



استراتژی اثربخش

دوره MBA

* آشنایی با اثربخشی و نظریه های آن

* دیدگاه سازی

* فرصت یابی

* تحلیل گلوگاه ها

* راهیابی استراتژیک

* اثربخشی رقابتی

* دام های اثربخشی



آشنایی با اثربخشی

و

نظریه های اثربخشی در سازمان



تعریف هدف سازمانی

هدف سازمانی نوعی وضعیت مطلوب است که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد.

هدف سازمانی نمایانگر یک نتیجه یا نقطه نهایی است.



انواع اهداف در سازمان ها

بُعد اول:

هدفهای رسمی (ماموریت)

عبارت است از بیانیه های رسمی که به صورت نسبتاً آرمانی طراحی شده و بیشتر نشان دهنده اهداف کلان یا تصویرمطلوب سازمان از خود است.

هدف های عملیاتی

روندهای داخلی و نحوه تخصیص منابع در سازمان را منعکس می کند.

(وظایف و فعالیتهای عملی انجام شده در سازمان)



بعد دوم:

هدف های کوتاه مدت

هدف های بلند مدت

www.sadaghianifar.com



اثربخشی چیست؟

اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. در واقع اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد.

اثربخشی اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد.



معیارها و مقیاس‌های اثربخشی سازمانی

اثر بخشی کلی	بهره وری	کار آیی	سود	کیفیت	حوادث
رشد	میزان غیبت از کار	ترک کار	رضایت شغلی	انگیزش	روحیه
کنترل	انسجام	انعطاف پذیری و انطباق	برنامه ریزی و هدف گذاری	اجماع در اهداف	نهادینه سازی اهداف سازمانی
سازگاری نقشها و هنجارها	مهارتهای ارتباطی مدیریتی	مهارتهای اجرایی مدیریتی	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	آمادگی سازمانی	بهره برداری از محیط
ثبات	مدیریت منابع انسانی	مشارکت کارکنان	آموزش	فضای ارتقاء	ارزیابی محیطی



مدل‌های اثربخشی سازمانی

مدل هدف (Goal Model)

مدل هدف (نیل به هدف)، اثربخشی را به‌عنوان تحقق کامل یا بخش وسیعی (درصدبالایی) از اهداف سازمان تعریف می‌کند.

در سازمان‌های تجاری برای سنجش اثربخشی سازمان از روش مبتنی بر تأمین هدف یا نیل به هدف استفاده می‌شود؛ زیرا می‌توان هدف‌های تولیدی شرکت را به‌آسانی اندازه‌گیری کرد. معمولاً سازمان‌ها عملکرد خود را برحسب سودآوری، رشد، سهم بازار و بازده سرمایه‌گذاری اندازه‌گیری می‌کنند.



مدل‌های اثربخشی سازمانی

مدل سیستمی (System Model)

رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی چنین اظهار می‌دارد که سازمانها متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن، بر عملکرد کل سیستم مؤثر واقع می‌شود.

اثربخشی، مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است. مدیریت نمی‌تواند روابط حسنه خود را با مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مؤسسات و نهادهای دولتی، اتحادیه‌ها و عوامل مشابه که قدرت مخدوش نمودن عملیات باثبات سازمان را دارا هستند، نادیده بگیرد.



مدل‌های اثربخشی سازمانی

مدل ذی‌نفعان استراتژیک (Strategic Constituencies Model)

در این مدل، سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی نگریسته می‌شود که در مورد مجموعه پیچیده‌ای از موانع و اهداف مذاکره و توافق می‌کنند.

در این مدل، مالکان، کارکنان، مشتریان، تهیه‌کنندگان، اعتباردهندگان، جامعه و دولت، گروه‌های ذی‌نفعی هستند که باید به‌منظور تضمین اثربخشی و بقای سازمان راضی شوند.



مدل‌های اثربخشی سازمانی

مدل ارزش‌های رقابتی (Competing-Values Model)

رویکرد ارزش‌های رقابتی با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی، بهترین معیار وجود ندارد و متکی به ارزش‌های شخصی، ترجیحات و منافع فردی یا سازمانی است.

این رویکرد، استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای باهم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف می‌کند.



مدل‌های اثربخشی سازمانی

مدل عدم اثربخشی (Ineffectiveness Model)

این مدل، با تمرکز بر عواملی که از عملکرد موفق سازمان جلوگیری می‌کنند و با نگرستن به سازمان، به‌عنوان مجموعه‌ای از مشکلات و خطاها یک دیدگاه متفاوتی ارائه می‌کند. فرض اصلی و پایه‌ای این مدل این است که ساده‌تر، درست‌تر و سودمندتر است، و سازمان بیشتر، مشکلات و نقص‌ها (عدم اثربخشی) را باید مشخص کند تا معیار شایستگی‌ها را (اثربخشی).

در این رویکرد، اثربخشی سازمانی به‌عنوان نبود عوامل عدم اثربخشی تعریف شده است.



ادغام معیارهای اثربخشی

کارشناسان در زمینه مدل‌ها و معیارهای اثربخشی، یک رویکرد چندبعدی را جهت دستیابی به اثربخشی در سازمان‌های مدرن پیشنهاد کرده‌اند؛ بدین معنا که به‌کارگیری یک معیار واحد، برای تمام مراحل چرخه زندگی مناسب نیست و هیچ معیار واحدی وجود ندارد؛ که بتواند نیازهای همه افراد سازمان را برآورده سازد، به‌خصوص اینکه منافع آنها رقابتی بوده و متفاوت از یکدیگرند.

سازمان‌هایی که از مدیریت خوبی برخوردارند، معیارهای اثربخشی را به‌گونه‌ای با یکدیگر ترکیب و هماهنگ می‌نمایند تا با نیازهای آن موقعیت تناسب داشته باشند. مدیران، باید به‌طور دائم ورودی‌های مورد نیاز خود را تعیین کرده و آنها را از طریق اعضای استراتژیک فراهم آورند. زمانی که اطلاعات به‌دست آمده از این طریق، با فلسفه و رسالت اصلی سازمان ادغام گردد، مدیریت قادر خواهد بود تا ترکیبی از معیارهای مناسب اثربخشی را استنتاج نماید.



عوامل موثر در اثر بخشی سازمانی

* توسعه منابع انسانی

* فرهنگ سازمانی

* رهبری خدمتگزار



مدلهای اثربخشی سازمانی براساس رویکرد ارزش های چندگانه

انعطاف پذیری

مدل منابع انسانی

مدل سیستم باز

ابزار: انسجام / روحیه

اهداف: رشد منابع انسانی، تاکید بر آموزش و رشد

ابزار: انطباق و انعطاف / آمادگی

اهداف: رشد، کسب منابع و مزیت رقابتی

داخلي ←

خارجي →

مدل فرآیند داخلی

مدل هدف عقلانی

ابزار: مدیریت اطلاعات و ارتباطات

اهداف: ثبات، کنترل

ابزار: برنامه ریزی / هدف گذاری

اهداف: بهره وری، کارایی

کنترل



جلسه دوم

دیدگاه سازی

www.sadaghatianifar.com



استراتژی اثربخش چیست؟

رویکردی تازه در دنیای استراتژی است که اصالت خود را با رهایی از شکل و قالب های موجود و با تکیه بر خلاقیت و تفکر استراتژیک نمایان می سازد.

