

بسمه تعالی

عنوان مقاله: خدمات ناب در خدمات پس از فروش صنعت خودرو

پخشان ملایی - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی - کارشناس مسئول سایپا یدک

چکیده

در عصر حاضر که سازمان ها در رقابت های تجاری و اقتصادی گسترده ای حضور دارند ، نیازهای مشتریان فزونی یافته و با شتاب فوق العاده تحولات فناوری همراه شده است. همچنین اثرات مستقیمی که این عوامل بر افزایش سودآوری و حتی بقای سازمان ها در سطح جهانی دارد، سمت و سو گرفتن مطالعات، برنامه ریزی ها و تمامی تلاش های سازمان ها برای ارتقای کیفیت و کاهش هزینه های تولیدی، و خدماتی اجتناب ناپذیر است. در این نوشتار بررسی اجمالی بر تفکر ناب، تولید ناب و خدمات ناب خواهیم داشت. تغییرات سریع فناوری ،بازارهای رقابتی ، انتظارات مشتریان، جلب رضایت مشتریان و نیاز به صرفه جویی در منابع طبیعی و مالی ضرورت استقرار و پیاده سازی تفکر ناب در بخش خدمات را تبیین می کند. در این نوشتار ضایعات معمول در بخش خدمات را ذکر می کنیم و تاکید می کنیم که حذف و یا کاهش هر کدام از ضایعات می تواند گامی موثر در ارتقا رضایت مشتری و سودآوری برای شرکتهای خدماتی باشد. مهمترین رکن یک سیستم ناب(هم در تولید و هم خدمات) ، ارتباط با مشتریان است که ارائه کنندگان خدمات ناب با ایجاد یک سیستم اطلاعاتی دقیق درصدد ایجاد یک رابطه بین شرکت خدماتی و مشتریان هستند به نحوی که ارائه کننده خدمات بتواند نیازهای مختلف مشتریان را دقیقاً شناسایی کرده و با خلق و ارائه خدمات مناسب، با کیفیت و با هزینه مطلوب نیازهای مشتریان بخشهای خودروهای مختلف را پاسخ دهد . بدین ترتیب در خدمات ناب همه اجزای سیستم به شکلی مطلوب منتفع می شوند. امید که این مقاله ورودی بررسی های موردی با موضوع ارتباط مولفه های خدمات ناب با رضایتمندی مشتریان باشد.

واژه های کلیدی: تفکر ناب - خدمات ناب - تولید ناب - خدمات ناب در صنعت خودرو

دو انقلاب مهم در ابتدا و انتهای قرن بیستم رخ داده است. انقلاب آغازین ظهور تولید انبوه و پایان عصر تولید دستی و انقلاب پایانی ظهور تولید ناب و خاتمه یافتن عصر تولید انبوه است. اکنون جهان در آستانه عصری جدید به سر می برد، عصری که در آن دگرگونی شیوه های تولید محصولات و ارائه خدمات چهره زندگی او را یکسره دگرگون کرده است (Pettersen, 2009: 1). گرایش به استفاده از اصول ناب در صنایع مختلف تولیدی و خدماتی و همچنین نمود بیرونی کاربرد این تکنیک بهبود مستمر باعث شده است که صنایع مختلف بصورت مستقیم و غیر مستقیم، کامل و یا ناقص به سراغ اصول و جنبه های آن رفته و در برهه ای از زمان به آن مشغول شوند.

لازمه رقابت در دنیای کنونی بهره گیری از تمام فنون، ابزارها و ایده های جدید ناب^۱ است. در نیمه دوم قرن بیستم، تولید کنندگان جهان با رقاباتی جدید مواجه شدند که با نیمی از سرمایه و امکانات لازم، محصولات را با کیفیتی بهتر، تنوعی بیشتر و با قیمتی پایین تر به بازار جهانی عرضه می کردند. تولید ناب^۲ در واقع شیوه تولیدی است که ضمن به کارگیری فواید تولید انبوه و تولید دستی، با هدف کاهش ضایعات^۳ و حذف هر فعالیت بدون ارزش افزوده^۴ شکل گرفته است. بر این مبنا تکنیک ناب با کمک مجموعه ابزارهای خود می تواند نقش بنیادینی در اصلاح و بهبود فرایندها داشته

باشد (اسمعیلی گیوی، ۱۳۸۲: ۵۱).

