

# تعاریف سازمان و مدیریت

چهارشنبه، 9 مهر 1399 AM 10:49

در خصوص تعریف مدیریت اختلاف نظر بین اندیشمندان زیاد است، به نحوی که **هارولد کنس** از آن به عنوان **جنگل نظریه ها** یاد می کند با این حال در برخی، توافق نظر بیشتر است از جمله تعاریف ذیل:

## مدیریت عبارت است از :

علم و هنر هماهنگ کردن فعالیت های افراد سازمان با استفاده بهینه از منابع سازمان یعنی منابع انسانی مالی و مادی تکنولوژی و اطلاعات برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده.

## مدیریت عبارت است از :

فرآیند برنامه ریزی سازماندهی هدایت و کنترل فعالیت های اعضای سازمان و منابع آن برای رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده.

## علم چیست:

اگر ان را آگاهی سازمان یافته تعریف کنیم و یا آگاهی در مقابل ناآگاهی همچنین اگر دانش را با آن بدانیم که یکسری نظریه از خود دارد که بر اساس فرضیه ها آزمایش ها و تجزیه و تحلیل پدیده ها به وجود آمده باشد در آن صورت مدیریت هم یک علم است.

## هنر چیست :

هنر را تجلی احساسات درون انسان می دانند در این صورت نیز مدیریت یک هنر است به عبارت دیگر مدیریت در حیطة عمل و اجرای کار یک هنر محسوب می شود و دانش به عنوان یک آگاهی سازمان یافته زیر ساخت این عمل قرار می گیرد پس مدیریت هم علم است و هم هنر

**سازمان** عبارت است از جمعی از افراد که تحت یک ساختار نظام ما با یکدیگر در ارتباط هستند و هدف خاصی را دنبال

: ویژگی‌های سازمان

۱- سازمان مجموعه‌ای از افراد است

۲- سازمان دارای هدف یا اهدافی است.

۳- یک ساختار نظام مند بر روابط افراد حاکم است.

۴- دارای ساختار نظام مند یعنی آیین نامه و دستورالعمل ضوابط و فرمان مدیر است

**دسته بندی نیروها در سازمان**

## کارکنان

کسانی هستند که در سازمان یک شغل یا وظیفه خاصی را به عهده دارند و مسئولیت نظارت بر کار دیگران را برعهده ندارند

## مدیران

کسانی هستند که علاوه بر وظایف خاص خود مسئولیت نظارت و رفتار دیگران را نیز بر عهده داشته و آنها را کنترل و رهبری می‌کنند

در سازمان مدیران ممکن است وظایفی شبیه وظایف زیردستان خود داشته باشند ولی تفاوت چند در این است که نظارت بر فعالیت دیگران را نیز برعهده دارند مثل رئیس دبیرخانه مسئول محاسبه کارکرد و غیره

# سطوح مدیریت در سازمان

چهارشنبه، 9 مهر 1399 AM 11:03

## مدیران عملیاتی

در سازمان آنها را با عناوینی مانند سرکارگر یا فرمت سرپرست یا سوپر وایزر مسئول می‌شناسیم

## مدیران میانی

رئیس رئیس کل مدیر مدیر کل

## مدیران عالی

مدیر مدیرعامل معاونین هیئت مدیره رئیس هیئت مدیره

**رابطه الكات** معتقد است همه وظایفی که مدیران انجام می دهند یکسری مهارت هایی وجود دارد که مدیران بایستی از آنها برخوردار باشند مهارتهای مدیران به سه گروه تقسیم می شوند

۱- مهارت های فنی

۲- مهارت های انسانی

۳ مهارت های مفهومی

**مهارت های فنی** عبارت است از توانایی استفاده از روش ها فنون و دانش یک رشته تخصصی مثل آهنگری و جوشکاری حسابداری جاری جراحی و غیره

**مهارت های انسانی** عبارت است از توانایی در که آدمها و شناخت آنها و ویژگی های اخلاقی ایشان و توانایی ایجاد انگیزه در آنها

**مهارت های مفهومی** عبارت از دست توانایی مدیریت در اداره کردن افراد و هماهنگ نمودن فعالیت های آن ها، برای این کار لازم است مدیر سازمان را در قالب یک مجموعه که اجزای آن هم با هم مرتبط ببینم به عنوان مثال مدیریت در جایگاه مدیریت عالی سازمان بخش های مختلف مالی اداری تولید و بازرگانی را دارد

# مهارت‌های مدیریت و ارتباط آن با سطوح مدیریت

مدیران عملیاتی	مدیران میانی	مدیران عالی
مهارت مفهومی	مهارت مفهومی	مهارت مفهومی
مهارت انسانی	مهارت انسانی	مهارت انسانی
مهارت فنی	مهارت فنی	مهارت فنی

بر اساس نظر **هنری مینتزرگ** کارهای مشابهی را انجام می دهند در واقع مدیران همه یک سری نقشه های مشخصی را در سازمان ایفا می کند نقش همان الگوی رفتاری است که انتظار می رود یک فرد از خود نشان دهد به اعتقاد او نقش های مدیریت به سه دسته تقسیم می شوند

۱- ایجاد رابطه با افراد یعنی نقش های ارتباطی

۲- تبادل اطلاعات یعنی نقش های اطلاعاتی

۳- تصمیم گیری یعنی نقش های تصمیم گیری

نقش های ارتباطی عبارتند از

۱- مقام تشریفات

۲- رهبری

۳- رابط

نقش های اطلاعاتی عبارتند از

۱- گردآوری اطلاعات

۲- اطلاع رسانی

۳- سخنگوی گروه

نقش های تصمیم گیری عبارتند از

۱- کارآفرینی یعنی خلاقیت و نوآوری

۲- حل کننده مسائل

۳- تخصیص دهنده منابع

۴- چانه زنی و مذاکره

## خرده سیستم های سازمان و تاثیر متقابل آنها

سازمان ها سیستم های اجتماعی هستند که از چند گروه خرده سیستم که در تعامل با هم هستند تشکیل شده اند

۱- تاکید خرده سیستم اداری و تشکیلاتی بر قدرت و مسئولیت درون سازمانی است

۲- خرده سیستم اطلاعاتی - تصمیم گیری بر تصمیم های مهم و نیازهای اطلاعاتی تاکید دارد

۳- خرده سیستم فنی و اقتصادی تاکیدش بر کار و فعالیتی است که باید در چهارچوب هدف های سازمان انجام شود

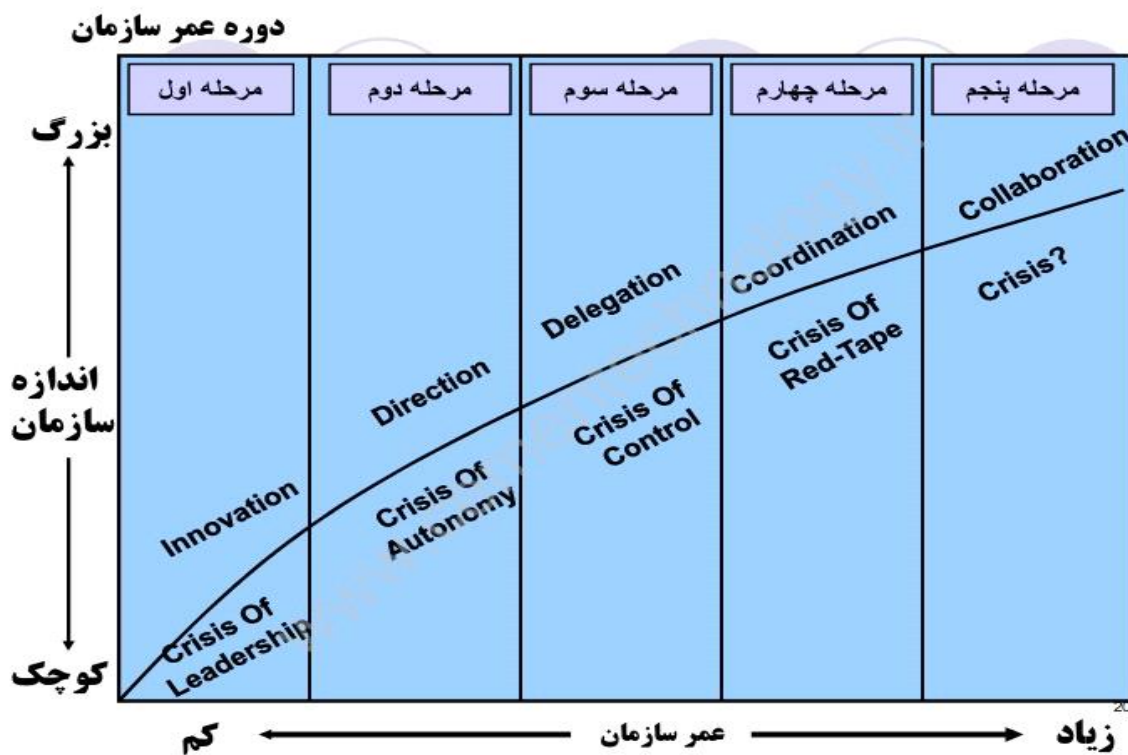
۴- خرده سیستم اجتماعی و انسانی تاکیدش بر ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان و هدایت آنهاست

## نکته مهم

در چهارچوب نظریه سیستم ها تغییر در یک سیستم فرعی باعث تغییر در دیگر قسمتهای سیستم کلی می شود مفهوم این عبارت آن است که سازمان نباید در طولانی مدت به بهای از دست دادن یک خرده سیستم بر اهمیت خرده سیستم دیگری تاکید کند.

به اعتقاد **گرینر** این سازمانها **۵ مرحله تدریجی تکامل** را طی می‌کند که هر مرحله از یک **آرامش** و از یک **بحران** تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می‌شود

در هر دوره یک سبک مدیریت غالب است که رشد سازمان را موجب می‌شود و یک بحران که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است، مراحل فوق به شرح ذیل می‌باشد



## مرحله اول: رشد از طریق خلاقیت

گروه علاقه مند با شم بازرگانی یا صنعتی به کمک هم فعالیتی را به منظور تولید محصول یا ارائه خدمت یا بازاریابی آن شروع می‌کند برای شروع کار هر یک بر حسب توان خود مسئولیتی را به عهده می‌گیرند و هر کار با مشکلی روبرو شدند به طور غیر رسمی و از طریق رابطه با سایر این مشکل را حل می‌کند با تلاش مستمر این محصول تولید شده محصول تولید شده و به فروش می‌رسد و سازمان رشد می‌کند معمولاً از فعالیت‌های اداری یعنی ساختارمند بودن گریزانند از اینرو بحران رهبری در سازمان رخ می‌دهد لذا یک مدیر استخدام می‌گردد تا سازمان را اداره نماید.

## مرحله دوم: رشد از طریق هدایت

مدیر دستورالعمل‌های سازمان و مسئولیت‌های بخش‌های مختلف را تعیین نموده و با سایر سرپرستان به شکل دستوری رفتار مدیران سطوح پایین تر با کسب تجربه کافی تقاضای استقلال بیشتر می‌کند که این امر موجب به وجود آمدن بحران استقلال می‌گردد

## مرحله سوم: رشد از طریق واگذاری



در این مرحله مدیر اقدام به تفویض اختیار نموده و ساختار سازمانی گرایش به سمت غیر متمرکز شدن پیدا می کنند پس از مدتی مدیران رده بالا متوجه می شوند که کنترل بسیاری از عملیات متنوعی را کم کم از دست داده اند از این بحران کنترل می آید

### مرحله چهارم: رشد از طریق هماهنگی

با ایجاد هماهنگی بحران کنترل می شود و سازمان به رشد خود ادامه می دهد لازم به توضیح است که بازگشت به تمرکز در این مرحله مناسب نیست چون در میان افرادی که از آزادی عمل برخوردار بودند خشونت ایجاد می کند هماهنگی از طریق وضعیت در زمینه های گوناگون امکان پذیر است پس از مدتی بحران رعایت افراطی تشریفات اداری هنگامی رخ می دهد که سازمان بیش از حد بزرگ شده باشد

### مرحله پنجم: رشد از طریق همکاری

الان که تشریفات زائد اداری از طریق همکاری ممکن می باشد ایجاد روحیه همکاری از طریق یکنواختی در مدیریت است و این امر از طریق سیستم سازی و ترکیب ماهرانه وجوه اشتراک افراد افراد متفاوت میسر است در این صورت کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را میگیرد

تصمیم گیری چیست؟

چرا گرفتن تصمیم برای  
ما مشکل است؟

چگونه درست و مؤثر  
تصمیم بگیریم؟

مهارت  
تصمیم گیری

نگرش نیک  
negareshenik.ir

## انواع تصمیم‌گیری در روابط انسانی (برای مثال: انتخاب دوست)

تصمیم‌گیری احساسی: «فقط به آنچه که عاطفه و دل به آن گواهِ می‌دهد، عمل می‌کنم!»

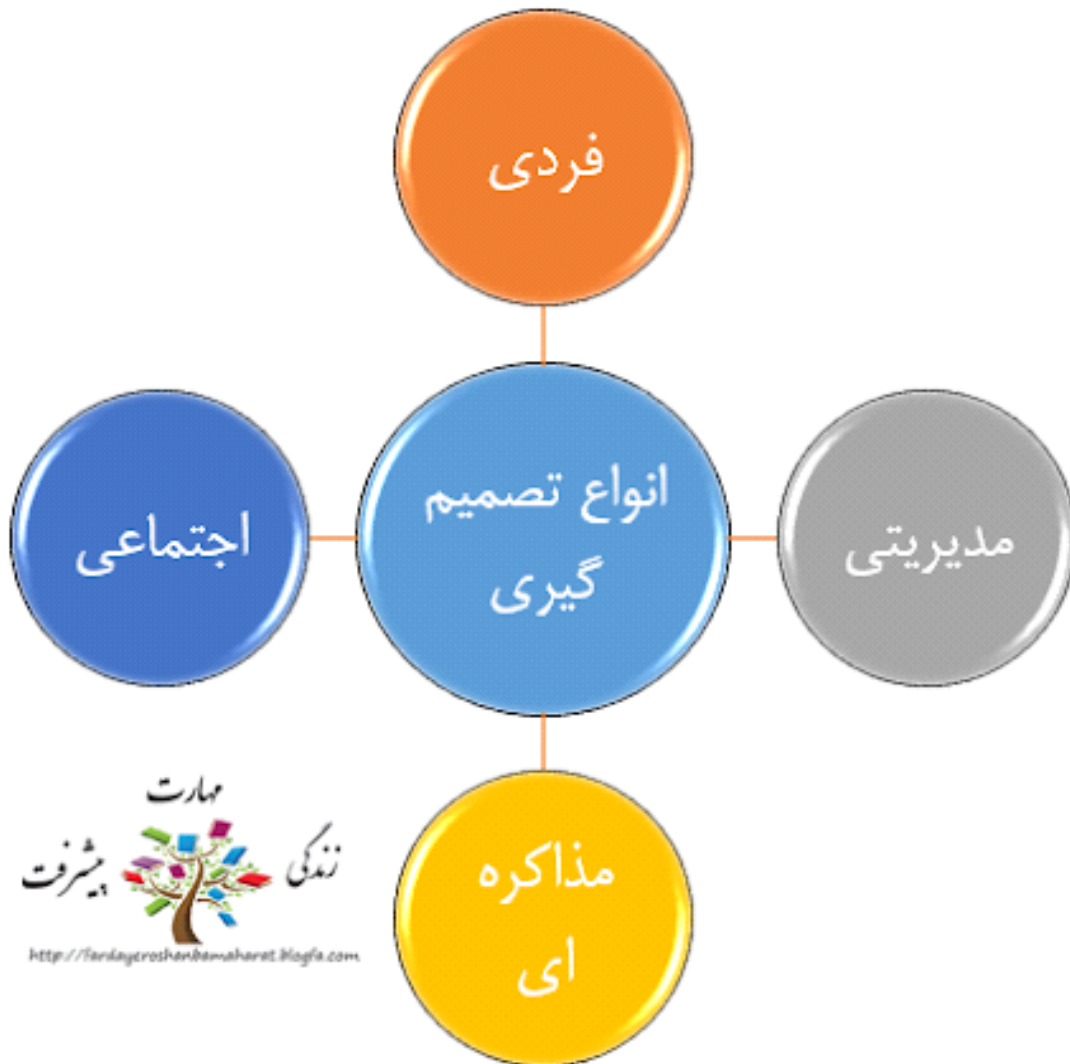


تصمیم‌گیری حسابگرانه: «صرفاً به آنچه منطقاً نفع بیشتری برایم دارد، عمل می‌کنم!»

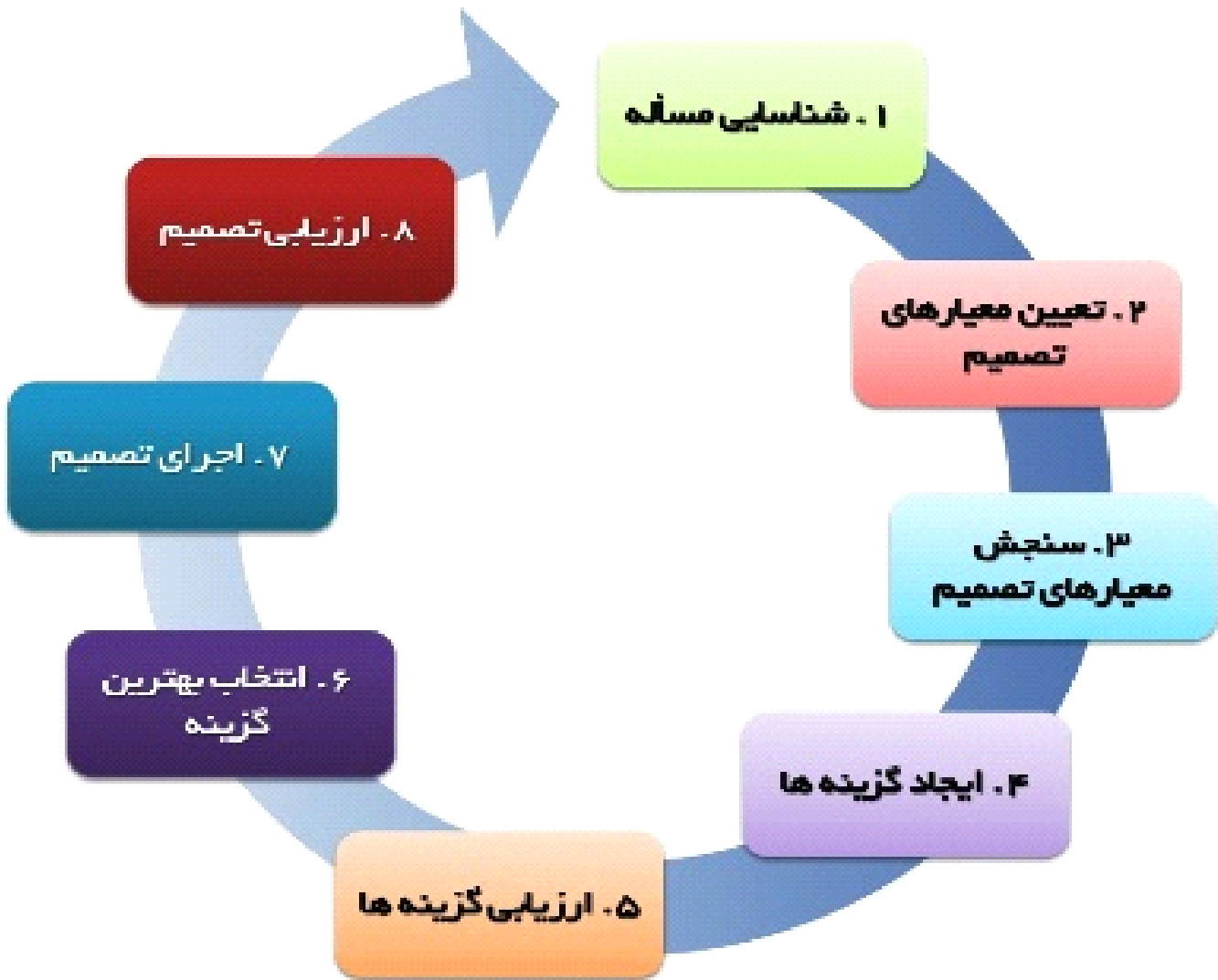


تصمیم‌گیری عاقلانه: «احساسات و منطق را هم‌زمان در نظر می‌گیرم و علاوه بر عواطف، به پیامدهای انتخاب هم فکر می‌کنم»









حتما نام مدل کسب و کار به گوش تان خورده است.  
مدل کسب و کار هر شرکت و کسب و کاری مخصوص خودش نیست و همه آنها در یک دسته‌بندی عمومی و کلی قرار می‌گیرند

مدل کسب و کار – B2B بیزینس به بیزنس، – B2C بیزنس به مصرف کننده، – C2C مصرف کننده به مصرف کننده و ... همگی مدل‌های کسب و کار هستند که قصد داریم همه آنها را معرفی و بررسی کنیم.

مدل کسب و کار یکی از مهم‌ترین المان‌های شکل‌گیری یک شرکت و یا به‌بیان کلی‌تر یک کسب و کار است. تا کنون در سایت فوربو به موضوع مدل کسب و کار و راه‌های بررسی آن نپرداخته‌ایم. اما این مقاله شروعی بر سری مقالات مرتبط با طراحی و خلق مدل کسب و کار خواهد بود.

در این مقاله مدل‌های کسب و کار و یا به‌بیان بهتر تجاری را بررسی می‌کنیم. مدل‌هایی که صرفاً هم مختص شرکت‌های بزرگ نیستند. بلکه در فضای آن هم سایت‌ها از همین الگوهای مشابه استفاده می‌کنند. یک سایت صرفاً از طریق **فروش مستقیم** محصولی را به دست مشتری می‌رساند و از مدل کسب و کار B2C استفاده می‌کند. و حال سایت دیگر ممکن است مدل مارکت‌پلیس - (Market Place) بازارچه آنلاین - به‌خود گرفته و یک سری مشتری را به مشتری دیگر (مصرف کننده به مصرف کننده) وصل کند، این هم مدل کسب و کار C2C است.

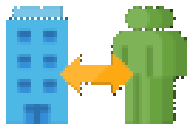
پس چه در شرکت‌های مدل قدیمی که تولیدکنندگان مستقیم کالا هستند و چه در سایت‌های اینترنتی، این مدل کسب و کار دیده می‌شود. شما با آشنایی با این مدل‌های کسب و کار بهتر می‌توانید فضای بازار را درک کنید. سپس با تعیین یک برنامه و یک **استراتژی** بهتر از پیش به کسب و کار خود رونق دهید.



# مدل کسب و کار چیست؟

شنبه, 17 آبان 1399 PM 12:20

## مدل کسب و کار بیزینس به مصرف کننده (B2C)



### Business to Consumer

اولین مدل کسب و کاری که می‌خواهیم معرفی کنیم، مدل کسب و کار B2C است. یعنی یک کسب و کار یا همان بیزینس محصول و خدمات خود را به صورت مستقیم به مصرف کننده (مشتری) ارائه می‌دهد. در ابتدای شکل‌گیری شبکه اینترنت، اغلب کسب و کارها به این شکل بودند. یعنی صرفاً همان فروشگاه‌های سنتی بودند که قصد داشتند محصولاتشان به شکل آنلاین ارائه دهند.

**فروشگاه اینترنتی** که یک محصول را از آن خریداری می‌کنید، مدل کسب و کارش B2C است. شرکت ارائه دهنده خدمات اینترنت شما نیز -به شرطی که دولتی نباشد- یک بسته اینترنت را به شما می‌فروشد و مدل کسب و کار آن هم B2C است. همچنین سایر خدمات آنلاینی که بابت آن‌ها هزینه پرداخت می‌کنید، مدل کسب و کار Business to Consumer را عملی می‌کنند.

اگر کسب و کار خودتان را می‌خواهید راه‌اندازی کنید و یک محصول و یا خدمتی را می‌خواهید در اختیار یک مشتری بگذارید، شما هم وارد فضای مدل B2C می‌شوید. فروش مستقیم محصول به دست شما -چه فیزیکی و چه آنلاین- از جنس همین مدل کسب و کار است. مانند **دیجی کالا** در ایران و **آمازون** در سطح بین‌المللی. همچنین اگر برای دریافت خدماتی به صورت آنلاین (مانند اشتراک سرویس تماشا فیلم) هم به صورت دوره‌ای (ماهانه، سالیانه و...) هزینه پرداخت می‌کنید، در حال گرداندن چرخ مدل کسب و کار B2C هستید.

## مدل کسب و کار بیزینس به بیزینس (B2B)



### Business to Business

دومین مدل کسب و کار مختص مشتری یا همان مردم عادی و کاربران اینترنت نیست. بلکه به طور خاص اشاره که خود کسب و کارها دارد. پشت پرده همان فروشگاه‌های اینترنتی که ارائه‌دهنده مدل B2C هستند، یک مدل B2B نیز وجود دارد. عمده‌فروش (Wholesaler) وظیفه فروش محصولات را به یک کسب و کار (Business) دارد. از آنجایی که عمده‌فروش خودش مستقیماً از طرف یک شرکت و تولیدکننده است، آن جزئی از یک کسب و کار (Business) به حساب می‌آید.

پس تمامی فرآیندهای تجاری یک عمده‌فروش با یک کسب و کار، جز مدل Business to Business یا همان B2B است. اما به جز این مورد، خود شرکت‌ها مستقیماً با یک دیگر وارد رابطه می‌شوند. منظور در این قسمت مدل **بازاریابی وابستگی** نیست. بلکه بیشتر مانند یک برون‌سپاری (Outsourcing) است.

برای مثال یک شرکت طراحی سایت ممکن است برنامه‌نویس و کدنویس‌های حرفه‌ای در اختیار داشته باشد، اما در بخش گرافیک، گرافیست چندان حرفه‌ای در اختیار نداشته باشد. حال یک پروژه بسیار مهم را در دستور کار خود دارند، از همین رو با یک شرکت طراحی گرافیک، وارد همکاری می‌شوند و بخش مربوط به گرافیک، طراحی سایت را به آن‌ها می‌سپارند. در این معامله تجاری، دو شرکت -کسب و کار- با هم یک مدل B2B را شکل می‌دهند. برخی از این مدل‌ها می‌توانند دوره‌ای و برخی همکاری‌ها همیشگی باشد.

مثال مطرح شده، یک مثال مربوط به یک همکاری دوره‌ای بود. اما کسب و کارهایی هم هستند که به صورت همیشگی با هم این مدل کسب و کار B2B را دارند. برای مثال یک فروشگاه اینترنتی -که خودش یک کسب و کار یا بیزینس است- برای ارسال مرسولات خود با یک شرکت پست -باز هم یک کسب و کار- قرارداد بلند مدت امضا می‌کند. از همین رو دوباره دو شرکت ولی با مدت زمان بیشتری با هم همکاری تجاری انجام خواهند داد.

## مدل کسب و کار مصرف کننده به بیزینس (C2B)



### Consumer to Business

موتورهای سه چرخ که در سطح شهر در بلندگو می گویند، آهن آلات، ضایعات و... خریداریم را دیده اید؟ به نوعی مدل ابتدایی مصرف کننده به بیزینس یا همان Consumer to Business هستند؟

در این مدل تجاری یک کسب و کار قرار است از شما چیزی خریداری کنید. صرفاً خرید مستقیم هم ملاک نیست. بلکه ممکن است خدمتی را به آن‌ها برای مدتی بدهید. یعنی اجاره. یکی از شیوه‌های مرسوم مدل کسب و کار C2B مربوط به امور گردشگری می‌شود. بسیاری از افرادی که قصد دارند با هزینه کم، یک سفر را تجربه کنند، معمولاً از هتل استفاده نمی‌کنند و به جای آن به سراغ افراد محلی که خانه خود را اجاره می‌دهند، می‌روند. وبسایت‌هایی برای این کار طراحی شده‌اند. یعنی یک فرد عادی - مصرف کننده (Consumer) به این سایت‌ها مراجعه می‌کند و سپس خانه و مکان خود را ثبت می‌کند و برای آن قیمت تعیین می‌کند. در این مدل کسب و کار، شرکت اطلاعات را ثبت می‌کند و نمایش می‌دهد. در واقع شرکت واسطی بین یک مشتری - که خانه خود را در اختیار سایت قرار داده - و یک مشتری دیگر - که قصد دارد خانه اجاره کند - است. اما چون فرآیند ثبت اطلاعات، معرفی و نمایش آن به کاربران و همچنین سیستم رزرواسیون آن برعهده کسب و کار است، این مدل C2B معرفی می‌شود.

## مدل کسب و کار مصرف کننده به مصرف کننده (C2C)

### Consumer to Consumer

یکی از دیگر از مدل‌های کسب و کار که بسیار شناخته شده است، مدل C2C یا همان مصرف کننده به مصرف کننده است. در این جا یک کسب و کار صرفاً بستری را آماده می‌کند تا کاربران - مردم یا به عبارت دیگر مصرف کننده - خودشان با یکدیگر معامله کنند. بسترهای آنلاینی مانند eBay که کار خرید و فروش اجناس دست دوم را راحت کرده است، یکی از این مدل‌های موفق مدل Consumer to Consumer است. سایت‌های انتشار آگهی مانند دیوار و شیپور هم در ایران مدل کسب و کارشان C2C است. این شرکت‌ها در خرید و فروش دخالتی ندارند و این افراد هستند که خودشان هستند که کار انتقال پول را انجام می‌دهند. شرکت‌ها صرفاً با ارائه یک بستر دو مشتری را به یکدیگر وصل می‌کنند. توجه داشته باشید که مدل کسب و کار C2C تنها زمانی است که سایت، شرکت و یا همان بیزینس بستر، دخالتی به صورت مستقیم با دو مشتری نداشته باشد. برای مثال سایت‌های فروشگاه‌هایی که اجناس خود را از مردم عادی تحویل می‌گیرند و سپس آن را در سایت برای فروش می‌گذارند، مدل C2C نیستند. بلکه در مرحله اول مشتری محصولش را به یک بیزینس می‌فروشد. یعنی مدل C2B و سپس این بیزینس است که با اختیار کامل جنس را به مشتری جدید می‌فروشد. یعنی مدل B2C.

## مدل کسب و کار بیزینس به بیزینس به مصرف کننده (B2B2C)

### Business to Business to Consumer

یک مدل کمتر معرفی شده هم به نام بیزینس به بیزینس و سپس به مصرف کننده وجود دارد. در حالت اول گفتیم که یک کسب و کار بر طبق مدل B2C، محصولات را به صورت مستقیم به مشتری می‌فروشد. این مدل کسب و کار یک مرحله قبل از این فرآیند است. یعنی به تامین کنندگان کالا نگاه می‌کند. شرکت‌های تولیدکننده‌ای که به صورت مستقیم با یک فروشگاه وارد همکاری می‌شوند ابتدا یک مدل B2B را شکل می‌دهند. حال اگر آن کالا صرفاً از طریق یک فروشگاه به دست مشتری برسد، مدل کسب و کار آن‌ها کامل تر شده و B2B2C را شکل می‌دهند. برای مثال یک تولید کننده فرش تنها با یک فروشگاه همکاری می‌کند. و محصولاتش را تنها به آن فروشگاه برای عرضه می‌دهد. پس شما نمی‌توانید محصول آن را از جای دیگر تهیه کنید. این نوع مدل انحصار طلبانه که بسیاری از فروشگاه‌ها به دنبال آن هستند، را مدل Business to Business to Consumer می‌مانند.



### Business to government

دولت یک کشور هم می‌تواند از طریق مدل‌های کسب و کار درآمدزایی داشته باشد. دولت یا همان Government با دادن تسهیلات و یا ابزارهای مورد نیاز به شرکت‌ها، می‌تواند یک مدل کسب و کار G2B را شکل دهد. برای مثال شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اینترنت ADSL بسیاری از شبکه‌های زیرساختی خود را از طریق سازمان‌های دولتی تامین می‌کنند. از همین رو یک قرارداد تجاری بین یک شرکت و یک سازمان دولتی بسته می‌شود و به این شکل مدل تجاری Government to Business شکل می‌گیرد. دولت همچنین به صورت مستقیم می‌تواند با مردم -مشتری- هم ارتباط داشته باشد که به آن G2C می‌گویند.

## مدل کسب و کار دولت به مصرف کننده (G2C)

### Government to Consumer

مدل G2C مدل کسب و کاری است که در آن دولت به صورت مستقیم به مردم چیزی را ارائه می‌دهد و بابت آن هزینه دریافت می‌کند. دولت هم در اینجا منظور همه سازمان‌هایی هستند که زیر نظر دولت یک کشور فعالیت می‌کنند. برای مثال سازمان سنجش که زیر نظر دولت و آموزش و پرورش فعالیت می‌کند، برای ثبت نام در آزمون سراسری -کنکور- از داوطلبان که همان مردم عادی یا مصرف کننده هستند، هزینه دریافت می‌کند. این هزینه دریافت شده به صورت مستقیم از مردم، مدل Government to Consumer را شکل می‌دهد.

کسب و کار نوپا (Startup)

شتاب‌دهنده (Accelerator)

حداقل محصول پذیرفتنی (Minimum Viable Product-MVP)

سرمایه‌گذار فرشته (Angel Investor)

تأمین مالی جمعی (Crowd-funding)

صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه (Venture Capital Fund)

محک زنی (Benchmarking)

بوت استرپ (Bootstrap):

بوت استرپ مجموعه‌ای از کدهای آماده‌ی HTML، CSS، و JS است که برای توسعه سمت کاربر (فرانت‌اند) وب‌سایت‌ها بکار گرفته می‌شود و با استفاده از آن می‌توان صفحات رسپانسیو (واکنش‌گرا) را با سرعت بسیار بالا تولید کرد.

این فریم‌ورک انعطاف‌پذیر، یک چهارچوب قدرتمند برای توسعه سریع و آسان وب است و شامل دستورات و توابعی است که مجموعه‌ای از ابزارها را برای ساخت صفحات وب و نرم افزارهای تحت وب در اختیار ما می‌گذارد. Bootstrap دارای قابلیت‌های متعددی برای ساخت ستون‌ها، گالری‌ها، جداول، فرم‌ها، دکمه‌ها و تب‌ها، هشدارها و سایر المان‌های مورد نیاز طراحی وب است.

From <<https://www.roxo.ir/series/bootstrap-4-tuts/>>

نقطه‌ی سر به سر (Break-Even point)

بوم مدل کسب و کار (Business Model Canvas)

طرح کسب و کار (Business Plan-BP)

تجارت بنگاه با بنگاه (Business to Business -B2B)

تجارت بنگاه با مصرف‌کننده (Business-to-Customer-B2C)

تجارت مصرف کننده با مصرف کننده (C2C)

تجارت بنگاه با دولت (Business-to-Government B2G)

تجارت مصرف کننده با بنگاه (Customer-to-Business C2B)

مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management-CRM)

مدیریت نوآوری باز (Open Innovation Management)

نوآوری مبتنی بر طراحی (Design-Driven Innovation)

نوآوری کاربر محور (User-Centred Innovation)

فریلنسر (Freelancer)

مدل درآمدی فریمیوم (Freemium Business Model)

مرکز رشد (incubator)

مالکیت فکری (Intellectual Property, IP)

استارت‌آپ ناب (Lean startup)

استراتژی بازار گوشه‌ای (Market Niching)

سهام تشویقی (Option Pool)

فایل ارائه به سرمایه گذار (Pitch Deck)

نرخ بازگشت سرمایه (Return on Investment-ROI)

## تحلیل SWOT چیست؟ | آشنایی با ماتریس SWOT



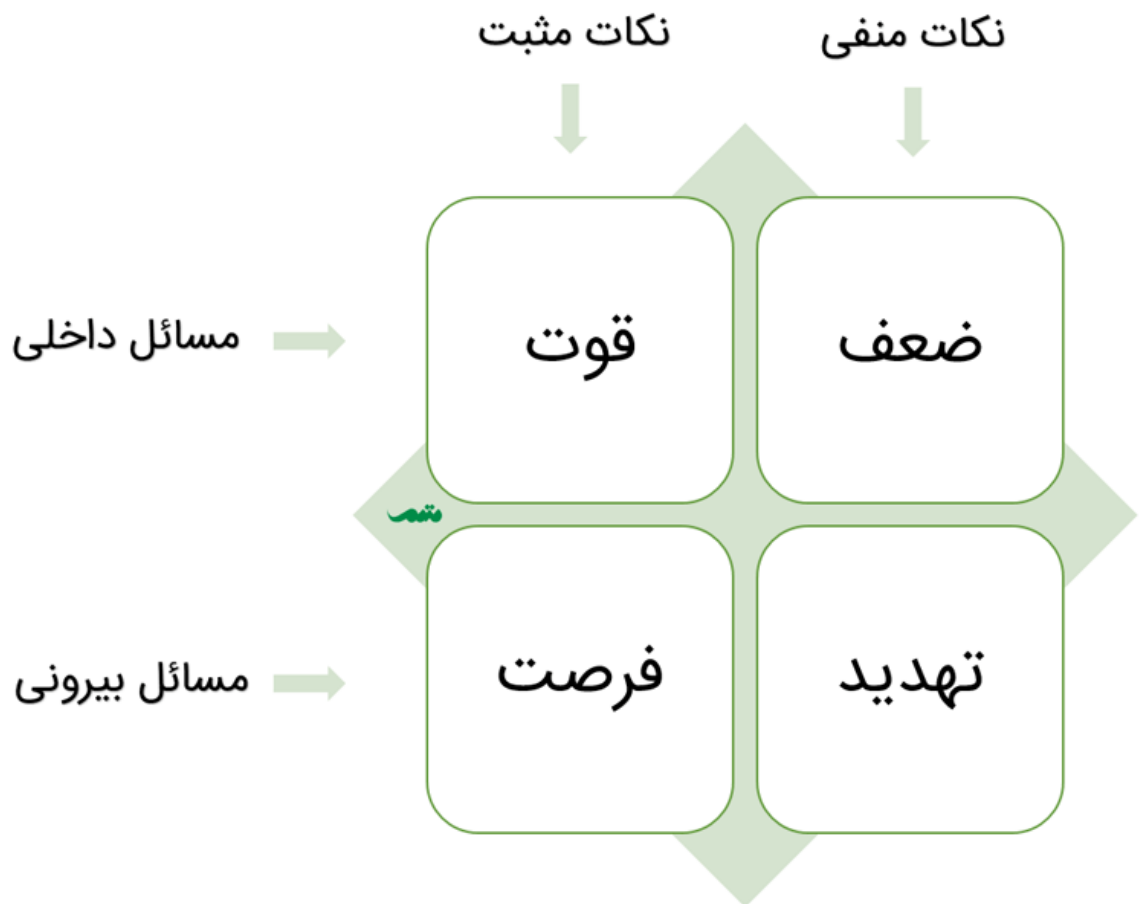
بسیاری از شاخه‌های دانش، کلیدواژه‌هایی دارند که تصور آن دانش‌ها، بدون آن واژه‌ها امکان‌پذیر نیست. به عنوان مثال، اگر **عرضه و تقاضا** را از **اقتصاد** بگیریم، با وجود پیکر فریه این دانش، چیز چندانی از آن باقی نمی‌ماند. به شیوه‌ی مشابه، اگر **فرصت، تهدید، قوت و ضعف** را از استراتژی بگیریم، بخش مهمی از استراتژی را کمرنگ کرده‌ایم. چهار واژه‌ای که معمولاً آن‌ها را به واسطه‌ی حرف اول معادل‌های انگلیسی‌شان، به عنوان **SWOT** یا **ماتریس SWOT** می‌شناسیم:

- فرصت (Opportunity)
- تهدید (Threat)
- قوت (Strength)
- ضعف (Weakness)

**ماتریس SWOT** را می‌توان از قدیمی‌ترین ابزارهای استراتژی دانست و **تحلیل SWOT** بر اساس این ماتریس، به بخش استاندارد بسیاری از کتاب‌ها و مراجع رسمی در زمینه‌ی **استراتژی و تفکر استراتژیک** تبدیل شده است (گاهی اوقات این ماتریس را **ماتریس سوات** یا **مدل سوات** می‌خوانند). با وجودی که اغلب ما، آشنایی کافی با این ابزار داریم، با هدف یکنواخت شدن تصویر ذهنی دوستان متممی از **تحلیل SWOT** و نیز شکل‌گیری یک زبان مشترک در به‌کارگیری مدل SWOT، درسی را به مرور مختصر این ابزار اختصاص داده‌ایم.

