



الگو برداری از بهترین‌ها^۳ (Benchmarking)

دیوید سانتوز^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۲۴

چکیده

الگو برداری از بهترین‌ها یک جستجوی ساختاریافته و طراحی شده برای بهترین رویه‌ها و فعالیت‌های یک صنعت می‌باشد که می‌تواند به یک عملکرد فوق رقابتی ختم شود. سازمان‌هایی که روند فرآیند را به درستی معرفی می‌کنند می‌توانند از آن برای ایجاد یک جهش کمی در عملکرد سازمان استفاده کنند و به توسعه‌ی فرهنگی که در آن مدیران و کارکنان به طور پیوسته‌ای به دنبال پیشرفت هستند پردازند.

۱- معاون پژوهش و استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲- فارغ‌التحصیل مهندسی فناوری اطلاعات (IT) از دانشگاه هریوت وات اسکاتلند و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

۳- مقاله حاضر (Benchmarking) ترجمه‌ای است از فصل ۱۲ کتاب لجستیک جهانی و برنامه‌ریزی توزیع (GLOBAL LOGISTICS and DISTRIBUTION PLANNING) که بشماره 2-4077-8493-0 ISBN به چاپ رسیده است.

۴- دیوید سانتوز: مشاور ارشد لجستیک (Logistics Consulting Partner) در کشور بریتانیا که مقالات بسیاری در زمینه استراتژی‌های مدیریت ارائه داشته است.

فرآیند الگوبرداری از بهترین‌ها به طور خاص در درون فرآیند لجستیک می‌تواند برای اهداف گوناگونی استفاده شود، که دامنه‌ی این اهداف از ارزیابی عملکرد تمامی عملیات از طریق اولویت‌بندی پیشرفت‌ها، تا جستجو در سطح راهبردهای پیشرفت در زمینه‌ی خاص فعالیت‌های لجستیکی است.

الگوبرداری از بهترین‌ها چیست؟

در برخی موارد، الگوبرداری از بهترین‌ها به عنوان تقلید و جعل شناخته می‌شود. در بهترین حالت، این امر یک ایده‌پذیری ماهرانه و منعطف است که نیازمند خلاقیت و نوآوری می‌باشد و در بدترین حالت می‌تواند یک جستجوی زمان‌گیر و پرهزینه در یک مسیر بن‌بست باشد.

الگوبرداری از بهترین‌ها یک فرآیند بلندمدت است که مستلزم قبول مسئولیت مدیران ارشد با تأکید بر پیشرفت مداوم می‌باشد. تأکید در این سطح، عمدتاً بر روی فرآیندها و اقدامات است تا بر میزان کمی عملکرد. مقایسه‌ی محض عملیات و هزینه‌ها کافی نیست و الزاماً باید توجه ویژه‌ای به چگونگی سازماندهی و اجرای فعالیت‌ها مبذول داشت. این امر می‌تواند درک مناسبی از چگونگی دستیابی به عملکرد بهینه را ارائه دهد تا اینکه تنها بزرگی شکاف‌ها و کمبودهای موجود در عملکرد را نشان دهد.

نظریه‌های الگوبرداری از بهترین‌های نوین، از کار انجام شده در عملیات تولیدی شرکت آمریکایی زیراکس گرفته شده است که در حدود سال ۱۹۸۰ صورت پذیرفت. جایگاه رقابتی این سازمان به سرعت با ظهور محصول‌های ژاپنی که با قیمت‌های مشابهی با قیمت زیراکس در بازار به فروش می‌رفت، دچار زوال و نابودی شد. بسیار واضح بود که در کنار هم قرار گرفتن دو

مقوله‌ی تنظیم اهداف عملکرد که صرفاً بر اساس پیش‌بینی‌ها و مقایسه‌های گذشته و اتفاقات مورد انتظار و محتمل‌الوقوع آینده است، کافی نیست. زیرا کس از الگو برداری از بهترین‌ها برای درک شکاف رقابتی استفاده کرد تا بتواند برای برنامه‌های تجاری خود اهداف مناسبی را ارائه دهد. در نتیجه، در آن سازمان الگو برداری از بهترین‌ها در تمامی زمینه‌های تجاری اجرا شد، با تأکید بر اینکه درک قابل قبولی از نیازمندی‌های مشتریان و مشارکت کارکنان می‌تواند کمکی برای اجرای تجارت باشد. موفقیت بزرگتر، هنگامی بدست آمد که اجرای الگو برداری از بهترین‌ها در مقابل بهترین کارگزاران و کارکنانی اجرا گردید که هر کدام در یک زمینه‌ی کاری مشابه یا صنایع وابسته به آن کار می‌کردند. برای مثال، زیرا کس، فعالیت‌های لجستیکی و توزیع خود را از شرکت آمریکایی L.L.Bean الگو برداری کرد.