۵ توصیه اساسی در زمینه خلق استراتژی اثربخش

۱- پیشنهادات جدید

۲- گفتگوهای جدید

۳- احساسات جدید

۴- دیدگاه های جدید

۵- تجارب جدید



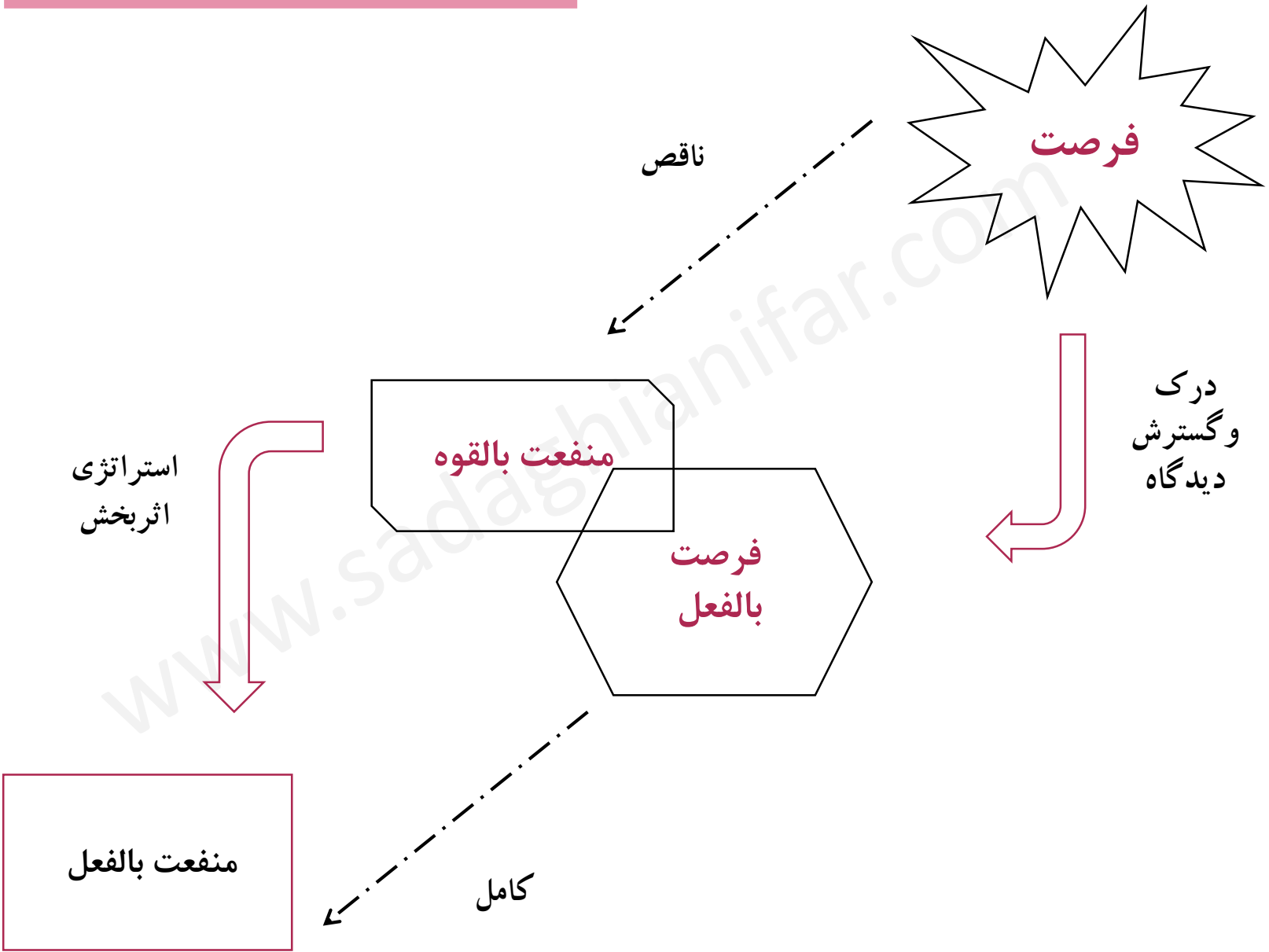
درونمایه خلق استراتژی های اثربخش **فرصت ها** هستند.

ماهیت استراتژی ، تشخیص **فرصت های اصلی** و **تمرکز منابع** در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست.

فرصت ها ← **فرصت های استراتژیک** ← **فرصت استراتژیک الویت اول ...**

فرصت چیست ؟

فراهم شدن عوامل بروز منفعت سازمانی بصورت ناقص





رویکرد های کلان نگر به استراتژی

* رویکرد پیش نگر

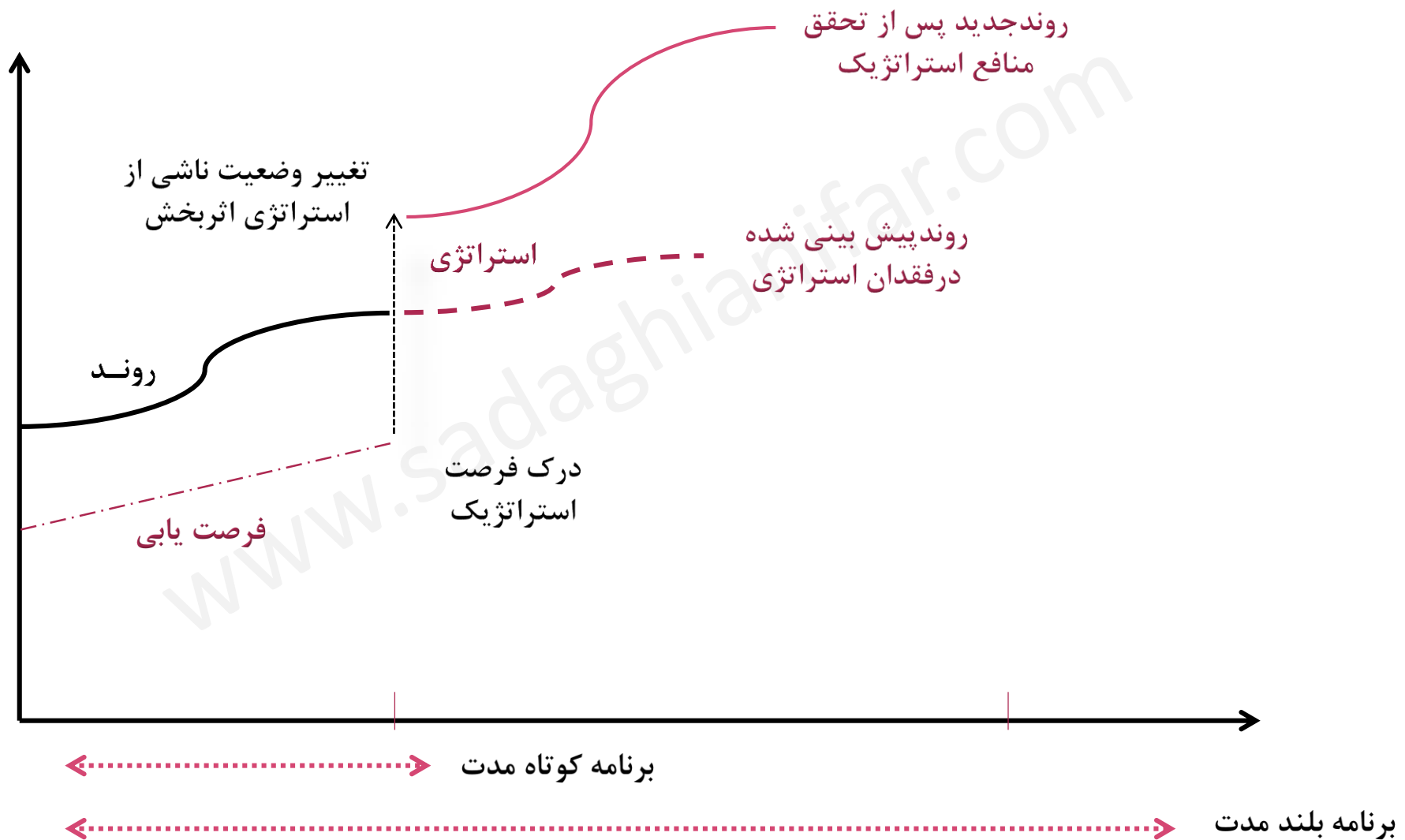
در این رویکرد ، سازمان با الهام از دیدگاه خود و روند کار، آینده را پیش بینی کرده و با امید به اینکه در زمان بروز فرصت های بالقوه برای بهره برداری از آنها مهیا باشد، در جهت دستیابی به قابلیت های مورد نیاز آینده سرمایه گذاری میکند.

* رویکرد پس نگر

در این رویکرد ، سازمان پس از ظهور فرصت ، به ایجاد قابلیت لازم روی می آورد . این رویکرد به مراتب اقتصادی تر از رویکرد پیش نگراست ولی در مقابل ، ریسک از دست رفتن فرصتها را متوجه سازمان می نماید.



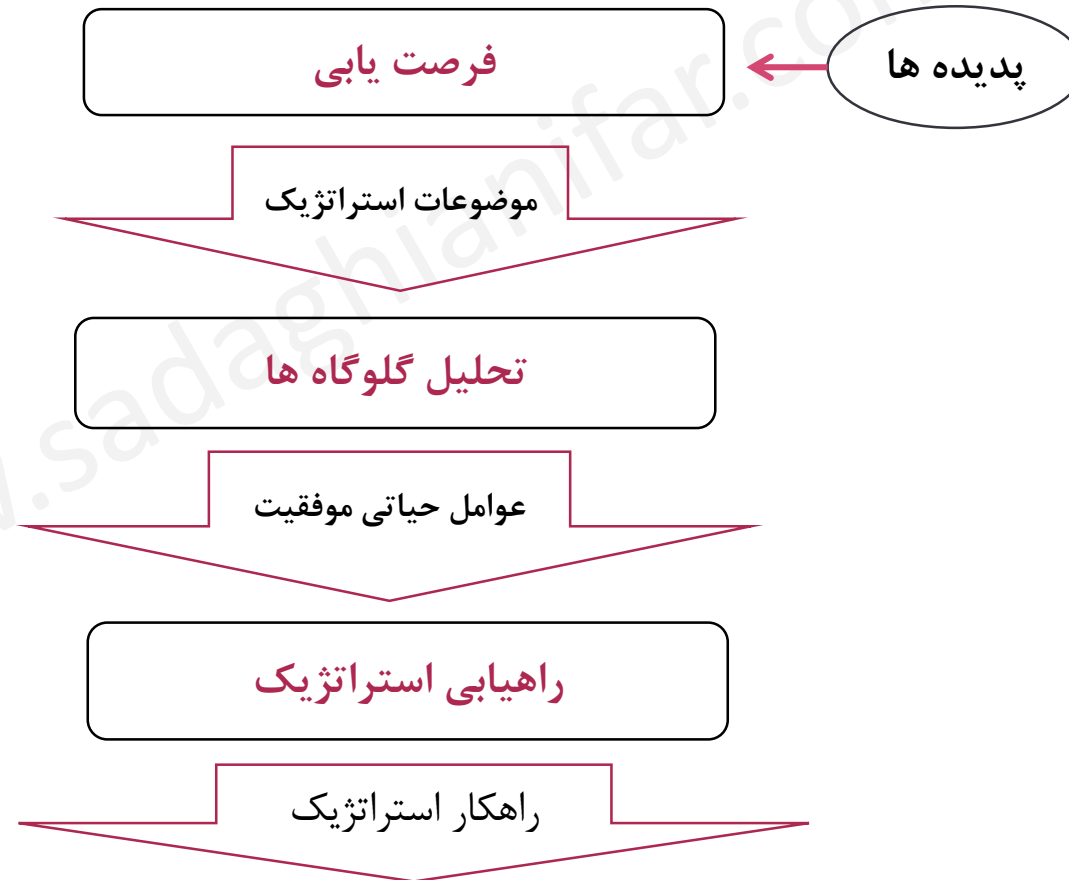
شکل گیری استراتژی در بستر برنامه و نقش دیدگاه





