

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: پایه‌ریزی برنامه راهبردی بلندمدت

مترجمین: نجف قراچورلو، سعید سپهروند

ویراستار ارشد: حمید هاشمی

ویراستار: احد حاجی‌بلند

حروفچینی و صفحه‌آرایی: مجمع دانشجویان اهل قلم دانشگاه‌های استان (مداد)

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: خرداد ۱۳۸۲

اجرا: گروه پژوهشی مهندسی صنایع جهاد دانشگاهی واحد استان آذربایجان شرقی

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه‌ریزی

بهره‌برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

## سرآغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راهها، روشها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راهاندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجری که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را به عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی  
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

| عنوان                                 | فهرست مطالب | صفحه |
|---------------------------------------|-------------|------|
| مقدمه                                 | .....       | ۱    |
| پایه‌ریزی برنامه‌راهبردی بلندمدت      | .....       | ۲    |
| سازماندهی جلسه برنامه‌ریزی راهبردی    | .....       | ۳    |
| اداره جلسه برنامه‌ریزی راهبردی        | .....       | ۱۳   |
| الف) ارزیابی وضعیت فعلی               | .....       | ۱۳   |
| ب) بازتعریف رسالت                     | .....       | ۱۸   |
| ج) تعیین مجدد اهداف بلندمدت           | .....       | ۱۹   |
| د) کمی کردن اهداف بلندمدت             | .....       | ۲۲   |
| ه) ایجاد اهداف مقطعی                  | .....       | ۲۴   |
| و) تفویض مسئولیتها                    | .....       | ۲۷   |
| ز) نظارت بر پیشرفت                    | .....       | ۲۹   |
| نمودار ۱- گزارش پیشرفت برنامه راهبردی | .....       | ۳۱   |

## مقدمه

کتابهای راهنمای کارآفرین مجموعه‌ای به هم پیوسته، شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی در زمینه مشاغل کوچک است. کتاب حاضر، از طریق معرفی شیوه برنامه‌ریزی صحیح، به شما در کنترل کسب‌وکارتان یاری می‌رساند. این کتاب چگونگی برگزاری جلسات، به منظور بهره‌گیری از نظرات و نتیجه‌گیری را معرفی می‌کند، تا بتوانید یک برنامه‌راهردی تنظیم کنید و بدین وسیله، کسب‌وکار خود را کنترل نمایید.

## پایه‌ریزی برنامه راهبردی بلندمدت

در طول مراحل رشد سریع، کارها به آسانی از کنترل خارج می‌شوند. بویژه، اگر معیارهای مناسب برنامه‌ریزی و کنترل تکمیل نگردند. به این دلیل بهره‌گیری از آنچه که به عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی» شناخته شده، مهم است.

برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی است که به وسیله آن، شما و افراد کلیدی سازمان، موقعیت جاری را ارزیابی می‌کنید، رسالت و مأموریت شرکتتان را دوباره تعریف می‌کنید، تصمیم می‌گیرید که می‌خواهید کسب‌وکارتان در سه تا پنج سال آینده به چه شکلی باشد، و سپس دوره انتقال وضعیت خود را از جایی که در حال حاضر هستید به جایی که می‌خواهید باشید، ترسیم می‌کنید.

به طور مشخص، برنامه‌ریزی راهبردی به دنبال شناسایی چگونگی بهره‌گیری از قوت و توانایی‌های شرکت، رفع یا کاهش ضعف‌ها، استفاده مفید از فرصت‌ها، روند و تمایلات پیش آمده و برداشتن گام‌های تدافعی برای کاهش تهدیدات رو به رشد، می‌باشد.



### سازماندهی جلسه برنامه‌ریزی راهبردی

یک جلسه مؤثر برنامه‌ریزی راهبردی، بدون مقدمه و در پایان روز اتفاق نمی‌افتد. چراکه بدون آمادگی مناسب برای واگذاری مسئولیت‌های پیش از جلسه و جمع‌آوری داده‌های مربوط به ارزیابی امور وضعیت شرکت، برنامه‌ریزی راهبردی، ممکن است نتیجه و بازخورد چندانی نداشته باشد و بدتر اینکه، ممکن است موجب تصمیم‌گیری‌های نامناسب شود که اساساً به ضرر شرکت تمام می‌شود. بنابراین، به محض اینکه تاریخ جلسه مشخص شد، آمادگی‌های زیر باید ایجاد شود.

