



مباحثی در

برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک



مروری بر تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک

هر سازمان / کسب و کاری برای تدوین اهداف پیش روی خود نیازمند شناسایی جایگاه خود و تحلیل شیوه تثبیت و حرکت خود به سمت جایگاه مورد نظر (چشم انداز / اهداف کوتاه مدت) است.

شیوه تحلیل مبتنی بر شناسایی توان و امکانات در یک سو و نداشته‌ها و خطرات احتمالی در سوی دیگر، که در قالب شیوه تحلیل SWOT ارائه میشود، همچنان اساسی‌ترین شیوه شناخت جایگاه است.

در این تحلیل سازمان / کسب و کار چهار عنصر را در دو بعد داخلی و خارجی مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌دهد.

این عناصر، فارغ از نوع کسب و کار یا فعالیت سازمان، اندازه و مکان آن، بین همه انواع کسب و کارها مشترک هستند.



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
- و ...

قدرت صنعتی

Industrial Strength

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

ابعاد داخلی

توان مالی

Financial Strength

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

مزیت رقابتی

Competitive Advantages

- * سهم بازار
- * کیفیت محصول
- * وفاداری مشتریان
- * دانش فنی
- * توان رقابتی
- * انعطاف در عرضه محصولات
- و ...

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول
- تنوع همگون

WO

موقعیت محافظه کارانه

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول
- یکپارچگی
- تنوع

SO

موقعیت رهبری

CA

موقعیت اقدام اصلاحی / تدافعی

- فروش و واگذاری
- تنوع همگون
- ائتلاف
- انحلال

WT

IS

موقعیت رقابتی

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول
- یکپارچگی
- مشارکت

ST

ES

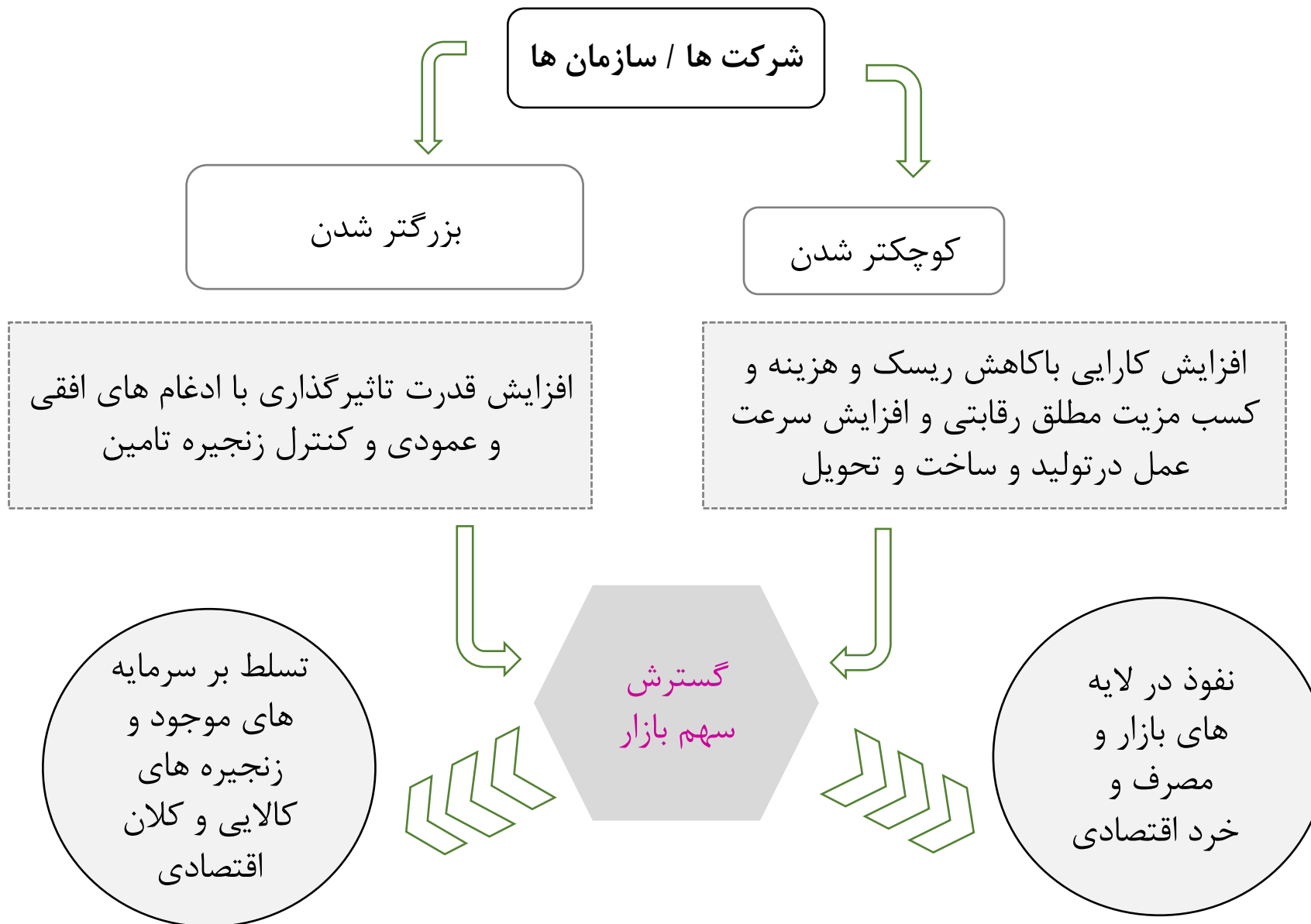


استراتژی سطح سازمان (شرکت)

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

به عبارت دیگر

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





استراتژی سطح کسب و کار

