

بسمه تعالی

بکارگیری الگوی تفکر استراتژیک در ترسیم چشم انداز ۵ ساله

واحد مدیریت تعمیرات شرکت خوارزمی

سیده محمد رضا سکاکی

علیرضا شعبانی راوری

شرکت سامانه سازان رهجو

INFO@RAHJOOSYSTEM.COM

چکیده :

در این مقاله سعی شده است، ضمن معرفی یک الگو تفکر استراتژیک کارآمد در ترسیم چشم انداز و استراتژیهای تحقق آن در سازمانها، به بررسی تغییرات محیطی در حوزه کسب و کار واحد مدیریت تعمیرات شرکت خوارزمی پتروشیمی بندر امام پرداخته و مطابق با الگو معرفی شده در ۹ مرحله چشم انداز و استراتژیهای دستیابی به آن با در نظر گرفتن، شکل گیری پارادایم جدید (شکل گیری قواعد بازار رقابتی) ترسیم گردیده است.

برای تحقق این مهم عوامل بیرونی تاثیرگذار مانند سیاستهای کلان دولت در بخش صنایع پتروشیمی و تغییر الگوی رفتار مشتریان واحد مدیریت تعمیرات جهت شناسایی فرصتها و تهدیدات فرارو و همچنین تحلیل عوامل درونی شامل توانمندیها و زمینه های قابل بهبود این واحد جهت بازنگری ماموریت ، چشم انداز و مسیر حرکت استراتژیک آن مورد بررسی قرار گرفته است.

شمارش معکوس برای پیوستن کشورما به منظومه تجارت جهانی آغاز شده است. پیوستنی که چندان نیز از روی اختیار نیست. به واسطه این موضوع فضای کسب و کار شرکتها و سازمانهای کشور در حال تغییر و تحول بنیادین می باشد. این تغییرات ناشی از لزوم تعامل هر چه بیشتر اقتصاد کشور با اقتصاد جهانی است و در این راستا سیاست های کلان کشور بر اساس این تحولات در قالب سند چشم انداز ۲۰ ساله و به تبع آن برنامه ۵ ساله چهارم کشور تدوین و شکل گرفته است .

صاحبان صنایع و مسولین کشور نگران این مسئله هستند که با توجه به تغییرات در حال انجام، آیا توان بقاء و حیات در چنین فضایی برای آنها وجود دارد؟ و چه اقداماتی را می بایست در جهت حفظ موقعیت رقابتی خود و باقی ماندن در چرخه حیات انجام گیرد؟

سؤال دیگر آن است که نحوه رویاروی و برخورد با تحولات و تغییرات محیطی به عنوان یک عضو تاثیر پذیر و تاثیر گذار بر تعاملات اقتصاد جهانی چگونه باید باشد؟ آیا می بایست برای حفظ منافع فعلی و آتی خود در مقابل تغییرات ایستادگی نموده و تاثیرپذیری خود را از این فرآیند به حداقل رساند؟ یا آن که با آغوش باز به استقبال تغییرات و تحولات برویم؟ و یا آنکه تغییرات و تحولات را شناسایی ، درک نموده و با اتخاذ استراتژی های مناسب از فرصتها ایجاد شده برای به حداکثر رساندن منافع آتی سازمان استفاده بنماییم ؟

اینها سؤالاتی هستند که در دوران رکود اقتصاد جهانی فراروی سازمانهای بزرگ صنعتی ژاپنی و آمریکایی قرار گرفته بود، آنها توانستند به دلیل پذیرفتن واقعیتها، درک تحولات و شناسایی عوامل تاثیرگذار، با اتخاذ استراتژی های مناسب علاوه بر آنکه تاثیر پذیری خود را از تهدیدها ایجاد شده به حداقل برسانند با استفاده از فرصتهای ایجاد شده حداکثر استفاده را از شرایط بوجود آمده بنمایند.

تئوریسینها و محققین علوم مدیریت، رفتار و اصول تفکر این سازمانهای موفق را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و در قالب مدلهای سرآمدی و اندیشه ها و تفکرات استراتژیک برای رهنمود سازمانهای دیگر ارائه نموده اند. در این مقاله ضمن معرفی این الگو تفکر استراتژیک ،نحوه بهره مندی واحد

تعمیرات شرکت خوارزمی از آنرا برای ترسیم چشم انداز جدید و بهره مندی از فرصتهای ایجاد شده مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

۲- الگوی تفکر استراتژیک استفاده از فرصتها در شرایط تغییر کسب و کار

خصوصیت بارز این الگو ۹ مرحله ای تاکید بر ایجاد یک تفکر استراتژیک مبتنی بر بازنگری پارادایم گذشته (باورها و مفروضات فکری گذشته) و ایجاد خلاقیت و نوآوری در تدوین چشم انداز و جهت گیری های مناسب در دستیابی به آن می باشد. مراحل ۹ گانه آن مطابق شکل شماره ۱ به شرح ذیل می باشد.



شکل شماره ۱ - مراحل اجرایی الگو تفکر استراتژی

۳- ترسیم چشم انداز واحد مدیریت تعمیرات و استراتژیهای تحقق آن

بر اساس الگو ارائه شده سعی شده است، از تفکر استراتژیک، به طور عملی در ترسیم چشم انداز، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و استراتژی های دستیابی به چشم انداز مطلوب واحد مدیریت تعمیرات بهره گرفته شود. که به شرح ذیل آورده شده است.

