

برنامه ریزی استراتژیک

مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد. مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد.

مراحل مدیریت استراتژیک :

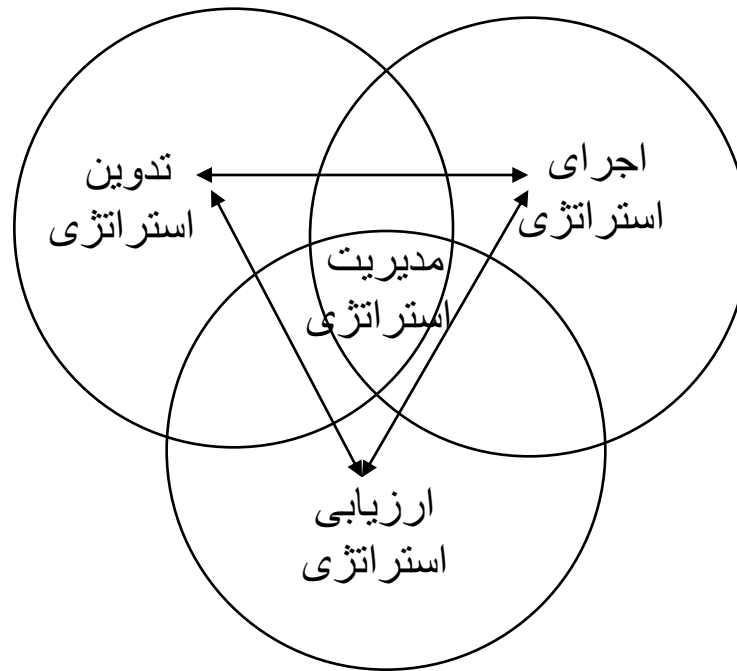
فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود :

تدوین استراتژی ها ✓

اجرای استراتژی ها ✓

ارزیابی استراتژی ها ✓

تعامل بخش های سه گانه مدیریت استراتژی



تدوین استراتژی

در این مرحله مأموریت سازمان / شرکت تعیین شده
، عوامل خارجی و داخلی بررسی می شوند تا
فرصت ها ، تهدیدها ، قوت ها و ضعف ها مشخص
شوند و بر اساس آنها اهداف و استراتژیهای مختلف
سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.

استراتژیست ها :

افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان میباشند که دارای عنوان های مختلف شغلی هستند مانند:

مدیر عامل

رئیس

مالک

رئیس هیات مدیره

رئیس دانشگاه

رئیس دانشکده

کارآفرین

برخی عقیده دارند استراتژیست ها دارای سه مسئولیت اصلی هستند:

ایجاد بستر تغییر

ایجاد تعهد و احساس مالکیت

ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

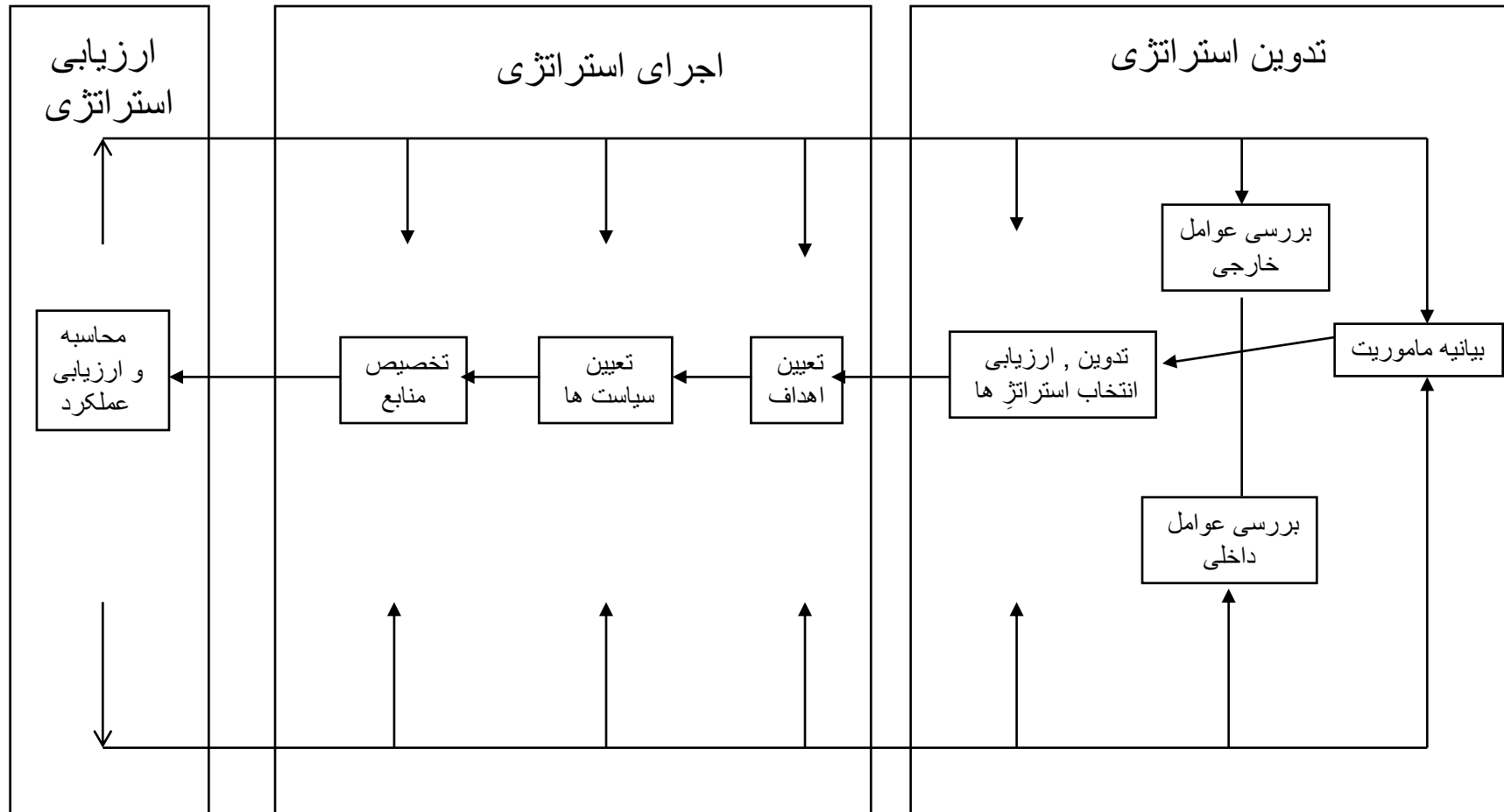
اجرای استراتژی

در این مرحله استراتژی های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی ابتدا اهداف و سیاست ها در راستای مأموریت و استراتژی ها تعیین شده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می شوند سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می شوند تا استراتژی ها به اجرا درآیند.

ارزیابی استراتژی

در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل تاثیر گذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و راه کارهای اجرایی بررسی می شود. هم چنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود.

الگوی مدیریت استراتژیک



سطوح مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح است ولی در سازمانهایی که کوچک بوده و از ساختار سخت تری برخوردارند ممکن است در دو سطح تعیین شوند. این سطوح شامل :

۱- سطح کل سازمان

۲- سطح بخشی/واحد تجاری استراتژیک/کسب و کار

۳- سطح وظیفه ای

سطح کل سازمان

هدف از تدوین استراتژی در این سطح , هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است.

سطح کسب و کار

در سازمانهای بزرگ در راستای ماموریت و استراتژی سطح کل سازمان برای هر قسمت ماموریت و استراتژی تعیین می شود . به این استراتژی ها استراتژی کسب و کار اطلاق می شود.

سطح وظیفه ای

در این سطح بر اساس اهداف و استراتژی های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحد های تجاری استراتژیک ، استراتژی وظیفه ای تعیین می شود. مسئولیت بزرگ مدیران این بخش ها اجرای استراتژی است.

سطوح مدیریت استراتژیک

سازمان

استراتژهای سطح سازمان
جهت هایی که سازمان باید تعقیب کند

کسب و کار ۱

کسب و کار ۱

کسب و کار ۱

استراتژی های سطح کسب و کار
شیوه هایی عمده رقابت در هر یک
از بخش ها و فعالیت های اصلی سازمان

مالی

بازاریابی

تولید و
عملیات

تحقیق و
توسعه

استراتژی های سطح وظیفه ای
شیوه هایی عمده رقابت در هر یک
از بخش ها و فعالیت های اصلی
سازمان

برای تدوین استراتژی از چارچوبی با عنوان **چارچوب جامع تدوین استراتژی** استفاده می شود. این چارچوب ابزار و روشهایی را ارائه می دهد که برای انواع سازمانها مناسب است و به استراتژیست ها کمک می کند تا استراتژی های ممکن را شناسایی , ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله شروع : تعیین و تهیه بیانیه مأموریت

مرحله ورودی: شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (اطلاعات مورد نیاز)

مرحله تطبیق یا مقایسه: مقایسه عوامل اصلی داخلی و عوامل اصلی خارجی با استفاده از ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) برای شناسایی استراتژی ها در راستای مأموریت سازمان

مرحله تصمیم گیری: ارزیابی استراتژی های انتخاب شده با استفاده از ماتریس QSPM (گزینه های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله قبل به شیوه عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی قرار می گیرد).

چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع

تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان

مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
----------------------------	----------------------------

مرحله تطبیق یا مقایسه

ماتریس سوات	ماتریس داخلی و خارجی
-------------	----------------------

مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

فرایند انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژیهای مختلف و انتخاب بهترین آنها.

نکته : در به کارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی را در نظر داشت.

تعریف چشم انداز

چشم انداز عبارتست از آینده ای واقع گرایانه ، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان

چشم انداز عبارتست از ارائه گزاره هایی خردمندانه درباره ی آینده و تفسیر گزاره ها به گونه ای که به عمل آگاهانه و به فرایندهای یادگیری جمعی و نحوه ی پاسخگویی به چالش های آینده ، جهت دهد.

تعیین ماموریت و تهیه بیانیه ماموریت سازمان

ماموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد دارای یک فلسفه یا ماموریت است.

بیانیه ماموریت در واقع همان ماموریت سازمان است که به صورت مکتوب به اطلاع کلیه ذی نفعان سازمان می رسد.

بیانیہ ماموریت

سند تعایز سازمان
از سایر مؤسسات.

ماموریت / رسالت

منظور اساسی و منحصر به فردی است
که سازمان را از موسسات مشابه
متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را بر
حسب نتیجه و بازار تعیین می نماید .

رسالت:

عبارت است از دلیل یا هدف وجودی سازمان. رسالت شامل فلسفه سازمانی می باشد که عبارت است از اعتقادات ، ارزش ها ، آرزو ها .
بین رسالت و چشم انداز باید تفاوت قایل شد
رسالت وضعیت فعلی سازمان را توصیف میکند
چشم انداز مشخص میکند که سازمان بایستی در آینده چه وضعیتی داشته باشد.

رسالت شرکت می تگ:

بهبود بخشیدن به زندگی مردم از طریق طراحی ، تولید، بازاریابی و خدمات
بهترین لوازم خانگی در دنیا

فلسفه سازمان

بیانیه فلسفه سازمان که غالبا "مرام" نامیده میشود معمولا همراه رسالت است یا بخشی از آن ظاهر می شود .

فلسفه سازمان باورهای بنیادی، ارزشها و رجحانهای فلسفی را بازتاب میدهد یا بطور ضمنی بیان می کند .

بیانیه ارزش های محوری

در تنظیم و تدوین «ماموریت» باید به پنج سوال اساسی پاسخ گفت:

۱- چه چیزی؟ (کالا یا خدمات رسانی شما چه نیازی را برآورده می‌سازد)؟

۲- چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی‌اند)؟

۳- کجا؟ (حیطه رقابت شرکت کجاست)؟

۴- چرا؟ (هدف بهینه سازمانی چیست)؟

۵- چگونه؟ (چگونه و با چه مزیت رقابتی سازمان به هدف می‌رسد)؟

بیانیه ماموریت :

مدیریت ارشد باید قادر باشد تا یک بیانیه ماموریت برای سازمان تهیه نماید این بیانیه باید بسیار روشن‌تر از چشم‌انداز باشد و به سه سوال اساسی و محوری زیر پاسخ دهد.

الف) چه نوع سازمانی هستید؟ و چرا به وجود آمده‌اید؟

ب) کار اصلی سازمانتان چیست؟

ج) به چه کسانی خدمات ارائه می‌دهید؟ به چه منظور؟

ارزش‌های محوری سازمان چیست؟

به عبارتی ارزشهای محوری چگونگی رفتارهای روزانه ما را تعیین نموده و در یک کلام فرهنگ سازمانی مطلوب ما را ایجاد می‌کنند. این ارزشها که گاهی اوقات «باورها» یا «فلسفه‌ها» هم نامیده می‌شوند، از نظر تعداد اندک و تابع معیارها و ضوابط زیر می‌باشند.

الف) بین اکثریت افراد شما یا سازمان مطبوعتان مشترک است. (در حالیکه ممکن است ارزشهای فردی متفاوت باشند. بطور کلی، هر سازمان نیازمند ارزشهای مشترک است.

ب) هنجارها و استانداردهای رفتاری قابل قبولی هستند که چگونگی رویکرد ما به کار را تعیین می‌کنند.

ج) با گذشت زمان، ثابت و پایدار هستند و در واقع ویژگیهایی هستند که شما یا سازمان مطبوعتان حتی در شرایط سخت نیز از آنها دست نخواهد کشید.

د) توسط رهبر ارشد رده شکل می‌گیرند و به حرکت در می‌آیند.

اهداف

مقصدهایی که سازمان می خواهد با وجود و
فعالیت خود بدانها دست یابد و نقاطی است
که کوششها معطوف رسیدن به آن است .

اهداف، نتایج نهایی فعالیت های برنامه ریزی شده است و بیان میکند چه چیزی در چه زمانی انجام شود.

دستیابی به اهداف سازمان رسالت سازمان را نیز برآورده میکند.

واژه اهداف را نباید با آرمان اشتباه گرفت، آرمان عبارت است از بیانیه ای **نامحدود** که **بدون کمی سازی** و در نظر گرفتن معیار زمان میخواهیم به آن برسیم.

برای مثال افزایش سود آوری یک آرمان است نه یک هدف .

