

هو العليم

شرکت تعالی گستر
مشاور مدیریت، آسان سازی و مهندسی صنایع

کارگاه آموزشی مدیریت استراتژی



بنام خداوند متعال

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قرآن مجید - سوره رعد - آیه 11:

خداوند متعال وضعیت هیچ امتی را متحول نخواهد کرد الا به اینکه آن قوم خود مایل به دگرگونی باشد.

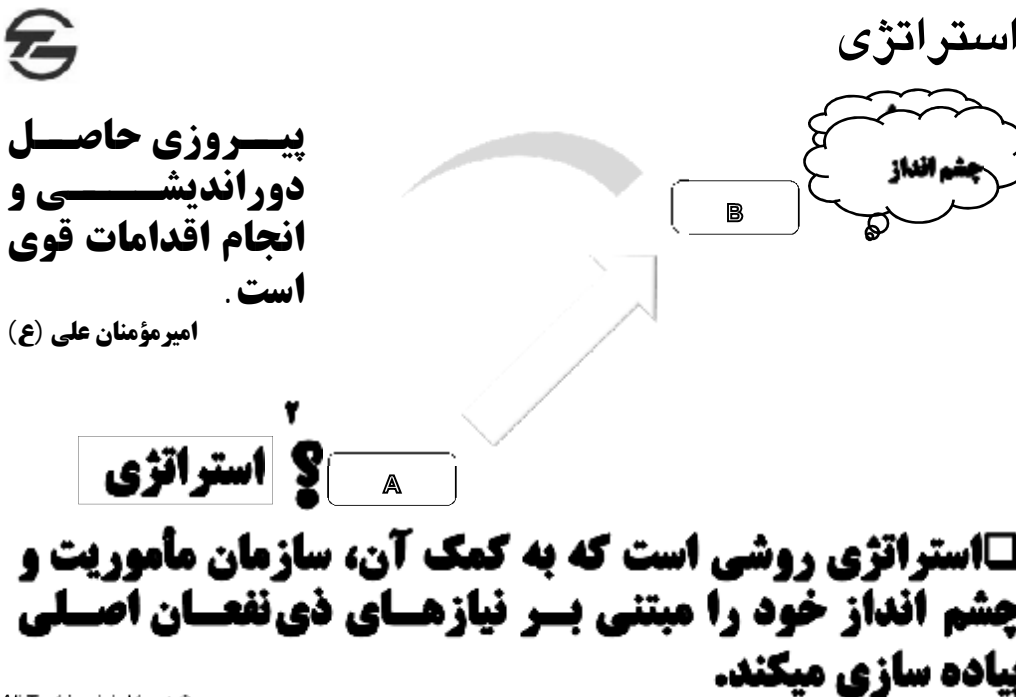


برنامه روز اول

08:00	جلسه اول (18)
10:00	استراحت
10:15	جلسه دوم (26) (کار گروهی اول)
12:00	نماز و ناهار
13:00	جلسه سوم (33) (کار گروهی دوم)
14:30	استراحت
14:45	جلسه چهارم (34) (کار گروهی سوم)
16:00	پایان روز اول

Ali Taghizadeh Herat ©





استراتژی

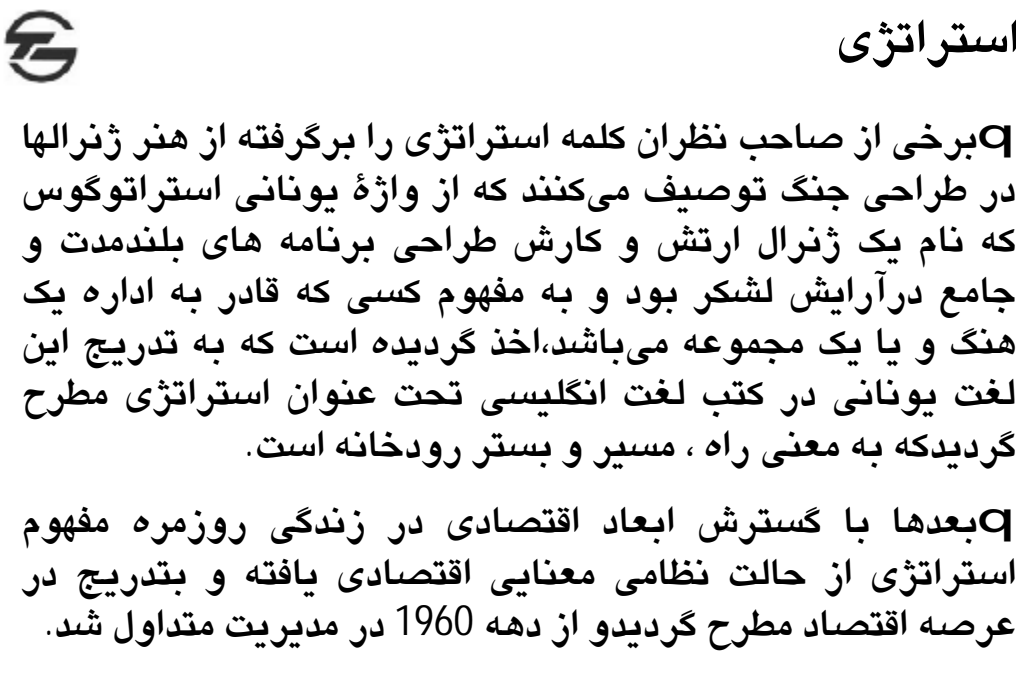
چشم انداز

پیروزی حاصل دوراندیشی و انجام اقدامات قوی است.
امیرمؤمنان علی (ع)

۲
استراتژی A

استراتژی روشی است که به کمک آن، سازمان مأموریت و چشم انداز خود را مبتنی بر نیازهای ذی نفعان اصلی پیاده سازی میکند.

Ali Taghizadeh Herat ©




استراتژی

برخی از صاحب نظران کلمه استراتژی را برگرفته از هنر ژنرالها در طراحی جنگ توصیف می کنند که از واژه یونانی استراتوگوس که نام یک ژنرال ارتش و کارش طراحی برنامه های بلندمدت و جامع در آرایش لشکر بود و به مفهوم کسی که قادر به اداره یک هنگ و یا یک مجموعه می باشد، اخذ گردیده است که به تدریج این لغت یونانی در کتب لغت انگلیسی تحت عنوان استراتژی مطرح گردید که به معنی راه، مسیر و بستر رودخانه است.


بعدها با گسترش ابعاد اقتصادی در زندگی روزمره مفهوم استراتژی از حالت نظامی معنایی اقتصادی یافته و بتدریج در عرصه اقتصاد مطرح گردید و از دهه 1960 در مدیریت متداول شد.

Ali Taghizadeh Herat ©



مفهوم مدیریت

مدیریت به فرایند انجام فعالیت ها بطور اثربخش و کارآمد توسط دیگر افراد اشاره می کند. این فرایند، وظایف یا فعالیت های برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را دربر می گیرد.




The diagram illustrates the management process with four main components:

- برنامه ریزی (Planning):** تعیین اهداف، تعیین اولویت ها، تعیین منابع، تعیین روش ها.
- سازماندهی (Organizing):** تقسیم کار، تعیین مسئولیت ها، تعیین اختیارات.
- رهبری (Leading):** ایجاد انگیزه، هدایت، ارتباط با دیگران.
- کنترل (Controlling):** مقایسه عملکرد با اهداف، شناسایی انحرافات، اصلاح عملکرد.

 A central box labeled 'دستیابی به اهداف' (Achieving Objectives) is noted as 'تعمین شده سازمان' (Organizational Design).

Ali Taghizadeh Herat ©




در برنامه ریزی استراتژیک ...

اهداف معینی که برای تحت پوشش قرار دادن یک دوره زمانی چند ساله تنظیم می شوند.

این اهداف نوشته می شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرند و سرانجام، برنامه های کاری خاصی برای دستیابی به این اهداف طراحی می گردد.

این بدین معنی است که مدیریت به وضوح مسیری را که می خواهد طی کند - در چه نقطه ای هست و به کجا می خواهد برود - تعریف می کند.

