

Strategic planning

Dr j. Nazemi , [Http://www.jnazemi.com/](http://www.jnazemi.com/)



انواع بهبود

♦ توسعه

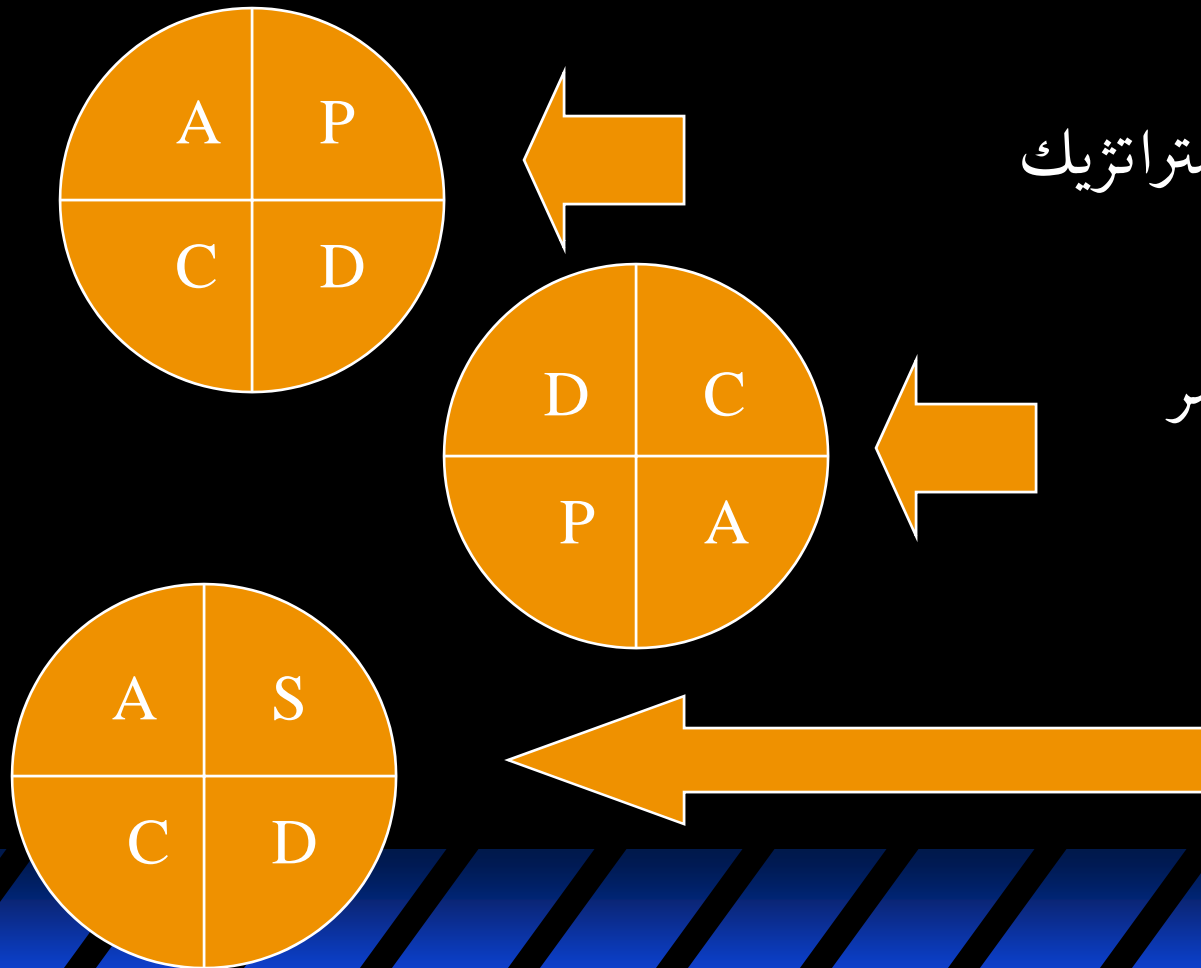
– مدیریت استراتژیک

♦ بهبود

– بهبود مستمر

♦ نگهداری

– کنترل

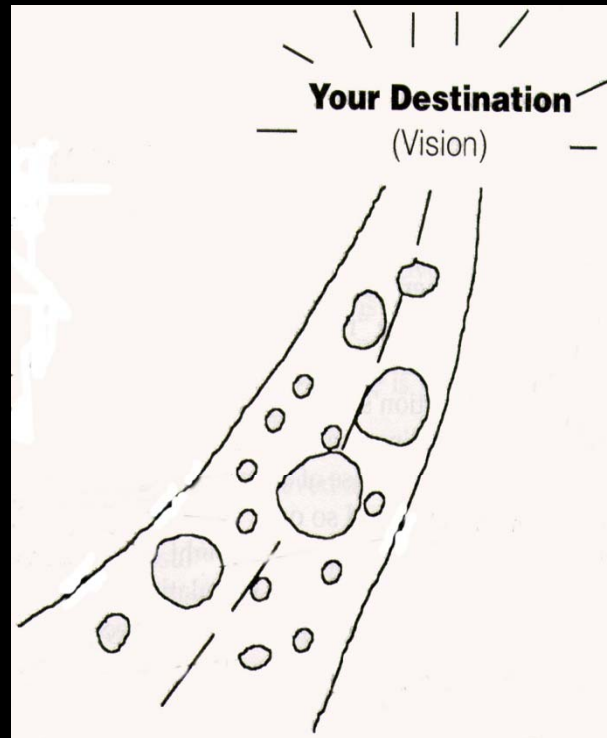


چرا برنامه ؟



بینش (مقصد)

توجه کنید که بهبود را بر روی مسیر حرکت انجام دهید.



از هوشین برای حذف حوزه های بزرگ استفاده نمایید.

