

برنامه ریزی استراژیک کارخانه ماکارونی دلیک یزد (یکتا جوانه)

امیر راسخی نژاد

(8411110004)

مقدمه

تنها اصلی که در دنیای بی ثبات امروز، تغییر ناپذیر می باشد را اصل تغییر نامیده اند. تغییر و تحولات گسترده و مداومی که موجب دگرگونی در ایدئولوژی، طرز تفکر، ارزشهای اجتماعی، روشهای انجام کار و بسیاری دیگر از پدیده های زندگی و کسب و کار شده است را می توان از ویژگیهای مهم و اساسی هزاره سوم نامید. در این زمان قاعده بازی در سازمانهای یادگیرنده ای که از دانش و بینش لازم برخوردارند، همانا مدیریت تغییر است. سرعت سرسام آور تغییرات به خصوص در اطلاعات و ارتباطات باعث شده است دنیایی از تجارت ایجاد گردد که روشهای متداول مدیریت نتوانند مناسب سازمانها باشند. هنگامی که ما در مقابل تغییرات جزئی قرار داشتیم می توانستیم با مدد گرفتن از تجربه به تنهایی، راهنمای خوبی داشته باشیم لیکن، هنگامی که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و به نتایج عمده غیر قابل برگشت می انجامد، دیگر نمی توان با تکیه بر تصمیم گیریهای مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربه به جایگاهی مطلوب دست یازید. البته باید این را به خاطر داشت که گذشته مکان یادگار ما و تجربیات، آینده مقام هدف و امید و حال، جایگاه تفکر، تصمیم و اراده با رویکردی استراتژیک به آینده است. سازمانهایی که با تفکر خود قادر خواهند بود، فرصتهای محیطی و تغییرات پیچیده قواعد بازی را شناسایی و درک کنند، در نتیجه با تصمیم اندیشمندانه و اراده مستحکم خود، بقا، تداوم و توسعه را با بهره گیری از این فرصتها و استفاده از ابزارهای مناسب مقابله با تغییرات برای خود به ارمغان می آورند. عصر حاضر را مدیرانی راهبری می کنند که از تغییرات کنونی فرصت آفرینی کنند و با برنامه ریزی بهینه و مناسب خود بتوانند سازمانی منعطف، خلاق و نوآور را ایجاد و حفظ نمایند. حال این سؤال مطرح است که بهترین ابزاری که مدیران می توانند با استفاده از آن تغییرات پیش روی را پیش بینی و در سازمان خود آنها را هدایت و کنترل نمایند چیست؟ شاید به جرأت بتوان گفت در این راستا بهترین راه کار جهت غلبه بر تغییرات برنامه ریزی و بالاصح برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان است.

1- تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. از جنبه ماهیت، برنامه‌ریزی دارای انواع برنامه‌ریزی فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه‌ای و عمومی است. از جنبه افق زمانی، برنامه‌ریزی را می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی میان مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت دسته‌بندی کرد.

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل آرمان‌ها و اهداف- طرح‌ها و اقدامات- منابع موردنیاز هستند. در این مدل‌ها ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمانها تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع موردنیاز برای انجام پروژه برآورد می‌گردند.

2- برنامه‌ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و . . . عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. بر خلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند در برنامه ریزی استراتژیک، هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد.

3- استراتژی

واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: «استراتژی (Strategy) مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم.

تعریف دیگری هم از استراتژی می‌توان ارائه کرد: «استراتژی یک برنامه واحد، همه‌جانبه تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود». سپس نظریه پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وامی‌دارد. آنسوف (Ansoff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم‌تر خواهد بود. چندلر (Chandler, 1962) استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت وضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد.

اندروز (Andrews, 1971) می‌گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف.

مینتزبرگ (Mintzberg) تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند.

4- برنامه‌ریزی استراتژیک

همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک است:

1- فرای و استونر (FRY AND STONER - 1995): برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند

2 - لرنر (LERNER-2000): برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از 5 الی 10 سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود؛ بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده برای گزینه‌های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی است؛ منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛ چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر

می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است؛ به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است؛ فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد؛ وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان در می آید.

3 - پفر (PFEIFFER) : برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود.

4 - مک کون (MCCUNE) : برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتهای و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند.

در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جمله می توان به مدل های برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه (یا هدف)، مدل

همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد.

5- مدیریت استراتژیک

مدیریت عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود.

طراحی برنامه های تغییر استراتژیک:

در جهت طراحی برنامه های تغییر استراتژیک بایستی به سؤالات اساسی ذیل پاسخ گفته شود:

1- در چه محدوده هایی می توان تغییر ایجاد نمود؟

2- چه محدوده هایی را انتخاب می کنیم و چرا؟

3- آیا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند؟ در صورت مثبت بودن جواب چگونه این مقاومت رفع میشود؟

4- افراد چگونه از سازوکارهای سیاسی یک سازمان استفاده می کنند؟

پس از اینکه چارچوب برنامه های تغییر استراتژیک براساس سؤال های فوق تعیین گردید، در جهت تدوین برنامه های عملی برای اجرای تغییرات استراتژیک بایستی با کمک روشها و الگوهای مناسب برنامه ریزی، نسبت به تدوین و اجرای برنامه های تغییر استراتژیک اقدام شود. یکی از روشهای مؤثر و پرترفدار برای انجام تغییرات استراتژیک در سازمانها استفاده از مفاهیم و تکنیکهای مدیریت پروژه بویژه مدیریت برنامه می باشد.

«ویلیام مک الروی»¹ براساس تجربیات عملی که در این زمینه داشته است بیان می دارد که در جهت تبدیل تغییرات استراتژیک به پروژه های اجرایی از طریق مفهوم و تکنیکهای مدیریت برنامه، ابتدا کلیات تغییرات استراتژیک و سیاستهای اجرایی انتخاب می شود. سپس در جهت اجرای پروژه ها از طریق مدیریت برنامه:

¹ - William McEllroy

- 1- ابتدا اهداف کلی به اهداف جزئی تر تقسیم می شوند.
- 2- سپس فعالیتهای مورد نیاز برای این اهداف جزئی در قالب پروژه های اجرایی تعریف می شوند.
- 3- روابط و تعاملات این پروژه ها با هم تعیین می شود.
- 4- سازوکاری برای طبقه بندی و اولویت بندی پروژه ها انتخاب می شود.
- 5- در طی یک مسیر تکاملی پروژه ها به اجرا در می آیند تا در نهایت هدف کلی (تغییرات استراتژیک) به دست آید.

فرآیند تغییر استراتژیک سازمانهای کوچک^۲:

«بی کیم» و «لی»^۳ براساس نتایج مطالعه در پنج شرکت کوچک صنعت کاشی و سرامیک کره جنوبی، در زمینه نحوه وقوع تغییرات استراتژیک در سازمانهای کوچک یک روش ابتکاری^۴ قدمی پیشنهاد نموده اند که بصورت مختصر این قدمها عبارتند از:

قدم اول: تعیین بخش محصول / بازار. در اولین قدم محصولات و مشتریان در قالب بخشهای محصول / بازار متجانس بنحوی طبقه بندی می شوند که هر بخش دارای ترکیب متمایزی از اجزاء محصول، تکنولوژی تولید، کانالهای توزیع، گروه مشتری، ساختار رقابتی و ... باشد. سپس در هر بخش بایستی برای سازمان مجموعه ای از عوامل کلیدی موفقیت^۴ مورد نیاز برای رقابت موفق، مشخص شود.

قدم دوم: تحلیل حیطة محصول / بازار و منابع / قابلیتها. در این مرحله با هدف ارزیابی مزیت رقابتی سازمان در هر بخش محصول / بازار نسبت به تحلیل و بررسی منابع / قابلیتها و حیطة محصول / بازار اقدام می شود. حیطة محصول / بازار را می توان بوسیله دامنه بخشهایی که سازمان به آنها خدمت ارائه می نماید، اندازه گیری نمود. منابع / قابلیتهای سازمان را می توان بوسیله مزیت نسبی و کیفیت فعالیتهای وظیفه ای یا فعالیتهای زنجیره ارزش بخشهای مختلف سازمان تحلیل نمود.

²- Small Firm Strategic Change Process

³- Youngbea Kim and Byungheon Lee

⁴- Key Success Factors

قدم سوم: تعیین تغییرات محیطی و ارزیابی اثرات آنها بر بخشهای محصول / بازار. در این قدم تغییرات محیطی در سطح صنعت و اثرات آنها بر جذابیت و عوامل کلیدی موفقیت هر بخش محصول / بازار تعیین می شود.

قدم چهارم: ارزیابی و انتخاب گزینه های تغییر استراتژیک. در این قدم براساس نتایج قدمهای قبلی برای تعیین جهت و حجم تغییرات استراتژیک تصمیم گیری می شود.

عوامل مؤثر بر نحوه واکنش به تغییرات محیطی عبارتند از:

1- جذابیت نسبی و عوامل کلیدی موفقیت بخشهای محصول / بازار.

2- منابع / قابلیت‌های موجود سازمان.

3- منابع بالقوه در دسترس سازمان.

نتایج و الگوی ارائه شده توسط این محققان، از لحاظ اینکه کره بعنوان یک کشور تازه صنعتی شده دارای مشخصات نزدیکتری به جمهوری اسلامی ایران است، برای مدیران کشورمان دارای اهمیت و قابلیت کاربرد بالاتری است.

بکارگیری روش گفتگوی سازمان یافته در فرآیندهای مدیریت استراتژیک و تغییرات استراتژیک

به منظور مرتبط نمودن هر چه بیشتر تغییرات سازمانی با اهداف و جهت گیری های آن ، بویژه در سازمان های ایرانی که به تازگی به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک روی آورده و غالباً به لزوم ایجاد تغییرات بنیادی در نحوه اداره امور خود پی برده اند ، در سال های اخیر روش مزبور به تدریج تکامل یافته و تاثیر مطلوب آن در پیاده سازی رویکرد مدیریت استراتژیک ، ایجاد تغییرات استراتژیک لازم ، پایش تغییرات اعمال شده ، ایجاد و ماندگاری دیدگاه و تفکر استراتژیک در مدیران و کارکنان سازمان ها مورد بررسی قرار گرفته است .

