

به نام آنکه جان را فکرت آموخت
سمینار آموزشی

I.R.T.C.I
مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



دوره آموزش مقدماتی مدیریت تحقیق و توسعه

موضوع: تحقیقات توسعه ای و استقرار واحد تحقیق و

توسعه در بنگاههای اقتصادی

نصرت اله نصیری

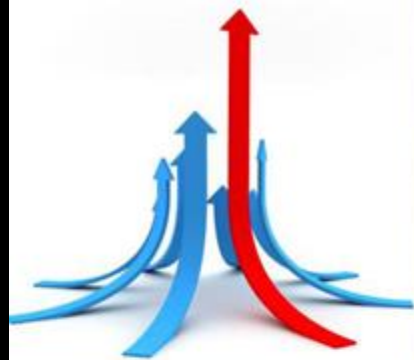
۲۵ خرداد ماه ۱۴۰۰

تهران - مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مقدمه:

انسان از ابتدای خلقت، با محیط متغیر و متحولی که او را در بر گرفته، دائماً در تعامل بوده است. حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، هراکلیوس فیلسوف یونانی اظهار داشت: «هیچ کس بیش از یک بار نمی‌تواند در یک رودخانه جاری شنا کند». این نشان می‌دهد که از دیر باز «تغییر» با چنین باریک بینی‌هایی مورد توجه بوده است. با این وجود آدمی ثبات را دوست دارد، زیرا در تغییر ترس از ناشناخته‌ها نهفته است.

تغییر سازمانی امری پیچیده و پدیده‌ای غیر قابل‌پیش‌بینی است. در هر سازمانی توانایی‌های بالقوه‌ای وجود دارد که می‌توان به نحو مطلوبی از آنها در جهت تغییر و ارتقای عملکرد سازمانی بهره‌برد. موفقیت هر تغییر تا حدود زیادی به مهارت‌های مدیریتی کارگزاران تغییر بستگی دارد که فرایندهای تغییر را تسهیل و حمایت می‌کنند. مدیران سازمانی باید مهارت درگیر شدن با چالش‌های تغییر را داشته باشند و از آن جهت فرصتی برای پویایی سیستم و در نهایت کسب مزیت‌های پایدار رقابتی سود جویند، چرا که تنها راه بقاء، تکامل و توسعه سازمانی، مدیریت و بهره‌برداری از این چالش بزرگ در جهت اهداف سازمانی است.



مقدمه (ادامه)

□ **تراژدی ها ما را نمی کشند، قاتل ما بی سامانی است.** این عبارت را آقای ایکاف از "**دوروتی پارکر**" نقل می کند. او معتقد است وقتی یک سازماندهی انجام می شود، بر اساس تفکر سیستمی برای رسیدن به وضعیت مطلوب و اهداف تعیین شده، ابتدا باید تحلیل وضعیت کنیم یعنی بدانیم که در چه وضعیتی هستیم و با وضعیت مطلوب چقدر فاصله داریم. این تحلیل فارغ از استفاده ای که در فرآیند برنامه ریزی از آن می شود، از نظر آینده نگاری و مدیریت تغییر نیز بسیار با اهمیت است. خصوصا در محیط پر آشوب، متغیر و عدم قطعیت بالایی که در حال حاضر سازمانها و بنگاههای اقتصادی کشور با آن مواجه هستند. بنا بر این وقتی که ما با یک سازماندهی اولیه **ساختاری** را در یک سازمان ایجاد می کنیم با توجه به رویکرد "**PDCA**" لازم است بطور مستمر وضعیت خود را در حین اجرا تحلیل کنیم و با انجام اقدامات اصلاحی به موقع موانع و مسائلی که در مسیر گسترش و پیشرفت ما بوجود میاید را حل



مقدمه (ادامه)

گاهی به دلیل قرار گرفتن در **تله موفقیت** از تحلیل وضعیت و پایش موقعیت خود غفلت می کنیم زیرا ابتدا نشانک (**Weak signal**) بروز میکنند و به آسانی قابل دریافت نیستند زیرا ممکن است در مرحله **کوری** قرار داشته باشیم. کوری سبب می شود تا با **فرافکنی** انجام اقدامات اصلاحی را به تعویق بیندازیم و به دنبال آن با اقدامات شتاب زده و **اشتباهات** پی در پی دچار **بحران** و در نتیجه **حذف** و یا محدود شدن فعالیت **تحقیق و توسعه** در سازمان و یا تبدیل شدن آن به یک دیارتیمان **تشریفاتی** و با اثر بخشی پایین شویم. در این حالت تصویر ذهنی و برداشت سازمان از فعالیت تحقیق و توسعه بسیار منفی و نا امید کننده خواهد شد و این سرنوشت بسیاری از واحدهای تحقیق و توسعه در کشور ما در طی سالیان گذشته بوده است بطوری که برداشت بعضی از مدیران از **R&D** به جای **Research & Development** به **Rest & Dream** تغییر یافت.

مقدمه (ادامه)

□ برای جلوگیری از این اتفاق ناگوار برای واحدهای تحقیق و توسعه
بنگاههای اقتصادی در دنیای **ابرقابتی** امروز، با توجه به **حقایقی** که در
کسب و کار با آن مواجه هستیم و با عنایت به **گسترش مرزهای دلنیش** از
یک سو و **سرعت تغییرات** تکنولوژی و در نتیجه نیازها، خواسته‌ها و تقاضای
بازار از سوی دیگر، لزوم شناخت صحیح و به‌روز از محیط کسب و کار و
اقدام آگاهانه و سریع بر اساس آن، شرط اولیه و اجتناب‌ناپذیر برای
دستیابی به **رقابت‌پذیری** و در نتیجه **سودآوری پایدار** است. از آنجمله
محیط کسب و کار، از دو بخش محیط‌بیرونی و محیط‌درونی تشکیل
می‌شود، لازم است هنگام بررسی‌های محیطی هم‌زمان و با نگرش
سیستماتیک **تفکر اکوسیستمی** را اتخاذ نموده و با توجه به آن به هر دو
بخش توجه کرد، به طوری که مشکلات و موانع موجود در یک بخش مانع
از دیدن مشکلات و موانع بخش دیگر نگردد. بر اساس تغییر محیط لازم
است **مدل کسب و کار** در هر **سازمان و اجزای** آن نیز متناسب با آن به
موقع تغییر یابد. واحد **تحقیق و توسعه** بعنوان بخشی از یک سازمان از
این فایده مستثنا نیست و لازم است مدل کسب و کار خود را متناسب با
شرایط تغییر دهد.



بنگاه اقتصادی بعنوان اکوسیستم کسب و کار business ecosystem

امروزه مدیران بنگاههای اقتصادی باید خود را به عنوان عضوی از یک ارگانیزم به حساب بیاورند که خود قسمتی از یک اکوسیستم بزرگتر است. اگر اکوسیستم زیستی شامل تمام ارگانیزم هایی می شود که در تعامل و تعادل با یکدیگر و فضای محیطی عمل می کنند. **اکوسیستم کسب و کار** نیز شامل **افراد، بنگاه های اقتصادی از رشته های مختلف، سازمان های دولتی، قانون گذاران، نهادها** و سازمانها و تمامی کسانی است که با آن کسب و کار سر و کار دارند. همچنین گروه های ملنند مشتریان، تامین کنندگان، کانال های توزیع، مراجع قضایی، بازار نیروی کاری و رسانه ها اجزای اصلی اکوسیستم یک کسب و کارند. بنابراین تحلیل استراتژیک اکوسیستم کسب و کاری که شرکت در آن فعالیت می کند، برای تدوین استراتژی های آن بسیار ضروری است



بنگاه اقتصادی بعنوان اکوسیستم کسب و کار

عملکرد مناسب هر بنگاه وابسته به آن است که بتواند فضایی را فراهم سازد تا تمامی اعضای آن مجموعه در راستای هدف مشترک به بازدهی هدف گذاری شده برای خود نایل شوند و در این راستا از همکاری سایر اعضا بهره مند گردند. امروزه استعاره اکوسیستم برای فضای کسب و کار متداول شده زیرا تمامی کارکردهای یک اکوسیستم زیستی می تواند برای فضای کسب و کار نیز معنی خاص خود را داشته باشد.

تحلیل اکوسیستم کسب و کار

تحلیل های قدیم مدیریت استراتژیک، سازمان را به مثابه موجودیتی متمایز از محیط کسب و کار فرض می کردند که تنها متاثر از آن است و از قابلیت هیچ گونه تاثیر گذاری بر آن برخوردار نیست. طبیعی است که با این پیش فرض، شرکت ها در هنگام تحلیل استراتژیک و فرایند راهبردگذاری تنها به پیشینه سازی منفعت خود مخصوصا در حوزه رقابت و با هدف افزایش رشد و سود آوری متمرکزی شوند، لاین رویکرد تا آنجا می تواند مقرون به فایده باشد که این راهبردها موجب بروز نارسایی در کل اکوسیستم نشود در غیر اینصورت با برهم خوردن تعادل بهینه اکوسیستم، گردونه کاهش بازدهی و اثربخشی پس از متاثر کردن کل فضای اکوسیستم، تاثیر خود را بر همان ارگانسیم (شرکت) با استراتژی معیوب خواهد گذاشت.



تحلیل اکوسیستم کسب و کار

تجربیات به دست آمده از بررسی تجارب موفقیت و شکست در حوزه تحلیل فضای کسب و کار در سالهای اخیر نگرش جدیدی را در فرضیات مدل های جدید تحلیل استراتژیک، مانند مدل **اکوسیستم کسب و کار (Business Ecosystem)** رقم زده است و اکنون تحلیل گران استراتژیک امکان تاثیر گذاری بنگاه اقتصادی بر کل فضای کسب و کار را نیز با هدف افزایش بازدهی کل مجموعه و ایجاد ثبات و تعادل در آن تحلیل می کنند. بر اساس **مدل تحلیل اکوسیستم**، رهبران **شرکت** به پشتوانه **تصمیم گیرندگان** به عنوان اجزایی از اکوسیستم، اگر مدیران و با استراتژی و برنامه درست عمل کنند می توانند با ایجاد روابط و تعاملات با دیگر اجزاء در محیط کسب و کار خود تاثیر بگذارند و موجب ارتباطات تعادل ساز در کل اکوسیستم شوند.



مدل کسب و کار و تعادل اکوسیستم کسب و کار

این الگوی جدید تصریح می کند که رهبران بنگاهها در هنگام تدوین استراتژی های خود باید **ایجاد ارزش** برای تمامی اجزاء اکوسیستم ، و نه فقط اعضای خود را مد نظر قرار دهند. تئوری های پیشین تحلیل فضای کسب و کار بر این باور بودند که تسهیل و تنظیم مناسبات محیطی صرفا بر عهده **نهادهای دولتی** است اما در **الگوهای جدید** تمامی **اجزای اکوسیستم** این مأموریت را بر عهده دارند زیرا این تنظیمات تنها بر پایه تعاملات چند سویه امکان پذیر است . تغییر درست و به موقع **مدل کسب و کار** در هر اکوسیستم و اجزای آن ، یکی از عوامل مهم برای جلوگیری از **دخالت یک سویه** و برقراری **تعادل اکوسیستم** در هنگام تغییر در محیط کسب و کار است.



سازمانهای امروز

۱- **پویایی:** بهبود مداوم و مستمر کارهایی که سازمان انجام میدهد. برای انجام آن، لازم است که سازمان تغییراتش برنامه ریزی شده و ارادی باشد نه اتفاقی و برای انعطاف پذیری بیشتر در تعامل با محیط عمل بکند.

۲- **یادگیرندگی:** هر سازمانی باید بیاموزد که از دانش خود بنحو صحیح استفاده کند. یعنی بر مبنای دانش و بینش کالاها و خدمات مناسبی را به بازار عرضه کند. بدین منظور بایستی:

اولاً آموختن را نهادینه بکند.

ثانیاً نواندیشی و یادگیرندگی را در افراد و گروهها تشویق کند.

ثالثاً روحیه نقد و انتقاد پذیری را در عرصه عمل پیاده کند.

۳- **یاد دهنده گی:** هر سازمان باید بتواند تقاضای بازار خود را مدیریت کند و در بازار منفعل عمل نکند.

۴- **خلاقیت و نوآوری:** در کنار پاسخ به نیازهای درون و برون سازمانی به منظور تکامل و توسعه سازمان باید اندیشه های نو را در عرصه عمل توسط یک فرآیند سیستماتیک که بدان خلاقیت می گویند تبدیل به پدیده یا محصول جدید یا وسیله جدید بکند که به آن نوآوری می گویند.

Business
Environment

تلاطم و آشوب محیط کسب و کار

به روایت کاتر و همکاران



دنیا وارد مرحله اقتصادی جدیدی شده است. اقتصادهای ملی به یکدیگر متصل و همبسته شده اند. تجارت با جریان اطلاعات از طریق دنیای "وب" با سرعت نور در حرکت است. این دوران مزیت های فراوانی را از نظر کاهش هزینه ها و افزایش سرعت تولید و تحویل به موقع ایجاد کرده است. این دوران در مقابل مشکلاتی را نیز در پی دارد از جمله، افزایش روز افزون ریسک و نا اطمینانی در محیط کسب و کار، ورشکستگی بانکها، سقوط بازار سهام و املاک، سوء قصدهای سیاسی و حتی گاهی ورشکستگی کشورها این اتفاقات و پدیده ها با سرعت از کشوری به کشورهای دیگر سرایت می کند و تلاطم گسترده ای را سبب می شود و کل سیستم اقتصادی را به سمت نتایج کاملا غیر قابل پیش بینی هدایت می کند. در این حالت تولید پرهزینه شده و دیگر تحویل به موقع مزیت رقابتی محسوب نمی شود، بانکها از اعطای وام خودداری می کنند و درخواست وصول مطالبات خود را با شدت پیگیری می کنند، کارفرماها کارگران را اخراج می کنند، اقتصاد به سمت رکود و بحران حرکت می کند، شرکتها تصمیمات محتاطانه تری را اتخاذ می کنند، بودجه های تحقیق و توسعه، بازاریابی و تبلیغات و آموزش را کاهش می دهند و توسعه محصولات جدید را متوقف می کنند. دوراندیشی مدیران کوچک سازی را الزام آور می کند و بقای کوتاه مدت به جای سرمایه گذاری بلند مدت دغدغه اصلی آنان می شود.

اضافه شدن نوسانات قیمت نفت از یکسو و نوسانات شدید قیمت ارز از سوی دیگر و تحریم های ظالمانه استکبار جهانی و سوء مدیریت و بی تدبیریهای مدیران اجرایی، فساد و نامردیهای دوستان نادان و خائنین داخلی و خارجی تماما سبب می شود که شاهد شدت بیشتر محیط متلاطم و آشوب اقتصادی در کشورمان ایران عزیز باشیم.



پیتر دراگر :



یک شرکت در دوره های تلاطم باید به خوبی مدیریت شود تا هم در برابر ضربه های ناگهانی مقاومت کند و هم بتواند از فرصتهای غیر منتظره و ناگهانی بهره برداری کند. معنی این وضعیت آن است که در زمانهای تلاطم، اصول و مبانی باید به خوبی مدیریت شود.

کسب و کارها باید مهارت ها، سیستم ها، فرآیندها و نظم خود را توسعه دهند و با سرعت، تلاطم را در محیط خود ردگیری و پیش بینی کنند و آسیب پذیری ها و فرصت هایی که در نتیجه آشوب ایجاد می شود را شناسایی کنند. سپس شرکت باید به صورت عاقلانه و آگاهانه و با راه حل قوی به آنها پاسخ دهد.

