

فصل سوم

درک اینترپرایز

Steps in Business Process Reengineering

Define Objectives and Framework



Identify Customer Needs



Study the Existing process



Formulate a Redesign Plan



Implement the Redesign Plan

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering (BPR) refers to an attempt to improvise the operation of the business on a broad scale. The primary aim of BPR is to cut down process redundancies and enterprise costs.

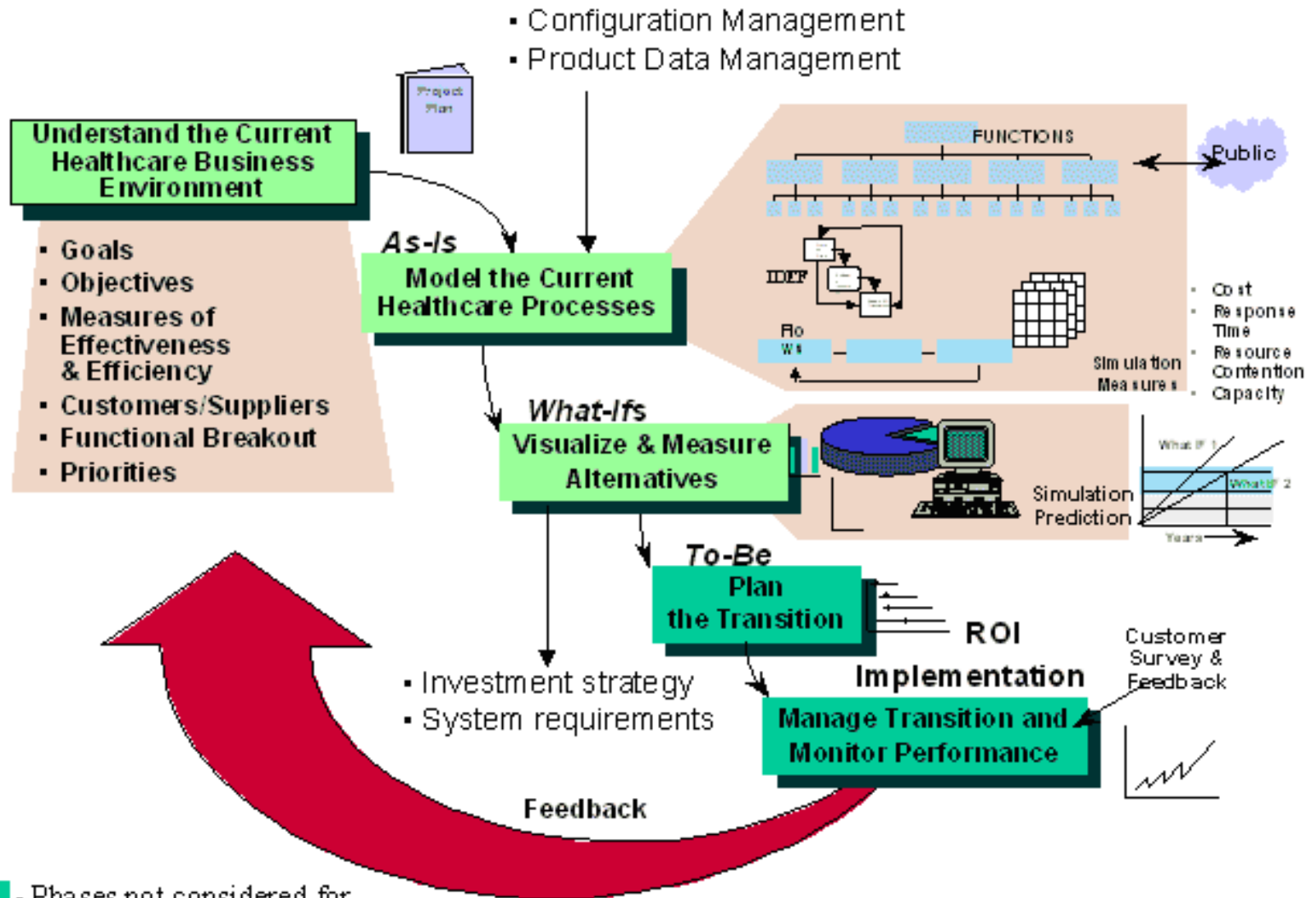
Tools

- Customer and Process Focus
- Visualization for End Process and Benchmarking
- Change Management
- Business Process Mapping

Steps

1. Define Objectives and Framework
2. Identify Customer Needs
3. Study the Existing Process
4. Formulate a Redesign Business Plan
5. Implement the Redesign

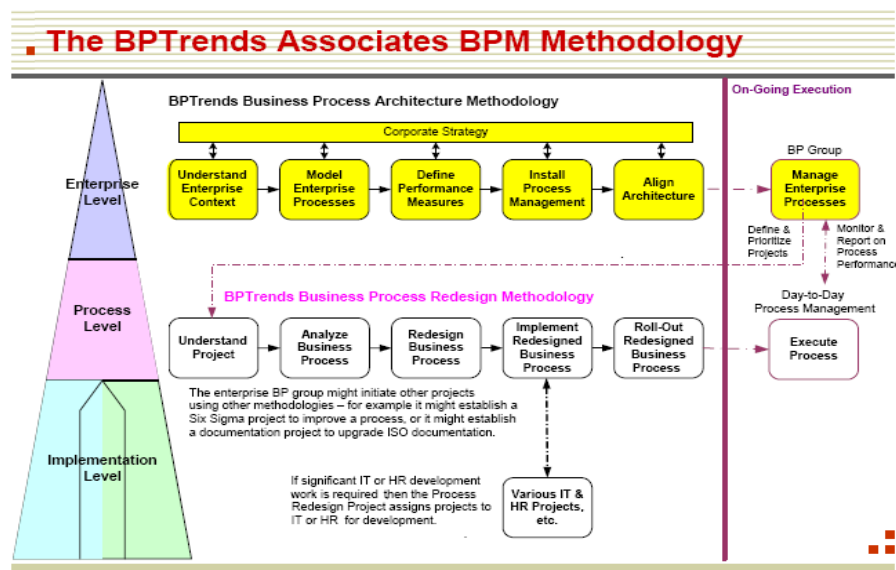
BPR Methodology



- Phases not considered for this proof of concept effort

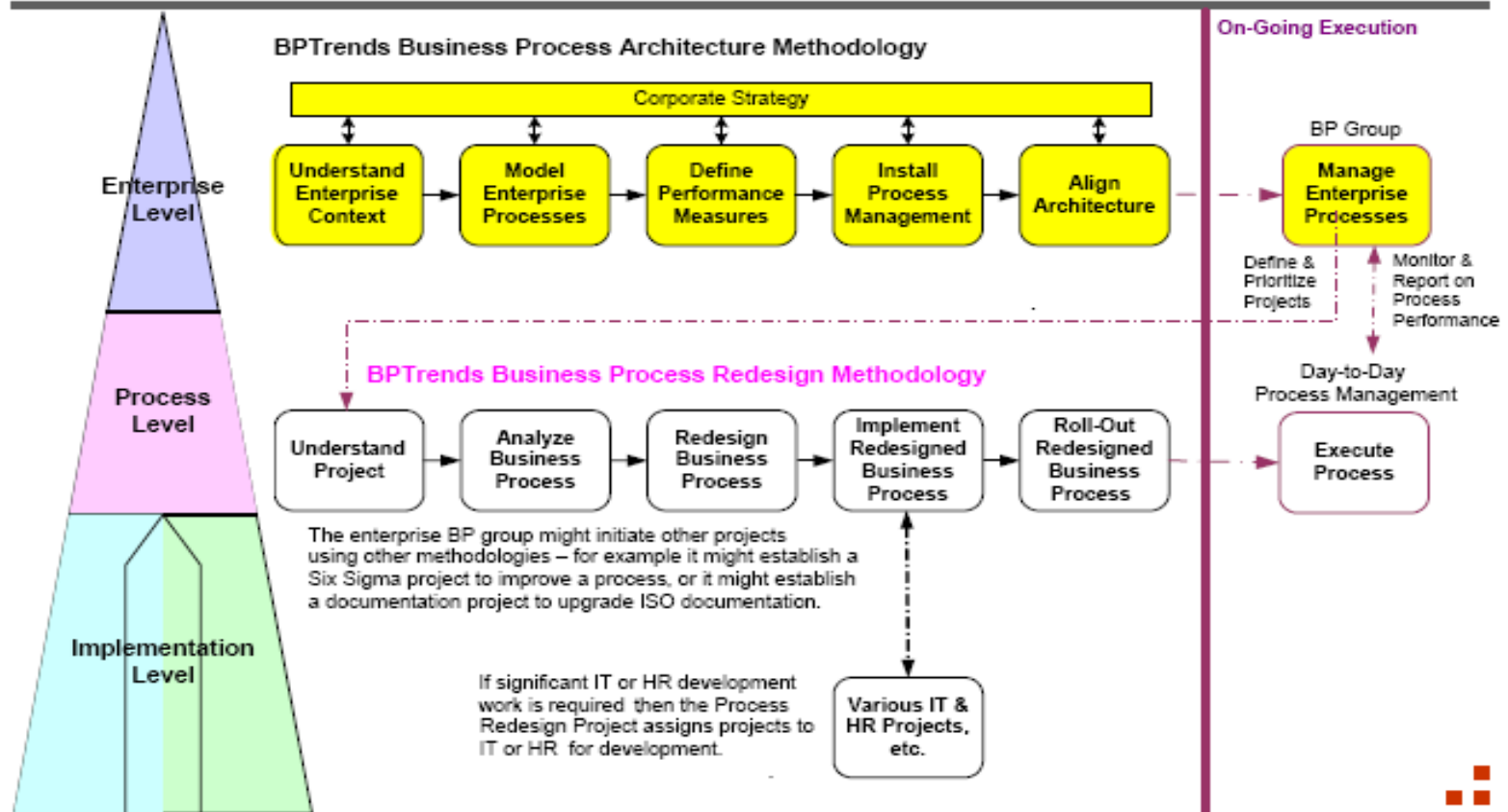
متدولوژی BPTrend برای BPM

■ در واژه‌نامه‌ی شرکت BP Trends، مدیریت فرایند کسب و کار عبارت است از همسوسازی فرایندها با اهداف استراتژیک سازمان، طراحی و پیاده‌سازی معماری فرایندها، ایجاد سیستم‌های اندازه‌گیری و آموزش مدیران برای مدیریت اثربخش فرایندها، تعریف شده است.

