

به نام خدا



کالج دانشگاه فردوسی مشهد

مدیریت تغییر و تحول

عارضه یابی در فرایند تغییر و تحول

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

مروری بر مطالب گذشته

آینده پژوهی
ایران و جهان

هدف و مقصد تغییر
و تحول چه باشد؟

مدل ۸ مرحله ای
فرایند تغییر جان
کاتر

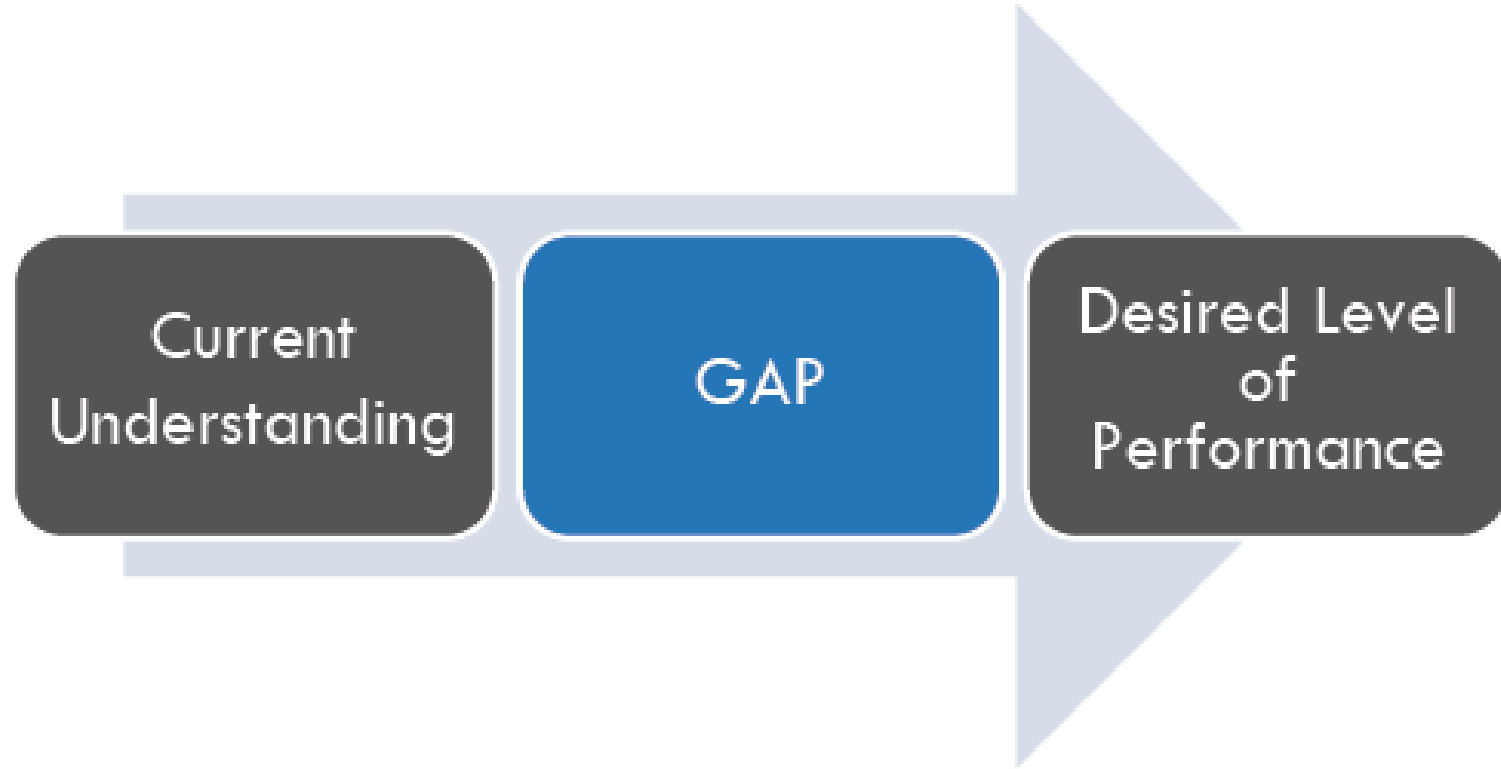
چگونه و با طی چه
مراحل تغییر و تحول
را انجام دهیم؟

