بسم الله الرحمن الرحیم

به‌نام خدا

دانشگاه یزد

دانشکده مهندسی کامپیوتر

گروه مهندسی کامپیوتر و مهندسی فناوری اطلاعات

مدیریت و برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) فناوری اطلاعات

ITMSP : Information Technology Management and Strategic Planning

دکتر محمد طهماسبی

بهمن ۱۴۰۰

کلیه حقوق این اسلایدها برای مدرس درس محفوظ است

©CopyRight
قانون کپی رایت

دکتر محمد ط

مدیریت استراتژیک

به‌نام خدا

دانشگاه یزد

دانشکده مهندسی کامپیوتر

گروه مهندسی کامپیوتر و مهندسی فناوری اطلاعات

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

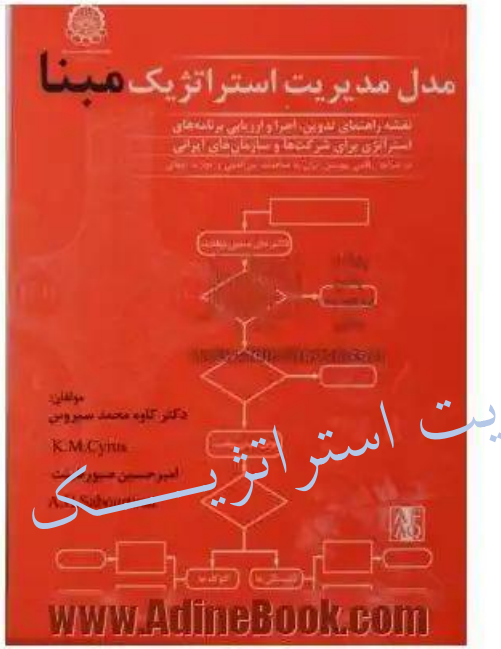
اطلاعات تماس

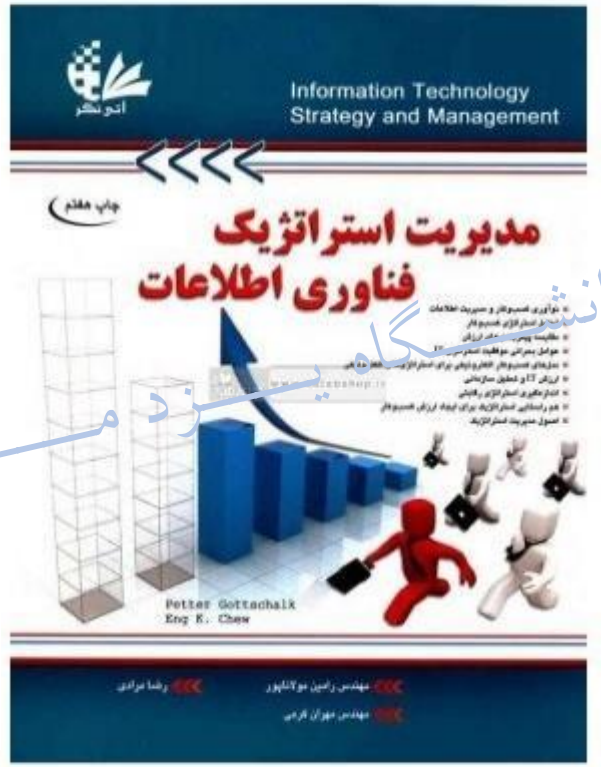
tahmasebi [at] yazd.ac.ir	https://yazd.ac.ir/people/tahmasebi
https://pws.yazd.ac.ir/tahmasebi/fa	ساختمان پردیس فنی و مهندسی ۱، اتاق ۲۲۲
۳۱۲۳۲۳۵۷	۳۸۲۰۰۱۴۴

https://yazd.ac.ir/people/tahmasebi

@MohammadTahmasebi

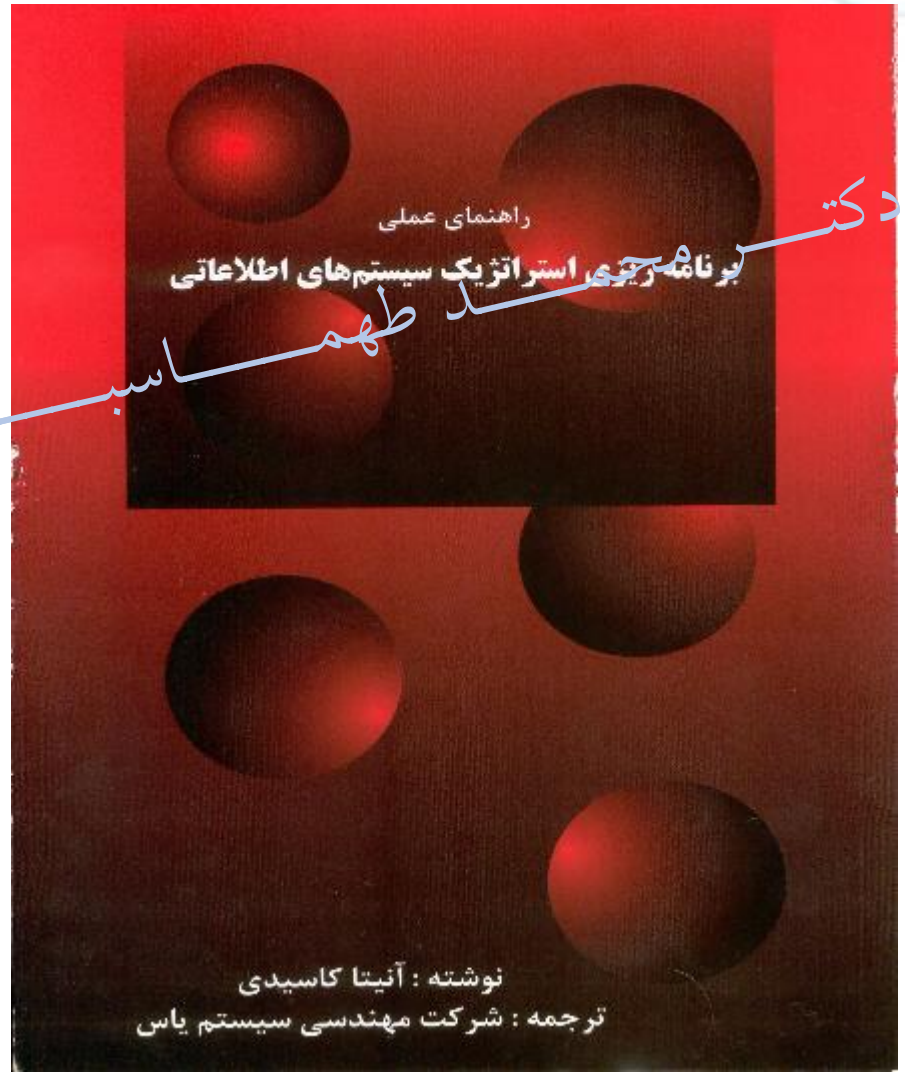
منابع





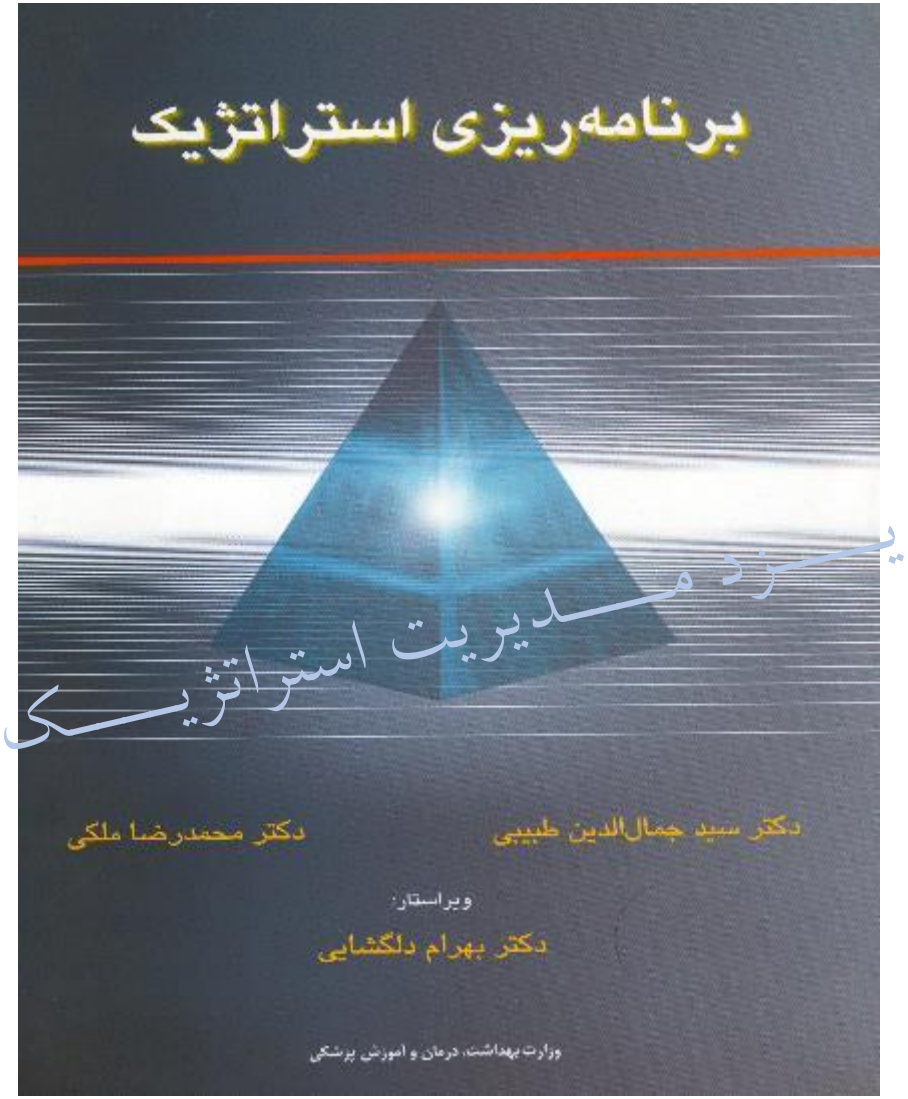
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

منابع مطالعاتی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

منابع مطالعاتی

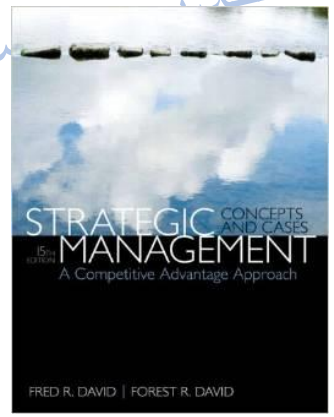


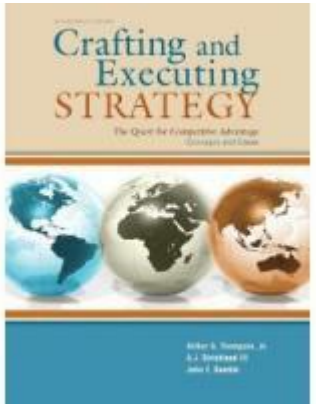
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

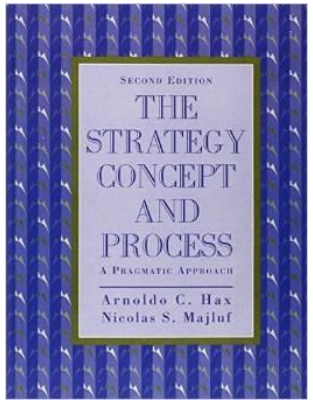
منابع مطالعاتی

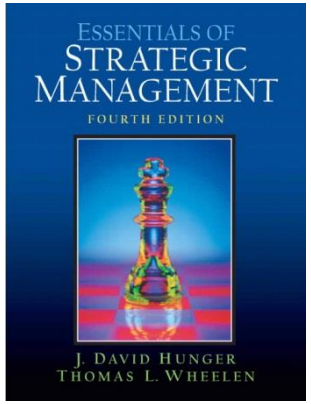
- ✓ Strategic Management (David) 15th edition
- ✓ Crafting & Executing Strategy (Thomson & Strickland& Gamble)
- ✓ The Strategy Concept & Process (Hax & Majluf)
- ✓ Essentials of Strategic Management (Hunger & Wheelen)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک





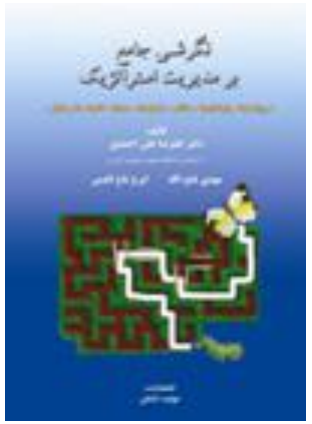


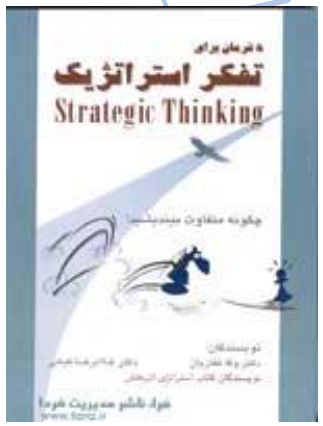


منابع مطالعاتی

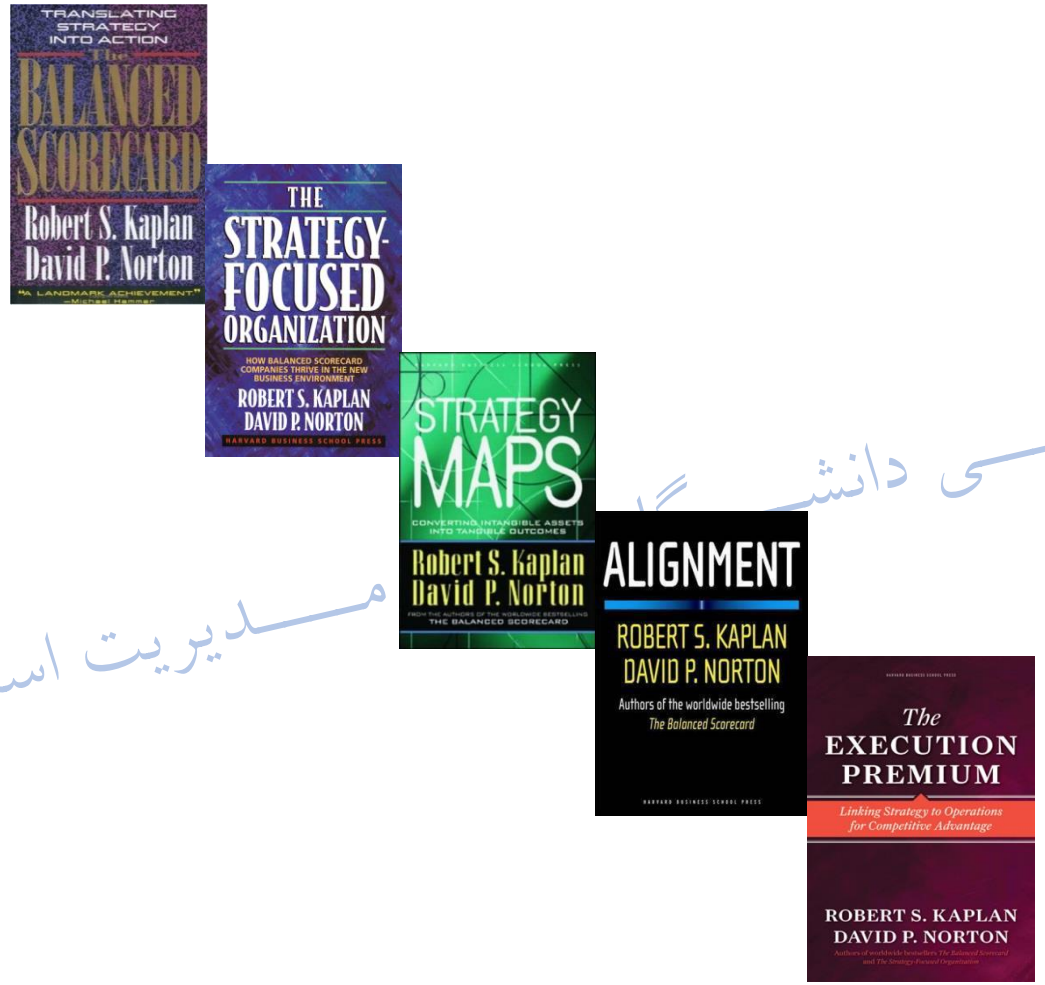
- ✓ دستنامه برنامه ریزی استراتژیک (اعرابی)
- ✓ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (علی احمدی، فتح الله، تاج الدین)
- ✓ استراتژی اثربخش (غفاریان،کیانی)
- ✓ پنج فرمان برای تفکر استراتژیک (غفاریان،کیانی)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک





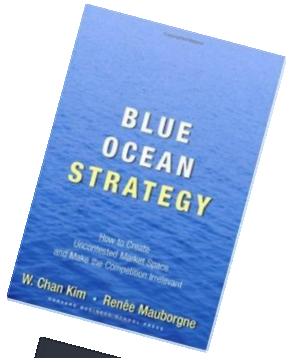
منابع مطالعاتی



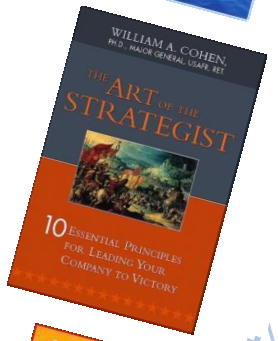
- ✓ کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۶)
- ✓ سازمان استراتژی محور (۲۰۰۰)
- ✓ نقشه استراتژی (۲۰۰۴)
- ✓ همسویی (۲۰۰۶)
- ✓ دستاورد اجرا (۲۰۰۸)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

منابع مطالعاتی



- ✓ استراتژی اقیانوس آبی : نوآوری استراتژیک- خلق مزیت استراتژیک پایدار



- ✓ هنر استراتژیست : ۱۰ اصل بنیادی به عنوان جوهره رویکردهای استراتژیک

- ✓ جنگل استراتژی : نگاه فلسفی به فرآیند شکل گیری استراتژی ها و تفکر استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژ

منابع مطالعاتی

- ✓ جاری سازی استراتژی :

رویکرد جامع به اجرای استراتژی ها

- ✓ اجرای استراتژیک :

۱۰دیدگاه تحلیلی و یکپارچه به تدوین و اجرای استراتژی

- ✓ نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی :

مدیریت عملکرد استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

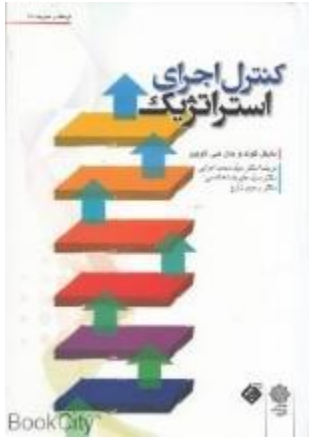
منابع مطالعاتی

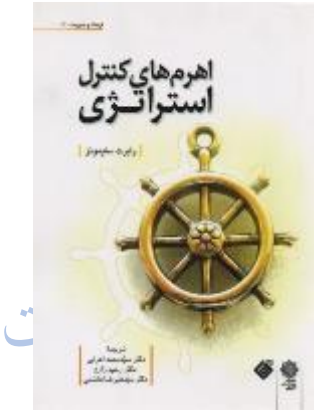
- ✓ تعیین شاخص‌های عملکردی در کارت امتیازی متوازن
- ✓ پیاده‌سازی استراتژی
- ✓ اجرا

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

منابع مطالعاتی

- ✓ کنترل اجرای استراتژیک
- ✓ اهرم های کنترل اجرای استراتژیک
- ✓ کنترل استراتژیک





دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
کنترل استراتژیک

منابع مطالعاتی

- ✓ هنر رقصیدن با استراتژی

http://www.aryanabook.com/dance-with-strategy

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد

سرفصل مصوب آموزش عالی

۲۸- مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

تعداد واحد: ۳ نوع واحد: نظری تعداد ساعت: ۴۸ ساعت پیشنیاز: مدیریت و کنترل پروژه های فناوری اطلاعات

اهداف درس: این درس دانشجویان را با مبانی سازمانی و تکنیکی سیستمهای اطلاعاتی معاصر آشنا نموده، راهکارهای موجود برای بناکردن و مدیریت سیستمهای اطلاعاتی را به آنان می آموزد. در این درس تکنیکهای مدل سازی استاندارد در علم مدیریت به دانشجویان آموخته می شود تا با استفاده از دانش و نرم افزارهای صفحه گسترده برای حل مسائل واقعی شغلی آنها را بکار بندند.

سرفصل مطالب:

مفاهیم سیستم و مبانی سازمانی- مبانی تکنیکی سیستمهای اطلاعاتی- برپایی سیستمهای اطلاعاتی- مدیریت سیستمهای اطلاعاتی- آگاهی و اتخاذ تصمیم- سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری- تکنیکهای مدیریت آگاهی- سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری هوشمند- سیستمهای پشتیبان اجرایی و مشارکتی

استراتژی های KM- فرهنگ و رهبری برای ایجاد سرمایهٔ دانایی- تیم ها، فرایندها و تجهیزات لازم برای KM- سیستم های سازمانی و سیستم های اطلاعات مدیریت- استانداردها و KM- سرمایهٔ هوشمند و سرمایهٔ معنوی

کتاب درسی:

1. C. W. Holsapple, A. B. Whinston, *Decision Support Systems: A Knowledge Based Approach*, WEST, 1996.
2. K. C. Laudon, J. P. Laudon, *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, 6th ed., Prentice-Hall, 1999.
3. D. E. Avison, G. Fitzgerald, *Information Systems Development, Techniquse and Tools*, 2nd ed., Mc Graw-Hill, 1995.
4. Robert J. Thierauf, *Knowledge Management Systems for Business*, Green wood Publishing Group, 1999.

مراجع:

1. E. Turban, J. E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 5th ed., Prentice-Hall, 1997.
2. R. Sprague, H. Watson, *Decision Support Systems: Putting Theory into Practice*, 3rd ed., Prentice-Hall, 1993.
3. K. C. Laudon, J. P. Laudon, *Essentials of Management Information Systems*, 3rd ed., Prentice-Hall, 1998.
4. V. Zwass, *Foundations of Information Systems*, McGraw-Hill, 1997.
5. B. C. Mc Nurlin, R. H. Sprague, *Information Systems Management in Practice*, 4th ed., Prentice-Hall, 1997.
6. H. C. Lucas, *Information Technology for Management*, 7th ed., Mc Graw-Hill, 1999.

دکتر محمد
اتژیک

سرفصل مصوب آموزش عالی

درس تخصصی گرایش فناوری اطلاعات: اصول مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات

نام درس	اصول مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات		
نام درس به انگلیسی	Principles of Information Technology Strategic Management and Planning		
نوع واحد	تخصصی	مهندسی کامپیوتر	۳ واحد
مقطع	کارشناسی		
هم‌نیازها			
پیش‌نیازها			
مطالب پیش‌نیاز			
کتاب(های) مرجع	[1] Inge Hanschke, *Strategic IT Management*, Springer, 2010. [2] Danny Greefhorst, Erik Proper, *Architecture Principles*, Springer, 2011. [3] Martin Op't Land, *Enterprise Architecture Creating Value by Informed Governance*, Springer, 2009. [4] Mario Godinez, *The Art of Enterprise Information Architecture*, IBM Press, 2010.		
اهداف درس	آشنائی اطلاعاتی-مهارتی با مباحث نظری و کاربردی مطالعات راهبردی فا در حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات در سازمان و کسب شناخت انتخاب گونه مناسب مطالعه راهبردی فای برای هر سازمان با توجه به توان جذب آن، استفاده از روشگان‌های مناسب و تولید راه حل‌های گذار با روش‌های سازمانی بهره گیرنده از الگوهای مهندسی اصلاح پذیر از اهداف اصلی این درس است. در اهداف ثانویه درس به درک ضرورت ترسیم نقشه‌های معماری و به روز رسانی آن برای گذر از وضعیت موجود به شرایط مطلوب و فراهم سازی امکان یکپارچه‌سازی سامانه‌های راه حل که پیشنیاز پروژه‌های ملی نظیر دولت الکترونیکی است می‌توان اشاره کرد. ارتقاء سطح نگرش دانشجویان و کسب توان استخراج راه حل‌های سامانه‌ای برای تحقق راه حل‌های سازمانی نیز در این میان با تمرینات عملی به مهارت لازم تبدیل خواهد شد.		

سرفصل مصوب آموزش عالی

نتایج درس	
فهرست مباحث	۱. **مقدمات** ۱.۱. مبانی و اصول پایه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی. ۱.۲. تعاریف شالوده، معماری، مدیریت و برنامه‌ریزی فا. ۱.۳. مفاهیم سازمان، بنگاه، ماموریت، چشم انداز، برنامه، طرح و پروژه. ۲. **معرفی پیشینه روشگان‌های سازمان نگر اولیه** ۲.۱. مهندسی اطلاعات. ۲.۲. برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار. ۲.۳. مدیریت منابع اطلاعات. ۳. **الگوهای پایه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی** ۳.۱. مدل مرجع کارائی سنجی: الگوئی برای سنجش اثربخشی برنامه‌های راهبردی . ۳.۲. کاربرد مدل‌های PEST، SWOT، SPACE و QSPM و نحوه استفاده از آنها. ۳.۳. چارچوب راهبردی زکمن و کاربردهای آن. ۳.۴. مدل‌های همترازی راهبردی (هندرسون – ونکاترامن، لوفتمن و کلارک). ۳.۵. مدل معماری و مدیریت یکپارچه مانز و مدل عمر و بلوغ سازمانی نولان. ۴. **مطالعه تفصیلی خانواده الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی جنبه‌گرا.** ۴.۱. برنامه‌ریزی راهبردی کسب وکار. ۴.۲. برنامه‌ریزی راهبردی سامانه‌های اطلاعاتی.

سرفصل مصوب آموزش عالی

۴.۳. برنامه‌ریزی و مدیریت منابع اطلاعات سازمان.

۴.۴. برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات سازمان.

۴.۵. برنامه‌ریزی معماری سازمان.

۵. زیست چرخ برنامه‌ریزی راهبردی فای سازمان

۵.۱. شناخت سازمان.

۵.۲. تحلیل همترازی.

۵.۳. تحلیل وضعیت موجود.

۵.۴. طراحی وضعیت مطلوب.

۵.۵. تدوین برنامه گذار.

۶. مدل فرآیندی برنامه‌ریزی معماری اطلاعات سازمان

۶.۱. انتخاب روشگان و تدوین سیاست نامه.

۶.۲. ترسیم نقشه‌های شرایط موجود.

۶.۳. ترسیم نقشه‌های وضعیت مطلوب.

۶.۴. فاصله سنجی وضعیت موجود و مطلوب.

۶.۵. تدوین بیانیه تغییر و برنامه گذار.

۶.۶. تدوین برنامه‌های عملیاتی.

۷. نمونه‌ای از روشگان‌های معماری سازمانی و مدل‌های مرجع

۷.۱. NIST , FEAF .

۷.۲. مدل‌های مرجع لایه‌های روشگان‌ها و کاربردهای آن.

دکتر م
تژیک

سرفصل مصوب آموزش عالی

۸. معماری سازمانی در ایران و معرفی چند پروژه بزرگ ۸.۱ مدل مرجع معماری سازمانی ایران INEAF ۸.۲ جایگاه ایران در رتبه بندی‌های معماری سازمانی در جهان. ۸.۳ چند پروژه ملی بزرگ (بهترین تجارب موجود) ۹. جایگاه و آینده کاربردهای مطالعات راهبردی فا ۹.۱ حاکمیت فا و یکپارچگی مورد نیاز پروژه دولت الکترونیکی ۹.۲ مدیریت معماری سازمانی و معماری سازمانی سرویس گرا. ۹.۳ کاربردهای برخی ازالگوهای استاندارد مدیریت خدمات فا (آی.تی.آی.ال و کوبیت). ۹.۴ تضمین کیفی اطلاعات و خدمات و معماری دانش سازمانی. ۹.۵ مدل کونیگزبرگ و آینده مطالعات راهبردی فا. ۹.۶ نگاه منظرگرا (Landscape) به مطالعات معماری. ۹.۷ نگاه کمینه‌گرا (One Page Architecture) به معماری . ۹.۸ نگاه ابر مدلی به معماری سازمانی (Archimate , BMM) . ۱۰. مستندسازی و به روز رسانی نقشه‌های مطالعات راهبردی و ابزارهای رایانه‌ای آن ۱۰.۱. انواع و نحوه ترسیم نقشه‌های هر لایه معماری. ۱۰.۲. انواع ابزارهای تولید و نگهداری و به روزرسانی نقشه‌ها. ۱۰.۳. نحوه انتخاب تعداد کمینه نقشه‌های هر لایه. ۱۰.۴. مدیریت پیکربندی مستندات مطالعات راهبردی فا.	
تمرین و کوئیز: ۴۰٪، مطالعه انفرادی و گروهی: ۱۰٪ میان ترم: ۲۰٪، پایان ترم: ۳۰٪	نمره‌دهی پیشنهادی

سرفصل مصوب آموزش عالی

سایر مراجع	[1] Steven H. Spewak, *Enterprise Architecture Planning*, WILEY, 1997. [2] Jeanne W. Ross, *Enterprise Architecture as Strategy*, HARVARD Business School Press, 2006. [3] Keith D. Willett, *Information Assurance Architecture*, CRC Press, 2008. [۴] علی فتح‌اللهی، حمیدرضا نیکوفر، فریدون شمس، *چارچوب ملی معماری سازمانی ایران*، شورای عالی اطلاع رسانی، ۱۳۸۴. [۵] عسگر صمدی اوانسر، *مقدمه‌ای بر معماری سازمانی (ویژه مدیران)*، شورای عالی اطلاع رسانی، ۱۳۸۴.

لینک های مفید

- ✓ http://ce.sharif.edu/courses/91-92/2/ce448-1/
- ✓ متمم، محل توسعه مهارت های من:
- ✓ www.motamem.org
- ✓ مادسیج، شبکه آموزشی پژوهشی دانشجویان ایران:
- ✓ http://www.madsg.com
- ✓ https://www.iranmodir.com/strategic-management-schools
- ✓ www.managerial.ir

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

برنامه درسی

- ✓ شروع کلاس : یکشنبه ۲۴ شهریور
- ✓ اتمام کلاس : دهم دی
- ✓ تعدادجلسات : ۳۱
- ✓ محل تشکیل کلاس : کلاس ۳۵۴
- ✓ زمان کلاس : یک شنبه و سه شنبه ساعت ۳ الی ۵
- ✓ آزمون میان ترم : ۱۵ آبان - ۵ نمره
- ✓ ارایه شفاهی : ۵ نمره
- ✓ آزمون پایان ترم : ۲۲ دی - ۱۰ نمره

- ✓ شروع کلاس : شنبه ۱۱ بهمن
- ✓ اتمام کلاس : ۷ خرداد
- ✓ تعدادجلسات : ۳۱
- ✓ محل تشکیل کلاس : کلاس ۳۵۴
- ✓ زمان کلاس : شنبه و دوشنبه ساعت ۱ الی ۳
- ✓ آزمون میان ترم : ۱۵ اردیبهشت - ۵ نمره
- ✓ ارایه شفاهی : ۵ نمره
- ✓ آزمون پایان ترم : ۲۹ خرداد - ۱۰ نمره

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

محتوای درس اصول و مبانی مدیریت

هدف این درس، آشنایی مهارتی و اطلاعاتی با اصول و فنون مدیریت و برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات در سطح سازمان و انتخاب راهبردهای مناسب کسب و کار جهت پیشبرد کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات است

- ✓ کلیات و واژه ها و اصطلاحات
- ✓ مدیریت
- ✓ مدیریت منابع انسانی
- ✓ مدیریت گروه های کاری
- ✓ مدیریت مالی
- ✓ مدیریت طرح ها
- ✓ مدیریت بازاریابی و فروش
- ✓ مدیریت امور شخصی و ارتباطات
- ✓ سازمان ها و کارکردهای آن

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

محتوای درس مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

- ✓ o مبانی مدیریت و برنامه ریزی راهبردی
- ✓ o تعاریف استراتژی
- ✓ o مصادیق استراتژی
- ✓ o تعریف مدیریت استراتژیک
- ✓ o مفاهیم سازمان، بنگاه، ماموریت، چشم انداز، برنامه
- ✓ • تفکر استراتژیک
- ✓ o ویژگی های تصمیم استراتژیک
- ✓ o ویژگی های نگرش استراتژیک
- ✓ o روند در مقابل رویداد
- ✓ o انتخاب استراتژیک
- ✓ o شناخت استراتژی
- ✓ o شناخت استراتژی های جنگی، رقابتی و مبتنی بر منابع
- ✓ o شناخت سطوح استراتژی
- ✓ o استراتژی های عمومی پورتر
- ✓ o بازار در مقابل صنعت
- ✓ • تحلیل استراتژیک
- ✓ o تحلیل SWOT
- ✓ o تحلیل گروه های استراتژیک
- ✓ o تحلیل محیط
- ✓ o تحلیل نیروهای رقابتی پورتر
- ✓ o تحلیل محیط داخلی سازمان

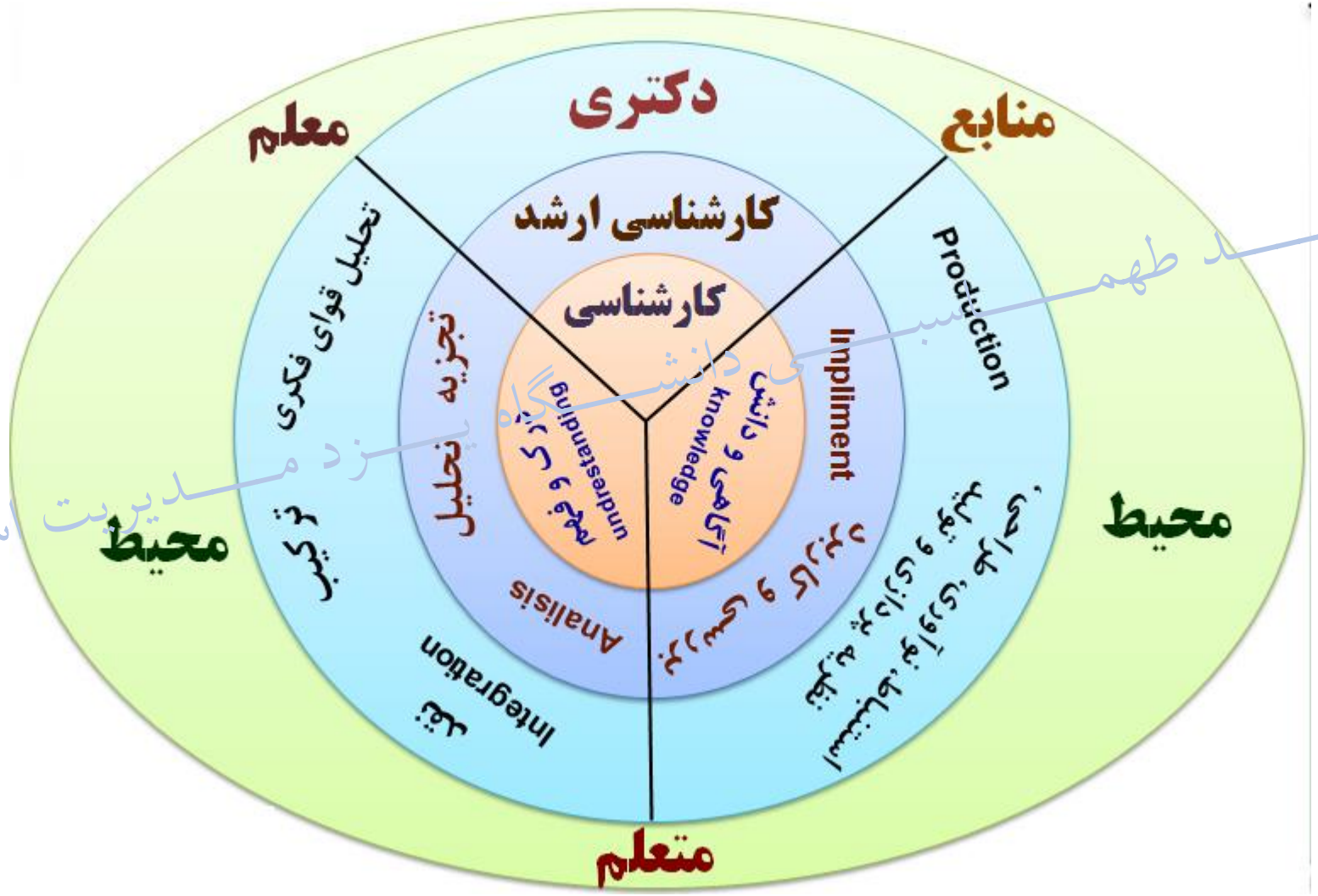
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

محتوای درس مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

- ادغام عمودی در سازمان ها
  - ساخت در مقابل خرید
  - فرصت ها و تهدیدهای ادغام عمودی
- استراتژی های توسعه کسب و کار
  - هم جنس خواری
  - استراتژی پلتفرم
  - استراتژی lock-in
  - استراتژی های قیمت گذاری
  - شناخت مفاهیم کارایی، اثربخشی و سهم بازار
  - پایلوت، ماکاپ و یادگیری از طریق اقدام
  - استراتژی های مرده
- اصول برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات
  - مفاهیم معماری سازمانی
  - شاخصه های معماری
  - وضع موجود، وضع مطلوب و برنامه گذار
- چارچوب های معماری سازمانی
  - TOGAF
  - DoDAF
  - زکمن
  - FEAF
- چارچوب ملی معماری سازمانی ایران
- ابزارهای مدل سازی فرآورده های معماری سازمانی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهداف آموزشی در سطوح مختلف تحصیلی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

مدیریت

تعریف ذیل، مفاهیم کلیدی مدیریت را دربردارد:

مدیریت فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی برمبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که ازطریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و رهبری و کنترل برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد - رابینز

- ✓ مدیریت یک فرآیند است.
- ✓ مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- ✓ مدیریت مؤثر، مسائل و مشکلات را حل کرده، تصمیمات مناسب می‌گیرد و به نتایج مطلوب دست می‌یابد.
- ✓ مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه می‌گویند.
- ✓ مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.
- ✓ مدیریت عملی است که به‌صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت

- ✓ واژه مدیریت را معمولا با کارهای تیمی، جلسات کاری، تصمیمات مهم به یاد می آوریم. اما مدیریت در واقع این موارد نیست.
- ✓ مدیریت راهنمایی و نظارت کردن تیمی متشکل از یک یا چند نفر با هدف هماهنگ سازی و ایجاد یک هارمونی در بین اعضای آن، برای کامل کردن هدفی مشخص است.
- ✓ مدیران عالی رتبه باید از دانش کافی در تکنیک ها و مهارت های مدیریتی برخوردار باشند، آخرین تغییرات بازار را بدانند و قادر باشند آینده را پیش بینی کنند و این نکته را در نظر داشته باشند که محصول مورد نیاز امروز را دیروز و مورد نیاز فردا را امروز باید تولید کنند.
- ✓ هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید . تداوم حیات سازمان ها به بازسازی آنها بستگی دارد بازسازی سازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف انجام می شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهمیت مدیریت

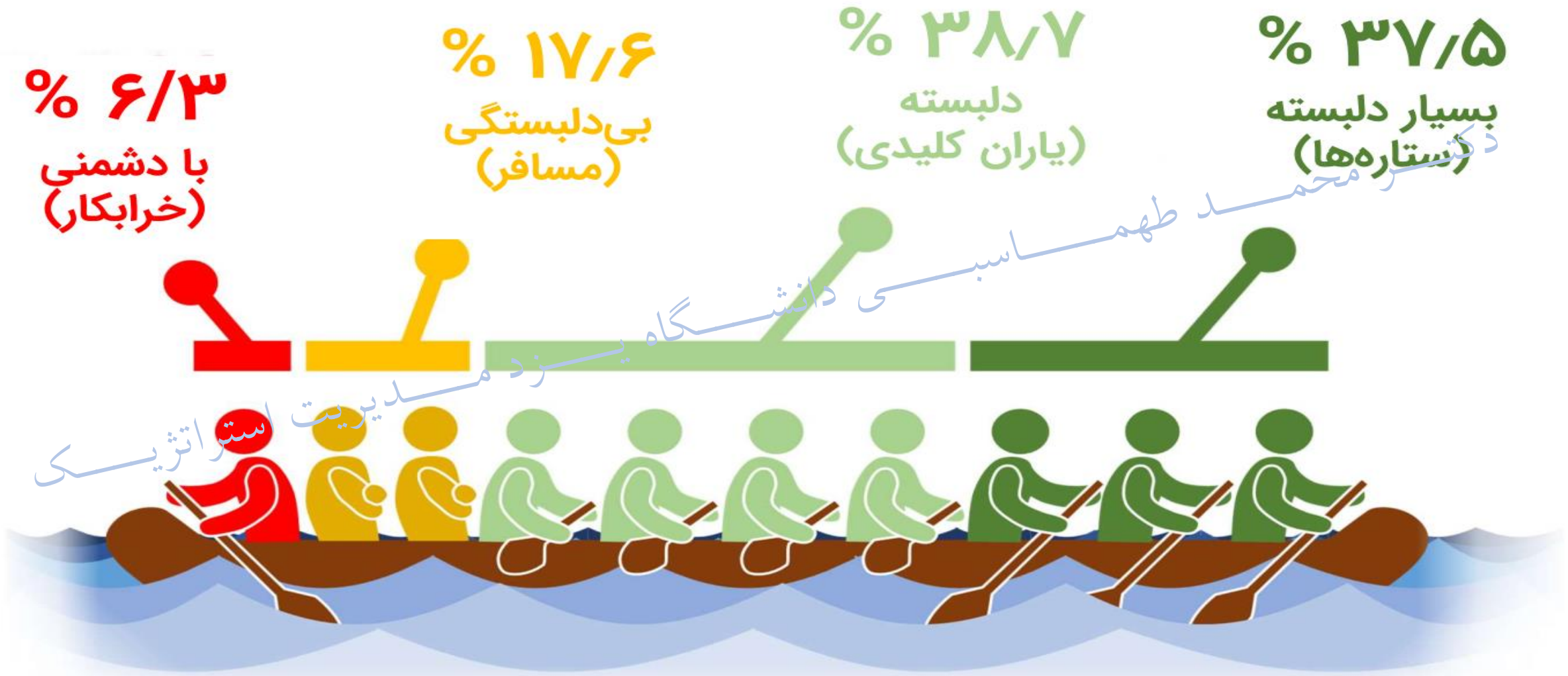
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهمیت مدیریت

- ✓ بر اساس نظرسنجی گالوپ، نیمی از آمریکایی ها شغل خود را به خاطر عملکرد رییس خود ترک کرده اند، آنها شرکت را رها نکردند.
- ✓ اگر آن قدرخوش اقبال هستید که کسی برای شما کار کند، این الزام اخلاقی را دارید که اطمینان یابید آنان چشم انتظار آمدن به کار در صبحدم هستند جان-مکی
- ✓ تجربه شاتل می گوید همبستگی بسیار بالایی میان سطح رضایت شغلی و امتیاز رفتار اجتماعی مدیران وجود دارد
- ✓ ۸۵ درصد کارکنان دلبسته سازمان خود نیستند و ۸۱ درصد به ترک شغل خود فکر می کنند
- ✓ شرکت ها با کارکنان به شدت دلبسته ۲۱ درصد سود بیشتری دارند
- ✓ کارکنان خوشحال ۳۱ درصد بیشتر بهره وری دارند و سه برابر خلاق تر هستند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقش مدیریت در رضایت کارمندان



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعاریف مدیریت

- ✓ مدیریت هنر انجام امور با و به‌وسیله دیگران است
- ✓ مدیریت فرآیندی است که طی آن تصمیم‌گیری در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد
- ✓ انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل، مدیریت است
- ✓ مدیریت علم و هنر هماهنگی کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف سازمانی است
- ✓ مدیریت بازی کردن نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم‌گیرنده و رابط برای اعضای سازمان است
- ✓ مدیریت فعالیتی است منظم درجهت تحقق اهداف معین ازطریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعاریف مدیریت

- ✓ مدیریت عبارت است از فرآیند به‌کارگیری کارا و اثربخش منابع مادی و انسانی تحت نظام ارزشی پذیرفته شده آن جامعه با عنایت به اصولی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل و نظارت بر اساس هدف‌های از پیش تعیین شده
- ✓ مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می‌گردد
- ✓ مدیریت راهنمایی و نظارت کردن تیمی متشکل از یک یا چند نفر با هدف هماهنگ سازی و ایجاد یک هارمونی در بین اعضای آن، برای کامل کردن هدفی مشخص است
- ✓ مدیریت فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان است

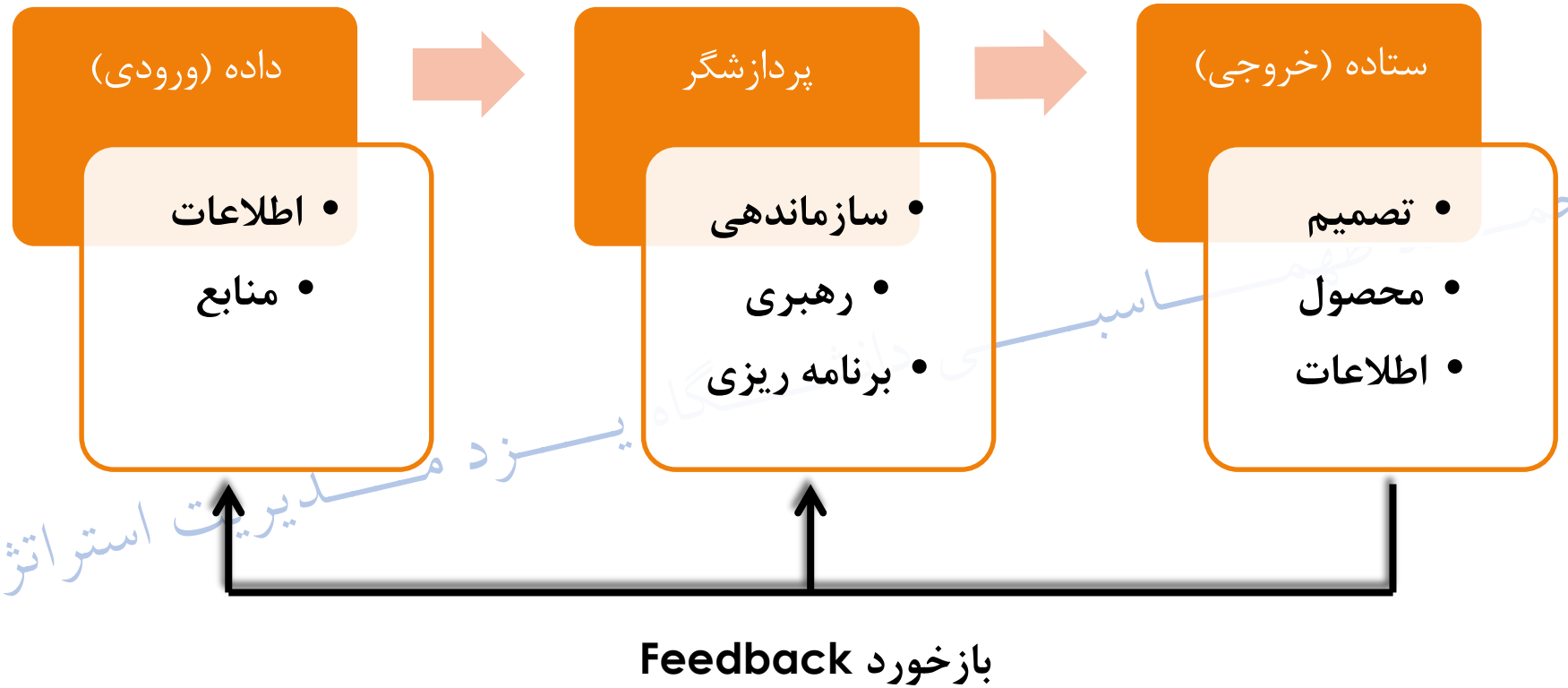
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعاریف مدیریت

- ✓ مدیریت عبارت است از هنر انجام کار از طریق دیگران (دراکر)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

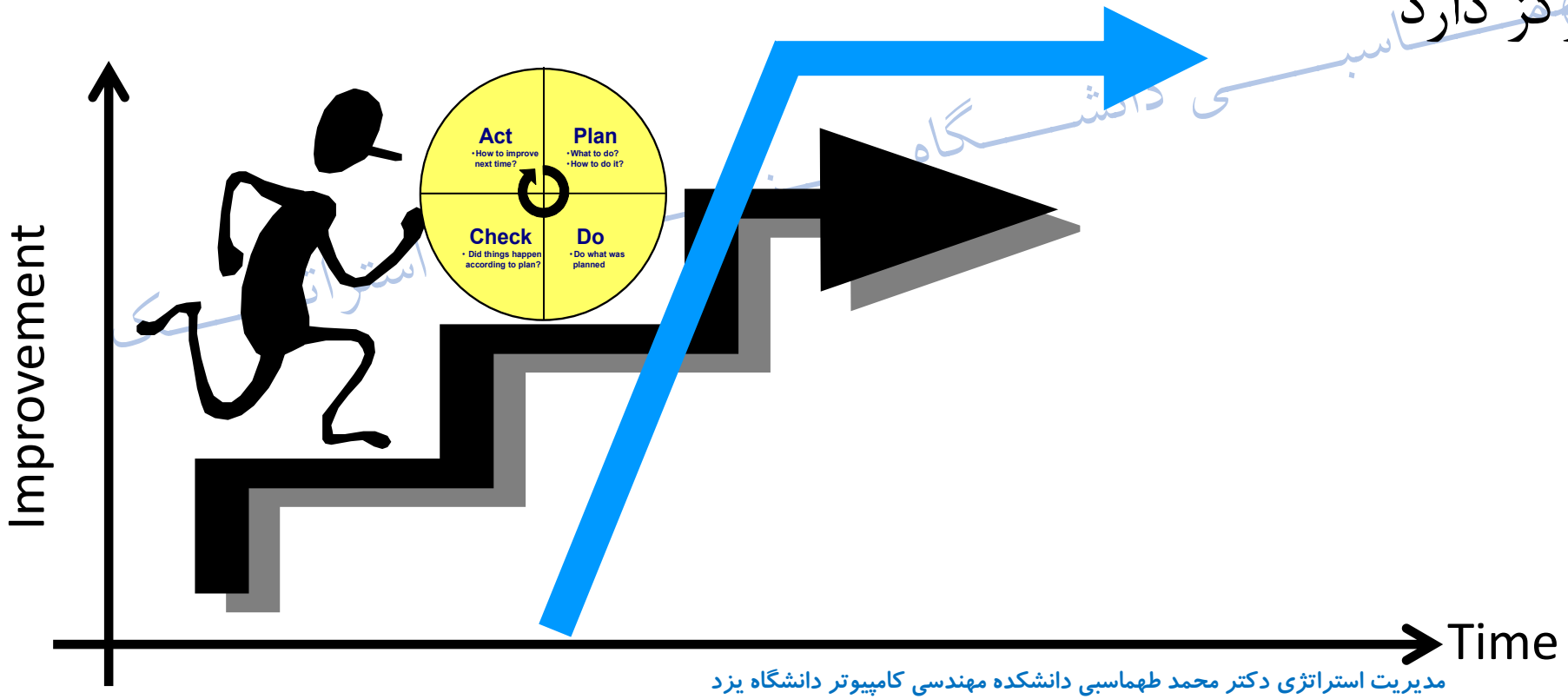
فرآیند مدیریت



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهبود مستمر

- ✓ بهبود مستمر یا Continual Improvement تلاشی است دائمی و پایان ناپذیر، برای تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان
- ✓ بهبود مستمر یک نوع تغییری است که بر افزایش کارایی و کفایت یک سازمان جهت رسیدن به کیفیت و اهداف تمرکز دارد



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد استراتژیک

بهره وری در مدیریت

Effectiveness اثربخشی + Efficiency کارایی

در مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده اند.

مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد

Efficiency

مدیر موفق و مدیر موثر

Effectiveness

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

Effectiveness اثربخشی + Efficiency کارایی

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارایی مستقیماً به‌دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارایی موجب ارتقا بهروری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد.

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام می گیرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

Effectiveness اثربخشی + Efficiency کارایی

منظور از اثربخشی درواقع بررسی میزان موثربودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود. به بیان دیگر اثربخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است، در حالیکه نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارآیی می شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

Effectiveness اثربخشی + Efficiency کارایی

نکته: کارایی بر فرآیند تمرکز می کند در حالیکه اثربخشی بر پایان کار تمرکز می کند و اینکه کارایی محدود می شود به زمان حال، در حالیکه اثربخشی شامل فکر کردن به زمان های طولانی می شود. مدیران باید هر دوی اثربخشی و کارایی را برای رسیدن به موفقیت تنظیم کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

جی دبلیو فورستر پرفسور دانشگاه MIT می‌گوید :

"برای ایجاد تخصص مدیر باید قواعدی را که منحصر به فرد می‌باشد کشف کند.

وی باید یک تئوری رفتاری را توسعه دهد.

وی باید بیاموزد که چگونه تجارب و مثال‌هایی از موارد خاص را برای این تئوری‌های کلی به کار گیرد و در نهایت به محض ایجاد مسائل جدید باید قادر به کار بردن این قواعد اساسی به عنوان یک راهنمای مفید برای توصیف و حل آنها باشد."

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

انجام نادرست کار درست خیلی بهتر از
انجام درست کار نادرست است.

It is far better to do the right thing
wrong than to do the wrong thing right.

راسل ای کاف

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بهره وری فردی مدیر

دکتر محمد
ت استراتژیک

پیتر دراکر، پدر علم نوین مدیریت

پیتر دراکر، پدر علم نوین مدیریت، در سال ۱۹۰۹ در شهر وین متولد شد.

دراکر در رشته اقتصاد تحصیل کرد و بعدها به عنوان نخستین پیشگام تئوری مدیریت در جهان شناخته شد. او توانایی چشمگیری در تشخیص روند آینده داشت.

پیتر دراکر استاد علوم اجتماعی و مدیریت در دانشگاه کلارمونت کالیفرنیا بود. این دانشگاه بعد از وی، به دانشگاه فارغ التحصیلان مدیریت تغییر نام داد. او نخستین کسی بود که در سال ۱۹۷۱ برنامه های MBA را در این دانشگاه گسترش داد.

دراکر معتقد بود که نوآوری و خلق بازارهای جدید از وظایف مهم بازاریابی است و می‌گفت: برای موفقیت در بازاریابی، باید بر منافع حاصل از محصول یا خدمات تمرکز داشت.

او بیش از ۷۰ سال به علم مدیریت با نگاهی سیستماتیک نگریست و در جولای سال ۲۰۰۲ مهم‌ترین نشان افتخار ملی و مدال آزادی را از دست جرج بوش، رئیس جمهور امریکا دریافت کرد.

از مفاهیمی که پیتر دراکر وارد ادبیات مدیریت کرد، می‌توان به «خصوصی سازی»، «مدیریت اهداف»، «تمرکز زدایی» و«اقتصاد دانش» نام برد.

کتابهای موثر پیتر دراکر در علم بازاریابی عبارتند از : «چالش‌های مدیریت در سده ۲۱»، «ماجراهای یک مشاهده‌گر»، «سازمان فردا» و «زبان مدیریت».

پیتر دراکر از سال ۱۹۷۱ تا پایان زندگی به عنوان پروفسور علوم اجتماعی، مدیریت دانشگاه کلارمونت را به عهده داشت.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پیتر دراکر، پدر علم نوین مدیریت

هشت نکته طلایی از پیتر دراکر که می تواند دنیای شما را تغییر دهد!

نکته اول: انجام کارهای درست خیلی مهمتره از این است که کارها به درستی انجام بشه.

نکته دوم: اگه به دنبال یک چیز جدید هستید، باید انجام چیز قبلی رو متوقف کنید.

نکته سوم: هیچ چیز غیرمفیدتر از این نیست که اساسا" کاری رو که نباید انجام بدین به بهترین نحو انجام بدین.

نکته چهارم: چیزی بهبود پیدا می کنه که اندازه گیری بشه.

نکته پنجم: نتایج از تشخیص و عملیاتی کردن فرصت ها بدست می آیند نه از حل و فصل مشکلات

نکته ششم: بسیاری از اوقات چیزی که مدیریت نامیده میشه فقط شامل مشکل کردن انجام کارهاست.

نکته هفتم: کسانی که ریسک نمی کنند، معمولا در طی یک سال تقریبا" مرتکب دو اشتباه بزرگ می شوند و کسانی هم که ریسک می کنند معمولا در هر سال تقریبا" مرتکب دو اشتباه بزرگ می شوند.

نکته هشتم: مدیریت یعنی انجام کارها به درستی در حالی که رهبری یعنی انجام کارهای درست.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت قوی

در عصر جدید، کشورهای توسعه‌یافته یا توسعه‌نیافته نداریم؛
کشورهای غنی یا فقیر نداریم.

فقط کشورهایی داریم که مدیریت قوی و ضعیف دارند.
کشورهایی داریم که دانش دارند یا ندارند.

کشورهایی داریم که منابع انسانی ماهر و متخصص دارند و یا ندارند.
پیتر دراکر

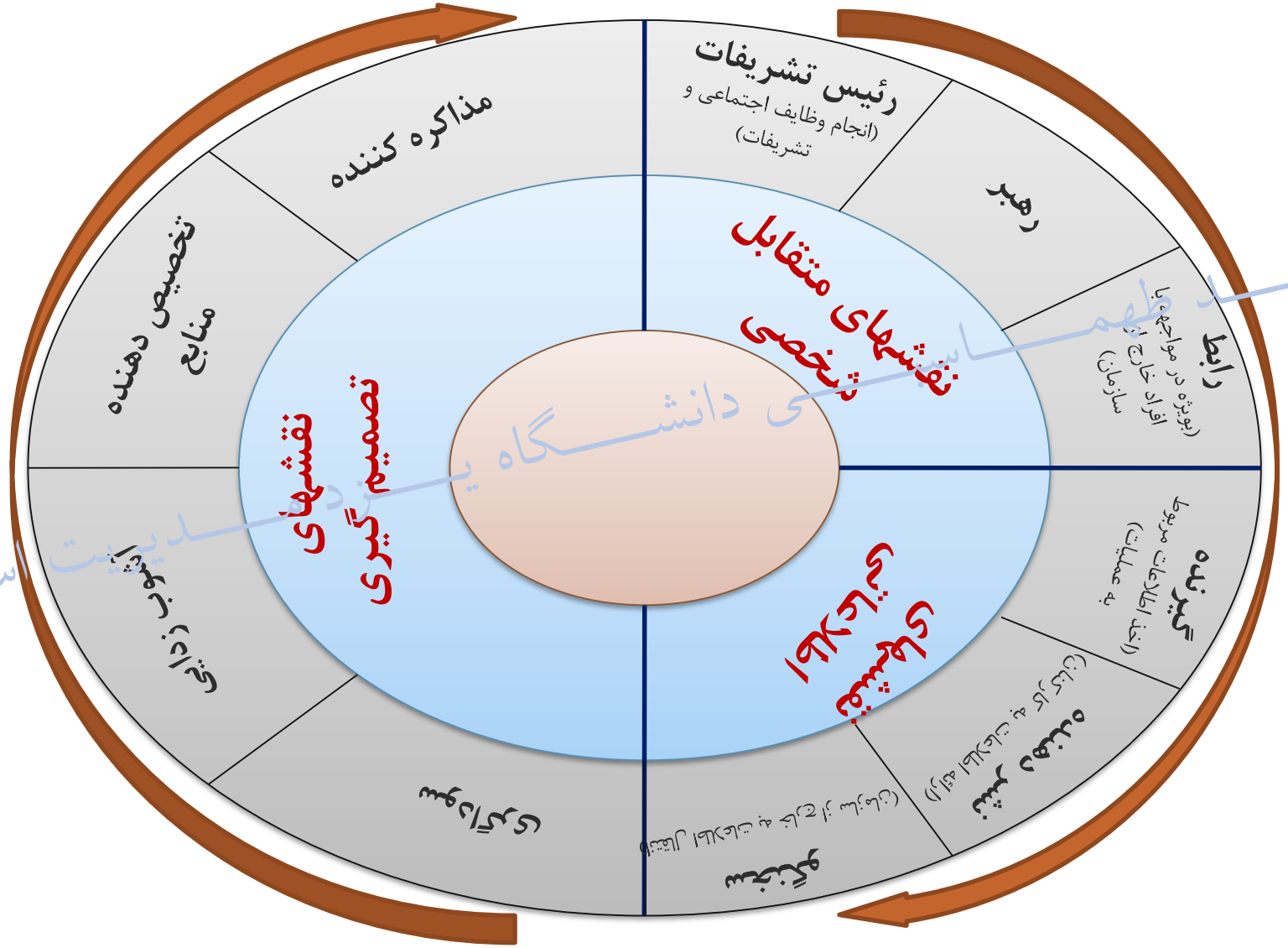
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

گرایش های مدیریت

- مدیریت دولتی
- مدیریت صنعتی
- مدیریت بازرگانی
- مدیریت شهری
- مدیریت رسانه
- مدیریت استراتژیک
- مدیریت تحول
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت ریسک
- مدیریت بحران
- مدیریت آموزشی
- مدیریت کارآفرینی
- مدیریت بازاریابی
- مدیریت مالی
- مدیریت پروژه
- مدیریت برنامه
- مدیریت هتل‌داری و جهانگردی
- مدیریت گمرکی
- مدیریت کیفیت
- مدیریت تکنولوژی
- پژوهش عملیاتی (علم مدیریت)
- مدیریت ورزشی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقش های ده گانه مدیریت مینتزبرگ



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقش های ده گانه مدیریت مینتزبرگ

طبقه	نقش	انواع فعالیت‌ها
نقش‌های ارتباطی	تشریقاتی	وظایف تشریفاتی و نمادین
	رهبری	آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران
	رابط	توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار
نقش‌های اطلاعاتی	ارزیاب	جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف
	توزیع‌کننده	انتقال اطلاعات به سایر مدیران
	سخن‌گو	انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان
نقش‌های تصمیم‌گیری	نوآور	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده ازفرصت‌ها
	آشوب‌زدایی	ایجاد تغییرات برای حل مسایل غیرقابل پیش‌بینی
	تخصیص‌دهنده منابع	تصمیم‌گیری در این‌باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منابع دریافت کند.
	مذاکره‌کننده	گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آن از اهداف سازمان

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

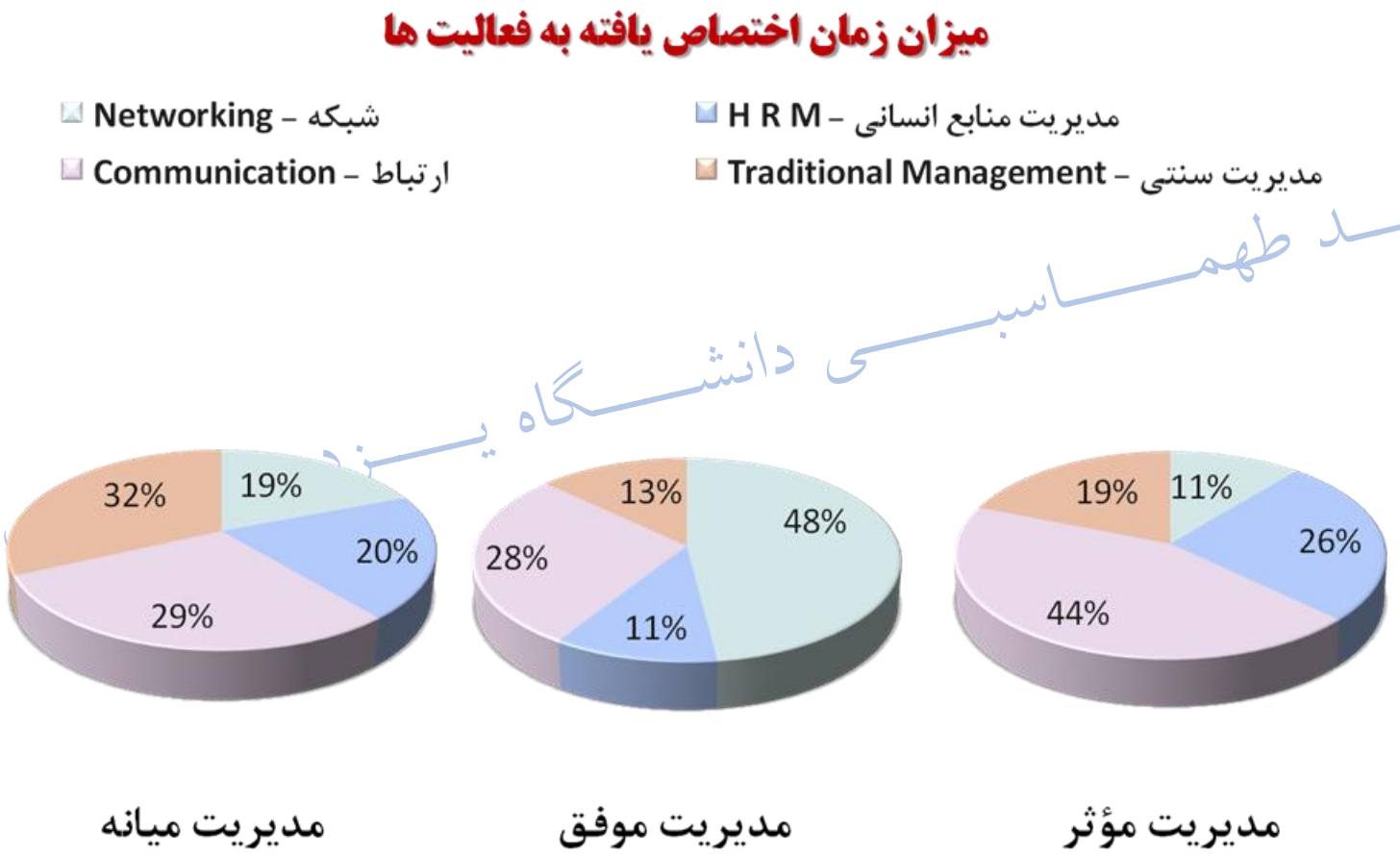
ویژگی های مدیر عالی

مدیریت موفق

- ✓ مدیریت موفق عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن.
- ✓ « ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد ، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تفریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود، کار می‌کنند.
- ✓ مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیریتی مانند : توبیخ، کسر حقوق و .... فراهم سازد؛ مدیر موفق نامیده می‌شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت موثر



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد استراتژیک

ویژگی های مدیریت موفق

۱- انتخاب دقیق اعضای تیم

مدیران موفق علاوه بر هوشیاری مثال زدنی در روابط اجتماعی و کار فروش، توانایی و مهارت در زمینه به کارگیری و گزینش کسانی را دارند که برای کار مورد نظر مناسبند. به نوعی می توان گفت، مدیر موفق کسی است که تشخیص دهد، کارمندی که قرار است استخدام کند، برای این کار ساخته شده یا نه!

