

به نام خدا



استراتژی عملیات (Operations Strategy)

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

استراتژی های عملیات از کجا تعیین می شوند؟

• استراتژی های عملیات از ۴ منبع تعیین می شوند:

۱. دیدگاه استراتژیک

۲. تحلیل استراتژیک

۳. تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

۴. کاوشگری استراتژیک

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

۱) دیدگاه استراتژیک

۲) تحلیل استراتژیک

۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

۴) کنشگری و کاوشگری استراتژیک

۱) دیدگاه استراتژیک

- ریشه استراتژی های عملیات بر اساس دیدگاه استراتژیک

- شهود و خلاقیت مدیریتی مدیران

- تجربه عمیق و تجمیع شده مدیران در طول سالیان

- تمایلات و ارزش های شخصی مدیران

- مثال عملیات بانکی

- بانک ها برای عملیات بانکی کارکنان زیادی را استخدام می کردند.

- برخی از مدیران ارشد بانکی از خود پرسیدند: یک بانک ایده آل چگونه بانکی است؟

- آن ها بر این باور بودند که بانک ایده آل بانکی است که عملیات بانکی آن بدون کارمن انجام شود.

- این دیدگاه استراتژیک آن ها را به سمت ساخت دستگاه های خودپرداز و بانکداری آنلاین سوق داد.

۱) دیدگاه استراتژیک

- **مثال عملیات شرکت IBM**

- دیدگاه استراتژیک Louis Gersner مدیر عامل سابق
- IBM باید از شرکت تولید کننده سخت افزارها و نرم افزارهای مختلف به شرکت ارائه راه حل های یکپارچه برای مشتریان تبدیل شود.

- **مثال عملیات Body Shop**

- دیدگاه استراتژیک یکی از مدیران ارشد
- من مراقبم که صنعت آرایشی به کدام جهت می رود و سپس در جهت متفاوت گام بر می دارم.

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

(۱) دیدگاه استراتژیک

(۲) تحلیل استراتژیک

(۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

(۴) کنشگری و کاوشگری استراتژیک

۲) تحلیل استراتژیک

- ریشه استراتژی های عملیات بر اساس تحلیل استراتژیک
- انجام تحلیل محیط درونی و بیرونی (SWOT)
- بررسی مزیت های رقابتی سازمان
- بررسی روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، تکنولوژیکی موثر بر عملیات سازمان که در حال رخ دادن هستند.
- بررسی متغیرهای استراتژیک: مثلا رفتار رقبا، وضعیت تولید، نسبت های مالی

۲) تحلیل استراتژیک

- خلق استراتژی از طریق جلسات تحلیل استراتژیک
- این جلسات باید به گفتگوی واقعی و عمیق تبدیل شود.
- اهداف و مزایای جلسات تحلیل استراتژیک
- ایجاد توافق استراتژیک برای رسیدن به ادبیات مشترک و درکی واحد و منسجم از استراتژی های عملیات
- ایجاد آمادگی و حساسیت ذهنی در مدیران نسبت به موضوعات استراتژیک و استراتژی های عملیات
- یکی از روش های کنترل مدیریتی است که از طریق آن مدیر ارشد می تواند از میزان کیفیت مدیریتی همکاران خود آگاه شود.
- ایجاد بستری برای افزایش خلاقیت در استراتژی ها با به چالش کشیدن فرضیات پایه ای استراتژی های عملیات، طرح سوالات استراتژیک چالشی،

۲) تحلیل استراتژیک

- مثال تحلیل استراتژیک در عملیات یکی از خرده فروشی های زنجیره ای آمریکا
- در سال ۲۰۰۹ مدیران یکی از خرده فروشی های آمریکا متوجه افزایش پایا در میزان فروش صابون ها و اقلام بهداشتی مسافرتی شد.
- دلیل: رکود اقتصاد جهانی که باعث شده بود مصرف کنندگان دچار مشکلات اقتصادی شوند و دنبال کالاهای ارزان تر باشند.
- هنر شرکت: توانایی در درک و تحلیل این روند در زمان مناسب
- شرکت تغییرات اساسی در طبقه بندی و چیدمان کالاهایش ایجاد نمود.
- ترکیب کالاهای خود را با جیب مشتریان کم بودجه متناسب کرد.
- نتیجه: شرکت موفق به کسب سهم بازار بیشتر در بخش های کلیدی شد.