فیلیپ کاتلر و جان ای. کازلیون



واکنشهای نادرست مدیران کسب و کار در رویارویی با عصر تلاطم و نا اطمینانی

متأسفانه اغلب چیزی که اتفاق می افتد آن است که مدیران به جای تدبیر و مدیریت آگاهانه، ابتدا با فرافکنی انکار می کنند که شرکت یا کسب و کار آنها با مسئله ای مواجه است و تمامی اتفاقات را به مسائل بیرونی و خارج از کنترل و غیر قابل مدیریت ربط می دهند اما وقتی که بحران دامان آنها را گرفت حول می شوند و با دست پاچگی دست به واکنشهای نادرست می زنند، از جمله:

بدون الویت بندی ابتدا به کاهش هزینه ها در تمامی زمینه ها اقدام می کنند، از اخراج کارگران تا کاهش هزینه های تحقیق و توسعه بطوریکه آقای **کاتلر در این ارتباط می گوید:** اثر شرایط عدم اطمینان و تلاطم در کسب و کار مانند اثر **الکل** در فرد است بطوریکه می تواند حتی توانمندترین مدیران را، وقتی تحت تاثیر آن قرار می گیرند هدایت کند تا **اشتباهات جدی** مرتکب شوند. وقتی ترس و وحشت ناشی از شرایط مذکور گسترش می یابد تعداد زیادی از رهبران کسب و کار **عقب نشینی** می کنند. آنها هزینه ها را در زمینه هایی که نباید به شدت کاهش می دهند. آنها کارکنان با استعداد و توانمند خود را از دست می دهند، از ریسک می گریزند، سرمایه گذاری در حوزه تکنولوژی و توسعه محصولات جدید را کاهش می دهند و بدتر از همه برعکس شرایط عادی، کاری می کنند که **ترس** بر تصمیمات آنها غلبه کند. این فعالیتها نه تنها بر رشد شرکت اثر منفی می گذارد، حتی می تواند آنرا **نابود** کند.

مدیران در این شرایط باید بدانند "**برافراشتن بادبانها تنها راه فرار از طوفان نیست**" اما در بسیاری مواقع مدیران در برخورد با تلاطم و آشوب ناشی از آن اقدامات پیشگیرانه انجام نمی دهند و به گونه ای عمل می کنند که انگار طوفان از بالای سر آنها عبور خواهد کرد و یا اینکه می توانند به جای امنی پناه ببرند. آنها گاهی همراه با کاهش شدید هزینه ها، با **نا امیدي** در کسب و کارهای جدید و **اغلب غیر مرتبط** سرمایه گذاری

می کنند تا ریسک خود را کاهش دهند.



مروری بر برخی از اشتباهات معمول مدیران کسب و کار در شرایط تلاطم و عدم اطمینان

- ۱- تصمیم گیری های تخصیص منابع که راهبرد و فرهنگ هسته ای شرکت را مورد توجه کافی قرار نمی دهد.
- ۲- کاهش همه جانبه و بدون الویت بندی همه هزینه ها
- ۳- اقدامات سریع برای حفظ جریان وجوه که ذینفع های کلیدی را در ریسک قرار می دهد.
- ۴- کاهش هزینه های بازاریابی ، برندینگ و توسعه محصولات جدید.
- ۵- تخفیف در قیمتها برای گرفتن کار و فروش بیشتر
- ۶- کاهش هزینه و فعالیت در رابطه با مدیریت روابط با مشتریان
- ۷- کاهش هزینه های آموزش و **تحقیق و توسعه** در دوره بحران اقتصادی
- ۸- بی توجهی به تامین کنندگان و توزیع کنندگان
- ۹- جایگزین مدیر عامل کاهنده هزینه به جای مدیر عامل تحول گرا
- ۱۰- عقب نشینی از جهانی شدن
- ۱۱- تقویت سلسله مراتب به جای همکاری و مدیریت مشارکتی
- ۱۲- تغییر معیارهای عملکرد
- ۱۳- اخراج سرمایه های انسانی ماهر و کارآمد
- ۱۴- و.....



دی و شومیکر:

هشت سوال کلیدی که رهبران کسب و کار باید پاسخ دهند:

- ۱- نقاط کور گذشته چه قسمت هایی بوده اند؟ و در حال حاضر، در نقاط کور گذشته چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است؟
- ۲- آیا قیاسی آموزنده از کسب و کار دیگر وجود دارد؟
- ۳- چه علائم مهمی را بدون دلایل عقلی و منطقی رد می کنیم؟
- ۴- چه افرادی در کسب و کار، در تشخیص علائم ضعیف و اقدام روی آنها بیش از دیگران مهارت دارند؟
- ۵- عناصر و عوامل محیطی تلاش می کنند که چه چیزی را بیهما بگویند؟
- ۶- غافلگیری آینده چه صدماتی (یا کمکهایی) می تواند داشته باشد؟
- ۷- چه فناوری های نوظهوری می تواند قاعده بازی را تغییر دهند؟
- ۸- آیا سناریویی وجود دارد که روی آن فکر نشده باشد؟

➤ چرا، شرکت ها نمی توانند خود را با ناپیوستگی برخاسته از تغییر سازگار کنند؟

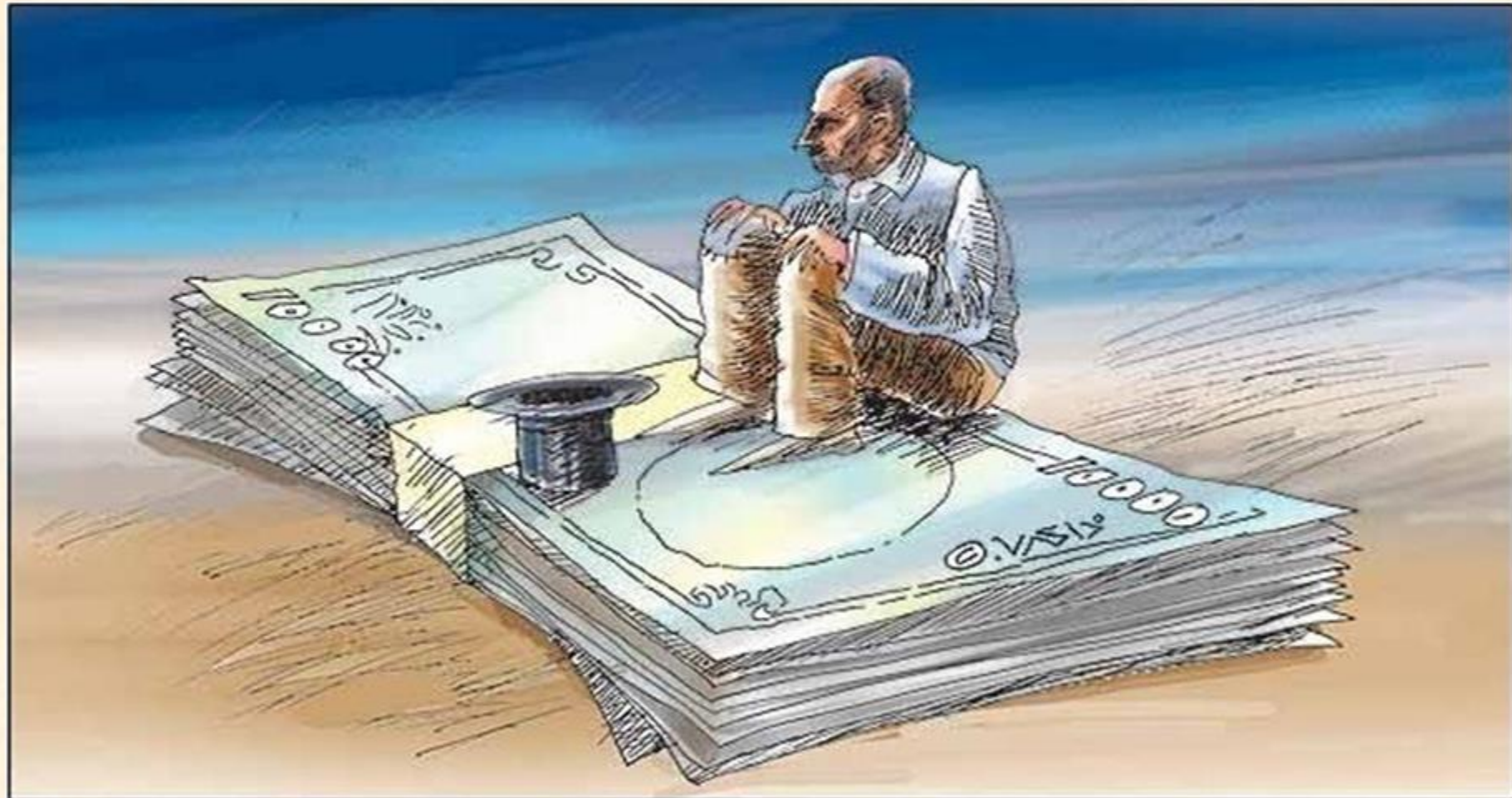
۱- آهنگ شتابان تغییر

۲- ناآگاهی (بی خبری) از نشانه های ضعیف و اخلاص ادراکی

۳- اینرسی (تعلل)

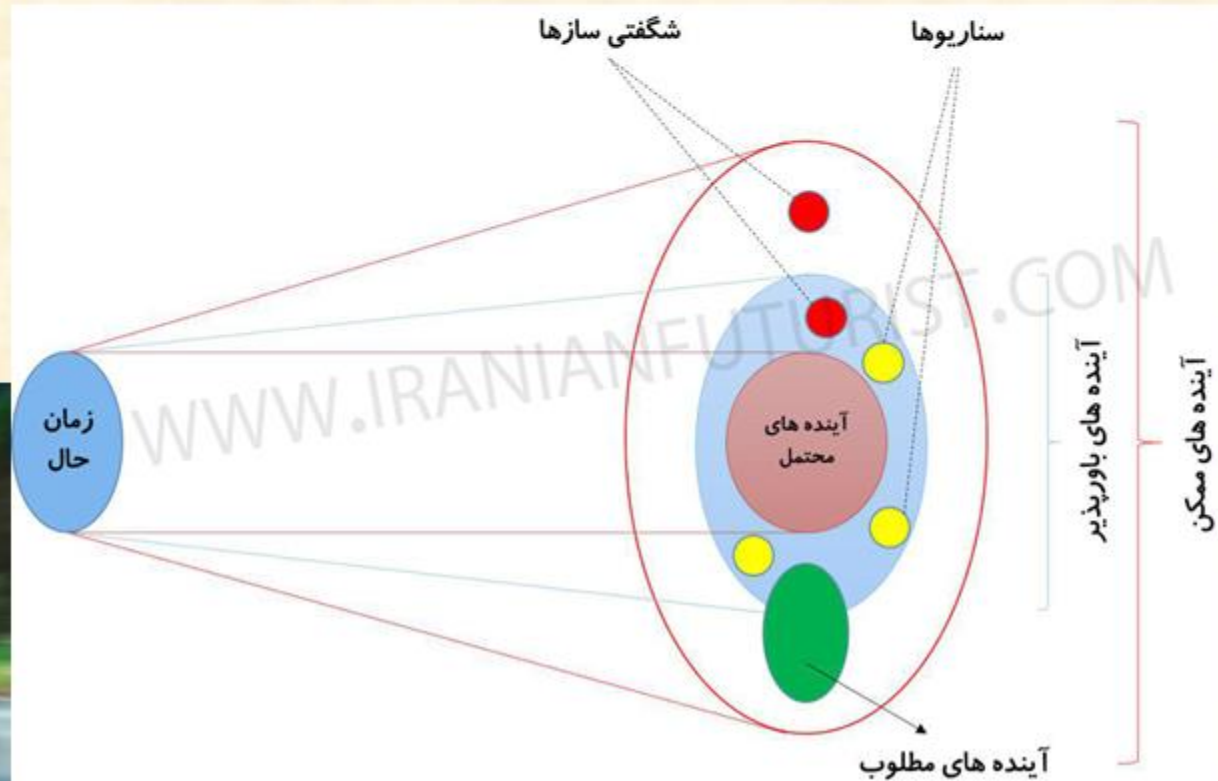


موفقیت شما در گرو بصیرت شما در تبیین آینده است.
در غیر اینصورت مثل شما مانند کسی است که کوهی از پول دارد اما در آینده ای نزدیک به گدایی می افتد.



آینده نگاری کسب و کار

- ❑ استراتژی متعلق به آینده است، نه حال
- ❑ تمام دانش ما متعلق به گذشته است، اما تصمیم های ما برای آینده
- ❑ استراتژی های آینده در زمان حال و برپایه دانش گذشته شکل می گیرند.



چرا به آینده فکر می کنیم؟

تمام دانش ما درباره گذشته
بوده و تمام تصمیم های ما
درباره آینده است.

آنچه را که نمی دانیم که نمی دانیم

آنچه که می دانیم
که نمی دانیم

آنچه که می دانیم

اغلب آن چیزهایی که نیاز داریم تا تصمیم های بهتر بگیریم ؛ امروزه خارج از حوزه درک ماست. ما حتی نمی دانیم که آنها هستند.

آینده در حال تغییر

جهان با شتاب در حال تغییر و دگرگونی است (بیمارهای واگیردار، تغییرات اقلیمی، رویدادهای تروریستی، تحریم های ناجوانمردانه، بحران های بهداشتی، تغییر ارزش های اجتماعی، پیشرفت های فناورانه و تغییر پارادایم)

تغییر در سطح سازمان و کسب و کار:

- ✓ رقابت شدید
- ✓ همگرایی بازار
- ✓ رقیبان نوظهور
- ✓ گسترش تخصص ها
- ✓ تبادل سریع اطلاعات
- ✓ مدل های تازه کسب و کار



جهان فردا

**روندها رویدادها و شگفتی های کنونی، عملکرد جهان فردا
را به شدت متاثر می سازد:**

اخلال ها، شوک های جهانی، ملی محلی

ناکار آمدی روش های سنتی پیش بینی

تغییر چارچوب کسب و کار

نیاز کسب و کارها و سازمان ها به شناخت و درک آینده



برخی پرسش های راهبردی در سازمان ها

مشتری و ارزش های جامعه چگونه تغییر می کند؟
فرصت ها و تهدید های تازه و رو به رشد کدامند؟
رقیب بعدی چه کسی می تواند باشد؟
در آینده به کدام قابلیت ها نیاز داریم؟
کدام قابلیت ها نیازمند تعدیل، تقویت یا کاهش سرمایه گذاری
است؟
چه آینده هایی احتمال وقوع دارند؟
بهترین آینده کدام است و چگونه ساخته می شود؟

