

به نام خدا



# استراتژی عملیات (Operations Strategy)

## مطالعات موردی (Case Study) مدیریت استراتژیک عملیات

Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

استراتژی عملیات در شرکت نستله

# معرفی نستله

• آیا نسکافه Gold نستله در همه کشورها با طعم یکسانی عرضه می شود؟  
• نستله

- مالک ۸۰۰۰ برند - تولید در ۴۴۷ کارخانه - توزیع در ۱۹۴ کشور - دارای ۳۴۰ هزار کارمند
- شرکت صنایع غذایی سوئیسی و چند ملیتی
- سودآورترین شرکت جهان در لیست Fortune500 در سال ۲۰۱۱



# شکل گیری نستله

## • سال ۱۸۶۶

- شروع از مشکل یک نوزاد که نمی توانست از شیر مادر تغذیه کند.
- تولید جایگزینی برای شیر مادر (فارین لاکته: شیر گاو، آرد و شکر)
- توسط همسایه که یک داروساز آلمانی (هنری نستله) بود
- در سوئیس

## • سال ۱۸۷۵

- بازنشستگی هنری نستله و کناره گیری از مدیریت و شرکت و واگذاری سهام

## • سال ۱۸۷۷

- مشارکت با شرکت آنگلو-سوئیس

## • سال ۱۹۴۷

- ادغام با شرکت الیمنتانا

## • سال ۱۹۵۰ به بعد

- خرید شرکت های مختلف و توسعه نستله

## دیدگاه استراتژیک در نسته

- شناخته شدن به عنوان پیشگام تغذیه سالم در سطح جهانی
- رعایت اصول تغذیه، سلامتی و تندرستی در تولید مواد غذایی
- ما نه تنها باید رهبر صنعت خود باشیم که باید مرجع صنعت خود نیز باشیم.
- فراتر از سیر یا سیراب شدن، دیگر انتظارات مشتریان را نیز برآورده کند.
- هر زمان، هر مکان و هرگونه که مشتری بخواهد.
- تولید محصولات عامه پسند برای اقشار با درآمد متوسط به پایین
- تمرکز بر مواد غذایی که بیرون از خانه مصرف می شوند.

## تحلیلی استراتژیک در نسله

- فرصت: رشد خوب و بکر بودن بازارهای آسیایی و اروپای شرقی
- استراتژی: نفوذ و رسوخ در بازارهای آسیایی و اروپای شرقی
  - خرید رقبا در بازار چین
  - ورود به بازار سوریه
  - نفوذ در بازار کرواسی

# تحلیلی استراتژیک در نسته

- فرصت: تغییر سبک زندگی و خرید مردم
- بهبود محصولات از جهت سلامتی و تغذیه ای (کاهش شکر و مواد افزودنی مصنوعی)
- رشد محصولات ارگانیک
- سرمایه گذاری بیشتر بر روی تحقیق و توسعه (دارای ۳۴ مرکز و ۵۰۰۰ نیروی انسانی R&D)
- تولید محصولات با رویکرد باریک (لاغری) و کاهش چربی و میزان کالری
- تولید ۷۰۰ محصول جدید که چربی، شکر یا نمک پایین دارند.
- آموزش الگوی زندگی سالم به مشتریان
- تولید محصولاتی که خوردن آن مثل ورزش کردن برای بدن عمل می کند و آنزیمی را در بدن فعال می کند که به تبدیل کردن غذا به انرژی بدون انجام تمرینات فیزیکی کمک می کند.

