

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت



طراحی مدل کسب و کار

مدرس : پژمان تاج محرابی نمینی

تیر ۱۴۰۵

آشنایی با پژمان تاج محرابی نمینی

زاده:

- ۱۳۴۲، تهران.

آموخته:

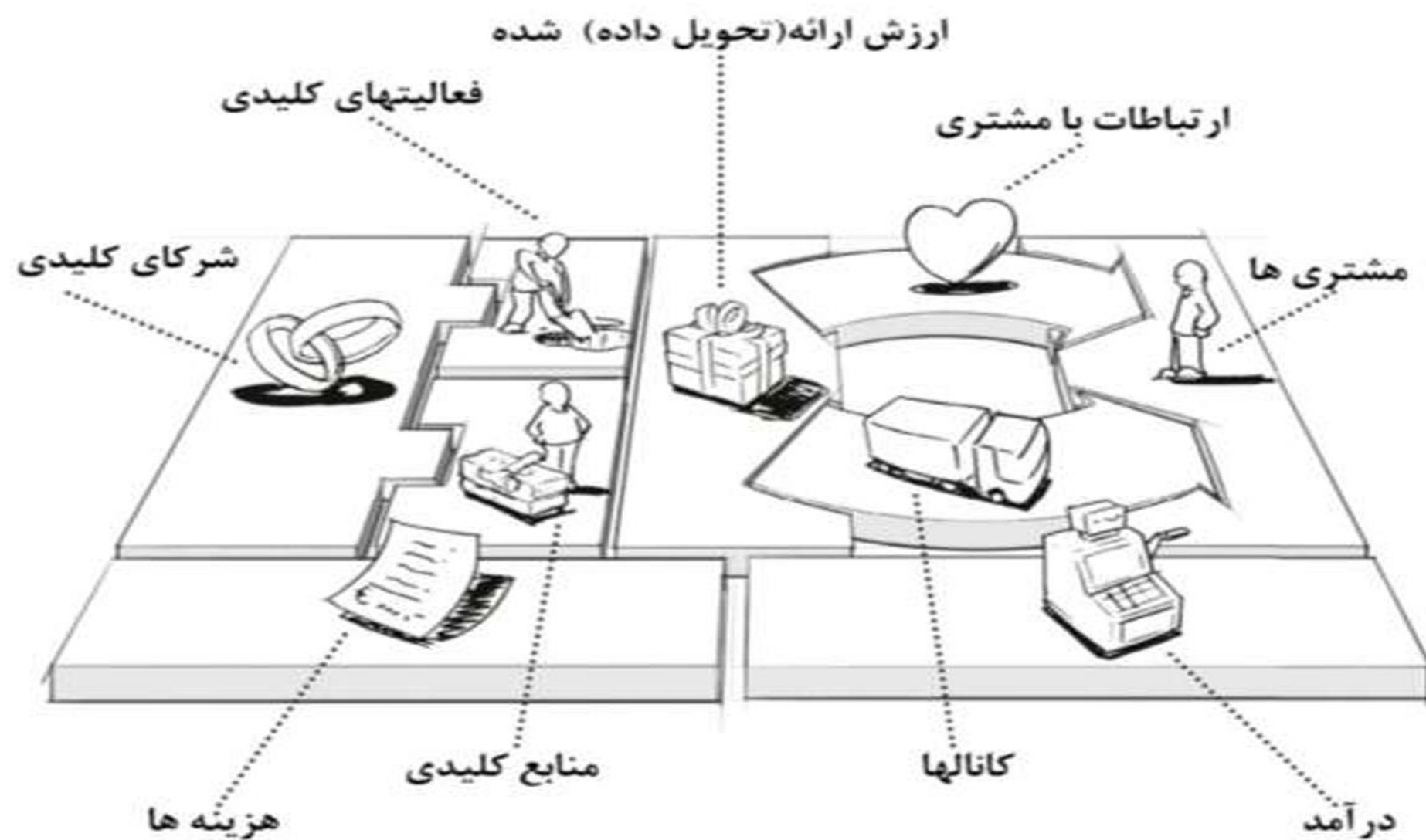
- ۶۰، دیپلم.
- ۶۸، لیسانس حسابداری.
- ۷۰، فوق لیسانس مشاوره مدیریت.
- ۸۰، فوق لیسانس مدیریت اجرایی.

پیشه:

- مشاوره : مالی، توسعه سازمانی.
- آموزش: مالی، نگرش سیستمی.

پیشینه:

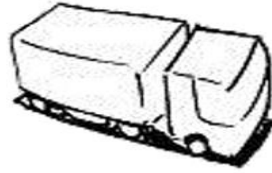
- از ۶۹ تا ۸۳ سازمان مدیریت صنعتی، کارشناس طراحی سیستم و توسعه سازمانی..
- از ۸۳ تا ۸۶، شرکت پاکسان، مدیر توسعه سیستم.
- از ۸۶ تا کنون، مدیر اجرایی گروه مشاورین مدیریت تسنا(توسعه سیستم نواندیش).
- از ۱۳۷۰ تا کنون، مدرس دوره های ویژه مدیریتی در سازمان مدیریت صنعتی و نمایندگی های استانی، آکادمی هفتاد دانشگاه تهران.
- مجری پروژه های مشاوره مدیریت و آموزش های اختصاصی مدیران





ارتباطات با مشتری

انواع مختلفی از روابط را با مشتریان برقرار کرده و آن روابط را حفظ می‌کند.



کانال ها

سازمان‌ها از راه‌های مختلفی به برقراری ارتباط و ارائه (تحويل) ارزش می‌پردازند.



ارزش ارائه شده*

... با رفع نیازها یا حل مشکلات مشتری.



مشتریان*

یک سازمان به مشتریان خدمات ارائه (تحويل) می‌دهد ...



هزینه‌ها*

اینها مخارجی است که برای بدست آوردن منابع کلیدی، انجام فعالیت‌های کلیدی و همکاری با شرکای کلیدی تحمیل می‌شود.



شرکای کلیدی

برخی از فعالیت‌ها نیاز به برون‌سپاری دارد و برخی منابع نیز از بیرون بدست می‌آید.



فعالیت‌های کلیدی

اینها وظایف و اقدامات واقعی هستند که نیاز به ایجاد و ارائه (تحويل) عناصر توضیح داده شده پیشین دارند.



منابع کلیدی

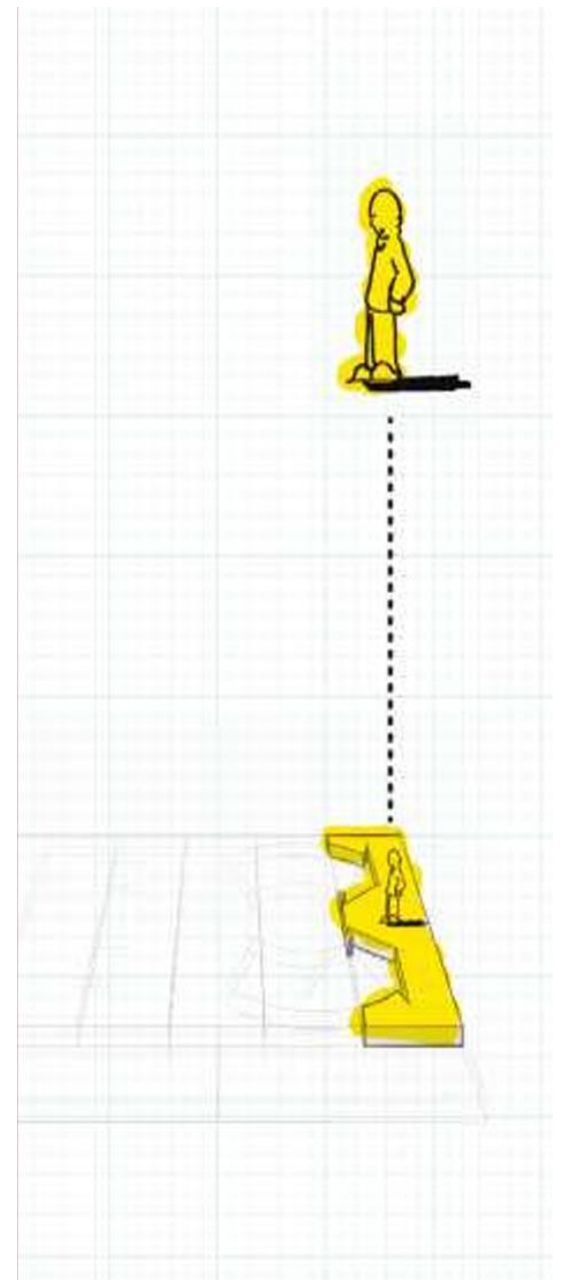
اینها دارایی‌هایی هستند که نیاز به ایجاد و یا ارائه (تحويل) عناصری (اجزایی) که قبلاً توضیح داده شده دارند.



درآمد*

مشتریان بابت ارزش ارائه (تحويل) شده پول می‌پردازند.