برای مثال شرکت تری ام، سه هدف خود را بصورت زیر بیان میکند:

رسیدن به ۱۰٪ رشد سالانه در سود هر سهم

رسیدن به ۲۰٪ نرخ بازده حقوق صاحبان سهام

رسیدن به ۲۷٪ بازده سرمایه گذاری

حاشیه سود (Profit Margin)

این نسبت را حاشیه سود خالص هم می نامند و به وسیله آن، سودآوری هر ریال از فروش را محاسبه می کنند؛ به این ترتیب که مقدار سود پس از کسر مالیات را بر خالص فروش تقسیم می کنند. نسبت حاشیه سود شرکت سهامی برادران عبارت است از (ارقام به هزار ریال):

$$\begin{aligned} \text{حاشیه سود} &= \frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{خالص فروش}} \\ &= \frac{395,000}{8,250,000} = 4.79\% \text{ یا } 0.0479 \text{ (سال ۱۳۷۶)} \\ &= \frac{395,000}{8,000,000} = 4.94\% \text{ یا } 0.0494 \text{ (سال ۱۳۷۵)} \end{aligned}$$

شرکت سهامی برادران، در سال ۱۳۷۶، در ازاء هر صد ریال فروش، ۹۷/۴ ریال سود کسب کرده است. در واقع، مقدار حاشیه سود شرکت، در مقایسه با سال ۱۳۷۵، تغییری نکرده است.

نسبت حاشیه سود، نتیجه روابط متقابل سه عامل زیر است:

۱. حجم فروش ۲. سیاست قیمت گذاری ۳. ساختار هزینه

↗ نرخ بازده سرمایه‌گذاری

نرخ بازده سرمایه‌گذاری . **return on Investment** میزان سود به ازاء هر ریال از وجوه سرمایه‌گذاری‌شده در شرکت را محاسبه می‌کند؛ به این ترتیب که سود پس از کسر مالیات را بر کل دارائی‌ها تقسیم می‌کند. مقدار این نسبت در مورد شرکت سهامی برادران برابر است با (ارقام به هزار ریال):

$$\begin{aligned} \text{سود پس از کسر مالیات} \\ \text{نرخ بازده سرمایه‌گذاری} &= \frac{\text{کل دارائی‌ها}}{\text{سود پس از کسر مالیات}} \\ &= \frac{210,000}{7,105,000} = 0.029577 \text{ یا } 2.96\% \text{ (سال ۱۳۷۶)} \\ &= \frac{395,000}{6,393,000} = 0.0618 \text{ یا } 6.18\% \text{ (سال ۱۳۷۵)} \end{aligned}$$

این شرکت در سال ۱۳۷۶، در ازاء هر صد ریال دارائی، مبلغ ۷۷/۵ ریال سود کسب کرده است. با توجه به نرخ بازده سال ۱۳۷۵ این رقم اندکی کاهش یافته است.

نرخ بازده، رابطه بین حجم سرمایه‌گذاری شرکت و سود را تعیین می‌کند. اگر یک شرکت بر سرمایه‌گذاری‌های خود بیفزاید (دارائی آن افزایش یابد)، ولی نتواند به تناسب، مقدار سود پس از کسر مالیات خود را افزایش دهد، نرخ بازده سرمایه‌گذاری آن کاهش می‌یابد؛ بنابراین، افزایش حجم سرمایه‌گذاری شرکت، به‌خودی خود باعث بهبود ثروت سهامداران نمی‌شود. نرخ بازده سرمایه‌گذاری از اهمیت بالائی برخوردار است.

عوامل تشکیل‌دهنده نرخ بازده را با استفاده از فرمول زیر می‌توان بررسی کرد:

$$\begin{aligned} \text{خالص فروش} &\times \frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{خالص فروش}} \\ \text{نرخ بازده سرمایه‌گذاری} &= \frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{خالص فروش}} \times \frac{\text{خالص فروش}}{\text{کل دارائی‌ها}} \\ &\text{یا :} \\ \text{نسبت گردش کل دارائی‌ها} \times \text{حاشیه سود} &= \text{نرخ بازده سرمایه‌گذاری} \end{aligned}$$

$$\text{نسبت گردش کل دارائی‌ها} \times \text{حاشیه سود} = \text{نرخ بازده سرمایه گذاری}$$

سودآوری هر ریال از فروش را با استفاده از حاشیه سود محاسبه می‌کنند. نسبت گردش کل دارائی‌ها نیز عبارت است از حجم فروش شرکت به ازاء یک ریال دارائی بنابراین، نرخ بازده سرمایه‌گذاری ترکیبی است از حاشیه سود و حجم فعالیت شرکت.

نرخ بازده سرمایه‌گذاری شرکت سهامی برادران براساس فرمول یادشده عبارت است از (هریک از نسبت‌ها قبلاً محاسبه شده بود):

$$(\text{سال } 1376) \quad 0/0577 \text{ یا } 5/77\% = 1/16 \times 0/0297 = \text{نرخ بازده سرمایه گذاری}$$

$$(\text{سال } 1375) \quad 0/0618 \text{ یا } 6/18\% = 1/25 \times 0/0292 = \text{نرخ بازده سرمایه گذاری}$$

تجزیه و تحلیل این نسبت‌ها نشان می‌دهد که افزایش حاشیه سود این شرکت در سال 1376 (نسبت به سال 1375) کمتر از آن است که کاهش در گردش کل دارائی‌ها را خنثی کند؛ بنابراین، کاهش در نرخ بازده سرمایه‌گذاری می‌تواند نتیجه کاهش در گردش کل دارائی‌ها (نه در حاشیه سود) باشد.

با استفاده از فرمول نرخ بازده سرمایه‌گذاری می‌توان دریافت که فقط افزایش فروش نیست که باعث افزایش نرخ بازده سرمایه‌گذاری می‌شود. بلکه برای افزایش نرخ یادشده، آنچه باید انجام شود افزایش حاشیه سود شرکت، افزایش نسبت گردش دارائی‌ها یا هر دوی آنها است.

↑ نرخ بازده حقوق صاحبان سهام

نرخ بازده حقوق صاحبان سهام - return on equity را RDE یا نرخ بازده ارزش ویژه می‌نامند. با استفاده از این نسبت سود شرکت در ازاء هریک ریال حقوق صاحبان سهام محاسبه می‌شود؛ به این ترتیب که سود پس از کسر مالیات را بر حقوق صاحبان سهام تقسیم می‌کنند. مقدار این نسبت در مورد شرکت سهامی برادران عبارت است از:

$$\begin{aligned} \text{سود پس از کسر مالیات} \\ \text{نرخ بازده حقوق صاحبان سهام} &= \frac{\text{حقوق صاحبان سهام}}{\text{نرخ بازده حقوق صاحبان سهام}} \\ &= \frac{410,000}{3,242,500} = 12.64\% \text{ یا } 12/64\% \text{ (سال 1376)} \\ &= \frac{395,000}{2,725,750} = 14.49\% \text{ یا } 14/49\% \text{ (سال 1375)} \end{aligned}$$

بازده حقوق صاحبان سهام این شرکت، از رقم ۱۴/۴۹٪ در سال ۱۳۷۵ به رقم ۱۲/۴۶٪ در سال ۱۳۷۶ کاهش یافت.

با استفاده از نرخ بازده حقوق صاحبان سهام رابطه بین سود و ارزش ویژه شرکت مشخص می‌شود. زمانی که شرکتی، مانند شرکت سهامی برادران، وام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت داشته باشد، افزایش ثروت سهامداران در صورتی امکان‌پذیر است که نرخ بازده سرمایه‌گذاری از نرخ بهره این وام‌ها بیشتر باشد. در این صورت، مازاد نرخ بازده (نسبت به نرخ هزینه وام) به سهامداران شرکت تعلق می‌گیرد. اما اگر نرخ بازده شرکتی از نرخ هزینه بهره کمتر باشد، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام کاهش می‌یابد.

↑ گردش موجودی کالا (inventory turnover)

با استفاده از این نسبت، گردش موجودی کالای شرکت (یعنی تعداد دفعاتی که شرکت در سال موجودی کالای خود را می‌فروشد) محاسبه می‌شود و برای محاسبه آن، بهاء تمام‌شده کالای فروش‌رفته را بر موجودی کالا تقسیم می‌کنند. در مورد شرکت سهامی برادران مقدار این نسبت عبارت است از (ارقام به هزار ریال):

$$\begin{aligned} \text{موجودی کالا} / \text{بهاء تمام‌شده کالای فروش‌رفته} &= \text{گردش موجودی کالا} \\ (1376 \text{ سال}) \text{ برابر } 2/34 &= 2,175,000 / 5,100,000 \\ (1375 \text{ سال}) \text{ برابر } 2/5 &= 5,000,000 / 2,000,000 \end{aligned}$$

به‌طور معمول، نسبت گردش زیاد موجودی‌ها نشانه کارآئی مدیریت شرکت است. در صورت ثابت بودن سایر عوامل، نسبت گردش زیاد مطلوب‌تر از نسبت گردش پائین است.

نسبت فعالیت از نظر اصولی و عملی، مسائل و مشکلاتی دارد. برای مثال، گاهی نسبت گردش زیاد موجودی‌ها نشانه این است که مقدار موجودی‌های شرکت پاسخگوی تقاضای مشتریان نیست و این بدان معنا است که شرکت تعدادی از مشتریان خود را از دست می‌دهد. از طرف دیگر، نسبت گردش پائین موجودی‌ها نشانه این است که شرکت اقلام جدیدی بر تولیدات خود افزوده است و باید برای هریک از اقلام، حداقلی از موجودی را نگه دارد. در این مثال‌ها، اگر فقط به گردش موجودی‌ها توجه شود، نتیجه گمراه‌کننده‌ای به‌دست خواهد آمد.

عددی که (برای محاسبه نسبت گردش موجودی کالا) در مخرج کسر قرار می‌گیرد بحث برانگیز است. از آنجا که منظور از محاسبه این نسبت تعیین نرخ گردش موجودی‌ها است. بهتر است عددی که در مخرج قرار می‌گیرد متوسط یا میانگین مقدار موجودی‌های شرکت در طول سال باشد، ولی در بسیاری از موارد (که داده‌های شرکت سهامی برادران نمونه‌ای از آنها است)، ارقامی که در مخرج این کسر قرار می‌گیرد ارزش موجودی‌ها در یک مقطع زمانی است. اگر این عدد نشان‌دهنده میانگین سالانه موجودی‌ها نباشد (مثلاً نتواند نوسانات فصلی را از نظر تولید و فروش نشان دهد)، باید اعتراف کرد که چنین نسبتی نمی‌تواند کاربرد چندانی داشته باشد.

↑ گردش کل دارائی‌ها (total assets turnover)

با این نسبت می‌توان رابطه بین ارزش دارائی‌ها و حجم فعالیت در یک سال شرکت را محاسبه کرد؛ به این ترتیب که خالص فروش را بر کل دارائی‌ها تقسیم می‌کنند. مقدار این نسبت برای شرکت سهامی برادران عبارت است از (ارقام به هزار ریال):

کل دارائی‌ها / خالص فروش = گردش کل دارائی‌ها

(سال ۱۳۷۶) برابر $۱۶/۱ = ۸,۲۵۰,۰۰۰ / ۷,۱۰۵,۰۰۰$

(سال ۱۳۷۵) برابر $۲۵/۱ = ۸,۰۰۰,۰۰۰ / ۶,۳۹۳,۰۰۰$

با استفاده از نسبت گردش دارائی‌ها می‌توان سطح فروش شرکت را (با توجه به ظرفیت تولید آن) محاسبه کرد. با فرض اینکه قیمت‌ها ثابت بماند، هنگامی که شرکت به ظرفیت تولیدی خود برسد، این نسبت به حداکثر خواهد رسید. کاهش این نسبت احتمالاً نشانه کاهش حجم فعالیت شرکت است و از این‌رو، پائین آمدن گردش کل دارائی‌ها ممکن است نوعی اخطار تلقی شود و شخص تحلیل‌گر را وادار کند برای پس بردن به علل مربوط به کاهش حجم فعالیت نسبت‌های مربوط به اقلام خاصی از دارائی‌ها را محاسبه کند.

هدفهای بلند مدت

نتایجی که سازمان در

یک دوره معمولاً پنج

ساله تعقیب میکند .

هدف های سالانه

نتیجه های مورد انتظار سازمان در یک دوره یکساله

(هدفهای کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد با ویژگیهای: قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی سازگار با سایر هدفها، دارای ضرب الاجل، قابل دسترس، تمرکز رقابتی، نتایج کلیدی و معیار.)

استراتژی

ابزاری است که سازمان میتواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد (طرح واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط میسازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل میشود)

تعریف جامع از استراتژی:

استراتژی تصویری جامعی از هدفهای بلند مدت ، مقاصد و هدفهای کوتاه مدت و سیاستها و برنامه های عمده برای تحقق هدفهایی است که در آن رسالت موجود یا آتی سازمان تبیین شده است.

• سیاست ها :

سیاست ها ابزاری هستند که بدان وسیله میتوان به هدف های سالانه دست یافت.
مقصود از سیاست: **رهنمودها، مقررات و رویه هایی و شیوه هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته میشود که شرکت برای دست یابی به هدف های اعلان شده رعایت میکند.**

مثال برای سیاست:

مثال ۱:

استراتژی در سطح شرکت: افزایش سود آوری و افزایش فروش در فروشگاههای زنجیره ای متعلق به شرکت
سیاست حمایتی: فروشگاه های زنجیره ما در روز های تعطیل باز میباشند.
سیاست حمایتی: فروشگاه ها از ۶ صبح تا ۱۲ شب باز هستند.

مثال ۲:

هدف واحد وظیفه ای : بالا بردن تولید

سیاست حمایتی ۱: کارکنان اختیار دارند ۲۰ ساعت در هفته اضافه کار داشته باشند (سیاست حمایتی از کارکنان)

و

سیاست حمایتی ۲: کارکنانی که در طول سال غیبت نداشته باشند ۱۰۰ دلار پاداش میگیرند

مشخصات ماموریت

۱- دارای قید زمانی و مکانی خاصی نیست.

۲- ممکن است در عرض چند روز تغییر کند و یا برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی بماند. (تغییر و یا عدم تغییر ماموریت سازمان به گردانندگان سازمان و عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر آن بستگی دارد.)

۳- ماموریت سازمانها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند.

ویژگیهای ماموریت

□ محصول (کالا یا خدمت) : مهمترین قسمت یک بیانیه ماموریت و هدف از تهیه آن اینست که برای همگان مشخص شود که شرکت چرا به وجود آمده است و به چه کاری مشغول است بنابراین در بیانیه ماموریت باید ذکر شود که محصولات عمده شرکت چیست ؟

ویژگیهای ماموریت

❑ **مشتری :** در بیانیه ماموریت باید مشخص شود که مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟ و ما به چه کاری مشغول هستیم ؟
(چه کالایی را تولید و یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) و این کالاها برای چه کسانی هستند؟

ویژگیهای ماموریت

□ بازار : در بیانیه ماموریت باید مشخص شود که بازار هدف شرکت چیست ؟ در چه نوع بازارهایی فعالیت می کند و یا به چه بازارهایی می خواهد وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید در بیانیه ماموریت سازمان نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که شرکت در کجا رقابت می کند.