۲- روابط عمومی قوی

روابط عمومی قوی در یک کلام یعنی بدانید با چه کسی چگونه صحبت کنید. مهارت برقراری ارتباط با دیگران براساس سن و جنسیت و شرایطی که شخص دارد، مهارتی است که برخورداری از آن مدیران را یک گام دیگر به موفقیت نزدیک‌تر می‌کند.

۳- پرهیز از دادن وعده های سرخرمن

هرکسی که دنبال کار باشد، مسلما در پس پرده جستجو برای کار، هدفی را دنبال می‌کند. یک مدیر زمانی می‌تواند به محبوبیت نزد زیردستانش اطمینان داشته باشد که به وعده‌های داده شده به کارمندانش جامه عمل پوشاند. محبوبیت هم از جمله رازهایی است که به ماندگاری و توفیق مدیر کمک شایانی می‌کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ویژگی های مدیریت موفق

"If you have the wrong people,
it doesn't matter whether you
discover the right direction;
you still won't have a great company.
Great vision without great people
is irrelevant."

"اگر افراد اشتباه [همراه خود] دارید،
اهمیتی ندارد که مسیر صحیح را یافته باشید
زیرا هنوز یک شرکت عالی نخواهید داشت.
چشم انداز عالی بدون افراد عالی،
بی معنی ست."

جیم کالینز

دکتر محمد
استراتژیک

ویژگی های مدیریت موفق

۴- داشتن اعتبار

مدیران موفق معمولا هیچ تلاشی در جهت تظاهر و بروز رفتارهای مصنوعی نمی‌کنند. اما در عوض کوشش می‌کنند تا عقاید و خصوصیات اخلاقی مخصوص به خود را به کارمندان‌شان القا کنند. نشان دادن خود واقعی و تلاش در جهت انتقال این ویژگی‌ها به زیردستان، موجب اعتبار گرفتن مدیر و در نتیجه موفقیت او خواهد شد.

۵- پذیرش نداشته‌ها

مدیران موفق اصولا انسان‌های خوشبینی هستند و از هیچ تلاشی برای رسیدن به اهداف خود فروگذار نمی‌کنند، اما این ویژگی‌ها نمی‌توانند چندان منحصربه فرد تلقی شوند.

۶- تقویت روحیه تیمی

واژه هایی مثل تیم یا گروه به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که ویژگی های مشترکی با هم داشته باشند. اما نکته اینجاست که بسیای از تیم ها معمولا روحیه تیمی ندارند و با وجود کار کردن و فعالیت در "یک" مجموعه اهداف مشترکی را دنبال نمی کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ویژگی های مدیریت موفق

۷- ایجاد خودباوری در کارمندان

مدیر موفق باید قدرت تقویت خودباوری و اعتماد به نفس در کارمندان خود، به ویژه در شرایط سخت را داشته باشد. این اعتماد به نفس تنها زمانی در وجود کارمندان نهادیه می شود که مدیرشان شخصا به آنها اطمینان داشته باشد و به آنها اعتماد کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد

ویژگی های مدیریت موفق

۸- احترام به زیردستان

برخی مدیران تصور می کنند کسر شأن است که به کارمند زیر دست خود، احترام بگذارند و تنها راه برخود با آنها عصبانیت و تحکم است. اما از آنجایی که عصبانیت و نه تحکم هیچ یک از جمله ویژگی های مدیران موفق نیستند، چنین مدیرانی نباید به موفقیت خود چندان امیدوار باشند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

۹- اجازه مشارکت دادن به کارمندان

مدیر خودرأی و تک رو، جایی در دل کارمند خود ندارد و به خاطر همین ویژگی ها هم موفقیت های زیادی را به چشم نمی بیند. مدیر موفق در تصمیم گیری همه جوانب و ابعاد را در نظر می گیرد و حتی در مواردی نه تنها از مشورت و مشارکت دیگر اعضای سازمان خود اجتناب نمی کند، بلکه از آن استقبال هم می کند.

ویژگی های مدیریت موفق

از تو می‌خواهم به خودت متکی باشی، ابتکار بیش‌تری نشان دهی و مسئولیت شخصی بیش‌تری قبول کنی. اما اول تایید من رو بگیر!

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ویژگی های مدیریت موفق

"Strong managers who make tough decisions to cut jobs provide the only true job security in today's world. Weak managers are the problem. Weak managers destroy jobs."

"در دنیای امروز، مدیران قوی که برای تعدیل نیرو، تصمیمات سخت می گیرند، باعث امنیت شغلی واقعی می شوند. مشکل، مدیران ضعیف هستند که مشاغل را نابود می کنند."

جک ولش

دکتر محمد
ت استراتژیک

ویژگی های مدیریت خلاق

۱- به استقبال خلاقیت و نوآوری می روند.
۲- بر تشویق بیش از تنبیه تاکید دارند.
۳- خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می‌کنند.
۴- به کارکنان خود شهامت می‌دهند.
۵- مثبت‌اندیش و امیدوارند.
۶- پر انرژی و با هیجانند.
۷- به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج می‌کنند.
۸- هم از مغز و هم از قلب همکاران خود بهره می‌گیرند.
۹- از اجرای کارهای جاری و یکنواخت دلزده و آزرده‌اند.
۱۰- خود انگیخته‌اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند.
۱۱- قدرت تخیل و اعتماد به نفس زیادی دارند.
۱۲- سبک رهبری مناسبی دارند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موانع خلاقیت

- موانع خلاقیت
  - موانع فردی
    - رویگردانی از ابهامات
    - عادت
    - نداشتن اعتماد به نفس
    - عدم انعطاف پذیری
  - موانع اجتماعی
    - قوانین
    - شغل
    - آداب و رسوم
    - ترس از عدم استقبال اجتماعی
    - مطابقت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

۱- ادراکی : این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

۲- انسانی : این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

۳- فنی : این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قوانین حاکم میان مدیران

It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people so they can tell us what to do.

- Steve Jobs

دکتر محمد تراتژیک

«منطقی نیست که افراد باهوش را استخدام کنیم و سپس به آن‌ها بگوییم چه کنند. ما افراد باهوش را استخدام می‌کنیم که بتوانند به ما بگویند چه کار کنیم.»

قوانین حاکم میان مدیران

۱- مشکل را حل کنید، صورت مسئله را پاک نکنید! مسئله دیر یا زود باید حل شود. قبل از اینکه خودتان یا دیگران را برای این مشکل ملامت کنید سعی در برطرف کردن مشکل داشته باشید.

۲- هدفتان را مدیریت کنید نه تشریفات اداری و کاغذ بازی ها را. همیشه یادتان باشد که شما وظیفه تان مدیریت قسمت خاصی از یک شرکت است حالا هر چه که باشد، تمام کاغذ بازی ها و تشریفات اداری برای هدف شما انجام می شود، شما این مرحله را حذف کنید و مستقیما به هدفتان بپردازید.

۳- به مردم بگویید که چه چیزی می خواهید نه اینکه چه جوری کاری را که می خواهید انجام می دهید. اگر به مردم درباره هدف هایتان بگویید، می فهمید که آنها نیز مشتاقانه به هدف شما احترام می گذارند. پس مردم را به سمتی که هدفتان هست راهنمایی کنید نه اینکه به آنها یک دستورالعمل یا آموزش ارائه دهید.

۴- هیچ کاری را به شخصه انجام ندهید. همیشه به یاد داشته باشید که شما یک مدیر هستید، وظیفه مدیران برنامه ریزی، سامان دهی، نظارت و راهنمایی است. عمل کردن به این نقشه ها و وظیفه ها بر عهده کارکنان شماست. وقت با ارزشتان را برای پرداختن به این گونه مسائل اتلاف نکنید. شما باید مدیریت کنید نه اینکه کاری را انجام دهید.

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قوانین حاکم میان مدیران

۵- همیشه یک شروع خوب داشته باشید. پروژه ها وقتی با یک شروع بد آغاز می شوند به سختی به مسیر اصلی و درست خود باز می گردند. پس سعی کنید یک شروع برنامه ریزی شده و موفق داشته باشید. سالی که نکوست از بهارش پیداست

۶- از دفترتان بیرون بروید و از نزدیک کارمندان تان و نحوه انجام پروژه ها را مشاهده کنید. شما باید خودتان را در دسترس دیگران قرار دهید. این باعث می شود همیشه خبرهای دست اول را از محیط کارتان و پروژه هایتان دریافت کنید و بدانید دقیقا چه اتفاقی در حال وقوع است.

۷- یک مدیر نمونه باشید. اگر از کارمندان خود می خواهید برای اضافه کاری در شرکت بمانند خودتان هم همراه آنها بمانید و به کارهایتان برسید. اگر قصد مسافرت به جایی را به همراه تیمی از شرکت تان دارید به این دلیل که سیاست شرکت تان این اجازه را می دهد که شما با یک پرواز First Class سفر کنید در حالی که بقیه تیم تان در قسمت های دیگر هواپیما باشند این کار را نکنید. سعی کنید یک رهبر باشی تا مدیر ، مطمئنا ارزشش را خواهد داشت.

۸- کارهای ساده را به دیگران محول کنید و همیشه خود را با پروژه های سخت و سنگین درگیر کنید. این باعث پیشرفت شما می شود.

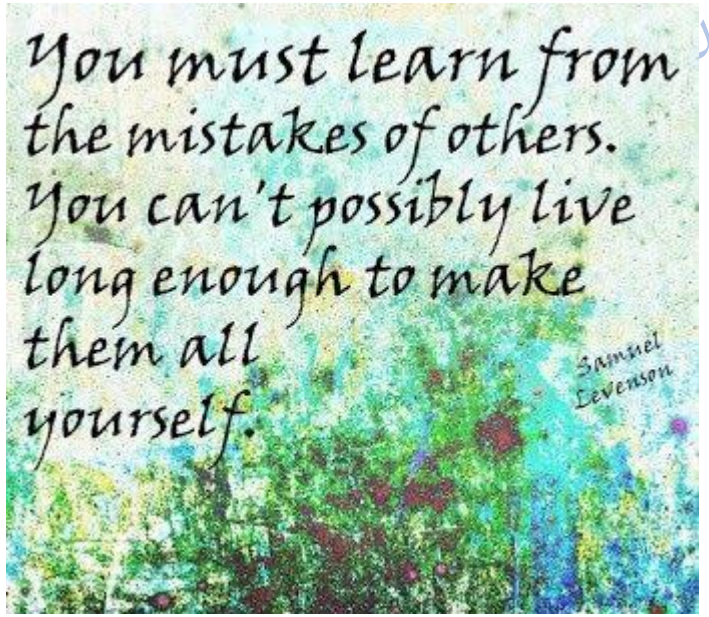
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قوانین حاکم میان مدیران

۹- خودتان را طوری نشان ندهید که انگار بهترین هستید و هیچ مشکل و اشتباهی ندارید. دوستانه در کنار تیم تان کار کنید. بگذارید بقیه این احساس را داشته باشند که شما انسان صادق و رو راستی هستید.

۱۰- کیفیت برای شما راحتی و آسودگی خیال می آورد. همیشه برای کارهای تان استانداردهایی را که از دیگران انتظار دارید در برابر شما رعایت کنند را در نظر داشته باشید آنها را بنویسید و همیشه جلوی چشم خود نگاه دارید و مدام آنها را کنترل کنید.

۱۱- از اشتباهات دیگران درس بگیرید. به اندازه ای که تمام اشتباهات دنیا را خودتان تجربه کنید عمر نخواهید کرد.



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد

قوانین حاکم میان مدیران

۱۲- هدف هایتان را هوشمندانه انتخاب کنید. هدف هایی که برای خود یا دیگران در نظر می گیرید باید مشخص Specific، قابل اندازه گیری Measure able، قابل دست یافتن Achievable، واقعی Reliable و دارای محدوده زمانی مشخص Time able – در کل SMART – باشند.

۱۳- مهندسی مدیریت داشته باشید. برای اینکه به هدفتان برسی ابتدا باید هدفتان را تعریف کنید. حال که هدفتان را می دانید باید برای رسیدن به آن یک نقشه طرح کنید و برنامه ریزی داشته باشید و در آخر شما نیاز به یک مقیاس دارید که هر لحظه به شما نشان دهد نسبت به لحظه قبل چقدر پیشرفت یا پسرفت کرده اید.

۱۴- از خودتان یک مدیر نمونه بسازید. کاری کنید که دیگران شما را به عنوان یک مدیر موفق مثال بزنند. مدیری که می تواند یک تیم را بسازد و در کنار یکدیگر قرار دهد و با آن تیم به موفقیت برسد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قوانین حاکم میان مدیران

۱۵- موفقیت کاری تان بستگی به کارآمدی کارکنان تان دارد. با آنها به خوبی برخورد کنید و به آنها امنیت شغلی بدهید. برای آنها ناظر یا سرپرست تعیین کنید و شخصا این ناظران را تربیت کنید و آموزش دهید. کارمندان شما در صورت برخورد با مشکلی باید با این ناظران در ارتباط باشند.

۱۶- با دهان باز نمی توانید گوش دهید. تمام کسانی که برای شما کار می کنند قطعا چیزی برای گفتن دارند که برای شما با ارزش باشد. به آنها فرصت صحبت کردن بدهید. سکوت کنید و از محیط کارتان آموزش ببینید.

۱۷- خودتان را جای کارمندانتان بگذارید. انتظار این را نداشته باشید که کارمندان تان به درستی و تا آخر وقت کار کنند در حالی که شما هر روز محل کارتان را زود ترک می کنید. به کارمندانتان استراحت بدهید و آرامش فکری برای آنها فراهم کنید. با آنها ورزش کنید یا حتی دور هم یک فنجان چای یا قهوه بنوشید. استراحت مناسب راندمان کاری افرادتان را بالا می برد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قوانین حاکم میان مدیران

۱۸- رهبران تغییرات ایجاد می کنند. آماده روبرویی با این تغییرات و افرادی که در این تغییرات هستند چه در داخل شرکتتان و چه در خارج از آن باشید. اگر تغییراتی احساس نمی کنید بدانید رهبری نکرده اید. یک مدیر خوب یک رهبر خوب است.

۱۹- تغییرات ایجاد کنید. تیمی که با آن کار می کنید باید بسیار موفق تر و موثر تر از زمانی باشد که شما با آن کار نمی کردید. اگر تغییراتی احساس نشود هیچ تضمینی برای بقای شما نخواهد بود.

۲۰- وقتی همه چیز رو به راه و ساده باشد هر کسی می تواند کاری را با موفقیت به پایان برساند. به خودتان برای انجام کارهای ساده افتخار نکنید و مغرور نشوید. خودتان را برای انجام کارهای سخت آماده کنید.

۲۱- خودتان را محدود نکنید. یک نمونه خوب از تفاوت های یک مدیر و یک رهبر این است که رهبران خودشان را محدود نمی کنند. به اندازه کافی کسانی هستند که شما را محدود کنند. شما خودتان را محدود نکنید.

۲۲- مطالعه را فراموش نکنید. مطالعه افق های شما را افزایش می دهد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

صفات مدیریت بد

Source: The Predictive Index People Management Survey 2018

رفتارهای مخرب مدیریتی

۱- مدیریت ذره بینی

اگر دائما کارکنان خود را تحت نظر بگیرید و مدام به آنها بگویید که چه باید بکنند، در این صورت شما یک مدیر ذره بینی هستید. هزینه های تیم و شرکت شما از این رفتار در مورد روحیه، گردش مالی و اثر آن در ضعیف سازی محیط کار، بسیار زیاد است. تغییر این رفتار معمولا نیازمند مربی گری و بازخورد کامل است.

رفتارهای مخرب مدیریتی

۲- انتقاد از کارمندان در عموم

این رفتار سمی افراد را تحقیر می کند و شما را به عنوان یک مدیر واقعا بد در نظر سایر افراد تیم جلوه می دهد. صرفنظر از این که چقدر عملکردکارمندتان ضعیف است یا چقدر از او ناراحت شده اید، یاد بگیرید که کمی مکث کرده و سپس یک بحث خصوصی را ایجاد کنید که در آنجا بتوانید به راحتی در مورد تاثیر رفتار در کسب و کار صحبت کنید و به طور مشترک یک برنامه بهبود ایجاد کنید.

۳- گرفتن انگشت اتهام به سوی کارکنان

هنگامیکه مشکلی پیش می آید برخی مدیران به جای یافتن ریشه مسئله و تمرکز برای یافتن راه حل، دنبال مقصر گشته و دیگران را سرزنش می کنند. باید بدانید که با این کار مشکلی حل نخواهد شد. به جای این کار با کارکنان جلسه گذاشته و دنبال علت و راه حل مشکل باشید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

رفتارهای مخرب مدیریتی

۴- جمع آوری مخفیانه اطلاعات در مورد عملکرد شرکت یا تیم

ممکن است تصور کنید کارکنان تان به اهداف اصلی شرکت اهمیتی نمی دهند. بنابراین ممکن است سعی کنید مخفیانه اطلاعاتی به دست آورید و به قول معروف مچ گیری کنید!

شاید عملکرد برخی از کارکنان ضعیف باشد اما این همیشه به معنی کم کاری نیست، ممکن است آنها نهایت تلاش خود را کرده باشند اما به دلیل کمبود اطلاعات مناسب، نتایج ضعیفی حاصل کنند. راه درست این است که آنها را به طور مناسب آموزش دهید. اطلاعاتی که مخفیانه جمع آوری شده نا امنی و ترس در بین کارکنان ایجاد می کند.

۵- اگر در انتخاب تیم مناسب شکست خوردید، قطعا در مدیریت آن هم شکست می خورید. داشتن تیم مناسب یکی از رازهای موفقیت برای مدیریت افراد دورکار است. سایت های متنوع این فرصت را به کارآفرینان می دهد که با اطلاعات لازم و کامل تری تیم خود را برگزینند. افراد تیم را بر اساس اسنادی که در پروژه های خود جای گذاشته اند انتخاب نمایید. موارد زیادی در انتخاب افراد دورکار موثر است افرادی که کار با کیفیت ارائه می دهند، و وظایف خود را کامل ارائه می دهند می توانند کارکنان دورکار مناسبی باشند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت ذره بینی

- ✓ مدیریت ذره بینی نوعی سبک مدیریت است که در آن مدیر به گونه ای عمل می کند که گویی کارکنان از انجام کار خود عاجز هستند، و مدام درباره کار توضیح خواسته و هر کاری را که کارمندش انجام می دهد، کنترل می کند. آنها به ندرت کسی را تشویق می کنند و اغلب انتقادگر هستند و از نظر آنها هر کاری که کارمندش انجام می دهد به اندازه کافی خوب نیست.
- ✓ مدیران ذره بینی برای کسب و کار و برای کارمندان دردسر آفرین هستند. آنها کارکنان را ناتوان می کنند، فرصت و نوآوری را خفه می کنند و عملکرد ضعیف را به همراه می آورند.
- ✓ تغییر رفتار این مدیران آسان نیست، اما با گذشت زمان و با صبر و انعطاف پذیری بزرگ، امکان پذیر است!

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نشانه های مدیریت ذره بینی

هشت نشانه روشن از مدیریت ذره بینی وجود دارد:

۱- در برابر واگذاری کار مقاومت می کنند.

۲- خود را در کار اختصاص داده شده به دیگران درگیر می کنند.

۳- به جای نگاه به کل، به جزئیات نگاه می کنند.

۴- دیگران را از تصمیم گیری دلسرد می کنند.

۵- در کار دیگران مداخله می کنند بدون اینکه با آنها مشورت کنند.

۶- بر جزئی ترین کارها نظارت کرده و گزارش های منظم می خواهند.

۷- به تجربه و دانش همکاران خود توجهی نمی کنند.

۸- بر اولویت های اشتباه تمرکز می کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تاثیر مخرب مدیریت ذره بینی

دکتر محمد استراتژیک

موفق ترین مدیران جهان

یک شرکت موفق به یک رهبر موفق نیاز دارد، رهبری که بتواند موانع راه را شناسایی کند و خودش را همگام با جریان جهانی پیش ببرد و جریان‌ساز باشد لازم به توضیح است که معیار تهیه این لیست از موفق ترین مدیران جهان تفکر نو آورانه آنها تاکید بر رفع نیازهای مشتری و میل خدمت بوده است .

در ادامه چند نمونه از موفق ترین مدیران جهان معرفی می شوند:

۱- جف بیزوس؛ آمازون

جف بیزوس در یک خانواده از هم پاشیده متولد شده و دوران کودکی سختی را پشت سر گذاشته ولی با ورود به مدرسه استعدادهای یکی پس از دیگری نمایان شده به صورت فهمید که به زمینه های برق و کامپیوتر علاقه‌مند است و باید وارد دانشگاه پرینستون شد پس از تحصیل وارد بازار کار شد و ایده یک فروشگاه اینترنتی در ذهنش نقش بست و آمازون را به را با این ایده ساخت با بنیان گذاشتن آمازون نقش بسیار مهمی را در زمینه تجارت الکترونیک در جهان ایفا کرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موفق ترین مدیران جهان

۲- آن مولکاهی؛ زیراکس

آن مولکاهی در سال ۲۰۰۱ به سمت مدیر کلی شرکت زیراکس انتخاب شده و وظیفه نجات این تجاری از ورشکستگی به محول شد وظیفه‌ای که توانست از آن سربلند بیرون بیاید زمانی که زیراکس واگذار شد حدود دو میلیارد دلار بدهکار بود و ارزش سهام آن هم کاهش زیادی داشت و توانست با تحولاتی که در این شرکت پدید آورده آن را از سقوط حتمی نجات بدهد و نام خود را در لیست پر قدرتمندترین زمر آن به نمایش بگذارد.

۳- برد اسمیت؛ اینتویت

اینتویت یکی از بزرگ ترین و موفق ترین شرکت های نرم افزاری مالی در جهان بوده و برده است مدیرعامل آن است در دوران مدرسه فعالی داشت تا سالهای سال فوتبال بازی می کرد و بعد از آن به هنرهای رزمی پرداخت و در این رشته کمربند مشکی خود را گرفت در مصاحبه های اخیر گفت که هنوز هم تمرین های روزانه هنرهای رزمی را فراموش نکرده است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موفق ترین مدیران جهان

۴- هاوارد شولتز؛ استارباکس

هاوارد شولتز در یک خانواده فقیر و با ذهنی ثروتمند متولد شد از شغل فروشندگی در یک شرکت تولید کننده قهوه ساز داشت توانست در همین زمینه به نهایت موفقیتی که ممکن است رسید. مدیران استارباکس پیشنهاد داد تا از فروش قهوه فضای اطراف را هم برای درآمد ببینند و توانست آنچه را که امروز از استارباکس در ذهن داریم شکل دهد. دارایی خالص هاوارد نزدیک به ۳ میلیارد دلار برآورد شده است.

۵- لری پیج؛ گوگل

یکی از بنیانگذار گوگل است که از سال ۲۰۱۱ مدیرعامل این شرکت را هم برعهده دارد که به عنوان یک پروفسور علوم کامپیوتر در دانشگاه میشیگان تدریس می‌کرد و مادرش هم مربی برنامه نویسی کامپیوتر بود پس می‌توان گفت که موفقیت لری آنچنان که باید موجب شگفتی است توجهی از ۶ سالگی به سمت کامپیوتر شده و این راه را برای ادامه زندگی انتخاب کرد در سال ۲۰۱۵ به عنوان دومین فرد قدرتمند جهان در سال ۲۰۱۶ به عنوان دوازدهمین فرد ثروتمند جهان به دنیا معرفی شد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقش مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک

استراتژی های مهم و اصلی نمایانگر کیفیت دستیابی به اهداف گسترده می باشد.

برای انتخاب هر یک از سبک های تصمیم گیری استراتژیک در شرایط و موقعیت های خاص می توان مباحث و بررسی های خوبی انجام داد. البته سبک تصمیم گیری استرتژیک «برنامه‌ریزی» پیشنهاد می شود؛ زیرا شامل عناصر اساسی و اصلی مدیریت استراتژیک می باشد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

فرآیند تصمیم گیری استراتژیک هشت مرحله ای زیر پیشنهاد می شود:

۱- ارزیابی نتایج عملکرد فعلی

۲- بررسی وضعیت اداره شرکت : یعنی بررسی عملکرد هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت

۳- بررسی محیط خارجی : برای کشف عوامل استراتژیکی که فرصت ها و تهدیدها را به وجود می آورند

۴- بررسی محیط داخلی شرکت : برای تعیین عواملی که نقاط قوت و نقاط ضعف هستند

نقش مدیران در اتخاذ تصمیم های استراتژیک

۵- تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک با ماتریس SWOT

الف) کشف و مشخص کردن مشکلات

ب) بررسی و بازنگری مأموریت و اهداف شرکت در صورت لزوم

۶- خلق و ارزیابی و انتخاب بهترین استراتژی جایگزین : با توجه به تجزیه و تحلیل انجام شده در قدم پنجم

۷- اجرای استراتژی های انتخاب شده بوسیله برنامه ها و بودجه ها و رویه ها

۸- ارزیابی استراتژی های اجرا شده : از طریق سیستم های بازخور و کنترل فعالیت ها برای مطمئن شدن از این که خیلی از طرح های مصوب دور و منحرف نشده اند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شرکت هایی مثل وارنر – لمبرت، دیتون هورسن، اون پروداکتس، بچتل گروپ، تایسی با موفقیت این روش را مورد استفاده قرار داده اند.

سیر تحول اندیشه‌های مدیت

۱- نظریه‌های کلاسیک : این نظریه‌ها از سال ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ شروع شدند و به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- ✓ مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور
- ✓ مکتب مدیریت اداری (اصول‌گرایان) هنری فایول
- ✓ نظریه بروکراسی آرمانی ماکس وبر یا بوروکراتیک (دیوان سالاری، کاغذ بازی اداری)

محوریت بحث نظریه‌های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان است. کلاسیک‌ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیر رسمی را مضر می‌دانستند. دیدگاه‌های کلاسیک شامل نگرشی صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیک‌ها انسان را همردیف با سایر عناصر تولید می‌دانستند و برایش هویت مستقل قائل نبودند.

مبنای بوروکراسی بر نوعی ساختار استوار است که ویژگی‌های آن عبارتند از: تقسیم کار، سلسله مراتب سازمانی تعریف شده، حاکم بودن ضوابط بر روابط، جلوگیری از اعمال سلیقه‌های شخصی، انتصاب بر اساس شایستگی، برقراری نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان و جدایی صاحبان سازمان‌ها از اداره آن‌ها است. در واقع بوروکراسی وبر نوعی نظام عقلایی-قانونی و مطلوب است، نظام اداری که براساس منطق و بر پایه مشروعیت باید نهاده شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سیر تحول اندیشه‌های مدیت

۲- نظریه‌های نئوکلاسیک (مکتب روابط انسانی هم گفته می شود) : نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند

۳- نگرش کمی مدیریت : که هدفش کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد: علم مدیریت یا تحقیق در عملیات، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

۴- نگرش سیستمی : که تقریباً از دهه ۱۹۵۰ (میلادی) در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است

۵- نگرش اقتضایی : مکتب اقتضایی (رهیافت اقتضایی)(۱۹۶۰ تاکنون) این مکتب با عناوین دیگری چون موقعیت‌گرایی، محیط‌گرایی و شرایط‌گرایی آمده‌است. این مکتب که بیشتر طرز فکری درباره سازمان، مدیریت و پدیده‌هاست، به این موضوع اشاره دارد که در شرایط گوناگون و بسته به اقتضائات زمانی، مکانی و موقعیتی است که می‌توان درباره موضوعی اظهار نظر کرد. به عبارتی، در حالیکه اندیشمندان مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک به اصول جهانشمول و همیشگی باور داشتند و راهکارهای ارائه‌شده توسط خودشان را برای همه شرایط مناسب می‌دانستند، در مکتب اقتضائی چیزی به نام بهترین وجود ندارد. بلکه این اقتضائات است که نشان می‌دهد در «آن مورد خاص» چه چیز بهترین است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیت علمی

شعار مدیریت علمی : انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار

ویژگیهای بارز مدیریت علمی از دیدگاه تیلور :

- ✓ علم به جای راه تجربی
- ✓ هماهنگی به جای افتراق
- ✓ همکاری گروهی به جای فردگرایی
- ✓ حداکثر تولید به جای محدودیت تولید
- ✓ پرورش و ترغیب کارکنان در جهت کسب حداکثر کارایی و پیشرفت فردی در جایی دیگر

اصول مدیریت علمی :

- ✓ ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار
- ✓ گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان
- ✓ همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان
- ✓ تقسیم تقریبا مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیت علمی

پیش کسوتان نهضت مدیریت علمی:

- ✓ چالز ببج Charles Babbage
- ✓ هنری تاون Henry R. Towne
- ✓ فردریک وینسلو تیلور Frederick Winslow Taylor : پدر مدیریت علمی ، ۲۰ مارس ۱۸۵۶، ۲۱ مارس ۱۹۱۵، بنیانگذار مکتب مدیریت علمی، انتشار کتاب اصول مدیریت علمی در ۱۹۱۱
- ✓ گلیبرتس Gilberths
- ✓ هارینگتون امرسون
- ✓ موریس کوک
- ✓ هنری گانت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اصول مدیریت علمی تیلور

۱- طراحی علمی روش های کار در جهت افزایش کارایی : تفکیک علمی و شناسایی علمی اجزای تشکیل دهنده کار از طریق «کارسنجی» و «زمان سنجی»

۲- انتخاب علمی و آموزش علمی کارکنان

۳- پرداخت حقوق دستمزد عادلانه از طریق پرداخت مزد تشویقی بر اساس مقدار تولید : سیستم قطعه کاری

۴- ایجاد تفاهم و روحیه همکاری میان کارگران و کارفرمایان : تقسیم مسئولیت طراحی و اجرای کار بین مدیریت و کارگران : انقلاب فکری

اهداف تیلور :

- ✓ جستجوی راهی برای کاهش هزینه‌ها
- ✓ سود بیشتر برای صاحبان صنایع
- ✓ دستمزد بیشتر برای کارگران

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

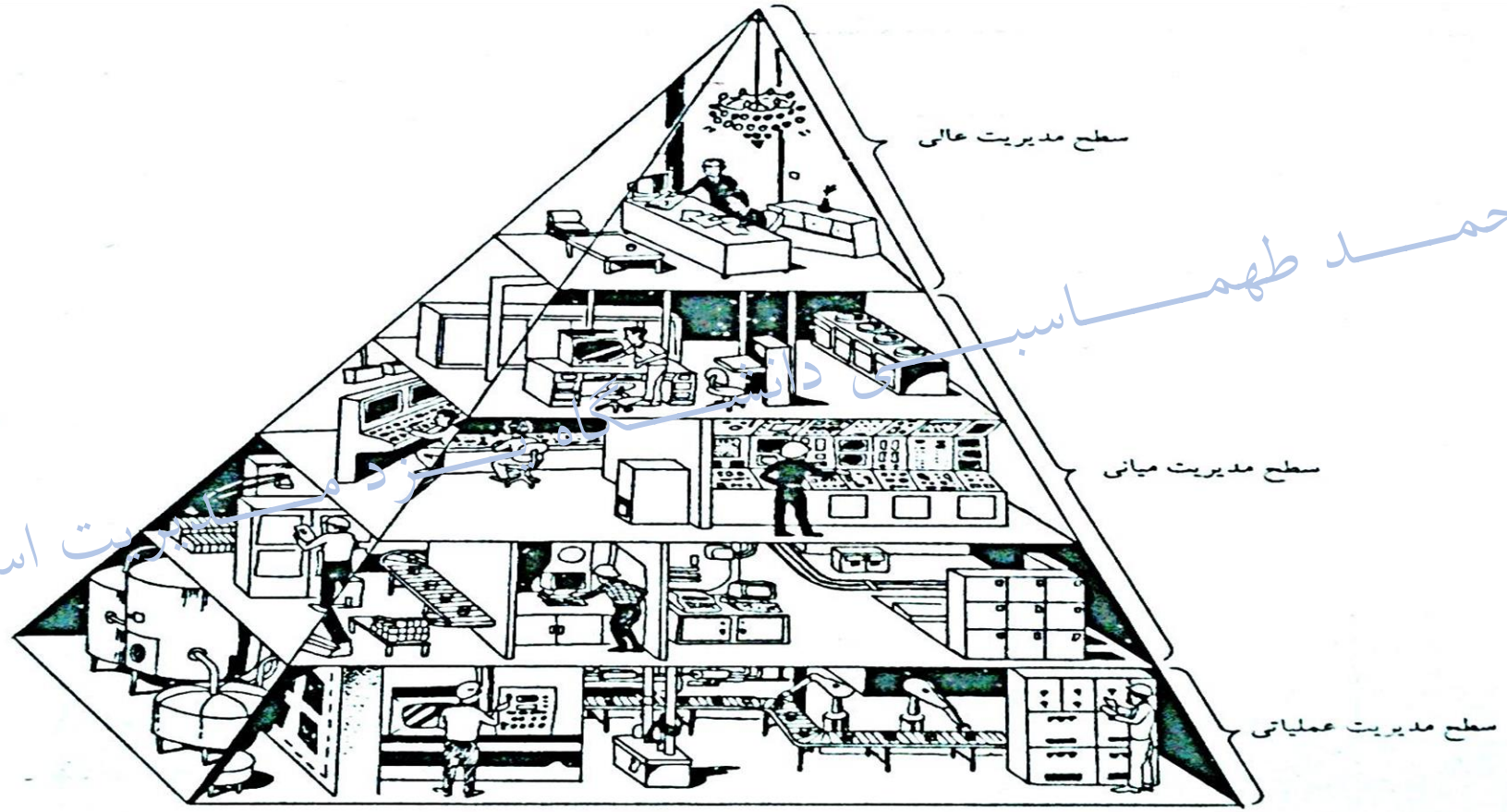
اصول مدیریت علمی موریس کوک

اعتقادات و فعالیت‌ها :

- ✓ استفاده از اصول مدیریت علمی در چارچوب‌های حکومتی و آموزشی
- ✓ اثبات کاربرد مدیریت علمی در تمام زمینه ها
- ✓ سپردن تجزیه و تحلیل مشاغل به دست متخصصان و کارشناسان
- ✓ تاکید بر کیفیت آموزش در پیشنهادات ارائه شده به رئیس

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سطوح مدیریت



نمودار ۱-۴ سطوح مدیریت در سازمان (بِدتِن، ۱۹۸۹، ص ۱۲)

دکتر محمد طهماسبی دانشکده کامپیوتر مدیریت استراتژیک

سطوح مدیریت

مدیریت در سازمان‌های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است:

۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) ۲- مدیریت میانی ۳- مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی : برنامه عملیاتی نوعی برنامه تفصیلی و کوتاه‌مدت است که موجب مراجعه کمتر زیردستان به مدیران جهت کسب تکلیف و همچنین کم کردن مراجعه مدیران به کارکنان جهت نظارت بر عملکرد آنان می‌باشد. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقت شان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها یا خارج از سازمان می‌گذرانند.

مدیران میانی : به‌طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسط را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می‌یابد. مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان مدت نموده و برای اظهارنظر مدیریت عالی، برنامه‌های جامع و بلندمدت آماده می‌نمایند.

مدیریت عالی: استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمانی توسط رئیس سازمان، مدیر کل و معاونین تدوین می‌گردند. مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی بوده می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی می‌باشد. تصمیمات استراتژیک، جامع و بلندمدت در این سطح انجام می‌گیرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

وظایف مدیریت

برای مدیریت چهار وظیفه اصلی Management Functions تعریف شده است:

۱- برنامه‌ریزی Planning : تعیین اهداف و روش دستیابی به آن‌ها

۲- سازمان‌دهی Organizing : تنظیم و تقسیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان. در این رابطه، مدیر باید هم ساختار سازمان را متناسب با اهداف و منابع سازمان ایجاد نماید (طراحی سازمان) و هم به دنبال فراهم نمودن افراد مناسب برای ساختار تعیین شده (تأمین منابع) باشد. در صورت لزوم، مدیر، مسئولیت، اختیار و قدرت خود را به فرد دیگری تفویض می‌کند

۳- رهبری یا هدایت Leading : اعمال نفوذ و تلاش برای ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان جهت دست یافتن به اهداف

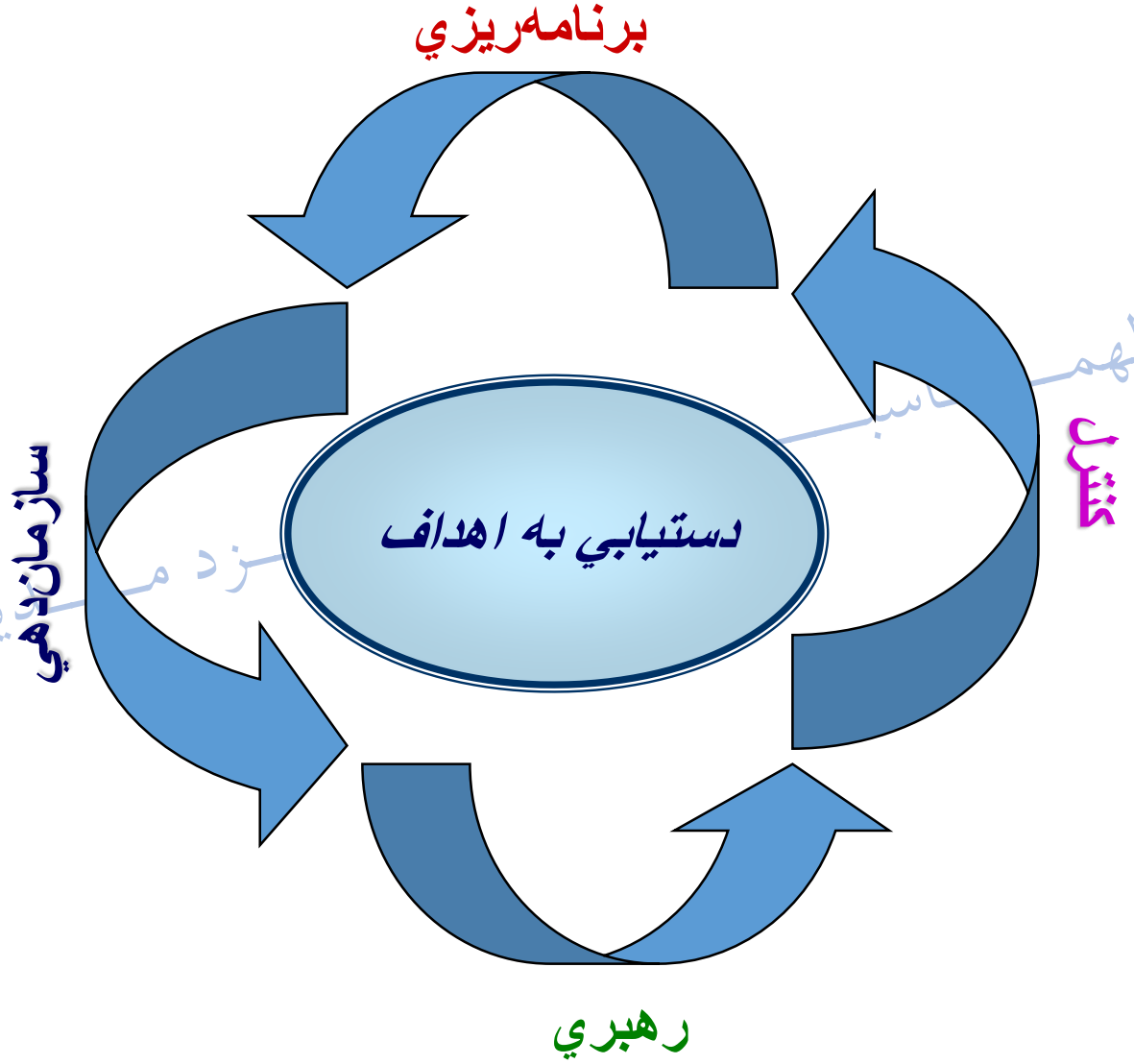
۴- هماهنگی و کنترل Controlling : مقایسه فعّالیّت‌ها با استانداردهای برنامه. کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداکثر کارایی است.

پیتر دراکر، وظیفه مدیران را بازاریابی و نوآوری می‌داند

مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می‌گردد

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارتباط وظایف مدیریت



دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

وظایف مدیریت: برنامه ریزی

- ✓ برنامه ریزی عبارت است از فرآیند تصمیم گیری در زمان حال در مورد اینکه چه باید انجام شود، چرا باید انجام شود، چگونه باید انجام شود، در چه زمانی و چه مکانی انجام شود و نتایج حاصله چه باشد Mondy
- ✓ برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی یعنی اندیشیدن از پیش
- ✓ برنامه ریزی عبارت است از فرآیند تصمیم گیری در مورد هدف یا اهدافی که بایستی در دوره ای معین تعقیب شوند و نیز انجام کارهایی که به منظور نیل به اهداف بایستی صورت گیرد Rue
- ✓ برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن.
- ✓ برنامه ریزی فرآیند دستیابی به اهداف سازمان است.
- ✓ در یک کلام برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (رسیدن به کارآیی)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع برنامه ریزی

وسعت	زمان	عمق	تناوب
استراتژیک (Strategic)	بلندمدّت (Long Term)	کلی یا جهت دار (Directional)	یک‌بار مصرف (Single Use)
عملیّاتی (Operational)	کوتاه مدّت (Short Term)	تفصیلی یا خاص (Specific)	جاری (Standing)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع برنامه بر اساس سطوح سازمانی

۱- استراتژیک Strategic

عبارت است از، تعیین اهداف بلندمدّت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با درنظر گرفتن آینده سازمان

۲- تاکتیکی Tactical

عبارت است از، اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدّت برای حداکثر بهره‌وری از منابع موجود با توجه به تحوّلات محیط. دراین نوع برنامه‌ریزی وسایل Means لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می‌شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می‌گردد

در این حالت تلاش جهت حصول به بهترین نتایج است (اثربخشی)

۳- عملیاتی Operational

عبارت است از، تعیین عملیات یا فعّالیّت‌های لازم جهت نیل به اهداف استراتژیک، از طریق وسایل یا تاکتیک‌های تعیین‌شده

در این حالت تلاش جهت بهتر انجام دادن کارها می‌باشد (کارآیی)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی جامع

این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان را مشخص می سازد.

۲- برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.

۳- برنامه ریزی تلفیقی

هر برنامه جامع جهت تحقق، نیازمند برنامه عملیاتی است. ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را برنامه ریزی تلفیقی می گویند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارتباط برنامه جامع و عملیاتی

- ✓ برنامه ریزی جامع تابع ارزش ها، ایدئولوژی، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاست مداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می گردد
- ✓ برنامه ریزی جامع در پی حل مسایل اساسی، رشد و توسعه سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدف های مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی، تنها متوجه بهترین کارآیی در خدمت یا تولید است.
- ✓ برنامه ریزی جامع متوجه منافعی است که احتمالا در آینده نصیب سازمان خواهد شد و برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی و در معرض دید و یقین است.

برنامه ریزی جامع از جهات مکانی، زمانی، موضوعی و فلسفی یا مرامی قابل تقسیم است. دو نوع از مهمترین برنامه ریزی های جامع عبارتند از:

۱- برنامه ریزی استراتژیک

۲- برنامه ریزی درازمدت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع برنامه جامع

خصوصیات	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی دراز مدت
فرضیات	سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند	سیستم بسته است و براساس برنامه های کوتاه مدت و طرح های داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابد
تمرکز روی	فرایند برنامه ریزی، تعیین ماموریت، وضعیت محیط خارجی، ظرفیت سازی، آموزش کارکنان و جامعه است	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است
برنامه ریزی توسط	گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد	اداره، بخش، برنامه ریز یا افراد متخصص و حرفه أی صورت می گیرد
تاکید روی	تغییرات برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و اقدامات پیشگامانه است	تغییرات درون سازمانی، روشهای برنامه ریزی درون سازمانی است.
آینده نگری	سئوال می کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت چند سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می گردد	بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال اینده تمرکز دارد
استوار است براساس	تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز، این که چگونه سازمان را براساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می تواند براساس توافق همگانی عمل کند	مجموعه أی از اطلاعات مرتبط بهم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگیهای مربوط و توانایی انها و توانایی بودجه های جاری

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت ضرب المثل مدیریتی

۱- جامایکا: قبل از آن که از رودخانه عبور کنی، به تمساح نگو "دهن گنده". تفسیر: تا وقتی به کسی نیاز داری، او را تحمل کن و با او مدارا کن.

۲- هاییتی: اگر میخواهی جوجه‌هایت سر از تخم بیرون آورند، خودت روی تخم‌مرغ ها بخواب. تفسیر: اگر به دنبال آن هستی که کارت را به بهترین شکل انجام دهی آن را به شخص دیگری غیر از خودت مسپار.

۳- لاتین: یک خرگوش احمق، برای لانه‌ی خود سه ورودی تعبیه می‌کند. تفسیر: اگر خواهان امنیت هستی، عقل حکم می‌کند که راه دخالت دیگران را در امور خودت بر آن‌ها ببندی

۴- آفریقا: هر سوسک از دید مادرش به زیبایی غزال است. تفسیر: معادل فارسی اش می شود، اگر در دیده‌ی مجنون نشینی، به غیر از خوبی لیلی نبینی.

۵- روسی: بشکه خالی بلندترین صدا را ایجاد می‌کند. تفسیر: هیاهو و ادعای زیاد نشان از تهی بودن دارد.

۶- اسپانیا: برای پختن یک املت خوشمزه، حداقل باید یک تخم مرغ شکست. تفسیر: بدون صرف هزینه به نتیجه مطلوب دست نخواهی یافت

۷- روسی: هر که چاقوی بزرگی در دست دارد، لزوماً آشپز ماهری نیست. تفسیر: دسترسی به امکانات مطلوب ضامن موفقیت نیست.

۸ - ژاپنی: اگر می خواهی جای رئیس خود بشینی پس هلش بده بره بالا. تفسیر: برای پیشرفت زیر آب یکی رو نزن.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعاریف اصطلاحات و واژه ها

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

چشم انداز

۱- چشم‌انداز Vision یا آرمان، رویا (می خواهیم به چه برسیم و چه باشیم؟) تمرکز بر مسیر آینده دارد:

- ✓ آینده ای واقع گرایانه ، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان
- ✓ اهداف بلند سازمان به شرط آنکه محال نباشند: چه می خواهیم بشویم؟
- ✓ چشم‌انداز، بیانگر ایده آل های سازمان در یک افق زمانی بلند مدت است و تصویر سازمان را زمانی که به اهداف عالی خود دست یافته است مشخص می نماید.
- ✓ چشم‌انداز ابزار برانگیزاننده تغییر بوده و همانند ستاره قطبی، جهت نما و راهنمای حرکت سازمان است.
- ✓ ارائه گزاره هایی خردمندانه درباره آینده ای با افق ده ساله و تفسیر گزاره ها به گونه ای که به عمل آگاهانه و به فرآیندهای یادگیری جمعی و نحوه پاسخ گویی به چالش های آینده ، جهت دهد.
- ✓ چشم‌انداز هدف "بمب" است : بزرگ، مهیج، بی باکانه، هرچه سخت تر بهتر
- ✓ چشم‌انداز بیان کننده آرمان ها، ارزش ها، مطلوبیت ها و افق های دراز مدت سازمان است به عبارتی دیگر جهان بینی و ایدئولوژی سازمان نامیده می شود

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه چشم‌انداز چند سازمان

- ✓ Nike: To be the number one athletic company in the world
- ✓ Sears: To be the preferred and most trusted resource for the products and services that enhance home and family life
- ✓ GE: become the number one or number two in every market we serve & revolutionize this company to have the strength of a big company combined with the leanness and agility of a small company
- ✓ NPC: The value of petrochemical products will reach to 26 Billion dollar in 2015

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه چشم‌انداز ایرانسل

دکتر محمد طهماسبی
دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه چشم انداز

۲- بیانیه چشم‌انداز Vision Statement :

- ✓ تصویری ذهنی و محرک از آینده مطلوب سازمان است.
- ✓ مهیج و انرژی‌زاست و بالاترین استانداردی است که یک سازمان می‌تواند خود را در قبال میزان نیل به آن سنجش کند.
- ✓ آرزو و رؤیای آینده سازمان را به تصویر می‌کشد.
- ✓ نشانگر تصورات ایده‌الی است که سازمان می‌خواهد نسبت به مشتریان، کارکنان و جامعه داشته باشد.
- ✓ باعث ترغیب کارکنان به سمت آینده مطلوب می‌شود
- ✓ جایگاه شرکت در رتبه بندی صنعت (داخلی، منطقه ای، بین المللی و ...)
- ✓ اهداف سود آوری (سود، درآمد، گردش مالی و ...)، اهداف محصول (تنوع محصول و ...)، اهداف بازار (سهم بازار و ...)، اهداف مشتری (رضایت مشتری و ...)، اهداف کارکنان (توسعه کمی و کیفی) و سایر اهداف را در بر دارد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه چشم‌انداز شرکت سازه پویش

"شرکت سازه پویش در نظر دارد، با توجه خاص به نوآوری در کلیه حوزه های سازمانی تا پایان سال ۱۳۹۹ به یکی از پنج تأمین کننده برتر شرکت های خودرو ساز داخلی تبدیل گردد، و بطور همزمان در زنجیره تأمین شرکت های خودرو ساز بین المللی قرار گیرد."

در همین راستا توصیف چشم‌انداز فوق به شرح ذیل بیان می گردد:

- ✓ حداقل حاشیه سود سالیانه ۲۰ درصد
- ✓ حداقل فروش سالیانه ۴۰۰۰ میلیارد ریال
- ✓ حداکثر زمان ارائه محصولات جدید ۱۸۰ روز
- ✓ حداکثر زمان ارائه بهبود در محصولات ۹۰ روز

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه بیانیه چشم‌انداز

- ✓ چشم‌انداز بیل گیتز: "می خواهم کاری کنم که سیاست مداران جهان دنباله رو من باشند"
- ✓ چشم‌انداز ۲۰ سال قبل مایکروسافت: "ما می‌خواهیم در بیست سال آینده هر شخص در هر کجای دنیا، یک کامپیوتر شخصی در منزل خود داشته باشد"
- ✓ تبدیل شدن به یک شرکت ۱۲۵ میلیارد دلاری تا سال ۲۰۰۰ (وال- مارت ۱۹۹۰)
- ✓ همگانی کردن اتومبیل (شرکت اتومبیل سازی فورد، اوایل ۱۹۰۰)
- ✓ تبدیل شدن به شرکتی که بتواند تصور مردم سراسر جهان را از کیفیت کالاهای ژاپنی عوض کند (شرکت سونی، اوایل دهه ۱۹۵۰)
- ✓ چشم‌انداز آموزش و پرورش سریلانکا: تربیت شهروندانی دانا، ماهر، مسیولیت پذیر

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماموریت

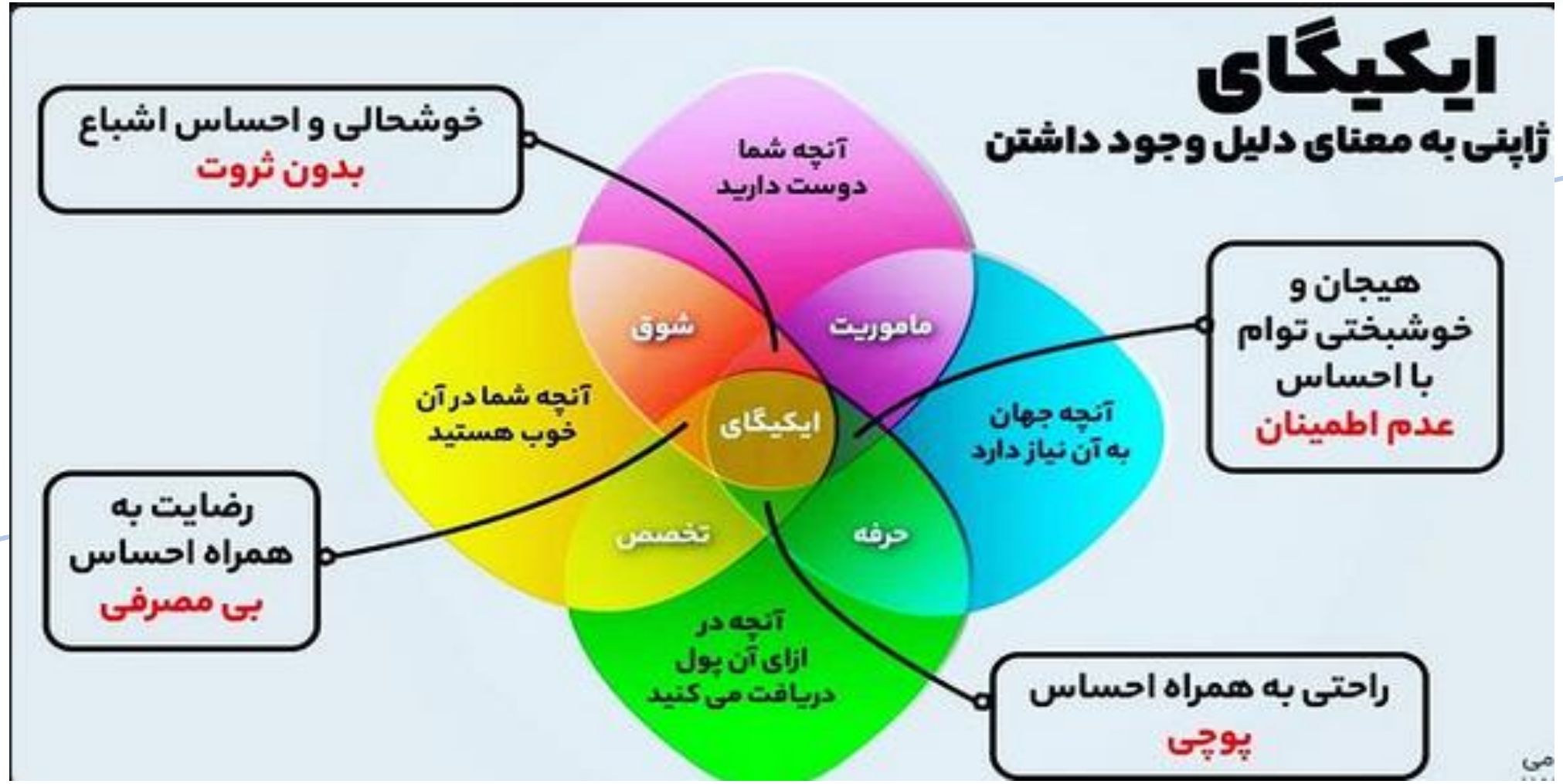
۳- ماموریت (چرا هستیم؟): فلسفه و دلایل وجودی، علت و دلیل تاسیس و بقای سازمان، که هستیم و چه می خواهیم انجام دهیم؟ من ..... انجام می دهم. من .... انجام نمی دهم.

ماموریت سازمان بیانگر اهداف بنیادین آن است و نیازی از جامعه که سازمان قصد برآورده کردن آن را دارد، مشخص می نماید. آن منظور اساسی و منحصر به فردی است که سازمان را از موسسات مشابه متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را بر حسب نتیجه و بازار در یک افق سه ساله تعیین نموده و زیربنای شکل گیری اهداف و استراتژی های سازمانی است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

دراکر پدر مدیریت نوین می‌گوید که طرح این پرسش که : «فعالیت ما چیست؟» مترادف با پرسش این سؤال است : «مأموریت ما چیست؟»

ایکیگای ژاپنی دلیل وجود داشتن



ماموریت سازمانی

ماموریت سازمانی عبارت است از:

- ✓ دلیل وجودی سازمان
- ✓ وجه ممیزه یک سازمان از سازمان دیگر
- ✓ بیانگر آنچه که سازمان در حال حاضر هست
- ✓ چارچوبی برای ارزیابی فعالیت های جاری سازمان
- ✓ به اندازه کافی محدود کننده مخاطرات برای سازمان
- ✓ به اندازه کافی توسعه دهنده خلاقیت و نوآوری در سازمان
- ✓ چیزی که اگر آن را از سازمان منها کنیم باید از خود بپرسد که برای چه بمانم
- ✓ تمرکز بر فعالیت های جاری

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه ماموریت یا رسالت چند سازمان

- ✓ SONY: To experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public
- ✓ Wal-Mart: To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people
- ✓ McKinsey: To help leading corporations and governments be more successful
- ✓ Walt Disney: To make people happy

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماموریت وزارت آموزش و پرورش اردن و سریلانکا

ماموریت ما ایجاد و اداره سیستم آموزش و پرورش مبتنی بر تعالی است که انرژی و توان خود را از نیروی انسانی (معلمان، کارکنان و ...) با انگیزه خود کسب نموده و با تکیه بر رقابت سالم و سازنده، به بالاترین استانداردهای جهانی و ارزش های والای انسانی دست یافته و در اقتصاد دانش محور سهم به سزایی در تولید ثروت ملی ایفا نماید.

ماموریت ما توسعه و به کارگیری سیستم آموزش و پرورش با محوریت عدالت و تعالی است که با تکیه بر دانش، مهارت ها، نگرش ها و ارزش ها، دانش آموزان را با نیروهای بالقوه خود آشنا نموده و با تربیت نیروی انسانی متعالی بتواند با چالش های آینده نامطمئن در دنیای در هم تنیده به طور موفقیت آمیزی روبرو شده و هویت ملی سریلانکا را در جهان نمایان سازد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه ماموریت

۴- بیانیه ماموریت Mission Statement : سند تمایز سازمان از سایر موسسات. «بیانیه مأموریت سازمان» جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان کننده «علت وجودی» سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد : «فعالیت ما چیست؟» اصولا مأموریت سازمان که به شیوه روشن بیان گردد می‌تواند هدف‌های بلند مدت را تعیین و استراتژی‌ها را تدوین نماید. این بیانیه : آرمانی، کلی، وحدت بخش و الهام بخش است.

- ✓ چه چیزی؟ (محصول)
- ✓ چه کسی؟ (مشتری)
- ✓ کجا؟ (بازار)
- ✓ چرا؟ (هدف بهینه)
- ✓ چگونه؟ (مزیتهای رقابتی)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه ماموریت شرکت دقیق صنعت

شرکت مهندسی دقیق صنعت، تولید کننده چکش های حفاری درون چاهی DTH و عرضه کننده ملزومات حفاری (مورد استفاده در پروژه های معدنی ، عمرانی ، سدسازی و اکتشاف نفت) درکشور ایران به منظور ایجاد شغل و برطرف کردن نیاز کشور از واردات این کالا ها و ارزش آفرینی برای ذینفعانش توسط عرضه و تولید محصولات با کیفیت و قیمت ارزانتر نسبت به نمونه های خارجی می باشد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

DAGHIGH SANAT

رسالت

۵- رسالت Mission ، فلسفه وجودی : دلیل وجود سازمان و چرائی آن است.

- ✓ فلسفه وجودی بر اساس نحوه پاسخ به نیاز تعریف می شود
- ✓ فلسفه وجودی در ابتدای سند ماموریت نوشته می شود
- ✓ فلسفه وجودی، دلیل وجودی سازمان را تشریح می کند
- ✓ سازمانی که نیاز محیط را رفع نکند، فلسفه وجودی اش زیر سوال است

دکتر محمد طهماسبی دانشکده یزد مدیریت استراتژیک

مثال: من سد نمی سازم، آب سالم برای مقاصد شرب، کشاورزی و صنعت تهیه می کنم.

مثال: من کفش نمی فروشم، احساس راحتی می فروشم

رسالت شخصی

رسالت شخصی یعنی پیدا کردن جای واقعی خود در زندگی

رسالت با هدف خلقت و معنای وجودی انسان پیوند دارد. برای کشف رسالت شخصی خود باید در اعماق وجود خود جست وجو کنیم و به این سؤال پاسخ دهیم که هدف از خلقت ما چه است؟ بوده و اینک در فرصتی که هست قصد داریم چه تغییراتی را ایجاد کنیم و پس از کشف رسالت شخصی آن را بنویسیم. با کشف رسالت شخصی کارها با توانایی ها و استعداد افراد در راستای ارزشهای زندگی هم جهت می شوند.

آیا خداوند که خالق آسمانها و زمین است ماه و خورشید و زمین را بی دلیل آفریده و همه چیز بیهوده است؟

دیپاک چوبرا : هر انسانی دارای استعدادی بی همتاست. کاری هست و شیوه یکتایی که شما بهتر از هر فرد دیگر در کل این سیاره قادر به انجام آن هستید

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نشانه های افراد بدون رسالت در زندگی

- ✓ مدام غر می زنند و شکایت می کنند
- ✓ از دیگران تأثیر پذیرند و نظر دیگران برایشان بسیار مهم است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزش

۶- ارزش (چه چیز برای ما مهم است؟): اعتقادات پایداری که بر رفتار، نگرش و اعمال انسان اثر بنیادین می گذارد.

احساس یا برآورد مطلوب یا نامطلوب فرد از چیزی را نگرش گویند.

