



ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی توسعه عملیات گازرسانی در کشور با در نظر گرفتن اثر قابلیت
های عملیات و نیازهای مشتریان
"مطالعه موردی شرکت گاز استان ایلام"

روح‌اله نوریان^{۱*}، مهدی حاجی رضایی^۲

۱ و * - دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران
noorian@nigc.ir

۲ - عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران
M_hajirezaie@azad.ac.ir

چکیده

در این مطالعه به منظور ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی توسعه عملیات گازرسانی کشور با در نظر گرفتن اثر قابلیت های عملیات و نیازهای مشتریان از مدل اسلک و لوفیس استفاده شده است. بر اساس این مدل نسبت به تدوین استراتژی عملیات از دو منظر عملیات و نیازمندی های مشتریان اقدام شده است. سپس ماتریس استراتژی عملیات از طریق تدوین برخی از تصمیمات استراتژیک در نواحی تصمیم (ظرفیت - شبکه تأمین - تکنولوژی فرآیند - توسعه و سازماندهی) و ارائه مدل هایی از عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات شامل تعیین سطح کلی ظرفیت، تعداد و اندازه سایت ها، عوامل مؤثر بر شبکه ارتباطات تأمین تهیه گردیده است. درجه بحرانی بودن هر یک از این تصمیمات استراتژیک با بررسی اهمیت نقاط اشتراک اهداف عملکردی (کیفیت، سرعت عمل، قابلیت اعتماد، انعطاف پذیری و هزینه) با نواحی تصمیم مشخص شده است. در پایان با طرح عوامل کلیدی مؤثر بر طراحی استراتژی توسعه گازرسانی در شرکت گاز استان ایلام، عوامل بیرونی و داخلی تأثیرگذار بر موفقیت تصمیمات استراتژیک در این راستا مشخص شده است.

واژگان کلیدی: استراتژی عملیات، نواحی تصمیم، اهداف عملکردی، توسعه عملیات گازرسانی، ماتریس استراتژی



۱- مقدمه

کاربرد گاز طبیعی به عنوان سوخت حرارتی تنها قسمتی از موارد متنوع کارایی این ماده گرانبه‌تر به شمار می‌رود. اهمیت اصلی و واقعی گاز طبیعی با توجه به ارزش افزوده فراوان و قابلیت تبدیل به هزاران نوع کالای با ارزش اقتصادی در بخش صنعت پتروشیمی ظاهر می‌شود. نیاز روزافزون به گاز برای تامین انرژی و سوخت و همینطور ارزش حاصل از فروش صادرات برای سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی صنایع مادر و زیربنایی در کشور، با اندیشه تمرکز بخشیدن فعالیتهای مرتبط با صنعت گاز را تقویت می‌کند. شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۴۴ بعنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت تاسیس گردید و اکنون به عنوان یکی از ده شرکت بزرگ فعال در عرصه گاز در خاورمیانه وظیفه تامین بیش از ۶۳ درصد سبد انرژی کشور را بر عهده دارد [۸] . برای شرکتی با چنین وسعت و دامنه فعالیت بیش از ۴۴ شرکت فرعی پالایشی ، انتقال و توزیع گاز داشتن استراتژی عملیات کارا و اثر بخش ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد .

با توجه به اینکه رقابت در محیط متلاطم و مشتری مدار کنونی بدون بهره‌گیری از قابلیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی امکان‌پذیر نیست از این رو نقش عملیات در خلق مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها نقشی کلیدی و بی‌بدیل است [۴] ویژگی کلیدی محیط کسب و کار کنونی، تغییرات سریع و ساختار شکن است. در این فضا بنگاههای صنعتی و خدماتی با محیط رقابتی‌ای در تعامل هستند که پیچیدگی، پویایی و غیرقابل پیش‌بینی بودن از ویژگی‌های اصلی آن است [۶] پس شرکتی که بیش از ۲۰ میلیون مشترک در بخش‌های صنعتی، خانگی، تجاری و عمومی دارد و در فضای تجارت جهانی پتانسیل بالایی جهت صادرات گاز را داراست، بایستی برای تمامی نواحی تصمیم با نگاه استراتژیک به منابع و قابلیت‌های عملیات اقدام کند.

با توجه به اینکه مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است (۳) لذا در تمامی استراتژی‌های عملیات بایستی محدودیت منابع و قابلیت‌های عملیات و تطابق با نیازمندی‌های بازار و در نظر گرفتن رقبا مد نظر قرار گیرد. استراتژی یعنی چیزی که در ارتباط با چشم‌انداز بلندمدت شرکت است و تاثیر مهمی بر موفقیت یا شکست شرکت دارد. بر اساس این تعریف چیزهایی استراتژی هستند که با چشم‌انداز آینده شرکت و با استفاده از یک روش حیاتی در ارتباط باشد [۷] برای ارائه مدل استراتژی و برنامه ریزی برای تصمیمات استراتژیک در فضای کار امروز تفکیک برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی بین آنها عملاً میسر نیست زیرا آنچه در برنامه ریزی استراتژیک بعنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می‌گردد و این دو نوع برنامه ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته و جدایی‌ناپذیرند در سنوات اخیر با تغییر شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند، سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنشهای مناسبتری نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح گردیده است [۵]

۲- اهداف استراتژیک شرکت ملی گاز ایران:

شرکت ملی گاز برای رسیدن به اهداف استراتژیک در دو سطح ملی و بین‌المللی بر اساس اصول رضایت مشتری و رسیدن به حداکثر بهره‌وری برنامه ریزی نموده است. بر اساس سند چشم‌انداز دو هدف عمده و اصلی شرکت ملی گاز، قرار گرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی با سهمی معادل ۱۰-۸ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول فناوری گاز در منطقه تعریف شده است. سایر اهداف استراتژیک شرکت ملی گاز با توجه به سطح اهمیت می‌توان شرح ذیل طبقه‌بندی شود. [۸]

