

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

آموزش کاربردی سیستم سازی

با سیستم سازی کسب و کار
رشد کوانتومی را تجربه کنید!

نویسندگان:
سید احمد دلیری
محمد رضانی

تقدیم به

همسران مهربانمان به پاس قلبی آکنده از عشق و معرفت
که محیطی سرشار از سلامت و امنیت و آرامش و آسایش
برای من فراهم آورد.

فهرست

- فصل اول: چرا سیستم‌سازی کنیم؟ ۱۰
- فصل دوم: جایگاه سیستم‌سازی در چرخه عمر کسب و کار ۳۰
- فصل سوم: پیش‌نیازهای سیستم‌سازی ۴۰
- فصل چهارم: ابعاد سیستم‌سازی ۵۲
- فصل پنجم: الگوریتم سیستم‌سازی کسب و کار ۵۸
- فصل ششم: سیستم‌سازی فردی ۱۱۲
- فصل هفتم: تکنولوژی‌های سیستم‌سازی ۱۲۸



فصل اول

چرا سیستم سازی کنیم؟

چرا سیستم‌سازی کسب و کار، ارزش تلاش کردن را دارد؟

اگر شما هم داستان‌های موفقیت استارت آپ‌هایی که از یک انباری شروع شده‌اند را شنیده باشید و از خود پرسیده‌اید که چطور تبدیل به کسب و کارهای چند میلیون دلاری شده‌اند به خواندن این کتاب ادامه دهید.

کسب و کارهای کوچک صرفاً با تبلیغات خود را به این تعداد از مشتریان نمی‌رسانند. مهم‌تر اینکه چطور یک کسب و کار کوچک می‌تواند تعداد بالای مشتریان را بدون تعداد بالای نیروی انسانی مدیریت کند؟ چه اتفاقی می‌افتد وقتی صدها مشتری جدید با درخواست خدمات پس از فروش و مشکلات تکنیکی با شما تماس می‌گیرند؟

با سیستم‌سازی، شما می‌توانید سیستم‌هایی را تعریف کنید که مشتریان بیشتری را به کسب و کار وارد کرده و مهم‌تر از آن فرآیندهایی را اجرایی نمایید که کسب و کارتان را برای مدیریت رشد و افزایش رضایت مشتریان آماده کند.

سیستم‌سازی روشی است که سرمایه‌گذاران مدرن جهت پیشرفت کسب و کار خود از آن استفاده می‌کنند و در این کتاب ما شما را با این روش آشنا خواهیم کرد.

"وقتی کسب و کارها شکست می‌خورند، ورشکسته می‌شوند، رشد نمی‌کنند تقریباً همیشه

یک دلیل دارد. آن‌ها روی سیستم‌ها و فرایندهایی که نیاز دارند سرمایه‌گذاری نکرده‌اند."

البته معمولاً سیستم‌ها برای صاحبان کسب و کار یک وضعیت نامطلوب هستند. سیستم‌ها به

عنوان یک ابزار پیچیده، گران، غیرقابل انعطاف و فقط خسته‌کننده شناخته می‌شوند. بسیاری از کارآفرینان و صاحبان کسب و کار به جای اجرای سیستم‌ها، تصمیم به تمرکز بر فعالیت‌های هیجان‌انگیزتر و زود بازده‌تر مانند فروش، بازاریابی و تولید محصولات، راه‌اندازی خدمات جدید می‌گیرند. این انتخاب نادرست منجر به تحمیل هزینه‌های زیاد و اتلاف زمان‌های زیادی شده و در میان مدت و بلند مدت، آثار و پیامدهای آن بیشتر آشکار خواهد شد.

بدون سیستم‌های با کیفیت در کسب و کار، شما در نهایت به خاطر کار سخت و بیش از حد طولانی خسته و ناامید می‌شوید. گاهی اوقات ممکن است تعجب کنید که صاحب کسب و کار با داشتن یک ایده خوب نیاز دارد تمام ساعت‌ها و زمان‌ها در حال کار کردن باشد. خوشبختانه اضافه کردن سیستم‌های تجاری مناسب باعث سهولت و آزادی بیشتری خواهد شد و زمان آزاد بیشتری در اختیار صاحبان کسب و کار قرار می‌دهد.

دقیقاً منظور از سیستم چیست؟

یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر هماهنگ، همسو شده و به هم پیوسته است که برای تحقق هدفی خاص متمرکز شده‌اند. در واقع سیستم مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌های فعال است که بدون نیاز به مداخله انسان قابل اجرا بوده و همیشه در دسترس است. همه این تلاش‌ها در راستای رسیدن به هدفی خاص است.

همزمان با اینکه کسب و کار شما رشد می‌کند، شما باید سیستم‌ها و فرایندهایی را ایجاد کنید که تا حد امکان کسب و کار را به سمت خودکار شدن سوق دهد. سیستم‌ها در واقع قوانین، سیاست‌ها و رویه‌هایی هستند که افراد آموزش دیده و متبحر می‌توانند با هدف رشد کسب و کار شما به کسب و کارتان منتقل کنند و پس از آن کسب و کار شما مستقل از شما و سایر افراد کار کند. باید اضافه کنیم، سیستم‌هایی که از تکنولوژی استفاده می‌کنند حتی جایگزین افراد می‌شوند و با صرفه‌جویی در زمان و پول شما زمینه استفاده از آموزش برای رشد و توسعه کسب و کار را فراهم کنند.

سیستم‌ها به دو دلیل باید ستایش شوند!

اول. سیستم‌ها داخل و پشت صحنه هستند، آن‌ها در یک صندلی عقب‌تر حامی فعالیت‌های

اصلی و ارزش ساز مانند بازاریابی و فروش هستند که از بیرون کسب و کار دیده می شود. **دوم.** برخی از صاحبان کسب و کار معتقدند که اندازه گیری نرخ بازگشت سرمایه ROI سیستمها دشوار است؛ چرا که سیستمها مسیر آهسته تر و غیرمستقیم برای کسب سود هستند.

سیستمها و خودکارسازیها، سود را تولید می کنند اما به شیوه ای غیرمستقیم و مدرن. خودکارسازیها زمان را برای شما ذخیره می کنند و این زمان در آینده برای شما پول ایجاد خواهد کرد.

موفقیت کسب و کار شما بسیار وابسته به کیفیت سیستمهایی است که پیاده سازی می کنید. در حال حاضر شما برای سازماندهی کسب و کار خود تلاش می کنید سپس از زمان ذخیره شده و پول به دست آمده لذت خواهید برد. ابتدا شما بر روی سیستمها کار می کنید، سپس این سیستمها هستند که برای شما کار می کنند. اگر هنوز احساس می کنید سیستمها پیچیده، گران، غیرقابل انعطاف و خسته کننده هستند، در ادامه چند مزیت برای تمرکز بر روی سیستمها بیان خواهیم کرد.

پنج مزیت کلیدی که از سیستم سازی به دست می آید

۱- به کسب و کار شما اجازه رشد به صورت یکپارچه می دهد.

سیستمها فرآیندهای تکراری هستند که بدون در نظر گرفتن اندازه کسب و کار یا صنعت یا محل کار می کنند. سیستمها به شما اجازه می دهند رویه ها و کارهایی را که در یک واحد سازمانی یا کسب و کاری خاص انجام شده را کپی کرده و دقیقاً در نقاط مختلف دیگری انجام دهید تا بتوانید کسب و کارتان را توسعه و رشد دهید. در این صورت خواهید توانست یک کار را چندین بار به گونه ای انجام دهید که نتایج عالی مشابهی به دست آورید. بنابراین هر بار که شعبه جدید تاسیس می کنید یا مکان جدیدی را راه اندازی می کنید یا حتی نیروی جدیدی استخدام می کنید، نیاز به اختراع دوباره چرخ نیست! شما می توانید با کمک سیستمها بی نهایت بار و به صورت نامحدود از روی کسب و کار خودتان تکثیر کنید.

۲- وقتی قرار است کسب و کارتان را بفروشید، قیمت را بالاتر اعلام خواهید کرد.

در کشور ما فروش کسب و کار موفق خیلی رواج ندارد ولی در این خصوص شاهد رشد فزاینده‌ای هستیم منتها در مواردی که کسب و کار موفق به فروش رسیده است، متأسفانه افت قابل توجهی در عملکرد کسب و کار فروخته شده شاهد هستیم. بسیاری از افراد به دنبال خرید کسب و کاری هستند که با یک کلیک (به سرعت)، عملیات کاری و تولید را شروع کنند. در واقع به دنبال سیستم‌هایی هستند که قبلاً اثبات کرده‌اند که سود مناسبی را تولید می‌کنند. در واقع کسب و کاری برای فروش ارزشمند است که پس از خروج صاحب فعلی و ایجاد کننده کسب و کار بتواند با قدرت و سرعت سابق بلکه بهتر به مسیر خود ادامه دهد. سیستم‌ها به یک کسب و کار ارزش می‌بخشند و کسب و کار می‌تواند بدون مشارکت بنیانگذار آن ادامه یابد نه اینکه لازم باشد بنیانگذار کسب و کار یا نفرات کلیدی در آن حتماً حضور داشته باشند. به خوبی برای سیستم‌سازی کسب و کارتان زمان تخصیص دهید تا در زمان فروش بتوانید بالاترین قیمت را ارائه دهید.

۳- پول را روی منابع ذخیره می‌کند.

بسیاری از سیستم‌ها برای شما کار می‌کنند. آنها جای کارکنان شما را می‌گیرند و پول شما را که برای حقوق و دستمزد، مالیات و مزایا باید صرف می‌شد، برای تان ذخیره می‌کنند. به عنوان مثال ابزار CRM که ایمیل‌ها را ارسال می‌کند، یک ابزار زمانبندی آنلاین است که در هزینه‌های کارمندان فروش صرفه‌جویی ایجاد می‌کند و خطای انسانی آن‌ها را تا حدود زیادی کاهش می‌دهد. سیستم‌ها را کفایت یکبار تنظیم کرده و پیکربندی آن را تعریف کنید، پس از آن کمتر نیاز به مداخله و انجام کاری جدید توسط شما را دارند.

در فصل انتهایی کتاب در مورد انواع زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری که در سیستم‌سازی به شما کمک قابل توجهی خواهد کرد توضیحات مفیدی ارائه شده است.

۴- نتایج متداول، سازگار و قابل تکرار ایجاد می‌کند.

یکی از ارزشمندترین مزایای سیستم‌ها، قابلیت اطمینان آنهاست. هنگامی که سیستم‌های اثبات شده‌ای دارید، در هر زمان نتایج مناسب، مطلوب و قابل اندازه‌گیری را به صورت مکرر به دست خواهید آورد.

لطفاً دقت کنید. در بسیاری از کسب و کارها که به عنوان مشتری با آنها تعامل داشته‌ایم، شاهد نوسان در کیفیت ارائه محصولات یا خدمات‌شان هستیم. در ابتدا محصول یا خدمت خوبی ارائه می‌کنند ولی به تدریج و به مجرد اینکه تعدادی مشتری پیدا کردند، کیفیت ارائه محصولات و خدمات آنها دچار افت و نوسان شدید می‌شود. علت این امر چیست؟

در این کسب و کارها تولید محصول یا ارائه خدمت، قائم به افرادی است که آنها انجام می‌دهند. پس از نوسان در کیفیت محصول یا خدمت، کسب و کار به تدریج مشتریانی را که به دست آورده است از دست داده و درسراشویی سقوط قرار خواهد گرفت. در حالی که اگر پشت تولید محصول یا ارائه خدمت بجای افراد، سیستم‌ها مستقر بودند، کیفیت در یک سطح یکنواخت و استاندارد قرار می‌گرفت و با تغییر یا جابجایی افراد دچار نوسان نمی‌شد.

با اجرای چند سیستم، شما قادر به استفاده از توان بالقوه کسب و کار خود هستید و خود را از رقبا متمایز خواهید کرد. سیستم شما را به اولویت‌بندی و ایجاد تمرکز بر روی مهم‌ترین اقدامات لازم برای رشد کسب و کار هدایت می‌کنند.

۵- می‌توانید از خود را تیز کرده و کسب و کارتان را توسعه دهید.

لطفاً به داستان جالب زیر توجه کنید.

شخصی در حال اره کردن درختی بود و بسیار تلاش می‌کرد تا درخت را اره کند و به زمین بیندازد. فردی از راه رسید و گفت فلانی خیلی خسته شده‌ای چند مدت است که در حال اره کردن هستی؟ فرد جواب می‌دهد: از ۵ ساعت قبل. عابر به او می‌گوید آیا بهتر نیست کمی بایستی و ارهات را تیز کنی و بعد ادامه بدهی؟ ولی فرد که از بس درگیر اره کردن شده بود تمام هوش و حواسش فقط درگیر این مساله بود پاسخ داد خیر؛ ای عابر دخالت نکن زیرا من بسیار کار دارم و باید این درخت را اره کنم.

حتماً در این روایت متوجه شده‌اید اگر اره کسب و کار خود را تیز نکنیم و همیشه مشغول سخت کار کردن باشیم، تنها جلو سرعت خودمان را گرفته‌ایم و ترمزی در راه پیشرفت خود هستیم. برخی از صاحبان کسب و کار آنقدر مشغول انجام فعالیت‌های روزمره مثل تولید و فروش می‌شوند که فراموش می‌کنند اره‌شان را تیز کنند. اگر اره خود را تیز نکنید مشغول امور روزمره شده و یک کسب و کار معمولی خواهید داشت.

منظور از تیز کردن اژه، انجام بهبود و امور توسعه‌ای پایه‌ای در کسب و کار است.

راه حل چیست؟

راه حل سیستم‌ها هستند. سیستم‌ها اجازه می‌دهند:

۱. پایه‌ای برای رشد و توسعه کسب و کار ایجاد کنید.

۲. زمان شما برای تیز کردن اژه‌های مختلف کسب و کار خالی شود.

در واقع سیستم‌ها می‌توانند تا حدود زیادی فعالیت‌ها و اقدامات روزمره شما را بر عهده گرفته و با کیفیت مناسبی انجام دهند و شما به عنوان متولی و صاحب کسب و کار، بیشتر بر روی توسعه و پیشرفت فکر کنید.

جان سی. ماکسول (یکی از تاثیرگذارترین کارشناسان رهبری در جهان): در دراز مدت سیستم‌ها به شما اجازه می‌دهند میراثی را ایجاد کنید که در غیبت شما با موفقیت‌های پیشین به کار خود ادامه دهد.

تا حالا حتماً متوجه شده‌اید با سیستم‌سازی کسب و کار، درآمد شما به حداکثر می‌رسد و سیستم‌ها به شما کمک می‌کنند تا وقت ارزشمند خود را برای تمرکز بر آنچه که در پیشرفت و توسعه کسب و کار و زندگی شما مهم است صرف کنید.

با سیستم‌سازی از غرق شدن شما در شلوغی‌ها و کاهش بهره‌وری شما جلوگیری می‌شود.

سیستم‌سازی مزایای دیگری نیز برای شما خواهد داشت که در ادامه به صورت تیتروار به برخی دیگر از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

- زمان راه‌اندازی یا انجام امور روزانه کسب و کار کاهش می‌یابد.

- روحیه کارکنان، درگیری^۱ و بهره‌وری آن‌ها بهبود می‌یابد.
- محیط کار آرام و جذاب می‌شود.
- به کارکنان کمک می‌کند هم آرام باشند و هم با شور و اشتیاق و خلاقیت به کار خود ادامه دهند.
- به طور مداوم بازدهی، گردش مالی و سود را افزایش می‌دهد.
- به راحتی یک تعطیلات، بدون نگرانی در مورد عملکرد کسب و کار و فعالیت‌های کارکنان خواهید داشت.

شما با "سیستم سازی" کسب و کار خود می‌توانید از این مزایا بهره‌مند شوید، به طوری که سیستم‌ها به طور موثر، خود منجر به اجرای عملیات‌ها در کسب و کارها می‌شوند.

یک آزمون سریع و مفید برای صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط:

۱- آزمون زمانبندی

آیا زمانیکه شما در حال انجام فعالیت‌های جاری هستید، می‌توانید "کارهای بزرگ"^۲ دیگری برای توسعه در کسب و کارتان انجام دهید؟

۲- آزمون تداوم زمان

اگر شما برای دو تا سه هفته نتوانستید با کسب و کارتان تماس بگیرید - بدون موبایل، ایمیل و هیچ چیز ابزار ارتباطی دیگری - آیا کسب و کار شما به طور عادی به مسیر خود ادامه خواهد داد؟ یا اینکه باید آنجا باشید، چرا که شما جزء "لاینفک و ضروری"، برای مدیریت اجزاء کسب و کارتان هستید و نیاز به مدیریت و حضور هر روزه شما است؟

اگر پاسخ دو سؤال قبل منفی باشد، یعنی وقتی درگیر کارهای روتین ولی مهم کسب و کارتان هستید، نمی‌توانید برای توسعه و رشد آن وقت بگذارید و اگر دو یا سه هفته در محل کار خود حضور نداشته باشید، کسب و کار شما دچار اختلال و مشکل می‌شود، قطعاً اقدامات مناسبی در زمینه سیستم‌سازی انجام ندادید و هر چه سریعتر باید نسبت به سیستم‌سازی کسب و کارتان اقدام کنید.

1. engagement

2. big chunks

نمی‌خواهم یک مهره ضروری برای کسب و کارم باشم!

در طی چرخه عمر هر کسب و کار کوچکی، زمان خاصی برای بسیاری از صاحبان آن کسب و کارها می‌رسید، زمانی که آنها متوجه می‌شوند که دیگر نمی‌خواهند و نیاز نیست برای کسب و کارشان یک مهره‌ی «ضروری» باشند. آنها متوجه خواهند شد که ضروری بودن باعث ایجاد محدودیت در توسعه و پیشرفت کسب و کار است. **اگر آنها متوقف شوند، کسب و کارشان متوقف می‌شود و به حرکت خود ادامه نمی‌دهد.**

برای صاحبان کسب و کار و کارآفرینان بسیار رایج است که فراموش کنند چه سال‌هایی را گذارنده‌اند، اگر چه چندین سال را در یادگیری، فروش، شکست سپری کرده‌اند. در برخی مواقع صاحبان کسب و کارهای کوچک، دانش، مهارت و تجربه بسیار زیادی دارند و به همین دلیل به طور خودکار شروع به اجرای کار می‌کنند. آنها می‌دانند که چطور پروژه را تکمیل کنند، فاکتور را بنویسند یا به یک درخواست فروش جواب دهند، همه اینها را به صورت اتوماتیک انجام می‌دهند و برای آنها کاملاً واضح است. **اما ضروری بودن یعنی وابستگی کسب و کار به شما، یعنی اینکه نتوانسته‌اید سیستم‌هایی ایجاد کنید که در نبود شما با همان کیفیت به فعالیت خود ادامه دهند.** به عبارت دیگر آنچه بسیار مهم است، سازماندهی کسب و کار شما مانند هر کسب و کار سیستم‌سازی شده دیگر بدون محدودیت حضور شماست.

برای مثال در حوزه مواد غذایی به فست فودها توجه کنید که چه‌طور با ارائه چند دستور و مشخص نمودن فرمول آشپزی و نحوه برخورد با مشتریان (چند سیستم ساده)، چقدر ساده شروع به گسترش می‌کنند.

چگونه در کسب و کار، کمتر کار کنیم و سودمان را افزایش دهیم؟

معمولاً روند رشد در کسب و کارهای کارآفرینی به این صورت است که ابتدا کارآفرین با استفاده از تخصص و ایده خود، کسب و کارش را راه‌اندازی می‌کند و اغلب فعالیت‌ها از طراحی و تولید تا بازاریابی و فروش را خود انجام می‌دهد و در تمام این فعالیت‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند. بدین ترتیب وقت، تمرکز و توجه زیادی را صرف راه‌اندازی کسب و کار خود می‌کنند.

پس از موفقیت در این مرحله و فروش اولین محصولات خود، سعی در جذب افراد جدید برای

ایجاد فروش بیشتر دارد اما با افزایش کارکنان و جذب افراد جدید نه تنها مشغله و میزان کار کارافزین و صاحب کسب و کار کمتر نمی‌شود بلکه برعکس باید زمان بیشتری را نیز صرف کسب و کار خود، آموزش و نظارت مستقیم بر نحوه انجام کار توسط کارکنان نماید. این موضوع تا جایی ادامه می‌یابد که او دیگر وقت بیشتری برای انجام کارها (به طور مستقیم یا غیر مستقیم) ندارد. حال با دو مشکل مواجه است:

۱- چه طور میتواند کسب و کار خود را توسعه دهد وقتی حتی زمان بیشتری را برای نظارت بر فعالیت‌های کارکنان جدید ندارد؟

۲- مهم‌تر اینکه اصلاً چه زمانی قرار است به توسعه کسب و کار فکر کند و برای آن برنامه‌ریزی کند در حالی که تمام وقت خود را صرف فعالیت‌های جاری و مرتبط با تولید و فروش کرده است؟!

راهکار آن ساده است:

سیستم‌سازی

در واقع شما باید الگوهایی از چگونگی انجام کارها ایجاد کنید و آن الگوها را به صورت رویه‌ها و سیستم‌های انجام کار مدون کنید. هر زمان نفر جدید به جمع شما اضافه شد این سیستم‌ها را در اختیار او قرار دهید و با آموزشی خیلی مختصر و کوتاه از او بخواهید تا مطابق با آن سیستم، فعالیت‌های خود را انجام دهد به این صورت دیگر نگران این نخواهید بود که آیا کسی می‌تواند مانند شما آن کار را انجام دهد یا خیر.

برای اطمینان بیشتر کافی است فرایند یا سیستم (و نه افراد) را ارزیابی کنید و رفتار و عملکرد آن را اندازه‌گیری کنید. این اندازه‌گیری شامل اندازه‌گیری کارایی (تناسب منابع استفاده شده در راستای انجام کار و همچنین مسیر انجام کار) و اندازه‌گیری اثربخشی (میزان تحقق هدف و تناسب برنامه و بودجه) می‌باشد.

این جمله بسیار کلیدی از آقای ادوارد دمینگ را به خاطر بسپارید. آقای دکتر دمینگ کسی

است که صنایع کشور ژاپن را اینگونه که الان هستند، متحول کرد و یکی از تاثیرگذارترین افراد در این زمینه است.



۸۵٪ مشکلات کسب و کار

نتیجه فرایندها، ساختار و مکاتیزم‌های

کنترل

و تنها ۱۵٪

نتیجه عملکرد کارکنان است.

دکتر دمینگ

از سوی دیگر ایجاد سیستم به‌طور همزمان در همه بخش‌های کسب و کار نیز یکی دیگر از اشتباهاتی است که اغلب کسب و کارها انجام می‌دهند. ما همیشه برای ایجاد سیستم توصیه می‌کنیم ابتدا یک ارزیابی از وضع موجود کسب و کار انجام شود تا با کمک آن مشخص کنیم شرایط فعلی چگونه است و کدام بخش/واحد کسب و کار اوضاع وخیم‌تری دارد و بدین ترتیب نقطه شروع را پیدا کنیم.

معمولاً بررسی وضعیت موجود کسب و کار و تعیین نقطه شروع در قالب یک خدمت ویژه از آکادمی سیستم‌سازی یعنی چکاپ کسب و کار ارائه می‌گردد. برای کسب اطلاعات بیشتر به وب سایت آکادمی مراجعه نمایید.

ایجاد همزمان چندین سیستم در تمام کسب و کار ممکن است باعث کندی کار، زمان‌بر شدن، فرسایشی شدن کار، بی‌انگیزگی و... می‌شود که در نهایت ایجاد سیستم و استفاده از مزایای فوق‌العاده آن را به خطر می‌اندازد.

آیا سیستم‌سازی یک کسب و کار، اتلاف وقت است!!

متأسفانه بسیاری بر این عقیده‌اند که سیستم‌سازی کسب و کار، اتلاف وقت است و ارزش افزوده‌ای برای شما ایجاد نمی‌کند!! اخیراً من در برخی از رویدادهایی که در جمع دوستان بوده‌ام، جایی که مدیران (و حتی برخی مدیران بزرگ و شناخته شده) با تفکر سنتی حضور داشتند، متوجه شدم حمایت از سیستم‌ها و رویه‌ها واقعاً جایی در کسب و کارشان ندارد و این بی‌توجهی می‌تواند توسعه کسب و کار آن‌ها را خفه کند. یا حتی کسب و کارهای خوبی هم در آن جمع حضور داشتند که بصورت سنتی و بدون دخالت سیستم‌ها اداره می‌شدند. این کسب و کارها ظاهراً موفق بودند و وقتی بیشتر آنها را مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهیم متوجه خواهیم شد که این شرکت‌های به ظاهر موفق به دور از سیستم، اگر سیستم‌سازی انجام می‌دادند، چندین برابر جایگاه فعلی‌شان می‌توانستند رشد کنند.

مساله اول در سیستم‌سازی کسب و کار، فرایندهای ناکارآمد است. سیستم‌ها قواعد و موازینی هستند که در کسب و کار باید دنبال شود. اگر شما در جایی باشید که سیستم‌ها وجود دارند، باید از سیستم‌های کسب و کار پیروی کنید. باید بدانیم سیستم‌های کسب و کار باید خطوط راهنما باشند و علاوه بر آن باید مکانیزمی طراحی و ایجاد شود که سیستم‌ها را به طور مداوم بررسی نمایند تا با ایده‌ها و راهکارهای جدید در مواقعی که نیاز است سیستم‌ها بهبود داده شوند. از سوی دیگر در بسیاری از کسب و کارها زمان و تلاش زیادی برای طراحی و ساخت سیستم‌ها می‌شود. سپس سیستم‌های شناخته و طراحی شده در یک پوشه در رایانه و یا در یک زونکن در یک قفسه قرار داده شده و استفاده نمی‌شوند. در واقع سیستم‌ها فقط مدلسازی شده‌اند. در این حالت سیستم‌ها به سرعت از رده خارج می‌شوند و تغییر می‌کنند بنابراین این سیستم‌های موجود منعکس کننده وضعیت قبلی کسب و کار هستند. سیستم‌ها و روش‌ها اسناد زنده‌ای هستند که به طور پیوسته باید به روز شوند تا منعکس کننده شرایط و وضعیت موجود کسب و کار باشند. از طرفی در اجرای سیستم‌ها می‌توان از تکنولوژی و فناوری اطلاعات کمک گرفت تا اجرای آنها را گارانتی کند. وقتی یک سیستم بصورت مکانیزه و نرم‌افزاری باشد، ضمانت اجرایی بیشتری نسبت به حالت‌های کاغذی پیدا خواهد کرد.

سیستم‌ها و رویه‌ها باید تقویت شود، آنها واقعا عبارتند از:

روش‌های ثبت شده‌ای که کسب و کار به آنها عمل می‌کند، آنها بخشی از فرهنگ کسب و کار هستند.

اگر شما یک کسب و کار سیستمی ندارید، پس کسب و کار شما صرفاً متکی به افرادی است که برای شما کار می‌کنند و سلیقه‌شان را در کار وارد عمل خواهند کرد و این باعث ایجاد نوسان شده و همه ما می‌دانیم که چنین کسب و کاری، چه سرانجامی دارد و چگونه به پایان می‌رسد! اگر کسب و کار سیستم نداشته باشد، نمی‌توانید تعیین کنید که نتیجه کارها چه طور بدست آمده‌اند و نمی‌توانید نتایج خوب را دوباره به همان شکل به دست آورید. در واقع نتایج را افراد به دست آورده‌اند و این مشکل کسب و کار شماست.

سیستم‌سازی به شما کمک می‌کند:

- ۱- برای مالک و مدیر کسب و کار مشخص می‌شود چگونه هر بخش از کسب و کار را هدایت کند.
- ۲- کسب و کار را قادر می‌سازد تا تحت مدیریت، فعالیت‌ها را اجرا کند و صاحب کسب و کار مطمئن باشد که همه کارکنان درک کرده‌اند چه چیزی لازم است انجام دهند.
- ۳- شما را قادر می‌سازد قبل از آنکه شرایط خیلی بد شود، مشکل یا مشکلات بالقوه را شناسایی کنید.
- ۴- شما را قادر می‌سازد تا شناسایی کنید که آیا چالش‌ها به خاطر مشکلی در سیستم رخ می‌دهد یا به خاطر کارکنان و افراد
- ۵- همه عناصر کسب و کار بر اساس یک روش عمل می‌کنند در نتیجه باید در برابر فعالیت‌هاشان پاسخگو باشند.
- ۶- همه در ارائه راهکارهای بهبود درگیر می‌شوند.
- ۷- کمک می‌کند کارکنان جدید راحت‌تر وارد کسب و کار شده و در آن درگیر شوند.
- ۸- به کاهش هزینه آموزش و افزایش سرعت کسب و کار کمک می‌کند.
- ۹- به ارزش دارایی‌های سازمان اضافه می‌کند.

اهمیت سیستم‌سازی در کارآفرینی

سیستم‌سازی در کارآفرینی یکی از فرایندهای مهمی است که این روزها بیشتر از همیشه مورد توجه کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارها قرار گرفته است. بیشتر کارآفرینان، کارهای زیادی برای انجام دادن و زمان کمی برای آن دارند. اینجاست که اهمیت سیستم‌سازی در کارآفرینی بیش از پیش خودنمایی می‌کند. با ایجاد سیستم‌های کارآمد و اتوماتیک کردن گردش کارها و سیستم‌ها، کارآفرینان، فرصت بیشتری برای تمرکز بر توسعه کسب و کار دارند. به جای پرداختن به مسائل روزمره و وقت‌گیر، بر اهداف اصلی کسب و کار و کارآفرینی خود تمرکز می‌کنند. سیستم‌سازی به کارآفرینان کمک می‌کند که برای انجام وظایف و فرایندهای مختلف، برنامه‌ریزی کنند و وظایف را با کمترین اشتباه و بدون اتلاف وقت و هزینه به انجام برسانند. در ابتدا ممکن است سیستم‌سازی یک فرایند اضافه و وقت گیر به نظر برسد ولی در نهایت متوجه خواهید شد که انجام کارها را ساده‌تر می‌کند. هر چقدر سیستم‌های بهتر و کارآمدتری بسازید، کسب‌وکار موفق‌تری خواهید داشت.

با مشخص کردن فرایندهای هر مرحله، فرصتی برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا از به انجام رسیدن همه‌ی مراحل، اطمینان حاصل کنند. همچنین می‌توانند عملکرد خود و اعضای تیم را در هر مرحله به دقت بررسی کنند.

یکی از ویژگی‌های سیستم‌سازی این است که سیستم‌های برنامه‌ریزی شده را می‌توانید به مرور زمان ارتقاء دهید. می‌توانید عملکرد آنها را بررسی کنید و در صورت نیاز، تغییرات لازم را اعمال کنید.

یک سیستم، روشی برای حل مشکلات رایج کسب و کارها یا اجرای وظایف، با روشی برنامه‌ریزی شده و اصولی است. این روش معمولاً شامل فرایند یا روتینی است که غالباً به شکل اتوماتیک انجام می‌شود و کارآفرینان و اعضای تیم را از انجام کارهای روزمره به شکل دستی بی‌نیاز می‌کند. از جذب مشتری گرفته تا ارسال ایمیل‌های تبلیغاتی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی. سیستم‌سازی در بخش‌های مختلف یک کسب و کار می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد و در هزینه و زمان صرفه‌جویی کند. علاوه بر صرفه‌جویی در زمان، سیستم‌سازی باعث منظم‌تر

شدن روندهای مختلف کسب‌وکار می‌شود و خلاقیت کارآفرینان و کارمندان را افزایش می‌دهند. اهمیت سیستم‌سازی در کارآفرینی زمانی نمود بیشتری پیدا می‌کند که کسب و کار نوپای شما، روزبه روز رشد می‌کند. در نتیجه فرایندهایی که باید در روند کسب‌وکار اجرا شود، بیشتر و پیچیده‌تر می‌شوند.

سیستم‌سازی در کارآفرینی هزینه نیست بلکه یک سرمایه‌گذاری ارزشمند است. بسیاری از کارآفرینان به محض استفاده از این روش، رشد خارق‌العاده کسب‌وکار خود را به وضوح مشاهده می‌کنند.

هر چقدر که یک کسب‌وکار بیشتر پیشرفت می‌کند، نیاز آن به منابع، زمان و نیروی انسانی بیشتر می‌شود. با سیستم‌سازی می‌توانید تک تک مراحل ایجاد یک کسب‌وکار نو و رشد و گسترش آن را مدیریت و برنامه‌ریزی کنید.

مدل‌های موفق سیستم‌سازی در کارآفرینی

گوگل یکی از موفق‌ترین نمونه‌هایی است که اهمیت و قدرت سیستم‌سازی در کسب‌وکار را نشان می‌دهد. هر بار که شما از موتور جست‌وجوی گوگل استفاده می‌کنید، هزاران کامپیوتر به طور اتوماتیک وارد این فرایند می‌شوند تا نتایج مطلوب را به شما ارائه کنند. الگوریتم موتور جست‌وجوی گوگل که در واقع نامی است که به سیستم‌سازی این فرایند اطلاق می‌شود، مشخص می‌کند که این کامپیوترها چگونه با هم کار می‌کنند. کارمندان گوگل به طور مداوم در حال تلاش برای بهبود عملکرد این سیستم‌ها هستند. هر سال، مهندسان گوگل بیش از ۵۵۰ تغییر برای بهبود الگوریتم اصلی این موتور جست‌وجو ایجاد می‌کنند. همین ویژگی‌های ارتقا دهنده باعث می‌شود که روزبه روز نتایجی که از گوگل دریافت می‌کنید، دقیق‌تر و مفیدتر باشد. در نتیجه این سیستم‌سازی و برنامه‌ریزی مدون، شما در محدوده زمانی کمتر از دو دهم ثانیه، به نتیجه مطلوب خود از طریق موتور جست‌وجوی گوگل دست پیدا می‌کنید. در این فرایند، هیچ نوع مداخله انسانی وجود ندارد. اگر این کسب و کار، سال‌ها زمان و انرژی برای بهبود سیستم‌ها صرف نمی‌کرد، به این نتیجه خیره‌کننده دست نمی‌یافت و امروز، موفق‌ترین کسب و کار دنیا نبود.

یکی دیگر از موفق ترین نمونه های سیستم سازی در کسب و کار، مجموعه فروشگاه های زنجیره ای مک دونالد است.

این مجموعه بزرگ شامل بیش از ۳۶ هزار شعبه در ۱۱۹ کشور دنیا است. هر شعبه از این رستوران، توانایی این را دارد که یک محصول یکسان را مطابق با استانداردهای تعیین شده و خدمات یکسان در سراسر دنیا عرضه کند. فرقی نمی کند که این شعبه در کجای دنیا قرار داشته باشد یا چه کسی مدیریت آن را بر عهده داشته باشد، در تمامی شعبه ها استانداردهای یکسانی رعایت می شود و محصولات و خدمات، کاملاً یکسان است. این سطح از استاندارد بودن محصولات و خدمات چیزی نیست که صرفاً با آموزش به دست آمده باشد بلکه سیستم ها هستند که در مک دونالد نتایج یکسانی را ایجاد می کنند.

مک دونالد و سایر رستوران های زنجیره ای مشابه، مدلی برای کسب و کارهای موفق عرضه کرده اند که مبتنی بر شیوهی خاصی از سیستم سازی است. این سیستم ها به نحوی طراحی شده است که احتمال هر گونه تغییر و مغایرت در محصولات و خدمات را به صفر می رساند. زمانی که تصمیم می گیرید یک شعبه از رستوران مک دونالد را تاسیس کنید باید در کلاس ها و دوره های آموزشی مخصوص این کسب و کار حضور پیدا کنید تا استفاده از این سیستم ها را یاد بگیرید و نحوه مدیریت یک رستوران مک دونالد را بیاموزید.

شما به عنوان کارآفرین موفق باید چنین مدل های موفق را در ابعاد کسب و کار خود پیاده سازی کنید. با سیستم سازی، می توانید یک سیستم دقیق و برنامه ریزی شده را جایگزین خودتان کنید و اشتباهات انسانی را به صفر برسانید. وقتی بخشی از وظایف شما بر عهده سیستم باشد، زمان کافی برای توسعه برند و حتی ایجاد شعبه های دوم و چندم در اختیار دارید.

حتی اگر به تازگی کسب و کاری را راه اندازی کرده اید، در راه اندازی و استفاده از سیستم ها تعلل نکنید.

راز موفقیت مک دونالد این بود که سیستمی ساخت که بتواند کارمندان را با کمترین مهارت ممکن در جایگاه ها و رتبه های خود به کار بگیرد. به کلمه کمترین مهارت ممکن دقت کنید. زیرا اگر کسب و کار شما وابسته به افراد با تخصص بالا باشد، دیگر تکثیر آن غیرممکن است. چون افراد متخصص معمولاً در بازار کم هستند و همان تعداد نه چندان زیاد هم دستمزد بالایی

خواهند گرفت. بنابراین مجبور هستید برای محصول یا خدمتی که ارائه می‌کنید هزینه بالاتری از مشتریان طلب کرده و نسبت به رقبای خود مزیت رقابتی را از دست بدهید. در سیستم‌سازی خواهید آموخت چگونه به جای اینکه از افراد حرفه‌ای استفاده کنید یک سیستم حرفه‌ای طراحی کنید تا افراد معمولی هم بتوانند بر اساس سیستم عملکرد بالایی داشته باشند. کسب و کارهای بزرگ توسط افراد استثنایی ساخته نمی‌شوند بلکه توسط افراد معمولی که کارهای استثنایی می‌کنند ساخته می‌شوند. برای اینکه افراد معمولی قادر باشند کارهای استثنایی انجام دهند، سیستمی که بتواند شکاف بین تخصص افراد و سطح تخصص مورد نیاز کسب و کار شما را پر کند کاملاً ضروری است.

سیستم‌سازی؛ یک بخش اساسی

کسب و کارهایی که عملیات خود را از طریق سیستم‌سازی پیش می‌برند، از مزایای متعدد آن بهره‌مند می‌شوند. سیستم‌سازی با وجود کمک فراوانی که به رشد کارآفرینی و توسعه کسب و کارها می‌کند، این روزها به یک بخش اساسی از هر کسب و کاری تبدیل شده است. اهمیت سیستم‌سازی در کارآفرینی را می‌توانید از بررسی مزایایی که برای کسب و کار دارد، درک کنید که در ادامه به چند مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

کاهش استرس

فرقی نمی‌کند که وسعت کسب و کارها چقدر باشد. هر کسب و کاری چه کوچک چه بزرگ، مجموعه‌ای از فرایندهای متعدد است که گاهی مدیریت کردن آنها برای کارآفرین سخت می‌شود. پیچیده شدن فرایندها و کمبود وقت برای رسیدگی به همه امور، سبب ایجاد استرس در کارآفرینان و اعضای گروه می‌شود. استرس ناشی از حجم بالای کار، بر روی بهره‌وری افراد تاثیر منفی دارد. عدم بهره‌وری کارمندان و کارآفرینان، راندمان کاری را پایین می‌آورد و احتمال موفقیت یک کسب و کار را کاهش می‌دهد. سیستم‌سازی به کارآفرینان کمک می‌کند تا فرایندهای مختلف کسب و کار را به وظایف کوچک‌تر و قابل اجرا تقسیم کنند. وقتی کارهای بزرگ بین افراد تیم تقسیم شود، هم بررسی پیش‌روی آنها راحت‌تر می‌شود و هم کارها سریع‌تر و دقیق‌تر به انجام شده و ارزیابی و کنترل آنها نیز تسهیل می‌گردد.

