

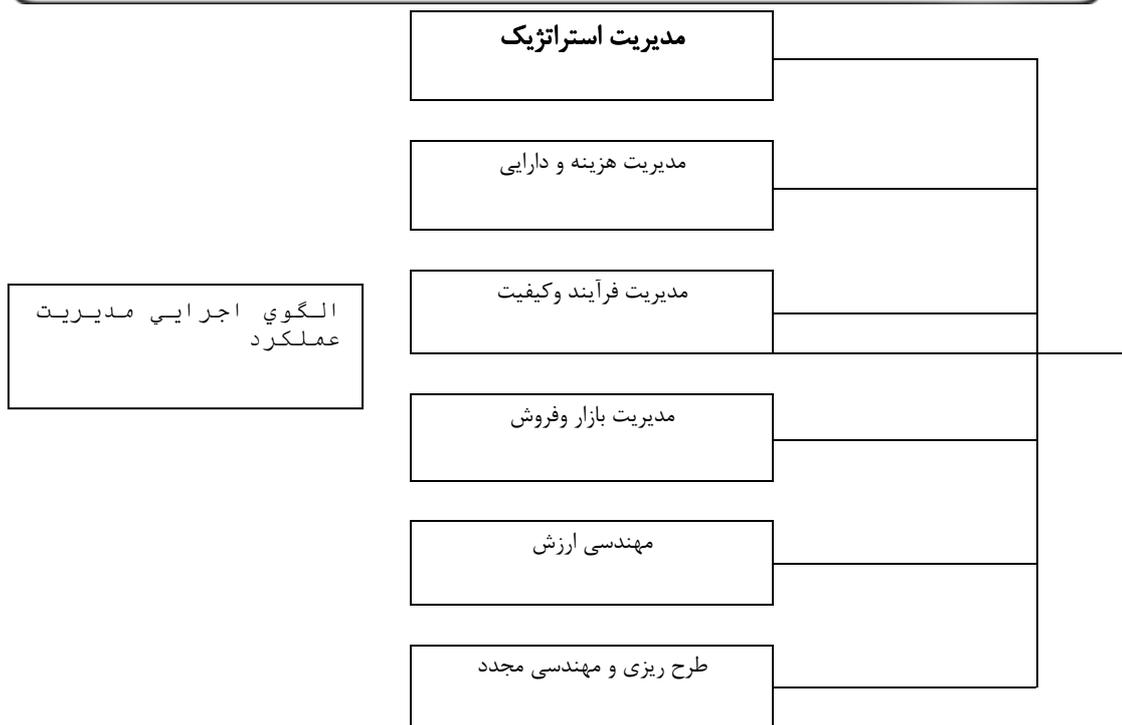


الگوی اجرایی (راهبردهای نوین) در مدیریت عملکرد

محمد فرخزاده
صنایع الکترونیک شیراز

مدیریت عملکرد یکی از شاخص‌های کاربردی در رفتار سازمانهای مختلف می‌باشد. در گذشته مفهوم ونحوه برداشت از ماهیت مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) براساس شناخت گلوگاهها و برخورد فیزیکی (مچ گیری) انجام می‌گردیده است. ولیکن درحال حاضر باتوجه به تحولات سریع محیطی بسیاری از تعاریف گذشته جای خود را به راهبردهای منطقی فعلی داده است. آنچه دراین مقاله به آن اشاره می‌گردد راهکارهای اجرایی جهت ایجاد و ارزیابی یک سازمان موفق می‌باشد. درعلم مدیریت مبانی بسیاری در راستای تفاسیر مختلف از سازمانها ارائه گردیده است، ولیکن این نکته حائز اهمیت است که در برهه زمانی کنونی باتوجه به نحوه اداره سازمانها بصورت اقتصادی و تحولات سریع در عصر اطلاعات در واقع بایستی چه نوع عملکردی برای سازمان تعریف و بر راهبردا اجرا شده، مدیریت و سپس آن را ارزیابی نمود. آنچه دراین مبحث مورد بررسی قرار خواهد گرفت الگویی کارآمد برای جهش سازمانی (سازمانهای دولتی- نیمه دولتی و خصوصی) می‌باشد. عدم هدفگذاری منعطف (پویا) عدم استفاده بهینه از امکانات و منابع - بی توجهی به فرآیندهای تشکیل دهنده سازمان و همچنین شاخص های کیفی- نحوه اداره بصورت بنگاههای اقتصادی، قیاس ارزشی فرآیندهای سازمان و بازنگری مکرر در فرآیندهای سازمان از مشکلات عدیده در سیستم مدیریت سطح کلان و خرد کشور می‌باشد. مدیریت برعملکرد در واقع به سرفصلهای عملیاتی بصورت باز و منعطف نیازمنداست که باتوجه به سرعت تحولات و شرایط مقایسه ای کشور به سایر کشورهای پیشرفته جهان بتواند شرایط برابری و مقدمات شتاب و سبقت را فراهم آورد.

درحال حاضر سازمانهای موجود در کشورتیاز مبرم به یک بازنگری مجدد در کلیه ساختار دارد. با نگاهی به عملکرد سازمانهای موفق در سطح جهان هماندمایکروسافت - جنرال الکتریک و ... این نکته پدیدار می‌گردد که اکثر این سازمانها به نوعی با بحران شدید مواجه و مجبور به بازنگری مجدد در ساختار سازمان گردیده اند و اصولی را تدوین نموده اند که با شرایط موجود درون و بیرون از سیستم ها آنها تطبیق و سازگاری دارد و نتیجه آن هم خروجی مطلوب آنها می‌باشد. در واقع زمانی مدیریت برعملکرد در سیستم‌های داخلی و جهانی میسر می‌باشد که شاخصهای موفقیت اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و... آماده و اجرا گردد. مقاله فوق پس از مطالعات گسترده در موفقیت و عدم موفقیت سازمانها تدوین و ارائه گردیده است. هر چند این مقاله گنجایش وسعت این حیطه های عملکرد را ندارد ولیکن سعی براین شده که در هر مورد بصورت مجزا سیستمی کاربردی ارائه گردد. چیدمان شاخصها براساس هدفگذاری و برنامه، اجرا سازمانی، کنترل عوامل و بازخورد دریک چرخه بهبود تنظیم گردیده است.



در این الگو کلیه شرایط سازمانهای تولید، خدماتی و تحقیقاتی مد نظر قرار گرفته شده است و ساختار طراحی شده باتوجه به حجم هر کدام از سرفصلها براساس موارد زیر می باشد:

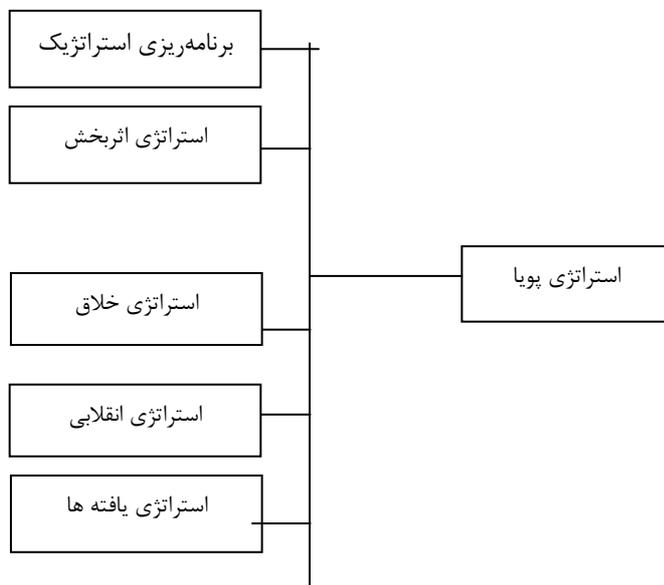
ابتدا چرخه از مدیریت استراتژیک در قالب تعیین هدف (نظریه استراتژی پویا) آغاز و سپس برای مشخص نمودن میزان منابع موجود و استفاده بهینه از آنها در سازمان سرفصل دوم ارائه می گردد. لازمه ایجاد شرایط رقابت و ارائه خدمات مطلوب با دیدگاه نیاز و نظر مشتری فرآیند کیفیت لحاظ و سپس مباحث نحوه رفتار اقتصادی عنوان می گردد. آنچه در سازمانهای امروزی ما کمتر ویا اصلاً نادیده گرفته شده است مهندسی ارزش یا قیاس ارزشی در قالب ورودی و خروجی سیستم می باشد که در این مرحله پس از تجزیه و تحلیل آنچه به عنوان نتیجه حاصل می گردد بازنگری مجدد در فرآیند ساختار سازمان باتوجه به عوامل قبل می باشد. مقاومت در مقابل تغییر و برخورد ناصحیح در ارزیابی عملکرد، اشکال برخورد سازمانها را با پذیرش تحولات و موجهای سازنده تغییر داده است و ضروری است که با بازسازی نگرش فرهنگی سازمانی این نکات مد نظر قرار گیرد.

مقدمه

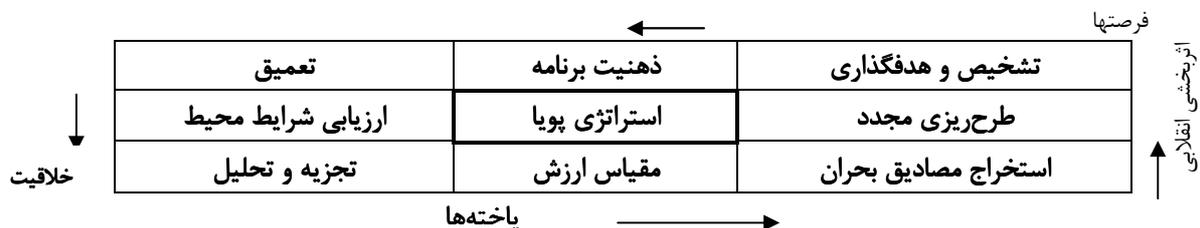
مدیریت عملکرد از جمله شاخصهای کاربردی در سازمانها محسوب می گردد. در گذشته مصادیق مختلفی از مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) ارائه گردیده ولی آنچه در این مقاله ارائه خواهد شد یک دیدگاه منطقی و جدید در خصوص نحوه رفتار سازمانها در مقابل تحولات سریع محیطی (جهانی) و واکنشهای آنها می باشد. با یک بررسی اجمالی در نظریه های مدیریتی از ابتدای شکل گیری علوم مدیریتی به این نتیجه دست می یابیم که فرآیند تعریف شده به عنوان الگوهای کارساز آمیختگی و آفری به ایجاد ثبات دارد و لیکن این مطلب در به هم کنونی زمانی پاسخگو نمی باشد. حال با توجه به نکات اشاره شده می خواهیم مدیریت عملکرد را از این منظر بررسی نماییم که تمامی راهبردهای موجود در طول تاریخ مدیریت به عنوان یک چهارچوب کامل اندازه گیری و زیر مجموعه در مدیریت عملکرد محسوب می شوند. به این معنا که مدیریت بر عملکرد به معنای تعیین استراتژی و راهبرد سازمان و ارزیابی مستمر آن تلقی گردد. با این دیدگاه کلیه فرایندها و شاخصها مدیریتی شامل نظریات، سیستمها، فرهنگها و ... در زیر مجموعه مدیریت عملکرد به منظور اجرا آن در سازمان و سپس ارزیابی آن و در مرحله آخر اندازه گیری و تجزیه و تحلیل باز خورد و نگاه مجدد در سازمان در نظر گرفته می شود. امروزه با رشد و توسعه افکار، جهت گیری به سمت ارتقاء سطح دانش، سازمانها یاد گیرنده، آموزش و ... میل نموده است. آنچه در ادامه به آن خواهیم پرداخت بررسی راهکارهای اجرایی برای سازمانهای سطح کشور با توجه به بحرانهای سطح جهان از جمله WTO، اوج گیری عصر اطلاعات، ساختارهای اطلاعات و فناوری و سازمانهای مجازی و ... می باشد. با این تفاسیر لازم است که با بررسی دقیق در خصوص الگوهای موفق در سطح جهان و در نظر گرفتن شرایط اقلیمی، الگویی واحد از شاخصهای عملکردی و اجرایی جهت سازمانهای کشور ارائه گردد.

استراتژی پویا

یکی از اصولی ترین شاخصهای یک سازمان میانی استراتژیک می باشد. لذا برای شناخت بیشتر موضوع سبک های فکری در این خصوص مورد بررسی قرار گرفته و تلفیقی از آنها با عنوان برنامه ریزی استراتژیک - استراتژی اثر بخش - استراتژی خلاق - استراتژی انقلابی و استراتژی یاخته ها الگوی " استراتژی پویا" با یک دیدگاه جدید و تلفیقی از نقاط قوت سایر استراتژیها ارائه می گردد.



واژه استراتژی از کلمه یونانی (STRATEGO) مرکب از (STRATOS) به معنای ارتش و (EGO) به معنای رهبر گرفته شده است. در اصل استراتژی هدیه نظامیان به دنیای کسب و کار است. در این شرایط با توجه به عوامل متغیر محیط و شتاب شاخصهای کاربردی در علوم و تکنیکهای کسب و کار ضرورت ایجاد چشم انداز بوجود می آید. در ادامه به مبانی مختلف استراتژی اشاره می گردد. آنچه در خصوص مدل های مختلف استراتژی بررسی وجود دارد دارای دیدگاهها مختلفی می باشد که در یک مقایسه تحلیلی، نقاط قوت و ضعف هر کدام مشخص می گردد. در جهان امروز شرایطی بصورتی می باشد که بایستی کلیه قدمها با سرعت، تدبیر و شرایط اطلاعات مناسب برداشته شود. تیزبینی، ریزبینی، شجاعت، استفاده از فرصتها، مشارکت گروهی و منابع، پرداختن به سیستمهای خرد و کلان و ... از مصادیق مکمل برای یک استراتژی پویا محسوب می گردد. این نکته مشهود است که در برهه کنونی نمی توان بر اساس احساسات انقلابی، برنامه های بلندمدت و یا الگوهای کم حجم، تاب و توان رقابت را ایجاد نمود. بنظر در این مقطع الگویی کارساز خواهد بود که مصادیق مثبت سایر استراتژیها را با حجم مناسب را انتخاب و در راستا اهداف یک سازمان اجرا نماید. اگر استراتژی را به عنوان یک شاخص کاربردی و منعطف در سازمان در نظر بگیریم در اصل بایستی چرخه های جهت ارزیابی نحوه اثربخشی آن طراحی کنیم. این چرخه می تواند شامل تشخیص فرصت و برنامه، تعمیق، ارزیابی شرایط محیط و تجزیه تحلیل، قیاس ارزش و مرحله طرح ریز مجدد می باشد.