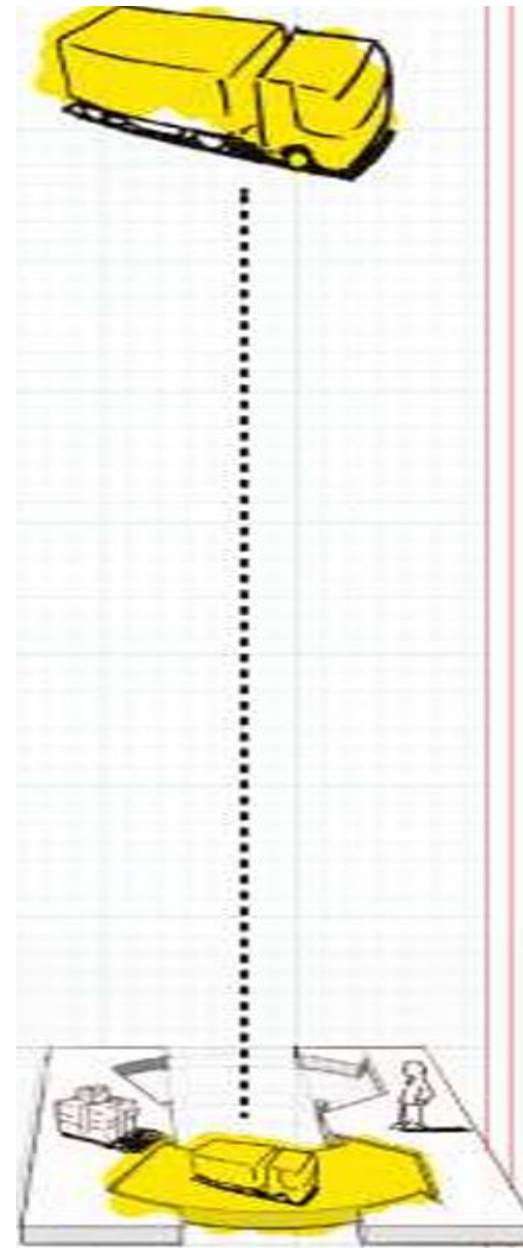
مشتری



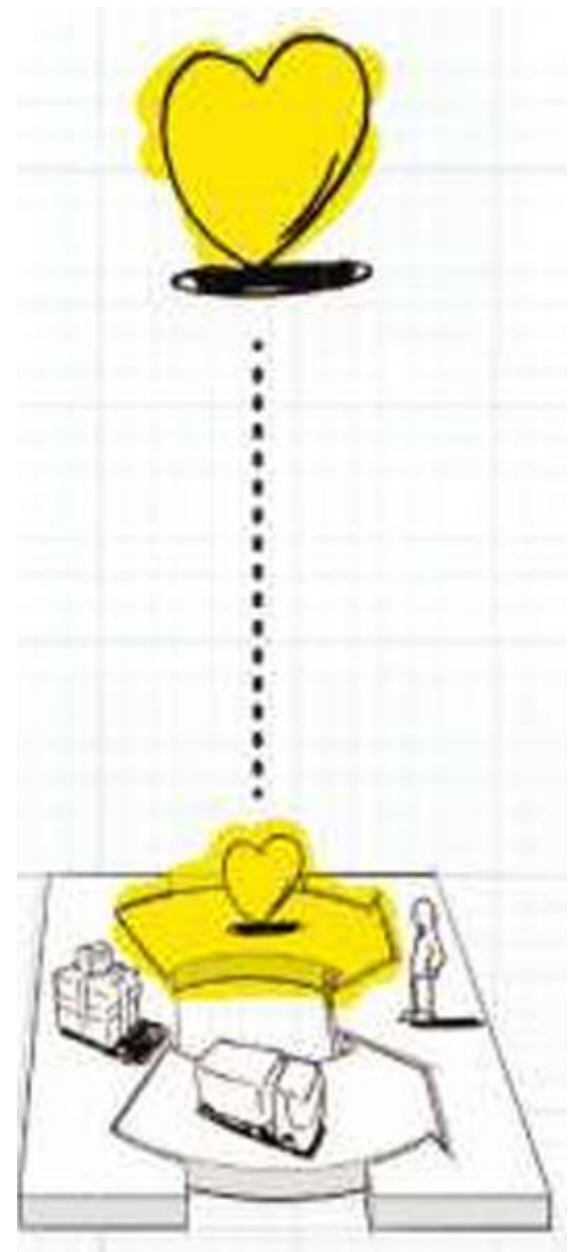
ارزش پیشنهادی



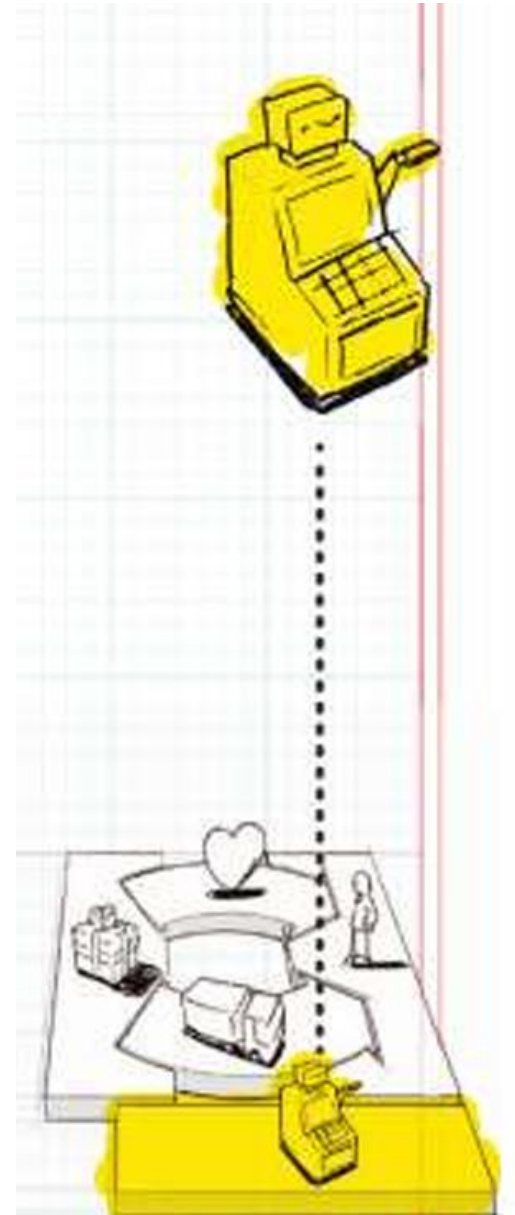
کانال های توزیع



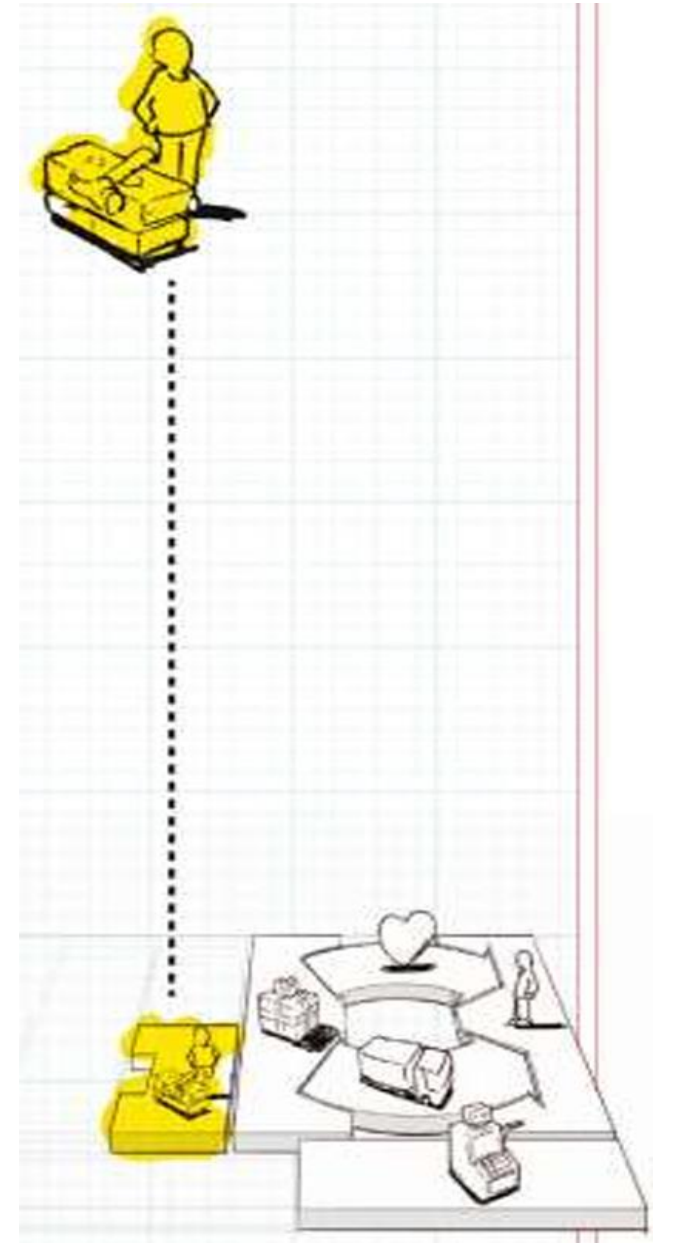
ارتباط با مشتری



