



استراتژی صنعتی

دوره MBA

- * شناخت سیستم های تولید صنعتی
- * شناخت اهرم های تولید صنعتی
- * انتخاب بهترین سیستم تولید
- * تحلیل تغییرات و تکنیک های مورد استفاده در تولید صنعتی
- * چهارچوبی برای تدوین استراتژی صنعتی و برنامه اجرایی آن
- * استفاده از سناریونگاری برای برنامه ریزی استراتژیک صنعتی
- * یکپارچه سازی استراتژی های صنعتی و تجاری و فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک



جلسه اول

شناخت سیستم های تولید صنعتی

www.sadaghianifar.com



| | |
|--------------|---|
| هزینه | هزینه مواد ، کارگر ، سربار و سایر منابع استفاده شده برای تولید یک کالا |
| کیفیت | میزان انطباق مواد و عملیات با مشخصات و انتظارات مشتری و اینکه انتظارات و مشخصات دقیق یا دشوار هستند |
| عملکرد | ویژگی های محصول و اینکه ویژگی ها یا طراحی آن به محصول اجازه انجام کارهایی را میدهد که سایر محصولات قادر به انجام آن نیستند |
| عرضه | زمان تحویل و قابلیت اطمینان زمان تحویل ، زمان بین اخذ سفارش و تحویل به مشتری چقدر است؟ به چه میزانی سفارشها به تاخیر می افتند؟ چرا به تاخیر می افتند؟ |
| انعطاف پذیری | حدی که می توان حجم محصولات موجود را به جهت پاسخ سریع به نیازهای مشتری افزایش یا کاهش داد |
| نوآوری | توانایی تولید محصولات جدید یا ایجاد تغییرات در طراحی برای تولید محصولات جدید |

www.sadaghianifar.com



www.sadaghianifar.com

رقابت بر مبنای هزینه

رقابت بر مبنای کیفیت

رقابت بر مبنای عرضه

رقابت بر مبنای عملکرد

رقابت بر مبنای انعطاف پذیری

رقابت بر مبنای نوآوری



سیستم تولید کارگاهی

- * این سیستم کالایی واحد یا کالاهایی متفاوت در حجمهای یک یا کم تولید میکند.
- * اپراتورها یا نیروی تولیدی در یک واحد ، بسیار ماهرانه با تجهیزات کار میکنند.
- * اگر کارگاه محصولاتی متفاوت تولید کند ابزار و تجهیزات چند منظوره اند.
- * سفارشات پیش از اینکه ابزار و ماشین آلات آزاد شوند معمولا منتظر میمانند.
- * موجودی کالای نیم ساخته در فرایند تولید بالاست و زمان عرضه میتواند طولانی باشد



سیستم تولید دسته ای

* این سیستم کالاهایی با تفاوت کمتر متفاوت در حجمهای کم ولی بالاتر از سیستم کارگاهی تولید میکند.

* کالاها در دسته هایی تولید میشوند که نیازمندیهای چندماهه مشتری را در بر میگیرند.

* بعلت تولید محصولاتی باحجم بیشتر و درعین حال متفاوت ابزاروتجهیزات چند منظوره اند.



سیستم تولید جریان خطی مبتنی بر دستگاه

- * این سیستم کالاهای متفاوت کمتری در حجمهای بالا و با سرعت ثابت تولید میکند.
- * این سیستم تولیدی ، سرمایه بر و کاملاً تخصصی است.
- * کارگران وظایفی نسبتاً ثابت را با سرعتی متناسب با سرعت خط ، انجام میدهند.
- * این سیستم هنگامی بکار میرود که طراحی محصول ثابت و حجم تولید به میزان کافی برای بهره برداری موثر از خط اختصاصی بالا باشد.



سیستم تولید جریان خطی مبتنی بر نفر

- * این سیستم کالاهایی متفاوت در تعداد و حجمهای بالا تولید میکند.
- * این سیستم تولیدی، نسبتاً انعطاف پذیر و دارای قابلیت تغییر برای تولیدات متفاوت است.
- * سرعت تولید کالاها به کالای در حال تولید ، تعداد نفرات هر خط ، و میزان کارگروهی نفرات بستگی دارد.



سیستم تولید جریان مستمر

- * این سیستم تقریبا به سیستم تولید جریان خطی مبتنی بر دستگاه شبیه است.
- * طراحی محصول در این سیستم تولیدی بسیار باثبات است.
- * این سیستم برای تولید یک کالا یا خانواده محدود یک محصول در حجم بسیار بالا طراحی شده است.
- * این سیستم براساس ستاده های هزینه و کیفیت فعالیت کرده و برای تولید کالای استاندارد باکمترین هزینه ممکن بکار میرود.



سیستم تولید بهنگام

* این سیستم نوین کالاهایی متفاوت در تعداد و حجمهای پایین و بالا تولید میکند.

* تاکید و فشار این سیستم تولیدی بر حذف تمام ضایعات یا عناصر غیر ضروری ، جهت دستیابی به هزینه های کمتر ، بهبود کیفیت و عرضه سریعتر است.



سیستم تولید انعطاف پذیر

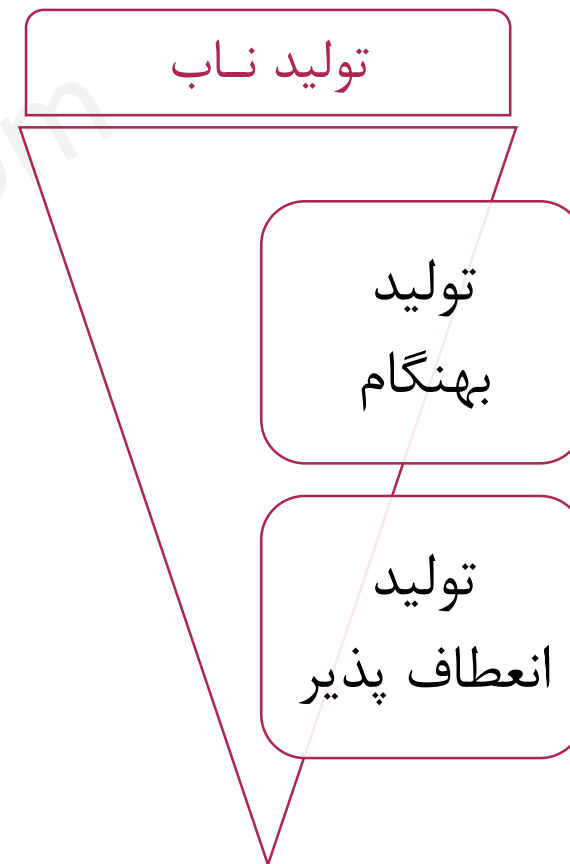
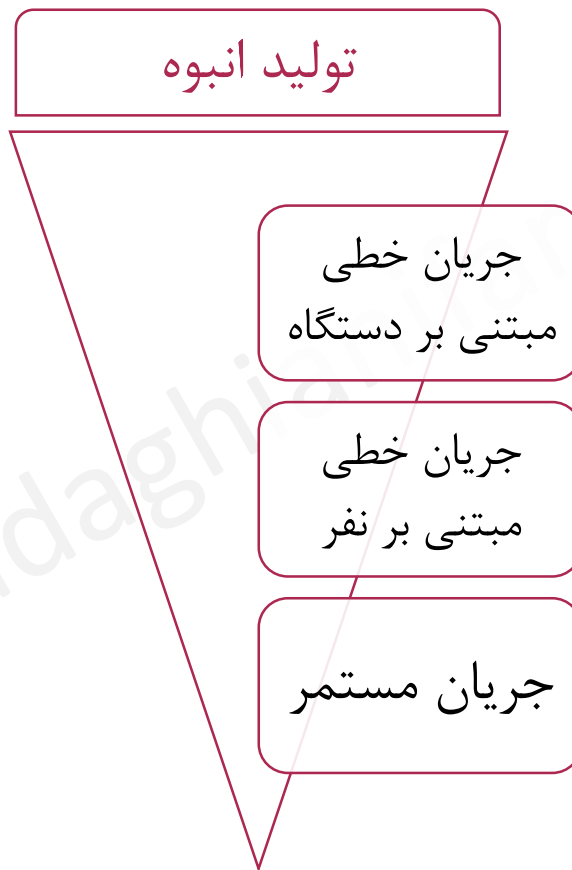
* این سیستم نوین ، سیستمی کاملاً سرمایه بر است.

* دستگاه ها عموماً با کامپیوترها هدایت و کنترل می شوند و سیستم توانایی کار طولانی مدت، بدون وجود مراقب انسانی را دارد.

* دستگاه ها ، اداره مواد و سیستم های هدایت و کنترل تا آنجا انعطاف پذیرند که این سیستم، امکان تولید کالاهای متفاوت با حجم کم را نیز داراست.



تولید سنتی



تولید مدرن



محصولات و حجمها

کالاهای بسیار زیاد
یک یا تعداد کمی از
هریک

کالاهای زیاد
حجم کم

کالاهای زیاد
حجم متوسط

چندین کالا
حجم زیاد

یک کالا
حجم
بسیار زیاد

چیدمان و جریان مواد

چیدمان کاربردی
جریان متنوع

چیدمان سلولی
جریان متنوع با
الگو

جریان خطی

جریان خطی

جریان سخت و
ثابت





جلسه دوم

شناخت اهرم های تولید صنعتی

www.sadaghianifar.com



سیستم های فرعی تولید

- ۱- منابع انسانی
- ۲- کنترل ها و ساختار سازمانی
- ۳- تامین منابع
- ۴- کنترل و برنامه ریزی تولید
- ۵- فناوری تولید
- ۶- تسهیلات

تنظیم های گسترده میتوانند در هر شش اهرم تولید، برای تبدیل از سیستم فعلی تولید به سیستم های متفاوت صورت پذیرند. تعدیل در اهرم تولید ، تغییر در سیستم فرعی است که با تصمیم مدیریت انجام می شود.



