



مدیریت استراتژیک

استاد ارجمند

جناب دکتر علی داوری

تهیه و تنظیم

سمانه مردانی

سید علی محمودی کامکاران

سارا آخوندزاده داریان

بهار ۹۴

جلسه اول: توضیحات و شمای کلی از کلاس

جلسه دوم: مدیریت استراتژیک کارآفرینی:

فصل اول کتاب فرددیوید the nature of strategic management

ماهیت برنامه ریزی استراتژیک:

تعریف برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه است که به سازمان برای دستیابی به اهدافش کمک می‌کند. هنر است چون برخی از تصمیمات شهودی‌اند، مثلاً تصمیم استیو جابز برای ورود به بازار موبایل را می‌توان بیان کرد که به طور شهودی به این نتیجه رسید و. کلمه (science)، علاوه بر اینکه هنر هست یک سری برنامه ریزی‌ها و بررسی‌هایی را نیاز دارد.

تصمیمات چندگانه (cross – functional decisions) گفته می‌شود چون یک تصمیم استراتژیک می‌تواند کل سازمان را تحت تأثیر قرار بدهد. مثلاً وقتی ایران خودرو می‌خواهد با یک شرکت چینی برای تولید خودرو قرار داد ببندد، بخش مونتاژ شرکت، تولید، بازاریابی، خدمات پس از فروش، شرکت‌های تامین کننده قطعات ایرانی همگی درگیر می‌شوند. فرددیوید برنامه ریزی استراتژیک رو به شکل زیر تعریف می‌کند. و می‌گوید شامل ۳ بخش تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

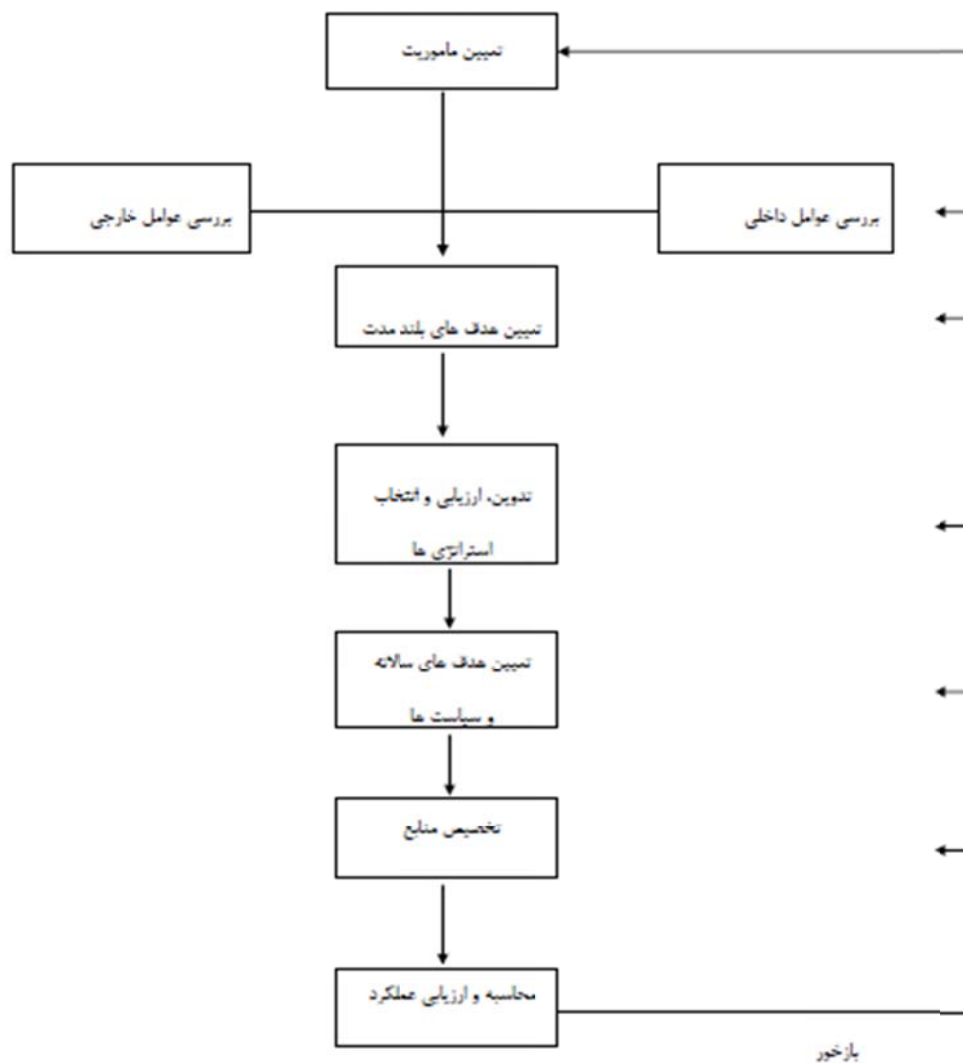
در برنامه ریزی استراتژیک رویکردهای مختلفی داریم یکی از این رویکردها، رویکرد رسمی برنامه استراتژیک است و روی تدوین، اجرا و ارزیابی تاکید می‌کند.

* همه کسب و کارها دارای برنامه ریزی استراتژیک‌اند اما برای برخی از کسب و کارها (مثل سوپر مارکت‌ها) معمولاً برنامه در ذهن صاحب کسب و کار هست و به طور عملی مدون نشده.

* شرکت‌های بزرگ سندی را که شامل بیانیه، ماموریت، ارزش، چالش‌ها، راهبردها، اهداف کمی، اقدامات راهبردی، خط مشی‌ها کیفیت و ... دارند.

* در بخش تدوین (strategic formation) این مواد را داریم: vision و misione چشم انداز و ماموریت، فرصت‌های بیرونی، فرصت‌ها و تهدیدها (قوت‌ها و ضعف‌ها، اهداف بلند مدت و ...

الگوی مدیریت استراتژیک



* در تدوین برنامه استراتژی باید به موارد فوق توجه کرد.

* تدوین برنامه استراتژیک یعنی اینکه من می‌خواهم تعریف کنم که بیزینس من چه چیزی هست؛ به چه کارهایی ورود می‌کنم و به چه کارهایی ورود نمی‌کنم. یعنی محدوده بیزینس خودمان را تعیین می‌کنیم.

* **allocation of resources**: یعنی اینکه بر اساس برنامه ریزی استراتژیک مثلاً می‌گوییم هر سال ۱۰٪ از سود را صرف تبلیغات می‌کنیم.

* در بحث متنوع سازی کارهایی که می‌کنیم و نمی‌کنیم را باید مشخص کرد.

حالا وقتی اهداف، مأموریت‌ها، چشم انداز و محیط درونی و بیرونی را ارزیابی کردیم، حالا در مرحله اجرا باید سیاست‌ها را مشخص کنیم مثلاً وقتی یک شرکت تعیین می‌کند در ۵ سال آینده می‌خواهد نفر اول صنعت خودش در خاورمیانه بشود، باید مشخص کند برای محقق این هدف چه برنامه‌هایی دارد که این برنامه‌ها شامل برنامه ریزی لازم برای انگیزش کارکنان، بهره‌وری، تخصیص منابع و ... چه برنامه‌هایی داریم.

برای اجرا باید یک فرهنگ **supporting** تعیین کنیم چون سخت مرحله کار اجرا هست باید در این مرحله ساختار سازمانی متناسب را ایجاد کنیم، تلاش‌های بازاریابی تغییر می‌کند و ممکن است بازارها و سیستم‌های اطلاعاتی را توسعه دهیم.

* مرحله سوم در استراتژیک ارزیابی است وقتی یک برنامه استراتژیک رسمی می‌نویسیم اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت داریم. باید در انتهای کار ارزیابی درونی، ممیزی درونی و بیرونی و اقدامات اصلاحانه یا به طور سالانه یا پنج سالانه انجام می‌دهیم.

* چون ممکن است شرایط تغییر کند. می‌توان در برخی قسمت‌های برنامه استراتژیک تغییرات اصلاحی انجام داد، اما معمولاً تغییرات اساسی نیست و کلیات چشم انداز را تغییر نمی‌دهد.

بررسی قسمت‌های مختلف برنامه استراتژیک گمرک:

۱- **بیانیه مأموریت**: فرددیوید اینطور بیان می‌کند که اول باید چشم انداز و مأموریت‌ها و بعد ارزیابی محیط خارج و داخل صورت بگیرد، اما عملاً در واقعیت وقتی می‌خواهیم

ماموریت و چشم انداز را بنویسیم اول محیط خارجی و بعد داخلی را ارزیابی کرده و بعد چشم انداز را می‌نویسیم و از آنجایی که برنامه ریزی استراتژیک از محیط بیرون به درون است اول باید محیط خارجی و بعد داخلی بررسی شود؛ چون الان بحث رقابت خیلی مطرح می‌شود اول باید محیط‌های بیرونی را مورد بررسی قرار داد.

نکته: برنامه‌های استراتژیک زمان دارند و معمولاً ۵ ساله نوشته می‌شوند.

* در ماموریت آنچه را که هستیم بیان می‌کنیم.

* در چشم انداز آنچه را که می‌خواهیم بشویم بیان می‌کنیم و جایگاه رقابتی خود را تعیین می‌کنیم.

نکته: دوره‌های ۵ ساله بلند مدت هستند، ۳-۱ سال میان مدت و کمتر از یکسال کوتاه مدت هستند.

ما هیچ وقت یک plan، ۲۰ ساله نمی‌توانیم طراحی کنیم اما یک چشم انداز صدساله هم می‌شود تعیین کرد و آن را به برنامه‌های بلندمدت ۵ ساله تقسیم می‌کنیم. چون در واقع چشم انداز آن نقطه آرمانی را که می‌خواهیم به آن برسیم عنوان می‌کند.

اهداف راهبردی: فرددیوید به اهداف راهبردی خیلی اشاره نمی‌کند اما در واقعیت وقتی می‌خواهیم یک برنامه استراتژیک بنویسیم باید به اهداف راهبردی هم اشاره کنیم.

از نمونه مواردی که در اهداف راهبردی بیان می‌شود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

زمینه سازی در جهت افزایش سرمایه گذاری داخلی و خارجی، حمایت از تولیدات ملی، تلاش در جهت بهبود محیط کسب و کار، تعامل موثر با سازمان‌های داخلی و نهادهای بین‌المللی در جهت روان سازی تجاری (نمونه‌های اهداف گمرک هستند).

وقتی تدوین برنامه انجام می‌شود تمامی این موارد باید با کد به هم وصل شوند. مثلاً وقتی می‌گوییم حمایت از تولیدات داخلی باید بگوییم این هدف بر اساس چه چیزهایی گفته شده.

چالش‌ها:

برای مثال در نمونه گمرک اول چالش‌های بیرونی عنوان شده و سپس چالش‌های درونی

نمونه‌های چالش‌های بیرونی: جهانی شدن فرآیند تجارت، افزایش تجارت کالاهای تقلبی،

چالش‌های فرهنگی ناشی از سودجویی غیرقانونی و ...

* چالش‌ها مشکل متفاوت است؛ چالش چیزی است که هنوز به مشکل تبدیل نشده است. این

چالش‌ها در SWOT در واقع همان نقاط ضعف‌ها هستند نه تهدیدها.

این چالش‌هایی که در نمونه گمرک عنوان شده چون در بعضی موارد گنگ و مبهم است

خیلی خوب نیست (به نظر استاد) و برخی چالش‌ها مرتبط با گمرک نیست. چالش‌ها باید

به طور واضح و دقیق بیان شوند.

چالش‌های درون سازمانی: در این قسمت به نقاط ضعف موجود در سازمان به طور دقیق

و روان اشاره می‌شود.

راهبردها: راهبردها در واقع برای رسیدن به اهداف تعیین می‌شوند. راهبردها را باید به طور

جامع توضیح داد. باید برای تک تک این راهبردها، برنامه‌های عملیاتی تعریف کرد، در واقع

باید راه رسیدن به آنها را مشخص کرد.

راهبردها، در صورتی که برنامه مشخص برای انجامشان نباشد تنها یک کلی گویی هستند.

بسیاری از سیاستمداران مخالف برنامه ریزی هستند، چون برنامه ریزی جلوی سلیقه بازی،

اعمال سلیقه‌ها و بسیاری موارد دیگر را می‌گیرد. برنامه را از بین می‌برند تا راحت‌تر حرف‌های

کلی زده شود.

* باید برای تک تک اهداف راهبردی برنامه بنویسیم (نمونه در برنامه گمرک هست)

* گفتیم که برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه چند بخشی هست بنابراین در باید مشخص

کنیم. در قسمت راهبردها، که برای عملیاتی کردن راهبرد و رسیدن به هدف نهایی، چه

بخش‌ها و قسمت‌هایی درگیر می‌شوند. در برنامه ریزی استراتژیک در ادامه اقدامات

راهبردی گفته می‌شود که زمان بندی، بودجه بندی و مسئول انجام اقدامات چه بخش‌ها و

افراد هستند.

در واقع در این بخش «مسئول اقدام» مشخص می‌شود تا چارچوبها و وظایف هر بخش به

طور دقیق معلوم شود.

در یک برنامه ریزی استراتژیک رسمی باید مشخص شود صاحب فرآیندها کیست؟ شاخص‌ها چیست؟ در طی چند سال باید چه برنامه‌هایی اجرا شود و مسئول کار کیست؟

* در برنامه ریزی استراتژیک گفتیم باید با کد همه موارد را به هم پیوند بدهیم، یعنی مثلاً وقتی می‌گوییم اقدام راهبردی اجرای طرح جامع سنجش رضایت خدمت گیرندگان، باید معلوم شود این مربوط به چه هدف استراتژیکی هست، این هدف استراتژیک مربوط به چه چالشی هست و این چالش با کدام بخش مأموریت‌ها ارتباط دارد.

* وقتی تمامی موارد فوق در برنامه ریزی استراتژیک مشخص شود به طور دقیق؛ نهایتاً ارزیابی و اجرا با مشکلات کمتری روبرو خواهد شد.

* فرددیوید می‌گوید برنامه ریزی استراتژیک در واقع یکپارچه سازی شهود و تحلیل است فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، یکپارچه سازی اطلاعات کمی با کیفی است.

* چرا در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک علمی است هنر هم هست، وقتی می‌گوییم برنامه ریزی استراتژیک هنر است یعنی اینطور نیست که ما بردیم در بازار یک تحقیقی را انجام دهیم. بعد بر اساس تحقیقی که می‌خواهیم انجام دهیم کار خود را پیش ببریم. در واقع فرد دیوید به ما یادآوری می‌کند که برنامه ریزی استراتژیک یک ماهیت هنری و شهودی هم دارد یعنی وقتی می‌گوییم می‌خواهیم وارد یک بیزینس جدید بشویم یا اینکه یک روندهایی جدید را می‌بینیم و به این نتیجه می‌رسیم که در آینده چنین روندهایی وجود خواهد داشت همه اینها شهودی هستند و در جایی نوشته نشده‌اند و براساس تجربیات گذشته رخ می‌دهد.

تجربیات گذشته، ارزیابی و حس کردن Intuition is based on

نکته: هدف برنامه ریزی استراتژیک competitive advantage هست یعنی اینکه ما در مقایسه با رقبا به مزیت برسیم سهم بازارمان را در مقایسه با رقبا حفظ کرده و بالاتر ببریم.

جلسه سوم:

شرکت‌هایی که استراتژی پیشگامی در بازار دارند، اگر چه ممکن است ضرر و زیان زیادی داشته باشند اما در بازار ورود می‌کنند، و ممکن است چند سال طول بکشد تا شرکتی که در بازار ورود پیدا می‌کند و در عرصه جدیدی شروع به فعالیت می‌کند به سوددهی برسد.

یادآوری جلسه گذشته: گفتیم مدل برنامه ریزی استراتژیک از vision و mission شروع می‌شود بعد تحلیل محیط داخلی و خارجی رو داریم. سپس اهداف میان مدت و بلند مدت اجرای برنامه‌ها و نهایتاً ارزیابی را داریم.

در بحث مدیریت استراتژیک یک سری واژه‌های کلیدی (key terms) داریم:

۱) **competitive advantage:** هدف مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی است و کلاً بحث‌های مدیریت استراتژیک یک سرش به رقابت وصل هست و یک سر دیگرش به مزیت رقابتی. یکی از فرضیاتی که پورتر در رابطه با بحث رقابت و مزیت رقابتی مطرح می‌کند این هست که می‌گوید مزیت رقابتی زمانی معنا پیدا می‌کند که شما محصولی را به فروش برسانید زمانی که محصولی فروخته نشود عملاً سهم بازار معنا ندارد.

بنابراین یکی از اهداف مدیریت استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی است، به گونه‌ای که شرکتها بتواند محصولاتی را تولید کنند که قابلیت رقابت با رقبای آنها وجود داشته باشد حالا این رقابت می‌تواند در فرآیند تولید باشد، می‌تواند در خدمات پس از فروش محصول باشد یا در نحوه توزیع کالا و خدمات باشد.

نکته‌ای که اینجا مطرح می‌شود این هست که: مزیت رقابتی باید یک مزیت پایدار باشد و تصادفی نمی‌تواند باشد مثلاً اگر ما یک سال بهتر از رقبای فروختیم به این معنا نیست که ما دارای مزیت رقابتی هستیم.

* vision and mission statements

Vision یعنی آنچه که ما می‌خواهیم بشویم و mission یعنی آنچه که ما در کارمان

داریم انجام می‌دهیم.

Vision: what do we want to become?

Mission: what is our business?

اهداف بلندمدت چه کارهایی را انجام می‌دهند.

