

ضمیمه مقاله: تمرین‌های کاربردی نقشه راه استراتژیک

این فایل، حاوی تمرین‌های کاربردی است که به شما کمک می‌کند تا مفاهیم مطرح شده در دفترچه را مستقیماً در کسب‌وکار خود پیاده‌سازی کرده و نقشه راه اختصاصی خود را بسازید. پاسخ‌های مکتوب شما به این تمرین‌ها، ستون فقرات این نقشه راه خواهد بود.

بخش ۱: تحلیل وضعیت فعلی کسب‌وکار یا As-Is Analysis

تمرین ۱.۱: ارزیابی جامع ورودی‌های سیستم

🌀 برای کسب‌وکار خود، به صورت مکتوب، وضعیت فعلی ورودی‌های سیستمی را در سه حوزه کلیدی زیر ارزیابی کنید:

۱. منابع انسانی: فهرستی از کارکنان کلیدی، مهارت‌های تخصصی آن‌ها و دو شکاف دانشی عمده که مانع توسعه یا انطباق با استانداردهای جهانی می‌شود. همچنین، نیازهای آموزشی ضروری برای حداقل ۵ نفر از کارکنان کلیدی را ذکر کنید؛
۲. منابع مادی و مالی: وضعیت فیزیکی و تکنولوژیکی تجهیزات اصلی (مانند استهلاک، قدمت)، وضعیت سرمایه در گردش، حداقل دو محدودیت مالی عمده و دسترسی پایدار به مواد اولیه کلیدی را تحلیل کنید؛
۳. منابع دانشی و تکنولوژیکی: فناوری‌ها، نرم‌افزارها یا تجهیزات کلیدی که به آن‌ها وابسته هستید، حداقل یک وابستگی تکنولوژیکی عمده به منابع خارجی و وضعیت دانش فنی داخلی (میزان بومی‌سازی، پتانسیل تحقیق و توسعه) را مشخص کنید؛

- مستندسازی: یافته‌های خود را به عنوان "فصل اول نقشه راه: ارزیابی وضعیت ورودی‌های سیستمی" سازماندهی کنید.

تمرین ۱.۲: شناسایی و تحلیل فرآیندهای کلیدی

🌀 یک فرآیند عملیاتی کلیدی در کسب‌وکار خود (مانند تولید، فروش یا پشتیبانی) را انتخاب کرده و مراحل اصلی آن را ترسیم کنید. سپس، موارد زیر را برای آن مشخص نمایید:

۱. مدل‌سازی فرآیند: مراحل اصلی را به ترتیب بنویسید؛
 ۲. ارزیابی کارایی: نقاط قوت و ضعف فرآیند را در هر مرحله از نظر کارایی و زمان‌بندی مشخص کنید؛
 ۳. قابلیت انطباق‌پذیری: ارزیابی کنید که این فرآیند چقدر در برابر تغییرات ناگهانی انعطاف‌پذیر است؛
 ۴. شناسایی تنگناها: گلوگاه‌ها و نقاط ضعفی که باعث کندی یا اتلاف منابع می‌شوند را شناسایی کنید؛
 ۵. پیشنهاد بهبود اولیه: حداقل یک پیشنهاد مشخص برای بهبود یا استانداردسازی یکی از مراحل فرآیند ارائه دهید.
- مستندسازی: یافته‌ها و پیشنهادات خود را به عنوان "فصل دوم نقشه راه: تحلیل فرآیندهای عملیاتی" سازماندهی کنید.

تمرین ۱.۳: ارزیابی خروجی‌های کسب‌وکار

 محصول یا خدمت اصلی کسب‌وکار خود را انتخاب کرده و آن را از منظر خروجی‌های سیستمی ارزیابی کنید:

۱. تحلیل محصول/خدمت: نقاط قوت و ضعف کیفی محصول/خدمت خود را در مقایسه با رقبا بیان کنید. تمایز اصلی

محصول شما چیست؟ آیا با استانداردهای بین‌المللی مرتبط انطباق دارد؟

۲. عملکرد در بازار داخلی: تخمین سهم بازار خود را مشخص کنید. دلایل اصلی رضایت یا نارضایتی مشتریان فعلی را در

یک جمله بیان کنید. اثربخشی کانال‌های توزیع فعلی را ارزیابی کنید؛

۳. آمادگی برای بازارهای جهانی: حداقل دو شکاف کلیدی بین وضعیت فعلی خروجی‌های شما و الزامات ورود به بازارهای

جهانی را شناسایی کنید. چه فرصت‌هایی برای ورود به بازارهای خارجی پیش رو دارید؟

• مستندسازی: یافته‌های خود را به عنوان "فصل سوم نقشه راه: ارزیابی خروجی‌های سیستمی" سازماندهی کنید.

