

MAHAN MANAGEMENT CONSULTANT CENTER

MAHAN BUSINESS SCHOOL



عارضه یابی کسب و کار

راهنمای مدیران متخصصان

Farid Esmaeelian

- Executive Manager in MahanMCC
- Faculty Member at Mahan Business School
- Master of Economics
- DBA in Financial Management



MAHAN BUSINESS SCHOOL
MAHAN MANAGEMENT CONSULTANT CENTER

عارضه‌یابی چیست؟

عارضه‌یابی (Diagnosing) یک فرآیند خلاقانه، تحلیلی و ساختاریافته است که بر شناسایی مشکلات، تحلیل دلایل آن‌ها و ارائه راه‌حلهایی برای رفع آن‌ها تمرکز دارد. این فرآیند شامل ارزیابی و تجزیه و تحلیل جنبه‌های مختلف سازمانی است که در سطوح مختلف از بالا تا پایین‌ترین سطح سازمان انجام می‌شود.



مشتری

مارکتینگ و فروش



فرآیندها

تولید، مدیریت فرآیندها و ساختار سازمانی



رشد و یادگیری

منابع انسانی



مالی

مدیریت مالی و حسابداری





چرا عارضه‌یابی مهم است؟

پیش‌نیاز بهبود

تا زمانی که درک درستی از شرایط فعلی نداشته باشیم، هیچگونه بهبودی در سازمان امکان‌پذیر نیست. عارضه‌یابی اولین و اساسی‌ترین گام در فرآیند بهبود است.

شناسایی عدم تطابق‌ها

با درک عمیق از وضعیت موجود، سازگاری‌ها و عدم تطابق‌ها در رابطه با ارزش‌ها و اهداف سازمان شناسایی می‌شوند که اساس تصمیمات بهبود است.

درک جامع سازمان

عارضه‌یابی دیدگاه کاملی از تمام اجزای سازمان از ورودی‌ها تا خروجی‌ها ارائه می‌دهد. این درک شامل محیط، استراتژی‌ها، بخش‌های مدیریتی و اجرایی می‌شود.



چه زمانی به عارضه‌یابی نیاز داریم؟

1. توقف رشد مالی یا کاهش سودآوری
2. زمانی که رشد هزینه‌ها محسوس است
3. عدم هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر
4. ساختار سازمانی پیچیده و کند بودن فرایند تصمیم‌گیری
5. نبود سیستم سازی و هرج و مرج در روند کار
6. از دست رفتن مزیت رقابتی و کاهش سهم بازار
7. فقدان نوآوری یا عدم موفقیت در توسعه محصولات جدید
8. افزایش نرخ ترک شغل و نارضایتی کارکنان
9. عدم توانایی در جذب و نگهداری نیروی متخصص و متعهد
10. عدم توانایی در دستیابی یا نگهداشت تامین‌کننده‌های خوش‌نام
11. افزایش شکایات مشتریان در مورد موضوعات مختلف از جمله کیفیت و زمان
12. عدم توانایی در جلب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان قدیمی



چارچوب کلی مراحل عارضه‌یابی

01

پیدا کردن منشأ اصلی اختلال

آماده‌سازی چک‌لیست دقیق و جامع. موفقیت این مرحله به دانش مشاور از مدل کسب‌وکار، توانایی پرسیدن سوالات درست، مشاهده واقعیت، تفسیر یافته‌ها و ایجاد پیوند بین سطوح عملکرد و تصمیمات مدیریتی بستگی دارد.

03

درمان

تصمیم‌گیری در مورد نحوه برخورد با مسئله: آیا به ریشه مسئله پرداخته شود، نشانه‌ها اصلاح شوند، یا هر دو؟ مشاور باید هوشمندانه بهترین ترکیب از راه‌حل‌های موجود را انتخاب کند که ممکن است همپوشانی داشته باشند.

02

پیش‌بینی

مشاور باید پیش‌بینی کند که اگر شرایط فعلی ادامه یابد، چه اتفاقاتی ممکن است رخ دهد. در این مرحله، وضعیت فعلی به اشتباهات شناسایی شده از مدیریت مرتبط می‌شود و عواقب احتمالی ارزیابی می‌گردد.

04

اجرا

تصمیم‌گیری در مورد شیوه مداخله که شامل آموزش، مشاوره سازمانی، مشاوره فردی یا ترکیبی از اینها است. مشاور باید با در نظر گیری همپوشانی احتمالی این روش‌ها، تصمیم حرفه‌ای و مناسبی اتخاذ نماید.



عوامل مؤثر بر مدت زمان عارضه‌یابی

مدت زمان عارضه‌یابی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که در نظرگیری آنها برای برنامه‌ریزی دقیق ضروری است:



پراکندگی جغرافیایی

وجود شعبات مختلف و توزیع جغرافیایی فعالیت‌ها



اندازه و پیچیدگی سازمان

تعداد کارکنان، سطوح مدیریتی و بخش‌های مختلف



نوع مشکل یا چالش

پیچیدگی و گستردگی مسائل موجود در سازمان



همکاری سازمان

میزان مشارکت و همکاری سازمان با تیم عارضه‌یاب



دسترسی به داده‌ها

میزان در دسترس بودن و صحت اطلاعات مورد نیاز



عارضه‌یابی کسب و کار

منبع‌نهایی برای ارزیابی
و رشد کسب و کار شما

نویسنده:

ریچ میمیک
مایک تامسون
تری راجوالسکی

ترجمه و تألیف

میلااد اورک

دکتری مهندسی و مدیریت ساخت
مشاور مدیریت تأیید صلاحیت شده



عارضه‌یابی کسب و کار

(راهنمای کاربردی مدیران و مشاوران بنگاه‌های کوچک و متوسط)

نویسنده: لئوناردو ایبراآیزپورا

مترجمان: فرید اسماعیلیان / مسعود ایمانی‌پناه



شرکت چاپ و نشر بازرگانی





تفاوت عارضه‌یابی با سایر روش‌های ارزیابی

ممیزی (Audit)

بررسی انطباق عملیات با استانداردها و مقررات تعریف شده. ممیزی معمولاً در چارچوب قوانین و استانداردهای از پیش تعریف شده انجام می‌شود.

حسابرسی

بررسی مالی و حسابداری سازمان برای تأیید صحت اطلاعات مالی و انطباق با اصول حسابداری. تمرکز اصلی بر جنبه‌های مالی است.

بازرسی

کنترل و نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات. بازرسی معمولاً جنبه نظارتی و کنترلی دارد.

ارزیابی

سنجش عملکرد بر اساس شاخص‌ها و معیارهای از پیش تعریف شده. ارزیابی معمولاً بر روی نتایج و خروجی‌ها متمرکز است.