موقعیت های شش اهرم - یا تصمیمات گرفته شده در سیستم های فرعی تولید - تبیین کننده موارد زیر هستند:

* نوع سیستم تولید

* چگونگی عملکرد سیستم تولید

* سطح تامین هر یک از ستاده های تولید



منابع انسانی

این سیستم فرعی دربرگیرنده خط مشی های سازمان درباره کارکنان در سیستم تولیدی مورد نظر است.

- * تلفیق کارکنان ماهر و غیرماهر
- * تعداد طبقه بندی های شغلی
- * چند منظوره یا تک منظوره بودن کارکنان
- * میزان آموزش انجام شده و مهارت کارکنان
- * سطح نظارت و سرپرستی
- * خط مشی سازمان در خاتمه خدمت کارکنان
- * میزان و سیاست مسئولیت دهی به کارکنان و حقوق آنها
- * مشارکت و امنیت کارکنان
- * فرصت ها و سیاستهای ترفیع



کنترل ها و ساختار سازمانی

این سیستم فرعی دربرگیرنده ساختار سازمانی ، سامانه های پاداش و فرهنگ کاری سازمان است.

* مرتفع یا مسطح بودن ساختار سازمانی

* معیارهای استفاده شده برای ارزیابی افراد و واحدها

* چگونگی انتخاب مدیران

* روابط رسمی بین گروه ها (صف و ستاد) در سیستم تولیدی

* چگونگی تصمیم گیری در سطح واحدها و سازمان



تامین منابع

این سیستم فرعی برنوع روابط با تامین کنندگان و توزیع کنندگان تاکید میکند.

* تعداد تامین کنندگان و قابلیت‌های آنها

* تعیین مشارکتی یا رقابتی بودن ارتباط با تامین کنندگان

* مسئولیت‌های تامین کنندگان برای طراحی ، هزینه و کیفیت

* میزان انسجام عمودی در سازمان (نحوه مدیریت سازمان بر سیستم های تولید و توزیعی که مالکیتی بر آنها ندارد)

* تعیین رویه تصمیم گیری درباره تولید یک قطعه بصورت داخلی یا خریداری آن از تامین کنندگان بیرونی



کنترل و برنامه ریزی تولید

این سیستم فرعی دربرگیرنده قوانین و اصول برنامه ریزی و کنترل است

* جریان مواد ، کار در جریان گردش و موجودی کالاهای ساخته شده

* فعالیت های کارکنان

* عملیات پشتیبانی و هماهنگی تولید

* ابداع محصولات جدید و چگونگی زمان بندی تغییرات طراحی

* زمان نگهداری

* میزان ، زمان و نحوه سفارش

* کنترل تولید در کارخانه



فناوری فرایند تولید

این سیستم فرعی شامل دستگاهها، فرایندها و فناوریهای بکاررفته در سیستم تولید کالاهاست.

* تعیین چیدمان کارخانه

* عمومی یا تخصصی بودن ماشین آلات

* کم یا زیاد بودن حجم ابزارآلات

* تعیین میزان خودکارسازی

* توسعه فناوری به صورت داخلی یا خریداری از بیرون

* رویه های کنترل کیفیت

تسهیلات

این سیستم فرعی شامل ساختمانهای محل تولید و بخش های درگیر مانند مدیریت مواد، نگهداری و مهندسی و تجهیزات و انبارهاست.

* تعیین بزرگ یا کوچک بودن تسهیلات (اندازه کارخانه)

* تعیین چند منظوره یا اختصاصی بودن تسهیلات

* محل تسهیلات (محل کارخانه)

* برنامه ریزی ظرفیت

* بهبود قابلیت‌های بخش‌های پشتیبان تولید

* متمرکز یا غیرمتمرکز بودن تسهیلات تولید



تعامل میان اهرم های تولید برای تصمیم گیری

۱- آیا تعدیل ، برای سامانه تولید مناسب است ؟

۲- آیا تعدیل ، به عرضه ستاده های تولیدی مورد نیاز کمک خواهد کرد؟

۳- چگونه تعدیل ، در اهرمهای دیگر تاثیر می گذارد؟



عرضه

هزینه

کیفیت

عملکرد

انعطاف پذیری

نوآوری

| عرضه | هزینه | کیفیت | عملکرد | انعطاف پذیری | نوآوری |
|------|-------|-------|--------|--------------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

منابع انسانی

ساختار سازمانی و کنترل

برنامه ریزی تولید و کنترل

تامین

فناوری فرایند

تاسیسات



جلسه سوم

انتخاب بهترین سیستم تولید

www.sadaghianifar.com



* انجام تحلیل رقابتی

* ارتباط میان تحلیل رقابتی و سیستم تولیدی مطلوب

* تنظیم و تغییر سیستم تولید



انجام تحلیل رقابتی

تعیین و شناسایی نیازها و انتظارات مشتری اولین گام در هر تولید است .

مراحل زیر برای انجام تحلیل رقابتی طی می‌گردد:

۱- شناسایی مشخصه ها برای هر ستاده تولیدی

۲- تخمین های عددی درباره : محصول شرکت / محصول نمونه در بازار / محصول رقیب یا رقبای قوی

۳- طبقه بندی هریک از ستاده های تولیدی در دسته های زیر:

* ستاده ارضای بازار (m.q.o) * ستاده سفارش بری (o.w.o) * ستاده بی اهمیت (n.i.o)

۴- تهیه و تنظیم اهداف - معمولاً دوازده ماهه - برای همه مشخصه های ستاده های بازار و سفارش بری

۵- انتخاب بهترین سیستم تولید.



ستاده های ارضای بازار

ستاده هایی هستند که مشتریان انتظار دریافت آنها را دارند و یک کالا برای رقابت و ماندگاری در بازار به آنها نیازمند است. عرضه ستاده های ارضای بازار به معنای عرضه هر مشخصه ستاده در سطحی بسیار بالاست که سطح ارضای بازار نامیده می شود.

ستاده های سفارش بری

این ستاده ها در بازار معمول نیستند و بیشتر به سیستم داخلی شرکت ها ارتباط دارند ولی بر وضعیت بازار شرکت تاثیر زیادی دارند. این ستاده ها تولیدکننده ها را از هم متمایز میکنند و در واقع دلیل خرید مشتریان از شرکت ها یا وفاداری آنها هستند. افزایش سطح ستاده سفارش بری سفارش های بیشتری را بدنبال خواهد داشت.



ارتباط میان تحلیل رقابتی و سیستم تولیدی مطلوب

تواناترین سیستم تولیدی که قادر به عرضه ستاده های مطلوب در سطوح موردنیاز است باید بکار رود.

دامنه احتمالات سیستم های تولیدی مورد نیاز بشرح زیر است:

- * سیستم تولید فعلی ، سیستم مطلوب ومورد نیاز است.
- * سیستم تولید جدیدی موردنیاز است که امکان پذیر و دست یافتنی است.
- * سیستم تولید جدیدی موردنیاز است که امکان پذیر ولی دست نیافتنی است.
- * سیستم تولید جدیدی موردنیاز است اما امکان پذیر نیست.
- * سیستم تولیدی که قادر به عرضه ستاده های تولید مورد نیاز باشد در دست نیست.



سیستم تولید فعلی ، سیستم مطلوب و مورد نیاز است

سیستم تولید فعلی قادر به عرضه ستاده های ارضای بازار و سفارش بری در سطوح هدف است.

این سیستم در وضعیت فعلی بخوبی مدیریت شده است و به میزان کافی سطوح قابلیت تولید را داراست.

سیستم تولید جدیدی مورد نیاز است که امکان پذیر و دست یافتنی است

سیستم تولیدی جدیدی شناسایی میشود که قادر به عرضه ستاده های ارضای بازار و

سفارش بری است .

تنوع و حجمهای تولید برای سیستم تولید جدید مناسب بوده و سازمان قابلیت تولید کافی را به منظور تغییر

از سیستم تولید فعلی به سیستم تولیدی جدید داراست.



سیستم تولید جدیدی موردنیاز است که امکان پذیر ولی دست نیافتنی است

از آنجا که سیستم فعلی تولید قادر به عرضه ستاده های ارضای بازار و سفارش بری در سطوح هدف نیست،

سیستم تولید جدیدی شناسایی می شود که مطلوب و قادر به عرضه ستاده هاست و تنوع محصولات و

حجمهای تولید (داده های بازار و امکانات سازمان) برای سیستم جدید مناسب اند ولی مطالعه اهرم ها نشان

میدهد که تغییر از سیستم فعلی به سیستم جدید دست نیافتنی است.

بنابراین بررسی میشود که آیا سیستم جدیدی میتوان یافت یا نه؟ در غیر اینصورت باید سطح قابلیت ها را


افزایش داد یا با بازگشت به تحلیل رقابتی، مجموعه متفاوتی از ستاده های ارضای بازار و سفارش بری را

انتخاب کرد.



سیستم تولید جدیدی مورد نیاز است اما امکان پذیر نیست

از آنجا که سیستم فعلی تولید قادر به عرضه ستاده های ارضای بازار و سفارش بری در سطوح هدف نیست، سیستم تولید جدیدی شناسایی می شود که است ولی سیستم جدید برای حجم های تولید فعلی مناسب و سازگار نیستند. مانند تغییر سیستم تولید از تولید کارگاهی به تولید خطی مبتنی بر دستگاه. بنابراین بررسی میشود که آیا سیستم جدیدی میتوان یافت یا نه؟ در غیر اینصورت با بازگشت به تحلیل رقابتی، باید مجموعه متفاوتی از ستاده های ارضای بازار و سفارش بری را انتخاب کرد.



سیستم تولیدی که قادر به عرضه ستاده های تولید مورد نیاز باشد در دست نیست

برای سازمان سطوح هدف برای این ستاده ها آنچنان بالاست که هر سیستم تولیدی برای عرضه آنها غیرممکن است. این امر بعضاً زمانی اتفاق می افتد که سازمان تصمیم میگیرد تا همه ستاده های تولید، ستاده های سفارش بری باشد.



