بسم الله الرحمن الرحیم

محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

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

محمد طهماسبی

مهر ۱۳۹۸

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

به‌نام خدا

دانشگاه یزد

دانشکده مهندسی کامپیوتر

گروه مهندسی کامپیوتر و مهندسی فناوری اطلاعات

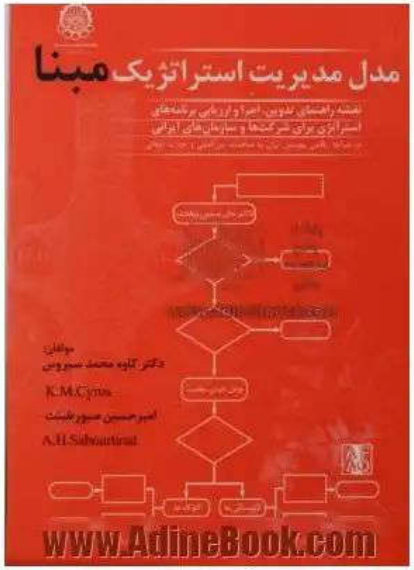
اطلاعات تماس

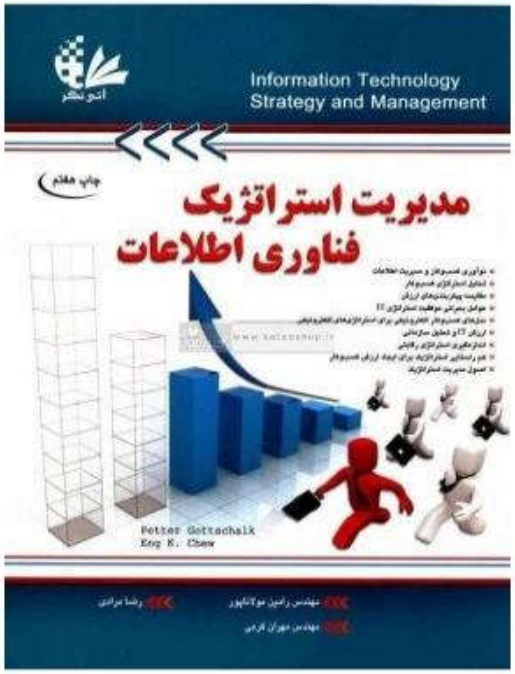
tahmasebi [at] yazd.ac.ir	https://yazd.ac.ir/people/tahmasebi
https://pws.yazd.ac.ir/tahmasebi/fa	ساختمان پردیس فنی و مهندسی ۱، اتاق ۲۲۲
۳۱۲۳۲۳۵۷	۳۸۲۰۰۱۴۴

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

@MohammadTahmasebi

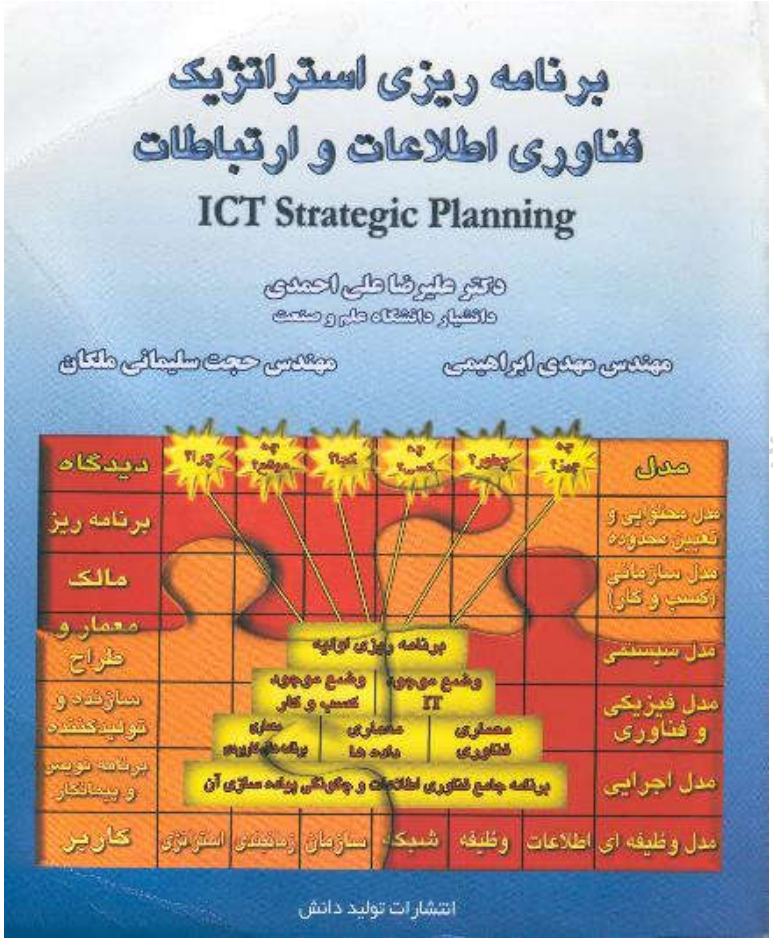
منابع

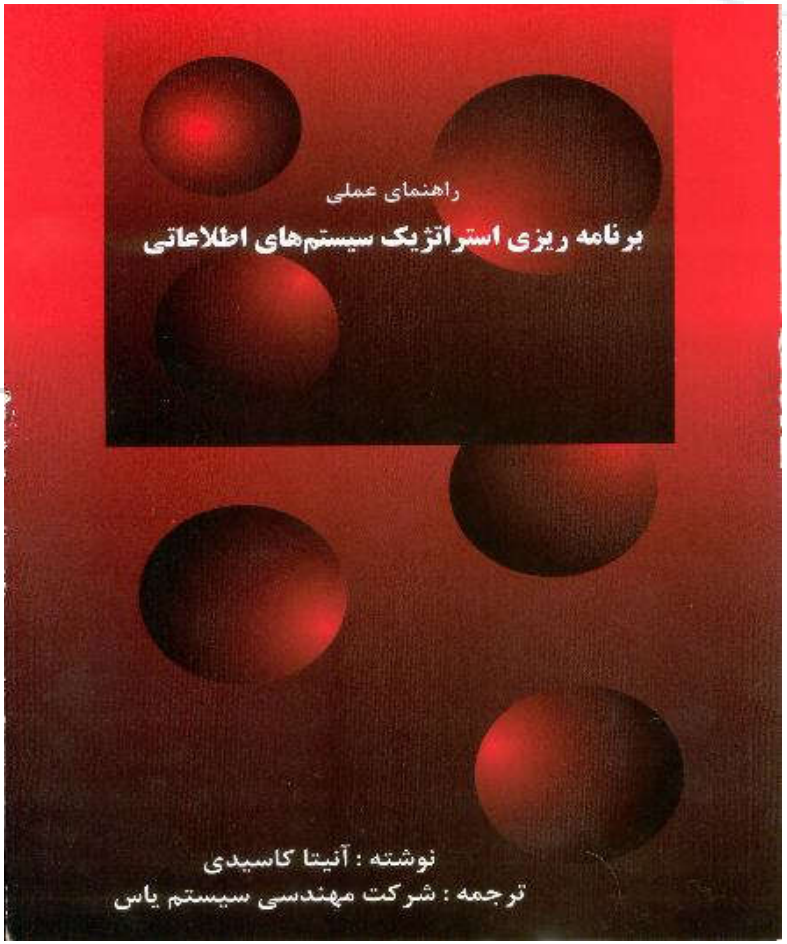

مدل مدیریت استراتژیک مبنا
www.AdineBook.com


Information Technology
Strategy and Management
مدیریت استراتژیک
فناوری اطلاعات
Peter Gottschalk
Eng K. Chew

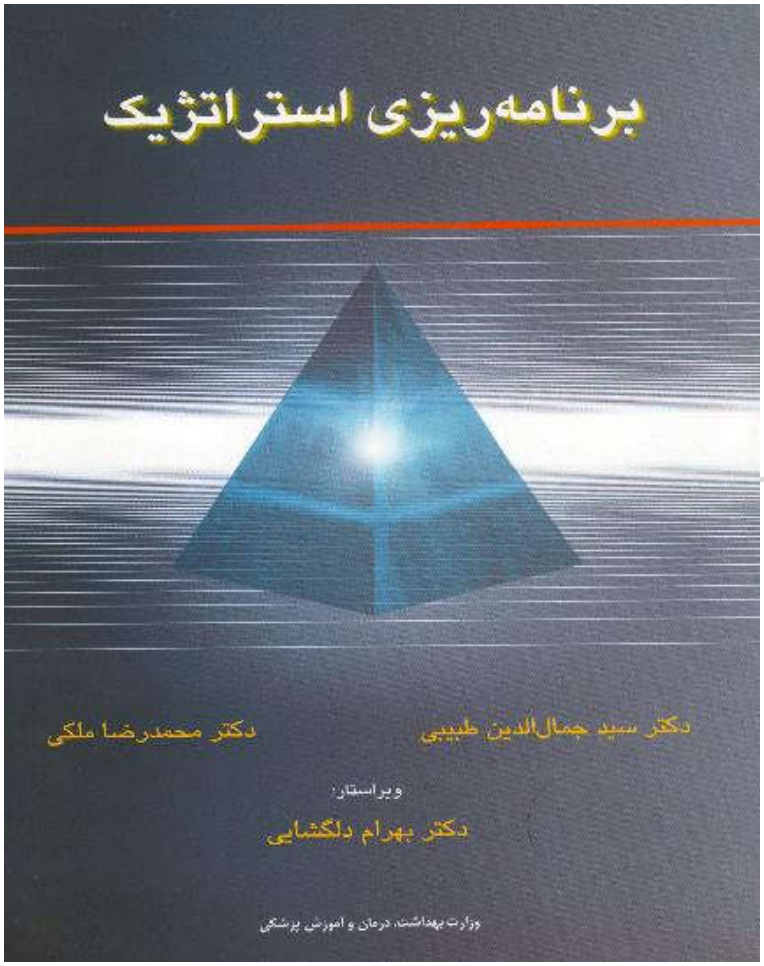
www.ati-negar.com
www.adinehbook.com

منابع مطالعاتی





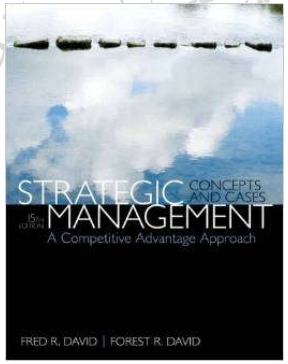
منابع مطالعاتی

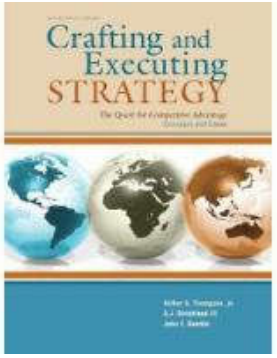


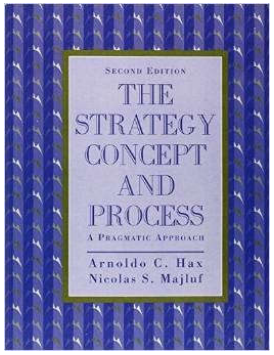
منابع مطالعاتی

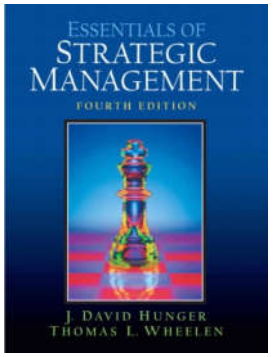
- ✓ Strategic Management (David) 15th edition
- ✓ Crafting & Executing Strategy (Thomson & Strickland& Gamble)
- ✓ The Strategy Concept & Process (Hax & Majluf)
- ✓ Essentials of Strategic Management (Hunger & Wheelen)

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک





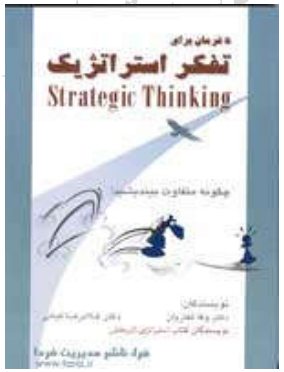


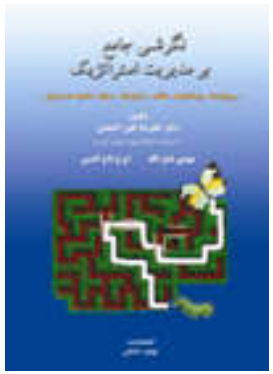


منابع مطالعاتی

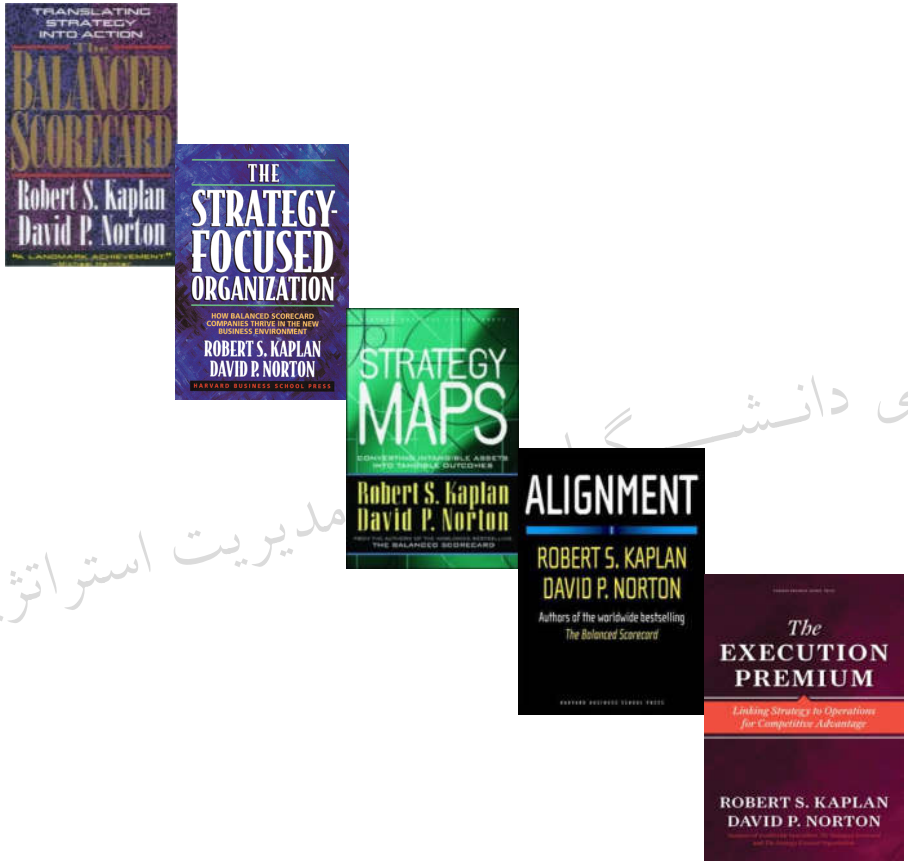
- ✓ دستنامه برنامه ریزی استراتژیک (اعرابی)
- ✓ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (علی احمدی، فتح الله، تاج الدین)
- ✓ استراتژی اثربخش (غفاریان،کیانی)
- ✓ پنج فرمان برای تفکر استراتژیک (غفاریان،کیانی)

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک





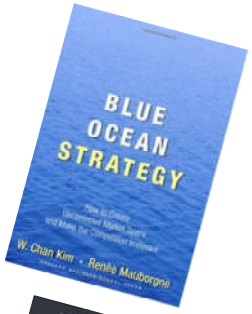
منابع مطالعاتی

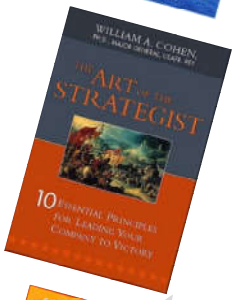


- ✓ کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۶)
- ✓ سازمان استراتژی محور(۲۰۰۰)
- ✓ نقشه استراتژی (۲۰۰۴)
- ✓ همسویی (۲۰۰۶)
- ✓ دستاورد اجرا (۲۰۰۸)

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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.

محمد
تراتژیک

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

محتوای درس اصول و مبانی مدیریت

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

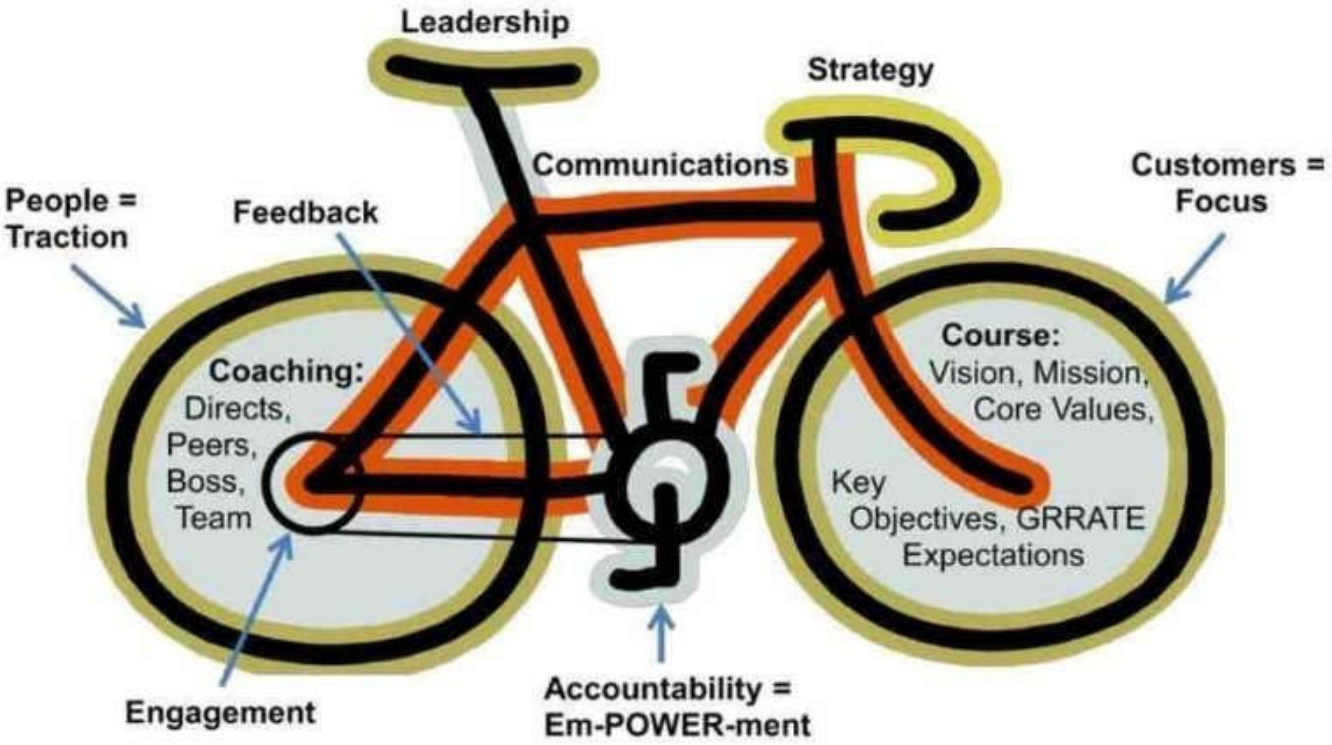
محتوای درس مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

- ✓ مفاهیم سیستم و مبانی سازمانی
- ✓ مبانی تکنیکی سیستم های اطلاعاتی
- ✓ برپائی سیستم های اطلاعاتی
- ✓ مدیریت سیستم های اطلاعاتی
- ✓ آگاهی و اتخاذ تصمیم
- ✓ سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری
- ✓ تکنیک های مدیریت آگاهی
- ✓ سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری هوشمند
- ✓ سیستم های پشتیبانی اجرائی و مشارکتی
- ✓ استراتژی های مدیریت آگاهی
- ✓ فرهنگ و راهبری برای ایجاد سرمایه دانائی
- ✓ تیم ها و فرآیندها و تجهیزات لازم برای مدیریت آگاهی
- ✓ سیستم های سازمانی و سیستم های اطلاعات مدیریت
- ✓ استانداردهای مدیریت آگاهی
- ✓ سرمایه هوشمند و سرمایه معنوی

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

اهداف آموزشی در سطوح مختلف تحصیلی

مدیریت


Leadership
Strategy
Communications
People =
Traction
Feedback
Customers =
Focus
Coaching:
Directs,
Peers,
Boss,
Team
Course:
Vision, Mission,
Core Values,
Key
Objectives, GRRATE
Expectations
Engagement
Accountability =
Em-POWER-ment

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعاریف مدیریت

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

مدیریت

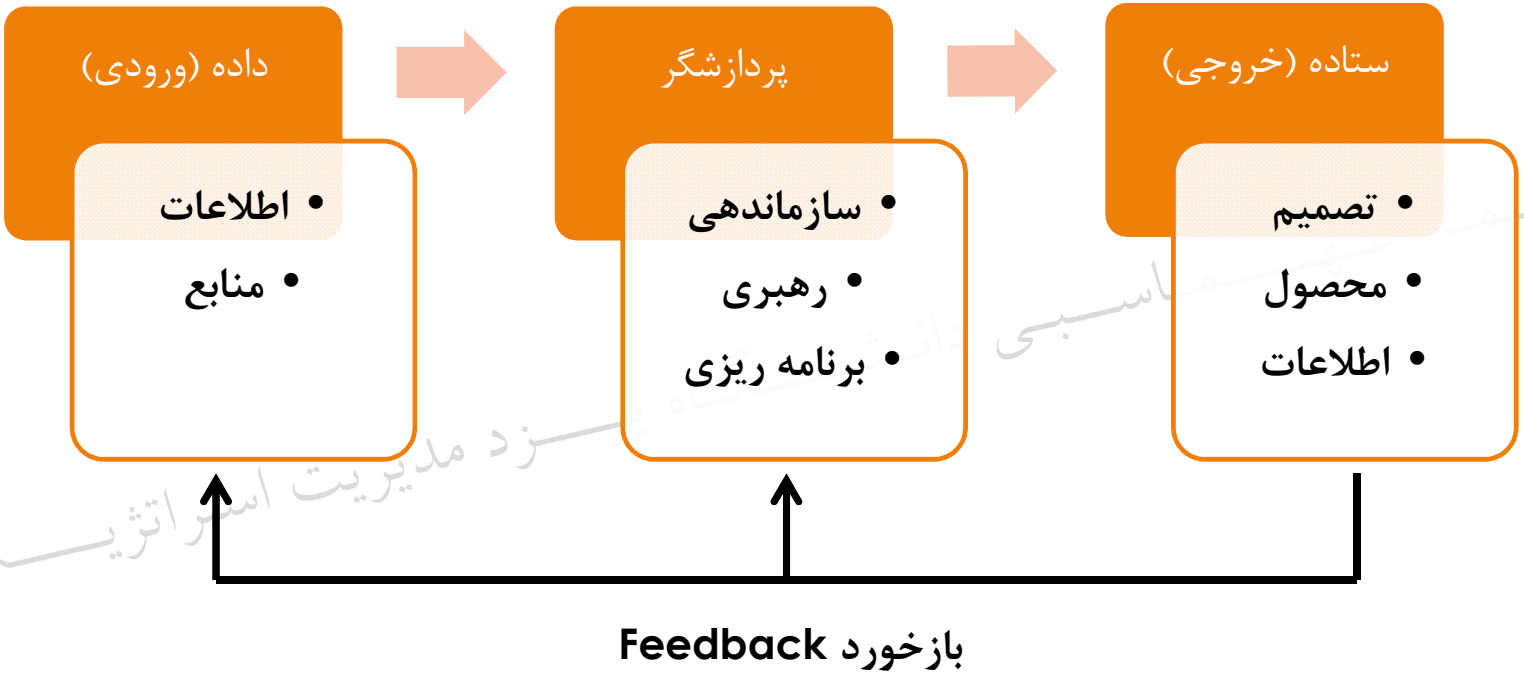
تعریف ذیل، مفاهیم کلیدی مدیریت را دربردارد:

مدیریت فرآیند به کارگیری موثر وکارآمد منابع مادی وانسانی 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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت



محمد طهماسبی دانشکده 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 توانای 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.

