

## فصل چهارم

### استراتژی عملیات ( operation sterategy )

استراتژی عملیات مهمترین موضوع و چالش صنایع در رقابت پذیر کردن می باشد. با مطالعه ی این فصل و بخش تکمیلی آن با اجزای اصلی استراتژی های عملیات و توسعه آن آشنا می شوید. همچنین درک مناسبی از محک زنی (Bench marking) بدست خواهید آورد.

#### دیدگاههای مدیریتی

۱. تمرکز بر مشتری ؛
۲. رقابت همزمان در زمینه های قیمت ، کیفیت ، زمان ، خدمات، انعطاف پذیری و قابلیت اطمینان ؛
۳. سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و تکنولوژی های پیشرفته؛
۴. یکپارچه نمودن افراد و سیستم ؛
۵. بهبود مستمر محصول و کارخانه و فرایند .

#### ارزیابی مستمر

۱. مشتریان چه کسانی هستند نیازهایشان کدام است و بر کدامیک ابعاد رقابتی شش گانه تاکید دارند؟
۲. آیا شرکت یک محلی ، چند ملیتی یا جهانی است، شعبات و تقسیمات آن به چه صورت است، جوانب رقابتی شرکت و چگونگی در شایستگی اساسی شرکت تاثیر می گذارد، قطعا به نوع شعبات و تقسیمات و نگاه استراتژی شرکت بستگی دارد.
۳. شرایط اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی برای بازار شرکت چگونه است؟
۴. ساختار صنعت مورد نظر چیست ؟ رقبا چه کسانی هستند؟ آیا شرکت نوپا است ؟نقطه ضعف و قوت شرکت چیست ؟ استراتژی رقبا چیست ؟
۵. نرخ تکنولوژی و جهت تغییرات تکنولوژی در صنعت مورد نظر چیست؟ پتانسیل شرکت برای تغییر تکنولوژی چیست ؟ رقبا در چه شرایطی از این تغییر تکنولوژی هستند؟

۶. آیا نقاط ضعف و قوت شرکت شناسایی شده و کدام است؟ هسته های رقابتی و قابلیت استراتژیک آن چیست؟ و این موارد تا چه حد قابل تحمل هستند منابع انسانی، فیزیکی، مالی و تکنولوژیکی شرکت کدام است؟ کدام محورها قابل پرورش و توسعه می باشند، که با حمایت شرکت در شرایط بهتری قرار گیرد؟  
۷. شرکت در چه قراردادهایی درگیر است.

## تعریف شایستگی های اساسی

قابلیت محصول عبارتست از بنیان های حرفه ای خاص در زنجیره ارزش که می تواند بر دامنه گسترده از محصولات اعمال شود و بنابراین راه شرکت را به بازارهای مختلف باز کنند.

قابلیت های استراتژیک عبارتند از فرایندهای تجاری، مشتری گرا که شایستگی های اساسی یک شرکت را حمایت کرده و متعادل می کند.

## مقایسه استراتژی های بلند مدت و فرصت طلبی

دو طرز تفکر در مورد استراتژی شرکتها وجود دارد:

۱. طرز تفکر بر اساس مفاهیم تعریف شده در دانشگاههای آمریکایی که می گوید برنامه ریزی رسمی در یک افق زمانی چند ساله می تواند برای رسیدن یک سطح رقابتی مفید واقع شود.
۲. عقیده دوم بر این مبنا می شود برنامه ریزی بلند مدت مفید است ولیکن اغلب مدیران نباید تحت نظم و ترتیب خاص فقط برنامه نمایند بلکه بایست به دنبال فرصت ها نیز باشند.

## ایجاد استراتژی عملیاتی و ممیزی عملیاتی

ممیزی کردن عبارتست از بازنگری عمیق منابع، قابلیتها و نقاط قوت و ضعف که شامل بعضا تکنولوژی موجود، تسلط بر تکنولوژی خاص، کانالهای توزیع و سیستم های ارسال، دامنه کارهای تولید (خدمات قابل ارائه)، موقعیت و عمر و ظرفیت فرایندها و تکنولوژیهای موجود و پتانسیل های تکنولوژیکی، نحوه ی ارتباط با تامین کننده های

مواد اولیه ، مهارت ها و دانش و ارتباط نیروی کار ، قابلیت ها و چگونگی ریسک پذیری و هماهنگی شرایط عدم اطمینان از سوی مدیریت.

