

بنام خالق معرفت

خلاصه فصل اول کتاب مدیریت راهبردی

پیرز و رابینسون

❖ چالش های مدیریت

- فعالیت های پیچیده درون سازمان
- متغیرهای محیط وظیفه ای و عملیاتی (رقبا ، مصرف کنندگان ، منابع کمیاب و...)
- گروه های ذی نفوذ (مالکان ، کارکنان ، هیئت مدیره ، عرضه کنندگان و...)
- محیط دور (متغیرهای اقتصادی ، اوضاع سیاسی ، شرایط اجتماعی و ...)

❖ مدیریت استراتژیک

- تعریف :
- ✓ مجموعه ای از تصمیمات و اقداماتی که در نتیجه آن ها طرح هایی برای رسیدن به هدف شرکت تنظیم و اجرا میشود .
- تفاوت تصمیمات راهبردی با تصمیمات عملیاتی :

ویژگی تصمیمات راهبردی	ویژگی تصمیمات عملیاتی
مربوط به سطوح عالی	مربوط به سطوح میانی و وظیفه ای
به دنبال اثربخشی(انجام کار درست)	به دنبال کارآمدی (انجام درست کارها)
Effectiveness	Efficiency
در نظر گرفتن منابع آتی (آینده نگری)	در نظر گرفتن منابع فعلی
محیط متلاطم و در حال تغییر	محیط نسبتاً پایدار و با ثبات
تصمیمات عام و مفهومی و ارزشی	تصمیمات خاص و جزئی تر
اثر بلند مدت بر موقعیت سازمان	تأثیر کوتاه مدت
زیاد بودن نقش عوامل محیطی	توجه به عواملی درونی سازمان
ریسک و هزینه و سودآوری بالا	ریسک و هزینه به نسبت پایین تر

➤ سطوح راهبرد :

سطح راهبرد	سطح شرکت (فوقانی) Corporate level	مجری	اعضای هیئت مدیره ، مدیر عامل CEO
سطوح راهبرد	سطح بازرگانی(میانی) Business level	وظیفه	تعیین نوع کسب و کار ، حیطة فعالیت شرکت و ...
		مجری	کارشناسان و مدیران بازرگانی ، ...
	سطح وظیفه ای یا عملیاتی Functional level	وظیفه	تبدیل مقاصد تعیین شده در سطح شرکت به راهبردهای کسب و کار(انتخاب نوع بازار و محصولات شرکت و...)
		مجری	مدیران عملیاتی
		وظیفه	تدوین و اجرای هدف های کوتاه مدت و سالانه

➤ تاثیر رسمیت در فرآیند مدیریت استراتژیک :

رسمیت در سازمان

کم	میزان مشخص بودن مسئولیت ها ، اختیارات و فعالیت های افراد در سازمان	زیاد
مثال : شرکت کارآفرینی	عوامل تعیین کننده :	مثال : شرکت جنرال موتور
کوچک	اندازه سازمان	بزرگ
پایین به بالا و مدیریت فردی	سبک مدیریتی	بالا به پایین و بوروکراتیک
کم	پیچیدگی محیط	زیاد
تولید محدود	فرآیند تولید و توسعه	تولید در مقیاس بالا
غیر رسمی (شهودی)	روش ها و متدهای ارزیابی موفقیت راهبردی و ...	رسمی (برنامه جامع)
الگوی مدیریت راهبردی		
الگوی کارآفرینی	الگوی انطباقی	الگوی برنامه ریزی
بخش طراحی محصول	بخش خدمات	بخش تولید

➤ فرآیند مدیریت استراتژیک

گام های مدیریت راهبردی	هدف از برداشتن این گام ؟	توضیح
۱. تعیین مأموریت (فصل ۲)	حوزه فعالیت سازمان و رقابت به مشابهنشان	تعیین محصول، بازار، مخاطب، مصرف کنندگان و ...
۲. تجزیه تحلیل داخلی (فصل ۶)	توانایی های شرکت بر اساس منابعش .	منابع انسانی، سرمایه فیزیکی، منابع مالی و ..
۳. محیط خارجی (فصل ۳، ۴، ۵)	تمام پارامترهای خارجی موثر بر انتخاب شرکت	محیط صنعت، محیط دور، محیط عملیاتی (نزدیک)
۴. تجزیه تحلیل و انتخاب راهبردی (فصل ۸ ، ۹)	انتخاب راهبرد با توجه به وضعیت داخلی و خارجی و بانگاه به مأموریت شرکت .	مزیت نسبی، مزیت رقابتی، ریسک، رشد و سودآوری، عکس العمل رقبا و ...
۵. هدف های بلند مدت (فصل ۷)	نتایجی که تا چندسال آینده انتظار داریم به دست آوریم .	درحوزه های سودآوری، بهره وری، فناوری، موضع رقابتی (کاهش سالانه ۱۰٪ نیروی انسانی نامطلوب در ۵ سال آتی)
۶. راهبردهای اصلی (فصل ۷)	اقداماتی که شرکت قصد دارد از طریق آن ها به هدف های بلندمدت خود برسد .	توسعه بازار، توسعه محصول، نوآوری، توسعه افقی یا عمودی، سرمایه گذاری مشترک و ...
۷. طرح های عملی و اهداف کوتاه مدت (فصل ۱۰)	اجرای راهبردهای اصلی از طریق مشخص کردن اهداف کوتاه مدت و عملیاتی .	شناسایی راهبرد-انتخاب تاکتیک های عملیاتی- تعیین افق زمانی- مشخص کردن مسئول انجام کار
۸. تاکتیک های وظیفه ای (فصل ۱۰)	شناسایی فعالیت های خاص هر بخش وظیفه ای برای رسیدن به اهداف کوتاه مدت .	
۹. سیاست های اجرایی (فصل ۱۰)	تصمیمات از قبل تعیین شده جهت راهنمایی مدیران سطوح پایین درحوزه فعالیتهای تکراری	
۱۰. بازنگری ساختار و مهندسی مجدد فرآیند (فصل ۱۱)	سوال از کارایی و اثربخشی فعالیت های انجام شده .	منابع انسانی ، فناوری، سودآوری و ...
۱۱. کنترل راهبردی و بهبود مستمر (فصل ۱۲)	کنترل راهبردها و فعالیت های شرکت در حین انجام عملیات نه پس از اتمام آن .	تغییرات سریع بازرگانی و ...

بنام خالق معرفت
خلاصه فصل دوم کتاب مدیریت راهبردی
پیرز و رابینسون

❖ بیانیه ماموریت :

تعریف	هدفی که یک شرکت بازرگانی را از بقیه مشابهنش جدا میکند .	
ضرورت	وحدت مقصد در سازمان ، مبنایی برای تخصیص منابع – تسهیل شناخت وظایف – ارزیابی و کنترل عملکرد نسبت به هدف	
محتویات	نوع محصول یا خدمت	مشخص کردن این سه پارامتر ، در بیانیه ماموریت یک شرکت بازرگانی ضروری است و بدون آن ها فعالیتی شکل نخواهد گرفت .
	گروه های مصرف کننده (بازار)	
	فناوری مورد استفاده (تولید و تحویل)	
	بقا	اولین ویژگی حیات سازمان جهت ارضای ذی نفعان
	رشد	حفظ موضع قدرت در بازار و حفظ و جذب افراد توانمند (توسعه بازار، توسعه محصول، توسعه فناوری تولید، توسعه فعالیت های شرکت در بازارهای جدید و ...)
	سودآوری	روشن ترین نشانه توانایی شرکت در ارضای خواسته های ذی نفعان
	فلسفه شرکت	بازتاب باورها و ارزشهای اساسی و انتظارات و اولویت های شرکت بازاریابی : محصول باکیفیت و قیمت رقابتی ، گرایش به مصرف کننده و ... منابع انسانی: شناسایی عملکرد خوب و تشویق ، ارتقا از درون سازمان و ...
	تصویر عمومی جامعه	نگاه مصرف کننده به شرکت و محصولاتش (کیفیت محصول، اطمینان به شرکت و ...)
تصویر شرکت از خود	انتظاراتی که شرکت از خود دارد و اینکه خود را در چه حد و اندازه ای میبیند بر تصمیماتش اثر میگذارد . این مورد در بیانیه ماموریت صریح نمی آید .	

➤ دو روند تدوین بیانیه ماموریت :

- ✓ بر مبنای خواسته های مصرف کنندگان
- مصرف کننده اولیت اصلی است .
- پاداش به کارکنان به خاطر رضایت مشتری و جریمه به خاطر نارضایتی مشتری
- ارائه خدمات رضایت بخش به مشتری قبل و بعد از خرید
- ✓ بر مبنای کیفیت محصول
- کار و حرف اول ما کیفیت است .
- اگر به دنبال رقابتی شدن و ماندن در کسب و کار هستید هدف ثابت خود را بهبود کیفیت قرار دهید .
- به جای مدیریت رهبری را برگزینید و اجازه بدهید کارکنان به انگیزه خود و نه از ترس کارفرما کارکنند .
- استفاده از مدل های مدیریت کیفیت جامعه TQM و ...

➤ وظایف هیئت مدیره :

- ✓ تدوین بیانیه ماموریت شرکت
- ✓ انتخاب مدیران ارشد و نظارت بر کار آنان
- ✓ تعیین میزان و زمان پرداخت سود به سهامداران
- ✓ انتخاب سیاست های مهم و اصلی شرکت مانند فناوری تولید ، تنوع محصول و ...

➤ نظریه نمایندگی

تعریف	مدیریت شرکت از مالکیت آن جدا باشد (مدیر به دنبال منافع خودش و مالکان نیز به دنبال حداکثر کردن سود سهام خودشان)
اختلافات راهبردی مدیران و مالکان	
مدیران	مالکان
رشد اندازه شرکت (ملاک جایگاه مدیر در جامعه بازرگانی)	رشد درآمد سهام شرکت
محدود کردن تنوع به منظور کاهش ریسک	به دنبال افزایش ریسک نظام مند به منظور افزایش بازدهی بلندمدت
اقدام به توسعه فعالیت ها در صورت دانش، مهارت و تجربه کافی	رویکرد انقلابی و خواستار رشد سریع شرکت
انجام فعالیتی که در درجه اول به نفع خودشان است نه سهامداران	خواهان اتخاذ تصمیماتی که منافع سهامداران را محقق سازد
راهکارها جهت کاهش اختلاف مدیران و مالکان	
پرداخت پاداش به مدیران بر مبنای اقدامات راهبردی بلندمدت	
استفاده از تیم مدیران اجرایی به منظور کاهش پیگیری نفع شخصی	
سازوکاری که مدیران نیز از رشد قیمت سهام بهره ببرند	
هزینه نمایندگی	
زیان از دست دادن منافع بالقوه مالکان	سیستم نظارت و کنترل مدیران
در تدوین بیانیه ماموریت بایستی به شرایط همه گروه های ذی نفع از قبیل مصرف کنندگان، دولت، سهام داران، کارکنان، مدیران، جامعه و... شناخت داشت ، و پس از اولویت بندی آن ها بر مبنای هدف و منابع به طراحی بیانیه ماموریت پرداخت .	

