

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

مدیریت سازمانی برای رقابت و فروش کالا

(بازارهای داخلی و خارجی)

منابع داخلی و مزیت رقابتی:

منابع و توانایی‌هایی که می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود، در هر کار و فعالیتی متفاوت است و حتی می‌تواند در طول زمان متغیر باشد.

بطور کلی منابع و توانایی‌های داخلی سازمان به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

منابع مالی، فیزیکی، انسانی و سازمانی، در اصل تواناییها و منابع جزء عوامل قوت سازمانی شمرده می‌شوند که می‌تواند به مزیت رقابتی تبدیل شوند در صورتی که سه شرط زیر تحقق یابد:

۱- منابع و توانایی‌ها با ارزش باشند.

اینها اجازه می‌دهند که شرکت از فرصت‌هایش بهره‌برداری کند و با تهدیدها را خنثی کند. برای مثال شرکت سونی توانسته است که توانایی طراحی، ساخت و فروش وسایل الکترونیکی خود را توسعه دهد. این توانایی برای سهامداران خارجی مثل فروشندگان با ارزش است.

۲- منابع و توانایی‌ها منحصر به فرد باشند.

اگر یک سازمان، تنها سازمانی باشد که از یک توانایی برخوردار است در این صورت آن توانایی منبع مزیت رقابتی برای آن سازمان می‌باشد، ولی اگر سازمانهای متعددی یک منبع و یا توانایی مشخص را دارا باشند، در این صورت آن سازمانها، مشابهت در رقابت دارند و هیچ کدام مزیتی بر دیگری ندارد.

۳- منابع و توانایی ها به سختی قابل تقلید باشند.

شرکت های رقیب با تقلید از یک منبع و یا توانایی موجب زیان شرکت پیشتاز می شوند. اگر در ایجاد سودآوری مزیت شرکت ماندگار باشد سود با ارزش تر خواهد بود. پس می توان گفت که شرکتی می تواند از مزیت رقابتی بلندمدت استفاده کند که شرکت های رقیب نتوانند از آن تقلید نمایند.

برای مثال مک دونالد، چندین سال است که رقبايش را بخاطر موقعیت بهتر منابع فیزیکی) و عملکرد با کیفیت بالای سیستم که محصول مناسب را با قیمت پایین تحویل می دهد. (یک منبع سازمانی)، از صحنه بیرون کرده است.

یک شرکت برای بدست آوردن سود از یک منبع واحد و با ارزش، باید سازماندهی شود. برای مثال، زیراکس یک آزمایشگاه تحقیقاتی به نام پارک (Park) را ایجاد کرد که توانست در اواخر دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ یک نوآوری شگفت انگیز در تکنولوژی پدید آورد که شامل کامپیوترهای شخصی، موسی، پرینترهای لیزری و نرم افزارهایی از نوع ویندوز بود. البته این شرکت سودی از این نوآوری نبرد، چرا که سازماندهی مناسب برای انجام اینکار را نداشت. برای مثال، ارتباطات ضعیف باعث شد که بیشتر مدیران شرکت زیراکس از کراهایی که مؤسسه تحقیقاتی پارک انجام می داد با خبر نشوند.

اگر یک منبع و یا توانایی با ارزش، منحصر به فرد و غیرقابل تقلید باشد و همچنین در بیشتر از یک عرصه کاری، کاربرد داشته باشد، شرکت دارای صلاحیت

هسته‌ای و یا صلاحیت اختصاصی است. شرکتهای مثل وال - مارت و دیسنی از جمله شرکتهایی هستند که از منابع مزیت رقابتشان در چند کار مختلف به بهترین شکل بهره‌برداری می‌کنند. کماینکه دیسنی، صلاحیت اختصاصی در خلاقیت، نوآوری و تصویر کردن شخصیت‌های کارتونی باارزش و منحصر به فرد در کتابها، فیلم‌ها، گردشگاهها و تلویزیون دارد. بیشتر منابع و توانایی‌هایی که شرح داده شده‌اند، ملموس هستند، آنها می‌توانند دیده شوند، لمس گردند و یا اندازه‌گیری شوند. در بسیاری از شرکتهای کلید مزیت رقابتی، ترکیب منابع و توسعه توانایی‌هایی است که به سختی قابل تقلید هستند برای مثال یک اختراع ثبت شده و انحصاری که محسوس می‌باشد ممکن است برای مدتی سود یک سازمان را فراهم کند، اما توانایی توسعه و معرفی سریع و دقیق محصولات جدید، نیاز به تلاشهای منابع دیگر است مثل بازاریاب (تعیین نیاز و مشخص کردن آن)، مهندسین طراح و پیشگام (خلق کالا و مشخص کردن مواد)، اجرا و بهره‌برداری (ترتیب دادن مواد خام و تولید محصول) و خیلی چیزهای دیگر، راه را برای تقلید کردن و اضمحلال عقیده نمودن رقبا مشکل می‌سازد. دیگر مثالهای منابع و توانایی‌های ملموس، ایجاد رابطه حسنه با افراد ذینفع خارجی، اعتبارات سازمانی مناسب و شخصیت حقوقی خوش نام است. دیسنی سود فراوانی از نام خودش می‌برد که این نشان دهنده صلاحیت هسته‌ای آن است. مایکل آیزنرمدیر اجرایی آن می‌گوید: «ما اساساً یک شرکت اداری هستیم، نام دیسنی در همه جهان شناخته شده است، ما این نام را نگهداری، اصلاح و بهبود می‌دهیم و خواهان ترقی و ترفیع آن هستیم و با میل و رغبت

برای آن تبلیغ می‌کنیم. وقت ماباید صرف بیم کردن این نام شود که هرگز فرونریزد، ما این نام را بدعت گذاردیم، پرورش داده‌ایم، آزمایش نموده‌ایم و با آن تجربه کرده ایم، اما هرگز آن را خراب نکرده‌ایم. خیلی‌ها از داخل و خارج سازمان سعی خواهند کرد که آن را خراب کنند اما ماباید مقاومت کنیم. نام دیسنی و محصولات آن همیشه باید باقی بماند. «

منابع مالی:

منابع مالی نیز می‌تواند مزیتی برای سازمان تلقی شود، اگر چه این منابع کمتر اتفاق می‌افتد که منحصر به فرد باشد. با این وجود جریان نقدینگی سالم، بدهی اندک، اعتبار بالا، دسترسی به سرمایه‌هایی که بهره کم به آنها تعلق می‌گیرد و نیز وجهه اعتباری سازمان نقاط مثبتی است که می‌توان به عنوان منابع انعطاف پذیر استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد.

شرکتهایی که از نظر مالی در وضعیت مناسب قرار دارند در مواجهه با فرصتها و تهدیدات جدید بهتر می‌توانند از خود واکنش نشان دهند و در مقایسه با رقبای خود که دچار محدودیت‌های مالی فزاینده هستند، کمتر تحت فشار سهامداران و افراد ذینفع قرار می‌گیرند. تحلیل مالی ابزارای است برای ارزیابی منابع مالی واحد تجاری و اینکه آیا این منابع با استراتژی سازمان تناسب دارد یا خیر، این موضوع به تفصیل در تجربه و تحلیل مالی آورده شده است.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش:

مایکل پورتر چهار چوبی را بوجود آورد که آنرا زنجیره ارزش می نامند. با بررسی سیستماتیک این زنجیره ارزش می توان فعالیت های مختلف سازمان که ایجاد کننده ارزش افزوده می باشند را مورد شناسایی قرار داد. به طور کلی تجزیه و تحلیل زنجیره ارزشی ممکن است برای شناسایی منابع و فرآیندهای کلیدی که نقاط قوت سازمان را نشان می دهند، جاهایی که احتیاج به بهبود دارد و فرصتهایی که امکان مزیت رقابتی را فراهم می کند مورد استفاده قرار گیرد.

زنجیره ارزش فرایندهای سازمانی را به فعالیت های شخصی که برای مشتری ایجاد ارزش می کند، تفکیک می نماید. اولین تقسیم بندی فعالیت های اولیه یا اصلی می باشد که به وظایف لجستیک داخلی یا مرزبانی درونی، تولدی (فرایند عملیات) لجستیک خارجی یا مرزبانی برونی، بازاریابی و فروش و خدمات بعد از فروش تفکیک می گردد.

❖ **لجستیک درونی:** شامل فعالیتهایی است که در ارتباط با تحصیل منابعی است که در ساخت محصول به کار گرفته می شود مانند عواملی همچون، حمل مواد و کنترل موجودی.

❖ **فرآیند عملیات:** تبدیل عوامل ورودی به محصول نهایی را از طریق انجام فعالیتهایی مانند، طراحی، مونتاژ قالبسازی و آزمایش انجام می دهد.

❖ **لجستیک خارجی:** شامل فعالیتهایی برای پخش فیزیکی و قدرتمند محصول نهایی به مشتری می باشد مانند انبار کردن محصول نهایی، انجام سفارشات و حمل و نقل پردازش سفارشات و زمانبندی تحویل.

❖ **بازاریابی و فروش:** شامل فرایندی است که در آن مشتری می تواند محصول را خریداری نماید. سلسله عواملی که می توان موجبات این فرایند را فراهم آورد عبارتند از: تبلیغات، پخش کاتالوگ، فروش مستقیم، راههای توزیع محصول، پیشبرد فروش و قیمت گذاری.

❖ **خدمات پس از فروش:** شامل سرویسهایی است که سبب افزایش یا تثبیت ارزش کالا برای مشتری می گردد مانند تعمیرات، تأمین کردن قطعات یدکی و یا ایجاد امکانات نصب.

سازمانها متعهد به انجام وظایفی هستند که فعالیت اصلی را حمایت کند این فعالیتهای پشتیبانی در بالای فعالیتهای اصلی (اولیه) در شکل قرار گرفته اند که به صورت ذیل توضیح داده می شود:

❖ **منابع و امکانات (خرید و امکانات):** تجهیزات منابع و امکانات به خرید منابع اولیه مرتبط می شود. اما واقعاً به خود ورودیها و یا شیوه ای که آنها بکار می روند و عملیاتی که روی آنها انجام می دهند، مرتبط نمی گردد. لازم به توضیح است که تمام مراحل و فرایندهای اولیه محتاج به خرید عوامل ورودی است اگر چه حتی

بسیاری از آنها مواد اولیه نیستند. مثال این عوامل می تواند ماشین تایپ، خدمات مؤسسات حسابداری و حسابرسی و کامپیوتری می باشد.

❖ **توسعه تکنولوژی:** توسعه تکنولوژی مربوط به یادگیری فرایندهایی است که موجب بهبود راههای عملیاتی سازمان می گردد.

❖ **مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی شامل فعالیتهای مبتنی بر کارکنان است مثل استخدام، انتخاب، آموزش و مزایا، پاداش دادن، تربیت مدیر و تنظیم روابط کرافرما و نیروی کار است.

❖ **مدیریت یا ساختار و زیربنای سازمانی:** مدیریت شامل فعالیتهای عمومی مدیریت، مثل برنامه ریزی و حسابداری است، نقطه چینی که بیشتر فعالیتهای حمایتی و یا پشتیبانی را به فعالیت اولیه متصل می سازد، نشان می دهد که آنها قادرند با هر یک از فعالیتهای اولیه مربوط شوند و تمامی زنجیره ارزش را حمایت کنند. مدیریت تنها استثنادات است چرا که به جای یک واحد به کل زنجیره متصل است. حاشیه ای که در سمت راست شکل قرار دارد، نشان می دهد که مؤسسه می تواند سود اضافی بالاتری از طریق ارتقای قابلیتها و منابع ممتاز بر اساسی ارزش فعالیتهای زنجیره ای خود بدست بیاورند.

سازمان می تواند از راههای زیر مزیتهای رقابتی خود را توسعه دهد (۱) مزیت رقابتی در هر یک از فعالیتهای اولیه و حمایتی. (۲) از طریق ترکیب بهینه آنها. (۳) از طریق ارتباط مناسب فعالیتهای درونی با محیط خارج. اثر تجمعی فعالیتهای زنجیره ارزشی و

جهت خرید فایل word به سایت www.kandooen.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

ارتباط آنها با محیط داخلی سازمان و محیط خارجی تعیین کننده قوت، ضعف و کارایی
سازمان در مقایسه با رقبای آن می باشد.

www.kandooen.com
www.kandooen.com
www.kandooen.com

نقاط قوت و ضعف داخلی:

مقدمه:

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیت‌های،^(۱) بازاریابی،^(۲) امور مالی (حسابداری)،^(۳) تولید (عملیات)،^(۴) تحقیق و توسعه سیستم‌های،^(۵) اطلاعات رایانه‌ای،^(۶) به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمانی را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمانها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی بر طرف گردد.

نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با وضع شرکت‌های رقیب تعیین می‌کنند. یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود، آگاه شود.

همچنین می‌توان نقاط قوت و ضعف شرکت را بر اساس موجودیت و نه بر اساس عملکرد سازمان تعیین کرد برای مثال، داشتن منابع طبیعی یا شهرت دیرپا، از نظر کیفیت محصول، می‌توانند به عنوان نقاط قوت به حساب آیند.

نقاط قوت شرکت را می‌توان برحسب دستیابی به هدف‌های مورد نظر تعیین کرد. برای مثال شرکتی که می‌کوشد همیشه به مقدار لازم موجودی داشته باشد، گردش بسیار زیاد موجودیها نمی‌تواند به عنوان یک نقطه قوت به حساب آید.

از راه‌های بسیار زیادی می‌توان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد، مانند محاسبه نسبت‌ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با میانگین صنعت یا دوره‌های گذشته همچنین می‌توان برای بررسی عوامل داخلی مانند روحیه کارکنان، کارایی تولید، اثر بخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتری از انواع تحقیقات پیمایشی استفاده کرد.

رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان:

مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل بسیار زیاد نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیران دوایر و واحدهای بازریابی، امورمالی (حسابداری)، تولید (عملیات) تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه هماهنگی اثر بخشی وجود داشته باشد.

موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوایر و واحدهای سازمانی است تا دیدگاه‌ها، نظرها، عقاید و اصلاحاتی را ارائه نمایند.

در اجرای مدیریت استراتژیک، مشارکت مدیران واحدهای وظیفه‌ای مختلف در بررسی عوامل درونی سازمان به ماهیت تصمیماتی بستگی دارد که در واحدهای وظیفه‌ای دیگر سازمان گرفته می‌شود و اثرات باقوه‌ای که آنها بر کل سازمان خواهند داشت. برای اینکه بتوان هدف‌های بلند مدت و استراتژیها را تعیین کرد، آگاهی از روابط یاد شده در بالا از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

برای مثال، امکان دارد مدیران امور مالی بخواهند تعداد گزینه‌ها یا راه‌های امکان پذیر را که در برابر مدیران عملیاتی وجود دارد محدود نمایند.

یکپارچگی استراتژی و فرهنگ:

شاید بتوان با تأکید بر فرهنگ سازمانی (یعنی یک پدیده داخلی که در همهٔ دواير و بخش‌های مختلف سازمان رسوخ می‌کند) روابط بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان را به بهترین شکل ممکن نشان داد. فرهنگ سازمانی Cultural products بدین گونه تعریف شده است: «الگویی از رفتار که در یک سازمان به وجود می‌آید، زیرا سازمان به تدریج می‌آموزد که برای حل مسائل خارجی، سازش با محیط و یکپارچه نمودن فعالیت‌های داخلی چگونه عمل کند. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می‌توان به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشید و احساس نمایند.» در تعریف فوق براین نکته تأکید می‌شود که هنگام تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نباید از اهمیت هماهنگ ساختن عوامل داخلی و خارجی سازمان غافل ماند.

فرهنگ سازمانی بر تصمیمات سازمان اثرات شگرف می‌گذارد و از این روجه هنگام بررسی عوامل درونی (در اجرای مدیریت استراتژیک) باید آن را مورد توجه قرار داد.

اگر سازمان بتواند در اجرای استراتژیها از نقاط قوت فرهنگ بهره گیرد (مانند رعایت اصول اخلاقی یا پایبندی بسیار شدید به باورها و اعتقادات) در آن صورت مدیریت می تواند هر نوع تغییری را به راحتی و بسیار سریع انجام دهد.

فرهنگ از دو راه مهم مانع اجرای مدیریت استراتژیک می شود. نخست اغلب مدیران از اهمیت تغییراتی که در شرایط و محیط خارج سازمان رخ می دهد، غافل می مانند زیرا باورهای بسیار قوی آنها را نابینا می کند یا مانع از دید آنها می شود. دوم اگر فرهنگ خاصی در گذشته اثربخش بوده است، واکنش طبیعی این است که حتی زمانی که، از نظر استراتژیک، تغییرات عمده ای رخ می دهد، بازهم خود را پایبند آن می دانند. یک فرهنگ سازمان باید تعهدی که افراد سازمان به یک هدف مشترک دارند تأیید و حمایت کند.

مدیریت:

مدیریت دارای ۵ وظیفه اصلی است: ۱- برنامه ریزی. ۲- سازماندهی. ۳- ایجاد انگیزه. ۴- تأمین نیروی انسانی. ۵- اعمال کنترل.

❖ **برنامه ریزی (تدوین استراتژی):** برنامه ریزی سنگ بنای فرایند تدوین استراتژیهای اثر بخش است. ولی با وجود اینکه برنامه ریزی بنیاد مدیریت را تشکیل می دهد، در زمره کارهایی قرار می گیرد که مدیران بیش از بقیه از آن غفلت می نمایند. بدان جهت برای اجرا و ارزیابی موفقیت آمیز استراتژیها برنامه ریزی امری ضروری است که

فعالیت‌هایی مانند سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان تأمین نیروی انسانی و اعمال کنترل به برنامه‌ریزی خوب و مناسب بستگی دارد.

برنامه‌ریزی برای سازمان این امکان را به وجود می‌آورد که فرصت‌های موجود در محیط خارجی را شناسایی و از آنها بهره‌برداری کند. و اثرات تهدیدات خارجی را به پایین‌تری حد ممکن برساند.

یک سازمان می‌تواند از مجرای برنامه‌ریزی به پدیده هم‌افزایی (Synergy) دست یابد زمانی هم‌افزایی وجود دارد که توان همه افراد، در قالب یک تیم، با هم جمع شود و هر کس بداند که در پی دستیابی چه چیزی است. هم‌افزایی یعنی $2+2=5$ اگر هدف‌ها تعیین و روابط مشخص باشند، کارکنان و مدیران می‌توانند با همکاری در جهت نتیجه‌های مورد نظر گام بردارند. هم‌افزایی به مزایایی رقابتی قدرتمند می‌انجامد، فرایند مدیریت استراتژیک، به خودی خود، در سازمان، مسیری را می‌پیماید که به ایجاد هم‌افزایی می‌انجامد.

برنامه‌ریزی برای شرکت این امکان را به وجود می‌آورد که خود را با بازارهای در حال تغییر وفق دهد.

❖ سازماندهی: معمولاً شرکتی که به شیوه عالی سازمان یافته باشد دارای مدیران و کارکنانی با انگیزه بسیار بالاست، یعنی کسانی که موفقیت سازمان را تعهد می‌کنند. منابع سازمان به شیوه‌ای اثر بخش‌تر تخصیص می‌یابد و در مقایسه با شرکت سازمان نیافته با کارایی بیشتری به مصرف می‌رسد. وظیفه مدیر از لحاظ سازماندهی شامل:

۱- تقسیم کارها به وظایف یا شغلها (تعیین ویژگیهای شغل یا شرایط احراز شغل) ۲- ادغام شغلها و وظایف همانند در یک واحد (تشکیل دواير سازمانی) ۳- تعویض اختیارات.

تقسیم کارها به مشاغل یا وظایف ایجاب می کند که مدیر شرح وظایف و شرایط احراز شغل را تهیه نماید. مدیر و کارکنان بدین وسیله از جزئیات کارهای خاصی که باید انجام شود، آگاه می گردند.

ادغام وظایف و کارهای همانند در یک دایره باعث می شود که ساختار سازمانی، حیطة نظارت و زنجیره فرماندهی به وجود آید. اغلب تغییر در استراتژیها ایجاب می کند که ساختار سازمانی تغییر کند، زیرا پستهای جدیدی بوجود می آید، پستهایی حذف می شوند یا چند پست درهم ادغام می گردند.

❖ **ایجاد انگیزه:** اگر پس از تدوین استراتژیها مدیران و کارکنان دارای انگیزه لازم جهت اجرای آنها را نداشته باشند، هدفهای بلند مدت، استراتژیها و سیاستها هیچ شانس موفقیتی نخواهند داشت سیستم ارتباطات سازمان این موضوع را مشخص می کند که آیا استراتژیها می توانند به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآیند یا خیر.

کسب حمایت جهت اجرای سیاستها و هدفهای بلند مدت واحدهای وظیفه ای سازمانی و وجود ارتباطات دو طرفه خوب یا مناسب از اهمیت زیادی برخوردار است.

❖ **تأمین نیروی انسانی:** کارمندیابی، مصاحبه، آزمون، گزینش، آموزش، توسعه نیرو، رسیدگی به افراد، ارزیابی عملیات دادن حقوق و پاداش، اعمال مقررات انضباطی،

ارتقای مقام، انتقال افراد، تنزل مقام، اخراج کردن و سرانجام رسیدگی به امور مربوط به اتحادیه کارگران از جمله وظایفی است که مدیر در این خصوص انجام می‌دهد. مدیران منابع انسانی در تدوین و اجرای استراتژیها نقش‌هایی فعال و مبتکرانه برعهده می‌گیرند.

سازمانهایی که در صدد تجدید ساختارهای برآیند کارها را به گونه‌ای در می‌آوردند که به کارکنان اجازه داده می‌شود در خانه خود بمانند و وظایف محوله را انجام دهند آنها در زمینه رهبری فعالیت‌های چشمگیری می‌نمایند.

❖ **اعمال کنترل:** از نوع فعالیتهایی است که مدیریت بدان وسیله اطمینان می‌یابد که عملیات انجام شده درست همان فعالیت‌هایی است که از پیش برنامه‌ریزی شده است.

❖ **بازاریابی:** فرایندی است برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد، و تأمین نیازها و خواست‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند.

❖ **شناسایی نیازهای مشتری:** برای شناسایی نیازهای مشتری باید کارهای زیر انجام گیرد: تهیه برنامه‌هایی برای شناسایی هر چه بیشتر خواست‌های مشتری. تعیین استراتژی‌هایی برای شناسایی بخش‌های مطلوب بازار، ارزیابی استراتژیهای مربوط به تعیین جایگاه سازمان در بازار و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری. سازمان‌های موفق به طور دائم الگوهای خرید مشتریان کنونی و آینده را تحت نظارت دارند.

❖ **خرید مواد:** در بازاریابی وظیفه دوم این است که مواد و ملزومات لازم برای تولید و عرضه محصولات یا خدمات را خریداری نمود. خرید شامل ارزیابی عرضه کنندگان مختلف یا فروشندگان، انتخاب بهترین عرضه کنندگان تنظیم قراردادهای قابل قبول با عرضه کنندگان و تهیه اقالم مورد نیاز می شود.

عواملی مانند کنترل قیمت، رکود، محدودیت های تجارب خارجی، اعتصاب و خرابی دستگاه می تواند فرایند خرید را پیچیده تر نمایند.

❖ **فروش محصولات یا خدمات:** معمولاً اجرای موقعیت آمیز استراتژیها به توانایی سازمان در فروش محصولات و خدمات بستگی دارد. مقصود از فروش فعالیت هایی مانند تبلیغ، ترویج، فروش شخصی، مدیریت نیروی فروش، ایجاد و حفظ رابطه با مشتریان و رابطه با واسطه ها. بویژه اگر شرکتی در صدد اجرای استراتژیهای مبتنی بر رسوخ در بازار است این فعالیت ها از اهمیت زیادی برخوردار می شوند.

با توجه به محصولات مصرفی و صنعتی میزان اثر بخشی ابزارها و روش های مختلف فروش فرق می کند. برای شرکت هایی که کالاهای صنعتی می فروشند، فروش شخصی اهمیت بسیار زیادی دارد و برای شرکت هایی که کالاهای مصرفی عرضه می کنند، تبلیغات بیش از بقیه اهمیت دارد.

