

1- مرور اجزا کلیدی طرح کسب و کار

1-1- استراتژی

استراتژی به معنی تعیین اهداف بلند مدت یک سازمان و سازگاری اقدامات و هم راستای منابع مورد نیاز در جهت تحقق آن اهداف می باشد (9). در فرهنگ لغات اکسفورد استراتژی به شکل زیر تعریف شده است: یک برنامه ای از اقدامات که به منظور دسترسی به اهداف بلند مدت طرح ریزی شده است (10). همانطور که در این تعاریف دیده می شود بحث اقدامات و هم راستایی آنها با یکدیگر جهت رسیدن به یک هدف مهمترین نکات کلیدی در تعریف استراتژی می باشند. نکته ای که در درک این تعریف کلیدی است این است که معمولا هدفی که ما برای یک سازمان تعریف می کنیم به عوامل خارجی مرتبط می شود. هر چه این ارتباط به عوامل و موضوعات خارجی بیشتر شود بحث یکپارچه کردن اقدامات و منابع سخت تر می شود. در این نوشتار به دنبال این هستیم که یکپارچگی اقدامات و منابع را جهت رسیدن به هدفی، که معمولا به عوامل بیرونی مرتبط هستند، را تمرین کنیم

1-2- مدیریت استراتژیک

فرد آر دیوید مدیریت استراتژیک را اینگونه تعریف می کند: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد (7). مینتزبرگ و هنری مدیریت استراتژیک را به شکل زیر تعریف می کنند: فرمول بندی و پیاده سازی اهداف و ابتکارات مدیریت ارشد، از جانب مالکان کسب و کار، با در نظر گرفتن منابع و ارزیابی محیط داخلی و خارجی که سازمان در آن به رقابت مشغول است (8). در تعریف مدیریت استراتژیک هم باز به بحث تقابل عوامل داخلی و خارجی بر می خوریم. بعدا خواهیم دید که ماهیت این دو نوع عوامل بسیار متفاوت می باشد و درک این تفاوت ماهوی در تعریف مناسب یک کسب و کار چه قدر اهمیت دارد.

1-3- هدف (Objective)

در فرهنگ لغت آنلاین کمبریج هدف معنی چیزی است که شما قرار است انجام دهید یا به آن دست یابید (13). در فرهنگ لغت از کلمه Achievement برای دستیابی استفاده شده است. این واژه وقتی به کار می رود که چیزی خیلی خوب یا خیلی سخت را بخواهیم به دست بیاوریم. در نتیجه هدف به چیزی می گوئیم که به دست آوردن آن کاری سخت و نتیجه بدست آمده ارزشمند باشد.

در علم مدیریت این واژه را به جای Goal به کار می برند و چیزی که در این کله نهفته است عینی بودن و ملموس بودن آن است. این کلمه از ریشه Object گرفته شده است که به معنی هر چیز ملموس و عینی است (13) ولی علاوه بر این معنی اولیه Object به معنی هر نتیجه ای است که ما مایلیم به آن دستیابیم (13). هوشین کانری واژه Objective را به معنی هدف کلان و Goal را به معنی هدف به کار می برده است (17). منظور او از هدف کلان، هدفی است که به چشم انداز متصل است و برای تحقق آن به استراتژی نیازمندیم و هدف همان شاخصهای کمی هستند که براساس اهداف کلان تعریف می شوند. در مواقع Goal را نوعی هدف خرد به شمار می آورده.

مرسوم است که اهداف استراتژیک را هم زمان با اهداف کیفی در نظر می گیرند. یک دیدگاه استراتژیک خوب باید هم زمان بتواند هم از جنبه استراتژیک، که اصولاً مسائل مالی موضوع را بر اهمیت می بیند و هم از جنبه کیفی، که حد اقلهای قابل پذیرش برای مشتری و بازار را شناسایی می کند، به موضوع نگاه کند.

دیوید هدف را در راستای ماموریت تعریف می کند و معتقد است هدف نتیجه خاصی است که سازمان می کوشد در تامین ماموریت خود به دست آورد (14). با توجه به جمیع این توضیحات می توان گفت هدف اولاً باید جنبه نسبتاً متعالی داشته باشد و موضوعات دم دستی نمی توانند به عنوان هدف استراتژیک مطرح شوند. ثانیاً باید به شکل ملموس باشند که اصولاً برای ملموس نمودن آنها از اهداف کمی و قابل اندازه گیری استفاده می کنند. ثالثاً هدف باید در راستای ماموریت سازمانی باشد و نوعی یکپارچگی بین اهداف و ماموریت وجود داشته باشد.

واژه دیگری که بسیار معادل Objective به کار می رود Target است. باید توجه داشت که Objective با Target هم متفاوت است منظور از Objective هدفی است که واقعی، عینی، علمی و بدون نظر شخصی باشد. واژه Target هر چند به معنی هدف است ولی این هدف می تواند غیر عینی، غیر علمی یا با اعمال نظر شخصی باشد. حتی در معانی که برای Target ذکر شده است کلمه "شبه" هم آمده است و این امر تأکیدی است بر غیر عینی بودن آن. برای اینکه مفهوم Objective را به درستی درک کنیم لازم است به دو مفهوم کلیدی Object, Subject، که در فارسی به سوژه و ابژه تعبیر شده اند، توجه کنیم. در فصل سوم این بحث مورد توجه قرار گرفته است و درک آن در فهمیدن معنی هدف بسیار راهگشاست.

4-1- ماموریت

ماموریت در لغت به معنی هر کاری است که شما اعتقاد به انجام آن دارید (13). ماموریت یا رسالت یک سازمان پاسخ به این سوال است که "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" (15). این سند باید به گونه ای نوشته شود که ما را از سایر سازمانهای مشابه متمایز کند. به زبان ساده باید از کلی گویی بپرهیزیم و مسائل را به شکل مصداقی مطرح کنیم. نگارنده اعتقاد خیلی زیادی به بیانیه ماموریت ندارد و معتقد است می توان با استفاده از تحلیل استراتژی ها اهداف را تعیین نمود و براساس آنها برنامه های عملیاتی را تدوین کرد. در مثالی که دیوید در صفحه 35 کتاب از بیانیه ماموریت شرکت کورس ارائه می کند غیر از یک سری جملات تبلیغاتی و شعار گونه چیز بدرد بخوری که برای تدوین طرح کسب و کار به کار ما بیاید یافت نمی شود (15). جملاتی مثل اینکه ما پایبند اصول اخلاقی می باشیم یا روابط نیکو و صادقانه ای با مشتریان داریم که در این بیانیه آمده است عملاً جملاتی تبلیغاتی می باشند که در تدوین طرح کسب و کار کمک شایانی به ما نمی کنند.