ویژگیهای ماموریت

❑ **فن آوری :** شرکت باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط , بازار , رقبا , مشتریان و سایر عوامل تکنولوژی مناسب برای تولید و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند. هم چنین شرکت باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه ماموریت عنوان کند.

ویژگیهای ماموریت

❑ توجه به بقا رشد و سودآوری: هر شرکت در مرحله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد. پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از رقبا باشد و در نهایت هر فعالیتی که انجام می دهد باید به سودآوری بینجامد تا بقا و رشد شرکت را عملی کند.

ویژگیهای ماموریت

❑ **فلسفه** : فلسفه شرکت باورهای بنیادی , ارزش ها , آرمانها و آرزوها , اولویت های فلسفی و اخلاقی اصلی شرکت را بیان می کند. با توجه به اهمیت فلسفه در هدایت شرکتها باید در بیانیه ماموریت گنجانده شود.

ویژگیهای ماموریت

□ شایستگی متمایز: شرکت ها در راستای کامیابی معمولاً تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیتی ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد.

ویژگیهای ماموریت

□ توجه به تصور مردم : تصویر عمومی از شرکت ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. زیرا تصویر مثبت در اثر عملکردی شایسته می تواند موفقیت شرکت را به ارمغان آورد و و تصویر منفی به هر دلیلی باعث ناکامی شرکت می شود. بنابراین شرکتها همواره در صدد ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم هستند.

ویژگیهای ماموریت

□ توجه به کارکنان : کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل برای شرکت ایجاد می کنند از جمله مهمترین منابع شرکت ها به شمار می روند به طوری که موفقیت شرکت ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند است. که این نیرو ها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه سازمان می باشند.

تهیه ماموریت

با در نظر گرفتن ویژگیهای ماموریت , این موارد را به صورت منسجم با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می دهیم. تا بیانیه ماموریت به گونه ای قابل فهم برای همه تهیه شود.

در تهیه ماموریت باید حتی الامکان تعداد بیش تری از مدیران مشارکت کنند.

نکته : برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمانها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود و ماموریت را با توجه به 9 شاخصی که در بخش اجرای ماموریت بیان شدند ارزیابی کرد

مسئولیت اجتماعی (Social Responsibility) شامل تعهدات سازمان در

قبال جامعه ای است که در آن فعالیت میکند:

انواع مسئولیت یک سازمان شامل موارد زیر است

- مسئولیت اقتصادی

- مسئولیت قانونی

- مسئولیت اخلاقی: اگر مدیریت مطابق ارزش های اخلاقی عمل نکند

کارمندان افسرده و غمگین میشوند. شایسته است که سازمان آنها انجام دهند.

- مسئولیت اقتضایی: سازمان ممکن آنها انجام دهد اجرای آن به نظر

مدیریت بستگی دارد. مثلا کمک های بشر دوستانه ، آموزش و ...

مسئولیت اجتماعی ، مسئولیت اخلاقی و اقتضایی را شامل میشود.

بررسی عوامل خارجی

بررسی محیط عبارت است از نظارت ،ارزیابی ونشر اطلاعات به دست آمده از محیط سازمانی،میان افراد کلیدی وموثرآن سازمان.

دربررسی عوامل خارجی ،فرصتها وتهديددهای پیش روی شرکتهاشناسایی می شوند تا مدیران بتوانند باتدوین استراتژیها مناسب ازفرصتها بهره برداری کنند واثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا ازآنهاپرهیزنمایند.

عوامل خارجی برای تدوین استراتژی در کل سازمان (بخشی و وظیفه ای) قابل استفاده است ونیاز به بررسی در هر مرحله ندارد.

محیط عمومی

نیروهای کلانی که به طور غیرمستقیم
بر فعالیت های سازمان اثر می گذارند.

محیط به دولایه
تقسیم می شود

محیط تخصصی

عناصر یا گروه های که به طور مستقیم
بر شرکت اثر می گذارند. و خود نیز از آن
تأثیر می پذیرند.

عناصر محیط عمومی

۱- عوامل اقتصادی : چگونگی استفاده جامعه از تولید ,
توزیع کالاها و خدمات مختلف و درک بخش های اقتصادی
موثر سازمان مانند

- نرخ بهره
- نرخ تورم
- درصد بیکاری
- روند تولید ناخالص ملی

عناصر محیط عمومی

۲- عوامل اجتماعی- فرهنگی : در برگیرنده باورها , اعتقادات , ارزشها , سبک زندگی کسانی که در محیط خارج سازمان و از محیط فرهنگی , جمعیت شناختی , مذهبی و قومی سرچشمه گرفته است. مانند

نگرش به کار

تغییر در سبک زندگی

عادت خرید مردم

اعتماد به دولت

نگرش نسبت به تجارت

عناصر محیط عمومی

۳- عوامل تکنولوژیکی : شامل ابزارها , رویکردها و تجهیزات جدید که بر پیشرفت محصولات , خدمات , بازار و مشتری تاثیر دارد. مانند

سرعت تغییر تکنولوژی

بهبود عملکرد از طریق اتوماسیون اداری

چگونگی انتقال تکنولوژی

عناصر محیط عمومی

۴- سیاسی : از عوامل بسیار مهم تاثیر گذار بر کسب و کار می باشد و مربوط به محیطی است که سازمان در آن فعالیت می کند. مانند

مقررات دولتی

قوانین ضد انحصاری

قوانین مربوط به استخدام و ارتقای شغلی

عناصر محیط عمومی

۵-عوامل جهانی : صادر کردن عملیات به بازار فراتر از مرزهای کشور که باعث دسترسی به بازارهای بزرگتر , نیروی کار ماهر , مواد خام ارزانتر می گردد. مانند

- نرخ تبدیل ارز
- روند رو به رشد تجارت جهانی
- موافقت نامه های تجاری

عناصر محیط تخصصی

برای بررسی این محیط از نیروی **۵ رقابتی پورتر** استفاده می گردد.

۱- مشتری: مشتری به ۵ علت ممکن است بر کسب و کار تاثیر بگذارد

- تعداد محدود مشتری
- انتقال از یک عرضه کننده به دیگری آسان و کم هزینه باشد
- جمع آوری اطلاعات دقیق در مورد کالا میسر باشد
- مشتری خجم زیادی خرید کند
- محصول استاندارد و در حد زیادی وجود داشته باشد.

عناصر محیط تخصصی

۲-تامین کنندگان

- تعداد محدودی وجود داشته باشند.
- مشابه جنس و یا خدمات ارائه شده محدود باشد
- عدم وابستگی به افزایش فروش
- واقف بودن تامین کنندگان از نیاز شرکت به کالاهای آنها
- دشواری تعویض و جانشینی تامین کنندگان

عناصر محیط تخصصی

۳- رقبای موجود:

اگر رقابت بین شرکت ها زیاد باشد باعث کم شدن سود شرکت می گردد. عوامل آن عبارتند از

- رشد آهسته صنعت
- بالا بودن تعداد رقیبان
- بالا بودن موانع خروج
- بالا بودن هزینه های ثابت
- فقدان تنوع محصولات

عناصر محیط تخصصی

۴- رقبای بالقوه (تازه واردان)

با اجرای محصولات جدید یا پروژه های جدید باعث افزایش ظرفیت تولید و از این رو باعث کاهش قیمت و یا سود شرکت های جاری می گردد.

موانع ورودی که از ورود رقبای تازه وارد جلوگیری و باعث حفاظت رقبای قبلی می گردد عبارتند از :

۱- صرفه جویی به مقیاس

۲- بالا بودن سطح سرمایه گذاری تجهیزات

۳- بالا بودن سطح تنوع محصولات

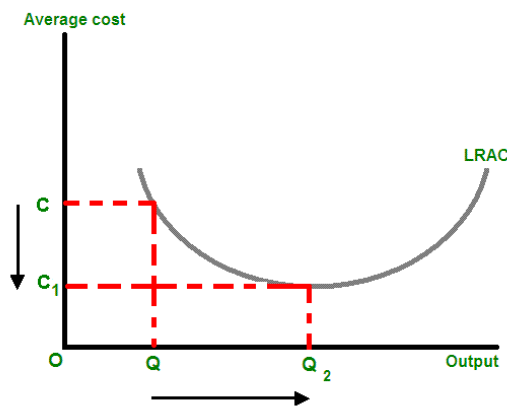
۴- هزینه های بالای خروج

۵- فقدان دسترسی به کانالهای توزیع

۶- قوانین دولتی

۷- نحوه رفتار

صرفه‌جویی به مقیاس یا مزیت مقیاس (به انگلیسی: Economies of scale) مفهومی در اقتصاد خرد است که به کسب مزیت کاهش هزینه در اثر افزایش حجم تولید اشاره دارد. صرفه‌جویی به مقیاس معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد. دلایل متعددی برای این مسئله وجود دارد که شامل مواردی همچون: کسب تخفیف در خرید به دلیل حجم بالای خرید، افزایش تجربه و یادگیری کارکنان، کسب منابع مالی بیشتر، سرشکن شدن هزینه‌های بازاریابی در بازارهای وسیع‌تر، بهبود فناوری تولید می‌باشد. آنچه باعث رشد بسیاری از صنایع می‌شود کسب صرفه جویی در مقیاس بزرگتر است. در عین حال وقتی یک یا چند شرکت در یک صنعت دارای مزیت مقیاس هستند اگر شرکت دیگری بخواهد وارد رقابت با آنان شود باید در مقیاس انبوه تولید را آغاز کند یا اینکه هزینه زیاد تولید در مقیاس کم را متحمل شود.



عناصر محیط تخصصی

۵- جانشین ها: محصولاتی که جانشین کالاها یا خدمات یک صنعت هستند که همان رقبای غیر مستقیم می باشند . این جانشین ها می توانند تعیین کننده سقف هم باشند.

محیط عمومی یا کلان

عوامل
تکنولوژیکی

عوامل اجتماعی
-فرهنگی

عوامل
اقتصادی

عوامل سیاسی
وقانونی/حقوقی

عوامل
جهانی

محیط تخصصی (خرد)

رقبای غیرمستقیم

رقبای بالقوه
(تازه واردان)

رقبای موجود

تامین کنندگان

مشتریان

اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی)

محیط کلان

نیروهای اجتماعی - فرهنگی

نیروهای اقتصادی

محیط خرد

نیروهای
جهانی

سهامداران

عرضه کنندگان

مشتریان

نیروهای
جهانی

اتحادیه های
کارگری

مدیران , مالکان و سهامداران
سازمان
ساختار , فرهنگ و منابع

اتحادیه های
تجاری

دولت

واسطه های مالی

رقبا

نیروهای سیاسی- قانونی / حقوقی

نیروهای تکنولوژیکی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط های کلان و تخصصی که در ماتریس الویت عوامل خارجی شناسایی و الویت بندی شده اند مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل فرصتها و تهدیدها شناسایی می شوند . عوامل الویت دارد ریک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیاز بندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند فرصتهای بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیش تر مواجه خواهد شد.

عوامل خارجی الویت دار	ضریب همبستگی نسبی	رتبه	نمره = ضریب اهمیت * رتبه
فرصتها			
تهدیدها			
جمع نمره	۱		$4 < x < 0$

کاربرگ های بررسی عوامل خارجی

۱- شناسایی فرصت ها و تهدید ها :

الف- دسته بندی عوامل محیطی کلان شامل : عوامل اقتصادی، اجتماعی – فرهنگی ، تکنولوژیکی ، سیاسی – قانونی و جهانی

ب – دسته بندی عوامل محیطی خرد شامل : مشتریان ، تامین کنندگان ، رقبای بالقوه یا تازه واردان ، رقبای موجود ، رقبای غیر مستقیم یا ارائه کنندگان محصولات جایگزین ، نهادهای دولتی و اتحادیه های کارگری و تجاری

ج- شناسایی فرصت ها و تهدید های احتمالی ناشی از این عوامل برای سازمان مربوطه در طول مدت یا بازه زمانی مورد برنامه ریزی

د- تعیین ضرایب اهمیت نسبی و رتبه هر کدام از عوامل و تهیه جدول مربوطه

۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با توجه به فرصت ها و تهدید های شناسایی شده در مرحله قبل فرصت ها و تهدید ها را در یک جدول تفکیک کرده و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را تشکیل می‌دهیم تا نمره سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید بیشتر در آینده مورد برنامه ریزی مشخص شود.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت ها	ضریب اهمیت (وزن)		رتبه ۳و ۴ (فرصتها)	نمره وزن * رتبه
	عوامل اصلی	به تفکیک عوامل فرعی		
عوامل سازمان و مدیریت عوامل مالی و حسابداری عوامل تولید و عملیات . .				
تهدیدها			رتبه ۱و ۲ (تهدیدها)	
عوامل سازمان و مدیریت عوامل مالی و حسابداری عوامل تولید و عملیات . .				
جمع	=1	=1	-	۱ => نمره => ۴

بررسی عوامل داخلی

- عوامل داخلی : عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان می باشند و شامل عوامل قوت و ضعف می شوند.
- عوامل قوت : عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان ، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند.
- نقاط قوت معمولی : نقاط قوتی که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند و سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی قرار دهند .
- نقاط قوت منحصر به فرد: نقاط قوتی که منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشند. با داشتن چنین قابلیت هایی سازمان به شایستگی متمایز دست یافته و از مزیت رقابتی برخوردار می شود.
- مزیت رقابتی پایدار : مزیتی که در محیط ، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای به راحتی تقلید نشود.

- **عوامل ضعف** : عواملی که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که قبلاً می توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. برای مقابله با این ضعف ها باید در نقاط قوت سرمایه گذاری کرد.

عدم مزیت رقابتی : زمانی که سازمان نمی تواند استراتژی های ارزشمندی را که شرکت های رقیب اجرا میکنند اجرا کند و در نتیجه شاهد عملکرد اقتصادی پایین تر از حد معمول می باشد.

بررسی عوامل درونی سازمان : با استفاده از رویکرد **وظیفه ای** عوامل داخلی (قوت و ضعف) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند با مشارکت نمایندگان، مدیران و کارکنان شناسایی و در یک ماتریس ارزیابی می شوند.

رویکرد وظیفه ای برای بررسی عوامل داخلی

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند عبارتند از :

۱- مدیریت : مدیریت دارای ۵ وظیفه اصلی است :

۱-۱ برنامه ریزی: فعالیتهای مدیر برای تدارک دیدن امور آینده شامل: پیش بینی ، تعیین هدف های بلند مدت ، تدوین استراتژی ها ، تعیین سیاست ها ، در نظر گرفتن هدف های کوتاه مدت ، تعیین فعالیت ها و اقدامات ، تعیین زمان مورد نیاز و ...