نشانه های رویارویی با تغییر در سازمان و کسب و کار

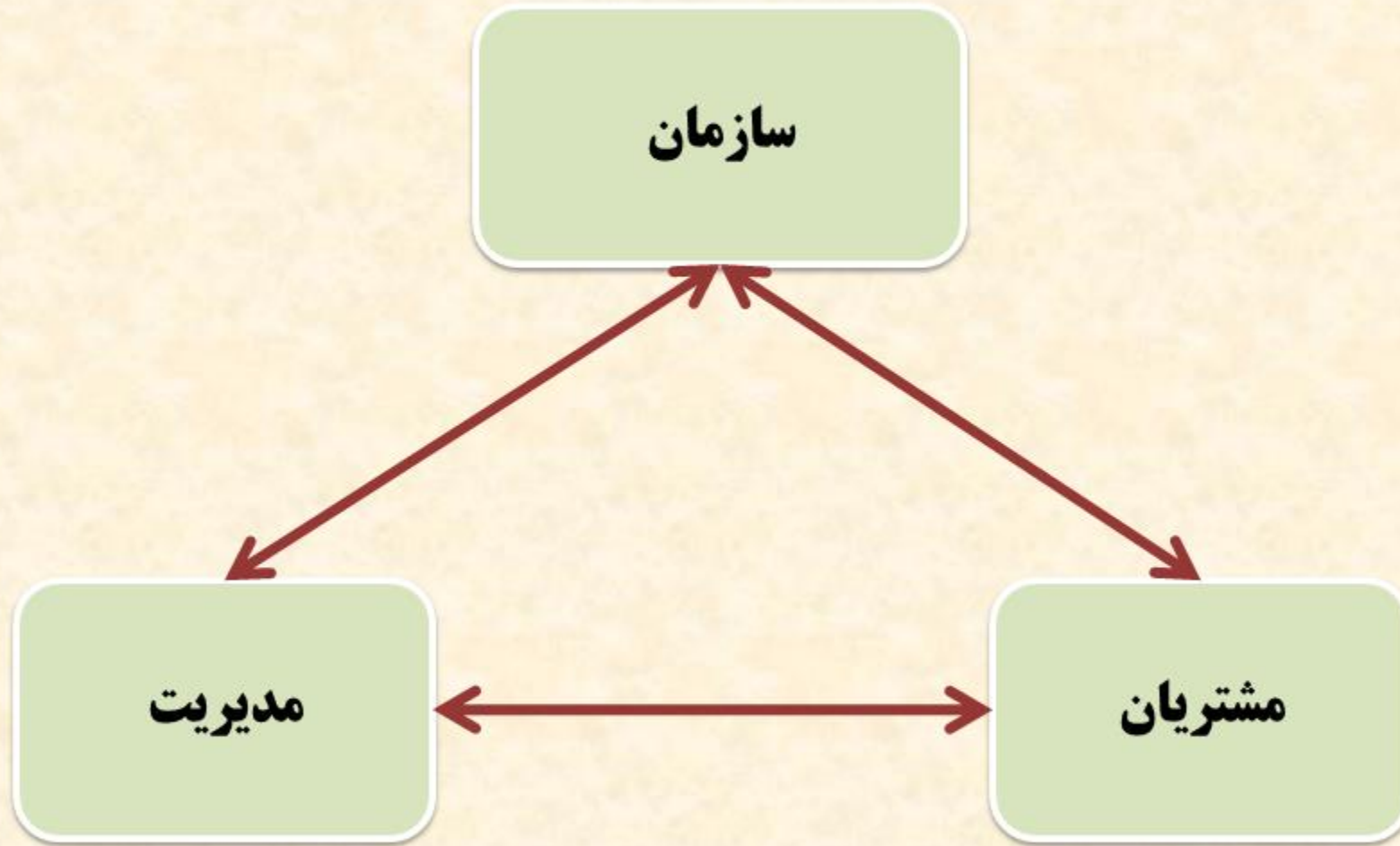
**تمرکز راهبردی همزمان بر نوآوری و ریسک
گردآوری نظام مند اطلاعات درباره تغییرات آینده
معنا سازی و ادراک تغییرات درباره آینده
معنا سازی و ادراک تغییرات نوآیند و سازگاری با آنها
همکاری و مشارکت فراتر از مرزهای سنتی کسب و کار و تجارت
بهره گیری از فرآیندهای ساده و سریع برای کاهش چرخه های زمانی
سنجش و پاداش بر پایه معیارهای درون سازمانی**

تله های موجود در برنامه ریزی / تصمیم های مدیریتی

- محدود شدن تفکر حاکم در سازمان به محدوده فعالیت ها و یا ماموریتی خود (Business Idea)
- از هم گسیخته بودن بخش های مختلف سازمان در زمینه تفکر نسبت به آینده (Fragmentation)
- تفکر گروهی یکجانبه نگر به دلیل تخصص های مشابه تصمیم سازان سازمان و سابقه طولانی کار کردن باهم (Group Thinking)
- در جلسات تحلیل اوضاع ، گرایش افراد به سمت تکیه بر تحلیلهای گذشته و تایید دیدگاههای موجود در آن می باشد. (Confirmation Bias)
- برای تحلیل مشکلات پیچیده هر آنچه که قبلا " موثر واقع شده، همان دوباره موثر واقع خواهد شد. با چنین منطقی اعضا به یک توافق و اجماع نارس و ناکارآمد می رسند.

"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic" (Peter Drucker)

سازمان ارزش آفرین در خدمت مشتریان



نظریه تعادل در مدیریت سازمان

هرگاه تعادل مابین نیازمندیها و توانمندیهای موجود در یک سیستم زنده و پویا که تابع قوانین و اصول تعیین شده می باشد، بنا بر هر دلیلی برهم بخورد، سیستم دچار بحران می گردد



آنچه که قبلا مشاهده کردیم :

تا همین سالهای اخیر ،

یک صنعتگر مواد اولیه را می خرید، نیروی انسانی رابه خدمت می گرفت، محصول مورد نظر را تولید می کرد، یک حاشیه سودی را در نظر می گرفت و محصول را می فروخت. حال کالا و خدمات خیلی فرق نمی کرد.

هنوز هم عمدتا به همین روش عمل می شود بنابر این ،
مدل تمامی کسب و کارها شبیه هم هست و تفاوت
چشمگیری دیده نمی شود.



New Business Model

اما امروز:

بسیاری هستند که از خود می پرسند،

من مطمئن هستم داشته ارزشمندی برای عرضه دارم،
چطور میتوانم از طریق آن درآمذزایی کنم و آن را به
پول تبدیل کنم؟

لزوما در بسیاری موارد، دیگر پاسخ صحیح مدل بکار گرفته
شده تا کنون نیست.

نیاز کسب و کار امروز: خلق مدل کسب و کاری متفاوت
که با شرایط امروز « مزیت رقابتی » بیافریند.

Keynote with

**ALEXANDER
OSTERWALDER**



تعريف مدل كسب و كار به بيان الكساندر استرو والدرو:

**مدل كسب و كار ، منطق شركت را در
چگونگی خلق ، ارائه و كسب ارزش
توصيف می كند.**

پرسش های کلیدی در مدل کسب و کار:

- ۱- چرا مشتری پول می دهد؟
- ۲- چه بکنیم تا مشتری پول بدهد؟
- ۳- چه بکنیم تا بمانیم و کسب و کار خود را توسعه دهیم؟

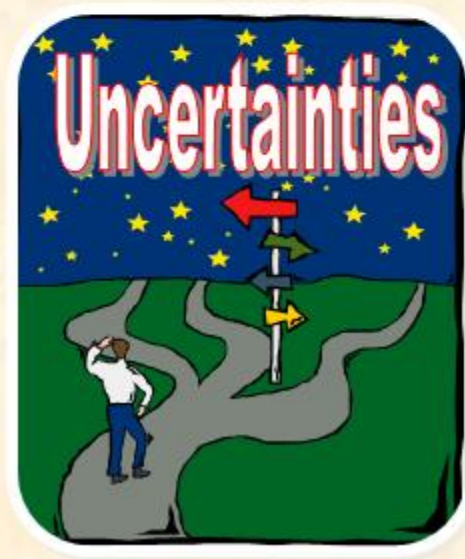


چالش های بنگاهها در بازار امروز

بنگاهها در مرحله توسعه فروش در بازار رقابتی

با چالش ها، موانع و شرایط نامطمئن بازار
مواجه می باشند، بدلیل:

۱- عدم تغییر ۲- عدم چابکی



عدم تحول و دگرگونی همراه با تغییرات محیطی

در بازار رقابتی
(...ادامه)

هرچه کسب و کار بزرگ تر باشد،
چالش ها، پیچیدگی ها و مخاطرات نیز افزایش می یابد





چرا؟

- **تشدید رقابت در بازار**
 - سخت گیر شدن مشتری
 - بالا رفتن اطلاعات و آگاهی مشتریان
 - افزایش قدرت چانه زنی مشتریان
 - تنوع طلبی مشتریان
 - گسترش شبکه دسترسی به کالا و خدمات
- **کوتاه شدن منحنی عمر محصول**
- **تغییرات و توسعه تکنولوژی**
- **وسایر تغییرات در محیط کسب و کار**



پیتر دراگر:

دانشمند بزرگ مدیریت معتقد است که در در قرن ۲۱ ، مدیران و کارکنان علمی جایگزین مدیران و کارکنان یدی و غیر علمی سنتی خواهند شد و این امر یک ضرورت برای حفظ پایایی و پویایی سازمانها خواهد شد.



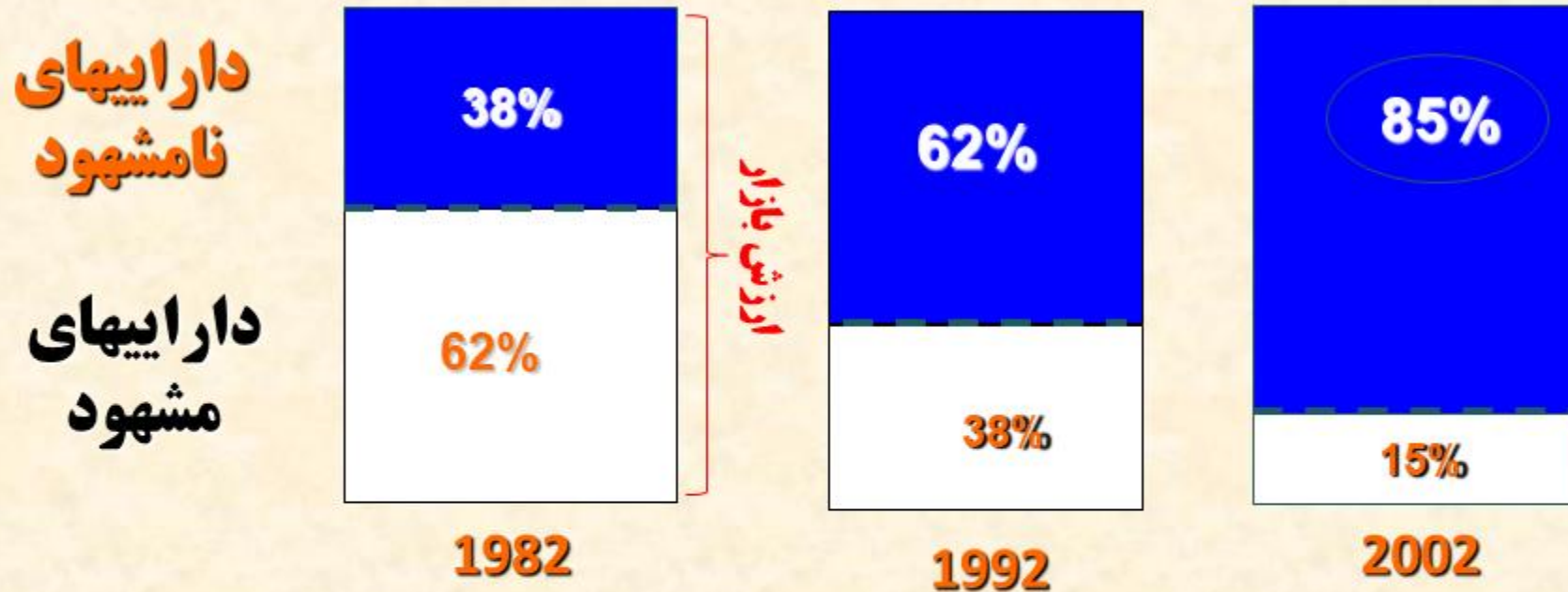
در عصر صنعتی

ارزش آفرینی سازمانها عمدتاً از طریق
بکارگیری سخت افزارهای تولید بود

عصر اطلاعات و اقتصاد مبتنی بر دانش

ارزش آفرینی سازمانها عمدتاً از طریق
بکارگیری
مغز افزار و داراییهای نامشهود است.

سهم داراییهای نامشهود در ارزش بازار شرکتها



1. Brookings Institute
2. Baruch Lev analysis of S&P500 companies

روابط با مشتریان، محصولات و خدمات بدیع، کیفیت بالا، فرایندهای عملیاتی پاسخگو، تکنولوژی و پایگاههای اطلاعاتی و توانمندی، مهارت و انگیزه کارکنان نمونه های داراییهای نامشهودند

کسب و کار و ثروت آفرینی

هر نوع کسب و کار برای ثروت آفرینی دو بال
اساسی نیاز دارد:

- ۱- نوآوری
- ۲- بازاریابی

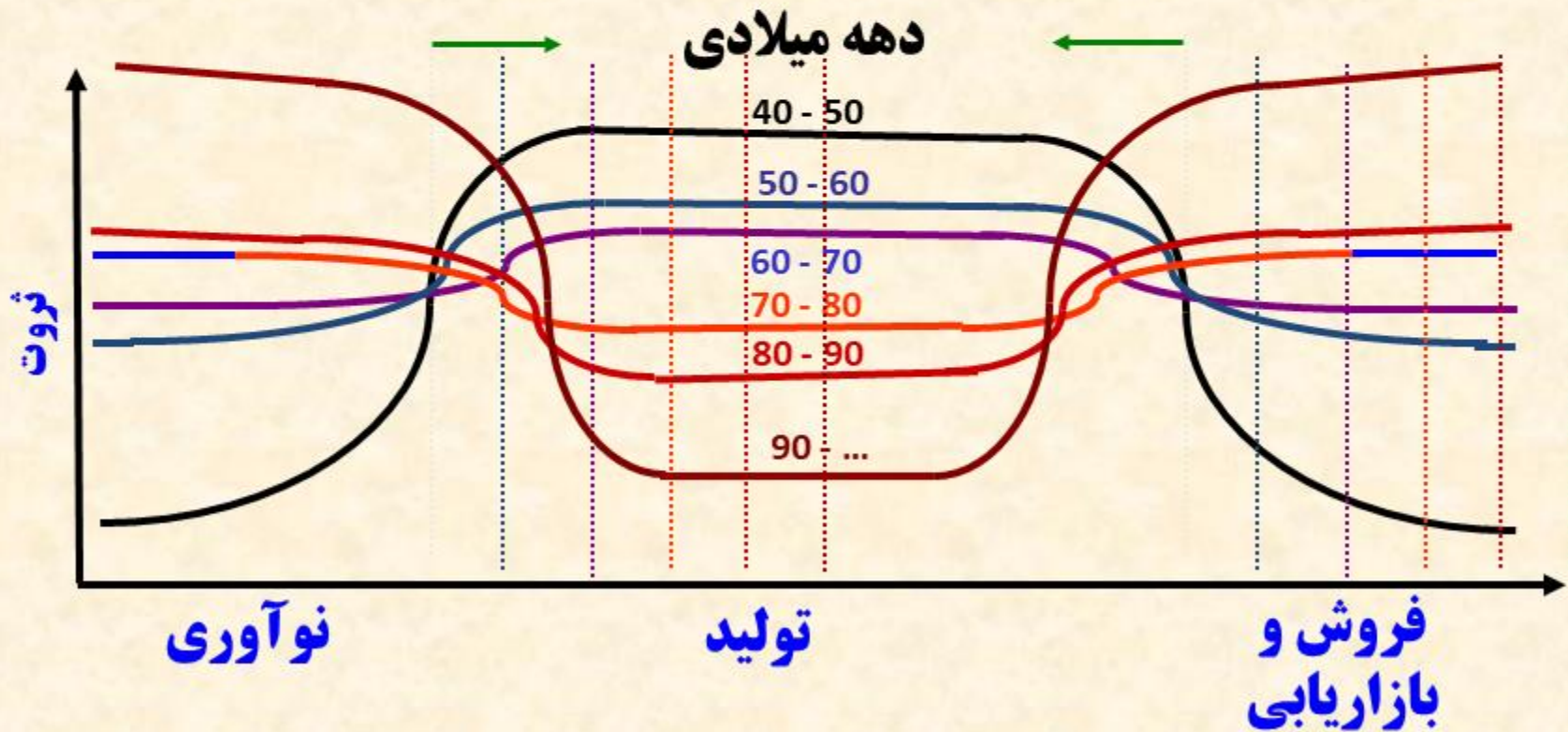
موفقیت نوآوری در بازار

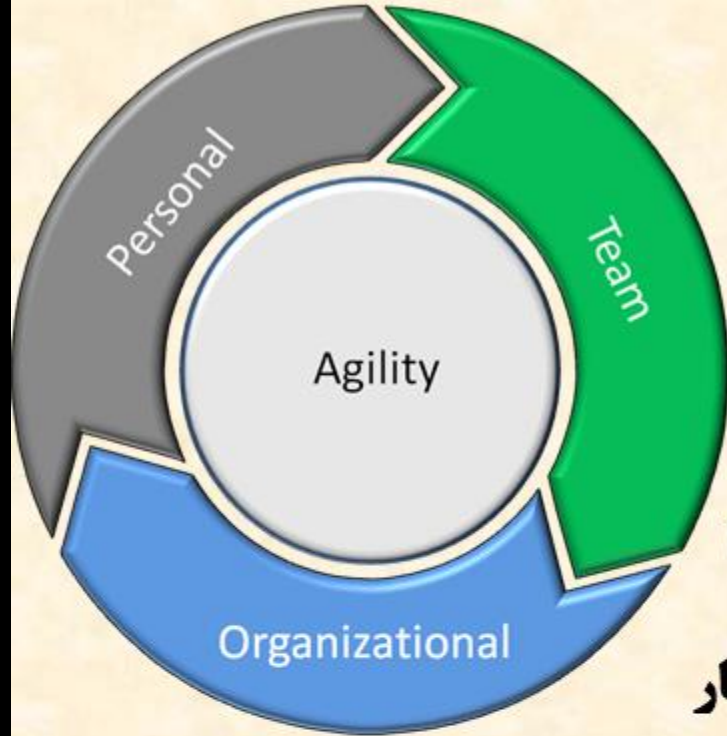


پیتر دراگر:

**موفقیت و شکست محصولات جدید حاصل :
قابلیت ظرفیت نوآوری و نوآفرینی بازارپسند و
مهارت و مدیریت بازاریابی حرفه ای و ارزشمند
است.**

تحول در ثروت آفرینی





حقایقی در کسب و کار امروز

- هیچ بازاری بطور کامل امنیت ندارد.
- در قرن بیست و یکم نمیتوان مانند قرن بیستم سازمان خود را اداره کنید.
- راه حل موفق گذشته لزوماً مناسب حل مسائل امروز شما نیست.
- باید پذیرفت که بسیاری از باورهای گذشته در کسب و کار امروز باید منسوخ شود.
- بازار امروز نیازمند مدل‌های جدید کسب و کار است
- دوره عمر محصولات اهم از کالا و خدمات در حال کوتاه شدن است.
- رقبا علی رغم افزایش هزینه های تولید، محصولات خود را با کیفیت بالاتر و ارزانتر عرضه میکنند.
- هر روز مشتری ها سخت گیرتر و رقابت شدیدتر میشود.



حقایق در کسب و کار امروز

- بازارها همواره در حال محدودتر و اختصاصی تر شدن هستند.
- سازمان ها هر روز دانش پایه تر میشوند.
- امروز تمرکز فعالیتها باید بر پایه شایستگیهای محوری سازمان باشد.
- بنگاه ها همواره در حال Lean شدن بیشتر هستند.
- تمرکز بر ارزش های مشتری ، محور توسعه سازمان ها است.
- سازمان ها باید همواره Switching Cost مشتری را افزایش و هزینه های او را کاهش دهند.
- سازمان ها باید Agile (چابک) یعنی تند آموز و واکنش سریع شوند.
- و دو سوتوانی پیش شرط چابکی است



دو بازی همزمان برای پیروزی:

مدیران برای پیروزی در حال و آینده باید همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند:

نخست این که، پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل در میان راهبردها، ساختار، کارکنان، فرهنگ و فرآیندها نیاز دارد. به منظور کار آیی در این بازی بایستی در جنبه‌های بنیادین کار خبره بود. کارایی به تنهایی، پیروزی دراز مدت را تضمین نمی‌کند.

حتی پیروزی امروز، می‌تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین برای به دست آوردن پیروزی پایدار، مدیران باید در یک بازی دیگر استاد باشند و آن: شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی که در پی آن می‌آید می‌باشد.

بنابراین ما در جهان امروز نیازمند سازمان‌های ذوالیمینین یا Ambidextrous Organization هستیم. تا با رهبری دوگانه دگرگون‌سازی تدریجی و انقلابی همزمان دو کار متضاد را با هم انجام دهند یکی **ثبات** وضع موجود و دیگری **تغییر**. این همان **مفهوم چابکی** است.

رقابت‌پذیری و چابکی نتیجه دوسوتوانی

- با توجه به گسترش روزافزون **فعالیت رقبا، تنوع محصولات و کسب و کارها و تغییرات سریع تکنولوژی و مرزهای دانش در محیط کسب‌وکار و افزایش قدرت انتخاب و چانه‌زنی مشتریان از یک‌سو و عدم افزایش تقاضا متناسب با آن در بازار از سوی دیگر، سبب شده است تا مدیران و صاحبان کسب‌وکار به افزایش **رقابت‌پذیری و چابکی سازمان** به عنوان مهم‌ترین نتیجه دوسوتوانی سازمانی ناشی از **مدیریت علمی** و اثربخش‌ترین عامل بقا و تداوم حضور موثر در بازار بیاندیشند.**

دوسوتوانی در همه ابعاد سازمان

- زمانی که یک سازمان به سمت **دوسوتوانی (Ambidexterity)** سوق پیدا می‌کند، باید زیرساخت‌های جدید، فرآیندها و رفتارهای مبتنی بر **آینده نگاری** و توجه همزمان به **استخراج** و **اکتشاف** را حمایت کند. تغییراتی که همه دیوارها را فرو می‌ریزد، کارکنان را آموزش می‌دهد که بتوانند در محیط جدید **کار تیمی** انجام دهند و **هم افزا** عمل کنند. **مدیریت علمی** زیر ساختی است که در این حالت به مدیران اجازه می‌دهد متوجه روندهایی بشوند که قبلاً نمی‌دیدند، روابط بالقوه را کشف کرده و ارتباطات پنهان را شناسایی کنند.





دو بازی همزمان برای پیروزی:

سازمانها برای پیروزی در حال و آینده باید همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند:

نخست این که، پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل در میان راهبردها، ساختار، کارکنان، فرهنگ و فرآیندها نیاز دارد. به منظور کار آیی در این بازی بایستی در جنبه‌های بنیادین کار خبره بود. کارایی به تنهایی، پیروزی دراز مدت را تضمین نمی‌کند.

حتی پیروزی امروز، می‌تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین برای به دست آوردن پیروزی پایدار، مدیران باید در یک بازی دیگر استاد باشند و آن: شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی که در پی آن می‌آید می‌باشد.

بنابراین ما در جهان امروز نیازمند سازمان‌های ذوالیمینین یا Ambidextrous Organization هستیم. تا با رهبری دوگانه دگرگون‌سازی تدریجی و انقلابی همزمان دو کار متضاد را با هم انجام دهند یکی **ثبات** وضع موجود و دیگری **تغییر**. این همان **مفهوم چابکی** است.



۱- چابک

AGILE

دیده بانی و جستارگرایی دائمی و هشیارانه
تحوالات در محیط متلاطم و غیرقابل پیش
بینی و شناسایی زود هنگام و درست فرصتها
و نیازهای جدید و پاسخگوئی به آنها با
واکنش سریع، چابک و چالاک



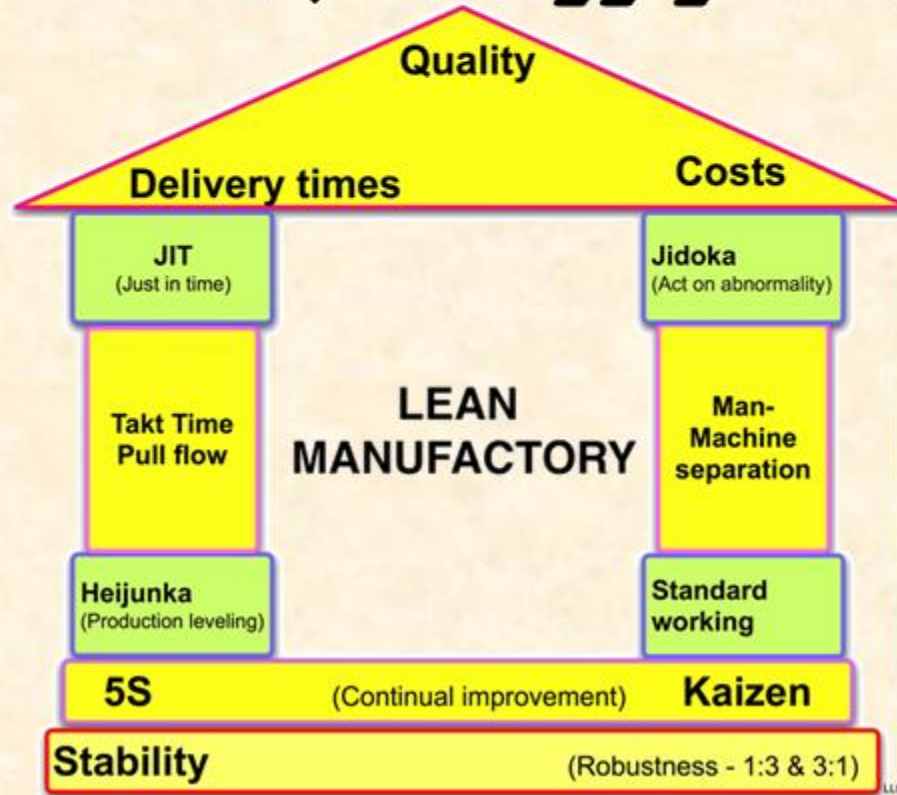
N-Nassiri



۲- ناب:

LEAN

پیشگیری و پاک سازی دائمی کسب و کار از عوامل بازدارنده، کند کننده، زیانبار و بی ارزش و نیز حذف ضایعات و زوائد جهت ارزش آفرینی بیشتر



۳- نامحسوس

INTANGIBLE & INVISIBLE

شناسائی انواع فرصتها و نیازهای نادیدنی
بازارها و تشخیص دارائی ها و سرمایه های
پنهان و معنوی سازمان و استفاده درست از
آنها بعنوان مزیت های رقابتی آینده و تقویت
کننده ی قابلیت ها و مزیت های موجود



INVISIBLE

الزامات

✓ تیزبینی، ریز بینی و کنجکاوی

✓ دید، بصیرت و بینش بازار و مشتری

✓ الگویابی و ایده یابی

عناصر استراتژی نا محسوس

- ❖ ارزش برند (BRAND EQUITY)
- ❖ ارزش جایگاه در بازار (POSITION EQUITY)
- ❖ ارزش مشتری (CUSTOMER EQUITY)
- ❖ ارزش دارایی های معنوی (INTELLECTUAL ASSETS EQUITY)
- ❖ ارزش خدمات فراگیر (TOTAL SERVICES EQUITY)
- ❖ بازاریابی ارتباطی (RELATIONSHIP MARKETING)

ENGLISHVOCABULARY.IR

Invisible

نامرئی، نادیدنی ناآشکار، ناپیدا، ناهویدا ناچیز، کوچک،
نامشخص، تشخیص ناپذیر نهان، پنهان، محرمانه، افشا نشده، ارائه
نشده هر چیز ناپیدا

استفاده از شیوه ها، تکنیکها و الگوهای اثر بخش و ثمر بخش سنتی و نوین برای دستیابی به بیشترین بهره وری و دستاوردی تعالی سازمانی



Resource Based Planning OR Vision Based Planning

Types of Foresight : RBP or VBP

Starting from the present (“*exploratory*”):

What next?

What if?

INWARD



OUTWARD

Starting from the future (“*normative*”):

Where to?

How to?

دو رویکرد در مدیریت کسب و کار:

رویکرد بهره برداری



Exploitation Approach

رویکرد اکتشافی



Exploration Approach

Exploration Approach

Long-term
Innovation
Flexible
Adaptation
Empowerment
External focus
Growth focus



Exploitation Approach

Short-term
Efficiency
Discipline
Clarity of direction
Internal focus
Productivity focus



تغییر پر شتاب جهان امروز

IBM شرکت R&D متخصص، Praveen Asthana
در مورد نامشخص بودن آینده چنین می گوید:
در جهان متغیر و فناورانه امروز، رقبای آینده شما
ممکن است در زمره رقبای کنونی شما نبوده و حتی
امکان دارد که هنوز پا به عرصه وجود نهاده باشند.



خطر رقبای جدید

یکی از مسائل حیاتی پیش روی مدیران
خطر رقبای جدید است که به شکل
«دشمنان پنهان» بدون هیچ زنگ خطری
از آن سوی جهان وارد بازار می شوند.

Kodama – Fumio “Technology Fusion and The New R& D



iri



هوشمندانه کار کنید:

کار هوشمندانه

یعنی: هوشمندی در تولید

هوشمندی در مصرف منابع (عقلایی مصرف کردن)



یعنی اقتصاد دانایی محور که بینش اقتصادی و دانش مداری را تشویق می کند.

بطور کلی باید بر اساس کار علمی کسب و کارها شکل بگیرد.

چگونه هوشمندانه عمل کنیم؟

علمی عمل کنید و علم را عامل تغییر و هدف تغییر در مسیر تعالی قرار دهید.





مدیرعامل کوکاکولا

اگر گمان می‌کنید که می‌توانید در ده سال آینده، شرکت خود را طوری اداره کنید که در ده سال گذشته کرده‌اید، سخت در اشتباه هستید. برای توفیق در دهه آینده باید وضع موجود را در هم بریزید.

~~دوران مدیریت سنتی:
سازمان های کند و غیر بهره ور~~



فرا رسیدن دوران مدیریت علمی
دوران سازمان های چابک



مدیریت علمی

نتیجه:

مدیریت علمی عامل تغییر و هدف
تغییر در سازمان‌های دوسوتوان

Change is
a Process
not an Event!

بنابر این:

مدیریت علمی پدیده‌ی اجتناب
نپذیری است که امروزه
سازمان‌های دستیابی به
رقابت پذیری به طور گسترده
ای با آن مواجه هستند.

امروز:

اگر مدیریت علمی و سازمان رقابت پذیر نشود نتیجه نابودی سازمان است.

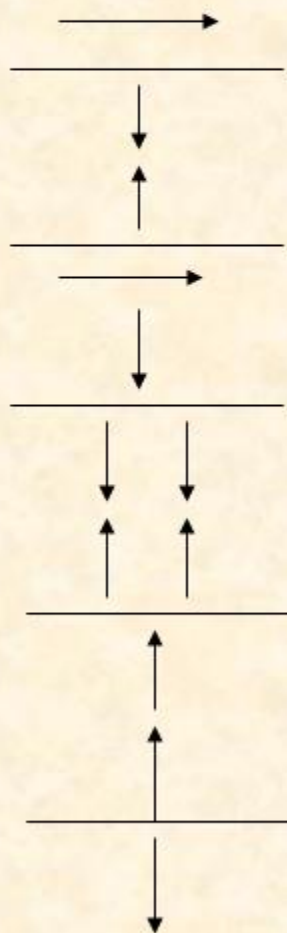
ارزش Value

ارزش در بنگاه های اقتصادی عبارت است از نسبت بین کارکرد محصولات تولیدی و قیمتی که مشتری برای دریافت آن کارکرد می پردازد.

$$\text{Value} = \frac{\text{Performance}}{\text{Price}}$$

استراتژی های تولید ارزش در بنگاه های اقتصادی

برای تولید و افزایش ارزش در بنگاه های اقتصادی اقداماتی باید صورت پذیرد که نتیجه این اقدامات افزایش نسبت کارکرد محصول به قیمت باشد، بدین ترتیب استراتژی های زیر می توانند اتخاذ شوند.



