

# Operations strategy

Fourth Edition

## Operations Strategy

Nigel Slack

Michael Lewis



# فهرست مطالب

- مفاهیم اولیه استراتژی عملیات
- تدوین استراتژی عملیات
- تأثیر رویکردهای عملیاتی نوین بر استراتژی عملیات
- استراتژی زنجیره تأمین
- اجرای استراتژی عملیات
- جهانی سازی و استراتژی عملیات
- استراتژی عملیات در بخش خدمات



# مقدمه

- دغدغه اولیه همه کسب و کارها، بقا و موفقیت در آینده است.
- یک استراتژی کسب و کار اغلب برنامه یا مجموعه‌ای از اهداف است که مسیر بلندمدت اقداماتی را تعیین می‌کند که برای تضمین موفقیت سازمان در آینده مورد نیاز هستند.
- استراتژی سازمان تنها در صورتی می‌تواند در عمل به تحقق پیوندد که به‌طور عملیاتی قابل اجرا باشد.
- عملیات یک سازمان به لحاظ استراتژیک اهمیت دارد زیرا هزاران فعالیت عملیاتی روزمره در مجموع مسیر استراتژیک بلندمدت سازمان را شکل می‌دهند.
- رابطه بین استراتژی یک سازمان و عملیات آن عامل تعیین‌کننده‌ای برای قابلیت آن سازمان در حصول به موفقیت یا حتی بقاء بلندمدت است.



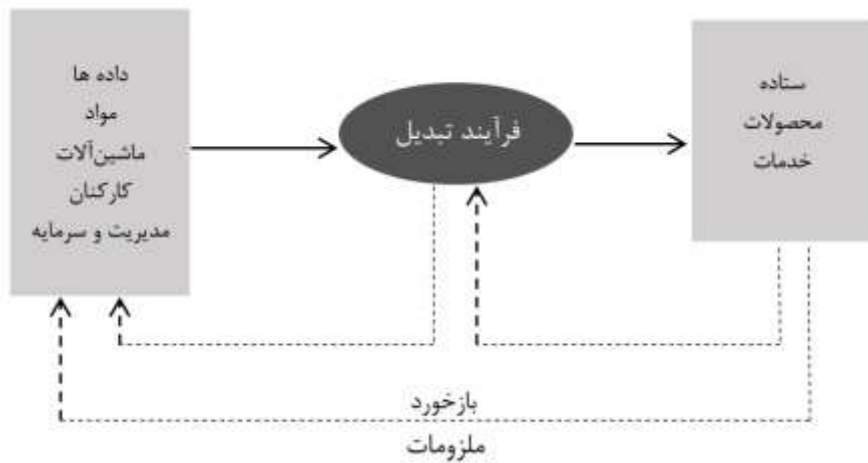
# مقدمه

- موفقیت سازمان تنها در صورتی حاصل می‌شود که فعالیت‌های عملیاتی کوتاه‌مدت همراستا با اهداف استراتژیک بلندمدت آن باشد.
- رابطه بین عملیات و سایر وظایف کسب‌وکار نیز مشابه است.
- هدف وظایف عملیاتی تولید کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان در عین مدیریت بهینه منابع است. این امر می‌تواند به تعارض در سازمان بیانجامد.

**EFFICIENCY versus RESPONSIVENESS**

# عملیات چیست و چرا اهمیت دارد؟

- عملیات اغلب به عنوان فرآیند تبدیل تعریف می‌شود. در واقع در عملیات تولید داده‌ها، به ستاده‌ها تبدیل می‌شوند.
- ملزومات و بازخورد از مشتری برای تنظیم و تعدیل عوامل در فرآیند تبدیل مورد استفاده قرار می‌گیرد که ممکن است داده‌ها را تعدیل کند.
- در مدیریت عملیات، ما تلاش می‌کنیم از اجرای اثربخش فرآیند تبدیل اطمینان حاصل کنیم و همچنین اطمینان یابیم که ارزش ستاده‌ها بیشتر از مجموع ارزش داده‌ها است.
- نقش مدیریت عملیات خلق ارزش است.
- فرآیند تبدیل خودش به تنهایی می‌تواند به عنوان یک سری از فعالیت‌هایی تعبیر شود که در امتداد زنجیره ارزش، از تأمین‌کننده تا مشتری نهایی را پوشش می‌دهد.



# عملیات چیست و چرا اهمیت دارد؟

- در واقع مدیریت عملیات، فرآیندی است که منابع مختلفی که در زیرسیستم‌های تولید و عملیات سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد را جهت تولید ارزش افزوده در محصولات و خدمات، باهم ترکیب و تبدیل می‌کند.
- این عمل به شکل یک رفتار کنترل شده است که به عنوان یک خط‌مشی سازمانی تلقی می‌شود.
- از این‌رو مدیریت تولید و عملیات بخشی از سازمان است که به فرآیند تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها مربوط شده و لازمه سطح قابل قبولی از کیفیت است.



# سیستم عملیاتی

- سیستم عملیاتی یک سازمان، بخشی از سازمان است که کالاها و خدمات فیزیکی سازمان را تولید می‌کند.
- یک سیستم عملیاتی، ساختار منابعی است که برای تهیه کالاها و خدمات با یکدیگر ترکیب می‌شوند
- سیستم عملیاتی، ورودی‌ها را به خروجی‌های مورد تقاضای مشتری تبدیل می‌کند. این سیستم، منابع فیزیکی را به محصول/خدمت تبدیل می‌نماید و وظیفه آن برآورده کردن تقاضای مشتریان یا به عبارت دیگر، منفعت رسانی به مشتری است.



# سیستم عملیاتی

## A Value Proposition has 4 essential elements

It shows how products/services create value for a specific customer segment

The customer's perspective

Customer needs and insights

- What problems do they need to solve?
- How can they increase sales?
- How can they reduce costs?

What's in it for them?

Promise of value that resonates

- Benefits that add value to your customer
- Solving their urgent problems
- Why they should care about your solution

Why choose to buy from you?

Competitive Differentiation

- Demonstrate points of difference from your competition that matter to your customers.
- Put action plans in place to improve points of parity

Prove it

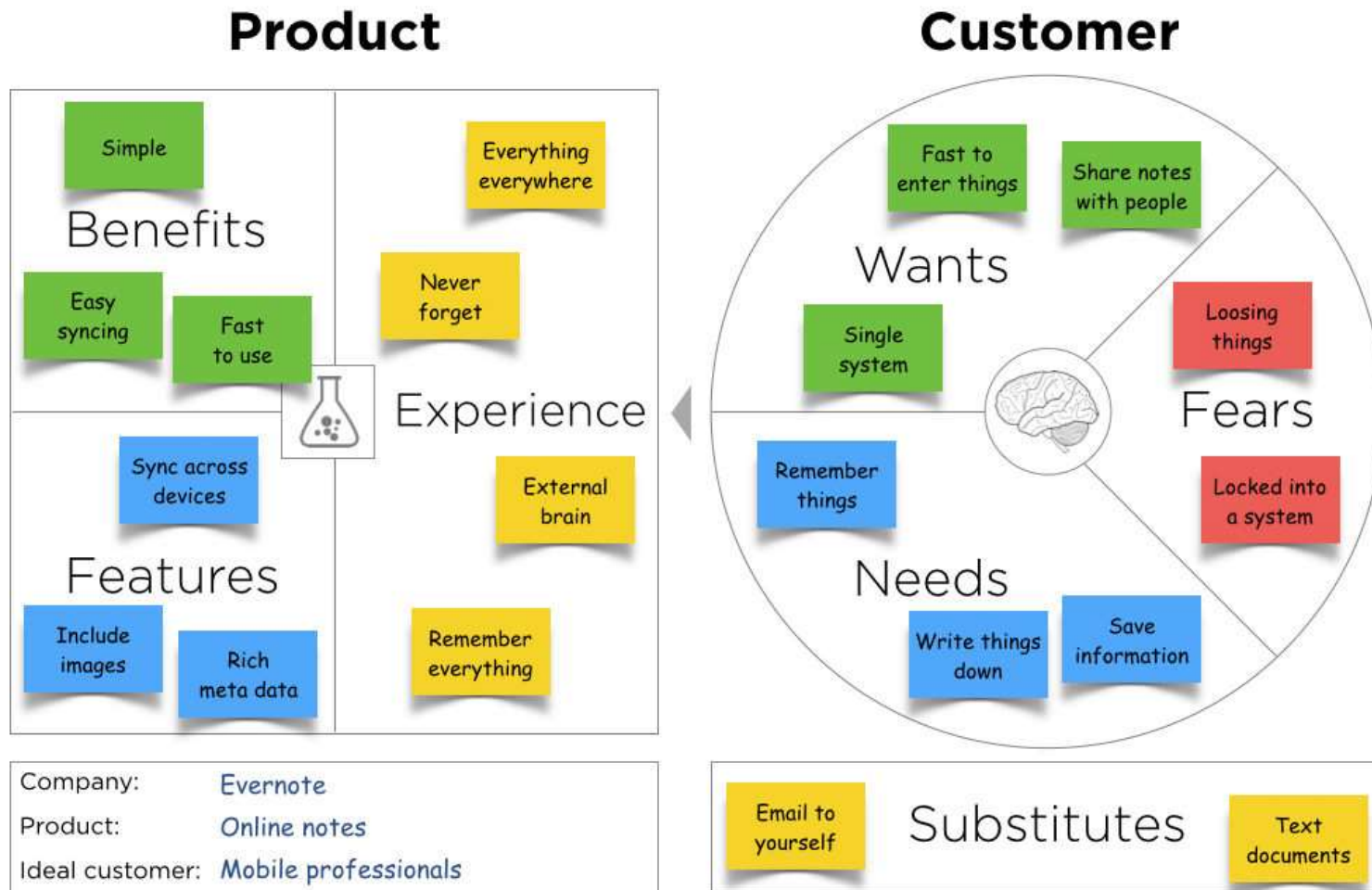
Proof and quantification

- Create trust -why should your customer believe you?
- Quantify the benefits in your customers' language



# سیستم عملیاتی

## Value Proposition Canvas



# سیر تحول تاریخی مدیریت تولید و عملیات

- در طی دو قرن گذشته مدیریت تولید و عملیات به عنوان یک عامل مهم در رشد اقتصاد شرکت‌ها شناخته شده است.
- دیدگاه سنتی مدیریت تولید در قرن هجدهم میلادی شروع شده است
- آدام اسمیت مزایای اقتصادی تخصصی کردن کارکنان را تشخیص داد و توصیه کرد که کار به زیرمجموعه‌هایی تجزیه شود و کارکنان به کارهایی مشخص بپردازند تا در آن‌ها متخصص شده و بتوانند بسیار ماهرانه و اثربخش آن‌ها را انجام دهند.
- تیلور تئوری اسمیت را اجرا کرد و مدیریت علمی را ایجاد نمود.



# سیر تحول تاریخی مدیریت تولید و عملیات

دوره (عصر)	سال	دستاورد	محققان و منشأ اثر
انقلاب صنعتی	۱۷۶۹	ماشین بخار	جیمز وات <sup>۱</sup>
	۱۷۷۶	تخصصی کردن کار در بخش تولید	آدام اسمیت <sup>۲</sup>
	۱۷۹۹	بخش‌های قابل مبادله و حسابداری هزینه	الی ویتنی و دیگران <sup>۳</sup>
	۱۸۳۲	تقسیم کارکنان بر اساس مهارت، واگذاری مشاغل بر اساس مهارت، پایه‌گذاری مطالعه زمان	چارلز بابیج <sup>۴</sup>
مدیریت علمی	۱۹۱۱	مدیریت علمی مطالعه کار و زمان، جداسازی برنامه‌ریزی و اجرای کار	فردریک تیلور <sup>۵</sup>
	۱۹۱۱	مطالعه کار و حرکت	فرانک و لیلیان گیلبرث <sup>۶</sup>
	۱۹۱۲	تکنیک‌های زمان‌بندی برای کار کارکنان و ماشین‌آلات در تولید	هنری گانت <sup>۷</sup>
	۱۹۱۳	خط مونتاژ متحرک - تولید انبوه	هنری فورد <sup>۸</sup>
	۱۹۱۵	اندازه اقتصادی موجودی برای کنترل سطح موجودی	هریس <sup>۹</sup>
روابط انسانی	۱۹۲۷	روابط انسانی، مطالعات هاثورن	التون مایو <sup>۱۰</sup>
	دهه ۱۹۴۰ تا دهه ۱۹۶۰	تئوری انگیزش	آبراهام مازلو <sup>۱۱</sup> ، فردریک هرزبرگ <sup>۱۲</sup> ، داگلاس مک‌گریگور <sup>۱۳</sup>

# سیر تحول تاریخی مدیریت تولید و عملیات

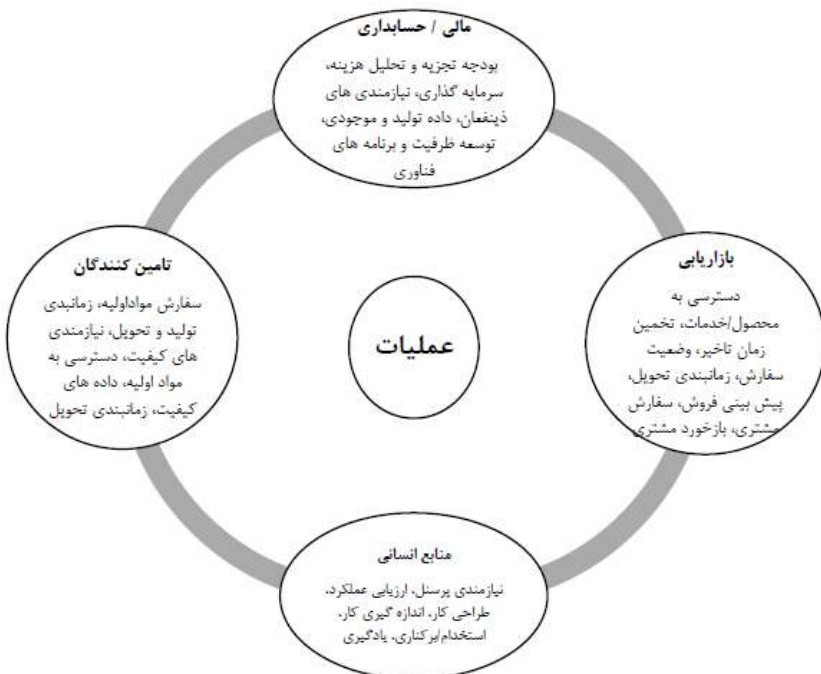
دوره (عصر)	سال	دستاورد	محققان و منشأ اثر
کاربرد آمار در عملیات تولید و	۱۹۳۱	به کارگیری استنباط آماری در کیفیت تولید، جدول کنترل کیفیت	شورات <sup>۱</sup>
	۱۹۳۵	به کارگیری نمونه‌گیری آماری در کنترل کیفیت، برنامه‌های بازرسی نمونه‌برداری	دادگ و رامینگ <sup>۲</sup>
تحقیق در عملیات	۱۹۴۰	به کارگیری تحقیق در عملیات در جنگ جهانی دوم	بلکر و دیگران <sup>۳</sup>
	۱۹۴۶	رایانه دیجیتال	ماشلی و اکرت <sup>۴</sup> ، رمینگ تون رند <sup>۵</sup>
	۱۹۴۷	برنامه‌ریزی خطی	دانت زینگ، ویلیامز و دیگران <sup>۶</sup>
	۱۹۵۰	برنامه‌ریزی ریاضی، فرآیندهای احتمالی و خطی	چارنز، کوپر و دیگران <sup>۷</sup>
	۱۹۵۱	رایانه‌های تجاری دیجیتال، دسترسی وسیع به رایانه‌ها	اسپری یونیواک <sup>۸</sup>
	دهه ۱۹۵۰	شبیه‌سازی، تئوری خط نوبت، تئوری تصمیم‌گیری	تیم‌های تحقیق در عملیات
	دهه ۱۹۶۰	PERT/CPM	
	دهه ۱۹۷۰	یکپارچه‌سازی عملیات در درون استراتژی و خط‌مشی کلی، به کارگیری رایانه در تولید، زمان‌بندی و کنترل، MRP, EDI, LEFT, CIM	اسکینر، آرلیکی و رایت <sup>۹</sup> ، جوزف ارلینکی، آی بی ام <sup>۱۰</sup> و دیگران
	۱۹۶۰	رفتار سازمانی: ادامه مطالعه افراد در محیط کار (ترکیب علوم سیاسی، روانشناسی، جامعه‌شناسی در کار)	کامینگز، پرت <sup>۱۱</sup>
	انقلاب کیفیت	دهه ۱۹۷۰	تولید به هنگام (JIT)
دهه ۱۹۸۰		کنترل کیفیت جامع، مدیریت کیفیت جامع، استراتژی و عملیات	دمینگ و جوران <sup>۱۳</sup> ، اسکینر، رابرت هیز <sup>۱۴</sup>
دهه ۱۹۹۰		مهندسی مجدد، شش سیگما	میشایل هامر <sup>۱۵</sup> ، جیمز چمپی <sup>۱۶</sup> ، GE و موتورولا

# سیر تحول تاریخی مدیریت تولید و عملیات

دوره (عصر)	سال	دستاورد	محققان و متشأ اثر
انقلاب اینترنت	دهه ۱۹۹۰	اینترنت، ERP، مدیریت زنجیره تأمین	APPANET، تیم برنرز <sup>۱</sup> ، SAS، تکنولوژی d2، DELL، ORACLE
	دهه ۲۰۰۰	تجارت الکترونیک E-commerce	Yahoo، Amazon، eBay، Google و غیره
جهانی سازی	دهه ۱۹۹۰	سازمان تجارت جهانی	چین و هند
	دهه ۲۰۰۰	اتحادیه اروپا، زنجیره تأمین جهانی، برون سپاری <sup>۲</sup> ، علم خدمات	پدیدار شدن اقتصادهای جدید (emerging economics)
انقلاب سبز	امروزه	گرم شدن جهان و حقیقت تلخ پیمان کیوتو	تعداد زیادی از محققان، دولت‌ها و بیانیه‌ها

# نقش مدیریت عملیات در سازمان

- چهار حوزه کارکردی شرکت‌ها عبارتند از: بازاریابی، مالی، عملیات و منابع انسانی
- عملیات به عنوان یک مرکز و هسته اصلی تکنیکی و یا مرکز فعالیت سازمان تلقی می‌شود که با دیگر حوزه‌های کارکردی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه و فراهم‌کنندگان خدمات برای مشتریان، تعامل دارد.

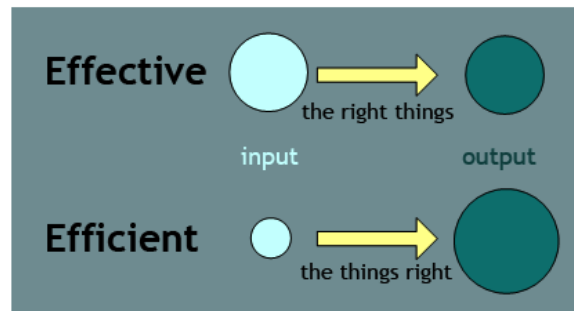


# حیطه عمل مدیریت تولید و عملیات

- مدیریت تولید و عملیات در ارتباط با تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها با استفاده از منابع فیزیکی برای فراهم نمودن امکانات مطلوب برای مشتری در عین تحقق اهداف اثربخشی، کارایی و پاسخگویی سازمان است.

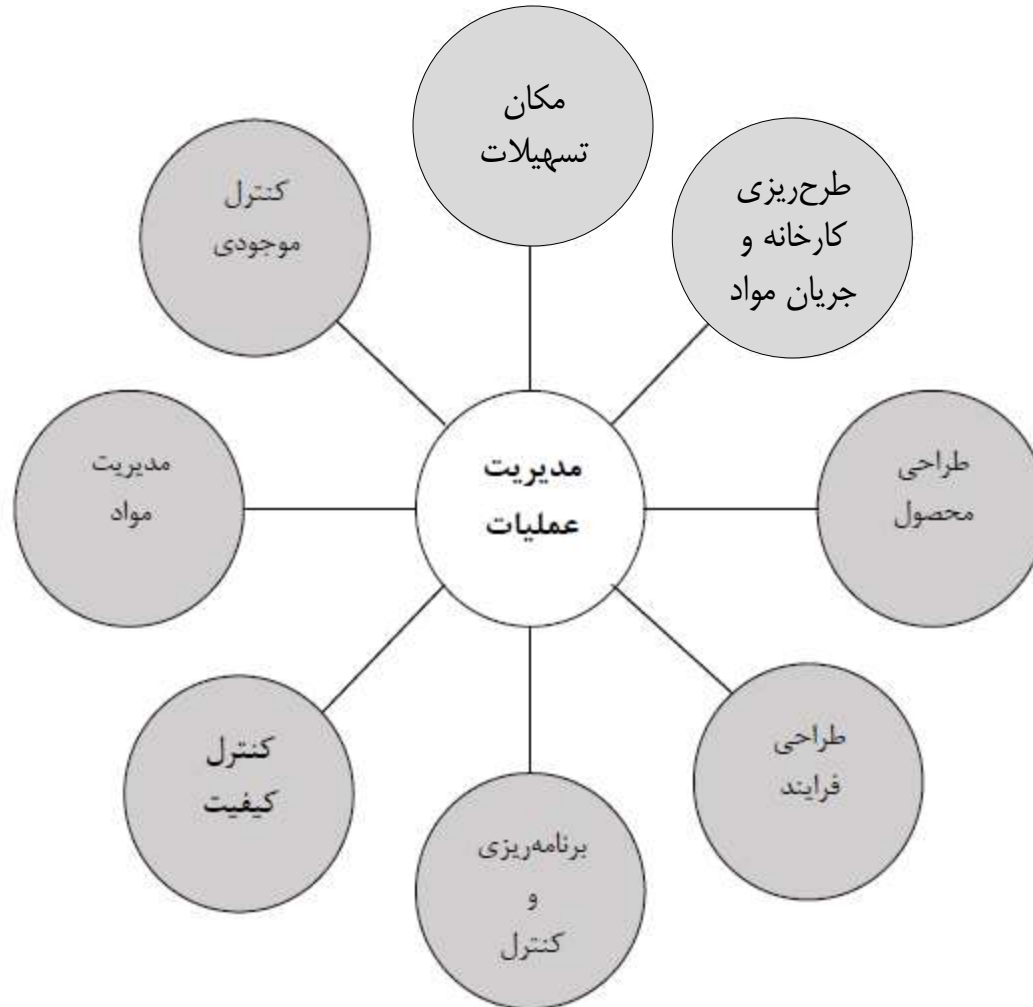
# حيطة عمل مديريت توليد و عمليات

- Effectiveness: The degree to which something is successful in producing a desired result; success.
- Efficiency: Efficiency signifies a level of performance that describes using the least amount of input to achieve the highest amount of output. Efficiency refers to the use of all inputs in producing any given output, including personal time and energy.
- Responsiveness: Ability to respond to changing conditions and customer interactions as they occur



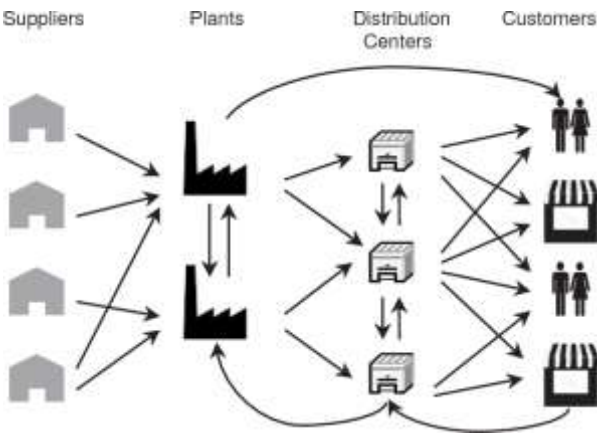


# حیطه عمل مدیریت تولید و عملیات



# مکان‌یابی تسهیلات

- مکان‌یابی تسهیلات برای عملیات، یک تصمیم بلندمدت است که دربرگیرنده تعهد بلندمدت در مورد عوامل جغرافیایی تأثیرگذار بر سازمان است.
- این تصمیم در سطح استراتژیک سازمان است. انتخاب مکان یک تصمیم کلیدی است
- عملیات اصلی سازمان در چه مکانی باید واقع شود؟
- مکان نامناسب برای کارخانه می‌تواند به هدر رفتن تمامی سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در تجهیزات کارخانه و ماشین‌آلات منجر شود.
- انتخاب مکان کارخانه باید بر اساس طرح و سیاست توسعه، طرح تمایز در محصولات، منابع متغیر، مواد خام و بسیاری از عوامل دیگر انجام شود.

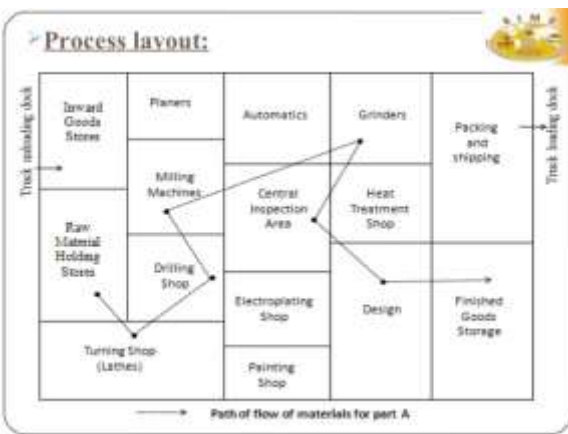


- هدف از بررسی موقعیت، یافتن مکان بهینه‌ای است که به بیشترین مزیت برای سازمان منجر می‌شود.

# طرح ریزی کارخانه

- طرح ریزی کارخانه به آرایش فیزیکی تأسیسات اشاره دارد.
- طرح ریزی به معنای آرایش فیزیکی واحدها، مراکز کاری و تجهیزات در فرایند تبدیل است.
- هدف کلی طرح ریزی کارخانه، طراحی یک آرایش فیزیکی است که کمیت و کیفیت خروجی را به لحاظ اقتصادی بهینه می سازد.

- طرح ریزی کارخانه طراحی از آرایش فضایی بهینه امکانات نظیر کارکنان، تجهیزات عملیاتی، فضای ذخیره سازی، تجهیزات جابه جایی مواد و سایر خدمات پشتیبان به همراه طراحی بهترین ساختار برای در برگرفتن تمامی است.



# طراحی محصول

- طراحی محصول به تبدیل ایده‌ها به واقعیت می‌پردازد.
- هر سازمان تجاری باید به‌عنوان استراتژی بقا و رشد، محصولات جدیدی را طراحی نموده، توسعه دهد و به بازار ارائه نماید.
- فرایند کلی شناسایی نیاز برای تولید فیزیکی محصول شامل سه وظیفه است: بازاریابی، توسعه محصول، تولید.
- توسعه محصول، نیازهای مشتریان حاصل از بازاریابی را در قالب مشخصات فنی تفسیر می‌کند و بر مبنای این مشخصات، ویژگی‌های مختلف محصول را طراحی می‌کند.
- مرحله تولید، مسئولیت انتخاب فرایندهایی را بر عهده دارد که محصولات از طریق آن‌ها ساخته می‌شوند. طراحی و توسعه محصول ارتباط بین بازاریابی، نیازها و انتظارات مشتری و فعالیت‌های موردنیاز برای تولید محصول را ایجاد می‌کند.



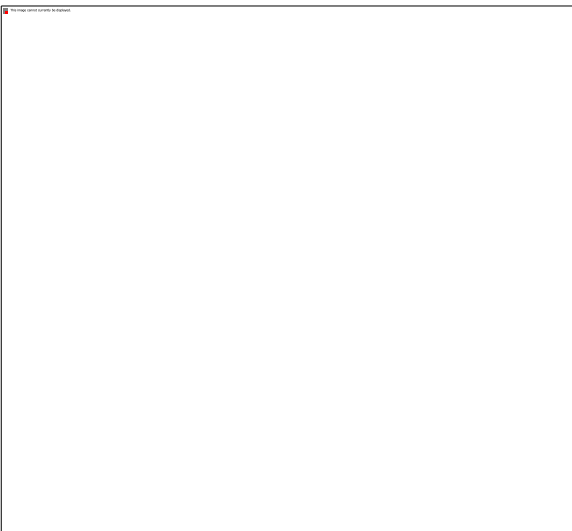
# طراحی محصول

- گسترش عملکرد کیفیت از روش‌های نوین مهندسی کیفیت، از مطالعه بازار و شناسایی مشتریان محصول شروع شده و در فرایند بررسی و تحلیل خود ضمن شناسایی خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشتریان سعی در لحاظ نمودن آن‌ها در تمامی مراحل طراحی و تولید را دارد.
- In a few words: The voice of the customer translated into the voice of the engineer.
- گسترش عملکرد کیفیت ترجمه و اعمال خواسته‌های کیفی مشتری در مراحل مختلف تکوین محصول است.
- بنابراین تمامی خصوصیات و مشخصات طراحی محصول با توجه به نقطه نظرات «مشتری» و «مصرف کننده» آن حاصل می‌شود.



# طراحی محصول

- نیاز به ابزاری چون گسترش عملکرد کیفیت از توجه به دو هدف مرتبط با هم نشات گرفته است:
  - تبدیل (ترجمه) خواسته‌های مصرف‌کننده (تقاضاهای مشتری) از محصول به مشخصه‌های کیفی در مرحله طراحی
  - گسترش مشخصه‌های کیفی شناسایی شده در مرحله طراحی به سایر فرایندهای تولید و تکوین محصول با استفاده از تعیین و برقراری نقاط کنترلی و بازرسی قبل از شروع تولید واقعی.