مزایای الگو برداری از بهترین‌ها

برنامه‌ی الگو برداری خوش ساخت، نظام‌مند و ساختار بندی شده می‌تواند مزایای مهمی را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. در واقع، جستجو برای بهترین شیوه‌های کاری صنعتی و تلاش‌های بعدی آن برای حفظ برتری رقابتی در بین دیگر سازمان‌ها، می‌تواند به مبنایی برای عملکرد بهتر، تبدیل شود. تقریباً هر مطالعه‌ای که مستلزم انجام آزمون‌هایی با جزئیات کامل از نتایج عملیات سازمان باشد، موجب درک بیشتری از چگونگی کارکرد تجاری، عوامل حیاتی موفقیت و نشانه‌های کلیدی عملکرد می‌شوند. بیشتر سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات دیگر سازمان‌ها درس بگیرند، حتی اگر محیط رقابتی و نیازمندی‌های مشتری آنها گوناگون و متفاوت باشد.

تجربیات بیشتر نیز می‌تواند از طریق مقایسه با سازمان‌هایی کسب شود که مجبور به انتخاب رویکردی اساساً متفاوت در زمینه‌ی کاری مشابه باشند.

برای مثال، تولیدکنندگان مواد دارویی مجبور به پذیرش رویکرد پیچیده‌ای از فرآیند تولید اسناد و مدارک با اطمینان بالا از کیفیت و قابلیت ردیابی کالا گردیدند. درس‌های بسیاری برای فراگرفتن از این مورد و موارد مشابه با آن وجود دارد که دارای ارزش زیادی برای سازمان‌های بسیار متفاوت می‌باشد.

الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند کمک بسیار بزرگی برای آغاز تغییر سازمانی باشد، زیرا طرز تفکرهای سنتی را در مورد حصول به عملکرد اثربخش، کارآمد و نیز واقعی‌تر را برای رسیدن به پیشرفت به چالش می‌کشد. بهترین کارها را می‌توان شناسایی کرده و گزینش نمود تا به افزایش عملکرد نایل آمد، بدون آنکه به صرف هزینه‌ها، عدم اطمینان و جداول زمان‌بندی و دوباره‌کاری نیاز باشد. بعضی از طرفداران الگوبرداری استدلال می‌کنند که این امر روشی ارزشمند است که ممکن است منجر به افزایش تشویق و تحریک تفکر خلاق کارکنان و مدیران اجرایی و روحیه کارکنان و عملیات بهتر شود. کارکنان در این روش ممکن است که برای بهتر بودن و کسب تعالی بیشتر ترغیب شوند تا اینکه فقط کار خودشان را خوب انجام دهند.

الگوبرداری از بهترین‌ها با اجرای اعمال و نظریه‌هایی که در دیگر محیط‌های متفاوت کاری بکار گرفته شده و به اثبات رسیده است به عارضه «جایی برای خلاقیت وجود ندارد» غلبه نماید. بی‌شک تمرکز و تأکید بر روی درک مشتری از کالا؛ موجب ایجاد سازمانی با قابلیت‌های بیشتری برای برآورده ساختن پاسخگویی به نیازهای واقعی مشتری می‌شود. تأکید بر ارتقای برنامه‌ریزی و اجرای آنها در سطوح گوناگون سازمان بر عهده همه بوده و فقط وظیفه مدیران ارشد سازمان نمی‌باشد.