روش گفتگوی سازمان یافته بر پایه های زیر استوار است :

1- مشارکت و درگیری مدیران ارشد و میانی و کارشناسان سازمان از اولین گام ها و در تمامی مراحل فرآیند

2- رسیدن به توافق و سازش جمعی همگی عناصر مدیریت سازمان در سطوح مختلف آن در مورد تمامی مفروضات و مباحث استراتژیک ، جهت گیری ها ، تغییرات استراتژیک لازم ، و برنامه های اجرایی طی یک فرآیند بحث و گفتگوی سازمان یافته و هدایت شده

3- زیر نظر گرفتن دایمی و روشمند محیط های درونی و بیرونی سازمان برای اندریافت به موقع نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت ها و تهدیدات محیطی فراروی آن

4- آموزش و یادگیری تدریجی و دایمی مهارت های لازم توسط همه عناصر مدیریت سازمان در سطوح مختلف آن به فراخور نقشی که هر یک از آنان در فرآیندهای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تغییرات سازمانی ایفا می کنند .

5- ارتباطات و تعاملات روان درون و بیرون سازمانی در مورد تمامی موارد بالا

برخلاف رویه های سنتی مشاوره مدیریت که معمولاً مشاور و دستیاران وی بعنوان عناصری بیرون از سازمان ، آن را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می دهند و سرانجام راه حل و یا نظام پیشنهادی خود را طی گزارشی به مدیریت ارائه می دهند ، در روش گفتگوی سازمان یافته ، مشاور بعنوان عضو داخلی سازمان تلقی شده و دستیاران وی از میان کارکنان سازمان انتخاب می شوند. به دیگر سخن در، ابتدا مشاور خودنقش "عامل تغییر" و طراح و تسهیل کننده را ایفا کرده و بتدریج این نقش را به مدیران سازمان منتقل می کند . براساس تجربه ، وجود مشاور در یکی دو سال اول لازم است . سازوکار اجرایی این روش مبتنی بر ایجاد یک ستاد و چند کمیته موضوعی است . اعضای ستاد شامل مدیر عامل ، معاونین (مدیران) قسمت های اصلی مثل مدیر تولید ، مدیر بازاریابی ، مدیر طرح و برنامه ، مدیر مالی و پرسنلی ... و ترجیحاً یکی دو نفر از اعضای هیئت مدیره که به مسایل و مباحث استراتژیک علاقه مندند می باشند . اعضای کمیته های موضوعی از میان کارشناسان و مدیران رابط علاقه مند انتخاب می شوند. کار اصلی

این کمیته ها زیر نظر گرفتن نشانه های محیطی و تجزیه و تحلیل عوامل محیط های داخلی و خارجی سازمان و تعیین پیام ها و پیامدهایی که هر یک از این عوامل بر عملکرد و استراتژی شرکت دارد است . تعداد ، عناوین و ترکیب این کمیته ها برحسب مورد از سازمانی به سازمان دیگر تغییر می کند .

در ابتدا مشاور و اعضای ستاد طی یک فرآیند توفان مغزی فهرستی از موضوع ها و عوامل گوناگون محیط داخل و خارجی سازمان را تدوین و به تدریج هر موضوعی را بعنوان یک پروژه تحقیقی به عضو یا اعضای از کمیته ها واگذار کرده و روش تحقیق و تکنیک های بررسی را نیز به آن ها می آموزد . پس از اتمام کار توسط اعضای کمیته ، گزارش خلاصه ای از نتیجه بررسی و ارزیابی موضوع تهیه می شود . داده های این گزارش ها در مرحله تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی (تحلیل SWOT) به کار گرفته می شود . چون اعضای کمیته ها هر یک به موضوع های خاصی علاقه مند شده اند و فنون بررسی آن را نیز آموخته اند ، در فرآیندهای مدیریت استراتژیک و تغییرات سازمانی بعدا در عمل بعنوان حس گرهای⁵ محیط عمل خواهند کرد و با دریافت اطلاعات و یا نشانه های محیطی معنی و مفهوم آن را در استراتژی عملکرد شرکت بهتر از دیگران "درک" می کنند . با انعکاس این دریافت ها به ستاد گفته شده ، تغییرات و عکس العمل های لازم به شکل بررسی شده و مدون تری در سازمان اعمال می شود .

در ادامه پروژه حاضر ، چگونگی بکارگیری این روش در مراحل فرآیند مدیریت تغییرات استراتژیک به اختصار توضیح داده می شود .

اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک و تحول سازمانی با استفاده از روش پیشنهادی

1- تعیین استراتژیستها:

استراتژیستها گروه اصلی بکارگیرنده مفاهیم مدیریت استراتژیک و تغییرات استراتژیک در سازمان می باشند. با توجه به نقش و تأثیری که استراتژیستها در این فرآیند دارند، از جنبه تغییر و تحول سازمانی استراتژیستها بعنوان عامل تغییر و به بیان دیگر رهبران تغییر و تحول سازمانی هستند. لذا می توان گفت مؤثرترین افراد در برنامه های تغییر و تحول در این مرحله تعیین می شوند.

⁵ -Sensors

در روش گفتگوی سازمان یافته در عمل برای تعیین استراتژیست ها دو اقدام زیر صورت می گیرد :

1- در ابتدای کار ، با برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی برای مدیران و پرسنل سازمان در مورد برنامه

ریزی و مدیریت استراتژیک ، تغییرات شدت گرفته محیطی ، لزوم تحول و تطابق سازمان با تغییرات

محیطی ، جهانی شدن و ... توسط مشاور . افرادی که علاقه مندی خاصی به مباحث مطرح شده از

خود نشان می دهند شناسایی می شوند . این افراد بر حسب نقش رسمی که در سازمان دارند

می توانند اعضای ستاد و یا کمیته های گفته شده بالا را تشکیل دهند .

2- سوابق کاری بویژه نقش آنان در اتخاذ تصمیمات استراتژیک سازمان و اجرای آن ها در گذشته به

دقت توسط مشاور مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد .

2- تعیین سمت و سوی استراتژیک^۶ :

سمت و سوی استراتژیک (جهت گیری استراتژیک) یک مؤسسه با توجه به «دیدگاه استراتژیک»^۷ ،

«نیت استراتژیک»^۸ و «بیانیه رسالت»^۹ آن مؤسسه تعیین و پی گیری می شود، و دو عامل کلیدی فرهنگ

ملی و محیط عملیاتی بر این جهت گیری تأثیر می گذارد.

«دیدگاه استراتژیک» نشان دهنده تصویری از آینده ای است که سازمان در آن قرار خواهد گرفت. دیدگاه

استراتژیک مشخص می کند که سازمان و رقبایش چرا، در چه محدوده هایی و چگونه با هم رقابت خواهند

نمود. این تصویر براساس مزیت رقابتی در سه حوزه اصلی تکنولوژی، نوآوری و کیفیت تعیین می شود.

«نیت استراتژیک» نشان دهنده منظور اصلی یا یکتای سازمان است. نیت استراتژیک بر دو پایه بنا می شود.

پایه اول و اصلی عبارتست از سطح بندی و تعیین منابع، قابلیتها و شایستگیهای کلیدی که سازمان می تواند

اعمال استراتژیک خود را بر مبنای آنها پایه ریزی نماید. پایه دوم تصویر و چشم اندازی است که از دیدگاه

⁶- Strategic Direction

⁷- Strategic Vision

⁸- Strategic Intent

⁹- Mission Statement

استراتژیک بدست آمده است. مهمترین عوامل مؤثر بر نیت استراتژیک عبارتند از: انتظارات ذی علائق، فرهنگ سازمانی و رهبری.

«بیانیه رسالت» در پی عینی سازی و عملیاتی نمودن مفاهیم حاصل از دیدگاه و نیت استراتژیک می باشد. بیانیه رسالت دارای دو جزء اصلی است :

الف- فلسفه سازمانی^{۱۰}: فلسفه سازمانی بیانگر ارزشها، باورها، و خطوط راهنمای مدیران برای هدایت سازمان در حوزه های گوناگون است. فلسفه سازمانی تشکیل شده است از ارزشهای کلیدی، تصویر ذهنی عمومی و خود-پنداری سازمان.

ب- منظور سازمانی^{۱۱}:

تعیین کننده فعالیتهایی است که سازمان انجام می دهد یا تمایل به انجام آنها دارد و نوع سازمانی که هست یا تصمیم دارد که باشد. مقاصد سازمانی عمدتاً شامل نوع محصولات یا خدماتی که تولید می شوند، بازارهای عمده، تکنولوژی اصلی، و اهداف مربوط به ادامه حیات (رشد و سودآوری) می باشد.

با توجه به مفاهیم فوق می توان گفت از بعد تغییر و تحول سازمانی در این مرحله جهت گیری اصلی و خطوط اصلی راهنمای تغییرات و همچنین حیطه کلان تغییرات سازمانی مشخص می شود و تصویر کلی از تحولات آتی محیطی بدست می آید.

در روش گفتگوی سازمان یافته با استفاده از کاربرگ های از پیش طراحی شده که شامل موارد ذهن انگیزی می باشند و با طی فرآیند مباحثه و گفتگوی رودررو در ستاد یاد شده و با مشارکت و راهنمایی مشاور برای هر یک از موارد بالا اسناد نهایی تنظیم و در سطح سازمان تبلیغ و منتشر می شود.