# طراحی محصول

طراحی سنتی



As Sales  
Ordered It



As Market Planning  
Requested It



What The  
Customer Wanted



As Manufacturing  
Made It



As Field Service  
Installed It



As Engineering  
Designed It

طراحی به کمک QFD



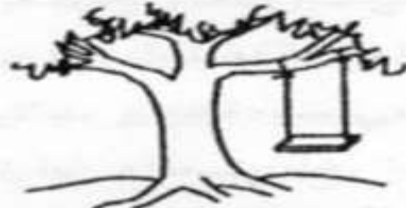
As Sales  
Ordered It



As Market Planning  
Requested It



What The  
Customer Wanted



As Manufacturing  
Made It



As Field Service  
Installed It



As Engineering  
Designed It

# طراحی محصول

- اولین مرحله مورد بررسی در یک پروژه QFD: شناسایی مشتری آن محصول (خدمت) مورد بررسی
- واحدهای داخلی سازمان و مشتریان خارجی هر یک چه خواسته ای از ویژگی های محصول دارند؟
- برای این منظور گروه های مختلف مشتریان (مصرف کنندگان)، توزیع کنندگان، پیمانکاران فرعی، فروشندگان، تعمیرکاران، کارکنان خدمات پس از فروش، سایر واحدهای سازمان (مونتاژ، تولید و...) که به نوعی متأثر از ویژگی های کیفی محصول می باشند، مورد شناسایی قرار می گیرند.
- مشتریان (تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی متأثر از ویژگی های محصول)

## PRODUCT DESIGN LIFECYCLE





# Identifying customer needs

This process involved five main stages

Gather raw data from customer



```
graph TD; A[Gather raw data from customer] --> B[Interpret the raw data in terms of customer need]; B --> C[Organize the needs into hierarchy (primary, secondary, tertiary e.t.c)]; C --> D[Establish the relative importance of the needs]; D --> E[Reflect on the result and the process];
```

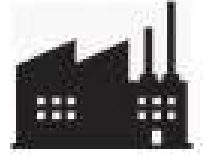
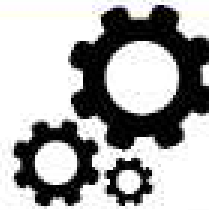
Interpret the raw data in terms of customer need

Organize the needs into hierarchy  
(primary, secondary, tertiary e.t.c)

Establish the relative importance of the needs

Reflect on the result and the process

# THE DESIGN PROCESS



## Research

- Background stage
- Exploratory stage

## The Brief

- Identify customer needs & wants
- Product Design Specification (PDS)

## Concept Design

- Ideas
- Sketches, drawings, renderings
- Evaluate concept

## Design Development

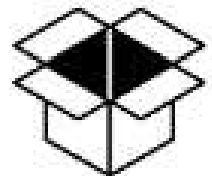
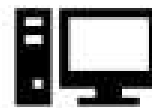
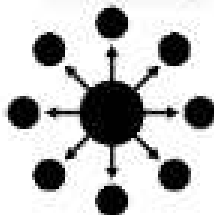
- Technical Drawings
- Prototypes

## Detail Design

- Materials
- Manufacturing techniques
- Testing & Refinement

## Production

- Marketing
- Branding
- Packaging
- Supply
- Disposal



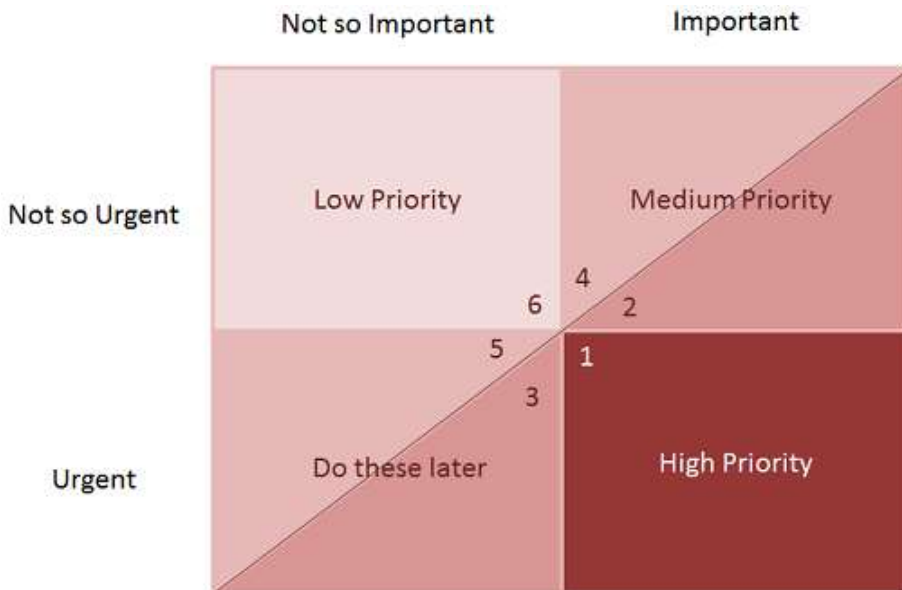
# طراحی محصول

- دومین مرحله: تعیین ابزارها و روش‌های مورد استفاده به منظور «شنیدن ندای مشتریان».
- از مهم‌ترین روش‌های مورد استفاده در این مرحله می‌توان به:
  - نظرات مصرف‌کنندگان در مورد نحوه کارکرد محصول، گزارش‌های مراجع قانونی، مصاحبه (تلفنی، شخصی)، گروه‌های متمرکز، داده‌های حاصل از دوره، گارانتی محصول، شکایات مشتریان، مشاهده مستقیم رفتار مصرف‌کنندگان، مصاحبه عمقی، پرسشنامه و ... اشاره نمود.
- روش‌های فوق که همگی به عنوان ابزارهایی برای دریافت خواسته‌های مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرند، به طور کلی به دو گروه کلی تحقیق کمی و کیفی تقسیم‌بندی می‌شوند.



# طراحی محصول

- سومین مرحله: فرایند QFD با دریافت خواسته‌های مشتری شروع شده و با ارزیابی و تحلیل آن‌ها خاتمه می‌یابد.
- خواسته‌های خام مشتریان بدون انجام هیچ‌گونه تحلیل و بررسی روی آن‌ها، کمک چندانی به سازمان نمی‌کند.
- جهت طبقه‌بندی، اولویت‌بندی و تحلیل خواسته‌های مشتریان ابزارهای مختلفی وجود دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مواردی چون نمودار وابستگی بین عوامل، نمودار درختی، مدل کانو، جدول ندای مشتری و ... اشاره نمود.

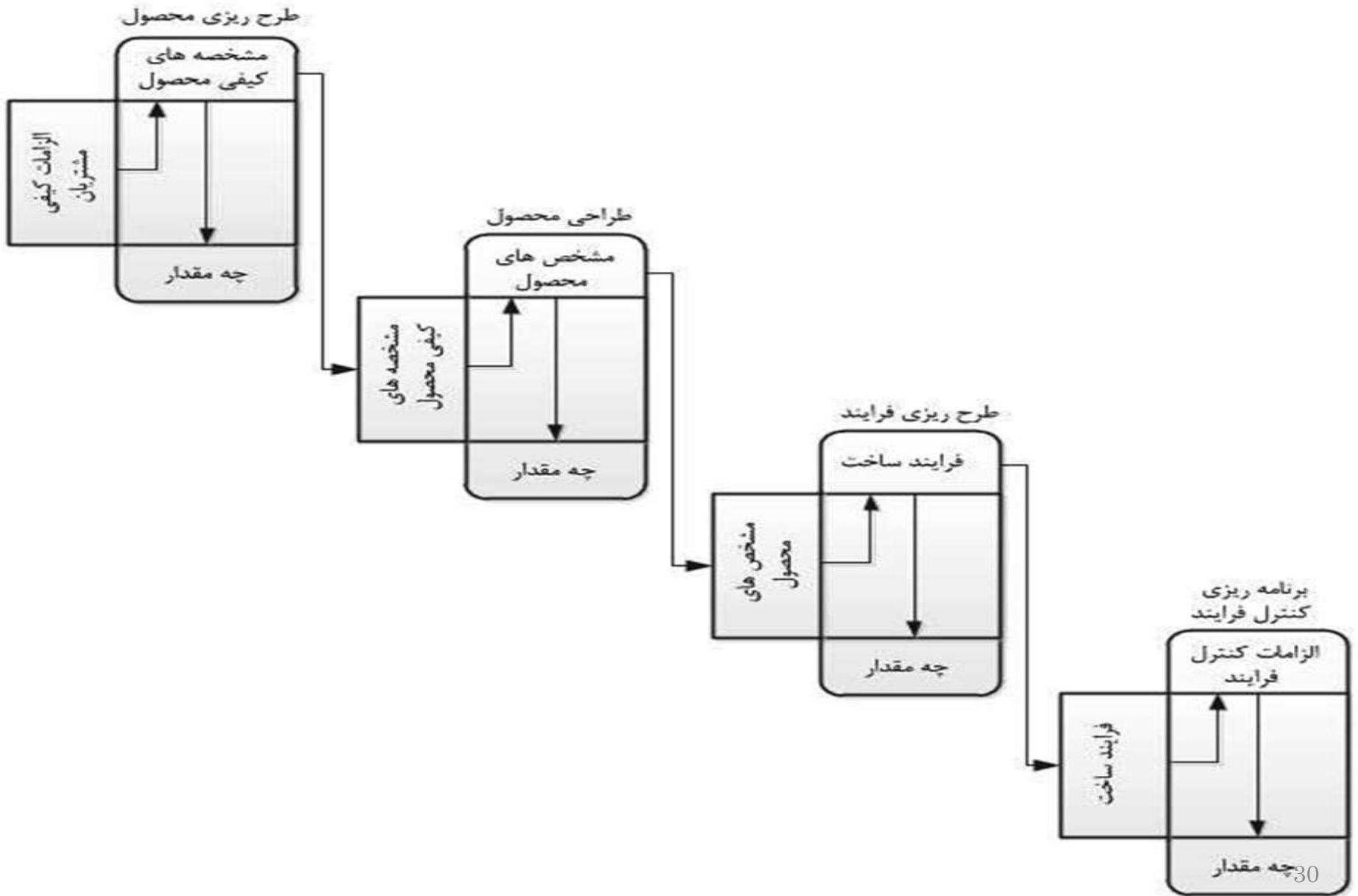


# طراحی محصول

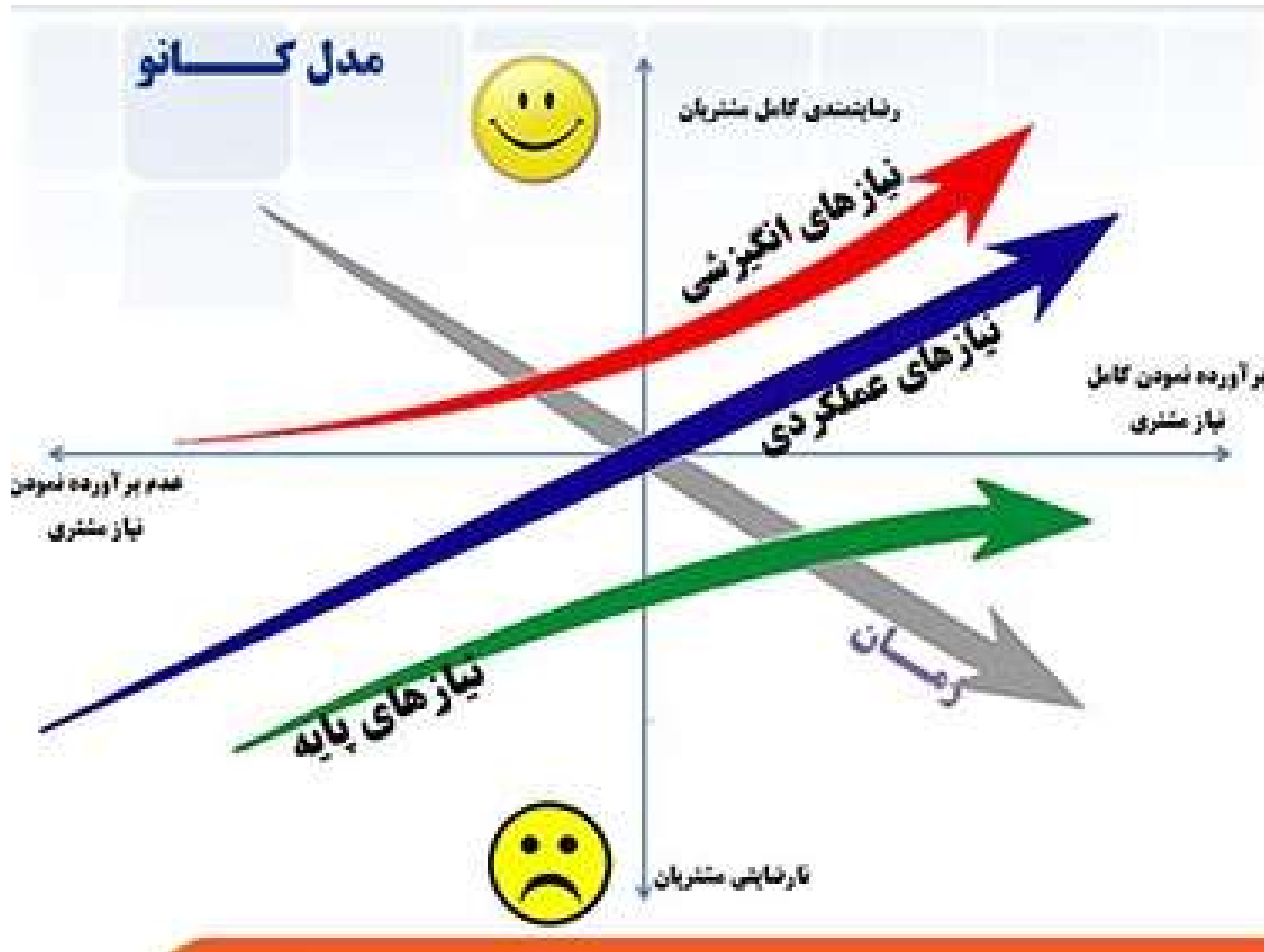
- چهارمین مرحله: تعیین مسئولیت‌های واحدهای مختلف در ارتباط با هر یک از مراحل پروژه
- مهم‌ترین این مسئولیت‌ها عبارتند از:
  - دریافت خواسته‌ها (گوش دادن به ندای مشتریان)، بررسی و اطمینان از صحت داده‌ها، بررسی و تحلیل داده‌ها و در نهایت به روزآوری داده‌های جمع‌آوری شده.



# تشریح روش چهار مرحله‌ای QFD



# مدل کانو



# مدل کانو

- محور عمودی میزان رضایت و خشنودی مشتری و محور افقی میزان ارایه الزام کیفی مورد نظر مشتری را نشان می‌دهد. بالاترین و پایین‌ترین نقطه از محور عمودی نمودار، به ترتیب بیانگر نهایت رضایت و عدم رضایت مشتریان است.
- محل تلاقی محور افقی و عمودی بیانگر جایی است که مشتری در حالتی متعادل (نرمال) از نظر رضایت و عدم رضایت قرار دارد.
- سمت راست محور افقی، بیانگر جایی است که الزام کیفی مورد نظر به طور کامل عرضه شده است. سمت چپ محور افقی، نقطه ارایه محصولی است که خصوصیات کیفی مورد انتظار را ندارد و الزام کیفی مورد نظر به هیچ عنوان در محصول یا خدمت لحاظ نشده است.



# مدل کانو

## • الزامات اساسی

- در صورت لحاظ شدن کامل آن‌ها در محصول، فقط از نارضایتی مشتری جلوگیری می‌شود و رضایت و خشنودی خاصی را در وی فراهم نمی‌آورد.
- ارضای کامل الزامات اساسی محصول، تنها مقدمات «حضور» محصول در بازار را فراهم می‌آورد و برای پیروزی بر رقبا کمکی به ما نمی‌کند.
- مشتری فرض می‌کند که این خصوصیات در محصول لحاظ شده‌اند و به عبارت دیگر این خواسته‌ها «ناگفتنی» یا «تلویحی» هستند.

فقدان	وجود	خدمت
نارضایتی	بی تفاوتی	الزامات اساسی
نارضایتی	رضایت	الزامات عملکردی
بی تفاوتی	رضایت	الزامات انگیزشی

# مدل کانو

- الزامات عملکردی
- عدم برآورده ساختن آن موجب نارضایتی مشتریان می‌شود و در مقابل، برآورده ساختن کامل و مناسب آن‌ها رضایت و خشنودی مشتری را دنبال خواهد داشت.
- اهمیت الزامات عملکردی محصول در آن است که شناسایی و لحاظ نمودن آن‌ها در محصول، حداقل تلاشی است که موجب حفظ موقعیت تجاری سازمان در بازار رقابتی می‌شود. این نوع خواسته‌ها بر خلاف دسته اول گفتاری بوده و توسط مشتریان و مصرف‌کنندگان به طور مستقیم عنوان می‌گردد.



# مدل کانو

- الزامات انگیزشی
- خواسته‌های کیفی هستند که در زمان کاربرد محصول به عنوان یک نیاز و الزام از دید مشتری تلقی نمی‌گردند و در نتیجه عدم برآورده ساختن این گروه از الزامات کیفی، موجب عدم رضایت مشتری نمی‌شود؛ ولی ارایه آن‌ها در محصول هیجان و رضایت بسیار بالایی را در مشتری پدید می‌آورد.
- خصوصیت بارز الزامات انگیزشی این است که از طرف مشتری عنوان نمی‌شوند ولی در صورت شناسایی آن‌ها در طراحی، محصول مورد نظر با سرعت جایگزین سایر محصولات مشابه رقبا در بازار خواهد شد.
- در صورت لحاظ شدن این نیازمندی‌ها در یک محصول و ارائه آن در حجم بالا به بازار، مشخصه کیفی مورد نظر پس از مدت کوتاهی توسط سایر رقبا کپی برداری شده و به یک نیاز و خواسته عملکردی و یا حتی یک نیاز اساسی محصول تبدیل می‌شود.



# Kano Evaluation Table

By combining the two answers in the evaluation table given below, product features can be classified into six categories:

**A** Attractive

**M** Must-be

**R** Reverse

**O** One Dimensional

**Q** Questionable

**I** Indifferent

## Evaluation Table

Customer Requirement		Dysfunctional (Negative) Question				
		1. Like	2. Must be	3. Neutral	4. Live with	5. Dislike
Functional (Positive) Question	1. Like	Q	A	A	A	O
	2. Must be	R	I	I	I	M
	3. Neutral	R	I	I	I	M
	4. Live with	R	I	I	I	M
	5. Dislike	R	R	R	R	Q

# WHEN do we use the Kano Model?

## Determine Business Strategies

- Sales, Marketing, Advertising, Brand Strategy

## Competitive Analysis

- Identifying steps to stay ahead of competition

## Project Selection

- Improving the current process (DMAIC)
- Designing a new process (DFSS)

## New Product or Service Development

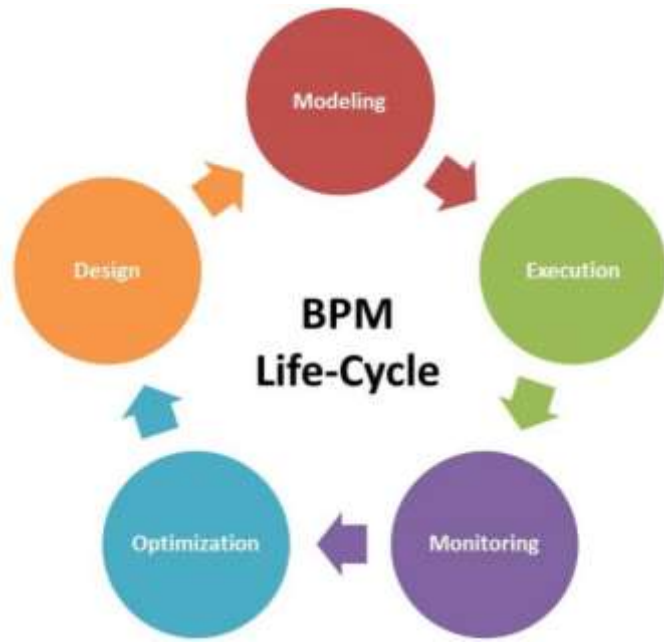
- Planning to launch a new product or service

# طراحی فرایند

- طراحی فرایند یک تصمیم‌گیری کلان برای تبدیل مواد خام به کالاهای نهایی است.

- این تصمیمات دربرگیرنده انتخاب یک فرایند، انتخاب تکنولوژی، تحلیل جریان فرایند و مکانیابی تسهیلات است.

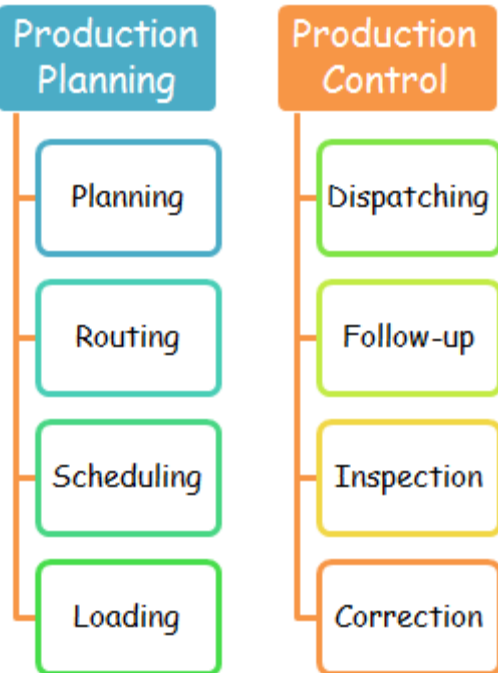
- تصمیمات مهم در طراحی فرایند عبارتند از تحلیل جریان کار برای تبدیل مواد خام به محصول نهایی و انتخاب ایستگاه کاری برای هر یک از مراحل در جریان کاری.



# برنامه‌ریزی و کنترل تولید

- برنامه‌ریزی و کنترل تولید را می‌توان به صورت فرایند برنامه‌ریزی تولید محصول در جریان ساخت، تعیین مسیر دقیق هر کالا، تعیین تاریخ شروع و پایان کار برای هر کالا، دادن سفارش‌های تولید به کارگاه‌ها و پیگیری پیشرفت محصول براساس سفارش‌ها تعریف نمود.

- وظایف اصلی برنامه‌ریزی و کنترل تولید عبارتند از برنامه‌ریزی، مسیریابی، زمانبندی، توزیع امکانات و پیگیری.



# کنترل کیفیت

- کنترل کیفیت را می توان به صورت سیستمی تعریف نمود که برای حفظ سطح مطلوبی از کیفیت در یک محصول یا خدمت مورد استفاده قرار می گیرد.
- کنترل کیفیت به معنای کنترل منظم عوامل مختلفی است که بر کیفیت محصول تأثیر می گذارند.
- کنترل کیفیت به جلوگیری از نواقص در مبدأ شکل گیری آن ها کمک می کند و بدین منظور بر سیستم بازخورد قوی و روند اقدامات اصلاحی تکیه می کند.
- روش مدیریت صنعتی که به وسیله آن محصولی با کیفیت قابل قبول تولید می شود





# کنترل کیفیت

- کنترل کیفیت به منظور شناسایی و رفع مشکلات در محصول جهت جلوگیری از بروز تولید محصولات بی کیفیت شکل گرفته است و تئوری های آمار نقش مهمی را در این زمینه ایفا می کنند. کنترل کیفیت بر روی محصول و شناسایی و کنترل مسائل کیفی تمرکز می کند.
- **تضمین کیفیت:** یک سیستم بازبینی بیرونی و یک سری رویه های ممیزی است که توسط افراد خارج از فرایند صورت می پذیرد. در بسیاری از اوقات تضمین کیفیت فقط در مورد محصول نهایی و پایان فرایند بکار می رود، اما یک برنامه تضمین کیفیت موثر و کارا باید تمام مراحل اعم از برنامه ریزی و گام های کنترل کیفیت را مورد ارزیابی قرار دهد.

QA	QC
مجموعه ای از فعالیت های سیستماتیک و برنامه ریزی شده که کیفیت و مطابقت محصولات و خدمات را با استانداردهای از پیش تعیین شده تضمین می کند.	کیفیت محصولات را با استانداردهای تعیین شده مقایسه می کند و منابع خطا را تشخیص می دهد.
فعالیت هایی که فرایند تولید محصول را ایجاد و یا ارزیابی می کند.	فعالیت هایی است که کیفیت محصول را با استانداردهای از پیش تعیین شده بررسی می کند.
برنامه در حال اجرا برای دستیابی به هدف اصلی را ارزیابی می کند که آیا نقصی وجود دارد یا نه؟	فرد کنترل کننده مسئول کنترل کیفیت است. تمام افراد تیم کیفیت در قبال تضمین کیفیت مسئولند.
فعالیت های کنترل کیفیت را ارزیابی می کند که آیا دستیابی به هدف تعیین شده میسر است یا در فرایند ضعف و نقص وجود دارد؟	فعالیت های کنترل کیفیت را ارزیابی می کند که آیا دستیابی به هدف تعیین شده میسر است یا در فرایند ضعف و نقص وجود دارد؟
از ایجاد خطا جلوگیری می کند.	خطاها را تشخیص، گزارش و مرتفع می کند.
کارکنان تضمین کیفیت نباید کار وظایف اعضای کنترل کیفیت را انجام دهند	کارکنان بخش کنترل کیفیت در صورت نیاز می توانند کار گروه تضمین کیفیت را انجام دهند

# کنترل کیفیت

- کنترل آماری فرایند

- نمی‌توان کیفیت را با انجام فعالیت‌های بازرسی و آزمون در محصول گنجاند.

- محصول از ابتدا باید بطور صحیح تولید شود. فرآیند تولید باید از ثبات مناسبی برخوردار باشد و کلیه افرادی

- که به گونه‌ای با فرآیند سر و کار دارند باید به طور مستمر سعی بر بهبود عملکرد فرآیند و کاهش تغییر پذیری

- در پارامترهای کلیدی داشته باشند.

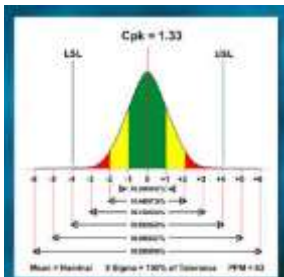
- اگر قرار باشد یک محصول مشخصات مورد نظر مشتری را دارا باشد، آنگاه این محصول باید به وسیله یک

- فرآیند پایدار یا تکرار پذیر همراه با کاهش تغییرات در فرآیند ها، تولید گردد.

- تلاش برای کاهش تغییرات در فرآیندها، با هدف کاهش قیمت تمام شده و افزایش سود صورت می‌گیرد، چرا

- که با کاهش تغییرات، فرآیند شناخته تر شده و قابل کنترل تر خواهد شد. افزایش شناخت، منجر به

- برنامه‌ریزی دقیق‌تر شده و افزایش قدرت کنترل فرآیند، باعث کاهش ضایعات می‌شود.



# کنترل کیفیت

دو خط بالا و پایین نمودار به ما کمک می‌کنند تشخیص دهیم تغییرپذیری انتقال پارامترها از کدام جهت صورت گرفته است.

LCL(Lower Control Limit)

UCL (Upper Control Limit)

خط وسط یا CL (Control Line) میانگین نقاط رسم شده در نمودار است که در صورت معلوم بودن توزیع جامعه مقدار واقعی پارامتر است.

دو حد دیگر برای مشخصه فنی یا پارامترهای توزیع وجود دارد که عبارتند از:

LSL (Lower Specification Limit)

USL (Upper Specification Limit)

این حدود که حدود رواداری نامیده می‌شوند توسط طراح از طریق پرداختن به نیازهای مشتری در رابطه با مشخصه کیفی ارائه می‌گردد و با حدود کنترل متفاوت هستند و LSL و USL حدود  $X$  هستند در حالی که LCL و UCL حدود  $\bar{X}$  می‌باشند.

ضمناً حدود تolerانس طبیعی عبارتند از:

UNTL (Upper Natural Tolerance Limit)

LNTL (Lower Natural Tolerance Limit)

این حدود معمولاً به صورت  $\mu \pm 3\sigma$  تعریف می‌شوند. و حدود هشدار عبارتند از:

UWL (Upper Warning Limit)

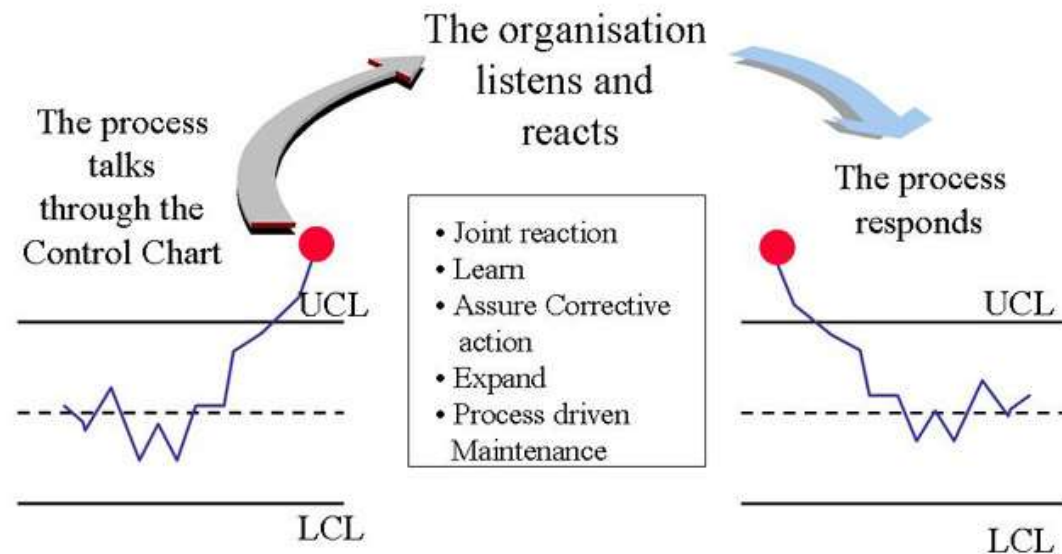
LWL (Lower Warning Limit)

این حدود معمولاً به صورت  $\mu \pm 2\sigma$  تعریف می‌شوند.

# کنترل کیفیت

- کنترل فرایند آماری مجموعه‌ای قدرتمندی و توانا از ابزار حل مشکل است که در ایجاد ثبات در فرآیند و بهبود کارایی آن از طریق کاهش تغییر پذیری مفید واقع می‌گردد.
- ابزارهای هفت‌گانه SPC عبارتند از:

## Process Control



UCL: Upper Control Limit / LCL: Lower Control Limit

۱. هیستوگرام
۲. برگه کنترل
۳. نمودار پارتو
۴. نمودار علت و معلول
۵. نمودار تمرکز نقص‌ها
۶. نمودار پراکندگی
۷. نمودار کنترل

# مدیریت مواد

- مدیریت مواد آن جنبه از وظایف مدیریت است که در ارتباط با مالکیت، کنترل و استفاده از مواد موردنیاز و جریان کالاها و خدمات مرتبط با فرایند تولید است.