تفکر ناب یک سامانه کامل است و مبنای عملکرد این سامانه یک رابطه برد دو طرفه برای کلیه عناصر موجود در چرخه تولید و خدمات ناب می باشد. اکنون تولید ناب در بسیاری از صنایع و شرکتها خود را شناسانده و صاحبان صنایع مزایای استفاده از این تکنیک پویا را درک کرده اند. زمان آن رسیده (شاید هم دیر شده) که ارائه کنندگان خدمات نیز تفکر ناب را در خدمات پیاده سازی کنند. بنظر تحولات و دگرگونیهای این عصر: کمبود منابع، رشد بی رویه جمعیت، نفوذ تکنولوژی در ابعاد مختلف زندگی، تنوع خواسته های مردم و بازار سراسر رقابت دیگر پذیرای الگوهای و شیوه های خدمات رسانی سنتی نیست.

مروری بر ادبیات موضوع

تولید ناب اصطلاحی که کرافسیک تحقیق‌گر برنامه بین‌المللی موتور خودرو (IMVP)⁵ برنهاده است. این شیوه تولید، نیروی انسانی موجود در کارخانه، فضای لازم برای تولید، سرمایه‌ای که صرف ابزارآلات می‌شود، نیروی مهندسی لازم برای به وجود آوردن محصول جدید و زمان مورد نیاز برای ساخت محصول جدید را به نصف تقلیل می‌دهد. همچنین در تولید ناب موجودی مورد نیاز به کمتر از نصف می‌رسد، عیب‌ها بسیار کمتر می‌شود و محصولات با تنوع فزاینده تولید می‌شوند. (عظیمی، ۱۳۸۹: ۲۲)

زادگاه تولید ناب در شرکت تویوتا در جزیره ناگویا در ژاپن است. خانواده تویوتا در صنعت ماشین‌آلات نساجی فعال بودند و در دهه ۱۹۳۰ به دلیل نیاز شدید دولت ژاپن شرکت مذکور وارد صنعت وسایل نقلیه موتوری گردید. در آن سال‌ها این شرکت بامشکلاتی از قبیل بازار داخلی کوچک، نیروی کار ثابت، فقدان سرمایه کافی و رقابت خارجی علاقه مند به بازار ژاپن روبرو بود. در همین زمان آی جی تویوتا با مهندس شرکت تایچی اوونو برای الگوبرداری از شیوه تولید صنعت اتومبیل‌سازی آمریکا به این کشور سفر کرده و از شرکت اتومبیل‌سازی فورد بازدید به عمل آوردند و نهایتاً به این نتیجه رسیدند که اصول تولید انبوه قابلیت پیاده‌سازی در ژاپن را ندارد و این سیستم پر از مودا (در زبان ژاپنی به معنای اتلاف) است. بر همین اساس آنها شیوه جدیدی در تولید را ایجاد کردند که بعدها تولید ناب نام گرفت. (مرادی، ۱۳۹۲: ۱۲۴)

تویوتا برای رسیدن به تولید ناب ۳mu را مد نظر قرار داد که شامل:

۱- Mura عدم اتلاف در فرایندها

۲- Muda حذف اتلاف و ضایعات

۳- Muri حذف تولید اضافه و بیش از تقاضا

تولید ناب یک سیستم اجتماعی - فنی منسجمی است که هدف اصلی آن، حذف اتلاف از طریق کاهش یا حداقل سازی همزمان تغییرپذیری داخلی، تغییرپذیری تامین‌کننده و نیز تغییرپذیری مشتری است (Shah, 2007: 27)

تولید ناب رویکردی چند بعدی است که شامل روشهای وسیع و متنوع مدیریتی از قبیل JIT، سیستم کیفیت، Team working، تولید سلولی، مدیریت تولید کنندگان و در نهایت سیستمی که براساس تقاضای مردم تولید میکند و خدمات ارائه می‌دهد. (Thanki, 2012)

⁵ - International Motor Vehical Program

تعاریف تفکر ناب

سیستمی عملیاتی که حداکثر ارزش افزوده، کاهش پشتیبانی غیر ضروری و حذف ضایعات در همه فرایندها از طریق جریان ارزشی می باشد.