۱- کارکرد ثابت، قیمت کاهش می یابد

۲- قیمت ثابت، کارکرد افزایش می یابد

۳- کارکرد کاهش یابد اما نرخ کاهش قیمت بیشتر باشد.

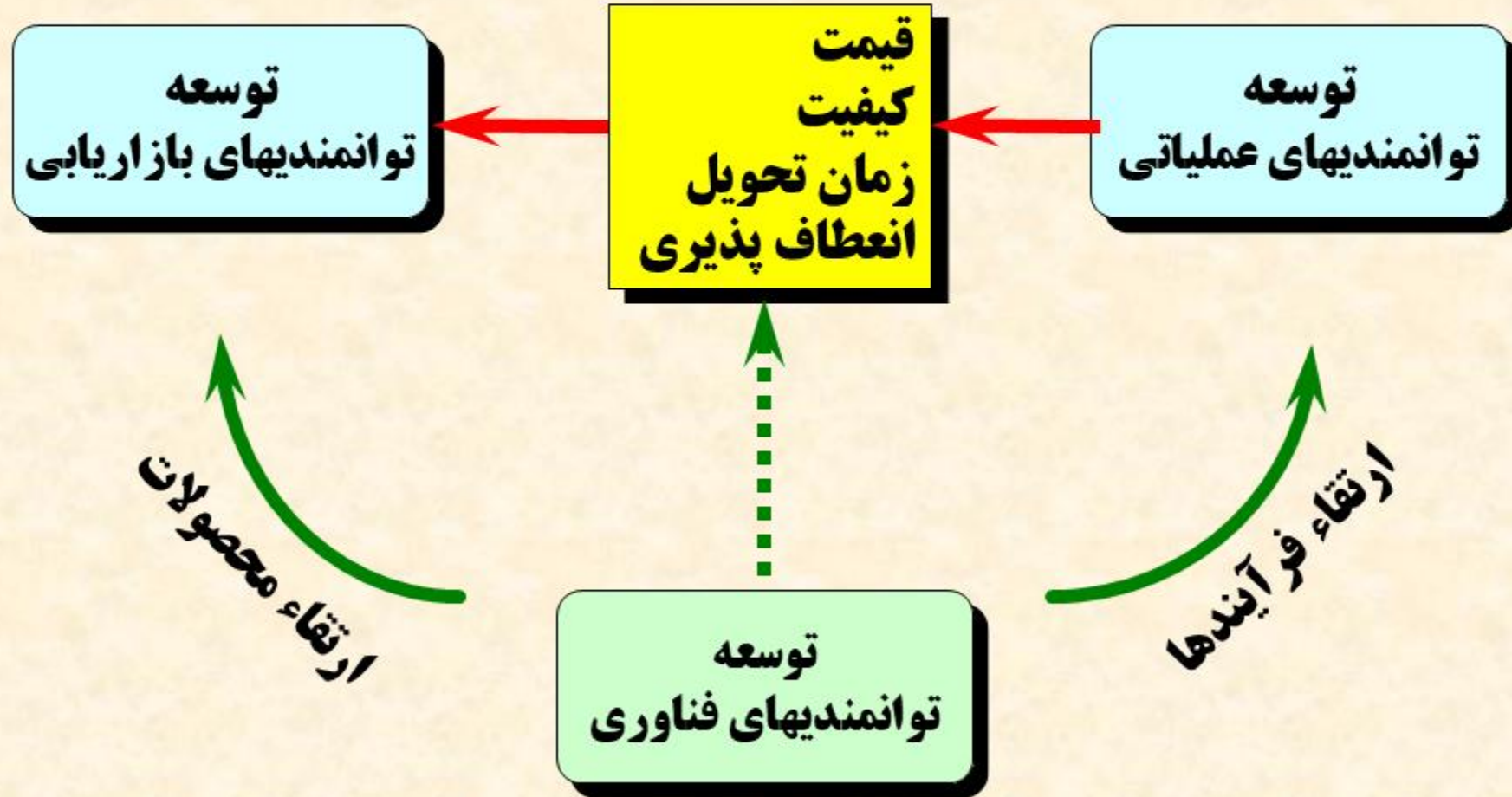
۴- قیمت افزایش یابد اما نرخ افزایش کارکرد بیشتر باشد

۵- کارکرد افزایش و قیمت کاهش یابد

۶- ترکیبی از استراتژی های فوق

عوامل موثر در رقابت پذیری

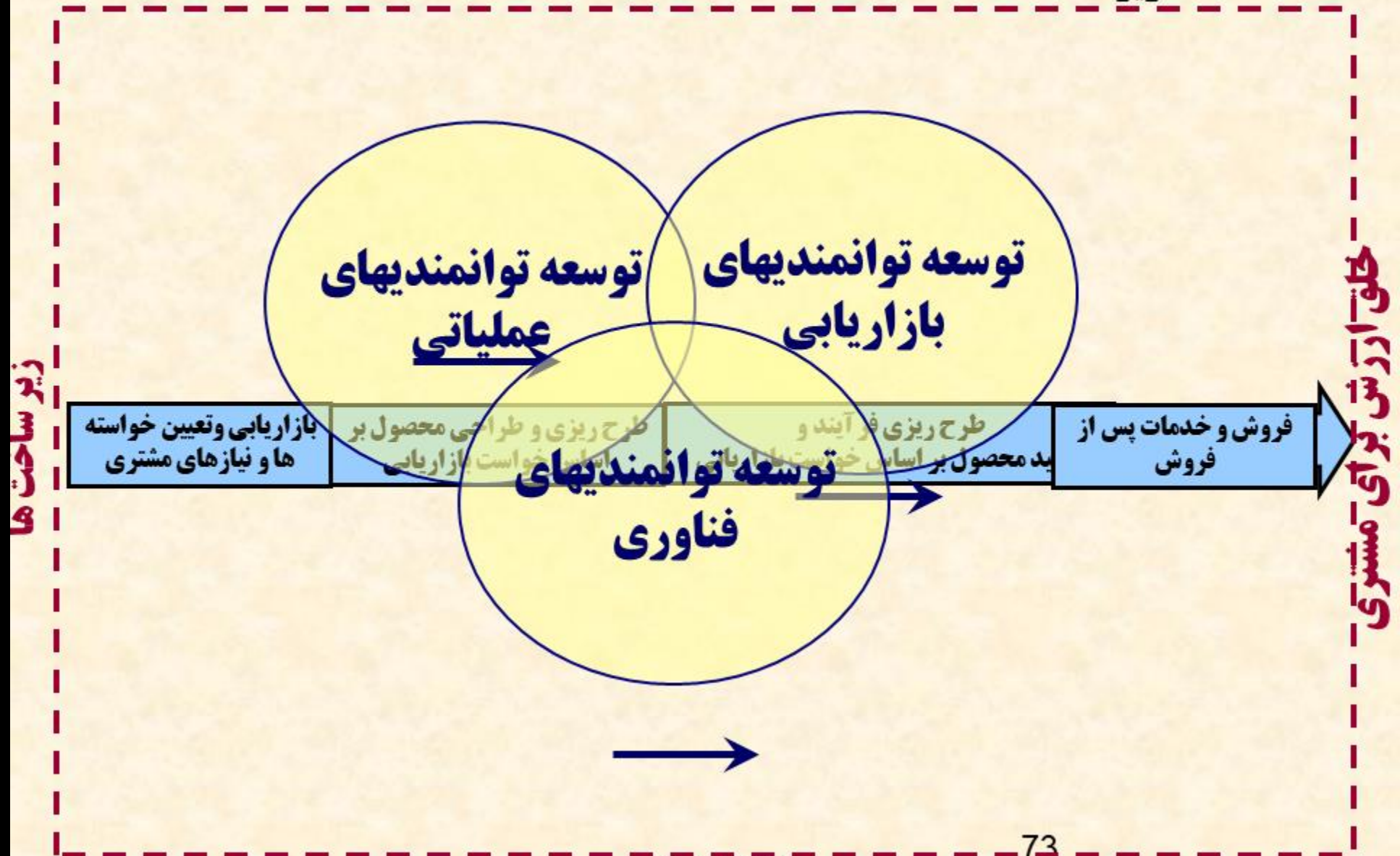
خلق ارزش برای مشتری



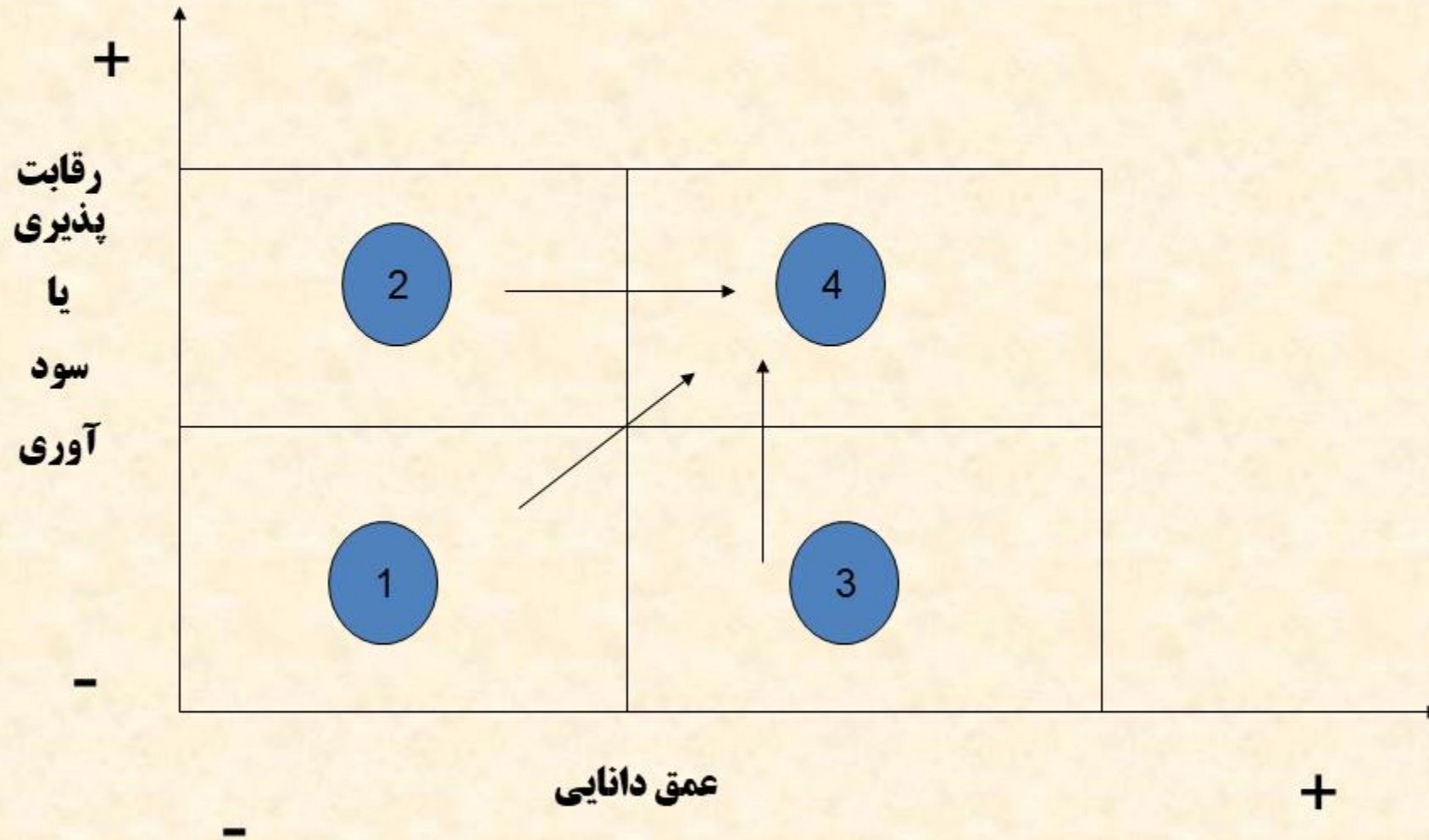
عوامل موثر در رقابت پذیری

زیر ساخت ها

زیر ساخت ها



دانش محوری شرط اصلی رقابت پذیری بنگاه های اقتصادی در هزاره سوم میلادی



راهبرد عملی

نوآوری!

تقریباً همه مسئولان طراز اول مؤسسه ها، از جمله مدیران عامل شرکت های مندرج در لیست Fortune500 ، پژوهشگران و مشاوران به اتفاق بر این باورند که این تنها راهی است که شرکت ها می توانند با همه چالش هایی که با آنها روبه رو میشوند، مقابله کنند. آنها باید مبتکرو نوآور باشند. اینتل، جانسون اند جانسون، نورداستروم و هیولت پاکارد همگی برای حفظ بقا و پیروزی خود دست به نوآوری زدند.

یا نوآوری کنید یا محو شوید.

تحقیق و توسعه ضرورت نوآوری در بنگاه

تامین رضایت ذینفعان در شرایط غیر رقابتی برای مدیران آسان است زیرا در این رابطه مدیر دغدغه فروش ندارد و براحتی می تواند شاخصهای مورد نیاز تمامی ذینفعان را تامین نموده و در نهایت تمامی هزینه ها را به قیمت تمام شده محصول بیفزاید. زیرا در شرایط غیررقابتی خریداران از اینکه به محصول دسترسی پیدا کردند خوشحال هستند. اما در شرایط رقابتی تامین رضایت همزمان همه ذینفعان بسیار سخت و مدیر برای کسب این موفقیت نیازمند به یک **سازمان چابک و نوآور** است لذا مدیریت **علمی الزامی** است.

