



۱۱.

کانال‌های توزیع کدام‌ها اند و چگونه  
کانال توزیع خود را با بهترین شکل آن  
راه‌اندازی و مدیریت کنیم؟

---



۱۲.

زنجیره عرضه من کدام است و چرا  
مدیریت درست آن مهم است؟

---



۱۳.

دارایی چیست و چگونه می‌توانم دارایی  
خود را مدیریت نمایم؟

---

۱۴.

چگونه تصمیم بگیرم که کدام  
فعالیت‌ها را در خارج و کدام‌ها را در  
داخل مدیریت نمایم؟

---

۱۵.

چرا کیفیت مهم است و چگونه  
می‌توانم آن را در عملکردم رعایت کنم؟

---

۱۶.

ثبات و پیشبینی در عملیات چیست و  
چرا مهم‌اند؟

---

۱۷.

چگونه بدانم که بهتر است فعالیت  
هایم را براساس خواست مشتریان  
تعدیل کنم یا برمعیاری سازی  
محصولات/ خدمات ام تمرکز کنم؟

---

۱۸.

آیا راهنمای عملیاتی‌ای وجود دارد تا  
از آن در تنظیم فعالیت‌های کاروبارم  
استفاده کنم؟

---

۵.

بهترین شیوه‌ها برای مدیریت پروژه  
کدام‌ها اند؟

---

۶.

چگونه یک پروژه را سازماندهی و  
اولویت‌هایم را تعیین نمایم؟

---

۷.

چگونه می‌توانم عملکرد کاروبارم را  
کارا تر بسازم؟

---

۸.

چگونه می‌توانم مولدیت را افزایش  
دهم؟

---

۹.

چگونه می‌توانم میزان سودمندی  
فعالیت‌هایم را سنجش نمایم؟

---

۱۰.

چگونه می‌توانم با مدیریت بهتر  
فعالیت‌هایم رضایت مشتریانم را بیشتر  
بسازم؟

---

۱.

مدیریت عملیات چیست؟

---

۲.

بهترین شیوه‌ها برای مدیریت عملیات  
کدام‌ها اند؟

---

۳.

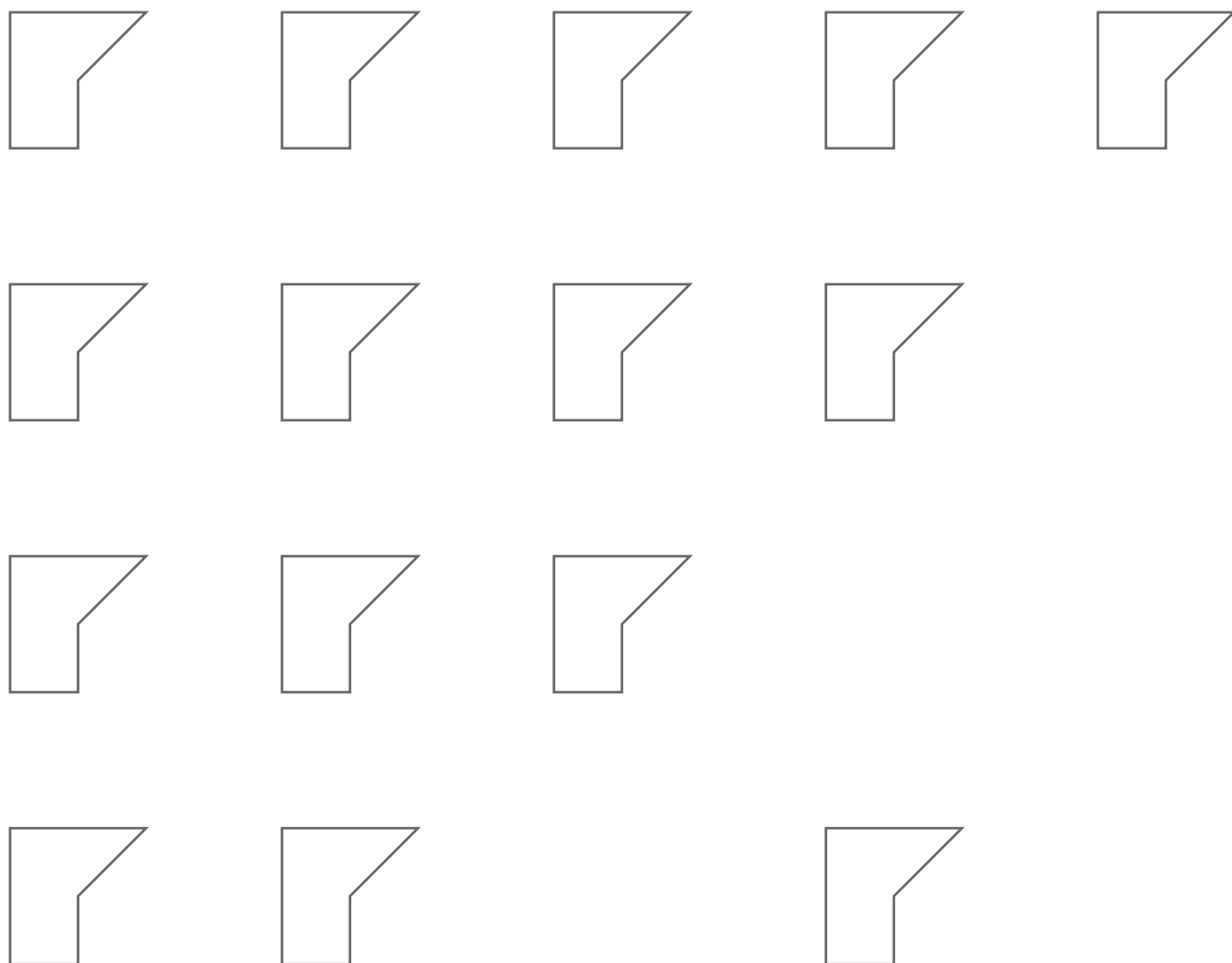
نقش دیگران در مدیریت عملیات  
چیست؟

---

۴.

مدیریت پروژه چیست؟

---



۱.

# مدیریت عملیات چیست؟

عملیات اغلب به نام قلب کاروبار یاد می‌شود، زیرا تمامی فعالیت‌هایی را که در کاروبار شما برای تولید محصول یا ارائه خدمات نهایی انجام می‌شود، شرح می‌دهد. به عنوان مثال، اگر شما یک فروشگاه کوچک مواد غذایی دارید، عملیات کاروبار شما شامل موارد آبی می‌شود: چگونگی دریافت منبع و انتقال مواد غذایی، مدیریت فروشگاه و دارایی، نحوه مدیریت فروشات و توزیع و غیره. اگر تولیدکننده‌ی بایسکل هستید، عملیات کاروبار شما فعالیت‌هایی چون دریافت منبع برای تهیه قاب بایسکل، چابین‌ها، تایرها و غیره برای ساخت بایسکل و چگونگی تولید و توزیع آن برای پرچون‌فروش یا مشتری را در بر می‌گیرد. اگر یک شرکت بزرگ مثل کوکاکولا را در نظر بگیرید، این بخش عملیاتی است که تمامی منابع مورد نیاز برای طراحی، تولید و انتقال نوشابه‌های مختلف را به فروشگاه‌ها برنامه ریزی و هماهنگ می‌کند. بدون عملیات، هیچ محصول کوکاکولا برای فروش به مشتریان وجود نخواهد داشت.

مدیریت عملیات، بخشی از کاروبار است که مسئولیت مدیریت پروسه تولید و انتقال کالا و خدمات را به عهده دارد. این پروسه، شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل تمام منابع مورد نیاز برای تولید و انتقال محصولات و خدمات یک شرکت می‌باشد. از آنجایی که مدیریت عملیات یک وظیفه مدیریتی است، مواردی چون مدیریت افراد، تجهیزات، تکنالوژی، اطلاعات و سایر منابع مورد نیاز برای تولید محصولات و خدمات را نیز در بر می‌گیرد. مدیریت عملکرد بخش اصلی و مرکزی تقریباً تمام شرکت‌ها است و این صرف نظر از حجم شرکت، صنعتی که در آن قرار دارید، تولیدی یا خدماتی بودن شرکت و یا هم‌انتفاعی یا غیر انتفاعی بودن آن، واقعیت دارد.

در مورد مدیریت پروژه چه نظر دارید؟ آیا آن هم شبیه مدیریت عملیات است؟ نه خیر، این دو بخش از هم جدا هستند، اما اغلب برای یک هدف مشترک با هم کار می‌کنند. پروژه چیزی است که دارای یک هدف یا نتیجه خاص باشد، و این هدف در مدت محدودی تکمیل شود. به عنوان مثال، اگر شما یک ناوایی دارید و می‌خواهید کسب و کارتان را گسترش دهید، یکی از اهداف پروژه تان می‌تواند نصب یک داش بزرگتر در ظرف سه‌ماه آینده باشد. پروژه دیگر برای ناوایی تان ممکن است شامل این فعالیت‌ها باشد: خریداری حد اقل سه دستگاه جدید تهیه آرد تا بتوانید نان‌های بیشتری در داش جدید تولید کنید. همان‌گونه که می‌بینید، مدیریت پروژه هم می‌تواند بخشی از عملیات شما و هم می‌تواند از آن جدا باشد.

بر می‌گردیم به مدیریت عملیات: این بخش شامل مدیریت تمام عناصر در پروسه می‌شود تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌ها تا حد امکان به طور مؤثر و مطابق انتظارات مشتریان انجام می‌شوند. برای این که یک تشبث پر درآمد باشد، صاحبان آن باید اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های مهم عملیاتی شان با بهترین کیفیت و کمترین مصارف انجام می‌شوند. فعالیت‌های عملیاتی مهم باید نوشته شوند تا درست باهم پیوند داده شوند، به تمام کارکنان یکسان آموزش داد شده و برای مؤثریت بیشتر ارزیابی شوند. اگر یک تشبث به طور مؤثر پیش برود، محصولات یا خدمات آن به احتمال زیاد ضروریات مشتریان را برآورده می‌سازد. اشتباهات به حداقل می‌رسند و مصارف تولید محصول با کیفیت مورد نظر، نیز کاهش می‌یابد. متشبت نتایج مدیریت مؤثر فعالیت‌ها را در افزایش فروشات و مفاد مشاهده خواهد کرد.

فرق نمی‌کند شما فروشنده محصولات هستید یا خدمات، مدیریت عملیات در هر دو یکسان است. شرکتی که محصول می‌فروشد باید راهی برای انتقال محصول مورد نظر مشتری‌اش پیدا کند- اغلب تلاش می‌کند تا محصولاتش را با بهترین کیفیت و کمترین مصرف به بازار عرضه کند. شرکت‌های که خدمات عرضه می‌کنند نیز مجبور اند که خواست مشتریان شان را برآورده سازند و محصولات‌شان را با بهترین کیفیت و کمترین مصرف عرضه کنند.

تشبث‌هایی که برای افزایش کیفیت محصولات یا خدمات‌شان پروسه فعالیت‌های شان را به طور مداوم اصلاح می‌کنند، کاروبارشان بیشتر دوام می‌آورد. دلیل این کار این است که مدیریت عملیاتی مؤثر، پول تشبث را صرفه جویی کرده و یک محصول یا خدمت با کیفیت تر را به مشتری عرضه می‌کند.

## بیشتر بدانیم

مدیریت عملیات باید مراقب یک طیف وسیعی از فعالیت‌ها و پروسه‌هایی باشد که انجام آنها برای کسب پول در یک تشبث لازم است. این فعالیت‌ها شامل: تولید، مدیریت منابع، مدیریت فرمایشات مشتریان، بازاریابی، فروشات، مدیریت مالی و منابع بشری می‌باشد. مدیریت عملیاتی مؤثر با پیدا کردن بهترین راه‌ها برای عرضه محصول یا خدمات با کیفیت با کمترین مصارف، در یک تشبث ارزش خلق می‌کند.

هر متشبت یا کارآفرین وقتی مطمئن شود که تمام پروسه‌های عملیاتی وی مؤثر، کارا و پلان شده است، می‌تواند در کاروبارش ارزش خلق کند. برای انجام این کار، یک تشبث باید هر مرحله پروسه‌هایش را مرور کند تا مشکلات یا ضعف‌هایی که روی مولدیت وی تأثیر منفی می‌گذارد را تشخیص و بعد اصلاح نماید.

عملیات، فعالیت‌های زیادی را شامل می‌شود؛ وقتی چندین فعالیت با هم یکجا می‌شوند تا یک کار مهم را به ثمر برسانند، پروسه تشکیل می‌شود. فکر کردن به هر مرحله و پروسه و ارزیابی نتایج آنها مفاد زیادی برای یک متشبهت در قسمت مصارف دارد. به طور مثال، ببینید که در پروسه تولید کدام گام‌ها باید برداشته شود:

**گام ۱:** تمامی مواد خام لازم برای تولید یک محصول یا خدمت را مشخص کنید. به طور مثال، اگر شرکت شما لوازم آشپزخانه مثل مایع ظرف‌شویی می‌سازد، شما حتماً در جست‌وجوی گزینه‌ها و منابع برای تهیه بوتل و قوطی، مواد خوشبو کننده و پاک‌کننده، برچسپ یا لیبل و غیره می‌باشید. اگر کاروبار خدماتی مثل شرکت مشاورتی دارید، شما به افراد شایسته ضرورت پیدا می‌کنید. پس از آن باید در مورد سطح کیفیت محصولی که می‌خواهید تولید کنید تصمیم بگیرید (نظر به ضرورت مشتری) و مشخص کنید که این مواد خام و افراد در کجا و با چه هزینه‌ی پیدا می‌شوند.

**گام ۲:** مشخص کنید که کی، کدام مواد خام را و با چه قیمتی و در چقدر وقت برای تان فراهم می‌کند. این را بنام «منبع‌یابی» یاد می‌کنند. اگر شما مایع ظرف‌شویی تولید می‌کنید، فراموش نکنید که در باره مصارف حمل و نقل و نگهداری آن در کدام فکر کنید. اگر خدمات مشاورتی دارید، تمام مصارف استخدام و آموزش را در نظر داشته باشید. شما می‌توانید یک جدول ساده بسازید که هر عرضه‌کننده را با هزینه‌اش مشخص کند تا شما بتوانید عرضه‌کننده‌ها را از نگاه هزینه، وقت و کیفیت به آسانی باهم مقایسه کنید.

**گام ۳:** مشخص کنید که محصول یا خدمات تان را چگونه تولید و به مشتری ارائه می‌کنید- آیا این کار را با امکانات خود انجام می‌دهید یا بخشی از آن را به یک شرکت بیرونی واگذار می‌کنید؟ به هرگونه مهارت خاصی که ممکن است برای تولید محصول یا خدمات ضرورت باشد توجه کنید. به طور مثال، آیا در ساختمان شرکت‌تان جای کافی برای ساخت مایع ظرف‌شویی و ریختن آن در بوتل‌ها دارید؟ اگر تصمیم بگیرید که خودتان این محصول را تولید کنید، در این صورت به امکانات تهیه و بوتل‌بندی مایع ظرف‌شویی نیاز پیدا خواهید کرد. مجبور خواهید شد که افرادی را استخدام کنید و طریقه استفاده از این وسایل را به آنها بیاموزانید- آیا شما آن دانش و مهارت‌ها را دارید؟ همچنین شما به مجوز کاروبار یا تصدیق‌نامه‌ی دولتی نیاز خواهید داشت تا تشبث تان را به شکل قانونی آن پیش ببرید.

**گام ۴:** از آنجا که موقعیت کار و بار اهمیت دارد، ساختمان یا مکانی را پیدا کنید که به بهترین وجه برای شما مناسب باشد.. به طور مثال، اگر مکان کاروبار به بازار نزدیک باشد، این ممکن است هزینه و زمان حمل و نقل محصول را کاهش دهد، اما این موقعیت ممکن است برای متشبهت بسیار گران تمام شود. اگر شما در یک ساحه‌ی بسیار قیمتی مثل شهر نو مکانی را به کرایه بگیرید تا محصول تان را آنجا تولید کنید، در این صورت شما هزینه‌های غیرضروری را به عنوان کرایه خواهید پرداخت. شما می‌توانید یک مکان را دور از مرکز کابل-جایی که کرایه ارزان باشد- انتخاب کنید، اما سیستم حمل و نقل تان را قسمی تنظیم کنید که مجبور نشوید زیاد به بازار (مثلاً شهر نو) رفت‌وآمد کنید. در آغاز، این بسیار معمول است که موقعیت کاروبار دورتر از خانه مالک آن باشد. در اوایل، توصیه می‌شود که کاروبارتان را با کم‌هزینه‌ترین امکانات و در یک موقعیتی که به مشتریان تان بسیار نزدیک باشد، شروع کنید. این پروسه ممکن است به وقت و پشتکار نیاز داشته باشد، اما ارزش سرمایه‌گذاری را دارد.

**گام ۵:** ورود مواد خام و افرادی را که برای تولید محصول یا خدمات کار می‌کنند، طوری سازماندهی کنید که کیفیت محصول بالا برود و مدت تولید کاهش یابد. به طور مثال، متشبهتی که مقادیر زیاد مایع ظرف‌شویی را تولید می‌کند به احتمال زیاد می‌خواهد فعالیت‌های تولیدی‌اش را به سیستم «خط موازی یا اسیمبلی لاین» تنظیم کند. خط موازی عبارت از پروسه‌ای است که در آن کارمندان می‌توانند همزمان در بخش‌های جداگانه-تهیه مایع ظرف‌شویی و بوتل‌بندی- به طور بسیار منظم کار کنند.

**گام ۶:** محصول را تولید و بسته‌بندی کنید، برچسپ یا لیبل بزنید و به مشتری ارسال کنید. با توجه به ضرورت مشتریان، محصول شما ممکن است به گدام فرستاده شود که در آنجا به بخشی از دارایی شما مبدل شده و در انتظار منتقل شدن به مشتری باقی خواهد ماند. در خدمات مشاورتی تان، ممکن است ساحه‌ی مشخصی را که می‌خواهید در مشوره‌دهی تمرکز کنید تعیین کنید (بازاریابی، مالی، آغاز کاروبار جدید و غیره) و روی ترویج آن کار کرده و به مشتریان بالقوه تان ارایه کنید.

**تمام پروسه‌ها-** از شناسایی و خرید مواد خام تا عرضه محصول یا خدمت نهایی به مشتری- مسئولیت مدیریت عملیات است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**خط موازی-** یک روش کارآمد برای تولید مقادیر زیاد محصولات نسبتاً یکسان.

دارایی یا موجودی- اجناسی که در گدام یک شرکت نگهداری می‌شود و شامل مواد خام و محصولات کامل می‌شود.

عملیات- تمام فعالیت‌هایی که تا رسیدن محصول یا خدمات به دست مشتری، انجام می‌شود.

مولدیت- یک روش برای اندازه‌گیری مؤثریت فعالیت‌ها.

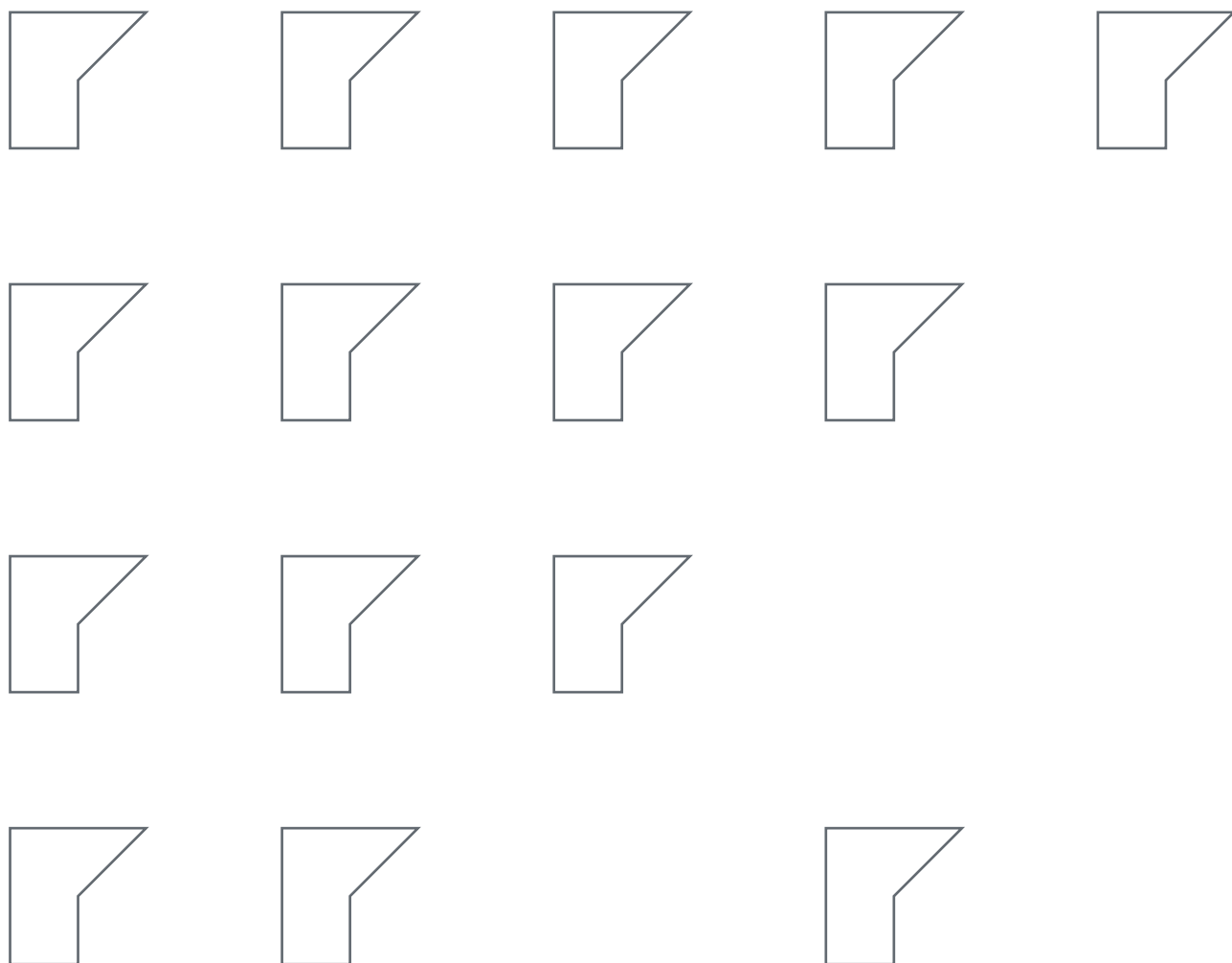
منبع‌یابی- گفت‌وگو با تأمین‌کنندگان مختلف برای پیدا کردن مواد با کیفیت با کمترین قیمت و به اسرع وقت.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید

- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- نقش دیگران در مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- مدیریت پروژه چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌های مدیریت پروژه کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم عملیات کار و بار خود را کارا تر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم با مدیریت درست عملیات خود رضایت مشتریانم را بیشتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

ایجاد صفحه کاری برای عملیات تان



۲.

## بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟

عملیات اغلب به نام قلب کاروبار یاد می‌شود، زیرا تمامی فعالیت‌هایی را که در کاروبار شما برای تولید محصول نهایی یا ارائه خدمات نهایی انجام می‌شود، شرح می‌دهد. طی سال‌های اخیر، بسیاری از محققین کارفهم روش‌های خوبی را برای افزایش کارایی عملیات کاروبار ایجاد کردند. در این جا به چندین روش معمول آن اشاره می‌کنیم:

۱. **رشد مداوم/ بهبود مستمر:** مفکوره‌ای است برای انگیزه‌دادن به مردم در مورد چگونگی کارشان و این که چطور می‌توانند آن را بهبود بخشند. اگر یک مکتب دارید، شما باید به طور مداوم توانایی استادان تان را در تدریس شاگردان به سطحی که خود دانش‌آموزان و والدین شان انتظار دارند، ارزیابی کرده و آن را بهبود بخشید. برای انجام این کار، شما ممکن است امتحانات دوره‌ای را راه‌اندازی کنید تا معلوم کنید که شاگردان تان دروس شان را به خوبی یاد می‌گیرند یا نه. در بعضی جاها ممکن است یک امتحان استاندارد وجود داشته باشد که در تمام مکاتب- در هر سطحی که باشند- راه‌اندازی شود که با آن می‌توانید سطح تدریس تان را با سایر مکاتب مقایسه کنید. زمانیکه فهمیدید در چه سطحی قرار دارید، می‌توانید در نصاب درسی یا استادان تان تغییر بیاورید تا محیط درسی و نتایج تان بهتر شود.
۲. **تولید ناب:** این روش می‌گوید که با شناسایی و حذف فعالیت‌های اضافی کاروبار تان می‌توانید مؤثریت و کیفیت کسب و کارتارن را بالا ببرید.
۳. **ساده‌سازی پروسه‌ها:** این روش می‌گوید که همه چیز باید تا حد امکان ساده ساخته شود. به طور مثال، اگر یک مغازه لباس دارید، شما ممکن است بخش‌های جداگانه‌ای را برای لباس مردانه و زنانه در نظر بگیرید تا مشتریان به آسانی بتوانند چیزهای مورد نظر شان را پیدا کنند. یا شاید تصمیم بگیرید که مغازه تان را در روزهای جمعه باز نکنید، زیرا پیدا کردن کسانی که در این روز کار کنند اغلب سخت و گران تمام می‌شود.
۴. **ماشین‌آلات، تسهیلات و افراد باید با هم کار کنند تا ارزش خلق شود:** این مفکوره می‌گوید که صاحبان کاروبار با اطمینان از این که تمام بخش‌های سازمان شان با هم برای رسیدن به یک هدف مشترک کار می‌کنند، می‌توانند مفادشان را افزایش دهند. به طور مثال، زیبا امرخیل مطبوعه دارد و مواد تبلیغاتی و صندوق‌های کاغذی چاپ می‌کند. او امکانات‌اش را طوری تنظیم کرده که گدام، ماشین‌آلات و بخش بسته‌بندی نزدیک هم قرار گرفته‌اند و کارکنان به آسانی می‌توانند از یک بخش به بخش دیگر بروند. او کدام انجینری ندارد که طریقه‌ی استفاده از ماشین‌آلات را بداند. دو مدیر ارتباطات وی با مشتریان کار می‌کنند و فرمایشات را از طریق نرم‌افزاری که تمام کارکنان استفاده می‌کنند، اخذ می‌کند. او امکانات عملیات‌اش را به طور درست آن مطالعه و تنظیم کرده تا کارکنان، ماشین‌آلات و امکانات با هم یکجا کار کنند تا ارزش خلق شود.

## بیشتر بدانیم

یکی از بهترین اقدامات در مدیریت عملیات که به سادگی قابل تشخیص است، کاهش فعالیت‌های اضافی می‌باشد. یک انجینر جاپانی هفت نوع فعالیت زاید را که ممکن است در یک کسب و کار انجام شود، شناسایی کرده است. هرکدام آن‌ها را از نظر بگذرانید و دریابید که چگونه می‌توانید با کاهش این اضافات، مفاداتان را بیشتر سازید.

۱. **تولید اضافی-** تولید بیش از حد واقعی تقاضا: بسیاری از تولیدکنندگان علاقه دارند که پیش از فروشات شان تولید فراوان کنند. این شرکت‌ها سعی می‌کنند که تقاضا را پیشبینی کنند و بعد مقدار محصولی را که فکر می‌کنند می‌توانند به فروش برسانند، تولید می‌کنند. مشکل اصلی این است که پیشبینی درست بسیار سخت است. اغلب غلط از آب در می‌آید. اگر تولید بیش از حد پیشبینی شود، بسیاری از محصولات شرکت به فروش نمی‌رسد و در گدام باقی می‌ماند. اگر بسیار کم پیشبینی شود، ممکن است شرکت نتواند تقاضای مشتریان را برآورده سازد. برای از بین بردن احتمال تولید اضافی، شرکت‌ها سعی می‌کنند از سیستم «تولید در موقع نیاز» استفاده کنند. یعنی فقط به همان اندازه تولید می‌کنند که بلافاصله از سوی مشتری تقاضا شود، و مواد خام را نیز طوری سفارش می‌دهند که تا حد امکان در وقت تولید به شرکت برسد.
۲. **ذخیره در گدام-** نگهداری بیش از حد یا بسیار کم محصول آماده یا مواد خام: بسیاری از شرکت‌ها علاوه بر امکان موجودیت محصولات فروخته نشده، مواد خام را نیز ذخیره نموده و بالای آن کار می‌کنند تا خطر توقف تولید را کاهش دهند. برای شناسایی و محو این فعالیت اضافی، از سیستم «تولید در هنگام نیاز» که در بالا ذکر شد استفاده می‌شود تا مواد خام و برنامه‌های تولید را تا حد امکان با هم وصل کند و هزینه‌ی ذخیره‌سازی در گدام کاهش یابد.
۳. **تحرك- داشتن محل کاری یا سیستم کاری نامنظم-** در بعضی شرکت‌ها کارکنان وقت شان را صرف کارهایی می‌کنند که ارزشی به محصول یا خدمت علاوه نمی‌کند. به طور مثال، اگر یک قهوه‌خانه دارید، برخی مالکان به یک نفر چندین مسئولیت را واگذار می‌کنند: یعنی یک کارمند سفارش می‌گیرد، قهوه درست می‌کند، به مشتری پیشکش می‌کند، پول آن را از مشتری می‌گیرد و باقی‌مانده اش را بر می‌گرداند. یعنی یک کارمند در یک وقت فقط به یک مشتری می‌تواند برسد، که در نتیجه ممکن است باعث انتظار طولانی و خشم مشتریان شود. سیستم کاری کارفرمایان دیگر ممکن است طوری باشد که یک نفر را فقط مسئول تهیه کافی تعیین کند، و مسئولیت مواجه شدن با مشتری برای اخذ سفارش، انتقال قهوه و اخذ پول را برای کارمند دیگری بسپارد. یکی از این روش‌ها- نظر به طرح قهوه‌خانه‌ی تان- برای شما مناسب خواهد بود.



هدف این است که صاحبان کار باید هر مرحله پروژه تولید محصول/خدمات و پروژه انتقال آن را از نزدیک مرور کنند. آن‌ها باید به دنبال ساده‌سازی پروژه‌ها و حذف تمام گام‌ها و فعالیت‌هایی باشند که مصارف را بیشتر می‌سازند اما ارزش اضافه ایجاد نمی‌کند.

۴. **انتظار- منتظرماندن مشتری به دلیل تأخیر در پروژه‌ها:** تأخیر به هر دلیلی ممکن است رخ دهد. اگر شما یک داکتر هستید و مردم را معالجه می‌کنید، یکی از بیماران تان ممکن است مشکل جدی و وقت‌گیر داشته باشد، در حالیکه با مریضان دیگری هم وعده ملاقات دارید. صاحبان کار باید یک پروژه ارتباطات را ایجاد کنند که مشتریان منتظر را از هرگونه تأخیر اطلاع دهد. درست است که با این کار مشکل حل نمی‌شود، اما باعث می‌شود که مشتری خود را با ارزش فکر کند.

۵. **حمل و نقل- وقت و پولی که در انتقال اجناس مصرف می‌شود هزینه‌ها را بالا می‌برد:** صاحبان کار باید بدانند که عملیات ساده و نزدیک بودن به مشتری هزینه انتقال را کاهش داده و مفاد را افزایش می‌دهد. به طور مثال، شرکت کوکاکولا تولیدات‌اش را تحت یک توافقنامه مجاز به افغانستان انتقال داد تا از هزینه‌های هنگفت حمل و نقل و پرداخت تعرفه‌های گمرکی جلوگیری کند. علاوه بر صرفه‌جویی زیاد در مصارف حمل و نقل، این شرکت در بخش مواد خام، کارگر، کرایه تسهیلات، پرداخت تعرفه‌ها و غیره نیز صرفه‌جویی کرد.

۶. **پروسس اضافی- تولید بیش از حد محصولات یا خدمات مختلط که ممکن است نیاز نباشد:** شرکت‌های زیرک به دنبال این هستند که کدام محصول یا خدمت شان مصرف دارد اما ارزشی برای مشتری خلق نمی‌کند. به طور مثال، اگر شما وسایل زراعتی مثل بیل، داس، دواپاش و غیره تولید می‌کنید و آن را با رنگ‌های مختلف به مشتری عرضه می‌کنید، این شاید مصارف تان را (به دلیل خرید رنگ‌های مختلف) بیشتر سازد اما ارزش یا کیفیت جنس تان را بالا نمی‌برد. دهقانان افغان در مقابل کارکرد واقعی وسایل پول می‌پردازند نه به خاطر رنگ آن، مخصوصاً وقتی قیمت آن بلندتر از وسایل معمولی باشد.

