

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت



عارضه یابی کسب و کار

Business Diagnosis

Prepared By Saeid Vaezzadeh



SAEID VAEZZADEH

Sales, Marketing and Digital Marketing Consultant

- ❖ Marketing & Sales Consultant at Mahan Management Consulting Center
- ❖ Master's degree in Public Administration-Urban Management (Allameh Tabataba'i University)
- ❖ Graduate in Industrial Management
- ❖ More than 21 years of management and consulting experience in the field of human resources, quality management systems, sales, marketing, and digital marketing.

Area Of Expertise:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| ▪ Marketing Management | ▪ Business model design |
| ▪ Marketing Mix Design | ▪ Diagnosis and Situation Analysis |
| ▪ Marketing Plan | ▪ Brand Management Process |
| ▪ Digital Marketing | ▪ Quality Management Systems |
| ▪ Sales Planning | |

MAHAN BUSINESS SCHOOL



Get in Touch.



@saeidvaezzadeh



@saeidvaezzadeh



vaezzadeh.saeid@gmail.com



0935-1271470

MAHAN BUSINESS SCHOOL



Business DIAGNOSIS

Gap Analysis





«چرا اغلب سازمان‌هایی که با مشکل مواجه می‌شوند با وجود
تلاش بسیار و راه‌های متنوع، نتیجه نمی‌گیرند؟»



“مشکل واقعی این نیست که راه حل نداریم، مشکل
این است که مسئله را اشتباه تعریف می‌کنیم”





مشکل / مسئله (Problem) اغلب ما را به راه‌حل‌های تکراری می‌برد

هاروارد بیزینس ریویو به این نکته اشاره می‌کند:

وقتی مدیران مسئله‌ها را خیلی محدود تعریف می‌کنند، در نهایت دوباره به همان راه‌حل‌های تکراری رو می‌آورند

“When managers define problems **too narrowly**, they end up recycling the same solutions.”— HBR



عارضه یابی چیست؟



Meaning of diagnosis in Cambridge dictionary:

To recognize and name the exact character of a disease or a problem, by examining it.

شناسایی و نام‌گذاری دقیق ماهیت یک بیماری یا مشکل، از طریق بررسی آن



Business Diagnosis فرآیندی نظام‌مند، تحلیلی و مبتنی بر شواهد است که با هدف تشخیص دقیق وضعیت واقعی کسب‌وکار، شناسایی شکاف‌های عملکردی و سیستمی، و تبیین علل ریشه‌ای ناهماهنگی‌ها انجام می‌شود تا مبنایی معتبر برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و طراحی مداخلات اثربخش فراهم گردد.



به بیان ساده‌تر :

عارضه یابی کسب و کار یعنی «تشخیص درست مسئله‌ی درست، پیش از تلاش برای حل آن».

عارضه یابی به عنوان مرحله‌ی پیش‌نیاز (Upstream) حل مسئله تعریف می‌شود:

«عارضه‌یابی فرآیند منظمی است برای درک آنچه واقعاً در سیستم کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، چرا شکاف‌های عملکردی وجود دارد، و توجه مدیریتی باید به کجا معطوف شود.»

McKinsey Problem Solving Methodology



ریچارد روملت در کتاب Good Strategy / Bad Strategy، تشخیص را هسته‌ی استراتژی خوب می‌داند:
"یک استراتژی خوب با تشخیصی آغاز می‌شود که ماهیت چالش را تعریف یا توضیح می‌دهد."

Richard Rumelt

در واقع عارضه یابی ؛

نه گزارش است

نه فهرست مشکلات

بلکه تفسیر واقع‌بینانه و عمیق از وضعیت رقابتی و سازمانی



Business Diagnosis دارای پنج مؤلفه اصلی است:



1. مبتنی بر شواهد (Evidence-based)

داده، مشاهده، الگوهای رفتاری،
نشانه‌های عملکردی، نه برداشت‌های
شخصی و نه قضاوت‌های شتاب‌زده

2. تمرکز بر Gap نه صرفاً Problem

فاصله بین وضعیت موجود، وضعیت
مطلوب و گاهی وضعیت ممکن، نه صرفاً
توصیف دردها و شکایت‌ها.

5. پیش‌نیاز تصمیم‌سازی

عارضه یابی الزاماً به راه حل منجر
نمی‌شود اما بدون عارضه یابی، راه حل
(Solution) اغلب خطرناک است.

4. تفسیری، نه توصیفی

عارضه یابی خوب می‌گوید «چرا این
اتفاق می‌افتد» نه فقط «چه اتفاقی
افتاده»

3. سیستمی (Systemic View)

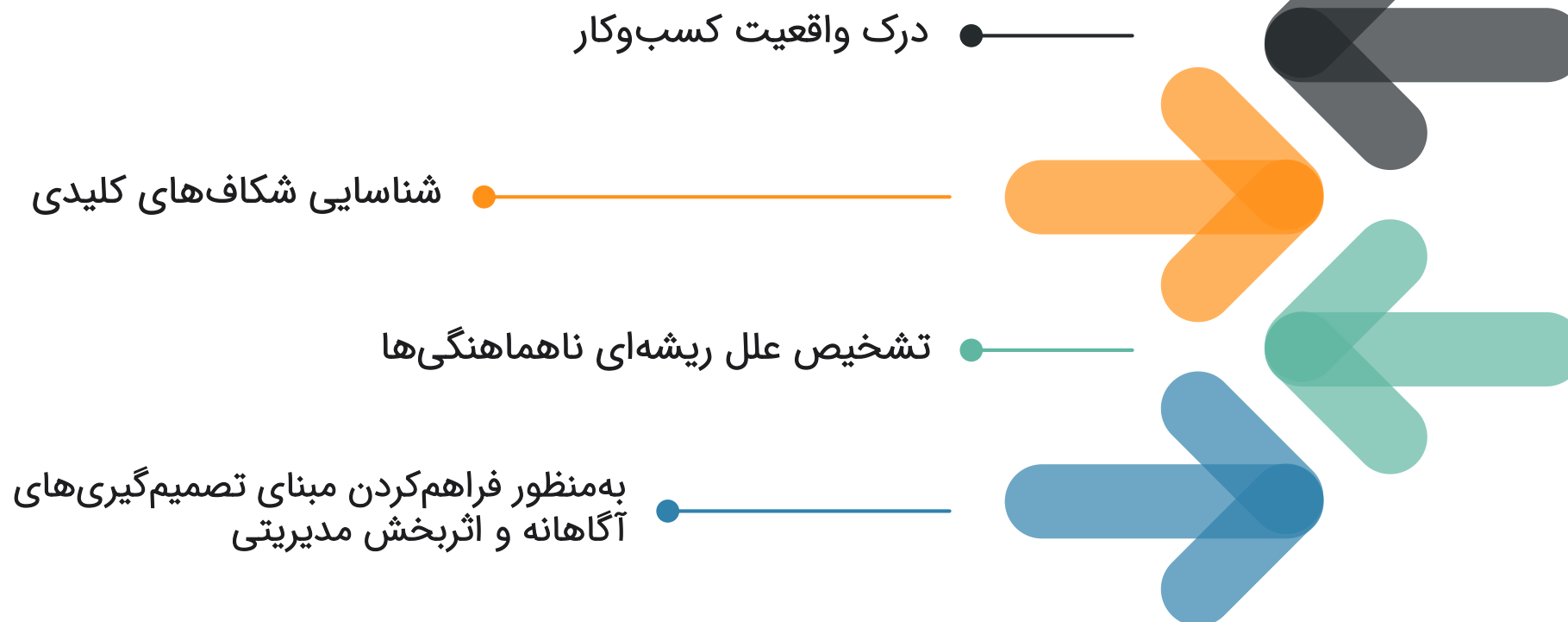
نگاه به تعامل بین اجزای سازمان، توجه
به ناهماهنگی‌ها (Misalignment)، و نه
فقط ضعف یک واحد یا فرد

Business Diagnosis فرآیندی نظام‌مند برای:

- درک واقعیت کسب‌وکار
- شناسایی شکاف‌های کلیدی
- تشخیص علل ریشه‌ای ناهماهنگی‌ها
- به‌منظور فراهم‌کردن مبنای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و اثربخش مدیریتی



عارضه یابی فرآیندی نظام مند برای:



چه چیزی باید کشف شود؟

Problem

Gap

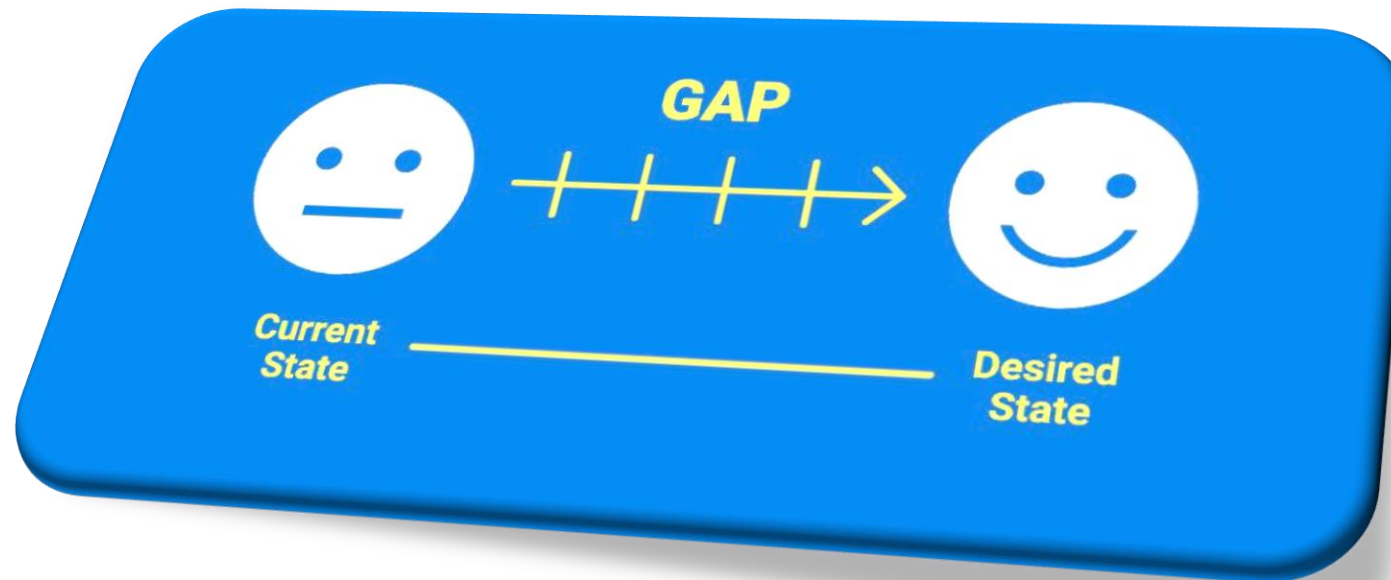


- Problems (مشکلات)
- Weaknesses (ضعف)
- Disease (عارضه)
- Fault (خطا)
- Focus on strengths → تمرکز بر نقاط قوت
- Improvement points → نقاط بهبود
- Create opportunities → ایجاد فرصت‌ها

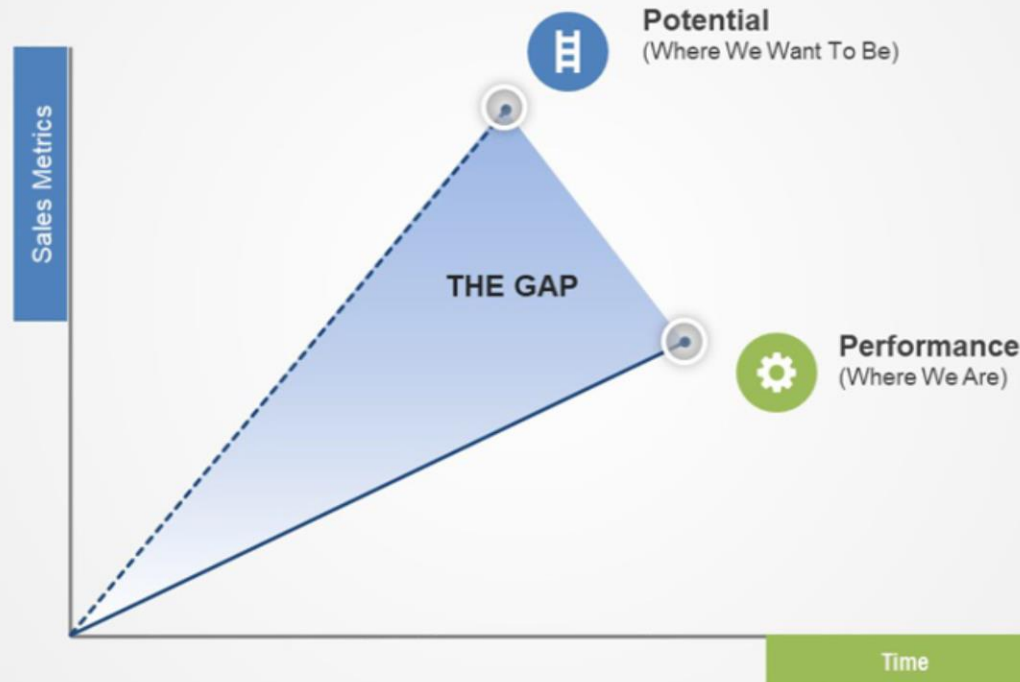


Gap Analysis

تحلیل شکاف



Gap Analysis Diagram



مشکل / مسئله (Problem) چیست؟

یک نشانه‌ی منفی

یک اختلال قابل مشاهده

معمولاً در سطح عملکرد یا خروجی

دید می‌شود،

نگاه کوتاه‌مدت ایجاد می‌کند و

معمولاً گذشته‌نگر است.

شکاف (Gap) چیست؟

فاصله‌ی معنادار بین:

وضعیت موجود (Current State)

وضعیت مطلوب (Desired State)

یا وضعیت ممکن و دست‌یافتنی

(Possible State)

Gap الزاماً منفی نیست؛ گاهی

نشان‌دهنده‌ی فرصت رشد، بهبود یا

نوآوری است.

What the CEO says

من مشکل دارم

مبهم

01



What should you find?

شكاف

شفاف

02



After
Diagnosis

Now
a solution can
be **proposed**

راه حل

راهکار پیشنهادی شما باید وضعیت
کنونی را با نتیجه مطلوب پیوند بزند و
مزایایی را که پس از دستیابی به این
نتیجه حاصل خواهد شد، توصیف کند.

03



و یک تفاوت خیلی مهم:

مشکل (Problem) شما را سریع می برد سمت راه حل

شکاف (Gap) شما را مجبور می کند فکر کنید



عارضه یابی یا ممیزی / ارزیابی

Diagnosis or Audit, Assessment



تعریف Audit

Audit فرآیندی رسمی، ساختاریافته و معمولاً مبتنی بر استاندارد است که با هدف بررسی انطباق (Compliance) فعالیت‌ها، فرآیندها یا صورت‌های مالی با قوانین، مقررات یا معیارهای از پیش تعیین‌شده انجام می‌شود.

"Audit is an independent examination of records and activities to assess compliance with established standards."— International Auditing Standards (ISA)



Audit	Business Diagnosis	بُعد مقایسه
«آیا مطابق استاندارد عمل شده؟»	مسئله‌ی واقعی چیست و چرا؟	سؤال محوری
انطباق و عدم انطباق	Gap، ناهماهنگی، منطق سیستمی	تمرکز
کنترلی - نظارتی	تحلیلی - تفسیری	ماهیت
Finding, Non-compliance	Hypothesis، Insight	خروجی
گذشته‌نگر	آینده‌نگر	نگاه زمانی
پایین (استانداردمحور)	بالا	انعطاف‌پذیری
معمولاً ناظر	فعال و درگیر	نقش مدیرعامل

تعریف Assessment

ارزیابی فرآیند سنجش وضعیت فعلی یک سازمان، واحد یا قابلیت نسبت به مجموعه‌ای از شاخص‌ها، معیارها یا Best Practice‌هاست، با هدف رتبه‌بندی، مقایسه یا تعیین سطح بلوغ.

“ارزیابی، قابلیت‌های فعلی را در برابر معیارهای از پیش تعریف‌شده ارزیابی می‌کند تا نقاط قوت و ضعف را درک کند.”

— Bain & Company, Capability Assessment Framework



Assessment	Business Diagnosis	بُعد مقایسه
سنجش وضعیت	فهم مسئله و علل آن	هدف اصلی
«در چه سطحی هستیم؟»	«چرا این وضعیت وجود دارد؟»	سؤال محوری
Score، Level، Benchmark	تفسیر و Insight	خروجی
اندازه‌گیری و توصیفی	تحلیلی و اکتشافی	ماهیت
هسته اصلی	ابزار کمکی	نقش شاخص‌ها
معیار محور	مسئله محور	جهت‌گیری
سنجش وضعیت	فهم مسئله و علل آن	هدف اصلی

نکته ظریف اما کلیدی

Assessment (ارزیابی) معمولاً ورودی Diagnosis (عارضه یابی) است، اما جایگزین آن نیست.

✓ شما می‌توانید بدانید «امتیاز رهبری سازمان 2.8 است»

✓ اما هنوز ندانید چرا این‌گونه شده و چه چیزی مانع پیشرفت است.

Audit برای اطمینان از «درست انجام شدن» است.

Assessment برای فهم «کجای کار هستیم».

Business Diagnosis برای تشخیص «چه چیزی واقعاً باید تغییر کند».



