

Advanced strategic management

مدیریت استراتژیک پیشرفته

By: Mohammad Reza Nouri

09125949903

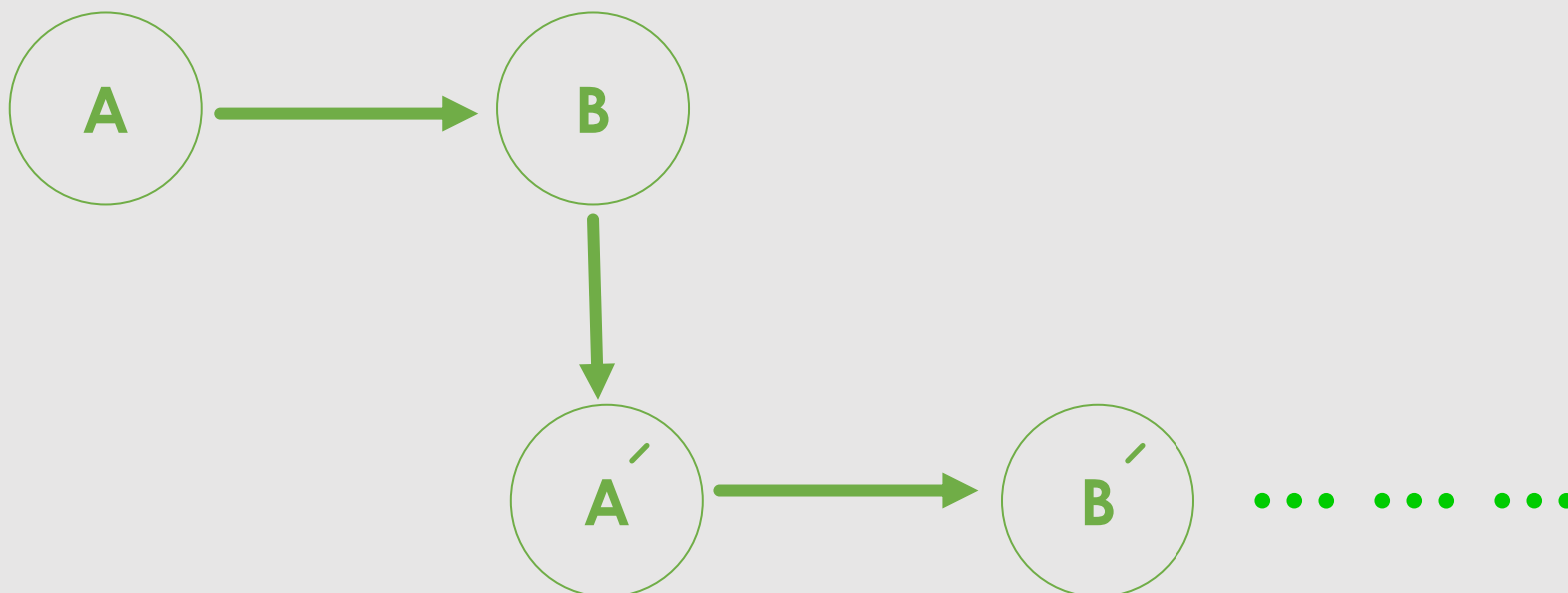


mohamadrezanouri2021



استراتژی Strategy

استراتژی: حرکت از نقطه A (بالفعل ناکارآمد) به نقطه B (بالقوه کارآمد) را گویند این حرکت دائمی می باشد
استراتژی، برنامه ای برای بردن و بقاء است





