

# (WTO) نقش کلاس جهانی تولیدات و خدمات (WCM) در فضای سازمان تجارت جهانی

دکتر حسن فارسیجانی

با توجه به سرعت تغییرات در جهان پر تلاطم و در دهه های پیشین کیفیت بالا و کارایی برای ادامه در کسب و کار ضروری بود، ولی امروزه تولیدکنندگان باید قادر باشند تا به سرعت مشتری مداری را توسعه دهند. ایدئولوژی تولید در کلاس جهانی و سازمانهای جهان تراز با چالشهای برنامه ریزی استراتژیک همراه میباشد، و هرروزه روشها و تکنولوژیهای جدیدی در حال رشد می باشد، بطوریکه بهترین عملکردها صاحب نظران این علم را به خود معطوف داشته، اما نمونه های بسیاری از این عملکردها وجود دارد که سازمان را بر پایه یک مدل علمی برای ارزش گذاری با معیارهای تولید در کلاس جهانی تطابق میدهد. سازمانی \* (WCM) هست که قادر است بهترین تولید کننده در جهان بوده و با ارزش ترین محصولات را تولید کند و بیشترین نرخ بازگشت را از طریق اجرای استراتژی رقابتی سازمان بدست آورد. عوامل کلیدی تولید در کلاس جهانی جهت ایجاد صرفه جویی در هزینه عملیات و پاسخگویی کارا، ارائه خدمات عالی به مشتری و اداره مناسب منابع، بر اطلاعات تکیه می کنند. در کلاس جهانی محصولات که هر رقیبی در سطح جهان، بهتر، سریع تر، هوشمند تر و پاسخگو تر از بقیه می باشد و مهم ترین جنبه ارائه خدمات به مشتری، عملکرد به موقع می باشد. تولید کنندگان در کلاس جهانی از اطلاعات به عنوان ابزاری استراتژیک در جهت رسیدن و باقی ماندن در بهترین سطح استفاده می کنند. به طور خلاصه استراتژی (WCM) این است که مشتریان را خواهان انجام کسب و کار با سازمانهای جهان تراز نماید، تا با محصولات رقابتی، کیفیت بالا، قیمت مناسب و ارائه خدمات عالی به مشتری، فعالیت نماید. لذا با توجه به اهداف سازمانهای کلاس جهانی (WCM) و مشخصه های سازمانهای جهان تراز ایجاد یک مدل کلی علمی و عملی مرتبط بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی برای تولید در کلاس جهانی و در نتیجه موفقیت در WTO برای کشورمان ضروری است.

## فلسفه و مفاهیم سازمانهای جهان تراز و تولیدات و خدمات در کلاس جهانی

ظهور عصر اطلاعات که در دهه آخر قرن بیستم آغاز شده، بسیاری از تصورات اساسی رقابت در دوره صنعتی را قدیمی کرده است و سازمانها نمی توانند مدت طولانی توانایی مزیت رقابتی را تنها با جایگزین کردن تکنولوژی جدید حفظ کنند. موفقیت سریع در عصر اطلاعات نیازمند ظرفیت جدید در سازمان ها می باشد. توانایی یک سازمان، در آماده کردن و بهره گیری از دارایی های غیر ملموس می باشد که این حساس تر و مهمتر از سرمایه گذاری و مدیریت در دارائیهای ملموس است. دارائیهای غیرملموس قادرند یک سازمان را جهت روابط با مشتریان، وفاداری آنان، تولید محصولات و خدمات جدید، تولید محصولات با کیفیت بالا و بر اساس سفارش مشتری و خدمات با هزینه پایین و در کوتاهترین زمان انتظار، آماده کردن مهارت های کارمندان و ایجاد انگیزش برای ادامه فرآیند بهبود و بکارگیری تکنولوژی اطلاعات به طور اثربخش ایجاد نمایند. زمانی سازمان به وضعیت تولید در کلاس جهانی می رسد که توانسته باشد به طور موفقیت آمیزی قابلیت های تولیدی برای پشتیبانی از کل شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر در زمینه هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف پذیری و نوآوری ایجاد کند. تولیدکنندگان کلاس جهانی عملیات تولیدی خود را طوری دنبال کند که به صورت بیرونی مورد حمایت قرار گیرند. این نوع سازمانها بیشتر مایل هستند که نیروی کار، تجهیزات و سیستمهای خود را بهینه نمایند. بنابراین به طور پیوسته سازمانهای مختلف جهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. یکی از ویژگی های اصلی تولیدکنندگان کلاس جهانی، توان سازگاری سریع آنها با تغییر نیازهای مشتریان و نیازمندیهای بازار می باشد. شرکتی که از قابلیت های نظیر طراحی، تولید و ارسال کالاهای جدید به مشتریان در حداقل زمان برخوردار باشد سریع تر رشد میکند. طبق تعریف، تولید در کلاس جهانی (WCM) به عنوان یک ایدئولوژی تولیدی است که برای رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی به کار گرفته می شود. ماهیت، اساس و جوهره (WCM) بهبود مستمر منابع سازمان است. سازمانهایی که خود را با فلسفه تولیدی سازگار می سازند به طور جدی در جستجوی فرصتهایی برای بهبود در زمینه های کلیدی از قبیل کیفیت، هزینه، ارسال کالا، انعطاف پذیری و نوآوری هستند. چنین بهبودهایی برای ادامه بقاء و سودبخش بودن سازمانهای کشورمان ضروری می باشد.