مدیریت علمی:

ضرورت رقابت پذیری در بازار امروز



زیرا ارزش آفرینی:

بزرگترین نگرانی تولیدکنندگان کالا و خدمات



پرسش کلیدی مدیران در کسب و کار امروز:

در بازار ابررقابتهی امروز

کار درست چیست؟

چگونه می شود درست
انجامش داد؟

Problem Solving



هنگام بروز مشکل :

چه باید کرد؟

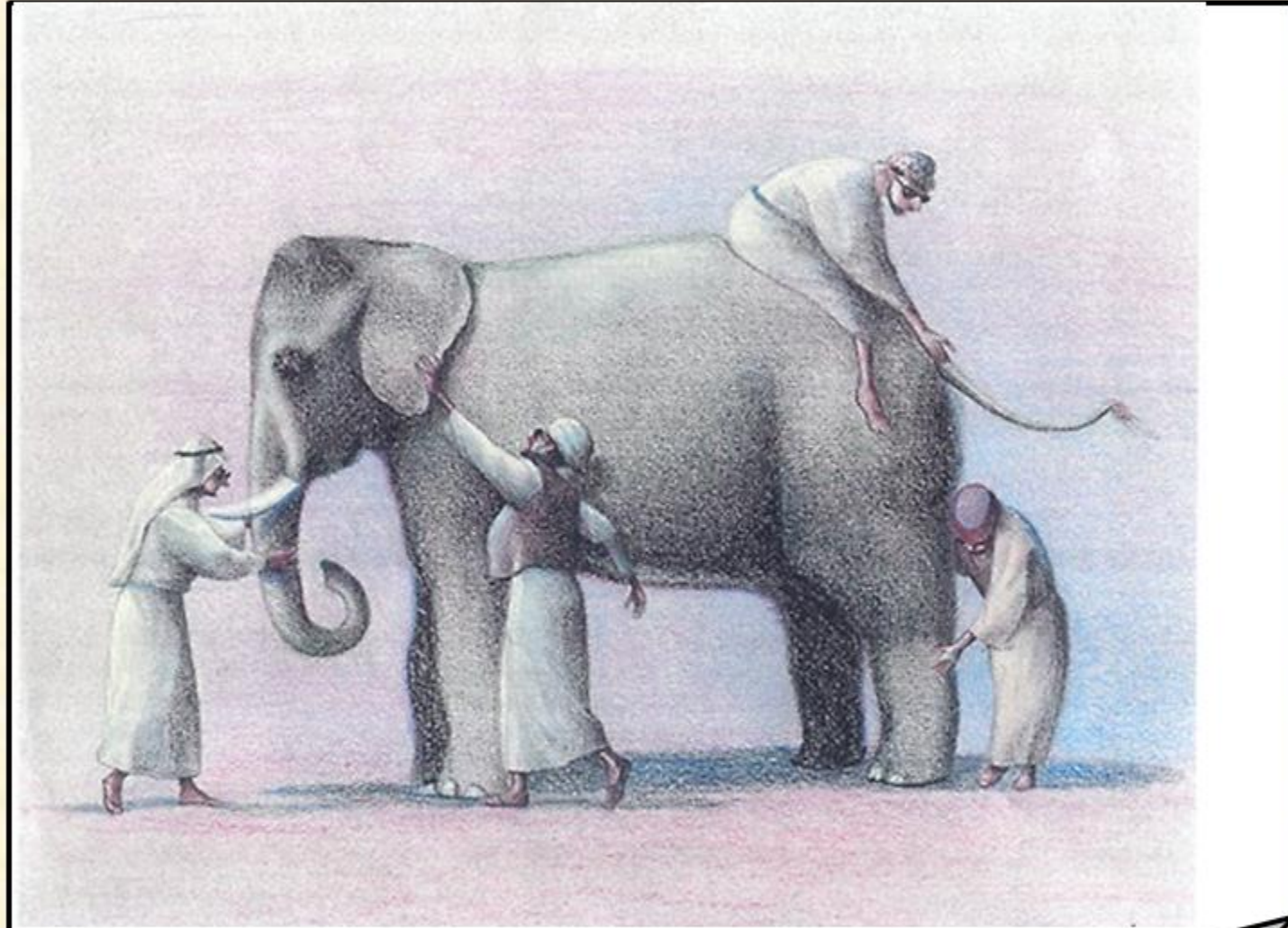
Problem Solving



خود درماني؟

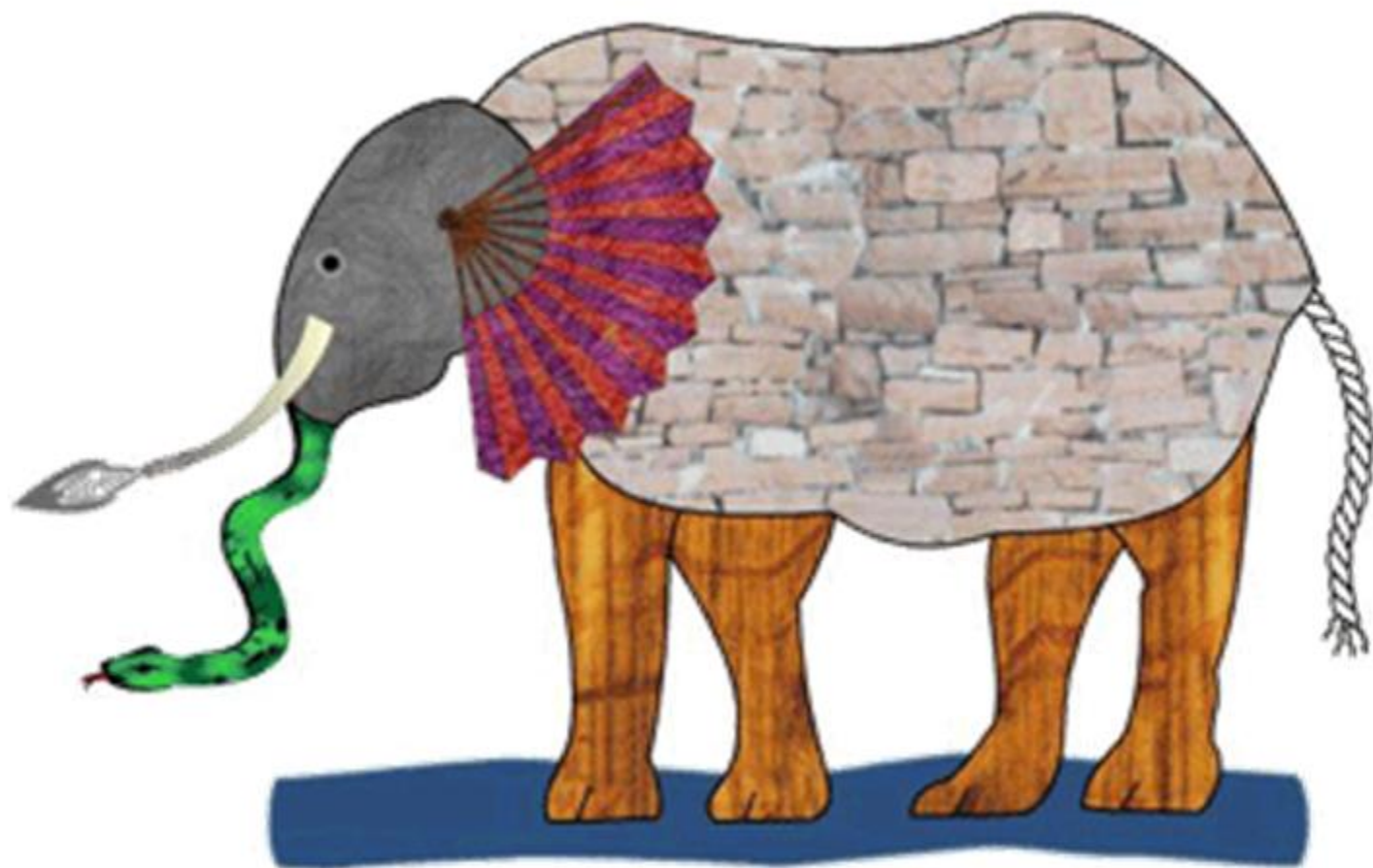
يا اقدام آگاهانه؟

حكايت فيل مولانا:



N-Nassiri

دیدنش با چشم ممکن نبود اندر آن تاریکی اش کف می بسود:



N-Nassiri



خواجه حافظ شیرازی:

جنگ هفتاد و دو ملت همه را عذر بنه
چون ندیدند حقیقت ره افسانه زدند

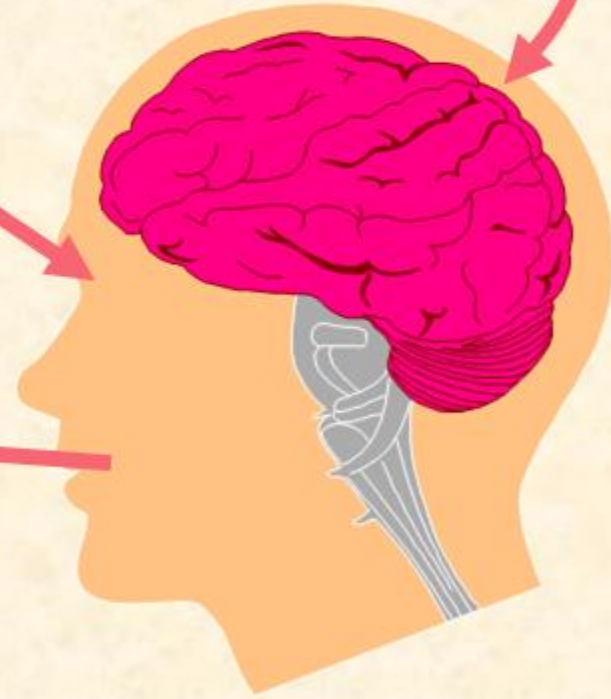
گزارش واقعیت



واقعیت



تفسیر واقعیت



تفسیر واقعیت



واقعیت



گزارش واقعیت



تفسیر واقعیت



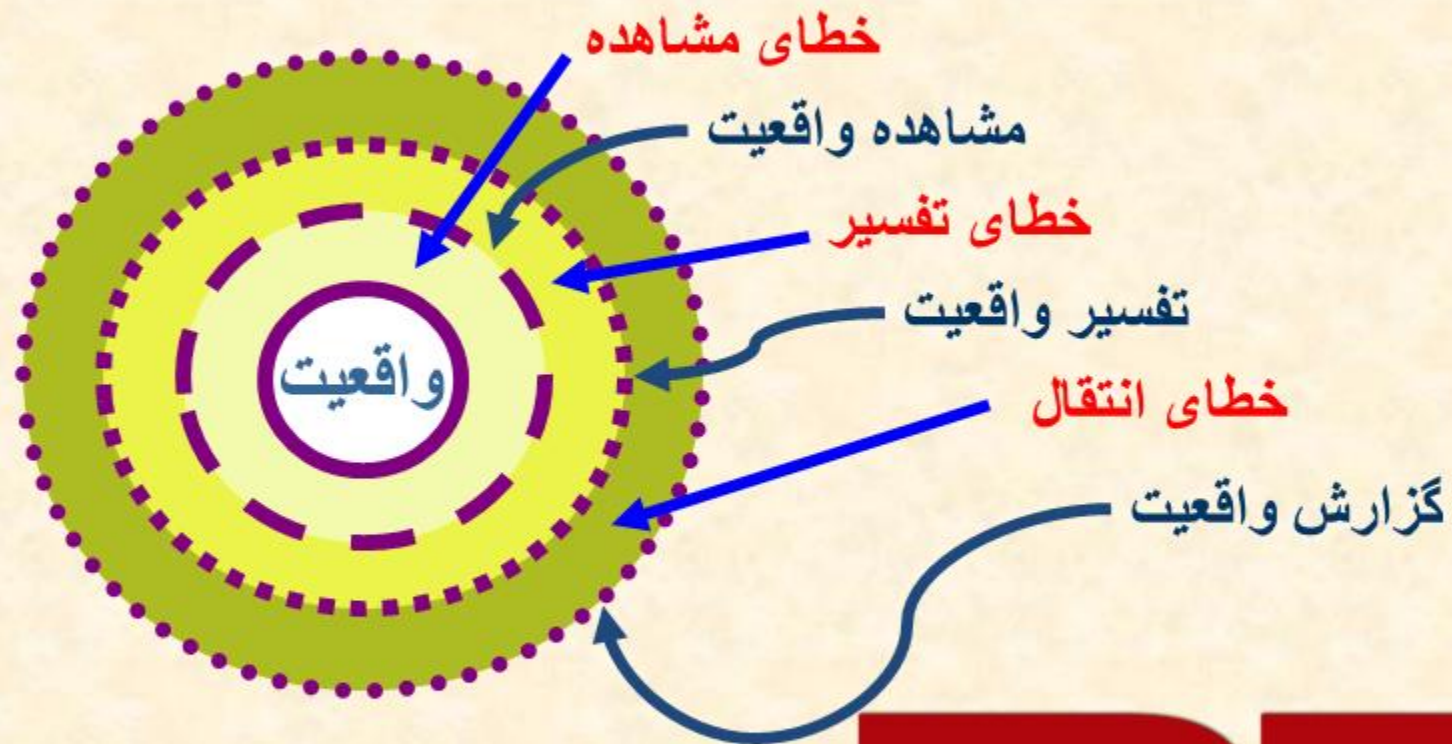
واقعیت



گزارش واقعیت



تحقیق و توسعه و کاهش خطای مدیریتی



R&D

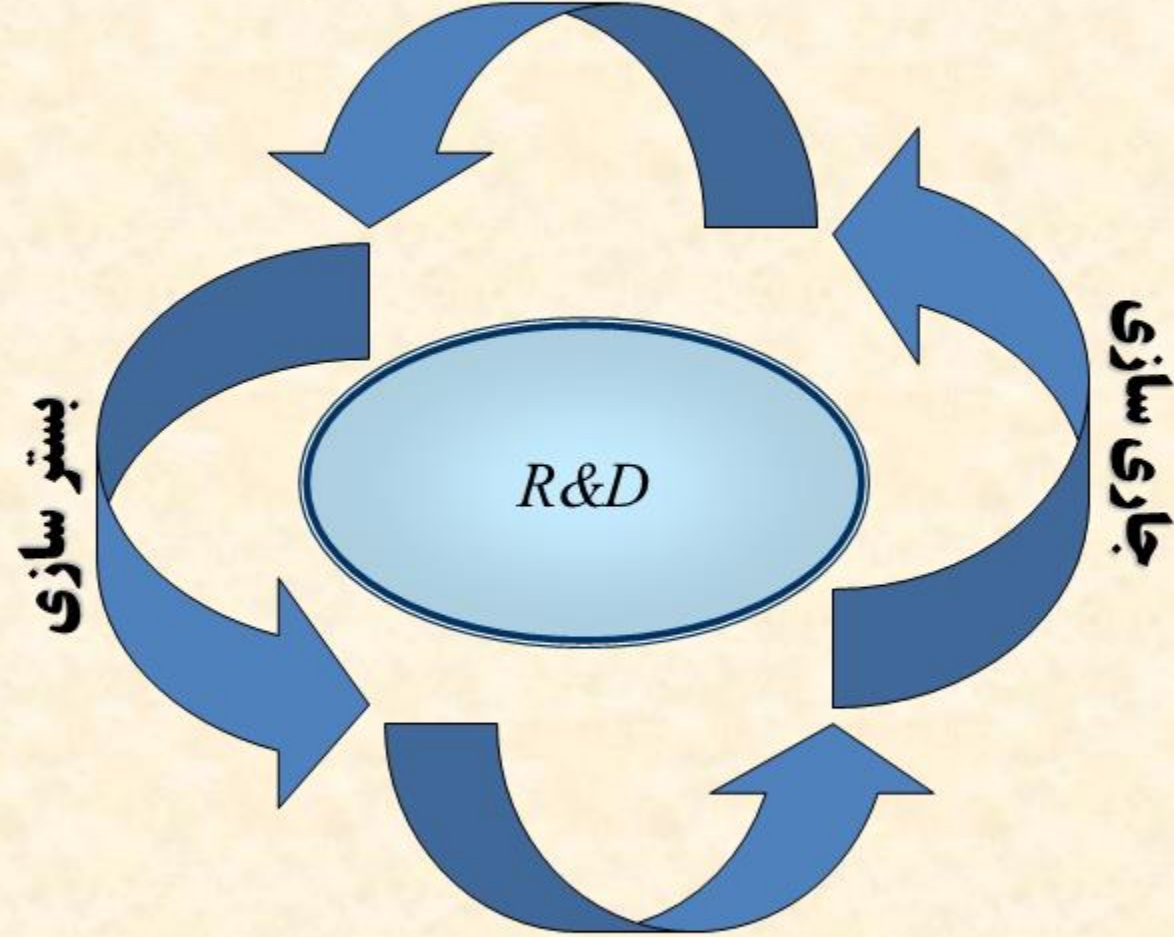


R&D طراحی و استقرار

**فرآیندی است، مبتنی بر برنامه‌ریزی،
سازماندهی، هدایت، نظارت و اجرای
فرایندها بر اساس انجام مطالعه آمادگی
سنجی (RS) در سازمان.**

فرایند طراحی و استقرار R&D

مطالعه آمادگی سنجی



تنظیم سند R&D

فرایند استقرار واحد تحقیق و توسعه در بنگاه‌های اقتصادی



سازمان

مسائل موجود در رابطه با سازمان

- باید **فرصت** های جدید در **بازار** را بدرستی شناسایی کند.
- نباید صرفاً به راه‌های **کوتاه مدت** بیندیشد.
- باید برنامه مشخصی برای **تحول** بنگاه داشته باشد.
- باید **مشتری مداری** و **دانش محوری** را هدف گذاری نماید.

مدیریت

مسائل موجود در رابطه با مدیریت

- باید **دغدغه مندی** ، **جدیت** و **پشتکار** خود را افزایش دهد.
- نباید تنها به انجام وظیفه جاری پردازد و **خلاقیت** و **نوآوری** را فراموش کند.
- باید از کار خود **لذت** ببرد و خود **انگیزته** باشد.
- باید **تفکر استراتژیک** داشته باشد و روحیه **کار تیمی** با هدف **هم افزایی** را در خود تقویت نماید.