mohamadrezanouri2021

Advanced strategic management

چشم انداز دارند

تجزیه و تحلیل گرند

روابط را می بینند

پرسشگرند

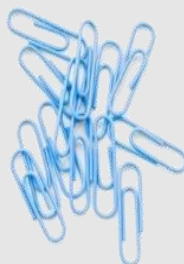
خلاقند

هم افزایی ایجاد می کنند

مزیت خلق می کنند

ویژگی هایی
مدیران
استراتژیست

NOURI
Strategy Advice



استراتژی Strategy



mohamadrezanouri2021



Out side in

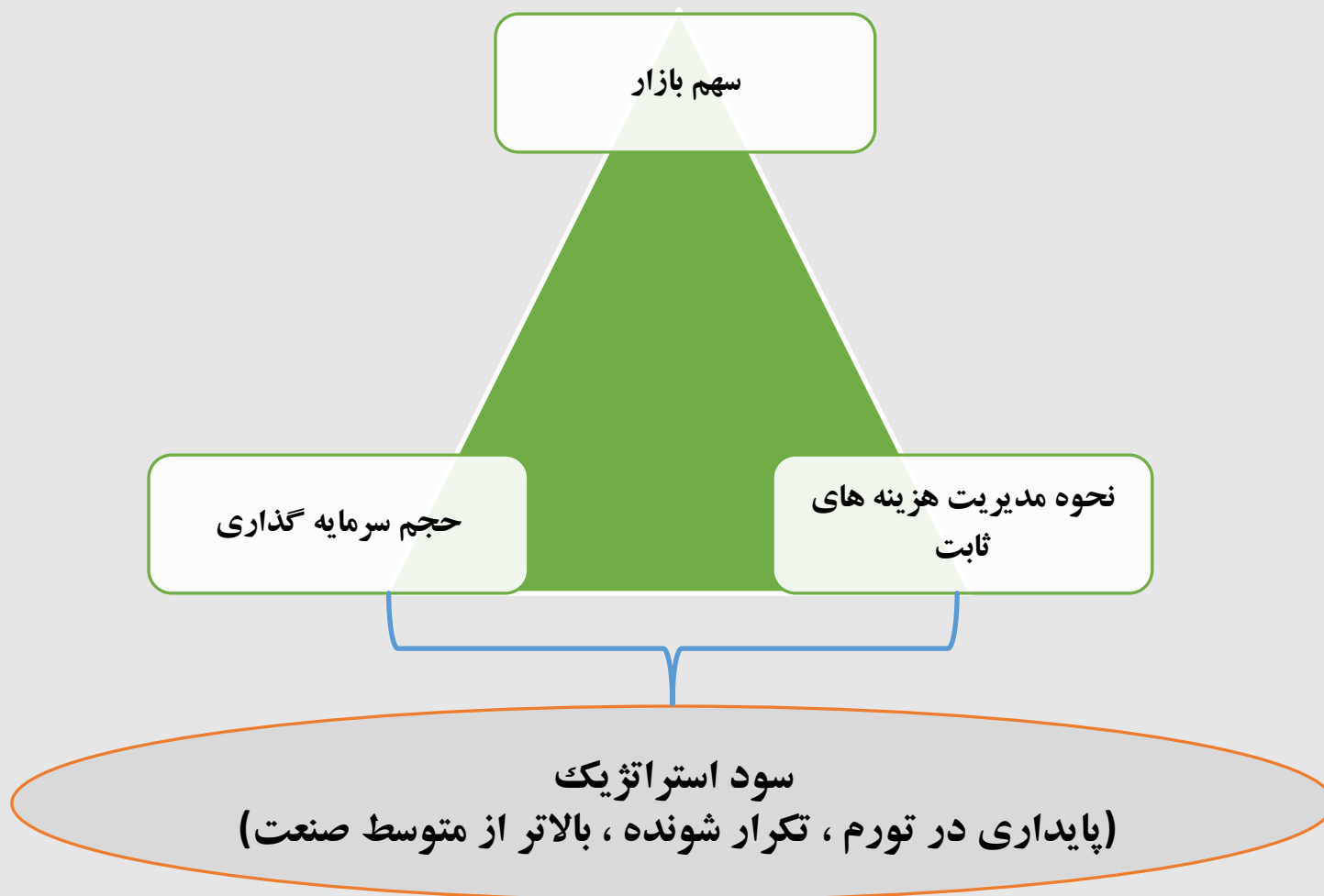


In side out





سود استراتژیک Strategic Profit



عوامل موثر بر سود استراتژیک

Factors affecting strategic profits



mohamadrezanouri2021

Porter's 5 Forces Model

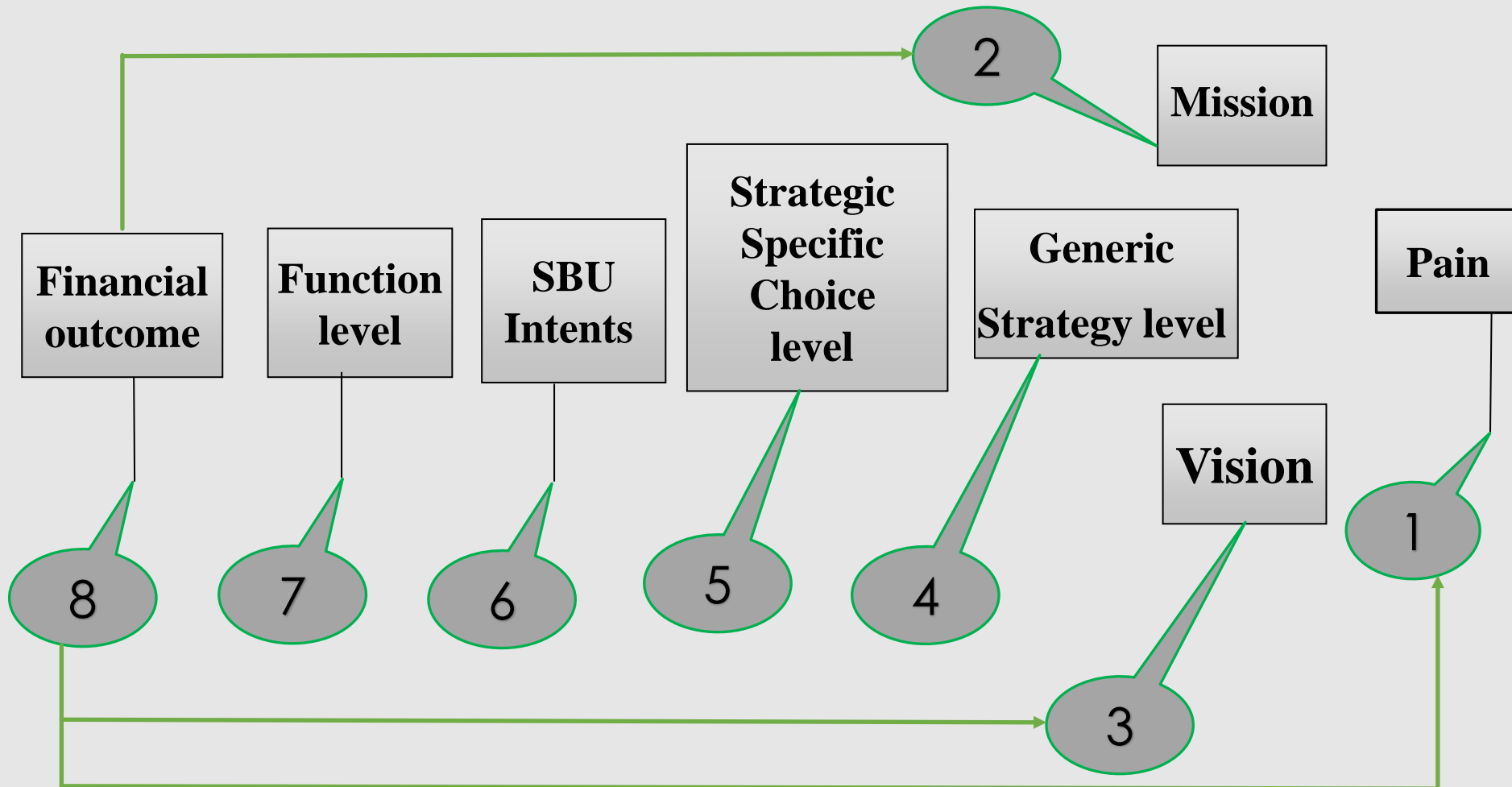


و اما رقیب ششم خود ما هستیم



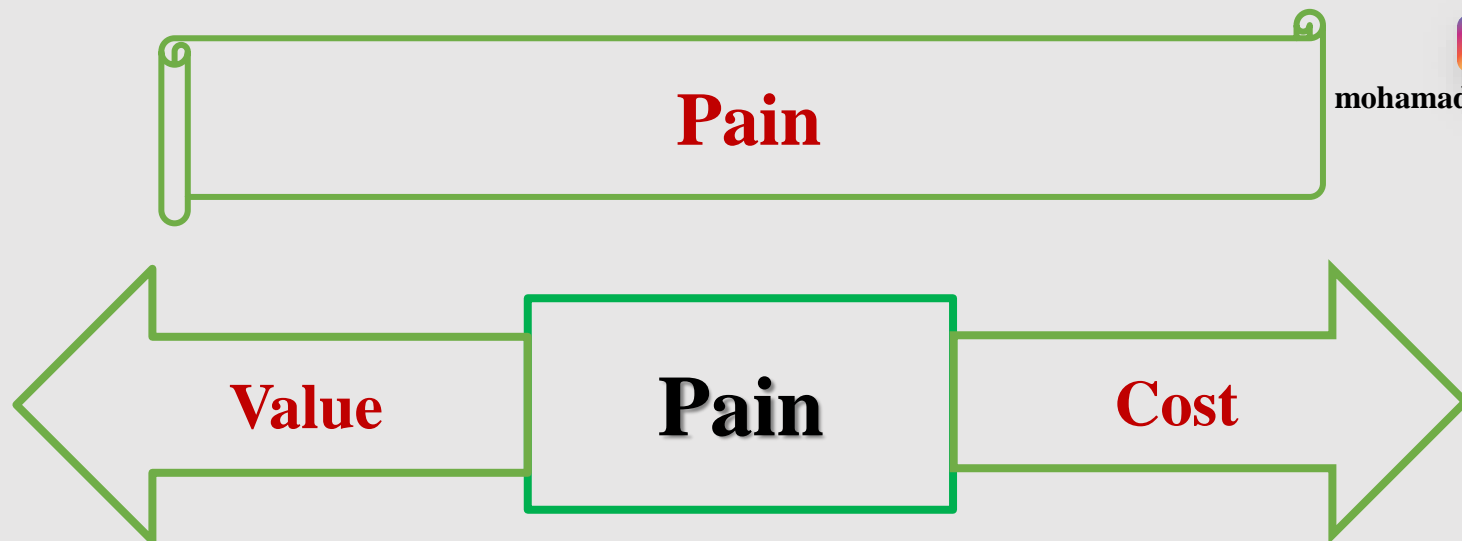
فرآیند مدیریت استراتژیک

Strategic Management process





mohamadrezanouri2021



Pain باید نرمالهای صنعت را تغییر بدهد

در هر مرحله از چرخه صنعت Pain ها با هم فرق می کند

تمرکز و مدیریت بر تجربه مشتری Customer Experience Management

تمرکز بر محصول

تمرکز بر فرایند صنعت B2B (ادغام چند دایره صنعت)

فакتورهای
که در عارضه
یابی باید در
نظر گرفت :



Mission

	What	• چه چیزی؟ (محصول) Product
	Who	• چه کسی؟ (مشتري) Customer
	Where	• کجا؟ (بازار) Market Place
	Why	• چرا؟ (هدف بهينه) Goal
	How	• چگونه؟ (مزيتهاي رقابتي) Competitive Advantage



ماموریت Mission

ماموریت (رسالت) سازمان



شرکت تسلا: تسريع فرايند تحول جهانى به سمت انرژى پايدار



شرکت آمازون: نهايت تلاشمان را مى كنيم كه به مشتريانمان پايين ترين قيمت ممكن، بهترين حق انتخاب، و حداكثر راحتى را ارائه دهيم.



شرکت اوبر: ماموریت اوبر عبارت است از تسهیل در حمل و نقل – برای همه‌ی آدم‌ها، به همه‌ی نقاط.



mohamadrezanouri2021

ماموریت Mission

ماموریت (رسالت) سازمان



شرکت تویوتا (ایالات متحده): جذب و حفظ مشتری با محصولات و خدمات فوق‌العاده ارزشمند و تجربه‌ی رضایتمندی از داشتن خودرو در آمریکا.