*اداره کردن یک کسب‌وکار، تنها با کنترل‌های مالی، کافی نیست.*  
*«دانیل گری»*

تعیین کنید که چه نوع داده‌هایی برای تجزیه و تحلیل کامل محیط داخلی و خارجی شرکت شما ضروری می‌باشد. جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل این داده‌ها باید حداقل یک ربع قبل از آغاز رسمی جلسه برنامه‌ریزی، شروع شود. حوزه‌های جمع‌آوری داده‌ها، ممکن است شامل موارد ذیل باشد:

- روندهای صنعتی
- دورنماهای اقتصاد محلی یا منطقه‌ای
- دورنماهای اقتصاد ملی
- فشارهای رقابتی جدید
- پیشرفت‌های جدید فناوری
- پیش‌بینی‌های سود و فروش
- اظهاریه‌هایی درباره شرایط مالی شرکت

پیش از جلسه، مسئولیت‌ها را تفویض کنید. مسئولیت‌ها، باید به حوزه‌های جمع‌آوری داده‌های کلیدی تخصیص یابد. سایر مسئولیت‌هایی که می‌توانید تفویض کنید، شامل رونوشت از مدارک، رزرو خدمات و اتاق هتل و غیره می‌باشد.

گروه‌های ویژه‌ای را برای مقابله و آمادگی در برابر برخی مسائل مشکل‌تر تشکیل دهید. البته، لزوم انجام این کار، به موقعیت محیطی شما بستگی خواهد داشت.

برای دستیابی به چشمه جوشان خلاقیت، معمولاً  
بهتر است از محل کسب‌وکار خود دور شوید.  
«نکته ناب»

شخصی را برای هماهنگی گروه انتخاب کنید. یک هماهنگ کننده خوب، راه طولانی گروه را از طریق کاهش زمان صرف شده برای کارهای غیر ضروری، طی می کند. شخصی که انتخاب می کنید، باید بی طرف، سازگار، صبور، شنونده ای عالی بوده و در جهت تأمین نتیجه فعالیت کند.

یک دبیر، انتخاب کنید. برای این کار، شخصی را تعیین کنید که، بتواند آنچه را که گروه درباره اش به تفاهم می رسد، دریافت کرده و یادداشت کند.

آیین نامه ای برای تصمیم سازی تدوین کنید. فرایند تصمیم سازی در طول مسیر؛ خود را تکمیل می کند. این امر، برای جلسات طوفان فکری عالی می باشد ولی، برای جلساتی که مستلزم نتایج ملموس است، چندان مناسب نیست. بنابراین، برای تسریع جلسه برنامه ریزی راهبردی، بهتر است از قبل، برخی قوانین و خطوط راهنما تعیین شوند تا چگونگی برنامه ریزی شما در مورد روند تصمیم سازی روشن شود.

عموماً، این قوانین حول و حوش حفظ گروه‌ها از پراکندگی و تشویق خلاقیت فردی متمرکز خواهند شد، ضمن اینکه، موضوع را به سوی ایجاد نتایج مورد نظر در پایان روز، هدایت می‌کند.

به طور خاص، برخی از خطوط راهنما که ممکن است در نظر بگیرید، شامل موارد زیر می‌باشد:

داده‌های خلاق، مطلوب هستند - پایه و اساس ایجاد حجم زیادی از داده‌های خام خلاقانه، راهکاری است که به عنوان طوفان فکری شناخته شده است. طوفان فکری، فرایندی است که برای غلبه بر فشارهای مخالف در برابر ایجاد توافق یا اندیشه گروهی طراحی شده است. این کار از طریق تمرکز بر ایجاد ایده جدید بین اعضای گروه با درک این امر صورت می‌گیرد که، تمامی ارزیابی‌ها و انتقادهایی که از ایده‌ها می‌شود، به تأخیر خواهد افتاد. به عبارت دیگر، هیچ راه‌حل و موضوعی هر چقدر هم که غیر عادی باشد، فوراً رد نخواهد شد.

*از مضرات رکود و سکون آگاه باشید. تولید داده‌های متنوع خام در کنار دستیابی به شیوه‌ها و راه‌حل‌های گوناگون، فعالیتی معمول است که همه باید برای رسیدن به آن تلاش کنند.*

هماهنگ کننده گروه، در یک جلسه طوفان فکری، مسئله یا موضوع را با عباراتی شفاف و ساده بیان می‌کند. سپس، اعضا تمامی راه‌حل‌های جایگزین را که می‌توانند، برای یک دوره زمانی معین، فهرست می‌کنند، به طوری که، یک ایده آزادانه، ایده بعدی را تقویت کند. البته، گفتن این موضوع، از عمل به آن آسان‌تر است. ولی، در هیچ یک از موارد کسی راه‌حل‌های ارائه شده را رد نمی‌کند.

یکسانی و مطابقت عقیده مطلوب نیست - مردم دوست دارند مقبول واقع شوند، و به عنوان عناصر اصلی تیم و فعال شناخته شوند. اگرچه برآورده شدن چنین آرزوهایی، نقطه شروع بسیار مطلوبی برای ایجاد صلح جهانی خواهد بود، ولی اغلب به راه‌حل‌های خطرناکی منجر می‌گردد که می‌تواند مشکلات تجاری جدی بوجود آورد.

*حتی افراد مثبت و بسیار با استعداد نیز، باید از بحث‌های سلطه‌جویانه احتراز کنند.*

گروه‌هایی که با بهترین نیت و با هدف حذف اختلافات غیرضروری کار می‌کنند، نباید هیجان زده شده و فشارهای اجتماعی غیرضروری را برای متفکران عصیانگر پیش آورند.

