود، جزو زیرمجموعه کسب‌وکار اینترنتی قرار می‌گیرد. امروزه، کسب‌وکارهای اینترنتی بسیار گسترده و متنوع شده‌اند. انواع کسب‌وکارهای اینترنتی را می‌توان به گروه‌های عمده زیر تقسیم‌بندی کرد:

- ایجاد اجتماعات آنلاین (شبکه‌های اجتماعی)
- خرید، فروش و حراج کالاهای گوناگون
- تبلیغات اینترنتی
- ارائه خدمات تخصصی به دیگران (خدمات مشاوره‌ای و نظایر آن)
- ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش
- تهیه و ارائه نرم‌افزارهای گوناگون
- پیوستن به شبکه‌های واسطه‌گری
- خدمات مربوط به پست الکترونیک^۳

1. e-business

2. e-commerce

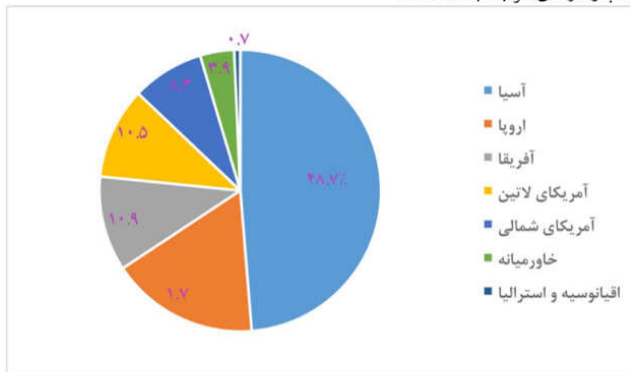
3. email

- سرمایه‌گذاری مشترک

توسعه فناوری خرید و فروش آنلاین، به کوچکترین کسب‌وکارها نیز این امکان و فرصت را داده است که به مخاطبان خود در سطح جهانی با کمترین هزینه دسترسی پیدا کنند. طبق پیمایش‌های انجام‌گرفته (در سال ۲۰۱۷)، امروزه بیش از ۹۰۰ میلیون نفر در سطح دنیا از اینترنت استفاده می‌کنند، که ۶۹ درصد از این جمعیت، در طول ۹۰ روز، دست‌کم یک خرید اینترنتی داشته‌اند.

مزیت اینترنت در این است که مخاطبان آن در سرتاسر دنیا پراکنده‌اند و این امر به معنای وجود مشتریان بالقوه است. یکی از مهم‌ترین مزایای این کسب‌وکارها انعطاف‌پذیری بالا و محدودیت‌پذیری پایین آن است به طوری که، مشتریان در تمامی ساعات شبانه‌روز قابلیت دسترسی به اطلاعات این کسب‌وکارها را دارند. کارآفرینان نیز می‌توانند با هر فاصله زمانی که بخواهند، اطلاعات مربوط به فعالیت‌ها و فروشگاهشان را در صفحات اینترنت جای دهند.

نمودار زیر تعداد کاربران اینترنت در جهان را در دسامبر ۲۰۱۷ بر اساس مناطق گوناگون نمایش می‌دهد.^۱ این آمار گویای بستر بسیار گسترده و مناسب اینترنت در کسب‌وکارهای مرتبط با آن است.



شکل ۳-۱ توزیع تعداد کاربران اینترنت در مناطق مختلف جهان.

1. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

بهره‌وری^۱

یکی از مفاهیم کلیدی در موفقیت کسب‌وکارها میزان بهره‌وری آنهاست. در یک تعریف ساده، بهره‌وری یعنی میزان درآمد و سود سازمان (شرکت) نسبت به هزینه‌ها؛ یعنی اگر سازمان یا شرکتی بتواند با ثابت نگه داشتن کیفیت از میزان هزینه‌های خود بکاهد می‌توان گفت که سازمانی بهره‌ور بوده است.

مرکز بهره‌وری ژاپن، بهره‌وری را حداکثرسازی استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و تجهیزات، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازار، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی به گونه‌ای که منافع کارکنان، مدیریت و عموم مصرف‌کنندگان را به همراه داشته باشد، تعریف می‌کند. آژانس بهره‌وری اروپا نیز معتقد است که بهره‌وری یک دیدگاه فکری و هدف آن تلاش در جهت بهبود وضع موجود است. بهره‌وری از مجموع اثربخشی و کارایی به دست می‌آید.

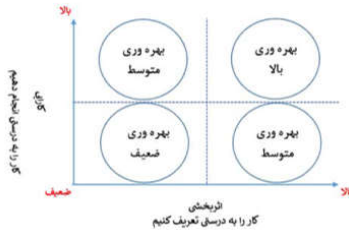
اثربخشی^۲

به میزان برنامه‌ها و اهداف تحقق‌یافته (هم اهداف کمی و هم اهداف کیفی)، اثربخشی می‌گویند که با شاخص‌هایی مانند مدت زمان تولید یا ارائه خدمت، تحویل به‌موقع، مدت زمان رسیدگی به شکایات مشتری و نظایر آن سنجیده می‌شود. دراکر اثربخشی سازمان را به انجام کارهای درست تعبیر می‌کند.

کارایی^۳

کارایی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف می‌رسد و می‌توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع محصول بیشتری تولید کند کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر، کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام‌شده است. برای مثال، اتمام پروژه با کمتر از بودجه مصوب، استفاده از کمترین نیروی انسانی، کاهش هزینه‌های تعمیرات و نگهداری به معنای کارایی بیشتر است. دراکر کارایی را به درست انجام دادن کارها تعبیر می‌کند.

1. Productivity
2. Effectiveness
3. Efficiency



شکل ۴-۱-۴ سنخ‌های گوناگون بهره‌وری در سازمان‌ها.

سازمانی را می‌توان بهره‌ور نامید که بتواند هر دو پارامتر اثربخشی و کارایی را با هم داشته باشد. دراکر بهره‌وری را درست انجام دادن کارهای درست می‌داند. شکل ۴-۱-۴ بهره‌وری را بر اساس اثربخشی و کارایی نشان می‌دهد.



تاریخچه بهره‌وری

در قرن هجدهم میلادی برای نخستین بار واژه بهره‌وری مطرح شد و پس از آن، سازمانها و جنبش‌های مستقلی درباره آن به مطالعه و پژوهش پرداختند. برای مثال، آژانس بهره‌وری اروپا^۱ در اروپا و سازمان بهره‌وری آسیایی^۲ در آسیا تشکیل شدند که ایران نیز یکی از اعضای شانزده‌گانه آن است. در ایران، سازمان بهره‌وری ملی در سال ۱۳۷۰ به منظور بالا بردن سطح زندگی و برنامه‌ریزی جامعه‌ای مرفه تأسیس و نام‌گذاری شد. رسالت اصلی این سازمان بالا بردن بهره‌وری در تمامی جنبه‌ها و سطوح فعالیت‌ها در کشور است.

بهره‌وری از دیدگاه گروه‌های مختلف

کارکنان: از دید کارکنان یک سازمان، بهره‌وری معادل کار در محیطی سالم، شرایط کاری مساعد، فضایی صمیمی و دوستانه همراه با آرامش حاصل از امنیت شغلی و اقتصادی، توجه سازمان به پرورش مهارت‌ها و استعدادها و پرداخت حقوق و پاداش متعادل با کار انجام‌شده است.

1. EPA

2. APO

مصرف‌کننده: مصرف‌کنندگان، بهره‌وری را معادل دسترسی به کالای ارزان، مرغوب و باکیفیت می‌دانند.

تولیدکننده: یک تولیدکننده بهره‌وری را معادل سرمایه‌گذاری مناسب و تولید بیشتر، رقابت بهتر در عرصه تولید محصولات، فروش بیشتر و درآمد بالاتر می‌داند.

دولت: از دید دولت بهره‌وری معادل عمران و آبادانی بیشتر، افزایش سطح اشتغال، کاهش تورم، و توزیع عادلانه ثروت است.

جامعه: جامعه بهره‌وری را معادل رفاه، آسایش و زندگی بهتر، فرصت‌های شغلی مناسب و امکان دسترسی به کالا و خدمات ارزان می‌داند.

دلایل اهمیت بهره‌وری

منابع، امکانات و قابلیت‌های محدود: رشد جمعیت و رشد انتظارات مردم در برابر محدودیت منابعی که در سراسر دنیا برای پاسخگویی به این نیازها و توقعات وجود دارد، باعث شده تا توجه به بهره‌وری در استفاده از این منابع و امکانات محدود بیشتر شود.

رابطه میان تورم و بهره‌وری: ساده‌ترین راه ممکن برای دستیابی به درآمد بیشتر برای عرضه‌کنندگان کالا و خدمات، انتقال بار بر دوش مصرف‌کننده است؛ بنابراین، تولیدکنندگان به جای افزایش بهره‌وری جهت رسیدن به درآمد بیشتر، اقدام به افزایش قیمت‌ها می‌کنند، که این خود موجب افزایش هزینه‌های تولید و کاهش بیش از پیش بهره‌وری می‌شود. در حالی که، افزایش بهره‌وری در استفاده از منابع موجب کاهش هزینه‌های تولید و در نتیجه، کاهش قیمت‌ها می‌شود. در این حالت، مصرف‌کننده کالاهای بیشتری را با قیمت کمتری خریداری می‌کند و تولیدکننده نیز از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش میزان فروش، درآمد بیشتری کسب می‌کند.

انتخاب اولویت‌های اقتصادی - صنعتی جهت سرمایه‌گذاری با استفاده از نظریه شاخص بهره‌وری: لزوم اندازه‌گیری بهره‌وری و مطالعه آن در صنایع مختلف به طبقه‌بندی صنایع از لحاظ بهره‌وری و سودآوری می‌انجامد و به مثابه شاخصی برای اولویت طرح‌های سرمایه‌گذاری مطرح و استفاده می‌شود.

پرسش‌های فصل اول

۱. با رجوع به منابع مختلف بررسی کنید که چه تفاوتی میان کسب‌وکار و کارآفرینی وجود دارد؟

۲. چه تفاوت‌هایی میان یک کسب‌وکار و یک شرکت وجود دارد؟
۳. مهم‌ترین مزایای کسب‌وکار خانگی چیست؟
۴. کسب‌وکار بر مبنای اندازه به چند دسته تقسیم می‌شود؟
۵. به نظر شما آیا توسعه کسب‌وکار خانگی راهبرد مناسبی برای توسعه اشتغال و کارآفرینی برای زنان است؟ دلایل خود را مطرح کنید؟
۶. چه تفاوتی میان کسب‌وکار اینترنتی و تجارت الکترونیک وجود دارد؟
۷. اهمیت و مزایای کسب‌وکارهای اینترنتی در چیست؟
۸. به نظر شما چرا حجم زیادی از کسب‌وکارهای دنیا در زمره کسب‌وکارهای خانوادگی قرار دارد؟ مهم‌ترین مزایای این کسب‌وکارها در چیست؟

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. با رجوع به گزارش‌های معتبر بین‌المللی نقش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs^۱) را بر توسعه اقتصادی کشورهای گوناگون بررسی و با هم مقایسه کنید.
۲. یکی از مسائل مهمی که در ایران با آن مواجه‌ایم، نرخ بالای مهاجرت از روستاها به شهرهاست، تا آنجا که در دهه ۶۰، برای اولین بار، جمعیت شهری از روستایی در ایران پیشی گرفت. بر این اساس، تحلیل کنید که چگونه توسعه کارآفرینی روستایی ممکن است منجر به مهاجرت معکوس و احیا و بازسازی روستاها شود.

فصل دوم

فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور

هدف کلی

آشنایی با مهم‌ترین فعالیت‌های یک کسب‌وکار موفق

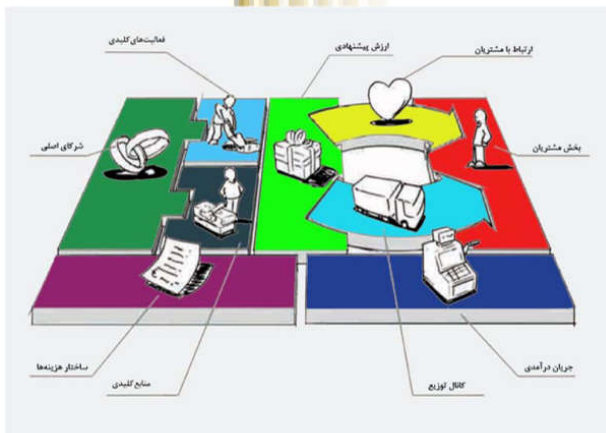
اهداف جزئی: آشنایی با

- شناسایی منابع کسب‌وکار
- شناسایی و ارزیابی منابع فیزیکی، اجتماعی، انسانی، فرهنگی، نمادین و مالی در موفقیت یک کسب‌وکار
- مدل کسب‌وکار و اهمیت آن
- بخش‌بندی مشتری و ارتباط با مشتری
- راهبردهای بازاریابی و تعیین مشتریان هدف
- مدیریت ارتباط با مشتری

- انواع تقسیم‌بندی بازار
- بازاریابی هدفمند
- شناسایی هزینه‌ها و انواع هزینه‌های کسب‌وکار
- روش‌های برآورد هزینه
- انواع روش‌ها و راهبردهای قیمت‌گذاری

مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار منطق و فعالیت یک کسب‌وکار یا شرکت را همراه با چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش و درآمد آن توصیف می‌کند. قبل از شروع هر کسب‌وکاری ابتدا باید آن را طراحی کرد، تا زمینه‌های موفقیت و رشد آن را به حداکثر و احتمال شکست آن را به حداقل رساند. در جامع‌ترین دیدگاه مدل کسب‌وکار را می‌توان به نه جزء اساسی دسته‌بندی کرد. این اجزا به ترتیب شامل بخش مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکت اصلی و بخش مشتریان است. در شکل ۱-۲ مدل کسب‌وکار به همراه بوم آن نشان داده شده است.



شکل ۱-۲ مدل کسب‌وکار.

فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور ۱۹

<p>کتابخانه کانال توزیع</p> <p>از طریق چه کانال‌هایی می‌توانیم به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟</p> <p>در حال حاضر چگونه به آنها ارتباط داریم؟</p> <p>کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟ عملکرد کدام یک بهتر است؟</p> <p>پرهزینه‌ترین کانال‌ها کدام‌اند؟ چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟</p> <p>شرکای راهبردی</p> <p>شرکای کلیدی و تأمین‌کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟ منابع اصلی به‌دست‌آمده از شرکایمان کدام‌اند؟</p> <p>فعالیت‌های اصلی انجام‌شده به دست شرکایمان کدام‌اند؟</p>	<p>ارزش پیشنهادی</p> <p>چه ارزشی را به مشتریانمان ارائه می‌دهیم؟</p> <p>کدام یک از مسائل مشتریانمان را حل می‌کنیم؟ بسته پیشنهادی ما (محصولات و خدمات) به مشتریان مختلف چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را برطرف می‌کنیم؟</p> 	<p>جریان درآمدی</p> <p>مشتریان ما کالا یا خدمت ما را به چه بهایی خریداری می‌کنند؟ در حال حاضر چه بهایی می‌پردازند؟ آنها چگونه بها را می‌پردازند؟ ترجیح آنها چگونه است؟</p> <p>هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌کند؟</p> <p>منابع کلیدی</p> <p>منابع اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟</p>	<p>بخش مشتریان</p> <p>برای چه افرادی ارزش‌آفرینی می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان ما چه افرادی هستند؟</p> <p>ارتباط با مشتریان</p> <p>مشتریان مختلف انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدام یک از آنها برقرار شده است؟ این روابط چگونه با کل اجزای مدل کسب‌وکار ما تلفیق می‌شوند؟ هزینه آنها چقدر است؟</p>
<p>ساختار هزینه‌ها</p> <p>مهم‌ترین هزینه‌های اصلی ما در کسب‌وکار کدام‌اند؟ گران‌ترین منابع اصلی ما کدام‌اند؟ گران‌ترین فعالیت‌های اصلی ما کدام‌اند؟</p>		<p>فعالیت‌های اصلی</p> <p>فعالیت‌های اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟</p>	

شکل ۱-۲ بوم مدل کسب‌وکار.

در این فصل، منابع کلیدی و شناسایی و ارزیابی آنها، بخش‌های مشتری و ارتباط با مشتریان، هدف و ساختار هزینه‌ها و شناسایی هزینه‌ها بررسی می‌شود و در فصل‌های آینده در مورد دیگر اجزای مدل کسب‌وکار بحث خواهد شد.

شناسایی و ارزیابی منابع

هرکسب‌وکاری به منابعی (سرمایه‌هایی) برای حیات و توسعه خود نیاز دارد. این منابع سبب می‌شوند تا شرکت ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه کند و در محیط کسب‌وکار بیش از پیش به رشد مزیت رقابتی خود بیفزاید. بسته به نوع کسب‌وکار به منابع کلیدی گوناگونی نیاز است. منابع کلیدی ممکن است فیزیکی، مالی، معنوی، فکری یا انسانی، اجتماعی و نمادین باشند. این منابع یا تحت تملک شرکت‌اند، یا می‌توان آنها را اجاره کرد و یا شرکای کلیدی آنها را تأمین می‌کنند.



شکل ۲-۲ انواع منابع (سرمایه) کسب‌وکار.

این خواست که یک کسب‌وکار مالک هرمنبعی باشد یا خود تمامی فعالیت‌ها را انجام دهد، گاه غیرمنطقی و بسیار هزینه‌زاست. برخی از فعالیت‌های یک شرکت ممکن است نیاز به تجهیزات گران‌قیمت یا تخصصی خاصی داشته باشند، بنابراین، در این حالت شرکت‌ها از خدمات و امکانات سایرین بهره می‌برند. برای مثال، کسب‌وکار «پی چکس» در زمینه آماده‌سازی فهرست حقوق و دستمزد دارای تخصص است و این سبب شده است که بیشتر کسب‌وکارها آماده‌سازی فهرست حقوق و دستمزد خود را به این کسب‌وکار برون‌سپاری کنند. باید توجه داشت که می‌توان فراتر از استفاده از منابع سایرین رفت. برای مثال، مؤسسه اجاره لباس عروس، گل‌فروش و عکاس می‌توانند با همکاری یکدیگر فهرست مشتریانشان را به اشتراک بگذارند، و بدون هزینه کردن برای تبلیغات و جذب مشتریان از منابع و اطلاعات یکدیگر استفاده کنند.

منابع فیزیکی

زمین، ساختمان، ماشین‌آلات و وسایل نقلیه اجزای حیاتی بسیاری از کسب‌وکارها هستند. برای مثال، آمازون به انبارهای عظیمی که مجهز به نوار نقاله‌های بزرگ و دیگر تجهیزات تخصصی گران‌قیمت است نیاز دارد. خرده‌فروشان مانند المارت^۱ و آمازون به شدت بر منابع فیزیکی‌ای اتکا دارند که اغلب سرمایه‌برند و هزینه‌های زیادی دارند.

منابع انسانی، فکری و معنوی

هرشرکتی به منابع انسانی نیاز دارد اما در برخی از کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای خدماتی، نیروی انسانی از اهمیت بالاتری برخوردار است. برای مثال، در صنایع دانشی و خلاقانه مانند شرکت‌های دانش‌بنیان منابع انسانی اهمیت بسیاری دارند. شرکت‌های دارویی نوارتیس^۲ که به شدت بر منابع انسانی متکی‌اند، کسب‌وکار خود را بر مبنای تعداد بسیار زیادی از متخصصان باتجربه و تعداد زیادی مسئول فروش ماهر طراحی کرده‌اند.

منابع انسانی و فکری مجموع تمام دارایی‌های دانشی شرکت در نظر گرفته می‌شوند که شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی از آنها استفاده می‌کنند. منابع و سرمایه‌های

1. Walmart
2. Novartis

فکری محرکی اثربخش برای رقابت و بقای کسب‌وکارها در بازارهای در حال تحول به شمار می‌روند و عامل کلیدی مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش هستند. این سرمایه به دارایی فکری و تجربه‌ای، دانش، و اطلاعاتی اشاره دارد که در خلق ثروت از آنها استفاده می‌شود. از نظر پوهاکا^۱ ابعاد مختلف سرمایه فکری از جمله سرمایه انسانی، سرمایه ارتباطی و سرمایه ساختاری موجب می‌شود که فرصت‌ها و روندهای آینده در کشف و توسعه فرصت‌های کارآفرینانه به خوبی بررسی و بازبینی شوند تا به این ترتیب از فرصت‌های جذاب بازار به شیوه اثربخشی بهره‌برداری شود. بر این اساس، سرمایه فکری برای کارآفرینان در تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار جدید امری ضروری و مهم است.

امروزه کسب‌وکارها در حال ورود به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند. اقتصادی که در آن دانش و دارایی‌های نامشهود یا به عبارتی سرمایه‌های فکری سازمان مهم‌ترین عامل تولید شناخته می‌شوند. سرمایه فکری متشکل از دانش و مهارت‌های مفید و به عبارتی، شامل تمام منابع دانش‌محوری است که برای کسب‌وکارها، ارزش جدید خلق می‌کند. منابع معنوی شامل موارد غیر ملموس از جمله برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع‌ها و حق تکتیرها، مشارکت‌ها و پایگاه‌های داده مشتریان و حق مالکیت فکری هستند که به مرور زمان بر ارزش آنها افزوده می‌شود. ایجاد و توسعه منابع معنوی دشوار است اما زمانی که با موفقیت ایجاد شود، ارزش چشمگیری برای موفقیت و بقای کسب‌وکارها دارد. تا آنجا که شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی مانند نایک و سونی به شدت بر برند خود به مثابه یک منبع معنوی و کلیدی تکیه می‌کنند.

منابع اجتماعی

انسان موجودی اجتماعی است و یکی از اهداف او ایجاد، گسترش و تداوم بخشیدن به روابط بین‌فردی است. بر اساس نتایج متعددی که از سال ۱۹۸۸ از توسعه کشورهای جهان گرفته شده، سرمایه اجتماعی تأثیر عمده‌ای در پیشرفت و توسعه جوامع داشته است. مفهوم سرمایه اجتماعی مفهومی گسترده و دربرگیرنده کمیت و کیفیت روابط اجتماعی گوناگون است که میان افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای جامعه برقرار است

1. Puhakka

2. New value creation

و موجب افزایش همکاری افراد با هدف تأمین منافع متقابل آنها می‌شود. به عبارتی دیگر، منظور از سرمایه اجتماعی املاک دارایی‌های شخصی یا پول نیست بلکه منظور از آن مواردی همچون حسن نیت، اعتماد، دوستی، صداقت، حس همدردی و مراودات اجتماعی بین گروهی از افراد یا کسب‌وکارهاست که یک واحد اجتماعی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، اگر کارمندی با همکاری ارتباط سازنده و مبتنی بر اعتماد (به منظور افزایش اثربخشی و کارایی وظایف و مسئولیت‌هایش) برقرار کند و آنها نیز با دیگر کارکنان چنین ارتباطی برقرار کنند انباشتی از سرمایه اجتماعی به وجود خواهد آمد که نیازهای شخصی، سازمانی و اجتماعی آنان را برآورده خواهد کرد و حتی می‌تواند باعث بهبود چشمگیر کیفیت زندگی شغلی و کاری در سطح کلان نیز بشود. در این حالت، کل سازمان از همکاری اجزای خود منتفع می‌شوند و افراد نیز از مزایایی همچون مساعدت، همدردی و دوستی با یکدیگر بهره‌مند خواهند شد.

پژوهش‌های زیادی آثار سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن را بر توسعه و موفقیت کسب‌وکارهای گوناگون از جمله کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سنجیده‌اند. برخی از مهم‌ترین راهکارهای افزایش سرمایه اجتماعی در کسب‌وکارها و شرکت‌ها چنین‌اند:

- ایجاد جو اعتماد میان شرکت و مشتریان: وجود اعتماد میان شرکت و مشتریان عاملی است که باعث کسب اطلاعات قابل اطمینان و ارائه ایده‌های نوآورانه، از طرف آنها (مشتریان) می‌شود. این اعتماد نه تنها منجر به جذب ایده‌ها، پیشنهادها و فرصت‌های جدید بهبود و توسعه محصولات و خدمات جدید می‌شود بلکه باعث جذب بیشتر مشتریان و وفادار کردن آنها نیز خواهد بود. همکاری همراه با اعتماد بین شرکت و مشتریان عامل اساسی برای شرکت در کسب اطلاعات قابل اطمینان از کانال‌های غیررسمی، شناسایی فرصت‌های جدید بازار و پی بردن به نیازهای پنهان مشتریان است.

- تشویق انجام فعالیت‌ها به شکل گروهی و تیمی: چنانچه محیط و ساختار کسب‌وکارها به گونه‌ای طراحی شوند که انجام فعالیت‌های گروهی و تیمی را تشویق و ترغیب کنند و نیز ترتیبی اتخاذ شود تا پاداش‌هایی بر مبنای عملکرد تیمی تعیین شوند تا کارکنان را به کار کردن با یکدیگر ترغیب کند، می‌توان انتظار داشت که عملکرد کسب‌وکارها به گونه‌ای چشمگیر افزایش یابد.

- همکاری نزدیک کارکنان با مشتریان: عاملی مهم در شناسایی بهتر فرصت‌های جدید و موفقیت در نوآوری محصولات و همکاری کارکنان با مشتریان به شمار می‌آید. بر

این اساس، لازم است تا مدیران و کارآفرینان کسب‌وکارها برنامه ویژه‌ای برای داشتن ارتباط و همکاری نزدیک با مشتریان به مثابه عاملی راهبردی جهت موفقیت و عملکرد بهتر در توسعه محصولات جدید داشته باشند.

- تدارک و برگزاری مراسم خاص: برگزاری مراسم غیررسمی، همچون جشن‌ها و مهمانی‌ها و برنامه‌های ورزشی فرصت خوبی را برای القای ارزش‌های شرکت در یک محیط غیررسمی فراهم می‌کند. افزون بر این، چنین مراسمی سبب شناخت بیشتر کارکنان از یکدیگر می‌شود که نتیجه آن همکاری و فعالیت همراه با منافع متقابل خواهد بود. این مراسم چارچوب‌های رسمی و خشک را می‌شکنند و کارکنان در این فضا بهتر می‌توانند ایده‌پردازی کنند.

- اطلاع‌رسانی در زمینه اهداف و ارزش‌های شرکت: برای درونی کردن ارزش‌ها و اهداف شرکت باید کارکنان نسبت به این اهداف و ارزش‌ها شناخت و آگاهی لازم را داشته باشند. برای مثال، می‌توان در ابتدای هر سال بروشورهایی درباره چشم‌انداز و مأموریت شرکت تهیه کرد و در اختیار یکایک کارکنان قرار داد. از دیگر اقدام‌ها، نصب بردهای الکترونیکی است تا به گونه‌ای مداوم شعارها، اهداف و ارزش‌های سازمان را به نمایش درآورند.

- تعهد شرکت و کارکنان به یکدیگر و به مشتریان: هنگامی که در شرکت جوی حمایتی و مبتنی بر تعهد متقابل شکل بگیرد و کارکنان خود را نسبت به شرکت و اهداف آن متعهد بدانند، همچنین، مدیران و مؤسسان نیز نسبت به کارکنان، پیشرفت و وضعیت زندگی آنها متعهد باشند و هردو نسبت به مشتریان تعهد داشته باشند و اطلاعاتی موثق و قابل اعتماد در اختیار یکدیگر قرار دهند، سطوح بالاتر عملکرد و بهره‌وری و افزایش رضایت مشتریان دور از انتظار نخواهد بود.

شبکه‌های اجتماعی

منظور از شبکه‌های اجتماعی تمامی افرادی است که کارآفرین با آنها رابطه مستقیم (و گاه غیرمستقیم) دارد. اعضای خانواده، شرکا، تأمین‌کنندگان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، بانکداران و دیگر اعتباردهندگان و توزیع‌کنندگان مثال‌هایی از شبکه اجتماعی و ارتباطی کارآفرینان هستند. می‌توان شبکه‌های اجتماعی کارآفرینان را در یک دسته‌بندی کلی به شبکه‌های ارتباطی شخصی و کاری تقسیم کرد. شبکه‌های ارتباط شخصی به دوستان، اعضای خانواده، هم‌باشگاهی و نظایر آنها گفته می‌شود. شبکه ارتباطی کاری به

شبکه‌هایی که حول یک کسب‌وکار شکل می‌گیرند اطلاق می‌شود. برای مثال، رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان در این دسته قرار دارند.

منابع نمادین

منابع یا سرمایه نمادین به هرگونه منبع یا سرمایه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای یک جامعه یا سازمان برای آن ارزش قائل باشند. در اصل، سرمایه نمادین منبع یا سرمایه‌ای است که به نماد تبدیل شده است. به کار بردن لفظ «هرگونه سرمایه» چنین القا می‌کند که سرمایه نمادین صورت تغییرشکل و معنایافته سایر سرمایه‌هاست. در واقع، این سرمایه به نوعی معنای آشکار و جوه دیگر سرمایه‌اندوزی است. برای بررسی حرکت جهشی انواع سرمایه‌ها به سوی اثرهای نمادین خود، می‌توان از مثال «نام خانوادگی» افراد استفاده کرد. نام خانوادگی نامی آبا و اجدادی است که به گونه‌ای نمادین، حول تمام ثروت‌های عادی و غیرعادی گرد می‌آید و به ارث می‌رسد.

سرمایه‌های نمادین انواع سرمایه‌های اقتصادی، انسانی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی یا جهانی هستند که به سبیل و نماد تبدیل شده‌اند، به گونه‌ای فراگیر شناخته شده‌اند، به یک نماد برای آن جامعه تبدیل شده‌اند و چیزی از جنس احترام و افتخار در آنها تبلور یافته است. برای مثال، یک ساختمان یک سرمایه اقتصادی است، اما زمانی که شهرت جهانی پیدا کند مانند ساختمان «اپرای سیدنی» به سرمایه نمادین تبدیل می‌شود. همچنین، بسیاری از سیاستمداران گذشته و کنونی جزء سرمایه‌های نمادین هستند. مانند امیرکبیر یا شهید مدرس، شخصیت‌هایی سیاسی که اکنون نمادین شده‌اند. همچنین، هنرمندان نیز می‌توانند سرمایه‌های نمادین باشند. آنها در ابتدا سرمایه فرهنگی به شمار می‌روند، اما به تدریج زمانی که شهرت می‌رسند، محبوب و مورد احترام واقع می‌شوند تبدیل به سرمایه نمادین می‌شوند. برای مثال، استاد فرشچیان هم‌اکنون یک سرمایه نمادین برای کشور است.

گاهی اوقات سرمایه‌های نمادین نوعی پوشش، رفتار، بازی محلی، موسیقی محلی و جشن محلی هستند که احترام و افتخاری برای یک جامعه یا بخشی از آن جامعه به شمار می‌روند. برای مثال، مراسم نوروز نوعی سرمایه نمادین است که در اصل یک سرمایه اجتماعی بوده و به تدریج با پذیرش در سطح جهانی به یک سرمایه‌ای نمادین تبدیل شده است.

بخشی از سرمایه‌های نمادین در ایران نیز از گذشتگان به جا مانده‌اند و به طور

بالفعل وجود دارند. آثار تاریخی و معماری مانند میدان نقش جهان، تخت جمشید و روستای ماسوله از این دست هستند. بخشی دیگر تنها به صورت بالقوه وجود دارند اما تبدیل به سرمایه‌نمادین نشده‌اند. شهرها و روستاهای ایران انباشته از این سرمایه‌های بالقوه‌اند، مانند چادر سفید زنان و رزنه که یکی از جاذبه‌های پوششی در دنیاست، اما تلاشی در تبدیل آن به یک سرمایه‌نمادین نشده است.

منابع مالی

منابع مالی شامل وجوه نقد، اعتبار بانکی و تضمین‌های مالی و نظایر آن است. منابع مالی برای ادامه فعالیت‌های یک شرکت و نیز توسعه آن ضرورت دارند. تأمین منابع مالی مناسب یکی از دشوارترین و پیچیده‌ترین عناصر در فرایند راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکارهاست. رویکردهای متنوعی که در حوزه تأمین مالی وجود دارد، انتخاب‌ها و تصمیم‌های متعددی را در اختیار مدیران و کارآفرینان قرار می‌دهد که خود ممکن است موجب پیچیدگی بیشتر این فرایند شود.

تعیین مشتریان هدف

مشتری

مشتری شخصیتی حقیقی یا حقوقی است که خواستار یا خریدار کالا و یا خدمتی برای رفع نیاز خود است و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی را بپردازد. مشتری زمانی حاضر به پرداخت این هزینه است که در کالا یا خدمت ارائه‌شده به او ارزشی را ببیند که در ازای پرداخت آن هزینه رضایتش را به دنبال بیاورد.

مشتریان قلب هرمدل کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلندمدت دوام آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشتری، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند. مدل کسب‌وکار ممکن است یک یا چند بخش بزرگ و کوچک از مشتریان را به تصویر بکشد. شرکت هوشیارانه باید تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمات به چه بخش‌هایی و یا چشم‌پوشی از چه بخش‌هایی است. پس از اخذ این تصمیم، می‌توان مدل کسب‌وکار را بر پایه درکی قوی از نیازهای خاص مشتری به دقت طراحی کرد.

برای انتخاب نوع فعالیت کسب‌وکار باید مشتریان بخش‌بندی شوند. دسته‌بندی‌های متفاوتی از مشتریان انجام گرفته‌اند که در ادامه می‌بینیم:

الف) دسته‌بندی مشتریان بر مبنای متغیرهای جمعیت‌شناختی: در این دسته‌بندی، مشتریان بر اساس سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر آنها دسته‌بندی می‌شوند. شایان ذکر است که برخی از کسب‌وکارها ممکن است مشتریان خود را بر اساس یک یا چند متغیر جمعیت‌شناختی تفکیک کنند. برای مثال، شرکت تولیدی پوشاک «الف» مشتریان پوشاک خود را بر اساس سن آنها به دسته‌های کودکان، نوجوانان و بزرگسالان تقسیم می‌کند و برای هر دسته تولید جداگانه‌ای دارد.

ب) دسته‌بندی مشتریان بر مبنای انواع بازار: هر کسب‌وکاری به یک یا چند گروه از مشتریان به روشی متمایز خدمات ارائه می‌کند. بخش‌بندی مجموعه‌های گوناگون مشتریان بر اساس خواسته‌ها و ویژگی‌های متفاوتی صورت می‌گیرد. مشتریان بر مبنای انواع بازار از جمله بازار انبوه، بازار گوشه‌ای، بازار بخش‌بندی‌شده و بازار متنوع تفکیک می‌شوند.

۱. بازار انبوه^۱: مدل‌های کسب‌وکاری که روی بازارهای انبوه تمرکز کرده‌اند، تمایزی بین دسته‌های مختلف مشتریان قائل نیستند. آنها روی گروه انبوهی از مشتریان با نیازها و مسائل مشابه تمرکز دارند. برای مثال، شرکتی که نوشابه تولید می‌کند عملاً بر بازار انبوه (همه مشتریان) تمرکز دارد.

۲. بازار گوشه‌ای^۲: مدل‌های کسب‌وکاری که بازار گوشه‌ای را انتخاب می‌کنند، بر نیازهای بخش‌های ویژه و خاصی از مشتریان تمرکز دارند. به عبارت دیگر، گوشه خاصی از بازار را هدف قرار می‌دهند. برای مثال، کسب‌وکاری که در یک روستا فعالیت دارد و بازار خود را مشتریانی تعریف می‌کند که در شعاع ۵۰ کیلومتری روستا قرار دارند عملاً یک بازار گوشه‌ای را برای خود انتخاب کرده است.

۳. بازار بخش‌بندی‌شده^۳: برخی از مدل‌های کسب‌وکار بین بخش‌های بازار با نیازها و مسائل به نسبت متفاوت، تمایز قائل می‌شوند. به عبارتی دیگر، در این بازار مشتری‌های خاص با سفارش‌های خاص مد نظر قرار دارند. برای مثال، فروشگاه‌های کت و شلوارهای خود را صرفاً برای مشتریان خاص که حساسیت قیمتی پایینی دارند و حاضر به پرداخت قیمت‌های بالاترند، با حداکثر کیفیت و زیبایی طراحی می‌کند. در واقع، این کسب‌وکار بر

1. Mass market
2. Niche market
3. Customize market

بخشی از بازار که مشتریان آن حاضر به پرداخت‌های بالاتر هستند تمرکز کرده است.
 ۴. بازار متنوع^۱: مدل کسب‌وکاری که تنوعی از برندها و مارک‌های محصولات را با کیفیت و قیمت‌های کاملاً متفاوت ارائه و دایره انتخاب مشتریان را گسترده می‌کند از بازار متنوع برای کسب‌وکار خود استفاده می‌کند و بر بخش‌هایی از مشتریان کاملاً متفاوت با نیازها و مسائل متفاوت تمرکز دارد.

۵. بازارهای چندوجهی^۲: مدل کسب‌وکاری که دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را به دور هم جمع می‌کند بازاری چندوجهی دارد. به عبارتی دیگر، در این مدل کسب‌وکار ارزش‌آفرینی از طریق تسهیل تعاملات بین گروه‌های مختلف انجام می‌گیرد. برای مثال، روزنامه‌های رایگانی که در سطح شهر پخش می‌شوند، از طرفی باعث جذب خوانندگان هدف می‌شوند و از طرفی دیگر در جذب آگهی‌دهندگان و رسیدن به سودآوری موفق‌اند.



شکل ۳-۲ انواع بخش‌های مشتریان.

1. Diversify
2. Multi-Sided Market

فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور ۲۹

همان‌گونه که قبلاً اشاره کردیم، مشتریان دلیل حیات سازمان‌اند. هیچ سازمانی بدون پرداخت‌های مشتری، امکان ادامه حیات برای مدت زمان زیاد را نخواهد داشت. هر سازمان به یک یا چند گروه از مشتریان به روشی متمایز خدمات ارائه می‌کند.

کسب‌وکارهایی که به دیگر سازمان‌ها ارائه خدمت می‌کنند با نام واحدهای تجاری «شرکت به شرکت (کسب‌وکار به کسب‌وکار)» (B2B)^۱ شناخته می‌شوند. کسب‌وکارهایی که به مصرف‌کنندگان ارائه خدمت می‌کنند نیز به «شرکت به مشتری نهایی (کسب‌وکار به مشتری نهایی)» یا (B2C)^۲ معروف‌اند. برای مثال، یک تولیدکننده قطعات خودرو که قطعات تولیدی را به شرکت خودروساز می‌فروشد از مدل B2B استفاده می‌کند. در مقابل، تولیدکننده لوازم آشپزخانه که تولید خود را مستقیماً به بازار روانه می‌کند و به مشتریان نهایی می‌فروشد از مدل B2C استفاده می‌کند.

تعدادی از کسب‌وکارها به هر دو نوع مشتری خدمات ارائه می‌کنند و هر دو مدل را به کار می‌گیرند. در این حالت، ممکن است ارائه خدمات به یک دسته از مشتریان رایگان باشد. برای مثال، بسیاری از شبکه‌های اجتماعی^۳ (مانند اینستاگرام و فیسبوک) برای خدماتی که به کاربران خود ارائه می‌دهند هیچ وجهی دریافت نمی‌کنند. اما در مقابل ارائه این خدمات رایگان به ده‌ها یا صدها میلیون کاربر، آگهی و تبلیغات شرکت‌ها و کسب‌وکارها را با دریافت پول انجام می‌دهند. بنابراین، ممکن است موفقیت بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار در گرو وجود مشتریان بدون پرداخت باشد.

مواردی که باید در مورد مشتریان به خاطر سپرد چنین‌اند:

- مشتریان گوناگون ممکن است به ارزش‌ها، کانال‌ها یا ارتباطات متفاوتی نیاز داشته باشند.
- تعدادی از مشتریان پرداخت می‌کنند و دیگران پرداختی ندارند.
- معمولاً سازمان‌ها از یک گروه خاصی از مشتریان نسبت به سایرین به مراتب بیشتر دریافت دارند.

در شکل ۴-۲ خلاصه‌ای از پژوهش صورت‌گرفته در وضعیت استفاده از اینترنت، تلفن همراه و رسانه‌های اجتماعی در سال ۲۰۱۸ آمده است^۴ که نشان از گسترش شدید استفاده از این ابزارها دارد. برای مثال، از میان حدود ۷ میلیارد جمعیت جهان حدود ۴ میلیارد به اینترنت دسترسی دارند که نزدیک به ۳ و ۲ میلیارد نفر از شبکه‌های اجتماعی استفاده

1. business to business
2. business to customer
3. Social media
4. www.smartinsights.com

ژانویه
۲۰۱۸

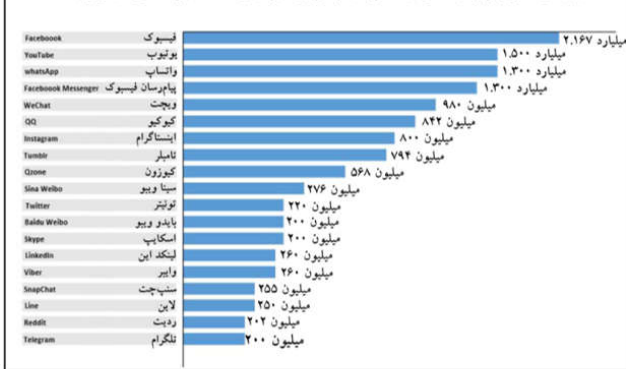
دیجیتال در سرتاسر جهان؛ سال ۲۰۱۸

شاخص‌های کلیدی آماری برای کاربران اینترنت، موبایل و رسانه‌های اجتماعی در جهان



شکل ۲-۴ آمار مربوط به کاربران اینترنت، تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی.

رتبه‌بندی محبوب‌ترین شبکه‌های اجتماعی در سرتاسر جهان بر مبنای تعداد کاربران فعال در آوریل ۲۰۱۸



شکل ۲-۵ رتبه‌بندی شبکه‌های اجتماعی بر اساس تعداد کاربران.

می‌کنند. بیش از ۵.۱ میلیارد نفر از تلفن همراه استفاده می‌کنند که نزدیک به ۳ میلیارد نفر از آنها از تلفن همراه برای اتصال به شبکه‌های اجتماعی بهره می‌برند.

شکل ۲-۵ نیز مجموعه‌ای از محبوب‌ترین شبکه‌های اجتماعی دنیا را بر اساس تعداد کاربران فعال آنها در سال ۲۰۱۸ (که از طریق پرتال آماری تهیه شده است)

1. The Statistics Portal

نشان می‌دهد. این آمار نکان‌دهنده حاکی از میزان سهم بازار تحت اختیار این شبکه‌هاست.

ارتباط با مشتری

شناخت مشتری و ارتباط با او امری بسیار حیاتی برای کسب‌وکارهاست. اگر کسب‌وکاری نتواند حداقل خواسته‌های مهم مشتریان را جمع‌آوری و با آنها ارتباط مؤثری برقرار کند نخواهد توانست رضایت آنان را جلب کند. در بحث ارتباط با مشتری مهم‌ترین گام شناسایی دقیق نیاز و انتظارات اوست که جز با مراجعه به مشتری و دریافت دیدگاه‌هایش میسر نمی‌شود.

برقراری ارتباط بر مبنای یک قاعده و تکنیک خاصی نیست، زیرا افراد و کسب‌وکارها با هم متفاوت‌اند. یک کسب‌وکار به منظور ارتباط با مشتری و نیز جذب و حفظ مشتری و افزایش فروش خود، نیازمند برقراری ارتباط با بخش‌های مختلف مشتریانش است. با برقراری ارتباط می‌توان طیف گسترده‌ای از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار (آنلاین) را به مشتری ارائه کرد. مشتری مهم‌ترین بازدیدکننده از محصول و خدمات است، بنابراین توانایی برقراری ارتباطی سالم که منجر به توجه دائم و وفاداری او به محصولات و خدمات شود بسیار مهم است. گستره مهارت‌های ارتباطاتی از توجه به محیطی که در آن ارتباطات و مذاکره صورت می‌گیرد تا توجه به ویژگی‌های اخلاقی طرف‌های مقابل وسیع است.