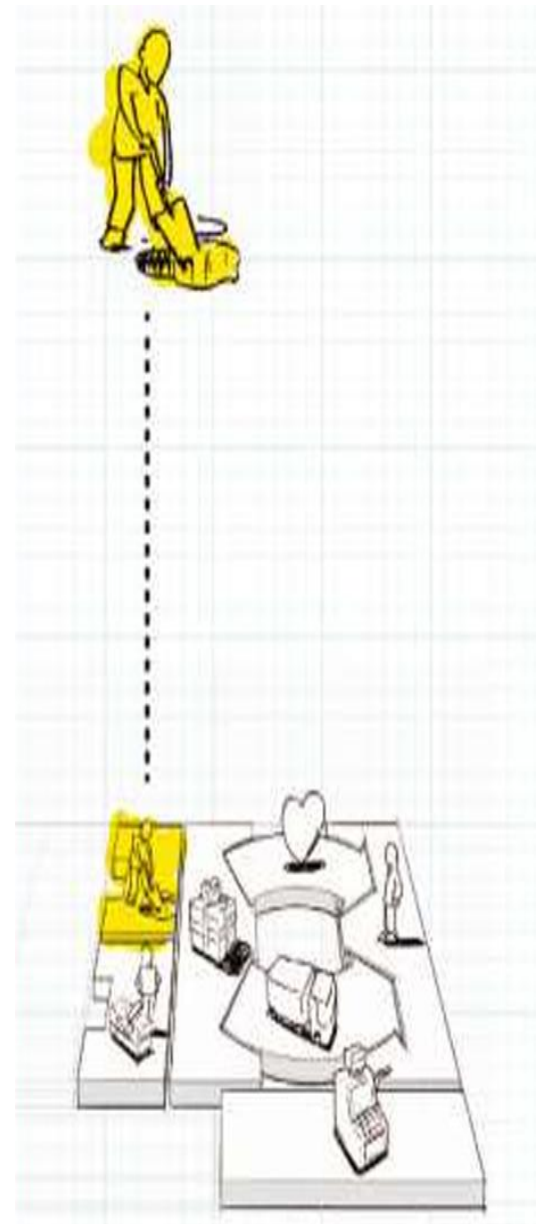
درآمدها



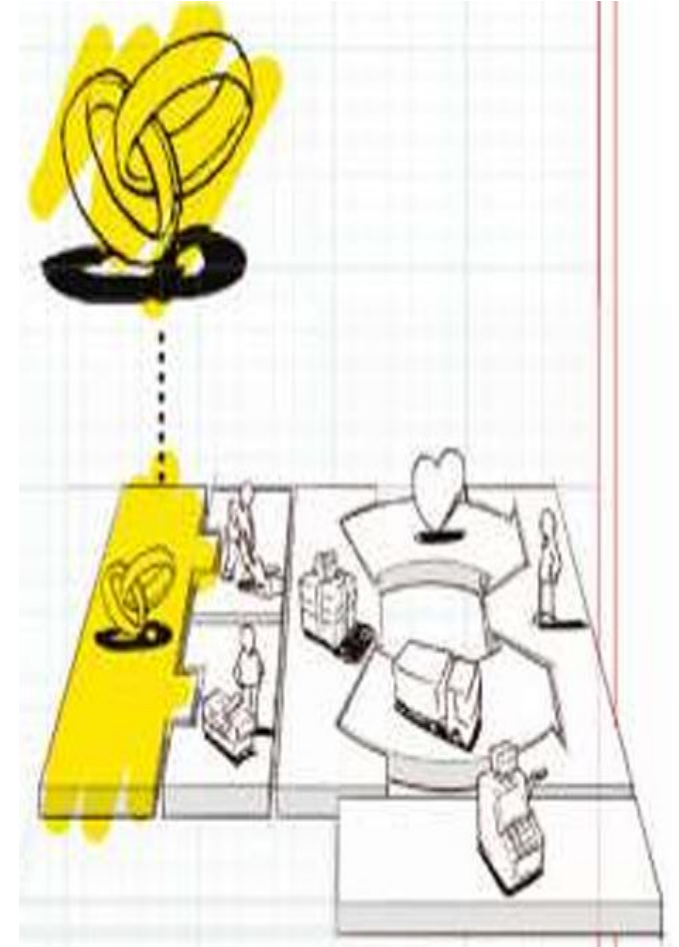
منابع کلیدی



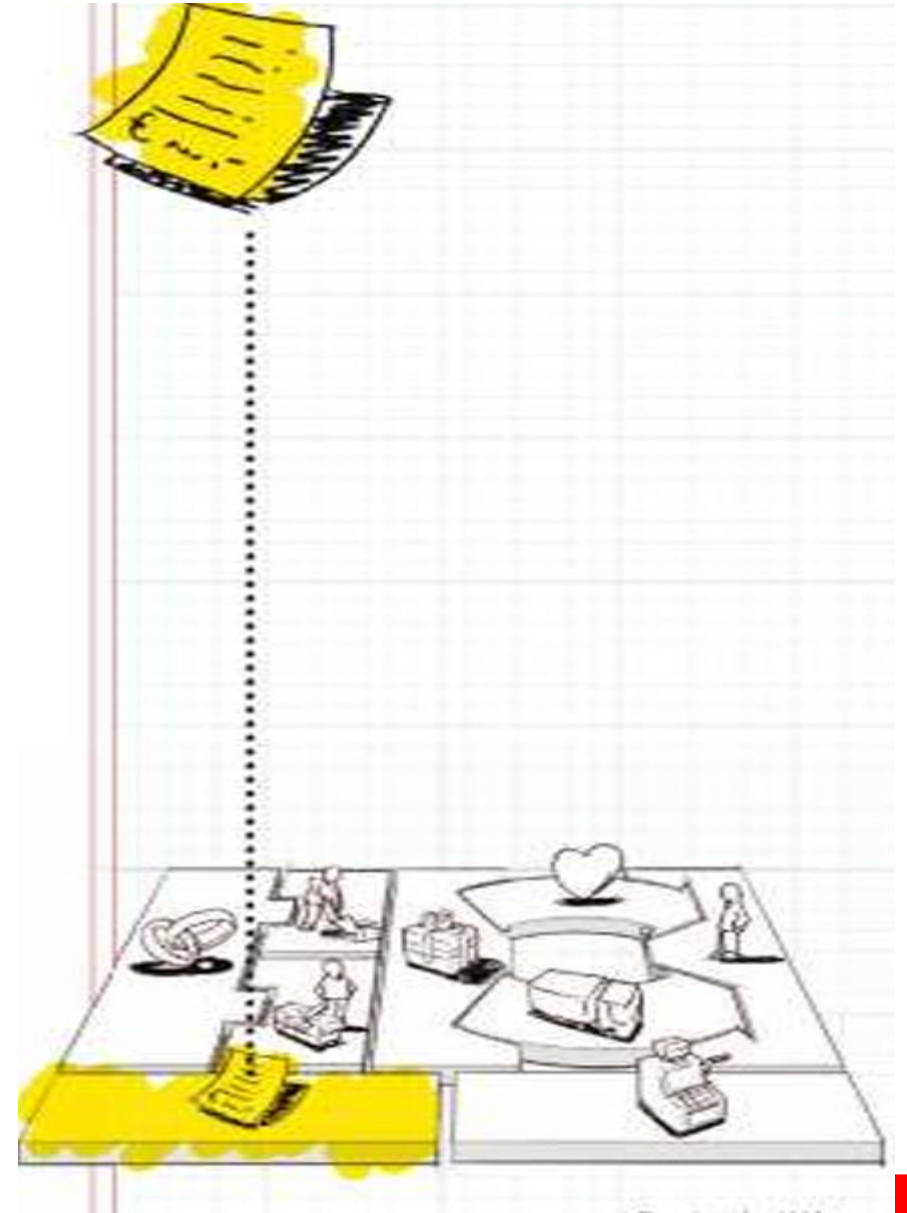
فعالیت های کلیدی

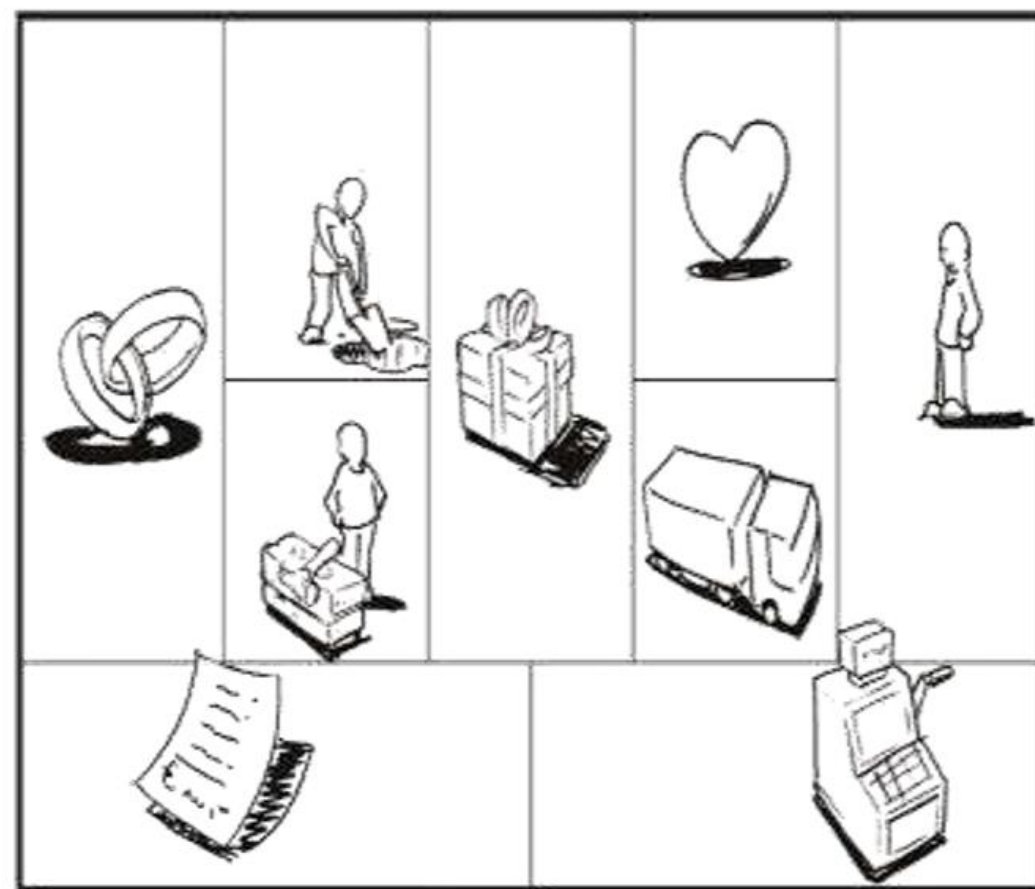
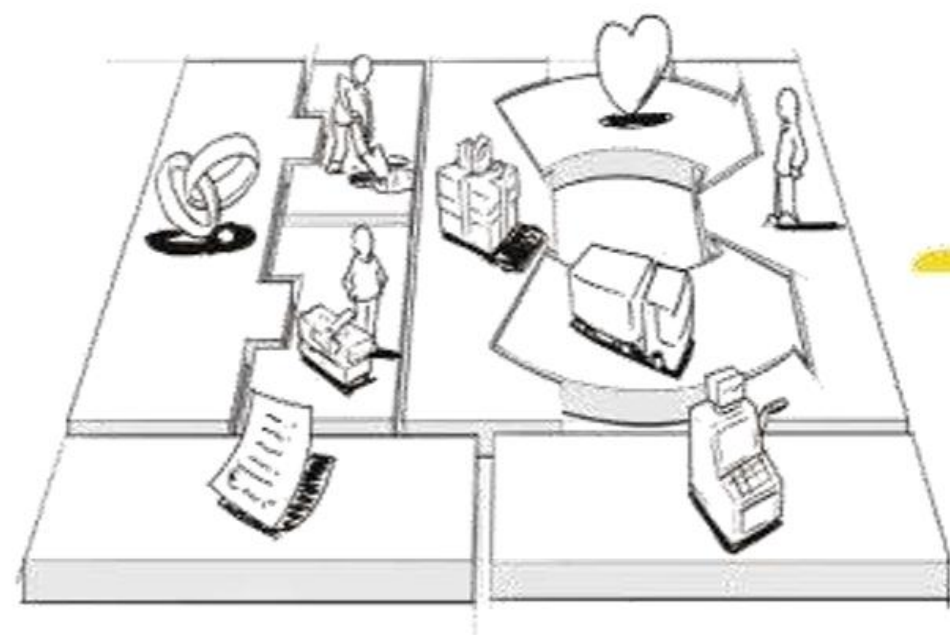


