

پروژه برنامه ریزی استراتژیک شرکت دلواری افزار تهران

صالح نوریان

فهرست مطالب

۱. معرفی شرکت دلواری افزار تهران
 - i. تاریخچه
 - ii. محصولات
۲. مأموریت و چشم انداز سازمان
۳. استراتژی های سازمان - مختصری از نتایج تحلیل SWOT و شرح استراتژی ها
۴. نقشه استراتژیک
 - i. ساختار نقشه استراتژیک
 - ii. محور توسعه زیرساخت های مدیریتی و بهبود سازمانی
 - iii. محور توسعه کارایی خدمات و محصولات
 - iv. محور افزایش در آمد از طریق تاکید بر سرویس و ارائه خدمات
 - v. محور توسعه کسب و کار
۵. برنامه ها و پروژه ها

۱. معرفی شرکت دلواری افزار تهران^۱

تاریخچه

شرکت دلواری افزار تهران از شرکت های فعال در حوزه IT است که در سال ۱۳۷۸ تاسیس شده و تا پایان سال ۱۳۸۶ پیشرفت قابل توجهی در حوزه تولید و پشتیبانی نرم افزارهای بانکی و ارائه و پیاده سازی سیستم های بانکداری جامع داشته و در حوزه های جدیدی چون بیمه و سامانه های فروش نیز

^۱ قابل ذکر است که نام این شرکت حسب مورد درخواست این شرکت، در این پروژه تغییر کرده است

تجربه های ارزشمندی داشته است. این شرکت طی این مدت محصول منحصر به فرد و تقریباً جامعی را توسعه داده و به عنوان پیشرو در بازار شناخته می شود.

در سال های اخیر این سازمان رشد بالایی را در حوزه های فروش، سهم بازار و حجم نیروی انسانی تجربه کرده است. علیرغم این رشد، سازمان در مدیریت داخلی و هماهنگی فرآیندهای سازمانی مسائلی را پیش رو داشته که در حل آن ها موثر عمل نکرده است. از طرفی سازمان در لایه مدیریت ارشد، به آینده کسب و کار و بازار توجه متمرکز و حرفه ای نداشته است. این عدم توجه از جهتی به دلیل سابقه فنی لایه مدیریت و بنیانگذاران سازمان و نبود پرسنل متخصص در حوزه مدیریت کسب و کار و مدیریت استراتژیک و از جهت دیگر به دلیل رشد سریع سازمان در سال های اولیه تاسیس آن بوده است. این مساله نتایجی نیز برای سازمان در بر داشته است. از این نتایج می توان به عدم کارایی لازم در فعالیت های سازمانی، سازمان دهی ضعیف و ناکارآمد با توجه به اهداف سازمانی، برنامه های مقطعی و حسب مورد، نبود تجزیه و تحلیل بازار و برنامه مواجهه با بازار و رقبای به ویژه نوظهور اشاره کرد.

محصولات و بازار

عمده محصولات شرکت دلوار افزار تهران در حوزه بانکداری و نیازمندی های این صنعت می باشد. سیستم های بانکداری از قبیل بانکداری خرد^۲، بانکداری سرمایه ای و همچنین سیستم های ارتباطی بین بانکی، کانال های ارتباطی، سیستم های ارتباط با مشتریان بانکی^۳، سیستم های اعتبار مشتریان^۴، سیستم های ارزیابی، سیستم های پردازش تراکنش های کارت، ارائه خدمات راه اندازی و پشتیبانی از جمله محصولات این شرکت می باشد. از جمله ویژگی های این صنعت حساسیت بالا و تعهد تولید کننده نسبت به محصولات و صحت عملکرد مالی آن ها است.

بازار این صنعت همانطور که اشاره شد، صنعت بانکداری و بیمه می باشد. این صنعت با تغییرات اخیر در حوزه خصوصی سازی گسترش بسیاری یافته و در مقایسه با سال های نه چندان دور بسیار رقابتی شده است. بنابراین فعالان این حوزه توجه رو به تزایدی نسبت به تامین کنندگان و گزینش محصولات از

^۲ Retail Banking

^۳ Customer Relation Management (CRM)

^۴Customer Scoring

جمله سیستم های عملیاتی بانکی داشته اند. محدوده جغرافیایی بازار هدف ایران و در چشم اندازی بلندمدت خاور میانه بوده است. لازم به ذکر است که به دلیل اسلامی بودن ماهیت محصول این سازمان (بانکداری اسلامی)، کشورهای اسلامی از بازارهای بالقوه خارجی محسوب می شوند.

