

به نام خدا



مدیریت تغییر و تحول

عارضه یابی و تشخیص آنچه باید تغییر کند

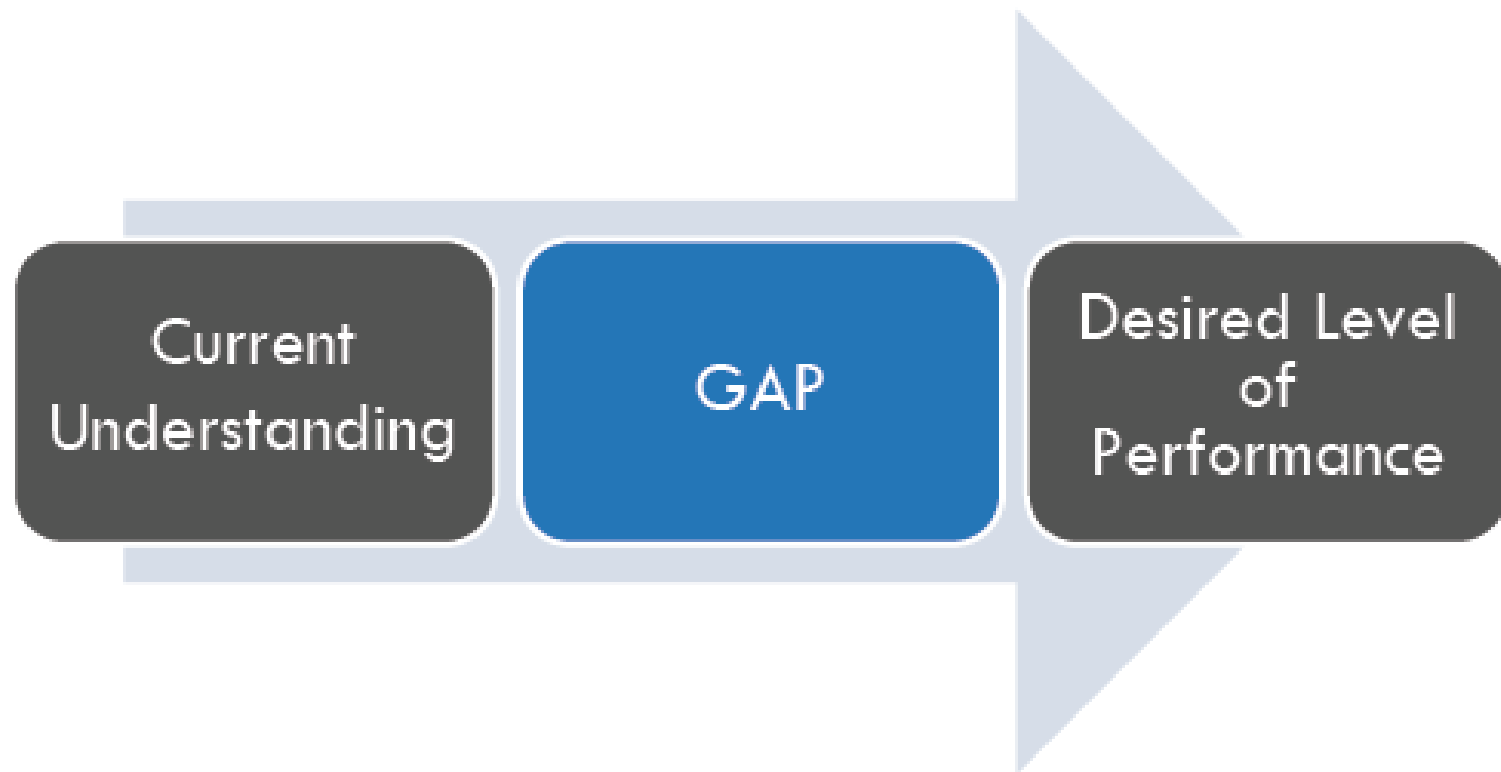
Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