(۱) مسیر را مشخص می‌کند (۲) امکان ارزیابی را فراهم می‌کند (۳) اولویت را مشخص می‌کند (برنامه استراتژیک ماهیتاً در درون خودش «اولویت» دارد یعنی وقتی برنامه استراتژیک می‌نویسیم می‌گوئیم اولویت ۱، ۲، ۳ و ... به ترتیب چه چیزهایی باشند)

انواع استراتژی‌ها:

- (۱) توسعه جغرافیایی: بازارها را توسعه می‌دهیم در شهرهای مختلف
- (۲) متنوع سازی: یعنی اینکه سبد محصول را متنوع کنیم برای مثال دیمی کالا شروع کرده به فروش محصولات مختلف اعم از کتاب، عطر و ...
- (۳) خرید شرکتها: یعنی اقدام به خرید شرکتها کنیم (acquisition)
- (۴) توسعه محصول: محصولات و خدمات را توسعه دهیم و قابلیت‌های جدید به آنها اضافه کنیم product development
- (۵) market penetration نفوذ در بازار
- (۶) Retrenchment مستحکم سازی
- (۷) liquidation تسویه - واریز حساب ماموری - از بین بردن
- (۸) joint venture ریسک کردن

مزایای برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

- (۱) افزایش آگاهی نسبت به تهدیدات: یعنی اینکه وقتی ما برنامه ریزی استراتژیک می‌نویسیم و ماتریس SWOT تهیه می‌کنیم این ماتریس در واقع به ما یک شناخت کلی از وضعیت می‌دهد. و یک تصویر جدید به ما می‌دهد.
- (۲) بهبود دادن شناخت ما از استراتژی‌های رقبا
- (۳) افزایش بهره وری کارکنان
- (۴) کاهش دادن مخالف یا مقاومت در برابر تغییرات (چون یک برنامه منسجم داریم مقاومتها کم می‌شود)

۵) رابطه بین پاداش و عملکرد را بهتر متوجه می شویم

۶) ظرفیت شناخت مشکلات را بالا می بریم

* نکته: اولین قسمت برنامه ریزی استراتژیک تحلیل محیط بیرون هست. وقتی ما راجب وضع موجود خودمان آگاهی پیدا می کنیم به راحتی می توانیم استراتژی تدوین کنیم. شناخت - وضع موجود - تصمیم گیری (معمولاً نداشتن شناخت کافی از وضع موجود منجر به ایجاد خطا و اشتباه در تصمیم گیری ها می شود). در اکثر سازمانها نسبت به اجرای برنامه ریزی استراتژیک مقاومت وجود دارد فرددیوید در این رابطه چند نظر را عنوان می کند:

Why some firms Do No Strategic Planning?

۱) اکثر اوقات سازمانها بلد نیستند برنامه ریزی استراتژیک انجام بدهند.

۲) نبودن یا کم بودن پاداش برای کارکنان

۳) fire fighting

۴) وقت تلف کردن: گاهی سازمانها اینقدر برنامه استراتژیک را طول می دهند که ارزش آن از بین می رود.

۵) گران بودن برنامه: برنامه ریزی استراتژیک خرد گران ترین برنامه ها در حوزه مدیریت و استراتژیک سازمان است، سازمانها به جای اینکه برنامه استراتژیک را کاملاً برون سپاری کنند می توانند از یک مشاور در زمینه برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند تا هزینه های سازمان کاهش پیدا کند.

۶) تنبل بودن در زمینه برنامه ریزی استراتژیک: بعضی از سازمانها حال و حوصله تدوین برنامه استراتژیک را ندارند.

۷) content with success بحث موفق شدن یا نشدن

۸) ترس از شکست: ممکن است برنامه به سر انجام نرسد.

۹) اعتماد به نفس زیاد: معتقدند که اصلاً به برنامه ریزی استراتژیک نیاز ندارند.

۱۰) تجربه محوری: اعتقاد نداشتن به برنامه استراتژیک و تنظیم کارها بر اساس تجربیات گذشته، در اینجا تجربه بر برنامه استراتژیک مقدم است.

۱۱) خودشیفتگی

۱۲) ترس از ناشناخته‌ها

۱۳) مشکوک بودن

* چون برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانها قید و بند ایجاد می‌کند و آنها را ملزم به انجام یا عدم انجام برخی کارها می‌کند (الزام ایجاد می‌کند) بسیاری از سازمانهای دولتی با آن مخالفت می‌کنند.

* برنامه‌ریزی استراتژیک از میدان جنگ آمده در واقع رقابت اسم مدرن جنگ هست و برنامه‌ریزی استراتژیک یک برنامه بسیار پیچیده‌ای هست.

Comparing business and military strategy:

Strategic planning started in the military

Similarity: both business and military organization must adopt to change and constantly improve
difference:

1) Business strategy assumes competition

2) Military strategy assumes conflict

* در اکثر اوقات ابتدا سازمانها به تحلیل و بررسی محیط درونی و بیرونی می‌پردازند، ماتریس SWOT را تشکیل می‌دهند سپس ماموریت چشم انداز و ارزش‌ها را مشخص می‌کنند.

* ما به ترتیب داریم: چشم انداز - ماموریت - اهداف - شاخص‌های عملیاتی و ... اهداف دقیق‌تر از ماموریت‌ها هستند. چشم انداز خیلی کلی هست ماموریت یک مقدار عملیاتی‌تر هست و هر چه به سمت پایین می‌رویم برنامه‌ها عملیاتی‌تر می‌شود.

جلسه چهارم: فصل سوم کتاب فرد دیوید و «ارزیابی وضع موجود و عوامل داخلی و خارجی»

برنامه استراتژیک از محیط بیرون شروع می‌شود، در گام اول وقتی می‌خواهیم تدوین برنامه استراتژیک را انجام دهیم، باید ابتدا ارزیابی محیط بیرون سازمان را انجام دهیم.

چه ابزارهایی برای تحلیل محیط داریم: (۱) ماتریس SWOT (۲) ماتریس PEST

فرددیوید برای ارزیابی محیط بیرون دو ابزار فوق را معرفی می‌کند و می‌گوید وقتی ما می‌خواهیم محیط را بررسی کنیم ارزیابی محیط شامل ارزیابی عوامل اقتصادی، اجتماعی، دموگرافیکی، عوامل محیط طبیعی، سیاسی، فنی، تکنولوژی و رقابتی است.

این ابزارها به ما در شناخت بهتر و دقیق‌تر یک پدیده کمک می‌کند و ما آنها را بر اساس مدل‌های خاص طبقه بندی می‌کنیم. یکی از این طبقه بندی‌ها تحلیل PEST هست.

PEST: Political Economic Social technology

فرددیوید در کتاب خودش لیستی از عوامل را به ما معرفی کرده که ما می‌توانیم آنها را در تحلیل PEST یا SWOT استفاده کنیم (این عوامل شامل همان عوامل سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی، ... است)

Key external Forces

- 1) Economic Forces
- 2) Social, culture, demographic & nature environment forces
- 3) Political, Governmental & Legal Forces
- 4) Technology forces
- 5) Competitive forces

تفاوت ماتریس PEST با SWOT

ما زمانی از ماتریس PEST استفاده می‌کنیم که بخواهیم به عوامل بیرونی توجه کنیم نه عوامل درونی، ماتریس PEST معمولاً زمانی به کار می‌رود که ما می‌خواهیم روندهایی که در محیط وجود دارد را بدانیم مثلاً عوامل اجتماعی برای مثال بررسی می‌کنیم طی ۱۵-۱۰ سال آینده که ما به جای نیروی کار جوان نیروهای میانسال داریم، این ساله چه اثراتی برکسب و کار خواهد داشت. اما در ماتریس SWOT، اگر چه با رویکردمان باز هم مفهومی است، اما به عواملی اشاره می‌کنیم که اثر مستبکید دارد اما در تحلیل PEST به روندهای کلی صنعتی که می‌خواهیم روی آن کار کنیم و اثرگذار هستند اشاره می‌کنیم یعنی فقط به ما جهت‌های کلی را می‌گوید.

فرد دیوید در کتابش تعدادی از عواملی که متغیرهای عمومی‌اند و می‌توانند روی سازمان اثر بگذارند را به شرح ذیل بیان می‌کند:

Key economic variables to be monitored

(۱) حرکت از اقتصاد تولید به اقتصاد خدمت. (۲) دسترسی به اعتبارات (۳) میزان درآمدها (۴) نرخ بهره (۵) نرخ تورم بازار مالی و سایر مثل بازار پول، تلاطم‌های موجودی در بازار مالی و ...
وقتی می‌خواهیم برای سازمان برنامه استراتژیک تدوین کنیم لازم نیست همه عوامل فوق را بررسی کنیم بلکه تعدادی از آنها را باید بررسی کرد.
منبع اینها می‌تواند گزارش‌ها باشد با تحلیل‌ها. مثلاً بیاییم و گزارش‌های آینده پژوهی را مورد بررسی قرار دهیم «در سال ۲۰۰۵-۲۰۳۰ کشورهای تازه صنعتی مثل چین و برزیل، بیشترین ثروت جهان را در مقایسه با جاهای دیگر خواهشمند است، نوعی تحلیل شرایط آینده است».

وقتی می‌خواهیم تحلیل PEST انجام دهیم راحت از طریق روندها، این کار را می‌کنیم چون تحلیل PEST با روندها انجام می‌شود. مثلاً تحلیل PEST را برای بحث استراتژی‌های منابع انسانی انجام می‌دهیم اگر بخواهیم تحلیل PEST را برای منابع انسانی انجام دهیم برای مثال می‌توانیم جدولی به شکل زیر داشته باشیم.

بهبودی و توسعه	منابع انسانی	روند نهایی	تامین و تحلیل
	نگهداشت	به کار گماری	
			عامل سیاست‌ها و قوانین
			عامل اقتصادی
			عوامل اجتماعی (سن، تحصیلات)

هر یک از خانه‌های عوامل با توجه به روندی که در آن قرار می‌گیرند پر می‌شوند و تکمیل می‌گردد.

* تمامی Social عبارتند از: میزان اعتماد به دولت، تعداد فرزندان، تعداد ازدواج، تعداد طلاق، تعداد مرگ، ربط این عوامل social به برنامه ریزی استراتژیک در این هست که اگر بخواهیم در برنامه ریزی استراتژیک از ابزار PEST استفاده کنیم لازم است این عوامل که مطمئناً شرایط آینده را تغییر خواهند داد مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرند. عوامل Social شامل عوامل جمعیت شناختن و سایر عوامل مرتبط هستند. تعدادی از عوامل social (که در جزوه انگلیسی مطرح شده):

Number of divorces / Number of births

Number of deaths / traffic congestion

Buying habits / use of birth control

Air pollution / water pollution

Energy conservation / ozone depletion

* برنامه‌های استراتژیک معمولاً ۵ ساله هستند اما اگر بخواهیم افق بلندمدت را برای آنها در نظر بگیریم لازم است این عوامل سیاسی، اقتصادی و ثانوی شامل تعرفه‌ها، قوانین دولتی، میزان رعایت قوانین، موجه بودن قوانین یا عدم موجه بودن آنها و ... می‌باشند و عوامل تکنولوژیکال بیانگر میزان تغییرات تکنولوژی و سایر عوامل مربوطاند. ماتریس PEST به ما کمک می‌کند این عوامل را بهتر و بیشتر بشناسیم.

در تحلیل‌های PEST روی روندهایی که می‌توانند روی سازمان اثر بگذارند کار می‌کنیم، بهترین منبع این روندها گزارش‌هایی است که در این زمینه وجود دارد. این گزارش‌ها منبع و چارچوب PEST است، تحلیل PEST یکی از تحلیل‌هایی است که ذهن ما را نسبت به روندهای کلی که وجود دارد باز می‌کند و به ما دید می‌دهد.

تعدادی از منابع موجود برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز:

Source of External information:

- 1) Marketwatch.Multexinvestor.com
- 2) Moneycontral.msn.com
- 3) Finance.yahoo.com
- 4) Clearstation.com

5) Hoorers.com

6) Us.etrade.com/e/t/invest/market

این اطلاعات خارجی‌ای (External audit) که به دست بیاوریم برآینده بلند مدت سازمان اثر می‌گذارد.

External factors:

1. Lang term orientation

2. Measurable: قابل اندازه‌گیری بودن، البته در تحلیل PEST این اندازه‌گیری مقداری سخت است و به شکل کلی این قابل اندازه‌گیری بودن را تامین کرد.

3. Applicable to competing firms

ماتریس SWOT:

یکی از تحلیل‌های دیگر که مورد استفاده قرار می‌گیرد ماتریس SWOT است. ماتریس SWOT ماتریسی است که برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، و نقاط قوت و ضعف درونی استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف درونی می‌توان از نظر خبرگان یا شناختی که از صنعت مورد نظر داریم استفاده کنیم.

از جنبه داخلی هم که خود نقاط قوت و ضعف درونی‌مان را می‌دانیم.

در SWOT:

عوامل درونی: قوت، ضعف

عوامل بیرونی: موافق: فرصت‌ها / مخالف: تهدیدها

مثلاً SWOT را برای شرکت گوگل بررسی کنیم:

عوامل بیرونی: افزایش تعداد استفاده‌کننده‌ها از موبایل (فرصت‌ها)

تهدیدها: افزایش رقابت، مشکلات بحث امنیت و Privacy، محصولاتی که سودی برای ما ندارند. * mobile internet users، قوانین اتحادیه اروپا، بحث رقابت به شکل خاص از

طریق رقبایی مثل یا هود و میکروسافت، ورود تکنولوژی‌های جدید که ممکن است باعث شود رتبه گوگل کمتر شود.

* ما وقتی روی تحلیل‌های استراتژیک کار می‌کنیم گاهی اوقات با محصولاتی مواجه می‌شویم که این محصولات سودآور نیستند اما در سبد محصول ما باید باشند.

* اینکه ضریب اهمیت اینها چقدر است و چقدر می‌تواند روی ما اثر بگذارد بر اساس وزن دهی‌ای که ما انجام می‌دهیم صورت می‌گیرد، تا بتوانیم در ادامه از ماتریس‌های موقعیت یابی استفاده کنیم.

باید به فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف ارزش وزنی بدهیم، شدت آنها را حساب کنیم و در نهایت در ماتریس‌های موقعیت یابی استراتژیک، حالت وضع موجود را به دست آوریم و اینکه در نهایت به این برسیم که در ماتریس چهارخانه، جایگاه ما کجاست؟ و در ماتریس ۹ خانه جایگاه کجاست؟ تا بتوانیم بر اساس این اهداف برنامه‌های استراتژیک را تامین کنیم.

برای مثال در صنعت بانکداری وقتی می‌خواهند تحلیل‌ها را انجام بدهند آن را به دو دسته عام و خاص تقسیم می‌کنند، و بعد بررسی می‌کنند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و .. چه تأثیری دارند و بعد از این‌ها یک ماتریس بدست می‌آورند که به وسیله آن به تحلیل می‌پردازند.

جلسه پنجم:

جلسه گذشته راجب الگوی PEST صحت کردیم. الگوی PEST برای ارزیابی عوامل بیرونی استفاده می‌شود، زمانی که بخواهیم روندها را بررسی کنیم PEST مدل خیلی خوبی است و در واقع PEST بر اساس روندها نوشته می‌شود. مدل دیگری که بررسی کردیم مدل SWOT بود. که شامل قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است که در مجموع به دو بخش عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم بندی می‌شود.

منظور ما از ارزیابی عوامل داخلی، عوامل تولید، بازاریابی و ... است.

وقتی ماتریس SWOT را نوشتیم باید بر اساس SWOT، نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدها را رتبه بندی کنیم یعنی روی آنها کار عددی انجام دهیم آنها را وارد ماتریس QFDM کنیم و رتبه بندی انجام شود و بر این اساس استراتژی تدوین کنیم.

گفتیم بر اساس SWOT می‌توانیم محیط داخلی و خارجی را بررسی کنیم اما یکی از مشکلاتی که در ارزیابی محیط داخلی و خارجی وجود دارد این هست که گاهی اوقات ما چیزهایی را تحت عنوان ارزیابی محیط داخلی و خارجی می‌نویسیم که اینها فاقد اطلاعات عددی و کمی است.

عددی سازی و کمی سازی ماتریس SWOT:

وقتی بخواهیم ماتریس SWOT بنویسیم و بر اساس آن برنامه استراتژیک تدوین کنیم لازم است به وزن دهی عوامل توجه داشته باشیم. باید بریم سراغ فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قدرتی که دارای وزن هستند و آنها را وزن دهی کنیم. Weighted score

چطور Weighted score را بدست آوریم؟

یک ماتریس تشکیل می‌دهیم که در آن وزن هر یک از فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت را به دست آوریم باید در این ماتریس یک ستون تشکیل دهیم تحت عنوان وزن عوامل و یک ستون تحت عنوان رتبه عوامل.

ماتریس عوامل خارجی: External facto evaluation EFE

ابتدا یک ستون تشکیل می‌دهیم عوامل را می‌نویسیم، فرصت‌ها و تهدیدها را می‌نویسیم (تعداد اینها می‌تواند بین ۱۰-۲۰ تا باشد) بعد به هر یک از عوامل (داخلی و خارجی) وزن می‌دهیم روش کار بدین شکل است که مجموع وزن‌هایی که به عوامل می‌دهیم مقدارش باد یک بشود. در ادامه رتبه این عوامل را هم مشخص می‌کنیم.

برای اینکه به فرصت‌ها وزن بدهیم باید آنها را به دو دسته تقسیم می‌کنیم:

فرصتهای عادی - معمولی: رتبه ۳ می‌گیرند.

فرصتهای بزرگ - استثنایی: رتبه ۴ می‌گیرند.

همینطور تهدیدها را هم مشخص می‌کنیم:

جدی باشند - رتبه ۱ می‌گیرند. / معمولی باشند - رتبه ۲ می‌گیرند.