این روش همچنین قابلیت درک تجارت رقبا را فراهم می‌آورد که شامل فعالیت‌های عملیاتی آنها می‌شود. علاوه بر آنکه از طریق شناخت عوامل

حیاتی موفقیت یا نشانه‌های کلیدی عملکردی یک تجارت خاص، رقبای مستعد را می‌توان شناسایی کرده و راهبردهای آینده را برای سازمان بررسی نمود. از دیدگاه دیگر نیز می‌توان گفت که الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند برای مقایسه‌ی عملکردها و شناخت کارهای بهتر در سازمان‌های بزرگ دارای چندین عملیات مشابه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

مخاطرات الگوبرداری از بهترین‌ها

مانند دیگر فرآیندها و روش‌های مدیریتی، الگوبرداری نیز همراه با مشکلاتی که دارد، مزایایی را نیز به همراه دارد. این مشکلات در نتیجه دلیل زیر رخ می‌دهند:

* فرهنگ موجود سازمانی

* کاربرد نادرست روش‌ها

* طبیعت فرآیندها

کاربردهای الگوبرداری ممکن است به واسطه‌ی فرهنگ مدیریت محدود شود. بعضی از مدیران ارشد ممکن است به طور عمومی بیان کنند که تجارت آنها متفاوت بوده و منحصر به فرد است، اما الگوبرداری رویکردی معمول در مدیریت است. (فعالیت‌های مهمی در صنعت وجود دارند که هم به بخش‌های صنعتی و هم به سازمان‌ها قابل تعمیم هستند). همان‌گونه که بیشتر برنامه‌ها مستلزم تغییرات عمده‌ی سازمانی هستند، ممکن است که این تغییرات از سوی بخش‌ها و افراد گوناگون علی‌الخصوص آنهایی که موقعیت سازمانی خود را در آستانه‌ی از دست رفتن می‌بینند، با مخالفت قابل توجهی روبرو شود.

مسائل غیرقابل اجتنابی پیرامون مقوله‌ی شناخت بهترین فعالیت‌ها و همچنین منطبق‌سازی فرآیندهایی که بوسیله‌ی «مشتریان بخصوص یک

سازمان» ارزش‌گذاری نشده‌اند، وجود دارد. اما سؤال اینجاست که: چه فایده‌ای در قدردانی از کارکنان تنبل وجود دارد. در اینجا قضاوت مشکلی در مورد شناخت فعالیت‌های جدیدی که انجام آنها مستلزم جهش اندکی است وجود دارد؟ (اختلاف اهداف را نمی‌توان با یک مجموعه از امیدهای اندک، مرتفع کرد). الگوبرداری از بهترین‌ها ممکن است منجر به ایجاد فرهنگ محدودیت شود تا به نوآوری. برای مثال، ممکن است به‌جای انتخاب به انطباق و به‌جای دستیابی به برابری و برتری‌طلبی منجر شود. این نوع رویکرد، هرگز منجر به مزیت رقابتی نمی‌گردد.

آیا الگوبرداری از بهترین‌ها تداوم خواهد داشت؟

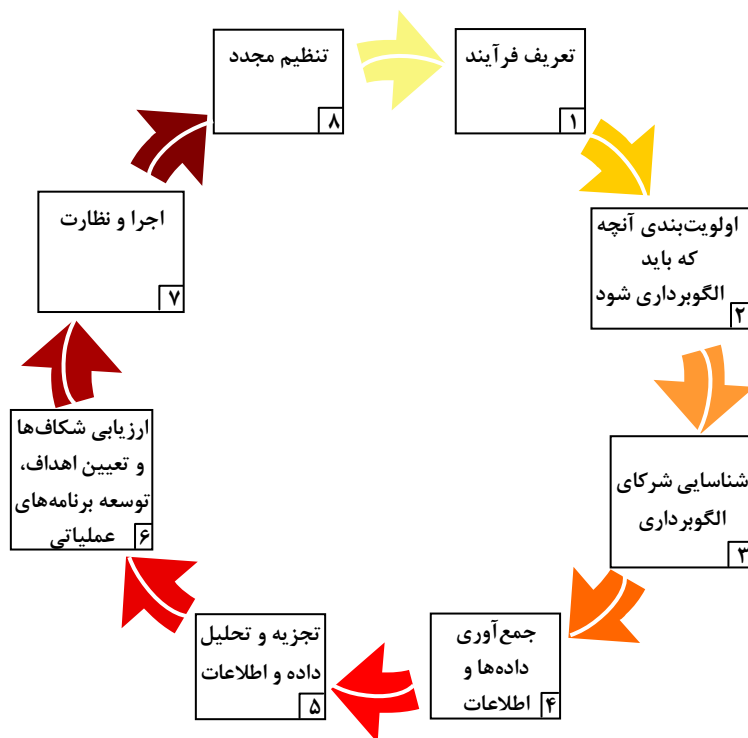
این امر واقعیت دارد که الگوبرداری به عنوان یک روش مدیریت به طور چشم‌گیری فشار کمتری را نسبت به پنج یا شش سال پیش تحمل می‌کند اما هنوز هم مزایای زیادی در آن وجود دارد. آشکارا هر روشی که بر روی مشتریان و پیشرفت عملکرد و با در نظر گرفتن قابلیت‌هایی برای پیشرفت‌های قابل توجه در کارایی و اثربخشی تکیه کند، به ایجاد مزایای عمده‌ای برای سازمان منجر خواهد شد، حتی اگر تا مدت‌ها پس از آنکه فشارهای تجاری آن روش نیز از میان رفته باشد. الگوبرداری از بهترین‌ها به نحو گسترده‌ای به وسیله‌ی بسیاری از سازمان‌ها جهت کمک به درک جایگاه و کارایی عملیات مربوط به آنها، استفاده می‌شود.