مرحله اول: شناسایی عوامل ناپایدار کننده

عوامل ناپایدار کننده، عوامل برون سازمانی است که تغییرات آنها در شرایط کسب و کار سازمان تاثیر گذاشته و سازمان را از حالت تعادل خارج کند. مطابق با الگوی ارائه شده اولین قدم شناسایی این عوامل برونی یا ناپایدار کننده می باشد. عمده ترین عوامل ناپایدار کننده، صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته و بطور خاص واحد مدیریت تعمیرات خوارزمی، سیاستهای کلان دولت است، که به شرح ذیل تشریح می گردد:

الف: سیاست کاهش تصدیگری دولت از طریق خصوصی سازی صنایع پتروشیمی

از جمله سیاستهای دولت، سیاست کاهش تصدی گری در این بخش است که از طریق واگذاری این صنایع به بخش خصوصی در حال انجام است و از جمله اهداف آن افزایش سطح بهره وری و کمرنگ سازی سیاستهای حمایتی است.

ب: برنامه های توسعه صنایع پتروشیمی با توجه به اهداف و برنامه کلان

سیاست ها و برنامه های توسعه ای این بخش با توجه به ارزش افزوده مناسب محصولات پتروشیمی برای اقتصاد کشور روند تصاعدی نشان می دهد. بگونه ای که ظرفیت تولید این محصولات از ۲۵ سال گذشته تا کنون بیش از ۱۶ برابر افزایش پیدا کرده است و دورنمای آن تا دو برابر ظرفیت فعلی نیز ترسیم شده است. که تحقق آن بر

اساس دو رویکرد افزایش ظرفیت پتروشیمی های فعلی و ایجاد صنایع پتروشیمی جدید است.

- سیاست کاهش تصدیگری دولت از طریق خصوصی سازی صنایع پتروشیمی
- برنامه های توسعه صنایع پتروشیمی با توجه به اهداف و برنامه کلان

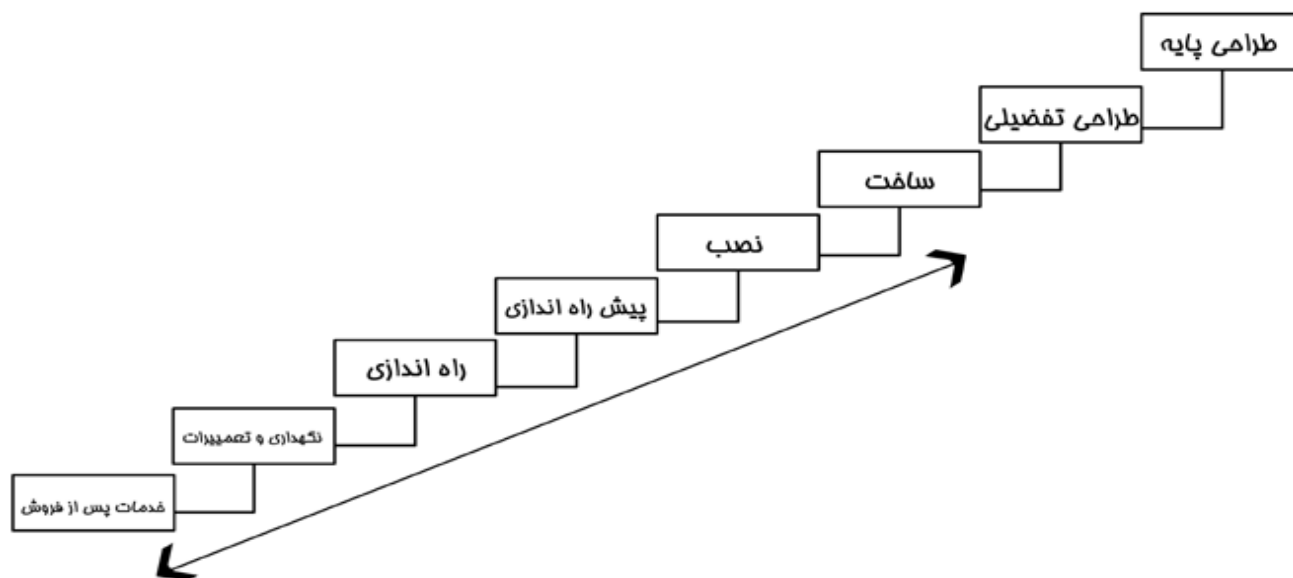
مرحله دوم: تجزیه و تحلیل میزان عوامل ناپایدار کننده و تاثیر آن بر شرایط کسب و کار

واحد تعمیرات خوارزمی

پس از مشخص شدن عوامل ناپایدار کننده برونمی ، تجزیه و تحلیل میزان تاثیر گذاری و عمق اثر گذاری این عوامل بر روی کسب و کار واحد تعمیرات خوارزمی و محیط آن می بایست مورد اندازه گیری و بررسی قرار گیرد. برای انجام این مرحله می بایست کلیه صنایع تاثیر پذیر از تغییرات و تحولات شناسایی و سپس اثرات عوامل تاثیر گذار مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

برنامه های دولت مبنی بر رشد و توسعه صنایع پتروشیمی با عث تاثیر پذیری زنجیره ارزش در

صنعت ساخت و نگهداری این صنایع مطابق نظریه پورتر که در شکل شماره ۲ آمده است می گردد .



شکل ۲- زنجیره ارزش صنعت ساخت و نگهداری صنایع پتروشیمی

همچنین سیاست دولت مبنی بر خصوصی سازی و کاهش سیاستهای حمایتی منجر به این خواهد شد که صنایع فوق در یک محیط رقابتی قرارگیرند و جبر رقابت باعث انگیزه این صنایع نسبت به افزایش بهره وری می گردد و از آنجا که در چنین شرایطی یکی از بهترین و موثرترین راهکارها در جوابگوی به تحولات در این صنایع ، در پیش گرفتن سیاستهای کاهش هزینه است. تجربه در کشور نشان داده است که کوچک کردن بدنه سازمان و واگذاری فعالیتها ی پشتیبانی ، خصوصا فعالیتهای نگهداری و تعمیراتی ای که نیازمند جذب نیروهای متخصص و سرمایه گذاری بالا که عمدتا برای ظرفیتهای پیک طرح ریزی می شوند، یکی از رویکردهای موثر در افزایش توانمندی رقابتی بوده است .