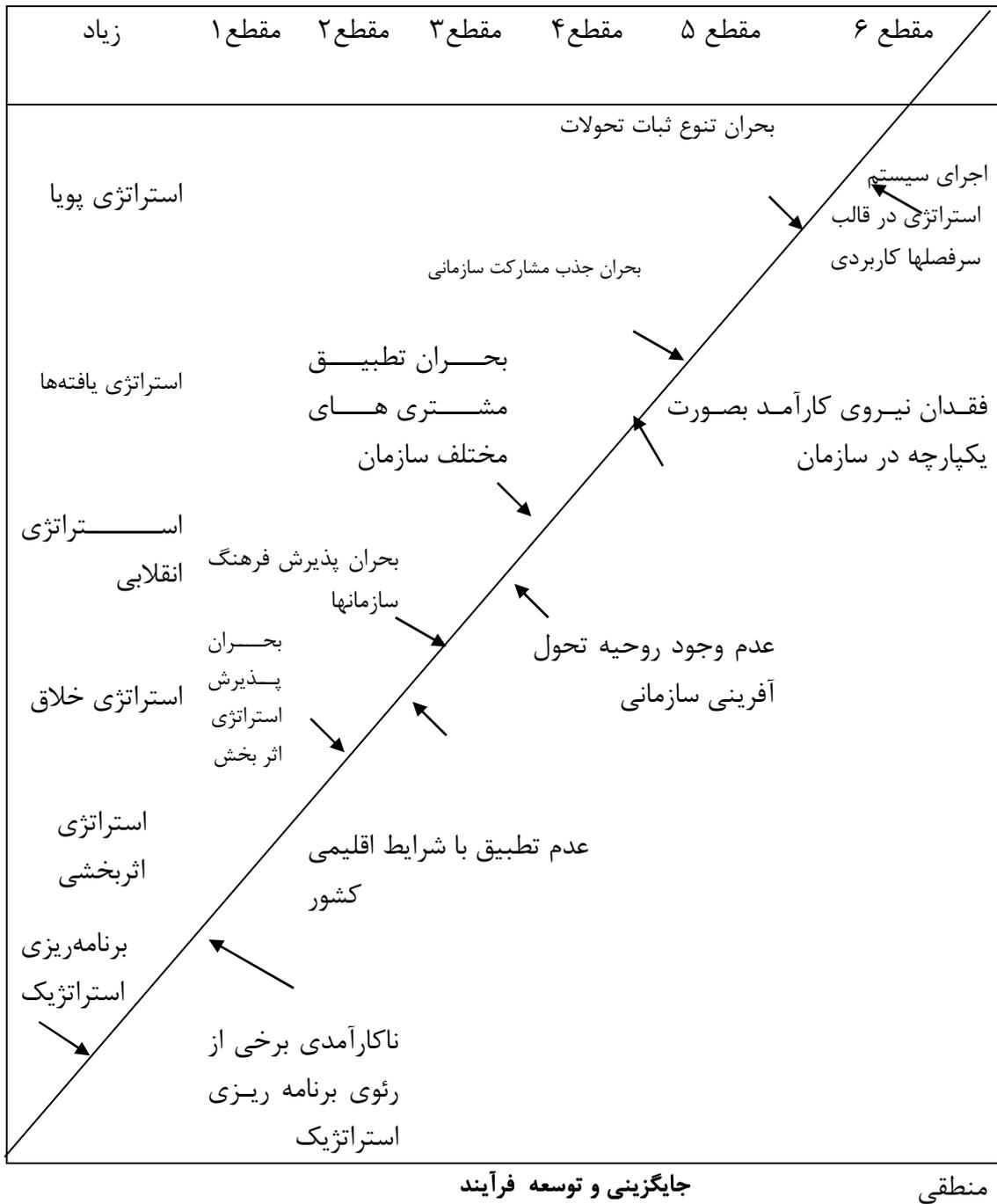
(شکل ۱)

یکی از عوامل بازدارنده در سیستمها و سازمانها شرایط بروکراسی به معنای منفی آن می باشد. در حال حاضر آنچه در سازمانها به عنوان هر نوع استراتژی مطرح می گردد به محض تبیین در لایه های مدیریتی و خوش بینانه در کلیه لایه های سازمان دستخوش حجم بسیار بالایی از عملیات بروکراسی می گردد. این نکته به عنوان یک عامل بازدارنده در جهت از



دست دادن زمان با توجه به شتاب موجود می‌گردد و نتیجه مسلم آن تأخیر در اجرا و بر جا ماندن کلیه هدفهای دارای قابلیت می‌باشد. سازمان با آرمانها والا در مقاطع مختلف تصمیم به بازسازی ساختاری می‌گیرد و لیکن متأسفانه پس از بررسی و تعیین چهارچوب بر اساس هر نوع استراتژی با شکل حجیم‌گرایی مواجه می‌شود و آخرالامر فرصت موجود در اثر گذشت زمان به یک تهدید مبدل می‌گردد.

در مبحث استراتژی پویا اگر عملکرد سازمان را در مقاطع مختلف در نظر بگیریم به نقاط مستقل و بر روی یک نمودار خواهیم رسید (شکل ۲). در این شکل یک باند در حداقل و حداکثر با یک شرایط زمان همراه با بحرانهای مستمر با سیاستهای مختلف وجود دارد. ماکزیمم و مینیمم در نمودار نشانگر نزول و صعود عملکرد در شرایط خاص می‌باشد. با توجه به نقاط قوت هر کدام از استراتژی‌های شرح داده شده لازم است در این الگو از بهترین راهکارها استفاده گردد. سازمان همواره جهت حفظ پویایی خود نیاز به خروج از حالت یکنواخت برنامه‌ریزی و دیگر عوامل دارد. لذا در این جهت لازم است برای آنها استراتژی در برهه‌های مشخص با اهداف پیش‌بینی شده بحرانی در جهت رشد سازمان ایجاد نماییم. در نظر گرفتن فاکتورهای مثبت از جمله مشارکت، استفاده از ساختار سطح سازمانی، سرعت بالا، اشراف کامل بر محیط اطراف، خلق ایده‌های جدید و قابل رقابت، در نظر گرفتن نیازهای درون و برون سازمانی و . . . به جایگزینی استراتژی کمک شایانی می‌نماید.



رشد عوامل شاخصی در هر نوع استراتژی

توسعه دیدگاههای موجود بر اساس شاخصهای مثبت هر نوع نگرش استراتژی باعث بروز شرایط مطلوب سازمانی در مواجهه با چالشها می‌گردد، به این معنا که با توجه به عوامل محیطی و شرایط سازمان هدفها و دیدگاههای آینده سازمان به عنوان خوراک ترسیم هدف وارد و با استعانت از ساختار مسطح و توانمند سازمان با توجه به بحرانهای مثبت تحول استراتژیک جهت پویایی ایجاد میگردد. استفاده از الگوی بحران بر این است که مثلاً لیوان پر از آبی با دمای معمولی موجودباشد. به شکل عادی درون لیوان حبابهای هوای وجود دارد که در اصل مانع جا افتادن آب در کلیه سطوح لیوان آب

می‌گردد، لذا با ایجاد چند تکان پی‌در پی حبابها شروع به خارج شدن می‌نماید و در اثر تکرار در مقاطع زمانی آب به صورت کامل در لیوان جا افتاده و خلوص خود از لحاظ جای‌گیری در بدنه را حفظ می‌کند. استفاده از شاخصهای مثبت الگوهای استراتژی و جا انداختن استراتژی در سازمان نیز بر اساس همین مثال می‌باشد.

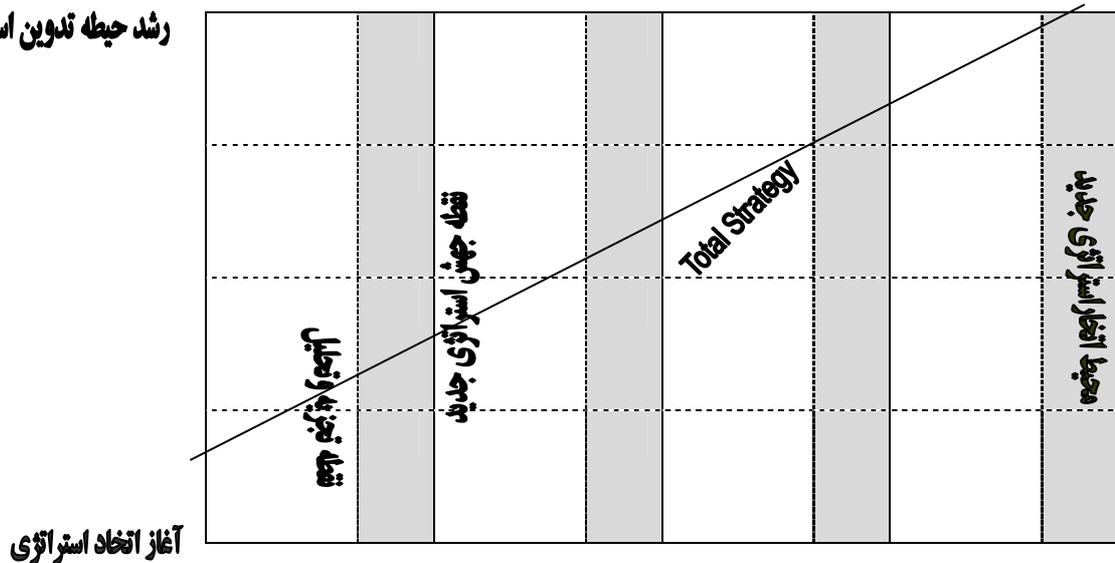
بررسی سمت و سوی تحولات سطح جهان، استخراج ایده‌های خلاق، نزدیک نمودن هدفهای دور دست در مقاطع زمانی قابل انعطاف بر اساس محاسبه ضریب شتاب تحركات محیطی، استفاده از توانمندی بالقوه و هم‌افزایی تفکرها به عنوان زیر سیستم، این قابلیت را ایجاد می‌کند که اهداف کلان تدوین و در اثر اعمال در حجم قابل قبول موجب تحرک و تزریق خوراک به زیر مجموعه‌ها گردد. این شرایط با تلفیق سرفصلهای کاربردی اهداف در کوتاه‌ترین زمان و بهترین نحو در دسترس قرار می‌گیرد.

زمانی تحول استراتژیک در یک سازمان رخ می‌دهد که سیکل عملکرد سازمانی همیشه نشان‌دهنده یک تحول در بالاترین نقطه سیکل (Max) باشد. به این معنا که اگر مقاطع زمانی مشخص بر اساس نوع ایده و حرکت سازمانی تعیین گردد برای سیر حرکتی سازمان یک منحنی ایجاد می‌شود که از نقطه صفر یا زیر صفر آغاز و در مقطعی به اوج خود می‌رسد و پس از اثربخشی و مفید بودن در مقطع زمانی مجدداً روند نزولی خود را آغاز می‌کند. در این شرایط زنگ خطر در نحوه تدوین استراتژی به صدا در می‌آید و بایستی با استفاده از شاخصهای معیاری در روشهای مشروحه یک سیکل جدید بر مبنای توانمندی سازمان در نقطه حال و میزان جذب انرژی و توانمندی در آینده را تعیین و یک سیکل جدید، نه در راستا و هم عرض تواتر قبلی بلکه از نقطه ماکزیمم با ۵۰ درصد پس فاز را آغاز نمایم. یعنی اینکه مطلوب آن است که تحلیل‌گران سازمان قبل از رسیدن سازمان به نقطه پیک، شرایط را جهت وقوع استراتژی جدید ایجاد و در چند قدمی نقطه ماکزیمم سیکل استراتژی تحول جدید را به سازمان تزریق کنند.

آنچه در این شرایط حاصل می‌شود سیر مستمر در ایجاد استراتژی با مشخصه‌ها مثبت از سایر مکاتیب فکری استراتژیک می‌باشد.