شبکه‌های الگوبرداری از بهترین‌ها، مدیران تمام‌وقت الگوبرداری و مشاورین منصوب آنها، امروزه بسیار فراوان بوده و این روش‌ها را بکار می‌گیرند.

فرآیند الگوبرداری از بهترین‌ها

تصویر زیر یک فرآیند کلی را نشان می‌دهد.

بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای مختص به خود را طراحی کرده و توسعه داده‌اند، اگرچه عناصر اصلی این فرآیند، باید همواره اجرا شوند.



فرآیند کلی الگوبرداری از بهترین‌ها

اگر تصمیم گرفته شود که الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند به برنامه‌های پیشرفت سازمان کمک کند، آنگاه باید یک مجموعه تصمیمات کلیدی درباره‌ی اینکه فرآیند کار چه خواهد بود و چگونه باید انجام گردد را اتخاذ نمود. مسائلی که به فکر کردن نیاز دارند بدین شرح می‌باشند.

۱- چگونه با شرکای مستعد ارتباط برقرار کنیم؟

۲- آیا واسطه‌هایی باید بکار گرفته شوند و آیا بودجه کافی برای این موضوع وجود دارد؟

۳- اهداف اولیه سازمان از اجرای این روش کدامند؟

۴- چه کسی پروژه الگوبرداری را مدیریت خواهد کرد؟

۵- دیدگاه سازمان در مورد محرمانه بودن این روش چیست؟

گام دوم: اولویت دادن به آنچه که باید الگوبرداری شود.

اولین گام اساساً به راه‌اندازی و ایجاد روش اولیه مربوطه می‌شود، دومین گام بر روی فرآیندها و فعالیت‌هایی تمرکز خواهد داشت که سازمان باور دارد که آنها می‌توانند به بیشترین سود ممکن ختم شود. در هر نوعی از زنجیره تأمین تعداد زیادی از فعالیت‌ها و فرآیندها وجود دارد که می‌توان تمامی آنها را در یک مرحله و یکجا الگوبرداری کرد. از این‌رو تلاش برای پیشرفت نمی‌تواند منحصر به زمینه‌های کوچکی شود و در ضمن نمی‌توان به تمامی زمینه‌ها به طور همزمان پرداخت.

گام سوم: شناسایی شرکای الگوبرداری

انتخاب شریک الگوبرداری ممکن است از طریق سازوکار الگوبرداری تعیین شود. مثلاً از طریق شبکه موجود الگوبرداری یا توسط انجمن بازرگانی صنعتی. در جایی که این‌گونه نباشد، موضوعات زیادی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد.

- آیا باید به رقبا نزدیک شد؟ اگر چنین باشد، چگونه باید به موضوعات محرمانه پرداخت و اینکه آیا آنها احتمالاً دارای فعالیت‌ها و عملیات‌های چشم‌گیر بهتری هستند؟
- آیا بهترین سازمان‌های هر بخش را می‌توان مورد شناسایی قرار داد و چه چیزی می‌تواند در تبادل با آنها به این سازمان‌ها ارائه شود؟

- چه تعداد شرکای الگو برداری مورد نیاز است؟
- کدام یک از سازمان‌ها دارای نیازمندی‌ها و فرآیندهای عملیاتی مشابه ما هستند، اما احتمالاً دارای فرآیندهای توسعه‌یافته و بهتری نیز نسبت به ما می‌باشند؟
- چگونه شرکای سازمانی در زمینه‌های گوناگون ذیربط، می‌توانند در این فرآیند مشارکت و همگرایی داشته باشند؟