چرا عارضه‌یابی سازمانی مهم است؟

تشخیص به موقع مشکلات

شناسایی نقاط ضعف و موانع عملکردی قبل از تبدیل شدن به بحران‌های جدی

بهبود مستمر فرآیندها

ارتقای کیفیت خدمات و محصولات از طریق تحلیل منظم و اصلاح روش‌های کاری



در نهایت

1

اولویت

اولین قدم در بهبود سازمانی

100%

جامعیت

پوشش تمام ابعاد سازمانی

4

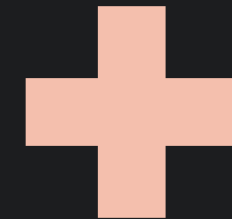
مرحله اصلی

فرآیند ساختاریافته عارضه‌یابی



عارضه یابی

ابزار های
داخلی



ابزار های
خارجی



ابزارهای عارضه‌یابی خارجی سازمان

سه ابزار کلیدی تحلیل محیط خارجی سازمان برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

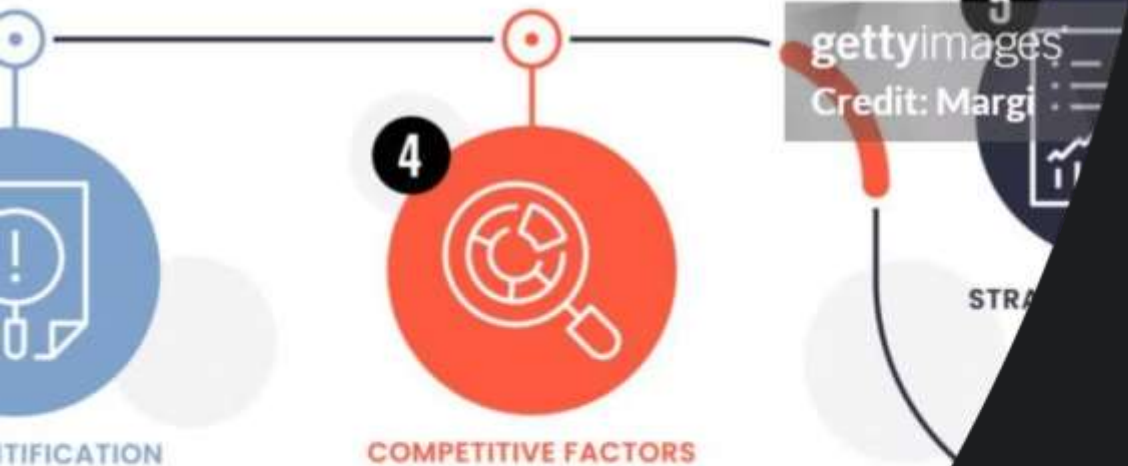


STRATEGIC PLANNING

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam.



ADMAP INFOGRAPHIC DESIGN



فهرست ابزارهای تحلیل داخلی

01

تحلیل پنج نیروی پورتر

شناسایی نیروهای رقابتی در صنعت و تأثیرگذاری آنها بر موقعیت سازمان

02

تحلیل SWOT

بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان

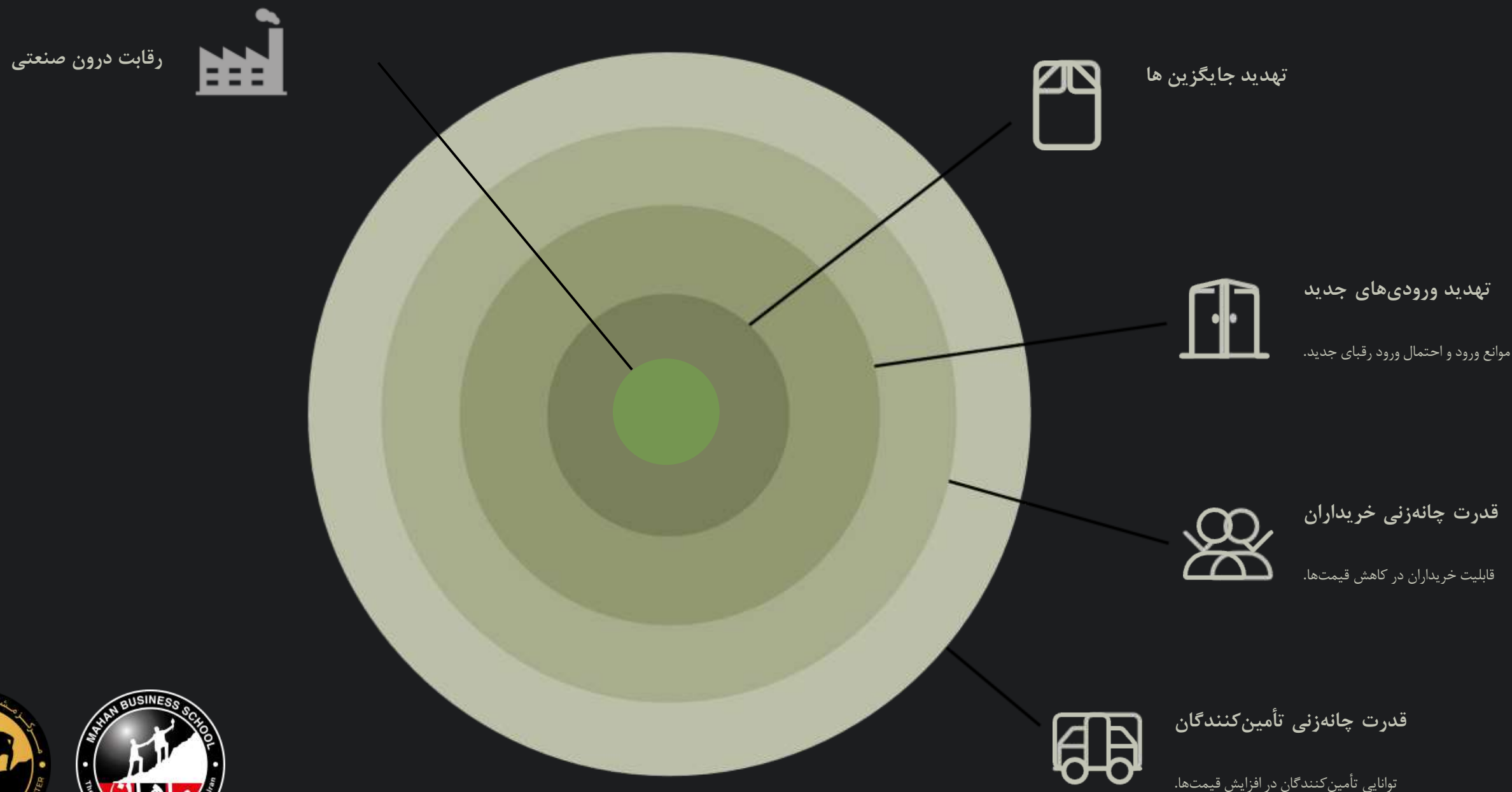
03

تحلیل PESTEL

ارزیابی عوامل کلان محیطی مؤثر بر عملکرد سازمان



تحلیل پنج نیروی پورتر



پنج نیروی رقابتی پورتر

تهدید ورودی‌های جدید

- موانع ورود به صنعت
- میزان سرمایه مورد نیاز
- دسترسی به کانال‌های توزیع
- مقررات دولتی