4-1- سیاست یا خط مشی

در فرهنگ لغت کمبریج، سیاست (Policy) به مجموعه ای از ایده ها و برنامه ها گفته می شود که در موقعیتهای خاص باید انجام شود و توسط جمع مورد نظر، شامل افراد یک سازمان یا یک حزب و غیره، به شکل رسمی پذیرفته شده است (13). منظور از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به اهداف خود رعایت می کند (16). به زبان ساده تر می

توان گفت سیاستها و اهداف متناظر یکدیگر می باشند با این تفاوت که اهداف اصولا به شکل کمی و قابل اندازه گیری بیان می شوند در حالیکه سیاستها همان اهداف را به شکل توصیفی بیان می کنند. این اصول و سیاستها در واقع خط قرمزهای سازمانها را مطرح می کنند و اگر صحیح نگاشته شوند می توانند کمک شایانی به تدوین طرح کسب و کار نمایند ولی در بیشتر سازمانها سیاستها به بیان جملاتی کلی و تبلیغاتی که ما چنین می کنیم و چنان می کنیم می پردازند. مثلا سیاست همه شرکتها دادن حد اقل مالیات به دولت است و به هزار و یک روش کاری می کنند که از همه در روها و میانبرهای قانونی و فراقانونی برای حد اقل کردن مالیات خود استفاده کنند ولی هیچ وقت شما در سیاستهای مدون سازمانها نمی بینید که به چنین چیزی اشاره کنند و در عوض چیزی که بیان می کنند این است که شرکت ما در راستای تامین رضایت ذینفعان از جمله دولت.... نگارنده اعتقاد جدی دارد که اگر قرار است سیاستهای سازمانی نوشته شود اولاً می تواند به عنوان یک سند محرمانه باشد و ثانياً به شکل واقعی و بدون تعارف باشد. در فصول بعد به ذکر مثالهایی از نوشتن سیاستهای کاربردی اشاره خواهد شد.

در عمل مدیریت به سیاست خط مشی هم می گویند و تاکید می شود که در کنار خط مشی های حوزه کسب و کار ، به خط مشی های کیفی (Quality Policy) هم دقت کافی شود.

بایدها و نبایدها در خط مشی

بهتر است در خط مشی علاوه بر اینکه از بایدها صحبت می کنیم از نبایدها هم صحبت کنیم. در واقع باید خط مشی به گونه ای باشد که هم جنبه سلبی آن پررنگ باشد و هم جنبه ایجابی آن. این مساله باعث می شود هنگام تدوین استراتژی ها خطوط قرمز را بهتر شناسایی کنیم. مثلا وقتی در خط مشی صحبت از بایدهایی مانند مشتری مداری می کنیم باید در نظر داشته باشیم که نبایدهایی که باید در مورد مشتری رعایت شوند کدامند و آنها دقیقا در خط مشی ذکر شوند. این گونه محتوی بخشی به خط مشی باعث می شود که به شکلی بهتری بتواند در هنگام تدوین استراتژی ها تقابل اهداف کوتاه مدت و اصول را نشان دهد. در فصل ششم مثالهایی از نحوه تدوین خط مشی آمده است که می تواند در درک بهتر این موضوع کمک شایانی نماید.

6-1- برنامه های عملیاتی

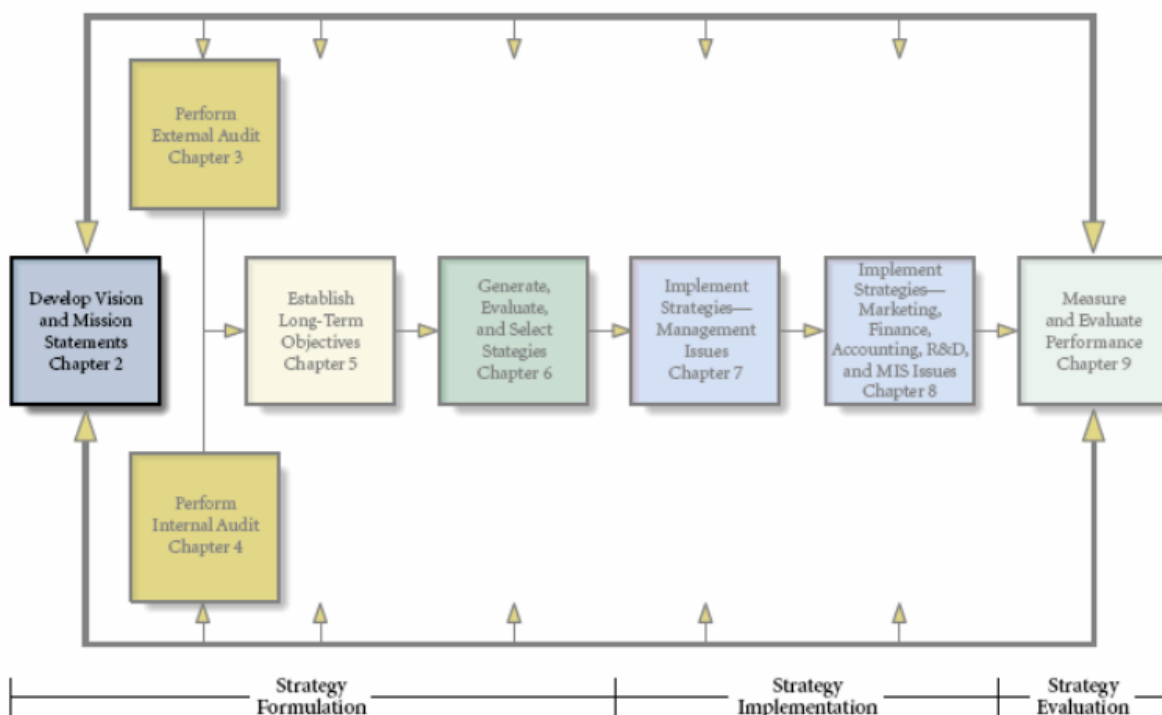
بعد از تدوین استراتژیها و اهداف و سیاستها، سازمانها اقدام به تعیین برنامه های می کنند که شرح اقدامات، مسئول و تاریخ انجام آنها، پیش نیازها و منابع لازم برای انجام هر اقدام را تعیین کنند. این برنامه ها برای عملیاتی کردن اهداف و استراتژی ها به کار می روند. در تدوین این برنامه ها اصولا از مدلها و نرم افزارهای کنترل پروژه استفاده می شود. هوشین کانری از برنامه های اجرایی برای دستیابی به اهداف استفاده می کند و یک مدل خیلی عملیاتی آن را در کتاب راهنمای برنامه ریزی سازمانی خود ارائه می دهد(17).