ارزش های محوری سازمان Values : مجموعه‌ای از باورها و رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول سازمان

- ✓ ارزش ها زیربنای فرهنگ سازمانی هستند : به چه اصول و قواعدی پایبندیم؟
- ✓ ارزش ها بیانگر بایدها و نبایدها، چارچوب حرکت و خطوط قرمز عملکرد سازمان هستند.
- ✓ ارزش ها حاوی کدهای اخلاقی مدنظر سازمان هستند و به عنوان رهنمودهایی برای تصمیم گیری و رفتار در سازمان عمل می کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اصول ارزشی

اصول ارزشی:

- ✓ مجموعه‌ای از باورها و رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول
- ✓ لغات متداول که صدها شرکت استفاده می‌کنند نباشد
- ✓ رفتار بر اساس آن تشویق و بر خلاف آن تنبیه شوند
- ✓ در استخدام و جذب نیرو، پایبندی به اصول ارزشی شرکت لحاظ شود
- ✓ توسط همه کارکنان قابل درک باشد
- ✓ با گذشت زمان و تغییر شرایط، دستخوش تغییر نشود

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع ارزش

درک	سلامتی	بقا	آرامش خاطر	امنیت
شغل خوب	تسلط و فرماندهی	قدرت اجتماعی	زیبایی	پول
روابط شهروندی	وابستگی ها، تعلقات، جذابیت ها	توسعه انواع ارتباطات	پرهیز از طرد شدن	جلوه و جایگاه اجتماعی
تنوع	استقلال و آزادی عمل	اختیار داشتن (رییس خود بودن)	مهارت، دانش و تجربه	محیط زیست
احساسات و عواطف	انرژی	اطلاعات	فضا	زمان
تفریح، شادی	شکوفایی، عزت نفس	حس پرستش، معنویت و ایمان	حس نوع دوستی	انگیزش، سرزندگی و شادابی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزش های محوری چند سازمان

Coca Cola:

- ✓ Our shared values are:
- ✓ Leadership
- ✓ Passion
- ✓ Integrity
- ✓ Accountability
- ✓ Collaboration
- ✓ Innovation
- ✓ Quality

NPC:

- ✓ Endeavor
- ✓ Creativity
- ✓ Excellence

Apple:

- ✓ Empathy for customers
- ✓ Positive social contribution
- ✓ Team sprit
- ✓ Quality excellence

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزش های محوری ایرانسل

- ✓ تمرکز بر تحول دیجیتال و نوآوری در تفکر رهبران نوآوری معماری سازمانی
- ✓ شناسایی و به روز آوری دانش پیچیده در سازمان و فناوری های آن به خصوص فناوری های نوظهور
- ✓ تحلیل و بهینه‌سازی مجموعه استراتژی‌های کسبوکار، ساختارهای سازمانی، فرآیندها /وظایف و فعالیت‌های تجاری، جریان‌های اطلاعات، برنامه های کاربردی و زیرساخت‌های فناوری با استفاده از ابزارهای مدل‌سازی جامع
- ✓ روش آفرینی با ادغام مجموعه فرآورده های کسبوکاری در یک مخزن واحد به روشی استاندارد شده

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه ارزش

۷- بیانیه ارزش ها Values Statement :

- ✓ ارزش های اخلاقی پایه (صداقت، امانتداری و ...)
- ✓ ارزش های مشتری (مشتری مداری، تکریم ارباب رجوع و ...)
- ✓ ارزش های کیفی (پایبندی به کیفیت، رعایت استانداردها و ...)
- ✓ ارزش های کارکنان (کار تیمی، کیفیت زندگی کاری پرسنل و ...)
- ✓ ارزش های اجتماعی و قانونی (پایبندی به قوانین، اشتغالزایی، خودکفایی و ...)
- ✓ ارزش های زیست محیطی (کاهش آلاینده ها، مصرف انرژی و ...)
- ✓ سایر ارزش ها

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

بیانیه ارزش شرکت مهندسین مشاور صنعتی ایران

- ✓ پایبندی به اصول و معیارهای علمی و فنی و رعایت کلیه قوانین و آیین نامه ها در تمامی زمینه های خدمات
- ✓ در نظر داشتن اصل "کیفیت" به عنوان رمز پایدار حیات
- ✓ اجرای تعهدات شرکت با بهترین کیفیت، در زمان مقرر و با هزینه مناسب
- ✓ احترام به مشتریان و امانتداری در ایده ها و طرح های آنان
- ✓ افزایش اثربخشی با بهره برداری از فناوری های روز، خلاقیت و نوآوری
- ✓ رشد و بالندگی از طریق شایسته سالاری
- ✓ بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان
- ✓ حرکت در مسیر تعالی سازمانی از طریق شناسایی و پایش نتایج ملموس و مبتنی بر شواهد در تمامی ابعاد سازمان

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

فلسفه و هدف

۸- فلسفه سازمان : بیانیه فلسفه سازمان که غالبا "مرام" نامیده می شود معمولا همراه رسالت است یا بخشی از آن ظاهر می شود. فلسفه سازمان باورهای بنیادی ارزشها و رجحان های فلسفی را بازتاب میدهد یا بطور ضمنی بیان می کند

۹- اهداف : مقصدهایی که سازمان می خواهد با وجود و فعالیت خود به آنها دست یابد و نقاطی است که کوشش ها معطوف رسیدن به آن است. به عبارتی سازمان دنبال چیست و به کجا می رود

۱۰- هدف های بلند مدت : نتایجی که سازمان در یک دوره پنج ساله تعقیب می کند

۱۱- هدف های سالانه : نتیجه های مورد انتظار سازمان در یک دوره یک ساله – هدف های کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد ، با ویژگی های: قابل سنجش، کمی، چالش گر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها، دارای ضرب الاجل، قابل دسترس، تمرکز رقابتی داشتن، با نتایج کلیدی و معیار

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سیاست و خط مشی

۱۲- سیاست : سیاست ابزاری است که با آن می توان به هدف سالانه دست یافت. همچنین رهنمودها و رویه هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف های اعلام شده رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها به عنوان رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاست ها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می باشد. آن راهنمای تفکر در تصمیم گیری است و چارچوبی برای تصمیم گیری و برنامه‌ریزی را مشخص می کند و راهنمای رسیدن به هدف می باشد. سیاستها چگونگی دستیابی به اهداف سالیانه را نشان داده و یک عامل مهم در اجرای استراتژیها به شمار می آیند

مثال : جذب و استخدام نیروی انسانی قطع نظر از جنس و نژاد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

۱۳- خط مشی ها : رهنمودهایی هستند که برای راهنمایی تفکر تصمیم و اقدامات مدیران و فرستادن آنها در اجرای استراتژی سازمان تدوین می شوند. خط مشی رهنمودی مشخص و از پیش تعیین شده است که جهت تصمیم گیری و اقدام را مشخص می کند و آنقدر کلی است که آزادی قضاوت در تصمیم گیری را تامین می کند و چار چوبی معین برای تصمیم گیری را ارائه می دهد

واژه ها و اصطلاحات

۱۴- نیم رخ سازمان : وضعیت کمی و کیفی، مالی، انسانی فیزیکی ، اطلاعاتی ، فناوری و سایر منابع در دسترس سازمان را تصویر می کند

۱۵- فرصت : یک موقعیت مطلوب عمده در محیط سازمان

۱۶- تهدید : یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط سازمان

۱۷- قوت : منبع، مهارت یا مزیت دیگری است، نسبت به رقبا و نیازهای بازار، که سازمان در آنها کار می کند یا خواهد کرد. آن شایستگی ممتاز است

۱۸- ضعف : یک محدودیت یا کمبود در منابع ، مهارت ها و توانایی ها است که جداً مانع عملکرد اثر بخش می شود

۱۹- عوامل کلیدی موفقیت : ۲۰ درصد از عواملی که ۸۰ درصد موفقیت یا شکست سازمان را تعیین می‌کنند

۲۰- اندازه سازمان : تعداد کل کارکنان است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

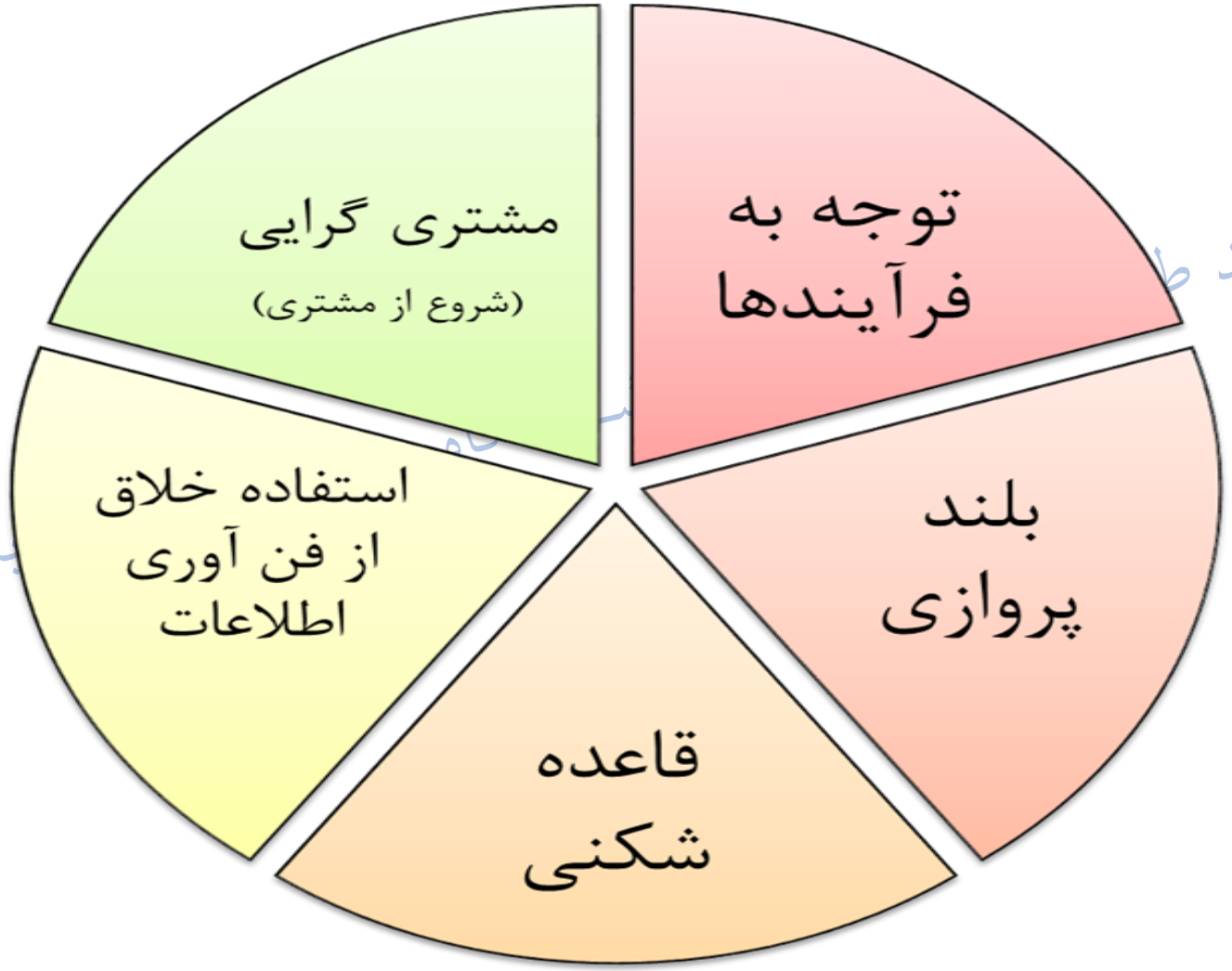
مهندسی مجدد

۲۱- مهندسی مجدد : دگرگونی بنیادین، طرح نو در انداختن، دگرگونی در ذهن، دگرگونی در فرهنگ و نظام ارزشی، دگرگونی در فرآیندها و پردازش ها، دگرگونی در ساختار و سازماندهی، دگرگونی در روش استفاده از منابع و امکانات، دگرگونی در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، شروع دوباره، شروع تازه

- ✓ از اواخر دهه ۹۰ اقداماتی در زمینه بهبود مدیریت انجام گرفت از آن جمله طرح مطالعاتی مدیریت در دهه ۹۰ در دانشگاه MIT بوده است . مایکل هامر، نخستین نظریه پردازی است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرده است و او با مقاله ای تحت عنوان "اتوماسیون کارساز نیست ، فعالیت های زائد را حذف کنید" در مجله هاروارد بیزنس دیوید، مهندسی مجدد را معرفی کرد. سپس کتاب مهندسی مجدد سازمان «منشور انقلاب سازمانی» را نوشت و پس از آن داونپرت در کتابی با نام «نوآوری در فرآیند ها» نقش تکنولوژی اطلاعات را در موفقیت مهندسی مجدد تشریح کرد
- ✓ مهندسی مجدد، به معنای آغاز از صفر و از ریشه است، در همه جا و در همه فعالیت های سازمان
- ✓ آن تفکر دوباره و اصولی درباره فرآیندها و طراحی مجدد ریشه ای آنها به منظور دستیابی به اصلاحات چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

عوامل مؤثر در مهندسی مجدد



دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

باور و فرهنگ سازمانی

۲۲- باورهای سازمانی : باورها و ارزش هایی می باشد که توسط موسسین سازمان ها تعیین می شود

۲۳- باورهای افراد : باورها و ارزش هایی را که مدیران و کارکنان با خود وارد سازمان می کنند

۲۴- فرهنگ سازمانی : از ترکیب باور های سازمانی و باور های افراد به وجود می آید

۲۵- تاکتیک : تصمیماتی است که بر بخش های از سازمان اثر می گذارد و تنها اثرات موضعی بر روی یک بخش یا یک واحد خاص از سازمان دارد (مثل تبلیغات فروش)

۲۶- تکنیک : مهارت های فنی و حرفه ای در انجام کارهای مورد نظر مثال : مهارت های حرفه ای در برنامه نویسی نرم افزارهای کامپیوتری

۲۷- رویه ها و گردش کارها : راهنمای انجام کار و روش های اجرایی فعالیت ها می باشد و طریقه دقیق انجام فعالیت ها را مشخص می نماید و مراحل اجرایی را مرحله به مرحله تعیین می گرداند

دکتر محمد طهماسبی استاد دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار

۲۸- مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار Business Process Reengineering

BPR به معنای تفکر مجدد، بازطراحی رادیکالی (اساسی) فرآیندهای کسب و کار، جهت بهبود چشمگیر بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد (هزینه، کیفیت و سرعت و ...) است. ایده باز مهندسی فرآیند عبارت است از : کسب و کار موثرتر و کارآمدتر، انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتر سازمان ها برای سهام داران، مشتریان و کارمندان سازمان. به خدمت گرفتن ساختار سازمانی برای تسهیل گردش کار به شکل ناب تر Leaner و مناسب تر Fitter و در نهایت تولید و خدمت رسانی بهتر سازمانهاست. شیوه ساخت Lean، اصول بهبود مداوم بر پایه "حذف زواید" (عوامل اتلاف هزینه و زمان) فرآیند است.

جنبش BPR با انتشار عمومی دو مقاله در سال ۱۹۹۰ شکل گرفت. Thomas H.DavenPort و James R.Short در این مقالات اظهار داشتند که طراحی مجدد فرآیند و استفاده از فناوری اطلاعات می تواند سازمان ها را متحول و فرآیندهای کسب و کار را به طرز چشمگیری بهینه سازی کند. آنها BPR را "تحلیل و طراحی گردش کار و فرآیندها درون و میان سازمان ها" تعریف کردند و ترکیب فناوری اطلاعات و طراحی مجدد کسب و کار را به این شیوه، مهندسی صنایع جدید لقب دادند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

۲۹- قوانین و مقررات : رهنمودی است مشخص و محدود برای انجام یک عمل که به صورت دستوری صادر می شود. مثال : در محل کار سیگار نکشید، توقف مطلقاً ممنوع

۳۰- برنامه و بودجه : ترجمان عددی و ریالی برنامه های عملیاتی است

۳۱- برنامه ریزی : تعیین هدف کوتاه مدت و پیش بینی راه رسیدن به آن

۳۲- برنامه‌ها عملیاتی : اهداف کمی و کیفی شکل گرفته بر مبنای استراتژی های در پیش گرفته شده برای تحقق ماموریت سازمانی است

۳۳- استراتژی : چارچوبی که مدیران را در تعیین اولویت های سازمان و نحوه تحقق آنها راهنمایی می کند

۳۴- استراتژیست ها : افرادی که مسئولیت شکست یا موفقیت سازمان با آنهاست

۳۵- برنامه استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی : برنامه‌ای است که فناوری و برنامه‌هایی را تعریف می‌کند که عملکرد سیستم‌های اطلاعات جهت پشتیبانی از برنامه استراتژیک یک سازمان به آن نیاز دارند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تفکر استراتژیک

۳۶- تفکر استراتژیک : تفکر استراتژیک به ما کمک می کند تا مهارت ما در تصمیم گیری های استراتژیک بهبود یابد. کسی که تفکر استراتژیک دارد، می‌تواند هنگام مواجهه با تصمیم های استراتژیک، انتخاب‌های بهتری را انجام دهد.

اما تصمیم استراتژیک در واقع چیست؟

اگر نتوانیم تصمیم استراتژیک را تعریف کنیم، همه توضیحات بالا چیزی بیشتر از یک بازی ساده کلامی نخواهد بود

تفکر استراتژیک می تواند سرنوشت بلندمدت ما را تغییر دهد:

مثال ۱) تغییر ساعت شروع کار در یک شرکت از هشت به نه، در اکثر موارد سرنوشت بلندمدت یک شرکت را تغییر نمی‌دهد. اما ممکن است همین تصمیم، در کارخانه‌ای که سیستم تولیدی کارگری دارد، تبعات متعدد مهمی داشته باشد و یک تصمیم استراتژیک محسوب شود.

مثال ۲) اگر یک شرکت تولیدی الان به صورت دائمی حدود پنجاه میلیارد تومان مواد اولیه و قطعات در انبار خود دارد و تصمیم بگیرد ارزش موجودی انبار را به ده میلیارد تومان کاهش داده و حفظ کند، می‌توان این تغییر را استراتژیک نامید. چون در ادامه‌ی آن، ساختار و استراتژی‌ها و سرنوشت مجموعه تغییر می‌کند. مثل شرکت تویوتا

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تصمیم استراتژیک تویوتا

شاید از کلاسیک‌ترین تصمیم‌های استراتژیک در صنعت خودرو،
بتوان به بحث مشهور و قدیمی تویوتا اشاره کرد که
تصمیم گرفت موجودی انبارهای خود را کاهش دهد،
و فرایند تولید را به شکلی مدیریت کند که نیازمند انبارداری گسترده نباشد.
کم نیستند کسانی که معتقدند از زمان این تصمیم گیری،
سرنوشت و جایگاه تویوتا در صنعت خودرو جهان برای همیشه تغییر کرد.

این تصمیم، به همراه تعداد دیگری تصمیم استراتژیک مشابه و مرتبط،
نهایتاً به سیستمی منجر شد که آن را به نام Just-in-time می‌شناسیم.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شعار تبلیغاتی و استراتژیک ۲۵ شرکت معتبر دنیا

۱- فولکس واگن : کوچک فکر کنید.
۲- پورشه: جایگزینی نیست.
۳- آستون مارتین: قدرت، زیبایی و روح.
۴- وال مارت: پول بیشتری ذخیره کنید، زندگی بهتری داشته باشید.
۵- ریبوک: من همانی هستم که هستم.
۶- نایک: فقط انجامش بده!
۷- آدیداس: غیر ممکن وجود نداره.
۸- مارک اند اسپنسر: حق همیشه و کاملاً با مشتری است.
۹- تری ام: نوآوری
۱۰- آی بی ام: راه حلی برای سیاره هوشمند.
۱۱- سونی: باورش کن.
۱۲- آی مکس: بزرگ فکر کن.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شعار تبلیغاتی و استراتژیک ۲۵ شرکت معتبر دنیا

۱۳- دوپونت: معجزه دانش.

۱۴- انرگایزر: به مسیرت ادامه بده، ادامه بده، ادامه بده...

۱۵- پلی استیشن: در دنیای خود زندگی کنید، در دنیای ما بازی کنید.

۱۶- بلاگر: دکمه انتشار را فشار دهید.

۱۷- کانن: آن چیزی که ما اعتقاد داریم را ببینید.

۱۸- نیکون: در قلب تصویر

۱۹- کداک: لحظاتت را به اشتراک بذار، زندگی ات را به اشتراک بذار.

۲۰- فدکس: وقتی که هیچ فردایی نیست.

۲۱- دیزنی لند: شادترین نقطه ی روی زمین

۲۲- فورچن: برای افرادی که تغییر را رقم خواهند زد.

۲۳- مک دونالد: من عاشقشم!

۲۴- کوکاکولا: درب قوطی را باز کن تا سرحال شی.

۲۵- ام اند ام: در دهانتان آب می شود، نه در دستانتان.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژی

دکتر محمد
مدیریت استراتژیک

داستانک

زمانی رؤسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت می‌کردند. این دو رئیس تصمیم گرفتند که به دامن طبیعت پناه ببرند، در آنجا چادر بزنند و دربارهٔ ادغام احتمالی دو شرکت به بحث بپردازند. این دو نفر در نقطه‌ای دور دست در دل جنگل‌های انبوه چادر زدند. ناگهان متوجه شدند که یک خرس قهوه‌ای رنگ در برابر آنها روی دو پای عقب خود ایستاده و خرناس می‌کشد. اولین رئیس به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف دستی خود بیرون آورد. دومین رئیس گفت : «جناب، شما نمی‌توانید از این خرس تندتر بدوید.» رئیس اول پاسخ داد: «شاید من نتوانم از این خرس تندتر بدوم، ولی تردیدی ندارم که می‌توانم تندتر از شما بدوم!» این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

داستانک

شخصی در جنگل می کوشید با تبر درختی را قطع کند، از او پرسیدند چه می کنی؟

پاسخ داد: می بینید که دارم درخت را تبر می زنم

به او گفتند: خیلی خسته به نظر می رسی، چه مدت است مشغول تبر زدن هستی؟

گفت: بیشتر از پنج ساعت است، واقعا کار شاقی است

پرسیدند: چرا چند دقیقه به خودت فرصت نمی دهی تا تبر را تیز کنی؟

مرد با جدیت گفت: فرصت ندارم تبر را تیز کنم. مگر نمی بینی دارم تبر می زنم؟!

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

"به من ٦ ساعت برای بریدن یک درخت وقت بدهید، من ٤ ساعت اول را صرف تیز کردن تبرم میکنم"

"Abraham Lincoln"

راه موفقیت

تفاوت کشورهای موفق و ناموفق، در چیست؟ تفاوت در قدمت آنها است؟ خیر زیرا برای مثال کشور مصر بیش از ۳۰۰۰ سال تاریخ مکتوب دارد و فقیر است.

اما کشورهای جدیدی مانند کانادا، نیوزیلند، استرالیا که ۱۵۰ سال پیش وضعیت قابل توجهی نداشتند اکنون کشورهایی توسعه‌یافته و ثروتمند هستند.

تفاوت کشورهای موفق و ناموفق در میزان منابع طبیعی قابل استحصال آنها هم نیست؟

ژاپن کشوری است که سرزمین بسیار محدودی دارد که ۸۰ درصد آن کوه‌هایی است که مناسب کشاورزی و دامداری نیست اما دومین اقتصاد قدرتمند جهان پس از آمریکا را دارد. این کشور مانند یک کارخانه پهناور و شناوری می‌باشد که مواد خام را از همه جهان وارد کرده و به صورت محصولات پیشرفته صادر می‌کند.

مثال بعدی سوییس است. کشوری که اصلاً کاکائو در آن به عمل نمی‌آید اما بهترین شکلات‌های جهان را تولید و صادر می‌کند. در سرزمین کوچک و سرد سوییس که تنها در چهار ماه سال می‌توان کشاورزی و دامداری انجام داد، بهترین لبنیات (پنیر) دنیا تولید می‌شود.

سوییس کشوری است که به امنیت، نظم و سختکوشی مشهور است و به همین خاطر به گاوصندوق دنیا مشهور شده‌است (بانک‌های سوییس)

راه موفقیت

تجربه کشور های موفق نشان می دهد:

تعیین اهداف استراتژیک، سنجش عملکرد، جمع آوری و آنالیز داده ها و بکارگیری این داده ها، در جهت بهبود عملکرد سازمان/کشور با رویکردی سیستماتیک یک اصل بسیار مهمی در جهت موفقیت سازمان ها و کشورهاست و این همان مدیریت استراتژیک و عملکرد در سطح خرد و کلان است.

موفقیت امر ساده ای است، تصمیم بگیرید که

به درستی چه می خواهید

آنگاه تصمیم بگیرید که در صورت رسیدن به آرزوها، بهای آن را بپردازید و بعد هم آن بها را پرداخت کنید

معنای موفقیت برای هر فرد متفاوت است و به مراحل زندگی او بستگی دارد؛ یعنی در هر مرحله از زندگی افراد موفقیت را به شکلی معنا می کنند (کودکی، نوجوانی، جوانی بزرگسالی میان سالی، پیری) و مهم این است که چه چیزی در هر مرحله اهمیت دارد؛ البته موفقیت را می توان رسیدن به هدف تعریف کرد:

آن که نمی داند به کجا می رود در آن صورت از هر مسیری که برود به جائی خواهد رسید

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

جایگاه درس مدیریت استراتژیک

SRPs

نوع تجزیه و تحلیل (Type of Analysis)

کاربردی (عملی)
Applied (Practical) ⟷ نظری
Theoretical

سطح تجزیه و تحلیل (Type of Analysis)

کلان
macro

میانه
meso

خرد
micro

مدیریت استراتژیک Strategic Management (SM)	جامعه شناسی سازمانی Organizational Sociology (OS)
بهبود و بازسازی سازمان (توسعه سازمان) Organization Development (OD)	تئوری سازمان Organization Theory (OT)
مدیریت منابع انسانی Human Resource Management (HRM)	رفتار سازمانی Organizational Behavior (OB)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

جایگاه درس مدیریت استراتژیک

شرح / زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت وبرنامه ریزی
گذشته	کوچک	ایستایی بیشتر	تصمیم گیر	بودجه بندی (یکساله)
۱۹۴۵-۱۹۷۰	متوسط	نسبتا با ثبات	خط مشی گذار	برنامه ریزی بلند مدت
دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه ریزی استراتژیک
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۱۹۹۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری-تلفیق و هماهنگی	تفکر استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی

A long term planning to achieve competitive advantage with scares of resources for long term shareholder value.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

- ✓ واژه استراتژیک ازکلمه یونانی STRATEGO مرکب از STRATOS به معنای ارتش و EGO به معنای رهبر گرفته شده است. به عبارت دیگر لغت استراتژی، از لغت یونانی استراتگوس ریشه گرفته که به صورت اسم، به معنای «هنر جنگیدن» و به صورت فعل به معنای «دستور دادن به یک ارتش» می‌باشد.
- ✓ بنابراین، شاید نخستین معانی تاریخی استراتژی، همه آن چیزی بوده که برای شکست دادن رقیب یا دشمن مورد استفاده قرار می‌گرفته است.
- ✓ فردی به عنوان استراتژیست جنگی در نظر گرفته می‌شود که بتواند با بهترین استفاده از منابع در دسترس (نیروی انسانی، سلاح، موقعیت جغرافیایی و ...) دشمن را شکست دهد.

تعریف استراتژی

- ✓ در علم مدیریت مجموعه گسترده‌ای از ترکیبات واژه استراتژی از جمله **برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، استراتژی بازاریابی، انتخاب استراتژیک، منافع استراتژیک، منابع استراتژیک** و انواع ترکیب‌های مشابه بیان می شود
- ✓ مدیر سازمان اغلب درباره **استراتژی سازمان** حرف زده، از تصمیمات خود به عنوان **تصمیمات استراتژیک** دفاع می کند
- ✓ استراتژی **سنت** نیست **سنت شکنی** است
- ✓ استراتژی صرفا بهتر کار کردن نیست. استراتژی انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها به طریقی متفاوت است. پورتر

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی

- ✓ استراتژی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را در بر دارد و به عنوان یک الگو در جریان اتخاذ تصمیمات عمده سازمان، ظهور می کند
- ✓ استراتژی راهی رقابتی برای ارائه ارزش منحصر به فرد در مجموعه خاص است. آن برنامه ای برای تحکیم جایگاه در بازار، جذب مشتریان و دستیابی به اهداف است
- ✓ استراتژی ۱- طرحی برای آینده و الگو از گذشته ۲- مطابقتی بین منابع، مهارت های داخلی، و فرصت ها و ریسک های خارجی ۳- مسیر بلند مدت سازمان است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی در دهه ۱۹۷۰

- ✓ استراتژی تصویر جامعی از هدف های بلند مدت و هدف های کوتاه مدت و سیاست ها و برنامه های عمده برای تحقق هدف هایی است که در آن رسالت موجود یا آتی سازمان و شخصیت موجود یا آتی سازمان تعیین شده است.
- ✓ استراتژی، تعیین هدف های بلند مدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم گیری و تخصیص منابعی است که برای تحقق آن هدف ها ضرورت دارد.

این تعاریف:

- ✓ مدیریت استراتژیک را یک امر درون سازمانی می دانستند
- ✓ نقش محیط را در تعاریف خود صراحتا نمی گنجاندند
- ✓ برنامه ریزی خوب را مبتنی بر تجربیات گذشته می دانستند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی در دهه ۱۹۸۰ به بعد

- ✓ هنر و علم تدوین ، اجراء و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر مـی سـازد بـه هـدف های بلند مدت خود دست یابد
- ✓ مدیریت استراتژیک برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روز افزون مـدیریت عمـومی کـه بـه موجب آن سازمان در ارتباط با محیط ، حرکت و جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موقعیت مسـتدام آن را تامین کند و مانع از غافلگیری آن در چالش وقایع شود
- ✓ مجموعه ای از تصمیمات و اقداماتی که منجر به فرموله کردن و عملی کردن استراتژی ها تنظیم شده برای تحقق اهداف سازمان می گردد که شامل : برنامه ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل تصمیمات اسـتراتژیک است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی در دهه ۱۹۸۰ به بعد

- ✓ استراتژی برنامه ریزی امکانات است که شامل تشخیص و آرایش توانمندی ها ی سازمانی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی است.

این تعاریف:

- ✓ تصویری جامع از محیط برون سازمانی دارد
- ✓ هدف های بلند مدت در نظر دارد
- ✓ از غافلگیری احتراز دارد
- ✓ استراتژی را به عنوان وسیله ای برای تحقق اهداف اتخاذ دارد
- ✓ نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم گیری دارد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف استراتژی

- ✓ راهی رقابتی برای ارائه ارزش منحصر به فرد در مجموعه خاص
- ✓ برنامه ای برای تحکیم جایگاه در بازار، جذب مشتریان و دستیابی به اهداف
- ✓ طرحی برای آینده و الگو از گذشته، مطابقتی بین منابع، مهارتهای داخلی، و فرصت ها و ریسکهای خارجی، مسیر بلند مدت سازمان
- ✓ ابزاری است که سازمان می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد. آن یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی شده که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می شود
- ✓ چارچوبی است که مدیران را در تعیین اولویت های سازمان و نحوه تحقق آنها راهنمایی می کند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

مایکل پورتر: استراتژی یعنی این که کاری که دیگران انجام می دهند را با منابع کمتر (کاراتر) انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی دهد. استراتژی خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد. فعالیت‌ها در این مورد باید به‌صورت سیستمی سازگار با هم تناسب داشته باشند.

مایکل پورتر در سال ۱۹۴۷ در آمریکا به دنیا آمد. وی یکی از تئوریسین‌های شناخته‌شده در استراتژی کسب‌وکار است و استاد دانشگاه بیشاپ ویلیام لاورنس و مدرسه کسب‌وکار هاروارد است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

حرف **و** در تعریف فوق بسیار کلیدی است.

مایکل پورتر، ارزان‌تر تولید کردن را بیشتر از جنس کسب موقعیت رقابتی می‌داند و برای اینکه استراتژی شکل بگیرد، تاکید بسیار زیادی بر تمایز دارد.

به همین علت، با وجودی که ارزان بودن Cost Leadership را به عنوان یک استراتژی جنریک اعلام می‌کند، می‌بینیم که از اتوماسیون ژاپنی و شیوه‌ی تولید ارزان‌قیمت در جنوب شرق آسیا، چندان استقبال نمی‌کند و توضیح می‌دهد که اتوماسیون و فن‌آوری دیر یا زود در اختیار دیگران نیز قرار می‌گیرد و نمی‌تواند یک مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کند

به عبارتی، حتی ارزان بودن هم از نگاه پورتر وقتی ارزشمند است که تقلیدپذیری آن دشوار باشد و به عبارتی بتوان آن را یک تمایز جدی در نظر گرفت.

پورتر دو مفهوم کلیدی در مدل ذهنی خود داشت: یکی رقابت و دیگری مزیت.

سایر بحث‌های او مانند مزیت رقابتی، موقعیت رقابتی، نیروهای رقابتی، زنجیره ارزش و تمایز، به نوعی به پیاده‌سازی و تشریح این دو مفهوم کمک می‌کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

جک ولش، مدیر افسانه ای جنرال الکتریک : استراتژی یعنی این که من تصمیمات شفاف و دقیق در مورد نحوه رقابت با دیگران بگیرم.

آلفرد چندلر: استراتژی یعنی تعیین هدف های دراز مدت در سازمان و آماده کردن برنامه های فعالیتی مناسب و تخصیص دادن منابع مورد نیاز برای تحقق این اهداف.

آلفرد چندلر (۲۰۰۷-۱۹۱۸) در آمریکا به دنیا آمد. وی استاد مدرسه کسب‌وکار هاروارد و دانشگاه جان هاپکینز بوده است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

هافر و شندل: استراتژی یعنی فعالیت هایی که تأمین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت های سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی است.

پیسانو: پیسانو بیان می کند که استراتژی هیچ چیز به جز تعهد به یک الگوی رفتاری مشخص به منظور پیروی در یک رقابت نبوده و به یک فرض اساسی منتج می شود که عبارت است از اینکه چه چیزی موجب پیروزی می شود.

کوئین: استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف ها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند.

شرون اوستِر، استاد دانشگاه Yale: استراتژی یعنی این که من از بین مجموعه رفتارها و اقدامات مختلف و گزینه های پیش رو یک زیر مجموعه مشخص را انتخاب کنم و تصمیم بگیرم که سایر گزینه ها را انتخاب نکنم. استراتژی داشتن یعنی وقتی مجموعه تصمیمات ما دیده می شود، بتوان الگوی خاصی را در آن مشاهده کرد. ما معمولاً وقتی با گزینه‌های متعددی مواجه می‌شویم، به عنوان اولین تلاش، با خودمان فکر می‌کنیم که آیا می‌توان به شکلی رفتار کرد که از همه‌ی این گزینه‌ها استفاده شود؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انتخاب همه گزینه ها

همیشه نمی‌توان بشقاب شام را با بخشی از همه‌ی گزینه‌های خوب پر کرد. بسیاری از اوقات، باید بپذیریم که بشقاب کوچک است و تنوع زیاد.

برداشتن ژله، باید به معنای دست کشیدن از کرم کارامل باشد. همچنان که بشقاب سالاد هم، چندان برای کیک خامه‌ای جا نخواهد داشت!

ضمن اینکه دسرها و غذاهایی که وقتی در یک بشقاب مخلوط می‌شوند، طعم و خاصیتی از هیچ کدام باقی نمی‌ماند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

هنری مینتزبرگ: مینتزبرگ معتقد است که مفاهیمی چون استراتژی را نمی توان در قالب یک تعریف استراتژی آورد و باید تعاریف مختلفی را برای آن پذیرفت. استراتژی داشتن یعنی این که وقتی مجموعه تصمیمات ما دیده می شود بتوان الگوی خاصی را در آنها مشاهده کرد. وی برای تعریف استراتژی پنج ویژگی پیشنهاد می کند: استراتژی به عنوان برنامه، استراتژی به عنوان الگو، استراتژی به عنوان موقعیت و جایگاه، استراتژی به عنوان دورنما و دیدگاه، استراتژی به عنوان شگرد.

- ✓ استراتژی به‌عنوان برنامه، یعنی جهت‌گیری یا هدایت اقدامات در آینده
- ✓ استراتژی به‌عنوان یک الگو، یعنی تداوم رفتار در طول زمان و نگاه به رفتار گذشته
- ✓ استراتژی به‌عنوان یک موقعیت، یعنی تبیین کردن جای محصولات ویژه در بازارهای ویژه
- ✓ استراتژی به‌عنوان یک دورنما؛ یعنی روشی اساسی در انجام کارهای سازمان
- ✓ استراتژی به‌عنوان یک حیله گمراه‌کننده، یعنی مانور ویژه‌ای باهدف غلبه بر دشمن یا رقیب

مینتزبرگ در سال ۱۹۳۹ در کانادا به دنیا آمد. وی هم‌اکنون استاد مطالعات مدیریت در دانشکده مدیریت دیزاوتلس دانشگاه مک گیل مونترال کانادا است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

گری کاسپاروف: مقایسه شطرنج با استراتژی

منطق خشک و دقیق و ارزیابی همه گزینه‌ها، شاید آنقدر هم که روی کاغذ ساده به نظر می‌رسد در عمل امکان‌پذیر نباشد. به عبارت دیگر، نباید انتظار داشته باشیم که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، همیشه همه گزینه‌ها به شکلی کاملاً خشک و دقیق و منطقی مطرح شوند و مورد بحث قرار گیرند و به شکلی قابل درک و مستند بر روی کاغذ (یا در قالب کلمات) بیان شوند.

بعید نیست که مدیران با تجربه، در برخی از تصمیم‌های استراتژیک، به قضاوت شهودی خود اتکا کنند.

دکتر محمد طهماسبی
دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مقایسه شطرنج با استراتژی

دنیای کسب و کار، یک تفاوت جدی نیز با صفحه‌ی شطرنج دارد:

- ✓ در دنیای کسب و کار، صفحه آنقدر هم که باید صلب و محکم و ساکن نیست.
- ✓ گاهی باد قوانین و مقررات دولتی، مهره‌ها را تکان می‌دهد.
- ✓ گاهی تغییر نرخ ارز، سرباز ما را در میانه بازی و قبل از رسیدن به آخر خط، به وزیر تبدیل می‌کند،
- ✓ و گاهی هم، رقیب آرام و بی صدا به مهره‌های ما دست می‌زند و با آنها بازی می‌کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی به عنوان کشتی

جول راس استراتژی را مانند سکان یک کشتی می داند که بدون آن ما پذیرفته ایم سرنوشت خود را به دست بادها و گرداب ها بسپاریم

از کجا آمده ام؟ آمدنم بهر چه بود؟ به کجا می روم؟ آخر ننمایی وطنم؟

این تعابیر نهایتا به سه سوال ختم شده است:

- ✓ کجا هستیم؟
- ✓ کجا می خواهیم برویم؟
- ✓ چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی یا مغز سازمان

- ✓ علیرغم تمامی اختلاف نظرها، صاحب نظران در یک حوزه اشتراک نظر دارند:

اگر مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، تبلیغات، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری و سایر حوزه‌های مدیریت را دست و پا و دهان و گوش یک سازمان در نظر بگیریم، استراتژی مغز آن است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

چرا استراتژی؟

- ✓ شناخت شرایط محیط و خودمان
- ✓ مشخص شدن هدف، جهت و شیوه فعالیت سازمان
- ✓ فراهم شدن مبنایی برای مشارکت سازمان یافته همه بخش ها و اعضای سازمان در موفقیت آن
- ✓ فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر خود
- ✓ آماده سازی سازمان برای آینده

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

چرا استراتژی؟

اگر مدیری مفهوم استراتژی را درک نکند عملا سرپرستی خواهد بود که حداکثر می تواند ساعت ورود و خروج کارمندان خودش را کنترل کرده و دخل و خرج سازمانش را اندازه گیری و ثبت کند.

- ✓ **استراتژی به عنوان پشتیبان تصمیم**
  - ❖ استراتژی یک الگو یا زمینه است که به تصمیمات فرد یا سازمان انسجام می دهد.
  - ❖ چرا افراد یا سازمان ها در غیاب این زمینه وحدت بخش نمی توانند تصمیمات بهینه بگیرند؟
    - مثال گری کاسپاروف در مقابل کامپیوتر دیپ بلو آی بی ام: عقلانیت محدود در مقابل تصمیمات بهینه
- ✓ **استراتژی به عنوان وسیله هماهنگی**
  - ❖ استراتژی به عنوان یک وسیله ارتباطی برای افزایش هماهنگی عمل می کند
  - ❖ پس از تدوین استراتژی، می توان آن را به اهداف، تعهدات و اهداف عملکردی تبدیل کرد که تضمین می کند سازمان در جهتی پایدار پیش می رود
- ✓ **استراتژی به عنوان هدف**
  - ❖ استراتژی آینده نگر است.
  - ❖ نه تنها با نحوه رقابت بنگاه در حال حاضر، بلکه با آنچه بنگاه به آن تبدیل می شود مرتبط است

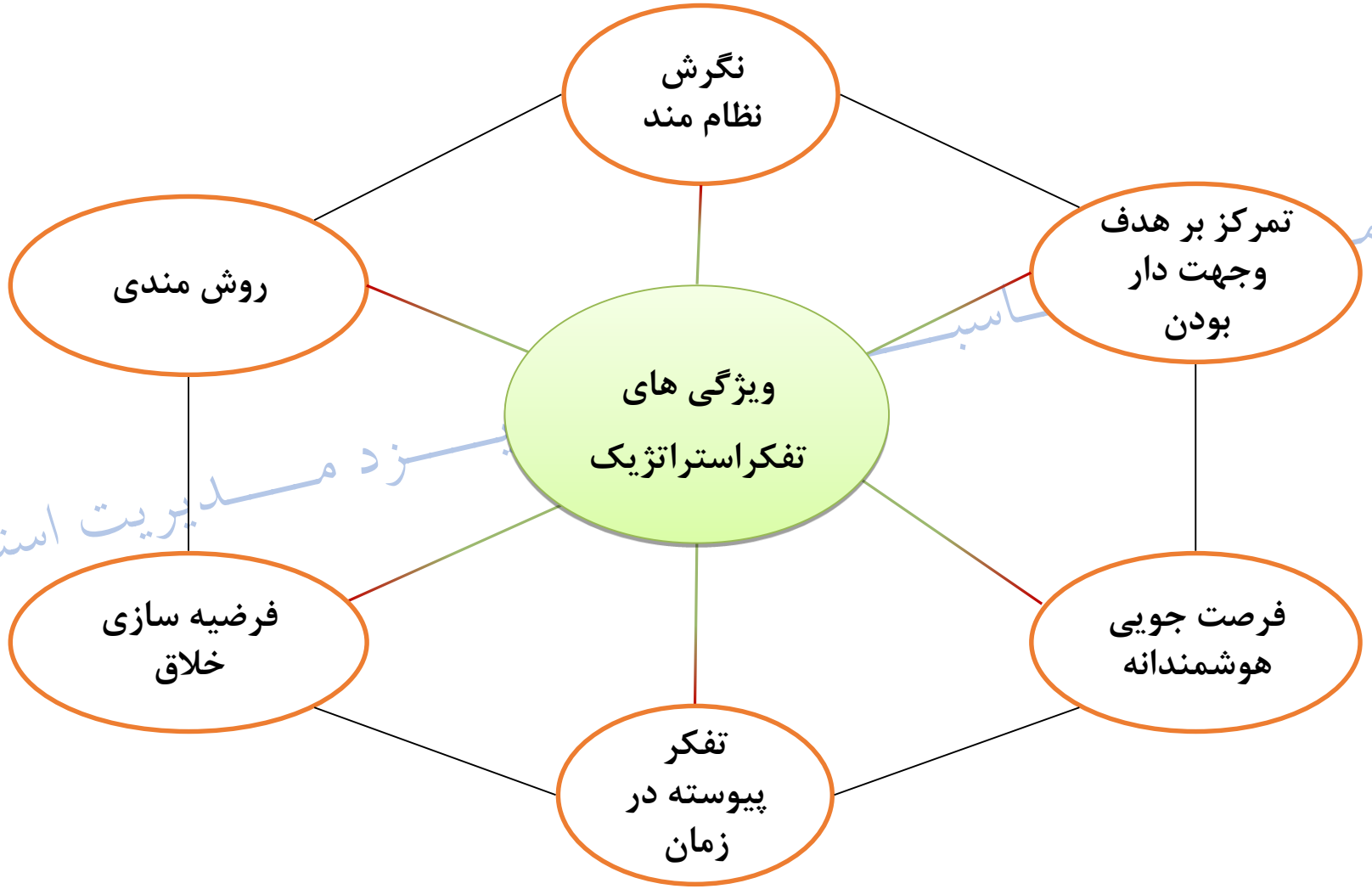
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نکات استراتژی

- ✓ داشتن تصویری جامع از محیط بیرونی سازمان و تعیین جایگاه سازمان در آن
- ✓ داشتن هدف های بلندمدت و فدا کردن فرصت های آنی برای رونق آینده و احتراز از غافلگیری
- ✓ تعیین رسالت و شخصیت سازمان
- ✓ نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم گیری
- ✓ ضرورت انجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت
- ✓ اتخاذ سیاست و تاکیدهایی به عنوان وسیله ای برای تحقق هدف های سازمانی

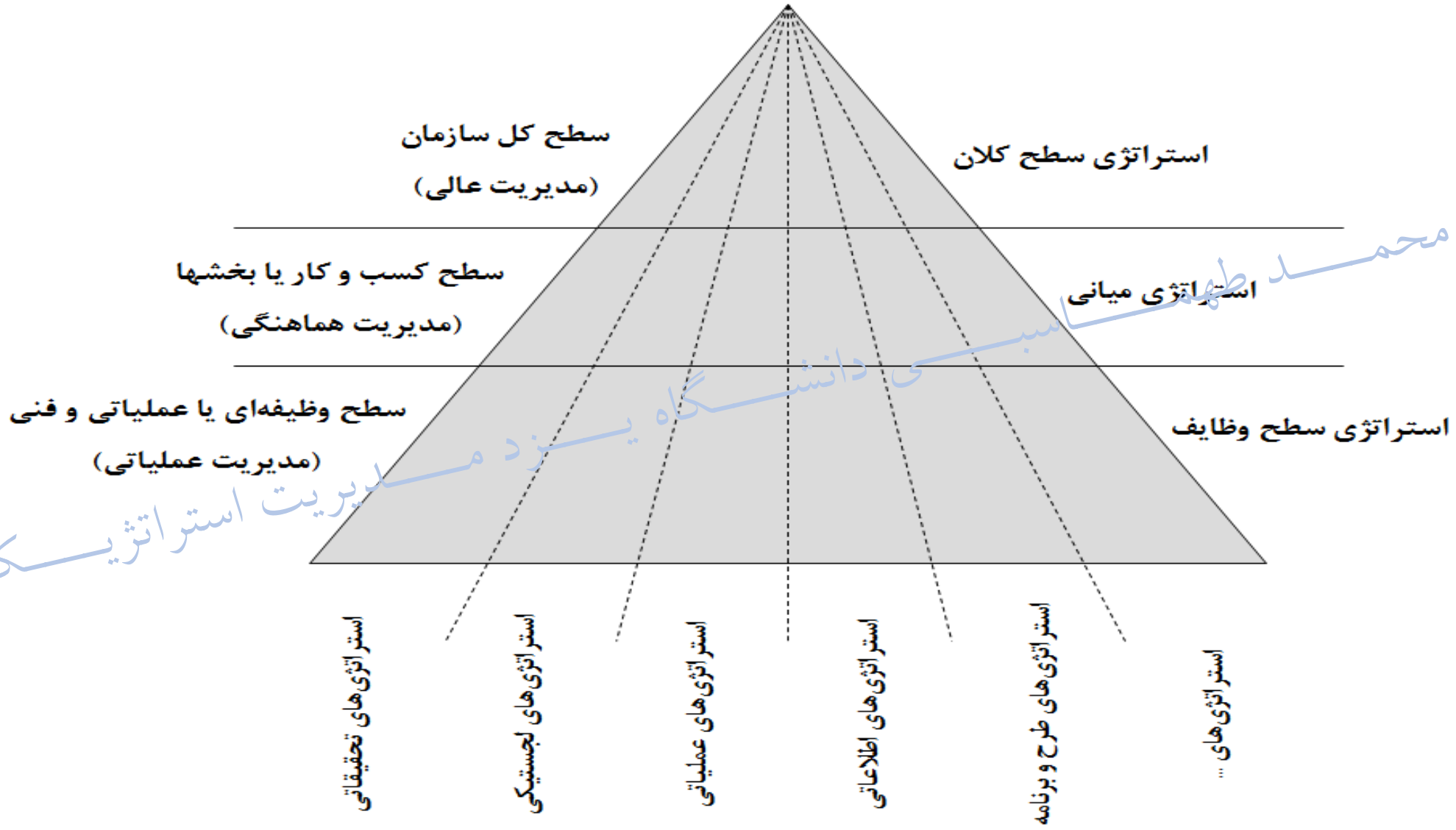
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ویژگی های تفکر استراتژیک



دکتر محمد طهماسبی
یزد مدیریت استراتژیک

سطوح استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمود استراتژی

✓ **استراتژی یک شرکت حداقل در سه محل قابل مشاهده است:**

۱) اندیشه مدیران

۲) بیان استراتژی در سخنرانی ها و اسناد مکتوب سازمان

۳) تصمیماتی که استراتژی از طریق آنها اجرایی می شود

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

- ❖ ریشه های استراتژی در فرآیند تفکر کارآفرینان و مدیران ارشد است
- ❖ نقطه آغاز استراتژی برای کارآفرین، ایده کسب و کار است.
- ❖ در بیشتر شرکت های کوچک، استراتژی در ذهن مدیران باقی می ماند. در شرکت های بزرگ، در قالب بیانیه های استراتژی مکتوب می شود

نمود استراتژی

✓ **چهار نوع بیانیه که شرکت ها از طریق آنها استراتژی خود را بیان می کنند:**

- ❖ بیانیه مأموریت: هدف سازمانی را توضیح می دهد و فلسفه وجودی سازمان را بیان می کند
- ❖ بیانیه اصول یا ارزش ها: ما به چه چیزی اعتقاد داریم
- ❖ بیانیه چشم‌انداز: پیش بینی اینکه به کجا می خواهیم برسیم
- ❖ بیانیه استراتژی: برنامه بازی رقابتی شرکت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل موعود استراتژی

- ✓ منعطف: یعنی بتواند قابلیت تطبیق با سازمان‌ها و شرایط مختلف داشته باشد.
- ✓ واکنش سریع: یعنی بتواند بلافاصله به تغییرات رقابتی و محیطی واکنش نشان دهد.
- ✓ عمل‌گرا: یعنی بتواند به مسائل و موضوعات مهم پیش روی سازمان پاسخ اجرایی بدهد.
- ✓ واقعیت‌نگر: بتواند اطلاعات کسب‌وکار و محیط را جذب و پردازش کند.
- ✓ دوراندیش: در عین آنکه واکنش سریع داشته باشد، سازمان را در مسیر بلندمدت هدایت کند (انضباط در عین انعطاف).

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

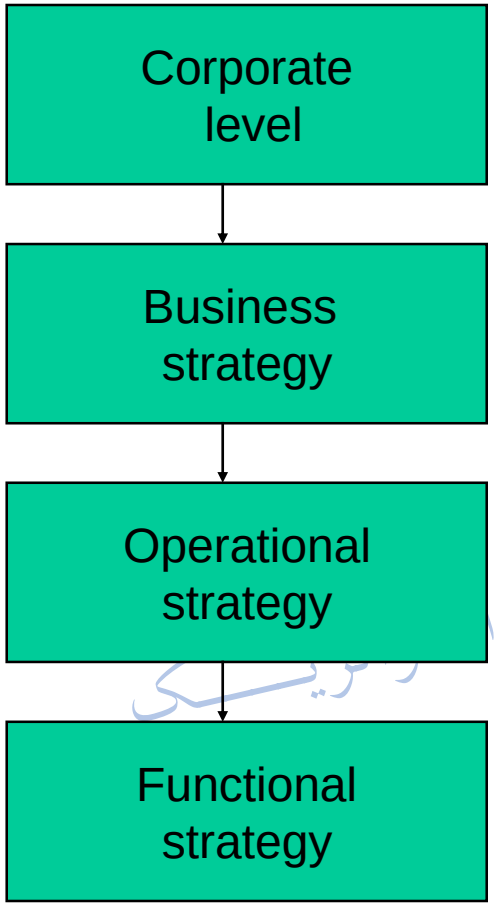
اکنون زمان آن رسیده است که با **شیوه های نوین** و **نتیجه گرا** در جستجوی استراتژی باشیم نه با **رویکردهای تحلیلی**، **تقویم محور گام به گام** با **ماتریس های پیچیده**.

استراتژی در این‌نزدیکیست لای این شب‌بوها

مدل موعود استراتژی در یک نگاه

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

سطوح برنامه استراتژیک



سطوح استراتژی

Corporate level Strategy: این سطح به هدف کلی و محدودهٔ فعالیت‌های سازمان واینکه چگونه باید در بخش‌های مختلف سازمان ارزش‌افزوده ایجاد شود، می‌پردازد

Business unit Strategy: این سطح بطور کلی بیان می‌کند که چگونه می‌توان بطور موفق در بازارهای خاصی رقابت و فعالیت کرد. چگونه می‌توان نسبت به سایر رقبا مزیت رقابتی پیدا کرد، چه فرصت‌های جدیدی در بازار می‌توانند شناسایی یا ایجاد شود، چه محصولات یا خدماتی بایستی در چه بازارهایی گسترش یابند که سازمان در دراز مدت به سود بالا یا رشد ارزش سهام برسد.

Operational Strategies: بطور کلی به این مسأله می‌پردازد که چگونه اجزاء و افراد سازمان می‌توانند بطور مؤثر و کارا استراتژی‌های دو سطح قبلی را در قالب منابع، فرآیندها و نیروی انسانی تحقق بخشند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

رویکردهای تدوین استراتژی

رویکرد معمار اصلی The Chief Architect Approach

در برخی سازمان‌ها، یک نفر که معمولاً مالک، مدیرعامل یا رئیس هیات عامل است، به تنهایی بعنوان استراتژیست یا کارآفرین، بخش‌های اصلی و محوری استراتژی را تدوین می‌کند

رویکرد تفویضی The Delegation Approach

در این رویکرد، مدیر، مسئول تفویض اختیارات تدوین استراتژی به زیردستان مورد اعتماد خود است که عمدتاً مدیران میانی واحدهای کسب و کار و دپارتمان‌ها، نیروی کار تحصیل‌کرده و با استعداد بخش‌های مختلف سازمان و تیم‌های متخصص در زمینه‌های خاص هستند .

رویکرد تیمی یا جمعی The Collaborative or Team Approach

این رویکرد، یک رویکرد میانه است که در آن مدیر ارشد، مسوول اصلی تدوین استراتژی است ولی یک تیم از افراد را بعنوان مشاور یا دستیار انتخاب می‌کند که معمولاً شامل مدیران صفی و ستادی از سراسر بخش‌های سازمان و تعدادی از کارکنان خلاق و باسابقه است .

رویکرد کارآفرینانه بنگاه The Corporate Entrepreneur Approach

در این رویکرد، مدیر ارشد، افراد یا تیم‌های کاری مختلف در سازمان را به ارائه پیشنهاد در زمینه مسائل استراتژیک، مانند محصولات جدید یا تلفیق‌های جدید کاری تشویق می‌کند .

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار

- ✓ تصمیمات استراتژیک را می توان در دو پرسش اصلی خلاصه کرد:

  محل رقابت کجاست؟ : استراتژی گروه (بنگاه در کجا رقابت می کند؟)

  نحوه رقابت چگونه است؟ : استراتژی کسب و کار (چگونه رقابت می کند؟)

- ✓ استراتژی گروه: دامنه بنگاه را از لحاظ صنایع و بازارهایی که در آن رقابت می کند مشخص می کند. مسئولیت تیم مدیریت ارشد و کارکنان استراتژی سازمان

- ✓ استراتژی کسب و کار: نحوه رقابت بنگاه در یک صنعت یا بازار خاص است

  مستلزم مزیت رقابتی در مقابل رقبا (که استراتژی رقابتی را نتیجه می دهد)

  مسئولیت مدیریت هر بخش

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژیست کیست

- ✓ استراتژیست، هر وقت این واژه را می‌شنوید، احتمالاً به یاد یک دانشمند پیر یا یک متخصص با سابقه مدیریتی بالا خواهید افتاد. متاسفانه تجربه نشان می دهد، لغت استراتژیست در سازمان‌های ایرانی یا حتی در مسائلی مانند اداره کشور به خوبی جای نیفتاده است.
- ✓ تصور همه ما از استراتژیست، انسانی سرد و گرم چشیده است که به خوبی می تواند درباره استراتژی‌ها صحبت کند. گاهی نیز این تفکر آن قدر نهادینه شده است که مکمل این گزاره را نیز توجیه می کند. به عبارت دیگر، این گونه تصور می شود که هیچ فردی با تجربه کم یا سطوح سازمانی پایین نمی تواند در مسائل استراتژیک دخالت کند. اما این تفکر از کجا می آید.
- ✓ در اکثر روش های برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی مانند روش برایسون، دیوید و غیره، تعریف استراتژیست در سازمان به این شکل آمده است که فردی است که سه وظیفه اصلی در سازمان یعنی ایجاد تعادل بین ثبات و تغییر، ایجاد حس تعلق اعضای سازمان به سازمان، هم چنین مدیریت نوآوری در سازمان را به عهده دارد. از طرفی نیز تعریف های متعدد دیگری نیز مانند این که استراتژیست ها مسئولیت شکست یا پیروزی سازمان را به عهده دارند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژیست کیست

- ✓ استراتژیست فردی خلاق و آگاه است که در حیطه کسب و کاری که در آن فعال است، می تواند فرصت های استراتژیک جدید مرتبط با مدل کسب و کار را شناسائی کند و موجب ارتقای مدل کسب و کار شود و یا مدل کسب و کار جدیدی خلق کند.

استراتژیست کیست

- ✓ یا این که استراتژیست فردی است که تصمیمات مهم استراتژیک می گیرد نیز مطرح شده است. در برخی از تعاریف نیز دقیقاً اشاره شده است که تیم مدیریت استراتژیک شامل افرادی مانند هیات مدیره شرکت یا مدیر عامل می شود. شاید این تعریف سنتی تا حدود یک دهه قبل به دلیل ماهیت با ثبات کسب و کارها، می توانست تعریفی قابل قبول باشد. اما امروزه، سند هایی که به عنوان سند راهبردی، چشم‌انداز یا سند برنامه‌ریزی استراتژیک توسط هم اندیشی همین استراتژیست‌ها تهیه می‌شد، کارایی خود را از دست دادند. به نحوی که صدای خود همین استراتژیست‌ها را درآورد.
- ✓ در سال ۲۰۰۶ منکینز و استیل در مطالعه ای که در موسسه MIT Sloan Management Review با عنوان برنامه ریزی را رها کنید و تصمیم گیری را آغاز کنید انجام داده بودند، بیان نمودند که برنامه ریزی استراتژیک را به دلیل بی فایده بودن، باید رها کرد و به سراغ تصمیم گیری رفت. در سال ۲۰۰۷ نیز شرکت مشاوره مکنزی در نشریه خود گزارش داد که تنها ۴۵ درصد مدیران مشتری این موسسه از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رضایت داشته‌اند و فقط ۲۳ درصد از آن ها گفته‌اند که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به اخذ تصمیمات کلیدی و مهم می‌شود.
- ✓ دلایل زیادی برای ناکارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی وجود دارد و تقریباً امروز، بیش‌تر دانشمندان این حوزه، استقرار نظام مدیریت استراتژیک را به عنوان راه حلی در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران، افراد سطح بالای سازمانی و یا مشاوران و کارشناسان استراتژی می دانند. اما یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، متکی بودن این فرآیند به تصمیمات همین استراتژیست‌های سنتی بود.

دکتر محمد طهماسبی استاد دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژیست کیست

- در نگرش نوین، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک جای خود را به فرآیند ایجاد سیستمی داده است که با بسترسازی شرایط زایش استراتژی و هم‌چنین شناسایی منابع زایش استراتژی زمینه‌ی جوانه زدن استراتژی‌ها از سطوح مختلف سازمانی را فراهم می‌سازد. در عوض، مدیران سطوح بالای سازمانی فقط به تصمیم گیری درباره‌ی استراتژی‌های زایش یافته در چارچوب این سیستم می پردازند.

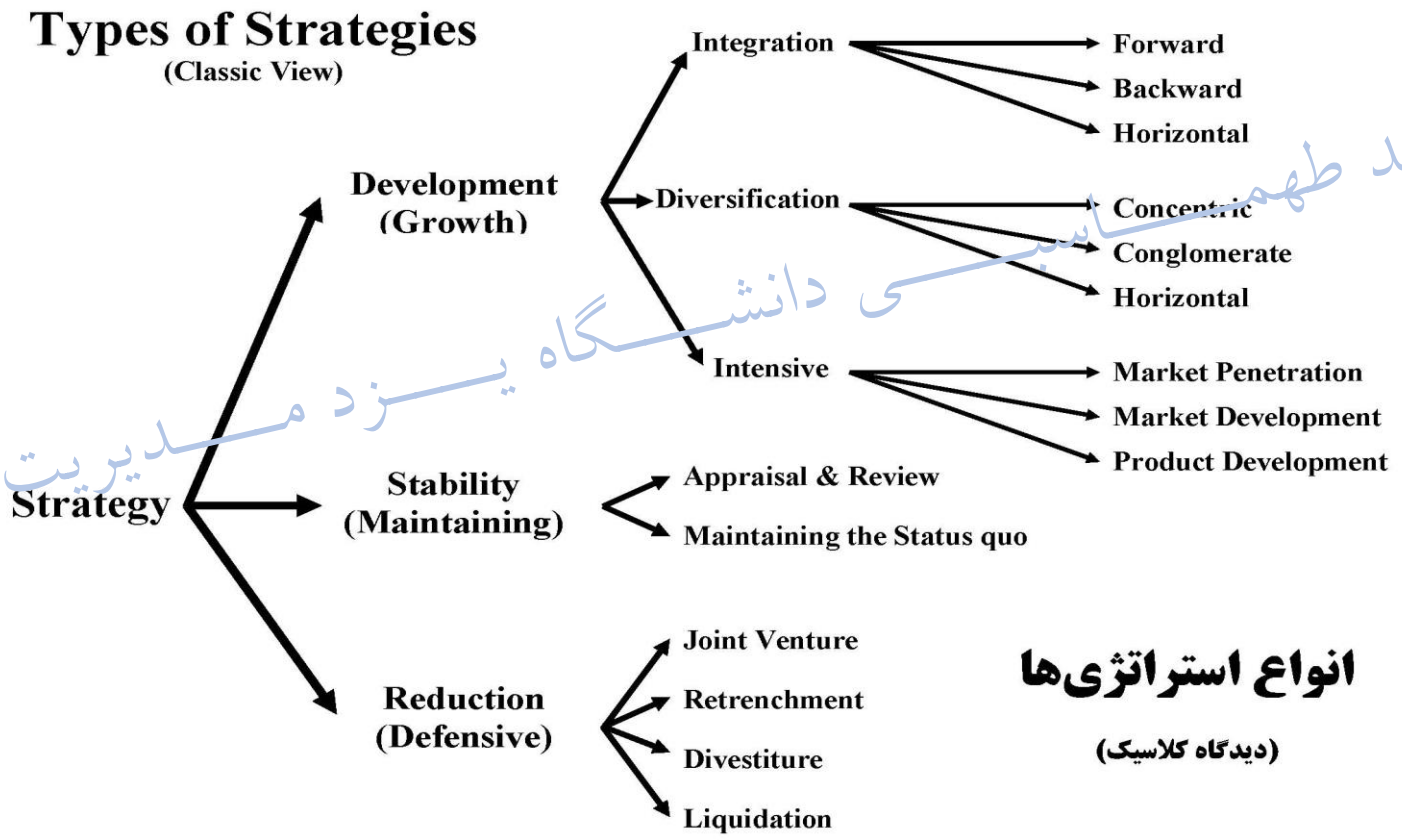
- با استقرار چنین سیستمی در سازمان‌ها، تعریف استراتژیست‌ها متفاوت می شود. در سیستم های نوین مدیریت استراتژیک، استراتژیست ها ممکن است در سطوح متفاوت سازمانی باشند. ممکن است حتی سابقه‌ای در حد سه ماه در کسب و کار داشته باشند. حتی ممکن است سمتی در حد کارگر خط تولید داشته باشند. در فرآیند استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سازمان هایی با اندازه متوسط و بالاتر، در مرحله شناسایی استراتژی‌های ضمنی، باید تیم های استراتژیک یا تیم های Action Learning را شناسائی و تشکیل نمود. بر اساس این مفهوم، تعریف استراتژیست ها تغییر می یابد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

انواع استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

انواع استراتژی



انواع استراتژی‌ها

(دیدگاه کلاسیک)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

۱- استراتژی های یکپارچه‌سازی یا ادغام Integration Strategies : عمومی ترین نوع تصمیم است

- ✓ یکپارچه‌سازی رو به جلو Forward integration : تملک و یا افزایش کنترل بر روی توزیع‌کنندگان است. مثال: شرکت جنرال موتورز مالکیت ۱۰٪ از واسطه‌های فروش خودرو را در اختیار گرفته است.
- ✓ یکپارچه‌سازی رو به عقب Backward integration : تملک و یا افزایش کنترل بر روی تامین کنندگان است. مثال: کوکاکولا اخیرا یک تولید کننده بطری های ویژه آشامیدنی را خریداری کرده است.
- ✓ یکپارچه‌سازی افقی Horizontal integration : تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکت های رقیب است. مثال: شرکت هتل‌های زنجیره‌ای هیلتون اخیراً هتل پراموس Promus را خریداری کرده است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه‌سازی روبه جلو ثمربخش است؟

- ✓ توزیع‌کنندگان غیر قابل تکیه، پر هزینه و یا در تامین نیازهای سازمان ناتوان باشند
- ✓ توزیع‌کنندگان با کیفیت غیر قابل دسترس باشند
- ✓ وقتی رشد چشمگیری برای بازار پیش‌بینی می‌شود
- ✓ وقتی ثبات کار بسیار اهمیت داشته باشد
- ✓ کار توزیع حاشیه سود بالایی داشته باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه‌سازی رو به عقب ثمربخش است؟

- ✓ تامین‌کنندگان غیرقابل تکیه، پر هزینه و یا در تامین خواسته‌های سازمان ناتوان باشند
- ✓ تعداد تامین‌کنندگان کم و شرکت های درخواست‌کننده زیاد باشد
- ✓ رشد بسیار بالا در بازار
- ✓ سازمان دارای منابع انسانی و سرمایه لازم برای اداره یک کسب و کار جدید باشد
- ✓ وقتی ثبات قیمت اهمیت زیادی داشته باشد
- ✓ کار تولید قطعات حاشیه سود بالایی داشته باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه‌سازی افقی ثمربخش است؟

- ✓ شرکت بدون مواجهه با محدودیت های قانونی به دنبال نوعی انحصار در بازار باشد
- ✓ رقابت در یک بازار رو به رشد
- ✓ جایی که تولید انبوه مزیت رقابتی ایجاد نماید
- ✓ شرکت رقیب به علت سوء مدیریت و یا محدودیت منابع وضعیت خوبی نداشته باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

۲- استراتژی های متنوع‌ساز Diversification Strategies :

- ✓ متنوع سازی همگون Concentric diversification : ارائه محصولی جدید و مرتبط با محصولات قبلی شرکت. مثال: BMW مدل جدید خودروهای خود با نام i8 را عرضه کرده است.
- ✓ متنوع سازی ناهمگون Conglomerate diversification : ارائه محصولی جدید و غیرمرتبط با محصولات قبلی شرکت. مثال: ورود LG به کسب و کار تولید لوازم آرایشی و بهداشتی
- ✓ متنوع سازی افقی Horizontal diversification : ارائه محصولی جدید به مشتریان فعلی شرکت. مثال: ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی متنوع سازی همگون ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی شرکت بدون رشد و یا دارای رشد بسیارکم باشد
- ✓ محصولات مرتبط جدید، فروش محصولات فعلی را افزایش دهد
- ✓ محصول مرتبط جدید با قیمت رقابتی قابل عرضه باشد
- ✓ محصول فعلی در ناحیه سراشیبی چرخه عمر باشد
- ✓ ظرفیت مدیریتی شرکت بالاتر از بازار فعلی باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی متنوع سازی ناهمگون ثمربخش است؟

- ✓ کاهش مستمر فروش و سود بر روی مجموعه محصولات فعلی
- ✓ پتانسیل مالی و مدیریتی سازمان برای ورود به کسب وکار جدید
- ✓ هم‌افزایی مالی بین کسب و کار فعلی و کسب و کار جدید
- ✓ اشباع بازار محصولات فعلی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی متنوع سازی افقی ثمربخش است؟

- ✓ درآمد حاصل از کسب و کار فعلی با افزودن یک محصول جدید تقویت شود
- ✓ کسب وکار فعلی کم سود، کم رشد و به شدت رقابتی باشد
- ✓ شبکه توزیع فعلی برای محصول جدید مورد تقاضای مشتریان قابل استفاده باشد
- ✓ محصول جدید مکمل فصلی (دوره‌ای) محصول فعلی باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

۳- استراتژی های متمرکز Intensive Strategies :

- ✓ نفوذ در بازار Market Penetration : افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاشهای بازاریابی بیشتر. مثال: شرکت Ameritrad با صرف ۲۰۰ میلیون دلار، بودجه تبلیغات خود را سه برابر کرد تا مردم را قانع کند از طریق اینترنت سرمایه‌گذاری کنند.
- ✓ توسعه بازار Market Development : عرضه محصول و یا خدمات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید. مثال: شرکت خودروسازی تویوتا در آمریکای شمالی دفاتر فروش دایر می کند
- ✓ توسعه محصول Product Development : افزایش فروش از طریق بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدید به بازارهای فعلی. مثال: افزایش سرعت و مدل های جدید پردازنده های شرکت اینتل

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی نفوذ در بازار ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی اشباع نشده باشد
- ✓ میزان استفاده مشتریان فعلی قابل افزایش باشد
- ✓ امکان افزایش سهم بازار از طریق کاهش سهم بازار رقبا وجود داشته باشد
- ✓ افزایش مقیاس تولید، مزیت رقابتی عمده‌ای باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی توسعه بازار ثمربخش است؟

- ✓ دستیابی به کانال های جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
- ✓ وقتی محصول با استقبال شدید بازار مواجه می‌شود
- ✓ کشف بازارهای بکر و یا اشباع نشده جدید
- ✓ شرکت دارای منابع انسانی و مالی اضافه برای توسعه عملیات باشد
- ✓ ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
- ✓ کسب و کار شرکت در حال گسترش سریع جهانی باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی توسعه و رشد محصول ثمربخش است؟

- ✓ محصول اصلی شرکت در مرحله بلوغ از چرخه عمر باشد
- ✓ تحول تکنولوژی در کسب و کار مربوطه زیاد باشد
- ✓ شرکت های رقیب محصولات بهتری با قیمت مشابه ارائه داده باشند
- ✓ کسب و کار در یک صنعت با رشد سریع باشد
- ✓ قابلیت تحقیق و توسعه شرکت بالا باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی ثبات یا حفظ وضع موجود یا حفظ تعادل

استراتژی های ثبات Stability Strategies :

همانطور که از نام آن پیداست، یک استراتژی تجاری ثبات به دنبال حفظ عملیات و اندازه و موقعیت بازار است. این استراتژی مشخصه شرکت‌های کوچک ریسک‌گریز یا شرکت‌هایی است که در بازار بسیار متزلزلی که با موقعیت فعلی خود راحت هستند، فعالیت می‌کنند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

- ✓ ارزیابی و بازنگری Appraisal and Review : اصلاحات جزئی در فرآیندها و روندهای موجود با هدف جلوگیری از رکود سازمانی. مثال: IBM برنامه های آموزشی سالیانه خود را با توجه با اولویت های شرکت بازبینی و اصلاح می کند.

- ✓ حفظ وضع موجود Maintaining the status quo : تثبیت وضعیت موجود بدون تغییر عناصر کسب و کار. مثال: شرکت خودروسازی TOYOTA تویوتا به تولید پلت فرم خاص خود ادامه می دهد.