-فراورش روزانه بیش از یک میلیون متر مکعب گاز طبیعی
 -افزایش ظرفیت تولید با اولویت مخازن مشترک
 -افزایش سهم گاز طبیعی در سبد انرژی مصرفی کشور (تا ۷۰ درصد)
 -تلاش در جهت صدور گاز طبیعی به کشورهای همسایه، از طریق خط لوله به سایر کشورهای جهان، منطقه خاور دور از طریق تولید گاز طبیعی مایع شده

- جلب سرمایه‌های خارجی از طریق بازارهای سرمایه و یا پروژه‌های مشترک
 -تقویت بخش خصوصی در صنایع پایین دستی و توزیع گاز
 -برخورداری از نظام اصلاح شده قیمت‌گذاری گاز طبیعی
 - تاثیرگذاری بر وضعیت مدیریت گاز در منطقه.

در این مطالعه در ارائه مدل‌ها و بررسی نواحی تصمیم شرکت گاز استان ایلام به عنوان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی گاز ایران مد نظر قرار گرفته، چارچوب و مدل‌های ارائه شده که بر اساس مدل استراتژی اسلک و لویس [۱۵] تدوین شده است قابلیت‌تعمیم به سایر شرکت‌های گاز استانی را دارد. در این چارچوب با هدف انطباق بین منابع و قابلیت‌های عملیات ماتریس استراتژی عملیات برای تعیین تصمیمات استراتژیک در نواحی ظرفیت، شبکه‌تأمین، تکنولوژی فرآیند، توسعه و سازماندهی تهیه شده و سپس نسبت به انطباق آنها با نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان از محصول و خدمات بخصوص اهداف عملکردی کیفیت، سرعت در ارائه خدمات، قابلیت اعتماد، انعطاف‌پذیری و هزینه اقدام شده است.



شرکت گاز استان ایلام از سال ۸۳ شروع به فعالیت نموده و تا کنون موفق به اجرای ۴۰۰ کیلومتر خطوط انتقال و تغذیه و ۲۵۰۰ کیلومتر شبکه توزیع ۶۷,۰۰۰ انشعاب و بیش از ۱۰۰,۰۰۰ مشترک با ضریب نفوذ ۸۰٪ جمعیت شهری و ۴۰٪ جمعیت روستایی شده و یکی از اهداف استراتژیک آن با توجه به سیاست های گاز رسانی کشور رسیدن به ضریب نفوذ ۱۰۰٪ شهری و ۸۰٪ روستایی تا پایان سال ۹۵ است.

۳- استراتژی عملیات:

استراتژی عملیات تلاشی است جهت ایجاد تطابق میان دو دسته الزامات که یکی منشعب از بازاری است که شرکت در آن فعالیت می کند و دیگری ناشی از ویژگی های ذاتی منابع عملیات و قابلیت های آنها است. استراتژی عملیات مرتبط با نحوه تغییر محیط رقابتی و نحوه عملکرد جهت رویارویی با چالش های فعلی آینده است. استراتژی عملیات همچنین در رابطه با توسعه بلند مدت منابع عملیات و فرآیندها به گونه ایی که بتواند مبنایی را جهت دستیابی به مزیت پایدار فراهم آورد مطرح می شود. استراتژی عملیات الگویی کلی از تصمیمات است که قابلیت های بلند مدت هر نوع عملیات و نحوه مشارکت آن را در کل استراتژی، شکل می دهد. تصمیمات استراتژی در ارتباط با کل کسب و کار است. چنین تصمیماتی شامل تعیین اندازه و ماهیت، ظرفیت کل، نحوه مواجهه با مشتریان، رقبا، تامین کنندگان و شرکاء، نحوه حصول و یا توسعه تکنولوژی فرآیند، نحوه سازمان دهی، توسعه منابع و سایر موارد هستند. [۱]

۴- مدیریت عملیات:

مدیریت عملیات شامل مدیریت منابع و فرآیندهایی است که منجر به تولید و تحویل کالا و خدمات می شود. هر سازمان خواه آنکه برای سودآوری فعالیت می کند و خواه آنکه با هدفی غیر از سودآور بودن فعالیت می کند دارای حوزه عملیات است. مدیریت عملیات به طور قابل توجهی مرتبط با نحوه مدیریت این فرآیندها است که نوعاً، شامل وظایفی از قبیل فرآیندهای طراحی، انتخاب و نگهداری تکنولوژی های فرآیند، طراحی مشاغل کارکنان حوزه عملیات، برنامه ریزی و کنترل فعالیتها، استانداردهای تضمین کیفیت ارتقاء عملکرد عملیات و اموری از این قبیل هستند [۱]

علت توجه مدیران به بحث مدیریت عملیات می تواند حاکی از این امر باشد که آنها دریافته اند که سودآوری در چه ناحیه ای نهفته است. کارایی عملکرد عملیات می تواند سبب بهره گیری از مزایایی دوچندان شود. بدین ترتیب که بهبود عملکرد از یک سو سبب کاهش هزینه ها می شود و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت و ارتقاء خدمات شده و افزایش درآمد را به دنبال دارد.