• تغییر الگوی رفتاری صنایع پتروشیمی بعلت ایجاد فضای رقابتی

مرحله سوم: شناسایی فرصت ها و تهدیدها

همواره تاثیرگذاری عوامل ناپایدارکننده(عوامل برون سازمانی) ، به ایجاد فرصتها و تهدیدات جدید منجر می گردد. که با توجه به نقاط قوت و ضعف هر سازمان می تواند شدت ، حدت و یا گاه

نوع آن (فرصت و یا تهدیدبودن) متفاوت باشد. کم نیستند سازمانهای که به علت عدم هوشیاری و یا در گیر بودن در الگوها و باورهای خود (پارادایم سنتی) نتوانسته اند حتی فرصتها را شناسایی و یا در صورت شناسایی از آنها بهره گیرند. در مقوله استراتژی به کرات از فرصتها و یا تهدیدات صحبت می شود، فرصتها و تهدیدات چه هستند؟ فرصت یا تهدید عبارتست از: **"فراهم شدن عوامل بروز منفعت یا زیان بصورت ناقص"**. فرصت را می توان با منفعت بالقوه متناظر دانست. منفعتی که با اضافه شدن عنصر مفقوده به عناصر موجود از قوه به فعل تبدیل شود. کارکرد استراتژی کشف و به فعلیت رساندن منافع بالقوه (نهفته در فرصت) است و فرصتها زایده قواعد پارادایم (الگوها و باورهای ذهنی) هستند. این قواعد هستند که عوامل تحقق منفعت را تعیین می کنند. هرگاه این عوامل بصورت ناقص فراهم گردد فرصت بالقوه شکل می گیرد. فرصت بالقوه برای همه وجود دارد ولی فرصت بالفعل بر حسب تکمیل عوامل منفعت تنها به سازمانهایی که با داشتن استراتژی از این فرصت منفعت می برند، به وجود خواهد آمد.

حال با توجه به تحولات برون سازمانی صورت گرفته در این صنعت و تحلیل اثرات آن بر شرایط کسب و کار تعمیرات خوارزمی، فرصتها و تهدیدات ایجاد شده برای این واحد با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف آن، چه می تواند باشد؟

همانگونه که قبلاً گفته شد، صنایع بعلت خصوصی شدن و قرار گرفتن در محیط رقابتی، برای رقابت به سمت کاهش هزینه ها، از طریق رویکرد واگذاری فعالیتها به بیرون اقدام می نمایند. براساس تحقیقات انجام شده در صنایع پیشرفته که ماهیت تولید پیوسته دارند خصوصاً در بخش صنعت نفت و پتروشیمی هزینه های تعمیراتی نسبت به سایر صنایع مطابق جدول شماره ۱ هزینه بسیار بالاتری دارند و واگذاری این فعالیتها طبق نظر آقای پورتر **"سازمانها در محیط رقابتی یاد می گیرند به طور خودکار فعالیتهای که در زنجیره ارزش تولید بیشترین هزینه را ایجاد می نمایند و نگهداری**

آنها برایشان مزیت رقابتی ایجاد نمی نماید را به صورت خودکار به بیرون واگذار نمایند". از اولویت بالاتری برخوردار هستند.

سایر صنایع	هزینه تعمیرات صنایع تولید نفت و پتروشیمی
۰,۵٪ کل هزینه ها	۱۵٪ کل هزینه ها

جدول شماره ۱- مقایسه هزینه تعمیرات صنایع تولید نفت و پتروشیمی نسبت به سایر صنایع

همچنین با توجه به سیاستهای دولت مبنی بر توسعه و رشد صنایع پتروشیمی فرصتهای مناسبی در صنایع بالا دستی و پایین دستی این صنعت ایجاد شده است. که با توجه به حوزه فعالیت واحد تعمیرات می توان به گزینه های محتمل که در مرحله بازنگری ماموریت قابل بررسی میباشد شامل موارد فوق می باشد: ساخت و تولید، نصب و راه اندازی، تعمیرات و نگهداری و خدمات پس از فروش در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی.