مجموعه ای از روشها که با هم برای ایجاد جریان ارزش و سیستم کارآمد که محصولات را با کیفیت، سرعت و قیمت مورد انتظار مشتری با کمترین ضایعات تمام می کند (omran,2014)

مبانی نظری تفکر ناب

اساسا ناب بعنوان یک سیستم کیفی و فلسفه تولید شبیه به متدهای شش سیگما، کایزن و TQM با عناصری از تولید انبوه و دستی ایجاد شده است. این تفکر در جهت استاندارد سازی، کاهش یا حذف موجودیها و بهبود مستمر تلاش می کند. همچنین برآن است که ارتباط بین مشتری و تولید کننده کالا و یا ارائه کننده خدمت را ایجاد کند تا حداقل زمان انتظار برای درخواست کالا و دریافت آن و یا ارائه خدمات بوجود آید. در نتیجه مفهوم تولید ناب بدنبال بهره وری و کارآمدی با رویکرد مشتری مداری است. (omran,2014)

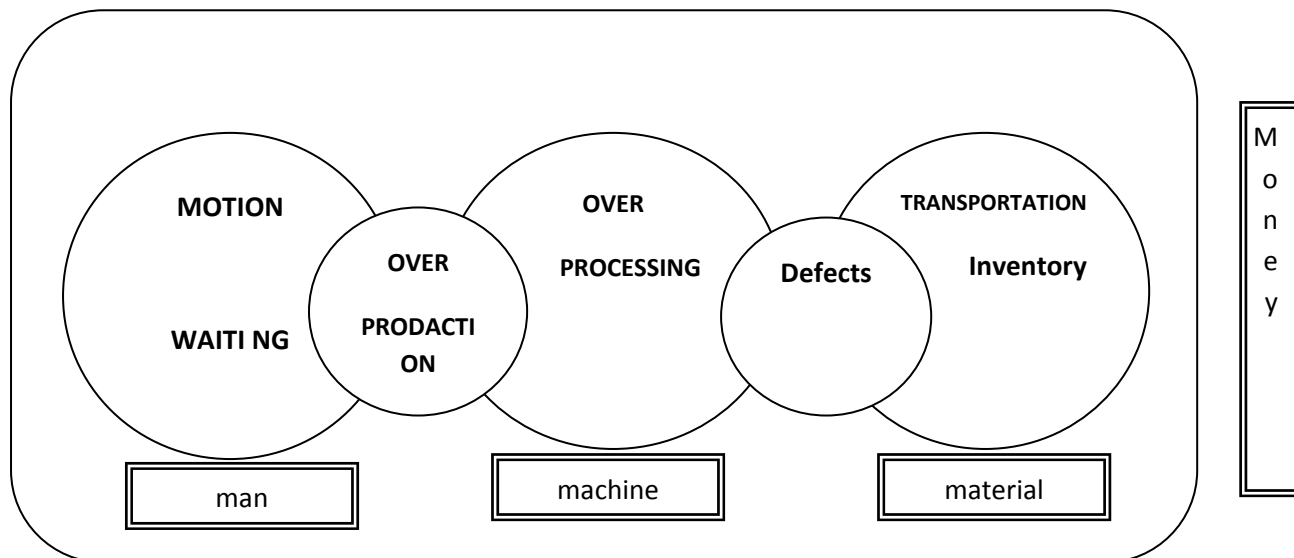
مفروضات ارزشی که در تفکر ناب وجود دارد عبارتند از:

- توجه به جایگزینی تولید انبوه
- تلاش برای استفاده حداقلی از منابع
- مشتری محوری
- مهندسی مجدد فرایندها
- حذف هر گونه عنصر بدون ارزش افزوده
- انتقال از تولید تجمعی یا کلاسیک به سیستم JIT بدون ضایعات (omran,2014)

در تفکر ناب ضایعات weast مفهومی کلیدی است که در هفت نوع قابل بررسی است

نمودار ضایعات

Classification of seven wastes and their effect on money



Source:Rawabdeh(2005,p.802)

در نمودار فوق تاثیر هر کدام از ضایعات بر منابع مالی (پول) مشخص شده است .

انواع ضایعات در تفکر ناب

تولید اضافی – (Overproduction)

تولید بیش از تقاضا یا تولید بیش از نیاز را تولید اضافی می گویند .به عبارت دیگر، تولید اضافی ذخیره سازی موادی است که قابل روئیت است.

انتظار (Waiting)

زمان انتظار در هر مرحله تولید، یا خدمت باید حذف شود. انتظار در انبار، انتظار برای اجرای فرآیند اداری، انتظار برای پذیرش، انتظار برای ترخیص و یا انتظار برای هرگونه خدمت رسانی به مشتری در محل سازمان خدماتی. تمام اینها مشمول این موضوع است.

موجودی (Inventory)

موجودی شامل مواد خام و یا کار در جریان تولید است که به شکل انبوه وجود دارد و از دلایل بارز آن تولید زیاد به جای تولید پیوسته تک واحدی از محصول است ، دلایل اساسی مشاهده موجودی را می توان حفظ شرکت در مقابل

بی کفایتی مسائل غیرمترقبه پیچیدگی محصول ، زمان بندی ناهموار کار، پیش بینی ضعیف بازار و حمل نامطمئن توسط پشتیبانی کنندگان دانست. موجودی قطعات در انبار تعمیرگاهها و بخشهای خدمت رسانی مشمول این موضوع است که نیازمند مدیریت تامین کنندگان و کنترل موجودی صحیح می باشد.