به کسب‌وکارها توصیه می‌شود که با مشتریان خود ارتباط مؤثر برقرار کنند، این کار باعث کاهش هزینه ارتباطات و به دست آوردن اطلاعات ارزشمندی از مشتری می‌شود که هم نیاز مشتری را شناسایی و برطرف می‌کند و هم روابط با مشتری را عمیق‌تر می‌کند. با برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان خطر از دست دادن آنها به گونه‌ای چشمگیر کاهش می‌یابد. اینکه فقط بدانید مشتریان چقدر نزدیک به خرید هستند، کافی نیست. شما باید نیازهایشان، بودجه و سلیقه آنها را در خرید هم بشناسید. تیم کاری شرکت باید بتواند این اطلاعات ارزشمند را درباره مشتریان به دست آورد و رابطه‌ای قوی از طریق بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش با آنان برقرار کند. رضایت مشتریان تصادفی به دست نمی‌آید و تلاش زیادی را می‌طلبد. برای این منظور باید کارکنان وفاداری پرورش یابند که به اهداف کسب‌وکار معتقد باشند و موفقیت کسب‌وکار را موفقیت خودشان بدانند. این کارکنان تمامی تلاش خود را در جهت معرفی کسب‌وکار و رشد آن به کار می‌گیرند.

در عصر حاضر که کسب‌وکارها به مفهوم مشتری خیلی اهمیت می‌دهند؛ تمام کسب‌وکارهایی که به دنبال برنامه‌درازدت برای سوددهی هستند، سعی در جلب رضایت مشتریان، حفظ مشتری و تبلیغ غیرمستقیم از طریق مشتریان دائمی و غیردائمی دارند.

انواع ارتباط با مشتری

➤ **کمک شخصی:** در این مدل ارتباطی مشتری می‌تواند با فردی که در کسب‌وکار نقش نماینده (راهنما) را دارد، ارتباط برقرار کند. این ارتباط ممکن است از طریق سایت، مراکز تماس، پست الکترونیکی و سایر وسایل ارتباطی انجام گیرد. برای مثال، سایت‌های فروش اینترنتی که اپراتورهایی را برای پاسخگویی به سؤالات مشتریان در نظر گرفته‌اند از این مدل ارتباطی استفاده می‌کنند.

➤ **کمک شخصی اختصاصی:** اختصاص دادن یک نماینده ویژه برای یک مشتری ویژه و مهم^۱ که معمولاً برای یک دوره زمانی طولانی با مشتری در ارتباط است کمک شخصی اختصاصی نام دارد. بر طبق قانون پارتو^۲، این دسته از مشتریان همان ۲۰ درصد هستند که ۸۰ درصد منافع شرکت را به ارمغان می‌آورند. خدماتی مانند ارائه خدمات اختصاصی در محل مشتری که برخی از بانک‌ها به مشتریان ویژه‌شان ارائه می‌دهند در این دسته جای می‌گیرند.

➤ **سلف سرویس:** در این نوع مدل ارتباطی کسب‌وکار هیچ ارتباط مستقیمی با مشتریان ندارد و تمامی آنچه را که مورد نیاز مشتریان است مهیا می‌کند تا در صورت لزوم، خودشان اقدام‌های لازم را انجام دهند. برای مثال، فروش‌های اینترنتی که مشتری تمامی مراحل را خودش انجام می‌دهد در این دسته می‌گنجد. برنامه‌های تاکسی اینترنتی و فروش بلیط هواپیما و اتوبوس و نظایر آن مثال‌های کاربردی این سبک از ارتباط هستند.

➤ **خدمات خودکار:** این نوع رابطه شکل کاملی از سلف سرویس را با فرایندهای خودکار ترکیب و به مشتری ارائه می‌کند. در این شکل از رابطه سیستم بر اساس ویژگی‌ها و سلاقی مشتریان و نیز بر اساس رفتارهای (خریدهای) پیشین مشتریان را در یافتن بهترین محصولات و خدمات راهنمایی می‌کند. برای مثال، شرکت آمازون بر اساس ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مشتریان خود به آنها پیشنهاد خرید کتاب می‌دهد و آنان را در یافتن گزینه‌های بهتر یاری می‌کند.

1. VIP customer

2. Pareto

➤ **خلق مشترک:** بیشتر کسب‌وکارها پا را از روابط سنتی مشتری / خریدار فراتر می‌گذارند و با مشتریان به گونه‌ای مشترک به خلق ارزش می‌پردازند. برای مثال، نرم‌افزارهای منبع‌باز که با همکاری کاربران (مصرف‌کنندگان) توسعه می‌یابند نوعی از روابط خلق مشترک هستند که هم شرکت مادر و هم مشتریان را در دریافت خدمات بهتر یاری می‌کنند.

مدیریت ارتباط با مشتری^۱

مدیریت ارتباط با مشتری، شاید مهم‌ترین مفهوم بازاریابی نوین باشد که تا چندی قبل، به اختصار به مدیریت اطلاعات مشتری گفته می‌شد. این تعریف شامل مدیریت اطلاعات هریک از مشتریان و حداکثرسازی وفاداری مشتری از طریق تعریف نحوه تماس با مشتریان بود. اما تعریف جدید مدیریت ارتباط با مشتری مفهوم گسترده‌تری دارد. این مفهوم فرایندی است که به ایجاد و حفظ رابطه سودمند با مشتری از طریق ارائه ارزش‌های بالاتر به او منجر می‌شود. این تعریف همه جنبه‌های جذب، نگهداری و زیاد کردن مشتریان را دربرمی‌گیرد.

ایجاد دارایی مشتری

هدف نهایی مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد دارایی مشتری^۲ است. دارایی مشتری ارزش طول عمر تنزیل‌شده مشتریان فعلی و بالقوه شرکت است. واضح است که هرچه شرکت مشتریان سودمند و وفادارتری داشته باشد، دارایی مشتری آن بیشتر خواهد بود. به نظر می‌رسد که برای ارزیابی بازده شرکت، استفاده از دارایی مشتری نسبت به میزان فروش یا ارزش بازار فعلی معیار مناسب‌تری باشد، چون فروش و هم بازار وضعیت گذشته شرکت را نشان می‌دهد، در حالی که، دارایی مشتری وضعیت آینده شرکت را نمایان می‌کند.

شرکت‌ها باید دارایی مشتری خود را به دقت مدیریت کنند. مشتریان را باید نوعی دارایی دانست که نیازمند مدیریت است و باید آن را گسترش داد. در عین حال، مشتریان و حتی همه مشتریان وفادار هم سرمایه‌گذاری خوبی برای شرکت به شمار نمی‌روند و جالب است بدانید که همه مشتریان وفادار سودآور نیستند. در مقابل، برخی از مشتریان بی‌وفا سودآورند. پس شرکت باید به جذب کدام‌یک مشتریان پردازد و آنها را حفظ کند؟

1. Customer Relationship Management (CRM)

2. Customer Equity

معمولاً شرکت‌ها مشتریان را بر اساس سودمندی بالقوه آنها طبقه‌بندی و روابطشان را با آنها بر این اساس تنظیم می‌کنند. در شکل ۲-۶ مشتریان بر اساس میزان سودمندی وفاداری و انتظاری به چهار گروه تقسیم شده‌اند. «بیگانگان» نمایان‌گر سودمندی کم هستند و از آنها انتظار وفاداری کمی می‌رود. پیشنهادهای شرکت با نیازهای آنها تناسب کمی دارد. راهبرد مدیریت ارتباط با آنها ساده است. روی آنها سرمایه‌گذاری نکنید. «پروانه‌ها» با اینکه سودمندند، اما وفادار نیستند. پیشنهادهای شرکت با نیازهای آنها تا حدودی متناسب است، اما در هر صورت آنها پروانه هستند؛ فقط مدت کمی می‌توان از زیبایی آنها لذت برد و بعد پرواز می‌کنند و می‌روند. «دوستان واقعی» هم سودمند و هم وفادارند. پیشنهادهای شرکت با نیازهای آنها همخوانی بسیار خوبی دارد. شرکت برای ارتباط با آنها به گونه‌ای مستمر سرمایه‌گذاری می‌کند تا مشتریان مشغوفی داشته باشد. شرکت می‌خواهد آنها را پرورش دهد و حفظ کند تا به «معتقدین واقعی» تبدیل شوند. بدین ترتیب، مشتریان افزون بر خرید مستمر در مورد تجربه خوبشان با دیگران نیز صحبت می‌کنند و مشتریان بیشتری را به شرکت علاقه‌مند می‌کنند. «صدف‌ها» خیلی وفادارند ولی زیاد سودمند نیستند. پیشنهادهای شرکت تا حد کمی با نیازهای آنها همخوانی دارد. نمونه آنها مشتریان خرد بانک‌ها هستند که مرتباً کارهای بانکی انجام می‌دهند، اما سودی که برای بانک ایجاد می‌کنند کافی نیست. شرکت باید تلاش کند که این دسته از مشتریان به دوستان واقعی تبدیل شوند.

سودمندی بالقوه	سودمندی زیاد	<p>پروانه‌ها:</p> <p>تناسب خوب بین پیشنهادهای شرکت و نیازهای مشتری:</p> <p>سودمندی بالقوه زیاد</p>	<p>دوستان واقعی:</p> <p>تناسب خوب بین پیشنهادهای شرکت و نیازهای مشتری:</p> <p>حداکثر سود بالقوه</p>
	سودمندی کم	<p>بیگانگان:</p> <p>هم خوانی کم بین پیشنهادهای شرکت و نیازهای مشتری:</p> <p>حداکثر سود بالقوه</p>	<p>صدف‌ها:</p> <p>هم خوانی کم بین پیشنهادهای شرکت و نیازهای مشتری:</p> <p>حداکثر سود بالقوه</p>
		مشتریان کوتاه مدت	مشتریان بلندمدت

وفاداری پیش بینی شده

شکل ۲-۶ گروه‌های ارتباط با مشتری.

شناسایی هزینه‌ها

هرکسب‌وکاری متناسب با نوع فعالیت خود هزینه‌هایی مانند هزینه‌های مواد اولیه، دستمزد مستقیم، سربار و... دارد که لازم است پیش از شروع فعالیت این هزینه‌ها را شناسایی و در زمان فعالیت کنترل کرد. کنترل هزینه‌ها می‌تواند به شرکت‌ها جهت افزایش بهره‌وری و سود شرکت کمک شایانی کند.

انواع هزینه:

الف) هزینه‌های ثابت

هزینه‌های ثابت آن دسته از هزینه‌هایی هستند که ارتباطی به میزان و حجم تولید محصول و ارائه خدمات ندارند و در هر حال باید پرداخت شوند. برای مثال، هزینه اجاره کارگاه تولیدی و یا شرکت طبق توافق با موجر باید پرداخت شود و ارتباطی با میزان و حجم فعالیت شرکت ندارد. هزینه اجاره، هزینه بیمه، خرید تجهیزات و ماشین‌آلات و نظایر آن برخی از نمونه‌های بارز هزینه‌های ثابت‌اند.

ب) هزینه‌های متغیر

هزینه‌های متغیر آن دسته از هزینه‌هایی هستند که مقدار و میزان آنها وابسته به میزان و حجم فعالیت و تولید یا ارائه خدمات یک شرکت است و با توجه به میزان تولید یا ارائه خدمات تغییر می‌کند. برای مثال، هزینه مواد اولیه تولید جزو هزینه متغیر است و با افزایش سطح تولید افزایش و با کاهش آن کاهش می‌یابد. برخی از نمونه‌های بارز هزینه‌های متغیر عبارتند از هزینه‌های مواد اولیه، هزینه‌های تولید، هزینه‌های حقوق و دستمزد و نظایر آن.

ج) هزینه‌های مختلط

هزینه‌های مختلط به هزینه‌هایی که به طور مطلق ماهیت ثابت و متغیری ندارند، بلکه بخشی از آنها با توجه به میزان فعالیت و تولید یک شرکت تغییر می‌کند و بخش دیگرشان ثابت باقی می‌ماند و ارتباطی با حجم تولید ندارد می‌گویند. برخی از نمونه‌های بارز هزینه‌های مختلط هزینه‌های آب، برق، تلفن و گاز است که بخش آب‌ونمان آن جزو بخش ثابت و هزینه میزان مصرف آن هزینه متغیر خواهد بود.

قیمت و قیمت‌گذاری

قیمت یکی از مهم‌ترین و در عین حال انعطاف‌پذیرترین عناصر آمیخته بازاریابی است

که مستقیماً بر درآمد و سود و زیان یک شرکت اثر دارد. قبل از تنظیم قیمت شرکت باید تصمیم بگیرد که بازار هدفش کجاست، چه هدفی دارد، و با این نوع قیمت‌گذاری چه پیامی را به مشتریان خود انتقال خواهد داد. شرکت‌هایی که قیمت‌های خود را مدیریت نمی‌کنند و کنترل آن را از دست می‌دهند، طبیعتاً کاهش سودآوری و بهره‌وری پایین‌تری خواهند داشت.

در سال‌های اخیر، به علت افزایش استفاده از فناوری‌های جدید (مانند رسانه‌های اجتماعی) اهمیت قیمت‌گذاری افزایش یافته است زیرا این فناوری‌ها به مصرف‌کنندگان این امکان را می‌دهند که با سایر مصرف‌کنندگان و نیز مشتری رقبا در ارتباط باشند و از قیمت‌ها آگاهی کامل‌تری داشته باشند. این آگاهی به مشتریان قدرت مقایسه بیشتری می‌دهد و باعث افزایش رقابت بین برندها می‌شود.

از آنجایی که برای قیمت‌گذاری باید عوامل بسیار زیادی در نظر گرفته شود، می‌توان گفت که قیمت‌گذاری با مقداری از آزمون و خطا همراه است. برای مثال، اگر قیمت یک محصول یا خدمت بیش از حد معمول تعیین شود، بسیاری از مردم قادر نیستند به راحتی آن را خریداری کنند. همچنین، اگر قیمت محصول یا خدمت بیش از حد کم باشد، سود مورد نیاز برای باقی ماندن در فضای کسب‌وکار حاصل نخواهد شد.

رویکردها و راهبردهای قیمت‌گذاری

برخی از رویکردهای کلاسیک در حوزه قیمت‌گذاری چنین‌اند:

- قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه

در این روش، قیمت‌گذاری باید به گونه‌ای در نظر گرفته شود که تمامی هزینه‌ها را پوشش دهد و درصدی از سود را نیز تأمین کند. برای مثال، اگر هزینه‌های تولید یک محصول ۱۰۰ واحد است و شرکت ۲۰ واحد نیز سود محاسبه کرده است قیمت محصول ۱۲۰ واحد خواهد شد.

- قیمت‌گذاری بر مبنای رقبا

در این روش، قیمت محصول / خدمت با توجه به قیمت رقبا تعیین می‌شود؛ زیرا مشتریان در موقع خرید با توجه به قیمت رقبا تصمیم به خرید می‌گیرند. برای مثال، در مثال قبلی شرکت قصد دارد محصول را با قیمت ۱۲۰ عرضه کند، اما رقیب جدی شرکت در بازار قیمت را ۱۱۰ اعلام کرده است؛ بنابراین، با توجه به رقیب، شرکت نیز قیمت را ۱۱۰ یا حتی کمتر اعلام می‌کند.

● قیمت‌گذاری نفوذی

در این روش قیمت‌گذاری شرکت، برای نفوذ بیشتر در بازار، قیمت را کمتر از حد معمول در بازار تعیین می‌کند. حتی برخی از شرکت‌ها برای نفوذ بیشتر و خارج کردن رقبا از بازار قیمت را به حدی پایین نگه می‌دارند که عملاً زیان می‌دهند. با توجه به مثال قبل، اگر شرکت قیمت را ۹۹ یا ۱۰۵ واحد اعلام کند عملاً از راهبرد قیمت‌گذاری نفوذی استفاده کرده است. در قیمت ۹۹ واحد شرکت در حال زیان‌دهی است که این راهبرد موقتی و برای خارج کردن برخی رقبا از بازار است و در قیمت ۱۰۵ واحد، شرکت با سود کمتر محصول خود را خواهد فروخت.

● قیمت‌گذاری پرستیژی

برای برخی از کالاها و خدمات، قیمت تعیین‌کننده میزان فروش نیست. یعنی چنین نیست که هرچه قیمت پایین‌تر باشد فروش بیشتر شود. این نوع کالاها که کالاهای پرستیژی یا لوکس نامیده می‌شوند قیمت‌گذاری به مراتب بالایی دارند. مشتریان این نوع کالاها نیز خاص‌اند و حاضرند بابت این کالاها قیمت بالاتری را پرداخت کنند. برای مثال، قیمت فروشی ساعت‌های لوکس و برند بسیار بیش از هزینه تمام‌شده آنهاست که برای مشتریان خاصی عرضه می‌شوند.

● قیمت‌گذاری روانی

منطق این روش بر مبنای اثرگذاری بر ذهن و احساس مشتری است. فرض کنید که محصولی به قیمت ۱۹۹۹ تومان عرضه شود. مشتری بیش از اینکه این قیمت را ۲۰۰۰ تومان تفسیر کند آن را ۱۹۰۰ تومان تفسیر می‌کند؛ بنابراین قیمت را در ذهن خود پایین ارزیابی خواهد کرد و بر اساس احساسات تصمیم به خرید می‌گیرد.

● راهبرد پرداخت به هنگام نتیجه

این راهبرد در سال ۲۰۰۷ و به وسیله یک شرکت تولید داروهای سرطان به اجرا گذاشته شد. شرکت به بیمار پیشنهاد داد در صورتی که پیشرفت کافی در بهبود خود مشاهده کرد هزینه دارو را پرداخت کند. این پیشنهاد یک مدل جدید و قانع‌کننده است زیرا هم جذابیت بالایی برای مصرف‌کنندگان دارد و هم خطر رقابت را کاهش می‌دهد.

● قیمت‌گذاری مبتنی بر تیغ و تیغه

این روش قیمت‌گذاری که به روش «دوبخشی» نیز معروف است به وسیله شرکت ژیلت پایه‌گذاری شده است. در این روش دو محصول مکمل مانند تیغ تراشی و

تیغه‌های آن با یک راهبرد دوبخشی فروخته می‌شوند. تیغ ریش‌تراشی با قیمتی بسیار اندک به مشتریان فروخته می‌شود و شرکت انتظار دارد که مشتریان با خرید تیغه از این تیغ استفاده کنند. سود اصلی شرکت در فروش تیغه بیشتر است نه تیغ بیشتر. مثال دیگر در این حوزه پرینتر و کارتریج آن است. در این الگو پرینتر ارزان‌قیمت (تیغ) اما کارتریج گران‌قیمت (تیغه) است. مثال دیگر این الگو فروش سیم‌کارت ارزان و یا حتی رایگان (تیغ) و تعرفه بالای خدمات مکالمه، اینترنت و... (تیغه) است.

● قیمت اضافی

این راهبرد در شرکت‌های هواپیمایی رایج شده است. در این راهبرد یک قیمت پایه برای خدمات پایه در نظر گرفته می‌شود و مسافران برای استفاده از سایر خدمات مجبور به پرداخت قیمت اضافی هستند. برای مثال، شرکت هواپیمایی بلیط اقتصادی خود را به همراه ۱۰ کیلوگرم بار به قیمت ۱۰۰ واحد عرضه می‌کند و اگر مسافری نیازمند دریافت خدمات بار بیشتر، استفاده از غذا در حین پرواز و یا استفاده از بیمه مسافری و نظایر آن باشد باید برای هر یک از این خدمات هزینه اضافی بپردازد.

پرسش‌های فصل دوم

۱. مدل کسب‌وکار چیست و از چه اجزایی تشکیل شده است؟
۲. اهمیت مدل کسب‌وکار در چیست؟
۳. روش‌های بخش‌بندی مشتریان را بیان کنید و برای یک کسب‌وکار فرضی این بخش‌بندی را انجام دهید.
۴. اهمیت بخش‌بندی مشتریان برای کسب‌وکارها در چیست و چه کمکی به آنها می‌کند؟
۵. انواع روش‌های ارتباط با مشتری را همراه با مثال بیان کنید.
۶. مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟
۷. هزینه‌های کسب‌وکار به چند دسته تقسیم می‌شوند؟
۸. انواع روش‌ها و راهبردهای قیمت‌گذاری را بیان کنید.

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. برای کسب‌وکارها همیشه هزینه جذب مشتریان جدید چندین برابر حفظ مشتریان موجود است. بر این اساس، بررسی کنید که کسب‌وکارها چگونه مشتریان موجود را حفظ می‌کنند؟

۳۹ فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور

۲. اگر شما مشاور یک کسب‌وکار شوید (نوع کسب‌وکار را خودتان انتخاب کنید) در زمینه ارتباط با مشتری چه پیشنهادها و راهکارهایی برای افزایش مشتریان و همچنین، افزایش مشتریان وفادار آن طراحی می‌کنید؟
۳. یک نمونه از کسب‌وکار نوپا را که به تازگی از سرمایه نمادین جهت تبلیغ خود استفاده کرده نام ببرید و هدف او از این کار را شرح دهید.



فصل سوم

اجزای مدل کسب و کار

هدف کلی

آشنایی با مدل کسب و کار و اجزای آن

اهداف جزئی: آشنایی با



- مفهوم مدل کسب و کار
- اجزای یک مدل کسب و کار
- مفهوم الگو در مدل کسب و کار
- الگوهای کسب و کار تفکیکی، دنباله دار، چندوجهی، رایگان، باز
- طراحی مدل کسب و کار
- انواع روش های توسعه کسب و کار: ایده پردازی، تفکر تصویری و ...
- مفهوم ویژگی های شغلی
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- فرایند کارمندیابی و انتخاب نیروی انسانی
- مفهوم شایستگی شغلی، ابعاد و سطوح آن

اگر پاسخ شما به پرسش های زیر «بله» است، این بدان معناست که شما به آموختن تکنیک های کسب و کار برای رسیدن به اهداف خود نیاز دارید.

۱. آیا به گونه ای مستمر در اندیشه ارزش آفرینی و ایجاد کسب و کارهای جدید هستید؟

اجزای مدل کسب‌وکار ۴۱

۲. آیا شما در حال تلاش برای یافتن روش‌های نوین و خلاقانه به جای روش‌های قدیمی در پیشبرد کسب‌وکار خود هستید؟
۳. آیا شما روحیه خطرپذیری دارید؟
۴. آیا تا به حال به این موضوع اندیشیده‌اید که روحیه کارآفرینی در شما یا سازمانی که در آن مشغول به کارید، تا چه اندازه وجود دارد؟
۵. آیا به دنبال کسب درآمدی بیش از آنچه به طور معمول برای کسب‌وکار شما متصور است، هستید؟

مدل کسب‌وکار^۱ چیست؟

مایکل لوتیس^۲ مدل کسب‌وکار را شبیه به آثار هنری می‌داند. از نظر او مدل کسب‌وکار همانند یک اثر هنری، از جمله پدیده‌هایی است که اگر فردی آن را ببیند می‌تواند تشخیص دهد که با یک اثر هنری سروکار دارد (به‌ویژه اگر هوشمندانه یا وحشتناک طراحی شده باشد) اما در عین حال ممکن است توان تعریف ابعاد کامل آن و هنر به‌کاررفته در آن را نداشته نباشد.

لوتیس مدل کسب‌وکار را «چگونگی برنامه‌ریزی برای کسب‌وکاران به منظور کسب درآمد» تعریف می‌کند. برای مثال، مدل کسب‌وکار مایکروسافت بدین صورت است که نرم‌افزاری را که فقط ۱۵ سنت برایش هزینه دارد به قیمت ۱۲۰ دلار می‌فروشد. یا مدل کسب‌وکار بیشتر شرکت‌های اینترنتی چنین است که افراد زیادی را به یک وبسایت جذب می‌کنند و از فرصت فراهم‌شده برای تبلیغ محصولات استفاده و از این طریق کسب درآمد می‌کنند.

تعریف مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است. این چارچوب نشان می‌دهد که یک شرکت چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی باید انجام دهد تا به انتظار مشتریان پاسخ مثبتی بدهد و شرکت نیز به حاشیه سود مطلوب خود دست یابد. به عبارت دیگر، مدل کسب‌وکار شیوه‌ای است که شرکت برای کسب درآمد و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می‌کند. در واقع، یک مدل کسب‌وکار به سه پرسش

1. Business Model
2. Michael Lewis

کلیدی برای موفقیت آن کسب‌وکار پاسخ می‌دهد: کدام فعالیت‌ها، چگونه و چه زمانی باید انجام شوند؟ می‌توان مدل کسب‌وکار را منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف کرد.

مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه خود در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند. همچنین، موضوعات گوناگونی از جمله راهبردها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، علمکردها و بازاریابی را دربرمی‌گیرد.

شناسایی و ایجاد مدل کسب‌وکار با طرح چند پرسش اساسی آغاز می‌شود از جمله:

- مشتری کیست؟
- ارزش مشتری چیست؟
- چگونه می‌توان ارزش لازم را با هزینه‌ای مورد قبول به مشتری ارائه کرد؟
- چگونه می‌توان حاشیه امن و مطمئنی در برابر رقبا ایجاد کرد؟

اجزا و ساختار مدل کسب‌وکار

در فصل قبل از ۹ جزء اصلی مدل کسب‌وکار ۴ جزء از جمله مشتری و ارتباط با مشتری، منابع کلیدی و برآورد هزینه‌ها بررسی شد. در این فصل در مورد دیگر اجزای مدل کسب‌وکار و اهمیت آنها در راه‌اندازی و پیشبرد یک کسب‌وکار بحث خواهد شد.



شکل ۱-۳ اجزای سازنده مدل کسب‌وکار.

کانال توزیع

این جزء بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر (ارائه محصول یا خدمت) به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار می‌کند و به آنها دسترسی دارد.

اهمیت و جرایمی تعیین کانال توزیع

امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران و تولیدکنندگان انتقال کالاها و خدمات خود به دست مشتریان است. کانال‌های توزیع یکی از منابع اصلی کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شوند، زیرا یک کالا ممکن است از نظر مرغوبیت و کیفیت بهترین باشد، اما اگر زمان و مکانی که مورد نیاز خریدار است در اختیارش قرار نگیرد، مطلوبیت چندانی نخواهد داشت. بنابراین، تصمیم‌گیری در مورد شیوه انتقال کالا به محل خرید یا مصرف، از جمله تصمیم‌های مهمی است که مدیران با آن مواجه‌اند. تصمیم مناسب به افزایش سرعت انتقال محصول، راحتی خریدار و هزینه کمتر منجر خواهد شد و این امر خود تکرار خرید مشتری را به دنبال خواهد داشت. از این رو، توجه به چگونگی عملکرد کانال‌های توزیع و بهره‌گیری از اطلاعات قابل دستیابی از طریق کانال‌های توزیع در زمینه نیازها، خواسته‌ها، سلاقی و ترجیحات واسطه‌های توزیع، باید مورد توجه مدیران قرار بگیرد.

انواع کانال‌های توزیع از نظر مالکیت کسب‌وکار

- ۱. شخصی:** کانال‌هایی توزیعی هستند که در اختیار کسب‌وکار (شرکت) قرار دارند یا به وسیله کسب‌وکار اداره می‌شوند. این مالکیت سود بیشتری برای کسب‌وکار به همراه دارد، اما اداره آن بسیار پرهزینه است. برای مثال، برخی از شرکت‌های بزرگ اقدام به تأسیس کانال‌های توزیع (مانند تأسیس شرکت پخش یا خرید مغازه برای توزیع محصولات) با مالکیت شخصی برای خود کرده‌اند و خود اقدام به توزیع محصولاتشان می‌کنند. این اقدام نیازمند مدیریت درآمد و هزینه است تا هزینه‌های کانال توزیع بیش از درآمدهای آن نشود.
- ۲. شراکتی:** کانال‌هایی هستند که تحت مالکیت کسب‌وکار (شرکت) نیستند. این مالکیت سود کمتری را برای کسب‌وکار (شرکت) به همراه دارد، اما افزون بر امکان بهره‌گیری از نقاط قوت شریک، هزینه کمتری نیز برای افزایش دسترسی و توسعه منافع کسب‌وکار به همراه دارد. برای مثال، برخی از شرکت‌ها برای توزیع و فروش محصولات خود از خدمات شرکت‌های پخش استفاده می‌کنند. در این حالت شرکت

پخش کالای شرکت مورد نظر را به همراه کالای سایر شرکت‌ها و رقبا توزیع می‌کند و یا می‌فروشد. چنانچه ذکر کردیم، این کانال نیز معایب و مزایای خاص خود را دارد که نیازمند مدیریت است تا معایب بر مزایا پیشی نگیرند.

انواع کانال‌های توزیع از نظر نوع ارتباط با مشتری

۱. **کانال توزیع مستقیم:** در این نوع کانال کسب و کار (شرکت) بدون واسطه ارتباط مستقیمی با مشتری برقرار و کالا و محصول خود را به او عرضه می‌کند. از انواع کانال ارتباطی مستقیم می‌توان به فروش حضوری، فروش از تولید به مصرف، فروش از طریق وب‌سایت و نظایر آن اشاره کرد.

❖ **فروش حضوری:** در این نوع فروش، فروشنده اطلاعاتی را درباره محصول و خدمت به شکل حضوری و رودررو به مشتری ارائه می‌دهد. مهم‌ترین مزایای فروش حضوری این است که فروشندگان می‌توانند صحبت‌های خود را با نیازها و رفتارهای هریک از مشتریان هماهنگ کنند. همچنین، برقراری ارتباط همزمان با مشتری می‌تواند به درک آنان در برآوردن نیازها و خواسته‌هایشان کمک کند.

❖ **فروش اینترنتی:** به فرایند سفارش آنلاین و تحویل کالا به شکل مجازی یا حقیقی که از طریق دانلود یا تحویل پستی انجام می‌گیرد، فروش اینترنتی می‌گویند. برخی از مزایای خرید اینترنتی را به اختصار بیان می‌کنیم:

- راحتی دسترسی: مشتری می‌تواند به آسانی به محصول/خدمت مورد نظر دست یابد.
- راحتی جست‌وجو: مشتری می‌تواند به سادگی اطلاعاتی در مورد محصول / خدمت مورد تقاضای خود کسب کند.
- راحتی مبادله: مشتری می‌تواند محصول / خدمت را بدون تشریفات زیاد خریداری کند.
- راحتی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی: در اینترنت می‌توان هر موقع از شبانه‌روز و در هفت روز هفته خرید کرد.
- راحتی در مقایسه: در اینترنت موتورهای جست‌وجویی وجود دارند که در سایت‌های مختلف کالاهای مورد نظر مشتری را از نظر نوع برند، قیمت و سایر موارد با هم مقایسه می‌کنند.
- صرفه‌جویی در مصرف انرژی: از آنجایی که می‌توان خرید اینترنتی را از خانه، محل کار یا دیگر مکان‌ها انجام داد دیگر نیازی به جابه‌جایی و رفتن به فروشگاه‌های مختلف و صرف انرژی زیاد نیست.

اجزای مدل کسب‌وکار ۴۵

– کمک به حفظ محیط زیست: خرید اینترنتی منجر به کاهش ترافیک شهری و همچنین کاهش آلودگی می‌شود.

۲. **کانال توزیع غیرمستقیم:** کسب‌وکار (شرکت) به منظور تسهیل در عرضه محصولاتش به خریداران نهایی، لایه‌های واسطه‌ای را ایجاد می‌کند و گسترش می‌دهد. در این روش کسب‌وکار از طریق واسطه با مشتری ارتباط برقرار می‌کند. برای مثال، کسب‌وکار محصولات خود را به عمده‌فروشان عرضه می‌کند و عمده‌فروشان مسئولیت توزیع محصولات را به خرده‌فروشان دارند و این خرده‌فروشان هستند که محصول را به مشتری نهایی می‌فروشند. برخی از این کانال‌ها به شرح زیرند:

- ❖ **خرده‌فروشی:** خرده‌فروشی به تمامی فعالیت‌هایی که مربوط به فروش محصولات به مشتریان نهایی به منظور مصرف فردی یا خانگی از طریق فروشگاه‌ها، مغازه‌ها و... گفته می‌شود. برای مثال، سوپرمارکت‌ها نمونه‌های بارزی از خرده‌فروشی‌ها هستند.
- ❖ **عمده‌فروشی:** شامل همه فعالیت‌هایی است که با فروش محصولات به خریداران سازمانی، شرکتی و دیگر عمده‌فروشان و خرده‌فروشان ارتباط دارد. این فعالیت به‌خصوص انبارداری، حمل‌ونقل و سرمایه‌گذاری را دربرمی‌گیرد. عمده‌فروشان با جمع‌آوری (خریداری) طبقه‌ای از کالاهای تجاری و توزیع مجدد حجم بزرگی از محصولات در اندازه‌های کوچکتر کانالی را برای فروش فراهم می‌کنند که تولیدکنندگان را قادر می‌سازد تا به مشتریان بیشتری با هزینه نسبتاً کمتری دست یابند. کانال‌ها دارای پنج فاز مجزا هستند. هرکانال برخی از این فازها و یا تمامی آنها را پوشش می‌دهد. کانال‌ها را می‌توان به مستقیم و غیرمستقیم، و نیز کانال‌های اختصاصی شرکت و کانال‌های شریک تقسیم‌بندی کرد.

جدول ۳-۱ خلاصه‌ای از انواع کانال توزیع و فازهای آن

انواع کانال‌ها		فازهای کانال			
فروش حضوری	فروش اینترنتی	۱. آگاهی	۲. ارزیابی	۳. خرید	۴. تحویل
		چگونه سطح آگاهی مشتریان از محصولات و خدمات خود را افزایش دهیم؟	چگونه به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی را برای مشتریان فراهم کنیم؟	چگونه خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان برسانیم؟	چگونه ارزش پیشنهادی را برای مشتریان فراهم کنیم؟
نماینده‌گی‌های شرکت		مشتریان در ارزیابی ارزش خدمات خود			
فروشگاه‌های شریک		مشتریان			
عمده‌فروشی و خرده‌فروشی		مشتریان			

ارزش پیشنهادی

ارزش پیشنهادی محصول یا خدمتی است که نیاز یک مشتری خاص را برآورده می‌سازد. برطرف شدن این نیاز باید منجر به رضایت و خشنودی مشتری شود. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها از نگاه مشتریان و ترکیب متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده و از این طریق خلق ارزش می‌کند. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. برای مثال، عناصری از فهرست جدول ۳-۲ از توانایی ارزش‌آفرینی برای مشتری برخوردارند.

جدول ۳-۲ انواع ارزش پیشنهادی قابل‌ارائه به مشتریان

ارزش پیشنهادی	توضیح	ارزش پیشنهادی	توضیح
۱. جدید بودن	شرکت/کسب‌وکار مجموعه‌ای از نیازهای جدیدی را برآورده می‌کند که قبلاً به علت نبود پیشنهادی مشابه به مشتریان ارائه نشده است.	۱۰. دکوراسیون زیبا	رایحه، رنگ، نورپردازی، طراحی و چیدمان محیط کسب‌وکار از عوامل مؤثر در تحریک بصری مشتریان‌اند که میزان و تکرار خرید را بالا می‌برند.
۲. عملکرد بهتر	شرکت/کسب وکار به دنبال بهبود عملکرد محصول یا خدمت به مشتریان است.	۱۱. کیفیت محصول	به‌کارگیری مواد اولیه مرغوب، طراحی و تولید صحیح، رعایت استانداردها، ایجاد امنیت برای مشتری، قابل اعتماد بودن محصول، کارایی محصول، ماندگاری محصول و... برخی از معیارهای کیفیت‌اند که کسب‌وکارها برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند.
۳. قیمت	شرکت/کسب وکار به دنبال ارائه محصولاتی باکیفیت‌تر همراه با قیمتی کمتر است.	۱۲. تنوع محصول	مشتریان دوست دارند محصولاتی متنوع با مدل‌ها، طرح‌ها، رنگ‌ها و برندهای گوناگون ببینند و از خریدشان لذت ببرند.

اجزای مدل کسب و کار ۴۷

ارزش پیشنهادی	توضیح	ارزش پیشنهادی	توضیح
۴. سفارشی سازی	شرکت / کسب و کار به دنبال سازگار کردن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش خاصی از مشتریان است.	۱۳. انواع تخفیفات	ارسال رایگان، حراج های پایان فصل، ارائه یک محصول یا خدمات رایگان به ازای خرید چند محصول، قرعه کشی و... برخی از ارزش هایی هستند که سبب تکرار خرید مشتریان می شوند.
۵. کاهش خطر	شرکت / کسب و کار به دنبال کاهش خطر محصولات است. برای مثال، محصولاتی تولید کند که برای سلامت انسان ضرر کمتری داشته باشند.	۱۴. مکان کسب و کار	مکان کسب و کار با توجه به طبقه و خواسته مشتریان متفاوت است. هربخش از مشتریان با توجه به توان پرداخت و ارزش هایی که انتظار دریافت آن را دارد نیازمند محلی در خور آن بخش است. برای مثال، محصولات لوکس را نمی توان در فروشگاههای غیر لوکس ارائه کرد.
۶. قابلیت دسترسی	شرکت / کسب و کار در تلاش است تا دسترسی مشتری به محصولات و خدمات را تسهیل کند. برای مثال، شرکت سیاست تحویل رایگان محصولات را در پیش می گیرد.	۱۵. خلاقیت و نوآوری در تولید محصول	محصولاتی که طراحی، کاربری، رنگ و کارایی منحصر به فردی داشته باشند و مشتری را مجذوب و شگفت زده کنند، ارزش بیشتری دارند.
۷. برند (نشان)	مشتری ممکن است ارزش استفاده از یک محصول یا خدمت را در	۱۶. صرفه جویی در وقت مشتری	کسب و کارها تلاش می کنند تا محصولات و خدمات خود را در اسرع وقت و با کمترین

ارزش پیشنهادی	توضیح	ارزش پیشنهادی	توضیح
	نشان (برند) بداند. البته باید در نظر داشت که برند ثمره سال‌ها تلاش شرکت در ارائه ارزش متفاوت و باکیفیت به مشتری است.	زحمت به دست مشتریان برسانند. سیاست‌هایی مانند تحویل کالا در چند ساعت ناظر بر همین ارزش مورد نیاز مشتریان است.	
۸. طراحی	بسیاری از مشتریان به سمت طراحی خاص محصول یا خدمت جذب می‌شوند.	۱۷. حفظ محیط زیست	ارزش حفظ محیط زیست باید در تولید و طراحی کالا یا خدمات ارائه شده به مشتریان در نظر گرفته شود.
۹. برخورد خوب	بسیاری از مشتریان ترجیح می‌دهند از کسب‌وکارهایی نیاز خود را تأمین کنند که به آنان احترام بگذارند و مشتری را مزاحم قلمداد نکنند. در مجموع، مشتریان به دنبال رفتار و برخورد خوب از شرکت‌ها و کسب‌وکارها هستند.		

تحلیل دو مورد

۱. مدیرعامل شرکت «الف» همیشه چند روز زودتر از تمام شدن ماه حقوق و دستمزد کارکنان و دیگر عوامل شرکت را می‌پردازد.
 ۲. فروشگاه «ب» به این مشهور است که اجناسی را که مشتری بیش از یک سال پیش خریده، حتی بدون فاکتور خرید، پس می‌گیرد و در برخی از موارد حتی محصولی را که از یک فروشگاه دیگر خریده شده پس می‌گیرد.
- تمرین ۱:** نظر شما در مورد شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چیست؟ کارکنان و مشتریان شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چه نگرشی نسبت به آنها دارند؟
- تمرین ۲:** دو مورد بالا مربوط به دو نمونه از موفق‌ترین شرکت‌ها و فروشگاه‌های دنیاست. دیگر شرکت‌های مشابه آنها چنین رفتارهایی را در فضای کسب‌وکار انجام نمی‌دهند. با توجه به این راهبرد، برای کسب‌وکار خود چند مورد غیرمنتظره و فراتر از حد انتظار را طراحی کنید (با بهره‌گیری از روش‌های خلاقیت).

فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب‌وکار، مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح

اجزای مدل کسب‌وکار ۴۹

کسب‌وکار را تشریح می‌کنند. هر مدل کسب‌وکاری نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقدامهایی به شمار می‌روند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفق داشته باشد. این فعالیت‌ها برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری‌اند و بسته به نوع مدل کسب‌وکار با هم تفاوت دارند. فعالیت‌های کلیدی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

تولید: این فعالیت شامل طراحی، ساخت و ارائه محصول به میزانی چشمگیر و یا با کیفیتی عالی است. تولید فعالیت غالب در مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های تولیدی است.

حل مسئله: فعالیت‌های کلیدی از این نوع شامل ارائه راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به گونه‌ای مجزاست. عملیات غالب شرکت‌های مشاوره‌ای، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی معمولاً حول حل مسئله مشتری می‌چرخند.

پلتفرم / شبکه: پلتفرم یک مدل کسب‌وکار است که شرکت از طریق آن رابطه بین گروه‌های ذی‌نفع (خریدار و فروشنده) را تسهیل می‌کند. برای مثال، مدل کسب‌وکار ای‌بی^۱ مبتنی بر پلتفرمی است که در آن فروشندگان و خریداران در حال مبادله هستند. بسیاری از کسب‌وکارهای دنیای فعلی از پلتفرم به مثابه مدل کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند. برای مثال، وب‌سایتی که عرضه کالاهای دست دوم را تسهیل کرده و خریداران می‌توانند از طریق آن نیاز خود را برطرف کنند از پلتفرم استفاده کرده است. باید دقت کرد که پلتفرم یک مدل کسب‌وکار است نه یک فناوری. فناوری صرفاً بستری را برای توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرمی فراهم می‌کند.



شکل ۲-۳ انواع فعالیت‌های اصلی در مدل کسب‌وکار.

1. Ebay

تمرین: مصاحبه

به شکل تیمی با مدیران و صاحبان چند کسب‌وکار در حوزه‌های مختلف مصاحبه و برحسب اطلاعات به‌دست‌آمده جدول ۴-۳ را پر کنید. هر تیم یک حوزه را انتخاب کند.

جدول ۴-۳ مهارت‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها و ارائه کالا و خدمات به مشتریان

مهارت‌های تخصصی مورد نیاز	مهارت‌های عمومی مورد نیاز	نوع محصولات و خدمات ارائه‌شده	حوزه فعالیت کسب‌وکار	نام کسب‌وکار	مشخصات نوع شرکت
					کسب‌وکار مشاوره
					کسب‌وکار تولیدی - بازرگانی
					کسب‌وکار فرهنگی - هنری
					کسب‌وکار صنعتی
					کسب‌وکار خدماتی

مشارکت‌های کلیدی

اغلب کسب‌وکارها به دلیل کمبود دانش، منابع، شرایط و امکانات توانایی پاسخگویی به تمامی نیازهای مشتریان خود را ندارند. از طرفی، نرخ تغییر و تحول در بازار و فضای رقابت نیز بالاست که خود باعث می‌شود تا کسب‌وکارها در برآورده ساختن همه نیازهای مشتریان خود ناتوان باشند. بنابراین، در چنین فضایی مشارکت دیگر افراد و ذی‌نفعان و نیز استفاده از منابع بیرون از سازمان برای داشتن کسب‌وکاری خلاق و نوآور که بتواند به گونه‌ای اثربخش نیاز مشتریان را برآورده سازد امری ضروری است.

در چنین فضایی مشارکت‌های کلیدی اهمیت زیادی پیدا می‌کنند. این مشارکت‌ها شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کنند که باعث بهبود عملکرد مدل کسب‌وکار می‌شوند. مشارکت کسب‌وکارها به استفادهٔ بهینه و حداکثری از منابع منجر می‌شود. مشارکت‌ها شکاف منابع موجود در کسب‌وکارها و الزامات آینده را پر می‌کنند و با دسترسی کسب‌وکارها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم‌افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، بهبود محصول / فرایند / خدمت، بهبود فناوری، نوآوری و ارتباطات و نیز رقابت‌جویی کسب‌وکارها را افزایش می‌دهند. بنابراین، مشارکت‌ها در محیط‌های پیچیده و آشفته یکی از مهم‌ترین ابزارها برای ایجاد مزیت رقابتی کسب‌وکارها هستند. همچنین، مشارکت‌ها هزینه‌های داخلی محصول را به دلیل ترکیب منابع شرکا کاهش می‌دهند و ابهام و خطرپذیری فرایندهای نوآوری بین شرکا تقسیم می‌شود.