ساختار تحلیلی استراتژی اثربخش

۱- فرصت یابی ۲- تحلیل گلوگاه ۳- راهیابی استراتژیک





دیدگاه سازی دراستراتژی اثربخش مبتنی بر ۵ ویژگی است:

۱- نگرش سیستمیک

۲- تمرکز بر هدف

۳- فرصت جویی هوشمندانه

۴- تفکر در زمان

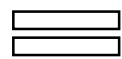
۵- فرضیه سازی

www.sadaghianifar.com

دیدگاه
سازی



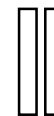
خلاقیت



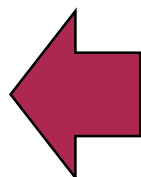
تفکر خلاق



فرصت یابی



استراتژی اثربخش



استراتژی
خلاقانه



تفکر
استراتژیک



جلسه سوم

شناسایی و تحلیل فرصتها (فرصت یابی)

www.sadaghianifar.com



ارزش یک فرصت = استراتژی به دو عامل بستگی دارد

۱- چه اندازه برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند

۲- چه اندازه پرکردن این فاصله برای رقیب ما هزینه دربردارد.

کارکرد فرصت یابی در این است که سازمان را متوجه سازد

۱- آیا مزیت یا فاصله در ذات و ماهیت فرصت وجود دارد؟

۲- آیا باید این مزیت و فاصله را ایجاد کنیم؟

اولین لازمه فرصت یابی، حساسیت ذهنی است



دربستر قواعد موجود در محیط زائیده میشوند

پدیده ها



بر قواعد مسلط محیطی استوار هستند

فرصت ها

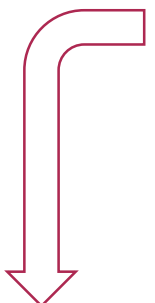
گاهی در پدیده ها پیامهایی از تغییر مفاهیم مسلط محیطی وجود دارد که میتواند مبنایی برای استراتژی های آینده ساز باشد.



ذهن عبارتست از:
میزان توجه و حساسیت
سازمان به پدیده های
محیطی داخلی و خارجی و
تحلیل آنها براساس
اطلاعات

ذهن
حساس

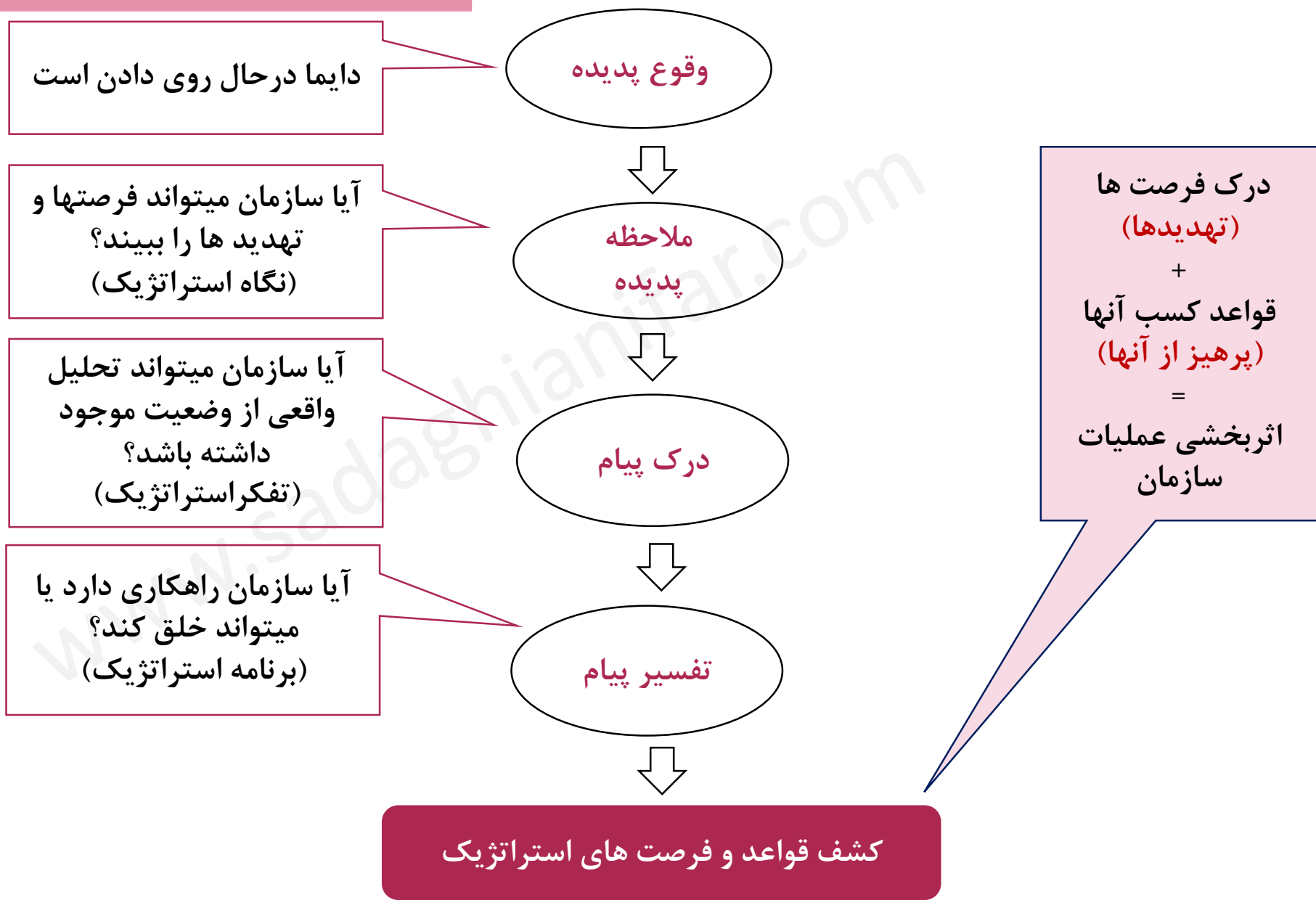
سوال (تضادهای نهفته در دانش موجود نسبت به موضوع) ؟



غنی سازی
ذهن نسبت
به موضوع

دانش بیشتر ← سوال بیشتر







* احساس رضایت از وضع موجود

* احساس امنیت

* پایداری سازمانی

مهمترین عوامل بازدارنده سازمان از درک فرصت هاست.



تفکر استراتژیک
گسترش بینش

کسب اطلاعات
سیستم های
اطلاعاتی

جغرافیای کسب
و کار

۱- ذهن را نسبت به موضوع حساس کنید

۲- ذهن را نسبت به موضوع غنی سازید

۳- سازمان را در معرض پدیده ها قرار دهید

جغرافیای کسب و کار نشان می دهد که چگالی پدیده های کسب و کار چگونه توزیع شده است.



تبدیل احساس رضایت از وضع موجود به احساس نیاز به تغییر وضع موجود



در معرض پدیده ها قرار دادن سازمان

درک و دریافت ذهنی

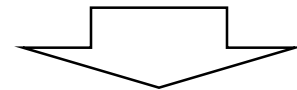


نظریه کارساز :