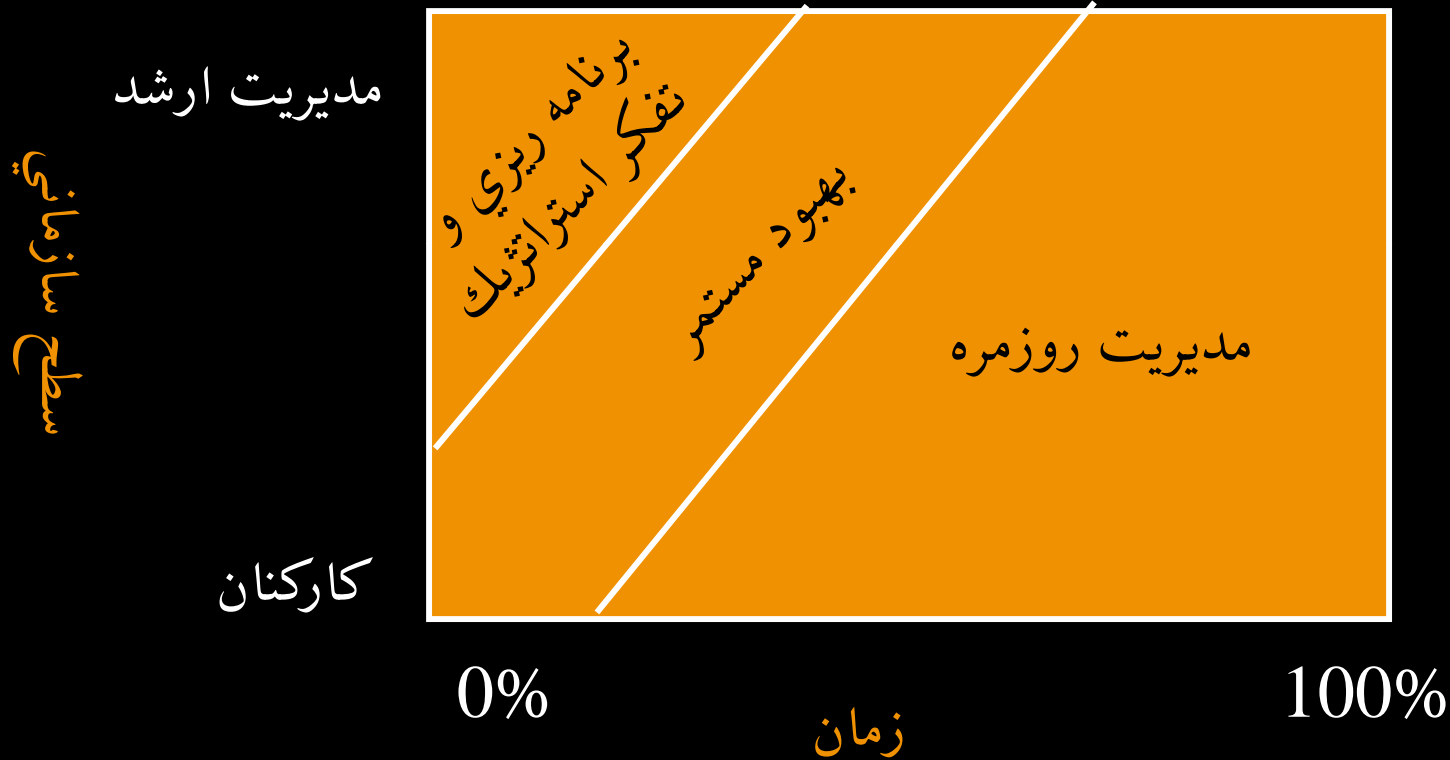
(با بهبود مستمر نقایص کوچک را رفع کنید)

برنامه استراتژیک جاده ای به سمت آینده مطلوب است.

وضعیت جاری



رابطه تخصیص زمان و سطح مدیریت





برنامه ریزی چیست؟

- 😊 ایجاد چارچوبی برای انجام کار، ساختن یا مرتب کردن.
- 😊 طراحی یک آینده مطلوب و روشهای موثر رسیدن به آن.
- 😊 برنامه ریزی شامل تعریف اهداف مطلوب یک سازمان است که نیازمند تحقق و تعیین چگونگی تحقق آن است.
- 😊 لغت برنامه ریزی در برخی اوقات به زمانبندی کار (مثلاً در یک کارگاه) اطلاق میشود.



برنامه ریزی

◆ برنامه ریزی روشی برای تصمیم گیری سیستماتیک برای تخصیص منابع است.

◆ Planning is the **approach** to making decisions concerning systematic **allocation of resources**

◆ یک طرح استراتژیک بیان تمایلات در مورد مشتریان، رقبا، تامین کنندگان و سرمایه گذاران و ... است

◆ A strategic plan is a detailed, specific declaration of your intentions with regard to customers, competitors, suppliers, investors, equipment, location, employees and the future of your firm

◆ برنامه ریزی استراتژیک

◆ Strategic planning is systematic means of making the firm successful through the discipline of strategic thinking and vision used as a framework for all other decisions in the firm.



تعريف استراتژي

◆ استراتژي يك مجموعه منطقي از فعاليتهاي متوالي است که با هدف نگهداري مزيت رقابتي و بهبود موقعيت در ارتباط با مشتريان تعريف ميشود.

- ◆ Strategy can be defined as a **rational set of time-sequenced actions** aimed at gaining a **sustainable advantage over competition** and **improving position with customers**.
- ◆ Strategy answers the **what** and **where questions** concerning your business.

◆ استراتژي به سئوالات چه چيز و کجا در سازمان پاسخ ميدهد

- ◆ It is a **shared vision** describing **what** that the organization should **be in the future** and where it is going, not how it will get there.

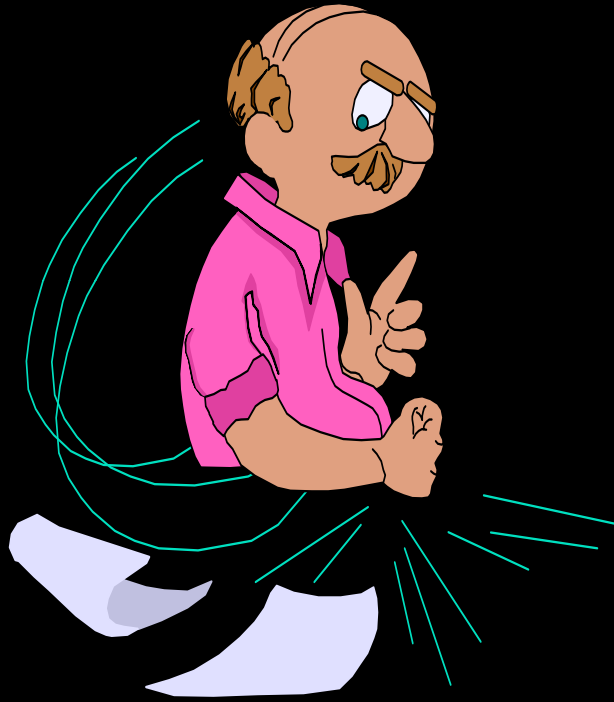


سوالهاي مهم استراتژيك

- ☺ آیا براي شناخت آینده أي که در آن بسياري از قابليتهاي موجود بکار نمايند تلاش ميکنيد؟
- ☺ چه قابليتهاي قوي و ويژگيهاي رقابتي مورد نياز شما خواهد بود؟
- ☺ آیا براي شناخت نياز 5 سال آینده مشتريان خود تلاش ميکنيد؟
- ☺ چه محصولات و خدماتي را بايستي در آینده عرضه نماييد تا مشتريان شما را راضي نمايد و مشتريان جديدي را جلب نماييد؟
- ☺ چه کانالهاي توزيعي را بايستي تغيير داده و يا توسعه دهيد؟
- ☺ رقباي شما چه کساني خواهند بود؟
- ☺ بحرانهاي آینده چه خواهند بود؟



آلترناتیوهای استراتژی



کاهش هزینه



تقلیدی

نوآوری



تدوین ماموریت

- ☺ مقصود يك سازمان / دليل بودن يك سازمان ماموریت نامیده میشود.
- ☺ معمولاً در بین ماموریت حوزه فعالیتهای سازمان مشاهده میشود. (حوزه جغرافیایی و گروه مشتریان).
- ☺ ما خدمات و نرم افزاری ارائه میدهم که به مشتریان ما کمک میکند تا به نیاز توسعه محصول خود دست یابند.
- ☺ ما ابزاری می‌سازیم که برای طراحان مدارات مجتمع بکار می‌آیند.