عارضه یابی

چه چیزهایی باید
تغییر کنند؟

عارضه یابی چیست و چرا باید آن را انجام دهیم؟

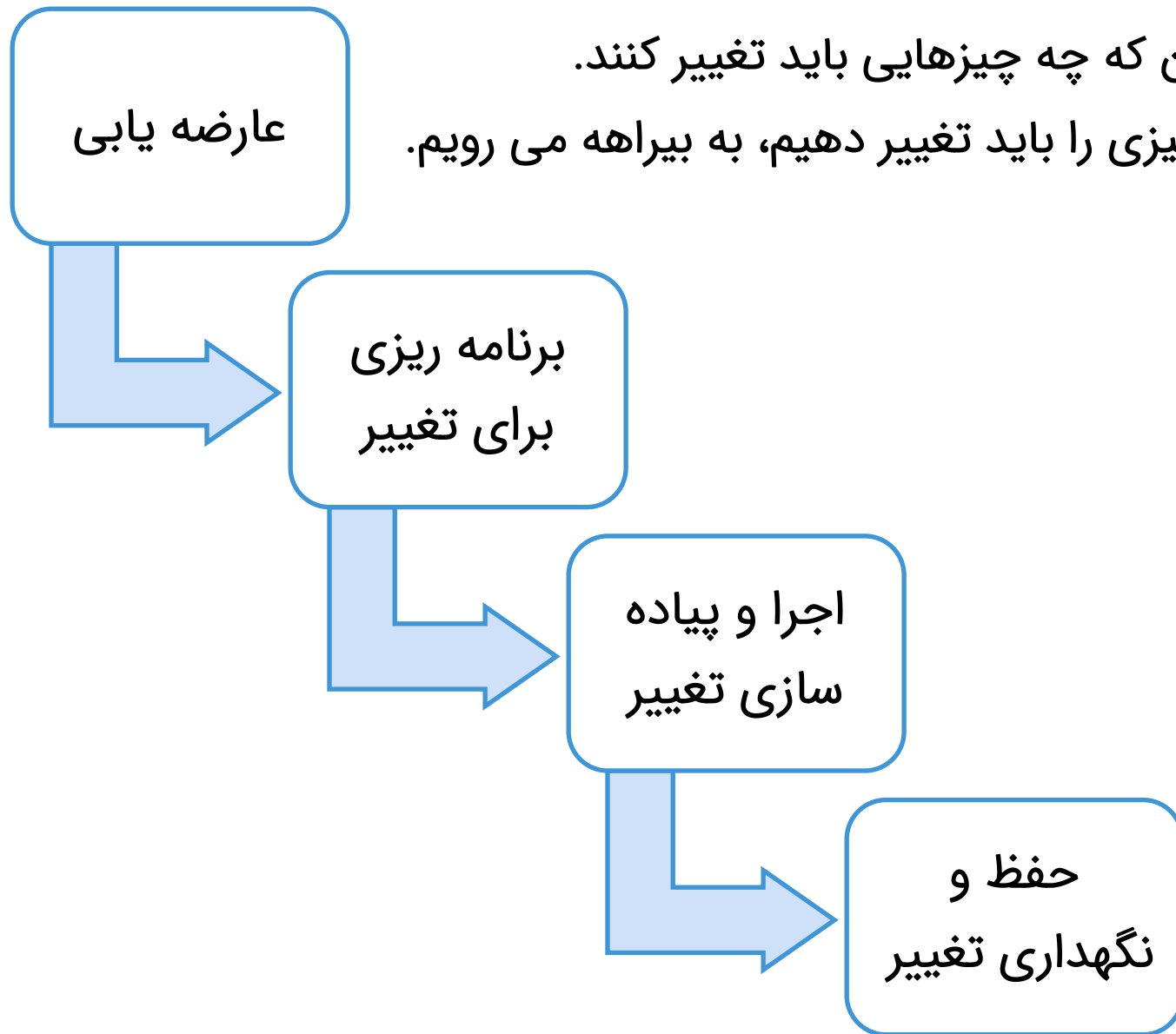
عارضه یابی چیست؟



عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟

تشخیص این که چه چیزهایی باید تغییر کنند.