انتخاب ترکیبی مناسب از محافظه کاران و کارآفرینان تخریب طلب در هیات مدیره



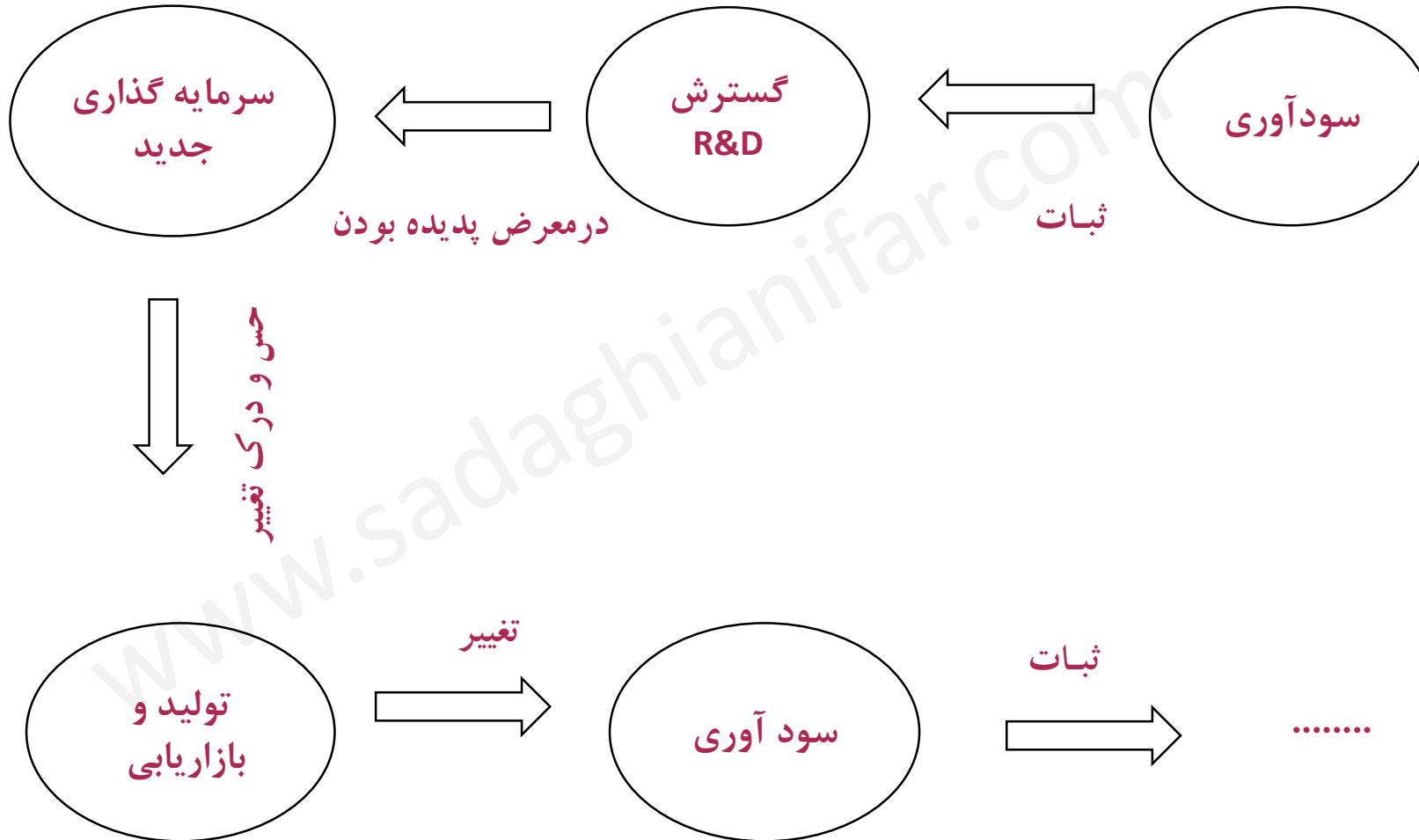
ایجاد شرایط مطلوب برای حساس سازی سازمان

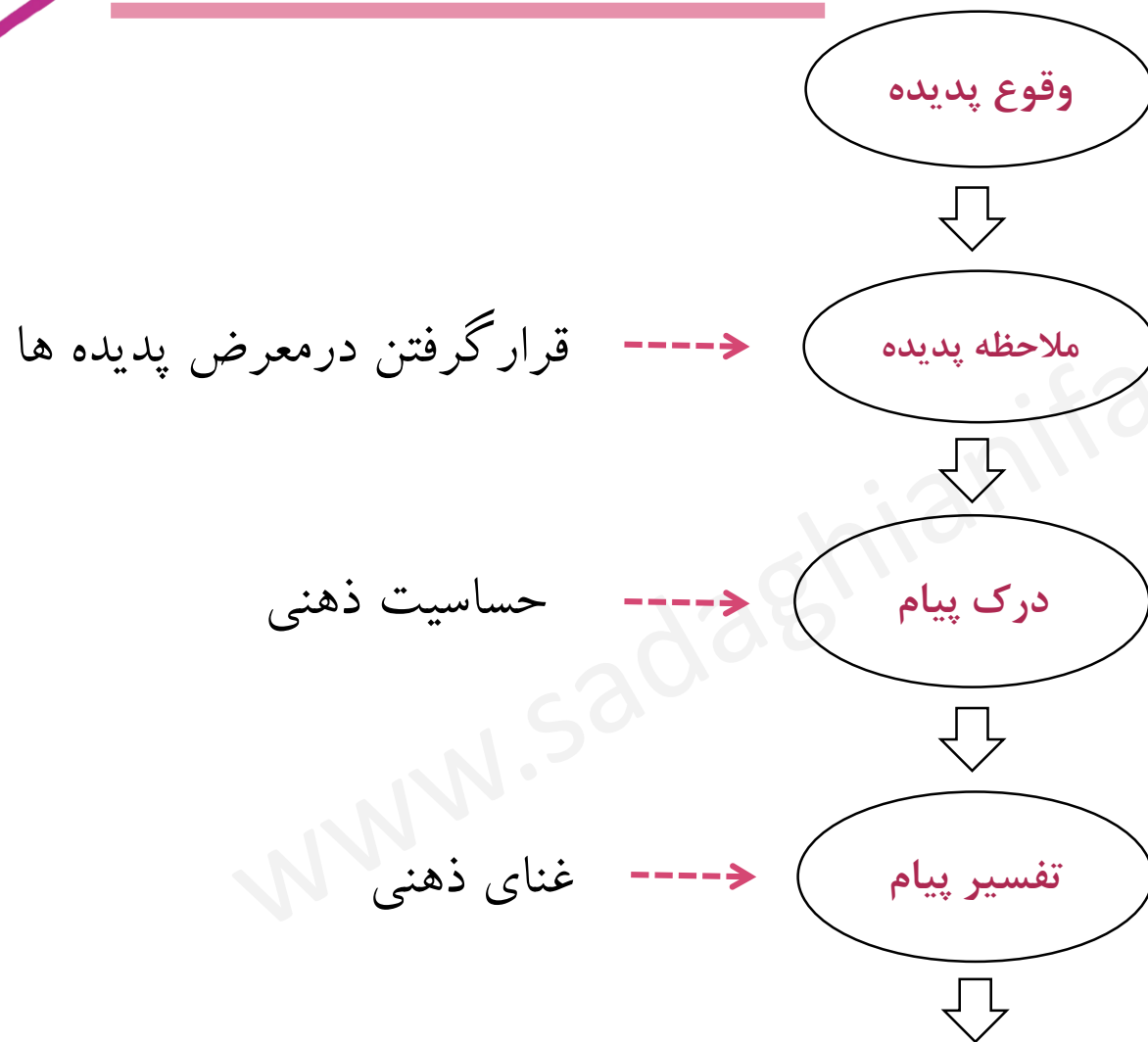


پایداری بحرانی

پایداری بحرانی :

حالتی است که در آن، بدون از بین رفتن پایداری و ثبات سازمان ، تضاد نهادینه شده در نظام اداره سازمان ، ذهن مدیران را نسبت به فرصت های محیطی حساس می کند.





کشف قواعد و فرصت های استراتژیک



فرصت چیست ؟
فرصت ها کجا هستند؟
فرصت چگونه ادراک میشود؟



جلسه چهارم

تحلیل گلوگاه ها

www.sadaghianifar.com



گلوگاه ها

موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک (منافع نهفته در فرصت های استراتژیک) به شمار می آیند.

هیچ سازمانی از مواجهه با گلوگاه ها استقبال نمی کند ولی گلوگاه ها حافظ منافع بصورت بالقوه هستند.



عوامل تحقق منافع نهفته در فرصت

شایستگی های کلیدی

گلوگاه های اصلی

استراتژیک

غیراستراتژیک

عوامل تحقق منافع



گلوگاه ها (CSF) معمولاً به دو صورت ظاهر می شوند:

کلیدهای لازم برای تولید که از خارج سازمان تامین میشود و شامل مواد اولیه ،
اعتبارات ، ارتباطات حرفه ای و سیاسی، منابع انسانی ویژه و از این قبیل می باشند.

کلیدی؟

منابع

متوجه سازوکارهای داخلی سازمان بوده و ایجاد کننده ارزش کالاها و خدمات سازمان از
دیدگاه مشتری هستند (قیمت و مطلوبیت).