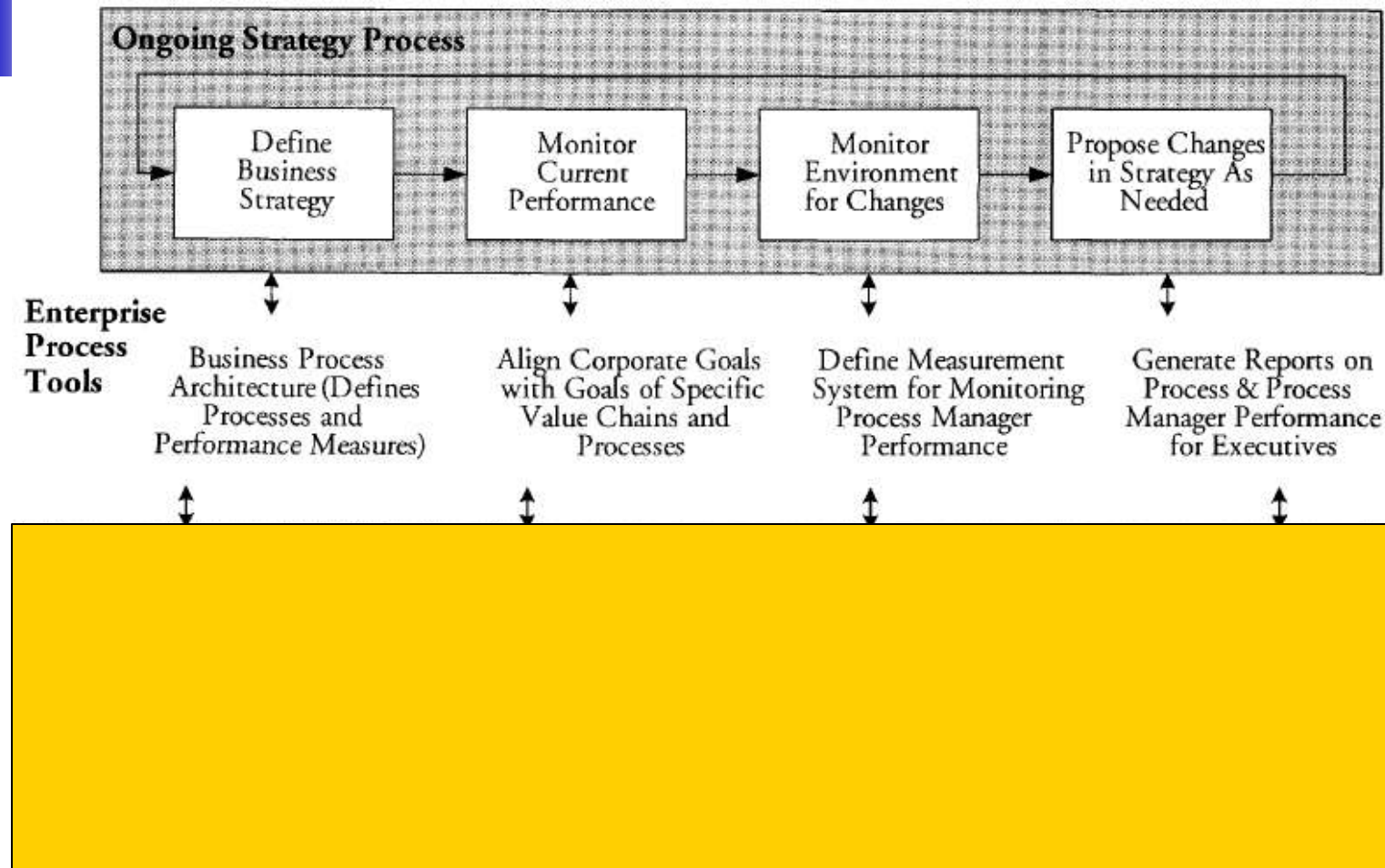


متدلوژی BPTrend برای BPM

■ The BPTrends Associates BPM Methodology



مدیران فرایند در سطح اینترپرایز و مدیران استراتژیک ابزارهای مشترکی نیاز دارند



خلق بیزینس مدل و مدل سازی فرایندهای مهم دو آیتم اساسی در درک اینترپرایز است

خلق مدل
کسب و کار

مدل سازی
فرایندهای مهم



خلق مدل کسب و کار

مدل سازی فرایندهای مهم



تفاوت برنامه ریزی کسب و کار
(Business plan) و مدل
کسب و کار (Business model)؟

مثال) کتاب فروشی

مدل کسب و کار

توانمندی‌های کسب و کار

شرکای کلیدی

فعالیت‌های اصلی

ارزش پیشنهادی

ارتباط با مشتری

منابع کلیدی

کانال‌های ارتباطی

بخش‌های مشتری

ساختار هزینه

جریان‌های درآمدی

جذابیت‌های بازار

قلب مدل کسب و کار

(Osterwalder
and Pigneur,
2010)

بخش‌های مشتری	ارتباط با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی
برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟	هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدامیک از این رابطه‌ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه‌ی مدل کسب‌وکار ما عجین می‌شود؟ به چه میزان هزینه‌بر هستند؟	به مشتریان چه ارزشی ارایه می‌دهیم؟ به حل کدام یک از مسایل مشتریان مان کمک می‌کنیم؟ بسته‌ی مشتریان ما (محصول و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می‌کنیم؟	ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع چطور؟ ارتباط با مشتریان چطور؟ جریان درآمدی چطور؟	شرکای کلیدی ما که هستند؟ تامین‌کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان به دست می‌آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟
	کانال‌های ارتباطی می‌خواهیم از طریق چه کانال‌هایی به مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم اکنون چگونه به آن‌ها دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟ کدامیک بهتر عمل می‌کند؟ کدام‌ها بیشتر هزینه‌ها را می‌برند؟ ما چگونه آن‌ها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟	جریان‌های درآمدی به چه بهایی مشتریان ما واقعا پول می‌پردازند؟ آن‌ها هم اکنون چه بهایی می‌پردازند؟ آن‌ها هم اکنون چگونه بها را می‌پردازند؟ ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمدی چگونه بخشی از درآمد کل را می‌رساند؟		
ساختار هزینه مهمترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب وکار ما کدام هستند؟ هزینه‌های منابع اصلی به چه مقدار است؟ هزینه‌های انجام فعالیت‌های اصلی به چه میزان است؟				

برنامه ریزی کسب و کار

- A business plan, as defined by Entrepreneur, is a “written document describing the nature of the business, the sales and marketing strategy, and the financial background, and containing a projected profit and loss statement.”
- However, your business plan can serve several different purposes.
- Template

فعالیت های اصلی

ارزش پیشنهادی

روابط مشتریان

شرکای کلیدی

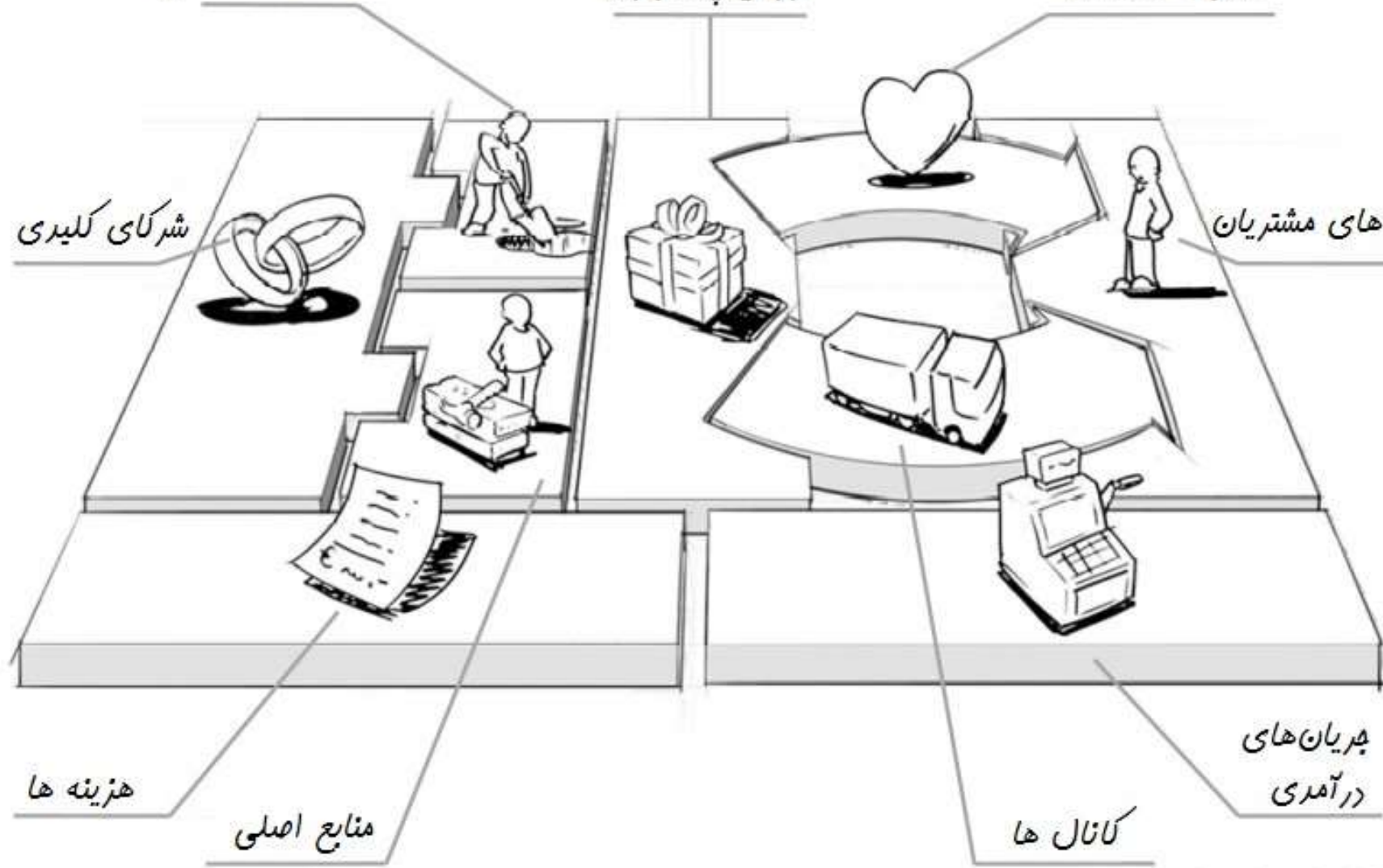
بخش های مشتریان

هزینه ها

منابع اصلی

جریان های
درآمدی

کانال ها



مدل سازی سازمان

نقاط قوت نمایش سنتی چیست؟

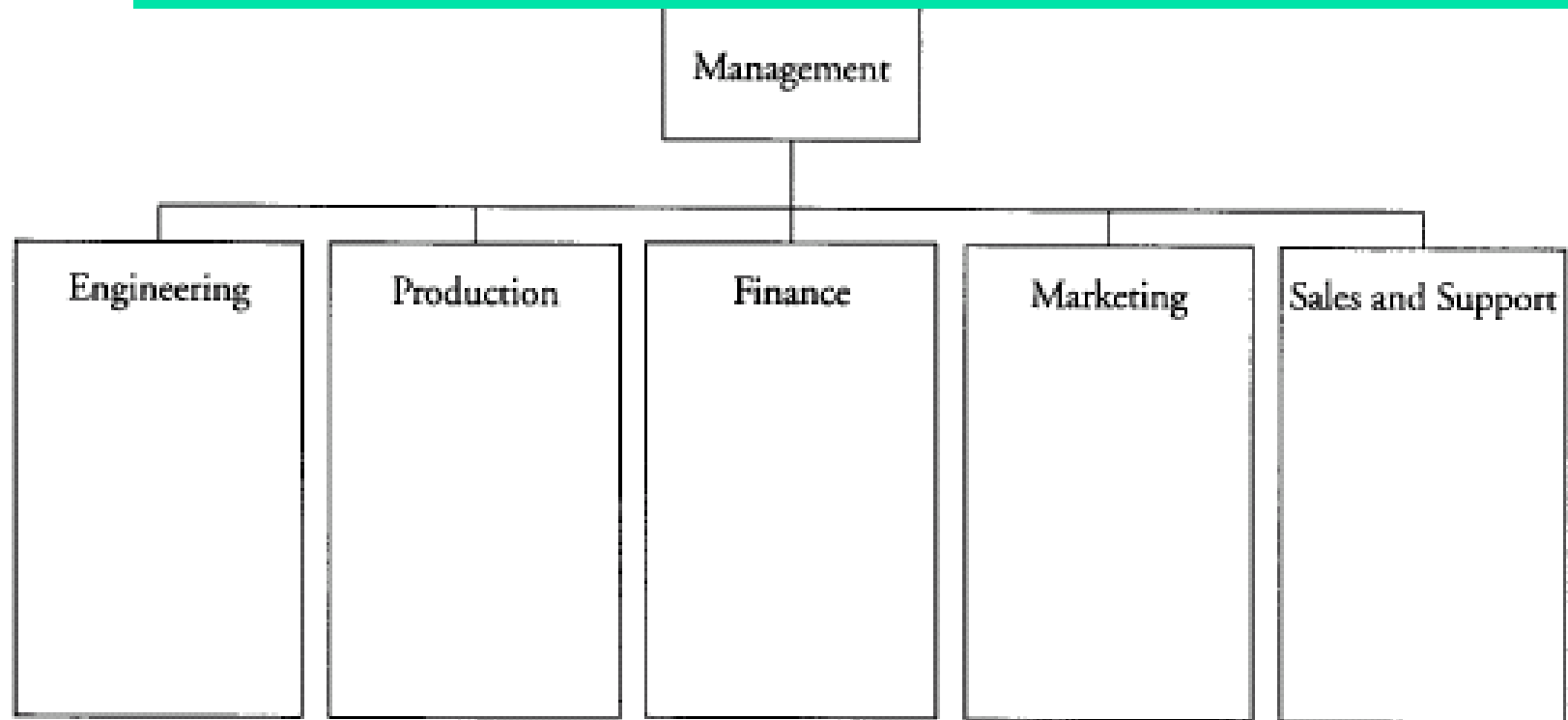
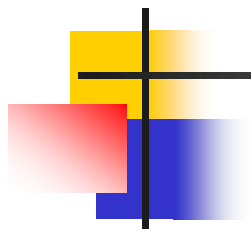