۵- استراتژی عملیات از منظر بازار و منابع:

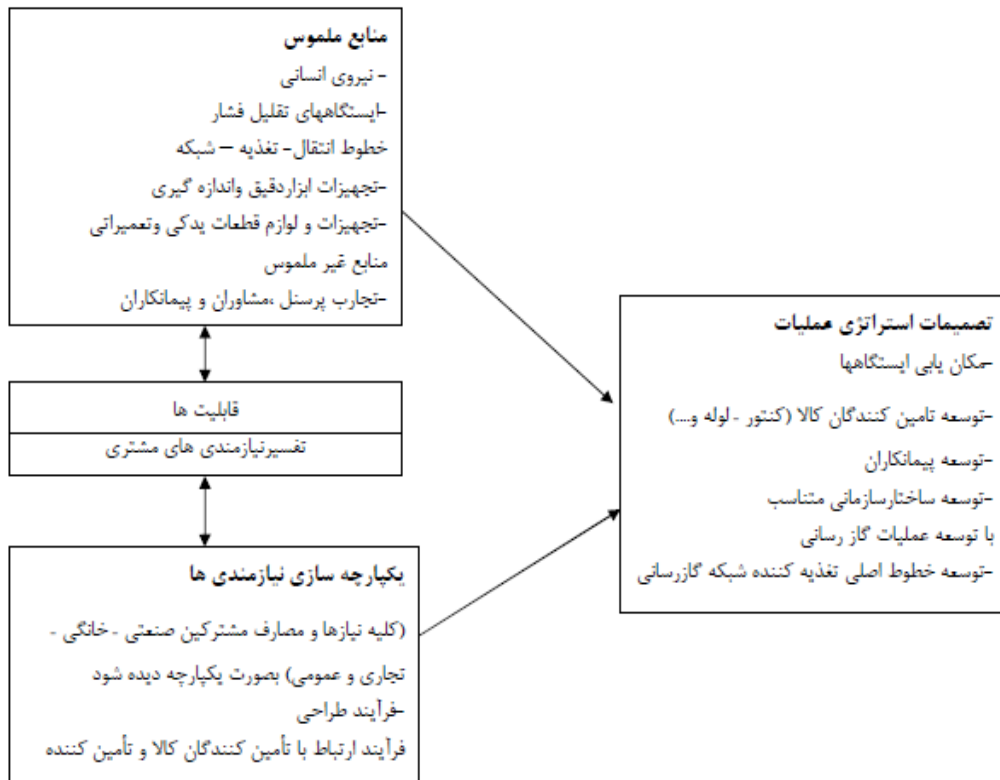
شرکت گاز استان ایلام در تدوین استراتژی عملیات خود می بایست نیازمندی های مشتریان که برخاسته از موقعیت شرکت گاز در تامین انرژی مصرفی مشتریان است شکل دهی نماید. در عین حال شایستگی های منابع عملیات خود را به گونه ای توسعه دهد که بتواند در رسیدن به اهداف اصلی شرکت ملی گاز که مبتنی بر اصل رضایت مشتری و رسیدن به حداکثر بهره وری است، موفق عمل نماید.

یقیناً، نگاه از منظر منابع و از منظر نیازمندی های مشتریان هریک رویکردهای متفاوتی به استراتژی عملیات دارند اما این بدان معنی نیست که مدیریت عملیات نباید تلاشی جهت ایجاد تطابق میان آنها به خرج دهد. پس یکی از اهداف نهایی استراتژی عملیات توسعه گازرسانی، ایجاد تطابق میان این دو نگاه به استراتژی است.

شکل ۱ استراتژی عملیات شرکت گاز ایلام را از نظر منابع و شکل ۲ استراتژی عملیات را از منظر نیازهای مشتریان این شرکت نشان می دهد.



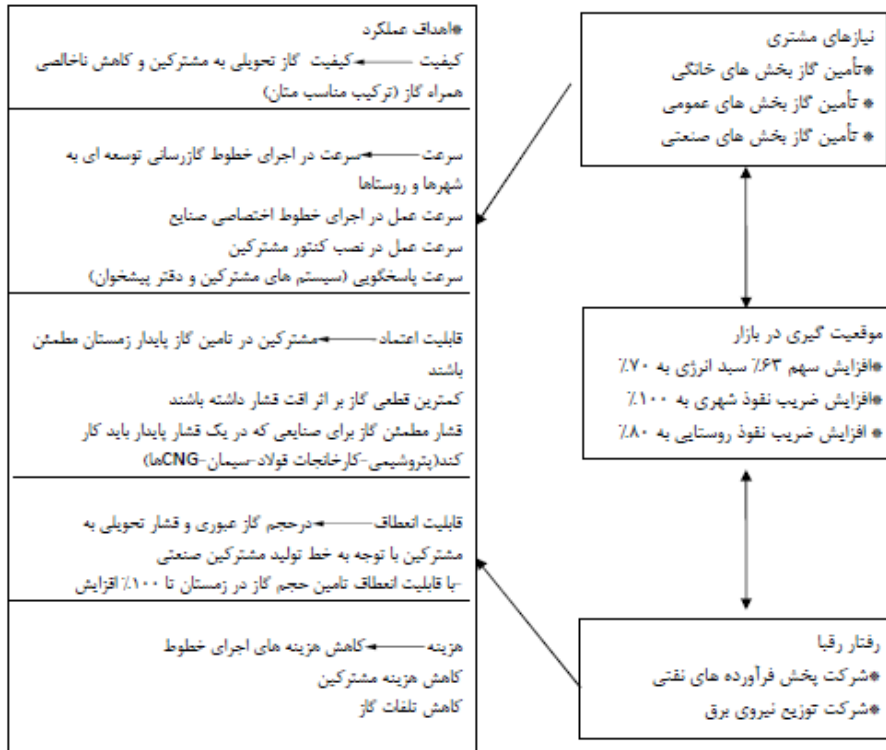
شکل ۱: استراتژی عملیات شرکت گاز استان ایلام از منظر منابع



Archiv



شکل ۲: استراتژی عملیات از منظر نیازهای مشتریان



۶- نواحی تصمیم در استراتژی عملیات

این نواحی شامل مجموعه ای از تصمیماتی هستند که مدیران عملیات، جهت مدیریت منابع عملیات در طولانی مدت نیازمند اتخاذ آنها هستند. تهیه چنین لیستی می تواند بر حسب تجربه عملیات باشد این تصمیمات برای مدیران انواع عملیات کاملاً آشنا و شناخته شده است. و در نهایت تمرکز بر چنین لیستی می تواند در تکمیل ماتریس استراتژی عملیات و تفکر بر تطابق نواحی تقسیم با اهداف عملکردی موثر باشد.