## طراحی مفهومی تولید در کلاس جهانی "WCM"

طبیعت پر از ارگانیسرها و اکوسیستمهای پیچیده است و انسانها سیستمهای اجتماعی، معنوی و مکانیکی پیچیده ای را بوجود آورده اند. در يك سازمان كه يك سیستم پیچیده است از تعداد زیادی بخش تشکیل شده كه از روشهای مختلف نسبت به يكديگر واكنش نشان میدهند. در سیستمهای سازمانی و مکانیکی، میتوان وابستگی درونی و اثرات متقابل بین بخشهای مختلف را يك نوع تبادل اطلاعات یا ارتباط دانست. ادبیات WCM ساختار فعل و انفعالات بین واحدهای سازمان را مشخص میکند كه چه چیزی مرز بین سازمانهای WCM و دیگر سازمانها را معین میکند؟ چرا برخی سازمانها تحت حاکمیت معماری سازمان میباشند، و برخی از آنها تحت حاکمیت معماری بازار قرار دارند؟ ایدئولوژی تولید در کلاس جهانی به طور اتوماتیک يك سیستم تجزیه پذیر نمیشد، زیرا میتوان سیستمها را به مدولهایی تقسیم کرد كه فعالیتهای داخلی آنها نسبت به فعالیتهای داخلی دیگر مدولها كاملاً وابستگی داشته باشد. در پروژه های WCM برنامه ریزی مدولها توجه خود را به كمینه كردن وابستگی های داخلی معطوف دارد.

معماری (WCM) معین میکند كه چه مدولهایی به عنوان بخشی از سیستم سازمان بوده و وظیفه آنها چه خواهد بود سپس مرزها به طور مسوط مشخص میشوند كه چگونه مدولها به يكديگر واكنش نشان میدهند و اینکه چگونه با يكديگر تطابق

یافته و ارتباط پیدا میکنند. استانداردهای تطابق يك مدول با قوانین طراحی و اجرایی را آزموده و عملکرد مدول رانسیب به دیگر مدولها میسجند و آثار آنها را بر يكديگر بوسیله ارزیابی عملکرد اندازه گیری میکند. طراحان سیستم های WCM باید خیلی بیشتر در مورد فعالیتهای داخلی فرآیند كلي و قوانین طراحی را توسعه دهند تا سازمانها بتوانند به صورت يك كل عمل كنند. حتی وقتی طراحی در سطح سازمان برای مدولار كردن انجام میشود ممكن است به نظر آید كه همه چیز خوب پیش میرود؛ ولی مشكلات مربوط به مدولاریزه كردن ناقص و ناتمام فقط وقتی ظاهر میشود كه مدولها با هم ارتباط پیدا کرده و به عنوان (WCM) بهینه عمل نکنند. زیرا عملکرد يك بخش كاملاً به عملکرد بخشهای دیگر سیستم وابسته است. ولی وقتی يك سیستم هشيارانه طراحی نشده باشد و انتقال اطلاعات در آن با وضوح كمتری انجام گیرد رسیدن به اهداف تولید در کلاس جهانی با مشکل مواجه خواهد شد. در باب معماری و طراحی (WCM) ویا توجه به وجود مجموعه ای از روشها بادوام ترین سیستمها، آنهایی هستند كه طراح قوانین طراحی را به وضوح پیش رو قرار داده و آنها را به خوبی با يكديگر ارتباط دهد و آثار آنها را بر يكديگر بررسی نماید.