بیش چیست؟

- 😊 جمله بیش وضعیت ایده آل بودن و حیات در آینده است که به ذینفعان سازمان توانایی میبخشد.
- 😊 ویژگیهای یک بیش خوب :
- 😊 براساس واقعیتهای موجود سازمان بنیاد نهاده شده باشد.
- 😊 بیش بایستی برای آینده سازمان مشکلاتی جدید تعریف نماید.
- 😊 ذینفعان سازمان بایستی نقاط توجه خود را در بیش ببینند.
- 😊 بیش بایستی نتیجه تفکر یکپارچه تیم مدیریت باشد و نه مجموعه ای از بیش افراد.



تعریف اصول پایه - ارزشها

◆ اصول پایه بایستی فلسفه شرکت رادر سیکل حیات نشاندهند

◆ ارزشها و اصول در واقع یکی هستند

– ارزش زمانی با اصول تفاوت پیدا میکند که جامعه نظام ارزشی مستقل و متفاوت با اصول داشته باشد

◆ اصول و ارزشها : رضایت کارکنان، رضایت مشتری و ...



بینش - ماموریت

◆ بین بینش و ماموریت رابطه علت و معلولی وجود دارد
◆ بینش آینده شرکت را در 10 الی 15 سال آینده نشان
میدهد

◆ ماموریت فعالیتهای رسیدن به بینش را بیان میکند
◆ بینش = جهت (بهبود یا کاهش) + معیار (کیفیت، رضایت
مشتری) + مقدار هدف (چه مقدار، %) + محدوده
زمانی (چه موقع)

◆ ماموریت = فعل انجام دادن (طراحی، نگهداری) + موضوع
(سیستم، استراتژی) + مقدار هدف (مقدار، %) + محدوده
زمانی



نیاز سازمانهای نوین

◆ سازمانهایی که میخواهند در بازار موفق باشند بایستی

– از نیاز مشتری فراتر روند

– قابلیت رقابت را داشته باشند

◆ چگونه: با برنامه درازمدت و استراتژیک

◆ ویژگی برنامه درازمدت:

– آینده نگر

– قابل دسترس

– بهبود مستمر نقاط کلیدی سازمان

◆ مدیریت هوشین دارای این ویژگیها است



انواع برنامه ریزی

😊 برنامه ریزی استراتژیک

(Strategic Planning)

😊 برنامه ریزی عملیاتی

(Operational Planning)

😊 برنامه ریزی پروژه

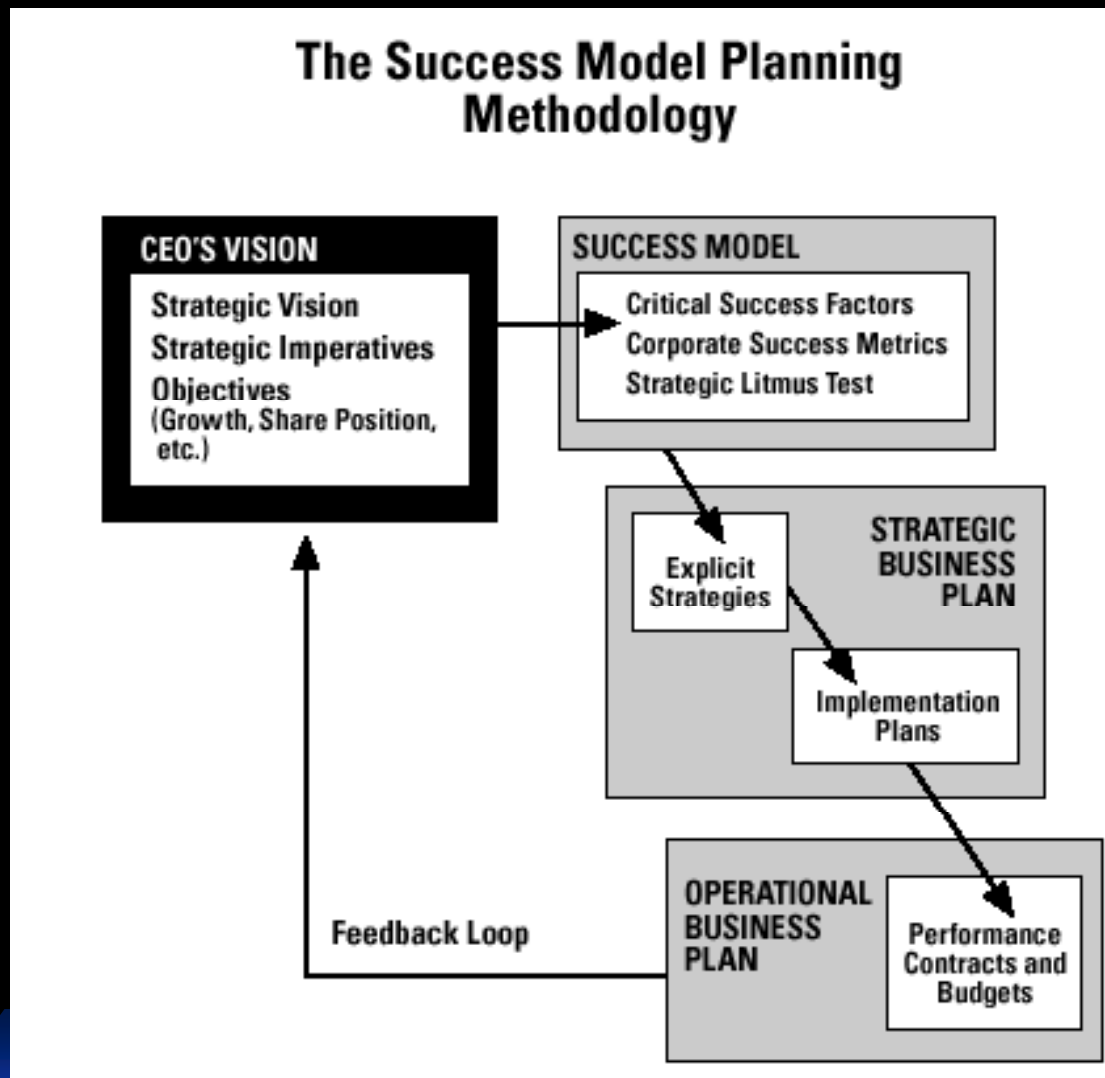
(Project Planning)

