

# مبانی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک

دوره MBA

\* مفاهیم زیربنایی مدیریت استراتژیک (دلایل نیاز به استراتژی؛ آشنایی با چشم انداز و بیانیه ماموریت)

\* آشنایی با نحوه بررسی عوامل داخلی و خارجی

\* آشنایی با استراتژی های سطح سازمان (رشد)

\* آشنایی با استراتژی های سطح کسب و کار SBU

\* آشنایی با استراتژی های سطح وظیفه ای؛ موقعیت یابی و انتخاب استراتژی

\* ارزیابی استراتژی و انجام تغییرات



جلسه اول

# مفاهیم زیربنایی مدیریت استراتژیک



## چرا به استراتژی نیاز داریم؟

- \* تغییرات سریع در کسب و کار و جغرافیای سیاسی در سطح جهان
- \* تعداد زیاد بازیگران و افزایش جمعیت
- \* گسترش تکنولوژی
- \* تجاری شدن تکنولوژی
- \* رقابت بر سر توسعه تکنولوژی و کسب مزیت های رقابتی
- \* توسعه دانش فنی و اقتصادی
- \* نفوذ تکنولوژی به کسب و کار و تجارت ، محصولات و ارتباطات



## سوالات اساسی سازمان ها در مواجهه با تغییرات

موقعیت شناسی ، جایگاه موجود



هدف گذاری ، جایگاه مطلوب



استراتژی



اجرا و ارزیابی

بهبود و بروز رسانی استراتژی

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- کجا می‌خواهیم باشیم؟

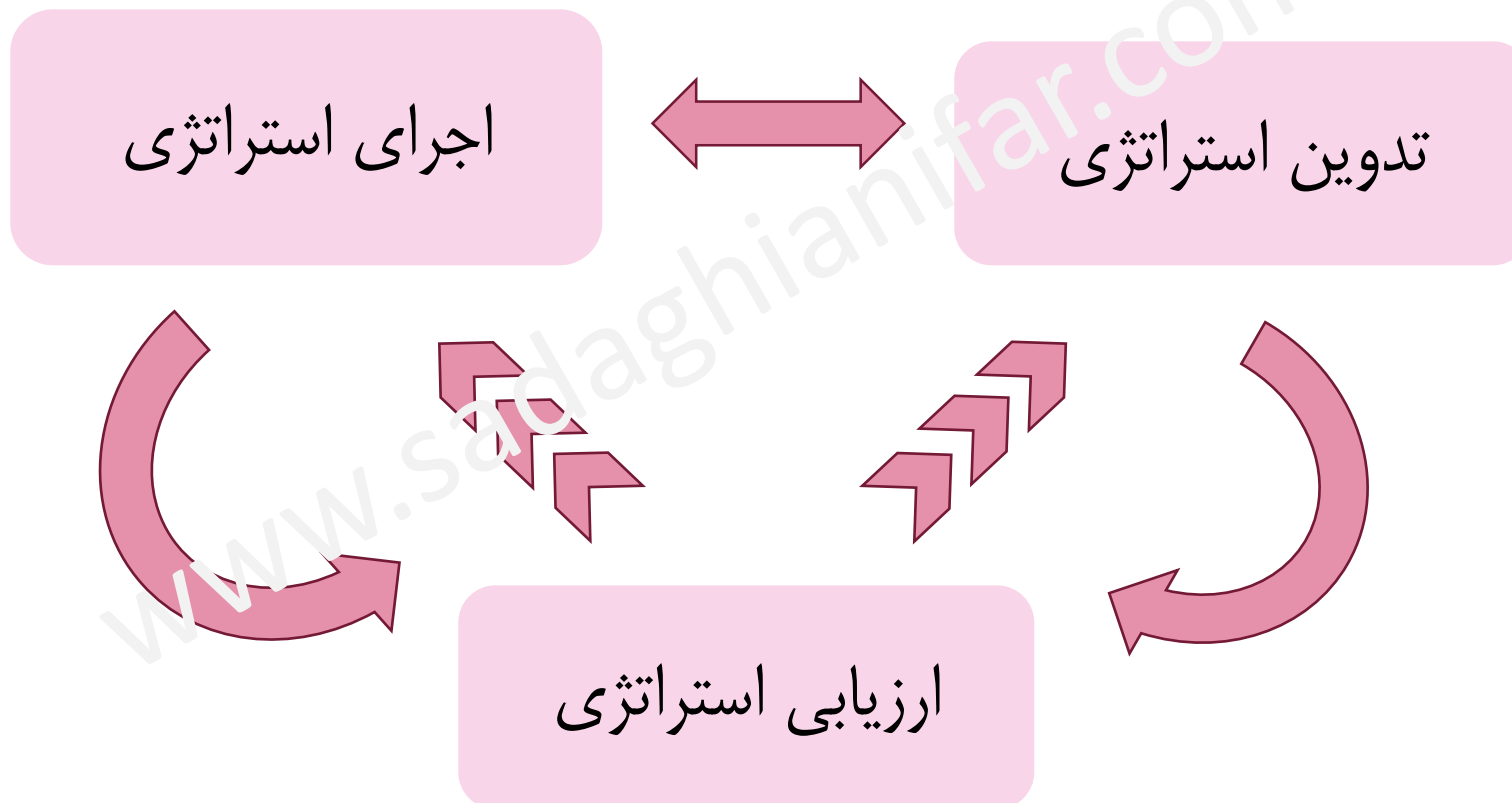
۳- چگونه به آنجایی که می‌خواهیم می‌رسیم؟

۴- چگونه می‌فهمیم که به مقصد خواهیم رسید؟

۵- در آینده در محیط ما چه چیز یا چیزهایی احتمالاً یا قطعاً تغییر خواهد کرد؟

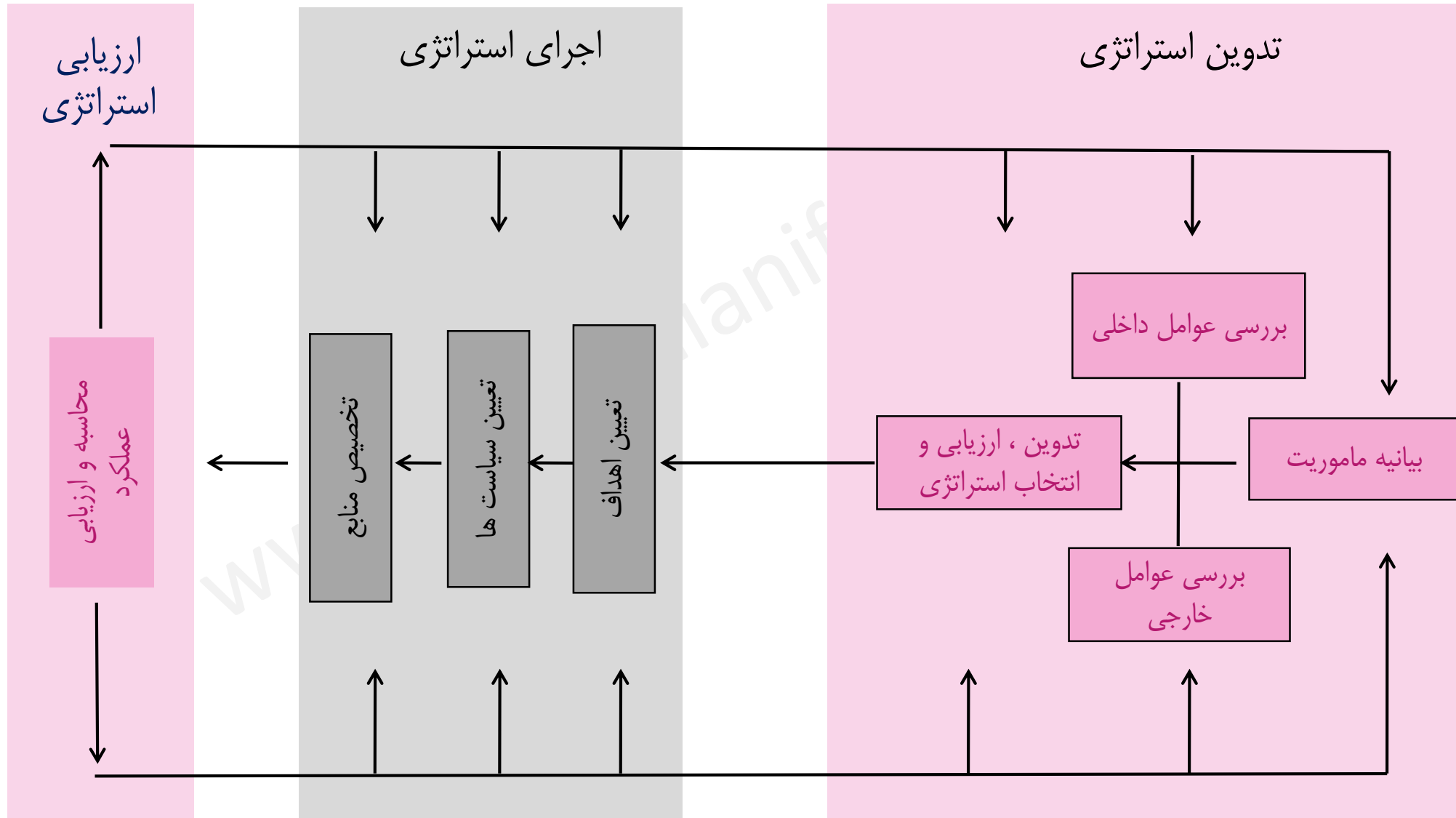


## نحوه تعامل عناصر اصلی مدیریت استراتژیک





# الگوی مدیریت استراتژیک





## چارچوب جامع تدوین استراتژی

### ✓مرحله آغاز

تعیین مأموریت سازمان و تهیه بیانیه مأموریت.

### ✓مرحله ورودی

تعیین و فراهم آوردن اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها با ارزیابی عوامل داخل و خارج سازمان.