گام چهارم: جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

به محض اینکه در مورد آنچه که باید الگو برداری شود تصمیم‌گیری شد، و سپس شرکای این کار شناسایی شده و توافق آنها جلب گردید، گام بعدی معین کردن فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات می‌باشد. کلید اصلی در اینجا بدست آوردن درک مشترکی از فعالیت‌ها، فرآیندها، تعاریف و بازه‌های زمانی است. عدم موفقیت در بدست آوردن چنین درک مشترکی ممکن است منجر به ایجاد مشکلات بزرگی هم در تجزیه و تحلیل و هم در مقایسه فعالیت‌ها شود، که نهایتاً می‌تواند منتهی به عدم پذیرش خروجی از سوی مدیران بالای کلیدی شود.

این درک مشترک باید از طریق تمامی شرکت‌کنندگان و برگزاری جلسات مورد نیاز تعیین شده و در طول فرآیند مورد بحث و حل و فصل قرار گرفته و پایان داده شوند. مهلت مقرر و پایانی هر مرحله از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات باید تعیین گردد، نظارت شود و تبعیت گردد، زیرا در غیر این صورت می‌تواند به یک فرآیند طولانی مدت تبدیل شود.

گام پنجم: تحلیل داده و اطلاعات

هنگامی که داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شد، مرحله‌ی تحلیلی، باید این ورودی‌ها را به خروجی‌های قابل استفاده تبدیل کند. تحلیل‌های سطح بالا نیز

برای بررسی معنادار بودن داده‌ها و اطلاعات ارائه شده مورد نیاز است تا به تأمین‌کننده ارائه گردد و به سرعت حل و فصل شود.

گام ششم: ارزیابی نقاط ضعف، ایجاد اهداف و توسعه‌ی برنامه‌های عملیاتی

زمانی که تمام داده‌ها و اطلاعات پذیرفته شده و مورد تحلیل قرار گرفتند، مقایسه‌ها باید انجام پذیرد. تحلیل‌ها باید از یک چارچوب مورد توافق استفاده کند که تمرکز اصلی خود را بر روی موارد مورد نظر سازمان قرار دهد. این موارد می‌تواند بیشترین نقاط تفاوت‌ها و مشابهت‌های سازمانی باشد و باید به گونه‌ای ارائه شود که تمرکز اصلی خود را بر روی دریافت‌کنندگان و فعالیت‌های مورد نیاز آنها قرار دهد. خروجی‌ها باید:

- به ارزیابی کلی مقایسه‌ی انجام شده در زمینه‌های مورد نظر سازمان پردازد
- در جستجوی توضیح این باشد که آیا دلایل تجاری گسترده‌ی دیگری برای برخی از تفاوت‌ها وجود دارد
- نواقص عملکردی عمده را در جایی که فرصت‌هایی واقعی برای پیشرفت‌های بزرگ وجود دارد، شناسایی نماید
- اهداف را مشخص کند که باید شامل مقیاس‌های زمانی واقع‌بینانه باشد
- مشخص کند که چه چیزی برای رهایی از این نواقص مورد نیاز است

گام هفتم: اجرا و نظارت

تمام زمان و تلاشی که برای این مرحله صرف می‌شود بسیار کم‌ارزش خواهد بود. اگر خروجی فرآیند الگوبرداری نتواند به ارائه طرح‌های روشنی برای تغییر پردازد، در نتیجه نمی‌تواند واقعاً اجرایی شده و پیشرفت‌های

ماندگاری نیز نخواهد داشت. با دستیابی به اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند الگو برداری، سازمان باید به نظارت عملیاتی عملکردها ادامه دهد و ارزیابی کند که آیا سازمان‌های دیگری هم وجود دارند که هم‌اکنون به ایجاد فرآیندها و اعمال متعالی‌تری پرداخته‌اند یا خیر؟

گام هشتم: تنظیم مجدد

جستجوی مداوم برای پیشرفت، ناگزیر به توسعه‌ی فرآیندها و اعمال بیشتری ختم خواهد شد و حتی برخی دوباره‌نگری‌ها در تلاش‌های مربوط به الگو برداری نیز باید صورت پذیرد.

الگو برداری در عمل

کاربردها و فواید الگو برداری بسیار گسترده و متنوع هستند، با این وجود بعضی از مثال‌ها می‌توانند این نکات را نشان دهند.

