

تکنیک محک‌زنی رقبا

تألیف و ترجمه سجاد دیبانی اصل

چکیده

محک‌زنی رقبا^(۱) یکی از فنون تبدیل سازمان از ساختار سنتی به ساختار جدید (سیستمی) است که بر بینش و روش بالا - پایین (Top-down) استوار است. این فن روش‌ها، ابزارها، و فرایندهای جدید را برای تعریف هدف‌های کارکردی و برنامه‌های بهره‌وری در شرکت براساس بهترین راه کارها در صنعت جستجو می‌کند. تکنیک ارزیابی رقبا، که جنبه‌های مختلف مهندسی مجدد پروسه‌ها را نیز تحت پوشش قرار می‌دهد، به شخص قدرت درک ساختار و روش‌های فعلی و تعریف هدف برای سازمان جدید را می‌دهد تا بتواند با توجه به فرهنگ حاکم در قالب این تکنیک سازمان را در گذر از حالت سنتی به ساختار جدید راهنمایی کند.

واژه‌های کلیدی: تکنیک محک‌زنی رقبا، سازمان‌های سیستمی، تجزیه و تحلیل فرایندها

مقدمه

خریداران در همه جای دنیا دنبال کالاهای مناسب‌اند. کالاهایی که بتوانند نظر مشتری را جذب کنند، ویتترین فروشگاه‌ها را پر خواهند کرد. امروزه محصولات سونی در اکثر کشورها جایگاه بسیار مناسبی دارد. مشتریان زیادی متقاضی استفاده از محصولات فورد، تویوتا، زیراکس و خدمات رستوران‌های مک‌دونالدز و هتل‌های هیلتون هستند. این شرکت‌ها توانمندی خود را مرهون ارزشی می‌دانند که در محصولات خود برای مشتری ایجاد می‌کنند. فعالیت‌هایی که در داخل سازمان روی ورودی‌ها انجام می‌شود تا خروجی‌ها را تولید کند، ارزش افزوده روی کالا ایجاد می‌کند. مایکل پورتر^(۲) برای شناسایی و بهبود فعالیت‌ها، زنجیره ارزش^(۳) را پیشنهاد می‌کند. او معتقد است که برتری رقابتی با یک نگاه کلی به سازمان

به دست نمی‌آید و با استفاده از تئوری سیستم‌ها فعالیت‌های سازمان را به دو گروه اصلی^(۴) و پشتیبانی^(۵) دسته‌بندی می‌کند. هر کدام از این گروه‌ها و فرایندها باید از لحاظ ارزش افزوده^(۶) بررسی شود و متناسب با ارزش ایجاد شده، فعالیت‌ها حذف یا ادغام شوند. در حقیقت با پرداختن به این فعالیت‌ها است که سازمان می‌تواند مشتری را جلب کند. در این مقاله تهیه‌کننده قصد دارد تکنیک ارزیابی رقبا را به عنوان ابزاری جهت ماندن در عرصه رقابت بررسی کند. (از منبع‌های شماره ۲، ۱). تکنیک ارزیابی رقبا در دهه ۱۹۶۰ شامل بررسی‌های داخلی شرکت بود، به این صورت که شرکت‌ها نتایج آماری هر سال را با سال‌های گذشته مقایسه می‌کردند. این روش شرکت‌ها را در پیشرفت تدریجی و سالانه

دلایل رشد و موفقیت آنها مشخص و برای هدایت شرکت برنامه‌ریزی شود تا بتوان در عرصه رقابت باقی ماند و در حالت‌هایی بهتر از رقبای نیز بود.

حال موضوع مهم آن است که چگونه می‌توان وارد این بحث شد. ژوران (Juran) این سؤال را مطرح می‌کند: «چه چیزی است که شرکت‌ها به آن عمل می‌کنند و بهتر از ما نتیجه می‌گیرند؟»

جواب دادن به این سؤال دروازه ورود به تکنیک محک‌زنی رقباست. تکنیکی که در بین شرکت‌های آمریکایی رواج پیدا کرد و بعداً به عنوان یکی از اجزای سیستم‌های جامع^(۸) مورد توجه قرار گرفت. تکنیک محک‌زنی رقبای در اکثر شرکت‌های آمریکایی وجود دارد، تخمین‌ها نشان می‌دهد که بین ۴۵ تا ۶۰ درصد از شرکت‌های آمریکایی این تکنیک را در سازمان‌هایشان ایجاد کرده‌اند (از منبع شماره ۶). یکی از شرکت‌هایی که از این تکنیک استفاده کرد و در این راه موفق بود، شرکت زیراکس است.