۲. ماموریت و چشم انداز سازمان

چشم انداز سازمان شامل بخش هایی از حیات سازمانی است که از نظر مالکین و سهامداران سازمان به عنوان اولویت های ماهوی سازمان تعیین شده اند. این بخش ها شامل ارزش های بنیادی، اهداف بنیادی و چشم انداز سال ۱۴۰۰ می باشد.

ارزشهای بنیادی: کسب رضایت مشتری به عنوان اصل اساسی در فرآیندهای سازمانی و تاکید بالا بر ارائه راهکارهای خلاقانه در خلق ارزش برای مشتری در نظر گرفته شده است. صداقت و امانت با توجه به ماهیت کاری سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. پایبندی به ارزش های اخلاقی و اسلامی و توجه به رشد کارکنان از دیگر ارزش هایی است که در فرآیندهای سازمانی مورد توجه بوده است.

اهداف بنیادی: افزایش رفاه مردم جامعه از طریق ایفای نقش موثر در خدمات مالی و ارتقای فرهنگ و جایگاه نام ایران از اهداف کلان سازمان می باشد.

چشم انداز در سال ۱۴۰۰: با توجه به رشد سازمان و توانایی های بالقوه سازمان در ارائه محصول، زمینه رسیدن به بالاترین جایگاه در ارائه راه حل های بانکداری اسلامی و همچنین کسب جایگاه حداقل چهاردهم در چهارده سازمان برتر دنیا در صنعت ارائه راه حل های بانکداری و مالی از نظر مالکین سازمان فراهم بوده و از ویژگی های چهارده سال آینده سازمان خواهد بود.

۳. استراتژی های سازمان

بر اساس تجارب قبلی سازمان و ملاحظات مالکین و مدیران ارشد سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی، استراتژی های بلندمدت سازمان تدوین شده اند. لازم به ذکر است که با توجه به چند قطبی بودن این بازار، متد اصلی مورد استفاده در این تدوین استراتژی عمدتاً مبتنی بر تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان بوده و در این بررسی تحلیل شرح مختصر SWOT و استراتژی ها ذکر می گردد. این

تحلیل و تعدادی از ابزار های مشابه بنا به نظر مدیران ارشد سازمان در تدوین استراتژی های موثر بسیار موفق بوده اند که ذکر جزئیات این مرحله از فرآیند سازمانی خارج از شمول این بررسی می باشد. لیکن به اهم این استراتژی ها در ادامه اشاره می شود. همانطور که اشاره شد ابزاری جهت انتقال این اهداف به بدنه سازمان احساس می شد که به نظر می رسد با استفاده از تکنیک ها و ابزار های نقشه استراتژیک، این خلا در عملی سازی استراتژی های قبلی سازمان پوشانده خواهد شد.

نقاط قوت سازمان :

- قدرت کاریزماتیک رهبری در سازمان
- توانایی انجام کار تیمی و سازماندهی سریع در مواقع فشار و بحرانی
- توانایی انجام کار تیمی و سازماندهی سریع در مواقع فشار و بحرانی
- توانایی انجام کار تیمی و سازماندهی سریع در مواقع فشار و بحرانی
- توانایی انجام پروژه در سطح enterprise
- قابلیت انعطاف و ایجاد تغییر در محصول به دلیل تکنولوژی بومی
- یکپارچگی محصولات
- شناخت و تطابق با فرآیندهای کسب و کار بانکی در ایران
- تجربه مناسب در حوزه پیاده سازی محصول به نسبت رقبا
- رزومه و سوابق قابل قبول

نقاط ضعف :

- عدم وجود استراتژی و سیاستهای کارکردی در تمام حوزه ها
- نظام برنامه ریزی و کنترل ضعیف
- ضعف در حوزه مدیریت پروژه به خصوص در زمینه سازماندهی و منابع انسانی
- ضعف در زیرساخت مدیریت مالی
- ضعف در فرآیندها، استانداردها سازی و مدیریت دانش