### ماتریس SWOT

نخستین گام برای استفاده از **تحلیل SWOT** این است که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را، هر یک به صورت جداگانه و دقیق، فهرست کنیم. دو اصطلاح **قوت و ضعف** به وضعیت **درونی** کسب و کار اشاره دارند و **فرصت و تهدید**، از **محیط بیرونی** کسب و کار حرف می‌زنند:



بنابراین موارد زیر می‌توانند نمونه‌هایی از قوت و ضعف در یک کسب و کار (SW) باشند:

- نقدینگی بالا / پایین
- دسترسی داشتن یا نداشتن به دانش فنی و تخصصی
- فرهنگ سازمانی بسیار مولد یا غیر مولد
- در اختیار داشتن یک پایگاه قدرتمند در میان مشتریان
- سهم بالا یا پایین هزینه‌ی منابع انسانی در ساختار هزینه‌های کسب و کار
- دسترسی ساده یا دشوار به منابع حیاتی برای کسب و کار
- انگیزه‌ی بالا یا پایین نیروی کار
- کیفیت بالا یا پایین محصولات
- دسترسی یا عدم دسترسی به یک شبکه توزیع قدرتمند

در مقابل، موارد زیر می‌توانند نمونه‌هایی از فرصت و تهدید در محیط یک کسب و کار (OT) باشند:

- نوسان نرخ برابری ریال در برابر دلار
- ثبات یا بی‌ثباتی قوانین در حوزه‌ی فعالیت یک کسب و کار
- وجود داشتن یا نداشتن رقبای بزرگ با حمایت و سوبسید دولتی
- رواج داشتن یا رواج نداشتن فرهنگ استفاده از محصولات یک کسب و کار
- تغییر در هرم جمعیتی و ویژگی‌های دموگرافیک جامعه
- تغییراتی که در زیرساخت‌های تکنولوژیک کشور روی می‌دهد
- پیشرفت‌های حوزه‌ی فناوری اطلاعات



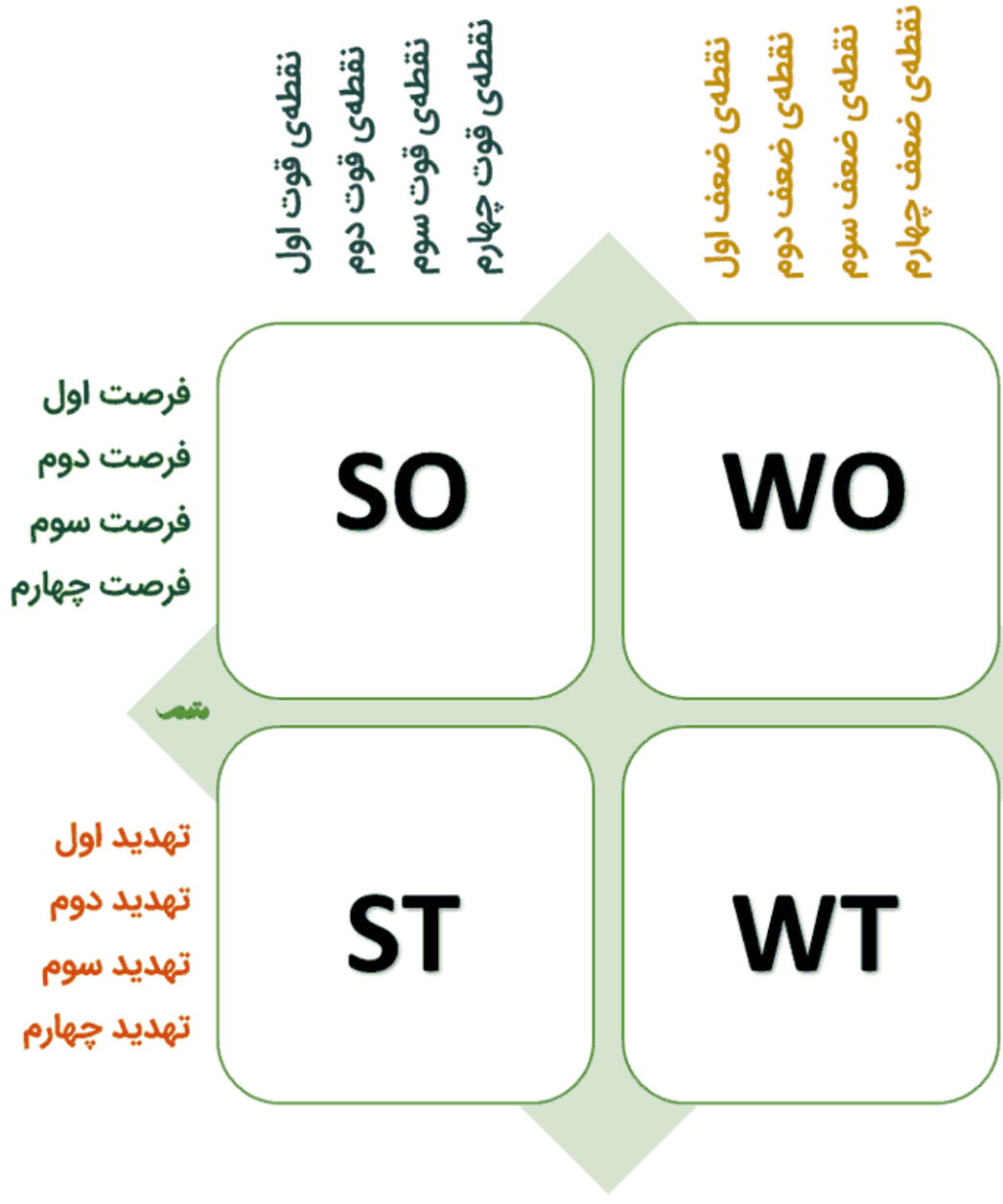
- تقویت یا تضعیف رابطه‌ی سیاسی کشور با سایر کشورها
- اگر نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را در چارچوبی که کمی بالاتر نمایش دادیم قرار دهیم، به چنین ماتریسی خواهیم رسید:



## تحلیل SWOT چیست؟

ماتریس SWOT را نباید با تحلیل SWOT اشتباه بگیریم. این ماتریس، صرفاً شیوه‌ای برای نمایش وضعیت موجود یک کسب و کار است. اما هدف اصلی از فهرست کردن نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، بررسی گزینه‌های استراتژیک پیش روی یک کسب و کار است. وگرنه فهرست کردن نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، به خودی خود نمی‌تواند معجزه کند و تأثیری داشته باشد.

به همین علت، گام بعد از تعیین مولفه‌های S و W و O و T در روش SWOT این است که رابطه‌ی آن‌ها با یکدیگر و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر را در نظر بگیریم:



From <<https://motamem.org/%d8%aa%d8%ad%d9%84%db%8c%d9%84-swot/>>

## ? بنچ مارکینگ: روشی برای تحلیل موقعیت رقبا در بازار

تعاریف مختلفی برای بنچ مارکینگ ارائه شده است، اما به طور کلی می‌توان آن را چنین تعریف کرد:

فرایندی مستمر و سیستماتیک، برای شناسایی، تحلیل و پیاده‌سازی بهترین اقداماتی که موجب ارتقای عملکرد سازمان‌ها می‌شود.

بسیاری از مردم می‌دانند بنچ مارکینگ چیست، اما نمی‌دانند چگونه باید آن را در عمل بکار برند. مدت زمان انجام بنچ مارکینگ، بدون اجرای یافته‌های آن افزون بر ۹ ماه است، اما سازمان‌ها با تسریع در برخی مراحل فرایند، آن را به ۲ تا ۳ ماه نیز کوتاه کرده‌اند.

گفتنی است که بنچ مارکینگ را نمی‌توان به تنهایی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمان به کاربرد بلکه این شیوه فقط یکی از ده ابزار [TQM](#) است.

TQM= total quality management

مدیریت کیفیت جامع

### مفهوم بنچ مارکینگ (Benchmarking)



- در لغت به معنای محک زنی و الگوبرداری است.
- واژه Benchmark قبل از اینکه در ادبیات مدیریت مطرح شود در علوم مهندسی ساختمان بکار گرفته شده، به معنی شاخصی است که سایر نقاط و موقعیتها خود را با آن مقایسه کرده و تطبیق میدهند.

به طور کلی می‌توان گفت بنچ مارکینگ شامل شش بخش می‌باشد که عبارت است از:

– روشی منظم برای مطالعه و تحصیل

## - فرایندی برای خلاقیت

-روشی برای توسعه

-فرصتی برای آموختن

-ابزاری برای تعیین، تأسیس و به دست آوردی استاندارد بهترین‌ها

-بهبود مستمر فرایندها

## چرا باید بنچ مارک کنیم؟

دلایل بسیاری برای انجام بنچ مارکینگ وجود دارد. زمانی، به دنبال بهترین هستید، گاهی نیازمند شناخت تغییر و تحولات محیط پیرامون هستید تا با استفاده از ابزار و امکانات، اهداف خود را با تغییرات جامعه همسو سازید. با استفاده از بنچ مارکینگ می‌توانید عملکرد سازمان خود را بهبود بخشید. برخی از دلایلی که سازمان‌ها به بنچ مارکینگ رو می‌آورند، عبارتند از:

### -برآوردن نیازها و انتظارات مشتری

-یافتن روش‌ها و اقدامات مورد نیاز برای دسترسی به اهداف سازمان

-دستیابی به عملکرد بهتر

-پیاده‌سازی بهترین اقدامات

-توسعه اهداف و برنامه‌های استراتژیک شرکت

-ترویج تفکر خلاق

-سنجش رقبا

-تسریع در بهبود فرایندها

### -شناخت تکنولوژی‌های نوین

## چه زمان بنچ مارک کنیم؟

سازمان‌ها، زمانی به بنچ مارک رو می‌آورند که نیازمند راه حلی برای تغییر و استفاده از بهترین روش‌های کسب و کارند. به‌طور کلی، هنگامی بنچ مارک می‌کنیم که:

-مدیریت، نیازمند تغییرات است

-سازمان، نیازمند اجرای فرایند یا عملیاتی جدید است

-سازمان، نیازمند محصول یا خدمتی جدید باشد تا نیاز مشتری و بازار را تأمین کند

-سازمان با هدف پویایی، به دنبال ارتقای عملکرد خود باشد

-به مهندسی مجدد نیاز باشد

– به اختراع مجدد برای زنده ماندن نیاز باشد

### چه کارهایی بنج مارکینگ نیست؟

برخی مدیران، گمان می‌کنند هر نابهنجاری سازمانی را می‌توان با بنج مارکینگ برطرف ساخت. برخی دیگر، بر این عقیده‌اند که این فرایند براحتی قابل اجراست و بدون کمترین الزامی می‌توان آن را در کوتاه‌مدت انجام داد. داشتن یک سازمان رویایی، یک رویا نیست.

### به‌طور کلی، کارهای زیر را نباید بنج مارکینگ تلقی کرد:

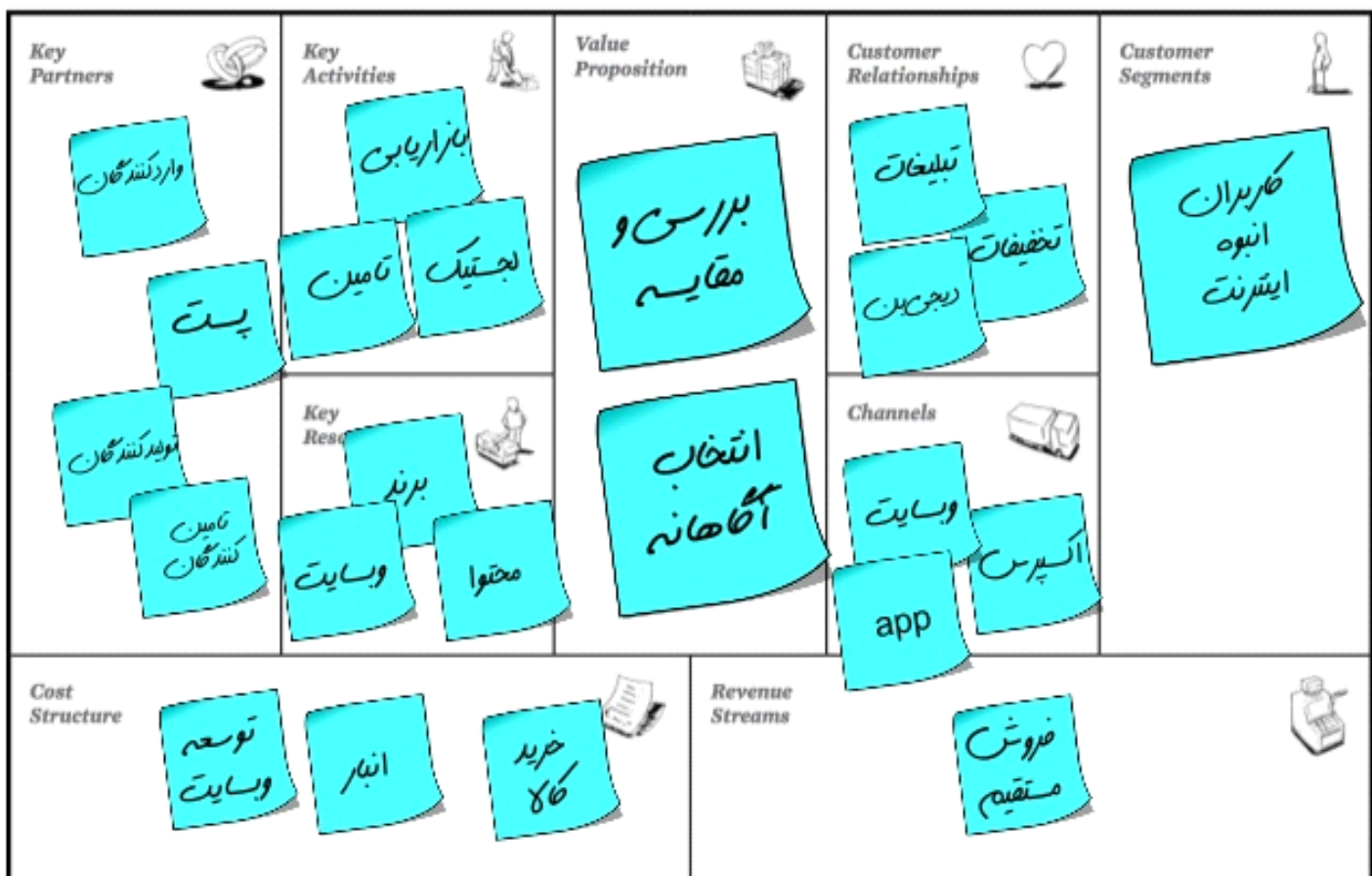
- کتاب آشپزی نیست ( ساده و سهل الوصول)
- نوشدارو نیست ( هر مسئله‌ای را از این طریق نمی‌توان حل کرد)
- صرفاً ابزار مقایسه سازمان‌های مشابه نیست ( ممکن است بتوانید سازمانی را مورد بنج مارک قرار دهید که هیچ تشابه کاری نداشته باشد)
- هوس مدیریتی نیست
- جهانگردی صنعتی نیست ( باید با برنامه‌ریزی و هدفمند باشد)
- مسافرت کوتاه نیست ( گاهی بدون از خانه خارج شدن هم می‌توان بنج مارک کرد)
- سرمایه‌گذاری برای اختراع چرخ نیست
- جاسوسی نیست
- دستگاه کپی‌برداری نیست

بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازندهی مدل کسب و کار را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل بخش(های) مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال(های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای(تجاری) کلیدی و ساختار هزینه‌ها است.

**digikala**

## مثال: بوم مدل کسب و کار دیجیکالا

بررسی، انتخاب و خرید آنلاین





## تعریف بخش بندی بازار (Market Segmentation)

بخش بندی بازار یکی از ترفندهای بازاریابی است، بخش بندی بازار در هر کسب و کار و یا هر طرح بازاریابی، به عنصری حیاتی تبدیل شده است

آنچه که مشتری می خواهد را می توان به سه دسته تقسیم کرد. **نیازها، خواسته ها و مطالبات.**

برای پاسخگویی صحیح به نیازها، خواسته ها و مطالبات، باید بازار را بخش بندی کنید. اولین گام در بخش بندی، تعیین ویژگی های مشتری است که محصولات شما را به دیگر محصولات، ترجیح می دهد. در واقع بخش بندی، مبتنی بر مشتریان است. مشخص کنید که چه کسی محصولات شما را می خواهد و نیازها، خواسته ها و مطالبات او از محصول شما چیست. بنابراین هنگامی که تصمیم به تولید یک محصول دارید، حتما بخش بندی بازار را انجام دهید.

نوع مختلف بخش بندی بازار وجود دارد که اجرای هر کدام از آنها در دنیای واقعی، متفاوت است. در ادامه جزئیات هر کدام از این انواع را بیان خواهیم کرد.

بخش بندی بازار فرایند تقسیم بازار مشتریان بالقوه به گروهها و بخشهای مختلف بر اساس ویژگیهای خاص است. عضو این گروهها ویژگیهای بخش بندی بازار فرایند تقسیم کل بازار مصرف مشابهی را دارند و معمولا یک یا چند جنبه مشترک در میان آنها وجود دارد. به تعریفی دیگر؛ کنندگان به گروههای کوچکتر افراد با ویژگیهای مشابه است. در نهایت افراد در هر بخش باید تا حد ممکن مشابه باشند اما همچنین باید از بخش های دیگر متمایز باشند. هدف این است که بخشهایی از بازار ایجاد شود که محصولات مشابه را به دلایل مشابه خریداری می کنند، به طور مشابه به پیامهای برند پاسخ می دهند، دارای تواناییهای مشابه برای خرید محصولات و غیره هستند. به عنوان مثال بخش بندی کلاسهای مختلف خدمات خطوط هوایی به کلاس اکونومی، بیزینس و فرست کلاس می باشد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا تقسیم بندی بازار انجام می شود؛ یکی از دلایل عمده بازاریابان برای بخش بندی بازار این است که می توانند ترکیبی از بازاریابی سفارشی را برای هر بخش ایجاد کنند و بر اساس آنها نیازها را بر آورده کنند.

هدف تقسیم بندی، تمرکز یک شرکت بر روی بخشهای فرعی یا بخشی از بازار است تا بتواند مزیت رقابتی درون بخش را به دست آورد. تمرکز یک شرکت در بخش خاص، اساسا ماهیت کل استراتژی بازاریابی است. تقسیم بندی بازار، ابزار مفهومی برای کمک به دستیابی اهداف سازمانی است. مفهوم **بخش بندی بازار** توسط Wendell RSmith در مقاله او به نام **"تفکیک محصول و بخش بندی بازار به عنوان استراتژی بازاریابی جایگزین"** در سال ۱۹۵۶ بنا شد.



## بخش بندی (دموگرافیک) جمعیت شناختی

تقسیم بندی جمعیت شناسی بازار را بر مبنای متغیرهای دموگرافیک مانند سن، جنس، وضعیت تاهل، تعداد خانواده، درآمد، مذهب، نژاد، شغل، ملیت و غیره تقسیم می کند. این بخش بندی یکی از رایج ترین تقسیم بندی در میان بازاریابان است. تقسیم بندی جمعیت شناسی تقریبا در هر صنعت مانند خودرو، محصولات زیبایی، تلفن های همراه، پوشاک، و غیره دیده می شود و بر این فرض است که رفتار خرید مشتریان به شدت توسط ویژگیهای جمعیت شناسی تحت تاثیر قرار می گیرد. برخی برندها فقط خانمها و برخی دیگر از برندها فقط آقایان را مورد هدف قرار می دهند. کمکهای شنوایی برای افراد مسن تر و افرادی که مشکل شنوایی دارند در نظر گرفته می شود. مثال دیگر در بازار خودرو است که محدوده قیمت های مختلفی برای خودروهای تولید شده وجود دارد که در این مورد بخش بندی بازار بر اساس

وضعیت اقتصادی مصرف کنندگان انجام می‌شود. تقسیم بندی جمعیت شناسی همیشه نقشی حیاتی را در کل استراتژی تقسیم بندی ایفا می‌کند.

## بخش بندی رفتاری

بازار همچنین بر اساس رفتار مخاطب، نحوه استفاده، الویت، الگوی تصمیم‌گیری تقسیم می‌شود. بخش‌ها معمولاً بر اساس شناخت آنها از محصول یا نحوه استفاده از محصول تقسیم می‌شوند. اعتقاد بر این است که شناخت محصول و استفاده از آن بر روی تصمیم خرید یک فرد تأثیر می‌گذارد. مخاطبان را می‌توان به بخش‌های زیر تقسیم کرد:

افرادی که در مورد محصول می‌دانند؛

افرادی که در مورد محصول نمی‌دانند؛

کاربران سابق؛

کاربران فعلی؛

کاربران بالقوه؛

و غیره.

افراد را می‌تواند به عنوان وفادار به برند، بی طرف نسبت به برند و رقیب برند دسته‌بندی کرد. همچنین آنها را می‌توان بر اساس نحوه استفاده تقسیم بندی کرد. مثالی از بخش بندی بازار بر اساس رفتار، مربوط به بازاریابی در مناسبتهاست. الگوهای خرید در روزهای پایانی سال با الگوهای خرید در روزهای عادی سال کاملاً متفاوت است؛ بنابراین، بخش بندی نحوه استفاده نیز نوعی از بخش بندی رفتاری است.

## بخش بندی روانشناختی

بخش بندی روان شناختی مخاطب را بر اساس شخصیت، سبک زندگی، احساسات، رفتار و نگرش تقسیم می‌کند. فرایند این بخش بندی بر این فرض استوار است که رفتار خرید کننده را می‌توان توسط شخصیت و شیوه زندگی او تحت تأثیر قرار داد. شخصیت ترکیبی از ویژگی‌هایی است که ماهیت متمایز فرد را تشکیل می‌دهد و شامل عادات، صفات، نگرش، خلق و ... می‌شود.

شیوه زندگی این است که چگونه یک فرد در زندگی خود زندگی می‌کند. شخصیت و شیوه زندگی، تصمیم خرید و رفتار یک شخص را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد. شخصی که دارای یک سبک زندگی ولخرج می‌باشد ممکن است داشتن یک تپویه هوای مطبوع را در هر اتاق به عنوان یک نیاز در نظر بگیرد؛ در حالیکه فردی که در همان شهر زندگی می‌کند، اما دارای یک شیوه زندگی محافظه کارانه می‌باشد ممکن است اینکار را لوکس در نظر بگیرد. بخش بندی روانشناختی یک روش قانونی برای تقسیم بازار مصرف کننده است. ما می‌توانیم به سادگی بگوییم که بخش بندی روان شناختی تقسیم بازار بر اساس طبقه اجتماعی یا فرهنگی، سبک زندگی یا ویژگی شخصیت مشتریان مختلف است.

به این دلیل که خریداران رفتارهای بسیار متفاوتی با هم دارند و همچنین هر شرکتی توان حضور در همه بخش‌های بازار را ندارد، از این رو هر کسب و کاری که می‌خواهد در کار خود مؤثرتر واقع شود باید به بخش بندی بازار توجه کافی داشته باشد تا با توجه به نوع محصول و خدمات خود در بازار فعالیت کند تا بتواند سودآوری دلخواه خود را به دست آورد. بنابراین بخش بندی بازار دارای اهمیت ویژه‌ای است؛ به این دلیل که سبب شناخت بهتر خواست‌های مشتریان، عرضه محصولات مورد تمایل هر بازار، کسب رضایت بیشتر خریداران می‌شود و نیز باعث بازاریابی کارآمدتر می‌شود.

## بخش بندی جغرافیایی

بخش بندی جغرافیایی، بازار را بر اساس جغرافیا تقسیم می‌کند. این نوع از بخش بندی بازار مهم برای بازاریابان است، چنانکه افراد متعلق به نواحی مختلف ممکن است نیازهای متفاوتی داشته باشند؛ به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است انتخاب کند که برند مخصوص خود را در برخی کشورها بفروشد و در برخی دیگر از کشورها نفروشد. بسیاری از رستوران‌ها در یک محدوده جغرافیایی سرویس خود را ارائه می‌دهند و تا بتوانند بر روی سود بیشتر تمرکز می‌کنند. افراد متعلق به مناطق مختلف ممکن است دلایل مختلفی برای استفاده از یک محصول مشابه داشته باشند. بخش بندی جغرافیایی به بازاریابان کمک می‌کند کمپین‌های بازاریابی اختصاصی را برای هر شخص فراهم کنند. شرکت تولید محصولات گرمایشی ممکن است در شهرها و یا کشورهای سردسیر برای فروش محصول خود بازاریابی کند. برخی از نمونه‌های معمول تقسیم بندی جغرافیایی عبارتند از: مناطق گرم یا مناطق سرد، شهری یا روستایی، مناطق رطوبتی یا مناطق خشک و غیره.



برای تعیین جایگاه برند باید به سه پرسش پاسخ دهید:

- (۱) مخاطب یا مشتری شما کیست؟
- (۲) در کدام دسته یا کتگوری قرار می‌گیرید؟ (همسایگان شما کیستند؟)
- (۳) منفعت یا Benefit شما برای مخاطب یا مشتری چیست؟

هر سه سوال مذکور، بسیار مهم هستند و بدون مشخص کردن پاسخ آن‌ها، جایگاه برند شما مشخص نمی‌شود. اما جواب پرسش سوم از اهمیت مضاعف برخوردار است. چون اساساً اگر برند، منفعتی برای مخاطب و مشتری نداشته باشد، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که ارزش آفرین شود و بتواند ارزش اقتصادی ایجاد کند (ما در درس [برند و برندسازی](#) متمرکز هستیم، روی برندهای اقتصادی و سودآور متمرکز هستیم).

**اهمیت منفعت برند** در حدی زیاد است که بسیاری از نظریه‌پردازان برند، آن را در قالب یک پرسش مستقل مطرح می‌کنند و به آن ارزش پیشنهادی برند یا **Brand Value Proposition** می‌گویند.

افراد بسیاری درباره‌ی ارزش پیشنهادی و به‌طور خاص ارزش پیشنهادی برند صحبت کرده‌اند. اما یکی از قدیمی‌ترین و معتبرترین نمونه‌ها، دیوید آکر در کتاب [Building Strong Brands](#) است که به عنوان منبع بسیاری از کتاب‌های دیگر هم، مورد توجه و استفاده قرار گرفته و ما تعریف و تقسیم‌بندی آکر را در این بحث معیار قرار می‌دهیم.

### ارزش پیشنهادی برند به زبان ساده و خودمانی

از کسی که آیفون خریده بپرسید که چرا از سامسونگ خرید نکرده است. هم‌چنین از کسی که گوشی سامسونگ خریده بپرسید که چرا آن را به محصولات اپل ترجیح داده است.

از کسی که غذای رفتاری را می‌خرد، بپرسید که چرا **نایب** نرفته و از کسی که نایب رفته، بپرسید که چرا چلوکباب رفتاری را انتخاب نکرده است. از کسی که تویوتا سوار می‌شود، بپرسید که چرا هیوندای یا کیا سوار نشده و بالعکس، از هیوندای یا کیاسواران بپرسید که چرا تویوتا را انتخاب نکرده‌اند. معمولاً در پاسخ به این سوالات، با ارزش پیشنهادی برند مواجه می‌شوید و می‌توانید بفهمید که یک برند برای مشتری خود چه چیزی داشته و چه وعده‌ای در درون آن نهفته بوده که طرف مقابل شما، آن را به برند دیگر ترجیح داده است.

**کیفیت، طراحی، قیمت مناسب، حس خوب، پرستیژ، احساس آرامش، لذت، طعم خوب و احساس قدرت**، از جمله پاسخ‌هایی هستند که می‌شنوید و می‌توانید آن‌ها را به عنوان ارزش پیشنهادی برند در نظر بگیرید.

From <<https://motamem.org/%d8%a7%d8%b1%d8%b2%d8%b4-%d9%be%db%8c%d8%b4%d9%86%d9%87%d8%a7%d8%af%db%8c-%d8%a8%d8%b1%d9%86%d8%af/>>

### سه نوع ارزش پیشنهادی برند

دیوید آکر برای این‌که تصویر شفاف‌تری از ارزش پیشنهادی برند برای مخاطبان خود ترسیم کند، ارزش پیشنهادی را به سه دسته (و شاید بتوانیم بگوییم سه سطح) تقسیم می‌کند: **عملکردی، احساسی و بیان خود**.

اگر چه این تنها شیوه‌ی بررسی ارزش پیشنهادی برند نیست، اما به علت گویا بودن آن می‌تواند مورد استفاده‌ی طراحان برند قرار بگیرد.



**گروه ارزش پیشنهادی احساسی** که به وسیله طراحی ایجاد می شود میتواند به دو صورت پیدا و پنهان ارائه شود که:

گروه اول قابل مشاهده و معرفی است

گروه دوم با تجربه محصول به دست می آید

از واسطه‌های بازاریابی مختلفی جهت انتقال محصولات از تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان نهایی و یا کاربران صنعتی استفاده می‌شوند. این واسطه‌های بازاریابی دارای نام‌هایی مانند **عمده‌فروشان، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان، نمایندگی‌های مجاز فرانسیز، بازرگانی عمده‌فروش، نمایندگی مجاز و عاملان** هستند. چنین واسطه‌های بازاریابی، کانال توزیع را به خطر می‌اندازند. این کانال‌های توزیع، فاصله بین نقطه تولید و نقطه مصرف را به حداقل می‌رسانند، و به این ترتیب، مکان، زمان و وسایل مورد نیاز را ایجاد می‌کنند.

## نقش و اهمیت کانال‌های توزیع

کانال‌های توزیع، نقش مهمی را در توزیع و بازاریابی موفق همه محصولات ایفا می‌کنند. آن‌ها دارای ارتباط متفاوت، تخصص و دانش گسترده‌ای از محصولات هستند. بازاریابی با رشد سریع و افزایش پیچیدگی‌های توزیع، تقاضا و نیاز به کانال‌های توزیع را افزایش داده‌اند.

نقش کانال‌های توزیع می‌تواند به شرح زیر خلاصه شود:

- ۱. کانال‌های توزیع، نقش فروشندگی را ایفا می‌کنند:** کانال‌های توزیع نقش اساسی نمایندگی فروش را ارائه می‌دهند. آن‌ها در ایجاد محصولات جدید در بازار کمک می‌کنند. آن‌ها در بازاریابی دهان‌به‌دهان و ارتقاء محصولات تخصص دارند. از ارائه خدمات قبل و پس از فروش به مصرف‌کنندگان اطمینان حاصل می‌کنند. از آنجایی که این کانال‌ها در تماس مستقیم و منظم با مصرف‌کنندگان هستند، فروشندگی را به خوبی انجام می‌دهند و در عین حال، بازخوردهای واقعی و ارزشمندی را برای تولیدکنندگان فراهم می‌کنند.
- ۲. کانال‌های توزیع، بازده توزیع را افزایش می‌دهند:** کانال‌های واسطه، فرایند فروش را آسان می‌کنند، زیرا در تماس مستقیم با مشتریان هستند. آن‌ها شکاف بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را از نظر اقتصادی و کارآمد، کم می‌کنند. این واسطه‌ها تعداد تراکنش‌های موجود در تولید محصولات توسط تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان را کاهش می‌دهند. به‌عنوان مثال، فرض کنید چهار تولیدکننده وجود دارند که هدف آن‌ها فروش محصولات خود به چهار مشتری است. اگر کانال توزیعی وجود نداشته باشد، شانزده معامله صورت خواهد گرفت. اما در صورتی که تولیدکنندگان از کانال‌های توزیع استفاده کنند، تعداد معاملات درگیر به هشت نفر (چهار نفر از تولیدکننده به وساطت و چهار نفر از واسطه به مشتری) کاهش می‌یابد، و در نتیجه هزینه‌های حمل و نقل و سایر خدمات نیز کاهش خواهد یافت.
- ۳. کانال‌ها، محصولاتی را در مجموعه‌های مورد نیاز ارائه می‌دهند:** درست همانند تولیدکنندگانی که در زمینه تولید محصولات تخصص دارند، واسطه‌ها نیز تخصص خاص خود را دارند. عمده‌فروشان در حرکت و انتقال محصولات از تولیدکنندگان مختلف به تعداد بیشتری از خرده‌فروشان مهارت دارند. به‌طور مشابه، خرده‌فروشان در فروش یک دسته گسترده‌ای از کالاها به میزان کمتر و به تعداد بیشتری از مشتریان نهایی تخصص دارند. با توجه به حضور کانال‌های توزیع (عمده‌فروشان و خرده‌فروشان)، ممکن است یک مصرف‌کننده به جای سفارش محصولات مورد نیاز خود از یک کارخانه واقع در مسافت دور، در زمان مناسب از یک فروشگاه نزدیک (از لحاظ جغرافیایی نزدیک‌تر) به راحتی خریداری کند. به این ترتیب، این واسطه‌ها حجم عمده را در هم می‌شکنند و تقاضای کمتری از مشتریان را برآورده می‌کنند.

- ۴. آن‌ها به تجارت کالا کمک می‌کنند:** در واقع بازاریابی توسط واسطه‌ها است که حرکت محصول را از میز کار خرده‌فروشی به سبد خرید مشتری تثبیت می‌کند. هنگامی که یک مشتری به یک فروشگاه خرده‌فروشی می‌رود، ممکن است جذب برخی از محصولات جدید شود و همچنین این امکان وجود دارد تا درباره این محصول جدید کنجکاو شود، و به جای محصول خود، محصول جدید را

انتخاب کند. بنابراین فعالیتهای بازاریابی واسطه‌ها به شکل فروشنده‌ای آرام در یک فروشگاه خرده‌فروشی خدمت می‌کنند.

۵. کانال‌ها به تعیین قیمت مناسب بین تولیدکننده و مشتریان نهایی کمک می‌کنند: واسطه‌ها در دستیابی به سطح قیمتی که هم برای تولیدکنندگان و هم برای مصرف‌کنندگان قابل قبول باشد، کمک می‌کنند.

۶. کانال‌های توزیع در نگهداری سهام کمک می‌کنند: واسطه‌ها کارکردهای دیگری مانند تامین مالی محصولات، ذخیره‌سازی محصولات، تحمل خطرات و ارائه فضای مورد نیاز انبار را اجرا می‌کنند. بنابراین، کانال‌های توزیع یک عامل حیاتی در استراتژی بازاریابی جامع شرکت هستند. آن‌ها به گسترش و دستیابی محصول و افزایش درآمد کمک می‌کنند.

From <<http://nanomatch.ir/blog/%DA%A9%D8%A7%D9%86%D8%A7%D9%84%E2%80%8C%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%AA%D9%88%D8%B2%DB%8C%D8%B9-%D9%85%D8%B9%D9%86%DB%8C-%D9%88-%D8%A7%D9%87%D9%85%DB%8C%D8%AA-%D8%A2%D9%86%E2%80%8C%D9%87%D8%A7/>>

## مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، مفاهیم و اصول بنیادین آن



مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می‌کند تا به گونه‌ای روابط خود را با مشتری تنظیم نمایند که مشتری حفظ و وفاداری در او ایجاد شود. CRM یک نوع استراتژی مدیریتی است که سودآوری کسب و کار را افزایش می‌دهد و در واقع ابزاری برای ساخت رابط کاربری ساده برای جمع‌آوری اطلاعاتی است که به کسب و کارها کمک می‌کند تا مشتریان را شناسایی کرده و با آنان ارتباط برقرار کنند.

CRM یک رویکرد جامع برای شناسایی، به دست آوردن و حفظ مشتری است که سازمان را قادر می‌سازد ارتباطات با مشتریان را در میان کانال‌ها، دپارتمان‌ها، کسب و کارها و مناطق جغرافیایی مختلف هماهنگ و مدیریت کند. CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارزش تمامی ارتباطات با مشتریان را بیشینه کرده و عملکرد شرکت را افزایش دهد.

## مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management یا به اختصار CRM) اولین بار در ابتدای دهه ۱۹۹۰ میلادی به کار گرفته شد. از آن زمان تعاریف متعددی از CRM ارائه گردیده است. حتی واژه اختصاری CRM نیز خود موضوع بحث و جدل بوده است؛ تا جایی که برخی آن را Customer Relationship Mnagement و برخی دیگر آن را Customer Relationship Marketing می‌دانند. مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می‌کند تا به گونه‌ای روابط خود را با مشتری تنظیم نمایند که مشتری حفظ و وفاداری در او ایجاد شود. CRM یک نوع استراتژی مدیریتی است که سودآوری کسب و کار را افزایش می‌دهد و در واقع ابزاری برای ساخت رابط کاربری ساده برای جمع‌آوری اطلاعاتی است که به کسب و کارها کمک می‌کند تا مشتریان را شناسایی کرده و با آنان ارتباط برقرار کنند.

## CRM تعریف

تاکنون تعاریف متعددی از CRM ارائه گردیده است که بعضی از آن‌ها در جدول زیر ارائه گردیده است.

CRM یک رویکرد جامع برای شناسایی، به دست آوردن و حفظ مشتری است که سازمان را قادر می‌سازد ارتباطات با مشتریان را در میان کانال‌ها، دپارتمان‌ها، کسب و کارها و مناطق جغرافیایی مختلف هماهنگ و مدیریت کند. CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارزش تمامی ارتباطات با مشتریان را بیشینه کرده و عملکرد شرکت را افزایش دهد.

CRM فرآیند مدیریتی تمامی جنبه‌های ارتباطی شامل جست‌وجو، فروش و خدمات است که سازمان با مشتریان خود دارد. CRM به وسیله ترکیب تمامی دیدگاه‌های ارتباط با مشتری و تبدیل آن به یک تصویر کلی، ارتباطات شرکت با مشتری را ارتقا می‌دهد و بینشی در رابطه با این نوع ارتباطات برای شرکت

فراهم می‌کند.

CRM نوعی استراتژی در کسب‌وکار است که سودآوری، درآمد و رضایت مشتری را از طریق سازماندهی همه فعالیت‌های کسب‌وکار حول گروه‌های مختلف مشتریان و ایجاد رفتارهایی در کسب‌وکار که در نهایت منجر به رضایت بیشتر مشتری شوند، پیشینه می‌کند.

## چهار شکل CRM

چیزی که اختلافات جزئی میان این تعاریف را حل می‌کند این است که CRM به چهار شکل استراتژیک، عملیاتی، تحلیلی و مشارکتی درک می‌شود.

### CRM استراتژیک

مدیریت ارتباط با مشتری استراتژیک بر توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشتری تمرکز دارد که هدف آن جذب و حفظ مشتری از طریق ایجاد ارزشی بیشتر از دیگر رقبا است. فرهنگ توسعه یافته، در رفتارهای رهبری، طراحی سیستم‌های رسمی شرکت و اسطوره‌ها و داستان‌هایی که در شرکت ایجاد می‌شوند نمود پیدا می‌کند.

### CRM عملیاتی

CRM عملیاتی، فرآیندهای کسب‌وکاری را که مشتری با آن سروکار دارد را به شکل اتوماتیک درمی‌آورد. نرم‌افزارهای CRM، کمک می‌کنند بازاریابی، فروش و خدمات به مشتری به صورت اتوماتیک و یکپارچه انجام شود. کاربردهای CRM عملیاتی در اتوماسیون بازاریابی، اتوماسیون نیروی فروش و اتوماسیون خدمات است.

### CRM تحلیلی

CRM تحلیلی در رابطه با ثبت، ذخیره، استخراج، یکپارچه‌سازی، پردازش، تفسیر و گزارش داده‌های مرتبط با مشتری به منظور ارتقای ارزش شرکت و مشتری است. داده‌های در ارتباط با مشتری ممکن است در داده‌های فروش (تاریخچه خرید)، داده‌های مالی (تاریخچه پرداخت، نمره اعتبار)، داده‌های بازاریابی (پاسخ به ارقام کمپین، داده طرح وفاداری مشتری) و داده‌های خدمات یافت شود.

### CRM همکارانه (مشارکتی)

CRM مشارکتی بخش‌های مختلف سازمان از جمله بازاریابی، فروش، مالی و خدمات را درگیر می‌کند و اطلاعات مشتری را میان آن‌ها به اشتراک می‌گذارد تا بدین ترتیب درک بهتری از مشتری به دست آید. برای مثال اطلاعات محصولاتی که مشتری آن‌ها را ترجیح می‌دهد می‌تواند توسط دپارتمان فروش در اختیار بخش بازاریابی گذاشته شود تا تحلیلگران با تجزیه و تحلیل انجام‌شده بر روی این جنبه، محصولات ترجیح داده‌شده را در اختیار مشتریان قرار دهند. CRM مشارکتی باعث ایجاد تعامل کارآمد و سازنده با مشتریان در طول تمامی کانال‌های ارتباطی می‌شود.



### تصورات غلط در رابطه با CRM

برداشت غلط اول: CRM فقط بازاریابی پایگاه داده‌ها است

بازاریابی پایگاه داده‌ها در ارتباط با ساخت و استفاده از داده‌های باکیفیت مشتریان برای اهداف بازاریابی است. شرکت‌ها از منابع مختلفی داده جمع‌آوری می‌کنند. این داده‌ها تأیید، پاک‌سازی، یکپارچه و سپس در کامپیوترها ذخیره می‌گردند و بعداً آن برای اهداف بازاریابی مانند بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری، توسعه و ارتباط با مشتری استفاده می‌شوند.

درحالی‌که بیشتر شرکت‌های کوچک و بزرگ از پایگاه داده مشتریان استفاده می‌کنند، CRM از لحاظ گستردگی بسیار بزرگ‌تر از پایگاه داده‌های بازاریابی است. قسمت بزرگی از آنچه در مورد CRM تحلیلی شرح داده شد، ظاهر بازاریابی پایگاه داده‌ها را دارد؛ اگرچه بازاریابی پایگاه داده کمتر در CRM عملیاتی و استراتژیک مشهود است.

### برداشت غلط دوم: CRM یک فرآیند بازاریابی است

نرم‌افزارهای CRM در فعالیت‌های بازاریابی بسیاری از جمله بخش‌بندی بازار، جذب مشتری، حفظ و گسترش مشتری کاربرد دارند. اگرچه CRM عملیاتی شامل عملکردهای خدمات و فروش است.

توسعه نرم‌افزار CRM به منظور پشتیبانی از مأموریت سازمان در جهت مشتری محورتر شدن، اغلب به معنی توزیع گسترده‌تر داده‌های مشتری در کل شرکت است، نه فقط در بخش بازاریابی. مدیریت عملیات می‌تواند از داده‌های در ارتباط با مشتریان در جهت تولید کالاها و خدمات شخصی‌سازی شده استفاده کند. بخش مدیریت منابع انسانی می‌تواند از داده‌های مشتریان در رابطه با محصولات که ترجیح می‌دهند برای جذب و آموزش نیروهای ستادی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند استفاده نماید. بخش مدیریت تحقیق و توسعه می‌تواند از داده‌های در ارتباط با مشتریان برای تمرکز بر توسعه محصولات جدید استفاده کند.

داده‌های مشتریان نه تنها به منظور یکپارچه‌سازی دپارتمان‌های داخلی شرکت استفاده می‌شود، بلکه می‌تواند در میان شرکت‌های خارجی از جمله تأمین‌کنندگان و همکاران نیز به اشتراک گذاشته شود.

### برداشت غلط سوم: CRM موضوعی در رابطه با حوزه فناوری اطلاعات (IT) است

با توجه به نیاز به ذخیره‌سازی، تحلیل و گزارش حجم انبوهی از داده‌ها در میان بخش‌های مختلف و همچنین شرکای سازمان در زمان کوتاه؛ هیچ شکی وجود ندارد که IT لازمه ایجاد CRM در بسیاری از شرکت‌ها است. تکنولوژی CRM پیشرفت می‌کند و می‌تواند پرهزینه باشد؛ بنابراین برای مدیریت ارشد بسیار آسان است که برای رهبری CRM، از IT استفاده کند.

تکنولوژی CRM ابزاری برای ایجاد ارزشی بیشتر برای مشتری و شرکت فراهم می‌کند. دو بخش اصلی اکثر پروژه‌های CRM را افراد و فرآیندها تشکیل می‌دهند. افراد رویه‌هایی که توسط IT ایجاد شده است را توسعه می‌دهند و به کار می‌گیرند. IT نمی‌تواند وسیله خوبی برای برخی فرآیندها و افراد ناسازگار باشد. زمانی کاربرد CRM موفقیت‌آمیز تلقی خواهد شد که شامل افرادی باشد که فرآیندهایی در ارتباط با ارزش‌آفرینی برای مشتری و شرکت طراحی کرده و به کار بگیرند. اغلب این فرآیندها در بستر IT انجام می‌شوند؛ بنابراین IT بخشی از بیشتر استراتژی‌های CRM است.

در نظر داشته باشید که همه برنامه‌های CRM، شامل IT نخواهد شد. هدف اصلی بسیاری از پروژه‌های CRM، توسعه روابط با مشتری‌های ارزشمند و حفظ آنان است. این مهم ممکن است به وسیله تغییرات رفتاری در کارمندان فروشگاه‌ها، آموزش کارمندان ستادی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند و یا تمرکز بر ارتقای مهارت نیروهای فروش انجام گیرد و IT در هیچ‌یک از این پروژه‌ها نقشی نداشته باشد.