بخش ۲: تدوین راهبرد توسعه در دوران گذار - Transition Strategy Development

تمرین ۲.۱: تعیین اهداف SMART برای بقا و رشد

🎯 اهداف استراتژیک خود را برای سه افق زمانی مشخص تدوین کنید:

۱. اهداف کوتاه‌مدت (۳-۶ ماهه): حداقل سه هدف SMART برای دوران بی‌ثباتی و حفظ بقا (مانند مدیریت نقدینگی، حفظ تیم)؛

۲. اهداف میان‌مدت (۱-۲ ساله): حداقل سه هدف SMART برای دوران ثبات نسبی، با تمرکز بر آمادگی برای اتصال به بازارهای جهانی (مانند ارتقاء کیفیت، کسب استاندارد)؛

۳. چشم‌انداز بلندمدت (+۵ ساله): یک چشم‌انداز روشن برای جایگاه مطلوب کسب‌وکار شما در بازار جهانی ترسیم کنید.

• مستندسازی: اهداف و چشم‌انداز خود را به عنوان "فصل چهارم نقشه راه: اهداف استراتژیک" سازماندهی کنید.

تمرین ۲.۲: تحلیل ریسک و تدوین سناریو

🕒 برای مدیریت ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها، مراحل زیر را انجام دهید:

۱. تحلیل SWOT و PESTLE: نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار خود را تحلیل کنید. همچنین، عوامل

کلان محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی، زیست‌محیطی) را که بر کسب‌وکار شما تاثیرگذارند، شناسایی نمایید (حداقل ۲ عامل برای هر بعد)؛

۲. مدل‌سازی سناریو: سه سناریوی محتمل برای آینده کسب‌وکارتان در افق ۱ تا ۳ سال آینده ترسیم کنید (مانند: ثبات و گشایش، رکود و انزوا، تغییرات ناگهانی)؛

۳. برنامه‌های اقتضایی: برای هر سناریو، دو ریسک کلیدی شناسایی کرده و یک برنامه اقتضایی اولیه برای مقابله با هر ریسک طراحی کنید.

• مستندسازی: تحلیل‌ها، سناریوها و برنامه‌های اقتضایی خود را به عنوان "فصل پنجم نقشه راه: مدیریت ریسک و انطباق‌پذیری" سازماندهی کنید.

تمرین ۲.۳: شناسایی گلوگاه‌ها و برنامه‌ریزی برای بهبود

🌸 با هدف افزایش کارایی و انطباق، فرآیندهای کسب‌وکار خود را بازنگری کنید:

۱. بازطراحی فرآیندها: یک فرآیند عملیاتی کلیدی را انتخاب کرده، دو گلوگاه یا نقطه ضعف عمده آن را شناسایی کنید و

برای هر کدام، یک راهکار مشخص برای بهینه‌سازی یا افزایش انعطاف‌پذیری پیشنهاد دهید؛

۲. توسعه کیفیت و استانداردسازی: دو استاندارد بین‌المللی کلیدی مرتبط با کسب‌وکار و بازارهای هدف خود را شناسایی

کنید. شکاف‌های اصلی بین وضعیت فعلی و الزامات این استانداردها را مشخص کرده و یک اقدام اولیه برای شروع

فرآیند انطباق پیشنهاد دهید.

• مستندسازی: یافته‌ها و برنامه‌های خود را به عنوان "فصل ششم نقشه راه: بهینه‌سازی فرآیندها و استانداردسازی"

سازماندهی کنید.