Ali Taghizadeh Herat ©



چرا برنامه‌ریزی استراتژیک

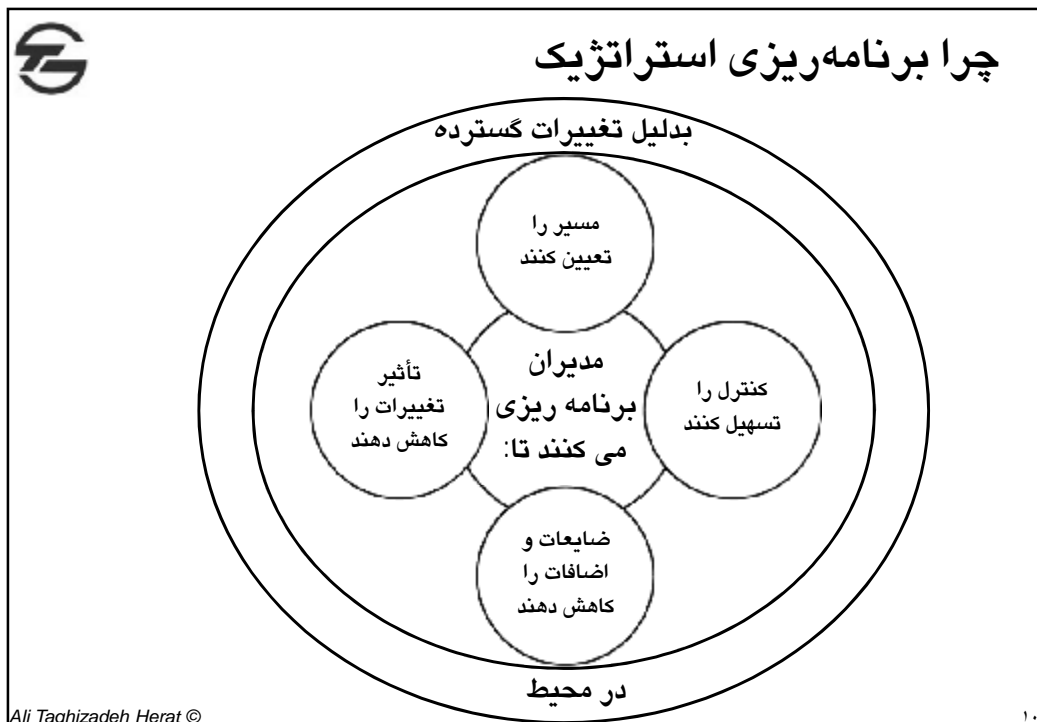
اگر مدیران در سازمان‌هایی کار کنند که هرگز با تغییرات محیط روبرو نیستند، در این صورت نیاز به برنامه‌ریزی کم خواهد بود.

ولی می‌دانیم که امروزه چنین دنیایی وجود ندارد. تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی همیشه وجود دارند.

محیطی که مدیران با آن روبرو هستند تأثیری بسیار بر بقای سازمان دارد و پویاتر از آن است که به دست وقایع اتفاقی سپرده شود.

بنابراین مدیران معاصر بایستی به طور مؤثر برنامه‌ریزی کنند.

Ali Taghizadeh Herat ©

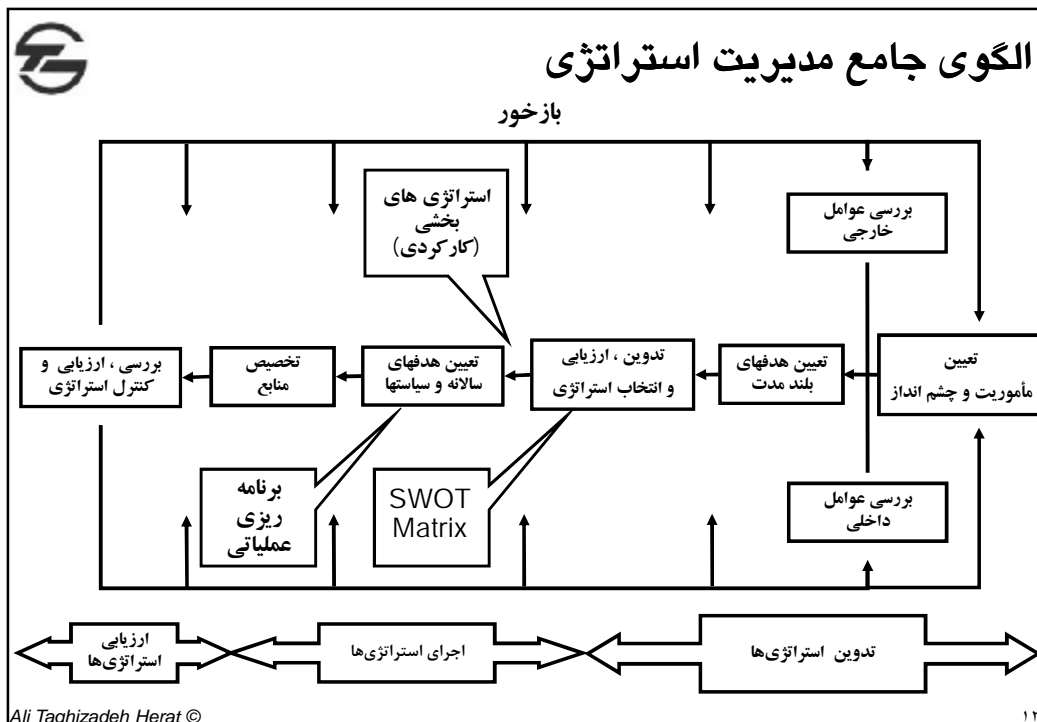


Strategy Management Workshop

الگوی جامع مدیریت استراتژی



مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری





مأموریت شرکت

- بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید .
- مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می شود .
- مأموریت سازمان به پرسش اساسی زیر پاسخ می دهد:
(سازمان به چه کاری مشغول می باشد؟)



Mission Statement = Define of company's business + Meeting customer needs

Ali Taghizadeh Herat © ۱۳



سوالات اساسی در تدوین مأموریت

- کسب و کار ما چیست و تلاش ما در جهت فراهم نمودن چه چیزی برای مشتریانمان است؟
(توجه به جهت گیری، پشتیبان بیانیه، اهداف بیانیه، قلمرو فعالیت)
- فلسفه وجودی شرکتیمان چیست؟
- واژه‌ای که کسب و کار سازمان بر آن متمرکز می‌باشد چیست (مختص سازمان ما)؟
- دو تا سه کلمه‌ای که فلسفه وجودی سازمان ما را مشخص نماید چیست؟
- به بیانی ساده، صریح و روشن موضوع فعالیت سازمانمان چیست (از کلمات غیر تکنیکی و قابل فهم برای همه استفاده کنید)؟



Ali Taghizadeh Herat © ۱۴




چشم انداز



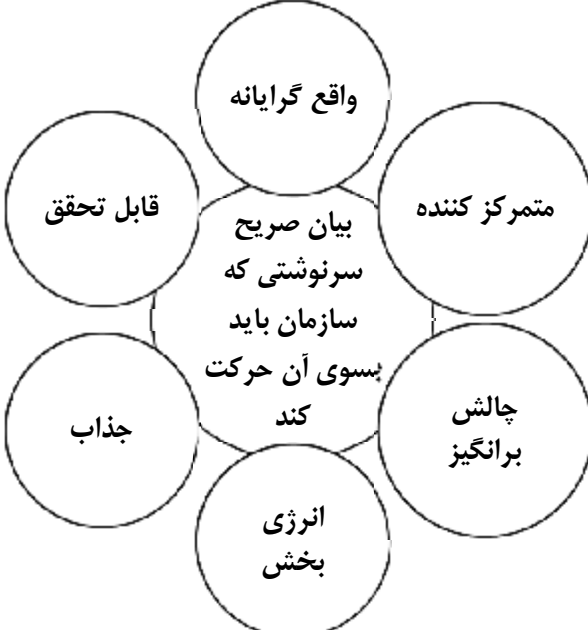
بیانی آرمانی، الهام‌بخش،
انگیزه‌ساز و دست‌یافتنی که
سمت و سوی موفقیت‌های
سازمان را در شرایط ایده‌آل
بتصویر می‌کشد.