❖ **برنامه ریزی محصولات و خدمات:** شامل فعالیتهای زیر می شود: تعیین جایگاه محصول و نام و نشان تجاری در بازار، تدوین سیاست های مربوط به دادن

ضمانت‌نامه، بسته‌بندی، تعیین راه‌های مختلف برای فروش محصول، تعیین ویژگی‌های محصول شکل و کیفیت محصول، محصورکردن محصولات قدیمی و خدمات پس از فروش.

اگر شرکتی درصدد توسعه محصول یا تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها باشد، برنامه‌ریزی محصولات و خدمات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

یکی از اثر بخش‌ترین برنامه‌ریزی این است که بازار مورد تحقیق قرار گیرد. سازمان با تحقیق در بازار می‌کوشد برنامه‌های گوناگون بازاریابی را بیازماید و بدان وسیله فروش آینده محصولات جدید را پیش‌بینی نماید. شرکت‌هایی که کالاهای مصرفی تولید و عرضه می‌کنند، در مقایسه با شرکت‌هایی که کالاهای صنعتی عرضه می‌نمایند بیشتر آزمون بازار انجام می‌شود. آزمون بازار برای سازمان این امکان را بوجود می‌آورد، پیش از این که محصولات را به مقیاس وسیع تولید و عرضه نماید، محصولات نامرغوب و روش‌های بازاریابی ناموفق را شناسائی کند و بدین وسیله جلوی بسیاری از زیان‌ها را بگیرد.

❖ **قیمت گذاری:** پنج گروه اصلی بر تصمیمات قیمت‌گذاری اثر می‌گذارند: ۱- مصرف کنندگان. ۲- دولت. ۳- عرضه کنندگان مواد اولیه. ۴- توزیع کنندگان. ۵- شرکت‌های رقیب.

گاهی یک سازمان برای اعمال کنترل بهتر بر قیمت‌هایی که برای مشتریان منظور می‌کند از استراتژی مبنی بر یکپارچگی عمودی به بالا استفاده می‌کند.

دولت‌ها می‌توانند در موارد زیر محدودیت‌هایی را اعمال کنند. تعیین قیمت، پایین‌ترین قیمت برچسب زدن به محصولات، تبلیغ درباره قیمت و کنترل قیمت محصولات و خدمات. استراتژیست‌ها باید از دیدگاه‌های بلند مدت و کوتاه مدت به قیمت نگاه کننده زیرا شرکت‌های رقیب می‌توانند به راحتی در تغییر قیمت‌ها از آنان تقلید کنند. اغلب سازمان حاکم بر بازار به هنگام رویارویی با همه شرکت‌های رقیب، قیمت‌ها را کاهش می‌دهد.

❖ **توزیع:** مقصود از توزیع عملیات زیر است: انبارداری، کانالهای توزیع، تعیین محل یا مکان خرده فروشی، حوزه فروش، سطح موجودی‌ها و محل نگهداری آنها، وسیله حمل و نقل، عمده فروشی و خرده فروشی.

اگر شرکتی در صدد توسعه بازار یا استراتژیهای مبتنی بر ادغام به پیش باشد مسأله توزیع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد.

❖ **تحقیقات بازاریابی:** مقصود از تحقیقات بازاریابی این است که درباره مسأله‌های دامنگیر عرضه کننده کالاها و خدمات به صورت منظم داده‌هایی را گردآوری، ثبت تجزیه و تحلیل نمود. در تحقیقات بازاریابی نقاط قوت و ضعف اصلی این سیستم شناسایی می‌شود و پژوهشگران با استفاده از مقیاس‌ها، ابزارها رویه‌ها، اصول و روش‌های اطلاعاتی را گردآوری می‌کنند.

سازمانهایی که دارای مهارت‌های عالی در زمینه تحقیقات بازاریابی هستند برای اجرای استراتژیهای عمومی از نقاط قوت بسیار خوبی برخوردار هستند.

❖ تجزیه و تحلیل موقعیت: یعنی هزینه‌ها، منابع و خطرهای متعلق به تصمیمات

بازاریابی را مورد ارزیابی قرار دهد، برای تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت باید سه

گام برداشت: (۱) هزینه‌های مربوط به یک تصمیم را محاسبه کرد. (۲) کل منافع

حاصل از این تصمیم را برآورد نمود. (۳) کل هزینه‌ها را با کل منافع مقایسه کرد.

❖ مسئولیت اجتماعی: مقصود از مسئولیت اجتماعی عرضه محصولات و خدمات

سالم است که دارای قیمتی معقول باشند. یک سیاست اجتماعی روشن به عنوان یک

نقطه قوت برای سازمان به حساب می‌آید و در حالی که یک سیاست اجتماعی

ضعیف نشان دهنده نقطه ضعف شرکت است.

مالی / حسابداری:

اغلب از نظر سرمایه گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده

وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. برای تدوین استراتژیهای به شیوه‌ای اثر بخش

باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی، تعیین کرد. اغلب عوامل مالی موجب

می‌شوند که استراتژیهای کنونی و برنامه‌های اجرایی تغییر یابند.

نسبت‌های مالی می‌تواند نشان دهنده نقاط قوت و ضعف مدیریت، بازاریابی تولید،

تحقق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای باشد. تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی دارای

کاستی‌ها یا نقاط ضعف خاص خود می‌باشند. نسبت‌های مالی بر اساس داده‌های

حسابداری قرار دارند و شرکت‌ها داده‌های زیر را به روش‌های متفاوت محاسبه می‌کند،

استهلاک، تعیین ارزش موجودی‌ها، هزینه‌های تحقیق و توسعه، هزینه‌های برنامه

بازنشستگی، ادغام‌ها و مالیات‌ها، همچنین عوامل فصلی هم بر نسبت‌های قابل مقایسه اثر می‌گذارند. بنابراین تطبیق یک نسبت با نسبت صنعت بدان معنی نیست که بتوان به صورت قاطع مدعی شد که شرکت عملکردی معمولی دارد یا از نظر مدیریت در سطحی بسیار عالی است.

برای مثال، اگر نسبت گردش موجودیها بالا باشد، بدان معنی است که مدیریت موجودیها با کارایی بسیار بالایی انجام می‌شود و شرکت از نظر سرمایه در گردش، وضعی بسیار خوب دارد، همچون به معنی کمبود شدید موجودیها و ضعف سرمایه در گردش هم تلقی می‌شود.

توجه به این واقعیت مهم است که وضع مالی شرکت تنها به عملکرد مالی بستگی ندارد، بلکه عواملی چون: تصمیمات مدیریت، بازاریابی، ... اقدامات شرکتهای رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان ... روندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، دولتی، ... ساده است.

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

در زیر فهرستی ارائه شده است که برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمانی مفدی واقع می‌شود. پاسخ « نه » به هر یک از این پرسش‌ها بیانگر ضعف بالقوه آن واحد می‌باشد، در حالی که اهمیت استراتژیک و اثرات منفی هر یک از این پاخ‌ها در سازمان‌ها، صنایع و شدت ضعف متفاوت است. پاسخ « آری » به هر یک

از این پرسش‌ها بیانگر نقطه قوت است. پرسش‌های گنجانده شده در جدول جامع و کامل نمی‌باشند، ولی می‌توانند کار بررسی عوامل داخلی سازمان را تسهیل نمایند.

جدول فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان

مدیریت

۱- آیا سازمان از مفاهیم یا اصول مدیریت استراتژیک استفاده می‌کند؟

۲- آیا هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت شرکت قابل سنجش و اندازه‌گیری

هستند و آیا می‌توان به شیوه‌ای عالی آنها را به آگاهی دیگران رسانید؟

۳- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه‌ای اثر بخش برنامه‌ریزی

می‌کنند؟

۴- آیا مدیران به شیوه‌ای عالی تفویض اختیار می‌نمایند؟

۵- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟

۶- آیا در این سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل‌ها به

شیوه‌ای آشکار مشخص و روشن است؟

۷- آیا روحیه کارکنان عالی است؟

۸- آیا میزان جابه‌جایی و غیبت کارکنان کم است؟

۹- آیا ساز و کارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق سازمان

موفقیت‌آمیز است؟

بازاریابی

- ۱- آیا بخش بندی بازار به شیوه ای اثر بخش انجام شده است؟
- ۲- آیا در صحنه رقابت، سازمان پایگاه مناسبی دارد؟
- ۳- آیا سهم بازار شرکت روبه افزایش بوده است؟
- ۴- آیا کانالهای توزیع محصولات و خدمات شرکت قابل اعتبار و از نظر هزینه و منفعت مناسب هستند؟
- ۵- آیا دایره فروش از یک سازمان اثر بخش برخوردار است؟
- ۶- آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می کند؟
- ۷- آیا محصولات و خدماتی که شرکت به مشتریان عرضه می نماید از کیفیت خوبی برخوردارند؟
- ۸- آیا محصولات و خدمات شرکت به شیوه ای مناسب قیمت گذاری شده اند؟
- ۹- آیا شرکت در زمینه تبلیغ، ترویج و شناساندن محصولات خود از استراتژیک اثر بخش استفاده می کند؟
- ۱۰- آیا شرکت از برنامه ریزی بازاریابی و بودجه بندی اثر بخش برخوردار است؟
- ۱۱- آیا مدیران بازاریابی شرکت دارای تجربه و آموزش کافی هستند؟

امور مالی

- ۱- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی یا ضعیف است؟

۲- آیا شرکت می تواند برای دوره های کوتاه مدت سرمایه مورد نیاز را تأمین کند؟

۳- آیا شرکت می تواند از طریق انتشار اوراق عرضه یا سهام، برای دوره های بلند

مدت، سرمایه مورد نیاز را تأمین کند؟

۴- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟

۵- آیا شرکت برای بودجه بندی سرمایه ای از رویه های اثربخش استفاده می کند؟

۶- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟

۷- آیا شرکت با سرمایه گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟

۸- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

تولید

۱- آیا عرضه کنندگان مواد اولیه، قطعات و سایر وسایل لازم قابل اعتماد معقول

هستند؟

۲- آیا تشکیلات، تجهیزات، ماشین آلات و دفاتر در وضع و شرایط مناسبی

هستند؟

۳- آیا شرکت برای کنترل موجودی ها از رویه ها و سیاست های اثربخشی استفاده

می کند؟

۴- آیا شرکت برای کنترل کیفیت از رویه ها و سیاست های اثربخشی استفاده

می نماید؟

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

۵- آیا ماشین آلات، کارخانه‌ها منابع و بازار (از نظر استراتژیک) در مکان‌های

مناسبی قرار گرفته‌اند؟

۶- آیا شرکت، از نظر فن‌آوری، شایستگی لازم را دارد؟

www.kandoo.cn.com
www.kandoo.cn.com
www.kandoo.cn.com

تحقیق و توسعه

- ۱- آیا شرکت برای تحقیق و توسعه از تشکیلات مناسبی برخوردار است؟ آیا این تجهیزات و وسایل مناسب هستند؟
- ۲- اگر شرکت برای تحقیق و توسعه با شرکت‌های دیگری قرارداد می‌بندد، آیا این قراردادها بر مبنای هزینه و منافع بسته می‌شوند؟
- ۳- آیا کارکنان دایره تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- ۴- آیا منابع واحد تحقیق و توسعه به شیوه‌ای اثر بخش تخصیص می‌یابند؟
- ۵- آیا سیستم رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟
- ۶- آیا بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمان ارتباطی اثر بخش وجود دارد؟
- ۷- آیا فن‌آوری محصولات، از نظر رقابتی مناسب است؟

سیستم اطلاعات رایانه

- ۱- آیا در شرکت برای تصمیم‌گیری همه مدیران از سیستم اطلاعاتی استفاده می‌کنند؟
- ۲- آیا سیستم اطلاعاتی دارای یک مدیر یا مقام ارشد اطلاعاتی (در سازمان) است؟
- ۳- آیا داده‌های موجود در سیستم اطلاعات به صورت منظم، به روز می‌شوند؟

۴- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده‌ها به

سیستم اطلاعاتی همکاری می‌نمایند؟

۵- آیا برای ورود به سیستم اطلاعات شرکت کلمه‌های رمز مناسب وجود دارد؟

۶- آیا استراتژیست‌های شرکت با سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌های رقیب آشنا هستند؟

۷- آیا کسانی که از سیستم اطلاعات شرکت استفاده می‌کنند صمیمی هستند؟

۸- آیا همه کسانی که از سیستم اطلاعات استفاده می‌کنند می‌توانند مزایای رقابتی

ناشی از اطلاعات ارائه شده را درک نمایند؟

۹- آیا شرکت برای استفاده کنندگان از سیستم اطلاعاتی کارگاه‌های آموزش رایانه

دایر کرده است؟

۱۰- آیا محتوای سیستم اطلاعاتی به صورتی دائم بهبود می‌یابند؟

تکنیکهای پایه:

منظور از تکنیکهای پایه روشهایی است که در بسیاری از نگرشها و روشهای

طراحی شده برای تجزیه و تحلیل استراتژی رقابتی از آنها استفاده شده است. در واقع

منطق رقابت و استراتژی بر اساس آنها پی‌ریزی شده است.