➤ مسئولیت اجتماعی

صاحبان منفعت	
مدعیان داخلی (هیئت مدیره، سهام داران، کارکنان و...)	مدعیان خارجی (مصرف کنندگان، عرضه کنندگان، دولت، رقبا و...)
به دنبال حمایت ذی نفعان از ماموریت شرکت	به دنبال تلاش شرکت برای بهتر شدن جامعه که همان خودشانند
نظرات پیرامون مسئولیت اجتماعی	
شرکت تاسیس شده که به سود خود دست یابد!	شرکت تاسیس شده که به مردم جامعه خدمت کند!
دراکر : شرکت در قبال جامعه مسئول است ولی با گرفتن مالیات توسط دولت دیگر شرکت مسئولیتی در قبال جامعه ندارد .	فریدمن : تنها مسئولیت مدیران تامین منافع مالی برای سهامداران است .
سه دلیل اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکت در حد مسئولیت مالی از نظر مدیران راهبردی	
۱. اجازه استمرار حیات شرکت در گرو پاسخگویی به محیط خارجی	
۲. عدم رعایت مقررات و استانداردهای اجتماعی ، از سوی دولت برای شرکت هزینه آور و مسئله ساز است .	
۳. اعتبار و پایداری بلندمدت شرکت بسته به داشتن سرمایه اجتماعی اوست .	
در نهایت مدیران راهبردی پذیرفته اند که بین عملکرد مالی و ایفای تعهدات اجتماعی رابطه وجود دارد و بهترین راه حداکثر کردن سود و ثروت سهامداران نیز پذیرش رویکرد مسئولیت اجتماعی است . بنابراین در بیانیه ماموریت خود این رویکرد را حتما مورد توجه قرار میدهند . کمک کردن شرکت های SONY و... به ایتم و خیریه نیز به همین رویکرد اشاره دارد .	

بسم الله الرحمن الرحيم
خلاصه فصل سوم کتاب مدیریت استراتژیک

❖ تحلیل محیط

اقتصادی	شناخت مسائل کلیدی اقتصاد و تحلیل آن ها مانند : نرخ بهره ، تورم ، تولید ناخالص داخلی و ملی و ...	محیط دور (تحلیل PEST)
سیاسی	نقش دولت و تاثیرگذاری آن در کسب و کار ما (عرضه کننده و یا مصرف کننده محصولات و خدمات)	
اجتماعی	گرایش ها، باورها و سبک زندگی و الگوهای مصرف مردم جامعه مانند تمایل زنان به کار کردن بیرون خانه	
فناوری	اثرات احتمالی پیشرفت فناوری بر عملیات شرکت و همچنین بهبود و ارتقاء محصولات و ...	
تهدید تازه وارد ها	صرفه جویی ناشی از حجم تولید	محیط صنعت (ه نیروی پورتر)
	نداشتن مزیت های هزینه ای غیر از اندازه تولید	
	سریاست ها و محدودیت های دولت	
قدرت عرضه کنندگان	محدودیت تعداد عرضه کنندگان نسبت به خریداران	قدرت خریداران
	عدم نیاز به رقابت با دیگران	
قدرت خریداران	توانایی خرید حجم بالای محصول	تهدید کالاهای جانشین
	سودآوری بالا و عدم حساسیت نسبت به قیمت	
محصولاتی که تاحد معینی اجازه افزایش قیمت را به کالا میدهند مگر اینکه کیفیت کالا افزایش و یا تغییر اساسی در کالا رخ دهد . مانند چای و قهوه .		
شدت رقابت	تعداد رقبا	رقابت
	تمایز محصول	
	رشد صنعت	قیمت فروش
	افزایش ظرفیت تولید	میزان تبلیغات

❖ مرزهای صنعت

مدیران برای رقابت جدی در یک صنعت و پایدار ماندن ، بایستی به مرزهای صنعت خود مسلط باشند .		
چرا تعریف مرزهای صنعت برای مدیران مهم است؟	۱. تعیین حوزه های رقابت	۲. باعث تمرکز توجه بر رقبای شرکت
تعیین مرزهای صنعت کاری بس دشوار !	۳. تعیین عوامل کلیدی موفقیت	۴. مبنایی برای ارزیابی هدف شرکت
	۱. تکامل روزافزون صنایع و خلق فرصت ها و تهدیدهای جدید	۲. ایجاد صنایع جدید در دل صنایع قدیمی به خاطر تکامل صنعت
۳. جهانی شدن صنایع و وجود شرکت های فراملیتی در یک صنعت		

❖ ساختار صنعت

خصوصیات ساختاری صنعت که باعث تمایز آن صنعت شده و شدت رقابت را در آن صنعت نشان میدهد .		
متغیرهای تشکیل دهنده صنعت	۱. تمرکز	فروش صنعت در اختیار تعدادی محدودی از شرکت ها قرار دارد و در نتیجه هزینه های آنها به لحاظ صرفه جوییهای مقیاس بسیار پایین بوده و ورود به چنین صنعتی برای تازه وارد ها بسیار مشکل است .
	۲. اقتصاد مقیاس	۱. عامل فناورانه : اتوماسیون و مکانیزاسیون مدرن
		۲. عامل غیرفناورانه : مدیریت ، بهره وری کارکنان و ...
	۳. تمایز محصول	ایجاد تصویر ذهنی در مصرف کنندگان مبنی بر خاص بودن محصول شرکت از طریق تبلیغات و ...
۴. موانع ورود	موانع مشهود	سرمایه مورد نیاز ، دانش فناورانه ، قوانین ورود به صنعت و ...
	موانع نامشهود	شهرت شرکت ها، وفای مصرف کنندگان به نام های تجاری و ...

❖ تجزیه تحلیل رقابت

۱. حیطه فعالیت و بازار ما کجاست؟ هرچه حوزه فعالیت ما و دیگران به هم شبیه تر باشد ، احتمال رقابت بیشتر است .	رقبای ما چه کسانی هستند؟ (روش تعریف رقبا)
۲. هرچه مصرف کننده بتواند برای رفع نیازش از محصولات مشابه دیگری استفاده کند شدت رقابت در آن صنعت بیشتر است .	
۳. شرکت ها تاچه اندازه به ماندن در این صنعت متعهدند؟ اهداف بلندمدتشان چیست؟	
توجه به رقبای بالقوه ، نادیده نگرفتن رقبای کوچک ، درحال پیشرفت بودن رقبای فعلی و ...	چند نکته مهم :

❖ محیط عملیاتی

محیط نزدیک رقابتی که شرکت برای جذب منابع مورد نیاز و یا کسب بازار سودآور جهت فروش محصولات خود با آن روبروست .		
۱. موضع رقابتی	سهام بازار ، مزیت رقابتی ، اثربخشی فروش و تبلیغات ، بهره وری ، تجربه ، کیفیت محصول ، گروه تحقیق و توسعه ، نیروی انسانی ، تصویر عمومی از شرکت	
۲. سیمای مصرف کننده	۱. موقعیت جغرافیایی ؛ هر محصولی برای خریداران منطقه خاصی جذابیت دارد .	
	۲. متغیرهای جمعیتی ؛ سن و جنسیت و درآمد و ...	
	۳. شخصیت و سبک زندگی مصرف کنندگان	
	۴. رفتار مصرف کننده ؛ حساسیت نسبت به قیمت ، وفاداری نسبت به محصول و ...	
۳. عرضه کنندگان	میزان وابسته بودن شرکت به عرضه کنندگان ؛ مالی،ابزارآلات ، مواد اولیه ، خدمات و ... (آیا حاضرند اعتبار بیشتری بدهند و یا آیا همچون گذشته نیازهای مالی را تامین میکنند؟)	
۴. منابع انسانی	توانایی شرکت جهت جذب و نگهداری نیروی انسانی	
	شهرت موسسه	شرایط اسخدام

بسم الله الرحمن الرحيم

خلاصه فصل چهارم کتاب مدیریت استراتژیک

❖ مراحل توسعه یک شرکت فراملیتی :

۱. صادرات و واردات محصولات شرکت
۲. انتقال فناوری و گرفتن یک حق امتیاز خارجی
۳. سرمایه گذاری مستقیم در عملیات تولید خارج از کشور
۴. افزایش قابل ملاحظه سرمایه گذاری خارجی

❖ گرایش های شرکت های فراملیتی :

۱. ارزش ها و اولویت های شرکت اصلی ، راهنمای تصمیمات راهبردی در همه عملیات ها
۲. توجه بر فرهنگ خاص هر کشور

❖ گام های اولیه برای بین المللی شدن :

۱. بررسی موقعیت جهانی از طریق مجلات ، کتب ، گزارش ها و ..
۲. ارتباط با سازمان های تحقیقاتی و علمی و انعقاد قراردادهای تحقیقاتی برای پروژه های خود
۳. افزایش شهرت بین المللی شرکت در نمایشگاه های تجاری ، انتشار بروشورهای معرفی محصول و ...
۴. انجام پروژه های تحقیقاتی مشترک برای وسعت ارتباط و حذف رقبا بالقوه

❖ مبنای تصمیمات راهبردی در شرکت های فراملیتی :

شناخت صنعتی که شرکت در آن فعالیت میکند اولین فاکتور تصمیم گیری است :

۱. صنایع محلی :

- صنعتی که رقابت در آن از هر کشوری به کشور دیگر فرق میکند . مانند بیمه ، خرده فروشی و ...
- شرکت مادر این اختیار را به شرکت های تابعه میدهد که مدیران راهبردهایی را متناسب با شرایط بازار آن کشور طراحی کنند .

۲. صنایع جهانی :

- صنعتی که رقابت در آن از مرز کشورهای گذشته و تصمیمات راهبردی در یک کشور بر موضع رقابتی آن محصول در سایر کشورها تاثیر مهمی دارد ؛ مانند صنعت اتومبیل سازی ، هواپیمای تجاری و ...

❖ انواع راهبردهای جهانی :

د	سرمایه گذاری خارجی (ثابت ماندن در یک مرحله خاص مانند یک صادرکننده)	راهبرد جهان محوری
س	راهبرد کشور محوری	صادرات و بازاریابی غیرمتمرکز (حرکت به سمت جهانی شدن)
	پراکندگی جغرافیایی	تمرکز جغرافیایی

❖ بازنگری در بیانیه مأموریت :

- محصول ، خدمت ، فناوری
- بقا و رشد و سودآوری
- فلسفه شرکت ؛ فلسفه عام و با در نظر گرفتن عقاید کشورها و...
- و...

❖ راهبردهای رقابت در بازارهای خارجی :

بالا	سرمایه گذاری مشتری	شعبه خارجی	مالکیت کامل
تنوع محصول	لیسانس تولید قرارداد فرانسیز	سرمایه گذاری مشتری	شعبه خارجی
پایین	صادرات	لیسانس تولید قرارداد فرانسیز	سرمایه گذاری مشتری
	پایین	پیچیدگی بازار	بالا

- پیچیدگی : تعداد عوامل موثر بر موفقیت شرکت در آن بازار
- تنوع محصول : وسعت خطوط کسب و کار

✓ لیسانس :

- انعقاد قرارداد با یک شرکت خارجی و انتقال بعضی از حقوق صنعتی شرکت به آن ها .
- در اختیار گذاشتن نام تجاری، دانش فنی خود در ازای مبلغ معینی و در یک دوره زمانی مشخص
- به تدریج شرکت رقیب تجربه کسب کرده و به یک رقیب جدی برای شرکت اصلی تبدیل میشود .

✓ فرانسیز :

- نوعی لیسانس که به دارنده اجازه استفاده از نام شرکت ، راهبردهای بازاریابی ، رویه توسعه و .. را میدهد و در مقابل به ازای حجم فروش مبلغی را دریافت میکند .

✓ سرمایه گذاری مشتری :

- توافق دوجانبه در زمینه تحصیل سرمایه ، ابزارهای تولید و بازاریابی ، حق اختراع و مارک تجاری و ...
- همکاری نزدیک تر و بادوام تری نسبت به صادرات و قراردادهای تجاری را به دنبال دارد .

