



سازمان استراتژی محور

گرایش استراتژی

دوره MBA

* سرمایه نامشهود و نقاط مرجع استراتژیک

* خلق چشم انداز تقاضا در سازمان استراتژی محور

* اصول ارزیابی متوازن

* ارزش و نقشه استراتژی

* هم افزایی و منابع آن

* کنترل استراتژیک



جلسه اول

سرمایه نامشهود و نقاط مرجع استراتژیک



سرمایه های نامشهود

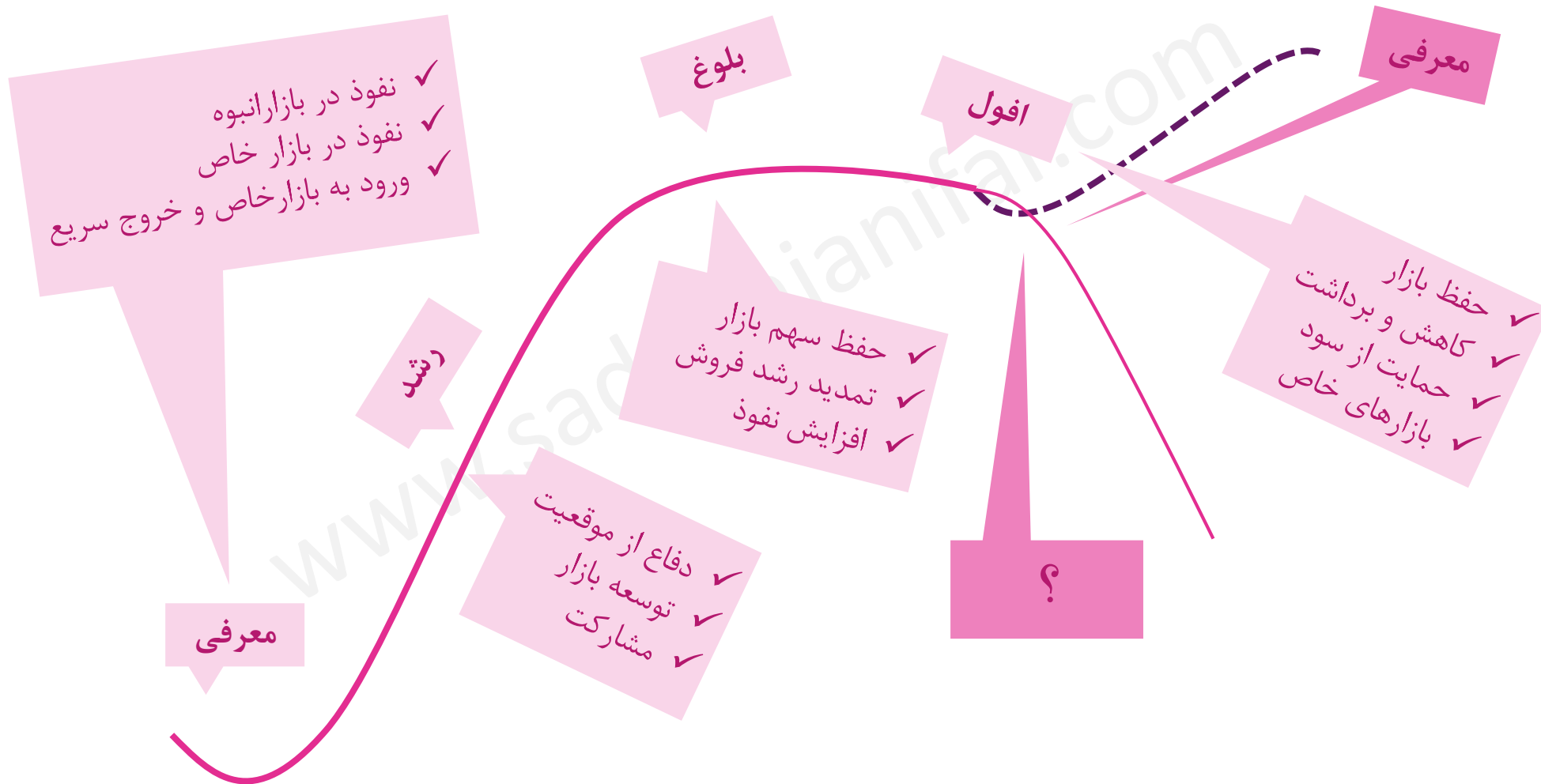
امروزه تمام سازمانها ارزش پایدار خود را از طریق به کارگیری داراییهای نامشهود سازمان نظیر سرمایه های انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی خلق و حفظ میکنند .
هماهنگی استراتژیک ارزش داراییهای نامشهود را تعیین میکند.

نقاط مرجع استراتژیک

نقاط مرجع استراتژیک، راهنماها یا گلوگاه هایی هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اعلام اولویتهای سازمان به افراد کلیدی سیستم، استفاده می کنند.



گونه های استراتژی بازار بر اساس نقاط مرجع استراتژیک





SRPs براساس ساختار

	ضعف	عوامل داخلی	قوت
فرصت	وظیفه گرا	سیستم گرا	
عوامل خارجی		شغل گرا	نقش گرا
تهدید			



SRPs براساس فرهنگ و برنامه ریزی

		شکل گیری	
		بابرنامه	خودجوش
عوامل	محیطی	محیطی	موقعیت یابی
	سازمانی	طراحی برنامه ریزی کار آفرینی	قدرت یادگیری فرهنگی



SRPs براساس نگرش منابع انسانی

		مشارکت	
		کم	زیاد
فعالیت	زیاد	اختلال تقابل تعارض	انسجام یکپارچگی هم افزایی
	کم	اضمحلال و پراکندگی تشتت بحران و زوال	واگرایی هرج و مرج بی انگیزی



SRPs براساس دیدگاه رهبری

	رابطه گرایی	کانون توجه رهبر	کارگرایی
بالغ	حمایتی	تفویض اختیار	
سطح پیرو			
نا بالغ	تشویقی	دستوری	

خلق چشم انداز تقاضا در سازمان استراتژی محور

مطالعه موردی از گروه شرکتهای پپسی





اقدامات سازمان استراتژی محور برای خلق چشم انداز تقاضا

- ۱- شناسایی عناصر اصلی چشم انداز تقاضا
- ۲- خوشه بندی مشتریان براساس عناصر شناسایی شده
- ۳- تکمیل خوشه های تقاضا با بهره گیری از تحقیقات
- ۴- ارزیابی خوشه های تقاضا با توجه به ارزش استراتژیک آنها
- ۵- ارزیابی میزان انطباق برندهای موجود با چشم انداز تقاضا



شرکت Frito Lay (متعلق به گروه پپسی)

مورد مطالعه

اسنک شور

صنعت مورد فعالیت:

چگونگی ایجاد: ادغام دو شرکت Frito و Lay و خریداری آنها توسط پپسی در ۱۹۶۱

برندهای متعلق به این شرکت:

Quaker , Tostitos , Doritos , Fritos , Lay's , Cheetos



Tostitos





رهبر بازار

در لیست ۱۰ برند برتر در دهه اول قرن ۲۱

۶۵٪ (۱۵ میلیارد دلار)

۱۵٪ (۳۷ میلیارد دلار)

Kraft , Kellogg , General meals

جایگاه شرکت:

رتبه شرکت:

سهم بازار داخلی:

سهم بازار جهانی:

برندهای رقیب:



عامل اصلی موفقیت شرکت:

* همگامی با روند تمایلات و علائق مشتریان

* توسعه برندها بر مبنای استراتژی صحیح

تاثیر شرکت در درآمدهای گروه پپسی:

* تامین نزدیک به نیمی از سود گروه توسط شرکت

نگرانی اصلی:

* حفظ سودآوری و رشد شرکت در سطح بالا



زمینه های استراتژیک اقدامات Frito Lay

- * شبکه توزیع
- * توسعه خانواده محصولات (پورتفولیو)
- * وزن بسته ها و قیمت ها
- * اطلاعات مشتریان
- * بررسی و مشاهده رفتار مشتریان



تغییری که Frito Lay در چشم انداز خود ایجاد نمود:

رویکرد ارتقاء برند از
طریق شناسایی رفتار بازار

فکر کردن در مورد اینکه: چرا مشتریان محصولات ما را استفاده میکنند؟

رویکرد فروش محور

بجای فکر کردن در این مورد که: مشتریان چگونه خرید میکنند؟



هدف استراتژیک:

چگونه برندهای ما می توانند در زندگی روزمره مردم جای خود را بیابند؟



رویکرد جدید تحقیقاتی Frito Lay برای خلق چشم انداز تقاضا

(بر مبنای چشم انداز و هدف جدید استراتژیک)

* تمرکز بر اکوسیستم تقاضای مشتریان

* تناوب تکرار کالاها

* تعداد، هویت و شخصیت مشتریان

* چارچوب زندگی در حال تغییر مردم و تاثیرات آن بر مصرف



گام اول : شناسایی عناصر اصلی چشم انداز تقاضا

توسعه ماتریس موقعیت های استفاده و مصرف.

بررسی و تشریح این موقعیت ها براساس هدف ها ، فعالیت ها ، اولویت ها، نیازها موانع و دشواری ها.

عناصر اصلی

هرقدر اطلاعات از زمینه نیازها، خواسته ها، لذت ها، دردها، نگرانی ها، هیجانات و ناکامی های مشتریان بیشتر باشد ، چشم انداز تقاضای کامل تری از مشتریان بدست می آید.





گام دوم : خوشه بندی مشتریان براساس عناصرشناسایی شده
فرایند بخش بندی برپایه شباهت درفعالیت ها ، هدف ها و یا اولویت های مشتریان.

Frito Lay درگام اول بیش از ۱۰ هزار فعالیت و بیش از ۳۰ هزار هدف را شناسایی
و درنهایت ۱۵ خوشه ایجاد نمود.



گام سوم : تکمیل خوشه های تقاضا با بهره گیری از تحقیقات

استفاده از تحقیقات تکمیلی یا مصاحبه ها و نظرسنجی ها (تحقیقات عمقی) و تحلیل نتایج .

Frito Lay با استفاده از تحقیقات کیفی و کمی، توانست اطلاعاتی را از مشتریان در مورد ۲۵۰ مشخصه

و ویژگی غذاهای آماده طبخ یا آماده مصرف گردآوری و آنها را با خوشه های تقاضا تطبیق دهد.



گام چهارم : ارزیابی خوشه های تقاضا با توجه به ارزش استراتژیک آنها

سطح ۱ : اولویت نسبی هریک از فعالیت ها و هدف ها در زندگی روزمره مشتریان

سطح ۲ : وجود شبکه توزیع مناسب با فعالیت ها و هدف های مشتریان

سطح ۳ : جذابیت بازار هر یک از خوشه های مورد بررسی

Frito Lay با استفاده از ۳ سطح شاخص،

توانست خوشه ها را بر پایه فعالیت ها و اهداف آنها ارزیابی نماید



گام پنجم : ارزیابی میزان انطباق برندهای موجود با چشم انداز تقاضا

هدف اصلی این گام ، مطالعه و شناخت نقش برندها در زندگی مردم و تلاش برای شناسایی شیوه های انطباق هر کدام از آنها با ابعاد گوناگون سبک زندگی مردم است.

Frito Lay دریافت که هریک از محصولاتش نقش متفاوتی در زندگی مخاطبان

و درون چشم اندازهای تقاضای آنان بازی میکنند، بنابراین

استراتژی شرکت باید مجموعی از استراتژی های تک تک محصولات باشد.



در یک سازمان استراتژی محور

استراتژی و چشم انداز تقاضا باید در یک سیکل هم افزا؛

به ارتقاء جایگاه سازمان و برند آن منجر شوند.

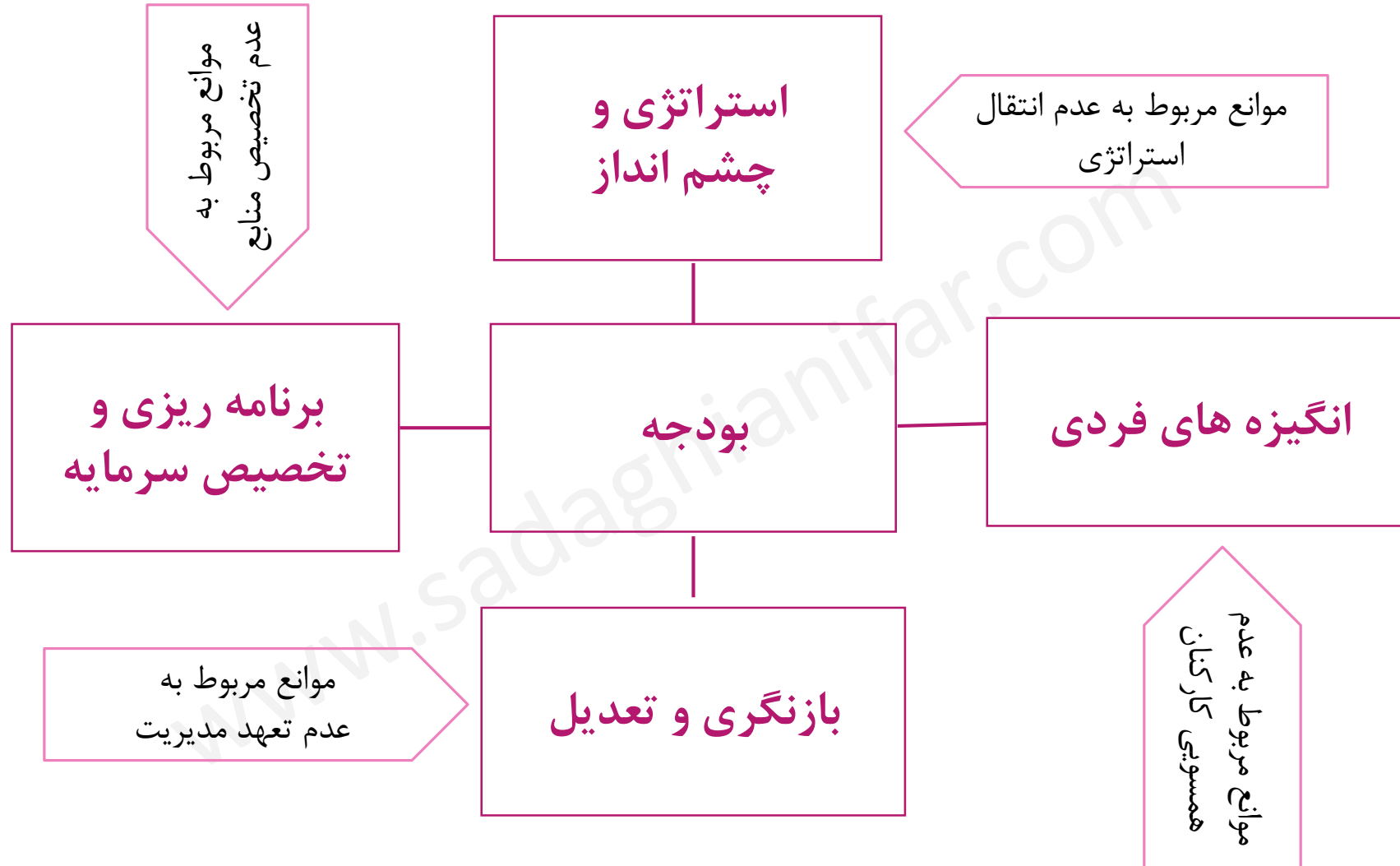


جلسه سوم

اصول ارزیابی متوازن در سازمان استراتژی محور

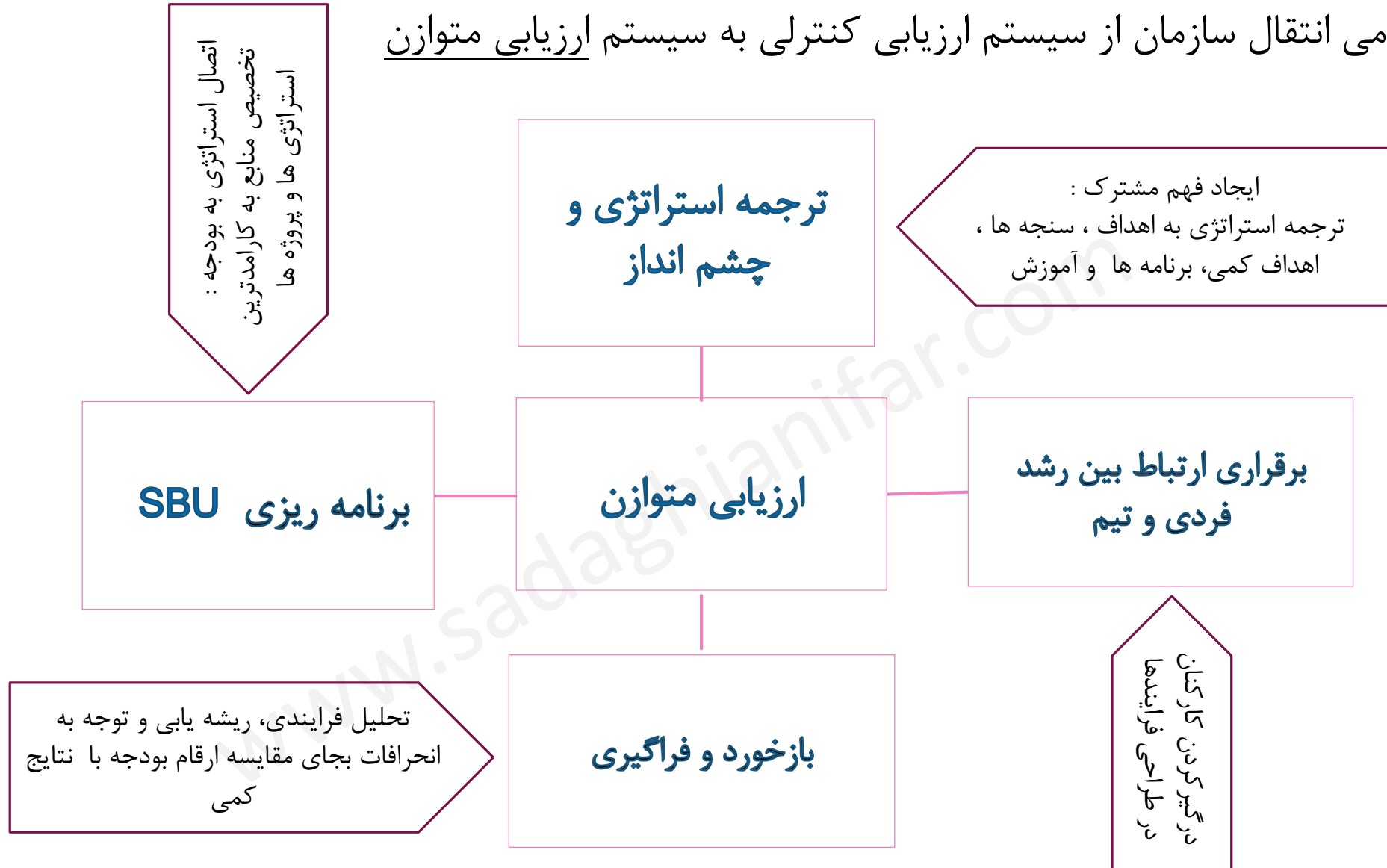


مدل مفهومی انتقال سازمان از سیستم ارزیابی کنترلی به سیستم ارزیابی متوازن





مدل مفهومی انتقال سازمان از سیستم ارزیابی کنترلی به سیستم ارزیابی متوازن





عناصر ارزیابی متوازن

* منظر مالی

افزایش درآمد ، افزایش سود ، بهبود نتایج مالی

* منظر مشتری

ایجاد ارزش برای مشتریان با ارائه محصولات و خدمات مورد نظر مشتریان با قیمت مناسب

* منظر فرایندهای داخلی

بهبود در فرایندهای عملیاتی برای ارتقای کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات خدمات

* منظر یادگیری و رشد

ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت

بررسی نتایج حاصل از ارزیابی متوازن در تصمیم گیری های آتی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک عملیاتی)

دیدگاه های ارزیابی متوازن	سنجه	قبل از اجرا	پس از اجرا	درصد بهبود
دیدگاه مالی	<ul style="list-style-type: none"> • حاشیه ی عملیاتی • بهای تمام شده هر واحد 	\$	\$	% %
دیدگاه مشتری	<ul style="list-style-type: none"> • رضایت مشتری • معرفی و توصیه به دیگران • بهنگام بودن توزیع • آگاهی مشتری از خدمات 	.	.	.
دیدگاه فرایندی	<ul style="list-style-type: none"> • طول دوره ی تولید • انعطاف تولید 	.	.	.
دیدگاه یادگیری و رشد	<ul style="list-style-type: none"> • یادگیری سازمان و بازخورد • انگیزه های فردی و سازمانی 	.	.	.



کارت امتیازی متوازن

یک سیستم مدیریتی است، شامل مجموعه ای به دقت جمع آوری شده، از اندازه هایی که از استراتژی سازمان مشتق می شوند و سازمان را در جهت تنظیم مسیر و دستیابی به اهداف کلیدی استراتژیک خود حمایت می نماید.

* استراتژی سازمان: Info., IFE, EFE

* اندازه های استراتژی سازمان: سنجه های ارزیابی CFS's KPI's

* تنظیم مسیر: بازخورد و هدف گذاری



مدل کارت امتیازی متوازن

<p>مالی:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ به‌کارگیری دارایی‌ها✓ بهینه‌سازی سرمایه در گردش	<p>مشتری:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ افزایش رضایت مشتریان✓ هدف‌گیری مشتریانی که بیشترین سود را ایجاد می‌نمایند	<p>محیط و جامعه (ارتباطات):</p> <ul style="list-style-type: none">✓ حمایت تجارت محلی✓ پیوند با کارکنان احتمالی آینده✓ رهبری ارتباطات
<p>فرایندهای داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ تحویل به موقع کالاها✓ بهینه‌سازی تکنولوژی✓ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی	<p>رضایت کارکنان:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ فرهنگ مثبت سازمانی✓ ارتباط با مشتریان کلیدی	<p>یادگیری و رشد:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ افزایش مهارت و قابلیت✓ انطباق‌پذیری✓ میزان تنفیذ و اختیاردی



تعادل در کارت امتیاز متوازن

مفهوم **تعادل**، مفهوم مرکزی کارت امتیاز متوازن است که با دو عنصر در ارتباط است:

۱- تعادل میان شاخصهای مالی و غیرمالی

۲- تعادل میان اعضای داخلی و خارجی سازمان



جلسه چهارم

ارزش و نقشه استراتژی در سازمان استراتژی محور



* ارزش تأمین کننده:

مبلغ پرداخت شده به کارکنان و تأمین کنندگان منهای هزینه فرصت آنها برای تأمین محصولات و خدمات مورد نیاز شرکت.

* ارزش شرکت:

قیمتی که مشتری پرداخت می کند منهای هزینه های پرداخت شده به کارکنان و تأمین کنندگان محصولات و خدمات فروخته شده.

* ارزش مشتریان:

تفاوت بین حداکثر قیمتی که مشتری مایل به پرداخت آن می باشد و قیمتی که برای خرید می پردازد.

توزیع ارزش میان این سه، به قدرت چانه زنی آنها بستگی دارد.



نقشه استراتژی هزینه نهایی پایین



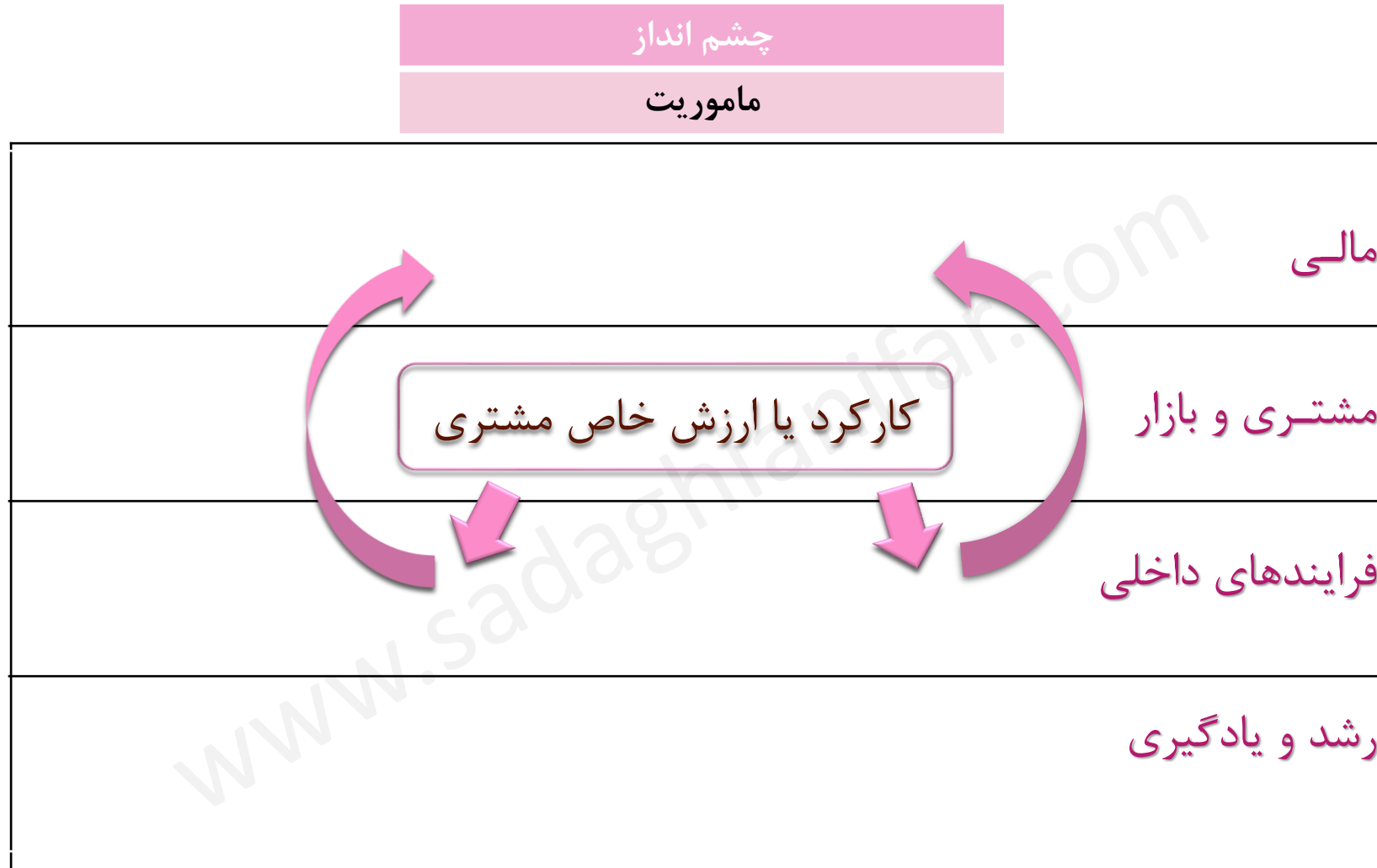


نقشه استراتژی رهبری محصول





نقشه استراتژی راه حل های جامع مشتری





جلسه پنجم

هم افزایی و منابع آن در سازمان استراتژی محور

هم افزایی در سازمان زمانی وجود دارد که دو یا چند فعالیت، بازار، محصول یا ایده به

همراه منابع و شایستگی هایشان، یکدیگر را تکمیل و تقویت کنند، به نحوی که عملکرد کل

فعالیتها، بیش از جمع جبری عملکرد یکایک آنها باشد.

منابع هم افزایی در سازمان :

✓ هم افزایی دانش محور

✓ هم افزایی برندمحور

✓ هم افزایی منبع محور

هم افزایی باید در یک راستا، و در سه سطح کلی در سیستم اثر نماید.

* عملیات مشترک

* شایستگی متمایز

* ارزش ها و تصاویر مشترک

هم افزایی + صرفه جویی = افزایش امکان سازمان در تنوع بخشی



حوزه های اصلی صرفه جویی در سازمان:

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

✓ دارایی های مشترک

- مشتریان
- عرضه کنندگان
- توزیع کنندگان

✓ روابط بیرونی مشترک

- ارتقاء تکنولوژی
- ایجاد نیاز
- گسترش B2B

✓ یادگیری و دانش مشترک

هم افزایی + صرفه جویی = افزایش امکان سازمان در تنوع بخشی



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

	تنوع محصول	تنوع بازار
دارایی های مشترک	انعطاف پذیری در تولید محصولات متعدد (فولکس واگن در برزیل / سونی در مالزی)	جهانی سازی برند (کوکاکولا)
روابط بیرونی مشترک	کانال های توزیع مشترک برای محصولات متعدد (میتسو بیشی)	خدمات رسانی به مشتریان متعدد در سراسر دنیا (بانک های بین المللی)
یادگیری مشترک	تحقیق و توسعه مشترک برای توسعه کسب و کار (ان.ئی.سی / ناکامیچی)	تلفیق دانش و مدیریت توسعه دانش در بازارهای مختلف (پروکتر اند گمبل)



جلسه ششم

آشنایی با کنترل استراتژیک و یادگیری سازمانی



فلسفه و لزوم کنترل استراتژیک

برای داشتن تصویری روشن از:

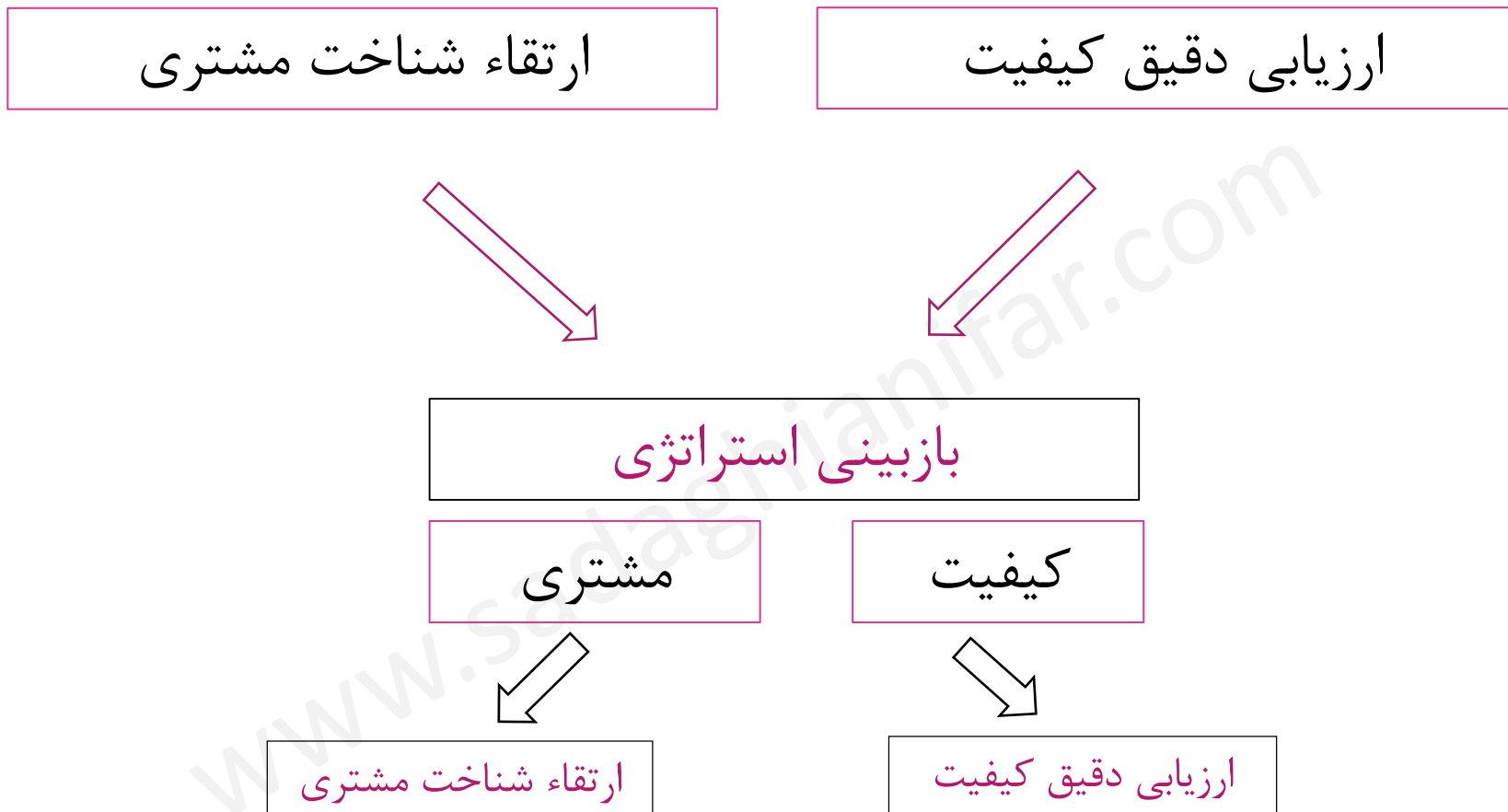
عوامل موثر بر سازمان، رسالت آن و حصول اطمینان از نحوه صحیح انجام امور؛

لازم است کنترلی **نظام مند** و **بابرنامه** از پیشرفت سازمان به همراه **گسترش مناسب منابع** آن بعمل آید، و

براساس این سنجش، استراتژی سازمان **تغییر** یابد.



دو پایه اساسی سیستم کنترل





فرایند کنترل و تغییر از طریق حلقه های یادگیری

- یادگیری تک حلقه ای: شناسایی و تصحیح خطا
(استراتژی و بسترها درست است)



- یادگیری دو حلقه ای: شناسایی و تغییر معیارها و بسترها ، اصلاح هنجارها
(نه فقط برای افزایش اثربخشی بلکه شناسایی معیارهای نوین تعیین کننده اثربخشی)



- یادگیری ثانویه: سازمان می آموزد که چگونه بیاموزد



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112