### برداشت غلط چهارم: CRM در ارتباط با طرح‌های ایجاد وفاداری در مشتریان است

طرح‌های ایجاد وفاداری در مشتریان در بسیاری از صنایع مانند اجاره اتومبیل، صنایع هواپیمایی، هتل‌ها و خرده‌فروشی مواد غذایی پیش‌پاافتاده هستند. مشتریان با خریدهایی که انجام می‌دهند، اعتبار دریافت می‌کنند و این اعتبارات بعداً دوباره به پول تبدیل خواهد شد. بیشتر طرح‌های وفاداری به اعضای جدیدی نیاز دارند که هنگام ورودشان به برنامه، فرم پر کنند. این اطلاعات وابسته به آمارگیری نفوس، معمولاً به همراه داده‌های خرید به منظور کارآمدتر شدن ارتباط با مشتریان و توسعه محصولات استفاده می‌شوند. اگرچه برخی کاربردهای CRM در راستای طرح ایجاد وفاداری در مشتریان است، اما همه آن‌ها بدین منظور استفاده نمی‌شوند.

طرح‌های وفاداری دو نقش را در کاربرد CRM بازی می‌کنند. اول اینکه آن‌ها داده‌هایی تولید می‌کنند که می‌تواند در فرآیند جذب، حفظ و توسعه مشتریان مورداستفاده قرار گیرد. دوم اینکه طرح‌های وفاداری به عنوان مانعی برای خروج نیز می‌توانند مورداستفاده قرار گیرند از این جهت که ممکن است مشتریانی که اعتبار زیادی کسب کرده‌اند، نسبت به قطع ارتباط خود بی‌میل باشند. اعتبار جمع شده نشان‌دهنده ارزش سرمایه‌گذاری مشتری در طرح وفاداری و در نتیجه در رابطه میان شرکت و مشتری است.

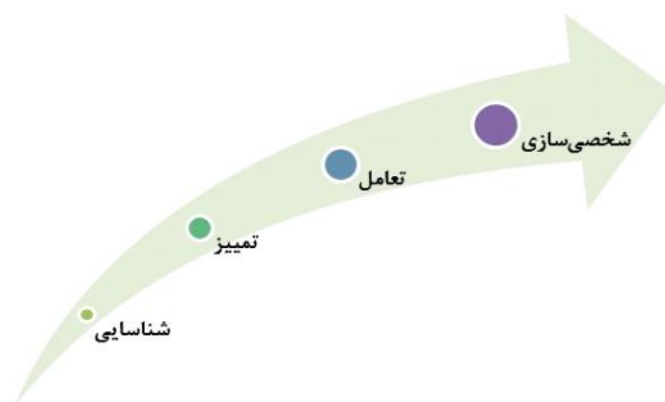
### برداشت غلط پنجم: CRM می‌تواند در هر شرکتی اجرا گردد

CRM استراتژیک می‌تواند در هر شرکتی اجرا گردد. هر سازمانی مایل است مشتری محورتر گردد. مدیران ارشد اجرایی می‌توانند یک چشم‌انداز، مأموریت یا ارزش‌هایی ایجاد کنند که مشتری را به قلب کسب‌وکار وارد کنند. تکنولوژی CRM ممکن است نقشی در این انتقال بازی کند و برخی شرکت‌ها به‌طورقطع از دیگران در این زمینه موفق‌تر عمل می‌کنند. صنعت بانکداری از CRM به شکل گسترده‌ای استفاده می‌کند، باین‌حال تفاوت زیادی در میزان رضایت و میزان حفظ مشتریان بانک‌های مختلف وجود دارد.

هر شرکتی می‌تواند سعی کند که CRM عملیاتی را اجرا کند. هر شرکتی که نیروی فروش دارد می‌تواند فروش، مدیریت مشتریان و فرآیندهای مدیریت ارتباطات را به شکل اتوماتیک درآورد. مسئله مشابهی برای بازاریابی و فرآیندهای خدماتی برقرار است. تکنولوژی CRM می‌تواند به‌منظور پشتیبانی از کمپین‌های بازاریابی، درخواست‌های پشتیبانی و مدیریت شکایات هم به کار رود.

CRM تحلیلی موضوعی متفاوت از CRM استراتژیک و عملیاتی دارد و بر مبنای اطلاعات و داده‌های در ارتباط با مشتریان است. این اطلاعات دست‌کم برای شناسایی اینکه کدام مشتریان بیشترین ارزش را در آینده ایجاد می‌کنند و برای تقسیم پایگاه داده‌های مشتریان به بخش‌هایی که بر اساس نیاز مشتریان تفکیک شده‌اند، موردنیاز است؛ سپس

پیشنهادهای مختلف به هر گروه از مشتریان ارائه می‌گردد تا ارزش ایجادشده برای مشتری و شرکت در بلندمدت به شکل بهینه درآید. اگر این داده‌ها از دست بروند (گم شوند)، اجرای CRM تحلیلی غیرممکن خواهد شد.



### مدل‌های CRM

مدل‌های CRM جامعی تاکنون توسعه داده شده‌اند. در ادامه چهار مورد از آن‌ها معرفی می‌شود.

#### مدل IDIC

مدل IDIC توسط Don Peppers و Rogers Martha توسعه پیدا کرد. طبق مدل IDIC، شرکت‌ها برای ساخت ارتباطات با یک‌به‌یک مشتریان باید چهار عمل انجام دهند.

1. شناسایی (Identify) مشتریان و پیدا کردن درک عمیقی از آنان.
2. تمییز (Differentiate) مشتریان از جهت میزان ارزشی که تولید می‌کنند.
3. تعامل (Interact) با مشتریان برای حصول اطمینان از اینکه به‌درستی انتظارات و ارتباطات آنان با دیگر تأمین‌کنندگان و برندها را فهمیده‌ایم.
4. شخصی‌سازی (Customize) ارتباط و پیشنهاد به هر مشتری برای حصول اطمینان از اینکه انتظارات آنان برآورده می‌شود.

### مدل زنجیره ارزش CRM



### مدل زنجیره ارزش CRM

مدل فرانسیس باتل که در شکل زیر نشان داده شده است، شامل پنج مرحله اصلی و چهار شرط پشتیبانی است که در نهایت به سودآوری برای مشتری منتهی می‌شود. مراحل اصلی شامل تحلیل **پورتفوی مشتری، شناخت خصوصیات مشتری، توسعه شبکه، توسعه طرح ارزشی و مدیریت چرخه عمر مشتری** است. این مراحل برای اطمینان حاصل کردن از اینکه شرکت با پشتیبانی شبکه تأمین‌کنندگان، شرکا و کارمندان طرح ارزشی ایجاد کرده و مشتریان سودآور را جذب و حفظ خواهد کرد، پشت سر یکدیگر اجرا می‌شوند. شرایط پشتیبانی شامل رهبری و فرهنگ، داده‌ها و IT، افراد و فرآیندها است که به کارگیری کارآمد و مؤثر استراتژی CRM کمک می‌کنند.



آدرین پین و پنی فرو مدل پنج فرآیندی CRM را توسعه داده‌اند. این مدل به شکل واضحی پنج فرآیند اصلی در CRM را شناسایی می‌کند. **فرآیند توسعه استراتژی، فرآیند ایجاد ارزش، فرآیند یکپارچگی چندکاناله، فرآیند ارزیابی عملکرد و فرآیند مدیریت اطلاعات.** دو فرآیند اول، CRM استراتژیک، فرآیند سوم CRM عملیات و فرآیند مدیریت اطلاعات CRM تحلیلی را نشان می‌دهد.

### مدل شایستگی گارتنر

آخرین مدل جامع CRM، توسط شرکت گارتنر، شرکتی پیشرو در زمینه تحقیقات IT و شرکتی مشاوره‌ای متشکل از ۱۴۵۰ نفر تحلیلگر محقق و مشاور در ۸۵ کشور، ارائه شده است. شکل زیر مدل شایستگی گارتنر را نشان می‌دهد.

چشم‌انداز — CRM: رهبری، ارزش اجتماعی، طرح ارزشی	
استراتژی CRM: اهداف، بخش‌ها، تعامل اثربخش	
همکاری سازمانی	تجربه‌های ارزشمند مشتری
فرهنگ و ساختار	درک نیازها
درک مشتری	کنترل انتظارات
افراد: مهارت‌ها، شایستگی‌ها	رضایت در مقابل رقابت
مشوق‌ها و پاداش‌ها	همکاری و بازخورد
شرکا و تأمین‌کنندگان	
فرآیندهای CRM: چرخه عمر مشتری، مدیریت دانش	
اطلاعات CRM: داده‌ها، تحلیل‌ها، یک نما در سراسر کانال‌ها	
تکنولوژی CRM: کاربردها، معماری، زیرساخت	
معیارهای سنجش CRM: هزینه، میزان رضایت، وفاداری، هزینه اجتماعی	

این مدل نشان می‌دهد که شرکت‌ها برای کسب موفقیت به شایستگی‌هایی در هشت زمینه احتیاج دارند. این زمینه‌ها شامل **ایجاد یک چشم‌انداز CRM، توسعه استراتژی‌های CRM، طراحی تجربه‌های ارزشمند مشتری، همکاری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، مدیریت فرآیندهای چرخه عمر مشتری، مدیریت اطلاعات، به‌کارگیری تکنولوژی و درنهایت توسعه معیارهایی که موفقیت یا شکست CRM را نشان می‌دهند.**

### نسل‌های مختلف CRM

در این بخش تحولات مختلفی که از دهه ۱۹۹۰ تاکنون در CRM رخ داده است، شرح داده شده است.

#### نسل اول (CRM عملکردی)

مجموعه فعالیت‌هایی که بعداً تحت عنوان CRM مطرح گردید، ابتدا به شکل دو محصول مستقل از یکدیگر ارائه شد. «اتوماسیون نیروی فروش» و «پشتیبانی و خدمت‌رسانی به مشتری». هدف اتوماسیون نیروی فروش و پشتیبانی و خدمت‌رسانی اولیه، ارتقای خدمت‌رسانی و فروش بود؛ ولی نمی‌توانست به‌خوبی عمل نماید و بجای آن، بازار مدیریت برنامه‌ریزی منابع سازمان (Enterprise Resource Planning) در حال رشد بود.

#### نسل دوم (Integrated Customer-facing Front-end)

در این دوره (سال ۱۹۹۶) نوآوری‌های ایجادشده در CRM طی دهه ۱۹۹۰، با نوآوری‌های به وجود آمده در ERP تطبیق پیدا کرد و زیرسیستم‌های مستقل به شکل یکپارچه درآمد. علاوه بر تأکید ر عملکردهای فروش و خدمت‌رسانی به مشتریان، عملکرد بازاریابی نیز در این دوره مطرح شد. هدف CRM در نسل دوم تحولش، کاهش هزینه تعاملات با مشتریان، افزایش میزان حفظ مشتریان و ارتقای تجربه مشتری از محصول بود.

#### نسل سوم (رویکرد استراتژیک)

در اواخر سال ۲۰۰۲، بازار CRM شروع به رشد کرد و فاصله میان ارزش ادراک شده توسط مشتری و ارزش ارائه شده به مشتری کاهش یافت. سازمان‌ها از تجربه و شکست‌هایشان در به‌کارگیری نسخه‌های پیشین CRM، یاد گرفتند. در این دوره، تکامل تکنولوژی اینترنت به پیشرفت سریع CRM کمک کرد. بسیاری از سازمان‌ها دریافتند که می‌توانند با اتخاذ رویکرد CRM استراتژیک بجای به‌کارگیری راه‌حل‌های تکنولوژیکی کورکورانه، بهره‌مند شوند. در این دوره سازمان‌ها دریافتند که هدف نهایی CRM، نه تنها کنترل هزینه‌ها است، بلکه رشد درآمد نیز هست.

### نسل چهارم (CRM استراتژیک چابک و منعطف)

در اواخر دهه اول قرن بیست و یکم، نسل چهارم CRM آغاز گردید. در این دوره، CRM استراتژیک به شکل گسترده پذیرفته شده و به‌عنوان جزء اصلی استراتژی بازاریابی به کار گرفته شد و تعداد روزافزونی از شرکت‌های با اندازه کوچک و متوسط این ابزار مدیریتی و تکنولوژی‌های هماهنگ‌کننده‌اش را برای به حرکت درآوردن کسب‌وکار خود اتخاذ کردند. چابکی، انعطاف‌پذیری و هزینه ثابت کم، راه‌حل این ماجرا بود. پیدایش شبکه‌های اجتماعی، افزایش سلف‌سرویس و همچنین رواج خدمات بر مبنای وب، همگی بدین معنی بود که تفویض اختیار به مشتری موضوعات جدیدی بود که سازمان‌ها باید به آن‌ها توجه می‌کردند.



### مفهوم ارزش

#### ارزش مشتری

اساساً ارزش مشتری میزان سودی است که یک مشتری در طول عمر خود برای یک کسب‌وکار ایجاد می‌کند (گاهی مجموع سودی که یک مشتری در طول عمر خود ایجاد می‌کند نیز به‌عنوان ارزش وی تلقی می‌شود). برای مثال یک مشتری ممکن است در طول عمر خود چندین بار از یک مغازه خریداری نماید. مجموع سودی که مشتری در طول عمر خود برای آن مغازه به ارمغان آورده است، ارزش آن مشتری برای مغازه محسوب می‌شود.

#### ارزش شرکت

طبق تعریف پورتر، میزان درآمدی که بنگاه از خروجی فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی خود به دست می‌آورد، ارزش بنگاه نامیده می‌شود.

### توسعه و گسترش مفهوم CRM

در اینجا لازم است به برخی مفاهیم مربوط به CRM اشاره گردد. لازم به ذکر است امروزه شبکه‌های اجتماعی نقش بسیاری کلیدی در CRM بازی می‌کنند.



### CLV (Customer Lifetime Value)

به معنای ارزش چرخه عمر مشتری است که پیش از این به عنوان ارزش مشتری معرفی گردید.

### **CIV (Customer Influence Value)**

به ارزشی که مشتری از طریق تبلیغ برند بخصوص در شبکه‌های اجتماعی ایجاد می‌کند گفته می‌شود و گاهی از CLV نیز ارزشمندتر تلقی می‌شود. اندازه‌گیری ارزشی که از این طریق برای شرکت ایجاد می‌شود بسیار دشوار است و معمولاً خیلی دقیق نیست.

### **CRV (Customer Referral Value)**

به ارزشی که مشتریان از طریق برنامه‌های ایجادشده توسط شرکت برای شرکت به وجود می‌آورند گفته می‌شود. تفاوت اصلی آن با CIV این است که این ارزش قابل‌ردیابی است. برای مثال هنگام عضویت در برنامه‌ای مانند Quiz Of Kings می‌توان کد دعوت کسی که ما را با برنامه آشنا کرده است را وارد کرد. بدین ترتیب برنامه نیز مقداری اعتبار به معرفی‌کننده می‌دهد.

### **CKV (Customer Knowledge Value)**



شخصی‌سازی امروزه نقش پررنگی را در بازاریابی ایفا می‌کند. مشتریان برندی را ارزشمند تلقی می‌کنند که بتواند یک محصول را مطابق با نیازشان شخصی‌سازی نماید؛ بنابراین نقش مهم بازخورد مشتریان انکارناشدنی است. CKV مدلی را جهت اندازه‌گیری دانش مشتریان و بازخورد آن‌ها ارائه می‌دهد و آن را به سودآوری شرکت ربط می‌دهد. ارزشی که مشتری از طریق بازخوردهای خود برای شرکت ایجاد می‌کند، CKV نامیده می‌شود.

سؤالی که اکثر پلتفرم‌ها هنگام عضویت در رابطه با نحوه آشنایی با برند از شما می‌پرسند، برای اندازه‌گیری نوع ارزش به وجود آمده توسط شما برای شرکت است.

### **برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان**



### **توسعه استراتژی مدیریت ارتباط با مشتریان**

مراحل توسعه استراتژی CRM به شکل زیر است.

تحلیل وضعیت

این مرحله شامل توصیف، درک و ارزیابی استراتژی مشتریان فعلی شرکت است. این تحلیل باید در سه بعد شامل مشتریان، پیشنهادهای بازار و کانال‌های ارتباطی، به سؤالاتی از جنس زیر پاسخ دهد.

1. در حال حاضر در کجا قرار داریم؟

2. چرا در اینجا قرار داریم؟

## آغاز آموزش CRM

اگر قصد دارید برنامه CRM را در شرکت اجرا کنید، تمامی ذی‌نفعان باید درک شفاف و مشترکی از معنی CRM داشته باشند. برای مثال افرادی که در بخش IT کار می‌کنند ممکن است فکر کنند CRM یک پروژه تکنولوژیکی است و افرادی که در بخش بازاریابی کار می‌کنند تصور کنند که CRM رویکردی جدید در بخش‌بندی بازار است. ادراک ذی‌نفعان باید به‌وسیله آموزش که به آنان داده می‌شود اصلاح گردد تا همگی درک یکسانی از CRM داشته باشند.

## توسعه چشم‌انداز CRM

باید مشخص گردد که می‌خواهیم پس از اجرای برنامه CRM به چه چیزی دست یابیم و چشم‌انداز سازمان تعیین گردد. مشخص کردن اولویت‌ها پروژه‌های CRM بسیار گسترده‌اند؛ برای مثال در زمینه‌های مختلفی همچون فروش، بازاریابی یا خدمات کاربرد دارند. برای کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خروجی و حذف سردرگمی‌ها اولویت‌های کاری باید مشخص گردند.

## تعیین اهداف کمی و کیفی

اهداف کمی و کیفی باید در راستای اولویت‌ها و چشم‌انداز سازمان تعیین گردند. شناسایی افراد، فرآیندها و احتیاجات تکنولوژیکی قدم بعدی شروع فرآیند شناسایی افراد، فرآیندها و احتیاجات تکنولوژیکی برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده در گام قبل است. برای مثال اگر هدف ما افزایش تعداد مشتریان است، یک رویکرد این است که نیروی فروش خود را آموزش دهیم.

## توسعه پرونده کسب‌وکار

پرونده کسب‌وکار حول هزینه‌ها و مزیت‌های به‌کارگیری CRM شکل می‌گیرد و به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چرا ما باید در این پروژه CRM سرمایه‌گذاری کنیم؟» و درآمدها و هزینه‌ها را با یکدیگر می‌بندد. ساخت مبنای پروژه مدیریت ارتباط با مشتریان گام‌های این مرحله (پایه‌گذاری پروژه CRM) به‌صورت زیر است.

## شناسایی ذی‌نفعان

ذی‌نفعان شامل تمام کسانی است که با تغییرات ایجادشده توسط پروژه CRM می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرند یا بر آن تأثیر گذارند. مدیریت ارشد، کاربر هر سیستم جدیدی که ایجاد می‌شود، نیروهای ستادی بازاریابی، نیروی فروش، واحدهای خدمت‌دهنده به مشتری، شرکا، مشتریان و متخصصان IT همگی جزء ذی‌نفعان هستند. شناسایی تغییرات موردنیاز در مدیریت

حتی پروژه‌های کوچک CRM نیز ممکن است چالشی در ارتباط با تغییر مدیریت ایجاد نمایند. برای مثال اتوماسیون نیروی فروش نیازمند جمع‌آوری و در داده‌هایی است که در حال حاضر به شکل فردی در کامپیوترها نگهداری می‌شوند؛ سپس این داده‌ها باید در اختیار تمامی اعضای تیم گذاشته شود. اگر نیروی فروش خیلی گسترده باشد، این افراد ممکن است حتی یکدیگر را تابه‌حال ندیده باشند. تغییر شیوه کاری و مقاومت آنان در برابر تغییر نیز موضوع بحث دیگری است که مدیر باید در نظر گیرد.

## فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان را رفتار افراد حاضر در آن می‌سازد و در واقع مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و مقررات، فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد. مطالعات اخیر نشان داده است که فرهنگ سازمانی پیش‌بینی خوبی از موفقیت یا شکست پروژه CRM ارائه می‌کند. فرهنگ سازمان باید متناسب با ساختار جدید، تغییر نماید.

## شناسایی احتیاجات مدیریت پروژه

پروژه اجرای CRM مانند هر پروژه دیگری به زمان‌بندی و بودجه‌بندی احتیاج دارد. مدیر پروژه، فعالیت‌های لازم در خصوص اجرای این پروژه، زمان لازم برای انجام آن‌ها، منابع موردنیاز (شامل منابع مصرفی و غیرمصرفی) و خروجی هر فعالیت را تعیین می‌کند.

## شناسایی فاکتورهای حساس

شناسایی فاکتورهای حساس موفقیت، لازمه موفقیت در هر پروژه‌ای است. فاکتورهای موفقیت، مشخصه‌ها و متغیرهایی هستند که می‌توانند بر خروجی کسب‌وکار اثر قابل‌توجهی بگذارند. این فاکتورها توسط مشاوران ارائه می‌گردند. برای مثال درگیری همه ذی‌نفعان در پروژه، تمرکز بر اتوماسیون فرآیندهایی که اثر زیادی بر هزینه‌ها و تجربه مشتری می‌گذارند.

یک تعریف مورد توافق از موفقیت CRM و دیگر موارد می‌توانند جزء این فاکتورها باشد.

توسعه برنامه مدیریت ریسک ادعا شده است که دو سوم پروژه‌های CRM با شکست مواجه شده است؛ پس وجود ریسک در این پروژه‌ها غیرقابل‌انکار است. در این مرحله باید ریسک‌هایی که می‌تواند منجر به شکست پروژه شود، شناسایی گردد. بعد از شناسایی این ریسک‌ها لازم است برنامه‌ریزی‌های اقتضایی صورت گیرد و استراتژی‌های تعدیل ریسک تعریف گردد.

## نیاز به تخصص و انتخاب شرکا

مشخص کردن نیازها و انتخاب مناسب شرکا قدم بعدی در اجرای پروژه CRM است. که شامل موارد زیر می‌باشد.

## نقشه‌برداری فرآیند و اصلاح آن

اولین کار در قدم سوم، شناسایی فرآیندهای کاری است که نیاز به توجه (رسیدگی) دارند. این فرآیندها باید کاراتر و مؤثرتر گردند یا از اتوماتیک کردنشان صرف‌نظر کنیم. فرآیندهای کاری مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که توسط افراد یا تکنولوژی بخصوصی انجام می‌گیرد تا به خروجی مطلوب برسیم. به زبان ساده‌تر، فرآیندهای کاری شیوه انجام فعالیت‌ها توسط سازمان است.

بازبینی داده‌ها و تحلیل فواصل پس از شناسایی فرآیندهای کاری که به رسیدگی نیاز دارند، مرحله بعدی بررسی بازبینی داده‌های موردنیاز برای اجرای CRM و شناسایی کمبودها است. در این مرحله داده‌های موردنیاز برای اهداف CRM شناسایی شده و مکانی برای ذخیره این داده‌ها فراهم می‌شود. فاصله میان هر آنچه موجود است و هر آنچه نیاز است ممکن است زیاد باشد.

## نوشتن درخواست برای پروپوزال (Request For Proposals)

در این مرحله سندی تهیه می‌شود که در آن نحوه تفکر ما در رابطه با برنامه CRM خلاصه شده است. بسیاری از اطلاعات مراحل قبلی در RFP آورده می‌شود.

### فراخوانی پروپوزال

مرحله بعدی دعوت از شرکای مستعد برای پاسخ به RFP نوشته شده است. می‌توان در RFP مشاهده کرد که پروژه‌های CRM گاهی اوقات به ورودی‌هایی از چندین پروسه، افراد و شرکای تکنولوژیکی متفاوت نیاز دارند.

### ارزیابی و گزینش شرکا

مرحله بعدی انتخاب یک یا چندین شریک است. اگر RFP خوبی تهیه شده باشد، اولویت‌بندی شرکا و ارزیابی آنان راحت‌تر انجام می‌گیرد. به دو شکل می‌توان ارزیابی انجام داد: با وزن دهی به فاکتورهای مختلف، بدون وزن دهی به فاکتورها. اگر به فاکتورهای مختلف وزنی داده نشود بدین معنی است که اهمیت تمامی آن‌ها در نظر ما برابر است. بدیهی است که روش ارزیابی با تخصیص وزن مخصوص به هر فاکتور، نتیجه دقیق‌تری ارائه می‌دهد؛ اگرچه پرهزینه‌تر است.

### پیاده‌سازی پروژه

تاکنون استراتژی CRM توسعه داده شده است، پروژه پایه‌گذاری شده است و نیازها و شرکای پروژه تعیین گردیده است. حال زمان اجرا است! اصلاح برنامه پروژه

اولین کار در این مرحله اصلاح برنامه پروژه با کمک شرکا است. اکنون که شرکا به پروژه اضافه شده‌اند نیاز آنان را نیز باید در نظر گرفت. آنان به ما کمک می‌کنند تا مایلستون‌های (Milestones) جدیدی تعریف کنیم و تخصیص بودجه را بهبود دهیم.

### شناسایی نیازهای شخصی‌سازی در ارتباط با تکنولوژی

برای پاسخگویی به نیاز مشتریان لازم است تکنولوژی به کار گرفته شده، قابلیت شخصی‌سازی داشته باشد. اگر خریدار محصول ما، یک سازمان باشد ممکن است میلیون‌ها تومان برای خرید محصول ما خرج کرده باشد؛ حال اگر محصول ارائه شده به وی قابلیت شخصی‌سازی نداشته باشد و مجبور شود برای ایجاد تغییری کوچک محصول را به کلی عوض نماید. علاقه‌ای به خرید محصول ما نشان نخواهد داد و علاوه بر آن، مشتریان از این دسته بعضاً می‌خواهند که کدهای شخصی‌سازی شده خودشان را در محصول داشته باشند.

### طراحی نمونه اولیه، تست، اصلاح و پخش مجدد

تست نسخه اولیه از محصولی که ایجاد شده است و دریافت بازخوردها از کاربران نهایی، مشخص می‌کند که آیا شخصی‌سازی بیشتری نیاز است یا خیر. این کار آن قدر صورت می‌گیرد تا محصولی مطابق با نیاز مشتری ارائه شود.

### ارزیابی عملکرد

آخرین فاز پروژه CRM، ارزیابی عملکرد آن است و در این مرحله به سؤال «پروژه چقدر خوب انجام شده است؟» پاسخ داده می‌شود. در دسته از متغیرها در این مرحله می‌تواند اندازه‌گیری شود، خروجی‌های پروژه و خروجی‌های کاری. خروجی‌های پروژه در ارتباط با این است که آیا پروژه در زمان مقرر و با صرف بودجه مشخص شده، تحویل داده شده است یا خیر.

ارزیابی خروجی‌های کاری به اهدافی که از قبل مشخص شده‌اند بازمی‌گردد؛ اینکه تعریف ما از موفقیت پروژه CRM چه بوده است و اینکه آیا به اهداف مطلوب رسیده‌ایم یا خیر. ارزیابی به وسیله این دسته از متغیرها ممکن است در مدت‌زمان طولانی انجام شود؛ چراکه گاهی مدت‌زمانی (در حد چند ماه) برای تطبیق یافتن کاربران با رابط کاربری و تکنولوژی جدید موردنیاز است.

آموزش هم‌زمان با ارائه سیستم جدید به مشتری، خروجی‌های کاری را ارتقا خواهد داد.

From <<https://www.sepinud.org/%D9%85%D8%B7%D9%84%D8%A8-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7-%D8%A8%D8%A7-%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%DB%8C%D8%8C-%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%DB%8C%D9%85-%D9%88-%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84-%D8%A8%D9%86%DB%8C%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D9%86-%D8%A2%D9%86-7026>>

## جریان های درآمدی در مدل کسب و کار

همان طور که در مقالات گذشته راجع به **مدل کسب و کار** و **کانال های آن** توضیح دادیم در این مقاله می خواهیم درباره جریان های درآمدی در مدل کسب و کار صحبت کنیم. جزء سازنده جریان های درآمدی نشان دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش از مشتری کسب می کند (هزینه ها باید از درآمدها کسر شوند تا سود بدست آید). شرکت باید از خود بپرسد که هر **بخش مشتری** واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی که شرکت به این سؤال پاسخ درستی دهد، قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری می شود. هر جریان درآمدی ممکن است سازوکارهای قیمت گذاری مختلفی داشته باشد؛ مانند قیمت های چانه زنی، مزایده، بر اساس بازار، بر اساس مقدار و یا مدیریت بازده. این بخش در جست و جوی یافتن پاسخ برای سؤالات زیر است:

آنها در حال حاضر برای چه چیزی پول می پردازند؟ چگونه پول می پردازند؟  
ترجیح می دهند چگونه بپردازند؟  
هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می دهد؟



مدل کسب و کار می تواند شامل دو نوع مختلف از جریان های درآمدی باشد:

### ۱) درآمدهای تراکنشی:

درآمد تراکنشی، حاصل پرداخت مشتری برای یکبار خرید است.

### ۲) درآمد تکرارپذیر:

درآمد تکرارپذیر حاصل پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک **ارزش پیشنهادی** یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آنهاست.

راه های گوناگونی برای ایجاد جریان درآمدی وجود دارد:

### فروش دارایی:

فروش دارایی از فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی ناشی می شود. شرکت آمازون، کتاب، موسیقی، لوازم الکترونیکی و ... را بصورت آنلاین می فروشد.

### حق استفاده:

حق استفاده دومین راه ایجاد 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 دقیق مکالمات مشتریان خود از آنان کارمزد می گیرد.

### حق عضویت:

حق عضویت با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می گردد. یک باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه بصورت ماهیانه یا سالیانه از آنها حق عضویت می گیرد.

### قرض دادن/اجاره دادن/لیزینگ:

این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی بخصوص به مدتی معین و در ازای پرداخت مبلغی معین ایجاد می گردد.

### اعطای حق امتیاز:

این جریان درآمدی با دادن اجازه به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز ایجاد می گردد. در واقع این امر، امکان ایجاد درآمد از سرمایه معنوی را برای دارندگان این حق امتیازها ممکن می سازد، بدون اینکه آنها مجبور به تولید محصول یا تجاری نمودن خدمتی باشند. بطور مثال، صاحبان حق اختراع در بخش های فناوری، حق استفاده از یک فناوری به ثبت رسیده را در مقابل پرداخت هزینه حق امتیاز به شرکت ها می بخشند.

### دستمزد کارگزاری:

دستمزد کارگزاری از انجام خدمات واسطه گری میان دو یا چند طرف ناشی می شود. به عنوان مثال، ارائه دهندگان کارت اعتباری با گرفتن درصدی از ارزش هر تراکنشی که بین تجار و مشتریان دارنده این کارت ها انجام میشود، کسب درآمد می نمایند.

### انجام تبلیغات:

انجام تبلیغات از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص ناشی می شود. صنعت رسانه و برگزارکنندگان مسابقات ورزشی بطور سنتی بسیار متکی بر درآمدهای ناشی از تبلیغات هستند.

هرجریان درآمدی ممکن است سازوکار قیمت گذاری متفاوتی داشته باشد. نوع سازوکار قیمت گذاری انتخاب شده می تواند تفاوت بزرگی در درآمدهای تولید شده ایجاد نماید.

### انواع قیمت گذاری:

۱) قیمت گذاری مقطوع: قیمت ها از قبل تعیین شده و بر اساس متغیرهای ایستا هستند.

۲) قیمت گذاری پویا: قیمت ها براساس شرایط بازار تغییر می کنند

## تعریف منابع سازمانی



### فهرست کردن منابع سازمانی (Organizational Resources) دشوار نیست.

نویسندگان و استراتژیست‌ها نیز، طبقه‌بندی‌ها و دسته‌بندی‌های متنوعی را از منابع سازمانی ارائه کرده‌اند.

با این حال، با توجه به این‌که [دیدگاه مبتنی بر منابع](#) در استراتژی توسط [جی بارنی](#) تعریف و تدوین شده، منطقی است تعریف منابع سازمانی را از نگاه او بشناسیم و بدانیم. این تعریف، هم قابل اشاره و استناد است و هم کمک می‌کند هنگام اشاره به بحث [مدیریت منابع](#) در [سازمان](#)، همگی ما تصویر کمابیش یکسانی از این مفهوم در ذهن داشته باشیم.

### تعریف منابع سازمانی

بارنی در مقاله‌ی خود درباره‌ی دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع سازمانی را به نقل از ریچارد دَفت (Richard Daft) چنین تعریف می‌کند: (+)

منابع سازمانی شامل همه‌ی دارایی‌ها، توانمندی‌ها، [فرایندهای سازمانی](#)، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی است که تحت کنترل یک [بنگاه اقتصادی](#) است و به آن کمک می‌کند [استراتژی‌های خود](#) را پیاده کرده و [کارایی و اثربخشی](#) خود را افزایش دهد.

### طبقه بندی منابع سازمانی

بارنی هم‌چنان با مرور تعریف‌هایی که پیش از او از منابع سازمانی ارائه شده، پیشنهاد می‌کند منابع سازمانی را در سه دسته بررسی کنیم:

منابع از جنس سرمایه‌های فیزیکی

منابع از جنس سرمایه‌های انسانی

منابع از جنس سرمایه‌های سازمانی

او سه دسته‌ی بالا را به صورت زیر تعریف می‌کند:

### منابع از جنس سرمایه‌های فیزیکی

تکنولوژی فیزیکی مورد استفاده در یک کسب و کار، امکانات و تجهیزات کارخانه، موقعیت فیزیکی کسب و کار و دسترسی آن به موارد اولیه، نمونه‌هایی از سرمایه‌های فیزیکی یک کسب و کار محسوب می‌شوند.

### منابع از جنس سرمایه‌های انسانی

آموخته‌ها، تجربیات، هوش، قدرت قضاوت او تصمیم‌گیری، روابط میان انسان‌ها و شهود تک تک مدیران یک مجموعه، مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی یک بنگاه اقتصادی را تشکیل می‌دهند.

### منابع از جنس سرمایه‌های سازمانی

ساختار سازمانی و الگوی گزارش‌دهی (این‌که هر کسی به چه کسانی گزارش می‌دهد)، برنامه‌ریزی‌های رسمی و غیررسمی در یک سازمان، [سیستم‌های کنترل مدیریتی](#) و



ایجاد هماهنگی و نیز روابط یک بنگاه اقتصادی با گروه‌های دیگر بیرون از مجموعه، از جمله سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند. تعریف و طبقه‌بندی مورد تأکید بارنی، حرف چندان تازه‌ای ندارد.

همه‌ی ما مفهوم سرمایه‌های فیزیکی و انسانی را می‌فهمیم و درک می‌کنیم. حتی سرمایه‌های سازمانی هم که بارنی مورد تأکید قرار می‌دهد، زیرمجموعه‌ی سرمایه‌های نامشهود محسوب می‌شوند که به عنوان یک مفهوم مدیریتی، میان مدیران کاملاً رایج و شناخته شده است.

ولی نکته‌ای وجود دارد که توجه به آن خالی از لطف نیست:

ما اغلب وقتی از سرمایه‌های نامشهود حرف می‌زنیم، مواردی مثل سرقفلی و برند و دانش فنی را مد نظر داریم.

اما بارنی به ما یادآوری می‌کند که حتی همین نکته‌ی ساده که در یک مجموعه، هر کسی به چه کسی گزارش می‌دهد، یک سرمایه‌ی سازمانی است و نباید آن را دست‌کم بگیریم.

ما حتی در تحلیل استراتژیک سازمان‌ها و کسب و کارها و احتمالاً تقلید از آن‌ها، این بخش از سرمایه‌های سازمانی را جدی نمی‌گیریم. در حالی که بارنی همین رابطه‌ها را به عنوان بخشی از منابع کسب و کار، در حد ماشین‌آلات و تجهیزات، مهم می‌بیند و جدی تلقی می‌کند.

بارنی هم‌چنین به نکته‌ی دیگری هم اشاره می‌کند که نباید آن را از یاد ببریم:

هر یک از منابع استراتژیک (انسانی، فیزیکی، سازمانی)، فقط وقتی یک منبع ارزشمند محسوب می‌شوند که به پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب و کار کمک کنند. در غیر این صورت، آن‌ها را نباید به عنوان بخشی از منابع سازمان در نظر بگیریم.

چه بسا منابعی در سازمان وجود داشته باشند که بودن‌شان، موجب کاهش کارایی و اثربخشی مجموعه شود.

From <<https://motamem.org/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%DB%8C%D9%81-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C/>>

## فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب و کار

این بخش بیانگر مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که یک کمپانی باید انجام دهد تا مدل کسب و کارش کار کند.

هر مدل کسب و کاری به چند فعالیت کلیدی وابسته است. این‌ها همان فعالیت‌هایی هستند که کمپانی باید انجام بدهد تا موفق باشد. همانند منابع کلیدی این فعالیت‌ها هم انجام می‌شوند تا ارزشی خلق کنند، دسترسی به بازار را فراهم کنند، ارتباطات با مشتری را فراهم کنند و جریان درآمدی حاصل کنند. و مانند منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی هم بر اساس نوع مدل کسب و کار تغییر می‌کنند. مثلاً برای ماکروسافت که تولیدکننده نرم‌افزار است، فعالیت کلیدی توسعه نرم‌افزار است. برای دل که تولیدکننده کامپیوتر است، فعالیت کلیدی مدیریت زنجیره تامین است و برای سازمان مشاوره مک کینزی که مشاوره کسب و کار می‌دهد، فعالیت کلیدی حل مسئله است.

سوالات کلیدی که برای یافتن فعالیت‌های کلیدی مطرح می‌شوند معمولاً به شرح زیر هستند:

ایجاد هر ارزش کلیدی شما نیازمند چه فعالیت‌هایی است؟

هر کانال توزیع چه فعالیت‌هایی نیاز دارد؟

ارتباط با مشتری چه فعالیت‌هایی نیاز دارد؟

هر جریان درآمدی چه فعالیت‌هایی نیاز دارد؟

فعالیت‌های کلیدی معمولاً به چند دسته زیر تقسیم می‌شود:

## تولید:

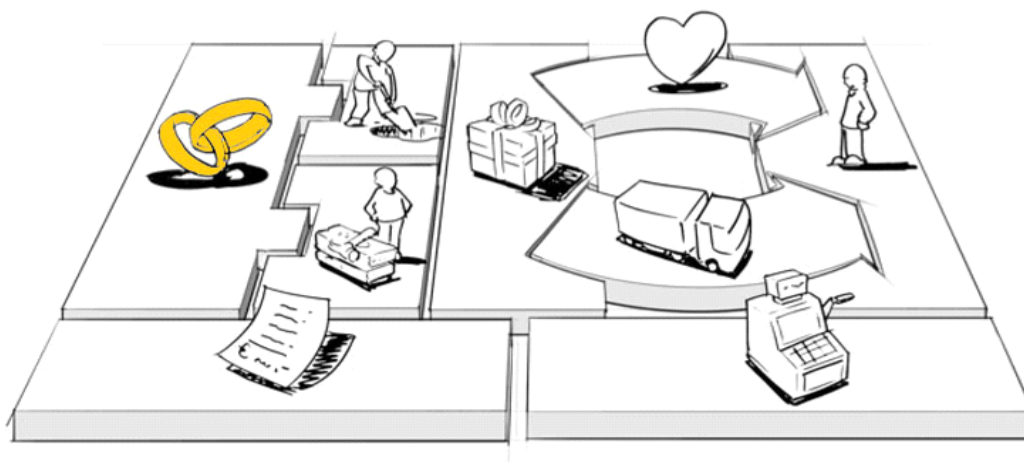
این فعالیت‌ها معمولاً در قالب طراحی، تولید و تحویل محصولات در تعداد بسیار بالا و/یا کیفیت بالا انجام می‌شود. این دسته بندی از فعالیت‌ها معمولاً شرکت‌های تولیدکننده را پوشش می‌دهد.

## حل مسئله:

این سبک از فعالیت‌های کلیدی با ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات تک‌تک مشتریان همراه است. فعالیت‌هایی که در سازمان‌های مشاوره‌ای، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های سرویس‌محور انجام می‌شود معمولاً از این نوع هستند. مدل کسب و کار این دسته معمولاً در قالب مدیریت دانش و آموزش مداوم است.

## پلتفرم / شبکه:

معمولاً مدل‌های کسب و کاری که از پلتفرم به عنوان منبع کلیدی استفاده می‌کنند، از فعالیت‌های شبکه‌ای یا پلتفرمی به عنوان فعالیت کلیدی بهره‌مند می‌شوند. شبکه‌ها، پلتفرم‌های ارائه تطبیق (مثل سایت‌های همسر‌یابی)، نرم‌افزار و حتی برندها می‌توانند به عنوان پلتفرم استفاده شوند. برای مثال وبسایت eBay باید دائماً در حال توسعه و بهبود پلتفرم خود باشد. کارت‌های اعتباری Visa نیازمند فعالیت‌هایی در پلتفرم تراکنشی سمت فروشندگان، مشتریان و بانک‌ها است. ماکروسافت موظف است واسطه نرم‌افزاری برای ارتباط سایر نرم‌افزارها با ویندوز را توسعه دهد و بهبود ببخشد. فعالیت‌های کلیدی در این دسته بندی مرتبط با مدیریت پلتفرم، بهبود پلتفرم و ارائه سرویس است.



این بخش بیانگر مجموعه ای از شرکا و تامین کنندگان و توزیع کنندگانی است که مورد نیاز هستند تا کسب و کار جریان داشته باشد.

سازمان ها بنا به دلایل بسیاری از شرکا استفاده می کنند، و حتی این شراکت ها هسته مرکزی بسیاری از کسب و کار ها شده. سازمان ها به منظور بهینه سازی مدل کسب و کار خود، کاهش ریسک و یا اخذ منابع به ایجاد شراکت می پردازند.

### درحالت کلی چهار نوع شراکت وجود دارد :

- همکاری راهبردی مابین شرکت هایی که با هم رقابتی ندارند.
- مشارکت راهبردی رقبا به منظور ایجاد یک برنامه برد - برد.
- سرمایه گذاری مشترک دو یا چند شریک به منظور پیشبرد کسب و کار جدید.
- شراکت فروشنده - خریدار با منظور تامین نیازهای سازمان.

برخی از سوالاتی که برای کشف شرکای کلیدی مطرح می شود به شرح زیر است :

- شرکای کلیدی شما چه کسانی هستند ؟
- تامین کنندگان کلیدی شما چه کسانی هستند ؟
- چه منابعی را از شرکا دریافت می شوند ؟
- شرکا چه فعالیت های کلیدی را انجام می دهند ؟

### معمولا انگیزه های ایجاد شراکت اینها هستند :

بهینه سازی و اقتصاد مقیاس (کاهش هزینه های تولید متناسب با بالا رفتن میزان تولید) :  
 گونه متداول تر شراکت، مشارکت خریدار - تامین کننده است که با هدف بهینه سازی تامین منابع و فعالیت ها ایجاد می شود. خیلی غیر منطقی به نظر می رسد که یک سازمان این امکان را داشته باش تا همه فعالیت ها و منابع مورد نیازش را خودش تامین کند. این شراکت معمولا برای کاهش هزینه ها، برون سپاری و یا اشتراک زیرساخت ها ایجاد می شود.