۱-۲ سازماندهی : فعالیتهای مدیر که منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت ها میشود شامل: طرح ریزی سازمان ، تعیین شرایط احراز شغل ، شرح وظایف ، تعیین ویژگیهای شغل ، حیطه نظارت ، وحدت فرماندهی ، ایجاد هماهنگی ، طرح ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل

۳-۱ **ایجاد انگیزه :** فعالیتهای مدیر برای شکل دادن به رفتار انسانی شامل: رهبری ، ایجاد ارتباط ، تشکیل گرو های کاری ، تعدیل در رفتار ، تفویض اختیار ، غنی سازی شغل ، رضایت شغلی ، تامین نیاز ، تغییر ساختار

۴-۱ **تامین نیروی انسانی :** فعالیتهایی در زمینه تامین نیروی انسانی و حول محور مدیریت منابع انسانی شامل : تعیین دستمزد و حقوق ، مزایای کارکنان ، مصاحبه ، گزینش ، استخدام ، اخراج ، آموزش کارکنان ، توسعه مدیریت ، ایمنی کارکنان ، اجرای قانون “اقدام مثبت “ ، دادن فرصت برابر به همه داوطلبان کار و ...

۵-۱ **اعمال کنترل :** فعالیتهای مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه ریزی شده سازگار است و شامل : کنترل کیفیت ، کنترل امور مالی ، کنترل فروش ، کنترل موجودی ها، کنترل هزینه ها ، تجزیه و تحلیل انحرافات ، دادن پاداش و تشویق و ترغیب افراد.

۲- بازاریابی :

تعاریف:

- فیلیپ کاتلر: بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته ها از طریق فرایند مبادله است.
- بازاریابی یعنی تلاش در جهت از قوه به فعل در آوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته های بشر. بازاریابی حلقه ارتباطی سازمان با محیط پیرامون است. به عبارت دیگر کارکردن با بازار و در بردارنده هر چیزی است که شرکت را به بازار و بازار را به شرکت مرتبط می کند.

برخی عوامل مهم در حوزه بازاریابی:

- سازمان فروش اثر بخش ، آگاهی از نیازهای مشتریان
- تصویر ذهنی ، شهرت و کیفیت محصول / خدمت
- ترویج فروش و تبلیغات خلاق ، کارآمد و اثر بخش
- استراتژی قیمت گذاری و انعطاف قیمت گذاری
- روشهای دریافت بازخور از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید
- خدمات بعد از فروش و پیگیری
- نام نیک / علاقه به نام تجاری

فعالیت‌های اصلی بازاریابی:

محیط‌شناسی ، تحلیل محیطی و شناسایی فرصت‌ها ، تحلیل داخلی و تعیین وضعیت
فعالیت‌های موجود ، انتخاب بازارهای هدف ، تعیین استراتژی‌های بازاریابی و
برنامه‌ریزی ، اجرا و ارزیابی (مدیریت) اقدامات بازاریابی

توصیف بازاریابی : فرایندی برای شناسایی ، پیش‌بینی ، ایجاد و تامین
نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند.

وظایف اصلی بازاریابی (جوئل ایوانس و باری برگمن) :

تحقیقات بازاریابی ، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها ، شناسایی نیازهای مشتری ،
برنامه‌ریزی کالا و خدمت ، خرید ملزومات و تجهیزات ، قیمت‌گذاری ،
توزیع ، فروختن کالا و خدمت ، مسوولیت اجتماعی .

۳- مالی / حسابداری :

برخی از عوامل داخلی در حوزه مالی و حسابداری :

تصمیمات واحد مالی و حسابداری (جیمز ون هورن):

- تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاریها (بودجه بندی سرمایه ای) : تخصیص سرمایه و منابع به طرح ها ، محصولات و واحدهای وظیفه ای سازمان
- تصمیم گیری در مورد منابع مالی : تلاش جهت ایجاد بهترین ساختار سرمایه برای سازمان
- تصمیم گیری در مورد تقسیم سود : مشخص نمودن مقدار پولی که باید در سازمان نگه داشت

۴- تولید / عملیات :

تعریف : همه کارهایی که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می کند.

وظایف و حوزه های تصمیم گیری مدیریت تولید (راجر شرودر) :

فرایند ، ظرفیت ، موجودی ، نیروی کار و کیفیت

عوامل داخلی مهم در حوزه تولید و عملیات :

- کارایی ، هزینه و درآمد تسهیلات
- دستورالعمل های اثر بخش کنترل عملیات طراحی ، زمان بندی ، خرید ، کنترل کیفیت و کارایی
- هزینه ها و توانایی های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا
- تحقیق و توسعه / تکنولوژی / نو آوری
- هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه ، روابط با تامین کنندگان
- نظام های کنترل موجودی ، چرخش موجودی
- محل تجهیزات ، آرایش و بهره برداری از تجهیزات

• وظایف اصلی مربوط به تولید:

۱. **فرایند:** تصمیماتی در مورد نوع فن آوری، نمای درونی و بیرونی کارگاه، ایجاد توازن بین خطوط تولید، کنترل فرایند تولید و تجزیه و تحلیل سیستم حمل و نقل
۲. **ظرفیت:** تصمیم گیریهای شامل پیش بینی، برنامه ریزی تشکیلات، برنامه ریزی مجموعه فعالیتها، تهیه جدول زمانی تولید، برنامه ریزی برای ظرفیت تولید و تجزیه و تحلیل (تنظیم امور)
۳. **موجودی کالا:** تصمیماتی شامل چه چیزهایی، در چه زمانی و به چه میزانی باید سفارش داده شوند و چگونه باید آنها را جابجا کرد.
۴. **نیروی کار:** تصمیماتی شامل طرح ریزی شغل، محاسبه یا سنجش کارهای انجام شده، غنی سازی شغل، شاخص های سنجش عملکرد کار و روشهای ایجاد انگیزه در کارکنان
۵. **کیفیت:** تصمیماتی شامل کنترل کیفیت، نمونه گیری، کنترل هزینه و کنترل محصولات تولید شده

۵- تحقیق و توسعه :

واحدهای تحقیق و توسعه دارای دو شکل است :

۱. تحقیق و توسعه داخل سازمان (واحد تحقیق و توسعه)
۲. بستن قرار داد با پژوهشگران ، شرکت های خصوصی یا مستقل

ماموریت کلی دایره تحقیق و توسعه :

- بهبود کیفیت محصولات کنونی
- بالا بردن کارایی واحد تولید و گسترده تر کردن یا افزایش توانایی ها و ظرفیت فن آوری شرکت
- تولید و عرضه محصولات جدید
- حمایت یا پشتیبانی از فعالیت های کنونی
- کمک به گشایش واحدهای جدید (جهت فعالیت در زمینه های تازه)

۶- سیستم اطلاعات رایانه ای :

اطلاعات همه واحدهای وظیفه ای شرکت را به یکدیگر **مرتبط** می سازد و پایه اساسی برای همه تصمیمات مدیریتی است. هدف از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

- منافع سیستم اثر بخش اطلاعاتی:

۱. درک بهتری از واحد وظیفه ای سازمان
۲. وجود ارتباطات بهتر
۳. تصمیم گیری آگاهانه تر
۴. تجزیه و تحلیل مسائل و اعمال کنترل بهتر

- قوت یا ضعف ؟

با مشخص شدن عوامل داخلی از طریق رویکرد وظیفه ای ، باید تعیین کرد که آیا این عوامل قوت هستند یا ضعف. در صورتی که عوامل موجود برای دستیابی به موقعیت آتی و با توجه به روند در پیش رو کافی و مناسب باشند ، میتوان آنها را به عنوان نقطه قوت سازمان به حساب آورد در غیر اینصورت آن عامل برای سازمان یک نقطه ضعف به حساب می آید.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱. از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی ، عوامل شناسایی شده از داخل سازمان اولویت بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی برای بررسی بیشتر تعیین شوند.
۲. عوامل استراتژیک شناسایی شده که شامل قوت ها و ضعف های کلیدی سازمان می باشند از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ارزیابی و امتیاز بندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت ها و ضعف های داخلی مشخص شود.
۳. با استفاده از این ماتریس هریک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده اند مورد ارزیابی قرار می گیرند و از بررسی این عوامل ، قوت ها و ضعف ها فهرست می شوند.
۴. قوت ها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا ضعف .

• گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی :

۱. عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب نقاط قوت و ضعف لیست می شوند.
۲. در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل ، با مقایسه این عوامل با همدیگر ضریب اهمیتی بین صفر یا یک به آن عامل تعلق می گیرد. جمع ضرایب نباید از یک بیشتر باشد.
۳. در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (برای قوت ها) و رتبه ۲ یا ۱ (برای ضعف ها) اختصاص پیدا می کند.
۴. در ستون چهارم ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز این عامل برای شرکت مشخص شود.
۵. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از $5/2$ باشد بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده ، قوت های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی الویت دار	ضریب همبستگی نسبی	رتبه	نمره = ضریب اهمیت * رتبه
قوت ها			
ضعف ها			
جمع نمره	۱		$4 < x < 0$

قوت ها و ضعف های سازمان

نمره وزن * رتبه	رتبه ۳ و ۴	ضریب اهمیت (وزن)		قوتها
		عوامل اصلی	به تفکیک عوامل فرعی	
				. .
	رتبه ۱ و ۲			ضعفها
				محیط اقتصادی محیط اجتماعی- فرهنگی محیط سیاسی . .
۱ => نمره => ۴	-	=1	=1	جمع

تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی

برای تجزیه و تحلیل **همزمان** عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام **ماتریس داخلی و خارجی** استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/ شرکت یا کسب و کار به کار می رود. به عبارت دیگر یک سازمان/ شرکت می تواند با استفاده از این ماتریس، ترکیب و تکلیف واحدهای کسب و کار خود را تعیین کند.

برای تشکیل این ماتریس، شرکت / سازمان بایستی نمرات حاصل ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد تا جایگاه سازمان یا کسب کار در خانه های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می شود.

ماتريس نه خانه اي و ماتريس چهارخانه اي. در ماتريس داخلي و خارجي نه خانه اي نمرات ماتريس هاي ارزيابي عوامل خارجي و داخلي در يك طيف سه بخش قوي (۳ الي ۴) متوسط (۲ الي ۳) وضعيت (۱ الي ۲) در ابعاد افقي و عمودي قرار مي گيرند. در حالي كه ماتريس چهارخانه اي اين نمرات در يك طيف دوبخش قوي (۲/۵ الي ۴) وضعيت (۱ الي ۲/۵) تعيين مي شود.

۱ داخلي	۲	۵/۲	۳	۴	
I	II	III			۳
IV	V	VI			۵/۲ خارجي
VII	VIII	IX			۲
					۱

ماتريس نه خانه اي داخلي و خارجي

در ماتریس نه خانه ای چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه های III,II و یا VI باشد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می شود اگر در یکی از خانه های V,I یا IX قرار گیرد، استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می شود و اگر در یکی از خانه های VII,II یا IIX باشد، استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می گردد.

همانگونه که ملاحظه می شود این ماتریس سه وضعیت اصلی را مشخص کرده و سه دسته استراتژی را پیشنهاد می کند. اما با توجه به این که بر اساس چارچوب سوات چهار دسته استراتژی (WT,WO,ST,SO) برای سازمان معین می شود شایسته است این ماتریس هم به گونه ای ترسیم شود که نشان دهنده چهار خانه اصلی و متعاقب آن توصیه کننده چهار دسته استراتژی اصلی باشد. چنانچه ابعاد افقی و عمودی ماتریس نه خانه ای را نصف کنیم می توانیم به ماتریس چهار خانه ای دست یابیم.

در ماتریس چهارخانه ای چنانچه موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I باشد ، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری، حمایت درونی) اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه) چنانچه در خانه III باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) و بالاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری- حمایت بیرونی) توصیه می شود.

۱	داخلی ۵/۲	۴
I محافظه کار	II تهاجمی	خارجی ۵/۲
III تدافعی	IV رقابتی	
		۱

ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی

تجزیه و تحلیل سوات

در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند، تا فرصتها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی های مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می شود. این ماتریس که در نمودار زیر نشان داده شده است یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی های اصلی، انواع استراتژیهای ممکن را ارائه کنند. استراتژی های ممکن را می توان در دسته های wt,st,wo,so برشمرد.

برای ساختن يك ماتريس سوات بايد ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱- فهرست فرصت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۲- فهرست قوت های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۳- فهرست تهدید های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۴- فهرست ضعف های اولویت دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۵- نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی را با هم مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب را انتخاب می کنیم.
- ۶- نقاط ضعف داخلی را با فرصت های موجود در خارج سازمان مقایسه کنید استراتژی های ممکن متناسب را انتخاب می کنیم..
- ۷- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب را انتخاب می کنیم.
- ۸- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی های ممکن متناسب را انتخاب می کنیم.

نمودار ۲-۴ ماتریس سوات (SWOT)

نقاط ضعف W نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت S نقاط قوت را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
استراتژی های WO با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید.	استراتژی های SO با بهره جستن از قوتها درصدد بهره برداری از فرصت ها برآید	فرصت ها – O فرصت ها را فهرست کنید
استراتژی های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژی های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات-T تهدیدات را فهرست کنید

استراتژي هاي SO

در قالب اين استراتژيها ، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلي مي كوشد از فرصت هاي خارجي بهره برداري كند. همه مديران ترجيح مي دهند سازمان شان در موقعيتي قرار گيرد كه بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلي از رويداها و روندهاي خارجي بهره برداري كند.

استراتژي هاي WO

هدف از اين استراتژي ها اين است كه سازمان با بهره برداري از فرصت هاي موجود در محيط خارج بكوشد نقاط ضعف داخلي را بهبود بخشد. گاهي در خارج از سازمان فرصت هاي بسيار مناسب وجود دارد، ولي سازمان به سبب داشتن ضعف داخلي نمي تواند از اين فرصت ها بهره برداري كند.

استراتژی های WT

سازمانهایی که این استراتژیها را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می کوشد برای حفظ بقا از فعالیت های خود بکاهد (استراتژیهای کاهش یا واگذاری) در شرکتهای دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

استراتژی های ST

شرکت ها در اجرای این استراتژی می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

استراتژی های چارچوب سوات

ترکیب عوامل مورد نظر		استراتژی SO
فرصت (O)	قوت (S)	
تهدید (T)	قوت (S)	استراتژی ST
فرصت (O)	ضعف (W)	استراتژی WO
تهدید (T)	ضعف (W)	استراتژی WT

شناسایی استراتژی های ممکن

با عنایت به چهار دسته استراتژی احصا شده در ماتریس سوات (شامل استراتژی های WT,WO,ST,SO) و با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان یا کسب و کار در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بر می گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس داخلی و خارجی باشند. بدیهی است که بدین منظور ابتدا استراتژی هایی در نظر گرفته می شوند که با خانه مربوط به نقطه اصلی جایگاه سازمان در ماتریس داخلی و خارجی مطابقت داشته باشند، سپس مهمترین استراتژی ها از خانه های مجاور (خانه های احتمالی مربوط به نقاط فرعی حاصل از لحاظ نمودن انحراف معیار نقطه اصلی) در نظر گرفته می شوند.