ساختار و مسئولیت‌های زنجیره تأمین در سراسر اروپا: به عنوان بخشی از یک برنامه‌ی تغییر وسیع‌تر سازمانی، یک تولیدکننده چند ملیتی با راهبرد «حرکت سریع کالاهای مشتری» (FMCG) می‌خواهد که به روندها و گرایش‌های گوناگون فعالیت‌های مدیریت زنجیره تأمین در سراسر اروپا بپردازد. در ابتدا شرکت، به توسعه‌ی یک ساختار کشور محور¹ پرداخت، اما متوجه شد که حداقل، فرصت‌های قابل توجهی از طریق ایجاد تغییر برای دستیابی به این ساختار وجود دارد. شرکت به دنبال این بود که بفهمد چگونه تجارت می‌تواند به مسائل بنیادین مدیریتی در قسمت‌های گوناگون بپردازد و کلیدهای موفقیت در این راه کدام هستند. بعضی از این نکات کلیدی شامل مسائل زیر می‌شوند:

- تقسیم مسئولیت‌ها

1 - Country based

- مدیریت مرکزی در برابر مدیریت منطقه‌ای
- حمایت از عملیات‌های مواجهه با مشتری
- سیستم‌های اطلاعاتی
- اجرا و مدیریت تغییر

با ایجاد حساسیت در مورد زمینه‌های مورد علاقه و احتیاج به اطمینان یافتن از شرکای مستعد در مورد مسائل محرمانه، شرکت مشاور می‌تواند به عنوان واسطه‌ای در اجرای فرآیند الگوبرداری اقدام نماید. مباحث اولیه، به تولید یک سند اولیه می‌انجامد و سپس این سند به یک پرسشنامه بسط می‌یابد که می‌تواند در مصاحبه‌های چهره به چهره مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعدادی از شرکای مستعد شناسایی گردیده، با آنها تماس گرفته شده و دعوت می‌گردند. تمامی شرکت‌کنندگان وارد فرآیند مصاحبه‌های مشابهی می‌شوند تا از پایداری، روش‌شناسی، برداشت‌ها و پاسخ‌ها اطمینان حاصل شود. در مرحله نتیجه‌گیری این فرآیند، تمام داده‌ها تحلیل شدند، مقایسه‌ها صورت گرفتند و یافته‌های کلیدی تعیین شدند. سپس یک گزارش مختصری پخش گردید تا به تمامی شرکت‌کنندگان اطلاع‌رسانی کند و یک گزارش نیز به مدیریت گروه تولیدی FMCG ارائه گردید.

این فرآیند به گروه مدیریتی شرکت اجازه می‌داد که به مقایسه و بدست آوردن دیدگاه‌هایی در زمینه اینکه چگونه شرکت‌ها با چالش‌های مشابهی به توسعه‌ی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ساختارهای مختلفی می‌پردازند. نایل شوند سپس گروه مدیریتی یک ارزیابی از گزینه‌های راهبردی را آماده می‌کند و به توافقی برای ایجاد و هدایت فرآیند ملاقات‌های پشت سر هم و چهره به چهره با دو نفر از مورد علاقه‌ترین شرکای مورد نظر می‌رسد. خروجی این فرآیند دوم، به شکل‌گیری یک بخش عظیم از طرح‌های تحقیقاتی ختم

می‌شود که مسئولیت‌ها و ساختارهای زنجیره تأمین را به یک سازمان اروپایی تغییر می‌دهد. طرح تحقیقاتی هنگامی پذیرفته خواهد شد که فرآیند اجرای تدریجی، برای متمرکزسازی پیشرفته هم برای فعالیت‌ها و (هم برای مسئولیت‌ها) ارائه گردد.