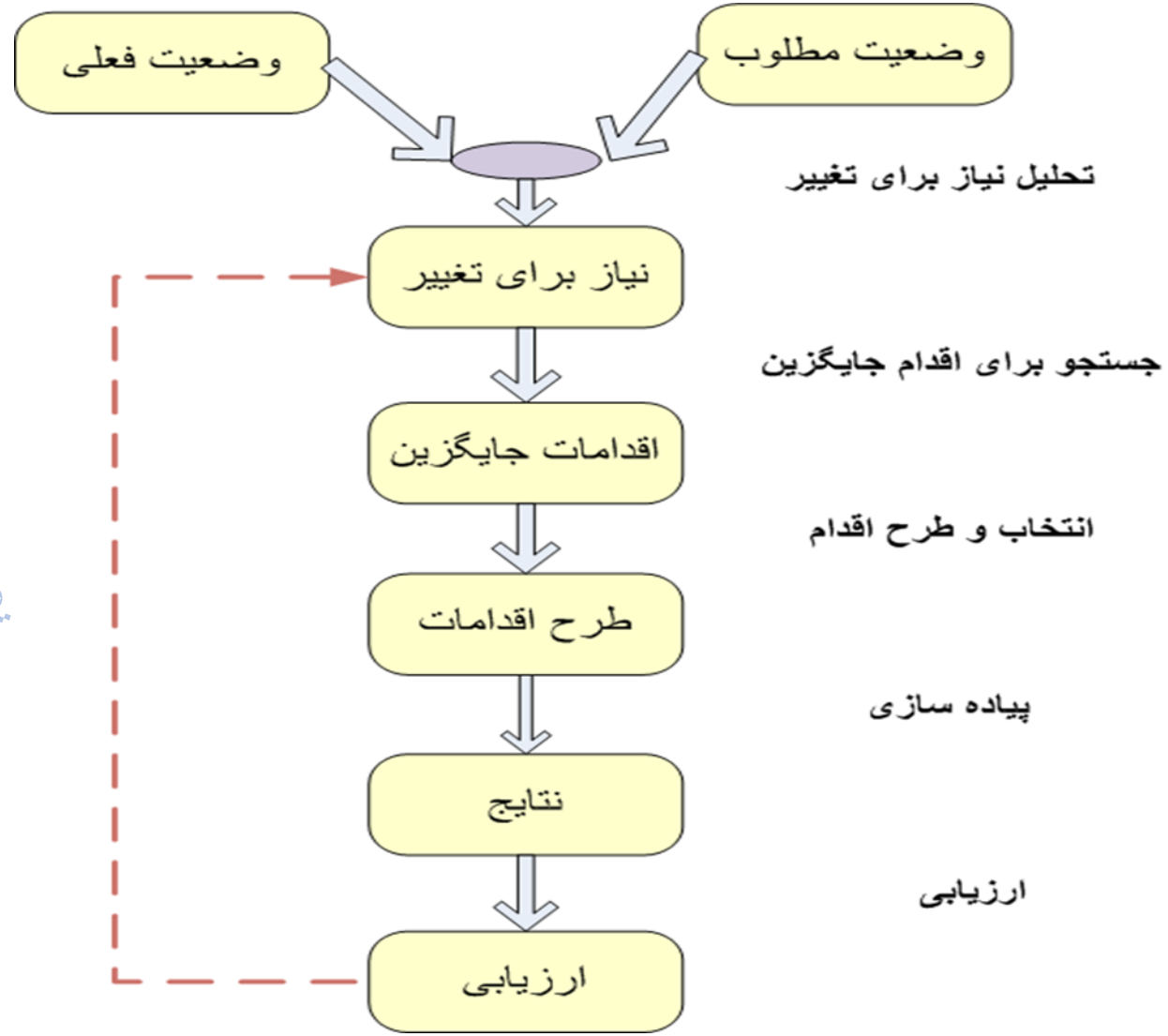
استراتژی ثبات یا حفظ وضع موجود

در چه شرایطی استراتژی ارزیابی و بازنگری ثمربخش است؟

- ✓ زمانی که شرکت به دلیل محدودیت های بیرونی امکان اجرای استراتژی رشد را ندارد
- ✓ زمانی که شرکت می خواهد روحیه کارکنان را در شرایط رکود بهبود بخشد
- ✓ زمانی که فرآیندهای موجود نیاز به بهبود و اصلاح دارند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل ۷ برای بازنگری و اصلاحات



دکتر محمد
یت استراتژیک

استراتژی ثبات یا حفظ وضع موجود

- ✓ در استراتژی های بدون تغییر یا حفظ تعادل یا حفظ وضع موجود، یک شرکت هیچ تغییر قابل توجهی در اهداف یا عملیات خود ایجاد نمی کند.
- ✓ شرکت عوامل داخلی و خارجی موثر بر محیط عملیاتی و بازار فعلی را بررسی می کند و برای حفظ اهداف استراتژیک فعلی خود آگاهانه تصمیم می گیرد.
- ✓ این شیوه در محیط‌های کم رقابت، بدون هیچ گونه تغییر عمده یا تغییر بازار رایج است و موقعیت رقابتی شرکت‌ها پایدار است. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که در بازارهای تخصصی فعالیت می‌کنند معمولاً یک استراتژی خاص (هزینه یا تمایز) را انتخاب می‌کنند و آن استراتژی را تا زمانی که عوامل داخلی یا خارجی نیاز به تغییر را لازم بدانند، حفظ می‌کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی ثبات یا حفظ وضع موجود

در چه شرایطی استراتژی حفظ وضع موجود ثمربخش است؟

- ✓ زمامی که موانع موجود کسب و کار اجازه تغییر فناوری یا فرآیندها را نمی دهد
- ✓ زمانی که شرکت از وضعیت موجود راضی است و نیازی به تغییر نمی بیند
- ✓ زمانی که نقدینگی حاصل از فرآیندهای فعلی برای تغذیه فرآیندهای جدید لازم است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی کاهش یا تدافعی

استراتژی های تدافعی Defensive Strategies :

- ✓ سرمایه گذاری مشترک Joint venture : تشکیل یک سازمان جدید با حمایت و همکاری دو یا چند شرکت. مثال: تاسیس سونی- اریکسون برای تولید تلفن همراه.
- ✓ کاهش Retrenchment : تجدید ساختار و کاهش دامنه فعالیت ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود. مثال: بانک «ولز فارگو» بین سالهای ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ بیش از ۱۲۰۰۰ نفر از کارکنان خود را کاهش داد
- ✓ واگذاری Divestiture : فروش یک بخش و یا جزیی از شرکت. مثال: فـــروش بخش وسایل صـوتی ـ تصویری توسط شرکت جنرال الکتریک
- ✓ انحلال Liquidation : فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها. مثال: شرکت Silicon Graphics تمامـــی دارایی خود را فروخت و فعالیت خود را متوقف ساخت

دکتر سید محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی کاهش یا تدافعی

در چه شرایطی استراتژی سرمایه گذاری مشترک ثمربخش است؟

- ✓ ترکیب هم‌افزایی بین شرکت های سهامی عام و سهامی خاص
- ✓ ترکیب هم‌افزایی شرکت های بین‌المللی و شرکتهای محلی
- ✓ یکپارچه‌سازی شایستگی های مکمل دو شرکت
- ✓ روی هم گذاشتن منابع و تسهیم ریسک در پروژه‌های بسیار بزرگ و سودآور
- ✓ رقابت چند شرکت کوچک با یک رقیب بزرگ
- ✓ ارائه سریع یک تکنولوژی جدید به بازار

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی کاهش یا تدافعی

در چه شرایطی استراتژی کاهش ثمربخش است؟

- ✓ شرکت در عین دارا بودن شایستگی طی چندین سال به اهداف خود نرسیده است
- ✓ شرکت مشغول فروش در یک کسب و کار ضعیف باشد
- ✓ شرکت دارای بهره‌وری پایین، سودآوری کم و فرهنگ کاری ضعیف باشد
- ✓ استراتژی شرکت با شکست مواجه شده باشد
- ✓ شرکت برای آماده سازی یک بازار رو به رشد جدید نیازمند ساختار فعالیتی جدید باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی کاهش یا تدافعی

در چه شرایطی استراتژی واگذاری ثمربخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش شرکت به سودآوری مورد نظر نمی‌رسد
- ✓ وقتی اداره یک بخش به منابع بیشتری از حد توانایی شرکت نیاز دارد
- ✓ وقتی عملکرد ضعیف یک بخش، عملکرد کلی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد
- ✓ وقتی زمینه فعالیت یک بخش با سایر اجزای شرکت تناسب نداشته باشد
- ✓ وقتی نقدینگی حاصل از واگذاری برای سایر اهداف شرکت مورد نیاز باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی کاهش یا تدافعی

در چه شرایطی استراتژی انحلال ثمربخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش و واگذاری به نتایج مورد نظر نرسیده باشد
- ✓ وقتی شرکت به مرز ورشکستگی رسیده باشد، انحلال نیز یک راهکار است
- ✓ وقتی با فروش دارایی شرکت زیان سهامداران به حد قابل قبولی برسد

دکتر محمد طهماسبی، دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه استرتژی ممکن برای یک سازمان

- ✓ استراتژی جنگی: سازمان به عنوان ارتش جنگی
- ✓ استراتژی رقابتی: سازمان به عنوان عضوی از بازار
- ✓ استراتژی منابع: سازمان به عنوان مجموعه ای از منابع

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

۱– استرتژی جنگی

- ✓ مفهوم جنگ و جنگیدن را به سادگی نمی‌توان از حوزه استراتژی جدا کرد.
- ✓ قبلا هم بیان شد که خود لغت استراتژی هم در اصل، از لغت یونانی استراتگوس ریشه گرفته که به صورت اسم، به معنای «هنر جنگیدن» و به صورت فعل به معنای «دستور دادن به یک ارتش» می‌باشد.
- ✓ بنابراین، شاید نخستین معانی تاریخی استراتژی، همه آن چیزی بوده که برای شکست دادن رقیب یا دشمن مورد استفاده قرار می‌گرفته است.
- ✓ فردی به عنوان استراتژیست جنگی در نظر گرفته می‌شود که بتواند با بهترین استفاده از منابع در دسترس (نیروی انسانی، سلاح، موقعیت جغرافیایی و ...) دشمن را شکست دهد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

آلفرد ماهان: استراتژیست جنگی

آلفرد ماهان، استراتژیست جنگی آمریکایی، بیش از یک قرن پیش (حدود سال ۱۸۹۰) تلاش کرد مفهوم استراتژی را با توجه به نیازها و شرایط و دغدغه‌های روز، توسعه دهد.

ماهان، معتقد بود که اگر استراتژی را به عنوان هنر پیروز شدن در یک جنگ بدانیم، نگاهی بسیار ساده به مفهوم استراتژی داشته‌ایم.

اقدام پیشگیرانه: استراتژی جنگی به این معناست که ما از ابتدا به شکلی از فرصت‌ها و منابع و امکانات و موقعیت جغرافیایی خود استفاده کنیم که اساساً یا جنگی پیش نیاید یا اگر پیش آمد، از همان ابتدا در موضع قدرت باشیم.

یک معنای مهم در این حرف نهفته است. اینکه: «یک کشور همیشه در موقعیت جنگ است. همیشه باید آماده باشد و منابع خودش را طوری بسیج کند که از عهده‌ی رقابت‌ها و دشمنی‌ها و نبردها برآید».

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعبیر کسب و کار از نظریه ماهان

استراتژی در نگاه ماهان، آمادگی همیشگی یک کسب و کار برای مواجهه با رقیبان احتمالی است که امروز وجود ندارند و یا وارد عرصه رقابت نشده‌اند.

مثال: ممکن است دو شرکت در یک کشور در حال تولید خودرو باشند. آنها احتمالاً دائماً به استراتژی (به همان مفهوم سنتی و جنگی آن) فکر می‌کنند.

این همان مفهوم سنتی استراتژی است. اما حالا فرض کنیم که فقط یک شرکت در حال عرضه خودرو است و هیچ شرکت دیگری در آن کشور، مجوز و حق تولید و فروش خودرو را ندارد.

ماهان معتقد است که ذهن استراتژیست، همیشه به شکلی تصمیم می‌گیرد و رفتار می‌کند که برای حمله‌ی یک دشمن (یا رقیب) در هر زمانی و تحت هر شرایطی آماده باشد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نظریه ماهان در دنیای امروز

اگر امروز از آلفرد ماهان بپرسید که من می‌خواهم برای کسب و کار خود استراتژی داشته باشم و تو چه توصیه‌ای داری؟

وی پاسخ خواهد داد: چه تدابیری اندیشیده‌ای تا بتوانی بر رقیب‌هایی که الان داری و رقیب‌هایی که الان نیستند اما هر لحظه ممکن است به وجود بیایند پیروز شوی؟

به عبارت ساده‌تر، از کجا مطمئن هستی که اگر دیگران هم کالا یا خدمت تو را عرضه کنند، هنوز قلمرو تو حفظ می‌شود و مشتریان همچنان از تو خرید می‌کنند؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مثال: رقابت بیک و ژیلت

استراتژی برای ژیلت، فکر کردن به رقبایی مانند بیک است، وقتی که هنوز پا به عرصه رقابت نگذاشته‌اند.

ادبیات جنگ:

- ✓ دو شرکت در چه زمینی با هم می‌جنگند (فندک، خودکار یا تیغ؟).
- ✓ چقدر حاضرند برای پیروزی کشته بدهند (فروختن زیر قیمت تمام شده).
- ✓ از چه سلاح‌هایی برای تخریب طرف مقابل استفاده می‌کنند (تبلیغات یا ارتباطات).
- ✓ به وجود یک مرزبندی و زندگی صلح آمیز در کنار یکدیگر راضی هستند یا به نابودی کامل طرف مقابل فکر می کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژی

جمع بندی از نگاه جنگی به استراتژی

زمانی که با نگاه جنگ به استراتژی نگاه می‌کنیم، سوال هایی شبیه موارد زیر به ذهن می‌رسند:

- ✓ به آینده فکر کنیم و آماده حمله باشیم.
- ✓ به پیروزی فکر کنیم.
- ✓ گسترش قلمرو را به عنوان شاخصی از قدرت مد نظر قرار دهیم.
- ✓ در حوزه‌هایی که رقیب ضعیف است، بکوشیم بسیار قدرتمند باشیم.
- ✓ فضای زمانی و مکانی را بسیار بزرگ ببینیم و کسب و کار را به هدف‌گذاری‌های ساده و فعالیت‌های روزمره و حسابداری سود و زیان محدود نکنیم.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

۲– استراتژی بازار

استراتژی جنگی می گفت که کسب و کار، میدان جنگ شد و شرکت‌های دیگر هر یک مانند دشمن ارزیابی شدند و به پول و محصول و نیروی انسانی، مانند سلاح‌های نظامی و پیاده نظام جنگ نگاه شد و تبلیغات دقیقاً نقش شیپور جنگ را پیدا کرد و خلاصه، کسب و کار به یک میدان جنگ تمام عیار تشبیه شد. اما:

استراتژی از دید اقتصاددانان: بازار رقابت است

برای اقتصاددان‌ها، ساختار بازار یک دغدغه‌ی مهم محسوب می‌شود.

آیا بازار انحصاری است؟ آیا انحصار دو جانبه در این بازار وجود دارد؟ آیا انحصار چند جانبه در این بازار قابل مدیریت کردن است؟ آیا بهتر است این بازار به شکل انحصاری باقی بماند یا اینکه به سمت یک بازار رقابتی حرکت کند؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نگاه اقتصادی به استراتژی

اگر بخواهیم با نگاه اقتصادی به استراتژی کسب و کار توجه کنیم، سوالاتی نظیر این موارد قابل بررسی خواهند بود:

- ✓ اگر در یک بازار دیوارهای ورود جدی وجود دارد، چگونه می‌توان به آن بازار وارد شد و سهم خود را افزایش داد؟
- ✓ کدام گروه‌های استراتژیک وجود دارند که منطقی است من به آنها ملحق شوم و همسو با آنها حرکت کنم؟
- ✓ کدام شرکت‌ها در حوزه رقابت من قرار می‌گیرند؟ آیا باید با همه رقابت کنم؟ یا برخی شرکتها رقیب اصلی من هستند؟
- ✓ با رفتارهایی نظیر دامپینگ – بازارشکنی و قیمت شکنی- و شکستن قیمت چگونه برخورد کنم؟ کسانی که حاضرند به ضرر، نرخ‌های بازار را بشکنند تا من حذف شوم؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

۳– استرتژی منابع

سازمان مجموعه ای از منابع است - نه میدان جنگ و رقابت - که ما باید با تکیه بر آنها فعالیت منحصربفرد کنیم.

دیدگاه ادوارد چمبرلین (اقتصاددان) در سال ۱۹۳۱: مفهوم رقابت ناقص را مطرح کرد

اقتصاددان‌ها همیشه به رقابت کامل یا Perfect Competition فکر می‌کنند.

آنها می‌خواهند فضا کاملاً رقابتی باشد و برای ایجاد این فضا تلاش می‌کنند و این درست هم هست.

اما وقتی از نگاه مدیران یک سازمان به مسئله نگاه کنیم، آنها حق دارند و باید تلاش کنند که فضای غیر رقابتی یا فضایی با رقابت ناقص یا Imperfect Competition شکل بگیرد.

آنها باید تلاش کنند برای سازمان خود توانایی‌ها و سرمایه‌های منحصر به فرد ایجاد کنند و خود را متمایز و برتر نگه دارند. حسن شهرت، دانش و تخصص فنی، شناخت خوب مردم از نام تجاری یک سازمان، هماهنگی مدیران شرکت با یکدیگر، اختراعات ثبت شده و موارد مشابه، میتوانند ابزار کاهش رقابت در صنایع باشند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

دیدگاه کنت اندروز: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید

کنت اندروز به توانمندی های منحصر بفرد سازمانی معتقد بود و بر این باور بود که هر سازمانی باید مسیری را پیدا کند که در آن از قدرت بیشتر بهره ببرد و با رقابت کمتری مواجه باشد.

راهکار هر مجموعه برای ایجاد این توانمندی‌ها و استفاده از آنها همان ایده تحلیل ماتریس SWOT است:

باید نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد و همین طور فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی را تشخیص دهد و با استفاده از این ها بتواند مسیر منحصر به فرد و کم هزینه رشد و توسعه خود را پیدا کند.

تحلیل SWOT در همان بحث‌ها ریشه گرفت.

تحلیل SWOT چنان بر دنیای استراتژی سایه انداخته که کسانی که از فاصله‌ای دورتر، دنیای مدیریت و استراتژی را می‌شناسند حتی امروز هم باور دارند که مهم‌ترین مفهوم و شاید کلیدی‌ترین مفهوم در دنیای استراتژی، تحلیل فرصت و تهدید و قوت و ضعف است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ادبیات استراتژی با نگاه مدیریت منابع

جی بارنی، تأثیرگذارترین و جامع ترین مطالعات را در این خصوص انجام داد.

در ادبیات استراتژی با نگاه مدیریت منابع، دو واژه کلیدی وجود دارد: منابع و توانمندی‌ها.

- ✓ مفهوم منبع یا Resource

منابع سه ویژگی مشترک دارند: ۱- آنها مفید هستند و مطلوبیت دارند. ۲- در اختیار همه نیستند. ۳- قابل استفاده و مصرف شدن هستند.

- ✓ مفهوم فعالیت و توانمندی یا Capability

به معنای نگاه به بازار مشتریان و همینطور سبد خدمات و محصولات و تشخیص و توسعه و مدیریت و به کارگیری منابع، همسو با محصول و بازار

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مثال: تفاوت منبع و قابلیت

نگاهی به کشورهایی مانند اکثر دول خاورمیانه، نشان می‌دهد که این کشورها Resourceful هستند. به عبارت دیگر انبوهی از منابع را در اختیار دارند. اما از لحاظ Capability یا توانمندی، بسیار ضعیف هستند. به عبارتی نتوانسته‌اند منابع خود را با توجه به فضای داخلی و اقتصاد جهانی به شکل درستی مدیریت کنند و به کار بگیرند.

کشورهایی مانند سوییس، عموماً به عنوان نماد کشورهایی با منابع محدود اما توانمندی بالا مورد توجه قرار می‌گیرند. به عبارتی منابع محدود آنها به شکل درستی مورد استفاده قرار گرفته و فضا را برای جذب منابع بیشتر هم آماده کرده است.

کشورهای دیگری هم هستند که هم منابع زیادی در اختیار داشته‌اند و هم توانمندی زیادی در به کارگیری منابع داشته‌اند که شاید بتوان چین و آمریکا را از آن دست دانست (البته در مصداق پیدا کردن برای دسته سوم، اختلاف نظر کم نیست).

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژی

پرسش های استراتژی بکارگیری منابع

- ✓ چگونه تلاش کنیم که منابع و توانمندی‌های منحصر به فرد و متمایز به دست بیاوریم و آنها را توسعه دهیم؟
- ✓ چگونه با توجه به منابع در دسترس، هدف مشخصی را برای سازمان تعیین کنیم و در مسیر آن باقی بمانیم؟
- ✓ چگونه حداکثر بهره برداری را از منابع در دسترس انجام دهیم؟
- ✓ چگونه بیشترین ارزش را از منابع فعلی به دست بیاوریم؟
- ✓ چگونه منابعی را که ارزش آنها کم شده، تشخیص داده و کنار بگذاریم و آنها را با منابع جدید جایگزین کنیم؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی Blue Ocean به نوعی مشابه و همسو با استراتژی تمایز و قیمت پایین به منظور دسترسی به بازارهای جدید و ایجاد تقاضا است. اقیانوس آبی در مورد ایجاد و تصرف مسلم بازار است، وضعیتی که رقابت در آن بی معنا است، چرا که محصول دارای ویژگی ای منحصر به فرد است که سایر رقبا آن را در اختیار ندارند. اقیانوس آبی در شرایطی به وجود می آید که فعالین صنعت با تغییر قواعد بازی، از طریق ایجاد باورهای جدید، مرزها و محدودیت های بازار و ساختار صنعت را از نو می سازند.

استراتژی اقیانوس آبی برندها را تشویق می کند تا به دنبال تمایز و بازارهای بکر و دست نخورده باشند و تقاضا ایجاد کند. شاید با خود بگویید مگر بازار بکری هم وجود دارد؟ یا چه طور می توان نیازها شناخته نشده مشتریان را شناسایی و به آنها پاسخ داد؟ در جواب باید بگوییم نیازی نیست حتما به دنبال خلق محصولی خارق العاده و فوق تصور باشید، کافی است به مشتریان خود رجوع کنید و سعی کنید نیازهای پنهان آنها را شناسایی کنید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مقایسه اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی

اقیانوس قرمز : تمام صنایعی که امروز وجود دارند و بخش های شناخته شده بازار، در اقیانوس قرمز قرار دارند. در اقیانوس قرمز، مرزهای صنعت تعریف شده و مورد قبول واقع شده است و قوانین رقابتی بازی مشخص است.

در اقیانوس قرمز شرکت ها تلاش می کنند با عملکردی بهتر از رقبایشان سهم بیشتری از تقاضای بازار را به دست آورند. وقتی بازار مملو از برندهای مختلف می شود، سود و رشد شرکت ها پایین می آید. محصولات به اشیائی تبدیل می شوند که رقابت را پیش می‌برند.

اقیانوس آبی : بر خلاف وضعیتی که در اقیانوس قرمز وجود دارد، در اقیانوس آبی صنایعی قرار دارند که شناخته شده نیستند و رقبای زیادی در آن صنایع وجود ندارد. در اقیانوس آبی بیشتر از آن که بر سر تقاضا دعوا شود، تقاضا به وجود می آید. در این بازار فرصت مناسبی برای رشد سریع و سودآور وجود دارد.

در اقیانوس آبی رقابت بی معنا است، چراکه قوانین بازی هنوز مشخص نشده اند. اقیانوس آبی توصیف وضعیتی است که به دنبال پتانسیل کشف نشده بازار می گردد. اقیانوس آبی وسیع است و قابلیت رشد سود ده را برای برندها ایجاد می کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

تعریف مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژیک مانند هر حوزه علمی دیگر به تدریج فرآیند تکاملی را طی کرده است به نحوی که از دهه ۱۹۵۰ میلادی به ترتیب چهار منظر زیر تسلط بیشتری پیدا کرده است تا اینکه امروزه سازگاری استراتژیک و معماری آینده از طریق کسب و توسعه مزیت رقابتی و نوآوری پایدار به اولویت اول مدیریت استراتژیک تبدیل شده است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

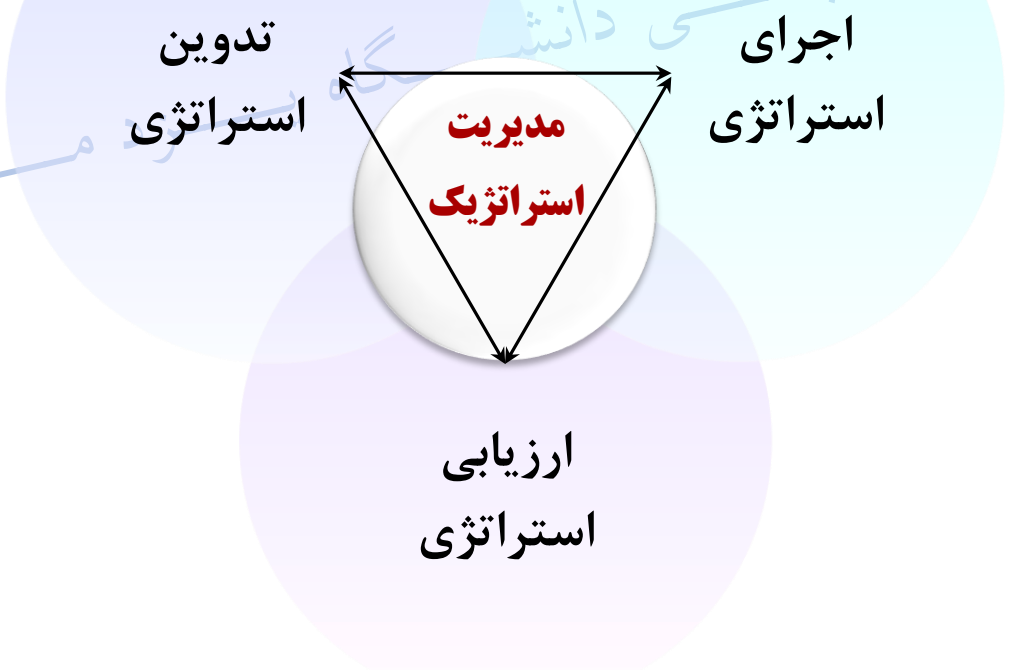
- ✓ برنامه ریزی مالی سازمان
- ✓ برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی آینده برای دوره های زمانی بیش از یک سال به منظور تداوم رشد های آینده سازمان
- ✓ برنامه ریزی بلندمدت با تاکید بر محیط خارجی (برنامه ریزی استراتژیک)
- ✓ مدیریت استراتژیک با تاکید بر ایجاد، حفظ و توسعه مزیت رقابتی

طی این مدت صاحب نظران استراتژی متاثر از تغییر وتحولات اجتماعی ، اقتصادی ، فناوری و... رویکردهای متفاوتی بروز داده اند که مینتزبرگ با جمع بندی و تحلیل آنها ۱۰ مکتب مهم استراتژی را ارایه داده اند.

مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم : تدوین، اجرا و ارزیابی یا کنترل تصمیمات همه جانبه به منظور یاری رساندن به سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت است. آن وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. همچنین فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ سازمان میگردد. سه بخش اصلی مدیریت استراتژیک شامل: تدوین، اجرا و ارزیابی است. این مدل توسط دیوید در سال ۱۹۹۰ بیان شد.

این سه بخش ارتباطی متقابل دارند



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل و اجزا مدیریت استراتژی

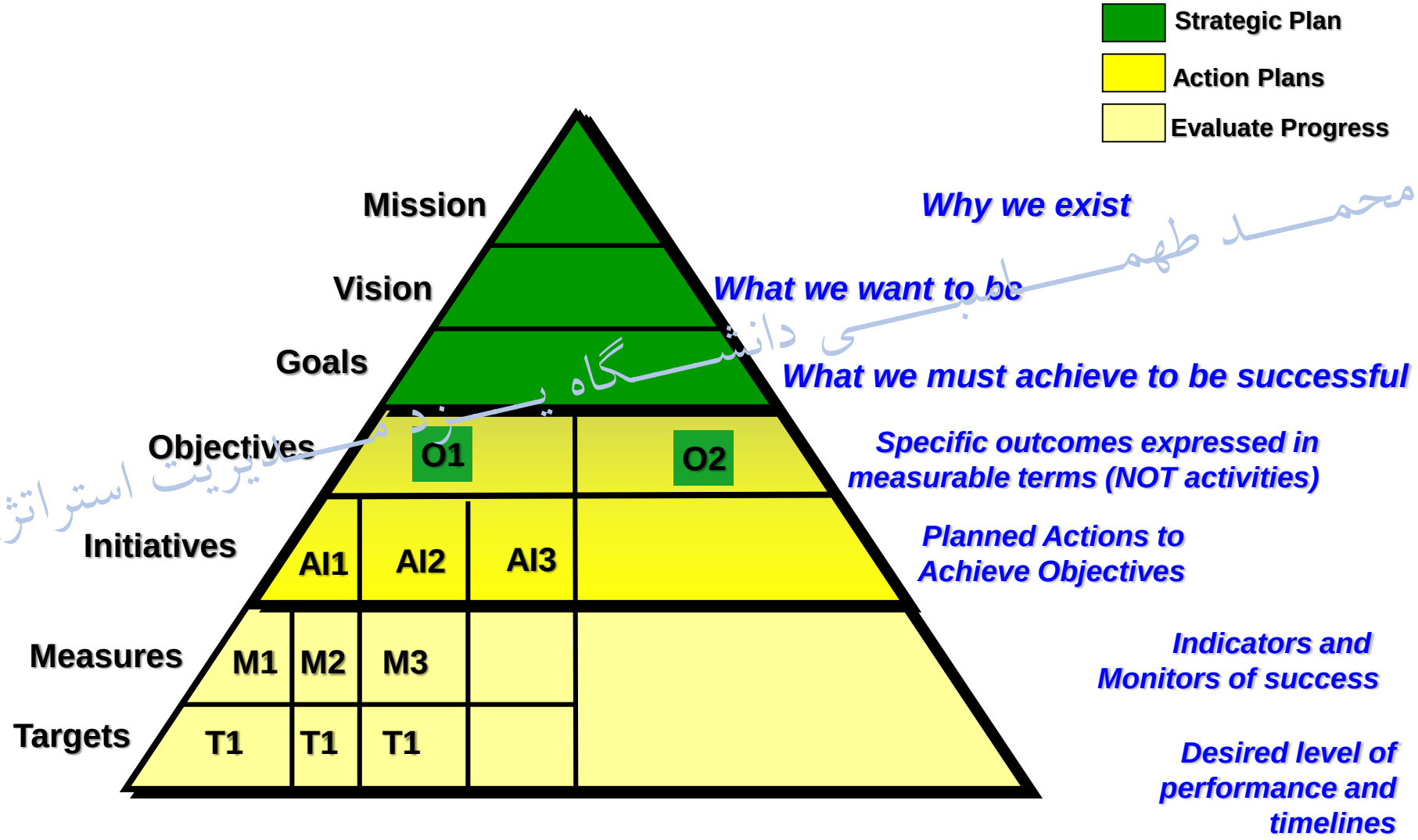
۱- تدوین : در این مرحله مأموریت سازمان یا شرکت تعیین شده ، عوامل خارجی و داخلی بررسی می شوند تا فرصت ها تهدیدها ، قوت ها و ضعف ها مشخص شوند و براساس آنها اهداف و استراتژی های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند. مراحل تدوین عبارت است از تعیین: فلسفه وجودی، ماموریت، چشم‌انداز، ذی نفعان، تحلیل عوامل موفقیت CSF و KSF، تحلیل SWOT، اعلام استراتژی کلان

۲- اجرا : در این مرحله استراتژی های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا الزامات تحقق سند راهبردی فراهم می گردد و اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

۳- ارزیابی : در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت ، اهداف و استراتژی ها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می شود . هم‌چنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد دقت و ریزبینی قرار می گیرند و در نهایت نتایج بدست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود .

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اجزا مدیریت استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا و دینامیک، در کتاب Strategic Management and Business Policy نوشته Azhar Kazmi این گونه تعریف شده که چهار بخش اصلی دارد:

۱- درک جایگاه و تعیین ماموریت سازمان و مقصد نهایی سازمان

۲- تدوین و انتخاب و فرموله کردن استراتژی ها برای آینده

۳- اجرای استراتژی ها (که به آن پیاده سازی استراتژی یا جاری سازی استراتژی هم گفته می‌شود)

۴- ارزیابی استراتژیک نتیجه (برای اینکه بدانیم چقدر توانسته‌ایم در راستای ماموریت سازمان حرکت کنیم)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اصطلاح پویا یا دینامیک به این معناست که قرار نیست این تعاریف برای همیشه ثابت باشند. سازمان در طول عمر خویش، ممکن است ماموریت خود را اصلاح کرده یا تغییر دهد.

تعریف مدیریت استراتژی

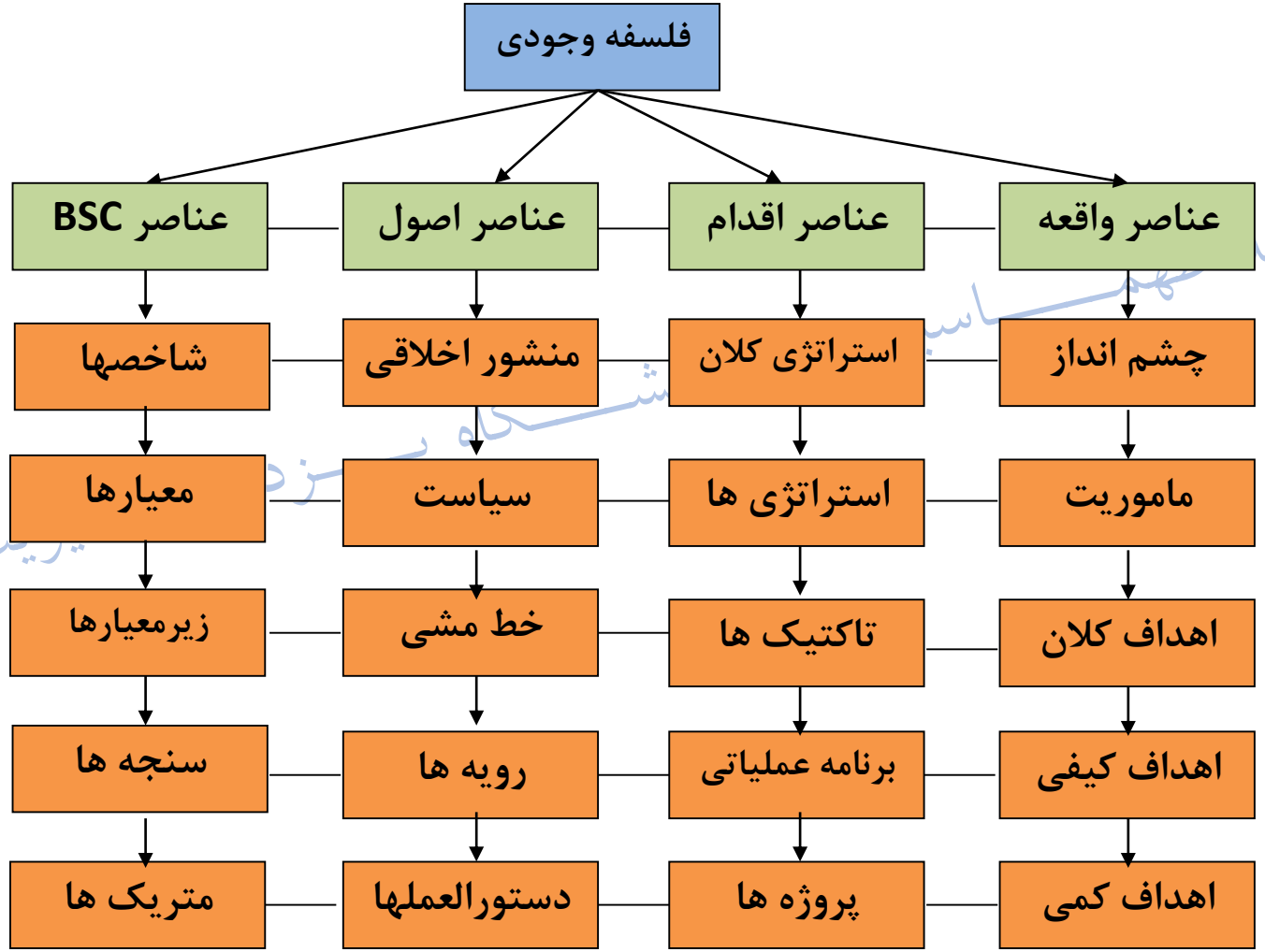
دیوید در کتاب "مدیریت استراتژیک" این گونه تعریفی آورده است :

- ✓ مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان دانش و هنر فرموله کردن (تدوین)، پیاده سازی (اجرا) و ارزیابی (سنجش) تصمیم‌های بین دپارتمانی و فرا-دپارتمانی دانست که برای یک سازمان، توانایی دستیابی به اهداف را ایجاد می کنند.
- ✓ مدیریت استراتژیک بر روی یکپارچه سازی مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات مدیریت متمرکز است تا از این طریق، موفقیت را برای سازمان کسب نماید.
- ✓ برنامه ریزی استراتژیک، واژه‌ای است که در محیط کسب و کار رایج‌تر است و مدیریت استراتژیک، بیشتر در محیط‌های آکادمیک به کار می‌رود.

اگر چه گاهی، اصطلاح برنامه ریزی استراتژیک، فقط به قسمت فرموله کردن و تدوین استراتژی (یکی از سه بخش اصلی مدیریت استراتژیک از دیدگاه دیوید) گفته می‌شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تصویر کلان مدیریت استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشکده یزد مدیریت استراتژیک

تعریف مدیریت استراتژی

تامپسون در کتاب Strategic Management: Awareness and Change چهار حوزه مختلف مدیریت استراتژیک را این گونه بیان کرده است:

۱- نخستین حوزه، خود استراتژی است. استراتژی به مفهوم تعیین و تثبیت یک جهت مشخص برای سازمان، برای هر کسب وکار، برای هر محصول و برای هر خدمت و نیز ابزارهایی برای اینکه یک موقعیت رقابتی مستحکم، ایجاد شود.

۲- دومین حوزه، توانمندی بالا در پیاده سازی استراتژی‌های تعیین شده است، به شکلی که خروجی اثربخش، حاصل شود.

۳- سومین حوزه، خلاقیت و نوآوری است که به وسیله‌ی آن، سازمان می‌تواند به فشارهایی که از بیرون وارد می‌شود پاسخ دهد و با تغییر، خود را با محیط تطبیق دهد. بهبود استراتژی‌های فعلی و بازآفرینی آنها، در این حوزه قرار می‌گیرد.

۴- چهارمین حوزه هم، توانایی مدیریت تحول و تغییر است. چه تغییرات تدریجی و پیوسته و چه تغییرات عمیق‌تر و کلی‌تر. تغییراتی که سازمان را از مسیر گذشته خود، جدا کند و به مسیرهای دیگری وارد کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژی

ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود بخشد. بویژه در مورد مدیریت استراتژیک این وضع بسیار صادق است.

مدیران و کارکنان با استفاده از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک می‌توانند فعالیت‌ها و اولویت‌های سازمان را بهتر درک کنند.

مدیریت استراتژیک این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان از کارآیی بیشتری برخوردار شود و مسئله مهمتر این است که ، روش مزبور برای شرکت این امکان را به وجود می آورد که کارها را به شیوه‌ای اثربخش انجام دهد.

با وجود این ، مدیریت استراتژیک نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.

فرآیند مزبور به سازمان این امکان را می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها ابتکار عمل به خرج دهد و نوآور باشد و نه اینکه در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد و به صورت انفعالی عمل نماید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژی در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک:

- ✓ درک جایگاه استراتژیک سازمان
- ✓ انتخاب استراتژی برای آینده
- ✓ تبدیل استراتژی به عمل

این مدیریت شامل موارد زیر است:

- ✓ توسعه چشم‌انداز و ماموریت سازمان
- ✓ بنا نهادن اهداف
- ✓ مهارت در استراتژی در رسیدن به اهداف
- ✓ پیاده سازی و اجرای موثر
- ✓ ارزیابی کارائی و عملکرد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

✓ پارادایم تجویزی یا پیش تدبیری Prescriptive

این پاردایم شامل نظریات مکاتبی است که شکل گیری استراتژی را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده مند می داند. هسته محوری و جوهره اصلی این پاردایم شناسایی عوامل محیطی و عوامل داخلی و ترسیم ماتریس های تدوین استراتژی ها می باشد. آن با این موضوع سروکار دارد که استراتژی‌ها باید چگونه تدوین شوند. مراحل آن عبارتند از:

- برنامه ریزی استراتژیک
- الگوریتم گام به گام و شفاف تدوین و پیاده سازی استراتژی
- تصمیم گیری متمرکز
- رویکرد منطقی، تحلیلی و همگرا

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

✓ پارادایم توصیفی یا تجربی – انطباقی Descriptive

در یک بیان کلی مکاتب متعلق به این پارادایم معتقدند : محیط دارای عوامل معتدد با روابط غیرخطی بوده و از پیچیدگی زیادی برخوردار است و بدلیل ماهیت پویا و تغییرات سریع از سطح عدم اطمینان زیادی برخوردار می باشد و با توجه به این موضوع پارادایم تجویزی را فاقد اثربخشی مناسب جهت پیش بینی واقع بینانه فرصتهای محیطی و بهره بردرای مناسب از آن می داند. در این مکاتب چیزی بنام برنامه ریزی استراتژیک فاقد اعتبار لازم است و به جای آن تدوین استراتژی مناسب در زمان مناسب و اثربخشی آن مورد تاکید فراوان است.

آنها با تشریح چگونگی شکل‌گیری استراتژی سروکار دارند:

- ❖ تفکر استراتژیک
- ❖ فرصت طلبی هوشمندانه، روندیابی بازار و عملکرد سریع
- ❖ تصمیم گیری غیرمتمرکز
- ❖ رویکرد خلاق، شهودی و واگرا

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

✓ پارادایم تلفیقی Configurative

- ❖ این مکتب عملا ترکیبی از سایر مکاتب است
- ❖ در این رویکرد انسان ها به صورت دسته جمعی بررسی می شوند
- ❖ این مکتب فرآیند تشکیل استراتژی را به عنوان یکی از تغییر حالت ها توصیف می کند که بخش عمده ای از ادبیات تجویزی و مهارت را بر روی " **تغییر استراتژیک**" متمرکز می کند
- ❖ این مکتب فرآیند تشکیل استراتژی را به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی شرح می‌دهد و مفهوم تغییر استراتژیک در سازمان‌ها را در بردارد و در دسته مکاتب ترکیبی قرار می‌گیرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

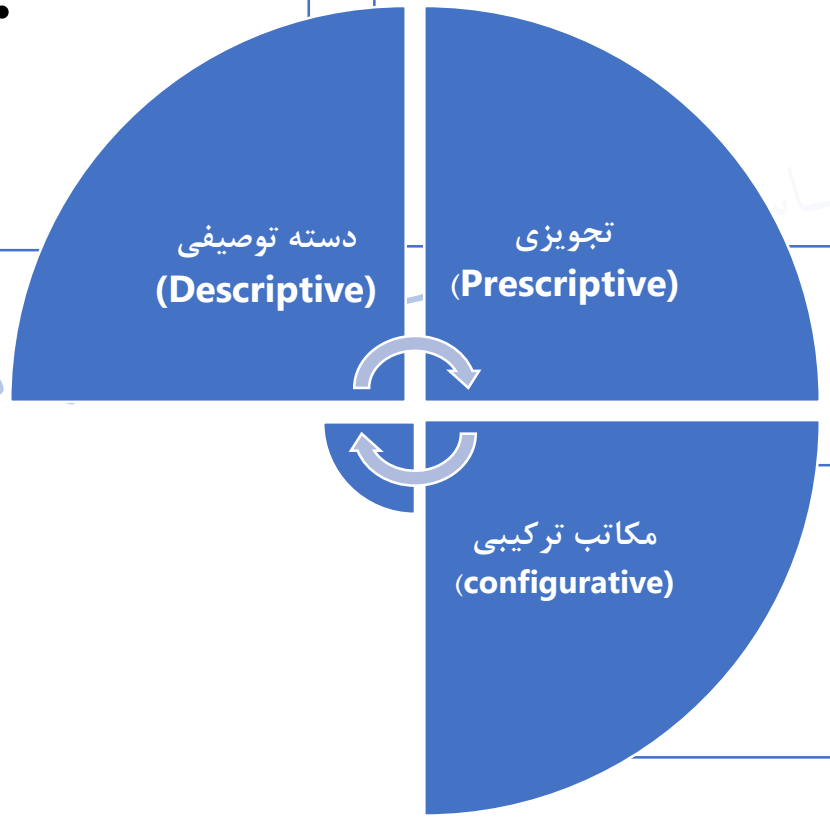
	پارادایم تجویزی	پارادایم توصیفی
مفاهیم استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک	تفکر استراتژیک
استراتژی	علم / مدبرانه	هنر / خودجوش
فرآیند استراتژی	منطقی و تجزیه وتحلیل مدار	شهودی و خلاق
استراتژیست	برنامه ریزی: از بالا به پایین	برنامه‌ریزی: از پایین به بالا
رفتارگرایی	مسیر گام به گام	شکار آنی فرصت
زیر مکتب‌ها	طراحی- برنامه‌ریزی و موقعیت یابی	یادگیری- قدرت‌گرایی- ادراکی - کارآفرینی- فرهنگی و محیط‌گرایی
نظریه‌پرداز	پورتر- آنسوف- اندروز	اوهما- مینتزبرگ- استیسی
روش تحقیق	کمیت‌گرا (تجزیه و تحلیل مدار متفاوت)	کیفیت‌گرا (فرآیند تحقیق)
نگرش جهانی	متمرکز	غیرمتمرکز
تفکر	چپ مغز	راست مغز

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک

- با تشریح چگونگی شکل‌گیری استراتژی سروکار دارند

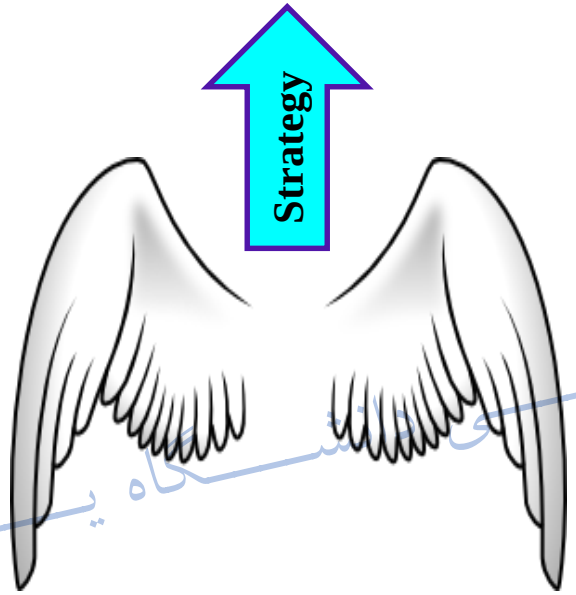
- یعنی با این موضوع سروکار دارند که استراتژی‌ها باید چگونه تدوین شوند.



- فرآیند تشکیل استراتژی را به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی شرح می‌دهد و مفهوم تغییر استراتژیک در سازمان‌ها را در بردارد

مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک



Objective Wing

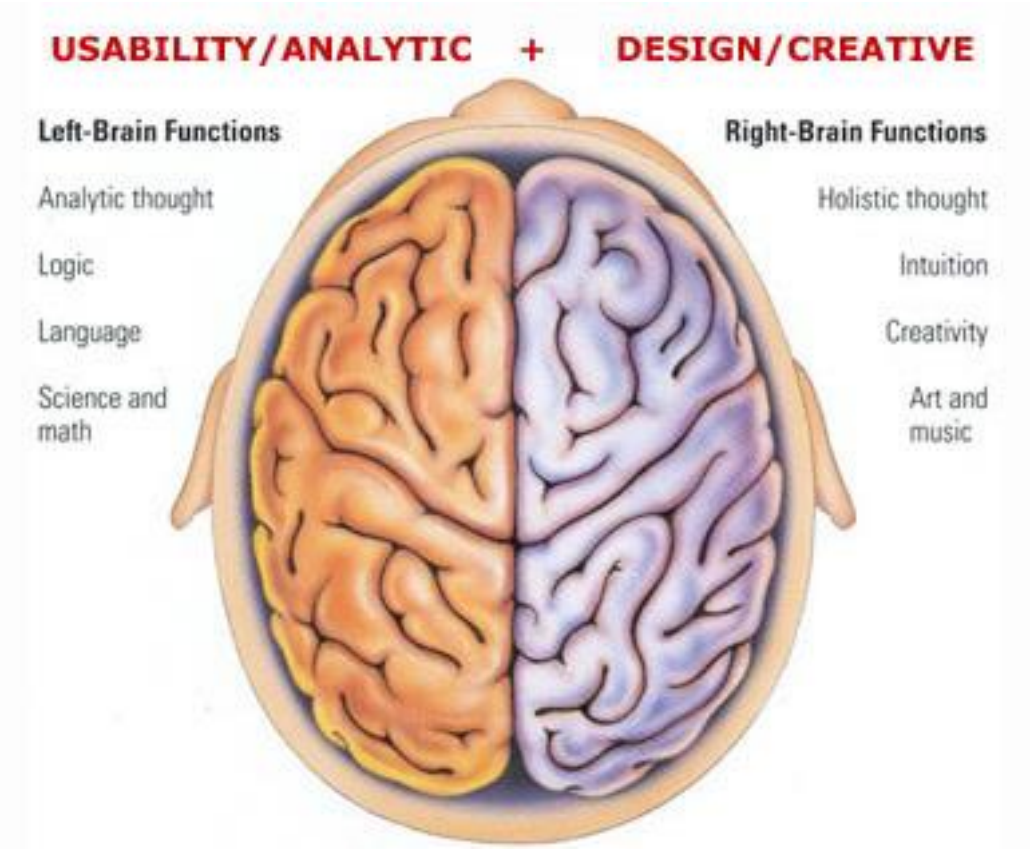
- Outward focus
- Recreation of the world
- Filters

Subjective Wing

- Inward focus
- Interpretation of the world
- Mentality

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک



دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

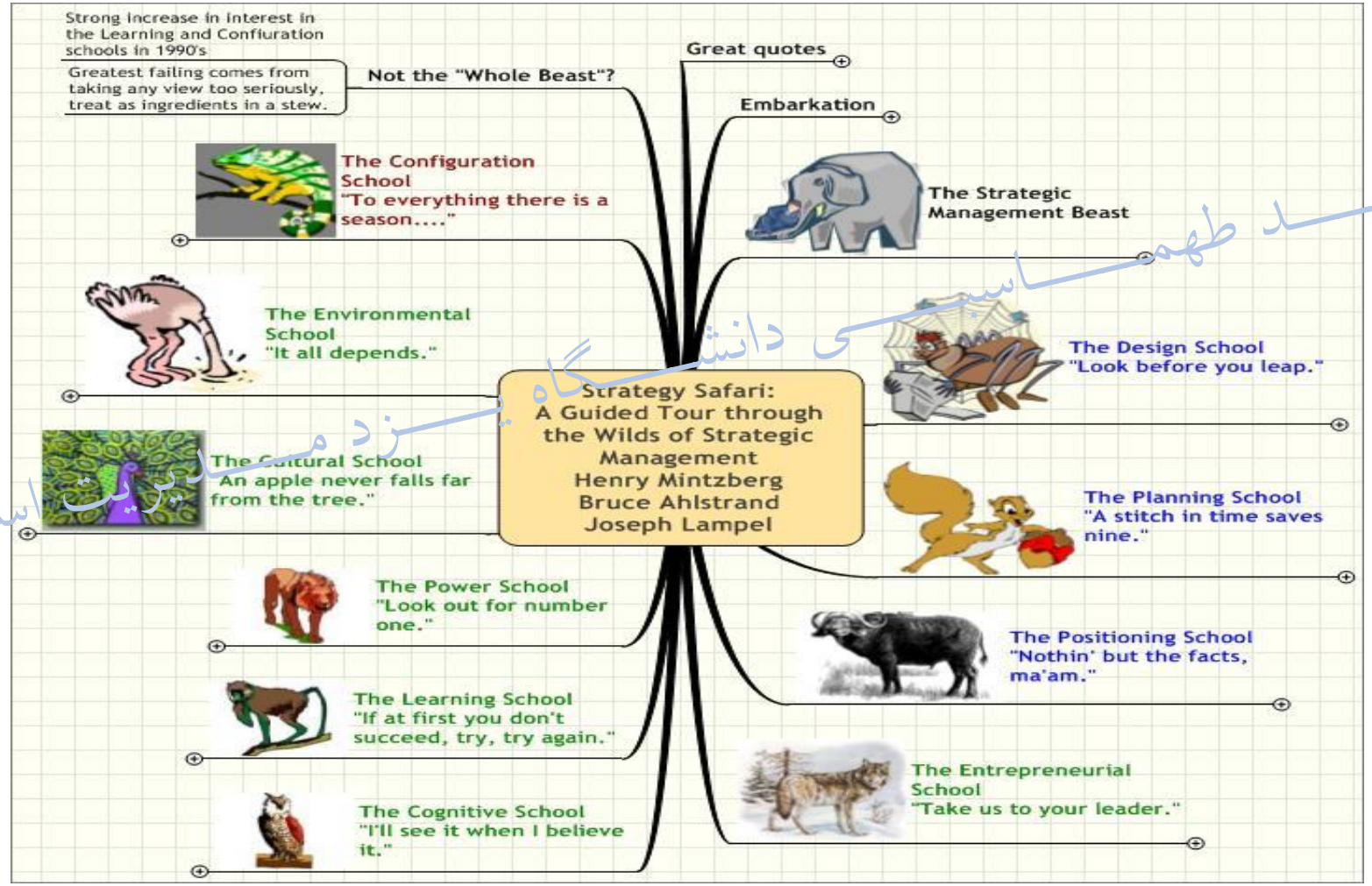
پارادایم تلفیقی مدیریت استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژی

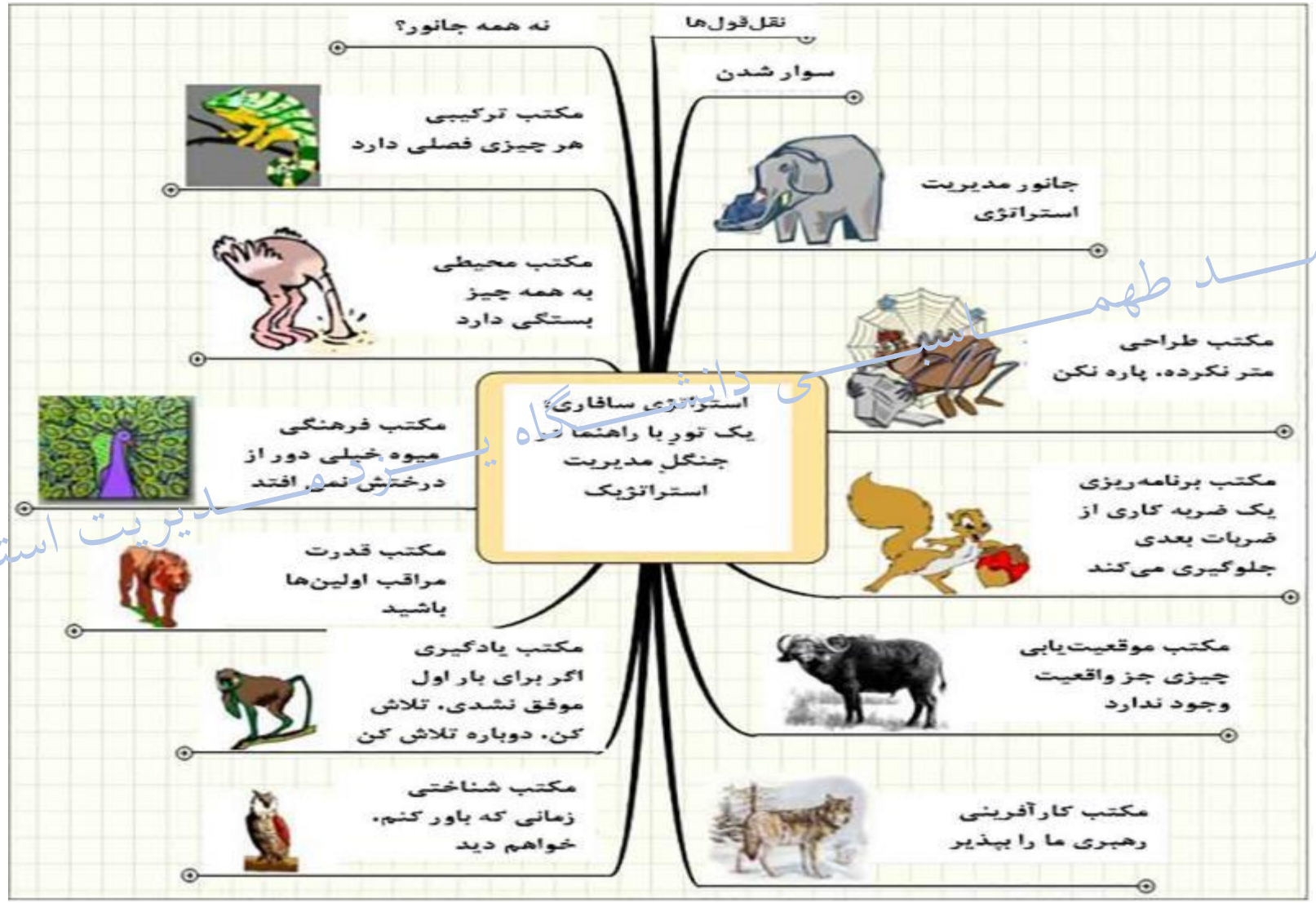
دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژیک ، سفری اکتشافی در میان جنگل استراتژی

مکاتب مدیریت استراتژیک شامل الگوهایی متنوع و در عین حال چالش برانگیزی است که اختلاف نظرهای فراوانی را در بین دانشمندان و مدیران ایجاد کرده است.

مفهوم پر رمز و راز استراتژی سؤالات بیشتری در ذهن مدیران و تصمیم‌گیرندگان ایجاد نموده است. سؤالاتی نظیر اینکه «استراتژی چگونه شکل می‌گیرد» و اینکه چه دیدگاه‌ها و رویکردهایی به دنبال پاسخی به این پرسش بوده‌اند.

اما سوال اصلی این است که کدام‌یک از مکاتب مدیریت استراتژیک در محیط کسب‌وکار امروزی می‌توانند شرکت‌ها را در دستیابی به اهدافشان کمک کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

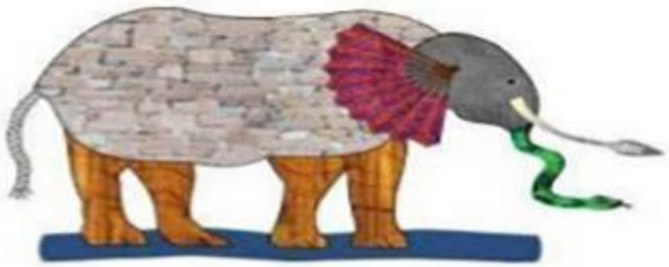
مکاتب مدیریت استراتژیک ، سفری اکتشافی در میان جنگل استراتژی

برای آشنایی با مکاتب مختلف استراتژی و درک متفاوت افراد از مفهوم استراتژی و چگونگی شکل‌گیری آن، شاید داستان شناخت فیل از مثنوی معنوی کمک‌کننده باشد.

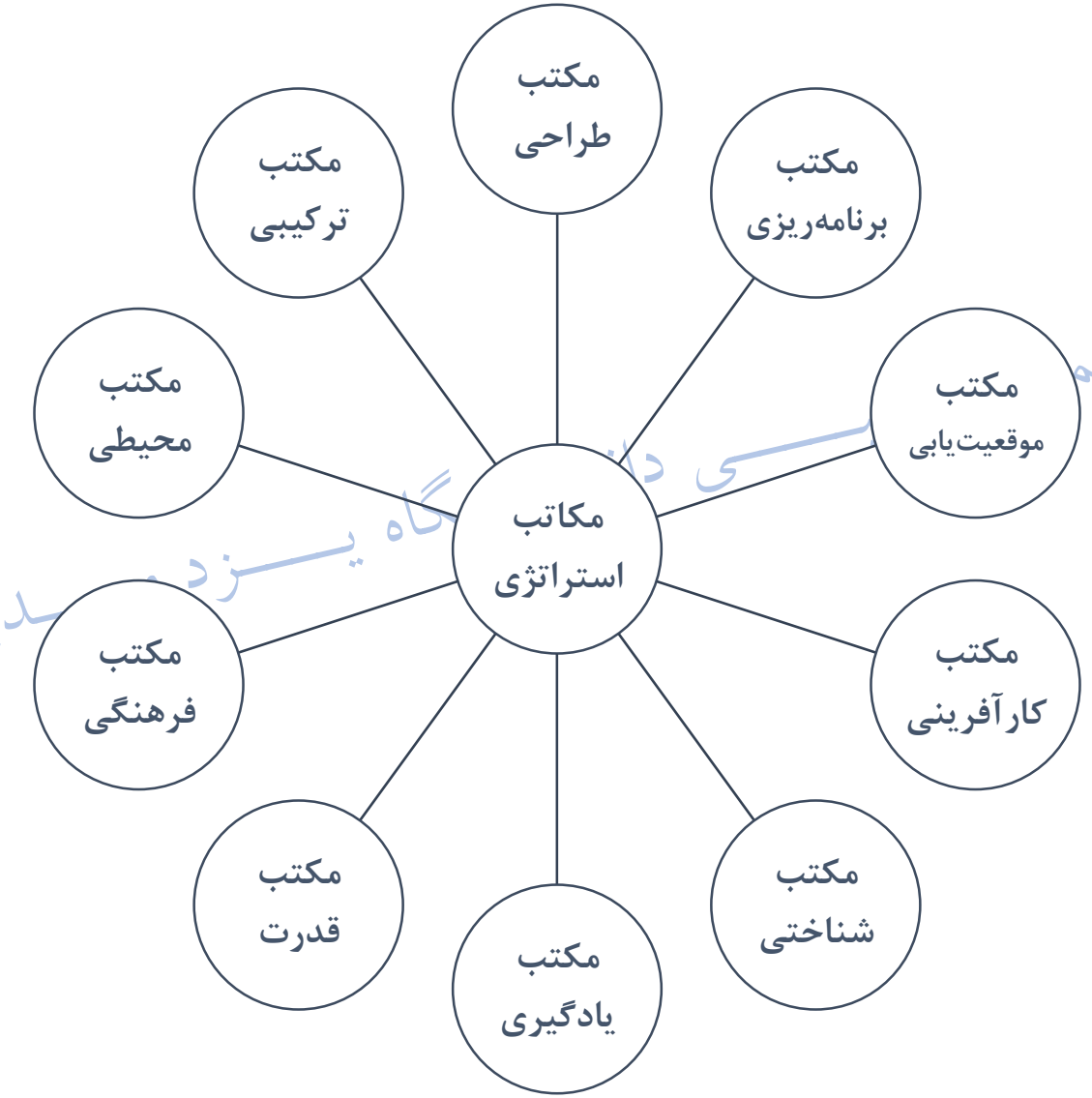
هر یک از ما در جایگاه مدیر یا برنامه‌ریز، با بخش‌های مختلفی از استراتژی سروکار داشته‌ایم، برخی با ماتریس SWOT، برخی با تعیین مأموریت و چشم‌انداز و برخی با این اصل که باید استراتژی در لحظه شکل بگیرد. بر مبنای همین تجارب ناکامل و اندک، در مورد استراتژی و کلیت آن تصمیم‌گیری کرده‌ایم. تصمیم‌گیری که همانند تصمیم فیل بانان، پر از خطا و اشتباه بوده است.

همانند یک فیل استراتژی چیزی بیش از اجزاست. لذا برای درک و شناخت آن، باید ضمن شناسایی اجزا آن، کلیت و مجموعه‌ای که این اجزا ایجاد می‌کنند را بشناسیم.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



مکاتب مدیریت استراتژیک ، سفری اکتشافی در میان جنگل استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژیک ، سفری اکتشافی در میان جنگل استراتژی

مینتزبرگ و همکارانش در کتاب «جنگل استراتژی» مکاتب مدیریت استراتژیک را در قالب ده مکتب معرفی می‌کنند. در ادامه به‌صورت خلاصه به هریک از این مکاتب پرداخته می‌شود:

۱- مکتب طراحی Design school : تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند مفهومی در نظر گرفته می‌شود.

۲- مکتب برنامه‌ریزی Planning school : تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند رسمی در نظر گرفته می‌شود.

۳- مکتب موقعیت‌یابی Positioning school : تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی در نظر گرفته می‌شود.

۴- مکتب کارآفرینی Entrepreneurial school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند تخیلی در نظر گرفته می‌شود.

۵- مکتب شناختی Cognitive school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند ذهنی و فکری در نظر گرفته می‌شود.

۶- مکتب یادگیری Learning school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند نوظهور در نظر گرفته می‌شود.

۷- مکتب قدرت Power school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند مذاکره در نظر گرفته می‌شود.

۸- مکتب فرهنگی Cultural school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند جمعی در نظر گرفته می‌شود.

۹- مکتب محیطی Environmental school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند واکنشی در نظر گرفته می‌شود.

