

ترجمه برای درس مدیریت استراتژیک صنعتی

مقاله دوم:

Operation Experts Make a Comeback to The Executive Suite

استاد: دکتر حجاریان

دانشجو: محمد مهدی صادقی

متخصصین عملیات، قدمی به عقب برداشته اند و به امور اجرایی روی آورده اند.

(برای بالا بردن کارایی شرکت؛ ابتدا لجستیک و اتوماسیون، و سپس تدوین استراتژی):

سال ۱۹۹۶ بود که کارآفرینانی مانند سیلیکون ولی (silicon valley) با یک ایده و نظر زیرکانه، قلمرو پادشاهی خود را بر امور تجاری گسترانده بودند. این نظر بدین صورت بود که بایک برنامه تجاری مدون همراه با بازاریابی جاه طلبانه، می توان هر کاری انجام داد. آنها به وسیله شرکت های تجاری بزرگ پایتخت که میلیون ها دلار بر روی این ایده سرمایه گذاری کرده بودند، مورد حمایت قرار می گرفتند. روش کاری آنان بدین صورت بود که باید در مدتی معین ایده را به محصول تبدیل کرد و آن را به بازار فرستاد. در آن سالها کسب و کارهای مجازی برای عملیات اجرایی مانند تحویل کالا به مشتری و کاهش هزینه های جاری اهمیت اندکی قائل بودند. آنها شرکتهای قدیمی را که در تولید محصولات و خدمات و تحویل به موقع آنها به مشتری تجربه داشتند مورد تمسخر قرار می دادند.

یک دهه بعد (در زمان کنونی) و در پی تغییر و تحولات رخ داده در اقتصاد جهان، امور اجرایی مرتبط با تجارت، مجدداً در راس استراتژی های شرکت قرار گرفته اند. مجریان و شرکتهایی که قادر به ماشینی کردن، یکپارچه سازی و بهینه سازی فرآیندها می باشند، بسیار موفق بوده و مشتریان زیادی جلب کرده اند. آقای دکتر تیموتی لاستر، استاد مدیریت اجرایی تجارت در دانشگاه ویرجینیا می گوید: "ما در اشتباه بودیم، موفقیت در تجارت، فقط هیجان زده کردن مشتریان و ارائه دادن پیشنهاد های جالب و اغوا کننده نیست. بلکه تحویل دادن کالا در مدت زمان کم و با کیفیت بسیار بالاست".

چنین تغییری در سالهای اخیر، به وسیله انبوهی از فناوری های متحول کننده، رشد سریع برون سپاری، و سرانجام نقش برجسته مدیران اجرایی موفق که هزینه های اجرایی را به طور باور نکردنی کاهش داده اند، سرعت گرفته است. این مدیران لجستیک مانند جرج دیوید رئیس و مدیر عامل شرکت یونایتد تکنولوژی،

و فیل نایت رئیس سابق و مدیر اجرایی شرکت نایک، با تبدیل کردن فرایندهای اجرایی کسب و کار به عاملی برای استراتژی و نوآوری، نقش موثری در بهبود عملکرد ایفا نموده اند. این کار آنها به نوبه خود متخصصان زنجیره تامین و کارشناسان دیگر امور اجرایی را در زمره بهترین تصمیم گیرندگان جهان قرار داده است. روبرت هندفیلد، استاد دانشگاه کارولینای شمالی و دکترای مدیریت زنجیره تامین در طی مطالعاتی که بر روی ۸۰ شرکت بین المللی انجام داد به این نتیجه رسید که: "در بین شرکتهای موفق، سیستم زنجیره تامین بسیار پیشرفته و گسترده ای وجود دارد. در بین این شرکت ها حدود ۲۵٪ مدیرانی که مسئول زنجیره تامین بوده اند، به مدیران اجرایی گزارش می داده اند."

مجریان امور اجرایی، در حال تبدیل کردن لجستیک به یک مزیت رقابتی، و تبدیل کردن خرید به یک عامل ایجاد رشد و توسعه می باشند. آنها این کار را از طریق تولید ناب، صرف وقت مناسب بروی آنالیز کردن اطلاعات موجود، منبع یابی جهانی و نهایتاً، عملیات شش سیگما انجام می دهند. لجستیک از حمل و نقل ساده محصولات به موضوعی استراتژیک که تولید، توزیع و خدمات به مشتری را به هم متصل می کند، تکامل پیدا کرده است. هم زمان، شرکت ها و متخصصان عملیاتی آنها با چالشهای های جدی _ از تهدید های تروریستی تا موانع معمولی _ روبرو هستند. مدیران اجرایی و هیات رئیسه شرکتهای باید ریسک های اصلی که کسب و کار آنها را تهدید می کنند عمیقاً درک نمایند.