SAMSUNG

شرکت سامسونگ: تبدیل شدن به مشتری‌مدارترین شرکت روی زمین؛ شرکتی که در آن، مشتریان می‌توانند هر چیزی را که دل‌شان می‌خواهد، به صورت آنلاین کشف و پیدا کنند، و بخرند.



شرکت کاترپیلار: فراهم کردن شرایط رشد اقتصادی از طریق توسعه‌ی انرژی و زیرساخت‌ها، و ایجاد راه‌حلهایی برای پشتیبانی از جوامع و محافظت از کره‌ی زمین.



Vision

در نظر سهامداران خود چگونه باشیم؟ (منظر مالی) (رشد و بهره وری)

در نظر مشتریان چگونه باشیم؟ (منظر مشتری) (جذب و حفظ مشتری)

در چه فرآیندهای Business برتری یابیم؟ (منظر فرآیندهای داخلی)

آیا می توانیم در بهبود و خلق ارزش تداوم داشته باشیم؟ (منظر رشد و یادگیری)

Vision

چشم انداز



mohamadrezanouri2021

Vision

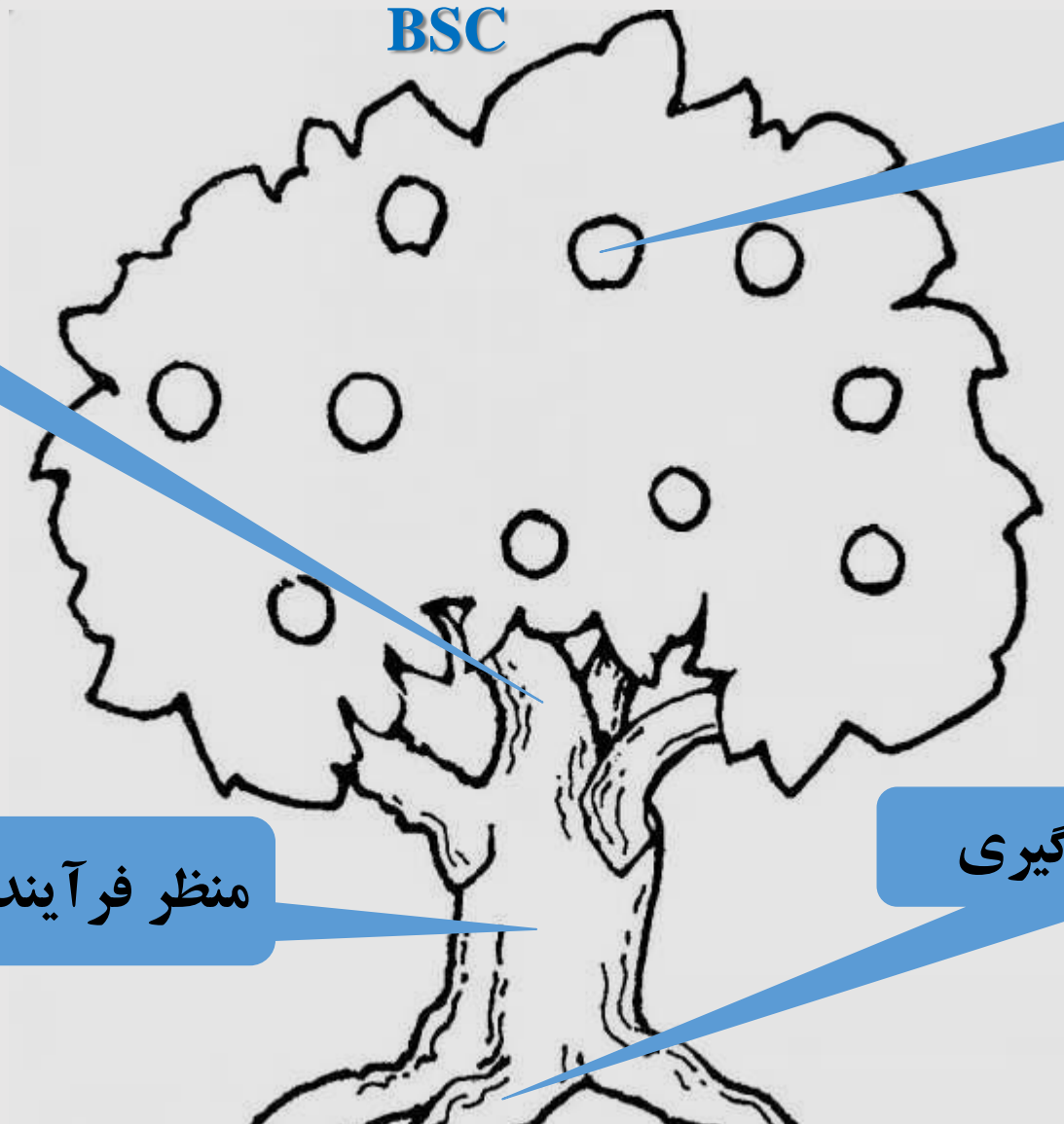
BSC

منظر مالی

منظر مشتری

منظر فرآیندهای داخلی

منظر رشد و یادگیری





Vision

اهداف (Objectives) : ترجمه استراتژی شرکت به اهداف اصلی با توجه به انتظارات ذینفعان ، نیازهای آتی و اهداف محقق نشده پیشین (مثال: کاهش قیمت تمام شده محصولات)

سنجه ها (Measures) : شاخص ها و معیارهای اندازه گیری اهداف استراتژیک شرکت (مثال: نسبت سود به فروش)

اهداف کمی (Targets) : میزان برنامه ریزی تحقق اهداف با توجه به سنجه های تعیین شده (مثال: رساندن نسبت سود به فروش از ۳ درصد به ۵ درصد)

اقدام ابتکاری ، ابتکار اجرایی ، ابتکار عمل (Initiatives) : برنامه ها و اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف کمی بر اساس سنجه ها در راستای اهداف کلان (مثال: افزایش راندمان تولید)