✓ شعبه خارجی :

- توسعه شرکت و حضور در بازار خارجی به عنوان یک واحد کسب و کار

✓ مالکیت کامل :

- نوعی شعبه خارجی که تصمیمات و سیاستگذاری های پیرامون خطوط محصول و توسعه و سود ها و کاملا در اختیار مدیر ارشد شرکت مادر است .

فصل پنجم - پیش بینی محیطی

اهمیت پیش بینی:

در یک بازار جهانی با تغییرات شتابنده مسئولیت اصلی مدیران: اطمینان از ظرفیت و توانایی شرکت برای بقاست (هدف های شرکت: بقا، رشد و کسب سود)

اقدامات اساسی جهت پیش بینی محیطی:

۱. انتخاب متغیرهای مهم محیطی

• تغییر در ساختار جمعیت و پویایی آن (پیچیدگی تفسیرهای اقتصادی)

• تغییر در موقعیت های سیاسی

• تغییر در موقعیت های فناورانه

• تغییر در موقعیت های فرهنگی

❖ مسئولیت نهایی پیش بینی متغیرهای محیطی با مدیریت عالی رتبه سازمان است.

❖ حدود متغیرهایی که باید انتخاب شوند:

• متغیرهایی که تاثیر مهمی بر شرکت دارند حتی اگر احتمال رخ دادن آن کم باشد؛ متغیرهایی که احتمال رخ دادن آن زیاد

است حتی اگر تاثیر آن ها کم باشد؛ تاثیر کم و احتمال کم حذف می گردد.

• بی اعتنایی به حوادثی مثل جنگ های هسته ای

• اگر ارزش یک متغیر به ارزش متغیر دیگری وابسته است، متغیر مستقل وابسته جدا شود.

❖ محدودیت های پول، زمان و مهارت موانع پیش بینی صحیح

۲. انتخاب منابع اطلاعاتی مهم و مرتبط با محیط

۳. ارزیابی رویکردها یا تکنیک های پیش بینی

تکنیک های موجود:

a. پیش بینی های اقتصادی: عوامل محیط دور مانند شرایط عمومی اقتصاد، درآمد قابل تصرف شخصی، شاخص قیمت

مصرف کننده، نرخ های دستمزد و بهره وری؛ همچنین عوامل محیط وظیفه ای و عملیاتی مانند فروش، سهم بازار و دیگر

روندهای اقتصادی

b. مدل های اقتصادسنجی: برای کشف و توسعه مدلهای علت و معلولی جهت تبیین رابطه رخدادهای اقتصادی با حوزه فعالیت

شرکت است. اشکال این مدل ها این است که به قضاوت سازندگان آن ها بستگی دارند نه اینکه قضاوت به آن ها وابسته

باشد.

• مدل سریهای زمانی: شناسایی الگوهایی مبتنی بر ترکیبی از روندهای تاریخی، فصلی و عوامل ادواری

• مدل قضاوتی: تخمین نیروی فروش و عقیده هیئت اجرایی

c. پیش بینی های اجتماعی: شامل تجزیه و تحلیل جمعیت، خانواده، امنیت، رفاه اجتماعی، سلامت و تغذیه، آموزش،

درآمد، ثروت و مخارج

مشهورترین تکنیک در حوزه اجتماعی تدوین سناریو می باشد. سناریوها، داستان ها یا تصاویری اند که پیش بینی های کمی و کیفی را یکپارچه نموده، آن ها را در یک شکل آسان و قابل فهم ارائه می کند. فرایند توسعه و تدوین سناریو:

- تهیه و بررسی زمینه ها و سابقه عوامل اجتماعی مورد بررسی مانند قوانین اجتماعی
- انتخاب شاخص های مهم و جستجو برای کشف حوادث آینده موثر
- تجزیه و تحلیل دلایل رفتار گذشته برای روندها
- پیش بینی هر کدام از شاخص ها حداقل در سه سناریوی بدبینانه، واقع بینانه یا محتمل ترین حالت و خوش بینانه یا مطلوب ترین محیط
- تدوین سناریو بر مبنای نگرش به آینده و سپس تشریح شرایط و چگونگی توسعه آن
- تدوین سناریوی مختصر و فشرده برای هر روند

d. پیش بینی های سیاسی: اعم از نرخ های مالیات، تعرفه ها، بودجه دولت، مخارج دفاعی، رشد قوانین و وسعت مشارکت رهبران بازرگانی و...

e. پیش بینی های فناورانه:

تکنیک ها:

- مشکل گشایی گروهی: جهت تولید ایده های جدید از انتقاد به نظرات ممانعت می شود تا ارائه آزادانه نظرات موجب رشد تفکر خلاق گردد. در نهایت بهترین ایده ها مورد ارزیابی و انتخاب قرار می گیرد.
- دلفی: رویه ای نظام مند برای به دست آوردن دیدگاه های مشترک یک گروه متخصص فرایند مدل دلفی:

✓ بررسی تفصیلی دیدگاههای متخصصان (معمولا از طریق پرسشنامه)

✓ ارزیابی پاسخها به وسیله متخصصان (بدون ذکر نام)

✓ بازبینی مکرر جواب ها جهت هماهنگی عقاید

۴. ادغام نتایج پیش بینی در فرایند مدیریت راهبردی

به طور مثال پیش بینی های اقتصادی باید با تجزیه و تحلیل صنعت، عرضه کنندگان، رقبا و منابع کلیدی مرتبط گردد.

۵. بررسی و نظارت بر جنبه های اصلی پیش بینی های مدیریتی

پیش بینی جنبه های مختلف همواره حائز اهمیت است اما در دوران زندگی یک سازمان سه جنبه برجسته تر است:

- شناسایی عواملی که ارزش صرف هزینه و وقت برای پیش بینی آن را داشته باشد.
- استفاده منابع اطلاعاتی مشهور و معتبر و مقرون به صرفه خارج از شرکت
- نحوه برخورد با وظایف و رویه های پیش بینی به طور مثال استفاده از روش های ساده پیش بینی به جای تکنیک های پیچیده به جهت افزایش قدرت پیش بینی مدیران

فصل ششم - تجزیه و تحلیل محیط داخلی

برای موفقیت راهبرد در طراحی و اجرا سه عامل مهم است:

- راهبرد باید با شرایط محیط رقابت سازگار باشد.
- متناسب با تواناییها و مزیت های موسسه به صورت واقع بینانه طراحی گردد و حتی تعقیب فرصت های بازار هم باید مبتنی بر نقاط قوت کلیدی شرکت باشد. (موضوع بحث این فصل)
- به طور دقیق اجرا شود.

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

سه منبع اساسی:

۱. دارایی های مشهود: اطلاعات ترازنامه ای شامل تجهیزات، مواد اولیه، منابع مالی، املاک و ...
۲. دارایی های نامشهود: شهرت شرکت، نامهای تجاری، روحیه سازمانی، دانش فنی، حق اختراع و تجربیات
۳. قابلیت های سازمانی: مهارت هایی برای تبدیل داده ها به ستاده ها

ارزش های یک منبع:

۱. برتری رقابتی
 ۲. کمیابی منابع
 ۳. غیرقابل تقلید بودن
- منابع فیزیکی خاص: مثل مکانی خاص یا معادن منحصر به فرد
 - منابع وابسته به مسیر: تجاری که در طول زمان و در یک روند پرهزینه و سخت ایجاد می شوند.
 - ناشناخته بودن: رقبا قادر به کشف مزیت رقابتی به دلیل ترکیب ماهرانه داراییها، فرهنگ و فرایندها نیستند.
 - موانع اقتصادی: نیاز به سرمایه گذاری سنگین و محدود بودن بازار
۴. تصاحب سود
 ۵. قابلیت دوام
 ۶. قابلیت جایگزینی

کاربرد دیدگاه مبتنی بر منابع در تجزیه و تحلیل داخلی:

شناسایی منابعی که امکان مزیت رقابتی را فراهم می کنند که از طریق ذیل می باشد:

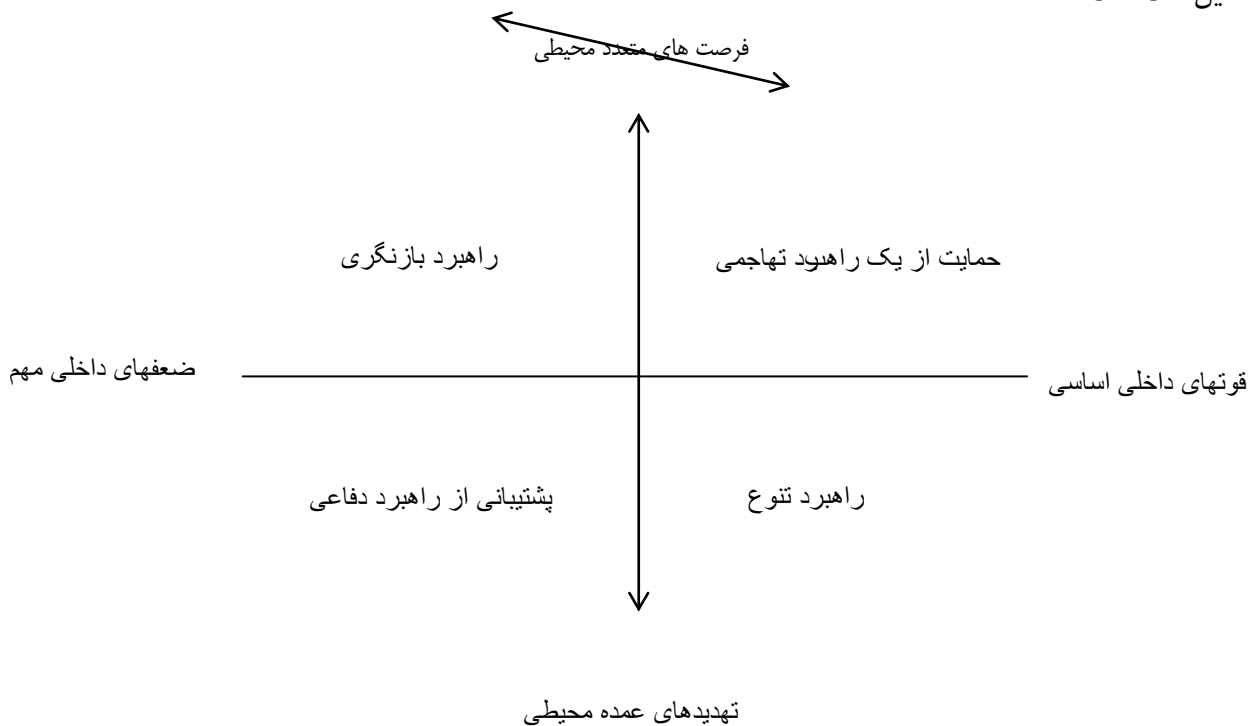
۱. تجزیه منابع: تجزیه یک منبع به شایستگی های مشخص تر
۲. بهره برداری از چشم انداز وظیفه ای: نگاه به حوزه های وظیفه ای مختلف شرکت، تجزیه دارایی های مشهود و نامشهود و قابلیت های سازمانی
۳. ارزیابی فرایندها و ترکیب منابع: توجه به کل نگری

رویکرد وظیفه ای:

در این رویکرد قوت و ضعف های کارها در سطح عملیاتی بررسی میگردد و پس از مشخص نمودن عوامل موثر در انتخاب راهبرد، روندهای گذشته و حال آن را بررسی می کنند.