در کنار داشتن یک برنامه عملیاتی مناسب لازم است سازمانها حتما یک سیستم بودجه ریزی مناسب برای مدیریت درآمد و هزینه های خود داشته باشند تا در کنار مدیریت مناسب هزینه های جاری بتوانند در بخش تحقیق و توسعه و پروژه هایی که در قالب طرح کسب و کار تعریف می شوند سرمایه گذاری داشته باشند.

2- آشنایی با مدل‌های شناخته شده کسب و کار

در علم مدیریت روشهای مختلفی برای تدوین یک کسب و کار موفق وجود دارد. بزرگان علم مدیریت مدل‌های مختلفی از تدوین کسب و کار را ارائه داده اند تا به فعالان حوزه کسب و کار قوانین حاکم بر کسب و کار و نحوه مدیریت کردن آنها را بیاموزند. در ادامه به مرور تعدادی از مدل‌های شناخته شده می پردازیم:

1-2- مدل فرد آر دیوید



شکل 1- الگوی جامع مدیریت استراتژیک براساس مدل فرد آر دیوید(6)

همانطور که در مدل ارائه شده در شکل 1 مشاهده می شود، مدیریت استراتژیک از سه لایه فرمول بندی، پیاده سازی و ارزیابی تشکیل می شود. توضیحات بیشتر در کتاب مدیریت استراتژی فرد آر دیوید آمده است و خواننده محترم می تواند جهت آشنایی با جزئیات این مدل به کتاب مذکور مراجعه نماید. نکته کلیدی در اینجا، در لایه فرمول بندی استراتژی اتفاق می افتد. مطابق مدل دیوید باید عوامل بیرونی و درونی را ارزیابی کنیم تا به اهداف بلند مدت برسیم. جان کلام همین جاست. تحلیل محیط خارجی

تفاوتی ماهوی با محیط داخلی دارد و روشهایی که دیوید در این کتاب برای ارزیابی محیط خارجی ارائه می دهد از کفایت لازم برخوردار نیست. در واقع در ارائه این مدلها فرض بر این است که ما عوامل موثر بر محیط خارجی و وزن آنها را می دانیم و می توانیم با بررسی هم زمان آنها با عوامل داخلی به تدوین استراتژیها و اهداف بلند مدت خود دست یابیم. شاید در مورد محیط داخلی این مساله تا حدی درست باشد ولی در مورد محیط خارجی، اولاً تعداد این عوامل بسیار زیاد هستند ثانياً، خود این عوامل و وزن و اثر آنها مدام در حال تغییر می باشند. در یک محیط کسب و کار رقابتی، حتی در مقیاس کوچک، هیچ یک از کنشگران اقتصادی قادر به تعیین عوامل موثر بر کسب و کار و وزن آنها حتی در یک لحظه نیستند و اگر بحث روند تغییرات را هم در نظر بگیریم تقریباً غیر ممکن است که بتوانیم عوامل موثر بر محیط خارجی و روند تغییرات آنها را شناسایی کنیم.

برای روشن تر شدن مطلب به نقد ماتریس EFE و ماتریس CPM که توسط دیوید برای تحلیل محیط خارجی ارائه شده است می پردازیم.

2-2- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

دیوید 5 مرحله را برای تکمیل ماتریس عوامل خارجی پیشنهاد می کند (11):

1- بین 10 تا 20 عامل خارجی را که موجب فرصت یا تهدید می گردد بنویسید. تا آنجا که امکان دارد دقیق باشد و در صورت امکان از درصد و نسبت و اعداد قابل مقایسه استفاده کنید.

2- به این عوامل وزن بدهید.

3- به هر یک از عوامل که موجب موفقیت می شود رتبه 1 تا 4 بدهید.

4- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی بدست آید.

5- مجموع این نمره های مربوط به هر متغیر را بدست آورید تا بتوان مجموع نمره های سازمان را تعیین کرد.

همانطور که توضیح داده شد، در این روش محیط خارجی مانند محیط داخلی محیطی قابل محاسبه و پیش بینی و وزن دهی تصور شده است. در بند 1 دیوید تاکید می کند که تا جای ممکن دقیق و قابل امتیاز دهی باشد در حالیکه چنین کاری عملاً غیر ممکن است. عوامل موثر بر محیط خارجی آنقدر زیاد می باشند که تعیین و وزن دهی آنها عملاً غیر ممکن است. نکته بعدی که باید مد نظر قرار گیرد این است که در این روش ما از پیش عواملی که برای خودمان جذاب تر می باشند را انتخاب می کنیم. طبیعی است که به هر پارامتری وزن بیشتری بدهیم اثر آن را بر تصمیم نهایی خود پر رنگ تر نموده ایم و در واقع این ما هستیم که دوست داریم تدافعی یا رقابتی باشیم و براساس میل خود به پارامترها وزن می دهیم و در نهایت در ماتریس EFE نتیجه همان می شود که ما از پیش تعیین کرده بودیم.

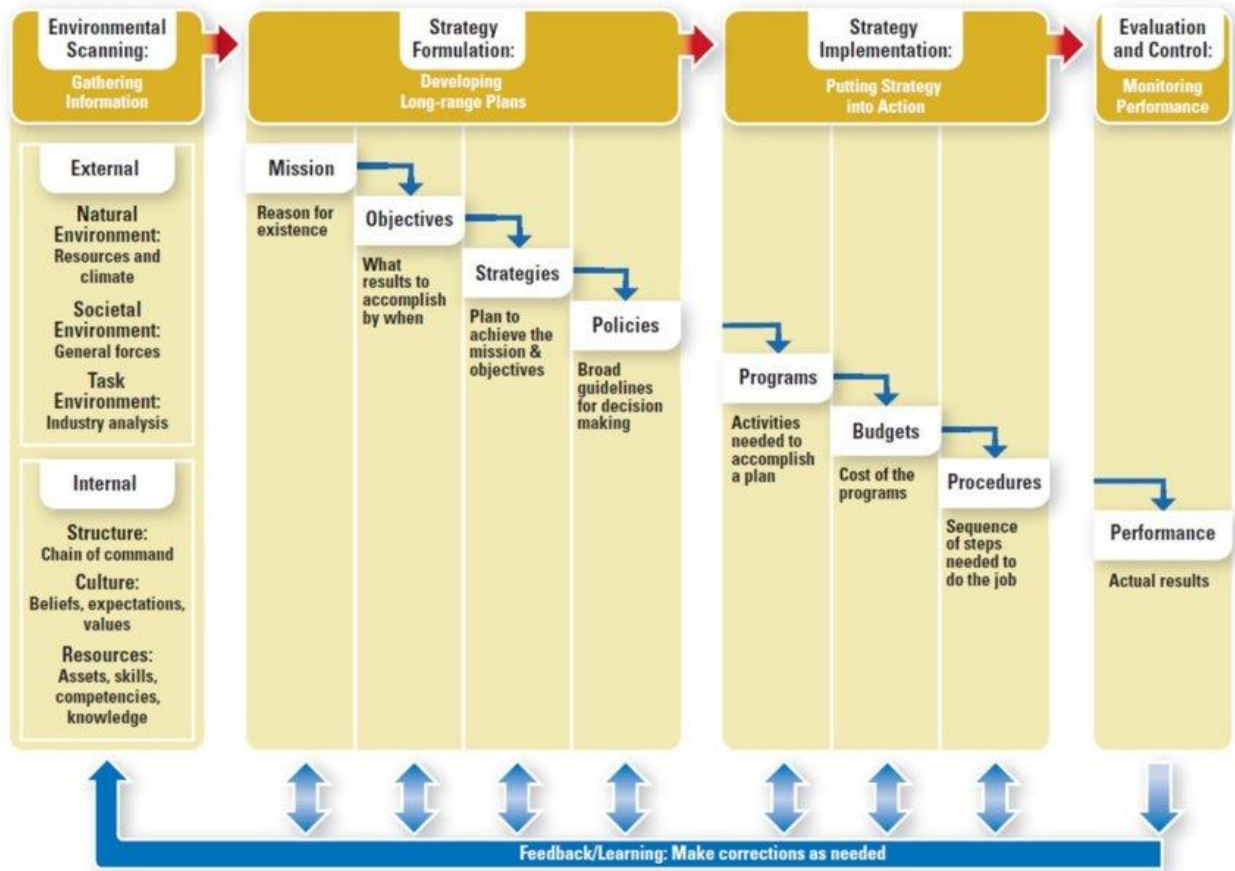
3-2- ماتریس بررسی رقابت (CPM)