محمد طهماسبی دانشگاه شهید مدیریت استراتژیک

بهره وری مدیریت

Effectiveness اثربخشی + Efficiency کارایی

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

مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد

مدیر موفق و مدیر موثر

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.

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.

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.

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."

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

محمد
تراتژیک

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.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت

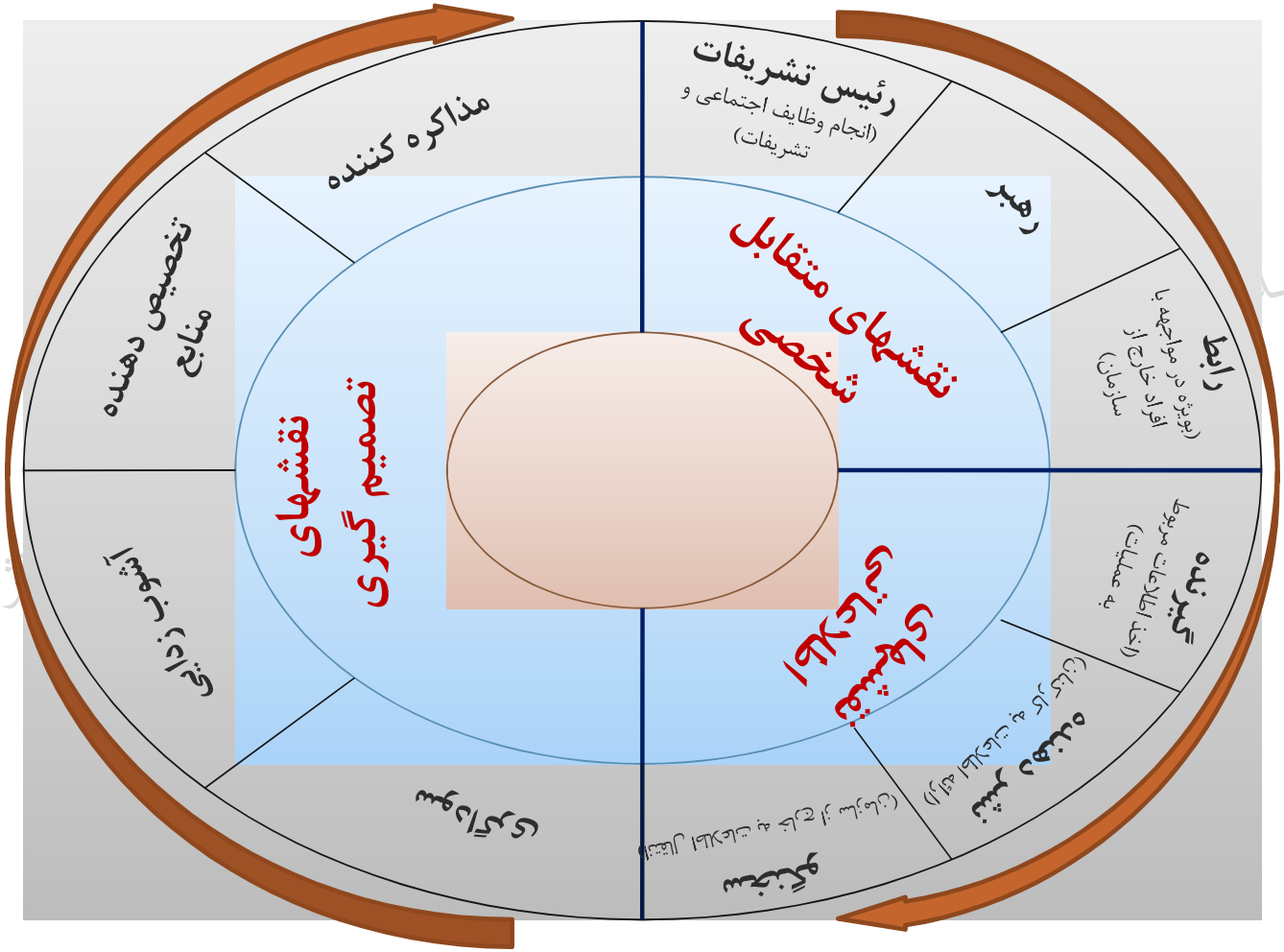
مهم نیست چقدر امکانات در اختیار دارید.
اگر ندانید چگونه از آنها استفاده کنید، هیچگاه کافی نخواهند بود.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقش های ده گانه مدیریت مینتزبرگ



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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت موفق

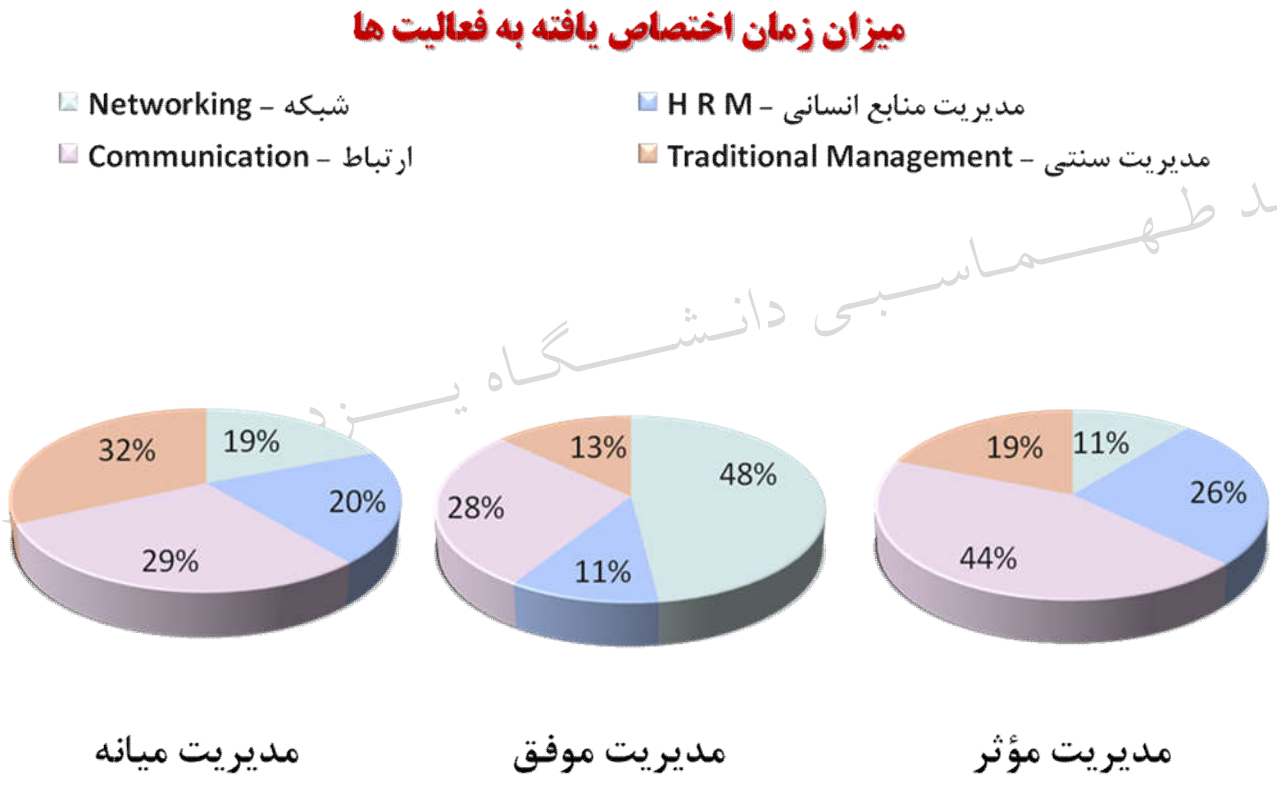
مدیریت موفق عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن.

« ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد ، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی ، تقریباً با میزان کاری در حدود۲۰ 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 مدیری مانند : توبیخ ، کسر حقوق و .... فراهم سازد؛ مدیر موفق نامیده می‌شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند۸۰ الی۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت موثر



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.

مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی – دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد

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.

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.

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.

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت 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.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سیر تحول اندیشه‌های مدیت

۱- نظریه‌های کلاسیک : مدیریت علمی، مدیریت اداری، مدیریت بوروکراتیک

۲- نظریه‌های نئوکلاسیک

۳- نگرش کمی مدیریت

۴- نگرش سیستمی

۵- نگرش اقتضایی

۶- جنبش جدید در روابط انسانی

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

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

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

محمد طهماسبی از 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

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.

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.

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.

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.

۱۲- هدف هایتان را هوشمندانه انتخاب کنید. هدفهایی که برای خود یا دیگران در نظر می گیرید باید مشخص، قابل اندازه گیری، واقعی و قابل دست یافتن یا 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.

مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی – دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد

قوانین حاکم میان مدیران

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 پذیریِ بزرگ، امکان پذیر است!

مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی – دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت 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.

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.

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.

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.

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 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

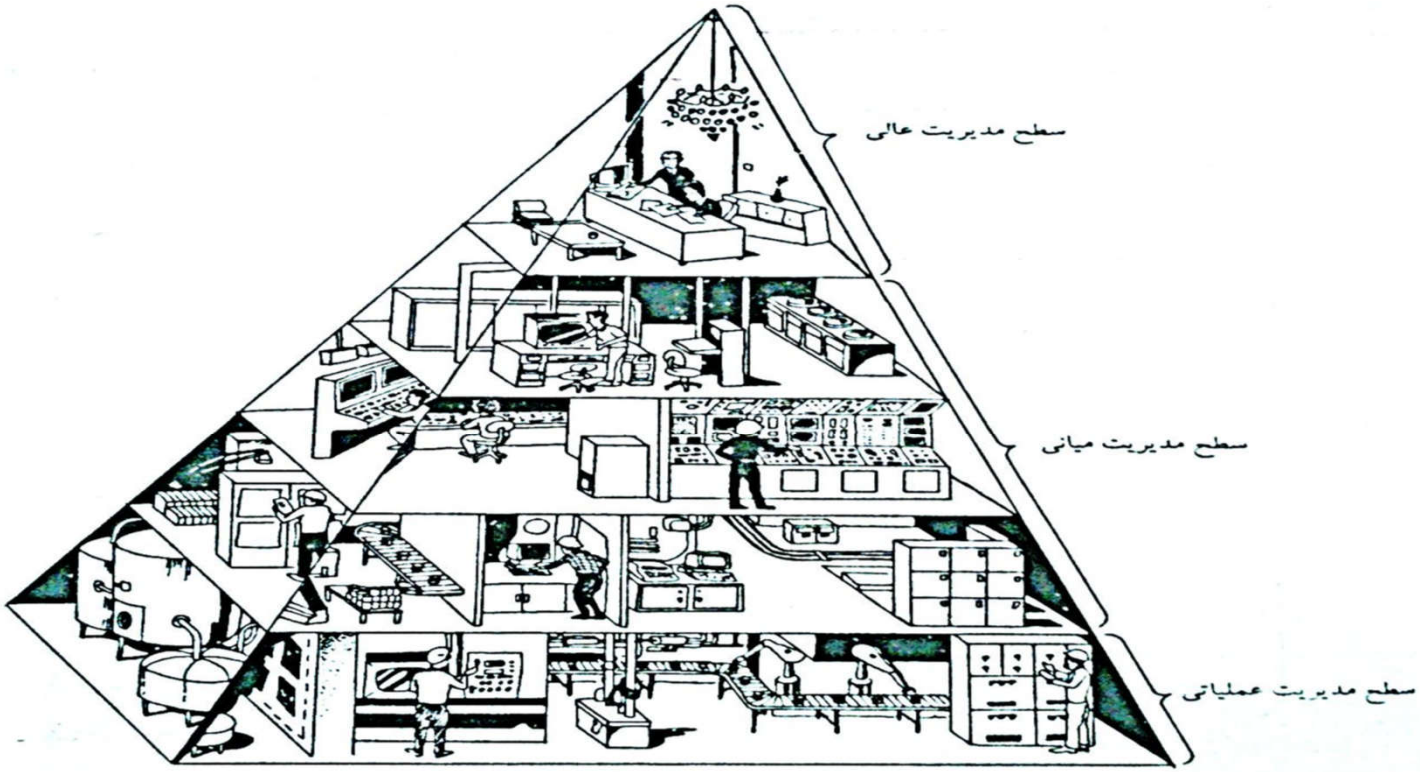
۷- اجرای استراتژی های انتخاب شده بوسیله برنامه ها و بودجه ها و رویه ها

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سطوح مدیریت



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

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.

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 نیازدارند.

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

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

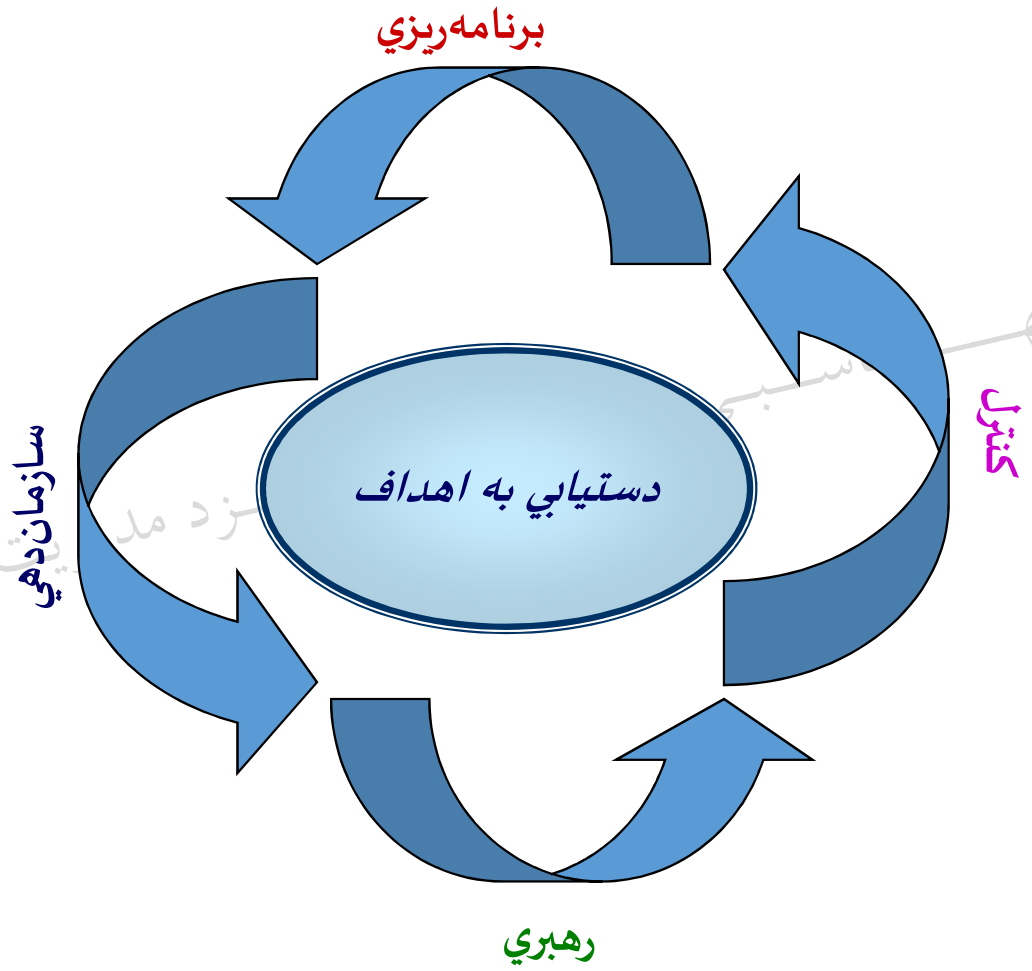
۲- سازمان‌دهی Organizing : تنظیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان

۳- رهبری Leading : اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان

۴- کنترل Controlling : مقایسه فعّالیّت‌ها با استانداردهای برنامه

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ارتباط وظایف مدیریت



محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

وظایف مدیریت: برنامه ریزی

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 فرایند دستیابی به اهداف سازمان است.

در یک کلام برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (کارآیی)

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)

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)

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.

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 وفلسفی یا مرامی قابل تقسیم است. دو نوع از مهمترین برنامه ریزی های جامع عبارتند از:

۱- برنامه ریزی استراتژیک

۲- برنامه ریزی درازمدت

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

واژه ها و اصطلاحات

۱- چشم‌انداز Vision یا آرمان، رویا 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

چند 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نمونه بیانیه چشم‌انداز چند شرکت

- ✓ 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

محمد طهماسبی - دانشگاه یزد - مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

۳- ماموریت : فلسفه وجودی، دلیل تاسیس و بقای سازمان، که هستیم و چه می خواهیم بکنیم؟ 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.

مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی دانشگاه یزد

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

واژه ها و اصطلاحات

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 فعالیتهای 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 فعالیتهای جاری

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

چند نمونه از 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماموریت وزارت آموزش و پرورش اردن و سریلانکا

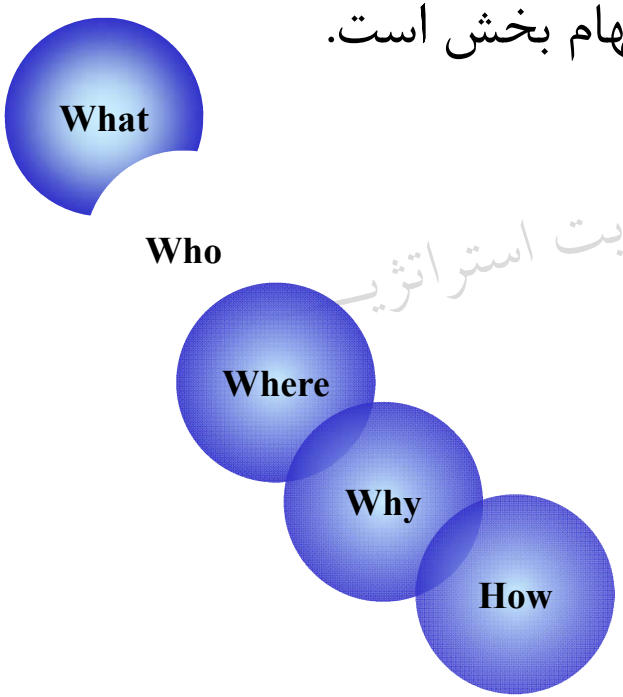
ماموریت ما ایجاد و اداره سیستم آموزش و پرورش مبتنی بر تعالی است که انرژی و توان خود را از نیروی انسانی (معلمان، کارکنان و ...) با انگیزه خود کسب نموده و با تکیه بر رقابت سالم و سازنده، به بالاترین استانداردهای جهانی و ارزش های والای انسانی دست یافته و در اقتصاد دانش محور سهم به سزایی در تولید ثروت ملی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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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)

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

DAGHIGH SANAT

واژه ها و اصطلاحات

۵- رسالت Mission ، فلسفه وجودی : دلیل وجود سازمان و چرا ئی 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

محمد طهماسبی دانشگاه 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

واژه ها و اصطلاحات

۶- ارزش: 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

- ✓ 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.

واژه ها و اصطلاحات

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

۷- بیانیه ارزش ها Values Statement :

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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

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

واژه ها و اصطلاحات

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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

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

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

واژه ها و اصطلاحات

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 : مهارتهای فنی و حرفه ای در انجام کارهای مورد نظر مثال : مهارتهای حرفه ای در برنامه نویسی نرم افزارهای کامپیوتری

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

۲۸- 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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

واژه ها و اصطلاحات

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

۳۲- 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 سازمانها" تعریف کردند و ترکیب فناوری اطلاعات و طراحی مجدد کسب و کار را به این شیوه، مهندسی صنایع جدید لقب دادند.

مدیریت استراتژیک

محمد طهماسبی
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 تند تر 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.