جدول ۱: برخی از تصمیمات مطرح در نواحی تصمیم (توسعه عملیات گازرسانی)

<p>ظرفیت هر ایستگاه تقلیل فشار چقدر باشد؟ ایستگاه‌های تقلیل فشار در چه مکانی قرار گیرند؟ وضعیت توسعه ظرفیت شبکه گازرسانی در بلند مدت چگونه است؟</p>	ظرفیت
<p>چه قطعانی در داخل کشور تامین شوند؟ چه قطعانی از خارج کشور تامین شوند؟ تعداد تامین کنندگان در اقلام ضروری (لوله، اتصالات، کنتور رگلاتور و ایستگاهها) چقدر باشد؟</p>	شبکه‌های تامین
<p>میزان سرمایه‌گذاری سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز بخش‌های عملیات به چه میزان باشد؟ سیستم مانیتورینگ و کنترل از راه دور با چه سیستمی و چه سرمایه‌گذاری روی ایستگاههای تقلیل فشار صورت گیرد؟ چگونه سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، قابلیت انعطاف پذیری را در عین پایین نگه داشتن هزینه افزایش می‌دهد؟ آیا تکنولوژی فرآیند می‌بایست یکپارچه باشند؟ آیا برای مناطقی که هزینه گازرسانی به آنها بالا است امکان استفاده از CNG-LNG وجود دارد؟ آیا سرمایه‌گذاری روی تامین انرژی به روشهای زمین گرمایی، خورشیدی و... باعث کاهش هزینه در بلندمدت می‌گردد.</p>	تکنولوژی فرآیند
<p>نحوه ارتباط میان مسئولیت‌ها و پاسخگویی چگونه باشد؟ چگونه می‌توان از یادگیری عملیات در نواحی گازرسانی جدید از سایر نواحی قدیمی اطمینان حاصل کرد. آیا زیرساخت نیروی انسانی و توسعه مهارت‌های آن متناسب با توسعه گازرسانی انجام شده است؟ آیا در توسعه گازرسانی مناطق جدید تنوع مشترکین در بخش‌های مختلف صنعت، تجاری و خانگی منظور قرار گرفته است؟</p>	توسعه و سازمان‌دهی

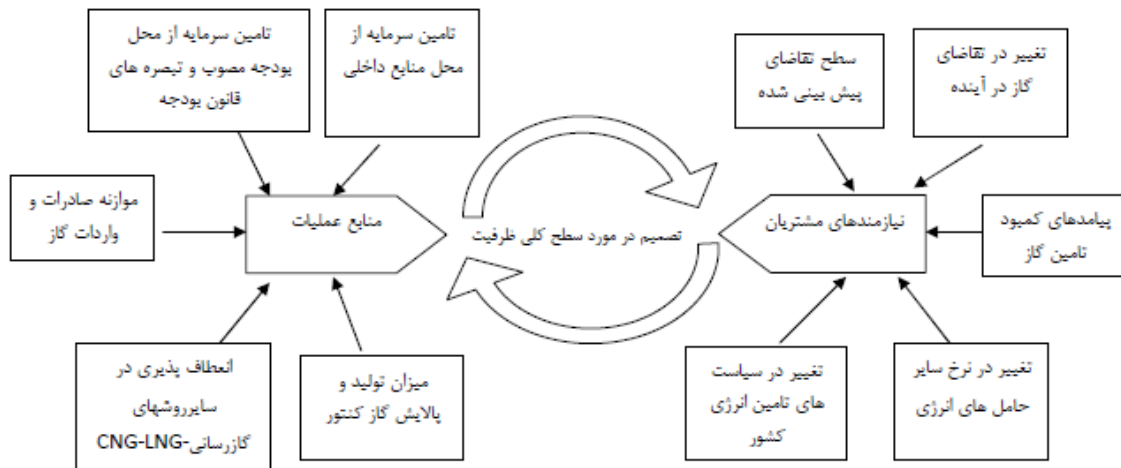
۷- پیکربندی ظرفیت عملیات:

تعیین ظرفیت عملیات گازرسانی اولین ناحیه تصمیم در استراتژی عملیات است. تصمیمات مرتبط با ظرفیت در عین اینکه مرتبط با عملیات هستند ولی با توجه به اهمیت آنها استراتژیک محسوب می‌شوند. هدف حوزه عملیات در یک شکل کلی فراهم‌آوری و مدیریت ابزارهای تامین تقاضا است و تصمیمات ظرفیت، ابزاری برای برآورده‌سازی تقاضاها است که می‌تواند روی بخش اعظمی از کسب و کار تاثیرگذار باشد. پیامدهای تصمیمات اشتباه در مورد ظرفیت می‌تواند قابلیت‌های رقابتی شرکت را به مخاطره بیندازد و به بیانی دیگر هر گونه در نظرگیری سطح بالای ظرفیت به معنی بکارگیری منابع زیاد و افزایش هزینه است (شهری که حداکثر مصرف آن ۲۰۰۰۰ متر مکعب بر ساعت است احداث خطوط و ایستگاه با ۱۰۰۰۰۰ مترمکعب بر ساعت برای آن به معنی اتلاف منابع و هزینه بیخودی و کاهش بهره‌وری است) و در نظرگیری سطح پایین ظرفیت قابلیت عملیات را در ارائه خدمات به مشتریان محدود ساخته و مانع دسترسی به اهداف اصلی و مانع از حصول درآمد می‌شود برای مثال ناحیه ایی که ظرفیت و تقاضای گاز مورد نیاز آن ۵۰۰۰۰ مترمکعب بر ساعت است اگر ایستگاه تقلیل فشار و خطوط آن امکان تامین حداکثر ۳۰۰۰۰ مترمکعب بر ساعت را داشته باشد به معنای فروش از دست رفته، عدم تامین کلیه تقاضاها، نارضایتی مشتریان، عدم قابلیت پایداری، ریسک قطع گاز، عدم انعطاف پذیری، افزایش هزینه‌های احداث خطوط مجدد، عدم امکان تامین گاز صنایع و مشترکانی که در آینده توسعه می‌یابند.