- وجود مشکلات سازماندهی مانند تداخل وظایف امر مشتریان- پشتیبانی- فروش و تداخل بین کارکردهای توسعه- پیاده سازی- نگهداری محصول
- فشار کاری زیاد روی پرسنل ناشی از عدم برنامه ریزی، دوباره کاری و کنترل نامناسب و ...
- تصویر نامناسب از کیفیت خدمات در بین مشتریان
- ضعف در نگهداشت و کسب رضایت مشتریان
- عدم سرمایه گذاری کافی در حوزه محصولات جانبی و مدیریتی بانکی
- ضعف در حوزه R&D، NPD و مدیریت و برنامه ریزی تکنولوژی
- عدم وجود توانایی اثبات شده محصول برای کار در اندازه بزرگ
- پایین بودن قابلیت پیاده سازی، ویژه سازی و پیکربندی محصول
- پایین بودن Performance محصول و تعداد زیاد باگ ها
- عدم توجه کافی به برخی کارکردها در تولید محصول (آنالیز، معماری و طراحی، تست و کنترل کیفی، فرآیند و تضمین کیفیت)
- عدم توجه کافی به برخی کارکردها در تولید محصول (آنالیز، معماری و طراحی، تست و کنترل کیفی، فرآیند و تضمین کیفیت)
- عدم وجود تیم متخصص و همچنین تیم مشاور در پیاده سازی
- نیاز به تقویت کیفیت نیروی انسانی در حوزه پشتیبانی
- عدم توجه کافی به رشد (آموزش و ارتقاء) پرسنل
- پایین بودن توان مدیریتی و دانش تخصصی مدیران
- بی تجربگی در حوزه کار بین المللی

فرصت ها :

- موانع ورود برای شرکتهای بین المللی به علت تحریمها و نبود دانش تخصصی در حوزه بانکداری اسلامی

- بالا بودن نرخ توسعه بانکداری و خدمات بانکی و مالی (بانک‌های خصوصی، مؤسسات مالی، بانک‌های خارجی)
- ظهور بخش‌های جدید در صنعت و بازار بانکداری (مانند: retail, corporate, private, ...) و در نتیجه تخصصی شدن راه‌کارهای بانکی
- نیاز به محصولات جدید و مکمل به خصوص در حوزه سیستم‌های خبره و مدیریتی
- امکان همکاری با مؤسسات خارجی به خصوص در زمینه محصولات جانبی
- نرخ بالای رشد خدمات بانکداری مدرن و پرداخت الکترونیکی در بانک‌ها و حوزه‌های غیربانکی
- کامل نبودن سبد محصولات و نارضایتی نسبی از سطح خدمات رقبا
- الزام و یا تشویق قانون و مراجع دولتی برای پیاده‌سازی سیستم‌های متمرکز و خدمات بانکداری مدرن

تهدیدها:

- ورود شرکت‌های معظم خارجی به این حوزه در بلند مدت و تمایل مشتریان به استفاده از محصولات خارجی
- تمایل بانک‌ها به داشتن شرکت‌های زیرمجموعه فعال در این حوزه و ایجاد رقبا با پشتوانه قوی (مانند بهسازان، فناپ، پرداخت نوین)
- عدم تمایل بازار به بزرگ شدن و انحصاری شدن یک شرکت
- تخصصی شدن حوزه محصولات مختلف بانکی و پیچیدگی ارائه تمام محصولات توسط یک شرکت (تنوع زیاد سبد و نیازهای بانک‌ها، پیچیدگی انتخاب محصولات و حفظ یکپارچگی آن و روش ارائه محصولات)
- امکان تغییر پارادایم محصولات بانکی با ارائه سیستم‌های اطلاعاتی جدید سازمانی مانند ERP و CRM
- پیچیدگی، تنوع و تفاوت نیازهای بانک‌ها و مشتریان مختلف و در نتیجه نیاز به ارائه راه‌کارهای پویا و شخصی‌شده (customized)

- تحریم‌ها و احتمال ایجاد مشکل در واردات سخت افزارهای مورد نیاز (عدم دسترسی یا افزایش قیمت)

- عدم وجود نیروی متخصص مورد نیاز در حوزه‌های تخصصی و تکنولوژی بر (High-tech)
- تاثیرپذیری مشتریان و به خصوص مشتریان دولتی از عوامل غیراقتصادی (تاثیرپذیری از عوامل سیاسی)

- هزینه‌های بالای جایگزینی نرم‌افزار (switching cost)
- امکان شراکت رقبا با یکدیگر و با شرکت‌های خارجی
- خراب شدن بازار توسط رقبای کوچک و چابکی آن‌ها

استراتژی‌های تعیین شده به شرح ذیل هستند:

- توسعه زیرساخت‌های مدیریتی و بهبود سازمانی
- توسعه زیرساخت‌های توسعه محصول
- افزایش کارایی و عملکرد محصول (تکمیل مهاجرت به Net. و توسعه محصول Large Scale)
- توسعه نیروی انسانی (به خصوص در حوزه مدیریت و پشتیبانی)
- بهبود توان پیاده سازی و پشتیبانی محصول
- توسعه کسب و کارهای مکمل از طریق شراکت به خصوص با ذینفعان کلیدی بازار (مشتریان)
- حرکت به سمت ارائه سرویس و افزایش درآمد خدمات (ASP⁵، قیمت گذاری پشتیبانی بر اساس حجم یا تراکنش، توسعه شرکتهای جانبی بر اساس مدل سرویس)
- افزایش هزینه جایگزینی⁶ برای مشتریان فعلی
- حرکت به سمت سهامدار کردن و یا شراکت با ذی نفعان و مشتریان کلیدی یا بالقوه (از جمله شرکتهای خارجی)
- توسعه نفوذ در بازار با تبعیض قیمتی در لیسانس نرم افزار برای بخشهای پایین دستی و شراکت (مشتری و شرکتهای خارجی) در بخشهای بالای بازار

⁵ Application Service Providing

⁶ Switching Cost

۴. نقشه استراتژیک

این استراتژی ها با توجه به ملاحظات استراتژیک و محدودیت های ابزار نقشه استراتژیک به محورهای مقیاس پذیر (تا حدودی) ترجمه شدند.

- محور توسعه زیرساخت های مدیریتی و بهبود سازمانی: در این حوزه مسائلی که به سبب عدم اثربخشی مدیریت در سطوح سازمان ایجاد شده اند، بررسی می شوند. مسائلی از قبیل تصمیم گیری، امور پرسنلی (از قبیل پاداش و مزایا)، هدف گذاری و برنامه ریزی، کنترل و اداره واحدهای سازمانی

- محور توسعه کارایی خدمات و محصولات به عنوان مزیت رقابتی اصلی سازمان.
- محور افزایش در آمد از طریق تاکید بر سرویس و ارائه خدمات
- محور توسعه کسب و کار

در جهت دستیابی به این محورهای استراتژیک، نقشه استراتژیک برای اتصال استراتژی های سازمان به بدنه اجرایی و عملیاتی سازمان طراحی شده است.

ساختار نقشه استراتژیک

همانطور که متد نقشه استراتژیک استفاده می شود، محورهای استراتژیک سازمان تحت چهار وجه رشد و یادگیری، فرآیندها، مشتری و مالی مورد بررسی و سازماندهی قرار می گیرند تا در سطح سازمان قابل پیاده سازی گردند و حلقه مفقوده استراتژی ها و اجرای آن ها تکمیل گردد. در این پروژه در هر وجه علاوه بر اجزاء و روابط علی و حمایتی، به معیارها^۷، ابزارهای سنجش و برنامه های حامی، زمان بندی و واحدهای سازمانی مسئول نیز توجه شده است. این توجه در راستای برنامه ریزی اقدامات جهت عملی سازی استراتژی ها و رها نساختن استراتژی ها در سطح کلان و همچنین کنترل و پایش فعالیت های انجام شده (بعد معیارها و ابزارهای سنجش) بوده است.

⁷ Key Performance Indicator (KPI)

نقشه استراتژیک - محور توسعه زیرساخت های مدیریتی و بهبود سازمانی

همانطور که در نقشه این محور مشاهده می شود، در چهار وجه استراتژیک رویکردی مبتنی بر بهبود فعالیت های مدیریتی و هماهنگی در سطح سازمان مدنظر بوده است. این موارد در وجه رشد و یادگیری شامل دو حوزه اساسی آموزش های مدیریتی و نظام اطلاعاتی سازمانی بوده است. دلیل این امر عموماً نبود تخصص مدیریتی و هماهنگی به دلیل فنی بودن مدیران سطوح پایین و کارا نبودن سیستم کنترل و اطلاعات مدیریت اولیه سازمان در سال های رشد و گسترش سازمان بوده است. انتظار می رود تحولات برنامه ای در این سطح منجر به بهبود دسترسی به اهداف پروژه ها و کاهش انحراف از تعهدات ناخواسته سطح واحدها (ناشی از نبود هماهنگی و تخصص های مدیریتی) و در نهایت بهبود معیارهای وجه مشتری از جنبه کاهش جریمه های قراردادهای و افزایش شهرت سازمانی و افزایش توان مدیریت پروژه های جدید در کوران رشد سازمانی گردد. بنابراین در دو حوزه افزایش کارایی و تا حدی کمک به گسترش کسب و کار در وجه مالی انتظار رسیدن به معیارهای مذکور وجود دارد.