رهبری موثرتر با محول کردن وظایف به اعضای تیم

برای اینکه بتوانید کارآفرینی موفق باشید و اعضای تیم را به درستی هدایت کنید، تک تک اعضا باید بتوانند به طور دقیق و واضح، وظایف خود را بشناسند. سیستم‌سازی شده برای وظایف به این معنا است که همه اعضای گروه می‌توانند به شکل موثر در پذیرفتن مسئولیت‌ها مشارکت کنند. کارآفرین‌ها با کمک سیستم‌سازی حتی می‌توانند بخشی از وظایف خود را به اعضای تیم محول کنند. از طریق سیستم‌سازی، شناسایی مهارت‌های اعضای تیم و واگذاری وظایف به آنها، راحت‌تر می‌شود.

بهبود تجربه مشتری و ثبات در کار

حفظ ثبات در تولید محصول و بهبود تجربه مشتری، یکی از ارزشمندترین ویژگی‌های کسب‌وکارها است. کسب‌وکاری که به درستی سیستم‌سازی شده باشد، بدون شک تجربه‌ای باثبات و عالی برای مشتریان رقم می‌زند. ثبات و پایداری در مراحل مختلف یک کسب‌وکار، یکی از دلایل موفقیت آن مجموعه است. ثبات در تولید نشان می‌دهد که در یک کسب‌وکار، همه چیز مطابق با اصول و قاعده پیش می‌رود.

فراهم کردن زیرساخت برای ایجاد یک محیط کاری موفق

زمانی که برای کسب‌وکار نوپای خود سیستم‌سازی را شروع می‌کنید، از مهارت‌هایی که نیاز دارید به خوبی مطلع می‌شوید. با سیستم‌سازی درک صحیحی از نیروهای مورد نیاز و مهارت‌های هر یک پیدا می‌کنید. در نتیجه برای استخدام بهترین نیروها و نگه داشتن توانمندترین کارمندان، آمادگی دارید. علاوه بر این سیستم‌سازی باعث می‌شود که محیط کاری منظم و مطلوبی ایجاد کنید. چنین محیط کاری مورد علاقه کارمندان دقیق و موفق است و باعث می‌شود که کارمندان خوب و با مهارت، برای کار کردن در چنین محیطی اشتیاق داشته باشند.

وقتی کسب‌وکارتان را به درستی سازمان‌دهی کنید و سیستم‌های متعددی برای هماهنگی فرایندهای مختلف آن داشته باشید، می‌توانید بهترین اعضای تیم را انتخاب و استخدام کنید. تیم موفق باعث افزایش بهره‌وری کسب‌وکار می‌شود و سرعت انجام کارها را افزایش می‌دهد. اگر سیستم سازی شما نتیجه مطلوبی در استخدام نیروهای موفق و ماهر نداشت، می‌توانید آن را

تغییر دهید و سیستم متناسب با نیازهای خود ایجاد کنید.

ایجاد فرصت برای تمرکز بر فرایندهای توسعه‌ای

اگر اعضای تیم وظایف خود را به درستی بشناسند و این وظایف کاملاً دسته‌بندی و برنامه‌ریزی شده باشد، می‌توانند خودشان به تنهایی آنها را انجام داده، در نتیجه مدیر تیم می‌تواند بر فرایندهای دیگر تمرکز کند. به عنوان نمونه فرایندهایی مثل تبلیغات بیشتر، توسعه و رشد روزافزون کسب‌وکار که به سود همه‌ی اعضای تیم منجر خواهد شد. برنامه‌ریزی در کسب‌وکار، با سیستم‌سازی امکان‌پذیر است. نه تنها مدیر یک مجموعه بلکه تک تک اعضای تیم، از این فرصت به خوبی بهره‌مند می‌شوند.

رویکرد استراتژیک به سمت افزایش پتانسیل کارکنان

با کمک سیستم‌سازی می‌توانید روند اجرای هر پروژه و فرایند را در کسب‌وکار به طور جداگانه بررسی کنید. در نتیجه به راحتی می‌توانید پتانسیل افراد در اجرای وظایف را بررسی کنید و حتی برای ارتقاء و افزایش آن برنامه‌ریزی کنید. علاوه بر این، انجام گروهی کارها فرصت کافی برای کارمندان و مدیران فراهم می‌کند تا در جهت رشد و ارتقاء مهارت و دانش خود و دیگران تلاش کنند.

مشتریان راضی، آینده‌ای روشن

سیستم‌سازی باعث می‌شود که عملکرد کلی کسب‌وکار شما بهبود پیدا کند. وقتی مشتریان و مخاطبان شما، از عملکرد کلی کسب‌وکارتان راضی باشند، این به معنای فراهم شدن فرصتی برای رشد و توسعه روزافزون است. مشتری راضی مساوی است با آینده‌ای روشن در کارآفرینی. آینده روشن برای یک کسب‌وکار به معنای رشد روزافزون و افزایش درآمد و به دنبال آن افزایش فرصت‌های کار است.

سیستم‌سازی در کارآفرینی، فرایندی است که روند انجام کارها را تسهیل و برنامه‌ریزی می‌کند. بسیاری از کسب‌وکارهای خوب دنیا، اهمیت سیستم‌سازی را درک کرده‌اند و از مزایای متعدد آن برای رشد و توسعه خود بهره می‌برند.

هر کارآفرینی که به دنبال موفقیت کسب‌وکار خود باشد، بدون شک می‌تواند از مزایای

سیستم‌سازی بهره‌مند شود و آن را در تک تک فرایندهای کسب‌وکار، مورد استفاده قرار دهد.

فصل دوم

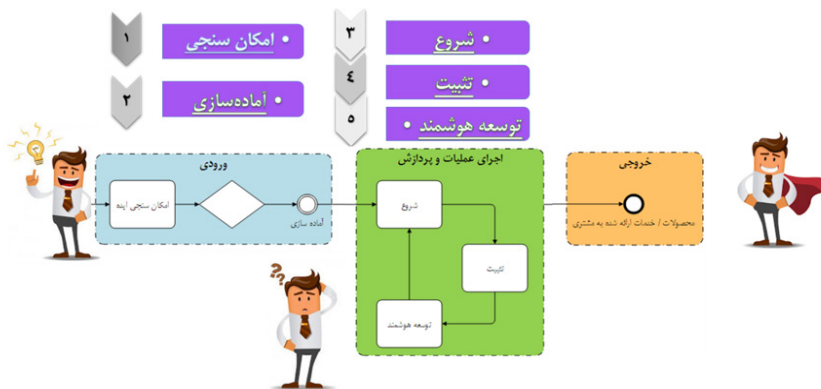
جایگاه سیستم سازی
در چرخه عمر کسب و کار

در این بخش چرخه عمر کسب و کار یعنی فرایند ایده تا کارآفرینی هوشمند شرح داده شده است و مشخص می‌شود چه زمانی ضرورت دارد تا سیستم‌سازی در یک کسب و کار آغاز شود.

- فرایند ایده تا کارآفرینی هوشمند یعنی چه؟

- از زمانی که ایده به ذهن یک نفر می‌رسد تا اینکه کسب و کارش را راه بیندازد، آن را تثبیت کند و توسعه دهد چه گام‌هایی باید بردارد و چه فعالیت‌هایی باید انجام دهد و توالی انجام آنها چیست؟

اجازه دهید مطلب را اینطور آغاز کنیم که کسب و کار ما با یک ایده شروع می‌شود و نهایتاً به این می‌رسیم که آنرا مبتنی بر یک سری اصول سیستمی توسعه دهیم. این مسیر با ۵ مرحله تحت عنوان چرخه عمر کسب و کارها همراه است.



۱- امکان‌سنجی

در فرایند ایده تا کارآفرینی هوشمند بعد از اینکه یک ایده به ذهنمان رسید اولین گام این است که آن را امکان‌سنجی کنیم. امکان‌سنجی نه فقط به این معنی که آن را از نظر فنی، اقتصادی و فروش در بازار بسنجیم بلکه مهارت و توانایی خودمان درباره آن موضوع را نیز باید در نظر بگیریم.

در واقع این مرحله دو بعد دارد: اولی انگیزه و توان فردی و دومی بررسی ایده در سه حوزه فنی اقتصادی و بازار.

انگیزه و توان فردی یعنی اینکه فرد کارآفرین و یا صاحب ایده چقدر واقعاً می‌خواهد آن کسب و کار را داشته باشد. آیا ۲۰ سال دیگر هم می‌خواهد این کار را انجام دهد؟ آیا از انجام این کار لذت می‌برد؟ چقدر در آن حوزه مهارت و توانمندی دارد؟ یا بدون هیچ مهارتی می‌خواهد از نقطه صفر شروع کند. همه اینها روی طرح و نقشه‌ای که می‌خواهید طراحی کنید تاثیر گذار است. اگر کسی واقعاً با تمام وجود نخواهد کاری را انجام دهد، ممکن است که یک سال یا حتی دو سال کار کند و بگوید که نتیجه نگرفتم! و کار را تعطیل کند! همین‌طور که بارها و بارها ممکن است برای خود ما پیش آمده باشد که تصمیم گرفته‌ایم یک کار در مقیاس کوچک انجام بدهیم مانند یادگیری زبان انگلیسی و بعد از مدتی انگیزه مان را از دست دادیم و نتوانستیم به نتیجه مطلوب برسیم.

دومین بعد **امکان‌سنجی در حوزه فنی، اقتصادی و بازار** است. معمولاً کسانی که صاحب ایده‌اند خودشان متخصص در آن حوزه بوده و از نظر فنی می‌توانند تحلیل کنند که آیا این ایده مناسب و موفق خواهد بود یا خیر. اما در حوزه اقتصادی و بازار نیاز هست که تحقیقات بازار اولیه انجام تا مشخص شود که چقدر تقاضا برای این ایده وجود دارد.

من افرادی را می‌شناسم که می‌خواستند در حوزه واردات ماشین آلات فعالیت کنند. این دوستان در حوزه تولید مواد غذایی کار می‌کردند و بازار خیلی خوبی در این حوزه داشتند و تصور می‌کردند که چون در کسب و کار مواد غذایی هستند و بازار را می‌شناسند، در نتیجه می‌توانند به مشتریان فعلی‌شان دستگاه‌های این حوزه را بفروشند. بخشی خاصی را انتخاب کردند، ماشین‌آلات را بدون اینکه هیچ تحقیقاتی انجام دهند خریدند و شروع به واردات کردند!

اما غافل از اینکه تقاضا برای آن ماشین آلات خیلی پایین است. بنابراین نتوانستند فروش خوبی داشته باشند و کسب و کارشان با شکست مواجه شد.

بنابراین باید به هر دو وجه توجه کنیم هم وجه فردی و هم وجه مطالعاتی و تحقیقاتی.

۲- آماده‌سازی

در ادامه وارد فاز آماده‌سازی می‌شویم. قبل از اینکه کسب و کار را شروع کنیم یک سری نیازمندی‌های دیگر داریم. اعم از الزامات قانونی و مجوزها و... آیا می‌دانید این نیازمندی‌ها چه هستند؟ در سطوح مدیریت به چه چیزهایی نیاز داریم؟ اصول مدیریت عملیات، امور منابع انسانی، مدیریت کسب و کار و... چیستند؟

در واقع در آماده‌سازی الزامات قانونی و قراردادی را باید بشناسیم. مجوزهایی که نیاز است بگیریم را باید مشخص کنیم. با امور مالیاتی و بیمه‌ای آشنا شویم. با شیوه تامین منابع شامل منابع مالی و نیروی انسانی و ماشین‌آلات و تجهیزات آشنا شویم.

با توجه به اینکه مطالعات فنی رادر فاز اول انجام دادیم و مشخص کردیم که به چه منابعی نیاز داریم حالا در این مرحله باید تعیین کنیم که شیوه دسترسی به آن منابع چیست و چطور می‌خواهیم آنها را تامین کنیم.

چیزی که خیلی مهم است و کمتر به آن توجه می‌شود برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی است. یعنی لازم است دورنما را مشخص کرده باشیم و بگوییم چشم‌انداز ما چیست، هدف اصلی ما چیست، به چه دلیل این کسب و کار را راه‌اندازی می‌کنیم و به چه چیزی می‌خواهیم برسیم.

این اهداف را برای دوره‌زمانی بلند مدت (۵ ساله) مشخص می‌کنیم. بعد آن‌ها به دوره‌های زمانی کوتاه‌تر شکسته تا به اهداف سالیانه برسیم و بدانیم که در سال اول به چه قسمتی از آن دست پیدا خواهیم کرد. با تدوین استراتژی جهت‌گیری‌هایمان مشخص می‌شود. قطعاً با توجه به تغییرات محیطی، استراتژی را به صورت دوره‌ای بازنگری می‌کنیم تا بتوانیم هر چه بهتر و سریعتر به آن چشم‌انداز دست پیدا کنیم.

با مدیریت کارکنان باید آشنایی داشته باشید. ممکن است بخواهیم یک نفر دو نفر پنج نفر یا تعداد بیشتری نیرو جذب کنیم و از آنها استفاده کنیم. خیلی مهم است که با مدیریت کارکنان آشنا شویم. مدیریت کارکنان از استخدام کارکنان و ایجاد انگیزه برای کارکنان و موارد مشابه

تشکیل می‌شود.

باید با مدیریت عملیات آشنا بشویم. ما با اجرای عملیات به عنوان متخصص ممکن است آشنا باشیم اما اینکه چطور این کار را مدیریت کنیم و تقسیم کارمان را چگونه انجام بدهیم، ممکن است بین کارکنان با دوستی کار را شروع کرده باشیم و چطور این را بتوانیم هدایت کنیم که خلاء و تداخلی در کارها وجود نداشته باشد.

باید یک طراحی عملیات داشته باشیم یعنی فرایند انجام کار را مشخص کنیم. ورودی‌ها باید به خروجی تبدیل شوند. طی چه عملیاتی ورودی به خروجی موردنظر ما تبدیل می‌شود چه فعالیت‌هایی باید انجام شود. چه کارهایی را باید انجام بدهیم تا بتوانیم ورودی که دریافت کردیم تبدیل به خروجی مطلوب کنیم. یعنی باید برای تولیدمان فکر کرده باشیم.

برای نحوه بازاریابی فکر کرده باشیم. برای چگونگی فروشمان فکر کرده باشیم و بدانیم که حالا چطور می‌خواهیم آنها را بازاریابی کرده و بفروشیم.

پس در مرحله آماده‌سازی با الزامات قانونی، قراردادها، مجوزها و ... و همچنین با تسهیل‌گرها مثل برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی، مدیریت عملیات، مدیریت کارکنان و ... آشنا خواهیم شد.

۳- شروع

در مرحله شروع صحبت از فعالیت‌های اصلی و ارزش‌ساز کسب و کار می‌شود یعنی باید تولید کنیم، بازاریابی کنیم و بفروشیم. در واقع در این فاز تازه کسب و کار فعال می‌شود. اما این کار چطور باید دوام داشته باشد و چه چیزی ضامن پایداری کسب و کار است؟ چه اتفاقی باید بیفتد که بتوانیم کنترل کار را در دست داشته باشیم و آن را توسعه دهیم؟

۴- تثبیت

حالا که توانستیم تولید کنیم و به فروش برسانیم این چرخه را می‌توانیم کنترل کنیم تا در گام بعدی بتوانیم کسب و کار را توسعه بدهیم یعنی پایه‌های توسعه را اینجا باید ایجاد کنیم. در مرحله تثبیت به فکر دوام و پایداری کسب و کار هستیم. در این مرحله، مسیر انجام کار باید کاملاً مشخص شود. کار باید به یک چرخه تکرار شونده تبدیل شود و در واقع اصول انجام کار کاملاً مستند شده باشد.

در فاز ۴ کار اصلی باید انجام بدهیم: اندازه‌گیری، الگوبرداری، سیستم‌سازی و نفوذ در بازار. یعنی باید ببینیم که روی چه پله‌ای قرار داریم و وضع موجودمان چیست به چه نقطه‌ای می‌خواهیم برسیم.

الگوبرداری از چه؟ خیلی مهم است که بتوانیم مقایسه‌ای داشته باشیم بین خودمان و کسب و کارهایی که بهترین هستند. به آنها نگاه کنیم که چطور کارها را انجام می‌دهند و در چه سطحی قرار دارند. سپس تعیین کنیم در چه سطحی قرار داریم، برنامه‌ریزی کنیم که با سطح موجودمان چطور می‌خواهیم به سطح ایده آلی که کسب و کارهای مشابه (در سطح جهانی) دارند برسیم. یعنی مسیر رسیدن به یک کسب و کار جهانی را مشخص کنیم.

بنابراین در اولین گام جایگاه‌مان را تعیین می‌کنیم، در گام بعد مشخص کردن جایگاه مطلوبی که در آینده می‌خواهیم به آن برسیم با استفاده از مقایسه کسب و کار خودمان با کسب و کارهای پیش‌تازی که در دنیا وجود دارد خواهد بود.

برای اینکه کسب و کارمان به جایگاه مطلوب برسد، باید بر روی سیستم‌های کسب و کار خود کار کنیم. باید مشخص کنیم که کسب و کار ما برای رسیدن به نقطه مطلوب به چه سیستم‌هایی نیاز دارد. باید سیستم‌های وضع موجود را شناسایی کنیم، آنها را ارتقاء دهیم و سیستم‌هایی که در حال حاضر در کسب و کار ما وجود ندارند و به آنها نیاز داریم را ایجاد کنیم. به این مراحل سیستم‌سازی می‌گویند که در فصل‌های بعدی بطور مفصل در این باره صحبت خواهیم کرد. نهایتاً نفوذ در بازار. تا اینجا محصول را تولید کرده‌ایم، پایه‌های کسب و کارمان را قوام داده و مسیر تعالی کسب و کار را تعریف کردیم. الگوبرداری و سیستم‌سازی را انجام دادیم در ادامه باید استراتژی نفوذ در بازار را در پیش گیریم تا بتوانیم سهم بازار را نسبت به محصول تولید شده، حفظ کرده و افزایش بدهیم.

۵. توسعه هوشمند

توسعه هوشمند، توسعه مبتنی بر داده‌هایی است که تا حالا به دست آورده‌ایم. در مرحله قبل یعنی تثبیت پایه‌ریزی‌هایی انجام شد تا داده‌ها و اطلاعات مربوط به فعالیت‌های مختلف کسب و کار ثبت شوند. حال می‌توانیم آن داده‌ها را تحلیل کنیم و با استفاده از تحلیل‌ها، کسب و کارمان را توسعه بدهیم. در مورد زیرساخت‌های لازم به منظور توسعه هوشمند، در فصل تکنولوژی‌های

سیستم‌سازی ابزارهای مناسبی معرفی شده‌اند.

رعایت این ۵ مرحله (امکان‌سنجی و آماده‌سازی به عنوان ورودی‌های فرایند؛ شروع و تثبیت و توسعه هوشمند به عنوان اجرای عملیات و پردازش عملیات اصلی) منجر به یک کارآفرینی هوشمند می‌شود.

قبل از توسعه هوشمند:

- مبنای و پایه کسب و کار به درستی طراحی شد و سیستم‌سازی کسب و کار را انجام دادیم.
- با مستندسازی‌ها و اندازه‌گیری‌های انجام شده، داده و اطلاعات قابل تحلیل را به دست آوردیم.
- داده‌های به دست آمده را تحلیل کردیم.

بعد از تحلیل داده‌ها سه اتفاق خواهد می‌افتد:

- ۱- تصمیم می‌گیریم که محصول قبلی را توسعه بدهیم یا خیر و اگر توسعه بدهیم به چه شکلی است.
 - ۲- تصمیم می‌گیریم که محصول جدیدی وارد بازار کنیم و طراحی محصول جدید را انجام می‌دهیم.
 - ۳- تصمیم می‌گیریم که توسعه بازار دهیم و وارد بازارهای جدید شویم.
- با طی این مسیر کسب و کار رشد خواهد کرد با این تفاوت که مثل بسیاری از کسب و کارهای دیگر به صورت کولونی‌وار و بی‌حسب و کتاب رشد نکرده و پایه‌هایی ایجاد کرده‌اید که علاوه بر سرعت بخشیدن به رشد کسب و کار، بقای شما را حفظ کرده و از شکست‌ها سنگین ناگهانی جلوگیری می‌کند.
- معمولاً رویه شکل‌گیری و رشد در کسب و کارهای کوچک به این صورت است که ابتدا یک نفر شروع به انجام همه کارها می‌کند و فروش را بالا می‌برد. سپس نفرات جدید را در حوزه تولید و فروش جذب می‌کند و به همین صورت کولونی‌وار رشد می‌کند تا نهایتاً روزی متوجه می‌شود که کنترل امور از دستش خارج شده و بدون حضورش کارها به درستی انجام نمی‌شود. این کسب و کار به شدت در خطر ورشکستگی است.

به روایت زیر توجه فرمایید:

خانم راکو در زیرزمین خانه خود سفالگری می‌کرد. سفالگری در برگیرنده وظیفه روشنی بود: آماده کردن خاک سفال، شکل دادن به ظرف‌های سفالی، پرداخت آنها در حالی که هنوز خشک نشده‌اند، آماده کردن لعاب، پرداخت ظرف‌ها و پختن آنها در کوره.

در هماهنگ کردن این کارها هیچ‌گونه دشواری پیش نمی‌آمد و او به تنهایی همه آنها را انجام می‌داد. اما جاه‌طلبی خانم راکو و زیبایی ظرف‌هایش در دسر تازه‌ای برای او پدید آورد. پس از مدتی سفارش‌ها از گنجایش تولیدی او فراتر رفت. از این رو خانم راکو دوشیزه بیسک را که خواهان فراگیری این فن بود، بکار گمارد. درخواست فروشگاه‌های صنایع دستی برای ظرف‌های خانم راکو تقسیم کار بین دو نفر را اجتناب‌ناپذیر کرد. قرار شد خانم بیسک خاک سفال را فراهم و لعاب را آماده کند و خانم راکو باقی کارها را انجام دهد.

تقسیم کار، دشواری کوچکی را پدید آورد. به این معنی که کار دو نفر در کارگاه باید هماهنگ می‌شد. با توجه به کوچک بودن مجموعه، این هماهنگی از راه ارتباط غیررسمی به آسانی انجام می‌گرفت. کارها خوب پیش می‌رفت و طولی نکشید که سیل سفارش‌ها به سوی خانم راکو سرازیر شد طوری که به همکاران زیادتری نیاز پیدا شد.

این بار خانم راکو بر آن شد که همکاران تازه را بصورت مستقیم از آموزشگاه‌های سفالگری محل به کار گمارد تا بتوانند کار پیکره‌دهی ظرف‌ها را نیز انجام دهند. در حالی که آموزش خانم بیسک به درازا کشیده بود، سه همکار تازه او از همان آغاز به‌دقت می‌دانستند چه باید انجام دهند. از این رو پدید آوردن هماهنگی حتی میان پنج نفر دشواری پیش نیاورد. اما آنگاه که دو نفر جدید دیگر به گروه پیوستند، دشواری هماهنگی آشکار گردید.

یک روز سطل لعاب از دست خانم بیسک افتاد و پنج ظرف شکست. روز دیگر که خانم راکو کوره را گشود، دید گلدان‌های سقف‌آویز به اشتباه با رنگ قرمز مایل به بنفش لعاب داده شده‌اند. در اینجا خانم راکو دریافت که هفت نفر در یک کارگاه کوچک نمی‌توانند همه کارهای خود را از راه مکانیزم ساده ارتباطات غیر رسمی هماهنگ کنند.

چیزی که اوضاع را نابسامان‌تر می‌کرد این بود که خانم راکو که اینک خود را رئیس شرکت سرامیک می‌نامید، ناگزیر بود وقت بیشتری را با مشتریان خود بگذراند. در واقع در این روزها

بیش از آنکه لباس کار بپوشد در لباس رسمی ظاهر می‌شد. از این رو خانم بیسک را به مدیریت کارگاه گماشت تا همه وقت خود را به نظارت و هماهنگی کار پنج نفر تولید کننده ظرف‌ها اختصاص دهد.

شرکت به بالندگی خود ادامه می‌داد اما بکارگماری یک تحلیل‌گر کسب و کار با هدف سیستم‌سازی بار دیگر شرایط ویژه‌ای پدید آورد. این شخص سفارش کرد که هر فرد تنها یک وظیفه را در یکی از خط‌های تولید - ظرف‌های سفالی، زیرسیگاری، گلدان سقف‌آویز، مجسمه سرامیکی حیوانات - به عهده گیرد. (توجه: او در ابتدا کلان سیستم‌ها و زیرسیستم‌ها و روندهای انجام کار را شناسایی کرد سپس برای هر فعالیت چگونگی انجام را مشخص و مسئول انجام را تعیین کرد. این اقدام او همان سیستم‌سازی کسب و کار است. در فصل چهارم این موضوع کاملاً شرح داده شده است).

حالا نفر اول خاک را آماده می‌کند، دومی به آن شکل می‌دهد، سومی با ابزارهای ویژه‌ای آن را پرداخت می‌کند و به همین گونه تا پایان. (سیستم تولید). به این ترتیب، تولید چهار خط مونتاژ را بر می‌گرفت. هر فرد از دستورهای کار استاندارد شده‌ای که از پیش برای ایجاد هماهنگی کارها گردآوری شده بود پیروی می‌کرد.

البته اکنون دیگر شرکت سرامیک، فراورده‌های خود را به فروشگاه‌های صنایع دستی نمی‌فروخت. خانم راکو تنها سفارش‌های عمده را که بیشتر از سوی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بود می‌پذیرفت. (یکی از گام‌های سیستم‌سازی آنالیز مشتریان است که در فصل‌های بعدی در این خصوص توضیحات تکمیلی ارائه شده است)

جاه‌طلبی خانم راکو پایانی نداشت و هرگاه فرصتی برای تولید فراورده‌ای تازه پیش می‌آمد، از آن استفاده می‌کرد. (سیستم تحقیق و توسعه)

نخست کاشی سرامیک تولید کرد، سپس لوازم حمام و سرانجام آجرهای تزئینی ساخت. در نتیجه شرکت به سه بخش تقسیم شد (درباره توسعه هوشمند در همین فصل صحبت شد).

◀ بخش تولیدات مصرفی

◀ بخش تولیدات ساختمانی

◀ بخش تولیدات صنعتی

خانم راکو فعالیت‌های این سه بخش را از راه مطالعه گزارش‌های فصلی عملکرد آنها در دفتر کارش واقع در پنجاه و پنجمین طبقه برج نقره-ای هماهنگ می‌کرد و اگر به کاهشی در میزان سودها و بالندگی واحدها از ارقام پیش بینی شده بر می‌خورد، اقدامات خاصی انجام می‌داد.

بنابراین به سادگی می‌توان متوجه شد که چرا خانم راکو توانست به خوبی و به سرعت رشد کند بی‌آنکه شکستی را در مسیر خود تجربه کند! پرش کسب و کار خانم راکو از زمانی آغاز شد که در کسب و کارش سیستم‌سازی را آغاز کرد تا زمان‌اش برای انجام توسعه آزاد شود و در عین حال کارهای قبلی که خودش انجام می‌داد با همان کیفیت به مسیرشان ادامه دهند. شما نیز می‌توانید مثل خانم راکو، کسب و کار خود را ایجاد کنید، آنرا رشد دهید و تبدیل به یک شرکت بزرگ با سود سرشار کنید.

A background network diagram consisting of numerous grey circular nodes connected by thin grey lines, forming a complex web of connections. The nodes vary in size and are distributed across the entire page.

فصل سوم

پیش نیازهای سیستم سازی

۱- دیدگاه ده هزار برابری

این دیدگاه بسیار می‌تواند به شما در رشد و توسعه کسب و کارتان کمک کند. شاید کسب و کار شما از اول خیلی بزرگ نبوده و چندین شعبه نداشته باشد ولی باید جهانی فکر کنید و دهکده‌ای عمل کنید. این دیدگاه باعث می‌شود این طرز تفکر از همان ابتدا در شما شکل بگیرد. هر فرد متخصص باید برای موفقیت، سعی کند یک مدل اولیه از کسب و کار خود ایجاد نموده و کار خود را مقیاس‌پذیر نماید. یعنی یک کسب و کار کوچک باید به گونه‌ای ساخته شود که بتواند تا ده هزار برابر حجم فعلی خود رشد کند.

صاحب یک کسب و کار به جای آن که کسب و کارش را مجزا و منحصر به فرد در نظر بگیرد و فقط تمرکز خود را بر روی انجام کارهای فوری و روزانه بگذارد باید به فکر ساختن یک مدل اولیه کسب و کار باشد. مدلی که قرار است چندین کسب و کار دیگر از روی آن ساخته شود. به عبارتی دیگر بتواند مجوز تأسیس چندین شعبه را برای کار خود صادر کند به طوری که تمام آنها بتوانند با همان کیفیت مدل اولیه کار کنند. موفقیت سرشار رستوران‌های زنجیره‌ای مک دونالد مرهون این دیدگاه است. با این شیوه نگرش، چنین فردی هم در نقش متخصص و هم در نقش مدیر و هم در نقش کارآفرین ظاهر می‌شود. احتمال موفقیت کسب و کاری که صاحب آن دارای

دیدگاه‌های متخصص، مدیر و کارآفرین است در آینده بسیار بالاتر از آن کسب و کاری است که صاحبش تنها یکی از این دیدگاه‌ها را داراست. حال برای آن که شعبات کسب و کار شما موفق از آب درآیند می‌بایست قوانین زیر را رعایت کنید:

- مدل اولیه کسب و کار برای مشتریان، کارمندان، تأمین‌کنندگان و سهام‌داران شما بسیار دارای ارزش است و بهتر است حتی ساختار یافته‌تر و قوی‌تر از تصور آنها باشد.
- مدل اولیه کسب و کار باید به گونه‌ای باشد که افراد با کمترین مهارت بتوانند آن را اجرا کنند.
- مدل باید بسیار سیستمی، منظم و مرتب باشد.
- مدل باید دارای یک دفترچه راهنما برای ارجاع باشد به طوریکه تمام کارهایی که مربوط به مدل اولیه کسب و کار است در دفترچه راهنمای طرز کار آن ثبت گردد.
- مدل باید از لحاظ خدمات‌رسانی به مشتریان همواره به طور یکنواخت و قابل پیش‌بینی باشد.
- نسخه‌های بعدی مدل اولیه کسب و کار باید از ظاهر، نحوه پوشش و امکانات یکسان و مشابهی برخوردار باشند.

اندیشیدن به کسب و کار به جای انجام آن

اگر به جای آنکه صرفاً به انجام کسب و کار و امور روزمره آن بپردازید، در مورد آن فکر کرده و آن را بسازید، می‌توانید بسیاری از مسائلی را که بیشتر افراد از آن غافل‌اند کشف کنید. برای این کار همواره سوالات زیر را از خود پرسید:

- چطور می‌توانم کسب و کار خود را اداره کنم بدون آن که خود در آنجا حضورداشته باشم؟
- چطور می‌توانم کارمندانم را متقاعد کنم تا کار کنند بدون آن که بخواهم مدام در کارشان دخالت کنم؟
- چطور می‌توانم کسب و کار خود را به گونه‌ای سیستمی کنم که موفق شوم از روی

آن چندین هزار کسب و کار دیگر بسازم به طوری که تمام آنها دقیقاً مشابه هم و با همان کیفیت کار کنند؟

• چطور می‌توانم در حالیکه صاحب کسب و کار خود هستم رها بوده و به آن وابسته نباشم؟

• چطور می‌توانم وقت خود را صرف انجام کاری کنم که به آن علاقه‌مند هستم و نه کاری که مجبورم آن را انجام دهم؟

اگر شما به عنوان صاحب کسب و کار کوچک این سؤالات را از خود بپرسید، در نهایت به این مسئله می‌رسید که جواب این سؤالات را نمی‌دانید. با اندیشیدن به این سوالات می‌توانید به تدریج مدل اولیه کسب و کار خود را پیدا کنید. این نکته مهم را نسز در نظر بگیرید که آغاز فرایند سیستم‌سازی بصورت ملموسی می‌تواند منجر به ایجاد یا تقویت این دیدگاه در شما شود.

۲- دیدگاه تکامل تدریجی را جایگزین نگاه آبشاری کنید.

اصولاً دو نوع نگاه به پدیده‌ها و ایجاد آنها می‌توان لحاظ نمود: نگاه آبشاری و نگاه تکامل تدریجی.

نگاه آبشاری که از آن به عنوان چرخه‌ی کلاسیک یاد می‌شود، روشی تدریجی برای توسعه پدیده‌ها، سیستم‌ها و پروژه‌ها پیشنهاد می‌کند. این مدل با یک مرحله یا یک فعالیت شروع می‌شود و پس از پایان آن فعالیت، به سراغ فعالیت بعدی می‌رود. مثلاً وقتی می‌خواهیم یک پروژه را با این نگاه انجام دهیم، فازهای مختلف پروژه را استخراج می‌کنیم و سپس از فاز یک شروع کرده و آنرا تکمیل می‌کنیم و به سراغ فاز دوم می‌رویم. به همین ترتیب فاز به فاز پروژه را جلو برده و به انتها می‌رسانیم. در این نگاه دیگر فرصت و تکرار دیگری در کار نخواهد بود تا خواسته‌ای فراموش شده یا جدید به پروژه اضافه گردد. خصوصیت اصلی این مدل این است که هیچ‌گونه بازخوردی بین مراحل آن وجود ندارد. مانند آب در آبشار که نمی‌تواند به عقب برگردد، در این مدل نیز بعد از ورود به یک فعالیت به فعالیت‌های قبلی نمی‌توان بازگشت.

این نگاه زمانی کاربرد دارد که کلیه نیازمندی‌ها در همان ابتدا مشخص، ثابت و بدون تغییر باشد. بنابراین در پدیده‌ها و پروژه‌های کوچک و ساده کارآمد خواهد بود. اما در تبیین پدیده‌های بزرگ

و پیچیده کارایی پایینی خواهد داشت. طبیعتاً کسب و کار و سیستم‌هایی که در آن جریان دارند، اینقدر ساده و خطی نیستند که با نگاه آبخاری بتوان به آنها نگرست. نگاه بعدی نگاه توسعه تدریجی است. توسعه تدریجی یعنی تمام ویژگی‌ها و قابلیت‌های سیستم را یکجا اضافه نکنید و به مرور این امکانات به سیستم اضافه شود. توسعه تدریجی یعنی نیازی نیست که سیستم اولیه کامل باشد بلکه می‌شود اول یک نسخه سریع ارائه داد و به مرور امکانات جدید را به آن اضافه کرد یا حتی با نسخه جدیدتر جایگزین شود. توسعه تدریجی به این معنا نیست که سیستم ناقص طراحی کنیم، بلکه برای مشکلات راه‌حل‌هایی موقت ولی فوری ارائه کنیم تا هرچه سریع‌تر آن مشکل برطرف شود و سپس سر فرصت آن را با راه حلی بهتر جایگزین کنیم یا راه‌حل یا سیستم اولیه را تکمیل کنیم.

درس‌هایی از داستان پتروس فداکار

در داستان پتروس فداکار خوانده‌ایم که پتروس به محض دیدن سوراخ در سد، انگشت خود را در آن فرو کرد، چون ممکن بود اگر دنبال کمک برود کل شهر به خطر بیفتد. صرف نظر از اینکه این داستان ساختگی است، اما درس‌های مدیریتی و سیستمی در آن نهفته است. اسامی را می‌توان به صورت زیر تغییر داد:

- پتروس: مدیری است که باید سریع تصمیم‌گیری کند.
- سوراخ سد: مشکلی است که نیاز به رفع فوری دارد.
- انگشت: راه‌حل موقتی برای رفع مشکل است.
- شهر: کسب و کار شما است.

می‌توان این احتمال را داد که پس از اینکه ماموران پتروس را پیدا کردند و خرابی را دیدند، ابتدا سوراخ سد را به صورت موقتی ترمیم کرده‌اند و سپس با صرف چندین روز زمان، سد را تعمیر اساسی کردند. حتی ممکن است بخاطر اینکه این مشکل دوباره پیش نیاید، مابقی سدها را نیز بررسی کرده باشند و دنبال دلیل اصلی ایجاد مشکل و راه‌حلی در سطح کلان‌تر باشند.

مزایای توسعه تدریجی

- مشکل را در کمترین زمان ممکن رفع می‌کنید.
- مشتریان کمتری ناراضی می‌شوند.

- فرصت زمانی بیشتری برای تحلیل و توسعه به شما می‌دهد.
- هنگام ایجاد راه‌حل موقتی خیلی از مشکلات مربوط به راه‌حل اصلی نمایان خواهند شد و تجربه زیادی کسب می‌کنید.

۳- تفکر سیستمی

تفکر سیستمی از سال ۱۹۵۶ پا گرفت، زمانی که پروفیسور جی فورستر (Jay Forrester)، گروه سیستم‌های دینامیک را در دانشکده مدیریت MIT تاسیس کرد.

تفکر سیستمی یک رویکرد جامع برای تجزیه و تحلیل است که بر نحوه ارتباطات مابین بخش‌های مختلف یک سیستم تمرکز نموده و یا نحوه کارکرد یک سیستم را در طول زمان و در پس زمینه سیستم‌های بزرگتر دیگر، مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد تفکر سیستمی در مقابل تحلیل سنتی قرار می‌گیرد که سیستم‌ها را با شکستن آنها به عناصر جداگانه‌شان مطالعه می‌کند. تفکر سیستمی می‌تواند در هر زمینه‌ای از تحقیقات مورد استفاده قرار گیرد و تاکنون در زمینه‌های مختلفی همچون پزشکی، محیط زیست، سیاسی، اقتصادی، منابع انسانی، سیستم‌های آموزشی، توسعه کسب و کار و... به کار گرفته شده است.

توجه به بازخورد یا فیدبک، یک جزء ضروری از تفکر سیستمی است. به عنوان مثال در مدیریت پروژه اولین چیزی که ممکن است برای یک پروژه که از موعد مقرر خود عقب مانده، به ذهن برسد این باشد که به تعداد کارگران پروژه اضافه کنیم. با این حال ممکن است در گذشته این تاکتیک در عمل تاثیر چندانی نداشته است. توجه به بازخورد مربوطه می‌تواند این امکان را به مدیریت بدهد تا به جای مصرف منابع در مسیری که قبلاً اثرات منفی آن اثبات شده است، به سوی یافتن راه‌حل‌های دیگری باشد.

چرا داشتن تفکر سیستمی در کسب و کار مهم است؟

امروزه دنیای کسب و کار پیچیده است و روز به روز پیچیده‌تر نیز می‌شود. مدیران باید هم با نوآوری‌های تکنولوژیکی و هم با یک اقتصاد جهانی در حال رشد روبرو شوند که در آن وقایع رخ داده در یک سوی دیگر جهان، بر کسب و کار شما نیز تاثیر خواهند گذاشت. تصمیم‌گیری موثر در این دنیای جدید بسیار مشکل است. تفکر سیستمی یک مدل تصمیم‌گیری است که به

کسب و کارها کمک می‌کند تا به طور موثر با تغییر و انطباق مواجه شوند.