## Components of Materials Management

Purchase and  
contract  
management

Supply chain  
and logistics  
management

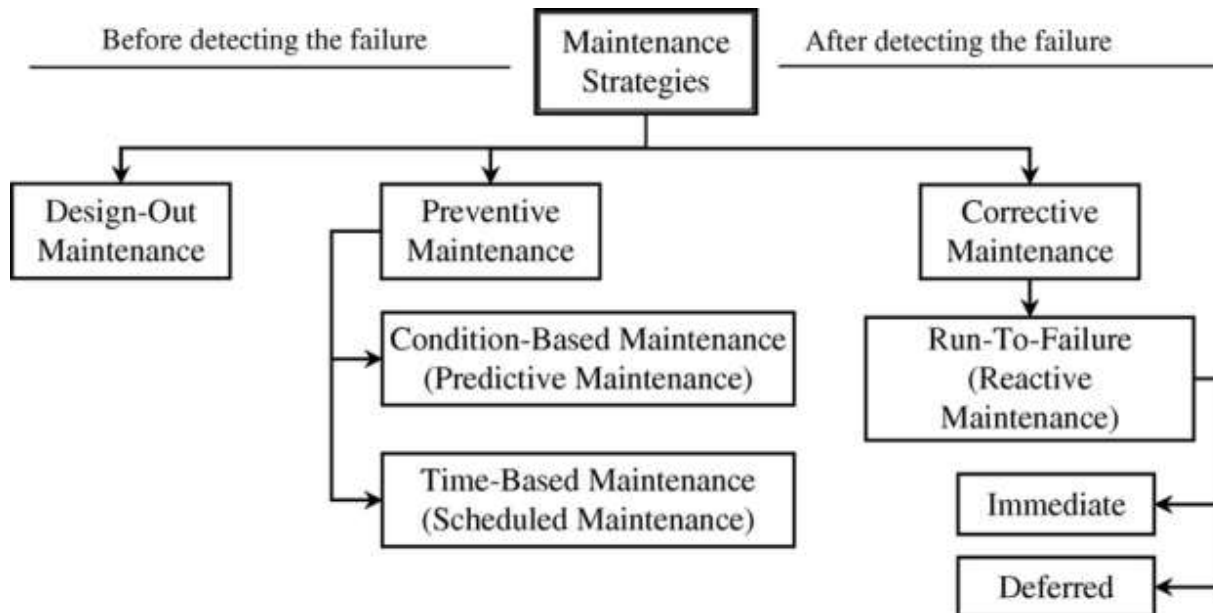
Stores  
management

Inventory  
management

Supplier  
relationship  
management

# مدیریت نگهداری و تعمیرات

- در صنعت مدرن، تجهیزات و ماشین آلات در افزایش بهره‌وری نقش بسیار مهمی دارند.
- از کارافتادگی یا خرابی آنها بسیار زیانبار خواهد بود. بنابراین، نگهداری مناسب از ماشین آلات کارخانه بسیار اهمیت دارد.



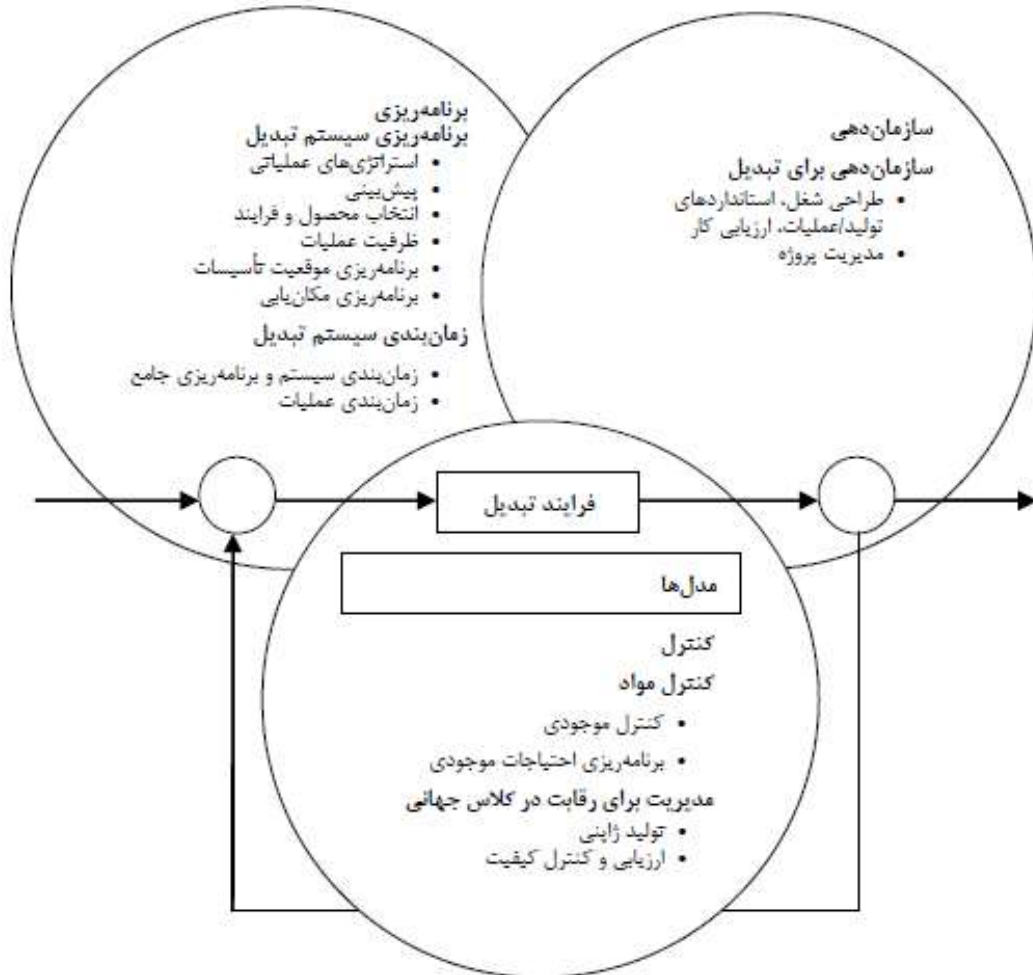
# Maintenance Strategies

(nfm)

Strategy	Description	Examples	Use When
<b>Breakdown</b>	Do nothing until equipment fails. When failure occurs, repair as required.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Replace jib hoist when hoist fails. Overhaul hoist in shop and use as spare.</li> <li>☞ Replace nut runners when they fail.</li> <li>☞ Replace light switches when they fail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Breakdown cost is low.</li> <li>☞ Components are cheap.</li> <li>☞ Replacement is easy.</li> <li>☞ Inspection is difficult.</li> <li>☞ Failures do not cascade.</li> </ul>
<b>IRAN</b> (Inspect-And- Repair As- Necessary)	Inspect on schedule to detect imminent failure. Replace or repair before failure. Often combined with scheduled service such as lubrication.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Inspect for visible cracks while lubricating.</li> <li>☞ Inspect V-belts for cracks or fraying.</li> <li>☞ Check air pressure in tires &amp; tread for wear.</li> <li>☞ Visual inspect contacts on motor starter and replace when pitted.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Inspection is easy.</li> <li>☞ Incipient failure is evident before actual failure.</li> <li>☞ Wearout highly variable.</li> </ul>
<b>Predictive</b>	Monitor equipment and components with long-range predictive techniques such as vibration analysis, infrared or known wear-out life. Replace prior to failure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Overhaul aircraft engine after 5000 hours.</li> <li>☞ Replace filters every three months.</li> <li>☞ Group re-lamp office areas.</li> <li>☞ Monitor bearing vibration signature and replace as indicated.</li> <li>☞ Monitor infrared signature of electric motor and replace as indicated.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Failure is catastrophic.</li> <li>☞ Wearout is predictable.</li> <li>☞ Replacement is inexpensive.</li> </ul>
<b>Redesign</b>	Equipment is redesigned with more robust components, to increase reliability, make inspection easier or make replacement easier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Pendant controls on overhead crane are redesigned with quick-connectors and shock protection to reduce failures and make replacement quick.</li> <li>☞ Motor starter size increased.</li> <li>☞ Electrical cabinets on overhead crane mounted on vibration dampers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ MTTR &amp; failure cost is high.</li> <li>☞ Failure Rate is high.</li> <li>☞ Inspection is difficult.</li> </ul>

# چارچوبی برای مدیریت عملیات

- مدیران عملیاتی به برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل فعالیت‌هایی می‌پردازند که از طریق مدل‌هایی بر رفتار انسان تأثیر می‌گذارند.





# چارچوبی برای مدیریت عملیات

- برنامه‌ریزی: فعالیتی که روش انجام کار را تعیین می‌کند و تصمیم‌گیری‌های آتی را هدایت می‌کند، برنامه‌ریزی نام دارد.
- مدیر عملیاتی اهداف زیرسیستم عملیاتی سازمان و سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها برای دستیابی به این اهداف را تعریف می‌کند. این مرحله شامل مشخص نمودن نقش عملیات در استراتژی کلی سازمان است. این مرحله همچنین شامل برنامه‌ریزی محصول، طراحی تأسیسات و استفاده از فرایند تبدیل است.

PLANNING



# چارچوبی برای مدیریت عملیات

- سازماندهی: فعالیتهایی که ساختار وظایف و اختیارات را تعیین می کند.
- مدیران عملیاتی ساختار نقش ها و جریان اطلاعاتی را در زیرسیستم عملیاتی تعیین می کنند. آنها فعالیتهای موردنیاز برای دستیابی به اهداف اختیارات و مسئولیتها را تعیین می کنند.



# چارچوبی برای مدیریت عملیات

- کنترل: فعالیتهایی که عملکرد واقعی را با عملکرد برنامه ریزی شده مطابق می سازند.
- برای تضمین اینکه برنامه های زیرسیستم عملیاتی محقق شود، مدیر عملیاتی باید از طریق ارزیابی خروجی های واقعی و مقایسه آنها با خروجی های برنامه ریزی شده به کنترل عملیات بپردازد. هزینه ها، کیفیت و زمانبندی کنترل در این مرحله وظایف مهمی محسوب می شوند.



# چارچوبی برای مدیریت عملیات

- رفتار: مدیران عملیاتی توجه دارند که تلاش آنها برای برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل چه تأثیری بر رفتار انسانی دارد.
- آنها همچنین می‌خواهند بدانند رفتار زیردستان چه تأثیری بر اقدامات رفتار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل توسط مدیریت خواهد داشت.



# چارچوبی برای مدیریت عملیات

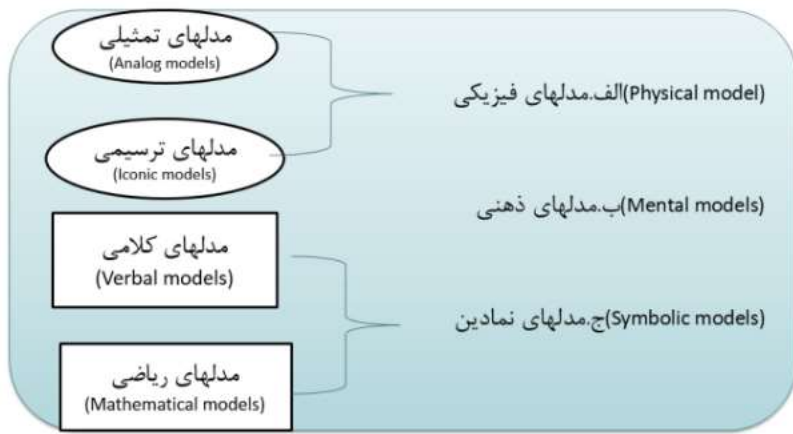
## • مدل‌ها

- از آنجایی که مدیران عملیاتی، فرایند تبدیل را برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل می‌کنند با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند و باید تصمیمات فراوانی بگیرند. آن‌ها می‌توانند با استفاده از مدل‌هایی نظیر مدل‌های برنامه‌ریزی جامع برای بررسی استفاده بهینه از ظرفیت موجود در کوتاه‌مدت، تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر برای شناسایی مقادیر سربه‌سر، برنامه‌ریزی خطی و شبیه‌سازی کامپیوتری برای بهره‌گیری از ظرفیت، تحلیل درخت تصمیم‌گیری برای مسائل ظرفیت بلندمدت توسعه تجهیزات، مدل میانگین ساده برای تعیین بهترین مکان برای تأسیسات و غیره، مسائل پیچیده را ساده‌تر کنند.



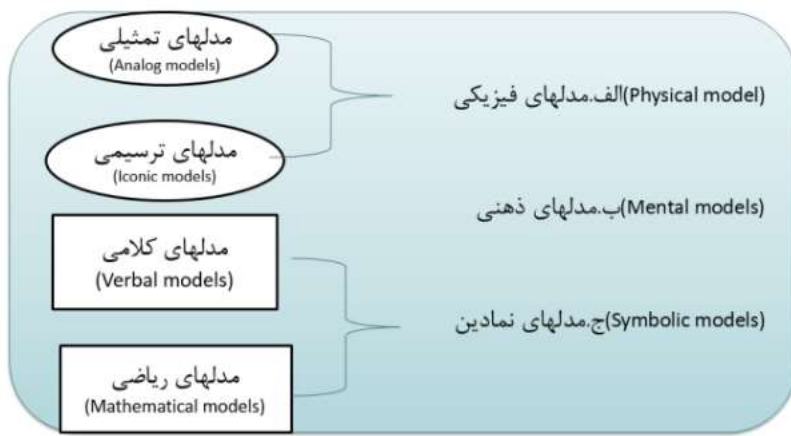
# مدل‌ها

- مدل را در دنیای واقعی می‌توان نسخه کوچک شده‌ی یک شیء یا پدیده نامید که بیشترین شباهت‌ها و خصوصیات پدیده اصلی را در خود منعکس کرده است.
- **مدل‌های تمثیلی** اندازه کوچک شده‌ی یک شیء بوده که شباهت زیادی به آن دارند. نمونه بارز آن‌ها ماکت است.
- **مدل‌های ترسیمی** تصویر فنی یا طرح یک شیء است. نقشه یا طرح ترسیمی یک هواپیما بر روی کاغذ نمونه خوبی از مدل‌های ترسیمی است.
- **مدل‌های ذهنی** عبارتند از تصاویر ذهنی یا مفاهیمی که در ذهن انسان‌ها جایگزین یک پدیده یا شیء می‌گردند. مانند تصویر ذهنی مدیر در مورد بازار فروش محصول تولید شده سازمان.
- **مدل‌های نمادین** این مدل‌ها عمدتاً نسبت به مدل‌های دیگر مدل‌هایی پیچیده می‌باشند. این مدل‌ها مفاهیم ریاضی را به صورت ملخص به کار می‌گیرند و به دو مدل کلامی و ریاضی تقسیم شده‌اند.



# مدل‌ها

- **مدل‌های توصیفی:** یک واقعه گذشته یا حال یا فعالیتی را بدون هیچ تلاش در پیش بینی آتی آن یا دادن هرگونه توصیه مطرح می‌کند نمونه بارز این مدل‌ها نقشه‌های جغرافیا و نمودارهای سازمانی است.
- **مدل‌های پیش بینی کننده:** توجیه کننده استراتژی‌های گوناگون است که از طریق آن‌ها می‌توان نتایج تصمیماتی را که اتخاذ می‌شوند پیش‌بینی کرد. نمونه بارز این مدل‌ها در مدیریت، تجزیه و تحلیل‌های مربوط به نقطه سر به سر است.
- **مدل‌های هنجاری:** می‌کوشند نشان دهند که برای تحقق خواسته‌ها چه باید کرد این مدل‌ها در بین راه‌حل‌های مختلف و متفاوت موجود، بهترین را انتخاب می‌کنند. نمونه بارز این مدل‌ها عبارتند از: برنامه‌ریزی خطی، مدل‌های محاسبه موجودی انبار و غیره.



# اهداف مدیریت عملیات

- اهداف مدیریت عملیات را می‌توان به خدمت‌رسانی به مشتری و بهره‌گیری از منابع تقسیم نمود.
- **خدمت‌رسانی به مشتری**
- نخستین هدف سیستم‌های عملیاتی، خدمت‌رسانی به مشتری برای تحقق خواسته‌های مشتریان است.
- بنابراین، خدمت‌رسانی به مشتری هدف اصلی مدیریت عملیات است. سیستم عملیاتی باید محصولی با ویژگی‌های مشخص را ارائه دهد که مشتری را به لحاظ هزینه و زمان راضی می‌سازد.
- بنابراین، هدف اصلی «ارائه محصول مناسب باقیمت مناسب به مشتری» می‌تواند محقق شود.





# جنبه‌های خدمت‌رسانی به مشتری

خواسته‌های اصلی مشتری		وظیفه اصلی
سایر ملاحظات	ملاحظات اصلی	
هزینه، به‌عنوان مثال قیمت خرید با هزینه به دست آوردن کالاها. زمان‌بندی، به‌عنوان مثال، تأخیر در تحویل از زمان سفارش یا تقاضا تا زمان دریافت کالا	کالاهایی با ویژگی‌های معین، موردتقاضا یا قابل قبول	تولید
هزینه، به‌عنوان مثال هزینه جابه‌جایی، زمان‌بندی نظیر: ۱. مدت‌زمان انتقال ۲. انتظار یا تأخیر از زمان درخواست تا آغاز آن	مدیریت یک ویژگی خاص، موردتقاضا یا قابل قبول	حمل و نقل
هزینه، به‌عنوان مثال، قیمت خرید یا هزینه به دست آوردن محصول. زمان-بندی، به‌عنوان مثال، تأخیر در تحویل از زمان سفارش یا تقاضا تا زمان دریافت کالا	کالاهایی با ویژگی‌های معین، موردتقاضا یا قابل قبول	تأمین
هزینه، به‌عنوان مثال هزینه جابه‌جایی. زمان‌بندی نظیر: ۱. مدت‌زمان مورد درخواست برای خدمت ۲. انتظار یا تأخیر از زمان درخواست رفتار تا آغاز آن	رفتار بر اساس ویژگی‌های معین، موردتقاضا یا قابل قبول	خدمات (نوع تعامل با مشتری)

# اهداف مدیریت عملیات

## • بهره‌گیری از منابع

○ هدف دیگر سیستم‌های عملیاتی، بهره‌گیری از منابع برای تحقق خواسته‌های مشتری است. به عبارت دیگر، خدمت‌رسانی به مشتری باید با دستیابی به عملیات مؤثر از طریق استفاده کارآمد از منابع حاصل شود. استفاده ناکارآمد از منابع یا خدمت‌رسانی ناکافی به مشتری به شکست تجاری سیستم عملیاتی منجر می‌شود.



# اهداف دوگانه مدیریت عملیات

هدف بهره‌گیری از منابع	هدف خدمت‌رسانی به مشتری
دستیابی به سطوح کافی بهره‌گیری از منابع (بهره‌وری) به‌عنوان مثال، دستیابی به سطوح قابل قبول استفاده از مواد اولیه، ماشین‌آلات و نیروی کار	فراهم نمودن سطح مورد توافق/کافی از خدمت‌رسانی به مشتری (و در نتیجه رضایت مشتری) از طریق ارائه کالاها یا خدماتی با ویژگی‌های مناسب، با هزینه مناسب و در زمان مناسب



# مفهوم استراتژی

- استراتژی مسیری است که توسط مدیران برای دستیابی به اهداف انتخاب می‌شود.
- استراتژی شرکت باید به سؤالات زیر پاسخ دهند:
  - در چه بازاری شرکت در حال رقابت است؟
  - شایستگی‌های اصلی شرکت چه هست و چگونه از آن‌ها مراقبت می‌کند؟
  - نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان چیست و چگونه سازمان می‌تواند در مقابل آن‌ها از خودش مراقبت کند؟
  - برنامه ضربتی شرکت چیست؟
  - چه محصولات و خدماتی به وسیله شرکت فروخته می‌شود و در کجای بازار شرکت باید جاگیری کند؟
  - قیمت، کیفیت و تمرکز سیاسی شرکت چیست؟
  - نرخ رشد دارایی برای شرکت چیست؟
  - چه سرمایه‌گذاری‌هایی نیاز است؟
  - آیا امکان شراکت تجاری وجود دارد؟
  - برون‌سپاری و مشارکت سازمان‌های خارجی در فرآیند داخلی تا چه حد موضوعیت دارد؟



# مفهوم استراتژی

- استراتژی مسیری است که توسط مدیران برای دستیابی به اهداف انتخاب می‌شود.
- استراتژی شرکت باید به سؤالات زیر پاسخ دهند:
  - چه قابلیت‌هایی شرکت دارد که مزیت رقابتی پایدار برایش به وجود می‌آورد؟
  - ابعاد متمایزکننده محصولات و خدمات شرکت در مقایسه با رقبا چیست؟
  - محدودیت‌های شرکت باید در کجا باشد؟
  - ساختار سرمایه‌ای شرکت باید چگونه باشد؟
  - ساختار کسب‌وکار و سازمانی شرکت باید چگونه باشد؟



# عناصر استراتژی

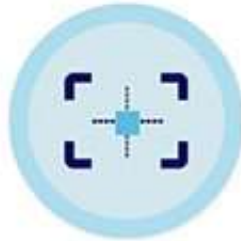
• در میان تعاریف متعددی که در ادبیات وجود دارد می‌توان تعدادی از کلمات و عباراتی را یافت که به

نحوی به مفهوم استراتژی مرتبط هستند

- هدف یا مأموریت
- سیاست‌ها
- تعیین نوع بنگاه
- مقاصد یا اهداف
- نقاط قوت و ضعف
- فرصت‌ها و تهدیدها
- فاکتورهای کلیدی موفقیت
- تصمیم‌های کلیدی
- قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها
- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی
- اجرا
- مزیت رقابتی پایدار (تمایز)
- توجه به چالش‌های موجود و آتی



## Elements of a strategy statement



The **objective** defines the ends that the strategy is designed to achieve within a specific time frame.



The **scope** is the domain of the business—the part of the business landscape in which your company will operate.



The **competitive advantage** is the essence of your strategy. It determines what you will do differently or better than the competition to achieve your objective.

# عناصر استراتژی

## • هدف یا مأموریت

- شرحی از فلسفه وجودی بنگاه اقتصادی است. بیانیه‌های بنگاه به سه گروه تقسیم گردد:
- هدف، ایجاد ارزش برای سهامداران است .
- هدف، شناسایی نیازها و انتظارات تمامی سهامداران، کارکنان، مشتریان، کارپردازان و جامعه علاوه بر سرمایه‌گذاران است.
- هدف، یک سیستم برتر است که بنگاه در آن آرمانی و ایده آل یا چالش‌برانگیز و روحیه‌بخش باشد.





# عناصر استراتژی

- سیاست‌ها
- در زمینه استراتژی بنگاه، سیاست‌ها به‌عنوان بخش اصلی از مدل موفقیت بنگاه، قوانین و اصول را هدایت می‌کنند؛
- به‌طوریکه می‌توان گفت چگونگی انجام کارها را تعیین می‌کنند، اغلب به مدت طولانی پابرجا هستند و به‌عنوان بخش غیرقابل اجتناب از فرمول بنگاه برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار هستند.



policy

# عناصر استراتژی

- تعیین کسب و کار بنگاه و نوع آن

- تصمیم‌گیری در مورد هدف موسسه و سیاست‌های بنگاه عمدتاً به دودسته از تصمیمات استراتژیک مربوط هستند.

- کسب و کار بنگاه چیست یا چه خواهد شد؟ نوع بنگاه چیست یا چه خواهد شد؟  
تصمیمات نوع اول با انتخاب نوع صنعت یا

- صناعی که بنگاه می‌خواهد در آن فعالیت کند و اینکه بر کدام بخش از پهنه وسیع این صنایع متمرکز میشود مربوط است.

- تصمیمات نوع دوم با حوزه دشوار و ناملموس فرهنگ سروکار دارد.



# عناصر استراتژی

- مقاصد یا اهداف

- این کلمات می‌توانند به جای یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند. اهداف استراتژیک آن‌هایی هستند که به‌طور متعارف باید در بلند یا میان‌مدت محقق شوند.

- این اهداف می‌توانند از جمله اهداف مالی مانند افزایش مشخصی در درآمد هر سهم، یا غیرمالی مانند افزایش سهم بازار باشند. آن‌ها باید به لحاظ نظری قابلیت تبدیل به کمیت را داشته باشند و مشخص؛ قابل اندازه‌گیری، قابل دسترسی، واقع‌بینانه و زمانبندی شده باشند.

# عناصر استراتژی

**S**

**Specific**

Who, What, Where,  
When, Why, Which

Define the goal as much  
as possible with no  
ambiguous language.

WHO is involved, WHAT  
do I want to accomplish,  
WHERE will it be done,  
WHY am I doing this  
(reason, purpose),  
WHICH constraints /  
requirements do I have?

**M**

**Measurable**

From and To

Can you track the  
progress and measure  
the outcome?

How much, how many,  
how will I know when  
my goal is  
accomplished?

**A**

**Attainable**

How

Is the goal reasonable  
enough to be  
accomplished? How so?

Make sure the goal is  
not out of reach or  
below standard  
performance.

**R**

**Relevant**

Worthwhile

Is the goal worthwhile  
and will it meet your  
needs?

Is each goal consistent  
with other goals you  
have established and  
fits with your  
immediate and long  
term plans?

**T**

**Timely**

When

Your objective should  
include a time limit. "I  
will complete this step  
by month/day/year."

It will establish a sense  
of urgency and prompt  
you to have better time  
management.

# عناصر استراتژی

- فرصت‌ها و تهدیدها
- یک بخش مهم از روند استراتژی شناسایی فرصت‌ها در محیط بازار است، تنها پس از آن است که این فرصت‌ها با قابلیت‌های بنگاه مطابق می‌شوند. محیط رقابتی نیز از حیث تهدیدات بالقوه‌ای که برای رقابت در کسب‌وکار وجود دارد مورد بررسی قرار می‌گیرد.



# عناصر استراتژی

- عوامل کلیدی موفقیت

- کارهایی که بنگاه باید برای رسیدن به جایگاه رهبری در یک بازار خاص، به طور استثنایی خوب انجام دهد. به عنوان مثال در دنیای بسیار رقابتی سوپرمارکت‌ها، عمده

فاکتورهای کلیدی موفقیت شامل موارد زیر است:

- موقعیت مکانی و مالکیت فروشگاه

- متوسط اندازه فروشگاه

- سیستم‌های اطلاعاتی که ارتباط بین فروش و تدارکات را برقرار می‌کنند.

- بازخورد سریع و دقیق از بخش مصرف‌کننده

- قدرت خرید



# Google key success factors : Web specific ?



## Scalability

- Ability to easily grow at marginal costs
- Applied to infrastructures : ability to adapt its size to high load & volumes
- Applied to business models : ability to monetize millions of users



## Network effects

- The utility of a good or a service varies with the number of users
- The reach of a critical mass of users constitutes a significant barrier to the entry



## Data mining

- The web offers the opportunity to exploit and analyze a very large amount of data
- Users' behavior can be analyzed to create monetizing value



## Openness

- The traditional walled garden<sup>1</sup> media strategy becomes irrelevant
- Content and services must be open and interoperable to favor audience circulation



## Cocreation

- Non-traditional actors become part of the value chain
- Users, content creators and external developers are given the tools to create new markets and enrich services



## Business model

- Advertising is not a market but a business model
- Any market that attract advertising is a target for Google

<sup>1</sup> Network or portal which offers only its own content or services to users

# عناصر استراتژی

- تصمیم‌های کلیدی
- تصمیمات استراتژیک آن گروه تصمیماتی هستند که در کسب و کار نقش اساسی دارند ولی درستی یا نادرستی آنها در بلندمدت مشخص می‌شود.
- به عنوان مثال تصمیم‌گیری برای به مالکیت درآوردن یک کارخانه دیگر به‌طور معمول حداقل دو تا سه سال طول می‌کشد، تا یک دید واقع‌بینانه در مورد صحت تصمیم مزبور حاصل شود.





# عناصر استراتژی

- قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها
- توانایی‌های مشخصی وجود دارند که کپی کردن آن‌ها برای رقابت‌کنندگان دشوار است و با دستیابی سازمان به مزیت رقابتی در یک بازار خاص مربوط هستند. پژوهشگران مفهوم شایستگی‌های محوری را مطرح کردند که به‌عنوان دسته‌ای از مهارت‌ها و تکنولوژی‌ها تعریف می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد مزایای ویژه‌ای برای مشتریانش فراهم کند.
- برای اینکه یک شایستگی محوری در نظر گرفته شود باید سه ویژگی را دربرداشته باشد:

- باید در ارزش مشتری سهم زیادی داشته باشند.
- باید از نظر رقابتی منحصر به فرد باشند.
- باید برای محدوده‌ای از محصولات قابل اجرا باشند.



# عناصر استراتژی

- چهار نوع اساسی از این شایستگی‌ها را به شرح زیر هستند:
  - معماری: به عنوان مثال شبکه‌ای از روابط داخل یا خارج از بنگاه است. روابط داخلی، روابط میان کارکنان است و روابط خارجی، روابط با متصدیان امور، مشتریان یا شرکای سرمایه‌گذاری هستند. معماری به توانایی بنگاه در ایجاد و تقویت روابط بلندمدت با این عوامل بستگی دارد و این روابط باید به اندازه‌ای موردپسند دیگران باشد که سازمان‌های دیگر به سختی بتوانند با ما رقابت کنند
  - شهرت: خصوصاً در بازارهایی که کیفیت محصول یا خدمات حائز اهمیت هستند موردتوجه است و تنها در مدت زمان نسبتاً طولانی می‌تواند به اثبات برسد.

## Organizational Competencies are Not Just Skills



# عناصر استراتژی

- چهار نوع اساسی از این شایستگی‌ها را به شرح زیر هستند:
  - نوآوری و توانایی بهره‌برداری از آن: به‌طوریکه یک مزیت رقابتی پایدار حاصل شود.
  - دارایی‌های استراتژیک: این سه نوع اصلی هستند- انحصار طبیعی، مواردی که هزینه‌های زیرساخت انجام شده است به طوری که تازه واردان از ساخت و ساز به صرفه منتفع می‌شوند و همچنین مواردی که بنگاه‌ها از وجود قوانین و یا نیاز به مجوز منتفع می‌شوند، زیرا قوانین و مقررات ورود به بازار را محدود می‌کند.

## Organizational Competencies are Not Just Skills



# عناصر استراتژی

## • اجرا

- یک استراتژی بی نقص هم اگر اجرایش ضعیف باشد از ارزش کمی برخوردار خواهد بود. اجرا با برنامه ریزی و زمانبندی آغاز می شود و شامل مواردی مثل تصمیم گیری در مورد ساختار سازمانی، تخصیص منابع و سطح قابل قبول ریسک می شود.
- همچنین شامل رهبری مناسب مهارت های مدیریتی می شود؛ خصوصاً در مواردی که اتخاذ یک استراتژی خاص دربرگیرنده تغییرات سازمانی باشد.



