

بسمه تعالی

کارگاه تهیه طرح استراتژیک کسب و کار (مبانی نظری)

استاد: هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۸۵

Business Plan
طرح کسب و کار

Business Strategic Plan
طرح استراتژیک کسب و کار

Investment Planning برنامه ریزی سرمایه گذاری

Business Plan
طرح کسب و کار

Strategic Planning برنامه ریزی استراتژیک

Business Strategic Plan
طرح استراتژیک کسب و کار

مراحل تهیه طرح کسب و کار

- بررسی های فنی طرح
- بررسی های اقتصادی طرح
- بررسی های مالی طرح

بررسی های فنی طرح

- بررسی محصول / محصولات طرح
- بررسی محل اجرای طرح
- بررسی زمین
- بررسی ساختمانها
- بررسی ماشین آلات و تجهیزات
- بررسی تاسیسات
- بررسی ابزار آلات
- بررسی وسایط نقلیه
- بررسی وسایل اداری و کارگاهی
- بررسی مواد اولیه
- تعیین برنامه اجرایی طرح
- تعیین فرایند تولید
- بررسی نیروی انسانی مورد نیاز
- تعیین برنامه تولید

بررسی های اقتصادی

- تجزیه و تحلیل قیمت
- بررسی بازار محصول
- تحلیل تقاضا
- تحلیل عرضه
- بررسی رقبا
- و نگاهی به چشم انداز
آتی طرح

بررسی های مالی

- سرمایه گذاری اولیه طرح
- هزینه های سالیانه طرح
- فروش سالیانه طرح
- صورت حساب سود و زیان
- تحلیل نقطه سر به سر
- دوره بازگشت سرمایه

مراحل تهیه طرح استراتژیک کسب و کار

- تعیین مهمترین اجزای برنامه استراتژیک
- تعیین مهمترین استراتژی های وظیفه ای
- تعیین برنامه های عملیاتی یک ساله

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک



برنامه ریزی استراتژیک

❖ مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.

❖ هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

روند تاریخی مدیریت استراتژیک

- مرحله یک – برنامه ریزی مالی
1950 (Basic Financial Planning)
- مرحله دو – برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی
1960 (Forecast - based planning)
- مرحله سه – برنامه ریزی با توجه به محیط خارجی
1970 (Externally Oriented Planning)
- مرحله چهار – مدیریت استراتژیک
1980 (Strategic Management)
- مرحله پنج – تفکر استراتژیک
1990 (Strategic thinking)

تاکید مدیریت استراتژیک:

❖ بر نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدید های خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت.

اهداف مدیریت استراتژیک:

❖ کمک به شاغلین و داوطلبین ورود به کسب و کارهای جدید در خصوص فهمی مشترک از برنامه ریزی سازمانی.

❖ مروری بر گام های توسعه به گونه ای که داوطلبین احساس کنند که جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک توانمند شده اند.

سوالات اساسی در برنامه ریزی استراتژیک

۱. کجا هستید؟
۲. به کجا می خواهید بروید؟
۳. به کجا باید بروید؟
۴. چگونه باید به آنجا برسید؟