یازده اصل تفکر سیستمی

در ادامه به ۱۱ اصل کلیدی تفکر سیستمی اشاره خواهیم کرد:

۱- همه چیز به هم پیوسته است: ما در یک اکوسیستم بسته به نام سیاره زمین زندگی می‌کنیم که در آن همه چیز به هم متصل هستند. در غیر این صورت، زنده ماندن و رشد متوقف می‌شود.

۲- راه حل آسان اغلب منجر به بازگشت مشکل می‌شود: اگر راه حل آسانی برای مسئله ما وجود داشت حتماً قبل از این پیدا شده بود. بنابراین مدیر باید در مواجهه با مسائل دید عمیق‌تری داشته باشد.

۳- مشکلات امروز راه‌حل‌های دیروز هستند: باید مطمئن شویم که به‌طور ناخواسته با راه‌حل‌های سطحی و تصمیمات احساسی امروز، مشکلات فردا را ایجاد نمی‌کنیم.

۴- در سیستم‌های پیچیده هیچ مقصری وجود ندارد: همه چیز به هم پیوسته است. بنابراین غیرممکن است که برای یک مشکل یک مجرم پیدا کنید. همه مسئله و هم راه حل آن، هر دو در داخل سیستم تعبیه شده‌اند.

۵- هر بخش یا قطعه، یکی از عناصر یک کل پیچیده است: همه چیز بخشی از مجموعه بزرگتر دیگری است. در یک سیستم پیچیده عناصر جدا شده وجود ندارند.

۶- راه حل ساده‌ای برای مشکلات پیچیده وجود ندارد: ما باید پیچیدگی را در نظر بگیریم تا بتوانیم مسائل پیچیده را واقعاً حل کنیم. در غیر این صورت، فقط مشکل را در سیستم از جایی به جایی دیگر هدایت خواهیم کرد.

۷- مداخلات کوچک و مناسب می‌توانند تاثیرات بزرگی داشته باشند: اقدامات و ابتکارات کوچکی که به خوبی طراحی شده‌اند، در صورتی که در جای مناسب قرار گیرند می‌توانند منجر به تغییرات قابل توجه و پایداری شوند.

۸- انسان‌ها سیستم‌های خطی ایجاد می‌کنند و اما طبیعت قادر به ایجاد سیستم‌های دایره‌ای است: ما می‌توانیم از طریق درک اصول طراحی موجود در طبیعت، محصولات و خدماتی

تولید کنیم که بتوانند خود را احیا کنند.

۹- گذر زمان، پیچیدگی را تغییر می‌دهد: با گذشت زمان، پدیده‌ها به طور طبیعی پیچیده‌تر می‌شوند. سادگی و کارایی، دو امر بسیار متفاوت هستند اما همیشه فکر می‌کنیم که می‌توانیم پیچیدگی‌های زیاد را ساده‌تر کرده و یا یک کل پیچیده را به مجموع اجزای آن کاهش دهیم.

۱۰- روی دادن شکست‌ها، راهی برای کشف ناشناخته‌ها است: هر چند که هیچ مقصری وجود ندارد اما همیشه فرصتی برای کشف و بررسی مسائل از طریق شکست‌هایی که رخ می‌دهد وجود دارد.

۱۱- علت و معلول، نه در زمان و نه در فضا به هم مرتبط نیستند: همیشه یک عدم تطابق و اغلب تاخیر زمانی در رابطه بین علت یک مشکل در سیستم‌های پیچیده و نتیجه علامتی که ظاهر می‌شود وجود دارد. بنابراین برای یافتن ریشه‌ها باید کمی به عقب برگشت.

تفکر سیستمی یک رشته در حال رشد است که برای مقابله با پیچیدگی و تولید نتایج قابل توجه مورد استفاده قرار می‌گیرد و یک راهنما برای تغییر کسب و کار است. تمرکز و تاکید این رویکرد بر این است که قبل از ایجاد و اجرای یک راه حل، مشکلات به‌طور کامل و با دقت بررسی شوند. تفکر سیستمی بر موارد زیر تمرکز می‌کند:

- در نظر گرفتن کسب و کار به عنوان یک کل
- تعاملات بین بخش‌ها، نه هر بخشی به تنهایی
- شیوه تاثیر سیستم‌های مختلف بر روی یکدیگر
- در نظر گرفتن الگوهای تکرار شونده بجای رویدادهای تکی
- در نظر داشتن تغییر در طول زمان
- چگونگی تاثیر بازخوردها بر روی بخش‌ها

اما هدف از پیاده‌سازی تفکر سیستمی در کسب و کار چیست و صاحبان کسب و کار به چه دلیل به تفکر سیستمی روی می‌آورند؟ به این دلیل که تفکر سیستمی جالب است؟ خیر! آنها به دنبال تفکر سیستمی می‌روند زیرا کشف می‌کنند که تفکر خطی یا همان تفکر سنتی به سوالات آنها جواب نمی‌دهد. تفکر خطی به معنی تفکر علت و معلولی است یعنی یک علت دارد و یک اثر دارد. استفاده از این نوع تفکر، گاهی اوقات مناسب است. به مثال زیر توجه کنید:

وقتی که سوخت اتومبیل شما به اتمام رسید، ماشین متوقف می‌شود. ماشین شما متوقف شد (اثر) زیرا سوخت (علت) ندارد. اگر مجدداً بنزین بنزید، اتومبیل شما به راه خواهد افتاد. تفکر خطی در حل این نوع مسائل بسیار موثر است.

با این حال جهان ما از تعداد بسیار زیادی از روابط و ارتباطات پیچیده ساخته شده است. اجرای تفکر سیستمی در کسب و کار چشم‌اندازی را فراهم می‌کند که در آن اغلب اوقات اجزای مختلف بر یکدیگر به شیوه‌های مختلف و اغلب غیر منتظره تاثیر می‌گذارند. به مثال زیر توجه کنید: استفاده از آفت کش DDT برای کشتن پشه‌ها منجر به برخی عوارض غیر منتظره جانبی شده است. مثل تخریب چندین گونه از پرندگان پشه خوار و افزایش پشه‌های مقاوم به DDT.

مقایسه تفکر خطی و تفکر سیستمی

برای نهادینه کردن تفکر سیستمی در کسب و کار، بهتر است تفاوت‌های آن را با شیوه تفکر خطی بشناسیم.

- تفکر خطی هر چیزی را به اجزای کوچکتر می‌شکند ولی تفکر سیستمی با یک مجموعه کلی روبرو است.
- تفکر خطی با یک مضمون یا مقدار سروکار دارد ولی تفکر سیستمی با یک فرآیند روبرو است.
- تفکر خطی تلاش می‌کند علائم خطا را درست کند اما تفکر سیستمی به پویایی که در زیر آن علائم نهفته است فکر می‌کند.
- تفکر خطی می‌کوشد مقصر را پیدا کند، تفکر سیستمی می‌خواهد الگوها را شناسایی کند.
- تفکر خطی تلاش می‌کند با کنترل هرج و مرج، نظم ایجاد کند. تفکر سیستمی می‌کوشد الگوهای را که منجر به هرج و مرج می‌شوند شناسایی کند.
- تفکر خطی تنها متوجه مفهوم ارتباطات است ولی تفکر سیستمی علاوه بر اینکه به مفهوم ارتباطات توجه می‌کند اما توجه بیشتری روی عکس‌العمل‌ها و الگوهای ارتباطی دارد.
- تفکر خطی اعتقاد دارد که کسب و کارها قابل پیش‌بینی و منظم هستند. تفکر سیستمی اعتقاد دارد که کسب و کارها در یک محیط پر هرج و مرج، غیرقابل پیش‌بینی هستند.

نهادینه کردن تفکر سیستمی در کسب و کار

با توجه به چالش‌های مطرح شده در بالا، حرکت به سوی نهادینه کردن تفکر سیستمی در کسب و کار، ارزش تلاش را دارد. چرا که می‌تواند چرخه درمان علائم را شکسته و درمان علل ریشه‌ای را جایگزین کند. همچنین می‌تواند ذهن ما را باز کند تا راه‌های جدیدی برای بررسی چالش‌ها پیدا کنیم و منجر به راه‌حل‌های نوآورانه و موثر خواهد شد.

در ادامه چند اصل مهم برای نهادینه کردن تفکر سیستمی در کسب و کارها مورد اشاره قرار گرفته است.

• تمرین کنید و صبور باشید

در حالی که تصدیق وجود تفکر سیستمی در کسب و کار و صحبت از مزایای آن آسان است اما ممکن است هنگام عملی کردن این نوع طرز فکر احساس ناامنی کنید. چرا که تغییر در تفکر، نیاز به استفاده از ابزارهای ناآشنا و واژگان جدید دارد. کسب و کارها برای به حداقل رساندن دوران گذار، نیاز به درک اصول تفکر سیستمی و تمرین این رویکرد با استفاده از ابزارهای آن دارند. همانند یادگیری هر مهارت جدیدی، برای نهادینه کردن تفکر سیستمی در کسب و کار نیز مطالعه، تمرینات دستگرمی و استفاده مداوم، منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. علاوه بر این چون تفکر سیستمی برای بسیاری از افراد یک روش کاملاً جدید برای بررسی مسائل است، صبر و شکیبایی در برخورد با تمام ذینفعان و تحمل اشتباهات و شکست‌ها مورد نیاز خواهد بود.

• مدیریت شایسته و حمایت از تیم‌های چند منظوره

رهبران باید تمام مهارت خود را در زمینه مدیریت و تسهیل و ایجاد گروه‌های پویا متشکل از تیم‌های چند منظوره به کار گیرند که برای اجرای تفکر سیستمی در کسب و کار به نحو مؤثر و کامل عمل کنند. داشتن ظرفیت کافی برای عقاید متفاوت و تشویق و پیگیری آنها، فرضیه‌های چالش برانگیز و تشویق همه اعضای گروه برای مشارکت، توانایی‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت هستند. برای پیاده سازی تفکر سیستمی در کسب و کار این نیاز وجود دارد که رهبران مطمئن شوند که همه ایده‌ها شنیده می‌شوند و همه دیدگاه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند تا هیچ جنبه‌ای از مشکلات نادیده گرفته نشوند.

• تشویق و ایجاد فرهنگ صداقت و آماده بودن برای شنیدن عقاید

گام دیگر در حرکت به سوی تفکر سیستمی در کسب و کار، ایجاد فرهنگ باز بودن در برابر عقاید و صداقت در حل مسئله است. بنابراین کسب و کارها باید شجاعت این را داشته باشند که مکالمات و گفتگوها را صادقانه و کامل انجام دهند. هر چیزی که در گذشته قابل بحث نبود اکنون می‌بایست به خط مقدم مباحثات وارد شود. باید به وجود فیل در اتاق اذعان کرد! فقط از طریق اتخاذ این نوع فرهنگ است که رفتن به سطحی عمیق‌تر می‌تواند اتفاق بیفتد. تفکر سیستمی بیش از آنکه مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها باشد یک فلسفه اساسی است. پیچیدگی در حال افزایش و وابستگی مسائل کسب و کارها، چالش‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند که نیاز به تغییر دادن الگوها در رویکرد ما به حل مسئله، تولید ایده و تصمیم‌گیری دارد. در نهایت اگر تفکر سیستمی در کسب و کار حاکم شود، کیفیت تصمیمات بهبود می‌یابند و افراد از موفقیت‌های حاصل از آن لذت می‌برند.

در دوره جامع سیستم‌سازی که توسط آکادمی سیستم‌سازی برگزار می‌شود، چندین تکنیک در قالب بازی‌های جذاب آموزش داده خواهند شد تا شرکت‌کنندگان بصورت عملیاتی و کاملاً مهیج، اصول تفکر سیستمی را فراگیرند.

۱- فیل در اتاقی تاریک قرار داشته و مردم شهر که فیل ندیده بودند به آن اتاق می‌رفتند و از آن بازدید می‌کردند. به علت تاریکی اتاق، مردم مجبور بودند از حس لامسه استفاده کنند. آن که دستش به خرطوم حیوان رسیده بود گفت فیل همچون نلودان است و آنکه گوش فیل را لمس کرده بود حیوان را مثل بادبزن معرفی می‌کرد. نفر سوم که در آن تاریکی دست بر پای فیل زده بود، در پاسخ به شکل فیل، آن را به ستون مانند کرد و نفر دیگر نیز گفت فیل همچون تخت است چرا که او پشت فیل را لمس کرده بود. به همین ترتیب دیگر مردمان که وصف فیل را از اینان می‌شنیدند، در نهایت به سردرگمی و اختلاف مبتلا می‌شدند. نکته‌ی مهمی که در داستان وجود دارد این است که: هیچ‌کس تصویر کلان فیل را ندیده است. ضمناً هیچ‌کدام از آن افراد، حرف نادرستی نمی‌زنند، بلکه تنها بخشی از آن موجود را دیده‌اند.

فصل چهارم

ابعاد سیستم سازی

در این فصل یک نمای کلی از مراحل و گام‌های سیستم‌سازی ارائه خواهیم شد و در فصل‌های بعدی هر یک از ابعاد و مراحل را بصورت دقیق‌تر توضیح خواهیم داد. بنابراین در ادامه یک دسته‌بندی از سیستم‌سازی را خواهیم گفت و به صورت خلاصه درباره آن توضیح خواهیم داد. در واقع اگر شما بخواهید سیستم‌سازی را در کسب و کار خود مستقر کنید، توجه به یک بعد آن کافی نبوده بلکه باید سیستم‌سازی را در چند منظر پیاده کنید.

۱- سیستم‌سازی کسب و کار

در ادامه در خصوص ابعاد و مراحل سیستم‌سازی کسب و کار توضیحاتی بیان خواهیم کرد و هر یک از مراحل و فازها را در فصل پنجم تشریح می‌گردد.

- **تعریف ارزش‌های کسب و کار:** ارزش‌ها و باورها ریشه هر کسب و کار هستند. منظور از ارزش‌های کسب و کار در واقع نحوه و چگونگی تعریف یک کسب و کار از اصول خود و ستون‌های اصلی هویتش است. این تعاریف بر نحوه رفتار کسب و کار تاثیر می‌گذارد. هر کسب و کار دارای مجموعه‌ای منحصر به فرد از ارزش‌های اصلی است و این ارزش‌ها از چشم‌انداز آتی و فرایندهای تصمیم‌گیری درون سازمان حمایت می‌کنند. در این فاز ارزش‌های اصلی کسب و کار تعیین می‌گردند.

- **استخراج اهداف:** اهداف کسب و کار، اهداف استراتژیکی هستند که مدیریت شرکت برای مشخص کردن پیامدهای مورد انتظار و هدایت کارکنان تنظیم می‌کند. مزایای زیادی برای ایجاد اهداف استراتژیک وجود دارد. از جمله اینکه اهداف استراتژیک، وظایف کارکنان را هدایت می‌کنند، فعالیت‌ها و وجود کسب و کار را توجیه می‌کنند، استانداردهای عملکرد را تعریف نموده و محدودیت‌هایی را برای پیگیری اهداف غیرضروری و ایجاد انگیزه‌های رفتاری فراهم می‌نمایند. در این فاز اهداف کسب و کار شامل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف استراتژیک و سایر موارد لازم تهیه و تدوین خواهد شد.

- **کشف سیستم‌های وضع موجود:** هر کسب و کاری از تعدادی سیستم تشکیل شده است و هر سیستم از تعدادی زیرسیستم یا فرایند. در ابتدای راه و پس از تعیین ارزش‌ها و اهداف، لازم است وضعیت موجود سیستم‌ها و فرایندها را مشخص کنید. در واقع شناسایی وضع موجود و دانستن اینکه در حال حاضر کجا قرار داریم و کسب و کار ما از چه سیستم‌هایی تشکیل شده است یک گام کلیدی است. لطفا توجه کنید که از عبارت کشف استفاده شده است نه اختراع. به این معنی که سیستم‌ها در کسب و کار شما وجود دارند حتی اگر در مورد آنها کار خاصی انجام نداده باشید. در واقع سیستم‌ها و فرایندها زیرپوست کسب و کار شما جریان دارند.

برای اینکه راحت‌تر بتوانید تشخیص دهید کسب و کار شما از چه سیستم‌هایی تشکیل شده است، در این کتاب لیست انواع سیستم‌هایی که در کسب و کارها می‌تواند وجود داشته باشد ارائه شده است.

- **مدلسازی سیستم‌های وضع موجود:** در گام بعدی پس از استخراج لیست سیستم‌های موجود بهتر است آنها را مدلسازی کنید. در واقع هدف از مدلسازی در این مرحله این است که ارتباط این سیستم‌ها با یکدیگر (ورودی و خروجی‌های هر سیستم) و با موجودیت‌های خارجی نمایش داده شود. منظور از موجودیت خارجی عناصر خارج از کسب و کار است که سیستم‌های ما با آنها ارتباط دارند.

- **استخراج لیست فرایندهای وضع موجود هر سیستم:** در این مرحله باید به سراغ جزئیات هر سیستم برویم یعنی فرایندهای هر سیستم را مشخص کنیم. برای این کار ابتدا

یکی از سیستم‌ها را انتخاب کنید و آن را به مراحل اصلی تقسیم کنید. مثلاً سیستم زنجیره تامین متشکل از فرایندهای درخواست کالا، خرید کالا، خرید خدمت، منبع یابی و ارزیابی تامین‌کنندگان است. این عمل را برای تمام سیستم‌های خود انجام دهید تا لیستی از تمام فرایندهای موجود در آن سیستم را استخراج کنید.

برای اینکه راحت‌تر بتوانید تشخیص دهید هر سیستم معمولاً شامل چه فرایندهایی است، در این کتاب لیست انواع فرایندهایی که در هر کسب و کار می‌تواند وجود داشته باشد به تفکیک سیستم ارائه شده است.

- **مدلسازی فرایندهای وضع موجود هر سیستم:** در این مرحله بر اساس لیست فرایندهای استخراج شده در مرحله قبل باید فرایندهای کسب و کار خود را مدل کنید. یک تصویر گویاتر از هزار کلمه است. همین یک دلیل برای مدلسازی فرایندها کافی است. در این بخش یک تکنیک خوب برای مدلسازی فرایندها آموزش داده خواهد شد.

- **تحلیل و بهبود فرایندهای موجود:** در این مرحله فرایندها را مورد تحلیل قرار می‌دهیم و فرایندهای دارای مشکل را بهبود داده و مشکلات آنها را برطرف خواهیم کرد. البته این بدان معنی نیست که همه فرایندهای کسب و کار نیاز به بهبود دارند و ممکن است وضعیت فعلی‌شان قابل قبول باشد. البته بهبود یک چیز نسبی است و انتها ندارد ولی باید بتوانیم بین وضعیت همه فرایندها از نظر بهبود تعادل ایجاد کنیم.

- **استخراج فرایندهای مطلوب:** در این بخش مشخص می‌شود کدامیک از سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب که برای رشد کوانتومی کسب و کار شما نیاز است هنوز در کسب و کارتان شکل نگرفته است. در این گام باید فرایندهای مطلوبی که در حال حاضر در کسب و کار شما وجود ندارد شناسایی کرده و سپس بر اساس تکنیک اشاره شده نسبت به طراحی آنها اقدام کنید.

- **اجرا کردن سیستم‌ها و فرایندها:** حالا باید به این موضوع پردازیم که چطور می‌توانیم این فرایندها را در کسب و کارمان جاری نماییم. البته به این معنی نیست که فرایندها در حال حاضر در کسب و کارمان جاری نیستند زیرا کسب و کار در حال ادامه دادن به حیات خود از طریق همین فرایندها است ولی اجرای این فرایندها کند بوده و با لختی

زیادی و خطای انسانی مواجه هستند. چند روش برای اجرای فرایندها و سیستم‌ها وجود دارد که در این فصل به معرفی آنها خواهیم پرداخت.

- **پایش و کنترل سیستم‌ها و فرایندها:** با طراحی شاخص و تعیین دوره‌های پایش، باید به اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سیستم‌ها و فرایندها در دوره‌های زمانی تعیین‌شده پرداخت. با اندازه‌گیری کارایی، ورودی و مسیر اجرای فرایندها را پایش می‌کنیم و با اندازه‌گیری اثربخشی خروجی و تأثیرات بلندمدت فرایند را ارزیابی می‌کنیم.

۲- سیستم‌سازی فردی

برخی از مهم‌ترین اقدامات لازم در سیستم‌سازی فردی را در ادامه معرفی خواهیم کرد. لطفاً دقت کنید با توجه به اینکه بسیاری از شما خوانندگان محترم، به تکنیک‌های معرفی شده در این بخش یعنی سیستم‌سازی فردی آشنایی دارند، توضیحات مختصری در مورد هر یک ارائه شده است. در فصل ششم در مورد هر یک از این موارد توضیحات تکمیلی بیان شده است.

- **ساخت قالب کار روزانه:** برای هر گروه کارمندان بسته به نوع کارشان یک قالب کار روزانه ایجاد کنید. هر کارمند در روز دو یا سه کار مهم باید انجام دهد.
- **تفویض اختیار و واگذاری کارها (اهرم‌سازی در کسب و کار):** یک مدیر چه کارهایی را می‌تواند واگذار کند؟ برای واگذاری کارها چه اصولی باید رعایت شود و کارها را تحت چه شرایطی می‌توان به کارمندان واگذار کرد.
- **حذف کار اضافی (کارهایی که یک مدیر سیستمی باید انجام دهد):** کارهای خود را دسته‌بندی کنید آن‌ها را در سه دسته قرار دهید: ۱. قابل واگذاری ۲. قابل حذف ۳. ضروری توسط خودم - مثلاً توسعه کسب و کار، مذاکرات مهم فروش و یادگیری.
- **واگذاری تصمیمات (تصمیماتی که مدیر نباید بگیرد):** طراحی شاخص‌ها برای موقعیت‌های مختلف در کسب و کار که با کمک آن‌ها تصمیمات باید اتخاذ شود. می‌توان سه سطح تصمیم در نظر گرفت: تصمیمات خرد، تصمیمات متوسط، تصمیمات کلان و تعیین کرد که هر سطح از تصمیمات شامل چه مواردی است و چه چیزهایی را شامل می‌شود و چه کسانی متولی اخذ هر یک از این تصمیمات در کسب و کار هستند.

- نتیجه‌گرایی (ایجاد هدف سیستمی در کسب و کار): تمام فعالیت‌هایی که در طول روز در یک کسب و کار انجام می‌شود در راستای تحقیق یک هدف باید باشد و این هدف نتیجه‌ای را برای کسب و کار خواهد داشت. پس فعالیت‌های کارکنان را هدف‌گرا کنید و در پایان اجرای هر گروه فعالیت یا در پایان هر روز به دنبال حصول آن نتایج در کسب و کارتان باشید.

۳- تکنولوژی‌ها و تجهیزات مورد نیاز سیستم‌سازی

در این بخش به معرفی برخی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین زیرساخت‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و تکنولوژیکی سیستم‌سازی خواهیم پرداخت. البته بدیهی است انواع و تعداد زیرساخت‌های مورد استفاده در هر کسب و کار حسب نوع فعالیت آن و سایر شرایط می‌تواند متفاوت باشد لیکن زیرساخت‌هایی مورد اشاره قرار گرفته که در اکثر کسب و کارها قابل استفاده باشند. برخی از مهم‌ترین زیرساخت‌های سیستم‌سازی عبارتند از:

- نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)
- زیرساخت Voip
- زیرساخت مدیریت شبکه‌های اجتماعی
- نرم‌افزارهای هوش تجاری
- نرم‌افزار BPMS یا Business Process Management Suite
- تکنولوژی RPA یا Robotic Process Automation
- و...

فصل پنجم

الگوریتم سیستم سازی کسب و کار

در این بخش الگوریتم مربوط به سیستم‌سازی کسب و کار معرفی خواهد شد. این الگوریتم شامل گام‌های کلیدی زیر است:

- تعریف ارزش‌های کسب و کار
- تعیین اهداف کسب و کار
- کشف سیستم‌های وضع موجود
- مدل‌سازی سیستم‌های وضع موجود
- مدل‌سازی سیستم‌های وضع موجود
- استخراج فرایندهای وضع موجود هر سیستم
- مدل‌سازی فرایندهای وضع موجود هر سیستم
- تحلیل و بهبود فرایندهای موجود
- استخراج فرایندهای مطلوب
- اجرا کردن سیستم‌ها و فرایندها
- پایش و کنترل سیستم‌ها و فرایندها

برخی از دلایل اهمیت سیستم‌سازی کسب و کار به شرح زیر است:

ایجاد درک بیشتر از فرآیندهای کسب و کار: یکی از بزرگترین دلایل اهمیت سیستم‌سازی فرآیندهای انجام کار این است که بهترین دید را در مورد سیستم‌ها و فرآیندها به شما می‌دهد. نقشه برداری از سیستم‌های کسب و کار به شما امکان می‌دهد که دید کلی‌تر و دقیق‌تری از کسب و کارتان داشته باشید.

شناسایی کارهای زائد: هنگامی که درک بیشتری از سیستم‌ها و فرآیندهای انجام کار خود داشته باشید، می‌توانید تعیین کنید که آیا فعالیت‌ها واقعاً ضروری هستند یا خیر. شناسایی و از بین بردن کارهای زائد، مزایای بی شماری دارد. به جای صرف زمان برای انجام یک کار بی‌فایده، کارکنان شما قادرند بر آنچه که مهم است و آنچه که به کسب و کار کمک می‌کند تمرکز کنند.

افزایش مسئولیت پذیری و کاهش استفاده از میکرو مدیریت: میکرومدیریت سبکی از مدیریت است که در آن از نزدیک وظایف کارکنان کنترل شده و آزادی در محیط کار وجود ندارد. مطالعات نشان داده است که میکرو مدیریت اغلب به عنوان بزرگترین دلایل ترک کار شناخته شده است.

با نقشه‌برداری واضح از فرآیندها و سیستم‌ها، همه می‌دانند که چه وظایفی باید تکمیل شود، چه کسی آنها را تکمیل کند، و چه زمانی باید پایان یابند. بنابراین مدیران زمان کمتری را وقف امر و نهی به کارکنان خواهند کرد. این امر به نوبه خود، باعث افزایش رضایت شغلی افراد و بهبود روابط بین مدیران و کارکنان می‌شود.

بهبود ارتباطات: ارتباطات ضعیف میان بخش‌ها یک مشکل معمول در کسب و کارها است که اغلب با آن برخورد نمی‌شود. بینشی که سیستم‌سازی به ما می‌دهد می‌تواند کیفیت ارتباطات را در محل کار بطور چشمگیری افزایش دهد.

ارائه خدمات بهتر به مشتریان: بدون مشتری، هیچ کسب و کاری وجود نخواهد داشت. بنابراین بسیار مهم است که بطور مداوم راه‌هایی برای بهبود تجربه مشتری پیدا کنید. اگر تنها به سیستم‌های دستی منسوخ تکیه کنید، درخواست یا شکایت مشتری می‌تواند به آسانی نادیده گرفته شود. سیستم‌سازی می‌تواند به شما در ارائه خدمات بهتر به مشتریان و پاسخگویی سریعتر

به شکایات آنها کمک کند.

بهبود کیفیت محصولات یا خدمات: اغلب کارکنان با توجه به افرادی که در دسترس هستند انتخاب می‌شوند و نه با توجه به اینکه بهترین مهارت را برای انجام آن کار دارند. یکی دیگر از دلایل اهمیت سیستم‌سازی این است که اجازه می‌دهد فکر کنید و افرادی را انتخاب کنید که برای انجام وظایف مناسب هستند. همچنین می‌توانید با خودکار کردن بسیاری از فعالیت‌ها، احتمال خطاهای انسانی را کاهش دهید. با گذشت زمان، این امر کیفیت محصولات و خدمات شما را بهبود می‌بخشد.

گام اول: تعریف ارزش‌های کسب و کار

تعریف ارزش‌های کسب و کار یکی از اولین و مهم‌ترین گام‌های سیستم‌سازی کسب و کار است. منظور از ارزش‌های کسب و کار در واقع نحوه و چگونگی تعریف یک کسب و کار از اصول خود و ستون‌های اصلی هویتش است. این تعاریف بر نحوه رفتار کسب و کار تاثیر می‌گذارد. هر کسب و کار دارای مجموعه‌ای منحصر به فرد از ارزش‌های اصلی است و این ارزش‌ها از چشم‌انداز آتی و فرایندهای تصمیم‌گیری درون کسب و کار حمایت می‌کنند. آنها الهام بخش بهترین تلاش‌های کارکنان بوده و از طرفی اقدامات آنها را نیز محدود می‌کنند. ارزش‌ها واقعاً مهم هستند و نیرویی ضروری و دستورالعمل‌هایی برای رشد کسب و کار شما هستند. به همین دلیل تحقیقات زیادی در مورد بهترین شیوه‌های تعریف ارزش‌های سازمان انجام شده است و دو برداشت اصلی در این مورد وجود دارد:

۱- هیچ راه مشخص و درستی برای انجام وجود ندارد. با اینکه یکسری از دستورالعمل‌های کلی وجود دارند اما هر کسب و کاری برای تعریف ارزش‌های خود دارای داستان شخصی خودش است.

۲- موضوع فقط اسم بردن از ارزش‌ها نیست. بلکه باید آنها را زندگی کرد.

از کجا شروع کنیم؟

وقتی می‌خواهید برای راه اندازی یک کسب و کار اقدام کنید، همان زمانی است که باید به تعریف ارزش‌ها اصلی خود پردازید. می‌توانید یک دوره‌ی و یا جلسه تیمی به دور از هیاهو و

درگیری‌های روزمره کاری، به این منظور ترتیب دهید. به این ترتیب می‌توانید با ذهنیتی مناسب درباره ارزش‌های کسب و کار گفتگو کرده و روی آنچه که واقعاً مهم است تمرکز نمایید. چه کسانی باید برای تدوین ارزش حضور یابند؟

اگر کمپانی بزرگی هستید می‌توانید و بهتر است که کارکنان را مشارکت دهید اما گروه اصلی توسعه‌دهنده ارزش‌ها باید گروه کوچکی از کارکنان باشند. شاید تنها نقش‌های رهبری و کلیدی! می‌توانید این کار را از طریق شفاف‌سازی و ارتباط با کارکنان انجام دهید. به عنوان مثال، توصیه می‌شود که اولین پیش‌نویس از ارزش‌های سازمانی را برای دریافت بازخورد، به کل کسب و کار ارسال کنید.

فرآیند تعریف این ارزش‌ها می‌تواند به صورت زیر باشد:

- ۱- یک ایده را بیرون بکشید و آن را به بحث بگذارید.
 - ۲- اگر پتانسیل آن وجود دارد ایده را بنویسید و همچنان در مورد آن بحث کنید.
 - ۳- گام‌های قبلی را تکرار کنید.
 - ۴- نتایج به دست آمده را با صدای بلند بخوانید.
 - ۵- برای اصلاح و بررسی اصطکاک‌ها و تناقضات، ارزش‌ها را دوباره به بحث بگذارید.
 - ۶- برای یک هفته به لیست ارزش‌ها پایبند باشید و سپس دوباره آن را اصلاح کنید.
- سوالاتی که می‌تواند به شما در تدوین ارزش‌ها راهنمایی کند عبارتند از:

- چه چیزی برای ما اهمیت دارد؟
- چه چیزی همه ما را با هم متحد کرده و همچنان در کنار هم نگهداشته است؟
- چه زمانی ما با یک تصمیم دشوار مواجه خواهیم شد؟
- ما به چه بخش‌هایی از کسب و کارمان افتخار می‌کنیم؟
- همچنین سوالاتی که به پالایش و اصلاح ارزش‌های کسب و کار کمک می‌کنند عبارتند از:

- ما در ابتدای راه هستیم. آیا این چیزی است که ما در ۵ سال آینده نیز به آن اعتقاد خواهیم داشت؟ در ۱۰ سال آینده چطور؟
- آیا این همان چیزی است که ما مایل هستیم آن را به کار گیریم؟

- آیا این چیزی است که ما مایل به آغاز آن هستیم؟
 - آیا این چیزی است که ما می‌توانیم آن را بر روی روابط با مشتری نیز اعمال کنیم؟ در توسعه داخلی چگونه؟ یا توسعه محصول؟ یا در مورد همه چیز؟
- با توجه به این سوالات جریانی از طوفان مغزی در میان افراد به وجود می‌آید و نتیجه آن شکوفایی ایده‌های نو و تعریف ارزش‌های سازمانی و در ادامه، زندگی کردن با این ارزش‌ها است.

چند نمونه ارزش

هر کسب و کاری متفاوت از دیگری است و ارزش‌های سازمانی آنها نیز متفاوت خواهد بود. با وجود این، برخی از اصول وجود دارد که برای همه یکسان هستند، هرچند که ممکن است تعبیر متفاوتی داشته باشند. در اینجا به چند مورد از مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی که بهتر است به آنها توجه کنید و فواید و اثرات آنها اشاره شده است:

۱- صداقت و اخلاق

مد نظر قرار دادن دو اصل صداقت و اخلاق به صورت درست، عادلانه و مسئولانه. اگر کل کسب و کار خود را بر پایه‌ی صداقت بنا کنید، راه بسیار خوبی را برای ایجاد یک رابطه قوی و قابل اعتماد با کارکنان، سهامداران و مشتریان خودتان آغاز کرده‌اید. رفتار صادقانه با افراد می‌تواند یک شهرت قوی و قابل اعتماد از کسب و کار در بازار ایجاد کند که در نهایت منافع مادی و معنوی آن به همه افراد خواهد رسید.

۲- احترام به کارکنان

یک کسب و کار بدون کارکنان فداکار و متعهد، چشم‌انداز موفقی نخواهد داشت. کارکنان متعهد ستون فقرات کسب و کار را تشکیل می‌دهند. آنها برای دستیابی به رشد و سودآوری هماهنگ با سیستم کار می‌کنند. یک کسب و کار در قبال کارکنان خود مسئول است و اگر یکی از ارزش‌های سازمانی خود را نشان دادن احترام زیاد به کارکنان خود در نظر بگیرد، کمترین میزان جابجایی و یا استعفای کارکنان بروز خواهد کرد.

احترام به همه کارکنان، به معنی احترام به حقوق انسانی و حفظ حریم خصوصی افراد و از بین بردن انواع تبعیض بر اساس مذهب، اعتقاد، نژاد، قومیت، ملیت، جنسیت یا ناتوانی جسمی است.

علاوه بر این، اطمینان از مهیا بودن محیط کاری سالم و ایمن برای همه کارکنان بخش مهمی از مقوله احترام به آنهاست.

بسیاری از کسب و کارها در سرتاسر جهان نگرشی را اتخاذ می‌کنند که در آن کل کسب و کار با هم مانند یک خانواده نزدیک متعهد می‌شوند. چنین فضایی باعث افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود و باعث می‌شود که آنها به‌عنوان بخشی مهم و حتی ضروری از کسب و کار احساس راحتی کنند. این امر می‌تواند الهام بخش احساس تعهد شده و مشوقی برای انجام بهتر وظایف گردد.

۳- نوآوری (و نه تقلید)

کسب و کارهایی که بر روی پیشی گرفتن از رقبای خود تمرکز نموده و معرفی ایده‌های جدید در بازار را دنبال می‌کنند، در واقع در حال پیروی از اصل «نوآوری و نه تقلید» هستند. اگر کسب و کاری می‌خواهد یک روند سازنده داشته و به معرفی محصولات جدید بپردازد بسیار مهم است که مصرف‌کنندگان تولیدات آن را با ارزش بدانند. در چنین کسب و کارهایی کارکنان تشویق می‌شوند که پویا باشند و ایده‌های نوآورانه‌ای را ارائه دهند و این نوآوری‌ها بتوانند به محصولاتی موفق برای این کسب و کارها تبدیل شوند. تقلید مداوم از دیگران نمی‌تواند یک کسب و کار را بزرگتر کند.

۴- پیشراندن و انگیزش

میل به بهبود مداوم به‌عنوان یکی از ارزش‌ها هنگامی اتفاق می‌افتد که رضایت خاطر هرگز حاصل نشود. کسب و کارهایی که این اصل را یکی از ارزش‌های اصلی خود می‌دانند سعی دارند یک پلت فرم پویا برای کارکنان خود فراهم کنند، یعنی محیطی که آنها در آن می‌توانند خلاقیت و مهارت‌های خود را بررسی کرده و خود را ارتقاء دهند. در حالی که جشن گرفتن برای پیروزی‌ها امر مهمی است اما اینکه تنها در جای خود نشسته و از موفقیت‌های به دست آمده راضی باشیم برای چنین کسب و کارهایی، امری غیر قابل قبول است.

دلیل اینکه برخی از کسب و کارها معمولاً به خوبی کار می‌کنند، این است که آنها می‌دانند که انگیزه کارکنان منبع ارزشمندی است. برای هر کسب و کاری هیچ چیز با ارزش‌تر از یک کارمند

متعهد نیست که اشتیاق به پیشروی دارد.

گام دوم: تعیین اهداف کسب و کار (اهداف استراتژیک)

اهداف کسب و کار، اهداف استراتژیکی هستند که مدیریت شرکت برای مشخص کردن پیامدهای مورد انتظار و هدایت کارکنان تنظیم می‌کند. مزایای زیادی برای ایجاد اهداف استراتژیک وجود دارد. از جمله اینکه اهداف استراتژیک، وظایف کارکنان را هدایت می‌کنند، فعالیت‌ها و وجود کسب و کار را توجیه می‌کنند، استانداردهای عملکرد را تعریف نموده و محدودیت‌هایی را برای پیگیری اهداف غیرضروری و ایجاد انگیزه‌های رفتاری فراهم می‌نمایند. در اینجا به پنج مورد از دلایل اهمیت تعیین اهداف استراتژیک و ضرورت وجود آنها اشاره می‌شود:

۱- **برنامه‌ریزی:** برای هر کسب و کاری ایجاد و ردیابی یک برنامه عملیاتی سالانه، یک ابزار مدیریتی ضروری محسوب می‌شود اما آنچه که اغلب توجه کافی به آن نمی‌شود ارتباط این برنامه‌ها با آینده است. برنامه‌های عملیاتی سالانه، اغلب اوقات با دید به عقب ایجاد می‌شوند. سال گذشته چه اتفاقی افتاد و حال به کجا باید برویم؟ اینها مقاصد خوبی هستند. با این حال نداشتن تصویری واضح در مورد آنچه که می‌خواهید در آینده به نظر برسید، باعث می‌شود بیشتر واکنش نشان دهید تا اینکه فعال باشید. بنابراین می‌بایست یک چشم‌انداز بلندمدت ۳ تا ۵ ساله، برای آگاهی در مورد برنامه عملیاتی سالانه موجود باشد.

۲- **شناسایی نقاط قدرت و ضعف:** در نگاه اول این مورد خیلی واضح به نظر می‌رسد و شما به خودتان می‌گویید: البته که ما نقاط قوت و ضعف خود را می‌شناسیم. بله! هیچ شخصی کسب و کار شما را بهتر از خود شما نمی‌شناسد اما آیا شما به نقاط قوت خود به عنوان مزیت‌های رقابتی نگاه می‌کنید و آیا قصد دارید که گپ‌های موجود در کسب و کار خود (نقاط ضعف) را از بین ببرید؟ اهداف استراتژیک، سطح بالایی از آگاهی ایجاد می‌کنند و تمرکز بیشتری بر فعالیت‌هایی که باعث موفقیت کسب و کار می‌شوند، ایجاد خواهند کرد.