# تحلیلی استراتژیک در نسته

- فرصت: بازار شکلات روسیه
- رشد بازار شیرینی و شکلات در روسیه طی سال های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ به دلیل:
  - افزایش قدرت خرید مردم
  - وجود نیروی کار ارزان و پایین بودن هزینه های تمام شده
- شکلات سازهای بزرگ فرانسه، سوئیس، آمریکا و ... به دنبال سرمایه گذاری و احداث کارخانه در روسیه بودند.
  - ایجاد رقابت بالا
- نسته:
  - ورود به بازار روسیه و سرمایه گذاری سنگینی همراه با تبلیغات
  - ۳ برابر کردن میزان فروش محصولات در روسیه را ظرف ۳ سال
  - خرید شرکت های روسی دارای محصولات موفق
- دستاورد
  - نسته موفق ترین شرکت بین المللی در روسیه



# تحلیلگری استراتژیک در نسته

- فرصت: بازار چین
- بازار ۶ میلیارد دلاری چین و تغذیه ۱۶ میلیون نوزاد جدیدی که هر سال متولد می شوند.
- هدف گذاری رسیدن به فروش ۱۲ میلیارد دلاری در سال
- نسته
- خرید برخی از شرکت های رقیب
- برنامه ریزی و اجرای کمپین تبلیغاتی

# تحلیلی استراتژیک در نستله

- فرصت: بازار محصولات غذایی حلال در اروپا
- یکی از مهم ترین روندهای مسلط بازار محصولات غذایی
- عرضه گوشت و سوسیس های حلال در فروشگاه های زنجیره ای Casino در فرانسه
- عرضه محصولات حلال در فروشگاه های Tesco و Sainsbury در انگلستان
- عرضه مرغ حلال در برخی از شعبه های مک دونالد
- **نستله**
- ۸۵ کارخانه از ۴۵۰ کارخانه نستله دارای مجوز تولید محصولات حلال هستند
- عرضه محصولاتی با برچسب حلال
- نستله مالزی ۳۰۰ نوع غذای حلال تولید می کند.

# تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام در نسته

- در سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ نسته با موارد زیر مواجه شد:
  - قیمت بالای مواد اولیه
  - رکود اقتصادی در اروپا، نرخ بالای بیکاری و کاهش درآمدهای مصرف‌کنندگان
- تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بهنگام نسته
  - افزایش تمرکز بر بازارهای نوظهور اقیانوسیه، آفریقا و آسیا
  - بسته‌بندی مجدد محصولات با هدف کاهش قیمت
- دستاوردها
  - ۱۱٪ رشد فروش در آسیا، اقیانوسیه و آفریقا
  - ۲ برابر شدن فروش محصولات در چین
  - رشد فروش محصولاتی که بسته‌بندی آن‌ها تغییر کرد

## تصمیم گیری استراتژیک بهنگام در نستله

- رسوایی گوشت اسب در محصولات نستله در سال ۲۰۱۳
  - جمع آوری محصولات گوشتی از قفسه های فروش
  - توقف خرید گوشت گاو از یک شرکت آلمانی
- بازگرداندن میلیون ها قوطی شیر بچه
  - آلوده شدن محصول به موادشیمیایی موجود در بسته بندی محصول
  - تغییر تکنیک های بسته بندی

# کاوشگری و کنشگری استراتژیک در نستله



## • نسپرسو

- حاصل پرداختن به یک ایده
- دستگاہی که به مشتریان امکان تهیه یک فنجان قهوه اسپرسو را در خانه می دهد.
- ایده مربوط به یکی از کارمندان (اریک فاوره) در سال ۱۹۷۶ (عرضه در ۱۹۸۶)

## کاوشگری و کنشگری استراتژیک در نستله

- کمپین چریکی نسکافه در کرواسی با هزار ماگ قرمز
- قرار دادن ۱۰۰۰ ماگ قرمز رنگ نسکافه در طول مسیر عابران پیاده و قفل کردن آن ها به نرده ها و صندلی ها
- ماگ ها قفل ۴ رقمی دارند.
- عابران با مراجعه به صفحه نسکافه در فیسبوک رمز قفل ماگ را دریافت می کنند.
- سپس با مراجعه به اولین دکه نستله، نسکافه گرم و رایگان دریافت کنند.

## منابع

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