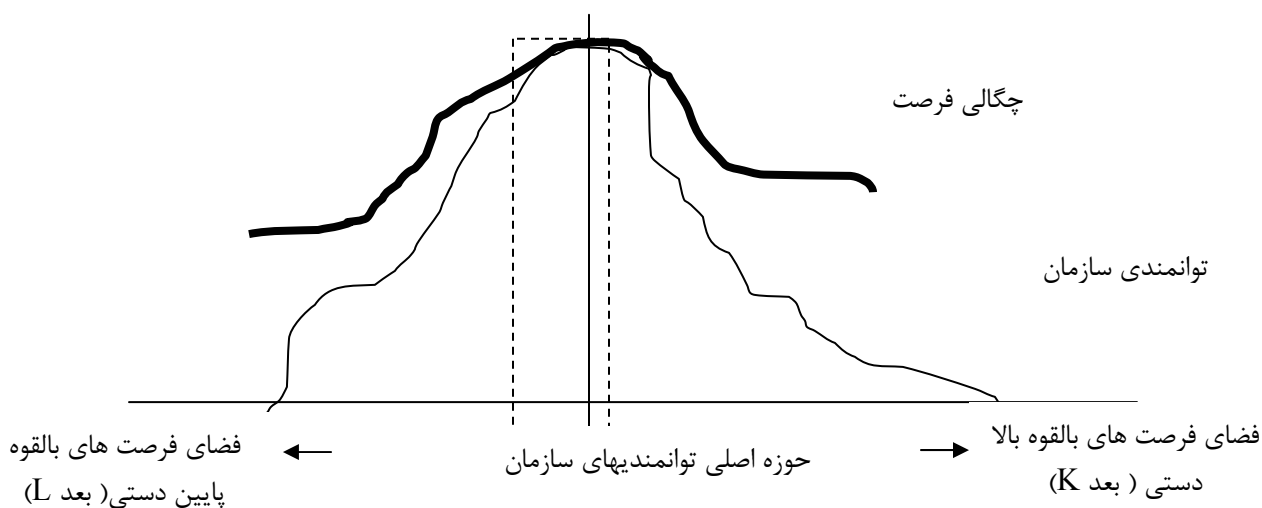
همانطور که بیان شده این گزینه ها از نوع فرصتهای بالقوه برای واحد مدیریت تعمیرات بشمار می آیند و تبدیل فرصت بالقوه به فرصت بالفعل بر حسب تکمیل عوامل منفعت و اتخاذ استراتژی مناسب قابل دستیابی است. و برای اتخاذ یک استراتژی مناسب، مطمئن و اثربخش برای کسب این فرصتها، لازم است، سه مرحله بازنگری و تثبیت ماموریت، چشم انداز و شناسایی گلوگاه ها (CSFs) مورد بررسی قرارگیرد.

- بازار مناسب در زنجیره ارزش (ساخت و تولید، نصب و راه اندازی، تعمیرات و نگهداری و خدمات پس از فروش) صنایع ایجاد کننده پتروشیمی.
- رشد و توسعه بازار فعالیتهای نگهداری و تعمیرات بعلت تمایل صنایع ایجاد شده و در حال بهره برداری به واگذاری فعالیتهای فوق به بیرون.

مرحله چهارم: بازنگری ماموریت واحد تعمیرات

هر سازمان موفق دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. قابلیت‌های کلیدی توانمندی‌هایی هستند که در موفقیت کسب و کار نقش اساسی داشته و دستیابی به آنها به سهولت برای رقبا امکان پذیر نمی باشد. قابلیت‌های کلیدی ممکن است از نوع تکنولوژی، فرآیند، نیروی انسانی، سخت افزار، نرم افزار ویا مغز افزار باشد. هر سازمان زمانی می تواند از فرصت‌ها در صورت شناسایی آنها استفاده نماید که قابلیت‌های کلیدی برای تحقق آن فرصت را در خود داشته و یا ایجاد نماید. از این رو یکی از ابعاد مهم برنامه های قابلیت سازی سازمانها انتخاب صحیح توسعه قابلیت‌ها متناسب با فرصت‌های پیش رو است.

برای انتخاب صحیح فرصت‌ها با توجه به قابلیت‌های کلیدی سازمان رویکردهای متفاوتی وجود دارد که از آن جمله، مدل مفهومی " فضای بلقوه فرصت‌ها سازمان " است. این مدل مفهومی به این نکته مهم اشاره دارد که فعالیت‌های سازمان هنگامی از بیشترین اثربخشی برخوردار است که اولاً بیشترین چگالی فرصت را داشته باشد ثانیاً آن فرصت‌ها بیشترین تطابق را با قابلیت‌های کلیدی موجود (حوزه فعالیت سازمان) سازمان داشته باشد. و هر مقدار که فرصت انتخاب شده با قابلیت‌های موجود فاصله داشته باشد (تنوع گرایي) کسب فرصت‌ها را افزایش می دهد ولی از میزان اثربخشی فعالیت‌های سازمان کم شده و " هزینه های فرصت " سازمان در مقابل رقبا افزایش میابد. و این به معنای سپردن منفعته‌ها به رقیب است.



شکل شماره ۳- فضای بلقوه فرصت‌های

همانطور که قبلاً اشاره شد، گزینه های فراروی واحد تعمیرات خوارزمی در قالب فرصتهای بالقوه عبارتند از: ساخت و تولید، تعمیرات، نصب و راه اندازی و خدمات پس از فروش است. در هر یک از حوزه های فوق چگالی فرصت و میزان توانمندی کلیدی واحد تعمیرات متفاوت خواهد بود. که با در نظر گرفتن این دو پارامتر در مدل فوق می توان بهینه ترین فرصت بالقوه را شناسایی و براساس آن ماموریت واحد تعمیرات را مورد بازنگری قرارداد.

گزینه: ساخت و تولید

حداقل قابلیت های مورد نیاز:

الف : داشتن زیر ساختهای سخت افزار و نرم افزاری لازم

ب : داشتن ساختار سازمانی و فرایندهای متناسب با آن

ج : چیدمان سخت افزاری متناسب با سیستمهای تولیدی

د : نیروی انسانی مناسب (کار محور و دانش محور) بعنوان مغز افزار و هدایت گر

ه : شهرت/ داشتن Brand

اگرچه در این بخش چگالی فرصت خوب است ولی به علت فاصله نسبتاً زیاد توانمندیهای واحد تعمیرات با کیفیت و ویژگیهای این گزینه ، بستر سازی برای بدست آوری این فرصت برای واحد تعمیرات به معنای دور شدن از قابلیت های کلیدی در میان مدت خواهد بود. لذا توصیه میگردد که در ماموریت سازمان قرار نگیرد.