” اگر توانستید کاری را تصور کنید، حتماً می‌توانید آن را انجام دهید“ ... والت دیسنی

Ali Taghizadeh Herat ©
۱۵



چشم انداز



واقع‌گرایانه

متمرکز کننده

بیان صریح
سرنوشتی که
سازمان باید
بسوی آن حرکت
کند


چالش
برانگیز

انرژی
بخش

جذاب


قابل تحقق

Ali Taghizadeh Herat ©
۱۶



ویژگی های چشم انداز

- افق زمانی داشته باشد.
- منطقه جغرافیایی و بازارهای هدف مورد نظر شما را تعیین کند.
- ایده ای که شما می خواهید را ترسیم کند.
- رویایی ولیکن دستیافتنی (در افقی 5، 10، 20 ساله) باشد.
- سطح رهبری، شایستگی، خدمت، کیفیت شما را تعیین کند.
- شهرت، اعتبار و تصویر شما نزد دیگران را تعیین کند.
- شامل اهداف آرمانی و پایه گذار اهداف بلند مدت کمی شما باشد.



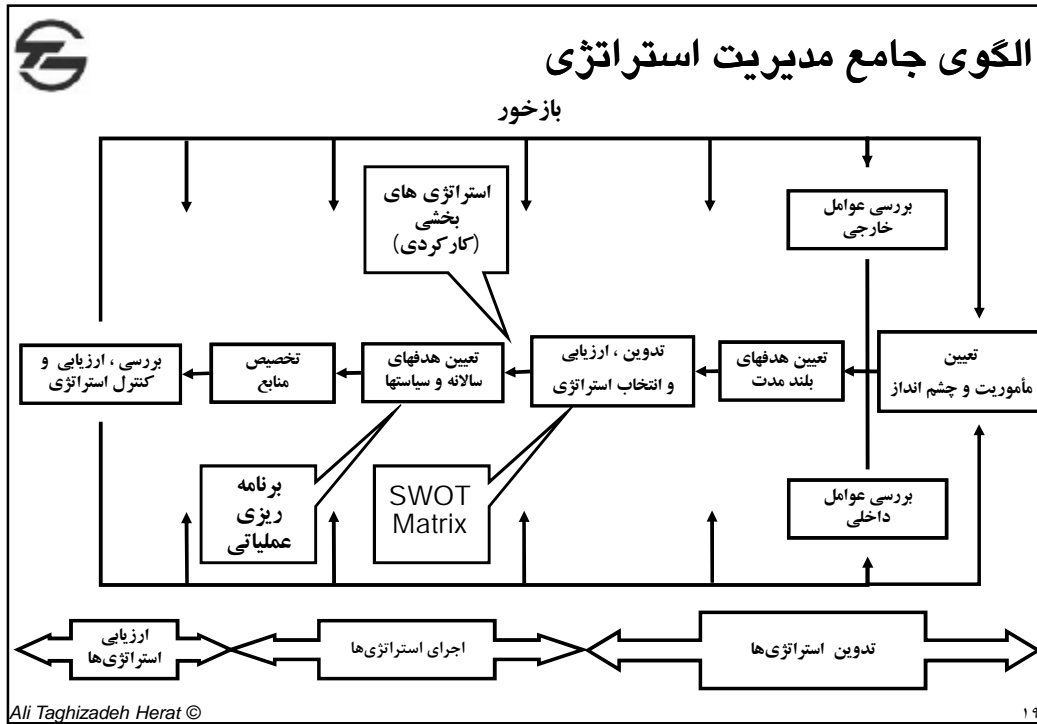
Ali Taghizadeh Herat © ۱۷

Strategy Management Workshop

کارگروهی اول:

تدوین ماموریت و چشم انداز

مدیریت استراتژی - تدوین جاری سازی. ارزیابی و بازنگری



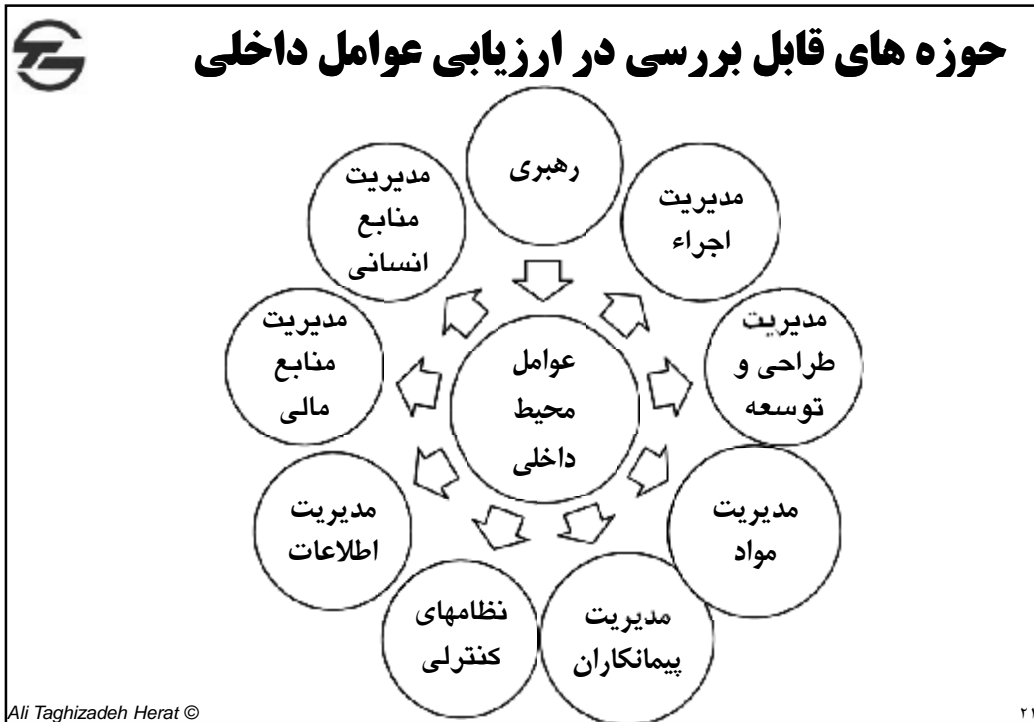
عوامل داخلی

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف):

عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند. برخی از این عوامل عبارتند از: پرسنل یا کارکنان سازمان، نظام برنامه ریزی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و ...



Ali Taghizadeh Herat © ۲۰




عوامل قابل توجه در تعیین نقاط قوت و ضعف

آخرین وضعیت، روند و پیش بینی آینده پاسخگویی به انتظارات غیر پزشکی بیماران و خدمت گیرندگان (توجه سریع، رعایت شان و احترام، برقراری ارتباط، رضایت، حفظ اسرار، قدرت انتخاب، کیفیت محیط اطراف، حمایت اجتماعی، مشارکت در تصمیم گیری و ...) از خدمات سرپایی و بستری

سود خالص، سود عملیاتی، هزینه‌ها، نسبت درآمد به هزینه از هر بیمار و تخت، ساختار هزینه‌های (هزینه‌های نیروی انسانی، مواد و تجهیزات، هزینه‌های انجام خدمات و تشخیصی، سربار و ...) شاخص‌های برداشتی و عملکردی مانند رضایت بیماران و فراگیران، متوسط اقامت بیماران، نرخ عفونت‌های بیمارستانی، پذیرش‌های مجدد، مرگ و میرهای بیمارستانی، مرگ و میرهای بعد از ترخیص، بقاء بعد از ترخیص از بیمارستان، میزان عوارض و خطاهای پزشکی، تعداد خدمات قابل ارائه، تعداد تخت فعال، ضریب اشغال تخت، شاخص‌های نگهداری و تعمیرات تجهیزات

شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط با کارکنان را مانند رضایت کارکنان، تناسب بین تعداد نیروی متخصص با نیاز بیمارستان، تطابق کارکنان با شرایط احراز (شایستگی‌ها) مورد نیاز، سطح تحصیلات، تناسب بین مهارت‌های موجود و استانداردهای مهارتی مورد نیاز، بهره‌وری نیروی انسانی، تعداد کارکنان (کادر درمانی-پشتیبانی) به ازاء هر تخت، نتایج ارزیابی عملکرد، سلامت جسمی و روانی و ... مدل‌های کسب و کار نوین (دورا پزشکی، درمان‌های غیر تهاجمی، ارائه خدمات در منزل، مراقبت‌های روزانه و ...)