۷. **نواقص- تولید محصول یا خدمات غیرمعیاری:** تولید محصول با کیفیت هزینه‌ها را پایین می‌آورد و با حل مشکلات آسیب‌زا، وقت و پول زیاد شرکت‌ها صرف کار دوباره روی محصول یا تعویض آن ویا هم سرمایه‌گذاری مجدد روی خدمات غیرمعیاری نمی‌شود.

با تلاش برای از بین بردن فعالیت‌های اضافی، شرکت‌هایی که از این روش‌های خوب استفاده می‌کنند می‌توانند کارایی مدیریت عملیات و درآمدشان را بهبود بخشند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**بهبود مستمر/ رشد مداوم-** تلاش مستمر برای دریافت راه‌ها برای محو فعالیت‌های اضافی و ساده‌سازی عملیات.

**تولید ناب-** وضعیتی که هزینه‌های عملیاتی به حد اقل می‌رسد.

**تولید به موقع و در هنگام نیاز-** یک شیوه برای هماهنگ ساختن زمان تولید با تقاضای مشتریان تا مصارف ذخیره در گدام کاهش یابد.

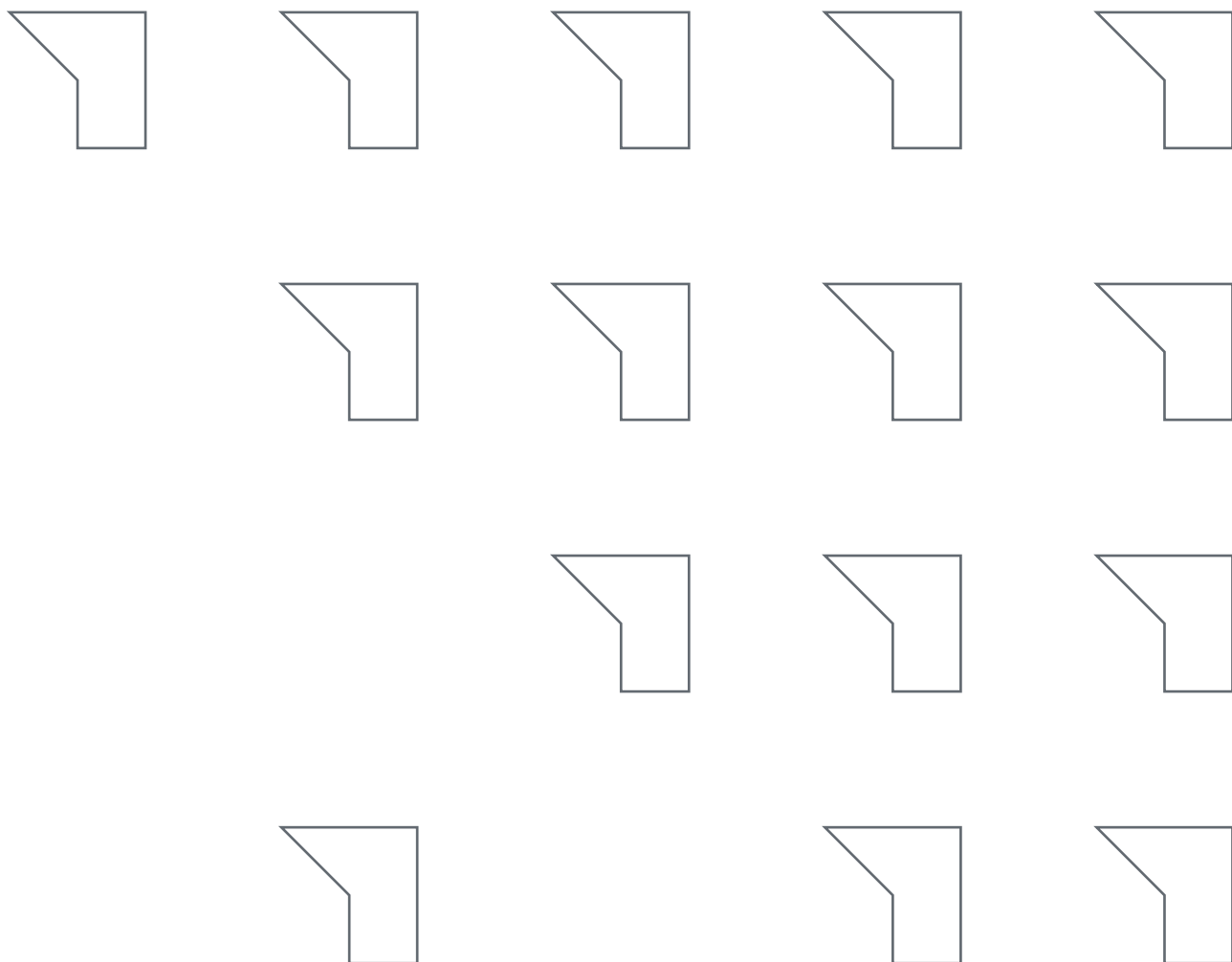
**کار در جریان-** محصولاتی که کار بالای آنها جریان دارد و هنوز پروژه تولید آنها تکمیل نشده است.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- نقش دیگران در مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم عملیات کاروبارم را بهتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

 ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

روش‌های بهتر در صفحه‌ی عملیات



۳.

## نقش دیگران در مدیریت عملیات چیست؟



متشبهین کوچک اغلب چندین نقش را در مدیریت عملیات ایفا می‌کنند. در یک تشبث کوچک اکثراً یک نفر یک مسئولیت ندارد. در هرگونه عملیات تجاری مسئولیت‌ها، وظایف و فعالیت‌های متعددی وجود دارد که باید توسط یک یا چند نفر به درستی مدیریت شود. این مسئولیت‌ها شامل خریداری، توسعه محصول، نگهداری، برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت می‌باشد.

مهم است تا صاحبان کار درک کنند که در عملیات آنها وظایف و مسئولیت‌های زیادی وجود دارد. مالک یک کسب و کار اغلب کارمند کلیدی‌ای است که می‌تواند بسیاری از فعالیت‌های ذکر شده در بالا را انجام دهد، اما این را هم باید بدانند که برای موفقیت یک کاروبار نیاز است تا کارکنان کلیدی دیگر هم در بخش‌های مختلف آموزش ببینند. کارمندان یک شرکت باید توانایی انجام چندین کار در اوقات مزدحم را داشته باشند، این را بنام آموزش متقاطع یاد می‌کنند. این پروسه به افراد کمک می‌کند تا مسئولیت‌های همدیگر را درک کرده و به آن احترام بگذارند. آموزش متقاطع در یک سازمان فواید زیادی دارد از قبیل: ارتباطات محکم میان کارکنان، درک درست از سایر فعالیت‌های پیچیده، قدردانی از مسئولیت‌های دیگران و در نهایت بهبود روحیه همکاری میان کارکنان.

یکی دیگر از روش‌های مدیریت عملیات که در بعضی سازمان‌ها دیده می‌شود، «تفویض صلاحیت» است. این بدان معنی است که صاحب کار صلاحیت‌اش را به کسی دیگر می‌سپارد. به طور مثال، اگر رستوران دارید، ممکن است آن را خودتان ساعت ۷ صبح روزهای دوشنبه، سه شنبه و جمعه برای صبحانه باز کنید. و برای باز کردن رستوران در سایر روزها فرد دیگری را تعیین کنید. این که شما تصمیم می‌گیرید فرد دیگری را نماینده تعیین کنید، به دیگران فرصت می‌دهد تا مسئولیت‌های جدیدی را به عهده بگیرند و ممکن است باعث رشد آنها و شرکت تان شود.

## بیشتر بدانیم

در مدیریت عملیات مسئولیت‌های زیادی است که اغلب فقط به دوش مالک نمی‌باشد. در این جا با استفاده از یک شرکت تولید لباس به عنوان مثال تجارت عملی، تعدادی از این نقش‌های مدیریتی را با برخی از فعالیت‌های خاص آنها یادآور می‌شویم.

- **مدیر زنجیره عرضه:** این فرد مسئول تهیه مواد خام مانند تکه، زنجیرک لباس و دکمه است که ممکن است از تهیه‌کنندگان مختلف آن را به دست بیاورد. این فرد همیشه به خاطر کیفیت مواد خام با تهیه‌کنندگان صحبت می‌کند و به دنبال قیمت‌های پایین است. او را اغلب بنام آمر خریداری یاد می‌کنند و مسئولیت او نه تنها تهیه مواد خام از فروشندگان مختلف، بلکه چانه‌زنی روی قیمت‌ها، زمان انتقال مواد، خریداری‌ها، کیفیت و غیره نیز می‌باشد.
- **مدیر موجودی یا گدام:** این فرد مسئول مدیریت و نظارت از موجودی محصولات تحت کار و محصولات کامل در گدام یا ذخیره‌گاه شرکت می‌باشد. این نوع مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که لباس، دکمه‌ها، و پارچه‌های لباس باید به طریقه‌ای نگهداری شود که از کثیف یا خراب شدن آن جلوگیری صورت گیرد. همچنین این فرد مسئول ایجاد سیستمی است که موجودی را پی‌گیری کند تا شرکت به گونه‌ای دقیق بداند که کدام جنس در کدام قسمت موقعیت دارد و چه مقدار آن به فروش رسیده است.
- **مدیر کنترل کیفیت:** این فرد هر یک از مواد خام، محصول کامل و بسته‌بندی آنها را بررسی کرده و سرعت تولید محصول، اضافه‌کاری کارکنان و غیره را می‌سنجد تا کیفیت و هماهنگی را افزایش دهد. او پیش از این که لباس به مشتری برسد بررسی می‌کند تا نقصی در آن نباشد. لباس یا پیراهن‌ها را از نظر می‌گذراند تا در آنها عیبی از قبیل نبود دکمه یا نبود زنجیرک و غیره وجود نداشته باشد. آنها هرگونه مشکل در کیفیت اجناس را به مدیر زنجیره عرضه، و مشکلات مربوط به گدام یا ذخیره‌گاه مثل امکانات نامناسب ذخیره و مضر به محصولات را به آمر گدام گزارش می‌دهند.
- **طراح خلاق:** این فرد محصولات جدیدی را برای بازار تولید می‌کند و یا هم در محصول کنونی تغییرات می‌آورد. آنها اغلب توسط مسئولین بازاریابی شرکت راهنمایی می‌شوند، البته با توجه به نظریات مشتریان یا مدهای جدید در این صنعت. آنان در بخش نظارت از کارایی محصول با آمر کنترل کیفیت همکاری می‌کنند. همچنین آنها با هر یک از بازاریاب‌ها کار می‌کنند تا از تازه‌ترین مدها در بخش پوشاک باخبر شوند و دریابند که این مدها چه تأثیری روی سبک شرکت آنها خواهد گذاشت.
- **مدیر تسهیلات:** این شخص تمام افرادی که مسئولیت نگهداری، ترمیم و اصلاح لوازم، ماشین‌آلات، تجهیزات و تمام وسایل مورد استفاده در تولید و بسته‌بندی لباس را به عهده دارند را مدیریت می‌کند.
- **مدیر تکنالوژی معلوماتی:** این فرد مسئول نگهداری تکنالوژی و سیستم‌های اطلاعات می‌باشد. مسئولیت‌های وی ممکن است شامل مدیریت سیستم سفارشات داخلی، ماشین‌آلات کامپیوتری، سیستم‌های پرداخت معاشات، سیستم پرداخت پول یا سایر فعالیت‌های آنلاین باشد.

در مدیریت عملیات مسئولیت‌های زیادی وجود دارد و برای انجام هر یک آن ممکن است چندین فرد ماهر وجود داشته باشد. این مسئولیت‌ها مختلف بوده و وظایف چون جمع‌آوری و تفسیر حقایق و اطلاعات، تحلیل احصایوی، مدیریت کارکنان، و مهارت تخنیکی مطابق محصول و خدماتی که شرکت شما ارائه

می‌کند، در آن شامل می‌باشد. در تشبث‌های کوچک و متوسط که در افغانستان معمول است، ممکن است شما کارکنان زیادی را در بخش عملیات شاهد نباشید. ممکن است یکی-دو نفر کارهای عملیاتی را پیش ببرد و برای سایر فعالیت‌ها کارمندان کوتاه‌مدت مثل کارگران روزمزد استخدام کنند. در شرکت‌های کوچک- با آن که تعداد کارمندان اندک است- باید اطمینان حاصل شود که وظایف و مسئولیت‌های کارکنان به طور واضح به آنان مرتبط می‌باشد.

برای مؤثریت هرچه بیشتر فعالیت‌های عملیاتی، صاحب کار باید تصمیم بگیرد که کدام ساختار، چانس موفقیت وی را بیشتر می‌سازد. دو ساختار متضاد وجود دارد که می‌توان یکی از آنها را انتخاب کرد و این دو ساختار عبارت اند از: ساختار از بالا به پایین (نزولی) و ساختار از پایین به بالا (صعودی).

ساختار نزولی یکی از روش‌های معمول مدیریت عملیات تجاری به ویژه در افغانستان است. در این روش، تمام تصمیم را مالک کاروبار می‌گیرد. سایر افراد فقط هدایات و خواسته‌های مالک را دنبال می‌کنند. یکی از مزایای این نوع ساختار این است که بسیار واضح است که رئیس کی است. در این ساختار درخواست پول برای خرید امکانات به رئیس فرستاده می‌شود و او بلافاصله به تمام آنها قاطعانه پاسخ می‌دهد. این بدان معنی است که پروژه می‌تواند به سرعت پیش برود و تصمیم واضح اتخاذ گردد. اما در این روش فرصت برای سایر کارکنان شرکت محدود است تا در مورد چگونگی انجام فعالیت‌ها نظر بدهند یا برای مشکلات عملیاتی راه حل پیشنهاد کنند. متأسفانه در بسیاری از موارد همین افراد اند که بیشترین بینش را در مورد پیشرفت فعالیت‌ها دارند، زیرا آنان اغلب در فروش محصول به مشتری یا پروسه تولید مستقیماً سهم دارند.

یکی دیگر از ضعف‌های این ساختار مدیریتی می‌تواند ایجاد موانع بین واحدهای تجاری باشد که کارکنان با همدیگر ارتباط برقرار نکرده و کارهای همدیگر را تکرار می‌کنند، همچنین دانش و مهارت‌هایی را که ممکن است در بخش‌های دیگر کاروبار مفید واقع شود، با همدیگر شریک نمی‌کنند، که در نتیجه سبب می‌شود تا منابع با ارزش ضایع شود.

در تشبث‌های کوچک روش از بالا به پایین (نزولی) شاید یگانه انتخاب منطقی در مدیریت باشد. اما با رشد کاروبار مالک می‌تواند مسئولیت‌ها را به کسان دیگر بسپارد و به ساختار از پایین به بالا (صعودی) انتقال کند.

ساختار صعودی زمانی پیش می‌آید که صاحب کار بسیاری از تصمیم‌ها را به افراد نزدیک‌تر به مشتری یا عملیات، واگذار کند. این روش، ارتباط و همکاری را میان کارکنان صرف نظر از سطح تحصیل، مقام، معاش و سایر خصوصیات آنها، بیشتر می‌سازد. در این ساختار، متشبهت به نگرش و ملاحظات کارکنان‌اش به هر سطح احترام می‌گذارد و کارکنانی را که مستقیم با مشتریان در تماس‌اند یا حتا آنان را کوچک‌ترین گام‌ها را در پروسه‌ی تولید بر می‌دارند و یا هم برای رشد تجارت نظریات شان را شریک می‌کنند، حمایت می‌کند. روش صعودی باعث ایجاد ارتباط و همکاری بیشتر میان افراد شده و تشبث‌های کوچک را به پاسخگویی و تولید محصولات بهتر به ذوق مشتریان، قادر می‌سازد. در این روش معمولاً طبقات نامرئی (عدم شریک سازی معلومات) و رقابت‌های داخلی کمتر می‌باشد.

یکی از نواقص این ساختار این است که در بسیاری از حالات اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری آگاهانه نیاز است در سطوح پایین سازمان موجود نمی‌باشد. همچنین، پروسه تصمیم‌گیری اغلب وقت زیادی را می‌گیرد و افراد در بیان نظریات‌شان خیلی محافظه‌کارانه عمل می‌کنند.

در هر دو ساختار تشکیلات تیمی وجود دارد و افراد با مهارت‌ها، سوابق و جنسیت‌های مختلف در مقاطع کوتاه‌مدت با هم کار می‌کنند تا چالش‌های موجود در مدیریت عملیات را از بین ببرند. این تیم‌ها اغلب تصمیم می‌گیرند، چالش‌ها را شناسایی کرده و برای مشکلات تجاری راه حل فوری پیدا می‌کنند. در ساختار نزولی، این تیم‌ها تصمیم‌گیران را عملی می‌کنند، در حالیکه در روش صعودی ممکن است آنان راه حل‌ها و گزینه‌هایی را برای رئیس پیشنهاد کنند تا تصمیم نهایی را وی اتخاذ کند.

شناسایی افراد کلیدی برای به عهده گرفتن مسئولیت‌های مدیریتی عملیاتی- که توانایی درخشش در آن را داشته باشند- برای مدیریت مؤثر یک تشبث کوچک بسیار مهم است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**ساختار از پایین به بالا (صعودی)**- روشی برای تشریح چگونگی جریان اطلاعات زمانی که نظریات بیشتر از سوی کارکنان باشد تا رئیس.

**آموزش متقاطع/ متقابل**- آموزش کارکنان در بیشتر از یک بخش تا آنها نقش شان را به درستی درک کنند و در هنگام نیاز مسئولیت‌های افراد دیگر را نیز انجام دهند.

تفویض صلاحیت- تصمیم واگذاری برخی از مسئولیت‌ها به دیگران.

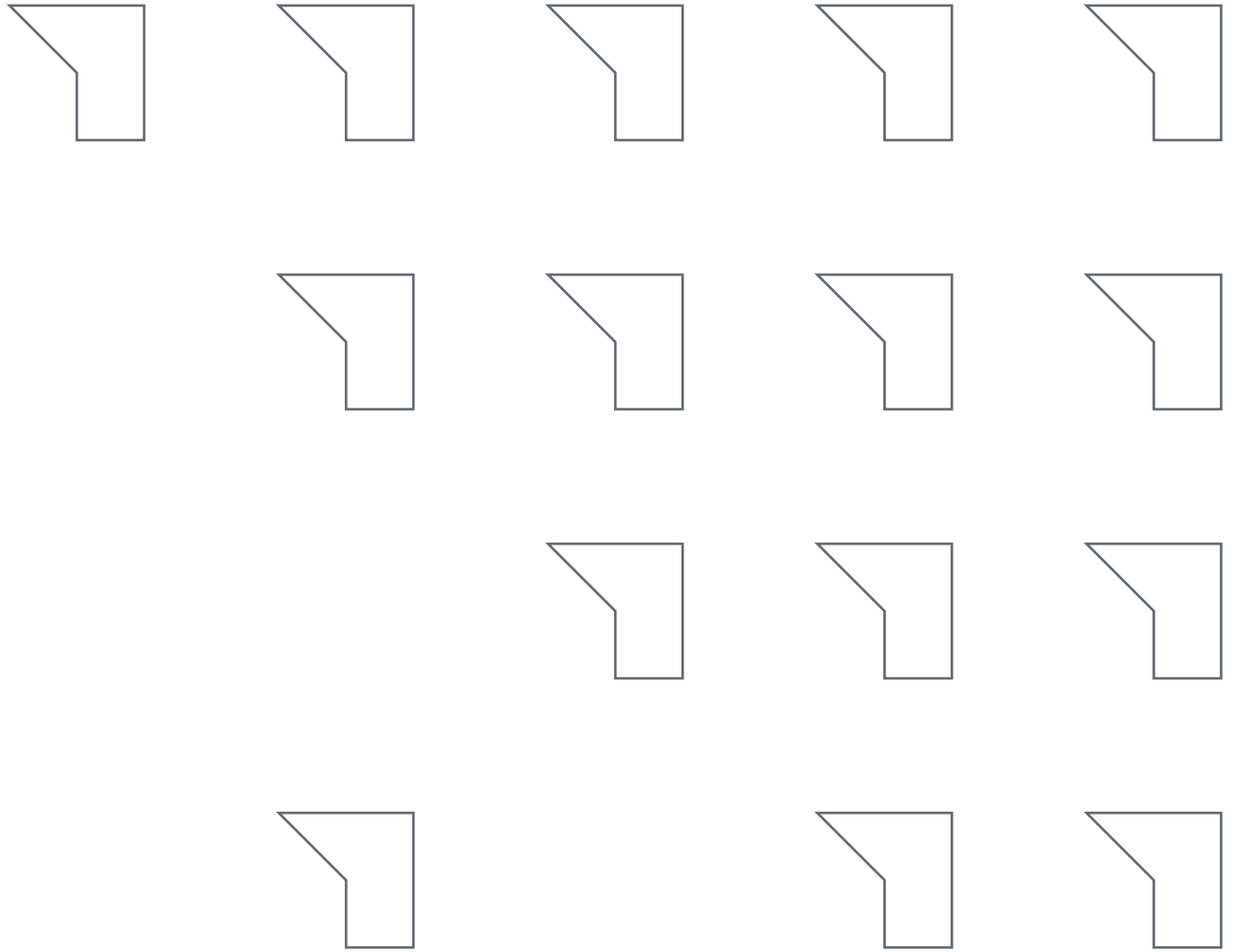
ساختار از بالا به پایین (نزولی)- روشی برای تشریح چگونگی جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری زمانی که تمام تصمیم‌ها در مورد مشکلات از سوی رئیس یا فرد باصلاحیت گرفته می‌شود.

طبقات نامرئی- بخش‌های پنهانی که ممکن است در وظایف مختلف عملیاتی در یک سازمان وجود داشته باشد که می‌تواند ارتباطات را محدود کند.

## ? برای معلومات بیشتر در این باره به مطالب ذیل مراجعه کنید

---

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۴.

مدیریت پروژه چیست؟

پروژه به چیزی گفته می‌شود که یک هدف یا نتیجه مشخص داشته باشد و در یک مدت معین تکمیل شود. به طور مثال، اگر نانوائی داشته باشید و بخواهید کاروبارتان را توسعه دهید، یکی از اهداف پروژه تان می‌تواند خرید یک داش بزرگتر در ظرف سه‌ماه باشد. هدف دیگر تان پیدا کردن ۲ یا سه تهیه‌کننده آرد تا دوهفته دیگر خواهد بود تا بتوانید در داش جدید نان‌های بیشتری پخته کنید. صاحبان کاروبار اغلب اکثر پروژه‌ها را خودشان مدیریت می‌کنند و یا هم افراد دیگری را به عنوان مدیر پروژه تعیین می‌کنند. این افراد اطمینان حاصل می‌کنند که نتیجه‌ی پروژه برای رئیس رضایت‌بخش است و در وقت معین آن تکمیل شده‌است.

در مورد مدیریت عملیات چه نظر دارید؟ آیا آن هم شبیه مدیریت پروژه است؟ نه خیر، این دو بخش از هم جدا هستند، اما اغلب برای یک هدف مشترک با هم کار می‌کنند. مدیریت عملیات، بخشی از کاروبار است که مسئولیت مدیریت پروسه تولید و انتقال کالا و خدمات را به عهده دارد. این پروسه شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل تمام منابع مورد نیاز برای تولید و انتقال محصولات و خدمات یک شرکت می‌باشد. پروژه‌ها اغلب با عملیات پیش می‌روند و از این رو برای یک متشبت مهم است تا هر دو وظیفه را درک کند.

بسیاری از پروژه‌ها یک هدف و تقسیم‌اوقات مشخص دارند، مثلاً: من می‌خواهم ظرفیت تولید نان را در نانوائی خویش در ظرف ۹۰ روز بالا ببرم. برای تکمیل موفقانه پروژه‌های این چنینی، گام‌های متعددی وجود دارد که باید برداشته شود:

**گام ۱:** هدف و چارچوب زمانی مورد نظرتان را مشخص کنید.

**گام ۲:** به طور واضح مشخص کنید که چه کسی مسئول پروژه خواهد بود- آیا توسط رئیس اداره خواهد شد یا مدیری برای پروژه تعیین می‌شود.

**گام ۳:** منابع مورد نیاز برای تکمیل پروژه در میعاد معین را به طو واضح مشخص سازید. این منابع می‌تواند مالی، تجهیزاتی و یا هم تکنالوژی و یا هم انسانی باشد و اغلب ترکیبی از این منابع می‌باشد. به طور مثال در بخش مالی، برای ساختن نانوائی جدید تان شما از خویشاوندان یا بانک برای خرید و نصب داش، پول قرض خواهید گرفت. لهذا بخشی از پروژه بدست آوردن قرض با بهترین شرایط خواهد بود. در بخش انسانی، غرض به حد اکثر رساندن استفاده از نانوائی جدید، شما نیاز خواهید داشت تا کارمندان جدید تان را در مورد بهترین استفاده از نانوائی جدید آموزش دهید.

**گام ۴:** از جریان پروژه به طور منظم نظارت کنید. در قسمت داش جدید، مدیر پروژه ممکن است هر روز وضعیت تأسیسات و برق کشنی برای نصب داش جدید را- که احتمالاً به برقی بیشتری نیاز داشته باشد- بررسی کند و یک روز در میان، زمان دقیق رسیدن و تحویل دهی آن را پیگیری کند. مدیر پروژه ممکن است نتایج را به طور منظم به رئیس گزارش دهد.

یکی از ابزارهایی که در برنامه‌ریزی/پیگیری پروژه استفاده می‌شود، نمودار گانت (GANT CHART. A) است. این ابزار برای پیگیری گرافیکی تمام عناصر پروژه‌ها و میعاد تخمین شده آنها استفاده می‌شود. با استفاده از نمودار گانت صاحب کار/مدیر پروژه می‌تواند هرگام پروژه را به شکل تصویری نمایش دهد و ببیند که چه وقت باید تکمیل شود. در صورتی که نمودار گانت با کارمندان شریک شود، به آنها نشان خواهد داد که کدام نیازها باید برآورده شوند، مسئولیت شان چیست و کدام کار چه وقت باید تکمیل شود. با این شیوه آنها نقش شان را در پروژه درک کرده و به اهداف آن به درستی پی می‌برند.

شکل نمودار گانت را می‌توانید در بخش ابزارهای این کتاب راهنما مشاهده کنید.

## بیشتر بدانیم:

پروژه‌ها از هم متفاوت بوده و اغلب اوقات یک متشبت چند پروژه را همزمان پیش می‌برد. یکی از روش‌های پرکاربرد که روسا و مدیران پروژه را در پیشبرد درست پروسه پروژه کمک می‌کند عبارت است از: تعریف، سنجش، تحلیل، اصلاح، کنترل، برقراری ارتباط و پاداش دادن .

- **تعریف**- مشخص کنید که هدف پروژه دقیقاً چه است و چرا برای صاحب کاروبار مهم است تا این پروژه را تکمیل کند. به طور مثال، در یک نانوائی ممکن است یک هدف این باشد که: داش پس از رسیدن به محل کار، در ظرف دو روز نصب شود.
- **سنجش**- برای موفقیت معیار تعیین نمایید و مشخص کنید که هرفعالیت را چگونه نظارت کنید. «جریان نصب داش را هرچهارساعت بعد نظارت کنید.» می‌تواند جمله مناسبی برای این مثال باشد.

- **تحلیل-** از بررسی دقیق هر اشتباهی که در جریان تکمیل نمودن کار (ها) اتفاق افتاده است اطمینان حاصل کنید و این کار می تواند در برنامه ریزی پروژه های آینده کمک کند. شاید شما متوجه شده اید که برق به اندازه کافی وجود نداشت و یا هم به خاطر بزرگ بودن داش، جای کافی برای دخل نمانده بود. بررسی کارهای درست و اشتباه، در اصلاح و بهبود پروژه نقش کلیدی دارد.
- **اصلاح-** هنگامی که تحلیل تان تمام شد، نواقص موجود را یا از طریق آموزش دادن و یا هم درک درست از این که چه را باید انجام دهید و چه کار را نباید انجام دهید، اصلاح کنید. «دفعه بعد، انجنیر برق را زودتر استخدام کنید.» می تواند مثال خوبی برای پروژه های آینده نانوایی تان باشد.
- **کنترل-** سیستم یا پروسه ای را ایجاد کنید که با استفاده از آن اطمینان حاصل شود که اصلاحات به موقع صورت گرفته است. نمودار گانت می تواند به عنوان بخشی از این سیستم یا پروسه، مفید واقع شود.
- **برقراری ارتباط-** اطمینان حاصل کنید که با تمام اعضای شرکت، جریان کار و نتایج پروژه در ارتباط هستید. موفقیت پروژه را با دیگران شریک کرده و مؤثریت اعضای تیم را به آنان یادآوری کنید. می توانید یک صفحه در نانوایی خود آویزان کنید و در آن از تمام کسانی که در نصب داش جدید همکاری کرده و کارشان را به موقع انجام دادند، تشکری کنید.
- **پاداش دهی-** برای کارمندان تان به خاطر تکمیل موفقانه پروژه انعام بدهید. این می تواند یک پاداش مادی، یک هدیه، یک تقدیرنامه و غیره باشد. مهم این است که رئیس یا مدیر یک پروژه همیشه باید موفقیت پروژه ها را عمومی بداند. ممکن است بتوانید یک محفل پیزه خوری برگزار کنید و نصب داش جدید را با کارمندان تان تجلیل نمایید.

این روش برای صاحبان کار یا مدیران پروژه کمک می کند تا با کنترل هرگام پروژه و بررسی نتایج آنها برای کیفیت محصولات شان استاندارد تعیین کنند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

نمودار یا شکل گانت (GANTT CHART)- ابزاری برای پیگیری گرافیکی تمام عناصر هر پروژه و میعاد تخمین شده ی آنها.

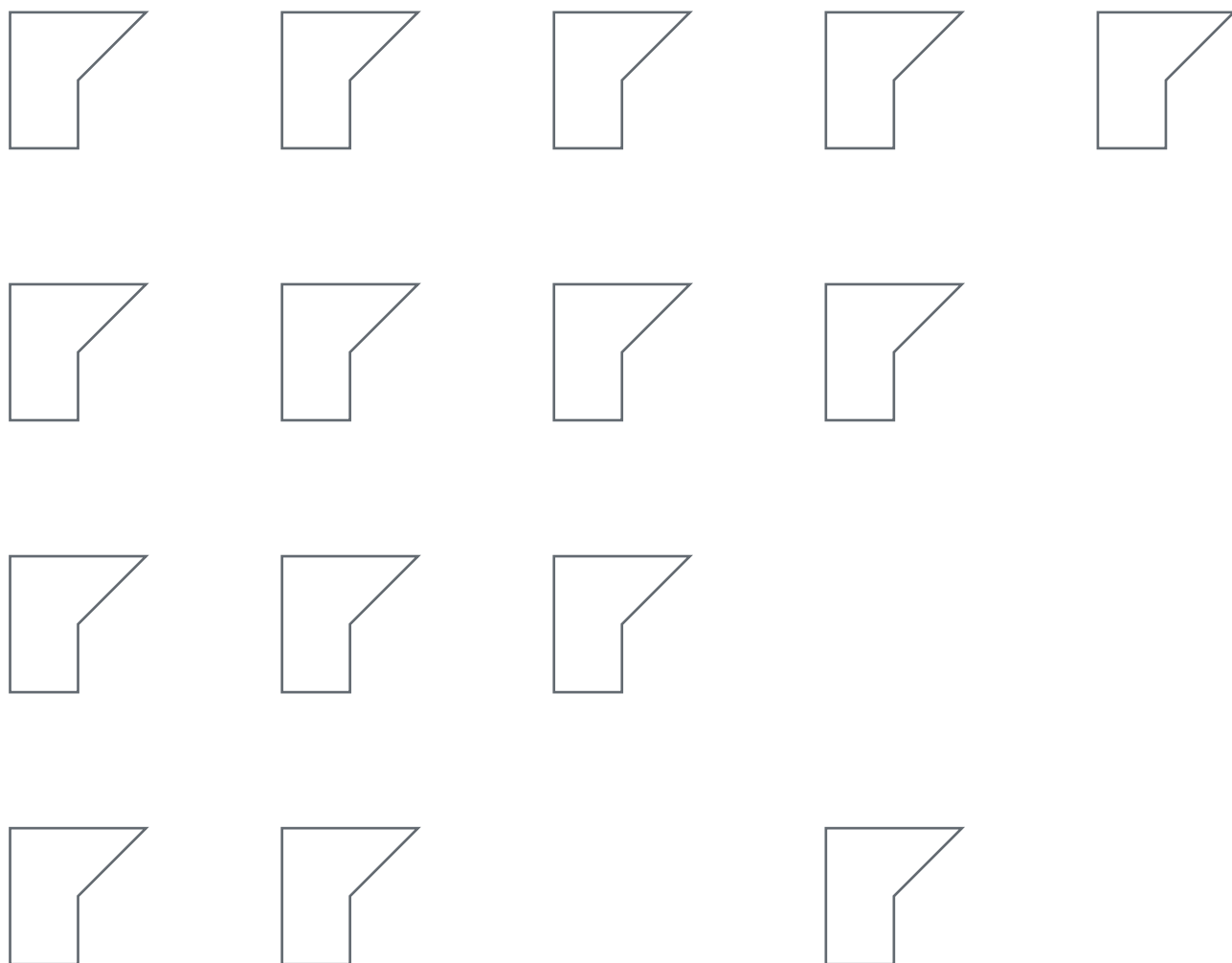
## برای معلومات بیشتر در پیوند به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید

- بهترین روش ها در مدیریت پروژه کدامها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می توانم یک پروژه را سازماندهی کرده و اولویت هایم را تعیین نمایم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزارهای بیشتری که در این زمینه موجود است

نمودار یا شکل گانت





۵.