استفاده از رویکرد زنجیره ارزش:

- هرچند رویکرد مبتنی بر منابع موجب ارزیابی نظام مند منابع داخلی می شود اما باید دانست دارا بودن منابع ارزشمند تولید کننده سود نیست مگر اینکه منابع مذکور در یک راهبرد بازار/محصول موثر استفاده گردد. لذا تجزیه و تحلیل سوات مکملی برای رویکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل داخلی است.
- تجزیه و تحلیل SWOT:



- ❖ چالش مهم در استفاده از تجزیه و تحلیل سوات شناسایی موقعیت کسب و کار به گونه واقعی است.
- ❖ تجزیه و تحلیل سوات صرفا بر مبنای استقرار دقیق در یک ناحیه خاص نیست بلکه موقعیت کلی شرکت برحسب شرایط بازار و محصول راهبرد را مشخص می کند.
- ❖ مقصد یا هدف اساسی راهبرد چیست؟ آیا درصدد گرفتن یک مزیت است یا درصدد برطرف کردن یک ضعف؟ (دفاع کردن یا گل زدن)

تجزیه با کمک رویکرد زنجیره ارزش: (کتاب مزیت رقابتی مایکل پورتر)

این رویکرد راهی برای بررسی نظام مند فعالیت های شرکت است که به منظور فهم رفتار هزینه ای شرکت و منابع بالقوه یا موجود، اقدام به تجزیه فعالیت های شرکت به فعالیت های راهبردی می نماید. (عملکرد بهتر و ارزان تر)

هر شرکت را می توان به مجموعه ای از فعالیت های ارزشی تجزیه کرد که حاصل آن طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی محصول است. (۹ طبقه اساسی)



ارزیابی عوامل راهبردی داخلی:

ارزیابی و شناسایی در عمل قابل تفکیک نیستند. و منظور از ارزیابی بررسی عوامل کلیدی و درک نقاط قوت و ضعف بالقوه ای است که مزیت رقابتی ایجاد می کند. چهار دیدگاه برای ارزیابی وجود دارد:

۱. مقایسه با تواناییها و عملکرد گذشته شرکت
۲. استفاده از مدل تکامل بازار/محصول
۳. مقایسه با رقبا
۴. مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در صنعت

توجه به رویکردهای کیفی در کنار رویکردهای کمی در ارزیابی عوامل داخلی اهمیت زیادی دارد. چراکه ارزیابی عواملی مثل اعتبار محصول یا تصویر شرکت در جامعه با رویکردهای کیفی مناسب تر خواهد بود.

بسمه تعالی

فصل هفتم تدوین هدف های بلندمدت و راهبردهای اصلی

مقدمه:

نتایجی که سازمان برای رسیدن به آن ها برای یک دوره چند ساله تلاش می کند هدف های بلندمدت گفته می شود .
در

این فصل به تشریح تفصیلی هدف های بلندمدت و مفهوم راهبردهای اصلی برای رسیدن به اهداف می پردازیم.
منطق انتخاب هدف های بلندمدت = سودآوری پایدار حداکثر کردن سود در بلندمدت
هدف های بلندمدت:

- 1- سودآوری: توانایی هر کسب و کاری در دستیابی به سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد
 - 2- بهره وری: بهبود رابطه داده و ستاده جهت رسیدن به سود یا کاهش هزینه
 - 3- موضع رقابتی: تسلط نسبی بر بازار افزایش سهم بازار-
 - 4- توسعه نیروی انسانی: رشد ظرفیت های شغلی (افزایش بهره وری و کاهش هزینه جابجایی نیروی انسانی)
 - 5- روابط انسانی: افزایش رفاه پیش بینی نیاز و انتظارات کارکنان که موجب بهره وری می گردد-
 - 6- رهبری فناورانه: رهبر یا دنباله رو در بازار؟
 - 7- مسئولیت اجتماعی: معرفی خود به عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه علاوه بر ارائه خدمات و کالا
- ویژگی های اهداف بلندمدت:

- 1- قابل پذیرش بودن: برای مدیران و گروه های ذینفوذ خارجی
 - 2- انعطاف پذیری: قابلیت اصلاح در مواجهه با رویدادهای ناگهانی / به دلیل هزینه های این کار باید تعدیل در سطح باشد نه در ماهیت
 - 3- قابلیت سنجش طی زمان: امکان سنجش به واسطه روشن و دقیق بودن / جلوگیری از فهم نادرست
 - 4- ایجاد انگیزه: خلاقیت زمانی بوجود می آید که کارها انگیزشی باشند برای انگیزشی بودن کارها باید چالشی باشند.
- نکته: اهداف به صورت چندگانه طراحی گردد که هرکدام از گروه های کاری بتوانند در بخشی از آن به طور انگیزشی فعالیت کنند.
- 5- مناسب بودن: در چهارچوب هدف بنیادی و مأموریت سازمان باشد
 - 6- قابل فهم بودن: در همه سطوح، گیرندگان اهداف بتوانند آن را مثل تدوین کنندگان درک کنند
 - 7- قابل دسترس بودن: امکان تحقق
- کارت امتیازات متوازن:

مجموعه ای از معیارهای مربوط به راهبرد است که راهبرد بلندمدت را به اهداف و اقدامات کوتاه مدت تبدیل می کند .
در

این مدل شرکت از ابعاد مالی، مصرف کننده، فرایندهای داخلی کسب و کار رشد و یادگیری بررسی می شود. در واقع می-

تواند به عنوان چهارچوب سازماندهی فرایندهای کلیدی مدیریت مورد استفاده قرار بگیرد.
راهبردهای عام رقابت:

راهبردهای بلندمدت اصلی باید مبتنی بر یک ایده ی محوری پیرامون بهترین رویکرد شرکت جهت رقابت در بازار باشد.
1. رهبری بهای تمام شده

توانایی در عرضه ۱۷۰۵٪ کننده ی مطمئن مواد اولیه داشتن سهم بازار بالا یا تسلط بر بازار درجه بالایی از سرمایه -
گذاری کارایی بالا و هزینه ی پایین -

2. تمایز

در ویژگی ها، شبکه توزیع، تصویر محصول در نزد مصرف کننده، شبکه خدمات همراه محصول
3. تمرکز

نیاز بخش خاصی از بازار که از سوی شرکت های بزرگ نادیده گرفته شده است.

حوزه جغرافیایی خاص مصرف کنندگان با قدرت مالی معین خدمت خاص -

راهبردهای اصلی:

بیانگر آنند که چگونه می خواهیم به هدف های بلندمدت خود برسیم.

1. راهبرد رشد تمرکز یافته:

وسعت دادن به تجربیات خود در بازار رقابتی از طریق ایجاد شایستگی ها و صلاحیت ها و تمرکز بر بازار و
محصول حاضر در بازار

افزایش نرخ استفاده مصرف کنندگان فعلی/جذب مشتریان رقیب /جذب غیر مصرف کنندگان

مشخصات راهبرد: تشخیص نیازهای بازار، آگاهی و شناخت رفتار خریداران و حساسیت آنان به قیمت

مثل مک دونالد و اپل

2. راهبرد توسعه بازار

بازاریابی محصولات فعلی از طریق اضافه کردن شبکه های توزیع متفاوت

حضور در بازارهای جدید ملی و بین المللی جذب بخش های دیگر بازار(شبکه توزیع جدید-)

3. راهبرد توسعه محصول:

به معنای تغییر و اصلاح اساسی در محصولات موجود یا ارائه محصول جدید اما مرتبط با محصول فعلی

4. راهبرد نوآوری:

با توجه به عمر مصرفی کالا و خارج کردن محصول از چرخه مصرف کاربرد دارد.

5. راهبرد توسعه افقی:

تحصیل یک یا چند کسب و کار مشابه در همان مرحله زنجیره تولید/بازاریابی

6. راهبرد توسعه عمودی

7. تنوع مرتبط

تحصیل یا توسعه یک کسب و کار متفاوت مربوط به شرکت و تشریک مساعی بر اساس فناوری، بازار، محصولات

و شبکه توزیع

8. تنوع نامرتب

توجه به سود ناشی از سرمایه گذاری تشریک مساعی مالی -

9. بازنگری عملیات

ترمیم و بازسازی شرکت از طریق کاهش هزینه و یا کاهش دارایی / این زمانی است که شرکت قابلیت بقا دارد

11. راهبرد حذف

فروش شرکت یا جزء مهمی از آن به دلیل عدم سازگاری با بازرگانی مرتبط، قربانی کردن برای بقا، قوانین دولتی

11. تصفیه

پذیرش شکست / جهت حداقل کردن زیان به صاحبان منفعت قبل از ورشکستگی

12. ورشکستگی

13. سرمایه گذاری مشترک

زمانی که دو یا چند شرکت فاقد یک عنصر موفقیت برای رقابت هستند

14. پیمان های راهبردی: جهت استفاده از تجربیات و مهارت های یکدیگر

15. روابط تعاملی: جمع شدن شرکت ها ذیل یک شرکت مادر / موجب حداقل شدن ریسک و کاهش هزینه ها می

گردد.

بسمه تعالی

فصل هشتم - تجزیه و تحلیل راهبردی و انتخاب در شرکت های تک کسب و کار

مقدمه:

تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبردی مرحله ای از مراحل فرایند مدیریت راهبردی جهت انتخاب مطلوب ترین راهبرد است. این انتخاب باید امکان حفظ یا خلق مزیت رقابتی را برای کسب و کار فراهم سازد. این مزیت بدون انتخاب مجموعه ای خاص از فعالیت های زنجیره ارزش امکان پذیر نیست. در این فصل به بررسی موثرترین راهبردها در صنعت می پردازیم و اینکه شرکت ها برای ساختن مزیت رقابتی چه می کنند؟

ارزیابی و انتخاب راهبردهای کسب و کار:

جستجوی مزیت رقابتی پایدار:

دو منبع مهم و برجسته کسب مزیت رقابتی ۱- ساختار هزینه ۲- توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقبا

چالش مدیران در شرایط فعلی این است که راهبردها را بر مبنای کدام زنجیره ارزش طراحی کنند که هر دو مزیت را به طور همزمان داشته باشند.

ارزیابی راهبرد هزینه:

مزایا:

۱- کاهش فشار خریداران برای پایین آوردن قیمت (چانه زنی) ۲- خروج و فرار رقبا از آن صنعت

۳- مانع شدن از ورود رقبای جدید ۴- کاهش جذابیت کالاهای جانشین ۵- حاشیه سود بالاتر نسبت به رقبا

خطرات:

۱- تقلید رقبا ۲- عدم توجه به جذابیت های رقابتی دیگر ۳- کاهش تفاوت هزینه ها در طول زمان (به دلیل یادگیری رقبا، کاهش حجم فروش، به بلوغ رسیدن شبکه توزیع و عرضه کنندگان)

ارزیابی راهبرد تمایز:

مزایا:

۱- کاهش رقابت در کسب و کار ۲- کاهش حساسیت خریداران نسبت به قیمت ۳- ایجاد وفاداری نسبت به محصول (سخت شدن ورود تازه واردان)

خطرات:

۱- تقلید ۲- تغییرات فناوری ۳- تفاوت هزینه میان شرکت هایی با راهبرد بهای تمام شده و راهبرد تمایز

ارزیابی راهبرد سرعت:

این راهبرد در واقع شکلی از راهبرد تمایز یا تفاوت است اما بیشتر و فراتر از آن می باشد. (سرعت راهبرد شرکت های موفق در دنیای فرداست)

مزایا:

۱- پاسخگویی در مقابل مصرف کنندگان (وفاداری مصرف کنندگان) ۲- توسعه محصول جدید (کاهش فرآیند مفهوم سازی تا تولید محصول)

۳- بهبود محصول یا خدمت سریع تر از رقبا ۴- سرعت در تحویل یا توزیع ۵- پخش اطلاعات و فناوری

خطرات:

۱- افزایش سرعت باید پس از انجام مهندسی مجدد، بازنگری در ساختار و توسعه آموزش های کاربردی باشد.

