

به نام خدا



استراتژی عملیات (Operations Strategy)

تفکر استراتژیک

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

در جستجوی فرصت ها

در جستجوی فرصت ها



- استعاره شکارچی
- در هر رویدادی فرصت ها را جستجو کنید.
- شرط: داشتن حس کنجکاوی، جستجوگری و پرسشگری
- مثال American Express
 - در صنعت خدمات مالی
 - ابداع کارت های اعتباری، کارت های شارژ، چک مسافرتی
- اقدامات در بحران ۲۰۰۸
 - به رسمیت شناختن وضعیت اضطراری
 - در نظر گرفتن برنامه کوتاه مدت برای کاهش هزینه ها و بازسازی ساختاری
 - عدم کاهش بودجه خدمات به مشتریان
 - اجرای استراتژی رشد: جذب سپرده برای عرضه خدمات مالی یکپارچه دیجیتال
 - فرصت شناسی در دل تلاطم ها و سرمایه گذاری گزینشی روی فرصت های ارزش آفرین

منبع فرصت ها

- از درون ضعف ها
- از درون تهدیدات
- از درون آینده
- از درون قوت ها

از درون ضعف ها

- تبدیل ضعف به فرصت
- داستان جودوکار یک دست
 - ۶ ماه بدنسازی و ۱ ماه یادگیری فقط یک فن
 - تسلط بر یک فن
 - امیدش فقط همان یک فن بود
 - مقابله با این فن نیازمند گرفتن دست چپ او بود که چنین دستی هم نداشت
- مثال شرکت کوماتسو
 - رقیب کاترپیلار
 - عدم توانایی برای رقابت در زمینه خدمات پس از فروش و نگهداری و تعمیرات
 - استراتژی: طراحی و تولید محصولاتی با عملکرد بالاتر که کمتر نیاز به تغییرات داشته باشد.

از درون تهدیدات

- تبدیل تهدیدات به فرصت
- در هر تهدیدی فرصتی موجود است
- مثال: نگرانی های زیست محیطی درباره گرمایش زمین
- وولوو، فولکس واگن و رنو: تولید خودروهای کم مصرف، برقی یا هیبریدی
- مثال: در شرایط رکود اقتصاد جهانی
- کاهش صادرات مواد خام برای کشورها
- وجود فرصت خرید تکنولوژی های با هزینه پایین تر
- سرمایه گذاری در تاسیسات تبدیل مواد خام به فرآورده دارای ارزش افزوده

از درون آینده

- رصد تحولات و روندهای آینده و اتخاذ رویکرد انطباقی با آینده
- مثال: تحول در الگوهای انرژی
 - تاکید بر انرژی های پاک به جای سوخت های فسیلی
 - تولید خودروهای الکتریکی یا هیبریدی
- مثال: شهرهای هوشمند
- مثال: شرکت UPS در کنار Fedex و DHL (حمل و نقل بسته های پستی)
 - قابلیت ردگیری بسته های پستی از طریق سایت

از درون قوت ها

- سرمایه مالی

- خرید برخی از شرکت های رقیب یا مکمل
- ورود به کسب و کارهای جدید

- فضای فیزیکی

- چند کاربره کردن فضای فیزیکی
- تکمیل سبد محصولات و خدمات

- داده ها

- تحلیل داده ها و کسب بینش های جدید از مخاطبان

- سرمایه انسانی

- نوآوری

از درون قوت ها

• سنگاپور

- فقیر از لحاظ برخورداری از ذخایر معدنی
- موقعیت جغرافیایی: کسب درآمد از حمل و نقل دریایی با تامین امنیت آبراهه های پیرامون خود
- مرکزی جهانی برای تجارت فراورده های نفتی
- یکی از مقاصد جذاب گردشگری طبیعی و تفریحی
- تمرکز روی صنایع آینده دار مثل صنعت الکترونیک، IT، تجهیزات پزشکی و ...
- تسهیل راه اندازی کسب و کار در کشور



چند نکته پایانی

- گاهی اوقات دفعه بعدی وجود ندارد.
- الان یا هیچ وقت
- فرصت ها را از دست ندهید
- فرصت ها از بین نمی روند بلکه از شخصی به شخص دیگر منتقل می شوند.
- فرصت های فراوانی در پیرامون ما وجود دارند
- اما همه آن ها استراتژیک نیستند و ارزش سرمایه گذاری ندارند.

تمرکز گرایى و هدف مندى

مثال جنرال الکتریک

- در شروع فعالیت، متمرکز در زمینه های مرتبط با انرژی برق
- پس از پایان جنگ جهانی اول: خارج شدن از تمرکز و ورود به هر نوع کسب و کاری



پیامدها

- پیچیده تر شدن اداره شرکت
- عدم رشد برخی از کسب و کارهای جدید

حل مشکل

- مدیر عامل شدن جک ولش با فلسفه مدیریتی: شماره ۱ یا ۲ صنعت خود باشید.
- شروع به واگذاری کسب و کارهایی کرد که GE در آن ها نمی توانست اول یا دوم باشد.
- خرید کسب و کارهای منطبق با قابلیت های GE

چرایی و چگونگی هدف گذاری



چرایی

- استعاره فانوس دریایی
- ایجاد کانون تمرکز
- اجتناب از پراکنده کاری
- جهت دهی به تصمیم گیری ها

چگونگی

- عدم امکان دستیابی به تعالی و سرآمدی در همه موضوعات
- نمی توان در همه زمینه ها، بازارها، محصولات و اقدامات موفق شد.
- موفقیت: نیازمند انتخاب های دقیق و مشخص و اولویت بندی و کنار گذاشتن بعضی از چیزها
- وقتی همه چیز مهم پنداشته شود، هیچ چیز مهم نخواهد بود.