۱۰- مکتب ترکیبی Configuration school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی در نظر گرفته می‌شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک در مکاتب مختلف

- ✓ مکاتب مدیریت استراتژیک خود به سه دسته تقسیم می‌شوند. سه مکتب اول ماهیتاً تجویزی Prescriptive هستند؛ یعنی با این موضوع سروکار دارند که استراتژی‌ها باید چگونه تدوین شوند.
- ✓ شش مکتب بعدی جنبه‌های خاص فرآیند تشکیل استراتژی را در نظر می‌گیرند و با تجویز رفتار استراتژیک ایده‌آل کمتر ارتباط دارند. این شش مکتب در دسته توصیفیDescriptive قرار می‌گیرند و با تشریح چگونگی شکل‌گیری استراتژی سروکار دارند.
- ✓ آخرین گروه مکاتب تنها شامل یک مکتب است؛ هرچند که می‌توان استدلال کرد این مکتب عملاً مکاتب دیگر را با یکدیگر ادغام می‌کند که آن را مکتب ترکیبی می‌گویند. این مکتب فرآیند تشکیل استراتژی را به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی شرح می‌دهد و مفهوم تغییر استراتژیک در سازمان‌ها را در بردارد و در دسته مکاتب ترکیبی Configurative قرار می‌گیرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک در مکاتب مختلف

نگرش به استراتژی	مکاتب زیرمجموعه	تعریف استراتژی	صاحب‌نظر
تجویزی	طراحی	به‌عنوان یک فرآیند مفهومی	کریستنسن، آندروز و گاث
	برنامه‌ریزی	به عنوان یک فرآیند رسمی	ایگور آنسوف
	موقعیت‌یابی	به عنوان یک فرآیند تحلیلی	مایکل پورتر
توصیفی	کارآفرینی	به عنوان یک فرآیند تخیلی و بینشی	ژوزف شومپیتر
	ادراکی	به عنوان یک فرآیند ذهنی و فکری	هربرت سایمون، ماکرایداکیس
	یادگیری	به عنوان یک فرآیند نوظهور	چالز لیندبلوم، جیمز برایان کویین
	قدرت‌گرایی	به عنوان یک فرآیند مذاکره	مک میلان، سارازین، پتی گرو، باور و داز
	فرهنگی	به عنوان یک فرآیند جمعی	جان ادواردز، فیرسیروتو، ریگر
	محیطی	به عنوان یک فرآیند واکنشی	هانان و فریمن

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک در مکاتب مختلف

پارادایم تجویزی شامل:

- ✓ مکتب طراحی
- ✓ مکتب برنامه ریزی
- ✓ مکتب موقعیت یابی

پارادایم توصیفی شامل:

- ✓ مکتب کارآفرینی
- ✓ مکتب شناختی(ادراکی)
- ✓ مکتب یادگیری
- ✓ مکتب قدرت گرایی
- ✓ مکتب فرهنگی
- ✓ مکتب محیط گرایی (محیطی)

پارادایم تلفیقی شامل:

- ✓ مکتب پیکر بندی (جمع بندی مکاتب فوق)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مکتب طراحی

- ✓ نخستین مکتبی که مینتزبرگ و همکاران وی در مکاتب مدیریت استراتژیک به آن پرداخته‌اند، مکتب طراحی است. بدون تردید معتبرترین دیدگاه در فرآیند تدوین استراتژی در مکاتب مدیریت استراتژیک ، مکتب طراحی است.
- ✓ این مکتب اساس دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت بازرگانی و مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها است.
- ✓ مکتب طراحی در بین مکاتب مدیریت استراتژیک در ساده‌ترین شکل خود یک مدل استراتژی سازی را ارائه می‌دهد.
- ✓ این مدل در تلاش است تا بین توانایی‌های داخلی و امکانات خارجی تطابق و تناسب ایجاد کند.
- ✓ به گفته کریستنسن، آندروز، باور، هامرش و پورتر به‌عنوان مشهورترین طرفداران این مکتب، استراتژی اقتصادی همان تطابق و تناسب بین استعدادها و توانایی‌ها و فرصت‌هایی است که موقعیت شرکت را در محیط آن تعیین می‌کند.
- ✓ شعار اصلی این مکتب: تلاقی کفایت ها و فرصت های یک سازمان در راهبرد اقتصادی آن سازمان است که موقعیت سازمان را در محیط کسب و کارش مشخص می‌کند.
- ✓ در این مکتب استراتژی عبارت است از کشف یک طرح کلی و پیاده کردن این طرح در بازار.

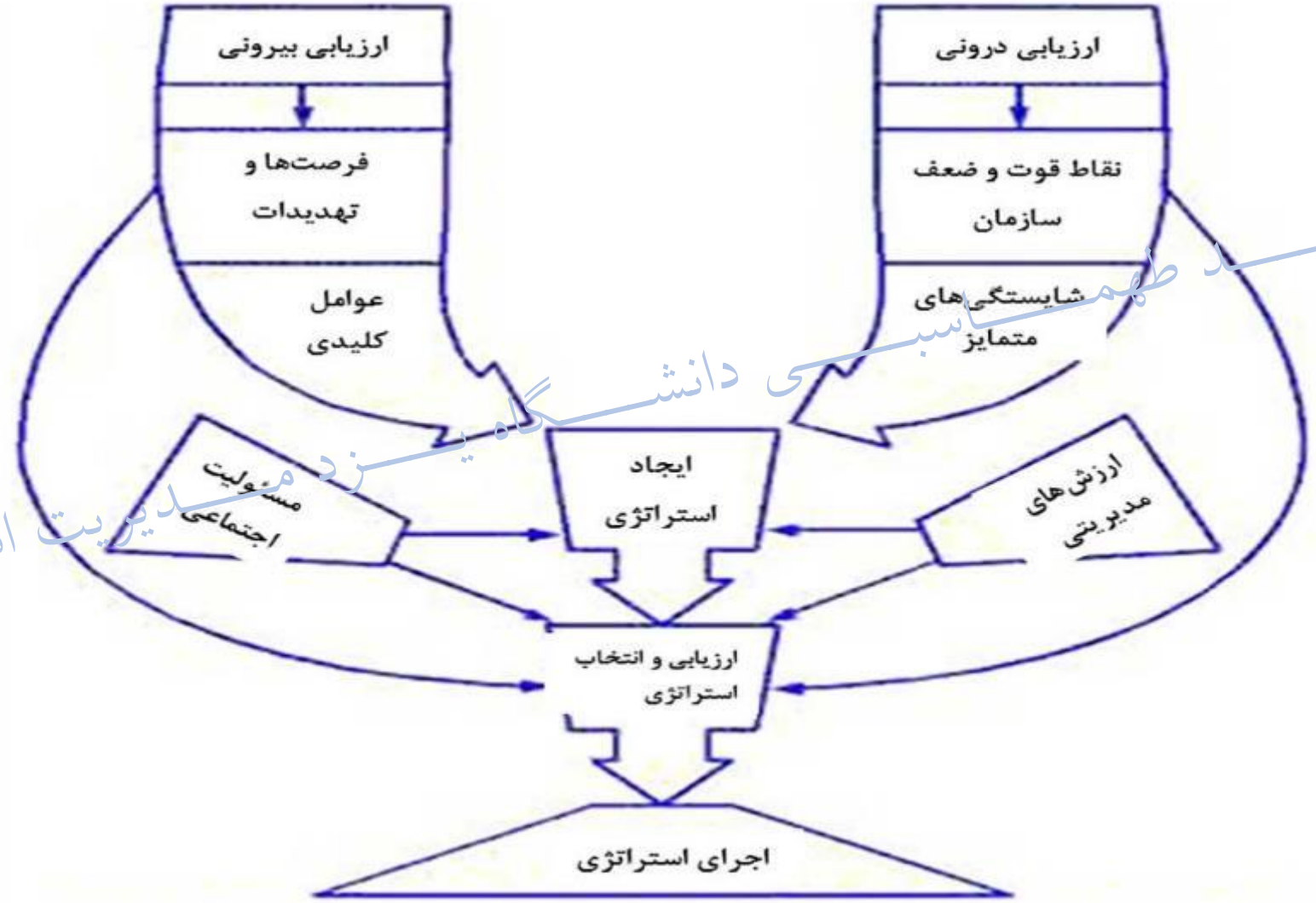
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل اولیه مکتب طراحی

- ✓مدل مکتب طراحی نخستین بار توسط آندروز معرفی شد. این مدل در شکل بعد نشان داده‌شده است.
- ✓این مدل عمدتاً بر ارزیابی موقعیت‌های خارجی و داخلی تأکید می‌کند.
- ✓ارزیابی موقعیت خارجی نشان‌دهنده تهدیدها و فرصت‌ها در محیط و ارزیابی موقعیت داخلی نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف سازمان است.
- ✓این همان چیزی است که تحت عنوان ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناخته‌شده است.
- ✓ارزیابی درونی سازمان باعث می‌شود که شایستگی‌های متمایز شناسایی شوند.
- ✓ارزیابی بیرونی محیط شرکت موجب می‌شود که عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شوند.
- ✓این عوامل حاصل تحلیل رقبا و شناسایی مشتریان است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل اولیه مکتب طراحی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل اولیه مکتب طراحی

- ✓ دو عامل دیگر در مدل مکتب طراحی که بیشتر حاصل کارهای سلزنیک است، یکی ارزش‌های مدیریتی است که اولویت‌های کسانی که سازمان را مدیریت می‌کنند، نشان می‌دهد و عامل دیگر مسئولیت اجتماعی است که نشان‌دهنده موازین اخلاقی جامعه‌ای است که سازمان در آن فعالیت می‌کند.
- ✓ به‌محض تعیین استراتژی‌ها، مرحله بعدی ارزیابی استراتژی‌ها و انتخاب بهترین آن‌ها است. به‌عبارت‌دیگر در اینجا فرض بر این است که چندین استراتژی جایگزین وجود دارد و قرار است تا از بین آن‌ها یکی را انتخاب کنیم. نهایتاً، همه نوشته‌های مربوط به این مکتب نشان می‌دهد که به‌محض این‌که بر سر یک استراتژی توافق حاصل شد، آن استراتژی به اجرا درمی‌آید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پیش‌فرض‌های مکتب طراحی

مسئولیت کنترل و آگاهی باید بر عهده مدیرعامل باشد؛ چون او یک استراتژیست است

این استراتژی‌ها باید صریح باشند، بنابراین باید ساده نگه‌داشته شوند

فرآیند طراحی هنگامی کامل است که استراتژی‌ها کاملاً به‌عنوان دورنما تدوین‌شده باشند

استراتژی‌ها باید از یک نوع باشند: بهترین استراتژی از فرآیند طراحی فردی نشأت می‌گیرند

تنها پس از تدوین استراتژی‌های منحصربه‌فرد، صریح و ساده می‌توان آن‌ها را اجرا کرد

مدل تشکیل استراتژی باید ساده و غیررسمی نگه‌داشته شود

تشکیل استراتژی فرآیندی آگاهانه و ارادی است

نقد مکتب طراحی

پیش‌فرض‌های اصلی مکتب طراحی با نقش اصلی تفکر آگاهانه در تدوین استراتژی ارتباط دارد، چون چنین تفکری باید مقدم بر عمل باشد و به همان نسبت سازمان باید کار متفکران را از مجریان جدا سازد. این موارد را می‌توان با نقدهایی همراه ساخت:

۱- ارزیابی نقاط قوت و ضعف: چگونه یک سازمان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه می‌شود؟ مکتب طراحی از حیث بررسی، ارزیابی و قضاوت براساس تحلیل و به عبارتی دیگر از حیث تفکر آگاهانه که به‌صورت شفاهی بیان می‌شود، کاملاً واضح است. می‌توان مدیرانی را تصور نمود که دور یک میز نشسته‌اند و به بررسی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیط می‌پردازند و پس از تصمیم‌گیری درباره آن‌ها، استراتژی موردنظر خود را طراحی می‌کنند. اما سؤالی که پیش می‌آید این است که آیا پیش از بکارگیری نقاط قوت می‌توان از آن‌ها اطمینان حاصل کرد که واقعاً هریک از آن‌ها برای سازمان نقطه قوت هستند؟

هر تغییر استراتژیکی مستلزم تجربه‌ای جدید، گامی به‌سوی مجهولات و ناشناخته‌ها و پذیرش نوعی ریسک است. ازاین‌رو، سازمانی نمی‌تواند پیشاپیش مطمئن باشد که آیا توانایی موجود یک نقطه قوت است یا یک نقطه ضعف.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژی

نقد مکتب طراحی

۲- ساختار تابع استراتژی است. همان‌گونه که پای چپ به دنبال پای راست حرکت می‌کند

مکتب طراحی، نظریه چندلر در مورد این‌که ساختار باید تابع استراتژی باشد را پذیرفته است. با این‌حال، کدام سازمان در حال پیشرفتی، می‌تواند هنگام تغییر دادن استراتژی خود، تمامی خطاهای گذشته خود را فراموش کند؟ ساختار ممکن است تا اندازه‌ای انعطاف‌پذیر باشد، اما نمی‌توان آن را به دلیل تغییر استراتژی به‌راحتی تغییر داد.

مینتزبرگ بیان می‌دارد که به طریقی که پای چپ هنگام راه رفتن از پای راست پیروی می‌کند، ساختار نیز تابع استراتژی است. در واقع، توسعه استراتژی و طراحی ساختار هم از سازمان و هم از یکدیگر حمایت می‌کنند. هر یک از آن‌ها همواره از دیگری پیشی می‌گیرد و یا از آن پیروی می‌کند، مگر در مواقعی که هر دو باهم حرکت کنند و آن هنگامی است که سازمان وارد وضعیت جدید می‌شود.

۳- صریح ساختن استراتژی: افزایش انعطاف‌ناپذیری

مدل اولیه مکتب طراحی استراتژی‌های تدوین شده را برای اجرا به صورت مفصل و دقیق برای سطوح پایین سازمان مشخص می‌کند. استراتژیست این فرض را دارد که محیط با ثبات خواهد بود و استراتژی‌ها همان‌گونه که تدوین شده‌اند به اجرا در خواهند آمد. حال سوال این‌جاست اگر محیط بی ثبات گردد آیا باز هم استراتژی‌های تدوین شده معتبر خواهند بود؟ استراتژی‌های صریح می‌توانند به هنگام لزوم مانع تغییر استراتژیک شوند. هرچقدر که استراتژی صریح‌تر باشد، به همان نسبت در آداب و رسوم سازمان و در اذهان طراحان خود بیشتر جای‌داده می‌شود و تغییر استراتژی در محیط بی ثبات مشکل خواهد بود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

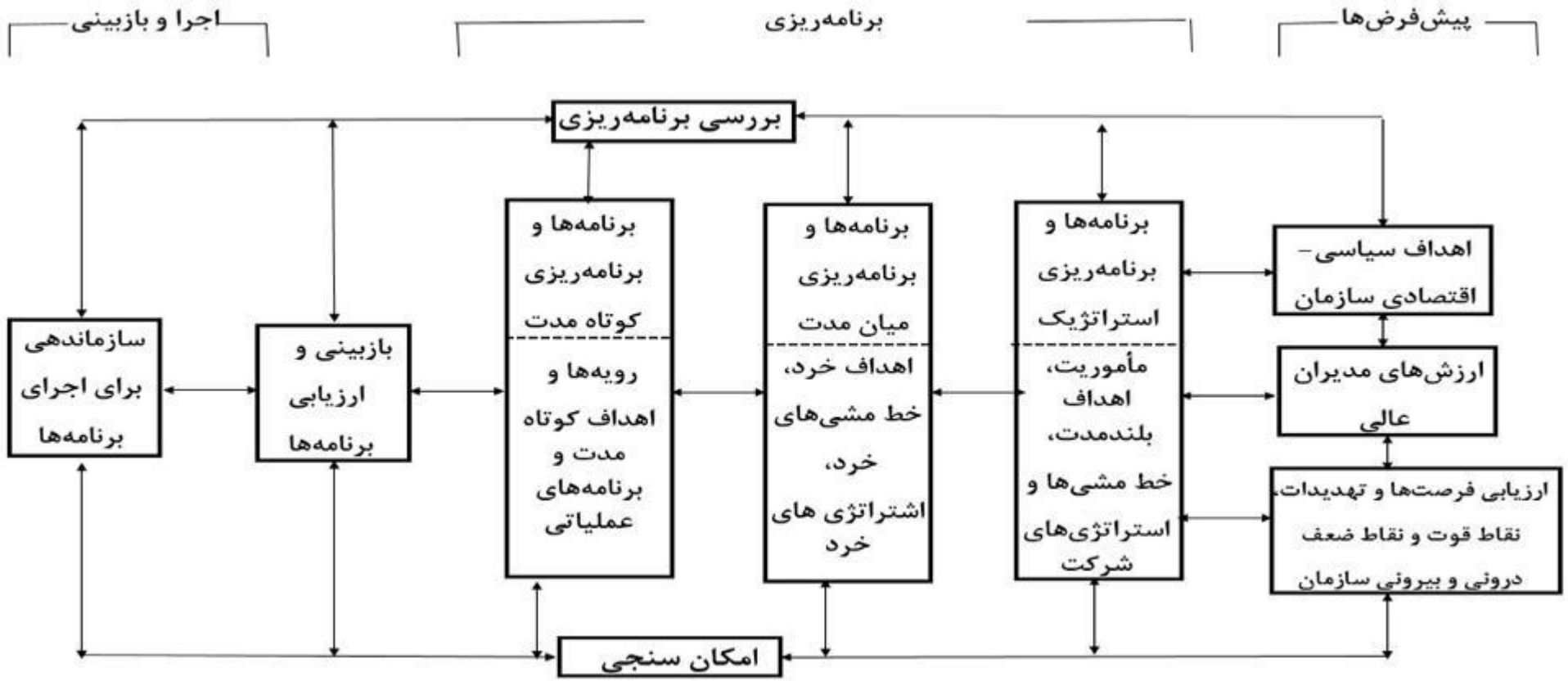
مکتب برنامه ریزی

- ✓ این مکتب به دنبال مکتب طراحی رواج یافت. در این مکتب یک اصل پایه حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام‌به‌گام توالی منطقی از اقدامات است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرآیند یکپارچه رواج یافته بود.
- ✓ بر اساس این مکتب، برنامه‌ریزی یک فرآیند رسمی و قابل مدل‌سازی است که بر مبنای آن می‌توان اهداف، برنامه‌ها، طرح‌های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های عملیاتی و برنامه‌ریزی بودجه تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت.
- ✓ این مکتب اغلب فرضیات مکتب طراحی را در بر دارد؛ به استثنای این مفهوم که «فرآیند تدوین استراتژی نه‌فقط یک کار ذهنی بلکه یک کار رسمی و سیستماتیک است که قابل تفکیک به گام‌های مشخص، کنترل با چک لیست‌ها و اجرا با فنون مدیریتی است.»

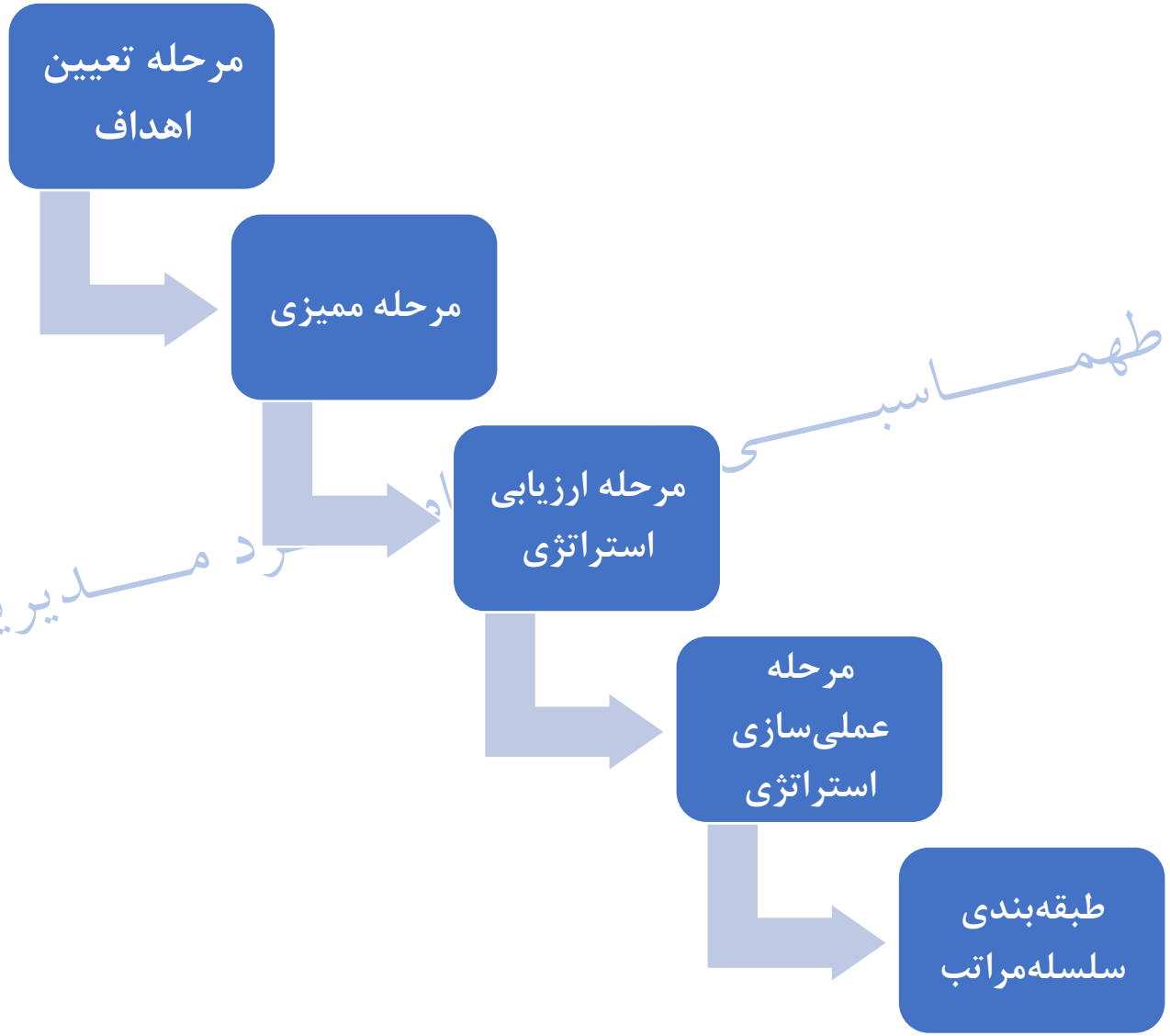
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد

مکتب برنامه ریزی

- ✓ صدها مدل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک وجود داد؛ اما بیشتر آن‌ها به ایده‌های اولیه مشابهی می‌رسند: مدل SWOT اتخاذ کنید، آن را به چند مرحله تقسیم کنید، این مراحل را با چک لیست‌ها و روش‌های زیادی شرح دهید و به تعیین اهداف آتی و تشریح بودجه و طرح‌های عملیاتی گذشته توجه نشان دهید. یکی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حاصل تلاش‌های جورج اشتاینر تحت عنوان «برنامه‌ریزی مدیریت ارشد» (۱۹۶۹) در شکل زیر نشان داده شده است.



مراحل اصلی مکتب برنامه ریزی



دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

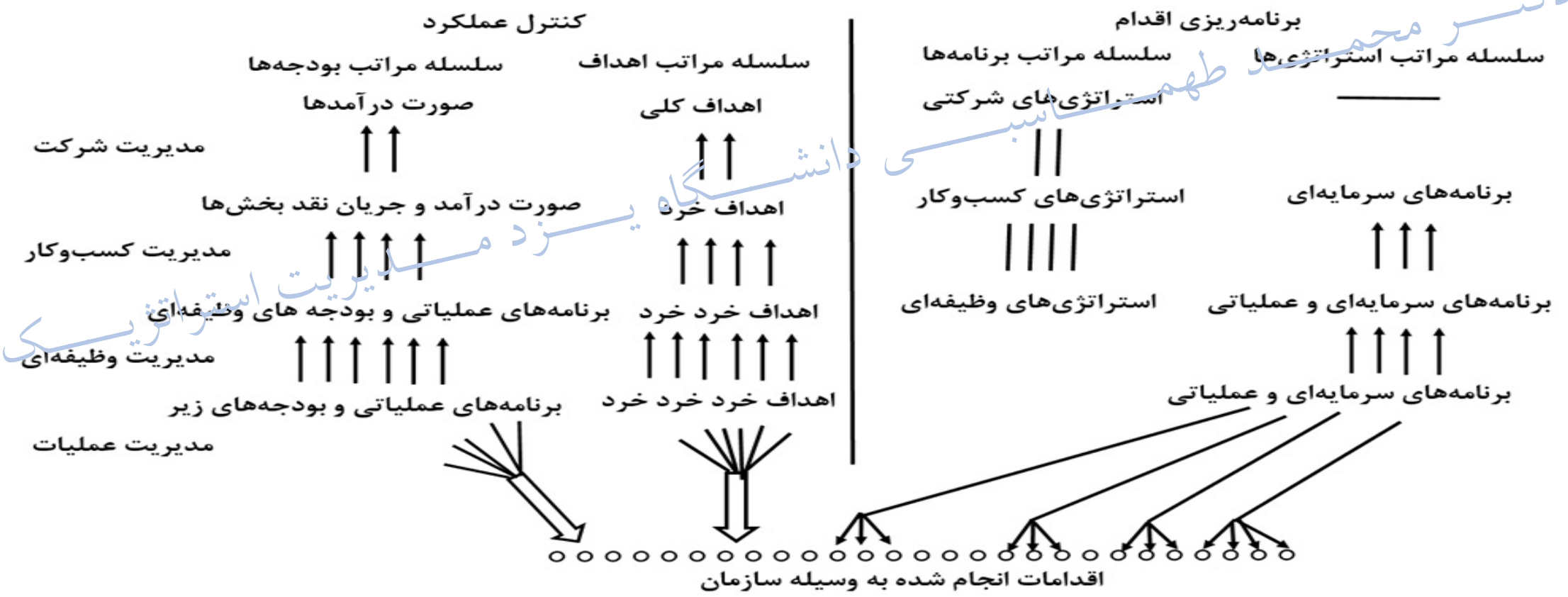
مراحل اصلی مکتب برنامه ریزی

- ✓ مرحله تعیین اهداف: کسانی که در میان مکاتب مدیریت استراتژیک طرفداران مکتب برنامه‌ریزی هستند به‌جای فکر کردن به ارزش‌ها در مکتب طراحی، رویه‌های جامعی را برای توضیح دادن و تعیین کمیت اهداف سازمان ارائه دادند. رسمی‌سازی ارزش‌ها یا اهداف کاری بسیار دشوار است. شاید به همین دلیل است که بخش اعظم برنامه‌ریزی استراتژیک چیزی بیش از کمی‌سازی اهداف به عنوان ابزار کنترل است.
- ✓ مرحله ممیزی: به‌محض تعیین اهداف، مراحل بعدی مانند «مدل اولیه مکتب طراحی» به ارزیابی شرایط بیرونی یعنی جستجوی فرصت‌ها و دوری از تهدیدات و ارزیابی شرایط درونی یعنی نقاط قوت و ضعف سازمان می‌پردازد که رویکرد رسمی‌تر مکتب برنامه‌ریزی، آن را «ممیزی» می‌نامد.
- ✓ مرحله ارزیابی استراتژی: در این مرحله ارزیابی استراتژی‌ها از طریق راه‌کارهایی که گرایش به تحلیل مالی دارند صورت می‌گیرد. لذا روش‌ها از روش‌های ساده و اولیه محاسبه سود سرمایه‌گذاری گرفته تا مجموعه‌ای از روش‌های بعدی مثل ارزیابی استراتژی رقابتی، تحلیل ریسک، منحنی ارزش و روش‌های مربوط به محاسبه ارزش سهام به‌وفور یافت می‌شود. فرضیه اساسی این است که شرکت‌ها با مدیریت پول، پول درمی‌آورند. فرضیه دیگر نیز درباره کل تصور مرحله ارزیابی در ذهن ایجاد شود مبنی بر این‌که استراتژی‌ها در برهه خاصی از زمان آن‌قدر که ترسیم می‌شوند، ارزیابی یا توسعه داده نمی‌شوند؛ حتی نه یک استراتژی که چند استراتژی ترسیم می‌شود، به طوری که می‌توان آن‌ها را ارزیابی و یکی را انتخاب نمود.
- ✓ مرحله عملی‌سازی استراتژی: پس از ارزیابی استراتژی و انتخاب آن نوبت به اجرای آن می‌رسد. رسمی بودن برنامه‌ریزی، تدوین استراتژی را محدود می‌سازد، درحالی‌که اجرای استراتژی موجب آزادی عمل می‌شود و به‌صورت دقیق برای سطوح پایین سلسله‌مراتب سازمانی تشریح می‌گردد. بدیهی است که در این مرحله تفکیک تدوین از اجرا صورت می‌گیرد. عملی ساختن استراتژی‌ها منجر به پیدایش مجموعه کاملی از سلسله‌مراتب می‌شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل اصلی مکتب برنامه ریزی

- ✓ طبقه‌بندی سلسله‌مراتب: در شکل زیر چهار سلسله‌مراتب یکی برای اهداف، یکی برای بودجه‌ها، یکی برای استراتژی‌ها و دیگری برای برنامه‌ها نشان داده‌شده است. از یک طرف استراتژی‌ها و برنامه‌ها، برنامه‌ریزی اقدام نامیده می‌شوند. آن‌ها با تصمیم‌گیری پیش از انجام عمل به‌منظور برانگیختن رفتار ارتباط دارند.



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پیش‌فرض‌های مکتب برنامه‌ریزی

استراتژی‌ها مبتنی بر یک فرآیند کنترل‌شده و آگاهانه برنامه‌ریزی رسمی هستند که دارای مراحل مجزایی هستند

استراتژی‌ها از دل فرآیند برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند تا طوری صریح ساخته شوند که بتوان از طریق توجه دقیق به اهداف، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آن‌ها را اجرا کرد.

مسئولیت فرآیند کلی برنامه‌ریزی بر عهده مدیرعامل و مسئولیت اجرایی بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مبانی نظری والگوی جامع تدوین سند استراتژی

شناخت الزمات تدوین	شناخت چارچوب‌ها	شناخت جهت دهنده ها	شناخت عوامل	شناخت جایگاه استراتژیک	شناخت استراتژی‌ها	شناخت الزامات تحقق
مطالعات تخصصی استراتژیک: ۱. تفکر استراتژیک ۲. رهبری ۳. مدیریت مالی بین المللی ۴. کارآفرینی ۵. محیط قانونی امروزی ۶. استراتژی اصلی ۷. مدیریت ریسک ۸. مدیریت منابع انسانی ۹. تجارت الکترونیک و تکنولوژیک ۱۰. حل تعارضات **تدوین راهبردها**	**مبانی حاکم :** ۱. مبانی حاکمیتی ۲. مبانی موضوعی **ارزش های حاکم:** ۱. ارزش های اعتقادی / اخلاقی ۲. ارزش های قانونی / حقوقی ۳. ارزش های سازمانی / اخلاق حرفه ای **اصول حاکم:** ۱. استراتژیک ۲. عملیاتی ۳. تاکتیکی شناخت اسناد بالادستی	۱. رسالت ۲. مأموریت ۳. چشم انداز ۴. آرمان ۵. رویکرد ۶. اهداف‌کلان	**عوامل عمده داخلی** قوت های عمده ضعف های عمده **عوامل عمده خارجی** فرصت‌های عمده تهدیدهای عمده	**۱. وضع کنونی** SO : شناخت اهرم های نفوذ ST : شناخت آسیب پذیرها WO: شناخت محدودیت ها WT: شناخت مشکلات **۲. وضع مطلوب** SO : شناخت اهرم های نفوذ ST : شناخت آسیب پذیرها WO: شناخت محدودیت ها WT: شناخت مشکلات	۱. گونه های تهاجمی ۲. گونه های رقابتی ۳. گونه های محافظه کارانه ۴. گونه های اولویت بندی . استراتژی ها : 1.تجربی (شهودی) 2. QSPM	۱. حقوقی ۲. ساختار ۳. فرهنگ سازی ۴. مالی و اعتباری ۵. منابع انسانی ۶. روشی ۷. اجرایی ۸. مدیریتی ۹. نظارتی و ارزیابی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک

- ✓ یک برنامه ریزی استراتژیک یا Strategic Planning ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت ها طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی محیط تطبیق دهند. خصوصاً فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از شرکت و محیط مربوطه به آن ارائه می کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند.
- ✓ برنامه ریزی استراژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برپایه حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده که بر اساس آن اهداف، ماموریت، ارزش ها، چشم‌انداز و استراتژی های سازمان مشخص می شود. برنامه ریزی استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک

- ✓ برنامه‌ریزی استراتژیک: فرآیندی است که طی آن مدیران اجرایی تلاش به پاسخ گفتن به سوالات در مورد شرکت دارند. سوالاتی نظیر هم‌اکنون کسب‌وکار این شرکت در چه موقعیتی قرار دارد، مدیران تمایل دارند که این کسب‌وکار به کجا برسد و برای رسیدن به این هدف چه کارهایی باید انجام دهند. مثال برنامه ایرانسل:

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد

برنامه‌ریزی استراتژیک

- ✓ برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تهیهٔ برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت‌های درونی با شرایط ویژهٔ محیطی و ارزیابی قابلیت‌های درونی یا تعیین قدم‌های لازم جهت پیش‌بینی نقطهٔ تعادل Equilibrium سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید

به‌عبارتی دیگر:

- ✓ کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می‌شود
- ✓ در واقع روش سیستماتیکی است که فرآیند مدیریت استراتژیک را تأئید و پشتیبانی می‌کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه Plan به اقدام Action را ندارد و به‌تنهایی، سبب ایجاد شکاف میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می‌شود
- ✓ اضافه شدن جنبه‌های سازمانی کارآفرینانه و رهبری به برنامه‌ریزی استراتژیک همان مدیریت استراتژیک می‌باشد. بزرگترین مشکل مدیریت استراتژیک، ایجاد خاصیت اجرائی برنامهٔ استراتژیک می‌باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی

- ✓ برنامه ریزی استراتژیک روشی سیستماتیک است که فرآیند مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تایید کرده و متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می شود
- ✓ برنامه ریزی استراتژیک ، آماده سازی سازمان برای پاسخگوئی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد و به همین جهت از پویائی برخوردار است
- ✓ برنامه ریزی استراتژیک نوعی برنامه بلندمدت، در محیط رقابتی، با منابع محدود، جهت خلق مزیت رقابتی و تضمین بقا و رشد سازمان است
- ✓ کوششی سازمان یافته و منظم برای تصمیمات مبنایی و اجرای اقدامات زیربنایی است که ماهیت فعالیت یک سازمان را در موقعیت محیطی و در ارتباط با دیگر سازمان ها در چارچوب قانون نشان می‌دهد
- ✓ مجموعه تصمیمات و فعالیت هایی است که از تنظیم و اجرای استراتژی های طراحی شده برای کسب اهداف یک سازمان ناشی شده باشد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

- ✓ تحلیل، شناخت و هدف‌گذاری Goal Setting
- ✓ تدوین استراتژی Strategy Formulation
- ✓ اجرای استراتژی Strategy Implementation
- ✓ ارزشیابی و کنترل Evaluation and Control

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ویژگی های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ✓ به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
- ✓ آینده‌نگر است
- ✓ نوعی برنامهٔ بلندمدّت است
- ✓ مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد
- ✓ زمینهٔ اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند
- ✓ موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود
- ✓ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به‌اهداف بیشتر است
- ✓ بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد

برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد: ۱- چه باید بکنیم؟ (اهداف) ۲- چگونه باید انجام دهیم؟ (استراتژی)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

هفت گناه کبیره برنامه‌ریزی استراتژیک

- برعهده‌گرفتن فرآیند برنامه‌ریز استراتژیک توسط کارکنان. این به دلیل عدم همکاری مدیران میانی با مدیران عالی در تدوین استراتژی است.
- تسلط فرآیند توسعه استراتژیک بر کارکنان. روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار پیچیده شده است و تأکید زیادی بر روی تحلیل دارد و تأکید کمی بر تفکر استراتژیک دارد.
- طراحی بدون هدف سیستم برنامه‌ریزی. مدیران نه‌تنها در تدوین استراتژی بلکه در اجرای آن نیز باید نقش داشته باشند.
- برنامه‌ریزی بر روی ادغام‌ها، خریدها و متنوع سازی‌ها از دیدگاه هزینه‌ای که برای کسب‌وکار اصلی دارد، تمرکز می‌کند. این مشکل ناشی از شرایط زمانی و همچنین استفاده نامناسب از ابزارهای برنامه‌ریزی است.
- شکست فرآیندهای برنامه‌ریزی در توسعه انتخاب‌های استراتژیک مناسب. برنامه‌ریزان و مدیران در اتخاذ استراتژی رضایت‌بخش عجله می‌کنند. آن‌ها هیچ تلاشی در جهت جست‌وجو یا تجزیه و تحلیل طیفی از راه‌کارهای استراتژی پیش از تصمیم‌گیری انجام نمی‌دهند.
- نادیده گرفتن برنامه‌ریزی الزامات فرهنگی و سازمانی. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی محیط خارجی تمرکز می‌کند اما محیط داخلی را که نقش مهمی در اجرای استراتژی دارد نادیده می‌گیرد.
- نامناسب بودن پیش‌بینی تک‌مرحله‌ای برای برنامه‌ریزی در دوره بازطراحی و عدم اطمینان. برنامه‌هایی که به پیش‌بینی تک‌مرحله‌ای متکی بودند، در مقابل رویدادهای غیرمنتظره آسیب‌پذیرتر هستند.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

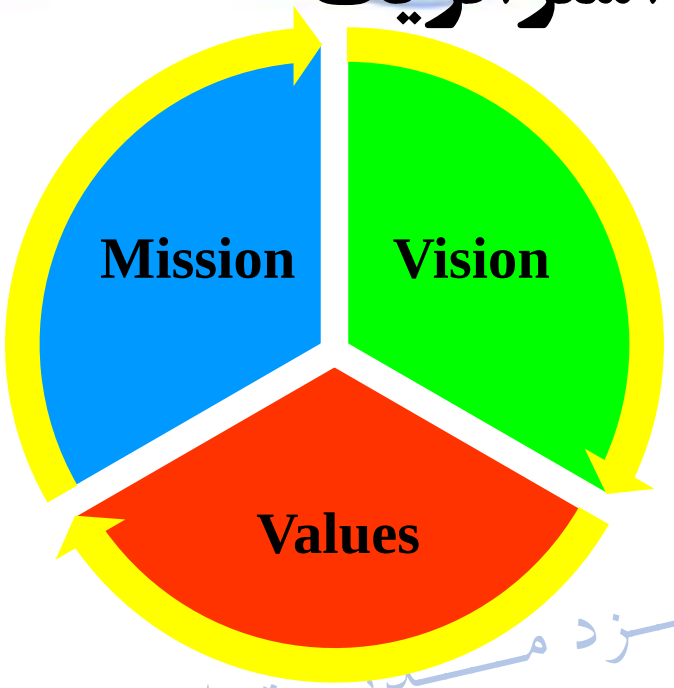
چرخه و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در وظایف مدیریت

- ✓ برنامه ریزی
- ✓ سازماندهی
- ✓ هماهنگی
- ✓ کنترل
- ✓ رهبری

POSDCORB

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

چرخه و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دارای چهار مرحله است :

۱- تعیین رسالت

۲- ارزیابی محیطی

۳- هدف گذاری

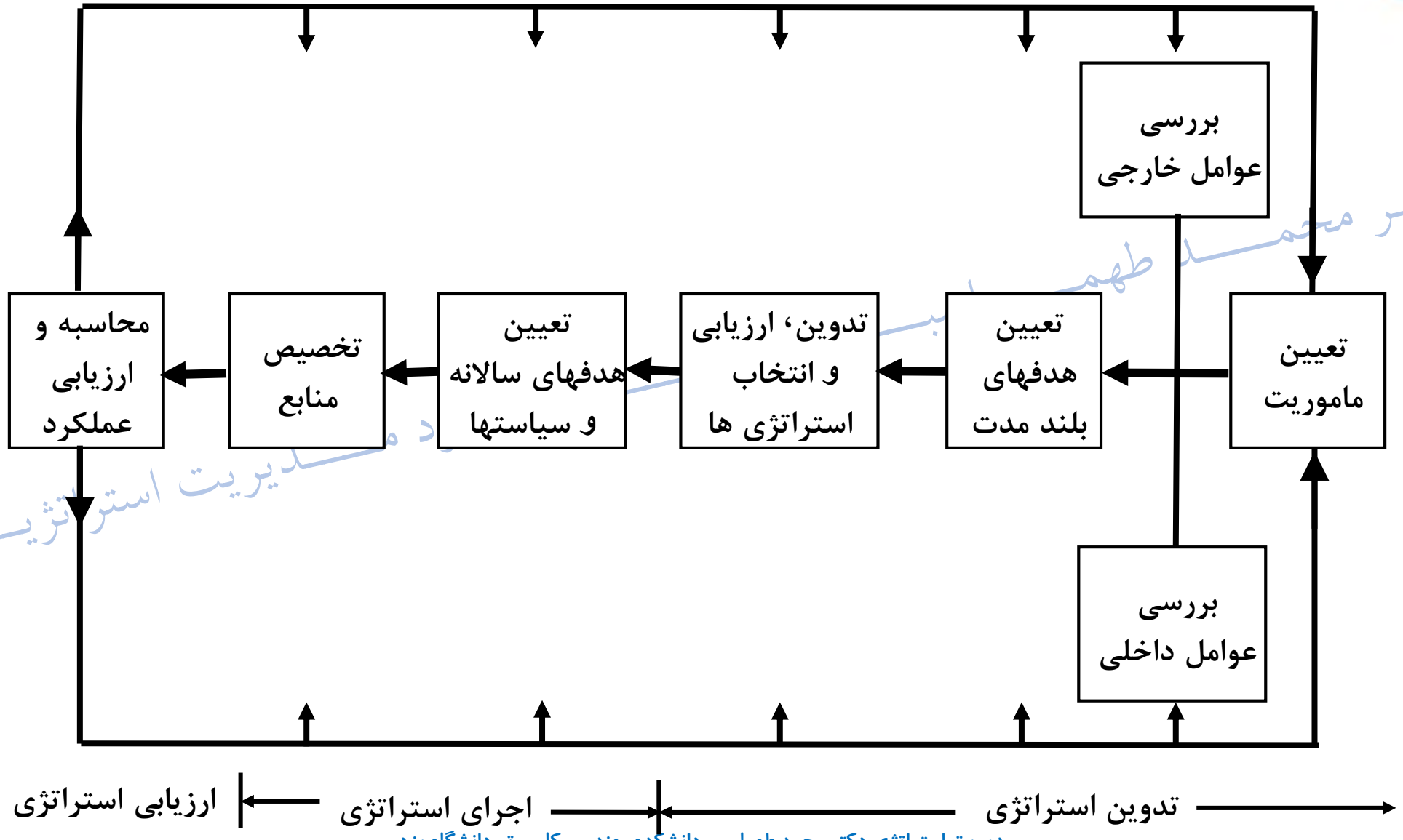
۴- تعیین استراتژی

عناصر ایجاد استراتژی کسب و کار عبارتند از:

- ✓ ماموریت : دلایل وجودی شرکت
- ✓ چشم‌انداز : توصیف این که شرکت به چه چیزی می‌خواهد برسد و دیدگاه عالی مدیران برای شرکت
- ✓ ارزش ها
- ✓ اهداف : توصیف اینکه سازمان به کجا می‌رود و مجموعه ای از اهداف برای رسیدن به چشم‌انداز
- ✓ استراتژی بازار : بخش ها و محصولات بازار کسب و کار

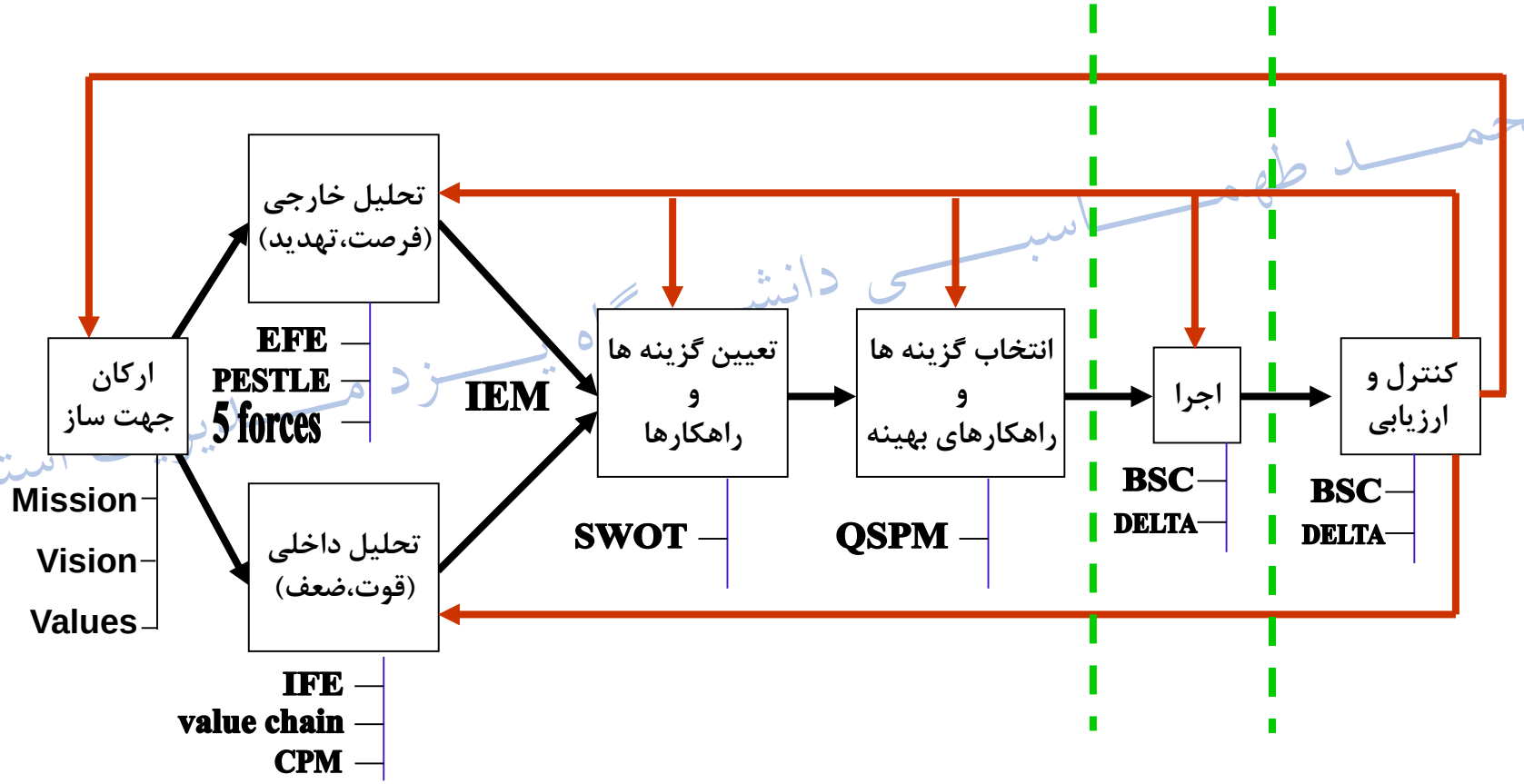
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

الگوی جامع مدیریت استراتژی



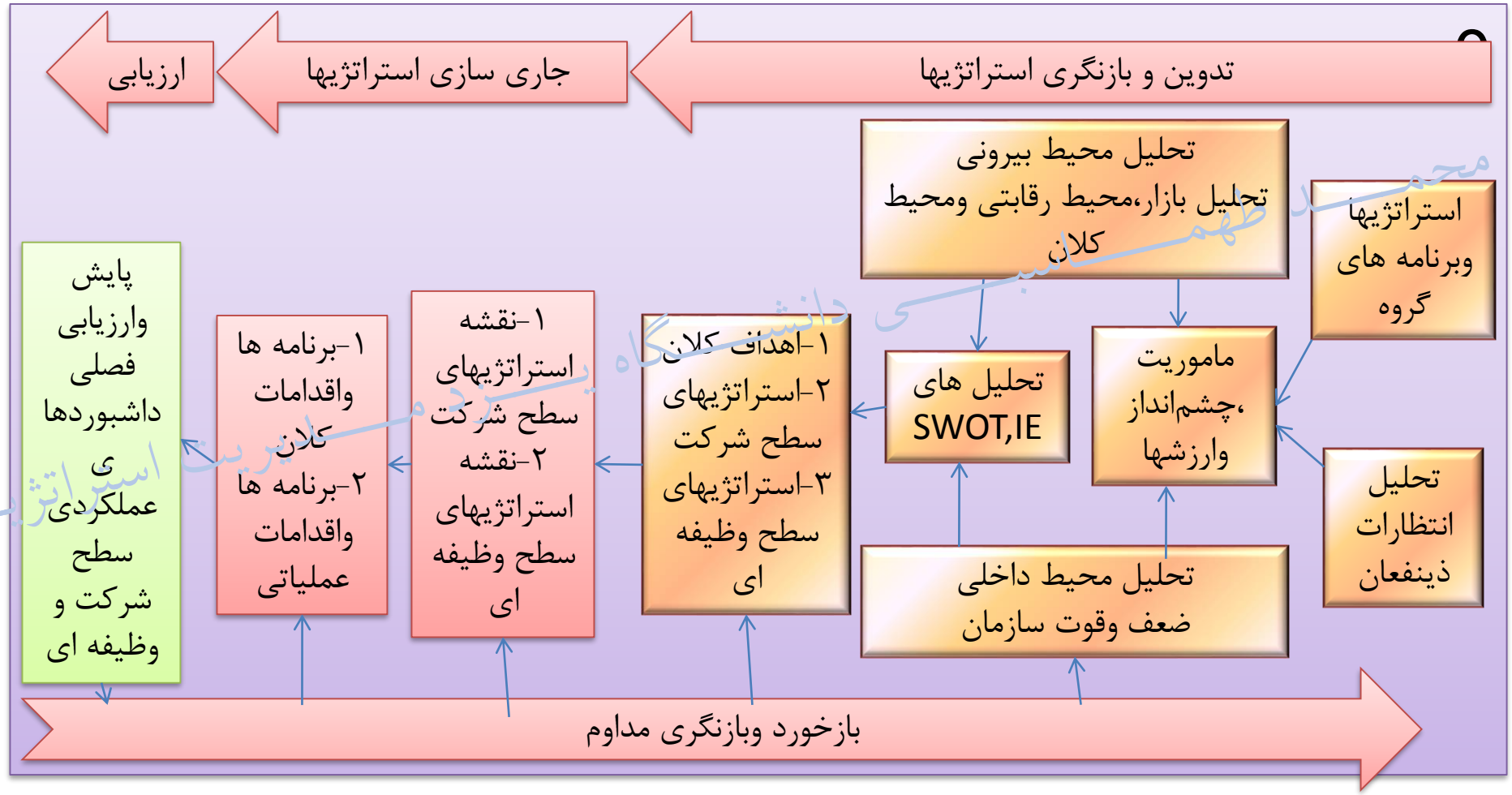
دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژی



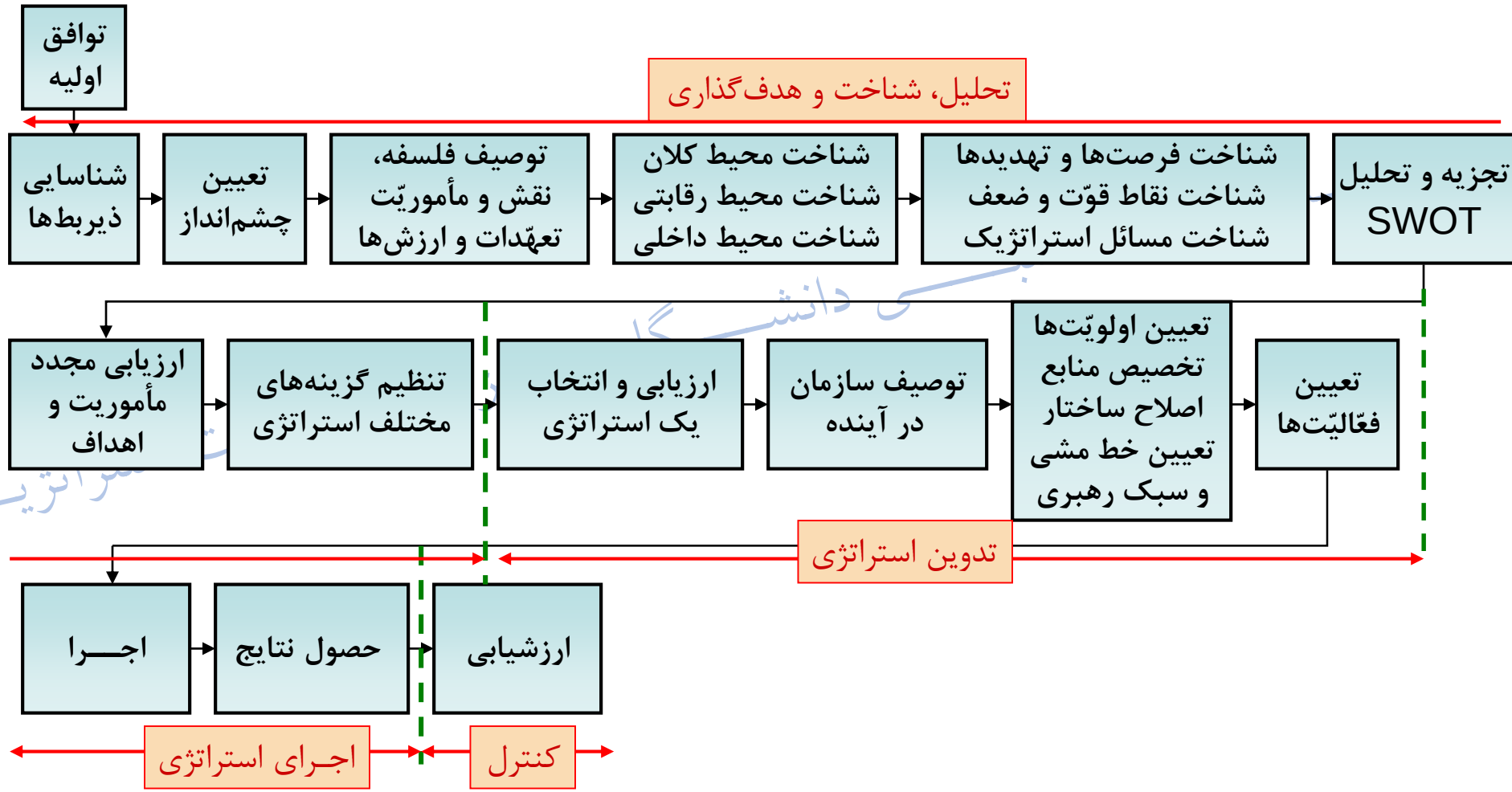
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



مرحله اول: تحلیل، شناخت و هدف‌گذاری

- ✓ تجزیه و تحلیل وضع موجود
- ✓ شناخت مسائل استراتژیکی
- ✓ شناخت عوامل محیطی
- ✓ شناخت فرصت‌ها و تهدیدات محیطی
- ✓ شناخت نقاط قوّت و ضعف درونی
- ✓ تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوّت و ضعف درونی یا SWOT Analysis
- ✓ ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف
- ✓ تنظیم گزینه‌های مختلف استراتژی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل تجزیه و تحلیل وضع موجود

- ✓ شناسایی مأموریت ، اهداف و استراتژی‌های کنونی شرکت
- ✓ تدوین بیانیه مأموریت سازمان
- ✓ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان
- ✓ تهیهٔ ماتریس بررسی رقابت CPM
- ✓ تهیهٔ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان EFE
- ✓ شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان
- ✓ تهیهٔ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان IFE
- ✓ تهیهٔ ماتریس تهدیدات ، فرصت‌ها ، نقاط ضعف و نقاط قوت TOWS، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE، ماتریس گروه مشاوران بستن BCG، ماتریس داخلی و خارجی IE، ماتریس استراتژی اصلی ، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی QSPM ، برای تعیین مزایا و معایب هر یک از گزینه‌های استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مراحل تجزیه و تحلیل وضع موجود

- ✓ تعیین هدف‌های بلند مدت و ارائه استراتژی‌های خاص. باید هزینه پیشنهادها مشخص شود. برای هر سال مورد نظر، اقلام هزینه روشن باشند. استراتژی‌های پیشنهادی با استراتژی‌های واقعی برنامه‌ریزی شده به وسیله شرکت مقایسه شوند
- ✓ باید شیوه اجرای استراتژی‌های پیشنهادی و نتایج مورد انتظار مشخص شوند. با توجه به صورت‌های مالی پیش‌بینی شده باید نسبت‌های ذیربط را محاسبه کرد. یک دستورالعمل اجرایی و زمان‌بندی شده تهیه نمود
- ✓ هدف‌های سالانه و سیاست‌ها را مشخص کرد
- ✓ برای بررسی و ارزیابی استراتژی ارائه شده رویه‌هایی را ارائه نمود

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسایی ذیربط ها و ذی نفعان

ذیربط یا Stakeholders فرد، گروه یا سازمان که می‌تواند بر سازمان تاثیر گذارد و یا از آن تاثیر بپذیرد و علاوه بر این‌که در فرآیند مدیریت استراتژیک می‌بایستی علائق آن‌ها در نظر گرفته شود، در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز می‌بایستی مشارکت داشته باشد

لذا باید:

۱- همهٔ ذیربط ها شناسائی شوند

۲- اهمیّت هریک از آن‌ها تعیین گردند

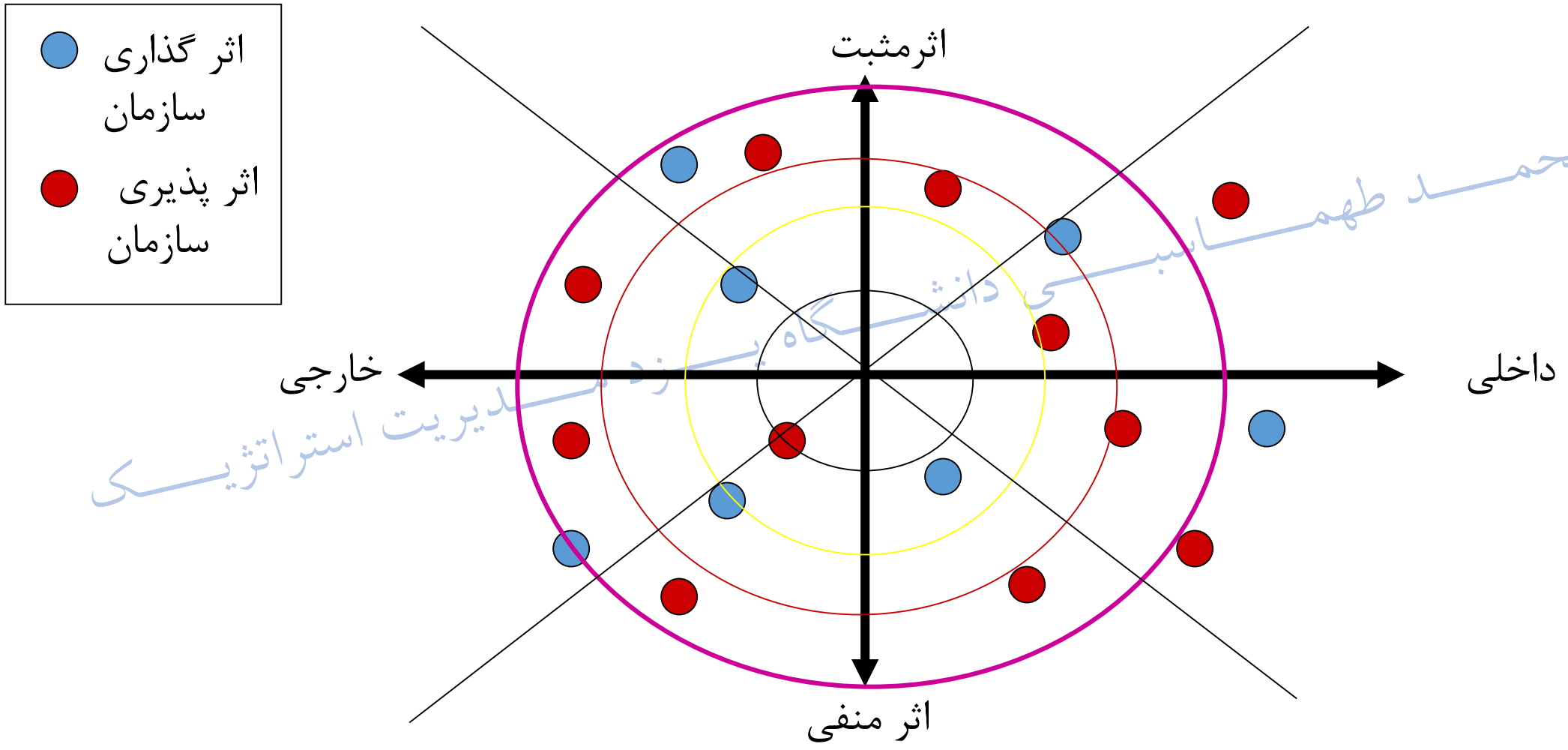
۳- دیدگاه‌ها، معیار رضایت و اهداف آن‌ها مشخص شود

۴- تأثیر آن‌ها بر برنامه‌های اجرائی تعیین شود

ذیربط به دو ۱- دسته داخلی و خارجی تقسیم بندی می شوند که هر کدام ۲- یا بر سازمان اثر می گذارند یا اثر می پذیرند. البته ۳- این اثر می تواند مثبت یا منفی باشد

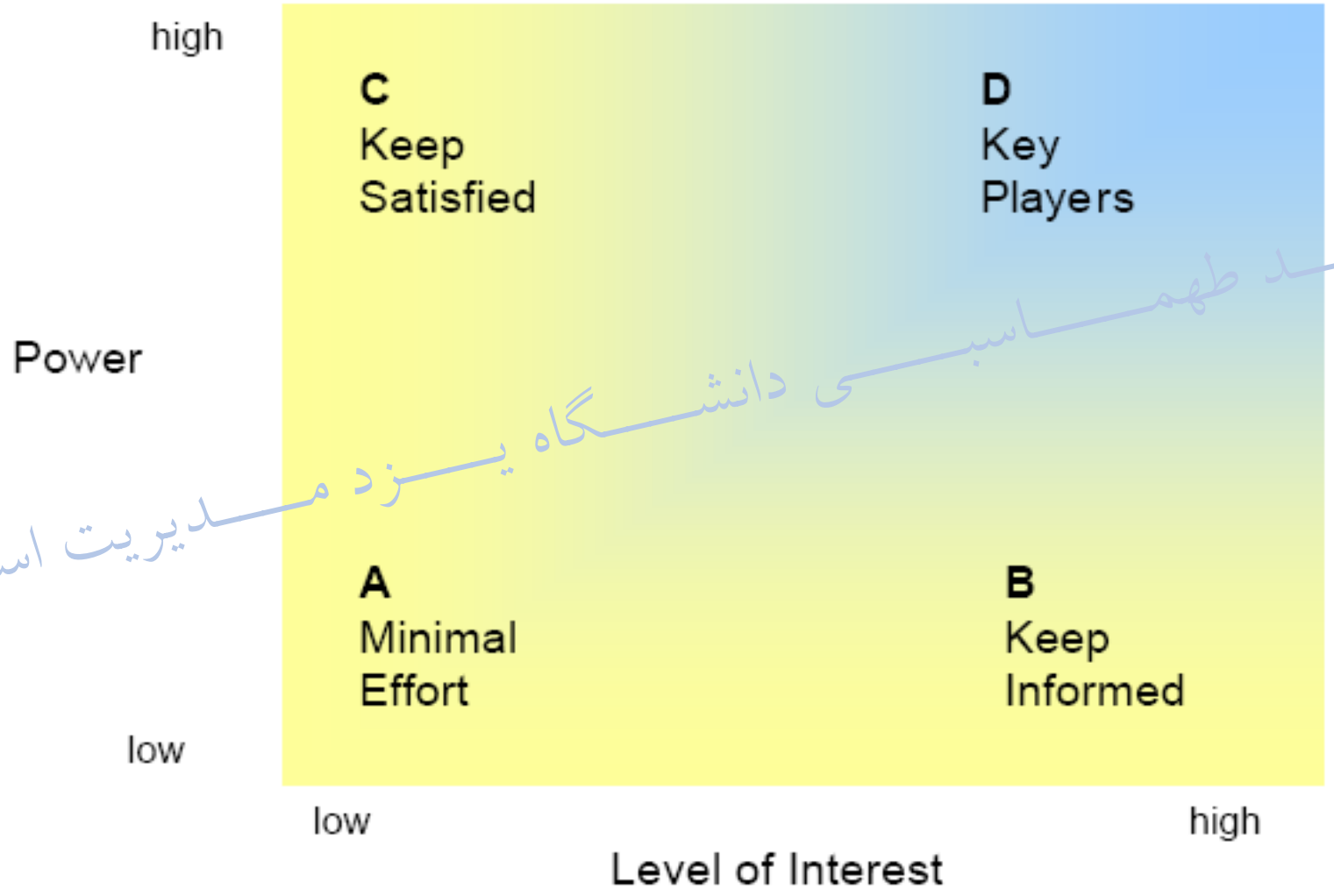
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقشه ذیربط ها و ذی نفعان سازمان



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

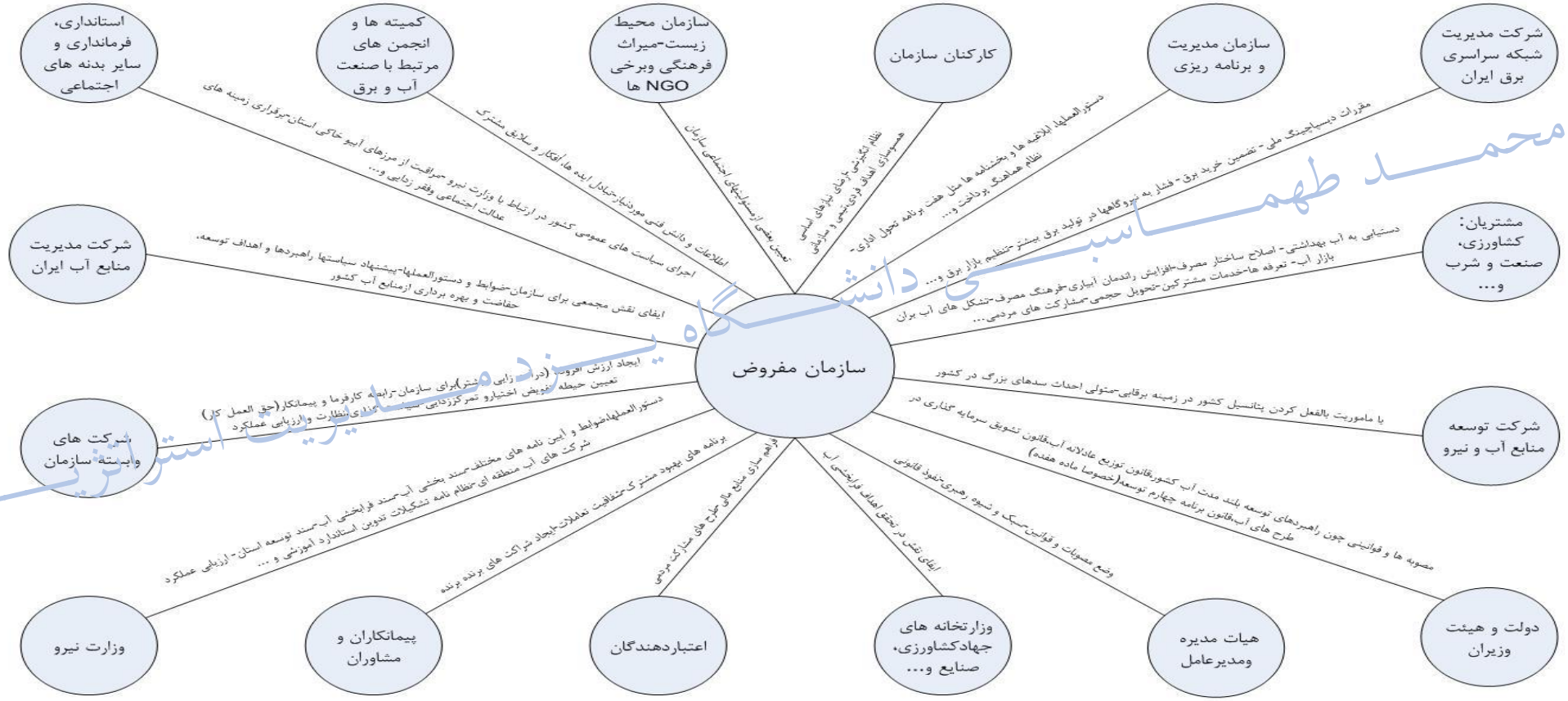
تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی سازمان



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

یک مثال از نمودار تحلیل انتظارات ذینفعان

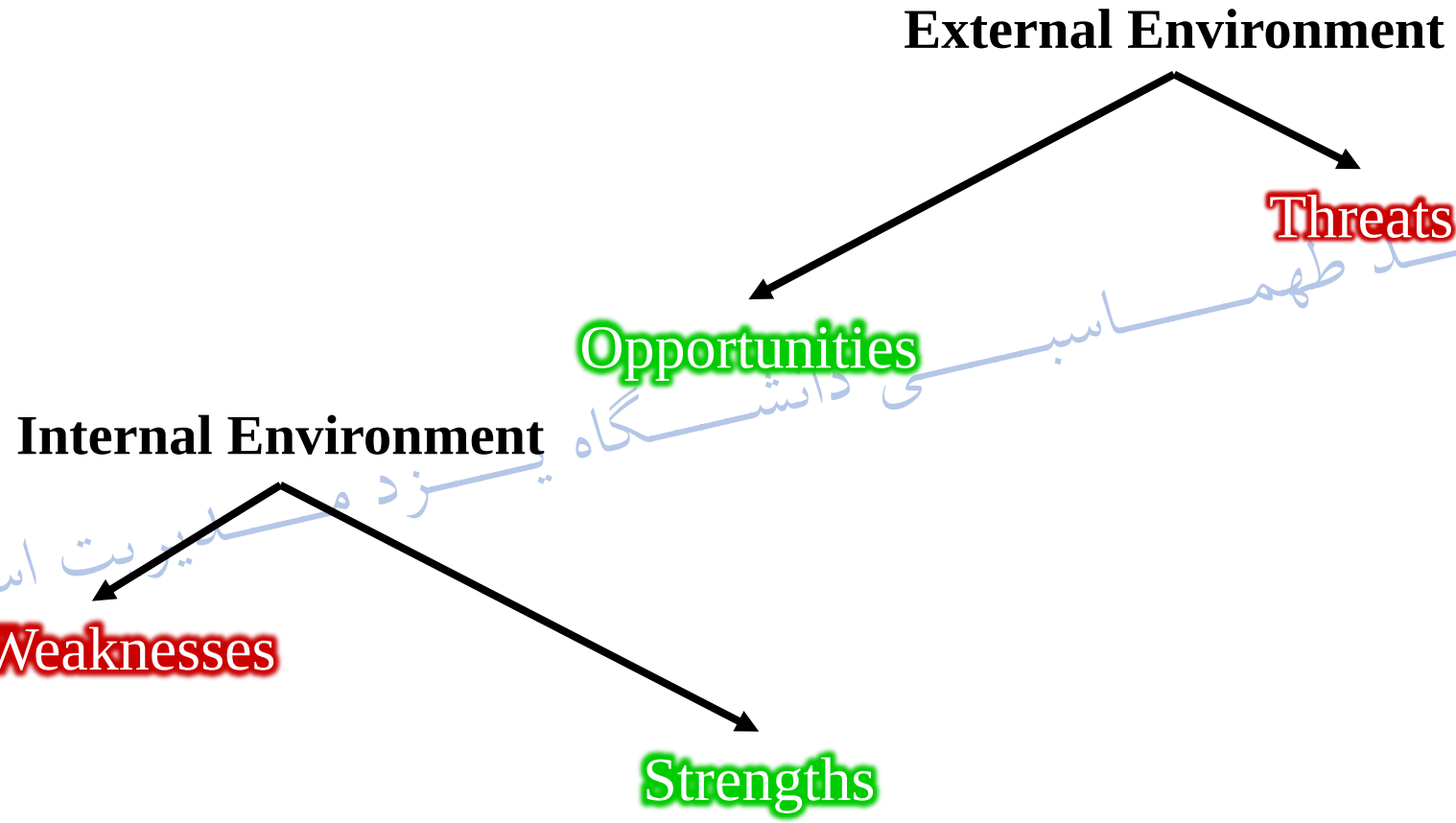
نمودار توصیفی ذینفعان سازمان مفروض



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مبنا
MABENA Management & Planning for Energy & Industry

تحلیل محیط درون و بیرون سازمان



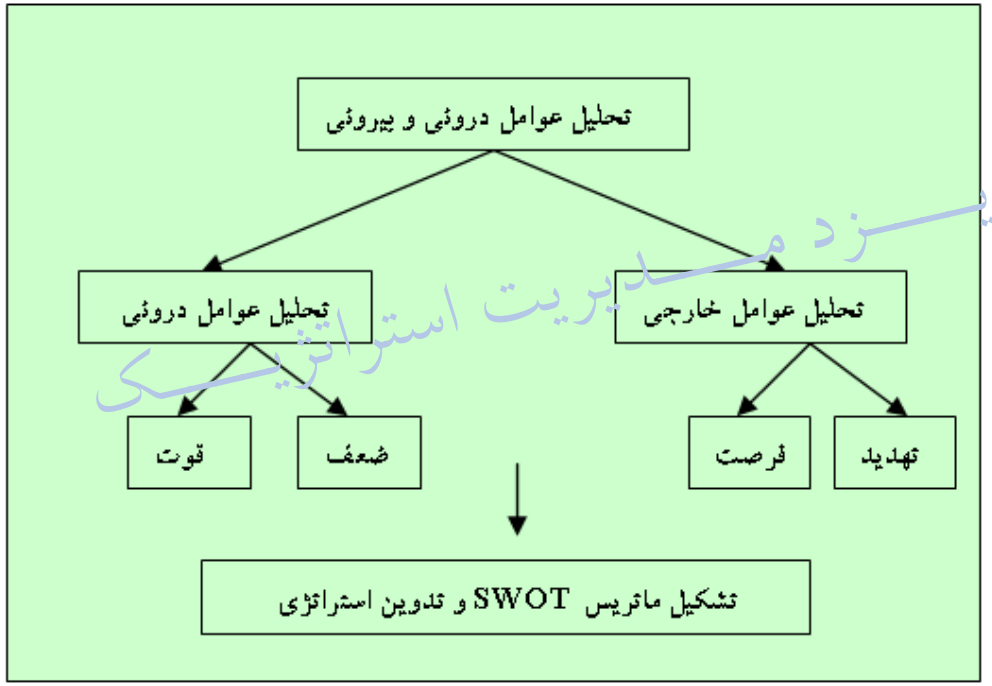
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

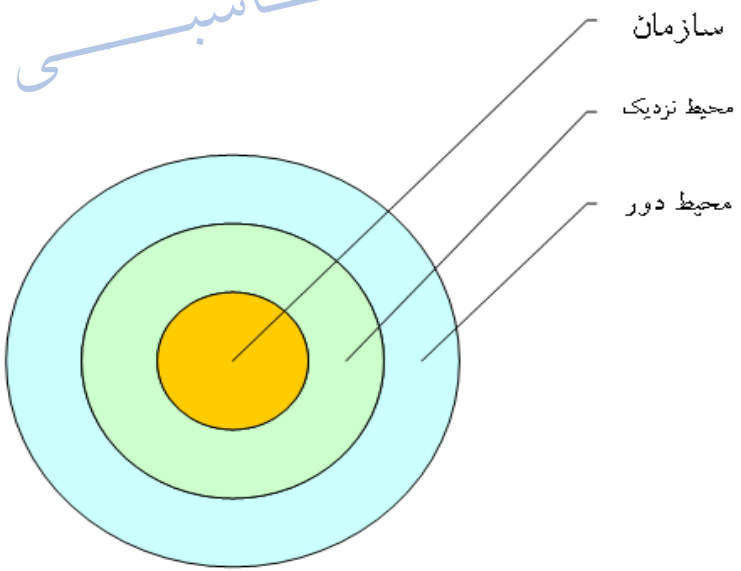
بر طبق تئوری سیستم‌های باز Open Systems Theory سازمان‌ها همواره در بستر تغییر و تحولات محیطی قرار دارند.