نقشه استراتژیک : محور توسعه زیرساختهای مدیریتی و بهبود سازماندهی

		KPI	Target	Plan	Dead-line	Resp. Unit
وجه مالی		% ROCE				
		% رشد درآمد				
وجه مشتری		خاصی رضایت مشتری				
		% تاخیر زمانی پروژه ها				
وجه فرآیندها		درصد پیشرفت پروژه		تدوین و استاندارد سازی فرآیندهای سازمان		طرح و توسعه
		درصد انحراف از برنامه ها		استاندارد سازی نظام مدیریت پروژه		طرح و توسعه
وجه رشد و یادگیری نیروی انسانی / زیر ساخت اطلاعاتی / زیر ساخت سازمانی		میان استقرار سیستم مدیریت پروژه		ایجاد نظام برنامه ریزی سازمانی		طرح و توسعه
		میانگین توسعه توانایی های فردی		ایجاد نظام کنترل مدیریتی		طرح و توسعه
		% استقرار نظام های اطلاعاتی		توسعه سیستم کنترل مدیریت		طرح و توسعه
				استقرار سیستم مدیریت دانش و مستندات در تمام سطوح		تحقیق و توسعه
				استقرار سیستم مدیریت نیروی انسانی		طرح و توسعه
				بهبود سازمان دهی		طرح و توسعه

نقشه استراتژیک - محور توسعه کارایی خدمات و محصولات

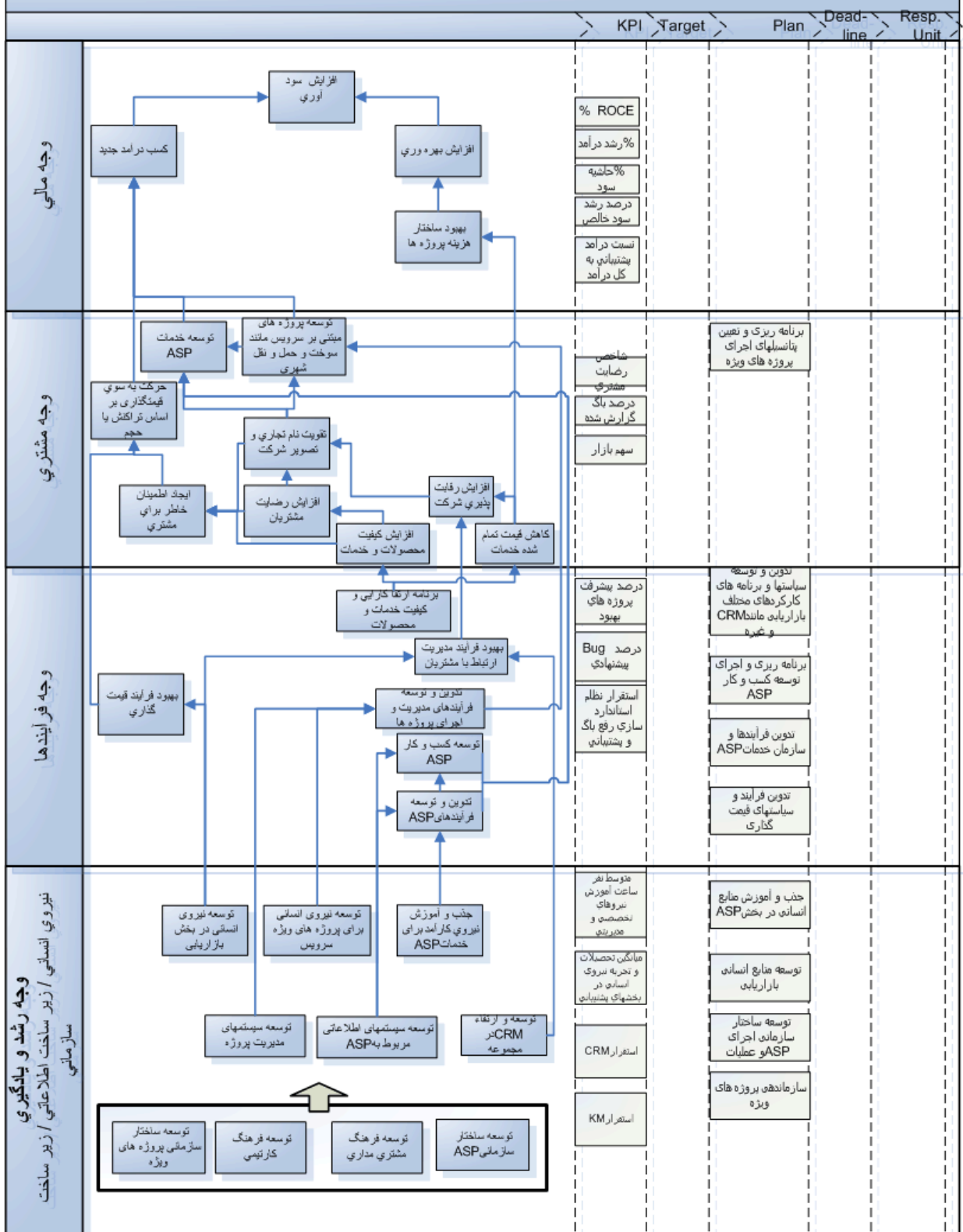
این محور از پایه های اساسی موفقیت سازمان و مزیت رقابتی آن است. در دو حوزه اساسی توسعه محصول (تولید و توسعه نرم افزار) و پشتیبانی، باید ملاحظات کارایی محصولات و خدمات مورد توجه قرار بگیرد. در حوزه توسعه محصول توجه به مقیاس بزرگ (خدمات بانکی برای موسسات و بانک های با شعب زیاد - از ضعف های اساسی و موانع نفوذ سازمان در این قسمت از بازار) و استفاده از مدیریت دانش و تکنولوژی است. جنبه مدیریت دانش از این جهت مورد توجه قرار می گیرد که توسعه اجزای ماژولار در سازمان بدون دوباره کاری انجام گردد و همچنین با استانداردسازی، اتکای سازمان به افراد خاص کاهش یابد و فرآیند توسعه محصول تسریع گردد. در حوزه پشتیبانی می باید فرآیندهای ارزشزا از این جهت که این فعالیت ها برای سازمان هزینه بر است، مورد توجه قرار گیرد. در ضمن قسمت زیادی از اتلاف نیروها در این حوزه به دلیل عدم وجود نظام هماهنگی و تعریف سطح خدمات بر می گردد. بهبود نظام های اطلاعاتی، استانداردها و نیروی انسانی در این حوزه ها منجر به فرآیندهای مدیریت دانش و تکنولوژی و توسعه محصول استاندارد و تغییر فرآیندهای پشتیبانی مشتری با توجه به خلق ارزش برای سازمان خواهد شد. در وجه مشتری و وجه مالی دو حوزه گسترش بازار (توجه به مقیاس بزرگ) و افزایش کارایی مورد توجه هستند.