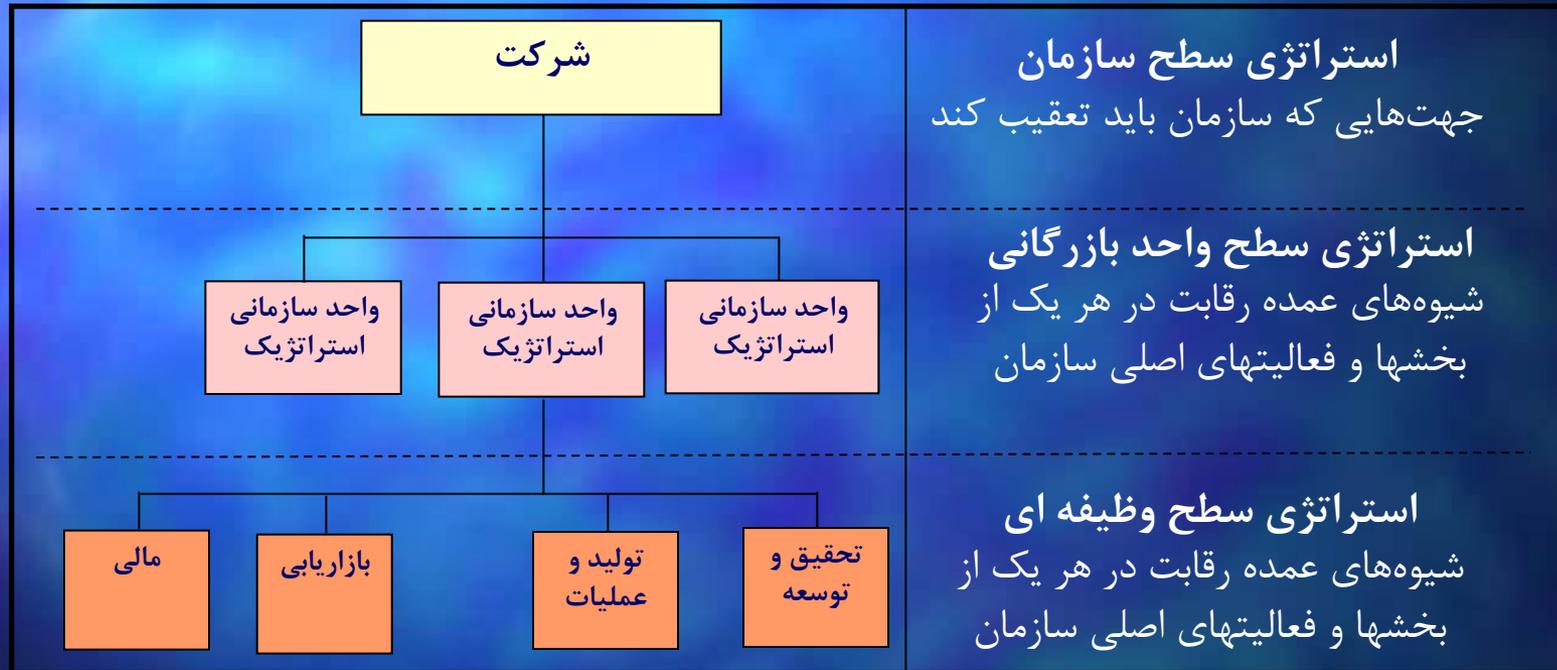
چرا برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار ؟

❖ می توانیم با آینده روبرو شده و با آن دست و پنجه نرم کنیم،

❖ همواره نقاط قوت و ضعف کسب و کار خود را ارزیابی می کنیم،

❖ همواره وضعیت بازار اعم از مصرف کنندگان، رقبا، تامین کنندگان و توزیع کنندگان را رصد می کنیم. (**Monitoring**)

سطوح مدیریت استراتژیک



مأخذ : Adapted from Robert H.Hayes and Steven C. Wheel Wright, Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, P.28

سطوح شرکت

سطح کل یک شرکت

ماموریت، مقصد،
فرصت ها و
تهدیدات و...

سطح وظیفه ای

منابع انسانی، مالی، تولید،
بازار یابی، تحقیق و توسعه،
اطلاعاتی و ...