در بررسی ماتریس عوامل خارجی در بررسی فرصت‌ها و تهدیدها به تک تک عوامل وزن می‌دهیم باید مجموع وزنی که می‌دهیم یک شود. باید به فرصت‌ها و تهدیدها رتبه هم بدهیم این رتبه‌ها از یک تا چهار هستند. در برخی منابع ۲ و ۱ برای تهدیدها و ۴ و ۳ برای فرصت‌هاست. و در برخی منابع از یک تا چهار را برای هر دو در نظر می‌گیریم حاصلضرب رتبه این عوامل Weighted score می‌شود. این Weighted score ها به ما نشان می‌دهند که امتیاز هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها چقدر است و ما بر اساس این مقدار کمی‌ای که بدست می‌آوریم می‌توانیم این فرصت‌ها و تهدیدها را اولویت بندی کنیم (همه این کارها برای نقاط قوت و ضعف استفاده می‌شود)

* ما بر اساس این اعداد و ارقامی که برای فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت بدست می‌آوریم. میزان اولویت آنها را تعیین کرده و بر اساس این اولویت بندی گام‌ها و عوامل را جلو می‌بریم. همچنین بر این اساس تهدیدهای بسیار جدی و فرصتهایی که برای ما بسیار ارزشمند هستند معین خواهند شد.

* ما بر اساس نقاط ضعف و قدرت و فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانیم ۴ نوع استراتژی برای سازمان تعیین کنیم که این‌ها مبنای کارها می‌شود برای تدوین استراتژی‌های رسمی.

برای مثال برای یک شرکت یک استراتژی تدوین می‌کنیم که بر اساس آن به کمک نقاط قوت، تهدیدها را کاهش می‌دهیم و با کمک فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین می‌بریم و ...

بر اساس این ۴ مدل استراتژی‌ای که نوشتیم یک ماتریس QFDM تشکیل می‌دهیم و در این ماتریس بر اساس وزنها و استراتژی‌هایی که نوشتیم، استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌کنیم.

در فصل سوم کتاب فرد دیوید موضوع دیگری مطرح شده است و آن بحث نیروهای رقابتی ۵ گانه پورتر است که عبارتند از: ۱- رقبای درون صنعت ۲- رقبای بالقوه ۳- تهدید کالاهای جایگزین ۴- قدرت چانه زنی مشتریان نهایی ۵- قدرت چانه زنی تامین کننده‌ها. نیروهای رقابتی ۵ گانه در تمامی سازمان‌ها هستند.

نکته: در بحث تدوین استراتژی بخشی از استراتژی‌های ما، استراتژی‌های رسمی هستند و بخشی دیگر استراتژی‌های نوآوری است.

* اینگونه تصور کنیم که می‌خواهیم بر اساس مدل فرد دیوید برای شرکت‌مان یک استراتژی رسمی بنویسیم. بنابراین این گام‌ها صورت می‌گیرد:

(۱) بررسی عوامل محیط بیرونی (۲) بررسی عوامل محیط درونی (۳) SWOT را می‌نویسیم (۴) با روش‌هایی که عنوان کردیم وزن و رتبه می‌دهیم.

سوال: اما آیا همیشه در تدوین استراتژی باید این گام‌ها را طی کنیم و وزن و رتبه بدهیم؟

درست است که ما در تدوین استراتژی از فرآیند رسمی استفاده می‌کنیم اما خیلی اوقات سازمانها و شرکت‌ها بدون ورود به این اصول استراتژی‌های خود را مشخص می‌کنند بعضی از سازمانها اصلاً SWOT ندارند و یا دارند و آن را وزن دهی نمی‌کنند.

ما معمولاً یک سری استراتژی‌ها داریم که سازمانها به کار می‌گیرند مثل ارزان فروشی، تمایز پورتر و ... و خیلی اوقات این استراتژی‌ها مکتوب بنشینند.

خیلی وقت‌ها کارآفرین‌ها با یک تحلیل ساده، یک استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند و کارشان را پیش می‌برند مثلاً وقتی یک کارآفرین با یک شرکت کوچک می‌خواهد کارش را شروع کند. SWOT به درد نمی‌خورد، SWOT بیشتر به درد شرکت‌های بزرگ مثل ایران خودرو می‌خورد. برای مثال شرکت دیجی کالا در ابتدای کار گفته ما می‌خواهیم محصولی را به مشتری برسانیم که این محصول دو ویژگی داشته باشد اولاً مشتری از آن اطلاعات بدست آورد ثانیاً بتواند آن را به قیمت ارزان بخرد حالا برای تحقق این امر دو حالت داریم یکی اینکه برویم جمهوری مغازه بگیریم و شروع به فروش کالاهای دیجیتالی بکنیم در این حال باید کرایه مغازه بدهیم و مسلماً یک سری هزینه‌های جانبی خواهیم داشت حالت دوم اینکه ما تصمیم می‌گیریم یک سایت راه اندازی کنیم یک بخش کال سنتر با تعدادی کارمند راه اندازی می‌کنیم و یک انبار هم در یک نقطه از شهر برای نگهداری کالا تهیه می‌کنیم حالا می‌توانیم در حالی که توانسته‌ایم بسیاری از هزینه‌های اضافی را کاهش دهیم، جنس ارزانتری را به مشتریان به فروش برسانیم. اینها همان

چیزهایی هستند که ما در بحث تدوین استراتژیک در نظر می‌گیریم، الگوی ذهنی یا تفکر استراتژیک یا الگوی ذهنی کارآفرینانه.

فصل چهارم

بررسی عوامل خارجی :

هدف از بررسی عوامل خارجی : هدف از بررسی عوامل خارجی تهیه فهرست نهایی از فرصت‌هایی است که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی که می‌توان از آنها احتراز نمود.

طبقه‌بندی نیروهای خارجی

۱- نیروهای اقتصادی

۲- نیروهای اجتماعی-فرهنگی-بوم‌شناسی و محیطی

۳- نیروهای سیاسی، دولتی، قانونی

۴- نیروهای فن‌آوری

۵- نیروهای رقابتی

نیروهای اقتصادی

متغیرهای اصلی اقتصادی که باید در نظر داشت:

-وجود اعتبار

-سطح درآمد قابل تصرف

-میل به مصرف بیشتر

-نرخ بهره

-نرخ تورم

-الگوی مصرف

-ارزش دلار در بازارهای جهانی

-نرخ مالیات

-شرایط اقتصادی کشورهای جهان

نیروهای اجتماعی-فرهنگی-بوم شناسی و محیطی

تغییر عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی می تواند اثرات عمده ای در محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان بگذارد. برخی از متغیرهای اصلی این عوامل عبارتند از:

-نرخ زاد و ولد

-تعداد گروههای ذینفع

-درآمد سرانه

-شیوه زندگی

-میانگین سطح تحصیلات

نیروهای سیاسی، دولتی، قانونی

دولتهای خارجی سازمانهای دولتی محلی، ایالتی و مرکزی در زمره سازمان ها و نهاد های اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می نمایند، مقرراتی را حذف می کنند، یارانه پرداخت می کنند ، کارفرما هستند و مشتری سازمانهای دیگر می باشند بنابراین این عوامل به صورت فرصتها و تهدیداتی برای شرکتهای کوچک و بزرگ در می آیند. صنایع و سازمانهایی که به قراردادهای دولتی یا یارانه های دولتی متکی هستند با عوامل سیاسی می توان مهمترین نیروهای موثر در آنها را پیش بینی نمود. برخی از متغیرهای اصلی این عوامل عبارتند از:

-مقررات دولتی یا مقررات زدایی

-تعرفه های خاص

-تغییر در قوانین مالیاتی

-شرایط سیاسی در کشورهای خارجی

-میزان بودجه دولت

-بازارهای کار، ارز و نفت

نیروهای فن آوری

تغییرات بسیار شدیدی که در فناوری رخ داده و کشف های جدید، مانند مهندسی رایانه و روبات ها اثراتی شدید بر سازمان ها داشته اند. نیروهای فنی نمونه هایی از فرصت ها و تهدیداتی می باشند که سازمان ها به هنگام تدوین استراتژی ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت های فن آوری می توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمانهای عرضه کننده مواد اولیه، توزیع کنندگان، شرکتهای رقیب، مشتریان، فرآیندهای تولید، روش های بازاریابی بر موضع یا پایگاه رقابتی اثرات شدید بگذارند. پیشرفتهای فناوری موجب پیدایش بازارهای جدید می شود. سازمانهایی که برحسب سنت هزینه های چندان زیادی صرف فناوری نمی کنند معمولاً منتظر می مانند تا شرایط مالی و بازاریابی ایجاب کند که چنین هزینه هایی را به مصرف برسانند (انفعالی عمل می کنند). پیشرفتهای فنی می تواند مزیت های رقابتی جدید به وجود بیاورد.

نیروهای رقابتی

گرد آوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب در امر تدوین استراتژیها نقشی حیاتی دارند شناسایی شرکتهای رقیب اصلی کار چندان ساده ای نیست زیرا بسیاری از شرکتهای دارای واحدهای مستقلی هستند که در صنایع مختلف به رقابت می پردازند. معمولاً بیشتر شرکتهای چند ملیتی اطلاعاتی در زمینه فروش و سود واحدهای مختلف ارائه نمی کنند تا از ضربه های شرکتهای رقیب

مصون بمانند. همچنین شرکتهایی که مالکیت خصوصی هم دارند هیچ نوع اطلاعات مالی یا بازاریابی منتشر نمی کنند.

مراحل ارزیابی مراحل خارجی

۱- فهرست عوامل (فرصت یا تهدید) شناخته شود

۲- به این عوامل وزن یا ضریب بدهید

۳- رتبه دادن به عوامل براساس میزان اثر بخشی (از ۱ تا ۴)

۴- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب کنید تا نمره نهایی بدست آید.

۵- مجموع نمرات متعلق به هر یک از متغیرها را بدست آورید تا بتوان مجموع نمرهای سازمانی را تعیین کرد.

تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

این نیرو مبتنی بر پنج نیروی پورتر است و این الگو درباره تجزیه و تحلیل وضع رقابتی است و بسیاری از سازمانها برای تدوین استراتژی ها استفاده می کنند .

از دیدگاه پورتر در هر صنعت ماهیت رقابت به پنج عامل بستگی دارد:

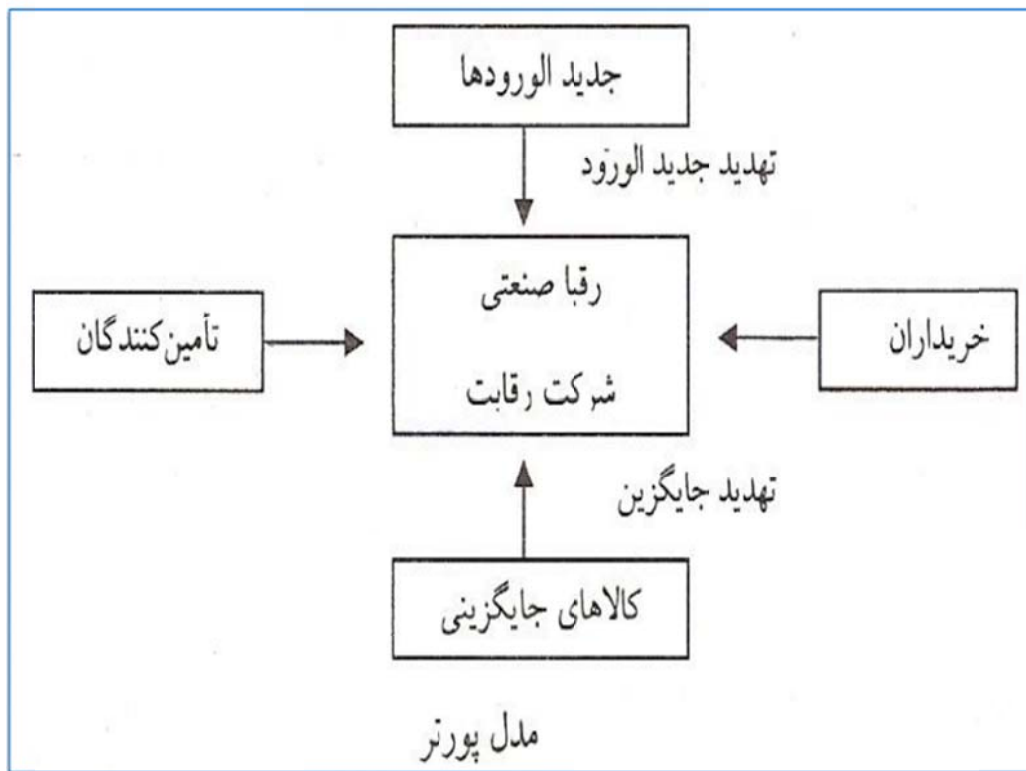
۱- چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب

۲- توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

۳- توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

۴- توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

۵- توان مصرف کنندگان در چانه زدن



چشم و هم چشمی بین شرکتهای رقیب

چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب دارای بالاترین قدرت است تنها زمانی که استراتژی هایی به وسیله یک شرکت به اجرا در می آید موفق خواهد بود که بتواند که نسبت به استراتژی هایی که شرکت های رقیب به اجرا در می آورند از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشند.

توان بالقوه برای ورود رقبا جدید

هنگامی که سازمانهای تازه تاسیس بتوانند به راحتی وارد یک صنعت خاص شوند شدت چشم و هم چشمی بین شرکت های رقیب افزایش می یابد .

وقتی سازمانهای تازه کار با محصولاتی بسیار مرغوب ، با کیفیت بالا و قیمت های پائین عرضه می کنند و از نظر بازاریابی از منابعی بسیار قوی برخوردار باشند .

نکته : استراتژیست ها وظیفه شناسایی سازمانهایی را دارند که از توانایی بالقوه برخوردارند و می توانند به بازار و صنعت وارد شوند و همچنین نظارت و ارزیابی آنها و در صورت لزوم اقدام به ضد حمله نمایند .

توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

اگر قیمت محصولات جایگزین کاهش یابد ، در صحنه ای که محصولات جایگزین وجود دارند ، شدت رقابت افزایش می یابد و بر فشار ناشی از رقابت ، افزوده می شود . یکی از برنامه هایی که شرکت برای افزایش ظرفیت و رسوخ در بازار به اجرا در می آورد و نیز یورش به کسب سهم بازار از جمله معیارهای شناخته شده ایست که می توانند بدینوسیله شدت رقابت محصولات جایگزین را مشخص نمایند .

توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

* چه مواردی توان چانه زنی عرضه کنندگان مواد اولیه را تشدید می کنند؟

۱. تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه زیاد باشد .

۲. چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود داشته باشد .

۳. هزینه روی آوردن به مواد اولیه جدید زیاد باشد .

* تولید کننده و عرضه کننده در چانه زنی مواد اولیه چگونه به هم کمک می کنند؟

۱. تعیین قیمت معقول

۲. بهبود کیفیت محصول

۳. توسعه و عرضه خدمات جدید

۴. تحویل بهنگام و کاهش دادن هزینه موجودیها

نکته : امکان دارد ، سازمانها برای اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه یا به مالکیت درآوردن شرکتهای مزبور از استراتژی عمودی رو به پائین استفاده کنند (ناگزیر نمودن عرضه کننده مواد اولیه به پذیرفتن شرایط مساعدتر)

توان مصرف کنندگان در چانه زدن

۱. مشتریان بسیار متمرکز و به صورت انبوه باشند ، با حجم زیاد خرید

۲. دادن ضمانت نامه های بلند مدت به مشتریان ، زمانی که رقابت شدید باشد با ارائه خدمات ویژه

۳. محصول به صورت استاندارد یا همانند باشد .

نکته : موارد بالا موجب می شود مصرف کنندگان خواهان قیمت پائین ، ضمانتنامه بلند مدت ، بسته بندی بهتر باشند .

فصل پنجم :

بررسی عوامل داخلی :

هر سازمانی در قلمرو واحدهای داخلی خود دارای نقاط ضعف و قوت است ، هیچ نقاط ضعف و قوتی یکسان نیستند. نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصتها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می تواند مبنایی را به وجود آورند که بر اساس آن هدفهای بلند مدت استراتژی را تعیین می کند که این نیروهای داخلی شامل : بازاریابی، امور مالی، حسابداری، مدیریت، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه ،سیستم های اطلاعات رایانه و تولید (فناوری) می باشد.

*مدیریت

مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است:

کارکرد	مهمترین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک
برنامه ریزی	تدوین استراتژی
سازماندهی	اجرای استراتژی
ایجاد انگیزه	اجرای استراتژی
تأمین نیروی انسانی	اجرای استراتژی
اعمال کنترل	ارزیابی استراتژی

*بازاریابی

فرآیندی برای شناسایی، پیش بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند.

بازاریابی ۹ وظیفه اصلی دارد:

-شناسایی نیاز مشتریان

-خریدن ملزومات یا تجهیزات

-فروختن محصولات یا خدمات

-برنامه ریزی محصول و خدمت

-قیمت گذاری

-توزیع

-تحقیقات بازاریابی

-تجزیه و تحلیل فرصت

-مسئولیت اجتماعی

***مالی و حسابداری**

اغلب از نظر سرمایه گذاران وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می آید.

***تولید و عملیات**

فعالیت های تولید عملیات شامل همه کارهایی می شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تولید کنند. مدیریت تولید شامل پنج وظیفه یا حوزه تصمیم گیری است:

۱-فرآیند ۲- ظرفیت ۳- موجودی ۴- نیروی کار ۵- کیفیت

***تحقیق و توسعه**

موفقیت سازمانها بستگی به فعالیتهای موفقیت آمیز دایره تحقیق و توسعه دارد. شرکت هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می آورند، به دایره تحقیق و توسعه اهمیت زیادی قائلند.