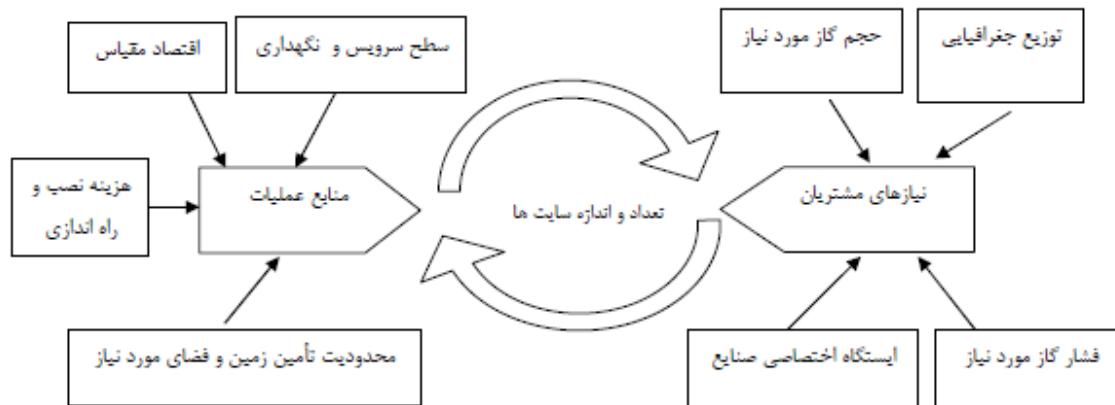
پس ملاحظه می‌شود عدم در نظرگیری ظرفیت به شکل مناسب کلیه نواحی و اهداف عملکرد استراتژی عملیات را با مخاطره و شکست مواجه می‌کند مشابه شکل ذیل می‌توان برای هر کدام از نواحی تصمیم، اهداف و تصمیمات اساسی را مشخص نمود و در برنامه استراتژی عملیات جهت ایجاد تطابق میان نیازمندی‌های بازار و قابلیت‌های منابع برنامه ریزی نمود.



شکل ۳- عوامل کلی موثر بر سطح ظرفیت

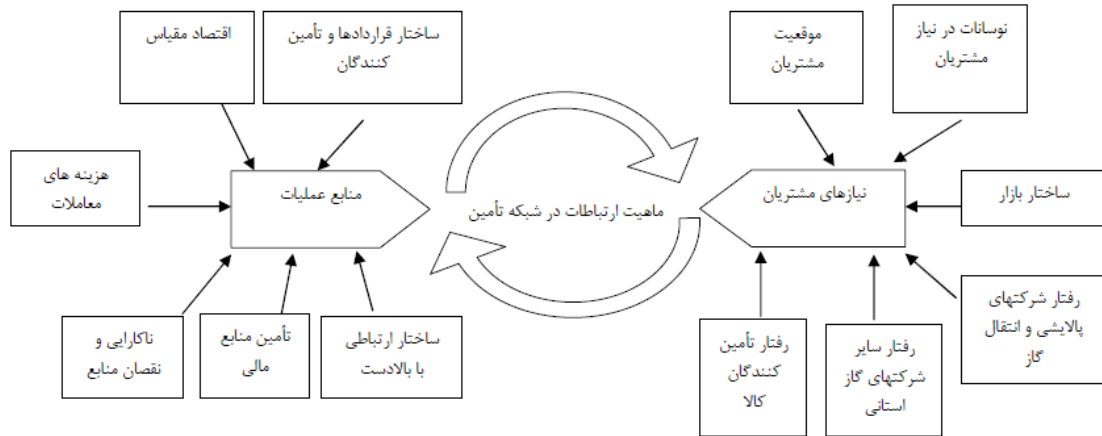


شکل ۴- عوامل تأثیرگذار در تعداد و اندازه ایستگاههای تقلیل فشار





شکل ۵- عوامل مؤثر بر ماهیت ارتباطات در شبکه تأمین



۸- ماتریس استراتژی عملیات:

حال می توان دو نوع نگرش به استراتژی عملیات و نیازمندیهای مشتریان در کنار هم قرار داد و استراتژی عملیات در قالب اشتراک بین اهداف عملکرد شرکت و نواحی تصمیم آن را تشریح نماید و هر سازمانی که ادعای داشتن استراتژی عملیات داشته باشد باید بر تکمیل این ماتریس اشراف داشته و درجه اهمیت هرکدام از خانه ها نسبت به سایرین را نیز مشخص کند و حداقل می توان از این ماتریس بعنوان یک چک لیست در فرمول بندی موفق استراتژی عملیات استفاده نمود .