### **شایستگی های عملیاتی (محصولی که تولید می شود)**

آیا نیازی هست که یک شرکت دارای شایستگی عملیاتی باشد ؟ قطعاً جواب مثبت است . زیرا یک مجموعه تولیدی ، صنعتی و خدماتی باید در هر یک از بخش های کارهای خود دارای شایستگی باشد تا بتواند در اقتصاد جهانی به رقابت بپردازد.

### **استراتژی عملیاتی جهانی**

وقتی یک شرکت بخواهد در چند کشور مختلف عمل کند به حجم بررسی استراتژی خود می افزاید.

۱. ظرفیت
۲. تسهیلات
۳. تکنولوژی
۴. یکپارچگی
۵. ابتکار
۶. نیروی کار
۷. روش ها و برنامه ریزی
۸. مدیریت و سازمان

### **روشهای عملیات اقتصادی و جهانی**

از روش های معمول سه روش برای عملیات اقتصادی و جهانی وجود دارد :

۱. ایجاد بازرگانی معاملاتی ، یک روش سنتی گسترش یک شرکت در بازارها با تعرفه ها و محدودیت های وارداتی بسیار می باشد.
۲. روش دیگر گسترش عبارتست از قراردادهای همکاری که به جای یک رابطه قانونی یک رابطه شراکتی است.
۳. سومین رقابت جهانی شرکت بکارگیری شبکه ها که مستلزم همکاری درونی می باشد.

## بخش تکمیلی فصل چهارم

### محک زنی رقابتی

تعریف محک زنی : یک استاندارد و یا یک نقطه مرجع است که به کمک آن می توان چیزی را اندازه گیری کرد و یا در مورد آن قضاوت نمود.

تعریف محک زنی رقابتی: مشتمل بر تحلیل عملکرد بهترین شرکتها می باشد بدین ترتیب عملکرد بهترین ها بعنوان محک جهت مقایسه با عملکرد سایر شرکتها و بهبود آنها تلقی می شود ، در محک زنی رقابتی عملکرد شرکتها هم تخصص، ارزیابی شده و بهترین عملکرد به عنوان محک قلمداد می گردد ، با مطالعه بهترین ها یک شرکت به چگونگی عملکرد خود پی برده سعی در کشف انحرافات بین شرکت محک زده شده و خودش خواهد داشت.

ارضای مشتری توانایی مدیران شرکت در ارائه محصولات و خدماتی که مشتریان خواستار آنها هستند و همچنین میزان سرمایه ای که شرکت به توسعه بلند مدت خود تخصیص می دهد، بیانگر میزان اثربخشی عملیات شرکت می باشد و به عبارت دیگر عرضه محصولات و خدمات می بایست به تعداد مناسب و در زمان مناسب صورت گیرد که به آن کیفیت محصول فراگیر یا ( TPQ ) اطلاق می شود و در غیر این صورت شرکت مشتریان خود را از دست می دهد.

## فصل پنجم

### مدیریت تقاضا

مدیریت تقاضا در سراسر افق برنامه ریزی به سوالات زیر می بایست همواره پاسخگو باشد .

چه چیزی باید تولید شود؟ به چه میزان تولید شود؟ در کجا تولید شود؟ چه وقت تولید شود؟

در پیش بینی های برنامه ریزی و بهبودبخشی برنامه ریزی های تولید تجمعی و برنامه های استخدامی مورد نیاز تولید که یک برنامه ریزی زمان بندی برای تولید گروه محصولات می باشد و طی یک دوره قرار است تولید شود. می توان سطح کلی تقاضای مصرف کننده را با کاهش قیمت فروش ، توسعه جغرافیایی بازار، بهبود محصول یا خدمات و تخفیف برای خرید کلی افزایش داد.

در رویکردهای کیفی برای پیش بینی تقاضا یکی از مهمترین روش ها، روش توافق کلی کمیته اجرایی، روش دلفی ، روش ترکیب نظرات نیروی فروش ، روش بررسی مشتریان برای بدست آوردن بازار تقاضا.

