مقدمه :

سابقه مدیریت به آغاز پیدایش انسان نسبت داده شده است هنر مدیریت یا شکل گیری نهاد خانواده مطرح شده است ولی تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست مسیر تحول علم مدیریت در طول تاریخ پیرو سیر تحول ساختار جوامع در چهار دسته زیر مطرح شده است

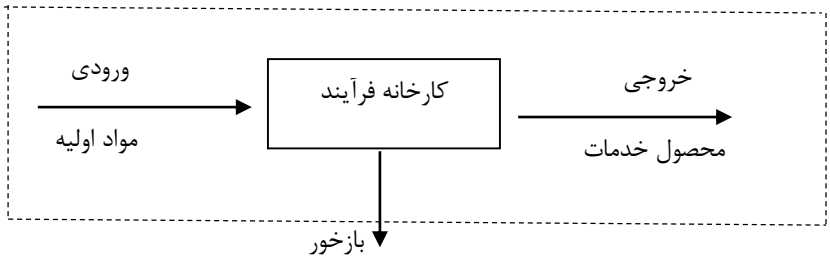
۱-عصر شکار : پدیده های اسم گذاری-> داده -> سبک مدیریت آمرانه (چماقی)

۲-عصر کشاورزی : ترکیبی از داده ها ایجاد شده-> سبک مدیریت شلاقی

۳-عصر صنعتی : تولید انبوه -> تولید اطلاعات -> سرمایه منبع استراتژیک

۴- عصر فراصنعتی : دانش منبع استراتژیک -> فناوری اطلاعات و ارتباطات

(سرعت انتقال اطلاعات -> سیستم ها -> تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم)



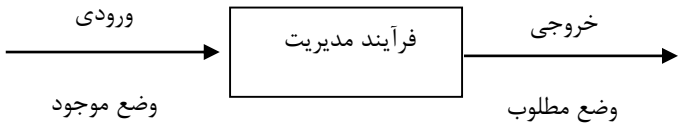
۱-دانش ۲-سرمایه۳- منابع انسانی۴-تجهیزات ۵-ابزارآلات

بهره وری= کارآئی + اثر بخشی

تعریف کارآئی = انجام دادن کارها به نحو شایسته و مطلوب استفاده بهینه از منابع

تعریف اثر بخشی = انجام دادن کارهای درست و مناسب

تعریف مدیریت (Management **)** : مدیریت فرآیند دست یابی به اهداف سازمان با استفاده از منابع سازمان (مواد اولیه، نیروی انسانی، تجهیزات و غیره) برای رسیدن به کارآیی و اثر بخشی است .



تعریف اثر بخشی (effectiveness): اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای درست و مناسب.

تعریف کارآیی (efficiency): کارآیی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته و درست

تعریف بهره وری: بهره وری = اثر بخشی + کارآیی

پنج نکته مهم در باب مدیریت : (سئوال بسیار مهم)

۱- مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است.
۲- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
۳- مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دست یابی به نتایج مطلوب است. (اثر بخشی)
۴- مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است. (کارآیی)
۵- مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.

تعریف سازمان:

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهداف معین همکاری می کنند در همه سازمان ها از انسانها استفاده می شود و همه آنها هدفمند بوده و از تقسیم کار بهره می گیرند اعضای سازمان به دو طبقه تقسیم می سوند.

۱- کارکنان عملیاتی ۲- مدیران

۱–کارکنان عملیاتی : افرادی هستند که مستقیماً بر روی شغل یا وظیفه ای کار می کنند و هیچ مسئولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند. مثال کارگران تولید

۲–مدیران : فعالیتهای دیگر افراد سازمان را هدایت می کنند مدیران بعضی مسئولیتهای عملیاتی را نیز بعهده دارند.

وظایف مدیران : پنج وظیفه مدیران از دیدگاه هنری فایول

۱- برنامه ریزی
۲- سازماندهی
۳- رهبری
۴- هماهنگی
۵- کنترل

این وظایف هم اکنون به چهار مهارت اصلی : ۱-برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- رهبری ۴- کنترل محدود میشوند

۱- **برنامه ریزی:** برنامه ریزی نخستین گام تعیین و گزینش هدفهای سازمان سپس هدفهای هر یک از واحدهای سازمانی و بخشها تعیین می شود سپس سازمان برنامه ها یا طرحهایی را به روش منظم تهیه می کند و در صدد تامین آنها بر می

آید بدیهی است در گزینش و تعیین هدفها و نیژدوین طرحها و یا برنامه ها مدیر باید امکان پذیر بودن و قابل قبول بودن آنها را از نظر مدیران و کارکنان مورد توجه قرار دهد پس برنامه ریزی به اهداف (آنچه که باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید)مربوط می شود برنامه های بلند مدت توسط مدیران ارشد یا مدیران رده بالا و دوره های پنج تا ده ساله تعیین می شوند.

انواع برنامه ها :

۱- **کوتاه مدت** : برنامه های عملیاتی ، یکساله ، مدیران عملیاتی

۲- **میان مدت** : برنامه های ۲ تا ۵ ساله ، مدیران میانی

۳- **بلند مدت** : ۵ تا ۱۰ ساله ، برنامه های استراتژیک ، مدیران ارشد

سازماندهی : سازماندهی عبارت است از فرآیند تنظیم و تخصیص دادن کارها، اختیارات سازمان و منابع بین اعضاء به گونه ای که آنها بتوانند به هدف های سازمان دست یابند در سازماندهی برای روابط سازمان ساختاری ارائه می شود در سازماندهی به تامین منابع انسانی توجه می شود.