گزینه: نگهداری و تعمیرات

چگالی این فرصت بیش از تمامی فرصتهای بالقوه دیگر است. بازار آن چه در داخل و خارج BIPC بعلاوه آغاز بهره برداری صنایع در منطقه ویژه بسیار مناسب و ماندگار است. قابلیت های کلیدی مورد نیاز آن کاملاً منطبق با حوزه فعالیت سازمان بوده. بگونه ای که نویسندگان این مقاله بر این اعتقاد می باشند که چنانچه پورتفولیو فعالیت های این ماموریت به خوبی تعریف شود و سازماندهی مناسب بر آن اعمال گردد بر اساس مدل " کوله پشتی " می بایست منابع، تجهیزات و امکانات سازمان در جهت

ماموریت و فعالیتهای تعمیراتی که بیشترین ارزش افزوده را دارد تخصیص داده شده و از ظرفیتهای مازاد در صورت لزوم جهت انجام دیگر ماموریتها یا احتمالاً رها سازی آنها اقدام نمود.

گزینه: خدمات پس از فروش

این گزینه هم راستای و منطبق با حوزه فعلی فعالیت سازمان می باشد و از چگالی فرصت بسیار مناسبی هم برخوردار است. بدست آوری قابلیتهای کلیدی مورد نیاز در این بخش بیش از ایجاد، نیاز به فراهم آوری زیرساخت دارد. زیرا لازمه تحقق آن فراهم سازی شرایط قابل قبول برای اخذ نمایندگی از سازندگان تجهیزات این صنعت می باشد.

بطور خلاصه:

با توجه به بررسی های انجام شده بر روی گزینه های بالا با توجه به موارد و نتایج بدست آمده به طور خلاصه به شرح زیر می باشد:

۱- با توجه به نیاز به نگهداری و تعمیرات صنایع پتروشیمی در طول دوران بهره برداری نیاز به این ماموریت تا زمان وجود این صنایع حس و حتی با گذشت زمان و مستهلک شدن تجهیزات، افزایش می یابد. یا به عبارت دیگر پایایی و چگالی در این فرصت نسبت به سایر فرصت های دیگر بیشتر می باشد.

۲- با توجه به نزدیک شدن طرح های پتروشیمی به فاز بهره برداری، تقاضا بازار در آینده بر روی خدمات نگهداری و تعمیرات این صنایع افزایش و رونق بیشتری پیدا خواهد کرد.

۳- با توجه به توانمندیها و تجربه واحد مدیریت تعمیرات (مزیت های رقابتی) مانند تخصص و تجربه بسیار زیاد و ارزنده کارکنان واحد تعمیرات در زمینه تعمیرات و نگهداری صنایع پتروشیمی ماموریت نگهداری و تعمیرات برای سازمان مناسب و شاید بهترین گزینه باشد.

۴- با توجه به هم راستا بودن ماموریت خدمات پس از فروش سازندگان معتبر جهانی گسترش ماموریت سازمان در این راستا می تواند مناسب باشد.

۵- با توجه به آنکه ایجاد یک واحد تعمیرات نگهداری در هریک از پتروشیمی های منطقه نیاز به سرمایه گذاری زیاد برای خرید تجهیزات و تامین نیرو انسانی مهار دارد. نیاز این صنایع به یک شرکت معظم تعمیراتی در منطقه به صورت متمرکز برای فعالیتهای روتین تخصصی نگهداری و همچنین انجام تعمیرات اساسی این واحدها کاملا احساس می شود.

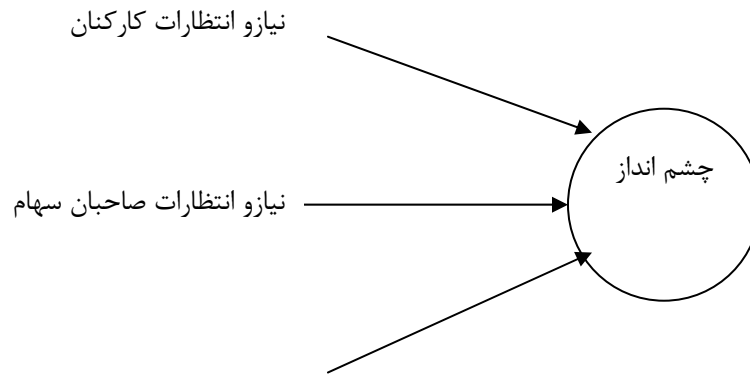
با توجه به نکات بالا ماموریت واحد تعمیرات شرکت خوارزمی برای کسب بیشترین اثربخشی از انجام فعالیتهایش می تواند به شرح ذیل باشد.

ارائه خدمات نگهداری و تعمیرات روتین ، تعمیرات اساسی و خدمات پس از

فروش تجهیزات و ماشین آلات صنایع نفت ، گاز و پتروشیمی

مرحله پنجم: چشم انداز

چشم انداز یک سازمان آرزو و خواست بلند مدت سازمان و گاه مدیر ارشد، یک سازمان است که می خواهد به آن دست یابد . خصوصیات یک چشم انداز مطوب بگونه ایی است که در افق برنامه ریزی شده برای آن سازمان قابل دستیابی باشد و سازمان را جهت تحقق آن به چالش وا دارد و این انگیزه به حرکت، موقعی ایجاد خواهد شد که چشم انداز بر اساس تحلیل نیازها و انتظارات کلیه ذینفعان(مشتریان، کارکنان، سهام داران، شرکا و جامعه)سازمان شکل گرفته شده باشد. مورد دیگر اینکه چشم انداز سازمان می بایست برای کلیه افراد سازمان درک شده باشد، تا حرکت آنان در جهت چشم انداز امکان پذیر باشد.



لازم به ذکر نیست که عامل تحقق چشم انداز سازمان کارکنان هستند و همراهی آنها منوط به در نظر گرفتن نیازها و انتظارات آنها در چشم انداز است ولذا دلیلی که آنها در این مسیر گام بردارند وجود نداشته و پروژه حرکت به سوی چشم انداز سازمان پروژه ای از قبل شکست خورده خواهد بود. نکته حائز اهمیت دیگر در این خصوص فرهنگ سازی، آموزش ، اطلاعات رسانی مناسب و فراگیر همراه با اعتماد سازی است .

دیدن نیاز کارکنان در چشم انداز + درک یکسان کارکنان از چشم انداز + فرهنگ سازی و اعتماد سازی → حرکت به سوی چشم انداز

رهبران برای اعتمادسازی می بایست به دو عامل کلیدی توجه نمایند عامل اول تدوین ارزشهای محوری مناسب با مقتضیات سازمان و عمل نمودن به آنها به عنوان یک الگو برای سایرین و عامل دوم داشتن ثبات در مقاصد، که منجر به اعتماد کارکنان در صحت، اهداف می گردد لازم است ذکر گردد که ثبات در مقاصد در رهبران، زمانی شکل می گیرد که رهبران، آینده سازمان را براساس بررسی های کارشناسانه دقیق بررسی و مسیر حرکت به چشم انداز سازمان را دقیقاً طرح ریزی کرده باشند.

نگارندگان این مقاله براساس یافته های نتایج مراحل قبلی، چشم انداز ۵ ساله

مناسب برای واحد مدیریت تعمیرات را بیانیه ذیل می دانند.

برترین پیمانکار عمومی در زمینه نگهداری و تعمیرات و خدمات پس از فروش صنایع نفت، پتروشیمی و گاز در کشور

گام ششم: شناسایی گلوگاهها یا عوامل کلیدی موفقیت مفقود شده سازمان

بطور معمول پس از شناسای فرصتهای در چارچوب ماموریت و چشم انداز ترسیم شده برای سازمان نوبت به اتخاذ استراتژی برای دستیابی به آنها است و آنچه در این میان پیش از همه مهم است، شناسایی شکاف بین قابلیت‌های کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به چشم انداز سازمان و قابلیت‌های کلیدی فعلی سازمان است چرا که کم توجهی به این مهم باعث کاهش اثربخش استراتژیهای اتخاذی و در نهایت شکست آنها خواهد شد

باتوجه به ماموریت و چشم انداز " برترین پیمانکار عمومی در زمینه نگهداری و تعمیرات و خدمات پس از فروش صنایع نفت، پتروشیمی و گاز در کشور" عوامل موفقیت ورود و بقا در این فضای تعریف شده به شرح ذیل است:

۱- امکانات سخت افزاری مناسب تعمیراتی و پشتیبانی

۲- نیروی انسانی با تجربه و متخصص تعمیراتی

۳- منابع مالی مناسب

۴- تفکر بازار محور / مشتری محور

۵- سیستم و ساختار متناسب با نیاز مشتریان وبازار

براساس محک انجام شده نسبت به معیارهای ۵ گانه فوق، گلوگاه های اصلی واحد مدیریت

تعمیراتی برای دستیابی به فرصتهای پیش رو عبارت هستند از:

۱- تفکر درون گرا / تولید محور (پارادایم حاکم)

۲- نارسایی ساختار و سیستم به علت تازه شکل گیری آن و ماهیت دولتی آن

۳- منابع انسانی مدیریتی

مرحله هفتم: تدوین استراتژی

همانطور که گفته شد اتخاذ استراتژیهای اثربخش وابسته به شناسایی گلوگاه ها می باشد و سازمان می بایست برای دستیابی به فرصتها، با اتخاذ استراتژیهایی مناسب نسبت به رفع گلوگاه های موجود پرداخته و از منفعت حاصل از دستیابی به فرصتها بهره مند گردد.

شاید، دشوارترین استراتژی سازمان برای رسیدن به اهداف و چشم انداز سازمان تغییر تفکر و پارادایم های حاکم بر سازمان (تفکر تولید محور که خود را بر مسند ناز و مشتری را بر مسند نیاز تلقی میکند) باشد. از این رو اتخاذ یک استراتژی برای تغییر ارزشها سازمان مبتنی بر پارادایم جدید (تفکر مشتری محور که مشتری بر مسند ناز است ما در مسند نیاز) از مهمترین و شاید تنها کلید درهای رسیدن به فرصتهای طلایی باشد. چنین پارادایمی شکل نخواهد گرفت مگر آنکه کارکنان اطمینان یابند انتظارات و نیازهای آنها در این فضای جدید بهتر تامین شده است. برای تحقق پارادایم مشتری محوری در سازمان، رهبران در یک سازمان می بایست بگونه ای با کارکنان رفتار نمایند که دوست دارن کارکنانشان با مشتریان رفتار نمایند. این نحوه تفکر که به عنوان " تفکر هرم معکوس " که یکی استراتژیهای اثربخش برای ایجاد تفکر مشتری محوری (پارادایم مطلوب) است براین اصل استوار است که رهبران برای جلب رضایت مشتری در

خدمت کارکنان خط مقدم خود که وظیفه رویاروی و سرویس دهی به مشتریان را دارند باشند تا این تفکر در کارکنان تقویت که هدف اول و اصلی آنها می بایست خشنودی مشتریان باشد تا فراهم کننده اسباب خشنودی مدیران .