ضایعات فرآیند (Processing Waste)

همواره با مطرح کردن سؤالاتی مانند چرا یک فرآیند و یا یک یا چند مرحله از فرآیند لازم است ؟ چرا یک محصول مشخص تولید می گردد؟ تمامی مراحل فرآیند که غیرضروری است را می توان حذف کرد. موازی کاری ، تاخیرهای بی دلیل در پاسخ به مکاتبات مشتریان ، کاغذ بازی ، رفت آمدهای بی دلیل مشتریان و همچنین وجود فرمهای غیر ضروری که تکمیل آنها زمان زیادی از مشتری و کارمند بخش خدماتی تلف می کند.

حمل و نقل (Transportation)

حمل و نقل ارزشی به محصول اضافه نمی کند .به جای اصلاح و بهبود حمل و نقل باید آن را به حداقل رسانید و یا آن را حذف کرد.

حرکت (Motion)

حرکت کارگران، ماشین ها و حمل و نقل به دلیل استقرار نامناسب ابزارها و قطعات از جمله زوائد محسوب می گردند. در بخش خدمات استقرار نظام آراستگی در بخش تعمیراتی، اداری و خدماتی، نصب تابلوهای راهنما و..میتواند کمک کننده باشد

عیوب و دوباره کاری (Defects & Rework)

ساخت قطعات یا محصول معیوب یک زائده خالص است .به جای رفع عیب باید اقدام به جلوگیری از عیب نمود. در بخش خدمات، برگشت خودرو های تعمیر شده هزینه های پولی و زمانی زیادی را به هدر خواهد داد(**افقهی.۱۳۸۹**)

اصول مهم تفکر ناب

- تفکر ناب اصولی پایه ای و مهم دارد که اجرای این تفکر را در بخش تولید و خدمات تضمین می کند این اصول عبارتند از:
- **ارزش:** تعیین ارزش مشتریان بعبارتی شناخت ارزش از دید مشتریان. آنچه که مشتری برای آن حاضر است پول پرداخت کند
 - **سیستم ایجاد ارزش:** نقشه ای که چگونه ارزش به مشتری تحویل داده شود؟ استفاده از این سیستم مبنایی است برای اینکه هر منطقه یا بخشی که ایجاد ارزش افزوده نکند باید حذف شود

- **ایجاد جریان ارزش:** اطمینان از جریان یکپارچه اطلاعات و محصولات از شروع فرایند تولید تا پایان آن، حذف موجودی اضافی، استفاده از توانمند سازی ساختاری، طراحی مدولار، ماشین آلات مصارف کلی و کارکنان چند مهارتی
- **تقاضای مشتری:** تنها ارائه آنچه که توسط مشتری خواسته شده است

• **تعالی مستمر:** بدنبال بهبود مداوم فرایندها و سیستم های با اصولی که در بالا گفته شد و همچنین تلاش برای تکامل و تعالی

دو ارزش محوری در تفکر ناب وجود دارد:

- ۱- **مشتری:** تعیین کننده در تولید محصولات و ارائه خدمات
- ۲- **ارزش:** قابلیت ارائه دقیق کالا یا خدمات مطابق با خواسته های مشتری در حداقل زمان ممکن و دقیقاً در لحظه ای که مشتری می خواهد با قیمتی که نظر مشتری را تامین کند. (omran,2014)

چرا تفکر ناب؟!؟

لازمه هرگونه تغییری، دگرگونی اندیشه هاست، دگرگونی روشهای و متدهاست، و صدالبته تشخیص زمان این دگرگونی. شرکتها و سازمانهایی که در مسیر تولید ناب و خدمات ناب قدم برداشته اند، ابتدا چشم انداز و ماموریت های سازمان خود را باتوجه به تفکر ناب و اصول ناب تدوین کرده اند.