مدیریت اطلاعات و ارتباطات در بیمارستان (زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی و بانک‌های اطلاعاتی، کیفیت اطلاعات، دسترسی به اطلاعات، امنیت اطلاعات و ...) و تاثیر آن در ارتقاء ایمنی بیمار (کاهش خطاهای پزشکی و دارویی، شناسایی صحیح بیماران و ...)

وضعیت بیمارستان در نظام‌های ارزشیابی سالیانه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (اعتبار بخشی)، نتایج خودارزیابی‌ها و ارزیابی‌های خارجی، ممیزی‌های داخلی و خارجی، ارزیابی نظام ایمنی بیمار، حاکمیت بالینی

Ali Taghizadeh Herat ©

۲۲



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۷ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد.

۷ این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید.



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی - مثال

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	ضریب اهمیت	عوامل استراتژیک داخلی
کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.	0.6	4	0.15	نقاط قوت: فرهنگ کیفیت می تگ مدیران ارشد با تجربه
مدیران ارشد می تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می شناسند.	0.2	4	0.05	
کارخانجات می تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می کنند.	0.4	4	0.1	یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)
روابط خوب ولی آسیب پذیر است.	0.15	3	0.05	روابط بین کارکنان گسترده گی محصولات هوور در سراسر دنیا
هوور در جاروبرقی صاحب نام و اعتبار زیاد است.	0.45	3	0.15	
ارائه محصولات جدید در می تگ به کندی انجام می شود.	0.1	2	0.05	نقاط ضعف: فرآیند تحقیق و توسعه
سوپرمارکت ها کم جای نمایندگی های فروش را می گیرند.	0.1	2	0.05	کانالهای توزیع
بدهکاری می تگ سنگین است.	0.3	2	0.15	وضعیت مالی جایگاه بین المللی تجهیزات تولیدی
هوور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.	0.4	2	0.2	
می تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.	0.1	2	0.05	
	2.8		1	جمع



پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

- 1- پس از بررسی عوامل داخلی مهمترین عوامل را فهرست کنید
 - 2- به این عوامل ضریب دهید، از صفر تا 1 این ضرایب بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است .
 - 3- به هر یک از این عوامل نمره 1 تا 4 بدهید: نمره 1: ضعف اساسی 2 : ضعف کم 3 : نقطه قوت 4: قوت بسیار بالا
 - 4- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
 - 5- مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود
- اگر نمره نهایی سازمان کمتر از 2.5 باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است.
- و اگر این نمره بیش از 2.5 باشد بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد .

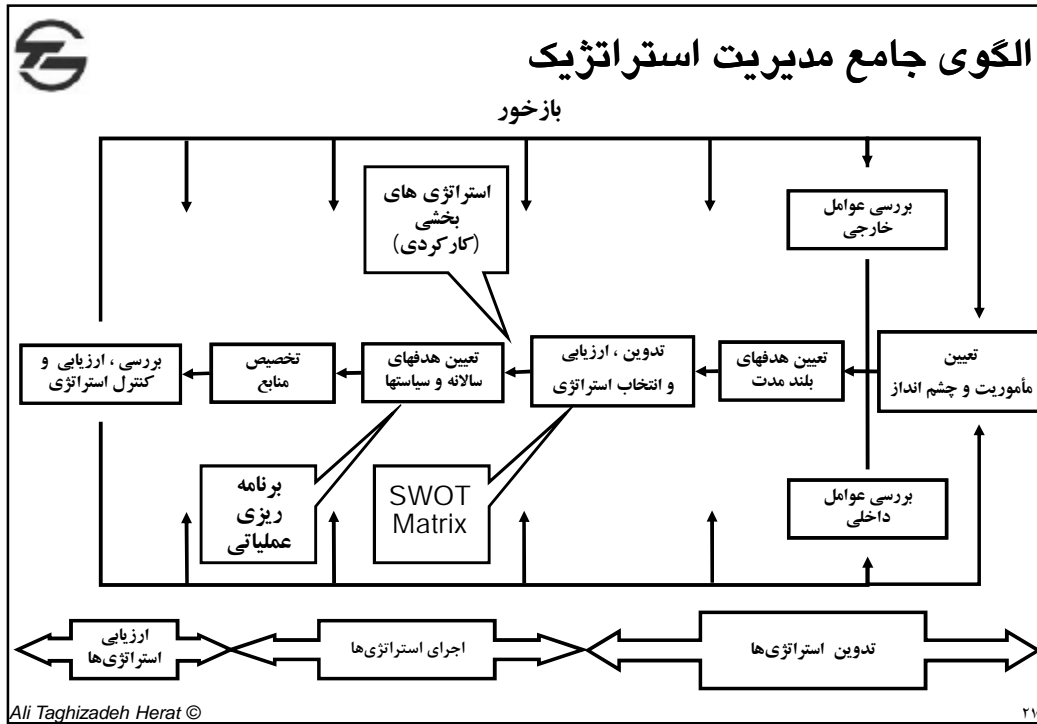
Ali Taghizadeh Herat ©

Strategy Management Workshop

کارگروهی دوم:

تعیین و ارزیابی نقاط قوت و ضعف

مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



عوامل خارجی

برخی مبنای اصلی تعیین استراتژی را شرایط یا عوامل محیطی می دانند . عوامل محیطی عبارتند از متغیرهایی که از خارج سازمان بر آن تأثیر می گذارند و معمولاً خارج از کنترل مدیریت سازمان نیز می باشند . "بازار ، رقبا ، مشتریان ، تکنولوژی ، دولت ، سهامداران ، تامین کنندگان و ... جزء آنها هستند ."

Ali Taghizadeh Herat © ۲۸



فرصت ها و تهدیدات خارجی



مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی
رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی،
فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی،
قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که
می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان
منفعت یا زیان برسانند.



عوامل قابل توجه در تعیین فرصت ها و تهدیدها

قوانین، مقررات و برنامه های بالادستی مرتبط با بیمارستان (سند چشم انداز بیست ساله کشور و سیاست های کلی نظام، برنامه های توسعه 5 ساله کشور، قوانین بودجه سالانه، مصوبات ستاد مبارزه با مواد مخدر، مصوبات شورای سلامت و امنیت غذایی (در سطح ملی و استانی)، مصوبات شورای عالی بیمه سلامت، سیاست های و برنامه های کلان وزارتین بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و رفاه و تامین اجتماعی مانند چشم انداز نظام سلامت، پزشک خانواده و نظام ارجاع، سامانه خدمات جامع و همگانی سلامت، بیمه سلامت، خرید راهبردی خدمات، ارزش نسبی و تعرفه های ملی خدمات، راهنماهای بالینی و اخلاقی خدمات، تمام وقتی جغرافیایی پزشکان و سایر حرف، سلامت الکترونیک و خودگردان شدن بیمارستان (هیأت امنایی)، برونسپاری خدمات، اصلاح الگوی مصرف، گردشگری سلامت، نقشه جامع علمی سلامت، ادغام آموزش و پژوهش پزشکی در خدمات سلامت، قوانین سازمان حفاظت محیط زیست، نظام پزشکی، پزشکی قانونی، سیاست ها و برنامه های اجرایی دانشگاه علوم پزشکی و ...)

نیازها و انتظارات شرکا (سازمان های بیمه گر پایه و مکمل سلامت، پیمانکاران، تامین کنندگان، واحدهای شبکه های بهداشتی و درمانی کشور، پزشکان و سایر حرف سلامت و ...) و همکاران (شورای شهر، شهرداری، ستاد مدیریت بحران، سازمان بهزیستی، آتش نشانی، هلال احمر، خیریه ها، سازمان های مردم نهاد، انجمن های علمی، نهادهای بین المللی و ...)