ماتریس SPACE

از این ماتریس برای ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده می شود. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعد درونی و بیرونی صنعت می باشد.

FS : (قوت و توان مالی) شامل نرخ بازگشت سرمایه , میزان سرمایه , میزان سرمایه در گردش , نسبتهای مالی , سهولت خروج از بازار, میزان ریسک پذیری تجارت و ...

CA : (مزیت رقابتی) شامل سهم بازار , کیفیت تولیدات , دوره عمر محصول , میزان وفاداری مشتریان , ظرفیت رقابتی , دانش فنی و میزان کنترل بر منابع و توزیع کنندگان

ES: (ثبات محیط) شامل تغییرات تکنولوژیک , روند تغییر تقاضا , نرخ تورم , قیمت محصولات رقبا , موانع ورود به بازار, فشارهای رقابتی و

IS: (استحکام و توان صنعت) شامل پتانسیل رشد و سود آوری , ثبات مالی , آگاهی تکنولوژیکی , سرمایه و منابع مورد استفاده و ...

از بین عوامل یاد شده FS و CA از شاخص های اصلی داخلی و ES و IS از شاخص های خارجی می باشند.

پس از ارزیابی هریک از عوامل فوق آنها را به صورت کمی تبدیل و ارزش متوسط هر گروه را محاسبه می کنیم . سپس مقادیر بدست آمده را به نمودار منتقل نموده و در نتیجه موقعیت استراتژیک شرکت مشخص می شود. بر حسب موقعیت شرکت ۴ استراتژی متصور است :

۱- تهاجمی ۲- رقابتی ۳- محافظه کار ۴- تدافعی

توان مالی
FS

محافظه کار

تهاجمی

مزیت رقابتی
CA

توان صنعت
IS

-6

-1

+1

+6

تدافعی

رقابتی

ثبات شرایط محیطی
ES

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

- **تعریف :** یک روش تحلیلی که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می کنند که در مرحله سوم چارچوب جامع تدوین استراتژی به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد.

به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد.

از دیدگاه نظری ، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی میتوان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص کرد .

• مراحل ارائه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی :

۱. فرصت ها و تهدیدات عمده خارجی و نقاط قوت و ضعف عمده داخلی در ستون طرف راست ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نوشته می شود. (دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی)
۲. به هر یک از عوامل داخلی یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند وزن یا ضریب داده می شود. این ضرایب در یک ستون در طرف چپ هر یک از عوامل داخلی یا خارجی نوشته می شوند.
۳. استراتژی هایی که سازمان باید به اجرا در آورد مشخص شده و در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نوشته می شوند.
۴. نمره های جذابیت مشخص می گردد. (مقدار عددی که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند.) نمره های جذابیت به این شکل می باشند : ۱ = بدون جذابیت ۲ = تا حدی جذاب ۳ = دارای جذابیت معقول ۴ = بسیار جذاب

۵. جمع نمره های جذابیت محاسبه می گردد. یعنی مجموع حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم). جمع نمره های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی هاست که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می آید.

۶. مجموع نمره های جذابیت محاسبه می شود. مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نشان می دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از جذابیت بیشتری برخوردار است.

• نکته : تفاوت فاحش بین مجموع نمره های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی نسبت به استراتژی دیگر است.

- کار برگ های برنامه ریزی استراتژیک کمی :

۵. انتخاب استراتژی های جذاب:

با در نظر داشتن مأموریت ، عوامل داخلی و خارجی سازمان یا کسب و کار استراتژی ممکن برای سطوح مختلف که از طریق ماتریس های قبل شناسایی شده اند با استفاده از یک ماتریس ارزیابی و استراتژی مناسب برای سطوح مختلف گزینش می گردد.

۶. جذاب ترین استراتژی ها :

با توجه به کار برگ های قبل و به خصوص ماتریس QSPM استراتژی های برگزیده سطوح مختلف (بهترین استراتژی ها از بین گزینه های موجود – استراتژی های انتخاب شده برای اجرا) برای سازمان یا کسب و کار در جدولی نوشته می شود.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی های قابل اجرا						ضریب اهمیت	مرحله دوم چارچوب : مقایسه
استراتژی ...		استراتژی ...		استراتژی ...			مرحله اول چارچوب : ورودی
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی اقتصادی سیاسی .
						۱	جمع نمره عوامل خارجی
							عوامل اصلی داخلی مدیریت بازاریابی . .
						۱	جمع نمره عوامل داخلی
۰-۸		۰-۸		۰-۸		۲	جمع کل امتیاز استراتژی

جذاب ترین استراتژی

با توجه به نتایج ماتریس QSPM , استراتژی های برگزیده سطوح مختلف برای سازمان در جدول زیر لیست می شود.

اولویت هر استراتژی	نمره نهایی جذابیت هر استراتژی	بهترین استراتژی های قابل اجرا سطوح مختلف شرکت خود	ردیف

اولین قدم در راستای مدیریت استراتژیک , تهیه برنامه استراتژیک است. در زیر الگوی تهیه برنامه استراتژیک آورده شده است . این الگو با رویکرد تهیه سند برنامه استراتژیک سازمان تهیه شده است.

چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع

تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان

مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
----------------------------	----------------------------

مرحله تطبیق یا مقایسه

ماتریس سوات	داخلی و خارجی
-------------	---------------

مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی های سطح وظیفه

- استراتژی منابع انسانی
 - ❖ استراتژی انتخاب
 - ❖ استراتژی توسعه
 - ❖ استراتژی ارزیابی عملکرد
 - ❖ استراتژی پرداخت
- استراتژی های بازاریابی
 - ❖ استراتژی محصول
 - ❖ استراتژی قیمت
 - ❖ استراتژی ترفیع
 - ❖ استراتژی توزیع
- استراتژی های تکنولوژی اطلاعات
 - ❖ استراتژی انسان محور
 - ❖ استراتژی تکنولوژی محور

- استراتژی های تحقیق و توسعه

- ❖ رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری)

- ❖ پیروی تکنولوژیک (تقلید از رقیب)

- استراتژی های تولید و عملیات

- ❖ استراتژی تکنولوژی تولید (سنتی , مدرن و ..)

- ❖ استراتژی شیوه انبوه (انبوه سفارشی و ..)

- ❖ استراتژی مکان تولید

استراتژی های سطح کسب و کار

• استراتژی رقابتی

❖ استراتژی هزینه کمتر

❖ توسعه تمایز

❖ توسعه تمرکز

❖ تمرکز بر تمایز

❖ تمرکز بر هزینه

• استراتژی های توسعه

❖ نفوذ در بازار

❖ توسعه بازار

❖ توسعه محصول

• استراتژی های مشارکتی

❖ استراتژی کنسرسیوم خدمات متقابل

❖ سرمایه گذاری مشترک

❖ توافق بر سر اعطای امتیاز

❖ مشارکت زنجیره ارزش

استراتژی های سطح سازمان

- استراتژی های هدایتی
 - ❖ استراتژی های رشد
 - ۱- تمرکز (یکپارچگی عمودی , افقی)
 - ۲- تنوع (همگون , ناهمگون)
 - ❖ استراتژی های ثبات
 - ۱- استراتژی توقف / آغاز محتاطانه
 - ۲- استراتژی عدم تغییر
 - ۳- استراتژی سود
 - ❖ استراتژی های کاهش
 - ۱- تغییر جهت
 - ۲- اسارت
 - ۳- فروش یا واگذاری
 - ۴- استراتژی ورشکستگی یا انحلال
- استراتژی های پرتفولیو
 - استراتژی های سرپرستی
 - ❖ استراتژی نفوذ انفرادی
 - ❖ استراتژی نفوذ اتصالی
 - ❖ استراتژی نفوذ عملیاتی – خدماتی
 - ❖ استراتژی نفوذ توسعه ای

تدوین استراتژی :

مطالعه موردی شرکت فرایوند به روش ماتریس
سوات (SWOT)
محققین:

دکتر محمد تقی امینی [۱]

اکرم سماواتیان [۲]

[1] عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

[2] دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی MBA - پیام

چکیده

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی، رشدی شتابان یافته و تحولات علم و فن آوری بر این تغییرات به شدت دامن زده است. مدیریت بر سازمان‌ها تنها با عنایت به شرایط و مقتضیات محیطی است که موضوعیت پیدا می‌کند. بدون شک فرآیند عملیات در سازمان‌های امروزی متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط آنهاست و هم‌ساز با چنین تحولاتی، محیط درونی آنها نیز دگرگونی‌های شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. بر این اساس است که متغیرهای ناظر بر کسب و کار، از محیط درون و برون سازمان‌ها و حتی گستره ملی فراتر رفته و بعد منطقه‌ای و بین‌المللی یافته است و لاجرم الزام‌های کاملاً نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می‌کند تا اداره امور سازمان‌ها را به گونه‌ای معقول و نه شتاب‌زده و منفعل، هماهنگ با تحولات درونی و بیرونی، ساختار، ارتباطات و دیگر روندها، تنظیم نماید.

لذا سازمانها برای همسو شدن با تحولات و مخصوصاً فن آوری اطلاعات نیازمند تشخیص و به کارگیری سیستم‌های کاربردی مبتنی بر کامپیوتر هستند تا خود را با محیط پیرامون سازگار کنند. در این راستا شرکت‌هایی که در زمینه تولید اینگونه نرم‌افزارها کار می‌کنند دارای پتانسیل بالقوه‌ای برای رشد بوده و با بهره‌گیری و شناخت فرصت‌های بازار قادر به پیشرفت بسیاری هستند. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک در این شرکت‌ها برای آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان ضروری است.

با توجه به موارد بالا آنچه در این مورد کاوی در نظر گرفته شده و با مصاحبه‌هایی که با سهامداران این شرکت انجام شده است نتیجه زیر بدست آمده است: اولین استراتژی که شرکت بیشترین سرمایه‌گذاری را در آن انجام می‌دهد عبارت است از: **استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات.** در کنار این استراتژی، استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس سطح جهانی) نیز در دستور کار شرکت قرار دارد.

کلید واژه

(استراتژی, ماتریس SWOT , ماتریس ارزیابی محیط
درونی , ماتریس ارزیابی محیط بیرونی , ماتریس
QSPM)

مقدمه، معرفی و زمینه فعالیت شرکت فرا پیوند

شرکت فراپیوند یک شرکت تولیدی و خدماتی در زمینه IT است که کار خود را در سال ۱۳۸۰ در شهر همدان آغاز کرد. این شرکت با همت گروهی از متخصصین و مبتکرین برجسته و با هدف ایجاد بستری مناسب برای طراحی و تولید نرم افزارهای اداری و تحت وب تاسیس شد. تعداد سهامداران این شرکت ۲ نفر می باشد. نیروی انسانی کارآمد پشتوانه اصلی شرکت در دستیابی به فناوری برتر می باشد. با توجه به اهمیت این موضوع، این شرکت توانسته است با جذب نیروهای خلاق و ممتاز، برتری فنی و علمی خود را حفظ نماید و محیطی منحصر به فرد از نظر ترکیب نیروی انسانی در سطح استان ایجاد نماید. در حال حاضر تعداد ۱۰ نفر در این شرکت مشغول به کار می باشند.

این شرکت در سال ۱۳۸۳ در شورای عالی انفورماتیک به ثبت رسید. و به علت نوآوری در زمینه تولید نرم افزار در سال ۱۳۸۴ به عنوان کارآفرین نمونه استانی (همدان) در زمینه IT معرفی شده است.

بیانیه ماموریت

رسالت اصلی این شرکت تکوین و گسترش نرم افزارهای جامع و یکپارچه اداری و صنعتی در زمینه سیستم های پشتیبانی و ارائه خدمات از طریق وب می باشد. هدف فعالیت های آن ارائه خدمات نرم افزاری به کلیه سازمانهای دولتی ، خصوصی و خدماتی از طریق عرضه سیستم های کارآمد مبتنی بر وب جهت رفع نیاز مشتریان عمومی می باشد.

ارائه خدمات از طریق وب، فرایوند را قادر ساخته تا مرزهای جغرافیایی را پشت سر بگذارد. بهره گیری از فناوری نوین، ساماندهی فعالیتهای شرکت را در مسیر به روز آوری و سرآمدی در ارائه نرم افزارهای تحت وب، به ارمغان آورده و متعاقباً رصد کردن تکنولوژی های روز و بررسی های دقیقتر موقعیت های در معرض ریسک را برای فرایوند واجب نموده است.

در راستای افزایش اثربخشی و بهره وری سازمانی، برنامه های شرکت فرایوند با تمرکز بر ارتقاء و شکوفایی زندگی کاری کارکنان، زمینه ساز ایجاد و گسترش فضای مشارکتی و انگیزشی خواهد بود.

(در پیوست ۱ عناصر چشم انداز و ماموریت شرکت به تفصیل بیان شده است.)

مرحله ورودی : ارزیابی محیط خارجی

فرصت ها و تهدیدها : (opportunities and Threats)

- مقصود رویدادها و روندهای سیاسی (P) ، اقتصادی (E) ، اجتماعی (S) ، فن آوری (T) ، قانونی (L) ، دولتی (G) و رقابتی (C) است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است.
- هر سازمانی برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها , باید در صدد تدوین استراتژی هایی برآید. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.
- در زیر لیست مهمترین فرصت ها و تهدیدها که برای شرکت مورد بررسی با توجه به اهمیت حوزه کاری و نظر سهامداران بررسی شده است آورده شده است.