۳- **مهارت‌ها و دانش:** اگر بدانید که می‌خواهید کسب و کار خود را در طولانی مدت به کجا ببرید، در مورد قابلیت‌هایی که برای رسیدن به اهداف خود نیاز دارید ایده بسیار بهتری خواهید

داشت. اهداف استراتژیک هنگام طراحی، تصمیم‌گیری‌های لازم را تعریف و هدایت می‌کنند. بنابراین با پیگیری پویسگرانه مهارت‌ها و دانش، می‌توانید کسب و کار را برای مراحل آتی آماده نموده و شانس موفقیت خود را افزایش دهید.

۴- تخصیص منابع: چیزی که در مورد هر کسب و کاری چه کوچک و چه بزرگ روشن است این است که منابع محدود هستند. اهداف استراتژیک انتخاب می‌کنند که چه محصولات و خدمات و چه سهمی از بازار را در آینده خواهیم داشت و چه کاری نباید بکنیم! این نوع تصمیمات برای حصول اطمینان از این که منابع محدود در معرض بهترین فرصت‌ها و دریافت بیشترین سودها هستند حیاتی است.

۵- اسکن محیطی: بسیاری از مدیران اجرایی زمان لازم را برای شناخت محیط خارج و اینکه چه تاثیرات مثبت یا منفی می‌تواند بر عملکرد داشته باشد اختصاص نمی‌دهند. البته این بدان معنی نیست که رهبران با مشتریان خود هماهنگ نیستند و یا از رقابتشان آگاهی ندارند. سوال این است که چگونه در این زمینه تجزیه و تحلیل انجام می‌دهند. آگاه بودن و آماده شدن برای تغییرات احتمالی در بازار یا صنعت، امکان اقدامات مناسب را پیش از وقوع تغییرات فراهم می‌کند.

نحوه تدوین چشم‌انداز، ماموریت و اهداف استراتژیک

در ابتدا نیاز است ماموریت و چشم‌انداز کسب و کار را تعیین کنیم. برای این منظور ۴ مطالعه انجام می‌دهیم:

- ۱- مطالعه اسناد بالادستی (قوانین، مصوبه‌ها، ابلاغیه‌ها و الزاماتی که بر ما اثرگذار است)
- ۲- مطالعه میدانی (مصاحبه با مدیران ارشد و موسس و بنیانگذار کسب و کار)
- ۳- مطالعه تطبیقی (پنج کسب و کار داخلی و دو کسب و کار خارجی مشابه)
- ۴- مطالعه کانونی

برای موارد ۱ و ۳ و ۴ از فرمت جدول زیر استفاده کنید:

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	نام مطالعه (...)
۱	نقش در توسعه	
۲	محصولات(کالا / خدمات)	
۳	ذینفعان	
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی	
۵	رشد، رقابت و سودآوری	
۶	ویژگی ممتاز	
۷	تکنولوژی	
۸	ارزش ها	
۹	مسئولیت اجتماعی	
۱۰	دیدگاه نسبت به کارکنان	
۱۱	چشم انداز	

برای مورد دوم نیز می‌توانید از پرسشنامه زیر کمک بگیرید:

- ۱- نقش کسب و کار در توسعه بخشی که فعالیت می‌کند یا در توسعه کشور چیست؟
- ۲- کسب و کار چه کالاها یا خدماتی ارائه می‌دهد؟
- ۳- مشتریان، ارباب رجوع یا خدمت‌گیرندگان چه کسانی هستند؟
- ۴- قلمروی تخصصی یا جغرافیایی کسب و کار چیست؟ (حوزه‌های تخصصی، بازار و محدوده جغرافیایی)
- ۵- این کسب و کار برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟
- ۶- ارزش‌های بنیادی کسب و کار چه هستند؟
- ۷- کسب و کار از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به کسب و کارهای مشابه خود برخوردار است؟
- ۸- کسب و کار چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها اهمیت می‌دهد؟
- ۹- کسب و کار تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟

- ۱۰- کسب و کار تا چه اندازه به بقا، رشد و سودآوری اهمیت می‌دهد؟ مهم‌ترین شاخص در این زمینه چیست؟
- ۱۱- می‌خواهید کسب و کار در آینده به چه جایگاهی دست یابد؟ موقعیت مطلوب را چگونه تعریف می‌کنید؟

چگونه اهداف استراتژیک خود را معین کنیم؟

بعد از تنظیم چشم‌انداز و مأموریت باید اهداف استراتژیک کسب و کار خود را تعیین کنیم. تنظیم اهداف بصورت SMART (اهداف خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و به موقع) می‌تواند به شما کمک کند که بتوانید اهداف استراتژیک مورد نظرتان را ارزیابی کنید. در هنگام تنظیم اهداف بهتر است موارد زیر را در نظر بگیرید:

- خاص (Specific) - در مورد آنچه که می‌خواهید شفاف و مطمئن باشید.
 - قابل اندازه‌گیری (Measurable) - اطمینان حاصل کنید که هدف را می‌توان اندازه‌گیری کرد و هنگامی که هدف خود را به دست آورید می‌توانید آن را تشخیص دهید.
 - قابل دستیابی (Achievable) - بررسی کنید که هدف شما چیزی است که وقت، پول و منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن را دارید.
 - مرتبط بودن (Relevant) - اطمینان حاصل کنید که هدف شما مربوط به جهتی است که برای کسب و کار خود در نظر دارید. به عنوان مثال افزایش سود، استخدام کارمندان بیشتر یا افزایش آشنایی مردم با برند تجاری.
 - به موقع (Timely) - یک مهلت واقع بینانه برای تکمیل هدف خود تعیین کنید.
- جهت تدوین اهداف استراتژیک، سه گام زیر را طی کنید:

- ۱- شناسایی اهداف
- ۲- اولویت‌بندی اهداف
- ۳- نهایی‌سازی اهداف استراتژیک

برای این سه گام می توانید به ترتیب از فرمت های زیر کمک بگیرید:

هدف استراتژیک	شاخص	زمینه	مرجع
			بیانیه ماموریت
			چشم انداز

جمع امتیاز	همه‌تنگ با سایر اهداف	دست یافتنی	قابل فهم	قابل اندازه گیری	مناسب	بر انگیزاننده	انعطاف پذیر	قابل قبول	جدول ارزیابی و اولویت بندی اهداف
									هدف ۱
									هدف ۲
									هدف ۳
									هدف ۴

بعد از تدوین اهداف استراتژیک ابتدا باید به تحلیل محیطی پردازیم. یعنی بتوانیم به سوالات

زیر پاسخ دهیم:

◀ هم اکنون کجا هستیم؟

◀ در حال رفتن به کجا هستیم؟

الان کجا هستیم؟

هنگامی که در مورد جایگاه کنونی کسب و کار فکر می‌کنید، به عناصر پایه‌ای خود یعنی مأموریت و ارزش‌ها نگاه کنید تا اطمینان حاصل شود که تغییری صورت نگرفته است. این دو حوزه اغلب جزء مناطقی هستند که صاحبان کسب و کار آنها را بدون تغییر باقی می‌گذارند. سپس نگاهی به موقعیت فعلی یا موقعیت استراتژیک خود بیاندازید. در این مرحله باید به آنچه که در داخل و خارج اتفاق می‌افتد نگاهی انداخته و تعیین نمایید که چگونه باید تغییر کنید. شما باید موقعیت استراتژیک خود را به‌طور منظم از طریق SWOT بررسی کنید. برای اینکه بدانید هم اکنون کجا هستید عناصر زیر را بررسی کنید:

- **شرح مأموریت (Mission):** شرح مأموریت، هدف کسب و کار شما را نشان می‌دهد.

هدفی که کسب و کار برای آن تاسیس شده است. بخشی از آن درباره کسب و کار سازمان است. بخش دیگر توضیح می‌دهد که چه محصولات یا خدماتی تولید می‌کند. آیا شرح مأموریت شما بیان‌کننده کاری که انجام می‌دهید هست؟ چرا سازمان شما وجود دارد؟

- **ارزش‌ها و / یا اصول راهنما:** ارزش‌های سازمانی، کسب و کار را در مسیر روزانه خود هدایت می‌کنند. ارزش‌های اصلی و باورهای کسب و کار شما چیست؟ چه باورهایی تعاملات روزانه شما را هدایت می‌کنند؟

◀ درباره ارزش‌ها و چگونگی تدوین آن در بخش اول همین فصل به تفصیل صحبت شده است.

- **SWOT :** علامت اختصاری برای چهار واژه قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است. این عناصر در ارزیابی موقعیت استراتژیک کسب و کار شما اهمیت دارند. شما می‌خواهید بر روی نقاط قوت کسب و کار خود تمرکز کنید، نقاط ضعف خود را مرتفع سازید، از فرصت‌ها استفاده نموده و تهدیدها را تشخیص دهید.

در حال رفتن به کجا هستیم؟

عناصر مورد بررسی در پاسخ به سوال " قصد داریم به کجا برویم؟ " به شما در پاسخ دادن به سؤالات دیگری مانند: " کسب و کار من در آینده چگونه به نظر می‌رسد؟ "، " به کجا هدایت

می‌شویم؟" و "آینده‌ای که می‌خواهم برای کسب و کار خود ایجاد کنم چیست؟" کمک خواهد کرد. برای راهنمایی بیشتر عناصر زیر به شما در تعیین آینده کسب و کارتان کمک می‌کنند:

- **مزیت رقابتی پایدار:** مزیت رقابتی پایدار توضیح می‌دهد که بهترین ویژگی شما در مقایسه با رقبا چیست. هر کسب و کار در تلاش است تا مزیتی ایجاد کند که در طول زمان رقابتی باقی بماند. شما در چه چیزی می‌توانید بهترین باشید؟ ویژگی منحصر به فرد شما چیست؟ کسب و کار شما چه کاری را به‌طور بالقوه می‌تواند بهتر از هر کسب و کار دیگری انجام دهد؟

- **شرح چشم انداز (Vision):** چشم انداز تصویری از آنچه که سازمان شما در آینده خواهد بود و جایی که سازمان به آن سو هدایت می‌شود ارائه می‌دهد. سازمان شما در ۳ تا ۵ سال آینده چگونه به نظر می‌رسد؟

با این اطلاعات و با در نظر گرفتن شرایط محیطی و شرایط کسب و کار به عوامل اثرگذاری داخلی (درون کسب و کار و قابل کنترل) و خارجی (بیرون کسب و کار و غیرقابل کنترل) دست خواهید یافت.

بعد از شناسایی عوامل با کمک جدول زیر آنها را ارزیابی کنید. این عوامل در چهار دسته قرار می‌گیرند:

۱- **قوت:** عامل داخلی که برگرفته از توانمندی‌های درونی کسب و کار است. مانند نیروی انسانی، مهارت و ...

۲- **ضعف:** عامل داخلی برگرفته از کمبودها و ناتوانی‌های درونی کسب و کار. مانند بی‌نظمی و نابسامانی و ...

این دو عامل یعنی قوت و ضعف را عوامل داخلی (IFE) می‌نامند.

۳- **فرصت:** عامل خارجی که برگرفته از محیط بیرونی کسب و کار است و به تقویت و رشد کسب و کار می‌تواند کمک کند. مانند برخی قوانین خصوصی‌سازی. این عامل متاثر از شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است.

۴- **تهدید:** عامل خارجی که برگرفته از محیط بیرونی کسب و کار است و مانع از رشد کسب و کار می‌شود. مانند برخی قوانین تحریم و تغییر نرخ ارز. این عامل متاثر از شرایط سیاسی،

اجتماعی و اقتصادی است.

این دو عامل یعنی فرصت و تهدید را عوامل خارجی (EFE) می‌نامند. برای هر یک از این چهار عامل باید ضریب وزنی تخصیص دهید. مجموع ضریب وزنی IFE و همچنین مجموع ضریب وزنی EFE باید عدد ۱ باشد. سپس به هر یک از عوامل طبق راهنمایی ارائه شده در جدول زیر بین عدد ۱ تا ۴ رتبه دهید. در نهایت نمره را که حاصل ضرب ضریب وزنی در رتبه است، محاسبه نمایید تا این جدول تکمیل شود. با استفاده از نمره‌های بدست آمده ناحیه استراتژی را مشخص نموده و استراتژی‌های کسب و کار را تدوین کنید. استراتژی‌های تدوین شده را برای اولویت‌بندی انجام به مرحله بعد ببرید.

ارزیابی عوامل خارجی EFE				
ردیف	عوامل	ضریب	رتبه	نمره
۱				
۲				
۳				
۱				
۲				
۳				
جمع		۱,۰۰		

نمره ۲,۵ متوسط است. نمره ۴ عالی است یعنی شرکت به همه عوامل فرصت و تهدید واکنش نشان می‌دهد، ۴: فرصت طلبی (واکنش بسیار عالی)، ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بدو منفی)، ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

ارزیابی عوامل داخلی IFE				
ردیف	عوامل	ضریب	رتبه	نمره
۱				
۲				
۳				
۱				
۲				
۳				
جمع		۱,۰۰		

نواحی استراتژی را با کمک ماتریس زیر و بر اساس امتیازها داده شده در ماتریس‌های IFE و EFE تعیین کنید:

فرصت و تهدید EFE	۴	WO : محافظه کارانه برای غلبه بر نقاط ضعف در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها چه فعالیت‌هایی می‌توان انجام داد؟	SO : تهاجمی چگونه می‌توان از توانمندی‌ها برای بهره‌گیری از فرصت‌های موجود استفاده کرد؟
	۲	WT : تدافعی چگونه می‌توان نقاط ضعف را در جهت غلبه بر تهدیدها کاهش داد؟	ST : رقابتی چگونه می‌توان از توانمندی‌ها برای غلبه بر تهدیدها استفاده کرد؟
	۰	۲	
		۴	
		قوت و ضعف IFE	

به‌منظور آشنایی بیشتر شما خوانندگان محترم کتاب سیستم‌سازی با فرایند انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، در سال دو وینار رایگان آموزشی با این موضوع برگزار خواهیم کرد. البته این وینار

برای همه رایگان نیست بلکه فقط برای شما خواننده گرامی، تخفیف ۱۰۰ درصدی بر روی آن لحاظ خواهد شد.

با استفاده از کد SYSST می‌توانید در این وبینار ثبت نام کنید. زمان برگزاری وبینار در وب سایت آکادمی سیستم‌سازی و کانال تلگرام اطلاع رسانی خواهد شد.

گام سوم: کشف سیستم‌های وضع موجود

هر کسب و کاری از تعدادی سیستم تشکیل شده است و هر سیستم از تعدادی زیرسیستم یا فرایند. در ابتدای راه و پس از تعیین ارزش‌ها و اهداف، لازم است وضعیت موجود سیستم‌ها را مشخص کنید. در واقع شناسایی وضع موجود و دانستن اینکه در حال حاضر کجا قرار داریم و کسب و کار ما از چه سیستم‌هایی تشکیل شده است یک گام کلیدی است.

لطفاً توجه کنید که از عبارت کشف استفاده شده است نه اختراع. به این معنی که سیستم‌ها در کسب و کار شما وجود دارند حتی اگر در مورد آنها کار خاصی انجام نداده باشید. در واقع سیستم‌ها زیرپوست کسب و کار شما جریان دارند.

یک نکته مهم دیگر که باید به آن توجه کنید این است که سیستم‌ها در انواع کسب و کارها با ابعاد مختلف وجود دارند. از یک کسب و کار کوچک چند نفره تا یک کسب و کار بزرگ چند هزار نفره. در همه کسب و کارها سیستم‌ها هستند ولی امکان دارد در یک کسب و کار کوچک یک نفر متولی و مسئول چندین سیستم باشد ولی در یک کسب و کار بزرگ چندین نفر مسئول یک سیستم باشند. مثلاً در یک کسب و کار کوچک یک نفر مسئول تولید است و همان نفر مسئول خرید مواد اولیه، انبارداری و حمل و نقل ولی در یک کسب و کار بزرگ یک سیستم مثل خرید، خود دارای چندین متولی است. پس اگر کسب و کارتان خیلی بزرگ نیست، نگران نباشید، حتماً در کسب و کار شما نیز تعدادی سیستم وجود دارد که بصورت نامرئی هستند و در واقع کسب و کار شما از این سیستم‌ها تشکیل شده است فقط باید بتوانید آنها را شناسایی و مرئی کنید. حتی اگر در مورد سیستم‌های کسب و کار کار خاصی انجام نداده و تاکنون سیستم‌سازی نکرده‌اید باید بدانید هر کسب و کاری از تعدادی سیستم تشکیل شده است.

شناسایی سیستم‌های موجود به‌عنوان یکی از اولین گام‌های اساسی در سیستم‌سازی به شمار

می‌رود اما از کجا می‌توان فهمید چه سیستم‌هایی در کسب و کار شما وجود دارد؟ به منظور راهنمایی بهتر لیست برخی از پرکاربردترین سیستم‌هایی که امکان دارد در کسب و کار شما وجود داشته باشد در ادامه ارائه خواهد شد.

- سیستم توسعه و مدیریت محصولات یا خدمات
- سیستم زنجیره تامین
- سیستم تولید
- سیستم لجستیک و انبارداری
- سیستم ارائه خدمت
- سیستم بازاریابی و فروش
- سیستم تبلیغات و برندینگ
- سیستم مدیریت و خدمات مشتری
- سیستم توسعه و مدیریت منابع انسانی
- سیستم مدیریت منابع مالی
- سیستم مدیریت و نگهداری دارائی‌ها
- سیستم مدیریت ریسک و اصلاح کسب و کار
- سیستم مدیریت روابط کسب و کار
- سیستم توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار

به احتمال بسیار زیاد شما در کسب و کارتان سیستمی فراتر از آنچه در لیست بالا ارائه شد ندارید ولی اگر فکر می‌کنید موردی هست که در کسب و کار شما وجود دارد ولی در بالا اشاره نشده است، به سیستم‌های موجود خود اضافه کنید. بر عکس این موضوع هم حتماً وجود دارد. یعنی امکان اینکه همه سیستم‌های اشاره شده در لیست بالا در حال حاضر در کسب و کار شما وجود داشته باشند، خیلی خیلی کم است. پس فقط همان-هایی که فکر می‌کنید در حال حاضر در کسب و کارتان وجود دارد را یادداشت کنید.

در این قسمت می‌خواهیم در مورد هر یک از سیستم‌های اشاره شده در بالا کمی توضیح دهیم تا بتوانید با دقت بالاتری بتوانید آنها را تشخیص دهید.

سیستم توسعه و مدیریت محصولات و خدمات

در این سیستم باید برنامه توسعه محصولات و خدمات تهیه شود و به این فکر کنید که محصولات جدید را می‌خواهید در بازار فعلی عرضه کنید و یا اینکه می‌خواهید در بازار فعلی محصولات قدیمی کنار بگذارید و محصولات جدید را وارد بازار کنید.

برای تولید و تعریف، به ایده‌های جدید محصولات و خدمات نیاز دارید. بعد از مشخص کردن برنامه توسعه و تولید محصولات، خدمات و ایده‌های جدید، توسعه محصولات و خدمات را در بازارهای قبلی و بازارهای جدید شروع کنید.

سیستم زنجیره تامین

سیستم زنجیره تامین یعنی ایجاد هماهنگی بین اجزا زنجیره تامین (تامین‌کنندگان) و کسب و کار. در این سیستم خرید مواد و یا خدمات اولین قدم است. بنابراین با کمک این سیستم شما ورودی‌های کسب و کار را آماده می‌کنید تا در سیستم بعدی وارد تولید و ساخت محصول یا ارائه خدمت اصلی خود شوید.

سیستم تولید

بعد از تامین مواد اولیه نوبت به تولید و ساخت می‌رسد. این سیستم عملیات‌های اصلی شما را مانند برنامه‌ریزی تولید، تولید، و... و مواردی را که مستقیماً به حوزه تولید مربوط می‌شود دربر می‌گیرد.

سیستم لجستیک و انبارداری

پس از آنکه محصول آماده شد و در انبار قرار می‌گیرد. حال منتظر می‌مانیم تا سفارش ثبت شود مجوز خروج صادر گردد. اما سوال اینست که چه طور محصول را از انبار خارج کنیم و به دست مشتری برسانیم؟

اینجا نقش لجستیک و حمل و نقل مشخص می‌شود. در سیستم لجستیک به امور مربوط به حمل و نقل و تحویل محصول به مشتری پرداخته می‌شود.

در خیلی از کسب و کارها به مقوله انبارداری توجه کمی می‌شود و این باعث شده است که در

ورود و خروج انبار کنترلی وجود نداشته باشد. در نتیجه مشخص نیست که چه نوع کالاهایی در چه زمانی وارد انبار شده‌اند؟ موجودی انبار چقدر است؟ خروجی انبار به چه گونه‌ای است؟ گردش کالا به چه صورت است؟ موجودی واقعی چه میزان است؟ و بسیاری از مواردی از این دست.

سیستم ارائه خدمات

در این سیستم با محصول سروکار ندارید. در این مرحله باید قواعد و راهبردهای ارائه خدمات را مشخص کرد و سپس منابع و شیوه ارائه خدمات به مشتری را تعیین کرد. این سیستم برای کسب و کارهای خدمت محور بیشتر مورد استفاده قرار خواهد گرفت. پس اگر شما در حوزه ارائه خدمات فعالیتی ندارید و محصول محور می‌باشید، احتمالاً نیازی به این سیستم ندارید.

سیستم بازاریابی و فروش

محصول تولید شده یا خدماتی که می‌خواهید ارائه کنید، نیاز به معرفی دارد. این سیستم از اجزاء و زیرسیستم‌هایی تشکیل می‌شود که در ادامه به معرفی اجمالی هر یک خواهیم پرداخت. در گام اول باید برای محصول جدید بازار فروش پیدا کنید و مشتریان و توانمندی‌هایشان را بشناسید. این اولین کاری است که در سیستم بازاریابی و فروش انجام می‌شود. اقدام بعدی در این سیستم، توسعه راهبردهای بازاریابی است، یعنی برای بازاریابی، راهبردی در نظر گرفته باشید و از آن راهبرد برای نفوذ در بازار استفاده کنید. گام سوم مشخص کردن برنامه بازاریابی و مدیریت است. اقدام چهارم در این سیستم، توسعه راهبردهای فروش است. بعد از مشخص شدن این راهبردها، برای فروش برنامه تنظیم می‌کنید (اقدام پنجم). پس سیستم بازاریابی و فروش محصولات دارای پنج زیر سیستم است:

- ۱- درک بازار مشتریان و توانمندی آنها
- ۲- طراحی راهبرد بازاریابی
- ۳- تعیین برنامه بازاریابی
- ۴- طراحی راهبرد فروش
- ۵- تعیین برنامه فروش

سیستم تبلیغات و برندینگ

این سیستم به دو زیر سیستم تبلیغات و برندینگ تقسیم می‌شود و تعامل این دو سیستم با یکدیگر و همچنین این سیستم با سیستم بازاریابی و فروش بسیار زیاد است. در سیستم تبلیغات به دنبال موارد زیر هستیم:

- آگاهی مشتریان در مورد محصولات و یا خدمات جدید
- آگاه کردن مشتریان از طرز کار و یا قیمت یک محصول
- ایجاد تصویری روشن و قدرتمند از کسب و کار
- ترغیب مشتریان به خرید محصول
- تشویق مشتری برای اتخاذ تصمیم خرید فوری محصول و یا خدمت
- و...

به‌طور کلی در مورد سیستم برندینگ هم می‌توان گفت برندینگ فرآیندی است که در طی آن به جایگاه احساسی و عاطفی یک محصول یا خدمت افزوده شده و بدین وسیله ارزش آن برای مشتریان و سایر ذینفعان افزایش می‌یابد. برندسازی یا برندینگ حاصل پیام‌ها و گزارش‌های رسانه‌ها است. هر قدر تعداد این پیام‌ها بیشتر و محتوای آن‌ها مطلوب‌تر باشد، نام تجاری قوی‌تر خواهد شد.

سیستم مدیریت خدمات مشتری

پس از اینکه محصول به بازار عرضه شده است باید بدانید که چه وظایفی در مقابل مشتری دارید. این سیستم از چهار زیر سیستم تشکیل شده است.

زیر سیستم اول برنامه‌ریزی و مدیریت ارتباط با مشتری است. یعنی کنترل تماس‌هایی که در خدمات با مشتری وجود دارد.

در زیر سیستم دوم مهم‌ترین نکته بحث خدمات پس از فروش است. وقتی محصولی را تحویل مشتری می‌دهید درباره کیفیت، قیمت و مواردی دیگر نکاتی را به مشتری قول می‌دهید. اینجا باید برای قول‌ها و وعده‌های داده شده، ضمانتی وجود داشته باشد و شما باید بتوانید آن را به‌گونه‌ای پشتیبانی کنید که به اعتبار شما لطمه‌ای وارد نشود.

زیر سیستم سوم، ارزیابی رضایت مشتری است. یعنی ارزیابی شود خدماتی که به مشتری می‌دهید با چه کیفیتی ارائه می‌شود و رضایت مشتری از این عملیات و از کالاها و خدماتی که به آن‌ها تحویل داده‌اید به چه صورت است.

زیر سیستم چهارم، مراقبت از مشتری در راستای حفظ مشتری و تأیید راهبردی خدمات مشتری است.

سیستم توسعه و مدیریت منابع انسانی

در این سیستم به توسعه و مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود. معمولاً کسب و کارهای کوچک کمتر به توسعه و مدیریت منابع انسانی توجه می‌کنند. آن‌ها وقتی در کسب و کارشان به مرحله رشد می‌رسند فقط شروع به جذب نیرو می‌کنند. برای مثال با خود می‌گویند «میخواهیم دو نفر برای فروش اضافه کنیم و یک نفر برای انبار استخدام کنیم، در تولید می‌خواهیم دو نفر را جذب کنیم و...» این نوع افزایش نیرو که فقط بر اساس افزایش حجم کار تصمیم‌گیری می‌شود، خیلی صحیح نیست. به گردش کار و بسیاری ملاحظات دیگر توجه نمی‌کنند بنابراین در میان مدت و بلند مدت به مشکلاتی برخورد می‌کنند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم کارایی لازم افراد جدید اشاره کرد یا اینکه بعد از مدتی متوجه می‌شوند بین حجم کار و تعداد نیروهای هر بخش تناسبی وجود ندارد. بنابراین تصمیم می‌گیرند دوباره در تعداد نیروهای انسانی تغییر ایجاد کنند. یعنی تعدیل یا استخدام دوباره.

این در حالی است که برای جذب و آموزش نیروی جدید، زمان و انرژی زیادی صرف شده است اما چون کارایی لازم را نداشته است و نمی‌تواند انتظارات را برآورده کند، نیاز است تا دوباره در ساختار نیروی انسانی تغییر ایجاد شود. این هزینه‌ی اضافی است که در کسب و کار پرداخت می‌شود. البته توجه کنید که این عدم کارایی صرفاً مربوط به توانمندی نیروی انسانی نیست بلکه علت اصلی آن می‌تواند ساختار و جانمایی نادرست شما باشد. برای افزودن نیروی انسانی باید بر اساس یک الگوی حساب‌شده عمل کرد.

در سیستم توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی اول باید به برنامه‌ریزی سیاست‌ها و راهبردهای لازم توجه کنید. در قدم‌های بعدی استخدام، منبع‌یابی و انتخاب کارمندان است. اگر انتخاب، انتخاب درستی باشد می‌تواند سرعت شما را برای تحقق اهداف چند برابر کند.

مرحله بعد پیشرفت کارمندان است. کارمند باید رشد پیدا کند تا کسب و کار رشد کند. باید نحوه عملکرد در سیستم پاداش و حفظ کارکنان کلیدی مورد توجه قرار گیرد. مدیریت خروج کارکنان یکی از دغدغه‌هایی است که در خیلی از کسب و کارها دیده می‌شود. بعضی اوقات مدیران و صاحبان کسب و کار فردی را استخدام کرده‌اند که برایشان مناسب نبوده و کارایی لازم را ندارد. حال می‌خواهند به او بگویند که شما دیگر از فردا اخراج هستید. گفتن این جمله «از فردا اخراج» ممکن است هفته‌ها طول بکشد.

سیستم مدیریت منابع مالی

در سیستم مدیریت منابع مالی، مدیریت حساب‌ها صورت می‌گیرد. در مدیریت حساب‌ها حسابداری درآمدها، هزینه‌ها، حسابداری عمومی، گزارش‌دهی و همچنین حسابداری پروژه یعنی دارایی ثابت مدنظر است. یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های سیستم مدیریت منابع مالی، زیر سیستم پرداخت است. سیستم پرداخت چه در کسب و کارهای کوچک و چه در کسب و کارهای بزرگ چرخه طولانی دارد. حتی برای پرداخت‌های کوچک نیاز به صرف هزینه و زمان و انرژی زیادی است. باید سیستم پرداخت به بهینه‌ترین حالت ممکن طراحی شود و به اجرا دربیاید. مورد بعدی مدیریت عملیات خزانه‌داری و کنترل حساب‌های داخلی است. یکی دیگر از مواردی که در سیستم مدیریت منابع مالی باید به آن توجه شود مدیریت مالیاتها است. برای نمونه در یک شرکت، در سال ۹۴ یک حسابدار که حساب‌ها را کنترل کرده بود و از نظر سازمان مالیاتی این شرکت باید ۱۵۰ میلیون تومان مالیات پرداخت می‌کرد. در سال بعد که برای پرداخت مالیات باید اقدام می‌کردند، حسابدار جدید حساب‌ها را کنترل کرد و متوجه شد که کسب و کار زیانده بوده و اصلاً نباید مالیاتی پرداخت می‌کردند. بنابراین نحوه طراحی این سیستم باید به گونه‌ای باشد که با جابجایی نفرات، هزینه‌گزافی بر کسب و کار شما تحمیل نشود. فرق این دو حسابدار چه بوده است: سبک و سلیقه کاری. اگر سلیقه کاری را به سیستم انجام کار تبدیل کنید یعنی روند کار را طوری طراحی کنید که هر فردی که وارد کسب و کار شد، در این روند قرار بگیرد، مسلماً نتیجه خیلی بهتری کسب می‌کنید. اکنون در مباحث مالی خیلی از این رویه‌ها به صورت قانون درآمده است و کافی است آن را مستند کنید اما در سیستم‌های اصلی

چرخه تولید و چرخه تأمین که قبل تر بیان شد می‌توانید بهینه‌سازی و کاهش هزینه زیادی داشته باشید.

سیستم مدیریت و نگهداری دارایی‌ها

ساخت و مدیریت دارایی‌ها به تأیید ساخت و خرید و مدیریت دارایی‌های تولیدی و غیرتولیدی مرتبط می‌شود، یعنی باید دارایی‌هایی مولد را بشناسید و از آن‌ها نگهداری کنید. باید برای کسب دارایی‌ها برنامه‌ریزی داشته باشید. در سیستم مدیریت و نگهداری دارایی‌ها سه زیر سیستم اصلی وجود دارد:

- برنامه‌ریزی و کسب دارایی
- طراحی و ساخت دارایی‌های
- نگهداری دارایی‌ها

سیستم مدیریت ریسک و اصلاح کسب و کار

در این سیستم مدیریت ریسک انجام داده، بهبود می‌دهید و سپس عملیات اصلاحی را اجرا می‌کنید. اولین زیر سیستم در این سیستم، مدیریت ریسک کسب و کار است. برای مواجهه با ریسک، راهبردهای مختلفی وجود دارد. شناسایی ریسک‌ها قدم مهمی در این سیستم است. سپس نیاز است با توجه به راهبرد انتخاب شده، از ریسک، اجتناب کنید، آن را حذف کنید یا اثرات آنرا کاهش دهید یا ریسک را بپذیرید. با انتخاب این راهبرد، خود را برای ریسک‌ها آماده کرده‌اید. علاوه بر ریسک‌های منفی، ریسک‌های مثبت نیز در کسب و کار شما وجود دارد. برای مدیریت ریسک‌های منفی به برنامه‌ریزی بیشتری نیاز است تا بتوانید با آمادگی با آن‌ها مواجه شوید.

زیر سیستم بعدی در همین گروه مدیریت انطباق و سپس مدیریت اصلاح کسب و کار است. در پایان باید در کسب و کار قدرت انعطاف‌پذیری داشته باشید تا بتوانید متناسب با پویایی و تغییرات محیط، تغییرات مناسبی را در کسب و کار ایجاد کنید.

سیستم مدیریت روابط کسب و کاری

در روابط خارجی توجه شما معطوف به سرمایه‌گذارها و سهامداران است یعنی باید به دنبال

تقویت روابط با سهامداران باشید. همچنین نوع و نحوه رابطه با هیئت‌مدیره در این بخش قرار دارد.

چیزی که الان ممکن است برای کسب و کارهای کوچک که هیئت‌مدیره خود مدیران هستند حائز اهمیت باشد، بحث مسائل قانونی است. اینجا با مدیریت مشتریان کاری ندارید بلکه نیاز است به مسائل قانونی که پیرامون موضوع شکل می‌گیرد توجه کنید.

سیستم توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار

زیرسیستم‌های اصلی در سیستم توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار عبارتند از:

- ۱- مدیریت ایمنی
 - ۲- مدیریت دانش. دانشی که در کسب و کار شکل می‌گیرد و برای کارکنان به دست می‌آید، باید در کسب و کار باقی مانده و با خروج فرد، دانش او نیز خارج نشود.
 - ۳- زیر سیستم بعدی سنجش و الگوبرداری است. الگوبرداری باید از کسب و کارهای مشابه صورت بگیرد که این مسیر را رفته‌اند و یا در حال انجام این کار هستند.
- دقت کنید در این مرحله فقط عناوین سیستم‌های موجود را باید تهیه کنیم و نیازی به رفتن به جزئیات سیستم‌ها نیست. حواس‌تان باشد سایر کارهای جزئی که در طول روز انجام می‌دهید در درون یکی از این سیستم‌ها قرار خواهد گرفت. در این مرحله به جزئیات نپردازید و نگاه کل‌نگر داشته باشید.

بار دیگر تاکید می‌شود که شما از لیست سیستم‌های اشاره شده در بالا فقط به‌عنوان یک راهنما استفاده کنید. هدف در اینجا استخراج سیستم‌های وضع موجود است. شاید برخی موارد در لیست باشند که در حال حاضر متناظر آن در کسب و کار شما وجود نداشته باشد که طبیعی است باید فعلاً از آوردن آن در لیست خودداری کنید. در واقع از لیست سیستم‌های بالا، برخی از آنها را دارید و برخی را ندارید. فعلاً تمرکزمان بر روی سیستم‌هایی است که در وضعیت موجود داریم.

گام چهارم: مدلسازی سیستم‌های وضع موجود

در گام بعدی پس از استخراج لیست سیستم‌های موجود بهتر است آنها را مدلسازی کنید.


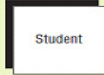



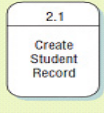

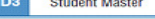
در واقع هدف از مدلسازی در این مرحله این است که ارتباط این سیستم‌ها با یکدیگر (ورودی و خروجی‌های هر سیستم) و با موجودیت‌های خارجی نمایش داده شود. منظور از موجودیت خارجی عناصر خارج از کسب و کار است که سیستم‌های ما با آنها ارتباط دارند. مثلاً سیستم منابع انسانی ما با یک موجودیت خارجی به اسم سازمان تامین اجتماعی یا سیستم مالی ما با یک موجودیت خارجی به اسم سازمان امور مالیاتی، سیستم زنجیره تامین ما با تامین‌کنندگان و کسانی که از آنها خرید می‌کنیم، سیستم فروش و بازاریابی ما با مشتریان بیرونی در ارتباط است.

برای مدلسازی ارتباط سیستم‌ها با یکدیگر و با موجودیت‌های خارجی می‌توانید از نموداری تحت عنوان DFD یا نمودار جریان داده استفاده کنید.

نمودار جریان داده‌ها (DFD) بر روی ورودی‌ها و خروجی‌های اطلاعات به یک سیستم و همچنین پردازش‌های انجام شده بر روی آنها تمرکز دارد. این نمودار با استفاده از چهار جزء اصلی ساخته می‌شود: یک مربع، فلش، مستطیل با گوشه‌های گرد و یک مستطیل با یک سر باز. این اجزاء در شکل زیر نمایش داده شده‌اند. مربع با سایه برای نمایش (Entity) موجودیت‌های خارجی که می‌تواند به سیستم داده ارسال کرده و یا از آن داده‌ای دریافت نماید استفاده می‌شود. فلش‌ها انتقال اطلاعات از یک نقطه به نقطه‌ی دیگر را نشان می‌دهند. از آنجایی که اطلاعات در مورد یک شخص، مکان یا چیزی است، بنابراین جریان اطلاعات باید توسط یک اسم شرح داده شود.

مستطیل با گوشه‌های گرد برای نمایش سیستم (پردازش اطلاعات) استفاده می‌شود. سیستم باعث ایجاد تغییرات یا تبدیل در اطلاعات ورودی می‌شود، بنابراین خروجی اطلاعات از یک پردازش باید با یک عنوان جدید نامگذاری شود.

آخرین عنصر کاربردی در نمودارهای جریان داده، یک مستطیل با یک سر باز می‌باشد که برای نمایش مرکز ذخیره‌سازی اطلاعات یا به عبارت دیگر سیستم‌های اطلاعاتی استفاده می‌شود. همانند سایر عناصر DFD، این عنصر نیز باید توسط یک اسم مشخص نامگذاری شود.

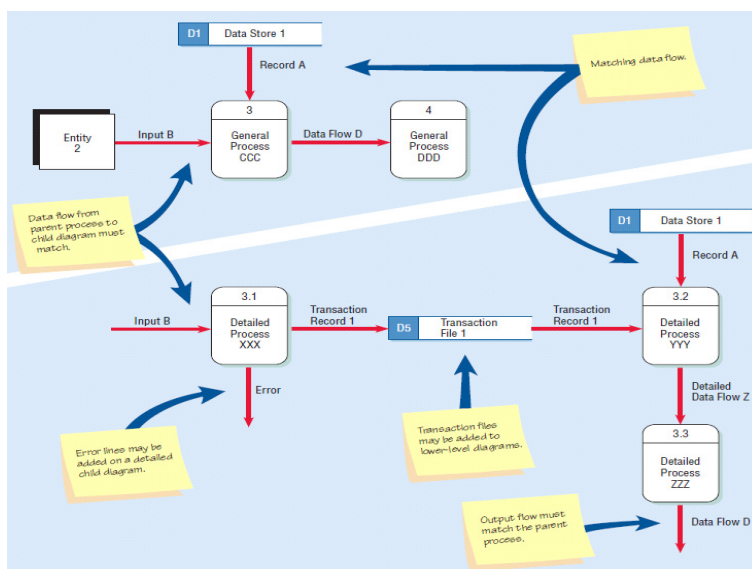
Symbol	Meaning	Example
	Entity	
	Data Flow	
	Process	
	Data Store	

برای رسم نمودار جریان داده باید چندین مرحله را طی کنیم:

در این نمودار ارتباطات داده‌ای بین سیستم‌های مختلف با یکدیگر، بین سیستم‌ها و موجودیت‌های خارجی و سیستم‌ها با مراکز ذخیره‌سازی اطلاعات نمایش داده می‌شوند. با اینکار می‌توانید درک درستی از جریان کلی اطلاعات در سیستم‌ها داشته باشید.

