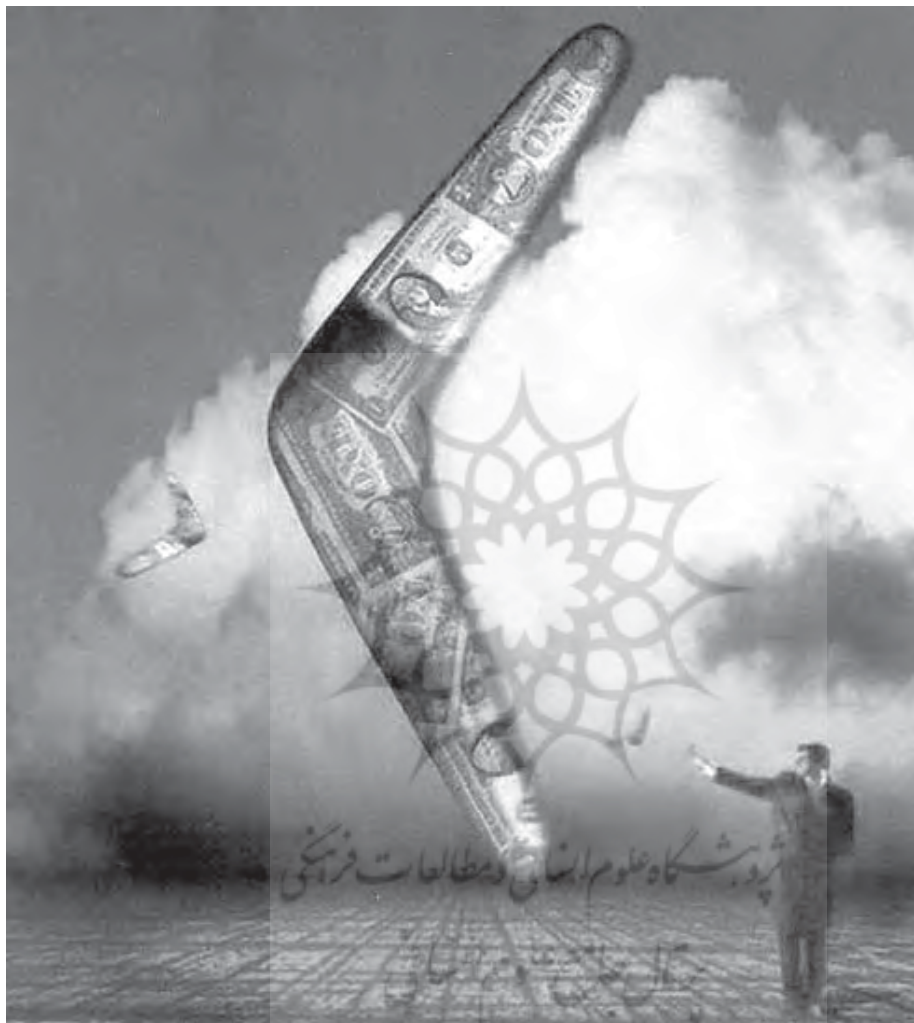


# نقش سازمان های پاسخگوی سریع در بازارهای رقابتی و رشد سازمان



◀ مجید داوریان - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

داد . برخورد مدیران سازمان ها با این مفاد باید به سرعت، با دقت و مستمر باشد. در دوران تغییر و تحول سازمانی و فشار رقابتی، تطابق صرف کافی نیست. بیشتر شرکت ها نیاز دارند در مورد رویکرد رقابتی خود دوباره فکر کنند .  
در این مقاله سعی شده است که نقش عملیاتی و سازماندهی عملیات در راستای رقابت و در نهایت رسیدن به خاصیت پاسخگویی

## مقدمه :

مدیران در سازمان های پیشرفته همواره با ۲ سؤال اصلی روبه رو هستند :

- ۱- چگونه می توان رضایت مشتریان را جلب کرد؟
  - ۲- چگونه می توان مشتریان را بیشتر از رقبا ارضا کرد؟
- این موارد را نباید تنها با یک شیوه فکری یا فلسفی مورد توجه قرار

سریع سازمان بررسی شود.