¹⁰- Organizational Philosophy

¹¹- Organizational Purpose

3- تحلیل وضعیت^{۱۲}:

تحلیل وضعیت عبارتست از بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط موجود سازمان از دو بعد منابع درون سازمانی و محیط بیرونی با هدف یافتن جایگاه سازمان در بازار و تعیین نقاط قوت و ضعف موجود در منابع درون سازمانی و فرصتها و تهدیدهای موجود در محیط بیرونی سازمان. در این مرحله که یکی از پیچیده ترین مراحل تدوین استراتژی است، از بعد درون سازمانی با بررسی و تحلیل منابع و عوامل درون سازمانی (تولید و عملیات، مدیریت و سازماندهی، منابع انسانی، منابع مالی، مدیریت اطلاعات، مدیریت کیفیت و ...) وضعیت فعلی این منابع شناسایی می شود و سپس براساس مقایسه با رقبا و استانداردهای صنعت و همچنین انتظارات مدیران، نقاط قوت و ضعف موجود در منابع شناسایی و قابلیت‌های منابع تعیین می شود. از بعد محیط بیرونی عوامل موجود در محیط در قالب دو دسته عوامل محیط عمومی و عوامل محیط عملیاتی (رقابتی) تفکیک و مورد مطالعه قرار می گیرند. عوامل محیط عمومی عواملی هستند که بصورت عام برای تمامی سازمانها و از طریق تأثیرگذاری بر عوامل محیط عملیاتی موجب تأثیر بر سازمان می-شوند. این عوامل عمدتاً شامل عوامل اقتصادی، سیاسی- قانونی، اجتماعی- فرهنگی، جغرافیایی و تکنولوژیکی می باشند. عوامل محیط عملیاتی دربرگیرنده عواملی هستند که بصورت مستقیم با سازمان تعامل دارند و بر آن تأثیر می گذارند. این عوامل عبارتند از: مشتریان و بازار، رقبا، پیمانکاران، تأمین کنندگان و بازار نیروی کار. وضعیت فعلی این عوامل و تعاملات و اثراتی که بر سازمان دارند شناسایی و براساس نوع اثری که بر عملیات و میزان دستیابی به اهداف سازمان می گذارند، در قالب فرصتها و تهدیدهای محیطی طبقه بندی می شوند. پس از اینکه عوامل محیطی و منابع درون سازمانی مورد بررسی قرار گرفت براساس وضع رقبا و بازار، شایستگیهای کلیدی سازمان مشخص می شود. همچنین مباحث استراتژیکی که سازمان با آن روبرو است به ترتیب اولویت تعیین می شوند. از نقطه نظر تغییر و تحول سازمانی در این مرحله با شناسایی وضع موجود درون سازمان و وضعیت محیط بیرونی، و براساس لیست نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها (SWOT)، محدوده دقیق عناصر درون سازمانی که بایستی نسبت به اصلاح آنها اقدام گردد مشخص می شود و همچنین اثرات این اصلاحات با

¹²- Situation Analysis

توجه به جهت گیری کلی سازمان پیش بینی می شود. لذا بطور خلاصه می توان گفت در این مرحله بصورت دقیق نقاط مورد نظر برای تغییر و تحول شناسایی می شوند.

همانگونه که قبلا اشاره شد ، بررسی های کارشناسانه این مرحله توسط اعضای کمیته های موضوعی و براساس چک لیست عوامل انجام و نهایتا در اختیار اعضای ستاد جهت بررسی و اخذ تصمیم های مناسب قرار می گیرد .

4- تعیین اهداف استراتژیک^{۱۳}:

اهداف استراتژیک در پی این هستند تا نیت و منظورهای استراتژیک سازمان را با توجه به نتایج حاصل از تحلیل وضعیت و مسائل استراتژیک روبروی سازمان در قالب معیارها و شاخص های قابل اندازه گیری و قابل فهم بیان نمایند. اهداف استراتژیک در سه سطح اهداف کلان سازمان، اهداف بخشهای کسب و کار و اهداف واحدهای وظیفه ای قابل تعریف می باشند. اهداف سطوح پایین تر بصورت عینی تر و کمی تر بیان می شوند و وظیفه آنها اجرایی نمودن اهداف کلی و سطوح بالاتر است.

با توجه به مفهوم و ماهیت اهداف استراتژیک، می توان گفت از بعد تغییر و تحول سازمانی، در این مرحله بصورت رسمی اهداف و معیارهای تغییر و تحول مشخص می شود و تلاش می شود از طریق مراحل بعدی سازمان را درجهت دستیابی به این اهداف هدایت و راهبری نمود. در روش پیشنهادی اهداف و اولویت بندی آن ها توسط اعضای ستاد و با استفاده از کاربرگ های از پیش طراحی شده و طی فرآیند بحث و گفتگو و سازش تعیین و تعریف می شوند.

5- تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیها:

پس از اینکه اهداف استراتژیک مشخص گردید مرحله اصلی یا به بیانی مهمترین مرحله فرآیند مدیریت استراتژیک شروع می شود. این مرحله که تحت عنوان تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک از آن نام برده می شود، با هدف تعیین راه و روش رسیدن به اهداف استراتژیک انجام می گیرد. در این مرحله با توجه

¹³- Strategic Objectives

به اهداف استراتژیک، بیانیه رسالت و نتایج حاصل از تحلیل منابع سازمانی و محیط بیرونی، با کمک الگوها و فنون متداول در رویکرد مدیریت استراتژیک از دو بعد منابع و قابلیت‌های درون سازمانی و نیازها و خواسته‌های بازار، گزینه‌های استراتژیک (استراتژی‌های ممکنه) در دو سطح کلان شرکت و واحدهای کسب و کار تعیین می‌گردند. این گزینه‌ها تحت عنوان «گزینه‌های استراتژیک بر مبنای منابع»^{۱۴} و «گزینه‌های استراتژیک بر مبنای بازار»^{۱۵} مطرح می‌شوند. پس از اینکه گزینه‌های استراتژیک مشخص گردید، بایستی نسبت به ارزیابی و انتخاب استراتژی یا استراتژی‌های مناسب اقدام گردد. مهمترین معیارهای مطرح شده برای ارزیابی استراتژیها عبارتند از: پایداری یا دوام، مقبولیت، اعتبار، موجه بودن، ریسک تجاری قابل قبول، و جذابیت مناسب. این ارزیابی‌ها بایستی با توجه به بیانیه رسالت، اهداف استراتژیک، و انتظارات ذی‌علاقان صورت گیرد. برای تعیین و اولویت بندی گزینه‌های استراتژیک بر مبنای منابع می‌توان براساس مفهوم «قابلیت‌های حاصل از منابع»^{۱۶} و «شایستگی‌های کلیدی»^{۱۷} از الگوهایی همچون «عوامل کلیدی موفقیت»، «ارزش افزوده و بهره‌وری» و «زنجیره ارزش سازمان» استفاده نمود. برای تعیین و اولویت بندی گزینه‌های استراتژیک بر مبنای بازار می‌توان از الگوهایی همچون «گزینه‌های استراتژیک عمومی» ارائه شده توسط پورتر، «ماتریس گزینه‌های بازار» و «ماتریس روش توسعه» استفاده نمود.

با عنایت به مفاهیم فوق می‌توان گفت، در این مرحله روش‌های اصلی ایجاد تغییر و تحول در سازمان (تحت عنوان استراتژی‌های تغییر) مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و استراتژی یا استراتژی‌های مناسب انتخاب می‌شود. کلیه انتخاب‌های این مرحله نیز با بحث و گفتگو و سازش در جلسات ستاد صورت می‌گیرد.

6- عملیاتی نمودن استراتژیها:

پس از اینکه استراتژی یا استراتژی‌های مناسب برای سطح کلان (اصلی) و سطح کسب و کار یک سازمان تعیین و انتخاب گردید، نوبت به تهیه طرح‌های عملیاتی برای به‌اجراء درآوردن استراتژی در سازمان می‌رسد. این طرح‌های عملیاتی شامل «استراتژی‌های وظیفه‌ای» و «برنامه‌های اجرایی استراتژیک» می‌باشد.

¹⁴- Resource-based Strategic Options

¹⁵- Market -based Strategic Options

¹⁶- Resource-based Capabilities

¹⁷- Core Competencies

استراتژیهای وظیفه ای بمنظور تنظیم جهت واحدهای وظیفه ای براساس جهت اصلی سازمان (استراتژیهای اصلی و کسب و کار) و تأمین زمینه لازم برای اجرای استراتژیها، تعیین می گردند. علاوه بر استراتژیهای وظیفه ای نیاز به برنامه های اجرایی است که بتواند فعالیتهای مورد نیاز استراتژیها را در سازمان تعیین و اجراء نماید. این فعالیتهای در قالب «برنامه های اجرایی استراتژیک» و «پروژه های استراتژیک» تعیین و به اجراء در می آیند.

از نقطه نظر تغییر و تحول سازمانی در این مرحله نحوه اجرای استراتژیهای تغییر در سازمان توسط ستاد مشخص و تلاش می شود با کمک برنامه های متداول تجاری و پروژه های تغییر سازمانی، درجهت دستیابی به اهداف مورد نظر (اهداف استراتژیک) حرکت شود.

7- تأمین زمینه سازمانی مناسب:

پس از اینکه برنامه های لازم برای اجرای استراتژیها در سازمان تعیین و مصوب گردید بایستی زمینه لازم برای به اجراء درآمدن این برنامه ها در سازمان فراهم گردد در این مرحله بایستی نیازها و الزامات اجرایی استراتژیها تعیین و بررسی لازم در رابطه با امکان اجرای استراتژیها از بعد زمینه سازمانی انجام گیرد. اگر نیاز به اصلاح عناصر موجود در زمینه وجود داشت در صورت امکان بایستی نسبت به ایجاد اصلاحات لازم اقدام گردد. اما اگر امکان ایجاد اصلاحات لازم در زمینه سازمانی وجود نداشته باشد، بایستی اصلاحات مناسب در برنامه ها (جهت رعایت محدودیتهای جاری) انجام گیرد. مهمترین عناصر زمینه سازمانی عبارتند از: زیرساختهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری.

8- اجرای استراتژیها:

پس از کسب اطمینان از وجود زمینه سازمانی مناسب، در این مرحله اقدامات لازم برای اجرای استراتژیها در سازمان (از طریق برنامه های اجرایی و پروژه های استراتژیک) انجام می گیرد. با توجه به گستردگی برنامه های اجرایی استراتژیک و اثرات و تعاملات پیچیده ای که این برنامه ها با واحدها و اجزاء مختلف سازمان دارند، مسائل و مباحث مربوط به مدیریت فرآیند اجرای استراتژیها یکی از چالشهای اصلی

مدیریت سازمانها می باشد. در جهت برخورد صحیح با این چالشها در این مرحله برنامه های تفصیلی و روند اجرای برنامه ها یا پروژه ها تعیین می شود. مهمترین مباحث مربوط به مدیریت فرآیند اجرای استراتژیها عبارتند از: ایجاد هماهنگی بین واحدهای مجری، تخصیص منابع به فعالیتهای، حل موانع و مشکلات موجود در سر راه برنامه ها با کمک دیگر واحدهای سازمانی و اطلاع رسانی از وضعیت اجرای پروژه ها و برنامه ها. از جنبه تغییر و تحول سازمانی در این مرحله موضوع اجرای تغییرات در سازمان در ستاد مورد بحث قرار گرفته و اقدامات لازم برای هدایت و پشتیبانی فرآیند اجرای تغییرات در سازمان، انجام می گیرد.