دیوید یک نمونه از ماتریس CPM را براساس 8 پارامتر برای بررسی شرایط رقابت پذیری بین سه سازمان معرفی نموده است(12) که براساس ضریب هر پارامتر و امتیازی که هر شرکت برای هر پارامتر اخذ می کند اقدام به تعیین شرایط رقابت پذیری سازمان می نماید.

ناگفته پیداست که در این روش هم باز این ما هستیم که تعیین می کنیم چه پارامترهایی با چه وزنی انتخاب شوند و از نظر عملی ممکن نیست که ما بتوانیم نظر رقبا خود را در تعیین پارامترها و وزن آنها و اینکه ما چه امتیازی داریم بدانیم. حتی اگر پارامترهای موثر بر شرایط رقابت پذیری درست انتخاب شده باشند، وزن و امتیاز آنها چیز ثابتی نیست و در حال تغییر مداوم می باشد. در این ابزار هم فرض غلط ابزار قبلی برقرار است و آن این است که محیط خارجی و عوامل موثر بر آن مانند محیط داخلی قابل فرمول بندی است.

4-2- مدل ویلن و هانگر

ساختار مدل ویلن و هانگر در شکل 2 نشان داده شده است. ساختار این مدل بسیار شبیه مدل دیوید می باشد با این تفاوت که در این مدل بحث برنامه ریزی ، بودجه بندی و روشهای اجرایی هم در نظر گرفته شده است. نقطه مشترک مدل ویلن و مدل دیوید بحث تجزیه تحلیل محیط داخلی و خارجی است که مبنای تعیین استراتژی ها می شود. در این مدل هم در مورد تفاوت ماهوی محیط داخلی و خارجی و نحوه تحلیل و ابزارهای مناسب آن توضیح داده نشده است. این گونه بدیهی فرض کردن موضوع باعث می شود که افرادی که اقدام به تدوین طرح کسب و کار می نمایند فکر کنند شناسایی و تحلیل محیط خارجی از نظر ماهوی مشابه محیط داخلی است و عدم توجه به این تفاوت ذاتی آنها را در تدوین استراتژی ها دچار مشکل نماید.



شکل 2- الگوی تدوین طرح کسب و کار بر اساس مدل ویلن و هانگر (18)

5-2- تجزیه تحلیل به روش SWOT

تکنیک SWOT یکی از شناخته شده ترین ابزارهای برای تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد که به شکلی فراگیر در همه مدل‌های شناخته شده استفاده می شود. به طور مثال در مدل دیوید، ویلن، هوشین کانری، تعالی سازمانی و حتی روش شش سیگما می توان برای تجزیه تحلیل محیط داخلی و خارجی از آن استفاده نمود. شکل 5 نمونه ای از جدول SWOT را برای تدوین استراتژی های سازمان نشان می دهد. در این روش مسائل مثبت و منفی محیط خارجی، فرصتها (O) و تهدیدها (T)، از یک طرف و محیط داخلی، قوت (S) و ضعف (W) از طرف دیگر در نظر گرفته می شوند و براساس آنها استراتژی های سازمان تدوین می شوند.

نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W	
نقاط قوت را فهرست کنید	نقاط ضعف را فهرست کنید	
فرصتها - O	استراتژی های SO	استراتژی های WO
فرصتها را فهرست کنید	با بهره جستن از نقاط قوت درصد بهره برداری از فرصتها برآید	با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید

تهدیدات-T	استراتژی های ST	استراتژی های WT
تهدیدات را فهرست کنید	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید.

شکل 5- استفاده از روش SWOT در تدوین استراتژی های سازمانی (29)

بحثی که در این نوشتار به آن پرداخته می شود به تکمیل فرصتها و تهدیدها و تحلیل آنها کمک شایانی می نماید. در این ابزار هم به بحث تفاوت ماهوی محیط داخلی و خارجی دقت نشده است و فقط تاکید دارد که فرصتها و تهدیدها را لیست نمایید و براساس آنها استراتژی ها را تدوین نمایید.

2-6- مدل هوشین کانری

مدل هوشین کانری در ژاپن بعد از جنگ جهانی دوم توانست کمک زیادی به توسعه شرکت های ژاپنی بنماید. ژاپنی ها عملیات دمینگ و جوران را با مفاهیم مدیریت بر مبنای هدف دراکر در هم آمیختند و مدل هوشین کانری حاصل این تلاش می باشد (19). با توجه به اینکه در بسیاری از شرکت های موفق در سطح جهانی، نظیر لاستیک بریجستون، با موفقیت اجرا شده است مدلی توانمند از نظر اجرایی می باشد.

هوشین مبتنی بر چرخه PDCA است که اغلب به عنوان چرخه دمینگ شناخته می شود. پرداختن به بحث چرخه PDCA از حوصله این بحث خارج است و خوانندگان علاقه مند می توانند مطالب بسیار مفیدی را در ارتباط با این چرخه که با نام چرخه دمینگ هم شناخته می شود در اینترنت پیدا کنند.