Figure 4.1 A traditional organization chart.

ساختار سازمانی



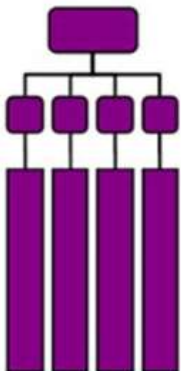
- تعریف ساختار سازمانی و سازمان-کار
- منظور از ساختار سازمانی نحوه تقسیم مسئولیت‌ها و تعداد سطوح تصمیم‌گیری در سازمان یا به بیان دیگر نمودار سازمانی است.
- در حالی که سازمان-کار معرف نحوه انجام فعالیت و گردش کار درون سازمان است.



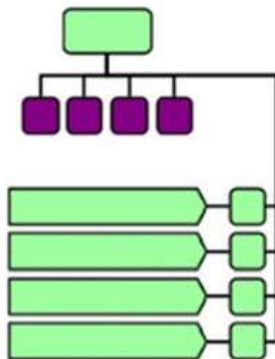
ساختار وظیفه‌ای

- ساختارهای وظیفه‌ای براساس جمع نمودن فعالیت‌های مشابه در یک بخش شکل می‌گیرند.
- این سازمان‌ها به‌طور سنتی شامل بخش‌هایی از قبیل بازاریابی، برنامه‌ریزی، تولید، فروش، مالی و سایر بخش‌های تخصصی دیگر است؛ ولی همان‌طور که در ساختار این نمودارهای سازمانی مشهود است اثری از نام مشتریان، محصولات و همچنین خدمات سازمان به چشم نمی‌خورد.
- به بیان دیگر گردش کار در سازمان مشخص نیست.

سازمان وظیفه‌گرا



سازمان فرآیندگرا



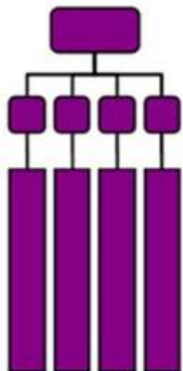


تصویر فوق نمایانگر عملکرد یک سازمان وظیفه‌گرا است. البته نوعی از وظیفه‌گرایی که «هدف» در آن گم شده است. در این تصویر، هدف تیم خط‌کشی، «خط‌کشی» بوده است و نه هدایت خودروها در جاده و بنابراین بدون اینکه برای مشکل پیش آمده (تنه درخت مانع) راه‌حلی اندیشیده شود، خط‌کشی انجام شده است.

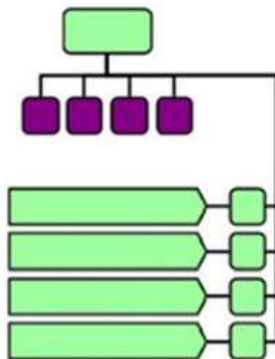
ساختار وظیفه‌ای

- در این ساختار هر بخش به صورت مجزا از سایر بخش‌ها هدف‌گذاری شده و تمرکز هر کدام بر حداکثر نمودن اثربخشی و کارایی واحد خود است.
- در این صورت مشخص است که اثربخشی کل سازمان بهینه نمی‌شود.
- به دلیل مشخص نبودن ارتباط فعالیت‌های روزمره با اهداف استراتژیک سازمان، یکپارچه و همراستا نمودن آن‌ها با یکدیگر نیز بسیار مشکل است.
- در مورد نیروی انسانی نیز به دلیل تخصص بالای نیروی انسانی و انجام یک کار مشخص، اینگونه سازمان‌ها از انعطاف‌پذیری و چالاکی مطلوبی برخوردار نیستند.

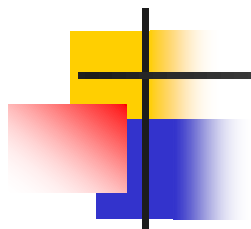
سازمان وظیفه‌گرا



سازمان فرآیندگرا



ساختار فرایندی



- از انتخاب‌های موجود در مقابل ساختار وظیفه‌ای می‌توان به ساختار فرایندی اشاره نمود.
- این دیدگاه سازمان را به صورت یک سیستم دارای ورودی و خروجی‌های مشخص و مجموعه‌ای از فعالیت‌های پشت سر هم می‌بیند. با این زاویه دید مشتریان، تأمین کنندگان در نظر گرفته شده و گردش کار سازمان مشخص می‌شود.
- وجه تمایز این ساختار آگاه بودن افراد سازمان از ارتباط فرایندها است.
- بنابراین ارتباط محکمی بین فعالیت‌های روزمره و اهداف استراتژیک سازمان وجود دارد و تلاش افراد بیشتر در جهت تأمین اهداف سازمان سمت و سو می‌گیرد تا اهداف هر بخش از سازمان به‌طور مستقل.
- در این حالت کار تیمی جایگاه بالاتری دارد و فعالیت‌های بهبود مستمر با سرعت و کیفیت بهتری انجام می‌گیرد. اما با وجود مزایایی که برای ساختار فرایندی برشمرده شد، معمولاً سه موضوع در خصوص چنین ساختارهایی مطرح می‌شود:



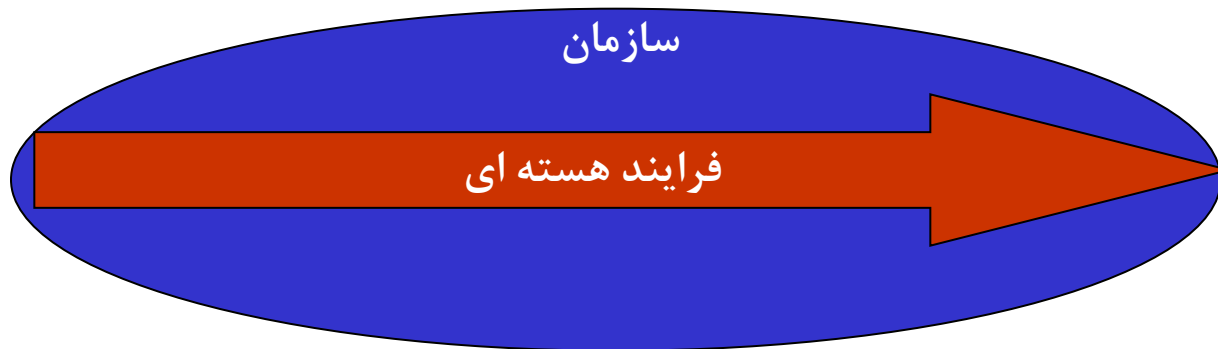
انواع فرایندها

فرایندها به چهار دسته اصلی ذیل تقسیم می شوند:

- فرایندهای هسته‌ای
- فرایندهای اصلی
- فرایندهای پشتیبانی
- فرایندهای مدیریتی

فرایندهای هسته‌ای

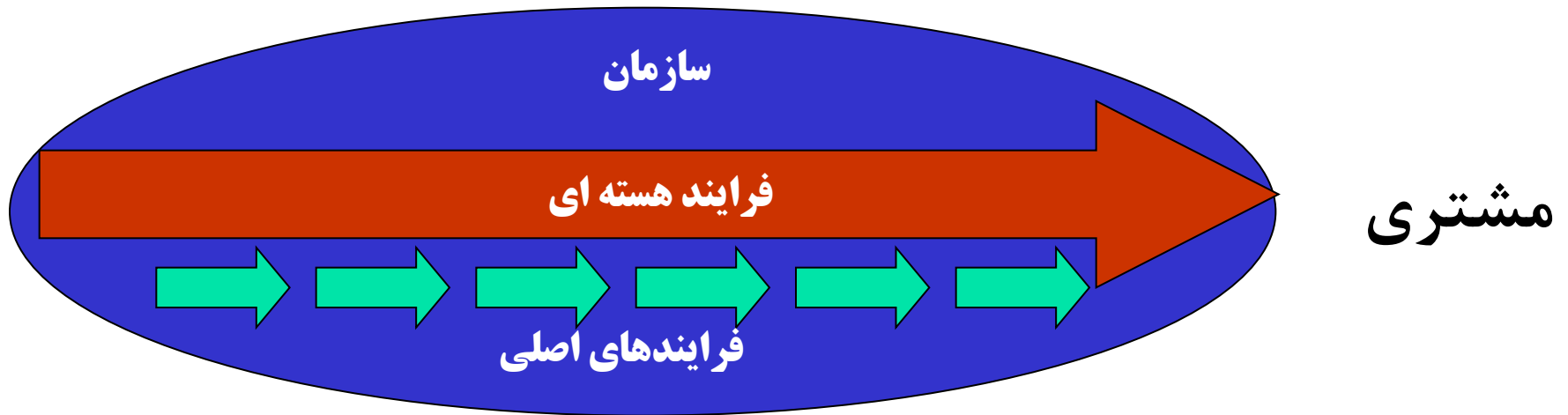
- این دسته از فرایندها هدف اصلی از تشکیل سازمان می‌باشند، به عبارت دیگر این فرایندها مرتبط با محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده توسط سازمان هستند.
- یک سازمان به تعداد محصولات یا خدمات ارائه شده به مشتریان خود، فرایندهای هسته‌ای دارد.



