**فصل اول**

**مدیریت استراتژیک:** فرایندی است که از طریق آن سازمانها، محیطهای داخلی و خارجی خود را تحلیل نموده و شناختی از آن بدست می آورند و مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده و آنها را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده یاری می کند و آنها را به اجرا می گذارند.

**محدودیتهای مدیریت استراتژیک:** 1- برای تصمیم گیری در مورد آینده نیست 2- طرحی مناسب برای آینده نیست 3- نمی تواند موقعیتهای بحرانی و تهدید کننده سازمان را مرتفع سازد 4- مدیریت استراتژیک را نباید جایگزین تصمیم گیری های خلاقانه مناسب نمود. 5- مشخص کننده تمام موضوعات بحران سازمان نیست.

**مسیر استراتژیک :** مسیر مرتبط با اهداف بلند مدت و کوتاه مدت یک سازمان است و در سطح بنیادی تر مشخص کننده هدفها و مقاصدی می باشد که یک سازمان برای رسیدن به آنها تلاش می نماید.

**استراتژی:** یک طرح و عمل سازمانی است که هدف آن هدایت یک سازمان در مسیر دست یابی به هدفهای کوتاه مدت و در نهایت رسیدن به هدفهای اساسی است.

**طراحی های استراتژی:** 1- طرح ریزی استراتژی در سطح سازمانی 2- طرح ریزی استراتژی در سطح بازرگانی 3- طرح ریزی استراتژی در سطح وظیفه ای

**استراتژی وظیفه ای:** رئوس کلی اقدام های ویژه ای که هر وظیفه در عمل باید برای تحقق یافتن استراتژیهای سطح بازرگانی و سطح سازمانی عهده دار باشد مشخص می سازند .

**سیستم های سازمانی:** برای آموزش دادن به کارکنان و جبران زیانهای آنها ،کمک به تلاش های برنامه ریزی، نیرو بخشیدن به ارزشهای سازمانی و گردآوری ،تحلیل اطلاعات ،ایجاد شده و توسعه می یابند.

**فرایندها:** روندهای عملیاتی استانداردی میباشند که برای ایجاد و یکپارچگی در کل سازمان و برای افزایش کارائی بوجود می آیند.

**برنامه های کاربردی جزئی** شامل: 1- برنامه هایی برای تعیین اندازه و ساختار سازمان و تامین نیروی انسانی 2- برای بکارگیری دارایی های سرمایه گذاری 3- برای ارتقای قیمت گذاری و بازاریابی کالاها و خدمات 4- برای تغییر زمان بندی زمانی محصولات 5- برای آموزش و توسعه مدیریت 6- برای افزایش سرمایه

**نکات برنامه های عملیاتی:** 1- معمولا مسئولیت ها را مشخص می کند 2- با افزایش اطلاعات و کسب تجربه تغییر می یابد 3- باید به اندازه کافی فشرده باشند تا اهداف کوتاه مدت استراتژیک را برآورده سازند 4- برای انجام وظایف دارای محدودیت زمانی هستند 5- به تمام افرادی که مسئولیت انجام کاری را بر عهده دارند انتقال داده شود.

**معیارهای تعیین بودجه:** 1- باید ساده و قابل فهم باشد 2- به بخشهایی اختصاص یابد که نیاز به نظارت دارد 3- نباید بر تصمیم گیری غالب باشند

نظریه ها و ایده هایی که فرآیند مدیریت استراتژیک را تشکیل میدهند: 1- تحلیل موقعیت: تحلیل محیطهای داخلی و خارجی سازمان جهت رسیدن به شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای سازمانی است.

2- جبرگرایی در مقابل اعمال قدرت: تعیین اینکه کدام استراتژی با نیروهای محیطی، فنی و نیروهای انسانی در یک مقطع خاص به نحو احسن همخوانی دارد وظیفه یک مدیریت شایسته است و از نظر این دیدگاه سازمانی موفق تر است که به بهترین نحو خود را با نیروهای موجود وفق دهد.

3- استراتژی محتاطانه: مدیران تصمیم هایی را بیشتر می پذیرند و نسبت به آنها واکنش مثبت نشان می دهندکه بایک استراتژی در گذشته همخوانی داشته باشند.