عناصر برنامه اجرایی سازماندهی تنظیمات

* شناسایی تنظیمات لازم الاجرا

* تعیین ترتیب و توالی انجام تنظیمات

* تعیین سرعت انجام تنظیمات

* تعیین منابع مورد نیاز



ابزاری ساده برای تحلیل رقابتی

| انعطاف پذیری | | عرضه | | کیفیت | | هزینه | | گروه محصول |
|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|------------|
| سطح فعلی عملکرد | اهمیت | سطح فعلی عملکرد | اهمیت | سطح فعلی عملکرد | اهمیت | سطح فعلی عملکرد | اهمیت | |
| ضعیف | ۱۰ | سر به سر | ۲۰ | ضعیف | ۴۰ | بسیار قوی | ۳۰ | A |
| قوی | ۱۰ | قوی | ۲۰ | سر به سر | ۵۰ | بسیار ضعیف | ۲۰ | B |
| ضعیف | ۱۰ | بسیار قوی | ۳۰ | قوی | ۴۰ | قوی | ۲۰ | C |



جلسه چهارم

تحلیل تغییرات و تکنیک های مورد استفاده در تولید صنعتی

(بخش یکم)



* محدوده تغییرات

بعضی رویکردها هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرند که تغییرات عمده باید در زمان کوتاهی انجام شوند برخی دیگر نیز زمانی که سرعت و محدوده تغییرات کمتر باشند.

* نوع و تکرار تغییرات

تغییرات ممکن است بصورت جریانی یکنواخت، کوچک و افزایشی، یا بصورت گروهی از تغییرات عمده در دوره های زمانی معین و یا سلسله ای از تغییرات غیرمنتظره و بزرگ باشند.

* روشهایی برای شناسایی مسئله

رویکرد بهینه سازی برستاده تولیدی متفاوتی تمرکز میکند که باید در آن حوزه پیشرفت حاصل شود.



رویکردهای معمول بهینه سازی تولید

۱- مدیریت کیفیت جامع

۲- چرخه کوتاه تولید

۳- کایزن

۴- تولید چابک

۵- بازمهندسی



| روش شناسایی مسائل | نوع و تکرار تغییرات | محدوده تغییرات | رویکرد بهینه سازی |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| کیفیت | مستمر ، تغییرات افزایشی | تنظیم اهرم ها | مدیریت کیفیت جامع |
| زمان (عرضه) | مستمر ، تغییرات افزایشی | تنظیم اهرم ها | چرخه کوتاه تولید |
| هزینه | دوره ای ، تغییرات چشمگیر | تنظیم اهرم ها | کایزن |
| انعطاف پذیری | مستمر ، تغییرات افزایشی | تنظیم اهرم ها | تولید چابک |
| وابسته به سیستم تولید جدید | تغییرات بنیادی و گسترده | تغییر سیستم تواند | بازمهندسی |



سوالات اساسی در الگو برداری

* در مقایسه با سال گذشته، چقدر بهتر هستیم؟

* در مقایسه با رقبای خود و شرکتهایی از سایر صنایع، چقدر کارآ هستیم؟

* در محدوده جغرافیایی فعالیت صنعت، در مقایسه با رقبا، کیفیت محصول، زمانهای تنظیم، چرخه زمانی

برای پردازش سفارش ها، طراحی، بودجه آموزشی و تحقیق و توسعه و ساختار سازمانی ما چگونه اند؟

* آیا وضعیت ما به اندازه کافی مناسب است؟



(۱) معیارهای ارزیابی عملکرد

میزان ضایعات، زمان عرضه، محصولات جدید تولید شده در سال، میزان مشارکت در سایر سازمان ها

(۲) فعالیت های انجام شده به منظور بهبود عملکرد و کارایی بهتر در سایر سازمان ها



مراحل الگوبرداری

۱- تعیین اینکه چه اطلاعات و فعالیت هایی را باید الگوبرداری کنیم

۲- تشکیل یک گروه الگوبرداری

۳- شناسایی منبع اطلاعات الگوبرداری

۴- جمع آوری اطلاعات

۵- تحلیل اطلاعات

۶- استفاده از اطلاعات برای تحریک تغییرات



مدیریت کیفیت جامع TQM

مدیریت کیفیت جامع، کیفیت را اینگونه تعریف می کند: کیفیت رضایت مشتری است.

* در مدیریت کیفیت جامع، مشتری کیفیت را تعیین می کند نه تولید و بازاریابی.

* برای مشتریان، کیفیت شامل همه ستاده های تولیدی و غیرتولیدی است، در نتیجه یافتن و

برآوردن انتظارات مشتری در مدیریت کیفیت جامع به معنای عرضه ستاده ها در سطح ارضای بازار

و سفارش بری است.



چرخه کوتاه تولید SCM

این چرخه، مدت زمان دریافت سفارش یک مشتری تا زمان قبول تحویل کالا از سوی همان مشتری است.

* واژه چرخه زمانی در رویکرد بهینه سازی چرخه کوتاه تولید و واژه زمان عرضه در راهبرد تولید واژه های مترادفی هستند.

* چرخه کوتاه تولید بر کاهش میزان زمان در دسترس برای انجام همه فعالیتها در هر یک از چرخه ها بمنظور حذف هر فعالیت غیر ضروری مبتنی است.

Short Cycle Manufacturing



چرخه
طراحی

چرخه
پردازش
سفارشها

چرخه
تولید

چرخه
توزیع

چرخه
مدیریت
منابع



کایزن KAIZEN

کایزن بمعنای بهبودهای مستمر و افزایشی است .
کایزن روشی است که هرچندماه یک بار بهبودهای چشمگیری را درهم می آمیزد.

کایزن شامل چهارمرحله است:

* سازماندهی

* یادگیری

* اجرای سریع

* نمایش



تولید چابک **AGILE MANUFACTURING**

تولید چابک ارتقا فرایندها و رویه ها در یک سیستم تولیدی بمنظور افزایش انعطاف پذیری است.

باز مهندسی **REENGINEERING**

در باز مهندسی ، فرایندهای تجاری موجود و اصول اساسی و مفروضات ، به نفع فرایندهای جدید، که از فناوری اطلاعات استفاده گسترده میکند، دور انداخته می شوند.

فناوری اطلاعات برای خود کار سازی فرایندهای موجود استفاده نمیشود بلکه بمنظور توانمند ساختن فرایندهای جدید بکار میرود.



مراحل شش گانه باز مهندسی

۱- تدوین اهداف

۲- شناسایی فرایندهایی که باید باز مهندسی شوند

۳- درک و سنجش فرایندهای موجود

۴- تعیین قابلیت های فناوری اطلاعات و سایر توانمندسازیهای فرایندها

۵- طراحی و ایجاد یک نمونه اولیه از فرایند جدید

۶- اجرای فرایند جدید



فناوری های نرم افزاری

این فناوری ها ، تولید تسهیلات را توسعه میدهند، سیستم محور و انسان محورند، نسبتا ارزان قیمت بوده و به آسانی قابل دستیابی هستند.

برخی از مشهورترین فناوری های نرم افزاری

مهندسی همزمان

فنون حل مشکل

کاهش زمان آماده سازی

استاندارد سازی

کنترل آماری فرآیند



مهندسی همزمان

این فرایند، بر قاعده ای کلی بنام قاعده ۴۰/۳۰/۳۰ مبتنی بوده و بیان میکند که ۴۰٪ مشکلات کیفیتی، که مشتری با آن مواجه می شود، حاصل طراحی ضعیف ۳۰٪ حاصل اشتباهات هنگام تولید و ۳۰٪ دیگر حاصل مواد معیوب است که از تهیه کنندگان خریداری می شود.

مهندسی همزمان فرایندی است که بر مشکلات موجود در گروه اول تمرکز دارد و بر این عقیده است که تغییر و اصلاح طرح، تا وقتی که بر روی کاغذ است، آسان است.



گروه مهندسی همزمان، گروهی چند منظوره یا چندکاره است و افرادی را از بخشهای بازاریابی، طراحی محصول، تولید، امور مالی و غیره شامل می شود.

اهداف گروه به این ترتیب اند:

- ۱- طراحی نوعی کالا که به سادگی قابل تولید باشد
- ۲- بهره گیری از بهترین فرایند تولید در جهت ساخت کالا
- ۳- کاهش زمان لازم برای معرفی محصول جدید به بازار



فناوری های سخت افزاری

این فناوری ها ، مخلوق و نتیجه توسعه مواد جدید و وجود دانش و تکنولوژی برای ساخت و تولید دستگاههای تولیدی در ابعاد مختلف هستند. فناوری های سخت افزاری بسیار گران قیمت بوده ولی در مجموع بسادگی قابل اجرا هستند یعنی خریداری شده و در محل کارخانه نصب می شوند و تولید کننده در نصب و راه اندازی آنها کمک و نهایتا به بخش های تولیدی واگذار میکند. ربات ها، اتوماسیون های صنعتی، سیستم های کنترل عددی تولید، کامپیوترهای پیشرفته



جلسه پنجم

تحلیل تغییرات و تکنیک های مورد استفاده در تولید صنعتی

(بخش دوم)



طراحی کارخانه عبارتست

از تعیین محل و نحوه استقرار ماشین آلات، مواد اولیه، نیروی انسانی و بخش های خدماتی به بهترین وجه ممکن در یک سیستم تولیدی، بطوریکه بالاترین بازده و کارایی را عاید سازمان نماید.



- طرح توسعه کارخانه
- محصول جدید
- عوامل انسانی در تولید
- تقلیل در هزینه ها



۱- بهینه سازی حمل و نقل مواد

۲- به حداقل رساندن خطرات ناشی از کار بر روی افراد

۳- توازن خط تولید

۴- استفاده از حداکثر فضای موجود

۵- استفاده مناسب از نیروی انسانی

۶- انعطاف پذیری

۷- اصلاح شرایط کاری



| | |
|-----------------|-------|
| موقعیت کارخانه | فاز ۱ |
| طرح کلی کارخانه | فاز ۲ |
| طرح جزئیات | فاز ۳ |
| نصب | فاز ۴ |



(۱) محل مواد اولیه

مواد خام / کالاهای نیمه ساخته / سیستم های تامین

(۲) محل بازار مصرف

سرعت رسیدن به بازار / حجم و میزان انتقال محصولات به بازار

(۳) قوانین و مقررات

قوانین و محدودیت های اداری، شهری، زیست محیطی

(۴) فاصله تا شهر

ممکن است با رشد شهرها بعد از مدتی کارخانه ها خود را در محاصره شهرها ببینند/ از طرفی نزدیکی به شهرها امکان استفاده از خدمات شهری مانند جذب نیرو و ارائه امکانات به کارکنان را به کارخانه میدهد.