انواع گوناگون مشارکت در کسب‌وکار

۱. همکاری با رقبا: با تحلیل دقیق نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز ظرفیت همکاری با رقبا، شکل‌های گوناگون مشارکت بدین قرارند:
 - مشارکت در تحقیقات: به دلیل افزایش رقابت و جهانی‌سازی این نوع مشارکت در چند سال اخیر رو به افزایش است. بسیاری از کسب‌وکارها جهت تولید ایده‌های جدید و نوآوری، نمی‌توانند به منابع داخلی خود اتکا کنند و نیاز به مشارکت با برخی از رقبا برای شناخت بهتر بازار و مشتریان دارند. برای مثال، دو شرکت خودروسازی برای تحقیق در مورد یک بازار صادراتی جدید مشترکاً به انجام تحقیقات بازار اقدام کرده‌اند و افزون بر اشتراک در هزینهٔ تحقیقات، از توانمندی تیم‌های تحقیقات بازاریابی در هر دو شرکت نیز استفاده کرده‌اند.
 - مشارکت در تکوین محصول: هدف اساسی بسیاری از مشارکت‌ها افزایش کیفیت محصول / خدمت است. مشارکت باعث کمک به کسب‌وکارها جهت دسترسی به نوآوری در فناوری محصول، یکپارچگی الگوها در طراحی محصول و نیز، پرهیز از مشکلات پیش‌بینی نشده می‌شود.
 - مشارکت در بازاریابی و فروش: در این نوع از مشارکت هر دو شریک به علت دسترسی به مشتریان بیشتر، افزایش توجه نیروهای فروش به مشتریان، تمرکز روی مشتریان جدید و توسعه یافتن فروش در محیط‌های جغرافیایی جدید می‌توانند از مشارکت در زمینهٔ بازاریابی و فروش سود ببرند.

- مشارکت در تولید: این نوع مشارکت با هدف تولید محصولات با هزینه کمتر و نیز کاهش زمان ورود محصول به بازار صورت می‌گیرد. در این مدل از مشارکت عموماً یک کسب‌وکار بزرگ با یک کسب‌وکار کوچکتر مشارکت می‌کنند و هر دو کسب‌وکار از برخی از مزایای یکدیگر استفاده می‌کنند. برای مثال، یک تولیدکننده محلی و کوچک ممکن است از برخی معافیت‌های مالیاتی بهره‌مند باشد در نتیجه، تولیدکننده بزرگتر در مشارکت با این تولیدکننده محلی محصولی با هزینه تمام‌شده پایین‌تر تولید خواهد کرد. برعکس، تولیدکننده بزرگتر ممکن است شبکه توزیع بسیار بانفوذی داشته باشد و تولیدکننده کوچکتر می‌تواند با بهره‌گیری از این شبکه محصولات خود را با هزینه کمتر بازاریابی روانه بازار کند.
 - مشارکت در توزیع و خدمات پس از فروش: مشارکت در حوزه توزیع به این دلیل انجام می‌شود که ایجاد شبکه توزیع در یک بازار جدید پیچیده و گران است. برای مثال، کسب‌وکاری که قصد دارد خدمات اینترنت یا تلفن همراه را ارائه دهد با ایجاد یک کنسرسیوم^۱ از شرکتهای رقیب از زیرساخت‌های مشترک ایجادشده استفاده می‌کند تا در هزینه‌های توزیع و ارائه خدمات و از همه مهم‌تر، هزینه‌های سرمایه‌گذاری صرفه‌جویی کند.
۱. سرمایه‌گذاری مشترک: دو کسب‌وکار با حفظ سهام یکسان یا متفاوت قسمتی از منابع خود را به اشتراک می‌گذارند و یک کسب‌وکار سوم را به شکلی رسمی تأسیس می‌کنند. فرایند تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری مشترک بسیار پیچیده و به دلیل منابع مالی زیاد مورد نیاز خطرپذیری بالایی دارد.
۲. روابط خریدار - تأمین‌کننده: یکی از ساده‌ترین مشارکت‌ها ایجاد رابطه میان خریدار و تأمین‌کننده است. در این نوع رابطه، خریدار (برای مثال، یک کارگاه تولید کفش) در تلاش است تا با انتخاب یک تأمین‌کننده مناسب (برای مثال، کارگاه تولید زیره کفش)، از خرید، تحویل به‌موقع، کیفیت و سایر استانداردهای لازم اطمینان حاصل کند. رابطه خریدار - تأمین‌کننده ممکن است یک رابطه بلندمدت یا کوتاهمدت باشد که هر یک مزایا و معایب خود را دارند. عموماً کسب‌وکارها در تلاش‌اند که این رابطه پایدار و مستمر و مبتنی بر اعتماد متقابل و تأمین‌کننده منافع طرفین باشد.
- سه انگیزه مهم جهت ایجاد شراکت در کسب‌وکارها به این ترتیب‌اند:
- الف) بهینه‌سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس،

۱. به ترکیب چند کسب‌وکار (شرکت) با هم برای انجام فعالیت‌های هماهنگ یا ادغام منابعشان برای رسیدن به هدفی یکسان و سودآوری کنسرسیوم می‌گویند.

ب) کاهش خطر و نبود اطمینان،
ج) کسب منابع و فعالیت‌های خاص.



شکل ۳-۳ انگیزه‌های شراکت در کسب‌وکار.

تمرین

به شکلی تیمی یک کسب‌وکار را انتخاب (هر تیم یک حوزه را انتخاب کند) و پژوهش کنید که:
۱. کسب‌وکار انتخابی شما با چه کسب‌وکارهای دیگری در ارتباط است؟

۲. در چه زمینه‌هایی با کسب‌وکارهای دیگر مشارکت / همکاری می‌کنند؟
۳. از کدام فعالیت مشارکتی / همکاری با کسب‌وکارهای دیگر ناراضی بوده است؟
۴. از کدام فعالیت خودمشارکتی / همکاری با دیگر کسب‌وکارها راضی است و سود بیشتری به دست آورده است؟
۵. در چه زمینه‌هایی پیشنهاد مشارکت / همکاری با دیگر کسب‌وکارها را دارد؟
۶. چه فواید و معایبی را در مشارکت / همکاری با دیگر کسب‌وکارها در کسب‌وکار انتخابی شما می‌توان متصور شد؟

جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی هستند که شرکت در هربخش از مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان به مثابه قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی جریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. مدل کسب‌وکار ممکن است شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد.

الف) درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خریدند.
ب) درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آنها هستند.
راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان‌های درآمدی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

فروش محصول و حق مالکیت آن: رایج‌ترین جریان درآمدی از فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی حاصل می‌شود. برای مثال، شرکت‌های سایپا و ایران خودرو اتومبیل می‌فروشند. یعنی حق مالکیت و استفاده از اتومبیل را طی قراردادی به مشتریان واگذار می‌کنند و از این طریق درآمد کسب می‌کنند. یا در نمونه‌ای دیگر، شرکت دیجی‌کالا کالای دیجیتال و غیردیجیتال را از طریق وب‌گاه و برنامه کاربردی خود به فروش می‌رساند و حقوق مالکیت محصولات را به مشتریان خود واگذار می‌کند.
حق استفاده: این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیشتر از آن خدمت استفاده کند، باید پول بیشتری هم بپردازد. برای مثال، اپراتور تلفن همراه بابت ارائه خدمات تماس تلفنی و یا استفاده از اینترنت از مشتریان

خود درآمد کسب می‌کند. مشتری در ازای میزان استفاده (دقایق مکالمه و یا میزان گیگ اینترنت مصرفی) از این خدمات، پول پرداخت می‌کند.

حق عضویت: این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود. یک باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه ماهیانه یا سالیانه از آنان حق عضویت دریافت می‌کند و این جریان درآمدی را ایجاد می‌کند.

قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ: این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقت از یک محصول یا خدمتی خاص برای مدتی معین و به ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می‌شود و برای قرض‌دهنده، مزیت درآمدهای مکرر را در پی دارد. اجاره‌کننده نیز به جای تحمل تمام هزینه‌های مالکیت، هزینه استفاده از آن را برای مدتی محدود می‌پردازد.

اعطای حق امتیاز: این جریان درآمدی به هزینه دریافت‌شده در ازای استفاده از مالکیت معنوی یک اختراع، اکتشاف و... اطلاق می‌شود. برای مثال، صاحبان اختراع در بخش‌های فناوری حق استفاده از یک فناوری به‌ثبت‌رسیده را در مقابل پرداخت هزینه حق امتیاز به شرکت‌ها می‌بخشند.

دستمزد کارگزاری: این جریان درآمدی از انجام خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند طرف نشئت می‌گیرد. برای مثال، ارائه‌کنندگان کارت اعتباری با گرفتن درصدی از ارزش تراکنشی که بین تجار و مشتریان دارنده این کارت‌ها انجام می‌شود، کسب درآمد می‌کنند.

تعیین ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی کارکنان

شایستگی

شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شوند. همچنین، می‌توان شایستگی را توانایی اجرای دستورالعمل‌های استاندارد شده در یک شغل و جایگاه خاص دانست. به بیان دیگر، شایستگی به معنی قابلیت به‌کارگیری یا استفاده از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و خصوصیات فردی جهت انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی و وظایف خاص است. شایستگی همانند چتری دربرگیرنده هر پدیده‌ای است که به شکلی مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد.

شایستگی شغلی

اگرچه نیم قرن از تعریف مفهوم شایستگی می‌گذرد ولی مدیریت بر پایه شایستگی یا به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی با رویکرد شایستگی محور بعد از مقاله مهم لاولر مطرح شد. بررسی‌های وی به ارائه سیر تحول سازمان‌ها، از سازمان‌های شغل محور به سازمان‌های شایستگی محور یا شایسته‌سالار انجامید.

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بر موفقیت شرکت‌ها اثرگذار است، چنانچه ۵۰۰ شرکت برتر معرفی شده از طریق نشریه فوربز^۱ روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به کار می‌برند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شایستگی‌ها منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌های شرکت می‌شوند. مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به ارزیابی شایستگی‌ها به مثابه ابزاری برای تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد و همچنین، شناسایی افراد مستعد گرایش پیدا کرده است.

در سال‌های اخیر با گسترش دانش مدیریت، برای شغل‌های گوناگون شایستگی‌های شغلی خاص آن شغل تدوین شده است. این شایستگی‌ها عمومی هستند و هر شرکت نیازمند بومی‌سازی این مفاهیم است. معیارهای گزینش یا همان شایستگی را می‌توان به معیارهای اجباری، اساسی و معیارهای مطلوب تقسیم کرد.

به معیارهایی که همه متقاضیان باید از آن برخوردار باشند، معیارهای اجباری و به حداقل الزاماتی که برای رسیدن به عملکرد شغلی رضایت‌بخش ضروری به نظر می‌رسند، معیارهای اساسی گفته می‌شود. همچنین، آن دسته از عواملی که جهت بهینه‌سازی عملکرد شغلی مفید باشند، معیارهای مطلوب نام دارند. معمولاً، از معیارهای اجباری و اساسی برای گزینش کارکنان و سرپرستان (مدیران عملیاتی) و از معیارهای مطلوب برای گزینش مدیران سطوح میانی و عالی شرکت‌ها بهره گرفته می‌شود.

سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی معتقدند که برای نیل به ارزشیابی معنادار جداکردن سطوح شایستگی ضروری است. سطوح شایستگی‌ها را می‌توان برای کاربردهای متفاوتی مدنظر قرار داد. مهم‌ترین کاربرد آن، شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هررده از پست‌های سازمانی است. قطعاً،

1. Forbes

همه افراد در سمت‌های گوناگون سازمانی به یک اندازه به همه شایستگی‌ها نیاز ندارند. افزون بر این، هنگام تهیه مدل شایستگی برای هررده از پست‌های سازمانی، لازم است که بر اساس یکی از سطوح یا تلفیقی از آنها عمل کرد. از این رو، سطح‌بندی شایستگی‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در مجموع، شایستگی را می‌توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

- **سطح فردی:** این سطح، بر دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان دلالت دارد.
- **سطح سازمانی:** شایستگی سازمانی بر توانایی ویژه در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر دلالت دارد. به بیان دیگر، شایستگی سازمانی، ترکیب متقابل دانش و مهارت کارکنان با سایر منابع سازمان را در کانون توجه خود قرار می‌دهد.
- **سطح راهبردی:** شایستگی راهبردی بر ایجاد و حفظ برتری رقابتی از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فراگردها دلالت دارد.

الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری با امکان مشاهده توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت‌های کاری به گونه‌ای موفقیت‌آمیز. هدف از ایجاد و توسعه الگوی شایستگی، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی در شرکت به گونه‌ای است که به عملکرد مؤثر شرکت یا سازمان ختم شود.

الگوی شایستگی‌های مدیریتی دوازده‌گانه: در تحقیقی جامع، ۱۲ شایستگی مدیران و سرپرستان برخی از شرکت‌های مطرح امریکایی با اثربخشی بالا برشمرده شده است. در این تحقیق، بیل تیلور به همراه تیم خود از طریق شبیه‌سازی محیط کاری و فیلم‌برداری از عملکرد مدیران و سرپرستان، طی یک آزمایش و تجربه عینی، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و سرپرستان را استخراج کرد. این ۱۲ شایستگی را برمی‌شمردیم:

اولویت‌بندی و مدیریت زمان، تنظیم اهداف و استانداردها، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار، شنیدن و سازمان دادن، اطلاع‌رسانی شفاف، اطلاع‌گیری بدون تعصب، آموزش، تربیت و تفویض اختیار، ارزیابی افراد و عملکرد، انضباط و ریزی، تشخیص و حل مسئله، تصمیم‌گیری، ارزیابی خطر، تفکر صریح و تحلیل‌گرانه.

کارمندیابی و فرایند انتخاب کارکنان

در مجموع، مراحل جذب کارکنان را می‌توان در قالب شکل ۴-۳ توصیف کرد.



شکل ۴-۳ فرایند جذب کارکنان.

تجزیه و تحلیل شغل مورد نظر: لازم است در این مرحله شرح وظایف و شرایط احراز شغل نوشته شود. شرح وظایف شامل تمامی کارهایی است که یک فرد در یک رتبه شغلی باید انجام دهد. شرایط احراز شغل نیز بیانگر شرایط و ویژگی‌های کسی است که در شغل مورد نظر مشغول به کار خواهد شد.

اولین گام در فرایند جذب مشخص کردن این دو عنصر است تا بتوان بر پایه آنها نسبت به جذب افراد شایسته اقدام کرد.

تعیین نیازهای پرسنلی شرکت: در این مرحله شرکت باید تعداد پرسنل مورد نیاز خود را بر اساس گام اول تعیین کند. برای مثال، شرکت دانش‌بنیان فارابی به این نتیجه رسیده که برای سال ۱۳۹۸ نیازمند پنج پست سازمانی است که این نیاز بر اساس تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده است.

شناسایی افراد واجد شرایط: بر اساس نیازهای پرسنلی شرکت و اعلام این نیازها افراد واجد شرایط انتخاب و به آزمون‌ها و یا مصاحبه‌های شغلی دعوت می‌شوند.

انتخاب افراد شایسته: در این مرحله بر اساس فرایندهایی که در هر شرکت / سازمان / کسب و کار مشخص شده است افراد شایسته انتخاب و گزینش می‌شوند.

به سه دلیل گزینش و انتخاب کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. اول اینکه، عملکرد هر فرد و مدیری تا حد زیادی به عملکرد زیردستان او بستگی دارد. وقتی مدیری زیردستان توانمندی داشته باشد واحد تحت مدیریت او در مجموع، عملکرد خوبی خواهد داشت. از این رو، انتخاب افراد شایسته باعث بهبود عملکرد واحد تحت مدیریت خواهد شد. دوم اینکه، گزینش و استخدام کارکنان فرایندی پرهزینه و گاهی زمان‌بر است. انتخاب افراد توانمند باعث ماندگاری بیشتر افراد در سازمان‌ها و در نتیجه، کاهش هزینه‌های فرایند استخدام می‌شود. سومین دلیل اهمیت کارمندیابی در ایجاد نتیجه بهتر برای سازمان است. کارکنانی که دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم باشند می‌توانند برای خود و شرکت نتایج عملکردی بالاتری کسب کنند و این نتایج یک مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها در بازار پرقابته امروز محسوب می‌شود. از سوی دیگر، گزینش افراد فاقد صلاحیت نه تنها عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد که باعث برجای گذاشتن آثار حقوقی نیز می‌شود. برای مثال، شرکتی که بدون بررسی‌های لازم اقدام به استخدام افراد نامناسب کند ممکن است دچار مشکلات حقوقی مانند شکایت مشتریان از سازمان شود که به شدت نشان و برند شرکت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

با نگاهی جزئی‌تر، می‌توان فرایند کارمندیابی و گزینش افراد مورد نیاز یک کسب‌وکار (به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک) را به کمک مراحل زیر بیان کرد:

- پیش‌بینی و برنامه‌ریزی در مورد تعداد نیروی کار مورد نیاز و تعیین پست‌ها
- اعلام پست‌ها و افراد مورد نیاز از طریق کانال‌های غیررسمی (دوستانه) و رسمی (وب‌گاه‌ها، آگهی‌های روزنامه و نظایر آن)
- بررسی رزومه‌های دریافت‌شده و ایجاد فهرستی کوتاه‌شده از داوطلبان
- تعیین داوطلبان واجد شرایط با استفاده از روش‌های گوناگون انتخاب مانند آزمون‌های استخدامی، بررسی سوابق متقاضی، آزمایش‌های بدنی (برای مشاغل خاص)
- مصاحبه سرپرست مستقیم شغل مورد نظر با داوطلبان واجد شرایط
- مصاحبه نهایی مدیران ارشد سازمان با داوطلبان گزینش‌شده.

آزمون و گزینش

شرکت‌های امروزی در بازار جهانی با سطح بالایی از رقابت روبه‌رو هستند و کسب موفقیت در این مسیر مستلزم دستیابی به برتری رقابتی است و این مورد زمانی حاصل

می‌شود که دارای منابعی با ویژگی‌هایی از جمله ارزشمندی، کمیابی، غیرقابل تقلید و بدون جانشینی باشند. بر اساس دیدگاه محققان، کارکنان شرکت‌ها تنها منابعی هستند که از این ویژگی‌ها بهره‌مندند و از آنان به عنوان شریک راهبردی و باارزش‌ترین سرمایه شرکت نام برده می‌شود. بنابراین، با توجه به افزایش رقابت در بازارهای ملی و بین‌المللی باید تصدیق کرد که برتری رقابتی، ایجاد ارزش، تضمین رشد بلندمدت و موفقیت بسیاری از شرکت‌ها به ویژگی‌های نیروی انسانی مانند دانش، مهارت، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان و سایر توانایی‌ها بستگی دارد. به همین دلیل، یکی از اهداف اصلی شرکت‌ها جست‌وجوی راه‌هایی مناسب برای انتخاب مجموعه‌ای از افراد با در نظر گرفتن شایستگی‌های مورد نیاز شرکت است. بنابراین، گزینش منابع انسانی باصلاحیت عاملی کلیدی برای موفقیت شرکت‌هاست.

یکی از شیوه‌های مرسوم انتخاب کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ برگزاری آزمون استخدامی به صورت کتبی یا شفاهی است. نکته مهم در برگزاری آزمون معتبر بودن آن است. مقصود از معتبر بودن حصول اطمینان از نمراتی است که به آزمون داده می‌شود. به گونه‌ای ملموس‌تر، معتبر بودن آزمون به این معناست که بتوان ارتباط معقولی میان آزمون با شغل مورد نظر یافت.

با استفاده از آزمون‌هایی که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد، پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان در عمل افراد را آزمون ممکن می‌شود. با استفاده از این آزمون‌ها می‌توان بسیاری از ویژگی‌های داوطلبان را مانند توانایی‌های شناختی (ذهنی)، توانایی‌های فیزیکی و حرکتی، شخصیت و علاقه و میزان موفقیت و پیشرفت فرد اندازه‌گیری کرد.

آزمون بررسی توانایی‌های شناختی (ذهنی): آزمون‌هایی مانند آزمون تعیین بهره هوشی از نوع آزمون‌هایی هستند که توانایی‌های عمومی ذهنی افراد را می‌سنجند. اغلب، هوش را از طریق انجام دادن آزمون‌هایی مانند استانفورد-بینه^۱ یا آزمون وچ اسلر^۲ اندازه‌گیری می‌کنند.

آزمون شناخت توانایی‌های فیزیکی و حرکتی: توانایی‌های فیزیکی افراد قابل اندازه‌گیری هستند. یک نمونه از آزمون‌های اندازه‌گیری توانایی‌های فیزیکی و حرکتی آزمون سنجش مهارت استرامبرگ^۳ است.

1. Stanford-Binet Test

2. Wechsler Intelligence Scale

3. Stromberg Dexterity Test

سنجش شخصیت و میزان علاقه فرد: با استفاده از آزمون سنجش شخصیت می‌توان جنبه‌های اصلی شخصیت داوطلب مانند ثبات، انگیزش و درون‌گرایی و برون‌گرایی را اندازه‌گیری کرد. اغلب روان‌شناسان صنعتی در شناخت شخصیت افراد بر پنج ویژگی شخصیتی تأکید دارند. برون‌گرا بودن، داشتن کنترل بر احساسات، روحیه سازگاری، وجدان کاری و پذیرش تجربه. دانستن ویژگی‌های شخصیتی افراد، پیش‌بینی‌کننده میزان موفقیت آنها در مشاغل گوناگون است. این مسئله به مدیران شرکت‌ها نیز در تعامل بهتر با نیروی انسانی کمک شایانی می‌کند.

آزمون پیشرفت: اصولاً در آزمون پیشرفت میزان فراگیری فرد تعیین می‌شود. بیشتر آزمون‌هایی که در مدارس از افراد به عمل می‌آیند از این نوع هستند.

پرسش‌های فصل سوم

۱. اهمیت کانال توزیع برای کسب‌وکارها در چیست؟ انواع کانال توزیع را نام ببرید.
۲. ارزش پیشنهادی چیست؟ چرا یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدل کسب‌وکار طراحی اثربخش ارزش‌های پیشنهادی است؟
۳. الگوهای درآمدی کسب‌وکارها به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ برای هر یک مثال بزنید.
۴. چگونه می‌توان برای یک کسب‌وکار چند الگوی درآمدی طراحی کرد؟ چند مثال بیاورید.
۵. انواع فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب‌وکار را نام ببرید.
۶. اهمیت شرکا در موفقیت کسب‌وکارها در چیست؟
۷. به نظر شما آیا داشتن شریک برای یک کسب‌وکار خوب است یا خیر؟ دلایل خود را بیان کنید.
۸. منظور از شرح شغل و شرایط احراز شغل چیست؟ اهمیت طراحی دقیق آن برای موفقیت کسب‌وکارها در چیست؟
۹. مراحل و فرایند جذب کارکنان را بیان کنید.
۱۰. منظور از شایستگی شغلی چیست؟ و از چه ابعاد و عناصری تشکیل شده است؟
۱۱. الگوی شایستگی مدیریتی ۱۲ گانه چیست؟

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. دو شرکت قصد دارند برای رسیدن به یک توافق درباره انجام معامله و نحوه حمل‌ونقل محصول و توزیع آن مذاکره کنند. شرکت الف در نظر دارد محصول را حداکثر در دو روز

- آینده در شهر خود تحویل بگیرد و شرکت ب نمی‌تواند کل هزینه حمل‌ونقل را پرداخت کند. از سوی دیگر، هردو شرکت برای توزیع محصول با کمبود وسیله نقلیه روبه‌رو هستند. چه راه‌حلهایی را پیشنهاد می‌کنید که این دو شرکت به توافق برسند؟
۲. محصولات کشاورزی به قیمت پایین از کشاورز خریداری می‌شوند به گونه‌ای که گاهی درآمد کشاورز کفاف هزینه‌های آنها را نمی‌دهد. برای توزیع محصولات کشاورزی چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌دهید تا کشاورز مجبور نشود محصولات خود را ارزان به واسطه‌گر بفروشد؟ چه راهکارهایی برای اینکه کشاورز بتواند محصولاتش را با قیمت‌های مناسب به فروش برساند پیشنهاد می‌کنید؟
۳. به شکلی تیمی تحقیق کنید که کسب‌وکارهای موفق، چه در داخل کشور و چه در خارج از کشور، برای طراحی و تولید ارزش پیشنهادی در محصولات و خدماتشان از چه ابزارهایی استفاده می‌کنند؟ چه چیزهایی در دادن ایده طراحی و تولید ارزش در محصولات و خدمات به آنها کمک می‌کند؟ نتایج را به شکل گزارش در کلاس ارائه دهید.
۴. به نظر شما جریان‌های درآمدی نرم‌افزارهایی مانند تلگرام، اسنپ، اسکایپ و... چگونه است؟ آیا هرکسب‌وکار نوپایی در همان سال اول درآمد دارد؟ متوسط مدت زمان زیان‌دهی آنها چقدر است؟



فصل چهارم

ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب‌وکار

هدف کلی

آشنایی با تأمین مالی کسب‌وکارهای کارآفرینانه

اهداف جزئی: آشنایی با

- مفهوم ارزش
- تفاوت ارزش، قیمت و ارزش‌گذاری
- انواع روش‌های ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
- تأمین مالی شرکت‌های نوپا و کسب‌وکارهای جدید
- انواع روش‌های تأمین مالی
- صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر
- فرشتگان کسب‌وکار
- شتابدهنده‌ها
- مراکز رشد

ارزش چیست؟

ارزش بهای یک شیء ملموس یا ناملموس است. ارزش به مثابه مجموعه‌ای از مزایای مورد انتظار از شیء نیز تعریف می‌شود.

تفاوت بین ارزش، هزینه و قیمت

مفهوم ارزش مانند زیبایی است و زیبایی در نگاه مخاطب تعریف و به صورت ذهنی اندازه‌گیری می‌شود. پس ارزش توسط فردی تعیین می‌شود که در جست‌وجو یا درک محصول یا خدمتی است. در مقابل، هزینه‌ها به مثابه منابع استفاده‌شده جهت تولید یا به دست آوردن چیزی (یک محصول یا خدمت) تعریف شده‌اند. هزینه مجموع آن چیزی است (به صورت ریالی) که برای تولید محصولات و خدمات پرداخت می‌شود که به نوعی تولیدکننده خدمت یا محصول مسئول شناسایی آن است. قیمت نیز عاملی است که یک فروشنده یا ارائه‌دهنده محصول / خدمت آن را تعیین می‌کند که در بسیاری از مواقع، تابعی از نیروهای بازار است و در فصول گذشته درباره این موارد بحث کرده‌ایم.

ارزش‌گذاری کسب‌وکار

یکی از جنبه‌های پیچیده هرکسب‌وکاری ارزش‌گذاری آن کسب‌وکار است. ارزش‌گذاری کسب‌وکار فرایند تعیین ارزش اقتصادی کسب‌وکار است. با اینکه، برخی از کارآفرینان مشغول به کار ممکن است ایده‌هایی در مورد ارزش کسب‌وکارهایشان داشته باشند، اما تعداد کمی از آنها می‌توانند با دقت ارزش منصفانه بازار آن را ارزیابی کنند.

ارزش منصفانه بازار مفهومی نسبتاً ساده و قابل درک است، اما تعیین آن به راحتی امکان‌پذیر نیست. زیرا ارزش واقعی بازار کسب‌وکار بستگی به بسیاری از متغیرها، از جمله وضعیت اقتصادی، دارد. همچنین اگر کارآفرین نیاز به فروش سریع کسب‌وکار خود داشته باشد، ممکن است قیمت کسب‌وکارش با کاهش مواجه شود. موارد قانونی و مالیاتی نیز هریک ممکن است روند ارزیابی را پیچیده‌تر کنند.

به چند دلیل زیر می‌توان گفت که دانستن ارزش فعلی کسب‌وکار یک ضرورت است:

۱. هنگامی که کسی بخواهد در کسب‌وکاری سرمایه‌گذاری کند با احتساب میزان انرژی صرف‌شده و میزان سرمایه‌وارده به کسب‌وکار، می‌توان میزان سهم سرمایه‌گذار جدید را حساب کرد.

ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب‌وکار ۶۵

۲. هنگامی که قصد فروش یا واگذاری سهم به دیگران مطرح باشد، دانستن میزان ارزش کسب‌وکار در تعیین ارزش سهام، می‌تواند مؤثر باشد.
۳. هنگامی که قصد شراکت با کسب‌وکار دیگری مطرح باشد.
۴. هنگامی که نوع کسب‌وکار سهامی خاص باشد و صلاحیت ورود به بازار را داشته باشد (ورود به بورس و تبدیل به کسب‌وکار سهامی عام)، بایستی با کمک نهادهای رسمی که ارزش کسب‌وکارها را هنگام ورود به بورس مشخص می‌کنند، ارزش فعلی کسب‌وکار را محاسبه کرد.

افزایش ارزش کسب‌وکارها

هرکسب‌وکاری از یک چرخه عمر از مرحله شکل‌گیری تا افول برخوردار است. کسب‌وکار در ابتدای این چرخه ارزش ناچیزی دارد، اما به محض فعالیت‌های تجاری موفق و تولید انبوه محصول یا خدمت، افزایش مشتریان، و سودآوری رفته‌رفته بر میزان ارزش کسب‌وکار افزوده می‌شود. البته لزوماً ارزش همه کسب‌وکارها صرفاً با گذشت زمان افزایش نمی‌یابد، بلکه هرکسب‌وکاری که بتواند در مسیری که طی می‌کند خطرات موجود را کاهش دهد و با بهبود و توسعه محصولات جدید سودآوری و سهم بازار بیشتری به دست آورد، ارزش بیشتری خواهد داشت.

عناصر ارزش‌گذاری کسب‌وکار

عناصر تعیین‌کننده ارزش‌گذاری کسب‌وکار بدین شرح‌اند:

۱. **شرایط اقتصادی:** در ارزیابی کسب‌وکار مطالعه و درک شرایط اقتصادی کشور، منطقه و محل فعالیت در زمان ارزیابی، و همچنین، شرایط صنعتی که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند ضروری و مهم است. برای مثال، در ارزش‌گذاری خدمات کارواش آنلاین نیاز است شرایط محیط فعالیت و صنعتی که در آن فعالیت دارد مورد توجه قرار گیرد.
۲. **گزارش‌های مالی:** گزارش‌های مالی عامل مهمی در تعیین ارزش یک کسب‌وکار به شمار می‌روند. مباحث مربوط به سود و زیان و ترازنامه و نیز، ارزش‌داری‌های یک شرکت عواملی هستند که بر ارزش‌گذاری‌ها تأثیر می‌گذارند.
۳. **روش ارزیابی:** روش ارزیابی نیز عامل مهمی در ارزش‌گذاری است و ممکن است ارزش‌گذاری‌ها با توجه به روش ارزیابی متفاوت باشند. راجع به این روش‌ها در بخش‌های پیش رو بحث خواهد شد.

دو اصل اساسی در ارزش‌گذاری

۱. در طول زمان، ارزش کسب‌وکارها ثابت نیست بلکه تغییر می‌کند. شاید در نگاه اول این موضوع خیلی بدیهی به نظر برسد اما بسیاری از کارآفرینان و مدیران هنگام مذاکره با سرمایه‌گذاران ارزش کسب‌وکار را به همان میزان قبلی برآورد می‌کنند. مسلماً هرکسب‌وکاری در ابتدای مراحل کاری ارزش ناچیزی دارد و رفته‌رفته با سودآور شدن کسب‌وکار بر ارزش آن افزوده می‌شود.
۲. ارزش‌گذاری کسب‌وکار نوعی هنر است. در واقع، می‌توان گفت که هیچ فرمول دقیق و هیچ روش تضمین‌شده‌ای برای ارزش‌گذاری یک کسب‌وکار وجود ندارد. البته ابزارهایی جهت محاسبه ارزش کسب‌وکار وجود دارند اما هنر ارزش‌گذاری در این است که از چه ابزاری و به چه نحوی استفاده شود.

یک نکته مهم در ارزش‌گذاری کسب‌وکارها، آینده یک کسب‌وکار است. اینکه یک کسب‌وکار در سال‌های آتی به چه میزان قادر به درآمدزایی و به دست آوردن بازارهای جدید است از نکاتی است که هنر ارزش‌گذاری را مشخص می‌کند. در بسیاری از رویکردهای سنتی کسب‌وکار این آینده نادیده گرفته می‌شود در حالی که، یک کسب‌وکار با انعطاف‌پذیری در راهبردهای عملیاتی و پاسخ به شرایط در حال تغییر محیطی می‌تواند فرصت‌های مطلوب آینده را در اختیار بگیرد. بر این اساس، طبق فرمول زیر می‌توان ارزش کسب‌وکار را محاسبه کرد:

ارزش کسب‌وکار = ارزش عملیات موجود + ارزش عملیات بالقوه آینده + ارزش همه جریان‌های نقدی + ارزش مجموعه‌ای از فرصت‌های آتی واقعی کسب‌وکار

انواع روش‌های ارزش‌گذاری کسب‌وکارها

اینکه چه روشی برای ارزش‌گذاری کسب‌وکار شما مناسب است کاملاً بستگی به کسب‌وکار شما و نوع صنعتی دارد که در آن فعالیت دارید. ممکن است روشی برای یک کسب‌وکار مناسب باشد و برای کسب‌وکار دیگر توصیه نشود. انواع روش‌های ارزش‌گذاری به شرح زیرند:

ارزش‌بازاری

ارزش‌بازاری به این نکته اشاره دارد که مشتریان برای کسب‌وکار شما حاضر به

ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب‌وکار ۶۷

پرداخت چه میزان پول هستند. خریدار یا سرمایه‌گذار شما بر اساس درکی که از کسب‌وکار و بازار آتی آن دارد ارزش بازاری را ارائه می‌دهد. برای مثال، امکان دارد که شما ارزش کسب‌وکاران را ۶۰۰ میلیون تومان برآورد کرده باشید در حالی که، بهترین پیشنهادی که از یک مشتری دریافت کرده‌اید، ۴۰۰ میلیون تومان است. البته باید توجه داشت که ارائه‌دهنده پیشنهاد ممکن است بازار آتی کسب‌وکار را به خوبی پیش‌بینی نکرده باشد و به همین دلیل ارزش کمتری پیشنهاد بدهد. از سوی دیگر، ممکن است صاحب کسب‌وکار نیز ارزش پیشنهادی را بیش از ارزش واقعی آن برآورد کرده باشد. هرچه کسب‌وکاری از نظر ایده و اجرا نوآورانه‌تر باشد و بازار خوبی را برای خود دست‌وپا کرده باشد ارزش آتی بازاری بیشتری خواهد داشت.

ارزش خالص دارایی‌ها

در این روش با کسر کردن میزان دارایی‌ها از بدهی‌ها می‌توان ارزش کسب‌وکار را به دست آورد. این روش ارزش‌گذاری برای کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان ممکن است رقمی ناچیز و یا حتی منفی را ارائه دهد و بیشتر برای ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای در حال انحلال مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنانچه ذکر شد، در استفاده از این روش باید به شدت احتیاط کرد و از این روش برای هرکسب‌وکاری استفاده نکرد.

نسبت قیمت به سود

در این روش ارزش کسب‌وکار بر اساس سودهای مورد انتظار در سال‌های آتی (بر مبنای سودهای گذشته) محاسبه می‌شود. سودهای آتی مورد انتظار بر اساس یک نرخ تنزیل منطقی محاسبه و ارزش کسب‌وکار مشخص می‌شود. این روش برای کسب‌وکارهایی که سودهای بالایی دارند روش مناسبی است.

انواع رویکردهای ارزش‌گذاری کسب‌وکارها

ارزش‌گذاری کسب‌وکار با توجه به میزان درآمدهای آتی

هرکسب‌وکاری برای خلق ارزش و جایگاه مناسب، نیازمند افزایش درآمد و سود است. سود با وجود عوامل متعددی از جمله نرخ بهره، تورم و شرایط اقتصادی جامعه ارزش‌های متفاوتی را به خود می‌گیرد. برای مثال، در اقتصادهایی که نرخ تورم بالایی دارند ارزش دارایی‌ها و سودهای آتی رو به کاهش است بنابراین، در ارزیابی و

ارزش‌گذاری باید به این مورد توجه داشت. برای کاهش ضریب خطا در این روش لازم است از متوسط ارزش ایجادشده در شرکت در چند سال آتی استفاده کرد و با استفاده از نرخ تنزیل منطقی سودهای آتی را به ارزش فعلی برگرداند. در اقتصادهایی که تلاطم‌های زیادی دارند این روش همواره با خطای زیادی همراه است و روش مناسبی برای ارزیابی نخواهد بود.

جریان نقدی

طی هر دوره مالی، بخشی از درآمدها جهت پوشش هزینه‌ها مصرف می‌شوند. هر کسب‌وکاری برای سنجش عملکرد خود نیازمند گزارشی به نام صورت سود و زیان است که در آن به تفصیل از هزینه‌ها و درآمدها صحبت شده است. اگر کسب‌وکاری فقط در حد پرداخت هزینه‌ها درآمد داشته باشد (نقطه سربه‌سر) نمی‌تواند امیدی به رشد و موفقیت در آینده داشته باشد. برای رشد و موفقیت لازم است که درآمدها بیش از هزینه‌ها باشند.

صورت سود و زیان را می‌توان به سه قسمت درآمد ورودی، هزینه‌های خروجی و پول باقی‌مانده (سود) تقسیم کرد. پولی را که در کسب‌وکار وارد می‌شود جریان نقدی ورودی، و پولی را که از کسب‌وکار به منظور مصرف و هزینه‌ها خارج می‌شود جریان نقدی خروجی می‌گویند. تفاضل بین جریان نقدی ورودی و جریان نقدی خروجی سود نامیده می‌شود. ارزش یک کسب‌وکار به جریان نقدی تولیدشده از آن کسب‌وکار بستگی دارد، بنابراین، ارزش‌گذاری کسب‌وکار با محاسبه ارزش فعلی جریان‌های نقدی آتی طبق فرمول زیر امکان‌پذیر است.

$$pv = c_0 + \frac{c_1}{(1+r)^1} + \frac{c_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{c_n}{(1+r)^n} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{c_t}{(1+r)^t}$$

در این فرمول، C جریان‌های نقدی ورودی، r نرخ بازده و t مدت زمانی را نشان می‌دهند که جریان‌های نقدی آتی به ارزش فعلی یک کسب‌وکار تنزیل شده‌اند.

مثال: جریان‌های نقدی ورودی یک کسب‌وکار به ترتیب برابرند با:

سال	اول	دوم	سوم
جریان‌های نقدی ورودی (میلیون ریال)	۲۰۰	۳۰۰	۵۰۰

ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب‌وکار ۶۹

با فرض اینکه نرخ بازده سرمایه‌گذاری ۲۰ درصد باشد، ارزش فعلی جریان‌های نقدی ورودی را محاسبه کنید.

پاسخ:

$$c1 = 200, \quad c2 = 300, \quad c3 = 500, \quad r = 20\%$$
$$pv = \frac{200}{(1 + 0/2)^1} + \frac{300}{(1 + 0/2)^2} + \dots + \frac{500}{\left(1 + \frac{0}{2}\right)^3} = 664.36$$

اشتباه‌های رایج در ارزش‌گذاری کسب‌وکارها

به دلیل پیچیدگی ارزش‌گذاری کسب‌وکارها گاهی اوقات اشتباهاتی در این فرایند صورت می‌گیرد که در این بخش به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

الف) ارزش‌گذاری بر مبنای طرح تجاری: یکی از اشتباهات رایج در ارزش‌گذاری استفاده از طرح تجاری نگارش‌شده برای کسب‌وکار است. باید توجه داشت که طرح تجاری سندی مناسب برای مطالعه است اما نمی‌تواند سند مناسبی برای ارزش‌گذاری باشد. مهم‌ترین علتش این است که طرح تجاری مفروضاتی دارد که صرفاً روی کاغذند و معلوم نیست که این مفروضات در واقعیت هم اتفاق بیفتند. بنابراین، طرح تجاری می‌تواند برای آگاهی از آینده یک کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد اما تکیه بیش از حد بر آن در ارزش‌گذاری کسب‌وکار روش مناسبی نیست.

ب) مقایسه با کسب‌وکارهای خارجی: کسب‌وکارهایی مشابه با کسب‌وکار ما که در بازاری متفاوت در حال فعالیت‌اند، بدون شک دارای تفاوت‌های اساسی با کسب‌وکار ما خواهند بود. شرایط محیطی، رفتار مصرف، و متغیرهای کلان و خرد بازارهای دیگر باعث می‌شوند که کسب‌وکارهایی با مدل‌هایی مشابه متفاوت عمل کنند. با توجه به این امر، یکی از اشتباه‌های رایج در ارزش‌گذاری‌ها مقایسه کسب‌وکارها با نمونه‌هایی در بازارهای دیگر است. به یاد داشته باشید که شباهت دلیل بر موفقیت نیست در نتیجه، ممکن است کسب‌وکاری خارج از بازار ما موفق باشد ولی همان کسب‌وکار یا مشابه آن در بازار ما موفق عمل نکند. بنابراین، در ارزش‌گذاری از مقایسه موارد مشابه تا حد امکان باید اجتناب کرد.

ج) استفاده از مجموع هزینه‌های انجام‌شده در راه‌اندازی یک کسب‌وکار: گاه برای ارزش‌گذاری کسب‌وکار هزینه‌های انجام‌شده برای آن ملاک می‌شود. برای مثال، هزینه‌های خرید ماشین‌آلات و یا تجهیزات، هزینه‌های مربوط به طراحی وب‌گاه و نظایر آن، هزینه‌های تبلیغات، هزینه‌های پرسنلی و... مبنایی برای ارزش‌گذاری در نظر گرفته می‌شوند. باید در نظر داشت که در ارزش‌گذاری یک کسب‌وکار درآمدهای آتی باید بیش از هزینه‌های انجام‌شده مدنظر قرار بگیرند. اگر نتوان آینده خوبی را برای کسب‌وکار تصور کرد توجه به هزینه‌های گذشته مبنای مناسبی برای ارزش‌گذاری کسب‌وکار نیست.

ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای جدید به کمک سرمایه‌گذاران خطرپذیر

ارزش‌گذاری کسب‌وکارها، از جهات گوناگون، موضوعی اساسی محسوب می‌شود زیرا میزان سهم سرمایه‌گذاران را آشکار می‌کند. ارزش‌گذاری اهداف کارآفرین و سرمایه‌گذار را به سمتی واحد هدایت می‌کند و زمینه تعارض بین آنها را کاهش می‌دهد. انگل^۱ (۲۰۰۳) روش‌های سرمایه‌گذاری را به دو دسته تقسیم می‌کند: الف) روش‌های متعارفی که مستقل از اهداف ارزیابی است و بیشتر برای شرکت‌های با سابقه مناسب است.

ب) روش‌هایی که مناسب کسب‌وکارهایی است که با سرمایه‌گذاران خطرپذیر مرتبطند.

اچلایتنر و ناتوسیوس^۲ (۲۰۰۳)، نیز دسته دوم را به دو رویکرد تقسیم‌بندی کرده‌اند.

۱. روش‌های تخمینی و ساده که فرشتگان کسب‌وکار^۳ از آنها استفاده می‌کنند.
۲. روش‌های ارزیابی جامع که سرمایه‌گذاران خطرپذیر از آنها استفاده می‌کنند.

در مجموع، می‌توان گفت که در ارزش‌گذاری کسب‌وکار ارزیابی‌های کیفی (مانند ارزیابی تیم مدیریت، صنعت، وضعیت اقتصادی و...) دخیل‌اند و کمی کردن آنها مشکل است.

عوامل مؤثر بر ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای خطرپذیر

۱. شبکه ارتباطات: شبکه ارتباطات به معنی گستردگی ارتباطات کاری و فردی کارآفرینان و مدیران یک کسب‌وکار است. هر قدر ارتباطات کارآفرینان و مدیران یک

1. Engel

2. Achleitner and Nathusius

۳. فرشتگان کسب و کار افرادی هستند که در تأمین سرمایه کسب‌وکارهای نوپا شراکت می‌کنند.

کسب‌وکار با هم بیشتر باشد توانمندی آنها در استفاده از منابع و نیز، بازاریابی محصولات و خدمات بیشتر خواهد بود. بنابراین، شبکه ارتباطات گسترده ارزش یک کسب‌وکار را افزایش می‌دهد.

۲. **کار تیمی:** کار تیمی در یک کسب‌وکار نوپا مانند یک پیشرو عمل می‌کند. هرچه توانایی یک تیم برای همکاری متقابل بیشتر باشد کسب‌وکار ثبات و ارزش بیشتری خواهد داشت.