مشتری

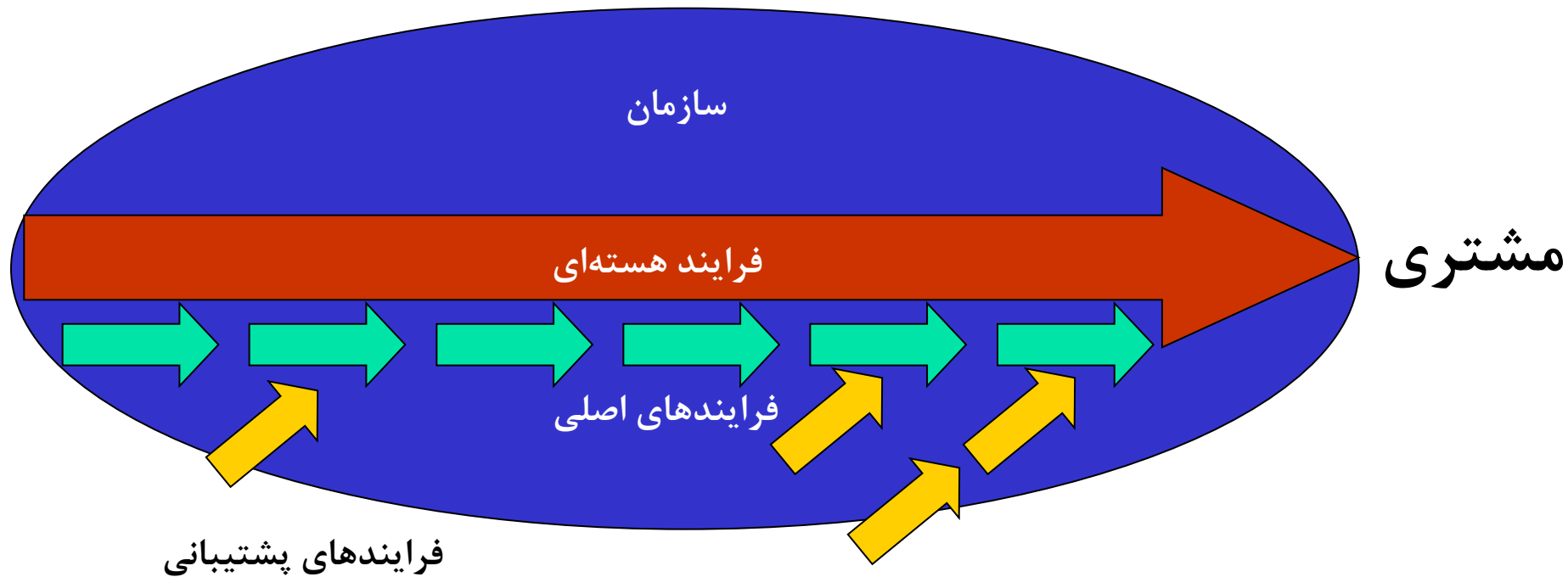
فرایندهای اصلی

این دسته از فرایندها باعث تحقق فرایند هسته‌ای می‌شوند به طوریکه اگر این فرایندها وجود نداشته باشند فرایند هسته‌ای محقق نمی‌گردد.



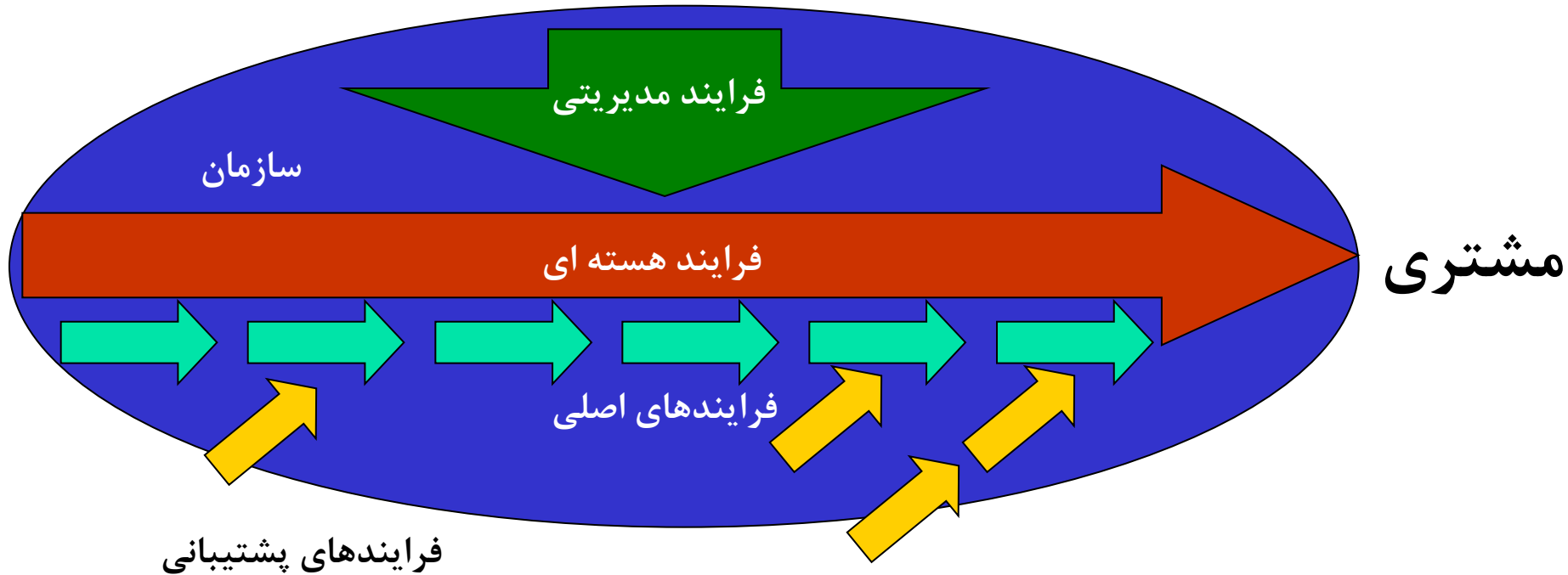
فرایندهای پشتیبانی

این فرایندها باعث اجرای اثربخش فرایندهای اصلی می گردند.

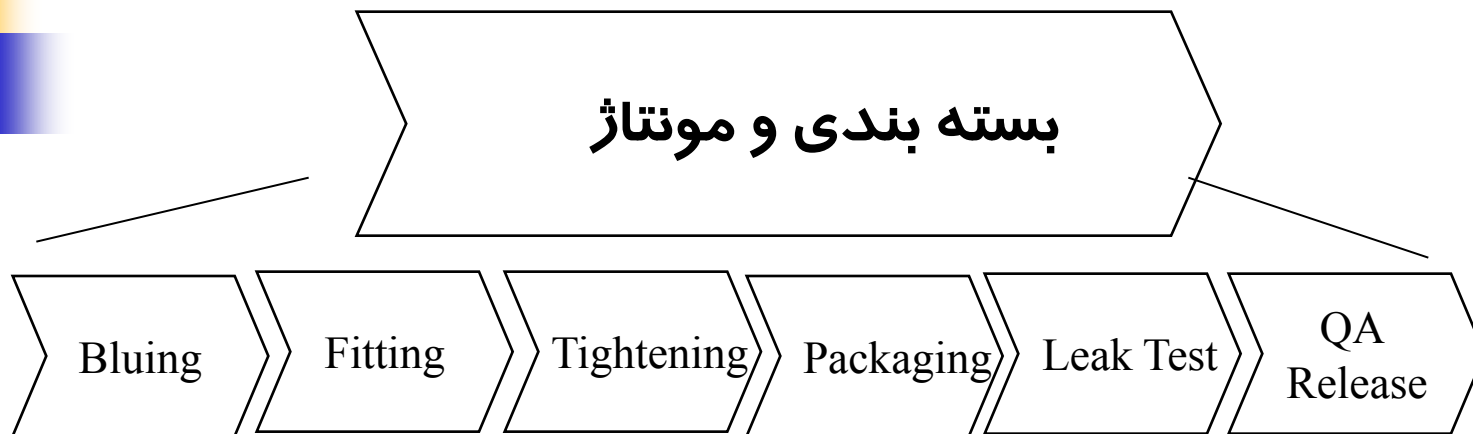


فرایندهای مدیریتی

مجموعه فرایندهایی را گویند که در حیطه وظایف مدیریت ارشد سازمان می باشد.



مثال نقشه فرایند برای فرایند مونتاژ و بسته بندی



Suppliers: <ul style="list-style-type: none"> • سازنده های سوپاپ (داخلی - خارجی) • سازنده های بدنه (داخلی - خارجی) • تامین کنندگان مواد بسته بندی • برنامه ریزی خرید • برنامه ریزی تولید 	Inputs: <ul style="list-style-type: none"> • سوپاپ • بدنه • مواد بسته بندی • برنامه تولید 	PROCESS	Outputs: <ul style="list-style-type: none"> • سوپاپ های تولید شده • یا بسته بندی شده • گزارش مواد مصرفی • گزارشات تست محصول 	Customers: <ul style="list-style-type: none"> • انبار (داخلی) • مصرف کننده نهایی (خارجی) • برنامه ریزی تولید • خرید • تضمین کیفیت
--	--	----------------	--	---

ساختار فرایندی

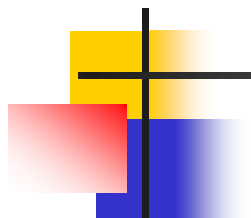
■ اول اینکه عده‌ای بر این عقیده‌اند که چیدن سازمان براساس این ساختار موجب قفل شدن سازمان در یک جهت می‌شود و سبب مشکل شدن اعمال تغییرات در آن‌ها می‌شود.

■ دوم اینکه اگر قرار است ساختار سازمان براساس فرایندها تغییر یابد، تا چه اندازه‌ای باید پیش رفت؟ آیا باید بخش‌های وظیفه‌ای را کاملاً نادیده گرفت یا در تعریف سازمان به طریقی از آن‌ها استفاده نمود.

■ سوم اینکه نحوه و استراتژی حرکت از ساختار وظیفه‌ای به سمت ساختار فرایندی چگونه باید باشد.