البته نمودار DFD را می‌توان در چند سطح ترسیم کرد یعنی هر سیستم به زیرسیستم‌های خودش تقسیم شود و در سطح بعدی نمودار DFD زیرسیستم‌ها را نشان داد ولی این موضوع در این کتاب مدنظر ما نمی‌باشد.

شکل زیر نمایی از رسم یک نمودار جریان داده را نشان می‌دهد.



در رسم نمودارهای DFD باید توجه داشت که هر سیستم (پردازش) باید دارای حداقل یک ورودی و یک خروجی باشد. نکته‌ی دیگر این است که یک نهاده‌ی خارجی نمی‌تواند مستقیماً به یک مرکز ذخیره‌سازی داده متصل شود و برای اینکار داده‌ها باید از طریق یک سیستم انتقال داده شوند. خوب حالا نوبت شما است. نمودار DFD کسب و کار خود را ترسیم کنید.

گام پنجم: استخراج لیست فرایندهای وضع موجود هر سیستم

در این مرحله باید به سراغ جزئیات هر سیستم برویم یعنی فرایندهای هر سیستم را مشخص کنیم. برای این کار ابتدا یکی از سیستم‌ها را انتخاب کنید و آن را به مراحل اصلی تقسیم کنید. مثلاً سیستم زنجیره تامین متشکل از فرایندهای درخواست کالا، خرید کالا، خرید خدمت، منبع‌یابی و ارزیابی تامین‌کنندگان است.

این عمل را برای تمام سیستم‌های خود انجام دهید تا لیستی از تمام فرایندهای موجود در آن سیستم را استخراج کنید.

برای اینکه راحت‌تر بتوانید تشخیص دهید هر سیستم معمولاً شامل چه فرایندهایی است، در ادامه لیست انواع فرایندهایی که در هر کسب و کار می‌تواند وجود داشته باشد به تفکیک سیستم ارائه شده است. البته نگران نباشید قطعاً شما به عنوان یک کسب و کار کوچک یا متوسط به همه این فرایندها نیاز ندارید.

نکته مهم: بار دیگر تاکید می‌شود اگر در لیست فرایندی را مشاهده کردید که در حال حاضر در کسب و کار شما وجود ندارد، از روی آن عبور کنید و فعلاً از آن صرف نظر کنید. در این مرحله فقط فرایندهای وضع موجود یعنی فرایندهایی که در حال انجام آنها هستید را لیست کنید. در فازهای بعدی که مربوط به طراحی فرایندهای مطلوب است، بار دیگر به این لیست مراجعه خواهیم کرد و این بار فرایندهایی که نداریم ولی فکر میکنیم برایمان مناسب است را به لیست خود اضافه خواهیم کرد.

۱. سیستم توسعه و مدیریت محصولات یا خدمات

۱،۱ فرایند تحقیق و توسعه (خلق ایده‌های جدید)

۱,۲ فرایند ساخت نمونه اولیه (PROTOTYP)

۱,۳ فرایند تست بازار

۲. سیستم زنجیره تامین

۲,۱ درخواست کالا

۲,۲ منبع‌یابی، ارزیابی و انتخاب تامین‌کنندگان

۲,۳ خرید

۲,۴ ارزیابی کیفی و نظارت بر تامین‌کنندگان

۳. سیستم تولید

۳,۱ برنامه‌ریزی تولید

۳,۲ تولید و کنترل کیفیت محصول

۳,۳ تصمیم کیفیت محصول

۳,۴ ارزیابی عملکرد تولید

۴. سیستم لجستیک و انبارداری

۴,۱ ورود و خروج کالا

۴,۲ اجرای انبارداری (مدیریت کالا)

۴,۳ انبارگردانی

۴,۴ حمل و نقل کالا و تجهیزات

۵. سیستم ارائه خدمت

۵,۱ شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع ارائه خدمت

۵,۲ اجرای خدمت

۵,۳ ارزیابی عملکرد ارائه خدمت

۶. سیستم بازاریابی و فروش

۶,۱ تحقیقات بازار و اولویت‌بندی فرصت‌ها

- ۶,۲ قیمت‌گذاری و تخفیفات
- ۶,۳ شناسایی و مدیریت کانال توزیع
- ۶,۴ سفارش‌گیری از مشتری
- ۶,۵ سفارش‌گذاری تولید
- ۶,۶ پیش‌بینی و هدفگذاری فروش
- ۶,۷ ارزیابی عملکرد فروش
- ۶,۸ توسعه روابط فروش
- ۶,۹ برنامه وفاداری مشتریان
- ۶,۱۰ پیگیری وصول مطالبات فروش

۷. سیستم تبلیغات و برندینگ

- ۷,۱ تدوین برنامه و بودجه تبلیغات و برندینگ
- ۷,۲ تامین اقلام تبلیغاتی و هدایا
- ۷,۳ ارزیابی عملکرد تبلیغات

۸. سیستم مدیریت و خدمات مشتری

- ۸,۱ مدیریت تماس‌های مشتریان
- ۸,۲ مراقبت از مشتری
- ۸,۳ مدیریت شکایات مشتریان
- ۸,۴ سنجش رضایت مشتری
- ۸,۵ خدمات پس از فروش

۹. سیستم توسعه و مدیریت منابع انسانی

- ۹,۱ جذب و استخدام
- ۹,۲ مرخصی
- ۹,۳ ماموریت
- ۹,۴ ارزیابی عملکرد پرسنل

- ۹,۵ سنجش رضایتمندی پرسنل
- ۹,۶ توسعه و آموزش پرسنل
- ۹,۷ محاسبه کارکرد
- ۹,۸ جانشین‌پروری
- ۹,۹ مدیریت خروج پرسنل
- ۹,۱۰ جبران خدمات پرسنل (تشویق و تنبیه)

۱۰. سیستم مدیریت منابع مالی

با توجه به اینکه سیستم مدیریت منابع مالی برگرفته از قوانین مشخص و ثابت می‌باشد و در این حوزه نرم‌افزارهای خوبی در بازار کشور موجود است، توصیه می‌شود این سیستم را با بهره‌گیری از این نرم‌افزارهای آماده انجام دهید. به همین دلیل در این بخش نیازی به ارائه لیست فرایندهای مدیریت منابع مالی نمی‌باشد.

۱۱. سیستم مدیریت و نگهداری دارائی‌ها

- ۱۱,۱ برنامه‌ریزی و ایجاد امکانات کسب و کار
- ۱۱,۲ خلق دارایی
- ۱۱,۳ مدیریت اموال و شماره‌گذاری
- ۱۱,۴ برنامه‌ریزی نگهداری دارایی
- ۱۱,۵ نگهداری و تعمیرات دارایی
- ۱۱,۶ جابجایی اموال

۱۲. سیستم مدیریت ریسک و اصلاح کسب و کار

- ۱۲,۱ شناسایی ریسک کسب و کار
- ۱۲,۲ ارزیابی ریسک
- ۱۲,۳ کنترل ریسک و اصلاح کسب و کار

۱۳. سیستم مدیریت روابط کسب و کار

- ۱۳,۱ عقد و تمدید قرارداد غیر تجاری
- ۱۳,۲ عقد و تمدید قرارداد تجاری
- ۱۳,۳ شرکت در مناقصات و مزایدات
- ۱۳,۴ برگزاری مناقصات و مزایدات
- ۱۳,۵ تشریفات

۱۴. سیستم توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار

- ۱۴,۱ مدیریت ایمنی و بهداشت
- ۱۴,۲ مدیریت دانش کسب و کار
- ۱۴,۳ سنجش و الگوبرداری
- ۱۴,۴ آراستگی محیط کار – نظام 5S
- ۱۴,۵ ممیزی عملکرد کسب و کار
- ۱۴,۶ اقدام اصلاحی و مدیریت تغییرات

گام ششم: مدلسازی فرایندهای وضع موجود هر سیستم

در این مرحله بر اساس لیست فرایندهای استخراج شده در مرحله قبل باید فرایندهای کسب و کار خود را مدل کنید.

یک تصویر گویاتر از هزار کلمه است. همین یک دلیل برای مدلسازی فرایندها کافی است منتها در این بخش به برخی از مهم‌ترین دلایلی که باید بر اساس آنها اقدام به مدلسازی فرایندها نمود را ارائه خواهیم کرد.

- مدل‌های فرایندی یک ابزار کمک آموزشی خوب هستند.
- مدل‌ها نسبتاً ساده و سریع هستند و برای تکمیل نیازمند هزینه‌های زیاد نیستند.
- مدل‌ها برای درک و تفهیم مناسب هستند.
- مدل‌ها سبب ایجاد یک بستری پایه جهت اندازه‌گیری می‌شوند.
- مدل‌ها انجام امور تجزیه و تحلیل فرآیند و شبیه‌سازی آنرا تسریع می‌نمایند.

- مدل‌های استاندارد توسط افراد مختلف درک یکسانی می‌شوند.
- مستندسازی روال‌ها و فرایندها منجر به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و مستند شده و چرخه مدیریت دانش را در سطح سازمان تسهیل خواهد نمود.
- و بسیاری دلایل دیگر.

به منظور مدل‌سازی فرایندها روش‌های مختلفی ایجاد شده که فلوچارت یکی از این روش‌ها است. البته روش‌ها و استانداردهای دیگری برای مدل‌سازی فرایندها وجود دارد مثل BPMN2 که از فلوچارت کامل‌تر هستند. در نتیجه ما در این کتاب استاندارد BPMN2 را بصورت مختصر و مفید آموزش خواهیم داد. در نظر داشته باشید ما در این کتاب در نظر نداریم شما را به یک مدل‌ساز حرفه‌ای فرایند با استاندارد BPMN2 تبدیل کنیم بلکه بخش‌های مهم و پرکاربرد این استاندارد را برای مدل‌سازی وضعیت موجود معرفی خواهیم کرد.

البته اصراری به استفاده از استاندارد BPMN2 وجود ندارد و با استانداردهای دیگر مثل فلوچارت آشنایی دارید می‌توانید از آن استفاده کنید.

همچنین در فصل بعد زیرساختی را معرفی خواهیم کرد که می‌توانید فرایندهای کسب و کار خود را به سادگی در آن ترسیم نمایید.

معرفی اجمالی استاندارد BPMN2

چند نماد اصلی در استاندارد BPMN2 وجود دارد که هر یک را در ادامه تشریح خواهیم کرد.

Pool: فرایندی که در حال مدل‌سازی آن هستیم را با یک Pool نمایش می‌دهیم مثل شکل

پایین.



نکته مهم اینکه یک فرایند دیگر می‌تواند برای فرایند فعلی یک شریک تجاری محسوب شود که آنها را هم باید یک Pool جداگانه در نظر گرفت. همچنین عناصر خارج از کسب و کار مثل مشتری، تامین‌کننده، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با کسب و کار و... نیز یک Pool جداگانه است. در این موارد ما تمایلی به مدلسازی و تعیین فعالیت‌های انجام شده توسط عناصر خارجی را نداریم. پس به عنوان جمع‌بندی موارد زیر می‌توانند جزء pool ها باشند:

- فرایند اصلی که در حال مدلسازی آن هستیم
- فرایندهای دیگر
- موجودیت های خارجی
- مشتریان و تامین کنندگان

Lane: برای جدا کردن فعالیت‌هایی است که مربوط به یک نقش یا واحد خاص در کسب و کار است و معمولاً بیانگر نقش‌های سازمانی هستند. این موارد می‌توانند جزء lane ها باشند:

- واحدهای سازمانی
- پست‌های سازمانی
- نقش‌های سازمانی



Activity یا فعالیت: فعالیت‌ها اقداماتی هستند که در طول فرایند توسط ذینفعان فرایند انجام می‌شوند و در یک دسته‌بندی کلی به دو گروه قابل تقسیم هستند: فعالیت‌های اتمیک که به آنها Task نیز گفته می‌شود و همانطور که از نام آنها پیدا است قابل شکستن به فعالیت‌های جزئی‌تر نیستند.



Task5

نوع دیگری از فعالیت‌ها، فعالیت‌های ترکیبی هستند که به آنها Sub-Process نیز اطلاق می‌شود. Sub-Process خود یک فرایند دیگر در دل فرایند فعلی هستند که بنا به نیاز از آنها استفاده خواهد شد. Sub-Process ها دارای یک علامت + در مرکز و پایین مستطیل هستند.



Process

Gateway یا دروازه: دروازه‌ها دو کاربرد اصلی دارند.

۱- تصمیم‌گیری‌ها در فرایند را نشان می‌دهند.

۲- برای منشعب شدن (forking) و بهم پیوستن (joining) مسیرها در فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرند.

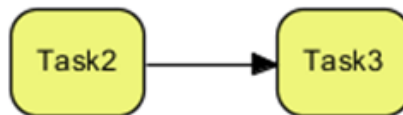


Gateway برای نمایش نقاط کنترلی و تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌شود. به علاوه از این نماد هم به عنوان تفکیک‌کننده مسیر و هم در جهت ترکیب مسیرها استفاده می‌شود. به عبارت دیگر به یک Task تنها یک ورودی، وارد می‌شود و تنها یک خروجی، از آن خارج می‌گردد. در صورت وجود بیش از یک ورودی یا خروجی باید از Gateway استفاده نمود.

Sequence Flow یا جریان توالی که با شکل زیر نمایش داده می‌شود:



جهت نمایش ترتیب و توالی انجام فعالیت‌ها در داخل Lane های یک فرآیند بکار می‌رود که در واقع مسیر اصلی فرآیند می‌باشد. به تصویر پایین دقت کنید:



Sequence Flow بین دو Task نشان می‌دهد که که ابتدا باید Task2 انجام شود و سپس کار به Task3 ارسال شده تا فرآیند ادامه یابد.

Event یا رخداد: پیشامدی که در ابتدا، میانه یا انتهای یک فرآیند روی می‌دهد و بر جریان فرآیند تأثیر می‌گذارد. پس می‌توان آنها را به سه گروه تقسیم‌بندی کرد: رخدادهای آغازین، رخدادهای میانی و رخدادهای پایانی. هر فرآیند قطعاً دارای حداقل یک رخداد آغازین و یک رخداد پایانی است. پس رخدادهای برحسب زمان تأثیر بر فرآیند به سه گروه Start, Intermediate و End (شکل‌ها از چپ به راست) تقسیم می‌شوند.



همانطور که از اسم این نماد مشخص است، رخداد پیشامدی است که تحت کنترل فرآیند موردنظر نبوده و معمولاً یک عامل بیرونی است.

نکته مهم: در این مرحله یعنی مدلسازی فرایندها، فقط ترسیم نمودار BPMN کافی نیست و در مورد هر فرآیند باید اطلاعات دیگری نیز دریافت شود. این اطلاعات در قالب شناسنامه فرآیندی قابل استخراج است.

یکی از روش‌های مدلسازی فرآیند، انجام جلسه مصاحبه با ذینفعان فرآیند است. شناسنامه فرآیند برای مصاحبه‌کننده (تحلیلگر فرآیند) مثل چک‌لیست پرواز برای خلبان پیش از پرواز

نقش هدایت‌کننده و تسهیلگر را ایفا خواهد کرد. اگر این چک‌لیست در اختیار مدلساز نباشد بخشی از ذهن مصاحبه‌کننده دائم درگیر این موضوع است که نکند چیزی را از قلم انداخته باشد.

برخی از بخش‌های موجود در این چک لیست عبارتند از:

- نام فرایند
- هدف فرایند
- محرک فرایند (عاملی که باعث آغاز فرایند می‌شود)
- ورودی‌ها و خروجی‌های فرایند
- مشکلات فرایند و راهکارهای بهبود
- مستندات، فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی
- سرفصل‌های اطلاعاتی مورکاربرد در فرایند
- جدول شاخص‌های کلیدی ارزیابی فرایند (KPI)
- ریسک‌های فرایند
- نمودار BPMN2 مربوط به فرایند

پس به عنوان جمع‌بندی باید گفت که در این مرحله برای هر فرایند یک شناسنامه فرایندی و یک نمودار BPMN ترسیم کنیم.

برای درک بهتر این بخش یک مثال ارائه خواهد شد. در ابتدا مراحل اصلی فرایند بصورت نوشتاری ارائه خواهد شد که به آن سناریوی فرایند اطلاق می‌گردد و در ادامه نمودار BPMN ترسیم شده همین فرایند را خواهید دید.

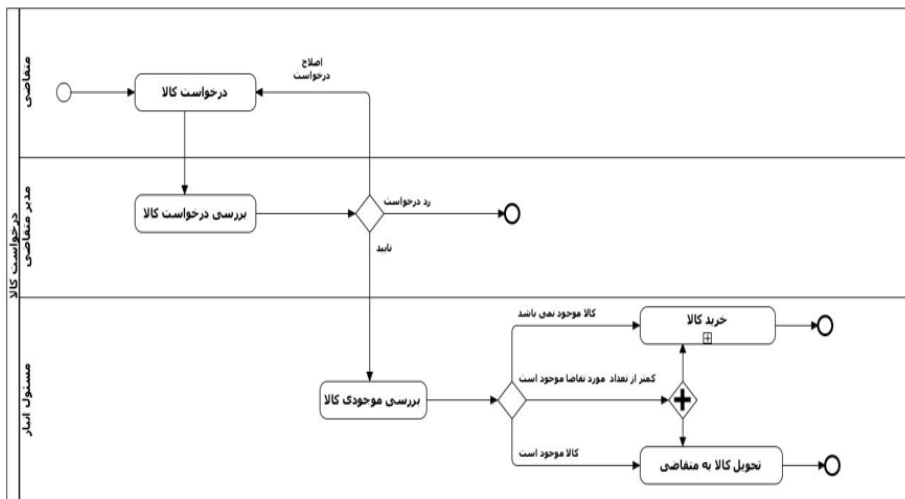
یک نمونه ساده شده از سناریوی فرایند درخواست کالا

متقاضی کالای مورد نیاز خود را مشخص نمودن نام کالا، تعداد و سایر مشخصات مورد نیاز ثبت کرده و جهت تایید به مدیر خود ارسال می‌کند.

مدیر تقاضای درخواست کالا را بررسی نموده و در صورت نیاز به اصلاح به متقاضی عودت داده و در غیر اینصورت او و می‌تواند این تقاضا را رد یا تایید کند. در صورتی که تقاضا رد شود فرایند پایان می‌یابد و در صورت تایید، تقاضای درخواست کالا به انبار جهت بررسی ارسال می‌شود.

- مسئول انبار تقاضا را از نظر موجودی بررسی می‌کند. در اینصورت سه حالت پیش می‌آید:
۱. کالا در انبار موجود نیست. در این صورت این تقاضا برای تامین به فرایند خرید ارسال می‌شود و سایر مراحل در آن انجام می‌شود.
 ۲. تعدادی کمتر از تعداد مورد تقاضا در انبار موجود است. تقاضا به دو بخش تقسیم می‌شود که به صورت موازی با هم انجام می‌شود. بخش اول، تحویل تعداد کالای موجود به متقاضی و بخش دوم، ارسال به فرایند خرید جهت تامین کالا.
 ۳. کالا در انبار موجود است. در این صورت کالا به متقاضی تحویل داده شده و تایید تحویل کالا ثبت می‌شود.

نمودار BPMN فرایند درخواست کالا



یکبار دیگر تاکید می‌کنیم که لازم نیست برای همه فرایندها این مرحله را انجام دهید یا مدلسازی همه فرایندها را به یکباره آغاز کنید زیرا قادر نخواهید بود این کار را به پایان برسانید. بهتر است بر اساس دغدغه‌های کسب و کار تعدادی از فرایندها را مدل‌سازی کرده و بعد از مدتی به سراغ فرایندهای بعدی بروید.

در مورد مدلسازی فرایندها در کلاس‌های حضوری سیستم‌سازی بطور مفصل صحبت کرده

و بصورت کارگاهی این مبحث مهم را آموزش خواهیم داد. در واقع در این کلاس که بصورت کارگاهی برگزار می‌شود، کسب و کارها فرایندهای خود را مدل خواهند کرد بطوریکه پس از پایان کلاس، تعداد زیادی فرایند مدلسازی شده خواهند داشت.

گام هفتم: تحلیل و بهبود فرایندهای موجود

در این مرحله فرایندها را مورد تحلیل قرار می‌دهیم و فرایندهای دارای مشکل را بهبود داده و مشکلات آنها را برطرف خواهیم کرد. البته این بدان معنی نیست که همه فرایندهای کسب و کار نیاز به بهبود دارند و ممکن است وضعیت فعلی‌شان قابل قبول باشد. البته بهبود یک چیز نسبی است و انتها ندارد ولی باید بتوانیم بین وضعیت همه فرایندها از نظر بهبود تعادل ایجاد کنیم.

در اینجا برخی از شرایطی که تحت آنها بهتر است از تحلیل فرایند استفاده شود را ذکر کرده‌ایم:

- وقتی مسائل ناشناخته بروز می‌کنند، مانند تاخیرهای مداوم یا افزایش شکایات مشتریان.

- افراد درک واضحی از نحوه انجام فرآیند ندارند.

- قبل از مکانیزاسیون فرایندها و برای اطمینان از اینکه فرآیندها بهینه‌سازی شده‌اند.

- وقتی یک تیم می‌خواهد فرآیندی را با یک نسخه جدید جایگزین کند.

در این مرحله ممکن است در پایان تصمیم بگیریم:

۱- فرآیندی را حذف کنیم.

۲- فرآیندی را بهبود دهیم.

۳- فرآیندی را حفظ کنیم.

۴- فرآیندی را ایجاد و طراحی کنیم.

هدف از بهبود فرآیند، از بین بردن نقاط ضعف یا گلوگاه‌ها در عملیات تجاری است. با شناسایی این نقاط ضعف، می‌توانید به پیشرفت کسب و کار خود کمک کنید، چرا که مزایای زیر را برایتان به دنبال خواهد داشت:

- کاهش زمان اتمام فرآیند

- بهبود کارایی و کیفیت فرآیند
- حذف کارهای زائد
- کاهش اصطکاک در فرآیندهای کسب و کار
- برآورده شدن الزامات قانونی
- و...

بهبود فرآیند راهی است که باعث می شود کسب و کار شما به بهترین حالتی که قابلیت آن را دارد تبدیل شود.

تحلیل فرایندها را به دو روش می توان انجام داد: تحلیل کیفی و تحلیل کمی، لیکن در این کتاب به یکی از ساده ترین و پرکاربردترین روش های تحلیل کیفی فرایندها اشاره می کنیم.

تحلیل ارزش افزوده

هدف از روش تجزیه و تحلیل ارزش افزوده، این است که مراحل در فرایند که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند شناسایی و حذف نماییم و مراحل ایجاد ارزش افزوده می کنند را بهینه سازی کنیم. بنابراین بسیار مهم است که بتوانیم در سریع ترین زمان ممکن و در ابتدای تجزیه و تحلیل، اقدامات بدون ارزش افزوده را شناسایی کند. در واقع تجزیه و تحلیل ارزش افزوده یک تکنیک است که با هدف شناسایی مراحل غیرضروری در یک فرایند با رویکرد حذف آنها است. این تحلیل دارای دو گام اساسی است:

- value classification یا طبقه بندی ارزش ها
- waste elimination یا حذف اضافات

در این نوع تحلیل بررسی می شود که آیا فعالیت ها و تصمیم گیری های فعلی فرآیند برای مشتری یا کسب و کار ارزش افزوده ایجاد می کند یا نه. در این تحلیل، فعالیت ها به سه دسته زیر تقسیم می شود:

- دارای ارزش افزوده: آن را با VA نمایش می دهند.
- دارای ارزش افزوده برای کسب و کار (BVA)
- بدون ارزش افزوده (NVA)

فعالیت دارای ارزش افزوده (VA) برای مشتری ارزش یا رضایت ایجاد می کند. معیارهای

تشخیص این نوع فعالیت‌ها عبارتند از:

- می‌توان پرسید که آیا مشتری حاضر است برای این فعالیت هزینه‌ای پرداخت کند یا نه؟

- آیا مشتری موافق این است که این مرحله برای رسیدن به اهداف مورد نظر او ضروری است؟

- اگر این مرحله را حذف کنیم، مشتری حس می‌کند از ارزش خدمت یا محصول نهایی کم شده است.

اگر پاسخ یکی از سئوالات فوق بله است یعنی این مرحله برای مشتری دارای ارزش افزوده است. **فعالیت دارای ارزش افزوده برای کسب و کار (BVA)** برای انجام شدن کسب و کار به طور روان، مفید یا لازم است. معیارهای تشخیص این نوع فعالیت عبارتند از:

- آیا این مرحله به منظور کسب درآمد یا بهبود و رشد کسب و کار لازم است؟

- اگر این مرحله حذف شود، کسب و کار با مسائل و مشکلاتی در دراز مدت مواجه خواهد شد؟

- آیا این مرحله مطابق با الزامات قانونی است؟

فعالیت بدون ارزش افزوده (NVA) نه برای مشتری و نه برای کسب و کار ارزش افزوده ندارد. برخی از انواع این نوع فعالیت عبارتند از:

- جابه‌جایی

- تاخیرات

- انتظار

- کار مجدد یا اصلاح اشکالات

روش‌های دیگری نیز برای تحلیل وجود دارد که کسب و کارهای کوچک و متوسط خیلی لازم نیست به سراغ این روش‌ها بروند مگر در صورت لزوم. روش‌هایی مثل شبیه‌سازی فرایندها، تحلیل صف و تحلیل جریان.

حالا نوبت به بهبود فرایندها است. بر اساس تحلیل‌های انجام شده اقدام به مدلسازی مجدد فرایند بهبود یافته خواهیم کرد.

مهم این است که به یاد داشته باشید تجزیه و تحلیل، یک عملیات مداوم است. زیرا همیشه محیط و قوانین کسب و کار در حال تغییرند بنابراین همیشه سیستمی وجود دارد که نیاز به بهینه‌سازی یا بهبود داشته باشد.

همچنین ممکن است یک فرایند یا سیستم با توجه به تغییرات محیطی و قوانین کسب و کار پس از مدتی با اهداف تجاری کسب و کار متناقض شود! یادمان باشد سیستم‌ها زنده‌اند و در طول زمان تغییر می‌کنند.

همچنین لطفاً هارمونی بین همه فرایندها را حفظ کنید. به این معنی که نباید یک یا چند فرایند را خیلی بهبود دهید در حالیکه سایر فرایندها با مشکلات اساسی مواجه هستند. در واقع بهتر است بهبود رو بصورت تدریجی و یکنواخت بر روی همه فرایندها اعمال شود.

پیدا کردن بهبودهایی برای فرآیند

پس از تجزیه و تحلیل، باید فرآیند جدید را مدل کنید. اما چگونه می‌توانید این کار را انجام دهید؟ بهترین راه برای انجام این فرآیند به‌طوری که به سریعترین نحو و با استفاده از کمترین منابع، بتواند بهترین نتایج را بدست آورد چه خواهد بود؟

پس باید یک نمودار دیگر ترسیم کرده و ایده‌های خود را با اعضای تیم به اشتراک بگذارید! در این گام یعنی ترسیم فرایند جدید و بهبود یافته، سعی کنید به برخی از این سوالات پاسخ دهید و مواردی که در ادامه این بخش ارائه شده است را مدنظر قرار دهید.

- ◀ هدف این فرآیند، گردش کار و یا فعالیت چیست؟
- ◀ آیا بخش‌های زائد وجود دارد؟
- ◀ مشکلات و مسائل مربوط به کیفیت و رعایت اصول، چه هستند و چرا اتفاق می‌افتند؟
- ◀ چرا این کار یا فرآیند ضروری است؟
- ◀ چه کسی بهترین فرد واجد شرایط برای انجام آن است؟
- ◀ آیا به اندازه کافی از نرم‌افزارهای مناسب استفاده شده است؟
- ◀ مشکلات عمده آن چیست؟

- ◀ چگونه می‌توان مشکلات را از میان برداشت؟
- ◀ چگونه می‌توان ضایعات را حذف کرد؟
- ◀ چطور می‌توانیم بر فعالیت نظارت کرده و اطمینان حاصل کنیم که اهداف عملکردی دنبال می‌شوند؟

اصول بهبود فرآیند

اصول و مواردی در رابطه با بهبود وجود دارد که می‌بایست مدنظر قرار گیرند:

◀ بهبود تجربه مشتری: این اصل بیان می‌کند که حتی اگر فرآیندها پس از اعمال بهبود بسیار کارآمد باشند اما تجربه مشتریان رضایت بخش نباشد، تمام این کار بی‌فایده خواهد بود. بنابراین تمام نقاط تماس کسب و کار با مشتری، باید بتوانند بهترین تجربه ممکن را ارائه دهند.

◀ توجه به فعالیت‌هایی که ارزش افزوده تولید می‌کنند: یک اصل کلیدی که درک آن آسان است این است که آیا این فعالیت ارزشی به خدمات یا محصول اضافه می‌کند؟ اگر چنین است، باید توجه کامل خود را به آن معطوف کنیم به طوری که در طول فرآیند، به بهترین نحو انجام شود. به همین ترتیب فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند، باید از فرآیند جدید حذف گردند که در خصوص توضیحاتی ارائه کردیم.

◀ کاهش فعالیت‌هایی که به احتمال زیاد موجب بروز خطا در فرآیند می‌شوند: هرگاه درون یک فرآیند، فعالیتی خطرآفرین موجود باشد، باید راهی برای از بین بردن یا ساده‌سازی آن پیدا کنید. استفاده از فن‌آوری مناسب‌تر، اغلب راه‌حل خوبی برای این وضعیت است.

◀ بررسی قوانین کسب و کار: استفاده از قوانین ساده می‌توانند فرآیندهای بسیار زیادی را تسهیل کرده، باعث اجتناب از کارهای وقت‌گیر شده و روش‌های پیچیده را تغییر می‌دهند. به یک مثال توجه کنید:

چک با مقدار کمتر از ۱,۰۰۰,۰۰۰ تومان می‌تواند بدون تایید امضاء کننده برداشت شود. پس از تجزیه و تحلیل این فرآیند مشخص شد که بررسی تمام چک‌ها، یک به یک، گرانتر از هرگونه برگشت خوردن به دلیل خطای امضا است. بنابراین تغییر قاعده کسب و کار می‌تواند بدون از دست رفتن ارزش، باعث چابکی فرآیند شود. به علاوه می‌تواند تجربه مشتری را

بهبود ببخشد! به یاد داشته باشید که بهبود فرآیند تنها در صورت به دنبال داشتن بهترین تجربه برای مشتری، کارآمد و موثر خواهد بود.

◀ انطباق: بخش‌های مختلف صنعت دارای استانداردهای اندازه‌گیری، روبه‌ها، گواهینامه‌ها و پارامترهای دیگر هستند که توسط دولت یا گروه‌های بازرسی نظارت می‌شوند. بدیهی است که بهبود فرآیند نمی‌تواند فراتر از این قوانین باشد.

در انتها باید گفت که فرآیند بهبود، یک فرآیند محدود به زمان نیست. در حقیقت این پروسه به صورت یک اقدام چرخه‌ای و مستمر است، چرا که هر چه بیشتر بهبود می‌یابیم، بیشتر متوجه می‌شویم که چگونه می‌توانیم بهتر حرکت کنیم. نهادینه کردن این ایده به صورت یک فرهنگ در کسب و کار دارای اهمیت زیادی است زیرا بهبود فرآیند باید یک پروسه همیشگی باشد و به طور مداوم اعمال شود.

نکات کلیدی برای کارآمد بودن پروسه بهبود

بهبود کسب و کار همیشه آسان نیست. شما یک ایده عالی معرفی می‌کنید که واقعا فرآیندهای کاری را بهبود می‌بخشد. این طرح را با سرپرست خود در میان گذاشته، تأیید گرفته و سپس اجرا می‌نمایید. پس از چند هفته متوجه می‌شوید که همه چیز به شیوه‌های قدیمی خود بازگشته است. کارآمد بودن پروسه بهبود سیستم نیاز به مشارکت همه کارکنان، از جمله مدیران و کارگران خط مقدم دارد.

در ادامه نکات ویژه‌ای جهت کمک به کسب و کارها برای کارآمد نمودن پروسه بهبود معرفی می‌شود:

پشتیبانی مدیریت

مدیریت ارشد باید از ابتکارات مربوط به بهبود سیستم حمایت کند. بدون حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت، پروژه بهبود مطمئناً شکست خواهد خورد. زیرا با کمبود بودجه و انگیزه مواجه خواهد شد. اگر می‌خواهید ضمانت اجرایی برای پروژه خود خریداری کنید، باید بتوانید ارزش کارتان را به ریال و تومان نشان دهید. بنابراین پیش از اینکه ابتکارات مربوط به بهبود فرایند را به مدیریت ارائه دهید، بهتر است زمانی را صرف یافتن ارتباط میان انجام این فرایند و دستیابی به اهداف کسب و کار نمایید.

مشارکت سهامداران و کارکنان

همه سهامداران کسب و کار باید درگیر پروژه بهبود شوند. ایجاد جو همراه با همکاری همه اعضا، این اطمینان را به وجود می‌آورد که تمامی کارمندان و مدیران تحت تاثیر تغییرات حاصل از بهبود خواهند بود. یک سیستم و فرایند جدید اغلب باعث ایجاد عدم اطمینان در کارکنانی می‌شود که با سیستم فعلی کار می‌کنند زیرا چنین تصور می‌کنند که توطئه‌ای برای جایگزینی آنها وجود دارد. اگر آنها را بخشی از تیم بهبود ببینید، قادر خواهید بود به‌طور موثری، مزایای حاصل از بهبود سیستم را دریافت نمایید.

بهبود فرهنگ کسب و کار

بین ایجاد برنامه بهبود و فرهنگ بهبود تفاوت بزرگی وجود دارد. ساختن فرهنگ مستمر شامل موارد ذیل است:

- کارکنان همواره با پیشنهاد ایده‌ها و بحث در مورد پیشنهادات مشغول به کار باشند.
- همه کارکنان نقش خود را درک نموده و ارتباط آن با خروجی‌های فرآیند را بفهمند.
- هر یک از کارکنان بطور مداوم روی بهبود فرایند کار خود متمرکز شود.
- واریانسی در مورد شیوه انجام یک کار توسط کارکنان مختلف وجود نداشته باشد.

گره زدن بهبود به اهداف کلیدی

کارکنان نیاز دارند که ارتباط بین تلاش‌های خود برای بهبود و اهداف کسب و کار را ببینند. با پیوند دادن استراتژی‌های بهبود به اهداف سازمانی، بیشتر از هر زمانی حمایت کارکنان از بهبود را به دست خواهید آورد.

درخواست فیدبک از کارکنان

کارکنان خط مقدم کسب و کار بیش از همه با سیستم‌ها و فرایندهای کسب و کار سروکار دارند. آنها هر روز وظایف مشابهی انجام می‌دهند و اطلاعات دست اولی در مورد نقاط قوت و ضعف فرایندها دارند. در زیر به برخی از استراتژی‌ها جهت تشویق کارمندان برای ارائه پیشنهادات و بازخوردهای وظایف روزانه‌شان اشاره شده است:

- تنظیم یک آدرس ایمیل یا ارائه یک شماره تماس که کارکنان بتوانند پیشنهادات خود را به آن اعلام کنند.

- وجود جعبه پیشنهادات در محل کار.
- تشویق کارمندان برای به اشتراک گذاری ایده‌ها و پیشنهادات در طول جلسات.
- حصول اطمینان از اینکه مدیران برای شنیدن بازخوردهای مثبت و منفی آماده هستند.

ارتقاء برنامه‌های آموزشی

تمرکز روی بهبود فرایند، باید در فرآیند استخدام کارکنان و پس از آن در طول سیستم آموزش نیز مورد توجه قرار گیرد. آموزش کمک می‌کند تا فعالیت‌های بهبود فرایند، به عملیات روزانه کارکنان تبدیل شوند. در ادامه به برخی از گام‌های موثر در تحت پوشش قرار دادن مسئله آموزش کارکنان اشاره شده است:

- به کارکنان آموزش دهید که چگونه نواقص و فرصت‌ها را برای بهبود مشخص کنند.
- به کارکنان درباره مستندسازی نقش‌ها و وظایف تعیین شده آموزش دهید.
- ضرورت انسجام را یادآوری نمایید.

استفاده از ابزارهای بهبود

بعضی از ناکارآمدی‌های عملیاتی به آسانی قابل حل می‌باشند. با این وجود درمورد مشکلات پیچیده‌تر استفاده از ابزارهای جدید برای پیشگیری از مشکلات و چالش‌های عملیاتی پیش رو بهتر جواب می‌دهد. برخی از رایج‌ترین ابزارهای بهبود مورد استفاده کسب و کارها عبارتند از:

- **نمودارهای پراکندگی:** یک گراف که دو متغیر در دو محور قرار می‌دهد تا نوعی همبستگی را نشان دهد.

- **هیستوگرام‌ها:** تصاویر توزیع فراوانی‌ها

- **دیاگرام‌های علت و معلول**

- **تجزیه و تحلیل پارتو:** یک تکنیک آماری برای حل مشکلات که تحت این اصل عمل می‌کند که ۸۰٪ از مشکلات ناشی از ۲۰٪ علل است.

تمرکز بر موفقیت در درازمدت

موفق‌ترین پروسه بهبود روندی است که راه حل‌ها و گشایش‌های آینده را بر رفع کوتاه مدت مشکلات ترجیح می‌دهد. موفقیت در دراز مدت نیازمند صبر و تعهد بلندمدت است. این امر به شما اجازه می‌دهد جزئیات اجرا را بررسی نموده و تعیین کنید که فرآیند در چه زمانی و در کجا گیر می‌کند.

پاداش کارکنان

پیوند دادن انگیزه‌ها و پاداش‌ها به پروسه بهبود فرایند، یک راه‌حل موثر برای تحریک علاقه کارمندان به پروسه بهبود است.

یک تحلیل مهم دیگر

یکی دیگر از مهم‌ترین اقداماتی که باید در فاز تحلیل به آن پرداخت بررسی همسویی فرایندهای وضعیت موجود با استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک کسب و کار است. بر اساس بررسی‌های انجام شده یکی از مهم‌ترین دلایل عدم تحقق استراتژی‌ها، همسو نبودن فرایندها با آنها است. یعنی در کف سازمان اتفاقاتی در قالب فرایند رخ می‌دهد که با استراتژی‌ها و اهداف تدوین شده همسو نیستند.

یکی از مهم‌ترین ابعاد تحلیل فرایندها، بررسی وضعیت حمایت فرایندها از استراتژی‌های کسب و کار است. زیرا پس از این تحلیل مشخص می‌شود کدام یک از فرایندها در راستای استراتژی‌ها نبوده باید در مورد آنها تفکر بیشتر کنیم و چه بسا نیاز به حذف آنها باشد. همچنین مشخص می‌شود که به ازای کدام یک از استراتژی‌های کسب و کار، فرایندهای قابل ملاحظه‌ای وجود ندارد.

