

عارضه یابی سازمانتان را جدی بگیرید؛ علاج واقعه قبل از وقوع باید کرد!



عارضه یابی، عامل اصلی پیشرفت انسان

عارضه یابی از دیرباز مورد توجه بشر بوده است. دست یابی به زندگی بهتر و رفع نیازها، اصلی ترین هدف بشر از آغاز تا به امروز بوده است. این موضوع سبب شده است تا این تفکر به تدریج جای خود را در زندگی بشر باز کند و اکتشافات و اختراعات گوناگونی پدید آید. نیاز به امنیت جانی، انسان اولیه را غارنشین کرد و سرما سبب شد تا او از پوست حیوانات برای خود لباس و پوشش بسازد. مردم مصر برای جابه جایی اجسام سنگین، چرخ و مردم سومر برای ارتباط با یکدیگر، خط را اختراع کردند.

در این مقاله به بررسی این موضوع و شرح مدل های آن می پردازد.

در حقیقت، به وجود آمدن نیازها و به دست آمدن نتایج برخلاف انتظار سبب شده است تا انسان اولیه شرایط را تغییر دهد؛ به گونه ای که او با استفاده از ابزارها و توانمندی های خود، ابزار یا توانمندی جدیدی را ایجاد کرد. زیربنای تمام پیشرفت های بشر همین بوده است.

نیاز به غذا و گوشت سبب شد تا دو هزار سال قبل انسان دریابد که غذایی برای خوردن ندارد و شکار نیز انرژی زیادی از او می‌گیرد. بنابراین، تصمیم گرفت چند رأس گاو وحشی را رام کند و به پرورش دام روی آورد. به همین ترتیب متوجه شد که تجارت بین شرق و غرب به یک‌راه امن و تضمین‌شده نیاز دارد. بنابراین جاده ابریشم را ساخت و این داشته تا به امروز ادامه داشته است.

اختراع ماشین بخار، کشف رادیواکتیو، اختراع لامپ و اختراع تلفن، همه و همه فرایندی مشابه داشته‌اند؛ یعنی همگی از بررسی اولیه و شناسایی مشکلات آغاز و پس از استفاده از ابزار و توانمندی‌های موجود به کشف یک راه‌حل معقول و قابل‌اجرا ختم می‌شوند.

در حقیقت در تمام فرایندها و فعالیت‌ها، نتایجی قابل‌انتظار است. زمانی که بشر به این نتایج دست پیدا نمی‌کند، تمام مراحل را دوباره بررسی و نقاط بهبود خود را مشخص می‌کند. در مثال رام کردن دام‌های وحشی، کاهش غذا در زمستان نشان داده بود که میزان غذای ذخیره‌شده کافی نیست یا در مثال اختراع تلفن، زمان زیاد ارسال نامه، سبب شده بود که بشر به نتایج قابل‌قبولی خود دست پیدا نکند.

به تمام مثال‌های بالا توسعه می‌گویند. تمام موارد یادشده ویژگی‌های توسعه را دارا هستند. جالب اینجاست که ریشه تمام توسعه‌ها و اندیشیدن‌ها، به تعارض بین رفع نیازهای انسان و نتایج به‌دست‌آمده بازمی‌گردد.

انسان دانست که باید به دنبال شکارهای زیادی بدون تا یکی را به چنگ بیاورد. مقایسه بین ورودی‌ها (میزان تلاش برای به دست آوردن شکارها) و خروجی قابل‌انتظار (داشتن غذا به میزان کافی)، این درک را ایجاد کرد که دویدن به دنبال تمام حیوانات به‌صرفه نیست؛ در نتیجه تله‌گذاری را به‌عنوان راه‌حل مناسب انتخاب کرد. در جنگ‌ها نزدیک شدن به دشمن ممکن نبود و از سویی فقط با نزدیک شدن به نیروی دشمن می‌شد به آن‌ها آسیب رساند؛ پس با بررسی بین تعداد تلفات خودی و تعداد کشته‌شده‌های دشمن به این نتیجه رسید که باید از راه دور دشمن را هدف قرارداد. به این ترتیب بعد از تحقیق و بررسی‌هایی، چینی‌ها توانستند تفنگ را اختراع کنند.

از نخستین اختراعات بشر مانند ثبت وقایع روی سنگ غارها گرفته تا جدیدترین اقدامات مانند پیاده‌روی بر روی ماه، همه و همه ماحصل دو چیز است:

- اختلاف بین نتایج به‌دست‌آمده با نتایج قابل‌انتظار در فرایندها و یا فعالیت‌ها؛
- توسعه اهداف و بهبود نتایج که مستلزم شناسایی فرایندهای جدید و تغییر رویه‌هاست.



افزایش هزینه‌ها و دست نیافتن به سود موردنظر در شرکت توان آزمایشان که پیمانکار تسویه آب و فاضلاب در شهرستان اشتهارد است سبب شد تا مدیران مجموعه متوجه شوند که هزینه‌های نیروی انسانی آن‌ها بسیار بالاتر از برنامه‌ریزی‌هاست. پس از بررسی دلایل، بوی بسیار بد کارگاه تصفیه را عامل اصلی سختی کار دانستند. به عبارتی، نیروهای انسانی برای اینکه در چنین فضا و اتمسفری کار کنند، مبالغ بالایی را طلب می‌کردند.

این مبالغ بالا با برنامه‌های مدیران این شرکت هم‌خوانی نداشت. پس از کمی تفکر، مدیران توان آزمایشان تصمیم گرفتند عامل ریشه‌ای درخواست بالای مالی (کار در محیطی با بوی بسیار بد) را برطرف کنند. این تلاش به تولید باکتری‌هایی انجامید که می‌توانند با فعالیت‌های خود بوی بسیار بد منطقه را از بین ببرند.

ریشه این اکتشاف، دست نیافتن به تراز مالی پیش‌بینی‌شده بود. وقتی تراز مالی به‌دست‌آمده با نتایج قابل‌انتظار مطابقت نداشت، مدیران مجموعه ابتدا دلایل را بررسی کردند و دریافتند که مسئله، مربوط به حقوق بالای نیروی انسانی است. حال باید می‌دانستند که چرا حقوق نیروی انسانی در بخش کارگاهی به این میزان بالا رفته است؟ دلیل افزایش حقوق، شرایط نامناسب کاری بود. به عبارتی، آن‌ها دانستند که عامل ریشه‌ای عدم تحقق سود در تراز مالی، کار کردن کارکنان در شرایط بد محیطی است. در نتیجه، عامل ریشه‌ای را حل کردند.

تمام مفهوم عارضه‌یابی در مثال بالا خلاصه‌شده است؛ یعنی دیدن نتایج و محاسبه اختلاف بین نتیجه قابل‌انتظار و نتیجه به‌دست‌آمده. سپس اقدام برای شناسایی عامل ریشه‌ای این اختلاف و درنهایت اتخاذ راهکار یا تدوین برنامه‌هایی برای رفع عامل ریشه‌ای.

در تمام مثال‌ها و مواردی که بشر به این اقدام دست زده است، عامل ریشه‌ای عارضه باید شناسایی شود. در حقیقت شناسایی عاملی ریشه‌ای و اقدام برای رفع آن است که بهبود و توسعه را سبب می‌شود.

ارکان عارضه یابی

ابتدا باید مفهوم پایش و اندازه‌گیری توضیح داده شود. این مفهوم را بارها در کسب‌وکارها دیده‌اید. در متن استانداردهای ایزو نیز قسمتی به‌عنوان پایش و اندازه‌گیری فرایندها وجود دارد. پایش عموماً به معنای یک کنترل کلی است. برای مثال، شما احساس می‌کنید حال عمومی‌تان خوب نیست یا در قسمتی از بدن مانند قفسه سینه احساس درد می‌کنید. در حقیقت شما در حال پایش خودتان هستید. مقایسه حالت طبیعی و قابل‌انتظار بدن با وضعیت غیرطبیعی همراه با درد، همان پایش است. شما خود را پایش کرده‌اید، اما برای عارضه یابی خود نزد پزشک می‌روید. پزشک برای شما آزمایش یا نوار قلب تجویز می‌کند. در حقیقت پزشک دارد شاخص‌های کلیدی شما را اندازه‌گیری می‌کند و از طریق تحلیل اطلاعات خارج‌شده از اندازه‌گیری می‌تواند دلایل درد یا حال بد شما را شناسایی کند و راهکار ارائه دهد.