ایجاد بهترین مشوق‌های درون‌سازمانی

برای رهبری جهانی در بازارهای صنعتی و مشتری‌یابی، یک سازمان بزرگ آمریکایی به تلاش برای شناسایی بهترین فعالیت‌های درون‌سازمانی خواهد پرداخت، قبل از اینکه وارد مقوله‌ی چگونگی برخورد دیگر سازمان‌ها با چالش‌های مشابه خود شود. ساختار «کشورمحور» این سازمان، باید به ایجاد تعداد زیادی از عملیات‌های لجستیکی مجزا بپردازد. تلاش‌های پیشین برای انجام این نوع از فعالیت‌های درون‌سازمانی به کشف کمبود در زمینه‌ی نقاط مشترک بر مسائل زیر ختم می‌شود؟

- چه چیزی باید اندازه‌گیری شود؟
- چگونه باید معیارها را تعریف کرد؟
- چه بازه‌های زمانی را باید استفاده کرد؟
- چه چیزی باید در نظر گرفته شود و چه چیزی را نباید در نظر گرفت؟
- چگونه فعالیت‌های لجستیکی را باید مدّ نظر قرار داد که بتوان تنها بر روی چند طیف خاص محصولات در اروپا تمرکز کرد؟
- چگونه محصولات و ترکیب مشتریان مختلف ممکن است بر روی عملیات و اثربخشی هزینه‌ها تأثیر بگذارد؟

شواهد بدست آمده حاکی از آن بود که اسپانیا کارآمدترین عملیات و انگلستان ناکارآمدترین عملیات را در بین کشورهای اروپایی داشته‌اند. ۱۰ کشور دیگر نیز به جمع این کشورها اضافه شدند که دارای عملیات قابل قبول آمریکایی بودند.

در مباحث ابتدایی تلاش‌های ترکیبی قابل توجهی در زمینه‌های مورد علاقه‌ای مثل معیارها و تحلیل فرآیند، تعاریف، شرح هزینه‌ها فرآیندی برای حل مشکلات پاسخ‌گویی به سؤالات، صورت پذیرفت. تأکید در این فرآیند بر روی عملیات فیزیکی همراه با کنترل موجودی و اداره امور و تأکید عمده‌ای بر روی هزینه‌ها و کارایی عملیات بود. بعلاوه، داده‌های سطح بالایی از کسب و کار هر عملیات گردآوری شد تا موقعیت معنی‌داری فراهم آید. خروجی حاصل از این فرآیند نتایج بسیار جالبی را بوجود آورد که عبارتند از:

- کارآمدی بدست آمده توسط کشور اسپانیا بیشتر مربوط به کارکردهای مشتریان کوچک بود و خرید به عنوان تنها بخشی از طیف کلی تولید بوده و همچنین سفارش‌ها و خرید در مقیاس وسیع نیز به ندرت صورت می‌گرفت.
- ناکارآمدی بدست آمده در کشور انگلستان نیز عمدتاً مربوط به فعالیت‌های غیرلجستیکی بوده و در نتیجه‌ی پیروی از راهی بود که در آن بودجه‌های مربوط به عملیات پیش‌بینی نشده بود.
- عملیات دارای حجم‌ها و درخواست‌های مشابه نیز تفاوت‌های وسیعی در هزینه‌ها و کارایی‌ها داشت.
- ماشین‌آلات پیشرفته و خودکار نیز بهره‌وری قابل توجهی را نسبت به انجام عملیات غیرخودکار و دستی نشان نداد و بزرگترین مرکز عملیات ماشین خودکار نیز نشان داد که از لحاظ سودآوری، غیراقتصادی بوده است.
- پس از آنکه برخی از داده‌های اولیه مورد بررسی قرار گرفتند، مجموعه‌ای از تجویزها پیشنهاد شده و مورد پذیرش قرار گرفت که

عبارت بودند از: توجه به مشتریان نهایی و بهبود بهره‌برداری و نیز متناسب‌سازی دارایی‌های سرمایه‌ای غیربهره‌ور انباشته شده.

- شناسایی سه مرکز با فرآیند عملیاتی و روش‌های کاری قابل توجه و ایجاد تیم جدید برای اجرای بهترین عملیات داخلی و نیز اعمال اصلاحات لازم در مورد تمام عملیات.
- توسعه مقیاس‌های عملیاتی جدیدی که به شیوه‌ی بهتری واقعیات عملیات و عوامل حیاتی موفقیت را منعکس می‌سازد.
- تعیین گروه خارجی الگو برداری برای انجام بررسی روش‌های معناداری که عملیات را بهتر از آنچه که افراد داخلی آنها را شناسایی کرده‌اند، انجام دهند.
- تجدید سازمان راهبردی، سازماندهی مجدد فیزیکی و اجرای مداوم آن به مدت دو سال با الگو برداری بیشتر و تغییراتی در کسب و کار که نتیجه‌ی یک برنامه توسعه‌ای مستمر است.