اگر ندانیم دقیقا چه چیزی را باید تغییر دهیم، به بیراهه می رویم.



عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟ بر اساس مدل Lewin

Lewin's Change Management Template



عارضه یابی

عارضه یابی در کجای فرایند تغییر و تحول قرار دارد؟ بر اساس مدل Kotter

انجماد زدایی Unfreezing

۱. ایجاد حس اضطرار Create Urgency ← عارضه یابی
۲. ایجاد ائتلاف قدرتمند Form a Powerful Coalition
۳. تعیین چشم انداز برای تغییر Create a Vision for Change
۴. اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر Communicate the Vision

ایجاد تغییر Make the change happen

۵. حذف موانع Remove Obstacles
۶. خلق موفقیت های کوتاه مدت Create Short-Term Wins
۷. توسعه تغییر Build on the Change

انجماد مجدد Refreezing

۸. قلاب تغییر در فرهنگ Anchor the Changes in Corporate Culture

Health Checkup تمثیلی از عارضه یابی

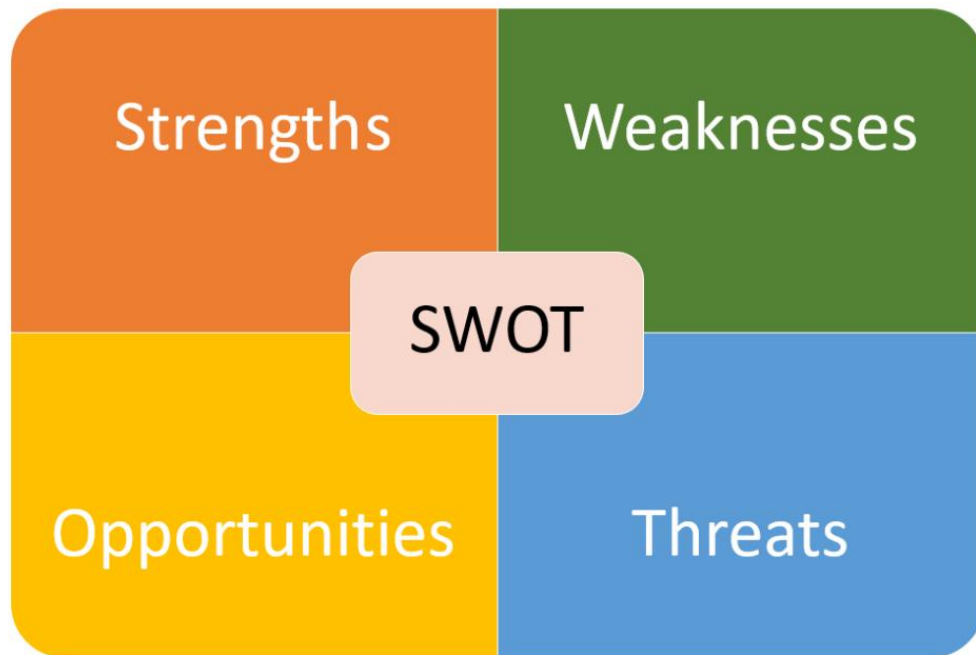


برای عرضه یابی از چه ابزارهایی استفاده کنیم؟

شهودی

یا

استفاده از چارچوب ها و ابزارها



- بررسی فرصت ها و تهدیدات
- تحلیل محیط کلان بیرونی
- تحلیل محیط خرد بیرونی
- بررسی نقاط قوت و ضعف
- تحلیل محیط درونی

چگونه فرصت ها و تهدیدات را در محیط بیرونی کلان رصد
کنیم؟

چارچوب PESTEL

شناسایی روندهای آینده موثر بر سازمان در محیط

شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی



سیاسی Political



- برجام
- پیوستن به FATF
- تحریم های مالی و بانکی
- تحریم های واردات و صادرات کالاها
- ارتباطات دیپلماتیک با کشورهای همسایه
- ارتباطات دیپلماتیک با اروپا و آمریکا
- ارتباطات دیپلماتیک با روسیه، چین و آسیای شرقی
- برنامه ۲۵ ساله همکاری های مشترک ایران و چین

فرصت‌ها و تهدیدات سیاسی

فرصت/ تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	تحریم واردات قطعات خودرو	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	حسنة بودن ارتباطات سیاسی با عراق و افغانستان	صادرکننده مواد غذایی
تهدید	تحریم های بانکی	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی



- نرخ بهره بانکی
- نرخ تورم
- نرخ بیکاری
- نرخ ارز
- ارزهای دیجیتال (رمز ارزها)
- قیمت سوخت
- قیمت حامل های انرژی
- سیاست های مالیاتی
- حداقل حقوق قانون کار
- وضعیت بورس و بازار سرمایه

فرصت‌ها و تهدیدات اقتصادی

فرصت/ تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	کاهش نرخ بهره بانکی	تولید کننده قطعات خودرو
تهدید	افزایش ۴۰ درصدی حداقل قانون کار	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	رواج استفاده از رمزارزها در تجارت بین الملل	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Sociocultural فرهنگی اجتماعی



- اختلاف طبقاتی و توزیع درآمدها
- سبک زندگی مصرف گرا و تجملی
- سطح تحصیلات
- هرم جمعیتی (حرکت به سمت سالمندی)
- کوچک شدن بعد خانوارها
- ویژگی های متفاوت نسل جدید (دهه ۸۰ و ۹۰)

فرصت‌ها و تهدیدات فرهنگی اجتماعی

فرصت/ تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	حرکت هرم جمعیتی به سمت سالمندی	پزشکان و مراکز درمانی
تهدید	کوچک شدن بعد خانوار	دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
فرصت	سبک زندگی مصرف‌گرا و تجملی	رستوران‌ها و مراکز تفریحی و سرگرمی

Technological فناوریانه

- حمایت دولت از پژوهش، فناوری و نوآوری
- پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پیشرفت های فناوری های سطح بالا (High Tech)



فرصت‌ها و تهدیدات فناوریانه

فرصت/ تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	توسعه فناوریهای پزشکی از راه دور	پزشکان
فرصت	روند رو به گسترش استفاده از موبایل‌های هوشمند	فروشگاههای اینترنتی
تهدید	تمایل مردم به خریدهای آنلاین	فروشگاههای فیزیکی و سنتی

Environmental زیست محیطی

- وضعیت منابع آبی و خشکسالی
- قوانین حفاظت محیط زیست
- میزان زباله تولید شده
- بیابان زایی
- جنگل زدایی
- آلودگی هوا
- گرما و سرمای هوا



فرصت‌ها و تهدیدات زیست محیطی

فرصت / تهدید	عامل	سازمان / شرکت
تهدید	کاهش بارندگی و خشکسالی	شرکت کشت و صنعت
تهدید	سخت گیرانه تر شدن قوانین سازمان محیط زیست برای پسابهای کارخانجات	کارخانه تولید مواد شیمیایی
فرصت	آلودگی هوای شهرهای بزرگ	فروشگاه های اینترنتی