مدیریت

مشتریان

انواع تحقیق از نظر ماهیت

از نظر ماهیت، فعالیت ها و پروژه های تحقیقاتی به سه دسته کلی زیر قابل تقسیم هستند:

1. تحقیقات پایه ای
2. تحقیقات کاربردی
3. تحقیقات توسعه ای

ویژگی های انواع تحقیق

انواع تحقیقات از نظر چهار ویژگی زیر قابل تعریف و شناسایی هستند:

1. هدف
2. محیط
3. مجری
4. دست آورد

ویژگی ها (ادامه...)

شرح	هدف	محیط	مجری	دست آورد ^{۹۷}
پایه ای	کشف حقایق هستی و افزایش دانش بشری بدون جهت	آکادمیک	محققین آکادمیک	فرضیه و تئوری علمی
کاربردی	افزایش دانش بشری با هدف خاص	آکادمیک و بنگاهی (مشترک)	محقق آکادمیک و بنگاهی (مشترک)	قابل استفاده کردن تئوری ها برای اهداف خاص
توسعه ای	تولید رضایت مشتریان	بنگاهی	محققین بنگاهی	تولید ارزش برای مشتریان

تعریف تحقیقات توسعه ای در بنگاه های اقتصادی

تحقیقات توسعه ای عبارت است از کلیه فعالیت ها تحقیقاتی و مطالعاتی در بنگاههای اقتصادی ، که با هدف تولید رضایت بیشتر برای مشتریان در محیط کسب و کار و توسط محققین مربوطه (آشنا به محیط درون و بیرون بنگاه) انجام می شود، به طوریکه نتیجه حاصل از این اقدام تولید ارزش بیشتر برای مشتریان و بدنبال آن افزایش رقابت پذیری در بنگاه ها مورد نظر می باشد.

R&D رحم تولید دانش در بنگاه های اقتصادی در دوران بازار محوری

واحد تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی همانند رحم در وجود مادران، وظیفه زایش و تولید دانش را در این بنگاه ها بعهده دارد، به همین دلیل در شرایطی که بازار رقابتی می شود و تصمیم گیری دانش پایه ضروری می شود، استقرار R&D در واحدهای اقتصادی ضرورت می یابد و سیاست گزاران و برنامه ریزان اقتصادی وظیفه دارند از این اقدام به عنوان یک اقدام اساسی و پایه ای حمایت نمایند.

تعاریف (وزارت صنعت ، معدن و تجارت)

واحدهای تحقیق و توسعه:

واحد تحقیق و توسعه (R&D)، بخش های تحقیقاتی مستقلی در واحدهای تولیدی / اقتصادی می باشند، که شرایط لازم و کافی را از نظر نرم افزاری و نیروی انسانی برای فعالیت های تحقیقات توسعه ای و کاربردی دارا بوده و برحسب فعالیت واحد متبوع خود در رشته های مختلف اقتصادی به فعالیت مشغول می باشند.

تعاریف (وزارت صمت) ادامه...

گواهی تحقیق و توسعه:

مدرکی است که پس از بررسی کارشناسی و در صورت احراز شرایطی از سوی سازمان های صمت استان ها صادر می گردد و مدت اعتبار آن دو سال می باشد.

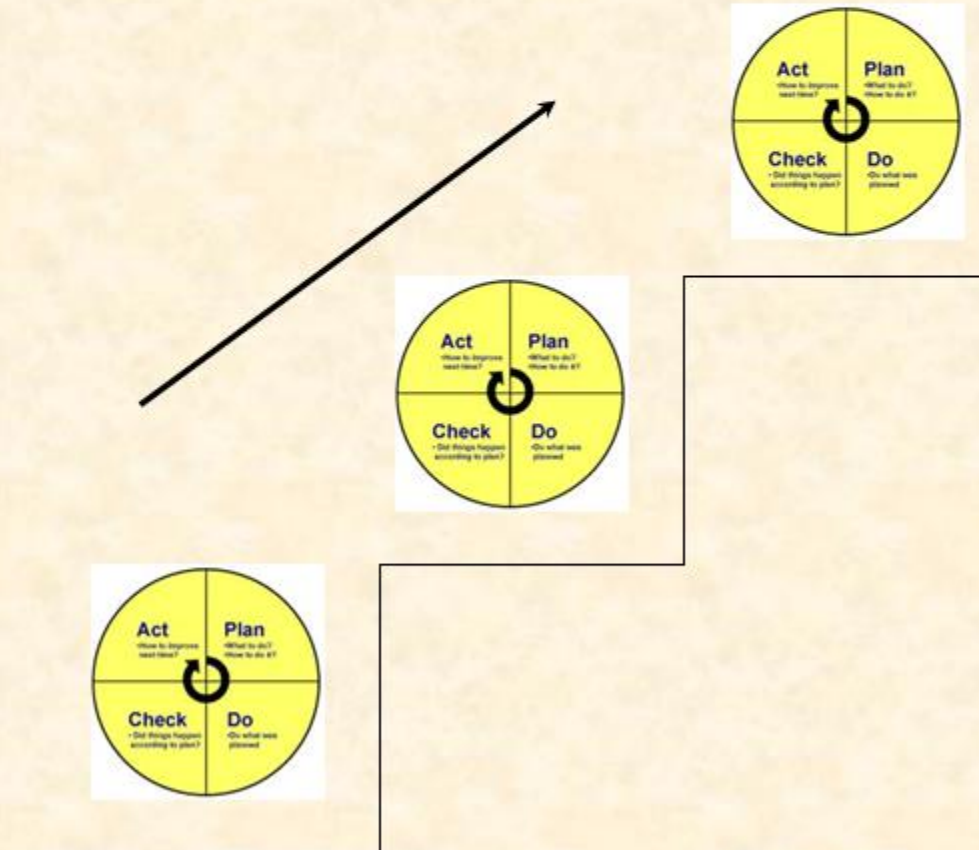
تعاریف (وزارت صمت) ادامه...

پروانه تحقیق و توسعه:

مدرکی است که جهت دارندگان گواهی تحقیق و توسعه و پس از بررسی کارشناسی با حفظ شرایط لازم و طی دوره آموزشی تکمیلی ویژه مدیران تحقیق و توسعه واحدهای تولیدی از سوی معاونت برنامه ریزی، توسعه و فناوری صادر می گردد.

ده فرمان در استقرار واحد R&D در بنگاه های اقتصادی

۱- استقرار واحد R&D
در بنگاه های اقتصادی
بر اساس چرخه PDCA
می باشد



ده فرمان در استقرار واحد R&D (ادامه...)

۲- نوع برنامه ریزی استقرار R&D بصورت برنامه ریزی غلطان می باشد. یعنی ابتدا با توجه به مطالعات اولیه و امکانات موجود برنامه ریزی برای انجام شروع می شود و بطور مستمر برنامه با بکارگیری تجربیات در عمل و دست یابی به اطلاعات واقعی به روز می شود.

ده فرمان در استقرار واحد R&D (ادامه...)

۳- فرآیند استقرار و تعالی و بهبود در R&D بر اساس تیم خود مشاوره ای (SCT) انجام می شود.

ده فرمان در استقرار واحد R&D (ادامه...)

۴- اصل مشارکت در سازماندهی و ساختار واحدهای R&D زمینه همکاری کلیه کارکنان و دینفعان واحدهای اقتصادی را در فعالیت تحقیق و توسعه فراهم می کند.

۵- تحقیق و توسعه با نگرش سیستمی و بر اساس نگرش استقرار سیستم های اجتماعی شکل می گیرد.

۶- تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی پاسخگو است و باید برای انجام فالیتهای تحقیقاتی خود بررسی های هزینه و فایده داشته باشد.

ده فرمان در استقرار واحد R&D (ادامه...)

۷- نگرش مثبت و امید به بهبود مستمر با تکیه بر توان خلاقیت و نوآوری همه کارکنان و ذینفعان از ویژگی های برجسته R&D به شمار می رود.

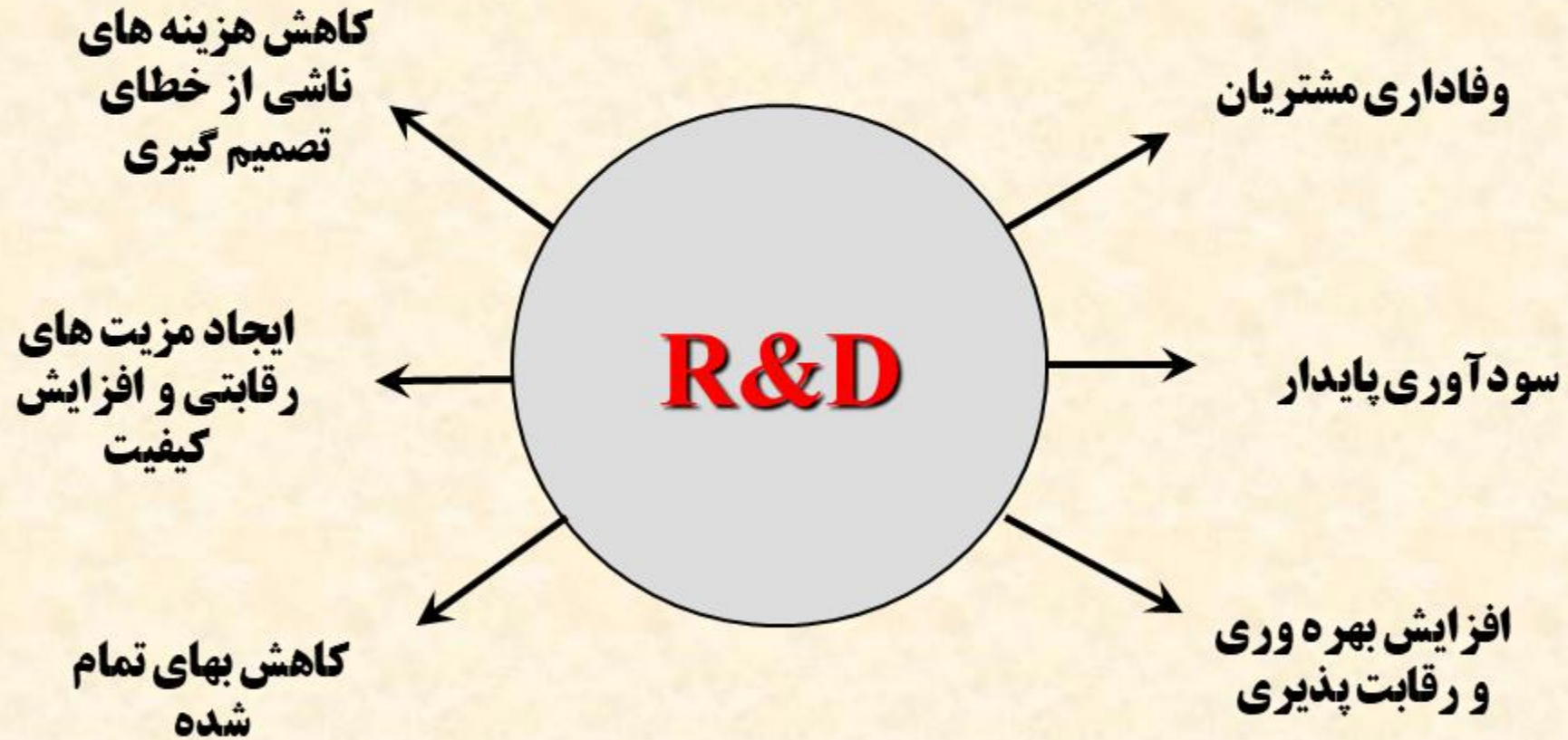
۸- نگاه R&D همه جانبه و با تمرکز بر افزایش رقابت پذیری بنگاه های اقتصادی استوار است.

ده فرمان در استقرار واحد R&D (ادامه...)

۹- برون سپاری و پرهیز از سرمایه گذاری ثابت بالا و چابکی و انعطاف پذیری تحقیق و توسعه در بنگاه های اقتصادی از اهداف کیفی در مسیر تعالی واحدهای R&D محسوب می شود.

۱۰- مدیریت دانایی در بنگاه های اقتصادی کشور و تبدیل آنها به سازمان هایی تند آموز (FLO) و واکنش سریع (FRO) در مقابل تغییرات از اهداف محوری R&D ها می باشند.

چرا تحقیق و توسعه در بنگاههای اقتصادی؟

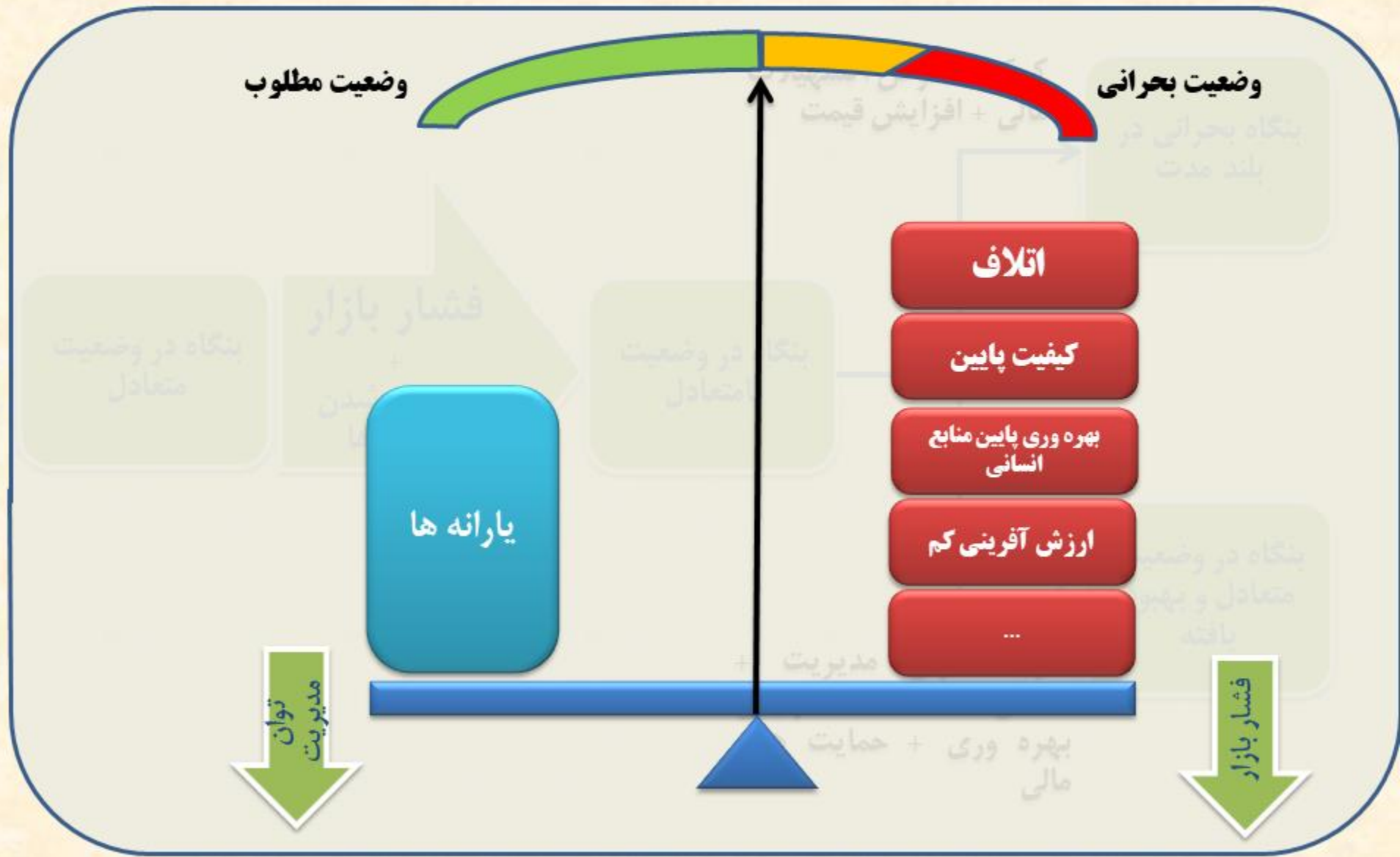




با تشکر

پایان

خدا نگهدار



وضعیت مطلوب

وضعیت بحرانی

یارانه ها

اتلاف

کیفیت پایین

بهره وری پایین منابع انسانی

ارزش آفرینی کم

...