زیاد

رشد حیطه تدوین استراتژی



آغاز اتخاذ استراتژی

م

مدیریت دارایی و هزینه

یکی از مفاهیم کاربردی در بازسازی ساختار سازمانها از لحاظ منابع مدیریت دارایی و هزینه در کلیه فرایندهای سازمانی (ورودی - خروجی) می‌باشد. در این سیستم با یک دیدگاه منطقی به این نقطه می‌رسیم که بایستی بر منابع سازمان به شکل مطلوب مدیریت و استفاده بهینه گردد. در ابتدا بحث را با چند سوال اساسی آغاز می‌کنیم:

- ۱- مدیریت هزینه‌ها و دارایی‌ها چه کاربردی دارد؟
- ۲- آیا ارزشهای واقعی داراییهای در اختیار ورودی و خروجی مشخص و شفاف است؟
- ۳- آیا از تمام منابع در اختیار سازمانی استفاده بهینه می‌شود؟
- ۴- راهکار اجرایی و مؤثر در مدیریت بر هزینه‌ها و دارایی‌ها چیست؟
- ۵- استفاده از چه سیستمی جوابگو می‌باشد؟



آنچه در مدیریت کردن بر دارایی‌ها و هزینه‌ها اهمیت دارد ایجاد یک نظام ارزیابی گسترده در شناسایی، تفکیک واحدها و منابع تحت اختیار با کلیه مشخصات فیزیکی می‌باشد. مدیریت هزینه و دارایی دارای خصوصیات زیر است:

۱- برای رسوب‌زدایی از دارایی‌های سازمان در جهت کاهش هزینه‌های اضافی

۲- افزایش سرعت تبدیل داده‌ها و استانداردها

۳- ایجاد هوشمندی نسبت به آثار مالی تصمیمات

۴- برای تمرکز بر نتایج ملموس

اجرای این سیستم مستلزم ایجاد ساختار زیر است:

کارکردهای اصلی:

۱- ایجاد زیربنای لازم ۲- نظام مدیریت مالی ۳- ایجاد نظام مدولار ۴- هدفگذاری (بهبود بهره‌وری

دارایی‌ها) ۵- ارزیابی اصلاح

اندازه‌گیری و ایجاد یک نظام جامعه اطلاعاتی در مورد دارایی‌ها و هزینه‌ها گام اول در انجام مراحل مدیریت هزینه و دارایی می‌باشد. اصولاً در این مقطع سه عامل اصلی وجود دارد.

۱- مدیریت دارایی‌ها

۲- مدیریت موجودی‌ها

۳- مدیریت نقدینگی

در مدیریت دارایی‌ها و هزینه‌ها سیستم ارزیابی مستمر از واژه‌ها کاربردی در این سطح می‌باشد. شاخصهای این نوع مدیریت اساساً بر مبنای کارکرد عملیاتی استوار است و لازم است که در یک برنامه‌ریزی برق‌آسا سیستمهای ساماندهی تشکیل و در جهت جمع‌آوری اطلاعات اقدام نماید.

اجرای عملیات سیستمهای فوق‌الذکر مستلزم برنامه‌ریزی منسجم در راستار اهداف سازمان و آماده نمودن پیش‌نیازها از جمله زمان، مکان و ... می‌باشد. با توجه به روشن شدن ماهیت اولیه مباحث ساختار اصولی مدیریت هزینه و دارایی‌ها به شرح زیر می‌باشد:

الف- تعمیق Modularity

۱- سازماندهی و روابط

۲- نظام‌های برنامه‌ریزی و کنترل

۳- داراییهای در اختیار، ورودیها و خروجیها

ب: نتایج مالی عملکرد

۱- شاخص‌ها

۲- سازو کارهای ایجاد حساسیت نسبت به نتایج مالی عملکرد

ج: برقراری چرخه بهبود بهره‌وری و داراییها

۱- داراییهای غیرجاری

۲- مدیریت موجودی‌ها

۳- مدیریت نقدینگی

د: ارزیابی مالی و اقتصادی در تکوین پروژه‌های جدید و تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام.

در ادامه به مفاهیم کلامی طرح و مصادیق کاربردی در سازمانها اشاره می‌گردد:

مدیریت دارایی‌ها و هزینه‌ها



بی‌تردید بدون اداره مؤثر و کارآمد دارایی‌ها و هزینه‌ها، یک واحد اقتصادی دوام چندانی نخواهد یافت. به عبارت دیگر برای حفظ بنیه رقابتی و ظهور موثر در بازارهای اقتصادی، یک سازمان همواره باید هم نسبت به میزان دارایی‌های در اختیار خود حساس بوده تا به بازدهی مناسب و مورد انتظار برسند و هم نسبت به هزینه‌های سازمان. تا این هزینه‌ها متناسب با حجم فعالیت بوده و با سودآوری سازمان یک رابطه منطقی داشته باشند.

در این مجموعه، منظور از دارائی عبارتست از هر چیز دارای ارزش (بالفعل و بالقوه) که در اختیار (مالکیت، استخدام، تصرف و ...) سازمان قرار داشته باشد.

تبیین رویکرد

دارائی‌ها به خودی خود، ارزش چندانی ندارند. مگر آنکه به بهره‌وری برسند، زیرا در غیر اینصورت مستهلک شده و از بین می‌روند. دارائی نقدی در روند تورم ارزش خود را از دست می‌دهد و کارایی تجهیزات در تحولات تکنولوژی تحلیل خواهد رفت. حفظ و نگهداری دارائیه‌ها نیز هزینه‌ساز است. تنها راه نگهداری مؤثر و کار از دارائیه‌ها، مولد کردن آنهاست. لذا به منظور ایجاد حساسیت در واحدها، نسبت به دارائیه‌ها و هزینه‌ها، و به دنبال آن مدیریت صحیح آنها، لازم است.

دارایی شامل ابعاد مالی و غیرمالی، ملموس و غیرملموس می‌باشد. مدیریت دارایی ایجاد حداکثر بهره‌وری ممکن به ازای واحد دارایی را دنبال می‌کند و حاصل آن با معیارهای زیر سنجیده می‌شود ۱- فروش عملیات سرانه ۲- سود عملیات سرانه ۳- نسبت فروش به دارایی‌ها ۴- نسبت سود به دارایی‌ها ۵- ارزش افزوده سرانه. ۶- نسبت ارزش افزوده به دارائی‌ها. در ادامه لازم است به موارد زیر اشاره شود.

مدولاریتی

مدولاریتی به معنای تقسیم و تفکیک یک واحد به مجموعه‌های کوچکتر میباشد به طوری که هر مجموعه، تمامی خصایص و ویژگی‌های لازم برای فعالیت مستقل با حفظ مسئولیتهای خود را دارا باشد.

مدولار کردن سازمان مزایای زیادی دارد از آن جمله به موارد زیر اشاره نمود:

۷- حدود و ثغور مجموعه‌ها مشخص و شفاف می‌شود.

۷- انعطاف‌پذیری مجموعه‌ها افزایش می‌یابد.

۷- استقلال و اختیارات مجموعه‌ها پررنگ‌تر می‌شود.

۷- قابلیت پاسخگویی و حساب‌پذیری افزایش می‌یابد.

۷- امکان برنامه‌ریزی مؤثرتر فراهم می‌شود.

۷- امکان ایجاد بهبود مؤثر، افزایش می‌یابد.

نتایج مالی عملکرد

هر گونه فعالیت توانمندساز، زمانی کامل می‌شود که نتایج مطلوبی را به دنبال داشته باشد. اگر فعالیتهای یک واحد تجاری به کسب سود منتهی نشود، ادامه فعالیت سازمان را به مخاطره خواهد انداخت.

در این حوزه به منظور بررسی نتایج مالی عملکرد، لازم است به موارد ذیل توجه شود:

نسبتهای فعالیت: شامل مجموعه روابطی می‌شود که درجه کارایی واحد را از نظر استفاده مؤثر از دارائیه‌ها نشان می‌دهد.

نسبتهای سودآوری: شامل روابطی می‌شود که منعکس‌کننده عملکرد واحد در بدست آوردن سود میباشد.

نسبتهای نقدینگی: شامل روابطی است که توانایی واحد را نسبت به پرداخت تعهدات کوتاه‌مدت، نشان میدهد.

برقراری چرخه بهبود بهره‌وری دارائی‌ها

دارایی‌ها به خودی خود ثروت محسوب نمی‌شوند. زمانی دارایی‌ها دارای ارزش هستند که به طور اقتصادی به کار گرفته شده و سودآوری لازم را داشته باشد. لذا باید برای برقرار کردن چرخه بهبود و تبدیل دارایی‌های غیرمولد به مولد، به موارد ذیل توجه شود:

جدا کردن دارائیه‌ها غیرمرتبط و تعیین تکلیف کردن آنها

منظور از دارائی‌های غیرمرتبط، دارایی‌هایی است که در راستای برآورده شدن مأموریت‌های اصلی واحد، تأثیر عمده‌ای نداشته باشند.



مدیریت موجودیها

منظور از مدیریت موجودیها، شناسایی موجودیهای راکد و کم‌فروش و اقدامات لازم جهت تعیین تکلیف آنها و ایجاد سازماندهی مناسب جهت مدیریت و برنامه‌ریزی موجودیها می‌باشد. هدف نهایی مدیریت موجودیها با افزایش سرعت تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها می‌باشد.

مدیریت نقدینگی

هر چه دارایی‌های جاری بیشتری نسبت به دارایی‌های غیرجاری نگهداری شود، درست است که ریسک نقدینگی کاهش می‌یابد، ولی نرخ بازدهی نیز کاهش خواهد یافت زیرا بازده دارایی‌های جاری عموماً کمتر از بازده حاصل از دارایی‌های ثابت تولیدی است. لذا ضروری است ضمن تهیه برنامه و بودجه نقدی مبتنی بر بودجه عملیات واقعی از رسوب بیهوده نقدینگی یک طرف و کمبود احتمالی نقدینگی از طرف دیگر، جلوگیری شود.

مدیریت دارایی

در این طرح برای مدیریت دارایی دو پروژه اصلی مورد نظر قرار دارد:

الف: کنترل دارایی راکد

ب: تبدیل دارایی غیرمولد به مولد

الف: دارایی راکد

دارایی تنها در چرخش است که ارزش افزوده ایجاد می‌کند. میزان ارزش افزوده به سرعت این چرخش بستگی دارد. دارایی راکد معمولاً به صورت مواد اولیه، تجهیزات و یا کالا (نیمه ساخته و یا ساخته شده) در انبارها رسوب می‌کند. این داراییها نه تنها مولد نیستند، بلکه نگهداری از آنها هزینه‌های سرمایه‌ای (ساخت انبار و سیستم‌های انبارداری) و هزینه‌های جاری بر سازمان تحمیل می‌کنند. علاوه بر آن برخی از داراییها بنا به ماهیت (بر اثر فساد یا کهنگی تکنولوژیکی) از بین می‌روند. دارایی راکد تله نقدینگی است و اگر مدیریت نشود حجم عظیمی از نقدینگی قابل چرخش و بهره‌دهی اقتصادی را زمین‌گیر می‌کند. برای اجرایی این برنامه قدمهای زیر لازم است:

۱- شناسایی انبارها (انبارها اصلی، فرعی، کارگاهی)

۲- فهرست‌بندی تشریحی انبارها (زیر بنا، تعداد کارکنان، تعداد اقلام، تعداد اقلام راکد و ارزش آنها)

۳- شناسایی مشکلات اصلی

۴- تصمیم‌گیری و تدبیر در راستای کاهش موجودی‌های راکد

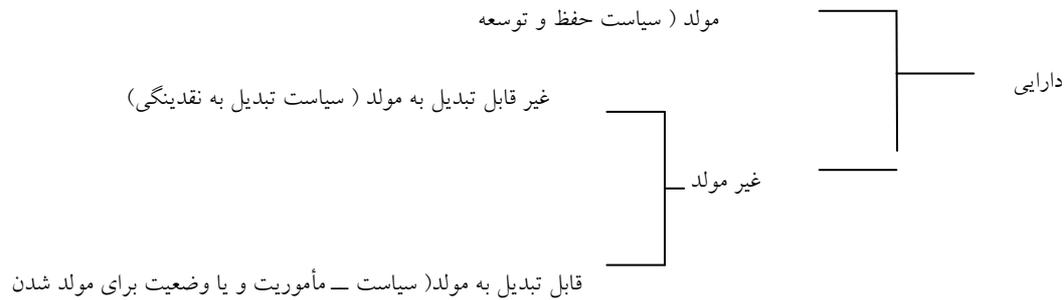
۵- ایجاد نظم هوشمند و کنترل موجودی راکد در انبارها

ب: تبدیل دارایی‌های غیرمولد به مولد

دارایی‌های مولد مجموعه‌ای از دارایی‌های سازمان است که در فرایند عملیاتی سازمان منافع اقتصادی به همراه دارد. ملاک منافع اقتصادی چیست؟ برای این امر معیارهای متعددی را می‌توان در نظر گرفت. چهار معیار مهم و اصلی برای این امر از نسبت فروش و سود عملیاتی به تعداد کارکنان و دارایی سازمان حاصل می‌شود.

| | | |
|-------------------|------------------|--------------|
| فروش عملیاتی | سود عملیاتی | |
| فروش به دارایی | ROI | دارایی مالی |
| فروش عملیات سرانه | سود عملیات سرانه | نیروی انسانی |

ارزش افزوده نسبت به دارایی مالی و نیروی انسانی نیز معیار مهمی است که ابعاد دیگری از این امر را شفاف می‌سازد. در این مرحله حدود آستانه نسبت‌ها برای هر گروه صنعتی تعیین شده و پس از آن هر مدول (Modul) دارایی به مولد و غیرمولد تفکیک می‌شود. مدول دارایی جزء معنی‌داری از دارایی کل سازمان است که ورودی، خروجی، منابع و کارکرد آن قابل سنجش باشد. شکستن دارایی سازمان به مدول‌های کوچکتر مدولار کردن نام دارد و اساسی مدیریت دارایی و هزینه را تشکیل می‌دهد.



سیاست کلی دارایی های غیر مولد به مولد

پیش نیاز مدیریت دارایی

برای مدیریت دارایی دو زیر بنا ضروری است:

نظام مدیریت مالی موثر

نظام مدولار دارایی

نظام مالی موثر می باید این اطمینان را ایجاد کند که ابزار سنجش بهره وری دارایی است و با معنا عمل می کند. در فقدان یک نظام مالی معتبر (حسابداری، هزینه یابی، مالی، مدیریت و ...) هر قضاوتی در این زمینه می تواند اشتباه آور باشد. به حساب آوردن هزینه سرمایه (Cost of Capital) تبدیل قیمت‌های دفتری به قیمت‌های روز (نرخ استهلاک واقعی) در این زمینه بسیار مهم و مورد غفلت در سازمانهای بزرگ هستند.