Legal حقوقی

- قوانین کار
- قوانین تجارت
- قوانین شهرداری

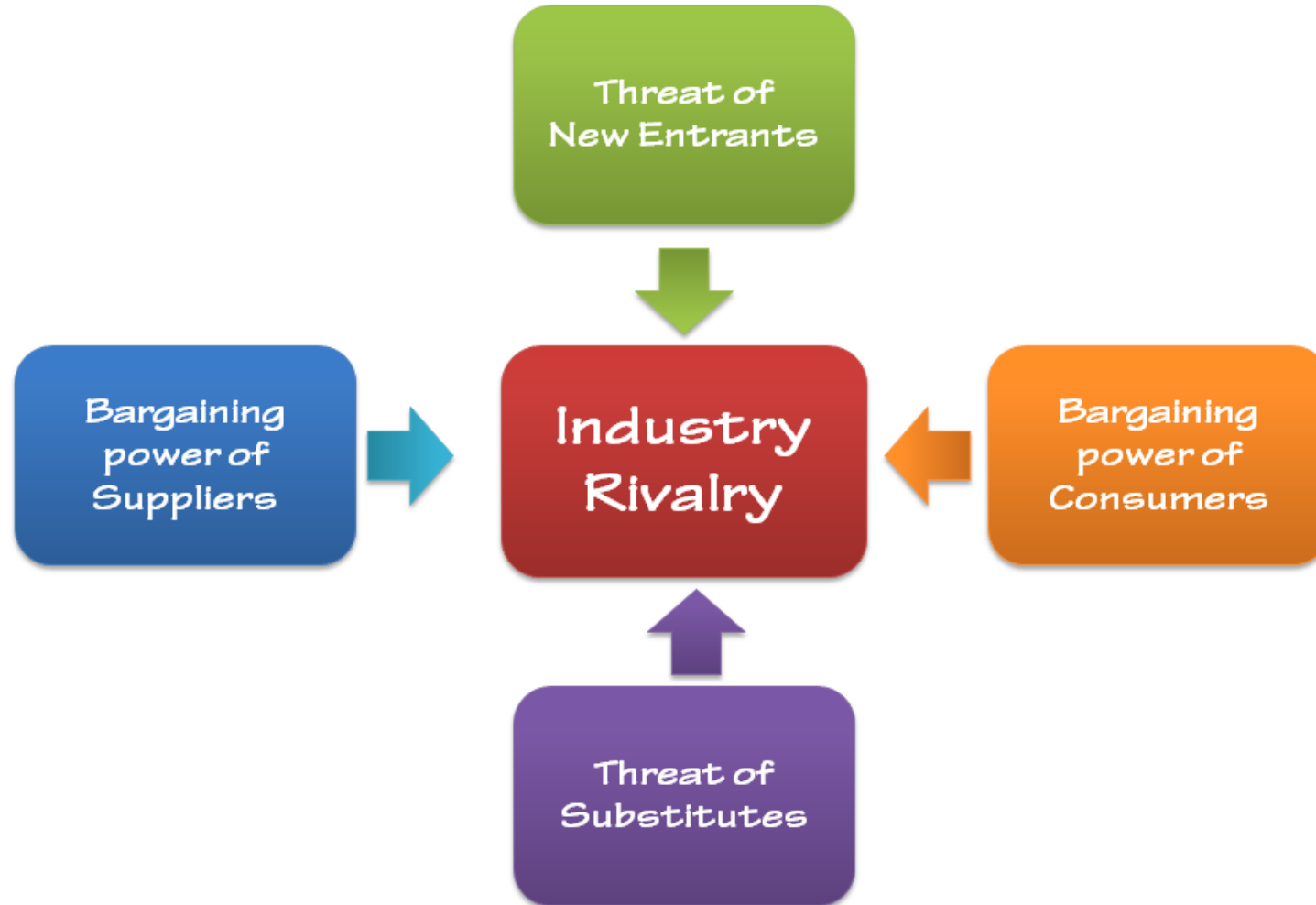


فرصت‌ها و تهدیدات حقوقی

فرصت/ تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	قوانین سخت گیرانه آتش نشانی برای اعطای پایان کار	شرکتهای سازنده واحدها و مجتمعهای مسکونی

چگونه فرصت ها و تهدیدات را در محیط بیرونی خُرد رصد کنیم؟

چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces



چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces

تهدید تازه واردان

- نیاز یا عدم نیاز به تجربه زیاد برای ورود تازه واردان
- نیاز یا عدم نیاز به منابع مالی زیاد برای ورود تازه واردان
- محدودیتها یا عدم محدودیتهای دولتی برای ورود تازه واردان

قدرت چانه زنی تامین کنندگان

- تعداد تامین کنندگان
- هزینه های جابجایی

چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر Porter's Five Forces

قدرت چانه زنی خریداران

- تعداد خریداران
- هزینه های جابجایی

شدت رقابت

تهدید محصولات جایگزین

فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی خرد بر اساس چارچوب نیروهای پنج گانه پورتر