بهترین روش‌ها در مدیریت  
پروژه کدام‌ها اند؟

موفقیت در مدیریت پروژه به معنای تکمیل اهداف تعیین شده یک پروژه در زمان معین و با بودجه تعیین شده آن است. در بسیاری از تشبیه‌های کوچک، پروژه ممکن است میعاد بسیار کوتاه برای تکمیل شدن داشته باشد و منابع نیز محدود باشد. به طور مثال، اگر یک شرکت قالبین بافی داشته باشید، یک پروژه تان ممکن است کوتاه کردن زمان تولید یک جنس - مثلاً قالبیچه - در هفت روز آینده باشد. این پروژه را روی دست می‌گیرید. به خاطر سفارش‌های زیادی که به شما رسیده است و با توجه به منابع محدودی که اکنون در اختیار دارید شما نمی‌توانید آن را در زمان تعیین شده تکمیل کنید.

تطبیق روش‌های بهتر در مدیریت پروژه می‌تواند شما را در مدیریت بهتر پروژه‌های تان کمک کند تا موفقانه‌تر و مؤثرتر انجام شوند و نتایج آن نیز در وقت معین آن حاصل شود.

## بیشتر بدانیم

برای تبدیل شدن به یک مدیر کارا دقت کنید که چطور می‌توانید بهترین روش‌های ذیل را در کاروبارتان تطبیق کنید.

**بهترین روش ۱:** منابع تان را با اولویت‌های تان عیار سازید. مدیران خوب اطمینان حاصل می‌کنند که بزرگترین اولویت‌های پروژه بیشترین توجه مدیریتی و بودجه مالی را به دست می‌آورد. هر قدر که پروژه مهم باشد، به همان اندازه منابع بیشتر باید برای مدیریت چالش‌های آن اختصاص داده شود. در مثال شرکت قالبین بافی ما، اگر شما افزایش سرعت ساخت قالبیچه‌ها را در اولویت قرار دهید، پس برای این کار باید بیشترین منابع انسانی و مالی اختصاص داده شود.

**بهترین روش ۲:** مسئولیت‌های مشخص بسپارید. وقتی مسئولیت‌ها مشخص باشند افراد به شکل بهتری به آن پاسخ می‌گویند. در هرگونه پروژه ممکن است بخش‌های مختلف شرکت مجبور شوند با هم کار کنند تا به هدف برسند. هرگاه مسئولیت به فرد مشخصی سپرده شود، این کار موانع و چیزهایی را که سبب تأخیر کار پروژه می‌شود، از بین می‌برد.

**بهترین روش ۳:** ارتباطات واضح و باز داشته باشید. افراد وقتی از وضعیت پروژه‌ای که روی آن کار می‌کنند باخبر نگه‌داشته شوند، کارایی بیشتری از خود نشان می‌دهند. به طور مثال، اگر قرار باشد که پروسه تولید قالبین تا هفت روز آینده تغییر کند، در این صورت خوب خواهد بود که در آخر هر روز با تمام کارمندان کلیدی یک جلسه کوتاه آگاهی‌دهی برگزار شود. در این جلسه می‌توان روی تمام مشکلات و مسائلی مربوط به تطبیق پروژه بحث کرد تا همه با هم با اطلاعات یکسان کار کنند.

**بهترین روش ۴:** پیشرفت کارتان را نظارت کنید. افراد تمایل دارند که بیشتر بر کارها یا وظایفی تمرکز کنند که مرتب نظارت می‌شوند. یک روش بسیار مشهور، نوشتن پیشرفت پروژه در تخته اعلانات است که نشان می‌دهد چگونه روز به روز به اهداف تان نزدیک‌تر می‌شوید. با این شیوه افراد می‌توانند پیشرفت مداوم شان به سوی مقصد را مشاهده کنند. در مثال دیگر، اگر یک شرکت تاکسی داشته باشید، شما می‌توانید بالای دروازه ورودی یک نمودار یا اسکرین بگذارید که نشان دهد راننده‌های شما روزانه چندبار رفت و آمد می‌کنند. این نمودار نشان خواهد داد که راننده‌های شما چقدر به هدف پروژه تان در مورد تعداد سواری‌ها نزدیک شده یا از آن فاصله دارد. شما معمولاً در هر روز یا هفته یا ماه برای فعال نگه‌داشتن شرکت، به یک تعداد حد اقلی از مسافران نیاز خواهید داشت.

**بهترین روش ۵:** تنگناها را شناسایی کنید: هر مشکل مشخصی که مولدیت یک کاروبار را محدود کند، می‌توانیم تنگنا بنامیم. در هر قسمت از پروسه تان اگر موانع یا مشکلات وجود دارد، راهی برای تغییر یا تنظیم آن پیدا نموده و تنگنا را باز کنید تا مولدیت بیشتر و سریع‌تر گردد. برای انجام این کار به یک روش سیستماتیک، ابتدا باید بخش‌هایی را که طولانی‌ترین و بیشترین تأخیرها را دارند، شناسایی کنید. یک مثال تنگنا در شرکت تولید قالبین ممکن است کمبود مواد خام برای تولید قالبین باشد. حل این مشکل ممکن است به کار بیشتری از قبیل شناسایی تهیه‌کنندگان جدید یا پیدا کردن یک اتاق بزرگتر برای ذخیره مواد خام مورد نیاز در جریان عرضه محصولات، نیاز داشته باشد. این یک پروسه بی‌پایان است، زیرا در پروسه‌های تجاری همیشه بعضی بخش‌ها وجود دارد که مولدیت شما را محدود می‌کند.

**بهترین روش ۶:** مشکلات بزرگتری را که برای کارایی بیشتر به کمک نیاز داشته باشند، شناسایی کنید. به طور مثال، شرکت تولید قالبین ممکن است انبوهی از سفارشات را تجربه کند که منتظر پاسخگویی باشند، یا مقدار بیش از حد مواد خام در گدام داشته باشد، یا جای کافی برای کارکنانی که باید به سفارشات رسیدگی کنند، نداشته باشد. این نقش شناسایی ساحات پرچالش معمولاً توسط رئیس اجرا می‌شود، و او باید در قبال محدودیت‌های کاروبار صادق باشد. آنها باید بدانند که اگر برای تولید قالبین مواد خام کافی خریداری نکنند، مجبوراند به کارکنان بیکار پول بپردازند که برای شان گران تمام خواهد شد. همچنین تا این که مواد خام به محصول کامل تبدیل نشود، شرکت هیچ قالبینی به فروش نخواهد رساند. مهم است که درک کنیم که ظرفیت یک کاروبار برابر است با درک درست تنگناها. کندترین یا کم‌کارترین بخش کاروبار شما حد اکثر ظرفیت تولید تان را تعیین می‌کند.

**بهترین گام ۷:** پروژه‌های تان را ترسیم کنید. سعی کنید هرگام پروسه‌ی عملیات تان را با جزییات تشریح کنید. از نخستین مرحله که تهیه مواد خام است شروع کنید تا انتقال محصول/خدمات کامل به مشتری. در این باره فکر کنید که در هر مرحله به چه چیزی نیاز است: چه نوع مواد خام ضرورت است، چه تعداد کارمند و در کدام مراحل پروسه، چه نوع تجهیزات و امکانات، چه مقدار برق، چه نوع حمل و نقل و غیره. سعی کنید که مشخص نمایید هرگام شما چقدر وقت می‌گیرد، و همه‌ی آنها را ترسیم کنید. صاحبان کار معمولاً نمی‌دانند که یک مرحله پروسه آنها چطور با مرحله دیگر آن ارتباط می‌گیرد. با استفاده از روش ترسیم یا نقشه‌کشی، شما پروسه عملیات تان را به شکل بهتری درک می‌کنید. به طور مثال، اگر شما یک شرکت مدرن نجاری دارید که میز کار، میز نان، چوکی، کوچ و سایر اسباب خانه و دفتر تولید می‌کند، می‌توانید دفعات خریداری مواد خام مثل انواع چوب و تخته را نظر به سفارش‌هایی که همراه به دست می‌آورد، تعیین و ترسیم کنید. شما باید تغییرات فصلی تقاضای بازار را در روزهای خاص مثل عید و فصل محافل عروسی در تابستان، در نظر داشته باشید و ببینید که چگونه بر پروژه‌های کاروبار شما تأثیر می‌گذارند.

**بهترین روش ۸:** سفری را که مشتری با شرکت شما داشته، به تصویر بکشید. منظور در این‌جا این است که خود را به جای مشتری قرار دهید و به هرزمانی که او با کاروبار شما ارتباط برقرار می‌کند فکر کنید. به طور مثال، در شرکت تولید قالین، نخستین باری که مشتری با شما رابطه برقرار می‌کند (سفرش را آغاز می‌کند) ممکن است دیدار از مغازه‌ی شما یا ملاقات با شما در یک نمایشگاه یا سایر برنامه‌های تجاری باشد. هنگامیکه سفر مشتری با شرکت تان را به تصویر کشیدید، باید ارزیابی کنید که معامله کردن با شما چقدر برای مشتری تان آسان یا دشوار است. به طور مثال، آیا قیمت‌های شما به طور واضح بیان شده و به آسانی قابل درک است یا خیر، آیا مکان‌هایی برای مشتری‌ان دارید تا لباس خود را در آنجا بپوشند، آیا برای مشتری‌ان راه‌های مختلفی برای پرداخت هزینه‌ها پیشنهاد می‌کنید، آیا یک سیاست مشخص برای اجناسی که بر می‌گردانند دارید، آیا در اوقاتی که مشتری‌ان بیشتر خریداری می‌کنند مغازه‌ی شما باز می‌باشد؟ این برخی از پرسش‌هایی است که باید از خود بپرسید تا تصویر واضحی از دید مشتری‌ان نسبت به خودتان داشته باشید. پس از آن می‌توانید هرگونه مشکلی را در این سفر تشخیص داده و اصلاح کنید.

چگونگی مدیریت چالش‌ها بر پروسه کاروبارتان به شما خواهد گفت که چقدر از منابع تان را به درستی استفاده می‌کنید. آینده کاروبار شما وابسته به شناسایی چالش‌ها، دریافت راه‌حل‌های بالقوه و اصلاح مشکلات می‌باشد تا موانع از میان برداشته شوند و ظرفیت تولید افزایش یابد. تمام بخش‌های تجارت- از آموزش کارکنان گرفته تا وسایلی که در اختیار دارند- می‌تواند مولدیت را افزایش دهد. به هراندازه که شما و کارکنان‌تان محدودیت‌ها را درک کنید، به همان اندازه مولدیت‌تان بالا می‌رود. اغلب پیدا کردن علت تأخیر یا فعالیت زاید، دشوارترین بخش تولید محصول با کیفیت یا ارائه خدمات برتر به صورت مؤثر، به حساب می‌آید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

تنگنا- هرگونه مانع یا اختلال در عملیات مؤثر.

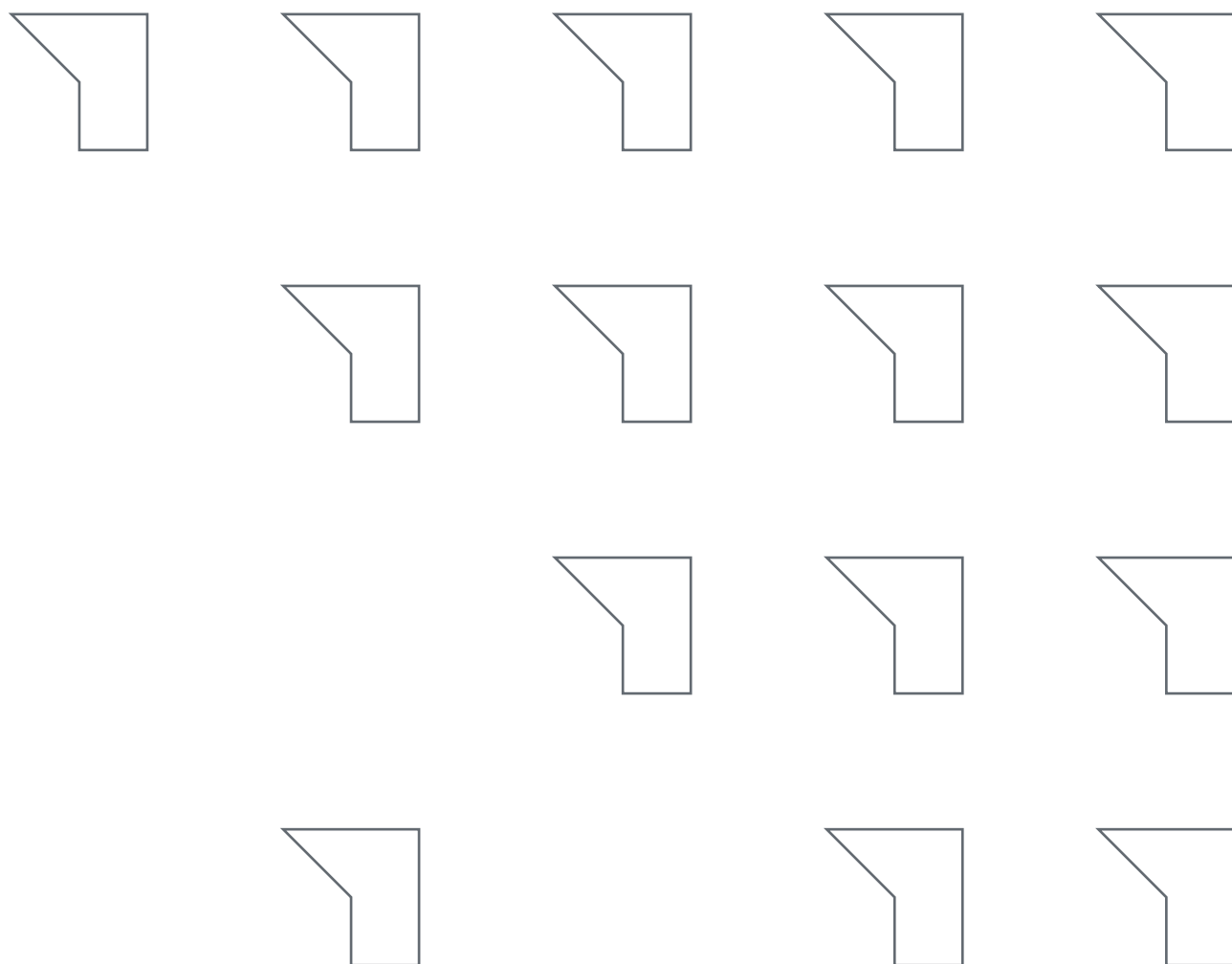
**سفر مشتری-** تشریح تمام تعاملاتی است که یک مشتری از زمان آشناسدن با محصول یا خدمات شما تا آخرین فروش با شرکت شما برقرار می‌کند محصولات ناتکمیل یا اجزای ناتکمیل آنها که دیگر مواد خام گفته نمی‌شوند، اما تا هنوز به محصول کامل هم تبدیل نشده‌اند.

## برای معلومات بیشتر در پیوند به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- مدیریت پروژه چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

بهترین روش‌های مدیریت پروژه



۶.

چگونه یک پروژه را سازماندهی کرده  
و اولویت‌هایم را تعیین نمایم؟

بسیاری از تجارتهای کوچک منابع مالی و انسانی محدود دارند، اما بازم مجبور اند که پروژههای شان را در وقت معین و با بودجهی که در اختیار دارند تکمیل کنند. صاحب کاروبار می تواند با تعیین اولویت های پروژه و جدول زمانی مشخص به صورت منظم، و برقراری ارتباط میان کارکنان و اولویت های پروژه، احتمال موفقیت را بیشتر سازد.

نخستین بخش سازماندهی یک پروژه همیشه تعیین هدف پروژه و چارچوب زمانی ای است که باید پروژه در آن تکمیل شود. به طور مثال، اگر شما یک مکتب ابتدائیه و کودکستان دارید، یک پروژه ممکن است ایجاد یک زمین بازی جدید قبل از شروع سال تحصیلی بعدی باشد. شما ممکن است چندین پروژه دیگر مانند افزایش تعداد کتاب در کتابخانه قبل از پایان سال جاری یا استخدام استادان جدید پیش از شروع این سمستر داشته باشید. هر پروژه نیاز به تعیین اولویت دارد، تا افراد وقت و تلاش خود را برای اجرای هر یک از آنها اختصاص دهند. گاهی اوقات منابع مالی برای انجام تمام کارها در یک زمان بسیار کم است، و تعیین اولویت های مشخص به کارکنان کمک می کند تا بدانند که نخست در کدام بخش انرژی شان را مصرف کنند.

### برای تعیین اولویت ها به منظور تکمیل پروژهها، صاحبان کار باید سوال های ذیل را از خود بپرسند:

۱. اهمیت: چقدر این پروژه برای بهبود کاروبار شما در کوتاه مدت یا درازمدت مهم است؟
۲. پول: برای تکمیل این پروژه چه مقدار پول نیاز است؟
۳. وقت: چقدر وقت خواهد گرفت؟
۴. آیا تمام منابع فیزیکی مورد نیاز برای تطبیق این پروژه در اختیار ما است، یا به کمک بیرونی ضرورت داریم؟
۵. تخصص/مهارت: آیا تمام دانش مورد نیاز را داریم، یا مجبوریم از بیرون سازمان کمک بخواهیم؟
۶. تأثیرگذاری بر مفاد: چگونه تکمیل موفقانه این پروژه روی مفاد ما تأثیر خواهد گذاشت؟

این مسئولیت صاحب کاروبار است که اهمیت هر پروژه را بسنجد و تصمیم نهایی را با تمام کارمندان شریک کند. یکی از گزینه ها، استفاده از سیستم رتبه بندی ساده است. به طور مثال، برای پروژه ای که بزرگترین برتری را دارد می توانید «A»، برای اولویت بعدی «B» و برای سوم آن رتبه «C» را بدهید. این پروسه تعیین اولویت باید زمانی صورت بگیرد که اهمیت پروژهها پدیدار شود، تا همگی بدانند که کدام پروژه بیشترین یا کمترین برتری را دارد و چرا.

## بیشتر بدانیم

در ذیل بعضی گام های مفصل تری وجود دارد که شما را در اولویت بندی پروژه های تان کمک می کند.

**گام ۱:** مشخص کنید که برای تکمیل پروژه به چه مقدار پول نیاز است. این گام مهم اغلب اولویت یک پروژه را مشخص می کند، زیرا پروژه هایی که به پول هنگفت نیاز داشته باشند اغلب تا پیدا کردن پول از بیرون یا از مفاد پس انداز شده شرکت، به تعویق می افتند. به طور مثال، مالک یک رستوران می خواهد که سفارش ها را به طریقه آنلاین دریافت کند، اما برای این کار او باید روی یک سیستم کامپیوتری سرمایه گذاری کند، برنامه نویسی استخدام کند و به کارکنان طریقه استفاده از سیستم را آموزش دهد. او باید مصارف پروژه را با مفاد آن مقایسه کند. زمانی که فهمید این پروژه چقدر مصرف دارد، ممکن است رتبه اولویت آن را پایین بیاورد و ایجاد سیستم سفارش های آنلاین را به تعویق بیندازد.

**گام ۲:** تخمین کنید که برای تکمیل پروژه چقدر زمان لازم است. معمولاً پروژه هایی که به وقت کمتری نیاز داشته باشند برترین اولویت محسوب می شوند، البته تا زمانی که تأثیر بالقوهی آنها نیز قابل توجه باشد. به طور مثال، اگر یک شرکت بسته بندی میوه خشک و پرچون فروشی داشته باشید و زمان برداشت حاصل هم نزدیک باشد، پروژه استخدام کارکنان موقت برای جمع آوری کشمش، بادام، پسته و سایر میوه ها ممکن است بالاترین اولویت شما را به دلیل فوری بودن ماهیت حاصلات، تشکیل دهد.

**گام ۳:** مشخص کنید که آیا تمام منابع فیزیکی مورد نیاز برای انجام کار را در اختیار دارید، یا به کمک بیرون از سازمان تان نیاز دارید. در بسیاری از اوقات شما می توانید با فعالیت هایی که توسط افراد دیگری انجام می شود، ارزش پروژه ای تان را بالا ببرید. مثلاً اگر یک مکتب ابتدایی و کودکستان دارید، پروژه جذب کودکان با سرعت بیشتر و با هزینه کمتر با اجاره نمودن بس می تواند دارای اولویت باشد زیرا برای انجام این کار به کارکنان خودتان یا به سرمایه زیاد برای خریداری موتور سرویس نیاز ندارید.

**گام ۴:** مشخص کنید که آیا تمام دانش مورد نیاز را دارید یا مجبورید از بیرون از سازمان کمک بگیرید. به پروژه‌هایی که در آن به بالا رفتن سطح دانش یا آموزش کارکنان نیاز است اغلب اولویت کمتر داده می‌شود، زیرا سنجش نتیجه آن سخت است. شرکت‌هایی که روی کارکنان شان سرمایه‌مایه‌گذاری می‌کنند اغلب ثمر این کارمندان تحصیل کرده را نیز به دست می‌آورند. این افراد دوست دارند برای مدت طولانی‌تری در شرکت کار کنند که در نتیجه تغییر و تبدیل کارکنان کاهش می‌یابد. همچنین آنها با سازمان بسیار وفادار می‌مانند، به خاطر این که سازمان یا شرکت بالای شان سرمایه‌گذاری کرده‌است.

**گام ۵:** تصمیم بگیرید که چقدر این پروژه برای بهبود کاروبارتان در کوتاه‌مدت و درازمدت مهم است. به پروژه‌هایی که بازپرداخت سریع یا کوتاه‌مدت دارند اولویت بیشتر داده می‌شود، زیرا شرکت‌ها معمولاً منابع مالی محدودی در اختیار دارند و می‌خواهند زودتر نتیجه بگیرند. اما شرکت‌هایی که پروژه‌های درازمدت را نادیده می‌گیرند اغلب رقابت را به شرکت‌هایی که روی این پروژه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌بازند و در کاروبار ضرر می‌کنند. به طور مثال، کمپنی‌های هوندا، نیسان و تویوتا چندین سال پیش از کمپنی فورد بالای موتورهای برقی سرمایه‌گذاری کردند. در نتیجه، امروز اکثر تولیدات شان در بخش‌های مختلف بازار رو به رشد با فورد رقابت می‌کند. در افغانستان یک شرکت محلی تکسی یک مقدار سرمایه اولیه برای خرید موتورهای جدید به منظور ارائه خدمات تکسی به مردم در اختیار داشت. این یک راه‌حل کوتاه مدت و جرقه‌ای برای آغاز این کاروبار بود. اما با پیشرفت کاروبار، مالک شرکت که از رقابت بازار به خوبی آگاه بود، با کرایه گرفتن موتور از بیرون و جذب موتورداران دیگر از طریق مشارکت در مفاد، تعداد موتورهای شرکت‌اش را افزایش داد. او می‌دانست که وقتی تقاضا به خدمات تکسی در درازمدت بالا برود، شرکت وی به موتورهای بیشتری نیاز پیدا خواهد کرد.

**گام ۶:** تخمین کنید که چگونه تکمیل موفقانه پروژه تان بالای مفاد شما تأثیر خواهد گذاشت. در بسیاری از موارد، پروژه‌هایی که بیشترین مفاد را داشته باشند، بالاترین اولویت را به دست می‌آورند. شما به عنوان صاحب کاروبار تلاش می‌کنید تا در سرمایه‌گذاری پول تان محتاط باشید، و با تمرکز روی پروژه‌های سودآور در قدم نخست، مفاد این سرمایه‌گذاری‌ها را بیشتر می‌سازید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**سرمایه- پول مورد نیاز برای آغاز و پیشبرد یک کاروبار.**

**سود یا مفاد:** مقدار پول مثبتی که پس از تفریق مصارف از عایدات، باقی می‌ماند (درآمد).

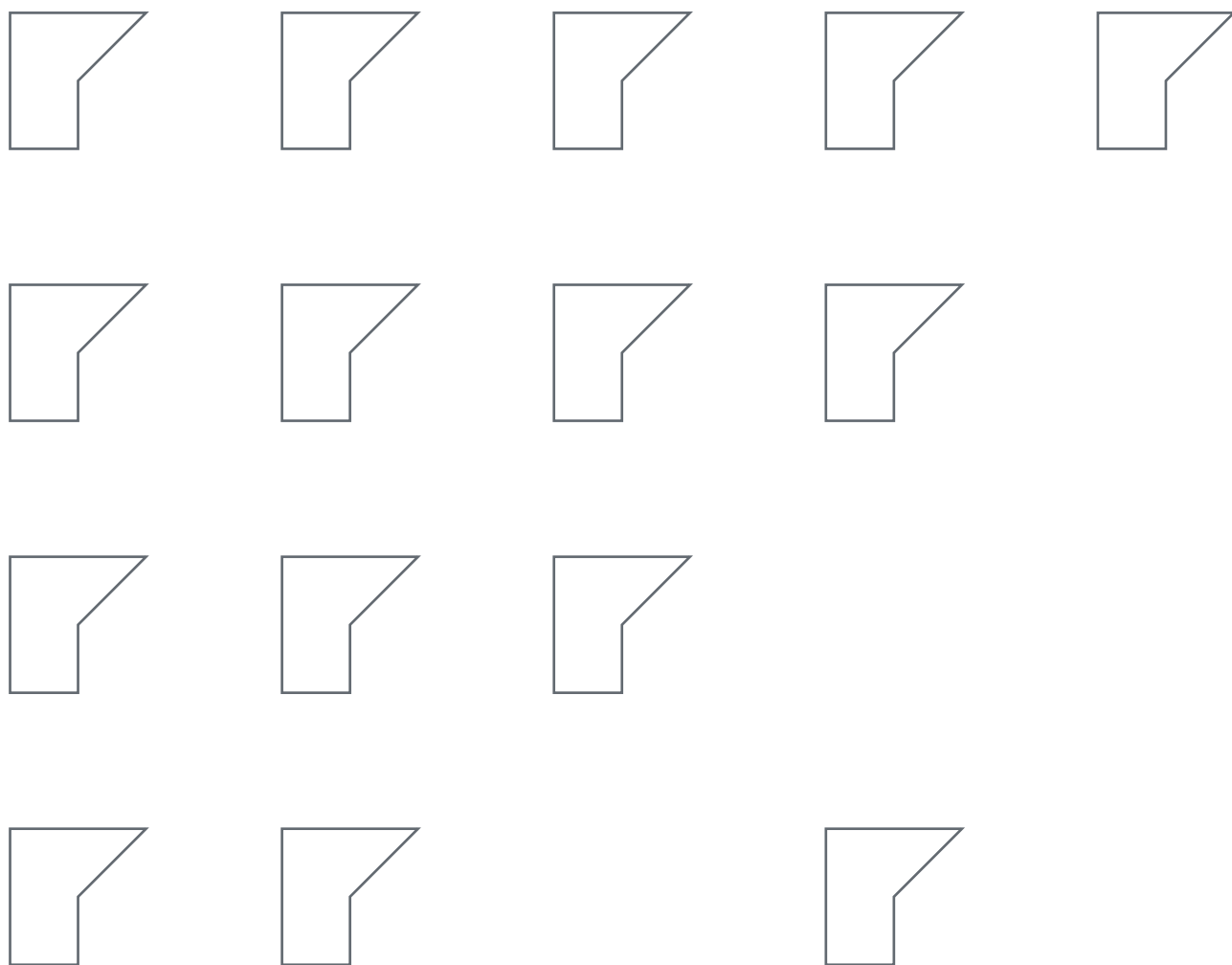
**تغییر و تبدیل:** جریانی که گروهی از کارکنان یک سازمان را ترک می‌کنند و برای جایگزینی آنها به کارمندان جدید نیاز می‌باشد.

## برای معلومات بیشتر در این رابطه به مطالب ذیل مراجعه کنید

- مدیریت پروژه چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها برای مدیریت موفقانه پروژه کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

چگونه پروژه‌ها را سازماندهی کرده و اولویت‌ها را تعیین نمایم



۷.

چگونه عملیات شرکت ام  
را مؤثرتر بسازم؟

مؤثریت یا کارایی به معنای مصرف کمترین زمان یا تلاش، و تولید محصول با بهترین کیفیت و کمیت ممکن می‌باشد. تبدیل شدن به تجارت‌پیشه کارا تر به معنای ایجاد نتایج قابل پیشبینی در تمام فعالیت‌های عملیاتی کاروبار شما می‌باشد. وقتی پروسه‌های تولیدی شما همیشه نتایج یکسان بدهند، همه‌ی فعالیت‌های شما سریع‌تر شده و محصولات یا خدمات تان نیز یکسان می‌شود. به طور مثال، فرض کنید که شما یک جعبه یا صندوق زیورات را با یک طراحی خاص حک شده در سرپوش آن، تولید می‌کنید. اگر تمام پروسه‌های شما یکسان تنظیم شده باشند، پس تمام صندوق‌های زیورات یک اندازه داشته و تصاویر حک شده در سرپوش آنها نیز کاملاً یکسان می‌باشد. این کار کمک می‌کند که کارکنان جعبه‌ها را سریع‌تر در کارتن‌ها بسته‌بندی کنند، و مشتری هم محصول را به خاطر اشتباه بودن تصاویر سرپوش آنها به شما بر نمی‌گرداند.

**رشد دوامدار سرعت و کیفیت این فعالیت‌ها بهترین راه برای کارا تر شدن است. چند فعالیت عملیاتی وجود دارد که باید هنگام تمرکز روی کارایی مدنظر گرفته شوند. مهم‌ترین آنها عبارت اند از:**

- خریداری
- کارگر
- مخارج کلی
- پروسه‌ها و روش‌های تولید

### خریداری

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در بسیاری از عملیات، پیدا کردن منابع مواد خام برای تولید محصول یا خدمات می‌باشد. به طور مثال، اگر یک فارم لبنیات داشته باشید مهم است تا اطمینان حاصل کنید که برای حیوانات تان آب کافی و با کیفیت و علوفه‌جات در اختیار دارید. تهیه با کیفیت‌ترین و خالص‌ترین آب با کمترین قیمت کیفیت محصول شما را بالا می‌برد. اگر یک کاروبار خدماتی مثل اینترنت کلب داشته باشید، ممکن است از یک تهیه‌کننده قابل اعتماد برق خریداری کنید و یک جنراتور تقویتی برای تولید برق داشته باشید تا مطمئن شوید که مشتریان تان هر وقت دل شان بخواهد می‌توانند از اینترنت کلب تان استفاده کنند.