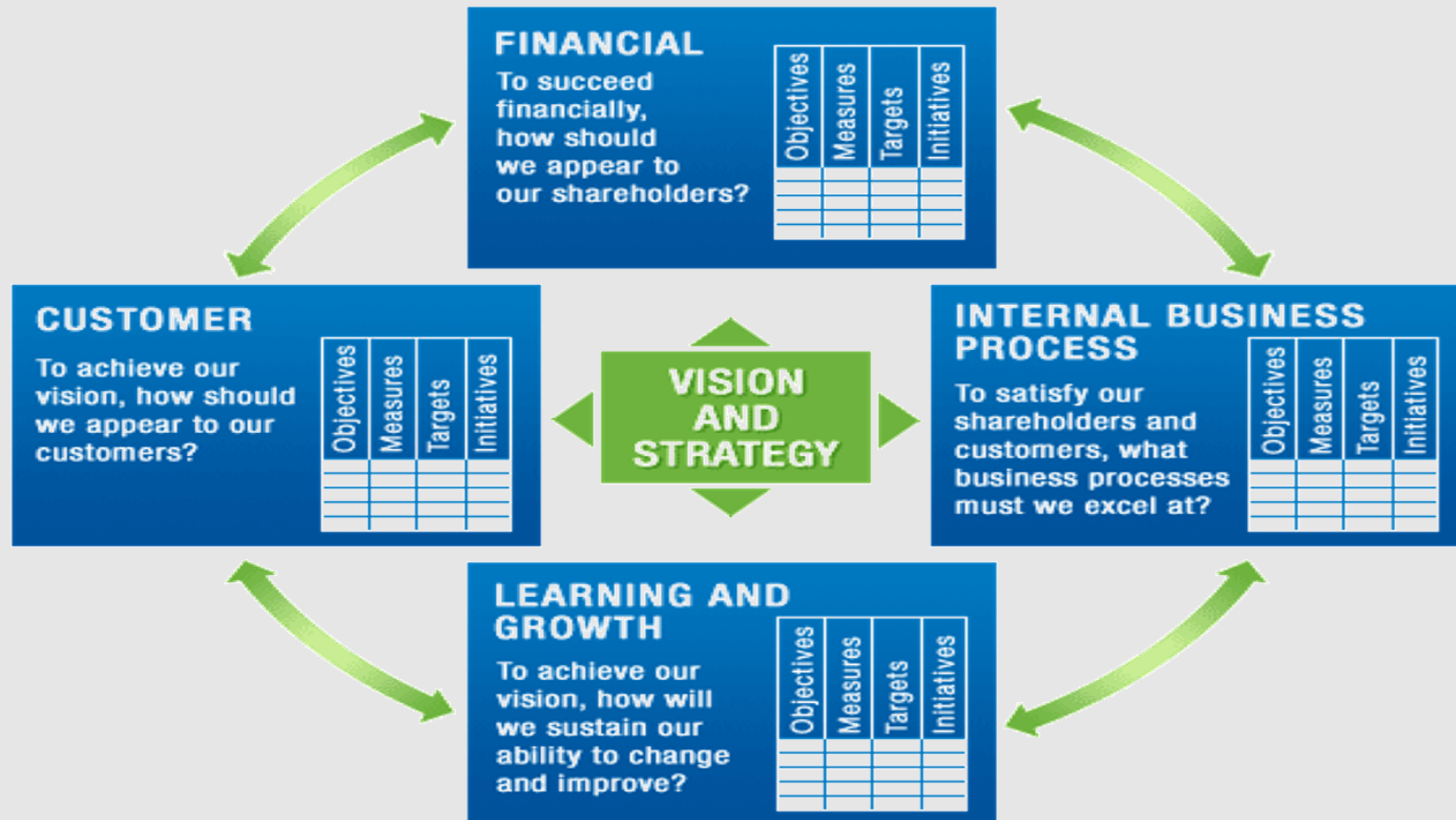
نکات مهم در

تدوین

Vision



Vision(BSC)





mohamadrezanouri2021

Vision(BSC)

منابع / بودجه	مسئولیت	اقدام ابتکاری	اهداف کمی		سنجه ها / معیارها	اهداف	مضامین
			مطلوب	موجود			

نمونه BSC



mohamadrezanouri2021

نقشه استراتژیک BSC								
بودجه	مسئولیت	اقدامات ابتکاری	اهداف کمی		سنجه ها	اهداف	مضامین	
			مطلوب	موجود				
200.000\$	کل سازمان	بهینه سازی و صرفه جویی در هزینه های جاری کاهش هزینه های منابع انسانی توسعه تفکر استراتژیک	8%	11%	نسبت هزینه به کل فروش	کاهش هزینه های بالاسری	بهره وری	مالی
	مدیر عامل مدیر مالی تیم فروش و بازاریابی	ایجاد تسهیلات فروش در بازار هدف برگزاری همایش های آموزشی و معرفی کار نتورک مارکتینگ راه اندازی فروش آنلاین در بازار هدف	2.000.000 up\$	230.000\$	عدد فروش	توسعه فروش در بازار استرالیا	رشد	

نقشه استراتژیک BSC							
بودجه	مسئولیت	اقدامات ابتکاری	اهداف کمی		سنجه ها	اهداف	مضامین
			مطلوب	موجود			
65.000\$	مدیر فروش و بازاریابی واحد تحقیق و توسعه	توسعه بازار در بازار هدف توسعه محصول تبلیغات بازاریابی چریکی در بازار هدف	30%	1%	نسبت فروش ایتالین لوسو به کل فروش محصولات آرشتکی در بازار هدف	سهم بازار	مشتری
120.000\$	تیم بازاریابی	گسترش دیتا بیس مشتریان ایجاد شبکه با مشتریان بالقوه	1000	100	تعداد مشتری جدید در سال	جذب مشتری	
36.000\$	costumer service	خدمات پس از فروش پیگیری دایمی مشتریان تا زمان اطمینان از رضایتمندی مشتریان راه اندازی باشگاه مشتریان	5%	34%	خروج مشتریان از سیکل خرید	حفظ مشتری	
72.000\$	واحد پشتیبانی و خدمات	پاسخگویی به مشتریان	95%	60%	میزان رضایتمندی مشتری	رضایت مندی مشتری	
20.000\$	تحقیق و توسعه و تیم	افزایش دامنه محصولات	10	3	تعداد خرید مشتریان	سود آوری مشتری	

نمونه BSC



mohamadrezanouri2021

نقشه استراتژیک BSC								
بودجه	مسئولیت	اقدامات ابتکاری	اهداف کمی		سنجه ها	اهداف	مضامین	
			مطلوب	موجود				
	منابع انسانی	ایجاد کلاس های آموزشی در استرالیا جذب نیرو های مجرب و متخصص	17	3	تعداد نیرو های متخصص موجود به مورد نیاز	ایجاد زیر ساخت منابع انسانی متخصص	فرایند های عملیاتی	فرآیندهای داخلی
	مدیر عامل و مدیر عامل	برقرار ارتباط با بانک سوئیس جهت دریافت تسهیلات	40%	0	تعداد فروش های انگیزشی با ایجاد تسهیلات در خرید	فروش تسهیلاتی	فرآیندهای مدیریت مشتری	
	R&D	تحقیق و توسعه محصول تهیه مواد اولیه ارزان قیمت برای تولید محصول	50%	15%	مطابقت قیمت طیف محصولات با قدرت خرید در بازار هدف	ایجاد پکیج های اقتصادی	فرآیندهای نوآوری	
	R&D	تهیه مواد اولیه تجزیه پذیر و تولید محصولات مطابق با محیط زیست	75%	11%	تعداد محصولات تولید شده با دوره بازایافت کوتاه مدت	echo friendly	فرآیندهای قانونی و اجتماعی	

نقشه استراتژیک BSC								
بودجه	مسئولیت	اقدامات ابتکاری	اهداف کمی		سنجه ها	اهداف	مضامین	
			مطلوب	موجود				
	مدیر عامل منابع انسانی	توسعه کارهای تیمی قرارداد با دانشگاه های مهماری استرالیا و ارتباط با آرشیتک های برتر بازار هدف		0	تعداد کلاس های برگزار شده	آموزش پایدار نیروهای سازمان	سرمایه انسانی	یادگیری و رشد
	مدیر بازاریابی و فروش	استفاده بانک اطلاعات مسکن بازار هدف ارسال نیرو جهت تحقیق میدانی	100%	7%	نسبت اطلاعات موجود به کل اطلاعات	استفاده از منابع اطلاعاتی بیشتر و دقیق تر پروژه های در حال ساخت	سرمایه اطلاعاتی	
	مدیر بازاریابی و فروش	مشارکت با شرکت های هم هدف جذب نیرو های متخصص محلی و استفاده از مهاجران ایرانی	10	3	تعداد نیرو های فعال	توسعه کارهای تیمی از جمله استفاده از شرکت ها و اشخاص حقیقی و محلی جهت معرفی و ارائه محصولات	سرمایه سازمانی	