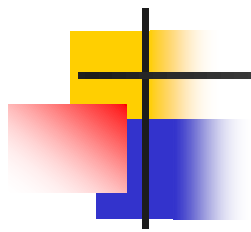


ساختار فرایندی



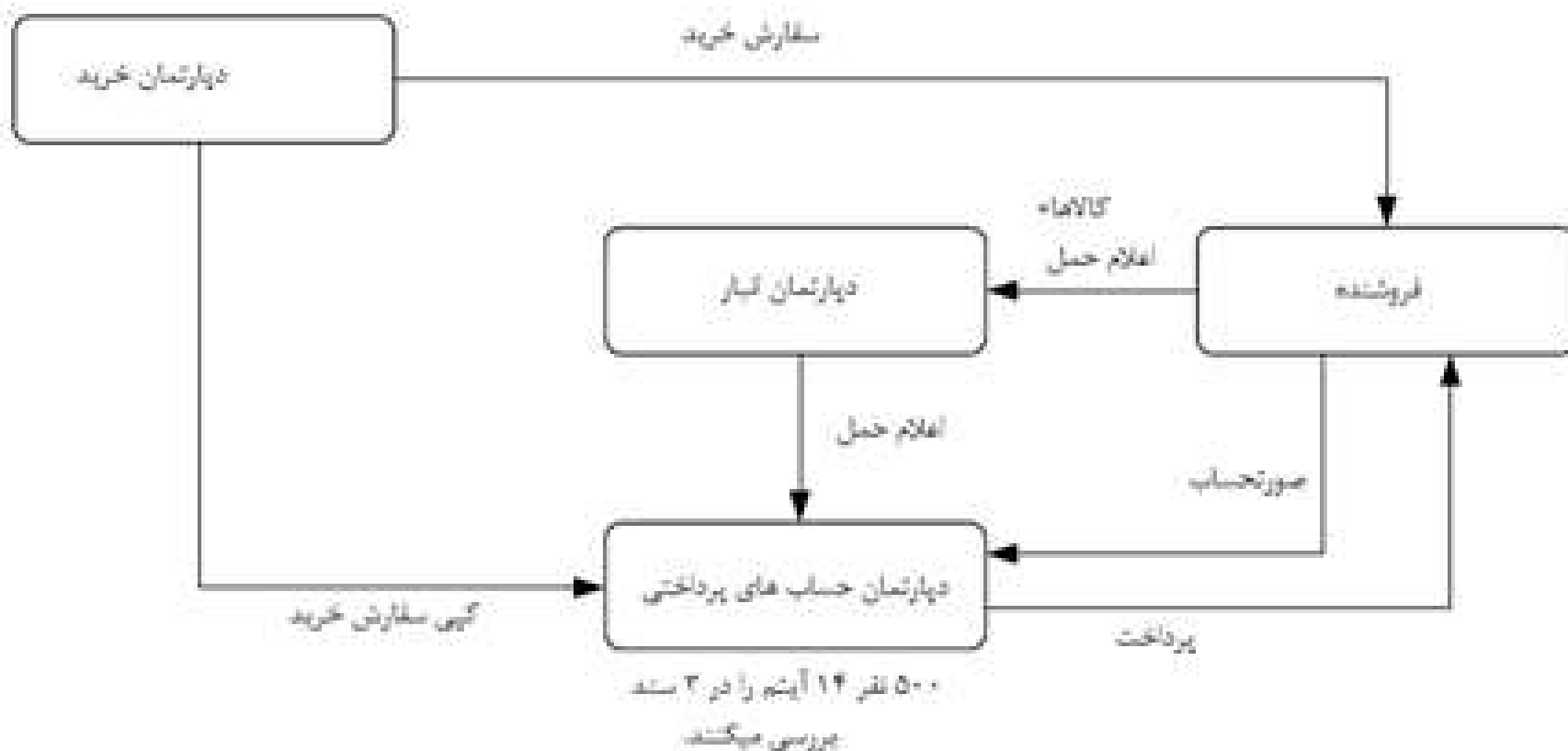
- در مورد موضوع اول اگرچه فرایندها سازمان را در یک مسیر مشخص هدایت می کند اما فرایندها جهت حفظ انعطاف پذیری، اثربخشی و کارایی بطور منظم مورد بازنگری قرار می گیرند. در اینصورت امکان تغییر فرایندها براساس تغییرات محیط یا هرگونه نارسایی در عملکرد فرایندها به سرعت موجود است.
- در پاسخ به این سؤال که سازمان به چه میزان فرایندی شود، بنا نهادن ساختار سازمان فقط براساس فرایندها توصیه نمی گردد. از این جهت که مهارت های وظیفه ای برای اجرای فرایندها بسیار مهم می باشند و باید در ساختار سازمان در نظر گرفته شوند.
- به همین دلیل بیشتر سازمان ها به سمت داشتن ساختارهای ماتریسی چند بعدی در حال حرکت هستند که فرایندها یک بعد آن را تشکیل می دهند. اما گذشته از همه این موارد نکته مهم بدون در نظر گرفتن ساختار سازمانی، تفکر فرایندی است که باید در کل سازمان اشاعه پیدا کند، بدین شکل که بهبود فرایندها اساس مدیریت سازمان است.

تفکر فرایندی

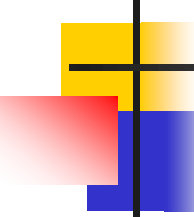


- ظهور تفکر فرایندی
- یکی از رویدادهای موفقیت آمیز برای توسعه BPM، خرید فورد در سهام بزرگ مالی در مزدا در دهه ۸۰ بود.
- هنگام بازدید از ماشین آلات مزدا، یکی از چیزهایی که توجه مدیران فورد را جلب کرد، تعداد کم واحدهای مزدا در مقایسه با تعداد واحدهای فورد بود، با این حال عملکرد به صورت عادی بود.
- یک مطالعه موردی معروف این پدیده را توضیح می‌دهد، که اولین بار توسط مایکل همبر نقل شده و سپس توسط دیگران تحلیل شده و با فرایند خرید فورد سرو کار دارد.
- شکل ذیل نحوه خرید فورد را نشان می‌دهد.

تفکر فرایندی



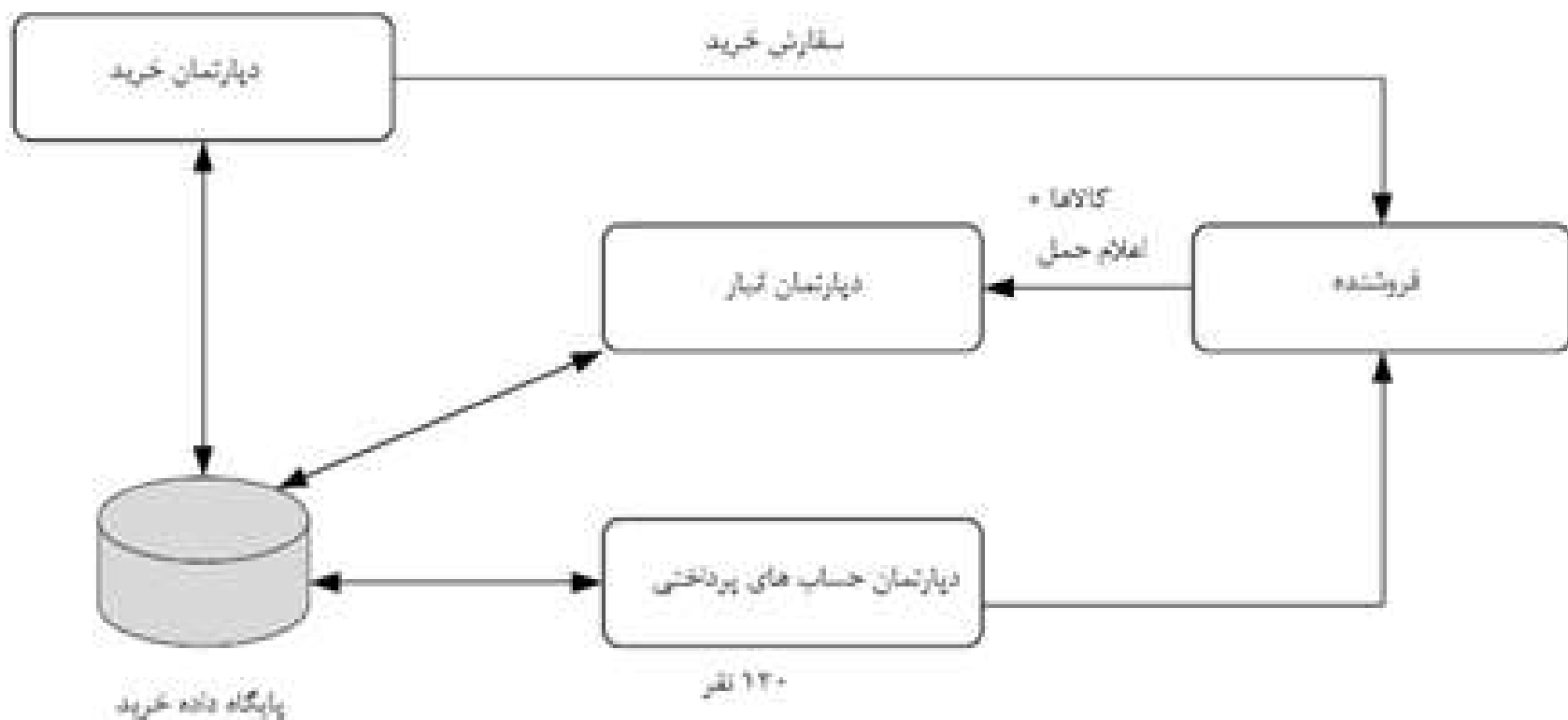
تفکر فرایندی



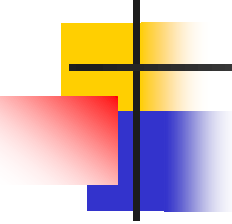
- هر خریدی که فوراً انجام می‌داد لازم بود که از واحد خرید بگذرد. در تصمیم‌گیری خرید مقدار خاصی از محصولاتی که باید خریداری می‌شد، این واحد سفارشی را طی یک درخواست به فروشنده ارائه می‌داد. همچنین یک نسخه از این سفارش به حساب‌های پرداختی ارسال می‌شد. هنگامی که فروشنده اقدامات بعدی را انجام می‌داد، کالاهای سفارش داده شده در انبار فوراً دریافت میشد. همراه با کالاها یک گواهی حمل‌ونقل، که تأییدی بر حساب‌های پرداختی بود دریافت می‌شد. فروشنده همچنین فاکتور را به طور مستقیم به حساب‌های پرداختی ارسال می‌کرد.

- از طرفی، واضح است که وظیفه اصلی حساب‌های پرداختی، بررسی سازگاری بین سه سند مختلف (سفارش خرید، گواهی حمل‌ونقل و فاکتور) است، که هر سند شامل تقریباً ۱۴ قلم داده (نوع محصول، مقدار، قیمت، و غیره) است. جای تعجب نیست، انواعی از ناهمخوانی‌ها هر روز دیده شده و توسط صد نفر از کارکنان فوراً حل‌وفصل می‌شود. در مقابل، در مزدا تنها پنج نفر در این واحد کار می‌کردند. در حالی که مزدا در هر مقیاسی ۱۰۰ برابر کوچکتر از فوراً نبود. اساساً مسئله این است که فوراً یکی یکی مشکلات را کشف و حل می‌کرد، در حالی که مزدا در وهله اول از روبروشدن با مشکلات اجتناب می‌کرد. پس از مقایسه دقیق با مزدا، فوراً چند تغییر در فرایند خرید خود ایجاد کرد، که منجر به طراحی مجدد فرایند شد که در شکل زیر نشان داده شده است.