### ✓مرحله تطبیق

تطبیق و توازن میان اطلاعات حاصله از مرحله ورودی و مأموریت تعیین شده برای سازمان. در این مرحله سعی بر این است تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در جهت مأموریت سازمان بوده و با عوامل داخلی و خارجی آن متناسب باشند .



## ✓ مرحله تصمیم گیری

ارزیابی ، کمی سازی و قضاوت گزینه های شناسایی شده در مرحله تطبیق برای مشخص نمودن میزان جذابیت یا معقول و منطقی بودن استراتژی ها.

## ✓ مرحله انتخاب استراتژیک

انتخاب بهترین استراتژی از میان استراتژی های بررسی و ارزیابی شده .  
ممکن است بهترین تصمیم استراتژیک ، مورد قبول یا توافق همه تصمیم گیرندگان نباشد .





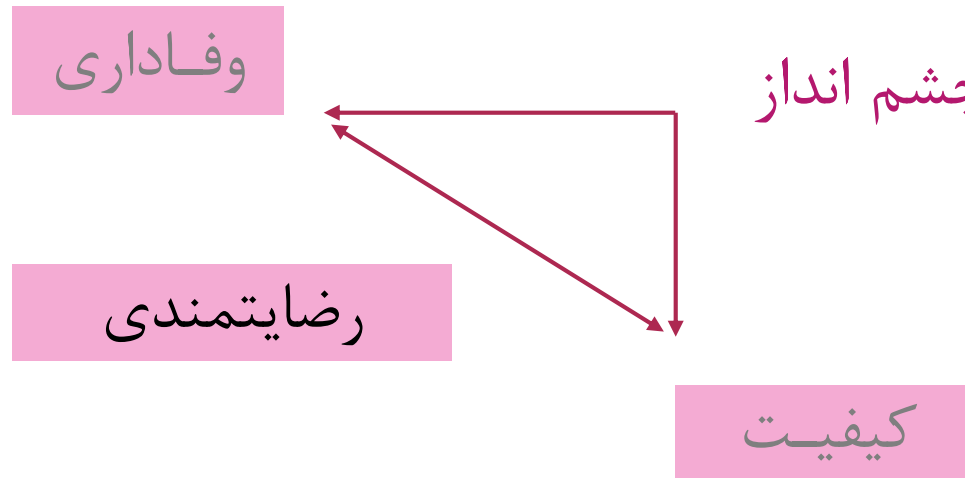
# چشم انداز و ماموریت سازمان

فلسفه تفکر در مورد چشم انداز استراتژیک :

\* کشف نیاز نهفته بعنوان اساس نوآوری در کسب و کار

\* بازخورد و یادگیری از بازخورد

\* خلق چشم انداز





عناصر قابل تامل در چشم انداز استراتژیک  
درارتباط با اهداف ، نقاط تغییر ، نقاط کنترل و بازبینی

- افزایش فروش
- افزایش ذخیره پول نقد
- افزایش سهم بازار
- افزایش سود
- افزایش دامنه محصولات
- تصاحب دیگر شرکتها
- (یا کاهش آنها)

۱- اندازه سازمان

- سطوح کارایی
- فروش ظرفیت مازاد
- خرید یا تولید

۲- ثبات

۳- مهارت ها

۴- اعتبار اجتماعی

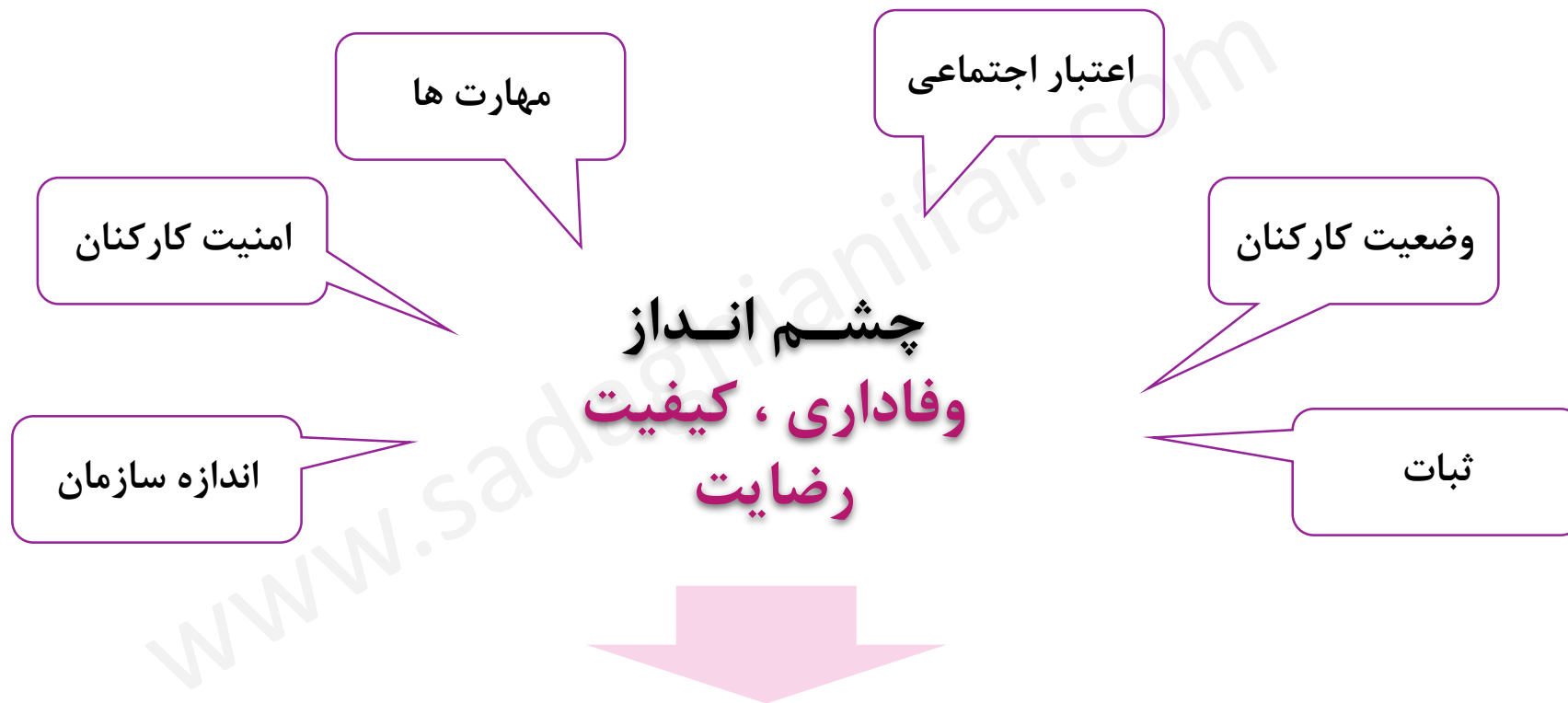
۵- وضعیت کارکنان

۶- امنیت کارکنان

- مهارت های تفکر
- تحقیق و توسعه
- وسعت و دامنه آموزش های رسمی



## مدل مفهومی چشم انداز و بیانیه مأموریت سازمان



بیانیه مأموریت



## بیانیه ماموریت سازمان چیست؟

توصیفی فراگیر از اهداف ، سیاست ها و راهبردهای بلندمدت؛ بیان کننده مقصود و چشم انداز استراتژیک سازمان و متمایز کننده یک آن از سازمانهای مشابه.

کلی ترین و بنیادی ترین  
هدف یک سازمان

علت یا فلسفه وجودی سازمان

هویت سازمان

تعیین کننده دامنه عملیات  
سازمان برحسب تولید و بازار



بیانیه ماموریت باید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد :

۱- محصولات (چه محصولاتی اعم از کالاها یا خدمات را ارائه می دهید؟)

۲- مشتریان (چه کسانی از محصولات و خدمات شما استفاده می کنند؟)

۳- بازار (محصولات و خدمات خود را در چه گستره جغرافیایی ارائه می دهید ؟ نوع بازارهای شما چیستند؟)

۴- فناوری (برای تولید محصولات و خدمات خود از چه فناوری خاصی و باچه تمایزی استفاده می کنید؟)

### سوالات فرعی

۵- اصول اخلاقی و آرمانی حاکم بر سازمان

۶- دیدگاه سازمان نسبت به تصور مردم از آن

۷- توجه به نقش و اهمیت کارکنان در سازمان



جلسه دوم

بررسی عوامل داخلی و خارجی

در

برنامه ریزی استراتژیک



عوامل داخلی : عواملی که در کنترل سازمان هستند و سازمان بوسیله آنها بر محیط تاثیر می گذارد.

منابع:

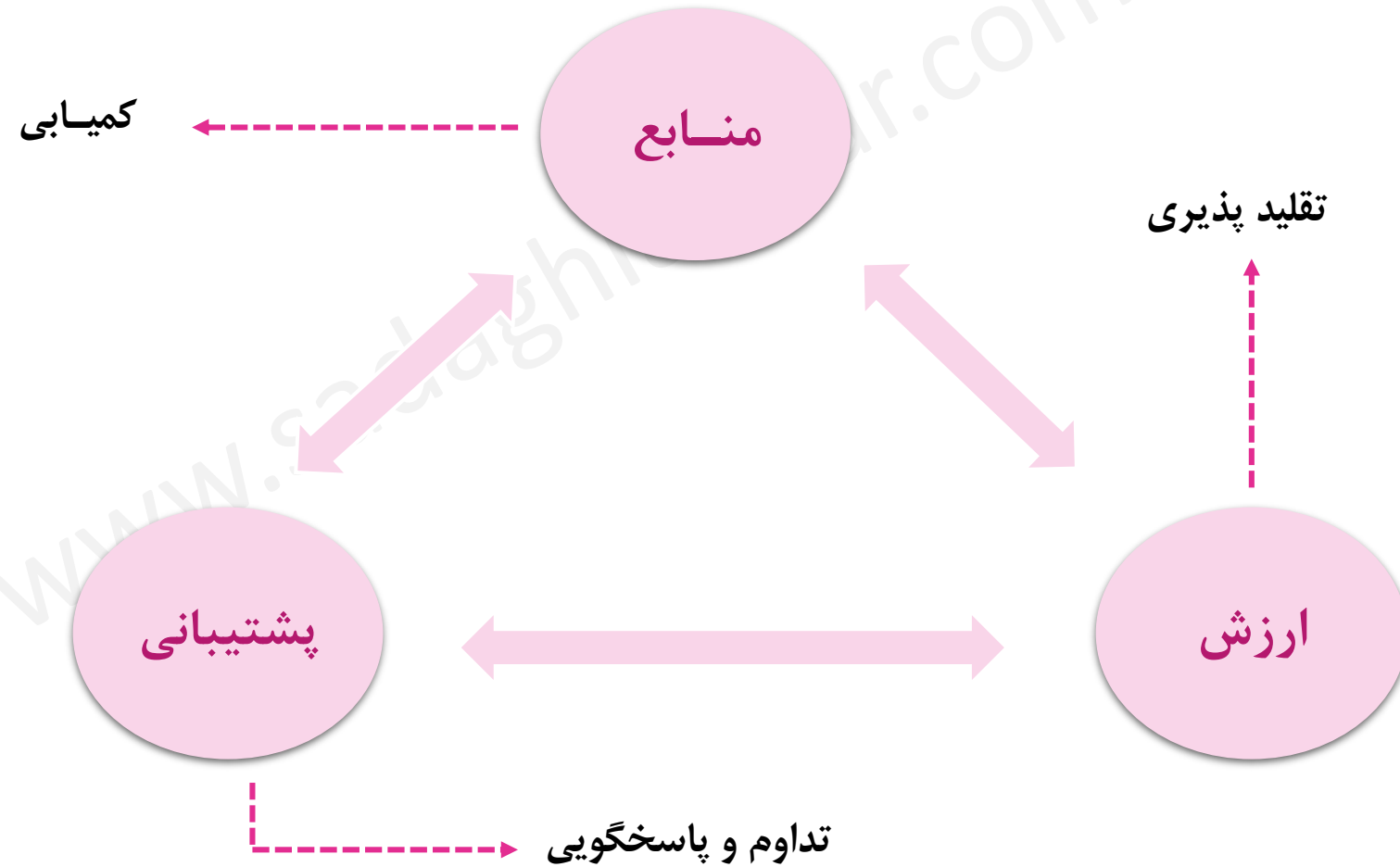
منابع مالی ، منابع فیزیکی ، منابع انسانی و توانایی کارکنان هربخش برای تدوین و اجرای اهداف ،  
استراتژی ها و سیاست ها

فعالیت ها:

بازاریابی ، مالی ، تحقیق و توسعه ، عملیات منابع انسانی ، سیستم های اطلاعات ، ساختار و  
فرهنگ سازمان



## رویکرد محوری سازمان در بررسی محیط داخلی







## فعالیت های اصلی قابل اندازه گیری در رویکرد زنجیره ارزش

### ۱- تهیه و کنترل ورودی ها

(تامین منابع و مواد اولیه، مدیریت مواد، انبارداری، کنترل موجودی برای دریافت، ذخیره سازی و توزیع)

### ۲- عملیات تبدیل (تولید، بسته بندی، تعمیر)

### ۳- مدیریت و کنترل خروجی ها

(جمع آوری، ذخیره سازی و توزیع فیزیکی محصول نهایی، انبارداری محصولات نهایی، کنترل موجودی و سفارشات)

### ۴- بازاریابی و فروش

(جلب نظرمشتری و وفاداری او، تبلیغات مناسب و متناسب، مسیرهای مطلوب توزیع، بازاریابی موثر، نیروهای ماهر فروش و پرورش آنها)

### ۵- خدمات پس از فروش

(ارتقاء یا حفظ ارزش محصول فروخته شده از طریق نصب، تعمیر، آموزش، تنظیم، بهبود کیفیت)



## فعالیت های حمایتی قابل اندازه گیری در رویکرد زنجیره ارزش

### ۱- تدارکات

( تامین ورودی اقلام غیرمستقیم در تولید مانند لوازم اداری و لوازم ایمنی کار و اقلام غیرمصرفی مانند دارایی های ثابت، ماشین آلات، لوازم آزمایشگاهی، ساختمان ها)

### ۲- توسعه تکنولوژی

(بهبود فرایند ساخت و تولید از طریق توسعه تجهیزات، طراحی، تحقیقات و اصلاح رویه ها)

### ۳- مدیریت منابع انسانی

( استخدام، آموزش، توسعه نیروی انسانی، پرداخت ها و انگیزش ها و رفاه، طراحی مسیرهای شغلی و ارزیابی عملکرد)

### ۴- زیرساخت های سازمان

(اصلاح رویه های عمومی مدیریت، برنامه ریزی، کنترل های مالی و حسابداری، حقوقی و ارتباطات، شایستگی ها و قابلیت های سازمان)



فعالیت های قابل اندازه گیری در رویکرد وظیفه ای

۱- مدیریت بازاریابی

(مدیریت محصول ، قیمت گذاری ، توزیع ، ترویج ، تحقیقات بازاریابی ، برنامه بازاریابی )

۲- مدیریت مالی / حسابداری

(نسبت های مالی : نسبت نقدینگی / نسبت بدهی ها / نسبت فعالیت / نسبت سودآوری / نسبت رشد)

۳- مدیریت تولید و عملیات

(فرایند ، ظرفیت ، موجودی کالا ، نیروی کار ، کیفیت)

۴- مدیریت منابع انسانی

(تحقیق ، گزینش و استخدام ، آموزش ، توسعه مدیریت ، ایمنی کارکنان ، مسیرهای شغلی ، پرداخت ها و رفاه ، اخراج)

۵- مدیریت تحقیق و توسعه

(محصول ، فرایند)

۶- مدیریت سیستم اطلاعات مدیریت

(ارتباطات داخلی و یکپارچگی واحدها ، اتوماسیون گردش کار ، کمک به تصمیم گیری مدیران ، کمک به کنترل اطلاعات)



## تشخیص عوامل استراتژیک داخلی ماتریس اولویت عوامل داخلی

	زیاد	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

میزان اهمیت یا حساسیت

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت



## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

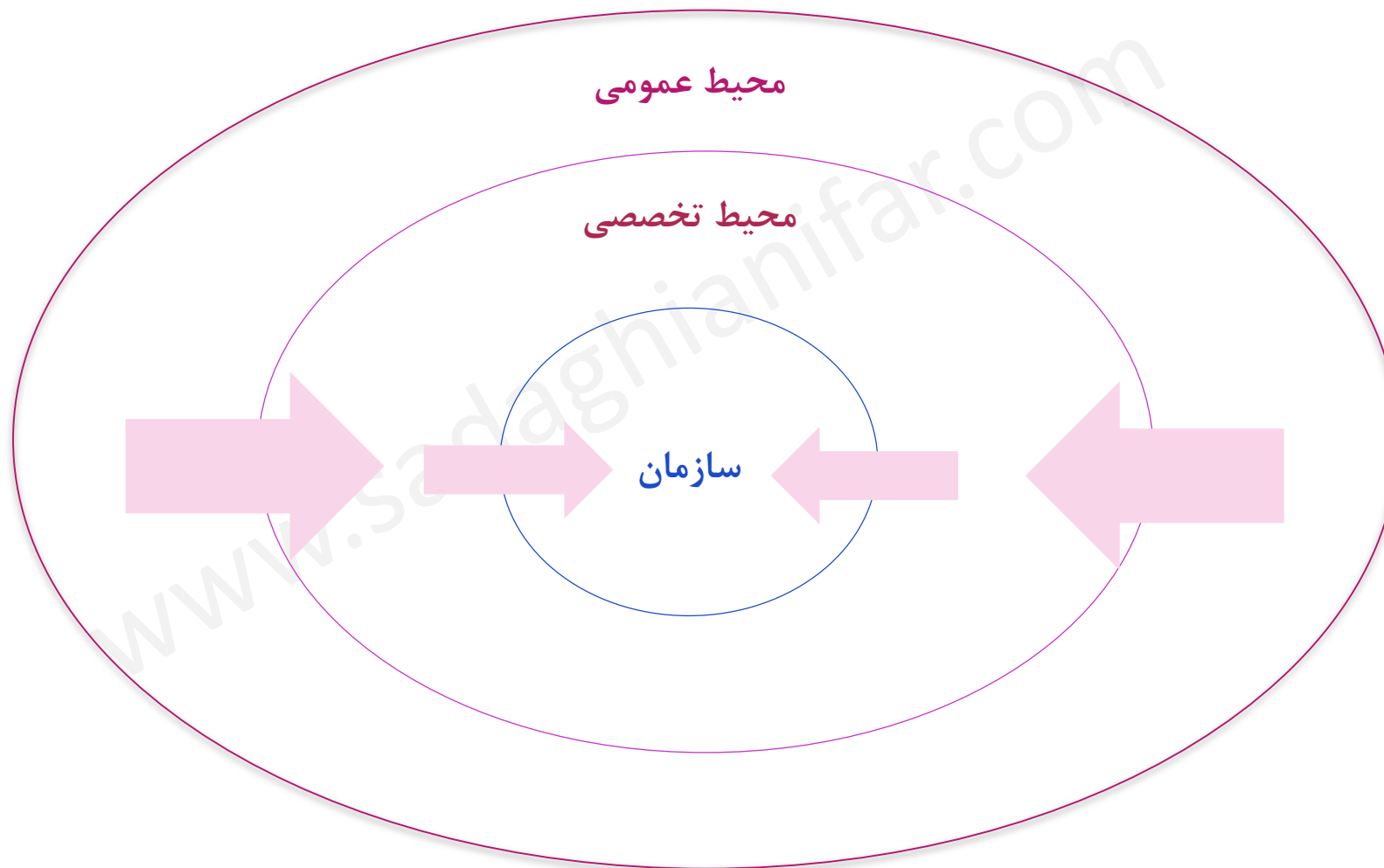
عوامل داخلی دارای اولویت	ضریب اهمیت ( ۰ تا ۱ )	رتبه ( ۱ تا ۴ )	امتیاز = ضریب اهمیت * رتبه
<b>نقاط قوت</b> ۱- نیروی انسانی کارآموده ۲- امکانات تولیدی مناسب ۳- اعتبار برند	۰/۱۵ ۰/۱ ۰/۳	۳ ۲ ۴	۰/۴۵ ۰/۳ ۱/۲
<b>نقاط ضعف</b> ۱- نقدینگی پایین ۲- تدارکات و توزیع ۳- کندی فرایندهای تصمیم گیری	۰/۲ ۰/۱۵ ۰/۱	۱ ۲ ۱	۰/۲ ۰/۳ ۰/۱
جمع نمره	۱		۲/۵۵