*سیستم اطلاعات رایانه ای

اطلاعات همه واحدها وظایف شرکت را به یکدیگر مرتبط می سازد و پایه و اساس همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می آورند. اطلاعات، یکی از عوامل مزیت، قوت یا ضعف رقابتی می باشد.

استراتژی در عمل :

در فصل ۲ کتاب انواع استراتژی‌ها بیان شده و عنوان فصل هم هست استراتژی در عمل کلیات فصل می‌گوید که همواره اینطور نیست که ما بیایم و بر اساس یک سری قواعد استراتژی تدوین کنیم و کارمان را شروع کنیم شرکت‌ها معمولاً بر اساس شناختی که دارند یک سری برنامه و کارهایی را شروع می‌کنند ضمن اینکه ممکن است در تدوین استراتژی‌های خود هیچ کدام از گام‌هایی را که ما در تدوین استراتژی بیان کردیم، استفاده نکرده باشند.

انواع استراتژی در عمل :

- استراتژیهای یکپارچگی : روبه عقب(پایین)- روبه جلو(بالا)- افقی
- استراتژیهای تمرکز
- استراتژیهای تنوع
- استراتژیهای تدافعی

در بحث استراتژی یکپارچگی که در کتاب فرد دیوید بررسی می‌کنیم؛ اینطور عنوان می‌شود که همانطور که در نیروهای رقابتی ۵ گانه پورتر بیان شد با یک سری رقیب، یک سری تأمین کننده مواد اولیه داریم. این رقبای ما عبارتند از رقبای درون صنعت، رقبای بالقوه و کالاهای جایگزین، به عبارت دیگر رقبای خود را می‌توانیم در سه دسته تقسیم بندی نمائیم:

در واقع نیروهای رقابتی بخشی از آن برمی‌گردد به قدرت چانه زنی مصرف کننده‌ها، بخشی برمی‌گردد به قدرت چانه زنی تامین کننده‌های مواد اولیه و بخشی هم مربوط به رقابای ماست در استراتژی یکپارچگی می‌خواهیم در رابطه با این عوامل صحبت کنیم؛ اولین استراتژی‌ای که در بسیاری از سازمانها می‌بینیم forward integration است. به معنای استراتژی یکپارچگی رو به جلو
مشتری → روبروی شرکت → شرکت ← نسبت سر شرکت ← تامین کننده مواد اولیه

یکپارچگی عمودی به بالا:

- پرهزینه بودن یا غیر قابل اعتبار بودن توزیع کنندگان فعلی یا عدم توانایی آنها در برآوردن نیازهای شرکت
- عدم توان یا ظرفیت لازم شرکت های پخش
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می پردازد و انتظار می رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می شود که سازمان فعالیت های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است. این استراتژی موجب افزایش تقاضا می شود.
- هنگامی که شرکت های پخش یا توزیع کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند.

Forward integration در واقع نوعی استراتژی است که شرکت‌ها برای کسب کنترل بر روی فروشنده‌های کالا در خدمات مورد استفاده قرار می‌دهند. نمونه‌ای از استراتژی یکپارچگی رو به جلو اقدامی است که شرکت شیرین عسل در چند سال گذشته انجام داده و اقدام به تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نقاط مختلف برای عرضه محصولاتش نموده است و خودش مستقیماً اقدام به عرضه محصولات به دست مشتریان می‌کند. در واقع منظور ما از استراتژی یکپارچگی رو به جلو این است که ما محصول را مستقیماً به مشتری بفروشیم مثل چرم مشهد.

در اینگونه فروشگاه‌ها که از استراتژی یکپارچگی رو به جلو استفاده می‌کند، شرکت در واقع ارتباط خودش با مشتری را مدیریت می‌کند.

علت ضرورت استفاده از استراتژی forward integration این است که واسطه‌ها را حذف کنیم، باز خور بیشتری از مشتری بگیریم و اعتماد و رضایت مشتری را کسب کنیم.
چون گاهی اگر ما جنس را بخواهیم از طریق فروشندگانها بفروش برسانیم اگر نتوانیم ارتباط خودمان را با فروشندگانها مدیریت کنیم آنها ممکن است جنس ما را جلوی دست مشتری نگذارند.

چرا می‌رویم سراغ این استراتژی:

(۱) گاهی اوقات فروشندگانها خود گران هستند و سود زیادی را از ما مطالبه می‌کنند و زمانی که ما قدرت چانه زنی نداشته باشیم این مساله برای ما خیلی گران تمام می‌شود. این موضوع مخصوصاً زمانی که شرکت جدید باشد و یا کارآفرینانه باشد هزینه بیشتر است چون فروشندگانهای خرد تقاضای سود بیشتری دارند.

(۲) غیر قابل اعتماد بودن فروشندگانهای خرد: گاهی اوقات فروشندگانها جنس ما را در جلوی دید مشتری نمی‌گذارند و این مساله زمانی که اجناس مثل شیر تولید کنیم که اگر در مغازه زیاد بمانند فاقد مصرف شده و برگشت می‌خورند، برای فروشندگانها هیچ ضرری ایجاد نمی‌کند بلکه باعث ضرر ما به عنوان تولیدکننده می‌شود. Availability of quality distributors is limited

در این حالت گاهی تولیدکننده از برخی استراتژی‌های تشویقی مثل هدیه دادن به فروشندگانها استفاده می‌کنند تا آنها را ترغیب کنند محصولاتشان را جلوی دید مشتری بگذارند.

(۳) گاهی اوقات در صنعتی که مشغول فعالیت هستیم یک صنعت رو به رشد است و این نیاز ایجاد می‌شود که ما خودمان مستقیماً توزیع و ضمانت کالاهای تولیدی خود را در دست بگیریم و اقدام به تاسیس نمایندگی‌هایی برای پوشش دادن خدمات در سطح شهر یا کشور می‌کنیم مثلاً صنعت خودرو پس از جنگ رشد خیلی خوبی داشت شرکت‌های ایران خودرو و سایپا پس از اتمام جنگ شروع به تولید بالا کردند. در آن مقطع چیزی به نام یک

کو وجود نداشت. اما الان در حدود ۱۲-۱۰ سال است که نمایندگی‌ها رسمی فروش داریم این نمایندگی‌ها مشغول فعالیت‌اند و علت ایجاد آنها هم صنعت رو به رشد و نیاز بازار بود.

(۴) مساله بعدی که وجود دارد. این هست که زمانی شرکتها به سمت استفاده از استراتژی رو به جلو می‌روند که ما منابع مالی و نیروی انسانی کافی در اختیار داشته باشند در غیر اینصورت مجبورند از واسطه‌ها استفاده کنند که باعث می‌شود هزینه‌ها افزایش یابد.

(۵) توزیع کننده‌های فعلی حاشیه سود بالا داشته باشند.

جلسه ششم

* بررسی و تحلیل ۱۰۰ روندی که در سال ۹۴ بر زندگی و جامعه ما اثر خواهد داشت در سایت ayandeban.ir *

یادآوری: گفتیم روندها همان چیزهایی هستند که ما در تحلیل PEST و یا ماتریس SWOT به آنها توجه داریم برای مثال تعدادی از روندهایی که در سال ۹۴ بر زندگی ما اثر خواهد داشت و در سایت ayandeban.ir آورده شده عبارتند از: سرنوشت پرونده هسته‌ای، قیمت نفت و بازار جهانی. آلودگی هوای کلان شهرها، انتخابات مجلس شورای اسلامی، آلودگی هوا، بیکاری، قدرت خرید عمومی و معیشت مردم، قیمت مسکن و ...

فصل پنجم کتاب فرددیوید: از مهمترین فصل‌های کتاب هست که در آن فرددیوید انواع استراتژی‌ها را بررسی و معرفی می‌کند. اولین دسته از استراتژی‌هایی که مرور کردیم استراتژی **forward integration** یا استراتژی رو به جلو می‌باشد.

استراتژی رو به جلو یعنی ما مالکیت خودداری خرده فروش‌ها یا توزیع کننده‌های مواد بیشتر کنیم. مثلاً شرکت‌های لبنی قیمت و تاریخ را روی محصولات درج می‌کنند و محصولات را خودشان را مستقیم به مصرف کننده نهایی می‌دهند. در این رابطه مثال شرکت شیرین عسل را زدیم که خودش مستقیماً به وسیله فروشگاه‌هایی که دارد محصولاتش را به فروش می‌رساند.

* نکته: گاهی شرکت‌ها ممکن است تعهداً استراتژی رو به جلو نداشته باشند مثلاً شرکت گز کرمانی در قیمت گذاری، قیمت محصول را روی بسته درج نمی‌کند تا فروشنده به هر

قیمتی که توانست آن را به فروش برساند چون در رابطه با برخی محصولات ممکن است مشتری خارجی داشته باشد و خودش تا رو به قیمت گذاری باشد.

دلایل استفاده از استراتژی رو به جلو:

* گفتیم جاهایی که توزیع کننده‌ها گران قیمت و غیرقابل اعتمادند از این استراتژی استفاده می‌شود. «برای مثال در دکه‌های روزنامه فروشی هر روزنامه‌ای جای مخصوص خود را دارد. بعضی‌ها بیشتر در دید هستند و بعضی‌ها کمتر که مسلماً روی میزان فروش اثر می‌گذارد.»

* بحث رقابت: ما در صنعتی کار بکنیم که رو به رشد باشد و ارزش داشته باشد که ما استراتژی یکپارچگی رو به جلو را داشته باشیم.

* نکته دیگر این هست که سازمان باید سرمایه و نیروی انسانی کافی برای این کار را داشته باشد ما چه بخواهیم استراتژی رو به جلو داشته باشیم و چه استراتژی رو به عقب در هر دو حالت باید سرمایه و نیروی انسانی کافی داشته باشیم.

استراتژی یکپارچگی رو به عقب (پایین): **backward integration**

یکپارچگی عمودی به پایین:

- عرضه کنندگان فعلی قیمت‌ها را بسیار بالا منظور می‌نمایند، قابل اعتماد نیستند با عدم توانایی آنها در تامین مواد اولیه مورد نیاز
- هنگامی که عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت‌های رقیب بسیار زیاد است.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می‌پردازد و انتظار می‌رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می‌شود که سازمان فعالیت‌های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که مزیت ناشی از قیمت‌های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار باشند. (امکان تثبیت قیمت از این طریق)
- هنگامی که عرضه کنندگان کنونی از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند
- یک سازمان احساس نیاز می‌کند که باید منابع مرود نیاز را به سرعت بدست آورد.

-بدست آوردن مالکیت و یا کنترل تولید کنندگان مواد اولیه - منابع موردنیاز سازمان و عرضه کنندگان آن

- سرمایه گذاری در شرکتهای تولید یا واردکننده

-بدست آوردن مالکیت و یا افزایش کنترل مراکز عرضه خدمات

-توسعه واحدهای عرضه کننده کالا و خدمات

-بدست آوردن مالکیت و یا افزایش کنترل بر موسسات و شرکتهای رقیب و یا با وظایف مشابه

خرید سهام شرکتهای رقیب Merging Joint venture

یعنی مالکیت خودمان را روی شرکتهای تامین کننده مواد اولیه بیشتر کنیم. مثلاً ایران خودرو شرکت ساپکو را تاسیس می کند و ساپکو مدیریت زنجیره تامین ایران خودرو را بر عهده دارد و هدفش از این اقدام این است که روی تامین کنندهها کار کنیم. چون تامین کنندهها معمولاً گران یا غیر قابل اعتمادند. مثلاً تامین کنندهها انحصاری باشند چون انحصاری هستند حاشیه سود بالایی دارند برای مثال روی هر محصول یا قطعه ۵۰٪ سود از ما می گیرند. ما خودمان شرکت می زنیم تا با قیمت کمتری مواد را تامین کنیم.

زمانهایی که از این استراتژی استفاده می کنیم:

* تعداد تامین کنندهها محدود باشد و تعداد رقبا زیاد باشد. برای مثال ما در صنعت IT به نوعی استراتژی رو به عقب را در شرکتهای فعال و رقیب در این زمینه می بینیم.

* نکته بعدی که وجود دارد این است که در صنعت رشد زیادی داشته باشیم و در صنعتی فعالیت کنیم که رشد آن بالا باشد. برای مثال صنعت خودرو زمانی که جنگ تمام شد وارد رشد شد. در اینجا بود که شرکتهای ساپکو را تاسیس کردند. این در حالی است که امروزه اهمیت شرکتهایی مثل ساپکو برای ایران خودرو کمتر از گذشته شده است. حتی شرکتهای خودرو سازی بعضاً تصمیم می گیرند استراتژی هایی را دنبال کنند که برای خودشان رقیب تراش کنند و استراتژی را به سمت مجموعه سازی می برند.

در حالت استراتژی رو به عقب هم لازم است پول و منابع کافی داشته باشیم و حاشیه سود هم بالا باشد برای مثال مک دونالد تمام سیب زمینی‌های مورد نیازش را در زمین‌هایی که برای خودش است کشت می‌دهد. چون در این حالت بهره‌وری بالاتری داشته و می‌توانند متناسب با نیازهای خودش سیب زمینی تولید کند و بر اساس استانداردهای خودش کار را انجام دهد. سازمانهایی که تامین منابع (Supply) را خودشان برعهده دارند. می‌توانند کارها را با بهره‌وری بالاتر و مطابق استانداردهای خودشان برعهده دارند. می‌توانند کارها را با بهره‌وری بالاتر و مطابق استانداردهای خودشان انجام دهند.

نکته: مساله‌ای که اینجا باید مورد توجه قرار دهیم این هست که ما وقتی استراتژی «رو به جلو» یا «رو به عقب» را مورد استفاده قرار می‌دهیم. در زنجیره تامین ما فقط بحث خرید و فروش نیست و ما با تامین کننده‌ها فقط وارد قراردادهای انحصاری نمی‌شویم بلکه وظایف دیگری هم از جمله ارتقای سازندگان را داریم. برای مثال شرکت ساپکو که وظیفه مدیریت زنجیره تامین ایران خودرو را برعهده دارد، طی سال‌های ۷۴-۷۳، برای ارتقا سازندگان ۱۱ میلیارد تومان سرمایه گذاری کرد، به آنها وام داد، آموزش داد و ...

یکپارچگی افقی (Horizontal integration)

یکپارچگی افقی

- هنگامی که یک سازمان بدون نقض قوانین ضد انحصاری بتواند در یک بازار خاص یا منطقه از ویژگی‌های انحصاری استفاده نماید.
- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می‌کند
- هنگامی که استفاده نمودن از پدیده‌ای به نام صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند یک سازمان بزرگ را به شیوه‌ای موفقیت آمیز اداره نماید.
- در زمانی که شرکت‌های رقیب بدلیل کاهش فروش در صنعت عملکرد ضعیفی دارند این استراتژی نمی‌تواند اثر بخش باشد.

سیاستی است که بر اساس آن تلاش می‌کنیم تا رقابت را روی رقبا competitors به دست آوریم یعنی به جای اینکه برویم سراغ تامین کنندگان مواد اولیه و فروشنده‌های محصولات می‌رویم به سراغ رقبا مثال: در دوره‌ای که وضعیت صنعت خودروسازی بسیار رو به رشد بود، شرکت‌های ایران خودرو و سایپا به عنوان شرکت‌های اصلی خودروسازی تقریباً تمام شرکت‌های خودروسازی رقیب را خریداری کردند و جزو تلاش‌هایی که انجام می‌دهیم تا موقعیت رقابتی خود را بهتر کنیم و به صورت زیر دسته بندی می‌شوند.

:Intensive strategies

market penetration رسوخ در بازار

market development توسعه بازار

product development توسعه محصول

Market penetration یا استراتژی رسوخ در بازار:

رسوخ در بازار

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می‌پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- هنگامی که سهم بازار شرکت‌های بزرگ رقیب رو به کاهش است، در حالیکه در صنعت مزبور فروش سیر صعودی می‌پیماید.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه‌های بازاریابی بسیار بالا است.
- هنگامی که پدیده صرفه جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی درآمده است.

عبارتست از تلاش‌هایی که انجام می‌دهیم تا به وسیله آنها سهم بازار خود را برای محصول فعلی (از طریق تلاش‌های بازاریابی) بالا ببریم. برای مثال شرکت دیجی کالا مدتی است که اقدام به تبلیغات زیاد کرده است. بخشی از این استراتژی این است که به وسیله تلاش‌های بازاریابی سهم بازار خود را بالا ببرد. یا شرکتهایی مثل بالکان یا سافتلن در واقع

محصول جدیدی ارائه نمی‌دهند و اغلب تلاش می‌کنند با اقدامات بازاریابی سهم بازار خود را با محصول فعلی بالا ببرند.

چه زمانهایی از استراتژی رسوخ در بازار استفاده می‌شود؟

زمانی که بازار اشباع نشده باشد یعنی محصولی که داریم تولید می‌کنیم بازارش رو به رشد بوده و اشباع نیست و مشتری‌های خودش را دارد و ما می‌توانیم تبلیغات موثری در آن بازار داشته باشیم.

مساله بعدی که مطرح می‌شود امنیت که می‌توانیم به وسیله این استراتژی مصرف مشتریان محلی را افزایش دهیم. مثلاً دیجی کالا با تبلیغاتی که انجام می‌ده مشتری را وادار می‌کند تا در کنار کالاهای دیجیتالی از سایر محصولاتش هم خریداری کند.

نکته بعدی که مطرح می‌شود این است که تحت تاثیر تلاش‌های ما، سهم بازار رقبا کاهش یابد.

در واقع ما در بازار رسوخ می‌کنیم وقتی بخواهیم سهم رقبا را در بازار کم کنیم.