😊 برنامه ریزی مالی

(Financial Plans)



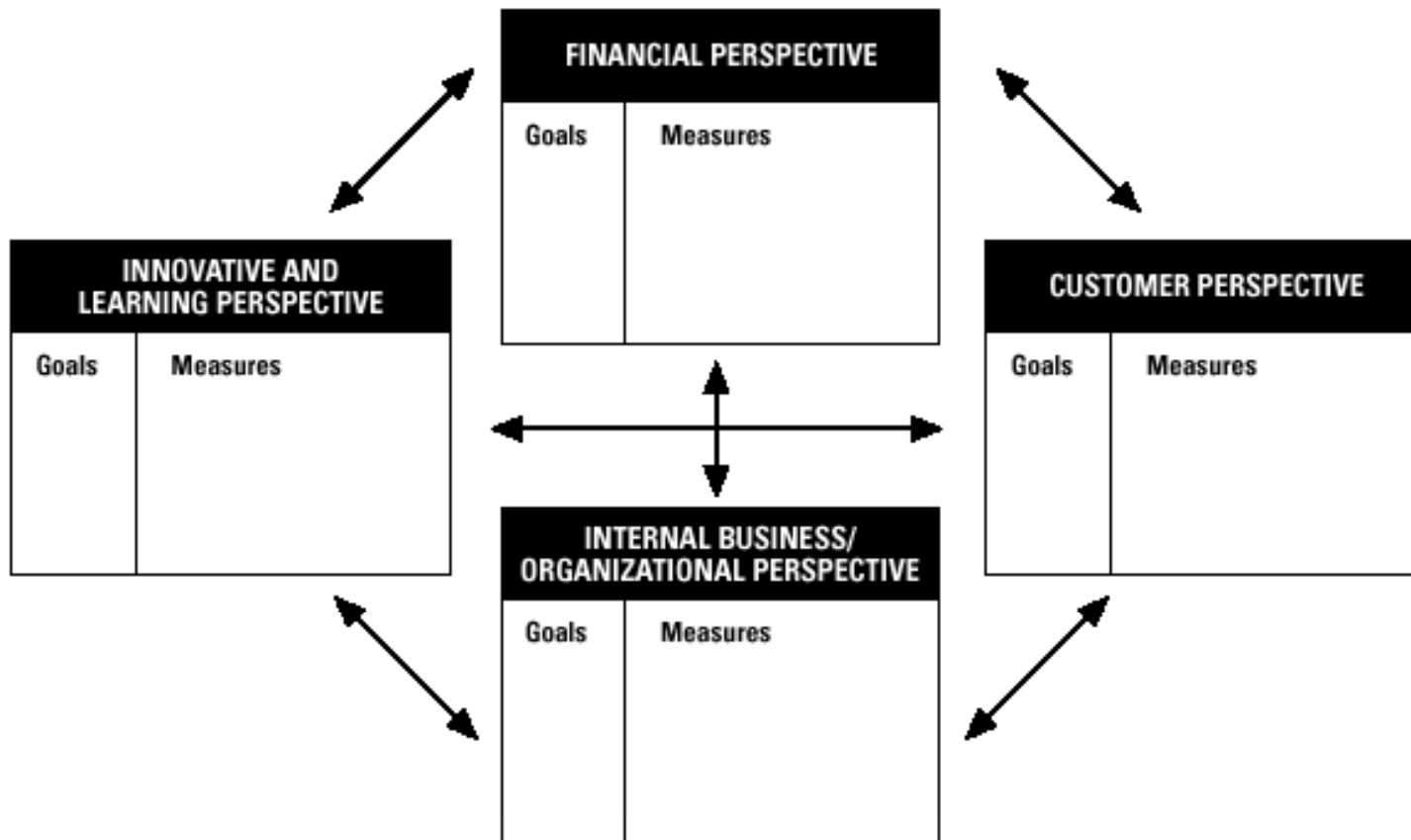
روش پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژیک





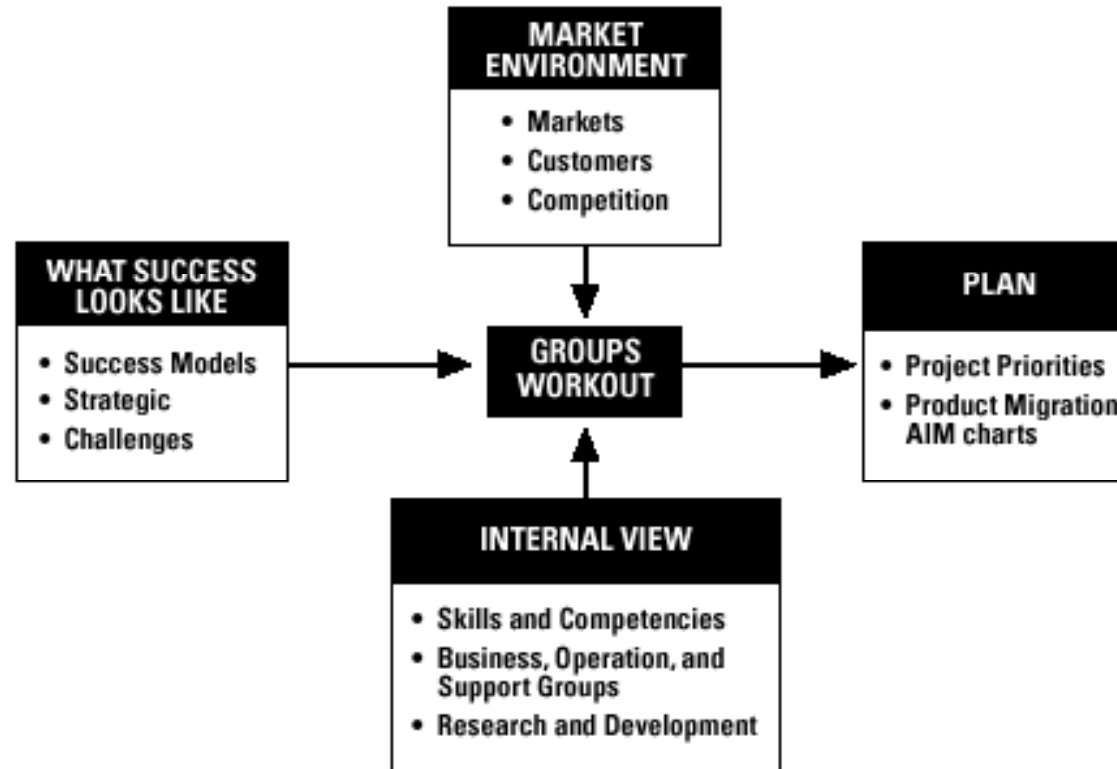
مباني تصميمهاي استراتژيك

Four Key Perspectives of the Balanced Scorecard





فرآیند برنامه ریزی استراتژیک





تعیین و انتخاب استراتژی (بازار یا محصول)