براساس گامهای اساسی چرخه دمینگ، هوشین براساس 5 بخش اساسی سازماندهی شده است (20) که عبارتند از:

1- برنامه بنیان های کسب و کار براساس ماموریت شرکت

2- ترسیم برنامه های بلند مدت

3- تعیین برنامه های سالیانه و فعالیتهای کلیدی

4- استفاده از جداول بازنگری جهت مقایسه نتایج واقعی و نتایج مورد انتظار و بازنگری برنامه ها

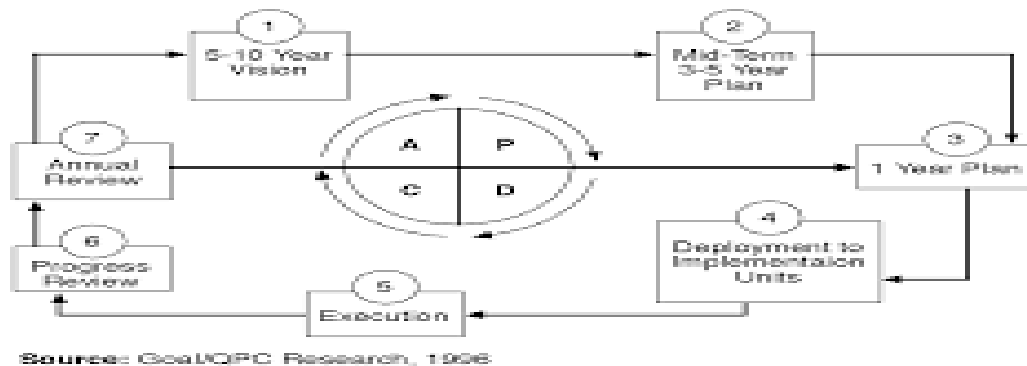
5- استفاده از جداول وضعیت غیر عادی برای پایش و مدیریت رخدادهای پیش بینی نشده.

مدل هوشین دارای دو نکته قوت اساسی است که آن را نسبت به سایر مدلها متمایز می کند. اولاً دارای ساختار و فرمت اجرایی می باشد، ثانياً بر روند اهداف و شاخصها بسیار تاکید دارد و براساس آنها به طور مداوم اقدام به بازنگری می کند.

مشکلی که در مورد مدل های قبلی، از جمله دیوید و ویلن و هانگر مطرح کردیم همچنان به قوت خود باقی است. با توجه به اینکه این مدل براساس ماموریت شرکت شروع به کار می کند، هیچ بحثی از اینکه چگونه باید ماموریت را براساس تجزیه تحلیل محیط

خارجی تعیین و بازنگری کنیم به میان نیامده است و باز هم به شکل تلویحی اینگونه فرض شده است که این موضوع بدیهی است و نیاز به روشی متفاوت نیست.

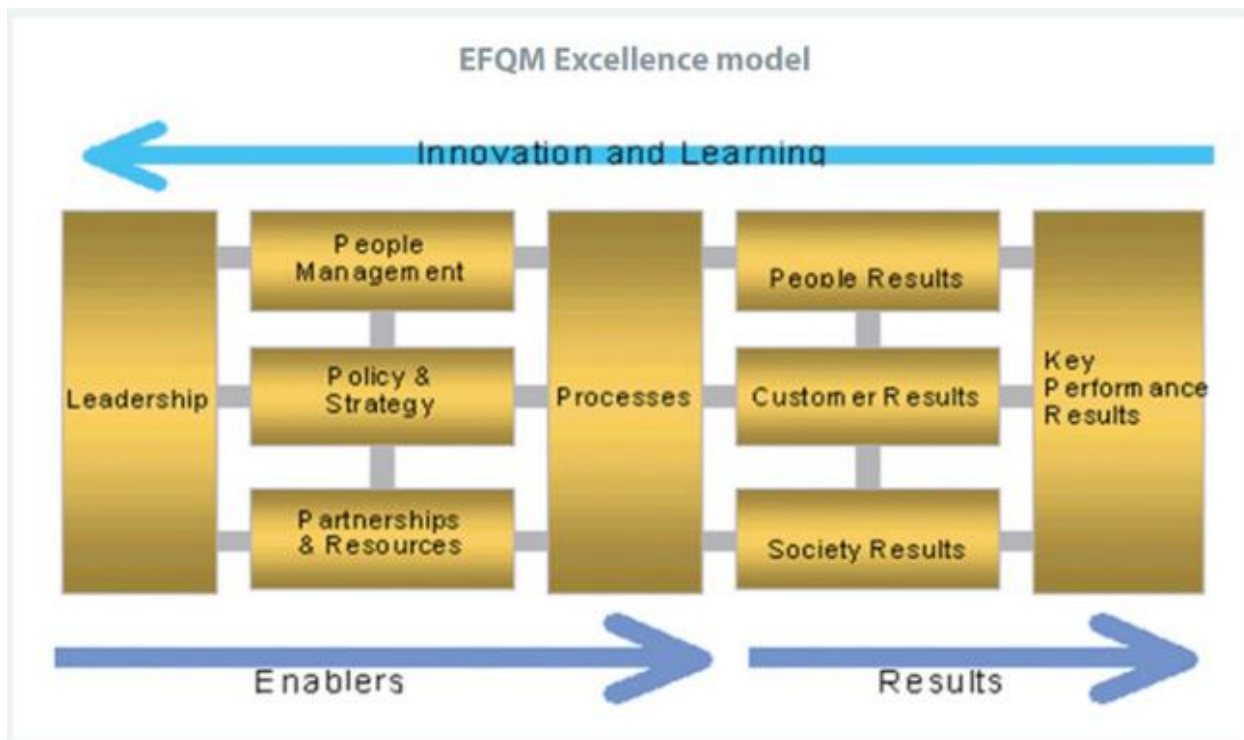
در شکل 3، گامهای اساسی چرخه PDCA در برنامه ریزی مدل هوشین نشان داده شده است.



شکل 3- گام های اساسی چرخه PDCA در برنامه ریزی هوشین

7-2- مدل‌های مبتنی بر دیدگاه تعالی و مدیریت کیفیت جامع (TQM)

یک دیدگاه تعالی محور در حوزه کیفیت وجود دارد که معتقد به وجود نوعی سیستم مدیریت کیفیت جامع می باشد. به طور مثال موسسه اروپایی مدیریت کیفیت برای ارزیابی سازمانهای موفق مدلی را تحت عنوان مدل EFQM ارائه نموده است که براساس آن اقدام به امتیاز دهی در سرفصلهای مختلف و تعیین سطح تعالی سازمان مورد نظر می شود(21).