منحنی تجزیه:

مدیریت مؤثر به منظور کاهش حتی‌الامکان هزینه‌ها یا قیمت تمام شده محصول

بسیار نقش اساسی در موفقیت در صحنه رقابت شرکتها دارد. این امکان جزء نقاط قوت

داخلی یک شرکت یا سازمان محسوب می شود چرا که به آن اجازه می دهد تا محصول را با قیمت کمتر به بازار ارائه دهد. بنابراین قیمت نقش مهمی در موفقیت شرکت ایفا می نماید و صرفاً ناشی از هزینه های مستقیم و تخصیص منابع نبوده بلکه ناشی از بهره وری در کل سازمان می باشد.

یکی از ابزارهای تحلیلی که در این مورد به ما کمک می کند منحنی تجربه می باشد. این منحنی ارتباط بین هزینه مستقیم تولید و حجم انباشته تولید و حجم انباشته را بیان می کند.

همانطور که مشاهده می شود در محور عمودی هزینه مستقیم هر واحد محصول مشخص شده و در محور افقی تعداد تولیدی شده از آن محصول بصورت انباشته مشخص می شود منحنی نشان می دهد که در اثر تکرار تولید هر محصول، هر بار مقدار معینی از هزینه هر واحد آن کاسته می شود.

این رابطه را نیز می توان از طریق فرمول زیر محاسبه نمود:

$$C_t = C_0 \left(\frac{P_t}{P_0} \right)^{-a}$$

هزینه تولید یک واحد در زمانهای صفر و t (با در نظر گرفتن تورم) $C_0, C_t =$

حجم انباشته تولید در زمانهای صفر و t $P_0, P_t =$

عدد ثابت هر صنعت $a =$

عدد ثابت هر صنعت (a) برای هر صنعت متفاوت بوده و لازم است جداگانه و

بصورت تجربی محاسبه گردد.

معمولاً در صنایعی که دارای بازارهای با رشد بالا هستند مثل کامپیوتر و نیمه‌هادیها مقدار a بیشتر بوده در نتیجه شیب منحنی بیشتر می‌شود که مفهوم آن این است که در اثر تکرار تولید قیمت به نسبت بیشتری پایین خواهد آمد.

سؤالی که ممکن است مطرح گردد این است که چگونه یا به چه دلیلی تکرار تولید منجر به کاهش قیمت تمام شده می‌گردد؟ و در کدام مقطع یا مرحله از تولید این اثر بخشی بیشتر است؟

بدیهی است در هر مرحله از زنجیره تولید ممکن است اصلاحات انجام شده یا مهارتهای بدست آمده کمک کند تا هزینه‌ها پایین بیایند. اما مهمترین عواملی که منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شوند به شرح زیر هستند:

۱- کسب مهارت بیشتر در اثر انجام کار تکراری که منجر به افزایش بهره‌وری نیروی کار می‌شود.

۲- حجم تولید بالاتر ضرورت تقسیم کار و تخصصی شدن کارها را افزایش داده و بدین طریق بهره‌وری کار بیشتر می‌شود.

۳- افزایش حجم تولید منجر به استاندارد کردن برخی مراحل کار و اصلاح روشهای تولید و فرایند تولید می‌گردد.

۴- در اثر افزایش حجم تولید میزان سرمایه‌گذاران مورد نیاز کاهش می‌یابد که اصطلاحاً آن را اقتصاد اندازه (Economies of scale) می‌نامند. در این ارتباط آشنائی با قانون ($0.8 - 0.6$) مفید است. طبق این قانون اگر ظرفیت تولید محصولی دو برابر

شود، میزان سرمایه گذاری مورد نیاز فقط به مقدار 2^a افزوده خواهد شد که مقدار a بین $0/6$ تا $0/8$ خواهد بود یعنی به جای افزایش صد در صدی چیزی بین $0/52$ تا $0/84$ سرمایه قبلی باید اضافه شود.

منحنی تجربه و تعیین قیمت:

همانطور که ملاحظه شد، هزینه یا قیمت تمام شده هر واحد محصول از طریق مراجعه به منحنی تجربه هر صنعت قابل دستیابی است، اما قیمت محصول که برای فروش آن تعیین می گردد از این منحنی تبعیت نکرده، بلکه رفتار دیگری دارد. در شکل زیر یک مقایسه بین منحنی تجربه که همان منحنی هزینه است با منحنی عملکرد قیمت در بازار نشان می دهد.

طبق این منحنی در ابتدای پیدایش و تولید محصول هزینه نسبتاً بالا بوده و کاهش آن با شیب بسیار کمی ادامه می یابد. علت این امر در هزینه های بالای تحقیق و توسعه و نوآوری محصولات جدید در مرحله A نهفته است. در مرحله بعدی که مرحله رشد است به علت بالا بودن قیمت ها و در نتیجه سودآوری آن تازه واردین بیشتری تشویق می شوند تا وارد صنعت جدید شوند که منجر به پیدایش سقوط ناگهانی در قیمت در مرحله C می شود. پس از آن تنها کسانی قادر خواهند بود در صنعت باقی بمانند که بیشترین سهم بازار را از طریق تولید ارزانتر و با بهره وری بیشتر بدست آوردند. در این مواقع چه بسا تولید کننده اولیه و خالق تکنولوژی جدید خود قادر به ادامه نبوده و از بازار حذف گردد. استراتژی ژاپنی ها در رقابت با آمریکاییها و اروپاییها بیشتر از همین

نکته نشأت می گیرد. لذا می بینیم که بیشتر توجه تأکید ژاپنی ها در روشهای تولید و بهره‌وری است تا ابداع و نوآوری به سبک غربیها.

تغییر شیب منحنی تجربه در طول زمان:

در طول زمان عواملی ممکن است منجر به تغییر در شیب منحنی تجربه شوند، بطوریکه به جای داشتن یک خط و یک شیب در طول زمان بلند مدت دارای یک خط شکسته با شیبهای مختلف در مقاطع مختلف زمانی در طول دوره عمر محصول باشیم. در این مواقع می توان از منحنی میانگین نیز استفاده نمود اما این امر منجر به تحلیل اشتباه در مقاطعی که شیب خط تغییر کرده می شود.

ارزیابی منحنی تجربه و تازه واردین:

در بخش قبل اظهار شد که یک شرکت به علت داشتن حجم انباشته تولید بیشتر در موقعیت بهتری است. حال سؤال اینجاست که آیا این مسئله همیشه صادق است؟ یا با تأثیر عوامل دیگر می تواند خدشه دار شود؟ پاسخ مثبت است. یعنی اظهار نظر فوق در زمانی صادق است که همه رقبا در یک صنعت بخصوص دارای یک منحنی تجربه مشترک باشند. در صورتیکه به هر دلیلی این منحنی مشترک نباشد مسئله کاملاً تفاوت خواهد نمود. برای مثال اگر یک تازه وارد با بکارگیری تکنولوژی برتری وارد صنعت شده منحنی تجربه آن با اعضای دیگر آن صنعت تفاوت خواهد کرد.

نمونه عینی این مسئله در رقابت بین ژاپن و آمریکا در صنایع فولادسازی می باشد که ژاپن تازه وارد به علت برتری در تکنولوژی تولیدی توانسته آمریکا کهنه کار را از میدان بدرکند.

منحنی تجربه و مراحل مختلف تولید:

در طول زنجیره تولید از تحقیق و توسعه تا تولید، بازاریابی، توزیع و خرده فروشی، به طور حتم افزایش تجربه بطور یکسان منجر به کاهش هزینه ها نمی شود. برای مثال تأثیر افزایش حجم انباشته تولید در قسمت مونتاژ و تولید قطعات به مراتب بیشتر از بازاریابی و خرده فروشی خواهد بود.

لذا در هنگام محاسبه منحنی تجربه باید به هر یک از مراحل زنجیره توجه شده و در محاسبات وارد شده و برای هر یک جداگانه تعیین شود. در نتیجه سهم بازار واقعی بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

$$+-(\text{ارزش افزوده توزیع}) \times (\text{سهم توزیع}) + (\text{ارزش افزوده تولید}) \times (\text{سهم تولید}) = \text{سهم}$$

بازار واقعی

برخی از نتیجه گیریهای استراتژیک از منحنی تجربه به شرح ذیل است:

- اثر سهم بازار بر هزینه ها: سهم بازار بیشتر معرف تولید بیشتر نسبت به رقبا و تجمع تجربیات بیشتر است که موجب کاهش بیشتر هزینه های تولید نسبت به رقبا می باشد
سهم بازار زیاد معرف هزینه تولدی کمتر است.

- رشد: اگر رشد نسبت به رقبا بیشتر هزینه‌های تولید نسبت به هزینه رقبا با سرعت بیشتر کم می‌شود.

- ظرفیت قرض‌گیری: اگر سهم بازار افزایش یابد ظرفیت قرض‌گیری موسسه افزایش می‌یابد و به علت کاهش هزینه‌ها و افزایش سود، ریسک استقراض کاهش می‌یابد.

- کنترل هزینه‌ها: کاهش هزینه‌ها قابل پیش‌بینی است و این کاهش در استاندارد هزینه و کنترل هزینه و ارزیابی عملکرد قسمت‌ها از نظر هزینه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد.

- طرح محصول: انتخاب از بین گزینه‌های مختلف طرح یک محصول باید با توجه به میزان تجربه

تولید اجزاء طرح‌های مختلف صورت پذیرد.

- خرید یا ساخت: تصمیم خرید و ساخت یک قطعه باید با توجه به تجربه بنگاه در مقایسه با تجربه عرضه‌کننده آن قطعه اتخاذ شود.

تکنیک‌های جدولی:

برای سهولت در تجزیه و تحلیل فوق در دهه ۱۹۶۰ روش‌هایی به نام نگرش جدولی کسب Business portfolio Approach، به وجود آمده. اساس روش‌های بکار گرفته شده در این نگرش عبارتند از: تعیین موقعیت رقابتی شرکت در یک جدول متشکل شد از قدرت رقابتی و جذابیت صفت.

ارزیابی عوامل درونی: مدل GE

تعریف عوامل کلید درونی:

عواملی که تحت کنترل مدیریت سازمان بصورت رسمی می باشد ، عوامل درونی می نامند. لیست کردن این عوامل کار خیلی مشکلی نیست. اما الویت بندی کردن و به اصطلاح عوامل کلیدی را از غیر کلیدی تشخیص دادن کار ساده ای نیست. این کار نیاز به هوش زیاد، تجربه نسبتاً بالا و دانش کافی در رشته مورد نظر دارد. برای بدست آوردن عوامل کلیدی متأسفانه تاکنون چهارچوب نظری یا مدل و روش علمی مطمئنی بدست نیامده است. معمولاً برای تعیین آنها از همفکری مدیران گزینش شده استفاده می شود. ولی به هیچ وجه نمی توان مطمئن شد که همه عوامل کلیدی سازمان مشخص شده است.

پس از مشخص شدن عوامل کلیدی درونی لازم است که به نحوی ارزیابی شوند. همانطور که ملاحظه می شود در یک سمت عوامل کلیدی درونی نوشته شده و سپس در پنج مقیاسی خیلی بد (=) بد (-) متوسط یا بی تأثیر (E) ، خوب (+) و خیلی خوب (++) نظر ارزیاب مشخص شده و با اتصال نقاط خط زیگزاگی بدست می آید. حاصل جمع جبری نقاط مثبت و منفی و صنعت کلی را نشان خواهد داد.

نکته قابل توجه در ارزیابی تعیین معیار یا شاخصی است که نسبت به آن خوب یا بد بودن عامل مورد ارزیابی قرار می گیرد. در اینحالت عوامل به دو دسته قابل تفکیک هستند.