جدول ۲: ماتریس استراتژی عملیات

کیفیت گاز تحویلی به مشترکین	-سیستم اندازه گیری وآنالیز گاز تحویلی به مشترکین -سیستم تزریق مراکپتان به خطوط در ایستگاهها ***	استفاده از خدمات شرکت های ثالث بازرسی فنی حین ساخت کالا *	-فیلتر بنگ در ایستگاه و حذف ناخالصی موجود در خط **	-ارتباط پایدار با پالایشگاه ** تقویت ساختار HSE در شرکتهای گاز استانی
سرعت ارائه خدمات گازرسانی سرعت در اجرای پروژه گاز رسانی سرعت در خدمات نصب کنتور سرعت در رفع قطعی گاز ناشی از حوادث	مکان یابی ایستگاه جهت تسریع در کنترل شبکه و... **	-ایجاد انبار اقلام اضطراری در نواحی گاز رسانی -ارتباط با چندین تامین کننده بصورت همزمان **	-صدور قبض بصورت اینترنتی - امکان پرداخت بصورت اینترنتی - تشکیل پرونده و تقاضا از طریق پورتال شرکت - ضبط درخواست مشتریان در سیستم ضبط مکالمات *	-آموزش نیروهای امداد تعمیرات -ایجاد لیست های امداد متوازن با تعداد مشترک و گستردگی منطقه جغرافیایی
قابلیت انعطاف پذیری روند فروش گاز به مشترکین بخصوص تجاری و صنعتی در زمان افزایش ظرفیت مشترکین (حجم گازدرخواستی یا فشار گاز مورد نیاز)	- امکان افزایش ظرفیت ایستگاهها - طراحی خطوط با ضریب اطمینان در نظر گرفتن توسعه های آتی ***	-سیستم برون سپاری تامین کالا و ابلاغ به پیمانکاران *	-اجرای خطوط و نصب ایستگاهها با در نظر گرفتن توسعه های آتی و پاسخگویی به نوسانات مصرف و نیازهای توسعه ای **	-تامین انرژی نواحی دور افتاده با CNG-LNG -تامین سرمایش و گرمایش با انرژی خورشیدی یا سایر روشهای تجدید پذیر *
قابلیت اعتماد پذیری پایداری گاز در مواقع افت فشار گاز و جلوگیری از نوسان و قطعی گاز در زمان های پیک مصرف	loop کردن ایستگاههای TBS -برنامه تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه -نصب هیتر و سرویس ایستگاهها -توسعه متوازن مصرف در زون های *** مختلف	-سیستم ذخیره اقلام اضطراری به منظور جلوگیری از قطع گاز -ارتباط متقابل در تامین کالاهای اضطراری با شرکت های گاز استانی هم جوار -ارتباط با شرکت بازرگانی گاز ایران ***	- ارتباط راه دور با سیستم های کنترل (فشار و دما) در ایستگاههای تقلیل فشار **	-آموزش و تقویت یادگیری نیروهای بهره برداری - کمیته بحران و پدافند غیر عامل - اولویت بندی قطع مشترکین در مورد بحران و افت فشار ***
هزینه -حداقل سازی هزینه اداره شبکه و تاسیسات گاز رسانی -حداقل نمودن هزینه راه اندازی -کاهش هزینه نگهداری	- فواصل ایستگاهها از مراکز امداد - نیاز ایستگاه به حراست فیزیکی - نگهداشت ایستگاههای تقلیل فشار *	- کاهش هزینه حمل کالا - انتقال ریسک حمل و نقل کالا به تامین کننده *	-کاهش تلفات گاز -اصلاح سیستم های انداز گیری (کنتورهای آلتراسونیک) -برقراری سیستم کالیبراسیون ***جهت کاهش تلفات	-ایجاد دفاتر پیشخوان -توسعه ارتباطات با مشترکین -مبنی بر بسترهای ارتباط از راه دور (اینترنت-تلفن و ..) *
اهداف عملکردی نواحی تصمیم	اندازه گیری ایستگاههای تقلیل فشار سایز خطوط انتقال تغذیه و شبکه گازرسانی مکان یابی ایستگاههای CGS-TBS	-تعداد ونوع تامین کننده قطعات وتجهیزات اصلی -سفارش دهی و رعایت نقطه سفارش به منظور جلوگیری از کمبود کالا -ذخیره سازی موجودی و انبارش -ارتباط با شرکت بازرگانی گاز -نحوه ارتباط با تامین کنندگان لوله و کنتور و رگلاتور	-سیستم های مانیتورینگ ایستگاههای تقلیل فشار -بسترهای ارتباطی MPLS-VPN جهت ارائه خدمات مشترکین- صدور قبض	-رویکردهای بهبود عملیات و خدمات -توسعه خدمات در نواحی جدید گازرسانی روستایی و شهری -نحوه رسیدگی درخواست مشتریان -ایجاد ساختار و سازمان برای نواحی توسعه ای
	ظرفیت	شبکه تامین	تکنولوژی فرآیند	توسعه و سازماندهی

بسیار بحرانی ***



بحرانی **

فرعی *

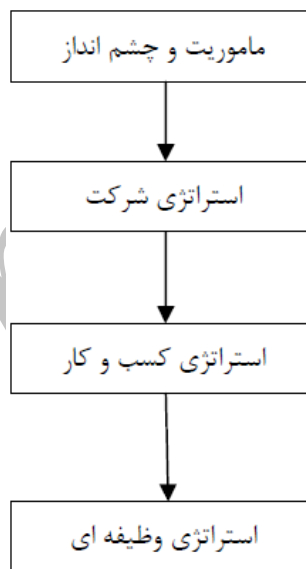
۹- الزامات یک استراتژی:

با تدوین استراتژی عملیات در شرکت گاز استان از نگاه منابع عملیات و از منظر نیازمندی های مشتریان و تشکیل استراتژی عملیات حال باید مدل استراتژی را طوری طراحی کرد که مزیت رقابتی پایدار بوجود آورد. اهداف و ویژگی های داخلی که منجر به موفقیت بیشتر و بلند مدت می شود، باید تعیین گردد بعضی الزامات اساسی این استراتژی عبارتند از:

- متمرکز بر هدف بلند مدت شرکت بوده و منابع را در حوزه های که برای موفقیت حیاتی می باشند قرار می دهد.
- واقع گرا بوده اهداف و عملیات عقلایی را ارائه می کند و منابع قابلیت های شرکت را مد نظر قرار می دهد.
- متناسب با ویژگی های و محیط شرکت بوده و تناسب استراتژیک خوبی را سبب می شود
- قابل دستیابی می باشد بنابراین استراتژی را می توان اجرا کرد که احتمال زیادی برای موفقیت ایجاد کند.
- جامع می باشد بطوری که طیف وسیعی از فعالیت های شرکت را تحت پوشش قرار می دهد و مسیری مشخص را برای رسیدن به مقاصد تعیین می کند

- پاسخگو است و نظریات ذی نفعان اصلی را مد نظر قرار می دهد
- مورد توافق است و همه افراد درگیر آن را شناخته و درک می کنند
- هماهنگ با فرهنگ سازمانی است بطوری که استراتژی، تضادی با ارزش های مشترک کارکنان ندارد

شکل ۶: سطوح استراتژی سازمان

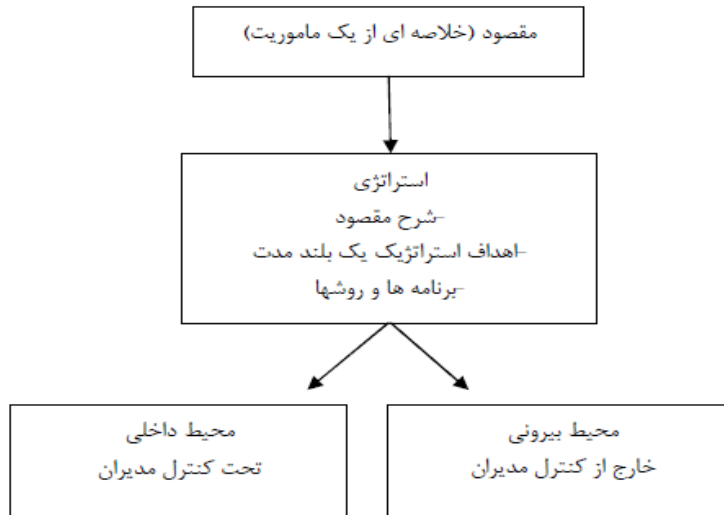


برای طراحی یک استراتژی موفق مدیران نیازمند درک کاملی از سه حوزه می باشند.

- ۱- مقصود کلی سازمان
 - ۲- محیط خارجی
 - ۳- ویژگی های داخلی آن
- محیط تقریباً تمام جنبه های فعالیت یک سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد تا جائیکه Ansoff (۱۹۸۴) استراتژی را به عنوان "مستقر کردن و مرتبط ساختن با محیط اش به نحوی که موفقیت مستمر آنرا تضمین خواهد کرد" بیان می کند. [۲]

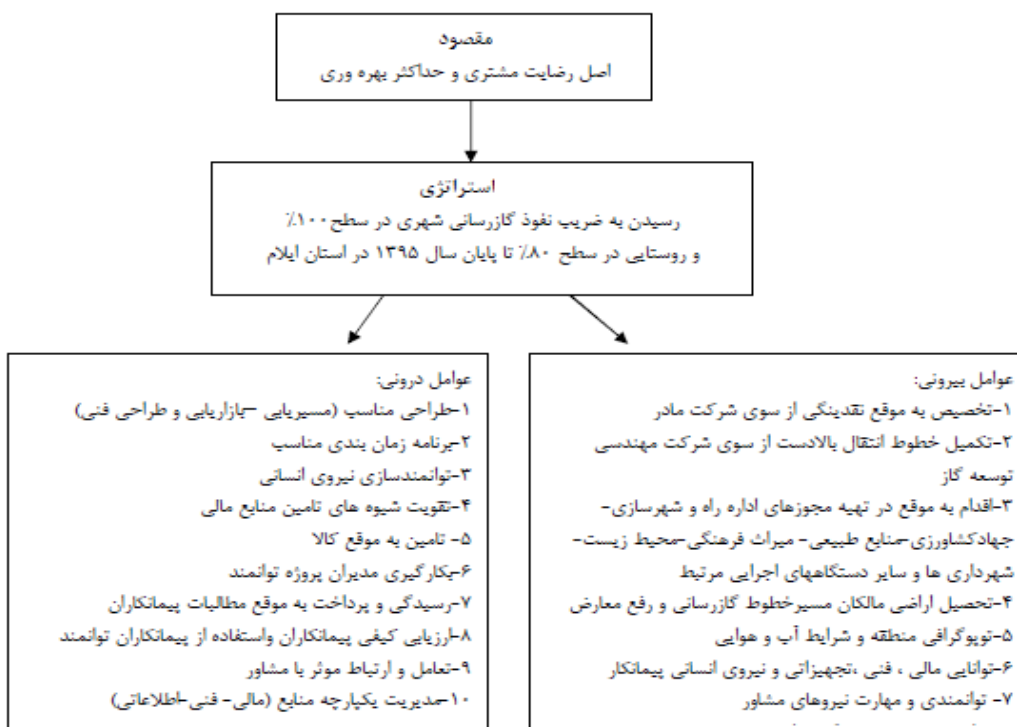


شکل ۷- عوامل کلیدی در طراحی استراتژی



در ادامه عوامل کلیدی در طراحی استراتژی توسعه عملیات گاز رسانی شرکت گاز استان ایلام با سطح پوشش گاز رسانی تمامی شهرهای استان و ۸۰٪ درصد جمعیت روستایی را مطابق چارچوب مطرح شده در شکل ۷ ارائه می گردد.