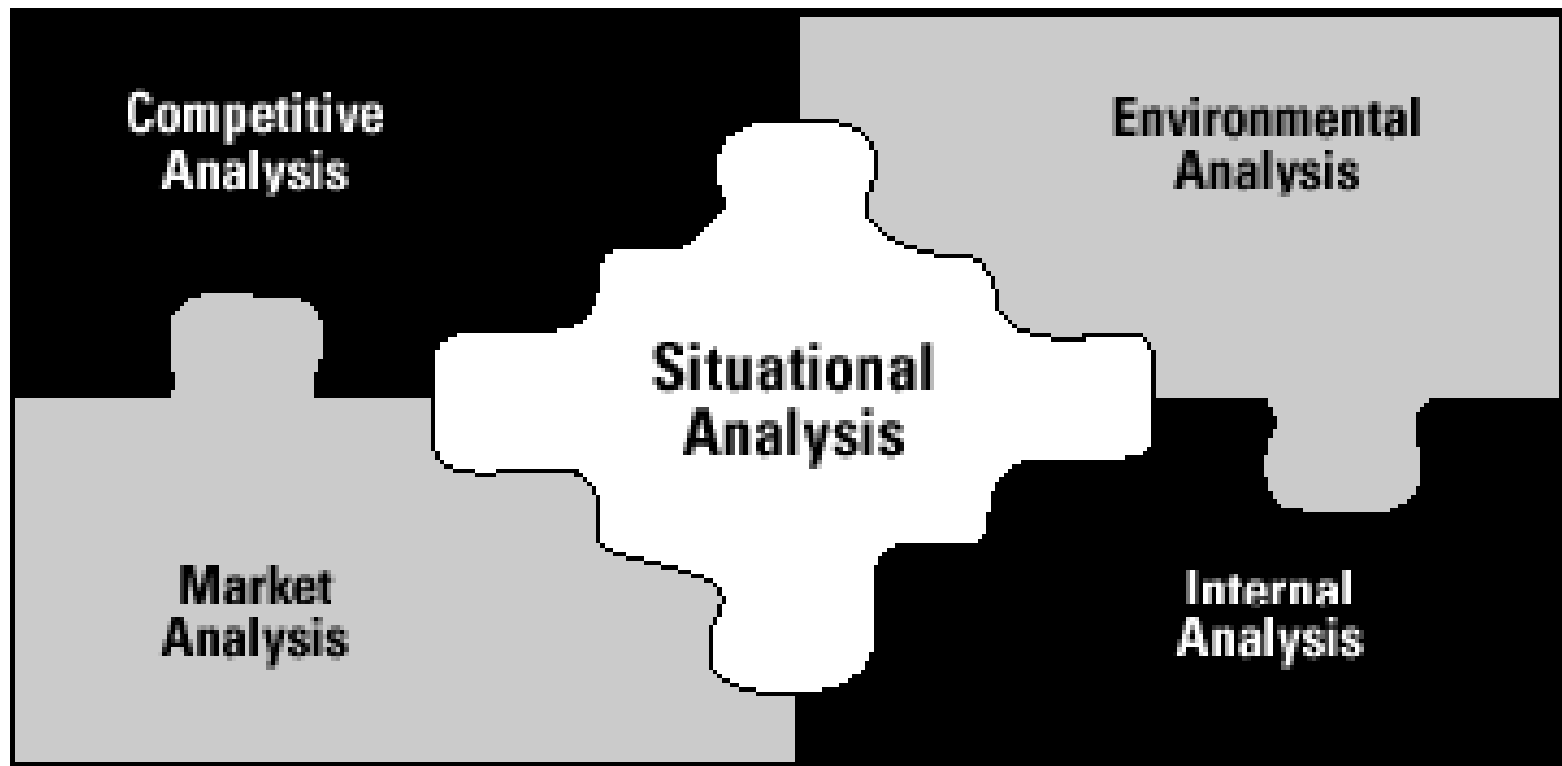
Invest			
Growth			
Foundation			
Harvest			

**Approach, Deployment,
and Results Metrics**



بررسی نقاط قوت و ضعف

Assessment of the State of the Organization





بررسی محیطی

◆ تحلیل قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها SWOT

◆ منابع اطلاعاتی

– مشتریان

– تامین کنندگان

– کارکنان

– صنعت و تحلیل روند اقتصادی - سیاسی

– متخصصین

◆ ابزارها: توفان ذهنی، آنالیزقوای محرک، TOC



تحليل وضعيت جاري

- ☺ ماموريت
- ☺ بازخور کارکنان
- ☺ عملکرد در مقابل برنامه
- ☺ اهداف سطح بالاتر
- ☺ ارزشهای سازمانی
- ☺ عملکرد فرآیندهای بحرانی
- ☺ عملکرد رقبا
- ☺ نیاز مشتریان و رضایت آنها
- ☺ خدمات و محصولات مورد نیاز و در حال حاضر
- ☺ کانالهای توزیع
- ☺ بازارها
- ☺ مناطق جغرافیایی تحت پوشش
- ☺ معیارهای اندازه گیری موفقیت
- ☺ عوامل محیطی (اجتماع، اقتصاد، تکنولوژی، محیط،

(سیاست)



روش اجرایی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک

Hoshin planning

معناي هوشين

◆ Hoshin=Means+Target

- ◆ تصور عمومي از هوشين سياست policy است
- ◆ مديريت هوشين را عموما گسترش سياست معني ميکنند Policy Deployment

- ◆ هوشين يك برنامه ساليانه است که در آن اهداف Target و استراتژيها Means معين شده باشد

	Direction Word	Performance Measure	Target Value	Time Priod
Example 1	Decrease	new product development cycle	from 8 to 4 months	by December 1995.
Example 2	Decrease	new product development defects	from 7 to 2%	by December 1995.



فرایند برنامه ریزی

- ◆ گام اول تهیه برنامه پنج تا ده ساله
 - برنامه دیدگاه تدافعی نسبت به رقبای آینده دارد
- ◆ گام دوم تهیه برنامه 3 تا پنج ساله
 - پروژه هایی با هدف کاهش هزینه برنامه تدافعی استراتژیک
- ◆ گام سوم برنامه یکساله
 - طرحی شامل اهداف، مقصودها و معیارهای اندازه گیری مدیران



فرایند برنامه ریزی

◆ گام چهارم توسعه برنامه

– مشارکت همه، مقصود هر مدیر هدف کارکنان تحت نظریک مدیر

◆ گام پنجم اجرای برنامه

◆ گام ششم بازنگری و مرور ماهیانه

– تهیه چک لیست بازنگری و بررسی با استفاده از نمودار پارتو

◆ گام هفتم بازنگری سالیانه

– تهیه لیست موفقیت و عدم موفقیت بر اساس بازنگری ماهیانه



ایجاد هوشین سالیانه

◆ شرایط محیطی شامل اهداف متحقق نشده سال قبل را بررسی نماید

– معمولا سه ماه قبل از شروع سال جدید انجام میشود

– بررسی نماید چرا اهداف سال گذشته متحقق نشده است.