شرکای کلیدی

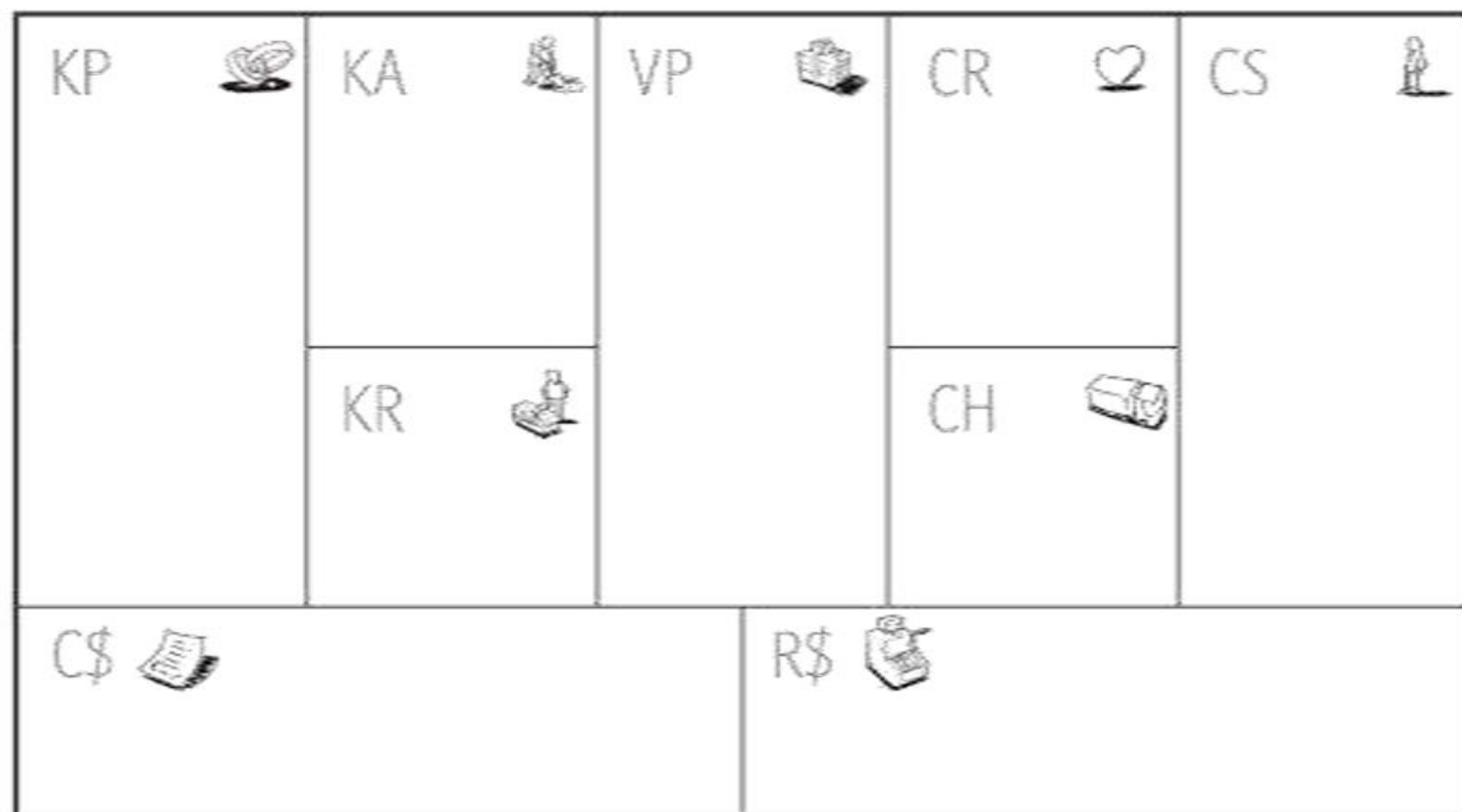


هزینه ها



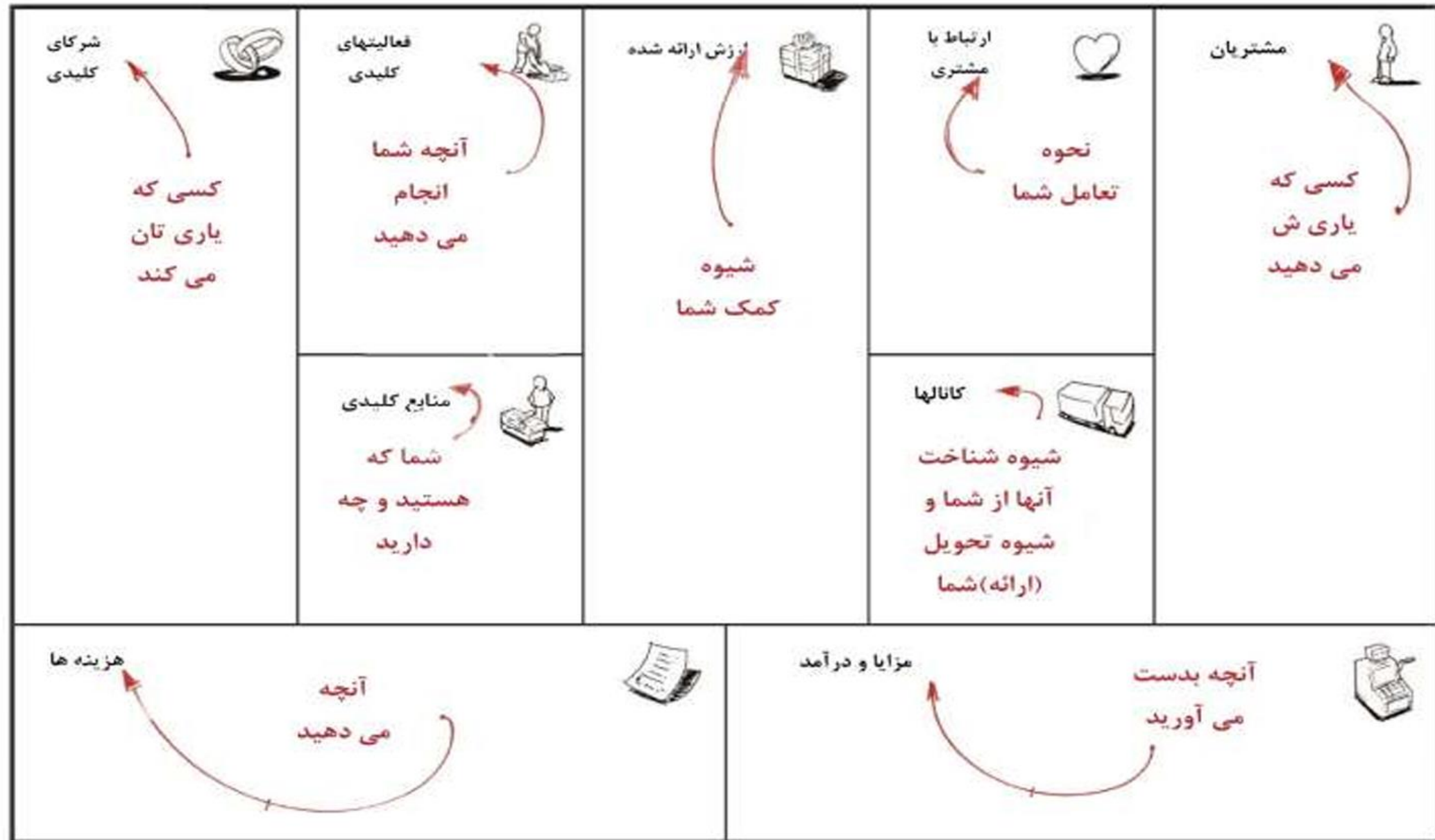


قرار گیری ۹ بلوک ساختمانی در کنار هم

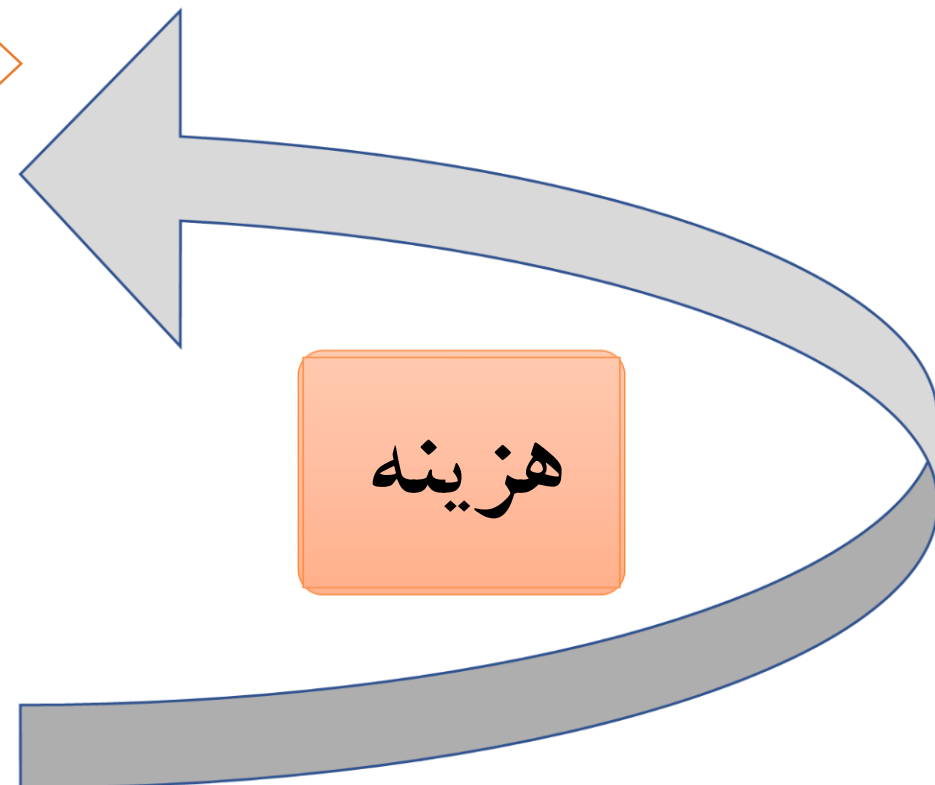


یک ابزار مفید: تابلو طراحی مدل کسب و کار

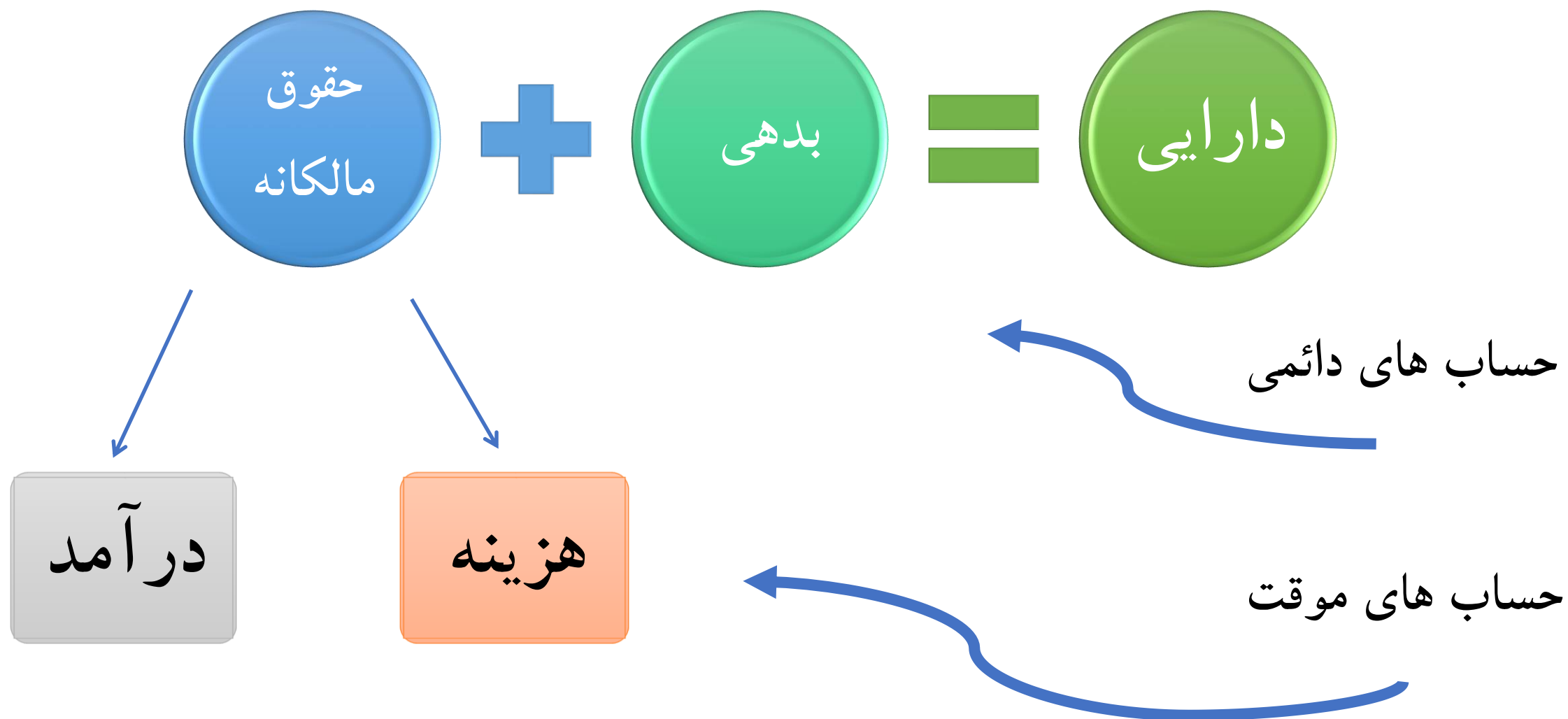
تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی



منطق
پیدایش
درآمد
و
هزینه



طبقات حساب ها



تامین
FINANCE

منابع
SOURCE

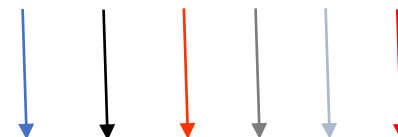
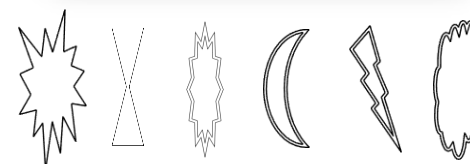
سرمایه گذاری
INVEST