۵) سابقه صنعتی محل

احداث کارخانه در محل های با سابقه صنعتی مانند شهرک های صنعتی امکان دستیابی به خدمات فنی و صنعتی را تسهیل میکند / آشنایی مسئولین دولتی با امکانات، نیازها و شرایط صنایع موجود

۶) سیاست های دولت

سیاست های توسعه ای یا تشویقی دولت ها جهت اختصاص برخی مناطق به فعالیت های صنعتی مانند مناطق آزاد صنعتی یا محروم در قبال ارائه امکانات و سوبسیدها

۷) شرایط استراتژیکی

استقرار صنایع دارای ویژگی های خاص یا حساس و آسیب پذیر یا استراتژیک در مناطق خاص مانند پالایشگاه ها، صنایع نظامی، نیروگاه ها

۸) سایر عوامل

فاصله تا جاده های اصلی / امکانات حمل و نقل / وجود حامل های انرژی مانند آب و برق و گاز و... / شرایط اقلیمی / سیاست های مدیریتی در چگونگی جذب و نگهداری نیروی انسانی / شرایط و ضوابط موسسات مالی و بانک ها



روش استقرار براساس محصول یا خط (روش سری سازی) Line Layout

این روش اغلب در کارخانجاتی بکار میرود که :

- محصولی ثابت با حجم زیاد تولید میکنند.

- تغییرات کلی در طرح محصول بسیار کم باشد

- حرکت مواد بتواند بصورت یکنواخت و زنجیره ای جریان یابد

در این سیستم ، کارها به اجزاء کوچک تقسیم شده و واحدها و ماشین آلات جهت ساخت و یا یک عمل مشخص طراحی و مستقر شده اند .

کارخانجات اتومبیل سازی ، نوشابه سازی ، لوازم خانگی



روش استقرار براساس فرایند عملیات (روش کارگاهی) Process Layout

این روش اغلب در کارخانجاتی بکار میرود که :

- کالای سفارشی تولید میکنند

- تنوع سفارشات معمولاً بالاست

- حجم محصولات سفارش شده کم یا متوسط می باشد

در این سیستم ، کارخانه جهت ساخت دسته کالاهای بخصوصی در واحدهای خاصی بصورت مجزا یا مرتبط طراحی

شده است مانند واحدهای پرس، آهنگری، ریخته گری، نقاشی .



روش استقرار ایستگاه ثابت Fixed Layout

این روش اغلب در کارخانجاتی بکار میرود که :

- جابجایی محصول بخاطر دلائل گوناگون مانند وزن یا حجم پرهزینه یا مشکل باشد
- ابزار بکار گرفته شده - به نسبت محصول - سبک تر بوده و انتقال آنها به محل کار آسانتر باشد
- امکان ساخت قسمت هایی از کار قبلا وجود داشته باشد

در این سیستم ، محصول در حال ساخت در محلی ثابت قرار گرفته و سایر وسایل ، ماشین آلات ، مواد اولیه و کارگران به پای کار رفته و بر روی محصول کار میکنند.

کارخانجات هواپیماسازی ، کشتی سازی



روش ترکیبی

اغلب کارخانجات از ترکیبی از دو یا سه روش پیش گفته استفاده میکنند و بطور معمول، بیشتر از ترکیب روش های سری سازی و کارگاهی برای استقرار ماشین آلات و چیدمان خط بهره می برند.

درحالت کلی جهت ترکیب ، مدیریت با توجه به

نیازها

مشخصات ساخت

کمیت مورد نیاز

سایر عوامل

اقدام به انتخاب و استفاده از این روش می نماید.



تعهد مدیریت ارشد

سطح قابلیت تولید

www.sadaghianifar.com



چرا باید بدنبال ارتقای سطح قابلیت تولید باشیم؟

* سیستم تولید را در عرضه سطوح بالاتری از ستاده های تولید توانمند می سازد.

* فرصت تغییرات سریع و آسان را به سازمان میدهد.



| سطح چهار رده جهانی World class | سطح سه بلوغ adult | سطح دو میانگین average | سطح یک نوزادی infant |
|--|--|--|---|
| سیستم تولید سعی دارد تا در رقابت در سطح بین المللی در فعالیت های در دست اقدام جزء بهترین ها باشد | سیستم تولید ستاده های تولید را در سطح ارضای بازار و سفارش بری عرضه میکند | سیستم تولید موجود در حال فعلی راضی کننده است و سازمان به موفقیت های قانع | مساعدت و توان کم سیستم تولیدی برای موفقیت های بزرگ سازمان |
| سیستم تولید و نوع آن منبع اصلی مزیت رقابتی است | همه تصمیمهای تولید با راهبردهای آن سازگارند | تولید شامل استانداردها و فعالیت های روزمره است | فناوری تولید در حد پایینی قرارداد و کارکنان ماهر نیستند |



قابلیت تولید در سطح نوزادی

اکثر سازمان ها و سیستم های تولیدی از این سطح آغاز میکنند.

در این سطح ، محصولات در قالب امکانات عمومی و در دسترس همه و در سیستمی با توانایی محدود تولید می شوند.

این سیستم در حد امکان از حداکثر قطعات و مواد محدود خریداری شده استفاده می کند. کارکنان تولید عموماً بی مهارت یا دارای مهارت و تخصص محدود هستند.



قابلیت تولید در سطح میانگین صنعت

در این سطح تولید، حالات و رفتارهای یک سیستم تولیدی با توجه به حالات و رفتارهای رقبا تنظیم و تعیین می شود.

سازمان و رقبایش از تسهیلات مشابه ، فناوری های مشابه و تامین کنندگان مشابه برخوردارند و اقتصاد مقیاس فعالانه دنبال میشود.

در این سطح ، یک فناوری جدید فقط هنگامی پذیرفته میشود که سایرین آنرا پذیرفته باشند.

افزایش قابلیت در صنعت در این سطح بانجام اصلاحاتی در سیستم های تولیدی و اهرم ها میسر است.



قابلیت تولید در سطح بلوغ

در این سطح از تولید، ارضای بازار و سفارش بری جزئی از اقدامات اساسی و بنیادی سازمان است. بینشی بلند مدت در سازمان اتخاذ میشود و برخی سیستم های تولیدی در تلاش برای دستیابی به سطوح بالاتر قابلیت تولید از طریق نوآوری هستند.



قابلیت تولید در سطح جهانی

در این سطح سازمان دارای توانایی ارائه و عرضه بیش از یک ستاده تولید در سطح سفارش بری است و میتواند با دستیابی به مزیت های همزمان در سیستم تولیدی ، مفهوم رقابت را تغییر داده و به سمت دستیابی به بزرگترین سهم بازار یا ایجاد بازارهای جدید حرکت کند.

رویکرد کلی سیستم های تولیدی در این سطح ، اتکا به کسب دانش ، پردازش آن و فروش آن میباشد.

چهارچوبی برای تدوین استراتژی صنعتی و برنامه اجرایی آن



اجزای استراتژی تولید صنعتی

* ستاده های تولید

* سیستم های تولید

* اهرم های تولید

* تحلیل رقابتی

* تغییرات و تکنیک های مورد استفاده در تولید صنعتی



موارد استفاده از چهارچوب استراتژی تولید صنعتی

- * تجزیه و تحلیل عملیات موجود
- * ایجاد و ارزیابی استراتژی های جانشین
- * تجزیه و تحلیل استراتژی های رقبا
- * توسعه استراتژی تولید



مرحله اول) کجا هستیم؟

- تعیین وضعیت فعلی تولید (تنوع و حجم تولید) در ماتریس PV-LF و سیستم تولیدی در حال کار
- ارزیابی سطح فعلی قابلیت هر اهرم تولیدی

مرحله دوم) می خواهیم کجا باشیم؟

- انجام تحلیل رقابتی بمنظور تعیین ستاده های ارضای بازار و سفارش بری که سیستم تولیدی باید آنها را عرضه کند
- تنظیم اهداف یک ساله برای تامین و عرضه ستاده های ارضای بازار و سفارش بری
- ارزیابی و تعیین مطلوب ترین سیستم تولیدی بر روی ماتریس PV-LF برای ارائه ستاده ها

مرحله سوم) چگونه از جایی که هستیم به جایی که می خواهیم باشیم برسیم؟

- تعیین وضعیت فعلی تولید (تنوع و حجم تولید) در ماتریس PV-LF و سیستم تولیدی در حال کار
- ارزیابی سطح فعلی قابلیت هر اهرم تولیدی



* منابع انسانی

اجرای سیاستهای امنیت استخدام، برنامه های آموزشی برای ارتقای مهارتها، تشویق کارکنان به مشارکت در تغییرات و فرایندهای تغییر، آموزش و آشنایی با مشاغل جدید در سیستم تولیدی جدید، تشکیل گروههای حل مسئله، بهبود ارتباطات

* ساختار سازمانی و کنترل ها

بازبینی ردیف های شغلی و لایه های سازمانی، انتصاب نفرات متناسب با ساختار جدید، بازبینی فرایندهای گردش کار و تصمیم گیری، انتخاب سیستم پاداش و تشویق متناسب با ساختار جدید، بازبینی و انتخاب سیستم جدیدی از تفویضها و کنترل های سازمانی، تلاش برای ایجاد یا بهبود روابط میان بخشهای سازمان



* برنامه ریزی تولید و کنترل

بازبینی سیستم و فرایندهای انبار ، بازبینی فرایندهای حرکت مواد ، بازبینی و بروز سازی فعالیت های کنترل تولید ، بازبینی نیاز یا عدم نیاز به سیستم های کنترل مواد ، موجودی و یا خطوط تولید ، اجرای استاندار سازی متناسب با سیستم تولیدی جدید

* تامین مواد

بازبینی کیفیت و تعداد تامین کنندگان ، تصمیم برای ادغام و تمرکز ، برون سپاری یا شراکت با تامین کنندگان ، اجرای سیاست ها و سیستم های تامین سریع و مطمئن



* فناوری فرایند

بازبینی چیدمان خطوط ، بازبینی زمانبندی ها در آماده سازی و توزیع ، بهبود تجهیزات ، ساخت ابزارهای جدید

* تسهیلات

بازبینی و بررسی ابعاد و فیزیک کارخانه و خطوط تولید ، ساده یا پیچیده سازی ماشین آلات ، حذف یا اضافه کردن

انبارها ، خطوط



مرحله اول

اهداف تجاری و نوع محصولات تولیدی ، بازارهای خدماتی و اساس رقابت با مشارکت همه بخش های شرکت معین گردید و ویژگیهای محصول / بازار زیر - با وزن های داده شده - بعنوان شاخصهای استراتژی تجارت تعیین شد.