## کاهش ریسک و عدم قطعیت :

مشارکت ها این امکان را دارند تا ریسک ها را در فضای رقابتی که مهم ترین خصوصیت آن عدم قطعیت است کاهش دهند. امروزه ایجاد همکاری بین کمپانی هایی که در یک زمینه خاص با هم شراکت می کنند و در زمینه های دیگر با هم رقابت دارند اتفاقی طبیعی است. برای مثال فرمت دیسک نوری های "بلو - ری" با همکاری شرکت های تولید کننده وسایل مصرفی الکترونیکی، کامپیوتر های شخصی و تولیدکنندگان رسانه ای بوجود آمد. همکاری این شرکت ها برای عرضه این تکنولوژی به بازار بوده اما رقابت آنها برای فروش محصولات خود، که مرتبط با همین تکنولوژی هستند، همچنان وجود دارد.

## اكتساب منابع یا فعالیت هایی خاص :

تعداد کمی از سازمان ها هستند که همه منابع و فعالیت هایی که در مدل کسب و کار آنها توصیف شده، خودشان تقبل می کنند. در عوض سازمان ها سعی می کنند قابلیت های خودشان را برای مشارکت در منابع و فعالیت های سازمان های دیگر افزایش دهند. این گونه شراکت ها معمولا با انگیزه هایی همچون جذب دانش، لایسنس یا دسترسی بهتر به مشتریان بوجود می آیند. برای مثال یک سازمان تولید تلفن همراه، سیستم عامل گوشی های خود را از شرکت های دیگر تهیه می کند یا شرکت های بیمه برای فروش محصولات خود ترجیح می دهد این کار را به نمایندگی های خصوصی واگذار کند تا خودش شبکه فروش ایجاد نماید.

From <<http://groohan.com/content/%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%DA%A9%D8%AA-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%DA%A9%D9%84%DB%8C%D8%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%D9%84-%DA%A9%D8%B3%D8%A8-%D9%88-%DA%A9%D8%A7%D8%B1/>>

## ساختار هزینه‌ها در مدل کسب و کار

این بخش بیانگر همه هزینه‌هایی است که پرداخت می‌شود تا کسب و کار جریان داشته باشد.

این بخش به توصیف مهم‌ترین هزینه‌هایی می‌پردازد که در اجرای یک مدل کسب و کار خاص بوجود می‌آید. تولید و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتریان و ایجاد جریان درآمدی همه و همه ایجاد کننده هزینه است. این هزینه‌ها پس از مشخص کردن منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و مشارکت‌های کلیدی به راحتی قابل محاسبه هستند. برخی از مدل‌های کسب و کار تکیه بیشتری بر ساختار هزینه‌ها دارند. برای مثال نوع پروازهای اقتصادی (no frill) شرکت‌های هواپیمایی بر پایه کاهش هزینه‌ها برای مشتری بنا شده است.

سوال‌های معمولی که برای تشخیص هزینه‌های کسب و کار مطرح می‌شوند به شرح زیر هستند :

**هزینه‌های معمول کسب و کار شما کدامند ؟**

**کدام منابع بیشترین هزینه را دارند ؟**

**کدام فعالیت‌ها بیشترین هزینه را دارند ؟**

**کدام مشارکت‌ها بیشترین هزینه را تولید می‌کنند ؟**

به صورت طبیعی هزینه‌های هر کسب و کاری باید تا حد ممکن کاهش داده شوند. اما کاهش هزینه‌های کسب و کار برای برخی سازمان‌ها حیاتی تر است. بنابراین مسئله کلیدی این است که تفاوت دو کلاس اصلی ساختار هزینه را بشناسیم :

مبتنی بر هزینه و

مبتنی بر ارزش

(بسیاری از کسب و کارها جایی بین این دو کلاس ساختار هزینه قرار می‌گیرند) :

**مبتنی بر هزینه :**

کسب و کارهای مبتنی بر هزینه، سعی دارند هزینه‌ها را در هر جا که امکان دارد کاهش دهند. این رویکرد قصد دارد ساختار هزینه سازمان را با استفاده از ارزش‌های پیشنهادی ارزان تر، اتوماسیون اداری یا برونسپاری‌های متعدد، تا حد ممکن کاهش دهد (با حفظ کیفیت). شرکت‌های هواپیمایی غیر تجملی (no frill) مانند Southwest یا easyJet از این کلاس ساختار هزینه بهره می‌برند.

**مبتنی بر ارزش :**

برخی کمپانی‌ها کمتر نگران ساختارهای هزینه‌ای مدل کسب و کار خود هستند، در عوض تمرکز آنها بر ارائه ارزش پیشنهادی است. ارزش‌های پیشنهادی خاص و سرویس‌دهی‌های اختصاصی معمولاً هسته اصلی این کلاس از ساختارهای هزینه را تشکیل می‌دهد. هتل‌های لاکچری، با همه خدمات و ارزش‌هایشان جزو این دسته محسوب می‌شوند.

حال ساختارهای هزینه خود می‌توانند مشخصات زیر را داشته باشند :

**هزینه‌های ثابت :**

هزینه‌هایی که با تغییر میزان تولید محصولات یا خدمات تغییری نمی‌کنند. مثل حقوق کارمندان، اجاره بها و تجهیزات فیزیکی تولید. برخی کسب و کارها مثل کارخانه‌های تولیدی، با مشخصه هزینه‌های ثابت بالا شناخته می‌شوند.

**هزینه‌های متغیر :**

هزینه‌هایی که با تغییر میزان تولید محصولات یا خدمات متغیرند. برخی کسب و کارها، مثل فستیوال‌های موسیقی، با هزینه‌های متغیر بالا همراهند.

### صرفه به مقیاس :

کاهش هزینه ها هنگامی که تولید بیشتر می شود. برای مثال سازمان های بزرگ تر، از خرید های منابع مورد نیازشان به صورت عمده نفع می برند. مسئله حجم و سایر فاکتور های تولید می تواند بر قیمت نهایی تاثیر گذار باشد.

### صرفه به حوزه :

کاهش هزینه ها هنگامی که حیطه فعالیت های سازمان بزرگ تر می شود. برای مثال در یک سازمان بزرگ وقتی فعالیت های بازاریابی شما قدرتمند می شود، می توانید از این یک کانال توزیع برای توزیع چند محصول مختلف استفاده کنید. (به همین دلیل برونسپاری برخی فعالیت ها مثل بازاریابی هزینه ها را کاهش خواهد داد).

From <<http://groohan.com/content/%D8%B3%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%A7%D8%B1-%D9%87%D8%B2%DB%8C%D9%86%D9%87-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%D9%84-%DA%A9%D8%B3%D8%A8-%D9%88-%DA%A9%D8%A7%D8%B1/>>

شرکت از اجتماع ۲ یا چند شریک یا سهامدار و یا موسس که دارای هدف مشترکی برای رسیدن به یک هدف واحد تشکیل می شود گفته می شود و از زمانی تشکیل می شود که دو یا چند نفر قصد تشکیل آن را داشته باشند. بنابراین قصد و نیت آن ها ملاک تشکیل است. اما از نظر قوانین و ضوابط اداری می بایست چندین مرحله طی شود تا شرکت در دفاتر ثبت اداره ثبت شرکت ها ثبت گردد. ثبت شرکت به عنوان اقدام نهایی در تاسیس شرکت به شمار می رود.

با توجه به ماده ی ۹۵ قانون تجارت که ثبت کلیه ی شرکت های تجاری را الزامی دانسته، ثبت شرکت کامل کننده ی همه ی شرایط تشکیل و از جمله شرایط شکلی است. مرجع ثبت شرکت ها در تهران اداره کل ثبت شرکت ها و موسسات غیر تجاری و در شهرستان ها، ادارات ثبت شرکت ها و موسسات غیر تجاری می باشد.

در این مطلب سعی بر این داریم تا به بررسی مراحل تاسیس و ثبت شرکت بپردازیم. شایان ذکر است در تمامی مراحل می توانید از مشاورین مجرب ما در ثبت شرکت فکر برتر کمک بگیرید. ثبت شرکت فکر برتر؛ با بهره گیری از کارشناسان با سابقه و متخصص در زمینه های حقوقی و ثبتی همواره آماده ی ارائه ی خدمات به شما عزیزان می باشد.

شکل گیری شراکت دو یا چند نفر به یکی صور اختیاری و قهری یا اجباری امکان پذیر است. شرکت اختیاری در قالب یکی از اشکال ذیل تشکیل می شود:

۱- انعقاد قرارداد بین دو یا چند نفر در خصوص شراکت با میل، اراده و رغبت شرکاء

۲- ترکیب و امتزاج اموال شرکا

۳- پذیرش ارادی یک شیء (مال) بعنوان اجرت یا حقوق مالکانه مشترک شرکاء

**بموجب ماده ۵۷۳ قانون مدنی** - شرکت اختیاری در نتیجه عقدی از عقود حاصل می شود یا در نتیجه عمل شرکاء از قبیل امتزاج اختیاری یا قبول مالی مشاعاً در ازاء عمل چند نفر و نحو این ها

شراکت (شرکت) قهری یا اجباری

الزاماً تمامی شرکتهای بصورت ارادی و اختیاری تشکیل نمی شوند چرا که در مواردی شراکت بصورت قهری و بر خلاف میل، اراده و خواست شرکاء تشکیل می شود مانند:

- مالکیت ناشی از توارث که در آن شراکت افراد در ارث، خارج از درخواست و اراده شرکاء است.

## - شرایط عمومی صحت قرارداد

صحت و صلاحیت قراردادها منوط به انعقاد درست و صحیح آنها است. از نظر مقنن سلامت و صحت قرارداد زمانی محرز می شود که موارد ذیل در انعقاد آن رعایت شده باشد.

۱- قصد و رضایت طرفین قرارداد

۲- اهلیت و صلاحیت طرفین قرارداد

۳- معین بودن موضوع قرارداد

۴- قانونی بودن موضوع و هدف قرارداد



# شرایط اختصاصی تشکیل شرکت

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 12:46

برای تشکیل شرکت که معمولاً مبتنی بر تهیه و تدوین شرکتنامه است شرایط و ضوابطی چند باید مورد توجه قرار گیرد تا علاوه بر تحقق موارد قانونی، نوع و نحوه همکاری شرکاء نیز ترسیم و تبیین شود. بنابراین علاوه بر شرایط عمومی عقد قرارداد، موارد ویژه ای نیز تحت عنوان شرایط اختصاصی تدوین شده است که متقاضیان تشکیل شرکت می بایست آن ها را مورد مذاقه قرار دهند.

شرایط مزبور عبارتند از:

## ۱- وجود شرکاء

برای تشکیل شرکت حداقل وجود دو شریک الزامی است. از آنجا که یک شخص نمی تواند به تنهایی شرکت تشکیل دهد بنابراین تاسیس شرکت مستلزم شراکت دو یا چند شریک می باشد. لیکن قانون محدودیتی برای سقف تعداد شرکاء تعیین نکرده است.

## ۲- همکاری شرکاء

تمایل به همکاری شرکاء نیز لازمه شکل گیری شرکت است. این همکاری معمولاً از طریق تودیع سرمایه (خرید سهام) و حضور در مجامع و جلسات تجلی پیدا می کند.

## ۳- تودیع سرمایه

تامین سرمایه مورد نیاز شرکت که در قالب آورده نقدی و غیر نقدی شرکاء (سهامداران) محقق می گردد نیز از جمله شروط لازم برای ایجاد شرکت است.

## ۴- اشتغال به فعالیت تجاری

اشتغال شرکاء یا کارگزاران آن ها به معاملات تجاری که مصادیق آن ها در ماده ۲ قانون تجارت منعکس است نیز از ضروریات تشکیل شرکت است.

## ۵- تقسیم سود و زیان

نحوه تقسیم سود و زیان قبل از آغاز فعالیت شرکت باید برای شرکاء روشن باشد. بدیهی است که به طور معمول، نسبت تقسیم سود و زیان بین شرکاء مساوی باشد یعنی یک شریک به همان میزان که سود می برد در زیان نیز سهیم باشد. تعیین این مهم بر عهده اساسنامه شرکت است.

-

\* اولین گام جهت ثبت یک شرکت، انتخاب موضوع شرکت است. موضوع شرکت چیزی است که شرکت برای آن تاسیس شده باشد. موضوع شرکت باید مشروع و متضمن منافع عقلانی باشد والا از موارد ابطال شرکت خواهد بود. مدیران نمی توانند در عمل از حد موضوع شرکت تجاوز نمایند و در صورت تجاوز، عمل آن ها اثر قانونی ندارد و در صورت تفریط یا تعدی کلیه ی مدیران متضامناً مسئول خسارت صاحبان سهام می باشند چنانچه موضوع فعالیت شما نیازمند به اخذ مجوز باشد اخذ مجوز از ارگان های مربوطه ضروری است.

\* سپس می بایست نوع شرکت خود را تعیین نمایید. قابل ذکر است های تجاری مطابق ماده ۲۰ قانون تجارت، می توانند در یکی از قالب های سهامی اعم از خاص و عام، با مسئولیت محدود، تضامنی، نسبی، مختلط اعم از سهامی و غیر سهامی به ثبت برسند. انتخاب نوع و قالب شرکت به اهداف اعضا در آینده و نوع فعالیت افراد، میزان مسئولیت هر یک از شرکا و تعداد افراد عضو بستگی دارد.

\* پس از انتخاب نوع شرکت، می بایست سرمایه شرکت مشخص شود. سرمایه از مهم ترین عوامل تجارت بوده و بزرگ ترین وسیله ی جلب منفعت است. هر شرکت باید دارای سرمایه باشد تا بتواند نتیجه ای از عملیات خود که تجارت است برده و منتفع شود. اهمیت شرکت های تجاری را از سرمایه ی آن ها می توان درک کرد. برای سرمایه حداکثری تعیین نشده و شرکا به هر مقدار که بتوانند ممکن است سرمایه را افزایش دهند. لازم به توضیح است در قانون تجارت حداقل میزان سرمایه ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال تعیین شده است.

\* سپس مدت فعالیت شرکت را تعیین کنید. شرکت ممکن است برای مدت محدودی مثلاً ۶ یا ۱۲ سال تشکیل شود و نیز ممکن است برای مدت نامحدودی باشد. در صورتی که برای مدت معین باشد باید آن مدت معلوم گردد و اثر آن این است که با رسیدن تاریخ و انقضا

مدت، شرکت به خودی خود منحل و برچیده می شود. ماده ی ۸۳ اصلاحی، هر گونه تغییر در مواد اساسنامه را در صلاحیت مجمع عمومی فوق العاده قرار داده و مسلم است که مدت شرکت نیز یکی از موارد مذکور در اساسنامه است. از این جهت مجمع عمومی می تواند مدت را تمدید و یا این که به ملاحظاتی مدت شرکت را تقلیل دهد.

\*مرکز اصلی شرکت و نشانه ی صحیح آن تعیین گردد. مرکز اصلی شرکت همان مرکز اداره ی آنست که معمولاً مجامع عمومی در آن جا تشکیل و مدیران و بازرسان در آن جا انجام وظیفه می نمایند. مرکز اصلی شرکت که در واقع اقامتگاه شرکت است از حیث ابلاغ اخباریه ها و دادخواست ها و اوراق رسمی اهمیت دارد و اگر شرکت غیر از مرکز اصلی چند مرکز دیگر برای عملیات فنی یا... داشته باشد، از نظر مقامات قانونی و اشخاص ثالث فقط مرکز اصلی مورد توجه بوده و سایر مراکز مربوط به مناسبات داخلی شرکت است. همین طور اگر شرکت شعبه یا شعباتی داشته باشد و در اساسنامه قید شود باید محل آن ها تعیین گردد.

-سپس می بایست مدارک لازم برای ثبت هر نوع از شرکتی که مورد نظرتان است فراهم گردد. این مدارک می بایست به صورت دقیق تکمیل شود.

از اقدامات اولیه برای ثبت شرکت تصمیم گیری برای **انتخاب و تعیین نوع شرکت** است. انتخاب نوع شرکت به اهداف اعضا در آینده، نوع فعالیت افراد، میزان مسئولیت هر یک از شرکا و تعداد افراد عضو و.. بستگی دارد.

مطالعات تاریخی و بازرگانی نشان می دهد از میان شرکت های هفت گانه، **شرکت های سهامی، با مسئولیت محدود، تعاونی، تضامنی و نسبی** در زمره شرکت های فعال و متداول در امر تجارت و امور بازرگانی محسوب گردیده و شرکت های مختلط غیر سهامی، مختلط سهامی چندان در عرصه تجارت و بازرگانی و امور انتفاعی، نمود نداشته است؛ چرا که مجموع شرکت های مختلط سهامی و غیر سهامی که از زمان تصویب قانون تجارت تا پایان دهه ۸۰ تاسیس گردیده اند به عدد ۳۰ بالغ نمی شود و بسیاری از همین تعداد اندک نیز به فاصله کمی از زمان ایجاد، منحل و یا بلااستفاده رها شده اند. شرکت های تعاونی نیز عمدتاً در جهت رفاه حال شرکاء تشکیل گردیده و عملاً در عدد شرکت های تجارتي و انتفاعی محسوب نمی شوند. در حال حاضر، روز به روز به انواع شرکت ها افزوده می شود که بر حسب موضوع و فعالیت، ثابت یا ثابت نبودن سرمایه شان و یا بر حسب سهام بودن دولت در سرمایه آن ها و نسبت این شراکت، قواعد راجع به آن ها متفاوت است. مع ذلک باید توجه داشت که هر چند این شرکت ها گوناگون اند، قالب های عمده آن ها، در واقع همان قالب هایی است که قانون تجارت تهیه کرده است. البته اقتباس فعالان تجاری از قالب شرکت سهامی بیش از قالب های دیگر است. امروزه ثبت شرکت با **مسئولیت محدود** و ثبت شرکت سهامی خاص از متداول ترین انواع ثبت شرکت می باشند.

در ادامه ی مطلب، جهت تسهیل در **انتخاب نوع شرکت**، ابتدا تعریفی از شرکت به عمل خواهد آمد و اقسام شرکت های تجاری و مشخصات عمومی هر یک از آن ها گفته خواهد شد و سپس در مورد شرکت های سهامی خاص و شرکت های با مسئولیت محدود که از مهم ترین انواع شرکت های تجاری می باشند بحث می گردد. پر واضح است برای انتخاب درست در **تعیین نوع شرکت** ابتدا می بایست نسبت به ویژگی ها و همچنین قوانین و مقررات مرتبط با انواع شرکت های تجاری آشنایی کامل داشته باشید.

# انواع شرکت های تجاری

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 01:00

شرکت های تجاری به موجب ماده ۲۰ قانون تجارت بر هفت قسم به شرح ذیل طبقه بندی شده اند.

۱- شرکت های سهامی ۲- شرکت های با مسئولیت محدود ۳- شرکت های تضامنی ۴- شرکت های نسبی ۵- شرکت های مختلط سهامی ۶- شرکت های مختلط غیر سهامی ۷- شرکت های تعاونی تولید و مصرف

انواع شرکت های تجاری را که در قانون تجارت آمده است در مورد هر یک جداگانه مبحثی آورده شده اما از لحاظ ماهیت می توان شرکت های تجاری را به شرکت های سرمایه، شخص، مختلط و کمیتی تقسیم نمود

# تعریف شرکت تجاری

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 12:59

اجتماع دو یا چند شخص حقیقی یا حقوقی به منظور انجام عملیات تجاری و کسب سود را شرکت گویند.

# مدارک مورد نیاز برای تشکیل شرکت سهامی خاص

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 12:52

۱. اظهارنامه شرکت (فرم چاپی) ۲ برگ
۲. اساسنامه شرکت ۲ جلد
۳. صورتجلسه مجمع عمومی موسسین ۲ نسخه
۴. صورتجلسه هیات مدیره با امضای مدیران منتخب ۲ نسخه
۵. فتوکپی شناسنامه کلیه سهامداران و بازرسین
۶. ارائه گواهی پرداخت حداقل ۳۵٪ سرمایه شرکت از بانکی که حساب شرکت در شرف تاسیس در آن جا افتتاح شده است.
۷. ارائه مجوز در صورت نیاز (بنا به اعلام اداره ثبت شرکت ها)
۸. ارائه تقویم نامه کارشناس رسمی دادگستری (اگر آورده شرکت غیر نقدی منقول و یا غیر منقول باشد).
۹. ارائه اصل سند مالکیت (اگر اموال غیر منقول جزء سرمایه شرکت باشد)

# مدارک لازم برای تشکیل شرکت سهامی عام

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 12:53

مرحله اول: (مرحله تشکیل و تحصیل اجازه پذیره نویسی)

۱- دو نسخه طرح اعلامیه پذیره نویسی که بایستی به امضاء کلیه موسسین رسیده باشد.

۲- دو نسخه اظهارنامه ی تکمیل شده

۳- دو نسخه طرح اساسنامه تکمیل شده

۴- تصویر برابر با اصل مدارک احراز هویت موسسین

۵- اصل گواهی بانکی مبنی بر پرداخت سرمایه (حداقل ۳۵٪ از ۲۰٪ سرمایه تعهد شده)

۶- اصل مجوز فعالیت از مراجع ذیربط در مواردی که ثبت موضوع نیاز به مجوز داشته باشد.

۷- اصل مجوز اولیه از سازمان بورس و اوراق بهادار

۸- تکمیل فرم تعیین نام به ترتیب اولویت نام پیشنهادی های و همچنین فیش واریزی مربوطه

مرحله دوم: (مرحله ایجاد و ثبت شرکت های عام سهامی)

۱- دو نسخه اساسنامه که به تصویب مجمع عمومی موسس رسیده باشد.

۲- دو نسخه صورتجلسه مجمع عمومی موسسین متضمن تصویب اساسنامه تعیین،اعضاء

هیئت مدیره،انتخاب بازرسان و روزنامه های کثیرالانتشار

۳- دو نسخه صورتجلسه هیات مدیره

۴- اصل گواهی بانکی مبنی بر پرداخت حداقل ۳۵٪ سرمایه شرکت(در صورتیکه قسمتی از

سرمایه موسسین بصورت غیر نقدی باشد)

۵- اصل مجوز سازمان بورس و اوراق بهادار(مجوز ثانویه)



# مدارک مورد نیاز تشکیل شرکت با مسئولیت محدود

چهارشنبه، 9 مهر 1399 PM 12:54

- تکمیل فرم تعیین نام
  - پرداخت مبلغ ۴۰۰۰۰ ریال به شماره حساب سیبا ۲۱۷۱۳۲۹۰۱۱۰۰۹ بانک ملی به نام سازمان ثبت اسناد و املاک کشور جهت تعیین نام
  - کارت ملی برابر اصل کلیه سهامداران - برابر اصل در مراجع قضایی یا دفاتر اسناد رسمی صورت می گیرد-
  - فتوکپی برابر اصل شناسنامه شرکاء و مدیران
  - تقاضانامه ثبت شرکت با مسئولیت محدود در ۲ برگ و تکمیل آن و امضا ذیل تقاضانامه توسط کلیه سهامداران
  - شرکت نامه ۲ برگ و تکمیل آن و امضا ذیل شرکت نامه توسط کلیه سهامداران
  - اساسنامه ۲ جلد و امضا ذیل تمام صفحات آن توسط کلیه سهامداران
  - صورت جلسه مجمع عمومی موسسین و هیئت مدیره ۲ نسخه که به امضا سهامداران و بازرسین رسیده باشد.
  - اخذ و ارائه ی مجوز در صورت نیاز
  - تاییدیه هیئت مدیره اشخاص حقوقی سهامدار، مبنی بر غیر دولتی بودن آن
  - معرفی نامه نمایندگان، در صورتیکه سهامداران و اعضا هیئت مدیره از بین اشخاص حقوقی باشند و ارائه تصویر روزنامه رسمی آگهی تاسیس یا آخرین تغییرات آن
  - گواهی عدم سوء پیشینه برای کلیه اعضا
  - ارائه مجوز در صورت نیاز بنا به تشخیص کارشناس اداره ثبت شرکت ها
- مدارک لازم برای تشکیل شرکت تضامنی عبارتند از:**
- دو نسخه اساسنامه تکمیل شده
  - دو نسخه شرکتنامه تکمیل شده
  - دو نسخه تقاضانامه تکمیل شده

- اصل مجوز فعالیت از مراجع ذی ربط در مواردی که ثبت موضوع نیاز به مجوز داشته باشد.
- تصویر برابر با اصل مدارک احراز هویت کلیه ی شرکاء، مدیران و هیات نظار (در مواردی که تعداد شرکا بیش از ۱۲ نفر باشند)
- تکمیل فرم تعیین نام به ترتیب اولویت نام های پیشنهادی و همچنین فیش واریزی
- اصل گواهی عدم سوء پیشینه جهت امضای هیئت مدیره، مدیر عامل
- دو نسخه صورت جلسه ی هیات مدیره
- دو نسخه صورت جلسه ی مجمع عمومی موسسین
- اصل وکالتنامه ی وکیل دادگستری در صورتی که ثبت شرکت توسط وکیل صورت پذیرد.

# آورده های نقدی

چهارشنبه, 9 مهر 1399 PM 01:06

هر شرکتی برای شروع و ادامه‌ی فعالیت خود نیازمند سرمایه است. سرمایه شرکت در مرتبه‌ی اول می‌تواند وجه نقد باشد؛ اما در کنار سرمایه‌ی نقدی شرکت، آورده‌ی غیر نقدی شرکت نیز وجود دارد. اینکه آورده غیرنقدی شرکت چیست و چه ویژگی‌هایی دارد موضوعی است که ما در این مطلب به‌طور خاص می‌خواهیم در مورد آن به‌گفت‌وگو بپردازیم.

## آورده غیرنقدی شرکت

هر شرکتی برای تشکیل و ادامه فعالیت خود نیازمند سرمایه‌ای است که با آن به کار و فعالیت بپردازد. هر شریکی با ورود به شرکت مقداری از سرمایه شرکت را بر عهده می‌گیرد. این سرمایه از مجموع آورده نقدی و غیر نقدی تشکیل می‌شود. آورده‌ی غیر نقدی شرکت اعم از مال مادی و معنوی است. برای ورود آورده غیر نقدی به شرکت باید ابتدا آورده به ارزش پولی تقویم شود. از مهم‌ترین آورده غیرنقدی شرکت می‌توان به خانه، زمین، صنعت و هنر اشاره کرد. در ادامه در خصوص این اموال توضیحات تکمیلی‌تری ارائه می‌شود.

یکی از **اقسام آورده غیرنقدی شرکت**، مال مادی است. مال مادی به هر مالی گفته می‌شود که دارای ارزش مالی باشد. به عبارت بهتر قابل داد و ستد باشد و در برابر آن بتوان وجه نقد دریافت کرد. مقصود از مال مادی مال غیرمنقول است. برای مثال از اموال مادی می‌توان به ملک، آپارتمان و زمین اشاره کرد.

## اشتباهات متداول

۱

برخی از شرکا فکر می‌کنند با تقدیم مال غیرمنقول به شرکت، این مال هم چنان در مالکیت آن‌ها باقی می‌ماند این در حالی است که این امر نادرست است، واقعیت این است که با تقدیم مال غیرمنقول مالکیت آن از **سهامداران** خارج و در اختیار شرکت قرار می‌گیرد.

باید توجه داشت که مال مادی در بدو ورودش به شرکت باید توسط کارشناسان مورد ارزیابی قرار گیرد. در واقع ارزیابی کارشناسی برای تعیین ارزش پولی و نقدی مال مادی است. به این عمل <<تقویم اموال >> گفته می‌شود. منظور از کارشناسان برای تقویم اموال مادی کارشناسان رسمی دادگستری هستند. کارشناس با در نظر گرفتن وضعیت مال، سن و عرف بازار و سایر عوامل مؤثر بر قیمت کالا اقدام به قیمت‌گذاری می‌کند.

## تشریفات تقدیم آورده غیرنقدی مادی:

در تقدیم آورده غیرنقدی به شرکت باید به تشریفات که در قانون اعم از قانون تجارت یا هر قانون دیگری برای هر یک از کالاهای مادی تعیین شده است، رعایت شود. برای مثال برای تقدیم ملک به شرکت به‌عنوان آورده غیرنقدی شرکت، باید به‌صورت رسمی و در **دفاتر اسناد رسمی** انتقال صورت بگیرد. این در حالی است که برای انتقال مالکیت خودرو به آورده غیرنقدی شرکت باید تأییدیه اداره راهنمایی و رانندگی دریافت شود و در مرتبه بعد اقدام به تنظیم سند در دفترخانه صورت بگیرد.

اگر شما به عنوان شرکت، مال مادی قابل لمسی ندارید که به عنوان آورده به شرکت تقدیم کنید، می توانید از اموال معنوی خود استفاده نمایید. اموال معنوی اموالی هستند که در عین حال که دارای ارزش مادی هستند اما قابل لمس مانند اموال مادی نیستند. مصداق خاص اموال معنوی که به عنوان آورده غیر نقدی شرکت می تواند تلقی شود، حقوق شرکا است. برای مثال می توان از **حق اختراع، حق اکتشاف، دانش فنی و اسناد و مدارک سرقفلی** نام برد.

## شرایط آورده های غیر نقدی معنوی

برای اینکه مال معنوی به عنوان آورده غیر نقدی شرکت پذیرفته شود باید شرایطی داشته باشد. از جمله این شرایط عبارت است از:

- **مال معنوی باید دارای ارزش مالی باشد:**  
کارشناسان رسمی دادگستری باید ارزش مالی اموال معنوی شما را مورد بررسی قرار دهند و به طور رسمی مقدار آن را تعیین نمایند؛ بنابراین پس از تعیین ارزش توسط کارشناس مال معنوی به عنوان آورده غیر نقدی شرکت پذیرفته می شود.
- **مشروع و قانونی بودن مال معنوی:**  
مال معنوی باید ارزشمند باشد و با هیچ ممنوعیتی روبه رو نباشد. این ممنوعیت اعم از قانونی و عرفی است؛ بنابراین مال معنوی نمی تواند نفوذ سیاسی یک سیاستمدار باشد. این در حالی است که صنعت و هنر یک فرد می تواند به عنوان آورده غیر نقدی شرکت به شرکت وارد شود.

## تعریف مالیات چیست؟

مالیات کلمه ای است گنگ و دارای مفاهیم مختلف و انواع و ابعاد گوناگون از اینرو نیاز به بررسی و باز کاوی دارد.

مالیات بر حسب تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) پرداختی است لازم، اجباری و بلاعوض. مالیات ممکن است به شخص، موسسه، دارایی و... تعلق گیرد. مالیات در واقع انتقال بخشی از درآمدهای جامعه به دولت یا بخشی از سود فعالیت های اقتصادی است که نصیب دولت می شود، زیرا ابزار و امکانات دست یابی به درآمد و سودها را دولت فراهم ساخته است.

اقتصاددانان معمولاً از مالیات بر مصرف در مقابل مالیات بر درآمد حمایت می کنند، به عنوان مثال سیگار و دخانیات از جمله کالاهایی است که دولت ها برای جلوگیری از مصرف آن مالیات های سنگین بر آن وضع می کنند.

بر اساس قانون ایران یکی از الزاماتی که بر شرکت ها تحمیل می شود، پرداخت مالیات می باشد. هر یک از انواع شرکت های تجاری قانون تجارت پس از ثبت در اداره ثبت شرکت ها باید اقدام به تعیین حوزه مالیاتی خود کنند. پس از تعیین حوزه مالیاتی برای حسابرسی دقیق تر مالیات حاکم بر شرکت ها باید پلمپ دفاتر تجاری صورت بگیرد. ما در این مطلب به صورت مختصر در خصوص مقررات مالیاتی شرکت های تجاری مطالبی را بیان می کنیم. پس ما را در این مطلب دنبال نمایید.

## و اما چه اشخاصی مشمول پرداخت مالیات هستند؟

چهارشنبه، 12 آذر 1399 PM 12:58

کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی که در ایران ملک و املاک داشته باشند مشمول این قانون می شوند.

☎ اشخاصی که در ایران زندگی می کنند اگر دارای درآمد ناشی از شغل یا هر چیز دیگری باشند باید به نسبت آن و با توجه به قانون مالیات یا خراج پرداخت کنند.

☎ برخی شرکت ها و بنگاه های اقتصادی یا اشخاص حقیقی در خارج از ایران فعالیت داشته اما در ایران هم درآمد کسب می کنند این اشخاص هم مشمول قوانین ایران شده و باید مالیات و عوارض درآمد خود را به دولت پرداخت نمایند.

☎ همه اشخاص حقوقی که تابعیت ایران را داشته باشند باید از درآمدهایی که داخل ایران یا خارج از آن کسب می نمایند، بخشی را به عنوان مالیات پرداخت کنند.

☎ اشخاص غیر ایرانی که به هر طریقی داخل ایران صاحب درآمد هستند یا امتیاز کسب و کار خود را به یک ایرانی یا غیر ایرانی در ایران واگذار کرده اند و از محل آن دارایی کسب می کنند یا از طریق آموزش ها یا فروش فیلم به ایرانیان دارای درآمد هستند باید مطابق با قوانین ایران مالیات پرداخت نمایند.



## انواع مالیات:

(۱) مالیات مستقیم

(۲) مالیات غیرمستقیم

در صورتی که مودی مالیاتی و پرداخت کننده مالیات یک نفر باشد، آن مالیات مستقیم محسوب می شود وگرنه مالیات غیرمستقیم خواهد بود. همچنین به شخصی که مسئول پرداخت مالیات است، مودی مالیاتی گفته می شود.

## انواع مالیات های مستقیم:

- (۱) الف) مالیات بر دارایی: اساس و مبنای مالیات بر دارایی، ثروت مسئول پرداخت مالیات (مودی) است. این نوع از مالیات خودش به دو دسته تقسیم می شود:
  - مالیات بر ارث: مهم ترین نوع مالیات بر دارایی، مالیات بر ارث است. مالیات بر ارث مالیاتی است که از اموال و دارایی های شخص که پس از فوت وی باقی می ماند، دریافت می شود.
  - مالیات حق تمبر: مالیات حق تمبر از انواع مالیات های مستقیم است که از طریق الصاق و ابطال تمبر بر اسناد، اوراق و مدارک به منظور رسمیت بخشیدن یا لازم الاجرا نمودن آنها، از مودی دریافت می شود. ( مواد ۴۴ تا ۵۱ قانون مالیات های مستقیم )
- ب) مالیات بر درآمد: در این نوع از مالیات، درآمد افراد و شرکت ها ( و نه ثروت آنها ) مبنای مالیات است. شاید بتوان گفت که مالیات بر درآمد اشخاص مهم ترین نوع مالیات است " مالیات بر درآمد " خود نیز به گروه های زیر

تقسیم می شود:

- مالیات بر درآمد املاک
- مالیات بر درآمد حقوق
- مالیات بر درآمد مشاغل
- مالیات بر درآمد کشاورزی
- مالیات بر درآمد اشخاص حقوقی
- مالیات بر درآمدهای اتفاقی

انواع مالیات های غیرمستقیم:

الف) مالیات بر واردات:

این نوع از مالیات ها اصولاً تابع سیاست های کلان بازرگانی و شرایط اقتصادی کشورها هستند و به غیر از اینکه یکی از راه های درآمدزایی دولت ها هستند، معمولاً برای حمایت از صنایع داخلی نیز به کار گرفته می شوند. این دسته از مالیات ها ممکن است بر اساس قیمت و ارزش کالاها یا بر اساس ویژگی ها و مشخصات آنها (مانند حجم، وزن و...) تعیین و دریافت شوند. این گونه از مالیات به سه صورت از مودیان وارد کننده دریافت می گردد:

\* حقوق و عوارض گمرکی

\* سود بازرگانی

\* عوارض بر واردات اتومبیل

ب) مالیات بر مصرف و فروش کالا و خدمات:

مالیات بر مصرف مالیاتی است که مصرف کنندگان کالا های خاص در زمان خرید آن کالا (به همراه قیمت کالا) پرداخت می کنند. به این ترتیب هر شخصی

که میزان بیشتری از آن کالا را مصرف کند، در نهایت مالیات بیشتری پرداخت می کند. گرچه این نوع مالیات نهایتاً به وسیله مصرف کننده نهایی پرداخت می شود، اما وظیفه قانونی پرداخت آن به دولت به عهده تولیدکنندگان و فروشندگان است.

مالیات بر مصرف انواع بسیار زیادی دارد؛ مالیاتی که دولت از مصرف و فروش کالاها و خدمات دریافت می کند به صورت ذیل است:

- ☺ مالیاتی که از خرید و فروش نوشابه های غیر الکلی دریافت می شود.
- ☺ مالیاتی که از خرید و فروش الکل طبی و صنعتی از تولید کنندگان و فروشندگان آن دریافت می شود.
- ☺ مالیاتی که از فروش سیگار از تولید کنندگان و فروشندگان آن دریافت می شود.
- ☺ مالیاتی که از خرید و فروش اتومبیل دریافت می شود.
- ☺ مالیات بر فرآورده های نفتی و پتروشیمی که از تولید کنندگان و فروشندگان آن دریافت می شود.
- ☺ خرید و فروش خاویار هم مشمول مالیات بوده و مودیان باید آن را پرداخت نمایند.
- ☺ نوارهای ضبط صوت و تصویری هم جزء مواردی هستند که دولت می تواند از آنها مالیات دریافت نماید.
- ☺ حق اشتراک تلفن های خودکار و خدمات مخابرات بین المللی هم در زمره قوانین پرداخت مالیات قرار دارد.

### ج) مالیات بر ارزش افزوده:

منظور از مالیات بر ارزش افزوده، تفاوت بین کالا و خدمات عرضه شده با ارزش

کالا و خدمات خریداری شده در دوره ای مشخص است. مالیات بر ارزش افزوده، عرضه کالاها و خدمات و همچنین صادرات و واردات آنها را شامل می شود.

برابر مقررات مالیاتی تمام شرکت‌های ثبت‌شده در اداره ثبت شرکت‌ها موظف به پرداخت مالیات هستند. در صورت عدم توجه به مقررات مالیاتی تبعات سنگینی بر شرکت تحمیل می‌شود. از جمله تبعات تحمیلی بر شرکت‌ها، محرومیت آن‌ها در استفاده از تسهیلات و مزایای قانونی است. علاوه بر محرومیت، شرکت‌ها ملزم به پرداخت جرائم مالیاتی نیز می‌شوند. از طرف دیگر برای محاسبه مالیات آن‌ها و جریمه‌ها، اداره مالیات به صورت علی‌الراس اقدام می‌نماید.

برای محاسبه مالیات شرکت‌ها برابر مقررات مالیاتی ایران باید به سال مالی توجه ویژه‌ای شود. به عبارت بهتر برای تعیین مالیات ابتدا باید سال مالی شرکت مشخص شود. در حقیقت با محاسبه سود و زیان در یک سال مالی، مالیات تعیین می‌شود. پس از تعیین سود و زیان مالی، شرکت باید مطابق مقررات مالیاتی اقدام به تنظیم اظهارنامه و ترازنامه کند. این اسناد پس از تنظیم به اداره امور دارایی تسلیم می‌شود.

یکی از انواع مالیات، مالیات مستقیم است. مالیات مستقیم در حقیقت مالیاتی است که از درآمد اشخاص حقیقی و حقوقی گرفته می‌شود. بر اساس مقررات مالیاتی که از جمله مهم‌ترین آن‌ها، قانون مالیات‌های مستقیم است، شرکت‌ها هم باید از مجموع درآمد فعالیت‌های انتفاعی خود، بعد از کسر معافیت‌ها، مالیات بپردازند.

علاوه بر پرداخت مالیات مستقیم، شرکت‌ها نسبت به اموال و املاکی که در ایران دارند نیز ملزم به پرداخت مالیات هستند. (بند ۱ ماده ۱ قانون مالیات‌های مستقیم)

امتیازی که شرکت‌های سهامی عام در مقایسه با شرکت‌های با مسئولیت محدود دارند این است که برابر ماده ۱۴۳ قانون اصلاحی مالیات‌های مستقیم شرکت‌هایی که سهام آن‌ها از طرف هیات پذیرش بورس برابر قانون برای معامله در بازار بورس پذیرفته شده اند از سال پذیرش تا سالی که از فهرست نرخ‌ها در بورس حذف نشده اند معادل ده درصد (۱۰٪) مالیات آن‌ها بخشوده می‌شود (۵/۲۲ درصد دریافت می‌شود). به موجب تبصره ۲ ماده مذکور از هر نقل و انتقال سهام و سهم‌الشرکه و حق تقدم سهام و سهم‌الشرکه در سایر شرکت‌ها مالیات مقطوعی به میزان ۴٪ ارزش سهامی آن‌ها به حساب سازمان امور مالیاتی کشور واریز می‌گردد.

به موجب تبصره ۳ ماده فوق در شرکت‌های سهامی پذیرفته شده در بورس اندوخته سود (صرف) سهام مشمول مالیات مقطوع به نرخ نیم درصد خواهد بود، به این درآمد مالیات دیگری تعلق نمی‌گیرد. البته پس از افزایش سرمایه شرکت‌ها پس از سی روز باید آن را به حساب سازمان امور مالیاتی کشور واریز نمایند. (واژه سازمان مالیاتی کشور در قانون جدید به جای عبارت وزارت امور اقتصادی و دارایی اصلاح شده است. □ قانون اصلاحی قانون مالیات‌های مستقیم ماده ۶۶ مصوب ۲۷/۱۱/۱۳۸۰)

## توصیه ثبت یاری:

توجه نمایید که نوع شخصیت حقوقی تأثیری بر مالیات بر درآمد ندارد. شرکت‌ها تنها بر اساس میزان درآمد خود باید مالیات پرداخت کنند.

در مقررات مالیاتی مصادیق پرداخت مالیات مطرح شده است. افراد مشمول مالیات عبارت‌اند از:

۱- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و دستگاه‌هایی که تأمین بودجه آن‌ها کاملاً از طرف دولت یا شهرداری انجام می‌شود.

شرکت‌های مذکور در بند ۱ باید ظرف ۴ ماه پس از سال مالی به حوزه مالیاتی خود رجوع نمایند و مالیات خود را بپردازند. مالیات این شرکت‌ها به نرخ ده درصد از کل درآمد مشمول مالیات است. پس از کسر ده درصد از جمع درآمد بر اساس نرخ ماده ۱۳۱ قانون مالیات مستقیم مالیات اخذ می‌شود.

۲- شرکت‌هایی که قسمتی از بودجه آن متعلق به دولت و شهرداری می‌باشد.

این شرکت‌ها به دودسته‌ی عمده تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

- سهم دولتی بیش از ۵۰ درصد: در این حالت مالیات ۱۰ درصد به نسبت درآمد سهم دولت است. بقیه به نرخ ماده ۱۳۱ اخذ خواهد شد.
- سهم دولت مساوی یا کمتر از ۵۰ درصد باشد: سهم خصوصی تنها از معافیت مالیاتی برخوردار می‌شود.