حقوق مالکانه

دارایی



بدهی



دوره مالی

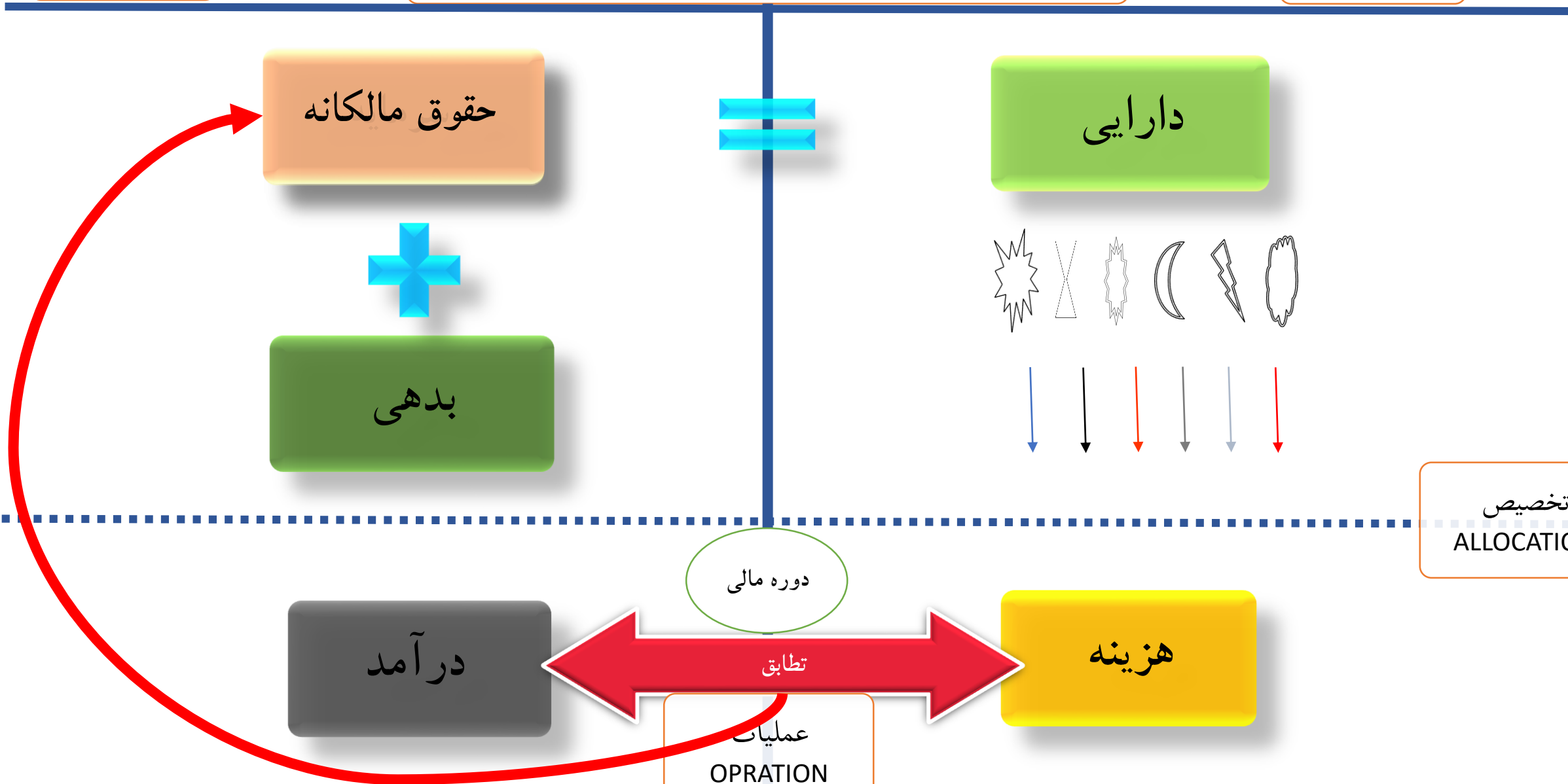
تخصیص
ALLOCATION

درآمد

هزینه

تطابق

عملیات
OPERATION



سرمایه های معنوی

سرمایه ساختاری Structural

فرهنگ سازمانی

ساختار سازمانی

یادگیری سازمانی

فرآیندهای عملیاتی

سیستم های
اطلاعاتی

سرمایه رابطه
ای / مشتری

Relational

توانایی ناشی از
عوامل ناملموس

دانش
کنترل
بازار

رابطه با مشتری

اطلاعات
بازار

جذب و نگهداری
مشتری

بازارگرایی

فشاردهی
بازار

وفاداری
مشتری

قابلیت
بازاریابی

سرمایه انسانی Human

خلاقیت
کارکنان

تغییر روند

تفکر

طرح مساله

حل مساله

نگرش
کارکنان

رفتار

هویت مستقل

رضایتمندی

ترک خدمت

متوسط عمر سازمانی

شایستگی
کارکنان

مهارت

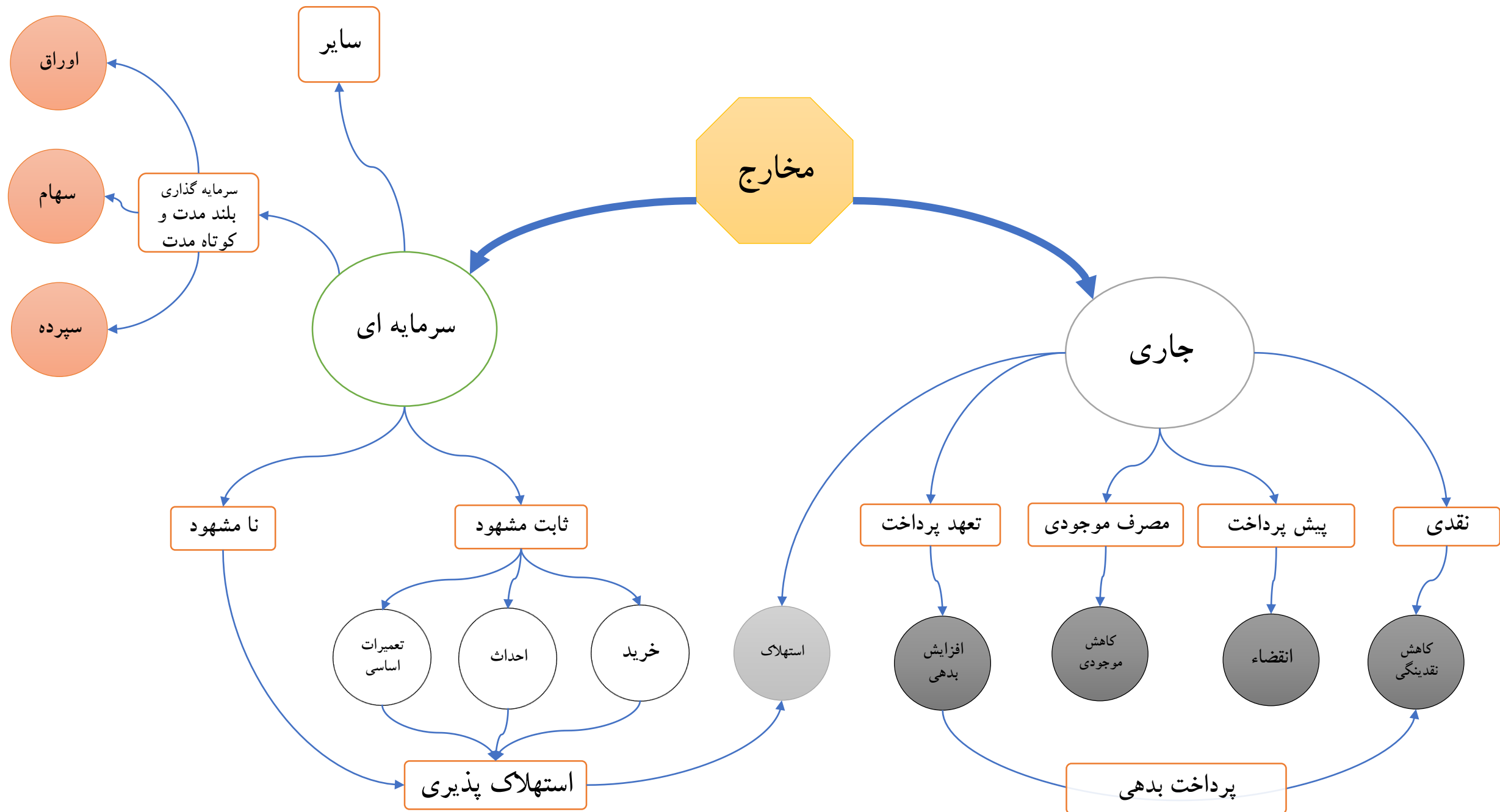
تحصیلات

صفات

توان یادگیری

مشارکت جویی

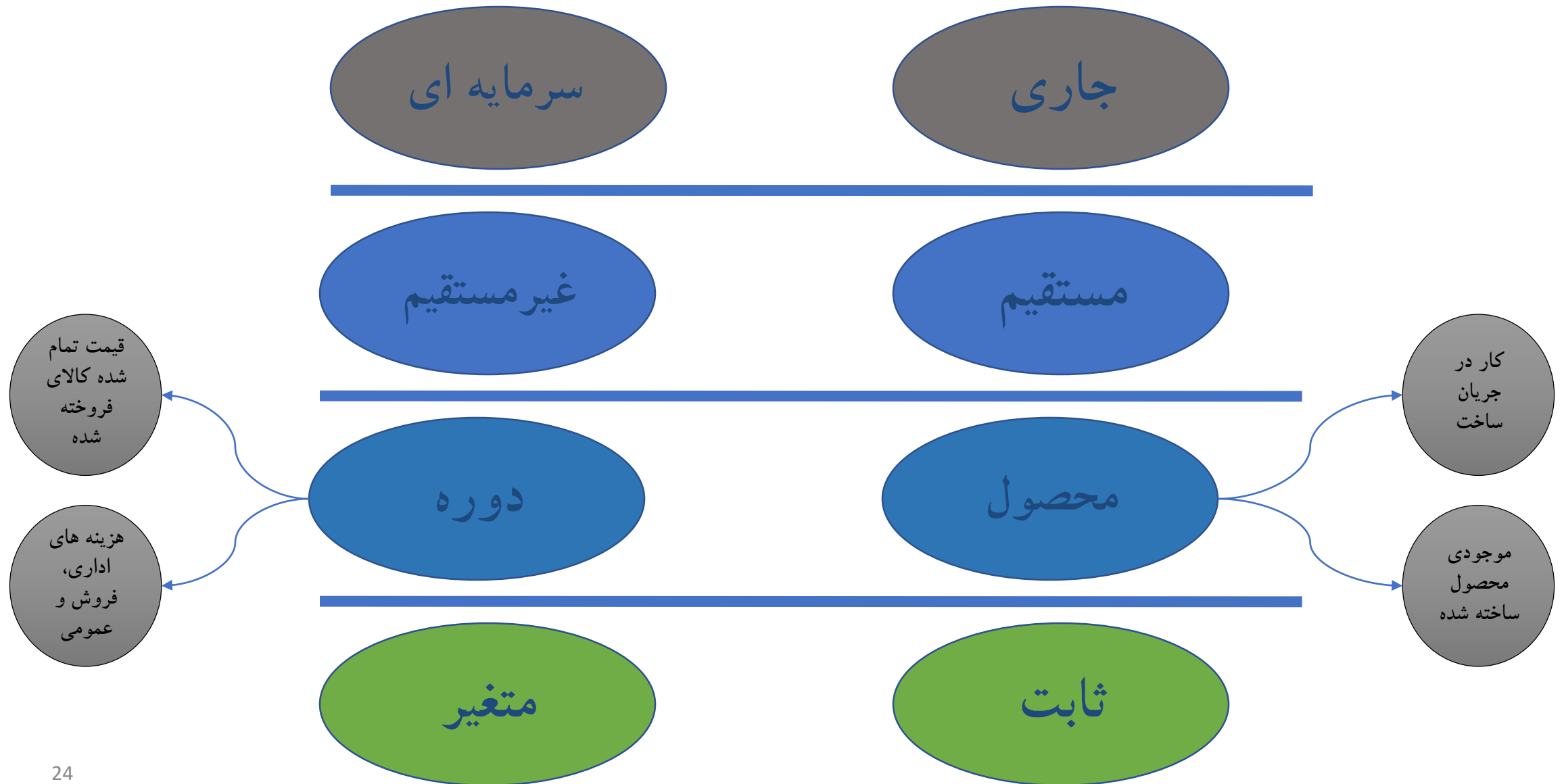
مشارکت پذیری



طبقه بندی هزینه

- ماهیت هزینه (نوع)
- کارکرد هزینه (ساختاری)
- اثر هزینه (قیمت تمام شده ای)
- بُرد زمانی هزینه (جاری یا سرمایه ای)
- رفتار هزینه (ثابت یا متغیر)
- نقدی یا غیر نقدی بودن هزینه (ارزیابی و آمادگی)