4- تجزیه و تحلیل افراد ذینفع و مدیریت آنها: مدیریت افراد ذینفع باید به شیوه ای باشد که سازمان بتواند به مقاصد و هدف های خود نائل شود و باید افراد ذینفع را با توجه به درجه اهمیتشان اولویت بندی نمود.

5- نظریه مبتنی بر منابع و امکانات: بر اساس این نظریه یک سازمان کوله باری از منابع و امکانات است که این منابع به گروه های کلی زیر تقسیم می شوند.

**منابع مالی:** پولی که در یک موسسه از آن برداشت می کند منابع فیزیکی: از قبیل کارخانه، تجهیزات منابع انسانی: مهارتها، پیشینه، آموزش افراد درون موسسه - منابع ناملموس: مشتمل بر ساختار، شیوه گزارش دهی، روابط درون سازمانی

**دلایل توجیه جهانی شدن:** بازارهای اشباع شده داخلی – سودآوری بازارهای خارجی –فروریختن موانع تجاری – مشابهت کشورهای صنعتی شده با همدیگر – قرار گرفتن در مسیر نظامهای اقتصاد مبتنی بر بازار – تبدیل زبان انگلیسی به یک زبان جهانی – جهانی شدن بازارهای سرمایه.

**فصل دوم**

**محیط کلان:** مجموعه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارند و سازمان قادر به پاسخگویی آن نمی باشد و از حیطه کنترل درونی آن سازمان خارج است. این عوامل شامل :

1- عوامل اجتماعی – فرهنگی: شامل نقش دولت در حفظ سلامتی و حفظ کودکان – ارتقای و کیفیت آموزش – کاهش سطح جرائم – اهمیت و نقش نیروی انتظامی – هزینه اجتماعی بازسازی – کاهش اعتیاد به مواد مخدر و بحث مهاجرت

2- عوامل اقتصادی:شامل رشداقتصادی – نرخ بهره – قابلیت استفاده از اعتبار، نرخ های تورم، نرخ های مبادله های خارجی و تراز های تجارت خارجی

3- عوامل تکنولوژی : تغییرهای تکنولوژی، محصولها ، خدمات و صنایع نوینی را بوجود می آورند این تغییرها می توانند نحوه رفتار جامعه و انتظارهای آنان را دگرگون سازند.

4- عوامل سیاسی – قانونی: نیروهای سیاسی هم در داخل و هم در خارج از عمده ترین تعیین کننده های موفقیت سازمانی به حساب می آیند و موجب فرصت یا تهدید می شوند ، به این صورت که ،اگر قوانین در جهت حمایت از صنایع بخصوصی تدوین گردد این صنایع از امتیازات خاصی برخوردار می شوند که به عنوان فرصت تلقی می شود یا بر عکس قوانین شرایطی را برای سازمانها ایجاد می نماید که ادامه فعالیت آنها را محدود نماید که این قوانین تهدیدزا هستند.

تجزیه وتحلیل گرایش های اجتماعی –فرهنگی دارای چهار دیدگاه مهم می باشد :

1-بیشتر افراد ذینفع نیز عضوی از جامعه تلقی می شوند بنابر این بیشتر ارزش ها وعقاید آنها از تاثیرات اجتماعی – فرهنگی نشات می گیرد که ممکن است فرصت ها وتهدید ها را برای سازمانها ایجاد نماید .

2-شرکت ها ممکن است ریسکهای ناشی از دستیابی به سوء شهرت را از طریق پیش بینی وسازگاری روشهای اجتماعی –فرهنگی کاهش دهند

3-ارزیابی درست از گرایش ها اجتماعی –فرهنگی ممکن است سازمان ها رادر پذیرش قانون یاری نماید .

4-تجزیه وتحلیل ارزش ها ی اجتماعی –فرهنگی به اندازه تغیر های اقتصادی وجمعیت شناسی در جامعه دارای اهمیت است که ممکن است فرصت ها وتهدید ها را درزمینه افزایش درامد وسود برای سازمان فراهم اورد .

**محیط خرد (تخصصی) سازمان** .محیط تخصصی را افراد ذی نفعی تشکیل میدهند که سازمان با آنها بطور منظم در حال ارتباط متقابل می باشد این افراد ذینفع شامل :مشتریان ،عرضه کنندگان .رقبا ،آژانس های دولتی .مدیران جوامع محلی ،گروههای فعال .اتحادیه ها وواسطه های مالی در سطح داخلی وبین المللی است .