مدیریت فرایند و کیفیت

مدیریت فرایند و کیفیت یکی دیگر از عوامل پویایی سازمان خصوصاً در تعامل با محیط درون و بیرون سازمان تلقی می‌شود. شتاب تحولات و تلاش در جهت همسانی با شرایط در جهان کنونی بر دو اصل اساسی استوار است. مدیریت بر فرایندها به لحاظ مصادیق کیفی و جلب نظر مشتری (بازار و فروش) می‌باشد. مصداق دهکده جهانی این نکته را به راحتی شفاف می‌سازد که حق حیات با سازمانهایی است که در سر فصلهای عملیاتی دارای مزیت برتری باشند و مزیت‌های برتر نیز رعایت اصول مشتری مداری به عنوان یک اصل است. اصولاً بهبود، مجموعه‌ای از فعالیتهای نظام‌گرا و اثربخش است که منجر به ارتقاء وضع موجود به وضع مطلوب می‌گردد و فرایند نیز مجموعه‌ای از منابع و فعالیتهای مرتبط بهم که داده‌ها را به ستانده‌ها تبدیل می‌کند. آنچه در ادامه به بررسی آن خواهیم پرداخت غالباً از تعاریف بالا ناشی می‌شود.

در این مقوله مطلب حائز اهمیت، رضایت مشتری و کسب نتایج پایدار عملکردی در گروه رویکرد فرایندی و مدیریت بر فرایندها است. هدف از مدیریت فرایندها و کیفیت به حداکثر رسانیدن "ارزش" فراورده‌های سازمانی از دید مشتری به ازای صرف منابع محدود می‌باشد. پس واضح است که پیش نیاز ارزش‌آفرینی فرایندها عقلایی کردن فرایندها (Rationalization) می‌باشد و بایستی با تفکیک آنها موارد مرتبط و غیرمرتبط، با اهمیت و بی‌اهمیت و مولد غیرمولد جداسازی شود. برای اجرای سیستم مذکور لازم است تا مصادیق کمی یا میزان ارزش ایجاد شده در فرایند پایش (Valuemonitoring) مورد سنجش قرار گیرد.

راهکارهای متعددی به عنوان معیارهای اندازه‌گیری ارائه شده است.

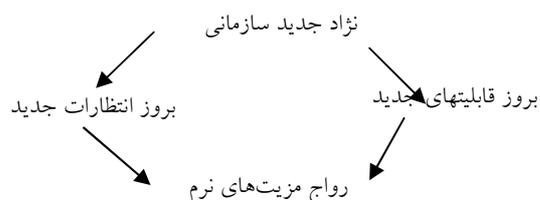
مزیت‌های کلیدی core competency و عوامل حیاتی csf برای پالایش و غربال فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرد و اصل دوم

CPI با هدف بهبود مداوم فرایندها از اصول خدشه‌ناپذیر محسوب می‌گردد.

سازمان زمانی به سمت تحول در این حوزه میل می‌کند که از رویکرد وظیفه‌گرا به رویکرد فرایندی نتیجه‌گرایی میل کند. آنچه در این مقوله بسیار اهمیت دارد ارزش بر مبنای تعیین میزان آن توسط مشتری است. هم‌در کتاب فراسوی مهندسی دوباره می‌نویسد:

در سازمان سنتی، همگان به فکر انجام وظیفه (function) هستند. در حالیکه فرایندها (خلق ارزش مورد نظر مشتری) بی‌سرپرست رها شده است.

سازمانها از مجموعه‌ای از فرایندها تشکیل شده‌اند که این ساختار به عنوان شالوده سازمان در محیط پر تعامل تلقی می‌گردد. زمانی سازمان به سمت ارزش‌آفرینی میل می‌کند که تعریف کیفیت بر کلیه فرایندهای سازمان حاکم شود. در باب کیفیت مطالب بسیاری عنوان گردیده است ولی آنچه بسیار اهمیت دارد استفاده از الگوی کاربردی و دارای قیاسهای ارزشی در سازمانها می‌باشد. با یک بررسی اجمالی در مورد مشتری و سطح توقعات او از سالهای گذشته به این نتیجه دست می‌یابیم که رفتارها به گونه در غیر قابل تصور در مدت زمان اندکی تغییر کرده است. مزیت‌های نرم، در محیطی که مشتری و بازار، رو به جهانی شدن پیش می‌روند، نژاد جدیدی از سازمانها را پدید آورده است. این نژاد جدید، که خود محصول رواج مزیت‌ها نرم به شمار می‌رود، ابعاد جدیدی را به مفهوم مزیت‌های نرم می‌افزاید.



الگوی مفهومی پویایی کیفیت در سازمانها

نژاد جدید سازمانی، نشانه‌ای از ظرفیت نامتناهی نهفته در اعماق وجود انسانهاست که هر گاه فرصت ظهور و بروز بیابد شگفتی می‌آفریند. هیافت به دنیای نامتناهی " کیفیت به روایت مشتری " مستلزم اوج پویایی در سازمان است که چنین ظرفیت تحول‌پذیری قطعاً سازمانهای پویا را طلب می‌کند. با یک نگاه به عوامل تعیین‌کننده در سازمانها این منظر آشکار می‌شود که سازمانهای امروزی تفاوت بسیاری با سازمانهای گذشته دارند و با تغییر سطح توقعات بایستی بتوانیم دریای نامتناهی آنها را پر نماییم. به همین علت اجرای مدیریت بر فرایندها همراه، با کیفیت در سازمانهای امروز به مراتب دشوارتر از گذشته گردیده است. ترویج فرهنگ کیفیت بر کلیه فرایندها دارای مشخصه‌هایی متفاوت در این وادی از علم مدیریت می‌باشد. ایجاد فرهنگ کیفیت مداری به عنوان اصل اولیه در سازمانها مد نظر گرفته شده است و پس از آن استقرار سیستمهای کیفی در جهت باروری ساختار سازمانی.

در این راستا بایستی از اصول ناب استفاده و کلیه ناخالصیها طی برنامه‌ای منسجم شناسایی و از سازمان به مرور حذف گردند. اصول تفکر ناب شامل :

- ۱- تعیین ارزش (به روایت مشتری)
- ۲- شناسایی جریان ارزش
- ۳- شناسایی ضعف فعلی سازمان
- ۴- شناسایی قابلیت حذف درنگ
- ۵- به حرکت در آوردن گامهای ارزش‌آفرینی
- ۶- بیرون کشیدن (pulling) و هم‌آهنگی با صدای مشتری
- ۷- جستجوی دائمی برای کمال (perfection) می‌باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر TQM

در دهه گذشته در راستا تکامل فرهنگ علوم کیفی مبحث جدیدی به عنوان مدیریت کیفیت فراگیر مطرح و مورد استقبال بسیاری قرار گرفت. با توجه به مبحث مدیریت فرایند و کیفیت و تغییر نحوه رفتار سازمانها استفاده از الگوی مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان دارویی برای این جراحات در سطح سازمانهای کشوری باشد. البته صرف بررسی TQM با دیدگاه اولیه در حال حاضر جوابگو نمی‌باشد بلکه آنچه به عنوان سرفصلهای این مقوله ارائه می‌گردد مدیریت کیفیت فراگیر بر مبنای اداره بنگاه اقتصادی الگوی دهکده جهانی می‌باشد. کیفیت فراگیر در واقع یک سفر است و نه یک مقصد و از آموزش شروع و با آموزش ادامه می‌یابد و برای آن پایانی نیست.

سرفصلهای نوین مدیریت کیفیت فراگیر

توانمند نمودن کارکنان (تغییر نحوه تفکر)
 دیدگاه کل گرایانه

استقرار کیفیت استمرار بهبود کیفیت
 نگرش نوبه عامل انسانی

رهبری کیفیت و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه
 فرهنگ پویای سازمانی

کاهش هزینه و ارتقاء کیفی خروجی‌های سازمان
 مشارکت کارکنان

دمینگ، کرازبی، وردان، ویلیام کان وی و ... از نظریه‌پردازان این مبحث به عنوان تفکر ساخت‌یافته می‌باشند.

| | | |
|--|--------------|-------------|
| ۱- فرایندها ۲- محصول یا خدمات ۳- عامل انسانی | درون سازمانی | بعد ساختاری |
| | برون سازمان | |
| ۱- تکیه بر چهارچوب نظری و فلسفه TQM ۲- اجرای برنامه TQM در گامهای شش گانه | | بعد عملیاتی |

مدیریت کیفیت فراگیر دارای دو زیر مجموعه می‌باشد که شامل :

- ۱- بعد ساختاری
 - ۲- بعد عملیاتی است.
- بعد ساختاری بر اساس مشخصه‌های دورن و برون سازمان تعیین می‌گردد و بعد عملیاتی علاوه بر نظریات صاحب‌نظران دارای شش اصل اساسی است:
- ۱- ارزیابی وضعیت فعلی سازمان
 - ۲- زیر ساخت سیستم
 - ۳- ساختار سیستم
 - ۴- رویه‌ها و خط‌مشی‌ها
 - ۵- فنون و ابزار عملی TQM
 - ۶- تداوم کیفیت، راه زندگی سازمانی
- هر کدام از ۶ محور دارای زیر مجموعه‌هایی به شرح زیر می‌باشند:
- ۱- ارزیابی وضعیت فعلی سازمان شامل
 - الف: ارزیابی مقدماتی (نگرش صادقانه - عدم ارائه راهکار هنگام ارزیابی - غرق شدن در جزئیات)
 - ب: مطالعه و پژوهش (تشکیل شورای بررسی فرایند و کیفیت (آموزش)
 - ج: برنامه‌ریزی (تعیین استراتژی - تعیین زیر ساخت - تعیین ساختار)
 - ۲- زیر ساخت سیستم کیفیت
 - الف: تغییر نگرش و طرز تلقی منطقی
 - ب: مشارکت و همیاری کارکنان - تعیین مأموریت سازمان بر اساس توانایی‌های سازمان
 - ۳- ساختار سیستم کیفیت
 - الف: برنامه‌ریز استراتژیک و تعیین برنامه برای سازمان
 - ب: مهارت‌ها ابزار اطلاعات و ارتباطات و سیستم اطلاعات
 - ج: گروه‌های برنامه‌ریزی شده و نحوه کار سیستمها و نظارت (ممیزی)



۴- رویه ها و خطمشی ها

الف: لزوم برپایی رویه‌ها و مکتوب و بین‌المللی

ب: استانداردهای ISO 9000 یا TQM

ج: محتوا و معیارهای رویه‌های مطلوب

د: شکل و فرم رویه‌ها و تغییردر آنها

۵- فنون و ابزار عملی

الف: نمودار جریان کار

ب: نمودار مراحل کار

ج: نمودار تخصیص منابع

د: نمودار پارتو

۶- تداوم کیفیت؛ راه زندگی سازمانی

الف: مدیریت استراتژیک

ب: کنترل دائمی

ج: بهبود مستمر

البته این نکته حائز اهمیت است که اجرای سیستمهای کیفی به مراتب آسانتر از حفظ آنها در سازمان می‌باشد. در این خصوص جهت تعمیم بودن و برون سازمانی فرهنگ مراقبه یا حفظ و نگهداری از ضروریات اجرای کلیه عوامل مدیریت بر کیفیت و فرایند می‌باشد.

مدیریت بازار و فروش

هم اکنون در عصر تغییرات، تحولات و پیچیدگی های قرن بیست و یکم قرار داریم. از شواهد و قرائن پیداست که بروز تحولات از شتاب زائد الوصفی برخوردار شده است. بدانگونه که حتی از دامنه انتظار برخی ملل توسعه یافته و پیشرفته نیز خارج شده است. طبیعتاً برای گذر از روابط ملموس سنتی و ساده تر و یا به عبارتی به دور از پیچیدگی های قرن جدید ایجاد تغییرات بنیادی در ساختار سازمانها گریز ناپذیر است. در دوران تحولات مسلماً مفهوم سازمان و روابط آن تفاوت‌های بسیار معنی دار با آنچه که هم اینک با آن مواجه هستیم، خواهد داشت. بی شک سازمانها در عصر تحولات درگرو بازنگری کلی در آنها و هدفها و راهبردها و یا طرح ریزی دوباره ساختار آنها خواهد بود.

تازمانی که کارکنان یک سازمان باور نکنند که اندیشه های قانون شکن، راه پدید آوردن ثروت برای شرکت و برای خودشان است، بازار برای اندیشه های تازه همانند فروشگاههای بزرگ روسیه (شوروی) در عصر برژنف خالی از کالا خواهد بود.