◆ پیش بینی آینده سیستمهای اطلاعاتی، تکنولوژی، نیروی کار و اقتصاد و نیازهای مشتریان را در نظر بگیرید

◆ مشکلات و فرصتها را شناسایی و اولویت بندی نماید

– تعداد زیاد هوشین اجرایی بودن را میکاهد. هوشین را در

سطوح سازمانی گسترش دهید



جدول بازنگری

استراتژی یا هدف	آرمان	عملکرد	= اقدام شده = اقدام نشده	دلیل برای انحراف (دلیل ریشه ای)	دامات اصلاحي



چرا برنامه هاي استراتژيك با شكست روبرو ميشوند



مشکلات برنامه ریزی

- ☺ پیش بینی های مدیریت معمولاً غیرواقع بینانه است.
- ☺ اهداف بدون توجه به نیازها، امکانشی و موضوعات مورد توجه انتخاب میشوند.
- ☺ مشکل عدم موفقیت در تمرکز بر چند هدف اصلی و کلیدی.
- ☺ انتخاب اهداف غلط (ممکن است دپارتمانها به اهداف خود برسند ولی سازمان ضرر کند).
- ☺ نبودن بینش مشترک (Shared Vision)
- ☺ فعالیتهای برنامه ریزی شده قابلیت قوی برای تحقق اهداف ندارند. "اهداف به صورت آرزو تجلی میکند".

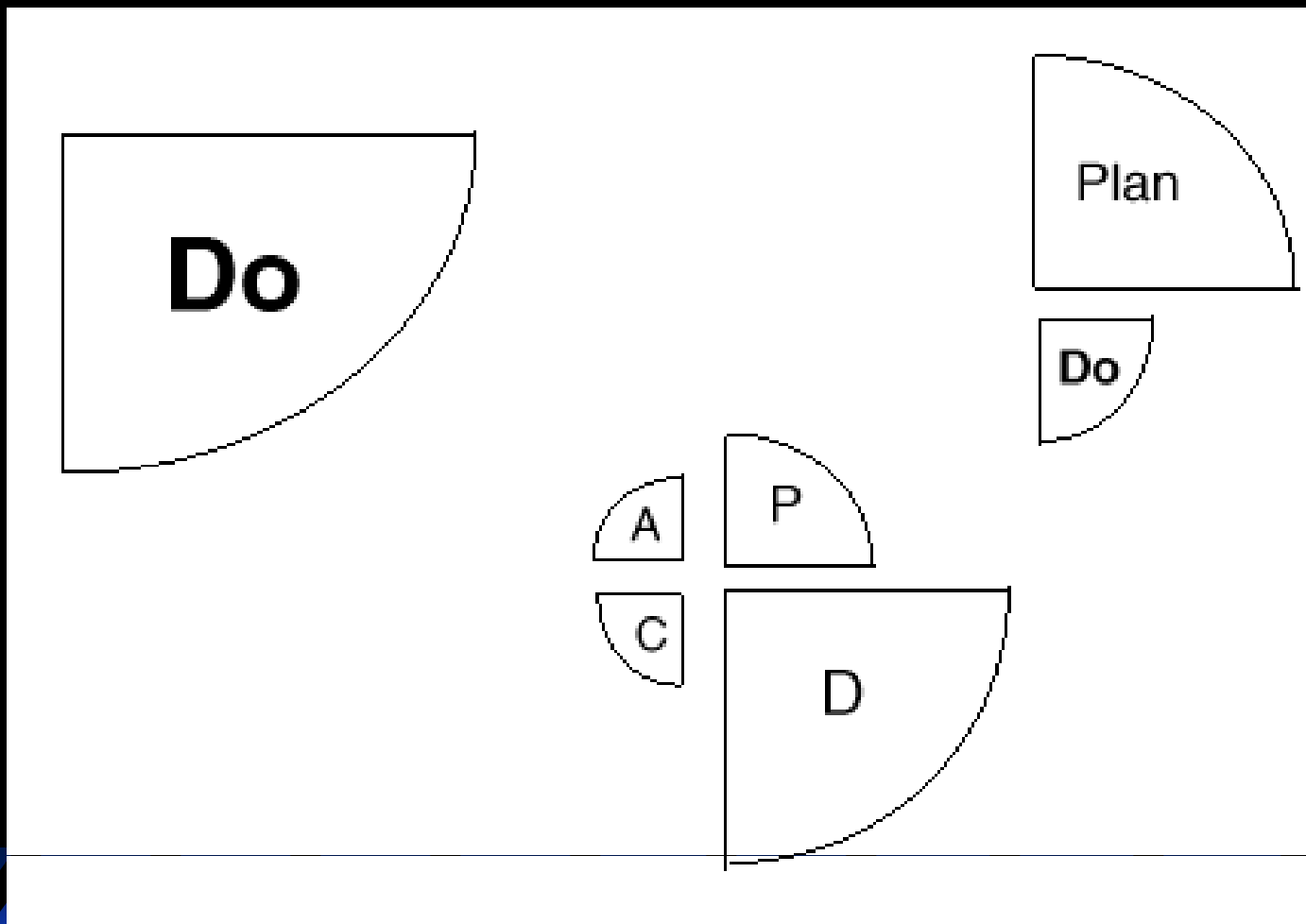


مشكلات برنامه ريزي

- ☺ فعاليتهاي برنامه ريزي شده بازنگري دقيق نميشوند.
”انحراف از برنامه به صورت سيستماتيك شناسايي نشده
و اقدامات اصلاحي شناسايي نميشوند“.
- ☺ تيمهاي مديريت آموزش برنامه ريزي موثر را ندیده اند.
- ☺ درك نشده است كه برنامه ريزي استراتژيك از برنامه ريزي
استراتژيك از برنامه ريزي عملياتي متفاوت است. (روش
تجزيه و تركيب به جاي تجزیه).
- ☺ برنامه ريزي به عنوان يك واقعه تلقي ميشود به جاي آنكه
آن را فرايندي مداوم تلقي نمايند.