طبقه بندی هزینه ها



طبقه بندی هزینه

بر حسب عوامل قیمت تمام شده Cost Elements

• مواد مستقیم (Direct Material)

• کار مستقیم (Direct Labour)

• سربار عملیات (Operation Overhead)

طبقه بندی هزینه ها

بر اساس کارکرد (ساختاری)

عملیاتی

(تولید -

خدمت)

پشتیبانی

عملیات

اداری و

تشکیلات

توزیع و

فروش

طبقه بندی هزینه ها

ترکیب کارکردی - ماهیتی

هزینه های عملیاتی:	هزینه های پشتیبانی:	هزینه های توزیع و فروش، اداری :
• مواد مستقیم	• مواد و قطعات	• ملزومات مصرفی
• کار مستقیم	• کار	• کار
• سربار عملیات	• سایر هزینه ها	• سایر هزینه ها

مَرَكزِ هَزِينَه

(سفارش، پروژه، قرارداد، مخزنِ هَزِينَه، استخرِ هَزِينَه، کاسه کاسه کردنِ هَزِينَه)

محدوده ای مرزبندی و مشخص
شده

برای ایجاد امکان
تخصیصِ هَزِينَه

مرکز هَزِينَه
اداری و
تشکیلاتی

مرکز هَزِينَه
توزیع و فروش

مرکز هَزِينَه
پشتیبانی

مرکز
هَزِينَه
عملیاتی

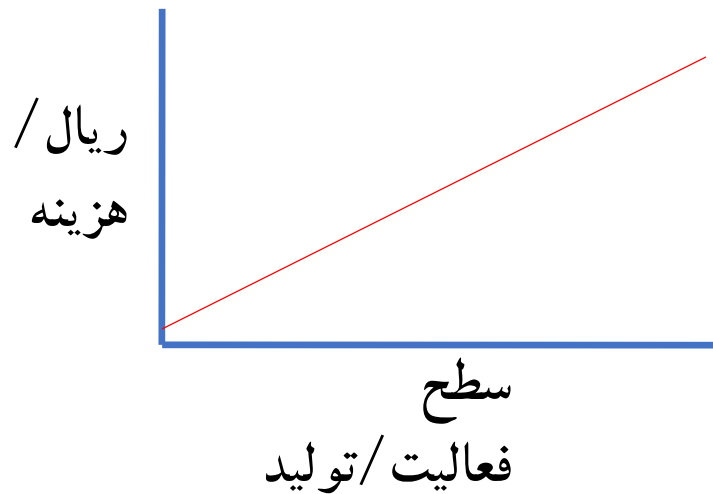
نقطه سر به سر

Break - even point

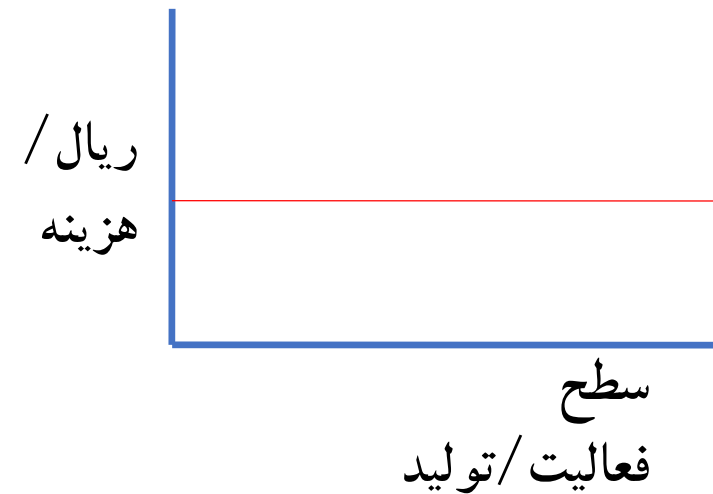
رفتار هزینه



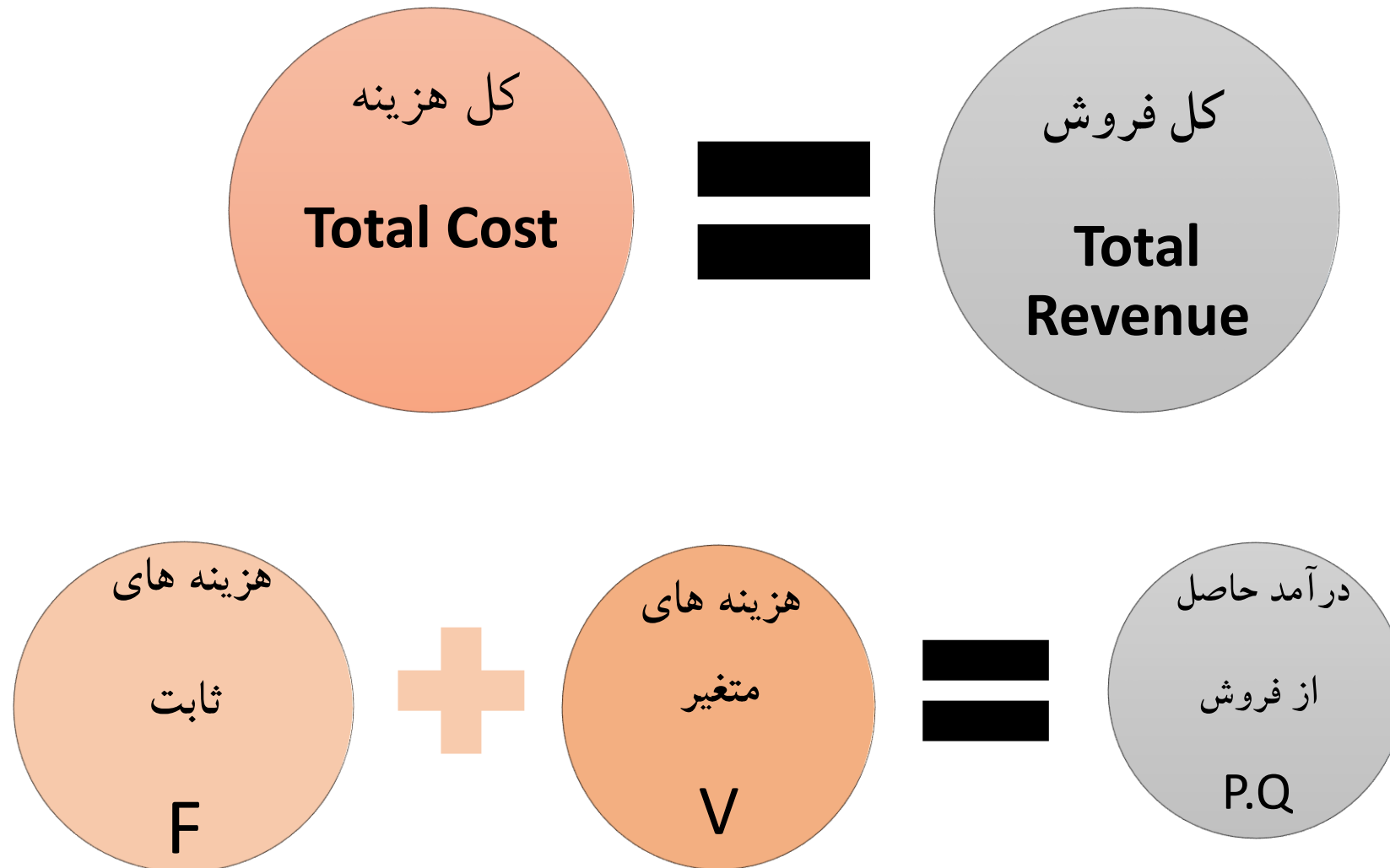
- ثابت در واحد تولید
- متغیر در کل تولید



- ثابت در کل تولید
- متغیر در واحد تولید



مفهوم نقطه سر به سر



- F = هزینه های ثابت
- V = هزینه های متغیر
- Q = حجم تولید و فروش در نقطه سر به سر
- P = قیمت فروش یک واحد