شرکت زیراکس در سال ۱۹۵۹ دستگاه فتوکپی را معرفی کرد و تا سال‌ها بازار انحصاری را در اختیار داشت. نام زیراکس نیز مانند کلینکس که به انواع دستمال کاغذی اطلاق می‌شد، بر تمام دستگاه‌های فتوکپی اعمال می‌شد. از سال ۱۹۸۱ شرکت‌هایی مثل IBM و کداک با ارائه ماشین‌های جدید بازار را قسمت کردند و شرکت‌هایی مثل کانن و ریکو^(۹) نیز سهمی از بازار را اشغال کردند. ایجاد قطب‌های جدید کم‌کم شرکت زیراکس را از عرصه تجارت کنار می‌گذاشت. محک‌زنی رقبای تکنیکی بود که این شرکت را به عرصه رقابت باز گرداند (از منبع شماره ۷). با توجه به این موفقیت‌ها این تکنیک به عنوان یکی از اجزای ضروری سازمان‌ها شناخته شد. در حقیقت ضرورت وجود تکنیک محک‌زنی رقبای پاسخ به این سؤال است که: چرا من چرخ را دوباره طراحی و ابداع کنم در حالی که اکنون می‌توانم از شخصی یاد بگیرم که چگونه آن را بسازم؟ این فرایند فراتر از جمع‌آوری اطلاعات برای تغییر در عوامل داخلی و خارجی سازمان برای رقابت با سایر شرکت‌هاست. در ساختارهای سنتی تغییر منابع سیستم در بهبود نسبی سازمان‌ها مفید بوده است ولی با مفاهیم جدید

کمک می‌کرد. از سال ۱۹۷۰ مدیریت روی استراتژی‌ها و تفکر استراتژیک تمرکز کرد. در این روش، ابزار عبارت بود از تجزیه و تحلیل رقبای و ارزیابی استراتژی‌ها. در سال ۱۹۷۰ شرکت زیراکس به ارزیابی رقبای پرداخت و باعث رشد این تکنیک شد. روش جدید شامل مقابله فعالیت‌های کاری شرکت با رقبای و اندازه‌گیری سستی نتایج حاصل (روش‌هایی مثل مالی) بوده است. اخیراً این تکنیک به آنچه امروزه ارزیابی فرایند مدار نامیده می‌شود ارتقا یافته است. در این تکنیک آخر، فرایندها با هم برای انتخاب بهترین روش اجرای کار، با حداکثر ارزش مقابله می‌شوند که درباره آن بحث خواهد شد.

تکنیک ارزیابی رقبای

در حقیقت تبدیل شرکت‌ها به واحدهای تأثیرگذار که رضایت مشتری را برآورده کند، اغلب با تغییر ساختار همراه است و این تغییر نیاز به درک صحیح ساختار و فرایندهای فعلی سازمان دارد. تکنیک محک‌زنی رقبای یکی از این تکنیک‌های تبدیل سازمان از ساختار سنتی به ساختار جدید (سیستمی) است. مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا در تعریف این تکنیک می‌گوید: «تکنیک محک‌زنی رقبای عبارت است از تشخیص، شناسایی روش‌ها و فرایندهای کارآمد در همه جای دنیا و وفق دادن آنها با شرایط سازمان برای بالا بردن کارایی آن است» (از منبع شماره ۳). شرکت زیراکس که یکی از پیشگامان استفاده از تکنیک محک‌زنی رقباست، در تعریف این تکنیک خاطر نشان می‌کند:

«ارزیابی (محک‌زنی) رقبای عبارت است از فرایند مستمر ارزیابی کالاها، خدمات، و روش‌های اجرای کارها در مقایسه با رقبای سخت و یا شرکت‌هایی که به عنوان رهبران صنعت تلقی می‌شوند» (از منبع شماره ۴).

و تعریف دیگری هم در این باره می‌گوید:

«تکنیک محک‌زنی رقبای فعالیت مستمر پیشی گرفتن از رقباست که این پیشی گرفتن شامل تشخیص روش‌های اجرایی مناسب می‌باشد که نصب آنها باعث بالا رفتن کارایی سازمان می‌شود» (از منبع شماره ۵).