### کارگر/ نیروی کار

نیروی کاری برای شما خیلی با ارزش است، زیرا این کارگران اند که محصول شما را تولید یا به مشتری انتقال می‌دهند. همچنین کارمندان نماینده‌ی شما اند و اغلب دید مردم را نسبت به شرکت شما نشان می‌دهند، مثلاً وقتی یک فروشگاه پرچون داشته باشید. در یک فروشگاه، شیوه‌ی برخورد و حرف زدن کارکنان شما دید مشتریان را نسبت به کاروبار شما تعیین می‌کند. اگر آنها دوستانه برخورد کنند به مشتریان حس خوشی دست می‌دهد. اگر آنان زشت و بی‌اعتنا باشند، مشتری شما احساس می‌کند که با او برخورد نادرست می‌شود و ممکن است در آینده به فروشگاه شما مراجعه نکنند. در افغانستان به صورت عموم برای خدمات مشتریان اولویت داده نمی‌شود و بسیاری از شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ کارمندان شان را به دلیل برخورد غیرمحترمانه با مشتریان منفک می‌کنند. آموزش رفتار مورد نظر شما به کارکنان تان از مهم‌ترین بخش‌های مدیریت عملیات است، زیرا کارمندان اغلب با ارزش‌ترین بخش نیروی عملیاتی کاروبار شما را تشکیل می‌دهند. آموزش درست کارمندان در مورد این که چگونه یک فعالیت را بهتر یا سریع‌تر انجام دهند یا با مشتری برخورد درست داشته باشند، مهارت‌های شان را بالا می‌برد و به آنها کمک می‌کند تا کارا تر شوند. تشبث‌های کوچکی که برای کارکنان شان آموزش‌های خوب فراهم می‌کنند، در پول و وقت شان صرفه‌جویی می‌شود.

### مخارج کلی

مخارج کلی اصطلاحی است که به مصارف جاری کاروبار شما دلالت می‌کند. اگر شما کاروبار پروسس مواد غذایی داشته باشید، مثال‌های مخارج کلی شما عبارت‌اند از کرایه شرکت یا دفتر، هزینه‌ی صرفیه برق و مصارف تلفن. کاهش مخارج کلی یکی از گام‌های کلیدی برای کارا تر ساختن کاروبار شما است. یک راه برای انجام این کار تعیین بودجه برای مخارج کلی یک‌بار در سال می‌باشد. پس از آن مصارف را نظر به بودجه پی‌گیری کنید (به صورت ماهوار یا هر سه ماه بعد). هرگاه دیدید که مصارف تان بیشتر از بودجه تان است، در این صورت با تهیه‌کنندگان مختلف تان صحبت کنید تا قیمت‌های شان را پایین بیاورند، یا روش‌هایی را پیدا کنید که بتواند مصارف تان را در آن بخش کم کند. با مقایسه کردن هزینه‌های خدماتی مثل تلفن و امنیت آغاز کنید. هدف شما باید این باشد که هم این هزینه‌ها را به حداقل برسانید و هم کیفیت خدماتی را که برای کاروبار شما مناسب است، دریافت کنید.

### روش‌های تولید

پیدا کردن راهی که پروسه تولید شما را کارآمدتر بسازد، معمول‌ترین طریقه برای مؤثرتر ساختن عملیات شما است. به طور مثال، اگر کاروبار صنایع دستی را می‌کنید، ممکن است بیشتر محصولات شما یکی‌یکی توسط تعداد کمی از کارکنان با تجربه و سابقه‌دار تولید شود. برای بهتر ساختن این پروسه، شما



ممکن است به این بیندیشید که برای تولید محصول با کیفیت دلخواه‌تان به چقدر وقت نیاز است. وقتی دیدید که کارمندان ماهر شما در کجا وقت شان را سپری می‌کنند، ممکن است راهی پیدا کنید تا کارهای دیگر (مانند برش اولیه پارچه‌ها) را به کارکنان دیگر واگذار کنید و کارمندان ماهر و هنرمندان را آزاد بگذارید تا روی بخش‌های مهم‌تر و خلاقانه‌تر پروسه تمرکز کنند. هدف شما باید پیدا کردن راهی برای عرضه کیفیتی باشد که به مشتری وعده داده‌اید، طوریکه پروسه‌ی تولید صنایع دستی هم ساده‌تر شود.

### سنجش این فعالیت‌ها

سازمان‌های پیش‌تاز همه بالای سنجش فعالیت‌ها تمرکز می‌کنند تا ببینند که چطور می‌توانند کارایی شان را افزایش دهند. در بخش خریداری، تمام خریدهای تان را نظارت کنید تا بتوانید هزینه‌های یک‌ماه تان را با ماه بعدی مقایسه کنید. در بخش کارکنان، شما می‌توانید سنجش کنید که چه مقدار جنس توسط چند نفر در یک زمان معین تولید شده است. شما زمانی می‌فهمید که کارایی تان بهتر شده که مقدار زیاد محصول توسط عین تعداد افراد در مدت زمان مشابه تولید شود. در بخش مخارج کلی، شما باید تمام مصارف ثابت خود را پیگیری کنید و هرباری که اجاره‌نامه یا قرارداد تان را تمدید می‌کنید چانه زنی کنید. این یک کار ثابت و دائمی است.

## بیشتر بدانیم

تلاش برای بهبود کارایی کاروبار تان یک پروسه بی‌پایان است، اما این تلاش وقتی نتیجه می‌دهد که درآمدتان بالا برود و کارکنان تان کاراتر و باانگیزه‌تر شوند. برای هر فعالیت عملیاتی شما باید یک راه مطمئن برای سنجش نتیجه، زمان و سایر استانداردها پیدا کنید تا دریابید که پروسه‌ها واقعاً بهبود یافته و مؤثرتر شده اند یا خیر.

**در این جا نگاه عمیقی به این بخش‌ها می‌اندازیم تا شما را در مدیریت بهتر کارایی کاروبارتان کمک نماییم:**

### خریداری

حداقل مقدار مواد اولیه خود را که برای تولید محصول یا ارائه خدمات به مدت یک هفته یا یک ماه لازم است شناسایی کنید؛ سعی کنید پیش‌بینی نمایید که حجم فروشات شما بیشتر از این دوره‌های زمانی است. اطمینان حاصل کنید که حداقل منابع مورد نیاز خود را در اختیار دارید و در صورت بالا رفتن حجم فروشات می‌توانید به منابع بیشتری دسترسی پیدا کنید. مذاکرات منظم با تأمین‌کنندگان و تحقیق در مورد کیفیت و فراهم بودن مواد، باید قیمت مواد را پایین آورده و کیفیت را بالا ببرد. بسیاری از شرکت‌ها به دنبال خرید مواد خام از چندین تأمین‌کننده هستند، تا اگر یکی از آنها مورد نیاز را نداشت به دیگری مراجعه کنند. خرید تنها چیزهایی که نیاز دارید شرکت شما را کاراتر می‌سازد و در هزینه‌های ذخیره‌سازی مواد هم صرفه‌جویی می‌شود.

- **سنجش:** تمام خریداری‌های مواد خام را نظارت کرده و با دقت استفاده کنید تا بتوانید مقدار مواد استفاده‌شده و قیمت‌های هر واحد را ماه به ماه مقایسه کنید. این به شما کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی کنید که در ماه‌های آینده به چه مقدار مواد نیاز پیدا خواهید کرد تا خریداری کنید و چقدر هزینه ممکن است بپردازید.

### نیروی کار

نیروی کار می‌تواند پرهزینه باشد، و مهم است که کارمندان خود را آموزش دهید که کارشان را به طور سریع و مؤثر انجام دهند. با توجه کردن به این که پروسه‌ی تولید در کجا به تأخیر افتاده و با تطبیق اصلاحات برای حل مشکل از هرگونه هدر رفتن وقت تا حد امکان جلوگیری کنید.

وقتی صاحبان کار برای کیفیت و زمان تولید هدف تعیین کنند و در صورت برآورده شدن این اهداف به کارکنان پاداش بدهند، کارمندان هم انگیزه گرفته و کارایی فردی شان را بهتر می‌سازند. استانداردهای کیفیت و زمان تولید باید از سوی صاحب کار مشخص شود تا کارکنان بدانند که مسئولیت آنها چیست. شرکت‌ها باید به کارمندان خود آموزش دهند تا محصولات را با یک استاندارد و کیفیت بالا تولید کنند، زیرا کیفیت بالاتر بیشتر مورد پسند مشتریان قرار می‌گیرد و ممکن است به قیمت بالا هم به فروش برسد که در نتیجه مفاد شرکت را بالا می‌برد.

- **سنجش:** برای تکمیل کردن محصول یا خدمات تان در یک‌هفته به چه تعداد کارمند نیاز است؟ مقدار وقتی را که هرکارمند برای تکمیل هرفعالیت در پروسه تولید مصرف می‌کند، با دقت پیگیری کنید. [با این کار] شما به زودی پی خواهید برد که کدام کارمندان بسیار فعال‌اند و کدام‌ها به آموزش بیشتر نیاز دارند. برای کم کردن زمان مورد نیاز برای انجام بهتر فعالیت‌ها آموزش‌های اختصاصی فراهم نمایید.

## مخارج کلی

مخارج کلی شما ممکن است بسیاری از ضروریات شرکت تولیدی یا خدماتی شما (مانند کرایه، مصارف برق، امنیت و غیره) را در بر بگیرد. ممکن است شما قادر به مذاکره در مورد برخی از هزینه‌های مخارج کلی نباشید، اما همیشه باید سعی کنید که هزینه‌های تان پیش از وقت معین آن قابل پیشبینی باشد. اگر هزینه‌ای وجود دارد که از یک دوره تا دوره دیگر زیاد تفاوت می‌کند، شما باید علت آن را پیدا کنید و به دنبال فرصتی برای تنظیم صورت‌حساب باشید، و یا هم در مورد هزینه‌ها دوباره با تأمین‌کننده مذاکره کنید.

- **سنجش:** بودجه سالانه خود را تعیین کنید. هزینه‌های مخارج کلی تان را ماه به ماه تحلیل نموده و نمونه‌ها را نظارت کنید تا بتوانید هزینه‌های آینده و ضروریات شرکت را پیشبینی نمایید. مذاکره روی هزینه‌های مخارج کلی، همچنین پایین نگهداشتن این هزینه‌ها تا حد امکان، به شما کمک خواهد کرد تا هزینه‌ها را به طور دقیق پیشبینی کنید و تأثیر آنها را روی مفاد کاهش دهید.

## روش‌های تولید

کارایی به معنای مصرف کمترین وقت و مواد برای تولید بهترین محصول یا خدمات از نگاه کمی و کیفی می‌باشد. همچنین کارایی در تمام فعالیت‌ها نتایج قابل پیشبینی به ارمغان می‌آورد. این را بدانید که مهمترین فعالیت‌های عملیاتی باید تا حد امکان کارا یا بهتر شوند: کاهش فعالیت‌های اضافی، افزایش کیفیت، رشد خدمات و پایین آوردن مصارف یا هزینه‌ها.

- **سنجش:** یک بودجه سالانه تعیین کنید. سپس شما باید تمام منابع عملیاتی و فعالیت‌های خود را، از طریق مقایسه ماهانه آنها با بودجه، زیر نظر داشته باشید. زمانی که مقدار منابع مورد نیاز خود را (به طور ماهانه) با تقاضای (ماهانه) محصول و خدمات تان مقایسه کردید، می‌توانید تعیین نمایید که به ظرفیت بیشتر نیاز دارید یا نه و هزینه‌های آینده‌ی تان را دقیق‌تر می‌توانید بودجه بندی کنید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**کارایی-** مصرف کمترین زمان/تلاش و تولید محصول با بهترین کیفیت و کمیت ممکن.

**کارگر-** کارکنانی که برای شان مزد نسبتاً خوب پرداخته می‌شود تا کارهای لازم برای تولید محصول یا خدمات را انجام دهند.

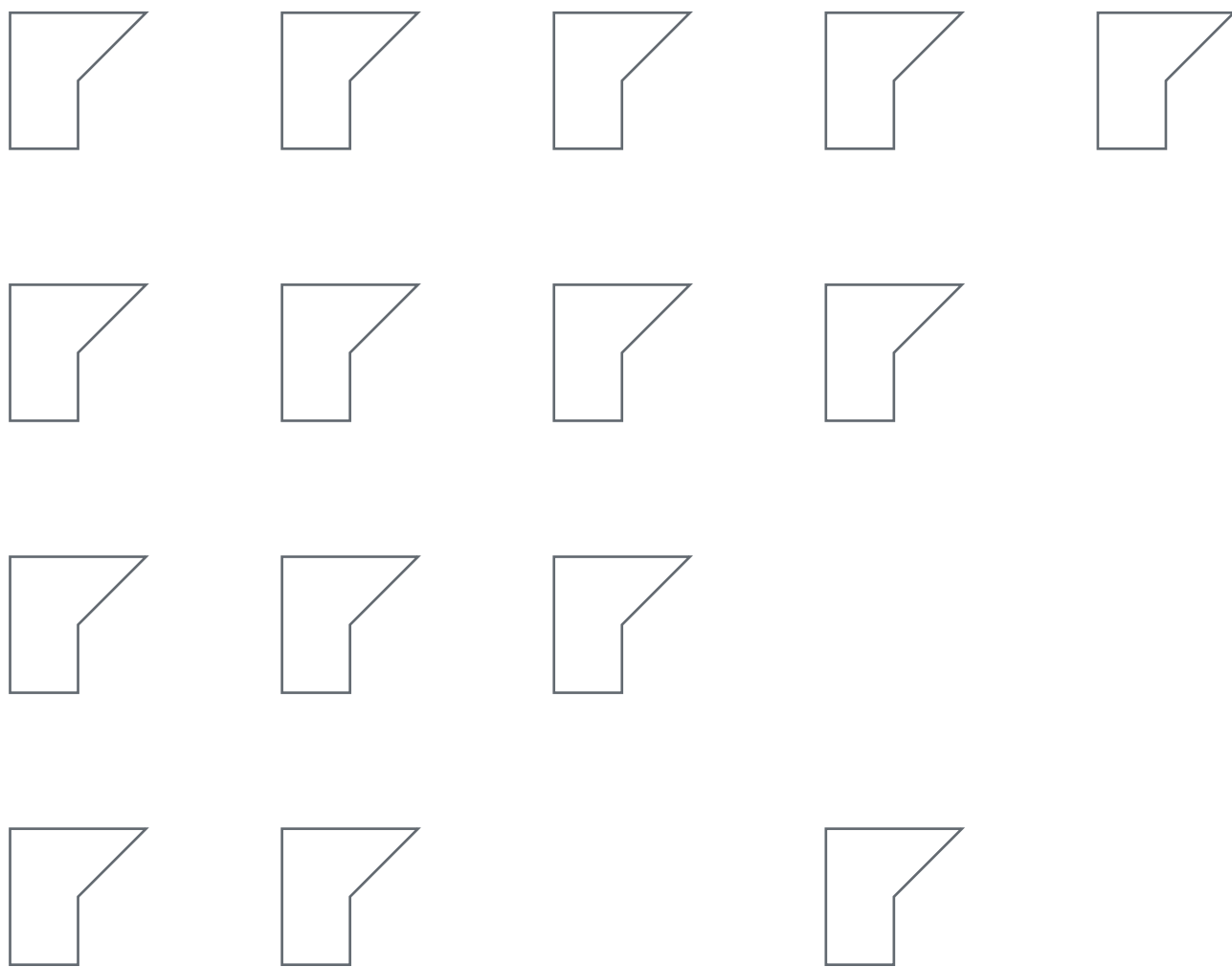
**سنجش-** نظارت یا ثبت هرفعالیت برای تأمین کارایی.

**مخارج کلی-** هزینه‌های ثابت یا هزینه‌هایی که همراه تغییر زیاد نمی‌کنند و مربوط به کدام فعالیت خاص تولیدی نمی‌شود.

**مواد خام:** مواد اولیه‌ی که یک محصول از آن ساخته می‌شود.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم عملیات کاروبار خود را کارا تر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چطور می‌توانم مولدیت را افزایش بدهم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم از طریق مدیریت مؤثر عملیات خود رضایت مشتریانم را بیشتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۸.

چگونه می توانم مولدیت  
را افزایش دهیم؟

مولدیت یا قابلیت تولید عبارت از مقدار کار یا محصولی است که می‌توانید از منابع خود، خواه این منابع انسانی باشند یا ماشینی ویا هم پولی، بدست آورید. برای افزایش مولدیت توجه صاحب کار بیشتر متمرکز به ظرفیت شرکت می‌باشد. ظرفیت عبارت از حداکثر محصول یا خدماتی است که یک شرکت می‌تواند در یک دوره زمانی مشخص تولید کند. ظرفیت مستقیماً متأثر از عواملی است که می‌توانید آنها را کنترل کنید، مانند داشتن مواد خام/موجودی کافی و لازم برای تولید و اطمینان از این که کارکنان شما به خوبی آموزش دیده‌اند و ابزار مورد نیاز برای مؤثریت را در اختیار دارند. اگر ظرفیت تولیدی شما بسیار پایین باشد و نتواند تقاضای مشتری را برآورده سازد، مشتریان تان جای دیگری را برای خریداری پیدا خواهند کرد. نکته‌ی مهم دیگر که باید در نظر گرفته شود، توانایی کارکنان شما است. آیا کارمندان شما مواد و وسایلی که آنها را در تولید محصول با کیفیت کمک کند، در اختیار دارند؟ آیا آنها با منابع و مهارت‌هایی که دارند می‌توانند فعالیت‌های لازم را انجام دهند؟ یک شرکت باید هر دو- مواد و جریان کار- را مدیریت کند تا مشخص شود که در بخش باید تلاش بیشتر صورت گیرد تا مولدیت بیشتر یابد.

دانستن این نکته مهم است که افزایش دوامدار در ظرفیت همیشه برای شرکت شما خوب نیست. برای کارایی هرچه بیشتر، یک شرکت باید همان مقدار ظرفیت داشته باشد که با تقاضای پیشبینی شده مشتری برای محصول یا خدمات مطابقت داشته باشد. شرکت‌های کوچک می‌توانند مولدیت‌شان را از طریق «تولید بسته‌های کوچک» که یک راه مؤثر برای تولید محصول دلخواه مشتریان در بسته‌های کوچک می‌باشد- افزایش دهند. این بسته‌های کوچک محصولات می‌تواند شما را در از بین بردن بعضی خطرات در صورتی که تقاضای مشتری تغییر کند یا بخواهید برای علاقه‌مند نگهداشتن مشتریان در محصولات تان تغییر یا اصلاحات بیاورید، کمک می‌کند.

اغلب هنگامی که شما می‌خواهید از یک تأمین کننده، مواد خام یا محصولی را بخرید، آنها برای عرضه اجناس مورد نیاز تان یک تعداد حد اقل را تعیین می‌کند و به این تعداد، حد اقل تعداد سفارش داده شده گفته می‌شود. به طور مثال، اگر شما فروشگاه لباس دارید، حد اقل سفارشی که به یک تأمین کننده می‌دهید ممکن است ۱۰۰ دانه پیراهن باشد به این معنا که فروشنده به دلیل مصارفی که روی محصول می‌کند در بسته‌های کمتر از ۱۰۰ پیراهن مفاد نمی‌کند. شما به حیث یک متشبت کوچک باید این مسأله را در ذهن تان داشته باشید و تأمین کننده‌ای را پیدا کنید که مواد لازم برای رفع تقاضای مشتریان تان را به شکل بهتر آن فراهم کند. اغلب پیدا کردن چندین تأمین کننده توصیه می‌شود تا اگر یکی آنها با کمبود مواد یا تأخیر مواجه شد، شما تأمین کننده‌های دیگری داشته باشید تا مواد مورد نیازتان را از آنها به دست بیاورید، بدون این که پروسه کاروبارتان مختل شود.

راه دیگر مراقبت از مولدیت این پرسش است که: «مشتریان من چه می‌خواهند؟ مشتریان من در یک هفته یا یک ماه چقدر خریداری می‌کنند؟» با این کار نه تنها می‌توانید محصول یا خدمات مورد تقاضای مشتریان را شناسایی کنید، بلکه این را نیز می‌دانید که برای پاسخ‌دادن به تقاضای مشتری باید چقدر ظرفیت داشته باشید. با شناسایی این‌ها شما می‌توانید باقی محصولات یا خدماتی را که فروش درست ندارند و به شما نفع نمی‌رسانند، حذف کنید.

تولید در بسته‌های کوچک چندین فایده دارد، از جمله تولید مقدار بسیار کم محصول جدید برای آزمایش عکس‌العمل بازار. تولید بسته‌های کوچک به یک شرکت این انعطاف‌پذیری را می‌دهد تا برای پاسخ‌دادن به تقاضای مشتریان محصولات خود را فوراً اصلاح یا تولید کند.

- **مثال:** یک شرکت لباس/منسوجات مثل پیراهن، دامن، دریشی و غیره تولید می‌کند. مالک شرکت در تازه‌ترین مورد یک مُد نو پیراهن‌ها را شناسایی می‌کند که تقاضا برای آن زیاد است. آنها نخست برای تولید مقدار کمی از این پیراهن‌ها مواد خام تهیه می‌کنند. هنگامی که شرکت تعداد کمی از این پیراهن‌ها را تولید کرد، با فروش آنها در بازار می‌تواند آزمایش کند که این مُد نو چقدر مورد پسند مشتریان وی قرار می‌گیرد. در صورت خوب‌بودن فروشات شرکت می‌تواند تولیدات‌اش را بیشتر بسازد تا به تقاضای پیشبینی شده پاسخ بگوید.

## بیشتر بدانیم

هر شرکت باید متوجه باشد که چطور مولدیت خود را بهبود بخشد و چه چیز را اول رشد دهد. وقتی به مولدیت نگاه می‌کنیم، یک روش در نظر گرفتن هزینه‌ی تولید است. در این جا به یک تعداد از هزینه‌های اولیه که در پروسه تولید شامل اند اشاره می‌کنیم:

- **هزینه‌های جلوگیری:** هزینه‌هایی اند که از به وجود آمدن نواقص و مشکلات در محصول یا خدمات جلوگیری می‌کنند. این هزینه‌ها از بالا رفتن مصارف و از دست دادن مشتریان که اغلب در اثر تولید محصول یا خدمات ناقص اتفاق می‌افتد، جلوگیری می‌کنند. هدف این است که هزینه‌هایی که یک شرکت به خاطر تولید دوباره محصول یا خدمات، و طراحی محصولات بهتر با استفاده از مواد خام با کیفیت‌تر یا ابزار بهتر و کارکنان ماهرتر برای عرضه

محصولات با کیفیت‌تر به مشتریان متقبل می‌شود، کاهش یابد.

- هزینه‌های ارزیابی: هزینه‌هایی اند که از بررسی و آزمایش محصول به وجود می‌آیند. استانداردهای باکیفیت سرانجام نواقص محصول را کم کرده و مصارف نهایی آنها را کاهش می‌دهد. بررسی و آزمایش کیفیت کار نمونه‌های نواقص و اشتباهات را به نمایش می‌گذارد و شرکت را قادر می‌سازد تا این مشکلات را حل کرده و تعداد اشتباهات را در درازمدت کاهش دهد.
- هزینه‌های ظرفیتی: این هزینه‌ها مربوط به پیدا کردن تجهیزات یا مهارت‌های تازه برای تولید محصولات یا خدمات با سرعت بیشتر، کیفیت بهتر یا کمیت‌های بیشتر می‌باشد. معمولاً وقتی کمیت تولیدات افزایش می‌یابد، هزینه هر واحد معمولاً کاهش می‌یابد.

یکی از علت‌های عمده مولدیت پایین، تغییرپذیری است که عبارت از تفاوت در کیفیت اجناس و تغییر محصول یا خدماتی است که به بازار عرضه می‌شود. دو نوع تغییرپذیری وجود دارد: (۱) تغییر در کیفیت محصول یا خدمات (۲) تغییر در مقدار یا کمیت محصولی که توسط شرکت عرضه می‌شود. تغییر در کیفیت محصولات طوری است که هزینه‌های جلوگیری و هزینه‌های ارزیابی را ایجاد می‌کند. به طور مثال، فرض کنید یک کارآفرین بوتل‌تُرشی سبزیجات تولید می‌کند، اما نمی‌داند که یکی از ماشین‌های وی سرپوش بوتل‌ها را اشتباه نصب می‌کند. بوتل‌های با سرپوش کج به طور درست بسته‌بندی نمی‌شوند و این باعث می‌شود که تُرشی‌ها در مغازه بپوسند. وقتی مغازه‌داران محصولات ناقص را واپس کنند، این کار کارآفرین را از نگاه وقت، پول و علاقه‌ی مشتریان متضرر می‌سازد. اگر او یک ترمیم‌کار را استخدام می‌کرد تا ماشین‌های وی را یک‌بار در هفته بررسی و تنظیم می‌کرد (که یک هزینه‌ی جلوگیری است) و یک مفتش برای کنترل کیفیت و بررسی منظم سرپوش‌های بوتل استخدام می‌کرد (که یک هزینه‌ی ارزیابی است)، ممکن بود زیان‌هایش کاهش می‌یافت و در کل مولدیت وی بهتر می‌شد.

برای شرکت‌های کوچک اغلب بهتر است که محصولات بی‌نظیر و منحصر به فرد را به فروش برسانند، اما این تغییر اغلب روی مولدیت شرکت تأثیر می‌گذارد. معمولاً هرقدیر که شرکت‌ها تلاش کنند محصولات متفاوت را به بازار عرضه کنند، به همان اندازه هزینه تولید هر واحد بالا رفته و حجم تولید کاهش می‌یابد. به طور مثال، اگر شما یک محصول (مانند کارت‌های کاغذی برای انتقال میوه تازه) را با اندازه‌های مختلف تولید کنید، ممکن است به چندین ماشین برای ساخت اندازه‌های مختلف نیاز پیدا کنید، یا ممکن است تولید را متوقف سازید تا وسایل‌تان را قسمتی تنظیم کنید که بتواند کارت‌ها را با سایز دیگری تولید کند. اغلب شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که آیا بهتر است مقادیر زیاد محصولات یکسان را تولید کنند، یا مقادیر کم محصولات یا خدماتی که تقاضا برای آنها زیاد است.

یک شرکت برای پاسخ‌گفتن به تقاضای بازار به ظرفیت کافی نیاز دارد. در آغاز، یک شرکت تقریباً همیشه ظرفیت اضافی در اختیار دارد، به این معنا که در شرکت فضای اضافی برای تولید یا کارگر اضافی که همیشه از آنها کار گرفته نمی‌شود موجود می‌باشد. صاحبان کار برای افزایش مولدیت ظرفیت‌های اضافی معمولاً سعی می‌کنند که فروشات‌شان را افزایش دهند. بالاخره شرکت‌های موفق به نقطه‌ای می‌رسند که برای تولید محصول و خدمات به افزایش توانایی‌شان نیاز پیدا می‌کنند. چیزهای زیادی وجود دارد که یک شرکت برای افزایش مولدیت خود می‌تواند انجام دهد و بعضی از مثال‌های عملی آن عبارت‌اند از:

**روش ۱-** برای محل کار و بار تان موقعیتی را انتخاب کنید که در آن ظرفیت پاسخ‌گفتن به تقاضا را داشته باشید. در آغاز کاروبار مالک معمولاً فعالیت‌هایش را بیرون از خانه انجام می‌دهد. وقتی فروشات افزایش یابد برای رشد کاروبار به یک فضای جدید نیاز خواهد بود. مالکان باید از خود بپرسند: آیا موقعیتی وجود دارد که پیدا کردن آن برای مشتریان جدید آسان باشد، یا انتقال مواد خام به آن به آسانی و به طور ارزان صورت گیرد؟ همچنین به مصونیت کاروبار و کارکنان‌تان نیز فکر کنید.

**روش ۲-** روی محصولات درست تمرکز کنید. مشخص کنید که کدام محصول می‌تواند تولید شود تا تقاضای بازار را برآورده کند. کدام محصول فروش خوب دارد؟ شرکت شما در تولید کدام محصول یا خدمات شهرت دارد؟ آیا محصولاتی وجود دارد که فروش خوب نداشته باشند؟ برای حذف محصول یا خدماتی که مشتریان اغلب خریداری نمی‌کنند کار کنید- این به شما می‌گوید که آنها به این محصولات شما ارزش نمی‌دهند. بر محصولات و خدماتی تمرکز کنید که مشتریان برای آن ارزش قایل‌اند.

**روش ۳-** به کارکنان‌تان تکنیک‌های تولید را با ابزار درست آموزش دهید و به آنها کمک کنید تا فنون حل مشکلات را یاد بگیرند. مولدیت تا حدی به چگونگی آموزش کارکنان شما بستگی دارد. آموزش خوب هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، چون در این صورت نواقص محصول کم و کیفیت آن بهتر می‌باشد- و مشتریان حاضر می‌شوند که قیمت‌های بالاتری بپردازند. کارکنان خوب آموزش‌دیده ممکن است رضایت مشتریان را نیز افزایش دهند. برای کارمندان‌تان در بخش‌های مصونیت و کیفیت، زمینه آموزش را فراهم نمایید و اطمینان حاصل کنید که آنان دانش و مهارت تولید محصول و خدمات مورد نیاز و انتظار مشتریان را کسب می‌کنند.

**روش ۴-** برای محصولات تان کوچکترین بسته بندی را درست کنید تا تقاضای مشتریان کم‌خرید را برآورده سازد. تحلیل کنید که در یک وقت چه مقدار محصول باید تولید کنید تا هزینه‌ها و مصرف منابع به حد اقل برسد. فقط به همان مقدار تولید کنید که از به فروش رسیدن آن اطمینان دارید. همچنین آگاه باشید که تولید کم می‌تواند مولدیت‌تان را کاهش دهد و ممکن است از نگاه هزینه نیز مؤثر نباشد. باید توازن را برقرار کنید که برای شرکت‌تان مناسب باشد. مالکان باید با دقت تمام مراقب مولدیت شرکت‌شان باشند. وقتی یک شرکت کنترل عام و تام بالای مولدیت داشته باشد، می‌تواند به یک نهاد قدرتمند و برتر عملیاتی مبدل گردد.

هزینه ارزیابی- هزینه‌ی بررسی و آزمایش کیفیت و مفیدیت یک محصول یا خدمات، یا پروسه‌ها و بخش‌های آنها.

دسته/بسته- مقادیر کم محصول که در یک وقت تولید می‌شود.

ظرفیت- حداکثر مقدار محصول یا خدماتی که یک شرکت می‌تواند در یک وقت معین تولید کند.

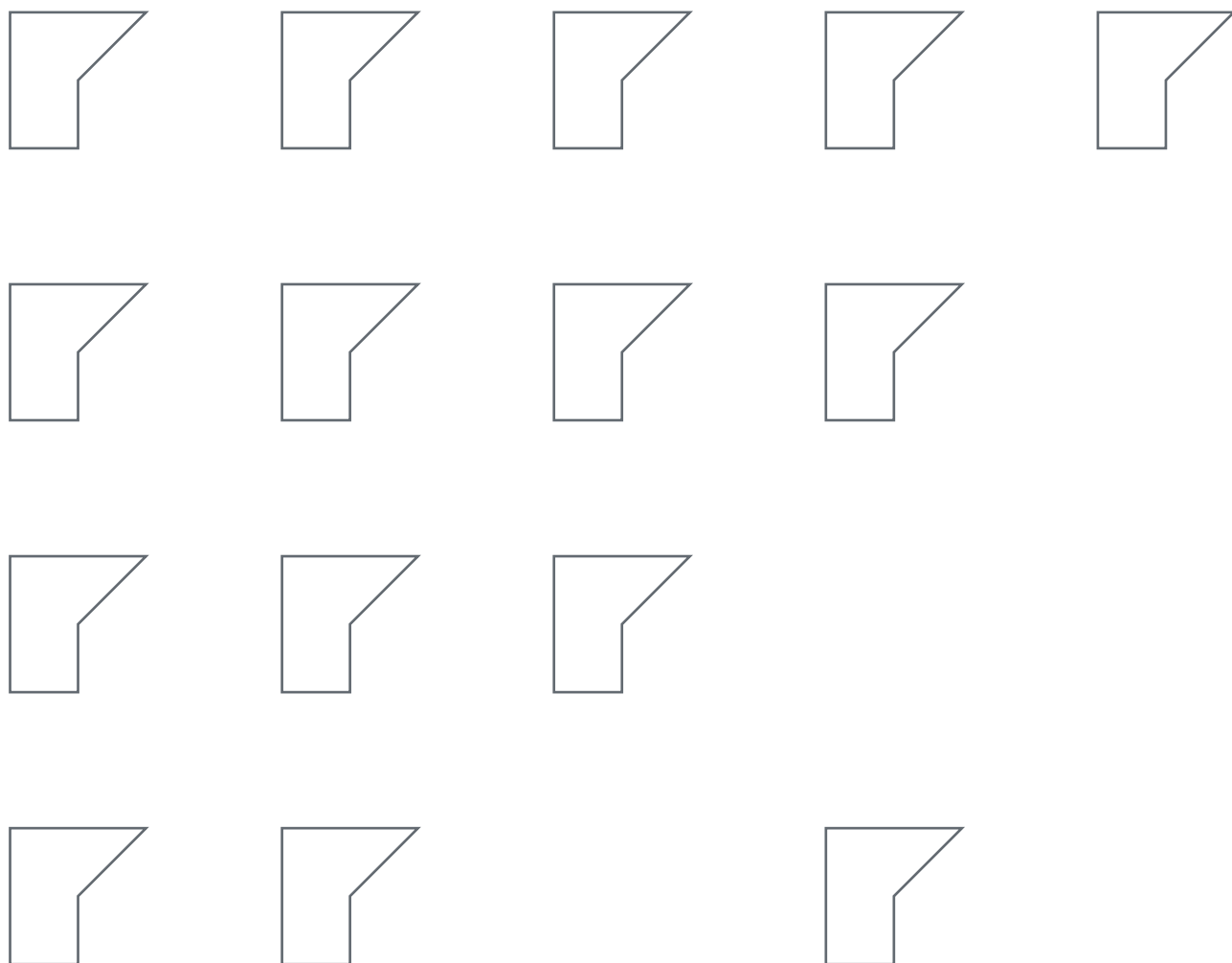
هزینه‌های ظرفیتی- هزینه‌هایی که یک شرکت به دلیل خرید تجهیزات جدید یا مهارت‌های تازه متحمل می‌شود تا بتواند محصول یا خدمات را با سرعت بیشتر، کیفیت بهتر یا مقادیر زیادتر تولید نماید.