## مؤلفه های اساسی ساختار مدیریت سازمانهای کلاس جهانی و "WCM"

رقابت در کلاس جهانی بدین معناست که سازمانها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند. یعنی اینکه از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیبی بهتر یا با او برابری کند. برای قرار گرفتن در کلاس جهانی کنترل فرایندها و منابع، بازارها و مشتریان و اطلاعات را در اختیار داشته باشد. کنترل به این مفهوم است که آمادگی پذیرش تغییرات غیر منتظره در تقاضا، تکنولوژی، شرایط یا رقابت را داشته باشد و نیز اطلاعات باید تحت کنترل باشد به دلیل اینکه دسترسی به اطلاعات یک قدرت است. اطلاعات چیزی است که سازمان را قادر می سازد تا بداند که چه اتفاقی در داخل و خارج سازمان روی میدهد و تواناییهای سازمان را مدیریت کند و حتی با عواملی که نمی توانید آنها را مدیریت کنید ارتباط داشته باشد. مؤلفه های کلیدی برای تولید کننده کلاس جهانی مفاهیم وسیع (WCM) را به عملکردهای خاصی در سازمان مورد توجه قرار می دهد. هر کدام از مؤلفه های کلیدی با توصیفی مختصر از چگونگی تاثیر آنها بر سازمان تولیدی و قابلیت رقابتی آن ارائه شده است. هر یک از این اهداف به تنهایی مهم هستند، با این حال آنها در کنار یکدیگر تاکید بر فعالیتهای و گرایشهایی که کلاس جهانی را تعریف می کند، توصیف می شوند.

الف - کاهش زمان انتظار

ب- کاهش هزینه های عملیاتی

ج- شفاف سازی عملکرد کسب و کار

د- کاهش زمان رسیدن به بازار

ذ- تامین انتظارات مشتری

ر- ساده و موثر کردن فرایندهای تامین منابع

ز- مدیریت عملیات و مکانهای چندگانه و جهانی

## الف- کاهش زمان انتظار،

در بازار جهانی، تولیدکننده هایی که توانایی حمل سریعتر کالا را دارند در برابر رقبایی با ویژگیهای مشابه در نوع محصول، قیمت و کیفیت موفق تر خواهند شد. در سایر بازارها، حمل سریع، می تواند به طور یقین رضایت مشتری را افزایش دهد. در تمام موارد زمان انتظار کوتاهتر، انعطاف پذیری را افزایش داده و ریسک را کاهش می دهد. زمان انتظار جمعی و دو سویه است یعنی اینکه رسیدگی به سفارش، برنامه ریزی، تهیه، بازرسی، تولید، نظم دهی، انتخاب، بسته بندی و نقل و انتقال آنها همگی در زمان انتظار هستند، و زمان زنجیره تامین به زمان کل اضافه می شود. تولید در اندازه های بزرگ با تاکید بر هزینه کمتر، موجودی را افزایش داده و با کاهش انعطاف پذیری و توانایی پاسخگویی زمان های انتظار را افزایش می دهد، سازمانها باید به صورتی پویا اندازه های تولید را با تقاضای بازار، ترکیب محصول و ظرفیت و معیارهای مناسب با عملکرد تطابق (کاهش) دهند. تلاش برای پیشرفت متناوب مستمر که بر کاهش زمانهای آماده سازی تاکید می کند میتواند به سازمانها در جهت کاهش اندازه های تولید که باعث انعطاف پذیری در پاسخگویی به تقاضای بازار میگردد کمک نماید.