کلیدی؟

فرایندها



چگونه گلوگاه ها (CSF) را تشخیص دهیم؟

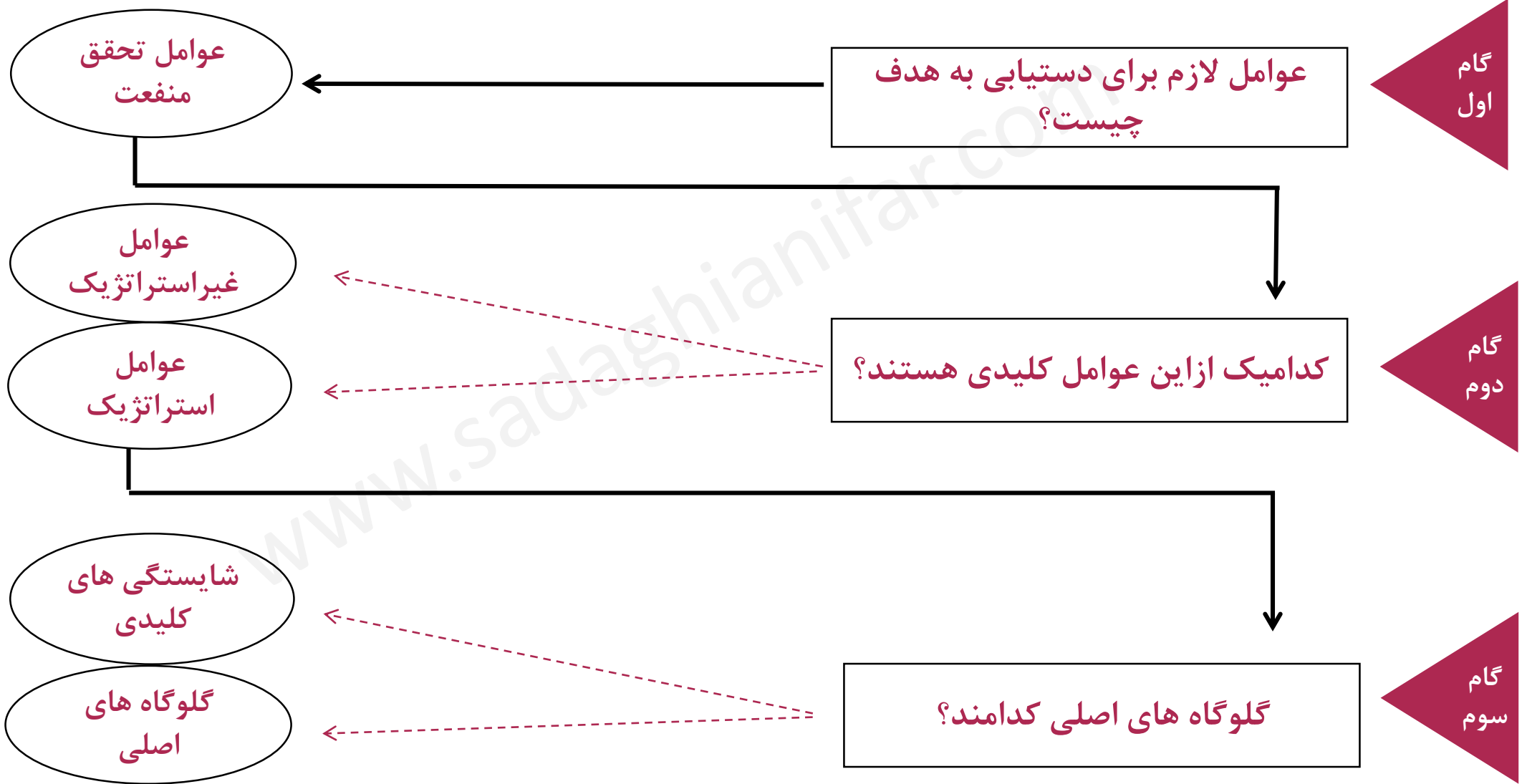
گام اول : شناسایی عوامل لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت ها

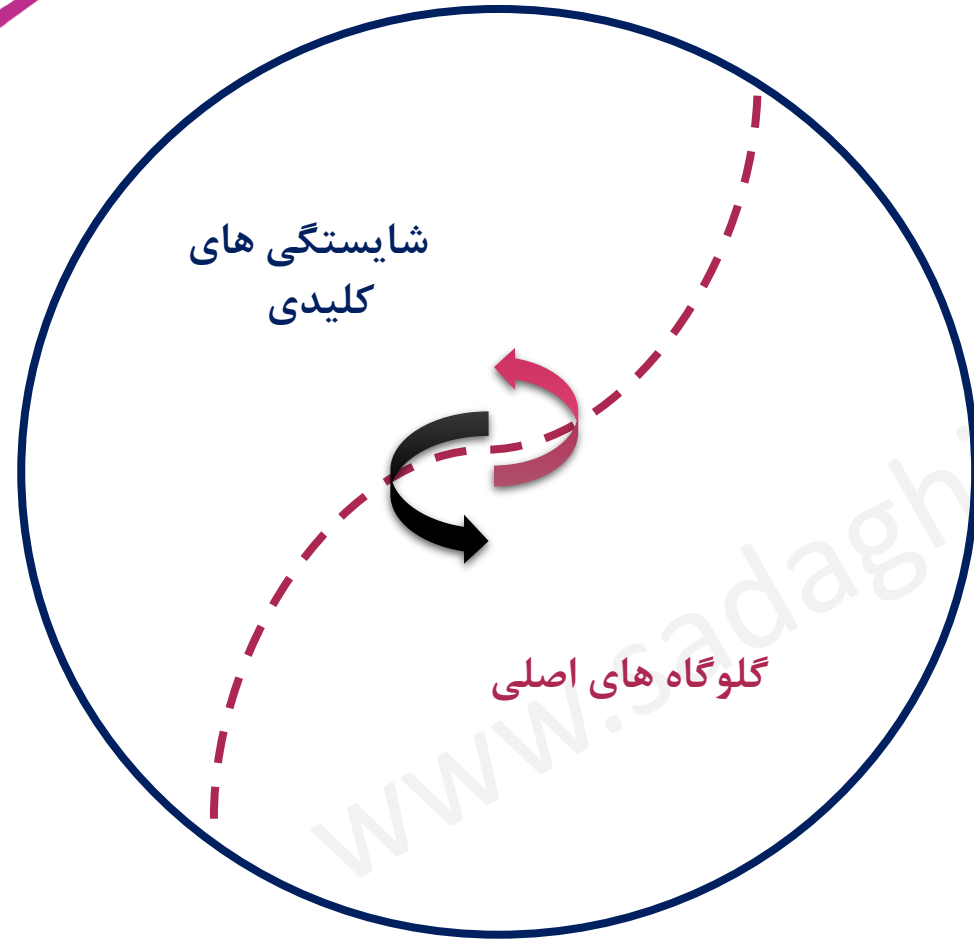
گام دوم : تقسیم بندی عوامل شناسایی شده به دو دسته استراتژیک و غیراستراتژیک

گام سوم : مقایسه عوامل استراتژیک با قابلیت های سازمان



تجزیه و تحلیل گلوگاه درسه گام

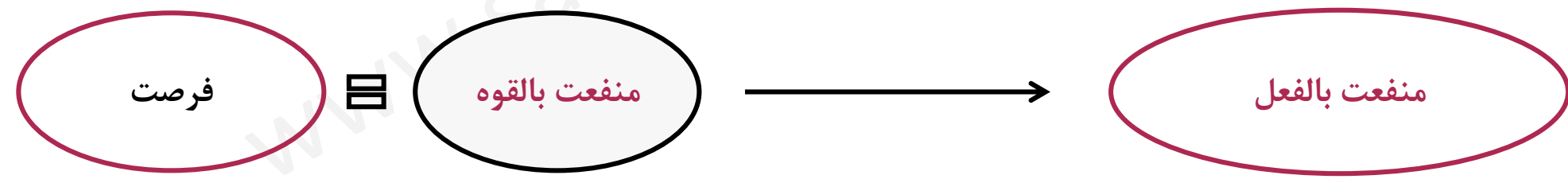




گلوگاه ها و شایستگی های کلیدی،
وابسته به اهداف استراتژیک سازمان هستند؛
یعنی از سازمانی به سازمان دیگر،
و در یک سازمان از زمانی به زمان دیگر،
تغییری کنند.



تبدیل CC و CSF به یکدیگر





گلوگاه چیست؟

چگونه گلوگاه را تشخیص دهیم؟

خاصیت و قابلیت گلوگاه چیست؟

www.sadaghianifar.com



جلسه پنجم

راهیابی استراتژیک

www.sadaghianifar.com



راهکارهای منتج از درک فرصت های استراتژیک ، بعلت **منافع کمتر از حد مورد نظر** و یا **ریسک بیش از حد قابل قبول** ، به خودی خود قابل استفاده نبوده و می بایستی دریک روند تکوینی به راهکارهای استراتژیک تبدیل شوند.

یک "**راهکار استراتژیک**" باید قادر باشد تا گلوگاه های دستیابی به هدف را مرتفع کند و منافع استراتژیک نهفته در فرصت را با ریسک قابل قبولی - محقق سازد.



راهکارهای استراتژیک به دو گروه عمده تقسیم می شوند :

راهکارهای اقتباسی

از طریق تشابه وضعیت موجود، با یک وضعیت شناخته شده قبلی به دست می آید و ماهیت کار، یک عملیات تطبیقی است.

راهکارهای ابداعی

از قابلیت خلاقانه استراتژیست سرچشمه می گیرند و در صورت اثربخشی، مبدایی برای شرایط مشابه آینده (راهکارهای اقتباسی) خواهند بود.



اجرای راهکار استراتژیک به دو طریق انجام می پذیرد:

قاعده روی

پذیرش و پیروی از قواعد موجود برای توسعه قابلیت های سازمان .

در این رویکرد قواعد ، ثابت فرض شده و قابلیت ها برای تطابق با آن تغییر می کنند.