به شیوه تولید و ارائه یا حضور محصول / محصولات یا خدمت / خدمات سازمان در بازارها می پردازد.

به عبارت دیگر

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



استراتژی رقابتی مدیریت هزینه نهایی

نکات کلیدی :

- اهمیت استراتژیک مدیریت عملیاتی
- (تدارک و دسترسی راحت و ساده 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

استراتژی رقابتی رهبری محصول

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



استراتژی وظیفه ای (عملیاتی)

به نحوه مصرف منابع و عوامل توسط واحدهای عملیاتی در جهت دستیابی به اهداف سازمان می پردازد.

به عبارت دیگر

این استراتژی رویکرد کل سازمان به بهره وری و کارایی را مشخص می کند.

رویکرد مارکتینگ + شیوه های تولید + راهکارهای منابع انسانی + تحقیق و توسعه + تامین مالی



استراتژی ها در عمل

هر سازمان / کسب و کاری پس از شناسایی جایگاه و مسیر خود باید استراتژی هایی را متناسب با موقعیت خود انتخاب و اجرا نماید.

شناسایی ماهیت این رویکردهای استراتژیک به مدیران و تصمیم گیران کمک می کند تا راهکار استراتژیک خود را واقع بینان و متناسب با محیط، اهداف و جایگاه خود انتخاب و اجرا نموده و از تحمل ریسک های نامعقول و اتلاف منابع تا حد ممکن دور بمانند.



سیاست حفظ و توسعه

استراتژی تنوع

بخشی از رویکرد مدیریت محصول است که به رویکرد غنی سازی بازار محصول و جذاب تر و گسترش دایره کاربرد محصول اصلی با افزودن محصولی در خدمت محصول اصلی میپردازد.

به عبارت دیگر افزودن محصول یا خدمتی به محصول اصلی برای فروش بیشتر یا تعمیق بازار آن

تنوع همگن

اضافه کردن محصول یا خدمتی مرتبط با محصول اصلی برای ارائه به بازار محصول اصلی.

تنوع ناهمگن

اضافه کردن محصول یا خدمتی غیرمرتبط با محصول اصلی برای ارائه به بازار جدید.

تنوع افقی

اضافه کردن محصول یا خدمتی غیر مرتبط با محصول اصلی برای ارائه به بازار محصول اصلی.

اجرای استراتژی تنوع از لحاظ کم ریسک بودن و فراوانی به ترتیب؛ همگن، افقی و ناهمگن است.