مشارکت کلیه اعضا، ضروری است - با توجه به اینکه تصمیمات گروهی، اغلب مؤثرتر و مشتاقانه‌تر از دستورات مقامات بالا اعمال و انجام می‌شود، لازم است تمامی اعضای گروه، احساس کنند جزئی از فرایند تصمیم‌گیری هستند که در آن مشارکت داشته و مؤثر هستند (این، قسمتی از کار سخت هماهنگ‌کننده گروه خواهد بود). حتی زمانی که داده‌های ابزاری اعضا برای اجرا و تکمیل در توسعه کار، فراموش شده و نادیده گرفته شود، تصمیم راهکاری بالاتر، ممکن است بی‌نتیجه بماند.

خودخواهی‌های سلطه‌گرانه ضروری نیست - گروه‌ها، از اشخاص تشکیل شده‌اند که نه تنها اطلاعات و نقطه نظرات مختلفی دارند بلکه، تمایل دارند نقش‌های متفاوتی را در گروه به عهده بگیرند. اغلب یک یا چند نفر از این شخصیت‌ها، رهبری را بر عهده می‌گیرند و علی‌رغم حضور هماهنگ‌کننده مشخص شده، در بحث گروهی، استیلا و نفوذ دارند. اما از این کار باید جلوگیری کرد. به ویژه، اگر فرد مسلط از توانایی مورد نظر برخوردار نباشد. حتی افراد مدعی استعداد فراوان، باید از تسلط بر بحث‌ها، خودداری کنند.

حتی افراد مدعی استعداد فراوان، باید از تسلط بر بحث‌ها، خودداری کنند.

نتایج آمرانه هستند - حتی متبحرترین افراد گروه، ممکن است در مقایسه با یک فرد مجری، از زمان به طور ناکارآمد استفاده کنند. اقدام سریع و قطعی در مقابله با بحران، به ندرت به عنوان شاخصه تصمیم‌گیرندگان گروهی شناخته می‌شود. بنابراین، برای حفظ و تداوم جلسه برنامه‌ریزی راهبردی، هماهنگ‌کننده گروه، بایستی موضوعاتی که نیاز به بحث جدی ندارند را با مشارکت تمامی اعضاء گروه، جدا کرده و کنار بگذارند.

#### اگر گروه شما مذاکرات خود را به تعویق بیندازد، چه باید کرد؟

اگر گروه شما، مذاکرات خود را به تعویق بیندازد، ممکن است بخواهید تکنیک گروه مجازی را به کار بگیرید. در تکنیک گروه مجازی، کلیه اعضای گروه به طور فیزیکی حاضرند اما، مستقل از یکدیگر کار می‌کنند. ابتدا هماهنگ‌کننده به وضوح مسئله را بیان می‌کند، سپس، هر یک از افراد نظر خود را در رابطه با مسئله می‌نویسد و در عین حال، ارتباطات بین اشخاص در کمترین حد ممکن نگهداشته می‌شود (طوفان فکری یا مذاکره مجاز نیست). سپس، اعضا ایده‌های خود را همزمان آماده می‌کنند. هر ایده به فهرست نهایی که به وسیله دبیر

جلسه تهیه می‌شود، اضافه می‌گردد. وقتی کلیه ایده‌های اولیه انتخاب شد، هر عضو، به طور مستقل در سکوت ایده‌ها را اولویت‌بندی می‌کند. تصمیم نهایی با انتخاب ایده‌ای که بالاترین رأی را دارد، صورت می‌گیرد. ویژگی‌های جالب سه یا چهار راه حل برتر نیز، ممکن است بعداً بر تصمیم‌گیری کلی اثرگذار باشد.

تجهیزات مورد نیاز را از قبل آماده کنید. در حالت عادی، برای حل مسئله، ضروری است ویژگی‌های مختلف آن فهرست گردد. در مرحله بعد، فهرست را مرتب کنید، تا حوزه‌هایی را که پذیرای راه‌حل‌ها می‌باشند، شناسایی کنید. برای کمک به این فرایند، شما وسایل ارتباطی و سازماندهی‌کننده همانند نمودارهای فیلیپ، کاغذهایی با اندازه بزرگ، وایت‌برد، ماژیک، پروژکتور، اورهد و نوارچسب یا پونز، برای چسباندن و محکم کردن کاغذهای نمودار بر روی دیوارهای اتاق یا محل مورد نظر، نیاز خواهید داشت.

**جلسه برنامه‌ریزی راهبردی، معمولاً بیش از دو روز، طول می‌کشد (و شاید یک هفته).**



برای برنامه‌ راهبردی، دستور جلسه‌ای که به راحتی قابل پیگیری باشد، آماده کنید. یک جلسه‌ برنامه‌ریزی راهبردی، معمولاً بیشتر از دو روز طول می‌کشد (و شاید یک هفته). علاوه بر بندهای مشخص شده‌ زیر، دستور جلسه باید شامل زمان‌هایی برای استراحت و پذیرایی نیز باشد.

## روز اول

- سخنرانی افتتاحیه
- مروری بر دستور جلسه
- مرور بررسی کامل محیط بیرونی و درونی
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOTs)
- بازنویسی بیان رسالت
- تعیین اهداف بلندمدت شرکت
- کمی کردن اهداف بلندمدت

## روز دوم

- تعیین اهداف تاکتیکی، برای پشتیبانی اهداف بلندمدت
- اولویت‌بندی اهداف، تفویض مسئولیت‌ها و تعیین تاریخ‌های مشخص برای انجام کار
- بحث در رابطه با برنامه‌ راهبردی
- سخنرانی پایانی
- پذیرایی (اختیاری)

دست‌یابی به هدف‌ها، اغلب بیشتر از مدت برنامه‌ریزی شده  
اولیه طول می‌کشد.

«نکته مؤثر»

## اداره جلسه برنامه‌ریزی راهبردی

جلسه برنامه‌ریزی راهبردی باید به جزئیات هر کدام از هفت

حوزه اساسی زیر پردازد:

### الف - ارزیابی وضعیت فعلی

جلسه برنامه‌ریزی راهبردی با افرادی شروع می‌شود که عضو

گروه برنامه‌ریزی هستند و به تمامی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر

شرکت شما چه در گذشته و چه حال و آینده اشراف کافی دارند. این

امر به این معناست که شما باید نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و

تهدیدهایی که در موفقیت یا شکست کسب‌وکار شما نقش خواهند

داشت را، شناسایی کنید.

### شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف

۱- به چگونگی عملکرد شرکستان توجه کنید. عواملی نظیر

موقعیت مکانی، تسهیلات، تجهیزات، کارآیی پردازش سفارشات و

تمامی کارهایی که جزئی از کسب‌وکار شما هستند را، در نظر بگیرید.

سؤالاتی مانند: آیا تجهیزات ما به روز است؟ آیا می‌توانیم سفارشات را

طبق قول اولیه به موقع تحویل دهیم؟ را پرسید.

مجمع، وقتی ضروری است که، شما نمی‌خواهید کاری انجام دهید.

«جان کنت گالبرایت»

۲- به موقعیت مالی‌تان توجه کنید. عواملی مانند روش دفترداری، وجوه در گردش، درآمد فروش و سود را در نظر بگیرید. سؤالاتی مانند: آیا ما اطلاعات جاری کافی از سیستم دفترداری خود دریافت می‌کنیم که نشان‌دهنده موقعیت ما باشد؟ آیا وجوه در گردش صورت حساب‌ها و دستمزدهایمان را تأمین می‌کند؟ را پرسید.

مزایا و معایب بکارگیری تصمیم‌گیری گروهی در موقعیت‌های مختلف، ارزش متفاوتی در برابر هم ایجاد می‌کند. البته حقیقت این است که، تصمیمات گروهی صحیح‌تر و خلاق‌تر از تصمیمات انفرادی هستند.

«نکته مؤثر»

۳- به کارکنان خود دقت کنید. عواملی نظیر میزان ترک خدمت کارکنان، سوابق عملکرد فروش و خدمات مشتری را در نظر بگیرید.

تعیین کنید که، در کجا افراد به صورت انفرادی مؤثرتر هستند؛ توسعه محصول و بسته‌بندی، فروش و رابطه با مشتری، معامله با افراد حرفه‌ای، طراحی فنی و یا نحوه برخورد با ایده‌های جدید. سؤالاتی مانند: آیا کارکنان ما، از شغل خود راضی و خوشحال هستند؟ آیا تمایل به انجام کسب‌وکار با کارکنان فروش و پشتیبانی از مستخدمین داریم؟ را، بپرسید.

مثال: نقاط قوت و ضعف ناوایی گل گندم - مثال زیر، نقاط قوت و ضعف کارخانه‌ای را نشان می‌دهد که در فرآوری محصولات تازه از آرد گندم، برای مشتریان خرده‌فروش محلی و عمده‌فروشان تخصص دارد.

کلید برنامه‌ریزی راهبردی موفق، در پند زیر مستتر می‌باشد:  
 وقتی که شما زیر بار خطر کسب‌وکار جدید می‌روید و یا حوزه‌جدیدی را گسترش می‌دهید، باید کوچک شروع کنید و بزرگ فکر کنید و در فرایند برنامه‌ریزی هر لحظه از خودتان بپرسید، بازار من کیست، چه چیزی می‌توانم به آنها بفروشم، و چطور می‌توانم آنها را وادار به خرید کنم.  
 «نکته ناب»

### نقاط قوت

- ما به دلیل وجود استانداردهای اختصاصی و تسهیلات و تجهیزات مدرن، بر هر چیزی که تولید می‌کنیم کنترل کیفیت عالی داریم.
- ما سیستم بایگانی اطلاعات منظمی داریم که در پیگیری عملکردمان به ما کمک می‌کند و بنابراین می‌توانیم تصمیمات بهتری اتخاذ کنیم.