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

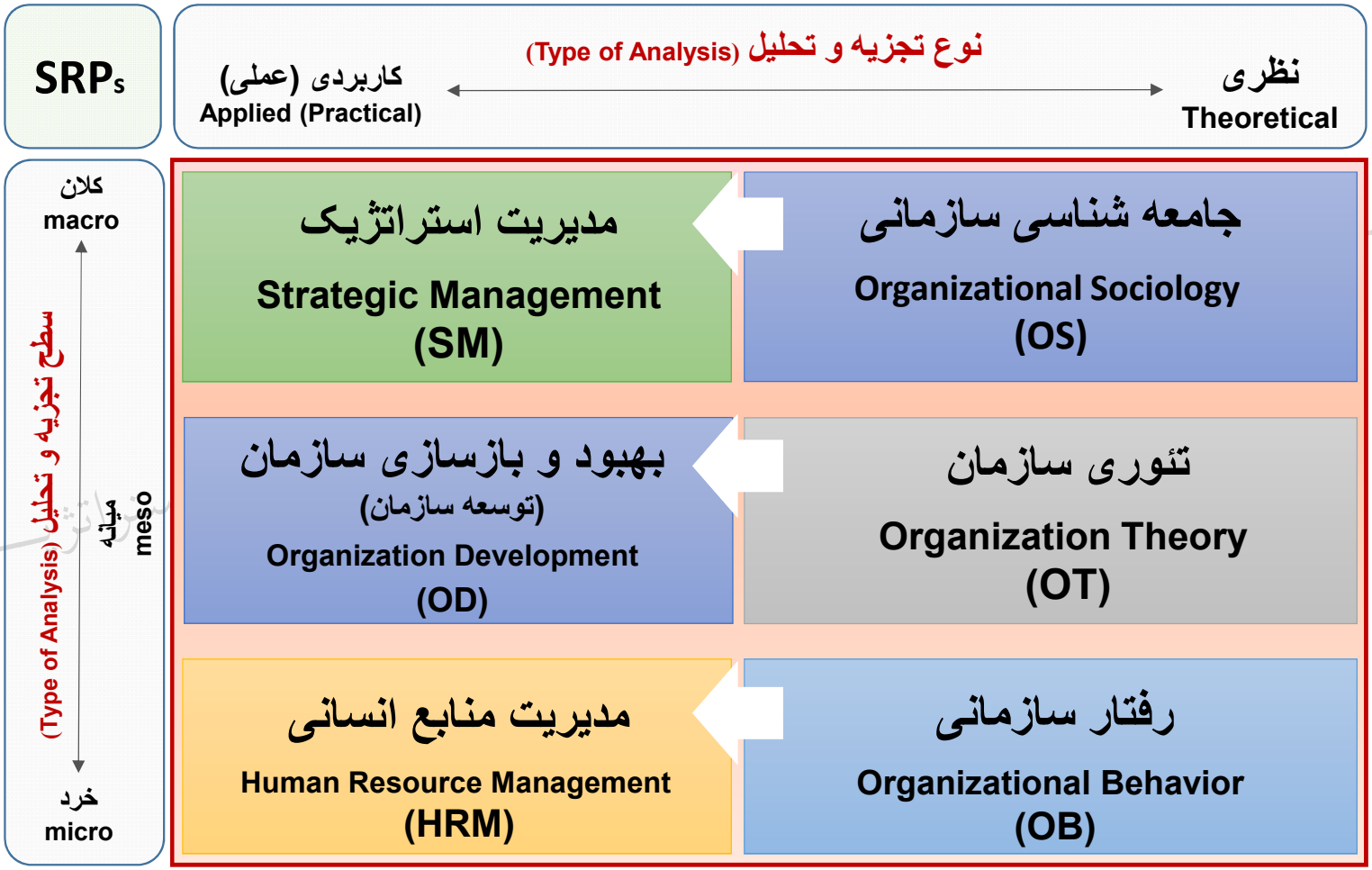
پرسیدند: چرا چند دقیقه به خودت فرصت نمی دهی تا تبر را تیز کنی؟ مطمئنا کارت با سرعت بیشتری پیش خواهد رفت.

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

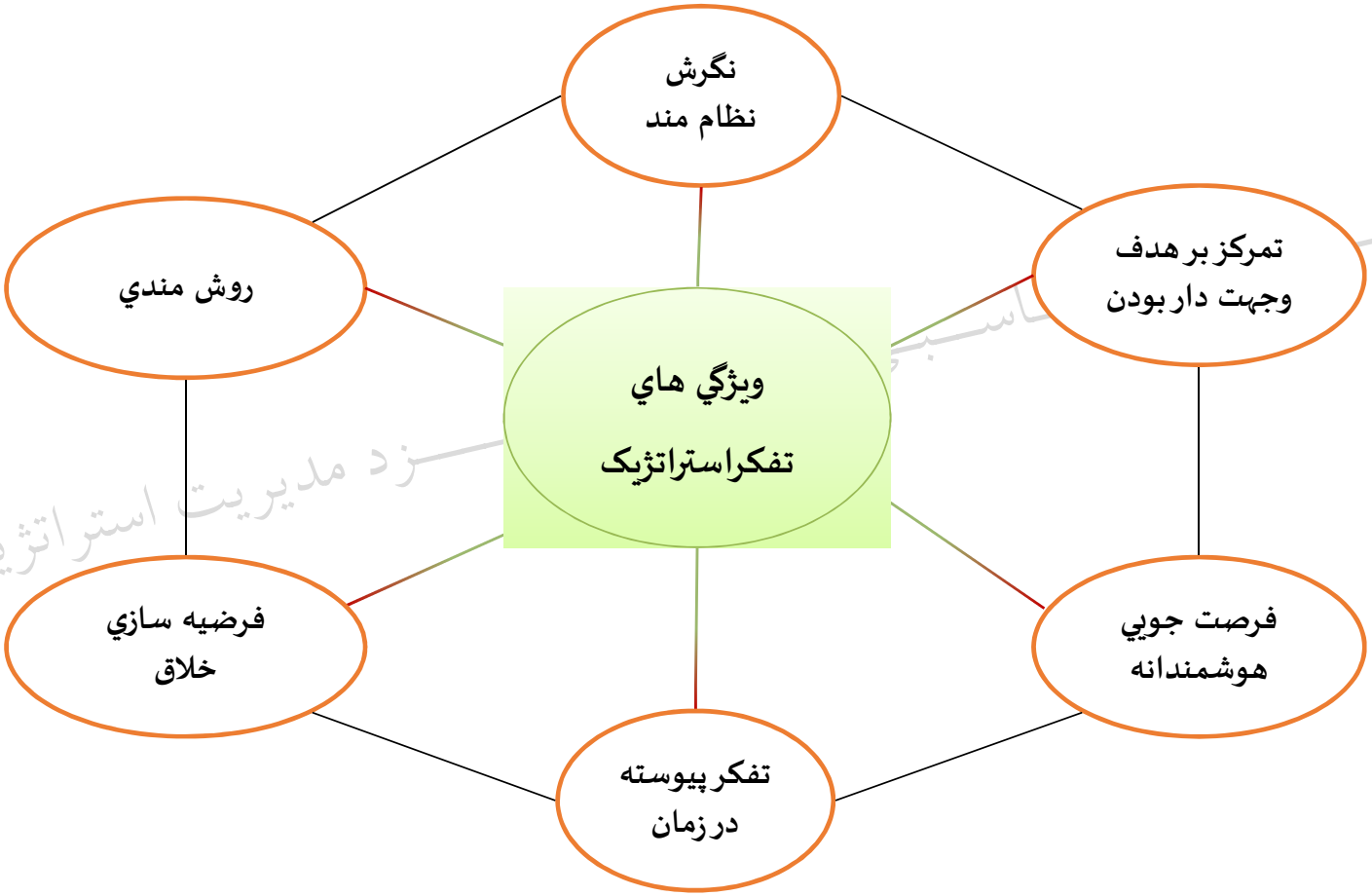
جایگاه درس مدیریت استراتژیک



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 ?یز ? استراتژیک
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۱۹۹۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا ? پیچیده	جهت‌گیری-تلفیق و هماهنگی	تفکر استراتژیک

ویژگی های تفکر استراتژیک



تعریف استراتژی

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

Strategos

واژه‌ی استراتژیک ازکلمه‌ی یونانی STRATEGO مرکب از STRATOS به معنای ارتش و EGO به معنای رهبر گرفته شده است

در علم مدیریت مجموعه‌ی گسترده‌ای از ترکیبات واژه‌ی 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 درباره‌ی **استراتژی سازمان** حرف زده، از تصمیمات خود به عنوان **تصمیم‌های استراژیک** دفاع می کند.

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.

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

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 می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد
- ✓ مدیریت استراتژیک برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روز افزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط ، حرکت و جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موقعیت مستدام 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 استراتژیک است

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

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

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.

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.

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.

بعدها خواهیم دید که پورتر دو مفهوم کلیدی در مدل ذهنی خود دارد: 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.

هشت تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان مدیریت

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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.

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 هدفها , سیاستها 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؟

مجتبی 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 کدامشان باقی نمی‌ماند.

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.

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.

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.

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؟

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی 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.

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

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

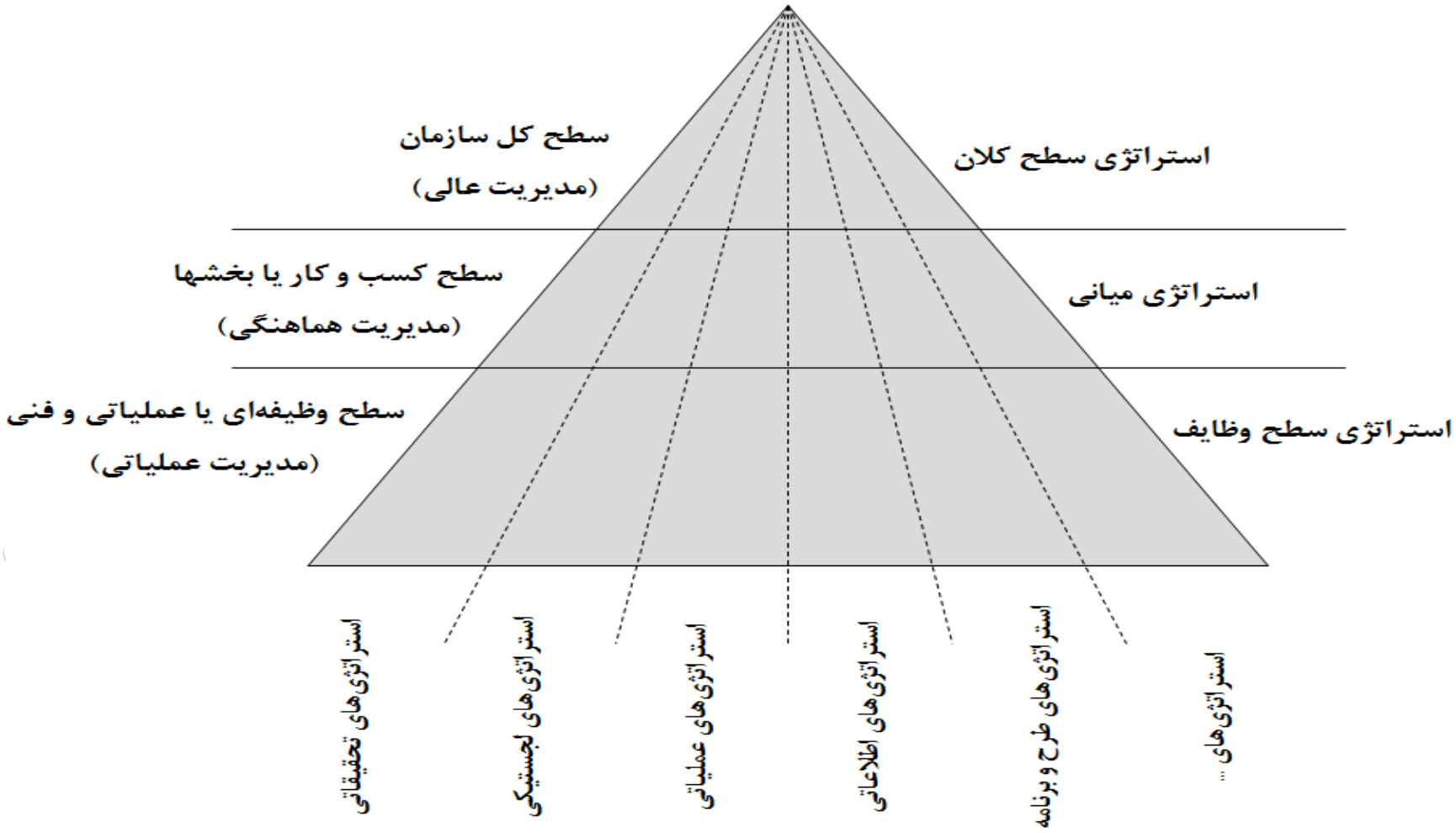
محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نکات استراتژی

- ✓ داشتن تصویری جامع از محیط بیرونی سازمان و تعیین جایگاه سازمان در آن
- ✓ داشتن هدفهای بلندمدت و فدا کردن فرصتهای 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 هدفهای سازمانی

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

سطوح استراتژی



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

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

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 ---> استراتژی رقابتی

  مسئولیت مدیریت هر بخش

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.

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.

استراتژیست کیست؟

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.

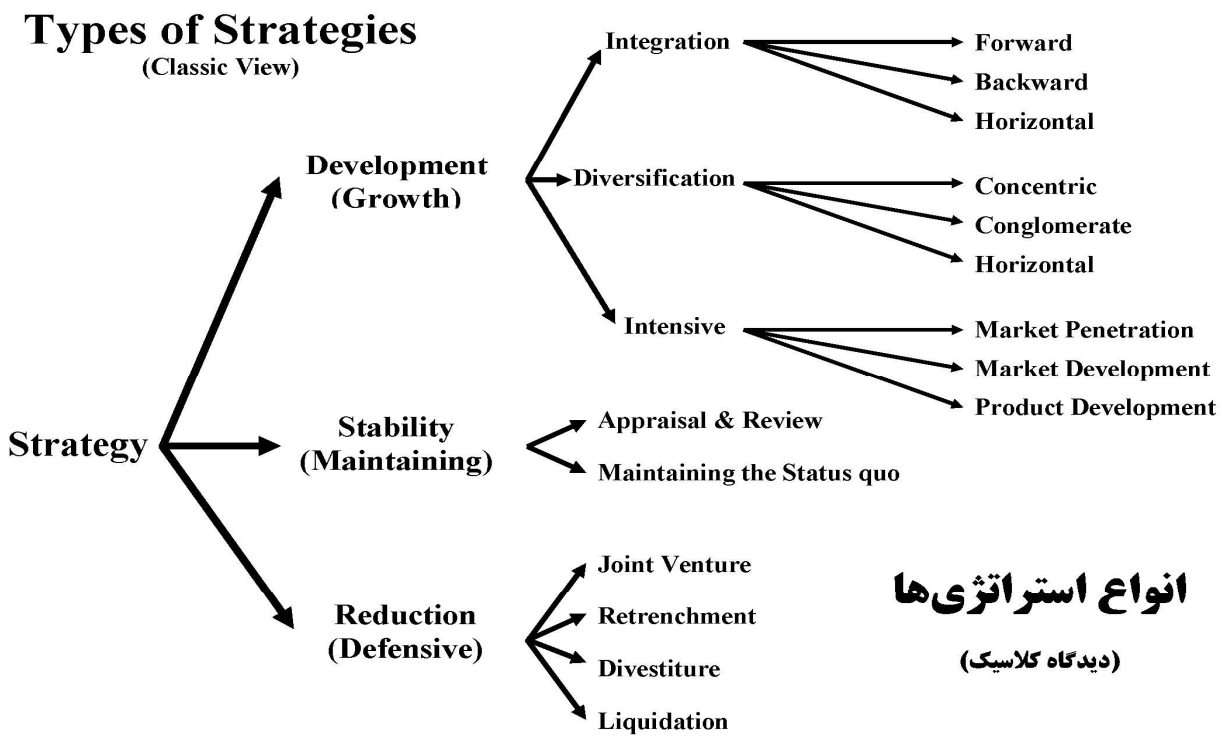
دلایل زیادی برای ناکارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی وجود دارد و تقریباً امروز، بیش‌تر دانشمندان این حوزه، استقرار نظام مدیریت استراتژیک را به عنوان راه حلی در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران، افراد سطح بالای سازمانی و یا مشاوران و کارشناسان استراتژی می دانند. اما یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، متکی بودن این فرآیند به تصمیمات همین استراتژیست‌های سنتی بود.

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.

استراتژیست فردی خلاق و آگاه است که در حیطه‌ی 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.

انواع استراتژی



انواع استراتژی‌ها

(دیدگاه کلاسیک)

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.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه‌سازی روبه عقب ثمربخش است؟

- ✓ تامین‌کنندگان غیرقابل تکیه، پرهزینه و یا در تامین خواسته‌های سازمان ناتوان باشند
- ✓ تعداد تامین‌کنندگان کم و شرکتهای 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

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

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

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

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

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

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: شرکتAmeritrad 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 مدلهای جدید CPUهای شرکت اینتل

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی توسعه بازار ثمربخش است؟

- ✓ دستیابی به کانالهای 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

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
- ✓ شرکتهای 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی ثبات یا حفظ وضع موجود

استراتژی های ثبات Stability Strategies :

- ✓ ارزیابی و بازنگری Appraisal & 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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

در چه شرایطی استراتژی ارزیابی و بازنگری ثمربخش است؟

- ✓ زمانی که شرکت به دلیل محدودیتهای 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی توسعه و رشد

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

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 فعالیتها 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

محمد طهماسبی - دانشکده مهندسی کامپیوتر 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

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

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

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

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.

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 می برند.

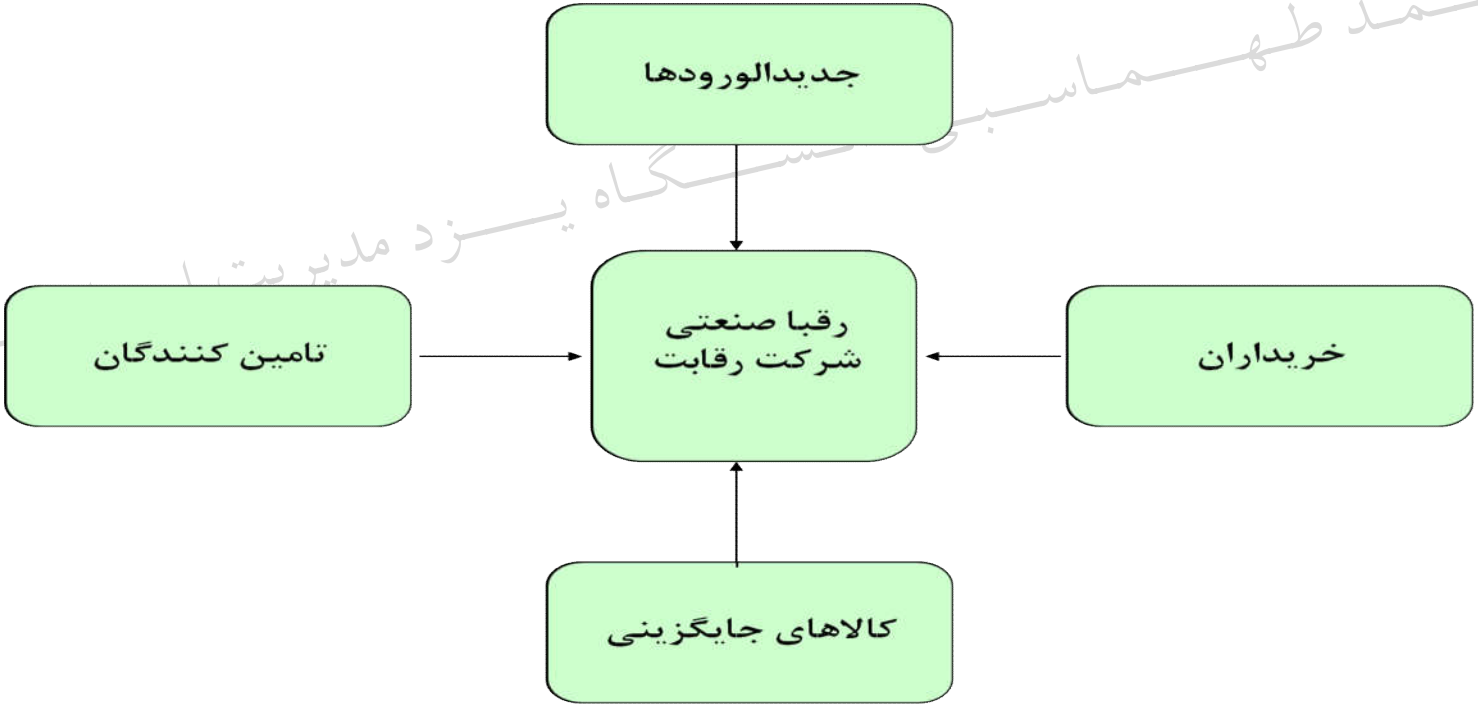
اقیانوس آبی : بر خلاف وضعیتی که در اقیانوس قرمز وجود دارد، در اقیانوس آبی صنایعی قرار دارند که شناخته شده نیستند و رقبای زیادی در آن صنایع وجود ندارد. در اقیانوس آبی بیشتر از آن که بر سر تقاضا دعوا شود، تقاضا به وجود می آید. در این بازار فرصت مناسبی برای رشد سریع و سودآور وجود دارد.