سازماندهی : فرآیند تنظیم فعالیت ها و کارها-> تخصیص دادن کارها -> مشخص کردن اختیارات سازمانی-> تخصیص منابع و تکلیف چشم انداز شرکت -> منشور سازمانی

۲- **رهبری :** رهبری مستلزم راهنمایی ، اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که آنها کارهای تخصصی و مورد نظر را ا نجام دهند رهبری فرآیند هدایت و هماهنگی افراد سازمان است. رفتار افراد در هنگام کار در سازمان رفتار سازمانی نامیده می شود.

۳- **کنترل :** سر انجام مدیر باید مطمئن شود کارهایی که اعضاء و کارکنان انجام می دهند به گونه ای است که سازمان را در جهت هدفهای مشخص و مورد نظر سوق می دهد این کار را اعمال کنترل می نامند. **کنترل دارای چهار رکن اصلی است که عبارتنداز**:

۱- تعیین استاندارهایی برای عملکرد

۲- تعیین شیوه ای برای اندازه گیری عملکردهای جاری

۳- مقایسه عملکردها با استاندارهای مشخص

۴- سر انجام اگر انحرافی مشاهد شد انجام اقدام اصلاحی

سطوح مدیریت : ۱- مدیران سطح پایین سازمان ۲- مدیران میانی ۳- مدیران ارشد

۱- **مدیران سطح پایین سازمان :** این مدیران در پایین ترین سطح سازمان قرار می گیرند و افرادی هستند که مسئول کارهای دیگران هستند و کارگرانی را سرپرستی می نمایند که هیچ نوع کار مدیریتی انجام نمی دهند. مثال سرپرست کارگاه های تولیدی

۲- **مدیران رده میانی :** کارها و فعالیت های مدیران رده پایین تر و نیز سرپرستی کارکنان عملیاتی را هم بر عهده می گیرند و خواست ها و یا تقاضاهای مدیران رده بالاتر را بر آورده می نمایند. مانند مدیریت بازرگانی، مدیر تولید و مدیر خرید

۳- **مدیران ارشد:** مدیران ارشد مسئول همه کارهای مدیریت سازمان می باشد این افراد و سیاستهای سازمان را تدوین می کنند و روابط بین واحدهای سازمان و محیط را تعیین می کنند. مانند مدیر عامل ، رئیس سازمان ، مدیر اجرایی و معاون

سطوح مدیریت و مهارتهای مدیران : ۱- مهارت فنی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت اصولی

مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت اصولی	مدیران ارشد
مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت اصولی	مدیران میانی
مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت اصولی	مدیران رده پایین

هنری فایول سه نوع مهارت را برای مدیران شناسایی کرده است.

۱- **مهارت فنی:** عبارت است از توانایی در کاربرد رویه ها ، روشها، فنون و دانش در یک رشته تخصصی

۲- **مهارت انسانی**: عبارت است از درک افراد ، توانایی و بکارگرفتن و ایجاد انگیزه در آنان یا گروه

۳- **مهارت اصولی**: عبارت است از توانایی مدیر در هماهنگ کردن و یکپارچه نمودن فعالیتها و منافع سازمان

سئوال امتحانی

نکته ۱ : مطابق با شکل بالا مهارت فنی برای مدیران رده پایین از اهمیت خاصی برخوردار است

نکته۲: اگرچه تمام مدیران باید مهارت انسانی داشته باشند اما در مدیران میانی اهمیت بیشتری دارد چرا که آنها باز زیر دستان بیشتری کار می کنند.

نکته ۳: سر انجام هر قدر مدیران به رده های بالاتر سازمانی ارتقاء یابند اهمیت مهارت اصولی بیشتر می شود.

ساختار سازمانی : ساختار در نمودار سازمانی نمایان می شود نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیتها و فرآیند های سازمان است ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است

انواع ساختار یا نمودار سازمانی :

۱- ساختار مبتنی بر نوع وظیفه

۲- ساختار مبتنی بر نوع محصول

۳- ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی
۴- ساختار ماتریسی

۱- **ساختار مبتنی بر نوع وظیفه** در تهیه چنین ساختاری فعالیتها بر حسب وجوه مشترکی دارند و در نمودار سازمانی معمولاً از پایین به بالا گروه بندی می شوند.

۲- **ساختار مبتنی بر نوع محصول** در این ساختار بخش های مختلف سازمان بر اساس نوع محصول یا خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار و یا طرح ها و برنامه های اصلی سازماندهی می شوند که در سازمانهای بزرگ کارگاه دارند.

۳- **ساختار مبنتی بر نوع منطقه جغرافیایی** توجه نمودن به مصرف کنندگان یا مشتریان محصولات سازمان در یک منطقه جغرافیایی خاص مد نظر است

۴- **ساختار ماتریسی یا خزانه داری** سازمانهایی که چندین نوع محصول یا خدمت تولید و ارائه می کنند می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی استفاده نمایند.

تعریف مدل کسب و کار : مدل کسب و کار منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می کند مدل کسب و کار را می توان به بهترین شکل ممکن از طریق ۹ جزء سازنده اساسی تشریح نمود این ۹ جزء منطق چگونگی کسب درآمد یک شرکت را نشان می دهند.

۹ جزء سازنده مدل کسب و کار عبارتند از :

۱- بخش های مشتری (customer segments)
۲- ارزشهای پیشنهادی (value proposition)
۳- کانال ها (channels)
۴- ارتباط با مشتری (customer relation ship)
۵- جریانهای درآمدی (revenue streams)
۶- فعالیتهای کلیدی(key activities)
۷- منابع کلیدی (key reassure)
۸- مشارکت های کلیدی (key partner ship)
۹- ساختار هزینه (cost structure)

۱- بخش های مشتری : هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می نماید.

۲- ارزشهای پیشنهادی : سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و برآوردن نیازهای آن از طریق ارزشهای پیشنهادی است.

