

چک لیست مدیریت

مقاله این بخش:

برنامه ریزی استراتژیک
استراتژی خصوصی سازی برای وب سایت ها

چک لیست مدیریت، مجموعه‌ای جامع از پاسخ‌های کاربردی به چالش‌های روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ‌دادن به پرسش‌هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می‌گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه‌ای از نظرات اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که خمیر مایه اصلی این نوشته ها بوده اند.

استراتژیک برنامه ریزی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

این چک لیست ویژه مدیرانی است که برای نخستین مرتبه، در زمینه برنامه ریزی جایگاه استراتژیک و تعیین مسیر سازمانشان اقدام کرده اند. در این چک لیست همچنین چارچوبی عملی ارائه شده است تا بدانیم چگونه از تفکرات استراتژیک موجود در سازمان استفاده کنیم نه اینکه فقط مراحل را مشخص کنیم تا دیگران از آنها تبعیت کنند.

تغییر و تحول، افزایش ابهامات و تنوع انتظارات مشتریان، عواملی هستند که امروزه باعث شده اند تا توان به شکلی مناسب در قبال ریسکی که بقا و موفقیت سازمانها را تهدید می کند، دست به برنامه ریزی زد. برنامه ریزی استراتژیک به شما کمک می کند تا بتوانید آینده خود را مدیریت کنید - اگر شما آینده را مدیریت نکنید، آینده شما را درید مدیریت خود خواهد گرفت.

تعریف

برنامه ریزی استراتژیک به آنچه می پردازد که سازمانها انجام می دهند، مانند اینکه چرا انجام می دهند، چگونه انجام می دهند و در کجا انجام می دهند. کتاب "کسب و کار استراتژی محور" که در سال ۱۹۹۶ توسط کری ناپوک^۱ نوشته شده، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان "مفهومی کامل از کل کسب و کار بیان می کند که دربرگیرنده چارچوب و فرآیندی است که هدایت گر آینده آن است." برنامه ریزی استراتژیک به بررسی تعدادی از پرسش های اساسی به شرح زیر می پردازد:

- اکنون کجا هستید؟
- چگونه به اینجا رسیده اید؟
- در چه کسب و کاری فعالیت می کنید؟
- می خواهید در آینده به کجا برسید؟
- چگونه قصد دارید به آنجا برسید؟

مزایا

- برنامه ریزی استراتژیک، چارچوبی را در قبال موضوعات به شرح زیر در اختیار سازمانها قرار می دهد:
- درک جایگاه سازمان در محیط بازار؛
- حرکت کردن در یک مسیر مشخص با اهداف مشخص؛
- تمرکز بر موضوعات کلیدی همچون کیفیت، بهره وری و رضایت مشتریان؛
- افزایش انگیزه و ارتباطات از طریق سازمان؛
- متحول ساختن سازمان برای دستیابی به نتایج و سودآوری مورد نیاز.

معایب

- ناتوانی در برنامه ریزی، باعث می شود که سازمانها در برابر تهدیدها آسیب پذیر باشند و درهای خود را به روی فرصت ها ببندند. لذا یک طرح استراتژیک باید این گونه باشد:
- منعطف - قابل سازگاری و انطباق با تغییرات (البته تغییرات بیش از حد زیاد می توانند نابودکننده باشند)؛
- پاسخگو - پاسخگو بودن به بازار و شرایط محیطی؛
- خلاق - ایجاد تعهد و فراهم آوردن شرایط لازم برای روی پای خود ایستادن سازمان؛
- چالش برانگیز - البته چالشها باید واقع بینانه باشند تا افراد بتوانند از آنها بهره ببرند؛
- متمرکز - چارچوبی مشخص، شفاف و قابل درک برای همه افراد و مشتریان.

چک لیست اقدام

۱. تمامی مدیران و کارکنان را دخالت دهید
فرآیند برنامه ریزی نباید صرفاً محدود به همکاری مدیران ارشد باشد. تمامی بخش های سازمان باید در این کار شرکت کنند و همه کارکنان باید به اندازه سهامداران مشارکت داشته باشند.