تولید مقادیر کم/ بسته‌های کوچک محصول- مقادیر کم محصول که در [یک زمان] یا یک حرکت تولیدی ساخته می‌شود تا تقاضای بازار را مرفوع بسازد.

هزینه‌های جلوگیری- هزینه‌هایی که به منظور کاهش نواقص بالقوه محصول یا خدمات، واقع می‌شود، مانند آموزش کارکنان، اصلاح کیفیت و آزمایش مواد خام.

### ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه می‌توانم عملیات کاروبار/ شرکت‌ام را کارا تر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم مولدیت عملیاتم را سنجش نمایم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم از طریق مدیریت درست عملیات خود رضایت مشتریانم را بیشتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۹.

چگونه می‌توانم مؤثریت عملیات خود  
را سنجش کنم (اندازه‌گیری کنم)؟

چندین راه وجود دارد که صاحبان کاروبار می‌توانند با استفاده از آن مولدیت عملیات خود را بسنجند. سه اصطلاح وجود دارد که در این بخش برای تشریح چگونگی سنجش مولدیت استفاده می‌شود.

- فعالیت- پروسه یا عملی که اندازه‌گیری یا سنجش می‌شود، مثلاً تولید یک لباس.
- معیار/شاخص- اصطلاحی که نشان می‌دهد یک فعالیت چگونه سنجیده می‌شود، مثلاً X افغانی در هر لباس تولیدشده.
- سنجش/محاسبه- عدد حقیقی که محاسبه می‌شود، مثلاً ۴۰۰ افغانی فی لباس.

بسیاری از شرکت‌ها معیارهای مشخصی را برای اندازه‌گیری مجموع فعالیت‌های تجاری خود تعیین می‌کنند. این معیارها بنام شاخص‌های کلیدی عملکرد یا عوامل مهم موفقیت یاد می‌شوند. هر شرکت نظر به نوع و اندازه‌ی کاروبار خود دارای شاخص‌های کلیدی مختلف می‌باشد. معیارهای مشخصی که توسط صاحب کاروبار انتخاب می‌شود آنها را می‌توانند موفقیت مهم‌ترین فعالیت‌های شرکت را ارزیابی کنند.

در این جا چند نمونه از شاخص‌های مولدیت که زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرند و معیارهایی را که باید برای درک مولدیت مورد سنجش قرار گیرند، ذکر می‌کنیم:

شاخص/معیار ۱- هزینه محصولات فی جنس فروخته‌شده (که بنام حاشیه ناخالص هم یاد می‌شود). این شاخص تمام هزینه‌های مربوط به تولید محصول تقسیم بر قیمت فروش را محاسبه می‌کند. این شاخص مهم است، زیرا دو جزء کلیدی موفقیت یک کاروبار را معلوم می‌کند: آیا هزینه‌های تان بسیار بالا است یا آیا قیمت‌های تان خیلی پایین است. به طور مثال، اگر شما بوت‌های تابستانی تولید می‌کنید و هزینه هرکدام آن به شما تقریباً ۵۰۰ افغانی تمام می‌شود، و شما آن را ۷۰۰ افغانی می‌فروشید. وقتی ۵۰۰ افغانی را بالای ۷۰۰ افغانی تقسیم کرده و ضرب ۱۰۰ کنید، ۷۱ فیصد می‌شود. به این معنا که بخش بزرگ قیمت محصول در تولید آن مصرف می‌شود. برای این که بازدهی تان را بیشتر بسازید، باید مصارف تان را کاهش دهید.

شاخص ۲- اوسط هزینه فی جنس فروخته‌شده: این شاخص مفاد مجموعی شما را در هر واحد (جنس) شرکت تان محاسبه می‌کند. این مبلغ با جمع کردن تمام هزینه‌های شرکت (از جمله بازاریابی، مالی، منابع بشری و غیره) و تقسیم این مجموع بر مجموع واحدهای فروخته‌شده حاصل می‌شود. این شاخص به خاطری مهم است که نشان می‌دهد قیمت‌ها چگونه باید تعیین شوند تا از هر جنس فروخته‌شده مفاد به دست بیاید. در مثال بالا، شما باید ۱۰۰ افغانی دیگر را نیز از سایر مصارف شرکت تان (بازاریابی، مالی و غیره) بر ۵۰۰ افغانی اضافه کنید که در نهایت هر جوره بوت به شما ۶۰۰ افغانی تمام می‌شود. با این شیوه شما در می‌یابید که اوسط مصارف شما ۶۰۰ افغانی فی واحد است، و می‌توانید تصمیم بگیرید که قیمت جنس را همان ۷۰۰ افغانی نگهدارید یا آن را با توجه به رقابت و تقاضای بازار افزایش دهید.

شاخص ۳- هزینه‌های تولید فی کارگر: این شاخص مولدیت نیروی کار شما را محاسبه می‌کند، با جمع کردن تمام هزینه‌های تولید و تقسیم آن بر تعداد کارکنان. در بسیاری موارد، هر قدر هزینه فی کارمند پایین باشد، به همان اندازه مفیدیت عملیات بیشتر می‌باشد.

شاخص ۴- فروش فی کارمند: این شاخص با گرفتن مجموع فروشات و تقسیم آن بر تعداد کارمندان، محاسبه می‌شود. این شاخص مولدیت تمام شرکت شما، و نه تنها از نیروی بشری، را نشان می‌دهد. با این حال، هر قدر فروشات شما فی کارگر زیاد باشد، به همان اندازه مولدیت شرکت تان نیز بیشتر خواهد بود.

## بیشتر بدانیم

هر شرکت باید ترکیب شاخص‌های کلیدی عملکرد و معیارهای خود را تعیین کند. یک راه که به شما در تعیین شاخص‌های مناسب برای کاروبار تان کمک می‌کند این است که از خود یا از تیم کاری تان در مورد این که چه چیزی شرکت شما را برتر از دیگران می‌سازد، چند سوالی بپرسید. بعضی سوال‌هایی که ممکن است بپرسید قرار ذیل‌اند:

- سه چیز عمده‌ای که روی مفاد شرکت تأثیر دارند کدام‌ها اند؟
- سه عامل کلیدی که باعث می‌شود مشتریان از ما خریداری کرده و به محصول یا خدمات ما وفادار بمانند کدام‌ها اند؟
- چگونه در محصول یا خدمات خود تغییر بیاوریم تا مفاد شرکت ما در آینده افزایش یابد؟



وقتی به این پرسش‌ها پاسخ دادید، باید دو گام ذیل را بردارید:

**گام ۱-** برای تعیین معیار شرکت تان شاخص تعیین کنید و سپس پیشرفت تان را در هر پاسخ سنجش نمایید. به طور مثال، اگر یک قهوه‌خانه دارید، ممکن است تصمیم بگیرید که مهمترین شاخص، فروش فی کارمند است، زیرا هزینه کارمند بالاترین هزینه است. اگر تصمیم بگیرید که فروش هر کارمندتان را افزایش دهید از چندین گزینه می‌توانید استفاده نمایید. می‌توانید قهوه‌خانه‌ی خود را چندساعت بیشتر باز نگهدارید، می‌توانید در کنار قهوه غذا هم پیشکش کنید، یا می‌توانید قیمت‌های خود را بالا ببرید. هریک از این اقدامات بالای این شاخص تأثیر دارد.

**گام ۲-** معلومات جمع‌آوری کنید. گام دوم که شما را در سنجش مولدیت تان کمک می‌کند، جمع‌آوری معلومات مورد نیاز و نمایش شاخص‌ها و سنجش‌ها به طریقه‌ای است که توجه تمام کارکنان را جلب کند. بسیاری از شرکت‌داران، شاخص‌های کلیدی و هنوع پیشرفت به سوی هدف یک دفتر یا شرکت را در یک صفحه که بنام «دشبورد» یاد می‌شود، نشان می‌دهند. صفحه‌ی «دشبورد» یک شرکت مثل صفحه نمایش داخل موتور است که سرعت، مقدار تیل باقی‌مانده، کیلومتر و غیره را نشان می‌دهد. هریک از عناصر این دشبورد در مورد عملکرد موتور به شما معلومات می‌دهد. از طریق این دشبورد شما می‌توانید اطلاعات مهمی را در مورد عملکرد کاروبارتان سنجش یا آرایه کنید. یک دشبورد معمولی تمام معیارهای تعیین شده را در بالا نشان می‌دهد. شما می‌توانید با نشان دادن نتایج به همه و آرایه مشوق‌ها در صورت برآورده شدن اهداف، به کارکنان تان انگیزه بدهید تا شما را در نایل شدن به اهداف انکشافی تان کمک کنند. این برای همه الهام‌بخش است که بدانند یک شرکت چطور ارزیابی می‌شود و چگونه آنها به سوی هدف شان در حرکت‌اند. وقتی همه کارکنان ببینند که عملکرد آنان چگونه شرکت را در رسیدن به اهدافش کمک می‌کند، چنین احساس می‌کنند که شرکت یک نیروی کاری شاد و کارآمد دارد. اما وقتی دشبورد را آماده می‌کنید این را در نظر بگیرید که کدام معیار برای اشتراک گذاشتن بیشتر مناسب است، و کدام اطلاعات ممکن است برای شریک کردن بسیار حساس باشد. به طور مثال، ممکن است اهداف فروشات خود را در دشبورد به اشتراک بگذارید، اما مفادتان را شاید مخفی نگهدارید.

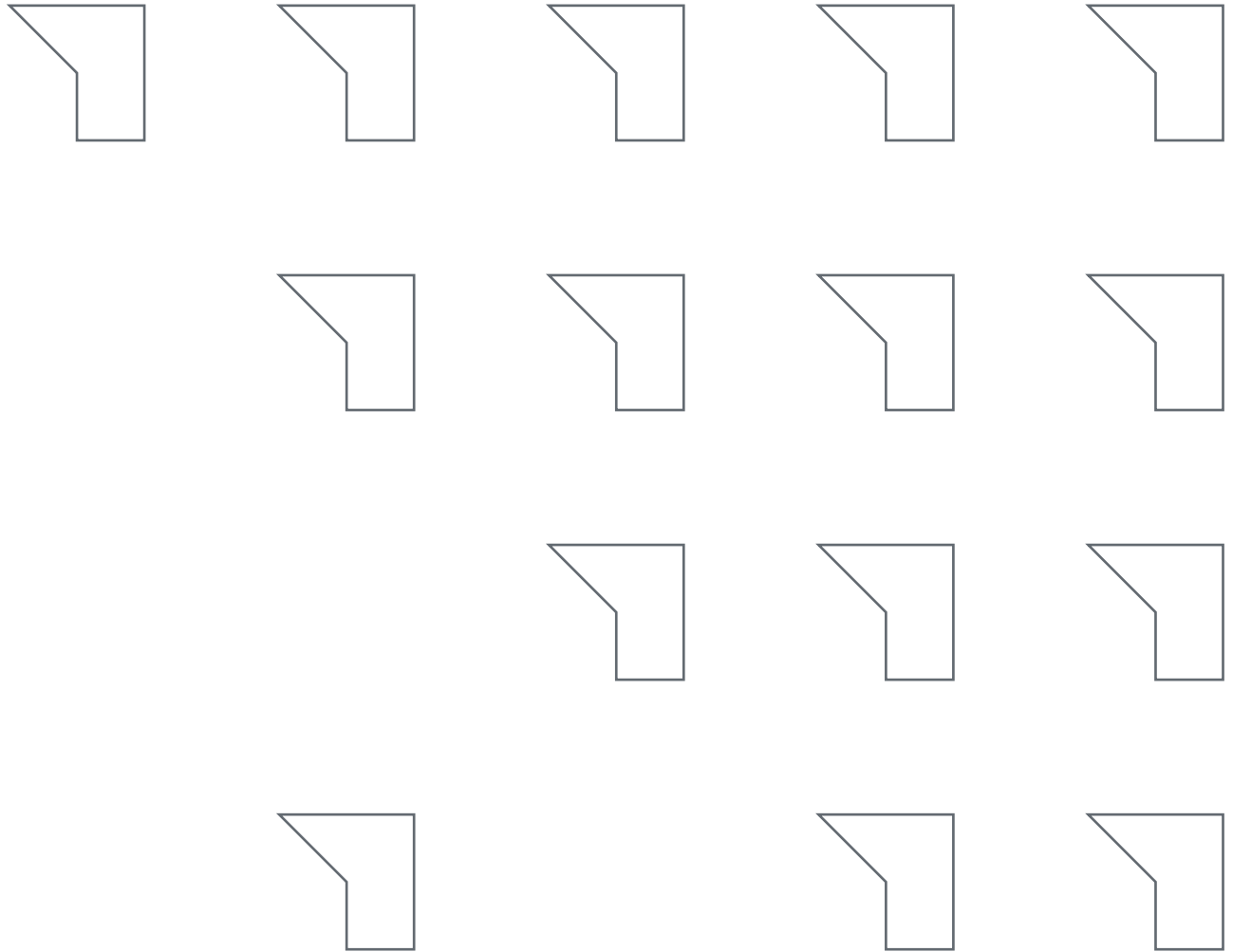
## تعریف اصطلاحات این بخش

**شاخص‌های کلیدی عملکرد- معیارهای مشخص برای اندازه‌گیری یا سنجش فعالیت‌های شرکت در مجموع.**

**مفاد-** مقدار پول مثبتی که پس از تفریق مصارف از درآمد باقی می‌ماند (عاید).

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه می‌توانم عملیات شرکت‌ام را کارا تر بسپازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چطور می‌توانم مولدیت را افزایش دهم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۰.

چگونه می‌توانیم با مدیریت درست عملیات  
خود رضایت مشتریان را بیشتر بسازیم؟

شرکت‌ها می‌دانند که مشتریان همیشه می‌خواهند به در بدل پول شان با ارزش‌ترین چیزها را به دست بیاورند. وقتی مشتری در برابر یک محصول یا خدمات پول بیشتر می‌پردازد، کیفیت بالاتر هم توقع دارد، یعنی این توانایی را دارند که محصول و خدمات مورد نیاز یا سطح بالاتر خدمات فردی شان را خودشان انتخاب کنند. اما وقتی قیمت کمتر پردازند ممکن است کیفیت پایین محصول یا سطح پایین‌تر خدمات را هم قبول کنند. مشتریان اغلب سعی می‌کنند که برای پایین آوردن قیمت‌ها با شما یا براساس روابط شخصی ویا هم بر اساس تمایل شان به پرداخت، چانه زنی کنند. تحقیقات نشان داده است که قیمت فقط یکی از چندین موارد زیادی است که برای مشتریان اهمیت دارد وسایر چیزهایی که برای مشتریان اهمیت دارند عبارتند از: خدمات مشتریان، زمان انتقال، ضمانت یا گرانتهی و امکان فرمایش دادن محصولات.

شما به عنوان مالک یک شرکت باید بدانید که چه چیزی مشتری را وادار به خرید محصول یا خدمات شما می‌کند و چه چیزی آنها را مبدل به یک خریدار دائمی می‌کند. مشتریان بسیار راضی بارها و بارها به شما مراجعه می‌کنند و شرکت شما را به دیگران نیز توصیه می‌کنند، که این بنیاد موفقیت شرکت شما را در درازمدت می‌گذارد.

راه‌های زیادی برای راضی نگه داشتن مشتری وجود دارد. در این جا سه راه مهم را که با آن می‌توانید رضایت مشتریان را بیشتر سازید، یادآور می‌شویم:

اول، شما می‌توانید یک محصول یا خدمات را بهتر از انتظار مشتریان خود تولید کنید، البته به قیمتی که با قیمت سایر شرکت‌ها مطابقت داشته باشد. عملیات شما باید قسمی تنظیم شوند که محصول باکیفیت خوب و قیمت مناسب تولید شده، نواقص آن کم باشد و احساس مشتریان هم به طور منظم ارزیابی شود.

دوم، شما می‌توانید یک محصول یا خدمات سفارشی را با یک قیمت بلند تولید کنید، محصولی که به طور خاص نیاز مشتری را برآورده کند و سایر شرکت‌ها قادر به تولید آن نباشند. در این صورت، عملیات شما باید به شکل بسیار انعطاف‌پذیر آن تنظیم شوند تا بتوانید محصولات مورد نظر را تولید کنید. این شاید به معنای استخدام کارگران ماهرتر یا استفاده از مواد قیمت‌تر باشد که تمام آنها ممکن است هزینه‌های شما را بالا ببرند. به طور مثال، یک شرکت تولید لباس برای تولید درپیشی‌های سفارشی برای رفع نیازهای فردی مشتریان ممکن است به استخدام تعداد زیادی از خیاطان ماهر نیاز پیدا کند. از سوی دیگر، یک شرکت لباس ممکن است محصولات معیاری تولید کند و در بازار به فروش برساند، و برای این کار لازم است تا پروسه‌ها معیاری باشند و با مشتریان روابط متقابل برقرار شود.

سوم، شما می‌توانید یک محصول یا خدماتی را ارابه کنید که تمام نیازهای مشتری را برآورده کند و قیمت آن نسبت به سایر شرکت‌ها پایین باشد. در این صورت، هزینه‌های عملیات تان باید پایین باشد، چرا که شما فقط از طریق قیمت محصول رقابت می‌کنید و برای این کار عملیات شما باید ساده و تا حدی خودکار باشند و مخارج کلی‌تان نیز کم باشد.

تمام شرکت‌های کوچک باید به این فکر باشند که کدام روش برای کاروبار آنها بهتر است. هر صاحب کار باید تصمیم بگیرد که چه مقدار محصول یا خدمات سفارشی را می‌خواهد عرضه کند و در کدام سطح قیمت‌ها می‌خواهد به رقابت پردازد.

## بیشتر بدانیم

علاوه بر قیمت، چیزهای دیگری هم هست که مردم به آن ارزش می‌دهند و هرکدام آن رضایت مشتریان شما را افزایش می‌دهد. یک شرکت باید بداند که چه چیز در نظر مشتریانش مهم است و راه‌هایی را پیدا کند تا این خواسته‌های مهم مشتریان را با محصولات یا خدمات خود پیوند دهد. در این جا نگاهی می‌اندازیم به آنچه برای مشتریان با ارزش است (بدون سلسله مراتب) و این که چگونه یک عملیات می‌تواند مدیریت شود تا رضایت مشتریان افزایش یابد: ثبات/دوام: برای مشتریان با ارزش است که بتوانند کیفیت و قابلیت استفاده محصول یا خدمات را پیشبینی کنند. آنها به دانستن این که چه انتظاری باید از یک شرکت داشته باشند ارزش می‌دهند و با توقعات بیشتری به سمت شما بر می‌گردند، زیرا می‌دانند که (در مراجعه های بعدی نیز) ناامید نمی‌شوند. شما برای با ثبات ساختن عملیات خود باید روش رشد مداوم را تطبیق نمایید. هرباری که مشتریان محصولات شما را به دست می‌آورند باید در آن بهبود را مشاهده کنند، نه خرابی را.

**خدمات مشتریان:** بسیاری از مشتریان به خدمات خوب ارزش زیادی قایلند، مخصوصاً به شرکت‌های خدماتی یا جاهایی که محصولات سفارشی عرضه می‌کنند، مانند خیاطی‌هایی که درپیشی و لباس سفارشی می‌دوزند. برای مدیریت این مسأله، عملیات شما باید با فراهم کردن آموزش های منظم، تمرکز زیادی بر مشتریان داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که کارکنانی که با مشتریان به تماس‌اند، به بهترین شکل ممکن از شما نمایندگی می‌کنند.

**تجربه:** وقتی شما و با کارکنان بسیار ماهر تان در صنعت شما تجربه داشته باشند کیفیت محصولات یا خدمات بهتر می شود. این اغلب یکی از ارزشمندترین چیزها برای مشتریان در شرکت های خدماتی و همچنین شرکت هایی که محصولات بسیار سفارشی تولید می کنند، می باشند. اگر یک ناوایی داشته باشید، مشتریان در کنار تجربه دریافت محصولات با کیفیت، به یک تجربه خوب خرید یا سفارش محصول هم بسیار ارزش می دهند. روی آموزش های منظم و بالمقطع باید تأکید صورت گیرد تا اطمینان حاصل شود که مهارت شما با کارکنان تان نیز شریک می شود.

**کار کرد:** هر قدر که محصول یا خدمات شما مفید و به آسانی قابل استفاده باشد، به همان اندازه ممکن است برای مشتری نیز با ارزش باشد. به این معنا که صاحبان کار باید سعی کنند که پروسه تولید شان را ساده بسازند.

**قیمت:** از آنجایی که قیمت همیشه مهم ترین عامل/فکتور نیست، شما باید توانایی پرداخت مشتریان تان را در نظر بگیرید. اگر قیمت یک عامل در تصمیم خرید باشد، پس عملیات شما باید به طور درست آن پیش برود تا بتوانید هم محصول تان را به قیمت درست آن بفروشید و هم مفاد بدست آورید. معمولاً به هر اندازه که در صنعت شما رقابت زیاد باشد، به همان اندازه قیمت محصول برای مشتریان مهم می باشد.

**سرعت:** اگر یک شرکت سریعتر از سایر رقابت کنندگان به تقاضای بازار پاسخ دهد، بیشتر مفاد می کند. رضایت مشتریان اغلب مستقیماً وابسته به مقدار وقتی است که یک شرکت محصول یا خدمات را طی آن عرضه می کند. اگر شما یک آرایشگاه دارید و می توانید موی را در وقت کوتاه اصلاح کنید، این سرعت شما از سوی مشتریان تان مورد استقبال قرار خواهد گرفت. اگر سرعت، یک عامل کلیدی در کاروبار تان است، ساده سازی تولید، کاهش موانع و تعریف روشن از مسئولیت ها همه با هم کار خواهند کرد تا سرعت عملیات شما را بهبود بخشند.

انتظارات یک مشتری بستگی به چندین متغیر دارد و صاحب شرکت باید شناسایی کند که کدام متغیرها برای مشتریان بسیار مهم است تا آن را در محصولات اش به طور مداوم عرضه کند. این کار علاقه مشتری را برای پرداخت قیمت مناسب بیشتر می سازد، زیرا شما نیازها و خواسته های آنان را برآورده می سازید.

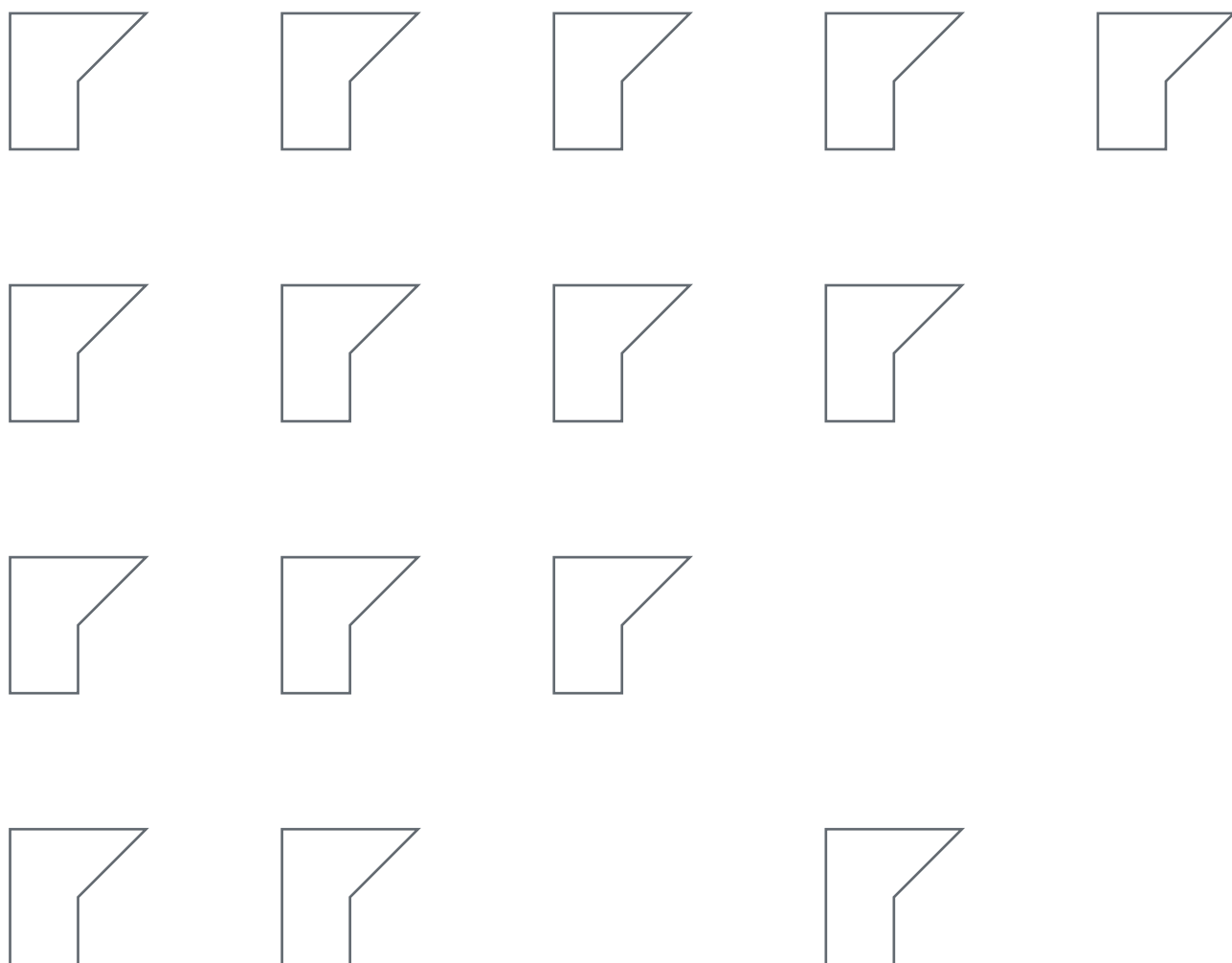
## تعریف اصطلاحات این بخش

**مفاد-** مبلغ پول مثبتی که پس از تفریق مصارف از درآمد به دست می آید (عاید).

**تمایل به پرداخت-** حداکثر مبلغی که یک فرد میل دارد برای خرید یک محصول یا خدمات پرداخت کند.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- بهترین روش ها برای مدیریت موفقانه پروژه کدامها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چرا کیفیت مهم است و چگونه آن را در عملیاتم به وجود بیاورم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۱.

شبکه‌های توزیع چیست  
و چگونه شبکه توزیع خود  
را ایجاد و مدیریت کنم؟

اصطلاح توزیع به این معنا است که چگونه قصد دارید محصول یا خدمات خود را به دست آخرین مستهلك برسانید. رشد توزیع محصول یا خدمات یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که یک شرکت با آن رو به رو می‌شود. برای بعضی شرکت‌ها مثل سالون زیبایی یا رستوران مسئله توزیع، چالش چندانی محسوب نمی‌شود. سالون زیبایی یا رستوران شما خود به خود توزیع مورد نیاز را انجام می‌دهد. شما [محصول یا خدمات]تان را مستقیماً به مشتری که به دکان شما می‌آید به فروش می‌رسانید. اما اگر تولیدکننده‌ی منسوجات یا صنایع دستی باشید، بدون شک می‌خواهید تولیداتتان را تا حد امکان به مشتریان بیشتری برسانید یا بفروشید.

### دو نوع شبکه یا روش‌های توزیع وجود دارد که شرکت‌ها به طور سنتی از آنها استفاده می‌کنند:

۱. **مستقیم**- این روش طوری است که شما محصول یا خدمات خود را مستقیماً به مستهلك نهایی می‌فروشید. شرکت‌هایی که تمام فعالیت‌هایشان را از طریق اینترنت انجام می‌دهند، بهترین مثال این نوع روش است. اگر یک ورزشگاه/جیم برای زنان داشته باشید، شما خدماتتان را مستقیماً به زنان دور و برتان می‌فروشید.
۲. **غیر مستقیم**- این پروسه طوری است که شما محصولتان را به شخص سوم- که معمولاً بنام نماینده، عمده‌فروش یا پرچون‌فروش و توزیع‌کننده یاد می‌شود- می‌فروشید و آنان به آخرین مستهلك یا مشتری به فروش می‌رسانند. اگر شما کاروبار مالدار را می‌کنید یا در زراعت مصروف هستید، ممکن است محصولاتتان را به شرکتی که آنها را بسته‌بندی می‌کند بفروشید و سپس آن شرکت این محصولات را به بازار بیاورد یا به رستوران‌ها و فروشگاه‌های مواد غذایی بفروشد.

یکی از بزرگترین تصمیمی که یک شرکت باید بگیرد این است که آیا فروشاتاش را به شکل مستقیم انجام دهد یا غیرمستقیم.

فروشات مستقیم معمولاً پرمفعت‌تر است زیرا تولیدکننده محصولاتش را مستقیماً و بدون مداخله دلال به مشتری می‌فروشد. وقتی شما به روش مستقیم فروش می‌کنید باید روی استخدام کارکنان در بخش فروشات و اغلب قسمت پیش‌روی فروشگاه- جایی که مشتریان می‌توانند محصول یا خدمات شما را پیدا کنند، سرمایه‌گذاری کنید. هنگامی که شرکت شما می‌خواهد مفاد فروشاتاش را داشته باشد، شما نیز خدمات بیشتری را برای مشتریان ارائه می‌کنید که می‌تواند وقت‌گیر و پرهزینه باشد. همچنین با فروش مستقیم ممکن است محدودیت جغرافیایی داشته باشید- زیرا ممکن است در شهر یا کشور دیگری نیز برای محصولاتتان تقاضا وجود داشته باشد که شما به طور مستقیم نتوانید به آن دسترسی پیدا کنید.

فروشات غیر مستقیم یک شرکت را قادر می‌سازد تا محصولاتاش را از طریق یک دلال به مشتریان بیشتری بفروشد. در کاروبار محصولات مصرفی مثل فروش کوکاکولا، این دلال را اغلب به نام عمده‌فروش یاد می‌کنند که محصول را از تولیدکننده می‌خرد، یک مقدار مفاد را به خاطر خدماتاش به آن اضافه می‌کند و بعداً آن را به پرچون‌فروشان می‌فروشد. فایده استفاده از دلال این است که محصولات به طور گسترده توزیع می‌شود. این معمولاً سبب می‌شود که تولیدکننده فروشات زیادی داشته باشد. تولیدکننده به این دلیل از فروش به دلال دریغ نمی‌کند که مقدار فروشات افزایش می‌یابد و مفاد بیشتری به دست می‌آید. خوب است به یاد داشته باشیم که وقتی شما محصولتان را به دلال می‌فروشید دیگر بالای قیمت و چگونگی ظاهرشدن آنها در فروشگاه‌ها کنترل ندارید.

بالاترین مفاد همیشه از خرید مستقیم به دست تولیدکننده می‌آید. اما اگر تولیدکننده از دلالان خوب استفاده کند مفاد مجموعی ممکن است بالا برود، زیرا مقدار فروش بیشتر می‌شود.

## بیشتر بدانیم

هر روش توزیع از خود فواید و نواقصی دارد. مهم است تا روشی را که برای شرکتتان مناسب است شناسایی و از آن استفاده کنید.