۳. **تمایز محصول:** واضح است که هرچه محصول یا خدمت یک کسب‌وکار تمایز بیشتری نسبت به رقبای داشته باشد پذیرش آن از سوی مشتریان بیشتر است و فروش و سودآوری بالاتری خواهد داشت. بنابراین، در ارزش‌گذاری یک کسب‌وکار با توجه کافی به محصول و ویژگی‌های آن می‌توان آینده کسب‌وکار را تا حدودی پیش‌بینی کرد.

۴. **ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و مهارت کارآفرین:** ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان یکی از عناصر مهم موفقیت در کسب‌وکارهاست. ویژگی‌هایی مانند سخت‌کوشی و تلاش، آینده‌نگری، کل‌نگری، توانمندی بازاریابی و مدیریت و نظایر آن موفقیت یک کسب‌وکار را تا حدودی تضمین می‌کنند. تجربه بالاتر و مهارت بیشتر کارآفرینان نیز عواملی هستند که شرکت را به موفقیت نزدیک می‌کنند. شرکت‌هایی که کارآفرینانی با ویژگی‌های بارز دارند قطعاً گزینه مناسبی برای سرمایه‌گذاران به شمار می‌روند.

۵. **نرخ بازده داخلی:** این مورد از محاسبات اولیه طرح تجاری کسب‌وکارها استخراج می‌شود. هرچه نرخ بازده داخلی بیشتر و احتمال به وقوع پیوستن این نرخ در واقعیت نیز بالا باشد، کسب‌وکار ارزش بالاتری خواهد داشت.

۶. **رشد صنعت:** طبق تعریف داس و هی^۱ (۲۰۰۶)، بیشتر شرکت‌های کارآفرین در صنایعی که رشد بالایی دارند فعالیت می‌کنند. رشد صنعت به معنی رشد بازار در آینده و در نتیجه، درآمد و سود بیشتر است. بنابراین، شرکت‌هایی که در صنایع روبه‌رشد در حال فعالیت‌اند ارزش بالاتری دارند و گزینه‌های خوبی برای سرمایه‌گذاران به شمار می‌روند.

۷. **اندازه بازار:** روشن است که هرچه اندازه بازار شرکتی بیشتر باشد احتمالاً نفوذ شرکت در بازار بیشتر است و درآمد و سوددهی بالاتری می‌تواند داشته باشد. با توجه به این گزینه‌ها به هنگام ارزش‌گذاری می‌توان خطاهای ارزش‌گذاری را کمتر کرد.

۸. **راه‌های بالقوه خروج:** شکست گزینه محتمل برای هرکسب‌وکار است. هر نوع کسب‌وکاری هراندازه تلاش کند تا پایدار بماند باز هم عوامل محیط خردوکلان ممکن

است عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار دهند و شرکت را تا مرز بحران و شکست پیش ببرند. از این رو، هر قدر راه‌های خروج از یک صنعت و بازار برای یک کسب‌وکار آسان‌تر باشد جذابیت آن کسب‌وکار بیشتر است. برای مثال، با توجه به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده شکست یک شرکت خودروسازی بسیار گران تمام می‌شود حال آنکه یک کسب‌وکار آنلاین ممکن است چنین هزینه‌ای را متحمل نشود.

تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپا

تأمین مالی یکی از دشوارترین و مهم‌ترین مراحل در راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکارهای نوپاست. روش‌های گوناگونی جهت تأمین مالی وجود دارند که انتخاب‌های متعددی را در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهند و این امر خود سبب پیچیدگی این فرایند می‌شود.

یکی از روش‌های تأمین مالی که مناسب کسب‌وکارهای نوپاست، تأمین مالی خودراه‌انداز^۱ است. کسب‌وکارهای نوپا دسترسی محدودی به منابع خارجی دارند. این کسب‌وکارها اطلاعات کافی در اختیار ندارند، شناخته‌شده نیستند، درآمد کافی و اعتبار لازم را نیز، ندارند. بنابراین، بسیاری از تأمین‌کنندگان مالی (بانک‌ها) تمایل ندارند با آنها همکاری کنند. در نتیجه، کسب‌وکارهای نوپا به استفاده از منابع مالی (بدون وابستگی به منابع خارجی) خودراه‌انداز روی می‌آورند.

خودراه‌اندازی افزون بر استفاده از منابع شخصی، به روش‌های خلاقانه برای کسب منابع هم اطلاق می‌شود. این روش‌ها هم کاهش هزینه‌ها و هم کسب سرمایه را دربرمی‌گیرند. برای مثال، کار کردن در خانه به جای تملک مکانی برای شرکت و یا کار کردن روی ایده‌های نوآورانه به مثابه شغل دوم از رایج‌ترین روش‌های کاهش هزینه هستند. در کسب سرمایه نیز شیوه‌هایی مانند خریدهای اعتباری و مدت‌دار، پیش‌دریافت برای فروش محصولات و شیوه‌هایی همانند این گزینه‌های مرسوم هستند. معمولاً شرکت‌ها در ابتدای شکل‌گیری از منابع داخلی خود جهت تأمین مالی استفاده می‌کنند. وینبورگ و لندستروم^۲ (۲۰۰۱) روش‌های تأمین مالی خودراه‌انداز را به تأمین مالی مالک، اشتراک منابع (استقراض از دیگران)، پرداخت‌های تأخیری (اعتباری)، به حداقل رساندن سرمایه‌گذاری و نیز یارانه‌های دولتی تقسیم کرده‌اند.

1. bootstrapping

2. Winborg and Landström

راهبردهای تأمین مالی

۱. استفاده از سرمایه و پس‌انداز شخصی

یکی از بهترین راه‌های تأمین مالی در شروع هرکاری، استفاده از سرمایه و پس‌انداز شخصی است. این منابع شخصی یکی از عوامل اصلی موفقیت در راه‌اندازی کسب‌وکار به‌ویژه در مراحل شکل‌گیری به‌شمار می‌روند.

۲. قرض گرفتن از خانواده، دوستان و آشنایان

پس از استفاده از منابع شخصی، بهترین گزینه برای تأمین مالی قرض گرفتن از خانواده، دوستان و آشنایان است. به دلایلی از جمله اعتماد و ارتباط نزدیک و صمیمی استقراض از آنها آسان‌تر است و آنان نیز احتمالاً تمایل خواهند داشت که به یک کسب‌وکار نوپا کمک کنند. مزیت اصلی این روش به این علت است که قانع کردن آنها به زمان زیادی نیاز ندارد و همچنین، برای قرض دادن ممکن است وثیقه‌ای را دریافت نکنند.

۱. مشارکت با همکاران یا شرکتهای مرتبط با حوزه فعالیت

همکاران، شرکا، رقبای کوچک، سرمایه‌گذاران و... می‌توانند در کسب‌وکار با شما شریک شوند؛ اگر شما با تدوین یک طرح تجاری قانع‌کننده به سراغ آنها بروید و بتوانید سودآوری طرح خود را به اثبات برسانید، احتمال آنکه آنها با شما شریک شوند بالا می‌رود.

۲. وام بانکی

وام‌های بانکی به دو دسته وام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شوند. وام‌های کوتاه‌مدت وام‌هایی با دوره بازپرداخت کوتاه و معمولاً یک تا سه ساله هستند. البته باید توجه داشت که با این‌گونه وام‌ها فقط می‌توان نیازهای کوتاه‌مدت کسب‌وکار را رفع کرد. وام‌های بلندمدت وام‌هایی با مبالغ بالاتر و دوره پرداختی بیشتری هستند. از چنین وام‌هایی می‌توان جهت توسعه کسب‌وکار استفاده کرد.

۱. مؤسسه‌ها و صندوق‌های وام‌دهنده

چنین مؤسسه‌ها و صندوق‌هایی، برخلاف بانک‌ها، خطر بیشتری را متحمل می‌شوند و

به نسبت کارمزد بیشتری را نیز دریافت می‌کنند. آنها برای اطمینان از توانایی در پرداخت به‌موقع اقساط قبل از هرچیز، شرایط مالی کسب‌وکار را برآورد می‌کنند.

۲. انتشار سهام

یکی از بهترین روش‌های تأمین مالی که البته فقط شرکت‌های سهامی عام می‌توانند از آن استفاده کنند، انتشار سهام است. شرکت‌ها از طریق بازار بورس سهام خود را ارائه می‌کنند و تأمین مالی را انجام می‌دهند.

۳. حقوق صاحبان سهام

در این روش شرکت سهام خود را در ازای گرفتن سود به سرمایه‌گذاران می‌فروشد و آنها را در سهام شرکت شریک می‌کند. دو نوع سهام جهت سرمایه‌گذاری وجود دارد: الف) سهام خصوصی: این نوع سهام در بازار سهام عمومی قابلیت معامله ندارد. ب) سهام عمومی: این نوع سهام به عموم مردم عرضه می‌شود و همگان می‌توانند اقدام به خرید آن کنند.

منابع بدیل سرمایه برای کارآفرینان

یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به بنگاه‌های کارآفرینانه توانایی آنها برای دسترسی به سرمایه است. از آنجایی که چنین شرکت‌هایی معمولاً هنوز سودآور نیستند و دارایی‌های ملموس کمی دارند، تأمین مالی از طریق اخذ وام که گزینه‌ای رایج برای سایر کسب‌وکارهاست گزینه مناسبی نیست. در نتیجه، کارآفرینان بعد از استفاده از منابع شخصی و زمانی که نیاز به توسعه بیشتر دارند به چند گروه تأمین‌کنندگان بیرونی تکیه می‌کنند. اولین گروه سرمایه‌گذاران فرشته هستند.

سرمایه‌گذاران فرشته به افراد ثروتمندی اشاره دارد که سرمایه خود را در مجموعه‌ای از شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. این سرمایه‌گذاران در ازای سرمایه‌گذاری خود سهام شرکت را دریافت می‌کنند. این منبع نسبتاً نامرئی (فرشتگان)، قدیمی‌ترین منبع تأمین مالی در ایالات متحده است. بیشتر این افراد میلیونرهای خودساخته و دارای تجربه کارآفرینی و مدیریت انواع کسب‌وکار کوچک و بزرگ هستند. داستان‌های واقعی زیادی درباره فرشتگان کسب‌وکار وجود دارد که اشاره به برخی از آنها خالی از لطف نیست.

هنگامی که الکساندر گراهام بل در سال ۱۸۷۴ به پول نیاز داشت تا آزمایش‌های اولیه مربوط به اختراع تلفن را کامل کند، کارشناسان بانکی عقیده داشتند که ایده تلفن احمقانه است. به نظر آنها مردم یک سیستم ارتباطی قابل اجرا در قالب تلگراف داشتند و اینکه افراد بتوانند از فواصل طولانی از طریق برقراری ارتباط صدای یکدیگر را بشنوند، مفهومی بسیار دور از دسترس بود. افزون بر این، آقای بل شرکتی با دارایی ملموس برای تأمین وثیقه نداشت. وکیل بوستونی گاردینر گرین هابرد^۱ و بازرگان ماساچوستی توماس سندرز^۲ این فرصت را تشخیص دادند؛ این دو نفر سرمایه لازم برای شروع شرکت تلفن بل در بوستون و ماساچوست را فراهم کردند.

در سال ۱۹۰۳، زمانی که هنری فورد در جست‌وجوی تأمین سرمایه برای تولید اتومبیل بود، در تأمین بودجه برای تولید نمونه اولیه با مشکل مواجه شد. مالک دیزی ریفل^۳ همراه با چهار نفر دیگر اقدام به تأمین بودجه برای وی به شکل سرمایه‌گذاری ۴۰,۰۰۰ دلار سهام کردند.

در سال ۱۹۷۶، هنگامی که آنیتا رودیک^۴ کارآفرین بادی شاپ^۵ نیاز به سرمایه برای تأسیس فروشگاه دومش داشت، جوب بانک این بود که او بی‌تجربه است، فقط چند ماه است که به کسب‌وکار پرداخته است، هیچ سابقه‌ای ندارد و باید یک سال دیگر صبر کند. برای کارآفرین یک سال صبر به معنای از دست دادن فرصت‌های بی‌شمار است. خانم رودیک به یک سرمایه‌گذار خصوصی، ایان مک‌گلین^۶، مراجعه کرد و وی چهار هزار پوند مورد نیاز او را سرمایه‌گذاری کرد. بعد از آن رودیک فروشگاه دوم را باز کرد و توسعه بادی شاپ را آغاز کرد و در حال حاضر به شرکتی با بیش از ۷۰۰ شعبه تبدیل شده است.

در سال ۱۹۹۴، جف بزوس (مالک و مؤسس آمازون) و چند کارمندش وب‌گاه و پایگاه داده‌ای را تأسیس کردند. او به دنبال جذب سرمایه به سراغ شرکت‌های سرمایه‌گذاری رفت و پاسخ‌های تکراری گرفت: «ایده خوب است اما شاید بعد». پس از معرفی به برخی از

1. Gardiner Green Hubbard
2. Thomas Sanders
3. Daisy Rifle
4. Anita Roddick
5. Body Shop
6. Ian McGlenn

سرمایه‌گذاران خصوصی، او موفق به دریافت ۱.۲ میلیون دلار از ده سرمایه‌گذار خصوصی شد و دور بعدی ۸ میلیون دلار از طرف صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر حرفه‌ای به او واگذار شد. در ماه مه سال ۱۹۹۷ شرکت آمازون به عرضه عمومی رسید و برای سرمایه‌گذاران و کارآفرینان بازگشت سرمایه فوق‌العاده‌ای را رقم زد و اکنون یکی از غول‌های کسب‌وکار الکترونیک دنیا به شمار می‌آید.

دومین و سومین گروه سرمایه‌گذاران خطرپذیر^۱ و سرمایه‌گذاران خطرپذیر شرکتی^۲ هستند. می‌توان این سرمایه‌گذاران را سرمایه‌گذاران خطر-سهام تعریف کرد که بعد از سرمایه‌گذاران فرشته، با هدف تسریع در توسعه کسب‌وکارها، اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کنند. این سرمایه‌گذاران افزون بر سرمایه، کمک‌ها و مشاوره‌های مدیریتی را نیز در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهند. سرمایه‌گذاران خطرپذیر قصد دستیابی به بازدهی بالاتر از متوسط را دارند و معمولاً دارای میزان کف سرمایه‌گذاری هستند. بدین معنی که اگر حجم سرمایه‌گذاریشان از میزان مشخصی کمتر شود برای آنها توجیه اقتصادی در برنخواهد داشت.

سرمایه‌گذاران خطرپذیر عمدتاً شرکت‌ها یا تعاونی‌هایی هستند که از منابع صندوق‌های بازنشستگی، بنیادها، ثروتمندان و سایر شرکت‌ها استفاده و در ایده‌های شرکت‌های نوپا سرمایه‌گذاری می‌کنند. به علت داشتن خطر بالا و شفاف نبودن آینده ایده‌های جدید بانک‌ها معمولاً تمایلی به دادن تسهیلات به شرکت‌های نوپا را ندارند و ایده سرمایه‌گذاری خطرپذیر یک منبع مالی مناسب برای شرکت‌های نوپاست.

سرمایه‌گذاران خطرپذیر شرکتی هم نوعی از سرمایه‌گذاران خطرپذیر محسوب می‌شوند با این تفاوت که در این حالت شرکتی که سرمایه‌گذاری می‌کند خود از پیشروهای بازار و صنعت است. این شرکت‌ها با دانشی که از صنعت مورد فعالیت دارند می‌توانند هم سرمایه مورد نیاز شرکت‌های نوپا را فراهم کنند و هم از طریق ارائه کمک‌های مشاوره‌ای دقیق در تمامی حوزه‌های مدیریتی و بازاریابی و... به این شرکت‌ها در دستیابی به اهداف خود یاری رسانند.

در جدول ۱-۴ تفاوت‌های انواع تأمین‌کنندگان مالی برای شرکت‌های نوپا تشریح شده است.

-
1. Venture Capital (VC)
 2. Corporate Venture Capital (CVC)

جدول ۱-۴ تفاوت‌های اصلی بین فرشتگان کسب‌وکار و سرمایه‌گذاران خطرپذیر

شاخص	فرشتگان کسب‌وکار	سرمایه‌گذار خطرپذیر
پیشینه	کارآفرینان سابق	کارآفرینان، مدیران و فعالان در صنعت با دانش بالا
رویکرد سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری پول شخصی، هزینه‌های مبادله کمتر، انجام سرمایه‌گذاری‌های کوچکتر	سرمایه‌گذاری وجهی که دیگران به آنها می‌دهند (برای مثال، سرمایه‌گذاران نهادی)
مرحله سرمایه‌گذاری	درجات گسترده‌ای از مراحل شرکت اما با تمرکز بر مرحله بذر و مفهوم مرحله رشد	عمدتاً در مراحل رشد و بلوغ
ابزارهای سرمایه‌گذاری	سهام عادی	سهام ممتاز
بررسی ایده و کسب‌وکار	به کمک سرمایه‌گذاران فرشته و با تکیه بر تجربه آنها	از طریق کارکنان شرکت VC، گاهی اوقات با کمک شرکت‌های خارج از VC (شرکت‌های حقوقی و نظایر آنها)
پراکندگی جغرافیایی	عمدتاً سرمایه‌گذاری‌های محلی	سرمایه‌گذاری در سراسر کشور، سرمایه‌گذاری بین‌المللی به همراه شرکای محلی
نقش مابعد سرمایه‌گذاری	ارتباط و تماس نزدیک	ایفای نقش در هیئت مدیره و مدیریت‌های سطح کلان و راهبردی
بازگشت سرمایه‌گذاری	مهم	حیاتی، بازده مناسب موجب ادامه فعالیت این شرکت‌هاست

منبع: (OECD, 2011).

تأمین مالی در مراحل گوناگون چرخه عمر کسب‌وکار

شرکت‌های نوپا و کارآفرینانه به‌ویژه شرکت‌هایی که در حوزه‌های دانشی فعالیت دارند (مانند کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان) در مسیر رشد خود عموماً چهار مرحله را طی می‌کنند. مرحله اول، مرحله بذر یا ایده است. در این مرحله کارآفرین صرفاً یک ایده بالقوه و برخوردار از قابلیت رشد دارد و کار روی ایده و توسعه آن را آغاز می‌کند تا بتواند آن را تبدیل به یک شرکت و کسب‌وکار موفق کند.

مرحله دوم، مرحله راه‌اندازی یا جوانی است. در این مرحله کسب‌وکار تا حدودی

شکل گرفته است. نمونه‌های اولیه محصولات تولید و برخی از مشتریان شناسایی شده‌اند. یک یا چند نفر مشغول به کارند و مدل کسب‌وکار نیز در حال توسعه است. مرحله سوم، مرحله رشد اولیه است. در این مرحله شرکت کاملاً به فعالیت می‌پردازد و فروش در حال رشد است. گزینه‌های توسعه مشخص شده‌اند و بازارهای جدید شناسایی می‌شوند. ساختار شرکت کاملاً شکل گرفته و تعداد واحدها و پرسنل نیز رو به افزایش است. در نهایت، مرحله آخر مرحله بلوغ شرکت است. در این مرحله شرکت در بازارهای خود به مثابه یک برند مشهور شناخته می‌شود و در برخی از مواقع عنوان رهبر بازار را نیز کسب خواهد کرد. فروش تثبیت شده و با رشدی آهسته رو به فزونی است. شرکت درصدد تصرف بازارهای بیشتر و احتمالاً توسعه در خارج از مرزهاست. مباحث مربوط به عرضه عمومی سهام در بورس، خرید سایر شرکت‌ها و یا ادغام در کسب‌وکارهای دیگر در این مرحله جزو گزینه‌های توسعه کسب‌وکارند. تأمین مالی در هریک از مراحل کسب‌وکارهای نوپا را می‌توان به ترتیب زیر دسته‌بندی کرد:

تأمین مالی مرحله ایده و بدر

در این مرحله عمده روش‌های تأمین مالی استفاده از پس‌انداز شخصی و استقراض است، و با توجه به اینکه صرفاً یک ایده خام مطرح است استفاده از سایر منابع تأمین مالی دشوار و گاه غیرممکن است.

تأمین مالی راه‌اندازی

در این مرحله عموماً فرشتگان کسب‌وکار وارد می‌شوند و تلاش می‌کنند تا با تأمین مالی، کسب‌وکار را سودآور کنند.

تأمین مالی مرحله رشد

در این مرحله شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر وارد می‌شوند. ورود به مرحله رشد لزوماً به معنای سودآوری نیست اما پتانسیل سود بالاست.

تأمین مالی در مراحل بعدی

در این مرحله انواع روش‌های تأمین مالی رسمی از طریق صندوق‌ها و بانک‌ها و بورس و همانند آن ممکن است جزو گزینه‌ها باشد. در شکل ۲-۴ این مراحل و روش‌های گوناگون تأمین مالی را مشاهده می‌کنید.

ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب‌وکار ۷۹

بلوغ (Mature)	رشد (Growing)	جوانی (Young)	بذرپاشی (Seed)
بازار سهام (Stock Market)			
سرمایه‌گذاران نهادی (Institutional Investors)			
سود انباشته (Retained Profits)			
سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر (Venture Capital)			
بانک‌ها (Banks)			
سرمایه‌گذاران غیر رسمی (Informal Investors)			
خویشاوندان و دوستان (Family and Friends)			
سرمایه شخصی (Own Capital)			

شکل ۲-۴ تأمین مالی در مراحل رشد شرکت (منبع: استیری و مشیری، ۱۳۸۸).

روش چهارم برای تأمین مالی شرکت‌های نوپا «تأمین مالی جمعی»^۱ است. تأمین مالی جمعی روشی اینترنتی برای تأمین سرمایه مورد نیاز کارآفرینان است و از طریق کمک‌های بلاعوض یا سرمایه‌گذاری افراد علاقه‌مند حاصل می‌شود. این روش تأمین مالی برای مقاصد مختلفی از امور خیریه و درمان بیماری گرفته تا کمک به چاپ یک کتاب، جمع‌آوری پول برای کمپین‌های گوناگون و نیز کمک به یک کسب‌وکار کارآفرینانه انجام می‌گیرد. تأمین مالی به این روش به چهار دسته تقسیم می‌شود که در جدول ۲-۴ آن را مشاهده می‌کنید.

جدول ۲-۴ اشکال گوناگون تأمین مالی جمعی

گونه	ساختار
اهدا	در این نوع از تأمین مالی پول به پروژه‌ها اهدا می‌شود. این روش معمولاً در پروژه‌های بشردوستانه و خیریه کاربرد دارد و اهداکنندگان هیچ چشم‌اندازی در قبال پول خود ندارند.
پاداش	در این روش بهره‌برداران از منابع مالی (مانند کارآفرین) متعهد می‌شوند پاداشی را به سرمایه‌گذاران تقدیم کنند. اغلب این پاداش‌ها ماهیت خدماتی دارند. برای مثال، کارآفرین تعهد می‌کند که اولین نسخه از محصولات خود را پیش از ارائه به بازار به تأمین‌کنندگان خود ارائه دهد.
وام	در این روش سرمایه‌گذاران وامی بدون بهره یا با سود را در اختیار

1. Crowdfunding

گونه	ساختار
	شخص کارآفرین قرار می‌دهند. کارآفرین ابتدا باید طرح خود را ارائه دهد که در صورت پذیرفته شدن وام به او پرداخت می‌شود.
سهام	این حالت پیچیده‌ترین حالت تأمین مالی جمعی است. در این روش سرمایه‌گذاران در قبال دریافت سهام، اقدام به اعطای مبلغی به کارآفرین می‌کنند.

پنجمین گروه که از توانایی تأمین مالی کارآفرینان برخوردارند شتاب‌دهنده‌ها هستند. شتاب‌دهنده‌ها به شرکت‌ها، نهادها یا سازمان‌هایی گفته می‌شود که معمولاً از طریق فراخوان عمومی کسب‌وکارهای نوپای دارای ایده‌های نوآورانه را شناسایی و ارزیابی می‌کنند و بهترین ایده‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهند. هنگامی که یک کسب‌وکار مورد پذیرش واقع شد، شتاب‌دهنده‌ها مفاهیم ابتدایی کسب‌وکار را در قالب خدمات مربی‌گری و مشاوره‌ای به آنها می‌آموزند و سرمایه اولیه راه‌اندازی و نیز، محل مناسب فعالیت را در اختیار آنها قرار می‌دهند. شتاب‌دهنده‌ها در مقابل این خدمات درصدی از مالکیت یک کسب‌وکار را در اختیار می‌گیرند. پس از اتمام دوره شتاب‌دهی و شکل‌گیری کسب‌وکارها زمان معرفی آنها به سرمایه‌گذاران فرشته یا خطرپذیر فرا می‌رسد و به این ترتیب تأمین مالی بزرگتر جهت دوره رشد برای کسب‌وکارها فراهم می‌شود. کارآفرینانی با ایده‌های مناسب که تیم کاری متخصصی هم دارند و طرح کسب‌وکار آنها آینده‌دار است از شانس بیشتری برای پذیرفته شدن در شتاب‌دهنده‌ها برخوردارند.

طی سال‌های اخیر شتاب‌دهنده‌های زیادی در برخی از دانشگاه‌های ایران و نیز، پارک‌های علم و فناوری به وجود آمده‌اند که از آمادگی حمایت از کارآفرینان در بسیاری از ابعاد مالی، مشاوره‌ای، مربی‌گری، خدمات اداری و همانند آنها برخوردارند.

پرسش‌های فصل چهارم

۱. منظور از ارزش چیست؟ تفاوت آن را با قیمت بیان کنید.
۲. منظور از ارزش‌گذاری چیست؟ انواع روش‌های ارزش‌گذاری کسب‌وکارها را بیان کنید.
۳. انواع روش‌های تأمین مالی کسب‌وکارهای کارآفرینانه را تشریح کنید.

۴. منظور از فرشتگان کسب‌وکار چیست؟
۵. منظور از صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر چیست؟
۶. تفاوت سرمایه‌گذار با سرمایه‌گذار خطرپذیر در چیست؟
۷. شتاب‌دهنده‌ها چه نوع شرکت‌هایی هستند؟ چه نقشی در توسعه کسب‌وکارهای نوپا دارند؟

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. با رجوع به گزارش‌های معتبر میزان سرمایه‌گذاری فرشتگان کسب‌وکار در کشورهای گوناگون را مقایسه و بررسی کنید که کدام کشورها در این زمینه پیشگام‌اند. همچنین، در مورد وجود و چگونگی فعالیت فرشتگان کسب‌وکار در ایران پژوهش کنید.
۲. مهم‌ترین آسیب دولت‌ها در ایران در زمینه تأمین مالی فعالیت‌های کارآفرینانه در چیست؟ چند نمونه از طرح‌های انجام‌شده را آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل کنید.





فصل پنجم

فرایند طراحی مدل کسب و کار

هدف کلی

آشنایی با فرایند طراحی مدل و طرح کسب و کار

اهداف جزئی: آشنایی با

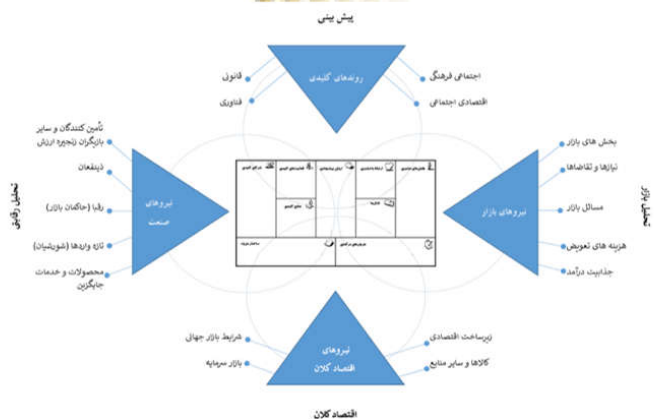
- فرایند طراحی مدل کسب و کار
- تدوین راهبرد مدل کسب و کار
- روش های ارزیابی مدل کسب و کار
- سوات، اقیانوس آبی، راهبردهای رقابتی و...
- فرایند برنامه ریزی مدل کسب و کار
- مفهوم طرح کسب و کار
- مزایای طرح کسب و کار
- تدوین طرح کسب و کار
- اجزای طرح کسب و کار

مدل کسب‌وکار و تدوین راهبرد

در فصول قبل الگوهای مدل کسب‌وکار تشریح شدند. در ادامه به تفسیر راهبرد از منظر بوم طراحی مدل کسب‌وکار پرداخته خواهد شد. در همین راستا به بررسی چهار حوزه راهبردی شامل محیط کسب‌وکار، ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار، راهبرد اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب‌وکار و در نهایت، به مدیریت چندین مدل کسب‌وکار پرداخته خواهد شد.

امروزه بررسی مداوم محیط به دلیل رشد پیچیدگی فضای اقتصادی، افزایش بی‌اطمینانی (نوآوری‌های فناوری) و جهش‌های شدید بازار (آشفته‌گی اقتصادی و تغییر ارزش‌های پیشنهادی) بیشتر از همیشه اهمیت دارند. فهم درست تغییرات محیطی به کارآفرینان کمک می‌کند تا مدل کسب‌وکار خود را به شیوه‌ای مؤثرتر و همگام با تحولات نیروهای بیرونی تطبیق دهند. به همین علت، برای طراحی بهتر مدل کسب‌وکار لازم است چهار حوزه محیط کسب‌وکار از جمله (۱) نیروهای بازار (۲) نیروهای صنعت (۳) روندهای کلیدی (۴) نیروهای اقتصاد کلان بررسی شوند.

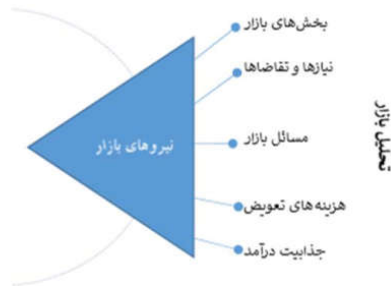
در شکل ۱-۵، چهار حوزه محیط کسب‌وکار ارائه شده‌اند.



شکل ۱-۵ چهار حوزه محیطی مؤثر بر مدل کسب‌وکار.

تحلیل بازار، نیروهای بازار

همان‌گونه که در شکل ۲-۵ مشاهده می‌شود، می‌توان نیروهای بازار را در پنج بخش: مسائل بازار، نیازها و تقاضاها، هزینه‌های تعویض و جذابیت بازار بررسی کرد که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.



شکل ۲-۵ نیروهای بازار مؤثر بر مدل کسب‌وکار.

بخش‌های بازار: در این تحلیل بخش‌های مهم بازار (بخش‌بندی‌های مهم) معرفی می‌شوند، جذابیت‌های هریک از بخش‌ها مورد تحقیق قرار می‌گیرد و شرکت به دنبال شناسایی بخش‌های موجود و جذاب و یا خلق بخش‌های جدید است. پرسش‌های اصلی مطرح در بخش‌های بازار به این ترتیب‌اند:

- مهم‌ترین بخش‌های مشتریان کدام‌اند؟
- بزرگترین پتانسیل رشد کجاست؟
- کدام بخش‌ها در حال افول‌اند؟
- کدام یک از بخش‌ها شایسته توجه بیشتری هستند؟

نیازها و تقاضاها: چنانچه از نام آن پیداست این تحلیل نیازهای بازار را مشخص معلوم می‌کند که با چه کیفیتی می‌توان به آنها پاسخ داد.

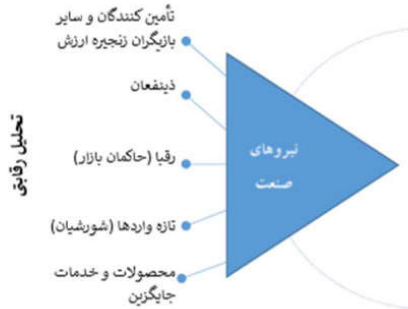
- پرسش‌های اصلی مطرح در بخش نیازها و تقاضاها چنین‌اند:
- مشتریان، بیشتر به چه چیزهایی نیاز دارند؟

- بزرگترین نیازهای برآورده‌نشده مشتریان چه مواردی را دربرمی‌گیرند؟
 - واقعاً مشتریان خواستار انجام چه چیزی هستند؟
 - در کدام بخش‌ها تقاضاها در حال افزایش یا کاهش است؟
- مسائل بازار:** مسائل بازار عوامل کلیدی که پیش‌ران و متحول‌کننده بازار است را مشخص می‌کند. این تحلیل از جنبه مشتری و رفتار مصرف مشتری است زیرا این مشتریان‌اند که تا حدودی رفتار بازار را شکل می‌دهند.
- پرسش‌های اصلی که می‌توان درباره مسائل بازار طرح کرد چنین‌اند:
- مشکلات اساسی که بر دیدگاه مشتری اثر می‌گذارد، چیست؟
 - کدام مسیرها / روندها / رفتارها در حال رخ دادن است؟
 - چگونه می‌توان بازارهای شرکت را توسعه داد؟
 - راهبرد(های) توسعه بازار شرکت چیستند؟
- هزینه‌های تعویض:** هزینه‌های تعویض عواملی را توصیف می‌کنند که موجب می‌شوند تا مشتریان یک کسب‌وکار به سمت رقبا حرکت کنند و از محصولات و خدمات آنها استفاده کنند.
- پرسش‌های اصلی که می‌توان در بخش هزینه‌های تعویض مطرح کرد، چنین‌اند:
- چه مواردی باعث ایجاد ارتباط تنگاتنگ میان مشتریان یک شرکت و محصولات و خدمات آن می‌شود؟
 - چه هزینه‌های تعویضی مانع از روی آوردن مشتریان به رقبا می‌شود؟
 - آیا برای مشتریان آسان است که پیشنهادی مشابه دریافت و از رقیب خرید کنند؟
 - برند ما تا چه اندازه برای مشتریان مهم است؟
- جذابیت درآمدی:** اینکه آیا یک بازار بتواند برای یک کسب‌وکار درآمد پایدار و مستمری به همراه آورد جذابیت درآمدی یک بازار را نشان می‌دهد. هرچه یک بازار از این حیث جذاب‌تر باشد احتمال افت فروش شرکت‌ها کمتر است. برای مثال، بازار کالاهای اساسی بازار جذابی محسوب می‌شود چون احتمال افت فروش محصول در آنها کم است و مشتریان همواره نیازمند خرید کالاهای اساسی هستند.
- پرسش‌های اصلی که در بخش جذابیت درآمدی مطرح می‌شوند بدین ترتیب‌اند:
- مشتریان برای چه چیزی واقعاً حاضر به پرداخت پول هستند؟

- بیشترین حاشیه سود را در کجاها می‌توان به دست آورد؟
- آیا مشتریان می‌توانند به آسانی خدمت یا محصول ارزان‌تری را بیابند و بخرند؟

تحلیل رقابت، نیروهای صنعت

در شکل ۳-۵ به پنج نیروی صنعت که به نحوی در تحلیل‌های رقابتی دخالت دارند اشاره شده است.



شکل ۳-۵ پنج نیروی رقابتی مؤثر در مدل کسب‌وکار.

تأمین کنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش: در این بخش بازیگران کلیدی در زنجیره ارزش بازار مورد بررسی قرار می‌گیرند و بازیگران جدید و در حال ظهور شناسایی می‌شوند. در مجموع، هر قدر تعداد تأمین کنندگان یک صنعت بیشتر باشد قدرت چانه‌زنی آنها کمتر و رقابت شدیدتر می‌شود. این امر به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بهترین تأمین کننده را که قادر است محصولی با کیفیت بالاتر و قیمتی پایین‌تر ارائه کند را شناسایی کنند. پرسش‌های اصلی که در بخش تأمین کنندگان و سایر بازیگران زنجیره ارزش مطرح می‌شوند، چنین‌اند:

- بازیگران اصلی در زنجیره ارزش صنعت مورد نظر چه کسانی هستند؟
- مدل کسب‌وکار مورد نظر تا چه حدی به سایر بازیگران وابسته است؟

- آیا بازیگران تازه‌ای در حال ظهورند؟
- کار کردن با کدام یک از تأمین‌کنندگان سودآورتر است؟
- ذی‌نفعان:** ذی‌نفعان مشخص‌کننده حضور عواملی هستند که ممکن است به گونه‌ای بالقوه بر کسب‌وکار اثرگذار باشند. برای مثال، دولت عاملی مهم و تأثیرگذار بر کسب‌وکارهاست که با وضع قوانین گوناگون می‌تواند موجب سهولت یا دشواری فعالیت کسب‌وکارها شود.
- پرسش‌های اصلی که در بخش ذی‌نفعان مطرح می‌شوند چنین‌اند:
 - کدام‌یک از ذی‌نفعان ممکن است روی مدل کسب‌وکار مورد نظر تأثیر بگذارند؟
 - سهامداران، کارگران، دولت و لابی‌گران چقدر اثرگذارند؟
- رقبا:** لازم است رقبای حاکم بر بازار و نقاط ضعف و قوت آنها شناسایی شود. این شناخت به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا راهبردهای درستی جهت مقابله با رقبای در پیش بگیرند.
- پرسش‌های اصلی مطرح در بخش رقبای چنین‌اند:
 - رقبای کسب‌وکار مورد نظر چه کسانی هستند؟
 - بازیگران اصلی و برجسته (رقبای اصلی و اثرگذار) در بخش کسب‌وکار مورد نظر چه کسانی هستند؟
 - مزیت رقابتی و گلوگاه‌های آنها چیست؟
 - ارزش‌های پیشنهادی آنها چیست؟
 - بر چه بخشی از مشتریان تمرکز کرده‌اند؟ ساختار هزینه‌ای آنها چیست؟
 - تا چه اندازه بر بخش‌های مشتریان، جریان‌های درآمدی و حاشیه سود کسب‌وکار مورد نظر تأثیر می‌گذارند؟
- تازه‌واردان:** این بخش بازیگران تازه‌وارد را که قادرند وضعیت بازار را به هم بریزند شناسایی و مشخص می‌کند که آیا آنها با مدل کسب‌وکاری متفاوت با کسب‌وکار مورد نظر رقابت می‌کنند یا خیر. برای مثال، سایت‌های فروش اینترنتی، تاکسی اینترنتی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای تازه‌واردی هستند که هریک توانسته‌اند وضعیت بازارهای سنتی را به هم بریزند و قواعد جدیدی را بر بازارهای مورد فعالیت خودشان حاکم کنند.
- پرسش‌های اصلی که در بخش تازه‌واردان مطرح می‌شوند بدین قرارند:
 - تازه‌واردان بازار کسب‌وکار مورد نظر چه کسانی هستند؟
 - چقدر متفاوت‌اند؟
 - مزایای رقابتی و گلوگاه‌های اصلی آنها چیست؟

- ارزش‌های پیشنهادی آنها چیست؟
 - بر چه بخش‌هایی از مشتریان تمرکز کرده‌اند و ساختار هزینه‌ای آنها چیست؟
 - تا چه حدی بر بخش‌های مشتریان، جریان‌های درآمدی و حاشیه سود کسب‌وکار مورد بررسی تأثیر گذارند؟
- محصولات و خدمات جایگزین:** جایگزین بالقوه محصولات و خدمات ارائه‌شده کسب‌وکار در این بخش تحلیل می‌شود. در این تحلیل نیز هرچه محصولات و خدمات جایگزین بیشتری برای محصولات یک شرکت وجود داشته باشند صنعت جذابیت کمتری خواهد داشت.
- پرسش‌های اصلی مطرح در بخش محصولات و خدمات جایگزین چنین‌اند:
- چه محصول و خدماتی توانایی جایگزینی محصولات و خدمات کسب‌وکار مورد نظر را دارند؟
 - قیمت آنها در مقایسه با کسب‌وکار مورد نظر چقدر است؟
 - چقدر تعویض محصولات با این جایگزین‌ها برای مشتریان آسان‌تر است؟
 - این جایگزین‌ها از چه مدل کسب‌وکار متداولی برآمده‌اند؟ (برای مثال، قطارهای سریع‌السیر در مقابل هواپیماها، و موبایل‌ها در مقابل دوربین‌ها)

پیش‌بینی، روندهای کلیدی

در شکل ۴-۵ به ۴ روند کلیدی که به نحوی در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار دخالت دارند اشاره شده است. در ادامه به شرح کامل‌تری از این روندها می‌پردازیم.

پیش‌بینی



شکل ۴-۵ چهار روند کلیدی مؤثر در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار.

روندهای سیاسی - قانونی: قوانین، روندهای قانونی و نحوه وضع این قوانین روی فعالیت کسب‌وکارها اثرگذارند. شناسایی این قوانین می‌تواند به کسب‌وکارها در پیش‌بینی آینده و نحوه مواجهه با مشکلات و فرصت‌های احتمالی یاری رساند. برای مثال، با وضع عوارض گمرکی روی برخی از کالاها می‌توان موجب کاهش واردات و افزایش تولید داخلی شد. این مسئله تهدیدی برای شرکت‌های واردکننده و فرصتی برای شرکت‌های تولیدکننده داخلی خواهد بود.

پرسش‌های اصلی که به مثابه روندهای سیاسی - قانونی در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار مطرح‌اند بدین قرارند:

- کدام یک از روندهای تنظیم مقررات بر بازار مورد نظر اثرگذارند؟
- میزان ارتباط با شرکای بین‌المللی و بازارهای بین‌المللی چقدر است؟
- چه قواعدی ممکن است روی مدل کسب‌وکار مورد نظر اثر بگذارند؟
- کدام مقررات و مالیات‌ها روی تقاضای مشتری اثرگذارند؟
- قوانین صادراتی تا چه اندازه تسهیل‌کننده/ مانع هستند؟

روندهای فناوری: روندهایی فناوری که ممکن است مدل کسب‌وکار را تهدید کنند یا موجب تکامل یا پیشرفت آن شوند در این بخش تحلیل می‌شوند. پرسش‌های اصلی که در حکم روندهای فناوری در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار مطرح می‌شوند چنین‌اند:

- روندهای اصلی فناوری داخل و خارج بازار مورد نظر چیست؟
- کدام فناوری‌ها منشأ فرصت‌های مهم یا تهدیدات جدی هستند؟
- مشتریانی که هم‌اکنون در بازار هدف مورد نظر قرار ندارند، خواهان کدام یک از فناوری‌های جدید هستند؟
- فناوری‌های نوظهور که از قابلیت ارائه در سال‌های آینده (به‌ویژه تا ده سال آینده) برخوردارند کدام‌اند؟

روندهای اجتماعی و فرهنگی: روندهای اصلی اجتماعی و فرهنگی که ممکن است روی مدل کسب‌وکار مورد نظر اثر بگذارند باید به دقت مورد بررسی قرار گیرند و به دست کسب‌وکارها رصد شوند.

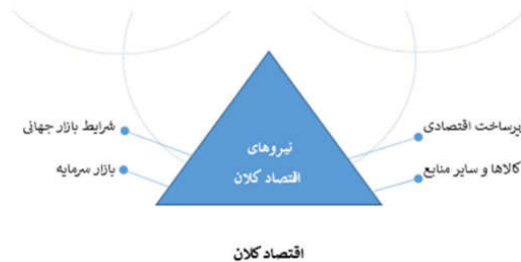
پرسش‌های اصلی که به مثابه روندهای اجتماعی و فرهنگی در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار مطرح می‌شوند از این قرارند:

- روندهای کلیدی اجتماعی (عرف، هنجارها، ارزش‌ها، باورها و...) مؤثر بر کسب‌وکار کدام‌اند؟

- کدام تغییرات در ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی روی مدل کسب‌وکار مورد نظر اثرگذارند؟
 - کدام روندها ممکن است روی رفتار خریداران اثرگذار باشند؟
- روندهای اقتصادی:** روندهای اقتصادی یکی از مهم‌ترین روندهای مورد بررسی در تحلیل‌های محیطی به شمار می‌روند. شاخص‌هایی مانند تولید ناخالص داخلی، درآمد سرانه، نرخ ارز و از همه مهم‌تر، سیاست‌های دولت‌ها در خصوص مسایل اقتصادی به شدت بر عملکرد بنگاه‌های اقتصادی تأثیرگذارند و این روندها بدون تردید باید رصد شوند و به دقت مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرند.
- می‌توان پرسش‌های اصلی زیر را که به مثابه روندهای اقتصادی در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار محسوب می‌شوند مطرح کرد:
- روندهای کلیدی جمعیت شناختی کدام‌اند؟
 - چگونه می‌توان توزیع ثروت و درآمد را در بازار مورد نظر مشخص کرد؟
 - درآمدهای پس‌اندازکردنی چقدرند؟
 - الگوهای صرف هزینه در بازار مورد بررسی چگونه‌اند؟ (برای مثال: خانه‌داری، سرگرمی)
 - چه بخشی از جمعیت در شهرهای بزرگ و چه بخشی در روستاها زندگی می‌کنند؟
 - سیاست‌های دولت در تخصیص منابع، قیمت‌گذاری کالاهای اساسی، بهره بانکی و مانند آنها چگونه است؟

اقتصاد کلان، نیروهای اقتصاد کلان

در شکل ۵-۵ به چهار نیروی اقتصاد کلان که در محیط کسب‌وکار دخیل‌اند، اشاره شده است.