قدرت چانه‌زنی خریداران

- تعداد و اندازه خریداران
- اهمیت محصول برای خریدار
- هزینه تغییر تأمین‌کننده
- دسترسی به اطلاعات

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

- تعداد تأمین‌کنندگان
- منحصر به فرد بودن محصول
- هزینه تغییر تأمین‌کننده
- تهدید ادغام رو به جلو

تهدید محصولات جایگزین

- وجود گزینه‌های جایگزین
- نسبت قیمت به عملکرد
- تمایل خریداران به تغییر
- هزینه جابه‌جایی

رقابت درون صنعت

- تعداد رقبا و اندازه آن‌ها
- نرخ رشد صنعت
- تنوع رقبا
- موانع خروج از صنعت



تحليل SWOT

نقاط قوت (Strengths)

مزایا و ویژگی‌های مثبت داخلی سازمان

نقاط ضعف (Weaknesses)

کمبودها و محدودیت‌های داخلی سازمان

فرصت‌ها (Opportunities)

شرایط مثبت محیط خارجی

تهدیدات (Threats)

چالش‌ها و خطرات محیط خارجی

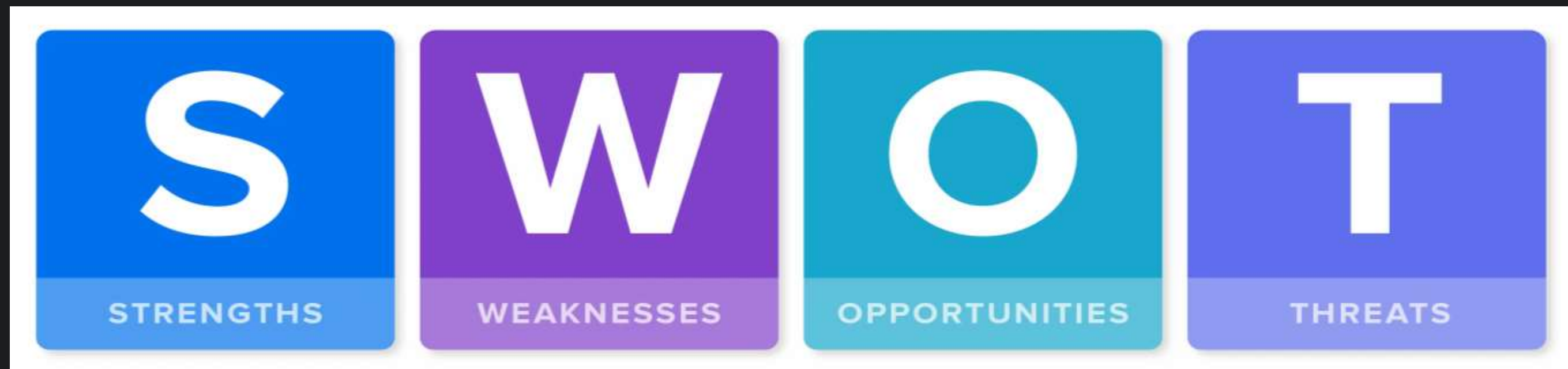




ماتریس و استراتژی‌های SWOT

نقاط قوت (S)		نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	استراتژی SO: استفاده از قوت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها	استراتژی WO: غلبه بر ضعف‌ها با استفاده از فرصت‌ها
تهدیدات (T)	استراتژی ST: استفاده از قوت‌ها برای مقابله با تهدیدات	استراتژی WT: کاهش ضعف‌ها و اجتناب از تهدیدات

این ماتریس چهار نوع استراتژی اصلی را تعریف می‌کند که بر اساس ترکیب عوامل داخلی و خارجی شکل می‌گیرند.





تحليل PESTEL

ابزار PESTEL برای تحلیل عوامل کلان محیطی طراحی شده که بر سازمان تأثیر می گذارند. این ابزار شش بُعد اصلی محیط خارجی را بررسی می کند.

اقتصادی (Economic)

نرخ تورم، رشد اقتصادی، نرخ بهره و نرخ ارز

اجتماعی (Social)

فرهنگ، سبک زندگی، جمعیت شناسی

تکنولوژیکی (Technology)

نوآوری، تحقیق و توسعه، اتوماسیون



سیاسی (Political)

ثبات سیاسی، قوانین، مقررات دولتی

حقوقی (Legal)

قوانین کار، حقوق مصرف کننده، ایمنی

زیست محیطی (Environmental)

قوانین زیست محیطی، تغییرات اقلیمی

کاربرد عملی ابزارهای تحلیل

تعریف هدف تحلیل

مشخص کردن اهداف و سوالات اصلی که نیاز به پاسخ دارند



جمع‌آوری اطلاعات

گردآوری داده‌های مربوط به هر بُعد از منابع مختلف داخلی و خارجی



تحلیل و ارزیابی

بررسی دقیق اطلاعات و رتبه‌بندی عوامل بر اساس اهمیت



تدوین استراتژی

طراحی برنامه‌های عملیاتی بر اساس نتایج تحلیل



پایش و بروزرسانی

نظارت مستمر بر تغییرات و به‌روزرسانی تحلیل‌ها





شاخص های مقایسه	PESTEL	SOWT	5 Force Porter
هدف اصلی مدل	بررسی محیط کلان تاثیرگذار بر سازمان	تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان	سنجش جذابیت و فشار رقابتی
تمرکز	عوامل خارجی محیطی	عوامل داخلی + عوامل خارجی	رقبا، مشتریان، تامین کنندگان، تهدیدات جدید و..
کاربرد اصلی	شناخت فرصت ها و تهدیدات محیطی	تدوین استراتژی – تصمیم گیری سریع	تحلیل جذابیت رقابتی
هزینه	پایین	پایین	متوسط
زمان	سریع	بسیار سریع	نسبتا متوسط
نیروی کار مورد نیاز	(تحلیلگر)	کم (قابل انجام توسط مدیران داخلی)	متوسط (تحلیل بازار و داده رقا)
الزام به برون سپاری	معمولا خیر – گاهی در پروژه های بزرگ	معمولا خیر	برای تحلیل های عمیق نیاز به مشاور
ابزار مورد نیاز	فرم تحلیل Pestel و ماتریس	ماتریس SWOT	چهارچوب پورتر
پیچیدگی	ساده تا متوسط	ساده تا متوسط	متوسط به بالا
نوع بیزینس متناسب تر	کلیه کسب و کارها مخصوصا بازار محور	همه نوع سازمان	بازارهای رقابتی، تولیدی ها و پلتفرم ها
خروجی نهایی مدل	لیست فرصت ها و تهدیدات محیطی	4 خروجی ماتریس	تحلیل دقیق 5 بعد صنعت
انعطاف پذیری مدل	بسیار بالا	بالا ولی گاهی سطحی	بالا در صنایع مختلف اما نیازمند شناخت بازار