### چینل‌ها/شبکه‌های فروش مستقیم

**فایده/مزیت ۱:** مفاد فروشات بیشتر می‌باشد. با استفاده از مثال شرکت صنایع دستی، هنگامی که شما فروشاتتان را به روش مستقیم انجام می‌دهید، دو گزینه در اختیار دارید: فروشگاه پرچون و وبسایت یا صفحه اینترنتی. در هر دو شبکه شما محصولاتتان را مستقیماً به مشتری و بدون استفاده از دلال می‌فروشید. این کار قیمت صنایع دستی شما را پایین نگه میدارد و شما را قادر می‌سازد تا قیمت‌هایتان اقتصادی‌تر و منطقی‌تر تعیین کنید و مشتریان بیشتری

برای محصولات تان جذب نمایید. اگر نیاز دارید که قیمت‌های تان را پایین نگهدارید، پس این بهترین روش برای شما است.

**مزیت ۲:** با مشتری تماس رو در روی بیشتری پیدا می‌کنید. دیدار و گفت‌وگو با مشتری می‌تواند لذت‌بخش‌ترین بخش کاروبار تان باشد. این بخش کاروبار معمولاً برای کسانی که فروشگاه‌های پرچون دارند یا خدمات مشاوره فراهم می‌کنند، لذت فراوانی دارد. اگر این معاشرت را دوست دارید، پس فروش مستقیم بهترین گزینه برای شماست.

**مزیت ۳:** بالای قیمت‌ها و نمایش محصول یا خدمات خود کنترل دارید. در مغازه پرچون یا وبسایت تان شما قیمت محصول یا خدمات خود را تعیین می‌کنید. اگر می‌خواهید که بالای قیمت یا چگونگی نمایش محصول یا خدمات داشته باشید، پس فروش مستقیم گزینه‌ی خوبی برای کاروبار شماست.

**نقص / زیان ۱:** ساحه‌ی محدودی برای توزیع در اختیار دارید. صرف با یک فروشگاه صنایع دستی شما نمی‌توانید تمام محصول یا خدمات تان را در مقابل تمام مشتریان بالقوه قرار دهید. ممکن است در شهرها یا کشورهای همسایه تان افرادی باشند که به خرید محصول شما علاقه داشته باشند، اما به آن دسترسی نداشته باشند. فروش مستقیم دسترسی به محصول شما را محدود می‌کند. اگر می‌خواهید که زود رشد کنید و محصول یا خدمات تان را در یک ساحه جغرافیایی وسیع بفروشید، فروش مستقیم ممکن است گزینه خوبی برای شما نباشد.

**نقص ۲:** شما در برابر تمام فعالیت‌های مربوط به فروشات، بازاریابی و خدمات مشتریان مسئولیت دارید که ممکن است از نگاه وقت و کارگر برای شما بسیار پرهزینه تمام شود. تسهیلات تدارکات می‌تواند برای شما بسیار پرهزینه باشد و همین‌گونه تنظیم تدارکات. اگر بودجه کافی یا امکانات پیشرفت این‌چنینی را در کاروبارتان ندارید، فروش مستقیم ممکن است در حال حاضر گزینه خوبی برای شما نباشد.

### شبکه‌های فروش غیر مستقیم

**فایده / مزیت ۱:** امکان و ظرفیت فروش زیاد و مفاد بیشتر موجود است. این مهم‌ترین دلیل شرکت‌ها برای فروش از طریق دلال است. دلالان شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا محدوده تولیدات شان را توسعه دهند، زیرا دلالان می‌توانند محصول یا خدمات شما را در مقابل افراد بیشتری قرار دهند. اگر شما کاروبار زراعت را دارید، یک دلال می‌تواند فروش میوه، گندم یا برنج شما را به مشتریان دایمی، و معمولاً به پروسس‌کنندگان مواد غذایی که این تولیدات را به محصول قابل فروش در فروشگاه مواد غذایی تبدیل می‌کنند، تنظیم کند. دلال به کسانی محصول را می‌فروشد که شما با آنها شناخت یا رابطه‌ی ندارید. اگر گسترش محصولات تان برای شما مهم است، فروش غیرمستقیم شما را در رسیدن به این هدف کمک می‌کند. بسیاری از شرکت‌های تولید چپس محصولات خود را از طریق عمده‌فروشان که با صدها فروشگاه پرچون روابط دارند، به این پرچون‌فروش‌ها توزیع می‌کنند.

**مزیت ۲:** شما یک همکار (دلال) دارید که در فروش، بازاریابی و خدمات مشتریان مهارت‌هایی دارد که ممکن است شما نداشته باشید. علاوه بر این که دلال محصولات شما را به جاهای بیشتری می‌رساند، مهارت‌های دیگری هم دارد که ممکن است شما فاقد آن باشید. آنها اغلب فعالیت‌های تدارکاتی (مانند انتقال محصولات شما به بازار) را انجام می‌دهند، نیروی فروش خودشان را دارند، و ممکن است خدماتی را برای مشتریان نهایی شما فراهم کنند. اگر همان شرکت تولید پیراهن و دریشی را به عنوان مثال فرض کنیم، اگر شما برای توزیع محصولات تان به تعداد زیادی از فروشگاه‌های پرچون از یک دلال استفاده می‌کردید، به احتمال زیاد یک عمده‌فروش پیدا می‌شد که پیراهن‌ها و دریشی‌ها را از شما می‌خرید (همچنین دیگر لباس‌ها را از سایر تولیدکنندگان) و سپس تمام این لباس‌ها را به چندین پرچون‌فروش می‌فروختند. همین پرچون‌فروشان اند که محصولات شما را می‌فروشند و با هرگونه مشکلات مربوط به خدمات مشتریان مثل بازگشت اجناس مواجه شده و کنار می‌آیند. اگر شما امکانات فراهم کردن این همه خدمات را ندارید، پس فروش غیر مستقیم شاید گزینه خوبی برای شما باشد.

**نقص ۱:** شما کنترل محدودی بالای قیمت‌ها دارید. وقتی شما محصول خود را به عمده‌فروش می‌فروشید، دیگر این توانایی را ندارید که قیمت نهایی آن را کنترل کنید. به خاطری که دلال هم به مفاد ضرورت دارد، آنها قیمت را بالا می‌برند که مستهلک نهایی آن را می‌پردازد. به این معنا که محصول شما در مغازه‌های مختلف به قیمت‌های مختلف به فروش می‌رسد. اگر می‌خواهید که کنترل عام و تام بالای قیمت‌ها داشته باشید، پس ممکن است فروش غیرمستقیم گزینه خوبی برای شما نباشد.

**نقص ۲:** تماس شما با مشتری نهایی تان قطع می‌شود و ممکن است شانس دانستن این را از دست دهید که مشتریان شما در مورد محصول یا خدمات تان چه فکر و احساسی دارند. با آنکه دلالان می‌توانند فروشات شما را افزایش دهند و مفاد بیشتری برای شما کسب کنند، ممکن است سبب کم‌شدن معاشرت شما با مشتریان تان نیز شود. اگر تماس و معاشرت منظم برای موفقیت محصول یا خدمات شما مهم است، پس ممکن است فروش غیر مستقیم گزینه خوبی برای کاروبار شما نباشد.

**فروشات مستقیم**- فروش مستقیم به مستهلکین یا مشتریان.

**فروش غیرمستقیم**- فروش محصول به دلالتان- عمده‌فروشان، توزیع‌کنندگان و پرچون‌فروشان- که بعداً آنها به مشتریان می‌فروشند.

**تدارکات**- پروسه انتقال محصولات یا خدمات به شرکت شما یا از شرکت به بیرون به طور مؤثر و با کمترین هزینه؛ برنامه‌ریزی، تطبیق و هماهنگی جزییات هر نوع عملیات.

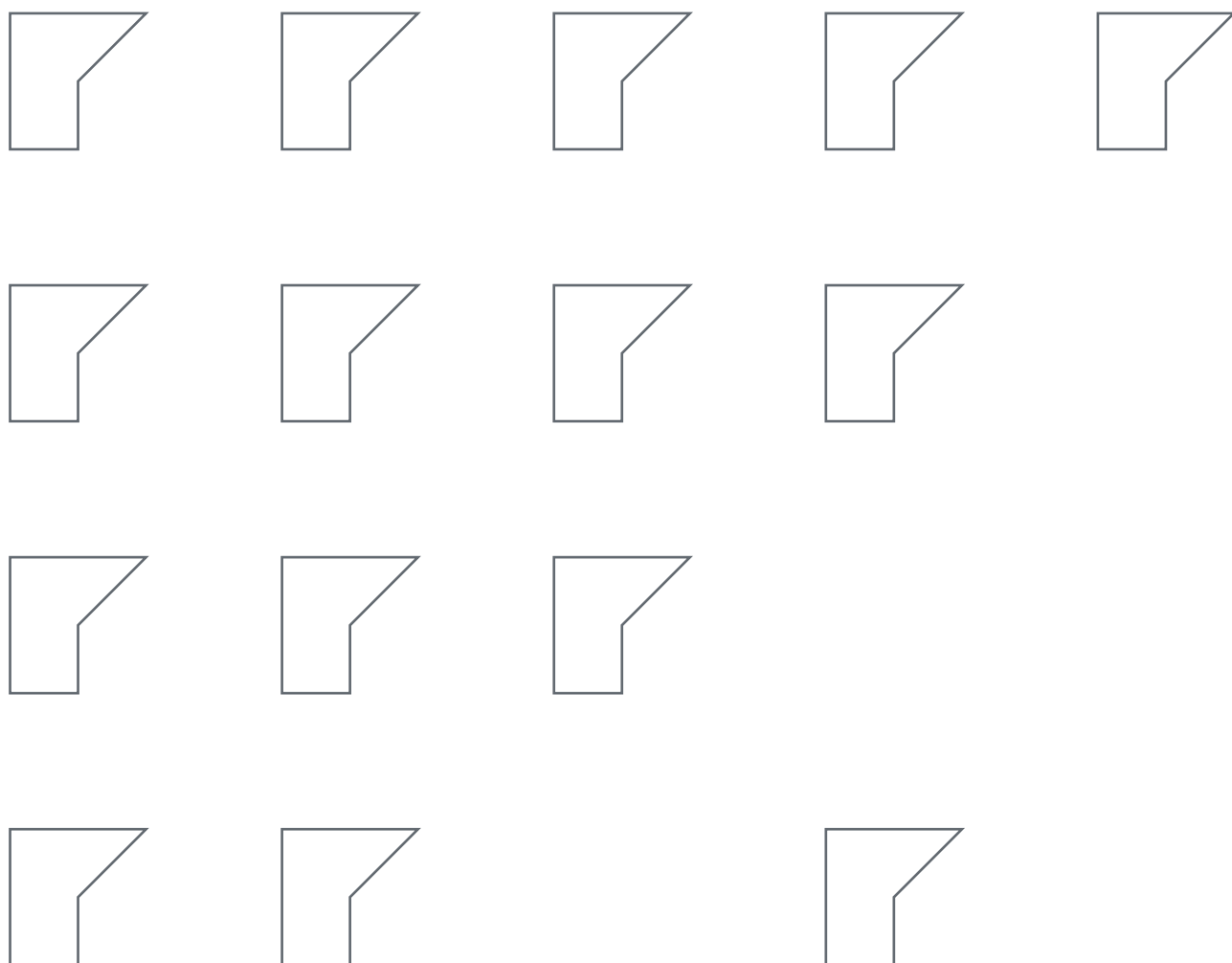
**دلالت**- شخص یا شرکتی که محصولات را مستقیماً از یک تولیدکننده می‌خرد و بعد به مشتریان خودش می‌فروشد.

**مفاد**- مقدار پول مثبتی که از تفریق مصارف از درآمد باقی می‌ماند (عاید).

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه موجودی/دارایی خود را به بهترین شکل آن مدیریت کنم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه زنجیره عرضه خود را مدیریت نمایم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه





۱۲.

زنجیره عرضه چیست و  
چرا مهم است تا آن را به  
درستی مدیریت کنم؟

زنجیره عرضه اصطلاحی است که تمام منابع مختلفی را که در عملیات برای تولید یک محصول یا خدمات استفاده می‌شود، شرح می‌دهد. اگر یک شرکت صادراتی میوه خشک دارید، زنجیره عرضه شما از دهقانی شروع می‌شود که میوه را تولید می‌کند و به توزیع‌کنندگانی ختم می‌شود که محصولات تان را به فروشگاه‌های کشورهای مورد نظر به جاهایی که میوه خشک فروخته می‌شود انتقال می‌دهد. در این صورت، زنجیره عرضه شما ممکن است این‌گونه معلوم شود: دهاقین، امکانات شما برای پروسس، وسایط نقلیه، امکانات ذخیره، انتقال به کشورهای مورد نظر و سرانجام به فروشگاه‌های پرچون یا نمایشگاه‌هایی که مشتریان میوه‌های شما را می‌خرند.

همان‌گونه که می‌بینید در زنجیره عرضه عناصر زیادی وجود دارد و مهم است تا زنجیره عرضه به درستی مدیریت شود، زیرا فرصت‌های زیادی در این زنجیره وجود دارد که هم می‌تواند هزینه‌های شما را افزایش دهد و هم کاهش. اگر هزینه‌ها افزایش یابند ممکن است شما مجبور شوید که قیمت بسته‌های میوه خشک تان را بالاتر از دیگر رقیبان تان بگذارید که ممکن است باعث شود مشتریان تان را از دست دهید.

اگر شرکت را یک نهاد مستقل فرض کنیم به زنجیره عرضه به عنوان بخشی از زنجیره ارزش نگاه می‌شود. زنجیره ارزش اصطلاحی است برای بیان این‌که چگونه صاحبان کار به فعالیت‌های شرکت نگاه می‌کنند تا مطمئن شوند که آیا آنها برای مشتری ارزش خلق می‌کنند یا نه. این تمام فعالیت‌های یک شرکت را در بر می‌گیرد، از جمله زنجیره عرضه، مسایل مالی، بازاریابی، منابع بشری، خدمات مشتریان و غیره. زنجیره ارزش تمام فعالیت‌ها، وظایف، کارکنان و دارایی‌هایی که در مدیریت یک کاروبار برای تولید و فروش محصولات یا خدمات استفاده می‌شود، در بر می‌گیرد. مفهومی که در زنجیره ارزش نهفته است این است که هر فعالیت باید به شرکت ارزش اضافه کند.

در مثال صادرات میوه خشک، مسایل مالی ممکن است در تأمین پول برای فعالیت‌های بازاریابی یا خرید مقدار زیاد میوه خشک، مفید باشد. بازاریابی روش‌های قیمت‌گذاری را اصلاح کرده و کمک می‌کند تا مردم در مورد شرکت آگاهی پیدا کنند و در نتیجه فروشات بهبود یابد و مشتریان جدید برای خریداری جذب شود. منابع بشری ممکن است شما را در استخدام بهترین فروشندگان برای پیدا کردن خریدار در کشورهای دیگر، کمک کند. تمام فعالیت‌های زنجیره ارزش یکجا با زنجیره عرضه کار می‌کنند تا محصول یا خدمات را تولید نمایند.

یک مفهوم عملیاتی که دست به دست زنجیره عرضه کار می‌کند، جریان کار است. جریان کار به طور خاص بیانگر این است که چگونه منابع مختلفی که در زنجیره عرضه از آنها نام برده شد، با هم کار می‌کنند تا محصول یا خدمات نهایی را تولید کنند. در مثال صادرات میوه خشک، جریان کار نشان می‌دهد که چگونه میوه‌های خشک از دهاقین جمع‌آوری می‌شود تا این‌که در کشورهای مورد نظر به دست خریداران برسد. در یک مثال کوچک‌تر، شما می‌توانید جریان کار را در پروسس محصولات در شرکت صادراتی تشریح کنید که چگونه سازماندهی می‌شود: چگونه میوه‌های خشک نگهداری، دسته‌بندی و پروسس می‌شود؛ بسته‌بندی آن چطور انجام می‌شود، سفارشات بین‌المللی را چطور مدیریت می‌کنید، محموله‌ها چگونه آماده می‌شوند، مسایل گمرگی را کی مدیریت می‌کند و غیره. در هنگام مراقبت از جریان کارتان به بخش‌های که وقت بیشتری می‌گیرد یا ممکن است تأخیر داشته باشد توجه کنید- امکان دارد جریان کار در این بخش‌ها به تغییر نیاز داشته باشد تا مسیر کار به کمک فعالیت‌های ماقبل و مابعد آنها هموار گردد.

مالک هر شرکت می‌خواهد که یک زنجیره عرضه و جریان کار مؤثر داشته باشد، زیرا این‌ها پروسه عملیات را ساده می‌سازند، امکان اشتباهات را کاهش می‌دهند، کیفیت محصول را بالا برده و مفاد را افزایش می‌دهند.

## بیشتر بدانیم

هدف، داشتن یک زنجیره عرضه و جریان کار مؤثر و کارآمد است. توجه کنید که کدام چیزها جریان هموار کار را در شرکت تان مختل می‌کند. با شناسایی و اقدام برای کاهش این موانع عملیات شما کاراتر خواهد شد. در این‌جا به تعدادی از این موانع با راه‌حل آنها اشاره می‌کنیم.

**مانع ۱-** نواقص در محصول یا خدمات شما. این نشان می‌دهد که در قسمتی از جریان کار شما کیفیت به درستی کنترل نشده تا انتظارات مشتری برآورده شود.

**اقدام/ راه حل:** شخصی را به حیث مسئول آزمایش کیفیت محصول یا خدمات در تمام جریان زنجیره عرضه تعیین نمایید. به این شخص باید صلاحیت داده شود که اگر نقصی را پیدا کرد، پروسه را توقف دهد تا مشکل به زودترین وقت ممکن حل شود. به طور مثال، مدیر کنترل کیفیت در یک شرکت تولید عسل متوجه می‌شود که لیبل بوتل‌ها اشتباه نصب شده‌است. او این صلاحیت را دارد که تولید را متوقف کند، ماشین خراب را شناسایی کرده و برای ترمیم آن با انجنیر به تماس شود.

**مانع ۲- انتظار.** به این معنا است که جریان کار شما به دلیل کمبود منابع معطل می‌ماند- این انتظار می‌تواند برای مواد خام باشد، یا برای رسیدن کارگر و یا هم برای شخص سوم تا خدمات شان را ارائه کنند.

راه حل: زمان لازم برای هر منبع زنجیره عرضه تان را با استفاده از ابزاری مثل نمودار گانت که در پاسخ به سوال ۴ به آن اشاره شده، مشخص کنید. ببینید که در کجا می‌توانید منابع را به طور بهتر آن تخصیص دهید، عملیات یا انتقال مواد را دوباره زمان‌بندی کنید و زنجیره عرضه خود را ساده بسازید تا هرگونه انتظار کاهش یابد.

**مانع ۳:** نیاز به تلاش قهرمانانه. به این معنا که تیم عملیاتی شما فقط با تلاش قهرمانانه می‌تواند موفقانه کار نماید. نیاز مداوم به کار قهرمانانه بالای افراد فشار زیادی وارد می‌کند تا برای مدت طولانی در سطح بالایی کار کنند. به طور مثال، اگر مالک یک رستوران باشید و فقط یک آشپز برای تهیه غذاهای صبحانه، چاشت و شب داشته باشید، کیفیت غذاهای شما به مرور زمان پایین خواهد آمد.

راه حل: جریان کار خود را به طور منظم بررسی کنید و ببینید که در کدام نقاط فشار وجود دارد. منابع تان را به راحتی اضافه کنید تا مطمئن شوید که در جریان عادی کارتان نیاز به کار قهرمانانه نیست. در مثال رستوران، استخدام یک آشپز دیگر باید در اولویت کاری تان قرار گیرد.

**مانع ۴:** نبود اطلاعات عملی. بهترین تصمیم، آنهایی هستند که براساس واقعیت‌ها گرفته شوند. شرکتی که روی جمع‌آوری اطلاعات عملیاتی سرمایه‌گذاری می‌کند، از کارایی بیشتری برخوردار می‌باشد.

راه حل: پروسه‌ای را برای جمع‌آوری اطلاعات در جریان زنجیره عرضه- از جمله اطلاعات بعد از فروش- ایجاد کنید. اگر مالک یک شرکت صنایع دستی هستید، شما می‌توانید قیمت مواد خام هر تأمین‌کننده را، مقدار وقتی که برای تولید هر محصول نیاز است، و قیمت اجناس خود را در مقایسه با رقیبان تان، پیگیری کنید. در هر صورت داشتن این اطلاعات شما را کمک می‌کند تا تصمیم بهتری بگیرید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**زنجیره عرضه-** تمام منابع مختلفی که در جریان یک عملیات برای تولید یک محصول یا خدمات استفاده می‌شود.

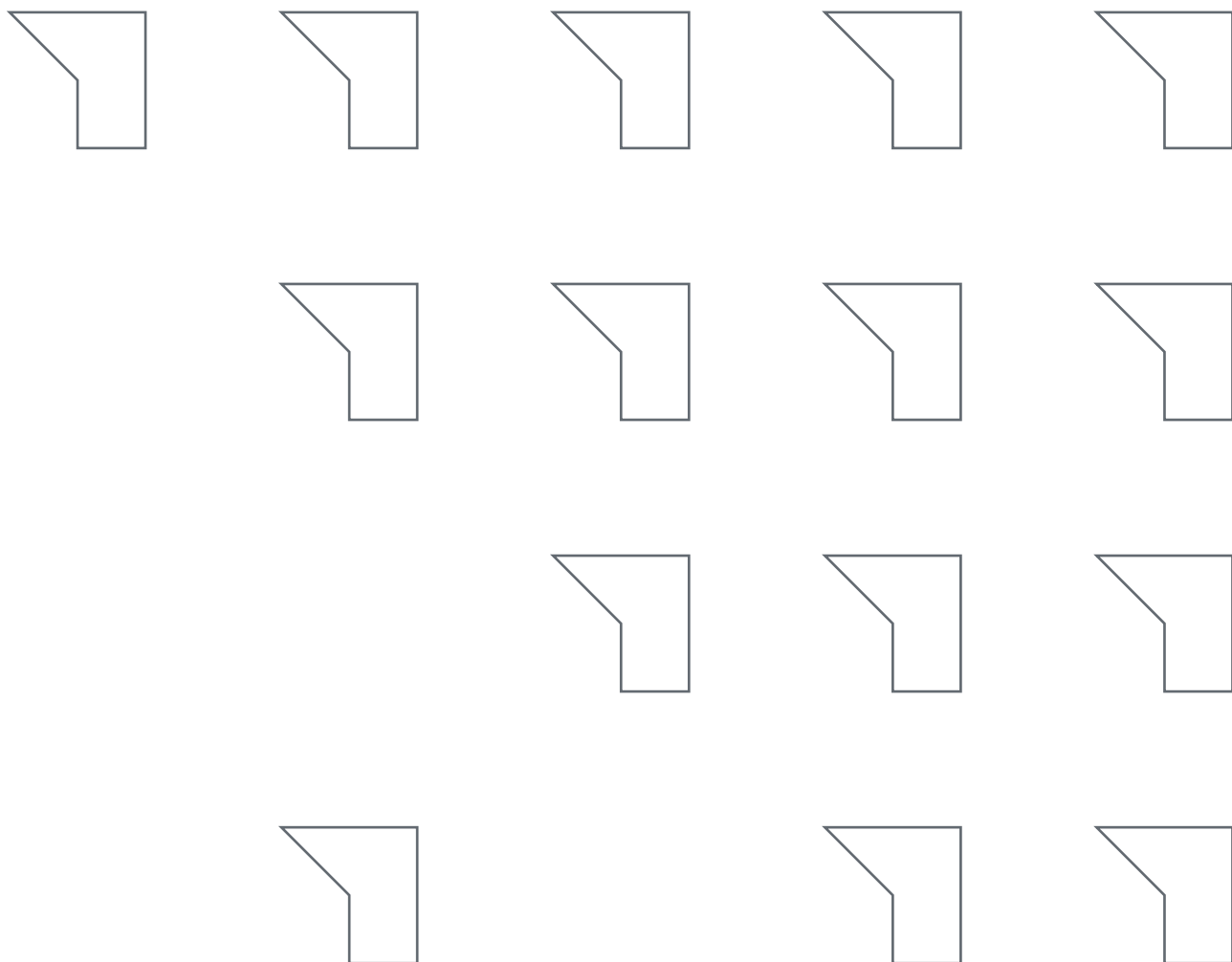
**کنترل کیفیت-** بررسی هر محصول یا مواد پیش از استفاده آن در تولید یا فروش آن به مشتری، تا نواقصی در آن نباشد.

**زنجیره ارزش-** ترکیبی از ارزش‌های فعالیت‌ها، وظایف، افراد، دارایی‌ها، توزیع، تولید و فروش محصولات یا خدمات.

**جریان/گردش کار-** این اصطلاح بیان می‌کند که چگونه منابع مختلف در زنجیره عرضه با هم کار می‌کنند تا یک محصول یا خدمات را تولید کنند.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- موجودی چیست و چگونه موجودی خود را به طور بهتری مدیریت کنم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- شبکه‌های توزیع کدام‌ها اند و چگونه شبکه توزیع خود را ایجاد و مدیریت کنم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۳.

موجودی (داشته‌ها) چیست و چگونه موجودی  
خود را به طور بهتری مدیریت کنم؟

## شرکت‌ها به صورت عموم سه نوع موجودی دارند:

۱. مواد خام
۲. محصولات کامل
۳. تجهیزات، وسایل، کمپیوتر، میز و سایر امکانات که در شرکت استفاده می‌شود.

یک راه ساده برای فکر کردن در مورد موجودی تان این است که، موجودی فهرستی از تمام چیزهایی است که در جریان کاروبارتان خریده یا تولید کرده‌اید. اگر یک فروشگاه ادویه‌جات گیاهی داشته باشید، تولیدات کامل شما می‌تواند محصولاتی چون زعفران، دانه کنجد، چای گیاهی و روغن زیتون باشد؛ مواد خام شما گل‌هایی است که از آن عطر می‌گیرید، تجهیزات مانند بایر آب و ماشین جوشاندن چای، ماشین ثبت معاملات، ایرکنديشن (ماشین تهویه)، قفسه‌های قابل انتقال و غیره نیز امکانات شما به شمار می‌روند.

این همیشه یک نظر خوب است که سوابق یا لیستی از موجودی تان را نزد خود داشته باشید. به طور مثال، شما می‌توانید تمام خریداری‌های بوتل‌های زیتون (محصولات کامل) خود را در یک کتاب ثبت کنید. با این کار می‌توانید ببینید که روزانه یا در هفته یا ماه چند بوتل فروش دارید تا همان قدر بوتل از تأمین‌کننده تان بخواهید. با این شیوه می‌توانید گردش پول نقدتان را که به خاطر تولید محصول جهت رفع تقاضای مشتریان به بیرون می‌رود، مدیریت کنید.

بهترین روش دیگر در مدیریت موجودی این است که مدت انتظار محصول تان را برای فروش، کاهش دهید. چند راه ساده وجود دارد که با استفاده از آن می‌توانید نیازمندی‌های موجودی خود را پیشبینی کنید:

- به فروشات گذشته تان نگاه کنید که اگر نمونه‌ای برای استفاده وجود داشته باشد- سپس فروشات هر روز یا هفته یا ماه تان را پیشبینی نمایید. برای تهیه مواد خام کافی و قابل دسترس جهت تولید محصولات برای فروش مورد نظر و همچنین برای نگهداری محصولات کافی در گدام برای پاسخگویی به تقاضای فوری، برنامه‌ریزی کنید.
- به برنامه‌های عرضه و حمل و نقل محصولات، نیازها و محدودیت‌های مشتریان توجه کنید. اگر محصولات تان (مانند روغن زیتون، زعفران، دانه کنجد، عطریات و غیره) را فقط در روزهای دوشنبه می‌توانید عرضه کنید، پس باید مطمئن شوید که به اندازه کافی مواد خریده‌اید و نیازهای تمام هفته تان را تا عرضه بعدی پوره می‌کند. همین‌گونه اگر شرکت پروسس مواد غذایی داشته باشید و و مربا و چتنی تان را فقط در روزهای معین هفته بتوانید انتقال دهید، شما باید تولید کافی داشته باشید تا برای رفع تمام تقاضاها محصولات تان را سر وقت ارسال کنید.

## بیشتر بدانیم

سازمان‌ها به دلایل مختلف مواد ذخیره می‌کنند. در واقع سازمان‌ها نمی‌توانند بدون مقدار مشخص موجودی فعالیت کنند. بعضی از دلایل این که سازمان مواد یا محصول را ذخیره می‌کنند، قرار ذیل است:

- حفاظت در مقابل کمبود ذخیره- یک دلیل ذخیره مواد این است که برای تولید و انتقال محصولات به وقت معینی نیاز است. شما باید اطمینان حاصل کنید که برای رسیدگی به تقاضای مشتریان مقدار کافی مواد خام در گدام تان دارید. در اوقات تدارک تغییرات مختلفی رونما می‌گردد که ممکن است ناشی از تأخیر در انتقال، مشکلات در تولید در بخش تأمین‌کننده، فرمایشات از دست‌رفته، مواد ناقص و سایر مشکلات باشد- شما باید برای آمادگی برای این تغییرات برنامه‌ریزی کنید.
- حفظ استقلال عملیات- در جریان پروسه تولید، محصول از مجرای بسیاری از عملیات که اغلب سرعت پروسس آنها متفاوت است، حرکت می‌کند. چالش اصلی متوازن کردن حرکت این فعالیت‌های مختلف پروسس برای هموار کردن جریان کار است. برای انجام این کار، شما به یک مقدار معین ذخیره یا موجودی برای هر فعالیت نیاز دارید تا تولید شما با یک سرعت ثابت صورت گیرد.
- عرضه و تقاضا را متوازن بسازید- متوازن کردن عرضه در یک طرف زنجیره عرضه با تقاضا در طرف دیگر آن همیشه یک چالش است. تقاضا هیچ‌گاه به طور دقیق معلوم نمی‌باشد و ذخیره مواد (موجودی) اضافی یک سازمان را قادر می‌سازد تا به تقاضاهای غیرمنظره پاسخ بگوید. تقاضا اغلب به طور متناوب صورت می‌گیرد، نه به صورت مداوم. عدم داشتن موجودی اضافی ممکن است باعث از دست دادن فر و شات شود. داشتن ذخیره یا موجودی کمک می‌کند تا این تغییرات طبیعی تقاضا را مدیریت کنیم.

نمونه‌ها یا تغییرات فصلی نیز به طولانی یا کوتاه‌شدن مدت تقاضا، مثلاً تقاضا برای فروش آیسکریم در تابستان یا راشبیل در زمستان، کمک می‌کند. تولید محصول در هماهنگی با فصلی بودن تقاضا پرهزینه است. این کار باعث خواهد شد که وسایل و کارمندان تان در جریان فصلی که تقاضا پایین است بیکار بمانند، و در فصل‌هایی که تقاضا بالا می‌رود تولید بیش از حد صورت گیرد. یک استراتژی معمول برای شرکت‌ها و زنجیره عرضه آنها، تولید یکسان در جریان سال است. در این صورت، محصولات اضافی در گدام ذخیره شده و در فصل‌هایی که تقاضا بالا می‌رود استفاده می‌شوند. همچنین شما می‌توانید در فصل‌هایی که تقاضا در اوج است، منابع تان از قبیل کارمندان یا کارگران را به طور موقت افزایش دهید. به طور مثال، پیش از رسیدن رخصتی‌های عید بسیاری از شرکت‌ها برای پاسخ گفتن به افزایش تقاضا برای محصولات، کارگران کوتاه‌مدت استخدام می‌کنند. به طور مثال، پیش از عید تقاضا برای محصولات غذایی زیاد می‌باشد.

- محافظت در برابر شک یا عدم اطمینان- بسیاری از وقایع غیرمنتظره رخ می‌دهند که بالای هردو- عرضه و تقاضا- تأثیر دارند. این تصادف است- و می‌تواند هرچیز باشد؛ از دریافت یک بسته‌ی محصولات ناقص گرفته تا تأخیر غیر منتظره به خاطر آب‌وهوا یا اعتصاب در شرکت یک تأمین‌کننده. شرکت‌ها دارایی‌ها (موجودی) اضافی را در گدام‌شان ذخیره می‌کنند تا از خودشان در برابر این ابهامات محافظت کنند.