عدم موفقیت به دلیل عدم اجرای حلقه یادگیری و بهبود است





مدیریت استراتژیک در ساخت و تولید



ایجاد ارزش افزوده

بهبود تامین

منطقی نمودن
هزینه خرید یا
ساخت

افزایش قیمت
فروش

توسعه شرکت

ایجاد محصولات
جدید

توسعه بازارهای
جدید

توسعه فرآیندها

توسعه جایگاه

افزایش تقاضا

افزایش سهم بازار



اصول ایجاد مزیت رقابتي

- ◆ ساده کردن
- ◆ استاندارد نمودن
- ◆ پیچیده کردن
- ◆ تخصیصی شدن
- ◆ تولید در اندازه اقتصادی
- ◆ یادگیری



سیاستهای مهم تولیدی

- ◆ سیاست کیفیت محصول
- ◆ سیاست سفارش دهی مواد
- ◆ سیاست ظرفیت تولید
- ◆ سیاست یکپارچه نمودن تولید
- ◆ سیاست انتخاب مکان



طراحی سازمان



فاكتورهاي موثر بر طراحي سازمان





نیروهای موثر بر طراحی سازمان

Forces That Affect on Organization's Design

نیروهای حیاطی

- فرهنگي
- رقابت
- تکنولوژی
- قانون - سیاست

استراتژی

- سطح بنگاه
- سطح واحد اقتصادی
- سطح وظیفه

طراحی سازمان

- ساختار
- تکنولوژی
- اطلاعات
- فرآیند



ساختار و محیط

مکانیکی

Match: highly effective