این تغییرات بر تمامی نقش‌های مدیر از جمله برنامه‌ریزی اثر داشته و مدیر در ایفای نقش خود به این تغییرات توجه می‌کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



شکل: فرمولاسیون تدوین استراتژی با روش SWOT



شکل: طبقه‌بندی محیط سازمان‌ها

تحلیل محیط درون و بیرون سازمان

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسایی مشتریان و نیازهای آنها

برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها به سئوالات ذیل پاسخ دهید:

۱- چه کسانی خدمات را مصرف یا دریافت می کنند؟

۲- چه کسانی از عملکرد سازمان سود می برند ؟ (داخلی و خارجی)

۳- مشتریان خارج سازمان چه کسانی هستند؟

۴- مشتریان داخل سازمان چه کسانی هستند؟

۵- عملکرد مناسب سازمان از نظر مشتریان چیست؟ (داخلی و خارجی)

۶- آیا سازمان دیگری وجود دارد که نیاز مشتریان را رفع کند؟

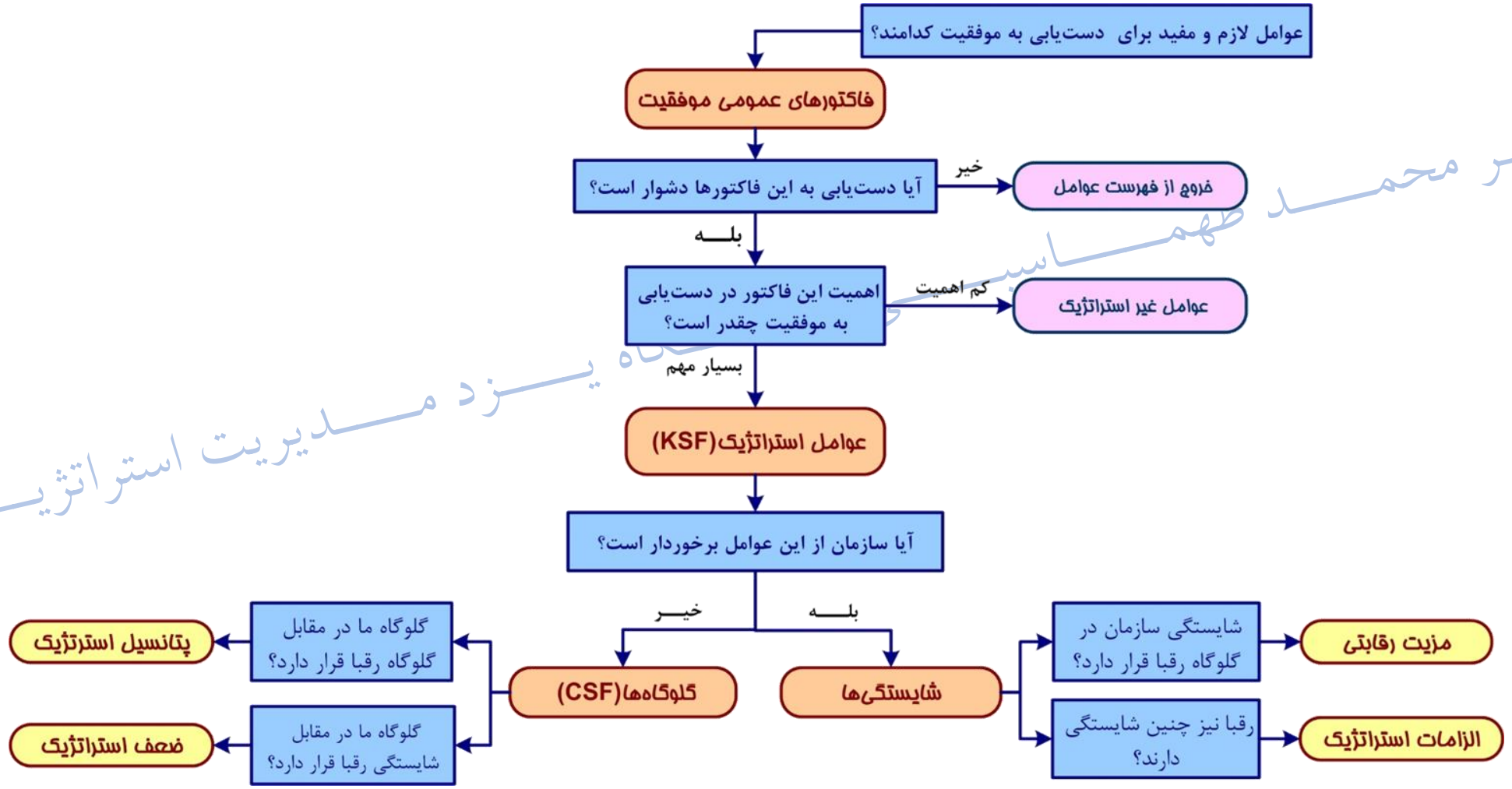
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت یا CSF ، ۲۰ درصد از عواملی هستند که ۸۰ درصد موفقیت یا شکست سازمان را تعیین می‌کنند:

دکتر محمد طهماسب
یزد مدیریت استراتژیک

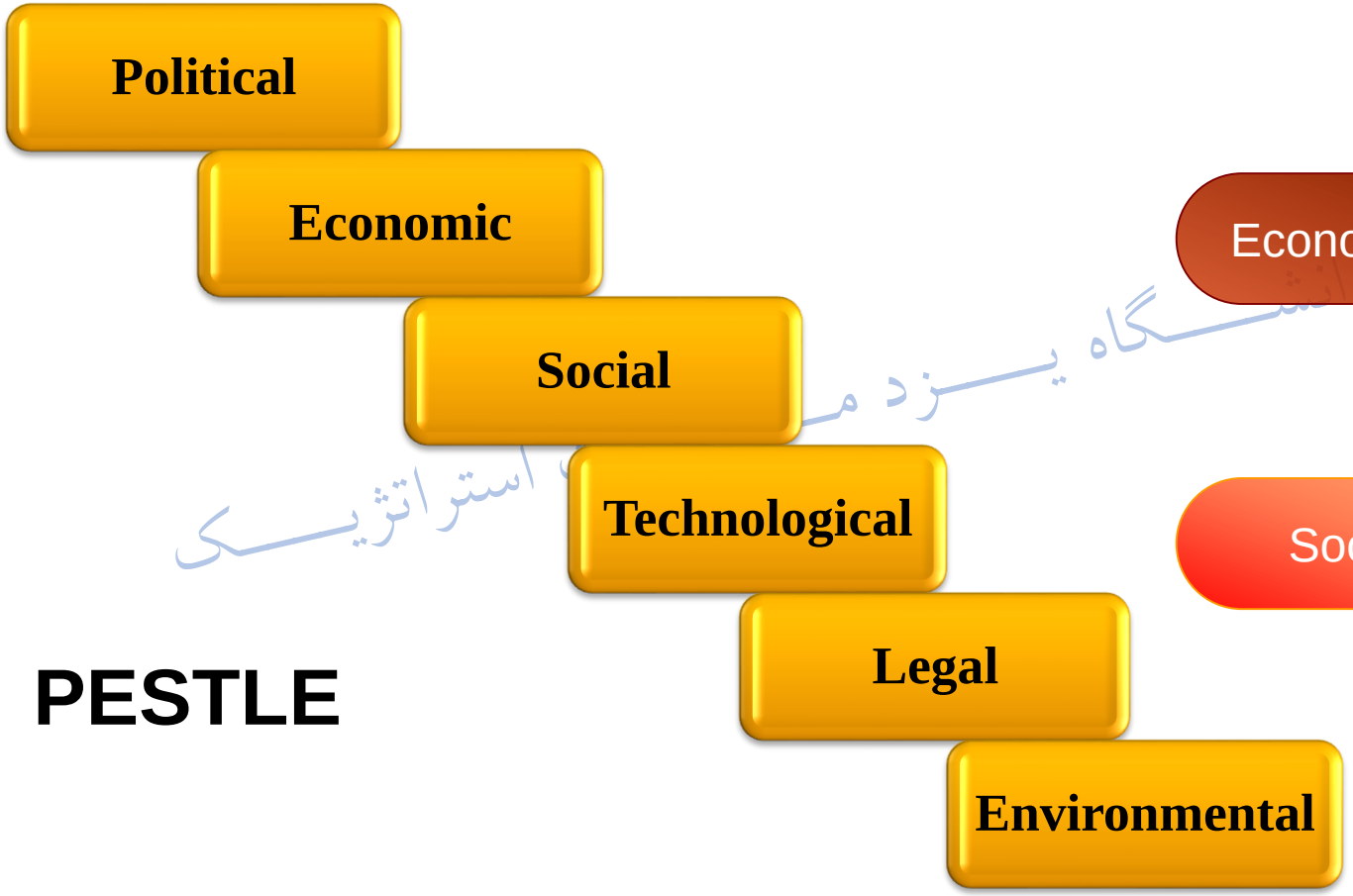
مدل تحلیل عوامل کلیدی موفقیت



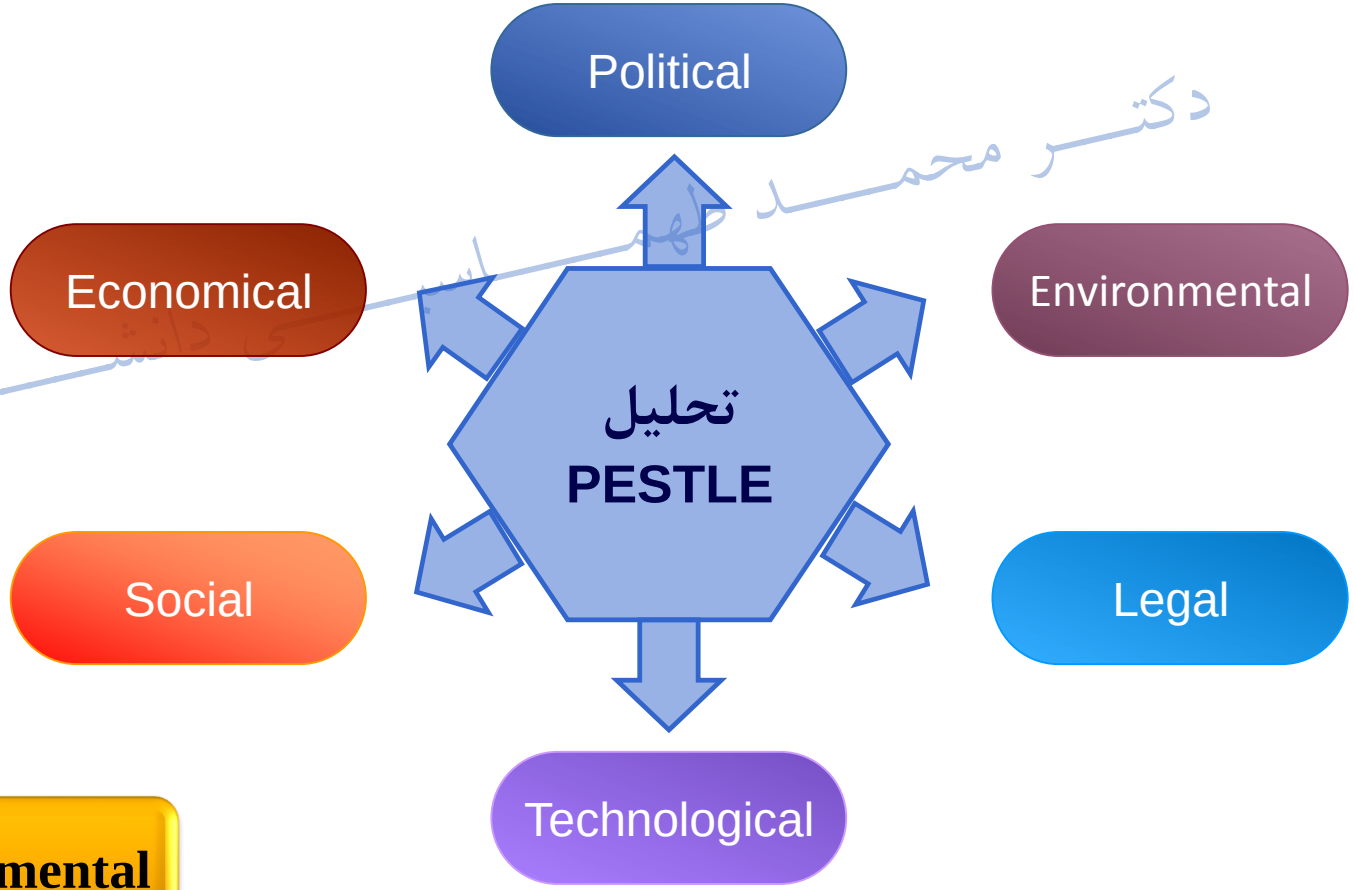
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط بیرونی

تحلیل محیط کلان



PESTLE

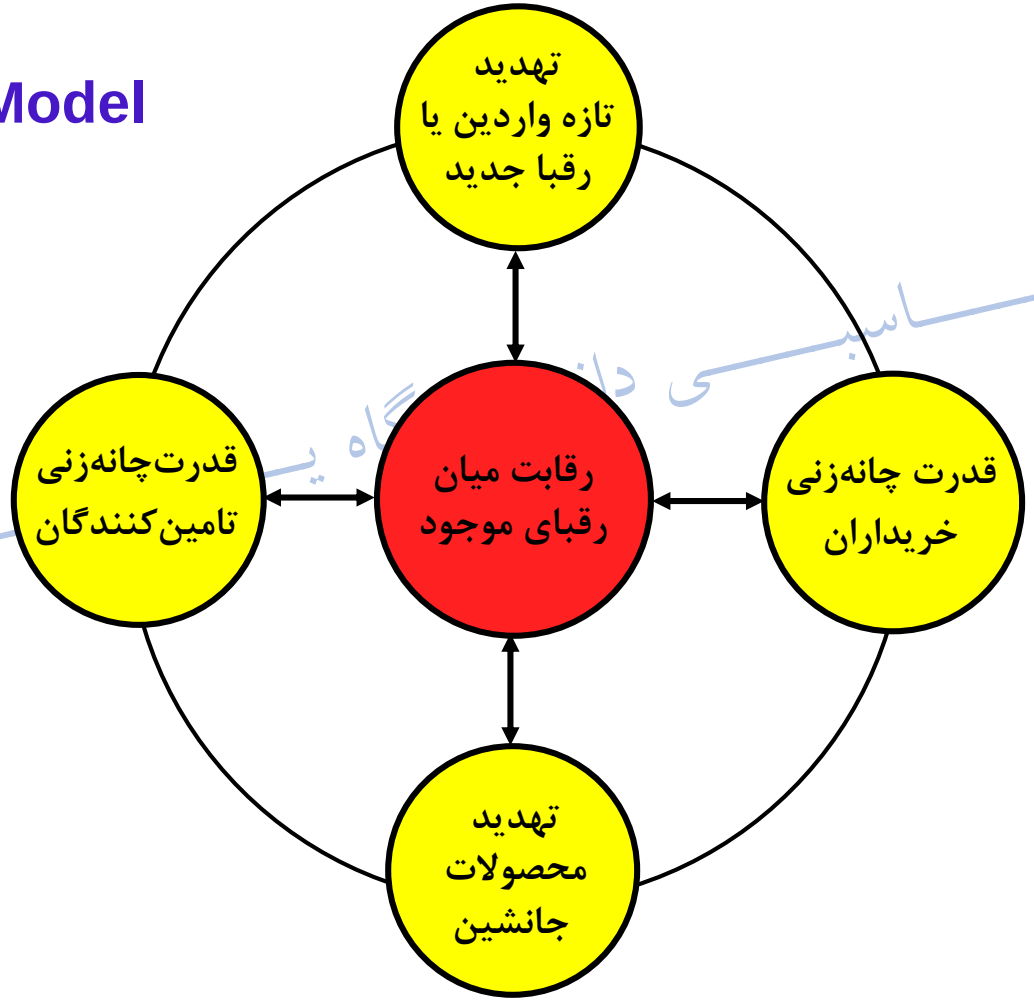


دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط بیرون با مدل پورتر

تحلیل محیط صنعت

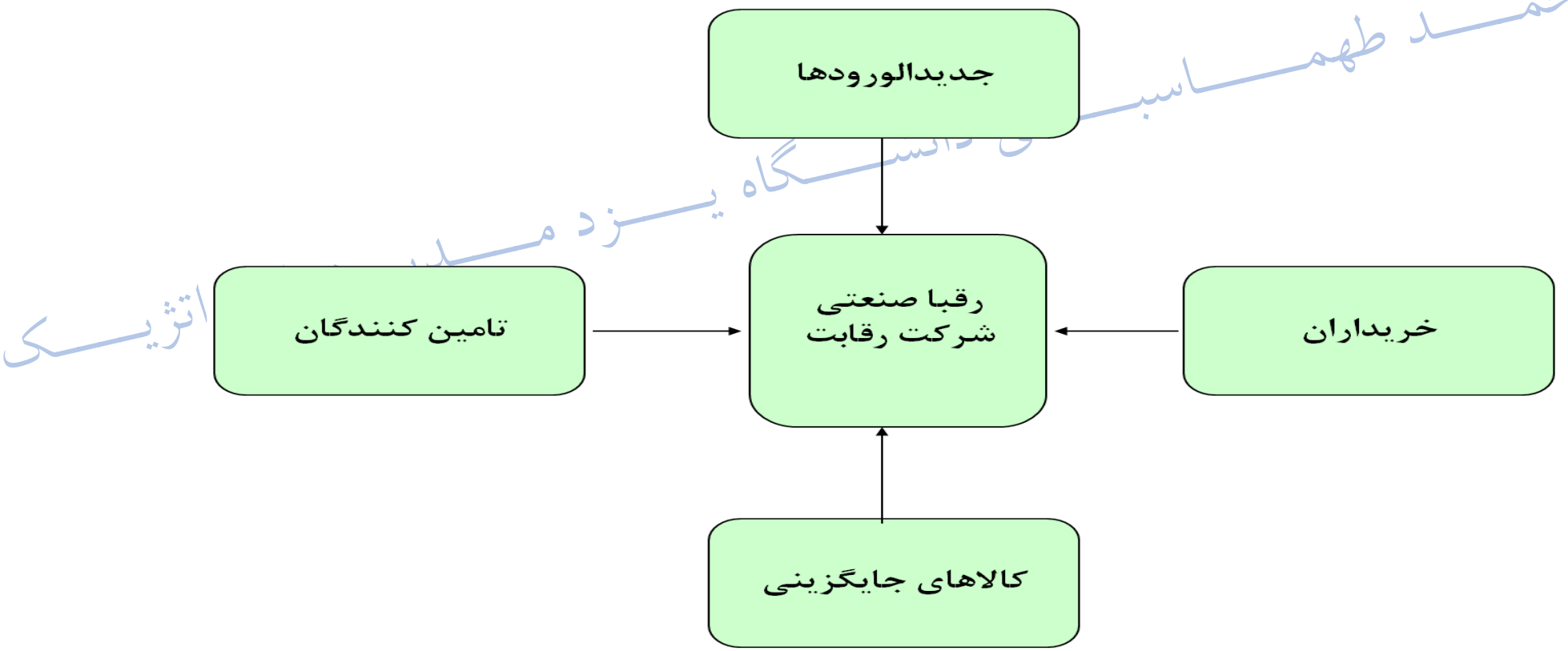
Porter's 5 Forces Model



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل رقابتی پورتر

اساس این استراتژی بر رقابت می باشد . تلاش برای کسب سهم بیشتر در بازار رقابت, تنها در حرکت های رقبا متجلی نمی شود. بلکه رقابت در یک صنعت در اصول اقتصادی آن ریشه دارد و نیروهای رقابتی وجود دارند که فراتر از رقبا هستند. مشتریان, عرضه کنندگان مواد اولیه, نورسیدگان بالقوه و کالاهای جانشین همگی رقابتی هستند. که ممکن است بر حسب نوع رشته صنعتی کم و بیش برجسته و فعال باشند. وضعیت رقابتی در یک صنعت متکی به پنج نیروی اساسی است که در نمودار زیر بیان شده است:



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهدید کالای جایگزین

- ✓ چه میزان خطر برای ورود محصولات جایگزین محصولات فعلی وجود دارد؟
- ✓ میزان هزینه‌ای که مشتری باید متحمل شود تا از کالای جایگزین استفاده کند، چقدر است؟ Switching Cost
- ✓ محصولات جایگزین، تا چه حد قابلیت سودآوری و نفوذ در بازار را دارند؟
- ✓ روند کاهش قیمت محصولات جایگزین و بهبود کیفیت آنها تا چه حد است؟
- ✓ تا چه حد، رقبا تمایل دارند نفوذ در بازار یا ظرفیت تولید خود را افزایش دهند؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قدرت چانه زنی مشتریان و خریداران

- ✓ تعداد و حجم مشتریان بالقوه و بالفعل شرکت چه میزان است؟
- ✓ میزان هزینه‌ای که مشتری باید متحمل شود تا از تولید کننده دیگر خریداری نماید چه میزان است؟ Switching Cost
- ✓ میزان محصولات جایگزین محصولات فعلی تا چه میزان است که باعث تغییر جهت مشتری بدان سمت شود؟
- ✓ تا چه حد محصولات تولیدی ثابت، استاندارد، مشخص و غیر متمایز است که باعث شود مشتری به راحتی آن را از منبع دیگری نیز تهیه نماید؟
- ✓ میزان وابستگی شرکت از بعد مالی به خرید مشتریان تا چه حد است؟
- ✓ میزان اطلاعات و آگاهی خریداران و مشتریان از کیفیت، قیمت و سایر مشخصه‌های محصولات و خدمات در این صنعت چقدر است؟
- ✓ تا چه حد، خریدارن و مشتریان قادرند تهدیدی برای ایجاد و گسترش یکپارچگی به‌سمت مبداء یا Backward Integration باشند؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و اعتباردهندگان

- ✓ تعداد تأمین‌کنندگان و اعتباردهندگان مهم و اساسی شرکت چقدر است؟
- ✓ مواد اولیه به‌کار رفته در محصولات تولیدی تأمین‌کنندگان تا چه میزان قابل جایگزینی است؟
- ✓ تأمین‌کننده تا چه حد قادر است در تولید خود انعطاف داشته باشد، به نحوی که تکنولوژی تولید خود را نوعی تغییر دهد که تأمین‌کننده، دیگر مناسب نباشد؟
- ✓ تا چه میزان احتمال دارد که تأمین‌کنندگان، محصولاتی مشابه تولید نمایند، به نحوی که تبدیل به رقیبی جدی گردند؟
- ✓ تأمین‌کنندگان تا چه میزان در خروجی کیفی محصولات تولیدی نقش دارند؟
- ✓ میزان انحصاری بودن و محدود بودن عرضه‌کنندگان در صنعتی که در آن فعالیت می‌شود، تا چه حد است؟
- ✓ میزان هزینه‌ای که باید متحمل شویم تا تأمین‌کننده یا اعتباردهنده خود را تغییر دهیم چقدر است؟ Switching Cost
- ✓ تا چه میزان، برای تأمین‌کننده خود مشتری مهمی به شمار می‌رویم و تأمین کننده برای یافتن مشتری جایگزین مشکل دارد؟
- ✓ تا چه حد محصولات تولیدی توسط تأمین‌کنندگان برای موفقیت و بقای ما ضروری است ؟
- ✓ تا چه حد، منابع مالی اعتبار دهندگان برای موفقیت و بقای ما ضروری است ؟
- ✓ تا چه حد، تأمین‌کنندگان قادرند تا مانع و تهدیدی برای ایجاد یکپارچگی به‌سمت مقصد Forward Integration برای ما باشند؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهدید ورود رقبای جدید

- ✓ مقیاس اقتصادی تا چه حد می‌تواند مانع ورود رقبای جدید به صنعت شود؟
- ✓ تا چه حد، متمایز کردن محصولات و خدمات می‌تواند مانع ورود رقبای جدید شود؟
- ✓ تا چه حد داشتن نام و علامت تجاری Brand در این صنعت حایز اهمیت است؟
- ✓ میزان هزینه‌ای که مشتریان فعلی باید متحمل شوند تا از محصولات تولیدکنندگان تازه وارد استفاده کنند، چقدر است Switching Cost
- ✓ تازه‌واردان و رقبای جدید تا چه حد قادرند به کانال توزیع دسترسی داشته باشند؟
- ✓ تازه واردان و رقبای جدید تا چه حد قادرند به تکنولوژی و دانش فنی این صنعت دسترسی داشته باشند؟
- ✓ تازه واردین و رقبای جدید تا چه حد قادرند به مواد اولیه ضروری برای فعالیت در این صنعت دسترسی داشته باشند؟
- ✓ میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به این صتعت و تولید در مقیاس اقتصادی تا چه حد است؟
- ✓ موفقیت در این صنعت، تا چه حد به وفاداری مشتریان و داشتن شهرت و اعتبار مرتبط است؟
- ✓ دولت تا چه اندازه می‌تواند با قوانین محدود کننده خود مانع ورود رقبای جدید به این صنعت شود؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شدت رقابت میان رقبای موجود

- ✓ هزینه‌های ثابت صنعتی که در آن فعالیت می‌کنیم چه میزان است؟
- ✓ میزان رشد و باز شدن بازار صنعتی که در آن فعالیت می‌کنیم چه میزان است؟
- ✓ در حال حاضر، شدت رقابت میان رقبا در صنعت تا چه حد است؟
- ✓ تا چه اندازه، میان محصولات تولیدی رقبای مختلف ما تنوع وجود دارد؟
- ✓ افزایش نسبی در ظرفیت تولیدی رقبا تا چه حد است؟
- ✓ میزان آزادی عمل فروش Openness in Terms of Sale در این صنعت تا چه میزان است؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موانع خروج از صنعت

- ✓ تجهیزات و تکنولوژی مورد استفاده در این صنعت تا چه حد تخصصی و برای منظور خاص است، و نمی‌توان از آنها برای تولید سایر محصولات استفاده کرد؟
- ✓ میزان هزینه‌ای که باید متحمل شویم تا از این صنعت خارج شویم چقدر است؟ Switching Cost
- ✓ تا چه حد، موانع و مشکلات اجتماعی و دولتی برای خروج از این صنعت وجود دارد؟
- ✓ میزان امکانات، توانمندی‌ها و قابلیت‌های ما برای خروج از این صنعت چقدر است؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید در تدوین استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید برای تدوین استراتژی

اندرسن در سال ۱۹۸۰ مدل خط مشی هاروارد معروف به SWOT که مخفف Threats (T) تهدید Opportunities (O) فرصت ها و نقاط ضعف Weaknesses (W) و بالاخره نقاط قوت Strengths (S) است را بیان کرد.

لیست نقاط قوت (S) .1 .2 .3	لیست نقاط ضعف(W) .1 .2 .3	شرایط داخلي شرایط محیطي
St (Maxi- Mini)	Wt (Maxi- Mini)	لیست تهدیدها(T) .1 .2 .3
So (Maxi- Mini)	Wo (Maxi- Mini)	لیست فرصتها(O) .1 .2 .3

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس SWOT

SWOT	Strengths S_1 S_2 S_3 S_4 S_5	Weaknesses W_1 W_2 W_3 W_4 W_5
Opportunities O_1 O_2 O_3 O_4 O_5	SO	WO
Threats T_1 T_2 T_3 T_4 T_5	ST	WT

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

SWOT

(شرکت سپیده کویر کاشان)

فرصت ها:

- وجود مواد اولیه ارزان (تولید توسط شرکتهای پتروشیمی)
- حرکت های اجتماعی برای مقابله با آلودگی زیست محیطی
- امکان ورود به بازارهای جدید
- وجود فرهنگ استفاده از عایق ها در کشور
- وجود نیروی انسانی تحصیل کرده در بازار کار
- دسترسی به بازار بزرگ داخلی
- حمایتهای دولت از واحدهای تولیدی

تهدیدها:

- تولید محصولات مشابه توسط رقبا
- نوسان قیمت نفت و تاثیر آن روی محصولات پتروشیمی
- رکود اقتصادی احتمالی در کشور
- وجود قوانین پیش بینی نشده در کشور
- سرمایه گذاری وسیع رقبا جهت تولید محصولات و کسب سهم عمده در بازار

قوت ها:

- وجود نیروهای مجرب توانمند
- وجود زیرساختها و ابزارهای مناسب تولید
- خط تولید تمام اتوماتیک
- رقابتی بودن قیمت نسبت به محصولات جایگزین با کاربری مشابه
- دارا بودن دانش فنی
- برخورداری از بیش از ۱۰ سال تجربه تولید

SO (استراتژی های تهاجمی)

۱. طراحی و توسعه محصولات جدید در حوزه نانو پلاست
۲. توسعه فروش محصولات در بازارهای جدید
۳. جذب نیروی انسانی متخصص به منظور توسعه خط تولید
۴. استقرار سامانه های مدیریتی نوین
۵. توسعه فرآیند بازاریابی با تکیه بر نام تجاری سپیده کویر کاشان
۶. دریافت تسهیلات برای سرمایه گذاری در تولید محصول جدید

ST (استراتژی های تنوع)

۱. پیاده سازی سیستم مدیریت سبد محصول به منظور مقابله با فشارهای قیمتی رقبا
۲. ورود به بازار خدمات فنی و چاپ بر روی کارتن پلاست
۳. گسترش دامنه تولید محصولات موجود با هدف بهره گیری از صرفه مقیاس زمینه سازی افزایش سهم بازار از طریق کاهش قیمت
۴. ورود به بازار تولید محصولات پلیمری مورداستفاده در صنعت ساختمان و دکوراسیون داخلی

ضعف ها:

- هزینه زیاد برای ترویج و تبلیغ محصول
- هزینه حمل و نقل بالا به دلیل مسافت طولانی میان محل تولید تا مصرف
- عدم آشنایی مصرف کنندگان نسبت به محصول
- نهادینه نشدن فرهنگ تفکر مشتری مداری
- فقدان تفکر اقتصادی در واحدهای تولیدی

WO (استراتژی های تغییرجهت)

۱. ایجاد نظام جامع مدیریت پروژه با استفاده از مشاوران مجرب
۲. بازنگری در ساختار سازمانی و مهندسی مجدد فرآیندها
۳. توسعه تفکر اقتصادی برای استفاده بهینه از مواد اولیه و کاهش مصرف انرژی از طریق آموزش پرسنل کلیدی
۴. انجام مطالعات امکان سنجی و تدوین طرح توجیهی مناسب برای ورود به بازارهای منطقه ای

WT (استراتژی های تدافعی)

۱. کاهش حجم تولید محصولات کم تقاضا در حوزه کارتن پلاست
۲. اصلاح مکانیزم مدیریت منابع انسانی شرکت
۳. تدوین الگوهای استاندارد آموزش رایگان مشتریان به منظور بهبود فرآیندهای جذب و نگهداری مشتری
۴. اجرای برنامه های یکپارچه تبلیغات و پیشبرد فروش با تکیه بر نقش استفاده از نانو پلاست در بهینه سازی مصرف انرژی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس ترکیبی قوت، ضعف، فرصت، تهدید برای تدوین استراتژی

Wt (Maxi- Mini)

در این حالت هدف از استراتژی کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدات می باشد

Wo (Maxi- Mini)

دومین استراتژی هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصتهاست. در این حالت شرکت ها به علت برخورداری از ضعف های اساسی امکان استفاده از فرصت های به دست آمده را ندارند

St (Maxi- Mini)

این استراتژی بر اساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است. هدف آن این است که توانمندی های موجود را افزایش داده و در مقابل تهدیدات را کاهش دهد

So (Maxi- Mini)

هر شرکتی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حداکثر برساند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس توز

برای تدوین ماتریس توز پنج گام زیر می بایست طی شود:

۱- خلاصه نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید های کلیدی شرکت را در سطر و ستون ماتریس لیست کنید. (عوامل فوق مستقیما از ماتریس های EFE و IFE قابل استخراج هستند).

۲- با انطباق دادن قوت ها و فرصت ها، استراتژی های SO تهاجمی شرکت را تدوین نمایید

۳- با انطباق دادن قوت ها و تهدید ها، استراتژی های ST تنوع سازی شرکت را تدوین نمایید

۴- با انطباق دادن ضعف ها و فرصت ها، استراتژی های WO تغییر جهت را تدوین نمایید

۵- با انطباق دادن ضعف ها و تهدیدها، استراتژی های WT تدافعی را تدوین نمایید

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس توز

SWOT	نقاط قوت(S) نقاط قوت را لیست کنید.	نقاط ضعف(W) نقاط ضعف را لیست کنید.
فرصت‌ها(O) فرصت‌ها را لیست کنید.	SO با بهره جستن از نقاط قوت درصدد بهره‌برداری از فرصت ها برآیید. [Maxi-Max]	WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از جبران کنید. [Mini-Max]
تهدیدات(T) تهدیدات را لیست کنید.	ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید. [Maxi-Min]	WT برای کمرنگ کردن تهدیدات نقاط ضعف را کاهش دهید. [Mini-Min]

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

وضعیت ماتریس توز

با کمک ماتـریس توز TOWS و نیز وضعیت سازمان IE ، استراتـژی ها مشخص می شوند

ماتریس توز TOWS چهار نمونه استراتژی را پیشنهاد می کند:

۱- SO عالی ترین وضعیت است و میتوان با استفاده از نقاط قوت و فرصت ها سهم سازمان را در بازار افزایش داد.

۲- WO باید نقاط ضعف را کاهش داد و از فرصت ها بهره لازم برد مانند انتخاب تکنولوژی جدید

۳- ST از نقاط قوت استفاده کرده واز تهدیدها دوری کرد

۴- WT هدف کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در حداکثر زمان ممکن است و وضعیت بسیار وخیم می باشد پس باید دنبال انحلال ، ادغام، کاهش عملیات و یا موارد دیگر بود

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

ارزیابی عوامل محیطی

ارزیابی مهّم‌ترین قسمت برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و به عواملی تأکید دارد که ظهور و بروز آن‌ها در اختیار سازمان و مدیّریت نمی‌باشد

روش‌های ارزیابی عوامل محیطی:

- ✓ ریزبینی یا پویش‌گری Scanning
- ✓ ردیابی Trail
- ✓ پیش‌بینی Forecasting
- ✓ پایش Monitoring

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت ها			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
تهدیدها			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
جمع کل			۱/۲

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

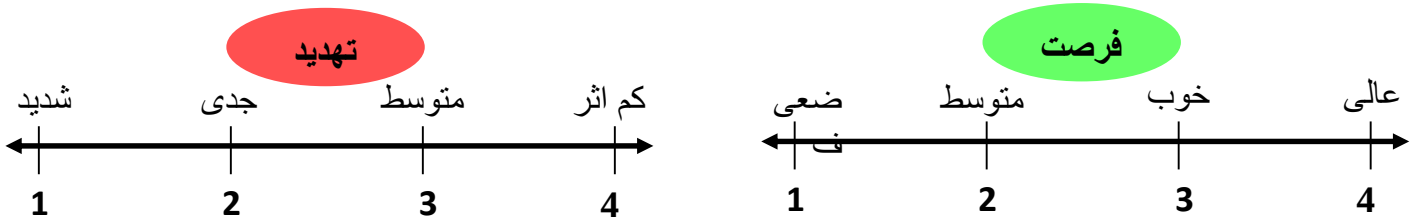
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی یا External Factor Evaluation (EFE) بصورت زیر تکمیل می شود:

۱- تهیه و تعیین لیستی از فرصت ها و تهدیدهای خارجی شرکت (حداقل ۵ و حداکثر ۱۰ عامل کلیدی) بر اساس میزان و اولویت تعیین شده - مجموعا ۱۰ تا ۲۰ عامل

۲- تعیین ضریب، یعنی اختصاص وزنی بین ۰ تا ۱ بر حسب اهمیت هر عامل کلیدی (فرصت یا تهدید) در صنعت (مجموع یک برای کل عوامل خارجی)

۳- محاسبه رتبه برای هر یک از عوامل خارجی بر اساس وضعیت موجود (۱ بی تاثیر، ۲ تاثیرکم، ۳ تاثیر متوسط، ۴ تاثیر زیاد) به عبارت دیگر اختصاص امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر عامل کلیدی موفقیت بر حسب میزان تأثیر گذاری آن بر موفقیت استراتژیک شرکت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

۴- محاسبه نمره برای هر یک از عوامل خارجی (رتبه × ضریب÷۱۰۰)

یعنی محاسبه حاصل ضرب ستون وزن ها در ستون امتیازات برای بدست آوردن امتیاز وزن دار هر عامل کلیدی خارجی

۵- محاسبه امتیاز عوامل خارجی (مجموع نمرات نهائی) : جمع کل ستون امتیاز های وزن دار که حاصل عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود، یعنی حداقل یک و حداکثر چهار است.

عدد حاصل نماد برآیند تحلیل استراتژیست های شرکت نسبت به وضعیت محیط خارجی آن است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نتیجه گیری:

- ✓ اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی درمجموع دچار ضعف می‌باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی درمجموع دارای قوت می‌باشد.

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نکته در مورد رتبه یا امتیاز که عددی بین یک تا چهار است بدین صورت که:

- ✓ ۴: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)
- ✓ ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)
- ✓ ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی)
- ✓ ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

«این رتبه ها برحسب اثربخشی استراتژی های سازمان تعیین می گردد.»

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل خارجی و محیط بیرونی

EFE	Weight	Score	Weighted Score
Opportunities			
O_1			
O_2			
O_3			
O_4			
O_5			
Threats			
T_1			
T_2			
T_3			
T_4			
T_5			
Total	1		$1 \leq X \leq 4$

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل خارجی و محیط بیرونی

Maytag's EFE Matrix

EFE	Weight	Score	Weighted Score
Opportunities			
O_1 (Europe Integration)	0.2	4	**0.8**
O_2 (Development of home appliances market)	0.1	4	**0.4**
O_3 (Economic development of Asian countries)	0.05	1	**0.05**
O_4 (New markets in Eastern Europe)	0.05	2	**0.1**
O_5 (Global distribution improvements)	0.1	2	**0.2**
Threats			
T_1 (Increase of limiting regulations)	0.1	4	**0.4**
T_2 (Increasing Rivals' power)	0.1	4	**0.4**
T_3 (American's competitiveness are in rise)	0.15	3	**0.45**
T_4 (New products in home appliances market)	0.05	1	**0.05**
T_5 (Japanese' activities)	0.1	2	**0.2**
Total	**1**		**3.05**

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل خارجی شرکت می تگ

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت می تگ (Maytag)

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز	نمره نهایی	توضیحات
فرصتها:				
یکپارچه شدن اروپا	0/2	4	0/8	جایگاه می تگ در اروپا قوی است.
توسعه بازار لوازم خانگی	0/1	4	0/4	کسب و کار اصلی می تگ لوازم خانگی است.
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	0/05	1	0/05	می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد. می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	0/05	2	0/1	حضورمی تگ درشبکه توزیع جهانی کم است.
گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی	0/1	2	0/2	چندان شامل حال می تگ نمی شود.
تهدیدات:				
افزایش مقررات محدود کننده	0/1	4	0/4	موقعیت می تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف است.
افزایش قدرت شرکت های رقیب	0/1	۲	۰/۲	مشکل چندانی برای می تگ ایجاد نمی کند. می تگ در این زمینه وضعیت خوبی ندارد.
افزایش رقابت پذیری شرکتهای آمریکایی	0/15	3	0/45	می تگ در بازارهای آسیایی حضور چندانی ندارد.
محصولات جدید در بازار لوازم خانگی	0/05	1	0/05	
فعال تر شدن شرکتهای ژاپنی	۰/۱	2	0/2	
جمع	۱		۲/۸۵	

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت کاله

عوامل تأثیر گذار خارجی	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
فرصت ها (O):			
۱- گستردگی هرم سنی جامعه	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
۲- ممنوعیت واردات محصولات لبنی و حمایت از صادرات	۰.۰۷	۲	۰.۱۴
۳- افزایش ضریب نفوذ اینترنت	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۴- وجود بازارهای کشورهای هم جوار	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۵- امکان بسته بندی کالا مطابق با صنعت سبز	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۶- وجود بازارهای وسیع داخلی	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۷- بالا رفتن مصرف سرانه	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۸- حذف یارانه ها	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۹- فرهنگ استفاده از محصولات رژیمی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱
۱۰- شرکت در نمایشگاه های داخلی و بین المللی	۰.۰۳	۲	۰.۰۶

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت کاله

تهدید ها (T):	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
۱- ورود رقبای قوی و جدید به بازار	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۲- تحریم	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
۳- نرخ تورم	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۴- نرخ ارز	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
۵- هدفمند کردن یارانه ها	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۶- عدم ثبات تعرفه ها	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۷- ورود محصولات لوکس و خارجی به بازار	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
۸- واردات مواد اولیه از خارج	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۹- تبلیغات گسترده رقبا	۰.۰۷	۲	۰.۱۴
۱۰- جذب نیروهای کارآمد از سمت رقبا	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
جمع کل	۱		۲.۳۴

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزیابی عوامل داخلی

در ارزیابی محیط داخلی سه متغیر درنظر گرفته می‌شود:

۱- منابع Input

۲- استراتژی جاری، فرهنگ سازمانی، نقش و مأموریّت Process

۳- عملکرد Output

از بالا به پائین اطلاعات موجود کمتر می‌شود و استفاده از نظرات ذی‌نفع‌ها در این مورد کمک‌کننده خواهد بود

نقاط قوّتی که نشان‌دهندهٔ مهارت خاص باشند و لبهٔ تیز رقابت سازمان را تعیین کنند شایستگی بارز Distinction Competence می‌نامند.

برای ارزیابی عوامل داخلی موثر نقاط قوت یا Strengths و نقاط ضعف یا Weakness اندازه گیری می شوند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزیابی عوامل داخلی با مدل ایکس

ارزیابی داخل سازمان، پروژه یا بخش با مدل X:

۱- ورودی های شخصی:

افراد با تجربه، تجربیات، نگرش ها، ...

۲- ورودیهای واقعی:

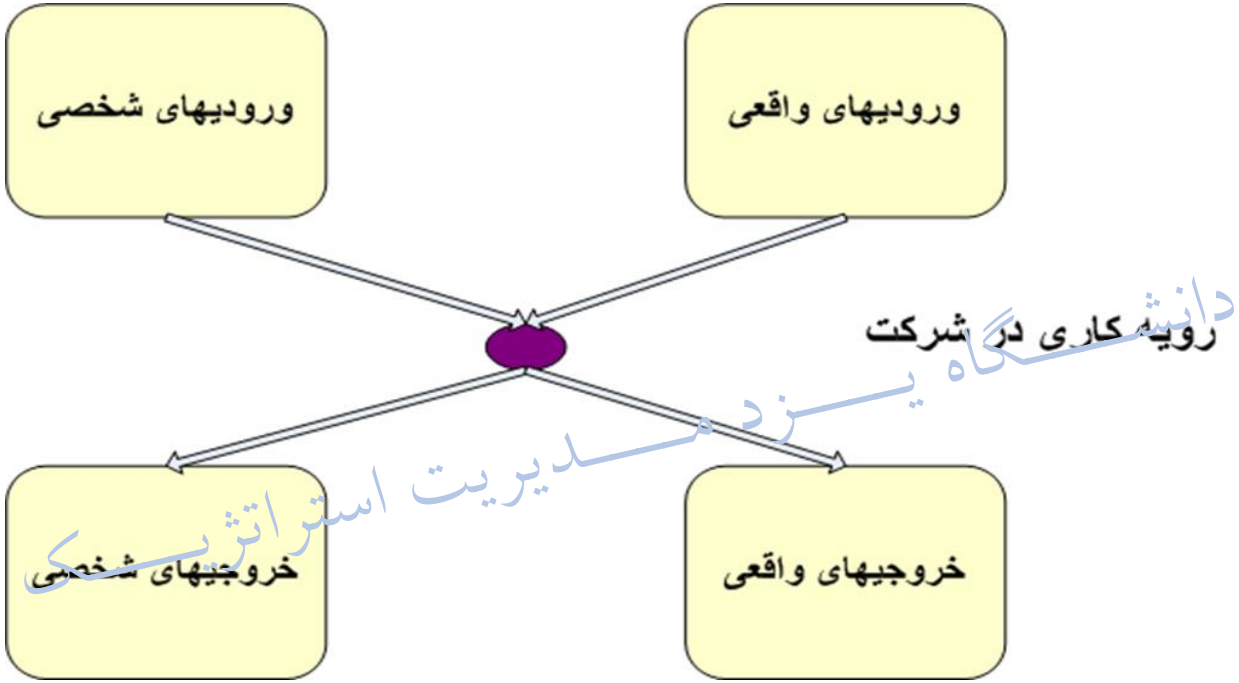
وظایف، اهداف، برنامه ها، رویه ها و منابع

۳- خروجی های شخصی:

افراد با دانش، تجربیات

۴- خروجی های واقعی

وظایف انجام شده یا نشده، اهداف حاصل شده یا نشده، رویه و منابع استفاده شده

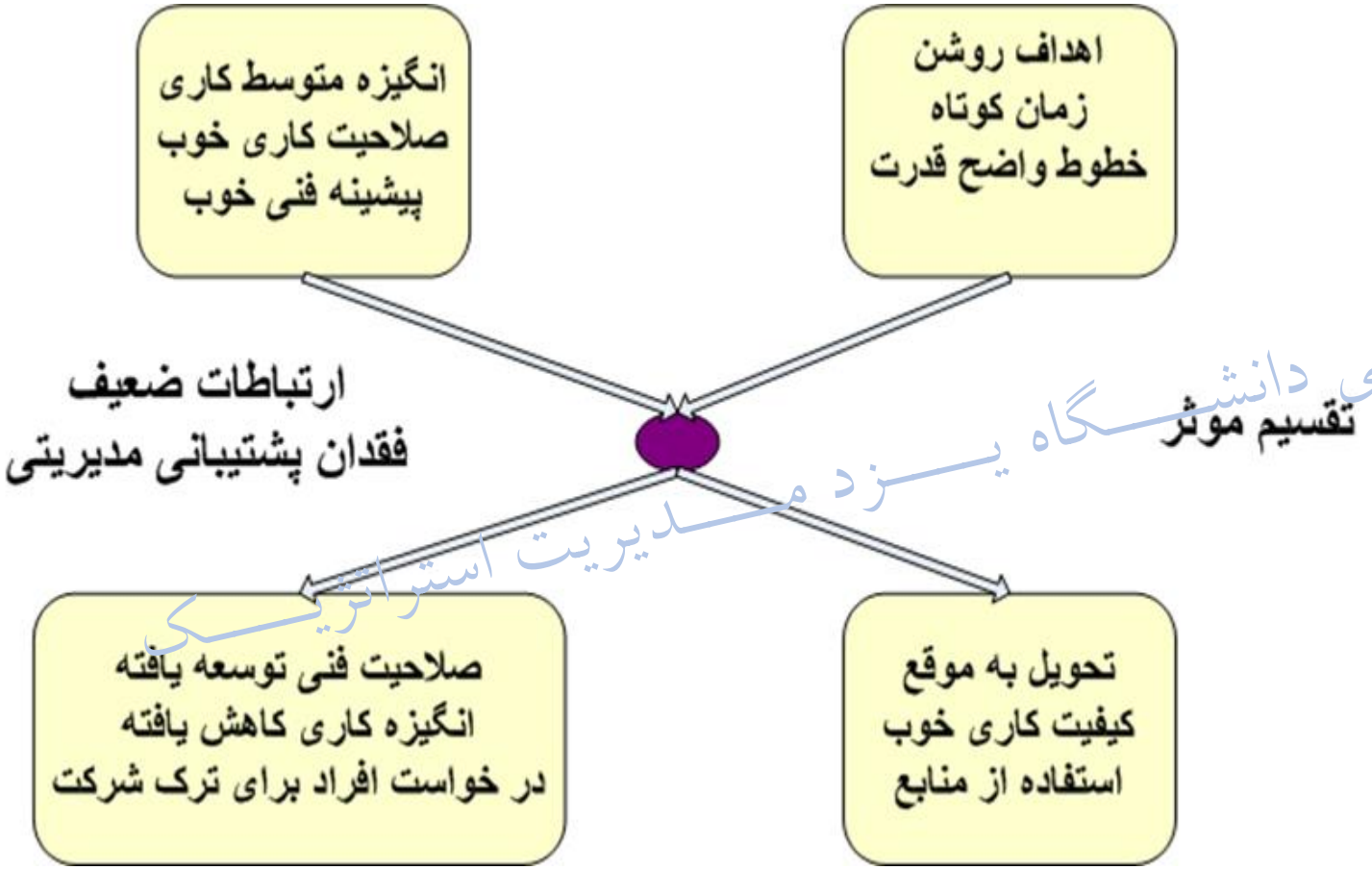


دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مزیت مدل ایکس

مزیت اصلی این مدل عبارتست از:

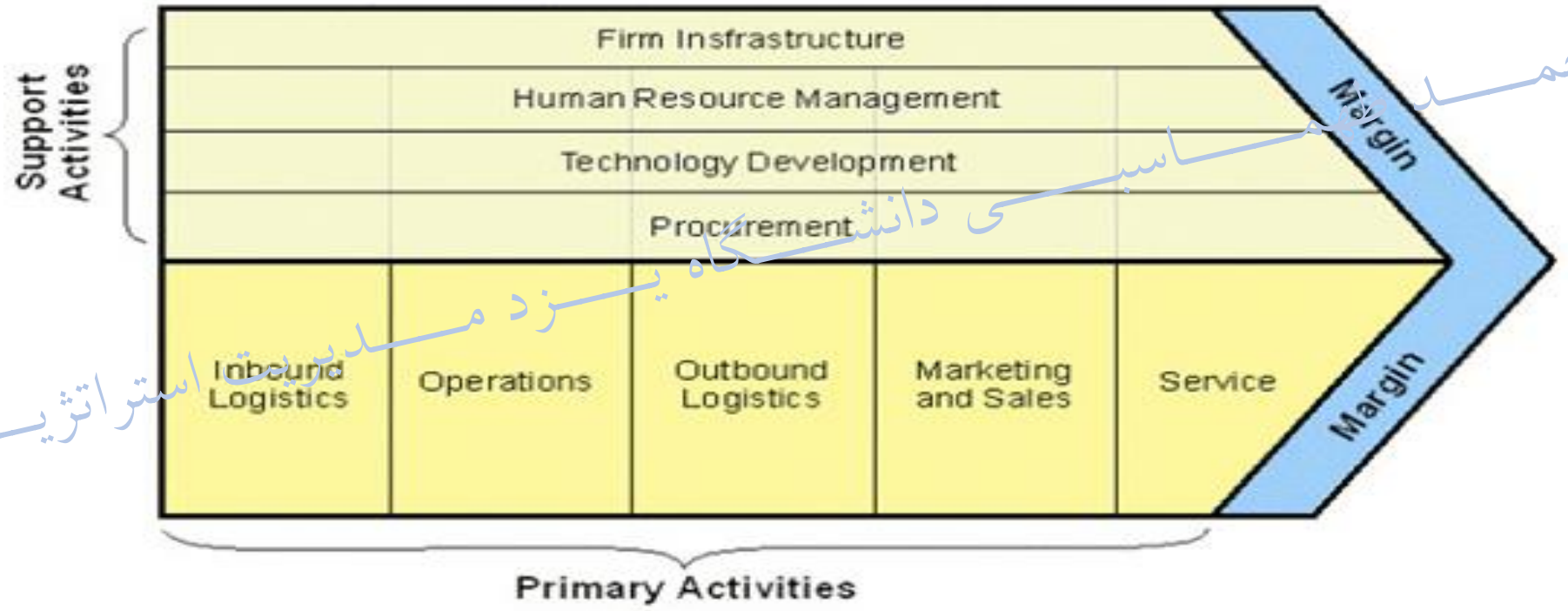
- ✓ توصیف بسیار فشرده
- ✓ مرور خوب بر اتفاقات
- ✓ تمرکز روی ورودی های واقعی و شخصی
- ✓ نقطه شروع خوبی برای تحلیل کسب و کار



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط درونی

هدف از تحلیل محیط درون شناخت زنجیره ارزش سازمان است یعنی مجموعه ای از فعالیت های بازاریابی پیشنهاد، فروش، خدمات و ... که توسط این زنجیره ایجاد می گردد



Michel Porter's Value Chain

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسائی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

برای تعیین عملکرد گذشته سازمان به سوالات زیر پاسخ می دهیم:

- ✓ آیا سازمان پاسخگوی نیاز گروه هدف بوده است؟
- ✓ آیا خدمات به نحو مناسب ارائه شده است؟
- ✓ آیا تغییرات تاثیر گذار در سازمان اتفاق افتاده است؟
- ✓ در حال حاضر در رکود هستیم یا در پیشرفت؟ (با ذکر دلایل)
- ✓ در برنامه توسعه کشور دارای چه سهمی هستیم؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسائی نحوه عملکرد فعلی سازمان

برای تعیین عملکرد فعلی سازمان به سوالات زیر پاسخ می دهیم:

- ✓ فعالیت های در دست اقدام چیست؟
- ✓ فعالیت های مکمل و متضاد کدام است؟
- ✓ آیا نیازی به تداوم فعالیت ها می باشد؟
- ✓ مبنای سنجش عملکرد چیست؟
- ✓ نگرش جامعه به عملکرد سازمان چیست؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسائی نقاط ضعف و قوت

- ✓ ظرفیت و توان فعلی مجموعه چیست؟
- ✓ نقاط قوت سازمان چیست و چگونه می توان آنها را تقویت کرد؟
- ✓ نقاط ضعف سازمان چیست و چگونه می توان آنها را رفع کرد؟
- ✓ موانع تامین نیاز و انتظارات مشتریان چیست؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ارزیابی عوامل داخلی	ضریب	رتبه	نمره
نقاط قوت			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
نقاط ضعف			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
جمع کل			۹/۲

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

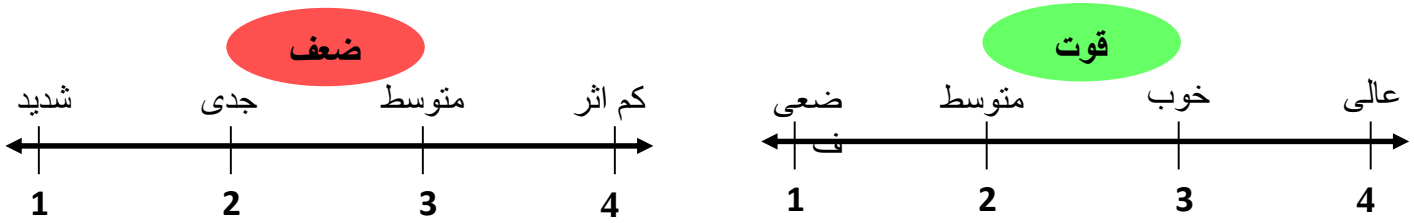
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی یا Internal Factor Evaluation (IFE) بصورت زیر تکمیل می شود:

۱- تهیه و تعیین لیستی از قوت ها و ضعف های داخلی شرکت (حداقل ۵ و حداکثر ۱۰ عامل کلیدی) بر اساس میزان و اولویت تعیین شده - مجموعا ۱۰ تا ۲۰ عامل

۲- تعیین ضریب، یعنی اختصاص وزنی بین ۰ تا ۱ بر حسب اهمیت هر عامل کلیدی قوت یا ضعف (مجموع یک برای کل عوامل)

۳- محاسبه رتبه برای هر یک از عوامل خارجی بر اساس وضعیت موجود (۱ بی تاثیر، ۲ تاثیرکم، ۳ تاثیر متوسط، ۴ تاثیر زیاد) به عبارت دیگر اختصاص امتیازی بین ۱ تا ۴ به هر عامل کلیدی موفقیت بر حسب میزان تأثیر گذاری آن بر موفقیت استراتژیک شرکت

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۴- محاسبه نمره برای هر یک از عوامل خارجی (رتبه × ضریب÷۱۰۰)

یعنی محاسبه حاصل ضرب ستون وزن ها در ستون امتیازات برای بدست آوردن امتیاز وزن دار هر عامل کلیدی داخلی

۵- محاسبه امتیاز عوامل داخلی (مجموع نمرات نهائی) : جمع کل ستون امتیاز های وزن دار که حاصل عددی بین ۱ تا ۴ خواهد بود.