**پنج نیروی رقابتی پورتر** شامل :1-مشتریان :همه آنها مهم هستند اما بعضی از آنها نسبت به بقیه مهمترند واگر شرایط زیر موجود باشد مشتری ها از یک نیروی قدرتمند در رقابت برخوردارند :-تعدادمشتریان محدود باشند –مشتریانی که در حجم زیاد خرید می کنند –میزان خرید مشتریان از یک صنعت بستگی زیادی به میزان خرید آنها از صنایع دیگر دارد –اگر مشتریانی که محصولات را خریداری می کنند قابل تفکیک نباشند نشان دهنده این است که مشتریان به شرکتی که از آن خرید می کنند اهمیت نمی دهند –چون مشتریان سود کمی به دست می اورند سعی می کنند هزینه های خریدشان را کاهش دهند .

گام هایی که می توان برای کاهش تهدیدات از سوی مشتریان برداشت :-ساده کردن روابط تجاری خرد با مشتریان –تمرکز بر مشتریان نهایی –طراحی مجدد ساختار ارائه خدمات –طراحی یک ساختار کامل وپویایی اطلاعاتی –تقویت وفاداری مشتریان

2-عرضه کنندگان .عرضه کنندگان پرقدرت با بالا بردن قیمت ها ،درصد سود صنایع خریدار را کاهش می دهند وبا افزایش قیمت ها کاهش کیفیت وتغیر زمان توزیع برروی صنایع خریدار اثرمیگذارند .

3-رقبای موجود: حرکت رقیبا نه یک شرکت برروی شرکت های مشابه دیگر می تواند اثر واکنشی داشته باشند وحتی می توانند اثر های اقتصادی برروی یکدیگر بگذارند .از مهمترین اثراتی که باعث رقابت بالامی شوند :رشد آهسته صنعتی –بالابودن هزینه ثابت –فقدان تنوع محصولات –بالا بودن تعداد رقیبان –بالا بودن موانع برای خروج

4-رقبای بالقوه موانع ورودی :رقبای تازه وارد ،رقابت رادر یک صنعت افزایش می دهند وممکن است با عث کاهش قیمت ها وسود بشوند .

نمونه ای از موانع ورودی: صرفه جویی در مقیاس - بالابودن سطح سرمایه گذاری تجهیزات –بالا بودن سطح تنوع محصولات –هزینه بالای خروج – فقدان دسترسی به کانالهای توزیع- قوانین دولتی- نحوه رفتار

5-رقبای غیر مستقیم /جانشین ها : اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین محصولات یک صنعت باشد این شرکت را رقبای غیر مستقیم نامند .

**عوامل موثر در اهمیت استراتژیک گروههای ذینفع خارجی :**

1-افزایش استراتژی استفاده از روش مشارکتی 2-میزان قدرت افراد ذیفع در بوجود اوردن نااطمینانی محیطی 3-انتخاب استراتژیک شرکت 4-توانایی گروههای ذینفع در کاهش دادن نااطمینانی محیطی شرکت 5-وابستگی به روش های سنتی مدیریت گروههای ذی نفع

**الگو های ارزیابی فرصت ها وتهدید ها ی محیط خارجی :**

1-تجزیه وتحلیل رقابت : هر عامل یا نیرویی که قوی باشد یک تهدید برای شرکت به شمار می رود زیرا احتمالا موجب کاهش سود می شود .در مقابل هر عامل یا نیروی که ضعیف باشد می توان آن را به عنوان یک فرصت تلقی نمود چرا که به شرکت فرصت می دهد که سود بییشتری کسب نماید.

2-تجزیه وتحلیل صنعت / ماتریس ارزیابی عوامل خارجی : در این ماتریس صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت وتهدید شرکت می شوند هیچ گاه مجموع نمره نهایی بدست آمده برای سازمان به بیش از چهار وهیچ گاه این جمع به کمتر از یک نمی رسد .

**عوامل فرصت زا خارجی** :افزایش تقاضا –قابلیت حضور در بازار بین المللی –رشد سریع تبلیغ ها -پیشرو بودن در صنعت

**عوامل تهدید زا** –تصویب قوانین انظباطی دولت –محدودیتها ی تولید –سازمانهای نظارتی وبهداشتی –مشکلات تکنولوژی –مخالفت حزب در پارلمان

3-ماتریس بررسی رقابت : می توان رقبای اصلی ونقاط ضعف وقدرت این رقبارا نسبت به وضع استراتژیک شرکت شناسایی نمود .