مدل	برای چه شرایطی مناسب است؟	به دنبال چه دستاوردی هستید؟
PESTEL	بررسی تاثیر محیط کلان (رکود، تغییر قانون، تکنولوژی جدید)	می‌خواهید تاثیر عوامل بیرونی کلان بر کسب‌وکار رو درک کنید
SWOT	مرور سریع نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها	می‌خواهید تصمیم سریع بگیری یا گزارش مدیریتی اولیه بنویسید
5 Force Porter	تحلیل رقابت در بازار	می‌خواهید بدانید بازار به چه میزان جذاب است؟ ورود کنید یا خیر؟ یا چرا فروش افت کرده است؟



ابزارهای عارضه‌یابی داخلی سازمانی



مدل کسب و کار (Business Model Canvas)

ابزاری برای طراحی، توسعه و تحلیل مدل کسب و کار سازمان که شامل ۹ بخش کلیدی است:

01

بخش های مشتری

گروه های هدف: شناسایی مشتریان اصلی

ارزش پیشنهادی: محصولات و خدمات منحصر به فرد

کانال ها: راه های ارتباط با مشتری

روابط: نوع ارتباط با مشتریان

03

بخش های مالی

ساختار هزینه: هزینه های اصلی

جریان های درآمد: منابع کسب درآمد

02

بخش های عملیاتی

منابع کلیدی: دارایی های اصلی

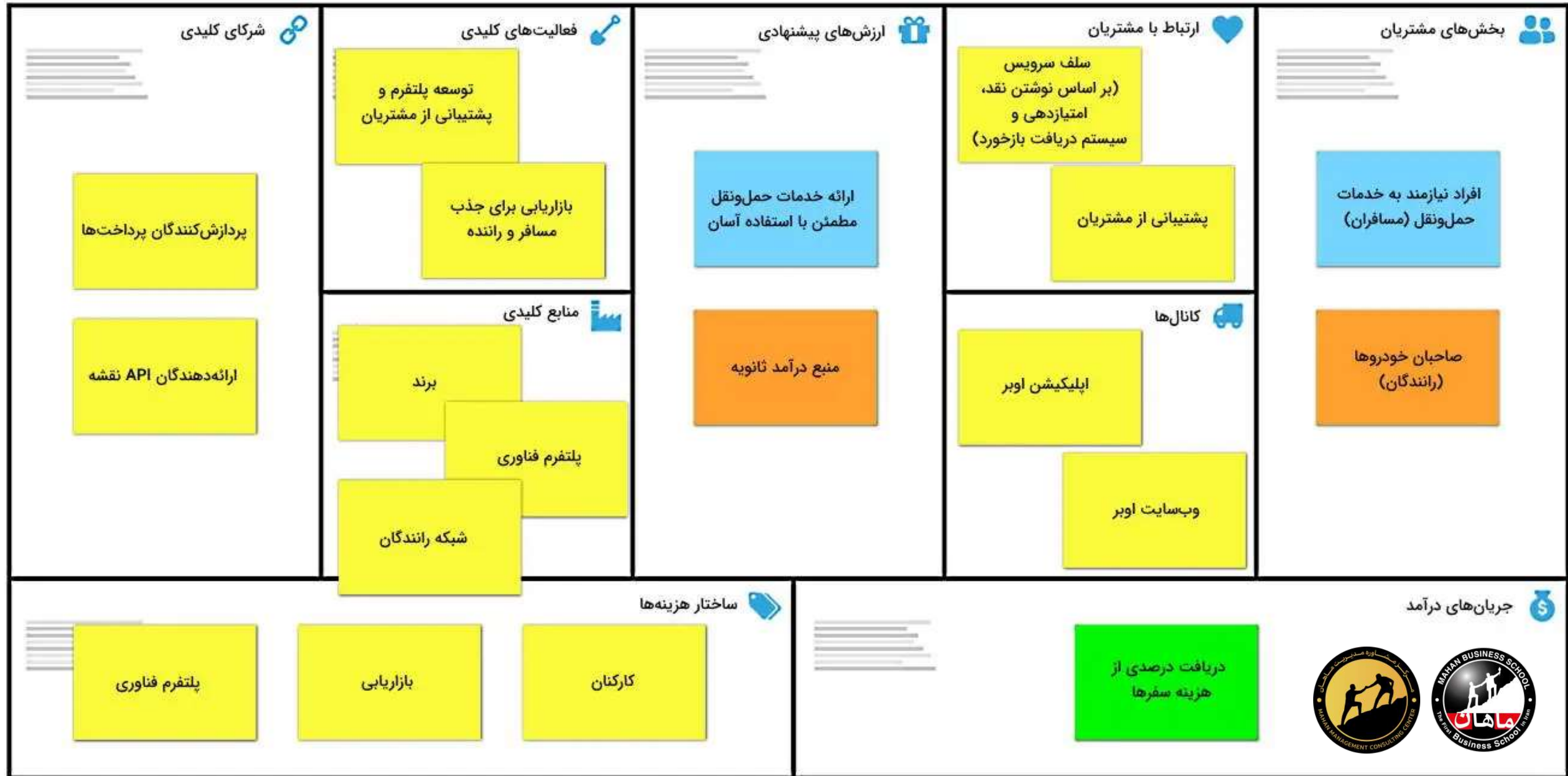
فعالیت های کلیدی: فرآیندهای حیاتی

شرکای کلیدی: همکاران استراتژیک

بوم کسب و کار



Uber - بوم مدل کسب و کار اوبر





کارت امتیازی متوازن (BSC)



کارت امتیازی متوازن ابزاری استراتژیک است که عملکرد سازمان را از چهار منظور مختلف اندازه‌گیری می‌کند. این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا علاوه بر شاخص‌های مالی، جنبه‌های غیرمالی عملکرد را نیز پایش کنند.