تمامی مدیران، مدیران عملیاتی هستند؛ زیرا آنها فرآیندهایی را مدیریت می کنند که از منابع در دسترس بهره برداری و آنها را طی یک فرآیند دارای ارزش افزوده به خروجی ها تبدیل می کنند. بنابراین آنها نیازمند به کارگیری اصول مدیریت عملیات در وظایف خود هستند و مدیران کلیه بخش ها باید چگونگی تصمیمات مدیریت عملیات را که بر سایر بخش ها اثر می گذارد، درک کنند. همچنین چگونه تصمیمات اتخاذ شده توسط سایر مدیران به مدیریت عملیات اثر می گذارد، که این دو دیدگاه وابسته به یکدیگر است. زمینه های رقابتی و اجتماعی که شرکت ها در آنها به رقابت می پردازند، در حال تغییر است، در نتیجه مدیران باید رفتار و روش های رقابتی خود را نیز مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. تغییرات محیطی و تاثیر آنها بر عملیات را بررسی و واقعیت های بازارهای جدید را درک کنند.

#### دیدگاه های مدیریتی:

مشتریان خواستار کیفیت بهتر، تنوع بیشتر و قابلیت پاسخگویی رو به افزایش به نیازهایشان با قیمت های کمتر هستند. انقلاب در فن آوری، مخابرات، تدارکات و حمل و نقل این روند را تقویت و رقابت را تشدید می کند و به طور کلی بازارها به سمت اختصاصی تر شدن (Fragmented) در حال حرکت هستند. رقابت شدید است و مشتری محصول و خدمات با کیفیت بالا و قیمت منطقی را می خواهد تا نیازهایش را برآورده کند. در این شرایط مشتری در صورت نارضایتی، محصولات دیگر را انتخاب می کند. این در حالی است که بسیاری از

صنایع در حال صرف نظر کردن از ایجاد تسهیلات زیاد برای استقرار عملیات با تولید انبوه هستند. عملیات مؤثر و کارآ به منظور استقرار فرآیندهایی که می تواند محصولات متنوع را در حجم های زیاد و برای سفارش های اتفاقی تولید کنند، نیاز به تسهیلات کمتری دارند. این انعطاف پذیری تولید به شرکت امکان پاسخگویی به بخش های مختلف بازار و مشتریان و بخش می دهد. تقاضای محصولات شرکت باید رو به افزایش باشد، در حالی که شرکت باید سطوح موجودی را پایین نگه دارد.

با ساده سازی فرآیند و طراحی محصولاتی که آسان تر تولید و مونتاژ می شوند، از هزینه های عملیاتی کاسته می شود و می توان هزینه محصولات تولیدی را در حالی که سطح کیفی بالایی دارد، کاهش داد. عملیات یکپارچه کامپیوتری (Computer-integrated operations) نیز به شرکت کمک می کند تا اطلاعات پیچیده دامنه وسیع محصولات و استنتاج بازارها و فرآیندها را، به سرعت جذب، تحلیل و منتشر کند.

همانطور که در تصویر شماره ۱ ملاحظه می شود، روندهای ذکر شده اثرات عمیقی بر روی عملیات دارند. محصولات استاندارد در حجم های بزرگ لزوماً توسط بازار جذب نخواهد شد. محصولات خدمات جدید و تجدید نظر شده باید سریع ایجاد و در میزان رو به افزایش بازار ارائه شوند که در این راه مدیریت عملیات باید از تکنیک های زیر استفاده کند:

### مقایسه شرایط بازار در رقابت



شرایط بازار مساعد تولید ناب

(Lean production)

شرایط بازار مساعد تولید انبوه

- تولید انعطاف پذیری (Flexible manufacturing)  
- مهندسی مجدد فرآیند (process Reengineering) دارد. در زمینه ارضای مشتریان با ۶ بعد مهم در رقابت مواجه هستیم که عبارتند از:

**عملیات مؤثر و کارآ به منظور استقرار فرآیندهایی که می تواند محصولات متنوع را در حجم های زیاد و برای سفارش های اتفاقی تولید کند، نیاز به تسهیلات کمتری دارند**

۱- قیمت فروش ( هزینه محصول ) : قیمت تابعی از هزینه محصول و بهای تمام شده کالا و خدمات است. اکثر قیمت ها بازارگرا هستند و مشتریان نیز نسبت به قیمت حساس می باشند. بنابراین قیمت ها باید به شدت کنترل شوند.