۱- عواملی که از نظر تأثیر گذاری روی همه شرکت‌های رقیب یکسان هستند مثل نرخ رشد بازار، اندازه بازار، سوددهی صنعت و ... در اینصورت میانگین هزینه فرصت به عنوان شاخص در نظر گرفته شده و ارزیابیها نسبت به آن سنجیده می‌شوند. چرا که نهایتاً صنعتی که هزینه فرصت بهتری دارد مطلوبتر خواهد بود و در سرمایه‌گذاری اولویت بیشتری خواهد داشت.

۲- عواملی که از نظر تأثیرگذاری روی شرکت‌های رقیب یکسان نیستند در این حالت شاخص ارزیابی وضعیت قوی‌ترین رقیب در نظر گرفته می‌شود. در این صورت مشخص می‌شود که شرکت در مقایسه با قویترین رقیب چه نقاط قوت و ضعفی داشته و اختلاف تا چه اندازه‌ای می‌باشد. با توجه به اینکه قضاوت در مورد عوامل، شخصی و سلیقه‌ای می‌باشد، بدین منظور از روشهای نظر سنجی و پریشنامه‌ای معمولاً استفاده می‌شود. در این حالت نظرات مدیران داخل سازمان و صاحب نظران خارج از سازمان گرفته شده و پس از تجزیه و تحلیل آنها به یک جمع‌بندی واقع‌بینانه‌تری می‌توان دست یافت.

روش دیگری که در ارزیابی از آن استفاده می‌شود از طریق وزن دهی می‌باشد این روش که نسبت به روش قبلی کمی تر می‌باشد برای زمانی که دقت در ارزیابی اهمیت داشته باشد، مناسب‌تر می‌باشد. برای هر عامل توسط ارزیاب از یک تا پنج (یک برای بدترین و پنج برای بهترین) یک امتیازی داده می‌شود. سپس تمامی عوامل نسبت به هم سنجیده شده و وزن آنها نسبت به هم طوری مشخص می‌شود که جمع‌گیری وزنها

یک شود، اصطلاحاً این عمل را نرمالیزه کردن نامند. سرانجام امتیاز در وزن ضرب شده و امتیاز وزنی بدست می آید که حاصل جمع آن امتیاز کل ارزیابی می باشد. این روش مشابه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) می باشد.

روش دیگری که بیشتر مطرح است روش مشارکت و همفکری بین مدیران مخصوصاً به روش دلفی (Delphy) و تکنیک کارت سفید می باشد. در این نوع روشها که مشارکت جمعی مدیران را می طلبد ضمن افزایش هزینه های ارزیابی، دارای مزیت مدیریت مشارکتی است.

تکنیک کارت سفید:

تکنیک «کارت سفید» یک روش گروهی ساده و در عین حال کار سازی برای تدوین فهرستی از ضعفها قوتها، فرصتها و تهدیدهاست. این تکنیک که با عنوان تکنیک «گلوله برفی» نیز شهرت دارد، روشی است که طوفان مغزی را که فهرست طولیلی از پاسخهای محتمل یک پرس خاص را تهیه می کند. با مرحله ای ترکیبی که در آن پاسخها را براساس موضوعهای مشترک در چند مقوله بسته بندی می شوند، تلفیق می کند، هر یک از پاسخهای منفرد، بر روی کارتی سفید رنگ (مثلاً یک کارت شاخص پنج تا هفت اینچی)

به نام کارت برفی یا کارت سفید نوشته می شود، پس هر یک از کارتها براساس موضوعهای مشترک بر روی دیواری چسبانده می شوند و به این ترتیب چندگلوله برفی از کارتها بوجود می آید.

این تکنیک از نظر مفهومی بسیار ساده است، با استفاده از آن به سهولت و با سرعت امکان پذیر بسیار سودمند است. این تکنیک، به ویژه دربخش SWot و مرحله تدوین استراتژی بسیار مفید است.

در تحلیل SWot، این تکنیک چهار بار و با تأکید بر پرسشهایی به این شرح مورد استفاده قرار می گیرند.

۱- چه فرصت‌های عمده‌ای برای ما وجود دارد؟

۲- با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجه هستیم؟

۳- نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی هستند؟

۴- ضعف‌های عمده داخلی ما چه مواردی هستند؟

به این ترتیب تیم برنامه‌ریزی استراتژیک، چهار فهرست برای بحث، مقایسه و مقابله در پیش رو خواهد داشت که می‌تواند بر این اساس هم اقدامهایی را که باید به سرعت به آنها مبادرت ورزد. تعیین کند و هم آمادگی لازم برای تعیین مسائلی استراتژیک را در مرحله بعد کسب نماید. همچنین تحلیل SWot به تیم برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد تا استراتژیهای کارسازی در پاسخ مسائل بحث‌انگیز آماده سازد.

بسمه تعالی

وجه یادگیری در رشد

جایگاه بررسی نقاط قوت و ضعف در فرایند برنامه ریزی استراتژیک

کارت

نکات اصلی این بخش

بهبود شاخص عملکرد در وجوه مالی، مشتریان و فرایندها یا بهبود و رشد منابع سازمان امکان پذیر است. منابع انسانی، سیستم، سیستم های اطلاعاتی، و انگیزش و هم جیتی هدفهای افراد و سازمان علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه عوامل کلیدی رشد و بهبود عملکرد را تشکیل می دهند. شاخص هائی برای اندازه گیری منابع مزبور و عوامل پیشبرنده و توسعه آنها بحث خواهد شد.

مقدمه

در وجه یادگیری و رشد هدف فراهم آوردن در زیر ساختها و منابعی است که تحقق هدفهای سازمان در وجوه دیگر را ممکن سازد. کارت امتیازی متوازن (BSC) بر سرمایه‌گذاری برای آینده تأکید می‌کند ولی نه فقط سرمایه‌گذاری در وسایل و تجهیزات و تحقیق و توسعه.

علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه، سازمانها باید در دیگر زیر ساخت های خود شامل نیروی کار، سیستمها و روشها نیز سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند به هدف های مالی بلند مدت دست یابند.

زمینه‌های سرمایه‌گذاری غیر سنتی را می‌توان در سه گروه ذیل دسته‌بندی کرد:

- قابلیت‌های نیروی کار
- سیستمها
- ایجاد انگیزش، قدرت دادن به کارکنان و همچنین نیروها

قابلیت‌های نیروی کار

تفکر مدیریت در زمینه نقش کارکنان سازمان طی ۱۵ سال گذشته دچار تغییرات زیادی شده است. امروزه در بیشتر صنایع و خدمات، کارکنان برای آن استخدام نمی‌شوند که فقط براساس فکر مدیران کارهای فیزیکی را انجام دهند و خود فکر نکنند، آنها باید هم فکر کنند و هم کارهای فیزیکی را انجام دهند. ایده‌های مناسب برای بهبود

فرایند و عملکرد جهت کسب رضایت مشتریان بایستی بیشتر از کارکنان خط مقدم کار که به فرایندها و مشتریان نزدیکترند بدست آید.

مثال: در بازای که رقابت بین بانکها وجود داشته باشد، کارمند یک بانک در پاسخ به سؤال یک مشتری در مورد چگونگی واریز مستقیم حقوقش به حساب جاری می تواند دو نوع پاسخ دهد: یک پاسخ ساده و صحیح در مورد چگونگی انجام کار علاوه بر ارائه پاسخ صحیح، کارمند بانک می تواند اطلاعاتی در مورد وضعیت مالی مشتری از او کسب کند و خدمات مالی مناسب را به او پیشنهاد کند. ولی قبل از آنکه کارمند بانک بتواند برخورد دوم را داشته باشد، باید آموزشهای لازم را در مورد انواع خدمات بانکی دیده باشد و نیز مهارت تطبیق آن خدمات را با نیازهای مشتری مورد نظر و همچنین انگیزه انجام این کار را دارا باشد.

معیارهای اصلی سنجش وضعیت کارکنان

بیشتر معیارهای سنجش وضعیت کارکنان یک سازمان در رابطه با معیارهایی برای

سنجش سه نتیجه پرسنلی ذیل تدوین می شوند:

۱- وضعیت کارکنان

۲- نگهداری کارکنان

۳- بهره‌وری کارکنان

علاوه بر معیارهای سنجش سه نتیجه مزبور، معیارهایی برای عوامل ایجاد کننده

نتایج فوق در نظر گرفته می شوند.

عوامل ایجاد کننده نتایج مزبور را می توان در سه گروه ذیل دسته بندی کرد:

- بهبود مهارت کارکنان

- زیر ساخت ها و سیستم های اطلاعاتی

- انگیزش، اختیارات، و هم جهتی

اندازه گیری رضایت کارکنان

کارکنان راضی پیش شرط افزایش بهره وری، پاسخگویی سریع و مناسب به نیازهای کاری، کیفیت خوب انجام کار و جلب رضایت مشتری است. روحیه کارکنان به خصوص در فعالیتهای خدماتی که کارکنان با کمترین حقوق و مهارت در تماس مستقیم با مشتریان هستند اهمیت زیادی دارد.

سازمانها معمولاً رضایت کارکنان را با یک نظرسنجی سالانه نظر سنجی های ماهانه در نمونه های آماری از کارکنان اندازه گیری می کند.

عناصری که در یک نظرسنجی توسط کارکنان نمره ای بین ۱ تا ۵ می گیرند شامل

مواردی نظیر موارد ذیل هستند:

- دخالت در تصمیم گیری
- شناسایی و قدردانی از کارهای خوبی که انجام می دهند.
- دسترسی به اطلاعات کافی برای انجام خوب کار
- وجود تشویق برای داشتن ابتکار و نوآوری در کار
- کیفیت پشتیبانی قسمت های ستادی

- رضایت کلی از سازمان

براساس سنجشهای مزبور، یک شاخص کلان از میزان رضایت کارکنان می‌توان محاسبه و درکارت امتیازی متوازن منعکس شود. بطوریکه مدیران عالی بتوانند در صورت لزوم میزان رضایت کارکنان را به تفکیک بخشها، قسمت‌های سازمانی، و حوزه‌های مدیریتی سرپرستان در اختیار داشته باشند.

سنجش نگهداری کارکنان

نگهداری نیروهای کاری که سازمان نسبت به آنها علائق و نیازهای بلند مدتی دارد برای موفقیت سازمان بسیار مهم است. جدا شدن هر یک از کارکنانی که سازمان مایل به جدا شدن آنها از سازمان نیست، موجب خسارتی بر سرمایه‌های فکری و انسانی سازمان می‌شود. معیار سنجش نگهداری معمولاً چرخش نیروهای کلیدی سازمان در سال است.

_____ = چرخش نیروهای کلیدی

سنجش بهره‌وری نیروی کار

بهره‌وری نیروی کار سنجش کلانی از اثرات توسعه مهارت و روحیه نیروی کار، نوآوری، و کارآمدی روشها و سیستمها است. هدف از سنجش بهره‌وری مربوط کردن خروجی یا حاصل کار به تعداد افرادی است که آن کار را انجام داده‌اند. ساده‌ترین معیار سنجش بهره‌وری در آمد یا فروش سازمان بر نفر است با این محدودیت که این معیار هزینه‌ها و سود را ندیده می‌گیرد. معیار دیگر ارزش افزوده در ازای هر یک از کارکنان است.

اگر درآمد بر نفر برای سنجش بهره وری به کار رود باید با استفاده از برخی معیارهای سنجش سودآوری، مانع از این شد که بهره وری درآمد بر نفر با عملیات یا اقداماتی که به سودآوری ضرر می زند افزایش یابد (مثل اعطای تخفیف های زیاد).

معیارهای سنجش عوامل ایجاد کننده رشد و یادگیری

بعد از انتخاب معیارهای اصلی سنجش کارکنان - رضایت، نگهداری و بهره وری - باید معیارهای سنجش عواملی که منجر به بهبود معیارهای اصلی می شوند انتخاب شوند. عواملی که موجب بهبود معیارهای اصلی کارکنان می شوند معمولاً جزو یکی از

سه گروه ذیل هستند:

- بهبود مهارت کارکنان

- زیر ساخت ها و سیستم های اطلاعاتی

- انگیزش، اختیارات و هم جہتی

بهبود مهارت کارکنان

ضرورت بهبود مهارت کارکنان می تواند در دو بعد مورد توجه قرار گیرد: اول سطح بهبود مهارت، دوم درصدی از نیروی کار که باید بهبود مهارت پیدا کند. بسته به وضعیت نیروی انسانی سازمان و ضرورت های بهبود مهارت، استراتژیهای مختلفی برای بهبود مهارتهای نیروی انسانی مطابق شکل ذیل باید دنبال شود.