۳- کانون ها : ارزشهای پیشنهادی از طریق کانالهای ارتباطی توزیع و فروش که به مشتریان ارائه می شود.

۴- ارتباط با مشتری : با هریک از بخشهای مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می شوند.

۵- جریانهای در آمدی : ارزشهای پیشنهادی که بگونه ای موفقیت آمیز به مشتریان ارائه می شوند منجر به جریانهای درآمدی می شوند.

۶- فعالیتهای کلیدی : عبارتند از : فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه اجزایی که بیشتر توصیف شده اند.

۷- منابع کلیدی : عبارتند از دارائی های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که بیشتر توصیف شده اند .

۸- مشارکت های کلیدی : برخی فعالیت های برون سپاری مشوند و برخی منابع از خارج از سازمان کسر می شوند

۹- ساختار هزینه : عناصر مدل کسب و کار منجر به ایجاد ساختار هزینه می شوند.

بخش های مشتری :Customer segments

بخش های مشتری گروه های مختلفی از افراد یا سازمانهایی را تعریف می کند که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد.

تعریف مدل کسب و کار : مدل کسب و کار منطق شرکت را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می کند مدل کسب و کار را می توان به بهترین شکل ممکن از طریق۹ جزء سازنده اساسی تشریح نمود این ۹ جز منطق چگونگی کسب درآمد یک شرکت را نشان می دهد.

اجزای سازنده مدل کسب و کار:

۱- بخش های مشتری (Customer Segments)
۲- ارزش پیشنهادی Value Propositions
۳- کانال ها (channels)
۴- ارتباط با مشتری (Customer relation ship)
۵- جریانهای درآمدی (ravens streams)
۶- فعال های کلیدی (Key Activities)
۷- منابع کلیدی(key reassures)
۸- مشارکت های کلیدی (key Painter ship)
۹- ساختار هزینه (cost stretcher)

<table>
<tr><td rowspan="2">بخش های مشتری CS
-مشتریان مخابراتی
- مشتریان سازمانی</td><td>ارتباط مشتری CR</td><td rowspan="2">ارزشهای پیشنهادی VP</td><td>فعالیتهای کلیدیKA
-طراحی</td><td rowspan="2">شرکای استراتژیک (مشارکتهای کلیدی) KP</td></tr>
<tr><td>کانالهای توزیعCH
-عمده فروشی
-خرده فروشی
-فروش اینترنتی
-فروشگاه</td><td>منابع کلیدی KR
-برند
-سفارشی سازی
-قیمت ویژه</td></tr>
<tr><td colspan="3">جریان های درآمدی R$</td><td colspan="2">ساختار هزینه C$</td></tr>
</table>

۱- **بخش های مشتری:** هر سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان خدمت می نماید.

۲- **ارزشهای پیشنهادی:** سازمان به دنبال حل مشکلات مشتری و بر آوردن نیازهای آن از طریق ارزشهای پیشنهادی است

۳- **کانال ها :** ارزشهای پیشنهادی از طریق کانالهای ارتباطی توزیع و فروش به مشتریان ارائه می شود.

۴- **ارتباط با مشتری:** با هریک از بخش های مشتریان روابطی ایجاد شده و این روابط حفظ می شوند.

۵- **جریانهای درآمدی:** ارزشهای پیشنهادی که به گونه ای موفقیت آمیز به مشتریان ارائه می شوند منجر به جریانهای درآمدی می شوند.

۶- **فعالیتهای کلیدی عبارتند از :** فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه اجزایی که بیشتر توصیف شده اند.

۷- **منابع کلیدی عبارتند از:** دارائی های مورد نیاز برای ارائه اجزایی که بیشتر توصیف شده اند.

۸- **مشارکت های کلیدی :** برخی فعالیت ها برون سپاری می شوند و برخی منابع از خارج از سازمان کسر می شوند.

۹- **ساختار هزینه :** عناصر مدل کسب و کار منجر به ایجاد ساختار هزینه می شوند.

۱-بخش های مشتری :

بخش های مشتری گروه های مختلفی از افراد یا سازمانهایی را تعریف می کند که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می دهد بدون مشتریان سود آور هیچ شرکتی نمیتواند در بلند مدت دوام آورد به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش هایی جداگانه بر حسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایز ویژگیها گروه بندی کند.

مدل کسب و کار ممکن استیک یا چند بخش بزرگ یا کوچک از مشتریان را تعریف کند. شرکت باید هوشیارانه تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمت به چه بخش هایی و یا چشم پوشی از چه بخش هایی است گروههای مشتری در صورتی بخش های مستقلی را نشان می دهد.

۱- نیازهای آنان احتیاج به یک پیشنهاد مجزا داشته باشد. نیازهای آن پیشنهاد را توجیح کند.

۲- دسترسی به هر یک از گروه ها از طریق کانال های توزیع متفاوتی امکان پذیر باشد (مویرگی و عمده فروشی)

۳- سودی آوری های آنان به طور کلی متفاوت باشد.

۴- تمایل به پرداخت پول برای جنبه های مختلفی از ارزش پیشنهادی داشته باشند.

انواع مختلفی از بخشهای مشتری وجود دارد که نمونه هایی ارائه شده است

۱- بازار انبوه

۲- بازار گوشه ای

۳- بخش بندی شده

سئوال امتحانی :

۱- **بازار انبوه :** مدل های کسب و کاری که بر روی بازارهای انبوه تمرکز کرده اند. تمایزی بین بخش های مختلف مشتری قائل نیستند. ارزشهای پیشنهادی کانال های توزیع و روابط با مشتری هنگیبر روی گروه بزرگی است از مشتریان با نیازها و مسائل مشابه تمرکز می کنند این نوع مدل کسب و کار اغلب در بخش الکترونیکی مصرفی یافت می شود.