9- ارزیابی و کنترل استراتژیک:

یکی از مباحث اصلی تمامی فرآیندهای مدیریت موضوع ارزیابی و کنترل است. . با عنایت به این موضوع در این بخش از فرآیند مدیریت استراتژیک، بررسی ها و ارزیابی- های لازم برای کسب اطمینان از صحت فرآیند تدوین، انتخاب و اجرای استراتژیها انجام می گیرد. این بررسی ها در دو بخش انجام می شود: یک بخش بررسی های مربوط به مفهوم و ماهیت استراتژیها شامل بررسی صحت مفروضات برنامه ریزی، بررسی تغییرات در شرایط درونی و بیرونی سازمان، بررسی صحت پی گیری فرآیند برنامه ریزی و بررسی ادواری اثرات و نتایج استراتژیها بصورت جامع می باشد، که در ادبیات مدیریت استراتژیک تحت عنوان کنترل استراتژیک از آنها نام برده می شود. بخش دیگر بررسی های مربوط به مباحث و مسائل فرآیند اجرای استراتژیها شامل نحوه و فرآیند اجراء و اثرات و نتایج حاصل از برنامه های اجرایی استراتژیک می باشد. در متون مدیریت استراتژیک این بررسی ها را ارزیابی استراتژیک می نامند.

از نقطه نظر تغییر و تحول سازمانی این بخش نقش اساسی در فرآیند مدیریت استراتژیک ایفاء می نماید. از یک بعد با انجام بررسی ها و کنترل های مناسب، اطمینان لازم از اجرای تغییرات در سازمان (و یا به بیانی اجرای استراتژیها) بدست می آید. از بعد دیگر (که مهمترین بعد است) از یک طرف با بررسی تغییرات در شرایط و زمینه های سازمانی و از طرف دیگر با بررسی تغییرات در شرایط و نیازهای بازار و محیط، پیامها و هشدارهای لازم برای انجام اصلاحات و تغییرات مناسب در برنامه ها صادر می شود. این

هشدارها موجب می شوند که تغییرات بصورت مستمر در فرآیند و برنامه ها اعمال شود و پویایی مناسب در فرآیند مدیریت استراتژیک ایجاد شود. در ادامه با الهام از روش معرفی شده به اجرای برنامه ریزی استراتژیک به صورت مطالعه موردی در کارخانه ماکارونی یکتا جوانه یزد می پردازم.

معرفی شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک)

شرکت یکتا جوانه با هدف تولید و ارتقاء کیفیت فرآورده های ماکارونی در مهر ماه 1374 در شهر یزد تأسیس و از سال 1376 شروع به بهره برداری از محصولات خود با نام تجاری دلیک نموده است. این شرکت امکان تولید انواع ماکارونی ساده، فرمی، غنی شده، ورمیشل، لازانیا و پودر کیک را دارد.

شرکت یکتا جوانه به دلیل اصرار و استمرار در بهبود کیفیت تولیدات خود در سال 1376 موفق به دریافت استاندارد ملی کشور شده و همزمان با تلاشهای بی وقفه و پیگیر مدیران و کارکنان به دریافت گواهینامه بین المللی ISO 9002 از شرکت QMI کانادا نائل گردیده است. دریافت این گواهینامه اولین افتخار بین المللی از کانادا در زمینه صنعت ماکارونی ایران محسوب می شود که نصیب یکتا جوانه شده است. دریافت گواهینامه ISO 9002 باعث شد تا صنعت ماکارونی ایران در خانواده بزرگ مواد غذایی اروپا، کانادا و کشورهای خاور دور مطرح شده و نتیجتاً این شرکت مفتخر به عضویت در جامعه Iqnet در کشورهای فوق گردیده است.

در حال حاضر این شرکت با توجه به مطرح شدن صنعت ماکارونی ایران در داخل و نیز در بعد بین المللی با ارتقاء سطح کیفیت محصولات خود، مفتخر به اخذ گواهینامه های بین المللی ISO 9001=2000 در سیستم مدیریت کیفیت و HACCP (ایمنی مواد غذایی) از موسسه گواهی دهنده ALLIANCE آمریکا گشته است. بخاطر نیازی که این شرکت برای رسیدن به اهداف آینده خود حس می کند استقرار چرخه بهره وری را لازم دانسته و سعی در پیاده سازی آن دارد.

موفق ترین سازمانها آنهایی می باشند که میتوانند از منابع ، امکانات و قابلیت‌های سایر سازمانهایی که از امتیازات رقابتی برخوردار هستند از طریق ادغامهای استراتژیک بهره مند شوند. موفقیت شرکت یکتا جوانه علاوه بر مشارکتهای موفقیت آمیزش با تعدادی از موسسات ، مدیون وجهه و شهرت ممتاز ، مدیریت منابع انسانی و توانایی منحصربفرد در خلاقیت و نوآوری است. مدیریت شرکت یکتا جوانه با دقت و مراقبت این منابع و امکانات را اعتلا می بخشد و آنان را در همه زمینه ها و بخشهای تجاری شرکت به کار می برد. این فرآیندهای مرتبط همگی در مقوله مدیریت که معمولا آنرا استراتژیک می نامند قرار می گیرند.

مدیریت استراتژیک عبارتست از فرآیندی که از طریق آن سازمانها محیط های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده ، استراتژیهای را خلق میکنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژیها را به اجرا می گذارند.

کاربرگ 1

نمونه تصمیم‌های استراتژیک و عملیاتی شرکت یکتا جوانه

سخنگو:

نام گروه: یکتا جوانه

تصمیم‌های استراتژیک	تصمیم‌های عملیاتی
1- ادغام عمودی جهت تامین مواد اولیه (آرد) توسط خود شرکت	1- تغییر استقرار تجهیزات
2- طرح توسعه محصول (پودر کیک)	2- استقرار سیستم مدیریت مواد غذایی ایزو 22000
	3- استقرار چرخه بهره وری
	4- تغییر در شیوه انتقال ماکارونی درون سالن
	5- افزایش ساعات کاری کارکنان
	6- عایق بندی لوله های حرارتی در سالنها
	7- استفاده از plc شرکت زیمنس جهت کنترل گرمخانه ها

این کاربرد راجع به اثرات عوامل محیط خارجی که بر روی سازمان تاثیر میگذارد بحث می نماید که اگر چه یک سازمان نمی تواند اثر خیلی مستقیمی بر روی محیط پیرامون خود بگذارد ، اما میتواند خودش را در مقابل تهدیدات محیطی حفظ نماید و امتیازاتی را از فرصتهای موجود کسب نماید. تهدیدات و فرصتهای خارجی فراروی شرکت یکتا جوانه بدین قرار هستند:

کاربرگ 2

نام گروه: یکتا جوانه

سخنگو:

شمای فرصتها و تهدیدات خارجی شرکت یکتا جوانه

ردیف (کد)	نام عامل	وزن عامل		
		بسیار قوی (+5)	خنثی (0)	بسیار قوی (-5)
-1	برداشتن سوبسید آرد			-2
-2	افزایش دستمزد کارکنان توسط قوانین			-3
-3	دولتی			-1
-4				
-5	قوانین مربوط به خصوصی سازی	+2		
-6	قوانین صادرات و واردات	+2		
-7	قوانین مربوط به محیط زیست	+4		
-8	رسیدن به بازارهای جدید	+1		
-9				
-10	تسهیلات مالی و پولی			-1
-11	تبلیغات تلویزیونی	+2		
-12	مسائل پزشکی و بهداشتی			-4
-13	تولید کنندگان مشابه			-2
	ارائه محصولات جدید توسط رقبا			-3
	پیدایش رقبای جدید در سطح استان یزد			
	ورود تکنولوژیهای جدید	+1		

در این قسمت ما توجهمان را به داخل سازمان یکتا جوانه معطوف می کنیم یعنی موسسان ،مالکین و روسای شرکت یکتا جوانه و مسئولین توسعه و بهبود بهره وری. در این کاربرد ابتدا شرح خواهیم داد که چگونه موسسان و منابع و مدیریت های داخلی به استراتژی رقابتی شرکت یکتا جوانه کمک می کنند و سپس آنچه را که شرکت یکتا جوانه برای توسعه و گسترش مسیرهای استراتژیک نیاز دارد را عنوان می کنیم.

کاربرگ 3

شمای تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) شرکت یکتا جوانه

نام گروه: یکتا جوانه
سخنگو:

اهمیت برای شرکت	وزن عامل			عوامل داخلی	ردیف
	بسیار قوی 5(+)	خنثی 0	بسیار قوی 5(-)		
اولویت دوم			+3	سیتم های متنوع فروش	1- عوامل مالی نقاط قوت
			+1	دارا بودن سیستم حسابداری صنعتی جهت محاسبه قیمت تمام شده	
			+2	گردش نقدینگی مناسب و موثر	
		-2		نداشتن حسابرسی داخلی	نقاط ضعف 2- عوامل عملیاتی
		-2		عدم شفافیت و کفایت اطلاعات مالی در زمینه انحرافات	
			+3	کیفیت کنونی محصول	
اولویت اول			+2	کیفیت بسته بندی محصول (سلفون)	نقاط قوت
			+3	تغییر نحوه چیدمان ماشین آلات	
			+4	داشتن گواهینامه های استاندارد ایزو و HACCP	
		-4	+2	سیستم حمل و نقل مناسب جاده ای	نقاط ضعف
	-3		عدم بازیافت ضایعات تهویه نامناسب به علت پرت گرمایی گرمخانه		

	+2	سیتم پیشنهادات	
	+3	قرارداد پیمانی با متخصصان مورد نیاز بصورت مقطعی	3-عوامل انسانی نقاط قوت
اولویت سوم	-3	عدم توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان	نقاط ضعف
اولویت ششم	-3	عدم وجود امکانات رفاهی /تفریحی برای کارکنان	
	+3	گسترش شبکه توزیع جدید	4-عوامل بازاریابی نقاط قوت
اولویت چهارم	-3	نداشتن تبلیغات تلویزیونی	نقاط ضعف
اولویت پنجم	-3	نبود مشوقهای مالی عدم استفاده از راهکارهای نوین بازاریابی و تحقیق بازار	

تعریف کسب و کار شرکت یکتا جوانه:

یک تعریف روشن از کسب و کار چهارچوبی برای ارزیابی تاثیرات تغییرات برنامه ریزی شده ارائه داده و مشخص کننده گامهایی است که برای پیشبرد اهداف شرکت یکتا جوانه لازم است برداشته شود.