قیمت فروش = سود مطلوب + هزینه  
۲- کیفیت : مشتریان امروزه خواهان کیفیت برتر محصولات و خدمات هستند و حفظ کیفیت در راستای ارضای مشتریان است. کیفیت دارای بیش از یک بعد است و اهمیت هر بعد متناسب با نوع محصول متغیر است و چون با سلاقی متفاوت مشتریان رو به رو می شویم، توجه به آن یک امر ضروری و حیاتی است.

۳- قابلیت اطمینان : به معنای قابلیت یک سازمان در پایبندی به تعهداتش است. قابلیت اطمینان تنها حول محور تحول به موقع دور می زند و این تنها یک بعد است. بعد دیگر، احترام به تعهدات قانونی و اخلاقی نسبت به مشتریان و تأمین کنندگان است. و به طور حتم مشتریان می خواهند آسوده خاطر باشند. آنها از شرکت ها و مؤسسات غیر قابل اعتماد گریزانند و خواستار معامله با مؤسسات و شرکت های قابل اطمینان هستند.

۴- انعطاف پذیری: عبارت است از قابلیت پاسخگویی یا تطبیق با شرایط جدید. این موضوع نیز مانند کیفیت برای افراد مختلف متفاوت است و در ۳ گروه دسته بندی می شود: انعطاف پذیری محصول و خدمات، انعطاف پذیری فرآیند، انعطاف پذیری زیر بنایی یا ساختاری. این سه گروه انعطاف پذیری در کنار هم انعطاف پذیری تجمیعی یک شرکت را می سازند و برای پاسخگویی سریع شرکت به شرایط بی اطمینان محیطی لازم است.

نکته مهم قابل ذکر این است که احتیاجات و ارجحیت های مشتریان همواره رو به تکامل هستند. بنابراین شرکتی که بخواهد به سرعت به تغییرات بازار پاسخ بگوید، انعطاف پذیری بسیار مهم خواهد بود.

تفکر دوباره و تغییرات بنیادی در روش سازماندهی فرآیندهای تجاری، باعث بهبود بهره وری می شود. در مهندسی مجدد فرآیند، یک فرآیند دوباره از مبدأ طراحی می شود، فرآیند ساده تر و مؤثرتر می شود و فعالیت های بدون ارزش افزوده حذف می شوند، هر کارمندی دامنه وسیع تری از کارها را انجام می دهد و نواحی وظیفه ای بیشتری با هم همکاری می کنند.

### سازمان های پاسخگویی سریع

وقتی محتویات سازمانی مورد توجه قرار می گیرد، سازمان با خاصیت پاسخگویی سریع (Fast response organization=FRO) نیز مطرح می شود. یک FRO بر اساس شش بعد رقابتی بنا می شود که عبارتند از:

- کیفیت محصول و خدمات
- پشتیبانی خدماتی جامع از محصولات تامین کنندگان و مشتریان
- انعطاف پذیری محصول و فرآیند
- استفاده استراتژیک از زمان به عنوان یک ارزش افزوده
- هزینه ها، از دیدگاه مشتری گرایی و ارزش خالص
- قابلیت اطمینان در رابطه با انجام تعهدات بازار
- این ابعاد بخش اساسی فلسفه زیر بنایی مدیریت کیفیت فراگیر (Total Quality management= TQM) را تشکیل می دهند مفهوم استراتژیک TQM مبنی به استفاده حداکثر FRO، از منابع و به خصوص قابلیت های کارکنان خود است.

### ارضای مشتریان از بعد رقابتی

ارضای مشتریان منجر به پایدار ماندن و وفادار بودن آنها می شود که این امر در سودآوری بلند مدت بسیار مؤثر است. مشتریان وفادار هم پول بیشتری خرج می کنند، هم مشتریان جدید به شرکت معرفی می کنند و هم کم هزینه تر هستند. شایان ذکر است که جذب یک مشتری جدید تقریباً شش برابر حفظ یک مشتری قدیمی هزینه

۵- زمان : زمان به صورت استراتژیک پول است . مشتریان از یک سو خواهان خدمات و کالاهای به روز شده و از سوی دیگر خواهان دریافت سریع آنها هستند. شرکت هایی که می توانند طراحی و ارائه محصولات و خدمات خود را با سرعت بیشتری نسبت به رقبا انجام دهند، هزینه های تحقیق و توسعه و تولید کمتری را متحمل می شوند. به این ترتیب در شرایط یکسان با سایر رقبا می توانند سهم بازار بیشتری را به دست آورند و چون زمان برای مشتریان ارزش فراوان دارد، خدمات و محصولات باید به سرعت و در کوتاه ترین زمان در اختیار آنها قرار گیرد .