Business Diagnosis Levels

عارضه یابی کسب و کار می تواند در دو سطح اصلی انجام شود:

- Strategic Levels (سطح استراتژیک)
- Operational Levels (سطح عملیاتی)



چرا تفکیک سطح عارضه‌یابی حیاتی است؟

یکی از خطاهای پرتکرار در سازمان‌ها این است که:

- مسائل استراتژیک با ابزارهای عملیاتی بررسی می‌شوند
 - یا بالعکس، مسائل عملیاتی بیش‌ازحد بزرگ‌نمایی شده و به سطح استراتژی کشیده می‌شوند
- اشتباه در سطح Diagnosis، حتی با ابزار درست، به تصمیم غلط منجر می‌شود.

Strategic Levels

Strategic Business Diagnosis فرآیندی است برای تشخیص شکاف‌ها و ناهماهنگی‌های کلان در منطق ارزش‌آفرینی، جهت‌گیری استراتژیک و هم‌راستایی اجزای اصلی سازمان، با تمرکز بر تصمیم‌های سطح مدیرعامل و هیئت‌مدیره.

«تشخیص استراتژیک، ماهیت چالش را قبل از شروع تدوین استراتژی روشن می‌کند.»

Richard Rumelt

سؤال‌های محوری در سطح استراتژیک

2

آیا منابع، ساختار و
قابلیت‌ها از استراتژی
پشتیبانی می‌کنند؟

4

چرا با وجود تلاش
زیاد، نتیجه‌ی مطلوب
حاصل نمی‌شود؟

1

آیا استراتژی انتخاب‌شده
با واقعیت بازار هم‌خوان
است؟

3

آیا بین اجزای کلیدی
سازمان هم‌راستایی وجود
دارد؟

نمونه شکاف های استراتژیک

1

استراتژی رشد بدون قابلیت اجرایی

2

مزیت رقابتی تعریف شده اما غیرقابل دفاع

3

ناهماهنگی بین مدل کسب و کار و رفتار بازار

4

تضاد بین فرهنگ سازمانی و جهت گیری استراتژیک

Operational Levels

Operational Business Diagnosis فرآیندی تحلیلی برای شناسایی علل ریشه‌ای ناکارآمدی‌ها، اختلال‌ها یا افت عملکرد در فرآیندها، سیستم‌ها و اجرای عملیات روزمره سازمان است.

«تشخیص عملیاتی بر این متمرکز است که ریشه‌های اصلی فروپاشی یا اختلال در عملکرد حین اجرا را شناسایی کند.»

McKinsey



سؤال‌های محوری در سطح عملیاتی

چرا این فرآیند به نتیجه
نمی‌رسد؟

کدام تصمیم یا فعالیت
باعث اتلاف منابع شده؟

1

2

3

4

گلوگاه واقعی کجاست؟

چرا برنامه‌ها طبق
انتظار اجرا نمی‌شوند؟

نمونه شکاف های عملیاتی

1

زمان تحویل طولانی تر از استاندارد

2

خطای بالا در یک فرآیند خاص

3

دوباره کاری های مکرر

4

افت بهره وری نیروی انسانی

نکته بسیار مهم

این دو سطح مستقل نیستند اما جایگزین هم نیستند

- بسیاری از مشکلات عملیاتی، ریشه‌ی استراتژیک دارند
- و بسیاری از شکست‌های استراتژیک، به صورت علائم عملیاتی ظاهر می‌شوند.

به عنوان مثال؛ نشانه عملیاتی: تیم فروش به تارگت نمی‌رسد

➤ Diagnosis عملیاتی: فرآیند فروش ناکارآمد است

➤ Diagnosis استراتژیک: Value Proposition نامناسب برای بازار هدف

اگر فقط سطح عملیاتی بررسی شود، شکاف اصلی پنهان می‌ماند.





How to diagnose?

On what basis?



چرا «مدل» در عارضه یابی کسب و کار مهم هستند؟

عارضه یابی (Diagnosis) بدون مدل، به قضاوت شخصی و برداشت‌های پراکنده تبدیل می‌شود.
مدل‌ها:

- دامنه نگاه را مشخص می‌کنند
- تمرکز ذهنی می‌سازند
- و مانع تحلیل‌های سطحی یا احساسی می‌شوند

مدل‌های Operational Diagnosis (برای سطح اجرا)

- 5 Why –
- Fishbone (Ishikawa) –
- تمرکز: ♦
- علل ریشه‌ای –
- گلوگاه‌های اجرایی –

مدل‌های Strategic Diagnosis (برای سطح مدیرعامل)

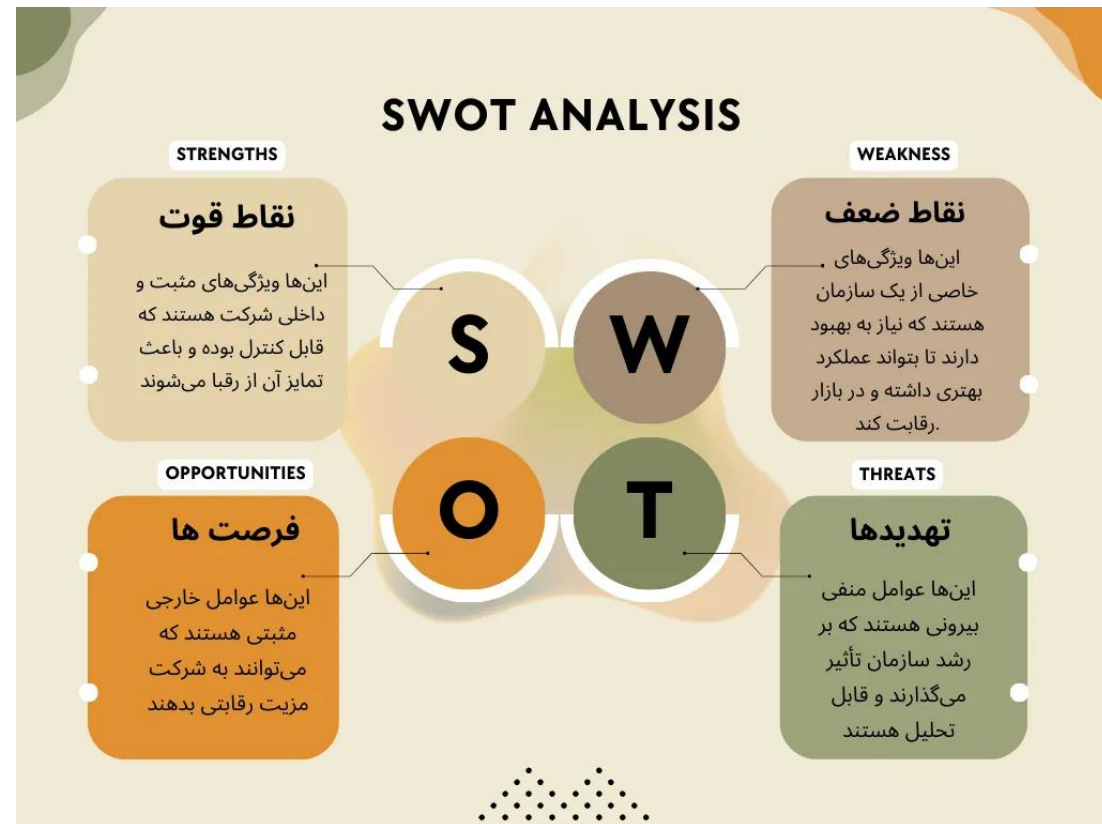
- McKinsey 7S –
- Business Model Canvas –
- Strategy Map (Kaplan & Norton) –
- تمرکز: ♦
- منطق ارزش‌آفرینی –
- هم‌راستایی اجزای کلیدی سازمان –

مدل‌های Contextual Diagnosis (برای فهم محیط و زمینه)

- PESTLE –
- Porter's Five Forces –
- کاربرد: ♦
- فهم فشارهای بیرونی –
- نه تشخیص مسئله –
- درون‌سازمانی