کاربرگ 4

نام گروه: یکتا جوانه

سخنگو:

انواع ماکارونی ساده- فرمی- ورمیشل- لازانیا- پودر کیک	کالا یا خدمات
خانوارها - رستوران ها - مرغداری ها	بازارها
رفع نیاز غذایی مصرف کنندگان و مرغداریها	چه وظیفه ای را انجام میدهید؟
خرید مواد اولیه(آرد)- ترکیب (آرد+آب+مواد افزودنی) - تولید رشته های ماکارونی - فرآیند گرمخانه- سالن استراحت محصول-برش- بسته بندی- بازاریابی -فروش - تبلیغات	فرآیند تبدیل منابع

تدوین چشم انداز شرکت ماکارونی یکتا جوانه:

بیانیه چشم انداز، عبارتی است که سازمانها با استفاده از آن، افق دستیابی به اهداف خود را ترسیم می کنند و آینده ای مشخص با دستاوردهای نسبتاً ایده ال و افتخار آمیز را به ذینفعان خود نوید داده و در واقع به این سؤال پاسخ می دهند که:

"بطور کلی ما می خواهیم به کجا برسیم؟"

بیانیه چشم انداز سازمان نیز باید در چارچوب ارزشهای بنیادین و مرتبط با بیانیه مأموریت طراحی و تدوین شود و دارای افق زمانی مشخص باشد. چشم انداز معادل تصویر زنده سازمان در آینده ای تعریف شده می باشد. چشم انداز به منزله جلو برنده سازمان بوده، در راستای هدف بزرگ، دشوار و بلند پروازانه و توصیف زنده سازمان در پایان دوره برنامه ریزی استراتژیک می باشد. چشم انداز، قوی ترین عامل انگیزش در یک سازمان است، به مثابه ستاره قطب شمال است نه یک آرمان. لذا اگر با واقع بینی، فراست و مبتنی بر احساسات، ارزشها و هوشمندی کارکنان یک سازمان تعریف شده باشد می تواند نقش یک نیروی جهت دهنده و یک عامل یکپارچه کننده را بازی کند. چشم انداز در قالب بیانیه منتشر می شود نه شعار. در بیانیه چشم انداز می بایست دورنمای سازمان در ارضاء خواسته های ذینفعان اصلی شامل مشتریان، سهامداران، کارکنان، تأمین کنندگان و جامعه، به طریق مقتضی ترسیم شود.

سخنگو:

نام گروه: یکتا جوانه یزد

الف - تمرین ذهن‌انگیزی

به پاسخ سؤال‌های هر « جعبه » فکر کرده و درباره آنها بحث کنید. می‌توانید یک توفان مغزی راه بیندازید و هر کلمه یا عبارت کوتاهی که به ذهنتان می‌رسد را در جای مناسب آن بنویسید:

سازمان شما چه چیز(هایی) عرضه می‌کند؟
ماکارونی ساده، فرمی، غنی شده، ورمیشل، لازانیا
و پودر کیک

شاخص سازمان شما چیست؟ رضایت مشتری، کیفیت
محصول، قیمت مناسب، حمایت از مصرف کننده
در آینده چه خواهد بود؟ تنوع محصول، تکنولوژی
برتر

با چه سازمان‌ها و مراکزی می‌توانید همکاری‌های
راهبردی داشته باشید؟
تامین کنندگان مواد اولیه
ارتباط با شبکه‌های توزیع داخلی و خارجی
مشارکت با شرکت‌های خدماتی در زمینه‌های
حسابداری

گیرندگان کالاها و خدمات شما:
چه کسانی هستند؟ خانوارها، رستوران‌ها
ضایعات: مرغداری‌ها
در کجا هستند؟ یزد، بندر عباس، کرمان، خراسان جنوبی،
خراسان مرکزی، بوشهر، شیراز، کرمانشاه
یا خواهند بود؟ خراسان شمالی، اهواز
در سطح:
محلی؟ یزد و شهرستانهای استان یزد
ملی؟ بندر عباس، کرمان، خراسان جنوبی، خراسان مرکزی،
بوشهر، شیراز، کرمانشاه
بین‌المللی؟ عراق، افغانستان، حوزه خلیج فارس

بودجه و وجوه لازم برای فعالیت‌های شما از کجا
تأمین می‌شود و یا خواهد شد؟
درآمد حاصل از فروش محصولات
وام‌های بلند مدت
سرمایه گذاری سهام داران

با رقبا و دیگران چگونه مقایسه می‌شوید؟ از لحاظ کیفیت، تنوع، قیمت، مارک تجاری

ب- حال چشم‌انداز سازمان خود را با توجه به پاسخ‌های صفحه قبل در چند جمله تدوین کنید. نخست پیش‌نویس را بنویسید. بعد با گروه بحث و مشورت کنید و شکل نهایی را در جای آن بنویسید:

چشم‌انداز شرکت یکتا جوانه

بزرگترین شرکت تجمیع شده و تولید کننده ماکارونی در کشور که از کیفیت بالای محصول ، قیمت مناسب و تنوع محصول برخوردار باشد.

« لطفاً نکات برجسته چشم‌انداز سازمان را برای استفاده در مراحل بعد به خاطر بسپارید.»

ما شرکت ماکارونی یکتا جوانه را
به افتخاری برای ایران با تولید
انواع ماکارونی در کلاس جهانی
تبدیل می کنیم

تدوین بیانیه رسالت و نظام ارزشی یکتا جوانه

هدف گروه ماکارونی یکتا جوانه را به افتخاری برای ایران با تولید انواع ماکارونی در کلاس جهانی تبدیل می کنیم

مجموعه ذینفعان این گروه می خواهند با تحقق هدف فوق آنرا به افتخاری برای ایران تبدیل کنند.

آنان تصمیم گرفته اند برای حفظ و توسعه در عرصه رقابت جهانی، کالا و خدمات خود را با کیفیت برتر، قیمت مناسب و کوتاهترین زمان ممکن به مشتریان عرضه نمایند.

کاربرگ 6

تدوین رسالت

نام گروه: ماکارونی یکتا جوانه

سخنگو:

الف - تمرین ذهن انگیزی:

به پاسخ سؤال‌های هر جعبه فکر کرده و در باره آنها بحث کنید، می‌توانید یک توفان مغزی راه بیندازید و هر کلمه یا عبارت کوتاهی که به ذهنتان می‌رسد را در جای مناسب آن بنویسید:

کالاها و خدمات شما با چه کیفیتی ارائه می‌شوند؟
خوب

کالاها و خدمات شما چه چیزهایی هستند؟
ماکارونی ساده، فرمی، غنی شده، ورمیشل، لازانیا
و پودر کیک

چرا آنان از کالاهای شما استفاده می‌کنند؟
کیفیت مناسب، تنوع محصول، قیمت مناسب، مارک
تجاری، طرح بسته بندی

گیرندگان ایده‌آل کالاها و خدمات شما چه
کسانی هستند؟ خانوارها، رستوران‌ها
ضایعات: مرغداری‌ها

شما چه ارزشهایی را دنبال می‌کنید؟
فرهنگ سازمانی، بهبود سازمانی، مشتری مداری، بهبود
کیفیت، پویایی، رقابت سالم

کالاها و خدمات شما برای آنان چه ارزشی دارد؟
بازائقه مشتریان متناسب هست

سازمان شما در آینده می‌خواهد چکار کند؟ در چه محیطی این کار را انجام خواهد داد؟
بالابردن کیفیت، تنوع محصول، کاهش هزینه‌ها، قیمت مناسب همراه با درجاتی از تجمیع عمودی برای ورود به
بازارهای داخلی خراسان شمالی، اهواز و خارجی عراق، افغانستان و حوزه خلیج فارس

ب- حال رسالت سازمان خود را با توجه به پاسخ‌های صفحه قبل در چند جمله و یا بصورت عناوین و بندهای مجزا بنویسید. نخست پیش‌نویسی تهیه کنید و پس از بحث در گروه شکل نهایی آنرا در جعبه زیر بنویسید:

شکل نهایی رسالت سازمان شما:

ما برآنیم تا با تغییر دید مدیران و کارکنان، آنان را نسبت به بکارگیری و اجرای ابزارهای نوین ارائه شده از قبیل تولید بهنگام، مهندسی ارزش، مهندسی مجدد راغب سازیم.

ما برآنیم تا با رواج فرهنگ مشارکتی و در نظر گرفتن راهکارهایی جهت ارائه پیشنهادات عملی و نوآوریهای بی بدیل راههای رسیدن به بازارهای ملی و منطقه ای را برای خود و دیگر رقبا هموار ساخته و در این راه از تکنولوژی های به روز و متناسب با فرهنگ ملی خود استفاده کرده تا علاوه بر رفع نیازهای مصرفی ملی بتوانیم در بازارهای منطقه ای و جهانی حرفی برای گفتن داشته باشیم.

شرکت در نظر دارد با توجه به قابلیت‌ها، شایستگی ها و منابع در دسترس خود محصولی با کیفیت بالا، قیمتی مناسب و تنوع بالا در خور بازارهای ملی و منطقه‌ای تولید نماید.

تعهدات گروه یکتا جوانه:

اعضاء این گروه با تکیه بر اصول اعتقادی خویش به این باور رسیده اند که با توکل بر خدای قادر و توانا و اطاعت از فرامین او ، نیرو و توانشان مضاعف شده و به پشتوانه آن ، با اعتماد به نفس و خویشتن باوری خواهند توانست به جایگاه شایسته دست یابند ، همچنین با صبر و پایداری بر مشکلات و سختی ها فائق آمده و در زمینه های ذیل خود را متعهد می‌دانند:

✓ در قبال جامعه :

گروه یکتا جوانه خواهان آن است تا با رعایت استاندارد های فنی ، کیفی و زیست محیطی ، همچنین استفاده از کارکنان و پیمانکاران توانمند و فن آوری پیشرفته ، سهم خود را در تامین نیازهای جامعه ایفا نماید .

همچنین با یافتن منابع مازاد در جهت بسط و گسترش خدمات عام المنفعه و کمک به ایجاد امکانات زیر بنایی در مناطق نیازمند تلاش خواهد نمود.

✓ در قبال اقتصاد کشور :

گروه یکتا جوانه می خواهد سهم خود را از طریق اشتغال زایی و ایجاد ارزش افزوده ایفا نماید تا در نهایت موجبات افزایش ضریب امنیت اقتصادی و رشد تولید ناخالص ملی را فراهم آورد .

✓ در قبال مشتریان :

گروه یکتا جوانه با تکیه بر امکانات و توانمندیهای خود ورعایت اصول و مبانی نوین مدیریتی ، نیاز ها و خواسته های مشتریان را با کیفیت برتر و قیمت مناسب و کوتاهترین زمان ممکن تامین خواهد نمود .