یکی از شاخص‌های مناسب برای بررسی هم‌راستایی فرایندهای کسب و کار با اهداف کلان کسب‌وکار و اهداف استراتژیک، میزان رابطه فرایندها و استراتژی‌های کسب‌وکار است. در واقع اجرای مناسب برنامه راهبردی سازمان مستلزم تسری استراتژی‌های سازمان به سطوح پایین‌تر اجرایی است که این امر در فرایندها نمود بیشتری می‌یابد. بنابراین هر چقدر میان فرایندها و استراتژی‌های سازمان همبستگی بالاتر باشد، به معنی اجرای مناسب‌تر استراتژی‌ها است و اگر این همبستگی به صورت نه چندان قوی برقرار باشد به این معنی است که کسب و کار به اهدافی که تعیین کرده است نخواهد رسید یا میزان رسیدن به آن بسیار پایین تر از حد انتظار است. بهتر است ارزیابی میزان حمایت هر فرایند از استراتژی‌ها در قالب ماتریس "فرایند- استراتژی" انجام شود. در این ماتریس فرایندهای کسب و کار در سطر و استراتژی‌ها در ستون آن قرار می‌گیرند.

به منظور کمی‌سازی این شاخص، از طیف ۵ تایی زیر برای امتیازدهی استفاده خواهد شد:

- امتیاز ۱: فرایند با استراتژی ارتباط بسیار ضعیف و غیر مستقیم دارد.
 - امتیاز ۲: میزان حمایت فرایند از استراتژی کم است.
 - امتیاز ۳: میزان حمایت فرایند از استراتژی در حد متوسط است.
 - امتیاز ۴: میزان حمایت فرایند از استراتژی تقریباً زیاد است.
 - امتیاز ۵: میزان حمایت فرایند از استراتژی قوی و زیاد است.
- نمونه ماتریس مذکور را در ادامه مشاهده خواهید کرد.

میزان حمایت فرایند از استراتژی‌ها	جمع وزنی	استراتژی							وزن استراتژی	فرآیند
		استراتژی ۷	استراتژی ۶	استراتژی ۵	استراتژی ۴	استراتژی ۳	استراتژی ۲	استراتژی ۱		
		فرآیند								
									فرایند ۱	
									فرایند ۲	
									فرایند ۳	
									فرایند ۴	
									فرایند ۵	
									فرایند ۶	
									فرایند ۷	
									فرایند ۸	
									فرایند ۹	

بدیهی است فرایندهایی که در راستای استراتژی‌های کسب و کار نیستند را احتمالاً باید حذف کرد و برای استراتژی‌هایی که فرایند چندانی از آنها حمایت نمی‌کند، فرایند ایجاد کرد.

گام هشتم: استخراج فرایندهای مطلوب

در این بخش مشخص می‌شود کدامیک از سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب که برای رشد کوانتومی کسب و کار شما نیاز است هنوز در کسب و کارتان شکل نگرفته است. در این گام باید فرایندهای مطلوبی که در حال حاضر در کسب و کار شما وجود ندارد شناسایی کرده و سپس بر اساس تکنیک اشاره شده در خصوص مدلسازی فرایندها (استاندارد BPMN2) نسبت به طراحی آنها اقدام کنید. فرایندهای مطلوب از چند منبع مختلف قابل استخراج هستند.

۱- استراتژی‌هایی که فرایند چندانانی از آنها حمایت نمی‌کند.

۲- الگوبرداری از کسب و کارها مشابه که پیشگام هستند.

۳- لیست فرایندهای مطلوب هر سیستم اشاره شده در همین کتاب

در خصوص موارد اول و سوم یعنی همسویی فرایندها با استراتژی‌ها و لیست فرایندهای مطلوب در بندهای قبل توضیحاتی را ارائه کردیم. در ادامه در خصوص الگوبرداری مطالبی را بیان خواهیم کرد.

با توجه به اهمیت الگوبرداری نیاز است که بدانید مفهوم الگوبرداری چیست و چگونه این کار می‌تواند به شما کمک کند؟ چه اتفاقی در الگوبرداری رخ می‌دهد؟ الگوبرداری عملیات مقایسه و اندازه‌گیری کسب و کار شما در برابر کسب و کارهای دیگر در هر نقطه از جهان است تا بتوانید بینش‌هایی در مورد معیارها، اقدامات و عملکردها به دست آورید به نحوی که بتوانید به سرعت عملکرد خود را به کلاس جهانی (world-class) ارتقاء دهید.

کسب و کارها به دلایل متعددی از الگوبرداری استفاده می‌کنند از جمله:

- بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها و مدیریت زمان را تسهیل می‌کند.
- تسریع در انجام کار و تعالی و مدیریت تغییرات را به همراه دارد.
- دستیابی به پیشرفت و نوآوری را میسر می‌کند.
- اهداف عملکردی را شفاف و مشخص می‌کند.
- تقلید کردن لزوماً بد نیست اگر تقلید به بقا و رشد کمک کند بهتر از این است که همیشه در حال فکر و بررسی باشید و از سایرین عقب بمانید.

- یک روش قوی و مؤثر برای تغییر و یادگیری از کسب و کارهای در حال تغییر است.
- انگیزه‌های برای یافتن رویکردها و ایده‌های جدید و خوب ایجاد می‌کند.

در الگوبرداری فرد باید به اندازه کافی فروتن باشد تا اعتراف کند که شخص دیگری در صنعت، بهتر از اوست و با هوشمندی تلاش کند تا یاد بگیرد که چگونه با آن مطابقت داشته باشد و حتی از آن برای بهبود شرایط خود استفاده کند. پس در آغاز بایست پذیرفت که افرادی بهتر از ما هم وجود دارند. در چنین موقعیتی باید توجه کنیم که او چه کاری انجام می‌دهد؟ چگونه تلاش می‌کند؟ برای تحقق اهداف، مسیرهایش را چگونه تعریف کرده است؟ چگونه محیط و شرایط کسب و کار را کنترل می‌کند؟ شیوه برنامه‌ریزی‌اش به چه صورت است؟ چگونه هزینه‌ها را در کسب و کار مدیریت می‌کند؟ توزیع و پخش محصول را چگونه انجام می‌دهد؟ شبکه توزیع دارد یا آن را برون‌سپاری کرده است؟ به طور خلاصه، چگونه فرایندهای کسب و کارش را انجام می‌دهد؟

با استفاده از این بررسی‌ها و سؤالات، متوجه خواهید شد که آن کسب و کار موفق چه سیستم‌ها و فرایندهایی برای انجام تمام این کارها در نظر گرفته است. الگوبرداری یعنی اینکه آن رویه‌ها را شناسایی کرده و مطابق آن عمل کنید.

گام نهم: اجرا کردن سیستم‌ها و فرایندها

در طی مراحل قبل سیستم‌ها و فرایندهای وضع موجود را شناسایی کردیم، آنها را تحلیل نمودیم و مواردی که نیاز به بهبود داشتند را نیز بهبود دادیم. در گام بعدی فرایندهایی که در کسب و کار ما لازم بودند ولی هنوز وجود نداشتند طراحی و مدل کردیم. حالا باید به این موضوع بپردازیم که چطور می‌توانیم این فرایندها را در کسب و کارمان جاری نماییم. البته به این معنی نیست که فرایندها در حال حاضر در کسب و کارمان جاری نیستند زیرا کسب و کار در حال ادامه دادن به حیات خود از طریق همین فرایندها است ولی اجرای این فرایندها کند بوده و با لختی زیادی و خطای انسانی مواجه هستند.

چند روش برای اجرای فرایندها و سیستم‌ها وجود دارد. روش اول تدوین روش اجرایی و دستورالعمل (راهنما) برای هر فرایند است. یعنی برای هر فرایند یک راهنما تدوین خواهیم کرد

و از پرسنلی که در اجرای آن فرایند درگیر هستند می‌خواهیم راهنما را مو به مو مطالعه کرده و بر آن اساس، فعالیت‌های خود را انجام دهند.

در این گام مسئولیت‌ها در هر مرحله باید به خوبی تعریف شوند. افراد باید بدانند که نقش آنها در فرایند جدید یا تغییر یافته چیست. اطمینان حاصل کنید که نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در هر مرحله از فرایند جدید، به افراد معین اختصاص می‌دهید.

البته اجرای فرایندها در حالت‌های غیرمکانیزه (تدوین روش اجرایی و دستورالعمل) مشکلاتی را برای کسب و کار شما به همراه خواهد داشت که برای از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- ◀ امکان وقوع خطای انسانی وجود دارد.
- ◀ اجرای فرایندها کند و پرهزینه است.
- ◀ سرعت اعمال تغییرات و بهبود در فرایندها پایین است.
- ◀ استخراج زمان و هزینه انجام فرایندها تقریباً غیرممکن است.
- ◀ امکان کنترل عملکرد افراد مشکل است.
- ◀ تهیه گزارشات در لحظه امکانپذیر نیست.
- ◀ و ...

پس توصیه می‌کنیم برای تسهیل در اجرای فرایندها حتی المقدور آنها را بر روی بستر فناوری اطلاعات اجرا کنید و به اصطلاح آنها را مکانیزه نمایید. برای توضیح بیشتر در این زمینه در فصل بعدی انواع زیرساخت‌ها و تکنولوژی‌هایی که به سیستم‌سازی کسب و کار شما کمک خواهد کرد، توضیح خواهیم داد.

اجرای فرایندها بر بستر مکانیزه و فناوری اطلاعات، به آنها ضمانت اجرایی می‌دهد. یعنی امکان دارد برای فرایندهایمان راهنما نوشته باشیم و از پرسنل خود بخواهیم بر اساس آن راهنما عمل کنند ولی چه تضمینی می‌توانیم بدهیم که واقعاً چنین اتفاقی می‌افتد؟ مثلاً پرسنل باید فرم مربوط به ارسال فاکتور را در نرم‌افزار Word یا Excel به دقت پر کنند. در این خصوص کلی توضیح به پرسنل فروش می‌دهیم ولی کماکان مشاهده می‌کنیم که در چند درصد مواقع در تکمیل فرم دچار اشتباه می‌شوند. طبیعی است همین چند درصد اشتباه نیز برای ما گران تمام خواهد شد.

راه حل چیست؟ اگر فرم مربوط به فاکتور بصورت نرم‌افزاری و سیستمی در اختیار کارشناس فروش باشد، اگر بخواهد هم دیگر نمی‌تواند اشتباه کند. هر جا لازم است فیلدهایی را در فرم فاکتور اجباری می‌کنیم و بر روی هر کدام از فیلدها یک شرط قرار می‌دهیم. مثلاً فیلد کد اقتصادی مربوط به مشتری را اجباری کرده و بر روی آن شرط می‌گذاریم. به اینصورت که حتماً باید این فیلد پر شده و یک کد ۱۰ رقمی درست وارد کند تا سیستم اجازه ذخیره یا ارسال فاکتور را بدهد.

نکته مهم دیگری را نیز در نظر داشته باشید. نباید از آن طرف بوم بیفتیم و لازم نیست همه فرایندها را مکانیزه کنیم بلکه باید تعدادی از آنها را که فکر می‌کنیم مهم‌تر هستند و تواتر بیشتری دارند مکانیزه و سیستمی کنیم. منظور از تواتر تعداد اجرای یک فرایند در یک بازه زمانی مشخص است. مثلاً تواتر برخی فرایندها روزانه است و تواتر برخی هفتگی و برخی ماهانه. حتی برخی فرایندها فصلی انجام می‌شوند و تعدادی نیز سالانه یعنی سالی یکبار. بدیهی است تواتر یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که از طریق آن می‌توان پی به اهمیت فرایندها برد. فرایندی که دارای تواتر روزانه است یعنی روزی یک یا چند بار انجام می‌شود از فرایندی که تواتر آن سالانه است بسیار مهم‌تر خواهد بود. البته این یک فرمول کلی و ۱۰۰ درصدی نیست یعنی استثناء نیز وجود دارد ولی بصورت کلی بدیهی است فرایندهای با تواتر بیشتر نسبت به فرایندهای با تواتر پایین‌تر از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و کسب و کار را بیشتر درگیر خود خواهند کرد.

در مورد انواع زیرساخت‌های مورد نیاز در خصوص سیستم‌سازی در فصل آخر بطور مفصل صحبت خواهیم کرد.

گام دهم: پایش و کنترل سیستم‌ها و فرایندها

با طراحی شاخص و تعیین دوره‌های پایش، باید به اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرایندها و سیستم‌ها در دوره‌های زمانی تعیین شده پرداخت. با اندازه‌گیری کارایی، ورودی و مسیر اجرای فرایندها را پایش می‌کنیم و با اندازه‌گیری اثربخشی خروجی، و تأثیرات بلندمدت فرایند را ارزیابی می‌کنیم. این اندازه‌گیری مطابق فرمول شاخص که در شناسنامه فرایند تعریف شده است، صورت می‌گیرد و نتیجه اندازه‌گیری ثبت می‌شود. در مورد شناسنامه فرایند در گام ششم

همین فصل توضیحاتی ارائه کردیم. در واقع شاخص‌های کلیدی عملکرد هر فرایند را در مرحله مدلسازی فرایندهای وضع موجود استخراج می‌کنیم ولی در این مرحله اقدام به سنجش و پایش شاخص‌های استخراج شده خواهیم کرد.

انواع شاخص‌های فرایندی

شاخص‌های پیش‌رو: شاخص‌هایی هستند که با استفاده از آنها می‌توان وضعیت فرایند در آینده را پیش‌بینی نمود، مانند شاخص رضایت مشتری که به نوعی می‌تواند الهام‌بخش میزان فروش محصول و دستیابی به اهداف بازرگانی در آینده باشد.

شاخص‌های پس‌رو: شاخص‌هایی هستند که وضعیت خاصی را در دامنه زمانی در گذشته نمایان می‌سازند. از این شاخص‌ها می‌توان برای بررسی وضعیت انجام فرایند، رفع نارسایی‌های آن و بهبود مستمر آتی استفاده نمود مانند میزان زمان یا هزینه صرف شده برای انجام فرایند.

شاخص‌های توانمندساز: به شاخص‌هایی که نشان‌دهنده میزان استفاده از منابع لازم برای انجام فرایند هستند شاخص‌های توانمندساز گفته می‌شود. میزان استفاده از منابع دانشی برای فرایند (در صورتیکه یکی از فعالیت‌های فرایند شامل تصمیم‌گیری باشد) یا شاخص کار تیمی در انجام فرایند شاخص‌هایی از نوع توانمندساز هستند.

شاخص‌های نتیجه: به شاخص‌هایی که به صورت مشخص کیفیت خروجی فرایند را اندازه‌گیری می‌کنند اصطلاحاً شاخص‌های نتیجه اطلاق می‌گردد. مانند کیفیت محصول نهایی، میزان رضایت مشتری فرایند و سرعت انجام فرایند (اگر یکی از معیارهای مورد انتظار مشتری باشد).

یکی از نکات کلیدی در شاخص‌های فرایندی، توجه به تنوع آنها است. هیچ شاخصی به تنهایی نمی‌تواند وضعیت یک فرایند را در همه ابعاد روشن و مشخص سازد، بنابراین سبد متنوعی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری هر فرایند لازم است. از سوی دیگر نباید در تعداد شاخص‌های هر فرایند زیاده‌روی کرد زیرا هر یک از شاخص‌ها را باید ارزیابی کرده و به آن امتیاز داد. محاسبه امتیاز هر شاخص بعضاً کاری زمانبر بوده و با دشواری‌هایی همراه است.

در این فاز امتیاز هر یک از شاخص‌ها در دوره زمانی مربوطه محاسبه و بر اساس آن نسبت به اقدام بعدی تصمیم‌گیری خواهد شد. چنانچه امتیاز کسب شده در مورد

شاخص با میزان قابل قبول آن تفاوت زیادی داشته باشد، بایستی نسبت به بهبود و اصلاح فرایند اقدامات جدی انجام داد.

البته بدیهی است وقتی فرایندها بصورت مکانیزه در جریان باشند، امکان پایش و کنترل بسیار بهتری نسبت به حالت‌های دستی خواهند داشت.

به‌منظور آشنایی بیشتر شما خوانندگان محترم کتاب سیستم‌سازی با الگوریتم سیستم‌سازی، وبینار رایگان آموزشی با این موضوع برگزار خواهیم کرد. این وبینار برای همه رایگان نیست بلکه فقط برای شما خواننده گرامی، تخفیف ۱۰۰ درصدی بر روی آن لحاظ خواهد شد.

با استفاده از کد SYSALG می‌توانید در این وبینار ثبت نام کنید. زمان برگزاری وبینار در وب سایت آکادمی سیستم‌سازی اطلاع رسانی خواهد شد.

فصل ششم

سیستم سازی فردی

۱- ایجاد قالب کار روزانه سیستم ساز برای مدیریت و کارکنان

یک برنامه زمان‌بندی یا قالب کار روزانه را می‌توان به عنوان یک ابزار مدیریت زمان مورد استفاده قرار داد. این برنامه زمان‌بندی زمان خاصی را برای انجام وظایف خاص مشخص می‌کند. ایجاد قالب کار روزانه سیستم‌ساز به ایجاد حس نظم برای افراد در کسب و کارهای مختلف کمک می‌کند. چنین الگوها و قالب‌هایی به کارکنان و مدیران برای تشخیص اینکه هر فرد در کجا باید باشد و چه زمانی باید آنجا باشد کمک کرده و نقش یک هماهنگ‌کننده را برای تسهیل وظایف یا فعالیت‌های مختلف و بازه زمانی که یک فعالیت مشخص باید انجام شود ایفا می‌کند. ساخت قالب‌های کاری روزانه به کار روزمره شما سمت و سو و جهت می‌دهد تا بتوانید با اولویت‌بندی کارها و تعیین زمانی استاندارد برای تکمیل هر یک، کارایی خود را افزایش دهید.

هر مدیر برای ایجاد یک قالب کار روزانه سیستم‌ساز برای خود، بهتر است ابتدا فعالیت‌های روزانه خود را دسته‌بندی نماید. این دسته‌بندی به طرق مختلف امکان‌پذیر است. در ادامه به چند مورد اشاره می‌کنیم.

- اصل پارتو: اصل پارتو به نام اصل ۸۰/۲۰ نیز شناخته می‌شود. این اصل توسط اقتصاددان ایتالیایی "ویلفردو پارتو" بیان شد. این اصل می‌گوید که ۸۰ درصد از نتایج از ۲۰ درصد از

دلایل ناشی می‌شوند و به عبارت دیگر ارتباط نامتناسب میان ورودی‌ها و خروجی‌ها را بیان می‌کند. در رابطه با کار روزانه می‌توان گفت که اگر وظایف روزانه شما ۱۰ مورد باشند ۲ مورد از آنها به اندازه ۸ مورد دیگر اهمیت دارند. هر چند که ممکن است تمامی آنها زمان یکسانی برای انجام لازم داشته باشند.

بر این اساس ۲۰ درصد از کارها واجب و ضروری بوده و می‌بایست توسط خود مدیر انجام شوند. ۶۰ درصد از آنها قابل واگذاری هستند و می‌توان بهترین فرد یا بهترین راه انتقال مهارت را در مورد آنها یافت. در نهایت ۲۰ درصد از کارهای روزانه یک مدیر، می‌توانند قابل حذف باشند.

یکی از ابزارهای که برای این دسته‌بندی می‌توان استفاده نمود ماتریس آیزن هاور است.

- ماتریس آیزن هاور: ماتریسی چهارخانه‌ای برای دسته‌بندی کارها بر اساس ضرورت و فوریت انجام آنها است. بر اساس این دسته‌بندی هر یک از وظایف روزانه یک مدیر به یکی از چهار گروه زیر تعلق خواهد داشت:

- ۱- کارهای مهم و فوری: کارهایی که فوراً انجام خواهید داد.
 - ۲- کارهای مهم و غیرفوری: کارهایی که باید آنها را زمان‌بندی نموده و بعداً انجام می‌دهید.
 - ۳- کارهای غیرمهم و فوری: کارهایی که می‌توانید انجام آن را به شخص دیگری واگذار کنید.
 - ۴- کارهای غیرمهم و غیرفوری: کارهایی که می‌توانید آنها را حذف نمایید.
- حال که بر اساس این دسته‌بندی‌ها می‌توانید چک‌لیست‌هایی به عنوان قالب کار روزانه خود تهیه نمایید. برای تهیه این قالب به موارد زیر توجه کنید:

۱. قرار دادن کارهای مهمی که باید توسط خودتان انجام شوند در لیست، ذهن شما را آزاد خواهد کرد. اما همیشه سوال این است که اولین کاری که ارزش انجام دادن دارد چیست؟
۲. سعی کنید تعداد کارهایی که به هر یک از دسته‌بندی‌ها اختصاص می‌دهید از ۸ کار تجاوز نکند. قبل از اضافه کردن یک کار دیگر، ابتدا انجام مهم‌ترین آنها را به اتمام برسانید. به یاد داشته باشید که این قضیه در مورد مدون کردن کارها نیست، بلکه در مورد به پایان رساندن آنها است.

۳. به خودتان و دیگران اجازه ندهید که شما را منحرف کنند. اجازه ندهید دیگران اولویت

شما را تعریف کنند. هر روز صبح برنامه ریزی کنید و سپس روی اولویتهای خود کار کنید و در پایان، از دیدن وظایف تکمیل شده لذت ببرید.

۴. در نهایت سعی کنید در انجام این کار بیش از حد تعلل نکنید. حتی با صرف زمان بیش از حد برای مدیریت کارهای مهم و فوری خود.

به طور مثال یک سری از فعالیتها که می توانند برای قالب کار روزانه یک مدیر لیست شوند، ممکن است به فرم زیر باشد:

- ◀ یادگیری
- ◀ بازاریابی
- ◀ بهبود کسب و کار
- ◀ امور کارکنان
- ◀ موارد متفرقه

نحوه ایجاد یک قالب کار روزانه سیستم ساز برای کارکنان

تمایل شما به عنوان یک کارفرما این است که به اهداف و مقاصد کاری خود در یک دوره مشخص از زمان دست پیدا کنید. این امر نیاز به این دارد که شما برای چگونگی انجام وظایف مشخص، منابع لازم برای تکمیل نمودن این کارها مانند کارکنان و توالی که طبق آن وظایف مختلف می بایست انجام شوند، برنامه ریزی داشته باشید. داشتن یک برنامه زمان بندی و یک قالب کار روزانه سیستم ساز، ترتیبی را برای انجام کارهای مختلف در کسب و کار شما ایجاد می کند. همچنین داشتن یک قالب در برابر کار بیش از حد و یا کمبود کارمندان از شما محافظت می کند. به علاوه باعث اجتناب از اضافه کاری خواهد شد که سبب افزایش هزینه های اضافه کار است.

مراحل زیر به شما کمک می کند یک قالب کاری روزانه خوب ایجاد کنید:

۱. ابتدا لازم است با یک وکیل مشورت کنید تا قوانین کار مختلف را بدانید. در مورد حقوق اضافه کار و سایر قوانینی که باید به عنوان صاحب یک کسب و کار به آن احترام بگذارید تحقیق نمایید.

۲. تعداد کارکنانی را که برای انجام وظایف مختلف در کسب و کار خود در هر بخش نیاز دارید محاسبه کنید. این تعداد می تواند روز به روز متفاوت باشد و همچنین متناسب با محل

کسب و کار شما تعیین می‌شود.

۳. سپس یک نمودار ایجاد کنید که برنامه کاری را نشان دهد. این نمودار بلوک‌های زمانی را نشان می‌دهد که کارکنان مختلف شما با فعالیت‌های مختلف کار خواهند کرد. شما می‌توانید از کاغذ یا برنامه‌های نرم‌افزاری ویژه مانند Excel برای ایجاد قالب کار روزانه استفاده کنید.

۴. نمودار را با جزئیات مربوطه مانند نام کارکنان و نوع کار موردنظر رسم نمایید. به یاد داشته باشید که به هیچ وجه کار بیش از حد و یا کار کم برای کارکنان خود تعیین نکنید.

۵. خانه‌های خالی را در نمودار برای روزهای تعطیل کارکنان خود بگذارید. شما می‌توانید مرخصی‌هایی برای کارکنان خود در نظر بگیرید تا انگیزه آنها برای انجام کار، بیشتر شده و بازدهی بیشتری داشته باشند.

اینها فقط چند راهنمایی ساده هستند که به شما کمک می‌کند تا برنامه‌های خوبی برای قالب کار روزانه خود داشته باشید یا برای استفاده روزانه در محل کار به کار ببندید.

۲- گام‌های تفویض اختیار برای سیستم‌سازی موفق توسط مدیران و ناظران

اگر می‌خواهید به‌عنوان یک رهبر یا مدیر موفق عمل نمایید، بسیار مهم است که در اوایل کار مدیریتی خود متوجه شوید که نمی‌توانید به تنهایی به اهداف خود برسید. هنگامی که ناظران و مدیران نتوانند کار خود را تفویض اختیار کنند و به دیگران فرصت پیشرفت دهند، خود و دیگران را محدود خواهند کرد. مدیرانی که ساعات کاری خود را با کارهای فنی و وظایف تکراری پر می‌کنند، وقتی برای توسعه فردی و یادگیری مهارت‌های استراتژیک سطح بالا برای خود باقی نمی‌گذارند. علاوه بر این زمانی که توسط یک مدیر یا سرپرست صرف کارهایی می‌شود که قابل تفویض و انتقال هستند، زمانی است که می‌تواند به انجام کارهای مهم و غیرفوری اختصاص یابد. برای اینکه خروجی تیم خود را افزایش داده و مسئولیت‌های رهبری خود را اولویت‌بندی کنید، باید یاد بگیرید که در بعضی موارد تفویض اختیار کنید.

مراحل تفویض اختیار

مطمئناً اشتباه مدیر در امر تفویض اختیار مسبب محروم کردن افراد از فرصت‌های رشد خواهد

شد. این امر در بلندمدت به افزایش ظرفیت تیم ضربه وارد کرده و رضایت و مشارکت کارکنان را کاهش می‌دهد.

برای تفویض اختیار به شیوه‌ای کارآمد شما باید:

- کارهای مناسب را برای تفویض انتخاب کنید.
- افراد مناسب را برای تفویض اختیار به آنها شناسایی نمایید.
- به شیوه‌ای مناسب تفویض اختیار را اجرا کنید.

گام منطقی بعدی این است که چگونه به شیوه‌ای مؤثر تفویض اختیار انجام دهیم. دنبال کردن این ۸ مرحله ضروری، می‌تواند تضمین کننده یک تفویض اختیار موفق باشد و موجب پیشرفت و رضایت هر یک از طرفین گردد.

هشت گام مفید برای تفویض اختیار توسط مدیران

۱. فرد مناسب را برای تخصیص کارها و وظایف انتخاب کنید.

این انتخاب را براساس آمادگی، علاقه و قابلیت انعطاف افراد انجام دهید. در اینجا سوالاتی مطرح هست که می‌توانید از خود بپرسید و انتخاب‌هایتان را محدود کنید.

- هم اکنون چه کسی این کار را انجام می‌دهد؟
- چه کسی لازم است چگونگی انجام این کار را فراگیرد؟
- انجام این کار برای چه کسی مفید خواهد بود؟
- چه کسی می‌تواند ایده‌های جدیدی در این زمینه پیشنهاد دهد؟
- وقتی من حضور ندارم چه کسی این کار را انجام می‌دهد؟
- چه کسی به انجام آن علاقمند است؟

۲. مجوز و اختیار کافی به نماینده خود بدهید.

مدیریت ذره بینی یکی از نشانه‌های ضعیف بودن تفویض اختیار در سیستم‌سازی است. چنین رفتاری همچنین نشان می‌دهد که شما به فردی که کار را به آن داده‌اید اعتماد کافی ندارید. اگر شما همراه با اعطای یک مسئولیت، قدرت و استقلالی را که لازمه پیش بردن آن است اعطا نکرده‌اید، بنابراین واقعاً آن کار را تفویض نکرده‌اید.

۳. تعیین اهداف خاص و مشخص همراه با توافقی‌های غیر قابل مذاکره در مورد چگونگی انجام کار.

هنگامی که شما یک چارچوب مشخص بدون تجویز یا نظارت بر هر یک از اقدامات افراد به آنها می‌دهید، موظف به انجام آن خواهید شد. اجازه دهید نماینده شما از اهداف، زمان‌بندی مقرر و مهلت‌های مشخصی که آنها را بررسی خواهید کرد آگاه باشد و بداند که هنگام کنترل چه چیزی انتظار دارید. سپس به عقب برگردید و به نماینده خود اجازه دهید فرآیندها را اصلاح نموده (و بهبود دهد) و همچنین راه‌های متفاوتی را برای انجام کارها امتحان کند و در حین انجام کارها، بیشتر یاد بگیرد.

۴. نماینده خود را برای رسیدن به اهداف مورد نظرتان مجهز کنید.

منطقی و منصف باشید. شما نمی‌توانید انتظار داشته باشید که افراد بدون در دست داشتن زمان و بودجه کافی و یا دسترسی به لوازمی که برای انجام کار لازم است، به اهداف مورد نظر دست یابند.

۵. در برابر فردی که کار را به او واگذار می‌کنید مثل یک مرجع و حامی باشید.

در دسترس باشید. گاهی اوقات چک کنید و اطمینان حاصل کنید که نماینده شما می‌داند که ایمن است و شما آماده دریافت سوالات و گزارش‌های او هستید. واگذار کردن یک کار، به معنای رها کردن آن برای نماینده نیست.

۶. عملکرد نماینده خود را ارزیابی کنید.

سومین و چهارمین باری که نماینده به‌طور مستقل یک کار تکراری را انجام می‌دهد به‌طور ویژه‌ای مهم است. اجازه بدهید منحنی یادگیری کامل شود. این بدان معنی است که شما در قسمت جلویی به‌عنوان یک مربی و معلم مشغول هستید. همانطور که به تدریج به عقب برمی‌گردید، عملکرد نماینده خود را ارزیابی نموده و بازخورد می‌دهید. به این ترتیب تفویض را سودمند و سازنده نموده و بر توسعه مداوم آن متمرکز شوید.

۷. نظارت بر مایل استون‌ها

هرچند که شما مسئولیت و اختیار یک کار را به عهده شخص دیگری می‌گذارید، اما مسئولیت شما به‌عنوان یک مدیر آن است که مطمئن شوید مسئولیت‌پذیری لازم توسط او وجود دارد. نظارت به شما اجازه می‌دهد که بدون مدیریت ذره‌بینی، کار را سرپرستی کرده، اعضای تیم خود را تشویق نموده و هنگامی که آنها در حال حرکت به سمت هدف خود هستند الهام بخش

آنها بوده و نظرات خود را در مورد اصلاحات لازم در جهت تکمیل کار ارائه دهید. اگر یکی از اعضای تیم اشتباه کرد، آن را شناسایی و از آن به عنوان فرصتی برای آموزش و راهنمایی دیگران استفاده نمایید.

۸. جایزه و پاداش

اگر نماینده شما کارهای محوله را به طور ماهرانه‌ای به انجام رساند، مطمئن شوید که از پیشرفت و موفقیت خود آگاه است و در مقابل دیگران نیز به او پاداش داده و یا قدردانی نمایید. اگر فردی که کار به او تفویض شده وظیفه خود را حتی بالاتر از سطح انتظار انجام داده، دادن پاداش ضروری است و بهتر است این موفقیت را به شیوه‌ای مناسب جشن بگیرید. در پایان اگر تفویض اختیار انجام داده‌اید، پس گرفتن آن به هر دلیل فکر خوبی نیست. بهتر است برنامه‌ریزی مناسبی برای موثر بودن آن انجام داده و از نمایندگان خود حمایت نمایید و به این ترتیب از رفت و برگشت پینگ پونگی کار به سمت افراد مختلف جلوگیری کنید.

۳- واگذاری تصمیمات برای سیستم سازی در محل کار

واگذاری تصمیمات در سیستم‌سازی یک روند تدریجی برای مدیریت و کارمندان است. مدیر و کارمند هر دو نیاز به زمان دارند تا یکدیگر را فهمیده و در این مسیر راحت باشند. مهارت واگذاری تصمیمات برای سیستم‌سازی به راحتی توسط مدیر یا کارمند به دست نمی‌آید. مدیر باید تشخیص دهد که چگونه کارکنان در حال حاضر در تصمیم‌گیری دخالت دارند. به عبارت دیگر باید به نقطه شروع برود. سپس باید به تیمش نگاه کند و اعتمادش را به آنها برای واگذاری تصمیمات برای ارزیابی نماید. تنها مهارت‌ها پیش نیاز این موضوع نیست، بلکه یک مدیر باید به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان خود نیز توجه داشته باشد.

تصمیم‌گیری در سلسله مراتب سازمان در سطوح مختلف انجام می‌شود:

- تصمیمات استراتژیک در درازمدت تاثیرگذار خواهند بود. آنها بر کل کسب و کار تاثیر گذاشته و به مسیر آن شکل می‌دهند. تصمیمات استراتژیک معمولاً توسط مدیران ارشد گرفته می‌شوند و قابل واگذاری نیستند. بطور مثال پیش‌بینی‌های طولانی مدت در مورد

مبادلات تجاری با توجه به شرایط بازار از جمله این نوع تصمیمات هستند. فرضاً در مورد یک کافه، تصمیم استراتژیک مدیر این است که آیا در این شغل بماند یا خیر.

- تصمیمات تاکتیکی به پیاده‌سازی تصمیمات استراتژیک کمک می‌کنند. تصمیمات تاکتیکی معمولاً توسط مدیریت میانی گرفته می‌شوند. بطور مثال برای یک کافه، تصمیم‌گیری تاکتیکی این است که برای جذب مشتری جدید آیا صبح‌ها زودتر کافه باز شود و یا اینکه در روز تعطیل هم باز باشد. در این حالت مدیران نیاز به داده‌های تحقیقاتی در مورد تعداد مشتریان احتمالی دارند تا به تصمیم‌گیری در مورد ساعت‌های باز ماندن کافه کمک کند.
- تصمیمات عملیاتی مربوط به اجرای روزمره کسب و کار است. آنها عمدتاً روتین هستند و ممکن است توسط مدیران متوسط یا رده پایین گرفته شوند. این دسته از تصمیمات معمولاً توسط مدیران به کارکنان جانشین آنها محول می‌شود. برای مثال یک تصمیم عملیاتی ساده برای کافه این است که آیا قهوه بیشتری برای هفته آینده سفارش دهند یا خیر. داده‌های مربوط به میزان موجودی و میزان فروش نشان می‌دهد که آیا نیاز به سفارش بیشتری از منابع دارید یا خیر.

با توجه به این توضیحات باید گفت تصمیماتی که مدیر می‌تواند به‌طور کامل به کارکنان خود واگذار کند تصمیمات دسته سوم یعنی تصمیمات عملیاتی هستند. اما واگذاری تصمیمات برای سیستم‌سازی چگونه باید انجام گیرد و تاثیرات آن چه می‌تواند باشد؟

نقاط تمرکز

۱. مدیری که می‌خواهد واگذاری تصمیمات را به‌طور موثری انجام دهد باید به تدریج گام بردارد. مدیری که خودش تمام یا بیشتر تصمیمات را در بخش خود می‌گیرد، زمان نیاز دارد تا نه تنها عادت‌های خود را تغییر دهد بلکه مهارت‌های مناسب در کارکنانش را نیز توسعه دهد. وقتی مدیر و کارکنان بصورت اشتراکی در تصمیم‌گیری کسب و کار مشارکت کنند، مدیر به اعطای کامل تصمیم‌گیری نزدیک می‌شود. در مشارکت مشترک، از کارکنان خواسته می‌شود که نظر خود را بگویند، حتی خواسته می‌شود که ایده‌های خود را به رئیس نشان دهند. رئیس می‌شنود و نظر خود را بیان می‌کند و سپس پیشنهاد می‌دهد که راه را ادامه دهند. در این حالت به کارمند اختیار بیشتری داده می‌شود که باعث می‌شود که اعضای تیم احساس ارزش بیشتری

کنند، اما جهت‌گیری نهایی تحت تصمیم رئیس است.

وقتی واگذاری تصمیمات به‌طور کامل انجام می‌شود، مدیر، پروژه یا مشکل را به کارمندانش محول می‌کند تا خودش راه حل آن را پیدا کنند. او به منظور تصمیم‌گیری خوب به آنها مسئولیت اکتشاف می‌دهد. مدیر ممکن است مشورت کند، اما نهایتاً اجازه می‌دهد که آنها راه خود را دنبال کنند. برای بسیاری از مردم اعطای کامل تصمیم‌گیری به دیگران دشوار است. به‌ویژه برای یک مدیر کسب و کار که همچنان مسئولیت کار افراد خود را بر عهده خواهد داشت.

۲. مدیری که مسئولیت تصمیم‌گیری را به کارکنان خود اعطا می‌کند باید خودش را بشناسد و درک کند.

اگر یک مدیر متعهد به واگذاری تصمیمات برای باشد، باید بتواند نگاهی صادقانه به خود داشته و درک خوبی از نیازهای اساسی خود داشته باشد. همراهی یک مدیر دیگر با او برای کشف سبک مدیریت، عادت‌ها و اعتقادات شخصی، یک شروع مناسب است. دانستن اینکه چرا ترجیح می‌دهید دستور بدهید، گوش دهید و تصمیم‌گیری نهایی را برای خود حفظ کنید، مهم است. یک مدیر باید گروه خود را با تمرین‌های کوچک به سمت افزایش مهارت‌ها، اعتماد به نفس و تمرین اعتماد هدایت کند. شما به عنوان یک مدیر، باید کارمندان خود را در سطح مشخصی بشناسید و اجازه دهید تا آنها با تصمیم‌گیری‌های کم اهمیت‌تر شروع کرده و از مشاهده شکست‌ها یاد بگیرند. اجازه دهید تیم شما بداند که گاهی اوقات خطر ممکن است باعث شکست شود. بهترین راه برقراری ارتباط با آنها این است که بدانند شکست بخشی از روند است و شما این را درک می‌کنید.

هیچ کس وجود ندارد که با هیچ کمبودی دست و پنجه نرم نکند. با مطالعه داستان زندگی هر شخص معروف یا مهم متوجه خواهید شد که در طول مسیر خود حداقل یکبار با شکست مواجه شده است. اگر کارکنان شما بدانند که شما شکست را نیز بخشی از مسیر می‌دانید، فرآیند واگذاری تصمیمات موفقیت‌آمیزتر انجام خواهد شد. یک مدیر خوب باید بتواند بدترین لحظات خود را به اشتراک بگذارد و برای تیم خود واقعی باشد. هنگامی که یک مدیر مایل به مقابله با نقص‌های خودش است، آسان‌تر است که آنها را در دیگران نیز بپذیرد.

۳. مدیری که مسئولیت تصمیم‌گیری را به کارکنان خود واگذار می‌کند، باید آنها را در سطح

شخصی شناخته و درک کند.

افرادی که روزها و روزها برای شما کار می‌کنند چه کسانی هستند؟ این سوالی است که باید به آن پاسخ دهید. دانستن این پاسخ به شما کمک می‌کند تا با اعتمادی که به آنها دارید در آنها هم اعتماد به نفس لازم را ایجاد کنید.