# عناصر استراتژی

- مزیت رقابتی پایدار:
- آنچه استراتژی برای دستیابی به آن طراحی می‌شود، جایگاهی در بازار است به طوری که بنگاه نه تنها قادر به کسب سود بیشتری نسبت به رقبایش باشد بلکه قادر به حفظ دائمی این موقعیت در مدت زمان مشخصی نیز باشد.
- مزیت رقابتی را می‌توان به این صورت تعریف کرد: زمانی که شرکت استراتژی را اجرا می‌کند که رقا قادر به تقلید آن نیستند و یا اینکه تقلید آن برای رقا بسیار پرهزینه است. زمانی که رقا نتوانند این استراتژی ارزش‌زای شرکت را تقلید کنند شرکت به مزیت رقابتی دست یافته است



# Competitive advantage

		Competitive advantage	
		Lower costs	Differentiation
Competitive scope	Broad target	Cost leadership	Differentiation
	Narrow target	Cost focus	Differentiation focus

### Threat of New Entry

- Time and cost of entry
- Specialist knowledge
- Economies of scale
- Cost advantages
- Technology protection
- Barriers to entry



### Competitive Rivalry

- Number of competitors
- Quality differences
- Other differences
- Switching costs
- Customer loyalty



### Supplier Power

- Number of suppliers
- Size of suppliers
- Uniqueness of service
- Your ability to substitute
- Cost of changing

### Threat of Substitution

- Substitute performance
- Cost of change



### Buyer Power

- Number of customers
- Size of each order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Ability to substitute
- Cost of changing

# عناصر استراتژی

- میتوان مزیت رقابتی را ارزشی دانست که شرکت به مشتری ارائه می کند و مشتری به دلیل ارزشی که شرکت برای او دارد به شرکت وفادار می ماند.
- در واقع این ارزش آفرینی شرکت برای مشتری باعث می شود که از بین رقبا، مشتری شرکتی را که ارزش بیشتری برای او فراهم می کند، انتخاب نماید.
- مزیت رقابتی ترکیبی از مزیت هزینه، محصول و خدمات است.





# سطوح استراتژی

- در هر سازمان تصمیم‌گیری در سه سطح انجام می‌شود همچنین استراتژی‌ها نیز می‌تواند در این سه سطح تدوین شوند.
- استراتژی‌ها در تمامی این سه سطح تدوین می‌شود به این دلیل که تدوین استراتژی تنها در یک سطح نه تنها کافی نیست بلکه نارسایی‌هایی نیز دارد.
- این سه سطح استراتژیک تصمیم‌گیری و تدوین، در هر سازمانی شامل سطح شرکت مادر، سطح کسب‌وکار و سطح وظیفه‌ای است.

## 3 Levels of Strategy

Corporate

Business

Functional

# سطح استراتژی

- استراتژی‌های سطح شرکت
- سطح عالی یا سطح شرکت که دربرگیرنده هیئت مدیره و مدیران ارشد است، مسئول عملکرد مالی و اهداف غیرمالی سازمان هستند مثل وجهه اجتماعی سازمان و مسئولیت اجتماعی سازمان.
- این مدیران تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ نموده و استراتژی سطح شرکت مادر را تدوین می‌نمایند. این استراتژی‌ها به‌طور زیربنایی شامل تصمیم‌گیری در زمینه تخصیص منابع بین واحدهای دیگر سازمان، انتقال منابع از یک واحد سازمانی به واحد دیگر و همچنین مدیریت و پرورش سهام شرکت به طریقی که تمامی اهداف سازمان حاصل شود.

- نظیر انواع استراتژی‌های تنوع



# استراتژی‌های سطح کسب‌وکار

- سطح کسب‌وکار، سطح میانی تدوین استراتژی است که شامل مدیران بنگاه و مدیران شرکت است. در این سطح استراتژی‌های اتخاذ شده در سطح شرکت به اهداف مشخص و استراتژی‌هایی مختص بنگاه تبدیل می‌شود.
- در این سطح روش‌های اقدام یک سازمان برای هر یک از واحدها به صورت جداگانه اتخاذ می‌شود.
- این روش‌ها با هدف خدمت‌رسانی به مشتریان ویژه و همچنین برای فراهم کردن ارزش برای مشتریان و تأمین نیازهای آن‌ها برای هر واحد مشخص می‌شود.
- در سطح کسب‌وکار یک سازمان تعیین می‌کند که با در پیش گرفتن چه راهی می‌توان به اهداف سطح شرکت مادر دست یافت.
- نگرش ساده از استراتژی شرکت نشان می‌دهد که یک کسب‌وکار در چه صناعی و بازارهایی فعالیت می‌کند و سپس استراتژی کسب‌وکار نشان می‌دهد که چگونه در این سطح تعیین شده رقابت می‌کند



2.5

فرصت های خارجی



توسعه بازار
رسوخ در بازار
توسعه محصول
یکپارچگی عمودی رو به بالا
یکپارچگی عمودی رو به پایین
تنوع همگون یکپارچگی افقی

توسعه بازار
رسوخ در بازار
توسعه محصول
یکپارچگی افقی
واگذاری
انحلال

2.5 قوت های داخلی

2.5 ضعف های داخلی

تنوع همگون
تنوع افقی
تنوع ناهمگون
مشارکت

کاهش
تنوع همگون
تنوع افقی
تنوع ناهمگون
واگذاری
انحلال

تهدیدهای خارجی

# استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

- افزودن بر میزان کنترل با خرید شرکت‌های پخش/توزیع و خرده‌فروشی‌ها با هدف افزایش کنترل بر زنجیره
- چالش‌ها: مقاومت برخی از بازیگران در شبکه توزیع به دلیل ایجاد احساس واگذاری فرصت‌های بازار به تولیدکنندگان
- نمونه:
  - قرارداد شرکت بویینگ با برخی از شرکت‌های هواپیمایی جهت خرید تنها از محصولات بویینگ و در مقابل دریافت مشوق‌های مناسب نظیر تحفیف در هزینه خرید و دیگر هزینه‌های نگهداری و تعمیرات
  - فروشگاه‌های شیرین عسل، کفش ملی، کفش نادر و ...



# رهنمودهایی برای اجرا— استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

- توزیع کنندگان کنونی سازمان پرهزینه، غیرقابل اعتبار و ناتوان در تامین نیازهای پخش و توزیع
- شرکتهای توزیع و پخش مانع ایجاد مزیت رقابتی پایدار و افزایش سطح یکپارچگی عمودی به بالا
- توانمندی بالفعل سازمان از نظر منابع برای ورود به عرصه پخش
- دارای مزیت مناسب از نظر ثبات در تولید محصولات و منجر شدن گسترش پخش به ایجاد نیازها و تقاضاهای جدید
- قرار گرفتن غیرمتوازن سود در بخش پخش و خردهفروشی و مدیریت بهتر قیمت‌ها





# استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین

- افزایش کنترل و یا مالکیت بر مجموعه تامین کنندگان با هدف افزایش کنترل بر مدیریت زنجیره تامین
- به همراه داشتن مزیت‌هایی نظیر بهره‌مندی از مقیاس اقتصادی، برقراری روابط بلند مدت با شبکه تامین کنندگان در راستای اهداف سازمان، مدیریت موثر و آسان تعاملات
- به همراه داشتن مخاطراتی نظیر افزایش وابستگی به یک تامین کننده و عدم امکان استفاده موثر از دیگر پتانسیل‌های موجود در شبکه تامین کنندگان جهانی
- نمونه: شرکت‌های کشت و صنعت مختص یک صنعت غذایی (شیرین عسل، یک و یک، دلند)، تامین کننده انحصاری قطعات الکترونیکی در صنعت خودرو و ...

# رهنمودهایی برای اجرا— استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین

- ریسک بالای تامین و ارایه قیمت‌های غیررقابتی توسط منابع تامین
- انحصار در بازار تامین
- نیاز به توسعه شبکه و توانمندی‌های بخش تامین متناسب با دیگر استراتژی‌های سازمانی
- تسهیم ناعادلانه سود در سطح تامین کنندگان
- نیاز به مدیریت هزینه‌های تامین به عنوان یک مزیت رقابتی
- نیاز به دسترس به منابع با دیدار توانمند به سرعت برای سازمان





# استراتژی یکپارچگی افقی

- تلاش برای کنترل و به مالکیت درآوردن شرکت‌های رقیب با هدف رشد، استفاده از منابع مشترک، توسعه سهم بازار، تقسیم بازار و استفاده از مقیاس اقتصادی
- چالش‌ها: ایجاد انحصار در بازار و مقابله دولت‌ها با وضع قوانین مشخص در جهت ایجاد فضای کسب‌وکار رقابتی

## ■ نمونه:

- خرید شرکت نانوتکس (تولیدکننده منسوجات مبتنی بر فناوری نانو) توسط شرکت کریپتون یکی از بزرگترین تولیدکنندگان منسوجات در جهان،
- سهامداری ایران خودروی مازندران در شرکت مدیران خودرو،
- سهامداری شرکت رنو فرانسه در شرکت نیسان ژاپن،



# رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی یکپارچگی افقی

- امکان بهره‌مندی از یک بازار انحصاری در یک منطقه خاص با لحاظ نمودن قوانین ضد انحصار در بازار
- رقابت سازمان در یک صنعت رو به رشد
- تمایل به استفاده از مزیت اقتصاد تولید به عنوان یک مزیت رقابتی
- بهره‌مندی از سرمایه و منابع مناسب و تمایل به توسعه سبد فعالیت‌ها در جهت بهره‌برداری مناسب



# استراتژی رسوخ در بازار

- مبتنی بر تلاش‌های بازاریابی با هدف افزایش سهم بازار محصولات و خدمات کانونی
- دلیل انتخاب: نیاز به تلاش‌های فشرده و متمرکز به منظور ارتقای محصول از نظر رقابتی
- استراتژی رسوخ در بازار شامل اقدامات ذیل است:
  - افزایش عمده فروشان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش، تقویت روابط عمومی و تبلیغات
- نمونه: تبلیغ گسترده و فراگیر نسخه‌های ویندوز، تغییر در نوع و حجم تبلیغات و بازاریابی شرکت همراه اول در برابر اقدامات ایرانسل

# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی رسوخ در بازار

- عدم اشباع یک بازار
- مواجهه با روند صعودی در تقاضای مشتریان
- کاهش در سهم بازار رقبا
- همبستگی مثبت مابین فروش و هزینه‌های بازاریابی
- بهره‌مندی از مزیت اقتصاد تولید



# استراتژی توسعه بازار

- عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید
- هدف: استفاده از فرصت‌های بالقوه بازار و تسهیم ریسک سبد سرمایه‌گذاری

■ نمونه: راه‌اندازی فروشگاه‌های مک دونالد و کی اف سی در کشورهای مختلف، برنامه‌ریزی برای صادرات محصول به بازارهای کشورهای همسایه و یا تحت یک پیمان همکاری اقتصادی



# رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی توسعه بازار

- بهره‌مندی از کانال‌های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب
- موفقیت بسیار مناسب در یک بازار
- وجود یک بازار اشباع نشده جدید
- وجود ظرفیت مازاد
- جهانی شدن یک صنعت و رشد فرامنطقه‌ای آن



# استراتژی توسعه محصول

- ایجاد بهبود در محصول/خدمات و انجام اصلاحات مورد نیاز با هدف افزایش میزان فروش
- مزایا: بهبود در چرخه عمر محصول، حفظ مشتریان و فراهم نمودن فرصت‌های جدید بازار
- نمونه: ارایه نمونه‌های به روز شده از یک نسخه نرم‌افزاری، تیپ‌ها و نمونه‌های فیس لیفت متنوع یک خودرو و موارد مشابه دیگر



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی توسعه محصول

- موفقیت در تولید محصولات فعلی و رسیدن محصول به چرخه عمر دوره اشباع
- فعالیت در یک صنعت با رشد بالای فناوری
- فعالیت در یک صنعت با رقابت بالا
- اقدام به توسعه محصولات توسط رقبا
- توانایی بالای سازمان در تحقیق و توسعه





# استراتژی تنوع همگون

- ارزیابی محصول/خدمات جدید اما مرتبط با محصولات و خدمات قبلی

■ نمونه:

- ارزیابی دیگر خدمات پولی در کنار فعالیت یک بانک نظیر خدمات کارگزاری، بیمه‌ای و موارد

مشابه: انواع بانک‌های خصوصی در ایران

- تولید محصولات پشتیبان برای استفاده از محصولات اصلی نظیر تولید کلاه و لباس

موتورسواری در یک شرکت تولید موتور: شرکت دوکاتی



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی تنوع همگون

- حضور در یک صنعت بدون رشد یا با یک آهنگ رشد پایین
- امکان افزایش فروش با ارائه محصولات جدید و مرتبط
- فعالیت در یک بازار با نوسان نظیر تقاضای فصلی
- قرار داشتن محصولات در دوره رو به رکود چرخه عمر



# استراتژی تنوع افقی

- تولید محصولات/خدمات جدید اما بی ربط به اقدامات فعلی و آرایه آن به مشتریان کنونی

■ نمونه:

- تولید بطری آب آشامیدنی، نوشیدنی چای و آب میوه برای یک شرکت تولیدکننده قدیمی نوشابه
- تولید خودرو توسط یک شرکت تولیدکننده موتورسیکلت: کویر موتور



# رهنمودهایی برای اجرا (انتخاب) – استراتژی تنوع افقی

- امکان افزایش درآمدها با افزودن یک محصول جدید و غیرذی ربط
- فعالیت در یک بازار بسیار رقابتی یا با آهنگ رشد بسیار کند
- استفاده از کانال‌های توزیع کنونی و آرایه محصولات جدید به مشتریان

کنونی

- مغایر بودن چرخه عمر محصولات جدید با محصولات فعلی



# استراتژی تنوع ناهمگون

- ارایه محصولات/خدمات جدید اما کاملاً بی‌ربط به اقدامات و مشتریان فعلی شرکت

■ نمونه:

- ورود یک خودروساز به حوزه حمل‌ونقل ریلی و هوایی: ایران خودرو و جنرال موتور
- فعالیت گروه صنعتی گلرنگ در حوزه‌های شوینده و بهداشتی، دارویی، غذایی، بهداشتی و آرایشی، حمل‌ونقل، چاپ و بسته‌بندی، الکترونیک، پوشاک، ساختمان، تجهیزات آشپزخانه و غیره



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی ناهمگون

- مواجهه با سیر نزولی سود و فروش سالیانه

- ایجاد فرصت مناسب برای خریداری یک شرکت جدید غیرذی ربط به

عنوان فرصت سرمایه گذاری

- امکان ایجاد هم افزایی از نظر مالی

- مواجهه با بازارهای در حال اشباع



# استراتژی مشارکت

- مشارکت دو یا چند شرکت با هدف ایجاد یک شرکت موقت یا کنسرسیوم با هدف بهره‌برداری از فرصت‌های بازار
  - مزایا: تسهیم ریسک، به اشتراک‌گذاری منابع، بهره‌مندی از نقاط قوت به صورت توأم
- نمونه:

- کنسرسیوم‌های نفتی ایران با شرکت‌های خارجی: منابع در اختیار شرکت نفت ایران و دانش فنی شرکت‌های خارجی
- کنسرسیوم رنو-پارس: شبکه توزیع، فروش، خدمات و توانمندی تولید شرکت‌های ایرانی در کنار دانش فنی شرکت رنو



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی مشارکت

- امکان بهره‌مندی از منابع، مزیت‌ها و فرصت‌های ایجادشده توسط شریک جدید
- تسهیم ریسک سرمایه‌گذاری
- استفاده از فرصت ایجاد هم‌افزایی مابین ویژگی‌های مکمل
- عدم توانایی رقابت موثر به تنهایی با دیگر رقبا
- نیاز به توسعه‌های جدید و فراتر از حد توانمندی‌های بالفعل





# استراتژی کاهش

- تلاش برای گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها با هدف معکوس نمودن سیر نزولی فروش و سود
- تمرکز بر زمینه‌های تخصصی با کاهش در فعالیتهای حاشیه‌ای
- کاهش تعداد نیروها و به‌روزرسانی فناوری‌های در اختیار با هدف مدیریت هزینه‌ها

■ نمونه:

- اخراج نیروی انسانی به هنگام بروز بحران‌های اقتصادی مانند تعدیل نیروی گسترده فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه و حدود پانصد نفر از کارکنان شرکت ساخت تلفن همراه GLX



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی کاهش

- عدم دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

- قرار گرفتن در یک موقعیت رقابتی بسیار ضعیف

- نیاز به تامین و آزادسازی سرمایه

- نیاز به چابک‌سازی و تغییر ساختار به دلیل فراهم نمودن ساختار مناسب

برای رشد سریع



# استراتژی واگذاری

- فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان با هدف تامین سرمایه، تجدید ساختار، کاهش دامنه فعالیت و تمرکز بر مزیت‌های رقابتی اصلی

■ نمونه:

■ طرح خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت‌ها نظیر سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

■ فروش کارخانه خودروهای اسپرت ساب سوئد به جنرال موتور آمریکا



# رهنمودهایی برای اجرا – استراتژی واگذاری

- ناتوان بودن استراتژی کاهش در اجرا و عدم دستیابی به اهداف اصلاحی مورد نیاز
- نیاز به سطح بسیاری بالایی از منابع برای یک توسعه در یک بخش
- مسئول تلقی شدن یک بخش به عنوان عامل بروز عملکرد ضعیف کل شرکت
- ناسازگار بودن یک بخش از شرکت با دیگر بخش‌ها
- ایجاد چالش توسط قوانین ضد انحصاری
- نیاز به تامین منابع مالی



# استراتژی انحلال

- فروش تمامی دارایی‌ها به ارزش واقعی و در واقع نوعی شکست در کسب‌وکار محسوب می‌شود.

## ■ نمونه

- انحلال شرکت صادرات گاز ایران تحت تاثیر اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری برخی از وظایف حاکمیتی آن به امور بین الملل شرکت گاز
- انحلال یک شرکت کشتیرانی ایرانی-هندی به دلیل تغییر در شرایط کسب‌وکار (نظیر وقوع تحریم‌ها)
- شرکت ابزار مهدی، شرکت ارج و ...



**CANCELLED**

# رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی انحلال

- تنها راه ممکن، اعلان ورشکستگی و فروش دارایی‌ها به دلیل دستیابی به حداقل زیان ممکن



# استراتژی ترکیب

- اتخاذ و پیاده‌سازی دو یا چند استراتژی به صورت همزمان با لحاظ نمودن اولویت‌بندی استراتژی‌ها و توجه به محدودیت منابع
- چالش‌ها: قرارگرفتن شرکت در برابر مجموعه‌ای وسیع از انواع تغییرات و افزایش ریسک مدیریت فرصت‌ها

## ■ نمونه

- اتخاذ دو استراتژی تنوع محصولات و یکپارچگی عمودی به بالا توسط شرکت شیرین عسل به صورت همزمان



# استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر

• از دیدگاه پورتر: بهره‌گیری از مزیت رقابتی با بکارگیری استراتژی‌ها برای سازمان از ۳ منظر

– رهبری در هزینه‌ها: کاهش بهای تمام شده برای مشتری حساس به قیمت

– متمایز ساختن محصولات/ خدمات: متمایز ساختن برای مشتری غیرحساس به قیمت

■ تمرکز نمودن تمام توجه بر محصول/ خدمت

خاص: پاسخگویی به نیاز گروه کوچک از

مشتریان

«تاکید بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

برای ارزیابی مشارکت در فرصت‌ها»

## مزیت رقابتی

		Low Cost	High Cost
Broad	رهبری هزینه	تمایز	
Narrow	تمرکز بر هزینه	تمرکز بر تمایز	

محدوده رقابتی



# استراتژی رهبری در هزینه‌ها

- رهبری در هزینه‌ها یکی از دلایل اصلی اتخاذ استراتژی‌های یکپارچگی عمودی رو به بالا و پایین
- مناسب برای
  - بازارها با مشتریان حساس نسبت به قیمت محصول
  - عدم تمایز مشتریان مابین محصولات یکسان با برندهای مختلف
  - قدرت چانه‌زنی بالای مشتریان در بازارها
- چالش‌ها
  - اتخاذ استراتژی رهبری هزینه‌ها توسط دیگر رقبا و کاهش معنادار سود در بازار
  - کاهش اثربخشی این استراتژی تحت تاثیر توسعه فناوری
  - افزایش توجه خریداران به ویژگی‌های جدید به غیر از قیمت محصول



# استراتژی رهبری در هزینه‌ها

• نمونه:

- فروش عمده محصولات مصرفی (دارای تقاضای ثابت، روزانه، با نرخ رشد ثابت و ...) نظیر نمک خوراکی
- استراتژی اتخاذشده توسط شرکت‌های نوپای فعال در بازار ایران در حوزه کالاهای دیجیتال مانند مارشال، جی. ال. ایکس و ...
- استراتژی برخی از خودروسازها برای معرفی یک محصول جدید مانند تبلیغ خودروی شاسی بلند جک «کیفیت را نگران نخرید، فقط \*»



# استراتژی‌های تمایز

- مقصود از عرضه موفقیت‌آمیز محصولات متمایز:
  - انعطاف‌پذیری بالای شرکت در عرضه محصولات
  - توان بالای شرکت برای سازگاری با تغییرات محیطی
  - توانایی مدیریت هزینه‌ها برای ایجاد تمایز



تنها در این صورت، استراتژی تمایز می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. تنها صرف ایجاد تمایز در محصول / خدمت مدنظر نیست



# استراتژی‌های تمایز

- پیاده‌سازی استراتژی تمایز نیاز به شناخت دقیق از انتظارات و خواسته‌های مشتریان دارد.
- افزایش قیمت تحت تاثیر ایجاد تمایز و با پشتوانه بهره‌مندی از مشتریان وفادار
- بالارفتن قیمت در صورت عدم پذیرش توسط جامعه مشتریان می‌تواند با اتخاذ استراتژی رهبری هزینه‌ها توسط رقبا و شکست شرکت همراه باشد
- نیاز به دستیابی به منابع پایدار، ویژگی‌های منحصر به فرد با هدف افزایش هزینه‌های رقبا و ایجاد تاخیر برای ورود به بازار



# استراتژی‌های تمایز

• نمونه:

- رقابت معنادار خودروسازهای چینی با خودروسازهای جهانی در ارایه محصولات متنوع با قیمت کاملاً رقابتی
- ارایه محصولات لوکس و تجملی نظیر ساعت، جواهرات، خودکارهای قیمتی، پوشاک با برندهای خاص و موارد مشابه دیگر



# استراتژی‌های متمرکز

- مناسب برای صنایع با اندازه بازار وسیع و رشد بالقوه مناسب به منظور عدم ایجاد حساسیت در رقبا برای تمرکز ب یک بخش از بازار
- استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه بازار تحت تاثیر استراتژی‌های متمرکز
- افزایش اثربخشی استراتژی متمرکز در صورت همراه شدن با استراتژی‌های تمایز و رهبری در هزینه‌ها
- امکان استفاده از این استراتژی برای پاسخگویی به نیازهای طبقه‌ای از مشتریان خاص



# استراتژی‌های متمرکز

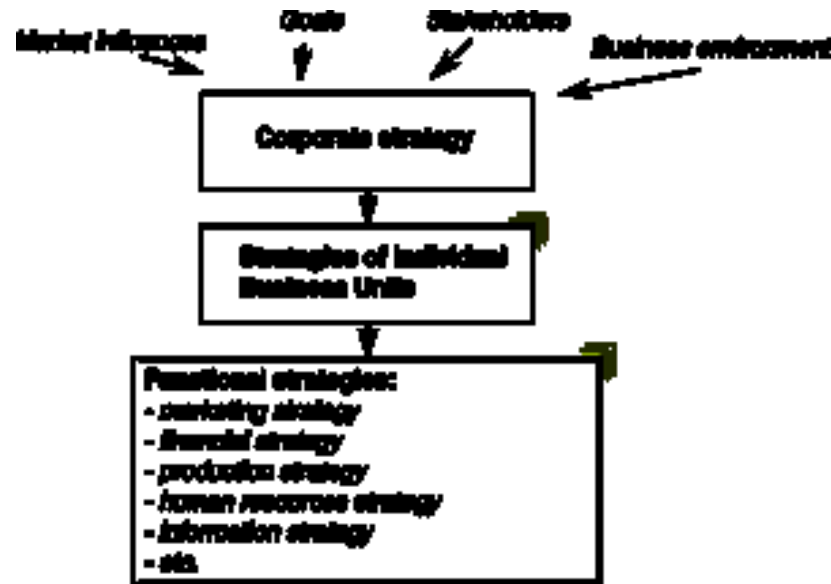
■ نمونه:

- تمرکز برخی از شرکت‌های غذایی تنها بر بخشی از بازار مواد غذایی کشور (تمرکز بر بازار برخی از استان‌های کشور)
- ارائه تورهای گردشگری خاص برای افراد خاص
- توسعه فروشگاه‌های VIP



# استراتژی‌های سطح وظیفه

- هر واحد تجاری استراتژیک احتمالاً حاوی وظایف اصلی کسب‌وکار شامل عملیات، بازاریابی، مالی، منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، روابط مشتری و امثال این‌ها است.
- هر یک از این وظایف تصمیمات بلندمدتی را برای طراحی مسیرشان در آینده به وجود می‌آورند و نشانی می‌دهند که آن‌ها چگونه به استراتژی کسب‌وکار کمک خواهند کرد؛ به عبارت دیگر، هر وظیفه دارای استراتژی وظیفه‌ای خودش است.





# استراتژی‌های سطح وظیفه

- هر سازمان دارای سه وظیفه محوری است:
  - بازاریابی، دریاپییم مشتریان چه می‌خواهند، عملیات، برای تولید محصول و مالی برای کنترل جریان نقدی.
- بنابراین هر یک از این‌ها دارای استراتژی وظیفه‌ای خودشان هستند؛ مانند استراتژی
  - بازاریابی، استراتژی عملیات و استراتژی مالی.
  - محتوای هر یک از این استراتژی‌های وظیفه‌ای یک الگوی متداول را دنبال می‌کند. بنابراین یک استراتژی عملیاتی مسیر بلندمدت عملیات را تعریف می‌کند و حاوی مقصود، اهداف استراتژیک و بلندمدت و برنامه‌ها و روش‌هایی است که با عملیات مرتبط هستند؛ اما استراتژی‌های وظیفه‌ای دارای تمرکز محدودتری هستند.
  - به‌طوریکه اثر آن‌ها بیشتر بر یک وظیفه خاص خواهد بود. اگرچه استراتژی‌های عملیاتی اثری مشخص در سرتاسر سازمان دارند، ولی تمرکز آن‌ها به‌طور مشخص بر عملیات است

# ارتباط بین عملیات و استراتژی سازمان

- عملیات هر سازمان دارای پنج هدف عملکردی است:
  - هزینه: قابلیت تولید در هزینه پایین
  - کیفیت: قابلیت تولید مطابق با استانداردها و تولید بدون خطا
  - سرعت: قابلیت انجام سریع کارها در پاسخ به تقاضای مشتری و کاهش وقفه زمانی بین سفارش مشتری و دریافت سفارش توسط مشتری.
  - قابلیت اطمینان: توانایی تحویل محصولات و خدمات مطابق با وعده‌های داده‌شده به مشتریان
  - انعطاف‌پذیری: توانایی تغییر عملیات.

# Relationship between corporate and functional objectives

Corporate Objective	Example Functional Objective
Increase sales	Successfully launch five new products in the next two years ( <b>marketing</b> )
Reduce costs	Increase factory productivity by 10% by 2012 ( <b>operations</b> )
Increase cash flow	Reduce the average time taken by customers to pay invoices from 75 to 60 days ( <b>finance</b> )
Improve customer satisfaction	Achieve a 95% level of high customer service ( <b>people</b> )

**Functional objectives are meant to act as the servant to the master corporate objectives**

# ارتباط بین عملیات و استراتژی سازمان

• ابعاد انعطاف پذیری

○ قابلیت تغییر حجم تولید

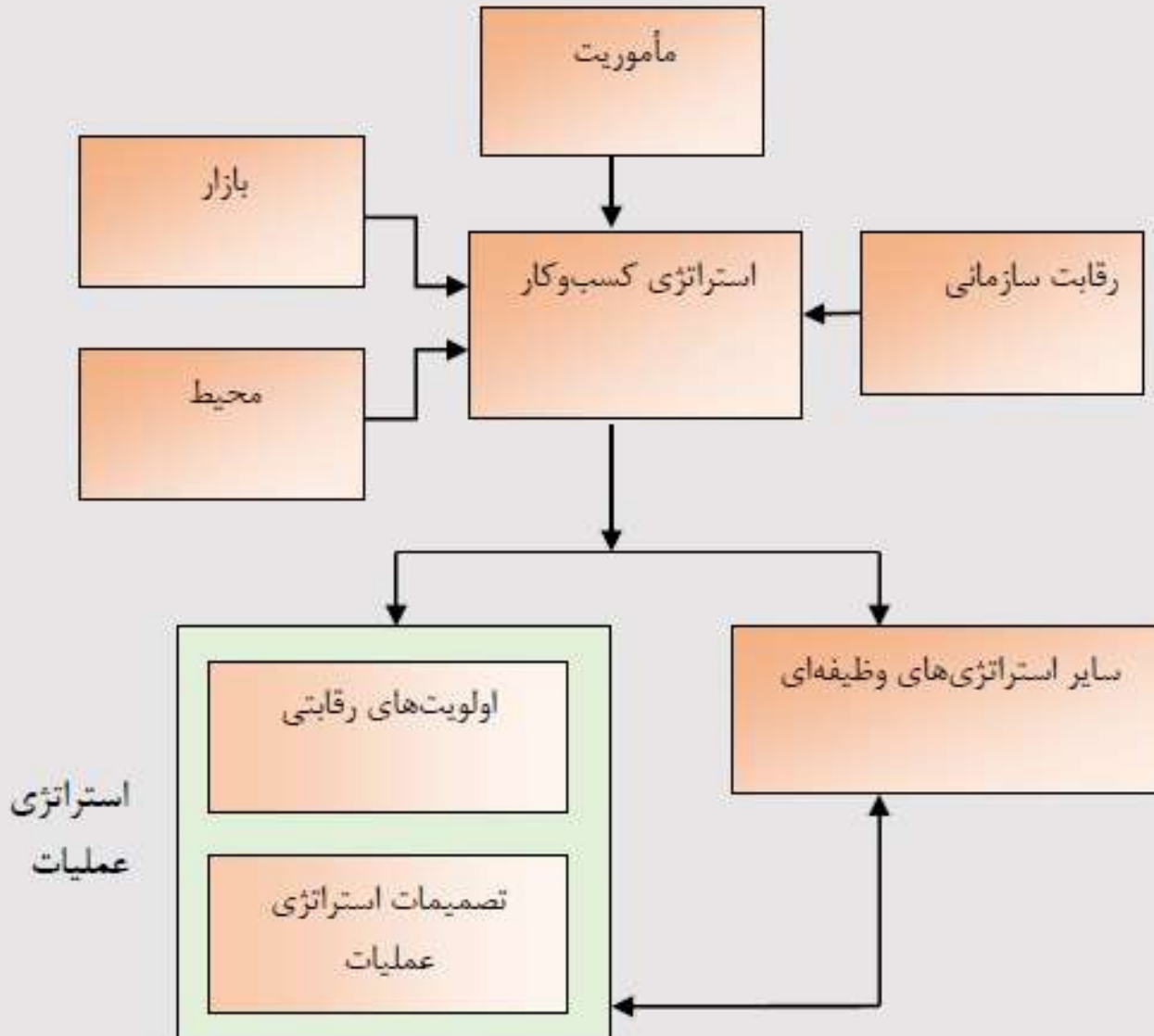
○ قابلیت تغییر زمان تولید

○ قابلیت تغییر ترکیبات مختلف کالاها یا خدمات تولیدشده

○ قابلیت نوآوری و معرفی محصولات و خدمات جدید.