مفهوم پایش، اندازه‌گیری و عارضه یابی در این مثال به روشنی قابل درک است. برای نمونه واقعی، شرکت دستکش گیلان، احساس می‌کرد میزان تولیدش با میزان فروشش همخوانی ندارد که نتیجه آن، از دست رفتن سهم بزرگی از بازار خواهد بود. بنابراین، برای عارضه یابی این مجموعه، اعداد فروش و اعداد تولید را با سند استراتژی سازمان مقایسه کردند، سپس فرایندهای تولید و کنترل کیفیت با شاخص‌ها موردبررسی قرار گرفت. اشکال در برنامه‌ریزی تولید بود و راه درمان این مجموعه، استقرار استاندارد ایزو ۹۰۰۱ تشخیص داده شد.



برای عارضه یابی سه رکن اساسی وجود دارد:

- **عارضه یابی بدون اندازه‌گیری امکان‌پذیر نیست؛** اندازه‌گیری باید درست و منطبق بر اصول اندازه‌گیری باشد؛ یعنی اگر این فرایند در ویژگی‌های فیزیکی محصول صورت می‌گیرد، ابزار اندازه‌گیری باید دقیق و کالیبره باشد. اگر یک فرایند اندازه‌گیری می‌شود باید نقشه فرایند تدوین و اصول مربوط به هزینه و زمان فرایند مشخص شده باشد.

• **برای عارضه یابی باید شاخص وجود داشته باشد؛** همان‌گونه که گفتیم، عارضه یابی، شناسایی دلایل اختلاف بین اهداف و نتایج است. دستیابی به اهداف، با شاخص‌هایی اندازه‌گیری می‌شوند. مثلاً فرایند تولید از طریق میزان تولید محصول در واحد زمان کنترل می‌شود. استراتژی **قیمت گذاری** از طریق شاخص میزان رضایت مشتری و شاخص میزان درآمد پایش می‌شود.

به معنای ساده‌تر اینکه شما برای عارضه یابی چه چیزی را باید اندازه‌گیری کنید. وقتی درد قفسه سینه دارید، پزشک برای شما نوار مغزی تجویز نمی‌کند یا وقتی پای شما در ورزش آسیب‌دیده است از شما نوار قلب نمی‌گیرند، مگر اینکه از طریق برخی علائم، وضعیت قلب شما پایش شود و سپس برای اطمینان، شاخص‌های سلامت قلب را که تعداد ضربان در دقیقه و کیفیت ضربان است با نوار قلب اندازه‌گیری کنند.

برای مثال در کارخانه ظرفیران در رشت، مدیریت کارخانه بهای تمام‌شده محصول نهایی را بالا تشخیص داد؛ یعنی با یک پایش متوجه شد که هزینه بهای تمام‌شده کالا بالاست، اما دلیل آن را نمی‌دانست. در این مجموعه، ابتدا شاخص‌های مربوط به تولید شناسایی شد. روش‌های متنوعی برای شناسایی شاخص‌های فرایندها وجود دارد. استفاده از استاندارد APQC یا استاندارد PCF یکی از بهترین راهکارهای موجود است. موارد زیر به عنوان شاخص‌های تولید شناسایی شد:

- کیفیت مواد اولیه
- برنامه‌ریزی تولید
- زمان‌سنجی تولید
- میزان مواد اولیه مصرفی برای تولید
- حجم ضایعات و....

سپس این شاخص‌ها اندازه‌گیری شدند و نتیجه آن، تطابق نتایج دو شاخص باحالت استاندارد یا اهداف تعیین‌شده بود. بر اساس شاخص‌های حجم ضایعات و میزان مواد اولیه مصرفی با اصلاح فرایند تولید و تغییر مدل چیدمان خط تولید، حجم ضایعات کاهش داده شد. همچنین برنامه‌ریزی‌ها و برخی تغییرات در ساختار کارخانه میزان مصرف مواد اولیه مصرفی یا نیازهای تولید را کاهش داد. پس از بررسی مجدد، بهای تمام‌شده، کاهش چشمگیری پیدا کرد.

• **نتایج قابل‌انتظار یا برنامه‌ریزی اهداف باید وجود داشته باشد:** اندازه‌های به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری‌ها باید با اعداد مرجع مقایسه شوند تا عدم تطابق شناسایی شود. تعداد ضربان قلب به‌صورت استاندارد برای یک انسان بالغ بین ۷۳ تا ۷۷ مرتبه است و خارج از این بازه، به عنوان عارضه در سیستم ضربان قلب تلقی می‌شود. مثلاً می‌دانیم برای تولید هر قابلمه چدنی، چه وزنی از تفلن، فولاد، چدن، پلاستیک و استیل باید مصرف شود. در نتیجه به‌راحتی می‌توان حجم مواد اولیه برای تولید هزار قطعه کالا را تخمین زد. پس از مقایسه بین میزان مصرف مواد اولیه با تعداد تولید، می‌توان خطا یا عارضه را شناسایی کرد.

نیاز به عارضه یابی

پرسش این است: چرا باید به موضوعی با عنوان عرضه یابی پرداخته شود؟ بسیاری از شرکت‌ها با پرسش‌هایی از این دست روبه‌رو هستند:

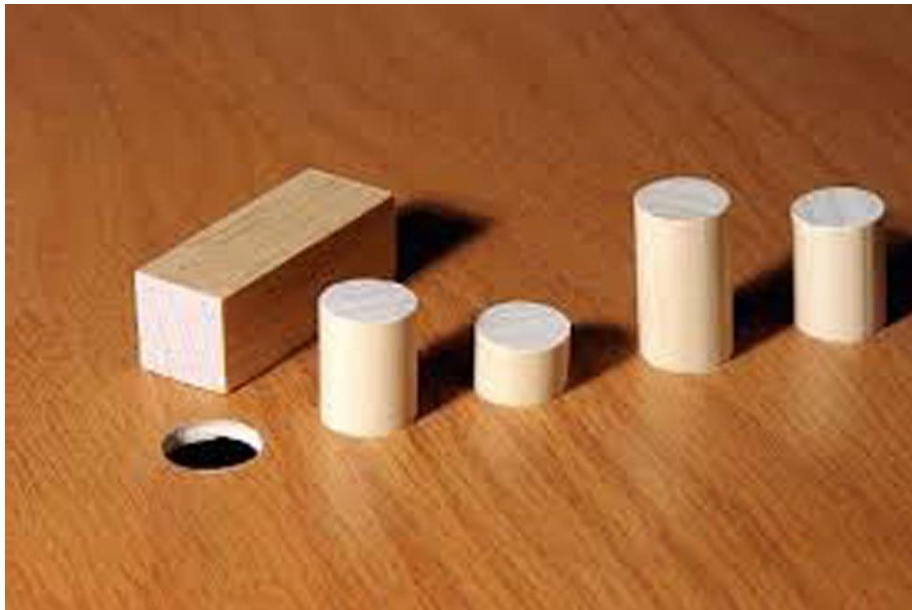
- ما مشکل داریم و نمی‌دانیم از کجاست؟
- ما مشکل نداریم، اتفاقاً فروش خوبی هم داریم، ولی حس می‌کنیم ظرفیت ما بسیار بیشتر از چیزی است که در حال حاضر به آن رسیده‌ایم.
- نمی‌خواهیم فقط گواهینامه ایزو داشته باشیم، تمایل داریم واقعاً ممیزی شویم تا اگر مشکلی داریم شناسایی شود.

هر سه جمله بالا دارای مفاهیم عمیقی است. در جمله اول، مدیر سازمان اهدافی را در سر داشته است که بعد از پایش سازمان خود و مقایسه نتایج قابل‌انتظارش با نتایج کسب‌شده، به اختلاف معناداری رسیده است، اما نمی‌داند دقیقاً به چه دلیلی این اختلاف به وجود آمده است. این دیالوگ نوعی اعلام آمادگی برای عرضه یابی است.

در دیالوگ دوم، مدیر سازمان از نتایج راضی است، اما حس درونی یا تجربیات به دست آمده از بازار به او می‌فهماند که ممکن است سازمان دارای فرصت ازدست‌رفته باشد و هزینه مخفی از دست دادن سود بیشتر به سازمان او تحمیل شده باشد. در این حالت، مدیر سازمان به‌خوبی می‌داند که اشکال و ایرادی وجود دارد، ولی نمی‌داند از کجاست.