شکل 4- مدل EFQM (22)

همانطور که در شکل 4 نشان داده شده است، این مدل براساس دو سرفصل اصلی توانمندسازها و نتایج طرح ریزی شده است و مباحث مربوط به طرح کسب و کار در حوزه سیاستها و استراتژیها دیده می شود. به طور مثال در معیار A1 این سوال مطرح می شود که رهبران چگونه آرمانها، ارزشهای سازمانی را تعیین می کنند(24). نه در این معیار و نه سایر معیارهای امتیاز دهی هیچ بحثی از نحوه تحلیل محیط خارجی و ارتباط آن با طرح کسب و کار نیامده است و در ممیزی های مبتنی بر منطق RADAR هم ، که اساس روش ممیزی مدل تعالی سازمانی می باشد، این موضوع مورد نظر قرار نمی گیرد. در اینجا هم مانند سایر مدلها بحث ارتباط و یکپارچگی بین طرح ریزی و نتایج مطرح است و اینکه در صورت مغایرت بین آنها باید طرح ریزی بازنگری شود.

تجربه نگارنده این ستور در ایران و سایر نقاط جهان نشان می دهد که عمده سازمانهایی که اقدام به اخذ جایزه براساس مدل تعالی سازمانی می نمایند به جنبه تبلیغاتی آن توجه ویژه دارند و در نهایت خروجی کار یک اظهارنامه می شود که اگر به شکل حرفه ای نوشته شود می تواند بدون نیاز به اقدامی زیر بنایی در سازمان منجر به دریافت جایزه شود. حیدر امیران آفت مدلهای برتری و تعالی سازمانی را عدم وجود زمینه مناسب برای اجرای اقدامات اصلاحی می داند (23).

2-8- مدلهای مبتنی بر سیستم مدیریت کیفیت (QMS)

شناخته شده ترین استاندارد در حوزه سیستمهای مدیریت استاندارد ISO 9001:2015 می باشد. این استاندارد در سال 2015 بازنگری شد و در بازنگری جدید آن توجه زیادی به حوزه کسب و کار و ارتباط آن با مباحث سیستم مدیریت کیفیت شده است. دو سرفصل جدیدی که در ویرایش جدید استاندارد مد نظر قرار گرفته است موضوع ماهیت سازمانی و ارتباط آن با طرح ریزی سیستم

مدیریت کیفیت و همچنین تفکر مبتنی بر ریسک می باشد. در بند 4-1 این استاندارد تاکید شده است که سازمان باید قبل از طرح ریزی سیستم اقدام به شناسایی موضوعات بیرونی و درونی و تعیین جهت گیری های استراتژیک خود نماید و براساس نتایج آن و همچنین تفکر مبتنی بر ریسک سیستم مدیریت خود را طرح ریزی نماید(28).

2-9- مدل‌های مبتنی بر تفکر شش سیگما و تحلیل های آماری

روش شش سیگما رویکردی مبتنی بر حل مساله است. بر خلاف مدل‌های تعالی سازمانی یا مدل‌های مبتنی بر طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت، در این روش یک مساله تعریف می شود و براساس منطق DMAIC مساله مورد بررسی قرار می گیرد. روش DMAIC بسیار شبیه چرخه PDCA می باشد با این تفاوت که در مرحله D(Define) مساله مورد نظر مطرح می شود، سپس اندازه گیری های مرتبط M(Measure) با آن مساله انجام می شود و موضوع تا جای ممکن کمی می شود. در مرحله تجزیه تحلیل A(Analysis) با استفاده از ابزارهای آماری اقدام به تجزیه تحلیل نتایج و یافتن فرصت‌های بهبود می شود و اقدامات مقتضی در مرحله I(Improvement) در جهت بهبود انجام می شود و در نهایت در فاز کنترل C(Control) روندها تحت کنترل قرار می گیرد و با استفاده از استاندارد سازی فرایندها و کاهش پراکندگی سازمان به سمت تمرکز بر نقطه مطلوب هدایت می شود. خواننده علاقه مند می تواند به کتاب The certified six sigma(25) که توسط مرجع اصلی معرفی شش سیگما، انجمن کیفیت آمریکا (ASQ)، تهیه شده است مراجعه کند.

بیشتر سازمانها از این رویکرد برای حل مسائل داخلی خود، مخصوصا در حوزه تولید و کاهش پراکندگی مشخصات محصول و فرایند، استفاده می کنند ولی همان طور بند بو و کوبیباک تاکید می کنند "نقش رهبری در توسعه رویکرد شش سیگما به شکلی اثربخش بسیار با اهمیت می باشد و مدیریت ارشد باید به عنوان حل کننده مساله مطرح شود(26)".

حضور پر رنگ مدیریت باعث می شود که مسائلی که مطرح می شود در سطح کلان سازمانی باشد که در راستای طرح کسب و کار سازمان قرار می گیرد. از طرف دیگر با توجه به بحث تخصیص مناسب منابع و اولویت بندی آن اگر مدیریت نقش پر رنگی در روند حل مساله نداشته باشد اقدامات تعریف شده در حل کم رنگ و مسائل جزئی باقی می ماند.

شاید بتوان گفت در هیچ کدام از مدل‌های معرفی شده در این فصل به اندازه شش سیگما بر تصادفی بودن امور و نیاز به تجزیه تحلیل های آماری تاکید نشده است. حتی در حوزه مسائل درون سازمانی تاکید این متد بر روش حل مساله براساس تحلیل‌های آماری است. وقتی صحبت از تحلیل های آماری می کنیم در واقع فرض بر این است که عوامل موثر بر مساله از منطقی تصادفی پیروی می کنند و پذیرش این دیدگاه نقشی کلیدی در تجزیه تحلیل محیط خارجی و داخلی بازی می کند.

بتسی هریس به شکلی توانمند از ابزار شش سیگما برای تجزیه تحلیل محیط کسب و کار، مخصوصا در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر ارائه خدمات، استفاده نموده است(27). در صورتی که بخواهیم از رویکرد شش سیگما در تجزیه تحلیل محیط خارجی، که موضوع اصلی این نوشتار است، استفاده کنیم باید بر حوزه D(Define) متمرکز شویم که به تعریف مناسب مساله می پردازد. "اگر روش بررسی بازار به طور مناسب طراحی شده و به طرح صحیح به کار گرفته شود تصویر مناسبی از انتظارات و دیدگاه مشتری ارائه می کند(28)". بعد از بررسی درست بازار می توانیم به صورت مساله مناسب برسیم و از بقیه ابزارهای شش سیگما

مطابق مدل DMAIC استفاده کنیم. در اینجا نیز بحث تحلیل مناسب بازار، به عنوان محیط خارجی، از اهمیت بالایی برخوردار است ولی هیچ متد یا قانون مشخصی به عنوان راهنمای این بخش ارائه نشده است.