1 تعریف اهداف استراتژیک

در هر چهار منظور، اهداف کلان و مشخص تعریف شود

2 انتخاب شاخص‌های کلیدی

برای هر هدف، معیارهای قابل اندازه‌گیری مشخص شود

3 تعیین اهداف عملیاتی

مقادیر هدف و زمان‌بندی مشخص برای دستیابی

بعد فرآیندهای داخلی:

۱. تعداد محصولات تولیدی Number of Units Produced
۲. درصد محصولات معیوب Percentage of Defective Products
۳. میزان استفاده از ماشین آلات Machine Utilization Rate
۴. موجودی انبار Inventory Level
۵. زمان تولید هر محصول Time per Unit Produced

بعد یادگیری و رشد:

۱. تعداد کارکنان آموزش دیده Number of Trained Employees
۲. درصد رضایت کارکنان Employee Satisfaction Rate
۳. میانگین ساعات کاری در ماه Average Working Hours per Month
۴. تعداد پیشنهادهای بهبود فرآیند توسط کارکنان Number of Employee Suggestions
۵. تعداد مهارت‌های جدید آموخته شده توسط کارکنان Number of New Skills Learned

بعد مالی:

۱. درآمد کل Total Revenue
۲. هزینه‌های تولید Production Costs
۳. سود خالص Net Profit
۴. هزینه‌های ماهانه Monthly Operating Expenses
۵. میانگین قیمت فروش محصول Average Selling Price

بعد مشتری:

۱. تعداد مشتریان جدید Number of New Customers
۲. تعداد شکایات مشتریان Number of Customer Complaints
۳. درصد سفارش‌های تحویل به موقع On-Time Delivery Rate
۴. تعداد سفارش‌های دریافت شده Number of Orders Received
۵. میانگین زمان پاسخگویی به مشتری Average Customer Response Time



بعد فرآیندهای داخلی

۱. تعداد خدمات ارائه شده Number of Services Delivered

۲. میانگین زمان ارائه هر خدمت Average Time per Service

۳. درصد خدمات بدون خطا Error-Free Service Rate

۴. تعداد پروژه‌های تکمیل شده به موقع Number of On-Time

Completed Projects

۵. میانگین استفاده از منابع داخلی Resource Utilization Rate

بعد یادگیری و رشد

۱. تعداد کارکنان آموزش دیده Number of Trained Employees

۲. تعداد مهارت‌های جدید آموخته شده توسط کارکنان Number of New

Skills Learned

۳. درصد رضایت کارکنان Employee Satisfaction Rate

۴. تعداد جلسات تیمی برگزار شده Number of Team Meetings Held

۵. تعداد پیشنهادهای بهبود ارائه شده توسط کارکنان

بعد مالی

۱. درآمد خدمات Service Revenue

۲. سود خالص Net Profit

۳. هزینه ارائه خدمات Service Delivery Costs

۴. میانگین درآمد به ازای هر مشتری Average Revenue per

Customer

۵. هزینه‌های ماهانه Monthly Operating Expenses

بعد مشتری

۱. تعداد مشتریان جدید Number of New Customers

۲. تعداد شکایات مشتریان Number of Complaints

۳. میانگین زمان پاسخ به مشتریان Average Response Time

۴. درصد رضایت مشتریان Customer Satisfaction Rate

۵. تعداد مراجعات مشتریان قدیمی Number of Repeat Visits



بعد فرآیندهای داخلی

۱. تعداد سفارش‌های تکمیل شده Number of Completed Orders
۲. میزان موجودی انبار Inventory Level
۳. تعداد کالاهای بازگشت داده شده Number of Returned Items
۴. زمان پردازش هر سفارش Order Processing Time
۵. تعداد تأمین‌کنندگان فعال Number of Active Suppliers

بعد یادگیری و رشد

۱. تعداد کارکنان آموزش دیده Number of Trained Employees
۲. درصد کارکنان راضی Employee Satisfaction Rate
۳. تعداد ایده‌های جدید برای بهبود فروش Number of New Sales Ideas
۴. میانگین زمان آموزش کارکنان Average Training Hours per Employee
۵. نرخ رشد فروش سالانه Annual Sales Growth Rate

بعد مالی

۱. درآمد کل فروش Total Sales Revenue
۲. سود خالص Net Profit
۳. هزینه‌های خرید کالا Cost of Goods Purchased
۴. میانگین قیمت فروش کالا Average Selling Price per Item
۵. هزینه‌های تبلیغات Advertising Costs

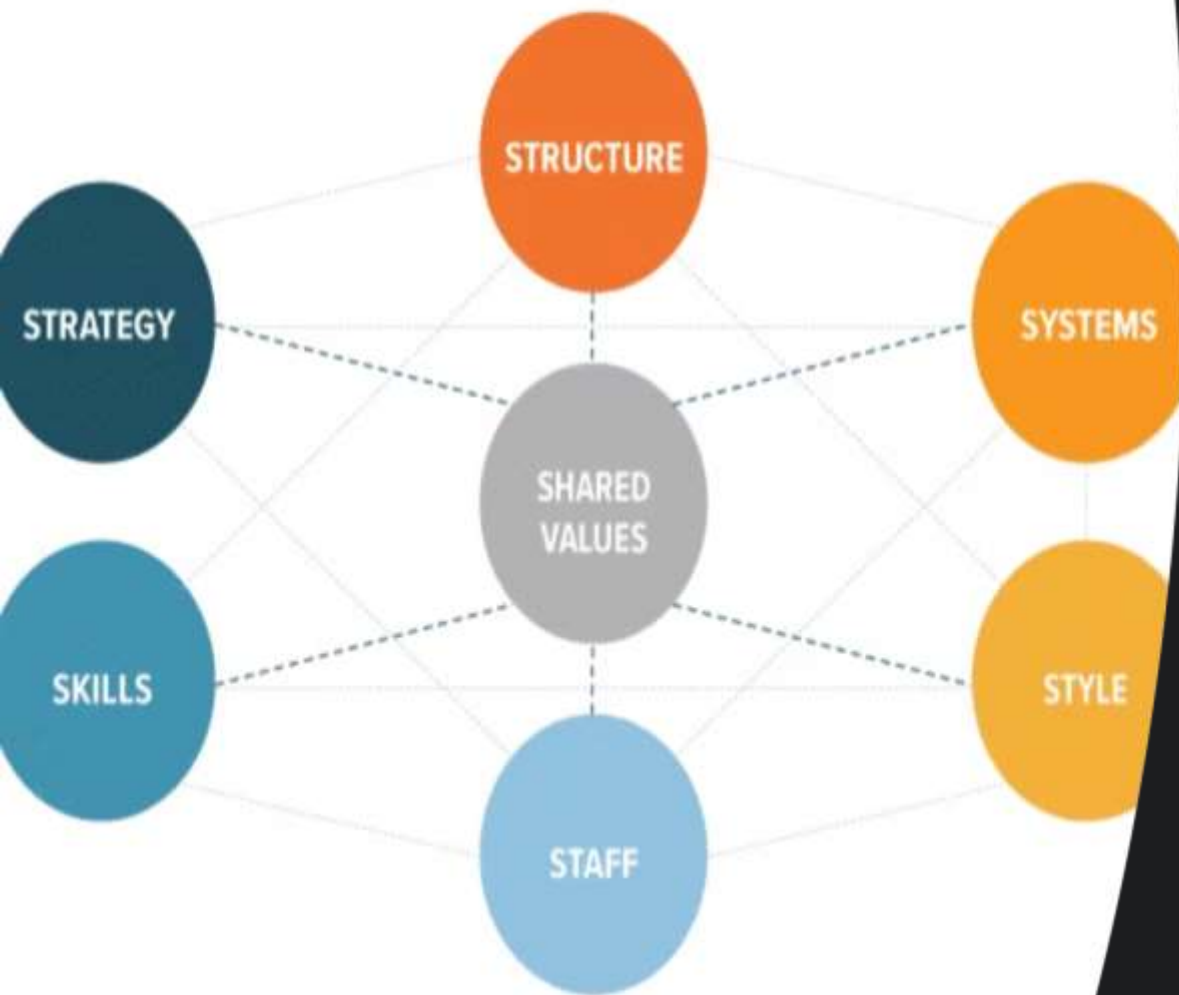
بعد مشتری

۱. تعداد مشتریان جدید Number of New Customers
۲. درصد مشتریان تکراری Percentage of Repeat Customers
۳. میزان رضایت مشتریان Customer Satisfaction Rate
۴. تعداد شکایات مشتریان Number of Complaints
۵. زمان تحویل کالا به مشتری Delivery Time to Customers