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	عدم نیاز به تجربه و منابع مالی زیاد برای ورود تازه کاران	فروشگاه اینترنتی
فرصت	تعداد زیاد تامین کنندگان	فروشگاه اینترنتی
تهدید	شدت زیاد رقابت	فروشگاه اینترنتی
تهدید	استفاده از چرم های مصنوعی (تهدید محصولات جایگزین)	تولید کننده کیف و کفش چرم طبیعی

چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس فعالیت‌های اصلی
و پشتیبان شناسایی کنیم؟

چارچوب زنجیره ارزش پورتر Porter's Value Chain



فعالیت های اصلی

Primary activities

• فعالیتهایی که با دریافت، ذخیره و توزیع مواد اولیه و ورودیهای تولید محصولات سروکار دارد. نظیر: بررسی مواد اولیه، کنترل موجودی، حمل و نقل و ...

• تبدیل ورودی ها به محصولات نهایی شامل: ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، تست و ...

• جمع آوری، انبارداری و توزیع محصولات به مشتریان

• فراهم سازی وسیله ای که مشتری از محصولات با خبر شود و بتواند آن ها را خریداری کند. شامل فروش، بازاریابی، تبلیغات

• فعالیتهایی که باعث بهبود و حفظ ارزش محصول یا خدمت می شود مثل: نصب، تعمیر، آموزش و ...

لجستیک درونی

فعالیت های عملیاتی

لجستیک بیرونی

بازاریابی و فروش

خدمات پس از فروش

فعالیت های پشتیبان

Support activities

• تامین و تدارک منابع لازم برای فعالیت های اصلی

خرید و تدارکات

• تحقیق و توسعه

• تکنولوژی های مورد استفاده

تحقیق و توسعه

• استخدام، مدیریت، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به کارکنان

منابع انسانی

• شامل سیستم های رسمی برنامه ریزی، کنترل کیفیت، مالی، مدیریت اطلاعات و فرهنگ سازمانی

• تجهیزات و ساختمان فیزیکی

زیرساخت ها

نقاط قوت و ضعف

بر اساس جارجوب زنجیره ارزش، روتر

سازمان/شرکت	عامل	قوت ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	تاخیر در رسیدن مواد اولیه به دلیل مشکلات ناوگان حمل و نقل	ضعف
کارخانه تولید قطعات خودرو	میزان زیاد ضایعات قطعات تولیدی	ضعف
گلخانه	آموزش نحوه نگهداری از گلهای آپارتمانی	قوت
یک سازمان دولتی	تاخیر زیاد در خرید و تعمیر اقلام و تجهیزات اداری موردنیاز کارکنان	ضعف
کارخانه تولید نان های صنعتی	تولید محصولات جدید و نوآورانه	قوت
فروشگاه مبیل	کوچک بودن فضای فروشگاهی	ضعف

چگونه نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس مرحله رشد
سازمان شناسایی کنیم؟