ویژگی های تصمیمات مدیریت استراتژیک در سطوح مختلف

ویژگی	سطح سازمان	سطح کسب و کار	سطح وظیفه ای
نوع	مفهومی	مختلط	عملیاتی
قابلیت اندازه گیری	قضاوت های ارزشی	نیمه عددی	معمولاً عددی
تواتر	دوره های یا متفرق	دوره های یا متفرق	دوره های
قابلیت سازگاری	کم	متوسط	زیاد
ارتباط با فعالیت های فعلی	ابتکاری	مختلط	ضمیمه
خطر	دامنه وسیع	متوسط	کم
احتمال سود	زیاد	متوسط	کم
هزینه	زیاد	متوسط	کم
افق زمانی	بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت
انعطاف پذیری	زیاد	متوسط	کم
همکاری لازم	زیاد	متوسط	کم

منبع: پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)، «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب

فرآیند مدیریت استراتژیک کسب و کار

✓ تدوین استراتژی ها

✓ اجرای استراتژی ها

✓ ارزیابی استراتژیها

کلیه موارد فوق در کلیه سطوح شرکت مطرح
هستند.

تدوین برنامه ریزی استراتژیک

- تعیین مأموریت شرکت
- شناسایی فرصت ها و تهدیدات
- شناسایی نقاط قوت و ضعف
- تعیین هدف های بلند مدت
- اتخاذ استراتژی های اصلی و وظیفه ای

مسائل مطرح در تدوین استراتژی

- تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد.
- فعالیت هایی که می خواهد از آن خارج شود.
- شیوه تخصیص منابع.
- تصمیم گیری در مورد گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها.
- تصمیم گیری در مورد ورود به بازار های بین المللی.
- تصمیم گیری در مورد این که آیا شرکت بر آن است که در شرکت های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد.
- شیوه های مصون ماندن از حرکات تند رقیب.

اجرای استراتژی

منظور:

- کلیه کارکنان و مدیریت بسیج شده و استراتژی های تدوین شده را به مرحله عمل در آورند.

الزامات:

- ایجاد انگیزه در کارکنان
- برخورداری از مهارت های بالای ارتباطات فردی (در سطح مدیریت)

کنترل استراتژی

منظور:

■ آگاهی یافتن از این موضوع که استراتژی های خاص و مورد نظر مدیریت در چه زمانی کار ساز واقع نمی شوند.

استراتژی ها همواره دستخوش تغییرات آینده قرار دارند.

فعالیت های لازم:

■ بررسی عوامل داخلی و خارجی که مبنای استراتژی های کنونی هستند.

■ محاسبه و سنجش عملکردها

■ اقدامات اصلاحی

۱- بیانیه ماموریت

- سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز می کند.
- نشان دهنده طیف فعالیت از نظر بازار و محصول می باشد.
- بیانگر ارزش ها و اولویت های یک شرکت است.

پرسش های اساسی:

- ما چه چیزی تولید می کنیم؟
- چگونه تولید میکنیم؟
- برای چه کسانی تولید می کنیم؟
- چرا تولید می کنیم؟

پس:

بیانیه ماموریت یک شرکت جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک شرکت از مقصود شرکت مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی شرکت است.

مثال:

www.aple.com: ماموریت شرکت اپل

ماموریت شرکت اپل این است که به مشتریان کمک نماید تا شیوه کارهایی را که انجام می دهند متحول سازد و نیز از طریق عرضه رایانه های شخصی و خدمات عالی پس از فروش، بر میزان دانش و آگاهی مشتریان بیافزاید و به آنها کمک کند به شیوه ای عالی ارتباط برقرار نمایند.

شرکت Barclay White

ماموریت

ارائه خدمات حرفه‌ای برای مشتریان به عنوان جزئی از تیم آن‌ها
به منظور افزایش تعهد کاری و جلب رضایت آن‌ها

برای ایجاد و حفظ چهره حرفه‌ای در صنعت مدیریت پروژه ، به گونه‌ای
که مرجع مشتریان ، تامین کنندگان ، مشاوران و شرکای خود باشیم.

برای ایجاد فرصت رشد مناسب برای کارکنان خود با ایجاد فضای
امن و چالش برانگیز و هسمو نمودن اهداف فردی و سازمانی آن‌ها

برای حفظ رشد مالی کنترل شده به منظور تامین مالی مناسب برای
کارکنان ، تداوم آموزش آن‌ها و بروز کردن تجهیزات . با قابلیت
حفظ ثبات مالی در تحولات اقتصادی

شرکت AMEC

شرکت AMEC یک شرکت بین‌المللی پیشرو در زمینه ارائه خدمات و راه‌حل‌های مهندسی به صنایع مادر، تولیدکنندگان و شرکت‌های پروژه‌ای است.

این شرکت در پی ایجاد ارزش برای مشتریان خود از طریق استفاده از دانش، همکاری‌ها، اتحادها و تکنولوژی‌های نوآورانه خود است.

ماموریت گروه صنعتی سدید

ماموریت گروه صنعتی سدید بعنوان یک شرکت
مادر عبارت است از:

مدیریت و سرمایه گذاری در شرکتها و
فعالیت‌های اقتصادی در زمینه های تولیدی و
خدماتی مرتبط با پروژه های صنعتی در
داخل و خارج از کشور.

هدفها موجب تمرکز تلاشها می گردند استونر - فریمن



۲- فرصت ها و تهدیدات Opportunities & Threats

منظور از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویداد ها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بومی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی به شرکت منفعت یا زیان برسانند.

فرصت ها و تهدیدات محیطی به میزان زیادی خارج از کنترل شرکت ها هستند.

مثالها :

- انقلاب در کامپیوتر
- فن آوری زیستی (بیو تکنولوژی)
- جابجایی جمعیت
- کشف فضا
- جنگها
- بازیافت ضایعات
- الزامات زیست محیطی ISO 14000
- تفکیک ها / ادغام های سیاسی

این گونه از تغییرات موجب به وجود آمدن گونه های خاصی از مصرف کننده میشوند و در نتیجه به انواع متفاوتی از محصول، خدمت و استراتژیها نیاز است.

۳- نقاط قوت و ضعف Strengths & Weaknesses

❖ نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل شرکت قرار می گیرند که شرکت آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.

❖ این نقاط در سایر فعالیت های مالی، مدیریتی، تولید، بازاریابی و ... به وجود می آیند.

یکی از فعالیت های اصلی و ضروری برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار این است که نقاط قوت داخلی را تقویت نموده و ضعف های داخلی را برطرف کند.

مبنای اصلی تعیین نقاط قوت و ضعف

- نقاط قوت و ضعف یک شرکت در مقایسه با وضع شرکت های رقیب تعیین می شوند.

۴- هدف های بلند مدت Long – Term Objectives

❖ **تعریف:** نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد.

❖ مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که بیش از یکسال باشد.

❖ این اهداف از آنجا که تعیین کننده مسیر شرکت هستند، دارای اهمیت می باشند.

❖ **این اهداف:**

- ✓ ارزیابی ها را انجام می دهند
- ✓ هم افزایی ایجاد می کنند
- ✓ اولویت ها را تعیین می کنند
- ✓ امور را هماهنگ می کنند
- ✓ اثر بخشی شرکت را در ایجاد انگیزه در کارکنان، کنترل فعالیت ها و ... افزایش میدهد.

چگونه هد فگذاری کنیم؟

- ♦ روشن و قابل فهم
- ♦ قابل اندازه گیری
- ♦ دست یافتنی و قابل قبول آنهایی که مسؤل تحقق آن میباشند



- ♦ بر انگیزاننده
- ♦ بدون تضاد با یکدیگر

مثالها :

- افزایش حقوق صاحبان سهام به میزان ۱۳٪
- افزایش سهم بازار به میزان ۲۵٪ (از ۱۰٪)
- افزایش درصد نیروهای کارشناسی سازمان تا ۴۵٪ (از ۲۰٪)

اهداف گروه صنعتی سدید فروش کل

* فروش کل گروه صنعتی سدید در سال ۲۰۰۵ میلادی معادل ۲/۵۷۳ میلیون دلار در سال ۲۰۱۰ میلادی معادل ۶/۴۰۴۶ میلیون دلار خواهد بود.

* نرخ رشد فروش سالیانه گروه معادل ۸/۴۷ درصد خواهد بود.

* مجموع سهم شرکتهای موجود (سداد ماشین، سدید ریخته گر، لوله و پروفیل سدید، سدید جهان صنعت و فائق صنعت) از فروش کل گروه معادل ۵۸ درصد و سهم گروه (کسب و کارهای جدید) معادل ۴۲ درصد می باشد.

۵- استراتژی ها Strategies

❖ **تعریف:** ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

❖ استراتژی های شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، خرید شرکت های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی باشند. (ادغام افقی، عمودی و ...)

سطوح شرکت و انواع استراتژی ها

سطح کل یک شرکت

رشد، کاهش،
ثبات

سطح وظیفه ای

مالی

بازاریابی

منابع
انسانی

تولید

تحقیق و
توسعه

۱-۵- استراتژی های بازار یابی

Marketing Strategies

❖ آمیخته بازار یابی: عبارت است از ترکیب خاص متغیر های کلیدی تحت کنترل شرکت

- | | | | |
|--------------|-----------------|-------------|----------------|
| ■ قیمت | ■ پیشبرد کالا | ■ مکان | ■ محصول: |
| ✓ فهرست قیمت | ✓ آگهی بازرگانی | ✓ کانالها | ✓ کیفیت |
| ✓ تخفیفات | ✓ فروش شخصی | ✓ پوشش | ✓ ویژگی های |
| ✓ تعدیل قیمت | ✓ پیشبرد فروش | ✓ موقعیت | ✓ ظاهری |
| ✓ دوره های | ✓ تبلیغات | ✓ موجودی | ✓ قابلیت ها |
| پرداخت | | ✓ حمل و نقل | ✓ مدل |
| | | | ✓ نام تجاری |
| | | | ✓ بسته بندی |
| | | | ✓ اندازه |
| | | | ✓ خدمات |
| | | | ✓ ضمانت (نامه) |

استراتژی های مختلف بازار یابی

❖ استراتژی های رشد محصول / بازار

فعلی

بازار

جدید

<p>نفوذ در بازار:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش فروش مارک X ✓ افزایش فروش به گروه های سنی ۱۸ - ۲۰ سال 	<p>توسعه محصول:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ بهبود محصولات موجود ✓ توسعه محصولات جدید
<p>توسعه بازار:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ یافتن کاربردهای جدید برای محصول ✓ یافتن بازارهای جدید ✓ ورود به بازارهای جهانی 	<p>تنوع:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ورود به کسب و کارهای مشابه ✓ ورود به کسب و کارهای نامشابه (ادغام با سایر شرکتها، خرید سایر شرکتها)

فعلی

جدید

❖ استراتژی های تعیین نوع و ماهیت محصول / کسب و کار

بالا	ستاره ها	علامت های سؤال
	گاو شیرده	سگها
پایین	سهم بازار	پایین

تولید نیازمند شرایط تولید است که یکی از مهمترین آنها مشتری است. بنابراین صرف توان راه اندازی یک خط تولید دلیل موجهی برای سرمایه گذاری در آن خط نیست.

۱-۵- استراتژی های مالی

Financial Strategies

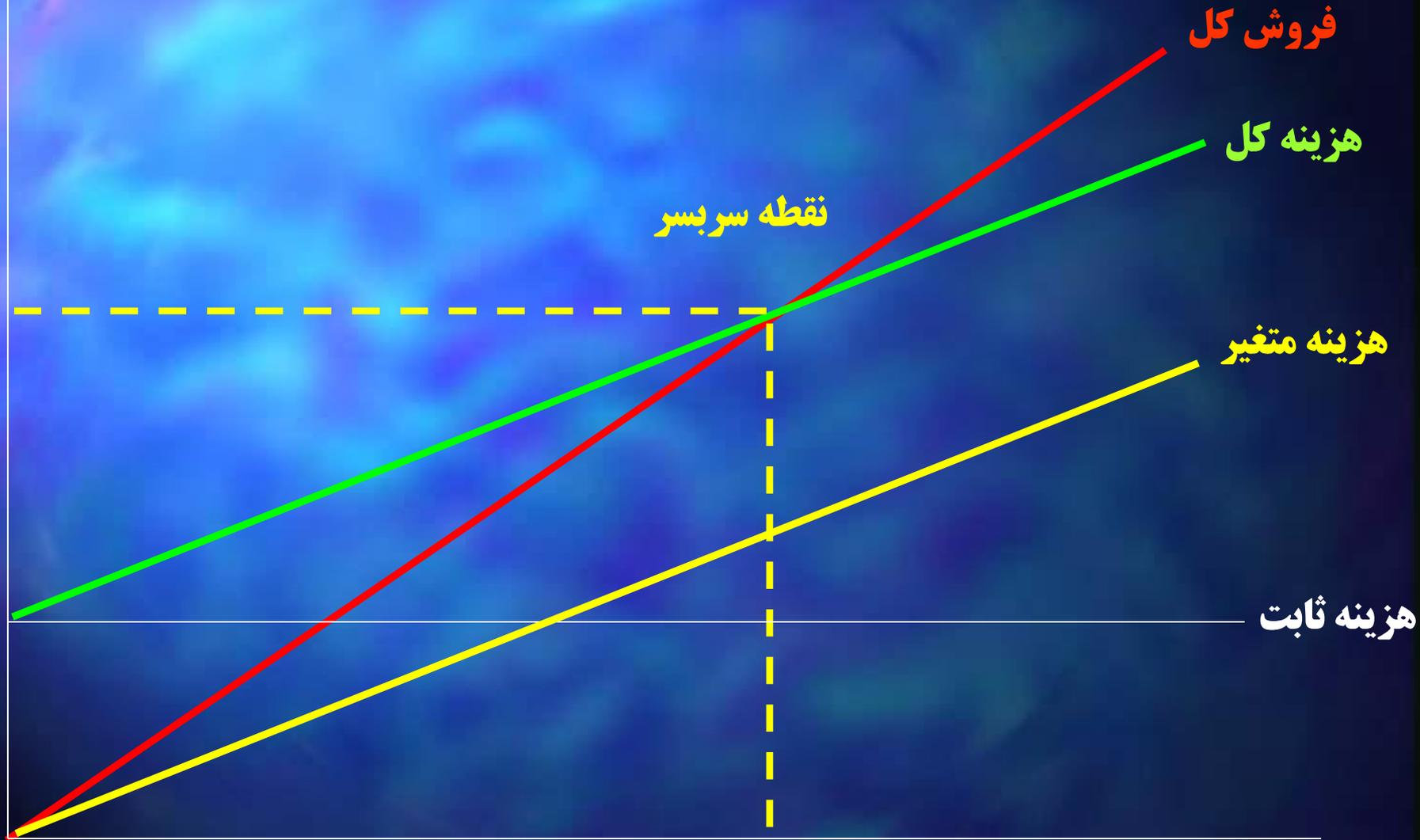
❖ برای تدوین استراتژی ها به شیوه ای اثر بخش، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد چرا که اغلب عوامل مالی موجب می شوند که استراتژی های کنونی و برنامه های اجرایی تغییر یابند.