مدل 7S مک کینزی (McKinsey 7S)

این مدل هفت عنصر کلیدی سازمان را بررسی می کند که به دو دسته تقسیم می شوند:



عناصر سخت (Hard Elements)

- استراتژی (Strategy): برنامه های بلندمدت سازمان
- ساختار (Structure): چارت سازمانی و سلسله مراتب
- سیستم ها (Systems): فرآیندها و روش های کاری

عناصر نرم (Soft Elements)

- ارزش های مشترک (Shared Values): فرهنگ سازمانی
- مهارت ها (Skills): توانایی های کارکنان
- سبک (Style): رهبری و مدیریت
- کارکنان (Staff): منابع انسانی

EFQM EXCELLENCE MODEL

IS

RES

LE

PI

RE

Y &
EGY

CU

P

SHIP &
RCES

PROCESSES

N

AND LE



مدل تعالی EFQM

توان سازها (Enablers)

رهبری: نقش مدیریت ارشد

استراتژی: برنامه ریزی استراتژیک

افراد: مدیریت منابع انسانی

شراکت و منابع: مدیریت منابع

فرآیندها: مدیریت عملیات

1

نتایج (Results)

نتایج افراد: رضایت کارکنان

نتایج مشتریان: رضایت مشتریان

نتایج جامعه: مسئولیت اجتماعی

نتایج کلیدی: عملکرد کلی

2

مدل EFQM بر اساس این اصل استوار است که نتایج عالی در عملکرد، رضایت مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری مؤثر در استراتژی، افراد، شراکتها و فرآیندها حاصل می شود.

زنجیره ارزش پورتر (Value Chain)

عملیات

تبدیل مواد به محصول نهایی

لجستیک ورودی

دریافت و انبارداری مواد

پشتیبانی

زیرساخت، نیروی انسانی،
فناوری، تأمین

لجستیک خروجی

توزیع و تحویل محصولات

زنجیره ارزش ابزاری برای تحلیل فعالیتهای سازمان و شناسایی مزیت‌های رقابتی است:

فعالیت‌های پشتیبان

- زیرساخت، مدیریت عمومی و برنامه‌ریزی
- منابع انسانی: استخدام و توسعه کارکنان
- توسعه فناوری: تحقیق و توسعه
- تهیه و تأمین: خرید مواد اولیه

فعالیت‌های اصلی

- لجستیک ورودی: دریافت و انبارداری مواد
- عملیات: تبدیل مواد به محصول نهایی
- لجستیک خروجی: توزیع محصولات
- بازاریابی و فروش: ترویج و فروش
- خدمات: پشتیبانی پس از فروش



DECISION MAKING PROCESS

نحوه انتخاب ابزار مناسب

شناسایی هدف

مشخص کردن نوع مسئله یا چالش سازمانی که باید حل شود

1

2

بررسی منابع

ارزیابی زمان، بودجه و نیروی انسانی موجود برای اجرای تحلیل

3

انتخاب ابزار

بر اساس هدف و منابع، مناسب‌ترین ابزار تشخیصی را انتخاب کنید

4

اجرا و پایش

پیاده‌سازی ابزار و پیگیری نتایج حاصل از تحلیل

نکته مهم: هیچ ابزاری به تنهایی پاسخ‌گوی تمام نیازهای تشخیصی نیست. ترکیب چندین ابزار معمولاً نتایج بهتری به همراه دارد.



گام‌های عملی پیاده‌سازی

آماده‌سازی



تشکیل تیم پروژه، تعیین زمان‌بندی و تهیه منابع مورد نیاز

جمع‌آوری اطلاعات



گردآوری داده‌های مورد نیاز از منابع مختلف داخلی و خارجی

تحلیل و بررسی



اعمال ابزارهای انتخابی و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ارائه نتایج



تدوین گزارش جامع و ارائه یافته‌ها به مدیریت ارشد

اجرای بهبودها



پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهادی و پایش پیشرفت



شاخص های مقایسه	VCA	EFQM	BSC	7S
هدف اصلی مدل	تحلیل عملکرد فعالیت‌های کلیدی برای ارزش‌آفرینی	شناسایی سطح بلوغ سازمان و مسیر تعالی	شناسایی سطح بلوغ سازمان و مسیر تعالی	بررسی هماهنگی اجزای سازمان
تمرکز	فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار	کل نگر، شامل نتایج و توانمندسازها	استراتژی، شاخص، هدف	ساختار، فرهنگ، منابع انسانی
کاربرد اصلی	کشف ناکارآمدی‌ها و اتلاف‌ها	عارضه‌یابی جامع و ارزیابی تعالی	پایش و بهبود عملکرد راهبردی	ررسی ناسازگاری سازمانی
هزینه	پایین تا متوسط	بالا (در صورت استفاده رسمی)	متوسط	پایین
زمان	سریع تا متوسط	نسبتاً طولانی	متوسط	سریع تا متوسط
نیروی کار مورد نیاز	کم، با دانش فرآیند	یاد (تیم ارزیابی داخلی/خارجی)	متوسط	کم
الزام به برون سپاری	عمولاً خیر	اغلب بله (برای ارزیابی رسمی)	خیر	خیر
ابزار مورد نیاز	نقشه جریان ارزش، تحلیل فرآیند	چارچوب پرسشنامه و امتیازدهی	داشبورد، شاخص‌های KPI	ماتریس 5Y
نوع داده مورد نیاز	کمی و کیفی و روزمره مثل زمان، هزینه، بازده	ترکیبی و نیازمند تحلیل	کمی + اهداف راهبردی	اغلب کیفی
پیچیدگی	متوسط	بالا	متوسط	متوسط
نوع بیزینس متناسب تر	تولیدی، خدمات، زنجیره تأمین	سازمان‌های بزرگ، دولتی، ساخت‌یافته	شرکت‌های در حال رشد یا دارای استراتژی	کلیه سازمان‌ها، حتی کوچک‌ترها
خروجی نهایی مدل	تحلیل گلوگاه‌ها، نقشه ارزش	امتیاز تعالی، شناسایی نقاط قوت/قابلیت بهبود	هدف و شاخص‌ها و اقدامات کلیدی	تشخیص ناسازگاری اجزا
انعطاف پذیری مدل	بالا	محدودتر (ساختار ثابت)	بالا	بالا
تحلیل ریشه ای یا سطحی	نیمه‌ریشه‌ای (تحلیل فرآیند)	سطحی تا نیمه‌ریشه‌ای	سطحی (مبتنی بر شاخص‌ها)	سطحی-تطبیقی

مدل	برای چه شرایطی مناسب است؟	به دنبال چه دستاوردی هستید؟
VCA	تحلیل فرآیندی، شناسایی گلوگاه‌های عملیات	می‌خواهید بدانید کدام فعالیت‌ها ارزش نمی‌سازند؟
EFQM	سازمان‌های بزرگ یا دولتی که دنبال بلوغ، تعالی و ممیزی هستند	می‌خواهید تصویر کامل و رسمی از کل سازمان داشته باشید
BSC	سازمان‌هایی که دنبال هم‌راستاسازی استراتژی و اجرا هستند	می‌خواهید اهداف کلان رو با شاخص‌های عملکرد روزانه گره بزنید
7S	فرهنگ‌محور یا ساختارهای غیرمنسجم	حس می‌کنید سازمانتان دچار ناهماهنگیست ولی نمی‌دانید دقیقاً در چه موضوعی و کجا حس می‌کنید سازمانتان دچار ناهماهنگیست ولی نمی‌دانید دقیقاً در چه موضوعی و کجا

Organisational Diagnosis

Design Components

- Strategy
- Culture
- Technology
- Human Resources Systems



دسته‌بندی ابزارهای عارضه‌یابی

ابزارهای درونی

ابزارهایی که توسط خود سازمان و کارکنان داخلی به کار گرفته می‌شوند

- تحلیل فرآیندهای داخلی
- بررسی عملکرد تیم‌ها
- ارزیابی منابع و امکانات

ابزارهای خارجی

ابزارهایی که دیدگاه بیرونی و استانداردهای جهانی را به سازمان می‌آورند

- 5Why - کشف ریشه مشکلات
- Six Sigma - کاهش نقص‌ها
- ODQ - سنجش سلامت سازمانی
- RADAR - ارزیابی جامع عملکرد

در این آموزش، تمرکز ما بر چهار ابزار کلیدی خارجی است که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با نگاهی عینی‌تر و سیستماتیک‌تر، مشکلات خود را شناسایی و برطرف کنند.

ابزارها	5 WHY	6 SIGMA	ODQ	RADAR
هدف اصلی مدل	کشف ریشه‌ی مشکل	بهبود فرآیند از طریق کاهش خطا	سنجش سلامت سازمان	ارزیابی سریع عملکرد و مشکلات بحرانی
تمرکز	علت‌یابی خطا یا نقص در فرآیند	فرآیندهای داخلی و کیفیت	ساختار، فرهنگ، رفتار سازمانی	نواحی بحرانی و فرآیندهای کلیدی
کاربرد اصلی	حل مسئله و عیب‌یابی	بهبود مستمر کیفیت	ارزیابی محیط انسانی سازمان	عارضه‌یابی سریع و عملیاتی
نوع تحلیل	ریشه‌ای	ریشه‌ای و آماری	سطحی تا نیمه‌ریشه‌ای	نیمه‌ریشه‌ای و تحلیلی
نوع داده مورد نیاز	کیفی	کمی + کیفی	کیفی (پرسشنامه)	ترکیبی (داده + مشاهده + مصاحبه)
هزینه	بسیار پایین	بالا (نیاز به آموزش/تحلیل‌گر)	متوسط	متوسط
زمان	بسیار سریع	بلندمدت (هفته‌ها یا ماه‌ها)	کوتاه‌مدت (۲-۱ هفته)	سریع (۳-۵ روز)
نیروی کار مورد نیاز	فقط تیم درگیر در مشکل	تیم متخصص، Green/Black Bel	منابع انسانی یا مشاور سازمانی	مدیر پروژه + تحلیل‌گر بیرونی
الزام به برون سپاری	خیر	معمولاً بله	گاهی	اغلب بله
پیچیدگی	بسیار ساده	پیچیده و داده‌محور	ساده	ساده تا متوسط
ابزار مورد نیاز	فقط پرسش‌های WHY	نرم‌افزار آماری، DMAIC، چارت	پرسشنامه استاندارد	چک‌لیست، فرم ارزیابی، مصاحبه
نوع بیزینس متناسب تر	همه به‌ویژه تولیدی و خدمات	تولیدی، صنعتی، خدمات با داده زیاد	ولتی، آموزشی، منابع انسانی	ستارت‌آپ‌ها، سازمان‌های در حال رشد یا بحران
خروجی نهایی مدل	علت ریشه‌ای + راه‌حل	نمودار کنترل، تحلیل آماری، اقدام اصلاحی	تحلیل فرهنگی، گزارش نقاط ضعف	نقشه عملکرد، لیست اقدام اصلاحی فوری
انعطاف پذیری در سازمان ها	بسیار بالا	نیازمند زیرساخت	بالا	بالا
قابلیت ترکیب با سایر ابزارها	عالی مثلاً با Ishikawa	عالی با BSC ، Lean ، SPC	متوسط	خوب