۲- **بازار گوشه ای:** مدل های کسب و کاری که بازارهای گوشه ای را هدف قرار می دهند نیازهای بخش های ویژه و خاص از مشتریان را ب رآورده می کنند. ارزشهای پیشنهادی، کانالهای توزیع و روابط با مشتری همگی با نیازمندی های خاص بازار گوشه ای سازگار می شوند چنین مدلهای کسب و کاری را می توان در روابط تامین کننده و خریدار یافت برای مثال بسیاری از تولید کنندگان قطعات خودرو به شدت به خریدهای تولید کنندگان بزرگ‌خودرو وابسته هستند. و بر این اساس مدل کسب و کار خود را طراحی می کنند.

۳- **بازار بخش بندی شده :** برخی مدل های کسب و کار بین بخشهای بازار با نیازها و مسائل به نسبت متفاوت تمایز قائل می شوند. مثال بانک ها که مشتریان خود را دو دسته کردند یک دسته VIP و دسته بعدی مشتریان معمولی که نوع خدمت آنها با هم فرق می کنند. (۱-ما برای چه کسانی خلق ارزش می کنیم ۲-بهترین مشتریان ما چه کسانی هستند)

سئوال یک : ما برای چه کسانی ارزش خلق می کنیم؟

سئوال دو : مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند.

۲- ارزش پیشنهادی

سئوالهای مرتبط با ارزشهای پیشنهادی که مطرح می شود:

۱- چه ارزش هایی را به مشتریان ارائه می کنیم.
۲- به حل کدامیک از مشکلات مشتریان خود کمک می کنیم
۳- چه نیازهایی از مشتری را برآورده می کنیم.
۴- چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می کنیم.

تعریف ارزشهای پیشنهادی:

ارزشهای پیشنهادی بسته ای از محصولات و خدمات را توصیف می کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می کند و نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می نماید. **ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکتها توسط مشتریان است.**

سئوال مهم : کدام جزء اجزای مدل کسب و کار دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکتها توسط مشتری است

بنابراین ارزش پیشنهادی مجموعه یا بسته ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می دهد بعضی از ارزشهای پیشنهادی نو آورانه‌بوده و پیشنهاد جدید و متمایز محسوب می شوند. برخی هم ممکن است شبیه به پیشنهادهای کنونی بازار بوده اما دارای ویژگیها و تمایزاتی اضافه بر آنها باشند مثال (گوشی های موبایل که به آنها قابلیت اینترنت و دوربین و حالات لمسی اضافه شده است.)

ارزشها ممکن است کمی(ا ز نظر قیمت یا سرعت خدمت رسانی) یا کیفی (طراحی جدید محصول) باشند. برای مثال عناصری از فهرست زیر می تواند به ارزش آفرینی برای مشتری کمک کند.(دسته بندی ۱- تازگی(جدید و نوآورانه ۲-

سفارشی سازی (سفارش یک محصول) ۳- طراحی (طراحی خاص یک لباس ۴- قیمت(مانند اسنپ و تب سی) ۵- برند (آدیداس – اپل و ...)

۱- **تا زگی :**برخی از ارزشهای پیشنهادی مجموعه ای کاملاً جدید از نیازهایی را برآورده می کنند که قبلاً به علت عدم وجود پیشنهاد مشابه درک نشده بود. این عنصر را می توان اغلب در ارتباط با برابری دانست اما همیشه هم اینگونه نیست برای مثال گوشی های تلفن همراه صنعتی کاملاً جدید پل ارتباطات سیار بوجود آورده اند.

۲- **سفارشی سازی :** سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش های خاصی از مشتریان باعث ارزش آفرینی می شوند مانند تولید سفارشی کفش ...

۳- **طراحی :** یک محصول ممکن است به خاطر طراحی فوق العاده برجسته شود مثلاً در صنعت مد ، طراحی لباس ...

۴- **قیمت :** یک راه متداول برای برآوردن نیازهای بخشهای مشتری حساس به قیمت پیشنهادی مشابه به قیمتی کمتر است (مقایسه قیمت اسنپ و تبسی)

۵- **برند :**شتریان به سادگی ممکن است ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص یابند به عنوان مثال در دست داشتن ساعت رولکس که نشان دهنده ثروت فراوان است.

کانال ها :

سئوالهای که میتوان در خصوص کانال های طرح نمود عبارتند از :

۱- بخش های مختلف مشتریان چه کانال هایی را برای دسترسی به ما ترجیح می دهند.
۲- هم اکنون چگونه به آنها دسترسی دارند.
۳- کانالهای ما چگونه با هم یکپارچه شده اند.
۴- کدامیک از آنها به بهترین شکل کار می کنند.
۵- کدامیک به صرفه تر هستند.

کانال های ارتباطی بیان کننده این است که شرکت به منظور ارائه ی ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش های مشتریان هدف خود چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده است و به آنها دسترسی دارد. کانال های ارتباطی توزیع و فروش واسط میان شرکت با مشتریان آن می باشند کانالهای ارتباط توزیع و فروش واسط میان شرکت با مشتریان آن می باشند کانالها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفاء می کنند کانالها وظایف متعددی را انجام می دهند از جمله:

۱- افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات شرکت .

۲-کمک به مشتریان برای ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت .

۳-فراهم آوردن امکان خرید محصولات و خدمات خاص برای مشتریان .

۴-ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان

۵-فراهم نمودن خدمات پس از فروش برای مشتریان.

سئوال های مهم وظایف کانال ها را بنویسید :

کانال ها دارای ۵ فاز مجزا می باشند هر کانالی می تواند برخی از این فازها و یا تمامی آنها را پوشش دهد. کانال ها را می توان به صورت مستقیم و غیر مستقیم همچنین کانالهای اختصاص شرکت و کانالهای شرکت تقسیم بندی کنیم .