قاعده شکنی

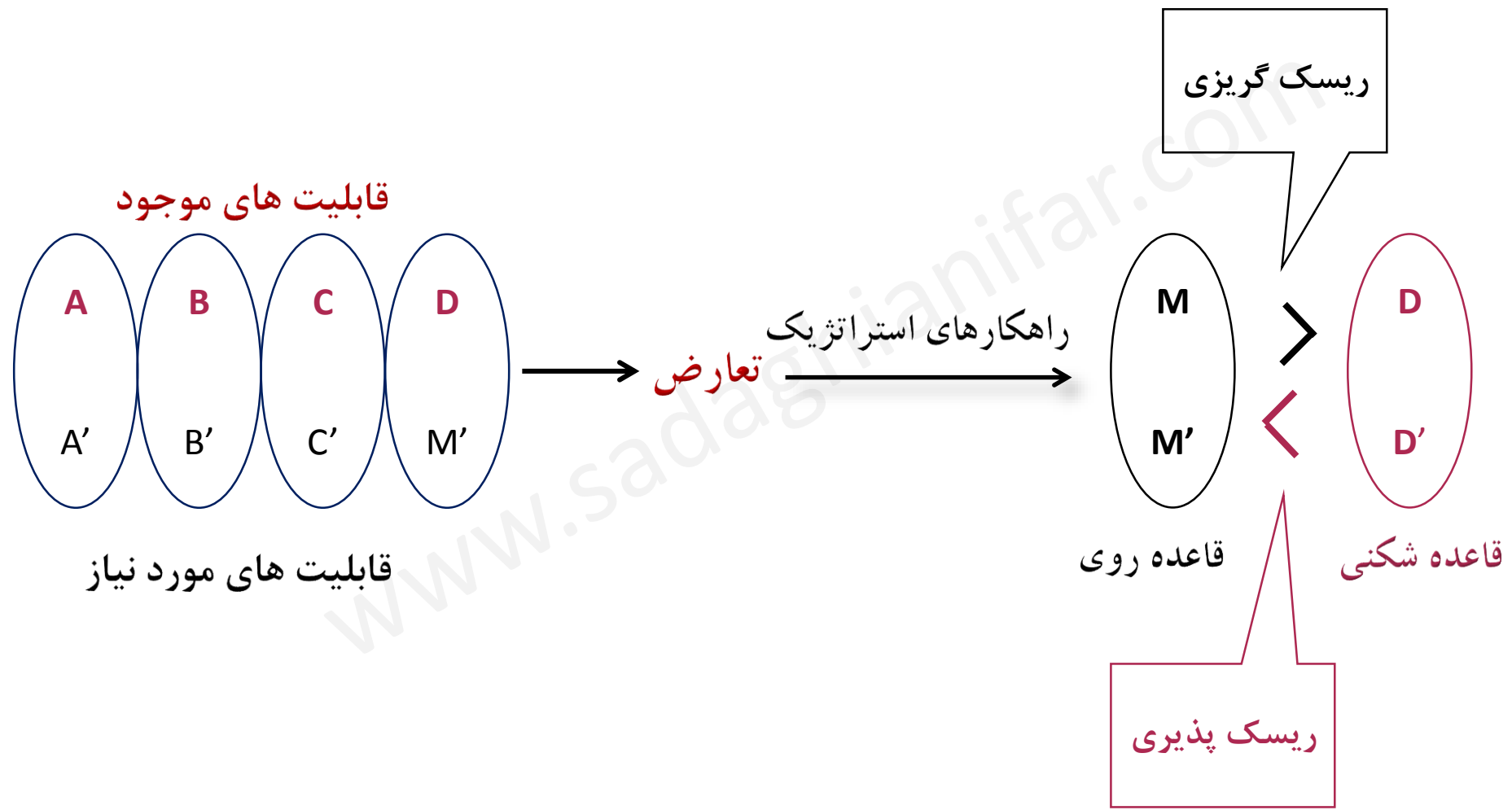
تغییر قواعد برای رفع تعارض.

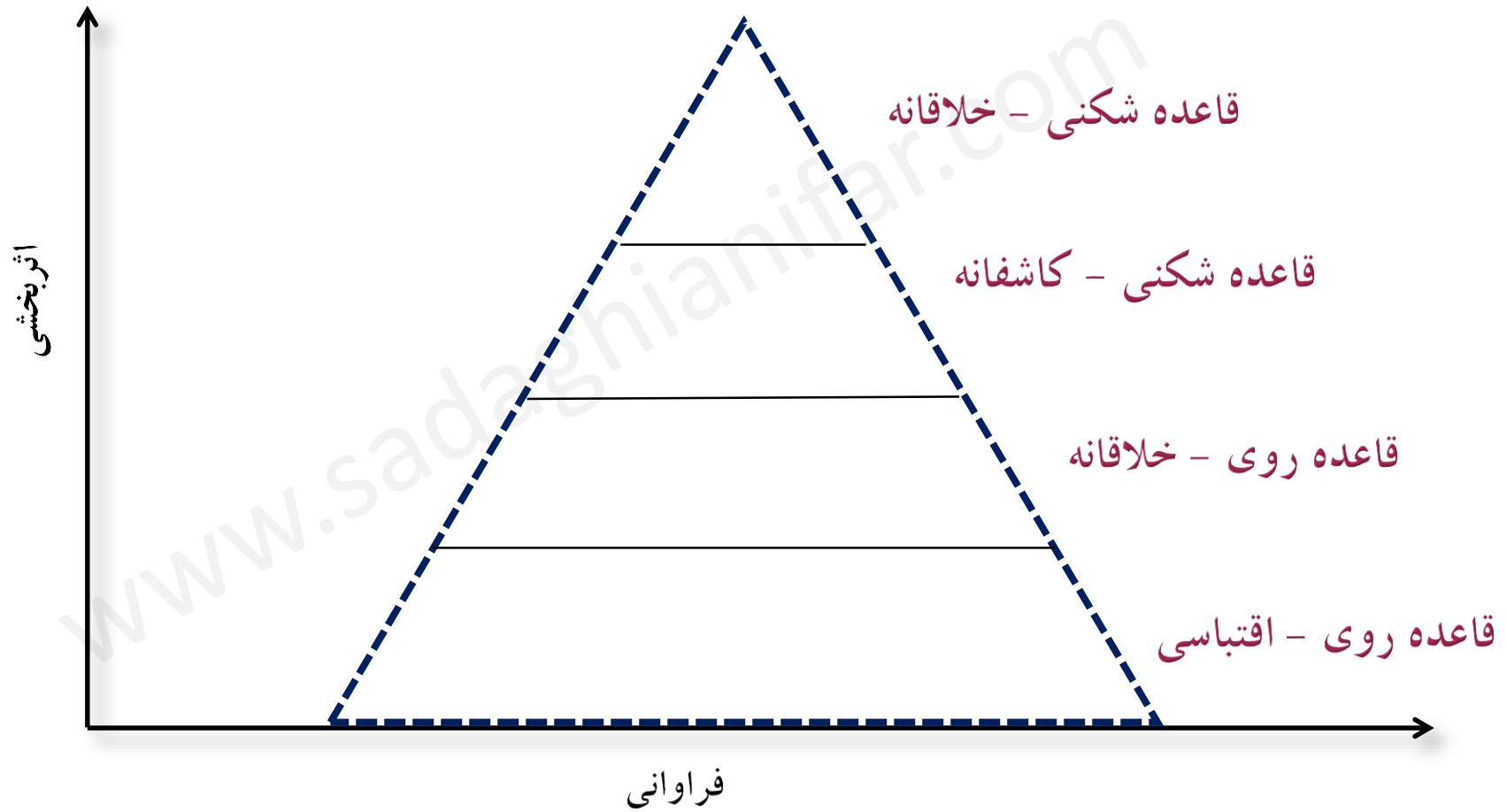
استراتژیست با راهکار استراتژیک خود قواعدی را مطرح می سازد که نه تنها با قابلیت های او سازگار است بلکه در سطح

عالی تری نسبت به قواعد موجود قرارداداشته و بر آنها چیره می شود.



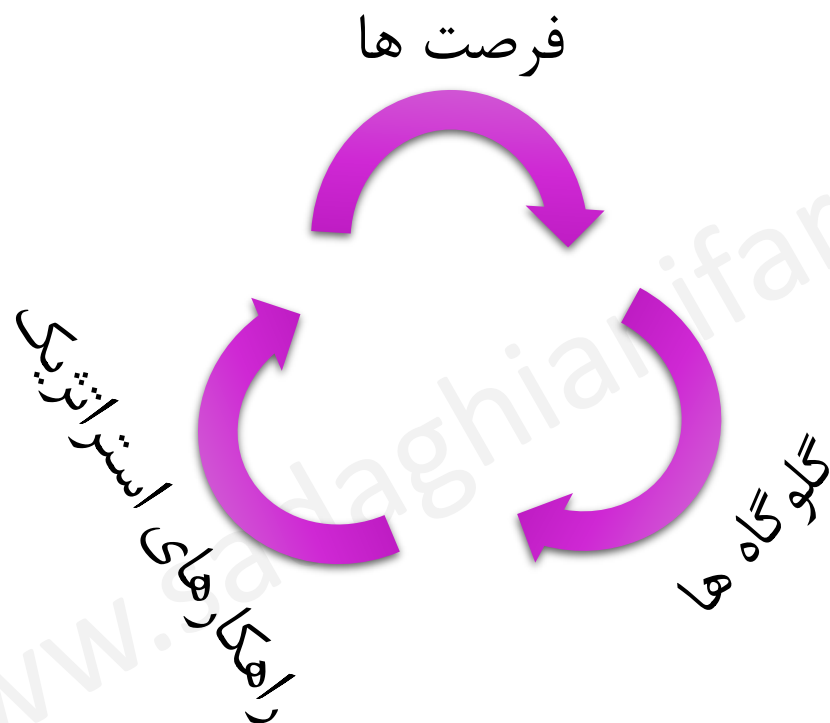
اجرای راهکارهای استراتژیک







مکانیسم تکوین استراتژی



دو توصیه اساسی برای راهیابی استراتژیک

* شناختن قواعد

* جستجو کردن راهکار



راهکار استراتژیک چیست؟

انواع راهکار استراتژیک کدامند؟

عناصر راهیابی استراتژیک کدامند؟



اثر بخشی رقابتی

(تنوع، صرفه جویی، هم افزایی، سود)