PESTEL

ANALYSIS OF THE MARKET INFLUENCES

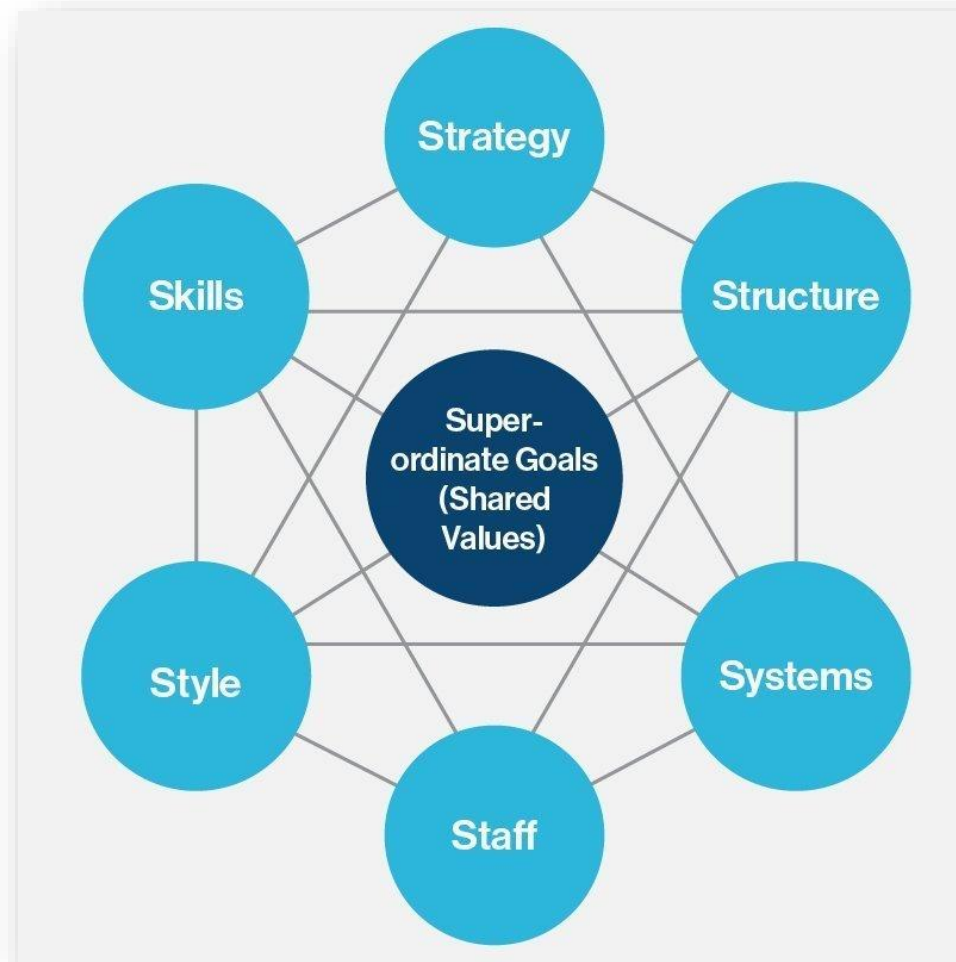




McKinsey 7S Model



The McKinsey 7-S Framework



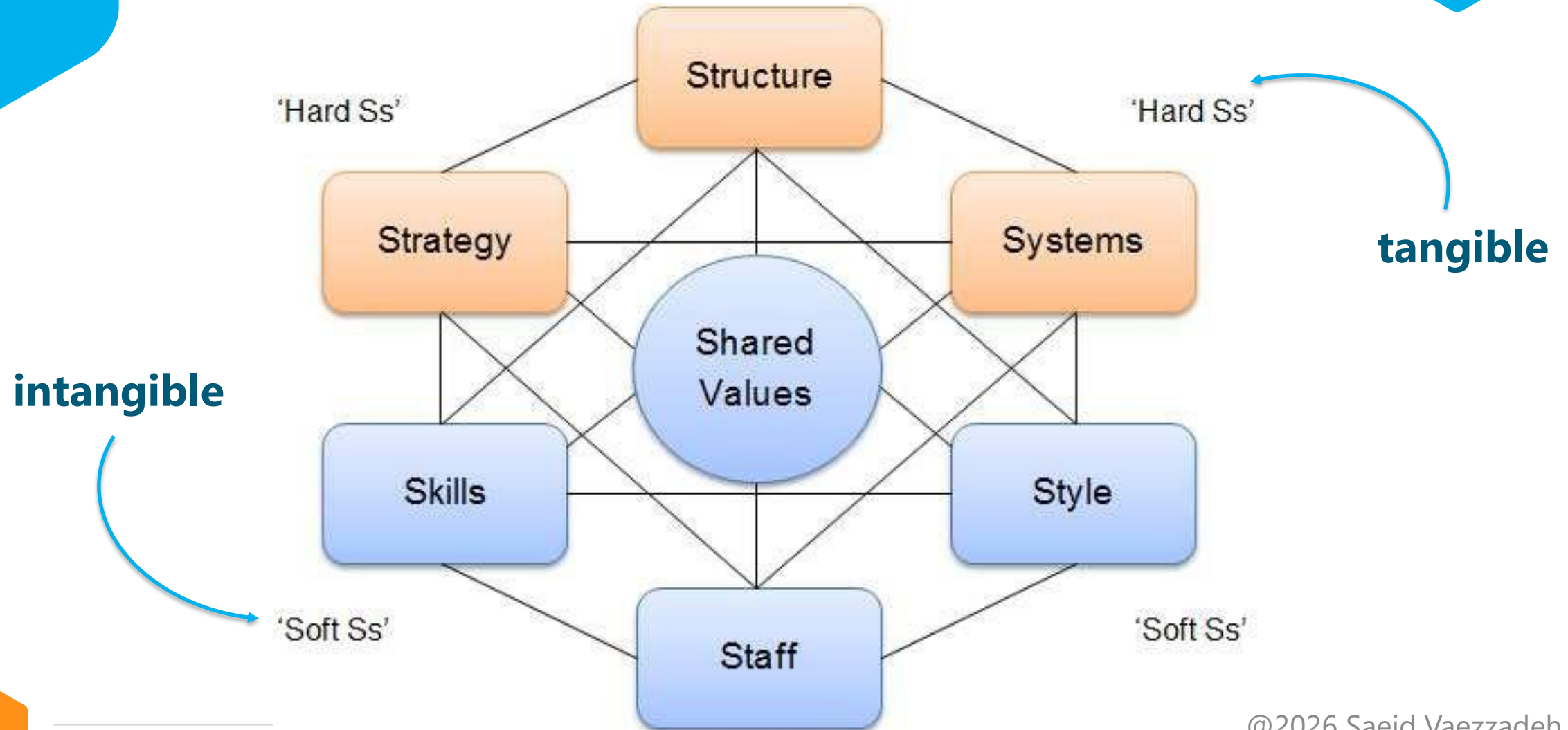
هفت حوزه سازمان به دو دسته «عناصر نرم» و «عناصر سخت» تقسیم می‌شوند.

Strategy (راهبرد سازمانی)، **Structure** (ساختار و چارچوب سازمانی) و **Systems** (فرآیندها و سیستم‌های اجرایی) از عناصر سخت هستند که شناسایی و مدیریت آنها نسبتاً آسان‌تر است.

در مقابل، **Shared Values** (ارزش‌های بنیادین و مشترک)، **Style** (سبک رهبری و فرهنگ مدیریتی)، **Staff** (سرمایه انسانی و نیروی کار) و **Skills** (شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های سازمانی) عناصر نرم – هرچند مدیریت آنها دشوارتر است – پایه‌های بنیادین سازمان محسوب می‌شوند و احتمال بیشتری دارد که مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.



The 7-S Framework



مدل 7S Mckinsey یک چارچوب استراتژیک است که می‌توان از آن برای هر یک از اهداف زیر استفاده کرد:

- هماهنگی سازمانی یا بهبود عملکرد
- درک عوامل کلیدی و تأثیرگذار در استراتژی سازمان
- تعیین بهترین راه برای هم‌راستا کردن دوباره سازمان با یک استراتژی جدید یا سایر طراحی‌های سازمانی
- بررسی نحوه عملکرد کنونی و روابط موجود در سازمان

I define the elements as follows:

Strategy - این همان همراستایی منابع و توانمندی‌های سازمان برای «برتری» در بازار است.

Structure - این بیانگر نحوه سازمان‌دهی سازمان است و شامل نقش‌ها، مسئولیت‌ها و روابط پاسخگویی می‌شود.

Systems - این همان زیرساخت کسب‌وکاری و فنی است که کارکنان روزانه از آن برای دستیابی به اهداف و اهدافشان استفاده می‌کنند.



Shared Values - این مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، رفتارها و خصوصیات است که سازمان به آن‌ها اعتقاد دارد و شامل مأموریت و چشم انداز سازمان نیز می‌شود.

Style - این عناصر رفتاری هستند که رهبران سازمان از آن‌ها استفاده می‌کنند و فرهنگ تعامل در سازمان را شکل می‌دهند.

Staff - این شامل نیروی کار سازمان، برنامه‌های استخدامی و مدیریت استعدادهاست.