در این محور گسترش نوع خدمات سازمان مدنظر است. توجه به این نکته ضروری است که خدمات مبتنی بر تراکنش^۸ محدود به خدمات بانکداری نیست. بلکه خدمات حمل و نقل شهری و بیمه نیز از حوزه هایی هستند که حرکت به این سمت با در نظر داشتن هزینه های ثابت قابل تامل است و بررسی بیشتری را می طلبد. به علاوه توجه به کسب و کار ASP به دلیل اشتراک در حوزه محیط پردازش، سخت افزار و نگهداری و همچنین به دلیل اقداماتی که تا این لحظه انجام شده، بسیار ضروری است. توسعه در این موارد نیازمند بررسی ایجاد تیم جدید و تغییر سازمانی نیز می باشد. از جنبه رشد و یادگیری، باید در حوزه های جدید بازار نیروی انسانی متخصص جذب و تربیت شوند. تغییر فرآیندهای سازمانی با توجه به تغییر سازمانی در فاز بررسی باید طرح ریزی شوند.

افزایش درآمد سازمان با تغییر ساختار قیمت گذاری از دیگر حوزه های مورد توجه در این محور است. به دلیل رشد بازار و کسب و کار مشتریان و همچنین افزایش هزینه های سربار، باید قیمت گذاری بر اساس تراکنش و حجم خدمات مدنظر قرار گیرد. در این حوزه اقدامات استراتژیک باید با تغییر فرآیندهای بازاریابی و قیمت گذاری و همچنین مذاکره با مشتری صورت پذیرد. در این محور باید توجه خاصی به تخصص بازاریابی و مطالعات بازار صورت گیرد.

⁸ Transaction

نقشه استراتژیک : محور افزایش در آمد از طریق تاکید بر سرویس و ارائه خدمات



نقشه استراتژیک - محور توسعه کسب و کار

در این محور توجه به افزایش دامنه فعالیت های سازمان، اتخاذ سیاست های تهاجمی تر (مانند نفوذ در بازار) و خصوصاً توجه به بازارهای بین المللی بوده است. توجه مستقل به این محور از این جهت بوده است که نیازمند مهارت های جدیدی در سازمان می باشد. از این قبیل اند، شناخت بازارهای متناسب بین المللی (بانکداری اسلامی)، مشتریان بالقوه در این بازارها، بررسی کلی بازارهای غیر متناسب (نیازمند تغییر اساسی در طراحی محصول) و تحلیل ورود به این بازارها، مسائل حقوق بین الملل، مذاکره در این سطوح و غیره. طبیعتاً ارتقای نیروی انسانی در این حوزه بسیار مهم و قابل توجه است. قسمت دیگر توجه به کسب و کارهای مکمل و ارتقای توانایی های شرکت در ارائه راه حل جامع⁹ و افزایش حاشیه سود است.