در جمله سوم، مدیر سازمان کاملاً از عملکرد راضی است و نتایج قابل‌انتظار نیز به‌دست‌آمده است، اما مدیریت مطمئن نیست که راهبردها، شاخص‌ها و داده‌ها به‌درستی انتخاب‌شده باشند. حالت سوم نهایت تعهد مدیریت به سازمان است. این‌گونه سازمان‌ها عموماً یادگیرنده و دارای پتانسیل بالا برای تعالی و افزایش بهره‌وری هستند.

در هر سه جمله، نیاز به عرضه یابی احساس شده است.



اهمیت عرضه یابی

در مقاله‌های قبلی وبسایت ایران مدیر، به اهمیت تغییرات در توسعه سازمان‌ها و پیشرفت بشر اشاره شده است. منشأ تغییرات در این مقاله مشکلات و عدم تطابق نتایج قابل انتظار با نتایج به دست آمده عنوان شده است. این دقیقاً مفهوم مشترک تغییرات با عارضه یابی است. در حقیقت، ابتدا باید فرایند عارضه یابی را به درستی اجرا و سپس از نتایج آن استفاده کرد و بعد به تدوین استراتژی یا رویکردهایی برای اصلاح و بهبود شرایط پرداخت.



هدف عارضه یابی، ایجاد تغییرات است، اما ابتدا باید دسترسی به اهداف بررسی و سپس با توجه به نتایج، اهداف جدیدی تعریف شود.

برای مثال حدود ۷۰ سال قبل، یکی از مشتریان شرکت فورد با این کارخانه تماس می‌گیرد و می‌گوید:

«من به همراه خانواده‌ام هر شب بعد از شام برای تفریح با ماشین فورد خود بیرون می‌رویم و بستنی می‌خوریم. شب‌هایی که بستنی وانیلی سفارش می‌دهیم برای بازگشت به منزل مشکلی نداریم. اما شب‌هایی که بستنی شکلاتی سفارش می‌دهیم اتومبیل ما روشن نمی‌شود و باید حدود بیست دقیقه معطل بمانیم.»

یک شکایت از سوی یک مشتری که بیشتر شبیه طنز روزنامه‌های زرد است مربوط به یکی از بزرگترین اختراعات در صنایع اتومبیل است.

بعد از دریافت این پیام، مدیرعامل شرکت فورد یکی از کارکنان را برای بررسی به منزل مشتری فرستاد. گزارش چندروزه کارشناس تعجب همه را برانگیخت: «آقای مدیر، مشتری راست می‌گوید. شب‌هایی که بستنی شکلاتی سفارش می‌دهند دیگر اتومبیل روشن نمی‌شود.»

با دستور مدیر، فرایند عارضه یابی تدوین و اجرایی شد. ابتدا شاخص‌های فنی اتومبیل و سپس شاخص‌های رفتار مشتری مشخص شد. صحت دانش و عملکرد مشتری مورد بررسی قرار گرفت، اما همه اندازه‌گیری‌ها و بررسی‌ها مطابق انتظار بود. سپس زمان خرید بستنی به عنوان یک رفتار مشتری مورد تحلیل قرار گرفت.

در بررسی‌ها از محل خرید بستنی مشخص شد که بستنی‌های شکلاتی در کنار دست فروشنده است و مشتری بلافاصله بعد از خرید، بستنی خود را دریافت می‌کند، ولی بستنی‌های وانیلی در طبقه دیگری است و فروشنده لازم است تا چند دقیقه‌ای را صرف بالا رفتن و آماده کردن بستنی وانیلی کند. در زمان سفارش بستنی وانیلی موتور به اندازه کافی خنک می‌شود و بعد از استارت توسط مشتری بلافاصله روشن می‌شود، ولی در زمان خرید بستنی شکلاتی، چون محصول خریداری شده، بی‌درنگ تحویل داده می‌شود، در نتیجه موتور به اندازه کافی خنک نمی‌شود و مشتری باید منتظر بماند تا تعدیل دما انجام شود.

این عارضه یابی به اختراع دستگاه‌های نوین مدیریت حرارت موتور و استارت‌های نسل جدید خودروها انجامید. در حقیقت نسل جدید سیستم موتور اتومبیل‌ها را مدیون بستنی شکلاتی هستیم.



در اوایل دهه ۹۰ در یک شرکت تولید تشک‌های طبی (به دلیل مثال با نتیجه منفی از نام بردن مجموعه خودداری می‌شود)، مدیرعامل مجموعه صحبت‌های خود را با این جمله شروع کرد:

« یک جای کار مشکل دارد. در تولیدات جدید، ما حتی یک شکایت هم از سوی مشتریان نداشتیم. این موضوع کمی عجیب است. می‌ترسم مشکلی باشد و ما متوجه آن نشده باشیم»

فرایند عارضه یابی آغاز و ابتدا فرایندهای رسیدگی به شکایات بررسی شد. سپس آموزش‌ها و مهارت کارکنان بخش امور مشتریان مورد بررسی قرار گرفت. همه نتایج درست بود. در مرحله آخر، نظرسنجی از مشتریان صورت گرفت. اشکال پیدا شد. شرکت پیمانکار کاتالوگ‌ها، اشتباه مرگباری کرده بود و در تایپ و چاپ شماره تلفن‌های مجموعه دو عدد را جابه‌جا چاپ کرده بود. در حقیقت مشتریان اصلاً نمی‌توانستند با مجموعه ارتباط برقرار کنند.

هرچند دلیل اصلی این رویداد اشتباه شرکت چاپ بود ولی عامل ریشه‌ای، فرایندهای کنترل کیفیت سازمان بود. در نتیجه فرایند کنترل و ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان تدوین و در سازمان جاری‌سازی شد.

تغییر یک فرایند، تغییر یک محصول، بهبود زمان تولید یک کارخانه، کاهش قیمت تمام‌شده محصولات، یک اختراع جدید، یک نوآوری در ارائه خدمات و ... همه و همه در عارضه یابی ریشه دارد. می‌توان منشأ تمام تغییرات را در گزارش‌ها و خروجی‌های عارضه یابی دید که توانسته است تحلیل مناسبی ارائه دهد.

یک خطر بزرگ

عارضه یابی باید بتواند تصمیم درست بگیرد و مدیران را به شکل مؤثری راهنمایی کند. اگر چنین نباشد و عارضه یابی نتواند فرایند خود را به‌درستی انجام دهد می‌تواند مسبب شکست‌های فاجعه‌آمیزی شود.

در سال ۱۳۹۶ یک کارخانه در تبریز که تولیدکننده مواد غذایی کنسروی بود، فرصتی برای بهبود شناسایی کرد: «کاهش قیمت تمام‌شده کالا و در نتیجه کاهش قیمت برای مصرف‌کننده از طریق خرید و دپوی مواد اولیه به‌صورت عمده و با قیمت کمتر.»

تحلیل اشتباه مشاور و تدوین نشدن گزارش بازخورد مناسب و همچنین ارزیابی و امکان‌سنجی رویکرد به ضرر مالی بزرگی انجامید. در رویکرد مشاور، ویژگی‌های مواد اولیه به‌درستی شناسایی و تدوین نشده بود. بعد از خرید عمده و در حجم بالای مواد اولیه، هزینه‌های نگهداری بسیاری به‌سازمان تحمیل شد. این حجم از هزینه به‌قدری بالا بود که برای جلوگیری از ضرر، یکی از خطاهای تولید کارخانه غیرفعال شد.

در شرکت دسینی و در سال ۱۳۹۴ عارضه یابی توانست ذخیره مالی بزرگی برای سازمان ایجاد کند. در بررسی‌ها و پایش عمومی سازمان، عدم دستیابی به سود قابل‌انتظار گزارش شده بود. بررسی‌های مالی، هزینه بالای انبارداری را عامل این اختلال می‌دانست. هزینه انبارداری بیش از چهار برابر برنامه‌ریزی انجام‌شده بود. دو محصول سرویس‌های چینی و آبروپال بیشترین هزینه انبارداری را داشتند.