Skills - این توانایی انجام کارهای سازمان را نشان می‌دهد و در عملکرد سازمان منعکس می‌شود.



you can use this checklist, to assess each of these elements

Strategy

- سازمان با استراتژی خود چه چیزی را می‌خواهد به دست آورد؟
- سازمان چگونه قصد دارد از منابع و توانمندی‌های خود برای تحقق آن اهداف بهره‌برد؟
- ویژگی متمایزکننده این سازمان چیست؟
- سازمان چگونه رقابت می‌کند؟
- سازمان چگونه با شرایط متغیر بازار سازگار می‌شود؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Structure

- سازمان چگونه ساختاردهی شده است؟
- روابط گزارش دهی و همکاری (سلسله مراتبی، تخت، سیلویی و غیره) به چه شکل است؟
- کارکنان چگونه خود را با استراتژی سازمان همراستا می کنند؟
- تصمیمات چگونه گرفته می شوند؟ آیا بر اساس تمرکز، تفویض اختیار، غیرمتمرکزسازی یا رویکردهای دیگر است؟
- اطلاعات چگونه (از طریق کانال های رسمی و غیررسمی) در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می شوند؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Systems

- سیستم‌های اصلی کسب‌وکاری و فنی که سازمان را پیش می‌برند کدام‌اند؟
- کنترل‌های سیستمی چیست و در کجا قرار دارند؟
- پیشرفت و تحول سازمان چگونه پیگیری و سنجیده می‌شوند؟
- تیم از چه قوانین و فرآیندهای داخلی برای حفظ مسیر استراتژیک استفاده می‌کند؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Shared Values

- مأموریت سازمان چیست؟
- چشم انداز سازمان برای دستیابی به آن مأموریت چیست؟ اگر چنین چشم اندازی وجود دارد، ماهیت آن چیست؟
- ارزش‌های ایده‌آل در مقایسه با ارزش‌های واقعی کدام‌اند؟
- این ارزش‌ها در عمل و در زندگی روزمره سازمان چگونه بروز می‌کنند؟
- ارزش‌های بنیادینی که سازمان بر اساس آن‌ها شکل گرفته، چه بوده‌اند؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Style

- سبک مدیریت/رهبری چگونه است؟ آن‌ها چگونه رفتار می‌کنند؟
- کارکنان چگونه به مدیریت/رهبری پاسخ می‌دهند؟
- کارکنان به صورت رقابتی، همکارانه یا هم‌افزایی عمل می‌کنند؟
- آیا تیم‌های واقعی در سازمان فعالیت دارند یا تنها گروه‌های نامی هستند؟
- مدیریت/رهبری چه رفتارها، وظایف و خروجی‌هایی را پاداش می‌دهد؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Staff

- اندازه سازمان چقدر است؟
- نیازهای نیروی انسانی سازمان چیست؟
- آیا شکافهایی در توانمندیها یا منابع مورد نیاز وجود دارد؟
- برنامه پر کردن این نیازها چیست؟



you can use this checklist, to assess each of these elements

Skills

- چه مهارت‌هایی برای ارائه محصولات و/یا خدمات اصلی به کار گرفته می‌شوند؟ آیا این مهارت‌ها به صورت کافی در دسترس و موجود هستند؟
- آیا شکاف‌هایی در مهارت‌ها وجود دارد؟
- سازمان در انجام چه کاری شناخته شده و موفق است؟
- آیا کارکنان توانمندی‌های لازم برای انجام شغل خود را دارند؟
- مهارت‌ها چگونه پایش، ارزیابی و بهبود می‌یابند؟





7S مدلی برای توصیف سازمان نیست؛
مدلی برای دیدن ناهماهنگی‌های پنهان آن است.

7S Alignment Matrix

	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills	Shared Values
Strategy	—	●	●	●	●	●	●
Structure	●	—	●	●	●	●	●
Systems	●	●	—	●	●	●	●
Style	●	●	●	—	●	●	●
Staff	●	●	●	●	—	●	●
Skills	●	●	●	●	●	—	●
Shared Values	●	●	●	●	●	●	—

مثال: Strategy × Systems
آیا سیستم‌های پاداش، استراتژی اعلام‌شده را تقویت می‌کنند یا تضعیف؟

در هر تقاطع، این سؤال پرسیده می‌شود:
آیا S سطر، واقعاً توسط S ستون پشتیبانی می‌شود؟

ماتریس همترازی مدل 7s

مهارت و شایستگی ها	نیروی انسانی	سبک رهبری	ارزش ها	سیستم ها	ساختار	راهبرد	
آیا شایستگی های محوری، مزیت راهبرد را می سازند؟	آیا نیروی انسانی، شایستگی های لازم برای راهبرد را دارد؟	آیا سبک رهبری، پیاده سازی راهبرد را تقویت می کند؟	آیا راهبرد با ارزش های بنیادین سازمان هم خوان است؟	آیا سیستم ها از اولویت های راهبردی پشتیبانی می کنند؟	آیا ساختار، اجرای راهبرد را تسهیل می کند؟	—	راهبرد
آیا ساختار، بهره برداری از شایستگی های محوری را ممکن می سازد؟	آیا توزیع نقش ها با توان و انگیزه نیروها متناسب است؟	آیا سبک رهبری با سطح تمرکز/عدم تمرکز ساختار هم خوان است؟	آیا ساختار، تجلی ارزش های سازمان (مثل چابکی/ثبات) است؟	آیا سیستم ها با چارچوب گزارش دهی ساختار سازگارند؟	—	✓	ساختار
آیا سیستم ها، یادگیری و تقویت شایستگی ها را تسهیل می کنند؟	آیا سیستم ها، توسعه و انگیزش نیروی انسانی را پشتیبانی می کنند؟	آیا سبک رهبری در طراحی و اجرای سیستم ها منعکس است؟	آیا سیستم ها، ارزش های اعلام شده را در عمل تقویت می کنند؟	—	✓	✓	سیستم ها
آیا شایستگی های محوری، ریشه در ارزش های سازمان دارند؟	آیا نیروی انسانی، ارزش ها را درک کرده و در رفتار نشان می دهد؟	آیا سبک رهبری، الگوی زنده ارزش های سازمان است؟	—	✓	✓	✓	ارزش ها
آیا رهبری، سرمایه گذاری روی توسعه شایستگی ها را اولویت می دهد؟	آیا سبک رهبری، انگیزه و تعهد نیروی انسانی را تقویت می کند؟	—	✓	✓	✓	✓	سبک رهبری
آیا نظام توسعه نیرو، شایستگی های آینده ساز را هدف می گیرد؟	—	✓	✓	✓	✓	✓	نیروی انسانی
—	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مهارت و شایستگی



7S را نباید پر کرد؛ باید S ها را به جان هم
انداخت تا ناهماهنگی ها خودشان را نشان دهند.



مهم است بدانید که در واقعیت، این هفت عنصر بسیار پیچیده‌تر هستند و برای تصمیم‌گیری مناسب، نیاز است اطلاعات زیادی دربارهٔ هر یک از آن‌ها جمع‌آوری کنید.

By what means?

Five Whys



Why The Five Whys?

مزیت اصلی پنج چرا این است که یکی از قدرتمندترین روش‌های ارزیابی در بین تمام تحلیل‌های غیرآماري است.

این روش می‌تواند مشکلاتی را که خیلی واضح یا آشکار نبوده‌اند، کشف و ردیابی کند.

It is simple, and it works.



When Should You Use This Method?

1. برای مسائل ساده تا نسبتاً دشوار
2. مسائل پیچیده‌تر ممکن است به این روش در ترکیب با برخی روش‌های دیگر نیاز داشته باشند.
3. هنگامی که مسائل شامل عوامل یا تعاملات انسانی هستند. بنابراین هر زمان خطای انسانی در فرآیند دخیل باشد.



Key Things to Keep in Mind

1. **علل** را از **علائم** تشخیص دهید
2. برای اطمینان از اینکه پاسخ صحیح را به هر «چرا» نسبت می‌دهید، سعی کنید به عقب برگردید. (پاسخ به «چرا؟» + «و بنابراین» + مشکل شناسایی شده برای آن سوال)
3. می‌توانید پاسخ‌های خود را تا جایی که دوست دارید تجزیه کنید. هر چه بیشتر، بهتر.
4. پاسخ‌ها همیشه باید مبتنی بر **حقایق و داده‌ها** باشند.
5. در نهایت، فرآیند را ارزیابی کنید، نه افراد را.



یک مثال ساده از 5Why

علت اصلی مشکل این است که ما برنامه کاری را تجزیه و تحلیل نکردیم. اقدام اصلاحی این است که کانال‌های ارتباطی خوبی در تیم پروژه ایجاد کنیم و جلسات پیشرفت را به طور منظم تشکیل دهیم تا از کمبود ارتباط و هماهنگی جلوگیری شود.

مرحله	پرسش «چرا؟»	پاسخ
چرا ۱	چرا فروش آنلاین کاهش یافته است؟	چون نرخ تبدیل بازدیدکننده به خریدار (Conversion Rate) افت کرده است.
چرا ۲	چرا نرخ تبدیل افت کرده است؟	چون مشتریان در مرحله «تکمیل سبد خرید» سایت را ترک می‌کنند.
چرا ۳	چرا مشتریان سبد خرید را رها می‌کنند؟	چون فرآیند پرداخت طولانی و پیچیده است و گزینه‌های پرداخت محدود است.
چرا ۴	چرا فرآیند پرداخت بهینه‌سازی نشده است؟	چون تیم فنی اولویت توسعه را روی ویژگی‌های جدید گذاشته، نه بهبود تجربه کاربری موجود.
چرا ۵	چرا اولویت‌بندی به این شکل انجام شده؟	چون معیارهای ارزیابی عملکرد تیم، بر «تعداد ویژگی‌های تحویل‌شده» متمرکز است، نه «تأثیر بر تجربه مشتری».

By what means?