به طور کلی می‌توان گفت:

تکنیک محک‌زنی رقبای، مقایسه مستمر استراتژی، محصولات و فرایندهای شرکت با برترین‌هاست^(۷) تا

۲- بهبود کارایی^(۱۳)

تکنیک محک‌زنی رقبا به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بتواند شکاف‌های موجود در کارایی سازمان را شناسایی کند و در جهت بهبود، آن فرایندها را تغییر دهد. این بهبود وسیله‌ای را ایجاد می‌کند که با آن محصولات و خدمات نیز در جهت تأمین انتظارات مشتری تغییر می‌کنند که این باعث جلب مشتریان با انتظارات بیشتر خواهد بود.

۳- منابع انسانی

شکاف کارایی بین کاری که انجام می‌شود و فعالیت‌های شرکت‌های موفق، نیاز به کارکنانی دارد که به توانایی‌های حل مسئله و بهبود روش‌ها آشنا و مسلط باشند. با توجه به این موضوع، بحث آموزش و ارتقای سطح علمی کارکنان اهمیت خود را به عنوان یکی از اصول تکنیک محک‌زنی رقبا نشان می‌دهد. (از منبع شماره ۸).

انواع تکنیک محک‌زنی رقبا

به تناسب نوع اطلاعاتی که مورد استفاده قرار می‌گیرد سه نوع تکنیک محک‌زنی رقبا قابل تفکیک است. استراتژیک، کارکردی و فرایندمدار^(۱۴). ارزیابی استراتژیک رقبا روی استراتژی‌هایی متمرکز است که شرکت‌ها به وسیله آنها با هم رقابت می‌کنند و در دو حالت باقی مانده بر کارایی شرکت‌هایی که شاخص‌های توسعه را بهبود داده‌اند مطالعه می‌شود (از منبع شماره ۹).

- ارزیابی استراتژیک، مقایسه و مقابله استراتژی‌های شرکت با رقبا برای برنامه ریزی استراتژیک است.
- ارزیابی کارکردی عبارت است از مقایسه اندازه‌های کارکرد (اغلب مالی)، برای تشخیص اینکه چگونه کالایی در رقابت برنده می‌شود.
- ارزیابی فرایندمدار نیز مقایسه روش‌ها و نحوه انجام دادن فرایندهای کاری برای یادگیری بهترین روش‌های اجرای کار است (از منبع شماره ۱۰).

موضوع مشخص در این تکنیک، ارزیابی فعالیت‌ها و فرایندهای شرکت در مقایسه با موارد همانند و موفق است. با توجه به این تقابل، چهار دسته‌بندی زیر برای تکنیک محک‌زنی رقبا وجود دارد:

سازمانی این روش دیگر برای باقی ماندن در عرصه رقابت مناسب نیست و تغییر اجزا برای بهتر شدن فعالیت‌ها ضروری است. در تکنیک ارزیابی رقبا نیز اساس کار بر تشخیص ایده‌ها و روش‌های نو برای بهبود پروسه‌ها و برآوردن نیاز مشتری است. در حقیقت عامل نهایی در بهبود پروسه‌ها نظر و رضایت مشتری است که البته این بهبود باید نیازهای عملیاتی و استراتژیکی را برآورد کند.

چرا تکنیک محک‌زنی رقبا؟

شما به عنوان یک عضو سازمان آیا تا به حال این سؤالات را با خودتان در میان گذاشته اید که:

- ۱- به سمت هدف‌های درستی حرکت می‌کنیم؟
- ۲- چگونه کارها را انجام می‌دهیم؟ (روش انجام کارها چیست)
- ۳- فعالیت ساخت را به بهترین وجه انجام می‌دهیم؟
- ۴- چگونه با دیگران رقابت می‌کنیم؟

تکنیک محک‌زنی رقبا می‌تواند شما را با واقعیت‌هایی روبه رو کند، تا خود بتوانید جواب این سؤالات را بدهید. این تکنیک به شما می‌گوید که برای چه هدف‌هایی باید فعالیت کنید و همچنین مسیر رسیدن به آن را نیز می‌شناساند. تکنیک محک‌زنی رقبا منابع خارجی و داخلی زیادی معرفی می‌کند که شما برای طراحی فرایندهای کاری خود، آنها را می‌توانید ارزیابی کنید.