گروه عارضه یابی مستقر شد و فرایندهای انبار و دیگر شاخص‌های استخراج‌شده را بررسی کرد. در عارضه یابی مشخص شد حجم بالای ضایعات وجود دارد که سازمان بی‌دلیل از آن‌ها نگهداری می‌کند. این حجم ضایعات هم فضای بسیار زیادی را اشغال می‌کرد و هم هزینه‌های جانبی نگهداری از آن‌ها بالا بود. یکی از اعضای گروه عارضه یابی می‌گوید:

«زمانی که وارد انبار ضایعات شدیم، حجم بالایی از کالاهای ناقص و شکسته نظیرمان را جلب کرد. کالاهایی که بی‌نظم و ترتیب در فضایی بسیار بزرگ روی هم ریخته شده بود و قاعده و قانون نگهداری خاصی نداشتند. انباردار و حتی مدیر فروش و مدیر مالی هم دلیل نگهداری این حجم از کالای ضایعاتی را نمی‌دانستند و فقط نگهداری کرده بودند. کالاهایی که شامل سرویس‌های چینی و اوپال بود و به دلیل شرایط تضمین منحصر به فرد دسینی جمع شده بود (اگر یکپارچه از سرویس آسیب می‌دید، تمام سرویس مشتری را مرجوع شده و یک سرویس جدید به مشتری تحویل داده می‌شد.)

قفسه‌بندی‌هایی انجام شد و سرویس‌های ناقص را باز کردیم تا کسری‌ها مشخص شود. بعد از این فرایند تعداد بسیاری سرویس کامل و آماده برای فروش داشتیم که وارد چرخه فروش شد. این تعداد به‌قدری بود که فروشی برابر ۳/۱ میلیارد تومان از انبار ضایعات پدید آمد. این عملیات از ابتدا تا انتها، تنها سه هفته به طول انجامید.»

بنابراین و به صورت خلاصه می‌توان عارضه‌یابی را منشأ تغییرات و تغییرات را منشأ توسعه و پیشرفت دانست.

اهداف عارضه‌یابی

اهداف عارضه‌یابی از منظر پیشگیری

گاهی با این پرسش روبه‌رو می‌شویم که کار سخت چیست؟ این پرسش، پاسخ‌های متفاوتی دارد، اما من یک تعریف جامع ارائه می‌کنم. کار سخت همان کار آسان است که در زمان خودش انجام نشده است.

تصور کنید یک ایراد کوچک در واحد کنترل کیفیت محصول می‌تواند ناشی از بی‌توجهی به کالیبراسیون دستگاه‌های اندازه‌گیری باشد. همین مورد کافی است تا اندازه‌گیری‌های محصولات نهایی به‌درستی انجام نشود و به تدریج کیفیت محصولات افت پیدا کند. نتیجه کاهش کیفیت، **مشتریان ناراضی** و در نتیجه از دست دادن سهم بازار است.

برای مثال اگر در قرارگاه بنی‌هاشم سپاه که وظیفه‌اش تولید تانک‌های نفربر است، کالیبراسیون متر اندازه‌گیری لوله انجام نشده باشد و تنها به اندازه ۰۰۵/۰ در هر سانت انحراف باشد، محل فرود توپ در یک فاصله یک کیلومتری حدود ۱۰ متر انحراف خواهد داشت. این انحراف برای ابزارهای نظامی یک فاجعه است.

انبار محصولات یک تولیدی پوشاک را تصور کنید که به دلیل اینکه طی ۲۰ سال اخیر، در آن آتش‌سوزی صورت نگرفته، شارژ کپسول‌های آتش‌نشانی آن عقب افتاده است. درست در همین بازه ممکن است آتش‌سوزی روی دهد و خسارت جبران‌ناپذیری وارد شود. عارضه‌یابی می‌تواند کمک کند تا کارهای ساده به کارهای سخت تبدیل نشوند.

برای مثال در استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ که بر رسیدگی به شکایات مشتریان تمرکز دارد، یکی از بندهای استاندارد، رسیدگی به شکایات مشتریان در کمترین زمان و بستن شکایات مطرح شده است.

اصطلاح بسته شدن شکایات به مواردی گفته می‌شود که نتیجه رفع شکایات به مشتری اعلام شود و مسئولان مطمئن شوند که مشتری شکایات دیگری ندارد و نتیجه رفع شکایات را به صورت کامل پذیرفته است.

شرکت آروند که تعمیرات گوشی‌های موبایل را انجام می‌دهد را مثال می‌زنیم. در تابستان ۱۳۹۶ مشتری دستگاه خود را که حاوی اطلاعات مهمی بود در اختیار مجموعه قرارداد تا روی آن تعمیرات انجام شود. بعد از تعمیرات LCD دستگاه، کارشناس امور مشتریان از مشتری پرسید آیا مشکل کامل رفع شده یا شکایت و یا نکته دیگری ندارد. مشتری بعد از کمی تفکر اظهار کرد که گوشی کمی کند شده است.

بلافاصله گروه تعمیرات مجدداً روی عملکرد گوشی تمرکز کرد و متوجه شد که در حین تعمیرات اول، به برد گوشی آسیب رسیده است و اگر فقط چند ساعت دیرتر تعمیرات انجام می‌شد این احتمال وجود داشت که تمام اطلاعات گوشی از بین برود. یک پیگیری ساده، اطلاعات مشتری را نجات داد. تصور کنید اگر همان سوال ساده و همان زمان چندثانیه‌ای فراموش

می‌شد چه اتفاق ناگواری می‌توانست روی دهد. تمام تلاش فرایند عارضه یابی این است که از این اتفاق‌های ناگوار و فراموش شدن کارهای ساده جلوگیری کند.

اهداف عارضه یابی از منظر بهبود



بعضاً عارضه یابی به نیت یافتن مشکلات و یا ایرادات نیست. انجام درست عارضه یابی می‌تواند منجر به توسعه و بهبود شود. زمانی که تمام قسمت‌های یک سازمان در حال فعالیت هستند و در جایگاه خوبی قرار دارند، در صورت توسعه یک بخش، مثلاً توسعه واحد **بازاریابی** و شناسایی بازارهای جدید، سازمان نیاز به افزایش تولید پیدا می‌کند و در گزارش عارضه یابی، اندازه‌گیری‌ها بر اساس حالت جدید روی خواهد داد.

بر همین اساس، «شرکت بی‌همتا صنعت جاودانه» را مثال می‌زنیم که فروش‌اش تنها به فروشگاه‌های سراسری اتکا محدود بود. گزارش‌های عارضه یابی مجموعه، نشان از عملکرد موفق تولید و کنترل کیفیت محصولات با نتایج مطلوب بود. سال ۱۳۹۵ که مجوز فعالیت در تمام بازارهای کشور به این مجموعه داده شد با توجه به اهداف جدید، دیگر اندازه‌گیری‌های قبلی مناسب و مطلوب نبود. باید اهداف تغییر می‌کرد؛ یعنی رکن سوم عارضه یابی. در نتیجه برای دستیابی به اهداف جدید سازمان ناچار شد تمام فرایندهای تولید و کنترل کیفیت خود را از ابتدا طرح‌ریزی کند.

تفاوت ممیزی، ارزیابی و عارضه یابی

ممیزی کردن، در حقیقت سنجیدن و بررسی عملکرد بر اساس یک استاندارد است. استانداردها مجموعه‌ای از قوانین و باید‌ها و نبایدهایی هستند که باید رعایت شوند. برای مثال کلمه ممیزی در حسابرسی مالی و مالیاتی یا کنترل پیاده‌سازی استانداردها شناخته می‌شود. در این موارد، یک سند معتبر و رسمی موجود است که برای نمونه مرجع از آن استفاده می‌شود و طی فرایند بررسی می‌شود که آیا بندهای آن استاندارد رعایت شده است یا خیر. مثلاً در ممیزی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بندهای این استاندارد باید کنترل شود. برای نمونه بند ۴-۲ این استاندارد اعلام کرده است که سازمان باید طرف‌های ذینفع و نیازها و انتظارات آن‌ها را شناسایی کند.

در ممیزی این استاندارد، ممیز از سازمان می‌خواهد تا مطابق بند استاندارد، لیست طرف‌های ذینفع خود را ارائه کند و نشان دهد که هر کدام از آن‌ها چه نیازها و انتظاراتی دارند و سازمان برای برآورده ساختن این نیازها و انتظارات چه برنامه‌هایی دارد و چه فعالیت‌هایی انجام داده است.