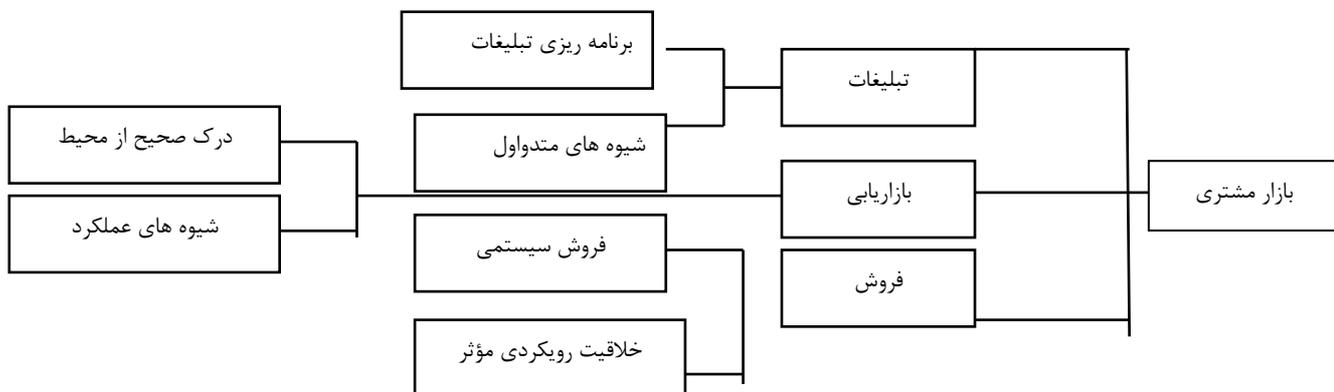
در طی چند دهه گذشته دنیای کسب کار چند ابتکار عمده را شاهد بوده است که در نتیجه آن تغییرات بنیادی در عملکرد خرید، فروش، بازار و مشتری صورت پذیرفته است. از جمله این تغییرات می توان به انقلاب بازاریابی که در دهه ۶۰ و ۷۰ به وقوع پیوست و فلسفه پیدایش آن نیز تغییر ذائقه مشتری در اثر داشتن حق انتخاب در میان عرضه کنندگان متعدد بودرا اشاره کرد. پس از آن می توان به واکنش تأمین کنندگان درارضاء چنین ذائقه ای اشاره نمود که خود منجر به پیدایش سیستمهای تولیدی JIT^۱ (تولید به موقع) و TQM^۲ (مدیریت کیفیت جامع) گردید تا در نتیجه بتوان انتظارت مشتری اعم از قیمت مناسب، کیفیت بالا و نیز تحویل به موقع را پاسخ گفت.

حال سازمانهایی که به بقاء خود علاقه مند هستند ناگزیر خواهند بود تا تغییرات گذشته را شناسایی و در زمان حال با عملکرد مطلوب و دیدگاه شفاف نسبت به آینده (نگرش تعاملی) ترسیم نمایند.

درحال حاضر درسطح جهان همه جا فریاد تغییر و تحول دائماً به گوش می رسد ولی این نکته کافی نیست و بایستی استراتژی متفاوتی نسبت به گذشته اندیشیده شود و شرایط بصورت اقلیمی و با شرایط خاص و امکانات مورد تجزیه و تحلیل بصورت خرد و کلان مورد تحلیل قرارگیرد و نکته دیگراینکه همیشه براساس یک برنامه مدون و از پیش تعیین شده نمی توان به اهداف دست یافت. ریزبینی، تیزبینی، خلاقیت و داشتن شم استفاده از فرصتها به عنوان مکمل در طرح ریزی سازمانها بسیار موثر و کاربردی است. به طور مثال امروزه در مورد فرآیند فروش دیگر برخورد صحیح با مشتری یا کم کردن قیمتها به تنهایی نمی تواند راهگشای موفقیت در امر فروش باشد. دراین راستا نیاز به یک رویکرد Top-Down (بالا به پایین) ضروری می نماید تا در نتیجه بتوان کنشها و واکنشهای کلان سیستم فروش را درقبال محیط تحلیل نمود و به منظور جوابگویی به تغییرات محیطی، سیستم را هر چه بیشتر به سمت یک سیستم فروش منعطف (F.S.S)^۱ هدایت نمود.

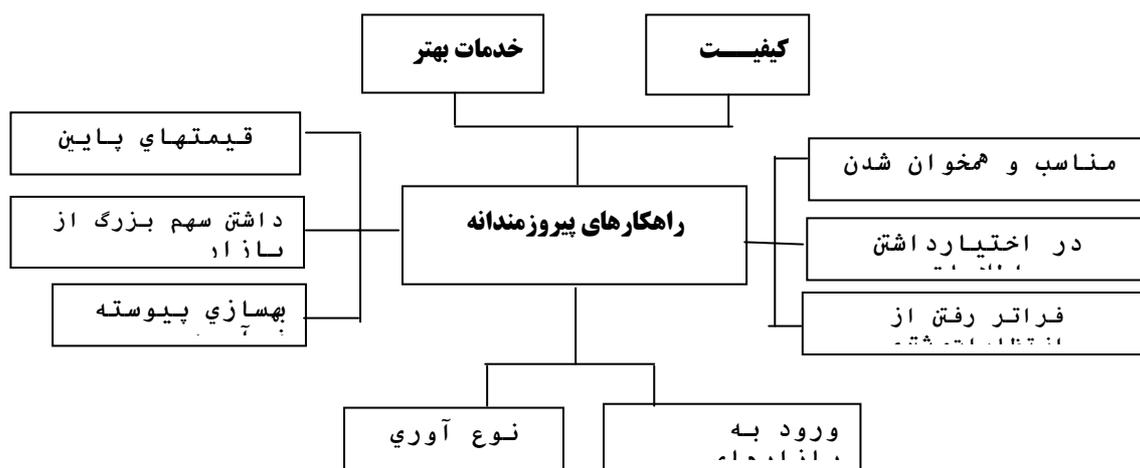
مع الوصف بحث بازار و مشتری را می توان به دسته بندی کوچکتری تقسیم بندی و ارائه نمود.

^۱-Flexible sales system



راهکار های موفق بازار کدامند؟

حضور در صحنه های کسب و کار و رقابت دارای شرایطی خاص برای پیروزی و موفقیت در بازارها هستند. اگر با دیدگاهی متفاوت نسبت به بررسی و تحلیل در عملکرد خود بنگریم میتوان رسیدن به اهداف و پیروزی در این میادین را به سر فصلهای کلی در آورد و از آنها به عنوان مبنا در رسیدن به شرایط منطبق بر سطح بازار استفاده نمود. برخی از دیدگاهها به قرار زیر می باشند:



افزایش میزان جمعیت جهان و سلايق و نیازهای متفاوت حاکی از این دارد که بایستی با برنامه ای منسجم و با دانستن اهرمهای توانمند به سمت تفکر مشتری و بازار حرکت نمود. در گذشته نه چندان دور ما شاهد انفجار جمعیت در جهان بوده ایم که اصطلاحاً به آن انفجار زاد و ولد می گویند. این رشد سریع خود زمینه نیازها و در جهت عکس آن آشکار نمودن توان مندی های بسیاری گردیده. در پنجاه سال آینده میانگین سنی در جهان با توجه به تنزل رشد جمعیت به بالای ۶۰ سال خواهد رسید و در حال حاضر نیز با انبوهی از طیف جوانان مواجه می باشیم. لذا در این شرایط استفاده از راهبردهای خردمندانانه باعث رشد و افزایش سهم با توجه به فاکتورهای ذکر شده خواهد شد.

- مدیریت بازار در سطح یک مشتری (customer – level marketing)

پیش از رویداد انقلاب صنعتی، پیشه وران برای مشتریان خود به شکل سفارش و بر روی یک فرآورده خاص کار می کردند ولی گسترش انقلاب صنعتی تولید را بصورت انبوه و استاندارد درآورد. شرکتها و کارخانه های بزرگ فرآورده هایشان را به کمک نام بازرگانی و تبلیغ به مشتریان می شناساندند و در آنها انگیزه ایجاد می کردند. تولید

استاندارد در مقیاس بزرگ اقتصادی، سبب کاهش هزینه و قیمتهاست. مشتریان نیز به منظور بهره مند شدن از قیمت‌های مناسب تن به خرید کالاهای یکسان و استاندارد دادند.

با به میان آمدن رایانه‌ها پایگاه‌های داده پردازشی بازاریابی پیشرفته و کارخانجات انعطاف پذیر، اکنون می‌توان فرآورده‌های دلخواه مشتری را با قیمت‌های نزدیک به بهای تولید انبوه آماده کرد. تامین نمودن نیازهای مشتری بر اساس سلیقه و کار بردی که فرآورده برای او خواهد داشت و از طرفی رقابت و ایجاد ارزش افزوده باعث شده است که در این راستا گام‌های مؤثری برداشته شود. در این مقوله استانداردها در شرایط ایده آل نمی‌باشد ولیکن این موضوع به سرعت در حال انجام است. در این بحث میتوان به دو نوع عملکرد اشاره نمود:

بازار دلخواه فرد (در این روش تولید کننده فرآورده را از آغاز برای یک مشتری طراحی کرده و می‌سازد)
بازار دلخواه مشتری (در این روش بخشها و قطعات فرآورده به گونه‌ای ساخته می‌شود که می‌توان آنها را به صورت‌های گوناگون به هم گردآوری و سوار نمود)

این نوع برآورده ساختن فرآورده‌های مورد نیاز باعث ایجاد میل و رغبت و تبلیغ توسط مشتری بر روی (کالا / خدمات) گردد

- شناسائی و بر آوردن نیازها

در بازارهای بسیار رقابتی هم واحدهای هر شرکت بایستی توجه خود را بر عملکرد مورد پسند مشتری متمرکز کنند. جک ولش مدیر عامل جنرال الکتریک به کارکنان خود چنین توصیه می‌نماید ((شرکتها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است))؛ و با صرف نظر از کارکرد و محل فعالیت شان هشدار می‌دهد؛ ((کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گوئی اندیشه ندارد)).
ما باید سه سطح و لایه موجود در بازار را بشناسیم. آنها را می‌توان بازار واکنشی، بازار پیش بینی و بازار نیاز آفرین نام نهاد.

۱- بازار واکنشی (*responsive marketing*)

همان طور که از نام این شیوه مشخص است آن را شناسائی و بر آوردن نیازها تعریف کرده اند چنانچه نیازی آشکار و روشن باشد بر اساس نیاز واکنش لازم نشان داده می‌شود و این حرکت باعث رضایت مشتری می‌گردد.

۲- بازار پیش بین (*anticipative marketing*)

تشخیص پاره‌ای از رخدادهای در یک قدمی است و به واسطه حس نیازها برای رفع آن اقدام می‌گردد. بازاریابی پیش بین خطر خیزتر (همراه با ریسک بیشتر) از بازاریابی واکنشی است. ممکن است که علاقه‌مندان زودتر یا دیرتر از زمان مناسب به بازار وارد شوند یا از بنیان در پیش بینی وجود چنین فرصتی اشتباه رخ داده باشد.

۳- بازار نیاز آفرین (*need - shaping marketing*)

این سطح از بازاردلیرانه ترین اقدام است و هنگامی بکار گرفته می‌شود که یک شرکت فرآورده‌ای به بازار عرضه کند که پیشتر هیچ کس خواهان آن نبوده و حتی تصویری از کالا یا خدمت تازه ندارد. در این نوع عملکرد نیاستی تابع بازار گردید بلکه باید آن را آفرید.

شاید تفاوت میان بازاریابان واکنشی و آنان که نیاز را پیش بینی کرده می‌آفرینند همانند تفاوت شرکت‌های بازار محور^۱ با شرکت‌های بازار ساز^۲ می‌باشد. شرکت‌های بازار محور روی مشتریان موجود (برای شناسائی مشکلاتشان) دست یابی به ایده‌های جدید، بررسی بهسازیهای پیشنهاد شده در مورد فرآورده و تغییرات آمیزه حرکت می‌کنند. نتیجه این فعالیتها بهبود سازیهای کوچک و جزئی می‌باشد و تغییرات وسیعی بدنبال ندارد.

از سوی دیگر شرکت‌های بازارساز موجب افزایش بینش مردم و ارتقاء سطح تمدن بشری می‌گردند. اینگونه شرکتها به آفرینش بازارهای نو و پالایش و دگرگونی قاعده‌های بازی دست می‌زنند. فرآورده‌های بی سابقه عرضه می‌کنند، شکل تازه‌ای از کسب و کار می‌آفرینند و قیمت شکنی‌های چشم گیر، ایجاد کانال‌های بخش نو و با بالا بردن سطح

1- market driven

2- market driven



خدمات در اندازه با ور نکردنی را پیش می گیرند. دربره زمانی حال تغییرات عمده ای در سطح بازار رخ داده است ، اگر از مدیران در مورد مشتریان سؤال شود اکثراً به اتفاق چنین پاسخ خواهند داد.

- ۱ - مشتریان روز به روز پیچیده در قیمت حساس تر می شوند.
- ۲ - وقت کم دارند و خواهان رفاه بیشتر در هنگام خرید هستند.
- ۳ - پیش از سازنده ها به نام و اعتبار خرده فروشان اهمیت می دهند
- ۴ - انتظار خدمات عالی و برجسته دارند.
- ۵ - موجب کاهش وفاداری تامین کنندگان شده اند .

گزینه‌های ویژه در جا انداختن فرآورده‌ها

شرکتها افزون بر رعایت روشهای گسترده و همگانی در جا انداختن فرآورده هایشان در بازار بایستی راهکارهای ویژه ای را برای سود آوری فعالیتهای خود پیدا کنند . این ویژگی ها با توجه به نوع کالا متفاوت و گونه های آن بسیار متفاوت است. در شرکتهای مختلف در سطح جهان این نکته مشهود است که شرکتها بر روی تبلیغات به شکل زیر تاکید دارند:

بهترین کیفیت - بهترین کارائی و عملکرد - قابل اعتماد بودن به میزان بالا - عمر طولانی بر تری ایمنی - ارزشمند در برابر قیمت پرداختی - ارزان ترین - مایه افتخار و اعتبار - بهترین طراحی و شکل ظاهری - کاربری آسان - بسیار و مناسب و ...

از این روست که بسیاری از شرکتهای مطرح در سطح جهان همواره بر روی یکی یا حتی چند نوع از اینگونه شاخصها در شعار و بلکه در عمل تاکید دارند و این به عنوان یک کامیابی در نوع عملکرد محسوب می گردد. می توان این گزینه ها را در یک طبقه بندی به شکل زیر بیان نمود:

۱- بر پایه یک ویژگی (*Attribute positioning*) : به این معنا که شرکت خود را بر اساس تکیه بر ویژگی و نشانه مخصوص و منحصر به فرد جا بیاندازد .