صورتحساب سود و زیان

۳۷۵,۰۰۰,۰۰۰	فروش
	بهای تمام شده محصولات
۳۳,۰۰۰,۰۰۰	دستمزد کارکنان
۱۴,۸۵۰,۰۰۰	مواد اوایه
۶,۰۰۰,۰۰۰	آب، برق، گاز، تلفن
۵۰۵,۰۰۰	استهلاک ماشین آلات
۲۰۰,۰۰۰	تعمیرات و نگهداری
۲,۸۰۰,۰۰۰	متفرقه
(۵۹,۱۵۵,۰۰۰)	جمع
۳۱۵,۸۴۵,۰۰۰	سود خالص قبل از کسر مالیات
۷۸,۹۶۱,۲۵۰	مالیات (۲۵٪)
۲۳۶,۸۸۳,۷۵۰	سود خالص پس از کسر مالیات

تحلیل نقطه سر به سر

فروش / هزینه



تحليل دوره بازگشت سرمايه

دوره بازگشت
سرمايه (سال)

=

كل سرمايه گذاري اوليه طرح

متوسط سود خالص ساليانه طرح

نیاز به تجزیه و تحلیل های مالی

■ استفاده از اطلاعات مالی

✓ کار آفرینان

❖ به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان

❖ به منظور برنامه ریزی و کنترل

✓ سرمایه گذاران

❖ به منظور ارزیابی عملکرد

✓ اعتبار دهندگان

❖ به منظور ارزیابی قدرت باز پرداخت شرکت

✓ دولت

❖ جهت تعیین میزان مالیات

از آنجا که فعالیت های شرکت ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند، نسبت های مالی میتواند نشان دهنده نقاط قوت و ضعف مدیریت، بازار یابی، تولید، تحقیق و توسعه و ... باشد.

نسبت های نقدینگی

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی جاری}}{\text{بدهی جاری}}$$

این نسبت توان شرکت را در بازپرداخت بدهی های کوتاه مدت را اندازه گیری می کند.

نسبت های نقدینگی

$$\text{نسبت آنی} = \frac{\text{موجودی کالا - دارایی جاری}}{\text{بدهی جاری}}$$

این نسبت نشان می دهد که شرکت بدون نیاز به فروش موجودی ها تا چه اندازه می تواند بدهی های کوتاه مدت خود (جاری) را بازپرداخت کند.

نسبت های بدهی

$$\text{نسبت بدهی به کل داراییها} = \frac{\text{کل بدهی ها}}{\text{کل داراییها}}$$

درصد کل وجوهی که به وسیله بستانکاران تامین شده است.

نسبت های بدهی

$$\text{نسبت توان بازپرداخت بهره} = \frac{\text{سود قبل از بهره و مالیات}}{\text{کل هزینه بهره}}$$

میزانی که سود خالص کاهش می یابد ولی شرکت کماکان قادر است هزینه های بهره سالانه را پرداخت کند.

نسبت های فعالیت

$$\text{نسبت گردش کل دارایی ها} = \frac{\text{فروش}}{\text{کل دارایی ها}}$$

نشان می دهد که آیا شرکت با توجه به میزان سرمایه گذاری ها فعالیت های مناسبی دارد یا خیر.

نسبت های فعالیت

حساب های دریافتی * ۳۶۰

نسبت میانگین
وصول مطالبات

=

کل فروش نسیه

میانگین مدت زمانی است که شرکت می تواند مطالبات ناشی از فروش های نسیه را وصول نماید.

نسبت های سود آوری

نشانگر این موضوع هستند که مدیریت تا چه اندازه توانسته است به شیوه ای اثر بخش از محل فروش و سرمایه گذاری ها به بازدهی دست یابد.

$$\text{نسبت سود عملیاتی} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش}}$$

سود آوری بدون توجه به بهره و مالیات و هزینه های عملیاتی

نسبت های سود آوری

$$\text{نسبت سود خالص (حاشیه سود)} = \frac{\text{سود خالص}}{\text{فروش}}$$

یعنی به ازای هر یک ریال فروش چند ریال سود ایجاد شده است.

استراتژی های منابع انسانی

■ برنامه ریزی منابع انسانی

❖ تعیین نیروهای مورد نیاز

❖ ترسیم ساختار سازمانی

❖ تهیه و تدوین شرح شغلها

❖ تدوین سیاست های پرسنلی

(شرح شغل، موقعیت های کاری، تعطیلات، بازنشستگی،
پرداختها پاداش، تشویق و ...)