## در مقررات مالیاتی مصادیق پرداخت مالیات مطرح شده است. افراد مشمول مالیات عبارتند از:

۱- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و دستگاه‌هایی که تأمین بودجه آن‌ها کاملاً از طرف دولت یا شهرداری انجام می‌شود.

شرکت‌های مذکور در بند ۱ باید ظرف ۴ ماه پس از سال مالی به حوزه مالیاتی خود رجوع نمایند و مالیات خود را بپردازند. مالیات این شرکت‌ها به نرخ ده درصد از کل درآمد مشمول مالیات است. پس از کسر ده درصد از جمع درآمد بر اساس نرخ ماده ۱۳۱ قانون مالیات مستقیم مالیات اخذ می‌شود.

### ۲- معافیت از مالیات بر درآمد افزایش سرمایه:

بر اساس مقررات مالیاتی سال ۹۷ در صورتی که افزایش سرمایه از طریق سود تقسیم‌نشده صورت بگیرد از مالیات سرمایه افزایش یافته معاف می‌شود.

### ۳- بخشودگی مالیات شرکت‌های سهامی:

شرکت‌هایی سهامی که در بورس پذیرفته شده‌اند، از سال پذیرش تا سالی که از فهرست نرخ‌ها در بورس حذف شوند، معادل ده درصد از مالیات آن‌ها بخشوده می‌شود.

برابر ماده ۱۰۵ قانون اصلاح موادی از قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۱/۲۷/۱۳۸۰ که از اول سال ۱۳۸۱ به مورد اجرا در آمده است جمع درآمد شرکت‌ها و درآمد ناشی از فعالیت‌های انتفاعی سایر اشخاص حقوقی که از منابع مختلف در ایران یا خارج از ایران تحصیل می‌شود پس از وضع زیان‌های حاصل از منابع غیر معاف و کسر معافیت‌های مقرر به استثنای مواردی که طبق مقررات این قانون

دارای نرخ جداگانه ای می باشد مشمول مالیات به نرخ (۲۵٪) خواهند بود.

ضمناً قانون اصلاحی مزبور در مورد کلیه اشخاص حقوقی که شروع سال مالی آن ها از اول فروردین ۱۳۸۰ به بعد می باشد نیز از لحاظ ترتیب رسیدگی و نرخ مالیاتی قابل اجرا می باشد . (ماده ۲۷۳ ق.ا.م.م ) شایان ذکر است که مالیات بر درآمد اشخاص حقیقی طبق ماده ۱۳۱ (ق.ا.م.م ) به استثنای مواردی که طبق مقررات قانون مزبور دارای نرخ جداگانه ای است به شرح ذیل می باشد :

ماده ۱۳۱ مقرر می دارد :

تا میزان سی میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۳۰) ریال درآمد مشمول مالیات سالانه به نرخ پانزده درصد (۱۵٪)

تا میزان یک درصد میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۱۰۰) ریال درآمد مشمول مالیات سالانه نسبت به مازاد یک سی میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۳۰) ریال به نرخ بیست درصد (۲۰٪)

تا میزان دویست و پنجاه میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۲۵۰) ریال درآمد مشمول مالیات سالانه نسبت به مازاد یک صد میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۱۰۰) ریال به نرخ بیست و پنج درصد (۲۵٪)

تا میزان یک میلیارد (۰۰۰/۰۰۰/۱) ریال درآمد مشمول مالیات سالانه نسبت به مازاد دویست و پنجاه میلیون (۰۰۰/۰۰۰/۲۵۰) ریال به نرخ سی درصد (۳۰٪)

نسبت به مازاد یک میلیارد (۰۰۰/۰۰۰/۱) ریال درآمد مشمول مالیات سالانه به نرخ سی و پنج درصد (۳۵٪)



شرکت تعاونی نیز به مانند سایر شرکتهای ملزم به تهیه دفاتر قانونی و پرداخت مالیات بر درآمد هستند. این شرکتهای نیز مطابق مقررات مالیاتی باید هر ساله اظهارنامه مالیاتی پر کنند و درخواست خود را به اداره امور مالیاتی تقدیم نمایند. توجه نمایید که مدیران شرکتهای تعاونی در خصوص پرداخت مالیات شرکتهای تعاونی دارای مسئولیت تضامنی هستند.

آخرین مدیر شرکت تعاونی باید قبل از انحلال، اظهارنامه دارایی را تکمیل و به اداره مالیاتی تسلیم کند. در صورت عدم انجام وظیفه یا نقصان در آن مدیرمسئول پرداخت مالیات و جرائم آن هستند.

در شرکتهای تعاونی ۱۰٪ از کل درآمد به عنوان مالیات شرکت محاسبه و وصول شده و از کل درآمد مشمول مالیات پس از کسر ۱۰٪ نسبت به بقیه به شرح زیر عمل خواهد شد:

از درآمد سهم صاحبان سهام بی نام به نرخ ماده ۱۳۱ ق.م.م، از اندوخته سهم صاحبان سهام با نام و شرکای ضامن و یا اعضای شرکتهای تعاونی به نسبت سهم هر یک از آنها به نرخ ماده ۱۳۱ ق.م.م و از بقیه درآمد مشمول مالیات اعم از سود تقسیم نشده به نسبت هر یک از آنها به نرخ ماده ۱۳۱ ق.م.م.

# مالیات شرکت‌های با مسئولیت محدود، تضامنی، نسبی و مختلط‌ها

چهارشنبه، 12 آذر 1399 PM 12:29

پس از کسر ۱۰٪ کل درآمد به‌عنوان مالیات شرکت بقیه درآمد مشمول مالیات به نسبت سرمایه یا سهم شرکت‌ها یا به نسبتی که در اساسنامه تعیین گردیده تقسیم و سهم هر یک به‌طور جداگانه مشمول مالیات به نرخ ماده ۱۳۱ خواهد بود.

اشخاص حقوقی ایرانی غیر تجاری که به منظور تقسیم سود تأسیس نشده‌اند در صورتی که دارای فعالیت انتفاعی باشند و در جمع فعالیت‌های خود سود داشته باشند این سود درآمد مشمول مالیات محسوب و به نرخ ماده ۱۳۱ قانون مالیات‌های مستقیم مشمول مالیات خواهد بود.

## اقتصاد چیست؟

واژه انگلیسی برای اقتصاد، Economics است که خود در واژه یونانی οἰκονόμος به معنای کسی که «خانوار را مدیریت می کند» ریشه دارد. این کلمه در یونانی کلمه ای مرکب است یعنی از دو واژه οἶκος به معنی خانه و νέμω به معنی مدیریت کردن یا توزیع کردن درست شده است. شناخته شده ترین تعریف از اقتصاد به این معنی را افلاطون و ارسطو به کار می برند. اگر بخواهیم دقیق تر سخن بگوییم ارسطو از فن تدبیر منزل یا خانوار سخن می گوید. این نشان می دهد که واحد اقتصادی از نظر ارسطو و یونانیان خانوار است. شاید بد نباشد بخشی از سخنان ارسطو درباره تدبیر منزل را بخوانیم تا متوجه شویم علم اقتصاد چه راهی بلند و طولانی را برای تبدیل شدن به یک علم چنان که اکنون است طی کرده است. ارسطو می گوید: «تدبیر منزل بیش از تحصیل اشیای بی جان، به افراد و بیش از فضیلت و برتری اشیا که ثروت نامیده می شود، به فضیلت انسان و بیش از اهمیت بردگان، به اهمیت افراد آزاد توجه می کند.

**آلفرد مارشال** (2) اقتصاددان برجسته قرن نوزدهم در کتابش، مبانی علم اقتصاد، اقتصاد را مطالعه بشر در مسیر عادی زندگی می خواند. او می گوید «این علم در واقع آن قسمت از مطالعه جوامع انسانی است که از دیدگاه اجتماعی رفاه مادی بشر را تامین می کند».

**آدام اسمیت** (3) اقتصاد را علم ثروت می داند و کتاب پرارزشش را نیز «تحقیقی پیرامون ماهیت و ثروت ملل» نام نهاد. دیوید ریکاردو از اقتصاد به عنوان علم توزیع ثروت نام می برد و **جان استیوارت میل** (4) اقتصاد را بررسی ماهیت ثروت از طریق قواعد تولید و توزیع می خواند.

**لیونل رابینز** (5) اقتصاددان انگلیسی اقتصاد را علم تخصیص منابع محدود می داند. رابینز می گوید: «اقتصاد علمی است که به بررسی رفتار بشری به عنوان رابطه میان اهداف و وسایل محدود که می توانند استفاده دیگری نیز داشته باشند می پردازد».

اقتصاد را معمولا در دو شاخه بررسی می کنند. اقتصاد کلان و اقتصاد خرد. اقتصاد خرد به بررسی چگونگی رفتار افراد و نوع انتخاب هایشان در اشل واحدهای خرد همچون فرد، بنگاه، یک صنعت یا بازار یک کالای خاص می پردازد. اقتصاد کلان نیز به بررسی اثرات و نموده های کلی رفتار و عملکرد یک نظام اقتصادی می پردازد. برخی از پدیده های اقتصاد کلان را می توان چنین برشمرد: رشد یا سکون، رونق یا رکود، تورم یا ثبات قیمت ها، تغییرات نرخ ارز و...

## (1) - کتاب مبانی علم اقتصاد

کتاب درسی کامل و بسیار موفقی از منظر خوانندگان بوده است. در مقایسه با کتاب های مشابه در عین حال که دارای مطالب جدید و کاربرد بیشتری است، از اختصار نیز برخوردار است. کتاب مبانی علم اقتصاد «منکیو» گزیده ای از فصل های کتاب اصول علم اقتصاد است که در ۹ بخش و ۲۳ فصل تنظیم شده و شامل مهم ترین مباحث اقتصاد خرد و اقتصاد کلان است. این کتاب نه تنها با سرفصل های دروس کلیات علم اقتصاد، اصول علم اقتصاد و مبانی علم اقتصاد در رشته اقتصاد و سایر رشته های علوم انسانی منطبق است، بلکه شامل مباحث بیشتر، قضایای واقعی، کاربردها و سایر ابزارهای آموزشی است که با توجه به موضوع دروس قابل تدریس است. این کتاب اولین جلد از مجموعه چهار جلدی کتاب اصول علم اقتصاد پرفسور منکیو است. سایر کتاب های این مجموعه چهار جلدی عبارتند از اقتصاد خرد، اقتصاد کلان، و اصول علم اقتصاد.

**(2)- آلفرد مارشال** اقتصاددان برجسته انگلیسی قرن نوزدهم و استاد دانشگاه کمبریج بود. او تاثیر مهمی بر علم اقتصاد گذاشت و شاگردان برجسته ای تربیت کرد که مهمترین آنان را می توان جان مینارد کینز دانست. کتاب او مبانی علم اقتصاد برای سال ها به عنوان مهمترین کتاب درسی علم اقتصاد در انگلستان تدریس می شد.

### **(3)- آدام اسمیت**

فیلسوف و اقتصاددان برجسته اسکاتلندی و موسس مکتب اقتصاد کلاسیک است. او را تدوین کننده مبانی سرمایه داری مدرن می دانند. او در کتابش ثروت ملل مبانی علم اقتصاد را مدون و مدل کرده است. این شاید از معروف ترین سخنان او باشد که «انسان تقریباً همیشه به یاری هموعان خود احتیاج دارد و حساب کردن تنها روی خیرخواهی آنها امری بیهوده است. آدمی در جلب یابوری و همراهی دیگران وقتی بهتر کامیاب می شود که آنان را ذینفع سازد و آنها را قانع کند که قبول پیشنهاد او به نفع خود آنها است. این همان کاری است که فردی که مبادله معینی را پیشنهاد می کند انجام می دهد؛ معنای پیشنهادش چنین است: آنچه را که من به آن نیاز دارم به من بدهید تا من هم آنچه را شما به آن احتیاج دارید به شما بدهم. مفهوم هر معامله همین است و به همین ترتیب است که ما امروزه بیشتر خدمات و چیزهای مورد نیاز خود را از یکدیگر به دست می آوریم. این از خیرخواهی قصاب، مشروب ساز و نانوا نیست که ما بر سر میز خود شام داریم، بلکه از علاقه آنها به نفع خودشان است. ما به انسانیت و نوع دوستی آنها متوسل نمی شویم، بلکه به نفع طلبی و سودجویی آنها مراجعه می کنیم. ما از نیازمندی های خود با آنها صحبت نمی کنیم، بلکه از منافع آنها سخن می رانیم.»

### **(4)- جان استوارت میل**

متولد ۲۰ مه ۱۸۰۶ و درگذشته ۸ مه ۱۸۷۳، متفکر بزرگ بریتانیایی قرن نوزدهم است. وی گذشته از آنکه نویسنده ای چیره دست بود و در زمینه منطق، نظریه شناخت، اخلاق و اقتصاد قلم می زد، شخصیتی فعال در عرصه سیاست به شمار می آمد. او مدتی طولانی کارمند کمپانی هند شرقی و چندی هم رئیس آن بود. در دهه ۱۸۶۰ او نماینده مجلس عوام در پارلمان بریتانیا شد و به دفاع از سیاست لیبرال در مسائل قانونگذاری و آموزشی همت نهاد. نوشته های سیاسی میل حول مسائل مربوط به حقوق و آزادی های سیاسی، حکومت پارلمانی و جایگاه و پایگاه زنان در جامعه بوده است. میل در فلسفه قائل به اصالت تجربه و اصالت سود بود. بنیانگذاران این مکتب جرمی بنتام و پدر وی جیمز میل بودند.

### **(5)- لیونل رابینز**

اقتصادانی است که توانسته است یکی از مشهورترین و مقبول ترین و عام ترین تعاریف درباره علم اقتصاد را ارائه نماید. در حقیقت رابینز معتقد بود رفاه مادی قادر نیست تمام مسائلی را که اقتصاددانان با آن مواجهند را توضیح دهد. برای مثال مقوله انتخاب کار به جای فراغت به همان اندازه که با رفاه مادی در ارتباط است به رفاه غیرمادی نیز مربوط می شود. بدین ترتیب رابینز اظهار می دارد تعریف مناسب از علم اقتصاد به جای تفکیک امور مادی از غیر مادی باید به مسئله کمیابی منابع بپردازد. منابعی که برای برآورده شدن نیازهای بشری به میدان کشیده می شوند. با توجه به تعریفی که رابینز ارائه می دهد منابع مختلف، زمانی اقتصادی تلقی می شوند که کمیاب باشند. برای مثال عرضه آب و هوی پاک پیش از این- یعنی تا زمانی که این دو ماده در حکم منابعی لامتناهی تلقی می شدند- موضوعی اقتصادی نبود، ولی اکنون که ما ناگزیر در اندیشه تخصیص منابع کمیاب آب و هوای پاک هستیم رنگ اقتصادی به خود گرفته است. با این تعریف اقتصاد به عرصه هایی کشیده می شود که به طور سنتی غیر اقتصادی تلقی می شده اند، مانند روابط خانوادگی.

به دوره مقدماتی «مبانی علم اقتصاد» خوش آمدید. چرا باید در این دوره شرکت کرد؟ پس از فراگرفتن دروس مبانی چه چیز نصیب شما خواهد شد؟

این سوالاتی است که حتماً از خود می‌پرسید یا باید از خود بپرسید. خوب بگذارید کارهایی که شما باید قادر باشید پس از طی این دوره‌ها انجام دهید را لیست کنیم.

**اول -** پس از شرکت در این سری از دوره‌ها شما باید قادر باشید دیگران را در بحث بر سر یک مسئله اقتصادی با اطلاعات و تحلیل اقتصادی تان تحت تاثیر قرار بدهید و در نهایت در چهره‌شان بخوانید که «واو... این بابا یک چیزهایی می‌داند که من نمی‌دانم». در محل کار، در دانشگاه، در یک مهمانی خانوادگی، در تاکسی یا هم در مسیر راه، در صف نان، در کافی شاپ یا مرکز خرید، در پارتی (البته کمتر ممکن است که در یک پارتی با چنین موردی مواجه شوید و توصیه من این است که اگر در یک پارتی چنین موقعیتی پیش آمد اصلاً وارد بحث اقتصادی نشوید) وقتی صحبت از گرانی، تورم، کمبود کالا، بیکاری و رکود... می‌شود شما ابتدا باید بفهمید که به چه روال و مفهوم اقتصادی‌ای اشاره می‌شود و سپس باید بتوانید وارد بحث بشوید و با تحلیل درست مسئله، دیگران را قانع کنید که شما اقتصاد می‌فهمید.

**دوم -** شما باید آماده باشید که دوره دوم این کلاس را شروع کنید.

**سوم -** شما باید قادر باشید که تصمیمات مهم اقتصادی زندگی تان را بدون اینکه چشمان تان را ببندید، نیت خوب کنید و به درون دره‌ای تاریک بجهید بگیریید. از خودتان می‌پرسید چه ارزی باید بخرید؟ از خودتان می‌پرسید آیا باید منزل تان را الان بفروشید یا شش ماه بعدتر؟ از خودتان می‌پرسید آیا باید ارز بخرید یا طلا؟ از خودتان می‌پرسید آیا باید شغل تان را عوض کنید یا نه؟ از خودتان می‌پرسید چرا قیمت خانه ناگهان سر به فلک کشیده است؟ از خودتان می‌پرسید آیا فلان سهام را باید بخرم یا نه؟ تمام این تصمیمات را می‌توان با داشتن یک تحلیل اقتصادی از اوضاع به شکل بهتری اتخاذ کرد. در نهایت معلوم نیست حتماً تصمیم درست را بگیریید اما شانس اینکه تصمیمی درست بگیریید را افزایش داده اید.

**چهارم -** این دوره به شما کمک می‌کند که بهتر بفهمید در آینده به چه سویی می‌روید. هر یک از شما در کشوری زندگی می‌کنید. شما مثل سرنشین کشتی‌ای هستید که در یک اقیانوس در حال حرکت است. این اقیانوس در وضعیت ما اقتصاد جهانی است و آن کشتی کشوری است که در آن زندگی می‌کنیم. اگر خبردار شوید که اقیانوس به شدت طوفانی است، می‌توانید مطمئن باشید که کشتی شما هم گرفتار طوفان خواهد شد.



## چند نکته درباره این دروس مبانی

اقتصاد و ریاضیات به هم بسیار نزدیکند. یعنی ریاضیات ابزار مهمی در درک و گسترش اقتصاد است اما برای درک این دوره مقدماتی نیازی نیست ریاضیدان باشید. طبیعتاً اگر ریاضی بدانید، کمک زیادی خواهد بود ولی اگر ریاضیات تان خوب نیست یا آنچه آموخته بودید را فراموش کرده اید نگران نباشید. ما عقل سلیم شما را مخاطب قرار خواهیم داد نه معلومات ریاضی تان را.

**این دوره مقدماتی عمدتاً بر مبنای اصول علم اقتصاد منکیو<sup>(1)</sup> تدوین شده است.**



## اقتصاد کلان

**اقتصاد کلان** شاخه‌ای از علم اقتصاد است که با کارایی، ساختار، رفتار و تصمیم‌گیری اقتصاد در سطح کلان سروکار دارد؛ که این شامل اقتصاد ملی، منطقه‌ای و جهانی می‌شود. اقتصاد کلان و اقتصاد خرد، یک جفت بخش‌بندی اقتصادی هستند که توسط رگنر فریش ابداع شده‌است و عمومی‌ترین بخش‌بندی در اقتصاد هستند. در مقایسه با اقتصاد کلان، اقتصاد خرد شاخه‌ای از علم اقتصاد است که به مطالعه رفتار اشخاص و بنگاه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و کنش‌ها میان این افراد و بنگاه‌ها در بازارهای به دقت تعریف شده، می‌پردازد. اقتصاد کلان به مطالعه شاخص‌های تجمعی مثل تولید ناخالص داخلی، نرخ بیکاری، درآمد ملی، شاخص قیمت و رابطه متقابل بین بخش‌های مختلف اقتصاد به منظور درک بهتر چگونگی عملکرد اقتصاد می‌پردازد. اقتصاددانان کلان مدل‌های اقتصادی را توسعه می‌بخشند تا ارتباط بین درآمد ملی، تولید، مصرف، بیکاری، تورم، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری، تجارت بین‌الملل و مالیه بین‌الملل را توضیح دهند. با اینکه اقتصاد کلان یک زمینه گسترده‌ای برای مطالعه است، دو بخش عمده تحقیقاتی وجود دارد که سمبل نظم است: تلاش برای درک سبب و عواقب نوسان کوتاه مدت در درآمد ملی (چرخه تجاری)، و تلاش برای درک عامل تعیین‌کننده رشد اقتصادی (افزایش در درآمد ملی) بلند مدت. مدل‌های اقتصاد کلان و پیش‌بینی آن‌ها توسط دولت‌ها برای کمک به توسعه و ارزیابی سیاست‌های اقتصادی استفاده می‌شود.



## اقتصاد خرد به انگلیسی: (Microeconomics)

شاخه‌ای از علم اقتصاد است که به مطالعه منحصر به فرد اقتصاد، تجزیه و تحلیل بازار، رفتار مصرف‌کنندگان و خانوارها و بنگاه‌ها می‌پردازد و اساس آن مدل‌های ریاضی است. اقتصاد خرد چگونگی رفتار انسان‌ها و انتخاب‌هایشان را در سطح واحدهای خرد یا کوچک اقتصادی مانند یک فرد، یک بنگاه، یک صنعت یا بازار یک کالای خاص بررسی می‌کند و به چگونگی تعامل بین خریداران و مصرف‌کنندگان و عوامل مؤثر در انتخاب خریداران می‌پردازد. اقتصاد خرد به خصوص به الگوی عرضه و تقاضا برای کالاها و خدمات و همچنین تعیین قیمت خروجی در بازارهای خاص توجه دارد و معمولاً در بازارهایی که در آن کالاها در حال خرید و فروش هستند کاربرد دارد.

### تفاوت بین اقتصاد خرد و کلان

اقتصاد خرد یا اقتصاد میکرو راجع به رفتارهای گروه‌های انفرادی است، حال آنکه اقتصاد کلان یا ماکرو، رفتارهای اقتصادی در سطح کلی را مورد بررسی قرار می‌دهد. اقتصاد خرد، مباحثی چون رفتار مصرف‌کننده، رفتار تولیدکننده و چگونگی تعیین قیمت در بازارهای مختلف را دربر می‌گیرد. حال آنکه اقتصاد کلان، تغییرات متغیرهای اقتصادی از قبیل درآمد ملی، سطح اشتغال و سطح عمومی قیمت‌ها را مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌دهد.

## تعریف عرضه و تقاضا

**تقاضا** به مقدار محصول یا خدماتی اطلاق می‌شود که برای خریداران مطلوب باشد در واقع مقدار تقاضا، مقداری از محصول یا خدماتی است که مردم مایل به خریدن آن با قیمتی مشخص هستند.

و **عرضه** به مقدار محصول یا خدماتی گفته می‌شود که تولیدکننده مایل به تأمین آن با قیمت مشخص است در واقع عرضه نشان‌دهنده‌ی مقدار آورده‌ی بازار است.

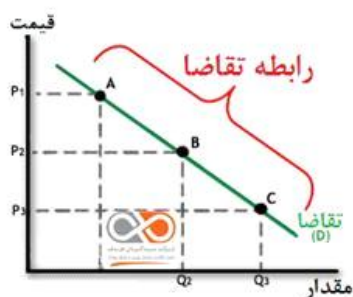
## بررسی قانون عرضه و تقاضا

رابطه‌ی میان قیمت و مقدار تقاضا به رابطه‌ی تقاضا معروف است و ارتباط میان قیمت (P) و مقدار محصول (Q) یا خدمت عرضه شده به بازار، رابطه‌ی عرضه می‌گویند؛ بنابراین، **قیمت هر چیزی بازتابی از عرضه و تقاضای آن است**. در ادامه **قانون عرضه و تقاضا** را بصورت مجزا مورد بررسی قرار می‌دهیم.

## قانون عرضه

قانون تقاضا در واقع نشان دهنده این است که در صورت برابر بودن عوامل دیگر، هر چه قیمت یک کالا افزایش یابد، متقاضی آن کالا کاهش پیدا می‌کند. مقدار کالایی که خریداران با قیمتی بالاتر می‌خرند کمتر است، زیرا با بالا رفتن قیمت یک کالا، هزینه‌ی فرصت خرید آن کالا نیز بالا می‌رود.

در نتیجه، مردم بطور طبیعی از خرید محصول چشم‌پوشی خواهند کرد. در نتیجه، افراد به طور طبیعی از خرید محصولی که آنها را مجبور کند تا از مصرف محصولات دیگری که ارزش بیشتری دارد صرف نظر کنند، اجتناب می‌کنند.



نمودار زیر نشان دهنده رابطه بین میزان قیمت با میزان تقاضا است که شیب منحنی به سمت پایین حرکت می‌کند و بدین معناست که هر چه قیمت بالاتر رفته میزان تقاضا کمتر و بالعکس هر چه قیمت پایین تر باشد میزان تقاضا بیشتر تر می‌باشد.

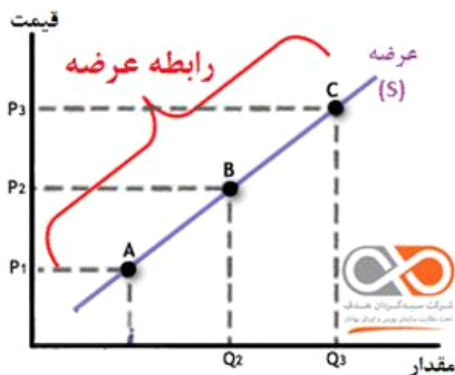
در نقطه‌ی A، مقدار تقاضا Q1 و قیمت آن P1 خواهد بود و به همین ترتیب برای سایر نقاط روی منحنی. منحنی رابطه‌ی تقاضا ارتباط معکوس میان قیمت و مقدار تقاضا را نشان می‌دهد. نقطه‌ی A و هر چه قیمت پایین تر باشد، مقدار تقاضای کالا بیشتر می‌شود (نقطه‌ی C).

## عوامل تاثیرگذار بر تقاضا کدامند؟

برای تقاضای یک محصول، عواملی مانند کیفیت و هزینه یک محصول و... تاثیرگذار است. تعداد محصولات جایگزین در دسترس، میزان تبلیغات و تغییرات در قیمت محصولات مکمل نیز روی میزان تقاضا تاثیر می‌گذارد.

## قانون عرضه

قانون عرضه هم همانند قانون تقاضا نشان‌دهنده‌ی مقادیری است که با قیمتی مشخص به فروش می‌رسد، اما بر خلاف قانون تقاضا، رابطه‌ی عرضه شیب رو به بالا دارد، یعنی هر چه قیمت بالاتر برود، مقدار عرضه بیشتر می‌شود. تولیدکنندگان در قیمت‌های بالاتر عرضه را بیشتر می‌کنند، زیرا فروش تعداد زیاد محصول در قیمتی بالاتر درآمد آنها را بیشتر خواهد کرد.



در نقطه‌ی B، مقدار عرضه Q2 و قیمت P2 است و به همین ترتیب برای سایر نقاط روی منحنی.

## زمان و عرضه

رابطه‌ی عرضه بر خلاف رابطه‌ی تقاضا، **عنصری از زمان** به شمار می‌رود. زمان در عرضه اهمیت زیادی دارد، زیرا تأمین‌کنندگان باید سریعاً به **تغییر در عرضه یا قیمت** واکنش نشان بدهند اما نه برای همیشه؛ این موضوع مهم است که آیا تغییر قیمتی در نتیجه‌ی تغییر در تقاضا، موقتی است یا دائم.



فرض کنیم به دلیل شدت برف در زمستان، بازار شاهد افزایش تقاضا و قیمت برای محصول کاپشن است. تأمین‌کنندگان ممکن است خیلی ساده با شدت دادن به سرعت و زمان استفاده از تجهیزات خود، پاسخگوی تقاضا مردم باشند.

اما اگر این بارش‌های مداوم در نتیجه‌ی تغییرات آب و هوا باشد، مردم برای کل سال به کاپشن نیاز خواهند داشت، در نتیجه انتظار می‌رود تغییر در تقاضا و قیمت طولانی مدت باشد؛ در نتیجه تأمین‌کنندگان، تجهیزات و زیرساخت‌های تولیدی خود را به منظور برآوردن این تقاضای طولانی‌مدت تغییر خواهند داد.

## عوامل تاثیرگذار بر عرضه کدامند؟

مثال فوق، فقط عرضه توسط یک کسب و کار را در نظر گرفته است. در دنیای واقعی، عرضه توسط فاکتورهای بسیار زیادی تعیین می‌شود. عواملی مانند ظرفیت تولید، هزینه تولید مانند حقوق نیروی کار، مواد اولیه و تعداد رقبا، به طور مستقیم روی میزان تولید و عرضه آن کسب و کار تاثیر می‌گذارند.

عوامل فرعی مانند در دسترس بودن مواد اولیه، آب و هوا و قابل اتکا بودن زنجیره عرضه نیز می‌توانند روی عرضه یک محصول تاثیر بگذارند.

## رابطه‌ی عرضه و تقاضا

در مطالب فوق با معنا و مفهوم عرضه و تقاضا آشنا شدید حال به بررسی تأثیر عرضه و تقاضا بر قیمت می پردازیم.



فرض کنید که یک گیتار با قیمت ۷۰۰ هزار تومان عرضه شده است. از آنجا که در تحلیل‌های پیشین شرکت تهیه‌کننده‌ی گیتار مشخص شده بود که مشتریان گیتار را با قیمتی بالاتر از ۷۰۰ هزار تومان خرید نمی‌کنند، تنها ۱۰ گیتار عرضه شد، چرا که هزینه‌ی فرصت آن برای تهیه‌کننده در تولید بیشتر بسیار بالاست.

با این حال، اگر این ۱۰ گیتار مورد تقاضای ۲۰ نفر باشد، قیمت متعاقبا بالا خواهد رفت، زیرا بر اساس رابطه‌ی تقاضا، با افزایش قیمت، نیز بالا می‌رود. در پی آن، با توجه به رابطه‌ی عرضه افزایش قیمت باعث خواهد شد تا گیتار بیشتر عرضه شود، چرا که هر چه قیمت بالاتر باشد، مقدار عرضه بیشتر خواهد شد.

در مقابل، اگر ۳۰ گیتار تولید شود و تقاضا هنوز همان ۲۰ باشد، قیمت بالا نخواهد رفت، زیرا عرضه بیش از تقاضاست.

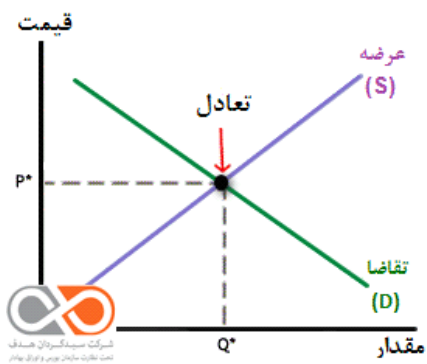
در حقیقت، بعد از اینکه نیاز ۲۰ مصرف‌کننده با خرید گیتارها رفع شود، در نتیجه ممکن است تهیه‌کنندگان برای فروش آنها اقدام به پایین آوردن قیمت کنند. قیمت پایین‌تر باعث می‌شود افرادی که به نظر آنها هزینه‌ی فرصت خرید گیتار با قیمت ۷۰۰ هزار تومان بسیار بالا بوده است، نظرشان به خرید گیتارها جلب شود.

## تعادل

وقتی عرضه و تقاضا برابر باشند تابع عرضه و تابع تقاضا یکدیگر را قطع می‌کنند و به نقطه‌ی برخورد دو منحنی در اقتصاد تعادل می‌گویند.

در این نقطه، تخصیص کالاها در کارآمدترین حالت خود قرار دارد، زیرا مقدار کالاهای عرضه‌شده دقیقا برابر با مقدار کالای مورد تقاضاست؛ این شرایط اقتصادی مورد قبول همگان است.

در یک قیمت مشخص، عرضه‌کنندگان همه‌ی کالاهای تولیدشده را به فروش می‌رسانند و مصرف‌کنندگان همه‌ی کالای مورد تقاضای خود را به دست می‌آورند.



همان‌طور که در نمودار می‌بینید، تعادل در نقطه‌ی تقاطع منحنی‌های عرضه و تقاضا رخ می‌دهد که نشان می‌دهد در این نقطه هیچ نوع کمبودی در تخصیص وجود ندارد. در نقطه‌ی تعادل، قیمت کالاها  $P^*$  و مقدار آن  $Q^*$  خواهد بود. این اعداد به قیمت تعادلی و مقدار تعادلی معروف است.

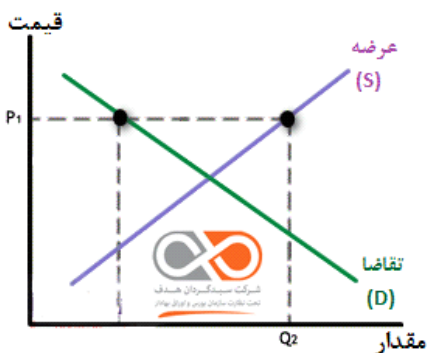
این تعادل تنها در تئوری قابل حصول است؛ بنابراین در دنیای واقعی قیمت‌های کالاها و خدمات بسته به نوسانات عرضه و تقاضا دائماً در حال تغییر هستند.

### بررسی عدم تعادل در بازار

عدم تعادل زمانی اتفاق می‌افتد که قیمت یا مقدار برابر با  $P^*$  یا  $Q^*$  نباشد.

#### ۱. مازاد عرضه

اگر قیمتی بالاتر از قیمت تعادلی تعیین شود، مازاد عرضه در اقتصاد رخ می‌دهد و بازار با ناکارآمدی تخصیصی مواجه خواهد شد.

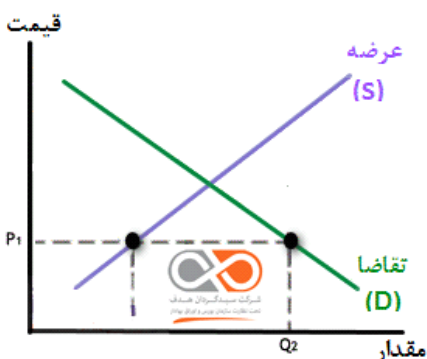


در قیمت  $P_1$ ، مقدار کالاهایی که تولیدکنندگان در صدد عرضه‌ی آن هستند با  $Q_2$  نشان داده شده است. در قیمت  $P_1$ ، مقداری که مصرف‌کنندگان می‌خواهند مصرف کنند  $Q_1$  است. مقداری که بسیار کمتر از  $Q_2$  است. از آنجا که  $Q_2$  بیشتر از  $Q_1$  است، مقدار بسیار زیادی تولید و مقدار بسیار کمی مصرف می‌شود.

عرضه‌کنندگان در تلاش هستند تا محصول بیشتری تولید کنند با این هدف که با فروش محصولات سود بیشتری کسب نمایند، اما در نظر مصرف‌کنندگان، محصول جذابیت کمتری دارد و در نتیجه کمتر می‌خرند، زیرا قیمت آن بسیار بالاست.

#### ۲. مازاد تقاضا

مازاد تقاضا زمانی به وجود می‌آید که قیمتی کمتر از قیمت تعادلی تعیین شود. از آنجا که قیمت بسیار پایین است، مصرف‌کنندگان بسیار زیادی خواهان آن محصول هستند، در حالی که تولیدکنندگان به اندازه‌ی کافی تولید نکرده‌اند.



در این وضعیت، در قیمت  $P_1$ ، مقدار کالاهای مورد تقاضا توسط مصرف‌کنندگان در این قیمت  $Q_2$  می‌باشد. در مقابل، مقدار کالایی که تولیدکنندگان با این قیمت مایل به تولید هستند  $Q_1$  است؛ بنابراین، بازار برای برآوردن تقاضای مصرف‌کنندگان با کمبود کالا مواجه

خواهد شد.

همچنان که مصرف‌کنندگان باید با سایرین برای خرید محصولات با قیمتی مناسب رقابت کنند، این تقاضا قیمت را بالا می‌کشد و باعث می‌شود عرضه‌کنندگان بخواهند محصول بیشتری عرضه و قیمت را به نقطه‌ی تعادل نزدیک‌تر کنند.

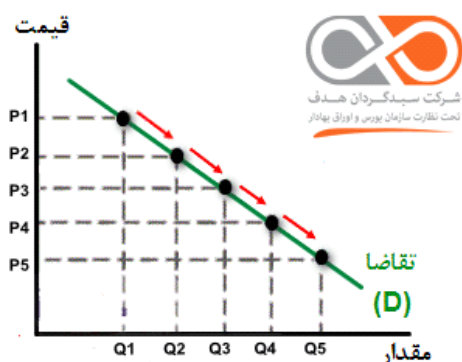
## انتقال و حرکت

در اقتصاد، “حرکات” و “تغییرات” در ارتباط با منحنی‌های عرضه و تقاضا پدیده‌های مختلف بازار را نشان می‌دهند:

### ۱. حرکت

یک حرکت، به تغییر در امتداد منحنی اشاره می‌کند. در منحنی تقاضا، یک حرکت، نشان دهنده‌ی تغییر در هر دو کمیت قیمت و مقدار تقاضا شده از یک نقطه به نقطه‌ی دیگر روی منحنی می‌باشد. حرکت این نکته را می‌رساند که رابطه‌ی تقاضا، ثابت است.

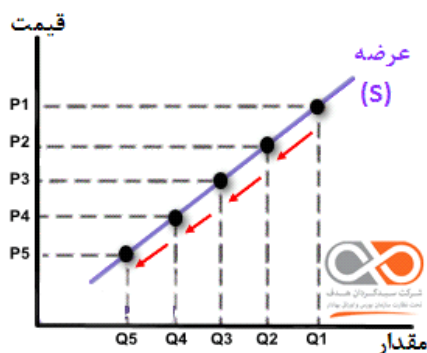
در واقع یک حرکت در این نمودار زمانی رخ می‌دهد، که تغییر در مقدار تقاضا شده فقط بدلیل تغییری که در قیمت اتفاق افتاده است، ایجاد شود و برعکس. منحنی زیر نشان دهنده‌ی حرکت بر روی منحنی تقاضا می‌باشد.



یک حرکت در امتداد منحنی عرضه نیز بیان می‌کند که رابطه‌ی عرضه هم همانند منحنی تقاضا ثابت است.

از این رو، حرکت در امتداد منحنی عرضه زمانی اتفاق خواهد افتاد که قیمت محصول تغییر کند و مقدار عرضه شده نیز براساس تابع عرضه‌ی اصلی تغییر یابد. به عبارت دیگر، یک حرکت در این منحنی زمانی رخ می‌دهد، که تغییر در مقدار عرضه شده تنها به دلیل تغییر در قیمت بوجود آمده است و برعکس.

نمودار زیر فرآیند حرکت بر روی منحنی عرضه را نشان می‌دهد:



### ۲. انتقال

یک انتقال در منحنی عرضه و تقاضا زمانی رخ می‌دهد که مقدار یک محصول تقاضا شده یا عرضه شده، تغییر کند، درحالی‌که قیمت آن ثابت بماند. برای مثال، اگر قیمت یک چیپس ۲ هزار تومان باشد، و مقدار تقاضا برای چیپس از  $Q1$  به  $Q2$  افزایش یابد، پس یک انتقال در خصوص تقاضا برای چیپس خواهیم داشت.

انتقال در منحنی تقاضا نشان می‌دهد که تابع اصلی تقاضا دچار تغییر شده است. به این معنی که مقدار تقاضا تحت تاثیر فاکتور دیگری از قیمت قرار گرفته است. انتقال وقتی در رابطه‌ی تقاضا رخ می‌دهد که، بعنوان مثال، چیپس تنها خوراکی قابل دسترس برای مصرف‌کننده باشد!

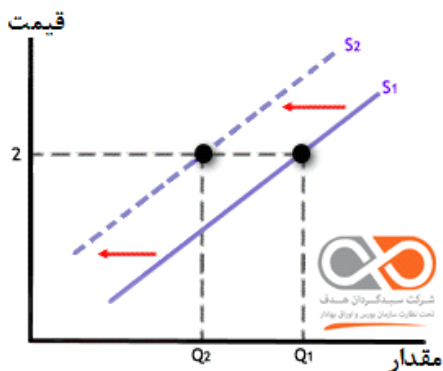
(عامل غیر قیمت برای تحت تاثیر قرار دادن تابع تقاضا).

نمودار زیر این انتقال در تقاضا را برای چیپس نشان می دهد:



در مقابل، اگر که قیمت یک چیپس ۲ هزار تومان باشد، و مقدار عرضه شده از  $Q_1$  به  $Q_2$  کاهش یابد، طبیعتاً یک انتقال نیز در عرضه ی چیپس خواهیم داشت. همانند **انتقال در منحنی تقاضا**، انتقال در منحنی عرضه، اشاره دارد که رابطه ی اصلی عرضه دچار تغییر شده است، به این معنی که مقدار عرضه شده تحت تاثیر فاکتور دیگری از قیمت قرار گرفته است.

یک **انتقال در منحنی عرضه** اتفاق می افتد اگر که، برای مثال خوراکی های جایگزین مانند پفک یا پفیلا بیشتر تولید شده و مورد اقبال بیشتری قرار گیرند، در این صورت تولیدکنندگان چیپس مجبور خواهند شد که چیپس کمتری با همان قیمت عرضه کنند. این حالت را می توانید در نمودار زیر نمایان است.



پاسخ به برخی از سوالات متداول درباره عرضه و تقاضا

**چگونه عرضه و تقاضا باعث ایجاد یک قیمت تعادلی می شوند؟**

**قیمت تعادلی قیمتی** است که در آن، تولیدکننده می تواند همه محصولاتی که قصد فروش دارد را بفروشد و خریدار می تواند همه محصولاتی که می خواهد را بخرد.

برای درک چگونگی کارکرد عرضه و تقاضا برای موازنه قیمت، تصور کنید یک کسب و کار، محصولی جدید را ارائه کرده است. قیمت بالاتری برای محصول در نظر گرفته می شود ولی خریداران کمی آنرا خریداری می کنند.

آن کسب و کار پیش بینی کرده که تعداد بیشتری از محصول را خواهد فروخت ولی به دلیل کمبود **علاقه خریداران**، انبارهایش پر از محصول می شود.

به خاطر وجود عرضه زیاد، آن کسب و کار قیمت محصول را پایین می آورد. تقاضا بالا می رود ولی با کاهش تدریجی عرضه، کسب و کار قیمت را افزایش می دهد تا زمانی که یک قیمت خوب و تعادلی برای تنظیم میزان عرضه محصول و تقاضای مشتری بیابد.