۲- بر پایه سودمندی (*Benefit positioning*) : فرآورده وعده سودمندی خاصی را میدهد و مشتری از مزیت و کارائی آن بهره کافی می برد .

بر پایه عملکرد (*Use/application positioning*) : بعلت تنوع محصولات بر کارائی و کاربرد محصول در یک زمینه ویژه تاکید دارد

۴- بر پایه کار بردن (*Users positioning*) : به این معنا که فرآورده با توجه به سلیقه و رویکرد کار بران هدف مورد نظر در بازار جا انداخته می شود .

۵- بر پایه رده بندی (*Category Positioning*) : شرکت در این فرآیند خود را بعنوان رهبر و پیشتاز در رده کارش معرفی نماید .

۶- بر پایه کیفیت / قیمت (*Quality / price positioning*) : فرآورده بر پایه کیفیتی ویژه و بهای در خور آن معرفی می گردد.

ولیکن با این تفاسیر شرکتهای هنگام به بازار نشانیدن فرآورده خود ، باید از خطاهای زیر بپرهیزند زیرا این خصوصیت عکس روشهای بالا می باشد و این امکان بوجود می آید که واکنشهای منفی را برانگیزد.

دست کم گرفتن : کوتاهی در نشان دادن یک سودمندی با دلیل استوار برای خرید فرآورده .

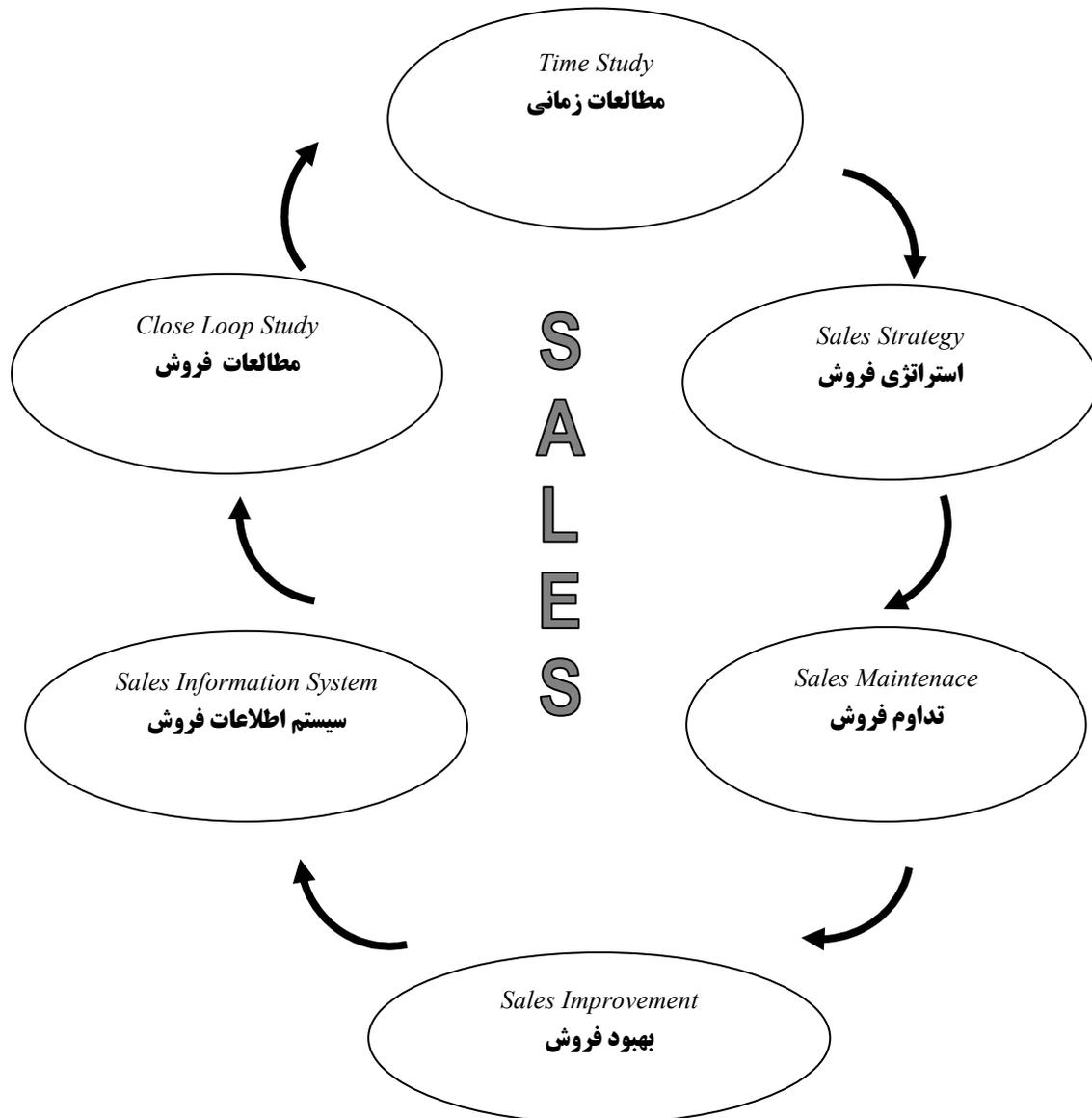
دست بالا گرفتن : فرآورده را ویژه یک گروه محدود معرفی کردن ، به گونه ای که دیگران از توجه بدان بگذرند.

گیج کردن : ادعای برخورداری فرآورده از دو یا چند سود مندی ناسازگار.

نامناسب : بیان گونه ای سودمندی که تنها مناسب افراد انگشت شماری باشد.

تردید برانگیزی بودن : ادعای گونه ای سودمندی که مردم امکان تامین آن را از سوی شرکت مدعی باور نمی کنند.

فروش سیستمی
Systematic Selling



۷

در نتیجه یک رویکرد سیستمی به فرایند فروش می توان نحوه عملکرد آن را در محیط مورد بررسی قرارداد و بدین ترتیب با گسترش پهنای نگرش به وسعت جهانی که در آن زندگی می کنیم گامهای مؤثری را در راه رسیدن به موفقیت برداشت . بدین منظور لایه های این سیستم را میتوان به شش مرحله تقسیم کرد که مجموعاً در یک ارتباط بسته باهم قرار گرفته و یک سیستم جامع فروش را تشکیل می دهند. این مراحل عبارتند از :

الف: مطالعات زمانی (عصر حاضر را دریابید)

درک جایگاه کنونی سازمان در دنیای رقابتی امروز ، درک نقاط ضعف و قوت و به بیانی ارائه یک تعریف مشخص از سازمان .



Customer Analysis یا تحلیل و مطالعه مشتری یا به عبارتی پاسخ به سؤال؟ *WHO* به منظور شناخت و یا انتخاب مخاطبان فروش.

Geographical Study یا مطالعات جغرافیایی یا به عبارتی پاسخ به سؤال *Where?* به منظور تعیین یا تحلیل مکان فروش.

What to Sell یا بررسی و یا انتخاب کالا و یا خدمات به منظور فروش. به عبارتی پاسخ به سؤال *What?*

How to Sell یا تعیین کیفیت و چگونگی محصول (کالا و یا خدمات) به عبارتی پاسخ به سؤال *How?*

Cost Study یا مطالعات هزینه و قیمت و به عبارتی پاسخ به سؤال *How much?*

Quality Study یا مطالعات کیفیت و به عبارتی پاسخ به سؤال *How many?*

Life Long Study یا مطالعات طول عمر فروش. به عبارتی تعیین دوره عمر یعنی پاسخ به سؤال *How Long?*

ب: استراتژی فروش (Sales Strategy)

استراتژی فروش براساس نیازهای اعلام شده از جانب مشتری که در نتیجه یک مطالعه بازار بدست می آید و در اصل همان استراتژی واکنشی در مقابل کنش مشتری است. طبیعی است که انتخاب چنین استراتژی به توان بالایی در رقابت کیفی و زمانی (زمان تحویل به مشتری) نیاز خواهد داشت چرا که عملاً سازمان مجبور به رقابت با همه تولید کنندگان حاضر در صحنه خواهد بود ولی در عوض میزان ریسک پایین خواهد بود.

استراتژی فروش براساس پیش بینی نیازهای آتی و ایجاد تغییرات جهت برآورده کردن نیازها. انسان امروزی این شعار را زیر لب زمزمه می کند: ((با تنوع به هر شکلی موافقیم)).

لذا ایجاد تغییر حتی تغییری بدون افزایش عملکرد و کیفیت به مزاق مشتری امروزی شیرین خواهد بود. به بیان دیگر در پی یک مطالعه عمیق این واقعیت خود را نشان می دهد که دیگر زیبایی نیز از دید انسان امروزی معنا و ماهیت دیگری پیدا کرده است به طوری که می توان گفت امروزه آنچه که واقعا زیبا ولی قدیمی است در قیاس با آنچه جدید ولی عجیب و غریب است از جذابیت کافی بر خوردار نیست. پس یک تغییر به نوبه خود می تواند راهگشا باشد.

۳- استراتژی فروش بر اساس اصل خلاقیت :

چه کسی سفارش اختراع برق را به ادیسون داد؟ او برق را به خاطر ارضاء کدامین نیاز اختراع کرد؟ می توان گفت یکی از موفق ترین استراتژی ها، استراتژی تکیه بر فروشهایی است که بر محور خلاقیت استوارند (در ادامه بحث به این مقوله اشاره خواهد شد). این استراتژی به سرعت برق آسایی سازمان را رهبر بازار می سازد و در نتیجه برگ برنده را به دست سازمان می دهد. ولی آنچه که به منظور داشتن چنین رویکردی لازم است درک آنهاست که در سیستم یک سازمان فعالیت می کنند ولی با این تفاوت که این دسته برای ارضاء روح بلند خود در تلاشند. ایشان سفارش خرید را از درون خود می گیرند و لذا در پی تولید و ارائه محصولاتی هستند در خور بلندای دید مشتری درون خود. که اگر مورد عنایت واقع گردند همین افراد گنجینه های بی بدیل سازمان به شمار می آیند.

ج: تداوم فروش (Sales Maintenance)

تکنیکهای تداوم فروش همان روشهای نگهداری مشتری است که از راههای مختلف امکان پذیر است. از جمله این روشها می توان به دو مورد اشاره کرد.

روانشناسی فروش.

در این باره صحبت های بسیاری ارائه شده که می توان همه را در یک جمله خلاصه نمود. (درک مشتری به عنوان یک عضو از سازمان)

۲- استقرار یک سیستم TSM^۱ در چرخه تولید .

مدیریت فروش جامع (TSM) به معنی معطوف کردن اذهان و نگرش اعضاء سیستم تولیدی یا خدماتی به نتیجه تلاش سازمان است که همان فروش موفق می باشد . این نگرش پیش از اینکه یک تکنیک باشد یک فرهنگ است که می توان از آن به عنوان فرهنگ کار در محضر مشتری مجازی (Virtual Customer) نام برد . بدین معنی که تک تک افراد خود را در قبال پاسخگویی به نیاز های مشتری مسئول بدانند که در نتیجه با استقرار این رویکرد فرجام نگر حوزه مسئولیتها از اتاق کار فراتر رفته و یک نظام یکپارچه را برای ارضاء مشتری که خود نیز عضوی از سازمان به حساب می آید شکل می دهد .

بازنگری در این فرهنگ پاسخگویی این سؤال خواهد بود که چرا امروزه به کرات شاهد بی اهمیتی نسبت به مشتری هستیم . آیا جوابی غیر از این وجود دارد که امروز مشتری که روزی پایه های سازمان به دلیل ارضاء خواسته های وی بنیان گذاشته شد فراموش گشته است ؟ پس بایستی این نکته را به خاطر داشت که مشتری امروز نیاز خود را می شناسد . لذا به منظور نگهداری وی به عنوان یک عضو سازمان فعالیت را بایستی از همان ابتدای چرخه تولید آغاز کرد . چرا که تبلیغات و استفاده از تکنیکهای روانشناسی زمانی می تواند به شکل کار ساز مؤثر افتند که از کیفیت و سایر خواسته های مشتری به عنوان مفاهیم واقعی یاد نمایند .

د: بهبود فروش . (Sales Improvement)

- ۱- فروش یک فرایند است نه یک برنامه . براین اساس طبق اصل ((بقاء با سازگارترین است))^۱ نیاز به بهبود مستمر^۲ دارد .
- ۲- تبدیل تهدیدها به فرصتها .

در نگاه اول انتقادات مشتری که غالباً فقط نیمی از مفهوم انتقاد یعنی بیان نقاط ضعف را در بر می گیرد یک نوع تهدید برای سازمان به حساب می آید که می تواند منجر به از دست دادن فروش گردد . ولی یک تغییر نگرش آگاهانه می تواند همچون لقمان از آن آداب موفقیت در فرایند فروش را بیاموزد . همیشه چند فکر موفق تر از یک فکر خواهد بود .

راستی برخورد میلیونها تفکر چه ؟ طبیعتاً بایک تحلیل مطلوب نتیجه این تجمع افکار بهتر خواهد بود . پس چرا از آنها که نظرات خود را به صورت رایگان در اختیار ما قرار می دهند استفاده نکنیم . آنها که گهگاه نتیجه تفکرات و یا حتی خلاقیت خود را نیز در اختیار ما قرار می دهند بی شک اگر مورد توجه قرار گیرند راز موفقیت در امر فروش خواهند بود . انتقادات منفی مشتری خبر از تاریکی راههای گذشته می دهد که خود چراغی برای راههای آینده خواهد بود .