بخش ۳: راهبرد ورود به بازارهای جهانی - Global Market Entry Strategy

تمرین ۳.۱: شناسایی بازارهای هدف و مدل ورود

📖 برای ورود به بازارهای جهانی، گام‌های اولیه را بردارید:

۱. تحقیقات اولیه بازار: حداقل دو بازار جهانی بالقوه را شناسایی کرده و اطلاعات اولیه‌ای درباره اندازه بازار، نرخ رشد، سه رقیب اصلی و یک مانع ورود کلیدی برای هر کدام جمع‌آوری کنید (می‌توانید از سایت‌هایی مانند Amazon، Alibaba، گزارش‌های UNCTAD یا World Bank استفاده کنید)؛
 ۲. انتخاب مدل ورود: با توجه به منابع، اهداف و ریسک‌پذیری خود، مناسب‌ترین مدل ورود (صادرات مستقیم، نمایندگی، سرمایه‌گذاری مشترک) را برای حداقل یکی از بازارهای هدف پیشنهاد دهید و دلیل انتخاب خود را بیان کنید.
- مستندسازی: یافته‌های خود را به عنوان "فصل هفتم نقشه راه: راهبرد ورود به بازارهای جهانی" سازماندهی کنید.

بخش ۴: پیاده‌سازی، پایش و کنترل - Implementation, Monitoring & Control

تمرین ۴.۱: تدوین نقشه راه عملیاتی ۶ ماهه

 بر اساس اهداف و تحلیل‌های قبلی، یک نقشه راه عملیاتی اولیه برای ۶ ماه آینده تدوین کنید:

۱. پروژه‌های کلیدی: حداقل ۳ پروژه مشخص برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت خود تعریف کنید؛
 ۲. مسئولیت‌ها: برای هر پروژه، یک "مالک پروژه (Project Owner)" تعیین کنید؛
 ۳. منابع مورد نیاز: به صورت تخمینی، منابع اصلی مورد نیاز (بودجه، نفر-ساعت) برای هر پروژه را مشخص کنید؛
 ۴. زمان‌بندی: برای هر پروژه، یک زمان‌بندی اولیه با نقاط عطف (Milestones) ترسیم کنید.
- مستندسازی: این نقشه راه را به عنوان "فصل هشتم نقشه راه: برنامه اجرایی ۶ ماهه" سازماندهی کنید.

تمرین ۴.۲: طراحی داشبورد شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)

 یک داشبورد مدیریتی اولیه با حداقل ۵ شاخص کلیدی عملکرد (KPI) طراحی کنید که نماینده ابعاد مختلف کسب‌وکار شما (مالی، بازار، عملیاتی، رضایت مشتری) بوده و مستقیماً به اهداف استراتژیک شما مرتبط باشند. برای هر KPI، نام، تعریف، واحد اندازه‌گیری، هدف و منبع داده را مشخص کنید.

- مستندسازی: داشبورد و شاخص‌های خود را به عنوان "فصل نهم نقشه راه: شاخص‌های کلیدی عملکرد" سازماندهی کنید.

تمرین ۴.۳: ایجاد حلقه بازخورد و برنامه‌ریزی برای یادگیری

 برای تقویت پویایی و انطباق‌پذیری، مکانیزم‌های بازخورد را فعال کنید:

۱. شناسایی منابع بازخورد: حداقل سه منبع کلیدی دریافت بازخورد (مشتریان، کارکنان، بازار/رقبا) را شناسایی کنید؛
 ۲. طراحی مکانیزم جمع‌آوری: برای هر منبع، یک روش مشخص برای جمع‌آوری بازخورد (مانند نظرسنجی، مصاحبه، پایش بازار) پیشنهاد دهید؛
 ۳. فرآیند تحلیل و اقدام: یک فرآیند ساده برای تحلیل بازخوردها و تبدیل آن‌ها به اقدامات عملیاتی یا استراتژیک تعریف کنید؛
 ۴. تعریف اولین اقدام اصلاحی: بر اساس یک بازخورد فرضی یا واقعی، یک اقدام اصلاحی مشخص تعریف کرده و مسئول و زمان‌بندی اجرای آن را تعیین نمایید.
- مستندسازی: مکانیزم‌ها و اقدامات خود را به عنوان "فصل دهم نقشه راه: پیاده‌سازی حلقه بازخورد و یادگیری" سازماندهی کنید.
- با تکمیل این تمرین‌ها و جمع‌بندی آن‌ها در قالب فصل‌های نقشه راه، شما یک سند جامع و کاربردی خواهید داشت که مستقیماً به نیازهای کسب‌وکار شما پاسخ می‌دهد.

تدوین: مهدی زارع‌پور | بنیان‌گذار مدرسه کسب و کار رُهام و جامعه یادگیری سازمان‌مند ایرانیان (ISoL)

<https://RohamSepehrTaban.ir>