■ مدیریت منابع انسانی

❖ نگرش فرایند گرا (توجه به فرایندهای انجام کار به جای توجه به نتیجه یا محصول کار)

❖ نگرش محصول گرا (توجه به نتیجه یا محصول کار به جای توجه به چگونگی انجام کار)

انواع استراتژی های منابع انسانی

محصول	متعهدانه	پیمانکارانه
کنترل نیروی انسانی	پدرانه	ثانویه
فرایند		

داخل

میزان توجه مدیریت
WWW.NEZAMIYANO.COM

خارج

■ استراتژی متعهدانه

✓ توجه به توانایی های افراد و رشد دادن آنها

■ استراتژی پیمانکارانه

✓ توجه به توانایی های افراد خارج از شرکت و تکیه بر دانش و تخصص آنها

■ استراتژی پدرانه

✓ توجه به ضعف افراد - یعنی افراد به گونه ای کنترل شوند که ضعف آنها مخل کارها نشود.

■ استراتژی ثانویه

✓ پاداش و انتخاب تک تک افراد بی معنی است، می توان از یک پیمانکار خارجی استفاده کرد. لیکن فرایند و چگونگی انجام کار پیمانکار بایستی چک شود.

استراتژی های تولید

- فعالیت های دایره تولید یک شرکت، شامل همه کار هایی می شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می کند.
- مدیریت تولید شامل ۵ وظیفه یا حوزه تصمیم گیری به شرح زیر است:

❖ فرایند

❖ ظرفیت

❖ موجودی

❖ نیروی کار

❖ کیفیت

■ فرایند:

✓ تصمیم گیری های مربوط به فرایند سیستم تولید را از نظر فیزیکی تعیین می کند. (نوع فن آوری، نمای درونی و بیرونی، سیستم حمل و نقل و ...)

■ ظرفیت

✓ مشخص کردن سطح مطلوب تولید (نه بسیار زیاد نه بسیار کم)... (جدول زمانی تولید، برنامه ریزی روزانه، هفتگی، ماهانه و ...)

■ نیروی کار

✓ تصمیم گیری در مورد کارگران ماهر و نیمه ماهر... (طرح ریزی شغل، غنی سازی شغل، تعیین شاخص های سنجش عملکرد و ...)

■ موجودی کالا

✓ میزان مواد اولیه، کالای در جریان ساخت، ... (این که چه چیزهایی را باید گزارش داد، مقدار سفارش چقدر باشد، چگونه باید آنها را جابجا کرد و ..)

کیفیت ■

✓ این تصمیمات برای این گرفته می شود که سازمان اطمینان حاصل کند کالاها و خدمات تولیدی دارای مرغوبیت لازم و کیفیت مورد نظر هستند یا خیر... (نمونه گیری، کنترل هزینه، کنترل محصولات...)

جمع بندی نهایی

■ الزامات جهت اجرای استراتژی ها:

- ❖ برخورداری از نگاهی کلان
- ❖ فهم مأموریت شرکت
- ❖ جمع آوری اطلاعات محیطی که شرکت در آن فعالیت می کند
- ❖ ارزیابی نقاط قوت شرکت
- ❖ یادگیری درباره دنیای خارج از شرکت
- ❖ تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
- ❖ اندازه گیری عملکرد واقعی

شرکتهای کوچک با شتاب حرکت می
کنند. آنان از جریمه دو دلی در بازار
آگاهند.

(جک ولش راه جنرال الکتریک)

ضرورت یاد گیری و تغییر

در حال حاضر هر سازمانی باید آمادگی ترک کردن هر آنچه انجام می دهد را داشته باشد. مدیران باید یاد بگیرند که هر چند سال یکبار در باره فرآیند، محصول، مراحل انجام کار و خط مشی ها تجدید نظر کنند.

(پیتر دراگر)

پایان