شکل ۸- عوامل کلیدی در طراحی استراتژی توسعه عملیات گازرسانی



همانطور که در نمودار فوق ملاحظه می گردد استراتژی تحت تأثیر عوامل متعدد بیرونی و داخلی است که مدیران ارشد شرکت باید برای هر کدام از عوامل با توجه به میزان تأثیر گذاری بر اهداف استراتژیک سازمان برنامه مدون و مشخصی داشته باشد و عدم قطعیت ها در ریسک های مرتبط



با هر کدام از عوامل را بررسی و متناسب با امکانات شرکت برای آنها برنامه اجرایی و کنترلی تدوین نمایند به شکلی که این عوامل نتوانند سازمان را از خط تناسب منحرف و قابلیت پایداری سازمان را تضعیف کنند .

۱۰- نتیجه گیری

ایجاد تطابق میان منابع و قابلیت های عملیات و انتظارات مشتریان بدلیل پیچیدگی و عدم قطعیت ذاتی نهفته در منابع عملیات و ماهیت پویای نیازمندیهای بازار، فرایندی پیچیده و توأم با چالش است و عدم قطعیت در عملیات گازرسانی بدلیل نقص در یکپارچگی تامین محصول اصلی (گاز) بالا است زیرا عملیات استخراج و تولید گاز در اختیار شرکت ملی نفت است و عملیات پالایش نیز در اختیار شرکتهای پالایش و عملیات انتقال در اختیار شرکت انتقال گاز ایران است و صرفاً عملیات توزیع گاز در اختیار شرکتهای گاز استانی است و این عدم یکپارچگی عمودی در عملیات از سمت بالادست ، استراتژی عملیات و تصمیمات اساسی را با عدم قطعیت های بیشتری مواجه می کند با اینحال داشتن استراتژی عملیات برای مدیریت موفق عملیات بسیار حیاتی است و برای دستیابی موفق به اهداف استراتژی باید استراتژی عملیات را در سه سطح: ۱- برقراری تناسب، ۲- قابلیت پایداری، ۳- ریسک ، فرمول بندی نمود.

در این مطالعه به بررسی سطح اول استراتژی که همان برقراری تناسب بین نیازمندیهای بازار(مشتریان) و قابلیت های عملیات پرداختیم و علاوه بر ارائه نگاه از هر دو منظر، به ارائه ماتریس استراتژی عملیات و عوامل کلیدی در طراحی استراتژی اشاره کردیم و سپس با ذکر مثالی از اهداف استراتژیک شرکت گاز استان و ارائه چارچوبی برای بررسی اثر قابلیت های عملیات بر توسعه گازرسانی پرداخته شده است.

در این مطالعه ضمن تدوین ماتریس استراتژی عملیات با اخذ نظر متخصصین و مدیران شرکت گاز استان ایلام نسبت به تعیین درجه بحرانی هر کدام از نقاط اشتراک در ماتریس استراتژی اقدام نمودیم و نتایج نشان گر آن است که شرکت های گاز استانی باید در راستای اصلاح سیستم های اندازه گیری و استفاده از تکنولوژی های جدید همچون کنتورهای آلتراسونیک و توجه به برنامه منظم و دوره ای کالیبراسیون دستگاههای اندازه گیری اقدام جدی نموده و در طراحی های ظرفیت و مکان یابی ایستگاههای تقلیل فشار امکان توسعه های آتی به منظور افزایش قابلیت پایداری و انعطاف پذیری را مد نظر قرار دهند . همانگونه که ملاحظه شد علاوه بر اهمیت تطابق میان اهداف عملکردی (کیفیت- سرعت- قابلیت انعطاف- قابلیت اعتماد و هزینه) با نواحی تصمیم (ظرفیت- شبکه تامین- تکنولوژی فرآیند- توسعه و سازماندهی) به منظور دستیابی موفق به استراتژی عملیات باید در طراحی عوامل کلیدی نقش عوامل داخلی و عوامل بیرونی را به صورت شفاف مدنظر قرار دهیم .

پیشنهاد می گردد سایر محققان به منظور مطالعات بیشتر در بررسی اثرات دو سطح دیگر استراتژی عملیات یعنی قابلیت پایداری و مدیریت ریسک در استراتژی توسعه عملیات گازرسانی می توانند نقاط ضعف اصلی از جمله عدم یکپارچگی عمومی در ارائه خدمات را در سطح شرکت ملی گاز مدنظر قرار دهند.



منابع

- [۱] استراتژی عملیات (استراتژی تولید و خدمات) (۱۳۸۸). تالیف: ان . اسلک وام. لوئیس ترجمه : دکتر سید محمد معطر حسینی و دکتر علی حسین زاده کاشان- انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- [۲] استراتژی تولید و عملیات " دونالد واترز" (۱۳۸۹) ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر امیر مصطفوی چاپ دوم انتشارات مهکامه
- [۳] استراتژی اثر بخش (۱۳۸۰)، تالیف وفا غفاریان، غلامرضا کیانی نشر افرا
- [۴] استراتژی عملیات در محیط زنجیره تامین (۱۳۸۴). " احمد جعفر نژاد و علی حیدری" دانش مدیریت شماره ۷۰
- [۵] درآمدی بر برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی " دکتر علی ممبینی دهکردی و مجید سلمانپور خویی" مجله راهبرد یاس سال دوم شماره

ششم

- [۶] Acur , nuran and Bititci , Umit (۲۰۰۳) , "managing strategy through Business Process" Production Planning and control vol.۱۴ No.۴
- [۷] Rajshree A garwal , E .Helfat " strategic Renewal of organization" organization science vol.۲۰.No۲ April ۲۰۰۹ PP.۲۸۱-۲۹۳
- [۸] www.nigc.ir (صفحه اصلی/معرفی شرکت/ اهداف استراتژیک)
- [۹] Edin osmancevic & Eang zhao " management of supply network relationship in an emerging market" a case study of Volvo sunwin bus corporation in china, master thesis, no ۲۰۰۲.۵.
- [۱۰] Nigel slack, Michael lewis " operation strategy" third edition ۲oll..