دلایل سازمانها برای تنوع بخشی

ثبیت ریسک

متعادل کردن مجموعه سرمایه گذاری

بهره گیری از توان بازار

دسترسی استراتژیک به منابع حیاتی

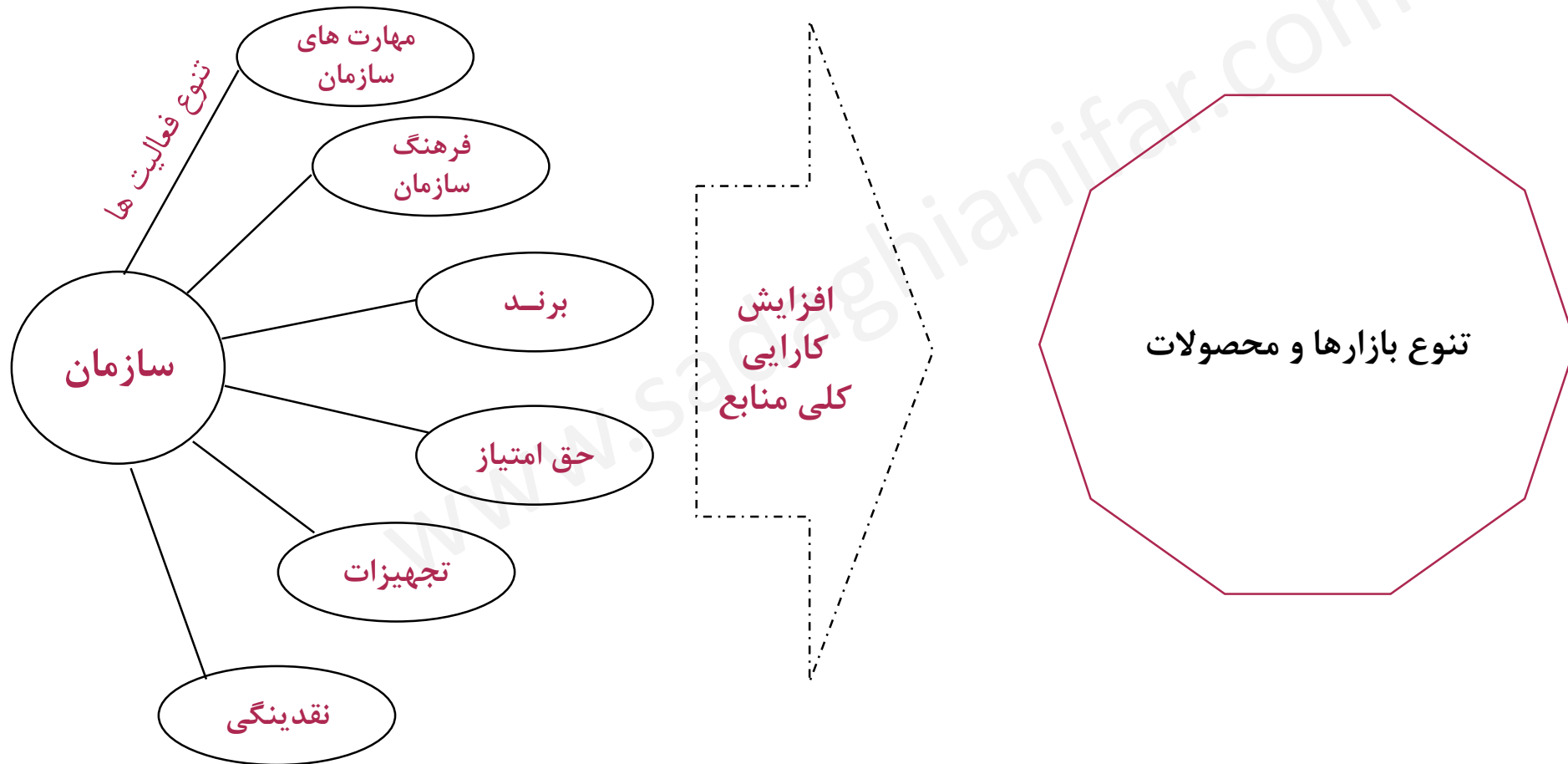
دسترسی استراتژیک به کانال های توزیع

استفاده هرچه بیشتر از منابعی مانند هوش مدیریتی و کارافرینی

فرار از افول صنایع



حفظ سازمانهای تنوع یافته، بستگی به موجودیت و بهره گیری از بعضی هم افزایی ها دارد.





حوزه های اصلی صرفه جویی اقتصادی

دارایی های مشترک

- دارایی فیزیکی مانند پول نقد یا سرمایه گذاری مشترک
- نیروی انسانی مشترک
- تکنولوژی مشترک
- نام های تجاری مشترک

روابط بیرونی مشترک

یادگیری و دانش مشترک

- مشتریان
- عرضه کنندگان
- توزیع کنندگان



حوزه های صرفه جویی اقتصادی در تنوع بخشی به بازار و محصول

	تنوع محصول	تنوع بازار
دارایی های مشترک	اتوماسیون کارخانه باانعطاف پذیری در تولید محصولات متعدد (فورد در برزیل)	جهانی کردن نام و نشان تجاری (کوکا کولا)
روابط بیرونی مشترک	استفاده از کانال توزیع مشترک برای محصولات متعدد (میتسوبیshi در ژاپن)	خدمات رسانی چندملیتی به مشتریان در سطح دنیا (سیتی بانک)
یادگیری مشترک	تحقیق و توسعه مشترک در کسب و کار (NEC در کامپیوتر و ارتباطات)	تلفیق دانش توسعه یافته در بازارهای مختلف (پروکتور اند گمبل)



هم افزایی

ایجاد مفهومی از ابعاد سازمانی در سازمان های متنوع شده که باید در یک راستا، شروع به تفکر درباره ایجاد یک سیستم اثربخش نمایند.

سطوح و طبقه بندی هم افزایی

عملیات مشترک

تحقیق و توسعه ، بازاریابی ، تامین و تولید ، توزیع

شایستگی متمایز

مهارت های کارآفرینی ، مدیریتی ، تکنولوژیکی ، بازاریابی

ارزش ها و تصاویر مشترک

سرمایه گذاری در سایر برندها ، لیسانس ، زنجیره ارزش



معیارهای تجزیه و تحلیل عملکرد سود

اثربخشی

به میزان دستیابی یک فعالیت به نتایج مطلوب اشاره دارد
(معیارهای اثربخشی برمقایسه نتایج واقعی با انتظارات یا استانداردها متمرکز است)

بهره وری

به میزان منابع مصرف شده برای دستیابی به سطح معینی از خروجی اشاره دارد

(معیارهای بهره وری به نسبت ورودی به خروجی بستگی دارد)



شروط تجزیه و تحلیل عملکرد سود

۱- توانایی ارزیابی خروجی ها

۲- داشتن استاندارد مشخص عملکرد

۳- توانایی بکارگیری اطلاعات جهت بازخورد منظم



تحلیل سوددهی استراتژیک

ابزاری برای ارزیابی موفقیت یک کسب و کار در تولید سود، ناشی از اجرای استراتژی است

- سهم بازار
- سود ناخالص
- تبلیغات
- جریان نقدی
- بازده حقوق صاحبان سهام



مغایرت های طرح سود

تحلیل مغایرت	صورت واقعی درآمد		طرح سود		
	ریالی	%	ریالی	%	
۱۵۰۰۵۰	۱۰۰	۴۴۵۰۰۵۰	۱۰۰	۴۳۰۰۰۰۰	فروش
۹۱۶۷۲	#	۱۶۸۶۶۷۲	#	۱۵۹۵۰۰۰	هزینه کالای فروخته شده
#	#	#	#	#	سایر هزینه های تولید
#	#	#	#	#	سود ناخالص
#	#	#	#	#	هزینه های فروش و اداری
#	#	#	#	#	هزینه های تبلیغات
#	#	#	#	#	هزینه بهره
#	#	#	#	#	سود قبل از کسر مالیات
#	#	#	#	#	مالیات بردرآمد
۲۴۲۱۱	#	۴۳۷۲۱۱	#	۴۱۳۰۰۰	سود پس از کسر مالیات



اجزای سوددهی استراتژیک

* تحلیل اثربخشی رقابتی

آیا به هدف تعیین شده خود رسیده ایم؟ (فروش)

در واحدهای کسب و کاری که استراتژی بازار محصول را تعیین کرده و اجرا می نمایند ، بکارمی رود.

(تمامی کسب و کارهای مستقل، هر یک از مراکز سود یا واحدهایی که مدیران آنها مسئولیت تولید سود از طریق مبادلات بازار برعهده دارند)



اجزای سوددهی استراتژیک

* تحلیل بهره‌وری عملیاتی

میزان منابع مصرفی برای دستیابی به خروجی‌های واقعی چه مقدار است؟ (هزینه‌های عملیاتی)

در واحدهای پاسخگویی که مدیریت جریان ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها را به عهده دارند، بکارمی‌رود.