به طور کلی تکنیک محک‌زنی رقبا اگر درست طراحی و نصب شود، سازمان را در گذار از حالت سنتی به «میان‌فعالی»^(۱۵) کمک خواهد کرد و همچنین باعث روشن‌تر شدن جایگاه شرکت در زنجیره تأمین^(۱۶) نیز خواهد شد. با استفاده از تکنیک محک‌زنی رقبا در سازمان تغییراتی ایجاد می‌شود که می‌توان آنها را به ۳ دسته زیر تقسیم کرد:

۱- تغییرات فرهنگی^(۱۷)

تکنیک محک‌زنی رقبا برای سازمان‌ها مجموعه‌ای از هدف‌های واقع‌بینانه و محتاطانه تعریف می‌کند و طی این فرایند افراد را متقاعد می‌کند که نسبت به این هدف‌ها پایبند باشند. این حرکت باعث جریان فرهنگی در داخل سازمان می‌شود که بر علایم عدم کارکرد غلبه کرده حس متفاوت بودن و برتر بودن را جایگزین می‌کند.

جدید است. گسترش استفاده از بارکد، یکی از این تاثیرها در صنایع است.

۴) **فعالیتی**، این روش شامل اندازه‌گیری عوامل متعدد مربوط به فعالیت‌های مختلف شرکت و مقایسه آنها با همان شاخص‌های رقباست. بعضی شرکت‌ها این اطلاعات را به طور خصوصی برای یک سری از شرکت‌ها و یا به طور عمومی منتشر می‌کنند. انتخاب شرکا برای ارزیابی و مقایسه در صنعت مشابه است. در این روش ما اغلب روی یک فرایند یا فعالیت خاص تمرکز می‌کنیم زیرا رقیب خاصی برای فعالیت‌ها در نظر نمی‌گیریم. همان طوری که قبلاً خاطرنشان شد برای ارزیابی رقا، دو نوع دسته‌بندی قابل تشخیص است که این دو دسته‌بندی ترکیب دوتایی ایجاد می‌کند. جدول شماره ۱، بهترین ترکیب این دو دسته‌بندی را نمایش می‌دهد.

جدول شماره ۱. بهترین ترکیب برای ارزیابی رقا

ارزیابی نوع تکنیک	داخلی	رقابتی	جامع	فعالیتی
استراتژیک	۳	۱	۳	۳
فرایند مدار	۲	۳	۱	۱
کارکردی	۲	۱	۲	۳

۱- زیاد ۲- متوسط ۳- کم

انتخاب فعالیت‌ها برای محک‌زنی با ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) (۱۶)

عوامل زیادی در موفقیت شرکت‌ها دخیل اند و هر یک تاثیرهای مختلفی بر پیشرفت سازمان دارد. عوامل کلیدی موفقیت، تعداد محدودی از این موضوع‌هاست که اگر نتایج آنها رضایت بخش باشد باعث پیشرفت در عرصه رقابت خواهد شد. شناسایی این موضوع‌ها در بهبود سازمان‌ها حیاتی است. در پروژه‌های ارزیابی رقا نکته شروع، شناسایی همین موضوع‌هاست. معیارهایی که در انتخاب این عوامل تاثیرگذارند عبارت اند از:

- اول اینکه عوامل کلیدی موفقیت باید اهمیت استراتژیک برای فعالیت‌ها داشته باشند. یعنی بهبود در این موضوع‌ها تاثیر چشمگیری در کارایی فعالیت‌های مزبور داشته باشد؛

۱) **داخلی**، در این نوع یک بخش از سازمان در برابر بخش دیگر سازمان که فعالیت یکسانی دارند قرار می‌گیرد و ارزیابی می‌شود. به طور مثال شرکتی که چند انبار دارد، یکی از آنها را در مقابل دیگری قرار می‌دهند. از مزایای این روش، شناسایی روش‌ها و متدهایی با کارکرد بالا در سازمان است و همچنین این روش کم هزینه و در مدت زمان کمتری قابل اجراست. ولی این روش نقاط ضعف شرکت را در مقابل رقا آشکار نخواهد کرد.