۲. اکنون کجا هستید؟

- عملکرد فعلی را تجزیه و تحلیل کنید تا بفهمید جایگاه فعلی سازمان شما در ارتباط با بازار و صنعتی که در آن فعالیت می کنید، چیست. باید به دنبال پاسخ پرسش های زیر باشید:
- جایگاه فعلی شما نسبت به رقبایان در بازار چیست؟
 - مشتریان چه نظری درباره شما دارند؟
 - سهم شما در بازار چیست؟
 - نقاط قوت و ضعف شما نسبت به رقبایان چیست؟
 - آیا نمودار رشد شما صعودی است یا نزولی؟

۳. چگونه به اینجا رسیده‌اید؟

علل و عواملی را که این وضعیت را برای شما ایجاد کرده‌اند، ارزیابی کنید از جمله:

- چه کار درست (یا غلطی) را برای رسیدن به اینجا انجام داده‌اید؟
- چه کارهایی را به نظر خودتان خوب یا بد انجام داده‌اید؟
- آیا در زمان و مکان مناسب قرار داشته‌اید؟
- موفقیت شما مرهون چه شرایطی در بازار بوده است؟
- آیا موفقیت شما مرهون برنامه ریزی خوب، برنامه ریزی بد یا عدم برنامه ریزی است؟

۴. هویت سازمانی خود را بررسی کنید

سعی کنید با طرح و پیگیری پاسخ‌های این پرسش‌ها، به تصویری روشن دست یابید:

- شما چه نوع افرادی را در اختیار دارید؟
- چه ارزش‌هایی را دنبال می‌کنید؟
- افراد شما دارای چه نقاط قوت و ضعفی هستند؟
- رهبری شما به چه صورت است؟
- روحیه را چگونه معنا می‌کنید؟

ضروری است که به نگرشی متوازن درباره سازمان و نه صرفاً درباره خود دست یابید. فقط به آنچه که خود انتخاب کرده‌اید، بسنده نکنید، سعی کنید نگاهی جامع و مستند داشته باشید و برنامه ریزی آتی خود را بر پایه واقعیت‌ها قرار دهید.

۵. یک تجزیه و تحلیل از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) انجام دهید

یافته‌های خود از مخاطبان بیرونی و داخلی در مراحل ۲ تا ۴ را خلاصه کنید و آنها را در زیر سرفصل‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها قرار دهید.

۶. در چه کسب و کاری فعال هستید؟

ادبیات بازاریابی خود را بررسی کنید. آیا این همان هدفی است که در ایجاد سازمان خود دنبال می‌کردید؟ ببینید تمرکز سازمانتان بر چه بوده است، چرا شما اینجا هستید و باید در اینجا چه کار کنید. معمولاً کسب و کار فعلی شما باید همان چیزی باشد که در اساسنامه شرکتتان آمده است. هرگز نگرشی محدود نداشته باشید به طوری که این امر سبب از دست رفتن فرصت‌ها شود. در عین حال، گستره کارتان را بیش از حد لازم توسعه ندهید زیرا تمرکزتان را از دست خواهید داد.

۷. می‌خواهید به کجا بروید؟

آیا می‌خواهید در همین کسب و کار باقی بمانید؟ می‌خواهید در آینده کجا باشید؟ این امر دربرگیرنده نگرش شما پیرامون اهدافتان در آینده است که اگر بدان‌ها دست یابید، در واقع

نگرش خود را محقق ساخته‌اید. آیا می‌خواهید پای به عرصه‌های نوینی بگذارید؟ چرا؟ آیا کسب و کار اصلی شما همان چیزی است که برای آن اولویت قابل هستید؟ کسب و کار اصلی شما چیست؟ مشخص کردن این امر که قصد دارید در آینده به کجا بروید، به معنای تعیین یک هدف مشخص است که تمامی برنامه ریزی‌ها و تصمیمات شما را شکل می‌دهد. همواره تداخل‌هایی میان بینش و نگرش وجود دارد. تفاوت‌ها هر چه که باشند، این به عهده مدیریت ارشد است که روشن کند کسب و کار سازمان در چه وضعیتی است، سازمان قصد دارد به کجا برود و چگونه می‌خواهد به آنجا برسد.

۸. یک چارچوب زمانی تدوین کنید

معمولاً تحقق نگرش‌های مختلف به زمان بیشتری نسبت به یک دیدگاه خاص نیاز دارد. اگرچه یک سازمان برای تغییر تفکرات و منابع خود به زمان نیاز دارد اما تحقق اهداف نیازمند یک جدول زمانی طولانی‌تر و البته دقیق‌تر است. یک قاعده کلی می‌گوید که تحقق همه نگرش‌ها به ۸ تا ۱۰ سال زمان نیاز دارد. البته برنامه ریزی استراتژیک باید اهدافی را تعیین کند که در عرض دو تا چهار سال قابل حصول باشند.

۹. اهداف خود را تعیین کنید

مسیر و مقصد باید مشخص شده، به دیگران اعلام و بر سر آنها توافق شود. با در نظر گرفتن موضوعات به شرح زیر، اهداف خود را دنبال کنید:

- سودآوری و بازگشت سرمایه؛
- سهم بازار و تحقق اهداف بازاریابی؛
- کیفیت محصولات/ خدمات و خدمات مشتریان؛
- توسعه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛
- مشارکت و تعهد.

اهداف شما می‌تواند دربرگیرنده بخشی یا تمامی موضوعات یاد شده باشد. همچنین آنها ضمن قابل سنجش بودن، باید شما را به سوی تحقق نگرشتان رهنمون سازند.