* ما خیلی وقت‌ها در خط تولید با مشکل وجود اضافه ظرفیت تولید روبرو هستیم. خیلی شرکت‌ها مثل بهنوش که نوشیدنی تولید می‌کنند، توان تولیدشان بالاتر است ولی به دلیل رقابت نمی‌توانند فروش بیشتری داشته باشند، در چنین حالتی، اگر بتوانیم با تلاش‌های بازاریابی و درست کردن کانال‌ها و ... فروش بالاتری داشته باشیم، چون ظرفیت اسمی از ظرفیت واقعی بیشتر می‌شود صرفه جویی به مقیاس هم بیشتر می‌شود.

خیلی اوقات ظرفیت واقعی شرکت‌ها از ظرفیت اسمی آنها پایین است به همین دلیل است که در خیلی شرکت‌ها ظرفیت تولید بیش‌تر از آن چیزی است که واقعاً تولید می‌شود.

استراتژی توسعه بازار market development :

توسعه بازار

- هنگامی که کاتال های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشند.
- هنگامی که سازمان کاری را که انجام می دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد.
- سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- سازمان در صنعتی به فعالیت می پردازد که سرعت جهانی می شود.

در این حالت تلاش می کنیم تا محصول فعلی را به نواحی جغرافیایی جدید معرفی کنیم و در شهرها یا بازارهای جدید ورود پیدا کنیم. مثلاً ترکیه محصولات نساجی خودش را در ایران به فروش می رساند.

نکته: پورتر مزیت رقابتی را اینگونه تعریف می کند: مزیت رقابتی جایی تعریف می شود که ما در آن سودآوری داشته باشیم.

نکته: معمولاً تاسیس کارخانه در یک کشور دیگر اقدام سودآوری نیست اینها بحثها و الزامات سیاسی است که باعث می شود برویم در یک کشور دیگر سرمایه گذاری کنیم.

نمونه های استراتژی توسعه بازار: ورود چین به بازار خودرو ایران، لبنیات هراز علاوه بر استانهای شمالی به سمت بازار تهران هم آمده، آسیاتک یا شاندیز ورود به بازار تهران داشته اند.

* **نکته:** همه اینها game plan است چون متقابلاً رقبا هم مشغول چنین اقداماتی هستند.

شرکت‌ها چه زمانی از استراتژی توسعه بازار استفاده می‌کنند؟ ۱- زمانی که بتوانیم کانال‌های بازاریابی و فروش محصول جدید داشته باشیم. ۲- شرکت ما یک شرکت موفق باشد یعنی ما بازاری داریم که توانسته‌ایم در این بازارها خوب فروش داشته باشیم حالا تصمیم می‌گیریم به سراغ یک بازار دیگر برویم. ۳- بازار اشباع نباشد. چون زمانی که بازار اشباع می‌شود ورود به آن سخت‌تر است برای مثال می‌توان گفت بازار ماکارونی در حال حاضر اشباع است چون رقبا زیادند. ۴- ظرفیت لازم را برای توسعه بازار داشته باشیم.

سومین استراتژی: توسعه محصول product development

توسعه محصول

- سازمان دارای محصولاتی بسیار موفق است و این محصولات در چرخه عمر به مرحله اشباع رسیده اند. در اینجا مقصود این است که باید نظر مشتریان اشباع شده را متوجه محصولاتی جدید نمود که سازمان در سایه تجربه های مثبت بر روی محصولات کنونی خود اقدام به تولید و ارائه آنها نموده است.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازد که از نظر فناوری دارای رشدی بسیار بالا است.
- شرکت ای رقیب محصولاتی مرغوب تر و با کیفیتی بهتر و قیمت های رقابتی تر عرضه نمایند.
- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه.

استراتژی است که در آن با یک بهبود کوچک در محصول فعلی فروش را بیشتر می‌کنیم. مثلاً شرکت‌های خودروسازی هر چند سال با تغییرات کوچکی که در خودروها ایجاد می‌کنند سعی می‌کنند فروش را بیشتر کنند. به محض اینکه بازار اشباع می‌شود. می‌توان در محصول یک تغییر کوچک ایجاد و آن را به بازار فرستاد؛ برای مثال میکروسافت وقتی یک ویندوز جدید به بازار می‌فرستد تا چند سال آن را ارتقا می‌دهد و نسخه‌های جدیدتر همان ویندوز را عرضه می‌کند.

چه زمانی استراتژی توسعه محصول استفاده می‌کنیم؟

۱- بازار اشباع شده باشد ۲- زمانی که ما در صنعتی کار کنیم که بحث توسعه سریع.

تکنولوژی مطرح باشد، و صنعت به گونه‌ای است که رشد سریعی دارد «مثل فناوری اطلاعات» در این حالت رقبای با محصولات با کیفیت‌تر را با قیمت مناسب‌تر به بازار عرضه می‌کنند و ما باید در محصول یا تغییر کوچکی بدهیم و با قیمت کمتر محصول را وارد بازار کنیم یا اینکه با تغییرات در محصول و حفظ همان قیمت قبلی تلاش کنیم سهم بازار خودمان را حفظ کنیم.

برای مثال مایکروسافت وقتی فهمید قیمت ویندوز در بازار روسیه بالاست، تعدادی از نرم افزارهایی که روی ویندوز نصب می‌کرد را کم کرد و نسخه‌ای از ویندوز را مخصوص بازار روسیه تهیه کرد.

البته گاهی اوقات هم ممکن است ما قیمت را بالا ببریم چون گزینه‌های بیشتری به محصول اضافه کرده‌ایم.

استراتژی متنوع سازی diversification strategies

استراتژی‌های متنوع سازی به صورت زیر دسته بندی می‌شوند:

متنوع سازی همگون یا مرتبط concentric diversification

متنوع سازی ناهمگون یا غیر مرتبط conglomerate diversification

متنوع سازی افقی horizontal diversification

نکته: ممکن است یک شرکت همزمان چند استراتژی را به کار ببرد. شرکت‌ها هیچ وقت یک استراتژیک واحدی ندارند بلکه از ترکیبی از استراتژی‌ها استفاده می‌کنند.

استراتژی متنوع سازی مرتبط یا همگون:

تنوع همگون

- سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می پردازد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط می تواند موجب افزایش فروش چشمگیر محصولات کنونی شود.
- برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و غیر ذی ربط در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است عرضه نماید.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی محصولات کنونی سازمان متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی سازمان از نظر چرخه حیات عمر محصول، مسیر رو به افول را می پیماید.
- سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.

یعنی محصولات جدید و مرتبط با محصولات فعلی را بفروشیم. برای مثال در داروخانه ها علاوه بر دارو لوازم بهداشتی هم به فروش می رود. یا گوگل در سبد محصولاتش فقط سرچ ندارد بلکه علاوه بر موتور جستجو محصولات متنوع جدیدی می بینیم که همگی مرتبط هستند.

ما زمانی می رویم سراغ استراتژی متنوع سازی همگون که:

- (۱) رشد در صنعت محدود است (۲) اضافه کردن جنس جدید و مرتبط فروش را بالا می برد.

استراتژی متنوع سازی غیر مرتبط یا ناهمگون:

تنوع ناهمگون

- صنعت اصلی که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید.
- سازمان دارای منابع و سرمایه لازم جهت ورود به صنعت جدید است.
- زمانی که سازمان فرصتی مناسب برای خرید شرکتی که در زمینه غیر ذی ربط فعالیت می کند را پیدا می کند (زمان مناسب برای سرمایه گذاری).
- بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود از نظر مالی، پدیده هم افزایی وجود دارد.
- هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع شدن است.

برای مثال شرکت مینا به زمانی در حوزه نیروگاهی کار می کرد الان آمده در حوزه خودرو هم ورود کرده و کار می کند این می شود متنوع سازی ناهمگون. نمونه ای دیگر از این استراتژی شرکت های خودروسازی هستند که وارد صنعت بیمه هم شده اند.

چه زمان هایی به سراغ این استراتژی می رویم:

- ۱) زمانی که فروش محصول فعلی با اضافه کردن محصولات غیر مرتبط بالا برود.
- ۲) زمانی که رقابت زیاد است یا رشد در صنعت کم هست
- ۳) زمانی که بازار اشباع شود شرکت ها تصمیم می گیرند در یک صنعت دیگر هم فعالیت کنند.
- ۴) زمانی که بتوانیم از کانال های توزیع فعلی برای ارائه محصولات جدید استفاده کنیم
برای مثال شرکت فامیلا برای گلرنگ هست این شرکت در چند سال اخیر خیلی محصولاتش را گسترش داده و شرکت گلرنگ پخش را دارد که علاوه بر محصولات

بهداشتی و شوینده‌ها محصولات مثل رب و کنسرو و روغن رو هم در فروشگاه‌ها می‌فرسد.

۵) کاهش سود در صنعت فعلی که باعث می‌شود به محصولات دیگر ورود پیدا کنیم. برای مثال این اتفاق در شرکت برتر افتاد که ناگهان از رشد و سودآوری بالا نزول کردند. تصمیم گرفتند سایت اینترنتی برترین‌ها را بزنند و مطالبی را که در قالب مجله داشتند رایگان در آنجا قرار دادند.

جلسه هفتم:

خلاصه‌ای از جلسات گذشته: استراتژی شرکت‌ها فقط یک استراتژی رسمی نیست؛ فرد دیوید در کتاب خودش انواع استراتژی‌های یکپارچگی را بیان می‌کند، استراتژی‌های مربوط به ورود به بازار و متنوع سازی را هم عنوان می‌کند به عبارتی دیگر می‌توان استراتژی‌ها را به این شکل دسته بندی کرد:

بخش بندی استراتژی‌ها:

مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه / ورود به بازار / توسعه محصول و متنوع سازی.

استراتژی تدافعی (Defensive strategies):

نوسازی retrenchment

فروش واحدها divestiture

انحلال liquidation

گاهی اوقات به جای اینکه استراتژی رو به جلو داشته باشیم مثلا بیایم وارد قراردادهای خاص با تامین کنندگان مواد اولیه بشویم کارهای بازاریابی انجام می‌دهیم یا اینکه می‌رویم سراغ استراتژی‌های تدافعی مثلا ادغام واحدها، انحلال شرکت‌ها و... تحت عنوان استراتژی‌های تدافعی مطرح می‌شوند.

* **استراتژی نوسازی:** عبارتست از تغییر در ساختار سازمانی برای بهبود عملکرد، استراتژی‌های نوسازی، استراتژی‌ای است که در آن برای کاهش هزینه‌ها شرکت را بازسازی می‌کنیم و واحدها و دارایی‌ها را مجددا سازماندهی می‌کنیم.

ما زمانی این استراتژی را به کار می‌بریم که نتوانیم به اهدافمان دست پیدا کنیم مثلا ما در یک کشور دیگر یک واحد تولیدی ایجاد کردیم اما بعد از مدتی می‌بینیم که خیلی هزینه‌بر است و اقدام به انحلال آن می‌کنیم پس: ۱- زمانی این استراتژی استفاده می‌شود که یک واحد هزینه برداریم که مانع از رسیدن ما به اهداف است و آن را منحل می‌کنیم ۲- شرکت در موقعیت رقابتی ضعیف قرار دارد مثلا گوشی HTC می‌خواهد با سامسونگ رقابت کند در نتیجه می‌آید یک سری تغییرات و نوسازی‌هایی را از نظر ساختاری انجام می‌دهد تا بتواند موقعیت رقابتی خود را تحکیم کند ۳- یکی دیگر از دلایلی که شرکت‌ها به سراغ این استراتژی می‌روند این است که سودآوری کمی داشته باشند، کارائی پایین باشد و کارکنان به خوبی کار نکنند این عوامل باعث می‌شود برای اینکه بتوانیم عملکرد خود را بالا ببریم دست به نوسازی بزنیم برای مثال اقدام به ادغام واحدها کنیم.

نکته: استراتژی‌هایی مثل نوسازی معمولا برای شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شوند، این شرکت‌ها چون واحدهای زیادی دارند بیشتر از این استراتژی استفاده می‌کنند.

* بحث خصوصی سازی که در چند سال گذشته مطرح شد در واقع به نوعی بحث نوسازی شرکت‌ها بود و یکی از دلایل آن هم عدم کارایی سازمانها بود که تلاش شد با خصوصی سازی تحرک لازم در این صنایع ایجاد شود.

استراتژی فروش واحدها: در این حالت شرکت‌ها برای اینکه بتوانند مشکلات مالی خود را پوشش دهند اقدام به فروش بخشی از واحدهای خود می‌کنند و معمولا برای شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود:

سوال: چه زمانی شروع به فروش املاک شرکت می‌کنیم؟

۱- شرکت اقدام به نوسازی کرده برخی واحدها را ادغام یا منحل کرده اما باز هم نتیجه نگرفته.

۲- شرکت در یک زمینه اقدام به سرمایه‌گذاری کرده اما نیاز به سرمایه بیشتری دارد: میاد و برخی از واحدهایش را می‌فروشد برای مثال اقدام به فروش ۲۰٪ از سهم شرکت می‌کند.

۳- گاهی اوقات عملکرد شرکت خیلی پایین است. مثلا واحدهایی داریم که سودشان متوسط است برای اینکه عملکرد کلی شرکت بهبود یابد اقدام به فروش برخی واحدهای زیان و یا کم بازده می‌کنیم.

۴- بخشی از کسب و کاری که داریم فعالیت‌هایش متناسب با فعالیت‌های کلی سازمان نیست: اقدام به فروش آن بخش‌ها می‌کنیم؛ شرکت‌ها معمولا در یک زمینه‌ای تخصص و مهارت دارند اما گاهی واحدهایی را تاسیس می‌کند که متناسب با فعالیت‌های کل سازمان نیست در نتیجه چون فعالیت این واحدها با فعالیت‌های اصلی همخوانی ندارد مجبور می‌شوند آنها را واگذار کنند.

نکته: گاهی اوقات وقتی بحث فروش دارایی‌ها عنوان می‌شود، منظور ما می‌تواند واگذاری واحدها باشد مثلا یک شرکت میاد و خدمات پشتیبانی IT را واگذار می‌کند به یک شرکت دیگر برای اینکه بتواند سرعت عمل را بالا ببرد.

۵- اما دلیل بعدی که باعث می‌شود اقدام به فروش کنیم نیاز به نقدینگی است؛ گاهی اوقات ما نیازمند نقدینگی هستیم و نمی‌توانیم آن را به راحتی تامین کنیم: اقدام به فروش برخی واحدها می‌کنیم «این مساله هم معمولا در شرکت‌های بزرگ رخ می‌دهد».

استراتژی انحلال: گاهی اوقات استراتژی‌های قبلی جواب نمی‌دهد و شرکت دارد متحمل ضرر بالایی می‌شود در این حالت کل شرکت را واگذار می‌کنند این استراتژی برای شرکت‌های کوچک هم هست. اما نکته‌ای که باید دقت کرد این هست که همیشه فروش شرکت به معنای وجود ضرر و زیان نیست برای مثال در شکلات آیدین یکی از شرکا سهام‌اش را به شریک دیگری فروخت، لزوما نمی‌توان گفت که شرکت دچار ضرر و زیان بوده است.

پورتر دو دسته استراتژی ژنریک مطرح می‌کند و بر اساس آن شرکت‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کند:

شرکت‌های ارزان فروش (رهبری هزینه) *cost leadership strategy

شرکت‌هایی که استراتژی تمایز دارند. *differntioion strategy

شرکت‌هایی که استراتژی تمرکز دارند *focus strategy

استراتژی رهبری هزینه‌ها: از دلایل اصلی استفاده از یکپارچگی عمودی و افقی رهبری در هزینه‌ها است. ولی باید رهبری در هزینه‌ها را همگام با متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار برد. عوامل اثر گذار بر این استراتژی صرفه جویی به مقیاس، منحنی یادگیری، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه با عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است.

چه زمانی مناسب: مشتریان نسبت به قیمت حساس، عدم وجود مشتری زیاد برای محصولات متمایز، عدم تفاوت قائل شدن مشتریان برای نام‌های تجاری مختلف و وجود تعداد زیادی خریدار با توان‌های بالقوه چله زدن.

استراتژی‌های تمایز: به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکت‌های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی‌های متمایز است تقلید نمایند. عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می‌تواند از نظر محصول می‌تواند از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشد، هزینه‌های کمتری به مصرف برساند، آرامش بیشتری دارد و از ویژگی‌های بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه‌ای است که شرکت از استراتژی متمایز ساختن بهره می‌گیرد. در نهایت برای اجرای موفقیت آمیز این استراتژی باید واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی با هم کاملاً هماهنگ باشند.

استراتژی‌های متمرکز: تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت از نظر شرکت‌های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه بازار در این استراتژی به کار گرفته می‌شوند. این استراتژی زمانی موفق خواهد بود که آنرا با استراتژی‌های رهبری در هزینه‌ها و متمایز ساختن محصولات درآمیزند.

زمانی بسیار موفق که سلیقه‌های مشتریان بسیار متمایز باشند. همچنین حضور رقبای قوی و یا تغییر سلیقه مشتریان این استراتژی را تهدید می‌کند.

* اگر شرکتی سهم بازارش زیاد باشد، قیمت‌ها پایین باشد و leader بازار هم باشد می‌شود

استراتژی cost leadership

* وقتی شرکتی قیمت‌هایش بالا باشد و leader بازار هم باشد از استراتژی تمایز استفاده کرده است.

* استراتژی تمرکز همان استراتژی تمایز یا ارزان فروشی است با این تفاوت که سهم عمده بازار را نداریم بلکه بخش کوچکی از بازار در دست ماست.

سوال: چرا پورتر روی استراتژی‌های ژنریک قیمت می‌زارد و می‌گه استراتژی ارزان فروشی و گران فروشی و روی قیمت تاکید داره؟ مشتری همیشه روی قیمت حساسیت دارد و هر چه محصولی که تولید می‌کنیم خوب باشد باز هم قیمت یک فاکتور اساسی در تصمیم‌گیری مشتری است.

استراتژی ارزان فروشی کجاها به کار می‌رود:

۱- مشتری به قیمت خیلی حساس باشد ۲- تمایز (differentiation) خیلی مهم نباشد

۳- مشتری به تفاوت برند خیلی حساسیت نداشته باشد ۴- قدرت چانه‌زنی زیاد باشد.

نکته‌ای که باید در نظر بگیریم این هست که استراتژی‌های ارزان فروشی همیشه در ترکیب با سایر عوامل می‌توانند موثر باشند. وقتی می‌گوئیم استراتژی ارزان لرنشی به این معنی نیست که قیمت از همه‌جا ارزان‌تر است، ممن است اصلا قیمت ۵ یا ۱۰ درصد هم از بقیه جاها بیشتر باشد اما گزینه‌های دیگری برای راحتی مشتری در نظر می‌گیریم مثلا در یک میوه فروشی اجازه می‌دهیم مشتری خودش میوه را جدا کند یا مغازه‌ای که خیلی معروف است از قیمت‌هایی مثل سایر مغازه‌ها استفاده می‌کند و عملا داره از استراتژی ارزان فروشی استفاده می‌کند.

لزوما " استراتژی ارزان فروشی استراتژی قیمت پایین‌تر از رقبا نیست ممکنه در سطح رقبا باشد یا حتی درصدی گرانتر از رقبا اما گزینه‌های بالاتری به مشتری بدهد. یک جاهایی هم ارزان فروشی به معنای قیمت پایین‌تر از رقباست مثلا در یک دوره‌ای لپ‌تاپ dell با توجه به امکاناتی که داشت از sony خیلی ارزانتر بود.

ارزان فروشی:

- قیمت برابر با سایر رقبا با گزینه‌های بیشتر

- قیمت برابر با سایر رقبا با اعتبار برند بالاتر

- قیمت پایین‌تر از سایر رقبا

جلسه هشتم: استراتژی‌های پورتر

در جلسه قبل استراتژی‌های ارزان‌فروشی و تمایز را عنوان کردیم و گفتیم که این استراتژی‌ها به تنهایی کافی نیست و باید با تنوع و سایر موارد ترکیب شود و مورد استفاده قرار بگیرد.

گفتیم نکته‌ای که در رابطه با استراتژی‌های تمایز و ارزان‌فروشی باید مورد توجه قرار دهیم این هست که وقتی ما یک کسب و کاری را راه‌اندازی می‌کنیم اینکه بیایم بگوییم کلاً استراتژی ما برای مثال ارزان‌فروشی است و اون را با تنوع ترکیب کنیم و مورد استفاده قرار دهیم و همین باعث موفقیت ما خواهد شد یک تصور نادرست است چرا که وقتی ما یک استراتژی را به تنهایی به کار می‌بریم رقبا هم سریعاً اقدام می‌کنند و از این استراتژی استفاده می‌کنند.

بنابراین لازم است که ترکیبی از استراتژی‌ها به در نظر گرفتن سایر جوانب وجود داشته باشد. باید همیشه در نظر داشته باشیم که هر کاری که انجام می‌دهیم رقبا هم در سطح رقابتی همان کار را انجام می‌دهند و ما باید بتوانیم همواره از رقبا بهتر عمل کنیم.

پورتر معتقد است که باید نسبت به رقبا متفاوت عمل کنیم. مثلاً وقتی می‌گوئیم دیجی‌کالا و شیرین عسل موفق‌اند به خاطر این هست که دارند متفاوت از رقبای خود عمل می‌کنند و صرفاً استراتژی ارزان‌فروشی ندارند شیرین عسل خودش اقدام به فروش محصولاتش می‌کند و نمایندگی‌های زیادی در سطح شهر دارد در صورتی که رقابیش مجبورند کالاهای خود را از طریق واسطه‌ها به فروش برسانند.

* قدرت‌های رقابتی ۵ گانه‌ای که پورتر مطرح می‌کند با هم برابر نیستند برای مثال ما در یک صنعت ممکن است رقبا حرف اول را بزنند در صنعت دیگری تامین‌کننده‌ها و در صنعت دیگر کالاهای جایگزین (مثلاً در صنعت مخابرات لاین، وایبر، واتس‌آپ و... رقبای

اصلی همراه اولند نه ایرانسل و رایتل) در نتیجه در فعالیت‌های رقابتی باید این موارد را مدنظر داشت.

پورتر مطرح می‌کند ما امروزه در عصر رقابت چند بعدی به سر می‌بریم، رقابت چند بعدی یعنی تعداد رقبای داخلی و خارجی زیاد شده در نتیجه این مساله باعث می‌شود خیلی اوقات ظرفیت اسمی شرکت بیشتر از ظرفیت تولیدی آنها می‌شود.

فصل دوم: استراتژی‌های پورتر

پورتر عنوان می‌کند که کارائی عملیاتی استراتژی محسوب نمی‌شوند یعنی هر چقدر هم ما تلاش کنیم که از طریق کاهش تعداد پرسنل، کاهش هزینه‌ها، مدت زمان فرآیند یا گرمش استانداردهای مختلف اقدام کنیم هر چند که این موارد لازم هستند اما کافی نیستند پورتر معتقد است که ما چه استراتژی ارزان فروشی داشته باشیم چه استراتژی تمایز زمانی عملکردمان بهتر می‌شود که تمایز پایدار داشته باشیم و کارها را متفاوت انجام دهیم.

فرآیندهای ما باید به گونه‌ای باشد که کارها را متفاوت انجام دهیم و پایداری لازم را هم داشته باشیم. برای مثال یکی از شرکت‌های هواپیمایی ضمن اینکه استراتژی ارزان فروشی را پیش رو قرار داده برای اینکه متفاوت از رقبای عمل کند فقط فروش اینترنتی دارد و به این ترتیب اقدام به حذف واسطه‌ها کرده، در هواپیما وعده غذایی نمی‌دهد، فقط از یک مدل هواپیما استفاده می‌کنید و ... و اینها باعث متفاوت بودن نسبت به سایر رقبای شده.

تمایز عمل کردن نسبت به رقبای در جایگاه‌یابی برای ما از اهمیت برخوردار است و این کارما را پیچیده‌تر می‌کند.

نکته‌ای که باید بسیار مورد توجه قرار گیرد این است که در یک سازمان ما یک زنجیره ارزش داریم که تمامی واحدها و بخش‌ها در این زنجیره قرار می‌گیرند و با هم مرتبط‌اند و ناکارآمدی در هر یک از حلقه‌های زنجیره، کل زنجیره را با مشکل و اختلال مواجه می‌کند.

برای مثال فروشگاه وال مارت از یک مدیریت زنجیره تامین قوی برخوردار است که اجناس را با قیمت بسیار پایین کرده و به فروش می‌رساند.

یکی از نکات مهم دیگری که پورتر مطرح می‌کند بحث تناسب فعالیت‌هاست. تناسب فعالیت‌ها به این معناست که در یک سازمان چه استراتژی تمایز داشته باشیم چه ارزان فروشی باید تمام بخش‌ها و فرآیندهای نامتناسب با هم باشند تا به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنیم.

پورتر معتقد است که کارایی عملیاتی برای استراتژی لازم است اما کافی نیست. اینکه ما هزینه‌های تولید را پایین می‌آوریم خیلی خوب است اما دلیل نمی‌شود که باعث موفقیت ما شود تمام بخش‌های ما باید به درستی عمل کنند و با هم متناسب باشند تا به ارزش و کارآمد بودن برسیم. محورهای رقابتی پورتر عبارتند از:

- تدوین استراتژی در اساس، برای پیش رفتن با شرایط رقابتی است.
- رقابت فقط با در نظر گرفتن سایر رقبا مشخص نمی‌شود، بلکه رقابت در هر صنعت ریشه در اقتصاد بنیادین و نیروهای رقابتی موجود در صنعت دارد که نقش آنها بسیار فراتر از نقش رقبا فعال در صنعت است.
- وضعیت رقابت در هر صنعت به پنج نیروی اساسی بستگی دارد.
- دانستن ریشه‌های شکل دهنده‌ی نیروهای رقابتی موجب ایجاد پایه ای برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌گردد و به تشخیص نقاط اصلی ضعف و قوت شرکت کمک می‌کند.
- قوی‌ترین نیرو یا نیروهای رقابتی، تعیین‌کننده‌ی میزان سود دهی صنایع هستند و از اینرو در تدوین استراتژی از بیشترین اهمیت برخوردارند.
- بهبود مداوم کارایی عملیاتی جهت کسب سودآوری بیشتر لازم است اما کافی نیست، با گذشت زمان طولانی شرکت‌های محدودی موفق شده‌اند بر پایه‌ی کارایی عملیاتی به رقابت بپردازند و در صدر رقبا قرار گرفتن هر روز سخت‌تر از گذشته می‌شود. دلیل این امر انتشار سریع بهترین روش‌ها است. رقبا به سرعت تکنیک‌های مدیریتی، فناوری‌های جدید، بهسازی نهاده‌ها و راههای پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان را تقلید می‌کنند. راه‌حل‌های کلی‌تر که در شرایط متعدد قابل اتخاذ هستند، سرعت انتشار بیشتری دارند. شاهد این امر گسترش تکنیک‌های کارایی عملیاتی است.
- تناسب فعالیت‌ها بدین معناست که عملکرد ضعیف در یک فعالیت موجب تضعیف عملکرد در سایر فعالیت‌ها می‌شود.
- بنابراین، ضعف در معرض دید قرار می‌گیرد و مورد توجه واقع می‌شود.
- با ثبات‌ترین موقعیت‌ها آن دسته از سیستم‌های فعالیتی را در بر می‌گیرند که به دلیل رابطه‌ی تبدیلی یا بده بستان برای رقبا قابل همسان‌سازی نیستند.
- برخی از فعالیت‌ها ممکن است هرگز با استراتژی‌های متغیر و نوسانی هم‌خوانی پیدا نکنند. نتیجه‌ی اجتناب ناپذیر تغییرهای متعدد در استراتژی و یا عدم انتخاب موقعیت مشخص، شباهت به رقبا، نا هماهنگی فعالیت‌ها و تداخل آنها خواهد بود.
- بهبود کارایی عملیاتی بخش ضروری مدیریت است. اما استراتژی نیست. مدیرانی که این دو را با یکدیگر اشتباه گرفته‌اند، ندانسته به درکی از رقابت رسیده‌اند که صنایع بسیاری را به سمت همگرایی رقابتی کشانده است.
- مدیران باید به طور شفاف بین کارایی عملیاتی و استراتژی تفاوت قائل شوند. هر دوی این موارد ضروری هستند، اما با یکدیگر تفاوت دارند.
- اهمیت تناسب فعالیت‌ها به دلیل تأثیر آنها بر یکدیگر است. به طور نمونه، نیروی فروش پیشرفته در شرایطی که تولیدات شرکت، فناوری را در بر می‌گیرد و شیوه‌های بازاریابی آن بر حمایت از مشتری تأکید دارد، دارای مزیت رقابتی بیشتری است.
- انتخاب موقعیت منحصر به فرد برای دستیابی به سود پایدار کافی نیست. چنانچه موقعیتی جذاب باشد، رقاباتی که به دنبال الگوپردازی هستند آن را تقلید خواهند کرد.

• ظرفیت سود آوری صنعت به عواملی نظیر موانع آتی برای ورود به صنعت، بهبود موقعیت صنعت در ارتباط با محصولات جایگزین، مبارزه‌ی شدید رقبا و در نهایت، قدرت چانه‌زنی خریداران و فروشندگان بستگی دارد.

• کارایی عملیاتی به معنای انجام فعالیت‌های مشابه بهتر از رقبا است. کارایی عملیاتی کارایی را در بر می‌گیرد، اما بدان محدود نمی‌شود. کارایی عملیاتی شامل همه‌ی روش‌هایی می‌شود که به شرکت اجازه می‌دهد از نهاده‌ها استفاده‌ی بهتری نماید، به گونه‌ای که محصولات آسیب دیده را کاهش دهد یا محصولات بهتر را سریع‌تر تولید کند. در مقابل، جایگاه یابی استراتژیک بدان معناست که در مقایسه با رقبا فعالیت متفاوتی انجام گیرد یا فعالیت‌های مشابه با روش‌های دیگری انجام شود.

• هنگامیکه رقبا پیشرفت دیگری را در کیفیت، زمان تمام شده‌ی تولید یا شراکت تأمین کنندگان تقلید می‌کنند، استراتژی‌های آنها همگرا می‌شود و رقابت به مسابقه‌ای در مسیرهای تکراری تبدیل می‌شود که هیچ برنده‌ای ندارد. رقابت بر مبنای کارایی عملیاتی به تنهایی تخریب‌کننده است و منجر به نبردهای فرسایشی خواهد شد که تنها با محدود کردن رقابت متوقف می‌شود.

• استراتژی رقابتی به معنای متفاوت بودن است. این امر به معنای انتخاب آزادانه‌ی مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها است که ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها را ایجاد کند.

• منبع موقعیت یابی هرچه باشد، اعم از تنوع، نیاز، دسترسی یا

ترکیبی از هر سه‌ی این موارد، به اقدامات مناسب نیاز دارد زیرا موقعیت یابی همواره تابعی از تفاوت‌ها در طرف عرضه است؛ یعنی تفاوت در انجام فعالیت‌ها. با این وجود، موقعیت-یابی همواره تابعی از تفاوت‌ها در تقاضا یا مشتریان نیست. موقعیت یابی بر اساس تنوع و دسترسی، به هیچ وجه به تفاوت مشتریان باز نمی‌گردد. هرچند در عمل، تفاوت در دسترسی یا تنوع اغلب همراه با تفاوت در نیازها است.

• استراتژی خلق یک موقعیت ویژه و ارزشمند است که مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود. اگر فقط یک موقعیت ویژه وجود داشته باشد، نیازی به استراتژی نیست. زیرا در اینصورت شرکت‌ها به سادگی موقعیت مناسب را پیدا می‌کنند و بازار را به دست می‌آورند.

• تعیین جایگاه استراتژیک نه تنها نوع فعالیت‌های بنگاه را تعیین می‌کند و چگونگی فعالیت‌های مجزا را شکل می‌دهد، بلکه چگونگی ارتباط فعالیت‌ها با یکدیگر را نیز مشخص می‌کند. در حالیکه کارایی عملیاتی به برتری یابی در کارکردها و فعالیت‌های مجزا می‌پردازد، استراتژی به ترکیب فعالیت‌ها توجه دارد.

استراتژیهای عمومی مایکل پورتر

موقعیت	نوع مزیت	منطق استراتژیک
تولید در سطح هزینه ای کمتر از رقبا	رهبری هزینه	✓ شکست قیمت و از دور خارج کردن رقبا ✓ فروش بیشتر از طریق تطابق با قیمت رقبا و بدست آوردن حاشیه سود بالاتر
گسترده		
قلمرو فعالیت بنگاه	تمایز	✓ هماهنگی با قیمت رقبا و کسب فروش بیشتر نسبت به آنها از طریق محصولات با کیفیت بالاتر ✓ مطالبه مازاد قیمت و بدست آوردن حاشیه قیمت - هزینه بالاتری نسبت به رقبا
قابلیت تحمیل قیمت اضافی برای معمول نسبت به رقبا	تمرکز	✓ شکست قیمت یا ارائه کیفیت بالاتر
باز آرایشی زنجیره ارزش شرکت برای کسب ارزش اقتصادی در دامنه محدودی از بخشهای صنعت در داخل این بخشها میتوان از رهبری هزینه یا رهبری منفعت یا هر دو استفاده کرد		

نکته: استراتژی رقابتی به معنای متفاوت بودن است این امر به معنای انتخاب آزادانه مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها را ایجاد می‌کند باید ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها داشته باشیم تا ۱- فعالیت‌ها را به صورت متفاوت انجام دهیم ۲- فعالیت‌های مشابه را به صورت متفاوت انجام دهیم تا متفاوت باشیم. نکته‌ای که پورتر اشاره می‌کند این است که وقتی کارائی عملیاتی را بالا ببریم رقبا هم به سرعت از ما تقلید می‌کنند- حاشیه سود ما خیلی پایین می‌آید- لازم است تا در کل زنجیره ارزش از تولید و تهیه مواد اولیه گرفته تا تبلیغات، بازاریابی، زیر ساخت‌های آی تی، نیروی فروش و ... باید متناسب و متمایز عمل کنیم.

وقتی زیر ساخت‌های ما قوی نباشد مجبور می‌شویم تنها در مناطق خاصی فعالیت کنیم و اگر یکی از بخش‌ها دچار ضعف یا مشکل شود، بقیه بخش‌ها هم به تناسب ضعیف عمل می‌کنند اگر حلقه‌های زنجیره متناسب با هم و قوی باشند می‌توانیم متمایز و متفاوت باشیم.

جلسه نهم: جنگل استراتژی

در بحث جنگل استراتژی مینتزبرگ در واقع یک دسته‌بندی از استراتژی‌ها را ارائه داده و روی برداشت‌های متفاوت یکسان سازی انجام داده است. لذا در این زمینه ۱۰ مکتب را ارائه می‌دهد: طراحی، موقعیت یابی، برنامه‌ریزی، کارآفرینی، شناختن، یادگیری، قدرت، فرهنگی، محیطی، ترکیب‌بندی

مکتب طراحی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی

مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی

مکتب موقعیت یابی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی

مکتب کارآفرینی : تدوین ایتراژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی

مکتب شناختی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری

مکتب یادگیری : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو ظهور

مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره

مکتب فرهنگی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی

مکتب محیطی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی

مکتب ترکیب بندی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

پنج P برای استراتژی:

۱- plan (برنامه)

۲- pattern (الگو)

۳- perspective (دور نما)

۴- position (موقعیت)

۵- ploy (یک حيله گمراه کننده)

فيل استراتژی: موضوعات مورد توافق

استراتژی هم با سازمان و هم با محیط ارتباط دارد.

« فرضیه اولیه تفکر راجع به استراتژی با تفکیک ناپذیری سازمان و محیط ارتباط دارد

سازمان برای مقابله با محیط های متغیر از استراتژی استفاده می کند.»

جوهره استراتژی پیچیده است.

« جوهره استراتژی، سازمان نیافته ، برنامه ریزی نشده ، غیر یکنواخت، و غیر تکراری باقی می ماند،

زیرا تغییر ، شرایطی را با ترکیبات جدید برای سازمان فراهم می کند.»

استراتژی بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد.

« تصمیمات استراتژیک آن قدر مهم پنداشته می شود که بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد .

استراتژی در بر گیرنده هر دو موضوع محتوا و فرایند است.

« مطالعه استراتژی هم شامل اقدامات انجام شده یا محتوای استراتژی و هم شامل فرایندهایی است

که به موجب آنها اقدامات تعیین و انجام می شوند.»

استراتژی ها صرفاً سنجیده نیستند.

« نظریه پردازان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که استراتژی های مورد نظر، پیش بینی نشده و تحقق

یافته ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشند.»

استراتژی ها در سطوح مختلف وجود دارند.

«شرکتها دارای استراتژی شرکتی (باید به چه کسب و کارهائی پرداخت) و استراتژی کسب و کار

(چگونه باید در هر کسب و کار رقابت کرد) هستند. استراتژی در بر گیرنده فرایندهای فکری گوناگون است.

« استراتژی در بر گیرنده رویه های فکری (عقلانی) و همین طور رویه های تحلیلی است. برخی صاحب نظران بر بعد تحلیلی استراتژی بیش از ابعاد دیگر آن تأکید می کنند، اما اکثر آنها معتقدند که مهمترین بخش از فرایند استراتژی سازی و در واقع قلب آن ، همان کار فکری است که رهبران سازمان انجام می دهند».

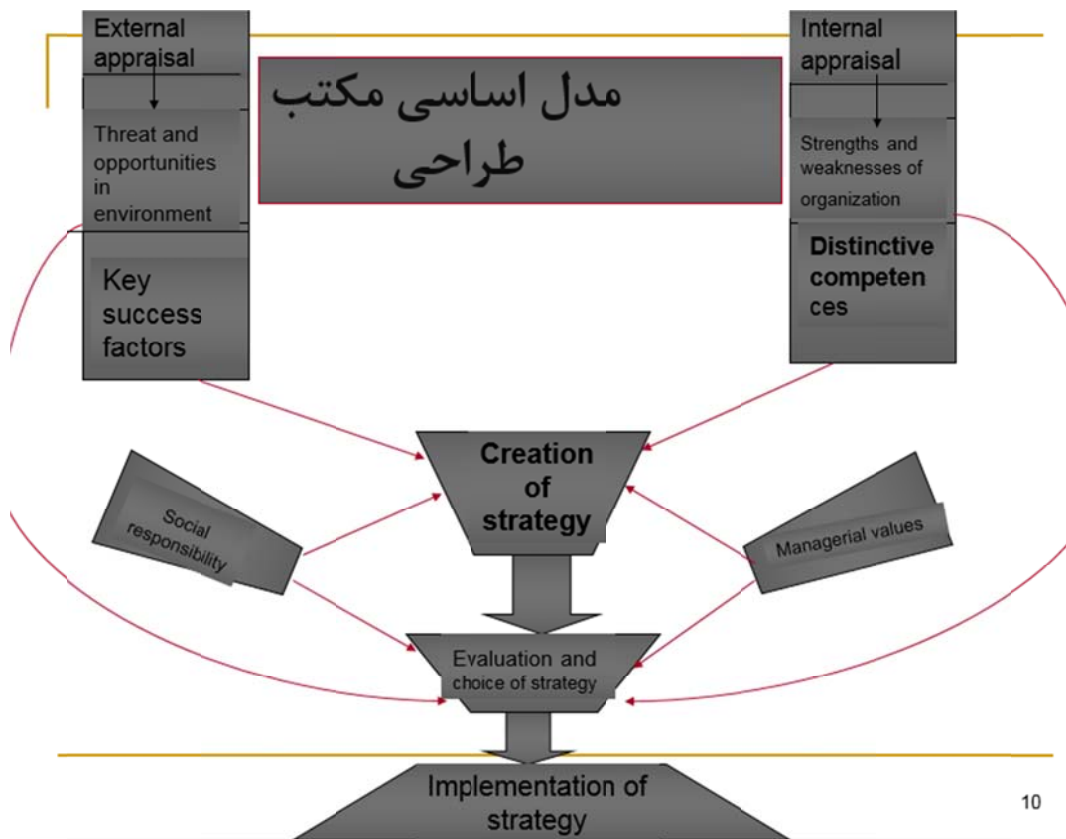
فصل دوم

مکتب طراحی

تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهوم سازی

بدون تردید مکتب طراحی معتبرترین دیدگاه فرایند استراتژی را ارائه میدهد. مکتب طراحی در ساده ترین شکل خود یک مدل استراتژیک سازی را ارائه میدهد. این مدل می خواهد بین توانایی های داخلی و امکانات خارجی تطابق و تناسب ایجاد کند به گفته مشهورترین طرفداران این مکتب، « استراتژی اقتصادی همان تطابق و تناسب بین استعدادها و توانایی ها و فرصتها یی است که موقعیت شرکت را در محیط آن تعیین می کند» ایجاد تطابق و تناسب شعار مکتب طراحی است.

این فصل راجع به این مکتب مهم بحث می کند و سپس آن را مورد نقد و بررسی قرار می دهد. اینجا ما می خواهیم تردیدهایی را که در ارتباط با این فرضیات وجود دارد مطرح کنیم، نه اینکه مشارکت مهم مکتب طراحی را نفی کنیم. علاوه بر این می خواهیم بفهمیم که این مکتب در کجا تناسب بیشتری دارد و دیدگاههای بسیار متفاوت بعضی از مکاتب دیگر را ارائه دهیم.



ماتریس SWOT

ضعف ها (W)	قوت ها (S)
تهدیدها (T)	فرصت ها (O)

مکتب طراحی، این مکتب در واقع بر اساس ماتریس SWot است در ماتریس SWot ما به ارزیابی و شناخت محیط بیرونی و درونی می‌پردازیم و بر اساس آنها استراتژی تدوین می‌کنیم مدل SWot یک رویکرد مفهومی است یعنی وقتی، ماتریس SWot می‌نویسیم این ماتریس به ما یک رویکرد کلی از برنامه‌ریزی استراتژیک را به شکل مفهومی می‌دهد و در سطح مفهومی، شناختی از وضع موجود پیدا می‌کند.

ما وقتی SWot را استفاده می‌کنیم در واقع این کار را آگاهانه انجام می‌دهیم نه اینکه یک چیز غیر آگاهانه و در مغزها باشد.

رویکرد مفهومی یک رویکرد کاملاً آگاهانه است

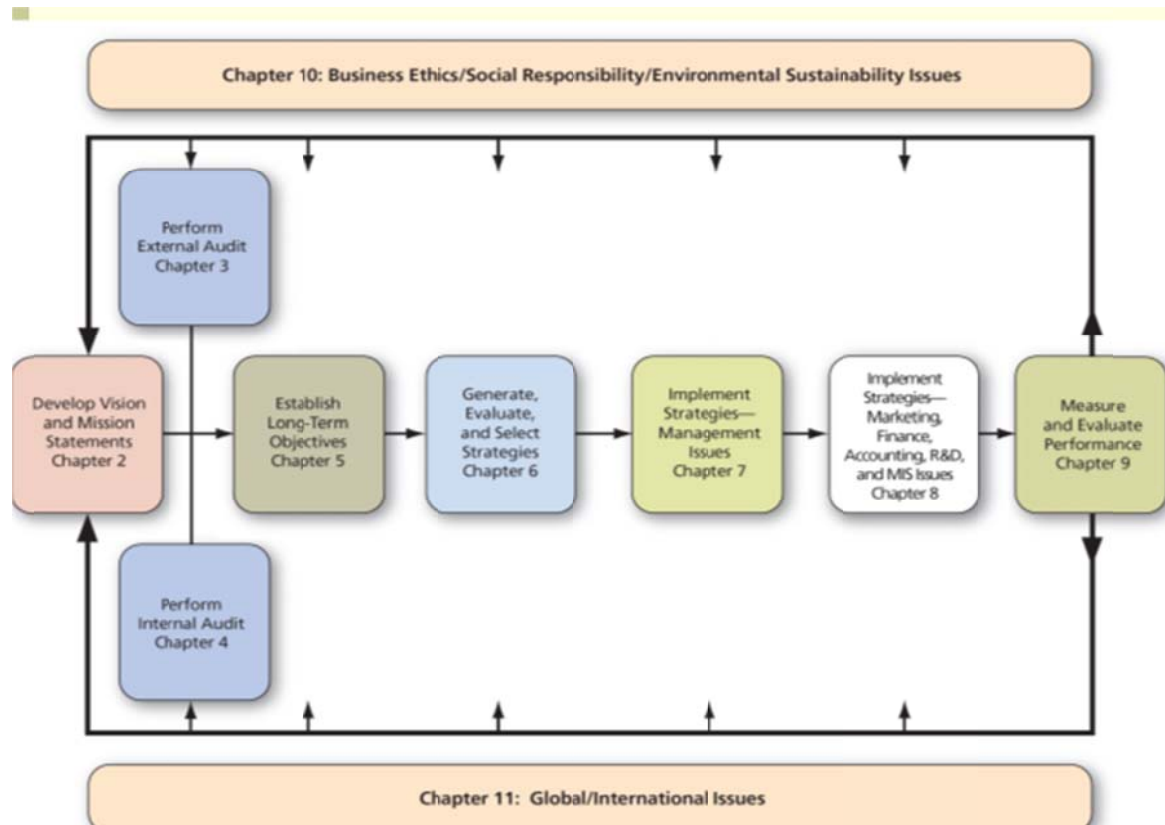
مکتب برنامه‌ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند رسمی

در واقع مکتب برنامه‌ریزی همزمان با مکتب طراحی ظهور یافت. مهمترین کتاب این مکتب یعنی «استراتژی شرکتی» که «ایگور آنسوف» آن را تألیف کرد همانند کتاب متعلق به گروه «هاروارد» در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی نسبتاً متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک از لحاظ کمی رشد زیادی یافت اما از لحاظ کیفی اصلاً رشد نکرد.

این فصل با بحث راجع به مدل اولیه برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز می‌شود و سپس قضایای مهم مکتب برنامه‌ریزی را اجمالاً شرح می‌دهد. پس از بحث راجع به بعضی از پیشرفتهای اخیر این مکتب، آن را مورد نقد و بررسی قرار داده، زمینه‌بافت) و مشارکت آن را ارزیابی خواهیم کرد. ما در مدل فرد دیوید محیط بیرونی و درونی را بررسی می‌کنیم، vision ، mission را مشخص می‌کنیم اهداف را معلوم کرده، استراتژی می‌نویسیم، انتخاب، اجرا و ارزیابی می‌کنیم.

مینتزرگ معتقد است این رویکرد یک رویکرد رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است در این رویکرد ما در واقع یک دپارتمان داریم تحت عنوان دپارتمان برنامه‌ریزی استراتژیک که وظیفه آن تهیه vision ، mission است و نوشتن ماتریس SWot ، برنامه‌های بلند مدت

میان مدت و کوتاه مدت نوشته می‌شوند اهداف و استراتژی‌ها معلوم می‌شوند و این می‌شود رویکرد رسمی در برنامه‌ریزی استراتژیک.



پیش فرض‌های مکتب: برنامه ریزی آگاهانه است برای همین مدیران ارشد سازمان‌ها معمولاً با تدوین برنامه استراتژیک مقابله می‌کنند- مسئولیت اصلی این کار بر عهده مدیر عامل است- استراتژی‌ها از دل فرآیند رسمی بیرون می‌آیند. یعنی اول محیط بیرونی و درونی را بررسی کرده و بر اساس آن کار خودمان را پیش می‌بریم ضمن اینکه کنترل استراتژی هم باید انجام شود.

مدل اولیه برنامه ریزی استراتژیک

مرحله تعیین اهداف:

طرفداران مکتب برنامه ریزی به جای فکر کردن به ارزشها در مکتب طراحی، رویه های جامعی را برای توضیح دادن - و در صورت امکان - تعیین کمیت اهداف سازمان ارائه

دادند. به محض تعیین اهداف دو مرحله بعدی همچون نمونه مدل مکتب طراحی عبارتند از: ارزیابی شرایط بیرونی و درونی سازمان. با توجه به رویکرد رسمی تر برنامه ریزی، ما این دو مرحله را مراحل ممیزی اطلاق خواهیم کرد. عنصر مهم و اساسی ممیزی محیط بیرونی سازمان، مجموعه ای از پیش بینی ها است که درباره اوضاع و شرایط آتی سازمان به عمل می آید. این پیش بینی مدت هاست ذهن برنامه ریزان را به خود مشغول کرده است. زیرا به غیر از توانائی کنترل محیط، ناتوانی در پیش بینی به منزله ناتوانی در برنامه ریزی است. از این رو، عبارت «پیش بینی کن و آماده کن» شعار این مکتب فکری شد.

مرحله ممیزی داخلی:

مطالعه نقاط قوت و ضعف نیز که با روش برنامه ریزی مطابقت داشت دچار از هم پاشیدگی و تفکیک شد. اما شاید از آنجا که ارزیابی توانائی های متمایز ضرورتاً امری قضاوتی است، کاربرد روش رسمی عموماً جای خود را به کاربرد چک لیستهای ساده تر و انواع مختلف جداول داد.

پیش فرضهای مکتب استراتژی عبارتند از:

- ۱- استراتژی ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشأت می گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می شوند. چک لیست ها هر مرحله را ترسیم می کنند و روش ها آن را حمایت میکنند.
 - ۲- مسئولیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل می باشد و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه ریزانی ستاد است.
 - ۳- استراتژی ها به طور کاملاً آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می آیند تا طوری صریح ساخته شوند که بتوان از طریق توجه به اهداف، بودجه ها، برنامه ها و انواع مختلف طرح های عملیاتی آنها را اجرا کرد.
- SWOT یک رویکرد مفهومی است و مدل استراتژیک یک رویکرد رسمی.

کنترل استراتژیک:

۱- برنامه ریزی استراتژیک : در اینجا دفاتر مرکزی در بسیاری از تصمیمات استراتژیک کلیدی راجع به تک تک کسب و کارها (به خاطر کل شرکت) دخالت دارند. این سبک با مکتب برنامه ریزی مطابقت بیشتری دارد. در مکتب برنامه ریزی، دفتر مرکزی به عنوان یک دفتر سازمان دهنده عمل می کند تا از طریق تحلیل دقیق تصمیم بگیرد که چگونه منابع باید هماهنگ شوند و در میان فعالیتهای شرکت مجدداً توزیع گردند.

۲- کنترل مالی : ویژگی این سبک ، کمترین دخالت دفتر مرکزی یا دفتر شرکت در تدوین استراتژی است. مسئولیت به تک تک واحدها و فعالیت در داخل شرکت واگذار می شود. دفتر مرکزی اصولاً از طریق بودجه بندی کوتاه مدت، نظارت خود را بر واحد ها ادامه می دهد.

۳- کنترل استراتژیک : این سبک یک سبک مختلط است که مستلزم استقلال واحد تجاری (کسب و کار) و ارتقای منافع شرکت است. مسئولیت استراتژی ها بر عهده بخش هاست، اما در نهایت این دفاتر مرکزی هستند که باید استراتژی ها را تصویب کنند. به محض اینکه، دفتر مرکزی برنامه و بودجه را (با اهداف مالی تعیین شده در یک فرایند بودجه بندی مجزا) تصویب می کند، عملکرد واحدها در مقابل عوامل مهم استراتژیکی نظیر سهم بازار و بودجه تحت نظارت قرار می دهد.

مکتب موقعیت یابی :

تدوین استراتژی به عنوان فرآیند تحلیلی

در اینجا مکتب موقعیت یابی مطرح می شه ما در نیروهای ۵ گانه پورتر بحث رقبای درون صنعت، مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه، رقبای تازه دارد و کالاهای جایگزین را مطرح می کنیم اینها در واقع می شوند مکتب موقعیت یابی؛ در واقع ما وقتی ماتریس SWOT برای سازمان می نویسیم قدرت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها را معلوم می کنیم . اشاره زیادی به مشتری ها در رقبا نداریم اما وقتی نیروهای ۵ گانه پورتر را بررسی می کنیم میائیم در صنعت مورد نظر رقبا را می نویسیم مشتری ها را می نویسیم. رقبای تازه وارد نوشته می شوند

کالای جایگزین عنوان می‌شوند و موقعیت ما به طور دقیق در بازار مشخص می‌شود مخصوصاً وقتی برای تحلیل شرایطمان از پرسشنامه استفاده کنیم دقیقاً مشخص می‌شود در کجای بازاریم و وضعیت ما به چه صورت است.

پس مکتب موقعیت یابی همان نیروهای ۵ گانه پورتر است.

فرضیه های مکتب موقعیت یابی مختصراً به شرح زیر هستند:

۱- استراتژی ها عبارتند از: موقعیت های کلی ، و به بیان دقیق تر مشترک و قابل شناسایی در بازار.

۲- بازار (زمینه) اقتصادی و رقابتی است.