۲) **رقابتی** (۱۵)، این روش شامل ارزیابی کارکرد شرکت در برابر یکی از رقبای آن است. در حقیقت این روش، شناخت غالب عموم از تکنیک محک‌زنی رقباست. از مزایای این روش، محک خوردن شرکت در مقابل بهترین‌های حاضر در آن صنعت خواهد بود. ولی از نقایص این تکنیک آن است که شرکت عموماً نخواهد توانست در رأس قرار بگیرد و دیگر اینکه دسترسی به اطلاعات صحیح و جامع مشکل است به طوری که رقا در انتشار اطلاعات مردد هستند.

شرکت‌ها برای به دست آوردن اطلاعات راه‌های مختلفی را امتحان می‌کنند. این روش در برابر روش‌های دیگر هزینه بیشتری دارد.

۳) **جامع**، در این حالت شرکت در مقابل منبعی قرار داده می‌شود که از سایر رقا بهتر و تاثیرگذارتر است. هدف این نوع تکنیک محک‌زنی رقا بهبود کالا و یا خدمات است. در حالت‌های قبلی در صورتی که بخواهید حتی به میزان کمتری هم از رقبای خود بهتر باشید، آنها معمولاً راغب به کمک کردن به شما در جهت بهبود فعالیت‌هایتان نخواهند بود.

این روش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که برای رسیدن به کارایی مناسب، صرف‌نظر از نوع صنعت، اقدام بکنند. با به کارگیری این روش، سازمان‌ها قدرتی پیدا می‌کنند که می‌توانند رقبای خود را فقط با برداشتن یک قدم دور بزنند (از منبع شماره ۱۱).

در این روش، صرف‌نظر از نوع محصول و حیطه فعالیت، فرایندهای مشابه در برابر هم قرار داده می‌شوند. از محاسن این روش انتقال دانش از صنعتی به صنعت دیگر و همچنین آشنایی با روش‌ها و تکنولوژی‌های

دارند و کلیدی‌ترند. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کرد؟ تکنیک‌های حل مسئله می‌تواند ما را در این زمینه کمک کند. یکی از این روش‌ها طوفان فکری^(۱۷) است که می‌توان عوامل کلیدی موفقیت را با آن شناسایی کرد. روش دیگر سوال از مشتری‌ها در مورد معیارهای آنها در انتخاب شرکت‌ها، سوالاتی در زمینه دلایل انتخاب و چگونگی انتخاب است. این تکنیک‌ها لیستی از عوامل کلیدی موفقیت را تهیه می‌کند.

تشخیص بهترین‌ها

این قسمت یکی از مهمترین مراحل تکنیک ارزیابی رقباست. هدف از این مرحله شناسایی شرکت‌هایی است که در سطح کیفی بالاتری فعالیت می‌کنند و برای مشتری ارزش افزوده بالایی به وجود می‌آورند. بنابراین فعالیت‌های چنین شرکت‌هایی می‌تواند به‌عنوان هدف انتخاب شود. حال آنچه مهم است نحوه پیدا کردن چنین شرکت‌هایی است.

روش‌های مختلفی برای پیدا کردن و انتخاب این شرکت‌ها وجود دارد. یکی از سریعترین روش‌ها مشاهده شرکت‌هایی است که جوایز مهم کیفی را کسب کرده‌اند مثل جایزه بالدریج^(۱۸) در آمریکا و یا جایزه دمیگ^(۱۹) در ژاپن. البته منابع دیگری هم برای به دست آوردن این اطلاعات وجود دارد که عبارت اند از:

۱. بانک‌های اطلاعات قابل دسترس

این بانک‌ها پایگاه‌داده‌هایی هستند که اطلاعات یکسری شرکت‌ها را دارند و سایر شرکت‌ها می‌توانند تحت شرایطی به این اطلاعات دسترسی پیدا کنند. یکی از این پایگاه‌داده‌ها، که اطلاعات جامعی را در بر دارد، توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (AP&QC) ایجاد شده‌است. این بانک، اطلاعاتی در زمینه‌های خاص می‌دهد و شرکت‌های با کارایی بالا را معرفی می‌کند.

۲. توافقی‌های بین شرکت‌ها

این روش هم یکی از راه‌های شناسایی و کسب اطلاعات است. در این روش یکسری شرکت‌ها برای تبادل اطلاعات با همدیگر توافق می‌کنند. امضاکنندگان

- دوم، بهبود ایجاد شده از عوامل کلیدی موفقیت و فعالیت‌ها حرکت در جهت سایر فعالیت‌ها را باعث می‌شود.