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدل رقابتی پورتر

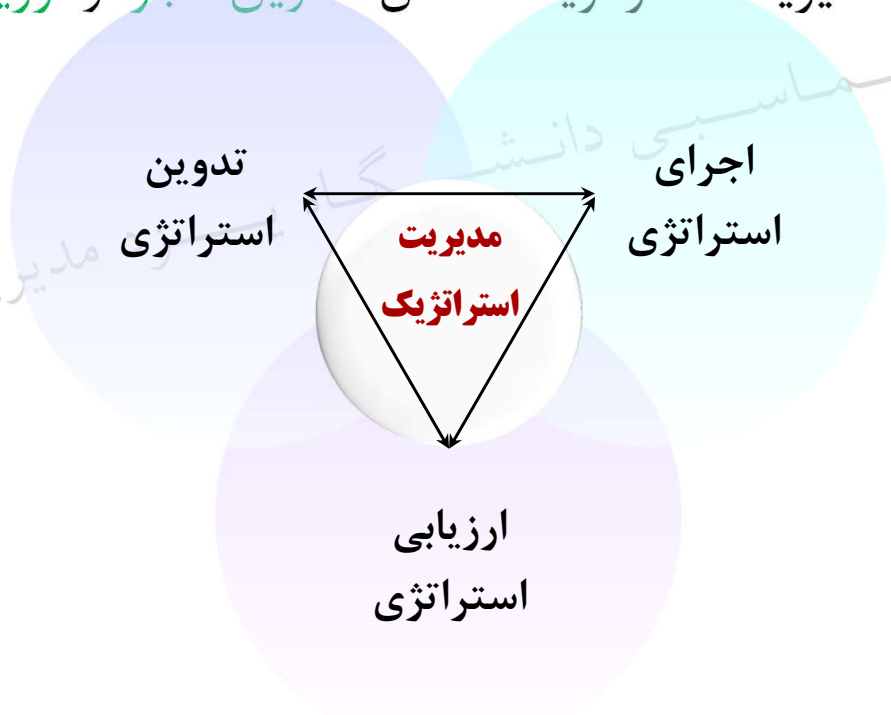
اساس این استراتژی بر رقابت می باشد . تلاش برای کسب سهم بیشتر در بازار رقابت, تنها در حرکتهای رقبا متجلی نمی شود. بلکه رقابت در یک صنعت در اصول اقتصادی آن ریشه دارد و نیروهای رقابتی وجود دارند که فراتر از رقبا هستند. مشتریان, عرضه کنندگان مواد اولیه, نورسیدگان بالقوه و کالاهای جانشین همگی رقابتی هستند. 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:



مفهوم مدیریت استراتژیک

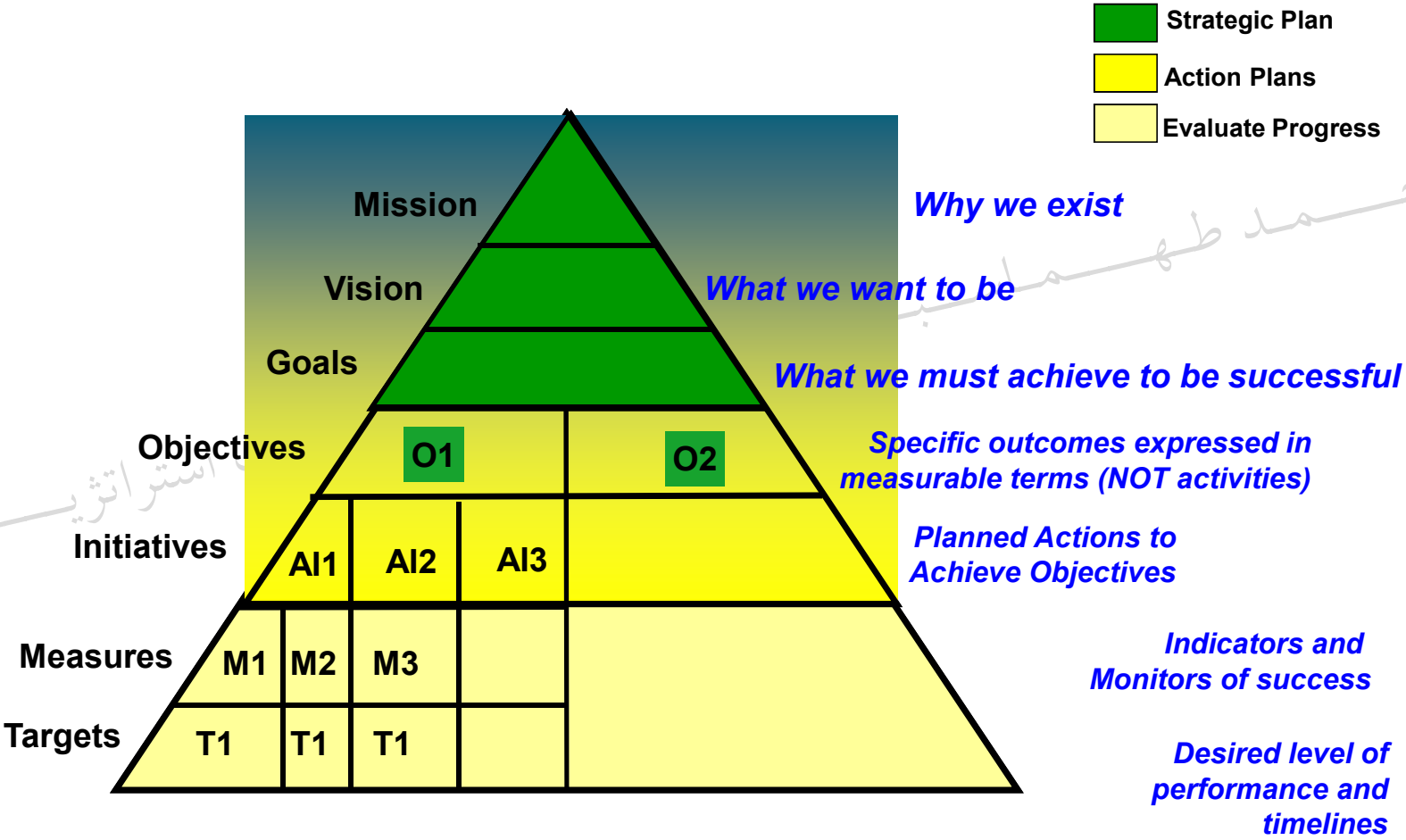
مدیریت استراتژیک هنر و علم : تدوین، اجرا و ارزیابی یا کنترل تصمیمات همه جانبه به منظور یاری رساندن به سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت است. آن وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. همچنین فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ سازمان میگردد. سه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



محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژی



محمد طهماسبی 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- تعیین ماموریت سازمان و مقصد نهایی سازمان

۲- تدوین و فرموله کردن استراتژی ها

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)

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 می‌کنند.
- ✓ 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.

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، ارزشها، 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.

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.
- ✓ 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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک

تعریف: 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 فرایند 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

محمد طهماسبی - دانشگاه یزد - مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی

- ✓ برنامه ریزی استراتژیک روشی سیستماتیکی است که فرآیند مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تایید می کند 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

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)

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

محمد طهماسبی دانشگاه 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 و کار، 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.

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.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد 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

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 میداند. 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

✓ پارادایم تلفیقی Configurative

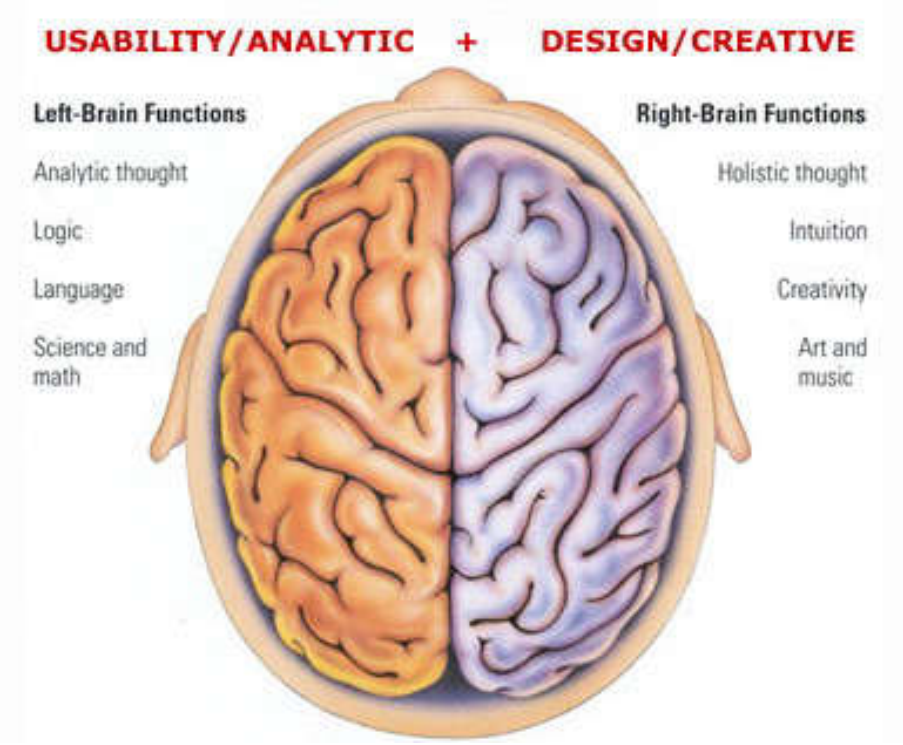
محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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 محیط گرایی
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

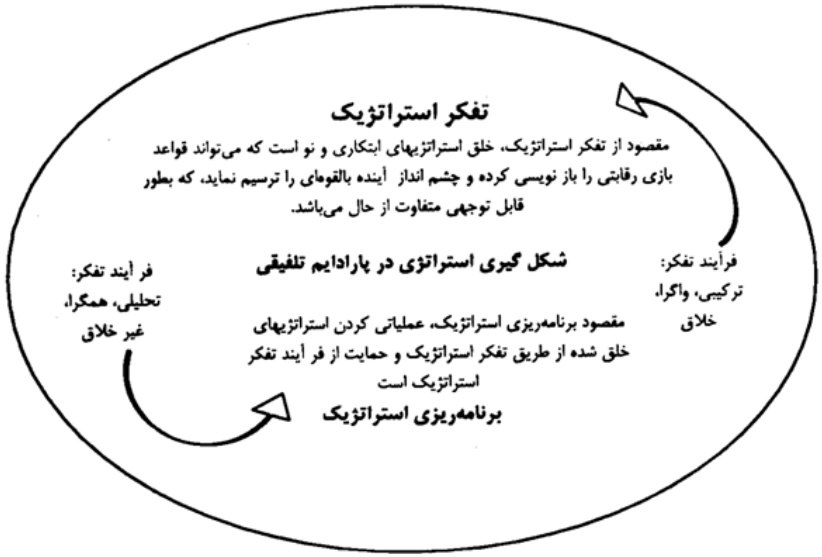
محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

پارادایم های مدیریت استراتژیک



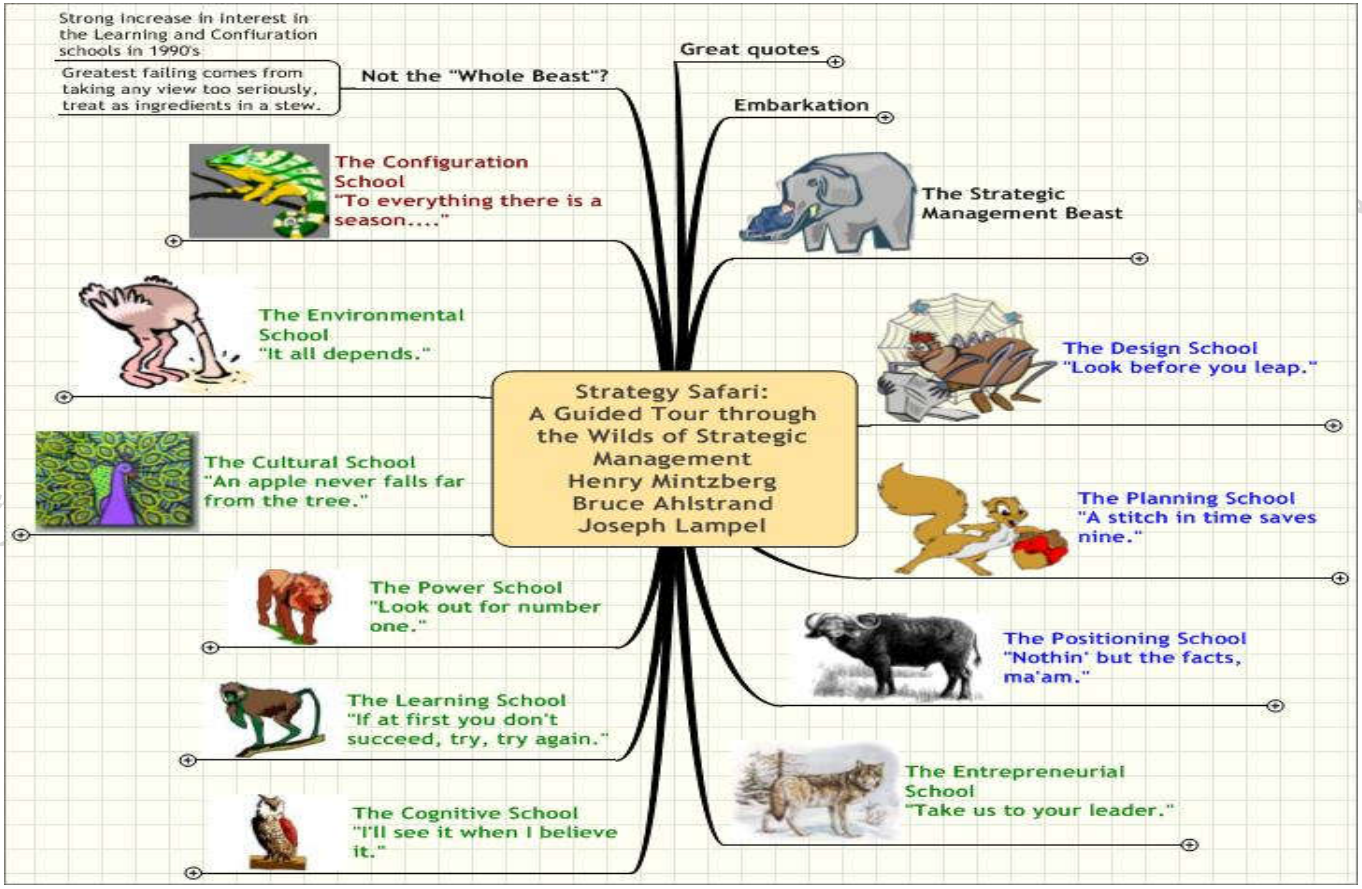
محمد طه
بت استراتژیک

پارادایم تلفیقی مدیریت استراتژیک

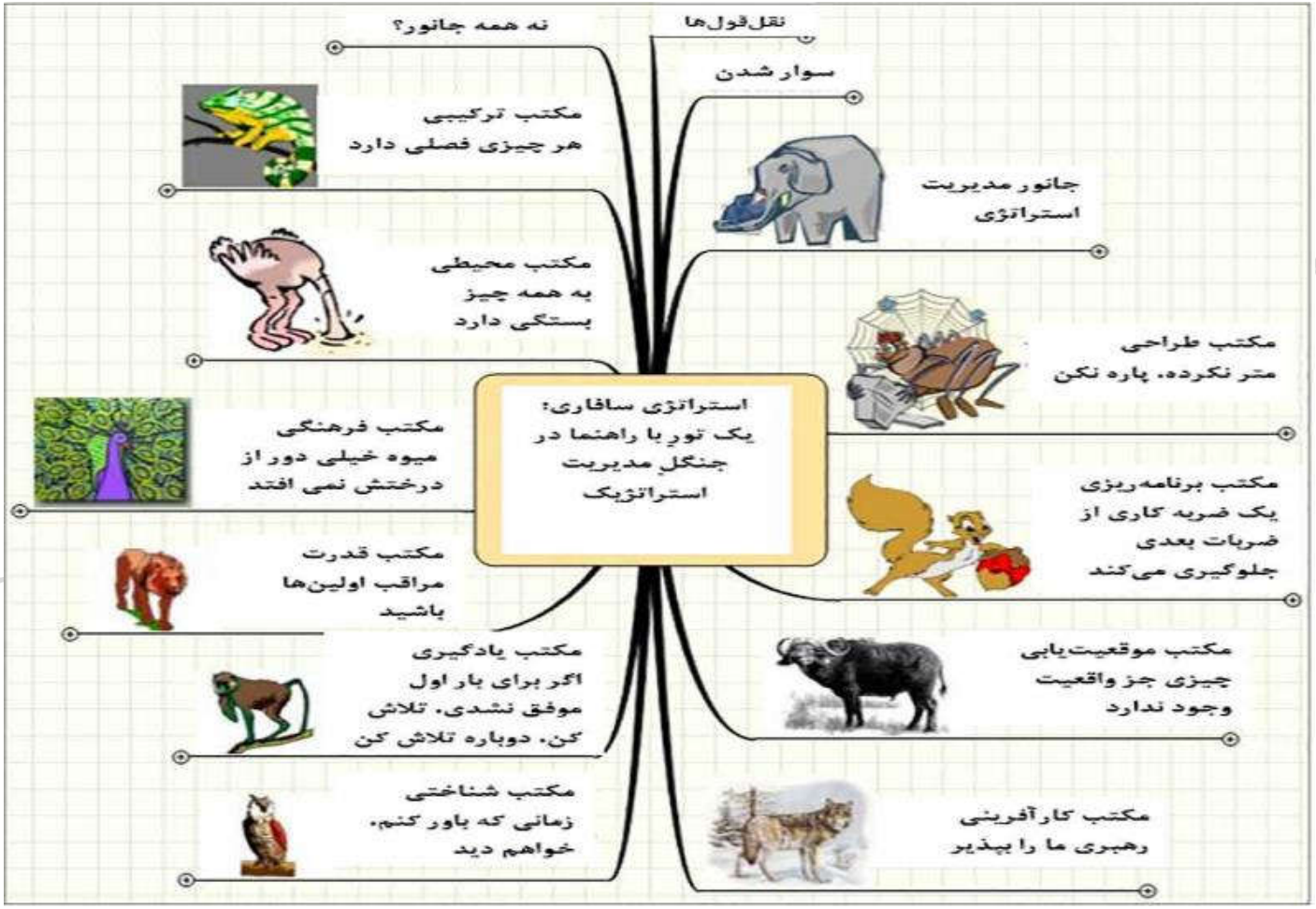


محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

مکاتب مدیریت استراتژی



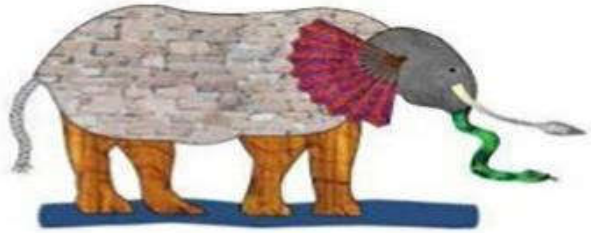
مکاتب مدیریت استراتژی



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.

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.



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.

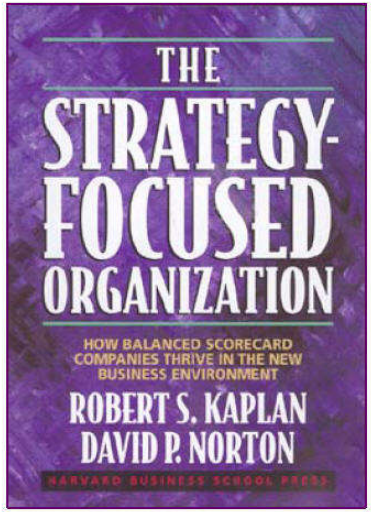
۷- مکتب قدرت Power school: تدوین استراتژی در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند مذاکره در نظر گرفته می‌شود.

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.

اصول سازمان های استراتژی محور



1 بسیج سازمان توسط رهبری ارشد به منظور ایجاد تحول

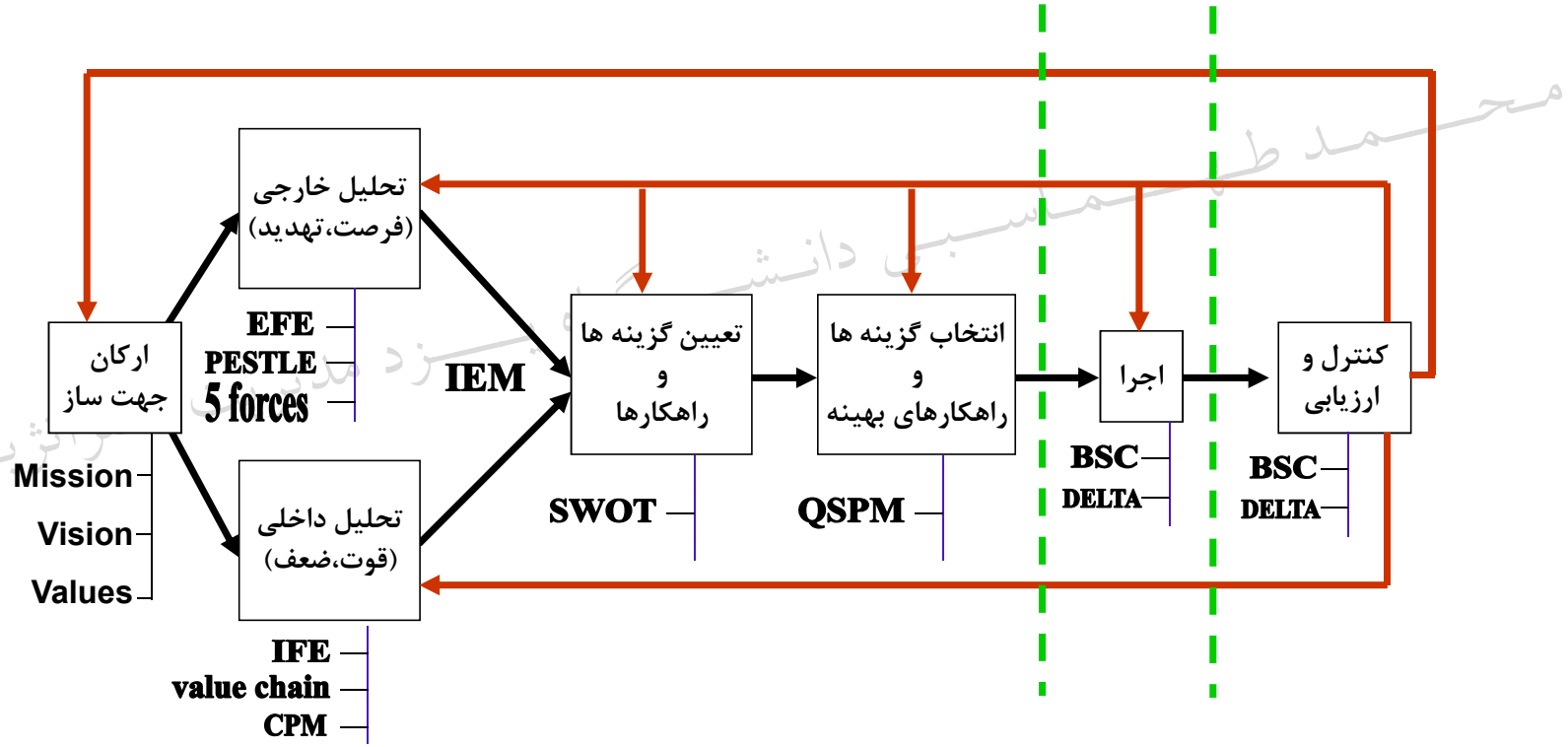
2 ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی

3 همسو کردن تمامی سازمان با استراتژی

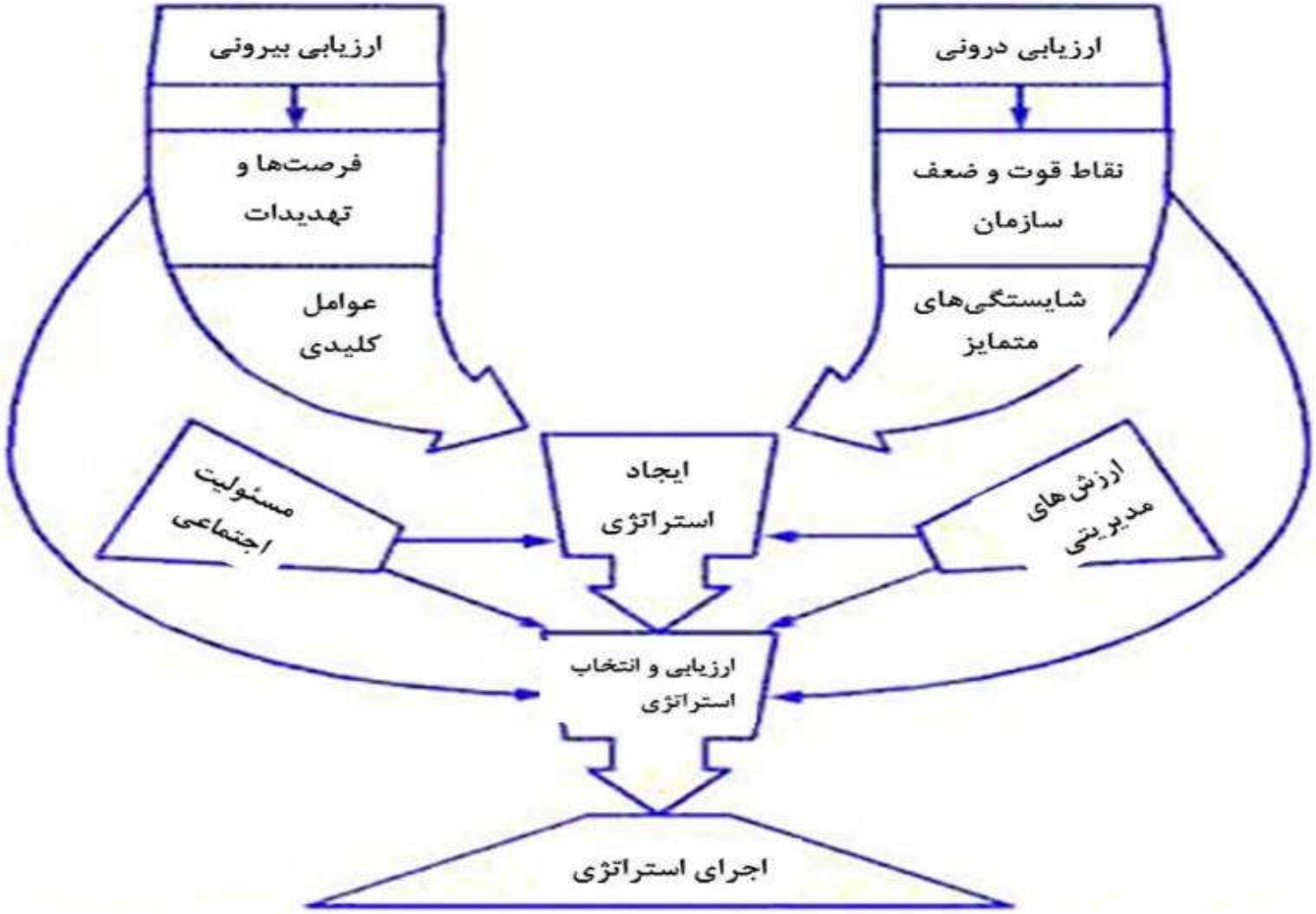
4 تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان

5 تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر

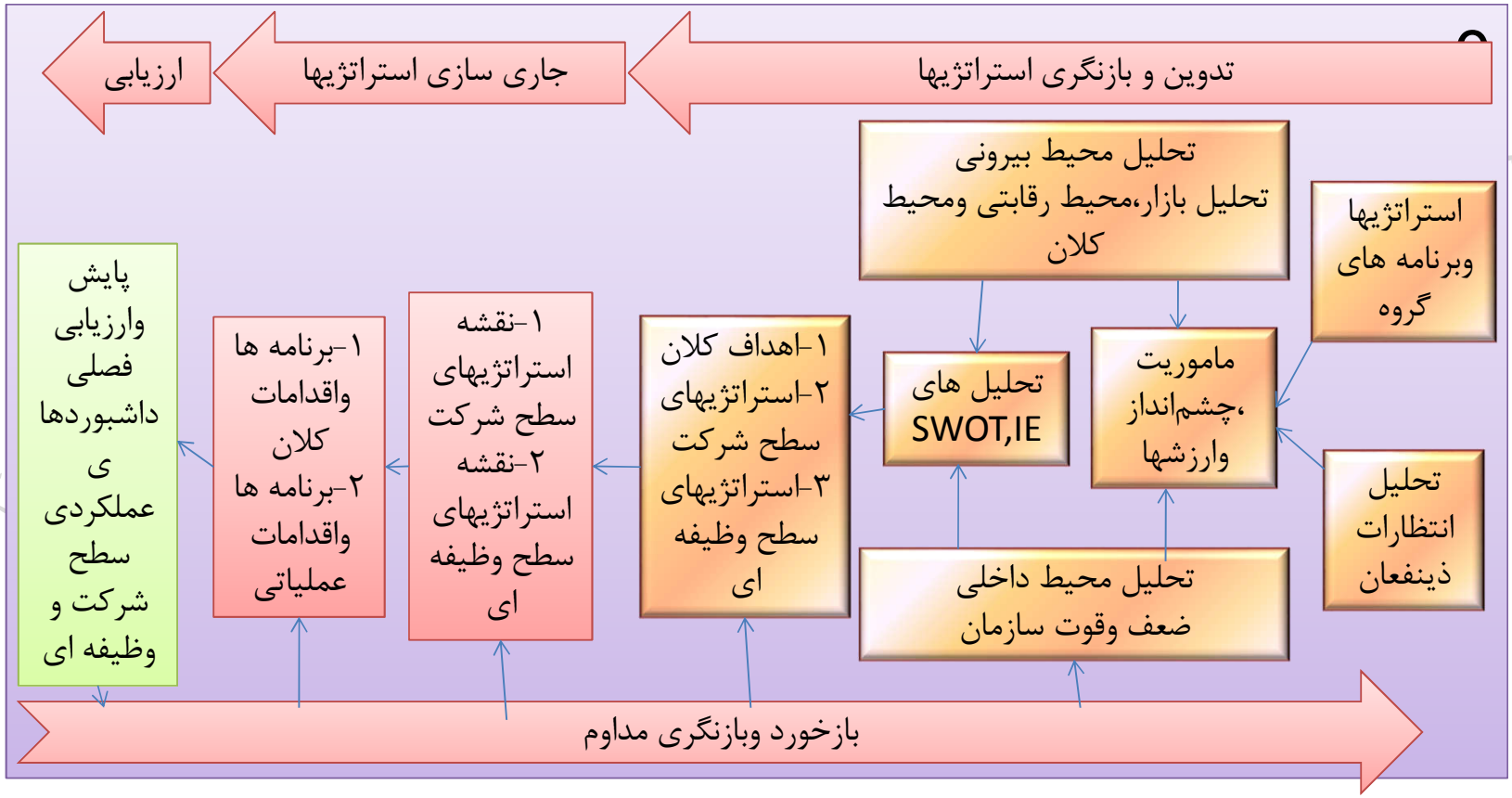
فرآیند مدیریت استراتژی



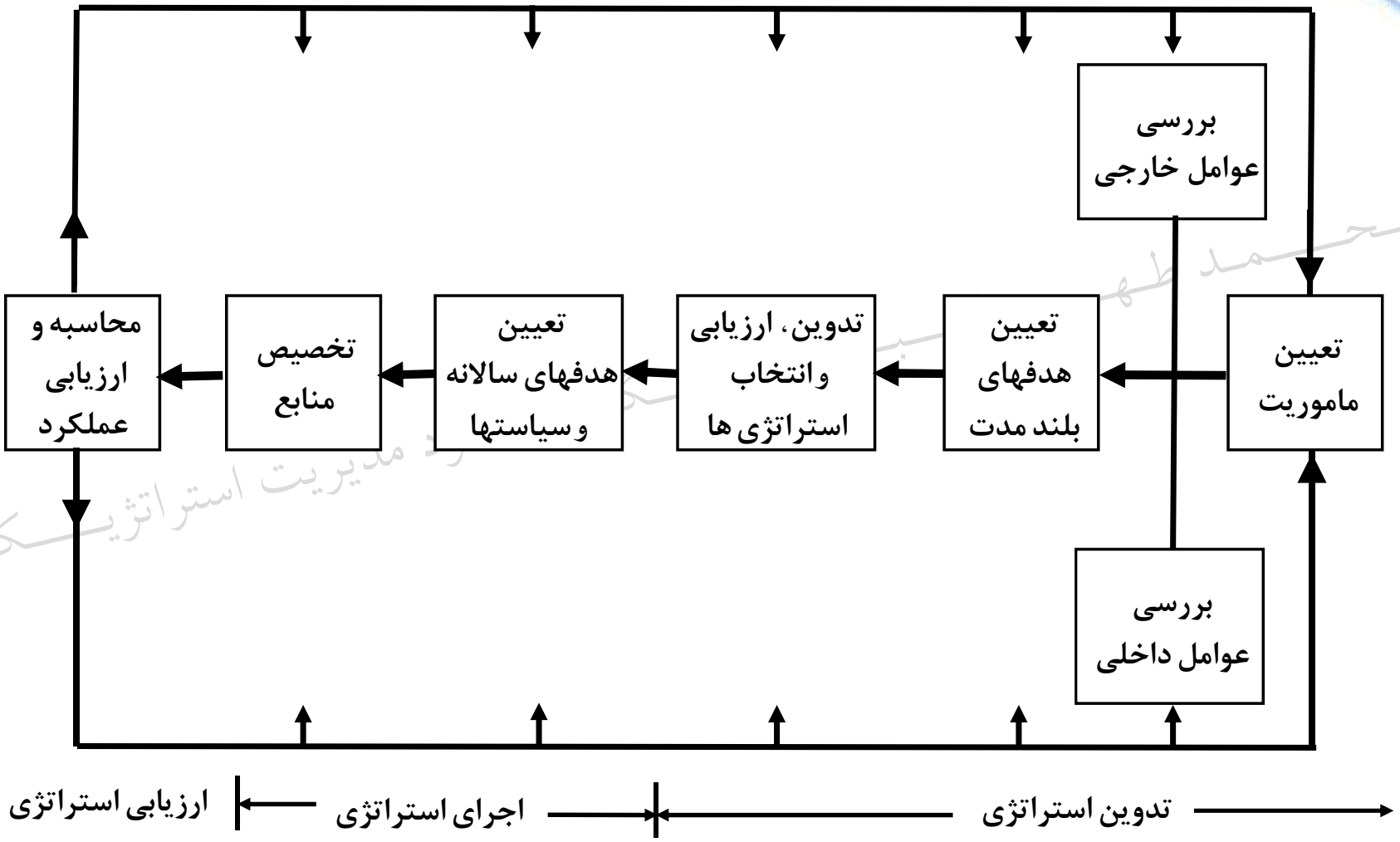
الگوی جامع مدیریت استراتژی



فرآیند مدیریت استراتژی



الگوی جامع مدیریت استراتژی



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 .

اصول جایگاه استراتژی ممتاز

شش اصل پایه برای جایگاه استراتژی ممتاز:

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 روشهای نوین و یا کنار گذاری روشهای فعلی

۵- یکپارچگی

۶- ادامه مسیر کار

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

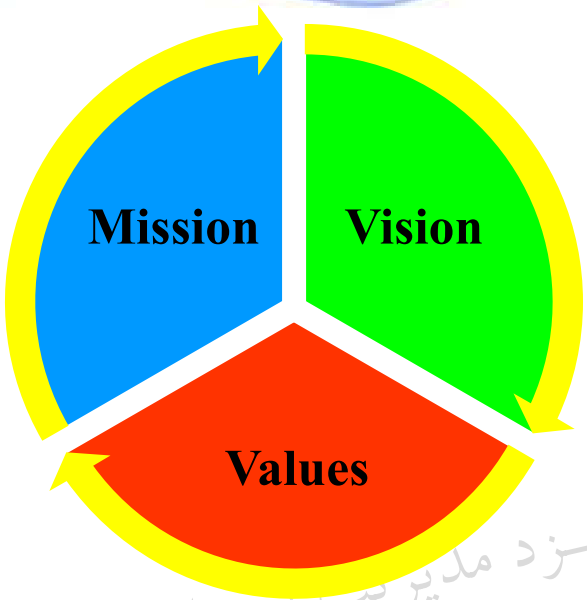
فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در وظایف مدیریت

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

POSDCORB

محمد طهماسبی
مدیریت استراتژیک

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دارای چهار مرحله است :

۱- تعیین رسالت

۲- ارزیابی محیطی

۳- هدف گذاری

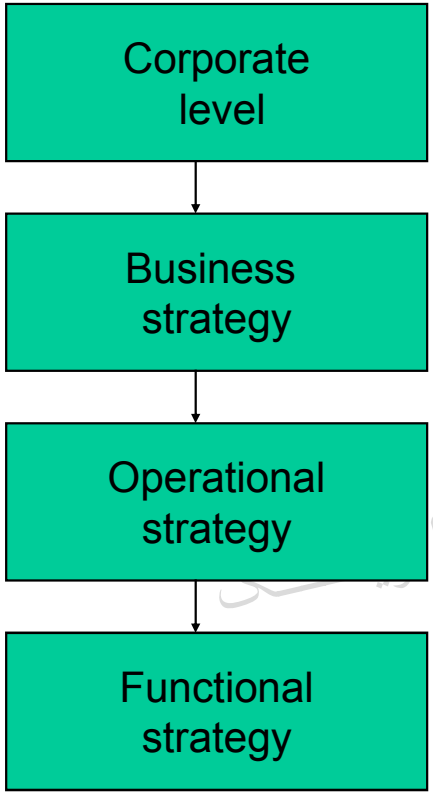
۴- تعیین استراتژی

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد 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

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

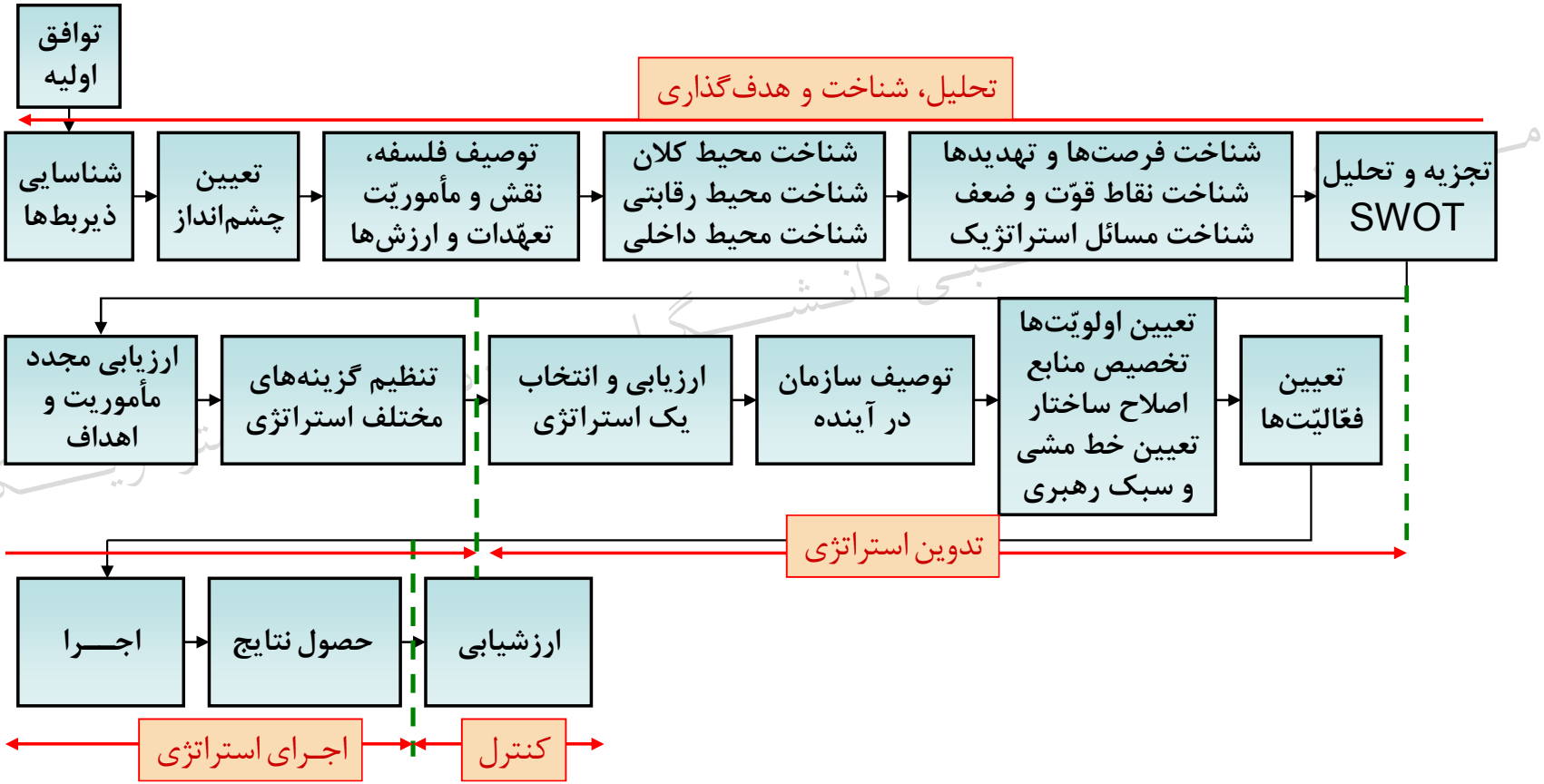
این رویکرد، یک رویکرد میانه است که در آن مدیر ارشد، مسوول اصلی تدوین استراتژی است ولی یک تیم از افراد را بعنوان مشاور یا دستیار انتخاب می‌کند که معمولاً شامل مدیران صفی و ستادی از سراسر بخش‌های سازمان و تعدادی از کارکنان خلاق و باسابقه است .

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 .

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 تهدیدهای 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

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

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

مبانی نظری والگوی جامع تدوین سند راهبردی

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

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 فرایند مدیریت استراتژیک می‌بایستی علائق آن‌ها در نظر گرفته شود، در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز می‌بایستی مشارکت داشته باشد

لذا باید:

۱- همهٔ ذیربط ها شناسائی شوند

۲- اهمیّت هریک از آن‌ها تعیین گردند

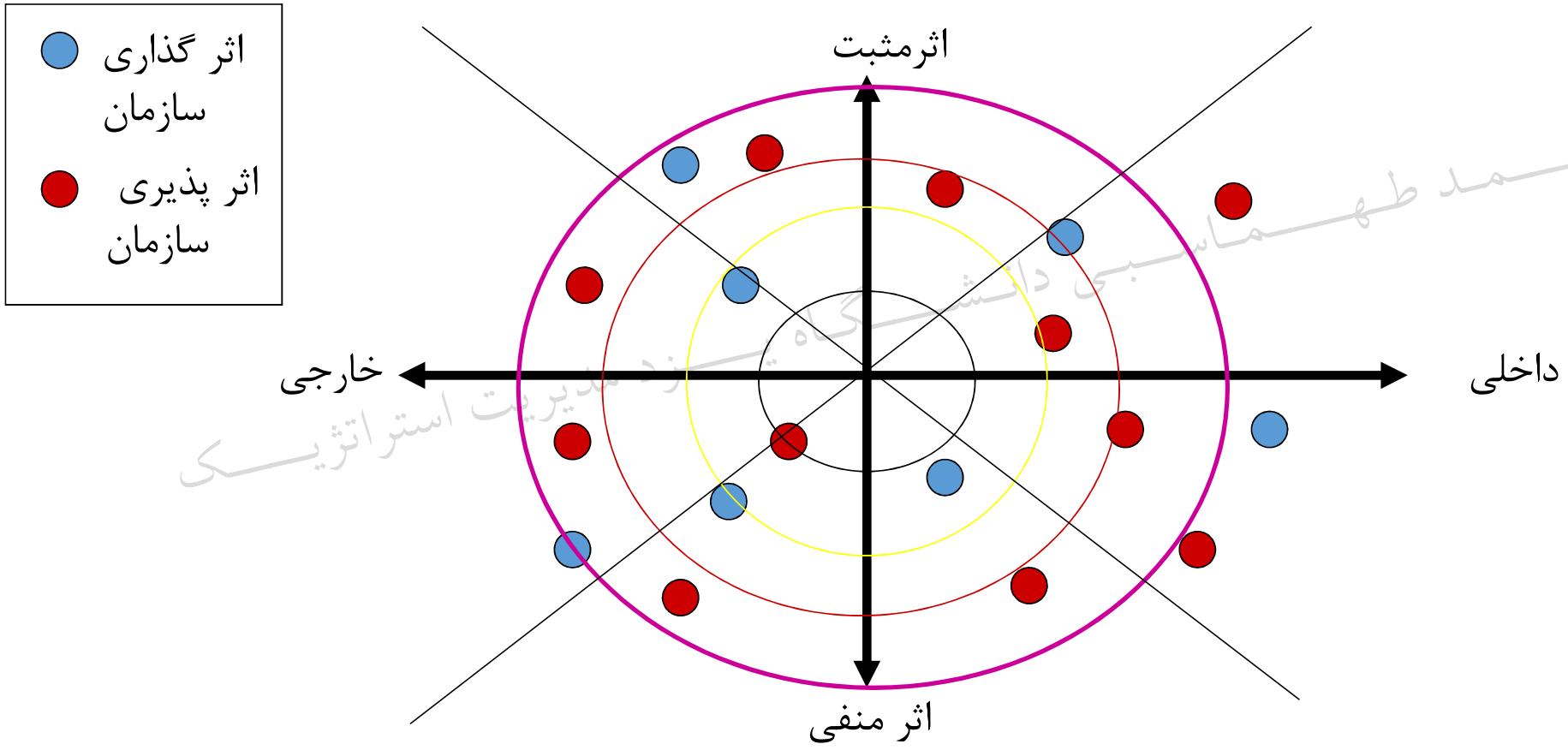
۳- دیدگاه‌ها، معیار رضایت و اهداف آن‌ها مشخص شود