## آیا عرضه و تقاضا فقط روی قیمت تاثیر می گذارند؟

قانون عرضه و تقاضا فقط روی قیمت تاثیر نمی گذارد و می تواند برای توضیح سایر فعالیت های اقتصادی نیز استفاده شود.

**برای مثال**، بیکاری بالاست و تعداد زیادی نیروی کار وجود دارد، در نتیجه، کسب و کار تمایل به کاهش حقوق دارند.

بالعکس، وقتی نرخ بیکاری پایین است، نیروی کار نیز کم است و در نتیجه برای جلب نیروی کار، کارفرمایان تمایل به افزایش حقوق ها دارند. به همین ترتیب، در دنیای سرمایه گذاری در بورس، عرضه و تقاضا می تواند تعیین کننده قیمت یک سهام در بازار باشد.



## آمیکته بازاریابی

### Marketing Mix

آمیکته بازاریابی یا **Marketing Mix** را می‌توان یکی از مشهورترین اصطلاحات دنیای بازاریابی دانست.

اصطلاحی که در دنیای پرشتاب مدیریت و فضای که هر روز در حال دگرگونی است، حدود **هفتاد سال** عمر کرده و هنوز، مبنای نگارش بسیاری از کتاب‌های **مدیریت بازاریابی** و پایه‌ی **آموزش فروش** و **بازاریابی** در دانشگاه‌ها و مدارس کسب و کار است.

حتی لازم نیست بازاریابی را به شکل تخصصی خوانده باشید تا **P ۴** به گوش تان خورده باشد. تقریباً هر کسی که اکنون در حال خواندن این درس است، یک یا چند بار در فضاهای مختلف و با عناوین متفاوت، شنیده است که در بازاریابی **چهار کلمه‌ی کلیدی** داریم که هر چهار مورد آن‌ها با **P** آغاز می‌شوند و این چهار پی، زیربنای بسیاری از مباحث بازاریابی است:

• **محصول (Product)**

• **قیمت (Price)**

• **ترویج (Promotion)**

• **مکان و کانال توزیع (Place)**

این را هم باید گفت که امروزه در هر جمعی بحث **آمیکته بازاریابی** مطرح شود، کسانی هم پیدا می‌شوند که بگویند: «البته دیگر الان **P ۴** خیلی قدیمی شده و بهتر است از **xP** استفاده شود.»

به جای **x** هم تقریباً می‌شود هر عددی بگذارید. **P ۵** و **P ۷** و **P ۲۱** و **P ۴۴** از جمله جایگزین‌هایی هستند که به گوش می‌خورند و نقل می‌شوند.

با این مقدمه به سراغ **تاریخچه آمیکته بازاریابی می‌رویم** و در ادامه با کاربرد **آمیکته بازاریابی** بیشتر آشنا خواهیم شد.

### نیل بوردن | ابداع‌کننده‌ی مفهوم آمیکته بازاریابی

نخستین کسی که در تاریخ بازاریابی، اصطلاح **مارکتینگ میکس** یا **آمیکته بازاریابی** را به کار برده، **نیل بوردن (Neil Borden)** استاد دانشگاه هاروارد و رئیس اسبق انجمن بازاریابی آمریکا بوده است.

**بوردن در دهه‌ی پنجاه میلادی، مفهوم آمیکته بازاریابی را مطرح کرد.** اما این مفهوم چندان فراگیر نشد و ناشناخته ماند تا زمانی که **آلدرسون**، زیرساخت‌های **بازاریابی مدرن** را معرفی و مطرح کرد.

پس از آن، **مک‌کارتی** با الهام از بحث‌های **آلدرسون** (که واحد بازاریابی باید چند وظیفه‌ی مشخص و تعریف‌شده‌ی درون‌سازمانی داشته باشد) و با مرور حرف‌های بوردن، مدل **P ۴** را مطرح کرد (+).

جالب این‌جاست که خود **نیل بوردن** چهار سال بعد، یعنی در ۱۹۶۴ مقاله‌ای نوشت و در آن توضیح داد که **آمیکته بازاریابی دقیقاً چیست و عناصر آمیکته بازاریابی چگونه و بر چه اساس استخراج شده‌اند** (فایل **PDF مقاله آمیکته بازاریابی بوردن**).

### مک‌کارتی و آمیکته بازاریابی P۴

مک‌کارتی پس از آشنایی با مفهوم آمیکته بازاریابی که بوردن مطرح کرده بود، کوشید دوازده عنصر آمیکته بازاریابی او را خلاصه کرده و به شکلی بیان کند که بهتر در ذهن بماند.

در نهایت در کتاب بازاریابی خود در سال ۱۹۶۰، پیشنهاد کرد که همه‌ی حرف‌های بوردن را می‌توان در قالب **P ۴** بیان کرد:



اگر کمی به نام گذاری ها دقت کنید متوجه می شوید که مک کارتی برای این که چهار عدد P از داخل حرف های بوردن در بیاورد، مجبور شده کمی اولویت ها و اهمیت ها را هم تغییر دهد و وسواس کلامی را کنار بگذارد:

- از بین دوگانه‌ی Advertising و Promotion، با وجودی که قطعاً Advertising مهم تر بوده و بوردن هم بارها بر این نکته تأکید کرده، او Promotion را قرار داده و جداگانه توضیح می دهد که تبلیغات هم زیرمجموعه‌ی همین P است.

- کانال های توزیع هم، چون با C شروع می شده اند، چندان به کار مک کارتی نیامده و از اصطلاح نامأنوس Place (مکان) استفاده کرده است.

- فقط Price و Product در همان جایگاه مهم مدنظر بوردن قرار گرفته می شود حدس زد که وقتی مک کارتی به این نکته توجه کرده که هر دو واژه با P شروع می شوند، وارد بازی واژه سازی برای ردیف کردن چهار P کنار هم شده است.

### فیلیپ کاتلر آمیخته بازاریابی P ۴ و P ۵ را رواج می دهد

مک کارتی در سال ۱۹۶۰ در کتاب آموزش مدیریت بازاریابی خود که با عنوان [Basic Marketing](#) عرضه شد، آمیخته بازاریابی P۴ را مطرح کرد.

بعد از او نویسندگان دیگری هم در کتاب های خود به آمیخته بازاریابی P ۴ اشاره کردند که یکی از مهم ترین آن ها، [فیلیپ کاتلر](#) بود. [فیلیپ کاتلر](#) در کتاب [مدیریت بازاریابی](#) خود که در سال ۱۹۶۷ منتشر شد، P ۴ را شرح داد و ساختار کتابش را هم بر اساس ابعاد آمیخته بازاریابی مک کارتی چید و سامان داد.

کاتلر ابعاد آمیخته بازاریابی P ۴ را به شکل زیر تعریف می کند:

### آمیخته بازاریابی P ۴ کاتلر (نقل از مک کارتی)

#### • محصول (Product)

- میزان تنوع محصولات / نسخه های مختلف محصول
- کیفیت محصول
- طراحی محصول
- Feature ها و قابلیت های محصول
- برند و نام تجاری
- بسته بندی و ابعاد
- گارانتی و خدمات

○ سیاست‌های مرجوعی

• **قیمت (Price)**

○ سیاست اعلام قیمت رسمی

○ تخفیف‌ها و مشوق‌ها

○ سیاست‌های پرداخت مدت‌دار / خرید نقدی

• **ترویج (Promotion)**

○ تبلیغات

○ برنامه‌های پروموشن و ترویج فروش

○ برنامه‌های استفاده از تیم فروش

○ روابط عمومی

○ بازاریابی مستقیم

• **مکان (Place)**

○ کانال‌های توزیع

○ تصمیم‌گیری درباره‌ی پوشش منطقه‌ای (جغرافیایی)

○ حمل و نقل

○ انبارداری و چیدمان

این را هم باید اضافه کنیم که کاتلر در ویرایش‌های جدید کتاب مدیریت بازاریابی خود، یک چهارگانه‌ی دیگر را به عنوان **آمیخته بازاریابی کل‌نگر** طرح و تعریف کرده است.

او صریحاً توضیح می‌دهد که **P۴** قدیمی نمی‌تواند پاسخ‌گوی پیچیدگی‌ها و جوانب متعدد بازاریابی امروزی باشند و به همین علت یک **P۴** جدید پیشنهاد می‌کند (هنوز هم سایه‌ی مک‌کارتی بر سر کاتلر باقی مانده؛ چون باز هم با **P** ادامه می‌دهد). البته از توضیحات مشخص است که هنوز، الگوی جدید در ذهن کاتلر پخته نشده و هر یک از **P**ها واقعاً یک دسته‌ی منسجم از فاکتورها را پوشش نمی‌دهند:

**آمیخته بازاریابی P۴ پیشنهادی کاتلر**

• **انسان‌ها (People):** سیاست‌های واحد بازاریابی در قبال کارکنان سازمان و نیز الگوی نگاه انسانی به مشتریان (آن‌ها را جعبه‌های سیاه

مصرف‌کننده‌ی محصولات خود نبینیم)

• **فرایندها (Processes):** خلاقیت، نظم و ساختاری که به واحد بازاریابی می‌دهیم

• **برنامه‌ها (Programs):** برنامه‌هایی که مصرف‌کنندگان و مشتریان را هدف قرار می‌دهند. همه‌ی **P۴** قدیمی را می‌توان در این جا قرار داد و حتی

خیلی چیزهای دیگر.

• **عملکرد (Performance):** شاخص‌های مالی و غیرمالی برای سنجش عملکرد

البته کاتلر یک مرتبه هم در سال ۱۹۸۴ تلاش کرد **P۴** را به **P۶** تبدیل کند و گفت باید دو المان زیر را به آمیخته بازاریابی اضافه کنیم:

• **قدرت سیاسی (Political Power)**

• **طراحی و تدوین و مهندسی نظر عامه مردم (Public Opinion)**

اما با گذشت زمان، ظاهراً خودش به نتیجه رسید که این دو **P** به آن چهار **P** چندان ربط ندارند و الگوی **P۶** را کنار گذاشت.

برخی دیگر از انواع آمیخته بازاریابی

در کل، تلاش برای تغییر و تکمیل آمیخته بازاریابی همواره ادامه داشته و اگر علاقه‌مند باشید در این زمینه بیشتر بدانید، می‌توانید [مقاله‌ی Constantinides \(از دانشگاه توئنته هلند\)](#) را بخوانید.

اما اصل ماجرا این است که چنان‌که خود بردن هم می‌گوید، آمیخته بازاریابی، فهرستی از مواد اولیه‌ی آشپزی شماست و کابینت آشپزخانه‌ی هر کس، می‌تواند مواد متفاوتی را در خود داشته باشد.

بنابراین، شما هم می‌توانید آمیخته بازاریابی خاص خودتان را طراحی کنید. فقط برای این کار، یک بار دیگر باید تعریف بردن را بخوانید تا به بی‌راهه نروید:

### تعریف آمیخته بازاریابی (بردن)

چه مجموعه‌ای از رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و [ابزارها] وجود دارد که بتوانیم با ترکیب آن‌ها، رفتار مطلوب خود را در شبکه‌ی پخش و نیز میان مشتریان ایجاد کنیم؟

استفاده از این مجموعه، باید سودآور باشد؛ یعنی درآمدش از هزینه‌اش بیشتر باشد.

ضمناً این ابزارها می‌توانند پیش از این توسط دیگران به کار گرفته شده باشند یا این‌که ما آن‌ها را [برای نخستین بار] به کار بگیریم.

### آمیخته بازاریابی P۵

بر اساس آن‌چه گفته شد، عده‌ای ترجیح داده‌اند به جای P۴ از P۵ استفاده کنند و People (انسان‌ها) را به عنوان پنجمین P به آمیخته بازاریابی بیفزایند:



### آمیخته بازاریابی خدمات (P۷)

یکی از نقدهای رایج به آمیخته بازاریابی P۴ این است که ابعاد چهارگانه‌ی آن، به سمت کالا جهت‌گیری دارند و ویژگی‌های خدمات را لحاظ نکرده‌اند ([تفاوت کالا و خدمت چیست؟](#)).

بر این اساس، عده‌ای با افزودن P۳ دیگر به P۴ قبلی، کوشیده‌اند این کمبود را جبران کنند:

• اشخاص (People)

• فرایندها (Process)

• نشانه‌ها و آثار فیزیکی مرتبط با محصول (Physical Evidence)

نشانه‌ها و آثار فیزیکی از این جهت مهم است که محصولات خدماتی، عموماً ناملموس هستند. مثلاً عضویت در [باشگاه مشتریان](#) یک اتفاق ناملموس است.

اما وقتی کارت فیزیکی بسیار جذابی برای اعضا صادر می‌شود، شواهد فیزیکی مرتبط با آن خدمت هم در اختیار مشتریان قرار گرفته

و می‌تواند تأثیر قوی‌تری روی ذهن مشتری بگذارد.

## آمیخته بازاریابی ۸ P و حتی بیشتر (P۲۱ و P۴۴)

عده‌ی دیگری هم به آمیخته بازاریابی P۷، فاکتور بهره‌وری (Productivity) را به عنوان P هشتم اضافه کرده‌اند (لطفأ علت را از ما نپرسید؛ نمی‌دانیم). حتی عده‌ای آمیخته بازاریابی P ۲۱ و P۴۴ را هم پیشنهاد داده‌اند.

البته این P های زیاد، معمولاً دانشگاهی نیست و پیشنهاددهندگان خواسته‌اند به مخاطب ناآگاه چنین القا کنند که کامل‌ترین مدل را در دست دارند. مثلاً شاید برایتان جالب باشد که در [آمیخته بازاریابی P ۴۴](#) حتی گاو بنفش [ست گادین](#) و برخی واژه‌های غیراخلاقی هم، صرفاً به خاطر این که با P شروع می‌شدند گنجانده شده است.

## آمیخته بازاریابی ۴ C و T۷

در این میان، کسانی هم بوده‌اند که جرأت کرده‌اند از چارچوب P تخطی کنند و به سراغ دیگر حروف انگلیسی بروند. مثلاً آمیخته بازاریابی ۴ C بر پایه‌ی مولفه‌های زیر ساخته شده:

- ارزش برای مشتری (Customer Value)
- هزینه (Cost)
- سهولت دسترسی (Convenience)
- ارتباط با مشتری (Communications)

در این میان از همه جالب‌تر، کار الکساندر چرنف است که خودش استاد مدرسه کسب و کار کلاگ (Kellog) است و کتابش جزو مراجع درسی وارتون هم بوده است ([این کتاب](#)).

او در کتاب خود، آمیخته بازاریابی T ۷ را به شرح زیر مطرح می‌کند:

- محصول (Product)
- خدمات (Service)
- برند (Brand)
- قیمت (Price)
- مشوق‌ها (Incentives)
- ارتباط (Communication)
- توزیع (Distribution)

از این که هیچ‌یک از هفت فاکتور با T شروع نشده‌اند تعجب نکنید. چرنف معتقد است که آمیخته بازاریابی، مجموعه‌ای از تاکتیک‌هاست که مدیران بازاریابی برای موفقیت در عملکرد خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. چون او هفت مورد بالا را تاکتیک فرض کرده نام مدل خود را T ۷ گذاشته است.

## جمع‌بندی نهایی

انتظار ما این نیست که انواع مدل‌های آمیخته بازاریابی را حفظ کنید و به‌خاطر بسپارید.

علت تأکید ما بر تنوع این آمیخته‌ها هم اتفاقاً همین است: این که متوجه باشید هیچ‌یک از آن‌ها به قول خودمان، وحی مُنزل نیست و هر کس، هر جا با هر سلیقه‌ای، چند کلمه را کنار هم گذاشته و یک آمیخته ارائه کرده است.

حتی اگر کمی جستجو کنید، آمیخته بازاریابی توریسم، آمیخته بازاریابی بیمه، آمیخته بازاریابی اجتماعی، آمیخته بازاریابی الکترونیکی، آمیخته دیجیتال مارکتینگ، آمیخته بازاریابی خدمات بانکی و ده‌ها مورد دیگر شبیه این‌ها را هم خواهید یافت.

اما به خاطر داشته باشید که تنوع و گوناگونی آمیخته‌های بازاریابی، به معنای بی‌فایده بودن آن‌ها نیست .

آمیخته بازاریابی به مولفان کتاب‌های مدیریتی کمک کرده به درس‌ها و سرفصل‌های خود، ساختار بدهند.

برای مدیران بازاریابی هم در مسائل پیچیده، نقش یک [چک لیست](#) را ایفا کرده تا موردی را از قلم نیندازند و فهرست ابزارهایشان پیش چشم‌شان باشد.

دانشجویان هم با دیدن آمیخته‌های بازاریابی، تصویری کلی از قلمرو بازاریابی به دست می‌آورند و این دستاورد کوچکی نیست.

بنابراین شاید شما هم دوست داشته باشید در حوزه‌ی مورد علاقه‌ی خودتان، کمی جستجو کنید و انواع آمیخته‌های بازاریابی را ببینید و با ترکیب آن‌ها، نسخه‌ی اختصاصی خودتان را درست کنید و یا به تعبیر بوردن، **آش مطلوب خودتان را بپزید.**

# تولید چیست؟ مفهوم تولید چیست؟

چهارشنبه، 26 آذر 1399 PM 03:12

## مفهوم سیستم برای درک عمیق‌تر تولید

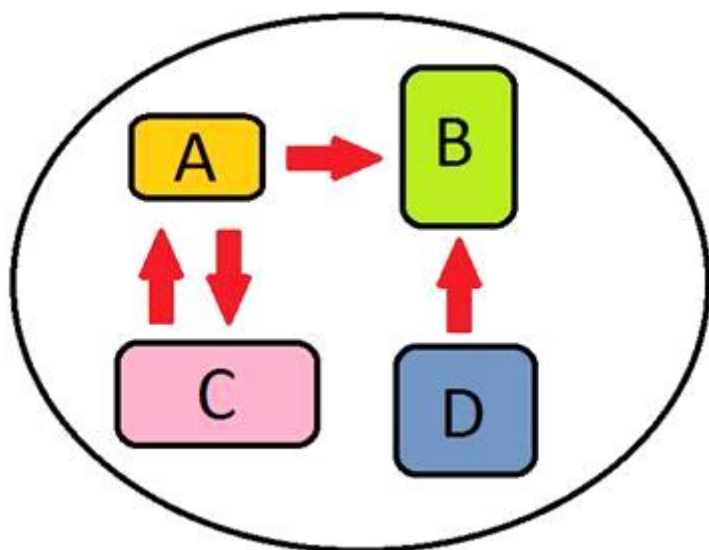
در مقدمه تاکید کردیم که بسیاری از راهکارهای حوزه‌ی تولید در گروهی داشتن نگاه سیستماتیک هستند، یعنی برای پاسخ به سوال تولید چیست؟ باید مفهوم سیستم را بشناسیم و در همین چهارچوب تولید را بررسی کنیم تا به جای تمرکز روی اجزا، به روابط و عملکرد کلی آن‌ها توجه کنیم.

### سیستم چیست؟

سیستم به مجموعه‌ای از اجزا گفته می‌شود که با هم در تعامل هستند. (مریام-وبستر)

نکات زیر در چهارچوب همین تعریف به درک آن کمک می‌کنند:

- سیستم حداقل از دو عضو مختلف تشکیل می‌شود.
- اعضای سیستم با هم در ارتباط هستند.
- ارتباط اجزا لازم نیست دوسویه باشد. مثلاً D روی B اثر می‌گذارد اما B روی D اثری ندارد.
- لزوماً همه‌ی اجزای سیستم روی هم تاثیر نمی‌گذارند. مثلاً A روی D اثری ندارد.



### محیط و مرز سیستم

مرز سیستم یک محدوده فرضی است که هر چیزی داخل آن باشد، اجزای داخل سیستم و هر چیزی بیرون آن باشد محیط نامیده می‌شود.

در تحلیل سیستماتیک یک فروشگاه لباس، اگر مرز سیستم را تا درب ورودی فروشگاه در نظر بگیریم، پارامترهای کیفیت و قیمت محصولات، رفتار فروشندگان، نظافت مغازه، سیستم تهویه، اتاقهای پرو، نحوه پذیرایی و ... عوامل داخلی سیستم محسوب می‌شوند.

اگر بخواهیم برای روابط اعضای سیستم مثال بزنیم می‌توان به تاثیر نظافت و سیستم تهویه روی رفتار فروشندگان، یا تاثیر رفتار فروشندگان و نحوه پذیرایی روی ارزش‌گذاری محصول اشاره کرد.

اگر مرز سیستم را ورودی پاساژ در نظر بگیریم، پارامترهایی مانند موقعیت فروشگاه، پارکینگ مجموعه، ویتترین سایر همکاران، قیمت سایر همکاران و ... هم به عوامل قبلی اضافه می‌شوند.

### سیستمهای باز و بسته

اگر سیستم با محیط در تعامل باشد به آن سیستم باز و در غیر اینصورت سیستم بسته می‌گویند؛ در یک سیستم باز به تاثیر محیط روی سیستم، ورودی و به تاثیر آن روی محیط، خروجی گفته می‌شود.



اکثر سیستمها باز هستند اما گاهی بسته فرض می‌شوند تا حل مساله ساده شود، مثلا در محاسبه دمای کوره، اگر دیواره‌ی داخلی عایقها مرز سیستم باشد، بخشی از حرارت به محیط منتقل می‌شود اما گاهی برای ساده کردن محاسبات، اتلاف انرژی را صفر در نظر گرفته می‌گیرند، یعنی سیستم با محیط ارتباط ندارد و بسته است.

### مفهوم تولید چیست؟

در کتابهای دایره المعارف تولید (Production) مترادف با افعالی مانند پدید آوردن، زایش و خلق کردن است اما این معانی برایمان کافی نیستند، پس ابتدا به جملات زیر دقت کنید:

- سرانه تولید سبزی در حال افزایش است.
- بهترین راه حل دیده شدن در شبکه های اجتماعی تولید محتوا است.
- تولید پیچ میتواند کار ساده و در عین حال دشواری باشد، چون تنوع این محصول بالاست.



• میزان تولید گوشت امسال ۱۰ درصد کاهش داشته است.

• دانشگاه محلی برای تولید علم است نه تجارت.

### آیا تولید در تمام جملات بالا معانی یکسانی داشت؟

خیلی ها فکر میکنند که تولید در یک سوله ی بزرگ و با حضور ماشین آلات و تجهیزات انجام میشود اما مثال تولید علم نشان می دهد که این فرآیند بدون کارخانه و دستگاه هم قابل انجام است.

با بررسی تعریف تولید متوجه میشویم که کلمه ی تولید در تمام این مثالها، کاربرد و معنای درستی داشته است.

### تعریف تولید چیست؟ (انتخاب این درس)

تولید فرآیندی است که در آن یک یا چند ورودی به خروجی قابل استفاده تبدیل می شوند.

عبارت بالا یکی از دهها تعریف تولید بود که یکی تولید برای این درس انتخاب کرده و نکات زیر از آن دریافت می شود:

#### ۱- تولید یک سیستم است

تولید کاملاً منطبق بر یک سیستم باز است؛ یعنی ورودی هایی دارد که در این سیستم تغییر کرده و به عنوان محصول قابل استفاده خارج می شوند.

#### ۲- ورودی و خروجی این سیستم لزوماً فیزیکی نیست

قبلاً هم گفتیم که مردم تولید را اتفاقی در کارخانه می دانند که برای ایجاد محصولات فیزیکی استفاده می شود و این در حالیست که این تولید هیچ اشاره ای به فیزیکی و قابل لمس بودن ورودی یا خروجی نمی کند، مثال های زیر به درک مفهوم تولید کمک می کنند.

شمش آهن، لوله، پروفیل، مواد پتروشیمی و ... نمونه هایی از ورودی فیزیکی سیستم تولید هستند.

انواع قطعات، ابزارآلات، منسوجات و ... نمونه هایی از خروجی فیزیکی سیستم تولید هستند.

نگرش، احساسات، فکر، دانش، ایده و ... نمونه هایی از ورودی غیرفیزیکی سیستم تولید هستند.

تجربه، اعتبار، اطلاعات و ... نمونه هایی از خروجی غیرفیزیکی سیستم تولید هستند.

#### ۳- خروجی این سیستم باید قابل استفاده باشد

لزوماً تمام خروجی های یک سیستم تولید قابل استفاده نیست مثل ضایعات، اتلاف انرژی، قطعات معیوب و ... اما باید بخشی از آن حتماً قابل استفاده باشد که همان ارزش اصلی (کالا یا خدمت) است.

در ادامه دو تعریف دیگر از تولید را مطرح می‌کنیم :

**تعریف تولید چیست؟ (از نظر پارکینسون و بیکس)**

تولید فعالیتی منظم برای تبدیل منابع به محصول نهایی، در شکل کالا یا خدمات و با هدف پاسخ به بخشی از نیازها است.

در این تعریف به منظم بودن فعالیتها (همان فرآیند) اشاره شده است، یعنی اگر محصولی بصورت موردی ایجاد شده در زمره‌ی تولید نیست.

**تعریف تولید چیست؟ (تعریف جی.آر.هیکس)**

تولید فعالیتی برای پاسخ به خواسته‌های افراد در قالب مبادله است.

مبادله‌ای بودن یعنی تولید برای ارائه‌ی محصول در قبال دریافت ارزشی مثل پول انجام می‌شود.

**فرق ساخت با تولید چیست؟**

همیشه می‌توان به جای ساخت ( Manufacturing) از تولید ( Production) استفاده کرد، چون نوعی تولید است؛ پس اگر به جای ساخت هواپیما بگوییم تولید هواپیما منطقی است، اما ساخت محتوا یا ساخت سبزیجات اشتباه هستند.

ساخت نوعی تولید است که دو ویژگی زیر را داشته باشد:

- باید بخشی از ورودی و خروجی سیستم فیزیکی باشد.
  - در داخل سیستم ساخت، باید ماشین آلات یا نیروی دست انسان نقش داشته باشد.
- پس تولید محتوا از جنس ساخت نیست، چون ورودی فیزیکی ندارد و مبتنی بر عقاید، دانش، تجربیات و نگرش‌های انسان است.

فرآیند فتوسنتز (ایجاد اکسیژن توسط گیاه) از جنس ساخت نیست، چون درون سیستم گیاه، ماشین آلات و نیروی انسان (قدرت دست انسان) به کار نمی‌رود یا تولید موبایل هم نوعی ساختن است.

توجه کنید که گاهی ممکن است بخشی از خروجی سیستم فیزیکی نباشد، مثلا با تولید موبایل به اعتبار کارخانه اضافه می‌شود (به‌عنوان خروجی این فرآیند) اما چون محصول فیزیکی (خود موبایل) می‌شود نوعی فرآیند ساخت است.

در زیر یک سیستم ساخت به صورت شماتیک نشان داده شده است:



## شناخت تولید و فعالیت های تولیدی

فعالیت‌های اقتصادی، دو رکن اساسی تولید کننده و مصرف کننده با انگیزه های مشخص و متفاوت وارد عرصه فعالیت می شوند. تولید کنندگان با هدف سود و مصرف کنندگان در پی کسب مطلوبیت و رضایتمندی هستند. پیوند و اتصال این دو گروه در تهیه و ارائه کالا منجر به تشکیل بازار می شود.

1) نظام توزیع به عنوان مجموعه فرآیندهای موجود بین تولید تا مصرف، شامل نگهداری، حمل و نقل، بنکداری، پخش، عمده فروشی و خرده فروشی و در راس همه آنها نظام مدیریت فرآیندهای مذکور، مطرح می باشد.

### 1- اهمیت موضوع:

شبکه های توزیع بخشی از نظام اقتصادی کشور می باشد که تحولات اقتصادی کشور در تعیین کارکرد و ساختار آن موثر است.

• ارکان اساسی شبکه توزیع عبارتند از:

1- تولید کنندگان و وارد کنندگان که کالا را وارد شبکه می کنند.

2- عمده فروشان که واسطه بین تولید کنندگان و توزیع کنندگان نهایی (خرده شدگان) می باشند.

3- خرده فروشان که رساننده نهایی کالا و خدمات به دست مصرف کنندگان هستند.

4- مصرف کنندگان که کالاها را از شبکه خارج نموده و مصرف می نمایند.

نمودار زیر فرآیند توزیع را در حالت عمومی نشان می دهد:

کارکرد صحیح این شبکه در جامعه نه تنها موجب دسترسی مصرف کنندگان به کالاها و خدمات با نرخ شفاف و منصفانه می شود، بلکه تعادل اقتصادی و بهبود

وضعیت دو بخش تولید و مصرف نیز در گرو اصلاح و تنظیم این شبکه قرار دارد. این شبکه می تواند موجب شکل گیری انتظارات منطقی و عقلانی مصرف کنندگان و تولید کنندگان شده و بدین طریق بستر مناسبی برای مصرف و تولید مطلوب ایجاد نماید.

عدم کارکرد مناسب و ساختار غیر منطقی نظام توزیع موجب گران تر شدن قیمت کالاها و خدمات، ایجاد نارضایتی و شکل گیری انتظارات غیر عقلانی از تولید کنندگان (و در مصرف کنندگان) و نوسانات شدید قیمت، اتلاف منابع، عدم شفافیت، کاهش قدرت خرید، آشفتگی در کارکرد بازار و شکل گیری شبکه های غیر رسمی توزیع در جامعه می شود. شناخت اجزای کارکرد و مشخصات شبکه های توزیع کشور اولین گام در ارائه سیاست های اصلاحی می باشد.

شبکه های توزیع در حال حاضر در ایران از گستردگی وسیعی برخوردارند:

1- شرکت های تعاونی (شهری، کارمندی، کارگری، محلی، آزاد و روستایی...).

2- اصناف (توزیعی، خدماتی، تولیدی و خدماتی فنی)

3- شرکت بازرگانی دولتی

4- فروشگاه های زنجیره ای (قدس، اتکا، شهروند، رفاه و...).

5- فروشگاه های وابسته به نهادها (بنیاد شهید، ۱۵ خرداد، کمیته امداد و...)

6- میادین میوه و تره بار

7- نمایندگی های شرکت های تولیدی

کالاهای مختلف وابسته به نوع کالا (سرمایه ای و مصرفی)، نوع تولید (وارداتی، تولید داخل، قاچاق) و فرآیند خصوصی یا دولتی آن مسیرهای متفاوتی را در شبکه توزیع کشور طی می نمایند و به همین دلیل کارکرد شبکه توزیع در خصوص کالاهای مختلف با یکدیگر متفاوت است.

از بعد مصرف کننده نیز افزایش آگاهی، بهبود سلامت و ایمنی، پیشبرد عقاید مصرف کنندگان و ایجاد بازار رقابتی منصفانه برای مصرف کنندگان مورد توجه است.

بررسی ها حاکی از آنست که نظام مدیریتی و حلقه های نظام فعلی توزیع در کشور ما دچار مشکلات و ویژگیهای خاص است که عمده آنها به شرح زیر می باشد:

1. تعداد فوق العاده واحدهای صنفی در سطح خرده فروشی
  2. بالا بودن هزینه های شبکه توزیع کالا (فاصله بهای تولید کننده و بهای مصرف کننده)
  3. عدم وجود اطلاعات کافی از فعالیت حلقه ها و آمار توزیع کالا
  4. نامطمئن و سازمان نیافته بودن بخش قابل توجهی از حمل و پخش کالا در شبکه توزیع
  5. عدم امکان تعامل بین اصناف مختلف جهت توسعه و صادرات و تنظیم بازار
  6. عدم وجود اتحادیه در رسته های مختلف صنفی حوزه اصناف کشور
  7. وجود انحصار در بازار بسیاری از کالاها و خدمات
  8. عدم توسعه زیر ساخت های فنی و نهادی
  9. عدم وجود نظام طبقه بندی و خدمات شناسه کالایی مشترک بین مبادی ورود و شبکه توزیع داخلی
  10. عدم وجود تشکل های غیر دولتی حمایت از حقوق مصرف کننده
  11. عدم وجود نهاد منسجم تنظیم کننده بازار
- محورهای تدوین برنامه نوین سازی و اصلاح نظام کالا و خدمات را می توان به شرح زیر ارایه کرد:
- فرهنگ سازی برای استفاده از کالاهای استاندارد با راندمان بالا و کیفیت مطلوب؛
  - ساماندهی اصناف؛
  - ساماندهی صادرات و واردات؛
  - ساماندهی نظام قیمت گذاری در سطح کشور و امور مربوط به تنظیم بازار؛

- افزایش سطح تعامل و هم افزایی حلقه های مختلف شبکه توزیع؛
- فراهم کردن امکان برخورد داری از اطلاعات شبکه توزیع نظارت بر آن؛
- منطقی کردن تعداد عوامل توزیع و نهایتاً کاهش هزینه های نظام توزیع کالا؛
- بکارگیری نیروهای بالقوه مصرف کنندگان برای ایجاد بازار رقابتی منصفانه؛
- کاهش هزینه های مداخله دولت در تنظیم بازار،
- ایجاد نهاد مدون تسهیل رقابت و کنترل انحصار به منظور تنظیم بازار،
- ایجاد نظام طبقه بندی کالا و خدمات به منظور خارج ساختن کالای قاچاق و نامرغوب از بازار

براساس تبصره بند (ی) ماده ۳۳ برنامه چهارم توسعه کلیه بنگاه های تجاری و شبکه های توزیع موظف اند استانداردهای ابلاغی از سوی وزارت بازرگانی را در جهت نوین سازی شبکه های توزیع کشور و پیوستن به سازمان تجارت جهانی رعایت نمایند.

با توجه به اینکه مهمترین اهداف ایجاد یک شبکه توزیع کارآمد عبارت است از:

- تنظیم شبکه توزیع براساس ضرورت ها و امکانات در راستای اهداف و مصالح کشور.

- کمک به اصلاح ساختاری کشور.

- توزیع منطقی و عادلانه کالا، (متناسب بودن حجم کالاها در مکان های جغرافیایی مختلف)

- جلوگیری از افزایش بی رویه قیمت ها

- جهت دهی به الگوی مصرف

- به کارگیری ظرفیت های تولیدی.

- عرضه سریع کالاها و محصولات و خدمات

- حداقل نمودن نقش واسطه ها بین تولید کنندگان

ساختار و عملکرد شبکه توزیع برخی کالاهای در کشورهای منتخب ماهیت و کارآیی سیستم های توزیع با ماهیت نظام اقتصادی ارتباطی بسیار نزدیک دارد. در اقتصادهای وابسته به استخراج مواد خام، هزینه های تدارک کالا در مقایسه با اقتصادهای خدماتی بالاتر است.

تدارک کالا در ابتدا با ماشینی کردن فرآیندهای تولید سر و کار داشت که هدف آن تلفیق عوامل تولید و ساماندهی تولید با نظر به کمترین هزینه یا نیل به حداکثر کارآیی بود.

فرودگاه های بزرگ و نیز بزرگراه ها برای دستیابی به یک بازار منطقه ای هدایت می شوند.

دگرگونی وضعیت تولید و نیز تولید صنعتی با دگرگونی در وضعیت پراکندگی حمل همراه بوده است.

بعضی از کالاها نیازمند یک سیستم سه وجهی شامل مراکز توزیع منطقه ای، ملی و بین المللی هستند.

کالاها تا حد ممکن مستقیم و بدون واسطه به مصرف کننده نهایی برسد.





## نظام تولید

نظامی است که در یک سازمان صنعتی کلیه عملیات از بدو ورود مواد خام و اولیه به کارخانه تا خروج کالای ساخته شده از محوطه کارخانه را در بر می گیرد.

## هدف نظام تولید

عبارتست از اجرای عملیات تولیدی از بدو ورود مواد تا خروج کالا طبق ضوابط و برنامه های از قبل تعیین شده با حداکثر کارایی و نظارت بر عملیات به منظور جلوگیری از انحرافات و ضایعات.

## مسائل و مشکلات نظام تولید

1. کمبود یا ازدیاد مواد اولیه
2. نبودن وسایل و ابزار کار لازم
3. داشتن کارگر اضافی یا برعکس نداشتن کارگر متخصص کافی
4. نداشتن آگاهی کافی از نحوه ساخت و اجرای عملیات تولیدی
5. مشکلات مربوط به تعمیرات و نگهداری ماشینها

### وظایف کارکنان نظام تولید

1. تعیین چگونگی تولید کالاها
2. تعیین میزان مواد اولیه مورد نیاز و مشخصات آنها
3. تنظیم برنامه کار ماشین آلات و کارگران
4. تعیین ظرفیت و نحوه کار واحدهای مختلف تولید
5. تنظیم برنامه تعمیرات و نگهداری برای ماشینها

### تعاریف مدیریت تولید

مدیریت تولید یعنی تولید کالاها و عرضه خدمات مورد نیاز طبق ضوابط و معیارهای از قبل تعیین شده یا مدیریت تولید یعنی تامین نیروی انسانی، ماشین آلات، ابزار و مواد و تسهیلات لازم در سازمان به منظور تولید مقدار مشخصی از کالا یا عرضه خدمت معین در زمان و باکیفیت خواسته شده با حداقل هزینه ممکن.

### اهداف مدیریت تولید

- ایجاد اطمینان از اینکه محصول اعم از کالای ساخته شده یا خدمات عرضه شده در سازمان دارای کیفیت مطلوب است
- حصول اطمینان از اینکه محصول به مقدار لازم ساخته شود
- حصول اطمینان از اینکه محصول در موعد مقرر آماده تحویل است
- نظارت بر اینکه موارد ذکر شده در بالا با حداقل هزینه ممکن انجام شود.

### فواید مدیریت تولید

دانش مدیریت تولید، اندوخته با ارزشی برای مدیران و سرپرستان به شمار می آید و قدرت اداره و رهبری امور صنعتی و تجزیه و تحلیل صحیح مسائل مربوط را به آنها می آموزد و در ترکیب و بهره برداری صحیح از عوامل تولید به منظور نیل به هدفها، به نحو احسن به آنان کمک می کند.

### وظیفه مدیر

قدرت بخشیدن به کارهای دسته جمعی از طریق اهداف و ارزشهای مشترک و آموزش و پرورش و هدایت

افراد برای شناخت تحولات محیطی است. در واقع هدف و وظیفه مدیران افزایش بهره‌وری یا استفاده موثر و بهتر از منابع انسانی و مادی است.

## بهره‌وری

عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع مادی و انسانی به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها و افزایش اشتغال و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارکنان، مدیر و مصرف‌کنندگان باشد.

## اختلاف بهره‌وری و تولید

تولید به عملیات و فعالیت‌های اجرایی و فیزیکی تولید کالاها و عرضه خدمات مربوط می‌شود و بهره‌وری به قدرت و کفایت استفاده از منابع برای تولید بیشتر ارتباط پیدا می‌کند.

## کارآیی و اثر بخشی

کارآیی یا بازدهی نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازده معیار و تعیین شده است. یا در واقع مقدار کاری که انجام می‌شود نسبت به آنچه باید انجام شود. اثر بخشی یا سودمندی عبارتست از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده.

## خط و مشی‌های مدیریت

منظور سیاست‌های مشخص کننده نوع و کیفیت محصول، اندازه کارخانه، نحوه انعطاف پذیری در کارخانه، برنامه‌های توسعه، میزان موجودی و نوع تسهیلات برای کارکنان است.

## موازنه

منظور ایجاد هماهنگی و تناسب بین مراحل تولید به نحوی که هر ایستگاه بتواند تمام کار قبلی را دریافت و پس از انجام عملیات به مرحله بعدی تحویل دهد.

## نمودار فرآیند عملیات (گردش عملیات)

نمودار فرآیند عملیات یک نمای کلی از چگونگی اجرای عملیات و ترتیب آنهاست، و عملیات تولیدی که بر روی کالا انجام می‌شود را نشان می‌دهد.

علت استفاده از نمودار برای نمایش گردش عملیات و اطلاعات

نوشتن تمام مطالب مربوط به یک جریان کاری خاص مستلزم وقت زیاد و ملال آور است و هزینه بررسی عملیات را افزایش می دهد. به همین دلیل برای نشان دادن چگونگی گردش کارهای مختلف اداری و تولیدی در سازمان و کارخانه از نمودار استفاده می شود. نمودار فرآیند عملیات نوعی مدل سازی است و بیانگر عملیات گوناگون تولیدی است که در مراحل مختلف روی کالا انجام می گیرد.

## لزام پیاده سازی سیستم های نگهداری و تعمیرات

یکی از مهمترین مسائل در مدیریت تولید و عملیات مساله تعمیرات و نگهداری است. در جهان امروز وظیفه افرادی که مسئولیت نصب، راه اندازی، بهره برداری و اجرای تعمیرات و نگه داری را در کارخانه و مراکز صنعتی برعهده دارند روز به روز سنگینتر می شود.

## بررسی عوامل مرتبط با کیفیت

تصمیم گیری درباره تعیین سطح کیفیت کالاها یا خدمات در هر سازمان به عهده مدیران بالای آن سازمان است و از نظر بازاریابی اهمیت دارد. در عین حال از آنجاکه لازم است ضوابط و خصوصیات کالا از نظر تولید مناسب باشد، واحدهای مهندسی (فنی) و ساخت نیز باید با جزئیات طرح محصول و حدود کیفیت آن موافق باشند.

## هزینه کیفیت

هرچه کالا مرغوب تر باشد، هزینه اش بیشتر و قیمت آن گرانتر خواهد شد. بالا بردن کیفیت طراحی کالا شامل بالا بردن هزینه و برعکس بالا بردن کیفیت تولید شامل کم کردن هزینه هاست. اگر بخواهیم هزینه ای معقول را به کیفیت اختصاص دهیم، باید مقدار این هزینه را هنگام قیمت گذاری محصول در نظر بگیریم.

## هدف نهایی از بازرسی

هدف نهایی از بازرسی و نظارت بر کیفیت به صفر رسانیدن درصد معایب و خرابی هاست. این خود مستلزم آن است که در مراحل تولید و نظارت، انقدر دقت شود که هیچ گونه خرابی ایجاد نشود. این خود سبب بالا رفتن هزینه هاست. عکس آن نیز صادق است. بدین معنا که اگر در مراحل تولید دقت نشود، انقدر خرابی ها بالا می رود که باعث افزایش هزینه ه می شود. بدین ترتیب معیارها و ضوابط ساخت را باید بطوری طراحی کرد که کلیه کالاهای تولید شده در محدوده قابل قبول قرار گیرد.

## روش بهینه

در واقع روش بهینه این است که درصد خرابی مورد قبول را تعیین کنند و سپس بکوشند که تولید کالاها در این محدوده قرار گیرد. چنانچه درصد خرابی ها در داخل حدود تعیین شده باشد، به تولید ادامه می دهد، و در صورت خارج شدن از این تنها حدود، درصد ردیابی و رفع اشکال برمی آیند. اگر درصد خرابی روبه کاهش گذارد، نه بهبود کار را نشان می دهد، بلکه پیگیری و یافتن علت کاهش درصد خرابی راهنمای

بهبود عملیات تولیدی است و باید ادامه پیدا کند.