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

(۱) دیدگاه استراتژیک

(۲) تحلیل استراتژیک

(۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

(۴) کنشگری و کاوشگری استراتژیک

۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

- منشا استراتژی های عملیات بر اساس تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

- پاسخگویی بهنگام و اساسی به موضوعات استراتژی عملیات که به یکباره پیش می آیند.
- رویکردی سریع و تعاملی با محیط

- چرا تصمیم گیری استراتژیک بهنگام؟

- تحلیل استراتژیک به صورت ناپیوسته و در زمان های خاص انجام می شود.

- اما با توجه به رویدادهای غیر قابل پیش بینی، استراتژی های عملیات همیشه مطابق انتظار پیش نمی روند.

- سازمان همیشه باید آماده شناسایی و پاسخ دهی به مسائل و موضوعات استراتژی عملیات باشد.

۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

- ایجاد سازوکاری برای شناسایی سریع موضوعات استراتژیک عملیات
 - داشبوردهای مدیریتی
 - نظام پیشنهادات
 - سیستم شکایات مشتریان
- نحوه پاسخگویی بهنگام به موضوعات استراتژیک عملیات در صورت داشتن زمان کافی
 - گفتگوهای استراتژیک درون سازمان
 - نشست های تخصصی با حضور متخصصان درونی و بیرونی
- نحوه پاسخگویی بهنگام به موضوعات استراتژیک عملیات در صورت نداشتن زمان کافی
 - کارگروه های ویژه تا در مدت زمان مشخصی به سرعت موضوعی را بررسی کنند.
 - جلسات سریع و کوتاه مدیریتی

۳) تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام

• مثال تصمیم‌گیری استراتژیک به‌نگام

- یک شرکت به یکباره در معرض یک فرصت استراتژیک قرار می‌گیرد: خرید شرکت رقیب با قیمت مناسب برای تکمیل زنجیره عملیات شرکت
- این یک موقعیت کلیدی جدید است که باید از آن استفاده کرد و گرنه از بین می‌رود.

چگونه استراتژی های عملیات را تعیین کنیم؟

(۱) دیدگاه استراتژیک

(۲) تحلیل استراتژیک

(۳) تصمیم گیری استراتژیک بهنگام

(۴) کنشگری و کاوشگری استراتژیک

مثال کنشگری و کاوشگری استراتژیک

• مثال شرکت Johnson & Johnson

- شرکت جانسون اند جانسون از یک پزشک نامه ای دریافت کرد که در آن به عوارض استفاده از گچ های طبی موجود در بازار، مثل ایجاد خارش و التهاب در پوست بیمار اشاره کرده بود.
- مدیر R&D شرکت یک بسته پودر آرام بخش موسوم به پودر ایتالیایی را برای او فرستاد.
- وی بعداً مدیران شرکت را متقاعد کرد که به صورت آزمایشی یک قوطی کوچک از این پودر را به همراه بسته های استاندارد شرکت برای مشتریان بفرستد.
- چیزی نگذشت که مراجعه مشتریان برای خرید مستقیم پودر زیاد شد.
- شرکت محصول مستقلی تولید کرد: پودر بهداشتی بچه
- شرکت کاملاً اتفاقی وارد این کسب و کار شد.
- مثال دیگر: ساخت چسب زخم فوری توسط یکی از کارکنان شرکت برای همسرش

مثال کنشگری و کاوشگری استراتژیک

• مثال شرکت Apple

- دو برنامه نویس درخواست تولید اولین نرم افزار ماشین حساب گرافیکی را در شرکت اپل در سال ۱۹۹۳ داشتند.
- شرکت اپل این ماموریت را لغو کرد.
- ولی این دو ۶ ماه متوالی بدون دریافت دستمزدی روی این پروژه کار کردند. ۱۰ سال بعد این نرم افزار روی ۲۰ میلیون دستگاه نصب شده است.
- کارکنان با هماهنگی سازمان از استراتژی رسمی منحرف شده، اما تلاش آنها دستاوردهای زیادی را برای سازمان به دنبال داشته است.