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

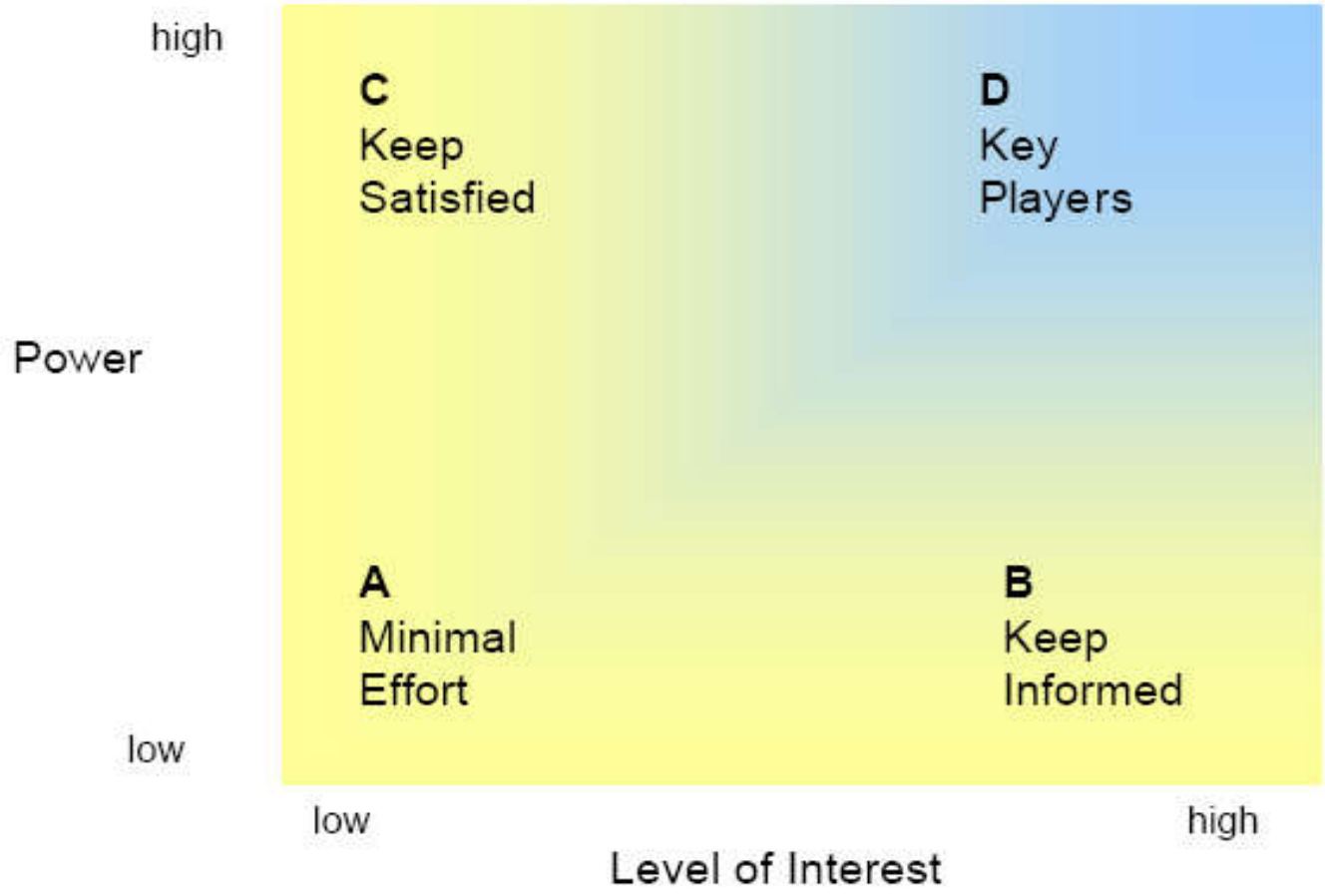
محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

نقشه ذیربط ها و ذی نفعان سازمان



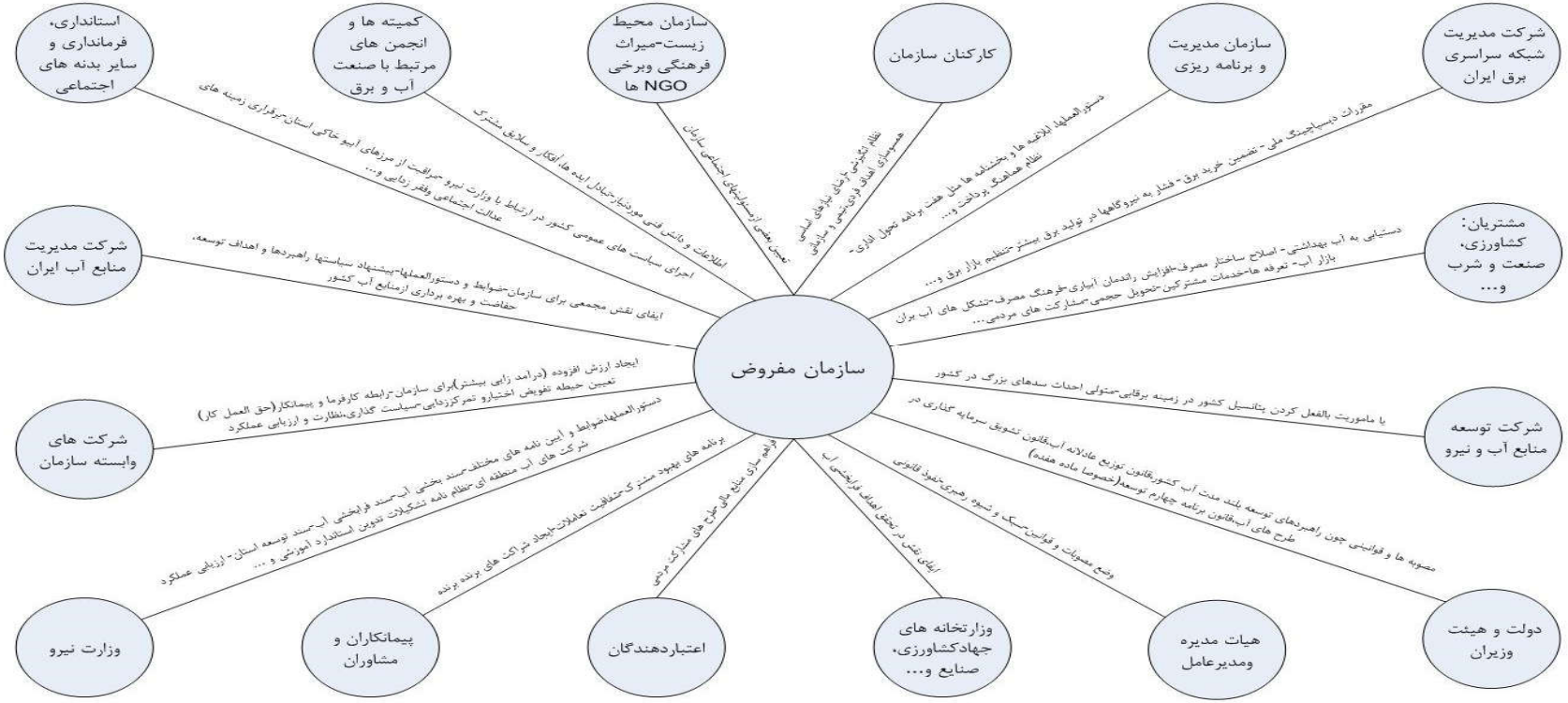
محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی سازمان



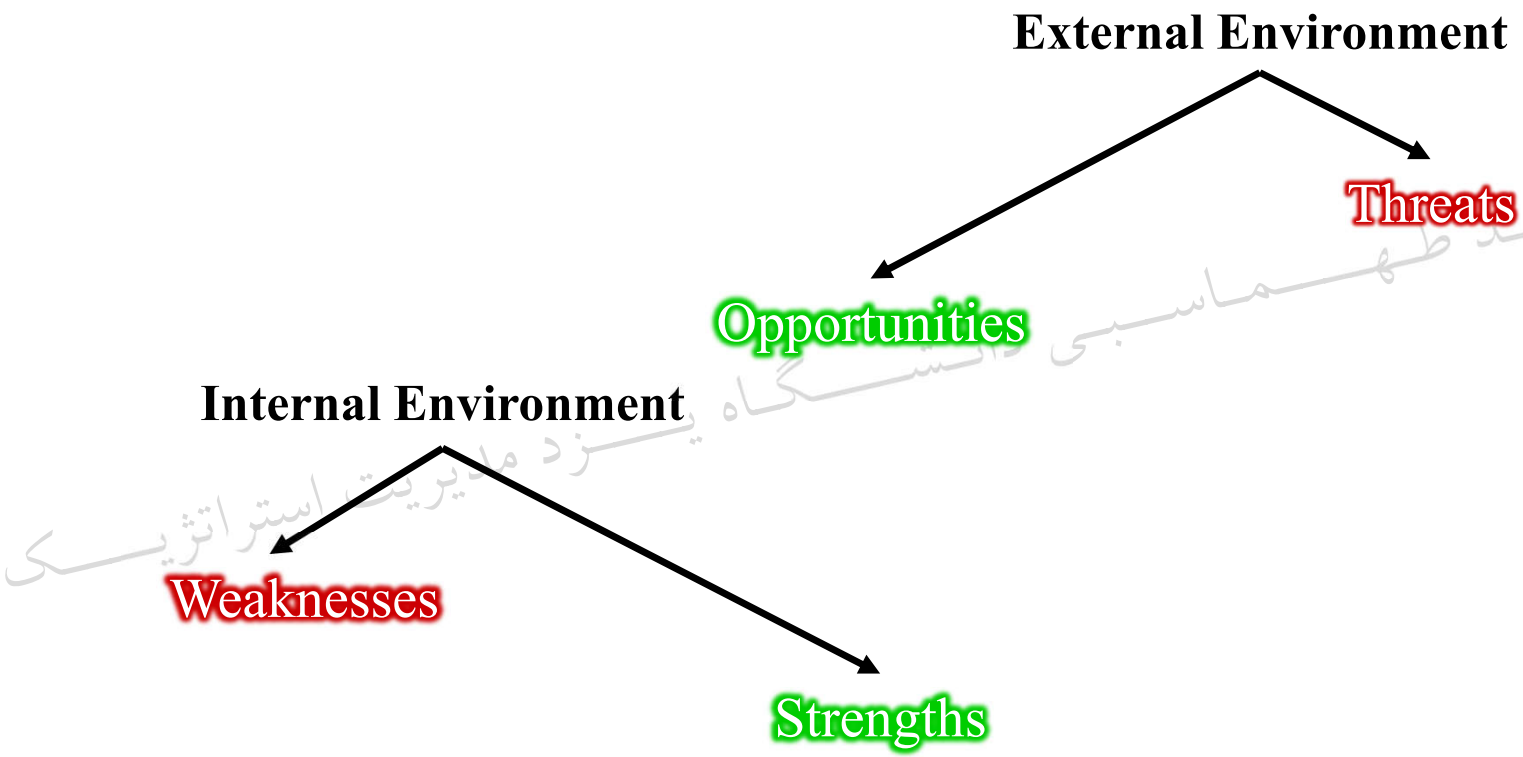
یک مثال از نمودار تحلیل انتظارات ذینفعان

نمودار توصیفی ذینفعان سازمان مفروض



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

تحلیل محیط درون و بیرون سازمان



محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط درون و بیرون سازمان

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؟

محمد طهماسبی دانشگاه یزد 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

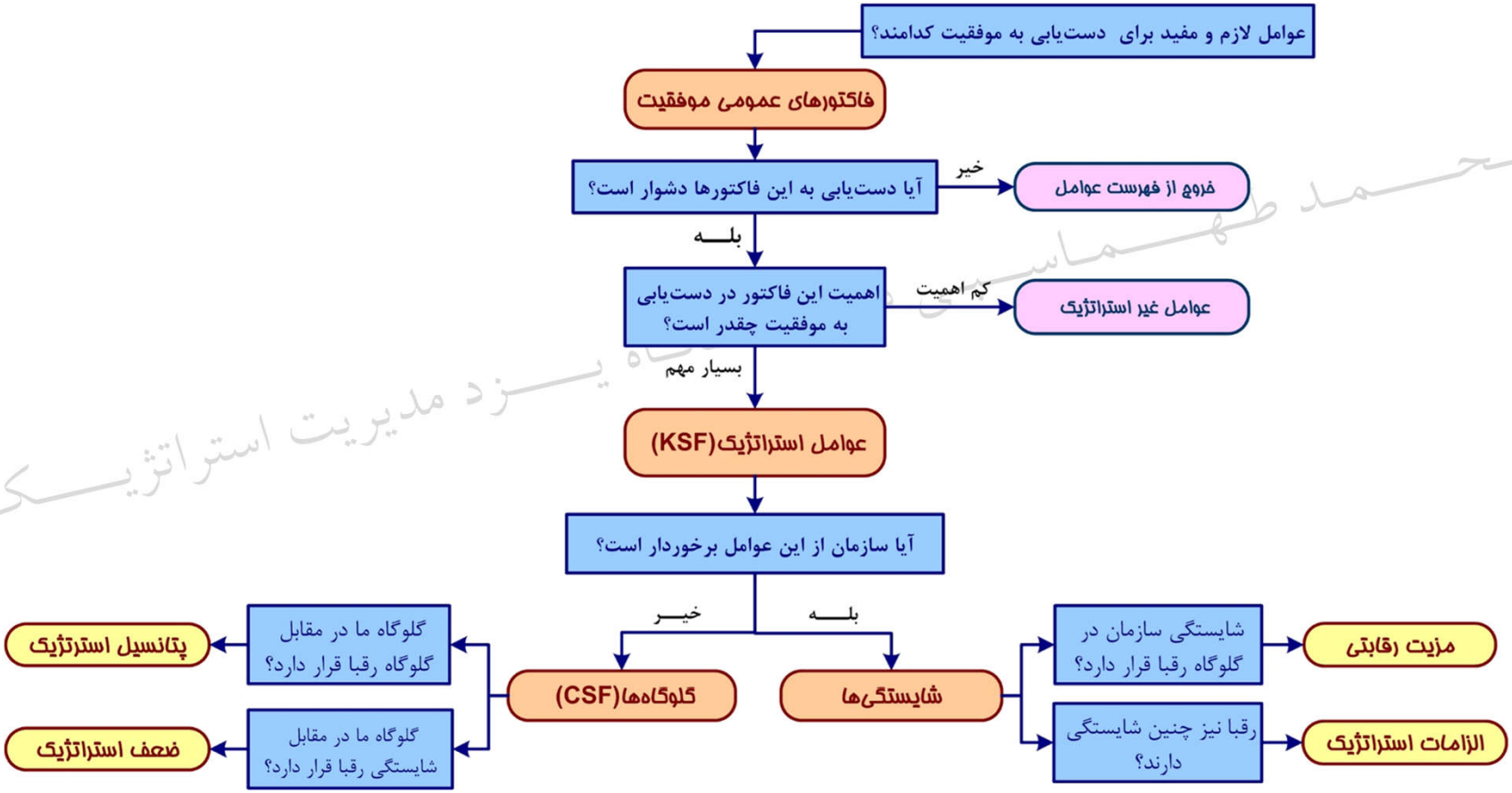
دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

عوامل کلیدی موفقیت

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

محمد طهماسب
نزد مدیریت استراتژیک

مدل تحلیل عوامل کلیدی موفقیت

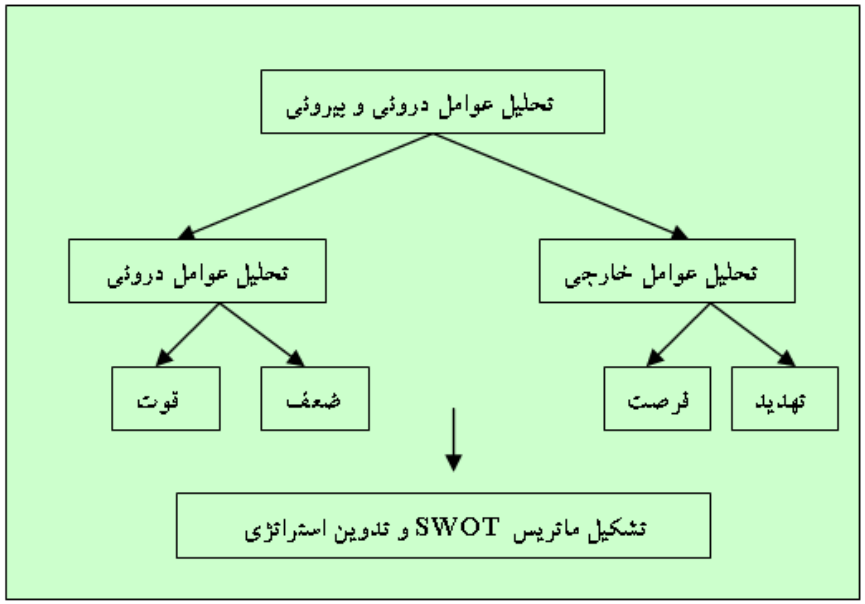


محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

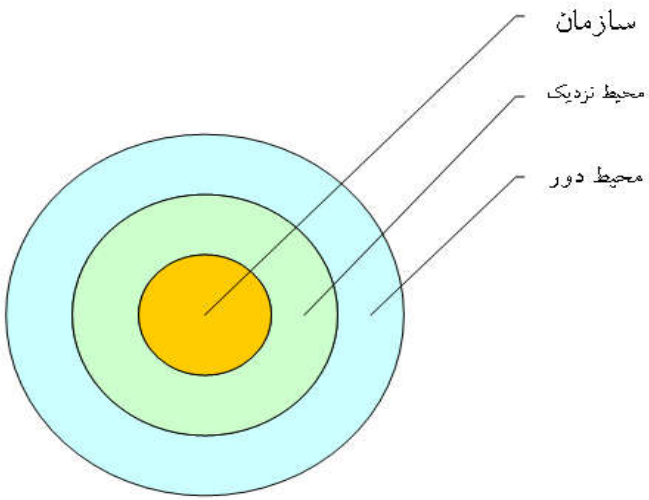
تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

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.



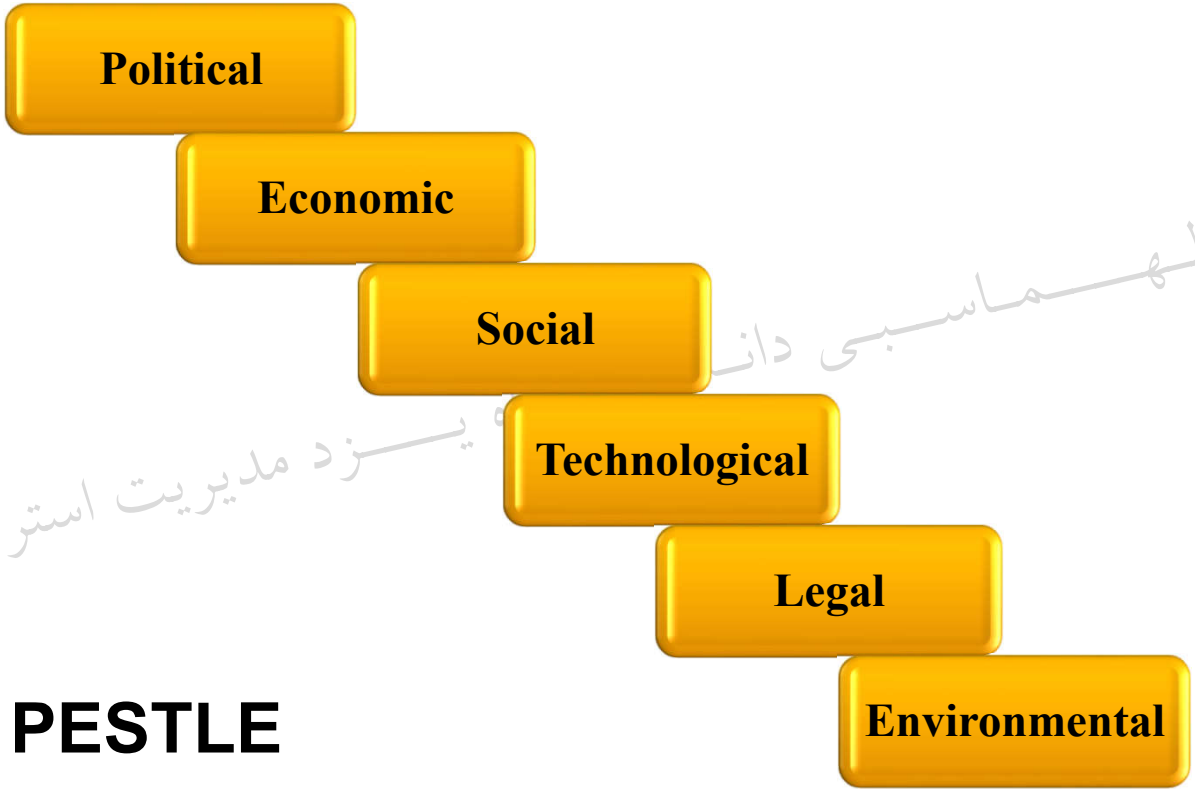
شکل: فرمولاسیون تدوین استراتژی با روش SWOT



شکل: طبقه‌بندی محیط سازمان‌ها

تحلیل محیط بیرونی

۱- تحلیل محیط کلان

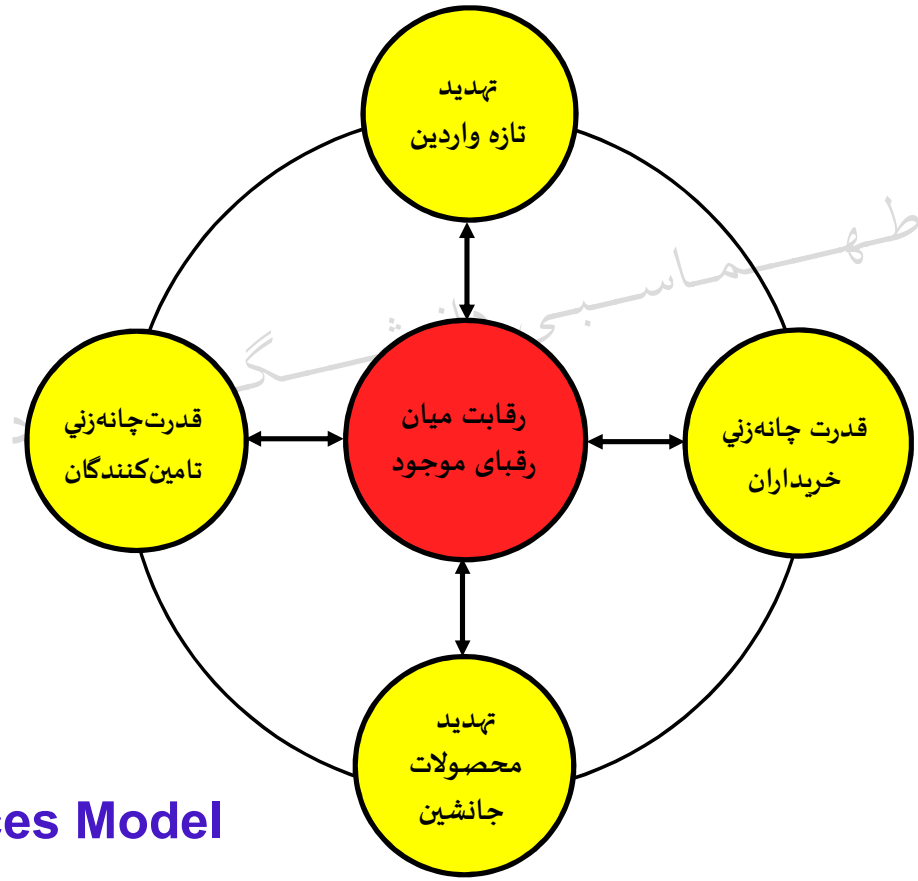


PESTLE

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط بیرونی

۱- تحلیل محیط صنعت



Porter's 5 Forces Model

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد استراتژیک

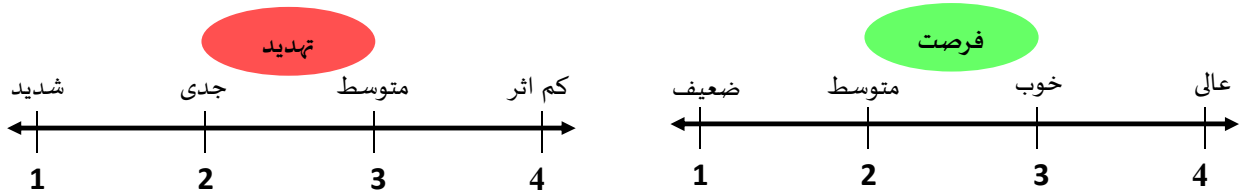
تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

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



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.