۲- در برخی صنایع با ثبات یا بالغ که تغییرات اندک است مزیتی ندارد. (هزینه در این صنایع مهم تر است)

ارزیابی راهبرد تمرکز:

مزایا:

۱- خلق محصولات و خدمات بهتر از شرکت های بزرگ (به واسطه رابطه) ۲- رضایت بیشتر مصرف کنندگان (به دلیل تامین نیازها به

محض احساس نیاز)

خطرات:

۱- ورود شرکت های بزرگ پس از آزمون و خطای شرکت های کوچک و یا خرید آن ها ۲- تمرکز خود هدف گردد نه شکل خاصی از

تمایز یا رهبری بهای تمام شده و یا سرعت برای کسب موفقیت

حالت های مزیت رقابتی در انواع محیط های صنعتی:

۱. مزیت رقابتی در صنایع جدید

هنوز قوانین بازی در آن نوشته نشده در نتیجه مدیران می توانند رهبر بازار شوند.

ویژگی های راهبردها: ۱- امکان شکل دادن به ساختار صنعت ۲- امکان بهبود کیفیت سریع محصول ۳- ایجاد رابطه ی سودمند با

عرضه کنندگان ۴- مسلط کردن فناوری ۵- جذب مصرف کنندگان وفادار ۶- توانایی پیش بینی رقبا آینده و عملکرد آنان

۲. مزیت رقابتی در دوران بلوغ صنعت

۱- اصلاح خط محصول (حذف طرح های غیر سودآور) ۲- نوآوری ۳- کاهش هزینه ها ۴- تمرکز بر مشتریان وفادار ۵- توسعه یکپارچگی

افقی با تحصیل شرکت های رقیب ۶- حضور در بازارهای بین المللی

۳. مزیت در صنایع بلوغ یافته یا در حال کاهش

- تمرکز بر بخش هایی از صنعت که شانس برای رشد بالاتر یا بازده بالاتر دارند
- نوآوری محصول و بهبود کیفیت در حوزه هایی که باعث کاهش هزینه ها گردیده یا نسبت به رقبا تفاوت ایجاد می کند
- کارایی تولید و توزیع از طریق بهینه سازی خط تولید
- خوشه چینی تدریجی کسب و کار

۴. مزیت رقابتی در صنایع تجزیه شده

صنعت تجزیه شده به صنعتی گفته می شود که هیچ کدام از شرکت های فعال در آن از سهم بازار بالایی برخوردار نیست و نمی تواند تاثیر مهمی در صنعت داشته باشد. (خرده فروشی، توزیع، چوب و کاغذ و محصولات کشاورزی)

۱- عدم تمرکز مدیریتی شدید ۲- تدوین تسهیلات ۳- افزایش ارزش افزوده ۴- تمرکز گرایی (محصول، مصرف کننده، نوع سفارش، حوزه جغرافیایی) ۵- کاهش هزینه های غیرضروری

۵. مزیت رقابتی جهانی شدن صنایع

۱- رقابت بر مبنای خط کامل محصول ۲- تمرکز بر بخش خاصی از صنعت ۳- تمرکز بر مزیت های ملی یا محلی ۴- تمرکز بر حوزه محدود و حمایت شده (مثل مناطق آزاد)

تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبردی در شرکت های بزرگ (با کسب و کارهای متعدد)

➤ مقدمه:

- پیچیده تر از شرکت های تک محصولی زیرا:
 - تخصیص مناسب منابع به هر کدام از کسب و کارها
 - همسو نمودن راهبردی کسب و کارها ذیل راهبرد شرکت
- هسته ی اصلی این راهبرد(راهبرد تنوع):
 - شناسایی و حفظ مزیت رقابتی برای هر کسب و کار
 - ایجاد ارزش بیشتر برای سهام داران

➤ چهار سوال اساسی پیش روی مدیران راهبرد تنوع:

۱- آیا فرصت ها یی برای شکل دادن به زیر بنا ها و توانایی های مورد نیاز دنیای آینده وجود دارد؟

a. منابع خالق فرصت برای مزیت رقابتی

i. راهبردها: تنوع - یکپارچگی - سرمایه گذاری مشترک

ii. فعالیت های اساسی زنجیره ارزش

iii. منابع و زیر بناها

۲- آیا برای صلاحیت های ممتاز خود سرمایه گذاری کرده ایم؟

a. صلاحیت های ممتاز شرکت خالق مزیت رقابتی هم هست یا نه؟

b. آیا کسب و کارها به گونه ای مرتبط شده اند که سود آور باشند؟

i. تنوع مرتبط: فعالیت ها مشابه و محصول ها متفاوت اند

ii. تنوع نامرتب: فعالیت ها و محصول ها متفاوت اند

۳- آیا این صلاحیت ها (ترکیبات منابع و فعالیت ها) خاص است یا قابل تقلید؟

a. امروزه منابع شاید قابل تقلید باشند ، اما منطق ترکیب آن ها می تواند غیر قابل تقلید باشد

۴- آیا مجموعه ی کسب و کار انتخاب شده از نظر منابع مالی متعادل است؟

a. توضیح: برخی کسب و کارها خرجشان بیشتر از دخلشان است و برخی دیگر بالعکس اند.

b. چالش: مدیریت تخصیص نقدینگی بین کسب و کارها

c. راه حل (سه تکنیک): ۱- ماتریس بوستون و جنرال الکترونیک ۲- ماتریس انتخاب راهبرد اصلی ۳- الگوی دسته بندی کردن

راهبرد اصلی

i. گروه مشاوران بوستون(ماتریس سهم بازار - رشد)(BCG)

۱. مدل

موضع نسبی رقابت(سهم بازار)

نرخ رشد بازار

	پایین	بالا
بالا	علامت سوال	ستاره ها
پایین	سگ ها	گاوهای شیرده

۲. رشد بازار یعنی میانگین فروش در دو سال اخیر . که این یک ملاک برای جذاب بودن بازار در نظر گرفته شده است.

۳. آرمان مدل:

- a. وجود بیشترین کسب و کار در موقعیت گاو
- b. نگه داشتن کسب و کار حداقل در موقعیت ستاره
- c. کاهش سگ ها

۴. کارکرد مدل:

- a. ارزیابی نقش خاص یا هدف بنیادی هر واحد کسب و کار
- b. یکپارچه کردن واحدهای مختلف در انتخاب راهبرد شرکت

۵. محدودیت ها:

- a. تعریف بازار و به تبع تشخیص سهم بازار و رشد آن مشکل است
- b. فقط به دو مؤلفه برای تحلیل بسنده شده و اثرات منحنی تجربه نادیده گرفته شده . (برخی شرکت ها با داشتن تجربه و نوآوری حتی با سهم کمی از بازار هم موفقند)
- c. ارزش یک کسب و کار فقط به سهم بازار نیست (فناوری و رقابت نیز مهم اند)
- d. برای مقایسه ی واحد ها از نظر فرصت سرمایه گذاری مفید نیست
- e. اصطلاحات به کار رفته در آن مبهم اند

ii. شبکه ی برنامه ریزی جنرال الکترونیک:

۱. دو عامل اساسی را مطرح کرد:

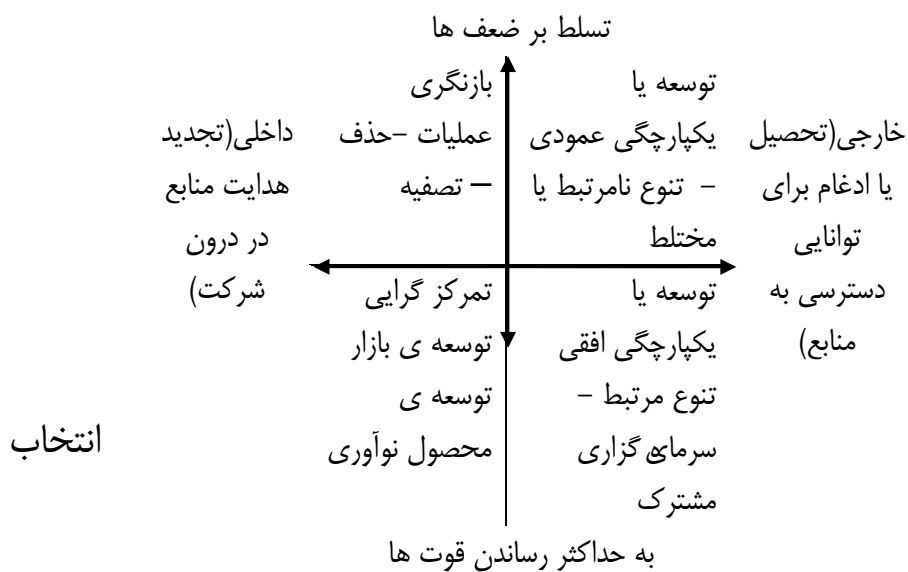
- a. عوامل قدرت کسب و کار : حاشیه سود - سهم بازار - توانایی برای رقابت - دانش بازار و مصرف کننده - فناوری و مدیریت
- b. عوامل جاذبیت صنعت: رشد اندازه بازار - سودآوری صنعت - رقابت - کیفیت های فصلی - اقتصاد مقیاس - فناوری و عوامل انسانی محیطی

۲. سه رویکرد راهبردی این مدل:

- a. سرمایه گذاری برای رشد: نظیر ستاره در مدل بوستون
- b. مدیریت برای کسب درآمد و گزینشی عمل نم و دن در سایر سرمایه گذاری ها : نظیر گاوهای شیرده در مدل بوستون
- c. خوشه چینی و حذف کسب و کارها برای تحصیل منابع : نظیر سگ در ماتریس بوستون

۳. مزیت این مدل نسبت به مدل بوستون:

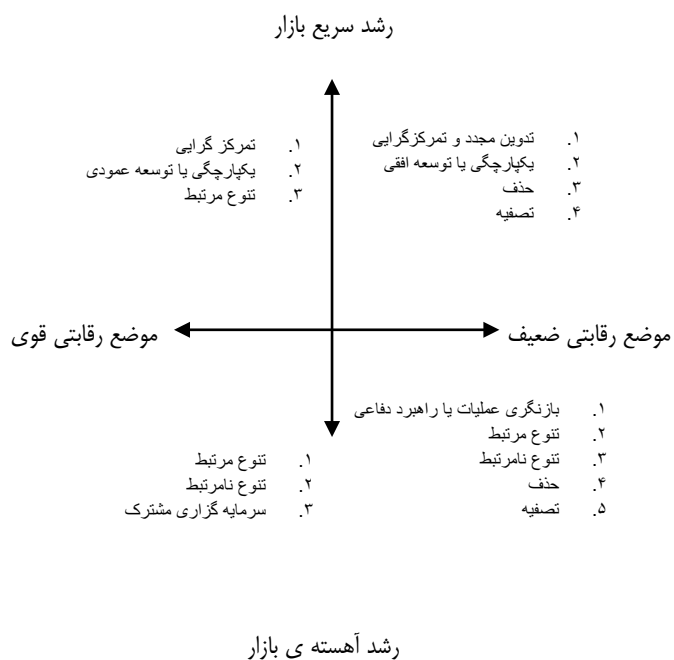
- a. فهم ساده تر
- b. معیارهای روشن تر و جامع تر
- c. تمایز و تشخیص بهتر از موقعیت شرکت



iii. ماتریس
راهبرد اصل
۱. مدل

انتخاب

iv. الگوی دسته بندی کردن راهبرد اصلی:



➤ ملاحظات رفتاری مؤثر بر انتخاب راهبردی

○ نقش راهبردی گذشته ی سازمان یا شرکت:

- راهبرد جاری سازمان ها اغلب در چهارچوب راهبردهای گذشته است. و مدیران از روند گذشته کمتر تغییر می کنند.
- قدمت موفقیت یک راهبرد تغییر آن را سخت تر می کند.
- هنگام شکست راهبرد جدید راهبردها سازان نه تنها تغییر را نمی پذیرند بلکه تعهدشان به راهبرد گذشته افزایش می یابد.