مرحله دوم

ویژگیهای محصول / بازار به عنوان عوامل کلیدی موفقیت برای تولید شناسایی و تعبیر گشتند و چهار عنصر از قابلیت های سازمان - با وزن های داده شده زیر- برای تامین این عوامل تعیین شدند.

* هزینه - توانایی تولید کالا با پایین ترین هزینه ممکن

* کیفیت - ارضا یا بهبود ارضای نیازهای مشتری در مورد کالا یا خدمات

* قابلیت عرضه - توانایی ارائه کالا در زمان و مکان موردنظر مشتری و توان اخذ بازخور و پاسخ به تغییرات بازار

* ویژگیهای تولید - امکان و توانایی عرضه در سیستم تولیدی



| ویژگیهای تولید | قابلیت عرضه | کیفیت | هزینه |
|----------------|-------------|-------|-------|
| زیاد | کم | متوسط | کم |



مرحله سوم

۶ سیستم فرعی تولید یا اهرم تولید - شرح زیر - برای اجرای تصمیمات استراتژیک اتخاذ گردیدند.

(۱) ظرفیت / تسهیلات

(۲) نیروی انسانی / سازمان

(۳) مدیریت اطلاعات / سیستم ها

(۴) ادغام اطلاعات / منابع

(۵) فناوری فرایند

(۶) کیفیت

| | هزینه | کیفیت | قابلیت عرضه | ویژگیهای تولید |
|---|-------|-------|-------------|----------------|
| 1 | | * | | |
| 2 | * | ** | | ** |
| 3 | | * | * | * |
| 4 | | ** | * | ** |
| 5 | * | * | | |
| 6 | ** | ** | | ** |

تصمیمات راهبردی



مرحله چهارم

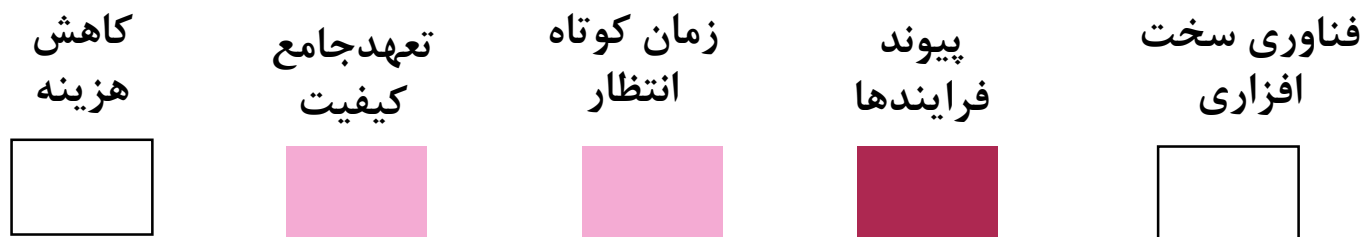
پنج تاکتیک برای بهره گیری از شش اهرم تولید به منظور ارائه عوامل کلیدی موفقیت شناسایی گردید:

- * کاهش هزینه
- * تعهد جامع کیفیت
- * زمان کوتاه انتظار
- * پیوند طراحی محصول و طراحی فرایند
- * فناوری سخت و پیچیده (خودکارسازی)



مرحله پنجم

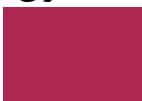
اندازه گیری نتایج و اجرای تغییرات



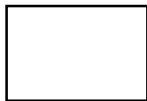


 کم
 متوسط
 زیاد

تنوع
محصول



حجم بازار



استانداردسازی
محصول



رشد بازار

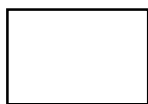


ضریب تغییر
کالا



مرحله اول

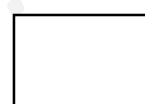
هزینه



کیفیت



قابلیت
عرضه



ویژگیهای
تولید



مرحله دوم

هزینه

کیفیت

قابلیت
عرضه

ویژگیهای
تولید

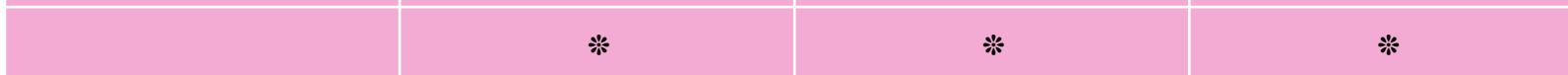
ظرفیت / تاسیسات



نیروی کاری / سازمان



مدیریت اطلاعات / سیستمها



ادغام عمودی / منبع یابی



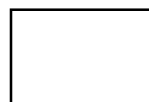
فناوری فرایند



کیفیت



مرحله سوم



کاهش
هزینه



تعهد جامع
کیفیت



زمان کوتاه
انتظار



پیوند
فرایندها



فناوری

مرحله چهارم



* چه کاری باید انجام شود؟ / چرا باید انجام شود؟

تنظیمات اهرم های تولید

* چطور باید انجام شود؟ / چه زمانی باید انجام شود؟ / چه کسی باید آن را انجام دهد؟

مشخص کردن منابع مورد نیاز
برای اجرا

اولویت بندی و سرعت انجام
پروژه ها

تبدیل هر تنظیم به یک یا چند
پروژه



پروژه های تنظیم هدف

پروژه هایی ساده که برای شروع اجرا، آزمون و کسب تجربه برنامه ریزی و اجرا میشوند. این پروژه ها به آرامی شروع می شوند و میتوانند جوی مناسب برای ادامه اجرا فراهم آورند. پروژه های تنظیم هدف، برای مراحل اجرای باقی مانده، تعیین مسیر می کنند.

پروژه های نشانه گیری

پروژه هایی بزرگ تر و ضروری که برای کسب موفقیت های زودهنگام و ایجاد زمینه برای کسب بهتر منابع لازم اجرا هستند.

این موفقیت ها میتوانند در برنامه ریزی سازمان تاثیر داشته باشند.

هدف از این پروژه ها کسب موفقیت های قابل رویت است که نیروی حرکتی سازمان برای باقی مراحل اجرا و رسیدن به پروژه های مشکل تر را مهیا میکند.



پروژه های اصلی

بدنه اصلی پروژه ها و رویکردهای اصلی اجرا که پس از پروژه های نشانه گیری به اجرا درمیآیند.

عامل اصلی در این رویکرد، مدیریت زمان و سرعت اجرا است که عبارتست از سرعت شروع و زمان مجاز

تکمیل؛ به سه عامل بستگی دارد:

* ضرورت و فوریت اصلاح

* سطح قابلیت تولید (معیار توانایی سیستم برای ایجاد تغییرات)

* میزان منابع موجود برای انجام پروژه ها



پروژه هایی که در اغلب برنامه های اجرایی بکار میروند:

* تعهد و مشارکت مدیریت ارشد

* بهبود کیفیت ، تجهیزات و ارتباطات

* بالا بردن مهارتها

* کاهش زمان آماده سازی

* تغییر سیستم کنترل برای حمایت از استراتژی تولید

استفاده از سناریونگاری برای برنامه ریزی استراتژیک صنعتی



صنعت ساخت و تولید متشکل است از:

* بخش های متفاوت

* مشتریان متفاوت

* ویژگی های متفاوت

* محرک های متفاوت



پنج گام اصلی برای تدوین یک سناریوی استاندارد:

گام اول - شناسایی عوامل تاثیرگذار

گام دوم - رتبه بندی عوامل تاثیرگذار

گام سوم - ایجاد سناریوها

گام چهارم - شناسایی فرصت های کسب و کار

گام پنجم - ایجاد موارد و طرح های تجاری



گام اول - شناسایی عوامل تاثیرگذار

- * تحقیقات بازار
- * شناسایی عوامل داخلی و خارجی
- * بررسی ۳۶۰ درجه
- * استفاده از پرسشنامه
- * بررسی ابعاد PESTEL
- * مصاحبه با متخصصان خارجی (متخصصان صنعت ، اتاق فکر ، دانشگاه ها)



گام دوم - رتبه بندی عوامل تاثیرگذار

دسته بندی عوامل شناسایی شده براساس دو عامل

* **تاثیر** : میزان تاثیر عامل اثرگذار در فضای صنعت و کسب و کار چگونه خواهد بود؟

* **عدم قطعیت** : درجه عدم قطعیت مرتبط با عامل اثرگذار چه میزان است ؟



روندها، عدم قطعیت های بحرانی و عوامل کم اهمیت در داخل ماتریس تاثیر / عدم قطعیت

قوی

پتانسیل تاثیر گذاری
بر عملکرد شرکت

ضعیف



کم

عدم قطعیت

زیاد



گام سوم - ایجاد سناریوها

پس از حذف عوامل ثانویه ، صحنه گذاری روندها و دسته بندی عدم قطعیت های کلیدی، سناریو های متناسب شکل میگیرند.
عمده سناریو ها بر دو عامل عمده تاکید میکنند :

* حمایت گرایی از عملیات اجرایی درسناریو (احتیاط و ریسک)

* شدت مصرف منابع و انرژی (هزینه تمام شده)



چهار سناریوی صنعتی تدوین و تجربه شده در سطح جهان

* دوره متخاصم

* دنیای قطبی شده

* دنیای مصرف گرا

* سرمایه داری سبز



دوره متخاصم

آینده ای را به تصویر می کشد که مشخصه های آن حمایت گرایی شدید و وجود تباتی ها یا توافقات تجاری است. شرکت ها از استانداردهای پایداری حمایت میکنند و نوآوری های صرفه جویانه تشویق می شود. منابع تولید محدود است یا توسط شرکت های بزرگ تر بصورت مصنوعی مشمول محدودیت قرار میگیرد و شدت مصرف منابع میان بلوک های تجاری یا در توافقات مشخص و کنترل میشود. در این حالت گزینه های انتخابی مصرف کنندگان محدود میگردد و رضایت خاطر آنان با محصولات فعلی برآورده میگردد. اکثر کسب و کارها درچنین وضعیتی کسب و کارهای کوچک بوده و به شکل پیمانکاران شرکت های بزرگ درمی آیند.