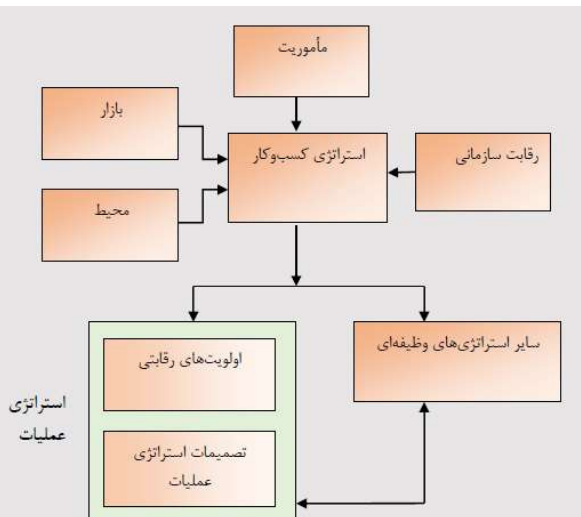
# فرایند استراتژی عملیات



- استراتژی کسب و کار به الزامات بازار (نظیر تمایلات مشتریان و معیارهای موفقیت در بازار)، محیط (نظیر رقابت، پیشرفت‌های فناوری و مقررات بازار) و شایستگی‌های سازمانی (نظیر قابلیت‌های محوری، فرهنگ و نقاط قوت و نقاط سازمان) بستگی دارد.

# فرایند استراتژی عملیات

- استراتژی‌های وظیفه‌ای (نظیر عملیات، بازاریابی و منابع انسانی) برای پشتیبانی یا هماهنگی با استراتژی‌های تدوین شده کسب‌وکار توسعه می‌یابند.
- به‌عنوان مثال شرکت «اتان آلن» که از استراتژی کسب‌وکار عرضه مبلمان با کیفیت بالا استفاده می‌کند نمی‌تواند استراتژی عملیات دستیابی به هزینه پایین را از طریق به‌کارگیری چرم‌هایی با کیفیت پایین‌تر دنبال کند.



# سلسله مراتب تصمیم‌گیری عملیاتی

- استراتژی عملیات از استراتژی‌های بلندمدتی پشتیبانی می‌کند که در سطح SBU توسعه یافته‌اند. ممکن است گفته شود که تصمیماتی که در سطح SBU اتخاذ می‌شود بر اثربخشی (انجام کار درست) تمرکز دارند.
- به این تصمیمات برخی اوقات تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره می‌شود. تصمیمات استراتژیک بر تصمیمات سطح میانی تأثیر می‌گذارند که اغلب، برنامه‌ریزی تاکتیکی نامیده می‌شوند و بر کارایی (درست انجام دادن کارها) تمرکز دارند.

نوع برنامه‌ریزی	چارچوب زمانی	موضوعات متداول
استراتژیک	بلندمدت	اندازه کارخانه، مکان‌یابی، نوع فرایند
تاکتیکی	میان‌مدت	تعداد نیروی کار، نیازمندی‌های مواد
برنامه‌ریزی و کنترل	کوتاه‌مدت	زمان‌بندی روزانه کارکنان، مشاغل و تجهیزات، مدیریت فرایند، مدیریت موجودی

# استراتژی عملیات چیست؟

- تلفیق الزامات بازار و قابلیت‌های فرایندی (نیاز به هر دوی استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های تولید/فرایند محور)
- استراتژی عملیات در ارتباط با الگوی تصمیمات و اقدامات استراتژیکی است که نقش‌ها، اهداف و فعالیت‌های عملیات را تعیین می‌کنند.
- استراتژی عملیات، الگوی کلی تصمیماتی است که از طریق تلفیق الزامات بازار و منابع عملیاتی، قابلیت‌های بلندمدت هر نوع عملیات و سهم آن را در استراتژی کلی سازمان مشخص می‌کند. این الگوی تصمیمات دارای ماهیت میان‌مدت تا بلندمدت بوده و از قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری شرکت و نحوه استفاده آن از منابع و تکنولوژی‌ها برای فراهم کردن مزیت رقابتی پایدار در آینده پشتیبانی می‌کند.



# انواع تصمیمات برای استراتژی عملیات

- محصولات و خدمات خاص چگونه باید تأمین شوند
- چه قابلیت‌ها یا شایستگی‌هایی در آینده موردنیاز است
- چه فرایندها و تکنولوژی‌هایی موردنیاز است
- چه منابعی باید به کار گرفته شود
- چه جریان‌های کاری موردنیاز است
- ظرفیت موردنیاز چقدر است و سطح انعطاف‌پذیری آنچه میزان باید باشد
- سطوح منابع انسانی (مهارت‌ها، آموزش، استخدام، گزینش و اخراج) چگونه باید باشد
- سطح کیفیت به چه میزان باشد
- چه تجهیزاتی موردنیاز است
- نوع تأمین‌کنندگان، روابط با آن‌ها و منبع‌یابی و برون‌سپاری به چه شکل است (چه چیزی را خودمان می‌سازیم و چه چیزی را خریداری می‌کنیم)
- تصمیمات در مورد سیستم‌های عملیاتی عمومی و منابع موردنیاز در بلندمدت برای حفظ و نگهداری آن‌ها به چه صورتی است.



# رویکردهای مختلف به استراتژی عملیات

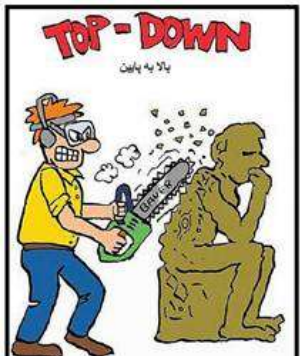
- استراتژی عملیات در سلسله‌مراتب سازمانی دارای رابطه عمودی با استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و سطح شرکت و رابطه افقی با سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای خصوصاً استراتژی بازاریابی است.
- استراتژی عملیات می‌تواند به صورت یک فرآیند بالا به پایین یا پایین به بالا نسبت به استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و شرکت مطرح شود.
- به طور مشابه، یک استراتژی عملیاتی می‌تواند در واکنش به نیازهای بازار (استراتژی بازار محور) یا بر اساس قابلیت‌های عملیاتی آن و با استفاده از رویکردهای تضاد استراتژیک، قابلیت‌های پویا و رویکرد منبع محور، توسعه یابد.

# رویکردهای مختلف به استراتژی عملیات



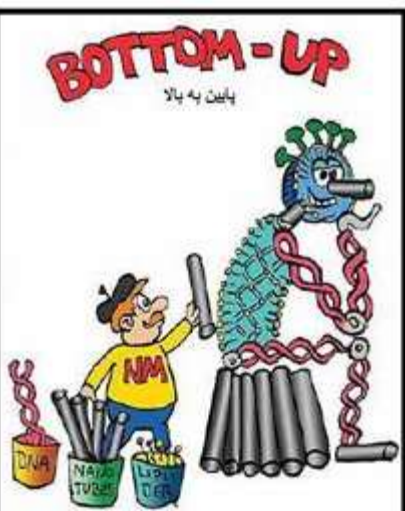
# رویکرد بالا به پایین

- رویکرد بالا به پایین به استراتژی عملیات، منعکس کننده دیدگاه سنتی به استراتژی شرکت و کسب و کار است که در آن هیئت مدیره یا واحد برنامه ریزی استراتژیک، مسیر کلی شرکت نظیر محروم ساختن یا بهره مند کردن واحدهای مختلف کسب و کار را تعیین می کند.
- در چنین رویکردی به استراتژی عملیات، آن را به عنوان یکی از چندین استراتژی های وظیفه ای می بینند که به واسطه تصمیمات رأس سازمان هدایت می شود و در جهت مسیر استراتژیک کلی سازمان است.
- در این رویکرد، وظایف عملیاتی به طور منطقی از استراتژی کسب و کار برداشت می شوند. کارایی عملیاتی به واحدهای کسب و کار محدود می گردد و در نتیجه پیشرفت های آتی منحصر به واحد کسب و کار خاص شده و از گسترش آن به سایر واحدهای کسب و کار جلوگیری می شود و فرصت های پیشرفت همراه با هم افزایی در سطح شرکت محدود می گردد.
- این امر به ویژه می تواند در شرکت های چند شعبه ای و چندملیتی مشکل آفرین باشد.



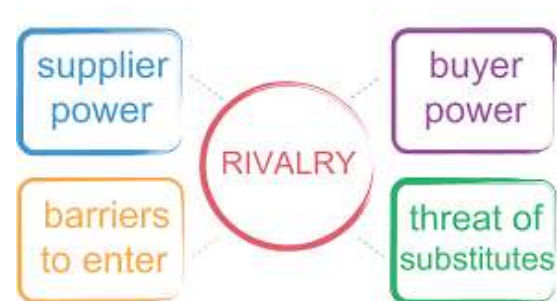
# رویکرد پایین به بالا

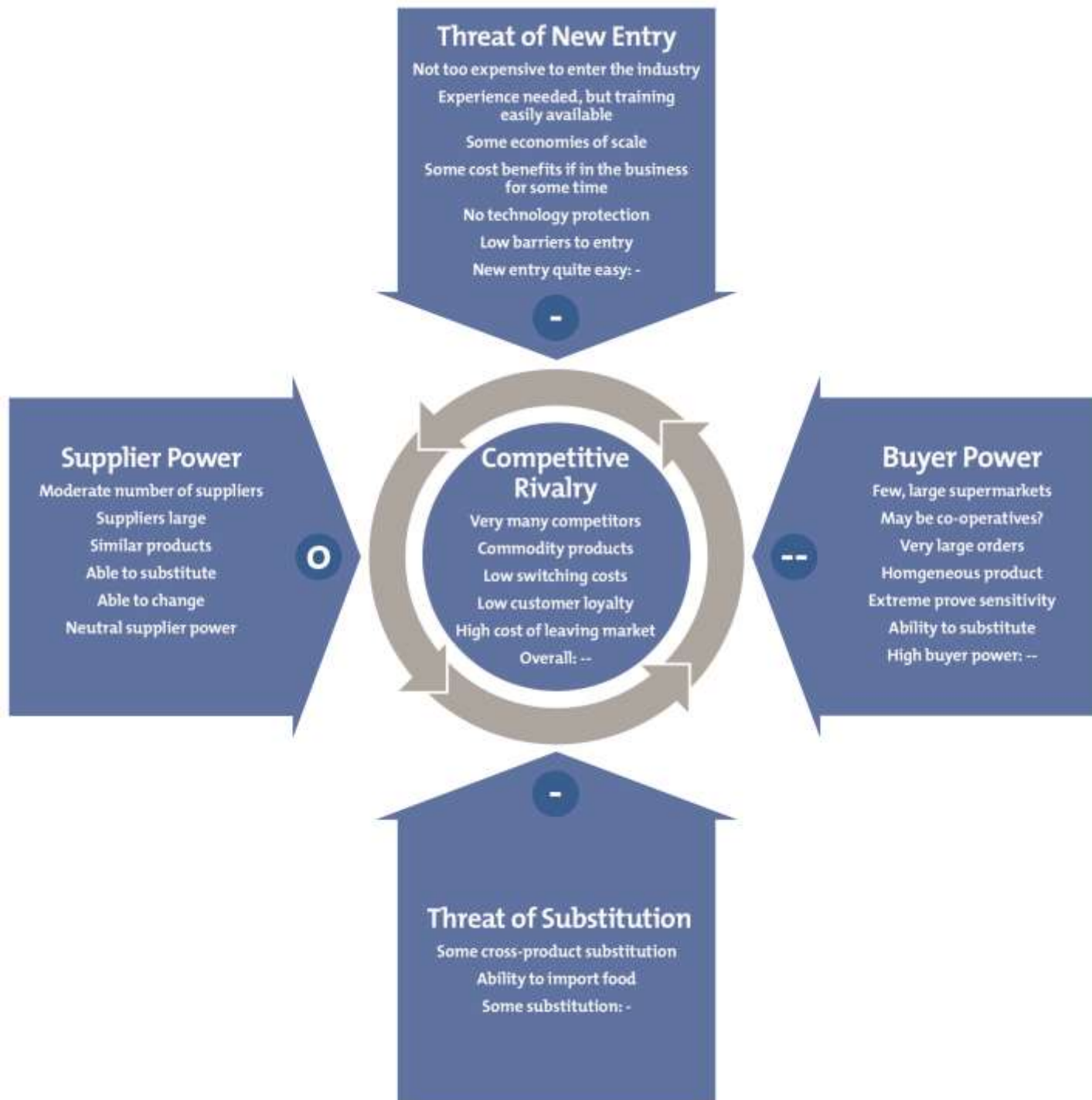
- رویکرد پایین به بالا رویکردی است که استراتژی عملیاتی را به وجود آمده از یک سری اقدامات صورت گرفته و تصمیم‌های اتخاذ شده در طول زمان در حوزه عملیات می‌بیند.
- این اقدامات و تصمیم‌ها ممکن است در ابتدا تا اندازه‌ای تصادفی و باهدف پاسخ مدیران به تقاضاهای مشتریان، جستجو برای حل مسائل خاص، تقلید از اقدامات خوب سایر سازمان‌ها و غیره به نظر برسند. اما می‌توانند در طول زمان الگوی منسجم و قابل تشخیصی را به‌عنوان یک استراتژی عملیاتی شکل دهند.
- رویکرد پایین به بالا رویکردی است که در آن سازمان‌ها از تجربیات خود می‌آموزد که قابلیت‌های عملیاتی خود را ارتقاء دهد.



# رویکرد بازار محور

- روشن است که استراتژی عملیات یک سازمان هرچه باشد باید منعکس کننده الزامات بازارهای سازمان باشد. در واقع، نقطه آغاز برای هر استراتژی عملیات، نگاه به بازار و طرح این پرسش است که عملیات چگونه می‌تواند به سازمان در رقابت در بازار کمک کند.
- رویکرد بازار محور یکی از رویکردهایی است که در آن استراتژی عملیات در پاسخ به محیط بازاری توسعه می‌یابد که سازمان در آن مشغول فعالیت است.
- در واقع رویکرد نیروهای رقابتی پورتر یک رویکرد غالب در این زمینه بوده است. این رویکرد شامل اقداماتی است که شرکت می‌تواند ایجاد کند تا خود را در برابر نیروهای رقابتی حفظ کند. رویکرد نیروهای رقابتی بر اساس فرموله کردن استراتژی‌های رقابتی است که شرکت را به محیط آن ربط می‌دهد، جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، شامل شرکت یا شرکت‌هایی است که با او رقابت می‌کنند. منافع اقتصادی در نیروهای رقابتی پورتر منافع انحصاری است.





## Threat of New Entry

Not too expensive to enter the industry

Experience needed, but training easily available

Some economies of scale

Some cost benefits if in the business for some time

No technology protection

Low barriers to entry

New entry quite easy: -

-

## Supplier Power

Moderate number of suppliers

Suppliers large

Similar products

Able to substitute

Able to change

Neutral supplier power

o

## Competitive Rivalry

Very many competitors

Commodity products

Low switching costs

Low customer loyalty

High cost of leaving market

Overall: --

--

## Buyer Power

Few, large supermarkets

May be co-operatives?

Very large orders

Homogeneous product

Extreme price sensitivity

Ability to substitute

High buyer power: --

-

## Threat of Substitution

Some cross-product substitution

Ability to import food

Some substitution: -

# رویکرد بازار محور

- استراتژی عملیاتی سازمان باید با استراتژی بازاریابی آن پیوند داشته باشد. امکان شناسایی دو نوع معیار رقابتی در هر بازاری وجود دارد.
- معیارهای برتری بازار عواملی هستند که باید پیش از تصمیم خرید مصرف‌کننده محقق شوند.
- معیارهای برنده (جذب) سفارش، عواملی هستند که مشتریان بر مبنای آنها تصمیم خرید خود را اتخاذ می‌کنند.
- برای بسیاری از مسافران هواپیما، معیار جذب سفارش، قیمت است و معیارهایی نظیر شهر مقصد، زمان پرواز و راحتی سفر از فرودگاه، جزء معیارهای برنده (برتری) بازار هستند.
- برای مسافرانی که با اهداف کاری مسافرت می‌کنند، معیار جذب سفارش می‌توانند عواملی نظیر خدمات حین پرواز یا مجموع زمان مسافرت باشد.
- در نتیجه استراتژی عملیاتی باید به‌گونه‌ای توسعه یابد که معیار برتری بازار را محقق کند و همچنین باید سفارش‌های آن بخش از بازار مورد نظر عملیات را جذب نماید.





# رویکرد بازار محور

- نخست، الزامات بازار برای محصولات و خدمات بر اساس عوامل رقابتی مختلف (نظیر هزینه، کیفیت، قابلیت اطمینان) مورد تحلیل قرار می گیرند.

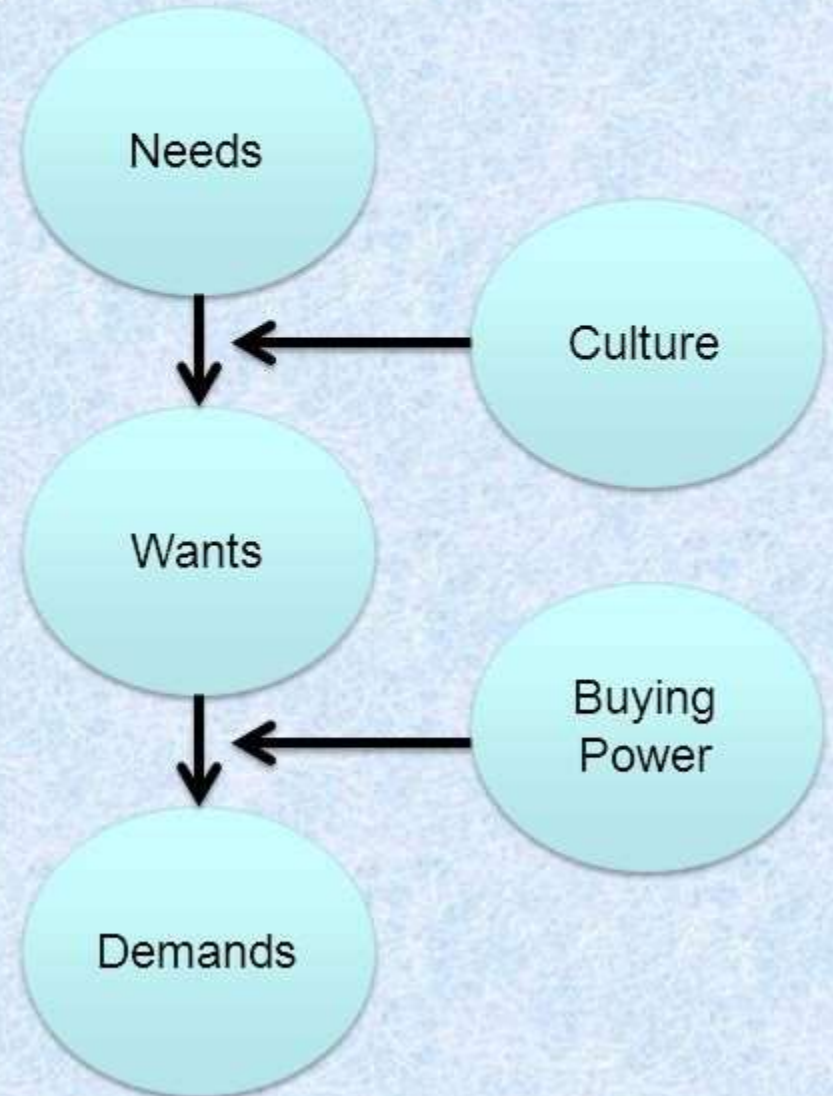
- سپس عملکرد عملیات سازمان در قبال این عوامل ارزیابی می شود. استراتژی عملیاتی باید به گونه ای توسعه یابد که عملیات را قادر می سازد تا با سطح عملکرد مورد نیاز مصرف کنندگان در هر یک از معیارهای رقابتی مطابقت داشته باشد.

<b>Need</b>	Basic necessity Feel deprived if this is absent	Food
<b>Want</b>	Given choices, this is what you prefer	Chicken, Burger, Steak dinner
<b>Demand</b>	A want that is supported by a decision and capacity to buy	Only burger is within my budget!

# Consumers'

## Needs, Wants, & Demands

- Need
  - ❖ State of felt deprivation
    - Physical, Social, or Individual
- Want
  - ❖ Form a need takes as shaped by culture & personality
- Demand
  - ❖ Wants backed with buying power



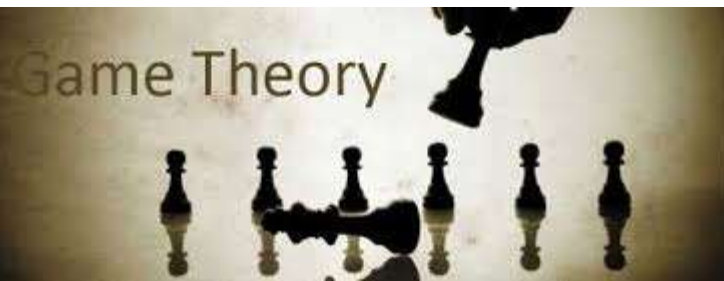
# تضاد استراتژیک

- این رویکرد از ابزارهای تئوری بازی‌ها برای تحلیل ماهیت تبادل رقابت بین شرکت‌های رقیب استفاده می‌کند.
- هدف این رویکرد این است که روشن سازد چگونه یک شرکت می‌تواند بر روی رفتار و اقدامات شرکت‌های رقیب و همچنین محیط بازار تأثیر بگذارد.
- در این استراتژی محیط بازار همه فاکتورهایی است که بر درآمد بازار تأثیر می‌گذارد مثل قیمت، کمیت و حاشیه سود



# تئوری بازی‌ها

- دو نفر متهم به سرقت مسلحانه، در جریان یک درگیری دستگیر شده‌اند و هر دو جداگانه مورد بازجویی قرار می‌گیرند. در طی این بازجویی با هریک از آن‌ها جداگانه به این صورت معامله می‌شود:
- اگر دوست خود را لو بدهی تو آزاد می‌شوی ولی او به پنج سال حبس محکوم خواهد شد.
- اگر هر دو یکدیگر را لو بدهید، هر دو به سه سال حبس محکوم خواهید شد.
- اگر هیچ‌کدام همدیگر را لو ندهید، هر دو یک‌سال در یک مرکز بازپروری خدمت خواهید کرد.
- در این بازی به نفع هر دو زندانی است که هر دو گزینه سوم را انتخاب کنند، ولی چون هر کدام از آن‌ها به دنبال کسب بهترین نتیجه برای خود یعنی آزاد شدن هستند و به طرف مقابل نیز اعتماد ندارند و دوست خود را لو می‌دهند و در نتیجه هر دوی زندانی‌ها متضرر می‌شوند.



# تئوری بازی‌ها

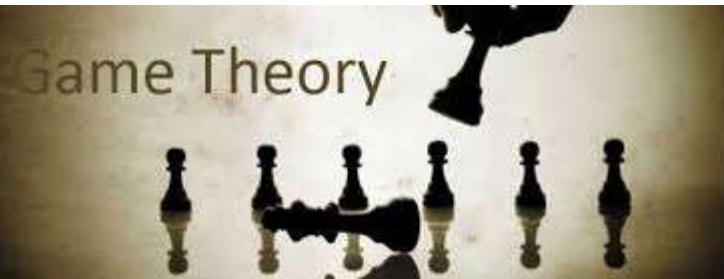
بازیگر ۱

	اعتراف نکردن	اعتراف کردن
اعتراف کردن	بازیگر ۱: ۵ سال حبس بازیگر ۲: آزاد	بازیگر ۱: ۳ سال حبس بازیگر ۲: ۳ سال حبس
اعتراف نکردن	بازیگر ۱: ۱ سال حبس بازیگر ۲: ۱ سال حبس	بازیگر ۱: آزاد بازیگر ۲: ۵ سال حبس

می‌خواهیم تصمیم هر بازیگر را بررسی کنیم. باید توجه کنیم که هر بازیگر تصمیمی را اتخاذ می‌نماید که بیشترین سود را برای وی داشته باشد که در اینجا کمتر بودن میزان حبس است. می‌دانیم که هر بازیگر از تصمیمات فرد دیگر اطلاعی ندارد.

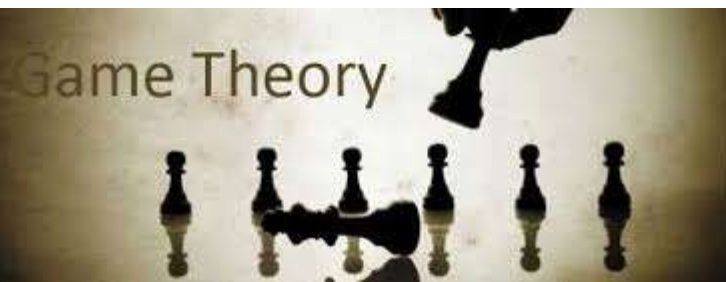
# تئوری بازی‌ها

- ابتدا بهترین تصمیمی که بازیگر دوم اتخاذ می‌نماید را بررسی می‌نماییم.
- وی ابتدا فرض می‌کند که دوستش (بازیگر اول) به گناهکار بودن او اعتراف می‌کند. در این حالت او بین ۳ سال حبس و ۵ سال حبس (ستون سمت چپ)، ۳ سال حبس را انتخاب می‌کند و اعتراف می‌کند.
- در مرحله‌ی دوم او فرض می‌کند که بازیگر اول سکوت اختیار کند. بنابراین او بین ۱ سال حبس و آزادی (ستون سمت راست) آزادی را انتخاب می‌نماید و اعتراف می‌کند.
- پس به طور کلی بازیگر دوم مستقل از تصمیم بازیگر اول ترجیح می‌دهد که اعتراف کند.
- بازیگر اول نیز به همین نحو تصمیم‌گیری می‌نماید. ابتدا فرض می‌کند بازیگر دوم به گناهکار بودن او اعتراف نماید در این صورت بهترین تصمیمی که او می‌تواند اتخاذ نماید اعتراف کردن است که مجازاتش ۳ سال حبس است و اگر فرض کند که دوست وی سکوت اختیار کرده است، او تصمیم به اعتراف کردن می‌کند که پاداش آن آزادی است.



# تئوری بازی‌ها

- تا به اینجا بررسی کردیم که هر بازیگر مستقل از انتخاب بازیگر دیگر، تصمیم به اعتراف کردن می‌کنند و مجازات هر دو (خانه بالا و سمت چپ) ۳ سال زندان است.
- ولی این دو بازیگر می‌توانستند تصمیم بهتری بگیرند و فقط به ۱ سال زندان بروند ولی چون هرکدام درصدد بیشتر کردن سود خود بودند بهترین انتخاب را از دست دادند.



# رویکرد منبع محور

- فرضیه دیدگاه منبع محور این است که عملکرد برتر از شیوه اکتساب، توسعه و به کارگیری منابع توسط سازمان ناشی می شود نه از نحوه جای گیری در بازار و تأکید آن بر قابلیت ها و دارایی های ویژه شرکت است.
- فرآیند توسعه استراتژی باید بر مبنای درک عمیق از قابلیت های عملیاتی موجود باشد و همچنین تحلیل اینکه، این قابلیت ها را چگونه می توان در آینده توسعه داد.
- این رویکرد می تواند مبنایی را برای تصمیماتی از این قبیل فراهم سازد که کدام بازارها می توانند در به کارگیری از قابلیت های فعلی و آتی بهتر عمل کنند، کدام رقبا آسیب پذیرتر هستند و چگونه می توان به بهترین وجه با حملات رقبا مواجه شد.

## A resource-based view of strategy analysis

R.M. Grant (1991)





# رویکرد منبع محور

- این رویکرد بیان می‌کند که هر سازمانی مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌هایی دارد که زیربنایی را برای استراتژی‌های سازمان فراهم می‌کند که این منابع و قابلیت‌ها، منبع اصلی بازدهی و سود شرکت هستند.
- تفاوت در عملکرد یک شرکت در اصل از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت نشأت می‌گیرد تا مشخصات ساختاری آن.
- شرکت‌ها منابع منحصر به فردی به دست می‌آورند و تلاش می‌کنند تا قابلیت‌های خود را توسعه دهند.
- در واقع دو فرض اساسی این رویکرد عبارت است از:
  - منابع داخلی و قابلیت‌ها مسیر اصلی را برای استراتژی‌های شرکت فراهم می‌کنند.

○ منابع و قابلیت‌ها منبع اصلی سود برای شرکت هستند.



# رویکرد منبع محور

- مفهوم شایستگی می‌تواند از دیدگاه‌های متفاوتی در درون سازمان بیان شود.
- از دیدگاه مدیریت استراتژیک شایستگی‌ها ترکیب منابع و قابلیت‌ها است.
- ترکیب منابع و قابلیت‌ها در یک سازمان می‌تواند به‌عنوان شایستگی‌های اصلی طبقه‌بندی شود به‌خصوص زمانی که این شایستگی‌ها ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی باشند.
- همچنین شایستگی‌های اصلی می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد.
- برای مثال طراحی محصول برای شرکت اپل یک شایستگی اصلی محوری و یک منبع اصلی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار در آن است.



# معیارهای کلیدی منابع و قابلیت‌ها

- منابع و قابلیت‌ها برای اینکه به‌عنوان شایستگی برای شرکت محسوب شوند باید معیارهایی داشته باشند که این معیارها عبارتند از:

- ارزشمند: منابع و قابلیت‌ها زمانی ارزشمند هستند که به شرکت این امکان را بدهند تا از فرصت‌ها استفاده کند یا تهدیدهای خارجی را خنثی نماید.

- نادر: منابع و قابلیت‌ها زمانی کمیاب و نادر هستند که امکان دستیابی رقبا به آن کم باشد.

- غیرقابل تقلید: منابع و قابلیت‌ها زمانی غیرقابل تقلیدند که دستیابی به آن‌ها غیرقابل ممکن باشد و یا دستیابی رقبا به آن پرهزینه باشد.

- غیرقابل جایگزینی: زمانی که ساختار مشابه نداشته باشد غیرقابل جایگزینی است.



# معیارهای کلیدی منابع و قابلیت‌ها

- زمانی که منابع و این چهار فاکتور کلیدی را داشته باشند، شایستگی‌های محوری نامیده می‌شوند.
- این شایستگی‌های کلیدی به‌عنوان عوامل مزیت‌های رقابتی هستند.