○ درجه ی وابستگی شرکت به محیط خارج

- هرچه وابستگی بیشتر باشد انعطاف شرکت کمتر می شود.

○ نظر مدیران به ریسک

ریسک پذیر	ریسک گریز
توسعه ی انتخاب ها	کاهش انتخاب ها
راهبرد تهاجمی	راهبرد دفاعی
رشد	ثبات
نوآوری	حرکت گام به گام یا تدریجی
به حداکثر رساندن توانایی ها یا قوت شرکت	به حداقل رساندن ضعف های شرکت
وابستگی اندک به راهبرد گذشته	وابستگی قوی به راهبرد گذشته
صنعت متحول	صنعت باثبات
مرحله معرفی تکامل بازار – محصول	مرحله ی بلوغ تکامل لپنار – محصول

- ریسک پذیری نه ذاتا خوب است نه بد، بلکه تناسب آن با راهبرد و اهداف بنیادی مهم است.

▪ دوعامل تعیین کننده نظر مدیریت نسبت به ریسک:

- تحول آفرین بودن صنعت

- مراحل تکامل بازار – محصول

- اولویت های مدیریتی متفاوت از منافع سهام داران (نظریه نمایندگی):

- انتخاب های راهبردی، بیشتر تامین کننده منافع مدیران است تا سهام داران:

○ ریسک گریز بودن برای حفظ موقعیت شغلی

○ ریسک پذیر بودن برای رسیدن به مزایا و پاداش

○ ملاحظات سیاسی داخلی

- اتخاذ تصمیمات راهبردی اغلب تحت تأثیر قدرت است تا تحلیل منطقی و بهینه سازی. منابع قدرت عبارتند از:

- مدیر عالی اجرایی (CEO)

- ائتلافات درون سازمانی

- دخالت قدرت ها در تصمیم گیری نه تنها بد نیست بلکه به تعهد و واقع گرایی بیشتر در طراحی و اجرای راهبرد منجر می

شود و هماهنگی را توسعه می دهد. اگرچه هزینه های زمانی و مالی را افزایش می دهد.

○ ملاحظات زمان بندی

- تحت فشار زمانی:

- مدیران به اطلاعات منفی اهمیت بیشتری می دهند

- راهبردهای دفاعی را دنبال می کنند.

▪ اگر تعهدات مربوط به تصمیمات از چهارچوب زمانی مناسب برخوردار نباشد راهبرد با فاجعه مواجه می شود

○ عکس العمل رقبا

➤ رویکرد اقتضایی به انتخاب راهبردی

- به دلیل پویایی شدید محیط و به منظور شناسایی نقاط حساس راهبردی مدیران چنین رویکردی را اتخاذ می کنند.
- طی این رویکرد مفروضات اصلی که ضامن موفقیت راهبرد هستند شناسایی می شوند از قبیل:
 - رکود اقتصادی - اعتصاب کارگری - کمبود مواد اولیه - افزایش نرخ بهره - تحول عمده فناورانه و ...
- پس از آن مدیران به طراحی سناریوهای مختلف پرداخته و راهبردهای اقتضایی را برای هر سناریو در کوتاه مدت یا بلند مدت و در سطح وظیفه ای یا شرکتی طراحی می کنند.
- این رویکرد این امکان را فراهم می کند که اگر مفروضات اساسی تغییر کند راهبرد هم اصلاح شود و تغییر کند.

عملیاتی کردن راهبرد

➤ سه گام برای عملی نمودن راهبرد:

○ شناسایی و تنظیم هدف های کوتاه مدت (تبدیل اهداف بلند مدت به بودجه ی سالانه)

▪ تعریف: بیان هایی قابل سنجش از نقش یک واحد فرعی در اجرای راهبرد اصلی

▪ تفاوت با اهداف بلندمدت در:

کوتاه مدت	بلند مدت	افق زمانی
یک سال	پنج سال یا بیشتر	تمرکز
بر انجام فعالیت های خاص در حوزه های وظیفه ای	برموضع آینده شرکت در محیط رقابت	معین بودن
مشخص و جزئی	کلی و وسیع	قابلیت سنجش
مطلق (مثلا ۱۵ درصد افزایش در فروش سال آینده)	وسیع و نسبی (مثلا ۲۰ درصد سهم بازر در ۵ سال آینده)	

▪ هماهنگی و سازگاری اهداف کوتاه مدت واحدها ضامن تحقق هدف بلندمدت.

• این سازگاری زمانی است که به روشنی بیان کنند چه کاری؟ و در چه موقع؟ باید انجام شود. در نتیجه سوء تفاهم بین مدیران بخش ها کاهش می یابد.

▪ قابل سنجش بودن اهداف کوتاه مدت در واحد های مختلف نسبی است. مثلا در قسمت تولید، کمی شدن هدف کوتاه مدت آسانتر از واحد منابع انسانی است.

▪ انعطاف پذیر بودن، مناسب بودن، انگیزه بخش بودن، قابل فهم بودن و قابل پذیرش بودن نیز از ویژگی های اهداف کوتاه مدت است.

▪ محدودیت های زمانی اولویت بندی اهداف کوتاه مدت را اجتناب ناپذیر می کند. این کار یا به واسطه ی مذاکره ی مدیران یا به وسیله ی امتیاز بندی اهداف انجام می شود

▪ مزایا:

• ابزاری قدرتمند برای عملیاتی کردن راهبرد بازرگانی (ایجاد فهم روشن در مدیران نسبت به راهبردها و در نتیجه اثر بخش کردن نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در آنان)

• مبنایی عینی برای برخوردهای سیاسی درون سازمان

• مبنایی برای کنترل راهبردی (که در تنظیم بودجه ها برنامه ها و دیگر سازوکارهای کنترل اجرای راهبرد استفاده می شود)

○ تدوین و توسعه ی راهبردهای وظیفه ای

▪ تعریف: طرح هایی کوتاه مدت برای حوزه های مهم و کلیدی شرکت هستند که چگونگی عملیات این واحدها را مشخص و مدیریت می کنند.

▪ هدف: تبدیل راهبرد اصلی در سطح بازرگانی به طرح های عملی برای واحدهای فرعی جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت (راهنمای مدیران در انجام فعالیت های کوتاه مدت)

▪ تفاوت با راهبردهای بازرگانی:

وظیفه ای	بازرگانی	
کمتر از یک سال	بیشتر از یک سال	افق زمانی (۱)
بیشتر	کمتر	مشخص بودن (۲)
مدیران عملیاتی	مدیر واحد بازرگانی	مشارکت کنندگان

۱ - اهمیت کوتاه مدت بودن افق زمانی در راهبرد وظیفه ای دو دلیل دارد:

a. توجه مدیران وظیفه ای را برآنچه اکنون باید انجام شود متمرکز می کند

b. به مدیران مذکور این امکان را می دهد که شرایط جاری را تشخیص دهند و در صورت تغییر شرایط، راهبردهای وظیفه ای را تعدیل کنند.

۲ - مشخص بودن راهبرد وظیفه ای به دلایل زیر در اجرای موفق راهبرد مشارکت دارد:

a. این اطمینان را به مدیران می دهد که بدانند چه نیازهایی دارند و چگونه باید نتایج مورد انتظار را دنبال کنند.

b. اطمینان مدیران عالی را از اجرا و کنترل راهبرد افزایش می دهد.

c. تسهیل کننده هماهنگی میان واحدهای عملیات در درون یک شرکت (از طریق روشن کردن حوزه هایی که امکان برخورد میان واحد ها وجود دارد)

▪ متغیرهای کلیدی تصمیم که در هر بخش برای توسعه ی راهبردهای وظیفه ای بسیار اهمیت دارند:

• در راهبرد واحد بازاریابی:

○ محصول/خدمت:

▪ به مدیران در تصمیم گیری راجع به ویژگی های محصول، بسته بندی، تضمین، خطوط محصول، کیفیت و

توسعه ی محصول جدید کمک می کند

▪ بازارهای هدف و نیازهای مصرف کنندگان و مفهوم خدمت یا محصول مورد نظر را مشخص می کند

○ قیمت

▪ شامل رویکردهای بهای تمام شده، گرایش یا تقاضای بازار و قیمت رقباست.

○ مکان

▪ در دسترس بودن شبکه های توزیع برای مصرف کننده

○ پیشبرد فروش

▪ تعیین می کند که چگونه یک شرکت با بازارهای هدف ارتباط برقرار کند و چگونه از ابزارهای پیشبرد فروش

مانند تبلیغات، فروش شخصی، مشوق های فروش و رسانه ها استفاده کند.

• در راهبرد حوزه ی مالی/حسابداری

○ مانند سایر راهبردهای وظیفه ای، کوتاه مدت نیست زیرا پشتیبان اهداف بلندمدت است.

○ راهنمای مدیران در مسائلی چون:

▪ تحصیل سرمایه

▪ تخصیص سرمایه

▪ تقسیم سود و مدیریت سرمایه در گردش

• در راهبرد حوزه ی تحقیق و توسعه

○ مهمترین موضوع: تعیین اولویت تحقیق پایه ای

○ انواع راهبرد در این حوزه

▪ تهاجمی:

- تاکید بر نوآوری و توسعه ی محصول جدید
- ریسک بالایی دارد
- به مهارت فناورانه ی بالا، متخصصان پیش بینی کننده و توانا برای تبدیل سریع نوآوری به محصولات تجاری نیاز دارد.

▪ دفاعی:

- تاکید بر اصلاح محصول و توانایی تقلید فناوری جدید برای حفظ موقعیت شرکت در صنعت

• در راهبرد حوزه ی تولید و عملیات

- تسهیلات و تجهیزات:
- تصمیم گیری راجع به محل کارخانه - اندازه - جایگزینی ابزارها و استفاده بهینه از تسهیلات
- منبع یابی:
- تصمیم گیری راجع به تعداد منابع مورد نیاز - حجم خرید - انتخاب عرضه کنندگان
- برنامه ریزی عملیات و کنترل
- تصمیم گیری راجع به سطح مطلوب موجودی ها - میزان تولید - میزان بهره وری - اضافه یا کاهش تسهیلات ابزارها و شیفت ها

• در راهبرد حوزه نیروی انسانی

- جذب نیروی انسانی، گزینش و مرحله ی توجیهی
- توسعه ی مسیرشغلی و مشاوره، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه
- حقوق و مزایا
- روابط با اتحادیه ها و شوراها
- نظم، کنترل و ارزشیابی

○ سیاست های ارتباطی که به توانمند سازی افراد در سازمان کمک می کند

- **تعریف:** دستوراتی طراحی شده اند برای هدایت تفکر، تصمیمات و اقدامات مدیران و زیردستان در اجرای راهبرد.
- اثر بخشی مدیریت را از طریق استاندارد کردن تصمیمات تکراری و کنترل نگرش و قضاوت مدیران و زیردستان در اجرای راهبرد
- **کارکرد و اهداف:**

- تبیین صریح چگونگی انجام کار(نتیجه: کنترل غیر مستقیم اقدامات)
- ایجاد وحدت رویه (نتیجه: کاهش اصطکاک ها)
- افزایش سرعت تصمیم گیری
- نهادینه کردن جنبه های اساسی رفتار سازمانی(نتیجه: کاهش تعارضات)
- کاهش عدم اطمینان در تصمیم گیری(نتیجه: افزایش کارایی)
- کاهش مقاومت و مخالفت اعضای سازمان در مقابل راهبردها
- کاهش تصمیمات شتاب زده و نسنجیده ی مدیران

▪ انواع

• رسمی و نوشته شده: مزایا

○ اجبار مدیران به تفکر در محتوا و موارد استفاده سیاست ها

○ کاهش بدفهمی ها

○ رفتار سازگار و منصفانه در برخورد با مسائل

○ کسب اطمینان نسبت به عدم تغییر سیاست ها در عمل

○ فراهم شدن یک مرجع سهل و مقتدر برای همه ی اطراف سیاست

○ افزایش کنترل و هماهنگی در سطح سازمان

• نانوشته و غیر رسمی: بدلیل نگه داشته شدن اسرار رقابتی

▪ برخی سیاست ها از درون سازمان برمی آید و برخی دیگر از بیرون (مثل دولت ها) تحمیل می شود.