تفکر فرایندی

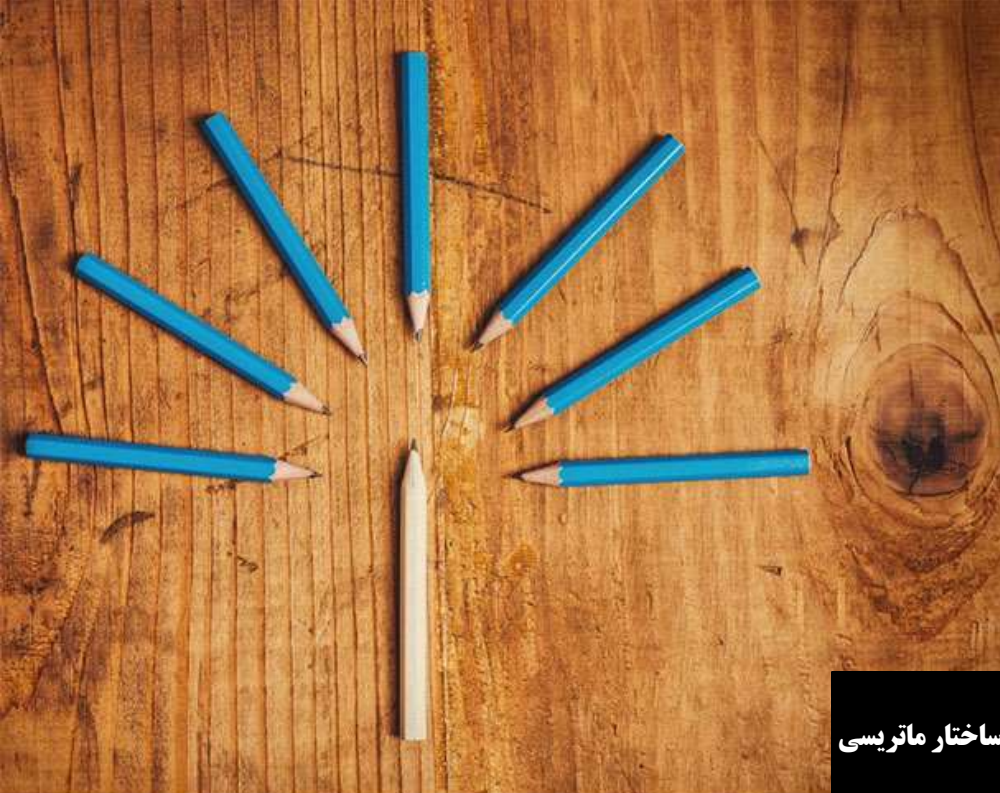


تفکر فرایندی



■ در ابتدا یک پایگاه داده مرکزی برای ذخیره اطلاعات خرید توسعه داده شد. این پایگاه داده توسط دپارتمان خرید برای ذخیره تمام اطلاعات در سفارشات خرید استفاده شد. این پایگاه داده جایگزین یکی از جریان‌های برگه اصلی شد. پایانه‌های کامپیوتر در بخش انبار نصب شد که دسترسی مستقیم به پایگاه داده را فراهم می‌کرد. وقتی کالا وارد می‌شد، کارکنان انبار می‌توانستند بلافاصله بررسی کنند که آیا در واقع همان چیزی خریداری شده تحویل داده شده است، اگر غیر از این بود کالاها به سادگی پذیرفته نمی‌شدند: این موضوع این مسئولیت را برای فروشنده ایجاد کرد که چیزی که تحویل گرفته می‌شود همان چیزی است که درخواست داده شده نه چیز دیگر. در مواردی که تطبیق بین کالاهای تحویل شده و سفارش خرید ثبت شده وجود داشت، پذیرش کالا ثبت می‌شد. بنابراین تنها چیزی که برای حساب‌های پرداختی مجوز پرداخت داشت، آن چیزی بود که در سفارش خرید اولیه قید شده بود. به این ترتیب، فوراً موفق به کاهش نیروی کار خود در حساب‌های پرداختی از تقریباً ۵۰۰ نفر تا ۱۲۰ نفر شد (کاهش ۷۶٪).

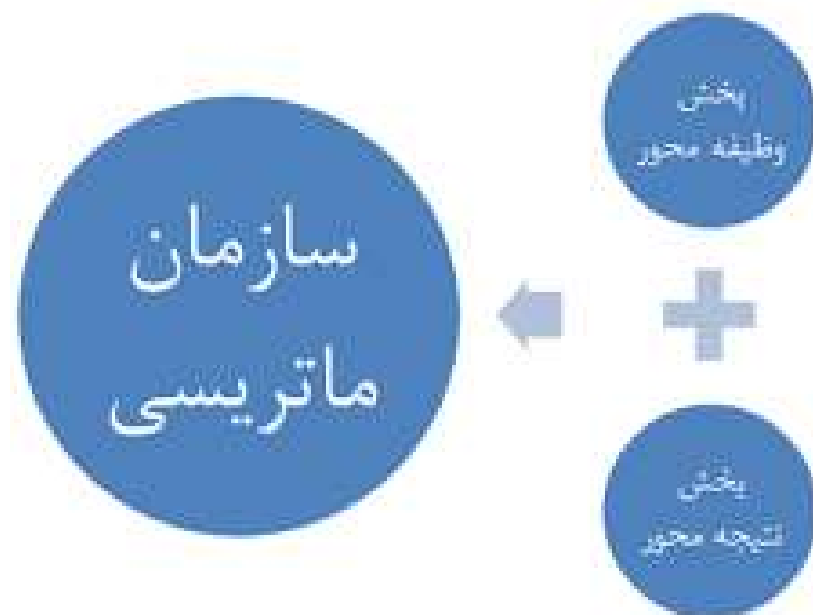


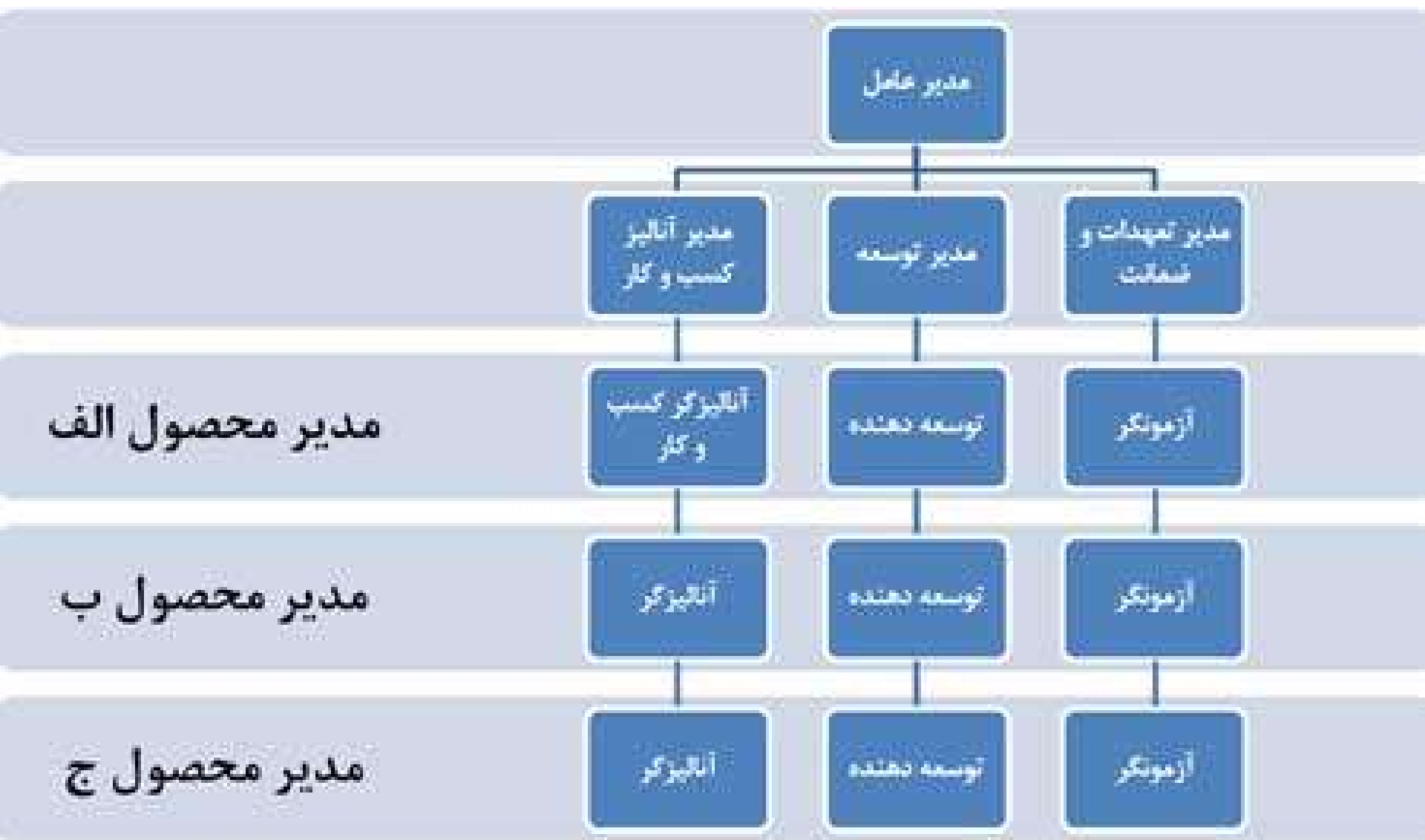


ساختار ماتریسی

در شکل سنتی ساختار سازمانی،
همواره تعدادی سرپرست و تعدادی زیردست داریم.
هر کس مشخصاً از یک نفر دستور می گیرد.
یا اگر بخواهیم با ادبیات مدرن بگوییم:
هر کس تنها به یک نفر گزارش می دهد.

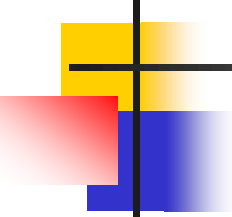
ویژگی مهم ساختار ماتریسی این است که
این وحدت فرماندهی یا وحدت گزارش دهی در آن نقض می شود.





نمودار ساختار سازمانی ماتریسی

ضرورت تغییر ساختار و وظیفه‌ای

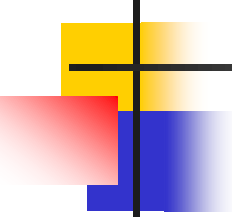


- در سال‌های اخیر علاوه بر تغییر محیط کسب و کار، رویکردها، روش‌ها و ابزارهای مختلفی در سازمان‌ها به منظور تغییر و تحول در آن‌ها اجرا می‌گردد از قبیل پروژه‌های کنترل کیفیت جامع، مهندسی مجدد و بسیاری موارد دیگر که نقطه مشترک اکثر آن‌ها تغییر در فرایندهای کسب و کار سازمان بوده‌است.

- از جمله موانع عمده در موفقیت این پروژه‌ها ساختار سازمانی شرکت‌ها است که با در نظر گرفتن مجموع این تغییرات در درون و بیرون سازمان‌ها ضرورت بازنگری و ایجاد تغییر و تحول در ساختار سازمان‌ها قوت می‌گیرد.

- برای پیدا نمودن درک روشنی از این وضعیت در نظر آورید که در مسیر جاده‌ای پلی بنا شده باشد. برای عریض کردن این جاده اگر تنها مسیر قبل و بعد از پل را عریض کنند و پل را به حال خود واگذارند، تصور وضعیت نابسامانی که حاصل خواهد شد دشوار نیست و عملاً تعریض مسیر دو سوی پل بی‌نتیجه خواهد ماند. همین وضع در سازمان‌هایی که بدون تغییر ساختار به سراغ تغییرات می‌روند پیش می‌آید.

شرح نحوه حرکت از ساختار وظیفه‌ای به فرایندی



- حرکت از ساختار وظیفه‌ای به ساختاری مبتنی بر فرایندها، دربرگیرنده تغییرات اساسی و لازمه موفقیت سازمان در مدیریت اثربخش فرایندهای کسب و کار است. این تغییر بسیار مشکل است و باید به دقت و با در نظر گرفتن همه جوانب صورت پذیرد. این حرکت از تغییر در رفتار و دیدگاه‌ها آغاز شده و به مرور تمام ابعاد سازمان را پوشش می‌دهد. حد و مرزهای سنتی شکسته شده و مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای نیروی انسانی وسیع تر می‌شود. پیرو آن سیستم‌های پاداش و تشویق نیز تغییر می‌یابد.

- در مسیر حرکت به سمت ساختار فرایندی مراحل زیر طی می‌شود:

- ۱- اعمال فرایندها در ساختار وظیفه‌ای: در این مرحله سازمان هنوز دارای ساختار وظیفه‌ای است با این تفاوت که فرایندها شناسایی شده، بهبود می‌یابند و مدیریت می‌شوند.

- ۲- ساختار فرایندی با پشتیبانی واحدهای وظیفه‌ای: در مرحله دوم سازمان دارای ساختار فرایندی است و فرایندها ارتباط روشنی با شاخص‌های عملکردی سازمان دارند و واحدهای وظیفه‌ای نقش تأمین منابع فرایندها را بعهده دارند.

- ۳- ساختار فرایندی خالص: در پایان کلیه فعالیت‌های سازمان در فرایندها تعریف شده و اثری از واحدهای وظیفه‌ای در آن مشاهده نمی‌شود.