اهداف، استراتژی، و برنامه های نظام آموزش و پژوهش علوم پزشکی، تعداد فراگیران، سطوح آنها، فناوری های نوین و پزشکی مبتنی بر شواهد معتبر در بهبود خدمات سلامت (کلینیک، پاراکلینیک و پشتیبانی) و کیفیت زندگی جامعه و گروه های هدف را با داده ها و اطلاعات درست شاخص های مناسب (بار اقتصادی و اجتماعی ناشی از بیماری ها و حوادث و جراحات، میزان مرگ و میر اختصاصی، سنی و درآمدی ناشی از بیماری ها و حوادث و جراحات، بروز و شیوع بیماری ها و عوامل خطر، سطح سواد سلامت، شیوه زندگی و رفتارهای سالم و ...)

شاخص های اقتصادی تاثیر گذار بر سلامت مانند سهم سلامت از درآمد ناخالص ملی، سهم منابع عمومی، بیمه ها و مردم از کل هزینه های سلامت، سرانه درآمد، دهک های درآمدی و سطح درآمد مردم جامعه، سهم خدمات سلامت در سبد هزینه ای خانوار، ارزش افزوده اقتصادی خدمات سلامت، فشار هزینه ها، نرخ قیمت ها و قوانین مربوط به قیمت گذاری و تعرفه گذاری



ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۷ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی سازمان می باشد.

۷ این ماتریس نحوه عملکرد شرکت در مقابل عوامل خارجی در وضعیت حال را ارزیابی می کند.



پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- 1- پس از بررسی عوامل خارجی، مهمترین عوامل را فهرست کنید.
- 2- به این عوامل ضریب دهید، از صفر تا 1 این ضرایب بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است.
- 3- به هر یک از این عوامل نمره 1 تا 4 بدهید: نمره 1: تهدید جدی 2: تهدید معمولی 3: فرصت معمولی 4: فرصت استثنایی
- 4- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
- 5- مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود.
اگر مجموع اعداد از 2.5 بیشتر باشد سازمان در برابر عوامل فرصت و تهدید واکنش خوب نشان میدهد.
اگر مجموع اعداد از 2.5 کمتر باشد سازمان در برابر عوامل فرصت و تهدید واکنش بد نشان میدهد.

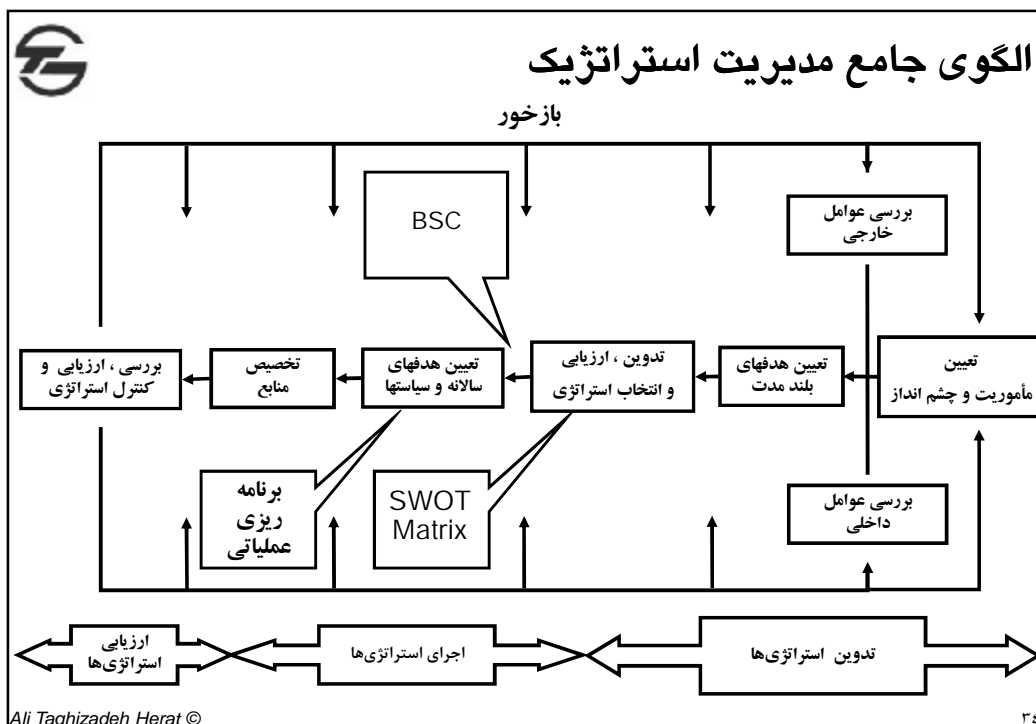
Strategy Management Workshop

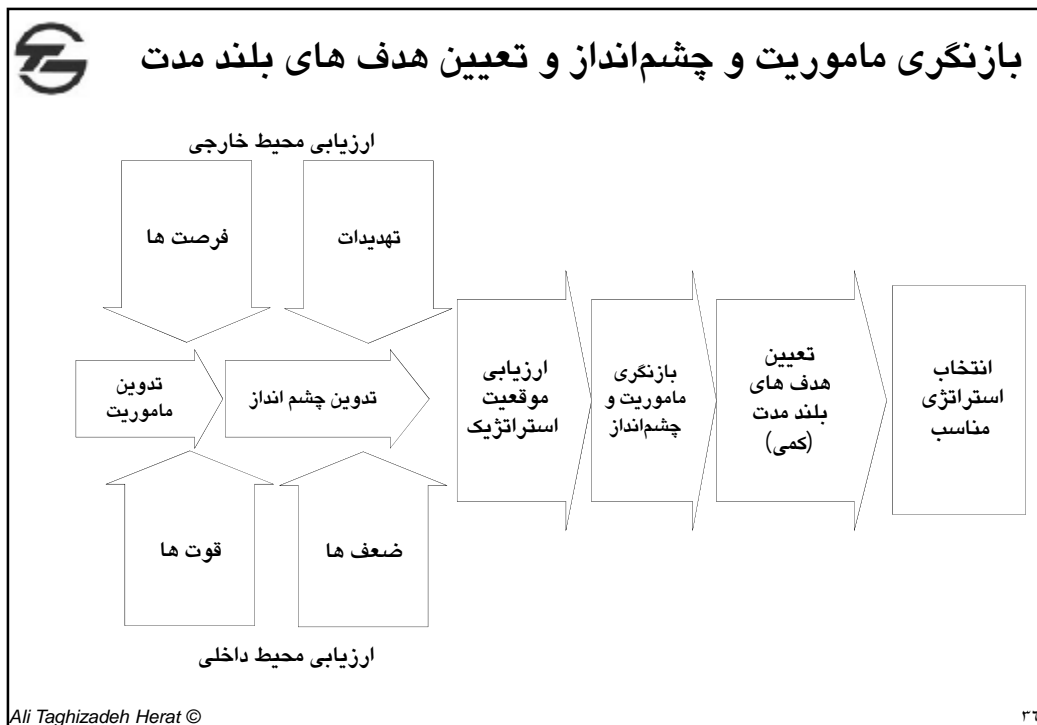
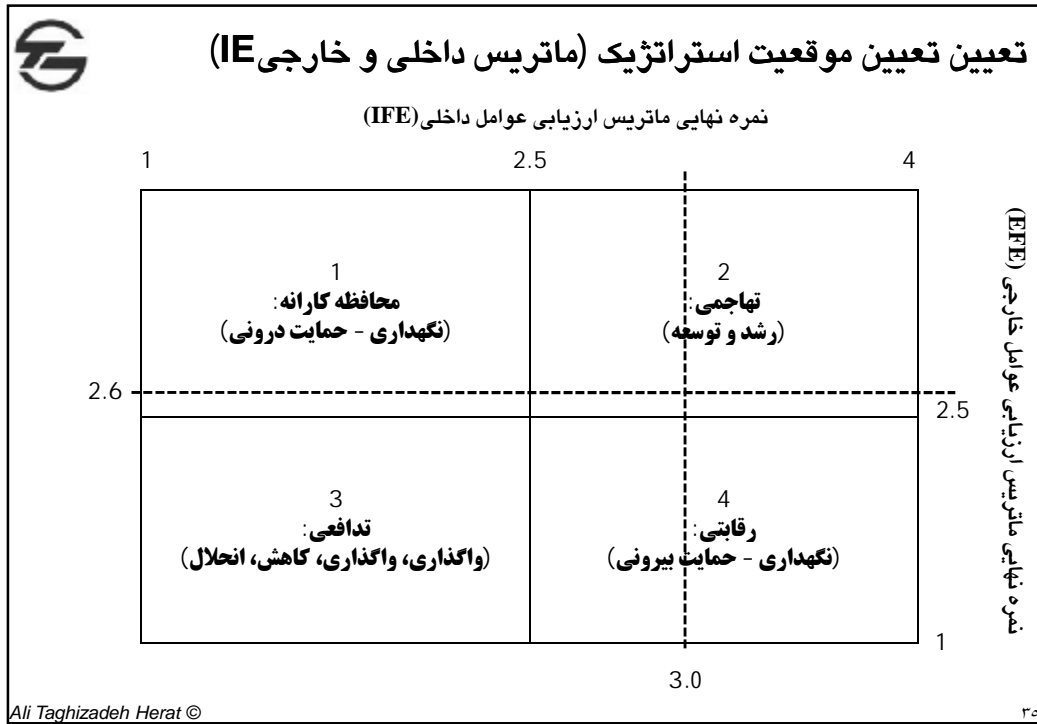
کارگروهی سوم:


تعیین و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات



مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری







تعیین اهداف بلند مدت

اهداف آرمانی یا مطلوب (Goals)

بیان کلی آرزوهای سازمانی بدون این که نیازی به کمی کردن آنها باشد یا چارچوب زمانی مشخصی برای رسیدن به آنها تعیین شود.

مانند: سودآوری، اثربخشی، رشد، ارزش سهام، به کار گیری درست منابع، رهبری بازار و تکنولوژی، صادرات و ...

اهداف بلند مدت (Objectives)

نتایج پایانی فعالیتهای برنامه ریزی شده که بیان کننده چه چیزی، چه موقع باید انجام شود و باید در صورت لزوم و امکان کمی شود. دست یابی به اهداف بلند مدت شرکت باید موجب موفقیت چشم انداز شرکت شود.

Ali Taghizadeh Herat © ۳۷



جدول اهداف کلان 3 ساله 90-92

اهداف دوره ای (Annual Target)			مقدار مرجع	مقدار شاخص در 3 سال گذشته				سنجه (شاخص) استراتژیک (Measure)	ترجمه چشم انداز / Goal
92	91	90		89	88	87	86		

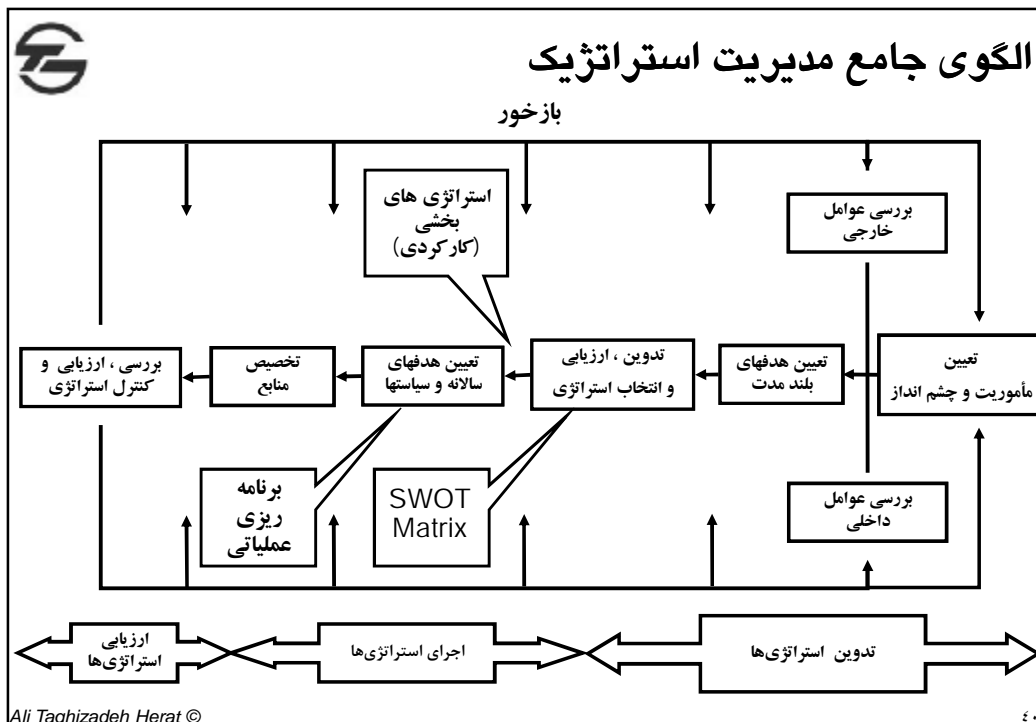
Ali Taghizadeh Herat © ۳۸

Strategy Management Workshop

کارگروهی چهارم: تعیین اهداف بلند مدت



مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری





استراتژی

استراتژیها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. استراتژیهای شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیای ، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، رسوخ در بازار، کاهش هزینه ها، فروش اقلامی از داراییها ، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی و... باشد



SWOT ANALYSIS



Strengths



Weaknesses



Opportunities




Threats

 **ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت**

W نقاط ضعف	S نقاط قوت	(SWOT)
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید	
W O استراتژی‌های	S O استراتژی‌های	O فرصت‌ها
با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	با بهره‌جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	فرصت‌ها را فهرست کنید
W T استراتژی‌های	S T استراتژی‌های	T تهدیدات
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات را فهرست کنید

Ali Taghizadeh Herat © ۴۳

 **ماتریس TOWS**

فهرست نقاط ضعف: (W)	فهرست نقاط قوت: (S)	عوامل درون سازمانی
		عوامل برون سازمانی
استراتژی‌های WO : شرکت باید به نحوی بر ضعف‌ها چیره گردد. راهکارهایی چون توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و بهبود فناوری. توصیه می‌شود جنبه یادگیری سازمان از محیط خارج و انتقال تکنولوژی انجام شود.	استراتژی‌های SO : تلاش سازمان باید در جهت حفظ شرایط مطلوب باشد. به فراخر شرایط سازمانی باید استراتژی‌های توسعه‌ای را در دستور کار سازمان قرار داد. تمرکز بر نقاط قوت سازمان و بهره‌گیری از نوآوری جهت حفظ مزیت رقابتی توصیه می‌شود.	فهرست فرصت‌ها: (O)
استراتژی‌های WT : بنظر می‌رسد شرکت ضعیف است لذا توصیه می‌شود در دیگر شرکتها ادغام گردد یا حجم فعالیت‌های خود را کاهش دهد. در صورت ازدیاد نقاط ضعف گزینه انحلال نیز قابل بررسی است.	استراتژی‌های ST : هدف به حداقل رساندن اثرات تهدیدات محیطی است. با بهره‌گیری از نقاط قوت سازمان همچون توان مالی و فنی سازمان می‌توان اثرات ورود رقبای جدید و نیز تهدیدات محیطی را خنثی نمود.	فهرست تهدیدات: (T)

Ali Taghizadeh Herat © ۴۴



استراتژیهای SO

اینگونه استراتژیها تاکیدبر روی استفاده از فرصتهای بیرونی با استفاده از نقاط قوت درونی دارند. البته این چیزی است که مدیران آنرا دوست دارند ولی میبایست توجه داشت سازمان برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO و ST یا WT استفاده میکنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژیهای SO استفاده کنند.

مانند:

مازاد سرمایه در گردش (نقطه قوت)

رشد سالانه 20% تلویزیون کابلی (فرصت)

استراتژی SO: خرید ایستگاه تلویزیون کابلی

Ali Taghizadeh Herat ©

۴۵



استراتژیهای WO

بابهره گیری از فرصتهای موجود نقاط ضعف داخلی را بپوشانیم.

مانند:

تقاضا برای کیت خودرو (فرصت)

ضعف در زمینه تولید قطعات الکتریکی (نقطه ضعف)

استراتژی WO: مشارکت با شرکتی که توانمندی در زمینه تولید قطعات الکتریکی مربوطه را دارد.