نمونه BSC

اهداف استراتژیک

مسئول اقدام	اقدامات و ابتکارات اجرایی	کارت امتیازی متوازن (BSC)			نقشه استراتژی	
		هدف عملیاتی (۱۳۹۳)	وضع موجود (۱۳۸۷)	معیار (شاخص)	اهداف استراتژیک	مضامین
مدیریت کنترل تولید	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد حساسیت کاهش ضایعات در کارکنان - استفاده از سیستم قیمت تمام شده - افزایش راندمان تولید - توسعه تفکر اقتصادی - بهینه سازی و صرفه جویی در هزینه های جاری 	۴/۹ درصد	۳ درصد	نسبت سود به فروش	کاهش قیمت تمام شده محصولات	<div>بهره وری</div> <div>مالی</div>
		۸۵ درصد	۶۰ درصد	افزایش میزان قابلیت اطمینان (Reliability)	استفاده بهینه از دارائی ها	
		۱/۹۴	۱ درصد	نسبت سود به دارایی ها	کاهش موجودی کالا	
مدیریت مالی	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد تسهیلات برای دسترسی آبی به اطلاعات - بهینه سازی و صرفه جویی در هزینه های جاری - تامین سرمایه در گردش - اخذ تسهیلات مالی بانکی - بهبود و ارتقاء فرآیند سیستم تضمین کیفیت - بهبود و ارتقاء فرآیند مدیریت قابلیت اعتماد IEC - بهبود و ارتقاء فرآیند کاهش ضایعات و مرجوعی محصولات 	۱۷ درصد	۵ درصد	نسبت سود به سرمایه	مدیریت منابع مالی	
		۲۰	۳	سودآوری (سود خالص به فروش)	مدیریت بهینه سهام	
		کاهش ۱۰ درصد در هر سال	در دست مطالعه	کنترل ریسک		
مدیریت مالی	<ul style="list-style-type: none"> - حذف سهام شرکتهای زیانده - افزایش سرمایهگذاری در شرکتهای پربازده و زودبازده - کنترل و کاهش هزینهها - افزایش بهره وری - حداکثر سرمایهگذاری در یک محصول ۲۵٪ - حداکثر سرمایهگذاری در یک شرکت ۶۰٪ - حداقل ریسک تجاری محصولات (عرضه و تقاضا) - حداقل ریسک انحصاری (monopole) 	۹۵۵۷۴۰۰۰ تن	۲۷۱۰۰۰۰۰ تن	تن در سال	افزایش تولید	رشد
		۲۳۷ هزار	۱۰۲ هزار	میزان فروش	افزایش فروش	
		۵۱ درصد	۲۲/۷ درصد	نسبت سرمایه گذاری شرکا در شرکتها به سرمایه گذاری NPC در شرکتها	جذب و توسعه مشارکتهای داخلی و خارجی	
PCC	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود فرآیند صادرات کالا - ایجاد تسهیلات مناسب در بازارهای هدف - کاهش نگهداری موجودی در انبار 					
NPCI و مدیریت مالی	<ul style="list-style-type: none"> - انجام مذاکرات بین المللی و داخلی به منظور تشویق سرمایه گذاران بخش خصوصی - اجرای اهداف سازمانی NPCI (پیوست ۱) 					

* مبنای محاسبه قابلیت اطمینان در بازه زمانی یک ماهه و از فرمول عمومی $R = e^{-\lambda t}$ محاسبه می گردد. $\lambda = 1/MTTF$ که $MTTF$ فاصله بین دو shut down واحد می باشد.

نمونه BSC



mohamadrezanouri2021

اهداف استراتژیک

مسئول اقدام	اقدامات و ابتکارات اجرایی	کارت امتیازی متوازن (BSC)			نقشه استراتژی	
		هدف عملیاتی (۱۳۹۳)	وضع موجود (۱۳۸۷)	معیار (شاخص)	اهداف استراتژیک	مضامین
شرکت بازرگانی پتروشیمی	<ul style="list-style-type: none"> - حضور مؤثر در بازارهای جهانی - یکپارچگی سیستم فروش و ایجاد قیمت رقابتی 	۳/۴۵ درصد	۲/۱۴ درصد	نسبت فروش NPC به کل فروش صنعت پتروشیمی جهان	افزایش سهم از بازار محصولات عمده پتروشیمیایی جهان	مشتری
	<ul style="list-style-type: none"> - نهادینه نمودن تفکر مشتری مداری - تعمیق ارتباط دوسویه با مشتریان - بهبود کیفیت و بسته‌بندی - ارائه بهتر خدمات قبل و پس از فروش - قیمت رقابتی - برگزاری جلسات میهمانی دوره ای با مشتریان - مدیریت زنجیره تأمین 	۹۰ درصد	۵۶ درصد	میزان رضایتمندی	افزایش رضایتمندی	
	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده بهینه از نیروهای مجرب و توانمند - تقویت امکانات لجستیکی - اصلاح سیستم بروکراسی در نظام مالی 	۲ روز	۷ روز	زمان تحویل کالا	کاهش زمان تحویل کالا	
	<ul style="list-style-type: none"> - تولید و ارائه محصولات متناسب با نیاز مشتریان - مطلوبیت در عرضه (کیفیت، بسته‌بندی و...) و خدمات - نهادینه نمودن تفکر مشتری مداری 	۲۰ مورد	۵۶ مورد	تعداد شکایات مشتریان	کاهش شکایات مشتریان	
	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از دستورالعمل واحد برای رسیدگی به شکایات خریداران - دریافت شکایات از طرق مختلف و اینترنت و... - مکانیزه نمودن فرآیند رسیدگی به شکایات 	۱۰ روز	۲۰ روز	زمان پاسخگویی به شکایات	کاهش زمان پاسخگویی به شکایات	



نمونه BSC

اهداف استراتژیک

نقشه استراتژی		کارت امتیازی متوازن (BSC)				
مضامین		اهداف استراتژیک	معیار (شاخص)	وضع موجود (۱۳۸۷)	هدف کمی (۱۳۹۳)	اقدامات و ابتکارات اجرایی
		افزایش بهره‌برداری از ظرفیت‌های نصب شده	نسبت تولید به ظرفیت نصب شده	۷۰ درصد	۹۰ درصد	- اشاعه آگاهی از قیمت تمام شده - توسعه تفکر اقتصادی - رفع مشکلات و نگرانی‌های تولید - مهندسی مجدد فرآیندهای تولید
		ایجاد ظرفیت‌های جدید	تن در سال در دوره	۴۲۱۹۳۰۰۰ تن	۹۸۸۷۰۰۰۰ تن	- اجرای ۴۶ طرح در قالب برنامه پنجساله پنجم با ظرفیت ۵۰ میلیون تن (پیوست ۲) - اتمام اجرای طرح‌های برنامه پنجساله چهارم با ظرفیت ۱۹/۵ میلیون تن (پیوست ۳) - استقرار سیستم مدیریت پروژه
		ارتقاء مدیریت تجهیزات و تکنولوژیها	درصد افزایش میزان کلی اثربخشی تجهیزات (OEE)	۵۲ درصد	۹۴ درصد	- اجرای مدیریت یکپارچه تعمیرات - مکانیزه نمودن تعمیرات - استفاده بهینه از نیروهای مجرب
فرآیندهای مدیریت عملیات		تقویت مدیریت زنجیره تامین و توزیع	درصد عدم تامین خوراک	۱۲/۳ درصد	۳۹ درصد	- رفع معضل کمبود خوراک
			درصد کاهش تولید ناشی از عدم تامین قطعات یدکی و مواد مصرفی	۰/۳۴ درصد	۰/۱ درصد	- تامین به موقع قطعات
			درصد کاهش عدم موارد فروش و توزیع محصولات	۴/۲ درصد	۱ درصد	- واردات خوراک مورد نیاز
		کاهش درصد اتلاف انرژی	درصد اتلاف انرژی نسبت به طراحی	۳۲ درصد	۲ درصد	- استفاده از تجهیزات، تکنولوژی‌های نوین - بهینه از منابع
		کاهش ضایعات	درصد ضایعات	۰/۳۴ درصد	۰/۱ درصد	- اشاعه آگاهی از قیمت تمام شده - ایجاد حساسیت کاهش ضایعات در کارکنان - توسعه تفکر اقتصادی
		افزایش بهره‌وری با اصلاح الگوی مصرف	TFP	۰/۴۳	۱/۲	- نهادینه نمودن فرهنگ بهره‌وری - اصلاح نظام تولید آمار - اجرای برنامه های اصلاح الگوی مصرف (پیوست ۴)
		تکمیل به موقع طرح‌های پتروشیمی	نسبت زمان برنامه اولیه به زمان واقعی تکمیل طرح	۷۰ درصد	۸۵ درصد (از زمان فعال شدن طرح پس از تامین منابع مالی)	- طرح‌ریزی نظام جامع مدیریت پروژه - توسعه تفکر اقتصادی - استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند - تامین به موقع قطعات - بالا بردن بهره وری پیمانکاران و مشاوران



