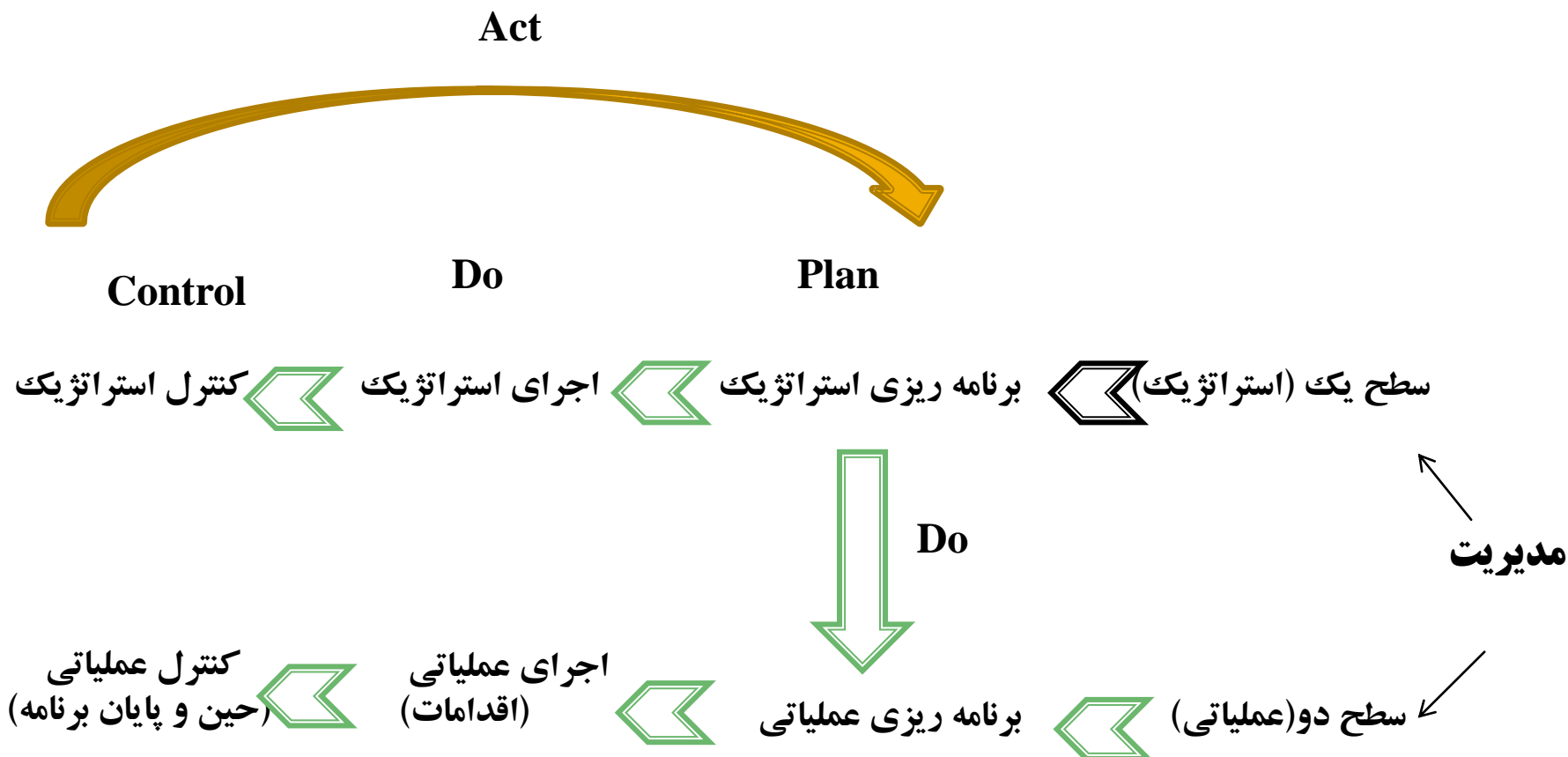


به نام خدا

از استراتژی سازمان تا اجرای پروژه دکتر سید محمد اعرابی

مدیریت استراتژیک در گروه صنعتی گلرنگ



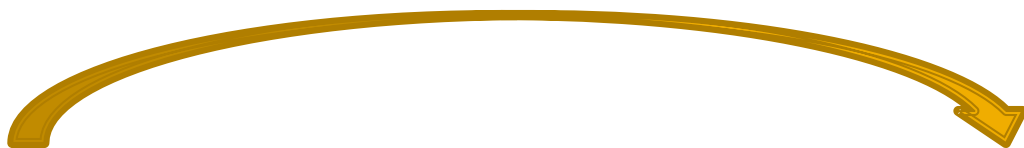
گام ۱

برنامه‌ریزی استراتژیک

گام ۱: برنامه ریزی استراتژیک

در سطوح هولدینگ و کسب و کار

Act



Control

Do

Plan

سطح یک (استراتژیک) ← برنامه ریزی استراتژیک ← اجرای استراتژیک ← کنترل استراتژیک

Do

مدیریت

سطح دو (عملیاتی) ← برنامه ریزی عملیاتی ← اجرای عملیاتی (اقدامات) ← کنترل عملیاتی (حین و پایان برنامه)

بیانیه مأموریت

■ ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و ارزش برتر با تکیه بر کارکنان باانگیزه و نوآور که باعث بهبود زندگی مشتریان و مصرف‌کنندگان ملی و بین‌المللی و ارتقا سطح رفاه کارکنان شده؛ به گونه ای که همگان ما را با رشد پایدار، رهبری بازار، برندهای قابل اعتماد و تعهد به ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی بشناسند. از اینکه جامعه، ما را به عنوان شرکتی معتبر، استقبال‌کننده از تغییر و تحول، چابک، پویا، کارآفرین و ارزش‌گذار به حقوق اجتماعی می‌شناسد به خود می‌بالیم و به راه دراز باقیمانده و مسئولیت‌های سنگین خود نیز واقفیم.

بیانیه چشم انداز

ورود به فهرست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا با تکیه بر:

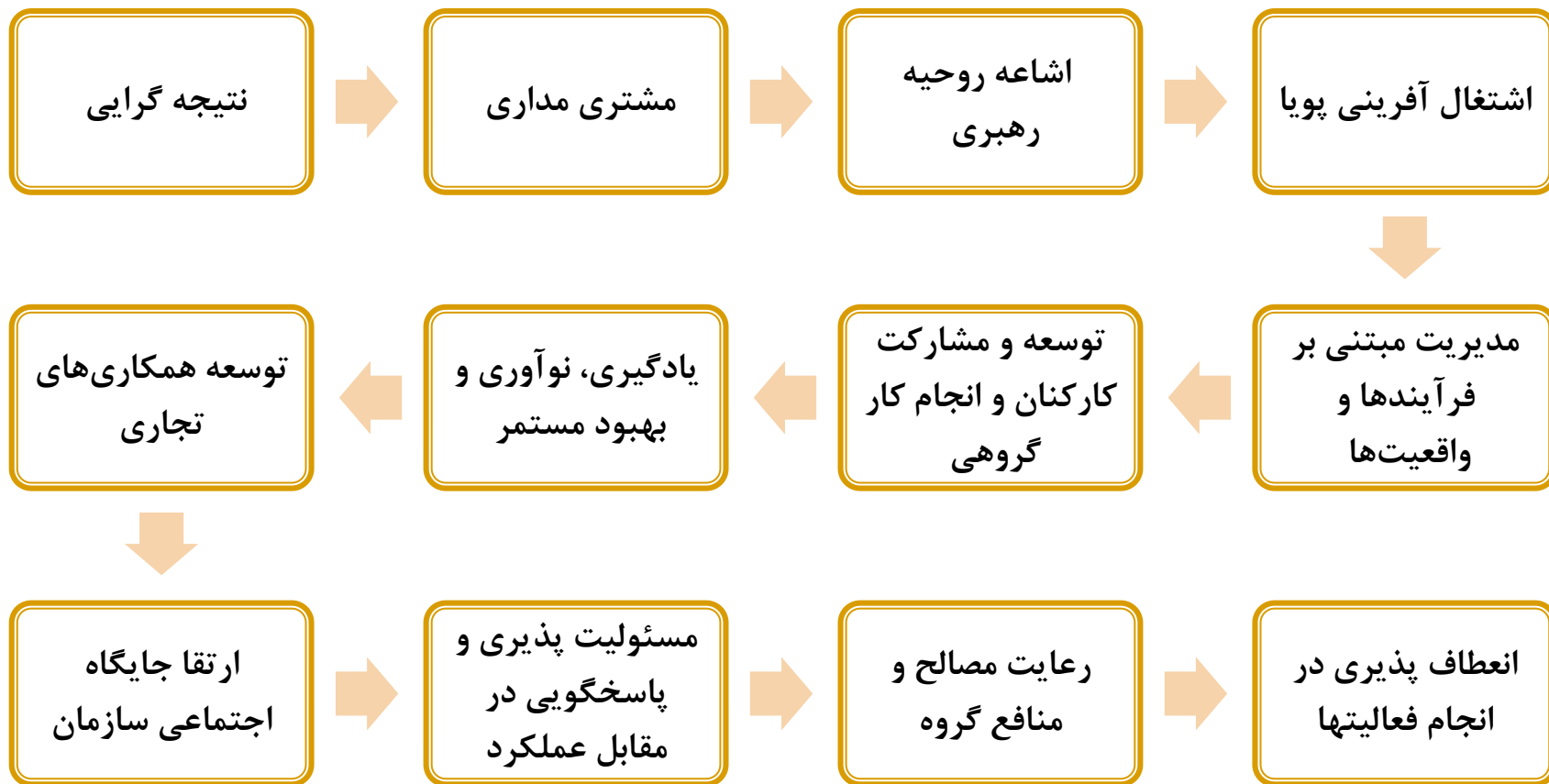
■ برندهای شناخته شده در سطح جهانی

■ خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و ارائه محصولات و خدمات

متمایز با بهترین کیفیت و مناسبترین قیمت برای تبدیل شدن

به تحسین برانگیزترین شرکت ایرانی.

ارزش‌های محوری



اهداف استراتژیک (چند نمونه)

توسعه مستمر کسب و کارهای تجاری جدید با شاخص افزایش سهم درآمد کسب و کارهای جدید نسبت به کل.

افزایش مستمر سهم بازار تا حد ممکن خصوصا سهم بازار گروه کالاهایی که سهم فعلی رقبای خارجی زیاد است با شاخص سهم بازار فعلی به سهم بازار قبلی.

توسعه مستمر پوشش جغرافیایی به خصوص درآمد صادرات و درآمد خارج از ایران با شاخص درآمد خارج از مرزها نسبت به کل درآمد.

استراتژی‌های سطح گروه (چند نمونه)

تولید و عرضه ی خدمات بر مبنای
BEST COST
BENEFIT

تکمیل زنجیره ارزش

توسعه نظام مدیریت دانش

استراتژی‌های سطح کسب و کار (چند نمونه)

Private Labeling

برون سپاری

توسعه عمودی

گام ۲

اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی)

گام ۲: اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی)

در سطوح هولدینگ و کسب و کار

اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی)

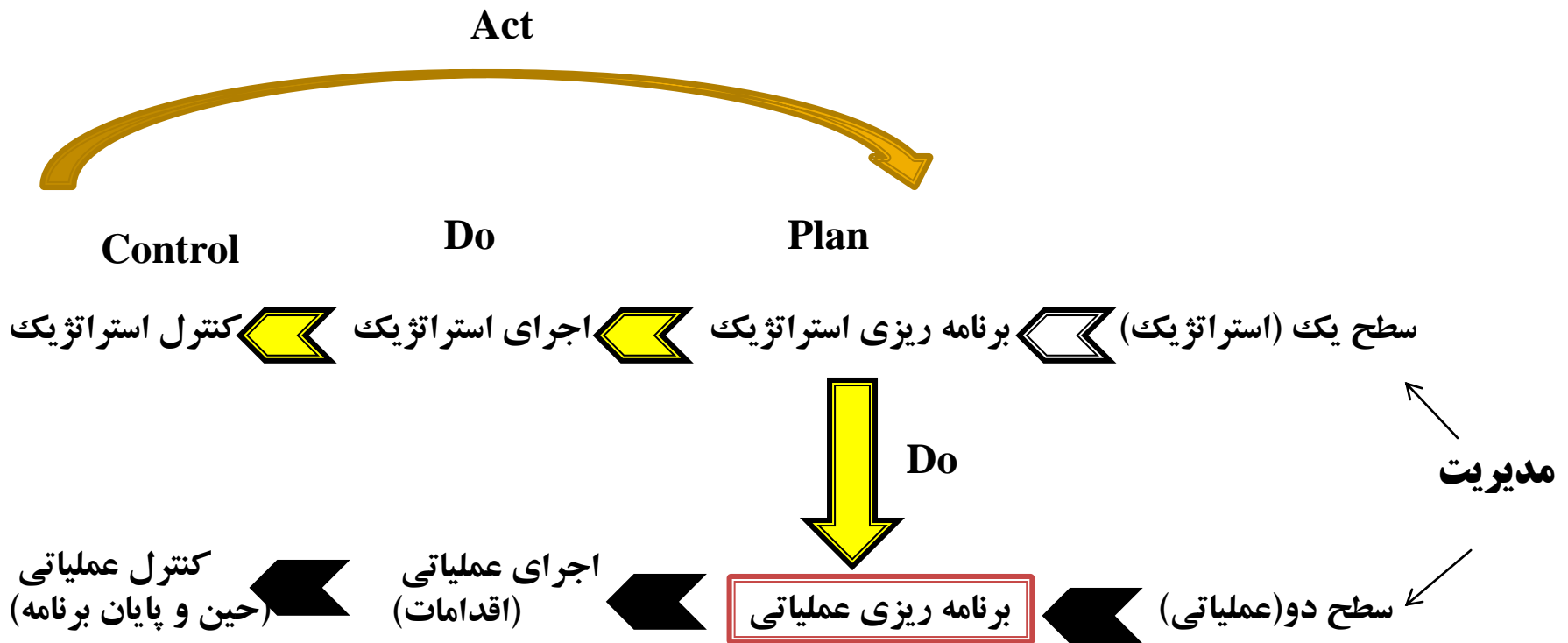
رابطه استراتژی ها به اهداف عملیاتی

رابطه اهداف عملیاتی با پروژه ها

رابطه اهداف استراتژیک با اهداف عملیاتی

رابطه ی استراتژی ها با پروژه ها

گام ۲: اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی)



رابطه استراتژی‌های سطح گروه با اهداف عملیاتی (چند نمونه)

جدول ۱ رابطه استراتژی‌های کلان با اهداف عملیاتی

۴ سال	۳ سال	۲ سال	۱ سال	استراتژی‌های سطح کسب و کار		استراتژی‌های سطح شرکت	
توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۸٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۴٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۷٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۲٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۵٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۰٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۳٪ و غذایی از ۶٪ به ۸٪	BS1	Private Labeling	CS1	تولید و عرضه خدمات بر مبنای Best Cost ؛benefit
						CS13	توسعه بازار؛
						CS2	توسعه برند؛
						CS16	توسعه محصول
توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۸٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۴٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۷٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۲٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۵٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۰٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۳٪ و غذایی از ۶٪ به ۸٪	BS2	برون‌سپاری	CS16	توسعه بازار؛
						CS2	توسعه برند؛
						CS16	توسعه محصول

رابطه اهداف عملیاتی با پروژه‌ها (چند نمونه)

اهداف استراتژیک	سال ۱	OGY1XX	OGY2XX	OGY3XX
توسعه مستمر کسب و کارهای تجاری جدید SG1	ایجاد کسب و کار پوشاک OG1	بررسی پوشاک آقایان ، پوشاک بانوان ، پوشاک بچه‌گانه، پوشاک ورزشی ، پوشاک غیر رسمی و جین	بررسی نیازها خطوط تولید ، انتخاب مکان و تاسیس کارخانه ، جواز تاسیس ، انتخاب تامین‌کنندگان ماشین آلات داخلی و خارجی ،تاسیس واحد طراحی ، انتخاب شرکت همکار خارجی و اخذ ليسانس	برون سپاری، انتخاب و تاسیس شعب و فروشگاهها ، فرنچایزینگ ، تبلیغات ، راه اندازی ، تامین مالی و یوزانس ، ساخت کارخانه
	ایجاد کسب‌وکار حمل‌ونقل OG2	بررسی وسایل حمل و نقل مناسب ، بررسی و انتخاب خرید کننده ، بررسی و انتخاب تریلر مناسب ، انتخاب مکانهای مناسب توقف گاهها و انبار و شعب صدور بارنامه ، انتخاب پایانه ها، بررسی حمل و نقل دریایی ، انتخاب و خرید یا اجاره کشتی	بررسی نیازهای پایانه ها و انبار و شعب، جواز تاسیس ، مجوز حمل و نقل سراسری و بین‌الملل ، شرکت در کلاسهای الزامی برای اخذ مجوزات ، اخذ تاییده‌های دولتی و اجازه صدور بارنامه	عقد قرارداد و خرید کننده ، عقد قرارداد ساخت تریلر های ۱ و ۲ طبقه ، ساخت باکس پالت ، اخذ تاییده های لازم پلیس ، شماره گذاری ، خرید و یا اجاره کشتی ، تامین مالی و فاینانس ، ساخت انبار و توقفگاهها

رابطه اهداف استراتژیک با اهداف عملیاتی (چند نمونه)

اهداف استراتژیک	سال ۱	سال ۲	سال ۳	سال ۴
توسعه مستمر کسب و کارهای تجاری جدید SG1	توسعه کسب کار از ۱۰ کسب و کار سال پایه به ۱۲ کسب و کار	توسعه کسب کار از ۱۰ کسب و کار سال پایه به ۱۴ کسب و کار	توسعه کسب کار از ۱۰ کسب و کار سال پایه به ۱۵ کسب و کار	توسعه کسب کار از ۱۰ کسب و کار سال پایه به ۱۶ کسب و کار
افزایش مستمر سهم بازار تا حد ممکن خصوصاً سهم بازار گروه کالاهایی که سهم رقبای خارجی زیاد است SG2	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۳٪ و غذایی از ۶٪ به ۸٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۵٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۰٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۷٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۲٪	توسعه سهم بازار شوینده از ۲۱٪ به ۲۸٪ و غذایی از ۶٪ به ۱۴٪
توسعه مستمر جغرافیایی به خصوص درآمد صادرات و درآمد خارج از ایران SG3	توسعه سهم صادرات از ۲٪ به ۵٪	توسعه سهم صادرات از ۲٪ به ۸٪	توسعه سهم صادرات از ۲٪ به ۱۱٪	توسعه سهم صادرات از ۲٪ به ۱۴٪

رابطه اهداف استراتژیک با شاخص‌های عملیاتی (چند نمونه)

اهداف استراتژیک	شاخص ۱	شاخص ۲
توسعه کسب و کارهای تجاری جدید SG1	افزایش سهم درآمد کسب و کارهای جدید نسبت به درآمد کل	
افزایش مستمر سهم بازار تا حد ممکن خصوصاً سهم بازار گروه کالاهایی که سهم رقبای خارجی زیاد است SG2	سهم بازار فعلی به سهم بازار قبلی	سهم نسبی بازار نسبت به بزرگترین رقیب خارجی
توسعه مناطق جغرافیایی به خصوص درآمد صادرات و درآمد خارج از ایران SG3	درآمد خارج از مرزها نسبت به کل درآمد	سهم صادرات به کل درآمد

ارتباط استراتژی‌های گروه با پروژه‌ها (یک نمونه)

استراتژی‌ها	پروژه‌های الف	پروژه‌های ب	پروژه‌های ج
توسعه عمودی و تکمیل زنجیره تولید BS3	شناسایی صنایع بالادستی؛ شناسایی صنایع پایین دستی؛ ارزیابی و مقایسه صنایع بالادستی؛ ارزیابی و مقایسه صنایع پایین دستی؛ انتخاب صنایع بالادستی جذاب؛ انتخاب صنایع پایین دستی جذاب؛	بررسی امکان‌پذیری ورود به صنایع بالادستی جذاب؛ بررسی امکان‌پذیری ورود به صنایع پایین‌دستی جذاب؛ بررسی امکان‌پذیری ایجاد یکپارچگی و هم‌افزایی با صنایع بالادستی جذاب؛ بررسی امکان‌پذیری ایجاد یکپارچگی و هم‌افزایی با صنایع پایین‌دستی جذاب؛	انتخاب استراتژی ورود به صنایع بالادستی (توسعه درونی یا بیرونی)؛ انتخاب استراتژی ورود به صنایع پایین‌دستی (توسعه درونی یا بیرونی)؛ شناسایی الزامات مورد نیاز برای محقق کردن استراتژی‌های منتخب؛

گام ۳

اجرای عملیاتی

گام ۳: اجرای عملیاتی

در سطح هولدینگ

بررسی توان اجرایی

- مدل XQ
- مدل LFA
- مدل IMI_{epc}

گام ۳: اجرای عملیاتی

در سطح هولدینگ

Act

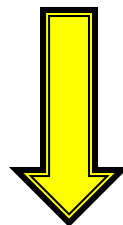


Control

Do

Plan

سطح یک (استراتژیک) ← برنامه ریزی استراتژیک ← اجرای استراتژیک ← کنترل استراتژیک



Do

مدیریت

سطح دو (عملیاتی) ← برنامه ریزی عملیاتی ← اجرای عملیاتی (اقدامات) ← کنترل عملیاتی (حین و پایان برنامه)

مثال: توان اجرایی پیمانکاران پروژه ساخت تریلر دو طبقه بر اساس مدل XQ

+	ساخت تریلر دو طبقه								نام پروژه
	همافزایی				تمرکز				
	پاسخگویی کاری	تعاون و همکاری کاری	اعتماد کاری	توانایی کاری	انضباط کاری	تفسیر کاری	تعهد کاری	شفافیت کاری	نام پیمانکار
	0.1	0.05	0.15	0.25	0.15	0.1	0.15	0.05	وزن
	2.9	2.2	3	3.2	2.8	3.2	3	3.5	شرکت کاوه
	2.6	2.8	3	3.1	2.8	3.2	3.2	3.2	شرکت ماموت
	3.3	3	3.2	3	2.9	2.6	2.8	3	شرکت ج
3.015	0.29	0.11	0.45	0.8	0.42	0.32	0.45	0.175	شرکت کاوه
3.005	0.26	0.14	0.45	0.775	0.42	0.32	0.48	0.16	شرکت ماموت
2.975	0.33	0.15	0.48	0.75	0.435	0.26	0.42	0.15	شرکت ج

گام ۴

اجرای استراتژیک

گام ۴: اجرای استراتژیک

کارکردها

منابع انسانی

IT

مالی

بازاریابی داخلی

بازاریابی بین الملل

تولید

تحقیق و توسعه

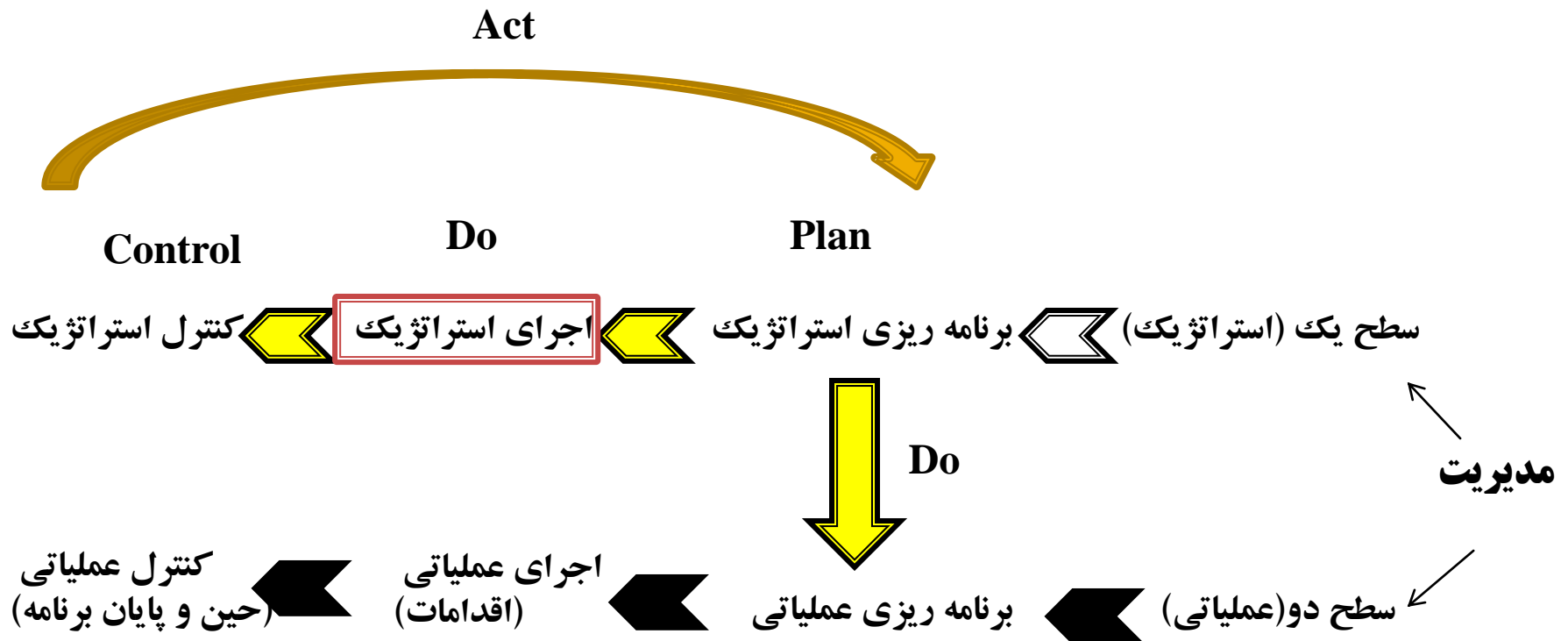
اجرای استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک کارکردی

ساختار سازمانی (سطح استراتژیک - سطح عملیات)

مقوله های رفتاری (سطح استراتژیک - سطح عملیات)

گام ۴: اجرای استراتژیک



استراتژی‌های کارکردی (چند نمونه)

کارکردها						سطوح مفهومی استراتژیک
IT	تولید	R&D	بازاریابی	مالی	منابع انسانی	استراتژی‌های پیشنهادی
	FS501			FS201	FS101	توسعه مدیریت سرمایه‌های انسانی (متوازن نمودن نیروهای ستادی و صفی، بهینه‌سازی شاخص‌های سرانه FS1
					FS102	تامین مناسب و توسعه آموزش کاربردی با اصلاح سیستم جذب و مدیریت دانشگاه (مرکز علمی - کاربردی گلرنگ) FS2
FS603	FS503					توسعه اتوماسیون FS3
	FS504	FS404	FS304			توسعه برندهای جدید و فعلی FS4
FS605	FS505	FS405	FS305			نفوذ در بازار FS5

استراتژی کارکردی

گام ۵

اجرای استراتژی (برنامه‌ریزی عملیاتی) برای کارکردها

گام ۵: اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی) برای کارکردها

در سطح کارکردی

اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی)

رابطه استراتژی ها به اهداف عملیاتی

رابطه اهداف عملیاتی با پروژهها

رابطه اهداف استراتژیک با اهداف عملیاتی

ارتباط استراتژیها با پروژهها

گام ۵: اجرای استراتژی (برنامه ریزی عملیاتی) برای کارکردها

در سطح کارکردی

Act

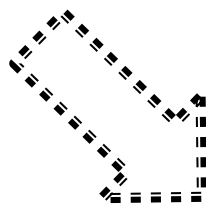


Control

Do

Plan

سطح یک (استراتژیک) ← برنامه ریزی استراتژیک ← اجرای استراتژیک ← کنترل استراتژیک



Do

مدیریت

سطح دو (عملیاتی) ← برنامه ریزی عملیاتی ← اجرای عملیاتی (اقدامات) ← کنترل عملیاتی (حین و پایان برنامه)

مثال: پیوند بین استراتژی کارکردی، هدف کارکردی و پروژه کارکردی (یک نمونه)

استراتژی کارکردی	هدف کارکردی استراتژیک	هدف کارکردی عملیاتی	پروژه کارکردی
بازاریابی داخلی			
توسعه محصول (FS26) توسعه بازار (FS6)	افزایش مستمر تعداد محصولات؛ افزایش مستمر تعداد بازارهای تحت پوشش؛ افزایش مستمر سطح رضایت مشتریان؛ افزایش مستمر سفارشی سازی محصولات و خدمات؛ افزایش مستمر ارزش برند گروه صنعتی گلرنگ؛	سال اول: افزایش ۱۰ درصدی تعداد محصولات؛ افزایش ۱۰ درصدی تعداد بازارهای تحت پوشش؛ افزایش ۵ درصدی رضایت مشتریان؛ افزایش ۱۰ درصدی تنوع محصولات؛ افزایش ۵ درصدی تنوع برندها؛ افزایش ۵ درصدی ارزش برند گروه صنعتی گلرنگ؛	بررسی امکان پذیری جذابیت بازارهای بالقوه برای ورود؛ بررسی امکان پذیری و جذابیت تولید محصولات جدید؛ بررسی و ارزیابی سطح فعلی رضایت مشتریان؛ بررسی و ارزیابی نیازهای مشتریان؛ ارزیابی تنوع سلاقی و نیازهای مشتریان؛ بررسی امکان پذیری سفارشی سازی محصولات و خدمات بر اساس تنوع سلاقی و نیازها؛ بررسی و ارزیابی ارزش کمی و کیفی برند گروه صنعتی گلرنگ؛ بررسی امکان پذیری افزایش برند گروه صنعتی گلرنگ و پیش بینی ارزش آتی آن؛
...			

گام ۶

اجرای عملیاتی کارکردها

گام ۶: اجرای عملیاتی کارکردها

در سطح کارکردها

اجرای عملیاتی برای کارکردها

بررسی توان اجرایی

- مدل XQ
- مدل LFA
- مدل IMI_{epc}

گام ۶: اجرای عملیاتی کارکردها

در سطح کارکردها

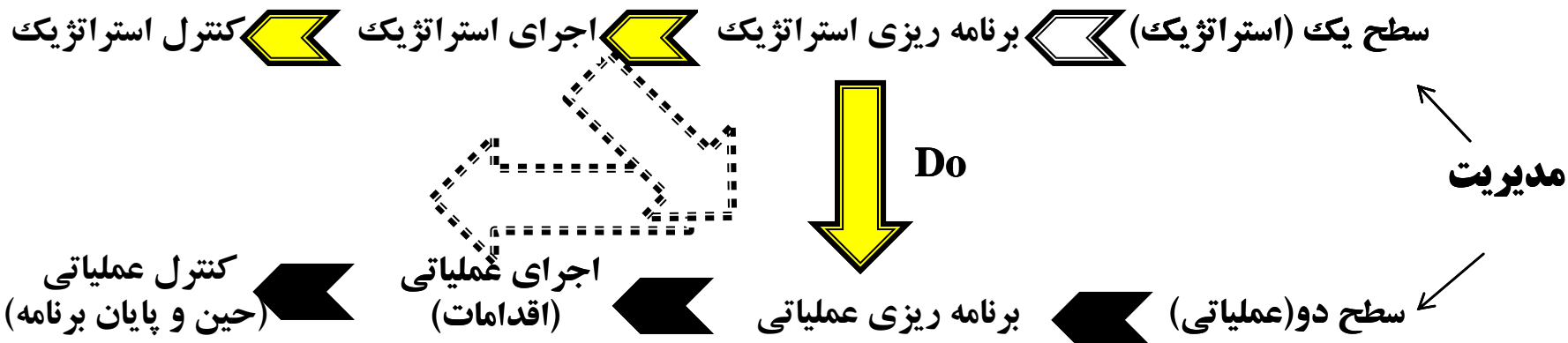
Act



Control

Do

Plan



مثال: توان اجرایی پیمانکاران برگزار کننده کلاس‌های آموزشی

نام پروژه	برگزاری کلاس‌های آموزشی								
	تمرکز				هم‌افزایی				
نام پیمانکار	شفافیت کاری	تعهد کاری	تفسیر کاری	انضباط کاری	توانایی کاری	اعتماد کاری	تعاون و همکاری کاری	پاسخگویی کاری	
وزن	0.05	0.15	0.05	0.2	0.25	0.15	0.05	0.1	
دانشگاه تهران	3	3	3.2	3.1	3.2	3	2.7	2.5	
دانشگاه شریف	3.3	3.2	2.9	2.8	3.1	3	2.5	2.6	
دانشگاه امیرکبیر	3.2	2.8	3	2.8	3	3.2	3.1	3.3	
دانشگاه تهران	0.15	0.45	0.16	0.62	0.8	0.45	0.135	0.25	3.02
دانشگاه شریف	0.165	0.48	0.145	0.56	0.775	0.45	0.125	0.26	2.96
دانشگاه امیرکبیر	0.16	0.42	0.15	0.56	0.75	0.48	0.155	0.33	3.01

پایان