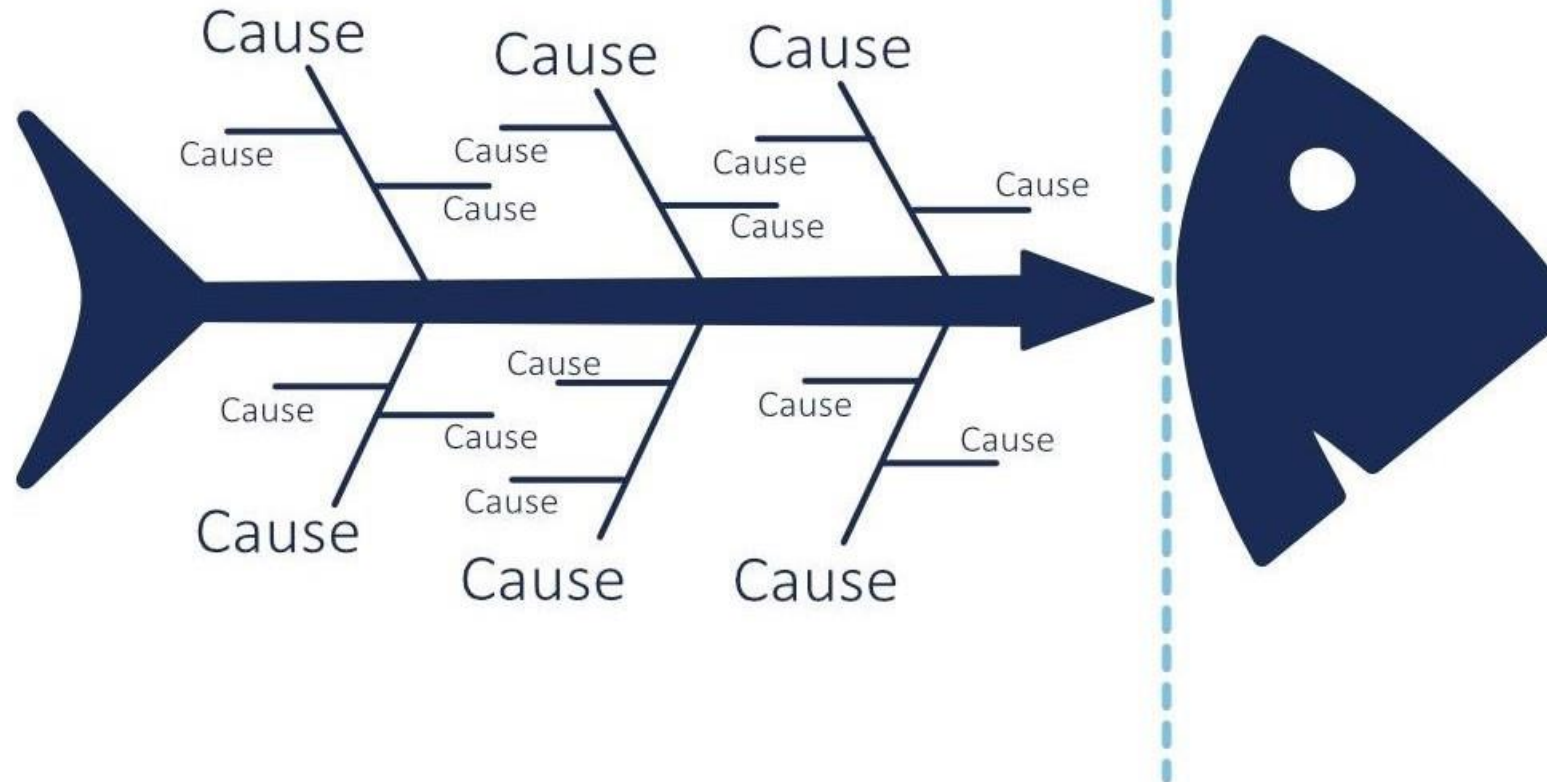
Fishbone Diagram

(Cause and Effect Diagram)



CAUSES

EFFECT

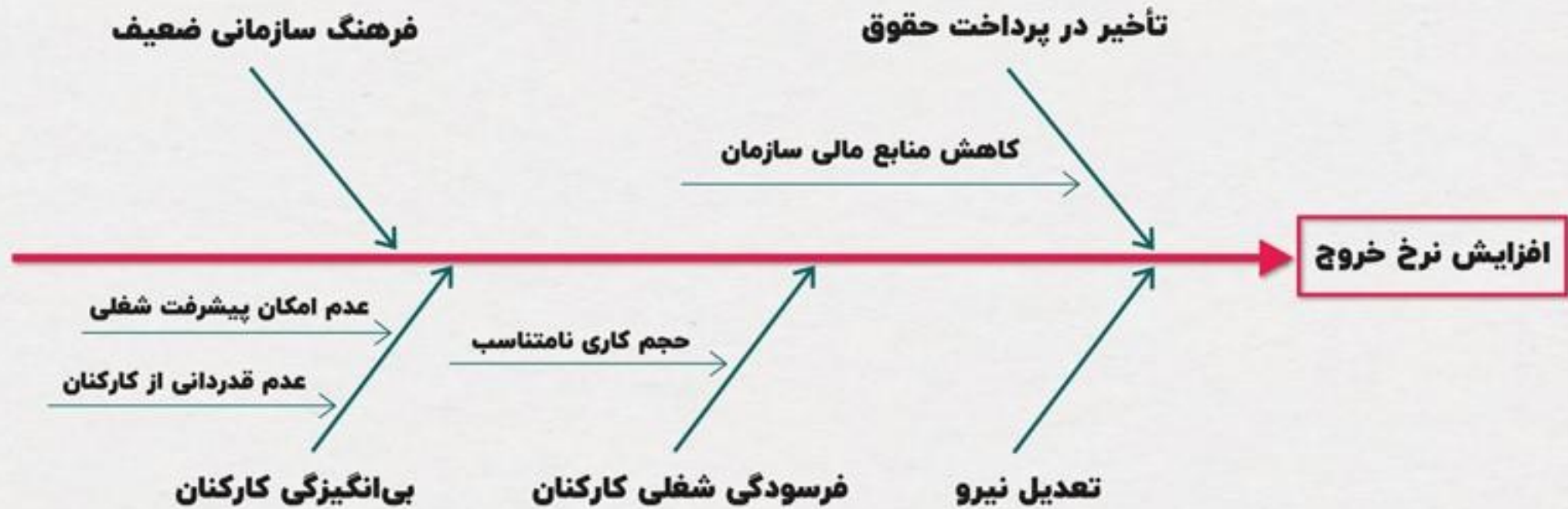


What is a Fishbone Diagram?

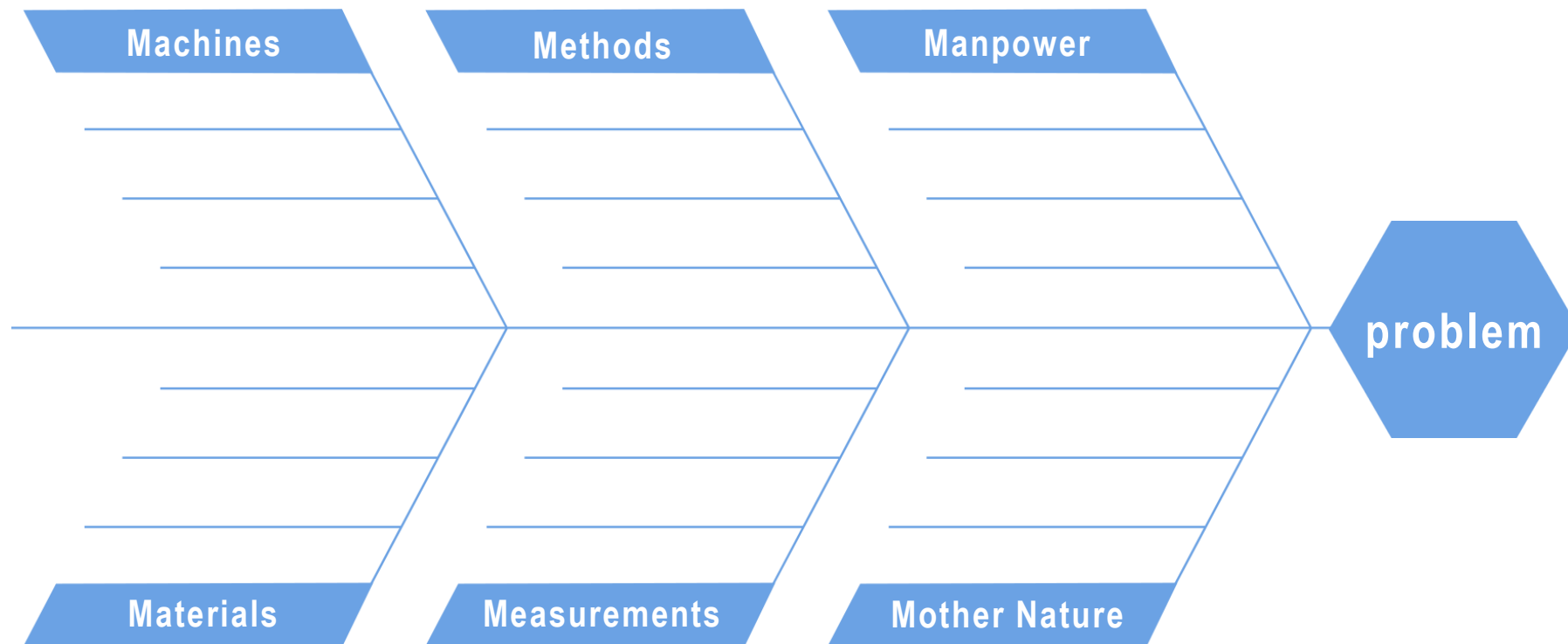
نمودار استخوان ماهی که با نام‌های نمودار علت و معلول یا نمودار ایشیکاوا نیز شناخته می‌شود، ابزاری برای تجسم و نمایش علل بالقوه یک مشکل است تا بتوان ریشه‌های آن را شناسایی کرد.