نمونه BSC

اهداف استراتژیک

مسئول اقدام	اقدامات و ابتکارات اجرایی	کارت امتیازی متوازن (BSC)			نقشه استراتژی	
		هدف کمی (۱۳۹۳)	وضع موجود (۱۳۸۷)	معیار (شاخص)	اهداف استراتژیک	مضامین
شرکت بازرگانی پتروشیمی	در بخش صادرات: - توسعه دفاتر شرکتها و نمایندگیها - تقویت امکانات لجستیکی - مونیتورینگ رفتار رقبا - فروش با ارز محلی - تقویت خدمات قبل و پس از فروش - اجرای پروژه CRM در بخش داخلی: - عرضه در بورس - تقویت خدمات قبل و پس از فروش - اجرای پروژه CRM - تولید گریدهای ویژه بنا به نیاز مشتری - تقویت امکانات لجستیکی	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تعداد مشتریان جدید در طی دوره به تعداد مشتریان موجود	جذب مشتریان جدید	فرآیندهای مدیریت مشتری
		۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	درصد مشتریان اول دوره که تا پایان دوره باقی میمانند	نگهداری مشتریان	
		صادرات: ۳۷/۲ میلیون تن فروش داخلی: ۲۶/۷ میلیون تن	صادرات: ۱۱ میلیون تن فروش داخلی: ۶/۶ میلیون تن	حجم فروش به مشتریان موجود	توسعه حجم کار با مشتریان	
پژوهش و فناوری	- استقرار نظام مدیریت تکنولوژی - الگوبرداری فرآیند کسب تکنولوژی - توانمندسازی واحد فنی - استفاده از نخبگان و اندیشمندان - تعامل مثبت و سازنده با دانشگاهها و مراکز پژوهشی معتبر - ارتقاء فرهنگ مستندسازی - توسعه مشارکتهای پژوهشی - ارتقاء فرآیندهای پژوهش - مدیریت یکپارچه انتقال فناوری - توسعه تفکر اقتصادی - استقرار مدیریت علمی - توسعه کارهای تیمی	۱۰ مورد	۱	تعداد اختراعات ثبت شده در مراجع بین المللی	خلق دانش	فرآیندهای نوآوری
		۵ مورد	۰	تعداد فناوری های خلق ، تجاری و صنعتی شده	خلق فن آوری پیشرفته	
کانون تفکر	- اشاعه تفکر سیستمی - نهادینه کردن نگرش علمی به مدیریت - نهادینه کردن ارتباطات علمی - استفاده بهینه از نیروهای مجرب	۴۴	۳	تعداد راهبردها و سندهای اجرایی کاربردی شده	حل مشکلات کلیدی صنعت پتروشیمی با تکیه بر خرد جمعی و روش های علمی	
		۱۱۹	۱۴	تعداد راهکارها و برنامه های اجرایی		



نمونه BSC

اهداف استراتژیک

نقشه استراتژی		کارت امتیازی متوازن (BSC)			مضامین	فرآیندهای اجتماعی و قانونی
اهداف استراتژیک	معیار (شاخص)	وضع موجود (۱۳۸۷)	هدف کمی (۱۳۹۳)	اقدامات و ابتکارات اجرایی		
حفظ و ارتقاء کیفیت سطح سلامت شغلی کارکنان	تعداد بیماری های شغلی در هر سال به ازاء یک میلیون ساعت کاری	۰/۴۳	۰/۱	تهیه، تدوین و بروزآوری استانداردهای HSE		
	تعداد بیماریهای شغلی متلف وقت در هر سال به ازاء یک میلیون ساعت کاری	۰/۲۶	۰/۰۵	نظارت بر اعمال و اجرای الزامات و استانداردهای HSE در شرکت‌های تابعه در مراحل طراحی و بهره‌برداری		
	تعداد موارد بیماریهای شغلی در سال	۵۲	۵	ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت، ایمنی و محیط زیست		
کاهش حجم و بار آلودگی پسابها	حجم پساب تولید شده به تن محصول تولید شده (نرمال متر مکعب)	۱/۰۵	۰/۸۲	ارتقاء کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی		
	میزان COD خروجی	در دست مطالعه	۱۰۰ PPM	افزایش تعداد مراکز درمانی و بیمارستان‌ها و استفاده از کادر مجرب و متخصص		
کاهش انتشار آلاینده های اتمسفری	مجموع وزن منتشر شده ۵ آلاینده VOC,PM,Sox,NOx,CO بر حسب کیلو گرم به ازاء هر تن محصول	۲/۰۵	کاهش ۵ درصد	برگزاری آموزش‌های تخصصی و عمومی		
کاهش مقدار پسماندهای تولید شده	کیلوگرم وزن پسماندهای تولید شده به تن محصول	۲۵/۴۱	کاهش ۱۵ درصد	بکارگیری تکنولوژی‌ها و فناوری‌های نوین سازگار با HSE		
کاهش انتشار گازهای گلخانه ای	وزن معادل CO۲ گازهای گلخانه ای به تن محصول	۰/۵۱	کاهش ۱۰ درصد	تعامل با سازمان‌ها و مراکز معتبر بین‌المللی جهت پایش شاخص‌ها (Benchmarking)		
کاهش حوادث	نرخ فوت در اثر حادثه (تعداد نفرات فوت شده به ازاء هر ۱۰۰ میلیون نفر ساعت کارکرد)	۴/۴۸	۳	تهیه و تدوین نرم‌افزارها و بروزآوری نتایج پایش‌ها به صورت Online		
	ضریب تکرار حادثه (تعداد حوادث متلف شده*۱۰۰۰۰۰۰ تقسیم بر ساعت کارکرد کارکنان)	۰/۵۵	۰/۲۵	نصب سیستم پایش و استفاده از سیستم‌های پایش و مانیتورینگ مداوم		
	ضریب شدت حادثه (تعداد روزهای متلف شده*۱۰۰۰۰۰۰ تقسیم بر ساعت کارکرد کارکنان)	۳۸۷/۲۵	۱۰۰	استقرار سامانه های مدیریت جهانی - استفاده از نیروی انسانی توانمند		
مسئول اقدام						



نمونه BSC

اهداف استراتژیک

نقشه استراتژی		کارت امتیازی متوازن (BSC)			مضامین	رشد و یادگیری	سرمایه های سازمانی
اهداف استراتژیک	معیار (شاخص)	وضع موجود (۱۳۸۷)	هدف کمی (۱۳۹۳)	اقدامات و ابتکارات اجرایی			
استقرار نظام یادگیری	کاهش سلسله مراتب سازمانی افزایش فرهنگ موقت سبک های یادگیری (افزایش سبک تطابق دهنده)	۷۰ درصد	۵۰ درصد	- تلاش در جهت استقرار دیسپلین سازمانهای یادگیرنده - استقرار سیستمهای نوین مدیریت - نهادینه شدن فرهنگ کار تیمی	مدیریت اداری و آموزش		
		۶۱ درصد	۷۰ درصد	- طرحریزی و استقرار نظام جانشینپروری مدیران توانمند - اتصال چبران خدمات به عملکرد			
		۴۵ درصد	۷۰ درصد				
۱۲/۵ درصد	۷۵ درصد						
۶۱ درصد	۹۰ درصد						
اصلاح ترکیب هرم تحصیلی	نسبت کارکنان موجود به نمودار مصوب در مقطع تحصیلی زیر دیپلم نسبت کارکنان موجود به نمودار مصوب در مقطع تحصیلی دیپلم نسبت کارکنان موجود به نمودار مصوب در مقطع تحصیلی فوق دیپلم نسبت کارکنان موجود به نمودار مصوب در مقطع تحصیلی لیسانس و بالاتر	۱۲/۲ درصد	۷ درصد	- غنی سازی مشاغل - حفظ و نگهداری نیروهای متخصص			
		۲۲/۶ درصد	۳۱ درصد				
		۱۰ درصد	۱۲ درصد				
		۲۴/۲ درصد	۵۰ درصد				
ارتقاء تعالی منابع انسانی	امتیاز ارزیابی	۲۶۲	۵۵۰	- ارزیابی و اجرای فرصت های بهبود			
استقرار مدل تعالی سازمانی	امتیاز ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی	در دست مطالعه	افزایش ۱۰ درصد در هر سال	- اشاعه تفکر سیستمی - نهادینه کردن نگرش علمی به مدیریت - نهادینه کردن ارتباطات علمی - توسعه تفکر اقتصادی - توسعه کارهای تیمی - توسعه تفکر مشتری مداری - نهادینه نمودن مدیریت مشارکتی	مدیریت تعالی سازمانی		
توسعه کارهای تیمی	تعداد گروه های کاری	۳۵ گروه	۵۶ گروه				
شناسایی، برقراری تعامل دوجانبه و سازماندهی خبرگان، متخصصان و صاحب نظران	تعداد افراد همکار	۵۰	۵۰۰		کانون تفکر		
بهینه سازی ساختار سازمانی	نسبت نمودار سازمانی بازنگری شده به کل نمودار سازمانی	در دست مطالعه		- توسعه ساختار سازمانی متناسب با فعالیت های شرکت	امور سازمانی		
ارتقاء سامانه های مدیریتی	درصد اجرای مدیریت سیستمی	۱۰ درصد	۶۰ درصد	- استقرار سامانه های مدیریت نوین	بهره وری		