به این کار ممیزی می‌گویند؛ یعنی تطبیق عملکرد سازمان یا یک واحد منحصربه‌فرد سازمان با یک استاندارد. هر جا نام استاندارد یا قوانین برده شود، باید ممیزی انجام گیرد.

ارزیابی کمی کلی‌تر است. ارزیابی برای پیاده‌سازی یا جاری‌سازی مدل‌ها انجام می‌شود؛ مدل‌هایی مانند مدل تعالی EFQM، مدل تعالی INQA یا مدل دمینگ، مدل مالکوم بالدريج، مدل‌های استراتژی و ...

در مدل‌ها، راه‌های دستیابی به نتایج مشخصی ارائه می‌شود و در کنار این راهکارها، خطوط راهنمایی هم به‌عنوان نکات مهم ارائه شده است. برای مثال در مدل تعالی EFQM گفته شده است که سازمان باید فرایندهای خود را شناسایی کند. شناسایی فرایندها باید بر اساس یک مدل علمی و بر پایه منطق RADAR باشد. ارزیاب کنترل می‌کند که سازمان از مدل علمی استفاده کرده و جزئیات منطق رادار رعایت شده باشد.

باید گفت در ممیزی استفاده از مدل‌های علمی الزام ندارد و تنها رعایت بند استاندارد به هر طریقی کافی است، ولی در ارزیابی باید منطق رادار و استفاده از مدل علمی انجام شده باشد.

عارضه یابی اما با این دو فرق دارد. عارضه یابی بررسی وضعیت یک سازمان یا یک فرایند یا یک واحد نسبت به خودش و نتایج قابل‌انتظار تعریف شده است. برای مثال در عارضه یابی شرکت دسینی در مثال بالا، ما اصلاً بر این موضوع که آیا اصل فایفو رعایت شده است یا خیر تمرکز نکردیم. متن استاندارد هم نداشتیم که عملکرد واحد انبار را بر اساس آن بسنجیم. تنها بر اهداف واحد انبار که نگهداری کالاها، توجیه هزینه نگهداری، جلوگیری از آسیب کالاها و ... بود تمرکز کردیم.

به زبان ساده‌تر، مصریان باستان توقع داشتند هر یک از اهرام را مثلاً در ۳ سال بسازند. وقتی به انتهای سال سوم رسیدند دیدند که نیمی از کارها انجام نشده است؛ باینکه شبانه‌روز در حال کار کردن بودند. مصریان نه استاندارد داشتند و نه در آن زمان مدل تعالی تعریف شده بود. با مفاهیم خط تولید و کارسنجی و زمان‌سنجی هم آشنایی نداشتند. بلکه تنها موضوعی که ذهن آن‌ها را درگیر کرده بود هدفی بود که به آن نرسیده بودند. با بررسی اجزای تشکیل‌دهنده ساخت اهرام متوجه شدند که بالا بردن سنگ‌ها زمان زیادی را تلف می‌کند. در نتیجه در پی راهکاری بودند و نهایتاً توانستند چرخ را اختراع کنند.

عارضه یابی نه با استانداردها کاری دارد و نه به دنبال تعالی است، (هرچند بعضاً نتیجه عارضه یابی به‌عنوان یک پروژه تعالی، سازمان را بهبود می‌بخشد). عارضه یابی نرسیدن به اهداف و برنامه‌ها را بررسی می‌کند و با واژه سؤالی «چرا؟» به دنبال کشف انحرافات و دلایل آن‌هاست.



فرایند عارضه یابی

فرایند عارضه یابی مانند تمام فرایندها باید دارای منابع و زمان بندی مشخص باشد. یک شخص نمی تواند خودش به تنهایی مسئولیت فرایند عارضه یابی واحد یا سیستم خود را عهده دار باشد. در زیر، هفت گام اساسی برای اجرای فرایند عارضه یابی را مرور می کنیم:

گام اول: طرح موضوع و بیان مسئله

ابتدا باید مشخص باشد که فرایند عارضه یابی به چه دلیل باید اجرا شود. دلایل مختلفی می تواند وجود داشته باشد. شرکت دسینی به دلیل عدم دست نیافتن به سود مورد انتظار، عارضه یابی را اجرا کرد.

شرکت انتقال داده ماهان به دلیل تفاوت در استنتاج های برنامه ریزی استراتژی اش با نتایج گزارش های سالانه اقدام به عارضه یابی کرد.

شرکت کارپالیمیر به دلیل جلوگیری از وجود خطاهای کوچک و حفظ روند ایده آل خود، پروژه عارضه یابی را در برنامه های سالانه خود قرارداد تا بتواند خطاهای کوچک را قبل از اینکه به مشکل بزرگی تبدیل شوند شناسایی نماید.

موضوع عارضه یابی باید به صورت شفاف و کامل و به دوراز پیچیدگی باشد. بیشتر مواقع پایش فرایندهای سازمان نیاز به عارضه یابی را تعیین می کند. حتماً باید توجه داشت که پیش از تعیین موضوع برای عارضه یابی، سه رکن اصلی یعنی وجود امکان اندازه گیری، تعیین شاخص ها و برنامه اهداف برای سنجش شاخص ها باید وجود داشته باشد.

از تکلف در بیان مسئله و پیچیدگی عنوان بپرهیزید. همچنین باید توجه داشته باشید که امکان دارد سازمان با مسئله های گوناگونی روبرو باشد و نداند که آیا ریشه تمام این موارد یکی است یا خیر. این موضوع فرایند عارضه یابی را مختل نمی کند. اتفاقاً کاملاً برعکس، باید اجازه داد تا سازمان درباره تمام مشکلات و مواردی که آن را ناهماهنگ می داند بحث کند.

یکی از موارد مهم در عارضه یابی این است که سازمان از مشاوران باتجربه و دارای مهارت کافی استفاده کند. بارها دیده شده که همکاری با یک مشاور ناکارآمد، به تصمیم‌گیری‌های اشتباه و ارائه راهکارهایی نامتناسب و درنهایت شکست سازمان در عرصه‌های دیگر انجامیده است. به یاد بیاوریم که گروه مشاوره شرکت دوو در سال ۲۰۰۵ با اشتباه فاحش خود و تردد در کنفرانس خبری با اتومبیل شرکت BMW تا مدت‌ها خبرساز بود.

نمونه ایرانی این اشتباهات فاحش، شرکت پرژک است که با اشتباه در انتخاب محتوای تبلیغات تا مدت‌ها سوژه طنزنویسان شبکه‌های اجتماعی مجازی قرار گرفت.

موارد کاملاً برعکس هم وجود دارد که گروه مشاوران باتجربه، تحول بزرگی را برای سازمان ایجاد کرده‌اند. حضور مهندس نوید اشرف‌زاده در گروه مارکتینگ شرکت شیپور توانست این مجموعه را در رتبه‌های بالای مشتری‌پسندی قرار دهد.

گام دوم: شناخت عارضه

مشکلات و موارد ناهماهنگی علل ریشه‌ای دارند. برای مثال موارد زیر اظهارات مدیر یک فروشگاه زنجیره‌ای صنایع فرش است:

- تعداد حضور مشتریان در فروشگاه‌ها کم شده است؛
- تعداد شکایات از سازمان زیاد شده است و تلفن شکایات به‌صورت مداوم در حال زنگ خوردن است؛
- باوجود کاهش قیمت، کماکان مشتریان بعد از حضور در فروشگاه و پرزنت از سوی کارشناسان فروش بدون خرید فروشگاه را ترک می‌کنند. برخی از آن‌ها حتی سفارش اولیه می‌دهند، ولی بدون قطعی کردن فاکتور خارج می‌شوند؛
- بازدید از سایت فروشگاه زیاد شده، ولی مدت‌زمان حضور مشتریان در سایت خیلی کوتاه است.