با توجه به مطالب ذکر شده، هدف‌های استراتژیک، جهت‌گیری تمام فعالیت‌های سازمان است و باید در جهت این هدف‌ها فعالیت‌ها منظم شوند. لذا در اولین قدم تمایلات استراتژیک فرایندها ارزیابی می‌شود تا بتوان عوامل کلیدی در رسیدن به این هدف‌ها را شناسایی کرد. البته در سیستم‌ها دو هدف قابل شناسایی است، یکی هدف‌های واقعی که اجزای سیستم برای رسیدن به آن در تعامل هستند و دیگری هدف‌های از پیش تعیین شده است که سیستم برای رسیدن به آنها به وجود آمده است. در مواقعی که بین این دو هدف همپوشانی ایجاد شود کارایی سیستم افزایش پیدا می‌کند. بسیاری از صاحب‌نظران بر این نکته توافق دارند که عوامل کلیدی موفقیت، تخمینی است از ارتباط بین موفقیت‌های فعلی و دلایل موفقیت که بهبود آنها باعث افزایش کارایی کل سیستم خواهد شد. یعنی درحقیقت عواملی که انطباق این دو هدف را تسریع کند، برای بهبود سیستم حیاتی هستند. مجموعه تفاوت در کارکردها را می‌توان به دو عامل اساسی تقسیم کرد:

- ۱- ارزشی که مشتری در محصولات یا خدمات دریافت می‌کند؛
- ۲- هزینه ایجاد ارزش.

بنابراین با توجه به اینکه امروزه هدف اکثر بنگاه‌های اقتصادی جلب رضایت مشتری است، عوامل کلیدی موفقیت اختصاص به مهارت‌ها یا منابعی دارد که در ارزش دریافت‌کرده توسط مشتری و هزینه‌های مرتبط با آنها در مقایسه با رقبا تاثیر مستقیم دارد. تمام فعالیت‌ها در جهت ایجاد ارزش است که درباره آن بعداً اشاره خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت که عوامل کلیدی موفقیت محدوده گسترده‌ای از موضوع‌های مختلف مثل تولید، بازاریابی، مدیریتی و سازمانی را شامل می‌شود، اما برخی از این عوامل برای سازمان‌ها حیاتی‌ترند. به‌طور مثال برخی از فعالیت‌ها ايجاب می‌کند که مسائل تأثیرگذار در هدف‌های سازمانی مورد توجه قرار گیرد، از این رو این فعالیت‌ها اهمیت بیشتری در اندازه‌گیری کمی کارکردها

بعد از تعیین هدف ها و فاکتورها، انتخاب ابزار، جلب حمایت سازمان، جمع آوری اطلاعات، و کنترل پروژه اهمیت پیدا می کند. به طور کلی از مطالب ذکر شده می توان این روند را به ۳ بخش زیر تقسیم کرد:

الف) تعریف برنامه ریزی پروژه

باید پروژه را در اجزای دقیق تعریف و تشریح کرد. یعنی از یک طرح مقدماتی با در نظر گرفتن هدف های پروژه، فاکتورها، ابزار، مدت زمان و بودجه شروع و آن را تکمیل کرد.

ب) تشخیص جایگاه آینده

برای اینکه اطلاعات به دست آمده در مورد دیگران را تصویب کرد و به کاربرد، باید فهمید که سازمان در عرصه رقابتی در چه جایگاهی فعالیت می کند و برای درک این مسئله باید فاکتورهای پیشرفت و کارایی را اندازه گیری کرد. اندازه گیری این فاکتورها سازمان را در تکمیل و سازماندهی پروژه و انتخاب رقیب برای محک زنی کمک خواهد کرد.

ج) چشم انداز جایگاه آینده

حال با توجه به امکانات شرکت باید مشخص کرد که سازمان چه جایگاهی را می تواند در عرصه رقابت به دست آورد. انتخاب هدف های بزرگ و غیر منطقی، برنامه را با شکست مواجه خواهد کرد. سپس، با توجه به این اطلاعات باید رقیب تجاری را انتخاب و برای همکاری رضایت آن را جلب کرد. در کسب اطلاعات از رقیب همواره باید فرهنگ حاکم بر تکنیک محک زنی رقبای رعایت کرد.