سناریوهای بهبود مهارت	استراتژی کلیدی ، ارتقا مهارت کارکنان برای تطابق چشم انداز و آرمان سازمان است
بازسازی مهارتهای استراتژیک	یک سنجش کوچک و خاصی از نیروی کار نیز به سطح بالایی از مهارتهای جدید دارد
بازسازی مهارتها بطور گسترده	یک بخش گسترده و بزرگی از نیروی کار نیاز به بازسازی مهارت و کسب مهارتهای جدید دارد
ارتقا قابلیتها	بخش کوچک یا بزرگی از نیروی کار نیاز به ارتقا مهارتهای موجود و محوری را دارد.

برخی سازمانها نسبتی برای تعداد نیروهای واجد شرایط یا دارای مهارتهای لازم به تعداد نیروهای لازم در زمینه‌های مهم محاسبه و براساس آن برای توسعه نیروی انسانی هدفگذاری می‌کنند. شکل ذیل قدمهای لازم برای توسعه چنین معیار و برنامه‌ای را نشان می‌دهد.

زیر ساخت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی

کارکنان وقتی می‌توانند نقش خود را بطور موثر و کارآ انجام دهند که نظام‌ها و زیر ساخت‌های اطلاعاتی و عملیاتی لازم را در اختیار داشته باشند. در زیر ساخت‌های مزبور، کارکنان بایستی علاوه بر اطلاعات لازم برای کار خود، پس خوارنهای سریع و مناسب در مورد عملیات و تصمیمات خود را نیز دریافت کنند.

برخی سازمانها نسبت پوشش اطلاعاتی را به صورت نسبت اطلاعات در دسترس به اطلاعات مورد نیاز تعریف کرده‌اند.

معیار دیگر در دسترس بودن اطلاعات می‌تواند درصد فرایندهایی باشد که در آنها اطلاعات به موقع در مورد کیفیت، زمان تکمیل یا چرخه زمانی (Cycle Time)، و هزینه ارائه می‌شود.

انگیزش، اختیار، و هم‌جهتی (Moltivation, Empowerment, and Alignment)

علاوه بر قابلیت و اطلاعات، کارکنان باید انگیزه انجام کار را نیز داشته باشند. بدون وجود انگیزه، کارکنان با مهارت و اطلاعات کامل هم کاری برای سازمان انجام نمی‌دهند.

معیار پیشنهادات اجرا شده برای سنجش انگیزه کارکنان

یکی از معیارهای سنجش انگیزه کارکنان تعداد پیشنهاد ارائه شده از طرف کارکنان به تعداد کارکنان است. این معیار میزان مشارکت کارکنان را در جهت بهبود وضعیت سازمان نشان می‌دهد. معیار سنجش تعداد پیشنهادات اجرا شده به کل پیشنهادات نیز می‌تواند معرف کیفیت پیشنهادات باشد.

معیارهای بهبود عملکرد در اثر پیشنهادات

می‌توان معیارهایی برای بهبود عملکرد ناشی از پیشنهادات اجرا شده نیز توسعه داد.

معیارهایی نظیر زمان نصف شدن ضایعات یا عدم تحویل به موقع، یا درصد محصولات معیوب. سنجش معیارهای بهبود عملکرد در اثر پیشنهادات، معرفی هم جهتی کارکنان با منافع سازمان خواهد بود.

معیارهای هم جهتی افراد و سازمان

معیارهای هم جهتی افراد و سازمانها متوجه اندازه گیری میزان هم جهتی هدفهای افراد و قسمت های سازمانی با هدفهای کل سازمان است. یک معیار درصد کارکنانی است که هدفهای سازمان را تشخیص می دهند و می دانند.

معیار دیگر متوجه سنجش وجود انگیزه در افراد برای تحقق هدفهای سازمان است. معیارهای سنجش مزبور ممکن است ابتدا روی افراد کلیدی سازمان متمرکز شود.

کمبود معیارهای سنجش در زمینه یادگیری و رشد

در زمینه های یادگیری و رشد نظیر مهارت کارکنان، دسترسی به اطلاعات، و هم جهتی در سازمان معیارهای کمی در سازمانهای توسعه یافته است. این کمبود نشانه آن است که هنوز سازمانها ارتباط قوی بین هدفهای استراتژیک زمینه های مزبور برقرار نکرده اند.

در اکثر سازمانها برنامه های آموزشی و اعطای اختیارات به کارکنان تبلیغ و دنبال می شود بدون آنکه ارتباط، اهمیت، و حاصل آن برای برنامه های استراتژیک مشخص و اندازه گیری شود. کارت امتیازی متوازن این کمبود را مطرح کرده و کاربرد آن می تواند موجب رفع کمبود معیارهای سنجش در این زمینه شود. روابط علت و معلولی در کاربرد

کارت امتیازی متوازن موجب مرتبط کردن معیارهای سنجش یادگیری و رشد با هدفهای تعیین شده در سایر وجوه می شود.

ارتباط معیارهای سنجش با استراتژی سازمان

معیارهای سنجش در وجوه مختلف کارت امتیازی متوازن باید به استراتژیهای سازمان مربوط شود. با تعیین روابط علی و معلولی بین معیارها و عوامل موثر در تحقق هدفها، مدیران و کارکنان می توانند منابع، ابتکارات و اقدامات خود را متوجه پیشبرد یا تغییر عوامل موثر نمایند. کارت امتیازی متوازن وسیله مناسبی برای تعیین و توضیح و تفهیم استراتژی یک سازمان است زیرا:

- یک درک مشترک از چشم انداز و آینده سازمان ایجاد می کند.
- امکان می دهد که قسمت ها و افراد ببینند که چگونه به موفقیت سازمان کمک می کنند.

- تلاشها برای تغییر و پیشرفت را روی معیارهای روشن و مشخص متمرکز می کنند.
کارت امتیازی متوازن باید ترجمان یا منعکس کننده استراتژی یا حرکت های عمده سازمان در آینده باشد. سه مفهوم کارت امتیازی متوازن را به استراتژی مرتبط می سازد:

- روابط علت و معلولی
- عوامل تعیین کننده عملکرد (Performance Drivers)
- ارتباط با معیارهای سنجش عملکرد مالی

۱- روابط علت و معلولی

استراتژی یک مجموعه از فرضیه درمورد روابط علت و معلولی است. یک کارت امتیازی متوازن مناسب باید روابط علت و معلولی بین عوامل مهم در چهاروجه را نشان دهد. هر معیاری که در کارت امتیازی متوازن انتخاب می شود بایستی عنصری از یک زنجیره علت و معلولی باشد.

۲- عوامل تعیین کننده عملکرد

در کارت امتیازی متوازن یک سری معیارهای عمومی سنجش در چهاروجه پیشنهاد می شود که معرف عملکرد سازمان بوده و معمولاً در سازمانها و صنایع مختلف یکسان است. برخی از این معیارهای عمومی عملکرد عبارتند از سودآوری سرمایه، سهم بازار، رضایت مشتریان و نگهداری کارکنان.

معیارهای عمومی سنجش عملکرد را شاخصهای تاخیردار می گویند.

معیارها یا عوامل تعیین کننده عملکرد، یا شاخصهای پیشتاز، که موجب تغییر و تعیین عملکرد می شوند معمولاً بستگی به سازمان و صنعت دارند. یک کارت امتیازی متوازن باید ترکیب مناسبی از معیارهای سنجش عملکرد و معیارهای شاخصهای پیشتاز را دارا باشد. و بدون وجود معیارهای سنجش عوامل تعیین کننده عملکرد شاخصهای پیشتاز در کارت امتیازی مشخص نخواهد بود که چگونه هدفهای عملکرد تحقق می یابد.

۳- ارتباط با معیارهای سنجش عملکرد مالی

کارت امتیازی متوازن باید بر معیارهای سنجش عملکرد مالی تاکید قوی داشته باشد. برنامه‌های مختلف بهبود مدیریت نظیر مهندسی مجدد، کاهش زمان چرخه عملیات، مدیریت جامع کیفیت در صورت تأثیر بر بهبود عملکرد مالی می‌تواند برای سازمانها مفید و پایدار باشد. در کارت امتیازی متوازن، زنجیره‌های علت و معلولی از تمام معیارهای سنجش باید به عملکرد مالی منتهی شود.

معیارهای سنجش استراتژیک در مقابل معیارهای کنترل عملکرد

یک سازمان ممکن است صدها معیار را برای کنترل وضعیت قسمت های خود در عملیات روزانه مورد استفاده قرار دهد.

در طراحی استراتژی و هدایت استراتژیک سازمان تعداد محدودی معیار و عامل باید مطرح باشد. در کارت امتیازی متوازن ممکن است بین ۶۰ تا ۲۰ معیار در چهار وجه کارت مورد استفاده قرار گیرد. و معیارهای سنجش در زنجیره‌های علت و معلولی در آن تعداد محدودتری استراتژی را بیان می‌کنند.

نباید به معیارهای سنجش بطور مجزا و خارج از زنجیره‌های علت و معلولی مربوط به استراتژی نگاه کرد. کارت امتیازی متوازن جایگزین سیستمهای اندازه‌گیری عملیات روزانه نیست. کارت امتیازی برپایه هدایت توجه و تمرکز مدیران روی عواملی است که برای سازمان مزیت‌های رقابتی ایجاد می‌کنند.

پیگیری معیارهای مناسب از راههای نامناسب

بهترین معیارهای عملکرد ممکن است از طرق نامناسب دنبال شود و موجب ضرر و زیان به جنبه‌های دیگر شود.

مثال: تحویل به موقع کالا به مشتریان ممکن است با نگهداری موجودی زیاد انبار از انواع کالا یا مواد ممکن باشد که منجر به افزایش هزینه‌های انبارداری می‌شود. یا تحویل به موقع ممکن است با قبول زمانهای طولانی برای تحویل کالا به مشتری در قراردادهای فردی بدست می‌آید که به موقعیت رقابتی سازمان آسیب می‌زند.

طراحان معیارهای سنجش باید به این امر توجه داشته و با پیش‌بینی طرق نامناسب، با طرح معیارهایی از پیگیری آن طرق در سازمان پیشگیری می‌کنند.

مثال: در دو مثال بالا، معیارهای چرخش انبار و یا سقف مدت تحویل در قراردادهای فروش می‌تواند اتخاذ راههای نامناسب را کنترل کند. معیارهای کنترل‌کننده می‌تواند خارج از کارت امتیازی و بعنوان مجموعه مکمل آن مورد توجه قرارگیرد.

کارت امتیازی متوازن: وجه مشتریان

نکات اصلی این بخش

ضرورت توجه به وجه مشتریان در BSC

هسته اصلی معیارهای اندازه‌گیری مشتریان

- سهم بازار

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

• حفظ مشتریان

• بدست آوردن مشتریان جدید

• رضایت مشتریان

• سودآوری مشتریان

• معیارهای خاص مربوط به ارزش پیشنهادات ارائه شده به مشتریان

• مشخصه‌های خدمت یا محصول عرضه شده به مشتریان گ

• ذهنیت ایجاد شده در مورد سازمان (Image)

• روابط مشتری

مقدمه

- در وجه مشتریان، سازمانها در مورد تعریف و تعیین بخشهای مختلف مشتریان و بازارهایی که در آنها به رقابت می پردازند، اقدام می کنند. وجه مشتریان، سازمانها را قادر می سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان - شامل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، بدست آوردن مشتریان جدید و سودآوری - را در بازارها و مشتریان مورد سنجش، توجه و بهبود قرار دهند. وجه مشتریان به سازمانها این امکان را می دهد تا ارزش اقتصادی و غیراقتصادی ارائه شده به مشتریان و بازارهای مختلف را تعیین کرده و اندازه بگیرند.
- ارزشهای اقتصادی و غیراقتصادی عرضه شده به مشتریان نشان دهنده نیروهای اصلی است که معیارهای سنجش وضعیت مشتریان را تعیین می کنند.
- وجه مشتریان، ابزاری است که استراتژی سازمان را به اهداف معین مربوط به قسمتهای مختلف بازار و مشتریان تبدیل می کند و این اهداف را به سرتاسر سازمان منتقل می کند.
- فرآیند تدوین استراتژی وقتی بطور عمیق از تحقیقات بازار استفاده کند، باید تفاوت بین بازارها و مشتریان و ارجحیت های آنها درباره ابعادی نظیر قیمت، کیفیت، نحوه کارکرد، شکل و شمایل کالا و خدمت، رابطه یا فروشنده، و خدمات زمان خرید را آشکار کند.