عدد حاصل نماد برآیند تحلیل استراتژیست های شرکت نسبت به وضعیت محیط داخلی آن است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل داخلی و محیط درونی

IFE	Weight	Score	Weighted Score
Strengths			
S_1			
S_2			
S_3			
S_4			
S_5			
Weaknesses			
W_1			
W_2			
W_3			
W_4			
W_5			
Total	1		$1 \leq X \leq 4$

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل داخلی و محیط درونی

Maytag's IFE Matrix

IFE	Weight	Score	Weighted Score
Strengths			
S_1 (Financial Position)	0.15	4	**0.6**
S_2 (Reputation)	0.05	4	**0.2**
S_3 (Commitment to technology)	0.1	4	**0.4**
S_4 (Ability to attract new customers)	0.05	3	**0.15**
S_5 (Human Capital)	0.15	3	**0.45**
Weaknesses			
W_1 (Internal Liquidity)	0.05	2	**0.1**
W_2 (Profitability)	0.05	2	**0.1**
W_3 (Growth perspective)	0.15	2	**0.3**
W_4 (Production equipment)	0.2	2	**0.4**
W_5 (R&D processes)	0.05	2	**0.1**
Total	**1**		**2.8**

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل داخلی شرکت می تگ

عوامل استراتژیک داخلی	وزن تاثیر عامل بر پیشرفت شرکت	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت:				
فرهنگ کیفیت می‌تگ	۰/۱۵	۴	۰/۶	کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.
مدیران ارشد با تجربه	۰/۰۵	۴	۰/۲	مدیران ارشد می تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می شناسند.
روابط بین کارکنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	روابط خوب ولی آسیب پذیر است.
گستردگی محصولات در سراسر دنیا	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	صاحب نام و اعتبار است.
نقاط ضعف:				
فرآیند تحقیق و توسعه	۰.۰۵	۲	۰/۱	ارائه محصولات جدید در می تگ به کندی انجام می شود.
کانالهای توزیع	۰/۰۵	۲	۰/۱	سوپرمارکت ها کم کم جای نمایندگی های فروش را می گیرند.
وضعیت مالی	۰/۱۵	۲	۰/۳	بدهکاری می تگ سنگین است.
جایگاه بین المللی	۰/۲	۲	۰/۴	در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.
تجهیزات تولیدی	۰/۰۵	۲	۰/۱	می تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.
جمع	۱		۲/۱	

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت کاله

عوامل تأثیر گذار داخلی	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
نقاط قوت (S):			
۱- کیفیت بالای محصولات	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۲- متنوع بودن محصولات	۰.۰۵	۴	۰.۲
۳- در اختیار داشتن تکنولوژی بالا	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۴- توان مالی (سرمایه کافی)	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
۵- سطح تحصیلات و تجربه افراد سازمان	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۶- داشتن تحقیقات بازار	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
۷- D&R	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۸- پیشرو بودن در صنعت	۰.۰۵	۴	۰.۲
۹- حضور کارخانه در یکی از بزرگترین مناطق شیر و نزدیکی به عرضه کنندگان مواد اولیه لبنی	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
۱۰-صادرات به (۱۶ کشور)	۰.۰۶	۴	۰.۲۴

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت کاله

نقاط ضعف(W):	وزن	امتیاز عامل	امتیاز وزنی
۱- قیمت بالای محصولات	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
۲- تنوع بیش از حد محصولات	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۳- ارتباط ضعیف با مشتری	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۴- تبلیغات ضعیف محیطی	۰.۰۷	۱	۰.۰۷
۵- روابط نا کارآمد بین واحدهای مختلف(تولید،بازاریابی،فروش)	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
۶- جابه جایی نیروی انسانی و رفت و آمد زیاد در پست ها	۰.۰۵	۲	۰.۱
۷- عدم انگیزه کافی در کارکنان	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
۸- عدم وجود امنیت شغلی	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
۹- عدم وجود روند مشخصی جهت ارتقای شغلی کارکنان	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
۱۰- سلسله مراتب طولانی	۰.۰۴	۱	۰.۰۴
جمع کل	۱		۲.۵۱

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط درونی

ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت CPM

CPM		شرکت خودی		شرکت رقیب (۱)		شرکت رقیب (۲)	
عوامل کلیدی موفقیت (CSF)	وزن W	امتیاز S	امتیاز موزون W.S	امتیاز S	امتیاز موزون W.S	امتیاز S	امتیاز موزون W.S
۱- توان مالی ۲- سهم بازار ۳- قیمت رقابتی ۴- زیر ساخت مدیریتی ۵- کیفیت محصولات ۶- تبلیغات و ترویج ...							
جمع	1		$1 \le X \le 4$		$1 \le X \le 4$		$1 \le X \le 4$

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعیین ماهیت استراتژی

ماتریس داخلی - خارجی (IEM)

برای تدوین ماتریس IEM، سه گام زیر می بایست طی شود:

۱- نمره یا جمع امتیاز حاصل از ارزیابی عوامل داخلی شرکت را روی محور افقی این ماتریس وارد نمایید. لازم به ذکر است که این نمره جمع امتیازات وزن دار حاصل از ماتریس IFE است که مستقیماً بر مبنای مقیاس ۱ تا ۴ یا ۰ تا ۱۰۰ روی محور افقی وارد می شود

۲- نمره یا جمع امتیاز از ارزیابی عوامل خارجی شرکت را روی محور عمودی این ماتریس وارد نمایید. یعنی جمع امتیازات وزن دار حاصل از ماتریس EFE که مستقیماً بر مبنای مقیاس ۱ تا ۴ یا ۰ تا ۱۰۰ روی محور عمودی وارد می شود

۳- تعیین نقطه برخورد نمرات محور های X و Y و جایگاه استراتژیک شرکت از نظر جنس استراتژی بر حسب خانه های ۹ گانه ماتریس IEM

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعیین ماهیت استراتژی

IFE Score

4 3 2 1

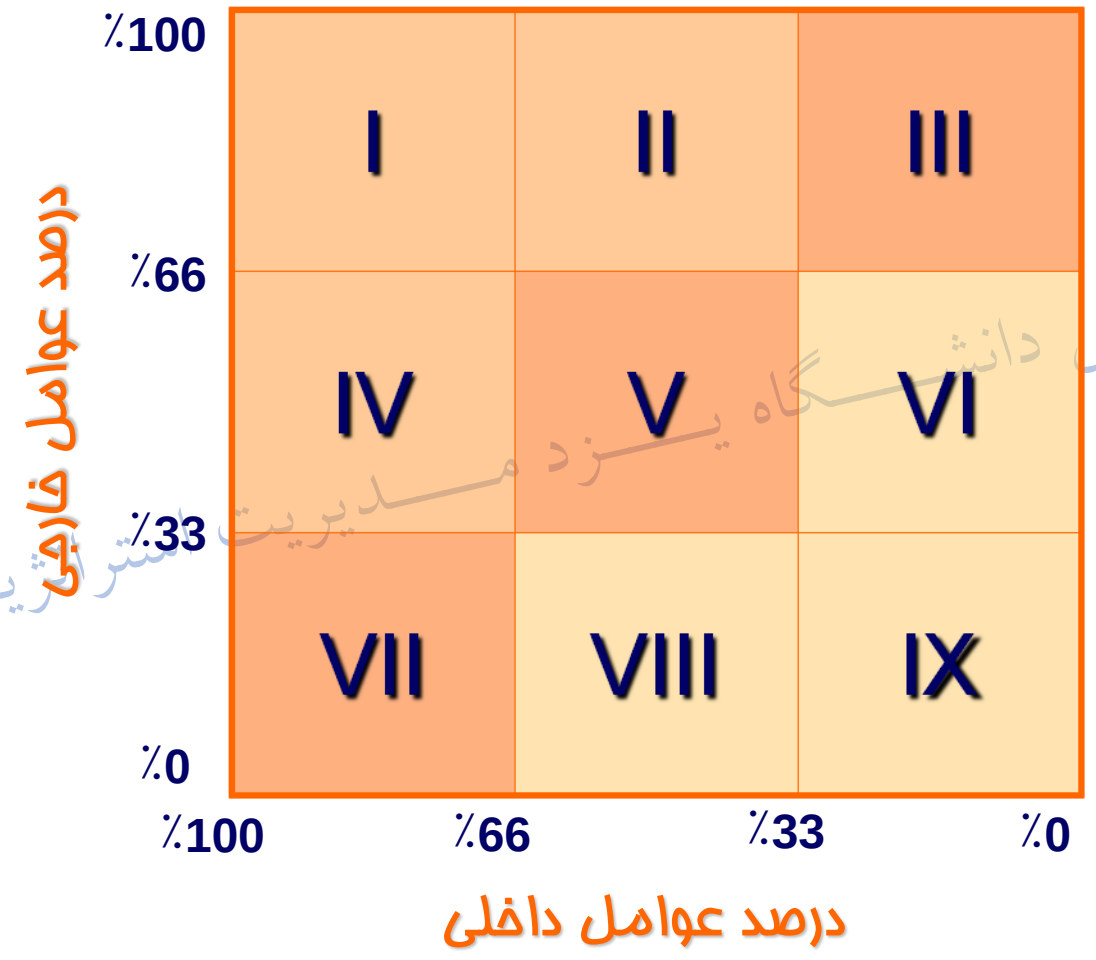
EFE Score

4 3 2 1

IEM	Strong (66.6% to 100%)	Middle (33.3% to 66.6)	Weak (0 to 33.3%)
High (66.6% to 100%)	I	II	III
Middle (33.3% to 66.6%)	IV	V	VI
Low (0 to 33.3%)	VII	VIII	IX

دکتر محمد طهماسبی مرکز مدیریت استراتژیک

آنالیز IEFE

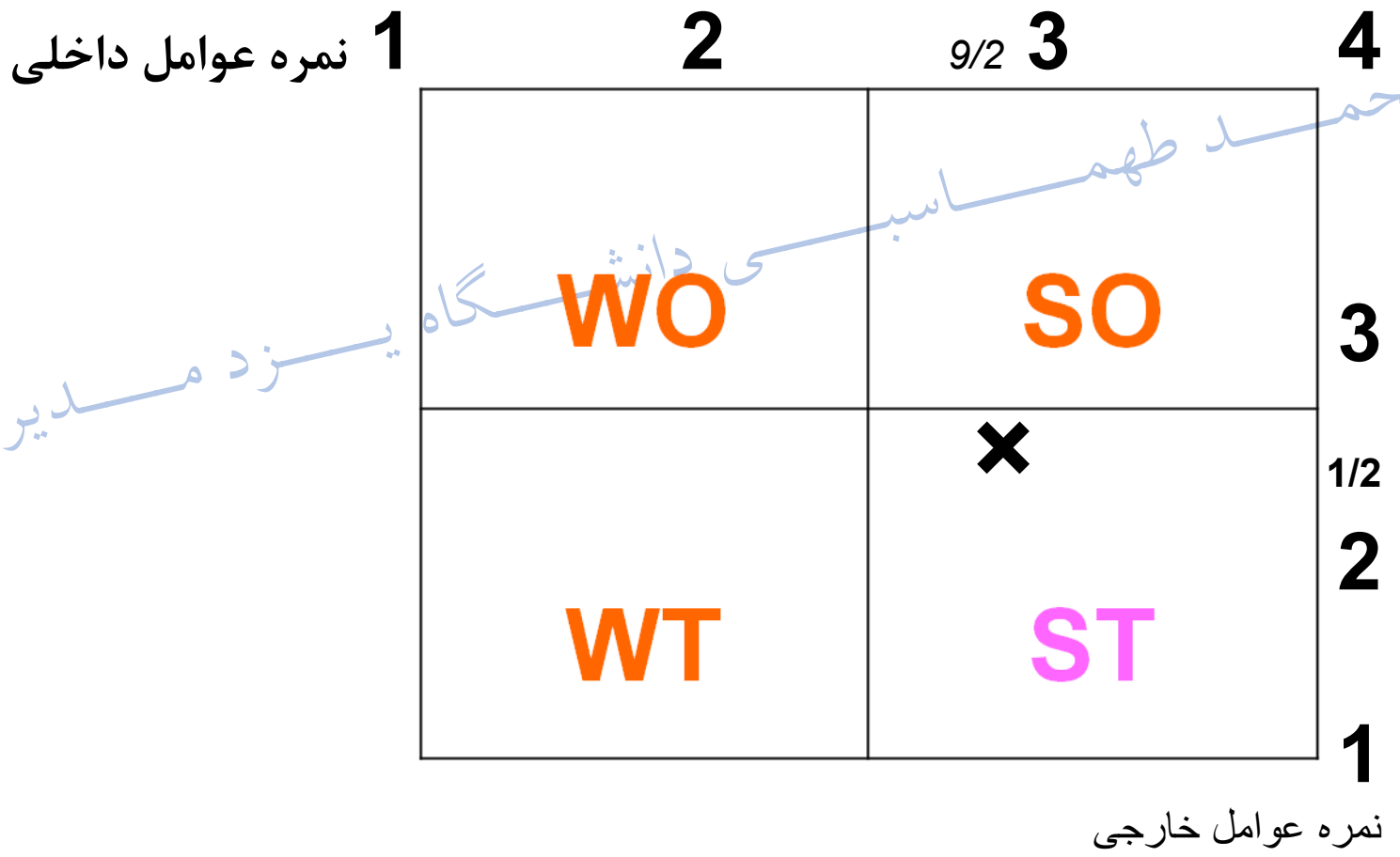


- منطقه **I** توسعه طبیعی
- مناطق **II** و **IV** توسعه انتخابی
- مناطق **III** و **V** و **VII** استراتژی نوع نگهداشت و مراقبت رقبا
- مناطق **VI** و **VIII** و **IX** استراتژی نوع کاهش (برداشت و با کاهش موقعیت)

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس داخلی خارجی

ماتریس داخلی و خارجی Internal External (IE)



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس استراتژی اصلی GSM

هر شرکت یا سازمانی در هر وضعی که باشد در یکی از خانه های متعلق به ماتریس استراتژی های اصلی قرار می‌گیرد.

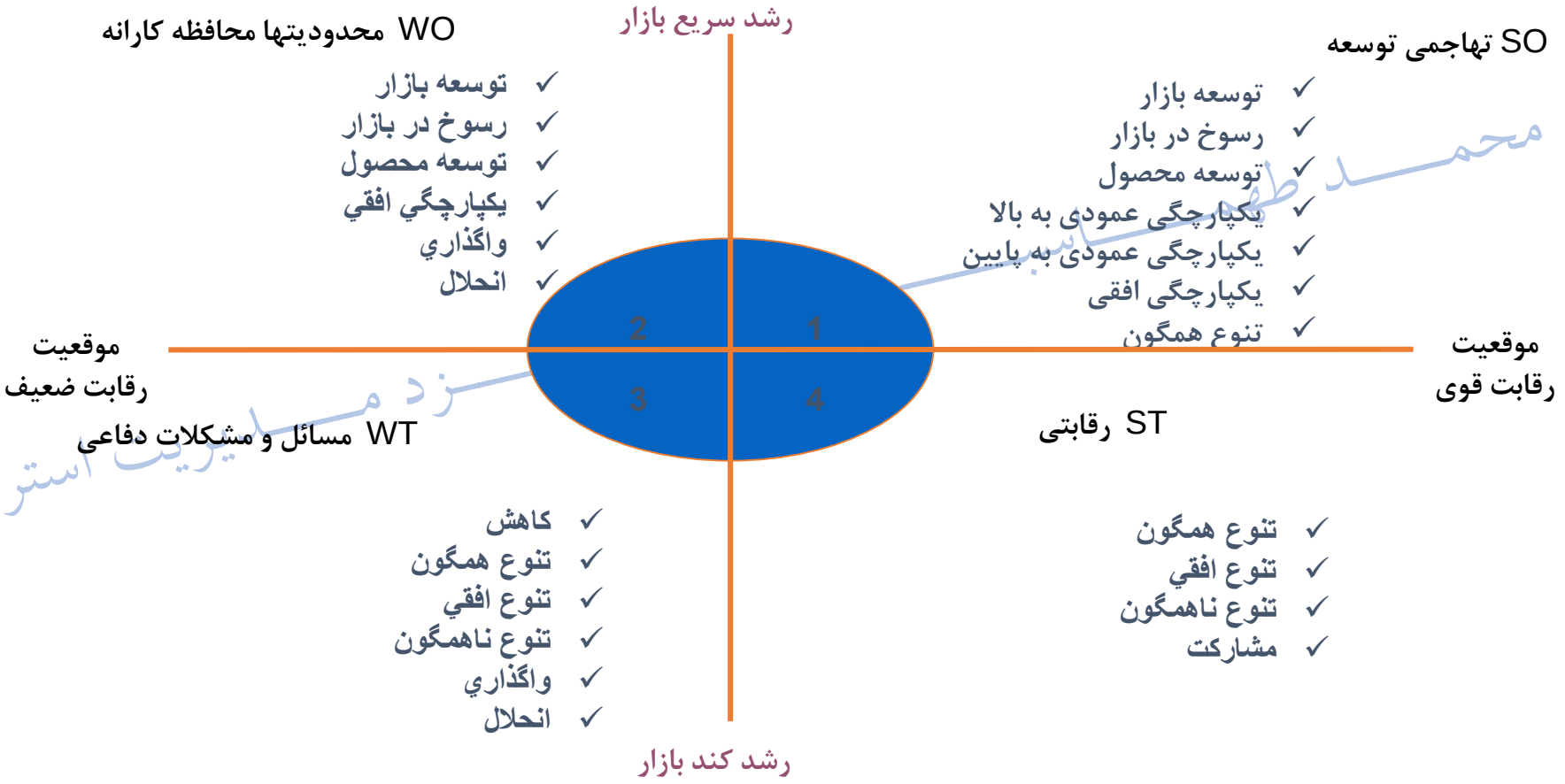
با توجه به موقعیت شرکت ها می‌توان جایگاه آن را تعیین کرد. همانگونه که نمودار ذیل نشان می‌دهد ماتریس استراتژی های اصلی بر پایه دو بعد قرار دارد.

موضع رقابتی و رشد بازار، برای هر یک از خانه های این ماتریس، استراتژی هایی که برای سازمان یا شرکت مناسب است و می‌توان آنها را به اجرا درآورد که در نمودار فهرست شده است.

شرکتی که در خانه شماره ۱ از ماتریس استراتژی اصلی قرار گرفته باشد، از نظر استراتژیک در وضع بسیار عالی قراردارد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس استراتژی اصلی GSM



دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

اولویت بندی استراتژی ها

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

برای تدوین ماتریس QSPM، پنج گام زیر می بایست طی شود:

۱- تهیه لیستی از کلیه فرصت ها ، تهدید ها ، قوت ها و ضعف های کلیدی شرکت و مرتب کردن آن ها در قالب ستون اصلی ماتریس. (موارد فوق را می توان مستقیماً از ماتریس های EFE و IFE استخراج نمود).

۲- اختصاص وزن اهمیت به هر عامل کلیدی موفقیت که نشان دهنده اهمیت آن عامل در صنعت است. وزن ها بین ۰ تا ۱ بوده و مستقیماً از ماتریس های EFE و IFE قابل استخراج هستند.

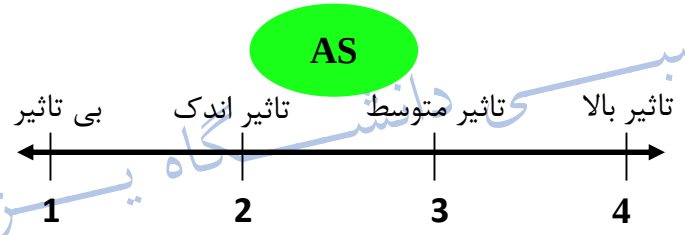
۳- لیست کردن استراتژی حاصل از ماتریس SWOT در بالاترین سطر ماتریس QSPM

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اولویت بندی استراتژی ها

برای تدوین ماتریس QSPM، پنج گام زیر می بایست طی شود:

۵- تعیین امتیاز جذابیت AS هر استراتژی نسبت به هر عامل کلیدی موفقیت داخلی و خارجی با این توضیح که هرچه تأثیر استراتژی بر عامل درونی یا بیرونی بالاتر باشد عدد بالاتر و هر چه تأثیر کمتر باشد عدد پایین تری به آن اختصاص می یابد.



۶- اختصاص وزن اهمیت به هر عامل کلیدی موفقیت که نشان دهنده اهمیت آن عامل در صنعت است. وزن ها بین ۰ تا ۱ بوده و مستقیماً از ماتریس های EFE و IFE قابل استخراج هستند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس QSPM

QSPM	Weight	SO_1		…	SO_n		ST_1		…	ST_n		WO_1		…	WO_n		WT_1		…	WT_n	
		AS	TAS		AS	TAS	AS	TAS		AS	TAS	AS	TAS		AS	TAS	AS	TAS		AS	**TAS**
Opportunities																					
O_1																					
O_2																					
O_3																					
O_4																					
O_5																					
Threats																					
T_1																					
T_2																					
T_3																					
T_4																					
T_5																					
Strengths																					
S_1																					
S_2																					
S_3																					
S_4																					
S_5																					
Weaknesses																					
W_1																					
W_2																					
W_3																					
W_4																					
W_5																					
Sum of (TAS)			**5.5**			**5.7**		**6.5**			**5.9**		**7.2**			**4.8**		**6.3**			**7.1**

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس QSPM شرکت مهندسین مشاور صنعتی ایران

مرحله دوم : مقایسه / مرحله اول : چارچوب	ضریب اهمیت	توسعه فعالیت در حوزه های جدید کسب و کار		توسعه جغرافیایی بازار		تنوع همگون		ارتقا سطح خدمات شرکت برای ایجاد تمایز در حوزه های فعلی		سازماندهی متناسب جهت دستیابی به اهداف و چشم انداز		توسعه برون سپاری خدمات		مشارکت با شرکت های توانمند تخصصی		توسعه منابع انسانی دانش محور		توسعه زیرساخت های مناسب و لازم جهت حضور اثربخش در مناقصات	
		نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره
عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها)																			
رشد قوانین و طرح های توسعه صنعتی کشور	۰.۰۷۸	٤	۰.۳۱۱	۱	۰.۰۷۸	٤	۰.۳۱۱	۳	۰.۲۳۳	٤	۰.۳۱۱	٤	۰.۳۱۱	٤	۰.۳۱۱	۳	۰.۲۳۳	٤	۰.۳۱۱
روابط سیاسی مساعد با کشورهای منطقه	۰.۰۵۹	۱	۰.۰۵۹	٤	۰.۲۳۸	۲	۰.۱۱۹	۱	۰.۰۵۹	۱	۰.۰۵۹	۲	۰.۱۱۹	۱	۰.۰۵۹	۱	۰.۰۵۹	٤	۰.۲۳۸
افزایش حجم های بین المللی و کاهش حضور شرکت های خارجی در پروژه های مهم کشور	۰.۰۸۲	٤	۰.۳۳۰	۱	۰.۰۸۲	٤	۰.۳۳۰	۳	۰.۲٤۷	۳	۰.۲٤۷	۳	۰.۲٤۷	۳	۰.۲٤۷	۲	۰.۱٦٥	۳	۰.۲٤۷
تغییر حوزه های فعالیت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۰.۰۸۷	٤	۰.۳٤۸	۱	۰.۰۸۷	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱	۳	۰.۲٦۱
روند رو به رشد سرمایه گذاری صنعتی در کشور	۰.۰۷۳	٤	۰.۲۹۳	۱	۰.۰۷۳	٤	۰.۲۹۳	۳	۰.۲۲۰	٤	۰.۲۹۳	٤	۰.۲۹۳	٤	۰.۲۹۳	۳	۰.۲۲۰	٤	۰.۲۹۳
برنامه های توسعه صنعتی کشورهای همسایه	۰.۰۵۹	۲	۰.۱۱۹	٤	۰.۲۳۸	۲	۰.۱۱۹	۳	۰.۱۷۸	۱	۰.۰۵۹	۲	۰.۱۱۹	۲	۰.۱۱۹	۱	۰.۰۵۹	۲	۰.۱۱۹
بازار رو به رشد صنایعی همچون نفت، گاز، پتروشیمی، نیروگاهی، حمل و نقل ریلی و...	۰.۰۹۲	٤	۰.۳٦٦	۱	۰.۰۹۲	٤	۰.۳٦٦	۱	۰.۰۹۲	٤	۰.۳٦٦	٤	۰.۳٦٦	٤	۰.۳٦٦	۳	۰.۲۷٥	٤	۰.۳٦٦
فراوانی نیروی انسانی متخصص با هزینه پایین در کشور	۰.۰۸۱	۲	۰.۱۲۸	۱	۰.۰٦٤	۲	۰.۱۲۸	۲	۰.۱۲۸	۳	۰.۱۹۲	٤	۰.۲٥٦	۱	۰.۰٦٤	٤	۰.۲٥٦	۱	۰.۰٦٤
وابستگی و ارتباط شرکت با سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران(عضویت در مجموعه IDRO)	۰.۰۹۲	۳	۰.۲۷٥	۲	۰.۱۸۳	٤	۰.۳٦٦	۲	۰.۱۸۳	۱	۰.۰۹۲	۱	۰.۰۹۲	۳	۰.۲۷٥	۱	۰.۰۹۲	۲	۰.۱۸۳
حضور فعال شرکت های مهندسی مشاوره صنعتی صاحب نام داخلی (فرصت همکاری)	۰.۰۵۹	۳	۰.۱۷۸	۲	۰.۱۱۹	۳	۰.۱۷۸	۳	۰.۱۷۸	۱	۰.۰۵۹	٤	۰.۲۳۸	٤	۰.۲۳۸	۱	۰.۰۵۹	۱	۰.۰۵۹
ورود و فعالیت شرکت های کوچکتر در بازار مشاوره مهندسی	۰.۰٦۹	۳	۰.۲۰٦	۱	۰.۰٦۹	۳	۰.۲۰٦	۲	۰.۱۳۷	۱	۰.۰٦۹	٤	۰.۲۷٥	٤	۰.۲۷٥	۱	۰.۰٦۹	۱	۰.۰٦۹
ابهام و بلاتکلیفی در نوع مالکیت شرکت طی سال های آینده	۰.۰۵۷	۲	۰.۱۱٤	۲	۰.۱۱٤	۲	۰.۱۱٤	۲	۰.۱۱٤	۳	۰.۱۷۲	۲	۰.۱۱٤	۲	۰.۱۱٤	۳	۰.۱۷۲	۲	۰.۱۱٤
افزایش تمایل به استفاده از خدمات مشاوران خارجی در کشور	۰.۰٦٤	٤	۰.۲٥٦	۱	۰.۰٦٤	۲	۰.۱۲۸	٤	۰.۲٥٦	۳	۰.۱۹۲	۲	۰.۱۲۸	۳	۰.۱۹۲	۳	۰.۱۹۲	۳	۰.۱۹۲
حضور فعال شرکت های مهندسی مشاوره صنعتی صاحب نام داخلی (تهدید کاهش سهم بازار)	۰.۰٦٤	٤	۰.۲٥٦	۲	۰.۱۲۸	۳	۰.۱۹۲	٤	۰.۲٥٦	۲	۰.۱۲۸	۲	۰.۱۲۸	۳	۰.۱۹۲	۱	۰.۰٦٤	۳	۰.۱۹۲
جمع نمرات عوامل خارجی	۱		۳.۲۴۰		۱.۶۲۹		۳.۱۱۲		۲.۵۴۵		۲.۵۰۱		۲.۹۲		۳.۰۰۷		۲.۱۷۶		۲.۷۰۹
عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف ها)																			
برخورداری از حسن شهرت میان کارفرمایان و مشتریان	۰.۱۱۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	۲	۰.۲۲٦	۲	۰.۲۲٦	۳	۰.۳٤۰	۱	۰.۱۱۳	۲	۰.۲۲٦
وجود نیروهای متخصص و باتجربه در حوزه فعالیت های فعلی شرکت	۰.۱۱۳	۲	۰.۲۲٦	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	۲	۰.۲۲٦	۲	۰.۲۲٦	۲	۰.۲۲٦	٤	۰.٤٥۳	۱	۰.۲۲٦
سطح علمی مناسب بدنه کارشناسی شرکت	۰.۱۰۱	۲	۰.۲۰۱	۳	۰.۳۰۲	۳	۰.۳۰۲	۳	۰.۳۰۲	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱	٤	۰.٤۰۳	۲	۰.۲۰۱
دارا بودن پایه ۱ صلاحیت در ۸ رشته صنعتی	۰.۱۲٦	٤	۰.٥۰۳	٤	۰.٥۰۳	٤	۰.٥۰۳	٤	۰.٥۰۳	۲	۰.۲٥۲	۲	۰.۲٥۲	٤	۰.٥۰۳	۱	۰.۱۲٦	۳	۰.۳۷۷
مزیت نسبی در زمینه خدمات مهندسی و مشاوره در صنایع فلزات اساسی و ماشین سازی به دلیل انباشت سابقه و تجربه در این رشته ها	۰.۱۱۳	۲	۰.۲۲٦	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	۱	۰.۱۱۳	۱	۰.۱۱۳	۲	۰.۲۲٦	۱	۰.۱۱۳	۲	۰.۲۲٦
بهبود سطح ارائه خدمات از نظر کیفیت، زمان و هزینه	۰.۱۰۱	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱	٤	۰.٤۰۳	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱	۱	۰.۱۰۱	۲	۰.۲۰۱	۲	۰.۲۰۱
استقرار سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه	۰.۰٦۳	۲	۰.۱۲٦	۲	۰.۱۲٦	۲	۰.۱۲٦	۲	۰.۱۲٦	۲	۰.۱۲٦	۱	۰.۰٦۳	۱	۰.۰٦۳	۲	۰.۱۲٦	۲	۰.۱۲٦
کمبود نیروی متخصص و باتجربه در صنایع رو به رشد در آینده	۰.۱۱۳	٤	۰.٤٥۳	۱	۰.۱۱۳	۱	۰.۱۱۳	۱	۰.۱۱۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	٤	۰.٤٥۳	۲	۰.۲۲٦
ضعف نظام آموزشی متناسب با اهداف استراتژیک شرکت	۰.۰۹٤	۱	۰.۰۹٤	۱	۰.۰۹٤	۱	۰.۰۹٤	۱	۰.۰۹٤	۳	۰.۲۸۳	۲	۰.۱۸۹	۱	۰.۰۹٤	٤	۰.۳۷۷	۱	۰.۰۹٤
کمبود تجربه فعالیت در بازارهای بین المللی خدمات مشاوره	۰.۰٦۳	۱	۰.۰٦۳	٤	۰.۲٥۲	۱	۰.۰٦۳	۱	۰.۰٦۳	۳	۰.۱۸۹	۱	۰.۰٦۳	۲	۰.۱۲٦	٤	۰.۲٥۲	٤	۰.۲٥۲
جمع نمرات عوامل داخلی	۱		۲.۵۴۷		۲.۹۵۰		۲.۷۶۱		۲.۹۶۲		۲.۲۷۰		۱.۹۸۷		۲.۳۳۳		۲.۶۱۶		۲.۱۵۷
جمع کل امتیاز استراتژی			۵.۷۸۷		۴.۵۷۹		۵.۸۷۳		۵.۵۰۷		۴.۷۷۲		۴.۹۳۵		۵.۳۴۰		۴.۷۹۳		۴.۸۶۷

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اجرا استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

اجرا و پیاده سازی استراتژی

- ✓ پس از تدوین استراتژی، فرآیند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد؛ باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشاند.
- ✓ تدوین موفقیت آمیز نمی‌تواند به شرکت تضمین دهد که استراتژی‌ها به شیوه‌ای موفقیت آمیز اجرا خواهند شد.
- ✓ در یک کلام، اجرای استراتژی یعنی «ایجاد تغییر». کار واقعی زمانی آغاز می‌شود که استراتژی‌ها تدوین یافته باشند.
- ✓ برای موفقیت در اجرای استراتژی‌ها، مشارکت همه بخش های سازمان مورد نیاز است.
- ✓ در این مرحله استراتژی های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا الزامات تحقق سند راهبردی فراهم می گردد و اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماهیت اجرای استراتژی

تفاوت های تدوین و اجرای استراتژی:

تدوین	اجرا
تحلیل نیروها قبل از عمل	مدیریت بر نیروها هنگام عمل
تاکید بر اثربخشی	تاکید بر بهره وری
فرآیند ذهنی	فرآیند عملیاتی (عینی)
قضاوت شهودی و مهارتهای تحلیلی	انگیزه ویژه و مهارتهای رهبری
هماهنگی میان استراتژیست‌ها	هماهنگی میان همه اعضای سازمان

دکتر مـ
اتژیـــک

مقایسه تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

تدوین استراتژی	در مقابل	اجرای استراتژی
در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می گیرند	⟷	اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تاکید می شود	⟷	بر کارایی تاکید می شود
اصولاً فرایند ذهنی است	⟷	اصولاً یک فرایند عملیاتی است
مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب است	⟷	مستلزم داشتن انگیزه ویژه است
مستلزم داشتن مهارت های تحلیلی و ادراکی است	⟷	مستلزم داشتن مهارت های رهبری،ارتباطی و فنی است
مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است	⟷	مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی است
همیشه تدوین آسانتر است	⟷	همیشه اجرا مشکل تر است
تدوین فکری،نرم افزاری،برنامه ریزی،نظری،توصیفی، تجویزی،انتزاعی	⟷	اجرا عملیاتی،پیاده سازی،سخت افزاری،بودجه ای،یدی، عمل،رفتار
باید هااست	⟷	است ها است
شناخت الزامات تدوین(مطالعات تخصصی استراتژیک۲ تدوین راهبردها)	⟷	تعیین هدف های سالانه
شناخت چارچوبها(مبانی،ارزشها،اصول)	⟷	سیاست ها(تعیین سیاستها)
شناخت اسناد بالادستی	⟷	تخصیص منابع
شناخت جهت دهنده ها	⟷	مدیریت تعارض
شناخت عوامل عمده(داخلی و خارجی)	⟷	تطبیق دادن ساختار با استراتژی
شناخت جایگاه استراتژیک در وضع کنونی	⟷	جدید ساختار و مهندسی مجدد
شناخت جایگاه استراتژیک در وضع مطلوب	⟷	مرتبط ساختن حقوق و عملکرد با استراتژی
شناخت استراتژی های مختلف	⟷	مدیریت مقاومت در مقابل تغییر
اولویت بندی استراتژیها	⟷	مدیریت محیط طبیعی
شناخت KPI ها و نحوه اتصال به صورتهای مالی	⟷	ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی
شناخت معیارهای ارزیابی استراتژیها	⟷	توجه به تولید،عملیات به هنگام اجرای استراتژی
شناخت الزامات تحقق استراتژیها	⟷	توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی
مسئولیت به عهده استراتژیست ها می باشد	⟷	مسئولیت به عهده مدیران بخشی و وظیفه ای

دکتر محمد
تراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی

- ✓ همیشه اجرای استراتژی از تدوین آن بسیار دشوارتر است.
- ✓ تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد بود و تا زمانی که این استراتژی ها به اجرا در نیایند ، هیچ تأثیری در موفقیت وبقای سازمان نخواهند داشت.
- ✓ اجرای استراتژی بر تمام سازمان اثر گذاشته و بر همه سطوح بخشی و وظیفه ای اثر خواهد گذاشت.
- ✓ جهت اجرای استراتژی تدوین شده و پیاده سازی آن در سازمان ، وجود بسترهای مناسب و منطبق با استراتژی های تدوین شده نیاز است . لذا می بایست الزامات تحقق سند راهبردی را محیا نمود و زمینه اجرای استراتژی ها را فراهم کرد .
- ✓ الزامات مورد نیاز در پیاده سازی استراتژی ها در ۹ دسته طبقه بندی شده اند که عبارتند از : الزامات حقوقی، ساختاری، فرهنگی، مالی و اعتباری، منابع انسانی، روشی، اجرایی، مدیریتی و نظارتی

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی

۱ الزامات حقوقی

- مجموعه ای از حمایت ها، ضوابط، مقررات و اقدامات؛ اعم از تصویب در مراجع ذی صلاح و سایر نیازمندی های حمایتی که امکان تحقق سند راهبردی را فراهم و دامنهٔ تحقق آن را تعیین می کند.

۲ الزامات ساختاری

- مجموعه ای از اقدامات، ضوابط، تغییرات و نیازمندی های تشکیلاتی در زمینهٔ بستر سازی اجرا که تحقق سند راهبردی را در گسترهٔ مورد نظر امکان پذیر می سازد.

۳ الزامات روشی

- مجموعه اقداماتی که جهت تهیهٔ فرآیندها، دستورالعمل ها، آیین نامه ها و روش های مورد نیاز بر مبنای سند راهبردی را فراهم می‌سازد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی

۴ الزامات مالی

- مجموعه ای از تکالیف و اقدامات برای تأمین منابع مالی و تعیین هزینه برای تحقق سند راهبردی باید در نظر گرفته شود.

۵ الزامات منابع انسانی

- مجموعه ای از تکالیف و اقدامات مورد نیاز جهت تأمین منابع انسانی با ویژگی های مورد نیاز برای تحقق سند راهبردی از طریق منابع داخلی، آموزش، توانمند سازی ،رشدو ارتقا و منابع خارجی.

۶ الزامات فرهنگ سازی

- مجموعه اقداماتی که در راستای ایجاد ذهنیت، باور، درک و فهم مشترک و برانگیزاننده منابع انسانی وهمچنین کارهای نمادین،نهادی ونهادینه برای تحقق سند راهبردی نیاز می باشد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی

۷ الزامات مدیریتی

- مجموعه حمایت ها، اقدامات و تلاش های مدیریتی از مرحلهٔ تدوین، تا اجرا (سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و رهبری) و نظارت و ارزیابی که باید وجود داشته باشد.

۸ الزامات اجرایی

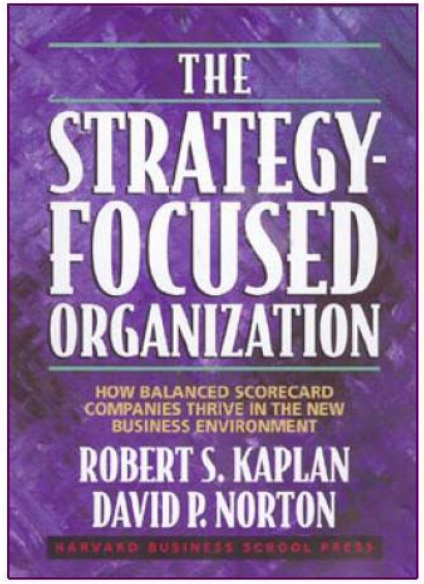
- مجموعه اقدامات در سطح بندی استراتژی ها، تبدیل استراتژی های بلند مدت به اهداف و سیاست های سالانه، طرح ها، پروژه ها، برنامه ها، فعالیت ها، تخصیص منابع (انسانی، مالی، اطلاعاتی، تجهیزات، زمان و .....) و پیاده سازی که باید صورت گیرد.

۹ الزامات نظارتی و ارزیابی

- مجموعه اقدامات و تصمیماتی که از مرحلهٔ تدوین سند راهبردی ، اجرا و در نهایت مقایسهٔ و سنجش برنامه ها، اهداف و راهبرد ها با عملکرد جهت تعیین انحرافات مثبت و منفی باید صورت گیرد را شامل می شود. (اعم از تعیین معیارهای ارزیابی (شاخص ها) و .....).

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اصول سازمان های استراتژی محور



1 بسیج سازمان توسط رهبری ارشد به منظور ایجاد تحول

2 ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی

3 همسو کردن تمامی سازمان با استراتژی

4 تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان

5 تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر

دکتر محمد طهماسبی
نشریه گام سبز

تعریف و نمونه ای از چند استراتژی گوناگون

استراتژی	تعریف	نمونه
یکپارچگی عمومی به پایین	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی	شرکت تلفن و تلگراف آمریکا در ۱۹۹۷ ، ۴۵ فروشگاه افتتاح کرد و نا آنها را «خدمات تلفن و تلگراف آمریکا» نامید.
یکپارچگی عمومی به بالا	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	شرکت «متل ۸» یک تولید کننده مبلمان را خریداری کرد.
یکپارچگی افقی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب	بانک «فرست یونیون» بانک «فرست فیدلتی» را خریداری نمود.
رسوخ در بازار	بالابردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود	شرکت بیمه جانسون بر تعداد نمایندگی‌های خود در مکزیک افزود و آنها را به دوبرابر رسانید.
توسعه بازار	عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید	شرکت «انهیوز- بوش» بزرگترین شرکت نوشابه‌سازی مکزیک به نام «گروپومودلواس آ» را خریداری کرد.
توسعه محصول	بالابردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات	شرکت خودروسازی فورد در خارج از بنگاه‌های معاملاتی و فروشگاه‌ها ، برای ارائه خدمات پس از فروش واحدهای تازه‌ای دایر کرد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف و نمونه ای از چند استراتژی گوناگون

استراتژی	تعریف	نمونه
تنوع همگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط	شرکت والت دیسنی برای خانواده‌ها و نوجوانان محوطه‌های سرپوشیده جدیدی با فن‌آوری‌های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می‌توانستند در این مکان‌ها به مسابقه‌های الکترونیکی و بازی‌های مربوط به موتور یا خودرو سواری (شبیه‌سازی شده) بپردازند. نخستین مجموعه از این گونه در ۱۹۹۸ در اورنالدو، فلوریدا گشایش یافت که مساحت آن به ۱۰۰هزار فوت مربع می‌رسید.
تنوع ناهمگون	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط	شرکت «میسیز» که در زمینه امور بانکی و بیمه در بریتانیا فعالیت می‌کند یک شرکت نرم‌افزار مواقبت‌های بهداشتی را به نام «سیستم رایانه مدیک» خریداری کرد.
تنوع افقی	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی	بانک «فرست یونیون» شرکت «ویت فرست وچر سینگر» را خریداری کرد.
مشارکت	یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدفهای مشترک خاصی دست یابند	شرکت‌های «لوسنت تکنولوژیز» و شرکت «ان وی فیلیپس الکترونیکز» شرکت جدیدی به‌نام «ارتباطات مصرف کننده فیلیپس» تشکیل دادند تا بدان وسیله تلفن را تولید و عرضه کنند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف و نمونه ای از چند استراتژی گوناگون

استراتژی	تعریف	نمونه
کاهش	گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود	بانک «ولزفارگو» بین سالهای ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ از میزان مشاغل موجود ۱۲۶۰۰ شغل کاهش داد.
واگذاری	فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان	شرکت «ریتون» واحد تولید کننده لوازم خانگی به نام «امانا» را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت «گودمن هولدینگ» فروخت.
انحلال	با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها ، فروش تمام دارایی‌های شرکت	شرکت «ریبال» تمام دارایی‌های خود را به فروش رسانید و فعالیت‌های خود را پایان داد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه ای از چند استراتژی کلی و عمومی

- ✓ رسوخ در بازار،
- ✓ توسعه بازار،
- ✓ توسعه محصول،
- ✓ تنوع همگون،
- ✓ تنوع نا همگون،
- ✓ ادغام،
- ✓ انحلال،
- ✓ خرید سهام و شراکت با رقبا = استراتژی افقی،
- ✓ افزایش سودآوری،
- ✓ بالا بردن رضایت مشتریان و افزایش طرفداران محصول،

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ادغام‌ها و خریدهای استقراضی

از جمله استراتژی‌های بسیار متداول این است که دو شرکت در هم ادغام می‌شوند یا یک شرکت ، شرکت دیگری را می‌خرد. مقصود از خرید یک شرکت این است که یک سازمان بزرگ یک سازمان کوچکتر را خریدار می‌نماید یا عکس این داستان اتفاق می‌افتد. مقصود از ادغام شرکت‌ها این است که دو سازمان با اندازه‌های همانند یکی می‌شوند و به صورت یک شرکت درمی‌آیند. زیرا:

- ✓ استفاده بهینه از ظرفیت موجود
- ✓ استفاده بهینه از نیروی کار موجود
- ✓ کم کردن نیروهای ستادی مدیریت
- ✓ استفاده از پدیده‌ای به نام «صرفه‌جویی به مقیاس»
- ✓ یکنواخت کردن روند فروش‌های فصلی
- ✓ دسترسی بهتر به عرضه‌کنندگان ، شرکت‌های پخش ، مشتریان ، محصولات و بستانکاران جدید
- ✓ به‌کارگیری فن‌آوری جدید
- ✓ کاهش دادن بدهی‌های مالیاتی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر

- ✓ استراتژی‌های رهبری هزینه‌ها
- ✓ استراتژی‌های تمایز
- ✓ استراتژی‌های متمرکز
- ✓ زنجیره ارزش
- ✓ مزیت رقابتی کشورها

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارزیابی استراتژی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

ارزیابی استراتژی

- ✓ در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می شود.
- ✓ هم‌چنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد دقت و ریزبینی قرار می گیرند و در نهایت نتایج بدست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود .

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اصول جایگاه استراتژی ممتاز

شش اصل پایه برای جایگاه استراتژی ممتاز تعریف شده است که با ارزیابی مشخص می شوند:

۱- هدف درست در بازگشت بلند مدت سرمایه گذاری

۲- امکان طرح ارزشی متفاوت با منافع پیشنهادی رقبا

۳- ارزش متمایز – مزیت رقابتی انجام کار متفاوت و یا فعالیت مشابه به روش مختلف

۴- بده بستان ها در بکار گیری روش های نوین و یا کنار گذاری روش های فعلی

۵- یکپارچگی

۶- ادامه مسیر کار

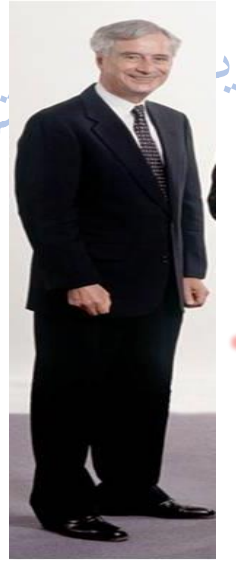
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

کارت امتیازی متوازن

در اوائل دهه ی ۱۹۹۰ ، رابرت کاپلان استاد دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه‌ی مشاوره ای KPMG بود ، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد در این شرکت ها آغاز کردند.

کاپلان و نورتون در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار زاویه / دید یا منظر Perspective مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند:

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



تفکر دانشی و علمی

تفکر اجرایی و پژوهشی

کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن یا Balanced Score Card - BSC یک سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است که به طور وسیعی در کسب‌وکار، صنعت، دولت و سازمان‌های غیرانتفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا فعالیت‌های کسب‌وکار را به فراخور چشم‌انداز و استراتژی سازمان متناسب سازد، ارتباطات داخلی و خارجی را بهبود بخشد و بر عملکرد سازمان در قبال اهداف استراتژیک نظارت کند.

این ابزار توسط دکتر رابرت کاپلان Robert Kaplan و دکتر دیوید نورتون David Norton به عنوان یک چارچوب سنجش عملکرد و ارزیابی ابداع شد که عملکرد استراتژیک غیرمالی را نسبت به معیارهای مالی سنتی می‌سنجد تا درباره عملکرد سازمانی، به مدیران دید متعادل‌تری بدهد.

در سال های پایانی ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان ها و شرکت ها از پیاده سازی استراتژی های خود نا امید شده بودند . در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شده و نتایج آن در مجله Fortune منتشر گردیده بود ، مشخص شده بود که کمتر از ۱۰٪ استراتژی هایی که خوب تدوین شده اند ، در عمل با موفقیت پیاده می شوند .

در سال ۱۹۹۹ در همان مجله ادعا شد که بیش از ۷۰٪ دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی CEO در آمریکا ، نه به خاطر ضعف در تدوین استراتژی ها بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی هایشان بوده است .

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

کارت امتیازی متوازن

سیستم کارت امتیازی متوازن همچنان در حال تکامل است و از یک چارچوب ساده سنجش عملکرد، به یک سیستم مدیریتی و برنامه‌ریزی استراتژیک کامل تبدیل شده است.

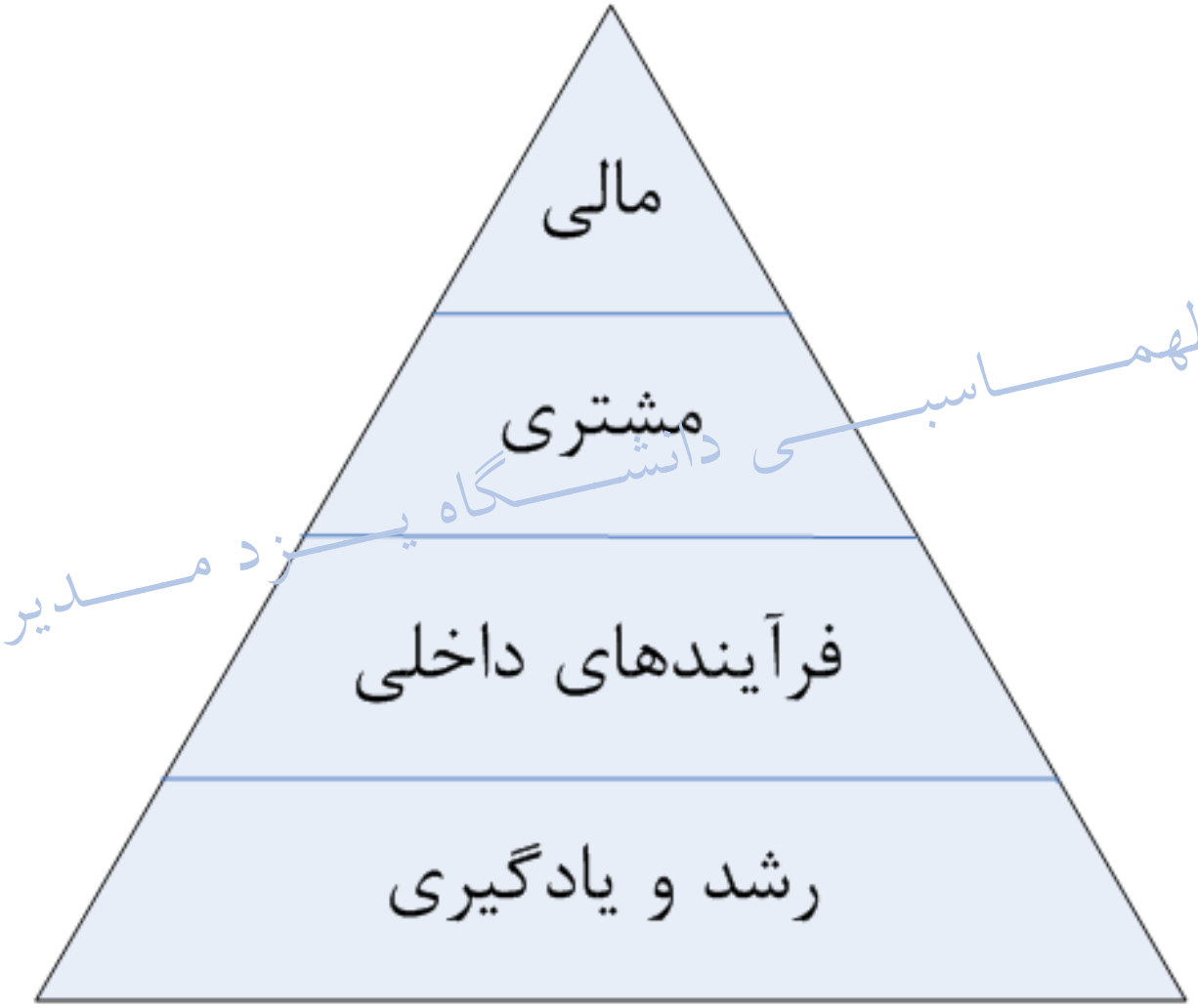
ابزار کارت امتیازی متوازن جدید، برنامه‌ی استراتژیک سازمان را از یک سند جذاب اما منفعل به یک سلسله فرامین روزانه برای سازمان تبدیل کرده است.

این سیستم چارچوبی فراهم می‌آورد که نه تنها به سنجش عملکرد کمک می‌کند، بلکه به برنامه‌ریزان هم کمک می‌کند تا ببینند چه چیزهایی باید انجام شود و مورد سنجش قرار بگیرد. در واقع سیستم کارت امتیازی متوازن مدیران را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های خود را به اجرا در آورند.

سیستم کارت امتیازی متوازن بیان می‌کند که ما باید سازمان را از چهار منظر بررسی کنیم و بدین ترتیب معیار طراحی کنیم، داده گردآوری نماییم و به تحلیل آن بپردازیم.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

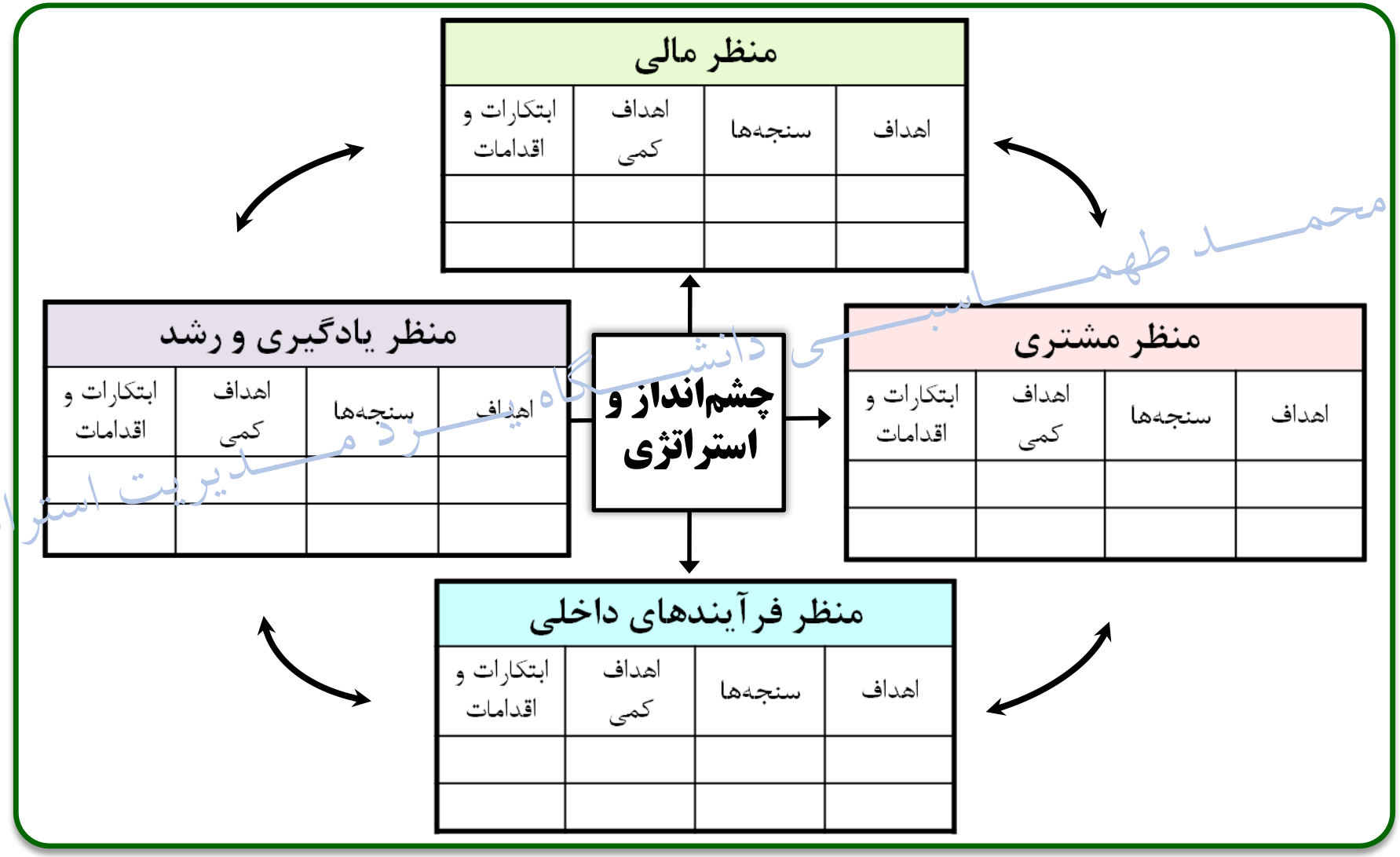
هرم وجوه کارت امتیازی متوازن



شکل: هرم وجوه کارت امتیازی متوازن

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل ارزیابی متوازن BSC



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

چهار منظر در کارت امتیازی متوازن

۱- رشد و یادگیری

این دیدگاه شامل آموزش کارکنان و نگرش فرهنگی در ارتباط با توسعه شرکت و افراد است. در یک سازمان دانش‌محور، افراد منبع اصلی به حساب می‌آیند. با توجه به تغییرات سریع تکنولوژیکی، لازم است که کارکنان دائما در حال یادگیری باشند. می‌توان از معیارهایی برای راهنمایی مدیران در تصمیم‌گیری در خصوص ظرفیت‌های تأمین بودجه‌ی آموزش استفاده کرد. در هر صورت آموزش و رشد، تشکیل‌دهنده‌ی بنیان موفقیت هر سازمان دانش‌محوری است. کاپلان و نورتون تأکید دارند که یادگیری بیش از آموزش اهمیت دارد. لازمه‌ی رشد و آموزش، مربیان و مدرسان درون سازمان هستند که با تسهیل برقراری ارتباط با کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد تا آنها در هنگام نیاز از مشاوره‌ی این مربیان استفاده کنند. دیدگاه آموزش و توسعه دربردارنده‌ی ابزارهای تکنولوژیکی نیز هست.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد
مدیریت استراتژیک

۲- فرایند کسب‌وکار

این دیدگاه مختص فرایندهای داخلی کسب‌وکار است. معیارهای این دیدگاه به مدیران امکان می‌دهد تا بدانند که کسب‌وکارشان چقدر عملکرد خوبی دارد و آیا محصولات و خدمات آنها با نیازهای مشتری مطابقت دارد یا نه (مأموریت). این معیارها باید با دقت هر چه تمام توسط افرادی که به خوبی از فرایندها آگاهی دارند طراحی شود چرا که با توجه به منحصر به فرد بودن مأموریت هر سازمان، این کار چیزی نیست که توسط مشاوران خارجی انجام شود.

چهار منظر در کارت امتیازی متوازن

۳- رضایت مشتری

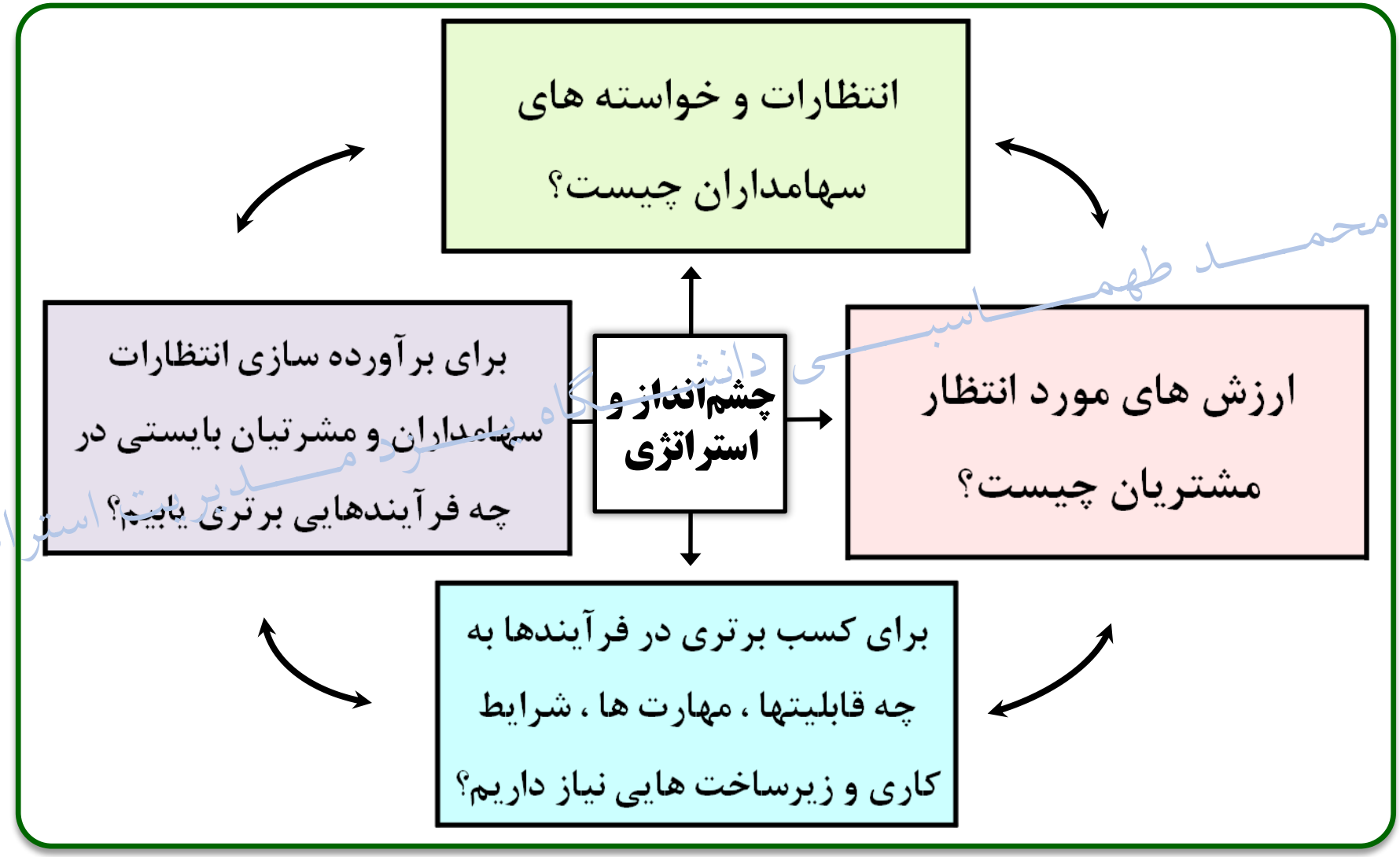
امروزه فلسفه‌ی مدیریت، افزایش اهمیت مشتری مداری و رضایت مشتری را در هر کسب‌وکاری نشان می‌دهد. اگر مشتریان راضی نباشند، در نهایت تأمین‌کننده‌ی دیگری خواهند یافت که نیاز آنها را برآورده سازد. عملکرد ضعیف در این دیدگاه باعث افت شدید کسب‌وکار در آینده خواهد شد، حتی اگر تصویر روشنی از آینده‌ی مالی وجود داشته باشد. در طراحی معیارهای رضایت، باید انواع گروه‌های مشتریان و فرایندهای تهیه‌ی محصولات و خدمات برای هر گروه از مشتریان مورد تحلیل قرار گیرند.

۴- داده‌های مالی

کاپلان و نورتون در رویکرد خود نیاز به داده‌های مالی را نیز در نظر داشته‌اند. داده‌های مالی صحیح همیشه در اولویت هستند و مدیران باید برای تهیه‌ی آنها همه‌ی اقدامات لازم را انجام بدهند. در حقیقت، غالبا این کارها چیزی بیش از بررسی و پردازش داده‌های مالی است. با پیاده‌سازی پایگاه داده‌ی شرکت، امید می‌رود که بتوان پردازش داده‌ها را به صورت متمرکز و خودکار به انجام رساند. اما نکته اینجاست که تأکید بر امور مالی منجر به وضعیتی نامتوازن در قبال سایر دیدگاه‌ها خواهد شد. شاید نیاز باشد که داده‌های دیگرِ مرتبط با امور مالی از قبیل داده‌های ارزیابی ریسک و سود-هزینه را در این دسته‌بندی گنجاند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل ارزیابی متوازن BSC



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

بین اهداف و سنجه های چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد، یعنی برای کسب دستاوردهای هر منظر می بایست، منظر قبلی به اجرا در آمده و نتیجه دهد.