- فرصت ها عبارتند از :
- O1 :رشد و پیشرفت اقتصادی
- O2 : روند رو به رشد سطح بهره وری
- O3 :نگرش درباره کیفیت محصولات
- O4 :نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
- O5 :تغییر جمعیت در شهر ها و روستاها
- O6 :حمایت از مالکیت معنوی
- O7 :میزان یارانه های دولت
- O8 :روند رو به رشد تجارت جهانی
- و تهدید ها عبارتند از :
- T1 :کنترل قیمت / دستمزد(محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)
- T2 :تغییر در سبک زندگی
- T3 : عدم تلقی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمانها
- T4 :تغییر تکنولوژی
- T5 :قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیاتها)
- T6 :عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت)
- T7 :ظهور قدرت های جدید
- T8 :عدم امکان گرفتن وام به دلیل ناملوس بودن پروژه های نرم افزاری
- T9 :عدم وجود زیرساختارهای اختصاصی it در سازمانهای بخش دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمانها

مرحله ورودی :ارزیابی محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف

- این فاکتورها جز عواملی است که قابل کنترل توسط سازمان می باشد و سازمانها در صدد هستند که استراتژی هایی را انتخاب کنند که نقاط قوت آنها را تقویت کرده و ضعف های آنها را بهبود و یا برطرف سازد. نقاط قوت ,عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان , یا متوسط صنعت و یا نسبت به رقبا برای سازمان مزیت به حساب می آیند.ولی نقاط ضعف , عواملی هستند که سازمان در آن نقاط, توانایی لازم را ندارد در حالی که رقبای آن دارای آن توانایی ها هستند.
- فهرست مهمترین نقاط قوت و ضعف شرکت مذکور با توجه به نظر سهامداران آن عبارتند از

نقاط قوت :

S1: جو سازمانی و فرهنگ (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)

S2: هم افزایی درون سازمانی (ساختار سازمانی ماتریسی، و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها)

S3: استراتژی قیمت گذاری و انعطاف آن

S4: بازخور از بازار (افزایش پاسخگویی)

S5: تمرکز بر مشتری (سفارشی کردن محصول طبق خواست و علاقه مشتری)

S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت (کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش کارایی)

S7: هزینه و توانایی های فنی در مقایسه با رقبا

S8: استفاده از تکنولوژی به طریقی نو و جدید

S9: تولید و عرضه محصولات جدید

نقاط ضعف :

W1: مشکل نقدینگی

W2: وجود مشتری انحصاری (باعث محدود شدن انتخابها می شود).

W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق

W4: تعادل سود/فروش محصول

W5: کانل توزیع

W6: هزینه و موانع ورود

W7: سیستم اثربخش حسابداری

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی [1]

در ارزیابی عوامل خارجی ۸ فرصت مهم و ۸ تهدید مهم که شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند در نظر گرفته شده است. امتیاز حاصل از این عوامل در جدول زیر آورده شده است.

EXTERNAL FACTORS EVALUATION [1]

لیست فرصت ها و تهدید ها	امتیاز	ضریب	ارزش
O1: رشد و پیشرفت اقتصادی	۰.۰۶	۴	0.24
O2: روند رو به رشد سطح بهره وری	۰.۰۵	۴	0.2
O3: نگرش درباره کیفیت محصولات	۰.۰۴	۴	0.16
O4: نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری	۰.۰۶	۴	0.24
O5: تغییر جمعیت در شهر ها و روستاها	۰.۰۴	۳	0.12
O6: حمایت از مالکیت معنوی	۰.۰۶	۴	0.24
O7: میزان یارانه های دولت	۰.۰۷	۴	0.28
O8: روند رو به رشد تجارت جهانی	۰.۰۹	۴	0.36
T1: کنترل قیمت / دستمزد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)	۰.۰۸	۱	0.08
T2: تغییر در سبک زندگی	۰.۰۱	۱	0.01
T3: عدم تلقی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمانها	۰.۰۵	۲	0.1
T4: تغییر تکنولوژی	۰.۰۹	۱	0.09
T5: قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیاتها)	۰.۰۸	۱	0.08
T6: عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت)	۰.۰۵	۲	0.1
T7: ظهور قدرت های جدید	۰.۰۷	۲	0.14
T8: عدم امکان استفاده از تسهیلات گرفتن وام به دلیل ناملموس بودن پروژه های نرم افزاری	۰.۰۴	۲	0.08
T9: عدم وجود زیرساختارهای اختصاصی IT در سازمانهای بخش دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمانها	۰.۰۶	۲	0.12
جمع کل	۱		۲.۶۴

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی [۱]

در ارزیابی عوامل داخلی ۹ قوت و ۷ ضعف عمده داخلی در نظر گرفته شده است

[1] INTERNAL FACTORS EVALUATION

لیست قوت ها و ضعف ها	امتیاز	ضریب	ارزش
S1: جو سازمانی و فرهنگ (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)	۰.۰۴	۳	0.12
S2: هم افزایی درون سازمانی (ساختار سازمانی ماتریسی، و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها)	۰.۰۵	۳	0.15
S3: استراتژی قیمت گذاری و انعطاف آن	۰.۰۷	۳	0.21
S4: بازخور از بازار (افزایش پاسخگویی)	۰.۰۵	۴	0.2
S5: تمرکز بر مشتری (سفارشی کردن محصول طبق خواست و علاقه مشتری)	۰.۰۹	۴	0.36
S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت (کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش کارایی)	۰.۰۶	۴	0.24
S7: هزینه و توانایی های فنی در مقایسه با رقبا	۰.۰۶۵	۳	0.195
S8: استفاده از تکنولوژی به طریقی نو و جدید	۰.۰۷	۴	0.28
S9: تولید و عرضه محصولات جدید	۰.۱	۴	0.4
W1: مشکل نقدینگی	۰.۰۵	۲	0.1
W2: وجود مشتری انحصاری (باعث محدود شدن انتخابها می شود).	۰.۰۶۵	۲	0.13
W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق	۰.۰۶	۲	0.12
W4: تعادل سود/فروش محصول	۰.۰۶	۱	0.06
W5: کانل توزیع	۰.۰۷	۱	0.07
W6: هزینه و موانع ورود	۰.۰۵	۱	0.05
W7: سیستم اثربخش حسابداری	۰.۰۵	۱	0.05
جمع کل	۱		2.735

مرحله ارزیابی

ماتریس نه خانه ای داخلی و خارجی

عوامل خارجی

	۳	۲	۱	
۴	I	II	III	
۳	IV		VI	۲.۶۴
۲	VII	IIIX	IX	
۱				
		2.735		
		عوامل داخلی		

ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی

۱	۲.۵		
		۴	
محافظه کار	تهاجمی (استراتژی رشد و توسعه)		
	●	۲.۵	
تدافعی	رقابتی		۱

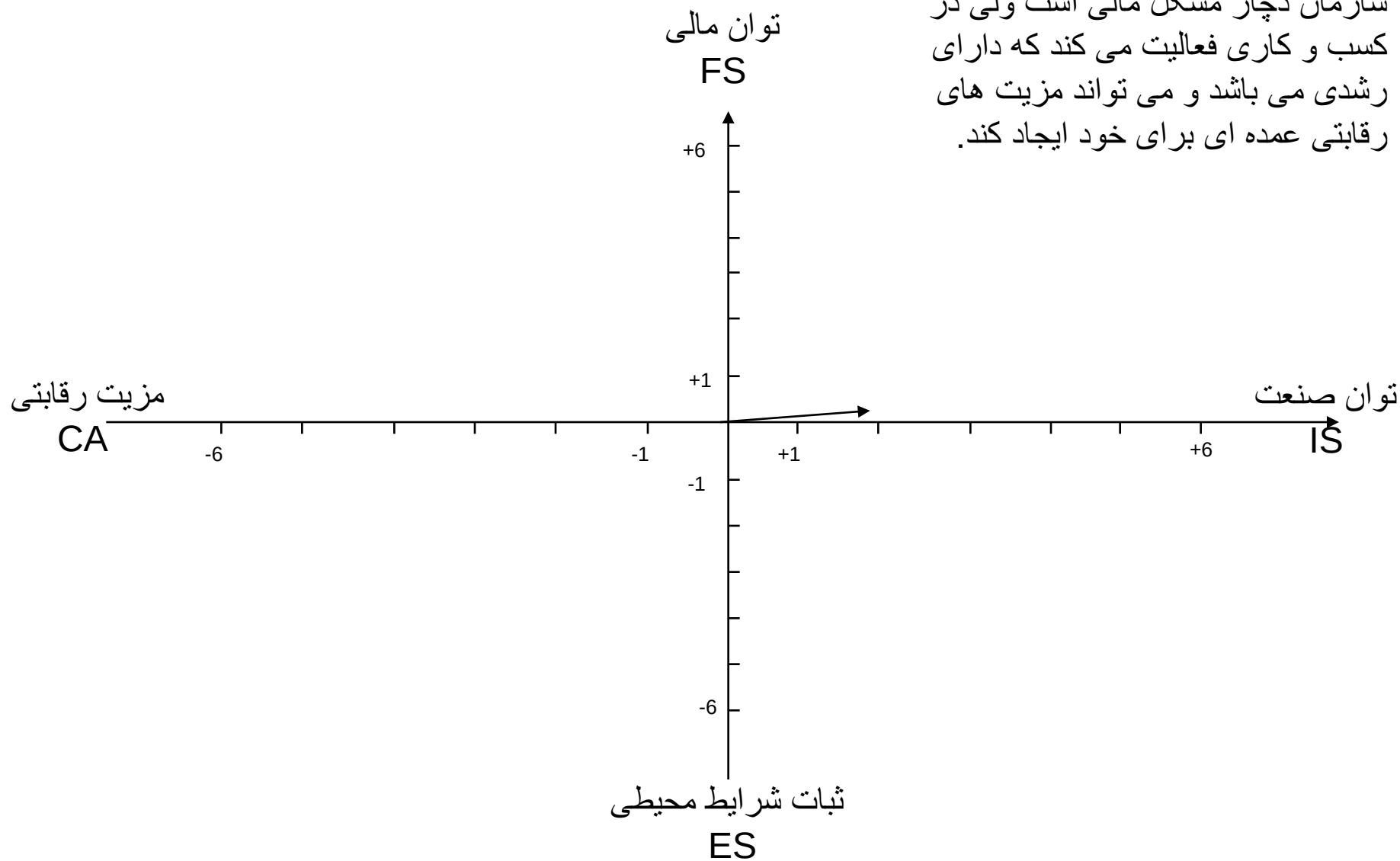
ماتریس SPACE

متغیرها	ضریب
قوت مالی (FS)	
۱-میزان سرمایه	۵
۲-جریان نقدینگی	۳
۳-سهولت خروج	۴
۴-ریسک پذیری تجارت	۵
میانگین	۴.۲۵
مزیت رقابتی (CA)	
۱-کیفیت تولیدات و محصولات	-۱
۲-میزان وفاداری مشتری	-۲
۳-دانش فنی و میزان کنترل	-۱
میانگین	-۱.۳۳
ثبات محیط (ES)	
۱-تغییرات تکنولوژیک	-۶
۲-نرخ تورم	-۴
۳-فشارهای رقابتی	-۵
۴-کشش قیمتی تقاضا	-۱
میانگین	-۴
استحکام صنعت (IS)	
۱-پتانسیل رشد و سودآوری	۵
۲-ثبات مالی	۱
۳-سهولت ورود به بازار	۴
میانگین	۳.۳

$$IS+CA=3.3-1.33=2$$

$$FS+ES=4.25-4.25=0.25$$

سازمان دچار مشکل مالی است ولی در کسب و کاری فعالیت می کند که دارای رشدی می باشد و می تواند مزیت های رقابتی عمده ای برای خود ایجاد کند.



تهیه ماتریس سوات (SWOT):

با توجه به مکان شرکت که در قسمت تهاجمی قرار دارد لذا استراتژی های رشد و توسعه برای آن در نظر گرفته می شود. ولی چون موقعیت آن در خانه تهاجمی ضعیف است در کنار استراتژی های رشد و توسعه باید به استراتژی های حفظ، ثبات و نگهداری نیز توجه نمود

عوامل داخلی عوامل خارجی	قوت (S) S1: جو سازمانی و فرهنگ S2: هم افزایی درون سازمانی S3: استراتژی قیمت گذاری و انعطاف آن S4: بازخور از بازار S5: تمرکز بر مشتری S6: هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت S7: هزینه و توانایی های فنی در مقایسه با رقبا S8: استفاده از تکنولوژی به طریقی نو و جدید S9: تولید و عرضه محصولات جدید	ضعف (W) W1: مشکل نقدینگی W2: وجود مشتری انحصاری (باعث محدود شدن انتخابها می شود). W3: ترویج فروش و تبلیغات خلاق W4: تعادل سود/فروش محصول W5: کانل توزیع W6: هزینه و موانع ورود W7: سیستم اثربخش حسابداری
فرصت (O) O1: رشد و پیشرفت اقتصادی O2: روند رو به رشد سطح بهره وری O3: نگرش درباره کیفیت محصولات O4: نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری O5: تغییر جمعیت در شهر ها و روستاها O6: حمایت از مالکیت معنوی O7: میزان یارانه های دولت O8: روند رو به رشد تجارت جهانی	1- استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس سطح جهانی) 2- مشتری گرایی از طریق افزایش خدمات پس از فروش 3- کسب امتیاز برای استفاده از یارانه های دولتی (طرح ICT) 4- استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات	1- بهبود کیفیت از طریق (بهره وری) مدیریت بهتر 2- کسب حمایت های مالی از منابع خارجی 3- اجرای برنامه های پیشبرد فروش محصولات
T1: کنترل قیمت / دستمزد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار) T2: تغییر در سبک زندگی T3: عدم تلقی صحیح و جامع از صنعت IT و نامشخص بودن جایگاه آن در سازمانها T4: تغییر تکنولوژی T5: قوانین مالیاتی (بالا بودن نرخ مالیاتها) T6: عدم وجود مقررات دولتی مانند (قانون کپی رایت) T7: ظهور قدرت های جدید T8: عدم امکان گرفتن وام به دلیل ناملموس بودن پروژه های نرم افزاری T9: عدم وجود زیرساخت های اختصاصی IT در سازمانهای بخش دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمانها	1- تامین مالی از طریق درآمدهای داخلی 2- افزایش سهم بازار شرکت در محصولات فعلی 3- توسعه و تنوع در محصولات برای مقابله با رقبا 4- استفاده از جدید ترین تکنولوژی ها	1- گسترش تبلیغات از طریق انجام پروژه های با کیفیت و قیمت مناسب کمتر از رقبا 2- ارتقا و بهبود سیستمهای داخلی 3- کاهش هزینه

تصمیم‌گیری : ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

- استراتژی ۱ : استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس سطح جهانی)
- استراتژی ۲ : مشتری‌گرایی از طریق افزایش خدمات پس از فروش
- استراتژی ۳ : کسب امتیاز برای استفاده از یارانه‌های دولتی
- استراتژی ۴ : استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات

انواع استراتژی های قابل اجرا در شرکت

استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب ضریب	عوامل اصلی موفقیت	
جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت			
0.24	۴	0.24	۴	0.06	۱	0.24	۴	۰.۰۶	O1: رشد و پیشرفت اقتصادی	فرصت ها
										
0.36	۴	0.27	۳	0.18	۲	0.36	۴	۰.۰۹	O8: روند رو به رشد تجارت جهانی	
0.24	۳	0.08	۱	0.32	۴	0.16	۲	۰.۰۸	T1: کنترل قیمت / دستمزد (محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار)	تهدیدها
									...	
0.12	۲	0.06	۱	0.12	۲	0.06	۱	۰.۰۶	T9: عدم وجود زیرساختهای اختصاصی it در سازمانهای دولتی و عدم پذیرش مدیران این سازمانها	
0		0		0		0		۱		جمع
0.16	۴	0.04	۱	0.08	۲	0.16	۴	۰.۰۴	S1: جو سازمانی و فرهنگ (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)	نقاط قوت
									...	
0.4	۴	0.3	۳	0.3	۳	0.4	۴	۰.۱	S9: تولید و عرضه محصولات جدید	
0.2	۴	0.2	۴	0.15	۳	0.05	۱	۰.۰۵	W1: مشکل نقدینگی	نقاط ضعف
										
0.1	۲	0.05	۱	0.05	۱	0.1	۲	۰.۰۵	W7: سیستم اثربخش حسابداری	
0		0		0		0		۱		جمع
6.22		4.96		5.48		6.015			جمع نمره های جذابیت	

استراتژی

استراتژی را می توان راه و روش تحقیق ماموریت سازمان تلقی کرد . به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی و عوامل داخلی را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده ، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدید های خارجی نیز بپرهیزد.