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

نکته در مورد رتبه یا امتیاز:

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.»

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		$1 \leq X \leq 4$

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**

ماتریس ارزیابی و تحلیل عوامل خارجی و محیط بیرونی

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.
				می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	0/05	1	0/05	می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	0/05	2	0/1	حضورمی تگ درشیکه توزیع جهانی کم است.
گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی	0/1	2	0/2	
				چندان شامل حال می تگ نمی شود.
تهدیدات:				موقعیت می تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف
افزایش مقررات محدود کننده	0/1	4	0/4	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	

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

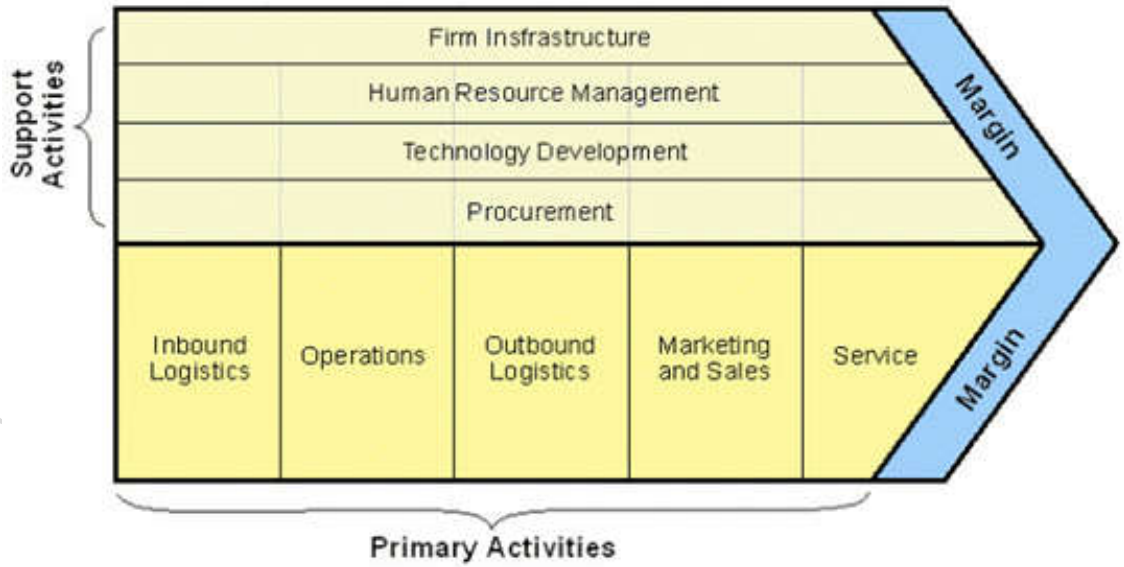
نقاط قوّتی که نشان‌دهندهٔ مهارت خاص باشند و لبهٔ تیز رقابت سازمان را تعیین کنند شایستگی بارز Distinction Competence می‌نامند.

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تحلیل محیط درونی

زنجیره ارزش سازمان



Michel Porter's Value Chain

محمد
ستراتژیک

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؟

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

شناسائی نحوه عملکرد فعلی سازمان

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

- ✓ فعالیتهای در دست اقدام چیست؟
- ✓ فعالیتهای مکمل و متضاد کدام است؟
- ✓ آیا نیازی به تداوم فعالیتها میباشد؟
- ✓ مبنای سنجش عملکرد چیست؟
- ✓ نگرش جامعه به عملکرد سازمان چیست؟

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؟

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد استراتژیک

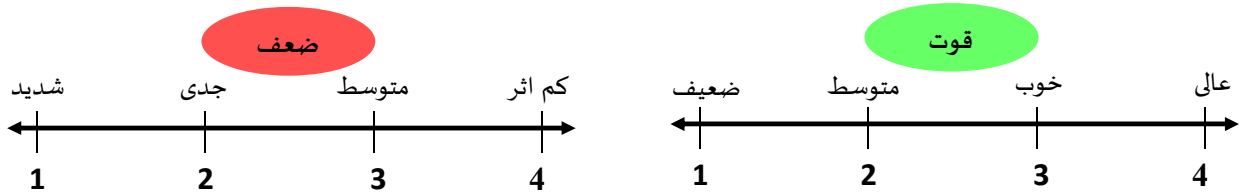
تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

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



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.

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		$1 \leq X \leq 4$

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس ارزیابی و تحلیل 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**

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		$1 \le X \le 4$		$1 \le X \le 4$		$1 \le X \le 4$

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

محمد طهماسبی - دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تعیین ماهیت استراتژی

IFE Score

4 3 2 1

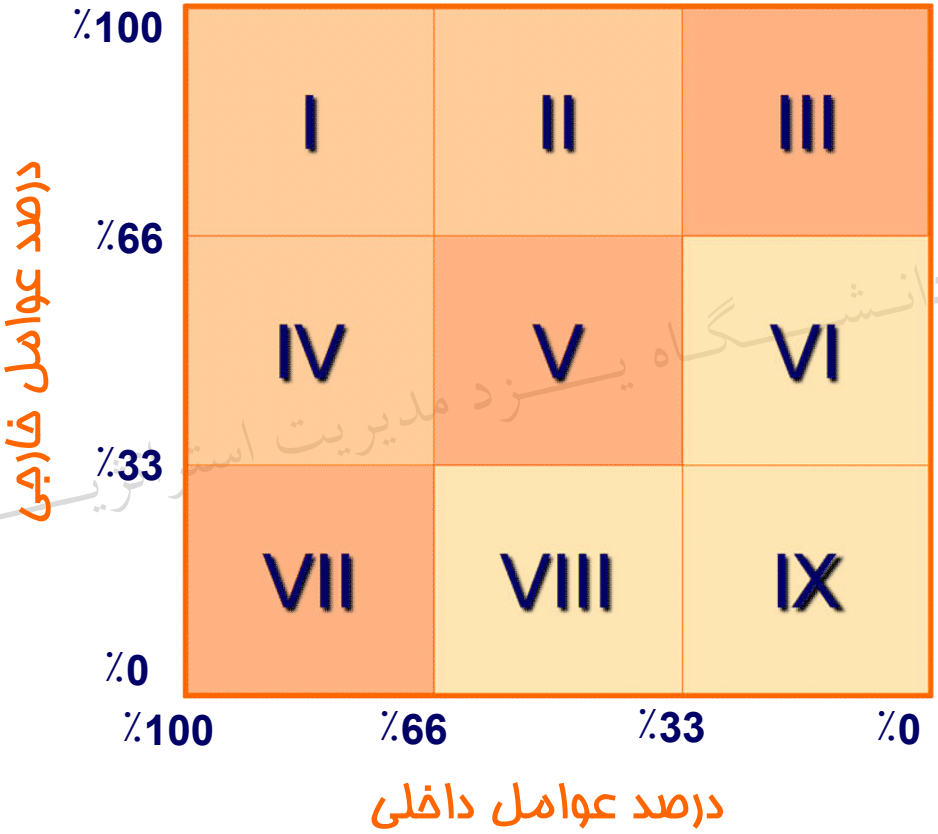
EFE Score

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

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)

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس 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) فرصتها 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس ماتریس 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 شرکتها به علت برخورداری از ضعفهای اساسی امکان استفاده از فرصتهای به دست آمده را ندارند

St (Maxi- Mini)

این استراتژی بر اساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بناشده است . هدف آن این است که توانمندیهای 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 توانمندیها و فرصتها را به حداکثر برساند

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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

برای تدوین ماتریس SWOT 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

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

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. نوسعه 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 و 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

تهیه ماتریس توز

قدم چهارم: تهیه ماتریس توز TOWS

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

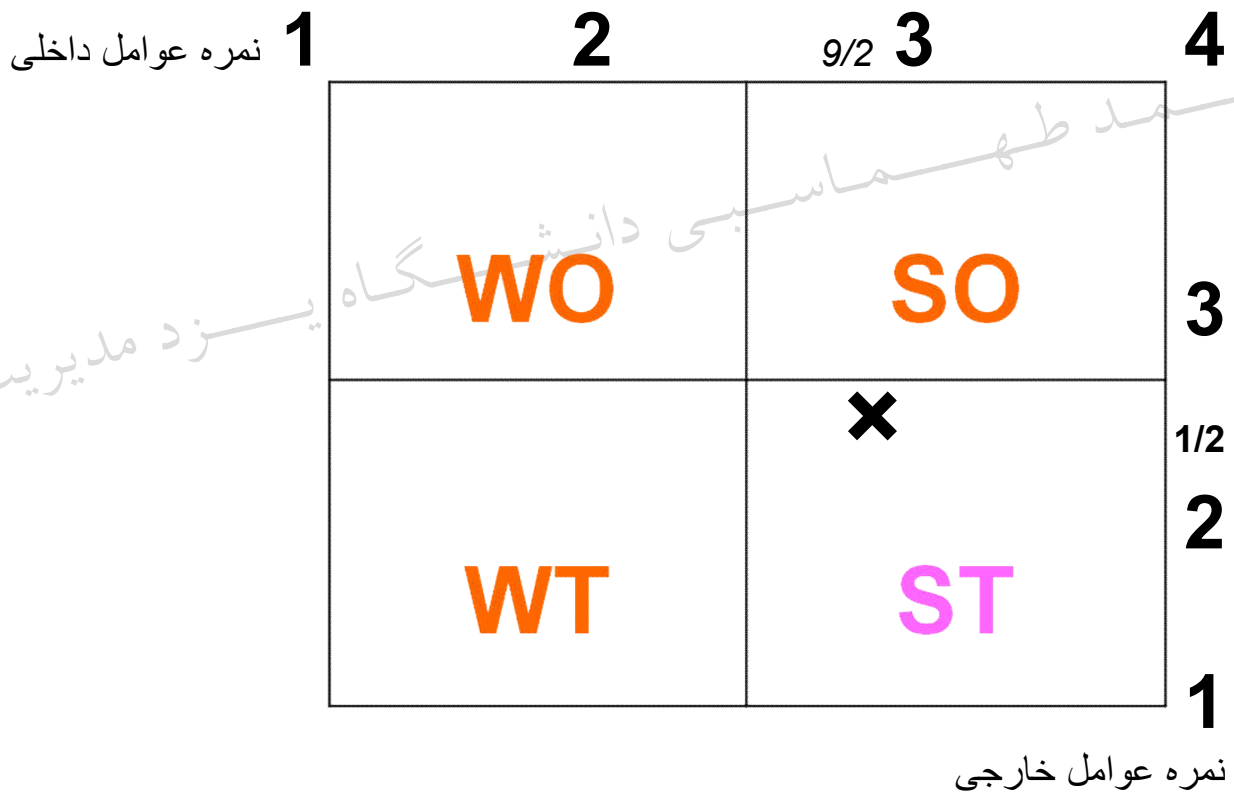
۳- ST از نقاط قوت استفاده کرده واز تهدیدها دوری کرد

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

تهیه ماتریس داخلی خارجی

ماتریس داخلی و خارجی Internal External (IE)



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.

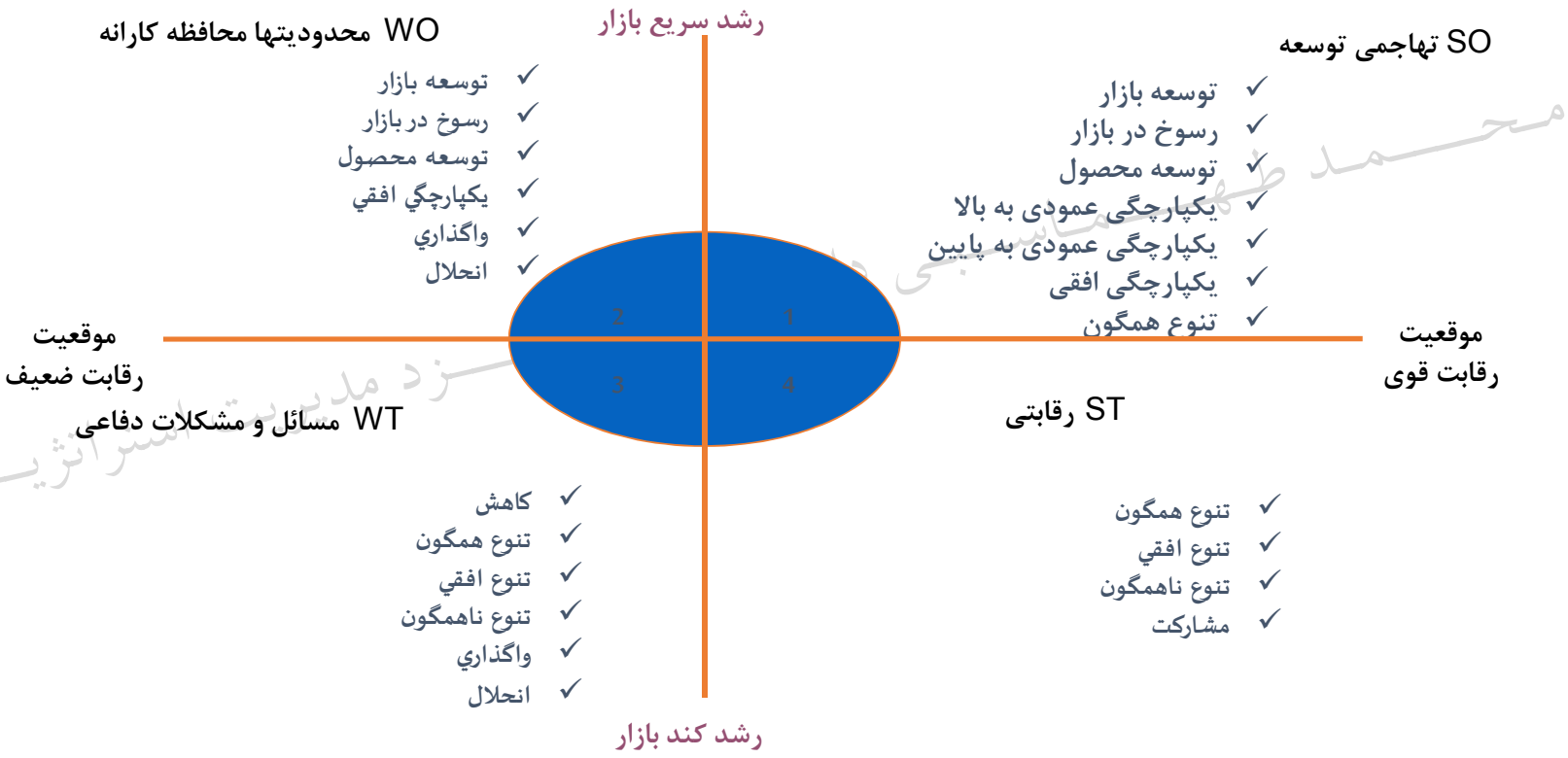
با توجه به موقعیت شرکت ها می‌توان جایگاه آن را تعیین کرد. همانگونه که نمودار ذیل نشان می‌دهد ماتریس استراتژی های اصلی بر پایه دو بعد قرار دارد.

موضع رقابتی و رشد بازار، برای هر یک از خانه های این ماتریس ، استراتژیهایی 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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ماتریس استراتژی اصلی GSM



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.

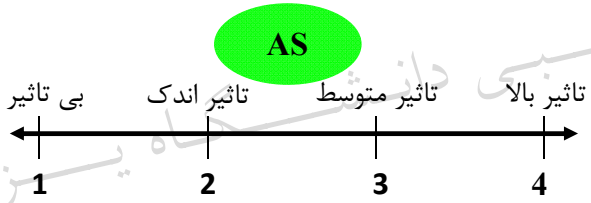
۳- لیست کردن استراتژی حاصل از ماتریس SWOT در بالاترین سطر ماتریس QSPM

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 هر چه 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.



دکتر محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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.

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**

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 لاریخش 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 تحریم 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	۰.۰٦٤	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)	۰.۰٥۹	۳	۰.۱۷۸	۲	۰.۱۱۹	۳	۰.۱۷۸	۳	۰.۱۷۸	۱	۰.۰٥۹	٤	۰.۲۳۸	٤	۰.۲۳۸	۱	۰.۰٥۹	۱	۰.۰٥۹
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	۰.۰٥۷	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		۲.۹۴۷		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	۲	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	۰.۱۳٦	٤	۰.۲٥۲	٤	۰.۲٥۲
جمع نمرات عوامل داخلی	۱		۲.۵۳۷		۲.۹۵۰		۲.۷۶۱		۲.۹۶۲		۲.۲۷۰		۱.۹۸۷		۲.۳۳۳		۲.۶۱۶		۲.۱۵۷
جمع کل امتیاز استراتژی			۵.۷۸۷		٤.٥۷۹		٥.۸۷۳		٥.٥۰۷		٤.۷۷۲		٤.۹۳٥		٥.۳٤۰		٤.۷۹۳		٤.۸٦۷

اجرا و پیاده سازی استراتژی

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.

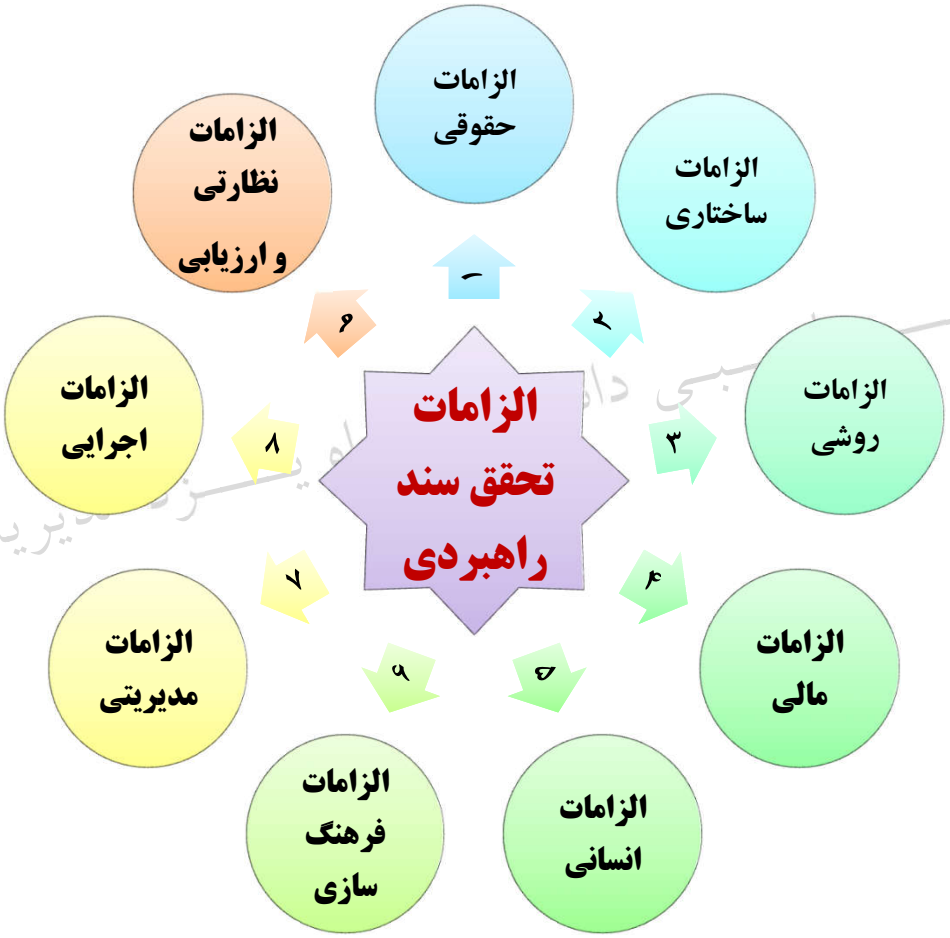
مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی دانشگاه یزد

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

ملزومات اجرا و پیاده سازی استراتژی



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.

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.

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 .....).

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.

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.

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.

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 ،

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر

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

محمد طهماسبی دانشگاه یزد 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 .

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:

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک

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 .

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.