(تمامی کسب و کارها، مراکز سود، واحدهای دارای حیطه محدود پاسخگویی مانند واحدهای وظیفه‌ای و مراکز هزینه)



سوددهی استراتژیک = سود (زیان) حاصل از اثربخشی رقابتی + سود (زیان) حاصل از بهره‌وری عملیاتی

متغیرهای کلیدی موثر بر سوددهی مربوط به سهم بازار

افزایش (کاهش) سود ، بدلیل تغییر اندازه بازار (تغییرات در تعداد کل واحد یا حجم پولی فروش در بازار)

افزایش (کاهش) سود ، بدلیل تغییر سهم بازار (تغییرات در نسبت دریافت کنندگان خدمات از کسب و کار مورد نظر به کل بازار)



محاسبه مغایرت سهم بازار

فرمول محاسبه سود غیرمنتظره ناشی از تغییر اندازه بازار

مغایرت اندازه بازار



(اندازه مورد انتظار بازار \div اندازه واقعی بازار)



سهم بازار برنامه ریزی شده



متوسط حاشیه فروش برنامه ریزی شده



فرضیات مربوط به درآمد در طرح سود		
برنامه محقق شده	فرضیات منعکس شده در برنامه سود	
۴۳۶ ۲۸۰ ۰۰۰	۴۳۰ ۰۰۰ ۰۰۰	اندازه بازار (ریالی)
۱ ۲۶۸ ۲۹۳	۱ ۲۵۰ ۰۰۰	اندازه بازار (تعدادی / واحدی / حجمی)
۱/۰۲	۱/۰۰	درصد سهم بازار (ریالی)
۰/۸۲	۰/۸۰	درصد سهم بازار (تعدادی / واحدی / حجمی)
	۲۲۰	حاشیه فروش محاسبه شده هر واحد (ریالی)

$$(1\ 268\ 293 - 1\ 250\ 000) * 0/8 = 32\ 196$$



اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه مغایرت درآمد

برنامه محقق شده	فرضیات منعکس شده در برنامه سود	
۷۰۵۰	۷۰۰۰	تعداد کالای A
۲ ۷۹۱ ۸۰۰	۲ ۸۰۰ ۰۰۰	درآمد حاصل از فروش کالای A
۳۳۵۰	۳۰۰۰	تعداد کالای B
۱ ۶۵۸ ۲۵۰	۱ ۵۰۰ ۰۰۰	درآمد حاصل از فروش کالای B

قیمت واحد A = ۴۰۰

قیمت واحد B = ۵۰۰



مغایرت فروش

=

کل درآمد تحقق یافته (واقعی)

=

(قیمت واحد تعداد واقعی فروش A)

=

(قیمت واحد تعداد واقعی فروش B)

.

.

.

=

(قیمت واحد تعداد واقعی فروش n)



$$۱۶۵۸۲۵۰ + ۲۷۹۱۸۰۰ = ۴۴۵۰۰۵۰ \quad \text{درآمد تحقق یافته:}$$

$$۴۰۰ * ۷۰۵۰ \quad \text{درآمد حاصل از فروش کالای A:}$$

$$۵۰۰ * ۳۳۵۰ \quad \text{درآمد حاصل از فروش کالای B:}$$

$$۴۴۵۰۰۵۰ - ۴۴۹۵۰۰۰$$

$$- ۴۴۹۵۰$$



دام های اثر بخشی و ساختارهایی برای اجرای اثر بخش استراتژی



دام های اثربخشی

۱- عدم شناخت محیط

۲- استراتژی ستادی یا فرمایشی

۳- استراتژی کاغذی

۴- فقدان یکپارچگی

۵- تعدد اهداف مشترک

استراتژی قدرت خود را از تمرکز منابع ارزشمند (ومحدود) سازمان بر روی بهترین فرصت (استراتژیک)، می ستاند و تعدد نقاط تمرکز، این کارکرد را خنثی خواهد کرد.



نقش ساختار در اثربخشی

هماهنگی میان فرایندها و عملیات سازمان در:

انسجام درونی

تطابق بیرونی

فرصت شناسی

مواجهه با گلوگاه ها

طراحی فرایندها

تطابق استراتژیکی

Strategic Fit





ساختارهای استراتژیک تصمیم‌گیری در واحدهای تجاری

۱- فرصت جویی:

تمرکز بر بازارهای جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به رشد

۲- دفاع:

حفظ جایگاه و موقعیت در بازار - محصول‌های جا افتاده و توجه ناچیز به توسعه محصولات (مگر به اجبار محیط)

۳- تحلیلگری:

حدمیانی دو رویکرد فوق؛ تلاش برای دستیابی به جایگاهی قوی در بازار - محصول شناخته شده فعلی و توجه و

سرمایه‌گذاری بر توسعه بازارها - محصولات جدید مرتبط

۴- منفعل



شرایط مناسب برای استراتژی تحلیلگر

یک استراتژی تحلیلگر به درد محیطها و صنایع خوب توسعه یافته ای که هنوز دارند رشد را تجربه می کنند و به دلیل تغییر و تکامل نیازهای مشتری یا تحولات مستمر و پیوسته تکنولوژیکی تغییر میکنند میخورد. شرط اصلی این است که سازمان ، توان تخصیص زمان ، منابع و سرمایه را به سمت نیازهای جدید ، تغییرات جدید و نگرش های جدید جهت همسویی با محیط جدید داشته باشد.

شرایط مناسب برای استراتژی فرصت جو

یک استراتژی فرصت جو به درد محیط های به سرعت در حال تغییر و بی ثبات می خورد. بی ثباتی این محیط ها ناشی از خلق و عرضه تکنولوژی های جدید، تغییر نیازهای مشتری یا ناشی از هردو عامل است.



شرایط مناسب برای استراتژی مدافع

یک استراتژی مدافع ، تنها زمانی منطقی و معقول است که یک شرکت یا یک واحد فعالیت ، چیزی برای دفاع کردن داشته باشد.

این استراتژی بیشتر به درد آن واحدهایی می خورد که یک یا چند بخش بازار مهم آنها در یک صنعت نسبتا بالغ و باثبات ، سودآور باشد.

بیشتر مدافعان موفق به پیروی از اصول بهبود مستمر مدیریت کیفیت جامع و بمنظور پشتیبانی از جایگاه تثبیت شده محصولات خود در بازار و تقویت آن ، اقدام به بهبود فرایند ، بهبود محصول یا توسعه خانواده محصول می کنند



نوع شناسی تلفیقی استراتژی های رقابتی تجاری


تاکید بر رشد بازار - محصول
← تاکید کم تاکید زیاد →

	منفعل	مدافع	تحلیلگر	فرصت جو	
تمایز	استراتژی رقابتی یا توسعه مشخصی ندارند، با جریان بازار به پیش رانده میشوند	واحدهایی که عمدتاً بدنبال حفظ جایگاه و موقعیتی متمایز در بازارهای بالغ میباشند	واحدهایی با فعالیت های محوری و قوی که فعالانه در پی ورود به بازار - محصولات جدید هستند از طریق ایجاد تمایز	بدنبال رشد از طریق پیگیری جسورانه فرصت های بازار و محصولات جدید و خلق تقاضاهای جدید و پذیرنده ریسک میباشند	
رهبری هزینه		واحدهایی که عمدتاً بدنبال حفظ موقعیت خاص خود از حیث حداقل بودن هزینه ها در بازارهای بالغ میباشند	واحدهایی با فعالیت های محوری و قوی که فعالانه در پی ورود به بازار - محصولات جدید هستند از طریق حداقل کردن هزینه ها		



عوامل محیطی مناسب برای اتخاذ استراتژی های تجاری

مدافع کم هزینه	مدافع متمایز	تحلیلگر	فرصت جو	
مرحله بلوغ یا پیری / فروش بدلیل تکرار خریدها و تقاضای مکرر	مرحله بلوغ یا پیری / فروش بدلیل تکرار خریدها و تقاضای مکرر	در مرحله رشدنهایی و اوایل بلوغ / محصولاتی به بخش های عمده بازار عرضه میشود	مرحله معرفی یا رشد اولیه / بخش های شناسایی نشده زیاد	صنعت و بازار
تکنولوژی کاملا توسعه یافته / اصلاحات جزئی	تکنولوژی کاملا توسعه یافته / اصلاحات جزئی	تکنولوژی جاافتاده با قابلیت بهبود	جدید و نوظهور / کاربردهای کشف نشده زیاد	تکنولوژی
تعداد رقبا نسبتا زیاد/ صنعت باثبات / امکان ادغام	تعداد رقبا نسبتا زیاد/ صنعت باثبات / امکان ادغام	تعداد رقبا زیاد است/ بازار سهم بندی شده	تعداد محدود رقبای با سابقه / صنعت در حال تکامل	رقابت
تحقیق و توسعه/ مهندسی محصول/ تامین منابع	مهندسی فرایند/ کنترل کیفیت/ بازاریابی و فروش / توزیع	تحقیق و توسعه / مهندسی تولید و تحقیقات بازار	امکانات مستهلک نشده و تازه نفس/ امکان کسب اطلاعات دقیق	قوت ها



سه جنبه ای که می توانند بر موفقیت یک واحد فعالیت استراتژیک در اجرای یک استراتژی رقابتی خاص
تاثیر بگذارند عبارتند از:

- ۱- میزان اختیاری که به هر مدیر واحد فعالیت داده شده است
- ۲- میزان اشتراک طرح های عملیاتی و تسهیلات هر واحد با دیگر واحدها
- ۳- شیوه ارزیابی و پاداش عملکرد مدیران واحد فعالیت استراتژیک توسط شرکت



عوامل اداری مرتبط با اجرای موفق استراتژی های تجاری

مدافع کم هزینه	مدافع متمایز	فرصت طلب	
نسبتا کم	نسبتا متوسط	نسبتا زیاد	اختیارات واحد فعالیت SBU
سطح بالایی از هم افزایی و طرح های مشترک فراوان	هم افزایی کم در حوزه های تمایز	هم افزایی نسبتا کم / طرح های مشترک محدود	هم افزایی و طرح های مشترک
انگیزه ها براساس سود یا بازدهی سرمایه ROI	انگیزه بالا براساس سود یا بازدهی سرمایه ROI	انگیزه دهی بالا براساس حجم فروش و رشد سهم بازار	سیستم های ارزیابی و پاداش



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112