⁹ Total Solution

نقشه استراتژیک : محور افزایش درآمد از طریق توسعه کسب و کار

	KPI	Target	Plan	Dead-line	Resp. Unit
وجه مالی					
وجه مشتری					
وجه فرآیندها					
نیروی انسانی / زیر ساخت اطلاعاتی / زیر ساخت سازمانی					

۵. برنامه ها و پروژه ها

در راستای عملیاتی سازی وجوه نقشه استراتژیک و تسری آن به واحدهای سازمانی علاوه بر مشخص کردن متولیان هر جزء نیاز است که برنامه های هر محور معین شده و تا حد امکان ابهامات برطرف شود. تعیین بازه زمانی طراحی و اجرای هر برنامه به این مهم کمک خواهد کرد. قابل توجه است که بسیاری از این برنامه ها نیازمند تغییرات سازمانی از نظر ساختار، رویکردهای فنی و فرهنگ کاری است. در این راستا پروژه ها با توجه به برنامه های میان / بلندمدت مذکور به تفکیک هر یک از محورهای استراتژیک با همراهی واحدهای سازمان با استفاده از هدف گذاری مشارکتی تدوین شده اند. از این مرحله به بعد، پروژه ها به واحدهای سازمانی ابلاغ شده و معیارهای مشخص شده جهت ارزیابی دستیابی به اهداف در وجوه استراتژیک هر محور در بازه های زمانی مشخص بررسی می شوند. کمیته راهبری سازمان ملزم است این بازخوردها را اخذ و ارزیابی نماید.

عنوان برنامه:
توسعه زیرساختهای مدیریتی و بهبود سازماندهی
اهداف و سیاستهای اصلی برنامه:
<ul style="list-style-type: none"> • تدوین و استانداردسازی فرآیندها و بهبود سازماندهی در راستای ارتقاء کارایی • بهبود برنامه‌ریزی سازمانی • بهبود کنترل مدیریتی بر سازمان و برنامه‌ها • بهبود مدیریت پروژه • آموزش، ارتقاء و توسعه نیروی انسانی
پروژه‌ها:
۱. بازمهندسی و تدوین فرآیندهای سازمان
۲. تدوین استراتژیها و سیاستها و برنامه‌های سازمان در حوزه‌های مختلف کارکردی
۳. بهبود و استانداردسازی نظام مدیریت پروژه
۴. ایجاد نظام کنترل مدیریتی
۵. بهبود ساختارهای مدیریت مالی
۶. آموزش تخصصی مدیران و کارشناسان
۷. ایجاد نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۸. توسعه سیستمهای اطلاعاتی کنترل مالی و مدیریتی، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت دانش
۹. بهبود سازماندهی
<ul style="list-style-type: none"> a. ادغام معاونت امور مشتریان و فروش b. توسعه دفتر برنامه‌ریزی سازمانی و مدیریت پروژه c. توسعه واحد مطالعات استراتژیک و توسعه کسب و کار d. بهبود سازماندهی توسعه و پشتیبانی محصول e. ایجاد ساختار مناسب برای اجرای پروژه‌های ویژه