مثال: سیسکو

- حفظ تمرکز در تولید تجهیزات شبکه برخلاف بسیاری از شرکت های مشابه

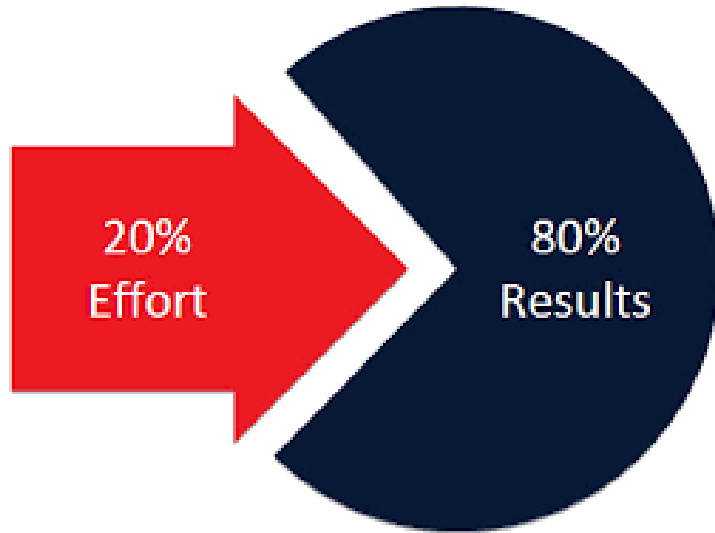
تصمیمات واقعی و شبه تصمیمات

- شبه تصمیم مانند دنبال کردن همزمان دو خرگوش است.
- نحوه تشخیص تصمیمات واقعی از شبه تصمیمات
- تصمیمات واقعی دردناک هستند: زیرا به خاطر آن ها مجبوریم گزینه های ظاهرا جذاب را کنار بگذاریم.
- شبه تصمیم دردناک نیست.
- **مهارت نه گفتن**
- کریستین بوبن نویسنده فرانسوی: در زندگی تعداد محدودی **بله** در اختیارمان است که باید با تعدادی **نه** از آن ها محافظت کنیم.
- **کره جنوبی**
- تمرکزگرایی و هدف مندی در سطح ملی
- توسعه صنعتی با تمرکز بر چند صنعت خاص: فولاد، پتروشیمی، خودرو، الکترونیک، کشتی سازی
- تدوین سیاست های حمایتی
- تشویق بخش خصوصی برای شکل دهی بنگاه های بزرگ

مزایای هدفگذاری

- تمرکز منابع محدود سازمان روی چند هدف مشخص
- جلوگیری از آشفتگی فکری (ناسازگاری افقی)
- دستیابی به بالاترین کیفیت و پایین ترین قیمت ناسازگار است.
- جلوگیری از آشفتگی عملی (ناسازگاری عمودی)
- ناسازگاری بین اهداف و اقدامات
- مثال: هدف استراتژیک سازمان: توسعه بازار محصولات فعلی اما R&D در صدد توسعه محصولات جدید برای بازار فعلی است.
- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد
- سازمان ها می توانند بر مبنای اهداف به تدوین شاخص های عملکرد مطلوب بپردازند.

ابزارهای تمرکزگرایی و هدف مندی



• تحلیل پاره تو

- ۲۰٪ از عوامل ایجاد کننده ۸۰٪ نتایج است.
- ۲۰٪ از محصولات بیشترین سود را ایجاد می کنند.
- ۲۰٪ از مشتریان بیشترین خریدها را انجام می دهند.
- تعداد اندکی از عوامل حیاتی و تعداد زیادی از عوامل بی اهمیت
- پیدا کردن نقاط اهرمی

• مثال: یک شرکت پیمانکاری عمرانی در ۶ ماه اخیر وضع مناسبی نداشته است. ریشه مشکلات:

- ترکیب ماشین آلات شرکت جوابگو نیست.
- فرسودگی و افزایش میزان خرابی ماشین آلات
- نداشتن مهارت کافی برای کار با ماشین آلات
- پس از بررسی، مهم ترین عامل: مساله فرسودگی ماشین آلات

منابع

- مجتبی لشکر بلوکی و سید حسین جلالی. (۱۳۹۸). **ذهن استراتژیست**. انتشارات آریانا قلم.
- Rumelt, R. (2011). **Good Strategy Bad Strategy**.
- Harvard Business Review. (2011). **HBR's 10 Must Reads On Strategy**. Harvard Business Review Press.