✓ در قبال کارکنان :

حفظ کرامت انسانی کارکنان ، ایجاد فضای کاری مناسب ، استقرار حاکمیت انگیزه و پویایی در عملکرد ها ورعایت انصاف ، حفظ شخصیت فردی ، گروهی و حرفه ای کارکنان ، آموزش و تجهیز نیروی انسانی به دانش و فن آوری مورد نیاز و استفاده از توانمندی های بالقوه و بالفعل آنان ، شایسته سالاری ، ارتقاء کارکنان متناسب با اثر بخشی و عملکرد آنان ، ارج نهادن به ابتکارات و خلاقیت های آنان ، تشویق آنان به تبادل اطلاعات حرفه ای و تخصصی در جهت ایجاد تعامل و کاهش تعارض های موجود ، هدایت کارکنان به اجرای امور بر اساس برنامه ریزی های انجام شده ، انضباط کاری ، رعایت حقوق سایرین و مقررات و قوانین حاکم.

✓ در قبال سهامداران:

گروه یکتا جوانه می‌خواهد با حفظ و صیانت از سرمایه سهامداران از طریق

- افزایش بهره‌وری عملکرد شرکت و کارکنان
- همسویی با پیشرفت فن‌آوری و بهبود مداوم سیستم‌ها و روشها
- بکارگیری پیمانکاران در اجرای پروژه‌ها متناسب با توانایی‌های آنان
- مدیریت سنجیده‌داری‌ها
- جلب همکاری شرکای اقتصادی (داخلی و خارجی)
- صرفه‌جویی مناسب

تعهد خود را در مقابل آنان ایفا نماید.

✓ در قبال اشخاص حقیقی یا حقوقی:

(که با این گروه به نحوی از انحاء رابطه کاری دارند):

گروه یکتا جوانه تمامی حقوق حرفه‌ای اشخاص حقیقی و حقوقی را محترم می‌شمارد، و در کلیه فعالیت

های خود از اصل شفافیت که تجلی درستکاری و صداقت در عملکردها می‌باشد پیروی نموده و با توجه به

موارد زیر این اصل مهم را رعایت می‌نماید:

الف) از کلیه قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی، ملی و بین‌المللی ناظر بر فعالیت‌هایمان

تبعیت کامل دارد.

ب) از اجرای مبادلات غیر شفاف به صورت جدی پرهیز می‌کند.

ج) تمام معاملات تجاری خود را به گونه‌ای صحیح و مطابق با شیوه‌های نوین، قانونی و قابل قبول

منعکس می‌نماید.

د) در ایفای تعهدات تخصصی، مالی و سرمایه گذاری ها و اجرای صحیح قراردادهای، خود را مقید به حفظ منافع متقابل با گروه های ذینفع می داند.

تعیین و اولویت بندی اهداف

اهداف، بیانگر نتایج مورد انتظاری است که در راستای رویکردهای استراتژیک سازمان، شامل بیانیه های مأموریت و چشم انداز بدست خواهد آمد.

بعبارت دیگر، اهداف استراتژیک یک سازمان، ویرایش جدیدی از بیانیه های مأموریت و چشم انداز آن را در قالب اهداف استراتژیک ارائه می دهد و مبنایی برای تدوین استراتژیهای اثربخش ایجاد می نمایند. تدوین صحیح و شفاف اهداف در سازمانها موجب کاهش شدت تعارض و تضاد سازمانی و تقویت زبان مشترک در بین مدیران سطوح و بخشهای مختلف سازمان می گردد و بالاخره در امر تخصیص منابع و طرح ریزی مشاغل، کمک های شایانی به مسئولین مربوطه می نماید.

اهمیت اهداف استراتژیک در سازمانها، صرفاً به جنبه های تدوین و کنترل روند نیل به آنها خلاصه نمی گردد، بلکه از بعد اطلاع رسانی درون سازمانی نیز از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و به طرق مختلف، موجب افزایش احتمال موفقیت سازمان می گردند.

تعیین اهداف باید به دقت صورت گیرد، راهکار عملی تعیین و اولویت بندی اهداف بدین قرار می باشد: ابتدا یک نشست توفان مغزی به منظور تهیه فهرستی بالا بلند از اهداف تشکیل می گردد و سپس در چند جلسه متوالی به منظور جمع بندی و دستیابی به تعداد مقلولی از اهداف بحث و تبادل نظر صورت می گیرد و در نهایت باید با رای گیری اهداف فهرست شده بالا اولویت بندی گردند.

در این قسمت و در کاربرگ شماره 7، ابتدا سه مورد از موفقیتهایی را که دوست داریم در پایان امسال و سال بعد آنها را جشن بگیریم می آوریم سپس با طوفان مغزی چند هدف کلی و اساسی سازمان را متذکر و اهداف مالی، عملیاتی و بازاریابی شرکت را بیان می نماییم و در پایان اهداف سازمان را به ترتیب اولویت ذکر می کنیم.

کاربرگ 7

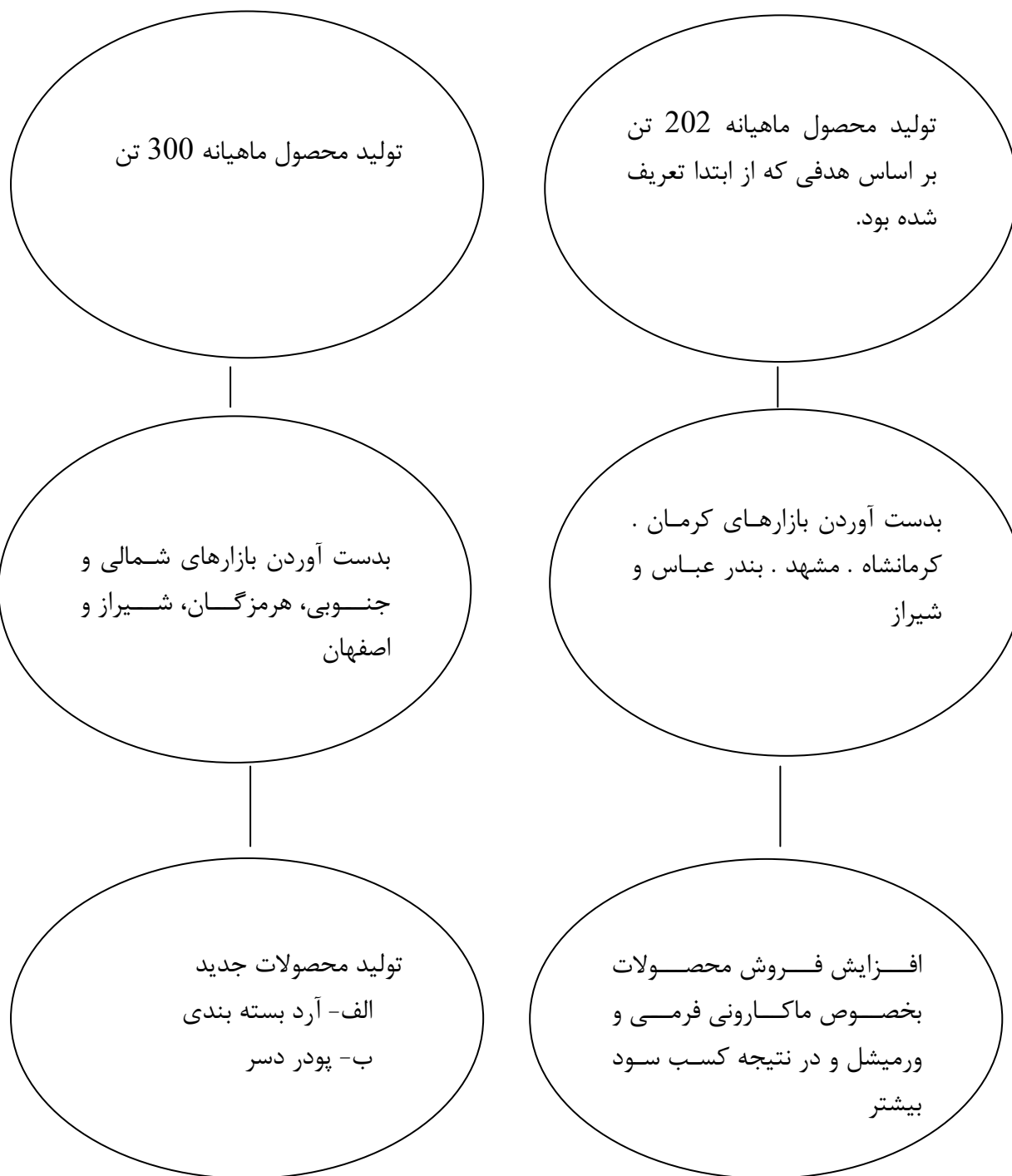
تعیین و اولویت‌بندی اهداف

نام گروه: شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک)

الف- تمرین ذهن‌انگیزی: سه مورد از موفقیت‌هایی که دوست دارید در پایان امسال و سال بعد آنها را جشن بگیرید در جعبه‌های مربوطه بنویسید. می‌توانید جملاتی که در آن جشن‌ها بر زبان خواهید راند را در ذهن خود مرور کنید

سال بعد 000 ؟

امسال 000 ؟



ب- بطور خلاصه:

کدام ایده‌هایی که داشتید عملی نشد؟
تولید آرد کیک توسط خود شرکت
تهیه آرد سفید بسته بندی شده

.....

کدام ایده‌ها را عملی کردید؟
تولید محصل ماهیانه 202 تن
افزایش فروش

پ- حال با توجه به مطالب صفحات قبل جعبه‌های زیر را تکمیل کنید:

چند هدف مشخص عملیاتی و
بازاریابی:

کم کردن هزینه های دوباره کاری به میزان
10 درصد

افزایش 20 تا 25 درصدی تولید ماکارونی
غنی شده

گرفتن ایزو 22000

تولید پودر کیک و آرد بسته بندی شده

توسعه دادن فعالیتهای تبلیغاتی

چند هدف مشخص مالی:

باز پرداخت بدهی 85 میلیون تومانی در هر
سال

پرداخت به موقع حقوق کارکنان

تعدیل تراز دریافتی و پرداختی شرکت

افزایش نقدینگی

بهبود اعتبارات مالی

چند هدف اساسی و کلی شرکت شما عبارتند از:

- تولید محصول 300 تن در ماه بیشتر از مقداری که در ابتدا پیش بینی شده بود.
- تولید محصولات جدید مثل آرد بسته بندی و پودر دسر
- تولید پودر کیک در خود شرکت و خارج شدن از حالت قرارداد پیمانی
- دستیابی به بازارهای خراسان شمالی و جنوبی
- بهسازی و ارتقاء کیفی منابع انسانی و ایجاد ساختار انگیزشی مناسب
- اخذ گواهینامه ایزو 22000
- پیاده سازی سیستم اطلاعات مدیریت MIS در نیمه دوم سال 1386

اهداف شرکت به ترتیب اولویت:

1. دستیابی به بازارهای جدید از قبیل بازارهای خراسان شمالی و جنوبی ، شیراز و اصفهان
2. افزایش تولید از 202 تن در ماه به 300 تن در ماه
3. اخذ گواهینامه ایزو 22000 تا پایان سال 1386
4. تولید آرد بسته بندی شده و پودر دسر تا پایان سال 1387 توسط خود شرکت
5. باز پرداخت 85 میلیون بدهیهای شرکت در طول سال آینده و در مواعدهای مقرر
6. کاهش هزینه های دوباره کاری به میزان 10 درصد
7. افزایش تولید ماکارونی غنی شده به میزان 20 تا 25 درصد
8. ارتباط با کشورهای صاحب تکنولوژی برای بروز کردن تکنولوژی شرکت تا پایان سال 1387

تعیین سمت و سوی استراتژیک سازمان

شرکتهایی که عملکرد بالایی دارند تمایل به داشتن یک هویت سازمانی که هم برای افراد داخل سازمان و هم برای ذینفعان خارج قابل فهم است می باشند.