۱-آگاهی	۲-ارزیابی	۳-خرید	۴-تحویل	۵-خدمات پس از فروش
سطح آگاه مشتریان را از محصولات و خدمات خود افزایش دهیم. مثل کاتولوگ فرستادن برای مشتری	به مشتریان در ارزشیابی پیشنهادی شرکت یاری رسانیم	خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان ممکن سازیم	ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان میرسانیم	خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می کنیم

جمع بندی: **استفاده از کانالهای شرکاءنجر به حاشیه سود پایین تری می شود اما این کانالها امکان بهره گیری از نقاط قوت شرکاء را برای افزایش دسترسی و توسعه منافع سازمان فراهم می کنند. کانالهای تحت مالکیت سازمان و به طور خاص کانالهای مستقیم حاشیه سود بالاتری دارند اما ممکن است راهبری و اداره آنها پر هزینه باشد.**

سئوال امتحانی : مقایسه فروش مستقیم و غیر مستقیم را بنویسید.

۱–آگاهی : سطح آگاهی مشتریان را از محصولات و خدمات خود افزایش می دهیم به عنوان مثال برای مشتریان خود کاتولوگ می دهیم.

۱– ارزیابی : به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت یاری می رسانیم.

۲– خرید: خرید محصولات و خدمات خود را برای مشتریان ممکن می سازیم.

۳– تحویل: ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان می رسانیم.

۴– خدمات پس از فروش: خدمات پس از فروش را برای مشتریان فراهم می کنیم .

جلسه جمعه مورخ ۹۷/۰۲/۲۱

سئوال‌های این بخش

۱– هریک از بخش های مشتریان ما انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟ ارزیابی : خرید:

۲–کدامیک از این روابط را ایجاد نموده‌ایم:

۳–هزینه برقراری این روابط چقدر است

تعریف ارتباط با مشتری : **ارتباط با مشتری انواع روابطی را توصیف می نماید که شرکت با بخش های خاصی از مشتریان برقرار میکند شرکت باید نوع رابطه ای را که می خواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند برای خود شفاف کند. گستره این روابط می تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد. انگیزه های زیر می توانند پیشران‌های ارتباط با مشتری باشند.**

۱-جذب مشتری

۲-حفظ مشتری

۳-افزایش مشتری

برای مثال: بخش ارتباط با مشتری با اپراتورهای تلفن های همراه در نخستین روزهای فعالیت خود استراتژی‌های تهاجمی را برای جذب مشتری دنبال می کردند.که برای نمونه می توان به اهدای گوشی های مجانی به مشترکین اشاره کرد. پس از آن که بازار اشباع شد اپراتورها بر حفظ مشتری و افزایش میانگین درآمد به ازای هر مشتری تمرکز کردند بخش ارتباط با مشتری مدل کسب و کار تاثیر عمیقی بر تجربه کلی مشتری می گذارد انواع مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک بخش خاص از مشتریان وجود دارد در ادامه نمونه هایی ارائه شده است.

روش‌های ارتباط با مشتری:

۱- کمک شخصی
۲- کمک شخصی اختصاصی
۳- خدمات خودکار یا فرآیند خودکار
۴- جوامع

۱-**کمک شخصی** : این رابطه بر اساس تعامل انسانی است مشتری می تواند با فردی درشرکت که نقش نماینده آن مشتری را بر عهده دارد ارتباط برقرار کرده و در حین فرآیند خرید و یا پس از انجام آن از همراهی و کمک او استفاده کند. این ارتباط ممکن است در نقطه فروش بر روی سایت یا از طریق مراکز تماس یا پست الکترونیک و سایر ارتباطی انجام گیرد.

۲- **کمک شخصی اقتصادی**: این ارتباط مستلزم اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص می باشد به عنوان مثال در خدمات بانکداری کارمندان ارشد بانک به مشتریانی که ارزش ویژه بالایی دارند به طور اختصاصی خدمت می کنند روابط مشابه ای را می توان در سایر کسب و کارها در غالب ارتباط مدیران بخش ارتباط با مشتری با مشتریان مهم یافت.

۳- **فرآیند خودکار یا خدمات خودکار** : برای مثال پروفایل آنلاین شخصی برای مشتریان دسترسی به خدمات سفارشی را فراهم می سازد خدمات خودکار می تواند مشتریان خاصی و مشخصات آنان را تشخیص داده و بر اساس سفارشات و مبادلات صورت گرفته اطلاعاتی را به آنها ارائه دهد.

۴- **جوامع:** شرکتها برای برقراری ارتباط صمیمانه تر با مشتریان فعلی و بالقوه و تسهیل ارتباطات میان آنها بصور ت روز افزونی از جوامع استفاده می نمایند. بسیاری از شرکتها جوامع آنلاینی را پشتیبانی می کنند که به کاربران امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را می دهند مثال گروه های کانل تلگرام، سروش، اینستاگرام

بخش مهم و سئوالهای امتحانی :

۱- مشتریان ما واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت دارند.
۲- هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می دهند.

تعریف جریانهای درآمدی: جریانهای درآمدی نشان دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می کند و هزینه ها در نهایت باید از درآمدها کسر شوند تا سود به بخش مشتری کسب می کند و هزینه ها در نهایت باید از درآمدها کسر شوند تا سود به دست آید اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند جریانهای درآمدی شریانهای آن را تشکیل می دهند. شرکت باید از خود بپرسد که هر بخش مشتری واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد. در صورتیکه شرکت به این سئوال پاسخ درستی دهد قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری می شود راه های گوناگونی برای ایجاد جریان درآمدی وجود دارد.