○ طرح های پاداش جبرانی مدیران

▪ طرح سهام قابل معامله

▪ طرح سهام غیرقابل معامله

▪ جریمه ی تغییر شغل (دستبند طلایی)

▪ جبران خسارت از دست دادن شغل (چتر طلایی)

▪ پاداش نقدی

○ سازگاری میان طرح های پاداش و هدف های شرکت: نه تنها منافع سهام داران را تأمین کند بلکه مجریان و مدیران ارشد را وادار کند که

تلاش های خود را در جهت رسیدن به این هدف ها متمرکز کنند

نوع طرح	توصیف	منطق	کمیودها
طرح واگذاری سهام قابل معامله	حق خرید سهام در آینده با قیمت فعلی.	منافع مدیران در افزایش ارزش سهام یا خلق ثروت برای سهام داران است. لذا از انگیزه ی بالایی برخوردارند.	قیمت سهام نمی تواند همه ی ابعاد عملکرد مدیریت را تشریح کند.
طرح سهام غیر قابل معامله	دادن تعدادی سهام به مجریان که اجازه ندارند در یک دوره ی زمانی معین آن ها را بفروشند. این طرح ممکن است شامل محدودیت های عملکرد هم بشود.	ترغیب ماندگاری بلند مدت در شرکت تا اشکال دیگر پاداش های جبرانی.	برای مجریان که برخلاف سایر سهام داران سود دریافت می کنند ریسک پایین وجود ندارد
طرح جریمه تغییر شغل (دستبند طلایی)	پاداش ها در یک سری از اقساط سالانه پرداخت می گردد. اما اگر مدیران قبل از دوره ی تعیین شده شرکت را ترک کنند قسمتی از درآمدهای خود را به عنوان جریمه تغییر شغل از دست می دهند.	این انگیزه را در مجریان ایجاد می کنند که در شرکت باقی بمانند.	ممکن است مدیران طرح های با ریسک پایین را دنبال کنند و ریسک پذیری آن ها کاهش یابد.
جبران خسارت از دست دادن شغل (چتر طلایی)	اگر مجریان شغل یا پست خود را به دلیل تحولات شرکت از دست بدهند مبلغ قابل توجهی دریافت خواهند کرد	انگیزه ماندن در شرکت را برای مدیران ایجاد می کند.	هدف از پاداش ها خلق ثروت برای سهام داران است. اما در این طرح مدیران موفق باشند یا نباشند پاداش در یافت خواهند کرد
پاداش نقدی مبتنی بر عملکرد کسب و کار داخلی با استفاده از معیارهای مالی	پاداش های جبرانی بر مبنای معیارهای عملکرد همچون بازده روی سرمایه گذاری پرداخت می گردند	محدودینهای معیارهای ارزیابی عملکرد بر مبنای شاخص های بازار را جبران می کند	همبستگی ضعیفی میان معیارهای درآمد و خلق ثروت برای سهام داران وجود دارد. درآمد سالانه نمی تواند تأثیر آنی تصمیمات فعلی را نشان دهد

نهادینه کردن راهبرد

➤ مقدمه: عوامل کلیدی که پس از طراحی راهبرد بر اجرای اثر بخش آن مؤثرند عبارتند از:

○ ساختار / فرهنگ / رهبری / سیستم ها / مهارت ها / سبک / نیروی انسانی

➤ در این فصل به توضیح سه مؤلفه ی اول پرداخته می شود:

❖ ساختار سازمان:

▪ **مفهوم:** تقسیم کارها (به گونه ای کارآمد) + روشن شدن مقاصد یا اهداف + هماهنگی بین آنها (به گونه ای اثربخش) در سازمان

▪ **نکته:**

- ساختارها ابزار اجرای راهبردها در نتیجه ساختار سازمان باید با راهبرد آن هماهنگ باشد و الا راهبرد شکست می خورد.
- علاوه بر ساختارها، سیستم های پاداش، رویه های برنامه ریزی، سیستم های اطلاعات و بودجه نیز ابزارهای اجرای راهبردها اما راهبردها فقط از طریق ساختار به تعادل کارایی داخلی و اثر بخشی در محیط توجه می کنند.
- در شرکت های کوچک (که مدیریت=مالکیت) ساختارها ساده و کم اهمیت است.
- در شرکت های بزرگ (که مدیریت=/ مالکیت) ساختارها پیچیده و پراهمیت است.

▪ **انواع ساختار:**

- ساده: برای بازرگانی های کوچک با تولید یک محصول و بازار کوچک

○ محاسن:

- تسهیل کننده ی کنترل کلیه ی فعالیت ها ی بازرگانی
- تصمیم گیری سریع و قابل تغییر با علائم بازار
- سیستم های ساده و غیر رسمی انگیزش/پاداش/کنترل

○ معایب

- اتکای زیاد به مدیر یا مالک
- با زیاد شدن فعالیت ها نامناسب می شود
- امکان پرورش مدیران آینده را تسهیل نمی کند
- گرایش متمرکز مدیر یا مالک به مسائل روزمره و عدم توجه به راهبر آینده
- وظیفه ای: برای بازرگانی های بزرگ با تولید یک محصول و با بازار بزرگ

○ محاسن:

- کارایی از طریق تخصص گرایی
- توسعه ی مهارت های وظیفه ای
- تصمیمات روزمره عملیاتی را متمایز و تفویض می کند

▪ حفظ کنترل متمرکز تصمیمات راهبردی

○ معایب:

▪ افزایش رقابت بین واحدهای وظیفه ای به دلیل تخصص گرایی افراطی

▪ مشکلات هماهنگی و تصمیم گیری

▪ تعارض صف - ستاد

▪ محدود شدن پرورش داخلی مدیران

● بخشی: بازرگانی های بزرگ با تولید یک یا چند محصول مرتبط و با بازارهای بزرگ

○ محاسن:

▪ هماهنگی را زیاد می کند اختیارات لازم را به سطوح پایین تر می دهد

▪ طراحی و اجرای راهبردها به محیط خاص هر بخش نزدیکتر می شود

▪ آزادی عمل برای مدیران عالی رتبه جهت اتخاذ تصمیم های راهبردی

▪ امکان سنجش و تمرکز بر عملکرد به گونه ای دقیق تر

▪ حفظ شدن تخصص های وظیفه ای درون هر بخش

▪ فراهم نمودن زمینه های آموزش کاربردی برای مدیران

○ معایب:

▪ تشدید رقابت ناسالم بین واحدها

▪ ایجاد مسائلی برای سازمان به دلیل وسعت اختیار مدیران هر بخش

▪ امکان ناسازگاری بین سیاست های بخش های مختلف

▪ مشکل رسیدن به یک روش برای توزیع هزینه های سر به سر

● واحد بازرگانی راهبردی: برای بازرگانی های بزرگ با تولید چند محصول نامرتبط و با بازارهای بزرگ

○ محاسن:

▪ افزایش هماهنگی بین بخش هایی که نگرانی های راهبردی و محیط های بازار/محصول مشترک دارند.

▪ استحکام بخشی به مدیریت راهبردی و کنترل سازمان های تجاری بزرگ

▪ فراهم نمودن امکان برنامه ریزی بلندمدتی گسترده و مشخص در سطوح بازرگانی و شرکتی

▪ ایجاد کانال های قابل حسابرسی در واحدهای کسب و کار مشخص

○ معایب:

▪ ایجاد یک سطح مدیریتی بین مدیریت شرکت و بخش ها

▪ افزایش رقابت ناسالم بین بخش ها

▪ آسان نبودن تعریف مدیر گروه

▪ مشکل بودن مشخص کردن درجه ی آزادی مدیران گروهها(معاونان رئیس شرکت) و مدیران بخش ها

● ماتریسی: برای بازرگانی های بزرگ با تولید چند محصول مرتبط و با بازارهای بزرگ

○ محاسن:

▪ فراهم کردن امکان سازگاری بین پروژه های مختلف

▪ ایجاد زمینه های آموزش کاربردی برای مدیران راهبردی

▪ افزایش کارایی استفاده از مدیران وظیفه ای

▪ تشویق خلاقیت و استفاده از منابع مختلف چندگانه

▪ در معرض موضوعات راهبردی قراردادن مدیران میانی

○ معایب:

- ایجاد شدن سردرگمی و سیاست های متناقض به دلیل پاسخ گویی و حسابرسی دوگانه
- نیازمند به هماهنگی زیاد افقی و عمودی

- تیمی (تیم/محصول): تشکیل تیم هایی از بخش های مختلف که مدیریت یک محصول خاص با بر عهده دارند
○ محاسن:

- مدیران وظیفه ای و متخصصان را گرد می آورد
- برخلاف ساختار ماتریسی تیمها اعضای دائمی دارند
- کاهش هزینه های هماهنگی سطوح مدیریتی بالای تیم برای تصویب تصمیمات آن ها
- افزایش فهم اعضا از موضوعات بخش های مختلف
- کاهش هزینه های طراحی تولید و بازاریابی
- افزایش سرعت تصمیم گیری

▪ سازگاری ساختار و راهبرد سازمان

• هدف:

- حداکثر کردن حمایت واحد های پشتیبانی از فعالیت های راهبردی در زنجیره ی ارزش
- حداقل کردن هزینه های پشتیبانی از فعالیت های راهبردی و زمان اختصاص یافته برای هماهنگی داخلی

• ابزارها:

○ مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار راهبردی

- نتیجه: کاهش هزینه های سربار

▪ مراحل

- ۱ - شناسایی فرایندهای کسب و کار و نحوه ی تعامل آنها با فعالیت های زنجیره ارزش
- ۲ - ساده کردن و حذف وظایف و گام ها در صورت امکان
- ۳ - تجزیه و تحلیل و ارزیابی و سامان دهی مجدد فرایندهای بازنگری شده
- ۴ - تعیین فرایندهایی که می توانند خودکار شوند
- ۵ - بررسی فناوری هایی که نسل جدید بهره وری را فراهم می کنند
- ۶ - ارزیابی هر کدام از فرایندها برای تعیین فعالیت های راهبردی
- ۷ - واگذاری فعالیت هایی که مهم نیستند به پیمانکاران
- ۸ - طراحی ساختار برای فعالیت های باقی مانده

- نکته مهم: مشارکت با مصرف کنندگان و عرضه کنندگان در این فرایند

○ کوچک سازی ، واگذاری کارها به پیمانکاران و خود مدیریتی

- کاهش فرایندها و افراد مدیریتی غیرضروری
- واگذاری تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر
- واگذاری کارهای غیر راهبردی به متخصصان بیرونی جهت کاهش هزینه

• توالی راهبرد - ساختار

- ۱ - انتخاب یک راهبرد جدید

۲ - پدید آمدن مسائل اداری: کاهش در عملکرد

۳ - تغییر ساختار سازمانی بیشتر در صف با توجه به نیازهای راهبرد

۴ - بهبود سودآوری و اجرای راهبرد

▪ انتخاب ساختار مناسب باید متناسب با عوامل زیر باشد:

- اندازه
- تنوع محصول/خدمت
- تلاطم محیطی
- ملاحظات سیاسی داخلی
- نیازهای اطلاعاتی برای هماهنگی برای هر کدام از عناصر

❖ رهبری سازمان

✓ ضرورت: اثربخشی افراد و گروه ها در سازمان

✓ ابعاد:

▪ نقش مدیر عالی اجرایی: نقش تسهیل کننده دارد

▪ دلایل اهمیت این نقش در اجرای اثربخش یک راهبرد

- مدیر عالی نماد راهبرد جدید است. (کارکنان از تعهد و اقداماتش یاد می گیرند)
- تدوین هدفها و راهبردها تحت تأثیر شدید ارزش های شخصی اوست (اجرای موفق راهبرد مستقیماً با خصوصیات، گرایش ها و اقدامات او مربوط است).