### نقاط ضعف

- برخی از کارکنان قسمت پخت نیاز به آموزش بیشتری دارند.
- یک فروشنده دیگر به ارتقا و بهبود کسب‌وکار، کمک خواهد کرد.
- بعضی اوقات، تحویل از موعد مقرر دیرتر است.
- به نظر می‌رسد که بازار نمی‌داند محصولات غله کامل ما از فرآورده‌های آرد سفید سالم‌تر هستند.

### تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها

- ۱- به رقبایمان نگاه کنید. به عواملی مانند موقعیت، سهم بازار، تسهیلات، تجهیزات، خدمات و محصولات آنها توجه کنید. سؤالاتی از این قبیل پرسید:

آیا کیفیت محصولات رقبای ما بالاتر است؟ آیا ما مشتریانمان را به نفع آنها از دست می‌دهیم؟

۲- به شرایط اقتصادی محلی و ملی بنگرید. عواملی نظیر خانه‌سازی، خرده‌فروشی، خودرو، درآمدهای شخصی قابل دسترس، نرخ بیکاری و هر عامل دیگری که ممکن است نشان دهنده تغییر در تقاضای آینده برای محصولات و خدمات شما داشته باشد را در نظر بگیرید. سؤالاتی از این قبیل بپرسید: آیا افزایش بیکاری موجب کاهش درآمدهای فروش ما خواهد شد؟ آیا تأثیر قوانین جدید محلی به ما اجازه توسعه موقعیت فعلی را خواهد داد؟

راز یک کسب‌وکار، دانستن چیزی است که هیچ‌کس دیگر  
آن را نمی‌داند.

«اناسیس»

۳- به روندهای نوظهور دقت کنید. به عواملی مانند فناوری جدید، بازارهای جدید و شیوه و عادات خرج کردن مشتری‌های خود دقت کنید. سؤالاتی از این قبیل بپرسید: چگونه می‌توانیم فناوری‌های جدید را برای اصلاح و بهبود تولیداتمان به کار ببریم؟ چگونه فناوری‌های جدید، محصولات قدیمی ما را منسوخ خواهند کرد؟

**مثال: فرصت‌ها و تهدیدهای نانوایی گل گندم – مثال زیر، برخی از فرصت‌ها و تهدیدهایی که نانوایی گل گندم با آنها روبرو می‌شود را نشان می‌دهد.**

### فرصت‌ها

- نانوایی خوش‌پخت در انتهای خیابان، به محل جدیدی نقل مکان کرده است. امکان دارد بتوانیم برخی از مشتریان قدیمی آنها را جذب کنیم.

### تهدیدها

- افتتاح رستوران جدید با غذای سریع، در نزدیکی محل کار ما، مقدار فروش پیراشکی‌ها را کاهش می‌دهد.
- برداشت بد گندم در دو سال اخیر و ذخیره بسیار پایین گندم، احتمالاً باعث خواهد شد که قیمت آرد سر به فلک بکشد.

### ب – باز تعریف رسالت

دومین قسمت جلسه برنامه‌ریزی، به دنبال تعدیل بیان رسالت یا هدف شرکت، بر اساس دیدگاه‌های جدیدی است که شما و افراد گروهتان



برای آینده دارید. برای تعیین چشم‌اندازهای جدیدتان، راجع به چیزی که برای کسب و کارتان مهم است، تصمیم بگیرید: خدمات خوب، احترام، کیفیت محصول، انصاف، صداقت و تعهد کارکنان و غیره. زمانی که ارزش‌ها و اعتقادات کسب و کار شرکتتان (و نیز خودتان) را شناسایی کردید، همراه با ایده‌های کلیدی که در طول ارزیابی موقعیت فعلی‌تان، استخراج کرده‌اید، می‌توانید چارچوب مفیدی برای بازنویسی رسالت شرکت، ارائه دهید.

کمیت،ه، دقایق را حفظ می‌کند اما، ساعت‌ها را تلف می‌کند.  
«ناشناس»

### ج - تعیین مجدد اهداف بلندمدت

مرحله بعدی جلسه برنامه‌ریزی، انتخاب اهداف بلندمدت جدید شرکت از میان ۸ تا ۱۵ هدف می‌باشد، که این اهداف برای رسیدن سازمان به رشد مطلوب، انتخاب می‌شوند. اهداف بلندمدت شرکت، واقع‌گرایانه، چالش‌برانگیز و قابل حصول هستند، که می‌خواهید شرکتتان در عرض ۳ تا ۵ سال آینده به آن برسد. بیشتر این اهداف احتمالاً نقاط

قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت را همان‌طوری که در اولین قسمت این جلسه فهرست شده‌اند، نشان خواهند داد. این اهداف، برای آسانتر سازی پردازش، اولویت‌بندی، تخصیص منابع و هماهنگی اهداف راهکاری مربوط به آنها، به عنوان نقاط تشکیلاتی و شروع، عمل خواهند کرد. موارد زیر شامل مثال‌هایی از اهداف بلندمدت هستند که ممکن است درباره آنها تصمیم بگیرید:

- هر نیاز مالی، نظیر پیش‌بینی توسط تخمین رشد، را مشخص کنید.
- کناره‌گیری منظم و انتقال مالکیت و کنترل شرکت از صاحبان فعلی به صاحبان بالقوه را برنامه‌ریزی کنید.
- رقبا را شکست دهید.
- تأسیسات و انبارهای جدید بسازید.
- روی گرایش‌های نوظهور سرمایه‌گذاری کنید.
- روی موقعیت محل، محل توقف اتومبیل‌ها و تسهیلات فیزیکی دیگر سرمایه‌گذاری کنید.
- به منظور محافظت در برابر افزایش خرابکاری‌ها، پوشش بیمه را افزایش دهید.

- کیفیت محصولات و خدمات را ارتقاء دهید.
- موجبات تداوم کسب‌وکار را فراهم کنید.
- در محدوده ساختار تشکیلاتی فعلی، با حداکثر کارآیی عمل کنید.
- از ساختارهای قانونی موجود، حداکثر استفاده را ببرید.

*هر نیاز مالی، نظیر پیش‌بینی توسط تخمین رشد، را مشخص کنید.*

- روابط با توزیع کننده یا تأمین کننده مواد اولیه را بهبود بخشید.
- کارآیی، بهره‌وری و ارائه خدمات به مشتری را بهبود بخشید.
- موقعیت مالی را بهبود بخشید.
- ارتباطات درونی را بهبود بخشید.
- روابط کاری، توسعه منابع انسانی و آموزش کارکنان را بهبود بخشید.
- روش‌های جمع‌آوری و تخصیص منابع شرکت را بهبود بخشید.
- روابط عمومی را بهبود بخشید.
- تأثیر تبلیغات و ترفیعات را بهبود بخشید.
- در عرض ۶ ماه، سهم بازار را تا ۱۰ درصد در داخل حوزه افزایش دهید.

- فروش را تا پایان سال، به میزان ۴ درصد افزایش دهید.
- تا پایان سال مالی آینده، فروش را تا ۲۰ درصد، در رستوران و خرده‌فروشی محصولات، افزایش دهید.
- درآمدها را افزایش دهید.
- محل‌های عمده‌فروشی جدید، افتتاح کنید.

#### د) کمی کردن اهداف بلندمدت

بعد از اینکه اهداف درازمدتان مورد موافقت واقع شد، مرحله بعدی جلسه شما، کمی کردن اهدافی است که کلی و مبهم هستند. آنها را از نظر عملی مفهوم‌تر و معنادارتر نمایید. این به معنای ارائه هدفی عمومی و کلی و شرح نتیجه محور خیلی خاص است. در زیر، سه مثال آمده است:

**مثال ۱- هدف فراهم آوردن موجبات تداوم کسب‌وکار را می‌توان به طور**

خیلی مشخص شرح داد:

«ما کسب‌وکارمان را در خرده‌فروشی، با رعایت موارد زیر، تداوم می‌بخشیم: سطح مشتری‌مداری را بالا ببریم، آنچه را که مشتریان می‌خواهند آسانتر در اختیارشان قرار گیرد، قیمت‌های رقابتی مناسب‌تری

ارائه دهیم و کارمندان مان را طوری آموزش دهیم که از برآورده شدن نیاز مشتری، جلب رضایت و علاقه به خرید مجدد او، اطمینان حاصل کنند.»

**مثال ۲-** هدف بهبود موقعیت مالی را می‌توان به طور مشخص تر شرح داد: ما موقعیت مالی شرکت مان را با یافتن راههای افزایش نقدینگی، افزایش قدرت بازپرداخت بدهی و سودآوری تا رسیدن به ارزش های هدفگذاری شده زیر بهبود می‌بخشیم:

تا پایان سال ۸۲، می‌خواهیم به دارایی سرمایه در گردش ..... تومان و ارزش خالص ..... تومان و حاشیه سود پس از کسر مالیات ..... تومان برسیم.

*بعد از اینکه اهداف درازمدت شما اولویت بندی و کمی شدند، آماده ایجاد اهداف مقطعی برای پشتیبانی آنها هستید.*

**مثال ۳-** هدف/افزایش درآمدها را می‌توان به طور مشخص تر شرح داد: ما درآمدها را از طریق ایجاد مشتریان جدید، افزایش فروش به مشتریان موجود، آگاهی از سایر کسب و کارهای مرتبط، افتتاح شعب

جدید، بازاریابی محصولات و خدمات جدید و سرمایه‌گذاری درآمد برای حصول ..... تومان درآمد تا پایان سال ۸۲، افزایش خواهیم داد.