روش‌های ایجاد جریان درآمدی:

۱-فروش محصولات شرکت (فروش دارائیهای فیزیکی) : مشهورترین جریان درآمدی از فروش یک محصول فیزیکی ناشی می شود شرکت آمازون کتاب، موسیقی، لوازم الکترونیکی و غیره را به صورت آ نلاین به فروش می رساند یا شرکت خودرو می فروشد و خریداران خودرو آزاد هستند هر کاری که می خواهند انجام دهند.

۲-فروش خدمات (حق استفاده شرکتهای نرم افزاری)

این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می شود مشتری هرچه بیشتر از آن خدمت استفاده نماید باید پول بیشتری هم بپردازد یک اپراتور تلفن با احتساب دقایق مکالمان مشتریان خود از آنها کارمزد می گیرد یک هتل بر اساس تعداد شب هایی که مشتری از اتاق استفاده کرده پول می گیرد یک شرکت پیک پستی در ازای رساندن بسته ای از یک مکان به مکانی دیگر حق الزحمه دریافت می کند.

۳فروش خدمات یا فروش عضویت : این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می گردد. باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه به صورت ماهیانه یا سالیان از آنها حق عضویت دریافت می نماید.

۴-انجام تبلیغات : این جریان درآمدی از پر داخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول خدمت یا برند خاص ناشی می شود. مفعت رساندن بسیار متکی بر درآمدهای ناشی از تبلیغات است.

۵- **فروش خدمات واسطه گری :** (دستمزد کارگزاریها) : این جریان درآمدی از انجام خدمات واسطه گری میان ۲ یا چند طرف ناشی می شود برای مثال ارائه دهندگان کارت اعتباری با گرفتن درصدی از ارزش هر تراکنشی که بین تجار و مشتریان دارنده این کارتها انجام انجام می شود کسب درآمد می نمایند. کارگزاران و آژانس های معاملات ملکی هر بار که معامله ای بین خریدار و فروشنده را با موفقیت صورت دهند کمیسیون دریافت می کنند.

جمع بندی: در جریان درآمدی ممکن است ساز و کار قیمت گذاری متفاوتی داشته باشد نوع ساز و کار قیمت گذاری انتخاب شده می تواند تفاوت بزرگی در درآمدهای تولید شده ایجاد نماید، <u>قیمت گذاری مقطوع و پویا دو نوع</u> عمده ساز و کارهای قیمت گذاری ساز و کارهای قیمت گذار.

<u>ساز و کارهای قیمت گذاری</u>

قیم گذاری مقطوع قیمت ها از پیش تعیین شده و بر اساس متغیرهای ایستا هستند		قیم گذاری پویا قیمت ها بر اساس شرایط بازار تغییر می کند	
فهرست قیمت	قیمت های مقطوع برای محصولات و خدمات خاص یا سایر ارزش های پیشنهادی	مذاکره (چانه زنی)	قیمت مذاکره شده بین دو یا چند شریک بسته به قدرت مذاکره و/با مهارت های مذاکره
براساس ویژگی محصول	قیمت به تعداد یا کیفیت ویژگی های ارزش پیشنهادی بستگی دارد	مدیریت بازده	قیمت به میزان موجودی و زمان خرید بستگی دارد (معمولاً برای منابع محدودی از قبیل اتاق های هتل یا صندلی هواپیما استفاده می شود.)
بر اساس بخش مشتری	قیمت به نوع و مخشصات بخش مشتری بستگی دارد	بازار آنی	قیمت به صورت پویا و بر اساس عرضه و تقاضا تعیی می گردد. (مثل خرید دلار)
بر اساس مقدار	قیمت به عنوان تابعی از مقدار خریداری شده	مزایده ها	نتیجه مبالغ پیشنهادی رقابتی، قیمت را تعیین می کند

۶-منابع کلیدی :

سئوالات:

۱- تعریف ارزش های پیشنهادی ما به چه منابع کلیدی نیاز دارند.
۲- تعریف کانال های توزیع نیازمند چه منابعی هستند.
۳- برای ارتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم.

تعریف منابع کلیدی : منابع کلیدی مهمترین دارایی های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز دارد. این منابع شرکت را قادر می سازند تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه نمایند. به بازارها دست یابند. ارتباط با بخش های مشتری را حفظ کنند و کسب درآمد نمایند. تولید کننده ریز تراشه به وسایل تولیدی سرمایه نیاز دارد در حالیکه تمرکز طراح ریز تراشه بیشتر در منابع انسانی است، منابع کلیدی می توانند فیزیکی، مالی ، معنوی یا انسانی باشند. این منابع می توانند تحت تملک شرکت باشند توسط شرکت اجاره شوند یا توسط شرکای کلیدی تامین شوند منابع کلیدی را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

۱- منابع فیزیکی : (مانند تجهیزات یا ملک و سوله)
۲- منابع انسانی (منابع و نیروی انسانی)
۳- منابع معنوی (برند، حق اختراع و حق تکثیر)

۴- منابع مالی (مانند وجوه نقدی)

۱-منابع فیزیکی: این دسته شامل دارائی های فیزیکی از قبیل امکانات تولیدی، ساختمانها و وسایل نقلیه، ماشین آلات، سیستم ها، پایانه های فروش و شبکه های توزیع می باشد مثلاً کارخانه های تولیدی خودرو شدیداً بر منابع فیزیکی متکی هستند که اغلب سرمایه بر می باشند.

۲-منابع انسانی : هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد اما در برخی مدل های کسب و کار افراد از اهمیت بالایی برخوردار هستند برای مثال در صنایع دانشی و خلاقانه منابع انسانی اهمیت بسیاری دارند مثلاً یک شرکت دارویی که به شدت بر منابع انسانی متکی است مدل کسب و کار خود را بر مبنای تعداد بسیار زیادی از دانشمندان با تجربه و تعداد زیادی مسئول فروش ماهر طراحی نموده است.