چرا تولید ناب؟!؟

هر سازمانی بدنبال بهبود عملکرد خود در بازار است و چون وضعیت فعلی سازمانها را راضی نمی کند و بدنبال بهترین شیوه هستند تا عملکرد خود را ارتقا دهند، بویژه بدنبال بهبود روشهایی هستند که توسط سازمانهای دیگر امتحان شده باشد. تولید ناب بدنبال تولید انبوه نیست بلکه مربوط است به ارائه کالا و خدمات خوب با حداکثر دستیابی به ۴ شاخص زیر:

- **قیمت مطلوب**
- **کالا و خدمت با کیفیت**
- **تحویل در زمان مورد درخواست مشتری**
- **ارائه کالا و خدمات به اندازه نیاز مشتری**

از جمله عوامل اثرگذار بر هدف فوق که در تمامی سازمان های تولیدی و خدماتی مطرح می باشد، عبارتند از رضایت مشتری، رقبا، فن آوری، نیروی انسانی ماهر، کاهش هزینه و افزایش کیفیت. از میان عوامل مذکور رضایت مشتری مهم ترین نگرانی شرکت های کنونی می باشد. ویژگی های اصلی و عامل کلیدی رضایت مشتری بایستی در

محصولات تولیدشده وجود داشته باشد تا منجر به رضایتمندی مشتریان شوند، برخی از این عوامل عبارتند از کیفیت بالا به صورت مداوم، هزینه پایین، تحویل محصول به مشتری در زمان مناسب. دستیابی به هرکدام از ویژگی های مذکور نیازمند اجرا و بکارگیری مجموعه ای از اصول و تکنیک های مختلف تولیدی می باشد. علاوه بر پیچیدگی زیاد، پیاده سازی همزمان این عوامل و نیز تضادها و تاثیرات منفی که بر روی یکدیگر دارند سبب می شود که بسیاری شرکت ها از اجرای همزمان آن ها خودداری کنند. جمع آوری و یکپارچه سازی تمامی مفاهیم رویکردها و اصول مختلف در یک سازمان تولیدی و یا خدماتی و بهره گیری موثر از مزایای یکپارچه سازی آن ها نیازمند یک رویکرد نظام مند می باشد. رویکردی که می تواند تمامی این مفاهیم و اصول را به طور مناسب و یکپارچه ایجاد کند و آن رویکرد چیزی می تواند باشد جز " رویکرد ناب " است. (نژادمیش، ۱۳۸۶: ۱۲-۱۱)

تولید ناب یک سامانه کامل است که از فلسفه بهبود مستمر استفاده می کند و با بهره گیری از فرهنگ کار تیمی سعی دارد اتلاف های موجود در فرایند تولید را بیابد، تحلیل کند و آن ها را از بین ببرد. این سامانه به نوعی طراحی شده است که بتواند حداکثر استفاده را از اندازه گیری مداوم بهبود جریان تولید و برطرف کردن اتلاف داشته باشد. تولید ناب در واقع یک نگرش نظام مند است که در صدد حذف ضایعات و اتلاف ها و از بین بردن هر فرایند اضافی از مرحله تهیه مواد اولیه تا تولید و نهایتاً فروش می باشد. مبنای عملکرد سامانه در تولید ناب یک رابطه برد دو طرفه با کل اجزاء و ذینفعان در سامانه می باشد. تولید ناب به معنی حذف ضایعات و اتلاف ها، حذف انتظار در حمل و نقل، حذف سرمایه گذاری بیش از میزان لازم و نیز حذف تولیدات معیوب بوده و همچنین به دنبال جذب و کشش هرچه بیشتر مشتری است. (جعفرنژاد، ۱۳۹۰: ۱۶۶) در تولید ناب برای بهبود فرایند های تولیدی و ایجاد یک محیط سازمانی برای دستیابی به اهداف بلندمدت از اصولی استفاده می شود. شناسایی و بکارگیری این اصول، سازمان ها را در اجرای تولید ناب یاری می کند. ۹ اصل شناسایی شده تولید ناب عبارتند از (جعفرنژاد، ۱۳۹۰: 219-211)

چرا خدمات ناب؟

دنیاهارت از صاحب نظران بنام در علم مدیریت اشاره می کند که : سازمانهایی که در بخش خدمات فعالیت می کنند چاره ای ندارند جز اینکه :

- ارزشهای مردم را بشناسند
- به خواسته های مردم احترام بگذارند و انتظارات آنها را برآورده کنند.
- ملاقات با مشتری و دیدن مداوم آنها را در برنامه خود داشته باشند
- و توجه به ارزشهای اجتماعی