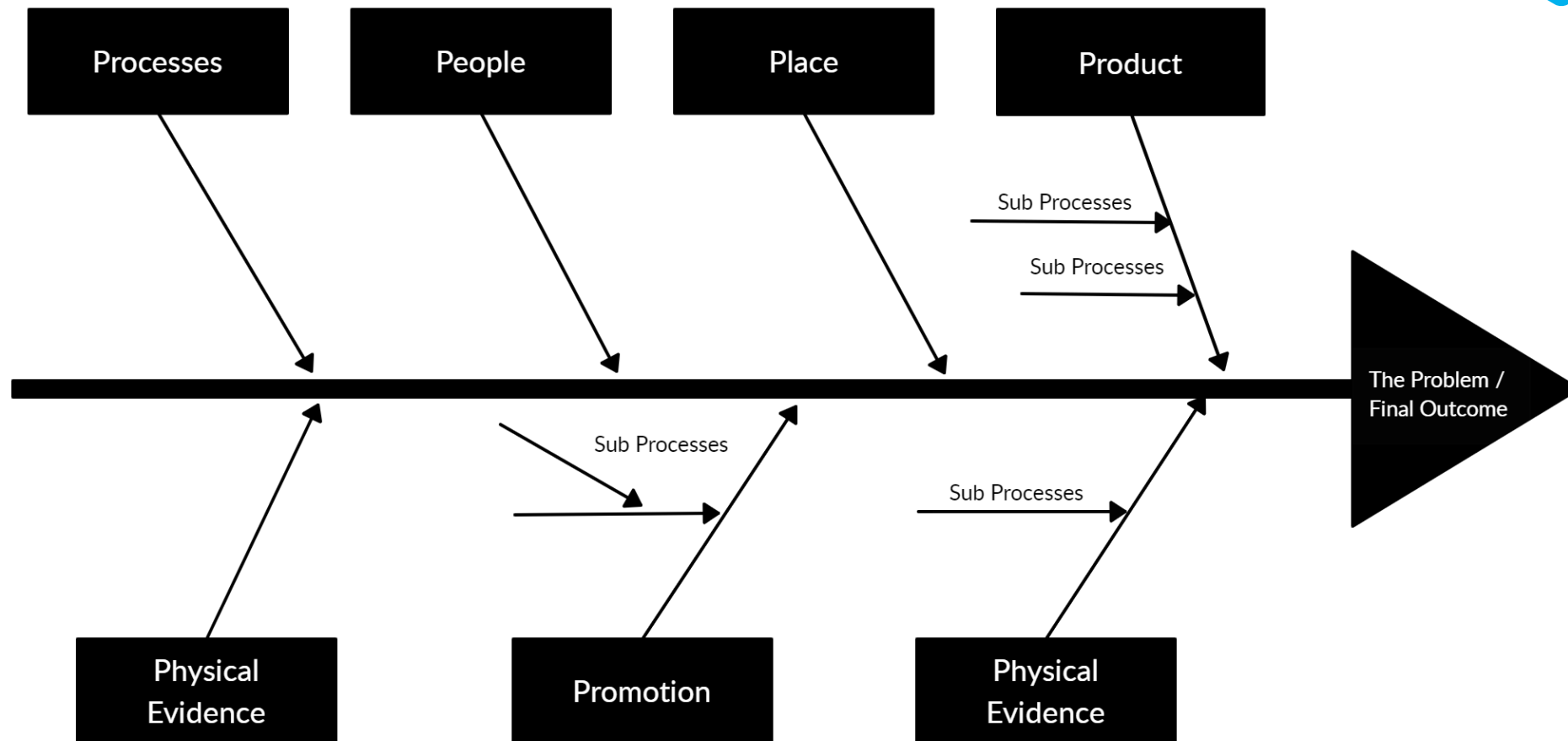
بسته به هدف تحلیل شکاف، نمودار استخوان ماهی می‌تواند شامل انواع مختلفی از عوامل باشد. به عنوان مثال، در فرآیندهای تولید، این تحلیل 6M (Man power (People), Machine, Material, Measurement, Mother nature (Environment), and method) را در نظر می‌گیرد، در حالی که برای بازاریابی محصول، 7p (محصول، قیمت، مکان، تبلیغات، افراد، فرآیند و شواهد فیزیکی) را در نظر می‌گیرد.





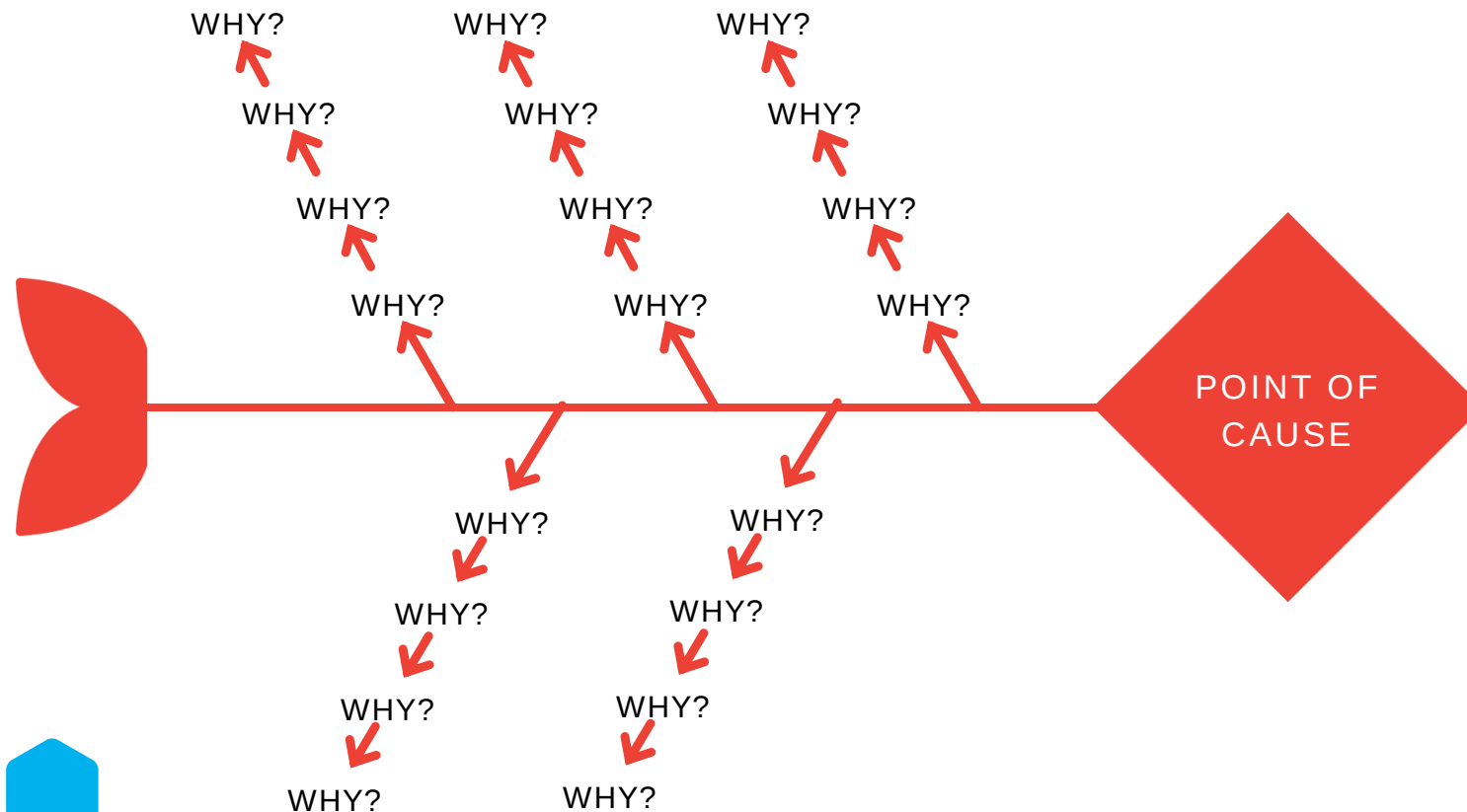
MANUFACTURING FISHBONE DIAGRAM (6m)