## ب- کاهش هزینه های عملیات،

هزینه ها بخشی از سودآوری هستند هنگامی که سازمانی فرایندهای عملیاتی در کلاس جهانی را به کار می گیرد، به طور همزمان در زمینه چندین شاخص از جمله هزینه زمانهای انتظار، موجودی و خدمات به مشتری رشد می کند. این رویکرد با تاکید بر کاهش هزینه بدون اینکه نیازی به تغییر فرایند کسب و کار باشد، ارتباط دارد که این کاهش هزینه میتواند سایر شاخصهای عملیاتی را تحت تاثیر قرار دهد. امروزه بیشتر محصولات تولیدی، با هزینه دستمزد مستقیم، معمولا کمتر از ۲۰ درصد و یا حتی کمتر از ۱۰ درصد می باشد، در حالیکه هزینه مواد محصولات بیش از نیمی از هزینه فروش محصولات را در بر می گیرد و بقیه هزینه مربوط به هزینه سربار می باشد. به دلیل اینکه هزینه های دستمزد کارگر روند ثابتی دارد، به کارگیری اثربخشی این منابع می تواند زمان اضافی تولید برنامه ریزی نشده، تسریع و تهیه منابع خارجی از شرکت را کاهش دهد. کاهش هزینه سربار روش مناسبی برای کاهش هزینه از طریق استفاده از اتوماسیون جهت ساده و موثر کردن فرایندهای مدیریت، تهیه، تولید و یا مشتری دارد. علاوه بر این هزینه های مکمل نیز هزینه هایی هستند که توجهی مناسب در جهت کاهش آنها صورت نگرفته است. یعنی

هزینه موجودی، نقل و انتقال کالا و ذخیره آنها به عنوان قسمت قابل توجهی از هزینه انجام کسب و کار می باشند.

## ج- شفاف سازی عملکرد کسب و کار،

محیط تولید همواره متغیر و محرک امروزه نیاز به پاسخگویی سریع تر به تغییرات در بازار نوآوری محصولات و رویدادهای زنجیره تامین دارد. در چنین محیطی بی اطلاعی یکی از تهدیدهای سازمانها می باشد. مدیران باید چگونگی دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود را مشخص نمایند. مدیران نیاز به شفافیت عملکردشان در زمینه اهداف تاکتیکی دارند، در این صورت فعالیتهایی انجام میگیرد جهت اطمینان از اینکه نیازمندیهای کیفیت و زمان تحویل انجام گردد. سیستم اطلاعاتی اثربخش سازمان می تواند شفافیت کلی در عملیات را به ارمغان آورده و اطلاعات کامل در زمینه معیارهای عملکرد مدیریت، فرایند و شناسایی و اصلاح مشکل فراهم کنند. چنین سیستمی می تواند به افزایش درآمد از طریق رسیدن به مزیت رقابتی کمک نماید، همچنین در درک کسب و کار و به دنبال آن باعث مدیریت برتر و کاهش هزینه های عملیاتی، توسعه عملکرد و توسعه نتایج تمامی ذینفعان از جمله مالکان، مدیران ارشد اجرایی مدیران و کارکنان کمک می کند. بنابراین حیاتی است که سازمان اطمینان حاصل نماید داده ها در سریع ترین زمان ممکن و با کمترین مداخله انسان جمع آوری شود. تمام سیستمها باید یکپارچه گردند تا اطلاعات بتوانند گردشهای مناسب را شکل دهند. بسیاری از سازمانها پس از به کارگیری سیستم های اطلاعات تخصصی در بخشهای جداگانه کسب و کار اتوماسیون می شوند. با اینکه هر بخش سازمان اطلاعات با ارزشی دارد، عدم وجود انسجام بین آنها از استفاده اثربخش مدیریت از اطلاعات و هماهنگی تلاش ها برای رسیدن به اهداف سازمانی جلوگیری می کند.

## د- کاهش زمان رسیدن به بازار،

توسعه و معرفی محصولات و خدمات جدید برای بسیاری از سازمانها های تولیدی موضوعی حیاتی است. فرایندهای منظم برای ارائه محصولات جدید می تواند به مزیت های رقابتی قابل توجهی منجر شود. علاوه بر توسعه محصول جدید ، فرایندها و منابع مشابهی برای پیشبردهای محصول، اصلاحات و تغییرات در سیکل عمر محصول به کار می رود. محصولات بر پایه تحقیق بازار ، تقاضای مشتری ، پیشرفتهای تکنولوژیکی ، مسائل قانونی یا فشارهای رقابتی ، موضوع تغییرات مهندسی می باشد ، ایجاد تغییرات و بهبود در محصول ، فرایند تولید، ساده تر شدن و با کمترین هزینه تولید می باشد و عملکرد کسب و کار هنگامی که طراحی محصول و فرایند هماهنگ باشند و اگر تمام محدوده های عملیاتی بین آنها هماهنگی صورت بگیرد، عملکرد کسب و کار مناسبی می باشد. هماهنگی باید بر ایجاد اطمینان از تامین نیازهای بازار ، قیمت گذاری محصول به صورتی که به طور مطلوب فروش رفته و سود ایجاد کند ، توانایی تولید کارایی محصول ( تولید ، مهندسی تولید ، کیفیت ، خرید و تامین کنندگان ) ، توانایی نگهداری محصول و ارائه خدمات ( خدمات بعد از فروش) تاکید نماید. تحقیق و توسعه عامل کلیدی موفقیت در رشد و بقای سازمانهای جهان تراز می باشد. کارایی و فرایندهای تحقیق و توسعه بر فعالیتهای رده بالا و نیز رده پایین ترمؤثر خواهد بود لذا موفقیت در بازارهای رقابتی امروزه تنها می تواند از طریق نوآوری چابک و بازاریابی تهاجمی به دست آید.

## ذ- تامین انتظارات مشتریان،

موفق ترین سازمانهای جهان تراز تنها نیازهای مشتری را برآورده نمی کنند بلکه آنها فراتر از حد انتظار مشتری رفته و رقابت را بوسیله هدایت سازمان به سطحی که رسیدن به آن سطح برای دیگر سازمانها مشکل می باشد پیروز می شوند. تولیدکنندگان موفق تمام روابط مشتری را از خدمات محصول تا خدمات ارسال کالا و حمایتی ، مدیریت می کنند که این سطح از نظر مشتری دربرگیرنده تمام سازمان می باشد. درک صحیح اهداف و خواسته های مشتری مهم است محصولات و خدمات باید در جهت حمایت از مشتری باشد ارتباط با مشتری بسیار مهم بوده و ارائه دسترسی مشتری به تمام اطلاعات مناسب در هر زمان و مکانی که ممکن است به آن نیاز داشته باشند، و روشی برای دستیابی به این هدف می باشد. شرایط بازار سیکل های عمر و الگوهای تقاضا به صورت پیوسته تغییر می کنند. چابکی و سرعت نیز بسیار مهم است مشارکت و همکاری با مشتریان، قابل اعتماد ترین اطلاعات پیشرفته و همچنین سریع ترین آگاهی از تغییرات

ایجاد شده را فراهم خواهد نمود. با مشتریان ارتباط دائم داشته و در سیکل توسعه محصول برای تعیین معیارهای مورد نیاز طراحی فعالیت انجام میگیرد. سنجش و بهبود تمام فرایندها در سیکلهای ارائه سفارش و برآورده کردن آنها و با نگاهی به بهبود مستمر اجازه خواهد داد تا انتظارات برآورده شود.

## **ر- ساده و مؤثر کردن فرایندهای تامین منابع،**

امروزه تامین منابع خارجی عملیات تولیدی سازمانها به دلیل توانایی تغییر سریع انعطاف پذیری در محصولات ضروری است و از طریق برخی مزایای اقتصادی یا سایر عوامل سودآوری که مربوط به هزینه ها بوده مرتبط میباشد. رویکردی که در رابطه با تامین منابع وجود دارد تاکید بر منابع و موقعیتهای جاری و تامین خارجی بخشی از گسترش فضای تولید، جستجو و استخدام منابع انسانی با تجربه، آموزش استخدام نیروی انسانی جدید و هزینه های مختلف توسعه فرایند تولید، را تسهیل می کند. هدف سازمانهای بزرگ و کوچک، تبدیل شدن به سازمانی در کلاس جهانی و توانایی رقابت در بازارهای جهانی امروز می باشد. سریع ترین راه سیدن به این هدف برای تولید کنندگان از طریق مشارکت با سازمانهایی است که توانمندیهای بالایی در مراحل خاصی از فرایند چون تولید بدست آورده اند. با مشارکت تولیدکنندگانی که در کلاس جهانی قرار دارند، می توان با سرعت مزایایی را برای سازمان به دست آورد مثل فرایندها، کیفیت بالا و تحویل های به موقع، سازمان را برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان افزایش داده و در زمینه هایی که بهترین نوآوری، طراحی، بازاریابی توزیع، فروش یا تولید را انجام می دهد، تاکید کرد.

## **ز- مدیریت عملیات و مکانهای چندگانه و جهانی،**

جهان در حال کوچکتر شدن است و هر کسب و کاری به صورت مجازی در برخی از اشکال تجارت بین الملل به مشتریان در کشورهای دیگر صورت میگیرد. هر مدیر باید این حقیقت را بداند که اهداف کسب و کار جهانی را در برنامه ها، فرایندها و استراتژی های سازمان در نظر داشته باشد. محصولات را برای تقاضای بازارهای بین المللی طراحی کند، به دنبال تامین کنندگان در سایر مناطق جغرافیایی بوده، قوانین و انتظارات ملی، فرایندها و نیازمندیهای صادرات و کانالهای فروش جدیدی ایجاد کرده و عملیات تولیدی را هماهنگ کند. اینترنت ابزاری کلیدی برای پیوستن به جامعه



کسب و کار جهانی و هدایت و اداره کسب و کار درجهان می باشد. جهانی سازی و تجارت الکترونیک، رفتارها و عملکردهای کسب و کار سنتی را تغییر داده و اگر تولید کنندگان نتوانند در بازارهای جدید توسعه یابند، ممکن است که سهم بازار آنها با ورود رقبای جدید مورد هدف قرار گرفته و مشتریان کاهش یابد. سازمانها باید محصولات و خدمات خود را با مشتریان جدید بالقوه مطابقت دهند.

بدین مفهوم که امکانات و تسهیلات مختلف در سازمان جدید سیستمهای مختلفی در (Platform) سخت افزاری به کار میآید، ممکن است رویه های عملیاتی آنها کاملاً متفاوت باشد. چالش موجود این است که در عملکرد تسهیلات مختلف، با توجه به سطح رقابتی هر یک از واحدها ادغام و یکپارچه نمایند. پیامد طبیعی انجام عملیات در چندین منطقه پراکنده، درسراسر جهان یا در یک منطقه مشخص، نیاز به کسب شفافیت کامل دارد.

جدول زیر برخی اطلاعات در مورد مزایای مالی و استراتژیکی ابزارهای (WCM) را نشان میدهد.

**مزایای استراتژیکی استفاده از ابزارهای (WCM)**

عوامل	درصد کاهشها
هزینه های تولیدی	۲۰-۶۰
زمانهای تاخیر	۶۰-۸۵
موجودی مواد خام و کالای در جریان ساخت	۴۰-۶۰
هزینه های کیفیت	بیش از ۵۰%
فضای سطح	۲۰-۶۵
کل نیروی انسانی	۲۰-۶۰
هزینه خرید	۱۰-۲۵
زمان تاخیر توسعه محصول جدید	۲۰-۵۰
هزینه های مهندسی طراحی	۲۰-۴۰
تغییرات مهندسی	۲۰-۳۰

## نتیجه گیری

. به طور خلاصه استراتژی (WCM) این است که مشتری را خواهان انجام کسب و کار با سازمانهای جهان تراز نماید، تا با محصولات رقابتی، کیفیت بالا، قیمت مناسب و ارائه خدمات عالی به مشتری و در نتیجه صادرات موثر و موفقیت کشورمان در سازمان تجارت جهانی را بدنبال دارد.