A

Mismatch: highly ineffective

B

ساختار

ارگانیك

Mismatch

C

Match

D

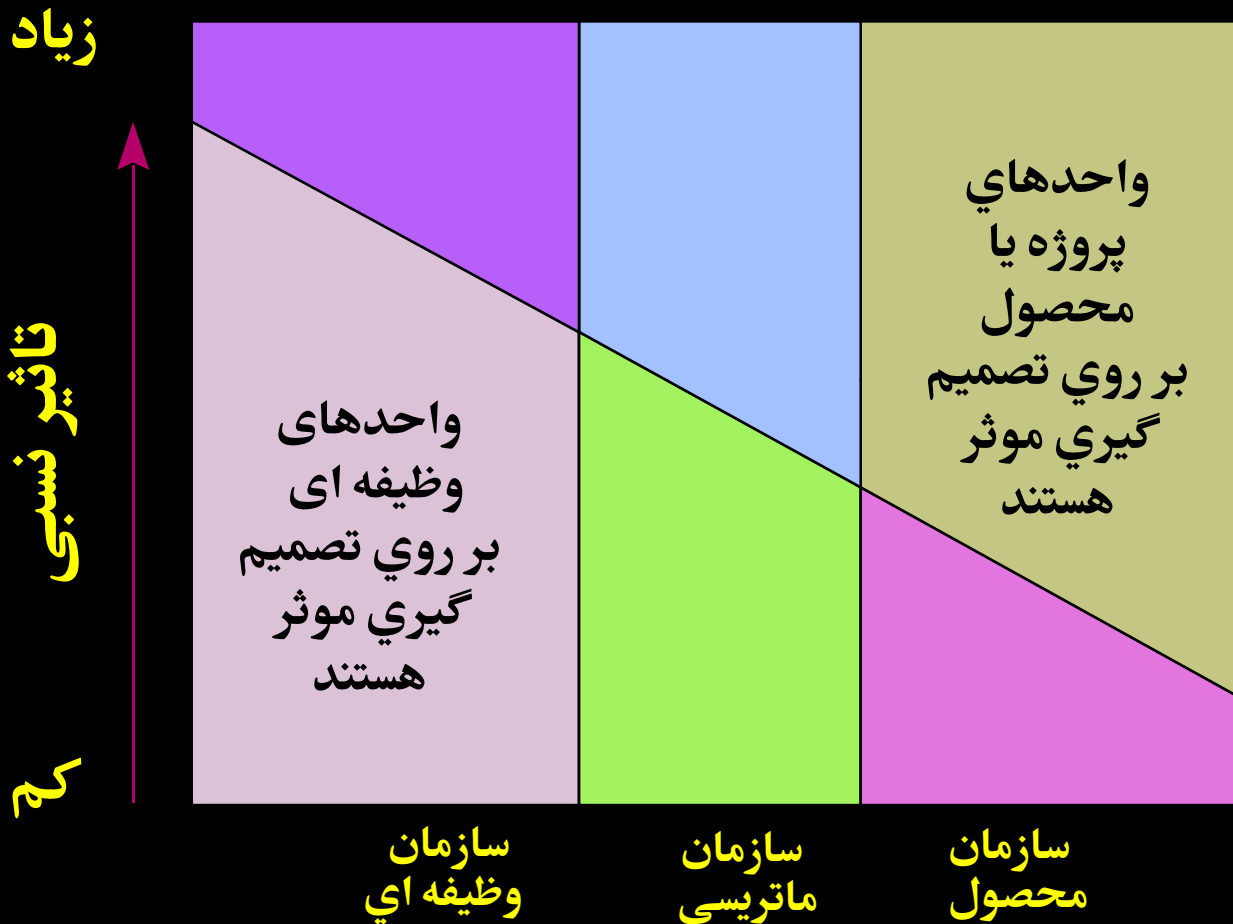
پایدا

محیط

در حال

تغییر

سازمان ماتریسی





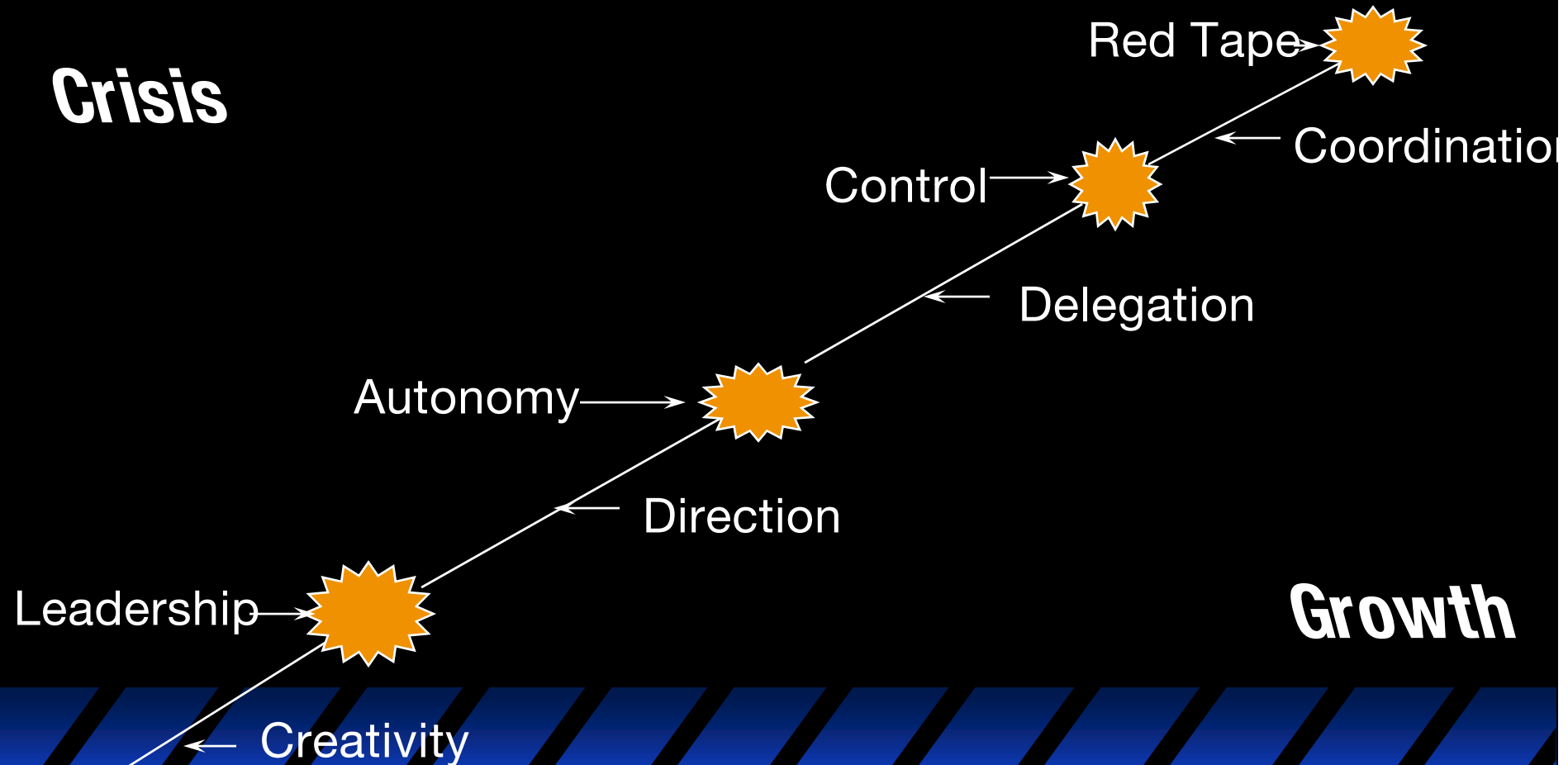
سازمان سرویس دهنده

زیاد
سرویس منطبق با نیاز مشتری
کم

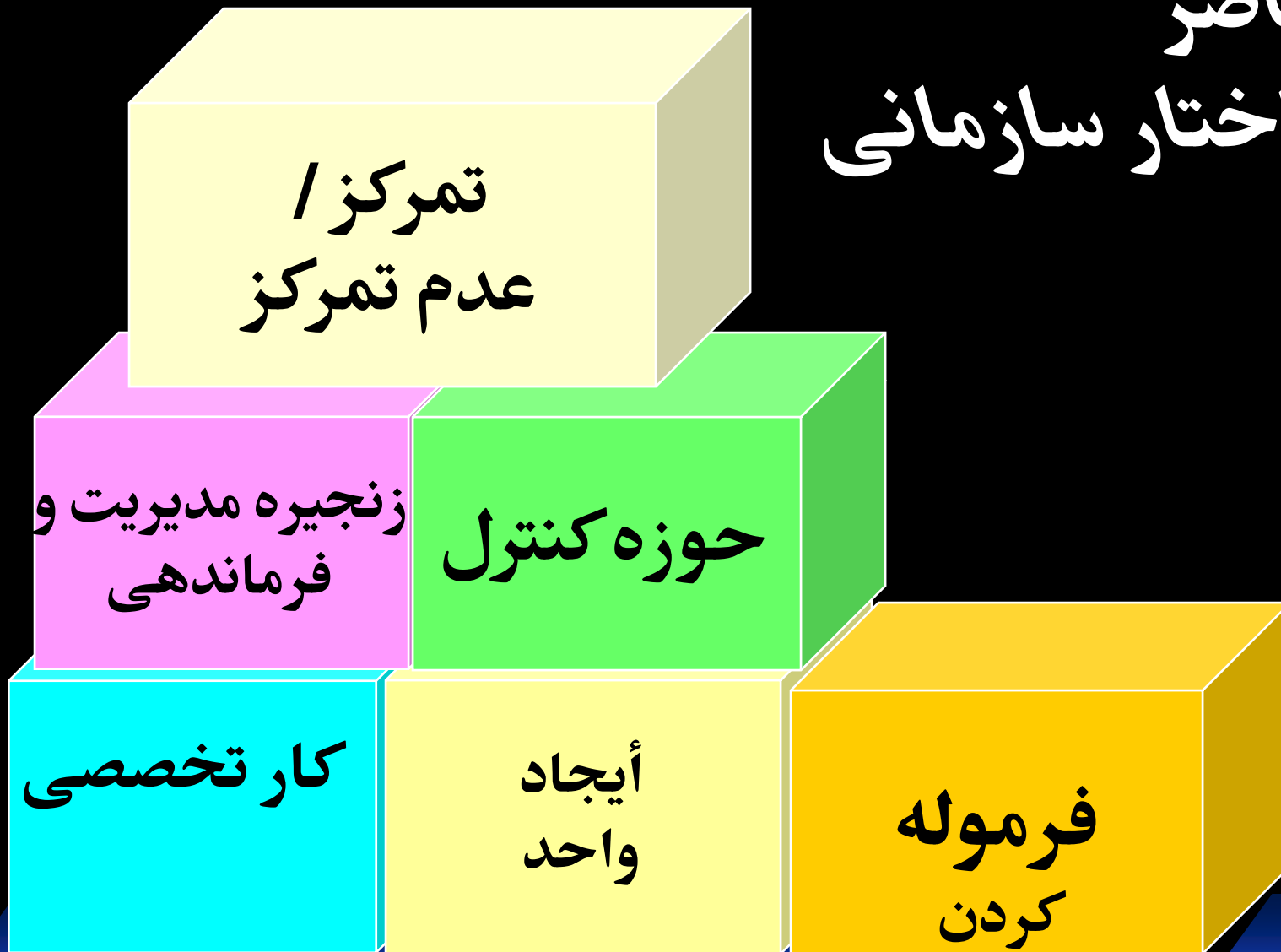
A خدمات خاص و با نظم • تعمیر خودرو • لباسشویی • حمل کالا	B خدمات متقابل • روانشناسی • مشاوره حقوقی • طراحی
D خدمت کششی • بانک • بیمه • رستوران غذای آماده	C خدمات خاص و استاندارد • لباسشویی • اجاره خودرو • فروشگاه بزرگ زنجیره ای

کم مشارکت مشتری زیاد

Evolution & Revolution in Organizations (Size & Growth)



عناصر ساختار سازمانی





مقایسه ساختاری

مکانیکی

- ◆ صلب
- ◆ خیلی تخصصی
- ◆ وظیفه ای
- ◆ حوزه کنترلی کوچک
- ◆ قالبهای استاندارد زیاد
- ◆ تصمیم گیری متمرکز

ارگانیك

- ◆ منعطف
- ◆ حوزه کنترلی وسیع
- ◆ سطوح سازمانی کم
- ◆ ارتباط روان
- ◆ تصمیم گیری غیر متمرکز
- ◆ قالبهای استاندارد کم