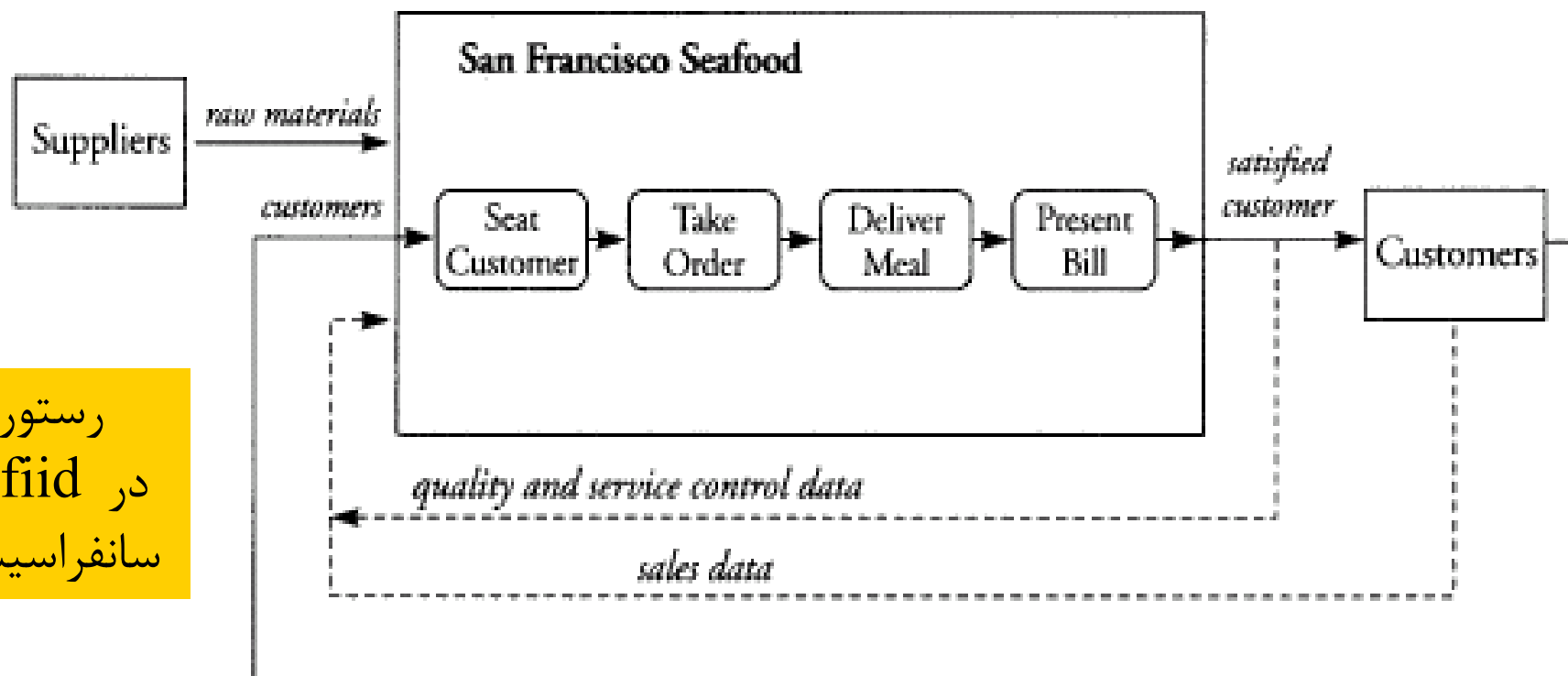
عوامل بحرانی موفقیت

- ۱ - تبیین چشم انداز واضح و روشن توسط مدیریت ارشد سازمان به ترتیبی که مبدأ و مقصد حرکت و دلیل تغییر دقیقاً مشخص باشد. این چشم انداز باید در تمام بدنه سازمان اشاعه یابد و همه افراد سازمان از ضرورت و هدف این تغییر آگاه باشند.
- ۲ - تعهد و اعتقاد مدیریت ارشد و مشارکت مستقیم تیم رهبری سازمان.
- ۳ - داشتن ساختار اجرایی برای راهبری تغییر و تحول ضروری در مرحله اجرا. این کار معمولاً از طریق تشکیل تیم های کاری با مسئولیت های مختلف انجام می شود شامل تیم های راهبری، طراحی، مشاورین و تیم های پیاده سازی.



مدل سازی سازمان

نمایش سیستمی:



رستوران

Seefiid در
سانفراسیسکو

منظور از مدل سازی چیست؟

استفاده از علایم برای نمایش موضوعات،
موجودیت ها و فرایندهای یک سازمان
بطوریکه

- موجب فهم و درک مسایل سازمان می شود
- بتوانیم درک خود را با سایر افراد به اشتراک
بگذاریم

ENVIRONMENTAL INFLUENCES

Government

Economy

Culture

RESOURCES

Capital Market

capital

Labor Market

human
resources

Suppliers

material/
equipment

Research
Laboratories

technology

ANY BUSINESS

Management

earnings/
shareholder
value

Shareholders

MARKET

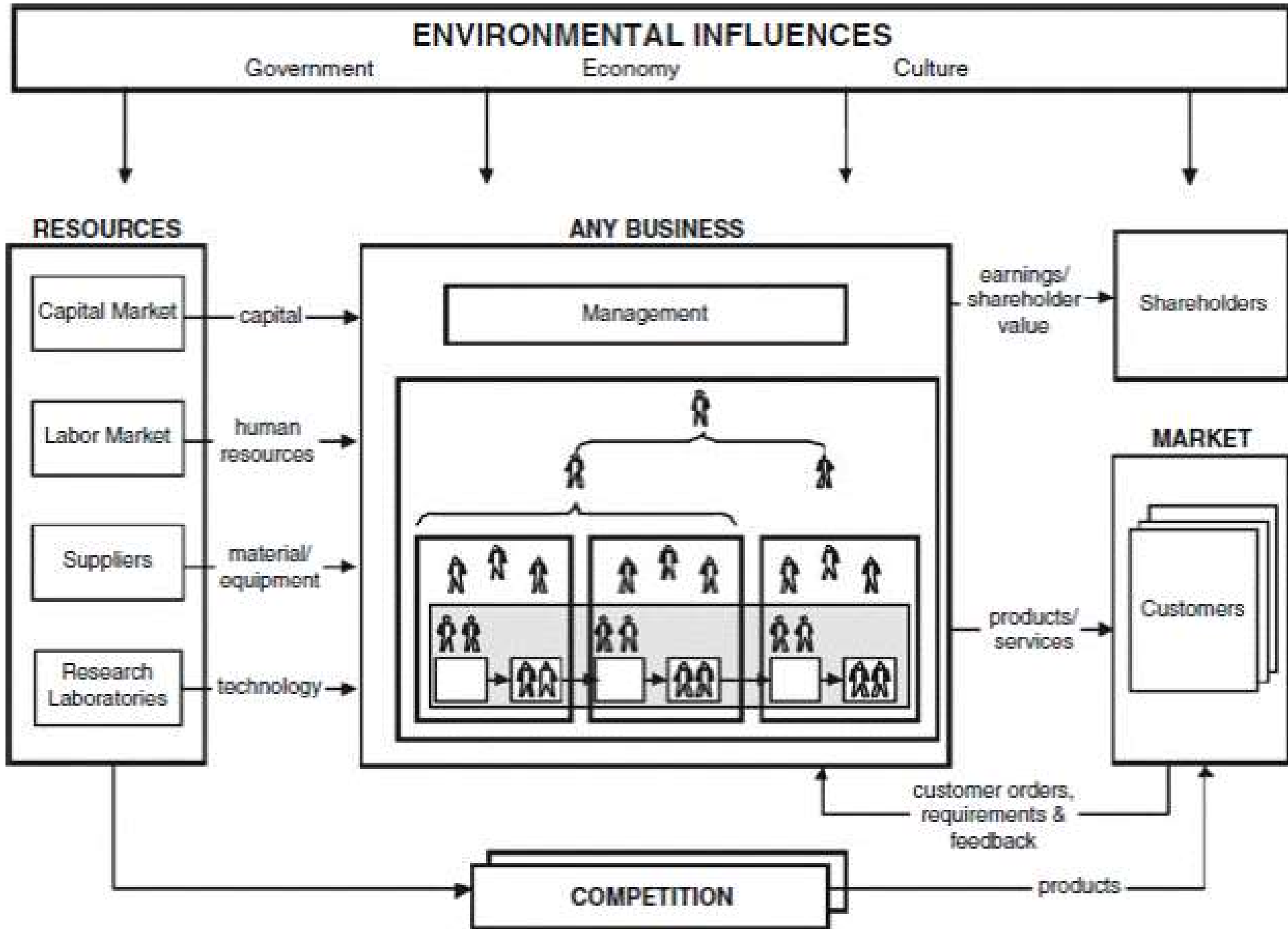
Customers

products/
services

customer orders,
requirements &
feedback

products

COMPETITION



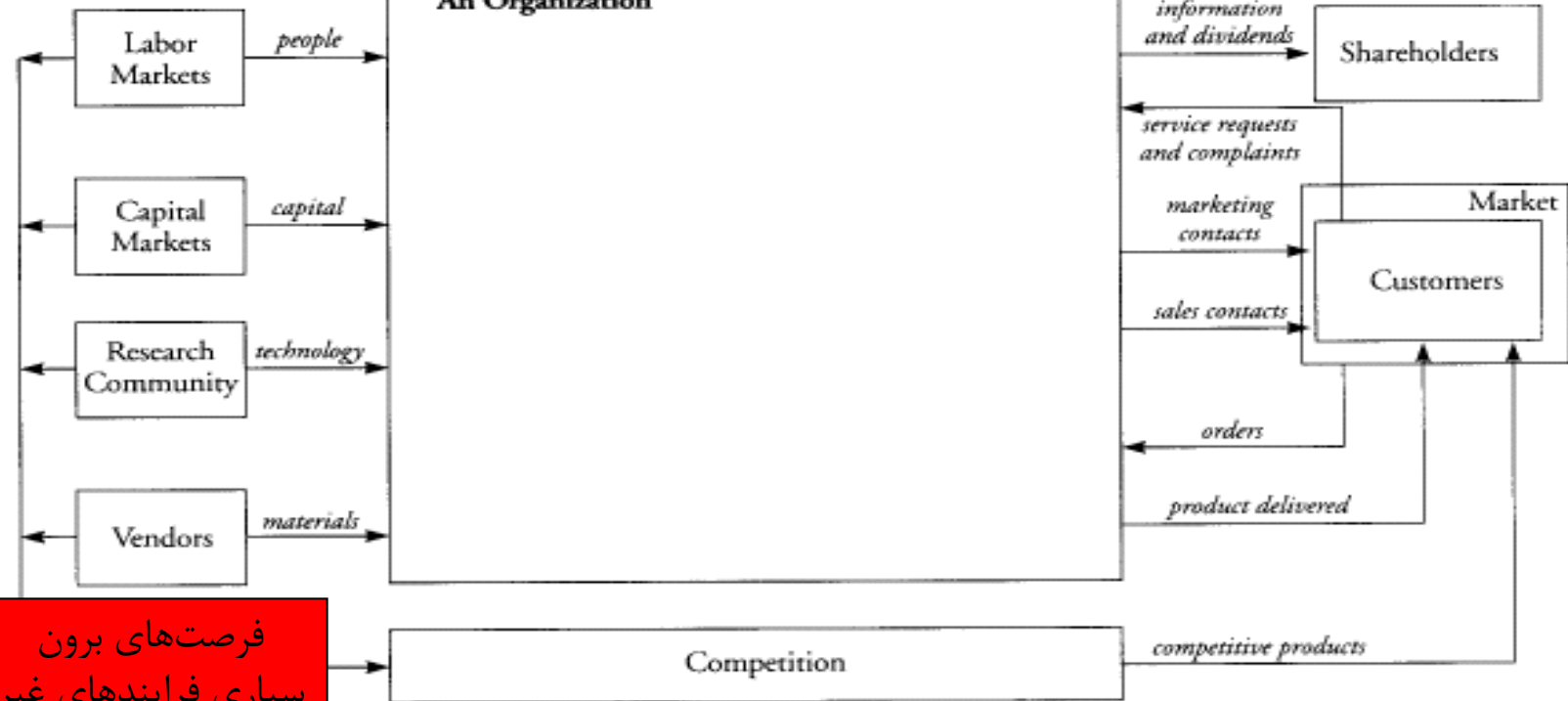
مدل سازی با استفاده از دیاگرام سوپر سیستم نمایش موضوعات استراتژیک