۳-منابع معنوی: منابع معنوی از قبیل برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع ها و حق تکثیرها اجزایی از یک مدل کسب و کار قوی هستند که به مرور زمان بر ارزش آنها افزوده می شود. ایجا د و توسعه منابع معنوی دشوار است اما زمانیکه با موفقیت ایجاد گردند ارزش چشمگیری ارائه می نمایند. شرکتهای تولید کننده کالاهای مصرفی از قبیل Nike و Sony به شدت بر برند خود به عنوان یک منبع کلیدی تکیه می کنند مایکرو سافت به نرم افزار معنوی مرتبطی که توسعه آنها سالها به طول انجامیده است وابسته می باشد.

۴-منابع مالیبعضی از مدل های کسب و کار به منابع مالی از قبیل پول نقد نیاز دارند اریکسون که یک تولید کننده در صنعت مخابرات است مثال خوبی برای میزان تاثیر منابع مالی در مدل کسب و کاری می باشد. اریکسون از بانکها و بازارهای سرمایه اعتبار مالی یا وام می گیرد سپس بخشی از آن را صرف تامین مالی تولید کنندگان پایین دستی تجهیزات کرده تا سفارشات مشتریان به موقع بر آورده شود. مشتریان با کسب این اطمینان اریکسون را به رقبای آن ترجیح می دهند.

۷-فعالیت‌های کلیدی :

سئوالات:

۱-ارزش های پیشنهادی ما به چه فعالیتهای کلیدی نیاز دارند.

۲-کانال های توزیع نیازمند چه فعالیتهای کلیدی هستند.

۳-برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیتهای کلیدی را در نظر بگیریم.

تعریف فعالیت های کلیدی : مهمترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کنند. هر مدل کسب و کاری نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد این فعالیت ها مهمترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد که عملکرد موفقی داشته باشد. همانند منابع کلیدی فعالیتهای کلیدی نیز برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری می باشند. و همچون منابع کلیدی بسته به مدل کسب و کار فعالیتهای کلیدی نیز متفاوت هستند فعالیتهای کلیدی برای شرکتهای تولید کننده نرم افزار مانند مایکروسافت شامل توسعه نرم افزار است فعالیت کلیدی شرکت dell که تولید کننده رایانه های شخصی می باشد. مدیریت زنجیره ای تامین است برای شکرتهای مشاوره ای حل مسئله فعالیت کلیدی است فعالیت های کلیدی را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود.

فعالیت‌های کلیدی:

۱- فعالیت های تولیدی : خودرو سازی
۲- فعالیت های حل مسئله : شرکت های مشاوره‌ای
۳- فعالیت های مدیریت زنجیره تامین: منابع غذایی
۴- فعالیت تبلیغاتی
۵- فعالیت ارتباط با مشتری
۶- فعالیت انبار داری
۷- فعالیت تحقیق و توسعه R&D

۱-فعالیت‌های تولیدی:این فعالیت شامل طراحی، ساخت و ارائه محصول به مقدار قابل توجه یا با کیفیت عالی می باشد. تولید، فعالیت غالب در مدل های کسب و کار شرکتهای تولیدی است.

۲-فعالیت‌های حل مسئله: فعالیتهای کلیدی از این نوع شامل ارائه، راه کارهای جدید برای مسائل خواست هر مشتری به صورت مجزا است عملیات غالب شرکتهای مشاوره ای و برخی از سازمانهای خدماتی معمولاً فعالیتهای حل مسئله می باشد این مدل های کسب و کار نیاز به فعالیت هایی از قبیل مدیریت دانش و آموزش مستمر دارند.

۸- مشارکت های کلیدی:

۱- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند.
۲- تامین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند
۳- کدامیک از منابع کلیدی را از طریق شرکاء بدست می آوریم.
۴- کدامیک از فعالیتهای کلیدی را شرکای ما انجام می دهند.

مشارکت های کلیدی : مشارکتهای کلیدی شبکه ای از تامین کنندگان و شرکا را توصیف می کنند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند شرکتها به منظور بهینه نمودن کسب و کار خود کاهش ریسک یا کسب منابع اقدام به ایجاد روابط با شرکا می کنند. پس سه انگیزه برای ایجاد شراکت وجود دارد

بسیار مهم سئوال امتحانی :

سه انگیزه مهم برای ایجاد شراکت وجود دارد که عبارتند از:

۱- بهینه سازی در صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس (برون سپاری جهت کاهش هزینه ها)
۲- کاهش ریسک و عدم قطعیت (مشارکت شرکتها جهت ساخت محصول جدید)
۳- کسب منابع و فعالیت های خاص(استفاده از R&D از شرکتهای دیگر جهت کاهش هزینه)

انواع مشارکت : چهار نوع مختلف مشارکت شامل موارد زیر است:

۱- مشارکتهای کلیدی بین شرکتهایی که رقیب یکدیگر نیستند.
۲- همکاری با رقبا یا مشارکتهای استراتژی بین رقباء
۳- سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید
۴- روابط خریدار تامین کننده برای حصول اطمینان از تامین ملزومات

درس مورخ ۹۷/۰۳/۰۴

۹- جزء۹ ساختار هزینه

۱-مهمترین هزینه های مدل کسب و کار چیست؟

۲-گرانترین منابع کلیدی کدام ها هستند؟

۳- گرانترین فعالیتهای کلیدی کدام ها هستند؟

تعریف ساختار هزینه:

ساختار هزینه تمام هزینه هایی را تشریح می کند که اجرای مدل کسب و کار با خود بهمراه دارد این جزء سازنده مهمترین هزینه هایی که حین اجرایی که یک مدل کسب و کار ایجاد می شود را توصیف می کند خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد همگی با خود هزینه هایی به همراه دارند پس از تعریف منابع کلیدی فعالیتهای کلیدی و مشارکتهای کلیدی می توان چنین هزینه هایی را به سادگی محاسبه نمود. همچنین هزینه ها را در دو دسته هزینه های ثابت و متغییر می توان دسته بندی نموده هزینه های ثابت مانند هزینه خرید تجهیزات تولید، اجاره سوله انبار و یا حقوق دستمزد کارمندان، هزینه های متغییر هزینه بسته بندی محصول که بسته به میزان تولید تغییر می کند. بدیهی است که در هر مدل کسب و کاری هزینه های باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند اما کاهش ساختار هزینه هزینه برای بعضی از مدل های کسب و کار بسیار مهمتر از سایرین است بنابراین ایجاد تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه در مدل های کسب و کار مفید به نظر می رسد. ساختار هزینه محور و ساختار ارزش محور

هزینه ها به دو دسته زیر تقسیم می شوند

۱-هزینه های ثابت : هزینه خرید تجهیزات تولید – اجاره سوله انبار و یا حقوق و دستمزد ثابت کارمندان

۲-هزینه های متغییر: هزینه بسته بندی محصولات که بسته به میزان تولید تغییر می کند

ساختارهای هزینه در مدل کسب و کار :

۱- ساختار هزینه محور
۲- ساختار ارزش محور

ساختار هزینه محور: مدل های هزینه محور بر کاهش دادن هزینه ها تمرکز دارند هدف رویکرد ایجاد و حفظ چابک ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکار سازی فعالیت ها و برون سپارس گسترده است این کار امکان تعیین یک قیمت نازل برای ارائه ارزش پیشنهادی فراهم می نماید.

سئوال : هدف از رویکرد هزینه محور در ساختار هزینه چیست :

برخی شرکتها در طراحی مدل کسب و کار کمتر به جنبه هزینه توجه توجه می کنند و در عوض تمرکز آنها بر خلق ارزش است ارزش های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل های کسب و کار ارزش محور می باشند هتلهای تجملی با امکانات لوکس و خدمات اختصاصی در این دسته قرار می گیرند.

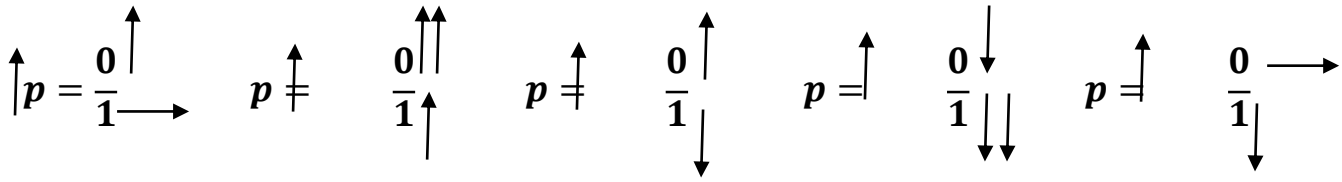
جمع بندی: ۹ جزء سازنده مدل کسب و کار مبنایی را برای ایجاد ابزاری ساده با قابلیت استفاده آسان ایجاد می کنند که ما آنرا تابلوی طراحی مدل کسب و کار می نامیم این ابزار شبیه بوم نقاشی است که از پیش به ۹ قسمت تقسیم شده است و این امکان را برای شما مهیا می سازد که تصاویر مدل های کسب و کار جدید یا کنونی را طراحی نمائید.

تعریف بهره وری: تا اویل قرن بیستم بهره وری به معنای متفاوتی برداشت می شد **که به مفهوم قدرت تولید** بود. آلبرت آنتالین مبدا معنای جدید بهره وری بود و آن را اینطور تعریف کرد« رابطه بین حجم تولیدی که در مدیت معین به دست آمده به حجم عواملی که در جریان آن تولید مصرف شده » سایر متفکران اقتصادی بهره وری را بدین گونه تعریف کردند.

تعریف بهره وری از دیدگاه متفکران:

اشنایدر: بهره وری را به عنوان معیار عملکرد و توان موجود تولیدی می داند.

استراتژی بهره وری : (بسیار مهم سئوال)



بهره وری از دو دیدگاه بررسی می شود (سئوال امتحانی)

۱- **بهره وری فیزیکی** : که با کمیت ها سرو کار دارد مانند اندازه – طول – تعداد واحدها یا قطعات، وزن ، زمان یا تعداد افراد.

۲- **بهره وری ارزشی** : که با پول مطرح می شود.

همچنین بهره وری نیروی انسانی را بر حسب حوزه عملکرد آن نیز می توان تفکیک نمود.

- **بهره وری فردی:** از نسبت کار انجام شده توسط هر فرد به زمان مصرف شده توسط آن فرد.
- **بهره وری گروهی:** برابر نسبت کار انجام شده توسط هر گروه به جمع زمان مصروفه توسط اعضای گروه
- **بهره وری سازمان :** نسبت کار انجام شده توسط سازمان در طول زمان معین به منابع انسانی صرف شده بر حسب نفر- ساعت و ...
- **بهره وری ملی :** تولید یا درآمد ملی به منابع انسانی فعال است .

تفاوت بهره وری با تولید : تولید قدربازدهی هر یک از عوامل است بدون آنکه منابع مصرف شده در آن مورد سنجش قرار بگیرد. اما بهره وری کمیت یا ارزش تولید را مورد بررسی قرار می دهد. یعنی علاوه بر مقدار کالاهای تولید شده عوامل مصروفه برای تولید را هم مورد بررسی قرار می دهد.