برون سپاری

واگذاری فعالیت های تکراری و متناوب یا خاص، به همراه اختیار تصمیم گیری برای نحوه انجام، به شریک تجاری خارج از دایره مدیریت سازمان در قالب قرارداد یا تفاهم نامه

اساس برون سپاری

* کار - پروژه / فرآیند

* عمق - خاص / وظیفه ای / شایستگی

* مکان - در محل / خارج از محل (داخل ناحیه، نزدیک ناحیه، خارج ناحیه)



درگیر کردن زود هنگام تامین کننده ESI

انتقال مسئولیت نوآوری محصولات به تامین کننده از اولین مراحل ساخت محصول تا توسعه مداوم آن

صرف زمان برای آموزش و توجیه تامین کننده، ارائه پیشنهاد های مالی جذاب، حفاظت از مالکیت معنوی محصول

مزایای بلندمدت:

- * طرح های تحقیقاتی مشترک
- * استراتژی های ائتلاف تکنولوژیک
- * مشارکت در ریسک و توزیع آن

مزایای کوتاه مدت:

- * کیفیت بهتر
- * هزینه های تولید کمتر
- * دوره توسعه کوتاهتر
- * هزینه های توسعه کمتر



استراتژی مشارکت

هم افزایی و همکاری کسب و کارها و سازمان ها برای تجميع نقاط قوت و مزيت های رقابتي در جهت دستيابي به اهدافی فراتر از توان انفرادی سازمان یا کسب و کار

کنسرسیوم خدمات متقابل

توافق و همکاری شرکت ها برای ایجاد یک کسب و کار یا سازمان جدید با هویتی جدید و مستقل از هویت موسسان

سرمایه گذاری مشترک یا شرکت های مختلط

توافق و همکاری شرکت ها برای ایجاد یک کسب و کار یا سازمان جدید با هویتی مرکب از هویت موسسان

اعطای مجوز (تحت لیسانس)

ارائه اجازه فعالیت تحت نام شرکت مالک برند یا محصول در زمینه های فروش، توزیع، تولید و طراحی

مشارکت زنجیره ارزش

توافق و همکاری شرکت ها برای ایجاد یک کسب و کار به شکلی که هر بازیگر با تکیه بر مزیت رقابتي خود و انجام یک یا چند فعالیت تخصصی وارد فضای همکاری میگردد.

مشارکت زنجیره ارزش

شرکت های مختلط یا سرمایه گذاری مشترک

اعطای مجوز

کنسرسیوم خدمات متقابل

گرم ←

→ سرد



سیاست حفظ و تعدیل

استراتژی کاهش (تعدیل)

گروه بندی جدید در تعهدات یا پروژه ها یا هزینه ها برای جبران یا جلوگیری از سیر نزولی یا کاهش شیب و سرعت آن.

به عبارت دیگر کاهش ابعاد فعالیت سازمان برای تضمین بقاء

گام های تعدیل:

۱- قلمرو بازار

۲- تعهدات

۳- پروژه ها

۴- فرآیندها

۵- تجهیزات و تبدیل آنها

۶- نیروهای انسانی به تعداد زیاد



شناخت ساختار فرهنگی سازمان

شناسایی فرهنگ حاکم بر سازمان و ایجاد فرهنگ کاری متناسب با ماهیت فعالیت، جغرافیا و اهداف سازمان از مهمترین وظایف مدیریت ارشد یا همان مدیران استراتژیک است.

فرهنگ سازمانی امری ثابت و غیرقابل تغییر نیست که مدیران اسیر و گوش به فرمان آن باشند بلکه باید آن را با تدوین سیاست درست در خدمت اهداف سازمان بکار گیرند.

فرهنگ مهمترین ابزار مدیرعامل برای ایجاد بستر مناسب جهت اجرای برنامه هاست چون بهترین استراتژی ها و بهترین مهارت ها، فقط در یک بستر فرهنگی مناسب منجر به بهترین نتیجه خواهند شد.