برای جلوگیری از اختلال در هزینه ها، شرکت ها روی به استخدام افرادی آورده اند که از تجربه بین المللی بالایی برخوردارند، با فرهنگ های مختلف موجود در جهان بیشتر آشنا هستند، به تکنولوژی روز تسلط کامل دارند و توانایی موفقیت در شرایط سخت را دارا می باشند. آقای روبرت برشیا، معاون لجستیک شرکت میشیلن واقع در آمریکای شمالی، جزء این دسته از افراد است.

اگر حوادثی مانند اعتصاب کارکنان، کاهش منابع سوختی و طوفانهای سهمگین افزایش نمی یافت نقش آقای برشیا در شرکت میشلین مطمئناً به این اندازه حساس نبود. این شرکت چند ملیتی، در آسیا و اروپای شرقی به تولید لاستیک مشغول است و آقای برشیا و گروهش وظایف مربوط به مشتریان را در تمامی شرایط بر عهده گرفته اند. از نظر متخصصین لجستیکي همچون برشیا، زنجیره تامین (یعنی مجموعه گامها و اطلاعاتی که یک شرکت برای طراحی، تولید، فروش، تحویل کالا و ارائه خدمات به مشتری نیاز دارد)، ستون فقرات یک شرکت است. آقای برشیا که تقریباً سه دهه به عنوان متخصص لجستیک در ارتش آمریکا فعالیت کرده است، ادعا می کند که "مدیریت زنجیره تامین تنها یک شایستگی که کسب و کار را تقویت می کند نیست، بلکه خود کسب و کار است".

آقای برشیا در ماه مارچ سال ۲۰۰۱ به میشلین پیوست و بعد از تهدید تروریستی ۱۱ سپتامبر، اعتصابات وست کاست در سال ۲۰۰۲، و طوفان کاترینا در سال گذشته، کمک شایان توجهی به رونق گرفتن فعالیتهای این شرکت کرد. قبل از اینکه طوفان به خشکی برسد، برشیا و گروهش داده های جزئی فراوانی را جمع آوری نمودند. آنها از تامین کنندگان، شرکتهای مرتبط و دیگر منابع پرس و جو کردند تا زمان ورود کالا های داخل کشتی و تاریخ تحویل آنها به مشتری را دقیقاً مشخص کنند و پیش بینی های آب و هوایی را در هر لحظه داشته باشند. اطلاعات بدست آمده در یک نقشه و نمودار که سناریوهای موثر بر زنجیره عرضه شرکت میشلین را تجزیه و تحلیل می کرد، خلاصه شد. برشیا می گوید "مواجه شدن با چالش ها یا مسائل زنجیره عرضه، به فهم آن بسیار کمک می کند". بدین ترتیب لاستیک ها به علت وجود تهدید در شهر نیو اورلئان و دیگر نواحی مورد تهدید، از مسیر دیگری فرستاده شدند و به موقع به دست مشتریان رسیدند.

نقش برشیا شامل مشارکت در تصمیمات استراتژیک شرکت می شود که یک مورد آنها تصمیم در مورد برون سپاری شبکه توزیع بخش آمریکای شمالی شرکت است. او با مدیران اجرایی فروش و بازاریابی ملاقات می کند و به آنها در زمینه هزینه های تولید و حمل و نقل مشاوره می دهد. برشیا می گوید بزرگترین چالش های او عبارتند از کاهش هزینه های انبارداری و عملیات در حین بهبود عرضه و رضایت مشتری.

هندفیلد از دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی می گوید: "فشار اصلی این است که هیچ موجودی وجود نداشته باشد، اما هنگامی که نوسان در تقاضا وجود دارد، شرکتها محصولات بسیار کم و ظرفیت تولید ناکافی دارند و تعادل میان این دو بسیار سخت است". هندفیلد مهارت برنامه ریزی تقاضای شرکت میشلین را که بر اساس کار با بزرگترین مشتریان این شرکت در راستای پیش بینی تغییرات بازار بدست آمده است، تحسین می کند.

آقای مهنر سین، مدیر پروژه زنجیره تامین ۲۰۲۰ _ ابتکاری تحقیقاتی که توسط مرکز حمل و نقل و لجستیک در موسسه تکنولوژی ماساچوست انجام می شود _ می گوید "مدیریت زنجیره تامین می تواند تمرکز بسیار کوتاه مدت داشته باشد: ده سال آینده را فراموش کنید من هم اکنون به آن احتیاج دارم". این پروژه با همکاری برنامه لجستیک بین المللی زاراگوزا _ یک طرح همکاری میان دانشگاه زاراگوزا در اسپانیا و دولت محلی اسپانیا و طرفهای تجاری _ انجام می شود. زنجیره عرضه ۲۰۲۰ تلاش می کند تا فاکتورهایی را که موفقیت لجستیک را تضمین می کنند شناسایی نماید. این پروژه از کمک افراد دانشگاهی در سراسر جهان و همچنین مدیران اجرایی ارشد از شرکتهای نایک، کوالکام و نوارتیس برخوردار است.

در فاز اول پروژه، محققین در جستجوی شناسایی زنجیره های عرضه منعالی در میان طیفی از صنایع برآمدند. آنها زنجیره های عرضه را برای هر شرکت، مانند یک اثر انگشت منحصر به فرد می دانند و تاکید می کنند که چیزی که برای یک کسب و کار مفید است الزاما در کسب و کار دیگر موفقیت آمیز نخواهد بود. آقای سین می گوید زنجیره های عرضه برتر در ویژگیهای خاصی اشتراک دارند:

- مدل‌های عملیاتی آنها یک مزیت رقابتی برای کسب و کار آنها ایجاد می کند.
- عملیات اجرایی با عملکرد بالا را که به صورت کمی تعریف می شود مورد تاکید قرار می دهند.
- استراتژی کلی کسب و کار را حمایت کرده و ارتقا می دهند.

فشار برای کارآمد تر کردن عملیات، شرکتها را وادار کرده است تا به نواخ زنجیره عرضه مانند الدن گریگز در گروه تولیدی بلک هاک در نورفلک روی آورند. او دو سال پیش برای پر کردن یک پست تازه ایجاد شده - معاونت منبع یابی و خرید جهانی - و اداره یک واحد چهار نفره که شرکت آن را به عنوان کلیدی برای رشد خود در آینده می بیند، استخدام شد. مدیر عامل شرکت بلک هاک - یک شرکت با ۲۰۰ نفر پرسنل که خود را به عنوان یک تولید کننده محصولات تاکتیکی برای ارتش، نیروهای قانونی، و بازار مصرف نهایی معرفی می کند - حداقل یک بار در هفته با آقای گریگز ملاقات می کند.

گریگز در باره کار خود (که عبارتست از جستجوی تامین کنندگان و مواد خام در سراسر جهان برای تولید چکمه، پوشاک و تجهیزات)، می گوید: " ۱۰ یا ۱۵ سال پیش، فکر نمی کردم که روزی پستی مانند پست من به وجود بیاید. شرکتهای متوسط واقعا به این پست فکر نمی کردند." شرکت بلک هاک هنگامی پست آقای گریگز را ایجاد کرد که ایده ای برای تولید محصولات جدید داشت اما جایی برای تولید آن پیدا نکرد. آقای گریگز قبل از پیوستن به بلک هاک برای یک توزیع کننده ملی کار کرده بود و در پیدا

کردن تامین کننده مهارت پیدا کرده بود. او از آن ارتباطات، برای کمک به راه اندازی یک خط تولید درون سازمانی استفاده کرد.

گریگز به نقش خود به عنوان نوعی پل نگاه می کند و می گوید " ما با کمک به کاهش هزینه ها و افزایش فروش، عملیات اجرایی کسب و کار را کارا تر می کنیم". شغل وی خرید سستی را با منبع یابی استراتژیک که شامل ارتباط با محققین، طراحان محصول، و یافتن تامین کنندگان جدید برای تولید محصولات می شود، ارتباط می دهد. حتی قبل از آنکه طرحهای محصول ایجاد شوند، گریگز یا یکی از اعضای گروهش، با طراحان محصول بلک هاگ ملاقات می کند تا از اهداف آنها مطلع گردد و برای آنها اطلاعات مربوط به تامین کنندگان و هزینه ها را فراهم نماید.

به تازگی این شرکت تصمیم به راه اندازی یک خط تولید چکمه سربازی گرفت. گریگز یک تامین کننده را در چین یافت و از این تامین کننده مطلع شد که کدام نوع از مواد اولیه موجود است. وی در این باره می گوید: " با استفاده از این ارتباطات با تامین کننده، ما می توانیم در باره مواد اولیه در دسترس و زمان تحویل آنها، به طراحان محصول اطلاعات بدهیم".

البته این کار دوی همه دردها نیست و بسیاری از مدیران اجرایی به طور فزاینده از آنچه که در این راه برای آنها حاصل می شوند ناراضی هستند. چرا که زمان های مقرر رعایت نمی شوند، کیفیت محصولات پایین است، و قیمت ها از آنچه که مذاکره شده بالاتر هستند. شرکتها با جستجوی تامین کنندگان جدید و تعریف مجدد استراتژی ها، قرارداد های خود را دوباره تجدید ساختار می کنند. طبق نظر محققین، این موضوع نشان دهنده استراتژی ناقص بسیاری از شرکتهای تولیدی است که به دلیل رقابت بر سر قیمت و عملکرد، به این پست روی می آورند.