۶- خدمات : خدمات دیگر یک خاصیت جانبی نبوده، بلکه امروزه یک خاصیت تکمیلی محصول است. زیرا منظور از ارائه خدمات، تعهد نسبت به مشتریان به عنوان عنصری صنعتی، کمک به مشتریان در تولید محصولات و خدمات است؛ به گونه ای که خدمت به نحو قابل ملاحظه ای با سهم بازار ارتباط دارد. با مشتری گرا تر شدن شرکت، پیش فرض بازار از مفهوم خدمات خوب نیز در حال تغییر است. بنابراین به طور خلاصه، پیام های مشتق شده از رفتار خریداران و مشتریان را می توان به شش بعد رقابتی ( Dimension Competitive ) تفکیک کرد: هزینه (Cost)، کیفیت (Quality)، قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، زمان و خدمات . باید همواره به یاد داشت که در رقابت هیچ یک از این ابعاد نسبت به دیگری برتری ندارد. از سوی دیگر اهمیت هر یک به محصول و بازار وابسته بوده، نسبت به زمان متغیر است، در یک مورد ممکن است کیفیت بهترین عامل باشد و در مورد دیگر انعطاف پذیری . البته این شش بعد رقابتی نیز به صورت ریشه ای ناسازگار نیستند .

#### چرا شش بعد؟

قانون ضرورت تنوع به این قرار است که کنترل زمانی حاصل می شود که تنوع کنترل کمتر، حداقل به اندازه تنوع موقعیت تحت

مورد خرید محصولی خاص یا استفاده از خدماتی ویژه را مد نظر قرار دهند. اگر بازار شروع به به کارگیری معیارهای بیشتری برای قضاوت در مورد تأمین کنندگانش کند، یک شرکت باید برای ارضای مشتریان بالقوه خود تمامی آن عوامل را به کار گیرد. به علاوه زمان نشان خواهد داد که آیا این ۶ بعد کافی هستند یا خیر. پر واضح است که شرکت های طراز اول تمامی این شش بعد را در نظر دارند و به دنبال خاصیت هم در اندیشه نیروزمایی آنها هستند، نه اینکه به لحاظ وجود یکی از دیگری چشمپوشی کنند. البته این امر پذیرفته شده است که اداره کردن و در نظر داشتن همزمان تمامی شش بعد رقابتی مشکل است، اما برای یک شرکت فواید حاصل از در نظر گرفتن عامل های بیشتری نسبت به رقبا، قابل ملاحظه است. این امر زمانی از اهمیت زیادی برخوردار خواهد بود که ابعاد رقابتی، بیشتر برای مشتری ارزشمند است. پس تا زمانی که قابلیت تشخیص و اداره پیچیدگی ها بیشتر شناسایی می شود، اولین گروهی که به صورت کارآ مجموعه معیارهای تصمیم گیری خود را بسط داده و ارضا می کنند، به نوعی از مزیت های رقابتی نیز بهره می برند.


#### سازمان های با خاصیت پاسخگویی سریع و مدیریت

##### کیفیت فراگیر

به شرکت هایی که قابلیت رقابت در تمامی ۶ بعد رقابتی را دارند، سازمان های با خاصیت پاسخگویی سریع (FRO) اطلاق می شود. این سازمان ها بر پایه ۶ بعد رقابتی : هزینه، کیفیت، قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، زمان و خدمات بنا شده اند. چنین سازمان ها برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در بازارهای مصرف قابلیت به کارگیری ترکیب های مختلف از این ابعاد را دارا است .