توجه هم زمان به ماموریت سازمان و استراتژی ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان ، مبنایی به دست می دهد که می توان بر آن اساس استراتژی های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد که باعث می شوند سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد.

تجزیه و تحلیل موقعیت و در نظر داشتن ماموریت سازمان برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است ، مدیران و کارکنانی مسئول این کار هستند. در این فرایند باید نمایندگانی از بخش های و واحدهای سازمان گنجانده شوند تا آنچه را سازمان در حال اجرای آن است به خوبی درک کنند و خود را متعهد به تامین هدف های سازمان بدانند.

در گردهمایی ها ، کارکنان و مدیران باید در مورد استراتژی های گوناگون بحث کنند و آنها را فهرست کنند ، سپس آنها را بر حسب اهمیت الویت بندی کنند ،

بدین ترتیب :

۱. نباید اجرا شوند .

۲. می توان آن را به اجرا درآورد .

۳. احتمالاً به اجرا درخواهد آمد.

۴. به طور حتم باید به اجرا درآید.

سپس با نظر جمع استراتژی های الویت دار برای اجرا انتخاب می شوند.

می توان استراتژی های سازمان ها را در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت ، حفظ وضع موجود یا پسرفت در سطوح مختلف تقسیم بندی کرد.

استراتژی سطح کل سازمان / شرکت

برای تعیین استراتژی بایستی چشم انداز و مأموریت سازمان و عوامل داخلی و محیطی در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف بلند مدت تنظیم شده و استراتژی هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه سازمان را به ارمغان آورد .

استراتژی های کل شرکت / سازمان را می توان به سه دسته زیر طبقه بندی کرد :

- (۱) استراتژی هدایتی (هدفگیری به سمت رشد)
- (۲) استراتژی پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدها یا کسب و کار)
- (۳) استراتژی سرپرستی (ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع)

استراتژی هدایتی

هر شرکت از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی می کند تا موقعیت رقابتی اش تحکیم یابد .

هر شرکت باید در مورد اینکه می خواهد رشد کند یا خیر ، تصمیم گیری کند ،

لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ دهد :

- (۱) آیا ما باید توسعه یابیم ، کوچک شویم ، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه دهیم ؟
 - (۲) آیا ما باید فعالیت هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر ، آن را متنوع سازیم ؟
 - (۳) اگر می خواهیم رشد کنیم ، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت های دیگر ، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت های مختلط یا همکاری با آنها ؟
- استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی به سمت رشد تشکیل می شود :

- (۱) **استراتژی های رشد** : فعالیت های شرکت / سازمان را توسعه می دهند .
- (۲) **استراتژی های ثبات** : تغییری در فعالیت های فعلی شرکت / سازمان نمی دهند .
- (۳) **استراتژی های کاهش** : سطح فعالیت های شرکت / سازمان را کاهش می دهند .

استراتژیهای رشد

موجب رشد و افزایش در فروش ها ، دارایی ها ، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد .

دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد :

(۱) **استراتژی تمرکز** : بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز دارد .

(۲) **استراتژی تنوع** : با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود .

این استراتژی ها را به دو صورت می توان اجرا کرد :

داخلی : از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول مجدد

خارجی : از طرق زیر قابل اجرا است :

(a) ادغام : تعاملی که دو یا چند شرکت را در برمی گیرد و طی آن سهام این شرکت ها مبادله می شود و در نهایت یکی از شرکت ها باقی می ماند . ادغام معمولاً بین شرکت های هم اندازه و آنهایی که رابطه خوبی با هم دارند ، صورت می گیرد .

(b) خریداری : خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری شده ، نقش تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می کند . معمولاً بین شرکت هایی با اندازه مختلف رخ می دهد . ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد ، خریداری خصمانه را اغلب بلعیدن می نامند.

(c) ائتلاف استراتژیک : مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکا سودمند خواهد بود .

A. استراتژی های تمرکز :

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی ای باشد که این خطوط ، قابلیت بالقوه برای رشد و توسعه داشته باشند ، تمرکز منابع روی آن خطوط ، اتخاذ استراتژی رشد را معقول می سازد .

استراتژی اساسی تمرکز :

(۱) استراتژی یکپارچگی عمودی : انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلا توسط یک عرضه کننده (یکپارچگی عمودی به پایین) یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی به بالا) صورت می گرفته است .

یکپارچگی عمودی به سه شکل انجام می شود :

(a) کامل : که طی آن شرکت ۱۰۰٪ نیازهای کلیدی خود را تامین می سازد و تمام فعالیت های توزیع را خود به عهده می گیرد .

(b) ناقص : که طی آن شرکت کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را ، تولید می کند .

(c) صفر : که طی آن شرکت با عقد قراردادهای بلندمدت با دیگر شرکت ها ، کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آنها واگذار می کند .

۲) استراتژی یکپارچگی افقی : گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی . شرکت می تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات شرکتش به دیگر موقعیت های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش ، استراتژی رشد را محقق سازد .

شرکت از دو طریق می تواند یکپارچگی افقی را انجام دهد :

(a) توسعه داخلی : شرکت نسبت به خریداری سهم بازار ، تجهیزات تولید ، محل های توزیع یا تکنولوژی خاصی اقدام می کند .

(b) توسعه خارجی : شرکت نسبت به خریداری شرکت های دیگر یا عقد قرارداد تشکیل شرکت مختلف (مشارکت) یا همکاری آنها اقدام می کند .

یکپارچگی افقی به سه شکل صورت می پذیرد :

۱. ادغام افقی کامل

۲. ادغام افقی جزئی

۳. قراردادهای بلندمدت

استراتژی رشد

استراتژی تمرکز

استراتژی یکپارچگی عمودی

ناقص

کامل

صفر

استراتژی یکپارچگی افقی

ادغام افقی کامل

ادغام افقی جزئی

قردهای بلندمدت

B. استراتژی های تنوع :

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد ، مدیریت شرکت می تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند .

دو نوع استراتژی های تنوع عبارت اند :

۱. استراتژی تنوع همگون (مرتبط) : توسعه فعالیت ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط .

وقتی موقعیت رقابتی شرکت خوب است ، اما جذابیت صنعت کم است ، بهره گیری از این استراتژی منطقی می باشد . با تمرکز بر روی ویژگی ها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است ، می تواند از آن نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع سازی استفاده کند .

در واقع شرکت با اجرای این استراتژی به دنبال کسب هم افزایی است .

تنوع همگون به دو شکل صورت پذیرد :

(۱) داخلی

(۲) خارجی

استراتژی تنوع ناهمگون (نامرتبط) :

وقتی صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی ها یا مهارت های برجسته ای ندارد که بتواند آنها را به آسانی به محصولات مرتبط موجود در دیگر صنعت ها انتقال بدهد ، بهترین استراتژی است .

این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجوه نقد یا کاهش ریسک توجه می کند . این استراتژی در مورد شرکتی که محصولات فصلی تولید می کند هم کاربرد دارد که در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد ، اقدام به خرید شرکتی در صنعتی نامرتبط می کند و از طریق آن فروش های فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را تامین می کند .

استراتژی رشد

استراتژی تنوع

تنوع همگون (مرتبط)

داخلی

خارجی

تنوع ناهمگون (نامرتبط)

استراتژی ثبات :

شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می کند ، می تواند از این استراتژی استفاده کند . این استراتژی در کوتاه مدت می تواند خیلی مفید باشد اما در عین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شود ، می تواند خطرناک باشد .

(۱) **استراتژی توقف / آغاز محتاطانه** : در واقع نوعی فرصت یا وقفه است ، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش . می توان از آن به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کرد و منابع خود را ترمیم و متمرکز کرد . به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط می توان از آن استفاده کرد .

(۲) **استراتژی عدم تغییر** : تصمیم برای انجام ندادن کار جدیدی است ، یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست . موقعیت مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت ، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند .

(۳) **استراتژی سود** : تصمیم برای انجام ندادن کار جدیدی در محیطی که در حال بدتر شدن است . تلاش برای حمایت مصنوعی از سود ها ، در حالیکه فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت ، در حال کاهش است . ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران و جامعه سرمایه گذار ، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود ، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت . در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است .

استراتژی
ثبات

استراتژی
توقف / آغاز
محتاطانه

استراتژی
عدم تغییر

استراتژی
سود

استراتژی های کاهش :

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می شود ، مدیران ترغیب میشوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند ، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می باشد ، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند .

مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته ، که می تواند از یکی از انواع استراتژی های کاهش استفاده کند :

۱) استراتژی تغییر جهت : وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست ، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است و دو مرحله اساسی دارد :

(a) کوچک سازی : تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت .

(b) تثبیت : عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی

برای هموار کردن روند انجام فعالیت ها در شرکت ، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می کنند تا هزینه های سربار غیر ضروری را کاهش داده و هزینه های فعالیت های عملیاتی را توجیه کنند .

۲) استراتژی اسارت :

شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می کند ، به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می شود ، و در عوض آن شرکت متعهد می شود که برای مدتی طولانی خرید های خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد . با این کار شرکت اسیر (شرکتی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده) استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می کند.

۳) استراتژی فروش یا واگذاری :

زمانیکه موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می تواند عقب نشینی کند و نه اسیر شرکت دیگری بشود ، چاره ای جز استراتژی فروش ندارد که در این استراتژی کل شرکت فروخته می شود ، اگر فعالیت شرکت متعدد باشد ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند ، یعنی یکی از واحد های فعالیت خود را به فروش برسانند .

۴) استراتژی ور شکستگی یا انحلال :

وقتی که شرکت در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد شرکت باید از استراتژی ور شکستگی یا انحلال استفاده کند بر اساس استراتژی ور شکستگی مدیران ، شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند ، تا دادگاه از محل فروش آن ها بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند . در مقابل استراتژی ور شکستگی که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می شود ، در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی های شرکت به تدریج به فروش می رسد . و مدیریت تا آنجا که می تواند داراییهای قابل فروش شرکت را نقد می کند .

برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ور شکستگی این است که در حالت اول این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می گیرند ، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهامداران را کاملاً نادیده بگیرد .

استراتژی
کاهش

استراتژی
اسارت

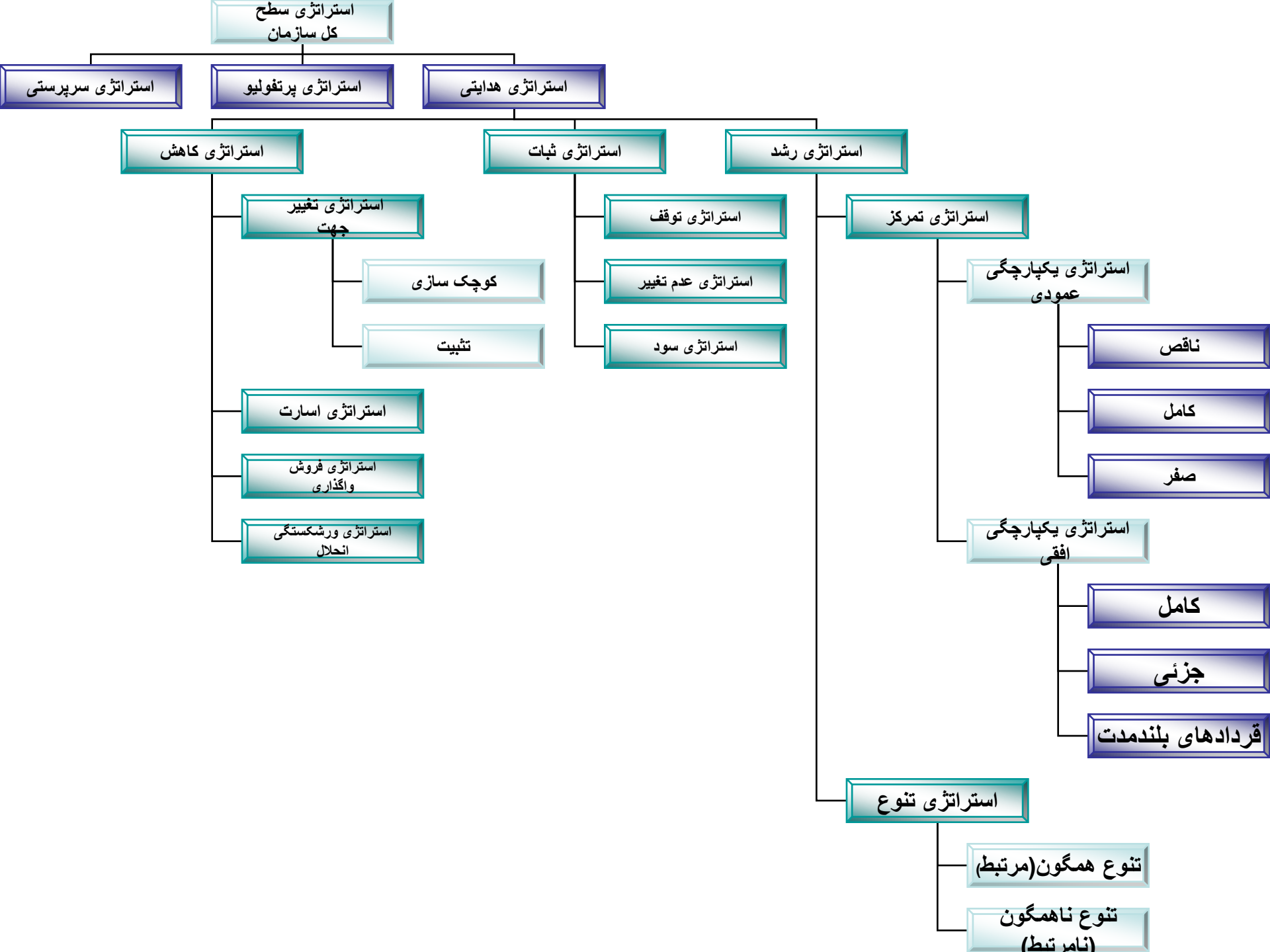
استراتژی فروش
واگذاری

استراتژی
ورشکستگی
انحلال

استراتژی
تغییر جهت

کوچک سازی

تثبیت



استراتژی های پرتفولیو

- بر اساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی شرکت مانند یک بانکدار داخلی عمل می کنند. در این روش، مدیریت ارشد، واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه گذاری های صورت گرفته فرض می کند که انتظار دارد سودآور و ثمر بخش باشند.