## انواع روش های تولید

مدیران صنایع مختلف کوچک و بزرگ برایشان مهم است که محصولی که قرار است تولید شود با کدام یک از روش های تولید انجام شود بهتر است. حتما شما هم قبول دارید که هر محصول تولیدی باید از لحاظ هزینه مقرون به صرفه باشد و از نظر کیفیت حداقل شرایط و استانداردها را داشته باشد. برای آشنایی با روش های ساخت محصول و فرآیند های طراحی سیستم تولید در این مقاله با ما همراه باشید.



قبل از آن که بخواهیم با روش های ساخت محصول آشنا شویم باید با انواع سیستم های تولید آن آشنا شویم.

### #1 سیستم های تولید

به مجموعه مراحل که مواد اولیه برای تغییر شکل طی می کنند تا به خروجی و محصول نهایی برسند سیستم تولید گفته می شود.

#### #1-1 انواع سیستم های تولید

سیستم های تولیدی به ۳ گروه تقسیم می شوند:

#### (1) سیستم های تولید تکی

این سیستم ها سفارشی کار می کنند و به تعداد سفارش خط تولید را طراحی می کنند.

#### ویژگی های سیستم تولید تکی

- تنوع زیاد در محصولات
- نیاز به مهارت و تخصص بالا مانند [قالبسازی](#)
- ریسک سرمایه گذاری پایین
- به کارگیری ماشین آلات عمومی (همه کاره یا چند کاره)

#### (2) سیستم های تولید دسته ای

این سیستم ها همانطور که از اسمش مشخص است محصولات را به صورت گروهی و در دسته های ده تایی و صد تایی و حداکثر هزار تایی تولید می کنند و

می توانند به صورت فصلی در محصولات تنوع ایجاد کنند مانند کارخانه تولید لوازم خانگی.

این سیستم ها بر اساس نوع چیدمان به ۲ گروه چیدمان بر اساس عملکرد ماشین آلات و چیدمان بر اساس تکنولوژی گروهی طبقه بندی می کنند که

هر کدام مزایا و معایب خودشان را دارند.

### 3 ویژگی اصلی سیستم تولید دسته ای

1. استفاده از ورق های فلزی :معمولا در سیستم های تولید دسته ای کارگاه پرس هیدرولیک مورد نیاز می باشد که به کمک آن ها ورق های فلزی در فرم های مختلف تولید می شوند و در خط تولید مورد استفاده قرار می گیرند .
2. به کارگیری واحد مهندسی محصول :کار های تخصصی طراحی و مهندسی محصول در این واحد انجام می شود و بهتر است که در اکثر روش های تولید از مشابه این واحد ها استفاده شود.
3. استفاده از انواع فیکسچر : کار فیکسچر ها تثبیت قطعات می باشد. فیکسچر ها انواع مختلفی دارند که مهم ترین آن ها فیکسچر های ماشین سازی، فیکسچر های مونتاژ و فیکسچر های کنترلی می باشد.

### (3) سیستم های تولید انبوه

تیراژ بیشتر از ۵۰ هزار عدد باید در سیستم تولید انبوه تولید شود.

در این سیستم ها تنوع محصول خیلی محدود است (مانند کارخانه خودروسازی).

ریسک سرمایه گذاری در این سیستم ها خیلی زیاد است.

### #1-2 سیستم های تولید مدرن

امروزه با افزایش رقابت در بازار اکثر محصولات، مواردی مانند افزایش کیفیت، کاهش قیمت و تسریع در آماده سازی محصول در مشتری مداری خیلی ارزشمند می باشد.

همچنین در خطوط تولید مدرن امروزی استفاده از سیستم های تنوع پذیر و انعطاف پذیر (FMS) افزایش پیدا کرده است.

در این خطوط با استفاده از سیستم های رباتیک و دستگاه هایی مانند CNC تولید محصولات را متنوع می کنند.

در این خطوط تولید به کمک ایجاد تغییرات در کد های برنامه نویسی، فقط با تغییر برنامه محصول تولیدی را تغییر می دهند ولی در اصل سخت افزار و نرم افزار تغییری نمی کنند اما تعداد و تیراژ محصولات به اندازه سیستم تولید انبوه نمی رسد.



### #2 روش های تولید

در ادامه مباحث، روش های تولید مختلفی که در صنایع کاربرد دارند را نام می بریم.

### #1-2 انواع روش های تولید

#### (1) ماشینکاری

(2) ریخته گری (casting)

(3) آهنگری و فورج (forging)

(4) متالوژی پودر

(5) شکل دهی ورق های فلزی

(6) روش های تولید انواع مواد پلیمری و شکل دهی آن ها

## #2-2 ماشین کاری

به مجموعه کارهایی که روی قطعات انجام می شود تا با حذف بخشی از هندسه آن قطعه مورد نظر تشکیل شود ماشینکاری گفته می شود.

ماشینکاری به علت همین حذفیات روش پرهزینه ای محسوب می شود ولی

قطعه نهایی را نمی شود به کمک روش های تولید دیگری ساخت و یا خیلی سخت می باشد.

با وجود هزینه بالای مواد خام و اولیه مطلوب ترین روش تولید برای حجم های پایین (مانند سیستم تولید تکی و سفارشی) ماشینکاری می باشد.

بیشتر قطعات تولیدی این روش مانند [بلبرینگ ها](#)، از جنس فلزات هستند ولی

می توان قطعه هایی از جنس های سرامیکی، چوبی و پلاستیکی با انواع ماشینکاری تولید کرد.



در ادامه، روش های تولید متداول به کمک ماشینکاری را مرور می کنیم که در صنایع مختلف کاربرد دارند.

ماشینکاری شامل روش های بسیار متعددی می باشد.

عملیات اصلی ماشینکاری که انواع شکل دهی ها و ساخت قطعات زیر مجموعه آن هستند براده برداری می باشد.

براده برداری شامل انواع تراشکاری، انواع سنگ زنی، انواع صفحه تراشی، انواع فرزکاری و انواع سوراخکاری و... می شود.

این فرآیند ها دارای ۳ عامل موثر اصلی هستند:

- هندسه ابزار برشی (الماس)
- خواص قطعه کار
- مایع خنک کننده

ارتباطی که عوامل فوق با یکدیگر دارند تحلیل دقت انواع فرآیند های ماشینکاری را سخت می کند به همین علت امروزه ماشین های کنترل عددی





### 1) شانزده روش اصلی ماشینکاری و براده برداری

1. داخل تراشی (boring)
2. سوراخکاری (drilling)
3. خشن تراشی
4. پرداخت کاری
5. کف تراشی و گرد تراشی (turning)
6. فرز کاری (milling)
7. براده برداری رفت و برگشتی (planing)
8. سنگ زنی
9. برقوکاری (reaming)
10. هزار خار زنی با هاب زدن (hobbing)
11. قلاویز کاری (tapping)
12. سوهان کاری
13. اره کاری
14. حدیده کاری
15. Shaping (شکل دهی شبیه فورج) (forging)
16. خانکشی (broaching)

می توان گفت که در اکثر روش های تولید به وسیله تراشکاری و براده برداری رابطه معکوسی بین دقت و قدرت براده برداری وجود دارد.

### #3-2 ریخته گری (casting)

به شکل دادن فلزات و آلیاژ آن ها به وسیله ریختن مذاب آن ها درون قالب هندسی مورد نظر و سپس سرد کردن آن مطابق همان هندسه ریخته گری می گویند.

تقریباً می توان گفت که نصف قطعات ماشین آلات با این روش که از روش های تولید قدیمی محسوب می شود ساخته می شوند.

در این روش حرفه، مهارت و تجربه ریخته گر در بدون نقص در آوردن قطعه نهایی بیشترین تاثیر را دارد.

ریخته گری از لحاظ قالب گیری به ۲ گروه تقسیم می شود:

- ریخته گری در قالب های تک بار یا موقت

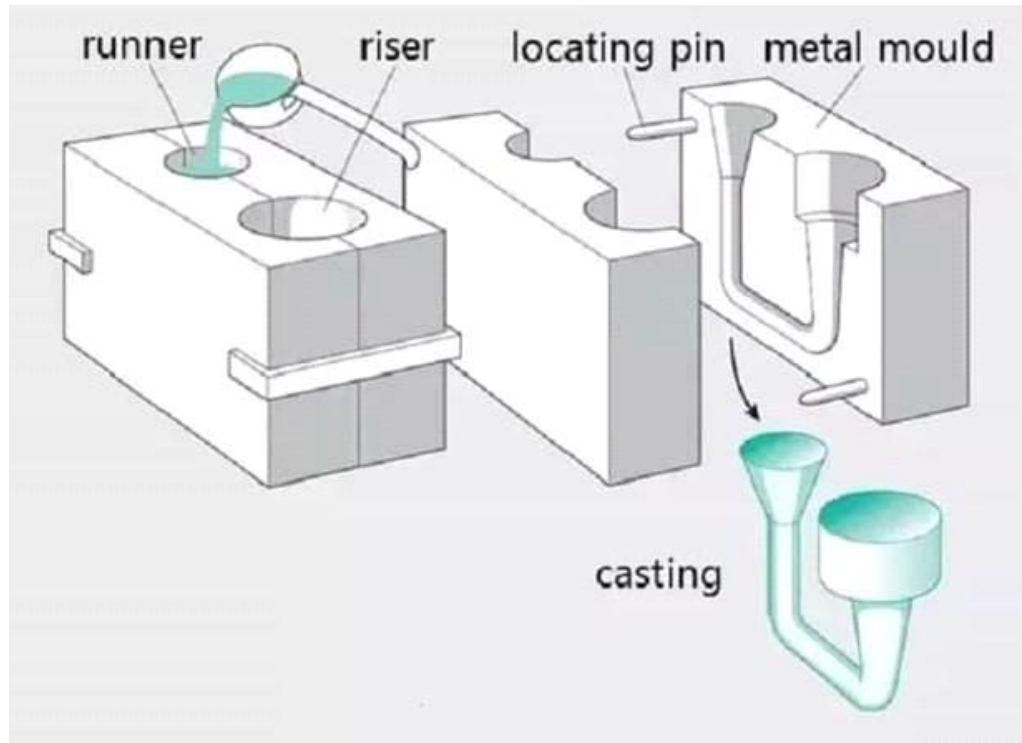
- ریخته گری در قالب های دائمی



2 عیب اصلی فرآیند ریخته گری شامل عیوب جریان سیال مذاب و عیوب ناشی از انجماد می شود.

سایر روش های ریخته گری:

- ریخته گری در قالب گچی
- ریخته گری در حالت خمیری
- ریخته گری رو باز در ماسه
- ریخته گری در حالت نیمه جامد
- ریخته گری در قالب رو خشک
- ریخته گری در ماسه خشک
- ریخته گری در ماسه تر



#### #2-4 آهنگری و قالب های فورج (Forging)

در روش تولید به وسیله فورج (forging) قطعه اولیه درون کوره قرار می گیرد و

وابسته به جنس آن به درجه حرارت لازم که رسید بیرون می آید و درون قالبی که نصف شده قرار می گیرد.

سپس نیروی زیادی به صورت آرام یا ضربه ای به آن وارد می کنند به این ترتیب قطعه گداخته در محیط قالب به صورت شکل و هندسه مورد نظر سرد می شود.

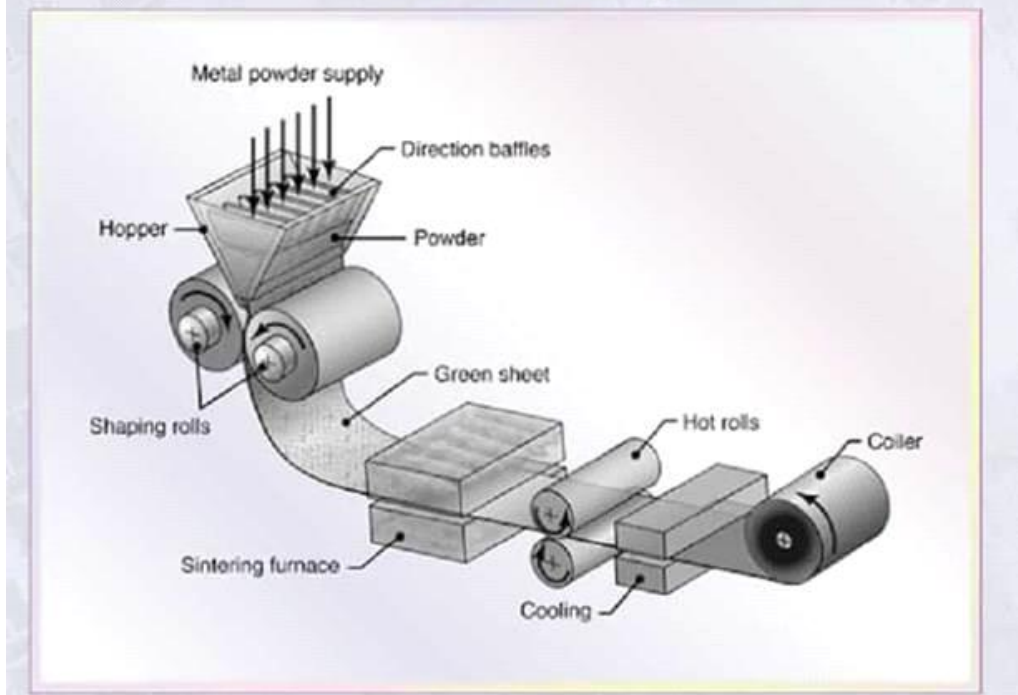
اکثر فلزات مانند فولاد های آلیاژی، فولاد های کربنی، آلومینیوم و آلیاژ های آن، برنج، مس و آلیاژ های آن و... قابلیت آهنگری و فورج شدن (forging) را دارند.



قالب های فورج که برای شکل دهی به فلزات در تولید انبوه استفاده می شوند به ۲ گروه اصلی قالب های بسته و قالب های باز تقسیم می شوند.

#### #2-5 متالورژی پودر

## Powder Rolling



متالوژی پودر یکی از روش های تولید و ساخت قطعات سرامیکی و فلزی است که بر فشردن پودر مواد به شکل مورد نظر و تفجوشی آن پایه گذاری شده است. پودر عبارت است از دانه های ریز یک جامد که بزرگترین بعد آن از یک میلیمتر کوچکتر باشد.

### 1) هشت مزیت اصلی متالوژی پودر

1. برخی از قطعات صنعتی را تنها می توان با روش تولید متالوژی پودر ساخت که ممکن است با روشهای دیگر فوق العاده گران ساخته شود، مانند تهیه فلزات دیرگداز و کاربردهای سماتنه.
2. امکان تولید یک قطعه یکپارچه و ساختمان یکنواخت از دو فلز که در حالت مذاب و جامد در یکدیگر حلالیت ندارند مثل ساخت قطعه ای از مس و سرب.
3. امکان تولید قطعات دقیق با نقطه ذوب بالا.
4. امکان حذف مرحله تراشکاری از مراحل تولید.
5. امکان استفاده از مواد بسیار خالص با ایجاد خصوصیت یکنواخت.
6. اقتصادی بودن، دقت ابعاد بیشتر و صافی سطوح.
7. پاکیزگی و بی سروصدا بودن عملیات تولید.
8. عدم وجود حفره های ناشی از ریخته گری



در تصویر بالا برخی از [چرخدنده](#) هایی که با روش متالوژی پودر ساخته شده اند را مشاهده می کنیم.

در این مقاله با انواع سیستم های تولید آشنا شدیم.

**انواع روش های تولید** را نام بردیم و با برخی از آن ها مانند ماشینکاری که کاربرد بیشتری در صنایع دارند، بیشتر آشنا شدیم.

همچنین متوجه شدیم که بر اساس میزان بودجه موجود، جنس ماده اولیه و تعداد محصولی که نیاز هست باید یکی از روش های تولید فوق را انتخاب نمود.





## مدیریت کنترل کیفیت – شرح وظایف کنترل کیفیت

دستورالعمل هایی که در هر یک از استانداردهای فوق وجود دارند برای محصولات مختلف در صنایع مختلف، تدوین شده اند؛ به طور مثال، استاندارد API برای صنایع نفت و پتروشیمی و محصولات مرتبط استفاده می شود. در حال حاضر استاندارد ASTM، معتبرترین و جامع ترین استاندارد جهانی است که تمام زمینه های صنعتی را تحت پوشش قرار می دهد. آزمون های کنترل کیفیت محصولات فلزی، پلاستیکی، رنگ و پوشش، فلزات، معدن، مواد شیمیایی و صدها عنوان دیگر در این مرجع معتبر موجود می باشند.



کنترل کیفیت در کارخانه - پروژه کنترل کیفیت کارخانه

### مراحل کنترل کیفیت در کارخانه های تولیدی

کارخانه های تولید بدون در نظر گرفتن نوع محصولی که تولید می کنند، اصول استانداردسازی محصولات و آزمون های کنترل کیفیت را به کار می گیرند. علاوه بر آزمون های کیفیت که در پایان خط تولید کارخانه انجام می شوند، هر قسمت از خط تولید نیز دارای یک سری استانداردهای کنترل کیفیت می باشد که توسط کارشناسان واحد کنترل کیفیت مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. در این قسمت با مراحل بررسی کنترل کیفیت در کارخانه های تولیدی آشنا می شویم.

### کنترل کیفیت در مرحله مواد اولیه

برخی از کارخانه های تولیدی از مواد اولیه خام استفاده می کنند و برخی دیگر قطعات آماده را برای تولید محصولات به کار می برند. هر کدام از این صنایع از یک سری دستورالعمل ها برای آزمون های کنترل کیفیت استفاده می کنند. به طور مثال، صنایع تولید رنگ از پیگمنت ها و حلال های شیمیایی به عنوان مواد اولیه استفاده می کنند. بررسی غلظت و درصد خلوص حلال و دانه بندی و وزن مخصوص رنگدانه ها، نمونه ای از آزمون های کنترل کیفیت در بخش مواد اولیه این نوع صنایع می باشند.

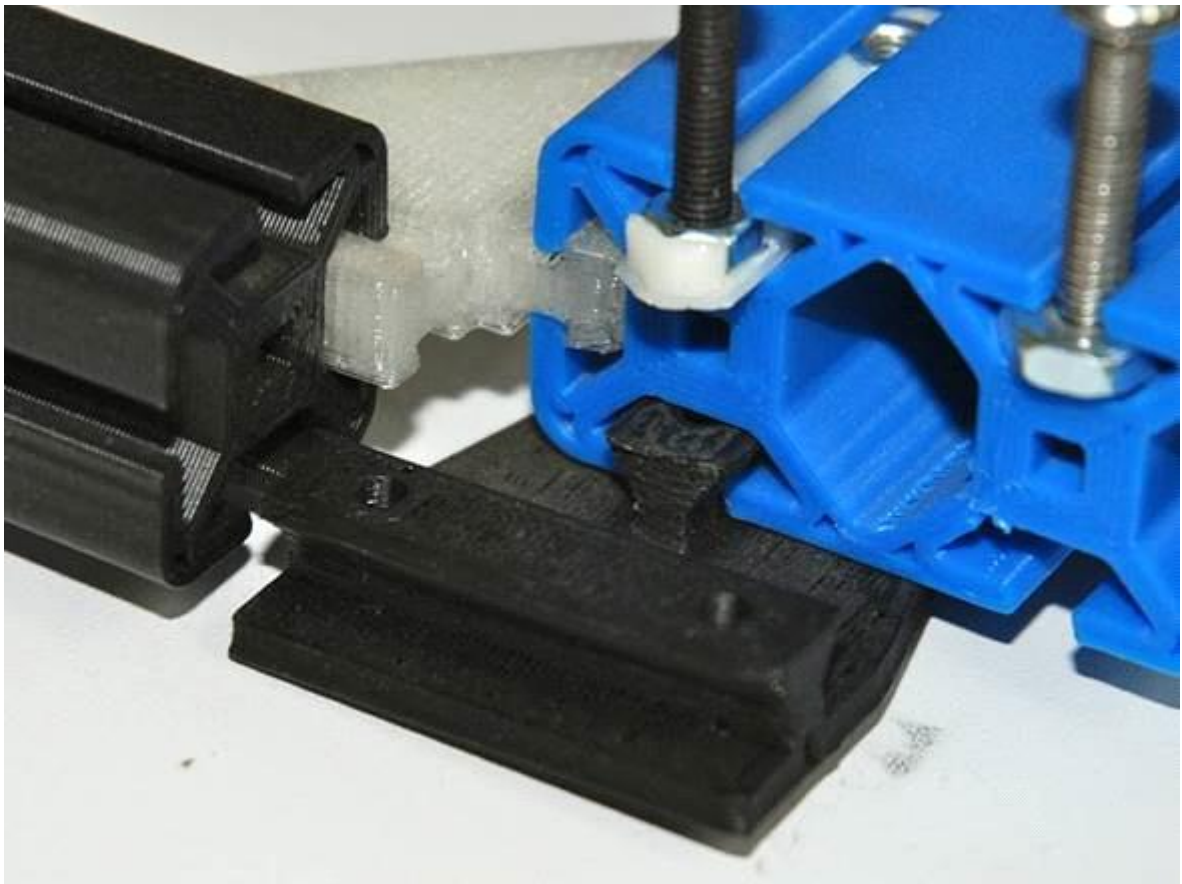




روشهای کنترل کیفیت  
صنایعی که از قطعات ساخته شده به عنوان مواد اولیه استفاده می کنند، مانند تولید لوازم خانگی و برقی، خودروها و ... ، آزمون های کنترل کیفیت شامل بررسی سلامت ظاهری قطعه، ابعاد استاندارد، وزن و ... می باشند. نمونه ای از این آزمون ها برای **صنایع فلزی**، درست مانند آنچه در شرکت **آذر فلز پایون** انجام می شود شامل آزمون های کنترل کیفیت در مراحل تولید درب، رنگ آمیزی با رنگ های کوره ای پودری، جوشکاری قطعات درب ساختمانی، برش کاری، تمیزکاری سطح و ... می باشند که در همین مقاله به تفصیل شرح خواهیم داد.

### آزمون های کنترل کیفیت برای محصولات نهایی

کنترل کیفیت محصولات نهایی از اهمیت زیادی برای واحدهای تولید کننده برخوردار است، چرا که سلامت محصولات و صحت عملکرد آن ها، به ویژه کیفیت و زیبایی ظاهری، عامل کلیدی در جذب مشتریان و افزایش میزان فروش است.



آزمون های کنترل کیفیت برای محصولات نهایی  
**آزمون کنترل کیفیت در کارگاه ها و کارخانه های تولیدی درب های ساختمانی؛ ارزیابی بهره  
وری، تمایز در تولید و اجرا**

اکنون که با مفاهیم، موارد کاربردی و برخی از نمونه های کنترل کیفیت آشنا شدید، زمان آن رسیده است که به این مسأله اندکی عمیق تر نگاه کنیم. همانطور که می دانید صنعت، حوزه های بسیار گسترده ای از کسب و کارها را تحت پوشش قرار می دهد؛ کارگاه های تولیدی، سوله های صنعتی، کارخانه های کوچک و بزرگ، صنایع تولیدی بسیار عظیم با محصولات انبوه و حتی کسب و کارهای نوپا با تعداد محصولات تولید بسیار اندک، همه به عنوان زیر شاخه های صنایع به شمار می روند. نقطه مشترک این تولید کنندگان، استانداردها و آزمون های کنترل کیفیت می باشد.

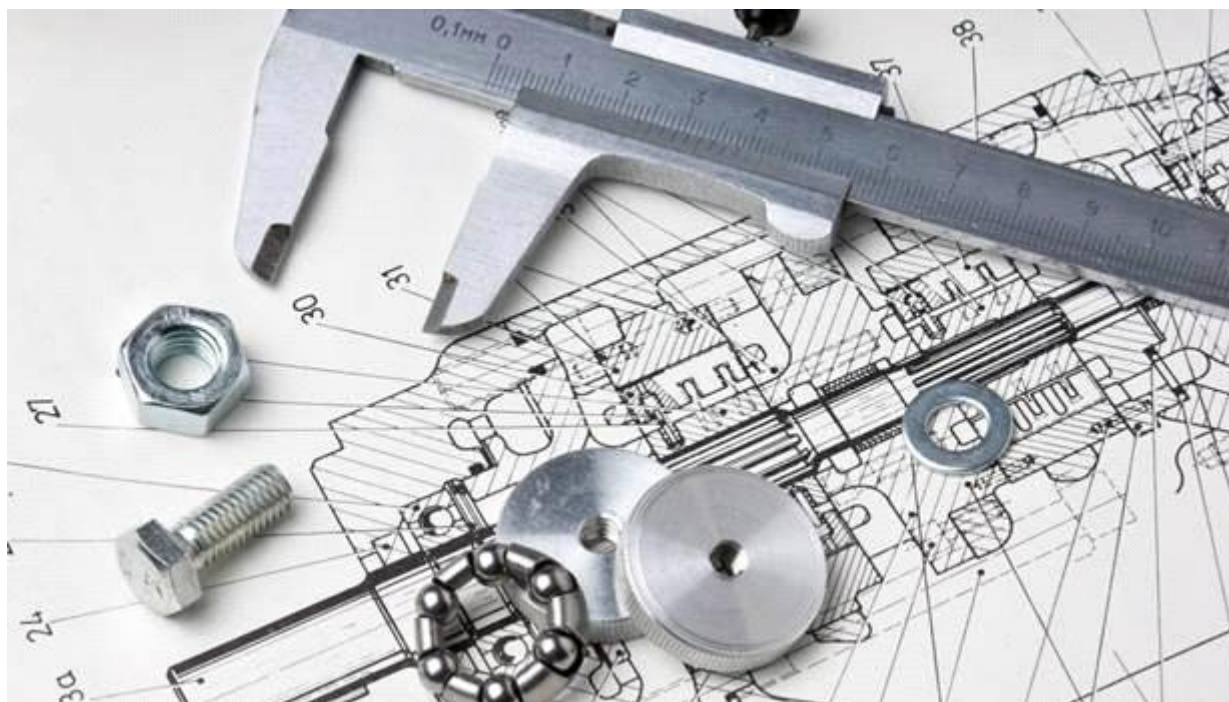


آزمون کنترل کیفیت در کارخانه و کارگاه های تولیدی

نمونه بارزی از خدمات صنعتی، **فرآیندهای سندبلاست و رنگ آمیزی سطوح فلزی** است. این دو فرآیند به آن جهت حائز اهمیت هستند که بخش عظیمی از صنایع فلزی را تحت پوشش قرار می دهند.

حتی آن دسته از صنایعی که محصولی برای تولید ارائه نمی کنند و صرفاً در حوزه خدمات صنعتی فعالیت دارند نیز از کنترل کیفیت بهره مند هستند؛ نمونه بارزی از خدمات صنعتی، **فرآیندهای سندبلاست و رنگ آمیزی سطوح فلزی** است. این دو فرآیند به آن جهت حائز اهمیت هستند که بخش عظیمی از صنایع فلزی را تحت پوشش قرار می دهند؛ این نوع کسب و کارها، محصولی به بازار عرضه نمی کنند اما در عوض، خدماتی را به تولید کنندگان محصولات فلزی ارائه می دهند که کیفیت محصولات نهایی را تضمین می کنند.

خدمات و محصولات توسط تولید کنندگان در موقعیت های متفاوت ارائه می شوند؛ این جمله به آن معنا است که تولیدات صنعتی عمدتاً از کارگاه های کوچک، کارخانه های بزرگ و یا صنایع انبوه وارد بازار می شوند. یک نکته مهم و البته یک سوال اساسی که در مورد این تولید کنندگان مطرح می شود این است که به راستی تفاوت یا بهتر است بگوییم نقطه تمایز میان صنایع فوق در چیست؟



### اصول مدیریت کیفیت

بدیهی است که کارخانه های بزرگ تر، از امکانات بیشتری برخوردار هستند و این توانایی را دارند که با سیاست های مالی و کاری، سرمایه گذاری های مختلف را در بخش های متفاوت کارخانه انجام دهند و به این وسیله، محصولات خود را به شیوه های اصولی و با راندمان بالاتر وارد بازار کنند. کارخانه هایی که هر یک از وظایف تولید را به بخش خاصی محول می کنند قطعاً در تولید محصولات مرغوب تر، موفق تر خواهند بود.



واحدهای تمیزکاری سطوح فلزی، مونتاژ درب های فلزی، بسته بندی و حمل و نقل آن تا انبار کارخانه نیز هر یک در قسمت های جداگانه و توسط کارگران مخصوص همان قسمت اجرا می شوند. تمام این قابلیت ها و امکانات که در یک کارخانه بزرگ تولید کننده درب های منحصر به فرد فلزی مانند شرکت آذر فلز پایون، وجود دارند، سرعت، دقت و ظرافت را در کار ایجاد کرده و موجب تضمین کیفیت محصولات و در

نهایت، بازدهی و افزایش بهره‌وری شرکت خواهد شد. شعار "طراحی تخصصی"، "کیفیت برتر"، همواره سرلوحه این چنین کارخانه‌های تولیدی می‌باشد.



کنترل کیفیت در صنعت - اهداف کنترل کیفیت

این قضیه در مورد کارگاه‌های کوچک تولیدکننده درب‌های فلزی ساختمانی، کمی متفاوت بوده و با محدودیت بسیار زیادی روبرو است. شکی در آن نیست که کارگاه‌های تولیدی کوچک با محدودیت فضای کار و استفاده از کارگران متخصص مواجه هستند. همین عامل می‌تواند دلیلی باشد برای اینکه این نوع کسب و کارها، تمام مراحل تولید درب‌های فلزی ساختمانی را به افراد کمتری بسپارند که بعضاً بدون داشتن تخصص علمی و صرفاً با کسب تجربه در این زمینه مهارت یافته‌اند.

به طور مثال، در کارگاه‌های کوچکتر تولیدکننده انواع درب‌های فلزی ساختمانی، طراحی مدل درب‌ها، بازاریابی، انجام امور اداری، بررسی تجهیزات یا انجام آزمون‌های کنترل کیفیت بر عهده یک نفر و امور تولید مانند برش کاری، تمیزکاری سطح، جوشکاری و مونتاژ بر عهده چند کارگر ساده می‌باشد. این عامل می‌تواند کیفیت محصولات نهایی را به شدت تهدید کند. البته در همین جا لازم است خاطرنشان کنیم این مقایسه به هیچ عنوان به این معنا نیست که درب‌های تولید شده در کارگاه‌های کوچک، کیفیت لازم را ندارند یا کنترل کیفیت آن‌ها با نقص مواجه است؛ صرفاً قصد داریم به اهمیت تخصصی بودن این مراحل اشاره داشته باشیم.

#### چاره چیست؟

از آنجایی که کیفیت عملکردی کارگران کارگاه‌های کوچک و همچنین مدیریت و توان عملیاتی کارخانه بزرگ تولیدکننده انواع درب‌های فلزی ساختمانی، هر دو بسیار قوی و پررنگ هستند، بهترین پیشنهاد برای پیشبرد اهداف تولیدی، فراهم کردن زمینه‌های همکاری بیشتر میان این واحدها است. به طور مثال، یک کارخانه می‌تواند صرفاً عملیات تمیزکاری درب‌های فلزی و یا سندبلاست را به طور اختصاصی به کارگاه‌های کوچکتر بسپارد و یا می‌تواند برای بازاریابی، از تیم‌های متخصص در خارج از سازمان استفاده کند.





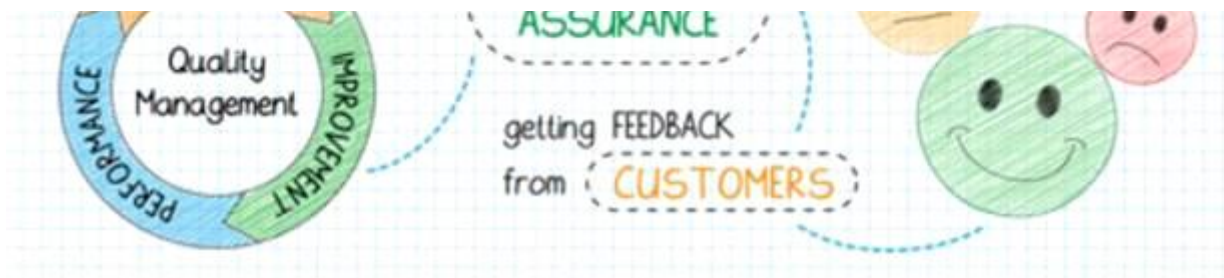
سیستم کنترل کیفیت در صنعت - پروژه کنترل کیفیت کارخانه

البته شرکت آذر فلز پایون، افتخار دارد تمام قسمت های فوق را با امکانات کامل در یک مجموعه صنعتی فراهم آورده است به طوری که تمام متخصصان این مجموعه در قسمت های مختلف از دانش و تجربه کافی در این زمینه برخوردار هستند. تخصصی بودن محصولات یک صنعت، علاوه بر اینکه کیفیت محصولات نهایی و بهره وری شرکت را افزایش می دهد، نقش مهمی در جلب مشتریان ایفا می نماید. مشتری بیشتر به منزله فروش بیشتر و سود بیشتر می باشد. این دقیقاً یکی از اهداف کنترل کیفیت در کارخانه های تولید کننده درب فلزی ساختمانی است.

بررسی کنترل کیفیت در مراحل مختلف تولید درب های فلزی ساختمانی در شرکت آذر فلز

پایون





بررسی کنترل کیفیت در مراحل مختلف تولید درب های فلزی ساختمانی بحث کنترل کیفیت در تولید درب های فلزی ساختمانی، تمام مراحل تولید از ابتدا تا مرحله بسته بندی و انبار درب ها را شامل می شود. در شرکت آذر فلز پایون، هر مرحله به صورت مجزا از یک سری دستورالعمل های کنترل کیفیت تبعیت می کند. برای درک بهتر این مراحل تصمیم گرفتیم آن ها را به صورت طبقه بندی شده فهرست کنیم. مراحل اصلی که در این شرکت برای تولید انواع درب فلزی ساختمانی انجام می گیرند عبارتند از:

- انتخاب صفحات فلزی فولادی با ضخامت و وزن مناسب
- مراحل طراحی مدل ها و اجرای فرآیند برش لیزری بر روی صفحات فلزی
- فرآیند جوشکاری
- مراحل لولاسازی
- کنترل جوشکاری لولا بر روی ورق پشتیان
- کنترل رگلاژ در به هنگام ساخت
- کنترل جوشکاری ورق پشتیان و لولا بر روی چهار چوب
- انجام عملیات تمیزکاری سطح و سندبلاست
- فرآیند رنگ آمیزی سطوح فلزی با رنگ های کوره ای پودری
- آماده سازی و کنترل درب ها، بسته بندی، برچسب زنی و انتقال به انبار

### **بیشتر بخوانید : آشنایی با رنگ پودری کوره ای، ویژگی ها، کاربرد ها و اصول رنگ آمیزی**

آزمون های کنترل کیفیت که در هر یک از موارد فوق به کار می روند از منابع معتبر و مراجع استاندارد، استخراج می شوند؛ به طور مثال، آزمون های مربوط به بخش استاندارد های جوشکاری از مراجع استاندارد (AWS انجمن جوشکاری آمریکا) می باشد و یا استانداردهای سندبلاست و رنگ با توجه به استاندارد ISO ، ASTM ، SSPC و SIS اجرا می شوند. امکانات و تجهیزات کارخانه تعیین می کنند که کدام دستورالعمل برای آزمون کنترل کیفیت به کار رود.

### **کنترل کیفیت بخش جوشکاری درب های فلزی**



قسمت جوشکاری انواع درب های فلزی شامل جوشکاری در مرحله آغازین ساخت درب ها، جوشکاری لولا بر روی ورق های پشتیبان و نصب آن بر روی چهارچوب درب و اتصال قطعات جانبی مورد نیاز روی درب مانند انواع قطعات و مدل های برجسته می باشد. فرآیند جوشکاری معمولاً به روش های مختلف در صنایع فلزی اجرا می شود اما آنچه در این فرآیندها مهم است، رعایت اصول صحیح جوشکاری، بازرسی و نظارت جوشکاری و رعایت آزمون ها کنترل کیفیت جوشکاری است. بازرسی های جوشکاری باید در سه مرحله قبل، در حین جوش و پس از پایان جوشکاری درب فلزی انجام گیرد.



کنترل کیفیت بخش جوشکاری درب های فلزی  
آزمون های کنترل کیفیت که پس از پایان جوشکاری بر روی نمونه های کار انجام می شود شامل آزمون های غیر مخرب مانند بازرسی چشمی، آزمون های پرتونگاری، امواج مافوق صوت، آزمون رنگ های نفوذی،

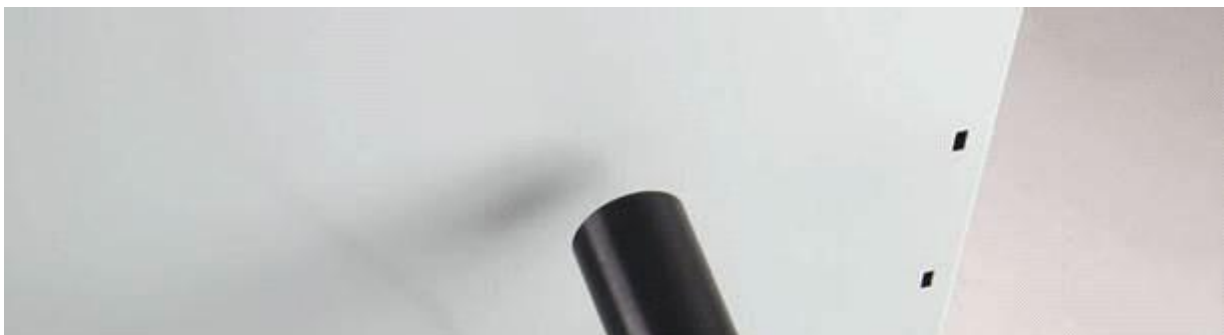


انتشار صوت، آزمون میدان الکترومغناطیس، نشت یابی، ارتعاش، امواج مادون قرمز و ... هستند. در صورتی که هر قسمت از جوشکاری دارای عیوبی باشند، طبق دستورات بازرسان باید آن را برطرف نمود. **دستورالعمل کنترل کیفیت جوشکاری** در استاندارد نامبرده در فوق، قابل دسترسی می باشد. **کنترل کیفیت بخش سندبلاست و رنگ آمیزی درب های فلزی**



کنترل کیفیت بخش سندبلاست و رنگ آمیزی درب های فلزی  
پیش از آنکه به بررسی کنترل کیفیت سندبلاست و رنگ آمیزی درب های فلزی بپردازیم لازم است واژه سندبلاست را به اختصار، شرح دهیم. سندبلاست، یک فرآیند تمیزکاری، آماده سازی و زیرسازی سطح است که به عنوان مرحله اصلی قبل از رنگ آمیزی سطوح باید انجام شود. در سندبلاست از ذرات ساینده مانند شن، ماسه، شیشه، سیلیس و ... که با فشار هوا از یک نازل به سمت سطوح مورد نظر هدایت می شوند، به منظور زدودن آلاینده های سطحی مانند چربی ها، روغن یا گریس استفاده می گردد. در حال حاضر، سندبلاست یکی از روش های کارآمد و مؤثر در تمیزکاری سطوح فلزی است چرا که راندمان بالایی در از بین بردن آلودگی های سطحی و ایجاد یک بستر صاف و یکنواخت دارد. اگر عملیات سندبلاست به دقت و با رعایت اصول استاندارد انجام شود، فرآیند رنگ کاری نیز موفقیت آمیز خواهد بود. هر گونه نقص در آماده سازی سطوح فلزی می تواند رنگ آمیزی را با اختلال مواجه کرد و بر روی کیفیت نهایی درب های فلزی تأثیر مخرب داشته باشد.

**آزمون های کنترل کیفیت سندبلاست** قبل و پس از انجام عملیات توسط بازرسان سندبلاست انجام می شود. رنگ آمیزی درب های فلزی نیز دارای آزمون های کنترل کیفیت مخصوص به خود هستند؛ رنگ آمیزی معمولاً به صورت رنگ اولیه یا پرایمر، رنگ میانی و رنگ های نهایی اجرا می شوند. البته مراحل استاندارد رنگ آمیزی از موضوع این بحث خارج است، لذا از شرح آن خودداری می کنیم.





کنترل کیفیت سطوح سندبلاست و تعیین ضخامت سطح

یکی از آزمون های کنترل کیفیت سطوح سندبلاست شده، تعیین ضخامت سطح با استفاده از دستگاه مخصوص است. ضخامت و زبری سطوح سندبلاست شده باید دارای اعداد و ارقام استاندارد باشند تا بتوان رنگ آمیزی درب های فلزی را با رنگ های کوره ای پودری آغاز کرد. در استانداردهای سندبلاست، ۴ نوع زبری متفاوت برای سطوح، تعریف می شود که انتخاب هر کدام برای لنگه های درب های فلزی آذر پایون، مطابق با نظر مهندسان و متخصصان کنترل می شود.

آشنایی با انواع آزمون های کنترل کیفیت در سنجش کیفیت رنگ آمیزی سطوح پس از پایان فرآیند رنگ کاری با رنگ های کوره ای



آزمون کنترل کیفیت در سنجش کیفیت رنگ آمیزی سطوح پس از موفقیت در فرآیند سندبلاست سطوح فلزی برای تولید انواع درب های فلزی ساختمانی و رنگ کاری آن ها با رنگ های کوره ای پودری، اکنون نوبت به آن می رسد که آزمون های کنترل کیفیت رنگ بر روی آن ها اجرا شود. اکثر آزمون های این قسمت از منابع استانداردهای ASTM ، EN ، ISO و BS استخراج می شوند. مهم ترین آزمون های این قسمت عبارتند از:

- آزمون تعیین ضخامت رنگ
- آزمون ویسکوزیته رنگ
- آزمون دانسیته
- آزمون کنترل کیفیت مقاومت به ضربه
- آزمون چسبندگی
- آزمون مقاومت به سایش
- آزمون جلا و درخشندگی
- آزمون ضخامت فیلم تر رنگ
- آزمون مقاومت به مواد خورنده و ...

البته لازم به ذکر است که استفاده از رنگ های کوره ای پودری برای رنگ آمیزی سطوح فلزی درب های فلزی حیاط و پارکینگ در شرکت آذر فلز پایون، خود، دلیل محکمی بر کیفیت بسیار بالای این رنگ ها در عمل است. اما به دلیل اینکه اعتماد و اعتبار محصولات این شرکت نزد مشتری به اثبات برسد و تضمین شود، تمام آزمون های کنترل کیفیت رنگ پس از پایان رنگ آمیزی با رنگ های کوره ای پودری توسط

کارشناسان انجام می گیرند.