Ali Taghizadeh Herat ©

۴۶



استراتژیهای ST

بابره گیری از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات بیرونی را کاهش یا از بین ببریم.

مانند:

استفاده از مارک شرکت توسط دیگران (تهدید)
واحد حقوقی قوی یا دسترسی به چنین واحدی (نقاط قوت)
استراتژی ST: پیگیری قرامت



استراتژیهای WT

حالت تدافعی گرفتن، هدف کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط بیرون سازمانی است.

مانند:

ظرفیت مازاد (ضعف داخلی)
فروش و سود سالانه روبه کاهش (تهدید)
استراتژی WT: متنوع سازی فعاليتها و محصولات

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	مثال شرکت سینپلکس اودئون
<p>1. روابط کارگری ضعیف است</p> <p>2. نسبت جاری بر لبه لست با 25/0</p> <p>3. به هنگام کاهش درآمد هزینه های عملیاتی ثابت است</p> <p>4. هزینه های عمومی سه برابر شرکت رقیب است</p> <p>5. در ایالات متحده آمریکا زیان های زیادی متحمل می شود</p> <p>6. مدیریت، بر سهیم بازار تاکید دارد</p> <p>7. سازمان های وام دهنده شرایط بسیار سختی قائل شده اند</p>	<p>1. در مراکز بسیار پر جمعیت قرار دارد.</p> <p>2. سه سال پیاپی دارای جریان نقدینگی مثبت بوده است</p> <p>3. نرخ فروش دوبرابر میانگین صنعت است</p> <p>4. اقدامات زیادی جهت کاهش هزینه انجام داده است</p> <p>5. در مکانهای متعددی واحدهای مجلل دایر کرده است</p> <p>6. در کانادا سودآور است</p>	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
<p>Q در سینماهای آمریکا ادغام شود (O1&W4,5)</p>	<p>Q دایر کردن سینما در اروپای شرقی (O2,4&S1,5)</p>	<p>1. شرکت های بزرگی پیشنهاد ادغام کرده اند</p> <p>2. فرصت های زیادی در اروپای شرقی وجود دارد</p> <p>3. بینندگان فیلم رو به افزایش است</p> <p>4. صنعت ویدئو به ارزش 18 میلیارد دلار دایر شده است، در حالیکه صنعت سینما به 4/6 میلیارد دلار می رسد</p> <p>5. رشد درآمد سرانه خارجی ها از رشد درآمد سرانه آمریکا بیشتر شده است</p>
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات - T
<p>Q سربار شرکت را کاهش دهد (T6&W2,4)</p> <p>Q یکی از فعالیت های درون ایالات متحده را کاهش دهد (T6&W5)</p>	<p>Q در 10 بازار عمده 50 فروشگاه اجاره ویدئو دایر کند (T2,3&S1)</p> <p>Q 20 مجتمع بزرگ تفریحی دایر کند (T4,5&S1,6)</p>	<p>1. 80 درصد خانوارها دستگاه های ویدئو دارند</p> <p>2. جمعیت سالخورده می شود</p> <p>3. به فیلم های موفق پایبند است</p> <p>4. دادن جواز از حالت مزایده خارج شده است و باید منطقه ای کرد</p> <p>5. فروش فیلم ها فصلی است</p> <p>6. رقابت تشدید است</p>

Ali Taghizadeh Herat ©

۴۹



ماتریس ارتباطات استراتژی ها با واحدهای سازمانی

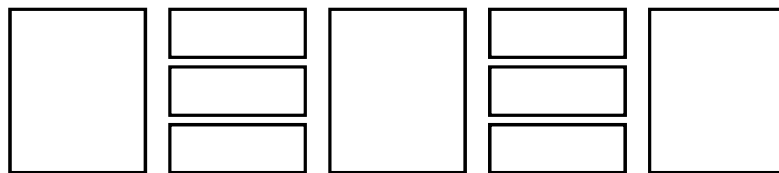
هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	استراتژی ها
*			*				*	استراتژی
		*			*			استراتژی
*				*		*		استراتژی
	*							استراتژی
		*				*		استراتژی
	*				*	*		استراتژی
*			*	*				استراتژی

Ali Taghizadeh Herat ©

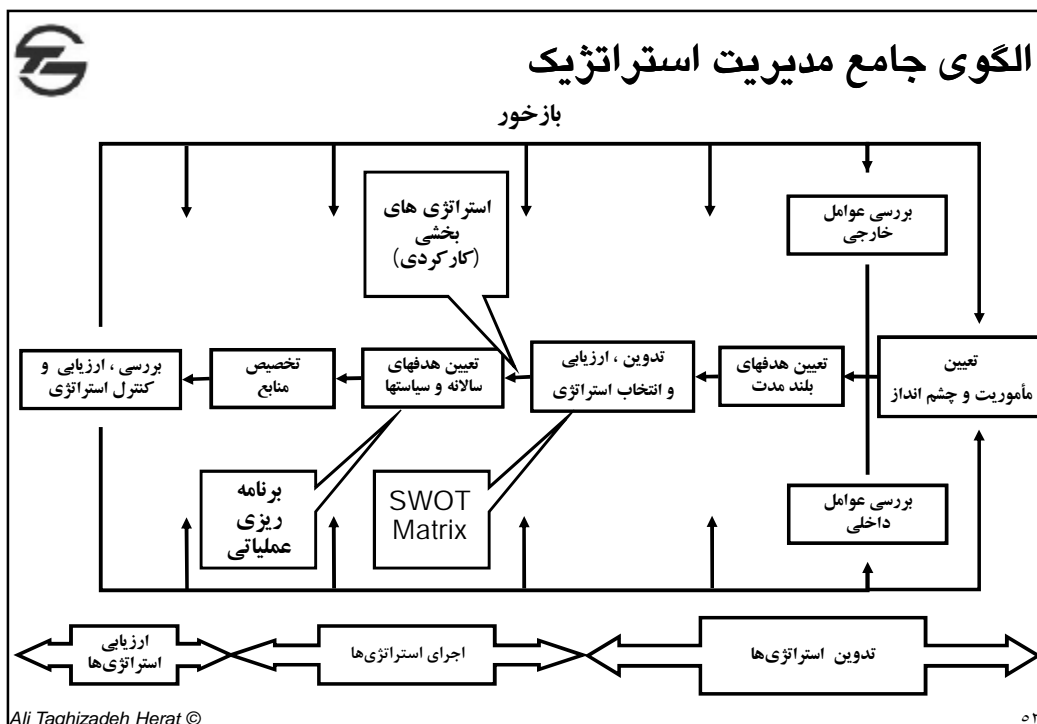
Strategy Management Workshop

کارگروهی پنجم:

تدوین استراتژی های و ارزیابی تناسب و کفایت آنها



مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری





ماتریس ارتباطات استراتژی ها با واحدهای سازمانی

واحدهای سازمانی								استراتژی های عمومی و تخصصی
مدیریت	مدیریت	مدیریت	مدیریت	معاونت	معاونت	معاونت	معاونت	
*			*				*	استراتژی تخصصی
		*			*			استراتژی تخصصی
*				*		*		استراتژی تخصصی
	*							استراتژی تخصصی
		*					*	استراتژی تخصصی
	*				*	*		استراتژی عمومی
*			*	*				استراتژی عمومی

Ali Taghizadeh Herat ©۵۳



تعیین اقدامات استراتژیک و اهداف کمی

واحدهای سازمانی								استراتژی های عمومی و تخصصی
مدیریت	مدیریت	مدیریت	مدیریت	معاونت	معاونت	معاونت	معاونت	
اقدام استراتژیک			هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک	استراتژی تخصصی
		اقدام استراتژیک			هدف کمی			استراتژی تخصصی
هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک		هدف کمی		استراتژی تخصصی
	هدف کمی و اقدام استراتژیک							استراتژی تخصصی
		اقدام استراتژیک					هدف کمی و اقدام استراتژیک	استراتژی تخصصی
	هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک	هدف کمی		استراتژی عمومی
هدف کمی			اقدام استراتژیک	هدف کمی و اقدام استراتژیک				استراتژی عمومی