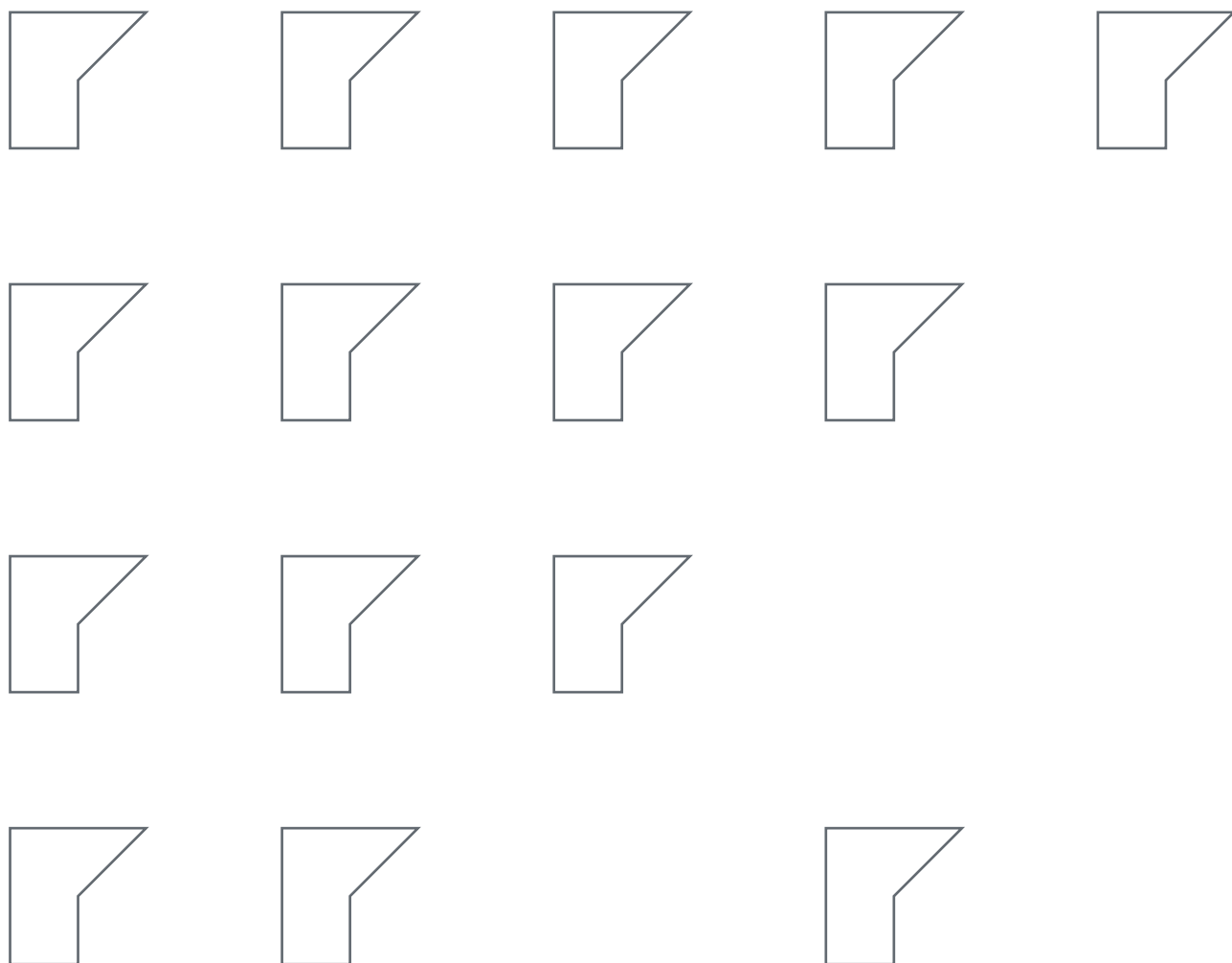
### چندین گام وجود دارد که برای مدیریت بهتر موجودی یا دارایی شرکت‌تان می‌توانید بردارید:

- **گام ۱:** سیستمی را ایجاد کنید که ورود و استفاده مواد خام را پیگیری کند. این می‌تواند به اندازه آماده کردن یک لیست کاغذی ساده یا به اندازه استفاده از اکسیل یا نرم‌افزار مخصوص برای مدیریت مقادیر زیاد دارایی، پیچیده باشد.
- **گام ۲:** سیستمی را برای پیگیری محصولات کاملی که در دست دارید، ایجاد کنید.
- **گام ۳:** پروسه‌ای را ایجاد کنید که با آن بتوانید تمام اجناس شرکت را شناسایی و به طور فیزیکی علامت بزنید. برای یک شرکت خوب است که دست کم سال یک‌بار تمام اجناس گدام را به طور فیزیکی حساب کند.

یکی از جنبه‌های مهم مدیریت موجودی، داشتن یک سیستم برای طبقه‌بندی دارایی‌ها براساس اهمیت آنها است. تمام اجناس در زنجیره عرضه اهمیت یکسان ندارند. نخستین گام در مدیریت موجودی/دارایی طبقه‌بندی آنها براساس میزان اهمیت آنها است. طبقه‌بندی موجودی براساس میزان اهمیت ما را قادر می‌سازد تا به اجناس مهم اولویت قابل شوییم و با دقت مراقب آنها باشیم. همچنین ما را از ضایع کردن منابع با ارزش به خاطر مدیریت اجناسی که اهمیت کمتری دارند، باز می‌دارد.

## ؟ برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- زنجیره عرضه من چیست و چرا مدیریت درست آن مهم است؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه تصمیم بگیریم که کدام فعالیت‌ها را در خارج و کدام را در داخل مدیریت کنیم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چطور بدانیم که عملیاتم بهتر است بر فرمایشات متمرکز باشد یا معیاری‌سازی محصولات/خدمات؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۴.

چگونه تصمیم بگیریم که کدام فعالیت‌ها را به منبع بیرون از سازمان واگذار کنیم و کدام‌ها را در داخل سازمان مدیریت نماییم؟

بهینه‌سازی عملیات به این معنا است که بعضی اوقات فعالیت‌ها و وظایفی وجود داشته باشد که به شرکت‌ها و افراد دیگر واگذار شود. واگذاری فعالیت‌ها به بیرون به معنای استخدام شرکت یا شخص دیگر برای انجام یک فعالیت یا مجموعی از فعالیت‌ها برای شرکت شما می‌باشد. به طور مثال، اگر تصمیم بگیرید که محصول یا خدمات را از طریق اینترنت بفروشید، شرکت‌هایی وجود دارد که برای شما وبسایت می‌سازند و فعالیت‌های فروش اینترنتی را به نمایندگی از شما اجرا می‌کنند. تصمیم‌گیری در مورد این که آیا فعالیت‌های تان را به بیرون واگذار کنید یا نه، بسیار دشوار است، زیرا افراد دیگری بنام شما روی محصول یا خدمات تان کار می‌کنند. مالک یک شرکت بالای هر فعالیتی که به بیرون واگذار می‌کند کنترل اندک دارد و پذیرفتن این واقعیت برای بسیاری از صاحبان کار دشوار است.

### چندین دلیل وجود دارد که یک شرکت ممکن است فعالیت‌هایش را به شرکت دیگری واگذار کند:

- شرکت مهارت کافی برای انجام فعالیت مورد نظر نداشته باشد. برخی شرکت‌ها ممکن است پی ببرند که تجربه اجرای فعالیت‌های مشخص را ندارند، پس آنها را به یک شرکت دیگر که در این فعالیت‌ها تخصص داشته باشد، واگذار می‌کند.
- شرکت دیگری آن فعالیت را با هزینه کمتر انجام دهد. بعضی اوقات ممکن است شرکتی وجود داشته باشد که یک فعالیت یا خدمات را با هزینه کمتر از شما ارائه کند. به طور مثال، اگر شما تولیدکننده و فروشنده لباس باشید و تصمیم بگیرید که در مغازه خود برای مشتری فرصت خرید بوت را هم فراهم کنید، بهتر است بوت‌ها را به شکل آماده‌شده از شرکت دیگری بخرید، نه این که بالای وسایل ساخت بوت سرمایه‌گذاری کنید.
- شرکتی دیگری آن فعالیت را با کیفیت بالاتر انجام دهد. فرض کنید که شما یک داکتر خانوادگی هستید و مریضی دارید که نیاز به عملیات چشم دارد. شما ممکن است تصمیم بگیرید که این عملیات را به داکتر دیگری که در این رشته تخصص دارد واگذار کنید. در این صورت به مریض تان زمینه مراقبت بهتری نسبت به خدمات شما فراهم می‌شود.
- شرکت دیگری آن فعالیت را سریعتر از شما انجام می‌دهد. اگر شما کاروبار نامهرسانی یا انتقال مواد با موتورسایکل را می‌کنید، خود شما احتمالاً یک شرکت بیرونی هستید که توسط شرکت‌هایی که می‌خواهند محصولات‌شان سریع‌تر انتقال شود، استخدام شده‌اید.

### واگذاری فعالیت‌های عملیاتی به بیرون بعضی فواید و نواقص عمده دارد که عبارت‌اند از:

#### فواید

- پایین بودن هزینه‌های کارگر
- پایین بودن هزینه‌های تولید
- انعطاف‌پذیری زیاد
- دانش تخصصی/تر/مسلکی تر
- برای مسئولین فرصت بیشتر می‌دهد تا روی توانایی‌ها و مهارت‌های مهمتر تمرکز کند
- کیفیت محصول یا خدمات واگذارشده به بیرون را افزایش می‌دهد

#### نواقص

- از دست دادن کنترل یک پروسه کلیدی شرکت
- مشکلات مربوط به کیفیت و زمان برگشت محصول

## بیشتر بدانیم

بعضی از دلایل این که چرا تولید محصولات در داخل بهتر از واگذاری آنها به بیرون است، قرار ذیل است:

**حالت ۱:** پروسه تولید یک شرکت منشاء مفاد رقابتی آن است. یکی از نمونه‌های این وضعیت پروسه‌های کامپیوتر شرکت انتل است، که توانایی در تولید پروسه‌های کوچکتر و قوی‌تر مستقیماً روی عملکرد محصول تأثیر می‌گذارد. در مثال دیگر، شرکت کوکاکولا محصولات‌اش را در خانه یا داخل شرکت تولید می‌کند، زیرا یک فورمول منحصر به فرد دارد که منشاء مفاد رقابتی آن می‌باشد. اگر شما باور دارید که پروسه‌ی تولیدی شرکت شما یک مفاد رقابتی درست



فراهم می‌کند، این یک مفهوم مهم و استراتژیک دارد: شما باید به پیشرفت هنر/کاروبارتان ادامه دهید و منحنی تکنالوژی را به سمت پروسه تولید تان هدایت کنید (در پروسه‌ی تولید از تکنالوژی استفاده کنید).

**حالت ۲:** یک شرکت کاری را به یک طریقه منحصر به فرد انجام می‌دهد، اما نمی‌خواهد رقیبانش بدانند که چطور آن را انجام می‌دهد. بهترین نمونه این حالت می‌تواند دستورالعمل تهیه یک بغلاوه پرفروش در یک نانوائی باشد. رازهای تجاری- اگر واقعاً یک منبع مفاد رقابتی پایدار باشد- نباید به بیرون درز کند.

**حالت ۳:** در صورتی که شما نتوانید یک تهیه‌کننده اقتصادی برای محصول یا خدمات مورد نیاز پیدا کنید.

انتخاب واگذاری فعالیت‌ها به بیرون باید هم یک تصمیم اقتصادی عاقلانه و هم یک تدبیر خوب استراتژیک برای کاروبار شما باشد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

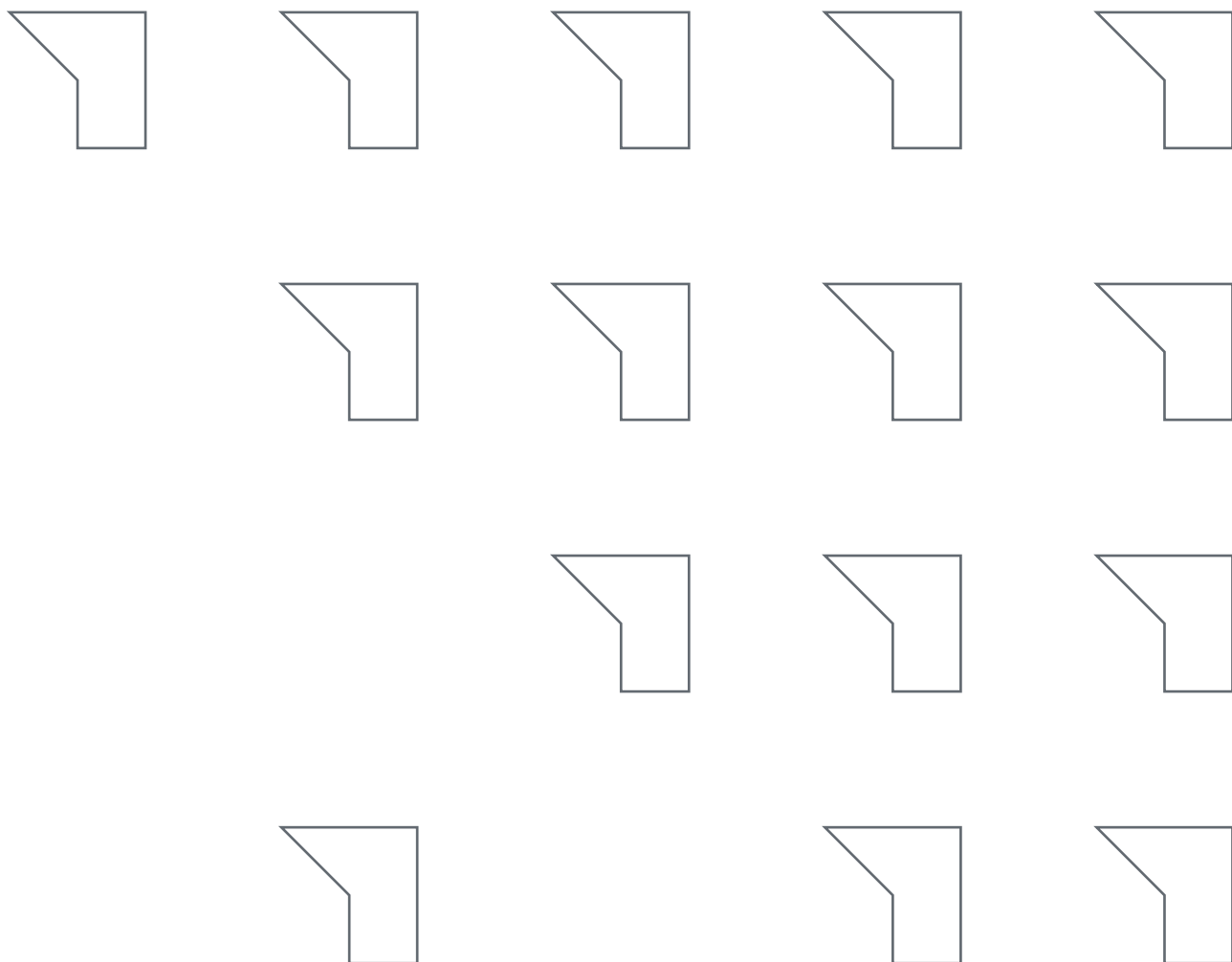
واگذاری فعالیت‌ها به بیرون- استخدام شخص سوم برای تولید/انتقال محصول یا خدمات به نمایندگی از شما.

## برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- شبکه‌های توزیع کدام‌ها اند و چگونه پروسه توزیع خود را به طور بهتری مدیریت نمایم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است:

تصمیم این‌که چه زمانی باید فعالیت‌ها را به بیرون واگذار کرد



۱۵.

چرا کیفیت مهم است و چگونه  
عملیات خود را با کیفیت بسازم؟

کیفیت مهم است زیرا این قوی‌ترین نشانه‌ی این است که چقدر صاحب یک شرکت به فکر مشتری است. مردم از محصول یا خدماتی که می‌خرند انتظار کیفیت در یک سطح معین را دارند، و یکی از مهم‌ترین دلایلی که یک فرد چیزی را می‌خرد کیفیت آن است. به طور مثال، بسیاری از مردم وقتی تصمیم خرید موتر را می‌گیرند، ترجیح می‌دهند از همان کمپنی تولید کننده موتر فعلی شان خرید کنند زیرا از کیفیت موتر فعلی خود راضی هستند.

تحقیقات چندین ساله نشان داده که اگر یک شرکت بالای راضی نگهداشتن مشتریان فعلی خود تمرکز کند برایش به مراتب مفیدتر از آن است که برای جذب مشتریان جدید تلاش کند. بهترین راه برای این که مشتری دوباره به سوی ما برگردد این است که برای آنان محصولات یا خدمات با کیفیت را عرضه کنیم که نیازهای شان را برآورده سازد و ارزش خوبی به آنها ارایه کند. ارزش خوب به معنای عرضه محصولات با سطح کیفیت مورد انتظار مشتریان و با قیمتی که در توان آن‌ها هست، می‌باشد. در آخر، هر شرکت می‌خواهد که نام و شهرت خوبی داشته باشد، و این آنها را قادر می‌سازد تا کاروبارشان را برای مدت طولانی ادامه دهند، و موفق‌ترین راه برای این کار این است که همیشه کیفیت ثابت را ارایه کند.

مشتریان کیفیت را به طریقه‌های مختلف بررسی می‌کنند و یکی از راه‌های سنجش کیفیت این است که یک محصول چقدر دوام می‌آورد. طریقه‌ی دیگر ممکن است این باشد که آیا محصول آن خصوصیتی را که ادعا می‌کند واقعاً دارا است یا نه- آیا این شامپو موهایم را پاک و درخشان می‌کند یا نه، یا آیا این پاک‌کننده لکه‌ها را از لباس کودکم پاک می‌کند یا خیر؟ در دنیای خدمات هم عین چیز صادق است.

به طور مثال، اگر شما یک شرکت طراحی گرافیک (گرافیک دیزایننگ) داشته باشید که شرکت‌ها را در طراحی نام تجاری و ارایه تصویری آنها کمک می‌کند، مشتریان شما ممکن است کیفیت خدمات شما را با دیدن طرح‌های شما که چقدر حرفه‌ای است، ارزیابی کنند. همچنین مشتریان تان ممکن است از تیم کاری و همکاران شان در مورد جذابیت و زیبایی طرح‌های شما نظر بخواهند. راه کلیدی برای عرضه کیفیت ثابت و بهتر از دانستن این نکته آغاز می‌شود که مشتریان شما دقیقاً کدام سطح کیفیت را انتظار دارند و چگونه کیفیت شما را ارزیابی می‌کنند. شما می‌توانید این معلومات را از طریق صحبت با مشتریان و تحقیق در بازار به دست بیاورید.

کیفیت باید توسط مستهلك یا مشتری شناسایی شود. معلوم کنید که مشتری از لحاظ کیفیت محصول یا خدمات شما به چه چیزی ارزش می‌دهند. اطمینان حاصل کنید که با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنید، یا اغلب و به هر طریق ممکن به آنها نشان می‌دهید که چگونه آن ارزش‌ها را برای شان فراهم می‌کنید.

کیفیت همیشه می‌تواند بهبود یابد. شرکت‌های خوب همیشه به دنبال راه‌هایی هستند که آنان را بالاتر از رقیبان شان قرار دهد. جست‌وجوی مداوم برای بهبود کیفیت یکی از بهترین راه‌های قبول شده برای رسیدن به این هدف است.

کیفیت باید در هرکاری که انجام می‌دهید انعکاس پیدا کند. از آنجایی که این بخش در مورد کیفیت در عملیات است، واضح است که کیفیت خدمات مشتریان، بازاریابی، کارکنان ماهر، مدیریت مالی، و سایر فعالیت نیز باید مدنظر گرفته شوند تا موفقیت شرکت شما بیشتر شود.

## بیشتر بدانیم

**هدف هر شرکت باید ارایه کیفیت ثابت/پایدار در هر زمانی باشد. به این معنا که فعالیت‌های عملیاتی باید روی همین هدف متمرکز باشند. برای ایجاد کیفیت پایدار باید گام‌های ذیل برداشته شود:**

**گام ۱:** برای کیفیت مواد خام معیار یا استاندارد تعیین کنید. پروسه‌ای را ایجاد کنید تا مطمئن شوید که کیفیت مواد خام خریداری شده مطابق نیازهای شما است. در مثال یک چاپخانه، اگر شما یک سیاست کنترل کیفیت را ایجاد کنید که در آن فقط ۱۰ درصد از برگ‌ها و انواع چای که بالاترین کیفیت را داشته باشند از تأمین کننده قبول کنید- و قیمت بالاتری هم بپردازید- مطمئن خواهید شد که کیفیت چای شما انتظارات مشتری را برآورده می‌کند.

**گام ۲:** برای جریان یا گردش کار استاندارد کیفیت تعیین کنید. این به معنای طرح بهترین روش برای پروسس مواد خام تا تبدیل شدن آن به محصول کامل است. در کاروبار طراحی گرافیکی، شما ممکن است برای پروسه مفهوم‌پردازی، طراحی گرافیکی، ارزیابی، نظر یا بازخورد مشتریان و تولید طرح‌های نهایی، معیار تعیین کنید. یک مثال مشخص می‌تواند این باشد: مفکوره یا مفهوم را از مشتری بخواهید، چوکات‌های طرح‌تان را آماده کنید، از هر چوکات دو طرح بسازید، طرح‌ها را با سه تن از همکاران تان بررسی کنید، مجموع طرح‌ها را برای مشتری ارایه کنید و نظر آن‌ها را بگیرید، طرح نهایی را با کیفیت بالا آماده سازید، و پس از تحویل آن به مشتری تأییدی وی را در طرف یک‌هفته به طور کتبی بگیرید.

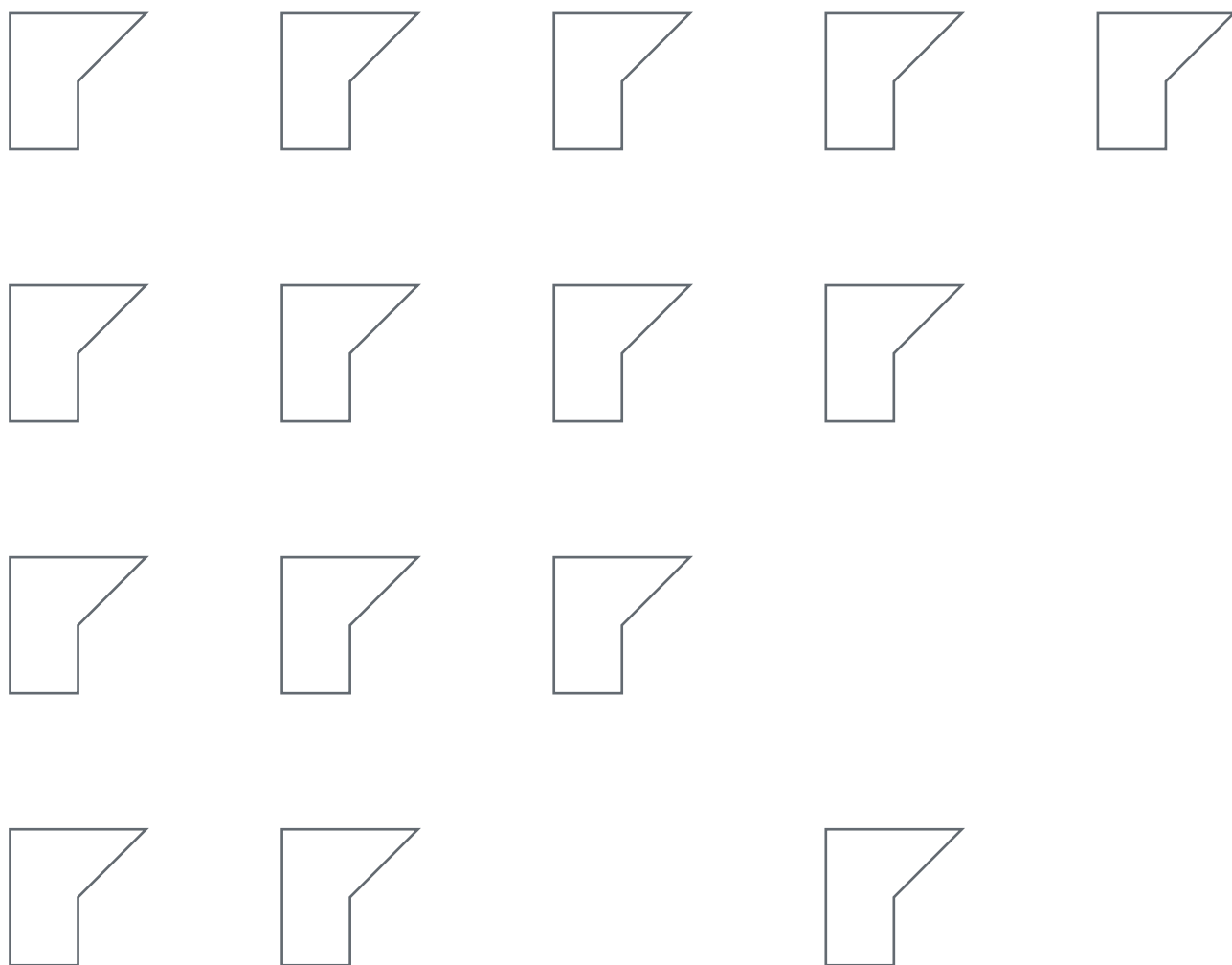
**گام ۳:** برای تجهیزات استاندارد کیفیت تعیین نمایید. در بسیاری از کاروبارها ما برای تولید مقدار لازم محصول جهت رفع تقاضای مشتریان به ماشین‌ها اتکا می‌کنیم. برای ایجاد کیفیت پایدار، شما باید مقدار لازم محصولی را که باید از هرماشین بگیرید، تعیین کنید. شما باید یک تقسیم اوقات منظم برای ترمیم ماشین‌ها ترتیب دهید تا اطمینان حاصل شود که آنها با کارایی هرچه بیشتر فعالیت می‌کنند. این مخصوصاً در کاروبار خدماتی بسیار مهم است، مثل رستوران پیزه که متکی به داش است تا برای پختن پیزه حرارت کافی تولید کند. یکی از معیارها در این‌جا ممکن است این باشد: پاک‌کاری داش هرشب و بررسی سطح بیرون آن به طور هفته‌وار تا شگافی در آن نباشد.

**گام ۴:** برای کیفیت نیروی کار استاندارد تعیین کنید. یک راه برای سنجش کارایی کارگران این است که یک محصول را در چندساعت تولید می‌کنند. به طور مثال، در یک شرکت تولید قالبین، یک صنعتکار ممکن است یک قالبین ۱ در ۱ را با ۱۰ درصد تنوع در طرح، در چهار هفته تکمیل کند. اما اگر استاندارد این باشد که قالبین با صفر درصد تنوع در طرح ساخته شود، ممکن است شش هفته را در بر بگیرد. تعیین ۲/۵ هفته به عنوان استاندارد کیفیت برای کارگر شما را قادر خواهد ساخت تا کیفیت خود را تعیین نمایید.

**گام ۵:** برای کیفیت محصولات کامل استاندارد تعیین کنید. هرگاه در محصول یا خدمات کامل تغییر وجود داشته باشد، ما کیفیت لازم را که مشتری انتظار دارد ارایه نمی‌کنیم. وظیفه ما این است که کیفیت محصولات را به طور منظم بررسی کنیم. از آنجایی که یک مقدار تغییرات همیشه وجود می‌داشته باشد، مهم است تا یک دستورالعمل واضح ساخته شود که کدام تغییرات پذیرفتنی و کدام پذیرفتنی نیست.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- چگونه می‌توانم عملیات شرکت‌ام را کارا تر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم رضایت مشتریانم را از طریق مدیریت مؤثر عملیات خویش افزایش دهم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۶.

ثبات و قابلیت پیشبینی در عملیات  
چيست و چرا مهم هستند؟

ثبات و قابلیت پیشبینی دو پدیده‌ای است که ممکن است تأثیر چشمگیری بر نیروی کاری و رضایت مشتریان شما داشته باشد. اول باید معنای این دو اصطلاح را درک کنیم: ثبات به معنای انجام یک کار به صورت مداوم و با کیفیت یکسان برای یک دوره طولانی می‌باشد. قابلیت پیشبینی به این معنا است که مردم بتوانند به محصول یا خدمات شما اتکا کنند که این محصولات یا خدمات با هربار استفاده بتواند رضایت مشتریان را برآورده سازد. محصولات و خدمات یک شرکت با ثبات و قابل پیشبینی می‌تواند اعتماد مشتریان را جلب کند. بنابراین، حفظ ثبات و قابلیت پیشبینی روش‌های مدیریتی و استانداردهای عملیاتی، یک مزیت رقابتی در بازار محسوب می‌شود.

مزایای رقابتی این است که چگونه محصول یا خدمات مان را از رقبای متمایز می‌سازیم. اغلب همین مسأله باعث می‌شود که مشتریان یک شرکت را بر شرکت دیگر ترجیح می‌دهند. این پاسخ، ثبات و قابلیت پیشبینی را در دو حوزه که بر عملیات تأثیر می‌گذارد، مورد بحث قرار می‌دهد و این دو حوزه عبارت اند از:

#### روش مدیریت و اجرای عملیاتی

روش یا سبک مدیریت: بسیاری از مردم در یک وضعیت غیرقابل پیشبینی و نامعلوم زندگی می‌کنند. وقتی به مردم به کار می‌روند آنها تا حد امکان می‌خواهند مطمئن باشند. به این معنا که رهبران باید منظم بوده و در رویه و سلوک قابل پیشبینی باشند. وقتی رئیس با یک شیوهی قابل پیشبینی عمل کند، کارمندان می‌دانند که چه انتظاری باید داشته باشند و کارهای شان را نظر به آن مدیریت می‌کنند. اگر یک رئیس ثبات نداشته باشد، کارمندان ممکن است نگران از دست دادن وظایف شان، یا قطع شدن ساعات کاری شان یا انتقال شرکت یا دفترشان باشند. اگر صاحبان کار تا حد امکان ثابت قدم و قابل پیشبینی باشند، کارمندان از آن قدردانی کرده و به وظایف شان تمرکز خواهند کرد.

اجرای عملیاتی- مشتریان توقع دارند که در رفتارشان با آنان ثبات داشته باشید و کاری را که وعده می‌دهید انجام دهید. با این گونه برخورد به طور مداوم، شما به مشتریان خود یک حس امنیت و اعتماد نسبت به شرکت تان می‌دهید. این باعث ایجاد وفاداری در مشتری شده و یکی از مهمترین دارایی‌هایی است که یک شرکت می‌تواند آن را داشته باشد. شما ممکن است متوجه شده باشید که شرکت‌های مخابراتی در افغانستان یک روش استاندارد برای حل مشکلات شما دارد وقتی به آنها زنگ می‌زنید. آنها اول نام شما را می‌پرسند و حساب‌تان را تثبیت می‌کنند، بعداً جزئیات مشکل شما را می‌پرسند. سپس تلاش می‌کنند مشکل تان را حل کنند و از شما تأییدی می‌گیرند که آیا راضی هستید یا نه. پروسه‌ی آنها معیاری است و به همین دلیل هرباری که شما به آنها به تماس می‌شوید انتظار خدمات ثابت را دارید.

#### بیشتر بدانیم

یک خطر تمرکز بالای قابلیت پیشبینی بالا رفتن انتظارات است. اگر ثبات شما در سطح بالایی باشد، مشتریان با شدت بیشتری از شما جدا خواهند شد. یک مثال معمول آن برنامه‌های زمانی است. اگر یک رستوران این توقع را ایجاد کند که غذا را حد اکثر تا ۱۵ دقیقه پس از سفارش آماده می‌کند، پس حتی یک تأخیر ۵ دقیقه‌ای هم می‌تواند مشتریان را ناراحت بکند. با آنکه وقت دقیق آماده شدن غذا بستگی به میزان مصروفیت آشپزخانه یا نوع غذایی دارد که سفارش می‌دهید. بعضی غذاها به وقت بیشتری نسبت به سایر غذاها ضرورت دارند. در عین مثال، مشتریان یک مقدار معین خدمات را از کارکنان منتظر رستوران نیز توقع دارند- مثل صحبت کردن، ثبت دقیق سفارش‌ها، انتقال غذا قبل از آنکه سرد شود، آوردن حساب به صورت فوری و برخورد دوستانه. اگر رستوران اغلب کارکنانش را تغییر دهد، مشتری نمی‌تواند پیشبینی کند که خدمه رستوران چطور با وی برخورد خواهد کرد، از این روی رضایت‌اش تحت تأثیر قرار می‌گیرد. تحقیقات زیادی نشان داده که بسیاری از مشتریان به دلیل عدم قابلیت پیشبینی از ارایه‌کنندگان خدمات و محصولاتی که استفاده می‌کنند راضی نیستند.

**بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک کاروبارشان را به دلیل عدم ارایه خدمات قابل پیشبینی به مشتریان شان از دست می‌دهند. نمونه‌های معمول آن عبارت اند از: سطوح نابرابر دانش میان کارمندان، محصولاتی که استفاده آن دشوار است و مدیریت ضعیف انتظارات مشتریان.**

چرا قابلیت پیشبینی یک عنصر مهم در تجربه مشتری است؟ نتیجه مشخص یک تجربه مثبت و قابل پیشبینی تأثیری است که بالای رضایت مشتری می‌گذارد. به صورت عموم این کار ذهنیت مشتریان را در باره شرکت را بهتر می‌سازد و باعث می‌شود که فروشات به گونه‌ی مثبت رشد کند.

قابلیت پیشبینی اغلب به وفاداری منجر می‌شود. مشتریانی که به شما وفادار اند و از خدمات تان رضایت دارند به احتمال زیاد محصولات و خدمات شما را به دیگران توصیه می‌کنند، زیرا آنان با اطمینان گفته می‌توانند که دقیقاً چه انتظاری می‌توان از محصول داشت. وقتی مشتریان فعلی خرید محصولات شما را به دیگران توصیه می‌کنند، این را گواهی یا تصدیق می‌گویند. تصدیق وقتی صورت می‌گیرد که آنان به دوستان شان بگویند که چقدر از شرکت شما راضی هستند. تصدیق یا گواهی به شرکت شما اعتبار و اغلب شهرت بهتری می‌بخشد.

## قابلیت پیشبینی برای مشتریان سه فایده یا مزیت عمده دارد:

**مزیت ۱- حس کنترل.** آیا آخرین باری را که برای خرید غذا یا لوازم خانه بیرون رفتید، به یاد دارید؟ مکان دقیق لوازمی را که همیشه خریداری می‌کنید- یعنی جایی که همیشه می‌توان آنها را پیدا کرد- می‌دانید؟. این قابلیت پیشبینی برای مشتریان حس کنترل در یک محیط مزدحم را می‌دهد. هر پرچون فروش به شما می‌گوید که تنها چیزی که بیشتر باعث شکایت مشتریان می‌شود، انتقال محصول از یک قفسه به قفسه دیگر یا از یک بخش مغازه به بخش دیگر آن است.

**مزیت ۲- حس اعتماد و امنیت.** تطبیق استانداردها و یا دستورالعمل‌ها در خدمات یا محصولات به شما کمک می‌کند تا به مشتریان تان تجربه یا خدمات قابل پیشبینی ارائه کنید. چیزهای کمی وجود دارد که مشتریان از آن آگاهی نداشته باشند، به همین دلیل می‌توانند تعاملات را به بسیار آسانی پیشبینی کرده و احساس امنیت کنند. این تجربه‌ی قابل پیشبینی کمک می‌کند تا رضایت مشتریان بهبود یابد و محصولات مختلف به فروش برسد.

**مزیت ۳- اعتبار.** وقتی مشتریان نتوانند پیش بینی کنند، شرکت اعتماد این مشتریان را از دست می‌دهد. هنگامی که یک محصول یا خدماتی که به طور عادی قابل پیشبینی است، غیرقابل پیشبینی می‌شود، مشتریان اضطراب بیشتر پیدا می‌کنند، زیرا اعتمادشان خدشه دار می‌شود. شرکت باید برای حل مشکلات، بازگرداندن اعتماد مشتریان و بازیافتن ثبات فوراً اقدام کند.

توانایی فراهم کردن یک تجربه مثبت قابل پیشبینی مستقیماً وابسته به توانایی یک شرکت در برآورده ساختن انتظارات مشتریان از یک محصول یا خدمات است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

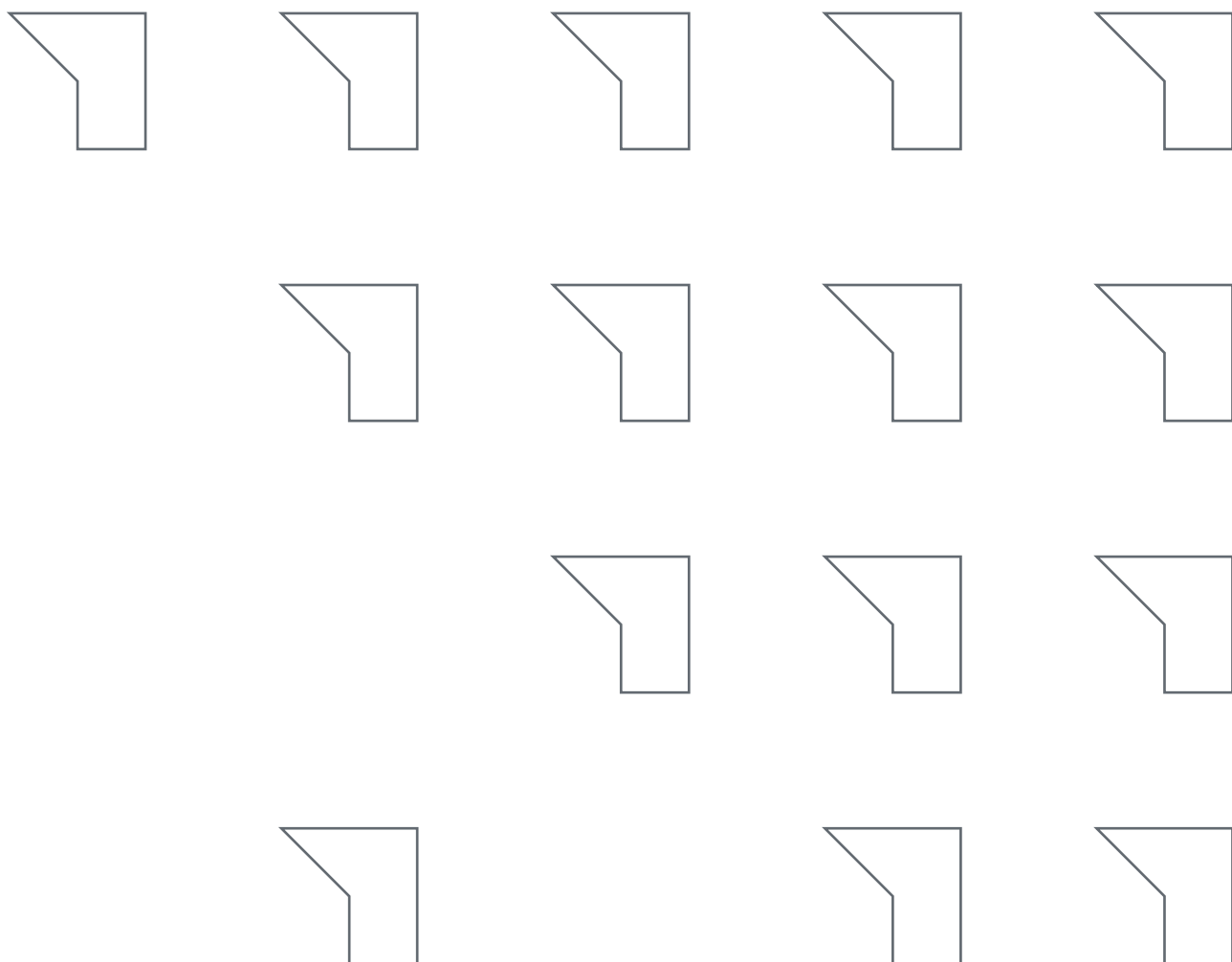
**مزیت رقابتی-** وقتی یک محصول یا خدمات یک شرکت بهتر از رقیبانش است و علت برتری‌اش به دیگران هم معلوم است.

**متمایز سازی-** ارائه چیز متفاوت‌تر از کسانی که عین محصول یا خدمات را می‌فروشند.

**تصدیق یا گواهی-** اظهارات مشتریان فعلی در مورد چگونگی رضایت آنها از شرکت شما.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- چگونه می‌توانم عملیات شرکت خود را کارا تر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم مولدیت را افزایش دهم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم مولدیت عملیات خود را بسنجم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم رضایت مشتریانم را از طریق مدیریت مؤثر عملیات خود بیشتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۷.  
چگونه بدانم که آیا لازم است عملیات من بر سفارشات



# متمرکز باشد یا بر معیاری سازی محصولات/خدمات؟

## اساسات

تولید معیاری به معنای تولید مقادیر زیاد محصولات نسبتاً یکسان است. تولید سفارشی به معنای تولید مقادیر کم محصولات ناب می‌باشد. در این جا ما برخی از دلایلی که یک شرکت معیاری سازی محصولات یا خدمات را در مقایسه با تولید سفارشی انتخاب می‌کند، بررسی می‌کنیم.

### دلایل معیاری سازی محصولات عبارت اند از:

- در تولیدتان صرفه جویی می‌شود. به این معنا که وقتی مقادیر زیاد محصولات مشابه را تولید می‌کنید مفاد شما افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، هر قدر بیشتر تولید کنید، به همان اندازه مفاد بالقوه‌ی تان بیشتر می‌باشد. وقتی محصول یا خدمات تان معیاری باشد، برای تان ساده‌تر است که مقادیر زیاد محصول را در یک وقت تولید کنید. با تولید زیاد شما می‌توانید که هزینه فی واحد را کاهش دهید. این مفهوم در هنگام تدارکات یا خرید مواد خام نیز صدق می‌کند. به طور مثال، شاید دیده باشید که کمپنی‌های پروسس برای محصولات شان مقادیر زیاد بوتل یا کارتن را برخلاف مقادیر کم فرمایش می‌دهند. با سفارش زیاد در یک وقت، آنها می‌توانند قیمت‌های بهتری برای هرواحد بپردازند. این به خاطر این است که تولیدکننده وقتی مقادیر زیاد بوتل را تولید می‌کند هزینه تولید هربوتل پایین می‌آید. شرکتی که این بوتل‌ها را خریداری می‌کند نیز از صرفه جویی در تولید نفع می‌برد و برای هر بوتل قیمت پایین‌تری می‌پردازد. منطق آن مشابه به سفارش دادن کارت تجاری به خودتان است؛ هر قدر بیشتر سفارش بدهید به همان اندازه هزینه آن پایین می‌آید.
- مشتریان شما هم برخورد مشابه می‌داشته باشند. وقتی باران می‌بارد شما می‌توانید پیشبینی کنید که مردم در جست‌وجوی پناه‌گاه می‌شوند، یا زیر یک چتری یا لباس بارانی ویا هم در یک ساختمان. عملکرد مهم است، نه چهره‌ی ظاهری، بنابر این یک شرکت تولید چتری نیاز ندارد که مقدار زیاد طرح‌های مختلف داشته باشد.

### دلایل سفارشی سازی تولید:

- عادات مشتری متفاوت است. مثلاً اگر یک رستوران پیتزا داشته باشید، شما ممکن است با عادات برخی از مشتریان آشنا باشید که آنها نوع خاص پیتزا را می‌خواهند که به میل دیگران برابر نیست. بعضی‌ها ممکن است پیتزا را فقط با سبزیجات خوش داشته باشند و برخی‌ها فقط با گوشت. یک مالک موفق فهرستی از انواع پیتزا را آماده می‌کند تا به این تفاوت‌ها در عادات مشتریان ارج گذاشته باشد.
- مشتریان محصول را به طریقه‌های مختلف استفاده می‌کنند. فرض کنید یک کارخانه خیاطی دارید. شما متوجه می‌شوید که مردم دریشی را به دلایل مختلف می‌پوشند. برخی‌ها آن را در محافل عروسی یا سایر مراسم می‌پوشند و بعضی‌ها در وظیفه. شما برای این که در کارتان موفق‌تر باشید، باید انواع مختلف دریشی‌ها را برای استفاده‌های مختلف مشتریان خود آماده سازید.
- انتظارات مشتریان متفاوت است. سرویس غذا مثال خوبی در این مورد است. بسیاری از مشتریان کهن سال در افغانستان ممکن است غذاهای سنتی را ترجیح دهند، اما افراد جوان‌تر غذاهای سریع مانند برگرها را دوست دارند. رستوران انتظارات مختلف مشتریان را در نظر می‌گیرد و براساس آن خدمات خود را تنظیم می‌کند.

بسیاری از شرکت‌ها دارای طیف گسترده‌ای از محصولات یا خدمات اند که برخی از آنها معیاری اند و متباقی ممکن است سفارشی باشد. شما مجبور نیستید که دنبال این روش یا آن روش بروید. اما باید درک کنید که کدام روش به شیوه‌ای که می‌خواهید کاروبارتان را پیش ببرید، مناسب است. شرکت‌های بزرگ میل دارند که بر شیوه معیاری سازی تمرکز کنند، در حالیکه شرکت‌های کوچک مخصوصاً آنهایی که خدمات عرضه می‌کنند، دوست دارند مقادیر زیاد محصولات سفارشی را عرضه کنند. به صورت عموم، هر قدر یک محصول سفارشی باشد، به همان اندازه مشتریان دوست دارند قیمت بالایی برای هرواحد آن بپردازند.

## بیشتر بدانیم

برای این که پیچیدگی هر روش را به خوبی درک کنید، ما بخش‌هایی را که بیشتر تحت تأثیر این پروسه تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند، مشخص می‌کنیم.

**استفاده از محصول یا خدمات:** نحوه استفاده از محصول یا خدمات، از جمله هدف و هرگونه مزایای مشاهده‌شده، راحتی یا سایر مزایا برای استفاده کننده. در مثال شرکتی که عینک تولید می‌کند، طریقه‌های استفاده ممکن است برای مطالعه، برای محافظت از نور آفتاب، برای رانندگی و غیره باشد.

مالک شرکت باید تصمیم بگیرد که چه نوع عینک را می‌خواهد عرضه کند و لنزها را نظر به سفارش مشتری آماده سازد تا با نسخه آنها مطابقت داشته باشد. این عینک‌ها شاید قیمت بالایی داشته باشند. یا می‌توانند مقادیر زیاد عینک‌های آفتابی معیاری و بدون نسخه را تولید کنند و به قیمت پایین‌تری بفروشند. **سهولت در تولید:** آیا این محصول می‌تواند به آسانی در مقادیر زیاد تولید شود یا یک محصول پیچیده با تغییرات فراوان است. برای رستوران پیتزای ما، مالک زیرک بدون شک شیوه سفارشی را انتخاب می‌کند، زیرا آماده کردن پیتزا براساس سفارش آسان است و این یک ویژگی بسیار مطلوب محصول شما است.

**بسته‌بندی:** محصول در نظر خریدار چگونه معلوم می‌شود. این به معنای طرح بسته‌ها، طرح لیبل، بار کد، کانتینر حمل و نقل، دستورالعمل برای استفاده و غیره می‌باشد. یک شرکت برای فروش محصولات در بازارهای خاص باید اغلب قوانین خاصی را در مورد بسته‌بندی ایجاد کند، مثلاً قوانین بهداشت، الزامات لیبل، لیست دقیق ترکیبات و غیره. هرچند این قوانین به درستی تطبیق نمی‌شود، اما استانداردهایی وجود دارد که شرکت‌ها باید از آن پیروی کنند. اداره استانداردهای ملی افغانستان این استانداردها را تعیین می‌کند و مسئولیت تطبیق آن را نیز به عهده دارد.

**توزیع:** محصول در کجا، چه وقت، چگونه و به کی تحویل داده می‌شود؛ موقعیت آن در هنگام نمایش یا استفاده، دفعات انتقال و سایر روش‌های خاص مدیریت آن چگونه باید باشد.

**قیمت‌گذاری:** قیمت محصول، از جمله فروشات، ضمانت‌ها و خدمات پس از فروش چگونه تعیین می‌شود در بسیاری از موارد، محصولات استاندارد نمی‌توانند قیمت‌های بالایی داشته باشند، در حالی که محصولات سفارشی می‌توانند قیمت بالا داشته باشند. در مثال تولید دریشی‌های مردانه، قیمت یک دریشی که براساس فرمایش ساخته شده همیشه بالاتر از دریشی‌هایی است که در مغازه آویزان اند. شما باید تصمیم بگیرید که آیا امکانات این را دارید که دریشی‌های سفارشی را با هزینه‌ی بالا تولید کنید و به قیمت بلندتری بفروشید یا خیر.

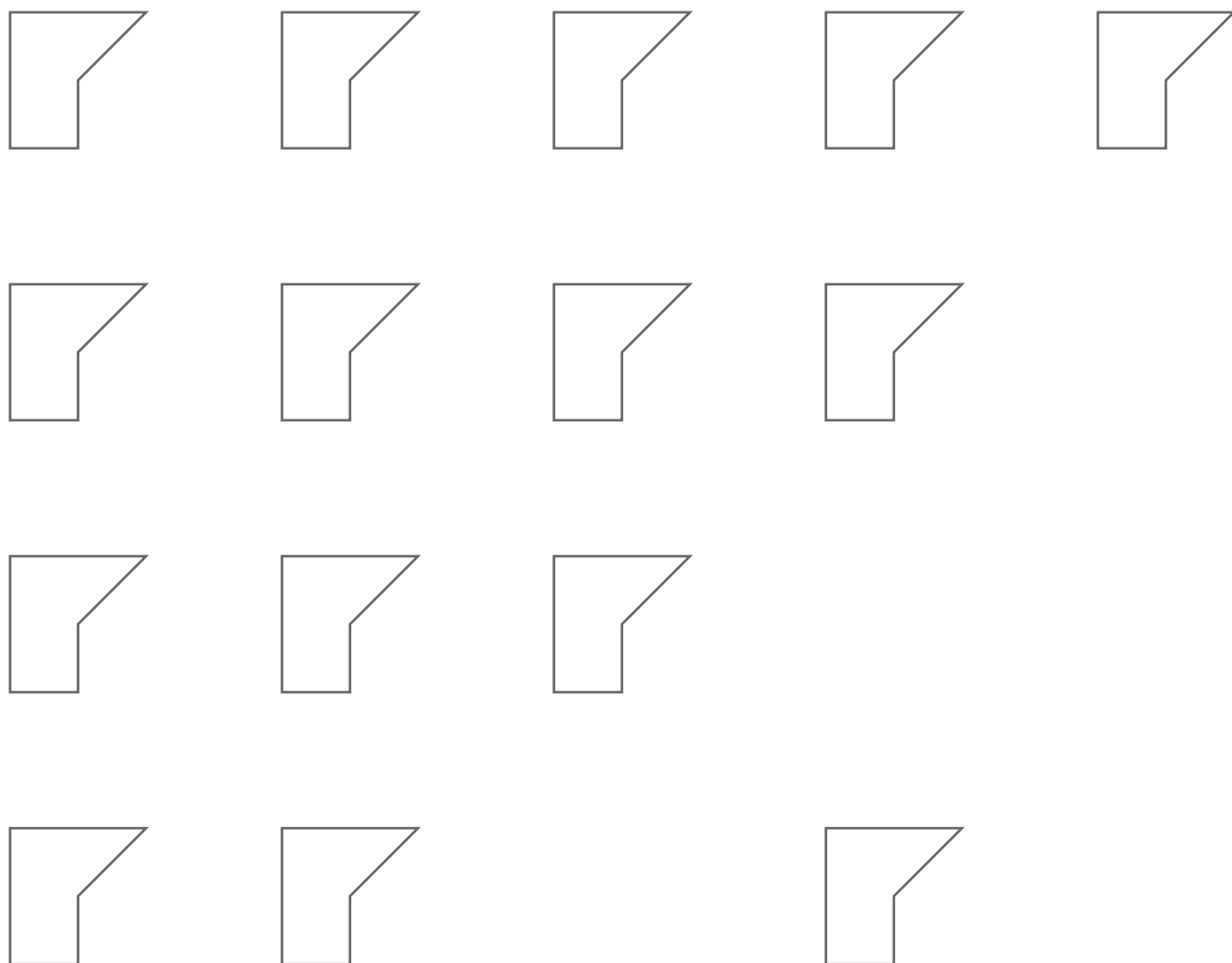
تولید معیاری و سفارشی همیشه دو روش رقابتی برای بسیاری از شرکت‌ها محسوب می‌شوند. شرکت‌ها می‌خواهند براساس سفارش تولید کنند، اما برای مفاد و رشد بیشتر باید به روش معیاری تولید کنند. هنگامی که شما یک پروسه را به طور معیاری پیش می‌برید، می‌توانید آن را با هزینه‌ی کمتری تکرار کنید. تولیدات نوین بر بنیاد معیاری‌سازی محصولات بنا نهاده شده‌اند. اما روش معیاری نظر به تعریف مانع تولید سفارشی می‌شود و این یک چالش بزرگ است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**مفاد-** هر مقدار پول مثبتی که از تفریق مصارف از درآمد حاصل می‌شود (عاید).

## برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه می‌توانم رضایت مشتریانم را از طریق مدیریت درست عملیات خود بیشتر بسازم؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه



۱۸.

آیا کدام راهنمای عملیاتی وجود  
دارد تا از آن در سازماندهی

# عملیات شرکت‌ام استفاده کنم؟

## اساسات

یک راهنما یا دستورالعمل عملیات وقتی می‌تواند ایجاد و مورد استفاده قرار گیرد که شما تازه عملیات تان را شروع می‌کنید، تا اطمینان حاصل شود که تمام تصمیم مهم عملیاتی از آغاز بررسی شده و همه گزینه‌ها براساس اطلاعات دقیق و قابل دسترس مورد بحث قرار گرفته‌اند. هنگامی که شرکت به فروش محصول یا خدمات شروع می‌کند، این راهنما باید به عنوان مرجع نگهداری شود.

این دستورالعمل باید طوری ساخته شود که شما را در مدیریت عملیات تان به وجه احسن و سودمند کردن کاروبار تان کمک کند. صاحبان کار باید عادات گذشته‌ی شان را ترک کرده و عادات جدیدی را جایگزین آنها کنند. صاحبان کار باید این دستورالعمل را با تمام کارمندان شریک کنند، تا آنها مسئولیت‌های شان را درک کنند و به شکل بهتری در کاروبار سهم بگیرند.

## بیشتر بدانیم

دستورالعمل یک شرکت با شرکت دیگر فرق می‌کند، اما باید تمام پروسه‌های شرکت را شرح دهد، نحوه نظارت/کنترل/رشد آنها را نشان دهد، مراحل رسیدن به هرهدف را مشخص کرده و هدف نهایی و مورد انتظار را تعیین نماید. ساختار اساسی آنچه باید در یک راهنمای عملیات جا داده شود، عبارت است از:

**بخش ۱- تجربه‌ی مشتری-** این بخش بیان می‌کند که شما دقیقاً چه نوع تجربه را برای مشتریان خود می‌خواهید و چگونه عملیات شما با این بینش مطابقت می‌کند.

- چه تجربه‌ای را می‌خواهید که مشتریان هنگام استفاده از محصول یا خدمات شما داشته باشند؟
- راه‌هایی را که مشتریان با استفاده از آن نحوه ارائه خدمات شما را ارزیابی می‌کنند، مشخص کنید و اطمینان حاصل کنید که معیارهای عملیاتی برای درک هر نقطه حساس، موجود می‌باشد.
- نحوه استفاده از آن معیارها را برای رشد مؤثریت در انتقال تجربه مذکور، مورد بحث قرار دهید.
- نحوه سازماندهی عملیات تان را برای بهبود تجربه و رضایت مشتری، مورد بحث قرار دهید.

به طور مثال، اگر یک مرکز صحتی دارید، که در آن شما و تعدادی از داکتران دیگر برای زنان شهرتان خدمات مشاوره فراهم می‌کنند، شما ممکن است یک دستورالعمل برای تجربه مشتریان ایجاد کنید. این دستورالعمل شاید این موارد را شامل شود که چگونه مشتریان وقت ملاقات می‌گیرند، زمان انتظار آنها در مرکز صحتی شما چقدر خواهد بود، چه کسی در تیم تان با مشتریانی که تازه به مرکز می‌رسند صحبت می‌کند، کجا باید انتظار بکشند، چقدر یک جلسه‌ی مشاوره وقت می‌گیرد، کی از مشتریان نظرخواهی می‌کند و غیره. هدف این است که مطمئن شوید عملیات شما با نوع تجربه‌ای که می‌خواهید مشتریان تان داشته باشد، مطابقت دارد.

**بخش ۲- پروسه‌ها:** این بخش پروسه‌های مهم عملیاتی را تشریح می‌کند که می‌تواند این موارد را در بر بگیرد: خریداری، مدیریت موجودی یا دارایی، تولید، انتقال و صدور صورت‌حساب.

- خریداری- چگونه مواد خام تان را به دست خواهید آورد؟ چگونه کارگر استخدام خواهید کرد؟ چگونه وسایل تان را ارزیابی و خریداری خواهید کرد؟
- تولید- جریان/گردش کار و این که چگونه می‌خواهید گردش کارتان انتظار مشتری را برآورده سازد، را تشریح کنید.
- مدیریت موجودی/داشته‌ها- چگونه مواد خام و محصولات کامل خود را ذخیره می‌کنید؟ در کجا آنها را نگهداری می‌کنید؟
- حمل و نقل- چگونه محصولات و لوازم تان را به دور و بر انتقال می‌دهید؟ در چند نوبت محصولات تان را به خریدار ارسال می‌کنید؟
- فروشات- نحوه فروش شما چگونه است؟ آیا به روش مستقیم می‌فروشید یا غیرمستقیم؟ اگر روش تان غیرمستقیم است، دلالتان خود را چطور مدیریت می‌کنید؟
- صدور صورت‌حساب- مشخص کنید که چگونه از فروشندگان و مشتریان خود پول می‌گیرید. نحوه پرداخت آنها را نیز ذکر کنید.

**بخش ۳- سیستم‌ها/روش‌ها:** این بخش تمام سیستم‌های مورد استفاده در پروسه‌ی عملیات را تشریح می‌کند. این می‌تواند موارد ذیل را شامل شود:

خودکارسازی پروسه‌های تولید، سیستم کامپیوتری سفارش مواد خام یا برنامه‌های حسابداری، حمل و نقل و فروشات.

- **خریداری-** برای پیگیری کیفیت خرید و قیمت‌گذاری از چه سیستمی استفاده می‌کنید؟ برای ارزیابی پیشنهادات رقابتی کدام سیستم را به کار خواهید برد؟
- **تولید-** از کدام سیستم برای طرح برنامه‌های تولیدی تان استفاده خواهید کرد؟ برای تعیین ساعات کاری خود از کدام سیستم استفاده خواهید کرد؟
- **مدیریت موجودی-** از چه سیستمی برای ارزیابی مواد خام، محصولات ثابت و ذخیره تجهیزات استفاده می‌کنید؟
- **حمل و نقل-** برای تعیین و ارزیابی روش انتقال مواد از کدام سیستم استفاده خواهید کرد؟ چندبار (در چند نوبت) برای خریداران خود محصول ارسال خواهید کرد؟
- **فروشات-** چه سیستمی را برای ثبت و پیگیری دقیق فروشات خود به کار خواهید برد؟ اگر به روش غیرمستقیم می‌فروشید، برای مدیریت دلالتان خود از کدام روش استفاده خواهید کرد؟
- **صدور صورت حساب-** برای صدور صورت حساب برای فروشندگان از کدام روش استفاده خواهید کرد؟ برای ثبت فروشات و پرداخت مشتریان کدام روش را به کار خواهید برد؟

**بخش ۴- ارزیابی/کنترل/اصلاح:** این بخش شامل مراحل برای ارزیابی، کنترل و اصلاح هرپروسه است. استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند یک راه برای سازماندهی این بخش باشد. این بخش باید بالای ارزیابی و بهبود کیفیت تمرکز کند.

- **خریداری-** چگونه هزینه‌های خرید خود را با حفظ کیفیت، پایین می‌آورید؟ چگونه پیشنهادات را ارزیابی می‌کنید تا مفادتان افزایش یابد؟
- **تولید-** چگونه برنامه‌های تولیدی خود را به صورت ساده و بدون نقص تنظیم می‌کنید؟ چگونه نیروی کاری خود را آموزش خواهید داد؟
- **مدیریت موجودی/داشته‌ها-** چگونه می‌توانید میزان موجودی را در حالی کاهش دهید که نیاز مشتریان هم برآورده شود؟
- **حمل و نقل-** چگونه هزینه‌های حمل و نقل را محدود می‌کنید؟ چگونه محصول یا خدمات خود را به بهترین شکل آن به مشتری نهایی می‌رسانید؟
- **فروشات-** چگونه عملیات می‌توانید فروشات را به طور بهتری تقویت کند؟ آیا عملیات تقاضایی را که فروشات ایجاد می‌کند، برآورده می‌سازد؟ آیا بخش فروشات می‌تواند بخش عملیات را از خواسته‌ها و اولویت‌های مشتری آگاه بسازد؟
- **صدور صورت حساب-** چگونه هزینه‌های سیستمی را که در صدور بل به فروشندگان استفاده می‌کنید، کاهش می‌دهید؟ در مورد روشی که برای ثبت فروشات و پرداخت مشتریان به کار می‌برید چه نظر دارید؟

در مثال مرکز صحنی، شما ممکن است مهارت‌های کارمندان خود را بررسی کرده و رشد دهید، ارایه خدمات را هنگام رسیدن مشتریان به مرکز بررسی کنید، اهدافی برای خدمات مشتریان تعیین کنید و غیره. شما احتمالاً برنامه‌ای برای ارزیابی سازمان و ظرفیت آن در ارایه خدمات خوب و قابل پیشبینی برای مشتریان طرح کنید. در مثال رستوران پیتزا، شما ممکن است منابع سبزیجات، گوشت و پنیر خود را ارزیابی کنید.

**بخش ۵- موقعیت و محیط:** این بخش موقعیت یک شرکت و این که چقدر فعالیت‌های آن برای مردم آن محل مناسب است، را تشریح می‌کند.

- چرا در این مکان موقعیت دارید؟
- چه گزینه‌هایی برای پیشرفت در مکان فعلی تان وجود دارد؟
- آیا در مکان فعلی تان تجارب و انتظارات مشتری را به بهترین شکل آن برآورده ساخته می‌توانید؟
- در صورت تمایل، چگونه می‌خواهید شرکت تان با جامعه محلی یا ساحه بزرگتر ارتباط برقرار کند؟
- آیا نگرانی‌های محیطی که ناشی از عملیات شرکت شما باشد (مانند آلودگی هوا یا آب) وجود دارد؟ در مورد چگونگی فایق آمدن شرکت تان بر این مشکل توضیح بدهید.

در مثال یک شرکت خدمات مشاوره، ملاحظه می‌شود که چنین شرکتی در مقایسه با یک شرکت زراعتی به یک مکان کاملاً متفاوت نیاز دارد. شرکت خدمات مشوره باید تا حد امکان به مشتری نزدیک باشد، در حالیکه یک شرکت زراعتی باید در مکانی قرار داشته باشد که زمین و منابع آبی خوب در دسترس داشته باشد.

**بخش ۶- قوانین و مقررات:** این بخش تمام قوانین و محدودیت‌های محلی و ملی که ممکن است بر عملیات تأثیر بگذارد، را در بر می‌گیرد.

- آیا برای فعالیت براساس قوانین محلی و ملی به کدام اجازه‌نامه یا مجوز ضرورت است؟
- آیا محدودیت مشخصی در مورد نیروی کاری- مانند حداقل سن کارمندان یا تعداد ساعات کاری در روز/هفته/ماه- وجود دارد؟
- آیا با اتحادیه‌های کارگران یا سایر عرضه‌کنندگان خدمات، توافقی صورت گرفته که بالای عملیات تأثیر داشته باشد؟

- آیا قوانین یا مقرراتی مثل محدودیت در نصب لیبل یا مقرراتی در مورد قانونی بودن مواد ترکیبی خاص که بالای محصول تأثیر بگذارد، وجود دارد؟
- اگر می‌خواهید یک فارم لبنیات و شرکت پروسس را راه‌اندازی کنید، لازم است تا قوانین محلی در مورد شرایط محیطی را بررسی کنید، تا دریابید که شرکت خود را در یک ساحه مسکونی تأسیس کرده می‌توانید یا در یک ساحه تجارتی.

## تعریف اصطلاحات این بخش

شاخص‌های کلیدی عملکرد- معیارهای مشخص برای اندازه‌گیری یا سنجش فعالیت‌های شرکت در مجموع.

فروشنده‌گان- افراد یا سازمان‌هایی که محصول یا خدمات مورد استفاده در فعالیت‌های یک شرکت را ارایه می‌کنند.

## ? برای معلومات بیشتر در رابطه به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه نمایید:

- مدیریت عملیات چیست؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه
- بهترین روش‌ها در مدیریت عملیات کدام‌ها اند؟ ۷. عملیات و مدیریت پروژه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