دنیای قطبی شده

آینده ای را به تصویر می کشد که در آن اولویت های منافع شرکتی ، مانع مشارکت ها و توافقات تجاری گسترده می گردد . سیاست های حمایت گرایانه و نبود مرجعی برای کنترل و فقدان مقررات متداول باعث ایجاد حوزه ها یا قطب های متفاوتی در محدوده صنعت میگردد.

برای دسترسی به منابع مقرراتی توسط دولت ها یا مراجع صنعتی تنظیم میگردد اما عدم همکاری و اجرای هماهنگ میان شرکت ها یا صنایع باعث مصرف غیرصیانتی منابع یا تخریب محیط زیست میگردد.

سیاستهای حمایتی در این شکل بسیار سخت اجرا میشوند . مصرف کنندگان نیز با توجه با تاثیرپذیری از شرکت ها نسبت به مسائل و استانداردهای زیست محیطی بی توجه بوده و تلاش برای مصرف "بیشترین و ارزانترین" خواهند داشت.



دنیای مصرف گرا

آینده ای را به تصویر می کشد که در آن قوانین و سیاست های داخلی ، همسو با قوانین بین المللی ، تجارت آزاد را تسهیل کرده و سعی در رفع موانع آن دارند.

شرکت های بزرگ تر با رد حمایت گرایی سعی در جذب منابع انسانی و مالی سایر منابع به سمت خود دارند و

شرکتهای کوچکتر با تلاش برای نوآوری سعی در نفوذ به حیطه اعمال قدرت شرکت های بزرگتر.

شرکتهای بزرگتر با اعمال نفوذ خود راز قید مصرف محدود منابع رها کرده و این رفتار را به سایر شرکت ها تسری

میدهند. رفتار مصرف کنندگان تابع کسب سود و مطلوبیت در کوتاه مدت بوده و مدام از محصولی به محصول دیگر

نوسان میکنند و همچنان سیاست “ بیشترین و ارزانترین ” کاربرد مطلوبی برای افزایش فروش شرکتهاست.



سرمایه داری سبز

آینده ای را به تصویر می کشد که در آن بخش های خصوصی و عمومی در داخل صنعت، کشور و سطح بین المللی، سعی در رعایت جوانب اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی دارند. به واسطه وجود قوانین و مقررات شفاف و اجرای دقیق و مشارکت گسترده، مصرف منابع به شیوه متناسب تقسیم و بکارگرفته میشود و تلاش و توافق جمعی بطرف استفاده از روشهای کارآتر از طریق کاهش مصرف منابع و انرژی است. حمایت گرایی ها در سطح پایینی بوده و گردش منابع درمیان بازیگران صنعت تشویق میگردد. مصرف کنندگان نیز با کسب آگاهی های لازم در پی اصلاح الگوهای مصرفی خود برآمده و ضمن عدم کاهش مصرف خویش، سعی در شناسایی و انتخاب بهترین ها و تقاضای آنها از سراسر جهان دارند.



گام چهارم و پنجم - شناسایی فرصت ها و ایجاد موردهای تجاری

استفاده از کارگاه های ایده پردازی توسط گروه های تخصصی و تیم سازی برای بررسی و ارزیابی معیارهای استاندارد زیر:

* ویژگی ها و مشخصه های محصول / خدمت

* اندازه بازار بالقوه

* نیاز بازار بهره برداری نشده

* مشتریان بالقوه

* ارزش فعلی خالص طرح ها NPV

* نرخ بازده داخلی IRR



منافع حاصل از برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

(۱) جامعیت تصمیم گیری

به این موضوع می پردازد که به هنگام مواجهه با فرصت ها یا چالش های جدید ، نوع فرایند تصمیم گیری که مدیریت شرکت از آن استفاده میکند تا چه اندازه گسترده و واقع گرایانه است.

(۲) سرعت تصمیم گیری

سرعت تصمیم ، مدت زمانی است که به طول می انجامد تا سازمان فرآیند تصمیم گیری را ، از مذاکرات اولیه در خصوص گزینه های ممکن تا تعهد پایانی، اجرا کند.

سرعت تصمیم گیری به دو عامل ضروری وابسته است:

۱- توان بررسی همزمان چندین گزینه یا راه حل

۲- درجه پایین رسمی بودن فرآیند تصمیم گیری در سازمان



منافع حاصل از برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

۳) کاهش انحراف اعتماد بیش از حد

این انحراف، تصمیم گیران را به سمت برآوردی بالاتر از مهارت و توانایی سازمان برای اثرگذاری و آینده نگری هدایت میکند. بنابراین یا در جمع آوری اطلاعات مهم و یا در برآورد زمان مورد نیاز و یا هر دو، سازمان دچار شکست میشود.

۴) کاهش انحراف قالبی

این انحراف وابسته به چگونگی ارائه مسئله به مدیران است، چون آنها را به سمت تغییر اولویتهایشان هدایت میکند. بنابراین چگونگی پررنگ جلوه دادن شکست ها یا دستاوردها در ایجاد انحراف قالبی موثر است. انحراف قالبی اثر منفی زیادی بر روی کیفیت تصمیمات و ریسک ارزیابی شده می گذارد.



کمک سناریو برای دستیابی به مدل یکپارچه برای بهبود کیفیت تصمیمات

- ۱- قالب بندی تصمیمات در تعداد زیادی از روش های مختلف و بررسی آنها در چارچوب هایی جداگانه
- ۲- کنار هم قراردادن گزینه ها و نقطه نظرهای متضاد
- ۳- به بحث گزاردن عدم قطعیت های اصلی



جامعیت
سرعت
عدم انحراف

نتیجه مطلوب



انعطاف پذیری استراتژیک و چابکی سازمانی ، دستاوردی مبتنی بر سناریو

* حساسیت پذیری استراتژیک

توانایی گشایش فرایند استراتژی و ایجاد یک سازمان چندبعدی با مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی کلیدی

* وحدت و یکپارچگی رهبری

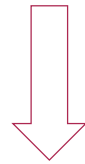
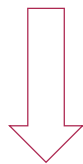
توانایی مدیریت ارشد در اداره سازمان و عمل کردن بصورت یک تیم

* سیالیت منابع

توانایی تامین سریع منابع مالی و انسانی درموقع نیاز



انعطاف پذیری سازمانی : مهارت سازمان برای برقراری ارتباط میان کلیه بخش های شرکت



برنامه
ریزی

حاکمیت

سازماندهی

سیستم رهبری

تامین مالی

فروش

تولید

سیستم مدیریت

یکپارچه سازی استراتژی های
صنعتی و تجاری
و
فنون تجزیه و تحلیل استراتژیک



صنعت
(استراتژی صنعتی)



شرکت
(استراتژی شرکتی)



واحد تجاری
(استراتژی بخشی)



حوزه عملیاتی
(استراتژی عملیاتی)

www.sadaghianifar.com



استراتژی صنعت

استراتژی در این سطح بر موضوعاتی از قبیل تشویق سرمایه گذاری ها ، فعالیت های وارداتی یا صادراتی ، نوآوری ها و تطبیق سیاست های دولتی و صنعت و زیرساخت های آن مانند: حمل و نقل ، ارتباطات ، آموزش ، بیمه و بودجه تاکید میکند.

استراتژی شرکت

استراتژی شرکت ، معمولاً بلند مدت و حاوی بیانیه ای کلی و عمومی از اهداف ، مزایای رقابتی و قلمرو محصول- بازار شرکت است .

استراتژی در این سطح ، امور تجاری که شرکت در آنها حضور یا مشارکت خواهد داشت و چگونگی تخصیص منابع به این امور را تعیین می کند.



استراتژی واحد تجاری

استراتژی در این سطح از استراتژی شرکت کوتاه مدت تر است و شامل جزئیات اهداف ، قلمرو محصول – بازار و اساس مزایای رقابتی برای واحد تجاری است. استراتژی واحد تجاری باید از استراتژی شرکت تبعیت و پشتیبانی کند.

استراتژی عملیاتی

هر حوزه عملیاتی – تولید ، بازاریابی ، تحقیق و توسعه – استراتژی خاص خود را ایجاد میکند که واحد تجاری را در رسیدن به اهدافش کمک می کند. این استراتژی های عملیاتی باید مکمل یکدیگر باشند بعنوان مثال ، عنصر تحلیل رقابتی استراتژی تولید، عنصر تحلیل رقابتی واحد تجاری نیز هست چون ستاده های ارضای بازار و سفارش بری حلقه اتصال تولید و بازاریابی هستند.



عناصر استراتژی تجاری

* اهداف

* قلمرو محصول - بازار

* اساس مزایای رقابتی



اهداف

سازمان های تجاری بدنبال دستیابی به اهداف خود می باشند .
این اهداف ترکیبی از اهداف سخت و اهداف نرم هستند.