4-مدل ذی نفعان خارجی : در این مدل می توان میزان اثربخشی سازمان ،متناسب با میزان تامین رضایت ذی نفعان خارجی را را اندازه گیری نمود وسازمان باید معیارهای ذینفعان را مشخص کنند وسپس برای روبرو شدن با هریک اقدام به تدوین استراتژی نماید .

**فصل سوم**

**شناسایی عوامل محیط داخلی:** 1-گروههای داخلی که منظور نیرو های انسانی مستقر در سازمان است که در رده های مختلف استقرار داشته ومشغول بکار می باشند شامل:

- مدیریت ارشد اجرایی: که بالاترین درجه ریاست می باشد ومهمترین مسئولیت آن هدایت استراتژی های گوناگون شرکت است

-هیئت مدیره : توسط صاحبان سهام با رای گیری تعیین می گردند وانان مسئول آگاهی دادن نظارت کردن سرپرستی کردن تشویق کردن ،تعویض نمودن ومشورت با مدیران رده بالای شرکت هستند .

-کارکنان وفرهنگ :روش مدیریت کارکنان می تواند به عنوان یک منبع مهم ،سود آوروقابل رقابت تلقی شود .کارکنان خوب می توانند در رقابت .نقش کلیدی را ایفا نمایند .منابع انسانی ماهر ،در طراحی، بکار گیری وانتخاب استراتژی های بهینه سازمان موثر می باشد .

2.منابع داخلی ومزیت رقابتی : منابع داخلی سازمان به چهاردسته تقسیم می شوند :

-منابع مالی : جریان نقدینگی سالم . بدهی کم .اعتبار بالا. دسترسی به سرمایه های کم بهره . وجهه اعتباری سازمان ،نقاط مثبتی است که می تواند به عنوان منابع انعطاف پذیر استراتژیک مورد استفاده قرار گیرند.

-منابع انسانی : هیچ سازمانی بدون نیروی انسانی کارامد وباانگیزه به پیشرفت دست نخواهد یافت

- منابع مدیریتی : اعمال نقشهای مدیریتی .سازماندهی .رهبری . توسعه استراتژیک ارتقا و بهره وری و کارایی و... ازجمله فعالیت های منحصر به فرد منابع مدیریتی تلقی می شوند که قادرند وضعیت هرسازمانی را به مزیت رقابتی ارتقا دهند

عوامل مدیریتی زمانی می توانند به مزیت رقابتی تبدیل شود که سه شرط زیر را داشته باشد :

- منابع وتوانایی ها با ارزش باشند – منحصر به فرد باشند - به سختی قابل تقلید باشد

**محورهای اصلی ارزش سازی رقابتی :**

1.افزایش کیفیت : یکی از مزیت های رقابتی بارقبا جذب مشتریان جدید وحفظ مشتریان قبلی با افزایش کیفیت کالا وخدمات است

2.افزایش کارایی کالا وخدمات: کارایی ازنظر مشتری .دریافت سریع وارزان خدمات و کالاهاست

3.افزایش نواوری وخلاقیت: خلاقیت در ارایه خدمات .تنوع خدمات .تبلیغات وخدمات پس از فروش شدیدا تحت تاثیر رشد تکنولوژی اطلاعات هستند .

4.بهبود روابط با ذی نغعان :تامین رضایت ذی نفعان ازطریق بهبود روابط با انها وارائه سرویس های ویژه ومنحصربه فرد است

**اصول موقعیت یابی استراتژیک :**

1.هرشرکت کار را باید باهدف درست یعنی بازده بلند مدت سرمایه اغاز کنند

2.استراتژی باید مجموعه ای از فواید متفاوت از ان چه رقبا عرضه می کنند ارائه نماید

3.استراتژی باید فعالیتهای متفاوت از رقبا را ارائه نماید

4.استراتژی سالم مستلزم ناسازگاری ها هستند وازیک سری مشخصه های محصول چشم پوشی می کند تا بتواند در سایر موارد منحصر به فرد باشد