گلوگاه دیگر برای بهره گیری از فرصتها، "نارسایی ساختار و سیستم به علت تازه شکل گیری آن و ماهیت دولتی آن" می باشد که نیازمند **استراتژی خصوصی شدن** و تغییر سازماندهی می باشد. ازطرفی دیگر ایجاد تفکر مشتری محور با خصوصیت حال حاضر این شرکت در تضاد است زیرا در سازمانهای دولتی حفظ منافع دولت نسبت به مشتری ارجع است. ازاین رو "**خصوصی شدن برای واحد مدیریت تعمیرات شرکت خوارزمی قبل از هر اجبار یا انتخاب یک رهیافت استراتژیک**" بشمار می آید و سازمان فراهم آمدن شرایط، آنرا یک فرصت بداند. ولیکن واحد مدیریت تعمیرات میبایست با حرکت به سمت ایجاد یک واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) مقدمات آنرا درخود فراهم آورد. چراکه بی توجهی به این مهم می تواند تهدیدی برای آن بشمار می آید که علاوه بر از دست دادن فرصتهای پیش رو و واگذاری آن به رقبا ، منجر به کاهش رفته رفته بازارهای فعلی خود به دلیل تغییر رفتار مشتریان (خصوصی شدن صنایع پتروشیمی) و ضعف ساز و کارهای واحد تعمیرات خوارزمی، می گردد. همچنین نوع و ماهیت فرصتها بگونه ایست که سازماندهی مناسب برای این واحد ساختار "**پیمانکار عمومی براساس پورتفولیو فعالیتهای اصلی ماموریتهای تعمیرات خوارزمی**" می باشد. بدین معنی که واحد تعمیرات می بایست در قالب یکی از شرکتهای اقماری خوارزمی برای پاسخ دادن به نیاز ماموریت نگهداری و تعمیرات خود در سطح منطقه و کشور، بابالا بردن توان مدیریتی خود، از ساختار یک پیمانکار به سمت یک پیمانکار عمومی (General Contractor) حرکت نموده و با استفاده از توان پیمانکارن همکار و انجام مدیریت پروژه ها پاسخگو کلیه نیازهای این صنایع در منطقه و کشور باشد. برای نشان دادن اهمیت توجه استراتژیک به این موضوع جدول مقایسه ای شماره ۲ که تفاوتهای اصلی در ساختار

موجود و ساختار مورد نظر آورده شده است. آنچه در این جدول به تصویر کشیده می شود حرکت سازمان به سمت سازمانی با اندام کوچک و فکری بزرگ است که چالاکی لازم برای استفاده از فرصتهای اطراف خود را دارد. .

ساختار مطلوب	ساختار موجود
نیروهای انسانی با توان مدیریتی بالا	نیروهای انسانی با توان فنی بالا
حسابداری قیمت تمام شده و پیمانکاران	حسابداری مالی
ساختار ماتریسی و پروژه ای	ساختار وظیفه ای
تفکر همکار و شریک	تفکر پیمانکار- کارفرما
تخصص محور	مهارت محور
برنامه ریزی در سطح پروژه و milestone ها	برنامه ریزی و کنترل در سطح فعالیت
تفکر مشتری محور	تفکر تولید محور
کارکنان پاسخگو مشتریان خود هستند	کارکنان پاسخگو مدیران خود هستند
منابع اصلی دانش، سیستم، اطلاعات و کارکنان	منابع اصلی سخت افزار و بنیه مالی
آموزش و پرورش کارکنان و مدیران	تقویت تجهیزات و ماشین آلات

جدول شماره ۲ - تفاوت ساختار موجود و مطلوب

با توجه به آرمان و مأموریت پیشنهادی برای واحد مدیریت تعمیرات شرکت خوارزمی، موارد عمده زیر در مورد سطح استراتژی سازمان مطرح می باشد:

۱. تبدیل شرکت خوارزمی بعنوان یک سرمایه گذار (Holding) مشتمل بر سه شرکت اقماری تعمیرات خوارزمی، خدمات و پروژه ها
دلایل:

- همانطور که در قسمت قبل پیشنهاد شد شرکت خوارزمی می بایست خصوص شود و با توجه به اینکه مأموریت خدمات و تعمیرات از سنخیت خاصی برخوردار نبوده، واگذاری این دو شرکت بصورت یکپارچه برای خریدار مطلوبیت لازم را ندارد.
- با توجه به اینکه هر یک از این ماموریتها در صورت عملکرد مناسب مزیت‌های خاصی (مانند نرخ بازگشت سرمایه مناسب) را برای صاحبان سهام شرکت خوارزمی ایجاد می نماید، رها سازی آنها توصیه نمی شود بلکه می بایست در قالب یک شرکت اقماری عمل نموده تا بیشترین مزیت لازم برای شرکت مادر یعنی شرکت خوارزمی را داشته باشد.

۲. واحدهای زیر مجموعه مدیریت تعمیرات به واحدهای خودگردان SBU تبدیل گردند.

دلایل:

- با توجه به اینکه وابستگی و ارتباطات بین زیر واحدهای واحد تعمیرات به علت ماهیت تعمیراتیشان کم بوده میتوانند به عنوان واحدهای مستقل که به دنبال جذب کار، بازاریابی و کسب درآمد بصورت مستقل باشند عمل نموده و لذا سرعت بهتر با کیفیت بالاتر و حجم عملیاتی بیشتر را نتیجه داده و منافع حاصل برای ذینفعان را افزایش خواهد داد.
- با توجه به اینکه در حالت خودگردانی سازمانها خود درآمد زا هستند بطور اتوماتیک سرمایه جذب واحدهایی خواهد گردید که نسبت به سایر واحدهای دیگر سودآورتر بوده و این موضوع باعث خواهد گردید که در سازمان شفافیت بوجود آمده بطوریکه مدیریت را در جهت دهی سرمایه به واحدهای مولد کمک خواهد کرد.
- با مشخص شدن واحدهای غیر کارآمد و یا ایجاد کننده ارزش افزوده کم در سازمان مدیریت میتواند به عنوان یک استراتژی داراییها را به آن واحد واگذار نموده و آنها را به شرکتهای اقماری تبدیل نماید که این کار سبب خواهد شد با واگذاری آنها به کارکنان یا بیرون باعث خواهد شد که اولاً بطور مطلوبتر کار را از آنها بخواهد و ثانیاً خود این واحدها انگیزه بهتری برای مطلوب تر کار کردن دارند.
- با توجه به ماهیت کارهای تعمیراتی که برنامه ریزی و مدیریت در آنها نسب به فعالیتهای تولیدی که قابل برنامه ریزی و کنترل است، مشکلتر می باشد لذا غیر متمرکز ساختن این فعالیتهای سبب خواهد شد تا سطح برنامه ریزی خرد ترو عملیاتی تر و با سرعت و کارایی بیشتری صورت گیرد و این مسئله با توجه به اختیارات داده شده به واحد سبب خواهد شد بهره وری واحد بصورت جهشی افزایش پیدا کرده و راندمان مناسب حاصل گردد.