اهداف سخت برپایه معیارهای سنتی عملکرد مالی استوارند و

اهداف نرم بیان میکنند که سازمان تجاری به مثابه عنصری اجتماعی ، بدنبال دستیابی به چه چیزهایی است.



www.sadaghianifar.com

| اهداف نرم | اهداف سخت |
|---|---|
| <p>* مدیریت خودمختاری ، جایگاه</p> | <p>* سودبخشی درآمد فروش ، نسبت درآمد به دارایی ، درآمد هر سهم</p> |
| <p>* کارکنان امنیت اقتصادی ، فرصتهای پیشرفت ، شرایط کاری ، کیفیت زندگی کاری</p> | <p>* موقعیت بازار سهم بازار ، رتبه در صنعت ، تنوع خط محصولی</p> |
| <p>* اجتماع کنترل عوامل بیرونی ، کمک در جهت رفاه عمومی و توسعه فرهنگ</p> | <p>* رشد رشد فروش ، داراییها وسودآوری ، رشد درآمدهرسهم</p> |
| <p>* جامعه مزایای عام به واسطه نوآوری و اثربخشی ، حفظ محیط زیست ، مشارکت سیاسی مسئولانه</p> | <p>* ریسک تسویه پذیری داراییها ، ضریب بدهی به سرمایه سهامداران ، قابلیت پوشش هزینه های ثابت</p> |



قلمرو محصول - بازار

سازمان باید مشخص کند که کدام محصولش برای کدام بازار یا بازارها مناسب هستند و سهم بالقوه و بالفعل هر محصول در هر بازار چقدر است و میزان درآمدزایی هر محصول برای شرکت چیست.

یک ابزار کاربردی در این مورد ، استفاده از ماتریس محصول- بازار است.



| رقبای اصلی | جمع کل فروش ریال | سهام بازار | | | محل تولید خط / کارخانه | محصول |
|------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------|--------|
| | | خرده فروشی | صنعت | پیمانکاران | | |
| | ? | - - | P/000/000 Z% | X/000/000 Z% | a , b | A |
| SL | ? | Q/000/000 Z% | K/000/000 Z% | Y/000/000 Z% | b | B |
| TH | ? | R/000/000 Z% | Z/000/000 Z% | W/000/000 Z% | a , d , e | C |
| | ? | N3/000/000 Z% | N2/000/000 Z% | N1/000/000 Z% | | جمع کل |



اساس مزیت رقابتی

سازمان باید مزیت رقابتی را که میتواند یا لازم کسب کند را مشخص نماید و عناصر ایجاد این مزیت را که از طریق عرضه ستاده های تولید مانند هزینه ، کیفیت ، عملکرد ، انعطاف پذیری و نوآوری در سطح ارضای بازار و سفارش بری بدست می آید به شیوه ای استراتژیک با یکدیگر ترکیب کند.



فرایند یکپارچه سازی استراتژی های تجاری و تولید

مرحله اول (تدوین استراتژی سازمان

مرحله دوم) تدوین استراتژی های واحد تجاری

مرحله سوم) تدوین استراتژی های عملیاتی در هر واحد

مرحله چهارم) یکپارچه سازی استراتژی های عملیاتی

بررسی و مرور استراتژی های واحدهای عملیاتی برای اطمینان از سازگاری بایکدیگر و حمایتشان از استراتژی های واحدهای تجاری

مرحله پنجم) یکپارچه سازی استراتژی های واحدهای تجاری

بررسی و مرور استراتژی های واحدهای تجاری برای اطمینان از سازگاری بایکدیگر و حمایتشان از استراتژی سازمان

مرحله ششم) آغاز اجرای برنامه های استراتژیک

توسعه استراتژی ها و برنامه های اجرا



سطح درسلسله مراتب استراتژی تجاری

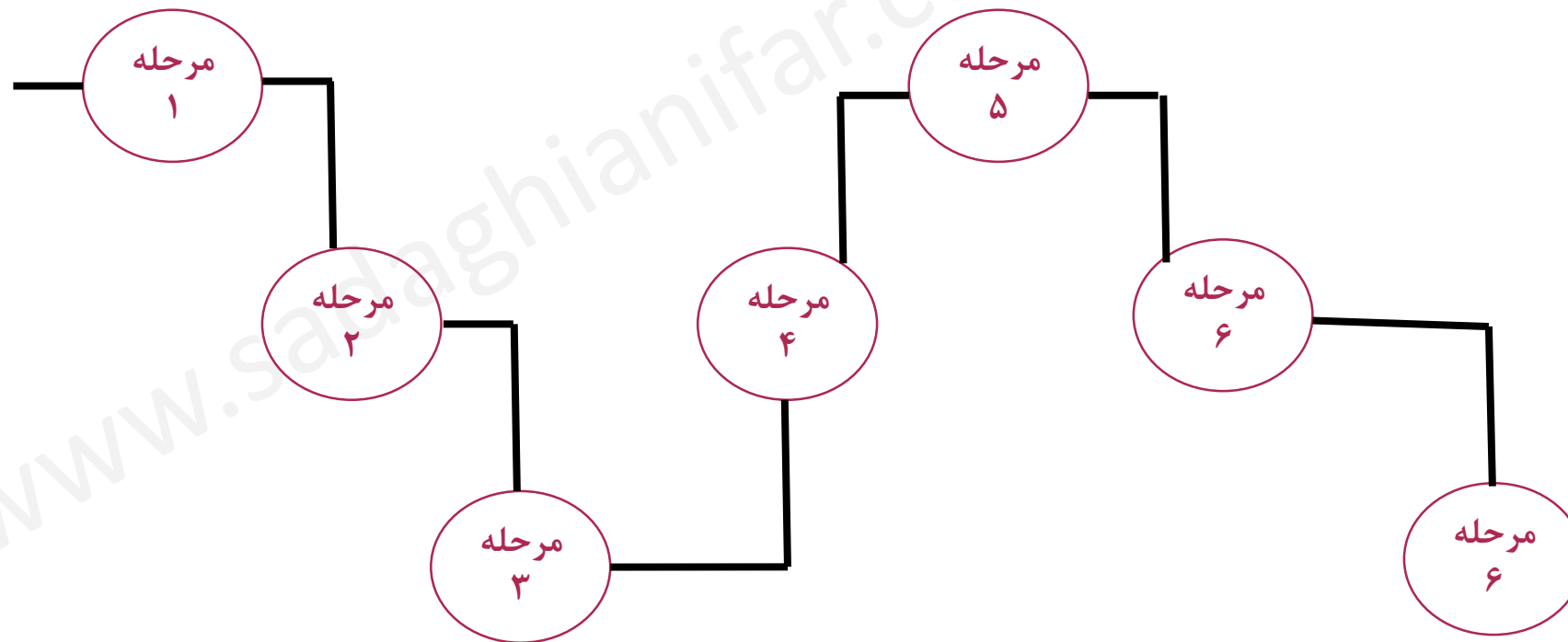
تدوین استراتژی

اجرای استراتژی

سازمان

واحد تجاری

عملیاتی





تحلیل شکاف

در این روش بر شکاف بین موارد برنامه ریزی شده و نتایج بدست آمده - با توجه به واقعیات و انتظارات - تاکید می شود.

بابکارگیری این روش میتواند به هماهنگی و همسو کردن انتظارات از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین و برعکس پرداخت.

باشناخت نوع، میزان و علت شکاف، تلاش مسئولان به برطرف کردن آن سوق می یابد.



مراحل اصلی اجرای روش تحلیل شکاف

* شناسایی منافع عمده سازمان در چارچوب برنامه استراتژیک

نرخهای بازده سرمایه گذاری ، نرخ سودآوری ، سهم اختصاصی بازار ، درآمد عملیاتی ...

* بررسی و شناخت روندها و تحولات وضع موجود و نحوه استمرار آنها و ترسیم وضعیت آینده

* شناسایی هدفها و تعیین معیارهای سنجش آنها در چارچوب دستیابی به برنامه های استراتژیک

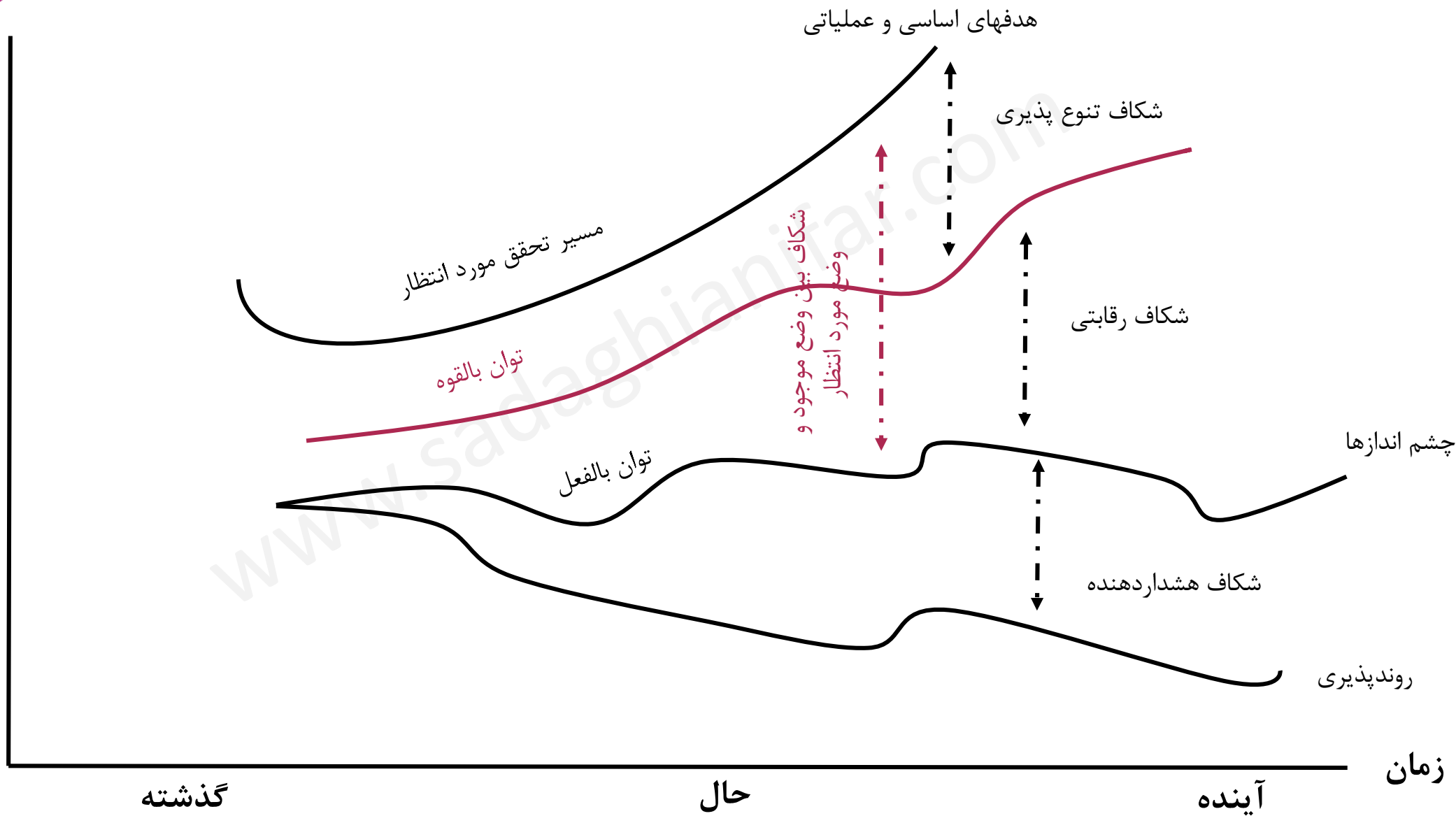
* شناسایی میزان و سطح اختلاف بین هدفها و وضع موجود در چارچوب این برنامه ها و هدفهای جاری سازمان