- در یک سازمان ناب مسئولیتها بر عهده کسانی است که واقعاً برای خدمت در حال انجام ارزش افزوده ای ایجاد می کند. در چنین سازمانی، سیستمی برای شناسایی عیوب و مشکلات وجود دارد که در آن سیستم هر مشکل به محض وقوع آنقدر تعقیب می شود تا علت اصلی و نهایی آن کشف شود.
- در سازمان ناب، افراد به صورت گروهی کار می کنند و یک سیستم اطلاع رسانی ساده اما گسترده وجود دارد که به هرکس در سازمان این امکان را می دهد تا سریعاً به مشکلات پاسخ دهد و بتواند وضعیت کلی سازمان را درک کند. قلب سازمان ناب، در واقع همان گروه کار پویا است. افراد سازمان، نیاز دارند گستره متنوعی از مهارتها را بیاموزند، شغلها در گروههای کار چنان است که وظایف بتواند میان همه بچرخد و افراد بتوانند جای خالی یکدیگر را پر کنند. پرسنل نیاز به کسب مهارتهای اضافی همانند تعمیر ابزارآلات ساده، کنترل کیفیت، تمیز کاری، سفارش مواد مورد نیاز و ... دارند. بنابراین آنها باید تشویق شوند تا فعالانه فکر کنند به طوری که پیش از جدی شدن مشکلات راه حلهایی برای آنها بیاندیشند.

جنبه های عملیاتی خدمات ناب

جنبه عملیاتی در سطح عملیاتی ابزارهای سازماندهی استاندارد مانند نقشه جریان ارزش که ایجاد ارزش می کند. دلایل قابل قبولی برای استفاده از این ابزارها وجود دارد که در مقالات و تحقیقات زیادی تفکر ناب مورد بحث بوده است. استفاده از این ابزارها ضایعات موجودی و زمان انتظار را کاهش می دهد و بهره وری را بهبود می دهد. مجدداً یادآوری می شود برای اجرای تفکر ناب در سازمانهای خدماتی نیاز به اجرای اصول ناب یعنی شناسایی ارزشهای مشتری، جریان ارزش، ایجاد جریان یا حذف ضایعات، پاسخگویی به نیازهای مشتری و دنبال کمال و تعالی، می باشد. این ۵ اصل کمک می کند که سازمان در مسیر استراتژی ناب حرکت کرده و بطور مداوم خود را ارزیابی کند، فرایندها را مهندسی مجدد کند و ارزش واقعی را به مشتریان ارائه کند. در نهایت سازمانها خود را در سطح بالایی از خدمات و کیفیت حفظ کرده و انعطاف لازم را جهت همراه شدن با تغییرات محیطی پیدا خواهند کرد.

جنبه اجتماعی خدمات ناب

ناب یک سیستم اجتماعی- فنی است که هم ابزارها، استانداردها و تکنیکها رو مدنظر قرار داده و هم به تعاملات بین کارکنان و مشتریان توجه می کند. مداخلات ناب این پتانسل را دارد که شغلهای ساده تر و تکراری را به مشاغلی که نیازمند تفکر، برنامه ریزی و پاسخگویی بیشتری هستند، تبدیل کند. تئوری سیستمهای اجتماعی، فنی تعامل بین

جامعه (رفتارهای انسانی) و عناصر فنی (تکنولوژیها) را برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی حامی تفکر ناب، مطالعه می‌کند. بسیاری از انتقادات به سیستمهای تک منظوره جاری در سازمانهای خدماتی برای این انتقاد متمرکز است که چگونه در این عصر تکنولوژی هنوز می‌توان انتظار داشت که کارمندان با کارهای تکراری، یکنواخت و کاملاً استاندارد شده برانگیخته خواهند شد!!!؟؟

بسیاری از سازمانها روشهایی مانند پرداخت براساس عملکرد، آموزشهای گسترده، ترویج کارگر خوب بودن و ... را

برای ایجاد انگیزه در کارکنان و ارائه خدمات خوب به مشتریان در پیش گرفته اند غافل از اینکه احترام به انسان

(مشتریان داخلی و خارجی) تنها عامل لذت بخشی است که کمک می‌کند کیفیت و بهره وری افزایش یابد.

بنابراین تعادل بین دو جنبه عملیاتی و غنی در سازمانهای خدماتی برای رسیدن به خدمات ناب با هم مهم است و

باید مورد توجه قرار گیرد.