مدل رشد گرینر Greiner's Growth Model

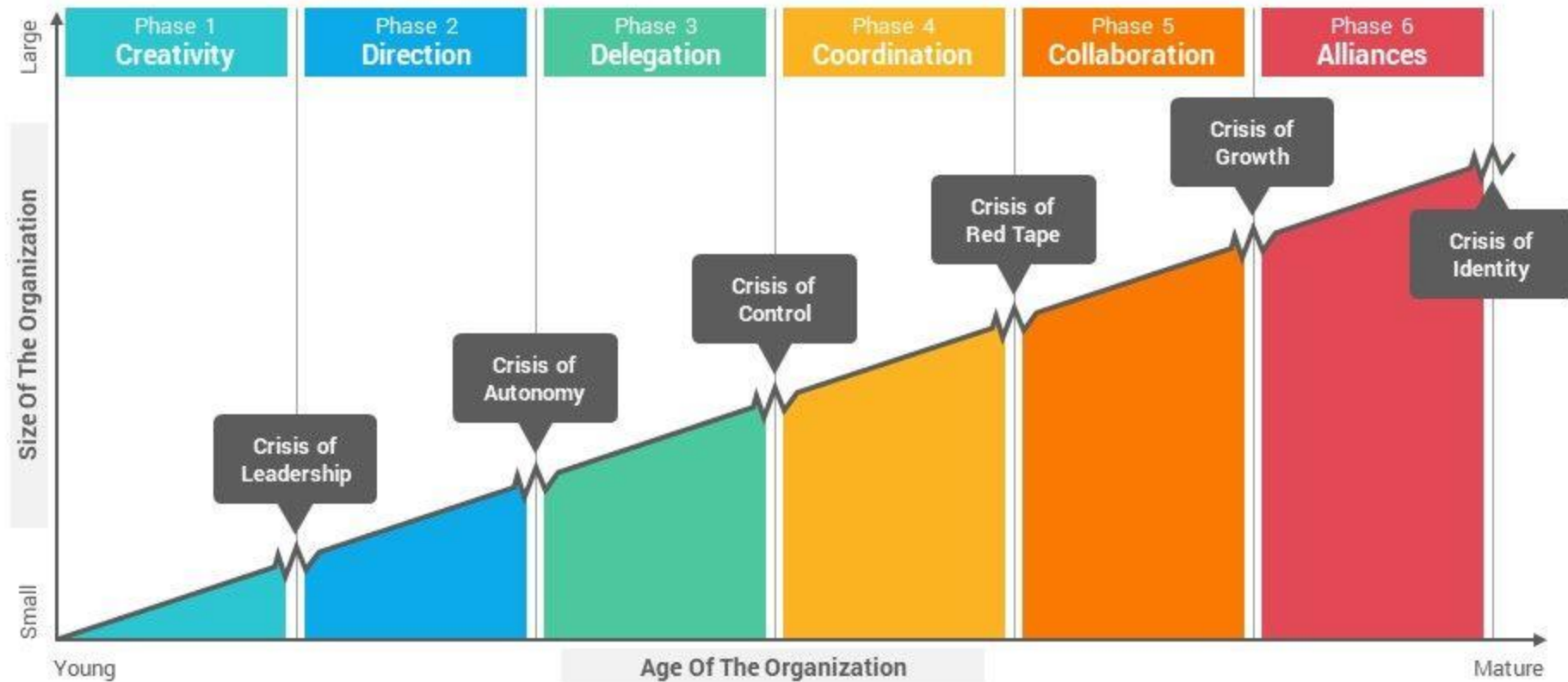
- سازمان در طول زمان و در طی ۵ فاز تکامل و رشد می کند.
- هر فاز به دلیل عدم هم راستایی درونی بحرانی را ایجاد می کند.
- روش مدیریت این بحران ها، مشخص می کند که آیا سازمان بقا خواهد یافت یا نابود می شود.
- مدیران باید نسبت به این که سازمان آنها در چه مرحله ای از رشد است آگاه باشند، در این صورت نقاط قوت و ضعفی که با آن مواجه هستند را می توانند تشخیص دهند.



مدل رشد گرینر Greiner's Growth Model

Greiner's Growth Model Curve

Greiner's Model of Organizational Growth



نقاط قوت و ضعف بر اساس مدل رشد گرینر

سازمان/شرکت	عامل	قوت ضعف
یک استارت‌آپ با قدمت دو ساله	مرحله ۱: رشد از طریق خلاقیت نبود مدیر ارشد شرکت که حرف نهایی را بزند	ضعف
کارگاه تولید میز و صندلی	مرحله ۲: رشد از طریق جهت دهی متمرکز بودن تصمیمات در دست مدیر ارشد	ضعف
مرکز پژوهشی	مرحله ۳: رشد از طریق تفویض اختیار عدم هماهنگی واحدها و اتخاذ تصمیمات متناقض	ضعف
یک شتابدهنده کسب و کار	مرحله ۴: رشد از طریق هماهنگی فرایند طولانی پذیرش استارت‌آپ‌ها	ضعف
آزمایشگاه تشخیص طبی	مرحله ۵: رشد از طریق همکاری رسیدن به حداکثر ظرفیت پذیرش نمونه در محدوده فعالیت	ضعف