- یک BSC به عنوان توصیفی از استراتژی سازمان، باید اهداف سازمان را درمورد مشتریان در هر بخش یا قسمت بازار معلوم کند.

- مثال: مشتریان مختلف بنزین در بازار آمریکا، دارای ترجیحات گوناگونی بر حسب قیمت و سرویس مورد تقاضا هستند.

- وقتی یک سازمان، قسمت مورد نظر خود را از بازار و مشتریان تعریف و تعیین کرد، آنگاه می تواند اهداف و معیارهایی را برای پیشرفت و نفوذ در آن بازار ارائه دهد.

- بطور کلی دو دسته معیار برای وجه مشتریان وجود دارد:

- دسته اول، گروه معیارهای اصلی بوده و عبارت از معیارهای متداولی است که معمولاً همه سازمانها آنها را به کار می گیرند مثل رضایت مشتری، سهم بازار و حفظ مشتری

- دسته دوم معیارها، معیارهای مربوط به سنجش عواملی است که برای مشتری ارزش می آفریند و از این طریق وضعیت معیارهای اصلی را تعیین می کند.

معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان

معیارهای اصلی مربوط به عملکرد وجه مشتریان در میان انواع مختلف سازمانها مشترک بوده و شامل معیارهای زیر می باشند:

الف - سهم بازار

وقتی بازارها و مشتریان موردنظر مشخص شدند، تعریف سهم بازار و اندازه گیری آن ساده خواهد بود. سهم بازار عبارت است از نسبت فروش سازمان در یک بازار به کل فروش در آن سازمان.

ب- حفظ و نگهداری مشتریان

یک راه مطلوب برای حفظ و بهبود سهم بازار، حفظ مشتریان موجود است. معیار سنجش حفظ و نگهداری مشتریان می تواند نسبت مشتریان قدیمی باشد که از اول تا آخر یک دوره با سازمان باقی می ماند.

علاوه بر حفظ مشتریان، درصد رشد عملیات سازمان با مشتریان موجود نیز مهم است.

ج- رضایت مشتریان

معیارهای مربوط به رضایت مشتریان، بازخور مناسبی را فراهم می کند که به کمک آن سازمان دریابد تا چه حد به نیازهای مشتریان پاسخ داده است. بسیاری از سازمانها بررسی میزان رضایت مشتریان را به صورت سیستماتیک هدایت کرده و از وسایلی چون نظرخواهی کتبی، مصاحبه تلفنی یا مصاحبه حضوری با مشتریان استفاده می کنند.

د- جذب مشتریان جدید

سازمانهایی که درصدد رشد فعالیتهای خود می باشند، هدف جذب مشتریان جدید در بازارهای موردنظر را دنبال می کنند.

معیار سنجش جذب مشتریان جدید با تعداد مشتریان جدید در یک دوره به تعداد کل مشتریان یا میزان فروش به مشتریان جدید در یک دوره به کل فروش در آن دوره اندازه گیری می شود.

سازمانها فقط به دنبال جلب رضایت و شادکامی مشتریان نیستند، بلکه سودآور بودن مشتریان هم یک هدف کلیدی است.

معیارهای مربوط به سودآوری مشتریان ممکن است نشان دهد که برخی از مشتریان موردنظر سودآور نیستند. چنین نشانه‌ای سازمان را قادر می‌سازد تا توجه خود را به فرآیندهای کلیدی تولید و تحویل محصولات و خدمات متمرکز کرده و آنها را مجدداً طراحی کند بطوری که تقاضاهای مشتریان پاسخ داده شده و درعین حال سازمان نیز سودآور باشد.

این معیارهای اصلی می‌توانند در قالب یک زنجیره از روابط علی به شکل زیر قرار گیرند.

معیارهای اصلی می‌توانند در قالب یک زنجیره از روابط علی به شکل زیر قرار گیرند.

خلاصه معیارهای اصلی

- **سهم بازار:** منعکس کننده سهم سازمان در یک بازار مفروض - برحسب تعداد مشتریان، میزان کل فروش ریالی، و یا حجم محصولات فروخته شده - می باشد.
- **جذب مشتریان جدید:** عبارت از اندازه گیری نرخ مطلق یا نسبی جذب مشتریان جدید و فعالیتهای تازه توسط یک سازمان است.

- **حفظ و نگهداری مشتریان:** یک راه مناسب برای حفظ یا بهبود سهم بازار در بازارهای موردنظر، آن است که سازمان مشتریان موجود خود را در آن بازارها حفظ کند و معیارهای مناسبی برای سنجش موفقیت خود وضع نماید.
- **رضایت مشتریان:** سنجش سطح رضایتمندی مشتریان با توجه به معیارهای معین عملکردی و در چهارچوب ارزشهای اقتصادی و غیراقتصادی ارائه شده به آنها می باشد.
- **سودآوری مشتریان:** عبارت از اندازه گیری سودخالص حاصل از یک مشتری یا بخشی از بازار پس از کسر هزینه های موردنیاز برای تأمین نیازهای آن مشتری و یا بازار است.

معیارهای سنجش عوامل ایجاد ارزش برای مشتریان

- سازمانها از طریق محصولات و خدمات خود به مشتریان موردنظر ارزشهای را ارائه می کنند که موجب رضایتمندی و وفاداری آنها می شوند. ارزشهای اقتصادی و غیراقتصادی عرضه شده به مشتریان، یک مفهوم کلیدی برای شناخت عوامل تعیین کننده میزان معیارهای اصلی مربوط به مشتریان است.

عوامل ایجاد ارزش را می توان در سه دسته تقسیم بندی کرد:

- مشخصه های خدمت / محصول
- کیفیت رابطه با مشتریان
- تصور ذهنی مردم از سازمان و شهرت اعتبار آن

۱- مشخصه‌های خدمت و محصول:

- شامل نحوه کارکرد محصول یا خدمت موردنظر، قیمت و کیفیت آن می‌باشد.

۲- رابطه با مشتریان:

- شامل تحویل محصول / خدمت به مشتریان (با درنظر گرفتن ابعادی چون سرعت پاسخگویی و تامین نیاز مشتری)، و ارائه سرویس به مشتریان در زمان خرید از سازمان می‌باشد.

۳- تصور ذهنی مردم از سازمان و شهرت و اعتبار آن:

- این جنبه شامل همه عوامل غیرمحسوسی است که باعث جذب یک مشتری به سوی سازمان می‌شود. مثلاً تصور مردم از کیفیت کالای سازمان، امانت و صحت کار سازمان از جمله عوامل مهم در جذب مشتریان به یک سازمان می‌باشند. این جنبه سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت فعال و جدی پتانسیلهای خویش را به مشتریان معرفی کند.

مدل عمومی ارزش ایجاد شده برای مشتریان

بازخور از مشتریان

- بانظرخواهی از مشتریان و کسب بازخوردهای دوره‌ای از آنها می‌توان میزان رضایتمندی مشتریان از سازمان را سنجید. مثال: جدول زیر نتیجه نظرخواهی یک شرکت پیمانکار سازه‌های دریایی است که از مشتریان جمع‌آوری شده است. (دراین جدول عدد ۱ به معنای ضعیف و بد، و عدد ۱۰ به معنای خوب و عالی است).

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

- نمره متوسط هر مشخصه نشان می دهد که سازمان در چه زمینه‌هایی به خوبی کار می کند و احیاناً در چه زمینه‌هایی نتوانسته است رضایت مشتریان خود را جلب کند. نمره متوسط هر مشخصه نشان می دهد که سازمان در چه زمینه‌هایی به خوبی کار می کند. و احیاناً در چه زمینه‌هایی نتوانسته است رضایت مشتریان خود را جلب کند.

مقدمه

کسب نتایج مالی مناسب در شرکت ها و مؤسسات اقتصادی برای بقاء و رشد آنها الزامی است. اندازه گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمانها است. اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه حیات یک سازمان (شامل رشد، تثبیت و برداشت) می تواند متفاوت باشد.

در مرحله رشد، درصد رشد درآمد و فروش - در مرحله تثبیت، سودآوری و در مرحله برداشت، مازاد نقدی عملیاتی عناصر اصلی در معرفی اهداف مالی هستند. اهداف مالی وقتی مؤثر و کارآ هستند که مقوله ریسک را نیز در نظر بگیرند. متنوع کردن منابع درآمدی با محدود نبودن به یک گروه خاص و محدود از مشتریان، به یک یا دو خط تولید برای فعالیتهای کسب و کار سازمان، یا به یک منطقه خاص جغرافیایی می تواند ریسک را کاهش دهد.

زمینه های استراتژیک برای وجه مالی

برای هداک از مراحل سه گانه رشد، تثبیت و برداشت سازمان، سه زمینه مالی وجود دارد که در تدوین و ارزیابی استراتژیهای سازمان مؤثر است.

۱- ترکیب و رشد درآمدها

۲- کاهش هزینه / بهبود بهره وری

۳- استراتژی سرمایه گذاری / بهره برداری از داراییها

تبیین بازار مشتری

برای انجام بررسیهای لازم در وجوه مالی و بازار مشتری ، لازم است ماتریس بازار و محصول تهیه شود.

این تقسیم بندی برای تحلیل ترکیب رشد و سودآوری و وضعیت بازارهای مختلفی بکار خواهد آمد.

الف - ترکیب و رشد درآمدها

محصولات جدید: گسترش و توسعه و عرضه خدمات و محصولات جدید

کاربردهای جدید: ایجاد زمینه ها و کاربردهای نو برای محصولات و خدمات موجود

بازار و مشتریان جدید: دستیابی به بازارهای جدید و مشتریان نو

ارتباطات جدید: توسعه همکاریها و ایجاد ارتباطات جدید مابین واحدهای عملیاتی

مختلف به منظور ایجاد درآمدهای بیشتر از مشتریان موجود

ترکیب خدمات محصولات جدید: تغییر در ترکیب موجود خدمات و محصولات

برای رسیدن به ارزش افزوده بالاتر

قیمت گذاری : توجه به مکانیزم قیمت گذاری محصولات و خدمات و تجدید نظر

در آن

ب - کاهش هزینه / بهبود بهره وری

افزایش بهره وری درآمد: تمرکز بر بهبود درآمد (یعنی درآمد به ازای هر نفر) به منظور گرایش به سمت محصولات و خدمات با ارزش افزوده بالاتر و نیز ارتقای تواناییهای سازمان در منابع فیزیکی و پرسنلی

کاهش هزینه های واحد: پایین آوردن هزینه های مستقیم و غیر مستقیم محصولات و خدمات و استفاده از منابع مشترک توسط واحدهای عملیاتی مختلف و بهبود کانالهای توزیع و اقدامات سازمان از طریق انتقال از کانالهای پرهزینه به کم هزینه و کاهش هزینه های عملیاتی.

اهداف کاهش هزینه های عمومی، فروش و اداری باید با توجه به مقدار مطلوب سایر معیارها همچون میزان پاسخگویی به مشتریان، کیفیت و عملکرد متوازن شود.

ج - بازگشت سرمایه گذاری و بهره برداری از داراییها

اهدافی نظیر بازگشت سرمایه به کار گرفته شده، نرخ بازگشت سرمایه گذاری و ارزش افزوده اقتصادی معیارهای همه جانبه ای برای موفقیت مالی به دست می دهند و تحقق آنها مستلزم افزایش درآمدها، کاهش هزینه ها و افزایش میزان بهره برداری از داراییها می باشد. سازمانها ممکن است از معیارهایی استفاده کنند که بهره برداری آنها از داراییهای سازمان را مورد سنجش قرار دهد. معیارهایی همچون چرخه پرداخت به دریافت (که تعیین کننده سطح سرمایه در گردش مورد نیاز برای حمایت از حجم و ترکیب معینی از عملیات سازمان است)

افزایش میزان بهره برداری از داراییهای ثابت، بوسیله جهت دادن فعالیتهای جدید سازمان به سمت منابع بلااستفاده، استفاده مؤثر از منابع کمیاب و به ودیعه گذاشتن یا فروش داراییهایی که براساس ارزش بازار، بازگشت ناکافی ایجاد می کنند، حاصل می شود. بهره برداری از داراییها ممکن است بر بهبود روشهای سرمایه گذاری متمرکز شود. به عنوان مثال کاهش در زمان چرخه بین پرداخت برای سرمایه گذاری و برداشت از نتایج سرمایه گذاری به منظور سرمایه گذاری در سرمایه های فیزیکی و انسانی.