- دو روش اصلی و متداول عبارتند از:

- ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره ای بوستون
- صفحه نمایشگر فعالیت های جنرال الکتریک

استراتژی هایی که یک شرکت در نتیجه این تجزیه و تحلیل
اتخاذ می کند شامل:

- رشد و توسعه
- حفظ و نگهداری یا ثبات
- کاهش، واگذاری یا انحلال

استراتژی های سرپرستی

سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و توانمندی های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد.

- سرپرستی با تمرکز بر شایستگی های محوری و اصلی شرکت مادر و نیز ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری، استراتژی بنگاه را خلق می کند.

در صورت تناسب خوب بین مهارت ها و منابع با نیازها و فرصت ها ارزش خلق می شود و بالعکس.

وظیفه اصلی مراکز اصلی شرکت:

- کسب هم افزایی میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت و قابلیت میان آنها.
- هماهنگ کردن فعالیت های واحدها به منظور ایجاد صرفه جویی های مقیاس (مثل خرید متمرکز)

مراحل اصلی طراحی استراتژی سرپرستی:

- بررسی هر واحد تجاری از نظر عوامل کلیدی (عواملی که عناصر موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می کنند).
- بررسی هر واحد تجاری از حیث حوزه هایی که می توان عملکرد را بهبود بخشید.
- تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری.

➤ آیا استراتژی سرپرستی می تواند استراتژی رقابتی نیز باشد؟

نوع رقابتی را می توان در تمام واحدهای تجاری استفاده کرد. زمانی که از استراتژی سرپرستی برای ایجاد هم افزایی و بهبود رقابتی یک یا چند واحد تجاری استفاده می شود، می توان آن را مشابه استراتژی رقابتی کلان دانست.

استراتژی های سطح کسب و کار

- این نوع استراتژی بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تاکید می کند و نشان می دهد که یک شرکت چگونه باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند.

انواع استراتژی سطح کسب و کار:

- 0 استراتژی های توسعه
- 0 استراتژی های رقابتی
- 0 استراتژی های همکاری یا ائتلاف های استراتژیک

❖ استراتژی های توسعه

در این نوع طراحی مدیران باید تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند و چگونه حوزه کار خود را اصلاح کنند. انواع آن عبارتند از:

■ استراتژی های توسعه داخلی:

- نفوذ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

■ استراتژی های توسعه خارجی:

- ادغام افقی
- پیمان های استراتژیک

❖ استراتژی های رقابتی

این نوع استراتژی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می کند بطوریکه شرکت می تواند بر رقبای خود غلبه کند.

انواع استراتژی عمومی رقابتی:

■ استراتژی هزینه کم تر: توانایی شرکت در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، کارا تر از رقبایش.

■ استراتژی تمایز: توانایی ارائه ارزشی برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی های خاص و . . .

قبل از بهره گیری از آنها شرکت باید این موارد را مشخص کند:

- طیف تنوع محصولات

- کانال های توزیع

- انواع خریداران

مزیت رقابتی

- حوزه های جغرافیایی فروش

تمایز

هزینه کم تر

- مجموعه ای از صنایع مرتبط

قلمروی رقابت

بازار گسترده

بازار محدود

رهبری هزینه ها	تمایز
هزینه محور	تمایز محور

❖ استراتژی های مشارکتی

استراتژی کسب و کار می تواند مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) بوده و نشان می دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص همکاری کند .

استراتژی های مشارکتی ، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری ، و نه مبارزه ؛ با شرکت های دیگر مورد استفاده قرار می گیرند .

به غیر از تبانی میان رقبا ، که غیر قانونی است ، نوع اصلی استراتژی مشارکتی ، ائتلاف استراتژیک می باشد .

ائتلاف استراتژیک

- ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را به طور مشترک دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند.

- از جمله دلایل تشکیل آن شامل:
کسب تکنولوژی یا قابلیت های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص ،
کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی.

انواع ائتلاف ها عبارتند از :

- کنسرسیوم های خدمات متقابل
- شرکت های مختلط
- توافق بر سر اعطای امتیاز ساخت
- مشارکت زنجیره – ارزش .

کنسرسیوم خدمات متقابل

یک کنسرسیوم خدمات متقابل ، عبارت است از مشارکت شرکت های مشابه در صنایع مشابه . این شرکت ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران قیمت است و تهیه آن به تنهایی دشوار و حتی غیر ممکن است ، منابع خود را کنار یکدیگر می گذارند (مثل دست یابی به تکنولوژی پیشرفته) . کنسرسیوم خدماتی دوجانبه ، ائتلافی ضعیف و سرد است . در این حالت ، تعامل یا ارتباطات محدودی میان شرکا وجود دارد .

شرکت مختلط یا سرمایه گذاری مشترک

- شرکت مختلط ، شرکتی تجاری است که با مشارکت دو یا چند شرکت جدا از یکدیگر و مستقل برای وصول به اهداف استراتژیک مشترک تشکیل می شود .
- شرکت های مختلط به همراه توافقات بر سر اعطای امتیاز ساخت ، و به منظور دستیابی به فرصتی که تحصیل آن به توانایی و مشارکت دو یا چند شرکت نیازمند است ، تشکیل می شوند .

- در واقع شرکت های مختلط راهی برای ترکیب موقت نقاط قوت مختلف شرکا در جهت دست یابی به ثمره های با ارزش می باشند .

- اما معایب شرکت های مختلط عبارتند از : از دست رفتن کنترل ، سود کمتر ، احتمال تعارض و تضاد منافع با شرکا و احتمال انتقال مزیت تکنولوژیک به شریک .

اعطای مجوز ساخت یا فروش

- این توافق ، موافقت نامه ای است بین شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس ، که بر اساس آن و با موافقت اجازه دهنده ، شرکت دوم می تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند.
- شرکت مجوز گیرنده ، به عنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده ، تخصص فنی خود را در اختیار او می گذارد.
- در این استراتژی ، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی ها و توانایی های خود را تا آنجا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود .

مشارکت زنجیره ارزش

- مشارکت زنجیره ارزش ، ائتلافی است گرم و عمیق که در آن یک شرکت یا واحد تجاری یک موافقت نامه همکاری بلند مدت با یک عرضه کننده یا توزیع کننده بزرگ و کلیدی منعقد می کند.
- شرکت ها می توانند از طریق تشکیل چنین ائتلاف هایی (مشارکت زنجیره ارزش)، تکنولوژی جدید را به دست آورده و آن را در محصولات خود استفاده کنند .

استراتژي هاي سطح وظيفه اي

استراتژي وظيفه اي، نگرش مورد استفاده يك حوزه كاري براي كسب اهداف و استراتژيهاي كل شركت و كسب و كار از طريق حداكثر كردن بهره وري منابع است. اين استراتژي به توسعه و تقويت يك شايستگي بارز مي پردازد. تا بدین وسیله شركت بتواند به مزيت رقابتي دست يابد. مثلاً همان طور كه يك شركت بزرگ، چند واحد دارد كه هر واحد استراتژي خود را دنبال مي كند، هر واحد تجاري خود نيز از مجموعه اي از بخش ها تشكيل شده است كه هر يك از استراتژي كاري خاص خود پيروي مي كند. جهت گيري استراتژي كاري توسط شركت مادر تعيين مي شود.

استراتژي هاي بازاریابی

تحقيق و توسعه

توليد و عمليات

مدیریت منابع انساني و سیستم هاي اطلاعاتي

استراتژي هاي بازاريابي

استراتژي بازاريابي به مسائلي چون قيمت گذاري، فروش و توزيع يك محصول مي پردازد. يك شركت با بهره گيري از استراتژي توسعه بازار مي تواند:

- ۱- سهم بزرگي از بازار محصولات فعلي را از طريق اشباع بازار و نفوذ در بازار، در اختيار خود بگيرد.
- ۲- براي محصولات فعلي بازارهاي جديد خلق کند.

يك شرکت يا واحد تجاري با بهره گيري از استراتژي توسعه محصول مي تواند:

براي بازارهاي فعلي، محصولات جديد طراحي و عرضه کند.
براي بازارهاي جديد، محصولات جديد معرفي کند.
استراتژي هاي بازاريابي ديگري نيز وجود دارد. مثلاً براي تبليغات و پيشبرد يك شرکت يا واحد تجاري مي تواند بين استراتژي بازاريابي (فشار) يا (کشش) يکي را انتخاب کند. در استراتژي فشار از طريق افزايش عمليات پيشبرد فروش و تزريق محصول در سيستم توزيع سعي مي شود تا فروش افزايش داده شود. در استراتژي کشش، تبليغات و آگهي هاي بازرگاني سبب افزايش فروش محصول مي شوند.

دیگر استراتژی های بازاریابی به امور توزیع و قیمت گذاری می پردازد. یک شرکت، هنگام قیمت گذاری، می تواند یکی از دو استراتژی زیر را اجرا کند. برای شرکت های پیشگام در معرفی محصول جدید، استراتژی قیمت گذاری خامه (بالا ترین قیمت) مناسب است. بر اساس این استراتژی وقتی محصول هنوز برای بازار جدید و تازه و تعداد رقبا محدود و اندک است، قیمت زیادی برای آن تعیین می شود.

در مقابل در قیمت گذاری نفوذ، شرکت تلاش می کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره برداری از منحنی تجربه استفاده می کند تا بتواند از طریق وضع قیمت های پایین و سیطره بر صنعت سهم بازار بیش تری برای خود ایجاد کند.

استراتژي هاي مالي

استراتژي مالي، به مسایل مالي شرکت و گزینه هاي استراتژيك فراوري آن مي پردازد و بهترين اقدامات را از حيث اهميت مالي آنها، شناسايي و معرفي مي کند. اين استراتژي همچنين مي تواند از طريق کاهش هزینه منابع مالي و افزاش قدرت مانور شرکت در ايجاد سرمايه براي پشتيباني از يك استراتژي تجاري، براي آن شرکت مزيت رقابتي ايجادکند. اين استراتژي معمولاً تلاش مي کند ارزش مالي شرکت را حداکثر کند.

سطح مطلوب بدهي در مقابل حق صاحبان سرمايه در مقابل تامين مالي بلند مدت از داخل با جريان پول نقد، مسئله اي اساسي در استراتژي مالي به شمار مي رود. يك روش يا استراتژي مطلوب و متداول مالي، استراتژي خريد استقراضي است. مدیریت سود سهام پرداختي به سهام داران نیز بخشي از استراتژي مالي شرکت به شمار مي رود

استراتژي هاي تحقيق و توسعه

استراتژي تحقيق و توسعه به نوآوري و خلاقيت در محصول و فرايند توليد محصول و بهبود كيفيت هر دوي آنها مي پردازد. دو نوع استراتژي تحقيق و توسعه وجود دارد:

رهبري تكنولوجيك (پيشگام در نوآوري)

پيروي تكنولوجيك (از محصولات رقيب تقليد مي کند. پورتر معتقد است که تصميم گيري درباره انتخاب يکي از اين دو نوع استراتژي مقدمه اي است بر حصول يکي از دو استراتژي هزينه کمتر و تمايز.

استراتژی تحقیق و توسعه و مزیت رقابتی

پیروی استراتژیک	رهبری تکنولوژیک	
هزینه محصول یا فعالیت با ارزش را از طریق بهره گیری از تجربیات رهبر , کاهش دهید.	در طراحی محصول با کم ترین هزینه پیش قدم شوید.	مزیت هزینه ای
محصولاتی را انتخاب کنید که به نیازهای خریدار نزدیک تر باشد.	در تولید محصول متمایز که برای خریدار ارزش بیش تری داشته باشد پیش گام شوید.	تمایز

استراتژي هاي توليد و عمليات

استراتژي توليد و عمليات اين موارد را تعيين مي کند:

روش و محل توليد يك محصول

ميزان و سطح يکپارچگي عمودي

توسعه منابع فيزيکي

ارتباط ميان عرضه کنندگان

استراتژي توليد حتی تاثير چرخه حيات محصول قرار داد. اين مفهوم،

افزايش در حجم توليد را توصيف مي کند.

استراتژي توليد و عمليات همچنين به مسئله سطح بهينه تکنولوژي مورد

استفاده شرکت در فرايندهاي عملياتي اش مي پردازد.

افزايش عمق و شدت رقابت در بسياري از صنايع، شرکت ها را وادار

ساخته است تا به جاي روش سنتي توليد انبوه، از روش يا استراتژي

بهبود مستمر استفاده کنند. در اين روش گروه هاي کاري چند وظيفه اي

به طور مستمر تلاش مي کنند تا فرايندهاي توليد را بهبود بخشند.

هم اكنون نيز برخي شركت ها از توليد سفارشي انبوه به عنوان يك
استراتژي عملياتي استفاده مي كنند. در مقابل بهبود مستمر، توليد
سفارشي انبوه نيازمند انعطاف پذيري و پاسخ گويي سريع شركت
مي باشد.

استراتژي هاي مدیریت منابع انساني

استراتژي مدیریت منابع انساني به دنبال ايجاد حداکثر هماهنگي و همراهي میان کارکنان و سازمان است. این استراتژي به این سؤال پاسخ مي دهد که آیا شرکت يا واحد تجاري بايد تعداد زيادي کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی مي گیرند، کارهاي تکراري را انجام مي دهند و اکثرا پس از مدت کوتاهی کار را رها مي کنند(مثل استراتژي مورد استفاده رستوران هاي مک دونالدز) يا این که بايد کارکنان ماهر را انتخاب کند که حقوق بیش تري مي خواهند، آموزش هاي مختلف و متعدد دیده اند و مي توانند در گروه هاي کاري خود مشارکت کنند (این استراتژي با استراتژي بهبود مستمر تناسب دارد.)

بسیاری از شرکت ها برای کاهش هزینه ها و کسب انعطاف پذیری بیشتر نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می کنند، بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می کنند. شرکت های همچنین متوجه شده اند، که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آنها می شود.

استراتژیهای سیستم های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکتها بیش از پیش به بهره گیری از استراتژی های سیستم های اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود، استفاده کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم افزار کامپیوتری پاورشیب را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروشش به نحو چشمگیری افزایش یافت. از پاورشیب برای ذخیره آدرسها، چاپ برچسب های حمل و ارسال و ردیابی موقعیت بسته ها استفاده می کنند.