شناخت کارکنان به شما این امکان را می‌دهد تا مسیرهای تفکر، کار و اعتقادات آنها را بیابید. دانستن اینکه کارکنان شما به چه چیزی اهمیت می‌دهند، بینشی در مورد اینکه چه کسانی هستند ایجاد می‌کند. دیدن محل کار با چشم خودتان، و تجربه محل کار با آنها زمینه خوبی برای واگذاری تصمیمات مهیا می‌کند. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، تیم شما نه تنها توانمند خواهد شد، بلکه به واسطه آن انگیزه، ارتباطات و تولید افزایش خواهد یافت.

به این ترتیب با واگذاری تصمیمات در سطح عملیاتی، وقت شما آزاد خواهد شد و می‌توانید کارهای دیگری انجام دهید. اگر بتوانید وقت خود را برای آموزش، نظارت و ایجاد مهارت‌های سطح مدیریتی به کارکنان خود صرف کنید، یکپارچگی و اعطای تصمیم‌گیری به بهترین شکل انجام خواهد شد.

۴. مدیرانی که در جهت واگذاری تصمیمات تلاش می‌کنند، در نهایت باعث می‌شوند کارکنان شان مسئولتر، با انگیزه‌تر و کارآمدتر کار کنند.

کیفیت و کمیت تولید در بخشی از یک کسب و کار که در آن مدیریت می‌تواند به کارکنان اعتماد کرده و آنها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد به خوبی خود را نشان می‌دهد. چنین تیمی اخلاق کاری و احساس مسئولیت بیشتری برای موفقیت نشان خواهد داد، زیرا کاری که انجام می‌دهند واقعاً کار آنهاست و تصمیمات خود را دنبال می‌کنند. به جای کار با عروسک‌ها، رشته‌ها را قطع کنید و کارکنان خود را تبدیل به انسان‌هایی هوشمند نمایید.

افراد در کسب و کارهایی که در آنها واگذاری تصمیمات صورت می‌گیرد، محترمانه، با انگیزه، مسئولانه و موثر کار خواهند بود. مدیریت نیز در همان شرکت، رضایت بیشتری را به دست خواهد آورد و در واقع وقت بیشتری را صرف مدیریت افراد می‌کند و نه صرف کنترل آنها. مزایای واگذاری تصمیمات پس از آن که تبدیل به یک عمل ثابت شد، به مراتب بسیار بیشتر از جنبه‌های منفی آن است.

۴- هدفگرایی برای سیستم سازی در محیط کار

هدفگرایی در محیط کار به این معنا است که فرد یا کسب و کار به جای تمرکز بر وظایف و چگونگی انجام آنها بر روی نتایج نهایی این وظایف تمرکز نماید. هدفگرایی تمرکز اصلی را به جای فرآیند انجام کارها، به اهدافی اختصاص می‌دهد که این کارها برای رسیدن به آن لازم هستند. هدفگرایی همچنین یکی از سبک‌های مدیریتی نیز شناخته می‌شود. در این شیوه مدیران باید یاد بگیرند که اهداف کسب و کار را به قطعات کوچکتر تقسیم کرده و آنها را به عنوان اهداف کاری روزانه و یا هفتگی به کارکنان و تیم‌های کاری خود معرفی نمایند. برخی از مزایای هدفگرایی در محیط کار در ادامه شرح داده شده است:

مزیت ۱: انعطاف‌پذیری

اگر شما به فرآیند هدفگرایی در محیط کار فکر کنید، دیگر راه رسیدن به نتیجه چندان مهم نیست. چیزی که مهم است حصول به نتیجه به خودی خود است. این امر به این معنی است که روش‌های انجام کارها بسیار انعطاف پذیر است. اگر یک رویکرد کار نکرد، خیلی مهم نیست! پابندی به یک رویکرد و فرآیند خاص مطرح نخواهد بود، بلکه تنها نتیجه مهم است. بنابراین کافی است شیوه انجام کار را با یک شیوه بهتر عوض کنیم. به این ترتیب ما در یک فرآیند خاص و یا بحبوحه و پیچیدگی آن گیر نمی‌کنیم. لذا انعطاف‌پذیری یکی از مزایای عمده ناشی از هدفگرایی برای سیستم سازی در محیط کار است.

مزیت ۲: انگیزه بالاتر برای اقدام

یکی دیگر از مهمترین مزایای هدفگرایی برای سیستم سازی در محیط کار، افزایش انگیزه برای انجام کار و به عبارتی عملگرا بودن است. اگر شما به دنبال یک نتیجه هستید معمولاً آن را همین الان می‌خواهید. این امر پتانسیل زیادی برای سرمایه‌گذاری در اقدامات هدفگرا ایجاد می‌کند. وقتی نتیجه مورد نظر خود را پیش بینی و تجسم می‌کنید باعث می‌شود که فرآیند انجام کار هم واقعا لذت بخش شود، حتی اگر این کار به خودی خود خیلی خسته کننده باشد.

اصول هدفگذاری

در ادامه به برخی ملاحظات در رابطه با هدفگذاری برای کارکنان اشاره می‌شود که می‌تواند این مزایا را به واقعیت تبدیل کند.

۱. اهداف تعیین شده را با اهداف کسب و کار مطابقت دهید.

اهداف هر کارمند برای موثر بودن باید با استراتژی کلی رشد کسب و کار در ارتباط باشد. هنگامی که کارکنان درک کنند که نقش فرد و مسئولیت‌های فردی آنها در رشد کسب و کار نقش دارد، اغلب بیشتر متمرکز و متعهد به دستیابی به اهدافی هستند که به موفقیت در کسب و کار و خودشان منجر می‌شود. اگر اهداف کاری روزانه یا ماهیانه کارکنان به اهداف کلیدی استراتژیک مرتبط شده و این ارتباط برای آنها تشریح شود، کارکنان به راحتی پاسخگویی در قبال وظایف و اهداف مقرر شده را قبول می‌کنند، زیرا آنها تأثیر مستقیم عملکردشان را درک خواهند کرد.

۲. دعوت از کارمندان برای تعیین اهداف خاص شغلی

مدیران ممکن است برای هر یک از کارکنان اهداف خاصی داشته باشند اما اگر آنها از کارکنان برای تعیین اهداف مربوط به مشاغل فردی خود سوال کنند به احتمال زیاد پاسخ‌های روشنی دریافت خواهند کرد. بین اهداف تحمیل شده به کارکنان و تشویق کردن آنها برای دستیابی به اهداف پیشنهادی خودشان تفاوت بزرگی وجود دارد.

معمولاً اهداف خاصی که در مورد بهره‌وری و کارایی باشند، اغلب بسیار موثر هستند. هنگام کار با یک کارمند، اشتباهات کمتر و افزایش بهره‌وری را هدف قرار دهید. این امر می‌تواند به طور مثال تماس‌های فروش بیشتر در یک روز باشد، یا برای یک نماینده خدمات مشتریان، به صورت حل و فصل مسائل مربوط به مشتری در زمان کوتاه‌تر و در نتیجه تعامل با تعداد بیشتری از مشتریان به صورت روزانه باشد.

۳. اهداف SMART تنظیم کنید.

ضمن اندیشیدن به هدفگرایی در محیط کار توجه داشته باشید که درخواست از کارمندان برای "انجام کار بهتر" یک هدف موثر نیست. هر هدف باید SMART باشد.

• Specific (مشخص): ایجاد اهداف واضح و مشخص برای اقداماتی که انجام می‌دهند.

- **Measurable** (قابل سنجش): اطمینان حاصل کنید که هدف قابل اندازه‌گیری بوده و بنابراین پیشرفت آن قابل پیگیری است. به این ترتیب هدفی ایجاد می‌شود که برای کارمند معنی‌دار بوده و ایجاد انگیزه می‌کند.
- **Achievable** (قابل دستیابی): هدف باید توسط کارمند قابل دستیابی باشد اما از طرفی باید موجب رشد کارمند در نقش خود نیز بشود.
- **Relevant** (مربوط): هدف باید با اهداف دیگر هماهنگ و مرتبط باشد و از طرفی برای کارمند دارای اهمیت و ارزش باشد.
- **Time-based** (مبتنی بر زمان): برای رسیدن به هدف تاریخ تعیین کنید.

۴. تاکید بر اهداف قابل دستیابی

تنظیم اهداف هنگامی که هدف با توجه به مهارت کارکنان و منابع در دسترس، بیش از حد بلند پروازانه بوده و یا به سادگی قابل دستیابی نباشد، با شکست مواجه می‌شود. تحمیل یک هدف غیرقابل دستیابی به یک کارمند می‌تواند منجر به ناامیدی و فقدان انگیزه برای بهبود بیشتر شود. اگر هدف قبلاً توسط دیگران با تجربه‌ها و آموزش مشابه به دست آمده باشد، می‌تواند یک شاخص باشد و هدف قرار دادن آن غیر منطقی نیست.

۵. برای کارکنان اهدافی سازگار با مسئولیت‌هایی که دارند تعیین کنید.

هدف‌گرایی در محیط کار معمولاً هنگامی که به صورت یک مسابقه یا رقابت بین کارکنان طراحی می‌شود، ناموفق خواهد بود. سعی کنید از تعیین اهداف مختلف برای کارکنانی با مسئولیت‌های مشابه اجتناب نموده و از تشویق به رقابت داخلی که منجر به کاهش روحیه و ناراحتی می‌شود پرهیز نمایید.

۶. برای کارکنانی که به اهداف خود دست می‌یابند پاداش تعیین کنید

در جریان هدف‌گرایی بسیار مهم است کارکنانی را که اهدافی تعیین کرده و سپس به آنها دست یافته و یا از آنها بالاتر رفته‌اند شناسایی نمایید. این شناسایی می‌تواند به صورت پاداش، جایزه، گواهی و یا تشویق عمومی در جلسه کارکنان انجام شود. اینگونه توجه و تقدیر، نه تنها باعث ارج نهادن به تلاش این کارمندان می‌شود، بلکه به وضوح به سایر کارکنان نیز نشان خواهد داد که کسب و کار ارزش این نوع تعهد و کار سخت را می‌داند. این امر انگیزه بیشتری برای بقیه افراد

نیز فراهم خواهد کرد. وقتی انجام یک کار سخت بدون توجه باقی می‌ماند، کارکنان احساس می‌کنند که اهمیتی به سخت-کوشی آنها داده نمی‌شود و ممکن است به دنبال یک کار جدید در جایی دیگر باشند.

۷. با کارکنانی که به اهداف خود نرسیدند به طور نزدیک در تماس باشید

همه کارمندان در جریان فرآیند هدف‌گرایی، صرف نظر از اینکه چقدر تلاش می‌کنند ممکن است نتوانند با موفقیت به اهداف خود دست یابند. در حالت ایده‌آل، مدیر آنها به صورت دوره‌ای پیشرفت‌شان را ارزیابی می‌کند تا در صورت لزوم به ارائه کمک‌های لازم بپردازد. در شرایطی که مهلت توافق شده به پایان می‌رسد ولی اهداف هنوز برآورده نشده‌اند، باید بحثی جدی در مورد اشتباهات صورت گیرد و افراد به تلاش دوباره تشویق شوند و یا اهداف اعلام شده اصلاح گردند. در پایان باید در مورد بررسی عملکرد کارکنان تاکید کنیم و از مدیران بخواهیم در مورد ارزیابی کارآمد و مؤثر بیشتر مطالعه کنند و بدانند که چگونه هدف‌گرایی در محیط کار می‌تواند به تعمیق تعامل کارکنان در کسب و کار کمک کند.

فصل هفتم

تکنولوژی های سیستم سازی

در این فصل به معرفی برخی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین زیرساخت‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و تکنولوژیکی سیستم‌سازی خواهیم پرداخت. البته بدیهی است انواع و تعداد زیرساخت‌های مورد استفاده در هر کسب و کار حسب نوع فعالیت آن و سایر شرایط می‌تواند متفاوت باشد لیکن در ادامه زیرساخت‌هایی مورد اشاره قرار گرفته که در اکثر کسب و کارها قابل استفاده باشند.

نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به شما کمک می‌کند تا مسیر تعامل هر یک از مشتریان کسب و کار خود را دنبال نموده و در مراحل گوناگون این مسیر، همراهشان باشید. کسب و کار شما با آگاهی از این که هر یک از خریداران در کدام نقطه از چرخه فروش قرار دارند، قادر خواهد بود تا بازاریابی و تجربه مشتری از فروش را به‌طور موثری سفارشی‌سازی نموده و با ایجاد حس رضایت در مشتریان، آن‌ها را به سمت مذاکره و نهایتاً خرید سوق دهد. کسب و کار شما بدون بهره‌گیری از ابزار CRM به اطلاعات لازم و ضروری دسترسی نداشته و بازار رقابتی صنعت خود را از دست خواهد داد. این ابزار به شما کمک خواهد کرد تا برای تعامل با مشتریان خود، مسیری هموار و مطلوب فراهم نموده و به این ترتیب، از بازگشت آن‌ها اطمینان یابید!

نرم‌افزارهای CRM در طی سال‌های اخیر پیشرفت زیادی کرده‌اند و در حال حاضر دیگر فقط

مربوط به عملیات بازاریابی و فروش نیستند بلکه دارای ماژول‌های مختلفی هستند که سیستم‌ها و فرایندهای مختلف کسب و کار شما را پوشش خواهند داد. این نرم‌افزارها برای فعالیت‌های مربوط به مدیریت پروژه، انبارداری، سیستم مستندات و مدیریت اسناد، پرتال مشتریان و خدمات پس از فروش ماژول‌ها و قابلیت‌های قابل توجهی ارائه می‌کنند. در واقع از طریق این نرم‌افزارها، سیستم‌ها و فرایندهای زیادی در یک کسب و کار پوشش داده خواهد شد.



در ادامه برخی از ماژول‌های اصلی نرم‌افزارهای CRM را معرفی و قابلیت‌های اصلی هر ماژول را ارائه خواهیم کرد.

بازاریابی و فروش

- امکان ثبت سرنخ‌های جدید فروش
- گرفتن سرنخ‌های فروش به صورت خودکار

- طراحی کمپین‌های مختلف فروش و بازاریابی
- پیگیری کمپین‌ها
- امکان تبدیل سرنخ‌ها به فرصت‌های فروش
- امکان ایجاد پرونده برای مشتریان بالقوه و تعریف فرصت‌های احتمالی

ایمیل مارکتینگ

در این ماژول تنها در ۴ مرحله به نتیجه مطلوب خود دست می‌یابید:

- تعیین هدف
- ساخت و طراحی
- ارسال ایمیل به مشتریان و فرصت‌های فروش
- مشاهده مشارکت مخاطبان برای پیگیری نظرات آنها و ساختن ایمیل‌های بیشتر برای ارسال در آینده

مدیریت پروژه

- ایجاد پروژه‌های مرتبط با مشتریان یا موارد پشتیبانی
- تنظیم نقاط عطف پروژه و تعیین وظایف به کاربران یا گروه‌های کاربری
- ردیابی و پیگیری مسیر پروژه، سرعت پیشرفت و رویدادهای آن

پورتال مشتریان

- افزایش تجربیات مشتریان با قابلیت ارائه دسترسی به پورتال مشتریان
- حفظ یک کانال ارتباطی و به اشتراک‌گذاری پرونده‌ها و فایل‌ها
- ارائه درخواست خدمات مشتری از طریق پورتال برای مدیریت پروژه‌های حرفه‌ای‌تر

تقویم و مدیریت وظایف

- استفاده از تقویم برای ایجاد، تخصیص، مدیریت وظایف و رویدادهای مرتبط با فرصت‌ها، مشتریان، پرونده‌ها و یا دیگر موارد ثبت شده.
- تنظیم قابلیت نمایش تقویم بین کارکنان و مدیران و تنظیمات هشدار وقایع و رویدادها

مدیریت اسناد و فایل‌ها

- ذخیره‌سازی و سازماندهی فایل‌ها و مستندات با استفاده از ماژول مدیریت اسناد
- مرتبط‌سازی فایل‌ها با فرصت‌ها، پروژه‌ها و یا دیگر سوابق و انتشار فایل‌ها از طریق ایمیل و یا نرم‌افزار

مدیریت انبار (انبارداری)

- امکان تعریف کالاها، قیمت‌های خرید و فروش، کتابچه‌های قیمت، انواع تبدیل‌های ارزی و مالیات‌ها
- امکان صدور پیش فاکتور، تبدیل آن به سفارش فروش و نهایتاً تبدیل به فاکتور
- امکان چاپ سفارشات، پیش فاکتورها و فاکتورها در دو فرمت رسمی و غیررسمی
- امکان ایجاد پرونده برای تامین‌کنندگان، فروشندگان و سفارشات خرید
- سازماندهی و پیگیری مقدار محصولات موجود و خدمات
- استفاده از سفارشات خرید برای دادن سفارش خرید محصول به فروشندگان مرتبط

گروه‌های کاربری و کنترل دسترسی‌ها

- کنترل سلسله مراتب سازمانی و ساختار گروه‌ها
- فعال‌سازی دسترسی مدیران کاربران برای مشاهده تقویم کارکنان
- تعیین دسترسی کاربران به ماژول‌ها و قسمت‌های مختلف نرم‌افزار توسط مدیران

گزارش‌گیری

- قابلیت نگهداری تمامی فیلدها و رکوردها با استفاده از بخش گزارش‌گیری
- بخش‌بندی به قسمت‌های مختلف از جمله تعداد ایمیل‌های باز شده و باز نشده، تعداد کلیک بروی لینک‌ها و...
- انجام محاسبات عددی مستقیماً با استفاده از بخش گزارش‌گیری و همچنین خروجی گرفتن از داده‌ها برای تجزیه و تحلیل بیشتر

با توجه به تجربیات بالای تیم ما در امر مشاوره در زمینه انتخاب نرم‌افزار، ما به شما کمک خواهیم کرد تا بتوانید یک سیستم CRM مناسب که بیشترین انطباق

با خواسته‌ها و نیازمندی‌های شما را دارند، برای کسب و کار خود با بهترین قیمت انتخاب نمایید. مشاوره در امر ارزیابی، انتخاب و خرید نرم‌افزار امری شناخته شده و اجتناب‌ناپذیر در سطح دنیا محسوب می‌گردد. کافی است با ما تماس بگیرید.

زیرساخت Voip

VoIP بر گرفته از Voice over Internet Protocol که با نام تلفن مبتنی بر IP نیز از آن یاد می‌شود، امکان استفاده از اینترنت به منظور مکالمات تلفنی را فراهم می‌نماید. در مقابل استفاده از خطوط تلفن سنتی، VoIP از فن‌آوری دیجیتال استفاده می‌نماید و نیازمند یک اتصال broadband نظیر DSL است. هم‌اکنون شرکت‌های متعددی سرویس فوق را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهند. در این بخش به ذکر ۱۰ دلیل جهت استفاده از سیستم‌های نوین تلفن (VOIP) بجای سیستم‌های سنتی (سانترال) اشاره می‌گردد.

- ۱- **نصب و راه اندازی ساده:** سیستم‌های ویپ دارای رابط کاربری بر پایه وب هستند و از هر مکان روی شبکه می‌توان با استفاده از یک مرورگر وب به سیستم دسترسی داشت و تنظیمات و تغییرات مورد نظر را اعمال نمود در حالی که سیستم‌های تلفن سانترال باید از طریق نرم‌افزارهای خاص خود و یا شماره‌گیری کدهای خاص از روی تلفن بصورت سخت‌افزاری برنامه‌ریزی شوند.
- ۲- **کاهش چشمگیر هزینه‌ها با استفاده از VoIP:** با استفاده از سیستم‌های ویپ می‌توان مکالمات بین شهری و بین‌المللی را از طریق خطوط داده مانند اینترنت و یا شبکه‌های WAN بین شعب یک کسب و کار انجام داد و صرفه جویی قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌های تلفن داشت.
- ۳- **عدم نیاز به سیم‌کشی اختصاصی برای شبکه تلفن:** برخلاف تلفن سانترال که باید برای هر مشترک یک زوج سیم ارائه کرد و برای افزایش مشترکین و یا نصب سیستم سانترال، حجم قابل ملاحظه‌ای سیم‌کشی انجام داد، سیستم‌های مبتنی بر IP می‌توانند از بستر شبکه موجود برای کاربران استفاده کند و نیاز به سیم‌کشی اختصاصی ندارند. برای مثال یک سیستم ویپ می‌تواند از شبکه LAN متصل شده به رایانه کاربر برای خط تلفن نیز استفاده کند. همچنین از یک خط LAN می‌توان به صورت همزمان برای تعداد زیادی کاربر استفاده نمود. از طرفی سیستم ویپ استفاده از شبکه بی سیم Wi-Fi در مکان‌هایی که امکان هیچ نوع سیم‌کشی وجود ندارد را ممکن می‌سازد.

۴- عدم محدودیت در بکارگیری یک برند خاص: در سیستم‌های سانترال برای حفظ کارایی سیستم معمولاً توصیه می‌شود که اجزاء سیستم مانند گوشی کاربران و دیگر سیستم‌های مکمل، از برند مشابه سیستم سانترال انتخاب شوند. در سیستم‌های ویپ به این علت که تمام تجهیزات مرتبط بر اساس استاندارد SIP ساخته می‌شوند، این محدودیت وجود ندارد و شما می‌توانید از هر برند مورد علاقه خود استفاده نمایید و در عین حال، هیچ کاهش در کارایی سیستم مشاهده نخواهید کرد.

۵- توسعه پذیری: سیستم‌های ویپ در ظرفیت خطوط شهری و تعداد مشترکین بسیار انعطاف‌پذیر هستند. هرگاه به تعداد بیشتری از خطوط شهری نیاز باشد و یا بخواهید تعداد کاربران را افزایش دهید، می‌توان به سادگی با افزودن Gateway مناسب این کار را انجام داد و محدودیتی در تعداد و یا برند Gateway وجود ندارد.

۶- افزایش بازدهی و ارتقاء کیفیت خدمات به مشتریان: سیستم‌های ویپ به علت استفاده از بستر IP به راحتی می‌توانند با سرورها و نرم‌افزارهای دیگر ارتباط داشته باشند. به عنوان مثال سیستم‌های ویپ امکان اتصال به سرویس‌های CRM یعنی سرویس مدیریت ارتباط با مشتریان را دارند.

۷- امکانات بیشتر با قیمت پایین‌تر: سیستم‌های ویپ به همراه خود دارای طیف وسیعی از امکانات مانند پاسخگویی خودکار، منوی صوتی، پیغامگیر صوتی، امکان ارسال پیغام‌های دریافت شده به ایمیل کاربر، گزارش‌گیری مفصل از تماس‌ها هستند که برای پیاده‌سازی این امکانات در تلفن سانترال می‌بایست زیرسیستم‌های زیادی به آن اضافه نمود که در نهایت هزینه انجام شده چندین برابر قیمت ویپ خواهد بود.

۸- امکان جابجایی و رومینگ: در سیستم‌های ویپ در صورتی که کاربر بخواهد از مکان دیگری در درون سازمان از شماره داخلی خود استفاده کند تنها کافی است تلفن خود را به نزدیک‌ترین سوکت شبکه روی دیوار متصل کند و مانند سیستم‌های سانترال نیازی به سیم‌کشی مجدد و یا انجام تغییرات در سیم‌کشی نیست. از طرفی کاربر می‌تواند از خانه و یا هر محل دیگری از طریق شبکه داده به سیستم ویپ متصل شود و تلفن‌ها و پیغام‌های خود را از آن محل مدیریت کند.

۹- امکان استفاده از **Soft Phone** : نرم افزاری است که بر روی رایانه کاربر نصب می شود و امکانات یک تلفن را برای کاربر فراهم می کند. کاربر می تواند از روی رایانه خود با هر یک از کاربران داخلی و یا در صورت داشتن مجوز با خطوط شهری تماس تلفنی داشته باشد. مزیت **Soft Phone** این است که با افزایش کاربران سیستم و استفاده آن ها از **Soft Phone**، هیچ هزینه اضافی بر کسب و کار تحمیل نخواهد شد.

۱۰- **سهولت استفاده از تلفن**: استفاده از تلفن های IP ساخته شده بر اساس استاندارد SIP بسیار ساده است. این تلفن ها دارای رابط کاربری ساده ای می باشند.

۸ روش کاهش هزینه ها با استفاده از ویپ

در این بخش به ذکر دلایلی می پردازیم که نشان می دهد استفاده از تکنولوژی ویپ در برابر روش های سنتی (سانترال) هزینه ها را به طرز چشمگیری کاهش خواهد داد.

۱- کاهش هزینه های تلفن

با استفاده از سیستم های ویپ می توان مکالمات بین شهری و بین المللی را از طریق خطوط داده مانند اینترنت و یا شبکه های WAN بین شعب یک کسب و کار انجام داد و صرفه جویی قابل ملاحظه ای در هزینه های تلفن داشت.

۲- در ویپ هزینه ی ارتباط راه دور و نزدیک برابر است.

این امر باعث می شود که امروزه بیشتر ارتباطات راه دور توسط این تکنولوژی انجام گیرد.

۳- ارتباط رایگان بین دفاتر شما

با استفاده از ویپ، دفاتر شما در هر نقطه از کشور یا حتی دنیا باشند، یک داخلی به آنها تخصیص یافته و برقراری تماس تلفنی با آنها تنها یک تماس درون سازمانی محسوب می شوند که هزینه آن صفر است.

۴- استفاده از VoIP برای اتصال دفاتر مختلف

در سیستم تلفنی سنتی هر دفتر یک شرکت یا سازمان دارای یک سیستم تلفنی جداست.

کارمندان هر دفتر برای تماس به یکدیگر باید از خطوط تلفن و زیرساخت مخابرات استفاده کنند. این موضوع هزینه ارتباطات را بالا می‌برد. علاوه بر آن کارمندان مجبورند برای یک تماس ساده شماره‌های متعددی بگیرند اما در این کاربرد VoIP، تمامی دفاتر از یک سیستم تلفنی استفاده می‌کنند و کارمندان هر دفتر برای تماس با یکدیگر فقط شماره داخلی می‌گیرند.

۵- فکس بر روی ویپ

با این فن‌آوری به راحتی می‌توان از طریق کامپیوتر فاکس ارسال کنید. معمولاً یک نرم‌افزار ساده این کار را انجام می‌دهد و لازم نیست کاربران از دستگاه فکس استفاده کنند. در عین حال می‌توانید چندین دستگاه فکس مجازی داشته باشید. فکس‌های دریافتی فایل PDF تبدیل شده و پس از دریافت قابل رویت خواهند بود.

۶- نیازی به خرید گوشی نیست

Soft Phone نرم‌افزاری است که بر روی رایانه کاربر نصب می‌شود و امکانات یک تلفن را برای کاربر فراهم می‌کند. کاربر می‌تواند از روی رایانه خود با هر یک از کاربران داخلی و یا در صورت داشتن مجوز با خطوط شهری تماس تلفنی داشته باشد.



۷- امکان برقراری کنفرانس تصویری، نظرسنجی و مشاوره تلفنی

با استفاده از این ویژگی می توان سرویس هایی را خلق کرد که پیاده سازی آنها با مراکز تلفنی سنتی اگر غیر ممکن نباشد، بسیار دشوار است. سیستم مشاوره تلفنی و یا نظرسنجی تلفنی نمونه ای از این سرویس ها هستند.

۸- تهیه گزارشات فوق العاده بدون هزینه

در روش های قبلی برای تهیه هر گزارش از عملکرد واحد فروش و یا خدمات پس از فروش و پشتیبانی، علاوه بر هزینه های زیاد صرف شده، بعضاً گزارشات مورد نظر استخراج نمی شد در حالی که چون در ویپ بستر و مبنای اصلی نرم افزار است (بر خلاف سانترال که مبنای سخت-افزاری داشت)، اخذ گزارشات از نرم افزار کاری بس ساده خواهد بود.

مدیریت فروش و خدمات پس از فروش با ویپ

بدون در اختیار داشتن گزارشات مختلف، مدیران قادر نخواهند بود تصمیمات مقتضی را در زمان مناسب اتخاذ نمایند. این موضوع خصوصاً در واحدهایی که سکان کسب و کار در اختیار آنها است، از جمله واحد فروش اهمیت دو چندانی دارد. یعنی چنانچه مدیران فروش و بازاریابی شرکت ها اطلاعات و گزارشات مناسبی در اختیار نداشته باشند، قادر نخواهند بود مدیریت مناسبی اعمال نمایند. با توجه به اینکه در سیستم های قبلی (سانترال) بازیگر اصلی سخت افزار بود بدیهی است از سخت افزار نمی توان انتظار ارائه گزارش داشت لیکن چون در سیستم های ویپ نقش اصلی را نرم افزار ایفا می نماید، گزارشات مختلفی قابل استخراج می باشد. در این بخش به برخی از گزارشات که ویپ می تواند در اختیار مدیران فروش، خدمات پس از فروش و سایر مدیران ارشد قرار دهد اشاره می گردد.

۱- گزارش مجموع تماس ها

- مجموع تماس ها
- درصد تماس های پاسخ داده شده در هر دوره صف
- درصد تماس های قطع شده در هر دوره صف

۲- گزارش تماس‌های پاسخ داده شده

- تعداد تماس‌ها
- طول مدت هر مکالمه
- میانگین طول مدت مکالمه
- میانگین مدت انتظار
- حداقل/حداکثر طول مکالمه
- حداقل/حداکثر زمان انتظار مکالمه
- اپراتورهای در صف
- تعداد تماس‌های گرفته شده به وسیله هر اپراتور
- تماس‌های پاسخ داده شده به وسیله سیستم صف انتظار
- تماس‌های طولانی و جزییات تماس‌های چند منظوره

۳- گزارش تماس‌های قطع شده (بی پاسخ)

- تعداد تماس‌های قطع شده
- حداقل/حداکثر زمان انتظار در زمان قطع ارتباط
- حداکثر/حداقل موقعیت در صف انتظار در زمان قطع ارتباط
- دلایل قطع ارتباط
- تماس‌های پاسخ داده نشده بر اساس صف انتظار

۴- گزارش عملکرد اپراتورها

- تعداد اپراتورهای در دسترس
- میانگین زمان اپراتور
- زمان اپراتور در حالت وقفه
- میانگین مدت دوره هر اپراتور
- میانگین مدت وقفه هر اپراتور
- تماس‌های پاسخ داده شده (تعداد، میانگین زمان، درصد کل) برای هر اپراتور

- مکان تماس های پاسخ داده شده هر اپراتور
- جزئیات کامل دوره وقفه اپراتور

۵- گزارش جزئیات تماس

- زمان و تاریخ
- لیست انتظار
- زمان انتظار و مکالمه
- علت قطع ارتباط
- شماره تماس گیرنده
- تعداد دفعات توزیع خودکار تماس
- شنود کامل صوتی

۶- گزارش جزئیات تماس های از دست رفته

- زمان و تاریخ
- شماره تلفن تماس گیرنده
- لیست های انتظار هدف تماس
- موقعیت در صف هنگام قطع تماس
- زمان انتظار قبل از قطع ارتباط
- تعداد توزیع خودکار تماسها
- تعداد تماس های چند منظوره

البته گزارشاتی که در این بخش مشاهده کردید، تنها تعدادی از انواع و اقسام گزارشات است که سیستم ویپ برای مدیریت بهتر کسب و کار در اختیارتان قرار می دهد.

زیرساخت مدیریت شبکه های اجتماعی

یکی از مهم ترین اقداماتی که در هر کسب و کار باید انجام شود برندینگ است. برندینگ شامل تمام روش هایی است که شما تصویری از محصول، خدمت و یا کسب و کارتان را در ذهن

و چشم مخاطبان و یا مشتریان ایجاد می‌کنید. عبارتی دیگر برندینگ فرآیند اقداماتی است که شما یا کسب و کارتان تلاش می‌کنند تا برندی خلق شود. برای ایجاد برند، ابزارهایی در اختیار کسب و کارها قرار دارد تا بوسیله آن با مشتریان ارتباط برقرار کرده و یک برند قوی در بازار بسازند:

۱. تبلیغات
۲. روابط عمومی
۳. پیشبرد فروش
۴. بازاریابی مستقیم
۵. فروش شخصی
۶. بسته‌بندی
۷. رویدادها و اسپانسرینگ
۸. خدمات مشتری
۹. ...

با توجه به اینکه تبلیغات یکی از مهم‌ترین ابزارهای برندینگ به شمار می‌رود و با عنایت به بالا بودن هزینه این کار یعنی تبلیغات، بسیاری از کسب و کارها به وب برندینگ یعنی برندسازی بر بستر وب روی آورده‌اند. البته کم هزینه‌تر بودن وب برندینگ تنها دلیل استقبال به این رویکرد نیست بلکه افزایش روزافزون اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در بین مردم باعث شده تا کسب و کارهای بزرگ نیز به این سمت گرایش پیدا کنند.

همه می‌دانیم که دروب برندینگ، شبکه‌های اجتماعی حرف اول را می‌زنند لیکن یکی از سردرگمی‌های دنیای دیجیتال امروز، تعدد شبکه‌های اجتماعی دوست داشتنی است و اینکه کسب و کارها باید در چندین شبکه اجتماعی حضور همزمان داشته باشد. طبیعی است مدیریت کردن چندین شبکه اجتماعی برای یک کسب و کار کوچک کاری زمانبر خواهد بود. برای این منظور ابزارهایی وجود دارند که مدیریت شبکه‌های اجتماعی خود را می‌توانید به آنها بسپارید. یکی از بهترین این ابزارها HootSutie است. HootSutie یکی از پیش‌خوان‌های مدیریت و حضور همزمان در چندین سرویس اجتماعی مختلف است. به کمک این وب‌سرویس شما قادر

خواهید بود تا با صرفه جویی در زمان، چندین شبکه‌ی اجتماعی، از جمله لینکدین، توئیتر، فیس بوک، اینستاگرام، تلگرام و... را در کنار همدیگر مانیتور کنید و مطالب‌تان را تنها با یک کلیک در همه‌ی آن‌ها انتشار دهید.



همچنین به کمک این ابزار قادر خواهید بود، مطالب منتشره‌ی خود در رسانه‌های اجتماعی را ردگیری کنید و گزارش‌های آماری از آن‌ها استخراج نمایید. زمان‌بندی کردن برای انتشار پیام در آینده، یکی دیگر از امکانات فوق‌العاده‌ی HootSuite است. بدین ترتیب و با این امکان شما مطمئن خواهید بود که ارسال هیچ پیامی را فراموش نخواهید کرد و آنلاین بودن و به روز بودن خود را تا حدودی تضمین خواهید نمود!

دو زیرساخت فوق‌العاده دیگر برای سیستم سازی

نرم‌افزار BPMS یا Business Process Management Suite

برخی از فرایندها در کسب و کار شما وجود دارند که می‌خواهیم آنها را مکانیزه کنیم ولی به ازای آنها نرم‌افزارهای آماده در بازار وجود ندارد. حال چه باید کرد؟ از سوئی مکانیزه کردن فرایندها با روش‌های برنامه‌نویسی به دلیل کند و پر هزینه بودن این روش‌ها سخت و دشوار است. معمولاً و در روش‌های معمول برای این هدف یعنی الکترونیکی کردن گردش کارها و فعالیت‌های کسب و کار، دو تیم مختلف درگیر کار خواهند شد. تیم اول اقدام به تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم مورد نظر نموده و نمودارهایی را تهیه و در اختیار تیم

بعدی که برنامه‌نویسان هستند قرار خواهد داد. برنامه‌نویسان نیز بر اساس مستندات دریافتی اقدام به کدنویسی خواهد کرد. حال نکته اصلی اینجاست که اینکار یعنی برنامه‌نویسی زمانبر بوده و بعضاً مشاهده شده است که برنامه‌نویسان مشغول کدنویسی هستند که فرایندهای کسب و کار تغییر کرده و دوباره کاری‌های زیادی را تحمیل خواهد نمود. عوامل مختلفی در این تغییرات یعنی تغییرات کسب و کار و فرایندهای آن دخیل هستند که برخی از مهم‌ترین آنها به قرار زیر است:

- تغییر قوانین و اسناد بالادستی
- تغییر مدیران
- نوسانات نرخ ارز
- اعمال یا برداشته شدن تحریم‌ها
- اعمال تغییرات و بهبودهای سازمانی و فرایندی
- و...

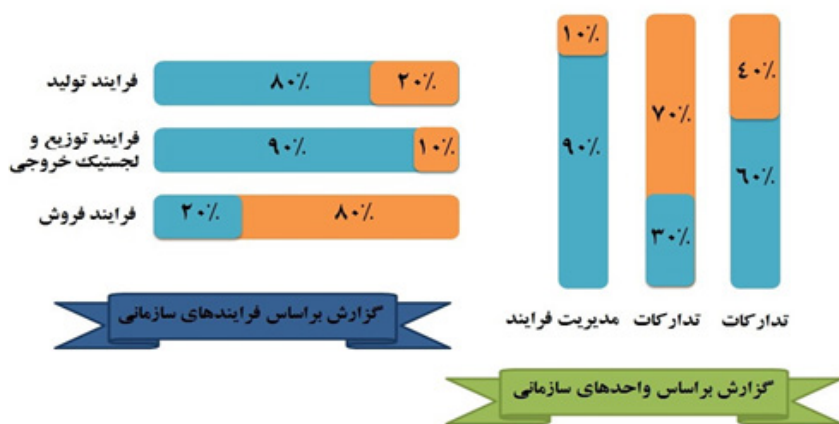
به عنوان جمع‌بندی می‌توان اشاره کرد که باید فرایندهای کسب و کار را مکانیزه نماییم و مکانیزه کردن این فرایندها از طریق روش‌هایی مثل برنامه‌نویسی امری زمانبر است. از طرفی بسیاری از فرایندهای ما به دلایلی که ذکر شد دچار تغییر می‌شوند. پس اگر بخواهیم زمان زیادی بابت مکانیزه کردن فرایندهایی که دچار تغییرات خواهند شد صرف نماییم، منطقی نخواهد بود. در نتیجه بکارگیری نرم‌افزارهای BPMS به عنوان زیرساخت نرم‌افزاری که فرایندها را با حداقل کدنویسی به برنامه و نرم‌افزار تبدیل می‌کنند کاملاً ضروری است.

پس اولین مزیت و ویژگی عمده سیستم‌های BPMS این است که از طریق آنها می‌توان فرایندهای کسب و کار را با زمان بسیار کوتاه‌تری نسبت به روش‌های برنامه‌نویسی مکانیزه نمود. فناوری BAM که برگرفته از Business Activity Monitoring و به اصطلاح «پایش فرآیندهای کسب و کار» است یکی دیگر از قابلیت‌های فوق‌العاده نرم‌افزارهای BPMS به شمار می‌رود. فناوری BAM پس از گذشت زمان و انجام فرایندها در بستر BPMS، آغاز به تحلیل فرآیندهای جاری نموده و با گزارشات نموداری و تحلیلی به سوالات زیر پاسخ می‌دهد.

- متوسط زمان اجرای فرآیند چیست؟

- آیا می توان زمان اجرای فرآیند را کوتاه نمود؟
- چرا فرآیند با تاخیر انجام می شود؟ علت تاخیر چیست؟
- چه واحد یا نفری در اجرای فرآیند به موقع عمل می کند و چه واحدی با تاخیر عمل می نماید؟

این فناوری کمک بسزایی به تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری می نماید. این فناوری شناسایی گلوگاه‌ها را تسهیل و مدیران را جهت رفع گلوگاه‌ها هدایت می نماید. مدیران به صورت هوشمندانه و مستند می توانند واحدهای کسب و کار را از عملکردشان آگاه نمایند و به صورت کمی شاخص‌های پیشرفت‌شان را تعیین و سپس کنترل نمایند. در ادامه یک نمونه نمودار BAM را می توانید مشاهده کنید.