Ali Taghizadeh Herat ©۵۴

شناسنامه اقدامات استراتژیک و اهداف کمی					
متولی سازمانی	دوره پایش	هدف سال 90	واحد اندازه گیری	سنجه	اهداف کمی
					هدف کمی سالیانه
					هدف کمی سالیانه
					هدف کمی سالیانه
متولی سازمانی	تاریخ شروع	مدت	منابع مورد نیاز	بودجه مورد نیاز	اقدامات استراتژیک
					اقدام استراتژیک
					اقدام استراتژیک
					اقدام استراتژیک
					اقدام استراتژیک

Ali Taghizadeh Herat ©

برنامه روز دوم	
08:00	جلسه پنجم (40) (کار گروهی چهارم)
10:00	استراحت
10:15	جلسه ششم (52) (کار گروهی پنجم)
12:00	نماز و ناهار
13:00	جلسه هفتم (57) (کار گروهی ششم)
14:30	استراحت
14:45	جلسه هشتم (66)
16:00	پایان برنامه

Ali Taghizadeh Herat ©

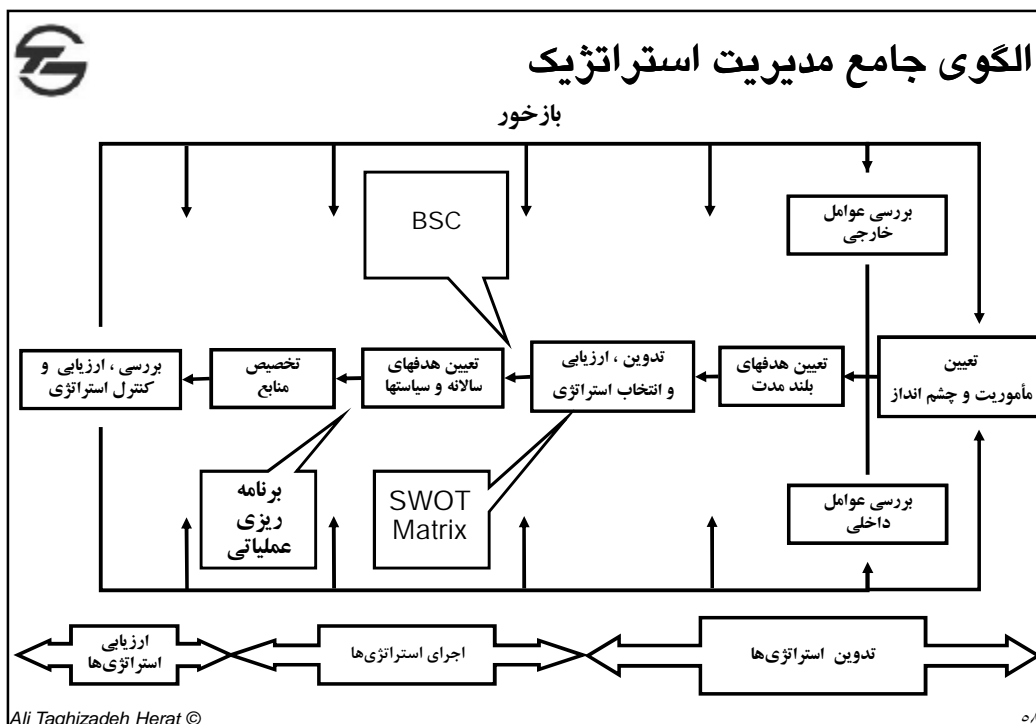
Strategy Management Workshop

کارگروهی ششم:

تعیین اهداف کمی و اقدامات استراتژیک



مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



برنامه ریزی عملیاتی

چشم انداز

چشم انداز بدون عمل رویاست، عمل بدون چشم انداز وقت گذرانی است و عمل در راستای چشم انداز تحول است.

برنامه ریزی عملیاتی

استراتژی

Ali Taghizadeh Herat ©

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی استراتژیک در افق سه / پنج ساله در مقاطع سالیانه

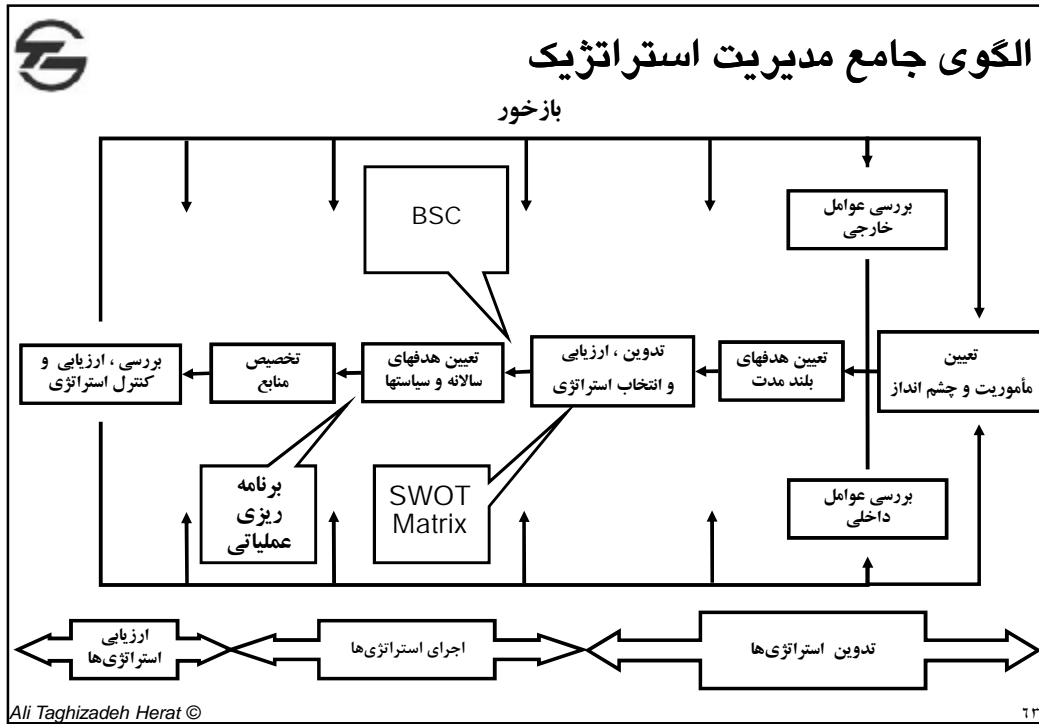
برنامه استراتژیک		
90	91	92

اهداف کمی و اقدامات سال 89

برنامه عملیاتی											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

برنامه ریزی عملیاتی در افق سال و مقاطع ماهیانه

Ali Taghizadeh Herat ©



خط زمانی کنترل برنامه عملیاتی

خط زمانی کنترل برنامه عملیاتی

22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
																						→																						
																						خط زمانی کنترل برنامه عملیاتی																						
استقرار سیستم‌ها و تجهیزات																						تأمین نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز																						
برگزاری جلسات آموزشی																						تعیین اهداف و سیاست‌ها																						
تدوین استراتژی																						تعیین اهداف بلند مدت																						
اجرای استراتژی																						تعیین اهداف سالانه و سیاست‌ها																						
ارزیابی استراتژی																						تخصیص منابع																						
کنترل استراتژی																						بررسی و ارزیابی و کنترل استراتژی																						



نردبان سرآمدی

در آدمی عشقی و دردی و خاری و تقاضایی هست که اگر صد هزار عالم ملک او شود، نیاساید و آرام نگیرد. این خلق به تفصیل و در هر پیشه‌یی و صنعتی و منصبی مشغولند و تحصیل نجوم و طب و غیر ذلک می‌کنند و هیچ آرام نمی‌گیرند زیرا آنچه مقصود است به دست نیامده است. آخر معشوق را دل آرام گویند یعنی دل به وی آرام گیرد. پس به غیر چون آرام و قرار گیرد؟ این جمله خوشی‌ها و مقصودها چون نردبانی است و چون پایه‌های نردبان جای اقامت و باش نیست، از بهر گذشتن است. خنک او را که زودتر بیدار و واقف گردد تا راه دراز بر او کوتاه شود و درین پایه‌های نردبان عمر خود را ضایع نکند. (مولوی - فیه مافیه)

Ali Taghizadeh Herat ©

۲۷