خلاصه

آنچه در این مقاله بررسی شد تکنیکی بود که شرکت ها می توانند با اجرای آن در عرصه رقابت باقی بمانند. امروزه تمام واحدهای تولیدی حالت کشتی را برای تولید محصولات خود انتخاب کرده اند که این حالت نیازمند داشتن محصولات مناسب و مورد نظر مشتری است. توجه کردن به نظر مشتری، بر تمام اجزای سازمان موثر است و ساختار جدیدی را برای آن ارائه می کند که دارای فرهنگ و خصوصیات متفاوتی است. برای پشتیبانی از یک چنین

این توافق نامه ها امکان دارد رقیب باشند و یا امکان دارد در زمینه های مختلفی فعالیت کنند. شرکت هایی مثل زیراکس^(۲۰)، موتورولا^(۲۱) که از پیشگامان تکنیک ارزیابی رقبا بوده اند یک چنین توافق هایی را ایجاد کرده اند و به استاندارد سازی و آموزش فرایند ارزیابی رقبا پرداخته اند.

۳. شرکت های خارج از صنعت مورد نظر

مطالعه صنایع غیر نیز می تواند در بهبود فعالیت ها تاثیرگذار باشد. یکی از طراحان تکنیک ارزیابی رقبا تخمین زده است که در حدود ۹۰ درصد از ایده ها در زمینه بهبود از مطالعه در صنایع غیر ناشی می شود.

اندازه گیری کارایی

بعد از تشخیص عوامل کلیدی موفقیت و رقیب برای ارزیابی، باید کارایی را برای شرکت اندازه گیری کرد. بعد از مشخص شدن کارایی برای شرکت و رقیب، تجزیه و تحلیل برای شناسایی شکاف فی مابین صورت می گیرد. برای این تجزیه و تحلیل از تکنیک های حل مسئله استفاده می شود که موارد زیر را مشخص خواهد کرد:

- وجود، اندازه و مشخصه های شکاف؛
- دلایل ایجاد شکاف؛
- روش های قابل دسترس برای حذف این شکاف و رسیدن به سطح کارایی مورد نظر.

اجرای تکنیک محک زنی رقبای

ضمن آشنایی مقدماتی با مفاهیم علمی و عملی تکنیک محک زنی رقبای، اینک برنامه حرکتی جهت اجرای این تکنیک بررسی می شود. در این راستا اولین مرحله، مشخص کردن فاکتورهای اساسی در ارزیابی فعالیت ها و اندازه گیری آنهاست که بدان اشاره شد. ارزش افزوده به ازای هر کارمند برابر است با فروش، منهای هزینه های مواد، تأمین کنندگان، و کارهای انجام شده توسط پیمانکاران خارج سازمان، (هزینه های کاری و مدیریتی برای محاسبه ارزش افزوده از فروش کم نمی شود). البته فقط مسائل مالی، مدیرانی که با فواید تکنیک محک زنی رقبای آشنایی دارند راضی نخواهد کرد زیرا این تکنیک در جهت ایجاد سازمان سیستمی، تغییرات اساسی در سازمان ایجاد خواهد کرد. در ضمن باید یادآور شد که هدف های دیگر هم می توانند در فاکتورهای ارزیابی تاثیرگذار باشند.

سیستمی ابزارهایی به کار می‌رود که در این راستا نقش

تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات پررنگ‌تر است. □

پی‌نوشتها

- (1). Benchmarking
- (2). Michel Porter
- (3). Value Chain
- (4). Primary
- (5). Support
- (6). Value Added
- (7). World Leader
- (8). Total System
- (9). Ricoh
- (10). Cross Functional
- (11). Supply Chain
- (12). Cultural Change
- (13). Performance Improvement
- (14). Process Based
- (15). Competitive
- (16). Key Success Factors
- (17). Brain Storming
- (18). Baldrige
- (19). Deming
- (20). Xerox
- (21). Motorola

منابع

۱. رهنورد، فرج ا. . . . «محک زنی برای نظام اداری برتر»، فصلنامه مدیریت دولتی، پاییز - زمستان ۱۳۷۸. شماره ۴۵، ۴۶.

2. Porter, Michel, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Prentice Hall, 1985.

3. Trimble, Dave. "Benchmarking – Uncovering Best Practices and Learning from Others", *WWW. Pubs. Com*.

4. Wheelen, J. ; Thomas, L. ; & Hunge, David, *Strategic Management*, New York, Prentice Hall, 2000.