# رویکرد قابلیت‌های پویا

- رویکرد قابلیت‌های پویا تأثیر بازارهای پویا را نشان می‌دهد.
- این رویکرد، اهمیت نقش قابلیت‌ها را در ساخت، یکپارچه‌سازی و پیکره‌بندی مجدد منابع برای مقابله با محیط‌های بسیار پویا را نشان می‌دهد.
- بنابراین تغییرات محیط صنعتی بنیان‌های رقابت را دگرگون کرده است.
- در شرایطی که محیط‌های به‌شدت در حال تغییر و پویا وجود دارند رویکرد قابلیت‌های پویا رقابت شرکت‌ها را بهتر از رویکرد منبع محور نشان می‌دهد.



# رویکرد قابلیت‌های پویا

- رویکرد قابلیت‌های پویا بر توسعه قابلیت‌های مدیریت و دشواری تقلید و کپی‌برداری ساختارهای سازمانی و مهارت‌های فناورانه و کارکردی تأکید می‌کند.
- این موضوع با موضوع تحقیق و توسعه مدیریت، توسعه فرآیند و
- محصول، تبدیل و انتقال تکنولوژی، دارایی‌های فکری، تولید، منابع انسانی و یادگیری سازمانی ادغام می‌شود. این مؤلفه‌ها اغلب از بیرون مرزهای سنتی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است.
- در نتیجه قابلیت‌های پویا می‌تواند به‌عنوان رویکرد بالقوه یکپارچه برای درک منابع جدید مزیت‌های رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد.



# TODAY'S DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT



*The Business Environment*

LG2



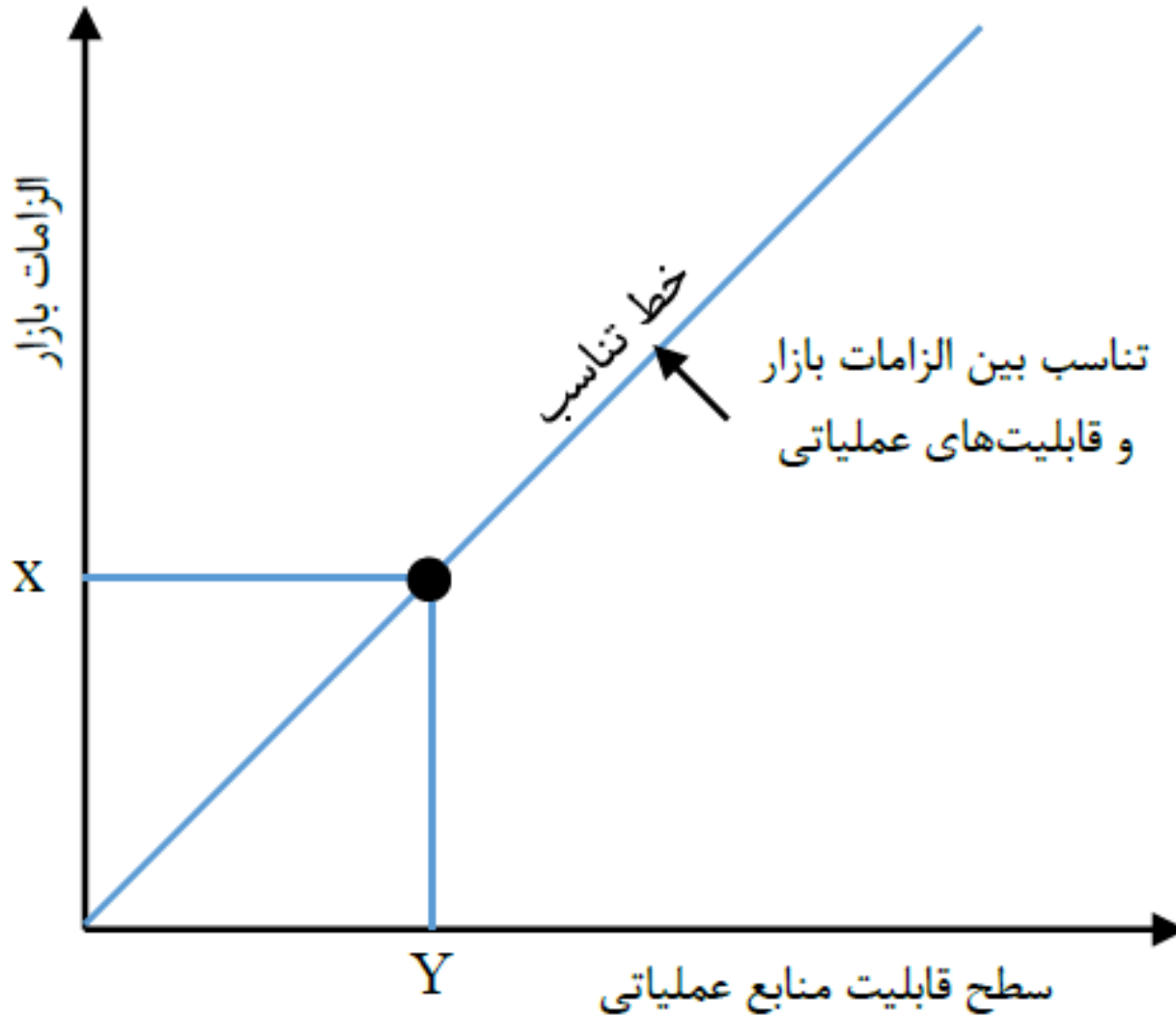
# تناسب: همتراز کردن منابع و الزامات

- جور کردن و متناسب کردن عملکرد منابع عملیات با الزامات بازار یکی از اولین گام‌هاست و واضح‌ترین آن برای فرآیند تلفیق است.
- عدم اطمینان و بی‌ثباتی که جز ماهیت بسیاری از بازارها است باعث می‌شود که تشریح رفتار شرکت را به طریقی که بتواند اهداف روشن و واضحی برای شرکت تأمین نماید دشوار می‌سازد.
- توانایی‌ها و محدودیت‌های منابع عملیات و فرآیندهای آن بسیار به‌ندرت قابل پیش‌بینی است.
- بسیاری از مشکلات به دلیل فقدان تناسب بین الزامات بازار و منابع عملیات است که منجر می‌شود بخش‌های متفاوت شرکت اهداف متفاوتی دنبال نمایند، یا اهداف یکسانی را به طرق متفاوت پیگیری نمایند.





# تناسب: همتراز کردن منابع و الزامات



# تناسب: همتراز کردن منابع و الزامات

- محور عمودی ماهیت الزامات بازار را نشان می‌دهد همچنین این محور نیازهای ذاتی مشتریان یا انتظارات شکل گرفته آن‌ها را از بازار نشان می‌دهد که شامل فاکتورهای زیر است:

- قدرت برند یا شهرت

- درجه و میزان تمایز

- گستردگی وعده‌های بازار

- همچنین محور افقی نشان‌دهنده ماهیت منابع عملیات سازمان و فرآیندهای آن است که شامل موارد زیر می‌شود:

- عملکرد عملیات برحسب توانایی آن برای دستیابی به اهداف رقابتی

- اثربخشی در استفاده از منابع عملیات

- توانایی منابع شرکت برای پشتیبانی از فرآیندهای کسب‌وکار.



# تناسب: همتراز کردن منابع و الزامات

- هدف از تناسب دستیابی به تعادل تقریبی بین الزامات بازار و قابلیت‌های عملیاتی است.
- بنابراین زمانی که تناسب ایجاد شود، شرکت می‌تواند تمام الزامات مشتریان شرکت را تأمین نماید؛ و هیچ بعد از نقاط قوت شرکت نامتناسب با بازار نیست و یا بی‌استفاده باقی نمی‌ماند.

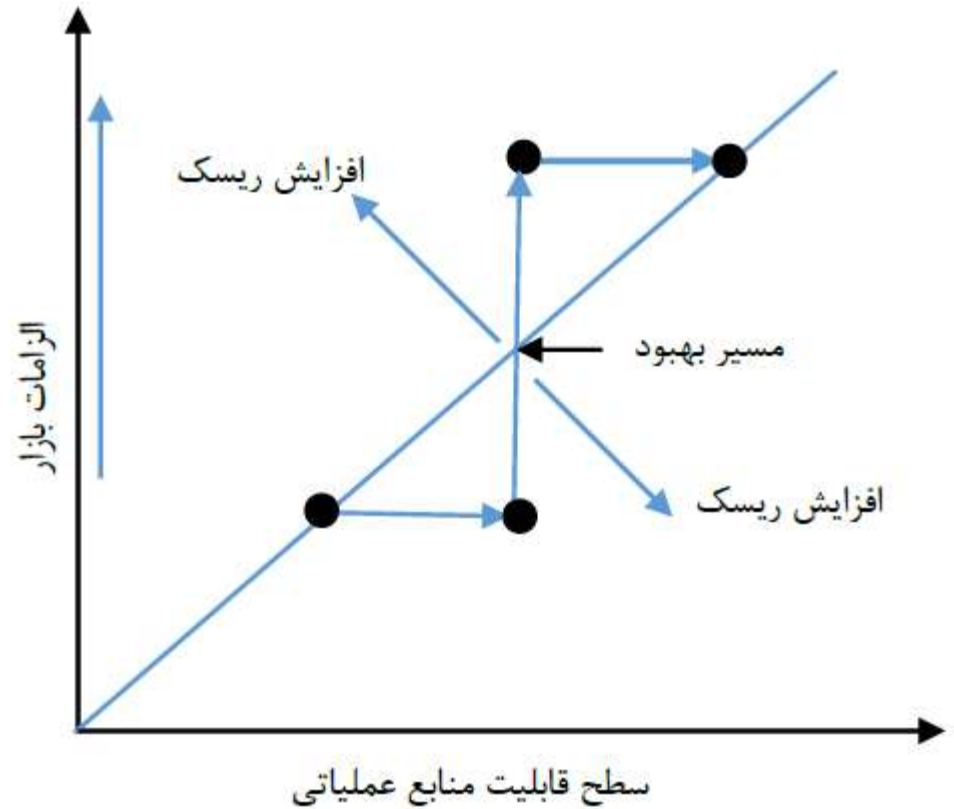
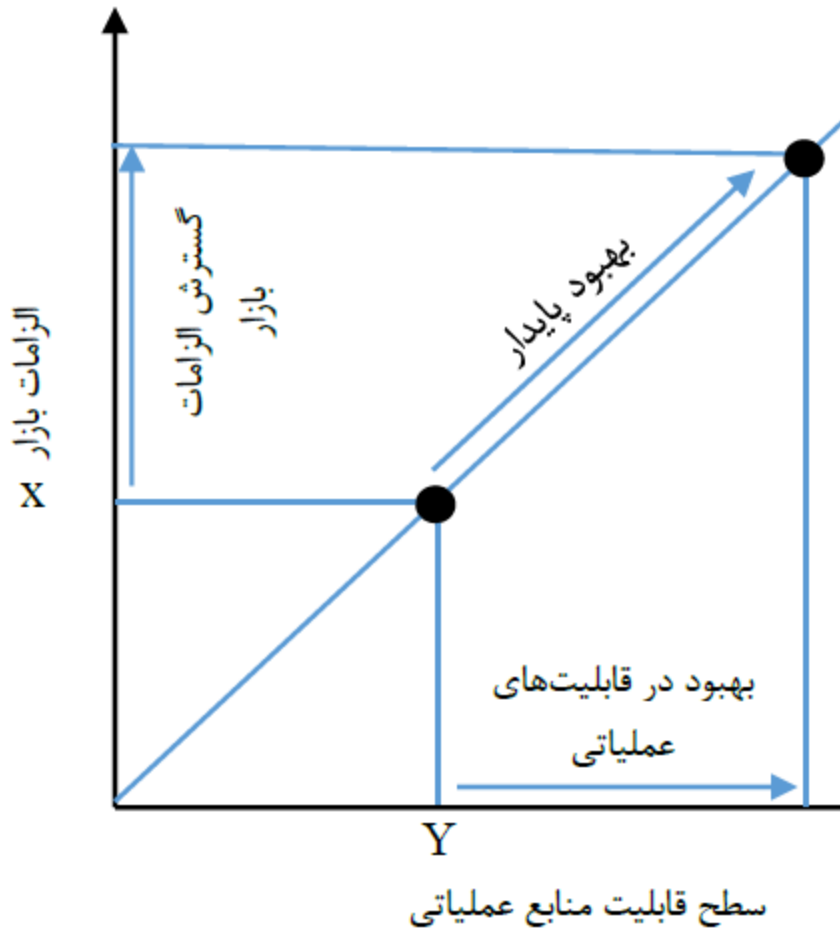


# پایداری: توسعه تناسب به صورت مداوم

- تاکنون، تحلیل ما در شرایط ثابت بود و فرض ما این بود که هیچ تغییری در تناسب، الزامات بازار و منابع عملیاتی رخ نمی‌دهد.
  - عملیات باید اقدامی بیش از تناسب با نیازهای جاری بازار و رفتار واکنشی داشته باشد. بلکه باید فعالانه به دنبال ایجاد مزیت رقابتی پایدار باشد و از آن حمایت کند.
  - این کار را میتواند با دو اقدام انجام دهد:
    ۱. یک عملیات باید مهارت توسعه قابلیت‌های خود را داشته باشد این مهارت به عملیات اجازه می‌دهد عملکرد خود را همراستا با تغییرات بازار به پیش ببرد.
    ۲. عملیات باید قادر به توسعه قابلیت‌هایی باشد که می‌تواند باعث شود شرکت خود را بهتر نموده و یا قابلیت‌های خود را در برابر عملکرد بازار متمایز کند.
- بنابراین، برای انجام این کارها شرکت نیاز مبرمی به اقدامات همزمان بین بازار و عملکرد عملیات دارد.



# پایداری: توسعه تناسب به صورت مداوم



انحراف از خط تناسب باعث افزایش ریسک می‌گردد

# تدوین استراتژی عملیات



# تدوین استراتژی عملیات

- برای ایجاد استراتژی عملیات مناسب، باید به حوزه‌های بسیاری در کسب‌وکار توجه داشت.
- یک استراتژی باید هم نیاز بازار و هم قابلیت‌های عملیات را بازتاب دهد.
- این موضوع می‌تواند منجر به اختصاص زمان، تلاش و سرمایه‌گذاری بیشتر برای درک چگونگی حرکت برای ایجاد یک استراتژی مناسب برای سازمان گردد.



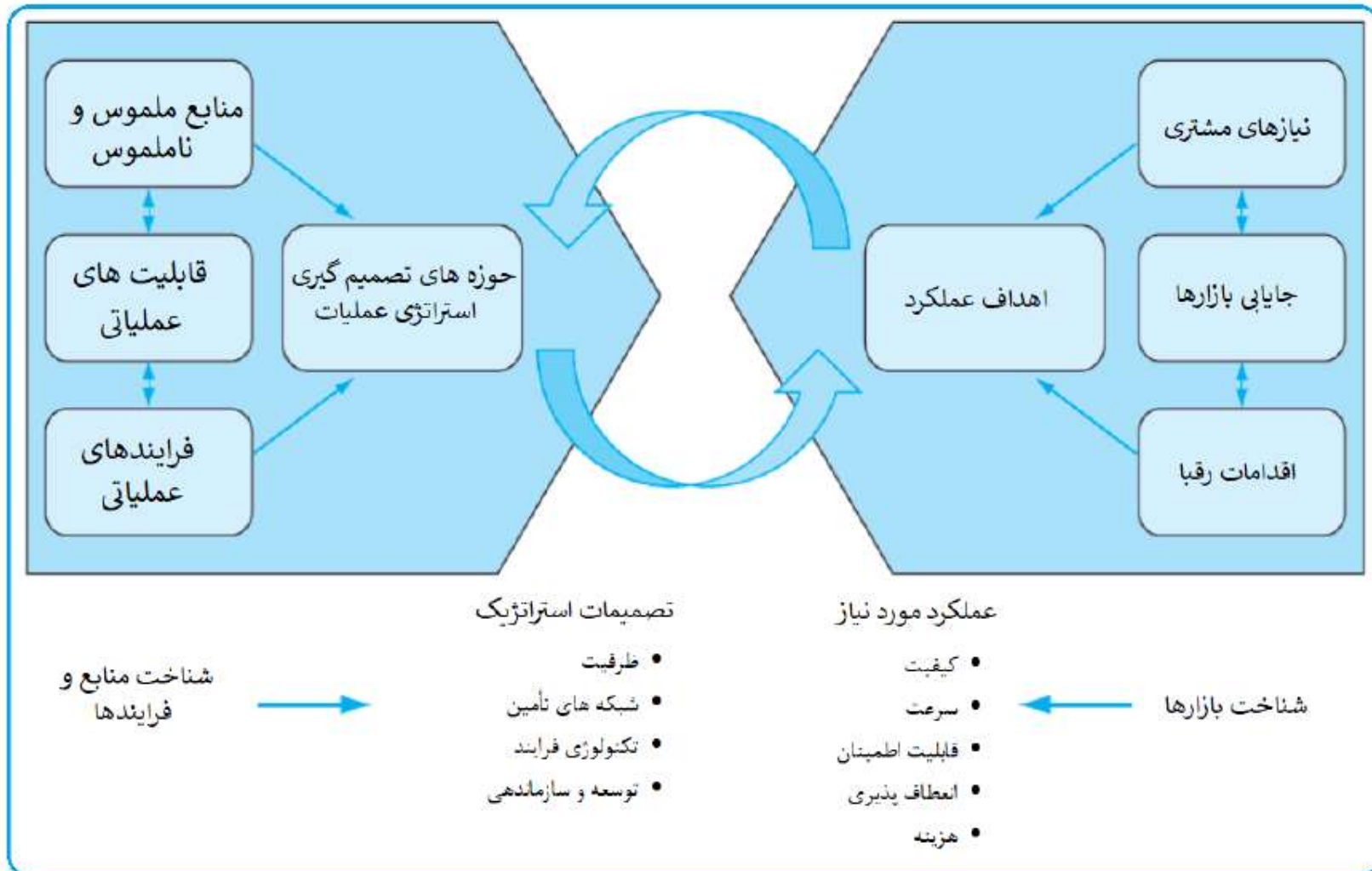
# محتوا و فرایند استراتژی عملیات

- محتوای استراتژی عملیات به معنای مجموعه تصمیماتی است که در حیطه استراتژی عملیات اتخاذ می‌شوند.
- محتوا در ارتباط تصمیمات استراتژیکی است که مسیر بلندمدت عملیات را تعیین نموده و عناصر متشکله یک استراتژی عملیات را شکل می‌دهد.
- فرایند استراتژی عملیات به معنای مسیری دستیابی به استراتژی‌های عملیاتی است.
- فرایند استراتژی عملیات انعکاسی است از آنچه مدیران عملیات باید انجام دهند و آنچه در عمل انجام می‌دهند.
- فرایند استراتژی عملیات تعیین می‌کند که یک استراتژی عملیات چگونه همسوسازی نیازهای بازار و منابع عملیاتی را در عمل ممکن می‌سازد؛ اما اشتراک قابل توجهی بین محتوا و فرایند استراتژی عملیات وجود دارد.



# محتوای استراتژی عملیات

- محتوای استراتژی عملیات، تعامل بین اهداف عملکردی عملیات و تصمیماتی است که در ارتباط با بهره‌گیری از منابع اتخاذ می‌کند.



# محتوای استراتژی عملیات

- اهداف عملکردی

- رویکرد الزامات بازار در استراتژی عملیات بر اساس پنج هدف عمومی عملکرد خلاصه شده است: کیفیت، سرعت، قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری و هزینه.

- اینها ابعادی از عملکرد عملیات سازمان هستند که تلاش می کنند تا نیازهای بازار را تأمین کنند.

- هدف آنها بیان واضح نیازهای بازار به طریقی است که برای عملیات سازمان مفید باشند.

A GOAL  
WITHOUT A PLAN  
IS JUST A WISH



# محتوای استراتژی عملیات

- تعاریف بسیاری از کیفیت وجود دارد که به مشخصات طراحی یک محصول یا خدمت اشاره می‌کند.
- همچنین کیفیت می‌تواند به معنی طراحی مناسب باشد به این معنی که محصولات و خدمات متناسب با هدف هستند؛ آن‌ها همان کاری را انجام می‌دهند که از آنها انتظار می‌رود.



# محتوای استراتژی عملیات

- سرعت شامل زمانی می‌شود که بین شروع یک فرآیند عملیات تا زمان پایان آن به طول می‌انجامد.
- این زمان سپری شده است. این زمان ممکن است مربوط به رویدادهای آشکار خارجی باشد؛ برای مثال، از زمانی که مشتری درخواست خود را برای محصول یا خدمت ارائه می‌دهد تا زمانی که آن را دریافت می‌کند. یا ممکن است این زمان مربوط به عملیات داخلی باشد.



# محتوای استراتژی عملیات

- قابلیت اطمینان
- این اصطلاح در اینجا به معنی عمل به وعده است. عمل به قولی که به مشتری داده شده است.
- قابلیت اطمینان در واقعی نیمی از عملکرد مناسب در تحویل و نیم دیگر آن سرعت تحویل است.



Reliable  
Not Valid



Low Validity  
Low Reliability



Not Reliable  
Not Valid

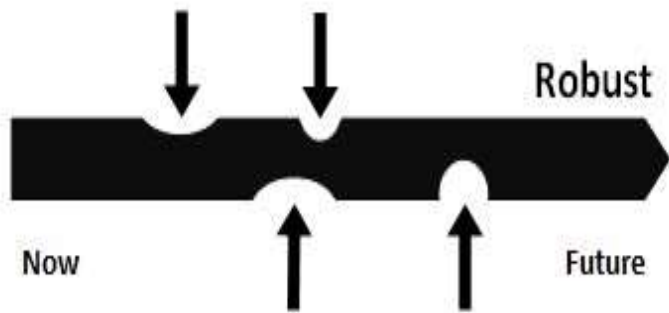


Both Reliable  
and Valid

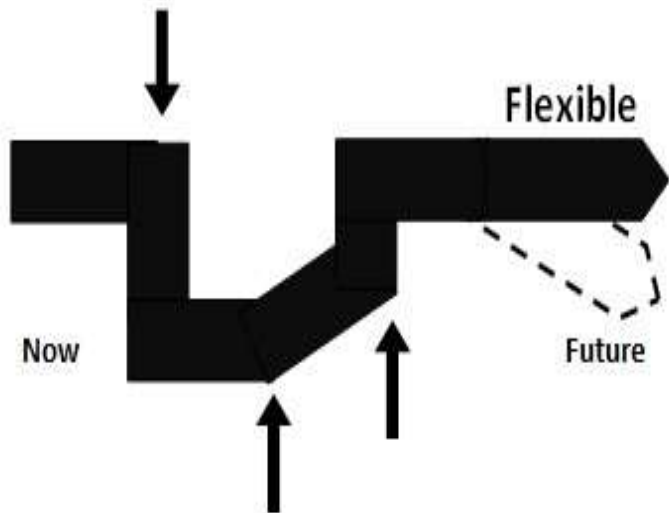
# محتوای استراتژی عملیات

- انعطاف پذیری
- انعطاف پذیری را به دو بعد کلی می توان تقسیم کرد.
  - انعطاف پذیری در محدوده (چه میزان عملیات می تواند تغییر کند)
  - انعطاف پذیری در واکنش یا پاسخ (چه مقدار سرعت عملیات می تواند تغییر کند)
- همچنین به طور کلی انعطاف پذیری را می توان به چهار دسته کلی نیز تقسیم کرد که با آن دو بعد دیگر در ارتباط است.
- انعطاف پذیری در محصول یا خدمت: توانایی معرفی و تولید محصولات و خدمات جدید یا اصلاح محصولات و خدمات موجود.
- انعطاف پذیری آمیخته: توانایی تغییر محصولات و خدمات متنوع معرفی شده توسط عملیات در زمان معین
- انعطاف پذیری در حجم: توانایی تغییر در سطح تولید محصولات
- انعطاف پذیری در تحویل: توانایی تغییر برنامه یا تاریخ تحویل از قبل مشخص شده





1. Robustness is the ability to accommodate any uncertain future events or unexpected developments such that the initially desired future state can still be reached.



2. Flexibility is the ability to defer, abandon, expand, or contract any investment towards the desired goal.



3. Resilience is the ability of a system to return to its original state or move to a new desirable state after being disturbed.

انعطاف‌پذیری در واکنش یا پاسخ	انعطاف‌پذیری در محدوده	چهار دسته کلی انعطاف‌پذیری
<p>زمان لازم برای توسعه یا اصلاح محصول یا خدمات و فرآیندهایی که آن‌ها را تا نقطه‌ای که تولید روتین می‌تواند شروع شود لازم است.</p>	<p>محدوده محصولات یا خدماتی که شرکت طراحی می‌کند، خریداری کرده و قابلیت‌های عملیاتی که برای تولید محصول دارد</p>	<p>انعطاف‌پذیری در محصول یا خدمات</p>
<p>زمان لازم برای تنظیم محصولات و خدمات ترکیبی که تولید می‌شوند</p>	<p>محدوده محصولات و خدماتی که شرکت در دوره زمانی معین تولید می‌کند</p>	<p>انعطاف‌پذیری آمیخته</p>
<p>زمان استفاده‌شده برای تغییر سطح معینی از خروجی‌ها</p>	<p>سطح معین از خروجی‌ها که شرکت برای محصول یا خدمات ترکیب‌شده می‌تواند دست یابند</p>	<p>انعطاف‌پذیری در حجم</p>
<p>زمان استفاده‌شده برای سازمان‌دهی مجدد عملیات تا این که برنامه زمانی جدید یا زمان‌بندی مجدد زمان تحویل انجام شود.</p>	<p>اندازه‌ای که داده‌های زمان تحویل می‌تواند به جلو آورده شود (زودتر تولید شود)</p>	<p>انعطاف‌پذیری در تحویل</p>



# محتوای استراتژی عملیات

- برای شرکتهایی که مستقیماً بر روی قیمت رقابت می‌کنند هزینه می‌تواند به‌طور مستقیم جز اهداف عملکردی آنها باشد.
- هر قدر هزینه تولید محصولات و خدمات آنها پایین‌تر باشد، محصولاتی با قیمت پایین‌تر را می‌توانند به مشتریان ارائه کنند.
- هنوز حتی شرکتهایی که بر سر چیزهایی به‌غیر از قیمت رقابت می‌کنند به کاهش هزینه علاقه نشان می‌دهند.



# محتوای استراتژی عملیات

- هزینه هرگونه ورودی مالی به عملیات است که آن را قادر می‌سازد تا محصول و خدمت جدید ارائه دهد.
- این ورودی‌های مالی می‌توانند به سه دسته تقسیم شوند:
  - **هزینه‌های عملیاتی:** ورودی‌های مالی هستند که عملیات برای مصرف در تولید جاری خود برای محصولات و خدمات از آن استفاده می‌کند.
  - این هزینه‌ها شامل، هزینه‌های کارکنان، مواد اولیه، اجاره، انرژی و غیره می‌شود.
  - معمولاً جمع همه این هزینه‌ها را بر تعداد خروجی‌های عملیات تقسیم می‌کنند تا هزینه هر واحد مشخص شود.



# محتوای استراتژی عملیات

- هزینه‌های سرمایه‌ای: ورودی‌های مالی که عملیات برای تجهیزات و امکاناتی که برای تولید محصولات و خدمات به آن‌ها نیاز دارد انجام می‌دهد.
- این هزینه‌ها شامل سرمایه‌گذاری بر روی زمین، ساختمان، ماشین‌آلات، دستگاه‌ها و غیره می‌شود.



# محتوای استراتژی عملیات

- سرمایه در گردش: ورودی‌های مالی که نیازمند سرمایه‌گذاری در تفاوت زمانی بین انجام سرمایه و بازگشت سرمایه می‌شود.
- در اغلب عملیات‌ها، هزینه‌هایی که برای تولید محصولات و خدمات نیاز است باید پرداخت شود و بعد از تولید و اتمام محصول یا خدمت و تحویل آن به مشتری هزینه آن دریافت شود.
- از این رو سرمایه‌گذاری برای متصل کردن تفاوت زمانی بین پرداخت‌ها نیاز است. طول این زمان‌ها متفاوت است از این رو اندازه پولی که برای سرمایه‌گذاری در این شکاف باید انجام شود متفاوت است. هر قدر فرآیند بتواند پرداخت از مشتری را سرعت ببخشید سریع‌تر می‌تواند پرداخت به تأمین‌کنندگان را انجام دهد و شکاف بین سرمایه‌گذاری اولیه تا بازگشت سرمایه کمتر شده و سرمایه در گردش کمتری نیاز است. و هر قدر سرعت عملیات بیشتر باشد و فرآیند عملیات با سرعت بیشتری مواد اولیه را به محصول نهایی آماده برای فروش تبدیل کند این شکاف زمانی نیز کمتر شده و زودتر می‌تواند پرداخت از مشتری را صورت داد.



عوامل رقابتی یک کارخانه فولاد عبارت‌اند از	اهداف عملکردی	عوامل رقابتی یک صندوق اعتباری عبارت‌اند از
درصد مطابقت محصول با مشخصات موردنظر آن محصولات بدون نقص	کیفیت	رفتار حرفه‌ای کارکنان رفتار دوستانه کارکنان دقت اطلاعات قابلیت ایجاد تغییر در جزئیات در آینده
زمان تحویل از دریافت سفارش تا ارسال محصول	سرعت	زمان پاسخگویی در مرکز تماس ارائه مشاوره‌های سریع تصمیم‌گیری سریع در خصوص وام‌ها اعطای سریع اعتبارات
درصد تحویل کامل و به‌موقع اطلاع‌رسانی زمان‌های تحویل به مشتریان	قابلیت اطمینان	قطعی بودن زمان وعده داده‌شده برای پرداخت اعتبارات مطلع نگه‌داشتن مشتریان
نرخ عرضه محصولات جدید توانایی در تغییر مقدار و ترکیب تولید و زمان‌بندی تحویل یک سفارش	انعطاف‌پذیری	رویاری با تغییرات در شرایطی نظیر افزایش سطح تقاضای اعتبارات
قیمت محصول	هزینه	نرخ بهره دریافتی
قیمت مشاوره فنی تخفیف‌های ارائه‌شده دوره‌های پرداخت		کارمزدهای آماده‌سازی اعتبارات کارمزدهای بیمه

# محتوای استراتژی عملیات

- حوزه‌های تصمیم‌گیری مجموعه‌ای از تصمیم‌هایی است که مدیران عملیاتی باید برای مدیریت منابع عملیات در بلندمدت به آن توجه کنند.
- حوزه‌های تصمیم‌گیری در استراتژی عملیات به شرح ذیل‌اند:
  - ظرفیت، به‌طور کلی شامل تجهیزات می‌شود.
  - شبکه تأمین (زنجیره تأمین)، شامل خرید و لجستیک می‌شود.
  - تکنولوژی، فناوری‌هایی که خدمات و کالاها را تولید می‌کند.
  - توسعه و سازماندهی، شامل توسعه و سازماندهی فرآیندهای عملیاتی می‌شود.