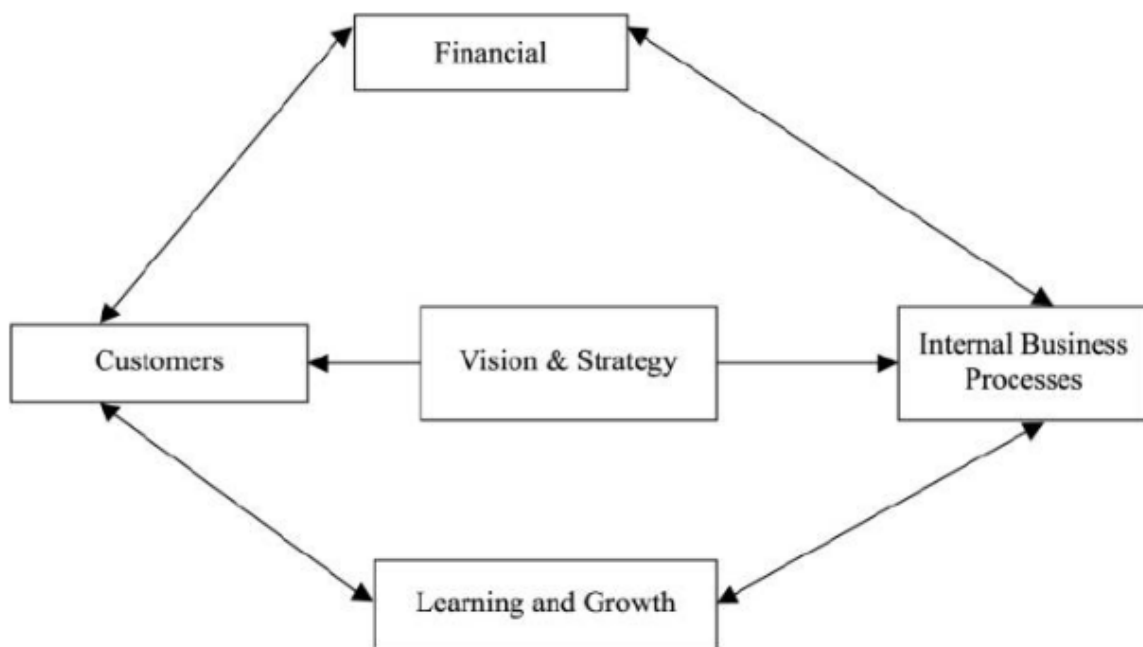
10-2- مدل‌های ریاضی محور

اساس این روشها بر ارائه یک سری فرمولها و الگوریتمهای ریاضی جهت تسهیل تصمیم گیری است. در فرایند تحلیل سلسله مراتبی (analytic hierarchy process) AHP ابتدا معیارهایی کمی و کیفی برای تصمیم گیری براساس فضاهای پیوسته و گسسته تعریف می شود و بعد با استفاده از وزن دهی و امتیاز دهی هر معیار بهترین تصمیم مشخص می شود. حسن قدسی پور شرح مفصلی از این روش و مثالهای مفید جهت استفاده از آن را ارائه نموده است (30). همان نقدی که به روشهای ارائه شده در بندهای 2-2 و 3-2 وارد شد به این روش هم وارد است. وقتی معیارها براساس محیط خارجی انتخاب شوند به علت داینامیک بودن آنها، تعداد زیاد معیارها و ناآگاهی و عدم اشراف ما به ماهیت تغییرات این معیارها سبب می شود که نتوانیم از این روش به درستی استفاده کنیم. شاید بتوان این روش را در مواردی که ما در محیط داخلی سازمان براساس معیارهای محدودی که به آنها اشراف داریم به کار بریم ولی در محیط خارجی، بسیار سخت می توان به یک مدل ریاضی بر اساس معیارها رسید.

روشهای مبتنی بر تحقیق در عملیات (operational research) OR هم در حوزه هدف گذاری در طرح کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرند. اساس این روش بر تعیین یک تابع هدف براساس محدودیتهای درون و برون سازمانی می باشد و براساس حل کردن تابع هدف براساس محدودیتهای می توان هدف قابل تحقق را مشخص کرد. آریا نژاد و سجادی مدل‌های ریاضی مناسبی را برای برنامه ریزی های صفر و یک و پویا براساس یک یا چند منبع ارائه نموده اند که هم در مورد توابع هدف خطی و هم غیر خطی مدل‌های ریاضی مناسبی را ارائه می دهد (31) ولی در این جا هم اگر بخواهیم محیط خارجی را در نظر بگیریم و براساس آن تابع هدف و محدودیت تعیین کنیم به مشکلات زیادی بر می خوریم. پارامترهای موثر بر تابع هدف بسیار زیاد می باشند و دائما در حال تغییر هستند. محدودیتهایی که باید به زبان ریاضی بیان شوند در بسیاری از موارد ناشناخته هستند و در مواردی که شناخته شده می باشند هم بسیار سخت قابل ترجمه به زبان ریاضی هستند. نگارنده این سطور تلاش زیادی را در استفاده از این مدل برای تدوین طرح کسب و کار نموده است ولی در نهایت به این نتیجه رسیده است که این کار راه به جایی نمی برد.

همانطور که در شکل 7 نشان داده شده است استراتژی ها و چشم انداز سازمانی در ارتباط با چهار حوزه مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای یادگیری تدوین می شود و برای هر یک از سرفصلهای مذکور اقدام به تعیین شاخصهای کلیدی شده و سپس با وزن دهی و امتیاز دهی استراتژی های کلان سازمانی تدوین می گردند. چاوان براساس مطالعه شرکتی که در استرالیا فعالیت می کنند اقدام به مطالعه اثر استفاده از روش BSC در تدوین استراتژی های سازمانی نموده است که نتایج آن نشان می دهد که استفاده از این مدل به شکل مقبولی در سازمانها رو به گسترش است (32).

نکته مثبت استفاده از روش BSC قابل اندازه گیری نمودن شاخصهای مربوط به استراتژی های کلان در حوزه کسب و کار می باشد ولی در حوزه تحلیل محیط خارجی راهنمای مناسبی ارائه نمی کند و فرض بر این است که استراتژی ها و چشم انداز تدوین شده است و می خواهیم از طریق کمی کردن شاخصهای کلیدی در چهار حوزه مالی، مشتری، رشد و یادگیری اقدام به بررسی روند پیشرفت آنها نماییم.



شکل 7- استفاده از مدل BSC در توسعه استراتژی های سازمانی (32)

3- جمع بندی

در نمودار 6 جمع بندی مدل‌های مختلف از جهت کارآمدی در تحلیل محیط خارجی ارائه شده است.