نمونه BSC



mohamadrezanouri2021

اهداف استراتژیک

نقشه استراتژی		کارت امتیازی متوازن (BSC)			اقدامات و ابتکارات اجرایی		مسئول اقدام	
مضامین		اهداف استراتژیک	معیار(شاخص)	وضع موجود (۱۳۸۷)	هدف کمی (۱۳۹۳)			
سرمایه های انسانی رشد و یادگیری	تأمین، حفظ و نگهداری منابع انسانی	جبران خدمات شاغلین		طبق مقررات وزارت نفت و دولت		- ایجاد انگیزه در کارکنان - بهبود توانمندی کارکنان - بهبود جبران خدمات	مدیریت اداری و آموزش	
	ارتقاء شایستگی کارکنان	نسبت رفتار بهبود یافته کارکنان به کل کارکنان		در دست مطالعه		- اجرای کامل سنجش اثربخشی تمامی دوره های آموزشی - اجرای پروژه های بهبود (سطح ۳ مدل پاتریک)		
	افزایش سطح رضایت، انگیزش و تعهد	میزان رضایت	۶۵ درصد	۷۴ درصد	- اجرای سرفصل های پرسشنامه رضایت، تعهد و انگیزش - اجرای ارزیابی های منظم			
		میزان انگیزش	۶۰ درصد	۷۲ درصد				
		میزان تعهد	۶۹ درصد	۷۵ درصد				
	استقرار نظام مدیریت دانش	درصد تحقق استقرار مدل مدیریت دانش	۱۰ درصد	۱۰۰ درصد	- اشاعه تفکر سیستمی - نهاد دینه کردن نگرش علمی به مدیریت - نهادهای کردن ارتباطات علمی - توسعه کارهای تیمی - توسعه مستندسازی تجارب			
ارتقاء کرامت انسانی						امتیاز ارزیابی بر اساس مدل کرامت انسانی	در دست مطالعه	افزایش ۱۰ درصد در هر سال
لرثناء بهره وری نیروی انسانی	نسبت ارزش افزوده به کل کارکنان	۶۰۷	۶۶۷	- بهبود تمایل و انگیزه، کارکنان - بهبود شرایط محیط کار	مدیرعامل			
سرمایه های اطلاعاتی	ارتقاء نظام مدیریت فن آوری اطلاعات	پیشرفت برنامه زمانبندی	۸ درصد	۱۰۰ درصد	- توسعه فن آوری اطلاعات - ارتقاء زیرساختها - استفاده از تکنولوژی های پیشرفته - استفاده از نیروی انسانی مجرب	امور سیستم ها		

کارت امتیازی متوازن





mohamadrezanouri2021

Generic Strategy level



قیمت

سهم بازار



۲- **تمایز Differentiation:** تلاش برای ارائه محصولی با کیفیت بالا و ویژگی‌های متمایز با قیمت بالا به بازاری گسترده ((۷۰ درصد کسب و کارهای دنیا)) (خودروهای آلمانی ، Apple ، Cadillac ، سامسونگ ، Tiffany ، Canon ، چرم مشهد ، نوین چرم)



mohamadrezanouri2021

Generic Strategy level



قیمت

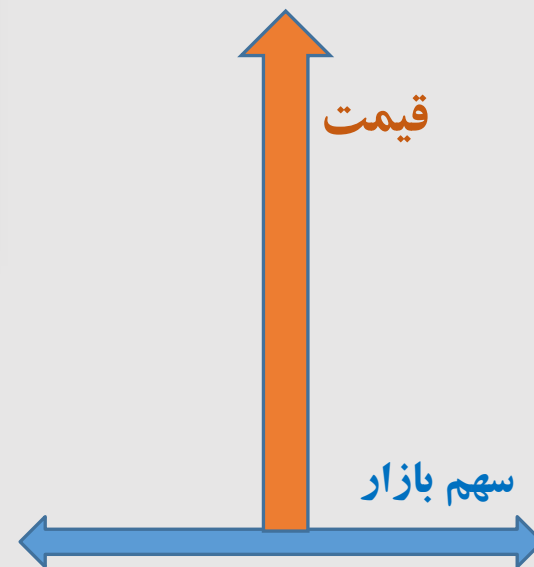
سهم بازار

رهبری هزینه Cost leadership: تلاش برای ارائه محصولی با ویژگیهای قابل قبول یا استاندارد با پایین ترین قیمت ممکن به بازاری بسیار گسترده ((۲۵ درصد کسب و کارهای دنیا)) (Dell ، TOYOTA ، کتابهای کمک آموزشی، شیرین عسل)



mohamadrezanouri2021

Generic Strategy level



تمرکز Focus: تلاش برای ارائه محصولی با کیفیت بسیار بالا و ویژگیهای منحصر به فرد معمولاً با قیمت بسیار بالا به بازاری محدود ((کمتر از ۵ درصد از کسب و کارهای دنیا)) (Aston Martin ، Rolls Royce) ،
Lamborghini ، bugatti ، McLaren ، Ferrari ، Vertu ، Hasselblad ، خودرو تانک رضوانی ، سبک
(مرحوم بیژن پاکزاد)