عارضه یابی چیست و چرا باید آن را انجام دهیم؟

Organizational Diagnosis

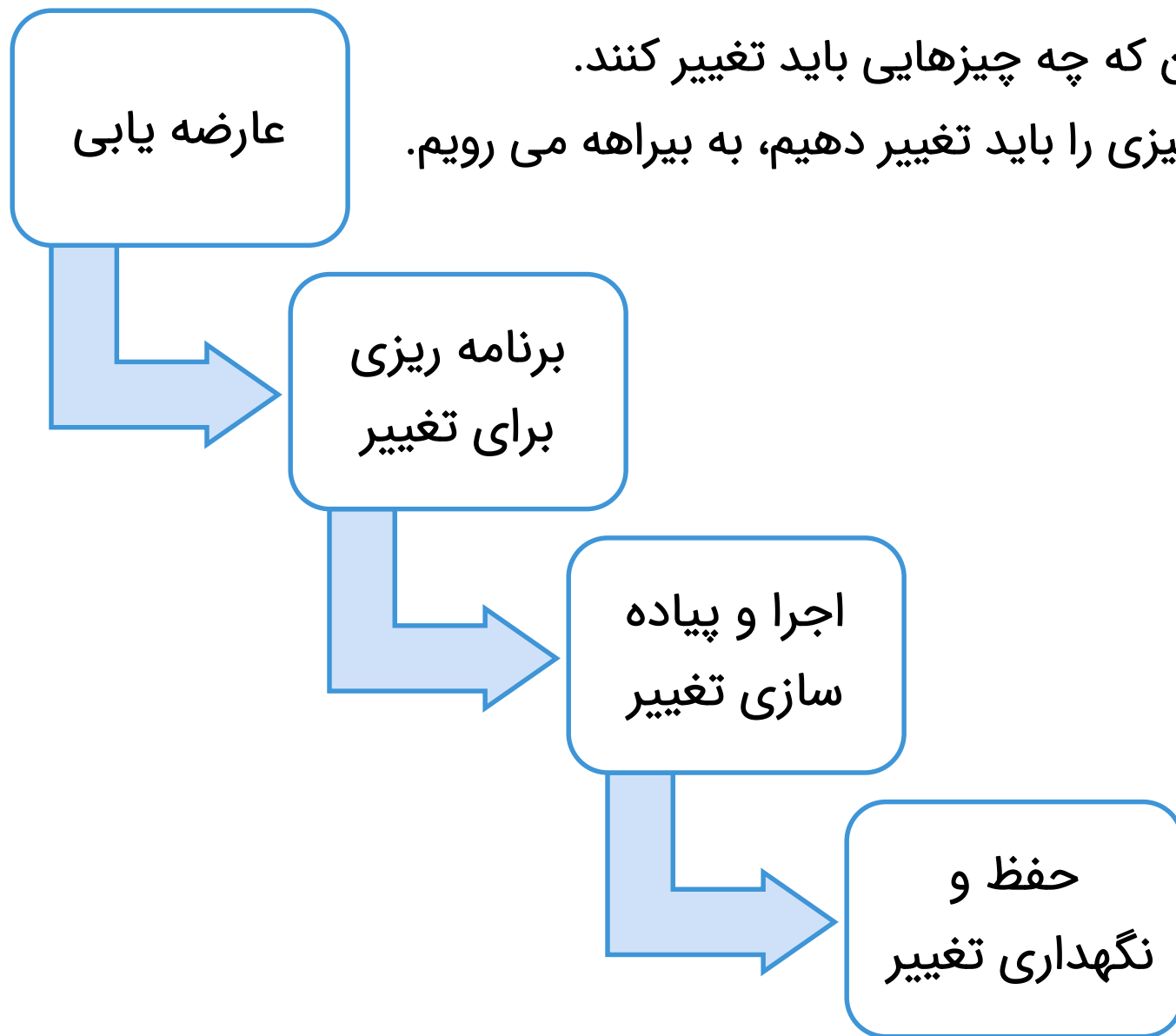
عارضه یابی چیست؟



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

Health Checkup تمثیلی از عارضه یابی



چگونه عارضه‌یابی انجام دهید؟

ابزارهای عارضه‌یابی

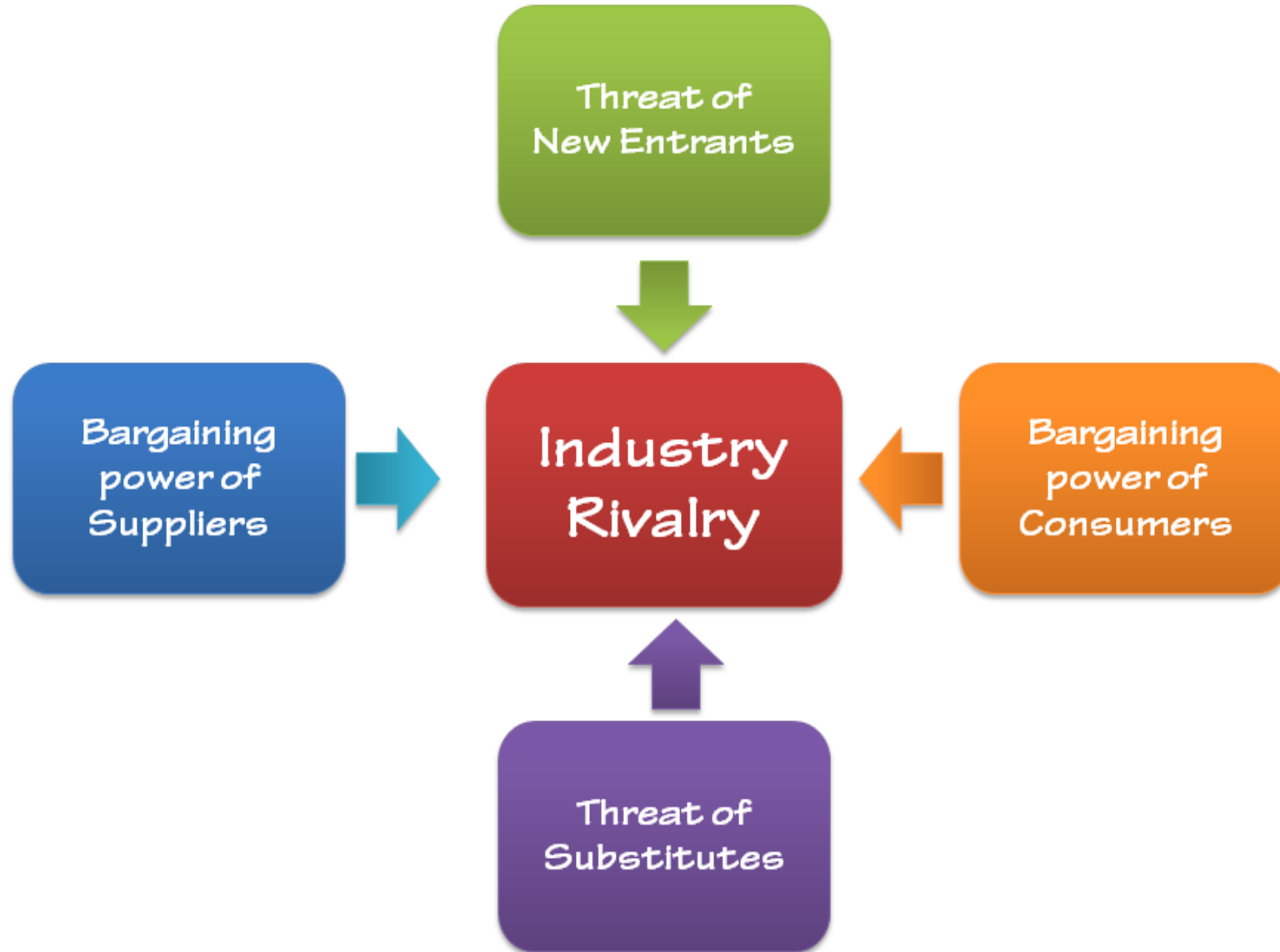
ماتریس SWOT

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

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

Porter's Value Chain چارچوب زنجیره ارزش پورتر



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 چارچوب زنجیره ارزش پورتر

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

McKinsey 7S