### ه) ایجاد اهداف مقطعی

بعد از اینکه اهداف درازمدت شما اولویت‌بندی و کمی شدند، آماده ایجاد اهداف مقطعی برای پشتیبانی آنها هستید. اهداف مقطعی، اهداف خرد هستند که معمولاً به طور طبیعی کوتاه‌مدت بوده، و با هدف حمایت اهداف یا مقاصد درازمدت، از طریق تعیین چگونگی، زمان و آنچه برای رسیدن به آن اهداف مورد نیاز است، قابل تحقق خواهند بود. اکثر اهداف مقطعی، از فهرست نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ناشی می‌شوند. و علاوه بر آن واقع‌گرایانه‌تر، ویژه‌تر، قابل اندازه‌گیری‌تر، مداوم‌تر و از نظر زمانی محدودتر خواهند بود. برای مثال، اگر هدف بلندمدت شما، افزایش میزان فروش تا ۱۰ درصد در سال آینده باشد، بعضی از اهداف مقطعی که برای رسیدن به این مقصود باید انجام دهید، شامل موارد زیر می‌باشد:

- تغییر آرم شرکت (رفع یک تهدید حقوقی)
- تغییر مضمون بازاریابی یا موضوع تبلیغات (استفاده از یک فرصت)

- تغییر برنامه دستمزد فروشندگان از دستمزد ثابت به متغیر، بر اساس میزان فروش آنها (اصلاح یک نقطه ضعف)
- توسعه و بازاریابی یک خدمت جدید (استفاده از یک فرصت)
- تأکید بر مزیت رقابتی محصولات نانوایی گل گندم در کلیه کالاهای تبلیغی (اصلاح یک نقطه ضعف)

ما این شرکت را برای فصل بعدی اداره نمی‌کنیم. ما نسل بعدی آن را بنا می‌کنیم.  
«ساموئل. سی. جانسون، شرکت اس.سی. جانسون و پسران»

- ایجاد رقابت فروش با محرک‌های معنی‌دار (استفاده از یک فرصت)
- شناسایی بازار فروش خاصی که تا به حال در آن موفق بوده‌اید و توسعه برنامه بازاریابی هدفمند برای نفوذ به آن بازار (سرمایه‌گذاری روی یک نقطه قوت)
- بهبود روابط با مشتری‌های رستوران و ساندویچ فروشی اصلی از طریق افزایش تماس کارکنان (اصلاح یک نقطه ضعف)
- ارائه ساختار قیمت‌گذاری رقابت‌پذیرتر (رفع تهدید رقابتی)
- تولید و بازاریابی یک محصول جدید (استفاده از یک فرصت)

- آموزش مجدد کارکنان فروش و یا تعویض و جایگزینی کارکنان  
ضعیف فروش (اصلاح یک نقطه ضعف)
- اصلاح ترافیک کاری فروشگاه (اصلاح یک نقطه ضعف)

تنها دارایی شرکت میکروسافت، قدرت تخیل کارکنان آن  
است.

«فرد مودی»

مثال ۱: اهداف مقطعی ناوایی گل گندم

در زیر، مثالی درباره برخی از اهداف مقطعی برای غلبه بر نقطه‌ضعف‌ها،  
فرصت‌ها و تهدیدهایی که ناوایی گل گندم با آنها روبروست، آمده است.

#### اهداف مقطعی

- برنامه‌های آموزشی و استانداردهای اجرایی کیفیت را توسعه دهید.
- فروشندگانی را که هم می‌تواند کار فروش را انجام دهد و هم به حساب‌ها رسیدگی کند، استخدام کنید.



- اینکه چرا بعضی اوقات، تحویل کالا، دیرتر از موعد مقرر صورت می‌گیرد را ارزیابی کنید. مشکلات از کجا نشأت می‌گیرند؟ تغییرات لازم را ایجاد کنید.
- برای نشان دادن مزیت‌های رقابتی کل فرآورده‌های غله‌ای گل‌گندم، یک بیانیه تهیه کنید.
- تخفیف ویژه ۱۰٪ (مدارک خرید لازم است)، برای جذب مشتریان قدیمی نانوایی خوش‌پخت در نظر بگیرید.
- پخت پیراشکی را کاهش دهید و در عوض برخی از ساندویچ‌های سالم که پیشنهاد شده است را، جایگزین کنید.
- سعی نمایید با تأمین‌کننده مواد اولیه قراردادی ببندید که قیمت کالای سال آینده، تضمین گردد.

#### و – تفویض مسئولیت‌ها

قبلاً شما اهداف مقطعی هر کدام از مقاصدتان را ایجاد کرده‌اید. حال، نیاز خواهید داشت که این اهداف را اولویت‌بندی کنید، مسئولیت‌ها را معین و تاریخ مورد نظر را تعیین کنید. البته در حین انجام این کارها، در نظر گرفتن دو چیز مهم است:

- ۱- هر هدف چگونه بر درآمدها و هزینه‌های شما و پس از آن، وجوه در گردش ماهیانه و بودجه سالانه تأثیر خواهد گذاشت.
- ۲- هر یک از کارکنان نماینده، فکر می‌کنند تکمیل و دستیابی به یک هدف از پیش تعیین شده چقدر طول خواهد کشید.