جمع کل بیشتر از ۲/۵ : قوت ها بیشتر از ضعف ها

جمع کل کمتر از ۲/۵ : ضعف ها بیشتر از قوت ها



## تأثیرات نیروهای کلان و خرد بر سازمان





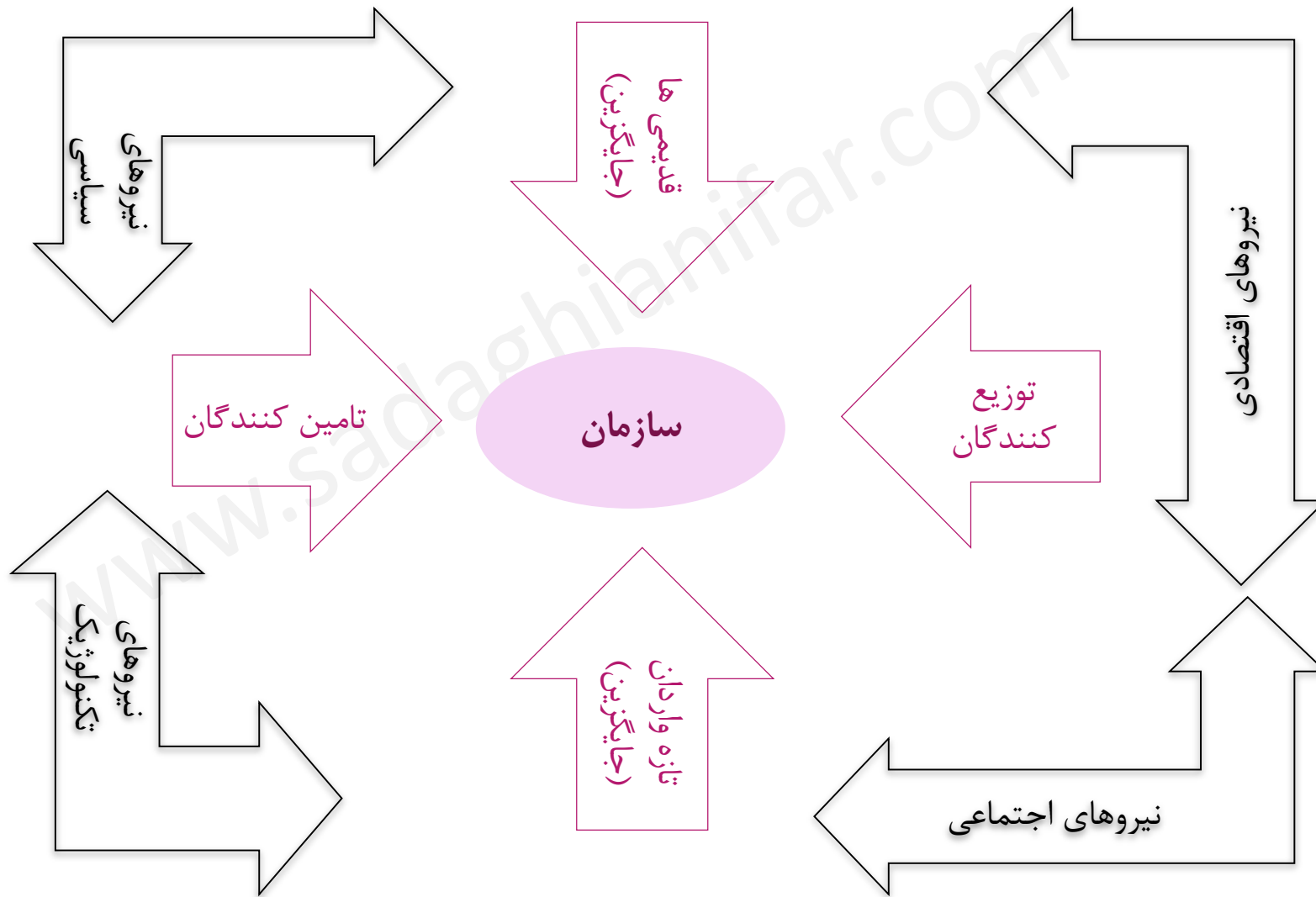
عوامل خارجی : عواملی که در کنترل سازمان نیستند و از جانب محیط بر سازمان تاثیر می گذارند.

محیط عمومی (کلان):  
نیروهای اقتصادی، نیروهای سیاسی، نیروهای اجتماعی - فرهنگی، نیروهای تکنولوژیک

محیط تخصصی (خرد):  
جوامع محلی، تامین کنندگان، رقبا، مشتریان، توزیع کنندگان، اتحادیه های کارگری، اتحادیه های تجاری، سهامداران



## نیروهای موثر بر عملکرد سازمانها در محیط تجاری





## نیروهای سیاسی

مقررات دولتی یا مقررات زدایی  
تغییرات در قوانین مربوط به نام و نشان  
تجاری  
انحصارات دولتی  
قوانین خاص محلی ، استانی  
تعزیرات ، اماکن و حمایت از مصرف  
کنندگان  
یارانه ها  
قوانین اشتغال و استخدام  
روابط با سایر کشورهای دنیا  
قوانین و محدودیت های صادرات و واردات  
انتخابات و تغییرات سیاسی داخلی

## نیروهای اقتصادی

وجود اعتبارات بانکی  
سطح درآمد قابل تصرف  
نرخ بهره  
نرخ تورم  
صرفه جویی نسبت به مقیاس در سازمان ها  
روند بیکاری  
میزان بهره وری  
صادرات و واردات  
صادرات سرمایه و کار  
سیاستهای مالیاتی  
کسری بودجه دولت  
قیمت جهانی انرژی  
ارزش پول کشور در بازارهای جهانی



محیط عمومی

## نیروهای اجتماعی - فرهنگی

نرخ زاد و ولد  
میزان ازدواج و طلاق  
نرخ مهاجرت داخلی و خارجی  
تراکم تردد و ترافیک درون شهرها  
شیوه نگرش به کیفیت محصول  
نگرش به تجارت  
نگرش به ثروت  
عادات خرید  
اشتغال زنان  
اعتماد به دولت  
الگوهای مصرف  
باورهای مذهبی

## نیروهای تکنولوژیک

بودجه تخصیصی دولت به تحقیق و توسعه  
بودجه تخصیصی صنعت به تحقیق و توسعه  
حمایت از مالکیت معنوی و حق ثبت تکنولوژی  
اقدامات دولت یا صنعت در انتقال تکنولوژی  
تجاری سازی تکنولوژی ( از تئوری به عمل)  
میزان استفاده از تکنولوژی روز در صنعت  
سرعت تغییر تکنولوژی



## منابع کسب اطلاعات درباره محیط خارجی

### منابع انتشار نیافته (اولیه)

- ۱- تحقیقات پیمایشی بر روی مشتریان
- ۲- تحقیقات بازاریابی
- ۳- نشست با سهامداران و افراد حرفه ای و متخصص و سخنرانی ها
- ۴- برنامه های تلویزیونی
- ۵- مصاحبه با گروه های ذینفع (مشتریان ، توزیع کنندگان ، عرضه کنندگان ، سهامداران )
- ۶- سایر منابع

### منابع انتشار یافته (منابع اطلاعات ثبتي يا ثانويه)

- ۱- مجله های ادواری
- ۲- روزنامه ها
- ۳- گزارش های مالی
- ۴- اسناد دولتی
- ۵- چکیده های مقاله ها
- ۶- کتاب ها
- ۷- راهنمای شرکت ها
- ۸- اینترنت
- ۹- گزارشات شرکت های تحقیقاتی
- ۱۰- گزارشات مرکز آمار
- ۱۱- اطلاعات کتابخانه ای و گزارشات وزارتخانه ها و نهادها



## تشخیص عوامل استراتژیک خارجی ماتریس اولویت عوامل خارجی

	زیاد	متوسط	کم	
زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	احتمال وقوع
متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پایین	
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین	

اثر احتمالی بر شرکت



## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

امتیاز = ضریب اهمیت * رتبه	رتبه ( ۱ تا ۴ )	ضریب اهمیت ( ۰ تا ۱ )	عوامل داخلی دارای اولویت
۰/۳۹ ۰/۵۶ ۰/۴۵	۳ ۴ ۳	۰/۱۳ ۰/۱۴ ۰/۱۵	<b>فرصت ها</b> ۱- افزایش اقبال عمومی به مصرف ۲- مقررات زدایی از صنعت ۳- سهولت انتقال تکنولوژی روز
۰/۲۲ ۰/۲۲ ۰/۲۵	۱ ۲ ۱	۰/۲۲ ۰/۱۱ ۰/۲۵	<b>تهدیدها</b> ۱- افزایش نرخ تورم ۲- افزایش تنش های سیاسی ۳- افزایش نرخ ارز
۲/۰۹		۱	جمع نمره

جمع کل بیشتر از ۲/۵ : فرصت ها بیشتر از تهدید ها

جمع کل کمتر از ۲/۵ : تهدید ها بیشتر از فرصت ها



## ماتریس بررسی رقابت (CPM) - برای مقایسه وضعیت سازمان با رقبای شناخته شده

رقیب B		رقیب A		شرکت		ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت
نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه		
							مدیریت
							کیفیت محصول
							سهم بازار
							وفاداری مشتری
							وضع مالی
							قیمت رقابتی
							تبلیغات
							گسترش جهانی
						---	---
						۱	جمع