۳. حرکت به سمت پیمان سپاری در فعالیتهای غیر کلیدی

دلایل:

- با توجه به اینکه رسیدن به آرمان مذکور نیازمند آن است که سازمان نسبت به چابکی خود از طریق بزرگ نمودن مغز و کوچک ساختن اندامها حرکت نماید، لذا ضروری است فعالیتهای غیر کلیدی که سود آوری مناسبی نداشته و باعث می گردد سازمان نتواند بهره وری لازم را داشته باشد از سازمان جدا و به پیمانکاران واگذار گردد و حتی رفته رفته سازمان ساز و کارهای لازم را برای یک پیمانکار عمومی مناسب یعنی مدیریت دانش، برنامه ریزی و هماهنگی در خود ایجاد نماید.

برنامه استراتژیک در سطح وظیفه ای (FUNCTIONAL STRATEGY)

سازمان می بایست پس از کلیات ارائه شده در بالا و مشخص شدن مسیر استراتژی خود نسبت به تدوین استراتژی در محدوده استراتژی بازاریابی، تحقیق و توسعه، منابع انسانی، اطلاعات و عملیات با مشارکت کلیه کارکنان اقدام نماید که به خاطر خارج بودن از حوصله این نوشتار به صورت فهرست وار به آن اشاره گردید.

گام هشتم: اجرای استراتژی

واحد تعمیرات خوارزمی می بایست پس از تدوین استراتژی های خود و استخراج برنامه های عملیاتی برای تمامی واحدها اقدام به اجرای برنامه ها برای دستیابی به چشم انداز و اهداف کلان شرکت اقدام نماید.

گام نهم: "اندازه گیری و بهبود"

در حین اجرای استراتژی ها و برنامه ها ، می بایست سازمان بر اساس یک سیستم کارآمد نتایج حاصله از اجرای برنامه ها را با توجه به شاخص های اندازه گیری عملکرد، اندازه گیری و در صورت اختلاف برنامه با عمل اقدامات اصلاحی لازم را به اجرا درآورد.

مدیریت تغییر

در انتها باید به این نکته اشاره نمود که با توجه به تغییرات ساختاری و عمیق در محیط و واحد مدیریت تعمیرات شرکت خوارزمی مبتنی بر خصوصی شدن این صنایع در آینده موضوع مهم برای بقا و رسیدن به تعالی ملزم به تغییر پارادایم فعلی شرکت (پارادایم حمایتی) به پارادایم مشتری مداری است. و با حذف حمایت‌های دولتی و همچنین تغییر ماهیت مشتریان از دولتی به خصوصی، راه دستیابی به چشم انداز تعریف شده، تغییر پارادایم و همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان و مشارکت همه آنها در امر تحول سازمان می باشد. همچنین با عنایت به اینکه اینگونه تحولات نوعاً از نوع تحولات اساسی و پیچیده است، بکارگیری رویکرد مدیریت تغییر در اجرای موفقیت آمیز این فرآیند جهت کاهش مقاومتها و جلب مشارکت کلیه کارکنان در این مسیر امر بسیار مهم و حیایی است. لذا اجرای متدولوژی ساختار یافته ADKAR که یکی از متدولوژیهای مدیریت تغییر است در حین اجرا این فرآیند الزامی بنر می رسد.

جدول شماره ۳ مراحل ۵ گانه متدولوژی ADKAR را به صورت خلاصه نشان میدهد.

<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت ارتباط • ورودی مشتریان • تغییرات بازار • دسترسی به اطلاعات 	آگاهی از نیاز به تغییر	A
<ul style="list-style-type: none"> • بیم از دادن کار • ناخشنودی از وضعیت فعلی • پیامدهای منفی قریبالوقوع • بهبود امنیت شغلی • وابستگی و احساس تعلق • رسیدن به پیشرفت • به دست آوردن قدرت و مقام • پاداش یا انگیزه • احترام و اعتماد به پیشروان • امید به آینده 	تمایل به مشارکت و حمایت از تغییرات	D
<ul style="list-style-type: none"> • تمرین و تحصیل • دسترسی به اطلاعات • مثال ها و مدل های الگو 	علم به چگونگی تغییر	K
<ul style="list-style-type: none"> • تمرین برای بهره بردن از مهارتهای جدید • یا استفاده از فرآیندها و ابزارهای جدید • تعلیم دادن • حذف موانع 	توانایی برای به کارگیری مهارتها و رفتارهای مورد نیاز	A
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد انگیزه و پاداش • تغییر انگیزه • برگزاری جشن ها • پذیرش افراد 	توانمند سازی و پشتیبانی از تغییرات	R



منابع:

کتاب تفکر استراتژیک نوشته وفا غفاریان و غلامرضا کیانی

سایت تخصصی صنعت نگهداری و تعمیرات www.plant-maintenanc.com