• مثال شرکت Google

- شرکت گوگل به کارمندان خود اجازه داده است که ۲۰٪ وقت خود را در پروژه های شخصی مرتبط با شرکت صرف کنند.
- Gmail، AdSense، Google News و ...

چرایی و چیستی کنشگری و کاوشگری استراتژیک

- چرایی؟

- برخی از تصمیمات استراتژیک عملیات از تجربه، عمل و از پایین به بالاست.

- چیستی کنشگری استراتژیک

- فراهم کردن زمینه برای آزمایش ایده های استراتژیک عملیات

- یعنی پروژه های نوآورانه ای که نمی دانیم جواب می دهد یا نه، در صورتی که اگر جواب دهد مسیر جدیدی را برای عملیات سازمان باز می کند.

- چیستی کاوشگری استراتژیک

- شناسایی و به اشتراک گذاشتن بهترین تجربیات یا بهترین ایده های استراتژیک

- به جای خلق یا آزمایش استراتژی، آن را از درون یا بیرون سازمان کشف یا شکار می کنیم.

چگونگی کنشگری استراتژیک

• چگونگی

• زمینه برای آزمایشگری، تجربه ورزی و نوآوری در عملیات فراهم شود.

• مثال شرکت لوازم خانگی Whirlpool

• سرمایه گذاری برای پروژه های نوآورانه

• قرار دادن شاخص نوآوری در ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان

چگونگی کنشگری و کاوشگری استراتژیک

چگونگی

- روش های رسمی و غیر رسمی اشتراک ایده ها و تجربیات وجود داشته باشد.
- کاوشگری استراتژیک لزوماً از درون سازمان نیست.
- شرکت Procter & Gamble با بودجه پژوهشی هنگفت در حال تجدیدنظر اساسی در سبک تحقیق و توسعه خود است. از تحقیق و توسعه (نوآوری بسته) به ارتباط و توسعه (نوآوری باز)

مثال شرکت Walmart

- افراد تجربیات خود را در جلسات بازگو می کنند، سپس درباره آن ها بحث می شود که اگر مفید بود در همه شعبات استفاده شوند.
- جلسات هفتگی برای اینکه یک فرد نوآوری خود را که در عمل جواب داده بود برای حاضرین تشریح کند.
- همکارانی که در هزینه ها صرفه جویی کنند یا برای ارتقای کیفیت طرحی پیشنهاد دهند که قابل اجرا در همه شعبات باشد، در حضور دیگران تشویق شده و پاداش نقدی دریافت می کنند.

مثال شرکت Rent the Runway

- زنان به جای آنکه به دنبال لباس های طراحی شده توسط طراحان مشهور بروند، می توانند این لباس ها را با یک دهم قیمت به صورت آنلاین کرایه کنند.
 - هایمن و فلیس آزمایشی ترتیب دادند تا ایده را امتحان کنند. آن ها صد لباس از طراحان مختلف را خریداری کردند و سه آزمایش انجام دادند.
 - در دانشگاه هاروارد به دانشجویان اجازه دادند تا ابتدا لباس ها را پرو و امتحان کنند و اگر مناسب بود اجاره کنند (موفق).
 - در دانشگاه ییل به زنان اجازه دادند لباس ها را پیش از کرایه ببینند اما نگذاشتند پرو کنند (موفق).
 - در دانشگاه نیویورک سیتی، اجاره دادند افراد فقط از روی سایت لباس انتخاب و کرایه کنند (موفق).
- نتیجه: در همان سال اول ۶۰۰ هزار نفر عضو سایت شدند و بیش از ۵۰ هزار نفر از خدمات این شرکت استفاده کردند.