## ارزیابی قابلیت های استراتژیک

محیط / سازمان

سازمان

محیط

مواد

منابع

بازار و برند

جابجایی

مدیریت

آداب و رسوم

ماشین آلات

توانایی کارکنان

روحیات بازار مصرف

تکنولوژی موجود

رفتار رقبا

وضعیت اقتصادی بازار



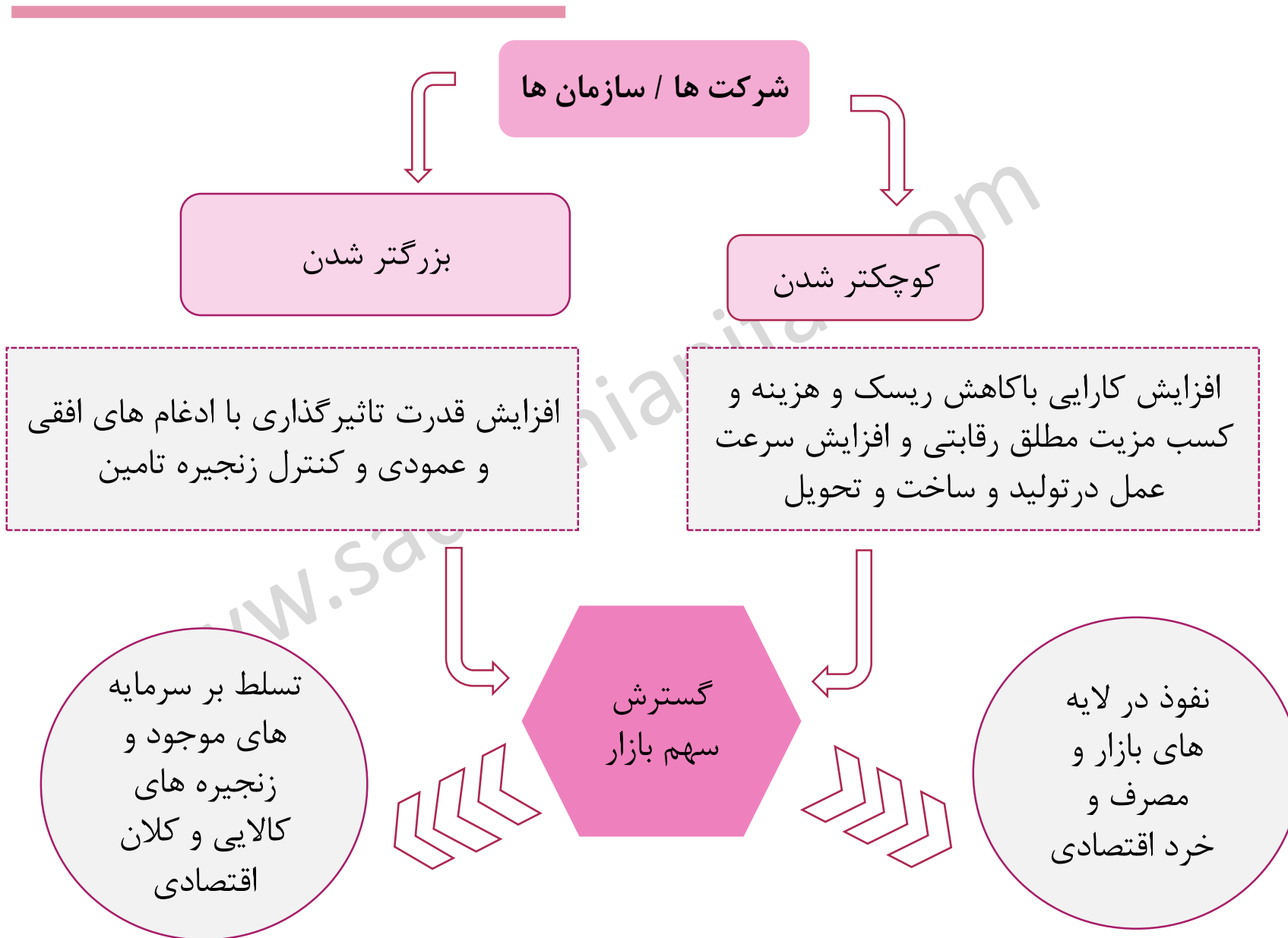
جلسه سوم

آشنایی با

استراتژی های سطح سازمان

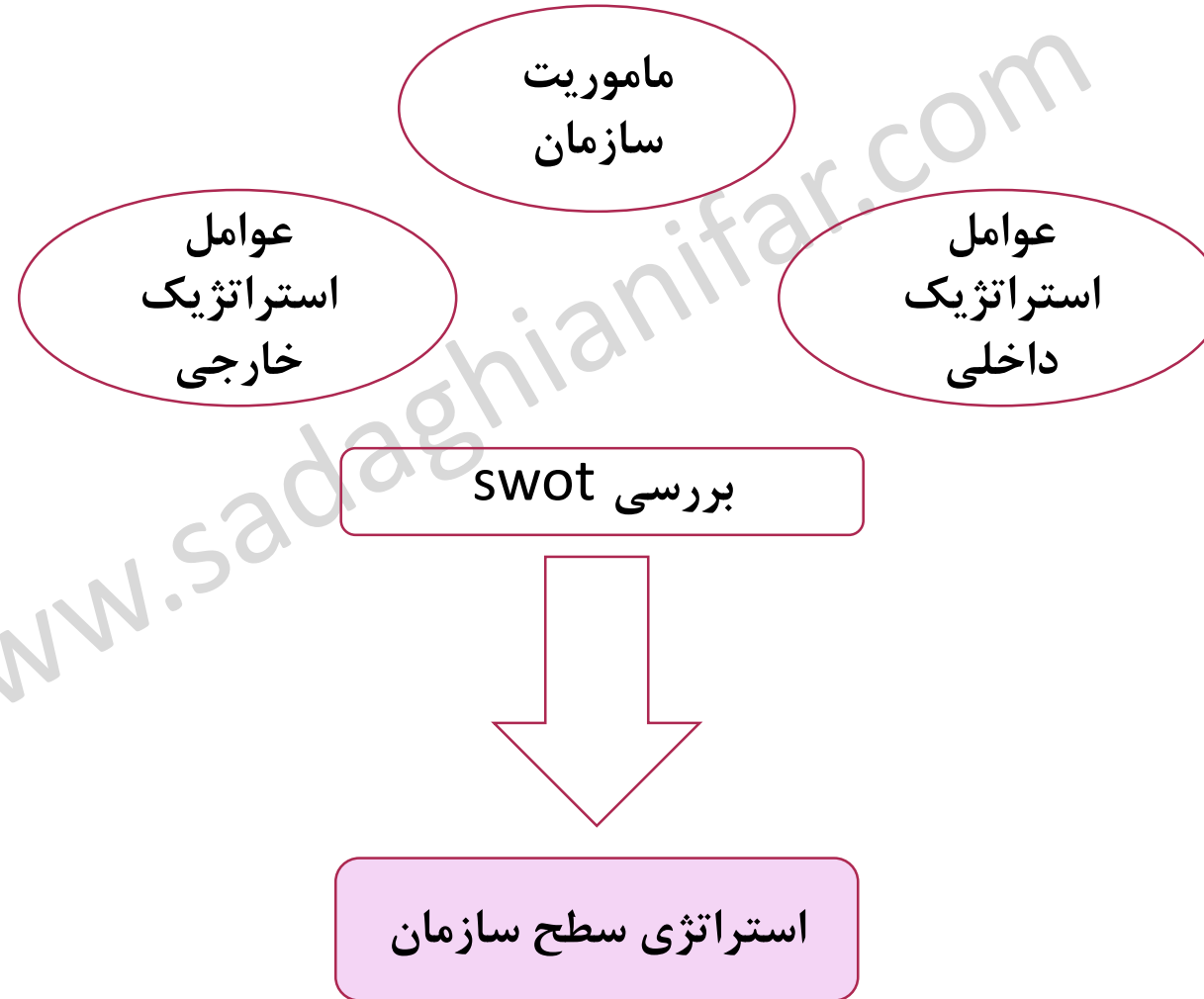
www.sadaghianifar.com







## ابزارهای لازم برای تعیین استراتژی سطح سازمان





تهیه ماتریس SWOT ( برای شناسایی استراتژی های قابل اجرا )

W	S	IFE EFE
<i>WO</i>	<i>SO</i>	O
<i>WT</i>	<i>ST</i>	T



## استراتژی های SO

سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد تا از فرصت های خارجی بهره برداری نماید .

## استراتژی های WO

سازمان با استفاده از فرصت های موجود در محیط خارجی می کوشد تا نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشیده و یا برطرف نماید.

## استراتژی های ST

سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد تا اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارجی را به حداقل رسانده یا برطرف نماید.

## استراتژی های WT

سازمان می کوشد تا ضمن پرهیز از تهدیدات محیط خارجی نقاط ضعف خود را برطرف کرده و یا حداقل نماید.



استراتژی سطح سازمان (شرکت)  
به توصیف جهت گیری کلان سازمان در راستای نگرش کلی آن به چگونگی رشد و مدیریت انواع کسب و کارها می پردازد.

بعبارت دیگر

این استراتژی رویکرد کل سازمان را به آینده مشخص می کند.



استراتژی های سطح سازمان - هدایتی، رشد

\* تجزیه و تحلیل پرتفولیو  
تنوع (همگون، ناهمگون، افقی)

\* استراتژیهای یکپارچگی  
(عمودی و افقی)

\* استراتژیهای تمرکز

(نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار)



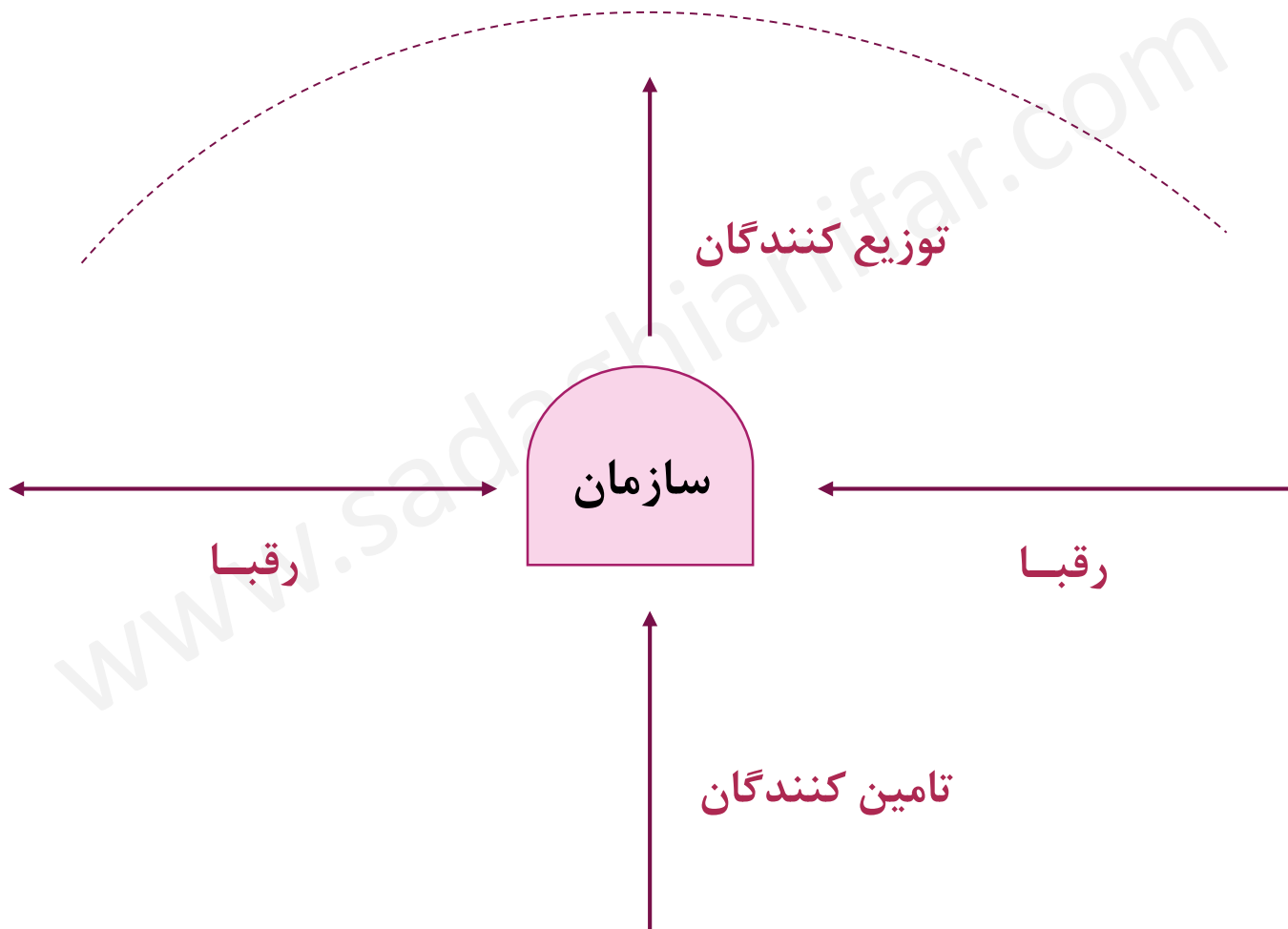
تنوع همگون عبارتست از:  
ارائه محصولی مرتبط با محصول اصلی به بازار فعلی

تنوع ناهمگون عبارتست از:  
ارائه محصولی نامرتبط با محصول اصلی به بازار جدید

تنوع افقی عبارتست از:  
ارائه محصولی نامرتبط با محصول اصلی به بازار فعلی



## بازار مصرف







جلسه چهارم

آشنایی با

استراتژی های سطح کسب و کار



## استراتژی سطح کسب و کار

بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک سازمان یا یک واحد تجاری،  
دریک صنعت، یا یک بخش خاص از بازار تاکید می کند.

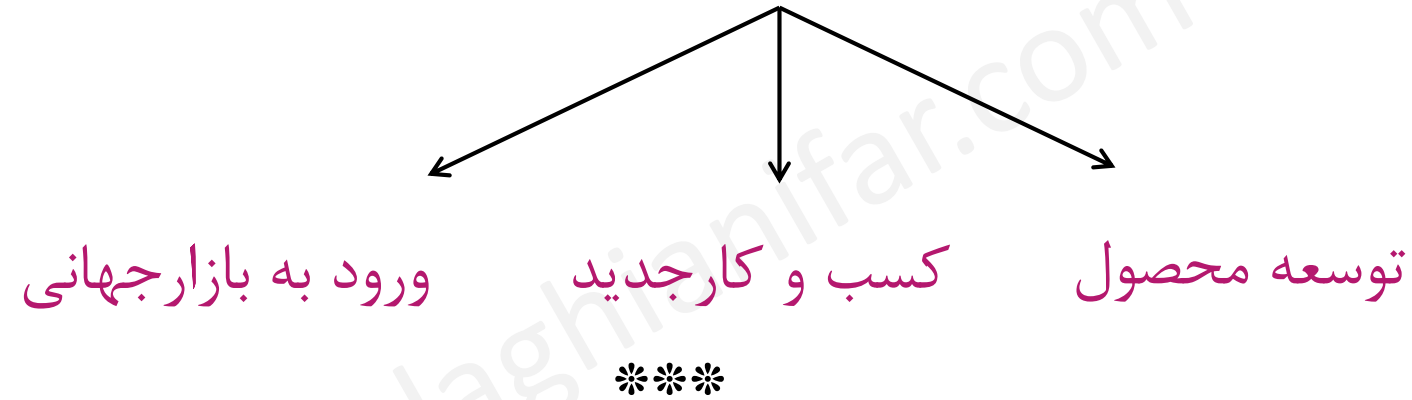
بعبارت دیگر

نشان میدهد که یک سازمان چطور باید دریک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند.



هدف از استراتژی بازار محور

افزایش ارزش درک شده توسط مشتریان از محصول بوسیله تقویت برند است.



عناصر ایجاد استراتژی بازار محور

- ۱- محل رقابت (کجا رقابت کنیم)
- ۲- مزیت ها و نقاط قوت و ضعف (چگونه رقابت کنیم)



نتیجه مورد انتظار از استراتژی سطح کسب و کار :

خلق ارزش برای مشتری با استفاده از منابع زیر :

۱- جذابیت بصری محصول (کالاها و خدمات)

۲- تجربه ی کیفیت (تناسب مبلغ پرداختی مشتری باکیفیت دریافتی)

۳- سیستم های فراگیر فروش (فروش جامع ۰ تا ۱۰۰، جذب و وفاداری مشتری)

۴- مسئولیت ها ، برنامه های اجتماعی و روابط صمیمانه با مشتری



استراتژی های اساسی سطح کسب و کار

## استراتژیهای رقابتی

### استراتژی مشارکت یا ائتلاف استراتژیک

یک شرکت برای بهره گیری از استراتژی رقابتی در **قلمرو رقابتی** خویش، باید عوامل زیر را در نظر بگیرد :

- ۱- طیف تنوع محصولات قابل تولید
- ۲- کانال های توزیع
- ۳- طیف و نوع خریداران محصول
- ۴- حوزه های جغرافیایی فروش شرکت ( بازارهای فیزیکی)
- ۵- رقبا ( مجموعه صنایع مرتبط رقیب)



## استراتژی های اصلی رقابتی

\* استراتژی هزینه نهایی پایین (رهبری هزینه)

طراحی، تولید، توزیع و فروش محصول یا خدمتی، رقابتی تر از سایر سازمان های موجود در صنعت.

\* استراتژی تمایز یا رهبری محصول

طراحی، تولید، توزیع و فروش محصول یا خدمتی، بیشتریا بهتر از سایر سازمان های موجود در صنعت.

		مزیت رقابتی	
		هزینه پایین	تمایز / رهبری
قلمرو رقابتی	بازار گسترده	رهبری هزینه	تمایز / رهبری
	بازار محدود	مدیریت هزینه	تمرکز بر تمایز



الزامات ساختاری در انتخاب و اجرای استراتژی رهبری هزینه

- \* ساخت با مقیاس کارآ
- \* کنترل هزینه های سربار و ثابت
- \* کاهش نارضایتی
- \* بهینه سازی هزینه ها در برخی حوزه ها

نکات کلیدی :

- \* اهمیت استراتژیک مدیریت عملیاتی (تدارک و دسترسی راحت مشتری ، تحویل صورتحساب ، کانال های تحویل و برگشتی ها)
- \* روابط بلند با تأمین کنندگان
- \* مارکتینگ حرفه ای برای درک مناسب خواسته های مشتریان
- \* شروع کار با پیروی بازار





الزامات ساختاری در انتخاب و اجرای استراتژی رهبری محصول

- \* طلب قیمت بالاتر برای محصول
- \* منحصر بفرد بودن بسته بندی و نام تجاری و طرح و رنگ و عملکرد
- \* شبکه توزیع خاص
- \* ایجاد وفاداری انبوه

نکات کلیدی :

\* ارائه عملکرد برجسته به مشتریان (سرعت، دقت، اندازه، مصرف انرژی.....)

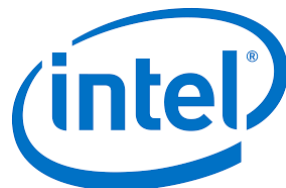
\* اول بودن و داشتن امتیاز مطالبه قیمت بالا

\* اهمیت استراتژیک خوشه نوآوری

\* داشتن انعطاف پذیری در توسعه محصول



Mercedes-Benz



SONY



نکته مهم

انتخاب استراتژی تمرکز (دربازارهای محدود) ، الزاما بخاطر ضعیفتر یا کوچکتر بودن اندازه سازمان نسبت به رقبایش نیست ، بلکه ممکن است بخاطر ماهیت محصول یا خدمات سازمان باشد.





## بررسی و تشخیص موقعیت کسب و کار (جایگاه استراتژیک)





## استراتژی های مشارکتی

۱- کنرسیوم خدمات متقابل

۲- شرکت های مختلط یا سرمایه گذاری مشترک

۳- اعطای مجوز ساخت یا فروش

۴- مشارکت زنجیره ارزش

مشارکت زنجیره ارزش

سرمایه گذاری مشترک

اعطای مجوز

کنرسیوم



گرم و عمیق

سرد و ضعیف

آشنایی با استراتژی های سطح وظیفه ای

و

شناسایی و انتخاب استراتژی



## استراتژی وظیفه ای

نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی های کل سازمان و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است.

## بعبارت دیگر

این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می پردازد.



## مهمترین استراتژی های وظیفه ای

توسعه بازار ، توسعه محصول ، فشار و کشش ، قیمت گذاری

استراتژیهای بازاریابی

رهبری تکنولوژیک ، پیروی تکنولوژیک

استراتژیهای تحقیق و توسعه

تامین مالی ، سرمایه گذاری ، تقسیم سود

استراتژی مالی

تمرکز ، جریان ، ارزش ، تبدیل

استراتژیهای تولید و عملیات

شانویه ، پیمانکارانه ، متعهدانه ، پدرانہ

استراتژیهای منابع انسانی

## توان مالی

Financial Strength

بازده سرمایه  
قدرت نقدینگی  
سرمایه در گردش  
جریان نقدینگی  
صرفه جویی نسبت به مقیاس  
خطرهای ناشی از تجارت

## مزیت رقابتی

Competitive Advantages

سهم بازار  
کیفیت محصول  
وفاداری مشتریان  
دانش فنی  
توان رقابتی  
انعطاف در عرضه محصولات



ابعاد خارجی

**ثبات محیط**  
Environmental Stability

نرخ تورم  
تغییرات تکنولوژی  
رقبای خصوصی و دولتی  
تغییرات تقاضا  
فشارهای رقابتی و کالاهای جانشین  
موانع و تسهیلات ورود و خروج از صنعت

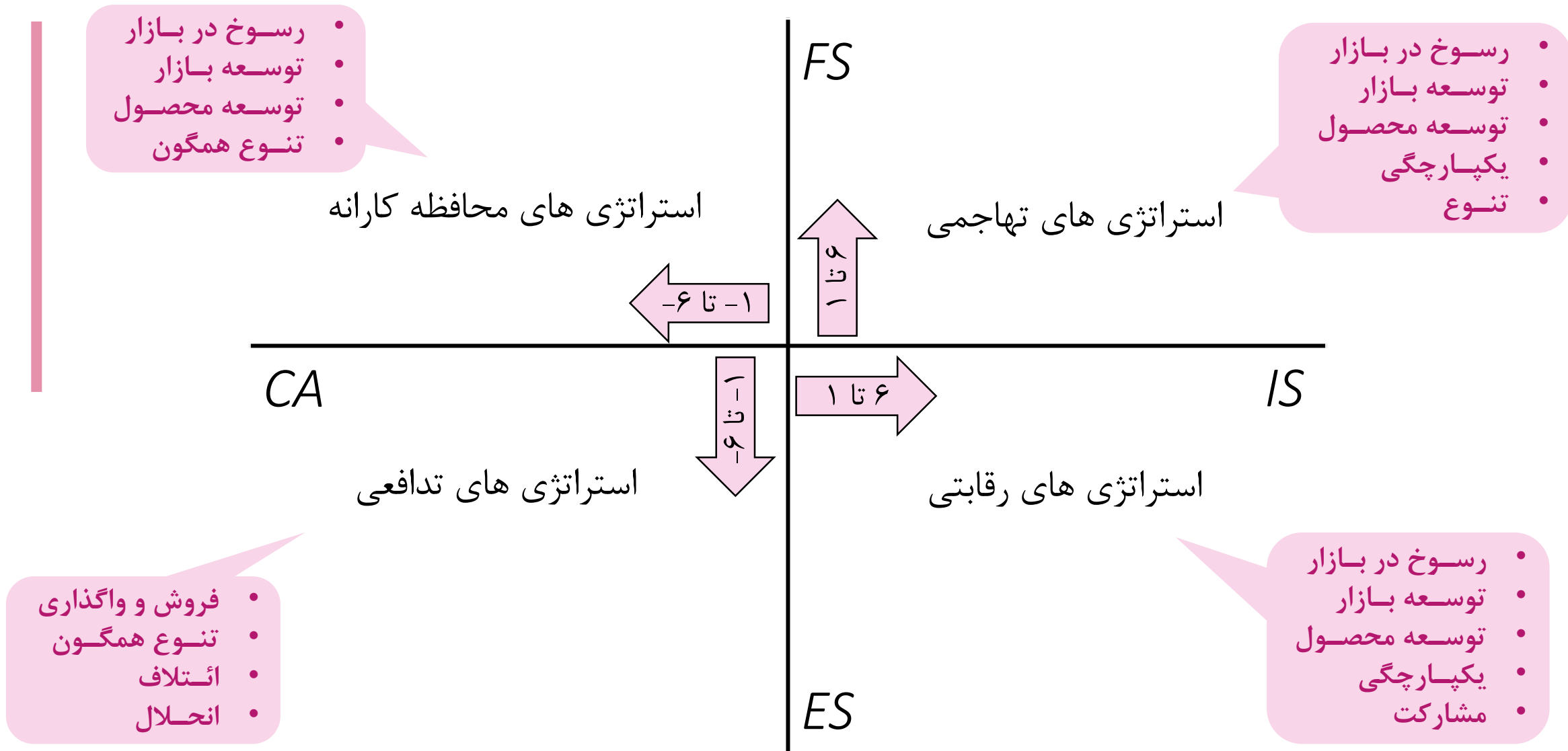
**قدرت صنعتی**  
Industrial Strength

توان سودآوری و رشد  
ثبات مالی  
سهولت ورود به بازار  
قدرت چانه زنی  
تراکم سرمایه  
تکنولوژی موجود در صنعت





## ماتریس ارزیابی و اقدام استراتژیک (برای تعیین موقعیت استراتژیک)





## مثال عددی برای شناسایی و اقدام در یک سازمان فرضی

### ابعاد داخلی

#### مزیت رقابتی CA

- سهم بازار -۲
- کیفیت -۲
- دانش فنی -۲
- توان رقابتی -۳/۵
- وفاداری مشتریان -۳

---


$$-۱۲/۵ / ۵ = -۲/۵$$

### ابعاد خارجی

#### توان صنعت IS

- توان سودآوری ۴
- ثبات ۴
- سهولت ورود به بازار ۱
- فن آوری و انعطاف آن ۳/۵

---


$$۱۱/۵ / ۴ = ۲/۸۷$$

#### توان مالی FS

- بازده نسبتاً خوب ۴
- قدرت نقدینگی ۳
- خطر تجاری ۲
- صرفه جویی به مقیاس ۴/۵

---


$$۱۳/۵ / ۴ = ۳/۳۷$$

#### ثبات محیطی ES

- نرخ تورم -۵
- رقبای دولتی -۶
- فشارهای رقابتی -۴/۵
- محصولات جانشین -۵/۵

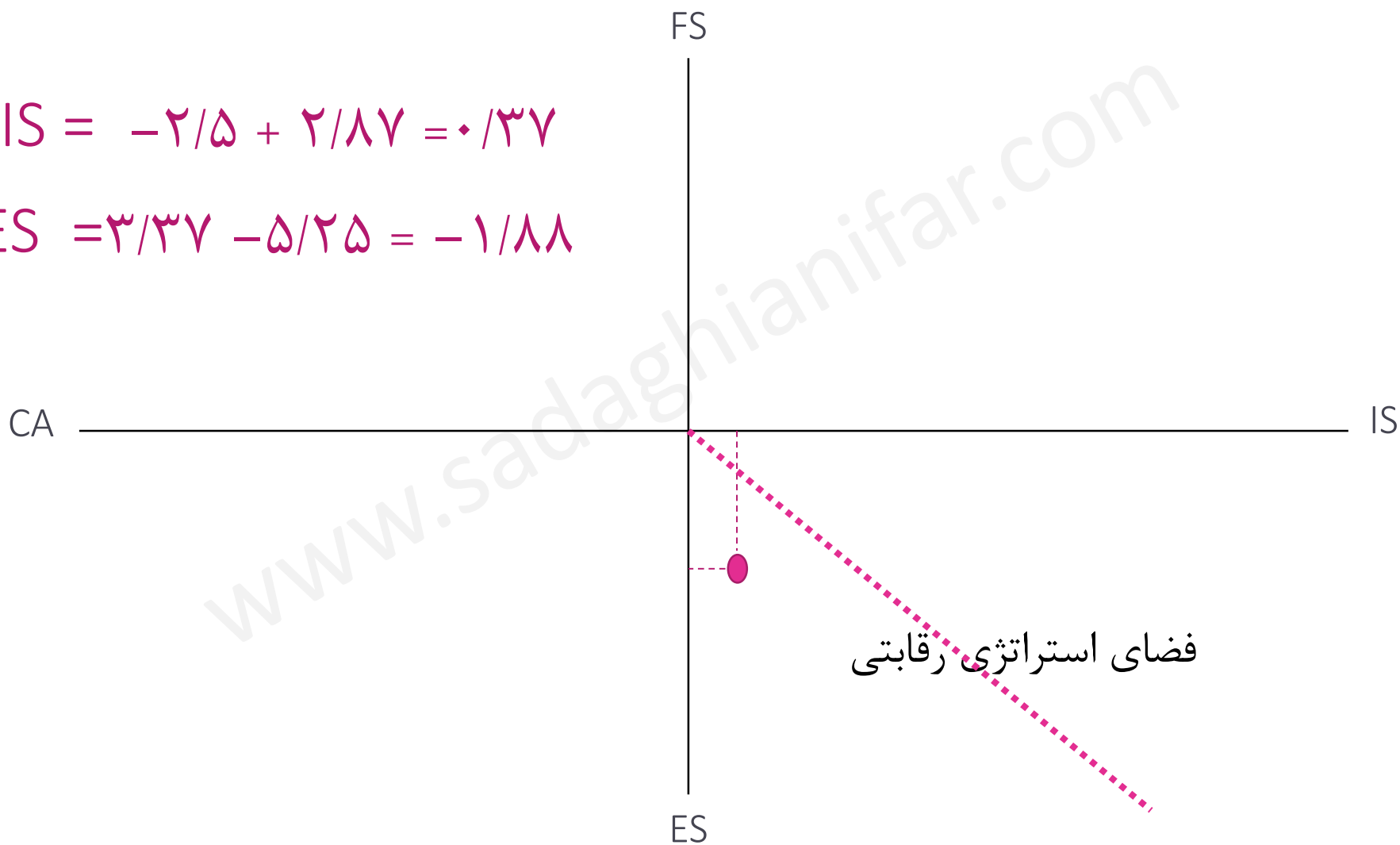
---


$$-۲۱ / ۴ = -۵/۲۵$$



$$CA+IS = -2/5 + 2/87 = 0/37$$

$$FS+ES = 3/37 - 5/25 = -1/88$$





## تهیه ماتریس داخلی و خارجی (برای تعیین موقعیت استراتژیک واحدهای وظیفه ای سازمان)

		IFE			
		۱	۲	۳	۴
EFE	۴	حفظ و نگهداری	رشد و توسعه	رشد و توسعه	رشد و توسعه
	۳	کاهش و برداشت	حفظ و نگهداری	رشد و توسعه	رشد و توسعه
	۲	کاهش و برداشت	کاهش و برداشت	کاهش و برداشت	حفظ و نگهداری
	۱	کاهش و برداشت	کاهش و برداشت	کاهش و برداشت	حفظ و نگهداری

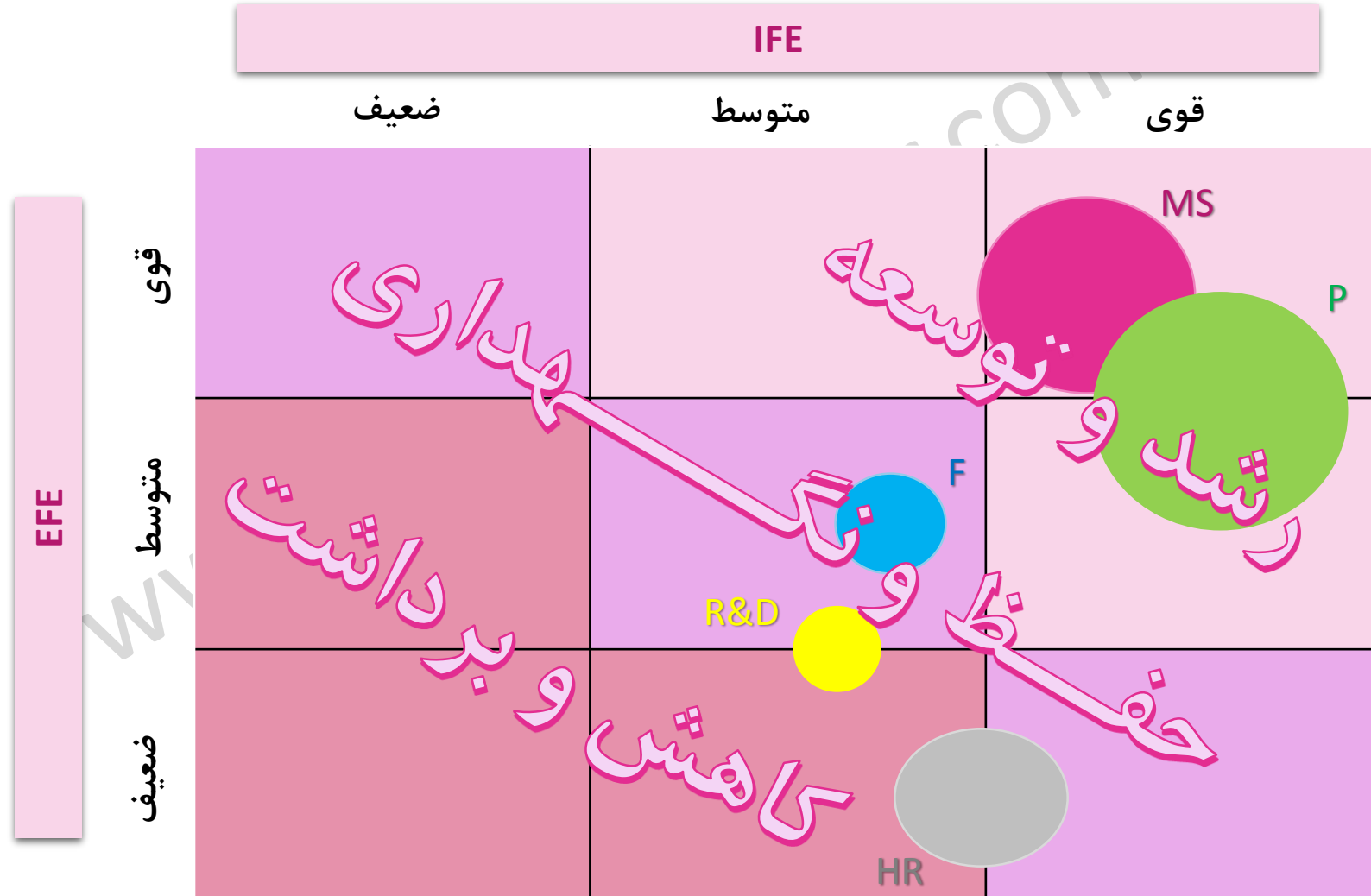


مثال عددی از نتایج بدست آمده از بررسی عوامل داخلی و خارجی واحدهای وظیفه ای در یک سازمان فرضی  
بافرض اجرای استراتژی بدست آمده (رقابتی)

واحد سازمانی	درصد دسترسی به اهداف	IFE	EFE
مالی F	۵۵	۲/۶۳	۲/۵
بازاریابی و فروش MS	۸۰	۳/۲۵	۳
تولید P	۸۳	۳/۴	۲/۸
منابع انسانی HR	۷۶	۳	۱/۵
تحقیق و توسعه RD	۳۰	۲/۵	۲



# ماتریس داخلی و خارجی و تعیین موقعیت استراتژیک واحدهای وظیفه ای سازمان





جلسه ششم

ارزیابی استراتژی و

انجام تغییرات



امروزه ارزیابی از همه جهات برای سازمان ها مشکل تر شده است :

- \* افزایش سریع پیچیدگی ها در عوامل محیطی
- \* افزایش تعداد متغیرهای موثر بر عوامل محیطی
- \* دشوارتر شدن پیش بینی رفتار محیط و کاهش صحت و دقت نتایج پیش بینی
- \* سرعت بالای منسوخ شدن برنامه ها
- \* کاهش مهلت های سازمان ها برای اجرای برنامه ها

بنابراین روش ارزیابی واحد و مناسب برای همه وجود ندارد





عارضه یابی استراتژیک؛ چه زمانی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان ضروری است؟

سازمان بسیار یکنواخت و آرام عمل می کند

سازمان در حال از دست دادن پول است و برای حفظ و ادامه حیات با چالش روبروست

اعضای سازمان - بویژه کارمندان کلیدی - در حال ترک سازمان و پیوستن به گروه های دیگر یا رقبا با اختیارات مشابه هستند

سازمان با ساختاردهی مجدد ، بیکاری و یا اقتصاد در حال گذار مواجه است

گروه ذینفع در سازمان فاقد هدف و مقصودی آشکار است



عارضه یابی استراتژیک؛ چه زمانی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مناسب نیست؟

فقدان رهبری، آموزش یا مهارت

فقدان تعهد به فرایندها

محافظه کاریهای سیاسی قدیمی، مقاومت در برابر تغییر

کمبود زمان، پول یا منابع دیگر برای اجرای برنامهها

مشکلات اعضای کلیدی و تصمیم ساز با یکدیگر

عدم وجود رهبری یا رهبری ضعیف در سازمان یا میان بازیگران

انتخابات زودهنگام یا تغییرات نابهنگام در هیات مدیره



ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می شود:

(۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی شرکت

(۲) مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج بدست آمده و واقعی

(۳) انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان از تطابق عملکردها با برنامه های پیش بینی شده

پایه منطقی ارزیابی ← انجام کار درست در زمان مقرر



## چارچوب کلی برای ارزیابی جامع استراتژی

### (۱) سازگاری

سازگاری استراتژی با اهداف کوتاه مدت ، سیاست ها ، نیروی انسانی ، دواير سازمانی با یکدیگر

### (۲) هماهنگی

هماهنگ دانستن سلسله عوامل داخلی و خارجی در تغییرات و دوری از تک نگرى .  
روندها و تغییرات آنها ناشی از روابط متقابل یا تعاملی میان عوامل گوناگون خارجی و داخلی با اولویت بالا هستند.



## چارچوب کلی برای ارزیابی جامع استراتژی

### (۳) امکان پذیری

استراتژی باید در محدوده منابع و امکانات موجود مالی ، انسانی ، فیزیکی و دانشی ؛ قابل اجرا و دستیابی باشد .  
بهترین مشخص کننده محدودیت های یک سازمان ، در درجه اول ، منابع موجود و در اختیار شرکت است .

### (۴) مزیت رقابتی

استراتژی باید حداقل یکی از ۳ دستاورد (مزیت) زیر و روش های دفاع از آن را برای سازمان به همراه داشته باشد.

- برتری در منابع
- برتری در مهارت ها
- برتری در جایگاه محصول



## مدیریت اجرای تغییرات پس از ارزیابی

\* تغییر استراتژی با توسل به زور

پیگیری انجام دستورات صادره با کمک اقتدار سازمانی

\* تغییر استراتژی به روش آموزشی

ارائه آموزش و اطلاعات و اقناع افراد به انجام تغییرات با چاشنی تعهد بالای سازمانی

\* تغییر استراتژی بخردانه

روشن ساختن منافع حاصل از تغییرات برای افراد



[www.sadaghianifar.com](http://www.sadaghianifar.com)



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112