فروش بین المللی از طریق
اینترنت
در جستجوی مشتریان با
قدرت خرید بالا

تغییر تکنولوژی بر
استخدام نیروها اثر
می گذارد

General Environmental Influences:
The U.S. and world economies, government regulations,
and social trends

An Organization



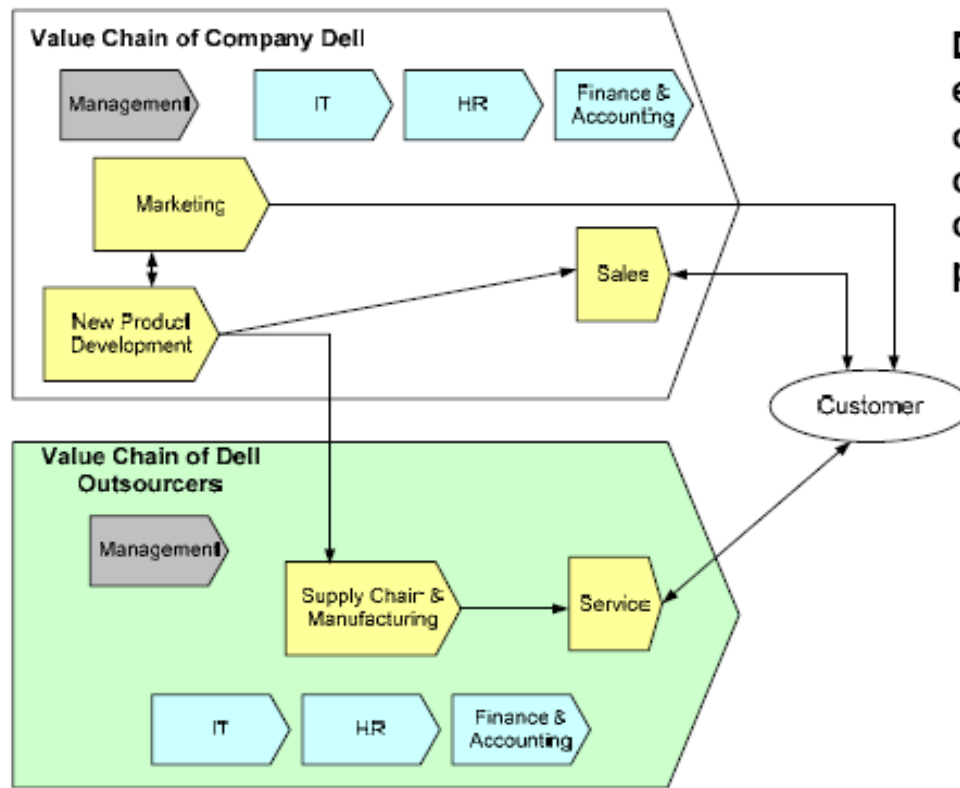
فرصت های برون
سپاری فرایندهای غیر
مهم

فرصت های جایگزینی محصول، استفاده از کانال های جدید
توزیع، در جستجوی اینترنت جدید

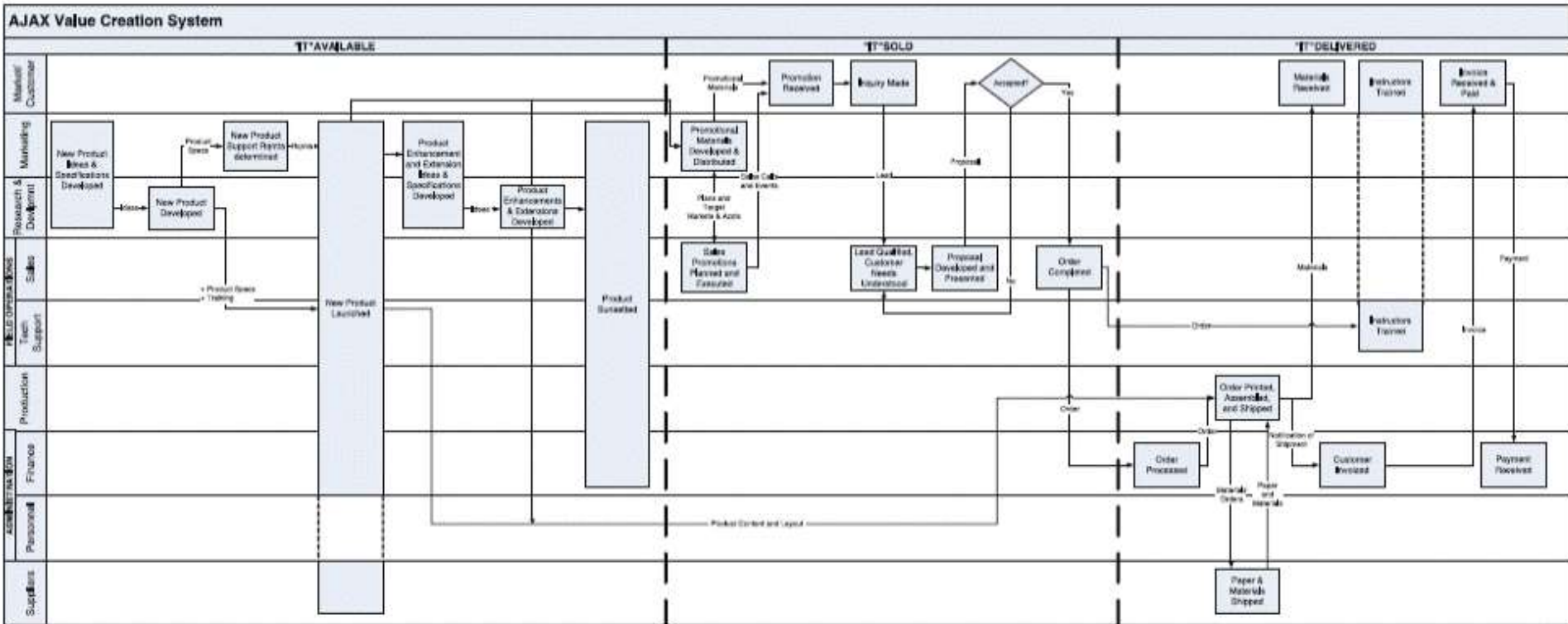
مدل سازی از طریق نمایش زنجیره ارزش و فرایندهای پایه و پشتیبانی

شرکت Dell چه چیزی را مدیریت می کند؟

■ Dell's Value Chains: What Does Dell Manage?

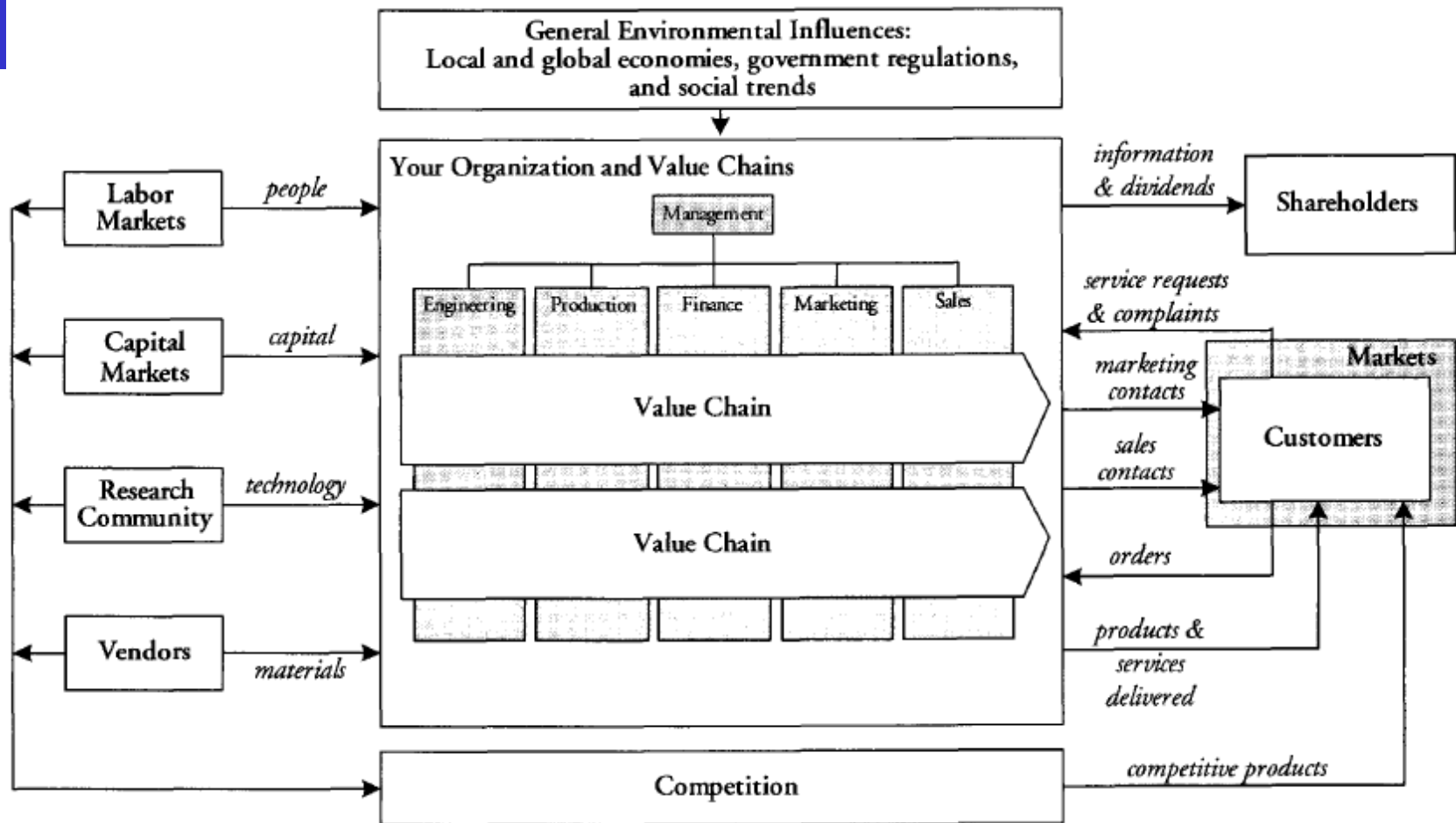


Dell sells everything online and lets customers configure their products.



Mgmt										
Value Creation	Launched		Sold					Delivered		
Support										

مدل سازی از طریق نمایش ترکیبی سوپر سیستم و زنجیره های ارزش



مدل سازی از طریق نمایش ترکیبی سوپر سیستم و زنجیره های ارزش

مثال کسب و کاری که یک زنجیره ارزش با سه فرایند پایه دارد.