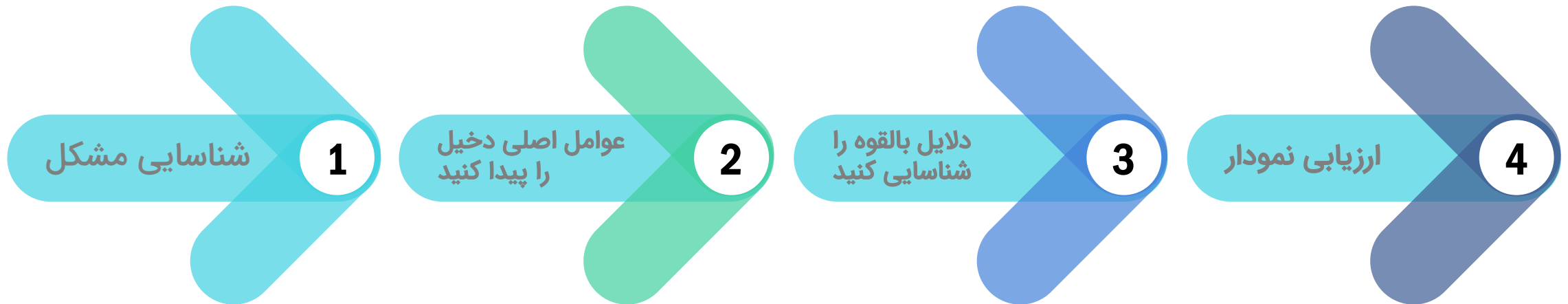


How to Use the Fishbone Diagram?

FISHBONE DIAGRAM 5 WHYS



چگونه از نمودار استخوان ماهی استفاده کنیم؟



6 mindsets for better problem solving

Complex issues often require more than one approach. These 6 shifts in thinking can help businesses see the situation from every angle.



1

Be ever curious

Shake up learned patterns,
go on a mission of **discovery**,
ask “**Why?**”



همیشه کنجکاو بمان.
الگوهای یادگرفته‌ات را به چالش بکش،
در مأموریتی کاشفانه گام بگذار،
و بپرس: «چرا؟»

2

Tolerate ambiguity and stay humble

Adapt your thinking when
facts change. Think in terms of
odds, not **certainties**.

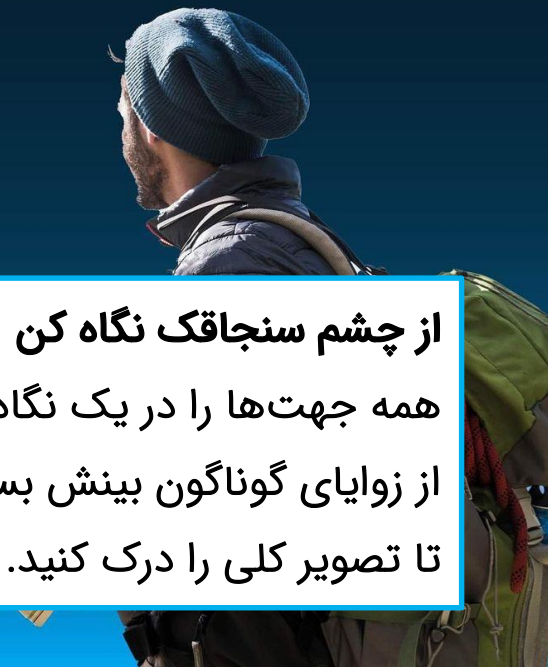


ابهام را تحمل کنید و فروتن بمانید
در مواجهه با تغییر حقایق، ذهن خود را
انعطاف‌پذیر نگه دارید،
به احتمالات فکر کنید، نه قطعیت‌ها

3

Take a dragonfly view

Take in 360 degrees of perception, use **multifaceted vision** to see the **big picture**.



از چشم سنجاقک نگاه کن
همه جهت‌ها را در یک نگاه ببیند،
از زوایای گوناگون بینش بسازید،
تا تصویر کلی را درک کنید.

4

Think now, not next

Focus on what's actually **happening**, not what could be. **Experiment** to create your own data.



اکنون فکر کن، نه فردا.
روی آنچه واقعا اتفاق افتاده تمرکز کنید،
نه آنچه شاید اتفاق بیافتد. آزمایش کنید
تا داده‌های واقعی خودتان را بسازید.

5

Tap into collective intelligence

The crowd has **wisdom**.
Draw on diverse experiences
through **crowdsourcing**.



از هوش جمعی بهره بگیر.
خرد همراه جمع است. از طریق
جمع‌سپاری از تجربیات متنوع بهره
ببرید.

6

Show and tell

Connect with your audience.
Make your solution obvious
through immersive **storytelling**.



نشان دهید و بگویید.
با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنید. با
داستان‌سرایی جذاب راه‌حلتان را واضح
نشان بدهید.

سناریوی تمرینی (فرضی)

شرکت «پارس نوین پلاس»

صنعت:

تولید و توزیع محصولات غذایی

نیمه آماده

سابقه فعالیت: ۱۲ سال

اندازه: حدود ۱۸۰ نفر پرسنل

کانال فروش اصلی: شبکه پخش سنتی

+ نمایندگان استانی

وضعیت کلی شرکت

شرکت پارس نوین پلاس طی سالهای گذشته

با تمرکز بر قیمت رقابتی و توزیع گسترده رشد

کرده است.

در دو سال اخیر، مدیرعامل جدید تصمیم

گرفته استراتژی شرکت را به سمت:

«برندسازی، کیفیت بالاتر و ورود به

فروشگاههای زنجیره‌ای مدرن» تغییر دهد.



با وجود این تصمیم، پس از گذشت ۱۸ ماه، نتایج زیر مشاهده می‌شود:

1. در سطح بازار و عملکرد کلان
 - فروش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای کمتر از پیش‌بینی است.
 - برخی قراردادهای زنجیره‌ای تمدید نشده‌اند.
 - حاشیه سود افزایش نیافته و حتی در برخی محصولات کاهش یافته است.
2. در سطح سازمان و اجرا
 - تیم فروش سنتی از «سخت‌گیری‌های جدید کیفی» ناراضی است.
 - واحد تولید معتقد است الزامات کیفی جدید باعث کاهش سرعت و افزایش ضایعات شده است.
 - سیستم پاداش فروش هنوز بر اساس حجم فروش طراحی شده است، نه کیفیت یا برند.
 - واحد مارکتینگ کوچک است و نقش آن بیشتر تبلیغاتی است تا استراتژیک.
3. در سطح منابع انسانی و فرهنگ
 - مدیران میانی، تصمیمات برندمحور را «غیرواقع‌بینانه» می‌دانند.
 - کارکنان خط تولید هنوز کیفیت را «وظیفه کنترل کیفیت» می‌دانند، نه مسئولیت خود.
 - آموزش مشخصی برای الزامات بازار مدرن ارائه نشده است.



محدودیت‌های مدیریتی

- ❑ ساختار سازمانی نسبت به گذشته تغییر نکرده است.
- ❑ KPI ها همان KPI های دوران «رقابت قیمتی» هستند.
- ❑ جلسات مدیریتی بیشتر بر حل مشکلات روزمره تمرکز دارند تا هم‌راستاسازی استراتژی.



صورت مسئله

بخش اول - تفکیک سطح عارضه

1. کدام مسائل را عارضه استراتژیک می‌دانید؟
2. کدام مسائل را عارضه عملیاتی تلقی می‌کنید؟
3. کدام نشانه‌ها ممکن است «علت» نباشند، بلکه «پیامد» باشند؟

بخش دوم - تحلیل با مدل 7s

- حداقل ۳ Misalignment کلیدی بین Sها شناسایی کنید.
- مشخص کنید این Misalignment‌ها بیشتر در کدام سطح‌اند:
 - Strategy ↔ Systems
 - Strategy ↔ Skills
 - Shared Values ↔ Style
 - Strategy ↔ Structure

بخش سوم - تحلیل با Fishbone

- مسئله مرکزی Fishbone: «عدم تحقق اهداف ورود موفق به فروشگاه‌های زنجیره‌ای»
- از دانش‌پذیران خواسته می‌شود علل را در شاخه‌های زیر دسته‌بندی کنند:
- Strategy / Policy
 - Process
 - People
 - Measurement
 - Culture
 - Structure



بخش چهارم - جمع بندی تشخیصی

❖ اگر فقط یک اصلاح استراتژیک و

❖ فقط دو اصلاح عملیاتی

امکان پذیر باشد، چه مواردی را پیشنهاد می دهید؟



Questions & Answers



سپاس

برایتان آرزوی موفقیت روزافزون دارم



@saeidvaezzadeh



@saeidvaezzadeh



0935-127-1470