فرهنگ چیست؟

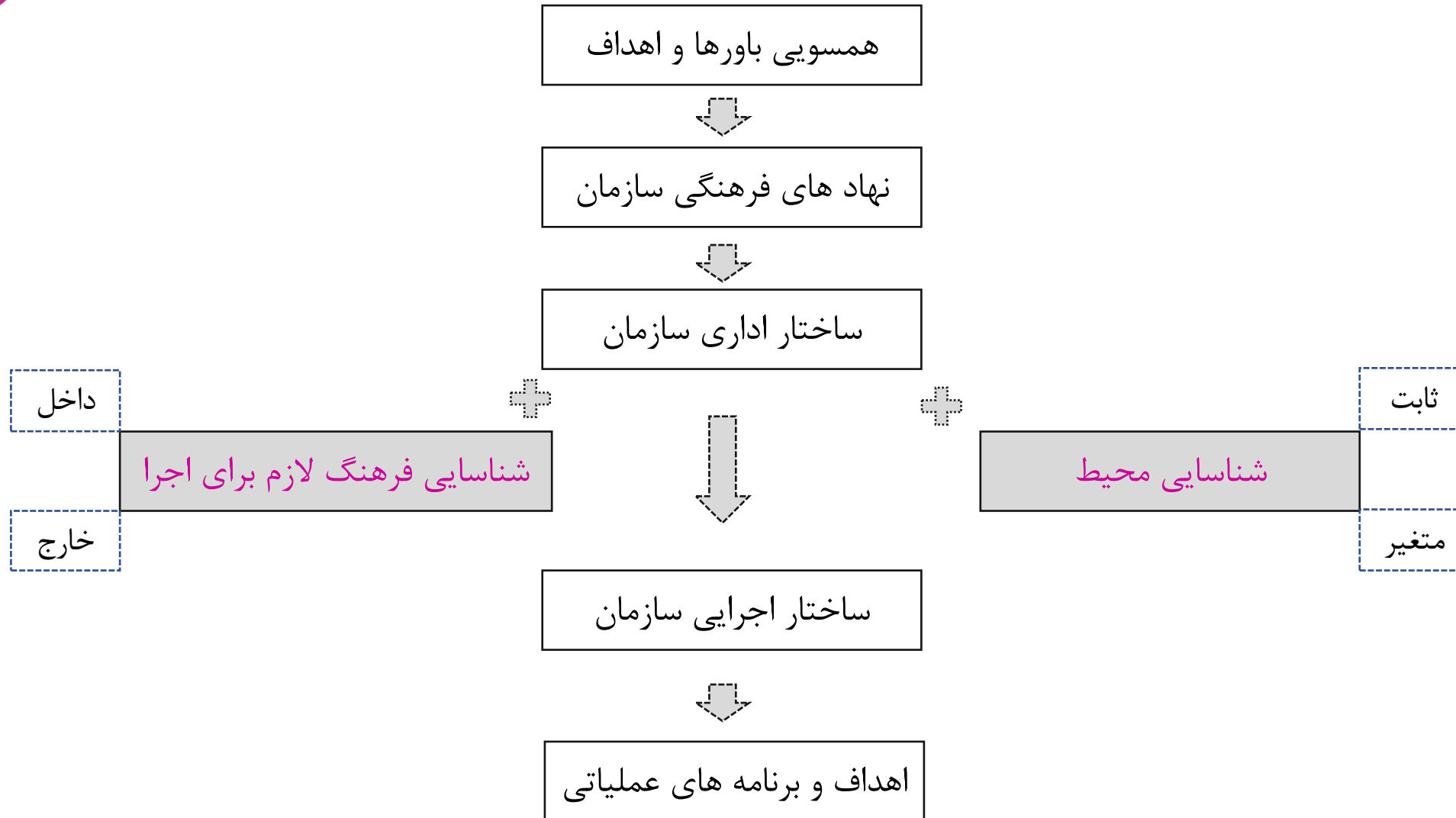
فرهنگ عبارتست از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر **مشترک** در یک کشور، جامعه یا سازمان.

هدف از آموزش فرهنگ، ایجاد هویت خاص در افراد است.

انتظار میرود با ایجاد هویت خاص، **کیفیت و وفاداری** کارکنان افزایش یافته و به کسب **مزیت رقابتی** پایدار منجر شود.



نقش فرهنگ در تشکیل ساختار سازمان





نوع محیط

کانون توجه سازمان

	متغیر و پر ابهام	ثابت یا نسبتاً با ثبات
داخل	مشارکتی	بوروکراتیک / تداوم رویه
خارج	انعطاف پذیر / کارآفرین	مأموریتی

* در توجه کانونی به **داخل**، اولویت سازمان تامین زیرساخت های لازم برای رشد و بهره وری منابع انسانی و تامین نیازهای فکری و عملی آنها برای دستیابی به بهترین نوع خدمت به بازار است.