۱۰. چگونه به آنجا می‌رسید؟

استراتژی‌ها باید نقاط ضعف سازمان‌ها را در نظر گرفته و چارچوبی را برای رفع آنها تدوین کنند. البته تمرکز استراتژی

کتاب "کسب و کار استراتژی محور" که در سال ۱۹۹۶ توسط کری ناپوکا نوشته شده، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان "مفهومی کامل از کل کسب و کار بیان می‌کند که دربرگیرنده چارچوب و فرآیندی است که هدایت‌گر آینده آن است."

بر دنیای بیرون است. همچنین به سطوح مختلف اعطای اختیارات به افراد و همچنین توسعه کارکنان توجه کنید؛ تجهیزات، زمین و سرمایه گذاری لازم برای استفاده بهینه از آنها را محاسبه کرده؛ و سیستم های منعطف کنترلی و اطلاعاتی را ارزیابی کنید تا بتوانید به کمک آنها تصمیمات مناسبی اتخاذ نمایید. ضمناً تجزیه و تحلیل SWOT که در مرحله ۵ بیان شد، مرتبط با شرایط حال و گذشته است. اکنون زمان آن فرا رسیده است که پرسش های زیر را در قبال آینده مد نظر قرار دهید:

در خارج از سازمان:

- در بازارهای امروزی، چه تغییراتی در حال رخ دادن هستند؟
- در تقاضاها و دیدگاه های مشتریان چه تغییراتی رخ داده اند؟
- در چه حوزه هایی از بازار، شما بهترین شانس موفقیت را دارید؟
- چه اتفاقاتی در عرصه فن آوری در حال رخ دادن هستند؟
- مشتریان شما در آینده چه می خواهند؟
- چگونه با رقبای خود مقابله می کنید؟

در داخل سازمان:

- کدام یک از مهارت های کارکنانتان را باید توسعه دهید؟
- چگونه می توانید محصولات و خدمات خویش را توسعه دهید؟
- چگونه می توانید عملکرد خود را برای رفع نیازها و تقاضاهای مشتریانان توسعه دهید؟
- عوامل کلیدی موفقیت شما چه هستند؟
- چگونه می توانید منابع لازم را برای انجام همه این کارها فراهم کنید؟

اطلاعات درباره فرصت ها و تهدیدها هستند.

۲. بسنجید، خود را انطباق دهید و دست به ارزیابی بزنید

هدف غایی یک اقدام استراتژیک، ترکیب محصولات، بازارها و فن آوری هایی است که باعث دستیابی به نتایج مورد نظر برای تحقق نگرش شما می شوند. یک موضوع مهم این است که نزدیک به بازار باشید. این امر به معنای تغییر مستمر سازمان و سنجش دایمی پیشرفت است. سنجش، یک فرآیند کلیدی است که می تواند سطح تغییرات و اصلاحات لازم را نشان دهد و در عین حال باعث انطباق و سازگاری شما با تغییرات تکنولوژیکی و نیروهای فعال در بازار شود. همچنین این امر باعث توانمندی شما برای بهره مندی از فرصت های جدید می شود. طرح های استراتژیک باید طرح هایی توأم با ارزیابی باشند: طرح های ۵ ساله باید هر سه سال یکبار ارزیابی شوند. این امر در مورد طرح های استراتژیک سه ساله، باید هر دو سال یک بار صورت گیرد.

پرسش های مهم

- آیا طرح های استراتژیک دیگر سازمان ها را بررسی کرده اید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا آنها معتبر و باارزش هستند؟
- تا چه میزان محیط بازار یا صنعت خود را می شناسید؟
- چقدر به مشتریانان نزدیک هستید؟

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

۱. پی بردن به استراتژی سازمانی"، جری جانسون ۲ و کوان اسکولز ۳، ۱۹۹۹
 "مدیریت استراتژیک"، آلکس میلر ۴، ۱۹۹۸
 "کسب و کارهای استراتژی مدار: برنامه ریزی استراتژیک گام به گام برای شرکت های کوچک و متوسط" کری ناپوک، ۱۹۹۶

وب سایت:

strategy.html:/www.planware.org تدوین
 استراتژی های کسب و کار

- 2.Gerry Johnson
- 3.Kevan Scholes
- 4.Alex Miller
- 5.George Stalk
- 6.Shiv S. Mathur

"اصل استراتژی، ساختار محصولات و بازارهای یک شرکت نیست بلکه پویایی های رفتار آن است." جرج استالک ۵
 "وظیفه استراتژی کسب و کار، ارزشمندتر ساختن آن کسب و کار از طریق یک مسیر مشخص است: هدف قرار دادن مشتریان سودآور."
 شیواس. ماتور ۶