## کنترل کیفیت بسته بندی محصولات و اصول برچسب زنی کالا پس از تولید



کنترل کیفیت بسته بندی محصولات و اصول برچسب زنی کالا پس از تولید بسته بندی محصولات در کارخانه های تولید و صنایع مختلف عبارت است از اجرای اصولی برای محافظت از کالاهای تولید شده که بتوانند به طور مؤثر، کالاها را تا زمانی که به دست مشتریان می رسد، صحیح و سالم نگه دارد. استفاده از بسته بندی های اصولی و تضمین امنیت کالا، تأثیر زیادی در جلب نظر مشتریان دارد. این قاعده برای درب های فلزی ساختمانی نیز صادق است. تمام محصولات درب فلزی شرکت آذر فلز پایون با آگاهی بر این اصل و با دانش بر رعایت کلیه آزمون های کنترل کیفیت توانسته است مرحله بسته بندی و ارائه محصولات نهایی به بازار را نیز با موفقیت به سرانجام برساند. تمام محصولات این شرکت طبق اصول و استانداردهای بسته بندی کالا و با محافظ های مخصوص به تمامی شهرهای ایران ارسال میگردد.



علاوه بر درب های فلزی حیاط و پارکینگ، انواع یراق آلات این محصولات مانند لولا، دستگیره ها، پیچ و مهره ها، قفل برقی درب و ... نیز به صورت کاملاً استاندارد، بسته بندی و انبار می شوند. یکی دیگر از مهم ترین مزیت های محصولات این شرکت، درج مشخصات کامل محصولات بر روی برچسب های مخصوص بسته بندی است. اطلاعات مورد نیاز که ممکن است مشتریان به آن ها نیاز داشته باشند و یا در فرآیند انبارداری باید در جدول های مخصوص درج شوند، به طور واضح و شفاف بر روی بسته بندی ها درج می گردند.

اگرچه در قسمت بسته بندی محصولات، نوع خاصی از محصول تولید نمی شود اما می توان گفت آزمون های کنترل کیفیت به نوعی در این حوزه نیز باید رعایت شوند. این آزمون ها شامل مواردی نظیر برچسب زنی اصولی، ابعاد استاندارد بسته بندی ها، استفاده از مهر و موم کامل محصول، وزن استاندارد کالا، استفاده از متریال مناسب برای محصولات خاص، درج علائم هشداردهنده و یا خطر برای محصولات شکننده و تیز و برنده یا حاوی مواد شیمیایی، درج علامت مخصوص برای محصولاتی که از مواد خاص در ساخت آن ها استفاده شده است و ... می باشند.



انواع آزمون های کنترل کیفیت معمولاً بررسی موارد فوق را در بر می گیرد. این آزمون ها از مراجع استاندارد BS ، ISO ، EN و در برخی موارد استانداردهای بسته بندی مقوا و مواد پلیمری که در استاندارد ایزو درج شده است، استفاده می گردد.

شرکت آذر فلز پایون با داشتن سال ها تجربه و تخصص در زمینه تولید درب های فلزی با طرح ها و مدل های خلاقانه توانسته است با استفاده از فناوری های روز دنیا، تمام آزمون های کنترل کیفیت در بخش های مختلف تولید را اجرا نموده و محصولات بی همتا از انواع درب های فلزی حیاط و پارکینگ را به بازار عرضه نماید. کیفیت بالا و یکتایی محصولات این شرکت، عامل تمایز آن در میان رقبا محسوب می شود.

# برنامه ریزی و کنترل تولید (1)

چهارشنبه، 26 آذر 1399 PM 04:04

یکی از ابزارهای مدیریت، برنامه ریزی و کنترل است که بوسیله ی آن، مدیران به اهداف تعیین شده، دست می یابد. بنابراین، یک سیستم تولید، با 4فاکتور مهم روبروست. این فاکتورها، عبارتند از کمیت، کیفیت، هزینه ها و زمان .



## مقدمه

یکی از ابزارهای مدیریت، برنامه ریزی و کنترل است که بوسیله ی آن، مدیران به اهداف تعیین شده، دست می یابد. بنابراین، یک سیستم تولید، با 4 فاکتور مهم روبروست. این فاکتورها، عبارتند از کمیت، کیفیت، هزینه ها و زمان .

برنامه ریزی تولید با تجزیه و تحلیل داده ها شروع می شود یعنی تقاضا برای محصولات، برنامه ریزی تحویل و ... و بر اساس اطلاعات موجود، یک برنامه برای استفاده از منابع شرکت مانند ماشین آلات، مواد اولیه، نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف به اقتصادی ترین شیوه ی ممکنه. وقتی یک برنامه آماده سازی شد، اجرای برنامه منطبق با جزئیاتی انجام می شود که در برنامه ذکر شده است. کنترل تولید در صورتی مورد احتیاج است که بین چیزی که در واقعیت اتفاق افتاده و چیزی که در برنامه ریزی بوده است، تفاوت وجود داشته باشد. اقدام تصحیحی به نحوی انجام می شود که با استفاده از روش های کنترلی، به اهداف موجود در برنامه برسیم.

برنامه ی تولید و کنترل، می تواند به عنوان یک جهت دهی و تطبیق منابع شرکت به منظور رسیدن به اهداف پیش تعیین شده، تعریف شود. برنامه ریزی تولید و کنترل، به ما در زمینه ی حصول جریان پیوسته ی مواد در داخل خط تولید کمک می کند.

نیاز به برنامه ریزی تولید و کنترل

رویه ی اقتصادی- فنی موجود در هند، بر روی رقابت پذیری در تولید، تکیه دارد. صنایع هند مجبور هستند تا فعالیت های تولید خود را ساده سازی کنند و ماکزیمم استفاده را از منابع شرکت انجام دهند تا بدین صورت، میزان بهره وری در آنها، افزایش یابد. برنامه ریزی تولید و کنترل به عنوان یک ابزار مفید برای فعالیت های انجام شده در سیستم تولید است. سیستم تولید مشابه سیستم عصبی و برنامه ریزی تولید و کنترل (PPC) مشابه مغز است. برنامه ریزی تولید و کنترل برای حصول موارد زیر، مورد نیاز است:

1. استفاده ی مؤثر از منابع شرکت
2. حصول اهداف تولید مرتبط با کیفیت، کمیت، هزینه و زمان تحویل
3. ایجاد یک جریان تولید پیوسته به منظور برطرف نمودن نیازهای مشتریان بر اساس برنامه ی تولید
4. کمک کردن به شرکت به منظور ارائه ی محصولات با کیفیت به مشتری بر اساس نرخ های رقابتی

برنامه ریزی تولید

فعالیتی است که پیش از تولید باید انجام شود. این برنامه ریزی، یک مورد تعیین کننده در مسائلی همچون نیروی انسانی، مواد، ماشین آلات و فرایندهای تولید است. Ray wild "برنامه ریزی تولید" را یک عامل تعیین کننده، مورد نیاز و یکی از الزامات تمام شرکت هایی است که برای تولید آینده ی محصولات، مهم می باشد. برنامه ریزی تولید در واقع بیان کننده ی طراحی سیستم محصولات می باشد. برخلاف برنامه ریزی منابع، برنامه ریزی تولید موجب سازماندهی تولید می شود.

بر اساس تقاضای تخمین زنده شده برای محصولات شرکت، باید برنامه ی برای تولید تدوین گردد تا بدین صورت، اهداف با استفاده از منابع مختلف، حاصل شوند.

کنترل محصول

علاوهم برنامه ریزی با جزئیات دقیق، بیشتر مواقع، این ممکن نیست که به ۱۰۰ درصد برنامه ای برسیم که نوشته شده است. فاکتورهای متعددی وجود دارد که بر روی سیستم تولید اثر می گذارند. این مسئله به دلیل وجود انحراف در برنامه ی واقعی می باشد. برخی از فاکتورها که بر روی این مورد اثر می گذارند، عبارتند از:

1. نبود مواد (به دلیل کمبود و ...)
  2. خرابی کارخانه، ادوات و ماشین آلات
  3. تغییر در تقاضا و سفارشات عجله ای
  4. غیبت کارگران و
  5. فقدان هماهنگی و ارتباط میان نواحی کاری مختلف یک تجارت
- بنابراین، اگر یک انحراف میان تولید واقعی و تولید برنامه ریزی شده، وجود داشته باشد، عملکرد کنترلی باید وارد عمل شود. در کنترل تولید از طریق ماشین های کنترلی، تلاش می شود تا اقدامات تصحیحی به



منظور ایجاد تطبیق در تولید برنامه ریزی شده و واقعی، انجام شود. بنابراین، کنترل تولید در واقع پیشرفت هایی را بررسی می کند که اتفاق افتاده است. مراحل ضروری در فعالیت کنترل، عبارتست از:

1. شروع تولید

2. پیشرفت و

3. اقدام تصحیحی بر اساس بازخوردها و گزارش ارسالی به بخش تولید  
اهداف برنامه ی تولید و کنترل

در ادامه اهداف برنامه ی تولید و کنترل بیان شده است:

1. برنامه ریزی سیستماتیک فعالیت های تولید برای حصول بالاترین بازده در تولید محصول یا خدمت

2. سازماندهی تأسیسات تولید مانند ماشین آلات، نیروی انسانی و ... به منظور حصول اهداف تولید با توجه به کیفیت، زمان و هزینه ها.

3. برنامه ریزی بهینه ی منابع

4. ایجاد تطابق با سایر بخش های مرتبط با تولید به منظور حصول تعادل منظم و ایجاد جریان تولید پیوسته

5. انجام تعهدات تولید

6. برنامه ریزی و کنترل مواد

7. قابلیت تصمیم گیری در مواقع دلیل تغییر در تقاضا و یا سفارش های فوری  
فازهای برنامه ریزی تولید و کنترل

برنامه ریزی تولید و کنترل، دارای سه فاز زیر است:

A. فاز برنامه ریزی

B. فاز عمل

C. فاز کنترل (شکل ۱)

فاز برنامه ریزی

برنامه ریزی، استفاده از هوش به منظور ایجاد ساختار به منظور حصول هدف و یا نیازهایی است که باید برطرف شوند. برنامه ریزی تولید، زمان بندی بهینه، توالی اقدامات و مقدار بهینه ی مواد مورد استفاده، نحوه ی قرارگیری ادوات و اولویت های توزیع امکانات و ... را تعیین می کند.

این فاز شامل دو گروه است:

1. برنامه ریزی قبلی

2. برنامه ریزی فعال

برنامه ریزی قبلی

برنامه ریزی قبل به معنای برنامه ریزی پیش از تولید است. این برنامه ریزی شامل تمام تلاش های برنامه ریزی است که قبل از انجام برنامه ریزی فعال، انجام می شود.

مدول های مربوط به برنامه ریزی قبلی

مدول های مربوط به برنامه ریزی قبلی، به صورت زیر هستند:

1. توسعه ی محصولات و طراحی آنها

توسعه ی محصولات و طراحی آنها فرایندی است که در آن یک محصول جدید با تمام ویژگی هایش، تولید

می شود. این توسعه، یک مورد ضروری برای استفاده ی مؤثر میدانی است که طراحی با توجه به آن، انجام می شود. در مرحله ی طراحی، باید چندین جنبه از طراحی مانند طراحی و فروش، طراحی و تولید و طراحی و استفاده، باید در نظر گرفته شود.

## 2. پیش بینی

پیش بینی یک تخمین برای تقاضا است که در آینده ممکن است وجود داشته باشد. از آنجایی که تنها یک تخمین بر اساس تقاضای گذشته وجود دارد، دقت مناسب باشد در زمان تخمین زدن، در نظر گرفته شود. پیش بینی فروش، طرفیت شرکت، سطوح موجودی کل و اندازه ی نیروی کار، موجب می شود تا مدیران مجبور شوند در مورد میزان سرعت تولید تصمیم گیری و پیش بینی داشته باشند.

## 3. برنامه ریزی انبوه (Aggregate planning)

این برنامه ریزی کمک می کند تا یک برنامه ریزی معقولانه بر اساس افق برنامه ریزی متوسط، ایجاد شود.

## 4. برنامه ریزی برای الزامات ماده

این برنامه ریزی، یک تکنیک برای تعیین کیفیت و زمان بندی مربوط به دریافت آیتم های وابسته ای است که برای ادامه ی کار تولید، مورد نیاز است.

## برنامه ریزی فعال

مدول های مربوط به برنامه ریزی فعال عبارتند از: برنامه ریزی و مسیریابی فرایند، برنامه ریزی مربوط به مواد، برنامه ریزی مربوط به ادوات، بارگیری، زمان بندی و ... می باشد.

1. برنامه ریزی و مسیریابی فرایند در واقع تعیین کامل مراحل فرآوری فنی و توالی آنها است که برای تولید محصولات با کیفیت، هزینه و مقدار کافی، مورد استفاده قرار می گیرد. این برنامه ریزی روش های تولید یک محصول، انتخاب ابزارها و ادوات مربوطه را تعیین می کند، نحوه ی تولید محصول را بر حسب تأسیسات موجود، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهد. مسیریابی به طور خاص، مربوط به جریان کاری است که در کارخانه انجام می شود و با ملاحظات مربوط به طرح، مکان موقت برای مواد اولیه و قطعات و نحوه ی انتقال مواد، می باشد.

2. برنامه ریزی مربوط به مواد، فرایندی است که بوسیله ی آن، الزامات مربوط به مواد و بخش های مختلف یک محصول، تعیین می شود. این کار با انجام سبک و سنگین بین مواردی همچون هزینه ی حمل و نقل، هزینه ی سفارش، هزینه ی مربوط به اتلاف و ... انجام می شود.

3. برنامه ریزی مربوط به ابزارها تعیین کننده ی الزامات مربوط به ابزارهای مختلف است که با در نظر گرفتن ویژگی های فرآیند، خصوصیت ها مواد اولیه و الزامات ابزاری می باشد.

4. بارگیری فرایندی است که موجب تقسیم کار بین چند ماشین می شود به نحوی که یک تعادل بین این ماشین ها، وجود داشته باشد. این کار، یک وظیفه ی نسبتاً پیچیده است که می تواند با کمک رویه های اکتشافی مؤثر، مدیریت گردد.

5. زمان بندی فاز زمانی مربوط به بارگیری است و وقتی تعیین می شود که توالی کارها در حال انجام است. این کار، موجب می شود تا زمان شروع و اتمام هر کار، تعیین شود.

## فاز عمل

فاز عمل مرحله ی اصلی مربوط به توزیع امکانات است. توزیع امکانات در واقع انتقال از فاز برنامه ریزی به فاز عمل است. در این فاز، از کارگر خواسته می شود تا تولید محصول را شروع کند. این وظیفه که در توزیع امکانات قرار گرفته است، شامل سفارش کار، سفارش ذخیره سازی، درخواست ابزار، بلیط های زمانی،

سفارش بررسی، سفارش حرکت و ... می باشد.

تعداد سفارش کار یک آیتم کلیدی است که در واقع تمام سفارش ها یا گزارش ها می باشد. سفارش مربوط به ذخیره سازی، در واقع مربوط به دستورالعمل ذخیره سازی مواد برای بخش تولید و سایر موارد مربوطه می باشد. بر طبق الزامات ابزاری برای تولید محصول، سفارش ابزار به اتاق ابزار ارسال می گردد تا بدین صورت مسائل ضروری مربوط به ابزارها، به مسئولین مربوطه، یاد داده شود. بلیط های زمانی چیزی مهمی نیستند در واقع این بلیط ها کارت هایی هستند که نکات ضروری بر روی آنها نوشته می شود و به بخش های مختلف ارسال می گردد. این اطلاعات، برای تصمیم گیری در مورد هزینه های مربوط به کار های آینده و همچنین آنالیز مربوط به کارایی یاری رسان است و به ما در کنترل فرایند کمک می کند. سفارش کار یک راهنمایی در مورد شروع تولید محصول می باشد. عموماً توالی فرایند، شامل برخی از آزمایش ها و بررسی ها می باشد. بنابراین برگه هایی برای بررسی و آزمون وجود دارد که بوسیله ی آن، میزان دوباره کاری، به حداقل می رسد. تولید محصول، شامل حرکت دادن مواد اولیه به خط تولید می باشد. این مسئله با استفاده از سیستم انتقال دهنده ی مواد اولیه انجام می شود. بنابراین، دستورالعمل مناسب برای جابجایی مواد اولیه بوسیله ی سفارش حرکت، ارائه می شود. حرکت مواد اولیه که در نزدیکی خط تولید واقع شده است و یا وزن اندکی دارند، بوسیله ی اپراتور، مدیریت می شود.

فاز کنترل

این فاز شامل دو مدول اصلی است:

1. گزارش پیشرفت و

2. اقدامات تصحیحی

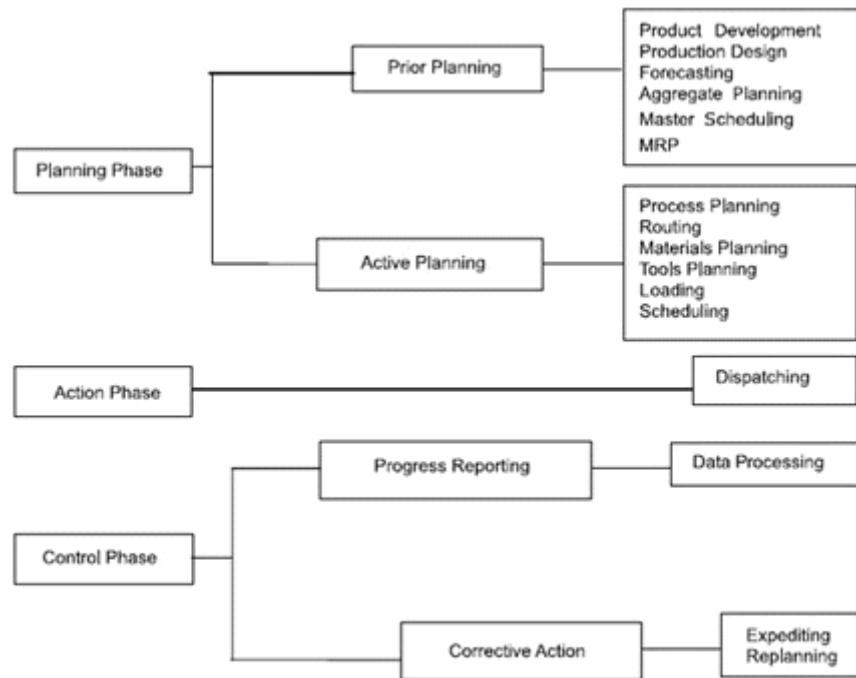
گزارش پیشرفت

در گزارش پیشرفت، داده ای مربوط به نحوه ی کار، جمع آوری می شود. همچنین امکان مقایسه ی سطوح کنونی کارایی با بررسی این گزارش ها، وجود دارد. داده های مختلف مربوط به رد مواد اولیه، تغییرات انجام شده در فرایند، خرابی ابزارها، بازده اپراتور، غیبت اپراتور، عمر ابزارها و ... جمع آوری شده و برای اهداف مربوط به گزارش پیشرفت، مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. این داده ها، برای تجزیه و تحلیل واریانس کارایی مورد استفاده قرار می گیرد. این کار به ما در تشخیص موارد حیاتی کمک می کند.

اقدامات تصحیحی

وظایف مربوط به اقدامات تصحیحی، موجب می شود تا مقرراتی در مورد رویدادهای غیر مترقبه، ایجاد شود. برخی مثال ها از اقدامات تصحیحی موجب می شود تا انعطاف پذیری هایی در برنامه ایجاد گردد. همچنین مثال های دیگری از این اقدامات، عبارتند از اصلاحات در زمان بندی، ظرفیت سازی، تصمیم گیری مربوط به خرید، تسریع در کار، برنامه ریزی اولیه و ... به خاطر دلایل پیش بینی نشده، مانند خرابی ماشین آلات، غیبت نیروی کار، محصولات مرجوعی زیاد به خاطر مواد اولیه ی نامرغوب و ... این ممکن است که برخی از زمان بندی ها در طی کار، تعیین شوند. تحت یک چنین شرایطی، این بهتر است که برنامه ریزی مجدد انجام شود به نحوی که بتوان تصویری واضح از وضعیت و میزان پیشرفت، بدست آید. تحت یک چنین شرایطی، انتخاب رویه ی مناسب، باید مورد ارزیابی قرار گیرد. توسعه ی روش های مورد استفاده در صورتی انجام می شود که گزارش های پیشرفت نشاندهنده ی وجود انحراف از اهداف پیش تعیین شده باشد. پیش برنامه، در مواردی ضروری است که خرابی موجب انحراف در برنامه گردد.

- عملکرد مربوط به برنامه ریزی و کنترل تولید
- عملکرد های مربوط به برنامه ریزی تولید و کنترل به صورت زیر طبقه بندی می شوند:
1. عملکرد برنامه ی اولیه یا پیش برنامه
  2. عملکرد برنامه ریزی
  3. عملکرد کنترل
- عملکرد مربوط به برنامه ریزی تولید و کنترل، در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل 1. فازهای برنامه ریزی و کنترل تولید

### عملکرد پیش برنامه ریزی

پیش برنامه ریزی، یک برنامه ریزی در سطح کلان است که بر اساس آنالیز داده ها و خطوط سیاست برنامه ریزی تدوین می شود. این پیش برنامه بر اساس تقاضای پیش بینی شده، تجزیه و تحلیل بازار، طراحی محصول و توسعه های مربوطه، تدوین می شود.

در این مرحله در مورد طراحی فرایند صحبت می شود. عملکرد پیش برنامه ی مربوط به PPC در اتخاذ تصمیم گیری های مربوط به روش ها، ماشین آلات، روبه ها و ظرفیت ها، مهم می باشد.

عملکرد برنامه ریزی

عملکرد برنامه ریزی در زمانی آغاز می شود که وظیفه ی مد نظر، تخصیص داده می شود. این کار با استفاده از آنالیز (four M's یعنی ماشین آلات، روش ها، مواد و نیروی کار)، انجام می شود. این مسئله نتیجه ای از برنامه ریزی فرایند می باشد. هم برنامه ریزی کوتاه مدت و هم دراز مدت باید در نظر گرفته شود.

استانداردسازی، مشخصات محصولات و فرایندها نیز باید در نظر گرفته شود.

عملکرد کنترلی

فاز کنترل بوسیله ی توزیع امکانات، بررسی و کنترل بر روی مواد اولیه آنالیز فرایندهای کاری انجام می شود و در نهایت، ارزیابی در مورد سیکل PPC کامل می شود و اقدامات تصحیحی از طریق بازخوردهای حاصله از تجزیه و تحلیل، انجام می شود. سیستم ارتباطی خوب و وجود یک سیستم بررسی بازخوردها،

برای افزایش و اطمینان یافتن از اثربخشی مناسب PPC، ضروری است.

پارامترهای مربوط به PPC

عملکرد PPC می تواند با استفاده از پارامترهای زیر، توصیف گردد:

1. مواد اولیه: مواد اولیه، قطعات نهایی و قطعات خریداری شده، باید در تعداد مناسب موجود باشند تا بدین صورت اطمینان حاصل گردد که مقادیر کافی از مواد مورد نیاز در کارخانه موجود باشد. این عملکرد شامل خصوصیت مواد، زمان تحویل، رویه های استانداردسازی و تصمیمات مربوط به خرید می باشد.

2. ماشین آلات و ابزارها: این عملکرد مرتبط با آنالیز جزئی مربوط به تأسیسات تولید، زمان های خرابی دستگاه ها و سیاست ها و رویه های حفظ و نگهداری می باشد. بنابراین، وظایف این بخش شامل تجزیه و تحلیل بر روی تأسیسات و انجام کارهایی است که بوسیله ی آن ها، میزان زمان خرابی، مینیمم شود.

3. روش ها: این عملکرد در مورد تجزیه و تحلیل راه های جایگزین و انتخاب بهترین روش برای کار می باشد. توسعه ی ویژگی های مرتبط با فرایند، یکی از جنبه های مهم PPC و تعیین نتایج عملیات ها می باشد.

4. برنامه ریزی فرایند (مسیریابی): این برنامه ریزی شامل انتخاب مسیر و روش است که بوسیله ی آن، مواد اولیه به محصول نهایی تبدیل می شوند. وظایف این بخش شامل:

(a) ثابت کردن مسیر انتقال و ملاحظات مربوط به طرح اولیه

(b) توقف عملیات به منظور تعریف جزئی هر عملیات

(c) تصمیم گیری در مورد زمان شروع به کار هر بخش

5. تخمین: وقتی روش کلی و توالی مربوط به عملیات ها، ثابت شد و صفحه ی فرایندی برای هر عملیات موجود بود، سپس زمان عملیات ها تخمین زده می شوند. این عملکرد با استفاده از آنالیزهای گسترده بر روی عملیات انجام می شود.

6. بارگیری و زمان بندی: زمان بندی در مورد آماده سازی بار ماشین آلات و تعیین اطلاعات مربوط به شروع و اتمام هر عملیات می باشد. ماشین آلات باید با توجه به ظرفیت شان بارگیری شوند تا بتوانند بهترین عملکرد را با توجه به وظیفیشان، انجام دهند. بنابراین، وظایف این بخش عبارتست از

(a) بارگیری، ماشین آلات مناسب از لحاظ قابلیت و ظرفیت

(b) تعیین زمان شروع و اتمام برای هر عملیات

(c) ایجاد انطباق بین بخش فروش و بخش تحویل کالا.

7. توزیع امکانات: این مورد فاز اجرایی برنامه ریزی است. این فرایند شامل تنظیم فعالیت های تولید از طریق انتشار سفارش ها و دستورالعمل ها می باشد. این مرحله در واقع شروع کننده ی فعالیت های تولید با انتشار برگه های مخصوص مواد، اجزاء، ابزارها و دستورالعمل های مربوط به اپراتور، انجام می شود. این فعالیت ها عبارتند از:

(a) تعیین کارهای معین برای ماشین ها، مراکز کاری و نیروی کار.

(b) ارسال مواد مورد نیاز از بخش ذخیره سازی

(c) انتشار راهنماها، تجهیزات و ارسال آنها در نقاط مورد نظر

(d) انتشار سفارش های کاری ضروری، بلیط های زمانی و ... برای تعیین اولویت های زمانی

(e) ثبت زمان آغاز و اتمام هر وظیفه و زمان کاری هر دستگاه و میزان کار انجام شده بوسیله ی هر فرد.

8. حمل و نقل: این مرحله یک ابزار کنترلی است که بوسیله ی آن، یک مشاهده ی نزدیک بر روی میزان پیشرفت و میزان اجرای برنامه، بدست می آید. عملکرد پیشرفتی، می تواند به سه بخش تقسیم شود: این وظایف عبارتند از:

(a) تشخیص تنگناها و تاخیرها و وقفه های انجام شده به دلیل نامناسب بودن برنامه ی کاری.

(b) ارائه ی برنامه های عملی برای تصحیح خطاهای ایجاد شده.

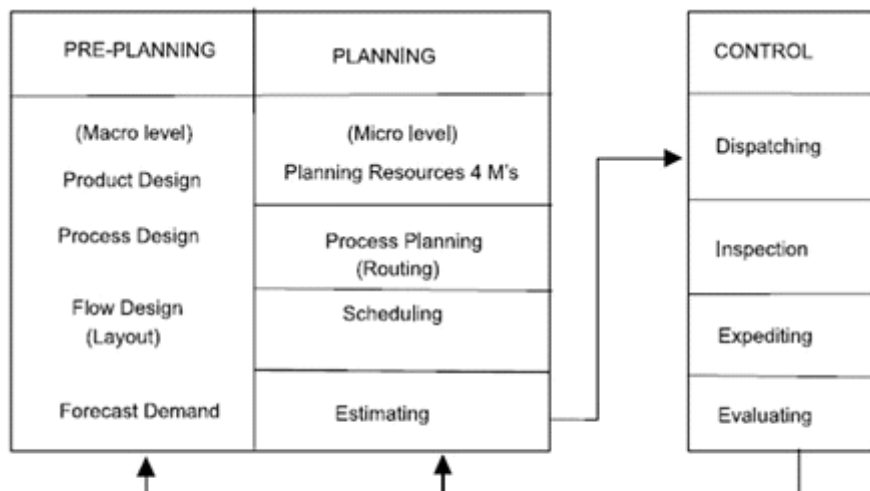
(c) مشاهده ی نرخ تولید و بررسی تطابق آن با برنامه ی ارائه شده.

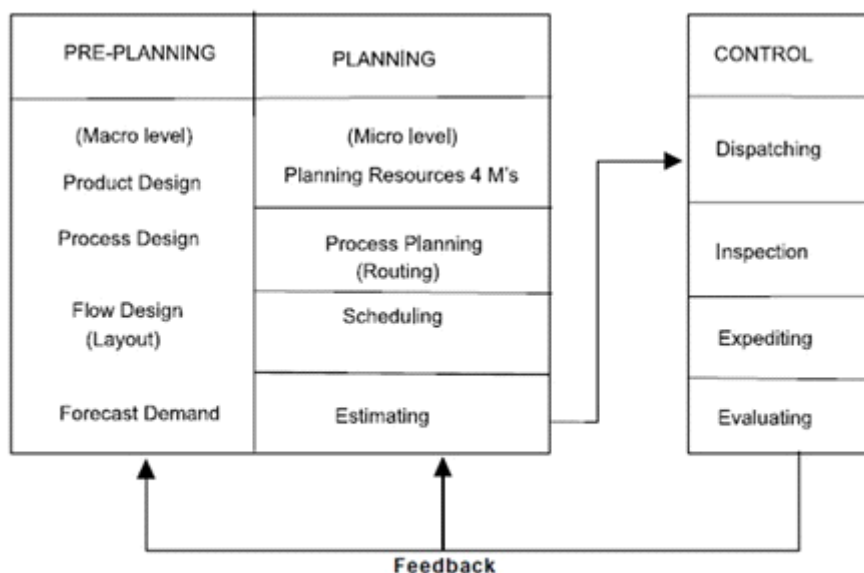
9. بررسی: این روش، یکی از ابزارهای کنترلی محسوب می شود. جنبه های مختلف کنترل کیفیت به عنوان عملکرد مجزا محسوب می شود. این مسئله یکی از جنبه های مهم از PCC است (هم از لحاظ اجرای برنامه ی کنونی و هم از لحاظ برنامه ریزی های آینده). این مسئله موجب می شود تا بنیان مربوط به یادگیری محدودیت ها و روش های موجود، شکل دهی شود. این مسئله برای فاز ارزیابی بسیار مهم است.

10. ارزیابی: در نظر نگرفتن این مسئله، برای بهبود بازده تولید، مهم می باشد. یک آنالیز کامل از فاکتورهای مؤثر بر برنامه ریزی و کنترل تولید، برای تشخیص نقاط ضعف و انجام اقدامات تصحیحی با توجه به پیش برنامه ریزی مهم می باشد. موفقیت این مرحله، به ارتباطات، دیتاها و اطلاعاتی وابسته است که برای آنالیز، جمع اوری می شوند.

برنامه ریزی عملکردها و سیستم های زمان بندی

برنامه ریزی عملکرد و سیستم های زمان بندی، در مورد حجم و زمان بندی مربوط به خروجی ها، استفاده از ظرفیت های عملیاتی در سطح مناسب صحبت می کند که هدف آن رسیدن به اثربخشی مناسب در رقابت است. این سیستم باید با فعالیت های مختلف و در تمام سطوح، هماهنگ باشد (شکل ۳). توجه کنید که جهت گیری زمانی از طولانی مدت تا کوتاه مدت است زیرا سلسله مراتب، از بالا به پایین است. همچنین سطح جزئیات مربوط به فرایند برنامه ریزی، در بالا گسترده و در پایین، جزئی است.





شکل 2. عملکرد برنامه ریزی و کنترل محصول

اجزای برنامه ریزی عملیات و سیستم زمان بندی

### 1. برنامه ی تجاری

برنامه ی تجاری یک بیانیه در مورد سطح تجاری کلی فعالیت یک سازمان برای یک دوره ی زمانی ۶ تا ۱۸ ماهه است که معمولاً به صورت خروجی ها، برای گروه های محصول مختلف، بیان می شود. در واقع یک گروه از محصولات منفرد یا بلوک های متداول ظرفیتی در فرایند تولید، می باشد. این برنامه همچنین موجودی کل و میزان مواد موجود در انبار را نشان می دهد که در طی دوره ی برنامه ریزی، حفظ می گردد. برنامه ی تجاری، یک قرارداد بین تمام نواحی عملیاتی، مالی، تولید، بازاریابی، مهندسی، تحقیق و توسعه است که بوسیله ی آن، سطح فعالیت ها و محصولات ممکن است که انبار می شود. برنامه ی تجاری، نیازمند بررسی تمام جزئیات و زمان بندی های خاص مربوط به اقدامات نیست. در عوض، این برنامه، یک وضعیت کلی ممکنه برای رقابت است که بوسیله ی آن، اهداف اصلی، حاصل می شود. برنامه ریزی منتج شده، موجب می شود تا تصمیم گیری ها، در سطح پایین تر و به صورت جزئی تر، اتخاذ گردد.

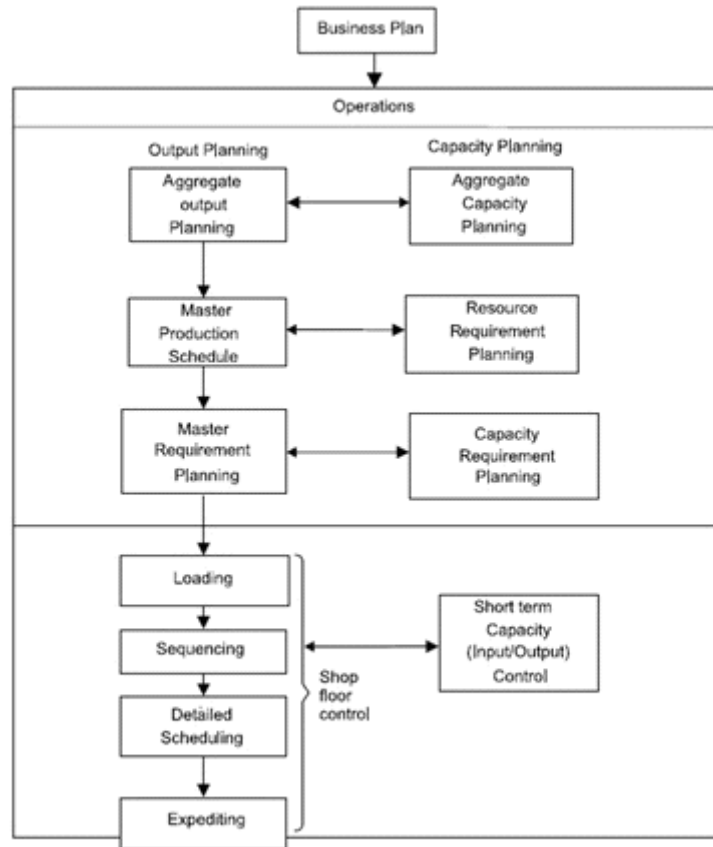
### 2. برنامه ریزی تولید انبوه

این فرایند سطوح خروجی گروه های محصول در دوره های ۶ تا ۱۸ ماهه و بر اساس هفته یا ماه، تعیین می کند. این فرایند سطح کلی مربوط به خروجی ها در حمایت از برنامه ی تجاری، را تشخیص می دهد. این برنامه، ظرفیت های ثابت موجود و سیاست های کلی مربوط به شرکت برای حفظ موجودی و حجم کارهای عقب افتاده، ثبات اشتغال و پیمانکاری را تشخیص می دهد.

### 3. برنامه ریزی ظرفیت انبوه

این فرایند، در واقع بررسی و آزمون امکان پذیری برنامه ی خروجی انبوه و ارزیابی میزان استفاده از ظرفیت کلی می باشد. یک بیان از خروجی مناسب، در زمانی مطلوب است که قابل اجرا باشد. بنابراین، این فرایند آدرس دهی ظرفیت تهیه ی یک شرکت و برطرف نمودن تقاضاهای مربوطه را بر عهده دارد. مشابه با برنامه ریزی خروجی انبوه، هر کارخانه، تأسیسات و یا بخشی، نیازمند برنامه ی ظرفیت انبوه خود است. ظرفیت و خروجی باید در تعادل باشند (شکل ۳). یک برنامه ی ظرفیت، یک برنامه ی خروجی را از لحاظ ورودی ها، تفسیر می کند و میزان ظرفیت اختصاص یافته ای را که مصرف می شود را تعیین می کند. اگر

چه این ظرفیت های اساسی، ثابت هستند، با پیمانکاری و یا با استفاده از شیفتهای انجام شده در کارهای چندگانه، ظرفیت محدود می شود و ظرفیت موقت نیز به گونه ای تغییر می کند که تقاضاها و میزان ظرفیت مصرف شده، تعیین گردد. برنامه ریزی منتج شده، محدودیت ها را در زمینه ی برنامه ریزی تولید، ایجاد می کند.



شکل 3 برنامه ریزی عملیات و سیستم زمان بندی

#### 4. زمان بندی تولید رئیس (MPS)

MPS زمان بندی است که نشاندهنده ی میزان تولید هر محصولی است که باید به صورت هفتگی تولید شود و به مشتری تحویل گردد. هدف آن، برطرف نمودن نیاز به محصولات منفرد در گروه تولیدی است. این زمان بندی، سطحی جزئی تر از برنامه ریزی محصولات منفرد در یک گروه تولیدی و نشاندهنده ی زمانی است که این محصولات باید تولید شوند. یک ارتباط مهم میان بازاریابی و تولید است. و نشاندهنده ی این است که چه زمانی، سفارش های فروش ورودی به محصول تبدیل می شود و می توان آنها را برای تحویل، انتقال داد. این زمان بندی همچنین میزان موجودی محصولات انبار شده، را در نظر می گیرد به نحوی که برنامه ریزی تولید و تحویل، واقعی باشد.

#### 5. برنامه ریزی منابع مورد نیاز

برنامه ریزی منابع مورد نیاز فرایندی است که بوسیله ی آن، امکان پذیری زمان بندی تولید رئیس، از لحاظ ظرفیت، مورد بررسی قرار می گیرد. این مرحله موجب می شود تا اطمینان حاصل شود که MPS پیشنهاد شده، از ظرفیت کاری، ماشین آلات و تجهیزات بیشتر نباشد.

#### 6. برنامه ریزی مواد مورد نیاز

برنامه ریزی مربوط به مواد مورد نیاز (MRP) سیستمی از برنامه ریزی و زمان بندی است که بر اساس الزامات مواد و میزان مواد مورد ارسال شده و دریافت شده، تدوین می شود. این برنامه ریزی، موجب می



شود تا زمان بندی تولید رئیس، اجرایی شود. بنابراین، زمان بندی تولید رئیس، یک نیروی محرکه برای برنامه ریزی الزاماتی است که مرتبط با مواد می باشد MRP. اطلاعاتی مانند سر رسیدها را مهیا می کند. این اطلاعات برای کنترل محل های فروش، مورد استفاده قرار می گیرند. وقتی این اطلاعات موجود باشد، مدیر را قادر می سازد تا الزامات جزئی در مورد هر مرکز کاری، را تخمین زند.

7. برنامه ریزی ظرفیت مورد نیاز

برنامه ریزی ظرفیت مورد نیاز (CRP) یک فرایند تکراری است که بوسیله ی ان MPS یا منابع برنامه ریزی شده، اصلاح می شود و بدین وسیله، تطابق بین ظرفیت و برنامه ی تولید ایجاد می شود CRP. یک فرایند مقایسه ای است که بوسیله ی MRP برای تشخیص جزئی ظرفیت مورد نیاز برای اجرای برنامه ریزی مواد مورد نیاز، استفاده می شود. در این سطح، مقایسه ی دقیق تر برای ظرفیت موجود و ظرفیت مورد نیاز، ممکن است.

#### 8. کنترل کارگاه (SHOP FLOOR CONTROL)

کنترل کارگاه مربوط به فعالیت هایی است که بوسیله ی آنها، فعالیت های کارخانه اجرا و کنترل می گردد. این فعالیت ها، عبارتند از بارگیری، ترتیب دهی، زمان دهی جزئی و توسعه ی کارهای خط تولید، می باشد. این کنترل موجب ایجاد هماهنگی هفته ای یا روزانه در بین فعالیت ها، می شود. کارهای فردی به مراکز ماشین آلات و مراکز انجام کار، ارسال می گردد.

9. بارگیری

هر کار (سفارش مشتری) ممکن است ویژگی های خاصی از محصول را داشته باشد و از این رو، باید کارهای مختلفی در بخش های مختلف کارخانه انجام شود. وقتی یک سفارش جدید می رسد، بین مراکز کاری ارسال می شود و بنابراین، این مسئله مشخص می شود که چه میزان بار باید در هر بخش از مراکز کاری، انجام شود. این مورد را بارگیری می نامند.

10. ترتیب گذاری

این مرحله شامل تدوین اولویت های مربوط به خط تولید است که به مراکز کاری ارسال می شود. ترتیب اولویت ها، موجب می شود که کارها به ترتیب و به خوبی انجام شوند. در این کار از اصول توالی، استفاده می شود.

#### 11. زمان بندی جزئی

زمان بندی جزئی، تعیین کننده ی زمان شروع، زمان اتمام و تکالیفی است که در مرکز کار، برای تمام شغل ها، تعیین می شود. تقویم کاری، شامل زمان انجام سفارش، میزان نیروی کار مورد نیاز، مواد اولیه و نحوی انجام کار می باشد که در مرکز کاری، به درستی تدوین می شود. با تخمین زمان انجام هر بخش از کار، زمان بندی انجام کار تدوین شده و جزئیات مربوط به این کار، به خوبی، نوشته می شود.

#### 12. پیشبرد (EXPEDITING)

پیشبرد فرایند است که در آن پیشرفت کار ردیابی می کند و اقدامات خاص به منظور انتقال وسایل در خط تولید، انجام می شود. در ردیابی میزان پیشرفت کاری، اقدامات خاص ممکن است برای انتقال به موقع وسایل، انجام شود. عملیات های تولید و خدمات، خرابی ادوات و وسایل، کمبود مواد اولیه، تغییر در اولویت ها، نیازمند این است که مدیران از برنامه های کاری، منحرف شوند و برنامه را تصحیح کنند.

### 13. کنترل ورودی/ خروجی

کنترل ورودی و خروجی مرتبط با فعالیت هایی است که بوسیله ی آن، استفاده های برنامه ریزی شده از ظرفیت های کاری، ارزیابی می شود. برنامه های خروجی و زمان بندی ها، برای سطوح خاصی از ظرفیت ها و در مرکز کاری، ارسال می گردد اما استفاده ی واقعی، ممکن است از چیزی که برنامه ریزی شده است، متفاوت باشد. استفاده های واقعی نسبت به استفاده ی برنامه ریزی شده ی مربوط به ظرفیت های کاری، می تواند بوسیله ی استفاده از گزارش های ورودی- خروجی، ارزیابی گردد و زمانی که عدم تطابق، مشاهده گردد، اقدامات لازم مبذول می گردد. اجزای مهم برنامه ی عملیات و سیستم زمان بندی، به طور جزئی در پاراگراف های زیر، توصیف می شود.