ر: سیستم اطلاعات فروش (Sales Information System)

آنچه که قرار است تداوم یابد بایستی بهبود داده شود و آنچه می بایست بهبود داده شود باید ثبت گردد . امروزه اطلاعات نقشی حیاتی در موفقیت و عدم موفقیت سازمانها ایفا می کنند . لذا به منظور دستیابی به یک سیستم فروش کارآ به یک بانک اطلاعاتی قوی نیاز است تا بتوان تمامی سوابق را در قالب داده های آماده پردازش نگهداری نمود تا در مراحل مطالعاتی و تحقیقاتی فروش بتوان از آنها به عنوان معیارهای تصمیم گیری استفاده کرد .

^۱ - Total Sales Management

^۲ - Continuous Improvement

ز: مطالعات فروش بر اساس نمودار تشریحی (Close Loop Sales Study)

- ۱- تجزیه و تحلیل داده ها و ارزیابی عملکرد فروش در دوره های مختلف با استفاده از سیستمهایی چون MOP^۱ مبتنی بر اصول برنامه ریزی خطی .
- ۲- ارائه دلائل عدم موفقیت و یا وجود نارسایی و در پی آن ارائه راهکارهای اجرائی به منظور بهبود عملکرد سیستم فروش.
- ۳- تزریق نتایج مطالعات در سیستم فروش به منظور کسب موفقیت بیشتر در دوره جدید.

مهندسی ارزش رویکردی ساخت یافته در اندازه گیری و تجربه و تحلیل عملکرد^۲

در دنیای امروز به منظور تعیین عملکرد نمی توان تنها به یک قسمت از چرخه تولید توجه کرد، چرا که در روند تغییرات مفهوم تولید و عملکرد نیز دچار دگرگونی گشته اند. پیش از این ممکن بود بتوان چرخه تولید را منحصر به کارخانه نمود ولی امروزه با پیشرفت دیدگاههای سیستمی بایستی از ابتدای ترین نقاط تا انتهای ترین آنها را در این چرخه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد تا بتوان در نهایت معیار سنجش مطمئنی بدست آورد.

در مسیر این تحلیل به انتهای ترین نقطه این چرخه یعنی مشتری رجوع می کنیم و لذا بایستی معیارهای سنجش خود را در آن ناحیه تصویب نماییم. این ناحیه را قلمرو مشتری می نامیم و استراتژی بقاء در آن نیز بی شک رویکردی مشتری مدار خواهد بود. امروزه تولید حتی مفاهیم ارزشی خود را نیز از زاویه دید مشتری بیان می کند. یعنی: مشتری مشخص کننده ارزشها است. در اینجا از بهره‌وری به مفهوم ارزشی بهینه استفاده شده و با یک رویکرد مشتری مدار مدلی را به منظور اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد ارائه می دهد. مدلی که می تواند ما را در سنجش عملکرد در دوره های زمانی مختلف یاری نماید. بهره‌وری را می توان از شاخصهای عمده عملکرد یک سیستم به حساب آورد و بر اساس مفاهیم بهره‌وری آن امروزه تنها درست انجام دادن کارها مهم نیست بلکه انجام کارهای درست مطرح است. لذا بر این مبنا می توان وضعیت سازمان را در موقعیتهای گوناگون با توجه به عوامل درونی و بیرونی سیستم اندازه گیری نموده و مدیران را در رسیدن به اهداف هدایت نمود^۳ می توان بهره‌وری را به عنوان یک دیدگاه فکری نگریست که هدف آن بهبود مستمر وضع موجود است.

تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک مهندسی ارزش^۳

مهندسی ارزش به عنوان تلاشی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستمها با هدف دسترسی به عملکرد و با حداقل هزینه است. این فرایند که به صورت ساخته یافته و سیستمی به تحلیل مسأله می پردازد راه کارهای اجرائی به منظور بهبود تغییر عملکرد سیستمها نیز ارائه می دهد.

مهندسی ارزش کوششی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستمها، تجهیزات و خدمات به منظور دسترسی عملکرد واقعی و با حداقل هزینه می باشد به گونه ای که راه حل های ارائه شده سازگار با اهداف از پیش تعیین شده باشند.

^۱-Measurement of performance
^۲.Measurement of performance
^۳.Value Engineering

به این ترتیب مهندسی ارزش تحلیل مساله با ارائه راه کارهای اجرایی است و به جای توجه به احساسات و ایده‌آل‌ها بر عملکردهای مورد نظر تمرکز دارد از این روز زمینه‌سازی سازمان‌دهی مجدد فعالیتها را فراهم می‌سازد این ویژگی سبب شده است تا مهندسی ارزش کاربردهای گوناگون در سطوح مختلف برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از جمله برنامه‌ریزی استراتژیک، مهندسی مجدد، استراتژی توسعه بازار، طرح‌ریزی تسهیلات، برنامه‌ریزی عملیات، توسعه محصول و طراحی فرایند داشته باشند.

شاخص ارزش¹ نیز در ارتباط با کاربردهای مختلف می‌تواند به صورتهای متفاوتی تعریف شود از دیدگاه مشتری شاخص ارزش به صورت زیر بیان میشود:

قیمت / مطلوبیت = شاخص ارزش

و در دیدگاه ایده‌آل می‌توان شاخص ارزش را به صورت زیر تعریف نمود:

$$\text{عملکرد} = \frac{\text{ارزش شاخص}}{\text{هزینه}}$$

گسترده مهندسی ارزش بسیار وسیع می‌باشد که بیان آن در قالب بحث فعلی نمی‌گنجد ولی از آن به عنوان ابزار تجزیه و تحلیل عملکرد جهت مدل ارائه شده استفاده گردیده است.

جهت اندازه‌گیری عملکرد سازمان ابتدا باید ملاک عملکرد مشخص گردد یکی از ملاک‌های اصلی عملکرد سازمانه اهداف راهبردی می‌باشد که در این مقاله جهت اندازه‌گیری آن اهداف اصلی مشخص گردیده‌اند. اهداف اصلی سازمان به سه بخش مشتری خارجی، مدیریت و مشتری داخلی تقسیم شده و جهت هر مورد پارامتر مرتبط (جدول ۱) آورده شده است.

| گروه‌ها | نیازها (معیار عملکرد) |
|-------------|------------------------|
| مشتری خارجی | کیفیت محصول / خدمت |
| | تحويل به موقع |
| | قیمت مناسب |
| مدیریت | افزایش فروش |
| | افزایش سودآوری |
| | اجرای به موقع فعالیتها |
| مشتری داخلی | انگیزه |
| | آموزش |

(جدول شماره ۱)

تعیین درجه اهمیت نیازها

در این زمینه می‌توان از روش (Analytical Hieror

AHP) chy process) برای به دست آوردن درجه اهمیت یا ضریب وزنی نیازهای سه گانه فوق استفاده نمود.

با استفاده از روش فوق جهت تعیین درجه اهمیت نیازهای مذکور به ترتیب زیر عمل می‌نماییم:

¹ Vaue Index

ابتدا یک ماتریس می‌سازیم که سطرها و ستونهای آن به ترتیب از نیازهای مشتریان خارجی، مدیریت و مشتریان داخلی تشکیل شده باشد سپس آنها را دو به دو مقایسه نموده و نسبت اهمیت هر یک از نیازها را مطابق روش‌های موجود در AHP در جدول وارد می‌کنیم داده‌های هر ستون را به جمع ستون مربوط تقسیم کرده و در جدول دیگری وارد می‌نماییم میانگین هر ردیف به عنوان درجه اهمیت نیاز مربوط مشخص شده و با a_{ij} به ازای $j=1,2,3$ برای گروه‌ها و $i=1,2,3$ برای نیازهای گروه، معرفی می‌نماییم.

تعیین امتیاز موجود نیازها

امتیاز وضعیت موجود هر یک از نیازها را نسبت به امتیاز تعیین شده (امتیاز هدف) برای هدف سازمان مشخص نموده و با نماد X_{ij} برای نیازهای گروهها، معرفی می‌کنیم (لازم به ذکر است جهت هر نیاز یک امتیاز نهایی که به امتیاز هدف معروف است مشخص می‌گردد)

جهت تعیین امتیاز نیازها نیز می‌توان از روشهای موجود در زمینه امتیازدهی مانند روش چکلیست مقایسه‌ای استفاده نمود.

عملکرد هر جزء (هر نیاز) با استفاده از اطلاعات به دست آمده بر اساس تابع زیر قابل محاسبه می‌باشد.

$$\text{عملکرد گروه} \quad \text{Mop}_{ij} = A_{ij} \times X_{ij} \quad \text{عملکرد جزء}$$

$$\text{Mop} = \sum_i A_{ij}^* X_{ij}$$

و عملکرد سازمان در مقطع زمانی (t) (MOP) از تابع زیر قابل محاسبه خواهد بود.

$$\text{Mop}_{ij} = A_{ij}^* X_{ij}$$

$$\text{Mop}_{(t)} = \sum \sum (A_{ij}^* X_{ij})$$

بدین ترتیب مدیران می‌توانند عملکرد سازمان را بر اساس اهداف تعیین شده و نیازمندیهای مدیریت و مشتریان مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار داده و با کشف نقاط ضعف و قوت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مورد نیاز را انجام داده و روند بهبود را دنبال کنند.

تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد سازمان با تکنیک مهندسی ارزش

یکی از مهمترین و در عین حال بهترین روشهای تجزیه و تحلیل عملکرد تکنیک مهندسی ارزش می‌باشد جهت پیاده‌سازی مهندسی ارزش متد و لوژیهای فراوانی ارائه شده است که تعدادی از آنها عبارتند از :

- روش رتبه‌بندی ساده
- روش رتبه‌بندی متوالی
- روشهای مقایسات زوجی
- روش تخمین اهمیت مستقیم
- روش آنالیز معیار

روشی که جهت آنالیز عملکرد مورد استفاده واقع گردیده روش آنالیز معیار می‌باشد که در این روش اهمیت هر جزء (نیاز) محاسبه گردیده و نیز هزینه دستیابی به آن نیاز را به دست می‌آوریم از تقسیم این دو عامل بر یکدیگر شاخص ارزش را محاسبه می‌نماییم.

ملاحظه می‌شود که درجه اهمیت هر جزء با عملکرد آن در مدل برابر می‌باشد.

هزینه هر جزء از طریق اطلاعات موجود در واحد حسابداری سازمان و با توجه به تکنیکهای موجود در این زمینه مانند ABC (Activity Based Costing) قابل محاسبه می‌باشد و در صورتی که به چنین اطلاعاتی دسترسی نداشته

باشیم می‌توانیم از طریق تکنیک مقایسات زوجی، هزینه هر جزء را به صورت درصدی از کل هزینه بدست آوریم بدیهی است که در این صورت مجموع هزینه گروه‌ها برابر واحد خواهد بود.

جهت محاسبه شاخص ارزش هر گروه می‌توان از میانگین شاخصهای ارزش اجزاء گروه استفاده نمود.

- همچنین می‌توان جهت محاسبه شاخص ارزش هر جزء از تابع زیر استفاده نمود.

$$(VI)_{ij} = \frac{Mop_{ij}}{C_{ij}}$$

Mop_{ij} درجه اهمیت جزء i ام از گروه j
C_{ij} هزینه موجود جزء i ام از گروه j

پس از محاسبه شاخص ارزش جهت هر جزء (نیاز) یا گروه می‌توان به تجزیه و تحلیل عملکرد از متدولوژی مهندسی ارزش اقدام نمود که جهت انجام آن با سایر تکنیکهای مهندسی ارزش می‌توان به منابع معرفی شده مراجعه نمود.

تجزیه و تحلیل عملکرد

شاخص ارزش زمانی برای مدیریت مفید خواهد بود که بتواند از آن در جهت بهبود سازمان استفاده نماید روشهای توصیه شده در مدل بر پایه روشهای مهندسی ارزش می‌باشد.

جهت بهبود شاخص بدست آمده روشهای متنوعی موجود می‌باشد که از جمله آنها می‌توان به روشهای کاهش هزینه، روشهای بهبود رضایت‌مندی مشتری و ... اشاره نمود. در کل شاخص ارزش با بهبود در عملکرد و هزینه بهبود می‌یابد.

یکی از روشهای افزایش عملکرد جزء یا گروه، افزای امتیاز موجود جهت هر جزء می‌باشد بطور مثال جهت افزایش امتیاز جزء ۴ (کیفیت محصول) می‌توان از روشهای SPC و ... استفاده نمود.

حال اجرای روش فوق با یک افزایش هزینه جهت جزء مربوط همراه می‌باشد بنابراین تغییرات در صورت و مخرج (VI) نهایتاً باید به بهبود شاخص ارزش جهت جزء مربوطه منتهی گردد.

طرح‌ریزی و مهندسی مجدد

مهندسی مجدد، مشهورترین و جنجال برانگیزترین نظریه مدیریتی، در طول سالهای اخیر بوده است. مهندسی مجدد اصل مشهور و چند صد ساله‌ای تقسیم کار آدم اسمیت را نقض می‌کند و سازمانهای سنتی مبتنی بر وظیفه را به صورت کامل از میان می‌برد.