FRO به طور فعالانه حاوی فلسفه TQM (کنترل جامع کیفیت)

هستند و یکی از الزامات FRO اجرای موفقیت آمیز فلسفه TQM بوده است و اجرای موفقیت آمیز TQM نیز باید منجر به افزایش



**در مهندسی مجدد فرآیند، یک فرآیند دوباره از مبدأ طراحی می شود، فرآیند ساده تر و مؤثرتر می شود و فعالیت های بدون ارزش افزوده حذف می شوند، هر کارمندی دامنه وسیع تری از کارها را انجام می دهد و نواحی وظیفه ای بیشتری با هم همکاری می کنند**

سرعت قابلیت پاسخگویی شرکت ها شود. به عبارت دیگر، با این که این دو پدیده متفاوت اند، بدون چون و چرا به هم متصل و مربوط

کنترل باشد. طبق این قانون یک تولیدکننده یا یک ارائه دهنده خدمات باید تمامی ابعاد رقابتی مورد نظر مشتری و دخیل در تصمیم وی در

رضای مشتریان منجر به پایدار ماندن و وفادار بودن آنها می شود که این امر در سودآوری بلند مدت بسیار مؤثر است. مشتریان وفادار هم پول بیشتری خرج می کنند، هم مشتریان جدید به شرکت معرفی می کنند



این امر کارهای یک مدیر را پیچیده تر می کند، زیرا مدیر را تحت فشار بحرانی قرار می دهد که عوامل بیشتری را مدنظر قرار دهد. مدیران همچنین باید تمامی وظایف را یکپارچه کنند، زیرا مدیران عملیاتی امروز باید تمرکز بیرونی یا مشتری گرا داشته باشند. هر چه زنجیره تأمین، بلندتر باشد، یکپارچه سازی عملیات بحرانی تر می شود. البته استفاده از موارد زیر توصیه می شود: یکی فن آوری جدید و پیشرفته و توجه به تمامی گونه های فن آوری نظیر سخت افزاری و نرم افزاری و مغز افزاری است، دیگری تفویض اختیار به پایین ترین سطح ممکن و سیستم های اطلاعاتی یکپارچه کارآ، سیستم مشارکت در تصمیم گیری و در نهایت توجه به تحقیق و توسعه است که در قابلیت شرکت ها در ارائه سریع و موفقیت آمیز خدمات و محصولات جدید و بهبود به طور مداوم تاثیر به سزایی دارد.



هستند. پرورش قابلیت رقابت همزمان در همه ۶ بعد رقابتی و FRO شدن یک چالش است. در اکثر موارد این فرآیند حکم تغییر مسیر بنیادی از نقش سنتی فرآیندها در یک شرکت را دارد.

### چارچوب یک FRO

#### پیش نیازهای ساختاری

- ۱- تاکید به بهبود مستمر در کل سازمان
  - ۲- سرمایه گذاری روی تحقیق و توسعه
  - ۳- بهره مندی از محصول، فرآیند و فن آوری های سازمانی و مدیریتی پیشرفته
  - ۴- یکپارچه سازی و هماهنگی فعالیت های زنجیره ارزش
- همه این پیش نیازها مهم و ضروری بوده و باید همه آنها ارضا شوند اما میزان تاکید بر جوانب رقابتی مختلف در سازمان ها و شرکت های گوناگون و در زمان های مختلف، متفاوت است. یکی از آرمان های طبیعی FRO ها، حذف تمامی فعالیت های فاقد ارزش افزوده است.

از این دو نتیجه گرفته می شود که با توجه

به رشد چشمگیر رقابت در میان سازمان ها و شرکت ها و بحث سهم بازار، آنها می توانند با استفاده از تکنیک ها و ابزارهای موجود و قابلیت های FRO، سازمان خود را از سنتی بودن به سمت انعطاف پذیری حرکت دهند و با این کار خدمات بهتر، سریعتر و با هزینه پایین تر ارائه دهند و همچنین افراد خود را با سازمان و سیستم های موجود در زنجیره ارزش یکپارچه کنند و در این راستا مدیران نیز باید نسبت به ۶ بعد رقابت مشتری گرا تمایل داشته باشند و نسبت به تمامی این ۶ بعد مثبت باشند و نه فقط بر روی یک مورد تاکید کنند.

#### منابع و مأخذ:

- Ishi kawa / K. [1985], What is total quality control? The japaness why translated by david J.lo / prentice-hall
- Boteler / jamest. [1993] 'using prevention techniques / quality progress, vol.26, no.7, pp. 105-107.
- مباحث نوین در مدیریت تولید و عملیات. نویسنده حمیده نوری / راسل رادفورد، جلد اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.