اولویت‌های زنجیره تأمین خرده‌فروش

بازار رقابتی سرسخت و تغییرات عمده آن، رفتار مشتری خرده‌فروش شناخته شده در خیابان‌های اصلی انگلستان را برای برعهده گرفتن مطالعه‌ی بنیادین زنجیره تأمین خرد مجبور می‌کند. رشد سالیانه بازار، بازگشایی فروشگاه‌های جدید، معرفی دامنه‌هایی از محصولات جدید و افزایش حقوق و دستمزد، موجب اجرای این مسئولیت برای چندین سال گردید. تیم مدیریت قبلاً پیش‌بینی کرده بود که اصلاحات زیادی لازم بوده که از جمله آنها موارد ذیل است:

- تغییرات سازمانی
- توسعه‌ی سیستم‌ها

- معرفی فناوری‌های جدیدی مثل بارکدها و بررسی‌های دقیق از مراکز توزیع
- فعالیت‌های پیش از خرده‌فروشی
- برنامه‌های توسعه پشتیبانی
- روش‌های برآورد
- برنامه‌ریزی و کنترل کالا
- سیستم‌های مدیریت موجودی کالا

یکبار دیگر، مشاوره به عنوان واسطه‌ای برای انجام توصیه‌ها، تسهیل و مدیریت فرآیند، همراه با حفظ هویت محرمانه بودن تمام شرکت‌کنندگان، مورد استفاده قرار گرفت. این فرآیند، خرده‌فروش را برای اولویت‌بندی زمینه‌های مورد علاقه، شناسایی و دیگر خرده‌فروشان که چالش‌هایی مشابهی را در خارج از بازار داشته و برخی از کَشش‌های کلیدی موجود در عملیات زنجیره تأمین را دریافته بودند، توانمند می‌ساخت. مصاحبه‌های چهره به چهره، فرآیندهای طراحی و جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافت و تجزیه و تحلیل‌ها نیز برای مشاوران، مشاهده اقدامات عالی، خوب و متوسط در هر زمینه را در بر داشت. آنگاه تمام مشارکت‌کنندگان هر زمینه، در برابر این معیارها رتبه‌بندی شدند و با عباراتی مثل مطلق و نسبی مقایسه شدند.

این تحلیل‌ها و گزارش‌ها منجر به اولویت‌بندی هر خرده‌فروش و ملاقات‌های چهره به چهره با برخی از شرکای الگوبرداری برای کشف دقیق‌تر زمینه‌های علایق مشترک با تمرکز ویژه بر روی فرآیندها و روش‌ها گردید. نتیجه این فرآیند، بوجود آوردن یک طرح منسجمی از توسعه‌ی زنجیره تأمین با توالی‌های ابتکاری عالی بود.

نتیجه‌گیری

الگو برداری از بهترین‌ها برای اقدام عملی طراحی شده است نه اینکه تنها برای پاسخ دادن به سؤال‌هایی از قبیل ما چگونه در حال انجام کار هستیم، باشد. این وسیله‌ای برای رسیدن به یک هدف است، نه اینکه خود هدف باشد و هنگامی در مؤثرترین نقطه‌ی کاری قرار می‌گیرد که به عنوان ابزاری برای توسعه بهترین فعالیت‌ها بکار گرفته شود تا اینکه یک موضوع خاص را حل و فصل کند.

برای بهره‌گیری از این روش، سازمان‌ها باید در ابتدا متوجه شوند که سازمان‌های دیگری وجود دارند که بعضی از فعالیت‌ها را بهتر انجام می‌دهند و درس‌هایی را می‌توان از چگونگی انجام کارها به وسیله‌ی آنها آموخت. در نهایت، بزرگترین نفعی که ممکن است بدست آید، درک بهتری از کسب و کار و تغییر در فرهنگ سازمانی و گذر به یک سازمان خلاق و فعال می‌باشد که می‌تواند در تلاش برای تحول و پیشرفت مداوم ختم شود.

هنگامی که از الگو برداری به نحو صحیحی استفاده شود، ابزار مدیریتی قدرتمندی خواهد بود که دیدگاه بسیار مهمی از محیط خارجی سازمان و مخصوصاً خواسته‌های مشتریان آن را فراهم می‌کند. سرانجام، کاربرد فرآیند الگو برداری می‌تواند منجر به مزایای رقابتی از طریق هدایت هزینه‌ها و تمایز در تعالی بخشی به خدمات به مشتری شود.