مهندسی مجدد سازمانها را می‌توان از جهات مختلف محصول تکامل طبیعی و عملی استراتژیهای کاربردی برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست که تأثیر عمده‌ای بر نحوه نگرش مدیریت و دگرگونی سازمانها داشته باشد. این رویکردهای جدید شامل مدیریت کیفیت جامع (TQM)، رقابت بر مبنای زمان، در تمرکز بر روی مشتریان و جدیدترین آنها مهندسی مجدد پردازشها (BPR) هستند. مهندسی مجدد سازمانها یک رویکرد کل نگر است که طی فرآیندی، استراتژی رقابت سازمان را با پردازشهای درونی و کارکنان آن مرتبط می‌کند. این ارتباط از طریق به کارگیری جدیدترین و در دسترس‌ترین تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برقرار می‌شود. تفاوت عمده مهندسی مجدد سازمانها نسبت به سایر رویکردهای مدیریتی اخیر در دگرگونی بنیادی و بهبود اساسی است که در نحوه انجام فعالیتهای سازمان به ارمغان می‌آورد و دیگر اینکه پیاده‌سازی و استقرار آن به مراتب پیچیده‌تر از سایر رویکردهای مدیریتی به شمار می‌آید. در این مبحث سعی بر این است که روش اجرا و پیاده‌سازی برنامه مهندسی مجدد ارائه شود تا صرفاً روش کار، بدون شک برای انجام برنامه مهندسی مجدد روش خاص و منحصر به فردی وجود ندارد بلکه جهت اینکار راههای متعدد و متنوعی وجود دارد که چندین روش را در مطالعه "Cade Studies" تشریح خواهد شد در واقع دنیای جدید رویکرد جدیدی می‌طلبد.

۱- مهندسی مجدد سازمانها چیست؟

مهندسی مجدد سازمانها، به مجموعه کارهایی گفته می‌شود، که یک سازمان برای تغییر پردازشها و کنترل درونی خود انجام می‌دهد تا از ساختار سنتی عمودی و سلسله مراتبی به ساختار افقی، میان فعالیتی مبتنی بر گروه و مسطح تبدیل شود که در آن، همه پردازشها برای جلب رضایت مشتریان صورت می‌گیرد.

تعاریف مختلف مهندسی مجدد

“استفاده از ابزارها و روشهای تکامل یافته، ترکیب آنها با تکنولوژی توانمند نوین، به منظور فراهم آوردن ترکیب انفجاری برای پدید آوردن دگرگونی‌های شدید در سطح سازمان و رضای مشتریان” (نظریه پارکر)

“مهندسی مجدد، روشی است برای ایجاد تغییر و تحول در سازمانها” از آن استفاده می‌شود. تغییری که بسیار بنیادی و جدی است” (هامر - چمپی).

“ طرح‌ریزی دوباره عبارتست از : تفکر دوباره و اصولی درباره فرآیندها و طراحی مجدد و ریشه‌ای آنها به منظور دستیابی به اصلاحات چشمگیر در معیارهای روز عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، سرعت و ... ”

خلاصه رئوس عملیات مهندسی مجدد

درک روش و متغیرهای کلیدی مهندسی مجدد

- درک وضع موجود

- منافع حاصل از دگرگونی در آینده

- درک ضرورت دگرگونی توسط رهبری سازمان

- فراگیری آن در سطح سازمان

درک منطقه گامهای چهارگانه دگرگونی

۱- بدانید که چه می‌خواهید:

الف- نیاز و توانائی سازمان برای دگرگونی را به روشنی تعریف کنید

ب- نیازهای ذینفعان کلیدی سازمان را درک کنید

ج- محیط رقابتی را درک کنید

د- مأموریتها، اهداف، انگیزها و وظایف تفصیلی تر را روش کنید (چستی)

هـ- ارزشها و فرآیند دوره انتقال را روش کنید (چگونگی)

۲- برنامه‌ریزی کنید:

الف- اولویت‌بندی اهداف (SMART) - گام به گام

ب- استفاده از تکنیک‌های مدیریت پروژه

ج- تشکیل تیمهای موثر پروژه دگرگونی

۳- انجام دهید:

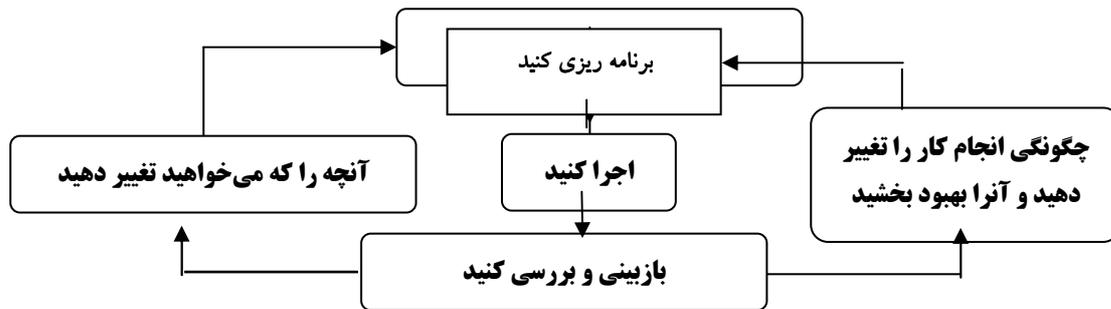
الف- استفاده از تکنیکهای “ سخت ” : رهبری آشکار و وسایل انتقال وضعیت

ب- استفاده از تکنیکهای “ نرم ”: غلبه بر مقاومت از طریق تشویق رفتار سازند، تغییر شکل ساختار قدرت به وسیله دینامیسم‌های سیاسی، اعمال کنترل توسط مدیریت بر روی انتقال وضعیت به عنوان یک وضعیت خاص و مستقل.

۴- کنترل و ارزیابی:

الف- سنجش و ارزیابی عملیات: کنترل پیشرفت پروژه و اثربخشی مدیریت دگرگونی

ب- سنجش و ارزیابی نتایج: بررسی تذبذب هیچ کاری نکردن - دگرگونی کردن آنچه انجام می‌دهید و یا دگرگون کردن خواسته‌ها و انتظارات خود.
چهار گام اساسی در فرآیند مهندسی مجدد



- درک نیاز به دگرگونی و توانایی برای انجام آن
- تعیین معادله درد / منافع" و توافق در مورد ضرورت نیاز به دگرگونی
 - تعیین و مشخص کردن توانایی سازمان برای دگرگونی
 - تشکیل تیمهای میان فعالیتی برای انجام تجزیه و تحلیل شناخت و درک نیازهای ذینفعان کلیدی سازمان
 - مشتریان : شامل تحلیل (SWOT) و محیط رقابتی سازمان
 - کارکنان: شامل تحلیلهای روحی و اثربخشی پردازشها
 - عرضه کنندگان: شامل تحلیلهای ارزش افزوده، کیفیت و سرعت
 - سهامداران: شامل تجزیه و تحلیلهای نسبت سهامداران و ارزش ویژه
- فورموله کردن چارچوبی برای موفقیت
- مأموریت یا رسالت، اهداف کلان، راهبردها و اهداف تفصیلی SMART
- فورموله کردن ارزشها و توافق نسبت به مدیریت فرآیند انتقال وضعیت (گذر از وضع موجود به وضع مطلوب)

تعریف کامل پروژه، اهداف "SMART" خروجیهای دقیق، منابع دقیقاً تعریف شده و معیارهای سنجش و ارزیابی موفقیت و تعریف روش اختتام پروژه

- ◆ شناسایی وظایف تفصیلی با استفاده از تکنیک ساختار خرد کردن فعالیتها (WBS)
- ◆ تعیین منابع، حجم کار و مدت زمان لازم برای انجام وظایف
- ◆ مرتبط ساختن وظایف با روش منطقی
- ◆ محاسبه و تعیین کل مدت برنامه و تنظیم مجدد آن در صورت نیاز
- ◆ تهیه نمودار GANTT و لیست وظایف قابل انجام
- ◆ حصول اطمینان نسبت به درگیری کامل افراد تعیین شده در فرآیند برنامه‌ریزی
- ◆ حصول اطمینان نسبت به وجود ارتباطات کامل و درک کامل مدیریت پروژه
- ◆ حصول اطمینان نسبت به برنامه‌ریزی تکنیکهای فرهنگی مرحله بعد در زمان و محل مورد نیاز
- ◆ استفاده از تکنیکهای فنی
- استفاده از تیمهای میان فعالیتی برای طراحی و استقرار دگرگونی
- استفاده از تیم انتقال وضعیت برای مدیریت برنامه مهندسی مجدد
- استفاده از تیم مرکز ایجاد هماهنگی "PCC" برای هماهنگ کردن عملیات و ارتباطات
- ◆ استفاده از تکنیکهای فرهنگی
- ایجاد رهبری قاطع، الهام‌دهنده، حمایت‌کننده و انسان‌دوستانه و مثال‌زدنی
- غلبه بر مقاومت از طریق تشویق رفتارهای سازنده
- الف- شناخت و درک واکنشهای منحنی منفی و مثبت
- ب- به سطح آوردن (آشکار ساختن) مقاومت و سنجش مستمر آمادگی افراد برای دگرگونی
- ج- ایجاد و تشدید نارضایتی از وضع موجود
- د- ایجاد دوره‌های جدید کارآموزی برای کسب مهارتهای جدید
- هـ- تسهیل مشارکت افراد در برنامه‌ریزی و استقرار دگرگونی
- و- پاداش دادن به رفتارها و نتایج مورد انتظار
- ز- فرصت‌دادن به افراد برای منفک کردن خود از وضع موجود
- ح- استفاده از روش پیاده‌سازی کوچک اولیه (Pilot) و جابجائی باقیمانده کارها
- ث- پرورش سفیران جدید برای دگرگونی
- ی- مدیریت جایگزینی درونی و بیرونی کارکنان زائد به روش صریح و انسان‌دوستانه
- غلبه بر قدرت و مدیریت پویائی سیاسی زمان
- الف- جلب پشتیبانی و درگیر کردن گروههای کلیدی در فرآیند دگرگونی
- ب- استفاده از رفتار و خصوصیات رهبران برای حمایت از دگرگونی
- ج- استفاده از علائم و نمادها
- د- ایجاد ثبات
- هـ- هویت دادن به برنامه مهندسی مجدد از طریق اقتدار بخشیدن به آنها
- غلبه بر کنترل از طریق مدیریت انتقال وضعیت
- الف- طراحی و توسعه تصویری مشخص و واضح از وضع مطلوب آینده
- ب- ایجاد رابطه با کلیه اجزای سازمان از طریق حلقه‌های ارتباطی

ج- استفاده از ساختار مدیریتی و سیستمهای مدیریت انتقال وضعیت

د- ایجاد سیستم بازخور و ارزیابی

دادن فرصت و موقعیت برای موفقیت به همه افراد

رئوس عملیات "سنجش و ارزیابی"

◆ حصول اطمینان نسبت به استقرار مدیریت فرآیند کنترل و ارزیابی در تیم "مرکز ایجاد هماهنگی (PCC)"

◆ کنترل و ارزیابی عملیات

- کنترل و ارزیابی زمان با استفاده از علائم اختصاری برای هر یک از پروژههای مهندسی مجدد

- استفاده از فواصل ایستگاههای کاری پروژه

- شناخت و درک مسیر بحرانی پروژهها

- کنترل و ارزیابی سطوح منابع و بودجه

- کنترل و ارزیابی کیفیت

الف- روش و چگونگی تحقق اهداف پروژهها

ب- حمایت و پشتیبانی مدیریت از پروژههای دگرگونی

ج- هماهنگی و همکاری تیمهای میان فعالیتی

- کنترل و ارزیابی تأثیرگذاری مدیریت دگرگونی، روحیه تیمهای دگرگونی، حمایت و پشتیبانی سازمان از فرآیند دگرگونی

و اثربخشی ارتباطات

◆ کنترل و ارزیابی نتایج

- نتایج مورد انتظار مشتریان: رضایت مشتریان، سهم بازار، حجم فروش و شناسائی نقاط قوت عمدهترین رقبای

- نتایج مورد انتظار کارکنان سازمان: روحیه، رضایت شغلی، کارآیی، اراده و عزم به ادامه دگرگونی و ایجاد بهبود در

عملیات

- نتایج مورد انتظار سهامداران: جریان نقدینگی، نسبتهای سود و زیان و ترازنامه‌ای، ارزش سهام و نسبتهای بازار سهام،

میزان تعهد، رضایت صاحبان سهام

- نتایج مورد انتظار فروشندگان: کیفیت تحویل و ارسال اقلام، سرعت، تأثیر هزینه فروشندگان بر روی صورتهای مالی سود

و زیان و ترازنامه

◆ حصول اطمینان نسبت به تبادل و انتقال اطلاعات مربوط به نتایج و عملیات در سطح سازمان و تیمهای درگیر فرآیند

دگرگونی گذر به سوی فرآیند محوری و اجرای موفقیت‌آمیز مهندسی مجدد، نحوه انجام کار، سیستمهای مدیریت، فرهنگ

سازمان، ساختار و سیستمهای اجرایی و اطلاعاتی و طرز تفکر افراد و اندیشه راهبردی سازمان را تحت تأثیر تغییر قرار

می‌دهد. به هر حال هر سازمانی اگر به استقبال تحولات اساسی نرود فردا تحولات سازمانی را در بر خواهند گرفت و مسلماً

فردا برای انجام اصلاحات بسیار دیر است.

منابع و مأخذ

۱- سمینار طرح‌ریزی و مهندسی مجدد (سید علی اصغر اوحدی)

۲- مقاله مهندسی مجدد و تحول اندیشه راهبردی - مجتبی لشکر بلوکی - مجله مهندسی صنایع پاییز ۷۹.

۳- بهره‌وری، حسن ابطحی و بابک کاظمی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ۱۳۷۵.

۴- اندازه‌گیری بهره‌وری: دکتر مسعود عبدالله زاده، دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۷۷.



- ۵- سمینار خودارزیابی دکتر فرتوک زاده - سال ۸۰ - صنایع الکترونیک
- ۶- مدیریت کیفیت فراگیر - تألیف دکتر شهنام طاهری
- ۷- مدیریت کیفیت جامع تألیف دکتر اصغر زمردیان
- ۱- مدیریت کیفیت فراگیر - تألیف دکتر محمد حسین سلیمی
- ۲- مقاله رویکرد بهره‌وری - جشنواره راشد - محمد علی رجبی - رضا بردبار
- ۳- سمینار مدیریت هزینه و دارایی - صایران - سال ۸۰.