*بزرگ بودن، به معنی مورد سوء تفاهم قرار گرفتن است.  
«امرسون»*

واضح است که، هدف بسیار مهم ولی پرهزینه، به ندرت و مطابق با بودجه شما اجرا خواهد شد، یا شاید به طور نامعین نگه داشته شود.

به علاوه، مهم است که در تعیین تاریخ مورد نظر برای انجام کار زیاد عجله نکنید. باید به کسی که مسئولیت به او واگذار شده، اجازه دهید که به گروه اطلاع دهد که کار چه مدت طول خواهد کشید و سپس با دلیل، آن را برای تعیین تاریخ مورد نظر انجام کار، قبول کنید.

به یاد داشته باشید که در اکثر موارد، کارکنان شما قبلاً جدول روزانه کامل و پری دارند و وقت آزاد کمی دارند. اگر به آنها وقت کافی برای رسیدن به اهدافی که به آنها تفویض شده داده نشود، امکان دارد به نظر بیاید که طرح، قابلیت اجرایی ندارد و بی‌فایده است.

### ز - نظارت بر پیشرفت

زمانی که مسئولیت‌ها تفویض شدند، مرحله‌نهایی جلسه برنامه‌ریزی راهبردی، باید بر تکمیل برخی سیستم‌ها، برای تداوم پیشرفت هر کدام از اهداف مقطعی و تأثیر نهایی برنامه‌ریزی راهبردی تمرکز کند.

این امر بدین معناست که شما باید:

- بر روی قالب نگارش برنامه بحث کنید.
- شخصی را برای نوشتن برنامه تعیین کنید.
- تاریخ تکمیل را تعیین کنید.
- تصمیم بگیرید که چه کسی باید نظارت برنامه را به عهده گیرد، تا اگر کسر بودجه یا موقعیت‌های پیش‌بینی مجدد فراهم شود، همه را آگاه سازد.
- تعادل‌ها و کنترل‌های اضافی انجام دهید، تا مطمئن شوید که اکثریت مقاصد انتقادی برنامه راهبردی، طبق جدول تنظیم شده اجرا می‌شوند.

در این زمان، همچنین باید توافق کنید که چگونه نتایج این جلسه را در اختیار دیگر کارکنان سازمانتان قرار دهید. در صفحه بعد یک قالب ممکن و معقول برای سازماندهی نسخه کتبی برنامه راهبردی شما وجود دارد.

کلید موفقیت سونی، در قسمتی از کسب‌وکار، دانش و فناوری مربوط به آن موضوع، این است که هرگز از دیگران پیروی نکرده است.  
«ماسارو ایوکا، موسس سونی»

### ۱- جلد

۲- فهرست مندرجات (فهرست تمامی اهداف بلندمدت شرکت)

۳- بیان رسالت

۴- گزارش‌های پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی، که تمامی اهداف راهکاری را برای هر یک از اهداف بلندمدت شرکت نشان دهد (به صفحه ۳۱ رجوع کنید).

۵- گزارش وضعیت مقاصد مجزا

### بکارگیری گزارش پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی

طراحی یک کاربرگ مشابه به «کاربرگ برنامه‌ریز پروژه» در کتاب راهنمای شماره ۸ می‌تواند به شما در سازماندهی نتایج جلسه برنامه‌ریزی راهبردی کمک کند. کاربرگ مذکور، در پایان این کتاب راهنما نشان داده شده است.

مدیریت از طریق اهداف، زمانی به کار می‌آید که اهداف را بشناسید. نود درصد مواقع، شما اهداف را نمی‌شناسید.  
«پیتر اف، دراگر»

گزارش پیشرفت برنامه راهبردی

هدف شماره ۳ افزایش درآمدها تاریخ: ۸۰/۴/۱

شرح - ما درآمد را با جلب مشتریان جدید، افزایش فروش به مشتری‌های فعلی، دستیابی به کسب‌وکارهای مرتبط، افتتاح شعب جدید، بازاریابی محصولات و خدمات جدید، و سرمایه‌گذاری درآمدها برای حصول ... تومان درآمد تا پایان سال ۸۰ افزایش خواهیم داد.

| اولویت | وضعیت   | مسئول<br>انجام کار | تاریخ<br>دست‌یابی | تاریخ<br>شروع | هدف مقطعی   |
|--------|---|--------------------|-------------------|---------------|---|
| ۱      |    | خانم طراح          | ۸۰/۳/۲۱           | ۸۰/۲/۲۱       | تغییر آرم شرکت<br>توضیح: مطابق برنامه زمانی تکمیل شده   |
| ۳      |    | آقای مبلغ          | ۸۰/۸/۸            | ۸۰/۳/۱        | تغییر شیوه بازاریابی یا موضوع تبلیغ<br>یادداشت‌ها: تبلیغ شعارها نیاز به<br>تصویب اجرایی دارد. |
| ۲      |  | آقای معمار         | ۸۰/۴/۷            | ۸۰/۲/۳        | معرفی ساختار قیمت‌گذاری رقابت‌پذیر  |