مدل / ابزار	توجه هم زمان به موضوعات داخلی و خارجی در تدوین استراتژی ها	توجه به ماهیت تصادفی محیط خارجی	دوره زمانی لازم جهت پیاده سازی	کارآمدی ابزار ارائه شده در تحلیل محیط خارجی
فرد آر دیوید	مطلوب (4)	متوسط (2)	بلند مدت (بیش از سه سال)	ضعیف (1)
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	مناسب (3)	ضعیف (1)	بلند مدت (بیش از سه سال)	ضعیف (1)
ماتریس بررسی رقابت	مناسب (3)	ضعیف (1)	بلند مدت (بیش از سه سال)	ضعیف (1)
مدل ویلن و هانگر	مطلوب (4)	متوسط (2)	بلند مدت (بیش از سه سال)	ضعیف (1)
SWOT	مطلوب (4)	متوسط (2)	متوسط (یک سال)	ضعیف (1)
هوشین کانری	متوسط (2)	مناسب (3)	متوسط (یک سال)	ضعیف (1)
مدیریت کیفیت جامع	مطلوب (4)	ضعیف (1)	بلند مدت (بیش از سه سال)	ضعیف (1)
سیستم مدیریت کیفیت	متوسط (2)	ضعیف (1)	متوسط (یک سال)	ضعیف (1)

شش سیگما	مناسب(3)	مطلوب(4)	کوتاه مدت(چندماهه)	متوسط(2)
مدلهای ریاضی محور	ضعیف(1)	ضعیف(1)	متوسط(سالانه)	ضعیف(1)

شکل 6- سنجش انطباق مدلها و متدهای مختلف در تجزیه تحلیل مناسب محیط خارجی

همانطور که مشاهده می شود، از نظر توجه هم زمان به موضوعات داخلی و خارجی ، بیشتر مدلها از کفایت مناسبی برخوردارند ، در حالیکه فقط مدل شش سیگما به ماهیت تصادفی محیط خارجی توجه مطلوب نموده است و سایر مدلها و ابزارها وضعیت مناسب یا مطلوبی ندارند. شش سیگما ابزاری توانمند در حل مسائل سازمان در کوتاه مدت می باشد در حالیکه مدلهای مبتنی بر تعالی سازمانی دیدگاهی بلند مدت دارند و سیستمهای مدیریت کیفیت در زمانی حدود یکسال قابل پیاده سازی می باشند.

در کشورهایی نظیر ایران ، که تلاطم بازاریاد است، شاید رویکردهای مبتنی بر شش سیگما بیشتر کارایی داشته باشند تا دیدگاههای بلند مدت. حتی اگر سازمانی از مدلهای تعالی سازمانی یا مدلهای تفکر استراتژیک، مانند دیوید یا ویلن و هانگر، استفاده می کند توصیه می شود اهداف بلند مدت را بیش از یک سال در نظر نگیرند و طرح کسب و کار خود را به گونه ای تهیه کنند که قابل جمع بندی در یک سال باشد. به زبان ساده ،شش سیگما مانند سیفی کاری است که در کوتاه مدت کاشت محصول به نتیجه می رسد در حالیکه مدلهای تعالی سازمانی مانند کاشتن درخت گردو دیدگاهی بلند مدت را طلب می کنند که نتیجه ماندگاری می دهند ولی باید سالها برای رسیدن به نتیجه صبر کرد.

نکته مهم در ستون آخر شکل 6 نهفته است و آن عدم توجه به ارائه راهنمایی کارآمد برای تجزیه تحلیل محیط خارجی است. تقریباً هیچ کدام از مدلهای ارائه شده و سایر مدلهایی که در این نوشتار ارائه نشده اند قانون، ابزاری یا راهنمایی برای تحلیل مناسب محیط خارجی به دست نمی دهند. با توجه به اینکه کلیه این مدلها به بحث تمرکز بر مشتری و بازار به زبانهای مختلف تاکید دارند اگر تجزیه تحلیل بازار و محیط خارجی، که کلیه ذینفعان در آن حضوری فعال دارند، به خوبی انجام نشود سازمان نمی تواند استراتژی ها و برنامه های مناسبی برای افزایش حضور خود در بازار داشته باشد و بقیه اجزا مدل های ارائه شده نمی توانند کارایی مناسبی در حل مساله مورد نظر داشته باشند.

همانطور که مشاهده می شود در همه این تکنیکها یک فرض غلط وجود دارد و آن این است که ما عوامل موثر بر محیط خارجی را می شناسیم و نه تنها می شناسیم بلکه وزن آنها را هم می دانیم! در مدل AHP یا روش BSC هم دقیقاً همین مساله به نوعی دیگر مطرح شده و هرچند روش امتیاز دهی و وزن دهی متفاوت است ولی باز فرض بر این است که عوامل موثر بر محیط خارجی و وزن آنها برای ما شناخته شده می باشند.

شاید بتوان در مورد عوامل موثر بر محیط داخلی سازمان ،مانند نیروی انسانی یا زیر ساخت تاحدی این کار را انجام داد ولی در مورد عوامل موثر بر محیط خارجی این فرض از اساس غلط است و اگر ما عوامل موثر و وزن آنها را می دانستیم در واقع احتیاج به این همه مدل سازی نبود و به راحتی مانند کسی که به روزنامه های فردا دسترسی دارد می توانستیم در لحظه درست ترین تصمیمات را بگیریم.مثلاً وقتی قرار است قیمت چیزی رشد کند قبل از بقیه بخریم و هنگام کاهش قیمت قبل از بقیه بفروشیم. هرچند چنین کسانی در هر کسب و کاری وجود دارند ولی روی سخن این نوشته با کسانی است که از این اطلاعاتی برخوردار نیستند و می خواهند در فضایی سالم و رقابتی کسب و کار خود را توسعه بدهند.

جان سخن این نوشتار این است که در یک محیط کسب و کار واقعی عوامل موثر بر محیط خارجی آنقدر زیادند و تاثیرات آنها آنقدر در حال تغییر است که مدل سازی آن با روشهایی معرفی شده در فصل 2 تقریبا غیر ممکن است. شاید بتوان از روشهایی که براساس مدل‌های تصادفی کار می‌کنند بعضی از این عوامل را تخمین زد ولی با توجه به تعداد زیاد عوامل و تغییرات مداوم وزن و نحوه اثرگذاری آنها این تخمینها خیلی قابل اعتماد نیستند.

در ادامه به بررسی ماهیت محیط کسب و کار و قوانین حاکم بر آن می‌پردازیم. سپس به ارائه مدل RAP جهت درک بازار و ماهیت آن پرداخته می‌شود.