پس از تعیین استراتژی های عملیات چه کنیم؟

مدیریت پورتفولیوی استراتژی های عملیات

هدف از مدیریت پورتفولیوی استراتژی های عملیات چیست؟



• یکپارچه سازی استراتژی های عملیات

- منابع ۴ گانه، استراتژی های مختلفی را پیشنهاد می کنند

- باید سازوکاری ایجاد شود که این استراتژی ها را یکپارچه و همسو کند.

• تعیین اقدامات اجرایی

- همه استراتژی های عملیات استخراج شده از این ۴ منبع باید به اقدامات اجرایی تبدیل شوند.

در مدیریت پورتفولیوی استراتژی های عملیات چه کارهایی انجام می شود؟

- تبدیل استراتژی های عملیات به اقدامات اجرایی (پروژه ها و فرایندها)
- تخصیص بودجه به استراتژی های عملیات
- اجرای اقدامات اجرایی (پروژه ها و فرایندها)
- ارزیابی، کنترل و روزآمدسازی استراتژی های عملیات و اقدامات متناظر با استراتژی ها

مثال شرکت مشاور سرمایه گذاری در اوراق بهادار

- **ماموریت**

- اطمینان بخشی به سرمایه گذاران که بهترین سهام را خریده اند.

- **دیدگاه استراتژیک**

- ارائه خدمات حرفه ای فوق آسان برای مشتریان ۱ میلیاردی به بالا

- بر اساس تجربه طولانی موسسان و اعضای هیات مدیره شرکت

- **تصمیم گیری استراتژیک بهنگام**

- راه اندازی بخش مشاوره مدیریت ثروت

- پیشنهاد یکی از کارشناسان ارشد شرکت و بر اساس نیازی که در آن سال در بازار ایجاد شده بود.

مثال شرکت مشاور سرمایه گذاری در اوراق بهادار

- **کاوشگری و کنشگری استراتژیک**
- شرکت متوجه شد برخی از کارشناسانش رکت علاوه بر مشاوره برای مدیریت ثروت، خود وارد عملیات شده و برخی از کارهای مشتریان بزرگ را انجام می دهند مثلا در خرید و فروش زمین، سهام، ارز و طلا فعالیت می کند.
- باعث شد شرکت بخش مدیریت ثروت را از حالت مشاوره به عملیات تبدیل کند.
- **تحلیلگری استراتژیک**
- بر اساس تحلیل SWOT، شرکت تصمیم گرفت با یک شرکت تامین سرمایه شراکت کند.

مدیریت پورتفولیوی استراتژیک	کاوشگری و کنشگری استراتژیک	تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام	تحلیلگری استراتژیک	دیدگاه استراتژیک	
سازوکاری برای تبدیل تصمیمات استراتژیک به پورتفولیوی استراتژیک	سازوکاری برای کشف ایده‌ها و آزمایش‌های استراتژیک	سازوکاری برای موضوع‌یابی و پاسخ‌یابی استراتژیک	سازوکاری برای برنامه‌ریزی و ارزیابی قاعده‌مند	سازوکاری برای تعریف دیدگاه‌های اصلی کسب‌وکار	تعریف
پیوسته (با تصمیمات جدید، پورتفولیو به‌روز می‌شود.)	پیوسته (زمان و مکان ندارد.)	هر دو هفته شورای راهبردی جلسه تشکیل می‌دهد.	منظم، می‌تواند سالانه یا شش‌ماهه باشد.	بلندمدت است.	زمان
مدیران دفاتر راهبردی و همه سازمان	همه سازمان	اعضای شورای راهبردی (مدیران ارشد)	مدیران دفاتر راهبردی و تحلیلگران	مدیران ارشد	بازیگران اصلی
جرئت و انعطاف در بازتخصیص منابع	گشودگی و ریسک‌پذیری	به هوش بودن مترصد بودن	فعالیت سمت چپ مغز (نظام‌مند بودن)	فعالیت سمت راست مغز (خلاقیت و تجربه)	عامل کلیدی موفقیت