* در توجه کانونی به **خارج**، اولویت سازمان شناسایی نیازهای مخاطبان و مشتریان و تغییر و تجهیز ساختار و منابع جهت تامین به موقع و به صرفه نیازهای بازار با کمترین ریسک است.



در مدیریت فرهنگی سازمان، مسئله قدرت به توزیع دسترسی و تصمیم گیری و استفاده از منابع و عوامل می پردازد.

انواع قدرت در سازمان عبارتند از:

* قدرت قانونی

* قدرت پاداش دهی

* قدرت اجبار یا زوری

* قدرت تخصصی

* قدرت مرجع

منابع قدرت مدیران ارشد: دسترسی به منابع و توزیع آن ها، حوزه تصمیم گیری وسیع، اختیار تعیین مرزها

منابع قدرت مدیران کارکنان: تخصص و تلاش، تلقین و متقاعدسازی، دستکاری در اطلاعات و حساب ها، نشستن در گلوگاه ها

منابع قدرت مدیران میانی: حد فاصل دو طبقه فوق!



از آنجا که قدرت در سازمان، همزمان در دو جهت عمودی (در سلسله مراتب) و افقی (میان واحدها) اعمال میشود، **تعارض** به وجود می آید و مدیریت استراتژیک سازمان باید نقش و تاثیر تعارض را در سطوح استراتژی سازمان مشخص و مدیریت کند، بنابراین مدیر ارشد سازمان نیازمند اطلاعات کافی بر اساس پرسش های زیر است.

سوالات استراتژیک درباره تعارض:

- * کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر **هدف گذاری و تدوین استراتژی** اثر میگذارد؟
- * کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر **اجرای استراتژی** اثر میگذارد؟
- * کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر **ارزیابی استراتژی** اثر میگذارد؟
- * کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر **کانون (کانون های) قدرت** اثر میگذارد؟



گلوگاه ها همواره در هر فعالیتی وجود دارند. برخی قابل مشاهده هستند ولی اکثراً نامرئی و غیرقابل مشاهده بوده و در فرآیند اجرا خود را نشان می دهند. گلوگاه ها می توانند تمامی اشکال ممکن را به خود بگیرند و در تبدیل شکل و نوع خود هیچ محدودیتی ندارند. عدم شناسایی گلوگاه ها و یا شناسایی و عدم مواجهه درست با آنها "بحران" را به وجود می آورد. سازمانها منطقی از گلوگاه ها استقبال نمی کنند ولی برخی استراتژیست ها وجود آنها را برای رشد سازمان لازم دانسته و بعضاً نام عوامل بحرانی موفقیت CFS را برای نامیدن گلوگاه ها بکار می برند.



گلوگاه ها

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

گلوگاه ها معمولا به دو صورت ظاهر می شوند:

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

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



راهکارهای استراتژیک در مواجهه با گلوگاه ها به دو گروه عمده تقسیم می شوند:

* **راهکارهای اقتباسی:** از طریق تشابه وضعیت موجود با یک وضعیت شناخته شده قبلی بدست می آید و ماهیت کار، عملیاتی تطبیقی است.

* **راهکارهای ابداعی:** از قابلیت خلاقانه سازمان یا استراتژیست سرچشمه میگیرند و در صورت اثربخشی، مبدایی برای شرایط مشابه، در آینده خواهند بود.

اجرای راهکارهای استراتژیک به دو طریق انجام می پذیرد:

* **قاعده روی:** پذیرش و پیروی از قواعد موجود برای توسعه قابلیت های سازمان یا کسب و کار.

* **قاعده شکنی:** استراتژیست یا سازمان قواعدی را مطرح می سازد که نه تنها با قابلیت های او سازگار است بلکه در سطح عالی تری نسبت به قواعد موجود قرار داشته و بر آنها چیره می شود.