در عوض شرکتها باید به بهره‌وری تولید " به عنوان یک امر استراتژیک بلند مدت و در سطح کل شرکت و نه به عنوان یک موضوع صرفاً عملیاتی یا وظیفه‌ای " توجه کنند. شرکت‌ها به جای فرار ساده به سمت برون‌سپاری، به نوآوری در فرایندهایشان با استفاده از تدوین یک استراتژی کل‌نگر نیاز دارند. به این منظور آنها باید داده‌های عملیاتی را که در چهار بعد تمایز تکنولوژیکی، پیچیدگی شبکه، تبادلات درون‌کارخانه و مدرن‌سازی نیروی کار قرار می‌گیرند تجزیه و تحلیل کنند (جدول زیر را نگاه کنید). هدف از این کار عبارتست از: " یک شبکه زنجیره عرضه جهانی و انعطاف‌پذیر، که می‌تواند با تغییر شرایط در هر بخش از بازار جهانی، در آن بخش تجدید ساختار شود".

زنجیره عرضه ۲۰۲۰ که توسط گروه تحقیقاتی MIT دنبال می‌شود، هم‌اکنون تمرکز خود را به آینده تغییر داده است و بدین ترتیب در تلاش است تا پیش‌بینی کند چگونه ممکن است حوادث بر عملکرد شرکت در ۱۰ تا ۱۵ سال آینده تاثیر بگذارند. در این زمینه سناریوهای متعدد مانند آشوب سیاسی که تولید را در چین مختل می‌کند، تاثیر رشد جمعیت، بیماری‌های همه‌گیر در سطح جهان، و کمبود نفت و آب مطرح می‌باشد.

اما دیدگاه‌های مختلفی در باره سناریوی واقعی وجود دارد. برخی متخصصان پیش‌بینی می‌کنند که پیشرفتهایی در تکنولوژی، تولید، و ارتباطات تعاملات شرکتها را افزایش خواهد داد و این موضوع اعتماد عمیقی را در بین شرکایی که اطلاعات و تخصص را به اشتراک می‌گذارند، ایجاد می‌کند. اما دیگر متخصصان، نظریه متضادی را پیش‌بینی می‌کنند. آنها معتقدند که رفتار شرکتها در دهه‌های آینده را رقابت بر سر اطلاعات تعیین خواهد کرد.

جنبه	تعریف	فواید
اصلی	تمایزهای تکنولوژیکی: ماشینها و تکنیک های تولید که منجر به ترکیبات متمایزی از ویژگیها یا کاهش هزینه ها می گردند.	<ul style="list-style-type: none"> حفظ تسلط بر مهارتهای تکنولوژیکی استمرار در بهبود و افزایش کیفیت کاهش پیچیدگی محصول
ساختاری	پیچیدگی شبکه ای: تشخیص اینکه شایستگی تولید یک شرکت، به زنجیره عرضه و تولید کلی آن بستگی دارد نه به اجزاء منحصر به فرد آن زنجیره.	<ul style="list-style-type: none"> تطبیق شبکه کارخانه با محصولات جدید و بازار ها، بر اساس معیارهای جهانی سازماندهی عملیات تولید و تامین به صورت یک شبکه زنجیره تامین جهانی و منعطف، و نه به صورت معیار های پروژه ای و موقت طراحی کارخانه های منحصر به فرد و منعطف به طوریکه توسعه دادن، محدود کردن و تجدید ساختار آنها بر اساس شرایط بازار آسانتر باشد. بهینه سازی امور مرتبط با شبکه از طریق بکارگیری صحیح زنجیره تامین
سیستماتیک	تبادلات درون کارخانه: بهبود مستمر کیفیت و اثر بخشی فرآیند	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد خلاقیت در فرآیندها، همانند تکنیک های تولید ناب، TQM و ... به کارگیری سیستم کششی و کنترل بالا به پایین
مفهومی	مدرن سازی نیروی کار: درک احتیاجات منحصر به فرد اتحادیه ها و نیروی کار هر کارخانه و توانایی برآورده ساختن آن نیازها بیش از یک مصالحه ساده.	<ul style="list-style-type: none"> طراحی کارخانه هایی که نیروی کار را مجذوب خود کند و حکومت داخلی را درگیر امور سازد و سرانجام موجب پیشرفت اتحادیه ها شود. طراحی سیستم های استخدامی و آموزشی برای امور اجرایی، به منظور رسیدن به این اهداف.

برای تدوین یک استراتژی تولید کل نگر، مدیران اجرایی باید گامی فراتر از بهینه کاوی (Bench Marking) های ساده بر داشته و اطلاعات عملیاتی گنجانده شده در این چهار بعد را مورد ارزیابی قرار دهند.

آقای سین می گوید در هر صورت ، متخصصان زنجیره تامینی که دیدگاهی آگاهانه از آینده دارند جایگاه مهمی در حیطه مدیریت اجرایی خواهند داشت.