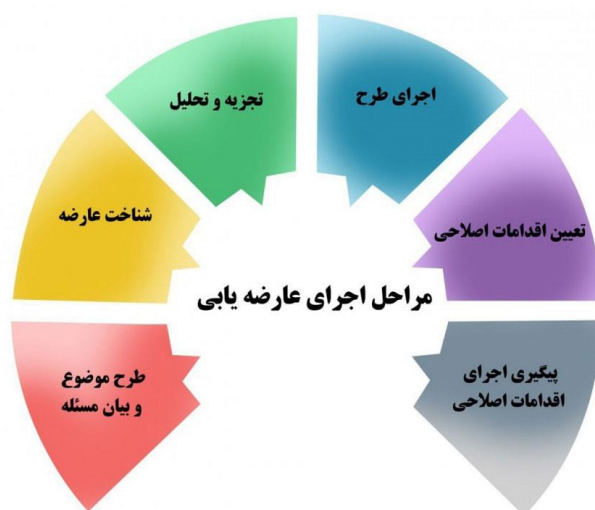
از اظهارات کارفرما کاملاً مشخص است که عارضه اصلی در فرایند مدیریت، **ارتباط با مشتری** است. برای اطمینان بیشتر چند پرسش پیش می‌آید:

- چند درصد از مشتریان شما برای مرتبه دوم و یا بیشتر خرید انجام داده‌اند؟ سازمان برای این پرسش پاسخی نداشت؛ چون تجمیع داده مشتریان انجام نشده بود؛
- تعداد سفارش‌هایی که نیمه‌کاره رها می‌شوند چه مقدار است؟ سازمان بازهم نتوانست اطلاعات دقیقی ارائه دهد.

محل عارضه مشخص شده است. فرایندهای امور مشتریان و فرایندهای قبل از فروش نظیر تبلیغات و روابط عمومی باید بررسی شوند.

مشکل بزرگ اغلب سازمان‌ها این است که وقتی به معضل بزرگی برمی‌خورند که توانایی برطرف کردن آن را ندارند، به سراغ فرایند عارضه یابی می‌آیند. این واقعه کمی کار مشاوران را سخت می‌کند؛ چون معمولاً عارضه به مرحله بحران رسیده است و رویکردهای برطرف کردن عدم انطباق باید با شرایط مدیریت بحران همراه باشد.

همچنین اغلب سازمان‌ها تنها به نتیجه عارضه می‌اندیشند؛ درحالی که ممکن است عارضه از مدت‌ها قبل آغاز شده باشد. مثلاً اگر مسئول سفارش‌های یک فروشگاه صنایع غذایی به دانش آمار مسلط نباشد، نمی‌تواند روند فروش محصولات را بررسی و نتایج را استخراج کند. نتیجه این عدم انطباق، کاهش فروش، نارضایتی مشتریان به دلیل نبودن برخی کالاهای پرفروش، وجود انبار کالای انباشته در فروشگاه و حتی ضرر مالی مالک به دلیل عبور کالاها از تاریخ انقضا و دورریز شدن محصولات است. درحالی که کارفرما، تنها به نتیجه می‌اندیشد.



گام سوم: تجزیه و تحلیل

چندین روش برای تجزیه و تحلیل عارضه وجود دارد تا بتوانیم به ریشه یا علل وقوع عارضه برسیم. بهترین روش برای این کار بازنگری فرایند است. اگر اظهارات کارفرما، ریزش مشتری را نشان می‌دهد، روش بازنگری، فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان مجموعه است. احتمال اینکه نتیجه عارضه در همان فرایند خود را نشان داده باشد بیشتر است.

یکی از سختی‌های کار عارضه یابی این است که بعضاً یک عارضه دارای چندین علل است. برای نمونه کاهش متوالی رضایتمندی مشتریان، عارضه‌ای نیست که صرفاً یک دلیل داشته باشد. شاخص‌ها و معیارهای گوناگونی برای به وجود آمدن این عارضه داخلی وجود دارد. از معیارهایی مانند رفتار و نحوه برخورد تا مدیریت تجربه مشتری در شاخص‌های رفتاری یا دانش فروشندگان و خدمات پس از فروش در شاخص پشتیبانی و ... می‌تواند عامل ریزش مشتری باشد.

یکی دیگر از روش‌های مهم در عارضه یابی مهندسی معکوس است. رویکرد این حالت بیشتر شبیه ممیزی است و از انتهای فرایند اصلی سازمان به سمت ابتدا حرکت می‌کند. به این ترتیب دلایل ناهماهنگی موجود و آتی را شناسایی می‌نماید. این روش، بیشتر به درد سازمان‌هایی می‌خورد که هنوز عارضه‌ای را شناسایی نکرده‌اند و تنها برای اطمینان فرایند، عارضه یابی را در برنامه‌های خود گنجانده‌اند.

گام چهارم: اجرای عارضه یابی

برای اجرای عرضه یابی روش‌های متنوعی وجود دارد که نسبت به ابعاد سازمان و بزرگی آن از این روش‌ها استفاده می‌شود.

• مدل دمینگ

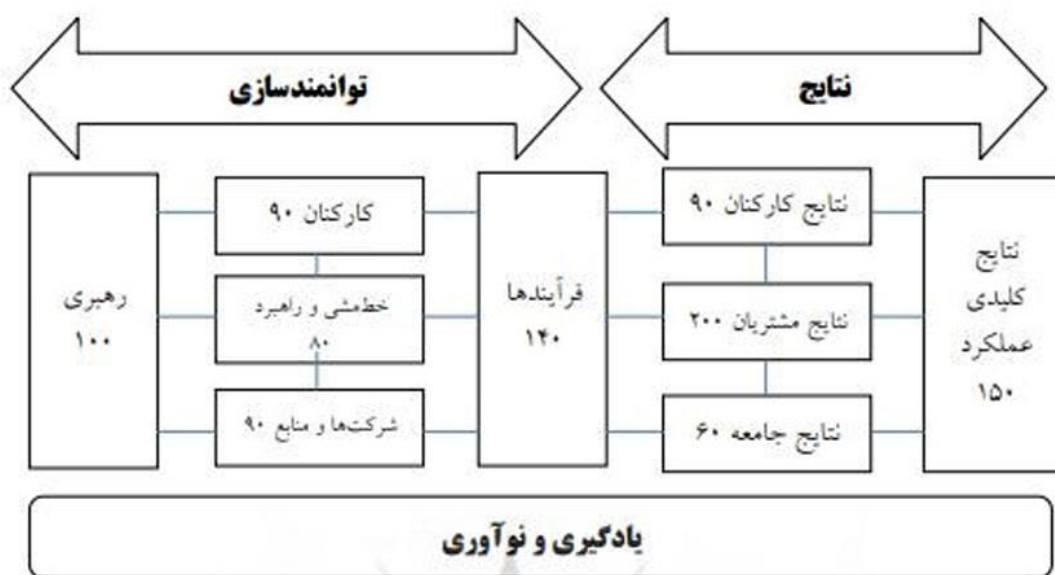
دمینگ نام دانشمندی است که این مدل را طراحی کرده است و جایزه کیفیتی به همین نام در کشور ژاپن برگزار می‌شود. این عرضه یابی دامنه کاربردی در حدود عملکرد واحدها، کارخانجات و تجارت است. اساس این مدل برای توسعه صادرات یا تجارت سازمان طراحی شده است.

خط مشی	سازمان و مدیریت
آموزش و پرورش و فراگیرسازی	جمع آوری و به کارگیری اطلاعات
کنترل	استانداردسازی
تجزیه و تحلیل	تضمین کیفیت
آثار	برنامه ریزی برای آینده

• مدل EFQM

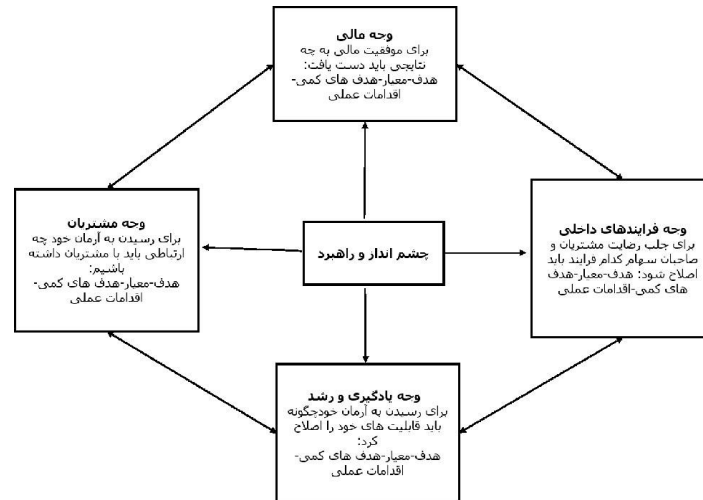
EFQM یک مدل تعالی است و عرضه یابی در این مدل، یک نکته ویژه دارد و آن خودارزیابی یا خود عرضه یابی سازمان است که باید گزارش مستندی از آن وجود داشته باشد.