عنوان برنامه:
افزایش کیفیت و کارایی محصولات و خدمات
اهداف و سیاست‌های اصلی برنامه:
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش کیفیت و عملکرد محصولات • افزایش سرعت و قابلیت انعطاف در توسعه و پیاده‌سازی محصولات • افزایش ماژولاریتی و قابلیت Integration محصولات • جداسازی تیم‌های توسعه و نگهداری محصول • ایجاد فرآیند و ساختار مناسب برای مدیریت پروژه‌های پیاده‌سازی محصول • استانداردسازی توسعه و نگهداری و پشتیبانی محصول
پروژه‌ها:
۱۰. توسعه محصول Large Scale
۱۱. تکمیل مهاجرت به Net.
۱۲. افزایش عملکرد و کارایی محصول
۱۳. تدوین و استانداردسازی و استقرار کامل فرآیندهای توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری محصول
۱۴. تدوین فرآیندهای مدیریت دانش و مستندات و مدیریت تکنولوژی
۱۵. توسعه و بهبود معماری محصولات و افزایش ماژولاریتی
۱۶. بهبود ساختار توسعه و پشتیبانی
<p>a. جداسازی تیم‌های توسعه و نگهداری محصول</p> <p>پشتیبانی:</p> <p>a. ایجاد ساختارهای عملیات؛ مشاوره و پیاده‌سازی؛ و پشتیبانی محصول</p> <p>b. بهبود فرآیندهای تعامل پشتیبانی و نگهداری محصول با مشتریان</p> <p>c. ایجاد تیم‌های تست</p> <p>توسعه:</p> <p>a. ایجاد و تقویت تیم‌های تحلیل، طراحی، تست و کنترل کیفی و Framework</p> <p>b. ایجاد ساختار مدیریت راه‌کار و محصول</p> <p>c. تقویت و توسعه زیرساخت‌های R&D، مدیریت تکنولوژی و مدیریت دانش</p> <p>d. تعریف مدیر فرآیند در توسعه محصول</p>
۱۷. استقرار سیستمها و ابزارهای مناسب و یکپارچه در توسعه محصول
۱۸. توسعه منابع انسانی در بخش پشتیبانی

عنوان برنامه:	
افزایش در آمد از طریق تاکید بر سرویس و ارائه خدمات	
اهداف و سیاست‌های اصلی برنامه:	
<ul style="list-style-type: none"> افزایش درآمد شرکت از طریق تاکید بر توسعه خدمات حرکت به سوی قیمت‌گذاری بر اساس حجم یا تعداد تراکنش در ارائه خدمات 	
پروژه‌ها:	
۱۹.	برنامه‌ریزی و تعیین پتانسیل‌های اجرای پروژه‌های ویژه مبتنی بر خدمات
۲۰.	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه کسب و کار ASP
۲۱.	تدوین فرآیندها و سازمان مناسب برای ASP
۲۲.	تدوین فرآیند و سیاست‌های قیمت‌گذاری
۲۳.	جذب و آموزش نیروی انسانی لازم در بخش ASP
۲۴.	توسعه منابع انسانی در بخش بازاریابی

عنوان برنامه:	
توسعه کسب و کار	
اهداف و سیاست‌های اصلی برنامه:	
<ul style="list-style-type: none"> توسعه و حضور در بازار سیستم‌های مکمل سیستم نگین <ul style="list-style-type: none"> از طریق ایجاد شرکتهای زیرمجموعه و توسعه شراکت با شرکتهای خارجی (با حفظ سهم مالکیتی) توسعه و حضور در کسب و کارهای مکمل سیستم‌های بانکی <ul style="list-style-type: none"> از طریق توسعه شراکت با شرکتهای توانمند داخلی و خارجی و مشتریان کلیدی حضور در بازار بین‌المللی <ul style="list-style-type: none"> از طریق مشارکت با شرکتهای معتبر خارجی 	

پروژه‌ها:	
۲۵.	تدوین برنامه توسعه کسب و کار
۲۶.	تدوین برنامه بازاریابی (داخلی و بین‌الملل)
۲۷.	تدوین برنامه توسعه محصولات و خدمات جدید
۲۸.	ایجاد قابلیت‌های بین‌المللی در محصولات شرکت
۲۹.	اجرای برنامه‌های توسعه بازار
۳۰.	توسعه نظام اطلاعاتی بازاریابی بین‌الملل
۳۱.	بهبود و توسعه منابع انسانی در بخش‌های توسعه بازار و بازاریابی بین‌الملل

عنوان برنامه:	
تثبیت و افزایش نفوذ در بازار	
اهداف و سیاست‌های اصلی برنامه:	
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش نفوذ کیش‌ویر در بخش‌های مختلف بازار • افزایش درآمد شرکت از مشتریان فعلی با توسعه سبد محصولات و خدمات شرکت به مشتریان 	
پروژه‌ها:	
۳۲.	برنامه‌ریزی فروش و جذب مشتریان برای بخش‌های مختلف بازار
۳۳.	برنامه‌ریزی سبد محصولات و خدمات شرکت برای مشتریان مختلف
۳۴.	اجرای برنامه‌های افزایش نفوذ در بازار
۳۵.	افزایش هزینه جایگزینی محصولات کیش‌ویر
۳۶.	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی قیمت‌گذاری برای بخش‌های مختلف بازار
۳۷.	توسعه و بهبود فرآیندهای بازاریابی و جذب مشتریان
۳۸.	بهبود و توسعه منابع انسانی در بخش‌های فروش
۳۹.	بهبود سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمت در بخش فروش