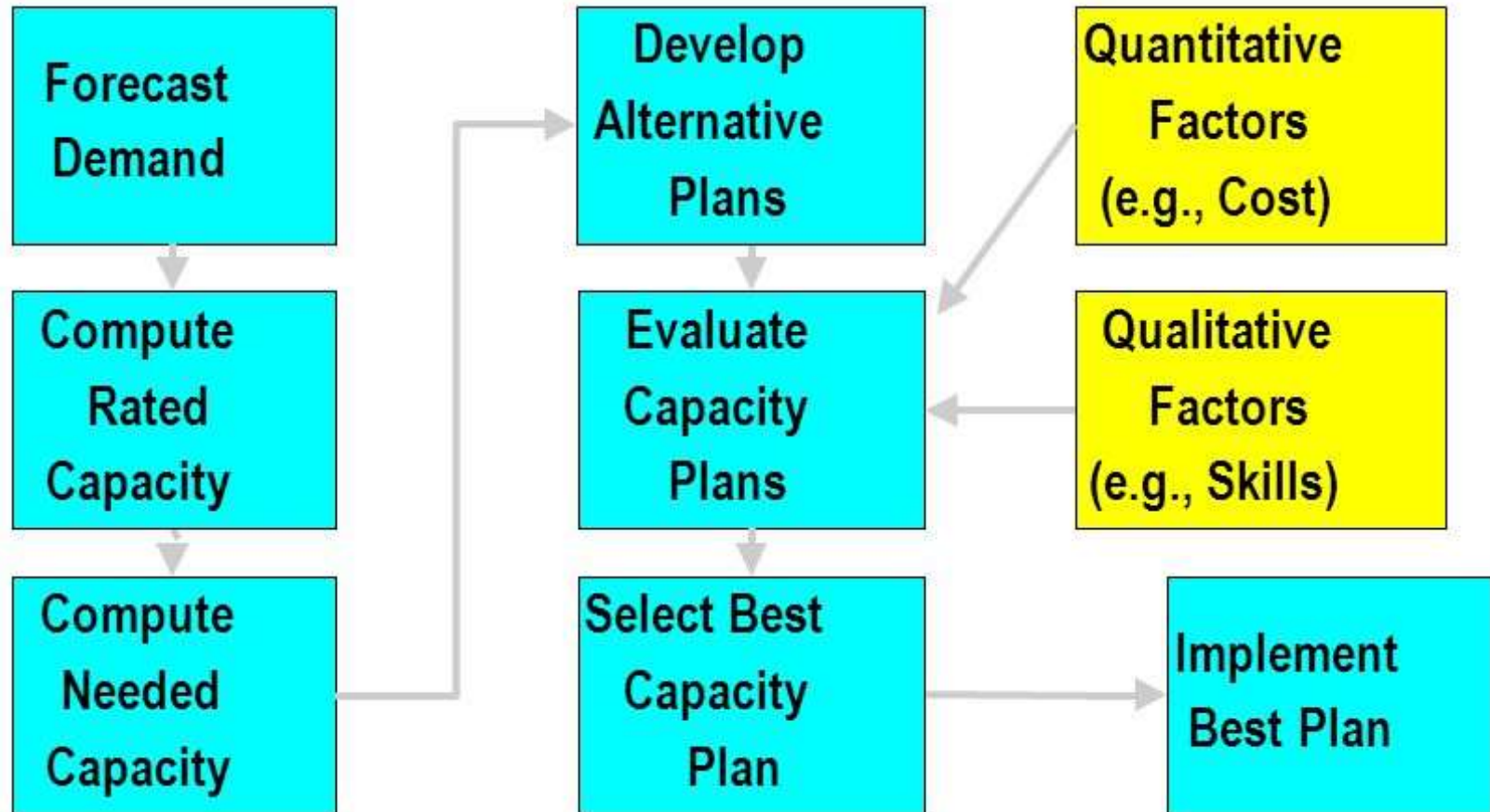


# محتوای استراتژی عملیات

- ظرفیت معمولاً به معنی توانایی یک عملیات یا کسب‌وکار برای دستیابی به سطح ویژه‌ای از اقدام‌ها و یا خروجی‌ها است.
- ظرفیت اغلب به وسیله میزان خروجی به ازای هر واحد زمان، اندازه‌گیری می‌شود.
- در این حوزه بررسی می‌شود که ظرفیت و سطح کلی ظرفیت چگونه باید باشد.
- در این حوزه به سؤالاتی از این قبیل پاسخ داده می‌شود:
  - سطح کلی ظرفیت چگونه باید باشد؟
  - ظرفیت را در چه مکان‌هایی و برای هر کدام به چه اندازه باید توزیع نمود؟
  - کاهش یا افزایش ظرفیت با چه سرعتی باید انجام شود؟
  - تغییرات در ظرفیت به چه اندازه باید باشد؟



# Capacity Planning Process



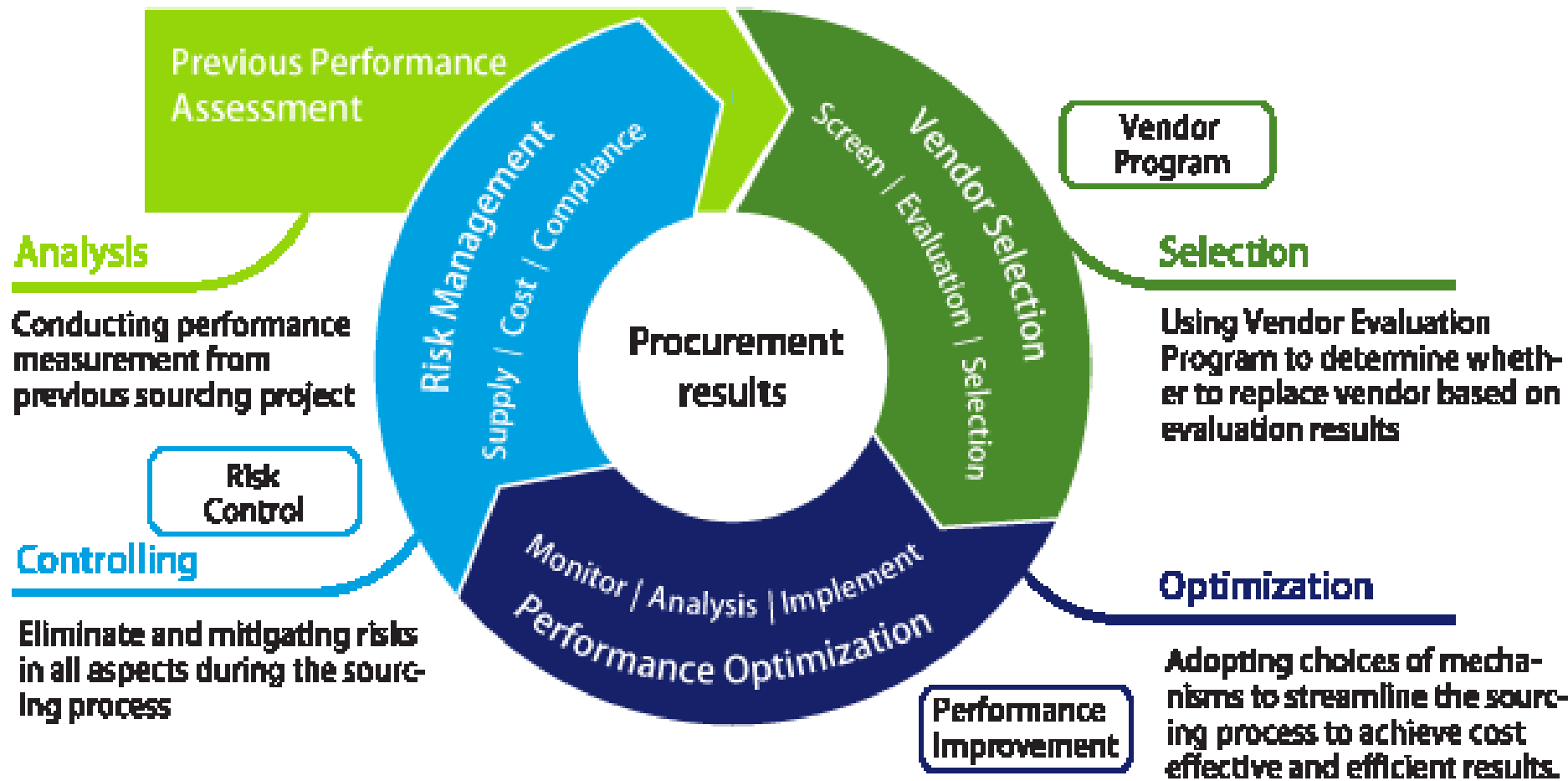


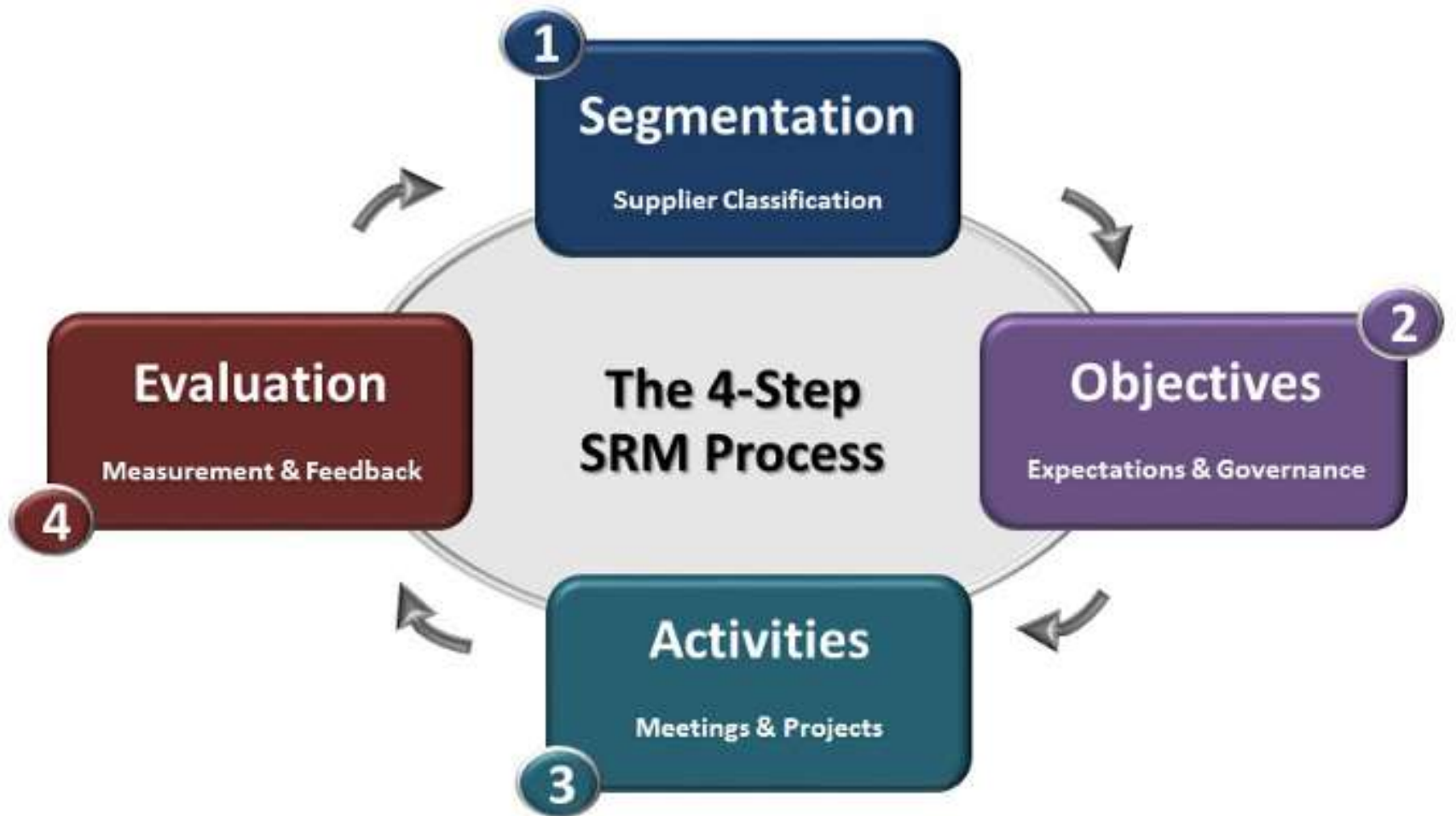
# محتوای استراتژی عملیات

- شبکه تأمین شامل خرید و لجستیک
- هیچ عملیات منفرد و مجزایی وجود ندارد. همه عملیات‌ها در سازمان‌ها، به عملیات‌های دیگر ارتباط دارند، این عملیات شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و ... می‌شود.
- در واقع مدیریت زنجیره تأمین نوعی نگاه به سیستم‌های عملیاتی است که بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن‌ها را مشتمل می‌شود.
- همه عملیات‌ها باید موقعیت خود را در این شبکه بررسی کنند تا بدانند که چگونه نیروهای پویا در درون شبکه بر آنها تأثیر می‌گذارد و تصمیم بگیرند که چه نقشی را قرار است در این شبکه ایفا کنند.

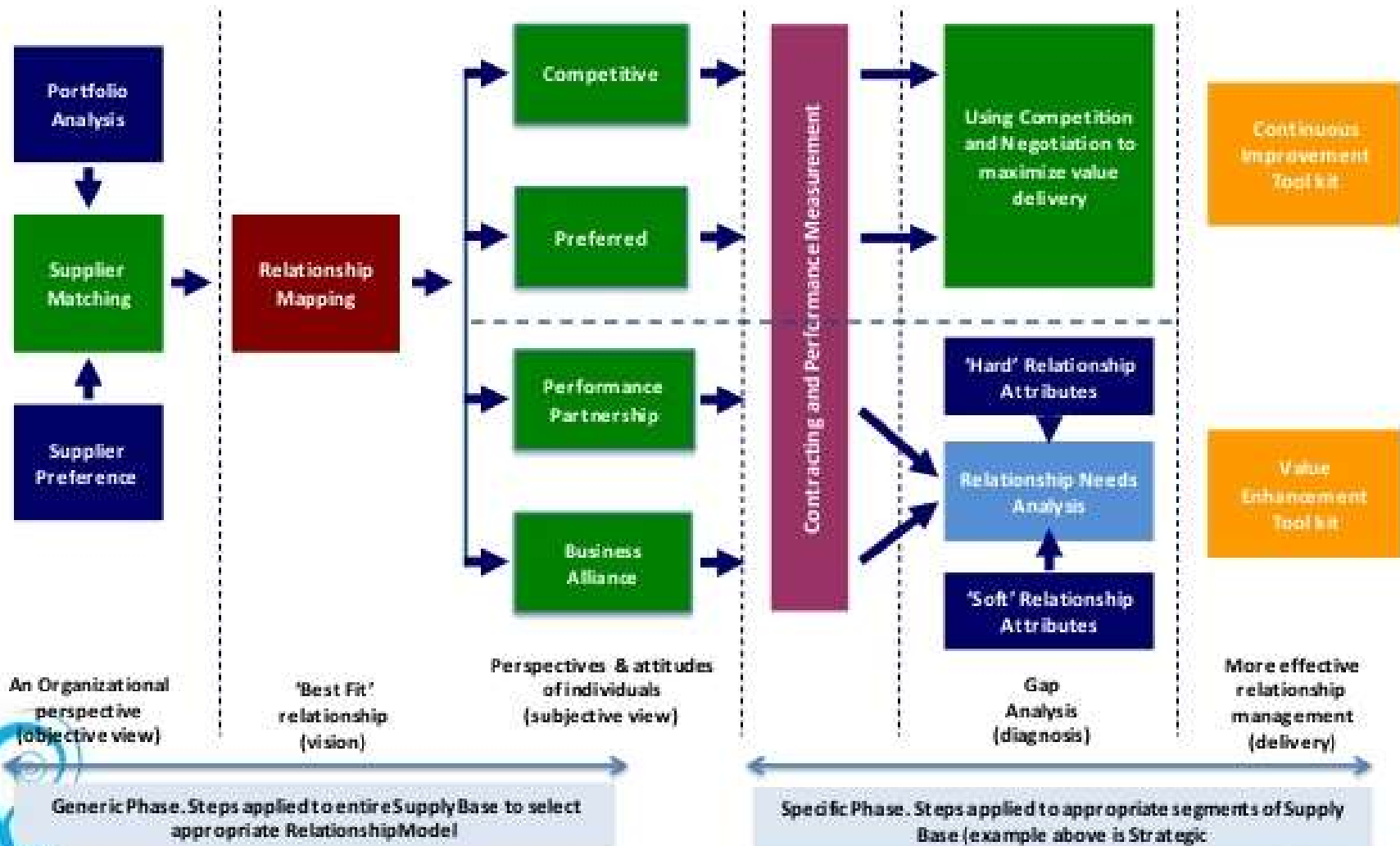


# Supplier Relationship Management Operation Process Model





# Supplier Management Process

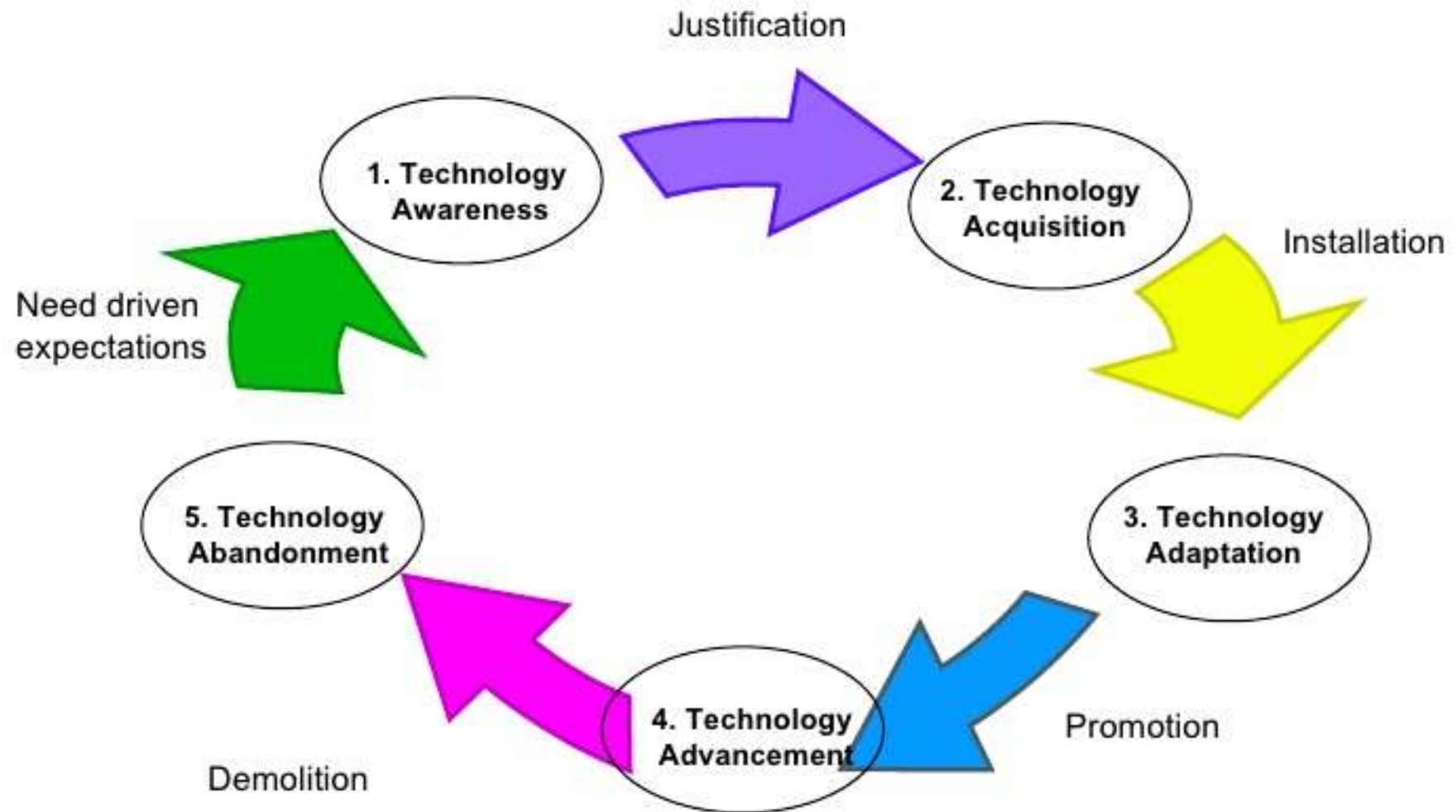


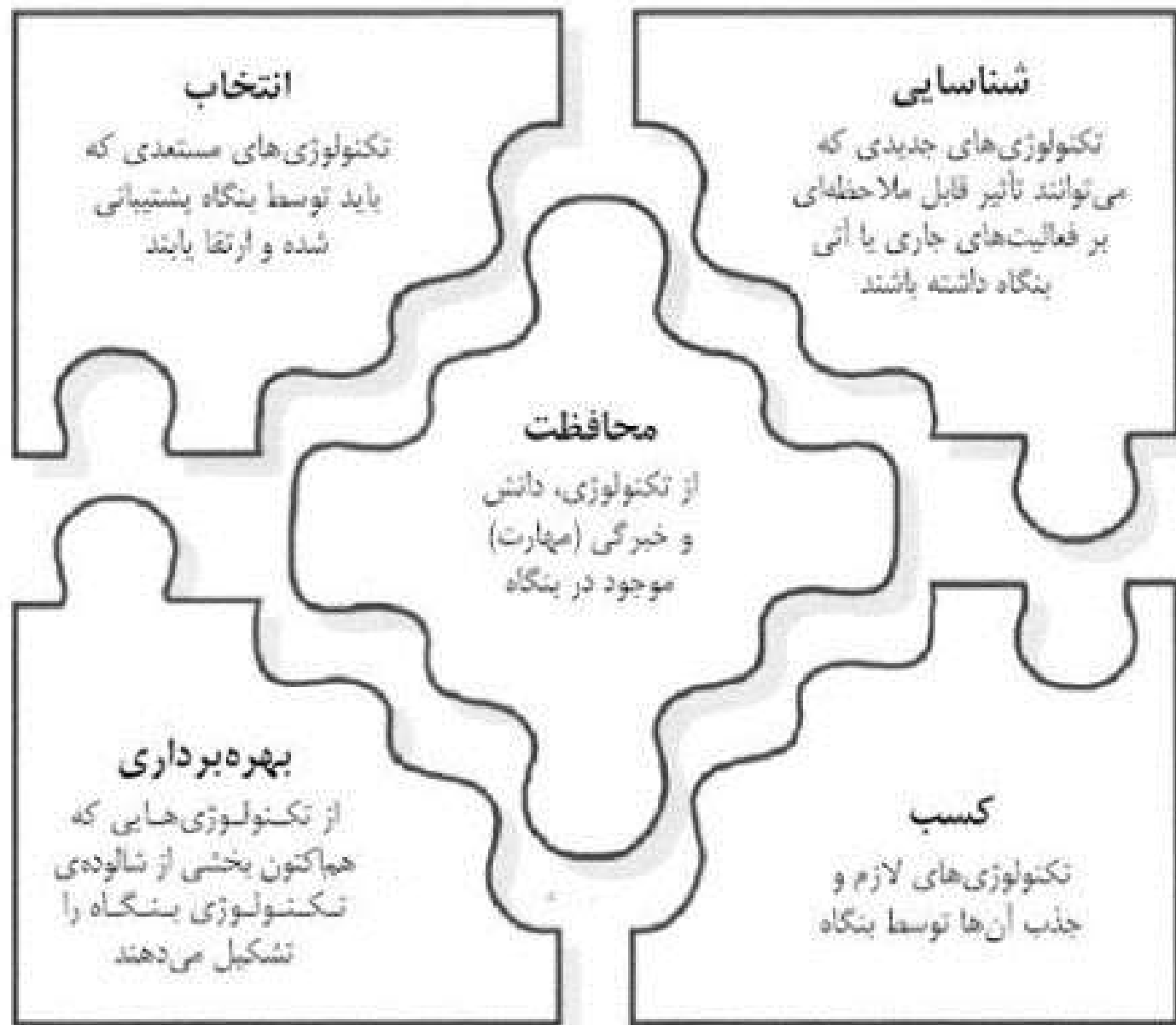
# محتوای استراتژی عملیات

- تکنولوژی عملیات
- این حوزه در ارتباط با انتخاب و توسعه سیستم‌ها، مکانیزم‌ها و فرایندهایی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم روی منابع تبدیل‌شده کار می‌کنند تا آن‌ها را به محصولات و خدمات تمام‌شده تبدیل کنند.
- دو نوع تکنولوژی فرایند وجود دارد: مستقیم در تولید و غیرمستقیم در تولید



# Technology Cycle





فرایندهای پنج‌گانه‌ی مدیریت تکنولوژی

## مکاتب چهارگانه‌ی مدیریت تکنولوژی

مکتب معارف	مکتب اول مدیریت تحقیق و توسعه	مکتب دوم مدیریت نوآوری	مکتب سوم پروانه‌ریزی تکنولوژی	مکتب چهارم مدیریت استراتژیک تکنولوژی
ترابط محیطی	ایمان، کثرت و ترجمان گسترش	تصور روشن فایده‌مندی	تصور و نابود	تصور، نابود فیراقل‌پیش‌بینی و برای ایجاد جدید
فهرم	مدیریت فرجه تحقیق و توسعه	مدیریت نوآوری در کل شبکه	مدیریت تکنولوژی در سراسر شبکه	مدیریت و یکپارچه‌سازی تکنولوژی با سایر واحدها
مولوحت‌ها مطرح	برآمدن ایده، سرمایه و فرهنگ	فرهنگ‌سازی افکار و نگارگری تکنولوژی	تحلیل و طرح‌ریزی فرآیند پیچیده توسعه تکنولوژیک	برخورد با تمامی اشک تکامل تکنولوژیک
انرژی	پیش‌بینی و پروانه‌ریزی تکنولوژی	تکنیک‌های نوآوری تکنیک‌های پیش‌بینی تکنولوژی و مدیریت بین‌رشته‌ای نوآوری	پیش‌بینی ۳۰ روش سازو، تحلیل و طرح‌ریزی تکنولوژی	مدیریت استراتژیک تکنولوژی رویکرد "سازمانی تکنولوژی" به مدیریت تکنولوژی و مدیریت یکپارچه تکنولوژی



# ماتریس استراتژی عملیات

- ما اکنون می‌توانیم دو رویکرد الزامات بازار و منابع عملیاتی را باهم تلفیق کنیم تا ابعاد ماتریس استراتژی عملیات را شکل دهیم.
- این ماتریس، استراتژی عملیات را به صورت تقاطع بین اهداف عملکردی یک شرکت با حوزه‌های تصمیم‌گیری آن تشریح می‌کند.
- این ماتریس بر فصل مشترک بین آنچه برای وظایف عملیاتی موردنیاز است (اولویت نسبی داده‌شده به هر یک از اهداف عملکرد) و چگونگی دستیابی به این اهداف از طریق مجموعه‌ای از انتخاب‌های صورت گرفته و قابلیت‌های توسعه داده شده در هر حوزه تصمیم‌گیری تمرکز دارد.
- این ماتریس را می‌توان به صورت چک لیستی از موضوعاتی در نظر گرفت که باید مشخص گردند.
- هر عملیاتی که ادعا می‌شود دارای یک استراتژی عملیاتی است قادر است برای هر یک از خانه‌های این ماتریس توضیحی داشته باشد.