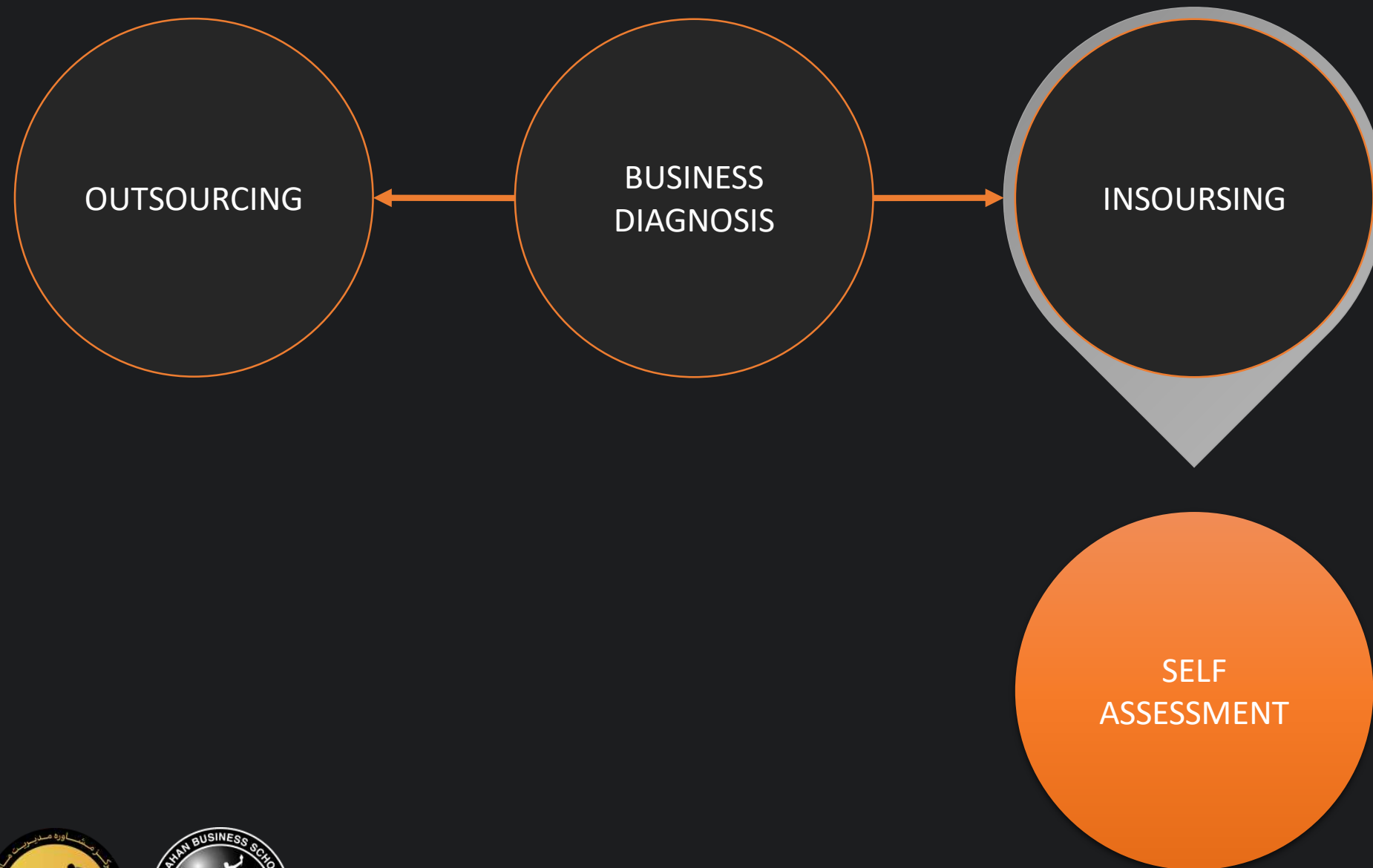


ابزار	مناسب برای چه شرایطی است؟	مزیت کلیدی	محدودیت اصلی
5 Why	زمانی که یک مشکل مشخص دارید ولی علت اصلی نامشخص است.	سریع، رایگان، بدون نیاز به متخصص	برای مشکلات پیچیده و چندلایه کافی نیست
Six Sigma	وقتی به بهبود فرآیندهای حیاتی با داده‌های دقیق نیاز دارید	دقیق، ریشه‌ای، قابل اندازه‌گیری	نیاز به تخصص، زمان و هزینه بالا
ODQ	وقتی می‌خواهید سلامت فرهنگی یا رفتار سازمانی رو بسنجید	وقتی می‌خواهید سلامت فرهنگی یا رفتار سازمانی رو بسنجید	نتایج بیشتر سطحی‌ان، برای مشکلات عملیاتی مناسب نیست
RADAR	زمانی که محدودیت زمانی دارید و می‌خواهید در اسرع وقت متوجه شوید که کدام بخش سازمان مشکل دارد	اجرای سریع، تصویر کلی از نقاط ضعف	عمق تحلیل کمتر از روش‌های کلاسیک مثل Six Sigma

هدف مدیر	ابزار پیشنهادی
حل سریع یک مشکل خاص	5 Why
دریافت تصویر سریع از عملکرد و اولویت‌بندی مشکلات	Six Sigma
سنجش وضعیت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی	ODQ
بهبود فرآیندها با داده و آمار	RADAR



مدل پیشنهادی



ITC's business diagnostic and benchmarking Process



Strategy



Marketing



Production



Resources

1

فرآیندهایی که به شناسایی اولیه مشتری، رقبا، ارزش ها، اهداف و یک پیشنهاد مناسب برای وی می پردازد

2

فرآیندهایی که با تبلیغات، ترفیعات، مذاکره با مشتریان و دیگر فرآیندهای تاکتیکی بازاریابی سر و کار دارند

3

فرآیندهایی که به تولید و تحویل پیشنهاد (محصول / خدمت) مربوط است؛ هزینه ها / کیفیت / کمیت / تامین و ...

4

فرآیندهایی که با برنامه ریزی، اکتساب، تخصیص و پایش منابع کسب و کار (منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و دانش فنی، شبکه ها و امکانات و دارایی های فیزیکی) سر و کار دارد

CLIENT + OFFER

STRATEGIC PROCESSES

Marketing Function

Production Function

OPERATIONAL PROCESSES

Human
Resources

Financial
Resources

Information &
Know-How

Networks &
Relationship

Physical
Assets

ADMINISTRATIVE PROCESSES



1

استراتژی

چشم انداز و مأموریت
بخش بندی مشتریان
نیاز مشتریان
مزیت رقابتی
بازار هدف
شناخت رقبا
نوآوری و خلاقیت
حجم و سهم بازار

2

مارکتینگ و فروش

رضایت مشتریان
ارتباط با مشتریان
رشد حقیقی
برنامه مارکتینگ
تبلیغات و پروموشن
نتیجه اقدامات
گستره جغرافیایی
لیست قیمت
دیجیتال مارکتینگ

3

برند

ادراک ثابت
لوگو و رنگ و پیام
ارزش ها
جایگاه برند

4

تولید

پتانسیل تغییر
خرابی ها و تعطیلی ها
شکل ارائه
اورهال و توسعه
فضا
کنترل کیفیت
خدمات پس از فروش
استانداردها
ثبات کیفیت
تاخیر در پروژه ها
تامین کنندگان
اتلاف و ضایعات

5

مالی

تامین مالی
نرم افزار و فرآیندها
بودجه
شاخص های کلیدی
حاشیه سود
سرمایه در گردش
بهای تمام شده
سرمایه گذاری مجدد
امکان سنجی
مطالبات

6

منابع انسانی

چارت و ساختار
شایستگی
ساختار جذب
نظام پرداخت
سیاست انگیزشی
رشد شغلی
آموزش
ارزیابی عملکرد
ارزش ها
ماندگاری
شفافیت و فرآیندها
سیاست های تشویقی

7

سیستم و بلوغ

دیتا گدرینگ
گزارش دهی
بازخوردهای مشتریان
داشبورد
داده محوری
اتومسیون ها
سی آر ام
فرآیندها و فلوچارت ها
فرهنگ دیجیتال

8

شبکه ارتباطی

عضویت در انجمن ها
مراکز تحقیقاتی
نهادهای مالی
مراجع صنفی
مشاوران