شکل ۵-۵ عوامل اقتصاد کلان مؤثر بر مدل کسب‌وکار.

بازار جهانی: در این بخش به شرایط بازار جهانی و تغییرات آن اشاره می‌شود. پرسش‌های اصلی که به مثابه وضعیت جهانی در اقتصاد کلان محیط کسب‌وکار مطرح می‌شوند چنین‌اند:

- اقتصاد جهان در شرایط رکود است یا رونق؟
- تمایل عمومی بازارهای جهانی به چه سمتی است؟
- آیا برای سرمایه‌گذاری ثبات و امنیت اقتصادی وجود دارد؟
- نرخ رشد تولید ناخالص داخلی در مقایسه با بازارهای جهانی چقدر است؟
- نرخ بیکاری چقدر است؟ از مقایسه این نرخ با نرخ‌های جهانی می‌توان چه تحلیل‌هایی را ارائه داد؟

بازارهای سرمایه: این نیرو شرایط کنونی بازارهای سرمایه را با توجه به نیازهای سرمایه‌ای کسب‌وکار تشریح می‌کند.

می‌توان پرسش‌های اصلی زیر را که به مثابه بازارهای سرمایه در اقتصاد کلان محیط کسب‌وکار محسوب می‌شوند مطرح کرد:

- وضعیت بازارهای سرمایه چگونه است؟
- میزان سهولت تأمین منابع نقدی در بازار مورد نظر چقدر است؟
- آیا سرمایه اولیه، سرمایه مخاطره‌آمیز، تأمین عمومی، سرمایه بازار یا اعتبار آماده و مهیا هستند؟
- فراهم کردن سرمایه‌ها چقدر هزینه دارد؟

زیرساخت اقتصادی: زیرساخت اقتصادی به امکانات بازاری که کسب‌وکار در آن فعالیت دارد اشاره می‌کند.

پرسش‌های اصلی که به مثابه زیرساخت‌های اقتصادی در اقتصاد کلان محیط کسب‌وکار مطرح می‌شوند، چنین‌اند:

- زیرساخت‌ها (عمومی) در بازار مورد نظر تا چه اندازه مناسب‌اند؟ چگونه حمل‌ونقل، تجارت، کیفیت آموزش و دسترسی به تأمین‌کنندگان و مشتریان در بازار اثرگذار است؟
- میزان مالیات‌های فردی و شرکتی چقدر است؟
- میزان خدمات عمومی برای شرکت‌ها چقدر خوب است؟
- نرخ کیفیت زندگی چگونه ارزیابی می‌شود؟

مواد مصرفی و سایر منابع: این عامل نیز قیمت‌های کنونی و روندهای قیمت را درباره منابعی (مواد اولیه و سایر منابع مورد نیاز) که برای مدل کسب‌وکار مورد نظر ضرورت دارند را مشخص می‌کند.

پرسش‌های اصلی در این بخش بدین ترتیب خواهند بود:

- وضعیت کنونی بازارها برای مواد مصرفی و دیگر منابع ضروری برای کسب‌وکار (برای مثال: قیمت‌های نفت و هزینه‌های نیروی کار) چگونه است؟

- به دست آوردن منابع مورد نیاز برای اجرای مدل کسب‌وکار مورد نظر (برای مثال: جذب نخبگان تراز اول) چقدر آسان است و چه مقدار هزینه دارد؟

- چگونه می‌توان منابع را با قیمت پایین‌تر به دست آورد؟

تکامل مدل کسب‌وکار همراه با تغییر محیط

یک کسب‌وکار رقابتی که در محیط کنونی ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی و بدون استفاده شود. البته به دلیل پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها، که جزئی از ماهیت محیط در حال تکامل کسب‌وکارند، نمی‌توان نسبت به آینده مطمئن بود؛ گرچه می‌توان با حدس و گمان و فرضیه به استقبال آینده رفت. مفروضات مربوط به چگونگی نیروهای بازار، نیروهای صنعت، روندهای اصلی و نیروهای اقتصاد کلان برای کارآفرین «فضای طراحی مدل کسب‌وکار» را فراهم می‌کنند تا به کمک آنها بتواند گزینه‌های بالقوه کسب‌وکار یا نمونه‌های اولیه را توسعه دهد.

ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار

ارزیابی منظم و مستمر مدل کسب‌وکار، مانند مراجعه به پزشک برای ویزیت سالیانه، فعالیتی مهم و مدیریتی است که به سازمان اجازه می‌دهد تا سلامت جایگاه بازار خود را ارزیابی کند و در صورت لزوم، این جایگاه را به تناسب تغییر دهد. بررسی کلی مدل کسب‌وکار ممکن است مبنایی برای بهبود مستمر مدل کسب‌وکار یا تبدیل به محرکی برای پویایی و ایجاد تغییرات جدی و نوآورانه در مدل شود. ارزیابی مدل کسب‌وکار بین عناصر مجزای مدل و کلیت آن تعادل ایجاد می‌کند. برای مثال، در ادامه به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار پرداخته می‌شود.

ارزیابی سوات (SWOT¹) برای هریک از اجزای سازنده

یکی از ابزارهای مناسب برای ارزیابی مدل کسب‌وکار مبتنی بر ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) کسب‌وکار یا همان ماتریس سوات است. سوات به دلیل سادگی ابزاری جذاب محسوب می‌شود اما نباید صرفاً به آن تکیه کرد و لازم است تا از سایر ابزارهای تحلیلی هم استفاده شود.

سوات چهار پرسش بزرگ و در عین حال ساده می‌پرسد. پرسش اول و دوم به نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار می‌پردازند. با پاسخ به این دو پرسش محیط داخلی شرکت بررسی می‌شود. اینکه شرکت چه فرصت‌هایی دارد و با چه تهدیداتی مواجه است مبنای پرسش سوم و چهارم را تشکیل می‌دهند. با پاسخ به این پرسش‌ها موقعیت شرکت در محیط پیرامون مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از نتایج تحلیل ارزیابی سوات به منظور طراحی گزینه‌های جدید مدل کسب‌وکار استفاده می‌شود. بررسی ساختاریافته سوات از مدل کسب‌وکار منجر به دو نتیجه می‌شود. اول اینکه این بررسی تصویری از موقعیت کنونی را که شرکت در آن قرار دارد ارائه می‌دهد (نقاط قوت و ضعف) و دوم اینکه پیشنهادهایی برای مسیرهای آتی شرکت ارائه می‌کند (فرصت‌ها و تهدیدها).

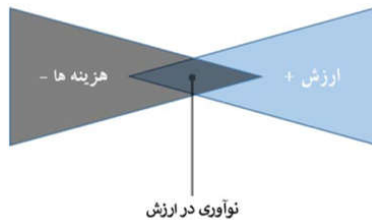
یک راه مفید استفاده از سوات این است که هم برای کل مدل کسب‌وکار و هم برای تک‌تک اجزای سازنده آن به‌کار گرفته شود. این نوع از تحلیل سوات پایه‌های خوبی را برای بحث، تصمیم‌گیری و در نهایت نوآوری بیشتر در مدل کسب‌وکار فراهم می‌کند.

راهبرد اقیانوس آبی^۲ از نگاه مدل کسب‌وکار

راهبرد اقیانوس آبی روشی مناسب برای به چالش کشیدن ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار و یافتن مشتریان جدید است. به اختصار، راهبرد اقیانوس آبی به ایجاد بازارهای کاملاً جدید از طریق ایجاد تمایزهای بنیادین از مجرای تغییر دادن مدل کسب‌وکار فعلی می‌پردازد. این درست نقطه مقابل رقابت در بازارهای موجود (اقیانوس قرمز) است که ویژگی اصلی آن رقابت بسیار شدید است. در راهبرد اقیانوس آبی شرکت‌ها به دنبال «نوآوری در ارزش» هستند.

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

2. Blue Ocean Strategy



شکل ۵-۶ راهبرد اقیانوس آبی در مدل کسب‌وکار.

نوآوری در ارزش به معنی افزایش ارزش برای مشتریان با ایجاد مزایا و خدمات جدید و در عین حال، کم کردن هزینه‌ها با حذف خدمات و جنبه‌های کم ارزش است. شکل ۵-۶ این راهبرد را به گونه‌ای دیداری نشان می‌دهد.

این راهبرد در اصل، به معنای ایجاد بازاری با ارزش‌های متمایز برای مشتریان است که در عین حال رقیبی در آن بازار وجود نداشته باشد. برای مثال، بازار ویدئوی خانگی را در نظر بگیرید. در دهه ۷۰ در این بازار مشتری باید به مراکز مجاز مراجعه می‌کرد و با سپردن یک مدرک شناسایی فیلمی را (در صورتی که به مشتری قبلی اجازه داده نشده بود) به امانت می‌گرفت. بعد از حدود سه دهه از فعالیت این صنعت بازار به سمت ارزش‌هایی رفته که می‌توانند مشتری را خشنود و صنعت را به اقیانوس آبی تبدیل کنند. هم‌اکنون برخی از شرکت‌ها با استفاده از پلتفرم‌های اینترنتی به راحتی و به گونه‌ای آنلاین نسبت به فروش / اجازه فیلم به مشتریان خود اقدام کرده‌اند. این نوآوری در ارزش به شدت در هزینه‌های تمام‌شده شرکت‌ها صرفه‌جویی کرده و از سویی، قیمت پرداختی به مشتریان را نیز به شدت کاهش داده و برخی ملاحظات مانند مراجعه حضوری و کارت شناسایی و نظایر آن را نیز کاملاً حذف کرده است.

از این رو، خلق اقیانوس آبی چهار پرسش کلیدی را برای به چالش کشیدن منطق راهبردی مدل کسب‌وکار مطرح می‌کند. این چهار پرسش کلیدی به اختصار «افزایش، ایجاد، کاهش و حذف» نامیده می‌شوند:

۱. کدام ارزش نسبت به استاندارد صنعت باید/فزایش داشته باشد؟
۲. کدام ارزش در صنعت ارائه نشده و شرکت توانایی/یجاد و ارائه آن را به مشتریان ندارد؟

۳. کدام ارزش را می‌توان نسبت به استاندارد صنعت کاهش داد؟
۴. از بین ارزش‌هایی که در صنعت مورد نظر ارائه شده‌اند کدام یک را می‌توان حذف کرد؟

راهبرد رقابتی

شرایط فعلی اقتصاد جهانی به گونه‌ای است که اغلب کشورها به دنبال دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب در سطح بین‌المللی هستند. در دنیای مدرن امروز، رقابت عاملی پویاست و فناوری‌های نوین، محصولات جدید، مرزبندی‌های جدید بازار، فرایندهای تولیدی جدید و مفاهیم جدید مدیریتی منجر به شکل‌گیری، تغییر و یا حتی از بین بردن مزیت رقابتی می‌شوند. تجربیات کشورهای همچون چین و ژاپن نشان می‌دهند که از جمله دلایل موفقیت این کشورها، استفاده از مزیت‌هایی همچون نوآوری‌های علمی و فناوریانه، بزرگ کردن مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی است. این کشورها به این درک رسیده‌اند که می‌توان مزیت نسبی را از طریق افزایش مهارت‌ها، سرمایه و نیروی کار ایجاد کرد و با اصلاح ساختار محیطی را ساخت که به سوی توسعه اقتصادی پیش رود. در این زمینه باید توجه داشت که نمی‌توان فقط به داشتن یک مزیت رقابتی همانند نیروی کار ارزان اکتفا کرد، زیرا این مزیت با حضور کشوری که نیروی کار ارزان‌تری دارد از بین خواهد رفت؛ بنابراین، باید به دنبال وضعیت بادوام و باثبات در مزیت رقابتی بود. راهبرد رقابتی ارائه‌دهنده چارچوبی برای شناسایی عوامل زیربنایی رقابت در صنعت است. چارچوب مذکور تفاوت‌های عمده موجود بین صنایع و چگونگی تکامل آنها را نشان می‌دهد و نیز به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به موفقیتی منحصربه‌فرد دست یابند. هرشرکتی که در یک صنعت رقابت می‌کند، راهبردی رقابتی خواه آشکار یا ضمنی دارد. اهمیت خاصی که امروزه شرکت‌های گوناگون برای تدوین راهبرد رقابتی، نشان‌دهنده این باور است که در فرایند آگاهانه تدوین راهبرد فواید ارزشمندی نهفته است.

موردی بر روش کلاسیک تدوین راهبرد

تدوین یک راهبرد رقابتی به معنای ارائه فرمولی گسترده به منظور تبیین چگونگی رقابت در یک کسب‌وکار، و تدوین سیاست‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف است. در شکل ۷-۵ روش کلاسیک تدوین راهبرد نشان داده شده و بیانگر این است که راهبرد رقابتی ترکیبی از اهدافی است که شرکت تلاش می‌کند تا به آنها دست یابد.



شکل ۷-۵ چرخ راهبرد رقابتی.

شکل فوق را می‌توان «چرخ راهبرد رقابتی» نامید، که روشی ساده را برای نشان دادن جنبه‌های کلیدی راهبرد رقابتی به نمایش می‌گذارد. اهداف شرکت در مرکز چرخ قرار دارند و پره‌های چرخ سیاست‌هایی عملیاتی و کلیدی هستند که شرکت با به‌کارگیری آنها برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده تلاش می‌کند. بسته به ماهیت کسب‌وکار مدیریت ممکن است مفاهیم این سیاست‌های عملیاتی را با دقت و موثکافی بیشتر یا کمتری تشریح کند. درست همانند یک چرخ، پره‌ها (سیاست‌ها) باید از محور (اهداف) منشعب شوند و منعکس‌کننده محور باشند.

فرایند برنامه ریزی مدل کسب‌وکار

این فرایند ارائه‌دهنده نقطه‌شروعی است که تقریباً تمام شرکت‌ها با هر نوع فعالیت می‌توانند آن را پیاده کنند. شکل ۵۵ فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار را نمایش می‌دهد.



شکل ۵۵ فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار.

فرایند طراحی مدل کسب‌وکار ۹۷

فرایند طراحی مدل کسب‌وکار پیشنهادی پنج مرحله دارد. آماده‌سازی، شناخت، طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت. برای هر مرحله از فرایند مذکور هدف، تمرکز، تشریح و محتوای خلق مدل کسب‌وکار مشخص شده است.

مرحله اول: آماده‌سازی

هدف: آماده کردن فرد برای طراحی یک مدل کسب‌وکار موفق

تمرکز: فراهم کردن بستر لازم

تشریح: بسیج تمامی عناصر لازم برای طراحی مدل کسب‌وکاری موفق، ایجاد آگاهی درباره نیاز به مدل کسب‌وکار جدید، تعریف محرک‌ها و انگیزه‌های اجرای پروژه و یافتن زبانی مشترک برای توصیف، طراحی، تحلیل و بحث در مورد مدل‌های کسب‌وکار

محتوا: تابلوی طراحی، قصه‌گویی

جدول ۱-۵ به اختصار این مرحله را تشریح می‌کند.

جدول ۱-۵ مرحله آماده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار

فعالیت‌ها	عوامل حیاتی موفقیت	خط‌های کلیدی
<ul style="list-style-type: none">• مشخص شدن اهداف پروژه• آزمایش ایده‌های مقدماتی• کسب‌وکار• طرح‌ریزی• تیم‌سازی	<ul style="list-style-type: none">• افراد• تجارب• دانش مناسب	<ul style="list-style-type: none">• ارزش ایده‌های اولیه

مرحله دوم: شناخت

هدف: تحقیق و تجزیه و تحلیل درباره عناصر مورد نیاز برای طراحی مدل کسب‌وکار

تمرکز: تأمل، بررسی و تحقیق

تشریح: تحقیق در مورد مشتریان، فناوری، محیط و سایر عناصر وابسته به همراه تیم طراحی مدل کسب‌وکار، جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه با متخصصان، مطالعه درباره مشتریان بالقوه و شناسایی نیازها و مشکلات

محتوا: تابلوی طراحی، الگوهای مدل کسب‌وکار، بینش مشتریان، تفکر تصویری، سناریوها، محیط مدل کسب‌وکار، ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار.

جدول ۲-۵ به اختصار این مرحله را تشریح می‌کند.

جدول ۲-۵ مرحله شناخت فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار

فعالیت‌ها	عوامل حیاتی موفقیت	خطرهای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> • بررسی محیط • مطالعه روی مشتریان بالقوه • مصاحبه با کارشناسان • تحقیق در مورد این موضوع که تا کتون چه کارهایی امتحان شده‌اند (برای مثال، شکست‌ها و دلایل آنها) • جمع‌آوری نظرها و ایده‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • درک عمیق از بازارهای هدف بالقوه • نگاه به فراسوی مرزهای سنتی تعیین‌کننده بازارهای هدف 	<ul style="list-style-type: none"> • تحقیق بیش از حد که اهداف را از تحقیقات جدا می‌کند. • تحقیق جانب‌دارانه به دلیل تعلق قبلی به یک ایده یا کسب‌وکار خاص

مرحله سوم: طراحی

هدف: خلق گزینه‌های مناسب مدل کسب‌وکار و انتخاب بهترین آنها تمرکز: واکاوی
تشریح: تبدیل اطلاعات و ایده‌های جمع‌آوری‌شده از مرحله قبل به نمونه‌های مدل کسب‌وکاری قابل کاوش و آزمودنی و پس از واکاوی مفصل در مورد مدل کسب‌وکار، انتخاب رضایت‌بخش‌ترین طرح مدل کسب‌وکار
محتوا: تابلوی طراحی، الگوهای مدل کسب‌وکار، ایده‌پردازی، تفکر تصویری، سناریوها، محیط کسب‌وکار، ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار، راهبرد اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب‌وکار، مدیریت چندین مدل کسب‌وکار.
 جدول ۳-۵ به اختصار این مرحله را تشریح می‌کند.

جدول ۳-۵ مرحله طراحی از فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار

فعالیت‌ها	عوامل حیاتی موفقیت	خطرهای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> • طوفان فکری • نمونه‌سازی • آزمایش • انتخاب 	<ul style="list-style-type: none"> • خلق مشترک و همفکری با سایرین • توانایی دیدن فراسوی وضع کنونی • اختصاص وقت برای کاوش چندین ایده کسب‌وکار 	<ul style="list-style-type: none"> • سرکوب و در نطفه خفه کردن ایده‌های برجسته • خیلی زود شیفته یک ایده شدن

مرحله چهارم: پیاده‌سازی

هدف: پیاده کردن نمونه مدل کسب‌وکار در عمل
تمرکز: اجرا
تشریح: پیاده کردن طرح مدل کسب‌وکار منتخب

فرایند طراحی مدل کسب‌وکار ۹۹

محتوا: تابلوی طراحی، تفکر تصویری، قصه‌گویی، مدیریت چندین مدل کسب‌وکار. جدول ۴-۵ به اختصار این مرحله را تشریح می‌کند.

جدول ۴-۵ مرحله پیاده‌سازی از فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار

فعالیت‌ها	عوامل حیاتی موفقیت	خطرهای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> • برقراری ارتباط و مشارکت اجرا 	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت پروژه با استفاده از بهترین تجربیات • توانایی و تمایل برای تطبیق سریع مدل کسب‌وکار • همسوسازی مدل‌های کسب‌وکار قدیم و جدید 	<ul style="list-style-type: none"> • نیروی حرکتی ضعیف و در حال زوال

مرحله پنجم: مدیریت

هدف: تغییر مدل کسب‌وکار در پاسخ به واکنش‌های بازار و تطبیق آن با تغییرات تمرکز: تکامل

تشریح: ایجاد ساختارهای مدیریتی به منظور نظارت مداوم بر مدل کسب‌وکار مورد نظر، و ارزیابی آن جهت سازگاری یا تحول
محتوا: تابلوی طراحی، تفکر تصویری، سناریوها، محیط مدل کسب‌وکار، ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار.

جدول ۵-۵ به اختصار این مرحله را تشریح می‌کند.

جدول ۵-۵ مرحله مدیریت از فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار

فعالیت‌ها	عوامل حیاتی موفقیت	خطرهای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> • بررسی محیط • ارزیابی مستمر مدل کسب‌وکار • نوسازی و بازاندیشی درباره مدل • همسوسازی مدل‌های کسب‌وکار در کل شرکت • مدیریت هم‌افزایی‌ها و تعارضات موجود میان مدل‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • چشم‌انداز بلندمدت • عاملیت • حاکمیت مدل‌های کسب‌وکار 	<ul style="list-style-type: none"> • قربانی موفقیت قبلی شدن به علت ناتوانی در سازگاری با شرایط

طرح کسب‌وکار

تمامی افرادی که خواستار راه‌اندازی کسب‌وکاری هستند بدون داشتن طرحی برای آن به موفقیت مطلوبی دست نخواهند یافت.

تعاریف متعددی برای طرح کسب‌وکار بیان شده‌اند که در ادامه به دو نمونه از آنها اشاره می‌کنیم:

- طرح کسب‌وکار سند مکتوب و منظمی است که روش اجرای فعالیت یک کسب‌وکار را در یک دوره زمانی مشخص بیان می‌کند.
- طرح کسب‌وکار نقشه‌ای است که مسیر حرکت افراد را در اجرای اقدام‌های اثربخش کسب‌وکار تعیین می‌کند و به ۳ پرسش اصلی زیر پاسخ می‌دهد:

۱. کجا هستید؟

۲. به کجا می‌خواهید بروید؟

۳. چگونه به مقصد می‌رسید؟

طرح کسب‌وکار به اختصار راهکار تبدیل یک ایده به یک کسب‌وکار موفق است.

تدوین طرح کسب‌وکار

طرح کسب‌وکار حاصل فرایندی طولانی، خلاق و گردشی است که می‌تواند پیله ایده خام را به پروانه‌ای زیبا به نام فرصت تبدیل کند. طرح کسب‌وکار با دقت، معیارها، ملزومات، خطرها و پاداش‌های احتمالی، فرصت و نحوه بهره‌برداری از آنها را مشخص می‌کند. در تبدیل کردن پژوهش‌ها، تفکرات دقیق و حل خلاقانه مسائل به یک طرح کسب‌وکار، لازم است به چهار اصل زیر توجه ویژه‌ای شود.

- ارزش زیادی را برای مشتری یا مصرف‌کننده نهایی ایجاد کند.
- یک مشکل مهم برطرف شود و یا یک نیاز یا خواسته مهم را که افراد حاضر باشند برای آن هزینه زیادی بپردازند، برآورده کند.
- بازار حاشیه سود و درآمدزایی بالایی داشته باشد.

طرح کسب‌وکار به معنای خود کسب‌وکار نیست. تدوین طرح کسب‌وکار یکی از بهترین راه‌های تعیین چارچوب، راهبرد، نیروی انسانی و سایر منابع لازم برای کسب‌وکار است.

در بیشتر مواقع، کارآفرینانی که برای اولین بار وارد فضای کسب‌وکار می‌شوند به نتایج ساده‌الگانه‌ای می‌رسند. آنها تصور می‌کنند که تنها چیزی که لازم است، یک طرح کسب‌وکار و سوسه‌کننده، آراسته و جذاب است و با این کار کسب‌وکار خودبه‌خود موفق خواهد شد. گاه افراد طرح کسب‌وکار را با خود کسب‌وکار اشتباه می‌گیرند. برخی از بهترین برنامه‌های کسب‌وکار هیچ‌گاه به یک کسب‌وکار موفق تبدیل نمی‌شوند و برخی از ضعیف‌ترین طرح‌های کسب‌وکار به کسب‌وکارهای بی‌نظیری تبدیل می‌شوند. بنابراین، داشتن یک طرح کسب‌وکار

فرایند طراحی مدل کسب و کار ۱۰۱

الزاماً به معنای موفقیت نیست. اگر فرصت مناسبی وجود نداشته باشد و منابع و افراد کارآمد در دسترس نباشند، داشتن بهترین طرح هم نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. در ادامه به برخی از نکات مهم در تدوین طرح کسب و کار در قالب جدول ۶-۵ اشاره می‌کنیم.

جدول ۶-۵ بایدها و نبایدهای طرح کسب و کار

بایدها
<ul style="list-style-type: none">• همه اعضای تیم مدیریت در آماده کردن طرح کسب و کار دخیل باشند.• طرح تا حد امکان کوتاه، منطقی، فراگیر و قابل خواندن تدوین شود.• مشخص شود که خطرهای فرض‌های مهم کدام‌اند و چرا و چگونه می‌توان آنها را تحمل کرد. همه مشکلات فعلی و بالقوه کسب و کار به تصویر کشیده شوند.• منابع تأمین مالی شناسایی شوند.• در جذب توجه و علاقه سرمایه‌گذاران احتمالی خلاقیت به خرج داده شود.• سرمایه‌گذاران احتمالی (مانند سرمایه‌گذاران خطرپذیر، فرشتگان سرمایه‌گذار، بانک و شرکت‌های وام‌دهنده) و خواسته‌های آنها و ناخرسندی‌های آنها شناسایی شود و برنامه کسب و کار مورد نظر برطبق آنها تدوین شود.• پیش‌بینی‌های واقع‌بینانه فروش و بازار فرض‌های پایه صورت‌های مالی را تشکیل دهند و نه برعکس.
نبایدها
<ul style="list-style-type: none">• وجود افرادی که ارزش افزوده‌ای ندارند• توصیف تولیدات تخصصی یا فرایند تولید با استفاده از اصطلاحات تخصصی و پایه‌ای که فقط برای متخصصان قابل درک باشد. در این حالت از کارایی طرح کاسته می‌شود.• پول صرف طراحی بروشورهای پرزرق و برق، پاورپوینت‌ها و فلش‌های پرزرق و برق شود و به جای نشان دادن گوشت، صدای سرخ کردن گوشت به بقیه عرضه شود.• با نوشتن طرح، وقت هدر داده شود در حالی که می‌شد در این مدت قرارداد فروش را بست و پول به دست آورد.• تنها با یک قرار ملاقات یا تماس تلفنی این ذهنیت ایجاد شود که قرارداد بسته شده است، در حالی که هیچ پولی در حساب بانکی شخص وجود ندارد (قرارداد زمانی بسته می‌شود که چک‌ها برسد).

رابطه میان اهداف و فعالیت‌ها

تصور کنید تیمی به ایده‌ای برای یک کسب‌وکار جدید بسیار علاقه‌مند شده و برای ارزیابی این فرصت کارهای اولیه و تفکرات بسیاری انجام داده است. اعضای تیم اعتقاد دارند که کسب‌وکار مورد نظرشان دارای بازار بالقوه خوبی است و با مهارت‌ها، تجارب، اهداف فردی، ارزش‌ها و انگیزه‌های آنان کاملاً همسو است. حال آنها باید به بررسی مهم‌ترین خطرها و مشکلات مربوط به راه‌اندازی شرکت، سود بلندمدت بالقوه، نقدینگی مورد نیاز و تأمین مالی بپردازند. تیم باید نیازهای عملیاتی، راهبرد قیمت‌گذاری و بازاریابی و... را مشخص کند و بعد دست به کار شود.

این بررسی‌ها باید قائم‌کننده باشند و در قالبی مکتوب عرضه شوند. برنامه‌ریزی و تدوین چنین طرح کسب‌وکاری نه ساده است و نه به سرعت انجام خواهد گرفت. در واقع، برنامه‌ریزی کارآمد فرایندی دشوار است که نیاز به زمان، نظم، تعهد، ازخودگذشتگی و دست‌به‌کار شدن دارد. با این حال، پیدا کردن راه حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات دردرس‌ساز، هم جذاب و هم مهیج است.

آماده کردن یک طرح کسب‌وکار کامل

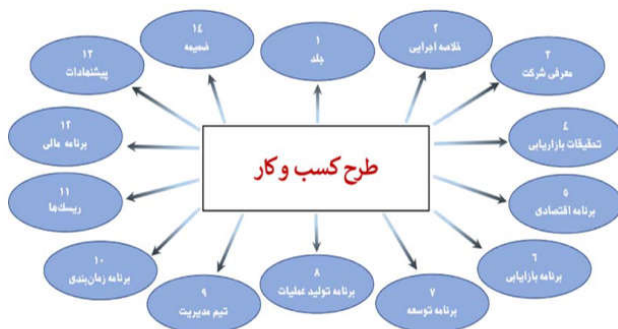
زمان آغاز نوشتن طرح تجاری، ابتدا تمامی عوامل داخلی از جمله نقاط قوت و ضعف ایده شخص از مرحله ایده خام اولیه تا بازگشت سرمایه یک بار مرور و مکتوب می‌شوند. سپس، عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها نوشته می‌شوند. پس از این مراحل، برای حل مشکلات احتمالی در آینده، راهکار مناسبی ارائه می‌شود.

تدوین یک طرح کسب‌وکار کارآمد، برای راه‌اندازی به ۲۰۰ تا ۳۰۰ ساعت وقت نیاز دارد. سازمان‌دهی اطلاعات در بخش‌های مجزا باعث می‌شود که اطلاعات به آسانی مدیریت‌پذیر باشند. اگرچه ممکن است میزان دقت و ترتیب ارائه مطالب در یک کسب‌وکار خاص به دلیل شرایط تغییر کند، اما کارآمدترین طرح‌های کسب‌وکار کم‌وبیش این اطلاعات را در خود دارند. میزان جزئیات و ترتیب ارائه اطلاعات مهم است و می‌توان آنها را برای شرایط خاص و با توجه به هدف طرح و شرایط کسب‌وکار تغییر داد.

اجزای طرح کسب‌وکار

طرح کسب‌وکار، بخش‌های گوناگونی دارد. هریک از فعالیت‌های گوناگون

فرایند طراحی مدل کسب و کار ۱۰۳



شکل ۵-۹ اجزای طرح کسب و کار.

کسب و کار را تشریح می‌کند. تقسیم‌بندی‌های متفاوتی برای اجزای طرح کسب و کار وجود دارد که در این قسمت یکی از کامل‌ترین تقسیم‌بندی‌ها توضیح داده شده است.

اجزای طرح کسب و کار شامل جلد، خلاصه اجرایی، معرفی شرکت، تحقیقات و تحلیل بازار، برنامه اقتصادی، برنامه بازاریابی، برنامه توسعه و طراحی محصول، برنامه تولید و عملیات، تیم مدیریت، زمان‌بندی، خطرها، برنامه مالی، پیشنهادها و ضمیمه‌اند.

شکل ۵-۹ به درک بهتر اجزای طرح کسب و کار کمک می‌کند. در ادامه به تشریح هر یک از اجزا می‌پردازیم.

جلد (عنوان کسب و کار)

جلد عموماً شامل نام شرکت، آدرس، شماره تلفن و تاریخ و برخی اطلاعات است. در این صفحه وضعیت محرمانه بودن طرح و تعلق آن به شرکت را نیز ذکر می‌کند.

خلاصه اجرایی

اولین بخش در طرح کسب و کار خلاصه اجرایی است. خلاصه اجرایی معمولاً کوتاه و دقیق است (یک تا دو صفحه) و به دقت نشان می‌دهد که شرایط فرصت شناسایی شده

چگونه است، شرکت چگونه می‌تواند وارد بازار شود و از این فرصت استفاده کند و انتظار چه میزان سوددهی را از این کسب‌وکار دارد. به عبارتی دیگر، این بخش باید بتواند یک تصویر کلی از آنچه قرار است اتفاق بیفتد را ارائه کند.

خلاصه اجرایی عموماً در انتها و پس از تکمیل مابقی بخش‌های طرح کسب‌وکار نوشته می‌شود. خلاصه اجرایی برای کسب و کارهایی که خواستار دریافت وام هستند، اهمیت زیادی دارد. بسیاری از سرمایه‌گذاران، بانک‌داران، مدیران و سایر خوانندگان برای اینکه به سرعت متوجه شوند که آیا این کسب‌وکار برایشان جذاب است یا خیر، از خلاصه اجرایی استفاده می‌کنند. بنابراین، اگر خلاصه جذاب و جالب نباشد، ممکن است تنها بخشی باشد که خواننده آن را می‌خواند و شخص هرگز فرصت پیدا نخواهد کرد که کسب‌وکار خود را توضیح دهد. بنابراین، لازم است از کلیدواژه‌های جذاب، واقعی و نوآورانه در نگارش خلاصه اجرایی استفاده کرد.

برای تهیه یک خلاصه اجرایی قابل قبول زمان زیادی را باید اختصاص داد و درباره هر یک از موضوعات زیر یک یا دو پاراگراف نوشت.

۱. **تشریح کسب‌وکار:** مفهوم کسب‌وکار مورد نظر را توضیح دهید.
۲. **فرصت و راهبرد:** به اختصار توضیح دهید که فرصت و ایده شناسایی شده چیست؟ علت جذابیتش چیست؟ راهبرد بهره‌برداری از آن چیست؟
۳. **بازار هدف و پیش‌بینی‌ها:** صنعت و بازار، گروه اصلی مشتریان، نحوه ورود کالا یا خدمت به بازار و برنامه مورد نظر برای رسیدن به این گروه‌ها و خدمات‌دهی به آنها را به اختصار بیان کنید.
۴. **مزیت‌های رقابتی:** مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی که می‌توان از آنها استفاده کرد، موانع ورود، نقاط ضعف و حساسیت‌های رقبا و سایر شرایط صنعت را توصیف کنید.
۵. **تداوم:** درباره تداوم اجتماعی، اقتصادی و محیطی مدل کسب‌وکار مورد نظر توضیح دهید. به فرصت‌های اشتغالی که کسب‌وکار مورد نظر فراهم می‌کند اشاره و اثرگذاری کسب‌وکار بر جامعه و گروه کاری کسب‌وکار مورد نظر را تشریح کنید.
۶. **تیم:** دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرین و اعضای تیم به همراه تجارب و موفقیت‌های قبلی آنان را توصیف کنید.
۷. **پیشهادها:** به اختصار مقدار سرمایه و یا وام لازم برای تأمین مالی، میزان توانایی

شخص در تهیه این بودجه، موارد استفاده اصلی از این سرمایه، و چگونگی دستیابی سرمایه‌گذار، وام‌دهنده و شریک اصلی به نرخ بازده مطلوب را مشخص کنید.

معرفی صنعت، شرکت، کالاها و خدمات آن

در این بخش باید اطلاعات مربوط به صنعتی که در آن فعال هستید یا خواهید شد، اطلاعات مربوط به شرکت و کسب‌وکار خودتان و در نهایت، کالا یا خدمتی که ارائه خواهید داد درج شوند. همچنین، لازم است تا درباره موارد زیر توضیحاتی داده شود:

۱. **صنعت:** راجع به موقعیت فعلی و چشم‌اندازهای آتی صنعتی که کسب‌وکار مورد نظر در آن فعالیت خواهد کرد، اندازه بازار، روندهای رشد و رقبا، توضیح دهید. درباره هر محصول یا پیشرفت جدید، بازار و مشتری جدید، نیازهای جدید، ورود و خروج‌های جدید و عوامل و روند اقتصادی و ملی که بتواند بر کسب‌وکار تأثیری مثبت یا منفی داشته باشد صحبت کنید. وضعیت محیطی صنعت، منابع انرژی‌های لازم، عوامل زنجیره تأمین، تولید ضایعات و قابلیت‌های بازیافت نیز در نظر گرفته شوند.

۲. **شرکت و مفهوم آن:** مفهوم کسب‌وکار را، در کل، توضیح دهید و بگویید که شرکت در چه حوزه‌ای فعالیت و چه خدمت یا کالایی را عرضه می‌کند و مشتریان اصلی آن چه کسانی هستند. اگر سال‌ها از فعالیت شرکت می‌گذرد و به دنبال توسعه مالی هستید، تاریخچه شرکت را بررسی و عملکردهای قبلی آن را بیان کنید. در صورتی که شرکت در سال‌های قبل دچار ضعف‌هایی بوده است، درباره آنها صحبت کنید.

۳. **کالاها و خدمات:** هر یک از کالاها و خدماتی که قرار است ارائه یا تولید کنید و کاربردهای اصلی و جانبی آنها را با جزئیات تشریح کنید. سیستم تحویل کالا یا خدمت، ویژگی‌های منحصربه‌فرد کالا یا خدمت، و چگونگی ارزش‌آفرینی آنها را برای مشتریان توضیح دهید.

۴. **راهبرد ورود و رشد:** در این بخش متغیرهای کلیدی موفقیت در برنامه بازاریابی، قیمت‌گذاری، شبکه توزیع و تبلیغات را توضیح دهید. توضیحی مختصر راجع به اینکه سرعت رشد چه میزان در نظر گرفته شده و در ۵ سال اول به چه حجمی باید برسد ضروری است. راهبرد ورود و رشد، نحوه استفاده از فرصت‌ها و تداوم عملیات کسب‌وکار را تشریح کنید.

تحقیقات بازار و بازاریابی

اطلاعات این بخش باید اثبات کنند که کسب‌وکار مورد نظر توانایی کسب بازاری مهم

در یک صنعت در حال رشد و رقابت در آن را دارد. به دلیل اهمیت تحلیل بازار و وابستگی حیاتی سایر بخش‌ها به آن، توصیه می‌کنیم که این بخش قبل از سایر بخش‌ها آماده شود.

بخش تحقیقات بازاریابی یکی از پرچالش‌ترین و در عین حال یکی از مهم‌ترین بخش‌هاست. سایر بخش‌های طرح کسب‌وکار به تحقیقات بازار و تحلیل‌های ارائه‌شده آن در این بخش بستگی دارند. برای مثال، سطح پیش‌بینی‌شده فروش مستقیماً بر عواملی همچون اندازه فعالیت‌های تولیدی، برنامه بازاریابی، میزان سرمایه مورد نیاز و سایر متغیرها تأثیر می‌گذارد. در این بخش لازم است راجع به موارد زیر به نکاتی اشاره کرد:

۱. **مشتریان:** روشن کنید که مشتریان کالا یا خدمت چه کسانی هستند. لازم است مشتریان احتمالی را با گروه‌هایی که ویژگی‌های مشخصی دارند، بر اساس بخش‌بندی بازار، در یک بخش قرار داد. برای مثال، یک ماده غذایی را هم می‌توان به رستوران‌دار فروخت و هم به فروشنده مواد غذایی، پس در این حالت باید هر دو بخش بازار را پوشش داد. پاسخ به این پرسش که مهم‌ترین خریداران کالاها یا خدمات در هر بخش بازار چه کسانی و در کجا هستند ضروری است.

۲. **اندازه بازار و روندها:** در این بخش باید اندازه پنج سال آینده بازار و سهم شرکت در آن با توجه به بخش‌بندی بازار ارائه‌شده، میزان نقدینگی و سودآوری احتمالی نشان داده شود. رشد بالقوه سالانه (دست‌کم ۳ سال) بازار کالا یا خدمت برای هر گروه اصلی از مشتریان تشریح و همچنین، عوامل اصلی اثرگذار بر رشد بازار (مانند روندهای صنعتی، روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاست‌های دولت، عوامل محیطی و تغییرات جمعیتی) را مورد بحث قرار دهید.

۳. **رقابت و مزیت‌های رقابتی:** ارزیابی روشنی از نقاط ضعف و قوت رقبای بسیار کمک‌کننده است و شرکت را در یافتن جایگاهی مناسب در بازار یاری می‌کند. جایگزین‌ها و کالاها یا خدمات دیگری را که امکان جایگزینی دارند بر اساس سهم بازار هریک، کیفیت، قیمت، عملکرد، تحویل، زمان‌بندی، خدمات پس از فروش، گارانتی‌ها و سایر ویژگی‌های خاص مورد ارزیابی قرار دهید. مزایا و معایب کالاها یا خدمات فعلی را هم که چرا نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای مشتریان باشند ارزیابی کنید.

۴. **فروش و سهم بازار برآوردشده:** به اختصار توضیح دهید که چه چیزی موجب

می‌شود تا کالا یا خدمت مورد نظر با وجود رقابت‌های احتمالی و فعلی قابل فروش باشد. ارزش اصلی ایجادشده و مشتریان مهمی را که قصد بستن قرارداد خرید دارند یا قرارداد بسته‌اند معرفی کنید. راجع به اینکه در سال‌های آتی مشتریان اصلی چه کسانی خواهند بود، با ذکر علت آن، توضیح دهید. اگر کسب‌وکار مورد نظر در حال حاضر فعالیت دارد، سهم بازار و فروش دو سال گذشته آن را بیان کنید.

۵. **ارزیابی بازار فعلی:** چگونگی ارزیابی بازارهای هدف، ارزیابی نیازها و خدمات مشتریان، راهنمای توسعه محصول، قیمت‌گذاری و برنامه‌های محصول جدید، برنامه توسعه خط تولید و راهنمای قیمت‌گذاری محصول یا خدمت را در این بخش بیان کنید.

برنامه اقتصادی (مالی) کسب‌وکار

ویژگی‌های اقتصادی و مالی مانند میزان و تداوم حاشیه سود و سودآوری از نکات مهم یک کسب‌وکارند. در این بخش درباره موارد زیر تحلیل‌هایی را ذکر کنید:

۱. **حاشیه سود:** تعیین حاشیه سود کالا و یا خدمت با استفاده از تحلیل‌های کمی
۲. **سود بالقوه و ماندگاری آن:** میزان و تداوم جریان سود مورد انتظار که قبل و بعد از کسر مالیات ایجاد خواهد شد.
۳. **هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه‌متغیر:** خلاصه‌ای از هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه‌متغیر، هم به شکل عدد و رقم و هم به مثابه درصدهایی از هزینه کل کالا یا خدمتی که ارائه می‌شود.
۴. **زمان (ماه‌های) لازم برای رسیدن به نقطه سر به سر:** با ارائه راهبرد ورود، برنامه بازاریابی و برنامه مالی پیشنهادی، نشان دهید که چقدر زمان نیاز است تا به نقطه سر به سر (نقطه‌ای که در آن درآمد کل با هزینه کل برابر است) برسید.
۵. **زمان (ماه‌های) لازم برای رسیدن به جریان نقدینگی مثبت:** با در نظر گرفتن راهبردهای بالا نشان دهید که کسب‌وکار چه زمان به یک جریان نقدینگی مثبت خواهد رسید.

برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی گویای چگونگی دستیابی به پیش‌بینی‌های فروش است. برنامه بازاریابی باید راهبرد کلی بازاریابی را با جزئیات بیان کند. در این بخش درباره سیاست‌های فروش، قیمت‌گذاری، توزیع، ترویج، راهبردهای تبلیغاتی و پیش‌بینی‌های فروش

توضیح داده می‌شود. برنامه بازاریابی لازم است بیانگر این باشد که چه کاری، چگونه، چه وقت و به دست چه کسی باید انجام شود. در این بخش موارد زیر روشن می‌شوند:

۱. **راهبرد کلی بازاریابی:** راهبرد و فلسفه بازاریابی خاص شرکت، زنجیره ارزش و شبکه توزیع در بازاری که فعالیت می‌کند.

۱. **قیمت‌گذاری:** راهبرد قیمت‌گذاری (در فصل دوم به تفصیل درباره راهبردهای قیمت‌گذاری صحبت شد)، قیمت کالا یا خدمات، حاشیه سود ناخالص

۲. **راهکارهای فروش:** روش‌های فروش و توزیع کالا یا خدمات، برنامه‌های کوتاه و بلندمدت نیروهای فروش در این بخش تشریح می‌شوند. همچنین، درباره زنجیره ارزش و حاشیه‌هایی که به خرده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشان و فروشندگان می‌رسد و هرگونه سیاستی که مربوط به تخفیف، حق انحصاری توزیعی که به توزیع‌کننده یا نماینده فروش داده می‌شود، توضیح داده می‌شود.

۳. **ضمانت‌نامه‌ها و خدمات:** اگر شرکت محصولی عرضه می‌کند که نیاز به خدمات، ضمانت و یا آموزش دارد، در این بخش توضیح داده می‌شود. نوع و شرایط ضمانت‌ها و همچنین، ارائه سرویس به دست افراد پشتیبان شرکت، نمایندگی‌ها، فروشندگان و توزیع‌کنندگان و یا مرجوع کردن کالا نیز در همین بخش تشریح می‌شود.