**Operations  
Resources**



**Market  
Requirements**



**What you  
HAVE**

*in terms of  
operations  
capabilities*



**What you  
DO**

*to maintain  
your  
capabilities  
and satisfy  
markets*

**What you  
WANT**

*from your  
operations to  
help you  
"compete"*

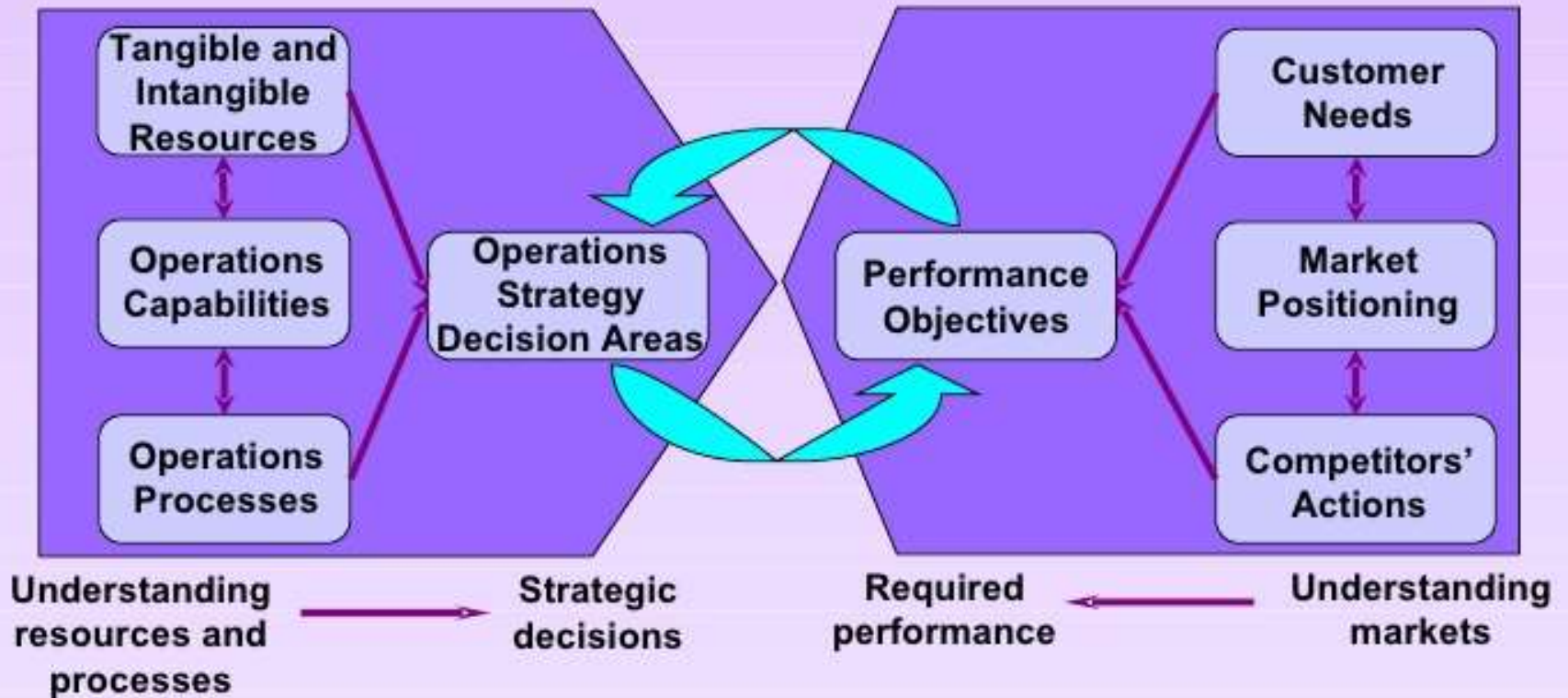


**What you  
NEED**

*to "compete"  
In the market*



**Strategic  
Reconciliation**



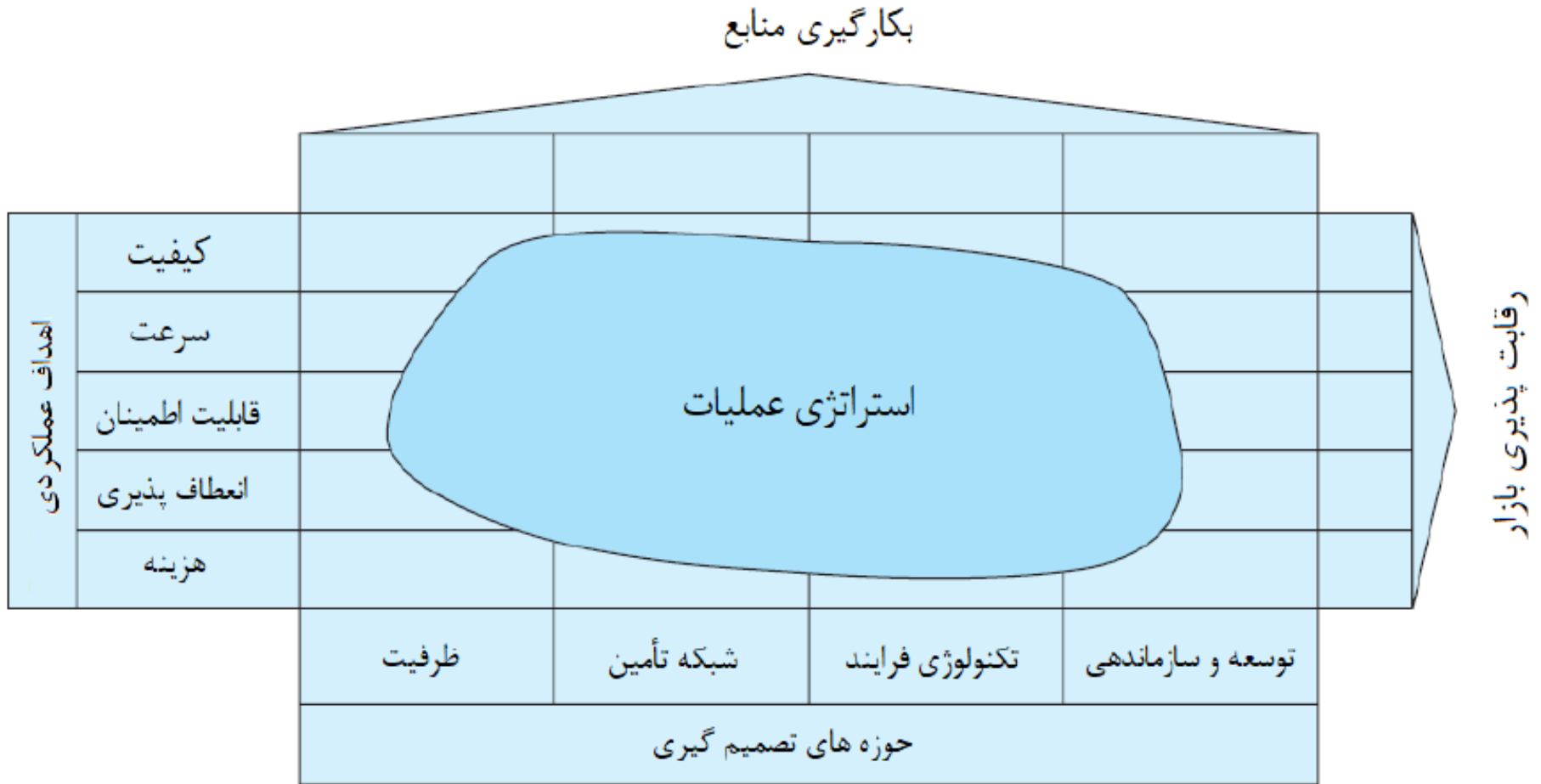
**Operations strategy is the strategic reconciliation of market requirements with operations resources**

# ماتریس استراتژی عملیات

- به عنوان مثال باید بتوان توضیح داد که استراتژی ظرفیت چگونه بر کیفیت، سرعت، قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری یا هزینه تأثیر می گذارد یا از آن ها تأثیر می پذیرد.
- باید بتوان توضیح داد که انعطاف پذیری دقیقاً چگونه تحت تأثیر تصمیمات ظرفیت، شبکه تأمین، تکنولوژی فرایند و توسعه و سازماندهی قرار می گیرد.
- به عبارت دیگر، ماتریس استراتژی عملیات به استراتژی های عملیات کمک می کند تا جامعیت داشته باشند.
- به نظر نمی رسد همه خانه های این ماتریس دارای اهمیت یکسان باشند. برخی از خانه ها ضروری تر از بقیه هستند.
- اینکه کدام خانه ها حیاتی هستند به شرکت و ماهیت عملیات آن بستگی دارد. اما احتمالاً خانه های ماتریس اولویت نسبی اهداف عملیاتی و حوزه های تصمیم گیری که بر منابع استراتژیک شرکت تأثیر می گذارند (تأثیر می پذیرند) را بازتاب می دهد.



# ماتریس استراتژی عملیات



# تدوین استراتژی عملیات

- ماتریس استراتژی عملیات به دلیل اینکه بر تقاطع بین آنچه برای عملیات موردنیاز است و چگونگی تلاش برای دستیابی به الزامات عملیات از طریق تصمیمات صورت گرفته در هر یک از حوزه‌های تصمیم‌گیری تأکید دارد ابزار سودمندی برای تشریح استراتژی عملیات شرکت‌ها است.
- این ماتریس می‌تواند به‌عنوان چک‌لیستی برای تضمین اینکه سازمان در مدنظر قرار دادن جنبه‌های مختلف استراتژی عملیات با جامعیت عمل نموده، به کار گرفته شود.
- همچنین می‌توانیم منحصراً از تشریح استراتژی عملیات با استفاده از این ماتریس فراتر رفته و از آن برای بررسی، توسعه و حتی تدوین استراتژی استفاده کنیم.
- درواقع، استفاده از این ماتریس برای کنترل جامعیت را می‌توان نخستین گام در یک فرایند تدوین استراتژی دانست.

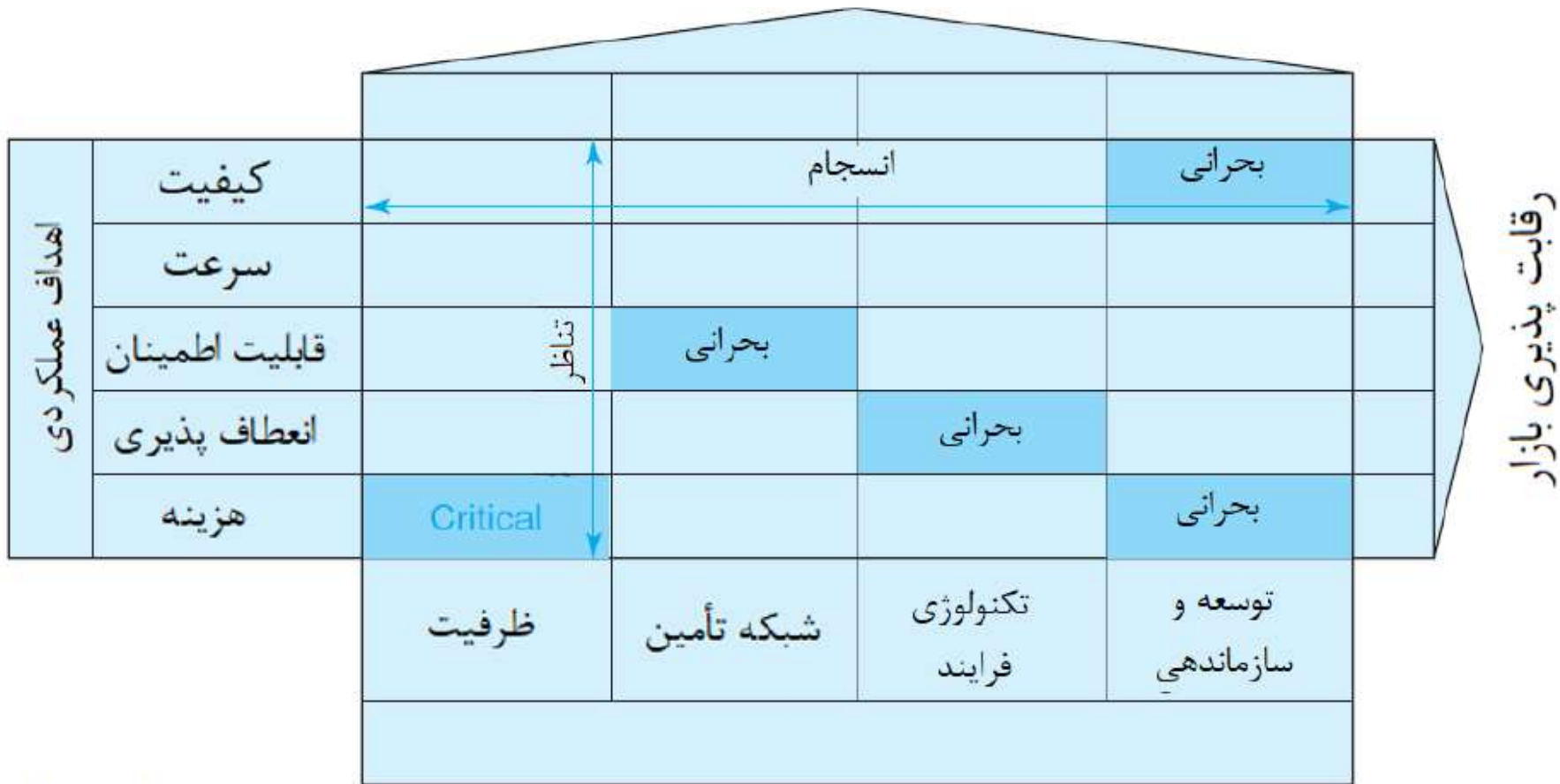


# تدوین استراتژی عملیات

- در اینجا ما از این ماتریس برای بررسی برخی از جنبه‌های اولیه تدوین استراتژی عملیات استفاده می‌کنیم که به قرار ذیل هستند:
  - بررسی اینکه جامعیت برای یک استراتژی عملیات به چه معنا است؛
  - تضمین اینکه انسجام داخلی بین حوزه‌های تصمیم‌گیری مختلف وجود دارد؛
  - تضمین اینکه تصمیمات اتخاذ شده به‌عنوان بخشی از فرایند استراتژی عملیات با اولویت‌های هر یک از اهداف عملکردی در تناسب است؛
  - مشخص کردن اینکه کدام تقاطع منابع/الزامات با توجه به اولویت‌های مالی و رقابتی سازمان پراهمیت‌تر هستند.



## بکارگیری منابع



جامعیت؟

تناسب با تضمین جامعیت، انسجام، تناسب و بحرانی در ارتباط است



# تدوین استراتژی

- جامعیت

- برای دستیابی به تناسب، جامعیت گام مهمی است.

- تاریخچه کسب و کار به وسیله شرکت‌های برتری نوشته شده است که به طور ساده از شناختن تأثیرات بالقوه‌ای که برای مثال بر فرآیند فناوری، یا تغییر در زنجیره تأمین‌شان وجود داشته، غافل بوده‌اند.

- همچنین بسیار از تلاش‌ها برای دستیابی به استراتژی مناسب شکست خورده، فقط به خاطر اینکه عملیات، توجه بی‌موردی فقط به یک حوزه تصمیم‌گیری کلیدی کرده است.

- به عبارت دیگر توجه تک‌بعدی انجام داده است؛ و از دیدن سایر حوزه‌های تصمیم، کوتاهی کرده است.



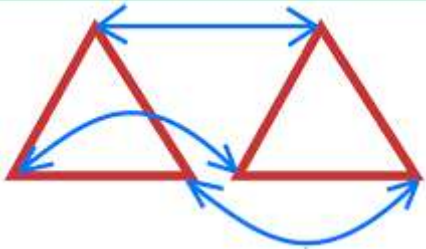
# تدوین استراتژی

- انسجام
- انسجام زمانی وجود دارد که انتخاب‌های انجام‌شده در هر حوزه تصمیم عملیات را به جهت‌های متفاوت نکشد.
- برای مثال، اگر فناوری منعطف جدید به محصولات و خدمات جدید اجازه دهد که مطابق با نیاز مشتری تولید شوند.
- به عبارت دیگر، همه حوزه‌های تصمیم‌گیری همدیگر را برای ارتقا اهداف عملکردی ویژه باید تکمیل کنند و تقویت نمایند.
- مشکل اصلی دستیابی به انسجام این است که تصمیم‌های زیادی باید گرفته شوند که همه آنها تأثیرات استراتژیک دارند و این موضوع نسبتاً به آسانی می‌توان به تصمیم‌گیری منجر شود که به‌طور سهوی باعث از دست رفتن انسجام می‌شود.



# تدوین استراتژی

- تناظر
- یک عملیات باید به تناظر بین انتخاب‌هایی که در هر یک از حوزه‌های تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد و اولویت‌های دستیابی به هر یک از اهداف عملکردی دست یابد؛
- به عبارت دیگر، استراتژی‌های پیگیری شده در هر یک از حوزه‌های تصمیم‌گیری باید اولویت درست هر یک از اهداف عملکردی را نشان دهند.
- برای مثال، اگر کاهش هزینه هدف اصلی سازمانی برای یک عملیات است پس تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در فرآیند فناوری ممکن است به اشتباه یک تجهیزات قدیمی را از تأمین‌کنندگان دسته سوم خریداری کند به این امید که استراتژی کاهش هزینه را رعایت می‌کند.
- تجهیزات قدیمی ممکن نیست
- انعطاف‌پذیری بیشتری از تجهیزات نوآورانه و جدیدی که مطابق نیاز مشتری طراحی می‌شود داشته باشد از این رو ممکن است در سایر حوزه‌های تصمیم‌گیری نه تنها باعث کاهش هزینه نشود بلکه زیان‌آوری نیز باشد.



# تدوین استراتژی

- بحرانیت
- اگرچه تمام حوزه‌های تصمیم‌گیری مهم هستند و دیدگاه جامع باید حاکم باشد، اما در اصطلاح کاربردی، برخی از منابع و تجهیزات از برخی دیگر بحرانی‌تر است. قضاوت در مورد اینکه کدام خانه ماتریس استراتژی عملیات بحرانی است بستگی دارد به شرایط ویژه‌ای که استراتژی عملیات منحصر به فرد شرکت دارد.
- بنابراین بسیار دشوار است که خانه‌های خاصی از ماتریس را به‌طور عام، به‌عنوان خانه‌های بحرانی قلمداد کنیم. اما به‌طور کلی فرد می‌تواند با پرسیدن سؤال‌هایی به این نتیجه برسد که کدام خانه بحرانی است.
- سؤالات عبارت‌اند از: اگر انعطاف‌پذیری مهم است، از تمام حوزه‌هایی که ما در آن تصمیم‌گیری می‌کنیم (ظرفیت، زنجیره تأمین، فرآیند فناوری و توسعه و سازماندهی) کدام یک تأثیر بیشتری بر انعطاف‌پذیری دارند؟
- این سؤال‌ها می‌تواند برای اهداف عملکردی نیز به کار گرفته شود. البته با توجه به آن‌هایی که بیشترین اولویت را دارند.



# تحلیل‌های لازم برای تدوین استراتژی عملیات

- تدوین استراتژی نیازمند تحلیل‌های قابل توجهی است.
- همانطور که انتظار می‌رود، در یک فرایند همسوسازی الزامات بازار با منابع عملیاتی، دو مدیر مرتبط با موضوع، نگران بازار و منابع خود خواهند بود.
- دلیل اصلی این امر، تقویت توازن بین منابع و الزامات بازار است. هرچند که عموماً تکنیک‌ها و ابزارهای خوبی برای تحلیل بازار وجود دارد، در حقیقت هنوز هم این کار با ابهامات و عدم قطعیت‌هایی مواجه است.



# تحلیل‌های لازم برای تدوین استراتژی عملیات

- تحلیل الزامات بازار
- مدل‌های ساختاریافته بسیاری برای تحلیل محیط خارجی وجود دارد اما این ثابت نمی‌کند که این مدلها محفوظ از خطا هستند.
- صرفنظر از اینکه این مدل‌ها چقدر پیچیده و تفصیلی باشند و همچنین چقدر زمان و تلاش باید صرف جمع‌آوری داده‌ها نمود، این فرایند یک فرایند پر ابهام و پیچیده است.



# تحلیل‌های لازم برای تدوین استراتژی عملیات

- تحلیل قابلیت‌های منابع عملیاتی
- تحلیل SWOT نقطه شروع خوبی برای تحلیل منابع عملیاتی است. این مکانیزم مشخصاً عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) را باهم مرتبط می‌سازد.
- جدول زیر برخی از عوامل عملیاتی ممکن را که در چنین تحلیلی به کار می‌روند ارائه می‌دهد.
- بسیاری از نقاط ضعف، همان عدم وجود نقاط قوت خاص هستند، به عنوان مثال، داشتن تخصص اجرای داخلی عملیات یک نقطه قوت است و فقدان آن یک نقطه ضعف محسوب می‌شود.
- برخی از نقاط قوت نیز ممکن است باهم تعارض داشته باشند. یا این که آنچه در مجموعه‌ای از شرایط نقطه قوت محسوب می‌شود ممکن است در مواقع دیگر نقطه ضعف به حساب بیاید.



برخی از عوامل مرتبط با عملیات در یک تحلیل SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف
صرفه‌جویی در مقیاس	حجم غیراقتصادی
توانایی در تنظیم ظرفیت	بهره‌برداری ناکافی از ظرفیت
ظرفیت مناسب	ظرفیت ناکافی
مکان مناسب	مکان نامناسب
روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان	عدم وجود روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان
دانش در مورد بازار عرضه	فقدان دانش در مورد بازار عرضه
کنترل بر زنجیره تأمین	تکنولوژی فرایند قدیمی با عملکرد ضعیف
تکنولوژی فرایند پیشرفته	ساختار سازمانی یا تصمیم‌گیری غیر منعطف
ساختار سازمانی منعطف	عدم وجود تخصص عملیاتی داخلی
تخصص عملیاتی داخلی	سطح ایستای عملکرد عملیاتی
فرهنگ بهبود مستمر	مهارت ضعیف توسعه محصول و خدمات
فرایندهای اثربخش توسعه محصول و خدمات	



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

۱. رویکرد هایز و ویل رایت

۲. چارچوب هیل برای تحلیل استراتژی تولید و عملیات

۳. روش گروه کمبریج



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

- رویکرد هایز و ویل رایت
- به دنبال ارائه شرایط ویژه‌ای برای توسعه‌ای است که به شرکت اجازه می‌دهد وضعیت جاری خود را ارزیابی کند.
- این کار به شرکت اجازه می‌دهد که موقعیت کنونی خود را با نیازهای بازار و کسب‌وکار مقایسه کند و ارزیابی لازم را برای تبدیل این وضعیت به یک برنامه توسعه مناسب انجام دهد.
- هرچند که این چارچوب در اصل برای بخش تولید نوشته شده است اما می‌توان آن را برای بخش خدمات نیز بکار گرفت.



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

## • رویکرد هایز و ویل رایت

۱. خنثی سازی درونی: به حداقل رساندن پتانسیل منفی تولید

۲. خنثی سازی بیرونی: رسیدن به تعادل با رقبا

۳. حمایت درونی: پشتیبانی مدون از استراتژی کسب و کار

۴. پشتیبانی خارجی: پیگیری مزیت رقابتی مبتنی بر تولید



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

۱. خنثی‌سازی درونی: به حداقل رساندن پتانسیل منفی تولید

- در این مرحله باید تضمین کنیم که روند تولید شرکت قطع نمی‌شود و نقش تولیدی شرکت از استراتژی‌های پیشین تبعیت می‌کند.

- در اینجا تأکید بر حداقل‌سازی تمامی تأثیرات منفی است که تولید می‌تواند بر پیشرفت شرکت و موقعیت در بازار داشته باشد.



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

## ۲. خنثی سازی بیرونی: رسیدن به تعادل با رقبا

- مدیران ارشد تولید را تنها تا جایی مهم می‌پندارند که در کارایی و اثربخشی با رقبای حاضر در همان صنعت مطابق باشند.
- در اینجا تأکید بر اقدامات جاری صنعت در مدیریت جریان کار، پرهیز از نوآوری‌های بزرگ در محصول یا تکنولوژی‌های فرآیند و در نظر داشتن صرفه‌جویی در مقیاس و کارایی به‌عنوان مهمترین عوامل در تولید است.
- در واقع واحد تولید به دنبال تضمین این مسئله است که به چیزی برابر با سایر رقبا دست یابد.



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

۳. حمایت درونی: پشتیبانی مدون از استراتژی کسب و کار

- مدیران ارشد از تولید انتظار دارند که از جایگاه رقابتی شرکت پشتیبانی و آن را تقویت کند.
- آنها سهم تولید را منتج از اهداف سازمانی می بینند. آنها تضمین می کنند که تصمیمات اتخاذ شده در تولید با استراتژی های شرکت و استراتژی های بازاریابی هماهنگ باشد تا این استراتژی ها برای کارکنان تولیدی قابل درک شود و در توسعه استراتژی های تولیدی بلندمدت در سطح وظیفه ای و در سطح شرکت مؤثر باشد.



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

۴. پشتیبانی خارجی: پیگیری مزیت رقابتی مبتنی بر تولید

- در اینجا مدیران ارشد اجرایی تأثیر قابلیت‌های تولیدی را بر رقابت‌پذیری بسیار زیاد می‌دانند.
- استراتژی تولید منحصر بر مبنای استراتژی‌های داخلی سازمانی و بازاریابی تعیین نمی‌شود بلکه همچنین اجازه می‌دهد که مدیران اجرایی نقش مهمی در توسعه شرکت و استراتژی‌های آن داشته باشند.
- تولید یک سلاح رقابتی برای سازمان است.
- مدیران می‌توانند تشخیص دهند که شرکت آن‌ها در کدام مرحله از این چارچوب قرار دارد و در نتیجه، تغییرات موردنیاز برای سازمان را برای رسیدن به مرحله بعد شناسایی نمایند.



# رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی

- هایز و ویلرایت چگونگی ارتباط استراتژی تولید و عملیات را با استراتژی کسب و کار نشان می دهد و همچنین ترسیم می کند که چگونه از یک استراتژی مبهم و واکنشی (مرحله اول) می توان به یک استراتژی کامل (مرحله چهارم) دست یافت.
- اهمیت مدل در به کارگیری ترسیم استراتژی است زیرا این کار کمک میکند که شرکت درک کند که در چه شرایطی، تولید و عملیات شرکت با فرآیند استراتژی کسب و کار همراستا می شوند.
- همچنین این رویکرد اهمیت و محتوای استراتژی عملیات را نیز روشن کرد.





# چارچوب هیل برای تحلیل استراتژی تولید و عملیات

- چارچوب هیل ارتباطی را بین سطوح مختلف خلق استراتژی ایجاد می کند.
- این چارچوب یک رویه پنج مرحله ای است. گام های این چارچوب به شرح زیر است:

۱. تعریف اهداف شرکت: این گام شامل درک درست از اهداف بلندمدت شرکت است.

۲. تعیین استراتژی های بازاریابی برای تحقق این اهداف: این گام شامل درک درست از این موضوع است که چگونه استراتژی بازار سازمان برای دستیابی به اهداف شرکت توسعه می یابد. این گام تحت تأثیر شناسایی بازار محصول و خدمات است که استراتژی عملیات باید نیازهای آن را رفع کند، همچنین شناسایی ویژگی های محصول و خدمات مثل اندازه و وسعت، محتوا و حجم که عملیات نیازمند تأمین آنها است.



# چارچوب هیل برای تحلیل استراتژی تولید و عملیات

۳. ارزیابی اینکه محصولات/خدمات مختلف تا چه اندازه نسبت به محصولات/خدمات رقبا برتری دارند.

۴. انتخاب فرآیند: تعیین مناسب‌ترین حالت برای تولید این مجموعه از محصولات یا ارائه‌ای مجموعه از خدمات. هدف در این بخش ارائه یک سری از ویژگی‌های ساختاری عملیات است که با همدیگر انسجام دارند و با یکدیگر در حوزه‌هایی که شرکت تمایل به رقابت دارد هماهنگی و تناظر دارند.

۵. ایجاد زیرساخت موردنیاز برای پشتیبانی از فرآیند تولید/عملیات



گام ۵	گام ۴	گام ۳	گام ۲	گام ۱
استراتژی عملیات		محصولات و خدمات چگونه باعث جذب سفارش می‌شوند؟	اهداف بازاریابی	اهداف شرکتی
زیرساخت	انتخاب فرایند			
<ul style="list-style-type: none"> <li>پشتیبانی</li> <li>وظیفه‌ای</li> <li>سیستم‌های برنامه</li> <li>ریزی و کنترل</li> <li>عملیات</li> <li>سازمان‌دهی کار</li> <li>سیستم‌های</li> <li>پرداخت</li> <li>ساختار سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تکنولوژی</li> <li>فرایند</li> <li>کیفیت</li> <li>بده بستان‌های</li> <li>فرایند</li> <li>نقش موجودی</li> <li>ظرفیت، اندازه،</li> <li>زمان‌بندی،</li> <li>مکان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قیمت</li> <li>کیفیت</li> <li>سرعت تحویل</li> <li>قابلیت اطمینان</li> <li>تحویل</li> <li>طیف</li> <li>محصولات/خدمات</li> <li>طراحی</li> <li>محصول/خدمات</li> <li>تصویر برند</li> <li>خدمات فنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازارها و</li> <li>بخش‌های بازار</li> <li>محصولات/خدمات</li> <li>طیف</li> <li>ترکیب</li> <li>حجم</li> <li>استانداردسازی یا</li> <li>سفارشی‌سازی</li> <li>نوآوری</li> <li>پیشرو یا دنباله‌رو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رشد</li> <li>سود</li> <li>ROI</li> <li>سایر</li> <li>معیارهای</li> <li>مالی</li> </ul>

# چارچوب هیل برای تحلیل استراتژی تولید و عملیات

- چارچوب هیل قصد ندارد تا به یک گذار ترتیبی ساده از گام ۵ تا گام ۱ اشاره نماید، هرچند که در طی فرایند تدوین استراتژی عملیات، حرکت در این مسیر خواهد بود.
- هیل این فرایند را یک فرایند تکراری می‌داند. در این فرایند تکراری، شناسایی عوامل رقابتی در گام ۲ حیاتی تلقی می‌شود.
- در این مرحله است که عدم انطباق بین آنچه استراتژی سازمان می‌خواهد و آنچه عملیات می‌تواند فراهم کند، مشخص می‌گردد.



# روش گروه کمبریج

- این روش در دانشگاه کمبریج برای توسعه استراتژی‌های عملیاتی وزارت صنعت و تجارت انگلستان ابداع شد.
- این چارچوب موضوعاتی نظیر الزامات بازار، تهدیدات رقبا، عملکرد سیستم‌های موجود و چگونگی ترکیب آن‌ها را در یک طرح جامع و معنادار پوشش می‌دهد.



## مرحله ۱: درک موقعیت بازار

تعیین آنچه بازار نیاز دارد

ثبت و ضبط چگونگی اصلاح سیستم

شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها

## مرحله ۲: ارزیابی عملیات تولید

ارزیابی سیستم تولید موجود

## مرحله ۳: توسعه استراتژی جدید

تعیین این‌که چه بهبودهایی باید انجام شود

تجدید نظر در استراتژی

# روش گروه کمبریج

- مرحله یک- جمع‌آوری اطلاعات اولیه‌ای در مورد خانواده محصول که اهمیت این خانواده را برای کسب‌وکار و کسب قدرت در بازار نشان می‌دهد.
- سپس معیار رقابتی برای هر خانواده تعیین می‌شود (نظیر قیمت، عملکرد تحویل و غیره) و عملکرد فعلی سازمان بر مبنای این معیار ارزیابی می‌شود.
- درنهایت، نواحی بالقوه سودآوری و آسیب‌پذیری محصول در کسب‌وکار شناسایی می‌شود.



# روش گروه کمبریج

- مرحله دو: ارزیابی استراتژی عملیاتی فعلی و تحلیل آن در نه حوزه:
- امکانات: کارخانه‌های تولیدی شامل تعداد، اندازه، مکان
- ظرفیت: حداکثر خروجی برای هر کارخانه
- محدوده فرآیند: میزان ادغام عمودی
- فرآیندها: فعالیت‌های تبدیل و نحوه سازماندهی آنها
- منابع انسانی: عوامل مربوط به کارکنان
- کیفیت: ابزارهای تضمین اینکه محصولات، فرآیندها و کارکنان مطابق استاندارد عمل می‌کنند.
- سیاست‌های کنترلی: دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی/کنترل عملیات و فلسفه تولید
- تأمین‌کنندگان: روابط و روش‌هایی برای تضمین تحویل مواد اولیه ورودی
- محصولات جدید: مکانیزم‌ها و فرآیندهایی برای مدیریت معرفی محصول جدید





# روش گروه کمبریج

- مرحله سه- استفاده از نتایج تحلیل‌های انجام‌شده در مراحل یک و دو و توسعه یک استراتژی عملیاتی جدید که فعالیت‌های عملیاتی را به استراتژی سازمان و نیازهای بازار مرتبط می‌سازد. گام‌های این فرآیند به صورت زیر است:
  ۱. انتخاب مهم‌ترین خانواده محصول بر مبنای ارزیابی سهم نسبی آن‌ها در سودآوری، پتانسیل رشد سهم بازار یا اندازه کلی بازار و توان فعلی بازار
  ۲. در نظر گرفتن هر خانواده و مقایسه معیار رقابتی بازار با عملکرد حاصل
  ۳. شناسایی سیاست‌های عملیاتی که در عدم مطابقت بین معیار رقابتی و عملکرد واقعی نقش دارند.
  ۴. شناسایی نقاط ضعف سیاست‌ها
  ۵. در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدها
  ۶. شناسایی اقدامات ممکن و گزینه‌های استراتژیک
  ۷. تکرار مراحل برای خانواده‌های دیگر محصولات