Generic Strategy level

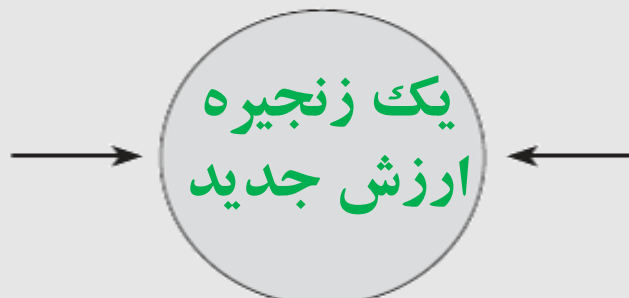


Blue Ocean



کاهش، کم
کدام عوامل باید از
سطح نرمال های صنعت
کاهش یابد

حذف
کدام یک از عوامل باید
از سطح نرمال های
صنعت حذف شود



ایجاد
کدام یک از عوامل باید
ایجاد شود که صنعت
هرگز ارائه نداده است

افزایش، زیاد
کدام یک از عوامل باید
به خوبی بالا تر از نرمال
های صنعت مطرح شود



Generic Strategy level

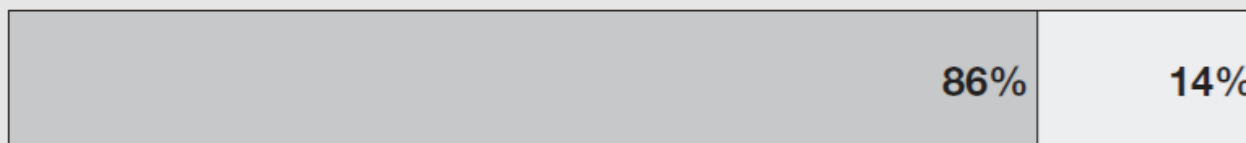


اکیانوس آبی = رهبری هزینه + تمایز

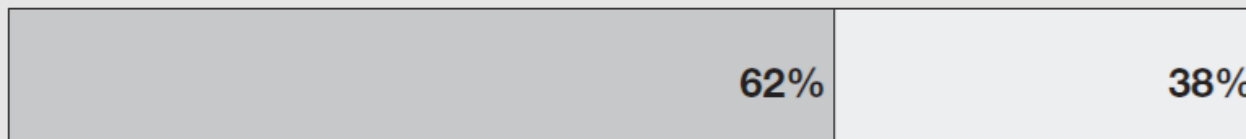


Generic Strategy level

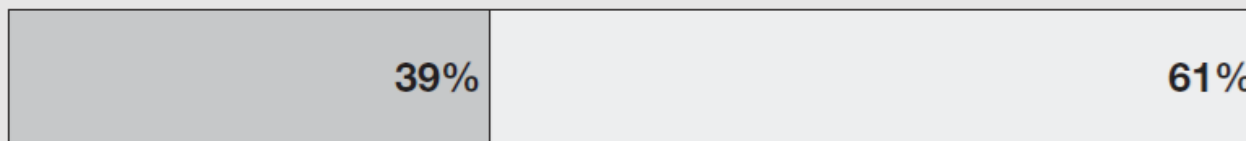
راه اندازی کسب و کار



تاثیر در درآمد (فروش)



تاثیر در سود



راه اندازی در داخل اقیانوس قرمز



راه اندازی برای ایجاد یک اقیانوس آبی

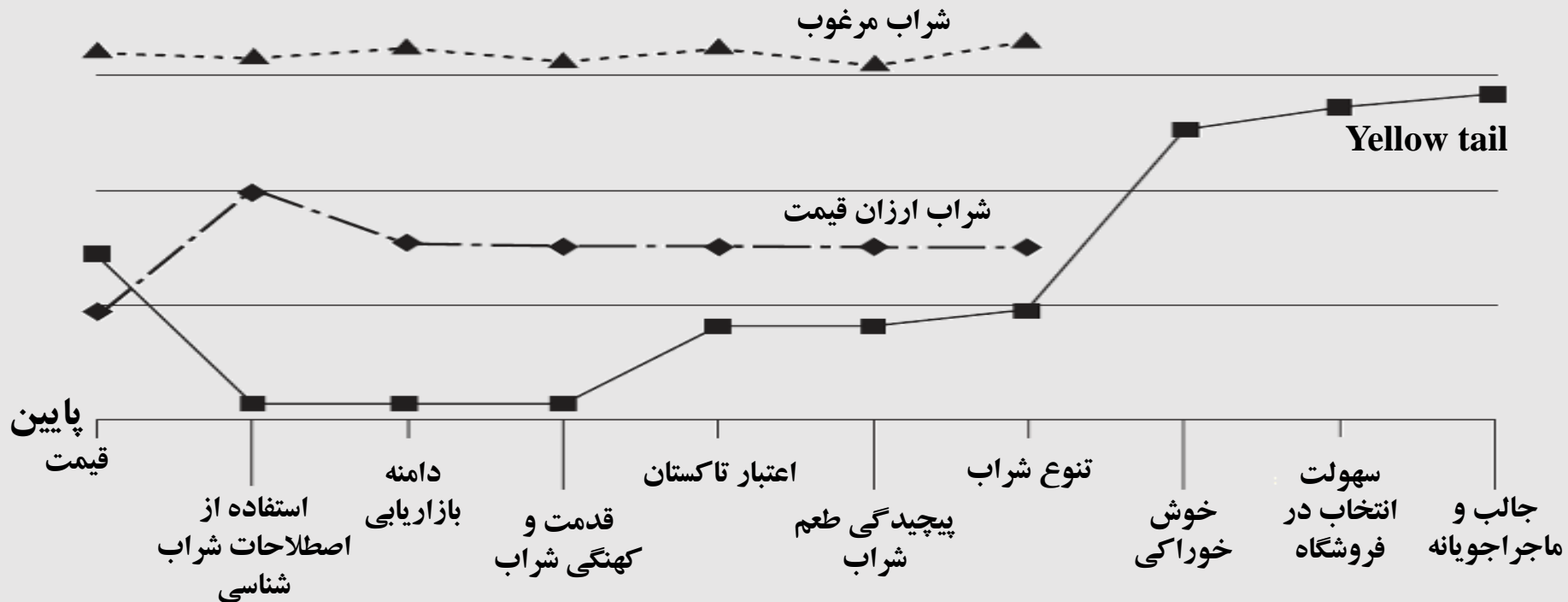
نمونه ای از استراتژی اقیانوس آبی

(معجونی از دل سرزمین ماجراجویانه)



The Strategy Canvas of [yellow tail]

بالا



yellow tail

افزایش

قیمت در برابر نوشیدنی های
ارزان
درگیر کردن خرده فروشی ها

حذف

واژگان تخصصی نوشیدنی و
تمایز
کیفیت براساس کهنگی
بازاریابی پر دامنه با رسانه های
فراگیر

خلق

نوشیدن آسان
سهولت انتخاب
جالب و ماجراجویانه

کاهش

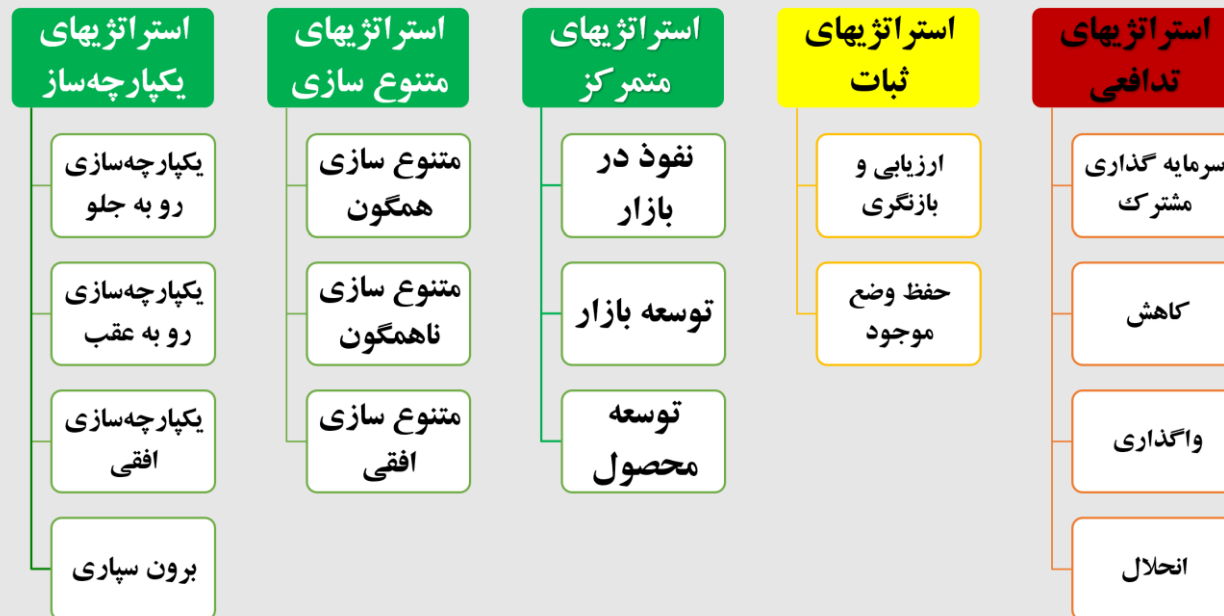
پیچیدگی محصول
تنوع محصول
وجهه تانکستان



Strategic Specific Choice level



corporate level-۱



business level -۲

functional level -۳

سیاست مالی ، خدمات ، برند ، انتخاب کانالهای توزیع ، استفاده از تمام دارایی های سازمانی ، کاهش هزینه فرصت ها



mohamadrezanouri2021

Strategic Specific Choice level



Factory in China راه آهن جمهوری اسلامی ایران



Primus Hotel



سپاس از همراهی شما