منظر مالی

افزایش درآمد ،افزایش سود و بهبود نتایج مالی

منظر مشتری

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

منظر فرآیندهای داخلی

بهبود در فرآیندهای عملیاتی به منظور ارتقا کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات

منظر یادگیری و رشد

ایجاد فضای مناسب برای نوآوری و خلاقیت

دکتر محمد طهماسبی مدیریت استراتژیک

رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

چشم‌انداز و مأموریت

تدوین

اجرا

منظر مالي

منظر مالي			
اهداف استراتژيك	سنجه‌ها	اهداف كمي	ابتكارات

اگر موفق شويم، در نظر مشتريانمان چگونه خواهيم آمد؟

منظر مشتري

منظر مشتري			
اهداف استراتژيك	سنجه‌ها	اهداف كمي	ابتكارات

براي تحقق چشم اندازمان، چگونه بايد به نظر مشتريان خود بياييم؟

منظر فرآيندهاي داخلي

منظر فرآيندهاي داخلي			
اهداف استراتژيك	سنجه‌ها	اهداف كمي	ابتكارات

براي جلب رضايت مشتريانمان در كدامیک از فرآيندها بايد سرآمد شويم؟

منظر يادگيري و رشد

منظر يادگيري و رشد			
اهداف استراتژيك	سنجه‌ها	اهداف كمي	ابتكارات

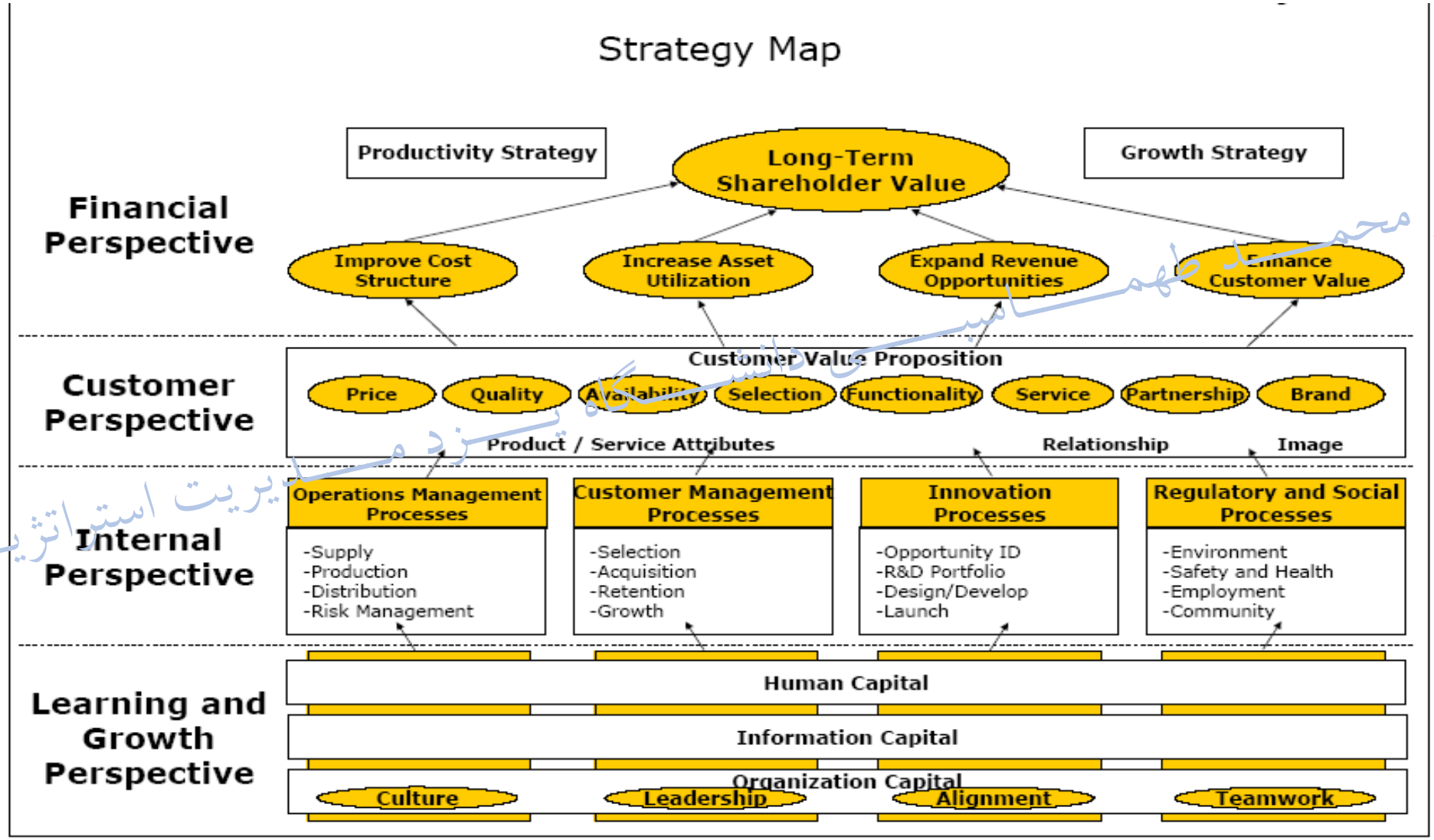
براي تحقق چشم اندازمان، سازمان ما بايد چگونه ياد بگيرد و خود را بهبود دهد؟

دکتر محمد مدیریت استراتژیک

نمونه برش کارت امتیازی متوازن

	اهداف	سنجه ها	اهداف کمی	ابتکارات وبرنامه ها
مالی	سودآوری افزایش فروش	بازده داراییها گردش داراییها	بازده داراییها ۱۵% گردش داراییها ۱/۵	
مشتری	محصول کیفی تحویل به هنگام	تحویل به هنگام کاهش شکایات مشتریان	تحویل به هنگام ۸۰% کاهش شکایات مشتریان ۵۰%	برنامه ارتباط بامشتریان
فرایندها	افزایش کیفیت کاهش زمان تولید	کاهش زمان چرخه تولید بهبودشاخصهای کیفیت	کاهش زمان چرخه تولید ۲۰% بهبودشاخصهای کیفیت ۳۰%	مهندسی مجدد فرایندها پیاده سازی ۶ سیگما
یادگیری	کارکنان راضی وماهر	بهبودشاخص رضایت کارکنان بهبودشاخص مهارت کارکنان	بهبودشاخص رضایت کارکنان ۲۰% بهبودشاخص مهارت کارکنان ۳۰%	سیستم پاداش عملکرد برنامه اموزش کارکنان

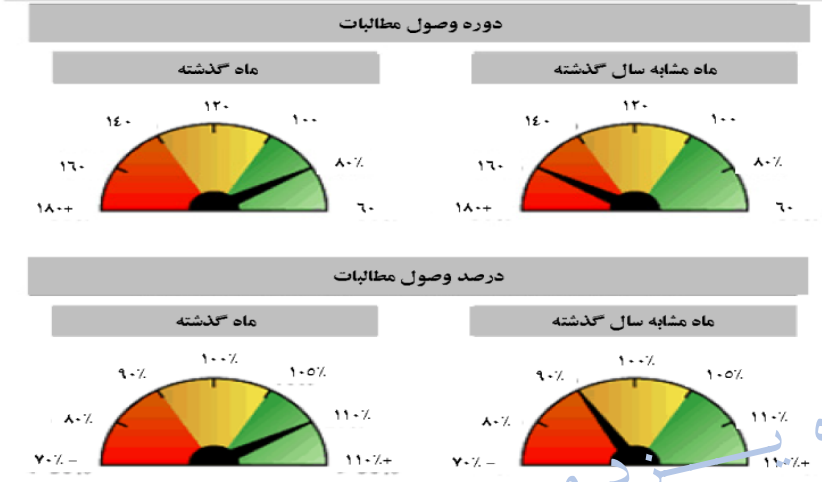
طراحی نقشه اهداف استراتژیک



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ضرورت طراحی داشبورد با نرم افزار کارت امتیازی

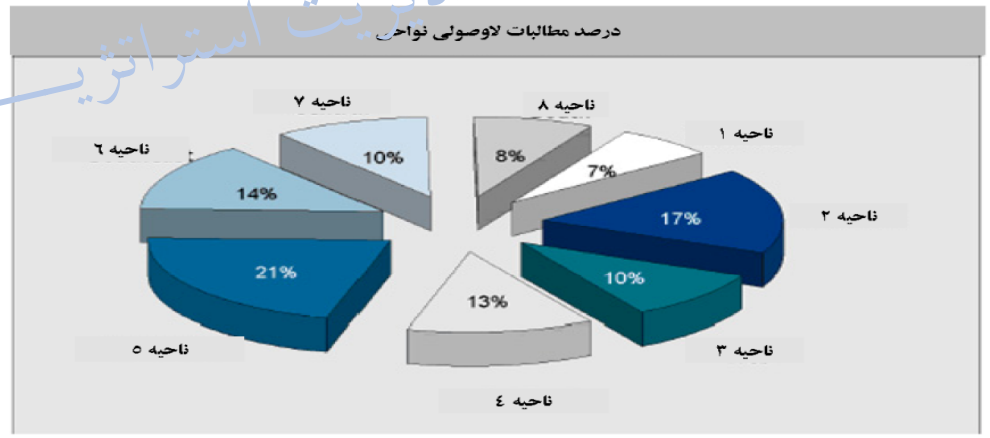
وصول مطالبات

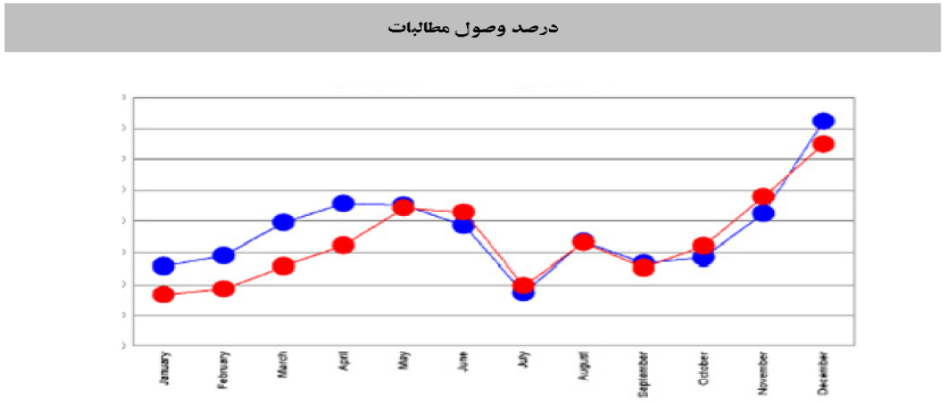


معیار	ماه جاری	موقعیت	روند
درصد وصول مطالبات	۱۱۰٪	▲	▲
میزان فروش انرژی	۷٦٥٤٦٣٤٥	▲	▲
درصد لاوصولی‌ها	۱٤٪	▶	▶
درآمد ماه گذشته	٤۳۷۸۸	▲	▲
درآمد ماه گذشته	٤۳۷۸۸	▲	▲
متوسط مصرف هر مشترک	۲۳۱.٥	▲	▼
دوره وصول مطالبات	۱۱۰٪	▼	▲
متوسط بهای هر کیلووات ساعت	۱٥٤.٥	▼	▲

موقعیت وضعیت معیار را نسبت به هدف تعیین‌شده نشان می‌دهد
روند تغییرات معیار را نسبت به ماه گذشته نشان می‌دهد

▼ کاهش بیش از ۵ درصدی
▶ کاهش یا افزایش کمتر از ۵ درصد
▲ افزایش بیش از ۵ درصدی





دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موانع موجود در راه اجرای استراتژی ها

عدم انتقال استراتژی

تنها ۵٪ کارکنان درک درستی از استراتژی سازمان دارند.

راه‌حل: کمی کردن اهداف استراتژیک

عدم همسویی کارکنان

تنها ۲۵٪ مدیران، منافع خود را در گرو استراتژی‌ها می‌دانند.

راه‌حل: جاری‌سازی و توسعه اهداف فردی و گروهی و یکپارچگی سیستم ارزیابی عملکرد با نتایج شاخص‌های استراتژیک

عدم تعهد مدیریت ارشد

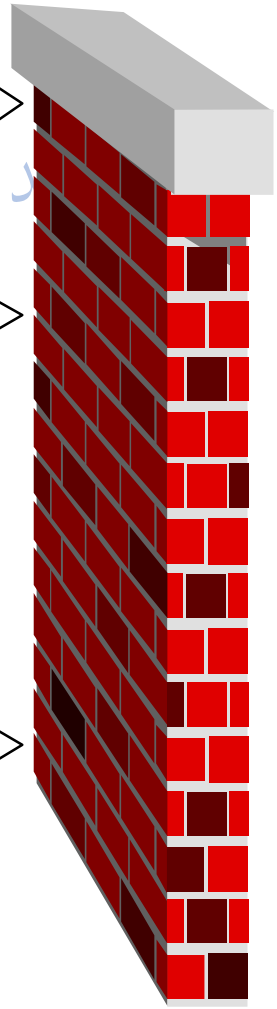
۸۵٪ مدیران ارشد، کمتر از ۱ ساعت در ماه در مورد استراتژی بحث می‌کنند.

راه حل: برگزاری جلسه‌های منظم بازنگری استراتژی

عدم تخصیص منابع کافی

تنها ۴۰٪ سازمان‌ها بودجه خود را به استراتژی متصل کرده‌اند.

راه‌حل: اتصال فرآیندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موانع موجود در راه اجرای استراتژی ها

موانع چشم‌انداز

تنها۵٪ از کارکنان استراتژی را درک کرده اند

موانع کارکنان

تنها۲۵٪ مدیران می دانند چگونه در راستای استراتژی انگیزش ایجاد کنند

موانع مدیریت

۸۵٪ تیم اجرایی کمتر از۵٪ برای استراتژی وقت می گذارند

موانع منابع

۶۰٪سازمانها بودجه را بر اساس استراتژی تنظیم نکرده اند

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی برای زندگی شخصی

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

استراتژی در زندگی شخصی

با تفکر در مورد شرایط زندگی شخصی خود می‌توانید برای تدوین استراتژی تمرین کنید.

تحلیل‌های زیر را انجام دهید تا از طریق آنها به تفکر درباره راه پیش روی خود بپردازید.

برخی از سؤالات کلیدی که در این زمینه باید به آنها پاسخ بدهید عبارتند از:

- ✓ نقاط ضعف و قوت شخصی شما کدامند و در معرض چه فرصت‌ها و تهدیداتی قرار دارید؟
- ✓ «قابلیت‌های اصلی» شما کدامند؟
- ✓ تا چه حد قادرید به چیزی که به آن فکر می‌کنید، دست یابید؟
- ✓ چشم‌انداز حاصل از بررسی روندهای موجود در محیط شما چیست؟
- ✓ چگونه می‌توانید بر عوامل خارجی نظارت داشته باشید و در انطباق با آنها موفق عمل کنید؟
- ✓ چه کسانی در مسیر رسیدن شما به موفقیت نقش مهمی دارند؟ (ذی‌نفعان در محیط شما چه کسانی هستند؟)
- ✓ چه انتخاب‌هایی دارید؟
- ✓ کدام‌یک از این انتخاب‌ها را برای عملی کردن اهداف‌تان باید در نظر داشته باشید؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعریف شما از موفقیت چیست

لطفاً بنویسید:

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موفقیت

- ✓ مایا آنجلو می گوید: «موفقیت یکی از بهترین ایده ها است. موفقیت یعنی خودتان را دوست داشته باشید، کاری را که انجام می دهید دوست داشته باشید و نحوه انجام آن را دوست داشته باشید»
- ✓ بیل گیتس معتقد است: «موفقیت اثرگذار بودن در جامعه است»
- ✓ تعریف موفقیت از دیدگاه افراد موفق، علائم و نشانه هایی دارد که می تواند از نظر افراد متفاوت باشد. برخی موفقیت را احساس رضایت درونی و شادی می دانند آنچه مهم است این است که موفقیت ارثی نیست بلکه اکتسابی است. موفقیت از دیدگاه بعضی انسان ها یعنی رسیدن به پول و شهرت؛ اما عده ای دیگر قدرت را نیز می کنند؛ بنابراین تعاریف بسیاری برای موفقیت داریم که با توجه به دیدگاه افراد متفاوت است.

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

موفقیت متمرکز کردن تمام قدرت بر روی هدفی است که شدیداً مشتاق رسیدن به آن هستید، پس به دنبال شور و شوق و اشتیاق خود باشید

پارادایم یا مدل فکری

- ✓ مجموعه نظام فکر اندیشه ذهن باورها و عادات انسان را پارادایم Paradigm می نامند و الگویی که شما روزانه آن را دنبال می کنید، نمودی از پارادایم شماست
- ✓ اسکلت اصلی پارادایم هر انسان را نظام باورهایش تشکیل می دهد، آن یک روش تفکر است
- ✓ پارادایم پنجره ای است که از آن به فعالیت بیرون و درون انسان نگاه می شود، انسان تمام زندگی اش را از پنجره پارادایم خود می بیند
- ✓ مجموعه ای از ایده ها درباره چگونگی فکر کردن ساختن یا انجام دادن هر چیزی را پارادایم می گویند
- ✓ اکثر رفتارهای ما از روی عادت است، در حقیقت پارادایم یک برنامه یا مدل ذهنی است
- ✓ پارادایم باعث موفقیت یا شکست می شود چون یک سیستم کنترل کننده در ذهن ناخود آگاه شما است
- ✓ پارادایم هر فرد منحصر به فرد است و نشانه هویت وی است

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم

- ✓ هر انسانی با پارادایم ویژه اش شناخته می شود و پارادایمش میزان ارزشمندی او را تعیین می کند
- ✓ یک مدیر، یک رهبر، یک انسان بر اساس پارادایم خود عمل می کند
- ✓ پارادایم بخش مهم باورهای انسان است. آنچه در سرتان می گذرد جهان تان را می آفریند، اگر پارادایم خود را تغییر ندهید هر بار به همان نتایجی دست می یابید که قبلاً کسب می کردید، پس اگر به دنبال کسب نتایج بهتر و موفقیت هستید باید پارادایم خود را تغییر دهید.
- ✓ شاید خیلی از افراد می گویند: من نمیدانم همه همین کار را می کنند، من هم انجام می دهم!
- ✓ می توانید انواع پارادایم های مثبت و منفی را در ذهن خود بسازید:
  - پارادایم عشق یا نفرت
  - پارادایم موفقیت یا شکست
  - پارادایم شجاعت یا ترس
  - پارادایم قهرمانی یا قربانی

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم موفقیت

- ✓ پارادایم موفقیت یعنی الگو و چارچوب فکری و ذهنی برای رسیدن به موفقیت، پس نقش آدم موفق را بازی کنید و الگو و مدل ذهنی و فکری انسان موفق را داشته باشید و در ذهن خود تصور کنید تا به سمت موفقیت پیش بروید
- ✓ می توانید قفل تفکرات قبلی را شکسته و چارچوب فکری جدید و درستی ایجاد کنید که شما را به موفقیت هدایت کند. یادتان باشد که خدا هیچ قفلی را بدون کلید نمی گذارد
- ✓ اگر جویای موفقیت و تغییرات بزرگ هستید نظام فکری خود را تغییر دهید. شیوهٔ تفکر و باورهای خود را عوض کنید تا به موفقیت برسید. آنچه امروز هستیم حاصل انتخاب های دیروزمان است. اکنون دیگرگونه انتخاب کنیم اگر می خواهید رفتار افراد را تغییر دهید تصویری را که از نقش خود دارند عوض کنید
- ✓ اکثر ناکامی ها به افرادی مربوط می شود که عادت دارند دائم بهانه تراشی کنند و شرایط و عوامل بیرونی را مانع موفقیت خود می دانند و مرتب دیگران را سرزنش می کنند و برای عدم موفقیت عواملی بیرونی را مقصر می دانند نه خودشان را

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

گفتاری از استاد ملکیان

- ما به این دنیا آمده ایم که یک زندگی خوب، خوش و ارزشمند داشته باشیم، پس الگوهایی را انتخاب کنید و از هرکسی ویژگی هایی را الگوی خود قرار دهید که وقتی ده، بیست سی سال دیگر یا بیشتر به عقب برگشتید و زندگی تان را بررسی کردید، احساس کنید عمری پر بار را سپری کرده اید و به همه نیازهای درونی و تشنگی های وجودی تان پاسخ مناسب داده اید
- حال شما چه تصویری از یک انسان موفق دارید؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تغییر مدل فکری

- ✓ واژه تغییر پارادایم، برای نخستین بار در سال ۱۹۶۲ توسط «توماس کوهن» به کار گرفته شد
- ✓ آن یک فرآیند روانشناختی است که با تغییر تدریجی الگوها شروع شده و در نهایت به تغییر در روش اجرای پروژه ها می انجامد
- ✓ تغییر پارادایم معمولاً با مقاومت و ترس افراد روبه رو می شود، چراکه به نوعی ساختار قالب ذهنی آنهاست و تغییر آن تا حدودی غیرمنطقی به نظر می رسد
- ✓ بدانید که تغییر و برنامه ریزی پارادایم ها در طول عمر و بلندمدت است و نقطه پایانی ندارد تغییر پارادایم فرد را به سمت بهبود و توسعهٔ شخصی می کشاند
- ✓ برای کسب موفقیت و پیشرفت و بالندگی باید وقت گذاشت و از محدوده امن خود خارج شد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تغییر مدل فکری

باب پراکتور می گوید:

اگر می خواهید نتایج خود را تغییر دهید، پس باید الگوهای ذهنی خود را تغییر دهید که سخت ترین کار زندگی تان خواهد بود! اندکی وقت بگذارید و به نتایج زندگی تان نگاه کنید. آیا می دانید که چطور باید نتایج بهتری را دریافت کنید؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شش راهکار برای موفقیت

- ✓ مسئولیت پذیری
- ✓ یافتن رسالت شخصی
- ✓ تعیین هدف
- ✓ برنامه ریزی و اقدام
- ✓ تقویت عزت نفس
- ✓ تغییر باورها و عادات

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نشانه های افراد بدون رسالت در زندگی

- ✓ مدام غر می زنند و شکایت می کنند
- ✓ از دیگران تأثیر پذیرند و نظر دیگران برایشان بسیار مهم است
- ✓ اهمال کار هستند
- ✓ تلاشی برای بهترین شدن انجام نمی دهند
- ✓ به طور معمول دنباله رو بقیه هستند
- ✓ تنبل هستند و از زندگی رضایت ندارند
- ✓ سرگردانی و اتلاف وقت از ویژگی های مهم آنهاست
- ✓ همیشه از خودشان ناراضی هستند

هنگامی که شما رسالت زندگی خود را مشخص می کنید، نه تنها این مشکلات را ندارید بلکه یک حس عمیق و سرشار از آرامش را تجربه خواهید کرد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهداف بلندمدت زندگی

- ✓ اهداف پنج ساله اهدافی هستند که به هدف های کوتاه مدت جهت می دهند.
- ✓ نیاز نیست آن را با جزییات مشخص کنید.
- ✓ در آینده می خواهید چه جایگاه اجتماعی داشته باشید؟
- ✓ در آینده می خواهید چه کاری انجام دهید؟
- ✓ در آینده می خواهید چقدر ثروت داشته باشید؟
- ✓ در آینده می خواهید چه دانشی را کسب کرده باشید؟

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهداف زندگی

- ✓ کسی که چرایی بزرگی برای انجام کاری داشته باشد، چگونگی انجام کار را خواهد یافت.
- ✓ برای رسیدن به اهداف مشتاق باشید و برای تعیین اهداف به ندای درونتان توجه کنید.
- ✓ یادتان باشد که موانع جزئی از مسیر هدف هستند؛ زیرا بسیاری از نشدن ها پله شدن ها هستند.
- ✓ هدف ثابت می کند زندگی زیباست لحظاتی از روز را با آرامش و سکوت به اهداف خود فکر کنید.
- ✓ آنتونی رابینز : اهداف بلندمدت را دست بالا بگیرید، رؤیایی بزرگ در سر داشته باشید. نقش بازی کنید. پرنده اندیشه را رها کنید. آرزوها را بنویسید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

عزت نفس

- ✓ داشتن عزت نفس - و نه غرور - بالا برای رسیدن به موفقیت بسیار مهم است؛ زیرا موجب می شود افراد به توانایی ها و استعدادهای خود اعتقاد داشته باشند و به خودشان احترام بگذارند حتی زمانی که شکست خورده اند.
- ✓ این افراد معمولاً در زندگی تصمیمات درستی می گیرند و بهتر در برابر مشکلات ایستادگی می کنند
- ✓ اما در شرایط عزت نفس پایین احتمال تسلیم شدن در برابر سختی ها بیشتر است. با افزایش عزت نفس احساس توانمندی و ارزشمندی در فرد به وجود می آید و تغییرات مثبتی همچون پیشرفت تحصیلی، افزایش تلاش برای کسب موفقیت، داشتن اعتماد به نفس بالا بلندهمت بودن را به همراه دارد

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اعتماد و باور به خالق

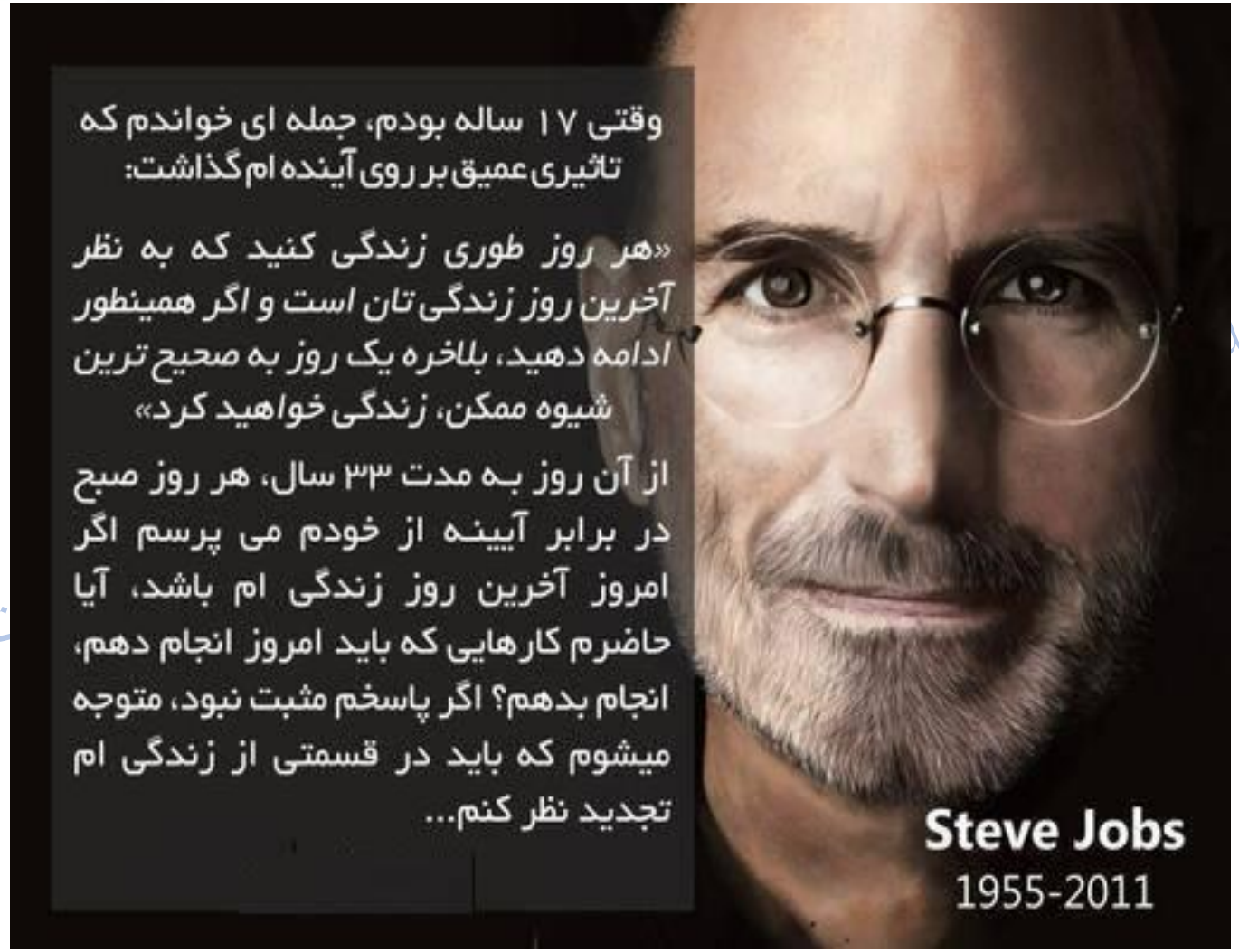
- ✓ موفقیت را باور کنید و بدانید که محدودیت ها اغلب ساخته ذهن آدمی است.
- ✓ به لطف خداوند ایمان داشته باشید.
- ✓ خداوند در آیه ۱۱ سوره رعد میفرماید: «إِنَّ اللّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی دهد، مگر آنکه خودشان تغییر دهند.
- ✓ موفقیت یعنی باور کنید که می توانید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

عادات

- ✓ واقعیت فعلی و زندگی شما حاصل کارهایی است که به طور روزانه انجام می دهید؛ یعنی کارهایی که عادت کردید هر روز انجام دهید.
- ✓ هر چیزی را که مرتب تکرار کنید تبدیل به عادت می شود.
- ✓ عادات مثبت و سالم و سازنده داشته باشید؛ مانند:
  - ✓ سحرخیزی
  - ✓ خوردن به موقع و منظم صبحانه
  - ✓ تلاش و پشتکار
  - ✓ خوابیدن و فعالیت و استراحت کافی
  - ✓ تفریحات سالم
  - ✓ سپاس گذاری
  - ✓ پس انداز

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک



دکتر محمد
ت استراتژیک

داستان استراتژی شرکت های بزرگ

دکتر محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

استراتژی شرکت کوکا کولا

- ✓ کوکاکولا در صنایع نوشابه سازی رقابت می کند که در آن کنسانتره را برای نوشابه های دارای برند (مانند کوکاکولا، اسپرایت، فانتا، تب و فرسکا) و نوشیدنی های غیرگازدار (نظیر مینت مید، های سی و آب معدنی داسانی) تأمین می کند.
- ✓ به لحاظ جغرافیایی کوکاکولا در سراسر جهان رقابت می کند. پنج بازار بزرگ آن عبارتند از آمریکا، مکزیک، برزیل، ژاپن و چین
- ✓ به لحاظ دامنه عمودی، فعالیت های اصلی کوکاکولا تولید محصول، مدیریت برند، و ساخت و توسعه کنسانتره است. تولید و توزیع نوشابه آن از طریق شرکت تابعه آن کوکاکولا انترپرایز و شرکت های محلی انجام می شود.
- ✓ با توجه به سوال چگونه، کوکاکولا یک استراتژی تمایز را دنبال می کند که در آن به تصویر برند ایجاد شده از طریق تبلیغات و ترویج شدید وابسته است.
- ✓ این شرکت به دنبال رهبری در سهم بازار از طریق بازاریابی انبوه خود و از طریق روابط نزدیک با شرکت های برتر نوشیدنی است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

در سال ۱۹۸۶، ژوزف ماریو، معاون بازاریابی شرکت ژیلت، نگران آینده این صنعت بود.

ژیلت در آن زمان با فروش سالیانه ۲٫۴ میلیارد دلار در سطح جهان، بزرگترین تولیدکننده تیغ اصلاح در جهان بود.

در بازار آمریکا نیز که یک بازار هفت صد میلیون دلاری محسوب می‌شد، حدود ٪۶۲ از سهم بازار در اختیار ژیلت بود.

رشد بازار تولید تیغ، در سال های اخیر کند شده بود. در طول سه سال رشد فروش مجموعاً در حدود ۳ درصد بود در حالی که سود سالانه شرکت، تنها ٪۱ رشد کرده و به ۱۶۰ میلیون دلار رسیده بود.

ژیلت مجبور بود هر روز، محصول جدیدی را تولید و به بازار معرفی کند، تنها با این هدف که موقعیت قبلی خود را در بازار حفظ نماید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

عامل نگران‌کننده دیگر، مطرح شدن تیغ‌های یک‌بار مصرف بود که با قیمت بسیار پایین در بازار عرضه می‌شدند.

۱۲ سال پیش، زمانی که برای نخستین بار تیغ‌های یک‌بار مصرف مطرح شدند، هیچکس آنها را جدی نمی‌گرفت اما امروز، این تیغ‌ها نیمی از بازار آمریکا را به خود اختصاص داده بودند. البته در آن زمان ژیلت در تیغ‌های یک‌بار مصرف نیز سهم بازاری بیشتر از سایر رقبا داشت. اما واقعیت این بود که حاشیه سود تیغ‌های یک‌بار مصرف بسیار پایین بود.

برای شرکتی که یک سوم فروش و دو سوم سود خود را از تیغ‌های کارتریجی (قابل تعویض بر روی یک دسته ثابت) به دست می‌آورد این وضعیت خبر ناخوشایندی بود.

صادرات (که ۵۷٪ فروش و ۶۱٪ سود را به خود اختصاص می‌داد) نیز در شرایط مناسبی قرار نداشت. بازار تیغ در بیرون مرزها هم به بلوغ رسیده بود. تنها دلخوشی مدیران ژیلت، کاهش ارزش دلار در برابر سایر ارزها بود، شاید این تغییر بتواند در کوتاه‌مدت به کمک ژیلت بیاید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

از سال ۱۹۰۳ که کینگ‌ژیلت اولین سری تیغ‌های اصلاح ایمن (با احتمال پایین بریدن صورت) را معرفی کرد، طی چندین دهه، مردم به دیدن تبلیغات ژیلت عادت کرده بودند.

شرکت سالیانه ۲۰ میلیون دلار خرج تحقیق و توسعه می‌کرد. ۲۰۰ نفر در بخش تحقیق و توسعه، با استفاده از آخرین تکنولوژی‌های روز، در حوزه متالورژی و بیوشیمی، با دقت و حوصله بسیار، به مطالعه و تحقیق در مورد چگونی رشد موی صورت می‌پرداختند.

هر روز، ۱۰۰۰۰ نفر با دقت تمام، نتایج اصلاح خود را بر روی فرم‌های مخصوصی که توسط ژیلت تهیه شده بود با دقت و جزییات زیاد ثبت می‌کردند. از این ۱۰۰۰۰ نفر، ۵۰۰ نفر در اتاقک‌های خاصی که با دوربین‌های ویدئویی کنترل می‌شد، اصلاح می‌کردند. گاهی موهای اصلاح شده، جمع می‌شد، وزن آنها اندازه‌گیری و ثبت می‌شد و برنامه‌های آماری پیچیده، به تحلیل این اطلاعات می‌پرداختند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

محققان شرکت ژیلت می‌دانستند که موی صورت مردان روزانه در حدود پانزده هزارم اینچ رشد می‌کند!

می‌دانستند که مجموعاً در حدود یک سوم فوت مربع از صورت مردان با ریش پوشانده شده است.

می‌دانستند که مردان در طی ۱۶ سال، از لحاظ وزنی حدود یک پوند از موهای صورت خود را اصلاح می‌کنند.

یک مرد در طول عمر خود به صورت متوسط حدود ۳۳۵۰ ساعت وقت برای اصلاح صورت خود صرف می‌کند. و انبوهی از اطلاعات دیگر که همگی در تحقیقات و مطالعات مشخص می‌شدند.

گاه، شرکت‌های دیگر، به صورت موردی و پراکنده به تکنولوژی هایی بهتر از تکنولوژی مورد استفاده ژیلت دست پیدا می‌کردند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

در یک مقطع زمانی، شرکت ویلکینسون تیغ استینلس استیلی را طراحی و تولید کرد که عمر و دوام آن بیشتر از تیغ‌های ژیلت بود. البته معمولاً این پیشرفت‌ها برای سایر شرکت ها کوتاه و مقطعی بود و مرکز تحقیقات ژیلت، می‌توانست پس از مدت کوتاهی، محصولی قوی‌تر و جایگزین معرفی کند.

برای اینکه شناخت بهتری از ژیلت و نگرش آن به تحقیقات داشته باشید، باید سری به مرکز تحقیقات این شرکت در بوستون بزنید.

میکروسکوپ الکترونی ژیلت تصاویر متعددی با بزرگنمایی ۵۰۰۰۰ از سطح مقطع تیغ برداشته و این تصاویر بر در و دیوار شرکت نصب شده‌اند.

در این تصاویر سطح مقطع تیغ ژیلت که ضخامت آنها کمتر از یک ده هزارم اینچ بود با سطح مقطع تیغ‌های تولید شده توسط رقبا مقایسه شده بود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

شاید بتوان گفت در بازار لوازم مصرفی در آمریکا، به ندرت شرکتی در حد ژیلت بر بازار خود حاکم بوده است. اما این به معنای عدم وجود رقابت نیست.

نخستین سال های مطرح شدن ریش‌تراش‌های الکتریکی، یک تهدید جدی برای ژیلت بود. اما امروزه، ریش‌تراش های الکتریکی، تنها یک‌چهارم بازار را به خود اختصاص داده‌اند.

بعضی از رقبا نظیر ویلکینسون و شیک، تیغ‌های قابل جایگزینی برای محصولات ژیلت عرضه می‌کردند. هر زمان که یکی از رقبا محصولات متناسب با ژیلت به بازار عرضه می‌کردند، ژیلت یک گام جدید برمی‌داشت تا مجدداً جلوتر از سایرین قرار بگیرد.

در سال ۱۹۷۱، ژیلت برای اولین بار سیستم اصلاح «دو تیغه» را ابداع کرد. در این سیستم دو تیغ به صورت موازی با فاصله شش‌صدم اینچ، نصب می‌شدند تا اصلاح بهتر و سریع‌تر انجام شود. ژیلت بر روی این اختراع تبلیغات زیادی کرد. پدیده‌ای به نام «هیسترزیس» مطرح شد و اینکه تیغ اول، موها را از موقعیت اولیه خود بیرون می‌آورد و تیغ دوم، بلافاصله آنها را اصلاح می‌کند. این محصول Trac II نامیده می‌شد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

در سال ۱۹۷۷ با هزینه ۸ میلیون دلار، ژیلت محصول دیگری به نام Atra را عرضه کرد. این محصول، علاوه بر اینکه به دو عدد تیغ مجهز بود، این قابلیت را داشت که زاویه خود را مطابق با زاویه پوست صورت تنظیم و اصلاح کند.

بر اساس مطالعات مرکز طراحی، برخلاف تیغ‌های TracII که حدود ۷۷٪ از زمان اصلاح با صورت انسان در تماس بودند، در گروه محصولات Atra، بیش از ۸۹٪ زمان اصلاح، تیغ با صورت در تماس بود.

تیغ‌های Atra با قیمت ۷٫۹۵ دلار، شاهکار ژیلت بود. اهرم لوکس آن با طراحی زیبا، به ارزش آن افزوده بود. کارتریج‌های تیغ، به قیمت ۵۶ سنت فروخته می‌شدند.

تیغ Atra را می‌توانستید با دسته‌های نقره‌ای و طلاکاری شده با قیمت های ۱۹٫۹۵ و ۴۹٫۹۵ دلار تهیه کنید. بسته‌بندی‌های خاصی برای این تیغ‌ها در نظر گرفته شده بود تا بتوانید آنها را به عنوان هدیه به دیگران ارائه کنید. محصول بعدی Atra + بود. محصولی که علاوه بر تیغ، لایه‌ای از صابون هم روی آن در نظر گرفته شده بود تا اصلاح نرم‌تر و راحت‌تر انجام شده و طول عمر تیغ نیز افزایش یابد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

یک شرکت تازه‌وارد به تدریج در تلاش بود تا جای خود را در بازار تیغ باز کند. نام این شرکت بیک بود. شرکت بیک، به خاطر خودکارهای خود شهرت داشت.

این شرکت کوچک، با فروش سالیانه ۲۰۰ میلیون دلار، در یک محله معمولی در کانکتیکات، فعالیت می‌کرد. این شرکت تیم تحقیق و توسعه قدرتمندی نداشت تا در مورد جزییات اصلاح تحقیق کند. میکروسکوپ الکترونی هم نداشت تا هر روز با تصاویر جدید، سطح مقطع تیغ‌های خود را با رقبا مقایسه کرده و این تصاویر را به رخ هر بازدیدکننده‌ای بکشد.

برای بیک مهم نبود که صورت هر مرد چقدر ریش دارد و این ریش‌ها با چه سرعتی رشد می‌کنند. تنها شاید حدود صد نفر، محصولات شرکت را آزمایش می‌کردند. آنهم بدون آنها فرم‌های زیاد و دقیق و با جزییات کامل در این خصوص تکمیل شود.

تیغ‌های بیک، ساده، سبک، ارزان و دارای دسته‌های پلاستیکی بودند. این تیغه‌ها در یک کلام، «هویت» و «شخصیت» نداشتند! طبیعی است که نوع «هدیه» در بسته‌بندی‌های ویژه نیز وجود نداشت!

چهار عدد تیغ مجموعاً در یک بسته به قیمت ۹۹ سنت فروخته می‌شد و زمانی که تیغ کند می‌شد، تیغ و دسته آن می‌بایست دور انداخته می‌شد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

در شرایطی که از تیغ Atra سالیانه حدود ۱۰۰ میلیون عدد در آمریکا فروخته می‌شد، شرکت بیک سالانه ۲۰۰ میلیون عدد تیغ می‌فروخت. شاید بتوان گفت چالش مواجهه با تیغ بیک، مهمترین چالشی بود که شرکت ژیلت از بدو تأسیس با آن مواجه شده بود.

واضح بود که ژیلت و بیک به زودی باید وارد یک نبرد جدی شوند.

نخستین مقابله جدی بیک و ژیلت در حوزه خودکار بود. رشد جدی بازار خودکار از اوایل دهه پنجاه آغاز شده بود. اگر چه خودکارهای معمولی و ارزان‌قیمت همه‌جا عرضه می‌شدند و مورد استقبال قرار می‌گرفتند، اما هنوز خودکارهای گران‌قیمت‌تر و هویت‌دار، با وجود قیمت بالاتر بازار خاص خود را داشتند.

در شرایطی که بیک، خودکارهای خود را با قیمت ۱۹ سنت می‌فروخت، نزدیک‌ترین رقیب، Paper Mate بود که خودکارهای خود را به قیمت ۹۸ سنت می‌فروخت.

ژیلت در سال ۱۹۹۵ شرکت Paper mate را به امید مقابله با بیک خرید. اما تبلیغات گسترده و فراگیر ژیلت، ظاهراً برای این مقابله کافی نبود. در نهایت سهم بازار Paper Mate به زحمت به ٪۲۰ رسید در حالی که شرکت بیک، ٪۶۰ از سهم بازار را به خود اختصاص داده بود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

مقابله بعدی در بازار فندک بود. ژیلت در سال ۱۹۷۱ کمپانی S.T. Dupont را خرید. فندکهای این کمپانی بسیار گرانقیمت بود و با قیمت چندصد دلار فروخته می‌شد. بر اساس تبلیغ‌های تلویزیونی آن زمان، برای تولید یک فندک Dupont حدود ۶ ماه زمان و ۵۰۰ مرحله تولیدی صرف می‌شد. بیک، ژیلت و دوپون همگی تشخیص دادند که رغبت عمومی مردم به سمت فندک‌های معمولی سوق یافته است.

در سال ۱۹۷۴ بیک و ژیلت هر دو شروع به فروش فندک‌های یک‌بار مصرف کردند. قیمت این فندکها در ابتدا حدود ۱،۴۹ دلار بود که بعداً به ۸۹ سنت کاهش پیدا کرد.

یکی از مدیران دوپون، میگفت: «فندک‌های ما هنوز بازار خود را دارند. این فندک‌ها دارای هویت و شخصیت هستند و مشتریان حاضرند هزینه این هویت و شخصیت را بپردازند. زمانی که یک نفر در یک رستوران یک فندک دوپون روشن می‌کند، همه اطرافیان از صدای آن تشخیص می‌دهند که یک فندک دوپون در جایی روشن شده است! اما این فندک‌های یک‌بار مصرف هیچ هویت و علامت مشخصه‌ای ندارند. آتشی هستند که در انتهای یک دسته پلاستیکی چسبیده است».

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

اگر با بازار خودکار مقایسه کنید، وضع ژیلت در بازار فندک کمی بهتر بود. بیک با فندک‌های خود ٪۵۲ از سهم بازار را به خود اختصاص داده بود. این در حالی است که ژیلت با فندک خود تحت عنوان کریکت، ٪۳۰ از سهم بازار را به خود اختصاص داد!

آخرین و جدی‌ترین مقابله دو شرکت، در بازار تیغ بود.

بیک تیغ‌های یک‌بار مصرف خود را در سال ۱۹۷۵ به بازار اروپا عرضه کرد و بلافاصله بعد از آن، تیغ‌های خود را در بازار کانادا عرضه نمود.

ژیلت در سال ۱۹۷۶ همان تیغ Trac II را بر روی دسته آبی رنگ یک‌بار مصرفی نصب کرد و به اسم Good News! یا خبر خوش، در بازار عرضه کرد.

واقعیت این است که «خبر خوش» برای ژیلت، خبر چندان خوشی نبود. در این بازی، ژیلت عملاً نمی‌توانست مشتریان بیک را به خود جذب کند و کسانی که Good News را می‌خریدند در واقع مشتریان سابق سایر محصولات ژیلت بودند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

عرضه تیغ «خبر خوش» یک حرکت دفاعی از سوی ژیلت بود. شرکت به صورت جدی به تبلیغ آن پرداخت و انتظار داشت که این محصول، در بازار، قوی‌تر از محصول شرکت بیک عمل کند.

به همین دلیل، ژیلت دو بازار جدید را مورد توجه قرار داد: نوجوانان و زنان.

بر اساس تحلیل معاون بازاریابی ژیلت، فرهنگ اصلاح برای جوانان با فرهنگ اصلاح بزرگ‌سالان متفاوت است. جوانان احساس نمی‌کنند که باید با یک تیغ گرانقیمت، هویت و موقعیت خود را اثبات کنند. اصلاح کردن، جزو مهمترین انگیزه‌ها و نکات مورد توجه آنها قرار نمی‌گیرد. آنها صرفاً یک اصلاح ساده و معمولی می‌خواهند.

همچنین ژیلت احساس می‌کرد که تیغ نباید برای هر دو جنس مرد و زن، یک شکل و قیافه داشته باشد. تیغ را می‌توان از شکل یک محصول تک‌جنسی خارج کرد.

ژیلت امیدوار بود بتواند در دوران نوجوانی، تیغ‌های معمولی و یک‌بار مصرف را فروخته و در دوران بعد، با تبلیغات و با استفاده از شیوه‌های مختلف، آنها را قانع کند که سیستم «اهرم» و «کارتریج» گزینه بهتری محسوب می‌شود.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

بیک در آن زمان، Lady Shaver را می‌فروخت و بازار زنان را مورد هدف قرار داده بود. ژیلت، در تحقیقات خود متوجه شد که زنان، تیغ‌های دارای دسته بلندتر، سبک‌تر و رنگی را ترجیح می‌دهند.

تحلیلی که ژیلت از رشد بازار تیغ‌های یک‌بار مصرف داشت چندان به واقعیت نزدیک نبود.

در سال ۱۹۷۶، ژیلت گفته بود که تیغ‌های یک‌بار مصرف به زحمت می‌توانند ٪۷ از بازار را به خود اختصاص دهند. رشد سریع بازار تیغ‌های یک‌بار مصرف، ژیلت را مجبور کرد که بارها و بارها، پیش‌بینی خود را اصلاح کند. این اصلاحات آنقدر ادامه یافت که زمانی، تیغ‌های یک‌بار مصرف عملاً ٪۵۰ از بازار را به خود اختصاص دادند. تحلیل اولیه بیک بر این پیش‌بینی استوار بود که تیغ‌های یک بار مصرف در نهایت خواهند توانست حدود ٪۶۰ از سهم بازار را به خود اختصاص دهند. بیک می‌دانست که تیغ‌های یک‌بار مصرف، ٪۷۵ از بازار یونان، ٪۵۰ از بازار اتریش، ٪۴۵ از بازار سوییس و ٪۴۰ از بازار فرانسه را به خود اختصاص داده‌اند.

تحلیل بیک این بود که مصرف اینگونه کالاها به منحنی جمعیت بستگی دارد. اگر ٪۴۰ از یک سگمنت جمعیتی، تیغ‌های یک‌بار مصرف را به عنوان یک گزینه انتخاب کرده‌اند، در نهایت سایر سگمنت‌ها نیز به همین وضعیت خواهند رسید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ژیلت

ژیلت در نهایت دو استراتژی دیگر را نیز مورد توجه قرار داد.

استراتژی نخست، حرکت به سمت بازار کشورهای در حال توسعه بود که هنوز فرهنگ اصلاح در آنها مانند سایر کشورهای جهان نهادینه نشده بود. شاید بتوان هند را نمونه‌ای از این کشورها دانست.

حرکت دیگر، عرضه محصولات جنبی مانند خمیر اصلاح و Aftershave بود که می توانست مشتریان فعلی را ساده‌تر به خرید آنها ترغیب کند.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

برند لویی ویتون، که خیلی‌ها آن را به اختصار، ال وی LV می‌نامند، از جمله برندهای لوکس جهان محسوب می‌شود و نزدیک به یک و نیم قرن قدمت دارد.

محصولات لویی ویتون شامل کالاهای چرمی، کفش، کیف دستی، جواهرات و طیف بسیار گسترده‌ای از محصولات لوکس است که روی اکثر آنها می توانید لوگوی LV را ببینید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

لویی ویتون در ده سالگی مادرش را از دست داد و در فاصله‌ی زمانی نسبتاً کمی پدرش هم (که یک نجار بود) فوت کرد.

شاید لویی ویتون، وقتی در چهارده سالگی، با پای پیاده، ۴۰۰ کیلومتر راه طی کرد تا به پاریس برسد و کاری برای خود بیابد، هرگز فکر نمی‌کرد که بتواند در آینده‌ای نه چندان دور، یکی از بزرگترین امپراطوری‌های لوکس جهان را بنا کند.

لویی ویتون در پاریس به شاگردی یک مغازه پرداخت و ساختن چمدان را یاد گرفت. درآمد شاگردی آنقدر زیاد نبود و او کار دومی را هم در کنار آن بر عهده گرفت: بستن چمدانهای مسافرتی.

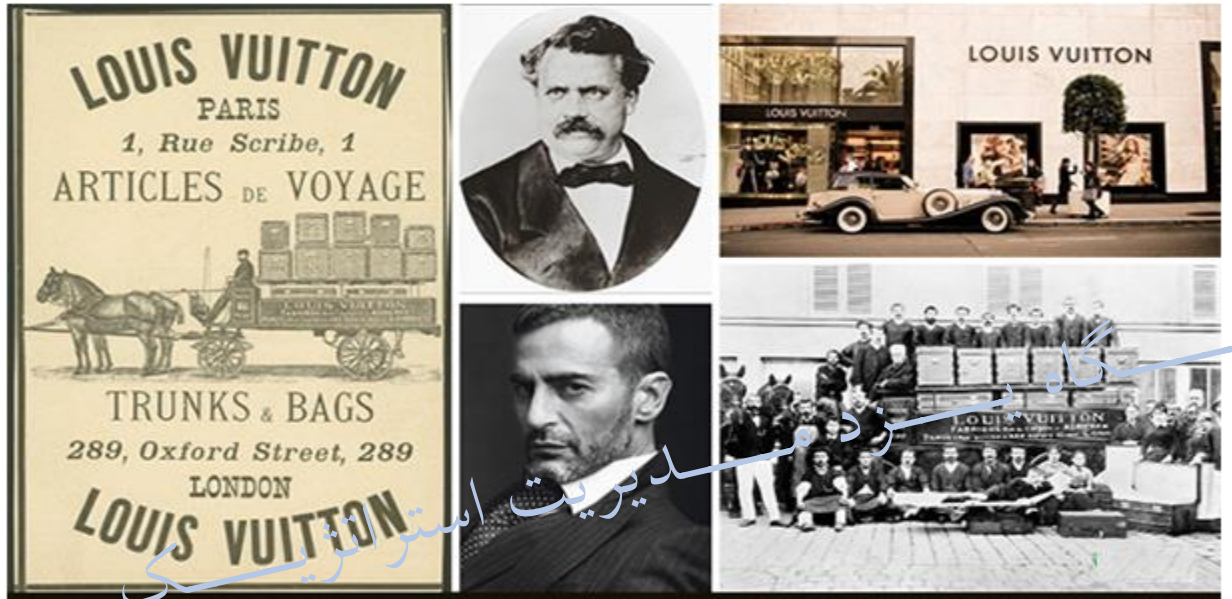
آن زمان، چمدان یک کالای نسبتاً لوکس حساب می‌شد و می‌توانید تصور کنید که چه کسانی برای بستن چمدان خود کارگر می‌گرفتند: طبقه اشراف و ثروتمندان فرانسه.

آشنایی با سبک زندگی ثروتمندان و انبوه وسایل لوکس و غیرضروری آنها و قیمت بالایی که حاضر بودند برای محصولات مختلف پرداخت کنند، به تدریج ایده تولید محصولات لوکس را در ذهن او پرورش داد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

شهرت و کیفیت محصولات لویی ویتون در حدی بود که به دربار ناپلئون سوم راه پیدا کند و به عنوان چمدان ساز همسر وی، منصوب شود.



جرج ویتون، فرزند لویی ویتون، نقش مهمی در توسعه برند لویی ویتون داشته است.
او به اینکه آنها فقط از پاریس به دورترین شهرهای جهان چمدان بفرستند راضی نبود و ترجیح می‌داد در شهرهای دیگر هم فروشگاه داشته باشند.
چیزی که باعث شد اولین فروشگاه لویی ویتون در بیرون فرانسه، در سال ۱۸۸۵ در لندن افتتاح شود.

لویی ویتون در سال ۱۸۵۳ شرکت خود را تاسیس کرد و محصولاتش را با نام خود (همان ال وی معروف) امضا کرد.

دکتر محمد طهماسبی
دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

جرج ویتون، قفل های رمزدار را اختراع کرد. اما رمز آن قفل‌ها (بر خلاف قفل‌های رمزی امروزی) قابل تنظیم نبود. خود شرکت لویی ویتون، رمز خاصی را انتخاب می‌کرد و قفل را تنظیم می‌کرد و قفل منحصر به فرد هر کس را به خودش تحویل می‌داد.

لویی ویتون در سال ۱۸۹۲، دو سال بعد از اینکه نخستین کاتالوگ محصولات لویی ویتون با مدلهای متنوع از کیف تا چمدان، منتشر شد درگذشت و جورج ویتون، مالکیت این کسب و کار را بر عهده گرفت.

جورج ویتون در سال ۱۸۹۳ به شیکاگوی آمریکا مسافرت کرد و در طی آن سفر، به نتیجه رسید که باید به صادرات و داشتن یک شبکه فروش قدرتمند بین المللی در بیرون کشور فکر کند.

طی چند سال، فروشگاه های لویی ویتون در بوستون، شیکاگو، سان فرانسیسکو، بروکسل، نیس و بانکوک افتتاح شدند و عرضه بین المللی محصولات، آغاز شد.

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

گاستون ویتون، فرزند جرج ویتون این کسب و کار را پس از مرگ پدرش در ۱۹۳۶ ادامه داد و فرزندان گاستون، در سه حوزه‌ی مدیریت بازرگانی، مدیریت مالی، مدیریت کارخانه به او کمک کردند.

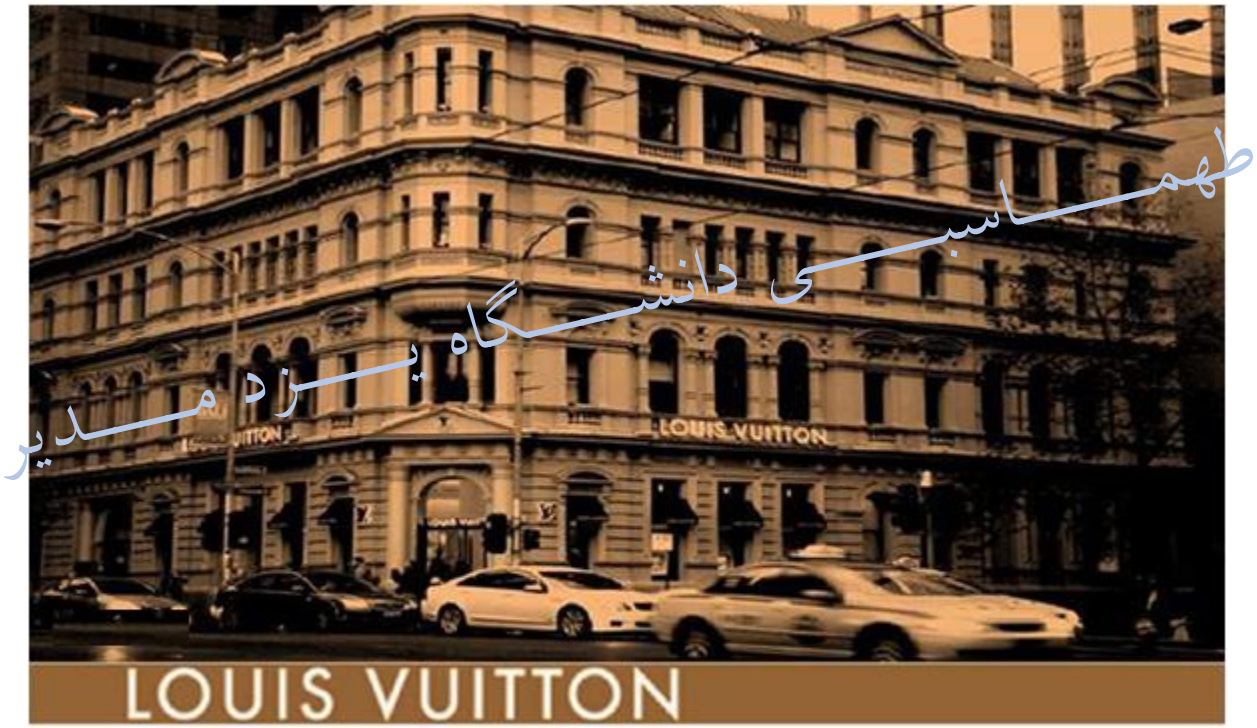
خصوصاً اینکه طی دوران جنگ جهانی دوم، عمده کارگاه‌ها بسته شده بود و قراردادهای فروش تمدید نشده بود و عملاً کسب و کار در حالت نیمه تعطیل بود.

اما شاید برای شما جالب باشد که آن عظمتی که ما امروز از لویی ویتون می‌شناسیم، مربوط به هیچ یک از آن سه پسر نبود. بلکه داماد گاستون و شوهر خواهر آن سه پسر این کار را انجام داد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

او هفت سال پس از مرگ گاستون ویتون، در سال ۱۹۷۷ مدیریت کل مجموعه را در اختیار گرفت و مشخصاً تاکید کرد که به نظرش سیاست‌های مجموعه، آنقدر که باید در راستای رشد سریع و نگاه از موضع بالا به بازار نبوده است.



هنری راکامیر (Henry Racamier)، بیشترین نقش را در توسعه برند لویی ویتون و رساندن آن به وضعیت امروزی داشته است.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

او از جمله طرفداران استرتژی ادغام عمودی بود.

راکامیر، فردی بسیار ثروتمند بود و در صنعت فولاد کار کرده بود. او که سابقه ی خوشی از دلالان صنعت فولاد در ذهن نداشت، همیشه معتقد بود که سود، بیشتر از آنکه در تولید باشد در شبکه توزیع و فروش است.

راکامیر اصرار داشت که سود اصلی محصولات آنها، به دست فروشندگان می‌رسد و معتقد بود که در این وضعیت، ما در حال کارگری برای آنها هستیم.

طی سالهای مدیریت راکامیر، بخش قابل توجه سود لویی ویتون، صرف خرید و راه اندازی فروشگاه‌های جدید می‌شد. فروشگاه‌هایی که مالکیت آنها کاملاً در اختیار برند لویی ویتون بود.

ظاهراً حرفهای راکامیر درست بود. چون طی ۱۰ سال، فروش لویی ویتون از ۲۰ میلیون دلار، به یک میلیارد دلار رسید.

راکامیر به ادغام های افقی هم علاقمند بود و به تدریج، هر شرکتی را که محصولات لوکس عرضه می‌کرد و کیفیت و اعتبار داشت، یا به صورت کامل خریداری می‌کرد و یا سهمی در آن می‌گرفت.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

اکید راکامیر این بود که این ادغام‌ها نباید تهاجمی باشند. اینکه به هر شرایطی و با هر قیمتی، کارخانه ها را از چنگ دیگران در بیاوریم. چون محصول ما لوکس است و در مجموعه‌ی لوکس، اگر کسی با میل و رغبت کار نکند، عملاً کیفیت از بین می‌رود و همه چیز نابود خواهد شد.

راکامیر با شریک شدن در Moet Hennessy که در حوزه‌ی نوشیدنی‌های لوکس فعالیت می‌کرد، سود زیادی را برای لویی ویتون ایجاد کرد و توانست ادغام‌های بیشتری انجام دهد. امروز هم عملاً شرکت LVMH یا Louis Vuitton Moet Hennessy مالکیت برند لویی ویتون را در اختیار دارد.

در آن زمان، حاشیه سود یک برند لوکس حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بود و راکامیر با سیاست‌های خود، این حاشیه سود را تا ۴۰ درصد افزایش داد.

یکی از دستاوردهای مهم سیاست راکامیر این بود که وجهه لوکس برند لویی ویتون حفظ شد. فروشندگان، برای حفظ تامین نقدینگی یا برای فروختن محصولات در اواخر فصل، تخفیف در نظر می‌گیرند. اما شما هرگز نمی‌توانید یک محصول لویی ویتون واقعی را، در جایی از جهان، با تخفیف ببینید.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

این شایعه زیاد شنیده می‌شود که لویی ویتون، محصولات فروش نرفته خود را طی مراسمی می‌سوزاند، اما حاضر نمی‌شود قیمت آنها را تخفیف دهد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که این شایعه، اتفاقاً یک خبر شایع شده‌ی درست است.

اما قصه کمی کامل‌تر از این حرف‌هاست. Ahmed Bouchfaa از کارکنان لویی ویتون، در شبکه اجتماعی Quora این گونه توضیح می‌دهد:

خدوداً هر دو سال یک بار، فروش خصوصی برای کارکنان لویی ویتون برگزار می‌شود.
بعضی وقتها کارکنان بخش‌های دیگر LVMH هم می‌توانند حضور داشته باشند.
همه محصولات فروش نرفته، در یک انبار بزرگ، جمع می‌شود و این محصولات،
با قیمت ارزان‌تر و حتی با قیمت تمام شده، به کارکنان لویی ویتون فروخته می‌شود.
در شرایط خاص و با قوانین پیچیده، شما می‌توانید از این محصولات برای دوستانتان
هم هدیه بخرید.

اما باید تعهد بدهید که این محصولات نهایتاً از eBay سر در نمی‌آورند.
این کار از طریق شماره سریال محصول پیگیری و مدیریت می‌شود.
این محصولات، آنقدر باقی می‌مانند تا در این حراجها به فروش برسند
و زمانی که مشخص می‌شود که محصولات قدیمی، واقعاً دیگر مشتری ندارند،
آن محصولات معدوم می‌شوند تا با ورود به بازار،
موقعیت برند لویی ویتون تخریب نگردد.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

لوئی ویتون

البته ماجرای ادغام عمودی گسترده فقط به داستانهای خوش ختم نمی‌شود.

بالاخره آخرین ادغام افقی Moet Hennessy، عملاً قدرت را از خاندان لویی ویتون گرفت. سهم ۶۰ درصدی راکامیر و خاندان لویی ویتون، در LVMH به حدود ۱۷ درصد رسید و درگیری‌های بسیار زیادی بین او و سایر مدیران شکل گرفت و نهایتاً اختیار کامل LVMH در اختیار مدیر فعلی آن برنارد آرنو قرار گرفت.

راکامیر، معتقد بود که او و خانواده لویی ویتون، با ترفندهای مختلف، کنار گذاشته شده و از آن کار، اخراج شده اند.

راکامیر با ارتباطی که داشت برند لوکس دیگری را تاسیس کرد و نهایتاً در سال ۲۰۰۳ در اثر سکته قبلی درگذشت.

برنارد آرنو امروز، ثروتمندترین مرد فرانسه است و فوربس در سال ۲۰۱۲، او را چهارمین فرد ثروتمند جهان اعلام کرد.

اگر چه او از طریق LVMH و کریستین دیور، حدود ۵۰ مورد از برندهای لوکس برتر جهان را در اختیار دارد، اما در دنیای کسب و کار، چندان خوشنام نیست.

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شنل

CHANEL
معرفی برند جذاب شنل

CHANEL
CHAN
مالکیت شنل
برند شنل یکی از معدود خانه‌های مد لوکسی است که هنوز توسط شرکت‌های LVMH تصاحب نشده است. تقریبا یک قرن است که مالکیت این شرکت خصوصی در اختیار خانواده Wert-heimer است.

شنل

محصولات شنل

این برند در ابتدا با لباس و کلاه‌های زنانه شناخته شد و پس از مدتی کیف، کفش، عطر و لوازم آرایشی و بهداشتی هم به تولیدات آن اضافه شد. در سال‌های اخیر اکسسوری‌های شنل مانند ساعت، عینک آفتابی و جواهرات هم طرفداران بسیاری پیدا کرده است.

کوکو شنل

گابریل بونهور شانل در تابستان ۱۸۸۳ متولد شد. او کار خود را با طراحی کلاه آغاز کرد و در ۱۹۱۰ موفق شد اولین مغازه‌ی خود را در پاریس افتتاح کند. این سرآغاز شکل‌گیری برند شنل و آغاز شش دهه حکومت او بر صنعت مد فرانسه بود.

شنل

علت محبوبیت برند شنل

برند شنل صرفا یک برند لوکس و ارائه‌کننده‌ی محصولات گران قیمت و پر زرق و برق نیست. محصولات این برند با یک مفهوم فرهنگی غنی مبتنی بر سادگی و زیبایی طراحی و تولید می‌شوند.

محبوب‌ترین محصولات شنل

برند شنل برای کت و دامن‌های زنانه خاص و منحصربه‌فردش شناخته می‌شود. محصول پرفروش دیگر این برند، عطر شنل با نام No. 5 است. این عطر همچنان در صدر عطرها پرفروش جهان قرار دارد.

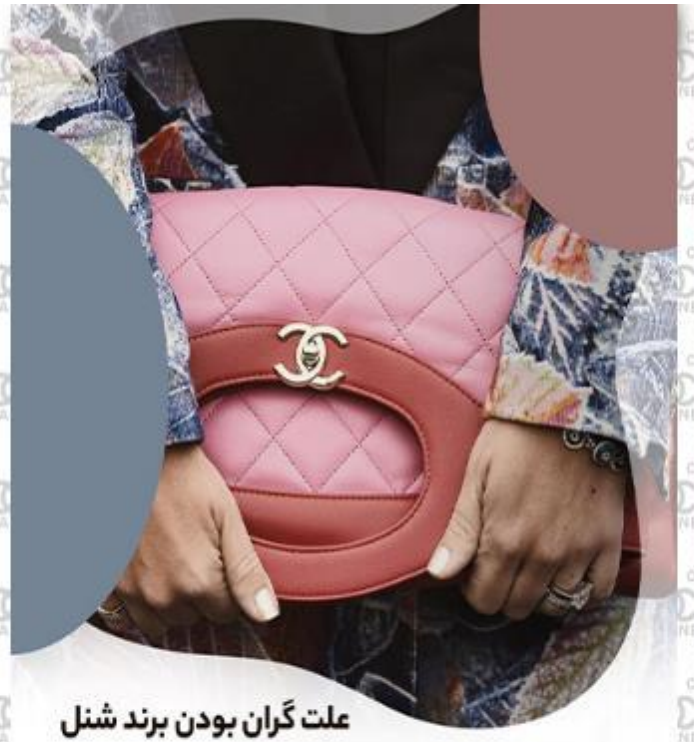
لوگوی شنل

لوگوی این برند در ۱۹۲۵ توسط کوکو شنل طراحی شد. در این لوگو از دو حرف C به صورت قرینه و درهم پیچیده استفاده شده است. این لوگو نماد دیدگاه کوکو شنل و علاقه‌ی او به ظرافت و سادگی است.

شنل

امضای برند شنل

بر روی کیف، کفش و پالتوهای شنل از یک الگوی دوخت لوزی مانند استفاده می‌شود که به الگوی پتویی معروف است. امروزه این الگو که از لباس و اکسسوری سوارکاران الهام گرفته شده است، به عنوان امضای برند شنل شناخته می شود.



علت گران بودن برند شنل

محصولات این برند همانند همه‌ی برندهای لوکس جهان از مواد اولیه‌ی باکیفیت تولید می‌شود. علاوه بر این دست‌ساز بودن محصولات و ارائه‌ی آن‌ها به صورت محدود باعث افزایش قیمت نهایی می‌شود.

دانشگاه

مدیریت استراتژیک رستوران زنجیره ای

تصمیم استراتژیک: راه اندازی شعبه دوم به خاطر پیشنهاد یک سرمایه گذار	تصمیم استراتژیک: راه اندازی دلیوری (برآمده از عمل)	استراتژی: تمایز از طریق طعم، تمیزی و تنوع (رستوران)	ماموریت: چشاندن طعم یک غذای خوش مزه و تمیز به طبقه متوسط
تصمیم‌زمان واقعی ۱۳۸۳	کاوش ۱۳۸۲	دیدگاه/ایده ۱۳۸۱	دیدگاه/ایده ۱۳۸۱
تصمیم استراتژیک: یکپارچگی رو به عقب/ خود تامینی	تاسیس هلدینگ صنایع غذایی (برای مدیریت دو برند-سگمنت مختلف)	تصمیم استراتژیک: خرید رستوران لوکس ورشکسته به خاطر سوء مدیریت	استراتژی: توسعه فروش از طریق فرنچایز (آزمایشی)
تحلیل ۱۳۸۷	ایده/تحلیل ۱۳۸۵	تصمیم زمان واقعی ۱۳۸۵	آزمایش/کنش ۱۳۸٤
تصمیم استراتژیک: فروش رستوران لوکس به خاطر هزینه فرصت بالا	تصمیم استراتژیک: تنوع بخشی به محصولات از طریق تولید بدون کارخانه	تصمیم استراتژیک: راه اندازی پست غذا به خارج از کشور (آزمایشی)	استراتژی: ورود به بازار غذای آماده به خاطر شهرت و خوشنامی
تحلیل ۱۳۹۰	دیدگاه/ایده ۱۳۹۰	کاوش/کنکاش ۱۳۸۹	تصمیم زمان واقعی ۱۳۸۸

دکتر محمد طهماسبی دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک موعود شرکت فعال در بازار سرمایه

- ۱۳۸۳: توسعه بخش مدیریت ثروت (فراتر از مشاوره)
- ۱۳۸۲: تاسیس بخش مشاوره مدیریت ثروت (بازار های دیگر)
- ۱۳۸۱: خدمات حرفه ای سریع برای مشتریان بالاتر از یک میلیارد تومان
- ۱۳۸۰: اطمینان بخشی به سرمایه گذاران که بهترین سبد سهام را خریده اند.
- ۱۳۸۷: تاسیس هلدینگ سرمایه گذاری
- ۱۳۸۵: تصمیم استراتژیک: سرمایه گذاری در بازار مسکن
- ۱۳۸۵: تصمیم استراتژیک: راه اندازی بخش مدیریت دارایی
- ۱۳۸٤: اطمینان بخشی به مشتریان که در بهترین حوزه سرمایه گذاری کرده اند
- ۱۳۹۰: فروش نیمی از سهام کارگزاری بورس
- ۱۳۹۰: خرید شرکت تامین سرمایه
- ۱۳۸۹: شراکت استراتژیک با یک شرکت تامین سرمایه
- ۱۳۸۸: تغییر بخش بندی مشتریان به ۵۰ تا ۵۰۰ میلیاردی
- ۱۳۹۵: ماموریت جدید: سوپرمارکت مالی
- ۱۳۹٤: ورود به بازار بیمه
- ۱۳۹۲: خرید یک صرافی
- ۱۳۹۲: تمرکز بیشتر بر بازار سرمایه به خاطر رکود در دیگر بازارها

دکتر محمد طهماسبی - دانشگاه یزد - مدیریت استراتژیک

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پایان

دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک