



مدیریت ارزش

- * ارزش و سیستم ارزش
- * طبقه بندی فرایند ارزش
- * زنجیره ارزش در سازمان
- * زنجیره ارزش در نوآوری و رهبری
- * نقشه ارزش و برخی تکنیکهای ارزیابی ارزش



جلسه اول

ارزش و سیستم ارزش

www.sadaghianifar.com



مفهوم درک شده از ارزش توسط مشتری :

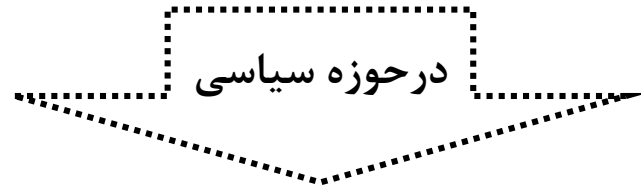
کمترین زمان در دریافت محصول یا خدمت، کمترین هزینه یا قیمت، بیشترین کیفیت، دریافت در طولانی مدت.

مفهوم درک شده از ارزش توسط سازمان :

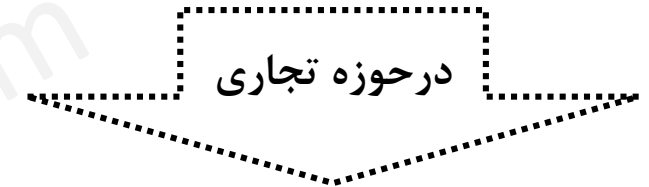
زمان مورد نظر و مطلوب برای تولید و توزیع، بیشترین قیمت یا سود، ارائه کیفیت در حد توان و قابلیت دستیابی، ارائه در کوتاه مدت یا مدت وابسته به سودآوری.



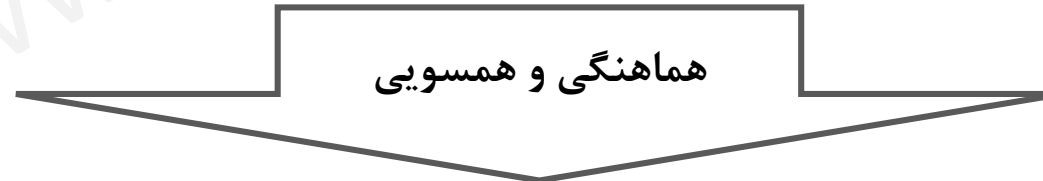
عوامل موثر بر کاهش تضاد ها و تلفیق نگرش سازمان و مشتریان یا ذینفعان



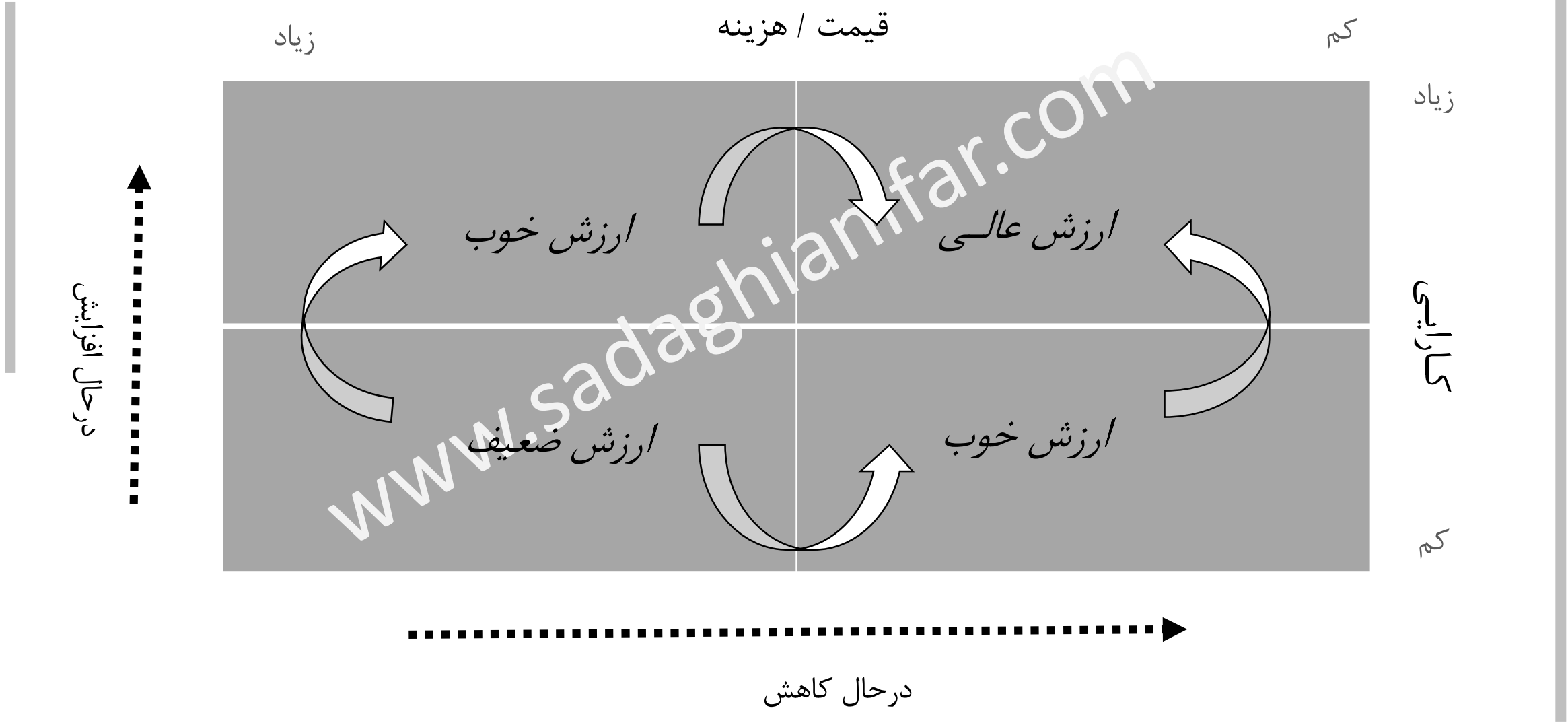
- افزایش تنش های بین المللی
- گسترش دامنه منافع و امنیت ملی
- افزایش رقابت در صنایع



- افزایش رقابت در صنایع
- گسترش حق انتخاب مصرف کننده
- فشارهای عمومی به سازمان ها جهت بهینه کردن فعالیت ها



کمترین زمان توزیع و دریافت محصول و خدمات ، کیفیت مبتنی بر تمایز ، بهینه ترین قیمت





گونه های اصلی ارزش

ارزش قیمت: قیمتی که برای یک محصول یا خدمت در نظر گرفته می شود .

ارزش هزینه: هزینه روند اجرای امور بطور کارا و قابل اعتماد .

ارزش اعتبار: اندازه کارایی چیزی که برای رضایت و خشنودی مورد نیاز است .

ارزش مبادله: میزان منابع جاری که یک محصول یا خدمت می تواند برای آن مبادله شود .

ارزش سودمندی: اندازه کارایی لازم برای این که محصول یا خدمتی مطابق شرایط و مقتضیات (استانداردها) عمل کند.



مدیریت ایجاد ارزش باید کوتاه مدت باشد یا بلند مدت ؟

- ✓ در بستر بلند مدت، ارزش های کوتاه مدت خلق می شود (خدمات ، محصولات ، سودآوری ها).
- ✓ در بستر بلند مدت، انگیزش های نیروی انسانی باعث خلاقیت، گسترش دانش و نوآوری می شود.
- ✓ در بستر بلند مدت، فرهنگ سازمانی ارتقاء پیدا کرده و ساختار سازمان استحکام می یابد.

هم افزایی

وفاداری کارکنان
وفاداری مشتریان
جلب مشتریان جدید
سودآوری و اعتبار سازمان



ارزش ذاتی سازمان و ارزش برونداد های سازمان

$$\text{ارزش سازمان} = \sum (\text{ارزش های ایجاد شده در واحد های سازمانی})$$

عوامل ایجاد ارزش :

پرسنل / مواد اولیه / فرایندها / نقدینگی



ایجاد ارزش در سازمان های
رزمی و نظامی

حفظ آمادگی بالا

خلاقیت بالا

ابتکار عمل و سرعت

چابکی و چالاکی

گسترش قابلیت پیش بینی

طراحی ، تحقیق و توسعه

ایجاد ارزش در سازمان های عمومی

انجام کامل اهداف و خواسته های اجتماعی

انجام کامل اهداف و خواسته های حکومتی

بروزسازی سازمان

ایجاد ارزش در سازمان های تجاری

افزایش سهم بازار

افزایش سودآوری

گسترش نام تجاری



محرك های استراتژیک تولید ارزش:

- * شناخت صحیح مأموریت سازمان
- * شناخت بازار (مصرف کنندگان محصولات یا خدمات ، ذینفعان ، تابع هدف)
- * هدف گذاری (راه های تامین و ارضاء خواسته های تابع هدف)
- * امکانات موجود سازمان برای تولید ارزش
- * فاصله میان موجود و مطلوب در فراهم آوری امکانات



عناصر اصلی استراتژی زنجیره ارزش در سازمان

استراتژی عملیاتی

استراتژی مالی

استراتژی منابع انسانی

استراتژی فناوری اطلاعات

استراتژی تعامل با ذینفعان



فرایند مدیریت ارزش

مدیریت ارزش از تکنیک های حل مشکل در یک چارچوب مشخص استفاده می کند تا تضمین کند که نتیجه، مطابق با شرایط لازم است.

بکار بردن روند مدیریت ارزش باهدف ایجاد منافع بیشتر برای ذینفعان:

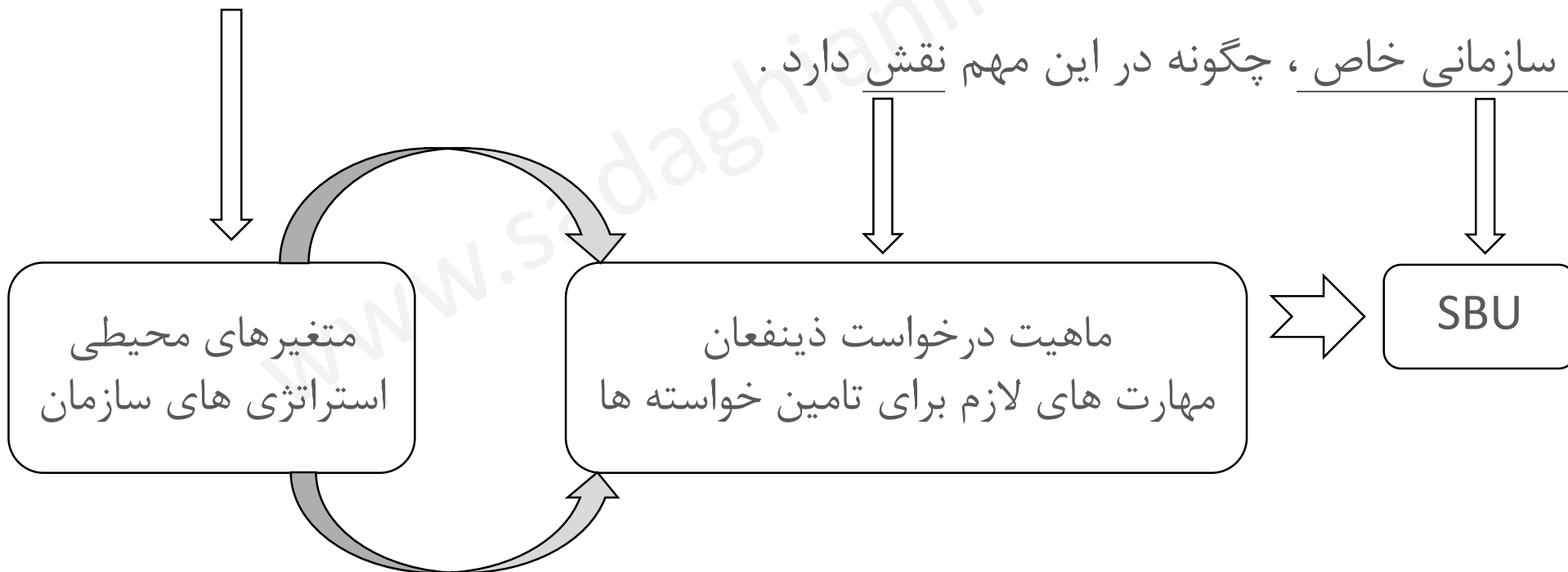
- * تعیین صحیح شرایط لازم برای توسعه محصول یا خدمات را فراهم می کند.
- * میزان اجتناب از اتلاف بیشتر منابع در توسعه محصول را افزایش می دهد.
- * میزان ذخیره کرد منابع (مالی ، انسانی ، تکنولوژیکی) در سازمان را افزایش می دهد.

پس مدیریت ارزش باید روندی پیوسته باشد




برای اجرای فرایند پیوسته مدیریت ارزش:

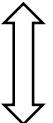
مدیریت سازمان باید به این موضوع اشراف داشته باشد که سازمان در چه موقعیتی رهبری می شود و هر واحد سازمانی خاص، چگونه در این مهم نقش دارد.







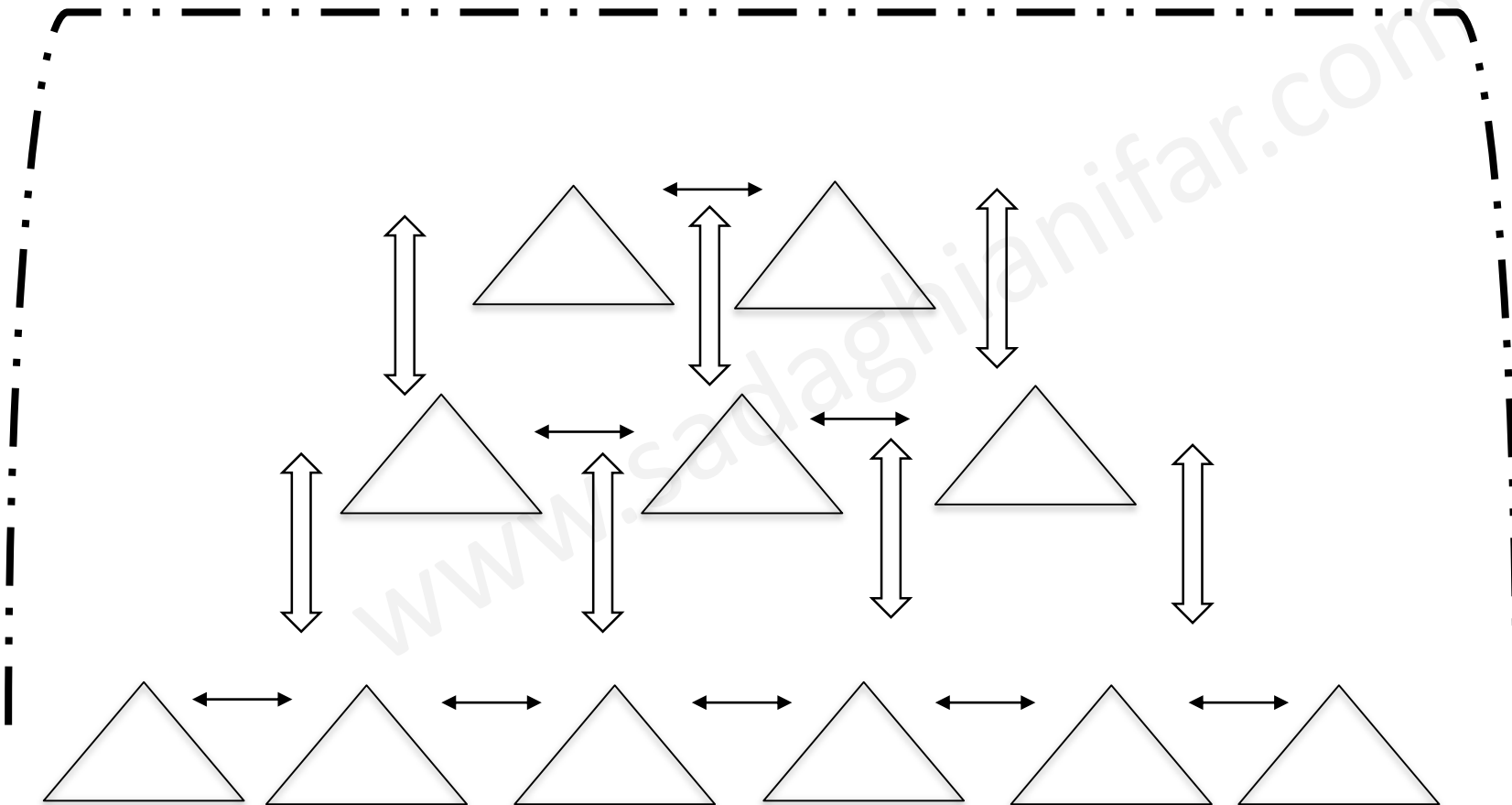
چرخه ارزش در سازمان

مهندسی ارزش 

فرایندهای ارزش 

زنجیره ارزش 

مدیریت ارزش 





جلسه دوم

طبقه بندی فرایند ارزش

www.sadaghianifar.com



ارزش (مجموع کارآیی، کیفیت و قیمت)

ابتدا از نقطه نظر مشتری و سپس از نظر اهداف سازمان و سپس امکانات آن بررسی می شود.





Value Management

مدیریت ارزش گذاری:

شیوه ای علمی و عملی است که به منظور دستیابی به کارایی لازم با کمترین هزینه در طول عمر؛ و توسط حذف هزینه های غیرضروری بدون خسارت به:

- کیفیت

- اعتبار

- عملکرد

- شیوه ی توزیع و ارائه

- امنیت

انجام می شود.



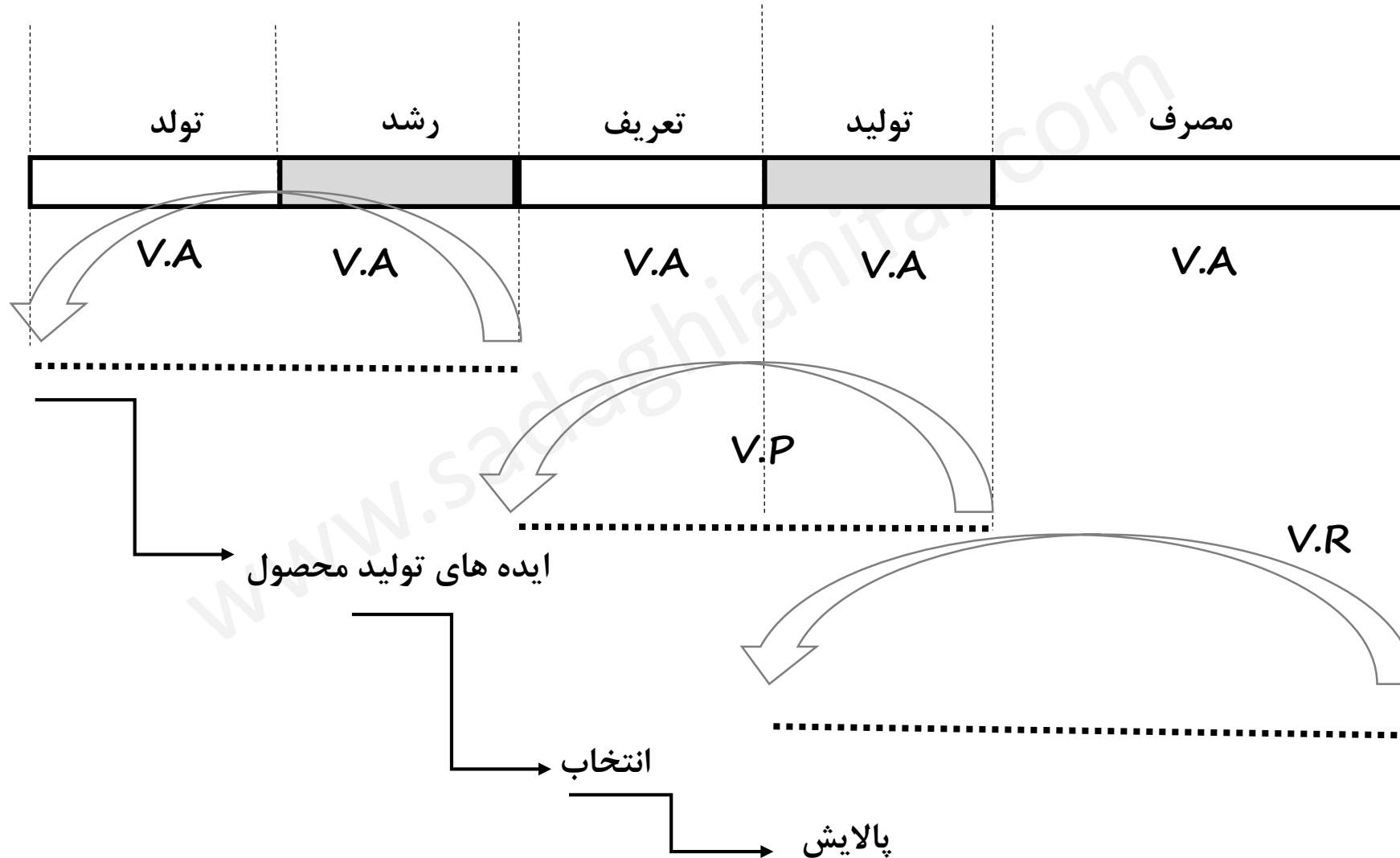
مدیریت ارزش برای شرح استفاده از دانش، مهارت، ابزار و روش های فنی برای تولید و ایجاد یک محصول یا خدمت بکار می رود و شامل مدیریت همه ابعاد مربوط به ارزش گذاری است و تضمین می کند که روش های فنی، اجرایی و سیستمی صحیحی برای مشکلات واقعی به شیوه ای صحیح در زمان صحیح بکار می روند تا کارایی لازم محصول را ارائه کنند.

اصطلاحات کلیدی مدیریت ارزش :

- برنامه ریزی ارزش گذاری V.P
- تحلیل ارزش گذاری V.A
- مرور ارزش گذاری V.R



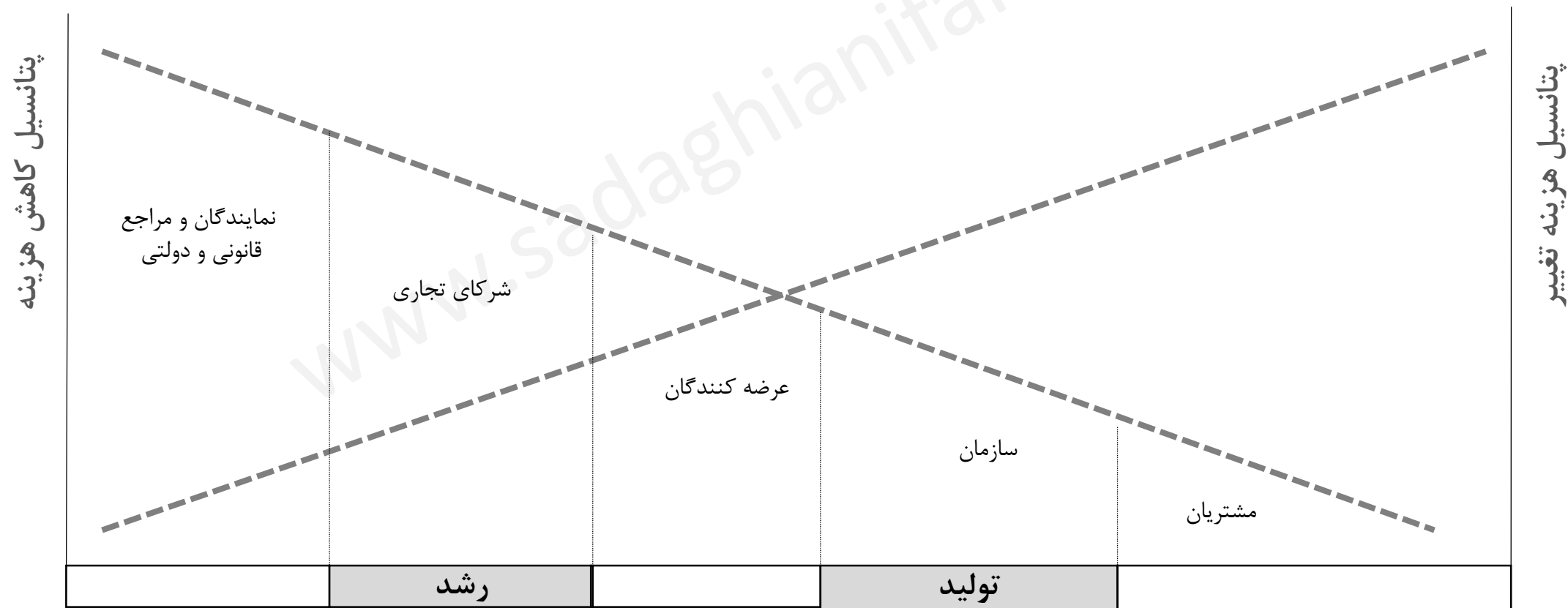
فرایند مدیریت ارزش گذاری





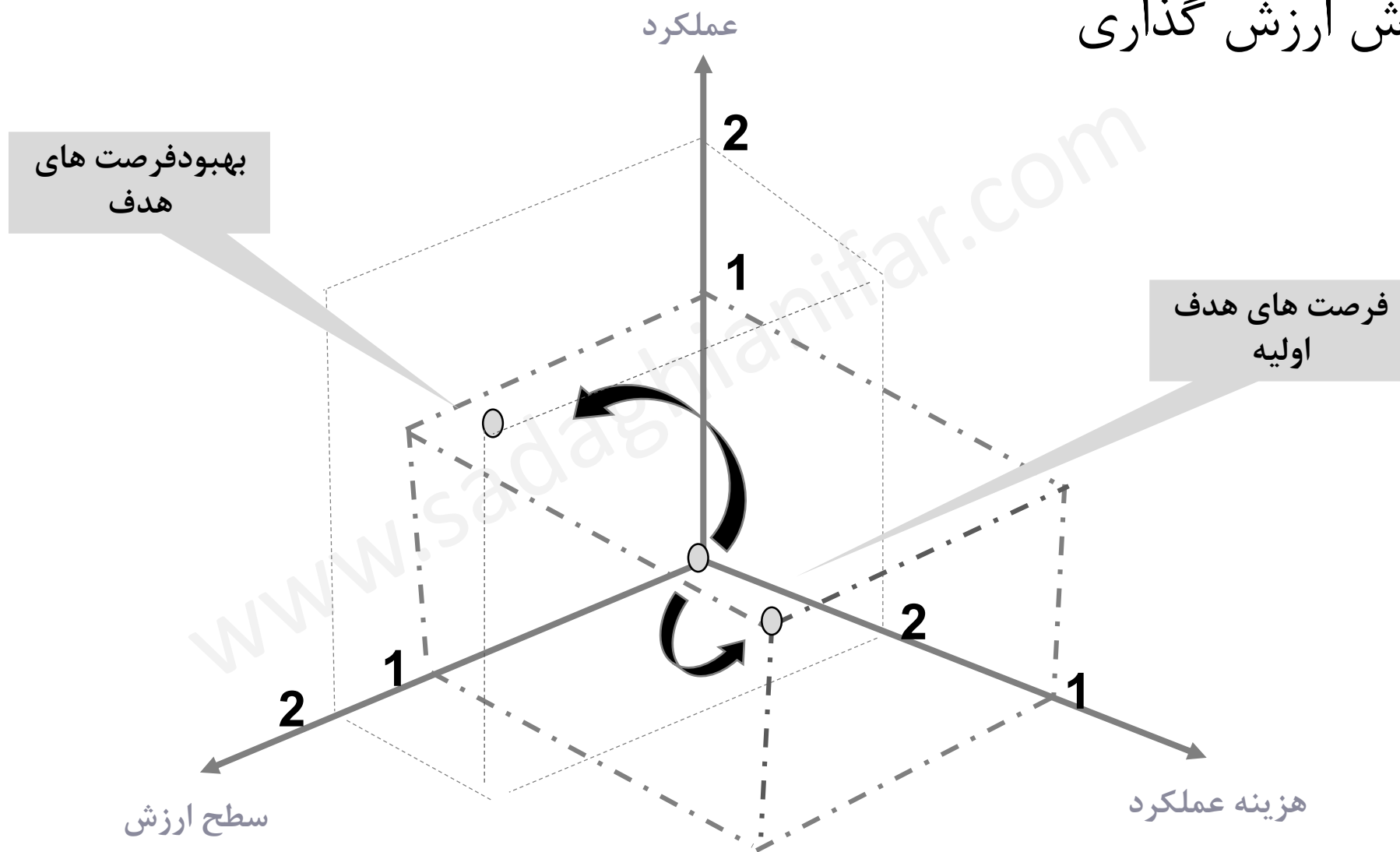
تأثیر ذینفعان بر هزینه های ایجاد ارزش

در مراحل اولیه ایجاد ارزش (تفکر، طراحی و برنامه ریزی) تأثیر و فشار ذینفعان بر هزینه ی تولید ارزش بالا است که باعث افزایش هزینه های سازمان می گردد ولی بتدریج با حرکت بسمت تولید از این تأثیرات کاسته می شود ولی هزینه ی بازنگری و تغییر بالا می رود.





فرایند روش ارزش گذاری





جلسه سوم

زنجیره ارزش در سازمان

www.sadaghianifar.com



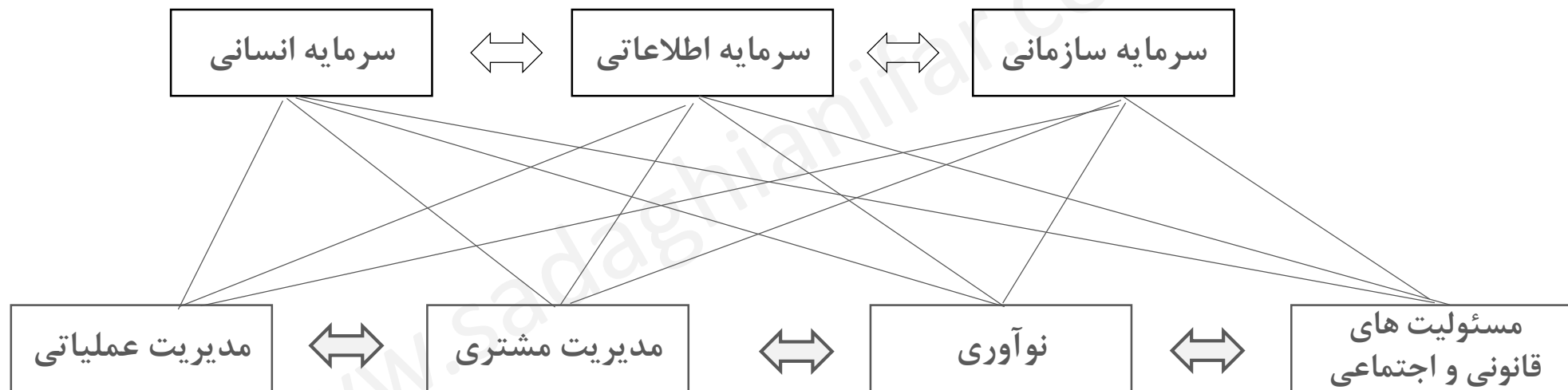
از آنجا که وظیفه سازمان ایجاد و خلق رشد پایدار در ارزش ذینفعان، کاهش هزینه ها، بالا بردن بهره وری و سودآوری بلندمدت است، باید فرایندهای داخلی خود را در جهت توازن نیروهای متضاد، افزایش و تجمیع توان، و همسویی برای ایجاد ارزش های مشخص شده در اهداف تدوین، تنظیم و تجهیز نماید.

- مدیریت عملیاتی : تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتری
- مدیریت مشتری : ایجاد و تقویت روابط با مشتریان
- نوآوری : توسعه محصولات ، خدمات ، فرایندها و روابط جدید
- مسئولیت های قانونی و اجتماعی : تبعیت از قوانین و انتظارات اجتماعی در جهت آفرینش جامعه ای قویتر



زنجیره ارزش

در سازمان عبارتست از تلفیق همسو و همجهت طبقات ۳ گانه سرمایه ی در اختیار با فرایندهای ۴ گانه داخلی :



سرمایه سازمانی: فرهنگ ، رهبری ، هماهنگی کارکنان ، کار تیمی و مدیریت دانش

سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده ها ، نظام های اطلاعاتی ، شبکه ها و زیرساخت های اطلاعاتی

سرمایه انسانی: مهارت ها ، دانش و استعداد کارکنان



فرایندهای مدیریت عملیاتی

- ۱- توسعه و حفظ روابط با تامین کنندگان
- ۲- تولید کالا و خدمات
- ۳- توزیع و تحویل کالا و خدمات به مشتریان
- ۴- مدیریت ریسک



اهداف فرایندهای مدیریت عملیاتی

مدیریت ریسک	توزیع و تحویل کالا و خدمات	تولید کالا و خدمات	توسعه و حفظ روابط با تامین کنندگان	فرایندها
<ul style="list-style-type: none">همکاری با مشتریان و ذینفعان برای مدیریت ریسک و سرمایهرهبری در شناسایی ریسکیافتن ریسک مناسب و راه حل های کارا با فرایندهای مدیریت ریسک	<ul style="list-style-type: none">کاهش هزینه خدماتارسال و توزیع مسئولانهبهبود کیفیت توزیع	<ul style="list-style-type: none">کاهش هزینه تولیدبهبود مستمر فرایندهابهبود پاسخگویی فرایندبهبود کاربری دارایی های ثابتبهبود بازدهی سرمایه در گردش	<ul style="list-style-type: none">کاهش هزینه تامینکسب توانایی های تامین به موقعتوسعه قابلیت های تامین با کیفیتاستفاده از ایده های جدید تامینشراکت با تامین کنندگان (برون سپاری)	اهداف



فرایندهای مدیریت مشتری

۱- انتخاب و گزینش مشتری یا ذینفع

۲- جذب مشتری

۳- حفظ و نگهداری مشتری

۴- رشد ارتباطات ، مبادلات و دادوستد با مشتری



اهداف فرایندهای مدیریت مشتری

فرایندها	انتخاب و گزینش مشتری یا ذینفع	جذب مشتری	حفظ و نگهداری مشتری	رشد ارتباطات ، مبادلات و دادوستد با مشتری
اهداف	<ul style="list-style-type: none">• شناخت بهتر از بازارهدف و بخش های آن• تشخیص مشتریان غیرسودآور• هدف قراردادن مشتریان با ارزش• مدیریت نام تجاری	<ul style="list-style-type: none">• انتقال و تشریح ارزش قابل ارائه• جذب مشتری جدید• گسترش بازارهدف• ایجاد و توسعه روابط با توزیع کنندگان	<ul style="list-style-type: none">• تدارک خدمات برای مشتریان کلیدی• خلق مشارکت های ارزش افزا• خلق مشتریان وفادار• سرآمدی در ارائه خدمت	<ul style="list-style-type: none">• تولید محصولات و خدمات متعدد• فروش راه حل های ویژه• مشارکت های روزافزون و برد-برد با مشتری



فرایندهای نوآوری

۱- شناسایی فرصت های ارائه ارزش های جدید (در قالب محصولات و خدمات جدید)

۲- طراحی و توسعه ارزش های منتخب

۳- عرضه و ارائه ارزش های جدید به مشتریان

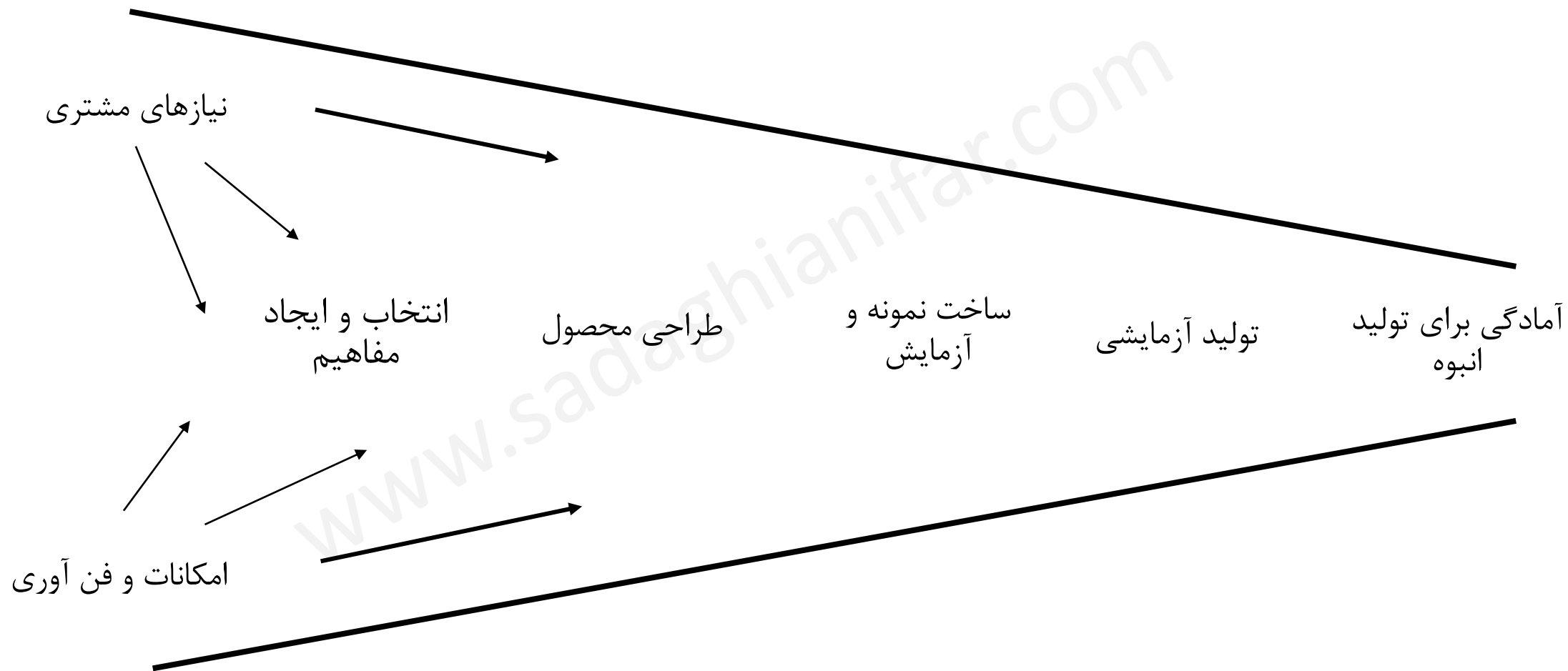


اهداف فرایندهای نوآوری

فرایندها	شناسایی فرصت های ارائه ارزش های جدید	طراحی و توسعه ارزش های منتخب	عرضه و ارائه ارزش های جدید به مشتریان
اهداف	<ul style="list-style-type: none">پیش بینی به موقع نیازهای بازار، مشتریان و ذینفعانکشف و توسعه محصولات و خدمات جدیدتر، کارآمدتر و ایمن تر	<ul style="list-style-type: none">مدیریت چرخه عمر محصولات و خدماتمدیریت هزینه چرخه توسعه	<ul style="list-style-type: none">عرضه سریع و بهنگام محصولات و خدمات جدیدتولید موثر محصولات و خدمات جدیدبازاریابی و توزیع اثربخش محصولات و خدمات جدید

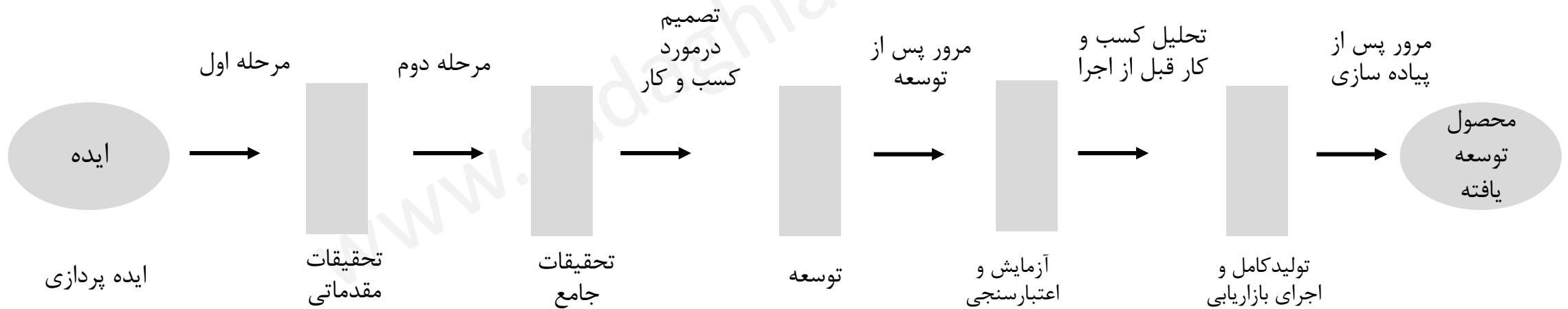


مدل کیف توسعه محصول



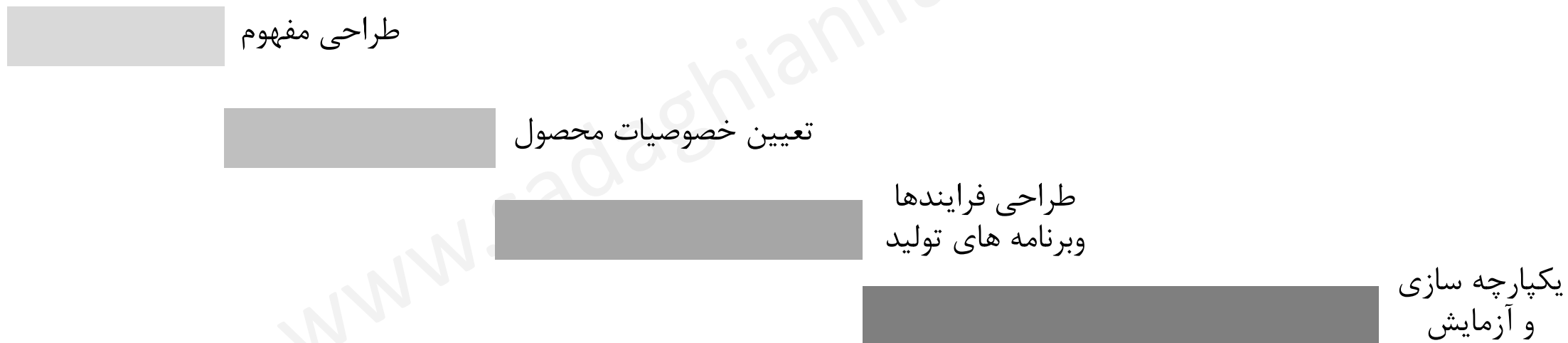


مدل مرحله ای توسعه محصول





مدل آبخاری توسعه محصول





مدیریت فرایندهای قانونی و اجتماعی

- ۱- عملکرد محیط زیستی
- ۲- عملکرد ایمنی و بهداشت
- ۳- فرصت های استخدامی و اشتغال
- ۴- سرمایه گذاری اجتماعی



مراحل همسوسازی

۱- همسوسازی مدیران شرکت با واحدهای عملیاتی

۲- همسوسازی واحدهای خدماتی و پشتیبانی داخلی

۳- همسوسازی سازمان های بیرونی

۴- مدیریت همسوسازی بعنوان فرایند



جلسه چهارم

زنجیره ارزش در نوآوری و رهبری

www.sadaghianifar.com



دشواری های پیش روی مدیر / رهبر سازمان در ایجاد ارزش های سازمانی

هزینه های نگرشی (خرد)

- زمان بندی
- عملی بودن
- صرفه جویی
- تلاش و پیاده سازی
- اطلاعات و ارتباطات
- سوابق و توانایی تغییر
- سیاست ها و رویه ها
-

هزینه های سازمانی (کلان)

- کمبود اطلاعات / ارتباطات
- کمبود ایده یا نظریه فنی یا تجربه مناسب
- کمبود رابطه بین طرح و شیوه های ساخت
- تصمیمات موقتی که دائمی می شوند
- عادات سازمان / ذینفعان
- عوامل سیاسی
- محدودیت های مالی توسعه ارزش



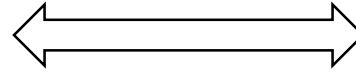
مصادیق هزینه های نگرشی

فرصت نداریم / برای انجام امور ... دیر است / باید دوباره کاری کنیم	زمان و زمانبندی
ریسک کار زیاد است / زمان نیاز داریم / دور از واقع بینی است	عملی بودن
زیادی ساده است / زیادی پیچیده است	صرفه جویی
اداره امور سخت و انرژی بر است / مورد تایید نیست	تلاش و پیاده سازی
کار موردنظر کیفیت کافی را ندارد	کیفیت
مشکلات را نمی فهمیم / جزئیات کار کافی نیست	اطلاعات و ارتباطات
این ، مشکل ما نیست	مالک مشکل
این کار خیلی قدیمی است	اندازه تازگی
فکر خوبیست اما بدلائل ... نمی توان انجام داد	محدودیت های تولید
ما توانایی تغییر نداریم / سازمان خسته است	سوابق و توانایی تغییر
به مطالعه نیاز دارد / فرصت تفکر و طراحی لازم است	وقفه
مطابق سیاست های سازمان نیست / با خصوصیات سازمان همخوان نیست	سیاست ها و رویه ها
تمسخر / بی انگیزگی / مقاومت / اجتناب از مواجهه با مشکلات	فقدان تعهد



فرایند زنجیره نوآوری ارزش

سرمایه گذاری



خلاقیت

نظم

تحلیل درست

تمایل به پاسخ منفی دادن

بازبودن

تازگی و اندکی آشفتگی

تمایل به پاسخ مثبت دادن



وظایف (چالش های) رهبری در مدیریت زنجیره ارزش

چالش اول) مدیریت زنجیره تامین نوآوری مطابق با ویژگی های مرحله و حفظ پیوستگی و انرژی در کل زنجیره

چالش دوم) مراقبت بر اخذ خروجی معین از هر مرحله از فرایند مطابق معیارهای از پیش تعیین شده

چالش سوم) بهینه سازی ارزش سبد نوآوری به نسبت تلاش های نوآورانه و قابلیت های در دسترس

چالش چهارم) حصول اطمینان از قابلیت های تحقق ارزش های نوآوری شده

چالش پنجم) مراقبت بر تطابق ارزش های محقق شده و اهداف سازمان



ارزش نوآوری در نوآوری ارزش

ارزشمندترین ارزش در میان ارزش های نوآوری شده ، گزینه تغییر دهنده بازی است .

گزینه ی فوق، ارزشی استراتژیک است که ریسک های اجرایی و عدم قطعیت های موجود در مسیر توسعه و شرایط محیط را کاهش میدهد. این گزینه به بازیگر، اجازه میدهد تا پیشرفت ارزش افزوده ایده را رصد کند و در موقعیت های منطقی به توسعه، کاربرد و حتی توقف آن اقدام نماید.



مراحل رهبری و هدایت نوآوری

مرحله اول) خلق و شفاف سازی ایده

خلق ایده ها و تبدیل آنها به مفاهیمی با قابلیت مرادده و بحث.
پرورش مفهوم - شناخت محیط - ارتباط با محیط - شناخت نیازهای مشتریان و ذینفعان

مرحله دوم) توسعه و تشریح

بررسی امکانپذیری اجرای ایده ها از جنبه های ارزش مشتری ، هزینه ، فناوری ، ایمنی ، بوم شناسی ، اقتصادی و قابلیت پذیرش اجتماعی
تطبيق مستمرا اجرا با بودجه - انجام اصلاحات و توسعه ایده - توجه به عدم قطعیت نتیجه تا آخرین مراحل - مدیریت و کاهش ریسک

مرحله سوم) آماده سازی محصول برای روانه کردن به بازار

تخصص گرایبی در بازاریابی - ارائه تسهیلات - توزیع و لجستیک



عموم نوآوری های بنیادین، در داخل سازمان و خارج از تیم نوآوران، خریداران و پذیرندگان اندکی دارند و معمولاً استدلال عموم بر این است که بهتر است بودجه ها و رویه های محدود و بعضاً معدود سازمان صرف پروژه های کم خطرتری شود که بازدهی سریع تر و منظم تری دارند.

موقعیت شناسی سازمان در محیط برای تبیین قابلیت های ارزش آفرینی توسط رهبر

پسا صنعتی	صنعتی	پیشا صنعتی	
بالغ	نوظهور	ایستا	محیط
فرصت تجاری	کنجکاوی علمی	مفاهیم فلسفی و ایدئولوژیک	نیروی پیش ران
نیازهای جدید مشتری	کاربردهای فناورانه	جهان طبیعی و ماورایی جدید	نگرش ها و اولویت ها
نوآوری	اختراع	جستجوگری	روش پیشگامی
فرایند تجاری ایجاد فناوری های نو یا ترکیب های جدید از فناوری ها برای مشتریان	کاربرد نظام مند علم و فناوری	آزمون و خطا	روش شناسی توسعه
مدیریت زنجیره تامین نوآوری ارزش و فناوری	رانش فناوری و کشش بازار	تحکمی	مدل مدیریت

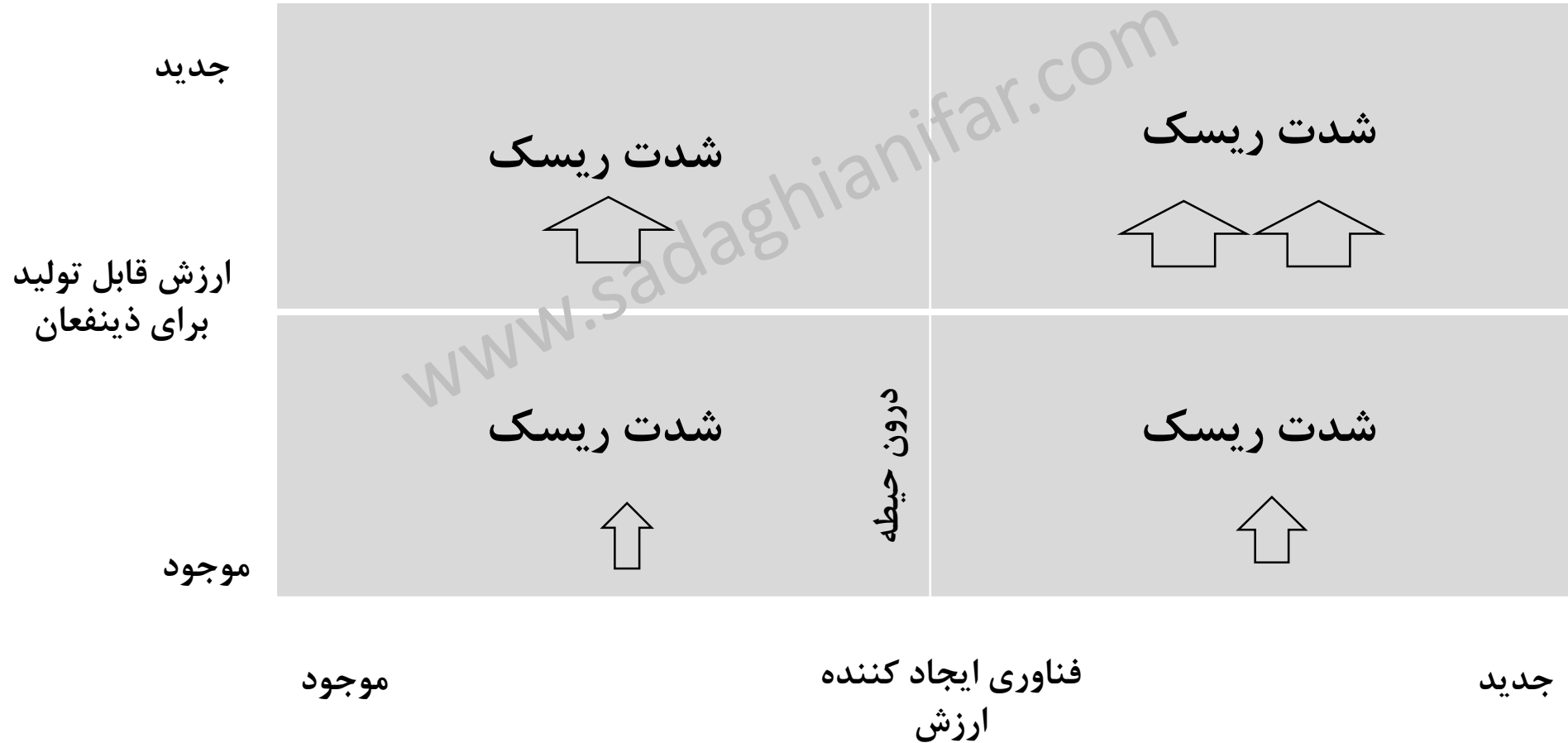


طبقه بندی انواع ارزش های نوآوری

اصلاحات ، پالایش ها ، ارتقاء ها و ساده سازی ها را شامل می شود	تدریجی
فناوری ها ، فرایندها و افراد را منسوخ میکند	انقطاعی
مفهوم محوری طراحی را به سمت یک معماری جدید تغییر می دهد	معمارانه
توسط قواعد و قوانین اجتماعی و حکومتی مهار شده و به خدمت درمی آید	نظام ها
به کسب و کارهای جدید عمده تبدیل شده و یا آغازگر صنایع جدیدی می شود	بنیادین
ارزش های جدیدی را برای کاربر خود به همراه می آورد	طوفانی
لحظاتی در تاریخ که مقطع فعلی را به سمت آینده سوق می دهد	خط شکن

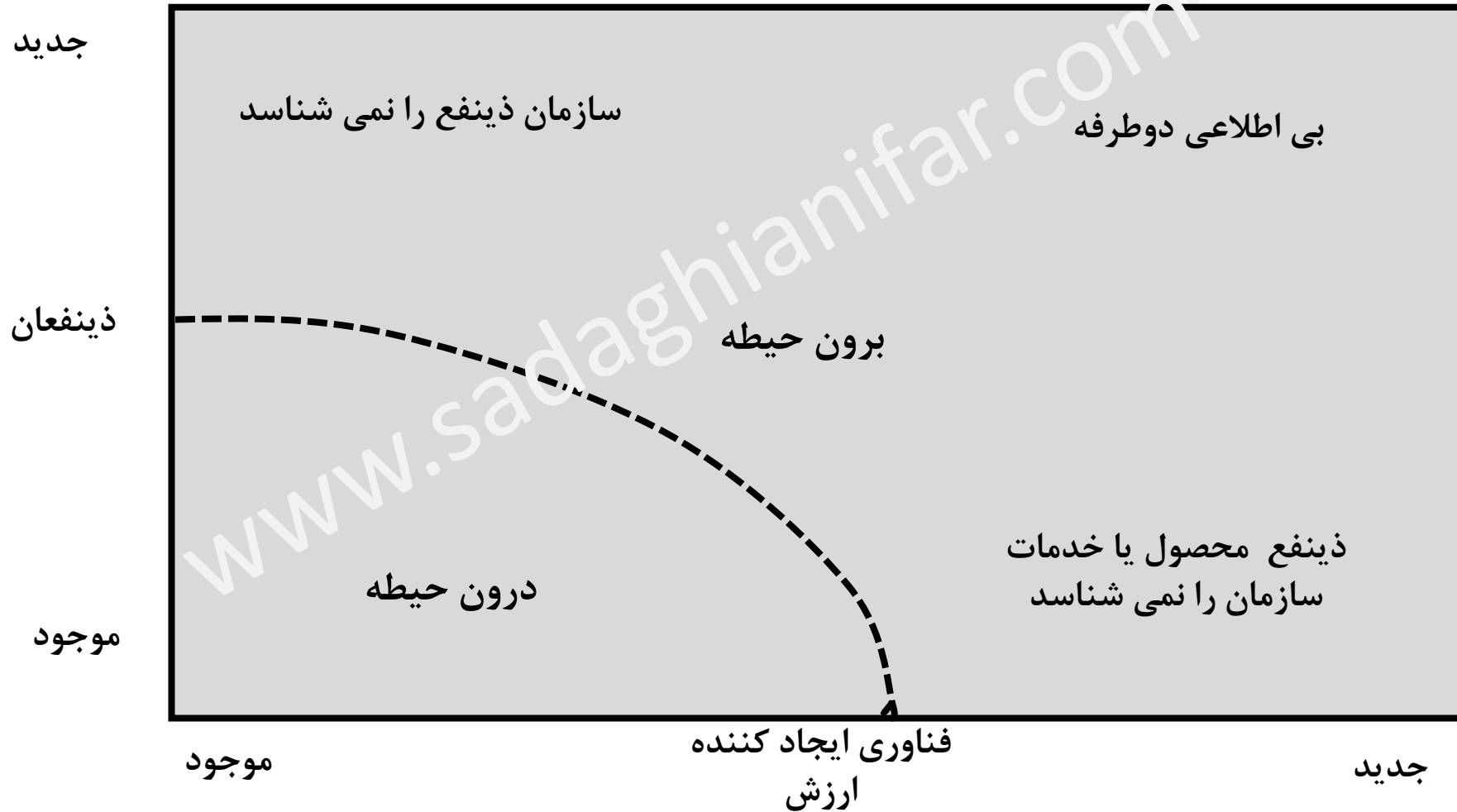


ریسک های نوآوری و ارزش برای ذینفعان





طیف مدیریت نوآوری در ایجاد ارزش





نوآوری و ارزش آفرینی درون حیطه:

نوآوری ای است تکاملی، رقابتی و تدریجی که سعی در بهبود محصول و خدمات و بازیابی موقعیت در محیط دارد.

نوآوری و ارزش آفرینی برون حیطه:

نوآوری ای است انقلابی، بنیادی و خط شکن که هدفش تغییر قواعد بازی یا خلق یک پارادایم جدید است.



ساختار نوآوری و استراتژی های سازمان

تغییرکسب و کار	افزایش ارزش	تحکیم	نوع استراتژی
برون حیطة	درون حیطة	درونی	نوع نوآوری
خلق محصولات تغییردهنده بازی	افزایش ارزش آفرینی برای مشتری	بهینه سازی عملیات	خروجی ها
رشد ، چابکی و انعطاف پذیری	ارزش شرکت	کارآمدی هزینه	پیشران استراتژیک
شبکه ای	ماتریسی	وظیفه ای	ساختار سازمانی مناسب

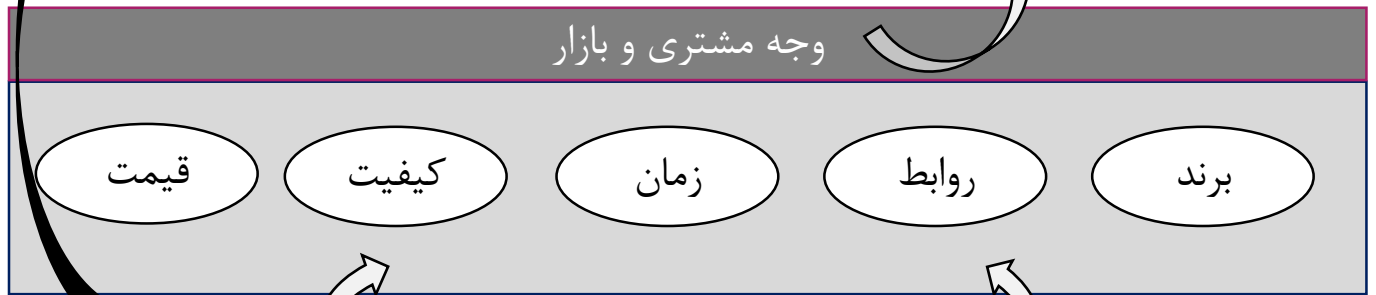
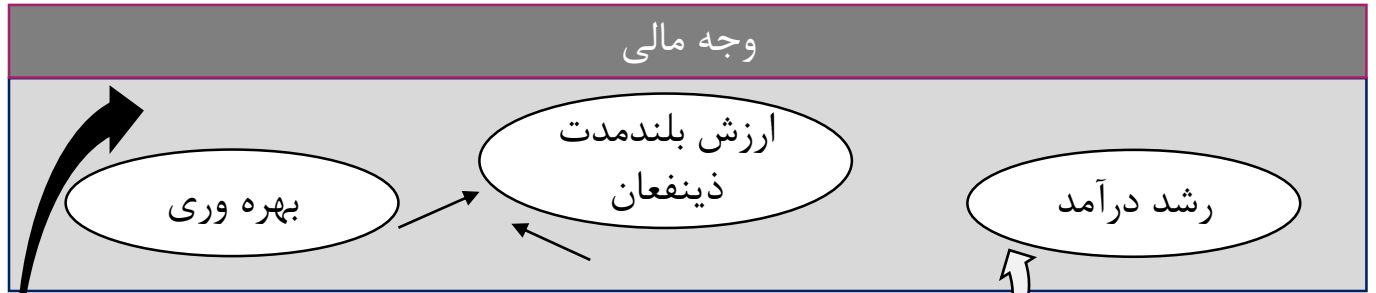


جلسه پنجم

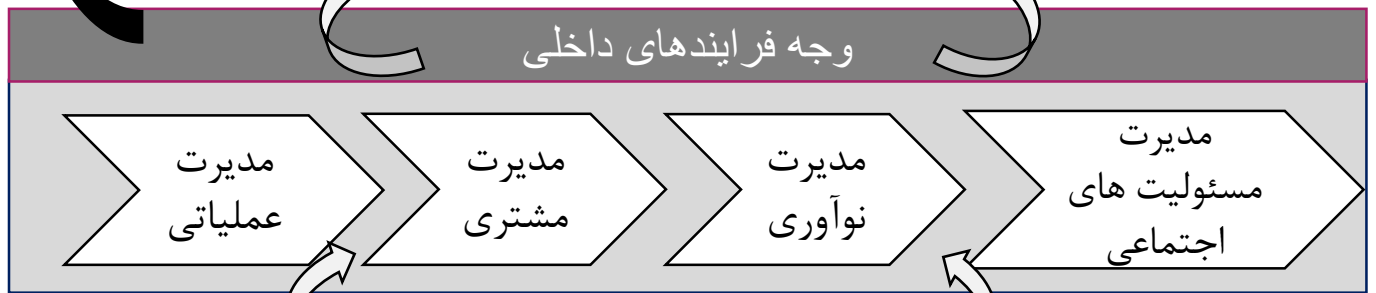
نقشه ارزش و برخی تکنیکهای ارزیابی ارزش



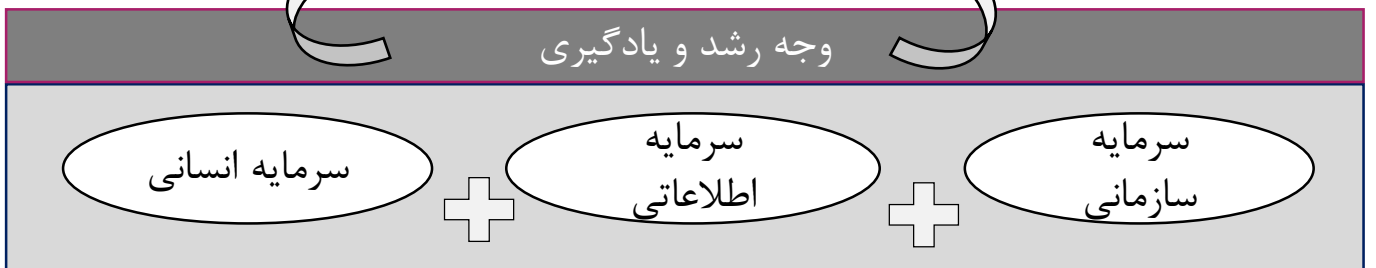
روابط علی
تعریف زنجیره منطقی که با آن دارایی نامشهود به ارزش مشهود تبدیل می شود



فرایندهای ارزش افزا
تعریف فرایندهایی که دارایی های نامشهود را به ارزش مالی و مشتری تبدیل میکنند



خوشه بندی دارایی ها
تعریف دارایی های نامشهودی که باید برای ایجاد ارزش هماهنگ و یکپارچه شوند





جایگاه نقشه ارزش در فرایندهای سازمانی





آشنایی با برخی نسبت های کمی سازی فرایند ایجاد ارزش

(۱) نسبت دارایی های عملیاتی

به کمک این شاخص می توان تعیین نمود که کدامیک از دارایی ها را می توان حذف کرد بدون آنکه به ظرفیت تولیدی سازمان لطمه ای وارد شود .

هدف این شاخص تمرکز مدیریت بر دارایی هایی است که توان ایجاد بازدهی و یا ارزش افزوده ندارند .

دارایی های مورد استفاده برای ایجاد درآمد

نسبت دارایی های عملیاتی

=

جمع کل دارایی



(مثال)

دارایی های سازمان A	
ارزش ناخالص - ریال	نوع دارایی
۴۲۸/۰۰۰/۰۰۰	حساب های دریافتنی
۳۳/۰۰۰/۰۰۰	مطالبات مشکوک الوصول
۹۷۸/۰۰۰/۰۰۰	موجودی فعلی
۵۲۴/۰۰۰/۰۰۰	موجودی مستهلک یا منسوخ شده
۲۰۷/۰۰۰/۰۰۰	اثاثیه و تجهیزات غیر تولیدی
۴/۸۳۲/۰۰۰/۰۰۰	تجهیزات تولیدی
۱/۴۰۳/۰۰۰/۰۰۰	تجهیزات تولیدی بلااستفاده
۸/۴۰۵/۰۰۰/۰۰۰	جمع دارایی ها

$$\text{نسبت دارایی های عملیاتی} = \frac{۶/۴۴۵/۰۰۰/۰۰۰}{۸/۴۰۵/۰۰۰/۰۰۰} = ۷۶/۷\%$$

نشان میدهد که حدود یک چهارم از دارایی های سازمان در ایجاد ارزش سازمانی نقشی ندارند



آشنایی با برخی نسبت های کمی سازی فرایند ایجاد ارزش

(۲) نسبت گردش موجودی

به کمک این شاخص می توان گردش موجودی مورد نیاز برای تولید را رصد نمود.

هدف این شاخص تمرکز بر مصرف منطقی موجودی ها در فرایندهای عملیاتی و اجرای اقدامات اصاحی در فرایندهای ارزش آفرین سازمان است.

$$\text{گردش موجودی} = ۳۶۵ \div \left(\frac{\text{بهای تمام شده محصول / خدمات}}{\text{موجودی}} \right)$$



(مثال)

عملکرد سازمان B	
سال جاری	مقدار - ریال
بهای تمام شده محصول / خدمات	۴/۰۷۵/۰۰۰/۰۰۰
هزینه مواد مستقیم	۱/۵۵۰/۰۰۰/۰۰۰
موجودی مواد مستقیم	۳۸۸/۰۰۰/۰۰۰
کل موجودی	۸۱۵/۰۰۰/۰۰۰

تقریباً ۵ بار
در سال

$$\text{گردش موجودی} = ۳۶۵ \div \left(\frac{۴/۰۷۵/۰۰۰/۰۰۰}{۸۱۵/۰۰۰/۰۰۰} \right) = ۷۳ \text{ روز موجودی}$$



آشنایی با برخی نسبت های کمی سازی فرایند ایجاد ارزش

۳) درصد درخواست برای تعویض محصول / خدمات

به کمک این شاخص می توان میزان بهینگی فعالیت های تولیدی را بررسی نمود.

هدف این شاخص تمرکز بر اقدامات احتمالی در فرایندها و برنامه ریزی جهت رفع مشکلات تولیدی است.

تعداد کل درخواست های دریافت شده برای تعویض /
خدمات

درصد درخواست برای تعویض محصول =

تعداد کل محصولات / خدمات عرضه شده



(مثال)

عملکرد سازمان C	
۱۸۳/۰۰۰	تعداد کل محصول فروخته شده
۱۸۹۷	تعداد درخواست های دریافتی برای تعویض

$$\text{درصد درخواست برای تعویض محصول} = \frac{۱۸۹۷}{۱۸۳/۰۰۰} = ۱\%$$



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112