* شناسایی علل وجود اختلاف بین هدفها و وضع موجود

* شناسایی راهکارها، برنامه ها و عملیات برای رفع شکاف موجود بین هدفها و عملکردها (وضع موجود)



نتایج





ماتریس محصول - بازار

در این روش تلاش بر یافتن رابطه ای میان فراورده های عمده یا بخشی از محصولات سازمان با بخشهای مشخصی از بازار است.

بدین منظور جداول ماتریسی برای شناسایی رابطه بین فراورده ها با فروش ، نرخ رشد بازار و نرخ سودآوری در طول زمانهای مختلف حال و آینده تدوین و مورد بررسی قرار میگیرند و از نمودارها نیز برای ترسیم روشن تر وضعیت استفاده میگردد.



مراحل اصلی اجرای روش ماتریس محصول - بازار

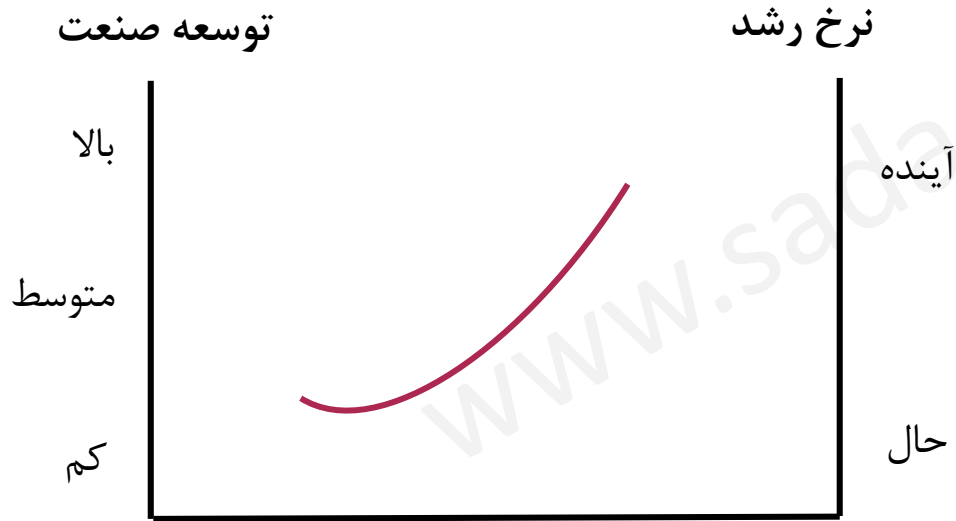
* شناسایی فراورده ها ، نوع و میزان توزیع آنها در زمان حال و آینده

* شناسایی بازارها ، تنوع جغرافیایی و تنوع جذب محصولات و تعیین سهم اختصاصی هر یک نسبت به سهم کلی بازار

* شناسایی تناسب استراتژیک میان فراورده ها و بخشهای مختلف بازار در حال و آینده

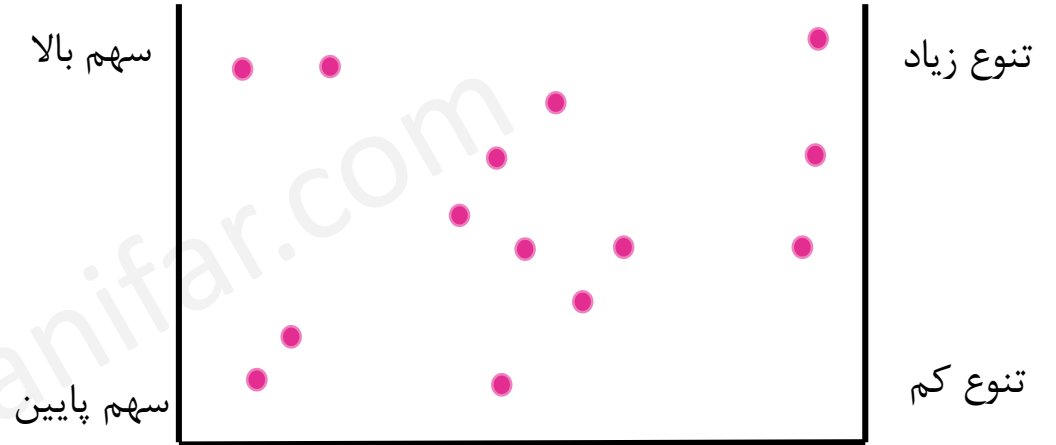
* شناسایی روند تحولات و خلاقیت در شرکت های رقیب

* شناسایی ، تعیین و تحلیل ریسک بالقوه فراورده های سازمان در بازارهای مختلف

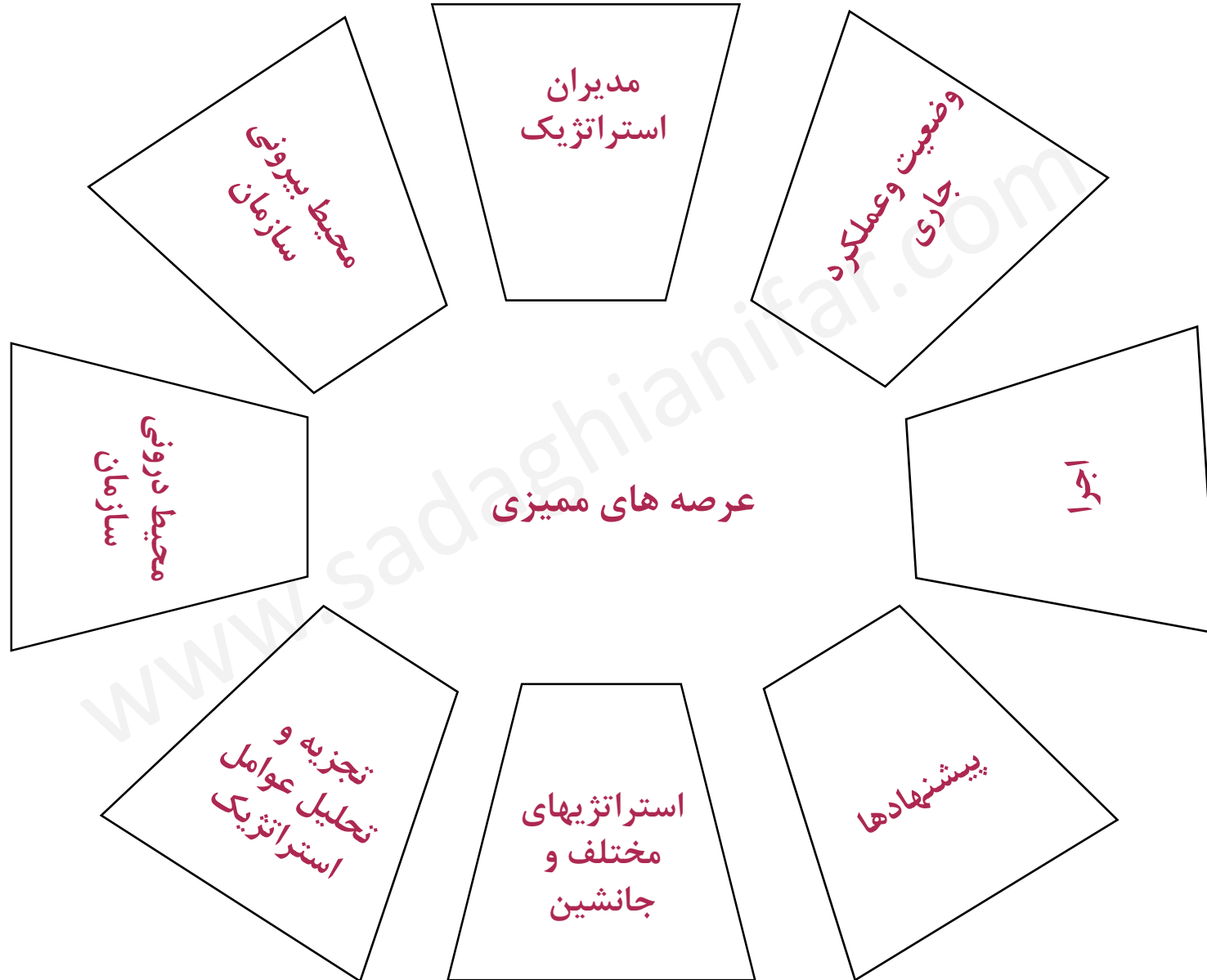


توسعه صنعت و نرخ رشد

بخشهای مختلف بازار



تنوع فراورده ها و بخشهای بازار





www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112