در داخل سازمان ، استقرار یک هویت سازمانی که بر پایه درستی بنا شده باشد، می تواند مدیران را در کلیه سطوح، در تصمیم گیریهای استراتژیک راهنمایی نماید، به اضافه ارتباطات از طریق مسیراسراتژیک با ذینفعان خارج می تواند درک آنها را از انگیزه های مدیریت زیاد کند و همچنین ممکن است که امکان پیوند آنها را تسهیل نماید. استقرار مسیر استراتژیک از طریق، رسالت، بینش ها، تعاریف عملیات تجاری و اخلاق و استراتژیهای واحد تجاری ایجاد می شود. با استقرار مناسب مسیر استراتژیک چرخش عملیات به طرف رشد خواهد بود.

اما سمت و سوی استراتژیک چه مفهومی دارد؟ سمت و سوی استراتژیک جهت کلی شرکت را مشخص می نماید و معرف جهاتی است که سازمان برای تحقق بخشیدن به منظورهایی که برای آن به وجود آمده و فعالیت می کند در پیش گرفته است.

در تعیین سمت و سوی استراتژیک راهبردی باید نتایج بست آمده و اسناد تدوین شده در مراحل قبلی فرایند برنامه ریزی راهبردی یعنی: چشم انداز، رسالت، عوامل اساسی موفقیت، فرصتها و تهدیدها، اهداف بلند مدت و غیره در نظر گرفته شوند. فرایند انتخاب سمت و سوی راهبردی در سازمانها همان فرایند کلی تعیین و انتخاب دیگر مباحث راهبردی نظیر چشم انداز، رسالت، اهداف و غیره می باشد یعنی ابتدا ذهن انگیزی یا طوفان مغزی و سپس بحث و گفت و گوی سازمان یافته و در نهایت سازش و توافق. برای تعیین و انتخاب رسمی سمت و سوی استراتژیک باید گامهای زیر را بپیماییم:

1. تعیین محورهای اصلی فعالیت شرکت
2. مقوله بندی منطقی هر محور اصلی و فرعی فعالیتهای شرکت
3. مشخص کردن راهبردهای و عملکردهای گذشته و فعال شرکت بر روی هر محور و مقوله های آن .
4. تعیین مقوله های جدید به عنوان سمت و سوی راهبردی ممکن برای آینده شرکت.

5. تصمیم گیری در مورد هر محور و انتخاب مقوله های آن و ترکیبی از آن به عنوان سمت و سوی راهبردی شرکت.

در زیر و در کاربرد شماره ((8)) سمت و سوی استراتژیک شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک) را ترسیم می نماییم:

کاربرگ 8

تعیین سمت و سوی استراتژیک شرکت

نام شرکت: یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک)

<p>محورهای فعالیتهای شرکت یکتا جوانه یزد</p>
<p>محور اصلی (1): بازارها</p> <p>مقوله 1 بازار داخلی: یزد، کرمان ، بندر عباس و مشهد بازار خارجی: حوزه خلیج فارس</p> <p>مقوله 2 مصرف کننده: خانوارها، رستورانها مصرف کننده: مرغداریهها (ضایعات)</p>
<p>محور اصلی (2): محصولات</p> <p>مقوله 1 انواع ماکارونی (ساده، فرمی، ورمیشل و لازانیا)</p> <p>مقوله 2 انواع پودر کیک (در طعمهای مختلف پرتقالی، توت فرنگی، موزی، وانیلی و کاکائویی)</p>
<p>مقوله‌های انجام نشده ممکن 000</p> <p>محور 1: بازارها</p> <p>بازار داخلی: بازارهای خراسان شمالی و جنوبی، هرمزگان، شیراز و اصفهان بازار خارجی: بازارهای حوزه خلیج فارس، عراق و افغانستان</p> <p>محور 2: محصولات</p> <p>مقوله 1 : تولید آرد بسته بندی شده و پودر دسر</p>
<p>حال با ترکیب مقوله‌های انجام نشده ممکن با چند جمله سمت و سوی استراتژیک شرکت را بنویسید. گسترش و دسترسی به بازارهای جدید داخلی (خراسان شمالی و جنوبی، شیراز و اصفهان) و بازار خارجی (حوزه خلیج فارس، عراق و افغانستان) و ایجاد نمایندگیهای توزیع و فروش در هر کدام از مناطق. تولید محصولات جدید تا سرحد امکان مانند تولید: آرد بسته بندی شده و پودر دسر در آینده ای نزدیک.</p>

تعیین استراتژیهای رشد امکان پذیر برای شرکت

هر شرکت یا سازمان دارای استراتژیهای مختلفی می باشد که یکی از مهمترین این استراتژیها، استراتژی رشد می باشد. استراتژی رشد یعنی تلاش و کوشش در رسیدن به سطحی از اهداف و عملکرد، بسیار فراتر از آنچه که شرکت در گذشته انجام داده و یا به آن رسیده است.

در طراحی استراتژی رشد برای یک فعالیت تجاری منفرد، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود را (محصولات، بازارها، نقش های وظیفه ای و فعالیتهای تبدیل منابع) چنانچه اساساً نیاز به تغییر داشته باشد، اصلاح نمایند.

بطور کلی کسب رشد ممکن است از طریق استراتژیهای داخلی یا خارجی صورت پذیرد. اگر تکیه گاه اصلی راهبرد توسعه بر توانمندیها و منابع داخلی استوار باشد، آنرا رشد داخلی گویند و چنانچه اهداف توسعه از طریق ادغام و یا مشارکت با دیگر سازمانها تامین شود آنرا راهبرد خارجی گویند.

از طرف دیگر اهداف رشد شرکت می تواند از طریق افزایش تولید و فروش محصولات فعلی (Concentric) و یا با اضافه کردن خطوط جدید تولید کالا و خدمات (Diversification) صورت پذیرد.

با توجه به این توضیحات استراتژیهای رشد امکان پذیر برای شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک) در گاربرگ زیر نشان داده شده است:

کاربرگ شماره 9:

تعیین استراتژیهای رشد امکان پذیر شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک)

رشد خارجی	رشد داخلی	
خرید شرکت آرمین ماکارون	نصب خط تولید آرد کیک و بسته بندی و یا نصب خط تولید پودر دسر	خطوط فعلی (Concentric)
خرید کارخانه سویا سبحان	نصب خط تولید سویا	خطوط جدید (Diversification)

ممیزی استراتژی وظیفه ای:

ممیزی استراتژی وظیفه ای، بازنگری سیستماتیک تصمیمات در هر یک از زمینه های وظیفه ای می باشد. این ممیزی کمک می نماید تا بدان وسیله صحت تصمیمات رادر هریک از بخشها مورد شناسایی قرار دهیم. اینکه کدامیک ار آنها برای حمایت و پشتیبانی از استراتژی جدید و نیازهای افراد ذینفع باید تغییر داده شود از این ممیزی نتیجه گرفته می شود. سطوح این ممیزی در زیر نشان داده شده است.

کاربرگ 11

ممیزی استراتژی‌های وظیفه‌ای

نام گروه: یکتا جوانه

سخنگو:

در جدول زیر ابتدا عنوان تصمیم‌های مهم گرفته شده در هر قسمت را نوشته سپس چگونگی آنرا در حال حاضر بنویسید. سپس با بحث و تبادل نظر تغییرات لازم برای ایجاد «سازگاری» را در جلو آن یادداشت فرمائید.

تغییرات لازم	چگونگی اتخاذ در حال حاضر	عناوین تصمیم
افزایش انعطاف پذیری برای تولید ماکارونی های فرمی با استفاده بهینه از منابع	انعطاف پذیری در حال حاضر نسبتا پایین	الف- تصمیم‌های راهبرذبازاریابی سیاستهای ارائه خدمات به مشتری
افزایش حداقل 2 عمده فروشی در سطح استان و گسترش ارتباط با کانالهای توزیع در سطح کشور	تعداد 2 عمده فروشی کارتوزیع را بر عهده دارند	کانالهای توزیع
بهبود کیفیت و کاهش قیمت با استفاده از تکنولوژی جدید	مناسب بودن کیفیت و قیمت در حال حاضر	تصور محصول / خدمت
شناسایی بازارهای جدید و نیاز مشتریان با بررسی بازارها	در حال حاضر مشتریان خود تقاضا می کنند	تحقیق بازار

<p>افزایش خط تولید جدید بخاطر افزایش سهم بازار</p> <p>عقد قرارداد با شرکتهای پیمانکار جهت حمل و نقل</p> <p>با کامپیوتری کردن کلیه کنترلها سعی در بهبود کیفیت داشته باشد</p> <p>سعی در ارتقای مسائل رفاهی کارکنان و بالابردن آگاهی آنان از طریق برگزاری جلسات آموزشی</p>	<p>استفاده کامل از ظرفیت تولیدی در حال حاضر</p> <p>حمل و نقل توسط خود کارخانه صورت می گیرد</p> <p>درجه اتوماسیون پایین</p> <p>سطوح آموزشی و سیاستهای تشویقی و پاداش تا حدودی ضعیف</p>	<p>ب- تصمیمهای راهبرده عملیات برنامه ریزی ظرفیت</p> <p>موقعیت تسهیلات</p> <p>انتخاب تکنولوژی و تجهیزات</p> <p>خط مشی و سیاستهای کاری</p>
<p>با شناسایی در شناسایی بهتر اولویت ها داشته باشند</p> <p>باید هم روی محصول وهم روی بازار فروش تمرکز بیشتری داشته باشند که با تحقیق و شناسایی بازارها میتوانند به این مهم دست یابند</p>	<p>شناسایی اولویت های بازار ضعیف صورت می گیرد</p> <p>امروزه بیشتر روی محصول تمرکز وجود دارد</p>	<p>ج- تصمیمهای راهبرده R +D و فن آوری اولویتهای پروژه ای</p> <p>تمرکز تحقیقاتی</p>