رویکرد	بالا به پایین	بالا به پایین	بالا به پایین	پایین به بالا	دوطرفه
نقش دفتر مدیریت راهبردی	مستندکننده دیدگاه‌های استراتژیک	برگزارکننده جلسات تهیه‌کننده محتوا	شناسایی موضوعات و هشیارسازی مدیران ارشد	شکار ایده‌ها پایش آزمایش‌های استراتژیک	کسب اطمینان از ترجمه درست تصمیمات استراتژیک
خروجی	جهت‌گیری‌های اصلی سازمان	سند رسمی برنامه استراتژیک	پاسخ موضوعات استراتژیک	ایده‌های استراتژیک قابل پذیرش و تعمیم استراتژیک	نتایج عملی تصمیمات استراتژیک
ارتباط با دیگر ارکان	نتایج تصمیمات و اقدامات ارکان دیگر در بلندمدت به صورت شهود مدیریتی ته نشین می‌شود.	نتایج رکن پنجم در این رکن به صورت منظم، بررسی و تحلیل می‌شود با توجه به دیدگاهی که از رکن یک می‌گیرد.	هم در زمان شناسایی موضوعات و هم در زمان تصمیم‌گیری استراتژیک، از رکن یک (دیدگاه استراتژیک) ورودی می‌گیرد.	از رکن‌های ۱، ۲ و ۳ ایده‌هایی در عمل آزمایش شوند.	از تمام ارکان دیگر، تصمیمات را می‌گیرد و تبدیل به نتیجه می‌کند.
جمله کلیدی	شهود مدیریتی‌ات چه می‌گوید؟	منظم و منسجم فکر کن.	جاده موفقیت سراسر است نیست.	ایده هر جایی ممکن است باشد.	به عمل کار برآید به سخن دانی نیست.

Case study

Amazon develops its operations capabilities

Case study: Amazon develops its operations capabilities

- **Amazon is an online retailer**
 - that started selling books
 - and now provides the biggest internet 'shop front' for all types of consumer products.
- **Over time, Jeff Bezos, has turned the company into a provider of infrastructure and services to many other firms, including many of its retail rivals.**
- **Amazon's store front is just the tip of an iceberg that touches so many people's lives that.**
- **they're becoming as important as utilities.**

Case study: Amazon develops its operations capabilities

- **As Jeff Bezos puts it:**
 - 'We are creating powerful self-service platforms that allow thousands of people to boldly experiment and accomplish things that would otherwise be impossible or impractical.'
- **Amazon can offer services allow other companies to 'outsource' their core processes to Amazon:**
 - cloud computing server space
 - data mining expertise
 - Marketing & customer relationships
 - tracking products
 - managing suppliers
 - storing inventory
 - delivering boxes

Case study: Amazon develops its operations capabilities

- **Amazon Web Services, its cloud computing business, provides the computing power for customers such as:**
 - Spotify's digital music service
 - Netflix's video streaming service
- **Why should any business want to allow Amazon to have such control over its activities?**
 - Because it allows entrepreneurs to established companies to expand their activities without the huge investment they would need to build appropriate infrastructure themselves.
 - Amazon's efficient operations are also better value than smaller companies could achieve.

Case study: thrift is at the core of IKea's culture

- Core competencies can be strongly linked to a firm's origins and history.
- Ikea (the flat-pack specialist) is the world's largest furniture chain, with over 300 outlets around the world.
- **Mikael Ohlsson, IKEA's Chief Executive:**
 - 'Thrift is the core of IKEA's corporate culture'.
- **who traces the thrift culture back to the company's origins in Smaland:**
 - a poor region in southern Sweden whose inhabitants, are 'stubborn, cost-conscious and ingenious at making a living with very little'.

Case study: thrift is at the core of IKEA's culture

- the company has endeavoured to allow 'people with limited means to furnish their houses like rich people'.
- Even those people who dislike queuing in its huge warehouse-like stores, or assembling its flat-pack furniture at home, acknowledge that IKEA's products are both stylish and remarkably cheap.
- IKEA's designers developed a new packing method that squeezed twice the amount of sofa into the same space.
- This trimmed €100 from the price and reduced the carbondioxide emissions from transporting it.

منابع

- Slack, N., & Lewis, M. (2019). *Operations strategy*. Pearson UK.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک پیشرفته: هنر رقصیدن با استراتژی. انتشارات آریانا قلم.