۳- فرایند تدوین استراتژی، عبارت است از انتخاب این موقعیت های کلی بر اساس محاسبه تحلیلی.

۴- تحلیلگران با ارائه نتایج محاسبات خود به مدیرانی که بر انتخاب ها رسماً نظارت می کنند ، نقش مهمی در فرایند تدوین استراتژی ایفا می کنند.

۵- استراتژی ها از این فرایند کاملاً توسعه یافته نشأت می گیرند و دقیقاً تشریح شده به اجرا در می آیند. در واقع ساختار بازار ، استراتژی های سنجیده مبتنی بر موقعیت را پیش می برد و این استراتژی ها نیز ساختار سازمانی را پیش می برند.

مدل تحلیل رقابتی « پورتر »

۱- تهدید تازه واردها

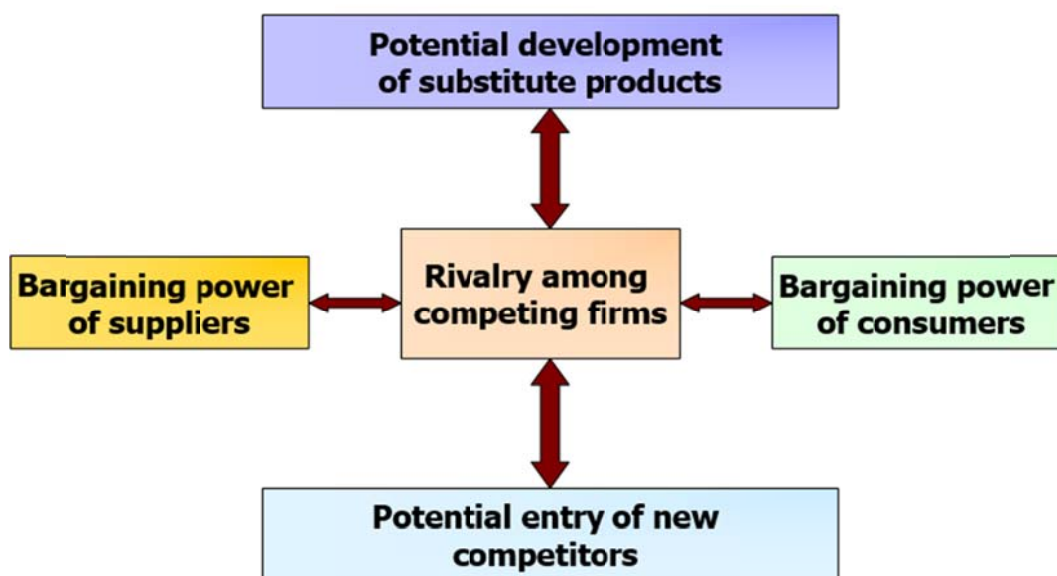
۲- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان و تأمین کنندگان شرکت

۳- قدرت چانه زنی مشتریان شرکت

۴- تهدید کالاهای جانشین

۵- شدت رقابت در میان شرکتهای رقابت کننده

Porter's Five Forces



استراتژی های کلی « پورتر »

از نظر پورتر « همه چیز بودن برای همه مردم » being all thins to all people دستورالعملی برای حد واسط استراتژیک strategic mediocrity و عملکرد پایین از حد متوسط است. شرکتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید از میان استراتژی ها یکی را انتخاب کنند. یا به عبارتی که بیشتر مورد بحث است ، شرکتی که در هر استراتژی کلی در گیر است، اما از دست یابی به هریک از آنها عاجز می باشد « در حد وسط قرار دارد ».

تفکیک		مزیت رقابتی		هزینه پایین	
حیطه	هدف جامع	۲- تفکیک	۱- رهبری هزینه		
رقابتی	هدف محدود	۲B- تمرکز بر تفکیک	۳A- تمرکز بر هزینه		

مکتب کار آفرینی

تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند رویارویی :

گفتیم همه کسب و کارها برای خودشان یک استراتژی دارند. گاهی این استراتژی‌ها به صورت مکتوب و رسمی است اما گاهی اوقات استراتژی به صورت یک دور نماستکه در ذهن یک رهبر یا کارآفرین نقش می‌بندد. مینتزرگ عنوان می‌کند که فرآیند استراتژی سازی تحت‌الشعاع جستجوی فعالانه یافتن فرصت جدید قرار می‌گیرد. بنابراین چیزی که مینتزرگ در مکتب کارآفرینی عنوان می‌کند این هست که کارآفرینی یا استراتژی گاهاً به صورت یک دور نما در ذهن و مغز افراد هستند و به شکل رسمی نیستند (کتبی و نوشته نیستند)

ممکن است کسب و کاری را ببینیم که هیچ برنامه استراتژیکی ندارند اما یک Vision یا mission را برای خودشان به عنوان هدف و چشم انداز قرار داده‌اند یا فرصتی را می‌بینید و رویکرد کشف فرصتی دارند.

در سازمان کارآفرین قدرت و سمت مدیر عامل است که بنیانگذار شرکت است و استراتژی در مغز نهفته است. این استراتژی به صورت دورنماست و کتبی نیست.

رویکرد فرد دیوید در تدوین استراتژی رویکرد رسمی است و لزوماً نباید رویکرد ما مثل فرد دیوید باشد چون بسیاری از بیزینس‌ها رویکرد رسمی ندارند و استراتژی به صورت دور نما در ذهنشان است.

ویژگی‌هایی که در این رویکرد کارآفرینی مطرح می‌شود: در این سازمان‌ها قدرت در دست فرد کارآفرینه بنابراین او هم به عنوان بنیانگذاره. این استراتژی‌ها مبتنی بر کشف فرصت است- قدرت در دست مدیر عامل است. عدم اطمینان وجود دارد. دور نما به عنوان برنامه بلند مدت است.

مینتزرگ عنوان می‌کند در مکتب کارآفرینی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین حالت یک فرآیند آگاهانه است یعنی ذهنی است و نهایتاً خیلی بخواهیم رسمی‌اش کنیم ممکنه در حد یک یا دو صفحه یک بیزینس مدل مکتوب داشته باشیم.

این دور نما ضمن اینکه انعطاف پذیره و قابلیت تغییر داره، در ساختار سازمانی هم این مکتب انعطاف پذیر است و ممکنه کارآفرین در نیمه راه با متوجه شدن مشکلات و ضعفها و قوتها استراتژی را عوض کند.

در سازمان کارآفرین، قدرت در دستان مدیر عامل متمرکز است. کالینز و مورد مطالبی درباره کارآفرین مؤسس نوشته و مشخصه های او را به شرح زیر ذکر کرده اند: عدم تمایل به تسلیم شدن در برابر قدرت، ناتوانی در کار کردن و ضرورت حاصله برای فراز از آن. در اینجا، اعتقاد بر این است که قدرت در دست کسی است که قادر است سازمان را به انجام اقدامات جسورانه متعهد سازد. او می تواند با اتکا به قدرت شخصی و گاهی اوقات با اتکا به جذب خود و با صدور دستور حکمرانی کند. وضعیت یک شرکت مصری که متعلق به چند سال پیش بوده است، اما نمونه ای از شرکت های کارآفرین امروزی می باشد این گونه توصیف شده است؛ فاقد یک طرح سازمانی برنامه ریزی شده، تشریفات اداری برای گزینش و توسعه پرسنل اداری، فاقد سیستم عمومی طبقه بندی حقوق و دستمزد و انحصار قدرت در دست یک نفر است. « دورنما » جایگزین آن طرح ترسیم شده گردیده است.

پیش فرضهای مکتب کارآفرینی

- ۱- استراتژی به عنوان یک دورنما به ویژه به عنوان مفهوم خط مشی بلند مدت یا دور نمای آینده سازمان در ذهن رهبر نقش می بندد.
- ۲- فرایند تشکیل استراتژی در بهترین شکل خود فرایندی نیمه آگاهانه است که ریشه در تجربه و شهود رهبر دارد، او استراتژی را اعم از اینکه خود آفریده باشد یا از دیگران اقتباس کرده باشد، در رفتار خود نهادینه می کند.
- ۳- رهبر با عزم راسخ و وسواس و با حفظ کنترل دقیق و شخصی بر اجرای استراتژی به منظور تدوین مجدد جنبه های خاص ضروری دورنما را ارتقا می بخشد.
- ۴- دورنمای استراتژیک انعطاف پذیر است و به آسانی تحت تأثیر قرار می گیرد و تغییر داده می شود. از این رو استراتژی کارآفرینانه هم سنجیده است (از لحاظ کلیت دورنما) و هم پیش بینی نشده و اضطراری (از لحاظ امکان تغییر در جزئیات)

مکتب شناختی

تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند ذهنی

« هر چیزی را در صورتی خواهیم دید که آن را باور کنیم »

اگر ما در ارتباط با شناخت چشم انداز استراتژیک و نحوه شکل گیری استراتژی ها تحت شرایط متفاوت جدیت به خرج دهیم، بهتر است ذهن استراتژیک را مورد بررسی و کنکاش قرار دهیم. چنین وظیفه ای به عهده مکتب شناختی است. یعنی این مکتب باید با استفاده از رشته روان شناختی، به آنچه که این فرایند در قلمرو شناخت بشر معنی می دهد دست یابد.

مکتب ذهنی:

خیلی اوقات تغییر در تیم مدیریتی سازمان ها باعث می شود ساختار سازمان تغییر پیدا کند و برنامه های استراتژیک شرکت عوض شود. بایدها و نبایدهایی که ما در برنامه ریزی استراتژیک داریم همگی بر می گرده به ذهنیت مدیران ارشد سازمان. مینتزبرگ می گوید تدوین استراتژی ها یک فرآیند شناختی است که در ذهن فرد استراتژیک شکل می گیرد و بر حسب نقشه های ذهنی فرد است (یعنی شناختی که از دنیای واقعی داریم) شناخت و الگوی ذهنی مدیران خیلی مهمه بعضی مدیران راه قبل را ادامه می دهند بعضی ها اعتماد کافی به روش های قبلی ندارند، بعضی ها در ساختار سازمان تغییرات جزئی می دهند و بعضی ها هم کل ساختار و برنامه ها را تغییر می دهند و برنامه جدید تدوین می کنند.

خلاصه

مدل پورتر موقعیت یابی Swot مکتب مفهومیه

مدل فرد دیوید فرآیند رسمیه کارآفرینی یک دورنماست

مدل الگوی ذهنی مدیران

مکتب قدرت:

اجرای استراتژی را کسی که قدرتمندتر است تعیین می‌کند. مکتب قدرت به زبان ساده بحث قدرت و سیاست را در مذاکره‌ها بررسی می‌کند. و عنوان می‌کند که در تدوین و اجرای برنامه گاهی اولویت‌ها به هم می‌خورد چون آن کسی که مرجع تصمیم‌گیری است دارای قدرت بالاتری است و سیاسی عمل می‌کند حتی بعضاً به دلیل منافع خودشون.

فرضیات مکتب قدرت: قدرت و سیاست فرآیند تدوین استراتژی را شکل می‌دهد. خواه فرآیندی داخل سازمان باشد خواه به شکل رفتار خود سازمان در محیط خارجی‌اش.

استراتژی‌هایی که ممکن است ناشی از چنین فرآیندی باشند. ناگهانی و پیش بینی نشده هستند و بیشتر شکل موقعیت با ترفند به خود می‌گیرند تا چشم انداز و زمانی که این نیروها قدرشان کم می‌شود سایر نیروهایی که در راس قدرت قرار می‌گیرند استراتژی‌های خود را دنبال می‌کنند.

مکتب فرهنگی

در برخی سازمان‌ها فرهنگ بر شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک اثر می‌گذارد و برای مثال در بعضی فرهنگ‌ها فاصله قدرت بین مدیران ارشد و کارکنان عملیاتی کم است که در نتیجه آن میزان مشارکت در تدوین برنامه‌ها بالاتر می‌رود. اما در برخی کشورها فاصله قدرت خیلی زیاد است و نقش مدیران ارشد در تعیین راهبردها خیلی مهم است شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند تعامل اجتماعی با فرهنگ، عقاید و برداشت‌های مشترک در سازمان است و در اجتماعی سازی افراد اثر می‌گذارد، افراد سعی می‌کنند عقایدی را مطرح کنند که فرهنگ سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند.

مکتب محیطی: محیط تعیین کننده استراتژی است محیط می‌تواند ساده یا پیچیده باشد که بر استراتژی‌ها اثر می‌گذارد- هر چه در محیط پیچیده‌تری باشیم استراتژی پیچیده‌تری داریم. محیط می‌تواند استراتژی‌ها را تغییر دهد مثلاً ما الان در تحریم هستیم و مسلماً استراتژی‌هایی که به کار می‌گیریم باید متناسب با این شرایط باشد.

مکتب یادگیری و ترکیب بندی

جلسه دهم: فصل ۷ جنگل استراتژی

شایستگی محوری Core competency

مزیت رقابتی ناشی از توانایی هایی است که عمیقاً در شرکت ریشه دوانده اند و دلیلی می باشند برای محصولاتی که آن شرکت تولید می کند. این توانایی ها به شرکت اجازه می دهد تا با اقدام و سازمان دهی مجدد کاری که به بهترین نحو انجام می دهد، طیف محصولات خود را تنوع بخشیده و وارد بازار های جدید کند.

از این رو رمز موفقیت نه در محصولات بزرگ، بلکه در مجموعه منحصر به فردی از توانایی ها که به شرکت اجازه می دهند تا محصولات بزرگ را بسازد نهفته است

گاهی اوقات شرکت ها شایستگی ها، مهارت ها، دانش و فرآیندهای خاصی دارند که این ها قابلیت تقلید به وسیله رقبا را ندارند و باعث مزیت رقابتی می شوند یعنی شایستگی محوری باعث مزیت رقابتی می شود. برای مثال اپل، کوکاکولا و ... نمونه هایی هستند که به دلیل فرمول های خاصی که در تولید دارند و رقبا آن را نمی دانند از مزیت رقابتی برخوردارند.

ما در استراتژی دیدگاهی داریم تحت عنوان منبع محور، دیدگاه منبع محور می گوید شایستگی های رقابتی مبتنی بر یک منسج است و این منبع می تواند فرآیند باشد، دارائی، دانش، نیروی انسانی، مهارت ارتباطات و ... باشد.

مزیت رقابتی نتیجه شایستگی محوری است و شایستگی محوری لزوماً مزیت رقابتی نیست. Core competency قابلیت تقلید آسان ندارند و شایستگی های متمایزی را برای ما می سازند، دارای دوام هستند قابلیت مشاهده ندارند و شافیت آنها پایین است چون شرکت ها این ویژگی ها را در فعالیت های خودشان مخفی می کنند قابلیت انتقال و تکثیر ندارند و یک دانش نهفته است.

خیلی اوقات شرکت های ما شایستگی های رقابتی خود را نمی شناسند و از آنها مطلع نیستند.

core competency ها(شایستگی محوری) به راحتی قابل تقلید نیستند و تا رقبا بخواهند متوجه آنها شوند ما بازار را اشباع کرده‌ایم.

سوال: آیا سن و سابقه شرکت در core competency (شایستگی محوری) اثر دارد؟

اینجا باید بحث منحنی یادگیری learning curve را عنوان کنیم هر چه سن بالاتر می‌رود با تجربه‌تر و حرفه‌ای‌تر می‌شویم. core competency یک منحنی یادگیری است و چیزی است که ممکن است سال‌ها طول بکشد که ما در کسب و کار خودمان به آن برسیم و چیزی نیست که بتوانیم آن را چند شبه یاد بگیریم و ممکن است در راستای رسیدن به core competency ضرر و زیان هم بدهیم.

اگر شرکت‌ها در فضای رقابتی از core competency به درستی استفاده نکنند ممکن است از محصولات جدید عقب بیفتید و یا بازار را از دست داده و متضرر شوند.

core competency ها اگر به مرور زمان بروز نشوند ممکن است از بین بروند مکتب یادگیری یا learning curve همان چیزی است که به آن شایستگی محوری core competency می‌گوئیم.

مکتب یادگیری عنوان می‌کند که همه چیز در فرآیند یادگیری است و اگر ما یک شایستگی رقابتی نسبت به سایرین داریم مبتنی بر یک learning curve و یادگیری‌های ذهنی است که در طول زمان اتفاق و به راحتی قابلیت تغییر ندارد و شفاف و قابل مشاهده هم نیست. از آنجایی که این core competency ها به مرور زمان شکل می‌گیرند استراتژی‌هایی هم که از دل آنها بیرون می‌آید به مرور زمان ایجاد می‌شود.

یادگیری به عنوان ایجاد دانش

دانش صریح همان دانش آشکار است و چیزهایی است که در کتاب‌ها می‌خوانیم.

دانش ضمنی یا نهفته: چیزهایی است که افراد عملاً اجرا می‌کنند و به راحتی قابل تقلید نیست «بحث یادگیری به عنوان دانش مطالعه شود»

مکتب ترکیب بندی: در این مکتب مینتزیبرگ ارتباط بین استراتژی و ساختار را بررسی می‌کند فرض کنیم می‌خواهیم یک بیزینس ارزان فروشی راه اندازه کنیم اول می‌رویم و

قیمت مغازه و اجاره و را بررسی می‌کنیم وقتی می‌بینیم با هزینه‌های بالا نمی‌توانیم کسب و کار ارزان راه انداخت تصمیم می‌گیریم به صورت اینترنتی و بدون پرداخت هزینه‌های اضافی یک کسب و کار راه اندازی کنیم. حالا وقتی استراتژی اینگونه تغییر می‌کند. ساز و کار ما کاملاً عوض می‌شود. اصل مکتب ترکیب بندی نیز همین است که تغییر در استراتژی باعث تغییر در ساز و کار می‌شود.

پایان