۴. **تبلیغ و ترویج:** به رویکردهایی که شرکت برای جلب مشتریان احتمالی خواهد داشت، در این قسمت اشاره می‌شود از جمله تبلیغات مناسب، برنامه‌های شرکت در نمایشگاه‌های تجاری، تبلیغ در مجله‌های تجاری و سایر برنامه‌های تبلیغی و ترویجی. هزینه‌های تقریبی تبلیغ و ترویج را مشخص و به همراه هزینه‌ها ارائه کنید.

۵. **توزیع:** روش‌ها و شبکه‌های توزیعی به‌کاررفته، امکان دسترسی به این شبکه‌ها و قابلیت آنها در بخش توزیع مطرح می‌شوند. در صورت وجود فروش بین‌المللی، به نحوه مدیریت فروش بین‌الملل و توزیع، حمل، بیمه، اعتبار و وثیقه‌های آن نیز اشاره کنید.

برنامه‌های توسعه و طراحی محصول

در این بخش باید ماهیت و میزان هرگونه فعالیت توسعه و طراحی و همچنین، زمان و هزینه لازم را به دقت بررسی کرد. برخی از کسب‌وکارها هزینه‌های طراحی و توسعه محصول را دست‌کم می‌گیرند یا گاه فراموش می‌کنند. در این قسمت موارد زیر باید تحلیل و بررسی شوند:

۱. **چگونگی توسعه:** در این قسمت از قابلیت‌ها و مهارت‌های شرکت یا مهارت‌هایی که برای توسعه به آنها نیاز دارد به اختصار صحبت می‌شود.

فرایند طراحی مدل کسب‌وکار ۱۰۹

۲. **مشکلات و خطرها:** لازم است که مشکلات پیش‌بینی‌شده برای توسعه و طراحی را شناسایی و به روش‌های برطرف کردن آنها اشاره کنید. درباره اثرات احتمالی این مشکلات روی هزینه طراحی و توسعه، زمان معرفی به بازار و... توضیح دهید.
۳. **محصولات فعلی و توسعه آنها:** افزون بر تشریح توسعه کالاهای جدید، درباره کارهای طراحی و توسعه که روی کالاهای فعلی جهت فروش به مشتریان قبلی انجام می‌گیرند مطالبی را ارائه کنید.
۴. **هزینه‌ها:** درباره بودجه توسعه و طراحی شامل هزینه نیروی کار، هزینه مواد اولیه، هزینه مشاوره و... توضیحات لازم را ارائه کنید.
۵. **مباحث مربوط به مالکیت فکری:** در مورد هرگونه حق انحصاری، علامت تجاری، کپی‌رایت و مالکیت فکری که نیاز به ثبت دارند توضیحات لازم را ارائه کنید.

برنامه تولید و عملیات

برنامه‌های تولیدی و عملیاتی باید به موضوعاتی همچون محل کارخانه، تجهیزات مورد نیاز، فضای لازم، سرمایه مورد نیاز و نیروی کار لازم (تمام وقت و پاره وقت) بپردازند. در یک کسب‌وکار تولیدی، برنامه‌های تولیدی و عملیاتی سیاست‌های کنترل موجودی، خرید، کنترل تولید، و اینکه چه قطعاتی باید خریداری شوند و نیروی کار چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد را دربرمی‌گیرند. در یک کسب‌وکار خدماتی باید به مکان کسب‌وکار (نزدیکی به مشتری، که یک ضرورت است) حداقل کردن هزینه‌های سربار، بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی و نظایر آن توجه داشت. در نتیجه، توجه به موارد زیر ضرورت دارد:

۱. **چرخه عملیاتی:** چرخه عملیاتی تولید و ارائه خدمت در این بخش تشریح می‌شوند. اینکه چگونه باید فشارهای فصلی تولید مدیریت شوند تا عوارض زیادی نداشته باشند (برای مثال، از طریق انبار کردن و یا اضافه‌کاری در زمان‌های اوج تولید) نیز در همین بخش باید توضیح داده شود.
۲. **مکان جغرافیایی:** مکان جغرافیایی مورد نظر برای کسب‌وکار به همراه تحلیل چرایی انتخاب این محل برای فعالیت ارائه می‌شود. برای مثال، دسترسی به نیروی کار، نرخ دستمزد و برون‌سپاری، نزدیکی به مشتری و یا تأمین‌کننده، دسترسی به حمل‌ونقل، دسترسی به امکانات و تجهیزات مورد نیاز می‌توانند از دلایل انتخاب یک محل خاص باشند.
۳. **تجهیزات مورد نیاز:** درباره تجهیزات مورد نیاز کسب‌وکار مانند دستگاه‌ها و ماشین‌آلات، فضای اداری، زمین و فضای انبار، ابزارهای مخصوص و سرمایه‌ای که

برای اداره کسب‌وکار لازم است در این بخش توضیحاتی ارائه شود. در مورد چگونگی تهیه فضا و تجهیزات لازم (اجاره یا خرید) برای شروع تولید و میزان نقدینگی و زمان لازم، با توجه به توسعه کسب‌وکار، تجهیزاتی که در سه سال آینده مورد نیاز خواهند بود نیز باید بررسی شوند.

۴. راهبردها و برنامه‌ها: راهبردهای تولید در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرند و اطلاعات لازم درباره پیمان‌کاران یا تأمین‌کنندگان احتمالی ارائه می‌شود. همچنین، لازم است روش کنترل کیفیت، کنترل تولید و کنترل موجودی بیان شود و درباره تغییرات قانونی در حال اجرا که ممکن است بر ماهیت و زمان‌بندی فرصت مورد نظر اثر بگذارند و نیز، الزام‌های قانونی و قراردادی توضیحاتی داده شود.

تیم مدیریت

در این بخش از طرح کسب‌وکار درباره تیم اصلی مدیریت و وظایف آنها، مهارت‌ها و تجارب کاری اعضای تیم مدیریت، ساختار سازمانی کسب‌وکار، هیئت مدیره، حق مالکیت هریک از سرمایه‌گذاران و بحث‌هایی مانند این مطالبی ارائه می‌شود.

برنامه زمان‌بندی کلی

برای رسیدن به اهداف، طرحی که نشان‌دهنده زمان‌بندی و رابطه میان کارهای مهم در راه‌اندازی کسب‌وکار مورد نظر باشد در اینجا ارائه می‌شود. یک طرح خوب افزون بر نشان دادن زمان‌های حیاتی برای کسب‌وکار، می‌تواند در قانع کردن سرمایه‌گذاران بالقوه در زمینه توانایی تیم مدیریت برای رشد کسب‌وکار و به حداقل رساندن خطرها کمک باارزشی باشد. از آنجایی که در بیشتر طرح‌های کسب‌وکار زمان انجام کارها کمتر از میزان لازم در نظر گرفته می‌شود، برآورد دقیق زمان در تدوین طرح بسیار مهم است.

خطرها و دشواری‌ها

توسعه هرکسب‌وکاری خطرها و دشواری‌ها را به همراه دارد. اگر مواردی وجود دارند که ممکن است نقص یا خطر بزرگی در کسب‌وکار محسوب شوند، لازم است راهکاری را که مانع از آن خواهد شد، توضیح داد. اگر سرمایه‌گذاران بالقوه متوجه عاملی منفی شوند که در طرح کسب‌وکار ذکر نشده از اعتبار کسب‌وکار کاسته خواهد شد و در نهایت، تأمین مالی را با خطر مواجه خواهد کرد. دقت کنید که بیشتر

سرمایه‌گذاران پس از مطالعه بخش تیم مدیریت به این بخش مراجعه می‌کنند و به دنبال شناخت مشکلات و خطرهای احتمالی هستند. شناسایی خطرهای کسب‌وکار و صحبت کردن درباره آنها نشان‌دهنده مهارت‌های مدیریتی است و اعتبار شخص و کسب‌وکارش را نزد سرمایه‌گذاران بیشتر می‌کند.

برنامه مالی

هدف از تدوین برنامه مالی مشخص کردن پتانسیل کسب‌وکار و ارائه یک جدول زمانی برای تداوم توفیق مالی است. در برنامه مالی درآمدهای حاصل از فروش، هزینه‌های مرتبط، نقدینگی مورد نیاز، سرمایه‌گذاری در فازهای گوناگون رشد و مواردی مانند این ذکر می‌شود. تهیه جدول زمانی اهمیت بالایی دارد و باید نشان دهد که کسب‌وکار چه زمانی به نقطه سر به سر می‌رسد. همچنین، محاسبات مربوط به نرخ بازده درونی کسب‌وکار و ارزش فعلی آن برای سرمایه‌گذاران اهمیت بالایی دارد که با استفاده از فرمول‌های خاص و نرم‌افزارهای این حوزه قابل ارائه است.

پیشنادهای ارائه‌شده شرکت

هدف از این بخش ارائه پیشنهادها برای مشارکت با سرمایه‌گذاران و مذاکره درباره این شرایط است. شرایط تأمین مالی پیشنهادی گام‌های اولیه فرایند مذاکره با سرمایه‌گذاران احتمالی به شمار می‌رود.

ضمیمه‌ها

در این بخش اطلاعات مرتبط و گسترده‌ای که برای کسب‌وکار بسیار حیاتی‌اند تشریح می‌شوند (مانند تصاویر، ویژگی‌های محصولات، فهرست منابع و مراجع، تأمین‌کنندگان اصلی، ماشین‌آلات، تحلیل‌های فنی، گزارش‌های مشاوران و یا متخصصان فنی، کمی از هرگونه تأییدیه قانونی و...).

پرسش‌های فصل پنجم

۱. چهار حوزه محیطی مؤثر بر مدل کسب‌وکار را تحلیل کنید.
۲. نیروهای بازار که بر مدل کسب‌وکار تأثیرگذارند را تحلیل کنید.
۳. پنج نیروی رقابتی مؤثر بر مدل کسب‌وکار را بیان کنید.

۴. روندهای کلیدی اثربخش در پیش‌بینی محیط کسب‌وکار را بیان کنید.
۵. انواع فنون ارزیابی مدل کسب‌وکار را نام ببرید.
۶. راهبرد اقیانوس آبی چیست؟
۷. عناصر چرخ راهبرد رقابتی را نام ببرید.
۸. فرایند برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار را نام ببرید.
۹. طرح کسب‌وکار چیست و چه اهمیتی دارد؟
۱۰. اجزای طرح کسب‌وکار را نام ببرید.
۱۱. مخاطبان اصلی طرح کسب‌وکار چه کسانی هستند؟
۱۲. چرا خلاصه اجرایی باید در پایان نوشته شود؟

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. گزارش اخیر سهولت کسب‌وکار (Ease of doing business index) را تهیه و وضعیت محیط کسب‌وکار ایران را در ۱۰ شاخص مطرح‌شده تحلیل کنید و در کلاس نتایج و شرایط آن را به بحث بگذارید.
۲. چگونه شرکت‌ها و کسب‌وکارها این امکان را دارند که از اقیانوس قرمز به سمت اقیانوس آبی حرکت کنند؟ مهم‌ترین پیش‌نیازها و الزام‌های این حرکت در چیست؟
۳. چگونه با استفاده از راهبرد اقیانوس آبی می‌توان در یک رقابت سیاسی پیروز شد؟

فصل ششم

راهبردهای بهره‌وری

هدف کلی

آشنایی با راهبردهای بهره‌وری

اهداف جزئی: آشنایی با

- انواع بهره‌وری
- راهبردهای بهره‌وری
- تفاوت بین بهره‌وری، کارایی و اثربخشی
- الگوهای گسترش کیفیت عملکرد و کابین
- راهبردهای بهره‌وری نیروی انسانی
- طراحی محیط انگیزاننده برای کارکنان
- نقش آموزش و انواع آن
- بهداشت روانی کارکنان

راهبردهای بهره‌وری

بهره‌وری یعنی نسبت مجموعه مشخصی از منابع ورودی به خروجی‌هایی مانند میزان کالاها یا خدمات که از سوی سازمان‌ها تولید یا ارائه می‌شود. بهره‌وری چیزی نیست

جز کاهش هزینه‌های منابعی مانند نیروی انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات، زمان، فضا، سرمایه و... در مقابل تولید با همان میزان قبلی. طبق نظر شورای بهره‌وری اروپا، بهره‌وری یک نگرش ذهنی است، ذهنیتی مبتنی بر پیشرفت و بهبود مستمر. بهره‌وری بیشتر به رشد اقتصادی و پیشرفت اجتماعی می‌انجامد و به کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند تا محصول با قیمتی ارزان‌تر عرضه شود. قیمت پایین‌تر همراه با کیفیت بالاتر، تقاضای محصول را افزایش می‌دهد که خود باعث افزایش سود سازمان می‌شود. در جدول ۱-۶ خلاصه‌ای از مفاهیم بهره‌وری ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین اهداف سنجش بهره‌وری صرفه‌جویی در هزینه‌هاست. با طراحی شاخص‌های گوناگون بهره‌وری در سازمان می‌توان به شناسایی ناکارآمدی‌ها کمک، و از اتلاف منابع و هزینه‌ها جلوگیری کرد.

جدول ۱-۶ خلاصه‌ای مفاهیم بهره‌وری

مفهوم	توضیح
بهره‌وری به مثابه یک مفهوم عینی	<ul style="list-style-type: none"> • می‌توان بهره‌وری را همانند یک استاندارد جهانی اندازه‌گیری کرد. • سازمان‌ها می‌توانند از این استاندارد برای برنامه‌ریزی راهبردی خود و نیز، مقایسه خود با رقبای استفاده کنند.
بهره‌وری به مثابه یک مفهوم علمی	<ul style="list-style-type: none"> • بهره‌وری به گونه‌ای علمی تعریف می‌شود و نمود آن در سازمان‌ها قابل سنجش و مشاهده است. • می‌توان بهره‌وری را همانند یک متغیر تعریف و سنجش کرد.
بهره‌وری به مثابه یک مفهوم اندازه‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> • برای مثال، نسبت ورودی‌ها به خروجی‌ها تعریف می‌شود. • معیار بهره‌وری توصیف می‌کند که چگونه منابع سازمان برای تولید محصولات و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند.

برای ارائه راهبردها و فنون بهره‌وری از الگوهای گوناگونی استفاده شده که به چند مورد آن اشاره می‌شود.

الگوی گسترش عملکرد کیفیت^۱

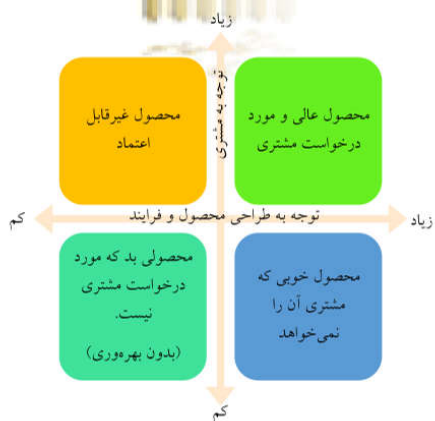
در این الگو تلاش می‌شود که خواسته‌ها و نیاز مشتریان به گونه‌ای مؤثر در کل

1. Quality Function Deployment

فرایند تولید و عرضه محصول لحاظ شوند. در واقع، فرایندها بر اساس خواست مشتری طراحی می‌شوند. در نتیجه این اقدام‌ها سازمان در حوزه‌های طراحی، کاهش زمان ساخت و تولید، افزایش رضایت مشتریان و... از مزیت رقابتی برخوردار می‌شود. در این الگو اقدام‌های زیر برای بهبود عملکرد کیفیت صورت می‌گیرند:

۱. شناسایی مشتری
۲. شناخت خواست مشتری
۳. شناخت و طراحی روش‌های برآورده ساختن نیاز مشتری
۴. ارائه آنچه مشتری می‌خواهد.

اگر توجه به طراحی و عملکرد محصول را در یک طیف کم تا زیاد و توجه به مشتری را نیز در طیفی مشابه رسم کنیم ماتریسی حاصل می‌شود که در شکل ۱-۶ نشان داده شده است. در یکی از خانه‌های چهارگانه این ماتریس توجه به مشتری در بهترین حالت و توجه به طراحی محصول و فرایند نیز در بهترین حالت ممکن است. این بخش دقیقاً همان جایی است که الگوی گسترش عملکرد کیفیت به شرکت‌ها و کسب‌وکارها توصیه کرده است.



شکل ۱-۶ ماتریس توجه به مشتری - محصول.

QFD به مثابه یکی از روش‌های نوین مهندسی کیفیت از مطالعه بازار و شناسایی مشتریان محصول آغاز می‌کند و در فرایند بررسی و تحلیل خود ضمن شناسایی خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشتریان در لحاظ کردن آنها در تمامی مراحل طراحی و تولید نقش دارد. نقش کارشناسان سازمان در طراحی محصول و خدمتی جدید چیزی فراتر از یک «مترجم» نیست. مترجمانی که با استفاده از روشی به نام QFD خواسته‌های مشتریان را به مشخصات کمی قابل توجه در داده‌های طراحی تبدیل می‌کنند. این الگو یک ابزار کیفیتی پیشرفته با هدف افزایش سهم بازار از طریق جلب رضایت مشتریان واقعی محصول است.

واقعیت این است که معمولاً مشتریان در ارزیابی‌های مربوط به محصول نیازهای ذهنی خود را مطرح می‌کنند و QFD با استفاده از طیف وسیعی از روش‌ها و ابزارهای گوناگون به گونه‌ای نظام‌مند این نیازها را به خواسته‌های عینی طراحی، ترجمه و تبدیل می‌کند. برای شناسایی و درک دقیق خواسته‌های مشتریان چه باید کرد؟ آیا کارشناسان طراحی به تنهایی و در دفتر کار خود، قادر به درک خواسته‌ها و توقعات مشتریان از محصول هستند؟ شرکت‌ها با انجام تحقیقات بازاریابی ویژه‌ای با عنوان «رفتن به محل استفاده از محصول» به پرسش‌های فوق پاسخ داده‌اند. این سفر شرایط بسیار مناسبی را برای شناسایی و تعیین زمینه‌های متنوع کاربرد محصول با توجه به شرایط خاص محیطی، جغرافیایی، فرهنگی و... فراهم می‌کند.

پس برای فهم بهتر منظور و خواسته مشتری خود به محل استفاده از محصول بروید. نحوه استفاده از محصول را مشاهده، احساس، و لمس کنید و در نهایت، مدتی را همراه با مشتریان خود و همانند آنها زندگی کنید.

کایزن^۱

فرایندی که با تغییرات تدریجی و کوچک باعث به وجود آمدن تغییرات اساسی و دائمی توأم با پیشرفت و اصلاح خواهد شد کایزن نامیده می‌شود. از این رو، کایزن بهبود مستمری که با پیشرفتی همیشگی همراه است و هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد، تعریف می‌شود. در این روش لازم است کلیه هزینه‌ها و فعالیت‌های موازی فاقد ارزش حذف شوند. ماساکی ایماچی^۲ در کتاب خود به نام کایزن: کلید موفقیت رقابتی می‌نویسد:

«هنگامی که پادشاه موناکو و همسرش از کارخانه تلویزیون‌سازی ماتسوشیتا دیدار کردند

1. Kaizen

2. Masaaki Imai

هیچ‌کدام از کارکنان خط مونتاژ به آنها توجه نکرده و به کار خود ادامه می‌دادند. رئیس کارخانه اعلام کرد این کارکنان حتی اگر از قبل هم از برنامه حضور آنها اطلاع داشتند باز هم به کار خود ادامه می‌دادند».

الزامات مدیریت سازمان برای دستیابی به کایزن طبق چهار قاعده زیر تعریف شده است:

۱. نیاز به ساختار سازمانی افقی و کسب دانش فرصت‌طلبانه
کایزن دربرگیرنده وظایف مشترک، توانمندسازی، کار گروهی، قوانین روشن و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است، در نتیجه به ساختار سازمانی افقی‌تری نیاز دارد. در عین حال، از کارکنانی که در سیستم کایزن مشغول به فعالیت‌اند، انتظار می‌رود که همواره دانش خود را افزایش دهند تا به گونه‌ای مداوم کیفیت اجرای وظایف خود را بالا ببرند و به پیشرفت‌های مقطعی و غیرمستمر راضی نباشند.
۲. نیاز به تعلق سازمانی و ذخیره‌سازی دانش عمومی
اعتماد متقابل، تعهد و کار گروهی بین کارکنان نیازمند تعلق سازمانی است. تعلق سازمانی بر شناخت و پذیرش آسان‌تر مشکلات اثر می‌گذارد و در نهایت، خروجی کل سازمان بهبود خواهد یافت.
۳. نیاز به روابط سازمانی و سازگاری
کایزن به روابط سازمانی بهبود می‌بخشد و سازگاری را در محیط کار افزایش می‌دهد. این مسئله منجر به افزایش رضایت کارکنان سازمان نیز می‌شود.
۴. نیاز به راهبرد سازمانی منعطف و نوآورانه
استفاده مناسب از این سیستم نیازمند راهبردهای انعطاف‌پذیر است که در مواقع لزوم قابل تغییر باشند و با نوآوری‌های مداوم، بهبودی مستمر ایجاد کنند.
کایزن به نهادینه کردن پیشرفت‌ها (در هرکجای ممکن) می‌پردازد. از این رو، نه تنها فرایندهای موجود در پایین‌دست را بررسی می‌کند، بلکه پیش‌بینی‌های بالادستی را نیز مدنظر قرار می‌دهد.

بهره‌وری نیروی انسانی

۱. آموزش

به کلیه کوشش‌هایی که جهت ارتقای سطح دانش، مهارت‌های فنی و شغلی انجام

می‌گیرند و سبب ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان می‌شوند آموزش می‌گویند. نیاز به آموزش از اصول بدیهی هرسازمانی است، زیرا همه سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند افراد توانمندی هستند که بتوانند از عهده مسئولیت‌های خود برآیند. همین امر سبب شده تا مدیران نسبت به آموزش کارکنان اقدام کنند. آموزش کارکنان در چند مقطع انجام می‌گیرد:

الف) آموزش قبل از خدمت. آموزش قبل از خدمت معمولاً به صورت کارگاهی و قبل از شروع به کار در سازمان برگزار می‌شود تا افراد با وظایف و مسئولیت‌های شغل و توانایی لازم برای انجام دادن آن آشنا شوند. این آموزش‌ها عموماً در یک محیط شبیه‌سازی شده با محیط واقعی سازمان برگزار می‌شوند تا فراگیران بتوانند ارتباط بهتری با شغل آینده‌شان برقرار کنند.

ب) آموزش بدو خدمت (توجهی). آموزش بدو خدمت به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که طی آن به کارکنان تازه‌استخدام شده آموزش‌های لازم در مورد اهداف، چشم‌اندازها، قوانین، رویه‌ها و روش‌های انجام فعالیت‌ها در سازمان داده می‌شود.

ج) آموزش ضمن خدمت. آموزش ضمن خدمت پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان انجام می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی است، و عمدتاً در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود. جهت‌گیری اصلی آموزش ضمن خدمت مشاغل یا وظایف مورد تصدی است.

د) آموزش بعد از خدمت. این نوع آموزش مختص آماده‌سازی افراد برای ورود به دوران بازنشستگی است. در بیشتر کشورهای پیشرفته میان دوره اشتغال و بازنشستگی دوره‌ای به نام دوره انتقال به بازنشستگی وجود دارد که این آموزش‌ها در دوره انتقال (بین سنین ۵۰-۶۰ سالگی) به افراد داده می‌شوند. آموزش‌های بازنشستگی بیشتر در زمینه مدیریت اموال، استفاده بهینه از اوقات فراغت و پذیرش بازنشستگی است. متأسفانه این نوع آموزش در ایران جایگاهی ندارد.

۲. تفویض اختیار

تفویض اختیار فرایندی است که طی آن مدیر بخشی از اختیارات و مسئولیت‌های خود را به زیردستانش واگذار می‌کند.

با توجه به محیط رقابتی و پرتلاطم امروزی، مدیران جهت تصمیم‌گیری مناسب به کسب مهارت‌های گوناگونی نیازمندند. اما به دلیل اینکه یک نفر نمی‌تواند کنترل تمامی امور را بر عهده بگیرد و در برابر فشارهای محیطی واکنش اثربخشی نشان دهد، به تفویض اختیار روی می‌آورد. تفویض اختیار سبب کاهش کاغذبازی اداری، تسریع در تصمیم‌گیری، انجام بهتر فعالیت‌ها، افزایش نظارت و کنترل، سرعت سرویس‌دهی و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود.

نکته کلیدی که در تفویض اختیار باید به آن توجه کرد این است که تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود زیرا نمی‌توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن را نداشته باشد. همچنین، تفویض اختیارات قابل‌فسخ است و تفویض‌کننده می‌تواند اختیارات تفویض‌شده را بعضاً یا کلاً پس بگیرد.

۳. انگیزش

از دیدگاه روان‌شناسی تعاریف مختلفی برای انگیزش و انگیزه ارائه شده ولی در عین حال، همگی آنها یک سمت و سو دارند. گاهی انگیزش و انگیزه یکسان تلقی می‌شوند و گاه تعاریف جداگانه‌ای برای آنها ارائه می‌شود. انگیزش به معنی جنبش و حرکت و در واقع، یک حالت درونی است که به رفتار انسان انرژی می‌بخشد، آن را به فعالیت درمی‌آورد و به سوی اهداف معینی هدایت می‌کند. نیرو و جهت مفاهیم عمده انگیزش هستند. برای واژه انگیزه می‌توان تعریفی دقیق‌تر از انگیزش ارائه کرد. انگیزه حالتی مشخص که سبب ایجاد رفتاری معین می‌شود، تعریف شده است. انگیزش عامل کلی مولد رفتار به شمار می‌آید، در حالی که انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار مشخص می‌دانند. سه عامل مؤثر در ایجاد انگیزش کارکنان از این قرارند:

الف) تشخیص نیازهای کارکنان

افراد به علت نیازهایی که دارند دارای انگیزش‌های متفاوتی هستند، در نتیجه شناخت درست این نیازها و تأمین مناسب آنها در استفاده بهینه از توانمندی‌های کارکنان مؤثر است. از جمله عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش در افراد می‌توان به امنیت شغلی، حقوق بالا، دفتر کار مناسب، علاقه به کار، رشد و ترفیع در سازمان، شرایط کاری مناسب و... اشاره کرد.

ب) نوع مدیریت سازمان

یکی از بزرگترین چالش‌هایی که امروزه مدیران با آن مواجه‌اند، ایجاد انگیزه در کارکنان است. نکته اصلی در مدیریت انگیزش این است که مدیر اطلاع دقیقی از چگونگی برانگیختگی کارکنان داشته باشد و بر مبنای آن بسته‌های انگیزشی متنوعی را طراحی کند. بر اساس دیدگاه دیوید مایستر: «نقش مدیران، مهم‌ترین موضوع و عامل اصلی در ایجاد انگیزش در کارمندان است». هنگامی که سخن از انگیزش کارکنان باشد، شرکت گوگل در جایگاه ویژه‌ای نسبت به دیگر شرکت‌ها قرار می‌گیرد. گوگل در سال ۲۰۱۴ در مجله فورچون^۱ برای پنجمین بار عنوان بهترین شرکت برای کار کردن را از آن خود کرد. فلسفه کاری در شرکت گوگل مبتنی بر نگرش «خلق شادترین و بهره‌ورترین محیط کاری در جهان» طراحی شده است. مانند بسیاری از شرکت‌ها، گوگل مزایایی مانند خدمات پزشکی، دندان‌پزشکی، بیمه، بسته تعطیلات و پرداخت هزینه‌های آموزشی را ارائه می‌کند. ولی علت اصلی شهرت و جذابیت گوگل برخی از مزایای زیر عنوان شده است:

- پرداخت جرائم نقدی کارکنان تا سقف ۵۰۰۰ دلار در سال،
- مرخصی زایمان تا ۱۸ هفته به همراه پرداخت کامل حقوق،
- پرداخت ماهانه ۵۰۰ دلار به مدت سه ماه برای پدر و مادری که به تازگی صاحب فرزند شده‌اند،
- شست‌وشوی ماشین و تعویض روغن، تعمیر دوچرخه، خشک‌شویی، باشگاه ورزشی، ماساژ و آرایش رایگان،
- پاسخگویی به پرسش‌های کارکنان در هر جمعه و به صورت حضوری در تالار گفت‌وگو،
- تصمیم‌گیری درباره ساعات کاری به صلاحدید خود کارکنان.

۴. مشارکت و خلاقیت کارکنان

خلاقیت به معنای ارائه افکار و ایده‌های جدید است. زمانی که فرهنگ یک سازمان مبتنی بر همکاری، کار تیمی و استقبال و حمایت از ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان باشد، نه تنها منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان می‌شود بلکه افزایش انگیزه و رضایت شغلی آنها را نیز به دنبال دارد. برای مثال، یک صندوق پیشنهاد بهبود کار در

1. Fortune

بخش اداری شرکتی به دیواری نصب بود ولی کسی نمی‌دانست که کلید آن کجاست. تا اینکه تصمیم گرفته شد در تمامی جلسات هفتگی کمیته مشارکت، جهت رسیدگی و انتخاب بهترین پیشنهادهای کارکنان و اعطای جوایز و تکریم آنها، (مدیران ارشد) گرد هم جمع آیند. نتیجه این جلسات در سال اول منجر به دریافت ۲۵ پیشنهاد اجرایی شد. امروزه با گذشت ۱۰ سال بیش از ۱۴۰۰۰ طرح از کارکنان دریافت می‌شود و این نه تنها سبب بهبود محصول، فرایندها، روابط انسانی و... شده بلکه به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان نیز انجامیده است. بعد از مدتی مشارکت به یک فرهنگ سازمانی تبدیل و حتی سبب شده تا خانواده کارکنان نیز در این امر مشارکت داشته باشند. کسب احترام و تشویق در جمع یکی از نیازهای پایه‌ای انسان است و نظام مشارکت به این خواسته انسانی پاسخ می‌دهد.

۵. توانمندسازی روان‌شناختی

واژه empower در فرهنگ آکسفورد به معنای «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» است. توانمندسازی روان‌شناختی به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان است، تا بتوانند اعتماد به نفس خود را تقویت و بر احساس ناتوانی خود غلبه کنند. توماس و ولتهوس^۱ توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی از جمله شایستگی، احساس معنی‌دار بودن، حق انتخاب و تأثیرگذاری می‌شود.

الف) احساس شایستگی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد. خودکارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که طی آن فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول‌شده را به طرز موفقیت‌آمیزی انجام دهد.

ب) معنی‌دار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان ارزش دارد. معنی‌دار بودن، یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل و همچنین، تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها.

ج) حق انتخاب: یا خودمختاری بر آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی‌اش اشاره دارد. احساس خودمختاری به معنی

1. Thomas & Velthouse

تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است و فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراهاند. (د) تأثیرگذاری: یا پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغلش اثر بگذارد.

۶. کیفیت زندگی کاری

اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است، اما در مورد معنای آن توافق کمی وجود دارد. کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از نتایج مطلوب برای کارکنان مانند رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط مناسب بین کارفرما و کارکنان اشاره دارد. کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از اقدام‌ها یا عملکردهای سازمانی مانند مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی، تضمین شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره می‌کند.

اگر اعضای سازمان واقعاً احساس کنند که کیفیت زندگی کاری‌شان بهبود یافته، نیرو و انرژی بیشتری برای انجام فعالیت‌های کاری‌شان به دست می‌آورند و همین امر، سبب ایجاد انگیزه بیشتر برای انجام بهتر کارها و در نتیجه رضایت شغلی بیشتر آنها می‌شود. برای مثال، در شهر توکیو داشتن حیوان خانگی معمولاً کاری تجملاتی محسوب می‌شود و افراد ساکن آپارتمان اجازه داشتن حیوان خانگی را ندارند. به همین علت، یک شرکت ژاپنی از یک دفتر کار که شامل ۹ گربه بامزه است و در طول روز می‌توانند به هر جا که خواستند بروند استفاده کرده و همچنین، به کارمندان اجازه داده شده که حیوانات خانگی خود را به دفتر کارشان بیاورند. این کار سبب کاهش میزان چشمگیری از استرس کارکنان شده است. شرکت ماهیانه ۴۲ دلار به هر کارمندی که بخواهد گربه داشته باشد، کمک مالی می‌کند.

۷. گردش شغلی

گردش شغلی از جمله روش‌هایی است که هم در موفقیت و بهره‌وری سازمان‌ها، و هم در افزایش توانمندی و انگیزش کارکنان مؤثر است و به دو گونه برگشت‌پذیر و برگشت‌ناپذیر افقی و عمودی تقسیم می‌شود.

منظور از گردش شغلی افقی برگشت‌پذیر آن است که فرد برای مدتی که غالباً بین یک تا سه ماه است به واحدهای هم‌جوار و هم‌ردیف با شغل خود منتقل می‌شود و پس از

گذراندن آن دوره، به شغل قبلی خود بازمی‌گردد. در صورتی که فرد در جایی که منتقل شده عملکرد بهینه‌ای داشته باشد، مدیر ارشد فرد را در آن پست نگه می‌دارد که به آن گردش شغلی افقی برگشت‌ناپذیر گفته می‌شود. این جابه‌جایی‌ها اگر به گونه‌ای منظم و درست انجام شوند سازمان را از سکون می‌رهانند و سبب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان می‌شوند.

منظور از گردش شغلی عمودی برگشت‌پذیر آن است که فرد برای مدتی که اصولاً بین یک تا سه ماه است به واحدهای غیرهم‌جوار و بالاتر از شغل خود منتقل می‌شود و پس از گذراندن آن دوره به سر کار قبلی خود بازمی‌گردد. در صورتی که فرد به جایگاه خود منتقل نشود، به آن گردش شغلی عمودی برگشت‌ناپذیر گویند. گردش شغلی عمودی معمولاً برای پرورش مدیر و آمادگی افراد برای ارتقای شغلی انجام می‌گیرد.

۸. توجه به خانواده کارکنان

سازمان‌ها باید بدانند که افزون بر کارکنان، خانواده آنها نیز جزئی از اعضای سازمان محسوب می‌شوند و باید آنها را نیز مورد توجه قرار داد. توجه به این امر از سوی مدیران ارشد سازمان منجر به افزایش انگیزش، تعهد و وفاداری کارکنان و در نهایت، افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود. برای مثال، در سازمانی یکی از کارکنان جهت درمان ناشنوایی پسرش به کمک کاشت حلزون به مدیر ارشد سازمان مراجعه می‌کند. مدیر مسئله را با معاونان مطرح می‌کند تا هزینه درمان فرزند کارمندشان را از طریق وام یا کمک بلاعوض به گونه‌ای پرداخت کنند و بعد از این مسئله تصمیم به راه‌اندازی صندوق مسائل و مشکلات خاص در سازمان خود می‌گیرند. همچنین، سازمان‌ها با استخدام یک پرستار و معاینه تک‌تک اعضای خانواده کارکنان می‌توانند از سلامت آنها اطمینان حاصل کنند و یا در صورت لزوم پس از شناسایی امراض آنها را جهت درمان به مراکز مربوطه راهنمایی کنند.

پرسش‌های فصل ششم

۱. راهنمای بهره‌وری را تعریف کنید و بگویید که بهترین موقعیت برای معرفی راهنمای بهره‌وری سازمان به کارکنان چه زمانی است؟
۲. مفاهیم بهره‌وری به چند دسته تقسیم‌بندی می‌شوند؟ آنها را نام ببرید و توضیح دهید.
۳. آیا بهره‌وری همان کارایی و اثربخشی است؟ توضیح دهید.

۴. اهداف اندازه‌گیری بهره‌وری را نام ببرید و توضیح دهید.
۵. انواع بهره‌وری را نام ببرید و ضمن توضیح هر یک، آنها را با هم مقایسه کنید.
۶. راهبردهای بهره‌وری را نام ببرید و به اختصار توضیح دهید.
۷. گام‌های الگوی گسترش عملکرد کیفیت (QFD) را بیان کنید.
۸. منظور از کایزن چیست؟ مراحل آن را بیان کنید.
۹. منظور از بهره‌وری نیروی انسانی چیست؟ آن را توضیح دهید و انواع آن را نام ببرید.
۱۰. یکی از راهبردهای بهره‌وری نیروی انسانی آموزش است. ضمن تعریف، انواع آن را توضیح دهید.
۱۱. انگیزش چیست؟ انواع آن را نام ببرید و آنها را توضیح دهید.
۱۲. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را توضیح دهید.
۱۳. منظور از کیفیت زندگی کاری چیست؟

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. یک شرکت یا مؤسسه خصوصی را انتخاب کنید و در قالب یک تیم پژوهشی و مشاور یکی از راهبردهای بهره‌وری (الگوی گسترش عملکرد کیفیت، کایزن و...) را در آن پیاده کنید.
۲. چند مورد از موفق‌ترین شرکت‌های دنیا (با رجوع به فهرست نشریه یا وب‌گاه forbes) را از دو دیدگاه راهبردهای بهره‌وری و راهبردهای بهره‌وری منابع انسانی بررسی و با هم مقایسه کنید.

فصل هفتم

اندازه‌گیری بهره‌وری

هدف کلی

آشنایی با مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

اهداف جزئی: آشنایی با

- انواع مدل‌های اندازه‌گیری
- شاخص‌های بهره‌وری
- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
- مهارت‌های هفت‌گانه افزایش بهره‌وری در سازمان
- عوامل کندکننده و تندکننده بهره‌وری
- عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بهره‌وری
- عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
- مفهوم و کاربردهای ارزش افزوده

مدل‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری ابزاری سودمند جهت تجزیه و تحلیل تغییرات عملکرد بهره‌وری در طول زمان و همچنین، بیانگر علل ایجاد این تغییرات‌اند. قبل از پرداختن به موضوع مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری لازم است در مورد سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری صحبت کنیم.

برخی از مشخصات یک سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری مناسب چنین‌اند:

۱. ایجاد رابطه مناسب بین ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم
۲. مدنظر قرار دادن انواع محصولات / خدمات، جهت حذف نتایج نامربوط
۳. قابلیت اندازه‌گیری بهره‌وری مطلق در یک مقطع زمانی خاص
۴. قابلیت اندازه‌گیری روند بهره‌وری در طول زمان
۵. ارائه روشی مناسب جهت ارزیابی بهره‌وری هریک از اجزا و کل سیستم

مدل‌های گوناگونی برای اندازه‌گیری بهره‌وری به کمک برخی از پژوهشگران ارائه شده که در این قسمت به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم. شاخص‌های بهره‌وری غالباً برای سنجش پیشرفت و کاهایی سازمان‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها به‌کار می‌روند. محاسبه این شاخص‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، بسیار دشوارتر است. امروزه اندازه‌گیری بهره‌وری حتی برای خدمات عمومی، سازمان‌های مالی و بانک‌ها، مؤسسه‌های حمل‌ونقل و شرکت‌های ارتباطی، خدمات عام‌المنفعه مانند آب، برق و گاز، بهداشت و درمان و آموزش اهمیت زیادی یافته است. بهره‌وری حاصل تقسیم ارزش تولید و یا ارزش افزوده یک فعالیت اقتصادی بر هزینه‌های به‌کاررفته به منظور تحقق آن مقدار تولید یا ارزش افزوده در یک دوره زمانی مشخص است. مقصود از تولید مجموعه عملیاتی است که در قالب آن داده‌ها به محصول تبدیل می‌شوند. ارزش مجموع محصولات ایجادشده در طول یک دوره مالی در یک کارگاه را ارزش تولید مدیریت می‌نامند. دوره مالی برای تعیین وضعیت سود و زیان یک واحد تجاری و تهیه گزارش از صورت‌حساب‌های مالی تعریف می‌شود و معمولاً از فروردین تا ۲۹ اسفند یک سال مالی گفته می‌شود که برحسب ضرورت در شرکت‌ها می‌توان دوره‌های کوتاه‌مدت سه و شش‌ماهه را هم تعیین کرد

راهی که محصول و نهاده‌ها به وسیله آن اندازه‌گیری می‌شود، ممکن است شاخص‌های بسیار متفاوتی را برای اندازه‌گیری بهره‌وری به وجود آورد. در نتیجه، معمولاً بهره‌وری به یکی از اشکال زیر بیان می‌شود:

- بهره‌وری جزئی
- بهره‌وری کل عوامل
- بهره‌وری چند عامل
- بهره‌وری کل
- بهره‌وری جامع کل

شاخص بهره‌وری جزء

نسبت ارزش یا مقدار محصول به یک طبقه از نهاده را بهره‌وری جزء گویند، که یکی از متداول‌ترین روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری است. با توجه به این نسبت می‌توان فرمول‌های مربوط به محاسبه شاخص بهره‌وری نیروی کار، شاخص بهره‌وری سرمایه و شاخص بهره‌وری مواد مصرفی را استخراج کرد. مزایا و معایب این شاخص در جدول ۱-۷ بیان شده است.

$$\text{شاخص بهره‌وری نیروی کار} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ورودی نیروی کار}}$$

$$\text{شاخص بهره‌وری سرمایه} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ورودی سرمایه}}$$

$$\text{شاخص بهره‌وری مواد مصرفی} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{مواد مصرفی}}$$

جدول ۱-۷ مزایا و معایب شاخص بهره‌وری جزئی

مزایا	معایب
۱. به سادگی قابل فهم و درک است.	۱. اگر به تنهایی استفاده شوند ممکن است بسیار گمراه‌کننده باشند و به اشتباهاتی پرهزینه منجر شوند.
۲. می‌توان به سهولت به اطلاعات آن دسترسی یافت.	۲. نمی‌توانند افزایش هزینه‌ها را در کل توضیح دهند.
۳. شاخص‌های آن به سادگی محاسبه می‌شوند.	۳. ممکن است مدیریت را برای بهبود جزئی در سطح صنعت موجود در دسترس است.
۴. به علت سه مزایای بالا به سادگی می‌توان مدیریت را در استفاده از آنها قانع کرد.	۴. کنترل سود از طریق شاخص‌های بهره‌وری جزئی ممکن است روشی ضربه‌زننده و گمراه‌کننده باشد.
۵. برخی از داده‌های مربوط به شاخص‌های بهره‌وری جزئی در سطح صنعت موجود در دسترس است.	
۶. اگر همراه با شاخص بهره‌وری کل استفاده شوند، ابزارهای خوبی برای تشخیص نقاط ضعف در حوزه‌های مورد نظر (جهت بهبود بهره‌وری) به شمار می‌روند.	

شاخص بهره‌وری چندعامل

شاخص بهره‌وری چندعامل، به حاصل کسر ارزش محصول کل یا ارزش افزوده بر تعدادی از نهاده‌ها گفته می‌شود. بهره‌وری چندعامل فقط میزان بهره‌وری را در ارتباط

با زیرمجموعه‌ای از کل نهاده‌ها اندازه‌گیری می‌کند. برای مثال، تعدادی از این عوامل ممکن است نیروی کار و مواد اولیه باشند.

$$\text{شاخص بهره‌وری چندعامل} = \frac{\text{ارزش محصول تولید شده}}{\text{ارزش چند عامل تولید}}$$

شاخص بهره‌وری کل

از تقسیم ارزش کل محصولات تولیدی به مجموع ارزش، کلیه نهاده‌های مصرفی به دست می‌آیند. بهره‌وری کل معیاری است جامع که تأثیر مشترک و همزمان تمامی نهاده‌ها از جمله نیروی انسانی، مواد مصرفی، سرمایه، انرژی، و نظایر آنها را در ارتباط با میزان و ارزش تولید را در نظر می‌گیرد. در جدول ۲-۷ مزایا و معایب شاخص بهره‌وری کل ارائه شده است.

$$\text{شاخص بهره‌وری کل} = \frac{\text{ارزش محصول تولید شده}}{\text{مجموع ارزش کلیه نهاده‌های مصرفی}}$$

جدول ۲-۷ مزایا و معایب شاخص بهره‌وری کل

مزایا	معایب
۱. تمامی محصولات و نهاده‌هایی را که قابلیت کمی شدن دارند در نظر می‌گیرد. بنابراین، تصویری واقعی‌تر را از اقتصاد شرکت ارائه می‌دهد.	۱. به دست آوردن داده‌های لازم برای محاسبه آنها نسبتاً دشوار است مگر اینکه سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات برای این مقصود طراحی شوند.
۲. کنترل و نظارت بر سود از طریق استفاده از شاخص‌های بهره‌وری کل منفعت چشمگیری را برای مدیریت ارشد سازمان به همراه دارد.	۲. همانند شاخص‌های بهره‌وری جزئی و عوامل ناملموس محصول و نهاده‌ها را در نظر نمی‌گیرد.
۳. اگر همراه با شاخص‌های جزئی استفاده شود توانایی هدایت توجه و نگرش مدیریت را به روشی مؤثر دارد.	
۴. تجزیه و تحلیل حساسیت ساده‌تر انجام می‌شود.	
۵. به سهولت می‌توان آن را به هزینه کل مرتبط کرد.	

شاخص بهره‌وری جامع کل

این شاخص پیچیده‌ترین معیار بهره‌وری است که به مفهوم شاخص بهره‌وری وسعت می‌بخشد، زیرا دربرگیرنده عوامل کیفی مرتبط با رضایت مصرف‌کننده است. مهم‌ترین مزایا و معایب این شاخص در جدول ۳-۷ بیان شده است.

شاخص عوامل ناملموس \times شاخص بهره‌وری کل = شاخص بهره‌وری جامع کل

جدول ۳-۷ مزایا و معایب شاخص بهره‌وری جامع کل

مزایا	معایب
۱. تمامی عوامل ملموس و ناملموس را در نظر می‌گیرد.	۱. با وجود منفی که این شاخص نسبت به محدودیت‌هایش دارد، نیاز به شاخص‌های بیشتری برای استفاده در مدل اندازه‌گیری دارد.
۲. کلیه عوامل به‌ویژه عوامل ناملموس را با توجه به قابلیت استفاده آنها در نظر می‌گیرد.	۲. استفاده از این شاخص نیازمند توافق میان اکثریت سطوح مدیران در محاسبه «وزن‌ها» و «اولویت‌ها» در مدل است.
۳. این شاخص روشی کمی به وجود می‌آورد تا به کم آن بتوان همه چیز را از کیفیت تولید، زمان‌بندی فرایند، رضایت مشتری و ده‌ها شاخص مهم عملکردی تا سودآوری سازمان به یکدیگر مرتبط ساخت.	
۴. به مدیریت در هر سطحی کمک می‌کند تا تأثیرات گوناگون را روی کیفیت، هزینه، زمان و نظایر آن بررسی کند.	
۵. در واقع، این شاخص جامع‌ترین شاخص بهره‌وری است.	
۶. تصمیم‌گیرندگان به سادگی می‌توانند تأثیر فناوری را روی بهره‌وری کل و سودآوری مطالعه کنند.	
۷. این شاخص برای نخستین بار امکان ارتباط راهبرد فناوری با راهبرد بنگاه را فراهم می‌سازد.	

اتکا بر شاخص‌های جزئی بهره‌وری خطرناک است و ممکن است قضاوت‌های نادرستی را به بار بیاورد، زیرا تأکید بیش از حد بر یک عامل از داده‌ها منجر به چشم‌پوشی از دیگر عوامل داده‌ها خواهد شد. برای مثال، تصور کنید که شرکتی دارای ماشینی است که در هر ساعت با یک اپراتور ۱۰۰۰۰ واحد محصول را تولید می‌کند، بنابراین، بهره‌وری کارگر ۱۰۰۰۰ واحد محصول در هر ساعت-فرد است. حال، این ماشین با یک ماشین گران‌قیمت‌تر تعویض می‌شود به گونه‌ای که اپراتور می‌تواند با آن ۱۲۰۰۰ واحد در هر ساعت تولید کند که افزایشی ۲۰ درصدی را نسبت به ماشین قدیمی به دنبال دارد. حال تصور کنید که هزینه‌های عملیاتی ماشین قدیم و جدید به ترتیب ۴۰۰۰ ریال در هر ساعت و ۶۰۰۰ ریال در هر ساعت، و نرخ دستمزد در هر ساعت ۵۰۰ ریال است. بر این اساس، محاسبه بهره‌وری کارگر و بهره‌وری ماشین و بهره‌وری ترکیبی چنین خواهد بود:

جدول ۴-۷ محاسبه انواع بهره‌وری جزئی

نوع بهره‌وری	ماشین قدیم	ماشین جدید
نیروی انسانی	$\frac{10000}{500} = 20$	$\frac{12000}{500} = 24$
ماشین (سرمایه)	$\frac{1000}{4000} = 2.5$	$\frac{12000}{6000} = 2$
ترکیبی	$\frac{10000}{500 + 4000} = 2.22$	$\frac{10000}{500 + 4000} = 1.85$

همان‌گونه که در جدول ۴-۷ مشاهده می‌شود با تعویض ماشین گرچه بهره‌وری کارگر افزایش می‌یابد اما به این علت که هزینه‌های عملیاتی ماشین جدید بیشتر از ماشین قدیم است، این امر افزایش ستاده را خنثی می‌کند و باعث کاهش بهره‌وری ترکیبی از ۲.۲۲ به ۱.۸۵ می‌شود.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

برای افزایش بهره‌وری، همکاری میان تمامی واحدهای سازمان امری ضروری به شمار

می‌رود. برای رسیدن به این هدف نقش مدیران از بقیه افراد کلیدی‌تر و مهم‌تر است در نتیجه آنها باید وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. دولت‌ها نیز با سیاست‌های حمایتی خود می‌توانند در افزایش بهره‌وری نقش عمده‌ای را ایفا کنند. از جمله این وظایف می‌توان به بسترسازی مناسب در زمینه اقتصادی، امکانات و مؤسسه‌های آموزشی، تأمین خدمات اجتماعی و... اشاره کرد.

عوامل مؤثر بر رشد بهره‌وری

عوامل متفاوتی بر رشد بهره‌وری مؤثرند که در اینجا تنها به معرفی دو دسته کلی اعم از عوامل کندکننده بهره‌وری و عوامل تندکننده بهره‌وری اشاره می‌کنیم.

الف) عوامل کندکننده بهره‌وری

عوامل کندکننده بهره‌وری به سه قسمت تقسیم می‌شوند:

۱. اهمیت یافتن اهداف دیگری غیر از هدف رشد بهره‌وری: دولت‌ها افزون بر اهدافی مانند افزایش مقدار تولید اهداف دیگری نیز دارند که این اهداف خود دو بخش دارند:

الف) اهداف مادی مانند تأمین درآمد، توزیع عادلانه ثروت، امکانات کارآفرینی و اشتغال و....

ب) اهداف اجتماعی مانند ایجاد محیط مناسب اجتماعی، دفاع ملی، آزادی‌های سیاسی و....

برخی از پژوهشگران علت کندی رشد بهره‌وری را مقاومت کارکنان در برابر تغییرات مربوط به فناوری‌ها و تقاضای آنان برای شرایط بهتر کاری می‌دانند. از این رو، یکی از اهداف سرمایه‌گذاری‌ها ایجاد زمینه‌های کاری مناسب و بهبود شرایط زندگی کارکنان است که این نیز به مثابه یکی از عوامل کندکننده رشد بهره‌وری تلقی می‌شود.

۲. عوامل محدودکننده رشد بهره‌وری: عواملی هستند که پس‌انداز کردن و سرمایه‌گذاری را با محدودیت مواجه می‌کنند و در به‌کارگیری سرمایه و نیروی کار جهت رشد بهره‌وری موانعی ایجاد می‌کنند. برای مثال، تورم، افزایش قیمت حامل‌های انرژی و هزینه‌های جلوگیری از آلوده‌سازی محیط زیست از عوامل محدودکننده سرمایه‌گذاری و بهره‌وری هستند.

۳. حرکت‌های انحصاری بخش خصوصی: برخی از پژوهشگران آزادی‌های اقتصادی سال‌های اخیر را نسبت به قبل لجام‌گسیخته‌تر می‌دانند. به نظر این افراد دولت‌ها هیچ اقدامی جهت محدود ساختن حرکت‌های بخش خصوصی نمی‌کنند و حتی در برخی از موارد آنها را تشویق می‌کنند و مورد حمایت قرار می‌دهند. این‌گونه حرکت‌های بخش خصوصی مانع ورود آزادانه گروه‌ها و ایده‌های جدید به بازار، رقابت در قیمت و کیفیت، تطبیق با تغییرات مرتبط با فناوری و... می‌شود.

ب) عوامل تندکننده رشد بهره‌وری

پژوهشگران برای متوقف ساختن کاهش بهره‌وری و سوق دادن آن به سمت افزایش، از بین عوامل بسیاری که بهره‌وری را افزایش می‌دهند به سه عامل تحقیق و توسعه، نوآوری و اتوماسیون بیشتر توجه کرده‌اند.

به نظر این افراد تحقیق و توسعه باعث پیشرفت فناوری، و فناوری سبب رشد بهره‌وری و تولید می‌شود. بر اساس پژوهش‌های به‌عمل آمده، بین هزینه‌های تحقیق و توسعه و افزایش تولید رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. درباره‌ی ارتباط میان نوآوری و افزایش بهره‌وری می‌توان گفت که: ۱. نوآوری در فناوری و علم سبب افزایش تولید می‌شود. ۲. نوآوری سبب تنوع در تولید می‌شود. ۳. اختراع و نوآوری هزینه‌های تولید را کاهش می‌دهد و ۴. نوآوری سبب بالا رفتن قدرت و توانایی شرکت‌ها (کشورها) در رقابت با دیگر شرکت‌ها (کشورها) می‌شود و مجموع این عناصر سبب بالا رفتن بهره‌وری می‌شوند.

در مورد تأثیر اتوماسیون در رشد بهره‌وری دو باور وجود دارد. طرفداران اتوماسیون معتقدند که اتوماسیون سبب کاهش قیمت تمام‌شده، افزایش بهره‌وری، بالا رفتن کیفیت کالاها، کوتاه‌تر شدن دوره تولید، بهتر شدن شرایط فیزیکی کار و در مجموع، سبب رشد استانداردهای زندگی می‌شود. اما مخالفان اتوماسیون بر این باورند که اتوماسیون سبب افزایش بیکاری، جایگزینی ماشین به جای انسان، کوچاندن افراد، افزایش آلودگی محیط زیست و در نهایت، حاکم شدن ماشین بر انسان می‌شود.

رشد بهره‌وری با ترکیبی از عوامل گوناگون به دست می‌آید که شامل موارد زیر است:

الف) رفتار مطلوب رهبران و مدیران

ب) فراهم کردن شرایط مناسب جهت پیشرفت همه کارکنان

- ج) برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
د) دادن اختیار کافی به کارکنان و درخواست مسئولیت متناسب با اختیار واگذار شده
ز) کیفیت بالای زندگی کاری از جمله:
پرداخت مناسب و عادلانه جهت انجام وظایف به نحو احسن، وضعیت کاری ایمن و سالم، امکان یادگیری و استفاده از توانایی و مهارت‌ها، برقراری تعادل در تقسیم زمان کاری و بیکاری
و) استفاده از گردش شغلی و توسعه شغلی
هـ) برقراری نظام مناسب پرداخت و تنبیه
ی) تقویت وجدان کاری

مهارت‌های هفت‌گانه افزایش بهره‌وری در سازمان

سازمانی که بخواهد در شرایط رقابتی به موفقیت دست پیدا کند، می‌بایستی به یک سازمان هوشمند تبدیل شود. منظور از سازمان هوشمند سازمانی است که در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند خود را با تغییر شرایط محیطی وفق بدهد. همچنین، توانایی برقراری ارتباط اثربخش با مشتریان و تأمین‌کنندگان و نیروی کار بهره‌ور و کارآمد را داشته باشد. لازمه نیروی کار بهره‌ور و کارآمد برخورداری از مهارت‌هایی است که در اینجا به هفت مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

۱. هوشیاری در قبال مشتری

سازمان‌ها نیازمند دستیابی به روش‌های اثربخشی جهت شناسایی انواع مشتریان هدف خود هستند. بعد از شناسایی مشتریان، شناخت نیاز آنها اهمیت می‌یابد که در این مورد باید راه رسیدن به این نیازها و توانایی پاسخگویی به آنها شناسایی شود. البته باید توجه داشت که فقط باید نیازهای اختصاصی را شناسایی کرد و به سرعت به آنها پاسخ داد تا سبب ارتقای کارایی سازمان شود.

۲. همسویی راهبردی

سازمان‌ها چشم‌انداز و مأموریت تعیین‌شده‌ای دارند که بهتر است برای دستیابی به آن،

خطمشی‌های مشخصی را تدوین کنند. همه افراد سازمان نیز باید برای انجام این مأموریت اقدام کنند و با هماهنگی با آن گام بردارند. از آنجایی که محیط سازمان‌ها دائماً در حال تغییر است، سازمان‌ها باید به سرعت از خود واکنش مناسبی نشان دهند و دیگر زمانی برای صبر کردن و اخذ موافقت باقی نمی‌ماند.

۳. سازگاری با محیط

محیط کسب‌وکار دائماً در حال تغییر است؛ همچنین، انسان‌ها نیز به مثابه موجودی پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر در هر لحظه نیازهای جدیدی را در خود احساس می‌کنند. با این حساب، هر سازمان باید دائماً محصولات خود را با توجه به نیازهای جدید مشتریان به‌روزرسانی کند، تا بتواند جوابگوی تقاضاهای گوناگون و متغیر آنها باشد.

۴. هدایت‌یافتگی درونی

در یک سازمان وظایف کارکنان باید از ابتدا مشخص شده باشد تا آنها بتوانند جهت دستیابی به اهدافشان گام بردارند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. اگر کارکنان صرفاً منتظر بمانند تا به آنها گفته شود که چکار کنند، هرگز نمی‌توانند در برابر مشکلات پیروز شوند. برای این کار لازم است تا مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها شرایط هدایت‌یافتگی و رشد را برای کارکنان فراهم آورند.

۵. هوش ابتکاری

زمانی یک سازمان می‌تواند بهره‌وری خود را افزایش دهد که از نیروی کار خلاق جهت کشف محصولات و خدمات جدید برخوردار باشد. این‌گونه نیروها فرایند لازم جهت تولید و ارائه محصولات نوآورانه را برقرار می‌کنند. پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که در هر سازمانی وظیفه بهبود فرایند و محصولات صرفاً برعهده مهندسان نیست و هر فردی در هر مقامی می‌تواند در این فرایند شرکت کند، زیرا اولین گام در ایجاد راه‌حل خلاقانه درک درست مسائل است.

۶. تفکر فرایندی

یکی از بزرگترین تغییرات مورد نیاز در یک رقابت جهانی تغییر تفکر دپارتمانی یا عملیاتی به سمت تفکر فرایندی است. نتیجه تفکر عملیاتی آن است که افراد صرفاً تأثیر

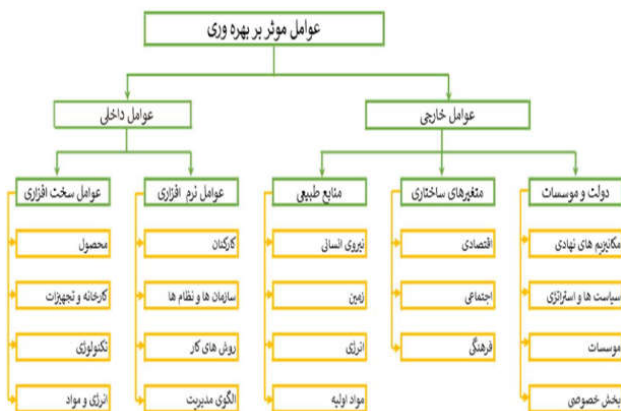
مباحث را بر بخش خود می‌بینند؛ در حالی که، در تفکر فرایندی هنگامی که بحث بهبود یا روش کاری جدید مطرح می‌شود، افراد سازمان را به مثابه یک کل واحد در نظر می‌گیرند و تأثیر مباحث را بر کل سازمان می‌بینند.

۷. چشم‌انداز کار تیمی

رشد فناوری و تغییرات دنیای امروز به حدی است که سازمان‌ها فرصت زیادی جهت تدوین راهبردهای مورد نیاز خود ندارند در نتیجه، باید پیش از اینکه فرصت‌ها از دست بروند با استفاده بهینه از تیم‌های قوی که از نحوه عملیات خود آگاهی دارند، به واکنش سریع در برابر تغییرات پردازند. متأسفانه بیشتر افراد در سازمان از کارهای تیمی اجتناب می‌کنند و به کارهای انفرادی تمایل بیشتری دارند.

عوامل داخلی و خارجی بهره‌وری سازمان

عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌ها به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند. در شکل ۱-۷ این عوامل نمایش داده شده‌اند:



شکل ۱-۷ طرح کلی عوامل مؤثر بر بهره‌وری.

عوامل داخلی

عوامل داخلی به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که مدیر سازمان روی آنها کنترل دارد. این عوامل به دو دسته عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تقسیم می‌شوند.

عوامل سخت‌افزاری

عوامل سخت‌افزاری عواملی هستند که در کوتاه‌مدت تغییر نمی‌کنند؛ مانند محصول، فناوری تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی.

محصول: منظور از عامل بهره‌وری محصول آن است که محصول مورد نظر تا چه اندازه از توانایی برطرف کردن نیاز خریدار برخوردار است. هر قدر کیفیت و طراحی محصول افزایش یابد به همان نسبت ارزش مصرف نیز افزایش می‌یابد.

ماشین‌آلات و تجهیزات: ماشین‌آلات و تجهیزات با تعمیرات به‌موقع و جلوگیری از صرف هزینه زمان اضافی، در افزایش بهره‌وری سازمان مؤثرند.

فناوری: استفاده از فناوری‌های جدید با کاهش و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در افزایش بهره‌وری مؤثر است.

مواد خام و انرژی: با کاهش مصرف مواد خام و انرژی می‌توان به نتایجی باورنکردنی در افزایش بهره‌وری سازمان دست یافت. البته باید توجه داشت که هرگونه صرفه‌جویی در مصرف مواد خام و انرژی باید به شکلی علمی باشد.

عوامل نرم‌افزاری

عوامل نرم‌افزاری عواملی هستند که در کوتاه‌مدت تغییر می‌یابند. از جمله این عوامل می‌توان به افراد، سیستم‌های سازمانی، روش‌های کار و روش‌های مدیریتی اشاره کرد.

افراد: یعنی مدیران، سهامداران، کارفرمایان، اتحادیه و اصناف که با ایجاد انگیزه در کارکنان و پرداخت به‌موقع حقوق آنها می‌توانند نقش چشمگیری در افزایش بهره‌وری داشته باشند.

سازمان و سیستم‌ها: می‌توان با رعایت اصول وحدت فرماندهی، تقسیم کار، سازمان‌دهی مجدد، نظارت بر درستی انجام کارها، کاهش کاغذبازی اداری و... بهره‌وری سازمان را افزایش داد.

روش‌های انجام کار: گردش شغلی، توسعه شغلی و آموزش به کارکنان از روش‌های انجام کارند که با استفاده مناسب از هریک می‌توان بهره‌وری سازمان را افزایش داد.



شکل ۲-۷ عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری.

روش‌ها و سبک‌های مدیریت: مدیریت مسئول ادغام و استفاده مؤثر از تمامی منابع سازمان تحت کنترل خویش است؛ در نتیجه، مدیر باید بداند که چه وقت، چگونه و در کجا، چه شیوه‌ای را باید به کار برد. همچنین، بهره‌گیری از سبک‌های مناسب مدیریتی (مدیریت مشارکتی، تفویضی، حمایتی، دستوری و...) بسته به شرایط محیطی نیز سبب افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد. در شکل ۲-۷ عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری نشان داده شده‌اند.

عوامل خارجی

عوامل خارجی به عواملی گفته می‌شود که مدیر نگاه کنترلی روی آنها ندارد. این عوامل را می‌توان به سه دسته کلی عوامل ساختاری، منابع و دولت تقسیم کرد.

گروه اول: عوامل ساختاری

تغییرات در ساختار جامعه و بهره‌وری ملی در افزایش بهره‌وری مؤثر خواهد بود. عوامل ساختاری به دو دسته تغییرات اقتصادی و تغییرات اجتماعی - جمعیتی تقسیم می‌شوند. تغییرات اقتصادی: تغییر در فناوری، اندازه نگاه و الگوی اشتغال از مهم‌ترین تغییرات اقتصادی به شمار می‌رود.

تغییر در فناوری: افزایش تحقیق و توسعه در مبحث فناوری و ایجاد روش‌ها، تجهیزات، ربات‌ها و کامپیوترهای جدید، نقش عمده‌ای را در افزایش بهره‌وری و تغییرات اقتصادی ایفا می‌کنند.

اشتغال: انتقال اشتغال از بخش کشاورزی به بخش صنعت به گسترش بخش صنعت کمک کرده است به گونه‌ای که سبب کاهش هزینه‌های انرژی و افزایش سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی کار می‌شود.

تغییرات اجتماعی - جمعیتی: با افزایش نرخ زادولد و کاهش نرخ مرگ‌ومیر جمعیت جهان رو به افزایش است که به موازات این افزایش جمعیت، تعداد افرادی که همه‌روزه وارد بازار کار می‌شوند نیز افزایش می‌یابد.

گروه دوم: منابع

در این گروه، عواملی مانند نیروی انسانی، زمین، سوخت و مواد خام جای می‌گیرند که در افزایش بهره‌وری مؤثرند.

نیروی انسانی: نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین منابع در اختیار سازمان‌هاست. عواملی مانند آموزش، انگیزش، طرز تفکر و دانشی که در اختیار آنها قرار دارد، در افزایش بهره‌وری مؤثر واقع می‌شوند.

زمین: زمین به مدیریت صحیح، احیا و سیاست‌های ملی نیاز دارد. گسترش صنایع و افزایش جمعیت سبب تخریب محیط زیست خواهند شد از این رو، لازم است با مدیریت و سیاست‌های صحیح از محیط زیست محافظت کرد.

سوخت و مواد خام: سوخت و مواد خام از دیگر منابع بااهمیتی هستند که باید مورد توجه قرار بگیرند. نفت و مواد خامی که از معادن استخراج می‌شوند، نه تنها روی بهره‌وری بلکه بر محیط زیست نیز مؤثرند.

گروه سوم: دولت

دولت‌ها با برنامه‌ها و سیاست‌های خود می‌توانند در افزایش بهره‌وری تأثیر بگذارند. از جمله این سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مقررات محیط زیست
- مقررات قیمت
- مقررات مالیات
- حمل‌ونقل
- کنترل ارزی
- یارانه

در شکل ۷-۳ عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری ارائه شده است.



شکل ۳-۷ عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری

مفهوم ارزش افزوده

ارزش افزوده سبب افزایش ارزش پولی محصولات می‌شود که از طریق بهبود کیفیت و کارایی محصولات صورت می‌گیرد. ارزش افزوده در واقع، به ثروت اضافی که شرکت از طریق فرایند تولید و یا ارائه خدمات تولید می‌کند گفته می‌شود که با کسر نهاده‌های واسطه (مانند هزینه خریدها) از عایدی‌ها به دست می‌آید. برای مثال، نهاده‌هایی مانند آرد، تنور و نانوا طی یک فرایند، ارزش جدیدی (تولید نان) را ایجاد می‌کنند که در واقع، به ارزش نهاده‌های ما افزوده می‌شود.

محاسبه ارزش افزوده به منظور پرهیز از احتساب مضاعف صورت می‌گیرد. به این معنی که ارزش کالاها و خدماتی که به مثابه داده‌های واسطه یک فعالیت به کار گرفته می‌شوند خود ستانده یک فرایند تولیدند و لازم است که از ستانده این فعالیت کسر شود تا ارزش افزوده آن به دست آید. بدین ترتیب، ارزش افزوده به ارزش ستانده منهای ارزش مصرف واسطه گفته می‌شود.

ارزش افزوده حاصل شده در شرکت بین افرادی که در ایجاد آن سهم بوده‌اند توزیع می‌شود. به عبارت دیگر، ارزش افزوده به شکل دستمزد برای کارکنان، استهلاک برای سرمایه‌گذاری مجدد تجهیزات، سود برای شرکت، مالیات به دولت و... تسهیم می‌شود.

روش‌های محاسبه ارزش افزوده

ارزش افزوده در هریک از سطوح واحد اقتصادی، طبقه (چند واحد اقتصادی با فعالیتی مشابه)، گروه (چند طبقه)، بخش (چند گروه)، قسمت (چند بخش) و بالاخره کل

اقتصاد (کلیه قسمت‌های اقتصادی) از قابلیت محاسبه شدن برخوردار است. برای محاسبه ارزش افزوده از ۳ روش گوناگون به شرح زیر کمک می‌گیرند:

۱. روش تولید یا تفریق

۲. روش توزیع یا جمع

۳. روش مصرف (هزینه)

شایان ذکر است که روش‌های تولید و توزیع در سطوح گوناگون، از واحد اقتصادی تا کل اقتصاد، قابل محاسبه‌اند؛ اما، روش مصرف را فقط در سطح اقتصاد کلان می‌توان اندازه‌گیری کرد. در ادامه، نحوه محاسبه ارزش افزوده را با هریک از روش‌ها بیان می‌کنیم.

محاسبه ارزش افزوده به روش تولید یا تفریق

ارزش افزوده از تفاضل مجموع مصارف واسطه به‌کاررفته در جریان تولید کالاها و خدمات از ارزش ستانده شرکت، طی یک دوره مالی به‌دست می‌آید. به عبارت روشن‌تر:

ارزش مصارف واسطه - ارزش ستانده = ارزش افزوده

یا:

خدمات و مواد خریداری شده - کل فروش = ارزش افزوده

محاسبه ارزش افزوده به روش جمع یا توزیع

روش متداول در شرکت‌ها محاسبه ارزش افزوده از طریق توزیع آن به عوامل تولید است. در این روش ارزش افزوده از جمع هزینه جبران خدمات کارکنان، هزینه استهلاک، مالیات و مازاد عملیاتی به‌دست می‌آید. در مواردی که شرکت افزون بر مالیات مستقیم برای واحد کالای تولیدشده یا خدمت ارائه‌شده مالیات غیرمستقیم نیز پرداخت می‌کند، و یا برای پایین نگه داشتن سطح قیمت‌ها از دولت یارانه دریافت می‌کند، مابه‌التفاوت مالیات‌های غیرمستقیم منتهای یارانه نیز باید به چهار عنصر فوق اضافه شود.

سایر هزینه‌های توزیع‌شده + هزینه نیروی انسانی + سود + استهلاک = ارزش افزوده

محاسبه ارزش افزوده به روش هزینه (مصرف)

روش هزینه برای برآورد تولید ناخالص داخلی به تفکیک نوع مصرف نهایی، و نه به تفکیک نوع فعالیت اقتصادی تولیدکنندگان، انجام می‌شود. این امر متضمن انجام برآوردهای مستقلی از مصرف نهایی خانوارها، خدمات دولتی، خدمات خصوصی غیرانتقاعی به خانوارها و افزایش موجودی‌ها، تشکیل سرمایه ثابت ناخالص و واردات و صادرات است.

خالص مالیات‌ها + سود(زیان) حاصل از عملیات + استهلاک + جریان خدمات کارکنان = ارزش افزوده
سایر هزینه‌های توزیع‌شده + هزینه نیروی انسانی + استهلاک + سود + مالیات = ارزش افزوده

مثال:

در یک جامعه ۱۰۰ تن گندم به قیمت هر کیلو ۵۰۰ ریال تولید می‌شود. ارزش تولیدات این جامعه ۵۰۰۰۰ ریال است. حال فرض کنید که از این گندم در یک آسیاب برای تولید آرد استفاده شود و هر کیلو آرد ۸۵۰ ریال به فروش برسد. در اینجا ارزش افزوده در بخش کشاورزی معادل ۵۰۰ ریال و ارزش افزوده در بخش آسیاب معادل ۳۵۰ ریال است.

تفاوت ارزش افزوده از دیدگاه اقتصاددانان و حسابداران

- تأکید اقتصاددانان بر تولید کالا است در حالی که، حسابداران به فروش کالا اعتقاد دارند.
- اقتصاددانان موجودی را به قیمت فروش ارزیابی می‌کنند در حالی که، حسابداران آن را به بهای تمام‌شده محاسبه می‌کنند.
- اقتصاددانان استهلاک را به صورت یک برآورد کلی محاسبه می‌کنند در حالی که، حسابداران استهلاک را برای تک‌تک دارایی‌ها به گونه‌ای مجزا محاسبه می‌کنند.
- اقتصاددانان ارزش افزوده در خارج از مرزهای کشور را در نظر نمی‌گیرند در حالی که، حسابداران ارزش افزوده را صرف‌نظر از اینکه در کجا ایجاد می‌شود محاسبه می‌کنند.
- اهداف و دیدگاه اقتصاددانان با حسابداران متفاوت است. اقتصاددانان دیدگاه کلی و کلاتی درباره صنایع و بازار دارند و از ارقام برآوردی برای رسیدن به اهدافشان

استفاده می‌کنند؛ در حالی که، حسابداران صورت‌های مالی را برای استفاده گروه گوناگونی از سهامداران، کارکنان، مدیران و... تهیه می‌کنند که باید دارای ویژگی انصاف، عینیت، بی‌طرفی و قابلیت رسیدگی باشد.

پرسش‌های فصل هفتم

- برخی از مشخصات سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری را نام ببرید.
۱. انواع مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری را نام ببرید و توضیح دهید.
 ۲. عمده‌ترین عوامل مؤثر در انتخاب مدل پایه مناسب برحسب نوع سازمان را نام ببرید.
 ۳. عوامل مؤثر بر بهره‌وری به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ لطفاً توضیح دهید.
 ۴. مهارت‌های هفتگانه افزایش بهره‌وری را نام ببرید و به اختصار توضیح دهید.
 ۵. عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ توضیح کوتاهی ارائه دهید.
 ۶. عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری به چند دسته تقسیم می‌شوند؟ توضیح کوتاهی ارائه دهید.
 ۷. سیاست‌ها و برنامه‌های مؤثر بر بهره‌وری دولت را بنویسید.
 ۸. برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی جهت تعیین راهبرد سازمان می‌توان به چه مواردی اشاره کرد؟
 ۹. ارزش افزوده را تعریف کنید و بگویید که به چه میزان در موفقیت و افزایش درآمد کسب‌وکارهای نوپا مؤثر است؟
 ۱۰. تفاوت‌های ارزش افزوده از دیدگاه اقتصاددانان و حسابداران را بنویسید.

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

جهت مقایسه سطح بهره‌وری کشورها، شاخصی با عنوان شاخص جهانی بهره‌وری (The World's Productivity) طراحی شده است. با رجوع به آخرین گزارش منتشرشده از این شاخص وضعیت کشور ایران را بررسی، و آن را با ده کشور برتر در این شاخص مقایسه کنید.

فصل هشتم

مدیریت بهره‌وری

هدف کلی

آشنایی با مدل‌های بهبود بهره‌وری

اهداف جزئی: آشنایی با



- مفهوم مدیریت بهره‌وری
- راهبرد بهبود بهره‌وری
- عناصر اصلی بهبود بهره‌وری
- عوامل مؤثر در بهره‌وری
- چرخه مدیریت بهره‌وری
- شیوه‌های مدیریت افزایش بهره‌وری
- اصول دمنینگ
- مدل‌های بهره‌وری گودوین، 5S و تعالی سازمانی
- جوایز کیفیت و بهره‌وری

مدیریت بهره‌وری

مدیران افزون بر برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت، هدایت و هماهنگی، وظایف مهم دیگری

از جمله رسیدگی به امور جاری و بهبود وضعیت موجود سازمان را نیز بر عهده دارند. مدیریت بهره‌وری ارتباط مستقیمی با بهبود وضعیت موجود دارد و گونه‌ای از مدیریت است که بتواند اندیشه، تفکر، باور و پرداختن به مسئله بهبود سازمان را در کنار وظایف جاری فراهم آورد. در ژاپن بخش اعظم وظیفه مدیران مدیریت بهره‌وری است. با توجه به مفهوم بهره‌وری یعنی استفاده کارآمد از عوامل تولید، می‌توان مدیریت بهره‌وری را به مثابه شیوه اداره و به‌کارگیری منابع به گونه‌ای اثربخش و کارا نیز تعریف کرد.

راهبرد بهبود بهره‌وری

بهره‌وری مطلوب‌ترین وسیله و معیار سنجش برای مدیران، مهندسان صنایع، اقتصاددانان و سیاست‌مداران است و همچنین، بهبود بهره‌وری می‌بایستی به شکل راهبردی دائم در واحدهای تولیدی و خدماتی در نظر گرفته شود.

عناصر اصلی بهبود بهره‌وری

برای بهبود بهره‌وری از سوی مدیریت اقدام‌های مهمی باید صورت پذیرد که در ادامه به تعدادی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌کنیم:

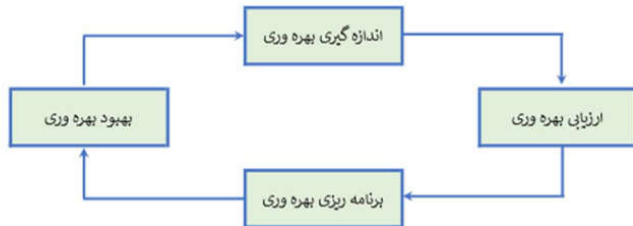
- تعیین اهداف درست و منطقی و الویت‌بندی آنها
- برنامه‌ریزی برای استفاده کامل از مجموع منابع قابل دسترس
- تعیین معیارهای عملکردی-انگیزشی و سطح بالا
- سرمایه‌گذاری برای توسعه سازمان در ابعاد گوناگون مبتنی بر نتایج تحقیقات و ارزیابی‌های علمی
- سعی در حذف موانع، تنگناها، مقررات ناکارآمد و حل مشکلات فراروی بهبود و ارتقای بهره‌وری
- تأکید و تمرکز متعادل و عقلایی بر بخش‌های گوناگون شرکت (افراط و تفریط نکردن در این زمینه)
- هماهنگی و ایجاد ارتباط مناسب افقی و عمودی در شرکت برای کمک به هم‌افزایی واحدهای مختلف، جهت تحقق اهداف شرکت
- نظارت بر کیفیت و کمیت فعالیت‌ها با توجه به اهداف تعیین‌شده از طریق نظام‌های سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی ساختار شرکت، روش‌های انجام کار، سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها

- ایجاد فضا و جو سازمانی مناسب برای رشد و توسعه بهره‌وری
- می‌توان عناصر اصلی برنامه‌های بهبود بهره‌وری را در عناوین زیر خلاصه کرد:
- تعهد مدیریت عالی سازمان به سمت بهبود بهره‌وری
- وجود یک سازمان متعهد به اجرای برنامه
- استقرار فرایند نظارت، ارزیابی و بازخورد مستمر

چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری

اگر کشورها بخواهند سطح بهره‌وری ملی خود را توسعه دهند و رشد کنند، در ابتدا باید توجه خود را روی سطح بهره‌وری شرکت‌ها معطوف کنند. یک برنامه بهره‌وری رسمی مناسب باید بر اساس فرایندی عمل کند که چرخه بهره‌وری نامیده می‌شود و در شکل ۱-۸ نشان داده شده است.

هر شرکتی برای شروع برنامه بهره‌وری رسمی، باید از اندازه‌گیری بهره‌وری شروع کند. منظور از اندازه‌گیری بهره‌وری، فرایندی است که طی آن شاخص‌های بهره‌وری تعریف و اندازه آنها محاسبه می‌شود. اندازه‌گیری امکان انجام مقایسه‌های درون شرکت و صنعت مربوطه را ایجاد می‌کند و از ساده‌ترین اشکال در یک شرکت آغاز می‌شود و قدم به قدم با فراهم آمدن اطلاعات بیشتر به شکل معقول‌تر و نهایی‌تر خود نزدیک می‌شود و در نهایت، به شیوه‌های پیچیده‌تر تبدیل می‌شود. پس از آن، باید اطلاعات به دست آمده را مورد ارزیابی قرار داد.



شکل ۱-۸ چرخه بهبود بهره‌وری.

پس از ارزیابی بهره‌وری و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف شرکت، باید نسبت به برنامه‌ریزی بهره‌وری برای طراحی راهکارهای نوآورانه حل نقاط آسیب‌زا و انحرافات و اعمال روش‌های اصلاحی و پیش‌گیرانه جهت ایجاد زمینه‌های بهبود مستمر فراگیر در بهره‌وری شرکت اقدام کرد. چرخه بهره‌وری در تمامی نظام‌ها اعم از تولیدی، خدماتی و نیز دولتی و غیردولتی یکسان و قابل استفاده است.

استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری

جهت استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری راهکارهای گوناگونی وجود دارند که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است.

نهادینه کردن بهره‌وری در فکر و اندیشه: زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری چنین است: کارکنان یک شرکت تولید باید فکر کنند. کمبود شرکت‌ها در مقوله بهره‌وری در زمینه پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. شرکت‌های موفق و بهره‌ور افزون بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند.

نهادینه کردن صرفه‌جویی در کل شرکت: یکی از روش‌های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره‌وری صرفه‌جویی در تمامی بخش‌های شرکت به مثابه یک اصل مورد توجه است. دستیابی به بهره‌وری مستمر از طریق صرفه‌جویی، با شعار حاصل نمی‌شود بلکه با این هدف می‌بایستی ساختارهای مناسبی را طراحی کرد. معمولاً صرفه‌جویی از طریق دو سازوکار ساختارسازی و تشویق در شرکت نهادینه می‌شود.

استقرار نظام پژوهش‌های بهره‌وری: بهبود بهره‌وری بدون پژوهش معنایی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره‌وری لازم است ذهنیت و مؤلفه‌های درگیر بهره‌وری دائماً مورد پژوهش علمی قرار بگیرند و راهکارهای علمی به‌کار گرفته شوند. با استقرار نظام پژوهش‌های بهره‌وری، اهدافی مانند طراحی محصولات جدید برای واحدهای تولیدی، ارتقای کیفیت تولیدات، کاهش شدید هزینه‌های تولید با نوآوری، بهینه شدن مصرف انرژی و کاهش ضایعات تولیدی محقق می‌شود.

توسعه منابع انسانی: این مقوله در هرکار شرکتی راهگشا خواهد بود. زمانی که کارکنان شرکت از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره‌وری بهبود می‌یابد. در فرایند توسعه منابع انسانی، کارکنان شرکت به مجموعه‌ای از کیفیت‌ها مجهز می‌شوند که جامع‌نگری و

تعادل را به دنبال دارند. یکی از شاخص‌های انسان توسعه‌یافته سازمانی بهره‌ور عمل کردن آنهاست بدین معنا که توسعه‌یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه فرد باید بتواند از تخصص خود به شکل کارآمد و بهینه‌ای در شرکت استفاده کند.

روش‌های مدیریتی افزایش بهره‌وری

امروزه در جهان دو فلسفه مدیریتی شامل مکتب مدیریتی غربی و مکتب مدیریتی ژاپنی بدون مطرح است. ویژگی‌های این دو مکتب در ۵ وظیفه مشهور مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، رهبری، و نظارت و کنترل) خلاصه می‌شوند. این دو شیوه مدیریتی برای افزایش بهره‌وری از دو روش گوناگون استفاده می‌کنند:

روش نوآوری بنیادی یا رادیکال^۱ (غربی): در این روش، بهره‌وری بیشتر از طریق سرمایه‌گذاری‌های جدید و نو دنبال می‌شود، بر جهش‌های بلند تأکید می‌شود و بیشتر نگاه سخت‌افزاری به پدیده بهره‌وری وجود دارد.

روش نوآوری (بهبود) تدریجی (ژاپنی): در این روش (کایزن) جهت افزایش بهره‌وری بیشتر روی بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده توجه می‌شود. این هدف از طریق تغییرات جزئی دنبال می‌شود و بیشتر روی جنبه‌های انسانی تأکید دارد.

مدیریت بهره‌وری و اصول دمینگ^۲

پس از پایان جنگ جهانی دوم، امریکا برای بازسازی صنایع ژاپن تعدادی از عالی‌ترین متخصصان خود را به ژاپن اعزام کرد. دکتر دمینگ، کارشناس کنترل کیفیت، با شیوارت^۳، بنیان‌گذار کنترل کیفیت آماری در وسترن الکتریک^۴ قبل از جنگ و در خلال آن همکاری داشت. عقاید دمینگ پس از جنگ چندان مورد توجه قرار نگرفت. دکتر دمینگ در سال‌های ۱۹۴۶ و ۱۹۴۸ جزو متخصصان منتخب جهت بازسازی صنایع ژاپن به این کشور اعزام شد. در آموزش مدیران ارشد، متخصصان بسیاری تلاش کرده‌اند که دمینگ از آن جمله است. تئوری چهارده اصل وی تحول بزرگی در کشورهای توسعه‌یافته از خود بر جای نهاده که بررسی این اصول بسیار مهم و کارگشا به نظر می‌رسد.

1. radical innovation
2. Deming
3. Shewhart
4. Western Electric

اصل اول: محصولات و خدمات را بهبود بخشید و برای آینده برنامه‌ریزی کنید.
تنوع و حجم مشکلات روزمره مدیران ارشد نباید مانع از انجام برنامه‌ریزی‌های درازمدت برای پیشرفت در زمینه‌های بهبود کیفیت محصولات و خدمات شود. مدیر ارشد باید زمانی را صرف ابتکار و راهبردهای جدید کند و به کمک مدیران میانی موجی از پایداری و ازخودگذشتگی را در راه رسیدن به تولید و خدمات بهتر، در بین کل کارکنان ایجاد کند.

اصل دوم: یک فلسفه جدید را باور کنید.
در فضای رقابتی امروز، ارزش‌های فرهنگ اقتصادی از سوی تمامی کارکنان شرکت نقشی اساسی را در موفقیت شرکت ایفا می‌کنند و از بروز عواملی که ممکن است اقتصاد شرکت را وادار به سیر نزولی کند جلوگیری خواهند کرد. امروزه دیگر نمی‌توان زبان‌های عواملی مانند «تأخیر»، «اشتباه» و خطاهای ناشی از بی‌دقتی کارکنان را تحمل کرد. مدیر برای جلوگیری از بروز آنها باید بهترین راه‌حل را به کار گیرد و بهترین راه‌حل چیزی جز شکل‌دهی مناسب به فرهنگ اقتصادی در شرکت با هدف همبستگی و مشارکت همگانی میان کل اجزای سازمان، برای جلوگیری از بروز عوامل غیراقتصادی و مضر، نیست.

اصل سوم: از وابستگی به بازرسی انبوه اجتناب کنید.
کیفیت محصول از طریق بازرسی حاصل نمی‌شود؛ اما با بهبود فرایند تولید و کنترل تدارکات سطح کیفی محصولات ارتقا می‌یابد. بازرسی بخشی از عملیات جانبی است زیرا بازرسی نهایی در ماهیت کیفیت محصولات ساخته‌شده تأثیری نمی‌گذارد و در نهایت، فقط می‌تواند محصولات منطبق و غیرمنطبق را از یکدیگر جدا کند. هرچند، در بازرسی اولیه قطعات، و بازرسی در حین ساخت از تولید مداوم محصولات غیرمنطبق جلوگیری می‌شود. باید توجه داشت که اشکال عمده بازرسی انبوه در این است که سعی در کنترل کیفیت محصول دارد نه کنترل فرایند تولید محصول.

اصل چهارم: کیفیت مواد ورودی را بهتر کنید.
بسیاری از مشکلات و معضلات مربوط به خط تولید و کیفیت محصولات، از مواد اولیه و ماشین‌آلات نامناسب نشئت می‌گیرند. استفاده از مواد اولیه نامرغوب یا غیرمنطبق باعث خواهد شد که ضربان قلب شرکت نامنظم بزند. در تدارک مواد اولیه،

بررسی پیشنهادهای قیمت و پیش‌فاکتورها از اهمیت خاصی برخوردار است. اما باید توجه داشت که بررسی پیشنهادها بدون مطالعه مشخصات کیفی محصول و ارزیابی واحد تضمین کیفیت و سیستم کیفیت تولیدکننده بی‌معنی و معمولاً زیانبار است. باید اطمینان لازم بین خریدار و فروشنده نسبت به کیفیت مواد اولیه پدید آید و در طول زمان این اطمینان به حدی برسد که در بسیاری از هزینه‌های مربوط به بازرسی و کنترل مواد اولیه صرفه‌جویی شود.

اصل پنجم: مشکلات را بیابید.

جست‌وجو برای یافتن مشکلات و تلاش جهت رفع آنها باید مستمر باشد. برای برنامه‌ریزی جهت یافتن مشکلات و بهبود مداوم روش‌ها سیستم ممیزی مدیریت باید دائماً تمامی دستورالعمل‌ها و فرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی، تدارکات، تولید و تضمین کیفیت را مورد بررسی و تجدید نظر قرار دهد. توجه کردن به مشکلات، زمانی که آثار آنها به گونه‌ای جدی نمایان شده‌اند، بسیار دیر است و مطمئناً در این مرحله مشکلات صدمات کافی بر پیکره خط تولید و کیفیت محصول وارد آورده‌اند. مدیریت باید با برنامه‌ریزی صحیح قبل از آنکه مشکلات واقعاً زیان‌بار شوند، آنها را شناسایی و از رشدشان جلوگیری کند تا عوامل بروز آنها ریشه‌کن شوند.

اصل ششم: روش‌های مدرن آموزشی را برقرار کنید.

برای استفاده بهینه از توانمندی‌های مدیران و کارکنان باید از روش‌های مدرن آموزشی استفاده کرد. آموزش و یادگیری علوم و فنون مرتبط با صنعت شما برای آگاهی از تغییرات دائمی مواد، روش‌ها، طراحی محصول، ماشین‌آلات، تکنیک‌ها، و خدمات باید اجباری باشند. برخی از مدیران آموزش را یک کار اضافی، غیرتولیدی و هزینه‌بر تلقی می‌کنند. اگر مدیران تفاوت میان کارکنان آگاه و آموزش‌دیده را با کارکنان ناآگاه بسنجند، در حقیقت به بررسی موانعی که بر سر راه سودآوری شرکت قرار دارند می‌پردازند. از جمله روش‌های ارزیابی میزان یادگیری کارکنان پس از پایان دوره آموزشی، استفاده از فنون کنترل کیفیت آماری است.

اصل هفتم: روش‌های مدرن سرپرستی را برقرار کنید.

برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند، باید از سوی مدیریت پشتیبانی هدایت و کنترل شوند. مسئولیت‌ها و وظایف مدیران باید از تولید

محض به سمت تولید باکیفیت تغییر کنند و این اعتقاد بین مدیران قوت گیرد که ارتقای سطح کیفیت باعث ارتقای بهره‌وری می‌شود. روش‌های نوین سرپرستی چنین ایجاب می‌کند که اقدام‌های فوری نسبت به گزارش‌های مربوط به «مواد غیرمنطبق»، «تعمیرات»، «ابزارهای نامناسب»، «گردش ناصحیح کار» در اسرع وقت پیگیری و نتیجه اقدام‌های انجام‌شده مجدداً به مدیران و سرپرستان گزارش شود.

اصل هشتم: ترس و وحشت را از خود دور کنید.

استقرار روش‌های ارتباطی و اطلاعاتی صحیح در بین سطوح گوناگون شغلی شرکت، «بین کارکنان و سرپرستان»، «بین سرپرستان و مدیران میانی»، «بین مدیران میانی و ارشد» و «بین مدیران ارشد و مدیرعامل» باعث می‌شود که ترس از تشکیلات سازمانی دور شود و زمینه‌های ارائه کار بهتر و بازدهی بیشتر برای تمام کارکنان شرکت مهیا شود. چنانچه ترس از نادرستی اطلاعات و نحوه عملکرد و یا هماهنگی بین کارکنان و واحدها افزایش یابد، مطمئناً باعث کندی و عدم پیشرفت کار می‌شود. آنچه مسلم است، اعتماد و اطمینان به مدیریت باعث پیشرفت و تسریع در امور و در نهایت، سودآوری بیشتر خواهد شد.

اصل نهم: سدها را بشکنید.

مدیر باید موانعی را که بر سر راه ارتباط و همکاری بین واحدها و قسمت‌های گوناگون وجود دارند مانند تحقیق و توسعه، طراحی، فروش، اداری، تولید، تدارکات، تضمین کیفیت و... از میان بردارد و با کار تیمی و تشریک مساعی موانع و مشکلات مربوط به تولید، کیفیت محصولات و خدمات را برطرف کند. باید توجه داشت که واحدهای گوناگون اصولاً نظرات، سلیقه‌ها، ارزش‌ها و حتی در مواقعی، ارتباطات خاص خودشان را دارند و زمانی که واحدها و کارکنان از مشکلات و معضلات یکدیگر اطلاع داشته باشند، با روشن‌بینی بهتری با یکدیگر برخورد خواهند کرد و امکان همکاری و ارائه کار گروهی در قالب گروه‌های کار و کمیته‌های فنی به مراتب بیشتر می‌شود.

اصل دهم: از اهداف پراکنده و بدون برنامه‌ریزی پرهیز کنید.

مدیریت باید از شعار دادن و نصیحت کردن نیروهای فعال با جملاتی مانند کار بدون عیب و نقص، ارتقای سطح بهره‌وری و... چنانچه راه‌حل عملی و روش‌های اجرایی

مناسب را برای آنها تهیه و برنامه‌ریزی نکرده است، پرهیز کند. این‌گونه شعار دادی بدون توجه به روش اجرایی، بیشتر ایجاد بی‌نظمی و نفاق می‌کند تا اینکه کارساز باشد. اصولاً مشکلاتی مانند کاهش سطح کیفیت محصول و یا سیر نزولی منحنی بهره‌وری به علت ناکارایی و گردش نادرست سیستم به وجود می‌آیند که عموماً رفع و حل آنها خارج از حیطه قدرت کارکنان است. مدیریت باید برای آنچه هدف‌گذاری کرده شرایط و وسایل لازم را فراهم کند.

اصل یازدهم: از حجم کار استاندارد می‌کند که مقدار آن با اعداد مشخص شده پرهیز کنید.

وقتی حجم کاری کارکنان با اعداد و ارقام مشخص شود، معمولاً مقدار عددی تعیین‌شده نسبت به بازدهی کار کارکنان کمتر و یا زیاده‌تر است که در هر دو صورت باعث افزایش هزینه تمام‌شده در مقایسه با کیفیت محصول می‌شود. چنانچه حجم کار تعیین‌شده کمتر از کارایی و توانمندی کارکنان و ماشین‌آلات باشد، کارکنان پس از اتمام کار در گوشه و کنار کارگاه بی‌هدف می‌ایستند و یا مجبور می‌شوند که آهسته‌تر کار کنند. چنانچه حجم کار تعیین‌شده زیاده‌تر از حد توانایی آنها باشند، مجبورند بیش از اندازه کار کنند و از گوشه و کنار کار بزنند که این عمل عموماً باعث افت کیفیت محصول و یا نادیده گرفته شدن مسائل ایمنی می‌شود.

اصل دوازدهم: موانع را برای رسیدن به سربلندی و افتخار از میان بردارید. مدیر باید شرایط لازم را برای کارکنان پاره‌وقت و ساعتی نیز فراهم آورد تا آنان هم بتوانند مانند دیگر کارکنان از پیشرفت شرکت احساس سربلندی و افتخار کنند. بدین منظور، شرکت باید با کارکنان خود به طرز شایسته‌ای رفتار کند و برای سهولت کار وسایل و امکانات لازم را در اختیارشان قرار دهد و آنان را در به نتیجه رساندن برنامه‌های مصوب شرکت دهد، زیرا مشارکت فعالانه کارکنان باعث ارتقای سطح کیفی و بهبود مداوم سیستم گردش کار می‌شود.

اصل سیزدهم: هنگام آموزش حین خدمت و سوادآموزی برنامه‌های پرمحتوایی برقرار کنید.

آنچه مورد نیاز شرکت است، در اختیار داشتن انسان‌های خوب نیست بلکه شرکت نیاز به انسان‌های توانمندی دارد که دائماً در حال آموزش، مطالعه و یادگیری باشند و باید

توجه داشت که تمامی رقابت‌های ناسالم شغلی از کمبود علم و دانش نشئت می‌گیرند. به همین منظور، کارکنان باید تشویق شوند که مطالعات فردی و گروهی خود را افزایش دهند و همگام با تغییرات فناوری در دنیا در پیشرفت شرکت سهیم شوند. آموزش‌های حین خدمت در حقیقت، یافته‌های لازم درباره تغییراتی که در روش‌ها، مواد، ماشین‌آلات و انواع فنون پدید می‌آیند را به کارکنان می‌آموزند و افرادی که دوره‌های آموزشی لازم را گذرانده باشند مطمئناً آمادگی بیشتری برای انجام وظایفشان خواهند داشت.

اصل چهاردهم: ساختاری مناسب را ایجاد کنید.

این اصل مدیر ارشد را موظف می‌کند که مسئولیت بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری را برعهده بگیرد و تلاش کند تا ساختار سازمانی به گونه‌ای عمل کند که تمام جزئیات اجرایی سیزده اصل قبلی اعمال شوند. نقطه شروع و پایان چهارده اصل دمینگ در همین اصل است، زیرا بدون پشتیبانی کامل و سازمان‌دهی مناسب امکان ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات وجود ندارد. ساختار سازمانی باید با توجه به این موضوع شکل گیرد که کیفیت از طریق بازرسی حاصل نمی‌شود بلکه حاصل بهبود فرایندهای تولید محصول، کیفیت مواد اولیه، ماشین‌آلات و ابزار مناسب، کیفیت طراحی اولیه محصول و... است که با مشارکت همگانی و همه ارکان و عناصر سازمان دست‌یابی به آن ممکن است.

مدل‌های بهبود بهره‌وری

مدل‌های بهبود بهره‌وری اصلی‌ترین و حساس‌ترین مرحله چرخه بهره‌وری را تشکیل می‌دهند و حرکت صحیح در مسیرهای مختلف آن می‌تواند نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهداف سازمان داشته باشد. این کار از طریق به‌کارگیری فنون و مدل‌هایی که در بهبود بهره‌وری مؤثرند امکان‌پذیر است. چهارچوب مفهومی بهبود بهره‌وری از دیدگاه پژوهشگران حوزه‌های اقتصاد، مدیریت، مهندسان صنایع و... متفاوت است. در ادامه به برخی از این مدل‌ها اشاره می‌کنیم.

مدل گودوین

در این مدل عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی در

مدیریت بهره‌وری			
خودمان، شغلمان، سازمانمان			
برنامه و فعالیت‌های دقیق زمان‌بندی شده	برنامه‌های آموزشی آموزش کاربردی سرپرستان برنامه‌ریزی بلندمدت سیاست‌ها خط‌مشی‌ها استراتژی‌ها	ابزارهای و تکنیک‌های مهندسی و روش‌های سازمان یافته	ابعاد و وجوه انسانی عملی
نتیج و دست‌آورد انجام دادن برنامه‌ها	الگوهای حل مسأله راه‌حل‌های ممکن مطالعه کار استقرار ماشین‌آلات روش‌های کنترل. برنامه‌ریزی زمان‌بندی	مشارکت صفا - آرامش روش ارتباطات اهداف فردی خواسته‌ها	بسته‌های تجهیزات شایان کاری
درک همکاری، کارگروهی رشد فردی، افزایش سود، رشد سازمانی انربخشی کلی			

شکل ۲-۸ مدل بهبود بهره‌وری گودوین.

نظر گرفته شده و مسیر حرکت به سوی بهبود بهره‌وری از یک حالت هنری در سطح فردی آغاز می‌شود و تا حالت اجرای برنامه‌های عملی تداوم می‌یابد. این مدل در شکل زیر نشان داده شده است.

مدل سوپر 5s

برای اولین بار پس از جنگ جهانی دوم ژاپنی‌ها با الگوبرداری از سه نوع سازمان آمریکایی و اروپایی توانستند مدل 5s را به‌وجود آورند. دسته اول صنایعی بودند که پاکیزگی و تمیزی از اصول فعالیت‌های آنان بود. دسته دوم سازمان‌هایی بودند که اصول فعالیت آنها بر مبنای نظم و ترتیب و سرعت پاسخ‌گویی استوار بود. دسته سوم سازمان‌هایی بودند که به مباحث انسان، ماشین و محیط کار می‌پرداختند. مدل 5s از جمله نظام‌هایی است که به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، سنگ بنای سایر نظام‌های بهره‌وری محسوب می‌شود. این روش به ایجاد محیطی سازمان‌یافته و استاندارد تأکید دارد. باید توجه داشت که برای اجرای مؤثر این مدل تمامی افراد سازمان می‌بایستی با یکدیگر مشارکت فعالانه‌ای داشته باشند.

در ادامه اصول نظام 5s و آسیب‌هایی را که در هرمرحله شاید موجب شکست اجرای آن شوند، به اختصار شرح می‌دهیم.

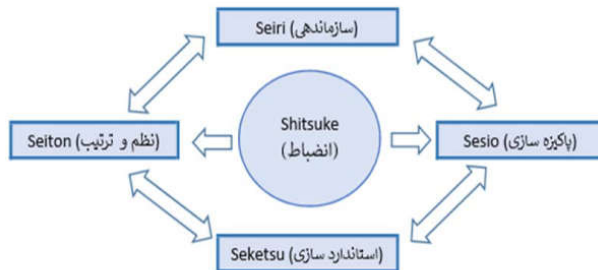
الف) سازمان‌دهی (Seiri): سازمان‌دهی به معنای تفکیک اطلاعات ضروری و کاربردی از اطلاعات غیرضروری و غیرکاربردی به همراه تصحیح نواقص است. هدف از این مرحله شناسایی اطلاعاتی است که سبب بی‌نظمی در محیط کار می‌شوند. نبود حمایت مدیرارشد و نیز، مشارکت ناکافی کارکنان از جمله آسیب‌های مهمی هستند که ممکن است در این مرحله رخ دهند.

ب) نظم و ترتیب (Seitin): دومین اصل سازمان‌دهی محیط کار و به معنای مرتب کردن اطلاعات و قرار دادن آنها در جای مناسب است، به گونه‌ای که هنگام نیاز با سرعت و سهولت در دسترس قرار بگیرند.

ج) پاکیزه‌سازی (Seiso): سومین اصل سازمان‌دهی محیط کار و به معنای پیشگیری از کثیفی محیط است.

د) استانداردسازی (Seiketsu): استانداردسازی مرحله چهارم نظام 5s و به معنای طراحی استانداردهای مناسب جهت حفظ وضع مطلوب است.

هـ) انضباط (Shitsuke): آخرین اصل سازمان‌دهی محیط کار و به معنای آموزش کاربردی مفاهیم 5s به تمامی کارکنان، جلب مشارکت آنها، ابلاغ و اجرای درست مقررات سازمان است.



شکل ۳-۸ مدل بهبود بهره‌وری 5s

مهم‌ترین دستاوردها، عوامل موفقیت و موانع و مشکلات به‌کارگیری و اجرای مدل 5s در جدول ۱-۸ ارائه شده‌اند

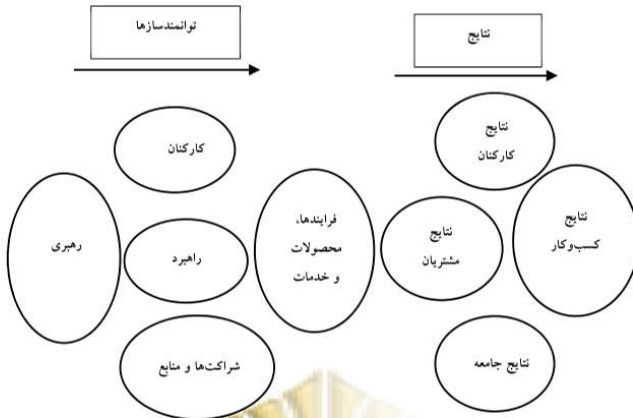
جدول ۱-۸ دستاوردها، عوامل موفقیت و موانع اجرای مدل 5s

دستاوردها	عوامل موفقیت	موانع و مشکلات
- بهبود بهره‌وری شرکت از طریق شناسایی و رفع اتلاف‌های شرکت	- حمایت مدیران ارشد سازمان	- ندادن آموزش به روشی مناسب
- ارتقای روحیه کاری و رضایت‌مندی شغلی	- بسترسازی و ایجاد فرهنگ مناسب در سازمان	- به کارکنان در زمینه اجرای مدل 5s
- تقویت روحیه کار تیمی و گروهی	- انتخاب افراد دلسوز، پیگیر و علاقه‌مند	- بی‌توجهی به تداوم اجرای مدل 5s
- بهبود روابط انسانی	- در نظر گرفتن و اجرای روش‌های تشویقی و تنبیهی مناسب	- بررسی نکردن مدل از نظر بلندمدت بودن اجرای آن
- تقویت عملکرد تیم‌ها		- نگرش حل کلیه مسائل
- بهبود وضعیت ایمنی		

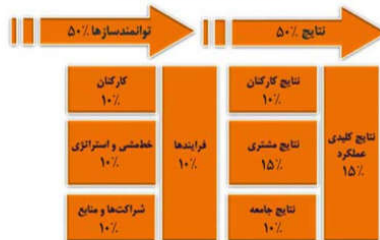
مدل تعالی سازمانی (EFQM)

سازمان‌ها صرف‌نظر از صنعت، اندازه، نوع، ساختار و... جهت رسیدن به موفقیت و تعالی نیازمند یک مدل مناسب مدیریتی هستند. مدل تعالی سازمان، ابزاری عملی برای دستیابی به موفقیت و تعالی است. این مدل با جهت‌دهی به برنامه‌ها و زیر نظر گرفتن تغییراتی که سازمان با آن مواجه است، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، و ایجاد الگویی مناسب جهت به‌وجود آمدن زبان مشترک بین مدیران و کارکنان سازمان، در دستیابی به موفقیت و تعالی کارآمد است.

مدل تعالی سازمان دارای دو بعد توانمندسازها (آنچه سازمان‌ها انجام می‌دهند) و نتایج (آنچه سازمان‌ها به دست خواهند آورد) است. توانمندسازها پنج معیار اول مدل تعالی را تشکیل می‌دهند که سازمان را برای رسیدن به موفقیت و تعالی توانمند می‌کنند و «رهبری، راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها، منابع، فرایندها، کالاها و خدمات» هستند و معیارهای نتایج «نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی» را دربرمی‌گیرند. در این الگو وزن تمامی معیارها بجز نتایج کلیدی و نتایج مشتری با یکدیگر برابر است. دستاوردهای حاصل از نتایج باید به‌موقع، قابل اطمینان، درست و با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازگار باشند.



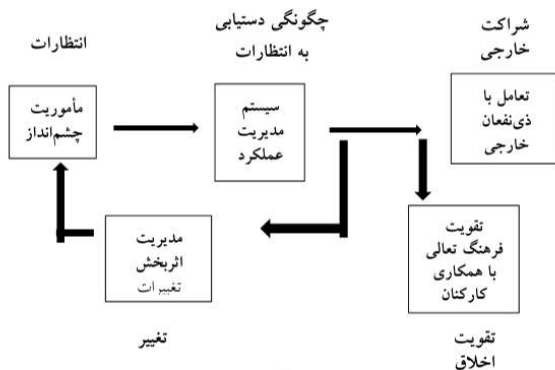
شکل ۴-۸ مدل تعالی سازمانی.



شکل ۵-۸ مدل تعالی سازمانی همراه با درصد مشارکت هر معیار.

مدل تعالی سازمان ابزاری است برای:

۱. خودارزیابی
 ۲. هماهنگ کردن برنامه‌های بهبود برای جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها
 ۳. تسهیل ارتباطات و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات
- در شکل ۵-۸ میزان درصد و مشارکت هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی جهت دستیابی به عملکرد با بهره‌وری بالا آورده شده است.



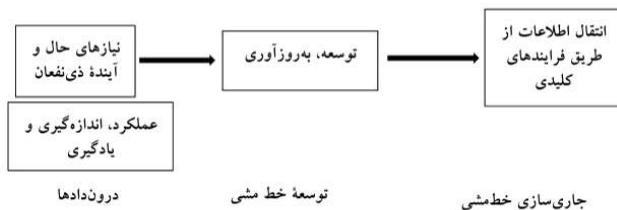
شکل ۸-۶ معیاری رهبری در مدل تعالی سازمانی.

تعریف معیار رهبری

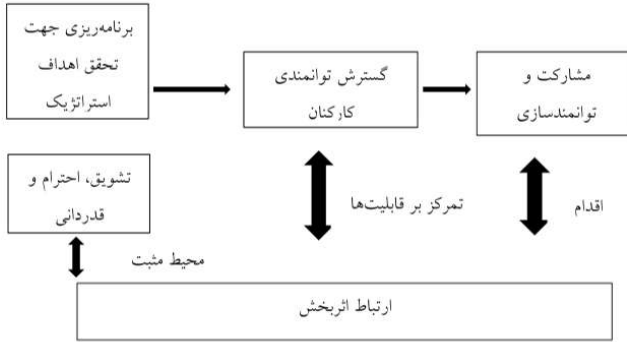
سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل می‌دهند و الگویی برای ارزش‌های سازمانی هستند و در هر زمان با ایجاد حس اعتماد در دیگران و پیش‌بینی درست آینده، موفقیت سازمان را تضمین می‌کنند.

تعریف معیار راهبرد

سازمان‌های متعالی با پیاده‌سازی یک راهبرد، مأموریت و چشم‌انداز مناسب شرکت خود را به اجرا در می‌آورند. هنگام تعیین راهبرد به ذی‌نفعان داخلی و خارجی توجه می‌شود و خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اهداف سازمانی جهت تحقق راهبرد با یکدیگر بسیج می‌شوند.



شکل ۸-۷ معیار راهبرد در مدل تعالی سازمانی.



شکل ۸-۸ معیار کارکنان در مدل تعالی سازمانی.

تعریف معیار کارکنان

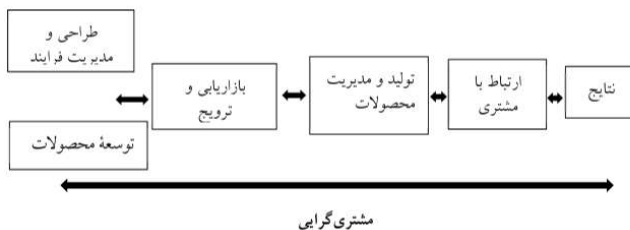
سازمان‌های متعالی برای کارکنان خود ارزش قائل‌اند و به دنبال ایجاد فرهنگی هستند که با دستیابی به اهداف سازمانی، منافع همه تأمین شود. این سازمان‌ها کارکنان خود را مورد تشویق و احترام قرار می‌دهند تا آنها بتوانند مهارت‌ها و دانش خود را فعالانه همسو با منافع سازمان به کار گیرند.

معیار شراکت‌ها و منابع

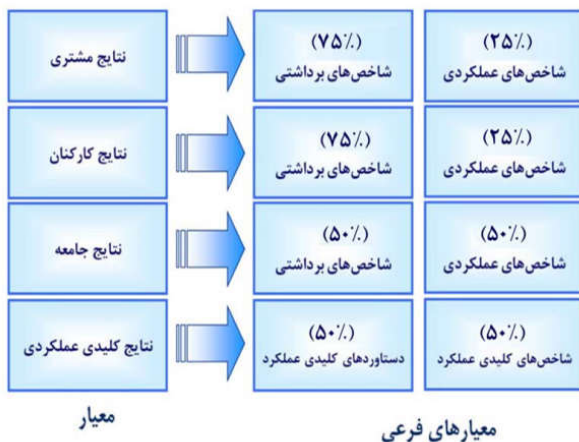
سازمان‌های متعالی از شراکت با تأمین‌کنندگان و شرکای بیرونی جهت پشتیبانی و اجرای اثربخش راهبردهایشان استفاده می‌کنند. سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از راهبردهایشان و اجرای اثربخش فرایندهایشان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی به دست آنها (شرکای بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی) اطمینان می‌یابند.

معیار فرایندها

سازمان‌های متعالی از فرایندها و محصولات خود به منظور ارائه ارزش افزوده برای مشتریان و ذی‌نفعان، استفاده می‌کنند.



شکل ۹-۸ معیار فرایندها در مدل تعالی سازمانی.



شکل ۱۰-۸ معیار نتایج در مدل تعالی سازمانی.

بعد از ۵ معیار توانمندسازها ۴ معیار نتایج در مدل تعالی سازمانی مطرح است که در شکل ۱۰-۸ نشان داده شده است.

معیار نتایج مشتریان

سازمان‌های متعالی به دنبال دستیابی به نیازها و انتظارات مشتریان و برآورد ساختن آنها هستند.

جدول ۸-۲ شاخص‌های برداشتی و عملکردی نتایج مشتریان

شاخص‌های برداشتی	شاخص‌های عملکردی
<ul style="list-style-type: none"> - شهرت و تصویر سازمان - ارزش محصولات و خدمات - تحویل محصولات و خدمات - خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با مشتریان - خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط نزدیک با آنها - وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آنها 	<ul style="list-style-type: none"> - تحویل محصولات و خدمات - خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با مشتریان - رسیدگی به شکایات - مشارکت مشتریان و شرکا در طراحی محصولات، فرایندها و...

معیار نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنانشان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود دست می‌یابند و پایدار می‌مانند.

جدول ۸-۳ شاخص‌های برداشتی و عملکردی نتایج کارکنان

شاخص‌های برداشتی	شاخص‌های عملکردی
<ul style="list-style-type: none"> - رضایت، مشارکت و تعامل فعال - انگیزش و توانمندسازی - رهبری و مدیریت - مدیریت شایستگی‌ها و عملکرد - آموزش و توسعه راهکارها - ارتباطات اثربخش - شرایط کاری مناسب 	<ul style="list-style-type: none"> - فعالیت‌های مشارکت و تعامل فعال - فعالیت‌های مدیریت شایستگی‌ها و عملکرد - عملکرد رهبری - فعالیت‌های آموزش و توسعه کارراهه - ارتباطات درونی

معیار نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به دنبال نتایجی هستند که از طریق آن بتوانند نیازها و انتظارات جامعه را برآورده سازند.

معیار نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی به دنبال نتایجی هستند که از طریق آن بتوانند به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکارشان پاسخ دهند.

جدول ۸-۴ شاخص‌های برداشتی و عملکردی نتایج کارکنان

شاخص‌های برداشتی	شاخص‌های عملکردی
<ul style="list-style-type: none"> - دستاوردهای مالی - برداشت‌های ذی‌نفعان کسب‌وکار - عملکرد در مقایسه با بودجه - حجم محصولات یا خدمات - کلیدی تحویلی - دستاوردهای کلیدی فرایندها 	<p style="text-align: center;">مالی</p> <ul style="list-style-type: none"> - جریان پول نقد - استهلاك - هزینه‌های نگهداری - هزینه‌های پروژه‌ای - نرخ اعتبارات <p style="text-align: center;">غیرمالی</p> <ul style="list-style-type: none"> - فرایندها (عملکرد، ارزیابی‌ها، نوآوری‌ها، زمان چرخه) - منابع برون‌سازمانی شامل شراکت‌ها (عملکرد تأمین‌کننده: قیمت تأمین‌کننده، تعداد و ارزش افزوده شراکت‌ها، تعداد و ارزش افزوده بهبودهای مشترک با شرکا) - ابنیه، تجهیزات و مواد (گردش موجودی مواد، میزان کاربرد) - فناوری (نرخ نوآوری، ارزش دارایی معنوی، ثبت اختراع، حق امتیاز) - اطلاعات و دانش (دسترس‌پذیری، یکپارچگی، ارزش سرمایه معنوی)

جوایز کیفیت

در تاریخچهٔ الگوهای تعالی سازمانی، «جایزهٔ کیفیت دمنینگ» اولین الگو به شمار می‌رود. پس از جنگ جهانی دوم که ژاپن پذیرای حضور دانشمندان و متخصصان امریکایی برای بازسازی آن کشور بود، دکتر دمنینگ نیز وارد ژاپن شد و ایده‌های خود راجع به مدیریت بر مبنای کیفیت را مطرح کرد. با توجه به اثربخشی و استقبالی که از این ایدهٔ جدید صورت گرفت، انجمن دانشمندان و مهندسان ژاپنی آن را در قالب الگویی گردآوری کردند و برای تشویق سازمان‌های ژاپنی در به‌کارگیری آن، جایزهٔ کیفیت دمنینگ را پیشنهاد دادند. این جایزه برای اولین بار در سال ۱۹۵۱ برگزار شد و تا کنون به فعالیت خود ادامه داده است. پس از گذشت ۳ دهه از جایزهٔ دمنینگ در ژاپن، امریکا در اوایل دههٔ ۱۹۸۰ تصمیم به طراحی الگوی تعالی سازمانی خود با عنوان

جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (نام وزير بازرگانی وقت امريکا و مسئول طراحی این جایزه) گرفت. این طرح نخستین بار در سال ۱۹۸۸ برگزار شد و تا کنون به فعالیت خود ادامه می‌دهد. موفقیت الگوی بالدريج و دمنیگ، شکل‌گیری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) را در سال ۱۹۸۸ تشویق و تقویت کرد. چهارده بنیان‌گذار این بنیاد همگی مدیران سازمان‌های کلاس جهانی و نماینده بازارهای متفاوت بودند. برگزاری جایزه تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا نیز از سال ۱۹۹۲ تا به امروز ادامه دارد.

پرسش‌های فصل هشتم

۱. عناصر اصلی بهبود بهره‌وری را بیان کنید.
۲. روش‌های اصلی بهبود بهره‌وری را نام ببرید.
۳. چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری را تحلیل کنید.
۴. استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری چگونه انجام می‌شود؟
۵. روش‌های مدیریتی افزایش بهره‌وری را بیان کنید.
۶. مدل‌های بهبود بهره‌وری را نام ببرید.
۷. مدل تعالی سازمانی را تحلیل کنید.

پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۱. در مورد جوایز بهبود کیفیت و بهره‌وری در دنیا پژوهش و بیان کنید که استانداردها و شیوه انتخاب و ارزیابی آنها به چه صورت است. همچنین، بررسی کنید که تا کنون چه شرکت‌هایی موفق به کسب این جوایز شده‌اند.
۲. مدل ۶ سیگما چیست؟ و چه کاربردهایی دارد؟

منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۳)، *مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)*، ترجمه محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرین، مهدی و نجمه زهتاب آرائی (۱۳۹۴)، "روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان"، *ماه نوین ماهنامه داخلی بانک اقتصاد نوین* هفتاد و چهار: ۳۲-۴۰.
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۳)، *مفهوم‌پردازی کارآفرینی و کسب‌وکار*، گزارش کمیسیون کارآفرینی و کسب‌وکار مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- استروالدر، الکساندر و ایو پیگنیور (۱۳۹۳)، *خلق مدل کسب‌وکار*، ترجمه غلامرضا توکلی و بابک وطن‌دوست و حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- باقری، سیدکامران و مهدی کنعانی و جواد محبوبی و همکاران (۱۳۸۵)، *عبور از طوفان: راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران*، تهران: انتشارات رسا.
- چیت‌سازان، هستی و کامبیز طالبی و امیر محب علی (۱۳۹۶)، "شناسایی و اولویت‌بندی رایج‌ترین روش‌های تأمین مالی خودراه‌انداز در کسب‌وکارهای نوپای حوزه IT"، *فصلنامه توسعه کارآفرینی* ۱ (۱۰): ۶۱-۸۰.
- حجازی، رضوان و ملک‌تاج ملکی اسکویی (۱۳۸۶)، "مروری بر مفاهیم و ادبیات ارزش افزوده نقدی"، *فصلنامه دانش و پژوهش حسابداری* ۱۱ (۳).
- حسن‌پور رودبارکی، مریم و زهرا لبادی (۱۳۹۵)، "اهمیت سرمایه انسانی در هزاره سوم"، *فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی* ۷ (۲): ۶۶-۴۵.

۱۶۴ مدیریت کسب‌وکار و بهره‌وری

- حسن‌زاده، مریم (۱۳۸۹). بررسی رابطه سبک زندگی با رضایت شغلی در پرستاران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- حسینیان، کاظم (۱۳۸۸)، "روش هزینه‌یابی کایزن در حسابداری و نقش آن در کاهش بهای تمام‌شده"، ماهنامه صنعت سیمان ۹ (۱۰۲): ۳۳-۳۷.
- حقیقی، محمد و رضا نویدی نکو (۱۳۹۳)، کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار با تأکید بر کاربرد بازاریابی، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- دارابی، رویا (۱۳۹۳)، حسابداری مدیریت و سیستم مدیریت هزینه، تهران: انتشارات ترمه.
- خنیفر، حسین و هادی احمدی آرم و محسن زمانی‌فر (۱۳۸۹)، "کارآفرینی خانگی: انگیزه‌ها و نقش عوامل جمعیت‌شناختی بر آن"، فصلنامه توسعه کارآفرینی ۳ (۹): ۱۸۱-۲۰۳.
- داموداران، آسوات (۱۳۸۸)، ارزش‌گذاری سهام: مفاهیم و مدل‌های کاربردی، ترجمه شرکت تأمین سرمایه امین، تهران: کیهان.
- درگی، پرویز (۱۳۸۷)، مباحث و موضوعات مدیریت بازاریابی با نگرش بازار ایران، تهران: انتشارات رسا.
- دهقان، حسین و جهانشاه چرختاب مقدم و عامر دهقان نجم‌آبادی (۱۳۹۵)، "تأثیر سرمایه‌های فکری سازمان بر فرایند کارآفرینی فناورانه در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران"، فصلنامه توسعه کارآفرینی ۲ (۹): ۲۵۷-۲۷۶.
- رحمانی، تیمور (۱۳۸۴)، اقتصاد کلان، تهران: برادران، ج نهم.
- رشیدی، لیلا و فاطمه حسن‌زاده مقیمی و فرزاد حقیقی‌زاد و سحر سلطانی جنبایی (۱۳۸۶)، مدل‌های کسب‌وکار، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا و مهدی طاهرخانی و حمدالله سجاجی قیداری (۱۳۸۷)، تحلیل ابعاد و عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی کشاورزی مناطق روستایی: مطالعه موردی روستاهای شهرستان خدابنده، فصلنامه روستا و توسعه ۱۲ (۳): ۱۲-۱۳.
- زنانی، محسن (۱۳۹۴)، راهنمایان گردشگری، کاشفان سرمایه‌های نمادین، تجارت برتر ۹ (۹): ۶۰-۶۲.
- زرنندی، سعید و محسن افشارپور و سجاد عساکره (۱۳۹۵)، انقلاب تأمین مالی جمعی بستری برای تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپا، تهران: انتشارات بورس.
- ساکي، عبدالرضا و محمدجواد کرمی (۱۳۹۵)، هزینه‌یابی کایزن در حسابداری و مدیریت، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، ۱۱ صفحه.
- سعادت اسفندیار (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

منابع ۱۶۵

- سلمانی، داوود (۱۳۸۴)، *کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی*، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.
- طاهری، شهرام (۱۳۸۴)، *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)*، ج ۱۰، تهران: هستان.
- ظفرایی، محمدتقی (۱۳۹۵)، *«عوامل جمعیت‌شناختی کسب و کارهای خانگی»*، دانشنامه کسب‌وکار خانگی: ۵۹۴-۵۹۶.
- عباسی، حامد و علی رجب‌زاده و رضا قنبری باغسیاه و محمدحسین عباس‌نژاد (۱۳۹۳)، *«مروری بر الگوهای تعالی و نقد و بررسی آنها»*، *مطالعات مدیریت برآموزش انتظامی* ۷ (۲۵۷): ۱۱۶-۹۷.
- فارس‌سجانی، حسن و صادق عزیزی (۱۳۹۴)، *مدیریت و بهره‌وری در نگاه‌های کوچک و متوسط*، بجنورد: گسترش علم نوین.
- قربان‌زاده، منصور (۱۳۹۲)، *«مدیریت بهره‌وری»*، *کار و جامعه* ۱۵۸: ۳۶-۵۰.
- کلارک تیم و الکساندر استروالدر و ایو پیکنیور (۱۳۹۳)، *مدل کسب‌وکار شما*، ترجمه حسام‌الدین ساروقی، فیروزه کرمانشاه و مینا نجفیان، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- مصلی‌نژاد، شیوا و مصطفی پارسامنش (۱۳۹۳)، *بهبود مستمر با استفاده از تکنیک شرمی کابین و تکنیک غربی نوآوری*، قم: مؤسسه فرهنگی و اطلاع‌رسانی تیبان.
- ملک‌پور فرسادی، فرهاد و سیامک نوری (۱۳۸۸)، *مدل‌های مختلف اندازه‌گیری بهره‌وری ابزارهای استراتژیک مدیریتی*، اولین کنفرانس مدیریت اجرایی، تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.
- ممی‌زاده، فاطمه (۱۳۹۶)، *بهبود کیفیت ارائه خدمات کانال‌های خودپرداز بانک‌ها با استفاده از مدل QFD*، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش‌بنیان با تأکید بر اقتصاد مقاومتی.
- میرفیض فلاح، شمس و محمدرضا امامی و نازنین هاشمی (۱۳۸۹)، *«ارزیابی تطبیقی کیفیت خدمات سیستم خودپردازها»*، *نشریه مدیریت کسب‌وکار* ۱۳: ۲-۴.
- نیرومند، پورانداخت و محبوبه رنجبر و سیدمحمد اعرابی و بهناز حاج‌صادقی (۱۳۹۲)، *«ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار»*، *مدیریت فناوری اطلاعات* ۵ (۴): ۲۶۷-۲۸۴.
- یداللهی فارسی، جهانگیر (۱۳۹۵)، *دانشنامه کسب‌وکار خانگی*، تهران: بنیاد دانشنامه‌نگاری ایران.

منابع انگلیسی

- Abili KH, H. Jahed (2009), "Determining related organizational factors to productivity of middle managers", *Journal of Psychology & Education Sciences* 1(39): 25-36.
- Akao Y., GH Mazur (2003), "The leading edge in QFD: past, present and future", *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(1): 20-35.
- Anderson E., J. Chernock, M. Mailloux (2006), *New fundamentals in planning for local economic development: entrepreneurial communities*, Georgia Institute of Technology City and Regional Local Economic Development, New York: Free Press.
- Awad M., YA Shanshal (2017), "Utilizing Kaizen process and DFSS methodology for new product development", *International Journal of Quality & Reliability Management* 34(3): 378-394.
- Bammens Y., V. Collewaert (2014), "Trust between entrepreneurs and angel investors: Exploring positive and negative implications for venture performance assessments", *Journal of Management* 40(7): 1980-2008.
- Bartlett JA (2016), "The Value-Added Organization: Beyond Business as Usual", *Library Leadership & Management* 30(4): 1-4.
- Bolman LG, TE Deal (2017), *Reframing organizations: Artistry, Choice, and Leadership* John Wiley & Sons.

- Braunerhjelm P., D. Ding, P. Thulin (2018), "The knowledge spillover theory of intrapreneurship", *Small Business Economics* 51(1): 1-30.
- Camus D. (2007), *The ONS productivity handbook: A statistical overview and guide hound mills*, New York: Palgrave Macmillan.
- Carpenter J., E. Seki (2011), "Do social preferences increase productivity? Field experimental evidence from fishermen in Toyama Bay", *Economic Inquiry* 49(2): 612-630.
- Cho T., SR Faerman (2010), "An integrative model of empowerment and individuals' in- role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism", *International Public Management Journal* 13(2): 130-154.
- Collewaert V. (2012), "Angel investors' and entrepreneurs' intentions to exit their ventures: A conflict perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(4): 753-779.
- Collins MD (2009), Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, Job satisfaction, and turnover internet in a limited-services restaurant environment, *journal of leadership & development management*: 131-176
- Cravens DW, NF Piercy (2009), *Strategic Marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- de Vries JC, H. de Jonge, TJM van der Voordt (2008), "Impact of real estate interventions on organisational performance", *Journal of Corporate Real Estate* 10(3): 208-23.
- Deros BM, N. Rahman, MN Ab Rahman, AR Ismail, AH Said (2009), "Application of quality function deployment to study critical service quality characteristics and performance measures", *European Journal of Scientific Research* 33(3): 398-410.
- Estelami H. (2003), "The effect of price presentation tactics on consumer evaluation effort of multi-dimensional prices". *Journal of Marketing Theory & Practice* 11: 1-15.
- Gartner WB, CJ Frid, JC Alexander (2012), "Financing the emerging firm", *Small Business Economics* 39(3): 745-761.

- Gupta R., SK Dey (2010), "Development of a productivity measurement model for tea industry", *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences* 5 (12): 16-25.
- Hanushek EA, SG Rivkin (2010), "Generalizations about using value-added measures of teacher quality", *American Economic Review: Papers & Proceedings* 100(2): 267-271.
- Hatch MJ (2018), *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, 4th ed., Oxford university press.
- Hayes-Renshaw F., H. Wallace (2017), *The council of ministers*, 2nd ed., Red Globe Press, Palgrave Macmillan.
- Jain A., J. Courvisanos (2013), "Home based business in suburban peripheral regions and government policy: A case study of Casey, Melbourne, Australia", *Australasian Journal of Regional Studies* (19)2: 295-318.
- Jofre S. (2011), *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*, Kgs. Lyngby: DTU Management.
- Johnson RC (2014), "Five facts about value-added exports and implications for macroeconomics and trade research", *Journal of Economic Perspectives, American Economic Association* 28(2): 119-142.
- Kamoun F. (2008), Rethinking the Business Model with RFID, *Communications of the AIS* 22 (35): 635-658.
- Kastalli V., B. Van Looy (2013), "Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance", *Journal of Operations Management* 41 (4): 169-180.
- Kok HB, MP Mobach, O. SWF Omta (2011), "The added value of facility management in the educational environment", *Journal of Facilities Management* 9(4): 249-265.
- Kujala S., K. Arto, P. Aaltonen, V. Turkulainen (2010), "Business models in project-based firms – Towards a typolog of solution-specific business models", *International Journal of Project Management* 28 (2): 96-106.
- Kulkarni KK (2016), Productivity & Efficiency Measurement Model Development for Pre-serial & Unit Production Plants, 3rd International Conference on

- Multidisciplinary Research & Practice (Maharashtra, India) 4(1): 88-95.
- Magnier-Watanabe R. (2011), "Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers", *Vine* 41(4): 428-448.
- Mahdevan R. (2002), "New current in productivity analysis: Where to now?", Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan.
- Maheshwari M. (2016), "Measurement of Productivity: various models", *EPRA International Journal of Economic and Business Review* 4 (9): 181-184.
- Marcus AA (2011), *Management strategy achieving sustained competitive advantage*, 2nd. ed., New York: McGraw-Hill Company.
- Mason M., Colin, Carter, Sara, Tagg, Stephen (2011), "Invisible Businesses: The Characteristics of Home-based Businesses in The United Kingdom", *Regional Studies*, 45(5): 625-639
- Myers SC (2001). "Capital Structure", *The Journal of Economic Perspectives* 15(2): 81-102.
- Newbery R., G. Bosworth (2010), "Home-based business sectors in the rural economy", *Society and Business Review* 5(2): 183-197.
- Nowicki, MD, EJE Lewis & JW Lippitt (2005). "Preparing Your Business for Valuation", *New England Journal of Entrepreneurship* 8(2): 59-64.
- Padula RS, MLC Comper, EH Sparer, JT Dennerlein (2017), "Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review", *Applied ergonomics* 58: 386-397.
- Pakdil F., FB Kurtulmusoglu (2014), "Improving service quality in highway passenger transportation: a case study using quality function deployment", *European Journal of Transport and Infrastructure Research* 14(4): 375-393.
- Pearce JA, RB Robinson (2013), *Strategic Management: planning for Domestic & Global Competition*, 13th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rosnafisah S., MS Siti Salbiah, SA Mohd, (2009), "The e-business potential for home-based businesses in Malaysia: a Qualitative study", *International Journal of Cyber Society and Education* 2(1): 21-36.
- Storz C. (2008), "Dynamics in innovation systems: evidence from Japan's game software industry", *Research Policy* 37(9): 1480-91.

- Takai S., RM Kalapurackal (2012), "Sensitivity analysis of relative worth in quality function deployment matrices", *Concurrent Engineering* 20(3), 195-202.
- Thompson P., D. Brooksbank, D. Jones-Evans, C. Kwong (2017), Who are the home-based entrepreneurs?, Paper Presented at the Institute of Small Business and Entrepreneurship (ISBE) conference, Glasgow, 7-9 November 2007.
- Van Scyoc K. (2008), "Process safety improvement: quality and target zero", *Journal of Hazardous Materials* 159(1): 42-48.
- Wheelen TL, JD Hunger (2008), *Strategic management and business policy. Concepts*, Eleventh ed., Australia: Pearson / Prentice-Hall International.
- Wynarczyk P., J. Graham (2013), "The impact of connectivity technology on home-based business venturing: The case of women in the North East of England", *Local Economy Policy Unit* 28 (5): 451-470.
- Zott C., R. Amit, L. Massa (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of management* 37 (4): 1019-1042.