این مدل که یک مدل اروپایی است در دامنه کاربردهای مفاهیم بنیادی سرآمدی، منطق رادار، معیارهای سرآمدی و رهیافت خودارزیابی قرار دارد.



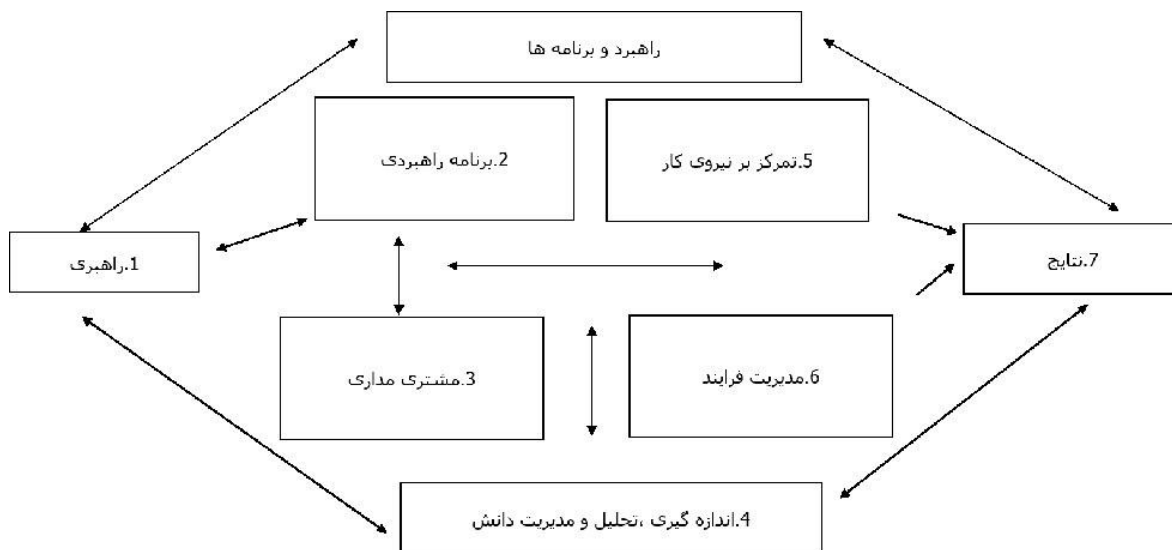
• مدل BSC

این مدل، بیشتر بر روی اجرای استراتژی‌ها تمرکز می‌کند. در این مدل، معیار سنجش سازمان بر اساس رویکردهایی است که در برنامه‌ریزی استراتژی استخراج شده است. مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن اصولاً یک مدل مفهومی است که وظیفه آن ترجمه اهداف راهبردی شرکت به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی است که افزون بر ارزیابی عملکرد، به شکلی جامع همه ابعاد سازمان را در برمی‌گیرد.



• مدل مالکوم بالدريج یا MBNQA

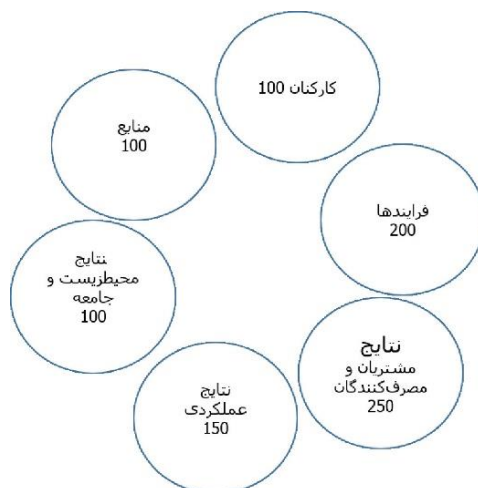
به وجود آمدن این مدل، داستان جالبی دارد. در سال ۱۹۷۸ و پس از توفیق بزرگ ژاپنی‌ها در صنعت و توسعه اقتصادی این کشور، وزارت بازرگانی آمریکا برای شناسایی دلایل موفقیت ژاپن، پروژه‌ای را تعریف و تدوین کرد که خروجی آن مدل مالکوم بالدريج بود. در حقیقت، توسعه صنعتی و اقتصادی ژاپن مسبب به وجود آمدن این مدل شد. این مدل به حدی گسترش یافت و به قدری مفاهیم کاربردی در خود دارد که با همین عنوان جایزه سالانه‌ای در آمریکا و کانادا برگزار می‌شود و به بهترین سازمان در گزارش عارضه‌یابی‌ها جوایزی ارائه می‌شود.



• مدل INQA

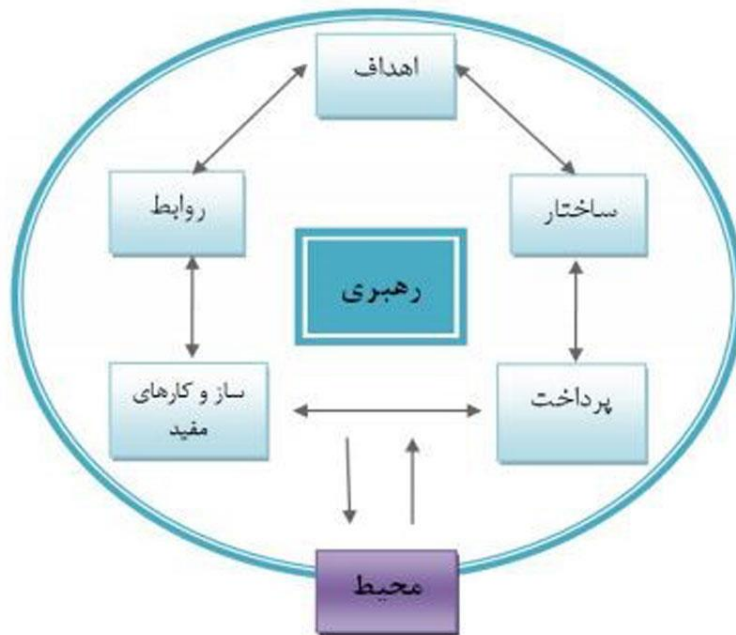
این مدل اختصاصاً طراحی شده انجمن ملی کیفیت ایران است. در سال ۱۳۸۲ و همزمان با تأسیس انجمن ملی کیفیت ایران به همت دکتر فرشید شکرخدایی، دبیران این انجمن به تدوین مدلی دست زدند که به ساختار اقتصادی و چارچوب‌های سازمان‌های ایرانی همخوانی داشته باشد. خروجی این تدوین، مدلی شد که بر پایه رضایتمندی ذینفعان سازمان قرار دارد. رضایت مشتریان از طریق افزایش کیفیت محصول یا خدمات، افزایش رضایتمندی کارکنان از طریق مدیریت صحیح منابع انسانی و جاری‌سازی مفاهیمی مانند انگیزه کارکنان و مسیر شغلی و توسعه نیروی انسانی، رضایتمندی مدیران و سهام‌داران از طریق افزایش سود مالی و ارزش برند.

این مدل همانند EFQM بر اساس منطق RADAR تنظیم شده و همانند BSC با محوریت خروجی استراتژی و اهداف استراتژیک سازمان بنا نهاده شده است.



• مدل ویس بورد

این مدل در سال ۱۹۷۶ و به وسیله گروهی از کارگزاران تحول سازمانی طراحی شد. اساس کار این مدل تمرکز بر روی منابع انسانی سازمان است. بدین منظور این مدل شش وجهی تمرکز خود را بر روی اهداف و ساختار سازمان، روابط درونی و بیرونی سازمان، نظام توسعه نیروی انسانی مانند نظام پاداش دهی و توسعه فردی قرار داده است.



گام پنجم: تعیین اقدامات اصلاحی

پس از اتمام اجرای عارضه‌یابی، گروه مشاور این پروژه باید اقدامات اصلاحی لازم را اعلام کند. در بسیاری از سازمان‌ها و گروه‌های مشاور از این اقدامات اصلاحی به واژه «اقدامات بهبود» و یا «نقاط بهبود» تعبیر می‌شود.