فرایندهای داخلی در یک زنجیره ای از تولید ارزش ، برای مشتریان ارزش ایجاد می کنند و الگوهایی برای تبیین فرایندهای داخلی ارائه می شود.

قوت و ضعف یک سیستم بستگی به چگونگی انجام این فرایندهای داخلی دارد. کارآیی ، راندمان و کیفیت فرایندهای داخلی با معیارهای سنجش مناسب اندازه گیری می شود. و همچنین معیارهای نمونه برای سنجش فرایندهای مختلف ارائه خواهد شد.

مقدمه

در این وجه ، فرآیندهای کلیدی در فعالیتهای سازمان که برای تحقق هدف های آن لازم است مشخص می شود. هدف ها و معیارهای سنجش در این وجه بعد از تعیین هدف ها و معیارهای وجه مشتریان مشخص می شود.

حجم (yield) معیارهای سنجش جامع نظیر کیفیت ، بازدهی خروجی و میزان توقف که علاوه بر معیارهای مالی برای سنجش عملکرد قسمت های سازمانی وضع می شود. بر فرآیندها که معمولاً از چندین قسمت سازمانی عبور می کند توجه ندارد.

تمرکز سنجش عملکرد متوجه BSC ، در کارت امتیازی متوازن (Order Fulfillment) فرآیندهایی نظیر انجام سفارشات دریافتی خرید، برنامه ریزی و کنترل تولید است که از چندین قسمت سازمانی عبور می کند.

معمولاً معیارهای هزینه، کیفیت، خروجی ، و زمان برای BSC در این فرآیندها تعریف و اندازه گیری می شود. تمرکز روی اصلاح عملکرد قسمت های سازمانی ممکن است به تمام اصلاحات بالقوه ممکن برای افزایش کارایی و بهره وری و ایجاد مزیت رقابتی که در بهبود فرآیندها نهفته است، دست پیدا نکند.

هدف ها و معیارهای سنجش (BSC) در کارت امتیازی متوازن فرایندهای داخلی براساس استراتژیهای دستیابی به هدف های مالی و مشتریان تنظیم می شود.

زنجیره‌اندشی فرایندهای داخلی:

هر سازمانی مجموعه منحصر به فردی از فرایندهای داخلی دارد که در ایجاد ارزش جهت مشتریان و تولید نتایج مالی عمل می‌کند. دو زنجیره ارزشی ذیل، دو الگوی کلی ارائه می‌دهند که می‌تواند برای تعیین فرایندهای داخلی خاص یک سازمان مورد استفاده و تغییر و اصلاح قرار گیرد.

الگوی اول سه فرآیند اساسی سازمان را مشخص می‌کند.

فرآیند نوآوری: در این فرآیند نیازهای پنهان یا جدید مشتریان شناسایی شده و

محصول یا خدمتی که نیازهای مزبور را تأمین می‌کند طراحی و تولید می‌کند.

فرآیند عملیات: در این فرآیند محصولات و خدمات موجود تولید و تحویل مشتری می‌شود.

فرآیند خدمات بعد از فروش: در این فرآیند، بعد از فروش و تحویل کالا، خدمات لازم به مشتریان ارائه می‌شود.

الگوی دوم

در الگوی شماره دو، دو دسته فرایندهای اصلی و فرایندهای پشتیبانی از هم جدا شده‌اند.

فرایندهای اصلی شامل لجستیک داخلی، تولید، لجستیک خارجی، بازاریابی و فروش و خدمات بعد از فروش است.

فرآیندهای پشتیبانی شامل ساختار و زیربنای سازمانی ، مدیریت نیروی انسانی ، توسعه تکنولوژی ، و خرید می باشد.

فرآیندهای اصلی

لجستیک داخلی:

فرآیند لجستیک داخلی شامل: دریافت مواد، تحویل به انبار، جابجایی ، انبارداری ، کنترل موجودیها ، برنامه ریزی وسایل حمل و نقل ، و برگشت مواد نامطلوب به فروشندگان مربوطه است.

این فرآیند ورودیها را به محصول نهایی تبدیل می کند و شامل عملیاتی نظیر ماشین کاری ، مونتاژ ، بسته بندی ، تعمیر و نگهداری ماشین آلات و آزمایش می باشد.

لجستیک خارجی:

این فرآیند شامل عملیات مربوط به توزیع محصول است. نظیر عملیات انبار کردن محصول نهایی. جابجایی محصول ، برنامه ریزی وسایل حمل و نقل ، پردازش سفارشات و زمانبندی تحویل

بازاریابی و فروش:

این فرآیند خریداران را به خرید تشویق کند و شامل عملیاتی نظیر : تبلیغات ، پیشنهاد قیمت ، مشخص کردن کانالهای ارتباط و برقراری ارتباط ، و قیمت گذاری می شود.

خدمات بعد از فروش:

این فرآیند نگهداری و با توسعه ارزش محصول برای مشتری بعد از فروش را بر عهده دارد و معمولاً شامل عملیاتی نظیر نصب، تعمیر، آموزش و تأمین قطعات می باشد.

فرآیندهای پشتیبانی:

تدارکات خرید: این فرآیند شامل خرید کالا و خدمات لازم نظیر خرید مواد اولیه، مواد مصرفی و قطعات یدکی، خدمات تعمیرات یا مهندسی، و داراییهاست.

توسعه تکنولوژیکی: این فرآیند شامل توسعه دانش فنی، رویه ها و نیازهای تکنولوژیکی برای هر مرحله از زنجیره ارزش است.

توسعه نیروی انسانی: این فرآیند شامل انتخاب و استخدام، ارتقا، توسعه نیروی انسانی جایابی، ارزیابی، پاداش دادن، تربیت مدیر، و تنظیم روابط کارفرما و نیروی کار است.

زیربنای سازمان: این فرآیند شامل عملیاتی نظیر مدیریت عمومی، طراحی ساختار سازمانی، برنامه ریزی و کنترل، مدیریت مالی، انجام امور حسابداری، امور حقوقی، و روابط عمومی است. افزایش روزافزون تحقیق و توسعه موجب شده است که سازمانها منابع بیشتری روی تحقیق و توسعه هزینه کنند و لذا باید آن را جزو فرآیندهای اصلی محسوب نمود.

رابطه بین ورودیها و خروجیهای فرآیند تحقیق و توسعه بسیار ضعیف تر و نامطمئن تر از فرآیندهای تولید است که در آن می توان استانداردهایی بین ورودی و خروجی برقرار نمود. مشکلات برقراری رابطه بین ورودی و خروجی تحقیق و توسعه نباید سازمانها را از برقراری هدف و معیارهای سنجش برای این عملیات کلیدی و حساس باز دارد.

معیارهای سنجش فرآیند تحقیق و توسعه

مثالهایی از معیارهای سنجش عملکرد تحقیق و توسعه و نوآوری به شرح ذیل است:

- درصد فروش که برای توسعه محصولات جدید به کار می رود.
- درصد فروش از محصولاتی که تکنولوژی آن در مالکیت و جزو حقوق خاص شرکت است.
- عرضه محصولات جدید در مقایسه با رقبا و نیز در مقایسه با برنامه
- قابلیت های خاص موجود در فرآیند تولید (مانند تولید محصولات با ویژگیهای با کیفیت منحصر به فرد)
- مدت زمان لازم برای توسعه مدل جدیدی از محصولات
- نسبت سود عملیاتی قبل از مالیات در طی یک دوره ۵ ساله به کل هزینه های تحقیق و توسعه.

معیارهای سنجش طراحی و توسعه محصول

طراحی و توسعه محصول ممکن است به چندین مرحله تقسیم بندی شود. برای هر مرحله ، معیارهایی نظیر معیارهای ذیل می توان به کار گرفت.

بازدهی (Yield): تعداد اجزا یا کارهایی که از یک بازدهی مرحله به مرحله بعد می رود به تعداد اجزا یا کارهایی که وارد مرحله مورد نظر می شود.

مدت سیکل کاری (Cycle Time): مدت زمانی که اقلام مدت سیکل کاری در هر مرحله می مانند.

هزینه انجام کارها در هر مرحله

تعداد دفعاتی که کار طراحی باید مورد تجدید نظر قرار گیرد.

یا BET مفهوم زمان سر به سر Hewlett-Packard را برای سنجش کارایی فرآیند Break – Even Time توسعه محصول به کار می گیرد.

(زمان طراحی ، توسعه و تولید محصول) + (زمانی بازارسنجی) = BET

(زمان لازم برای مساوی شدن سود تجمعی با هزینه های تحقق و توسعه محصول)

فرآیند تولید

فرآیند تولید معرف امواج کوتاه ایجاد ارزش در سازمان است. این فرآیند با دریافت سفارش از مشتری شروع می شود و با تحویل کالا به مشتری پایان می پذیرد.

در این فرآیند تحویل کارا، صحیح ، و به موقع محصولات و خدمات به مشتریان مورد توجه و تأکید می باشد.

یک معیار که توسط بسیاری سازمانهای غربی مورد استفاده قرار می گیرد، معیار کارآمدی سیکل تولید یا است. Manufacturing Cycle Effectiveness-MCE که به صورت ذیل تعریف می شود:

$MCE = \text{مدت زمان انتظار} + \text{مدت زمان حرکت} + \text{مدت زمان بازرسی} + \text{مدت زمان عبور از فرآیند} = \text{مدت زمان}$

انجام عملیات در فرآیند

معیارهای سنجش کیفیت

معیارهای زیادی برای سنجش کیفیت در تولید کالا وجود دارد نظیر:

درصد تولیدات معیوب

یا نسبت تولیدات سالم به تعداد تولیدات (Yield) بازدهی ورودی به فرایند تولید

ضایعات

درصد کار مجدد

درصد بازگشتی

درصدی از فرایند که تحت کنترل آماری است.

در تولید خدمات می توان از معیارهای سنجش کیفیت نظیر معیارهای ذیل استفاده

کرد:

- زمان انتظار

- اطلاعات غیر صحیح

- دستیابی با تأخیر یا اشکال (Access Denied or Delayed)

- عدم انجام درخواست

- ضرر مالی برای مشتری

- عدم موفقیت در برقراری ارتباط و درک متقابل

معیارهای سنجش هزینه

سیستمهای حسابداری صنعتی سنتی هزینه یا راندمان انجام عملیات و وظایف مختلف را در قسمت های سازمانی اندازه گیری می کند. ولی سیستمهای مزبور هزینه ها را در سطح فرآیندهایی چون فرآیند انجام سفارشات ، خرید، یا برنامه ریزی و کنترل تولید که منابع را از مراکز مسئولیت مختلف سازمان به کار می گیرد محاسبه نمی کنند. سیستم حسابداری جدیدی به نام سیستم هزینه یابی فعالیت برای محاسبه - Activity Based Cost Systems - ABC هزینه فرآیندها پیشنهاد شده است.

معیارهای سنجش خدمات بعد از فروش

خدمات بعد از فروش شامل فعالیت های مربوط به گارانتی ، تعمیر ، برطرف کردن عیوب و برگرداندن محصولات معیوب و انجام امور مربوط به پرداختهای قسطی است. برخی از معیارهای سنجش کیفیت، زمان و هزینه که برای فرآیند تولید مطرح شد می تواند برای خدمات بعد از فروش نیز مورد استفاده قرار بگیرد.

بعد دیگر خدمات بعد از فروش مربوط به ارسال صورتحساب و دریافت طلبهاست. روابط حسنه مطلوب با جامعه مستلزم برقراری هدف های محیط زیستی برای عملکرد محصول بعد از فروش از نظر عدم ایجاد آلودگی های محیط زیستی است.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title: :
Subject:
Author: H.H
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/18/2012 11:28:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: hadi tahaghoghi
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 3/18/2012 11:28:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 70
Number of Words: 9,770 (approx.)
Number of Characters: 55,693 (approx.)