مدیریت توان

فشار بازار

بنگاه بحرانی در بلند مدت

بنگاه در وضعیت متعادل

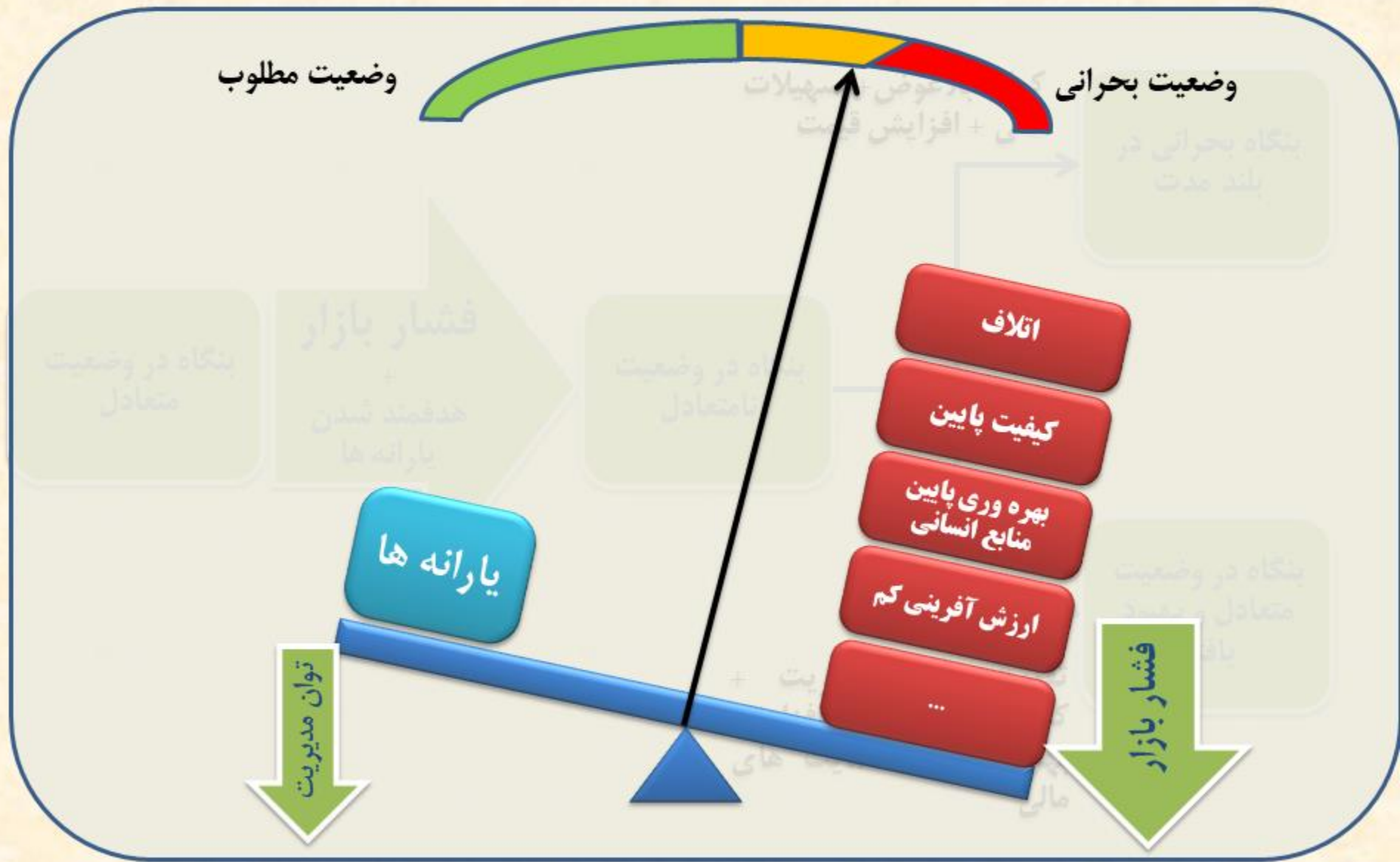
فشار بازار

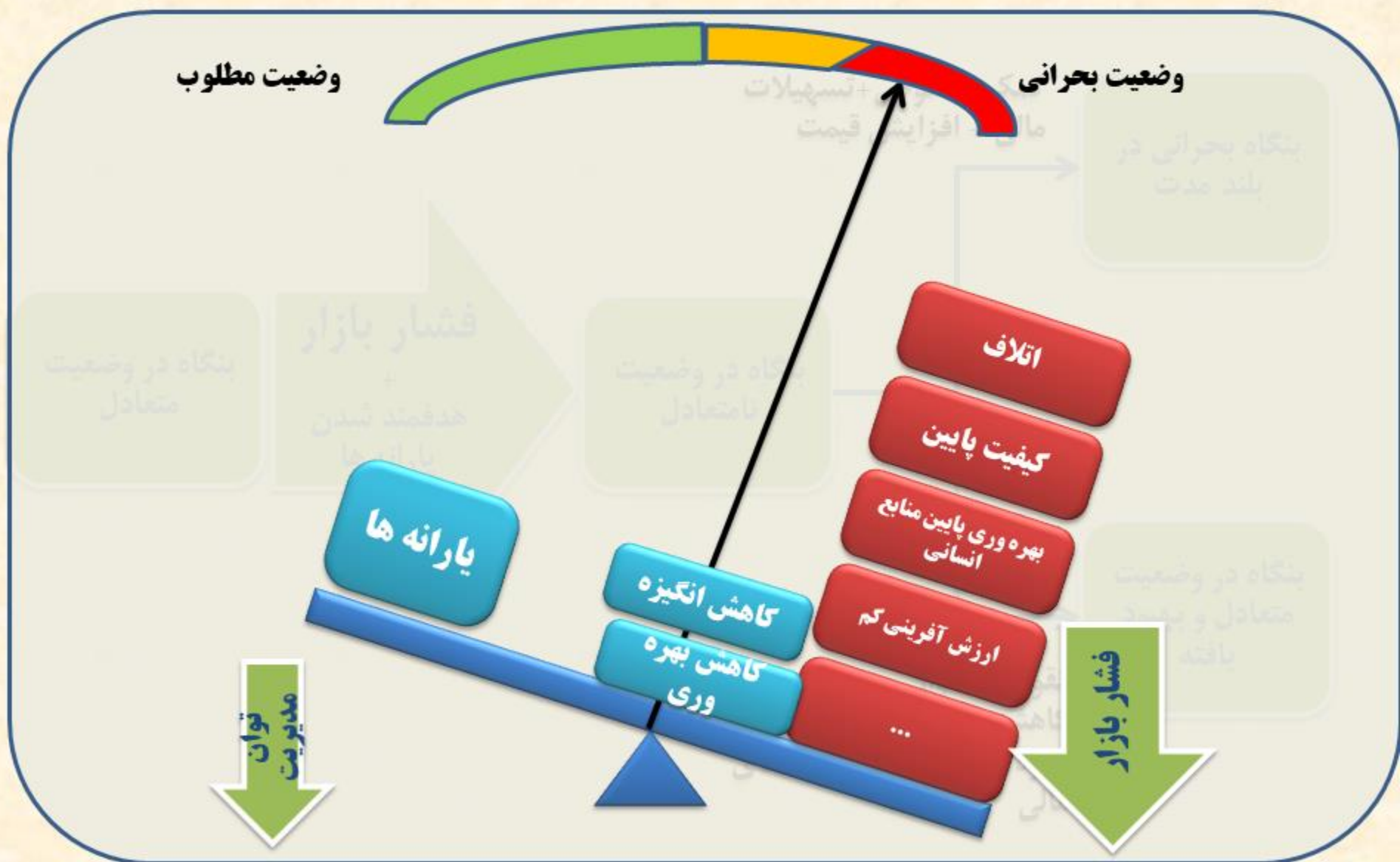
بنگاه در وضعیت متعادل

بنگاه در وضعیت متعادل و بهره وری بالا

بهره وری مالی + حمایت

مدیریت





وضعیت مطلوب

وضعیت بحرانی

یارانه ها

اتلاف

کیفیت پایین

بهره وری پایین منابع انسانی

ارزش آفرینی کم

کاهش انگیزه

کاهش بهره وری

فشار بازار

مدیریت توان

مالیات - افزایش قیمت + تسهیلات

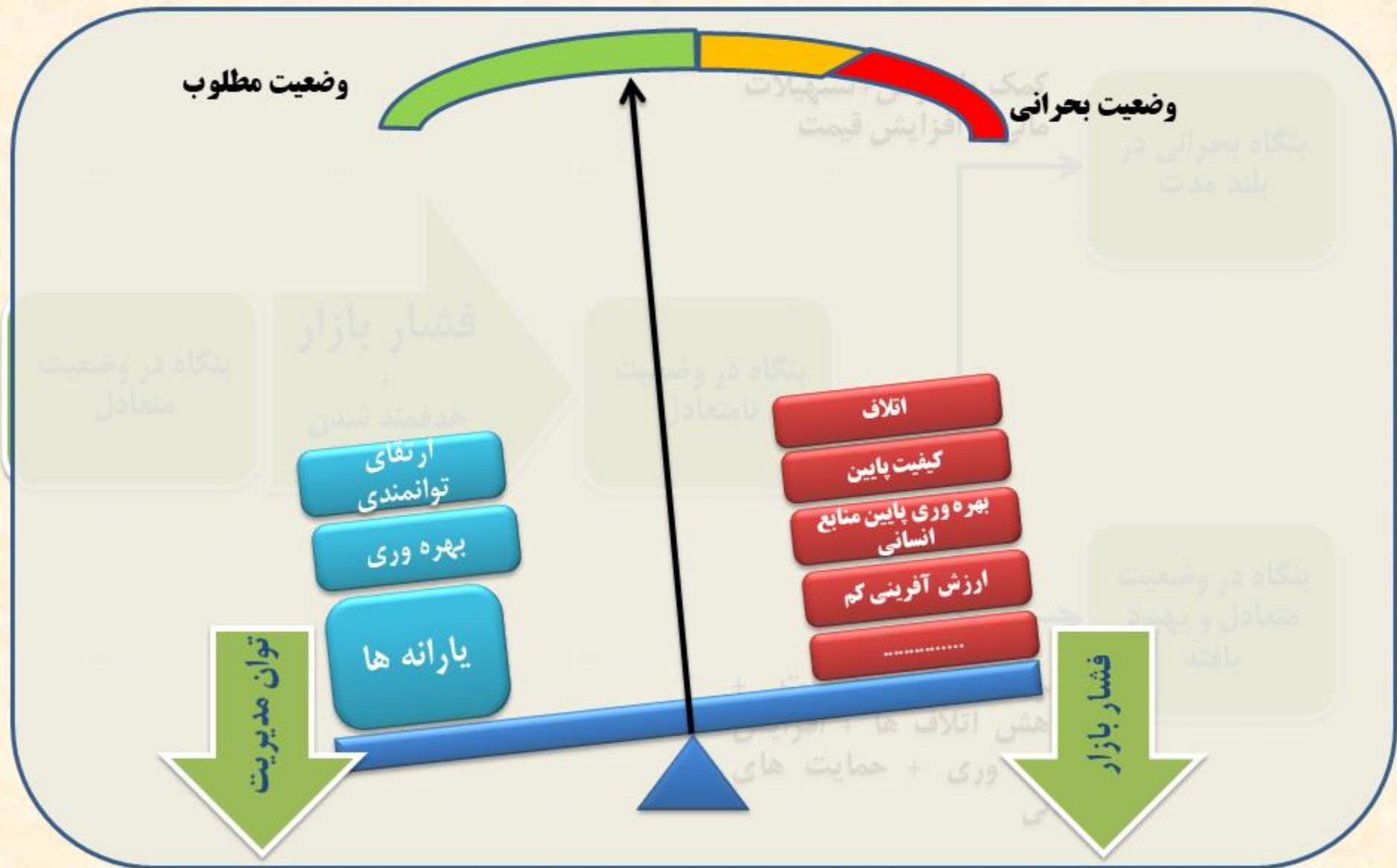
بنگاه بحرانی در بلند مدت

بنگاه در وضعیت متعادل

فشار بازار هدفمند شدن یا انحرافها

بنگاه در وضعیت نامتعادل

بنگاه در وضعیت متعادل و بلند مدت یافته



وضعیت مطلوب

وضعیت بحرانی

فشار بازار

توان مدیریت

فشار بازار

ارتنقای توانمندی

بهره وری

یارانه ها

اتلاف

کیفیت پایین

بهره وری پایین منابع انسانی

ارزش آفرینی کم

بنگاه بحرانی در بلند مدت

مطالعه آمادگی سنجی

- تشکیل تیم بنیانگذار
- آموزش روش های آسیب شناسی و انجام مطالعه آمادگی سنجی
- ویژه اعضای تیم بنیانگذار
- بررسی حوزه های مختلف بنگاه به منظور شناخت و ارزیابی لازم
- ریشه یابی عوامل بازدارنده موجود و شناسایی فرصت عوامل پیش برنده در هر حوزه توسط تیم بنیانگذار
- نظارت در هر مرحله توسط مدیران ارشد

مطالعه
آمادگی
سنجی

بستر سازی و تدوین سند

- پیشنهاد برنامه های لازم جهت بستر سازی توسط تیم بنیانگذار
- اولویت بندی برنامه ها
- نهایی نمودن برنامه ها توسط مدیران ارشد و مشاوران احتمالی با توجه به محدودیت ها
- آموزش به روز رسانی کارشناسان و مدیران دست اندر کار
- تهیه سند تحقیق و توسعه
- تأیید نهایی سند توسط تیم بنیانگذار

مطالعه
آمادگی
سنجی

بسترسازی

ندوین سند و ارزیابی برنامه

- تشکیل کمیته خبرگان
- ارائه سند و دفاع از آن توسط تیم بنیانگذار
- تغییر یا اصلاح و در نتیجه ارزیابی مستندات
- تایید یا رد مستندات ارزیابی شده
- ارسال مستندات تایید شده برای تصویب در هیات مدیره یا عودت برنامه های رد شده.
- تصویب نهایی سند توسط هیات مدیره

مطالعه
آمادگی
سنجی

بستر سازی

تصویب
سند

جاری سازی

- ابلاغ سند توسط مدیر عامل جهت اجرا
- انتخاب مدیر تحقیق و توسعه و صدور حکم توسط مدیر عامل
- تشکیل تیم اجرایی و جاری سازی سند با توجه به امکانات موجود.
- کنترل و نظارت بر اجرای پروژه تا حصول نتیجه

مطالعه
آمادگی
سنجی

بستر سازی

تدوین سند

جاری سازی

ارزیابی اجرا

- بررسی شرح فرایند اجرا شده مطابق با مستندات
- بررسی تغییرات در شاخص های کلیدی عملکرد بنگاه مطابق با مستندات برنامه ارزیابی شده
- بررسی رضایت ذینفعان مربوطه
- تهیه مستندات و مدیریت دانش با نگرش سیستمی

مطالعه
آمادگی
سنجش

بسترسازی

تدوین سند

جاری سازی

ارزیابی اجرا