$$F + V.Q = P.Q$$



$$F = P.Q - V.Q$$



$$F = Q (P - V)$$



$$Q = F / P - V$$

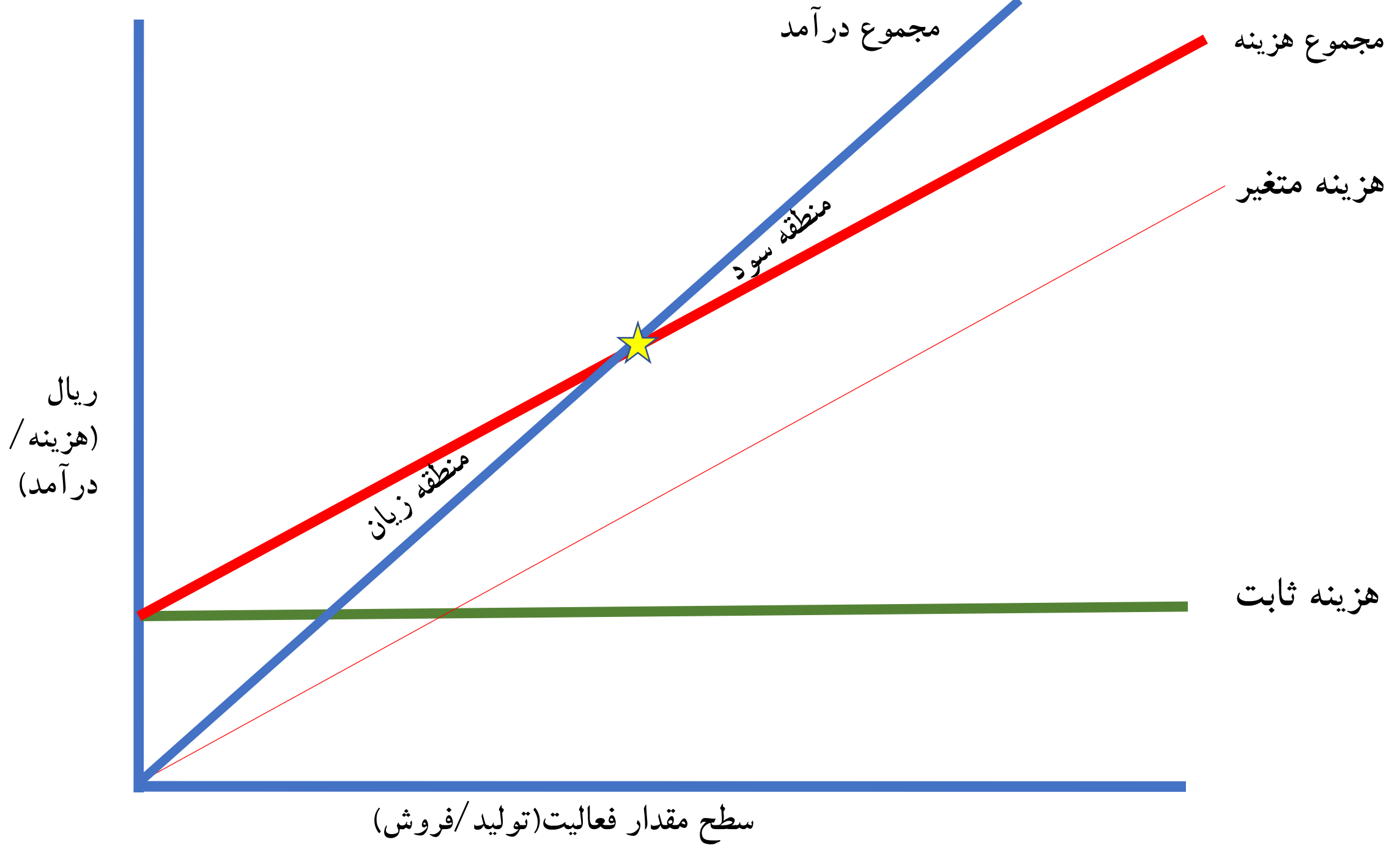
حاشیه سود $P - V = \text{Contribution Margin}$

تعداد در نقطه سر به سر = جمع هزینه ثابت / حاشیه سود هر محصول

نقطه سر به سر

کاربردها:

- ادامه یا توقف تولید (عملیات)
 - استفاده از تکنیک در تصمیمات مدیریت
 - ساخت یا خرید
 - حذف یک محصول از خط تولید
 - حذف یک خط تولید
 - دریافت یا عدم دریافت یک سفارش
- مفروضات :
- دامنه مربوط از فعالیت
 - زمان (دوره مالی)



$$F + V.Q = P.Q$$

$$F = P.Q - V.Q$$

$$F = Q (P - V)$$

$$Q = F / P - V$$

$P - V = \text{Contribution Margin}$

$$\text{CM نسبت} = \text{CM} / P$$

$$S = F / \text{CM}$$

$$F = ۲,۰۰۰,۰۰۰$$

$$V = ۶۰۰$$

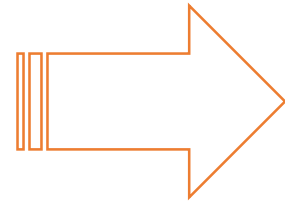
$$P = ۱,۰۰۰$$

$$P-V = ۴۰۰$$

$$CM \text{ نسبت} = CM / P$$

$$\%۴۰ = ۴۰۰ / ۱۰۰۰$$

$$S = F / CM$$



$$\frac{۲,۰۰۰,۰۰۰}{۱,۰۰۰ - ۶۰۰} = ۵,۰۰۰$$

تعداد فروش در نقطه سر به سر

$$\frac{۲,۰۰۰,۰۰۰}{\%۴۰} = ۵,۰۰۰,۰۰۰$$

مبلغ فروش در نقطه سر به سر

$$\frac{۲,۰۰۰,۰۰۰ + ۴,۰۰۰,۰۰۰}{\%۴۰} = ۱۵,۰۰۰,۰۰۰$$

مبلغ فروش برای ۴ میلیون ریال سود مورد نظر

مثال های کاربرد نقطه سر به سر

- یک واحد تولیدی، ۶۰۰۰ واحد کالا تولید می کند و به فروش می رساند.
- قیمت فروش هر واحد ۱۰۰۰ ریال است.
- هزینه متغیر هر واحد ۶۰۰ ریال است.
- هزینه های ثابت دوره ۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال برآورد می شود.

□ در حال حاضر وضعیت سودآوری واحد چگونه است؟

□ درجه اهرم عملیاتی:

اگر سطح تولید ۱۰ درصد افزایش پیدا کند، سود چند درصد افزایش پیدا می کند؟

□ نقطه بی تفاوتی بهای تمام شده:

نقطه ای که کاهش در بهای هزینه متغیر، به واسطه افزایش در هزینه های ثابت خنثی می شود.

□ نقطه بی تفاوتی قیمت:

سطحی از فروش که سود شرکت در حالت فعلی و در حالت افزایش قیمت فروش، یکسان است.

□ ساخت یا خرید

□ محصولات مشترک

□ قیمت گذاری سفارش های خاص

کاربرد نقطه سر به سر - درجه اهرم عملیاتی

- $۶,۰۰۰ * ۱,۰۰۰ = ۶,۰۰۰,۰۰۰$
- $(۶,۰۰۰ * ۶۰۰) + ۲,۰۰۰,۰۰۰ = ۵,۶۰۰,۰۰۰$
- $۶,۰۰۰,۰۰۰ - ۵,۶۰۰,۰۰۰ = ۴۰۰,۰۰۰$

- کل فروش
- جمع کل هزینه ها
- سود فعلی

اگر سطح تولید ۱۰ درصد افزایش پیدا کند، سود چقدر افزایش می یابد؟

$$\frac{Q (P - V)}{Q (P - V) - F} = \frac{۶,۰۰۰ * (۱,۰۰۰ - ۶۰۰)}{۶,۰۰۰ * (۴۰۰) - ۲,۰۰۰,۰۰۰} = \frac{۲,۴۰۰,۰۰۰}{۴۰۰,۰۰۰} = ۶$$

یعنی با رسیدن تولید از ۶,۰۰۰ به ۶,۶۰۰، سود شرکت (۱۰٪ * ۶) افزایش می یابد.

- $۶,۶۰۰ * ۱,۰۰۰ = ۶,۶۰۰,۰۰۰$
- $(۶,۶۰۰ * ۶۰۰) + ۲,۰۰۰,۰۰۰ = ۵,۹۶۰,۰۰۰$
- $۶,۶۰۰,۰۰۰ - ۵,۹۶۰,۰۰۰ = ۶۴۰,۰۰۰$
- $۶۴۰,۰۰۰ : ۴۰۰,۰۰۰ = ۱,۶$

- درآمد جدید
- کل هزینه جدید
- سود جدید
- مقایسه سود جدید با سود قبلی

کاربرد نقطه سر به سر - نقطه بی تفاوتی قیمت تمام شده

فرض: یک فروشنده ماشین آلات به مدیریت شرکت پیشنهاد خرید ماشین آلاتی را کرده که با کاربرد آن هزینه ثابت ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال افزایش و هزینه متغیر هر واحد ۲۰۰ ریال کاهش می یابد، پیشنهاد را بپذیرد؟

$$(Q \times 600) + 2,000,000 = (Q \times 400) + 3,000,000$$

$$600Q + 2,000,000 = 400Q + 3,000,000$$

$$600Q - 400Q = 2,000,000 + 3,000,000$$

$$200Q = 1,000,000$$

یعنی در سطح تولید و فروش ۵,۰۰۰ واحد، فرقی ندارد. ولی اگر بتوان بیش از ۵,۰۰۰ واحد فروش کرد، پیشنهاد تغییرات صرفه اقتصادی دارد. این نقطه ای است که کاهش در بهای هزینه متغیر، به واسطه افزایش در هزینه ثابت، خنثی می شود.

کاربرد نقطه سر به سر - نقطه بی تفاوتی قیمت

- یک واحد تولیدی، ۳۰,۰۰۰ واحد کالا تولید می کند و به فروش می رساند.
- قیمت فروش هر واحد ۶۰۰ ریال است.
- هزینه متغیر هر واحد ۳۰۰ ریال است.
- هزینه های ثابت دوره ۶,۰۰۰,۰۰۰ ریال برآورد می شود.
- سود شرکت در حال حاضر ۳,۰۰۰,۰۰۰ ریال است.

فرض: مدیریت شرکت تصمیم به افزایش ۲۰۰ ریالی قیمت فروش گرفته است. انجام بدهد یا نه؟

$$Q * 600 = (Q * 300) + 6,000,000 + 3,000,000$$

$$300Q = 9,000,000$$

$$Q = 30,000$$

$$600 * 30,000 = (300 * 30,000) + 6,000,000 + 3,000,000$$

$$18,000,000 = 18,000,000$$

$$Q * 800 = (Q * 300) + 6,000,000 + 3,000,000$$

$$500Q = 9,000,000$$

$$Q = 18,000$$

$$800 * 18,000 = (300 * 18,000) + 6,000,000 + 3,000,000$$

$$14,400,000 = 14,400,000$$