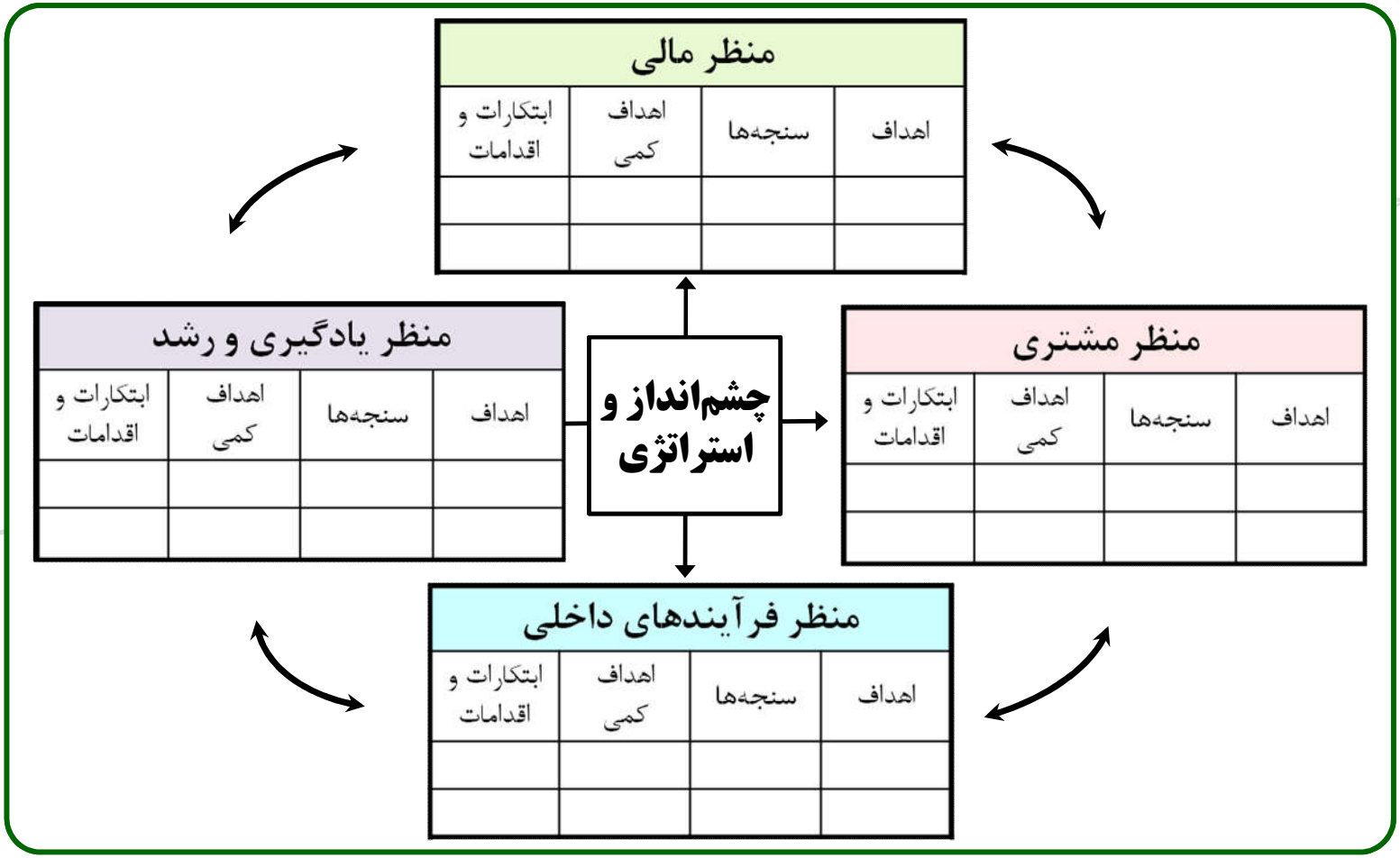
مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی – دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد

هرم وجوه کارت امتیازی متوازن

شکل: هرم وجوه کارت امتیازی متوازن

محمد ط
استراتژیک

مدل ارزیابی متوازن BSC



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.

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

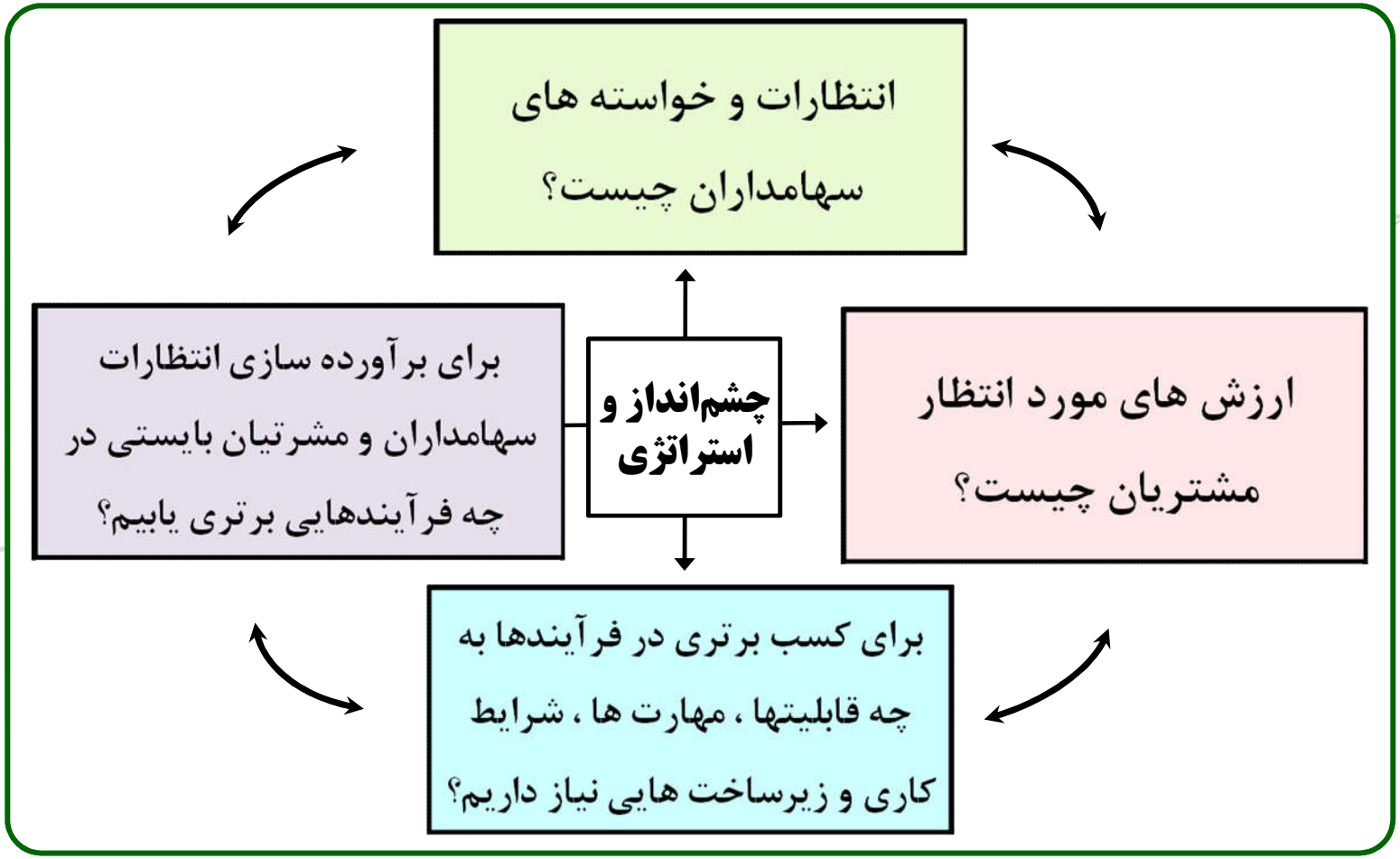
۳- رضایت مشتری

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.

مدل ارزیابی متوازن BSC

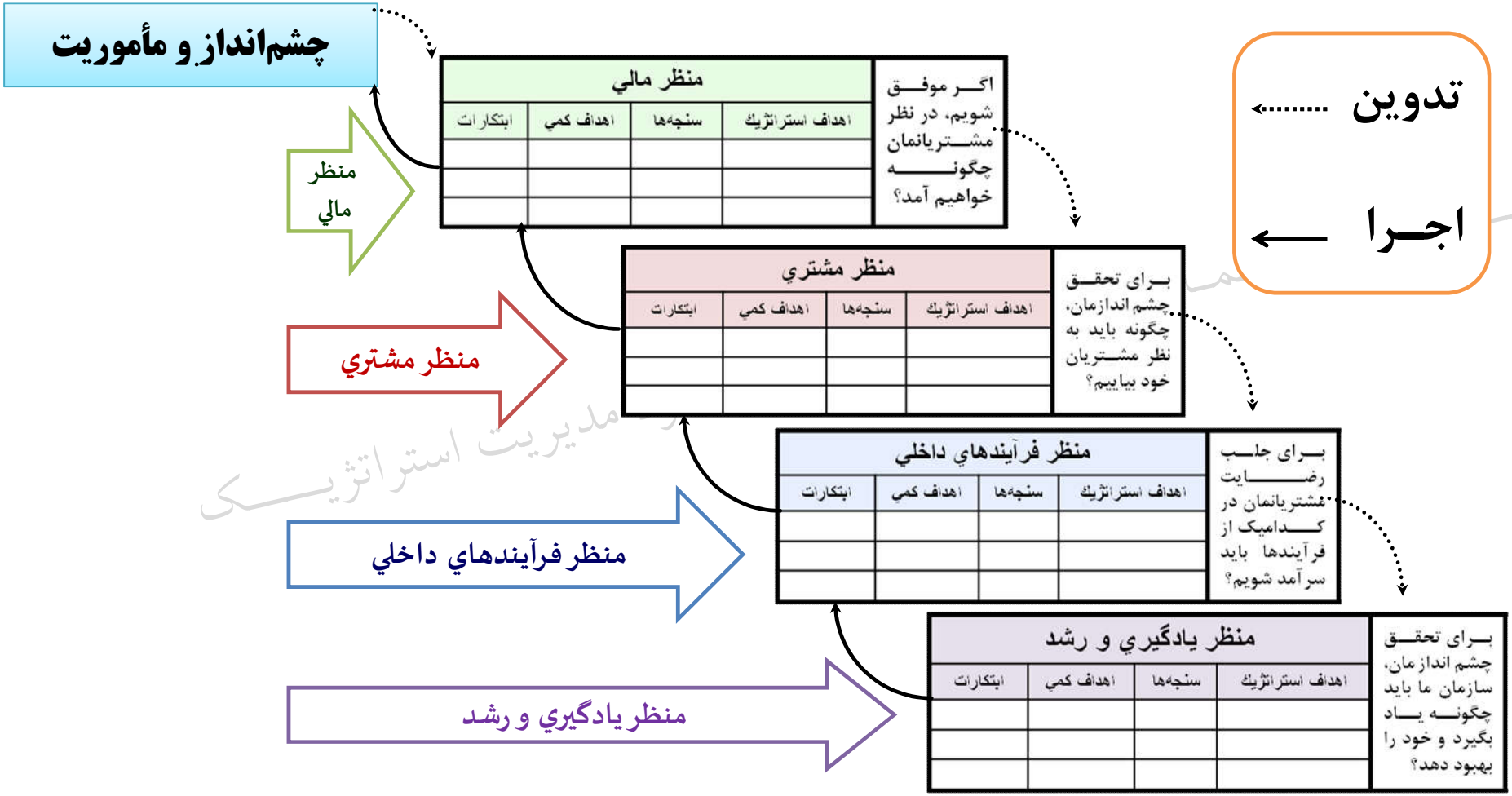


رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن

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

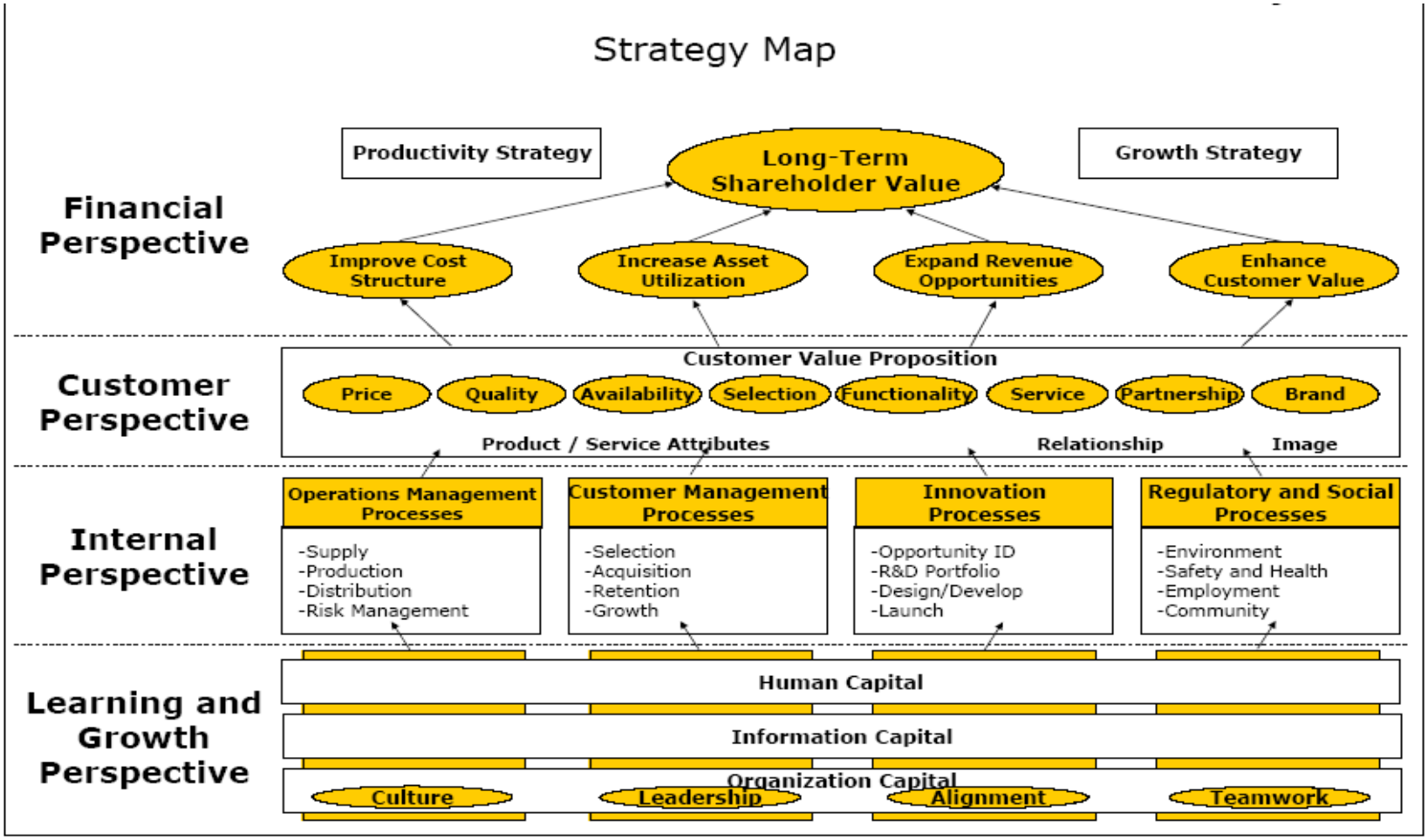
رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن



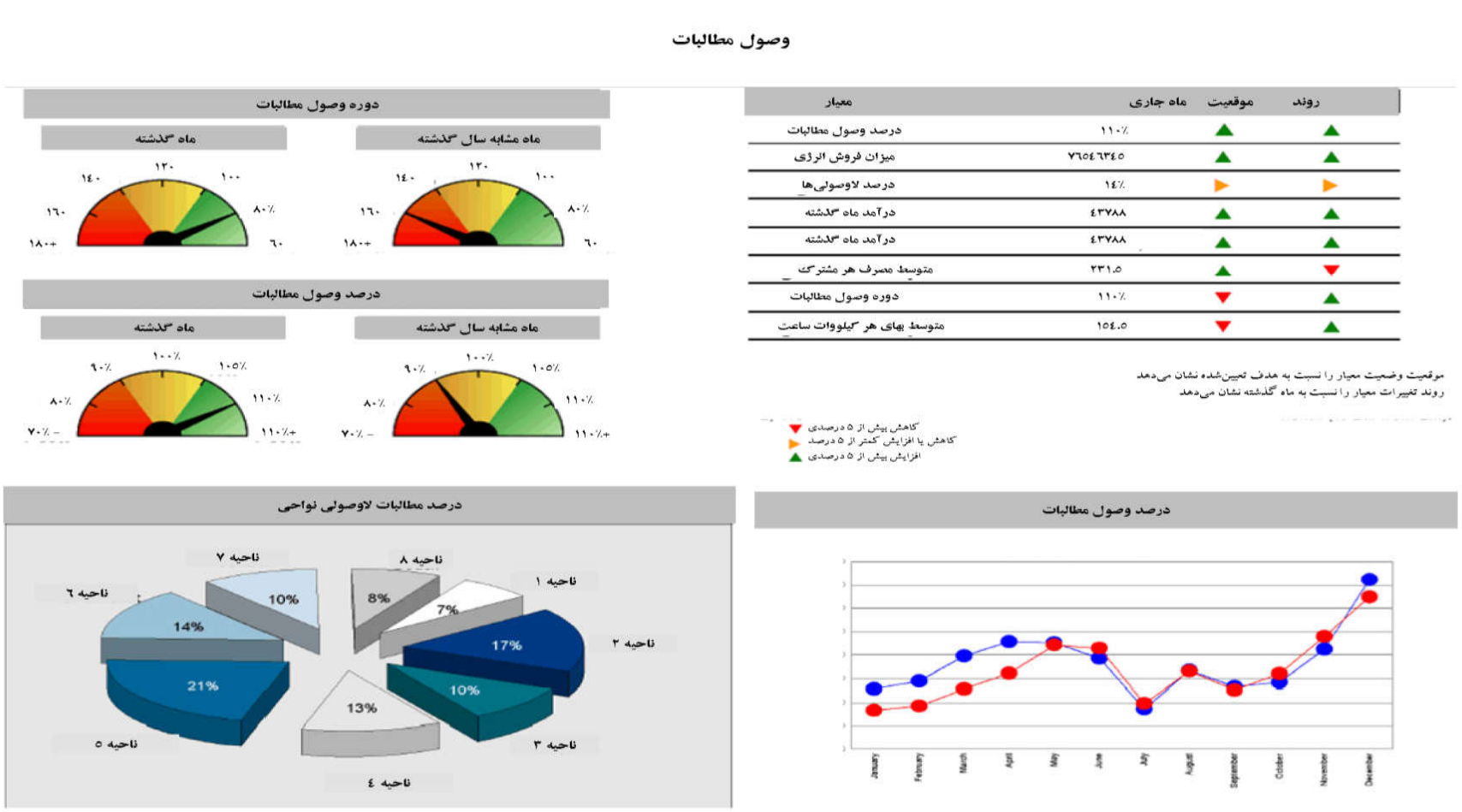
نمونه برش کارت امتیازی متوازن

	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



ضرورت طراحی داشبورد با نرم افزار کارت امتیازی



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 فرایندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی

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

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؟

محمد طهماسبی دانشگاه یزد 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.

محمد طهماسبی دانشیار گروه 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.

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 سهم‌بازاری 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.

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.

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 تکنولوژیهایی بهتر از تکنولوژی مورد استفاده ژیلت دست پیدا می‌کردند.

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 شرکتها 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 اینج بود با سطح مقطع تیغ‌های تولید شده توسط رقبا مقایسه شده بود.

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 سالهای مطرح شدن ریش‌تراش‌های الکتریکی، یک تهدید جدی برای ژیلت بود. اما امروزه، ریش‌تراشهای 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.

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 قیمتهای 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.

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.

مدیریت استراتژیک – محمد طهماسبی – دانشکده مهندسی کامپیوتر دانشگاه یزد

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 همه جا 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.

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».

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.

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.

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 سویس 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.

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.

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.

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.

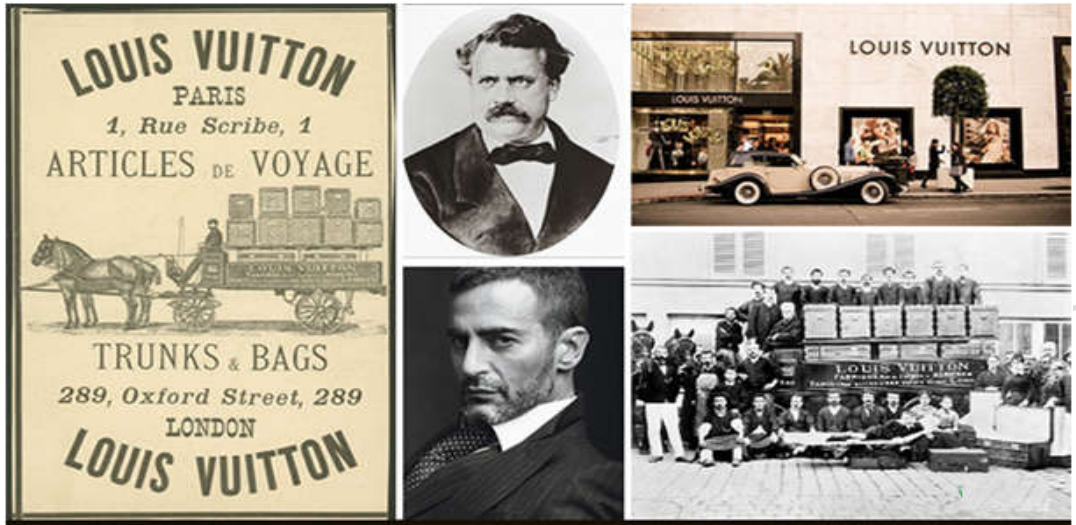
آشنایی با سبک زندگی ثروتمندان و انبوه وسایل لوکس و غیرضروری آنها و قیمت بالایی که حاضر بودند برای محصولات مختلف پرداخت کنند، به تدریج ایده تولید محصولات لوکس را در ذهن او پرورش داد.

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.

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



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.

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.

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.

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.

محمد طهماسبی
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.

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.

لوئی ویتون

برند لویی ویتون، حتی اگر مجبور بشود که
محصولات خود را دور بریزد، باز هم قیمت آنها را کاهش نمی‌دهد
و اجرای چنین سیاستی، تنها وقتی ممکن است که با ادغام عمودی،
بخش عمده‌ای از شبکه فروش خود را در اختیار داشته باشید.

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:

حدوداً 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.

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.

محمد طهماسبی دانشگاه یزد مدیریت استراتژیک