راهکار

اقتباسی

ابداعی

قاعده روی

حرکت در حاشیه امن بازار
پذیرش ریسک کم / حفظ بازار
محصولات روتین

نوآوری و اجرای بی حاشیه برای دوری از تحریک
بازار و رقبا
خریدن زمان و کمین برای ایجاد تغییر در بازار
محصولات نوآورانه

قاعده شکنی

بهینه سازی و بهبود فرآیندها
کسب سهم بازار با افزایش مزیت رقابتی
محصولات روتین

ایجاد تغییر یا شوک در بازار / تغییر
پارادایم کسب و کار / پذیرش ریسک بالا
محصولات جدید و بازارهای جدید

اجرای راهکار

استراتژیست ها و مدیران سازمان ها طی دوره های مختلف تجاری و تجربه شیوه های گوناگون ارزیابی، به این نتیجه رسیدند که اتکای زیاد به شاخص های پولی و مالی هرچند در ازدیاد و تثبیت سودآوری موثر بوده است اما به تدریج سازمان ها و فعالیت های آنها را خالی از محتوا کرده است و نه مدیران و نه پرسنل و نه حتی مشتریان نمیدانند که سازمان چرا و بر مبنای چه اصولی کار میکند؟ انگیزه ها کدامند؟ کدام سازمان شخصیت انسانی دارد؟ کدام یک شخصیت تکنولوژیک دارد؟ اصولاً رشد سازمان بر چه مبنایی قرار دارد؟ این سودها صرف چه می شوند؟ و...

اینگونه رشد و پیشرفت از نظر ذی نفعان، رشدی بود نامتوازن؛ بنابراین برای همسو ساختن منابع و مغزافزار و بازار باید شیوه ای متوازن کننده ایجاد میشد.

در این شیوه جدید که بیش از دو دهه از استقرار آن در جهان می گذرد از چهار معیار - با شاخص ها و زیرشاخص های گوناگون - استفاده می گردد که سعی میشود تمامی ابعاد زیست سازمان/کسب و کار را در برگیرد.



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



در کارت امتیازی متوازن از حداقل ۴ سنجه اصلی تا بیشتر میتوان لحاظ کرد تا حدی که سازمان دچار وسواس در ارزیابی نگردد.

مالی:	مشتري:	مالی:	مشتري:	محیط و جامعه (ارتباطات):
✓ به کارگیری دارایی‌ها	✓ افزایش رضایت مشتریان	✓ به کارگیری دارایی‌ها	✓ افزایش رضایت مشتریان	✓ حمایت تجارت محلی
✓ بهینه‌سازی سرمایه در گردش	✓ هدف‌گیری مشتریانی که سود را ایجاد می‌نمایند	✓ بهینه‌سازی سرمایه در گردش	✓ هدف‌گیری مشتریانی که بیشترین سود را ایجاد می‌نمایند	✓ پیوند با کارکنان احتمالی آینده
				✓ رهبری ارتباطات
فرایندهای داخلی:	یادگیری و رشد:	فرایندهای داخلی:	یادگیری و رشد:	رضایت کارکنان:
✓ تحویل به موقع کالاها	✓ افزایش مهارت و قابلیت	✓ تحویل به موقع کالاها	✓ افزایش مهارت و قابلیت	✓ فرهنگ مثبت سازمانی
✓ بهینه‌سازی تکنولوژی	✓ انطباق‌پذیری	✓ بهینه‌سازی تکنولوژی	✓ انطباق‌پذیری	✓ ارتباط با مشتریان کلیدی
✓ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی	✓ میزان تنفیذ و اختیاردی	✓ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی	✓ میزان تنفیذ و اختیاردی	✓ میزان تنفیذ و اختیاردی

✓ شاخص‌های مندرج در کارت‌های ارائه شده به عنوان مثال آورده شده است و هر سازمان باید شاخص‌های مورد نظر خود را که تصویر بهتری از وضعیت سازمان یا کسب و کار آن ارائه می‌کنند را انتخاب و به عنوان شاخص ارزیابی منظور و اندازه‌گیری کند.

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	• میزان سرمایه در گردش به کل سرمایه • بهای تمام شده هر واحد	\$ \$	\$ \$	% %
دیدگاه مشتری	• رضایت مشتری • معرفی و توصیه به دیگران • بهنگام بودن توزیع • آگاهی مشتری از خدمات			
دیدگاه فرایندی	• طول دوره تولید • انعطاف تولید	. .	. .	. .
دیدگاه یادگیری و رشد	• یادگیری سازمان و بازخورد • انگیزه های فردی و سازمانی	. .	. .	. .