▪ جایگاه و نقش مدیران کلیدی

▪ شاخص ها:

- توانایی و تحصیلات
- عملکرد گذشته و تجربیات
- شخصیت و روحیه ی رهبر

▪ انواع انتصابات مدیران برای اجرای راهبرد

- استفاده از مدیران اجرایی موجود برای اجرای یک راهبرد جدید (اگر ضعف عملکرد سازمان از ضعف مدیریت ناشی نشده باشد)

○ محاسن:

- آشنا بودن با افراد، فعالیت ها و شرایط
- داشتن روابط مثبت شده با همکاران ، زیردستان ، عرضه کنندگان ، خریداران و ...
- نماد تعهد سازمان به توسعه ی شغلی

○ معایب:

- سازگاری کم نسبت به تغییرات به دلیل خو گرفتن با وضع جاری و تعهد به وضع گذشته
- آوردن افراد از خارج برای اجرای راهبرد جدید(در صورت بی اثر بودن عملکرد مدیریت در چند ساله اخیر)

○ محاسن:

- افراد خارج سازمان ممکن است راهبرد جدید را باور داشته باشند
- تعهدی به افراد داخلی ندارند

▪ انگیزه ی بالاتری دارند

○ معایب:

▪ عدم اطمینان در انتخاب فرد مناسب

▪ صدمه دیدن روحیه ی افراد سازمان

▪ حالات متصور در انتصاب مدیران

تغییرات لازم برای اجرای راهبرد جدید	زیاد	ترکیب انتخابی اگر مهارتهای موجود با نقشهای جدید سازگارند از مدیران داخلی از طریق ترفیع و انتقال استفاده کنید. در غیر این صورت باید از خارجها استفاده کرد	تغییر زیاد(جابه جایی) برای تأمین انگیزش و اشتیاق در درون سازمان مهارتهای جدید ، باید به افراد بیرون سازمان اولویت داد
	کم	ثبات به منظور پاداش ، حفظ و توسعه ی استعداد مدیریتی فعلی باد بر ترفیع داخلی تأکید شود	بازنگری مجدد برای برطرف کردن ضعف ها اولویت دارند و در جایی که امکان دارد باید از طریق ارتقاء، انتقال یا روشن کردن نقش ها از نیروهای داخلی استفاده کرد
		اثربخش	بی اثر

❖ فرهنگ سازمانی

🚩 **تعریف:** مجموعه ای از مفروضات مهم و مشترک میان اعضای سازمان که شامل:

▪ **ارزش ها:** مفروضات اساسی در مورد ایده آل ها یی که مطلوب تلقی می شوند و ارزش دارد که برای آن ها تلاش شود.

▪ **باورها:** مفروضات اساسی در مورد جهان و عملکرد آن که ناشی از تجربیات شخصی هرفرد و قضاوت افراد مورد اعتماد او می شود.

🚩 **ویژگی ها:**

▪ تسهیل ارتباطات

▪ تسهیل تصمیم گیری

▪ ایجاد تعهد و همکاری

🚩 **ابعاد فرهنگ**

○ **محتوا:**

▪ **منبع تغذیه:**

• محیط عمومی و بازرگانی

• رهبران و کارکنان

• تجربیات واقعی افراد درون سازمان

▪ **خاصیت:**

- با یادگیری سازمان از محیط بستگی دارد
 - تغییر آن تدریجی و تکاملی است
 - ریشه های شکل گیری آن فراتر از روابط درون سازمان است.
- **کارکرد مهم:** جهت تأثیر را مشخص می کند (مرتبط با اثربخشی فعالیت هاست)

○ **قدرت:**

▪ **عوامل تعیین:**

- تنوع: هرچه مؤلفه های بیشتری داشته باشد افراد بیشتری آن را می پذیرند
 - وسعت/اشتراک: تعداد بیشتری از افراد آن را درونی کرده باشند
 - روشن بودن/اولویت ها: اهمیت نسبی هر کدام ارزش ها مشخص باشد.
- **کارکرد مهم:** شدت تأثیر را مشخص می کند (مرتبط با کارایی فعالیت هاست)

▪ **رابطه ی تنظیم راهبرد و فرهنگ سازمانی**

○ **حوزه های تأثیر فرهنگ در سازمان**

- همکاری
- تصمیم گیری
- کنترل: دو ساحت دارد: ۱- رویه های رسمی ۲- رویه های اجتماعی
- ارتباطات: در موضوعات مورد ارتباط و همچنین در تفسیر پیام ها مؤثر است
- تعهد

○ **مدیریت رابطه ی فرهنگ و راهبرد**

زیاد

تغییرات مورد نیاز در عوامل کلیدی سازمان

<p>تجدید نظر در راهبرد یا آمادگی کامل برای مواجهه به تغییرات مشکل و بلندمدت. (۱)</p> <p>بیشترین چالش ها یا در تغییر فرهنگ سازمان است یا در تغییر راهبرد آن</p>	<p>تغییرات مرتبط با مأموریت و هنجارهای بنیادی سازمان. نکات:</p> <p>۱ - تغییرات باید مرتبط با مأموریت باشد</p> <p>۲ - از نیروی انسانی موجود استفاده شود</p> <p>۳ - تعدیلات سیستم پاداش به دقت انجام شود</p> <p>۴ - تغییراتی که با فرهنگ سازگاری کمتری دارند اعمال نشوند</p>
<p>مدیریت پیرامون یا حول فرهنگ. روشها:</p> <p>۱ - استفاده از گروه های کاری و تیم ها</p> <p>۲ - آوردن افراد از بیرون</p> <p>۳ - ایجاد سنجش یا شرکت مستقل</p> <p>۴ - فروش واحدها، بستن قراردادهای فرعی و ...</p>	<p>تمرکز بر تقویت فرهنگ (رفع موانع توسعه ی آن)</p>

کم

پایین

بالا

سازگاری بالقوه تغییرات با فرهنگ موجود

- وقتی مدیریت فرهنگ سازمان را در تعارض با راهبرد تشخیص می دهد. دو راهکار دارد:
 - یا اینکه راهبرد را متناسب فرهنگ تغییر دهد
 - یا اینکه فرهنگ را متناسب با راهبرد تغییر دهد. که این حالت سخت تر است و مستلزم اقدامات زیر است
 - نقش مدیر عالی: ایجاد فشار و جدیت در عمل
 - استخدام و ارتقاء: جابه جایی افرادی که مقاومت می کنند
 - تغییر ساختار پاداش: در جهت تغییر فرهنگ
 - تبیین رفتار مطلوب: نشان دادن تأثیر آن بر توسعه و پیشرفت شرکت
 - ثبات رویه ی میان تغییرات مطلوب و پاداش ها (قول و عمل مدیران یکی باشد و به تدریجی بودن تغییر فرهنگ توجه شود)

باسمه تعالی

فصل دوازده:

کنترل راهبردی و عملیاتی

- تعریف: پیگیری راهبرد همزمان با اجرای آن + کشف مسائل یا تغییرات در مفروضات اساسی + ایجاد تعدیلات لازم
- ضرورت: فاصله ی زیاد بین انتخاب راهبرد و رسیدن به نتایج و تحولات داخلی و خارجی در طول اجرا
- انواع کنترل راهبردی

○ کنترل مفروضات

- مفروضات مرتبط با عوامل
 - محیطی
 - صنعت(شیروی پورتر)
- مفروضاتی را که باید کنترل کرد که:
 - احتمال تغییر داشته باشند
 - این تغییرات تأثیر مهمی بر راهبرد شرکت داشته باشد
- مفروضات اساسی باید در برنامه ریزی مشخص شده و هر فرض را واحد مخصوص با آن پیگیری نماید(مثلا کنترل قیمت ها توسط واحد بازاریابی)

○ کنترل اجرا

- مفهوم: اینکه آیا راهبرد اصلی در حوادث ناخواسته باید تغییر کند یا نه؟
- انواع
 - نظارت بر برنامه های کلیدی
 - یا به نحو مشخص شدن مراحل مهم در فرآیند برنامه ریزی
 - یا استفاده از ارزیابی توقف/رفتن (که به یک سری از آستانه های پرمعنی مثل زمان ، هزینه ها ، تحقیق و توسعه و ... مربوط است)
 - بازبینی مراحل خاص(مهم)
 - رویدادهای حیاتی

- تشخیص منابع مهم
- مرحله ای خاص از زمان اجرای راهبرد

○ نظارت راهبردی

- نباید متمرکز باشد بلکه باید گسترده و اجمالی باشد
- هدف: به دست آوردن اطلاعات مهم و پیش بینی نشده

○ کنترل ویژه

- زیرمجموعه ای از سه کنترل مذکور است
- در برابر حوادث مهم روی می دهد مثل
 - تغییرات سیاسی مهم
 - خارج شدن ناگهانی یک رقیب از بازار
 - مشکلات غیر قابل انتظار در تولید و محصول

➤ کنترل عملیاتی

○ تفاوت:

- **کنترل راهبردی:** با هدایت و جهت سازمان سروکار دارد و مبتنی بر حال و آینده است و اهداف بلند مدت را بررسی می کند
- **کنترل عملیاتی:** اقدامات سازمان را مبتنی بر اطلاعات گذشته و اهداف کوتاه مدت بررسی می کند.

○ مراحل

- انتخاب استانداردها
- شناسایی انحرافات از استانداردها
- پیشنهاد اقدامات اصلاحی

○ انواع

- کنترل بودجه
 - بودجه های درآمدی
 - بودجه های سرمایه ای
 - بودجه های هزینه ای
- کنترل برنامه های کوتاه مدت (جدول زمانی)
- کنترل عوامل کلیدی موفقیت
 - کیفیت محصول
 - داده های عملکرد در مقایسه با مشخصات فنی
 - درصد برگشت محصول
 - تعداد شکاکات مصرف کننده
 - خدمات مصرف کننده
 - چرخه ی تحویل کالا
 - در صد سفارشات ارسال شده
 - تأخیر در خدمات

- روحیه ی کارکنان

- غیبت ها

- جابه جایی ها

- رقبا

- تعداد رقبا

- تعداد محصولات جدید معرفی شده