مقایسه سازمانهای خدماتی با تفکر خدمات انبوه و تفکر خدمات ناب

خدمات ناب	خدمات انبوه
بخش مشتری	بخش مشتری
مشتریان خصوصی با درآمد بالا ، متخصص ، کسب و کارها	بازارانبوه
بازار	بازار
حجم کم ، ارزش افزوده بالا	حجم انبوه ، ارزش افزوده پایین
استراتژی	استراتژی
مشتری پسند کردن سرویس ، فروش متقابل ، دسته بندی خدمات	حداقل کردن هزینه
محصول / سرویس	محصول / سرویس
پیچیده و/یا سرویس ها و محصولات چند گانه برای عرضه	ساده ، ویا تعداد کمی محصول یا سرویس برای عرضه
خدمت مشتری پسند	خدمت بر مبنای استاندارد
تعامل کارمند – مشتری	تعامل کارمند – مشتری
روابط یا شبه روابط	برخورد یا روبرویی
طراحی شغلی	طراحی شغلی
اختیاری ، تنوع و کنترل بالا	تیلوریسم ، کنترل و تنوع کم ، مهارت کم ، استفاده کم از شواهد ، تماس های طولانی
طراحی کار	طراحی کار
وابستگی زیاد	وابستگی کم
استفاده بالا از گروه های کاری نیمه خودمختار	گروه های کاری
گروه های کاری آف – لاین	گروه های کاری آف – لاین
کنترل عملکرد	کنترل عملکرد
سطوح پایین کنترل	سطوح بالای کنترل
تاکید بر کیفیت	تاکید بر کیفیت و کمیت
استفاده از کنترل برای پیشرفت اهداف	گردش بالای استفاده از کنترل برای ایجاد انضباط و کنترل (holman,2005)

انواع ضایعات در خدمات ناب

تمامی هفت مورد ضایعات موجود در تفکر ناب عینا در حوزه خدمات نیز قابل رویت می باشد. بارزترین مواردی که منجر به اتلاف و ضایعات در شرکتهای خدماتی می شوند می توان به :

- زمان انتظار مشتری برای پذیرش
- حذف فرایندهای اداری (اضافی و کارشناسی نشده) در فرایند پذیرش تا ترخیص
- حذف حرکات اضافی در بخش فعالیت کارکنان
- حذف حرکات اضافی نیروی انسانی در فرایند ارائه خدمات
- پذیرش بیش از ظرفیت (نیروی کار و تجهیزات) در تعمیرگاه
- برگشت دوباره خودرو به تعمیرگاه

اندکی تامل در موارد بالا شاخصهای رضایتمندی مشتریان در بخش خدمات را یادآوری می کنند. هر کدام از موارد در رضایت مشتری و ارائه خدمات مطلوب، با کیفیت بقدری مهم و حائز اهمیت است که می تواند یک پروژه باشد و موشکافانه بررسی و تحلیل گردد که از فرصت این نوشتار خارج است. هدف این نوشتار یادآوری این نکته مهم است که خدمات سنتی دیگر به صرف و صلاح نیست ، بازار خدمات رقابتی شده و سازمانهایی توان بقا و حفظ خود را در این بازار دارند که ارائه خدمات بهتر و با کیفیت تر را مزیت رقابتی خود قرار دهند. از راههای بسیار موثر در استفاده از این مزیت رقابتی حذف اتلاف و ضایعات در این عرصه می باشد.

چالشهای پیشرو در استقرار خدمات ناب در خدمات پس از فروش خودرو

هیچ تغییری بدون چالش حاصل نخواهد شد. زمانی که مزیت های خدمات ناب را ذکر میکنیم بنظر میرسد گاهی به تناقض بر میخوریم چرا که انتظار داریم خدمات مطلوب و با کیفیت را در حداقل زمان (زمان مورد نظر مشتری) و با کمترین ضایعات و با مطلوبترین قیمت عرضه کنیم. رسیدن به این اهداف مهم نیازمند بستر سازی ، رفع و یا حذف موانع و ... خواهد بود. لازم است به سه چالشهای مهم در ارائه خدمات ناب اشاره کنیم.

چالش اداری:

وجود سبک های مدیریتی اقتدارگرا، سیستم های اداری بروکراسی ، قوانین سخت گیرانه و دست و پاگیر ، استانداردهای سفت و سخت و انعطاف ناپذیر ، سلسله مراتب های شدید اداری ، تمرکز تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان ، عدم آموزش کارکنان ، نبود مشوقهای موثر و ... موانعی بزرگ در ارائه خدمات ناب می باشد.

چالش اقتصادی :

انجام اصلاحات نیازمند منابع مالی است. صدا البته که هزینه های استقرار و پیاده سازی خدمات ناب در بخش خدمات پس از فروش چشمگیر است اما کاهش هزینه ها و اتلاف زمان و هزینه های بعدی نیز چشمگیر خواهد بود. بررسی در تعداد زیادی از شرکتها نشان داده است که خدمات ناب سودآور است .

چالشهای اجتماعی – فرهنگی : در عرصه خدمات، اعتماد فاکتوری بسیار کلیدی است. تعامل مستمر ، توام با

احترام و هدفمند بین مشتریان و سازمان نکته مهمی است که هر گونه عدم شفافیت را شفاف و مانع از شکل گیری دیوار بی اعتمادی بین مردم و سازمان خدماتی می شود. اعتماد به خدمات پس از فروش مشتری وفادار و بالتبع

مشتری ماندگار می سازد

داشتن وجه مثبت در جامعه (برند سازمان) ، تعریف و ایجاد کانالهای ارتباطی مفید و در دسترس برای مشتریان، اطلاع رسانی شفاف به مشتریان ، تغییر نگاه به مشتری (از مشتری موقت به مشتری پایدار) و در حل چالشهای اجتماعی و فرهنگی کمک کننده است. (omran.2014)

راهبردهای سازمانی توسعه تفکر ناب و استقرار خدمات ناب

تبیین مفاهیم تفکر ناب (خدمات ناب) در تمام لایه های سازمان

یک گام آموزش، یک گام عمل

پیاده سازی تفکر ناب وظیفه همگانی است

گام به گام بدون درنگ تفکر ناب را مستقر و ارزیابی کنیم

راضی نبودن از وضع موجود و برنامه برای رسیدن به وضع مطلوب

دادن شعار و لفاظی کافی است ، وارد صحنه عمل در خدمات ناب شویم

حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان به پیاده سازی تفکر ناب در خدمات پس از فروش

و مهمتر از موارد فوق تداوم و استمرار در پیاده سازی ،استقرار و ارزیابی اصول ناب در سازمان (افقهی.۱۳۹۳)

نتیجه گیری

در یک محیط رقابتی بویژه محیط رقابتی جهانی، آندسته از سازمانهایی که اصول ناب را پیاده کردن و از روشهای خلق ارزش استفاده کرده اند، سود برده اند. تفکر ناب با بهره گیری از اصول ناب و توجه به جنبه های فنی و اجتماعی، بدنبال حداکثر ارزش افزوده، کاهش پشتیبانی غیر ضروری و حذف ضایعات در فرایندها از طریق جریان ارزشی می باشد.

از این رو با مهندسی مجدد فعالیت هاو فرایندها، اتخاذ توجه به نیازهای مشتریان داخلی و بیرونی سازمان گامی موثر در رسیدن به کیفیت مطلوب و رضایت خدمت گیرندگان خواهد رسید.

منابع

- ۱- اسمعیلی گیوی محمدرضا، ۱۳۸۳، کارکردها و مؤلفه های بنیادین تولید ناب، دانشگاه امام صادق (ع)، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۴، ص ۵۱.
- ۲- جعفرنژاد احمد، احمدی احمد، ملکی محمدحسن، ۱۳۹۰، ارزیابی تولید ناب با استفاده از رویکرد ترکیبی از تکنیک های در شرایط فازی DEMATEL و ANP، فصلنامه علمی تحقیقی مطالعات مدیریت صنعتی سال هشتم، شماره ۲۰، ص ۱ - ۲۵.
- ۳- عظیمی سید عبدالرضا، ۱۳۸۹، فرآیند پیاده سازی کانبان و سنکرون در زنجیره تامین گروه صنعتی ایران خودرو، سایت بانک مقالات مهندسی صنایع - بتسا.
- ۴- مرادی ایمان الدین، ۱۳۹۲، تولید ناب از تئوری تا عمل، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۵۱، ص ۲۹.
- ۵- افقهی بابک، ۱۳۸۹، شناسایی و توسعه فرصت های خلق ارزش در سازمان با استفاده از تفکر ناب و مهندسی ارزش، فصلنامه علمی - پژوهشی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران شماره ۴۴
- ۶- نژادمبشر امین، ۱۳۸۶، بررسی روش های پیاده سازی تولید ناب، پایان نامه دوره کارشناسی مهندسی صنایع گرایش برنامه ریزی و تحلیل سیستم، ص ۶۰ - ۱۲۵.
- ۷- نژاد مبشر امین، ۱۳۹۳، رابطه بین تولید ناب و عملکردبازرگان یشرکت های تولیدی استان گیلان، پایان نامه ارشد

- 1- Holman David, The essentials of the new workplace, agued to the human impact of modern working practice, 2005.**
- 2- Omran Aly wael, lean production role in improving public service performance in Egypt: challenges and opportunities ,2014.**
- 3- Pettersen, Jostein., Defining lean production:some conceptual and practical issues, The TQM journal, 2 (2), 2009.**
- 4- Shah, R. Ward, P.T. Defining and developing measures of lean production, Journal of Operations Management, 25(4), 2007**
- 5- Thanki.s.j. Thanki jitesh, lean manufacturing:issues and perspectives,2012.**