مثلاً بعد از اینکه ۳ ماه از اجرای فرایندها بر بستر BPMS گذشت می-توان چنین گزارشی استخراج کرد. با یک نگاه بر روی نمودار بالا می-توان فهمید گلوگاه اصلی در این کسب و کار فرایند فروش است و هرچقدر سیستم تولید یا توزیع را ارتقاء دهیم، کارها پشت قیف واحد فروش گیر خواهند کرد. حتماً شنیده‌اید قدرت یک زنجیر برابر است با قدرت ضعیف‌ترین حلقه آن. پس عملکرد کلی کسب و کار به اندازه عملکرد ضعیف‌ترین واحد تنزل پیدا خواهد کرد. انواع مختلف نرم‌افزار BPMS در دنیا و کشور ما وجود دارند لیکن تجربه سال‌ها کار با انواع این

نرم‌افزارها به ما می‌گویند کسب و کاری مانند شما می‌تواند به راحتی از دو نوع از این نرم‌افزارها با هزینه نسبتاً پایین استفاده نماید. این دو نوع نرم‌افزار عبارتند از:

- Bizagi
- Processmaker

طی سالین مختلف کسب و کارهای زیادی در کشور ما از این نرم‌افزارها استفاده می‌کنند و تعداد آنها شاید به بیش از هزاران مورد نیز برسد.

نرم‌افزارهای BPMS دارای ۲ محیط اصلی هستند. یک محیط طراحی و ساخت فرایندها که در این محیط متخصصین آموزش دیده اقدام به ساخت فرایندها یعنی تبدیل آنها به نرم‌افزار کرده و محیط کارتابل و کاربر نهایی که بدنه کسب و کار با این محیط کار خواهد کرد.

نرم‌افزار ProcessMaker یکی از ابزارهای استقرار فرایندها

نرم‌افزار ProcessMaker یک ابزار مدیریتی محبوب در زمینه سیستم‌سازی گردش کار محسوب می‌شود. ProcessMaker به شما این امکان را می‌دهد که سیستم‌های کسب و کار و گردش‌های کاری خود را طراحی، اتوماسیون و راه‌اندازی کنید.



نرم‌افزار ProcessMaker توسط کسب و کارهای کوچک مورد استفاده قرار می‌گیرد. طراحی سیستم به وسیله نمادگذاری‌های BPMN 2.0 صورت می‌گیرد که برای اکثر مشاوران فرآیند آشنا است.

این نرم افزار تاکنون بیش از ۱,۰۰۰,۰۰۰ دانلود داشته است و هم اکنون توسط هزاران شرکت معتبر استفاده می شود. این نرم افزار از قابلیت های فوق العاده ای برخوردار است از جمله:

- نسخه موبایل Android و IOS رایگان
- قابلیت یکپارچگی با جیمیل و مشاهده وظایف محوله در Gmail
- فرم ساز با کیفیت بالا و Responsive با کامپیوتر، موبایل و تبلت
- و ...

داستان موفقیت یک شرکت در استفاده از Processmaker

کمپانی زاگیل رهبر بازار مالی مصرف کننده در لهستان است. این کسب و کار در سال ۱۹۹۵، کمی پس از باز شدن اقتصاد لهستان تاسیس شد و یکی از اولین بازیکنان در بازار مالی مصرف کننده لهستانی بود. امروزه این کسب و کار بیش از ۸۰۰ کارمند ثابت دارد و در سراسر کشور فعالیت می کند.

کسب و کار زاگیل با توجه به نیازهای بازار، به تعدادی از فرآیندهای فروش وام و اعتبارات مالی متکی است که براساس یک پلتفرم سیستم سفارشی و تعداد زیادی فرآیندهای اداری در زمینه مدیریت اسناد و عملیات مالی، انجام می شود.

نقاط دارای مشکل

در این شرکت فرایندها هر یک شیوه ویژه خود را داشته و الگویی کلی برای آنها وجود نداشت. بنابراین تغییر و بهبود آنها و همچنین مدیریت فرآیندها دشوار بود. زمان اجرای فرایندها در چارچوب های سازمانی سنتی، بیش از حد طولانی و ناکارآمد بود. به عنوان مثال قبل از اجرای نرم افزار ProcessMaker، مدیریت و کنترل درخواست ها، یک فرآیند مبتنی بر کاغذ بود و در نتیجه تقریباً هیچ کس نمی توانست حجم دقیق درخواست ها را محاسبه کند و اندازه گیری زمان صرف شده برای تصمیم گیری ها و تغییرات درخواست ها نیز امکان پذیر نبود.

راه حل ها

این کسب و کار از نرم افزار ProcessMaker برای اتوماسیون سیستم های دفتری و همچنین سیستم های مدیریتی خود استفاده کرده است و نتایج زیر را به دست آورد.

- فرایندهای مربوط به مدیریت اسناد مالی مشتریان کسب و کار، پیاده‌سازی و بهبود داده شد. این جریان شامل مجموعه مستندات، تأییدیه‌ها و خدمات روزمره بود.
- فرآیند خاتمه قرارداد - به منظور تضمین خاتمه سریع و سازمان یافته قراردادهای مشتریان و همچنین مدیریت حساب‌های مربوط به توافقنامه‌های فسخ شده، فرایندی در این زمینه ایجاد و با نرم‌افزار مکانیزه شد.
- مدیریت کاربران سیستم فروش - در این مورد فرایند ایجاد شده، از مدیریت درخواست‌های مربوط به پلتفرم فروش پشتیبانی نموده و از راهکار تک امضائی نرم‌افزار ProcessMaker بهره می‌گیرد.
- قابلیت ردیابی فرایندها با توجه به این واقعیت که تمام پرونده‌ها در یک سیستم اطلاعاتی ذخیره می‌شوند، بهبود یافته است. همچنین پاسخگویی و کارایی بخش‌هایی که جریان کار به آنها اختصاص داده شد، بهبود یافته است. تمام اطلاعات مربوط به فعالیت‌های موجود در فرایندها از طریق راهکار گزارش‌دهی خودکار به راحتی قابل دسترسی بوده و ردیابی تمام آنچه در جریان فرآیند است برای مدیران ساده است.
- به وجود آمدن همکاری و امکان مدیریت حجم کار با توجه به داشتن دید روشنی از کارها برای کسب و کار، تخصیص خودکار وظایف و قابلیت‌های همیاری نرم‌افزار ProcessMaker مانند مدیریت اولویت موضوعات، پیام‌های ایمیل و یادداشت موارد.
- کاهش اتلاف زمان در حین اجرای سیستم با توجه به بهبود کنترل فرآیند و همچنین افزایش آگاهی و مسئولیت‌پذیری مشارکت‌کنندگان در اجرای فرایند
- کاهش اشتباهات کاربران به لطف انعطاف‌پذیری ProcessMaker و رابط کاربری قدرتمند آن
- کاهش هزینه توسعه به لطف محیط توسعه و ساخت نرم‌افزار و یکپارچگی Pro-cessMaker

نرم افزار بیزاجی (Bizagi) چیست؟

واژه مرکب Bizagi از دو واژه "کسب و کار" (business) و "چابکی" (agility) تشکیل شده

است. این نرم افزار یک نرم افزار BPMS با کیفیت طراحی و توسعه برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار محسوب می شود.

بیزاجی (Bizagi) به مشتریان جدید خود از طریق webinar ها و دموهای زنده آموزش داده و کمک می نماید.

این نرم افزار جزء کاربر پسندترین و در عین حال گران قیمت ترین نرم افزارهای BPMS در سطح دنیا به شمار می رود ولی در کشور ما هزینه بسیار پایین قابل استفاده است.

یکپارچگی با سایر سیستم های اطلاعاتی موجود در کسب و کار از دیگر ویژگی های خوب نرم افزارهای BPMS از جمله Bizagi به شمار می رود بطوریکه امکان بده بستن اطلاعات بین فرایندهای مکانیزه شده و سیستم های قبلی کسب و کار وجود دارد.

این نرم افزار در کسب و کارهای مختلفی در کشور ما با موفقیت به کار گرفته شده است و به بنگاه ها و کسب و کارهای متوسط قویاً توصیه می شود.

استفاده از نرم افزار Bizagi توسط کسب و کار Geesinknorba

کسب و کار Geesinknorba یکی از کسب و کارهای بزرگ در اروپا در زمینه توسعه و تولید وسایل نقلیه جمع آوری زباله و فشرده سازی ضایعات است. این کسب و کار همچون بسیاری از کمپانی های تولیدی، در صدد بهبود محیط تولیدی از طریق اتوماسیون و تکنولوژی فرآیندهای هوشمند بوده است. در ادامه داستان تغییرات ایجاد شده در این کسب و کار در نتیجه استفاده از نرم افزار Bizagi را مرور می کنیم.

اهداف

- افزایش بهره وری تولید با استفاده از تولید هوشمند
- مستندسازی رویه ها برای مطابقت با ایزو ۹۰۰۱ و ایزو ۱۴۰۰۱
- بهینه سازی و اتوماسیون سیستم های پیچیده برای سرعت بخشیدن به تولید
- توسعه تولید و ایجاد تنوع در وسایل نقلیه پایه
- انعطاف پذیری بیشتر و اجازه تغییرات نهایی توسط مشتری

چالش‌ها

کسب و کار با حجم گسترده‌ای از شرح عملکردها مواجه بود و ۹۹٪ آنها با توجه به نیازهای مشتری سفارشی‌سازی می‌شدند. این امر پیچیدگی فرآیندهای تولید را بطور نگران‌کننده‌ای بالا برده بود. به طور متوسط ۱۱۰ واحد در بخش تولید وجود داشت و مدیریت کارگاه، کار دشواری بود. کسب و کار تصمیم گرفت با استفاده از یک سیستم نرم‌افزاری میان نیازهای مشتریان و نیازهای بخش تولید انطباق ایجاد کند.

راهکار و نتایج

در ابتدا تیم نگاهی به مفهوم جذاب "کارخانه هوشمند" انداخته و به دنبال این بود که بتواند از طریق IT بهره‌وری را بهبود ببخشد. اما به زودی متوجه شدند که برای رو به رو شدن با پیچیدگی و تنوع موجود در خطوط تولید نیاز به راهکار متفاوتی دارند. لذا به سراغ مفهوم "واحد هوشمند" رفتند. واحد هوشمند می‌توانست با در نظر گرفتن بخش تامین ملزومات، لید تایم و ظرفیت، گام‌های تولیدی مختلف را به طور همزمان آغاز کند.

به این منظور، تیم می‌بایست به مستندسازی، بهینه‌سازی و اتوماسیون سیستم‌ها بپردازد. با استفاده از نرم‌افزار Bizagi تیم موفق شد مدل‌های بصری ایجاد کند که به آسانی قابل درک بوده و باعث مشارکت افراد در پروژه می‌شد.

برای مشتریان Geesinknorba، روش کار جدید هیجان‌انگیز است. زیرا به کسب و کار اجازه می‌دهد که بتواند انعطاف‌پذیری بیشتری برای گنجاندن تغییرات در طول سیستم تولید داشته باشد. ضمن اینکه تحویل سفارشات سریعتر انجام می‌گیرد. این پروژه همچنین مرحله اول از یک طرح بزرگتر برای ساخت وسایل نقلیه هوشمند است و به مشتریان اجازه می‌دهد که با استفاده از وسایل نقلیه هوشمند کارایی روزانه خود را افزایش دهند.

به‌طور کلی این قابلیت جدید موقعیت منحصر به فردی در بازار برای Geesinknorba ایجاد خواهد کرد. آنها هوشمندترین محصولات موجود در بازار را به شیوه‌ای متفکرانه و چابک تولید می‌کنند. در عین حال که انعطاف‌پذیری لازم را برای ایجاد تغییرات در جهت نیازهای مشتریان و تحویل سریعتر سفارشات را خواهند داشت.

آنها زمان لیدتایم را به میزان مناسبی کاهش داده، کارایی تولید را ۴۵٪ افزایش و خروجی تولید

را نیز ۴۰٪ افزایش داده‌اند. این تیم تنها در عرض ۸ ماه با استفاده از نرم افزار Bizagi این نتایج قابل توجه را به دست آورد.

به‌منظور آشنایی بیشتر شما خوانندگان محترم کتاب سیستم‌سازی با BPMSها، وینار رایگان آموزشی با این موضوع برگزار خواهیم کرد. این وینار برای همه رایگان نیست بلکه فقط برای شما خواننده گرامی، تخفیف ۱۰۰ درصدی بر روی آن لحاظ خواهد شد. با استفاده از کد SYSBPMS می‌توانید در این وینار ثبت نام کنید. زمان برگزاری وینار در وب سایت آکادمی سیستم‌سازی اطلاع رسانی خواهد شد.

تکنولوژی RPA یا Robotic Process Automation

شاید این مطلب جزء اولین مطالبی است که به زبان فارسی در مورد RPA یا Robotic Process Automation توسط آکادمی سیستم‌سازی نگارش شده است. به این دلیل که RPA یک تکنولوژی کاملاً جدید و در عین حال بسیار کاربردی، سودآور و فوق‌العاده است.



در حال حاضر امکان اتوماسیون سیستم‌ها و فرایندها در کسب و کارها از طریق مکانیزاسیون فرایندها با استفاده از برخی از نرم‌افزارهای از پیش آماده شده یا بکارگیری نرم‌افزارهای BPMS وجود دارد و اگر بخواهیم کارهایی که ما و سایر کارمندان پشت سیستم و در حال کار کردن با کامپیوتر انجام می‌دهند را مکانیزه کنیم راه‌حل آن استفاده از نرم‌افزارهای آماده یا BPMSها نیستند.

می‌دانیم هم اکنون در بعضی کسب و کارها ربات‌های موجود در خطوط تولید کارهای مختلفی را انجام می‌دهند که باعث شده است وابستگی به نیروی انسانی کمتر شده و دقت خیلی اقدامات بیشتر شوند. آیا برای کارهای سیستمی ما هم می‌توان چنین اقدامات انجام داد؟ یعنی کارهایی را که یک کارمند در پشت سیستم انجام می‌دهد را به یک ربات بسپاریم؟

پاسخ بله است با RPA می‌توان!

مثلاً فرض کنید کاربر باید به سایت گوگل مراجعه کند و در مورد آب و هوای یک منطقه جغرافیایی خاص تحقیق کند. هدف از این تحقیق این است که اگر آب و هوای آن منطقه که قرار است ظرف چند ساعت آینده یک محموله از طرف شرکت برای آنجا ارسال شود مناسب نبود، این موضوع را به راننده‌ای که قرار است این بار را حمل کند اطلاع دهد. برای اطلاع‌رسانی به راننده باید از لیست شماره تلفن‌ها، شماره راننده را جستجو کند و وارد پلن ارسال پیامک شرکت شود. شماره راننده را وارد و یک متن ثابت با این مضمون که "تا اطلاع ثانوی حمل بار به فلان مقصد را متوقف کنید" برای وی ارسال کند. البته این یک مثال کاملاً ساده و فرضی بود ولی در نظر داشته باشید این مراحل توسط هیچ نرم‌افزاری قابل انجام نیستند. در عین حال اینکار تقریباً چند ساعت از وقت این کارشناس را می‌گیرد ولی به راحتی می‌توان از طریق تکنولوژی ربات آنرا پیاده‌سازی کرد بطوریکه اینکار توسط ربات ظرف چند دقیقه قابل انجام خواهد بود. حسن دیگر استفاده از ربات بجای انسانی در اینگونه فعالیت‌ها، کم‌خطا بودن یا به عبارت بهتر بدون خطا بودن ربات در مقایسه با نیروی انسانی است.

RPA چیست؟

RPA یا Robotic Process Automation تکنولوژی است که به یک نرم‌افزار کامپیوتری این اجازه را می‌دهد که اعمال انسان را هنگام استفاده از یک سیستم دیجیتالی (از صفحات وب گرفته تا نرم‌افزارهای پیچیده)، شبیه‌سازی و یکپارچه کند.

نرم‌افزار کامپیوتری که عملیات‌های شبیه‌سازی را اجرا می‌کند «ربات» نام دارد. در حقیقت ربات‌ها رفتار انسان‌ها را هنگام کار با کامپیوتر تقلید می‌کنند. آنها قادرند داده دریافت کنند، به رویدادها واکنش نشان بدهند، اپلیکیشن‌ها را اجرا کنند، با آنها تعامل کنند و با سیستم‌های دیگر ارتباط برقرار کنند.

چرا RPA یک نقطه شروع خوب برای تحول دیجیتال یک شرکت می باشد؟

برخلاف دیگر راهکارهای سنتی RPA، IT، به شرکتها اجازه مکانیزه کردن را با هزینه و زمان پیاده سازی کمتر می دهد.

RPA روال کار شما را بهم نمی ریزد. RPA به تغییرات معماری در روال های IT شما یا یکپارچه سازی با سیستم های فعلی کسب و کار شما احتیاجی ندارد.

RPA مقیاس پذیر است. میزان کاری که در یک فرآیند وجود دارد متغیر است و تغییرات عضو جدا ناپذیر در بیشتر محیط های کسب و کار هستند. اگر یک راهکار RPA استفاده شود، شرکتها بنا به نیاز به راحتی می توانند مقیاس راهکارشان را کم یا زیاد کنند.

RPA تکنولوژی آینده است. روباتها با تکنولوژی امروز کار می کنند. تکنولوژی همواره در حال پیشرفت است و همچنان RPA! اتوماسیون فرآیند روباتیک قابل گسترش است و قادر است خود را با تکنولوژی آینده تطبیق دهد.

مزایای RPA برای کسب و کارها چیست؟

دقت بهتر: روبات های نرم افزاری RPA برنامه ریزی می شوند که قوانین را مو به مو دنبال کنند. آنها هیچ وقت خسته نمی شوند و هرگز خطا نمی کنند. در نظر داشته باشید انسان ممکن الخطا است اما ضریب خطای روبات های RPA «صفر» است. آنها همیشه منطبق با قوانین و پایدار هستند.

انطباق پذیری بهبود یافته: روباتها با اطمینان بالا کارشان را انجام می دهند و هر چه انجام می دهند مانیتور می شود و شما کنترل کامل بر آنها دارید. می توانید تطبیق پذیری آنها با قوانین کسب و کارتان را یکپارچه کنید که باعث کاهش ریسک می شود.

کاهش هزینه: روبات های RPA می توانند هزینه کارها را تا ۸۰% کاهش دهند. در کمتر از چند ماه، بیشتر شرکتها در دنیا توانستند به بازگشت سرمایه مثبت برسند.

افزایش سرعت و بهره وری چشمگیر: کارمندان از اولین نفرات می باشند که قدرتان RPA خواهند بود زیرا آنها را از دامان کارهای تکراری و وقت گیر نجات می دهد.

به‌منظور آشنایی بیشتر شما خوانندگان محترم کتاب سیستم‌سازی با RPA، وینار رایگان آموزشی با این موضوع برگزار خواهیم کرد. این وینار برای همه رایگان نیست بلکه فقط برای شما خواننده گرامی، تخفیف ۱۰۰ درصدی بر روی آن لحاظ خواهد شد. با استفاده از کد SYSRPA می‌توانید در این وینار ثبت نام کنید. زمان برگزاری وینار در وب سایت آکادمی سیستم‌سازی اطلاع رسانی خواهد شد.

اتوماسیون اداری یا سیستم گردش مکاتبات

هدف از سیستم‌سازی استانداردسازی گردش کارها و فرایندهای موجود در کسب و کار است بطوریکه هر شخص بصورت سلیقه‌ای با آنها برخورد نکرده و همه از یک وحدت رویه جهت اجرای رویه موردنظر برخوردار خواهند بود. در همین راستا کارکرد سیستم‌هایی نظیر BPMS مکانیزه کردن فرایندهای کسب و کار است. یعنی فعالیت‌هایی که دارای تواتر و تکرار هستند درحالی‌که نرم‌افزار اتوماسیون اداری مسئول مکانیزه کردن گردش کارهای غیرقابل پیش بینی است. همانطور که بسیاری از ما با نرم‌افزارهای اتوماسیون اداری کار کرده‌ایم و می‌دانیم که گردش کار در سیستم‌های اتوماسیون اداری بصورت موردی توسط کاربران سیستم با توجه به سطوح دسترسی موجود قابل انتخاب است. در نتیجه استاندارد از پیش تعریف شده‌ای برای انجام گردش کارهای سازمانی در اتوماسیون اداری وجود ندارد و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که نرم‌افزارهای اتوماسیون اداری به واقع فرایندی نیستند و مناسب برای گردش کارهای موردی هستند. مگر نمی‌شود این فرایندهای به ظاهر غیرقابل پیش‌بینی را پیش‌بینی کرده و به حالت استاندارد تبدیل کرد؟ مگر چند درصد از فعالیت‌های یک کسب و کار باید موردی باشد؟ تا به کی کسب و کارها و شرکت‌های ما باید از قائم به فرد بودن رنج ببرند؟ تا چه زمانی فعالیت‌ها در کسب و کار باید بر حسب سلیقه مجریان آنها و بدون داشتن استاندارد و روال منظم که همان فرایند است، انجام شوند؟

پس با توجه به اینکه نرم‌افزارهای اتوماسیون اداری به افزایش سرعت گردش کارهای غیر استاندارد منجر می‌شود، کسب و کار شما را با سرعت بیشتری به سمت غیراستاندارد شدن سوق خواهد داد.

در هر صورت حتی اگر اتوماسیون اداری در کسب و کار شما وجود دارد، نباید اجازه دهید بیش از اندازه نقش آن پررنگ تر شده و به ابزاری محوری برای کسب و کار شما تبدیل شود. اگر سازمان یا شرکتی با ابعاد کوچک و متوسط هستید، قطعاً جایگزین‌های بهتری بجای نرم‌افزار اتوماسیون اداری برای شما وجود دارد که در قسمت‌های قبلی در خصوص برخی از آنها صحبت کردیم. اتوماسیون اداری نه تنها اوضاع را بهتر نمی‌کند بلکه می‌تواند خلاف این مورد عمل کرده و شرکت شما را غیراستانداردتر و سلیقه‌ای‌تر کند.

یک نکته جالب دیگر اینکه در برخی از نرم‌افزارهای CRM، یک ماژول کوچک و کاربردی برای مدیریت مکاتبات وجود دارد یعنی چیزی شبیه اتوماسیون اداری.

نرم‌افزارهای هوش تجاری

کسب و کارها باید وضعیت خود را بطور مداوم مورد پایش و سنجش قرار دهند تا قبل از اینکه خطرات و ریسک‌ها آنها را مورد تهدید جدی قرار دهند، بتوانند آنها را شناسایی کرده و راهکارهایی برای مقابله با آنها اتخاذ نمایند. البته این موضوع فقط در مورد تهدیدها نیست بلکه در مورد فرصت‌ها نیز باید آنها را قبل از رقبا تشخیص داده و تصاحب کنند. بدیهی است برای این منظور نمی‌توان بر اساس ذهن مدیران و صاحبان کسب و کار عمل کرد و باید بر مبنای گزارشات علمی و بر اساس روندهای گذشته اقدام به تصمیم‌گیری نمود.

تا پیش از این برای تهیه گزارشات مدیریتی نیاز به دانش برنامه‌نویسی وجود داشت. باید در مورد دیتابیس، ابزارهای گزارش‌ساز و مواردی از این دست تا حدود زیادی اطلاعات داشتیم تا بتوانیم گزارشات مورد نظر خود یا مدیریت شرکت و سازمان را تهیه کنیم ولی ابزارهای نوین هوش تجاری این قابلیت را دارند که به سادگی و با چند درک دراپ داشبوردها و گزارشات مورد نیاز خود را تهیه کنیم.

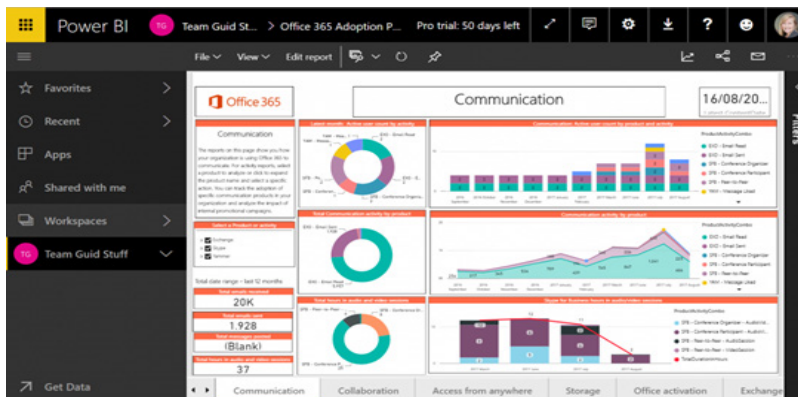
این امکان برای کسب و کارهای ایرانی وجود دارد که بدون پرداخت هزینه از این نرم‌افزارها بصورت به اصطلاح قفل شکسته استفاده کنند. با استفاده از این نرم‌افزارها شما حدس زدن را متوقف نموده و تصمیمات تجاری خود را سریعتر و هوشمندانه‌تر عملی خواهید کرد.

فواید نرم‌افزارهای هوش تجاری:

- بهره‌وری و اثربخشی فرآیندها را در سازمان خود اندازه‌گیری کنید.
- نقاط ضعف و قوت سازمان خود را شناسایی کنید.
- گردش اطلاعات مدیریتی را در سازمان خود روان تر کنید.
- اطلاعات مناسب در زمان مناسب و با سرعت مناسب در اختیار داشته باشید.
- فرآیندهای سودآور سازمان خود را تقویت کرده و فرآیندهای بدون توجیه اقتصادی را حذف کنید.
- توان رقابت سازمان خود را با سایر شرکت‌ها سنجیده و خود را در برابر حوادث آینده آماده سازید. باید بدانید نرم‌افزارهای هوش تجاری تجزیه و تحلیل را برای همه آسان می‌کند. در ادامه دو نرم افزار با کیفیت در حوزه هوش تجاری معرفی خواهد شد.

پاور بی آی (power BI)

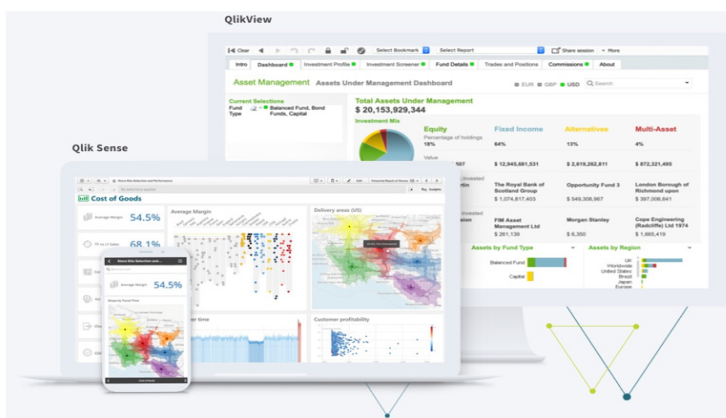
پاور بی آی (power BI) آخرین و بهترین ابزار هوش تجاری و مصورسازی داده شرکت مایکروسافت است. به عبارتی می‌توان گفت این ابزار بهترین نرم‌افزار دنیا در حوزه هوش تجاری است. این ابزار شما را قادر می‌سازد با سرعت بسیار بالایی داشبوردهای مدیریتی فوق‌العاده‌ای طراحی کنید. پاور بی آی امکان تحلیل اطلاعات و داده‌ها را برای کارشناسان حوزه‌های مختلف حتی آنهایی که به برنامه‌نویسی مسلط نیستند، به راحتی فراهم می‌کند و به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای پیاده‌سازی سیستم‌های هوش تجاری محسوب می‌شود.



این نرم افزار می تواند به منابع اطلاعاتی مختلف متصل شده و داده های مورد نظر را استخراج کنند. به عنوان مثال به سیستم هایی نظیر حسابداری، انبار، حقوق و دستمزد، احکام و کارگزینی، فروش و ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش و سیستم های مدیریت فرایند و...

نرم افزار QlikView

کلیک ویو نوع جدیدی از نرم افزار هوش تجاری می باشد که بصورت اساسی دنیای کسب و کار شما را متحول می سازد.



این ابزار با ترکیب نمودن قابلیت هایی همچون ارائه پویا، تجزیه و تحلیل و به کارگیری آنی داده ها، به کاربران توانایی اخذ تصمیمات تجاری مبتکرانه را می دهد و به بهترین نحو داده ها را به دانش تبدیل می کند. هدف عمده این نرم افزار یعنی "سهولت در تصمیم گیری برای همه، در همه جا" به بهره برداری از پتانسیل واقعی داده های بزرگ و کوچک و به کارگیری قدرت داده ها برای دگرگونی دنیای تجاری کاربران، مربوط می شود. بیش از صد هزار سازمان در سراسر دنیا کاربران خود را با استفاده از ابزار ساده کلیک ویو قادر به یکپارچه سازی، جستجو و مشاهده بصری تمامی داده های خود کرده اند تا بینش تجاری بی سابقه و منحصر به فردی داشته باشند.

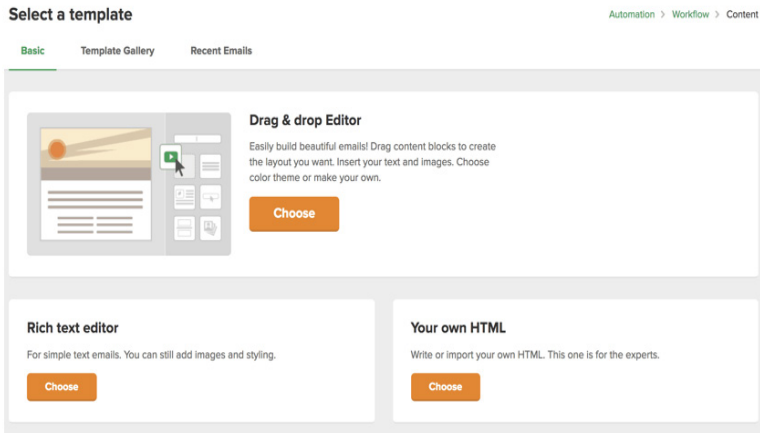
ابزارهای بازاریابی ایمیلی رایگان

لیست ایمیل یکی از ارزشمندترین دارایی هایی است که تیم بازاریابی می تواند داشته باشد اما

برای ذخیره لیست، ارسال پیام‌ها و پیگیری تعامل نیاز به یک ابزار قابل اطمینان خواهید داشت.

MailerLite

یک ابزار قدرتمند ارسال انبوه ایمیل که می‌توانید استراتژی‌های بازاریابی ایمیلی را به ساده‌ترین شکل ممکن در آن اجرا کنید. این ابزار دارای بخش‌های زیادی است که به شما این امکان را می‌دهد تا ایمیل‌های خودکار و ایمیل‌های زمان‌بندی شده با ظاهر زیبا برای کاربران ارسال کنید. همچنین می‌توانید کاربران را در گروه‌های متعددی تقسیم‌بندی کنید تا ایمیل‌ها را به صورت هدفمند ارسال شوند.



یکی از جذاب‌ترین بخش‌های میلرلایت، بخش اتوماسیون ارسال ایمیل‌ها است. از طریق قابلیت اتوماسیون، امکان ارسال ایمیل‌های خودکار، زمان‌بندی شده و هوشمند وجود دارد. به‌عنوان مثال می‌توانیم تنظیم کنیم هر زمان کسی محصول الف را خرید، بعد از یک هفته، یک ایمیل برایش ارسال شود و محصول ب به او پیشنهاد شود.

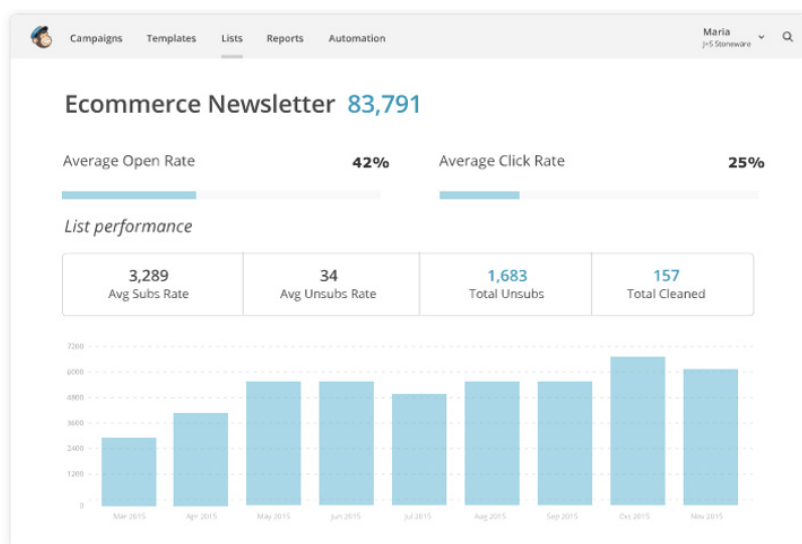
برخی از وضعیت‌هایی که در آن به خوبی می‌توان از قابلیت اتوماسیون استفاده کرد عبارتند از:

- اگر ایمیلی به گروه خاصی اضافه شد، یک ایمیل به صورت خودکار برای وی ارسال شود.

- اگر ایمیلی به گروهی اضافه شد، چند ایمیل به صورت زمان‌بندی شده ارسال شود.

- اگر شخصی محصولی را خریداری کرد، به فهرست یک گروه خاص اضافه شود.
- و چندین قابلیت مفید و کاربردی دیگر.

MailChimp



MailChimp یک ابزار بازاریابی ایمیلی کاملاً برجسته برای همه، از کارآفرینان فردی و آزادکاران تا SMEها و شرکتها می باشد. MailChimp به صورت رایگان گردش های کار ایمیل خودکار را ارائه می دهد که یک ویژگی نادر در میان تامین کنندگان ایمیلی است. این یکی از بهترین سیستم های ارسال ایمیل است که تا ۲۰۰۰ ارسال ایمیل در آن بصورت رایگان پشتیبانی می شود.

چند ابزار فوق العاده دیگر در سیستم سازی

نقشه ذهن یا Mind Mapping

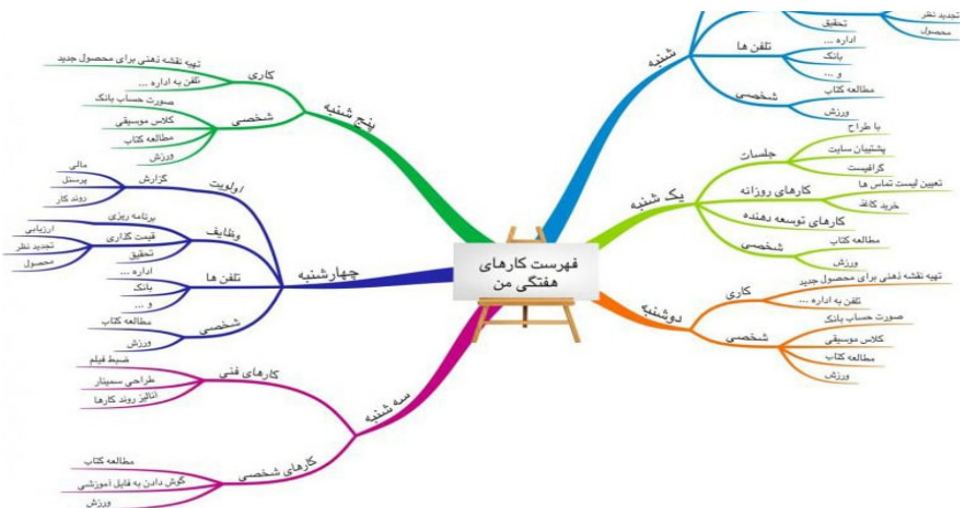
نقشه ذهن یا Mind Mapping در واقع یک ابزار نیست بلکه یک تکنیک است. این تکنیک در حوزه های مختلف کاربرد داشته و کلیه سیستم سازان باید این تکنیک را فرا بگیرند. البته یادگیری نقشه ذهنی تنها در سیستم سازی کاربرد ندارد بلکه در بسیاری از شئون حتی زندگی

شخصی نیز قابل بکارگیری است. در این بخش توضیحات مختصری در مورد نقشه ذهنی اشاره ارائه می‌دهیم و در بخش بعدی یک ابزار خوب که با آن می‌توان نقشه ذهنی را ترسیم کرد معرفی می‌کنیم. پس این نکته را در نظر داشته باشید که برای ترسیم یک نقشه ذهنی، هم می‌توان از کاغذ استفاده کرد هم از نرم‌افزار. یکی از نرم‌افزارهایی که برای کاربردهای متنوع از جمله ترسیم نقشه ذهنی می‌توان از آن استفاده کرد، نرم‌افزار ویژوال پارادایم است.

به عنوان مثال نقشه ذهنی در سخنرانی یا برگزاری جلسات بسیار پرکاربرد است. از آنجایی که ذهن انسان قابلیت ذخیره همه مطالب رو در خود ندارد، انسان مجبور می‌شود که موادی رو یادداشت کند. برای سخنرانی بهتر است که مطالبی را آماده کرده تا از آن استفاده کنیم اما ممکن است که این مطالب هرچند که یادداشت کرده باشیم نیز موقع سخنرانی برای ما گیج‌کننده باشد. نقشه ذهنی به ما کمک می‌کند تا در سازماندهی و ارائه مطالب دچار سردرگمی نشویم.

سایر کاربردهای نقشه ذهنی عبارتند از:

- ◀ برنامه‌ریزی فعالیت‌ها
- ◀ یادداشت‌برداری و خلاصه‌برداری
- ◀ سازماندهی به تفکرات و ایده‌ها (بارش فکری)
- ◀ نوشتن متن سخنرانی
- ◀ تدریس و آموزش
- ◀ نوشتن جزوات و برداشت نکات



نرم افزار ویژوال پارادایم

از نرم افزار ویژوال پارادایم می توان در سیستم سازی استفاده های مختلفی کرد و نمودارهای مختلفی را با این نرم افزار ترسیم نمود که مورد نیاز است. مثلاً در ترسیم نقشه ذهنی که در بند قبل توضیح داده شد یا ترسیم سیستم های موجود و مطلوب در کسب و کار یا نمودارهای فرایندی که در سیستم سازی بسیار مهم هستند. خلاصه اینکه این نرم افزار می توان نقش یک آچار فرانسه را برای شما ایفا کند.



این نرم افزار که جزء گران قیمت ترین نرم افزارها در حوزه خود به شمار می رود، در کشور ما بصورت رایگان قابل استفاده است.

در کلاس های حضوری سیستم سازی در مورد نرم افزارهای اشاره شده در این کتاب و چند نرم افزار فوق العاده کاربردی دیگر آموزش های تخصصی ارائه خواهیم کرد. البته این نکته را هم در نظر داشته باشید که همه ابزارهای معرفی شده در همه کسب و کارها ضروری نیستند بلکه باید بر حسب نیاز تعدادی از آنها را انتخاب کرد.

برای کسب اطلاعات و مشاوره سیستم‌سازی کسب و کار با ما
در ارتباط باشید:



تماس با ما:

۰۲۱۸۸۳۷۸۲۹۷

وبسایت:

www.systemsaziacademy.ir

ایمیل:

info@academysystemsazi.ir