گام پنجم مرحله‌ای است که عارضه‌یابی به اتمام رسیده است. در این مرحله باید اقداماتی که عارضه را رفع می‌کند به صورت گزارش به کارفرما ابلاغ شود. در صورت اجرای استاندارد ISO ۹۰۰۱ فرم اقدام اصلاحی باید تکمیل شود و در غیر این صورت باید گزارش بازخورد ارائه شود. در این گزارش باید مشکل اصلی پدید آمدن عارضه بیان شود.

برای مثال در عارضه‌یابی شرکت کاپلومپا در سال ۱۳۹۴ که در زمینه ساخت و فروش سرویس نوزاد فعالیت می‌کند، موضوع عارضه‌یابی، افزایش نارضایتی و ریزش مشتریان بیان شده بود. پس از اجرای فرایند عارضه‌یابی، منشأ عارضه، در طراحی محصولات تعیین شد. طراحی محصولات در این مجموعه، دارای کالیبراسیون مشخص نبود و در موارد بسیاری حتی اندازه‌گیری‌های قطعات مشکل داشت. در گزارشی که برای کارفرما ارسال شد، دلیل عارضه آمده بود، ولی مهم‌تر از دلیل عارضه، منشأ پیدایش عارضه است. منشأ این خطا در این شرکت به چند دسته تقسیم می‌شد:

- عدم کالیبراسیون سالانه تجهیزات اندازه‌گیری؛
- عدم توجه و تعهد مسئول طراحی محصول؛
- عدم مهارت کارگران برش کار.

به همین دلیل، برنامه بهبود دارای چند فرایند بود: اول اینکه باید بلافاصله تجهیزات اندازه‌گیری کالیبره می‌شد. این تجهیزات دارای خطای ۲/۰ سانتی‌متری در هر ۱۰ سانتی‌متر بودند؛ یعنی به ازای هر یک متر، دو سانتی‌متر خطا امکان وجود داشت. فرایند بعدی، قطع همکاری با مسئول طراحی و جذب طراح صنعتی جدید با مهارت بالاتر و قابلیت استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی‌تر و دقیق‌تر طراحی بود. برای این منظور، طراح جدید آغاز به کار کرد و در اولین گام، تمام استانداردهای طراحی را اصلاح کرد. فرایند بهبود بعدی، تدوین برنامه آموزشی برای کارگران تولید بود تا بتوانند از ابزارها بهتر استفاده کنند. این پروژه‌های بهبودی، حدود سه ماه به طول انجامید و پس از هشت ماه رضایتمندی مشتریان به بهترین عدد طی مدت ۱۰ سال اخیر فعالیت مجموعه رسید.

نمونه دیگر عارضه یابی شرکت الوپنجره با دامنه فعالیت در منطقه اهواز و استان خوزستان بود. مدیریت این مجموعه اظهار داشت میزان سوددهی با برنامه مالی تنظیم‌شده، همخوانی ندارد. فرایند عارضه یابی در این سازمان بر اساس مدل INQA انجام شد. اولین گام بررسی برنامه مالی بود. نتایج به‌دست‌آمده تطابقی با برنامه مالی تنظیم‌شده نداشت. همچنین تراز مالی یک‌ساله عدد منفی را نشان می‌داد و کارفرما نیز دقیقاً این جمله را به‌کاربرده بود: «احساس می‌کنم باید سوددهی بیشتری داشته باشیم ولی نمی‌دانم چرا به نتیجه نمی‌رسیم.»

کارفرما تصور می‌کرد اجرای استراتژی با مشکلاتی همراه است. فرایند عارضه یابی به پایان رسید و اشکال اصلی در تدوین برنامه مالی تشخیص داده شد. برنامه‌ریزی مالی سازمان دارای اشکالات زیادی بود؛ مثلاً هزینه‌ها به‌صورت کامل و به‌درستی تخمین زده نشده بود، قیمت‌گذاری دارای اشکالات اساسی بود و در بازار رقابتی بازخورد خوبی نداشت. همچنین اهداف فروش از توازن مناسبی در ماه‌های متوالی برخوردار نبود و رویدادهای حساس مانند عید نوروز و ماه رمضان در نظر گرفته نشده بود.

عامل ریشه‌ای عارضه، عدم توانمندی مشاور در تدوین برنامه کسب‌وکار اعلام شد. در ابتدا کارفرما با این عامل ریشه‌ای مخالفت داشت و از گروه مشاوره خود حمایت می‌کرد، اما پس از تنظیم طرح کسب‌وکار جدید مشخص شد شاخص IRR پروژه بر اساس برنامه مالی تنظیم‌شده ۶ درصد است. این درحالی‌که است که میزان سود سرمایه‌گذار در طرح اولیه مثبت ۵۰ درصد تخمین زده‌شده بود. تراز مالی یک سال گذشته با طرح کسب‌وکار جدید همخوانی داشت.

برای بهبود وضعیت، بازنگری برنامه‌ریزی استراتژی و تنظیم دوباره طرح کسب‌وکار ضروری به نظر می‌رسید. همچنین برای احتیاط، استفاده از مدل BSC برای استقرار استراتژی توصیه شد که به جذب یک مدیر استراتژی مستقر در سازمان انجامید. ایمان داریم که در سال آینده تراز مالی این مجموعه مثبت و کارفرما و سایر ذی‌نفعان از فرایند بهبود راضی خواهند بود.

گام ششم: پیگیری اقدام اصلاحی

بسیار دیده شده که مشاوران پس از تعیین عامل ریشه‌ای و ارائه گزارش بهبود، فعالیتشان در مجموعه پایان پیدا می‌کند. این نادرست است و یک عارضه به شمار می‌رود. باید اقدامات اصلاحی تعیین شده را همواره در دوره‌های مشخص پیگیری کرد. این دوره‌های زمانی می‌تواند از دو ماه تا یک سال هم باشد.

در حقیقت عارضه یابی بدون پیگیری اقدامات، به بهبود نتیجه نمی‌انجامد. یادمان باشد سازمانی که به سراغ عارضه یابی می‌رود، با چند ورق کاغذ راضی نخواهد بود. خوشحالی سازمان در اجرای اقدامات اصلاحی و مشاهده بهبود است.

سخن آخر

عارضه یابی نقطه آغاز بهبود است. شناسایی عارضه‌ها پیش از اینکه به مشکلی بزرگ یا جدی تبدیل شوند اهمیت دارد و می‌توان با هزینه بسیار کم آن را بهبود بخشید، اما اگر عوامل ریشه‌ای به درستی شناسایی نشود یا اقدامات اصلاحی مناسب تعیین نشود، رفع عارضه با هزینه بسیار بالا هم ممکن است کارایی نداشته باشد. بسیار از سازمان‌ها بوده‌اند که سهم بازار خود را به واسطه یک اشتباه از دست داده‌اند.

سیستم عامل موبایل اندروید تولید شرکت نوکیا بود، ولی ناامنی اطلاعات و استراتژی اشتباه در معرفی محصول سبب شد تا رقبا از این سیستم عامل زودتر استفاده کنند و شرکت نوکیا تا سال‌ها برای حضور دوباره در بازار، تلاش و هزینه کرد.

نمایندگی شرکت BpmOnline آمریکا در ایران که در تولید نرم‌افزار BMPN فعالیت می‌کند، در ابتدای سال ۱۳۹۸ به تحلیل استراتژی خود و گزارش ارزیابی ریسک خود توجه نکرد و با وجود توصیه مشاورانش به تهیه محصول جایگزین برای این نرم‌افزار به دلیل وجود تحریم‌ها اهمیت نداد. متأسفانه امروز این شرکت با کاهش نیرو و افول فعالیت روبه‌روست.

عارضه یابی، مختص سازمان‌ها نیست و فرایندها و حتی افراد هم می‌توانند برنامه عارضه یابی داشته باشند. حتی افراد حقیقی در زمینه تحصیلی یا مالی یا کاری می‌توانند از مشاوران عارضه یابی استفاده کنند و ببینند آیا به اهداف زندگی شخصی خود رسیده‌اند یا خیر. عارضه یابی، تطبیق اهداف با نتایج حاصل شده و شناسایی دلایل انحراف است.

پس لازم است همه خوانندگان، همکاران و سازمان‌ها، فرایند عارضه یابی را جدی بگیرند.

منبع: سایت ایران مدیر

کارگزاری کسب و کار هومه