<p>با عقد قرارداد با متخصصین نرم افزار در زمینه های مختلف مثل انبار به مکانیزه کردن کنترل دست یابند</p> <p>با استفاده از اینترنت سعی در بروز کردن اطلاعات از رقبا داشته باشند</p>	<p>پشتیبانی نرم افزاری ضعیف</p> <p>در مورد شناسایی محصولات جدید و تکنولوژی جدید مورد استفاده توسط رقبا سرمایه گذاری کمتر صورت می گیرد</p>	<p>د- تصمیم های راهبردسیستم های اطلاعاتی توانمندی نرم افزار</p> <p>سرمایه گذاری در تکنولوژی جدید</p>
<p>با استفاده از راهکارهای علمی در زمینه استخدام سعی در انتخاب افراد شایسته داشته باشند</p> <p>طراحی سیستمی مدون برای پاداش و تشویق و تنبیه</p> <p>با آموزشهای لازم سعی در جهت عملکرد بهتر کارکنان داشته باشیم</p> <p>طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مشاوره متخصصین</p>	<p>استخدام ها بصورت علمی صورت نمی گیرد</p> <p>سیستم پاداش بصورت مدون وجود ندارد</p> <p>در جهت بهبود عملکرد کارکنان ضعیف عمل می شود</p> <p>ارزیابی عملکرد کارکنان مدون نیست</p>	<p>ه- تصمیم های راهبرد منابع انسانی</p> <p>استخدام</p> <p>مزایا</p> <p>عملکرد</p> <p>ارزیابی عملکرد</p>
<p>در جهت اضافه کردن خط تولید آرد کیک سرمایه گذاری صورت گیرد</p>	<p>برای افزایش خط تولید سرمایه گذاری کم است</p>	<p>و- تصمیم های راهبرد مالی</p> <p>سرمایه</p>

تدوین برنامه ها و طرح ها

لازمه اجرای استراتژی مجموعه کارهایی است که باید انجام شود، برای اینکه صرف وقت و هزینه بدرستی و در راستای اهداف صورت پذیرد، لازم است مجموعه کارهای ضروری به شکل طرحها و برنامه های زمانبندی شده مدون شوند.

معمولاً در اجرای هر استراتژی تعدادی برنامه برای اجرای هر برنامه چندین پروژه (طرح) و برای اجرای هر طرح چندین برنامه اجرایی باید تعریف شوند.

بنابراین پس از اینکه استراتژی یا استراتژیهای مناسب برای سطح کلان و سطح کسب و کار یک سازمان تعیین و انتخاب گردید، نوبت به تهیه طرحهای عملیاتی برای به اجرا در آوردن استراتژی در سازمان می رسد. این طرحهای عملیاتی شامل استراتژیهای وظیفه ای و برنامه های اجرایی استراتژیک می باشد. استراتژیهای وظیفه ای به منظور تنظیم جهت واحدهای وظیفه ای بر اساس جهت اصلی سازمان (استراتژیهای اصلی و کسب و کار) و تامین زمینه لازم برای اجرای استراتژیها، تعیین می گردند. علاوه بر استراتژیهای وظیفه ای نیاز به برنامه های اجرایی است که بتواند فعالیتهای مورد نیاز استراتژیها را در سازمان تعیین و اجرا نماید. این فعالیتهای در قالب برنامه های اجرایی استراتژیک و پروژه های استراتژیک تعیین و به اجرا در می آیند.

از باب تعریف: در برنامه ها نتایج قابل اندازه گیری، مسئولیتهای، تاریخ پایان برنامه و فعالیتهای کلی لازم برای موفقیت در یک دوره میان مدت (مثلاً یک تا دو سال) شرح داده می شود. فعالیتهای جزئی مسئولیتهای و تاریخ تکمیل مورد انتظار انجام یک طرح (پروژه) را شرح می دهد. و برنامه های عملیاتی و اجرایی کوتاه مدت که به منظور مشخص کردن فعالیتهای، نتایج، افراد مسول اجرا و تاریخ هدف (مهلت) برای اجرا و هر نوع اقدامی که باید صورت پذیرد، تدوین می شود.

برای تنظیم یک برنامه اجرایی چندین مرحله را باید پشت سر بگذرانیم:

- طرح را به درستی تشریح می کنیم.
- هدف طرح را بیان می کنیم.

- تاریخ اتمام طرح را تخمین میزنیم.
 - نتایج مطلوب و مورد نظر (مراحل رسیدن به هدف طرح) را به ترتیب بیان می کنیم.
 - شخص مسئول رسیدن به هر یک از نتایج مراحل را مشخص می کنیم.
 - زمانهای خاتمه هر مرحله (رسیدن به هر نتیجه) را مشخص می کنیم.
 - فعالیت لازم برای رسیدن به هر نتیجه را مشخص می کنیم.
- حال با توجه به توضیحات بالا و روش عملی تهیه یک برنامه اجرایی، اقدام به تکمیل کاربرگ شماره 12 می نماییم.

کاربرگ 12

تدوین برنامه اجرایی

نام گروه: شرکت یکتا جوانه یزد (ماکارونی دلیک)

الف- یکی از استراتژی‌های ساده‌تر خود را از کاربرگ 10 انتخاب و نام آنرا بنویسید.

صادرات محصولات (به روش صادرات مستقیم) به کشور افغانستان

ب- چه برنامه‌هایی (Tactical Plans) برای اجرای راهبرد فوق لازم است انجام شود. آنها را در زیر برشمرد.

1- افزایش دادن میزان تولید محصولات مختلف

2- انجام امور اداری و حقوقی در جهت انجام صادرات

3- بدست آوردن و در اختیار گرفتن بازار جدید (بازار افغانستان)

پ- یکی از برنامه‌های بند ب بالا را انتخاب و دوباره نام آنرا بنویسید.

افزایش دادن میزان تولید محصولات مختلف

حال پروژه‌هایی که باید برای برنامه انتخابی اجرا شود را نام ببرید.

<u>نام پروژه</u>	<u>زمان شروع</u>	<u>زمان خاتمه</u>
1-1 _ نصب و راه اندازی یک خط تولید جدید	1386/7/1	1388/1/1
1-2 _ تامین نیروی انسانی مورد نیاز	1386/7/1	1387/1/1
1-3 _ ایجاد یک سیستم توزیع و فروش مناسب	1386/7/1	1388/1/1

ت- یکی از پروژه‌های بالا را انتخاب و برنامه اجرایی (Action Plan) صفحه بعد را برای اجرای آن تکمیل می‌کنیم.

برنامه اجرایی

Action Plan

کد پروژه: 1-1

کد برنامه: 1

تاریخ تنظیم: 1386/10/1

نام و توصیف پروژه: نصب و راه اندازی یک خط تولید جدید

تاریخ خاتمه پروژه: 1388/1/1

کد	نتایج (مراحل) Outcomes	توسط: نام شخص مسئول By Whom	تاریخ هدف (مهلت) Target Data	فعالیت Activity
1-1-1	برقراری ارتباط با کشورهای صاحب تکنولوژی	آقای زمانی (مدیر)	1386/9/1	مذاکره و چانه زنی
1-1-2	انتخاب و گزینش تجهیزات مناسب	آقای منتظری (مدیر تولید)	1386/10/1	بررسی مزایا و معایب تجهیزات
1-1-3	حمل و نقل تجهیزات و فراهم نمودن شرایط نصب	آقای فلاح	1386/12/1	تحصیل تکنولوژی
1-1-4	نصب تجهیزات	آقای رازقی	1386/12/1	جایگذاری تجهیزات در مکان مناسب
1-1-5	راه اندازی آزمایشی تجهیزات	خانم غفاری	1387/3/1	شروع به کار کردن خط جدید
1-1-6	بررسیهای فنی	آقای علی خانی	1387/5/1	انجام کنترلهای لازم دستگاهها
1-1-7	تولید محصول به صورت آزمایشی	آقای منتظری	1387/6/1	ساخت تعداد محدودی از محصولات
1-1-8	بررسیهای کیفی محصول	آقای منتظری	1387/8/1	انجام آزمایشات و کنترلها
1-1-9	ارزیابی نتایج فنی و کیفی	آقای فلاح	1387/10/1	بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از بررسیهای فنی و کیفی
1-1-10	تولید انبوه محصول مورد نظر	آقای زمانی	1388/1/1	رفع نواقص و تولید محصول در حد مورد نیاز

نتایج بکارگیری رویکرد مدیریت استراتژیک در تحول سازمانی:

بطور خلاصه مهمترین نتایج حاصل از اجرای برنامه های تغییر و تحول سازمانی در قالب رویکرد

مدیریت استراتژیک با استفاده از روش پیشنهادی را می توان بشرح زیر بیان نمود:

- 1- تعیین سمت و سو و جهت گیری کلان تغییرات سازمانی با مشارکت افرای موثر سازمان.
- 2- تضمین تطابق اهداف مورد نظر برنامه های تغییر و تحول با اهداف استراتژیک سازمان از طریق هدایت و راهبری تغییرات به سمت اهداف و آرمانهای بلند مدت سازمان.
- 3- نهادینه سازی فرآیند تغییر و تحول در بطن اقدامات و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان.
- 4- تأمین نگرشی نظام گرا و هدفمند برای برنامه های تغییر و تحول سازمانی.
- 5- تعیین اولویت و نحوه ترتیب بندی و اجرای برنامه های تغییر و تحول براساس اهداف و استراتژیهای اصلی سازمان.
- 6- فراهم نمودن روشها و الگوهای کارآ و اثربخش موجود در فرآیند مدیریت استراتژیک برای برنامه ریزی و اجرای تحولات سازمانی.
- 7- تأمین بستر و زمینه سازمانی مناسب برای اجرای فرآیند تغییر و تحول در سازمان از طریق توجه به زمینه ها و بسترهای اصلی سازمان.
- 8- فراهم سازی روشها و معیارهای اثربخش و قدرتمند برای ارزیابی و اندازه گیری فرآیند اجرای تحولات و میزان دسترسی به اهداف برنامه ریزی شده برای تغییر و تحول.
- 9- تأمین شرایط و ابزار لازم برای ایجاد پویایی و انطباق پذیری در جهت گیری کل سازمان با توجه به وضع موجود و تغییرات محیط درونی و بیرونی.
- 10- ارائه الگویی مناسب برای کنترل تحولات سازمانی از دیدگاه استراتژیک.