5.استراتژی نحوه سازگاری ومطابقت تمام عناصر فعالیت یک شرکت را تعیین می کند

6.استراتژی مستلزم استمرار و حرکت است

**نشانه های انحطاط (سقوط) شرکت :**

- کاهش سود دهی - کاهش نقدینگی

- پایین امدن سود صاحبان سهام - تاخیر در اعلام وانتشار عملکرد موسسه وتراز مالی

- کاهش میزان فروش - کاهش سهم بازار فروش محصولات

- افزایش بدهی های موسسه - جا به جایی بیش از حد مدیران

**دلایل و موجبات انحطاط شرکت :**

1.نارسایی رهبری استراتژیک : که ناشی از ضعف مدیریت وعدم انطباق عواید سازمان با انتظارات و توقعات سود مدیریت در پروژه های بزرگ می باشد

2.ضعف مدیریت مالی : که ناشی از ضعف نظارت مالی حاکی از عدم موفقیت مدیریت و کنترل نقدینگی است ونارسایی در تعیین قیمت تمام شده که حاکی از کاهش قیمت محصولات می تواند بعضی ازشرکت ها را از گردونه رقابت خارج و همچنین سایر موارد مانند نسبت دیون وبدهیها باید طوری کنترل شوند که به علت سودکم قادر به پرداخت بهره وام خود نمی باشد ناراحت نباشند

3. نیروهای رقابتی : تاثیر تغییر رقابت که شرکتهایی که در بحران و خطر سقوط هستند محصولات آنها قادر به رقابت نیستند

- مشکلات مربوط به تامین منابع : افزایش مربوط به هزینه های دستمزد نیروی کار شرکت رااز لحاظ رقابتی دچار مشکل می سازد

-عدم کفایت در جهت گیری بهای امور بازاریابی : شرکتهای که نتوانند برای محصولات خود بازاریابی مناسبی انجام دهند ممکن است به علت کاهش فروش محصولات بازار را از دست بدهند.

**ارزیابی ضعف ها و قوت های محیط داخلی :**

1.تجزیه وتحلیل زنجیره ارزش : که برای شناسایی منابع وفرایندهای کلیدی که نقاط قدرت سازمان نشان می دهد مورد استفاده قرار میگیرد .که این فرایندها شامل: پشتیبانی درونی،فرایندعملیات، پشتیبانی بیرونی، بازاریابی، فروش و خدمات می باشد.

2.تجزیه و تحلیل مالی : ابزار استراتژیکی که برای ارزیابی عملکرد شناسایی قوت ها .ضعفها وتعیین مسیر عملیاتی استفاده میشود

3. تجزیه و تحلیل وظیفه ای : فعالیتهای اصلی که از طریق چارچوب قوت ها وضعف های سازمانی به ایجاد ارزش افزوده منتهی میشوند نیازمند مطالعه دقیق روی عملیات ویژه سطح و دوایر وظیفه ای سازمان است

**استقرار مسیر استراتژیک** : از طریق رسالت ها . بینش ها تعاریف عملیات تجاری . استراتژی ها ی واحد تجاری ایجاد میشود وبااستقرار مناسب مسیر استراتژیک چرخش عملیات سازمان سیر صعودی خواهد یافت

1.رسالت سازمان : مدیران سازمان را در تصمیم گیریهای تخصیص منابع کمک می نماید

2. بینش سازمانی : برعکس رسالت که هدف ومنظور را در زمان حاضر بیان می کند بینش سازمانی به اینده توجه دارد . بایک بینش سازمان درک روشنی از انچه در اینده میخواهد باشد را ارائه می دهد

3.تعاریف عملیات تجاری : این تعریف نقطه شروع تمام برنامه ها ومدیریت استراتژیک است

4.استراتژیهای واحد تجاری واخلاق سازمانی : استراتژی موسسه یک گسترده طبیعی از اخلاقیات سازمان است که بسط ان ارزش های کلیدی مدیریت محسوب می شود. بیشتر سازمانها به دنبال تدوین ائین نامه اخلاقی می باشند تا ارزش موسسه خود را به کارکنان وسهامداران منتقل نماید

**فصل چهارم**

**مسئولیتهای عمده مدیریت استراتژیک در سطح سازمانی:**

 1- تعیین مسیر و حرکت استراتژیک 2- استراتژی توسعه در سطح سازمانی

3-انتخاب مجموعه عملیات تجاری ومدیریت پورت فولیو 4-انتخاب روشهای مربوط به تنوع 5-مدیریت منابع

**رویکردهای مهم (عمده ) در استراتژی توسعه:**

1-تمرکز یا تجارت واحد : اکثر شرکتها فعالیت خود را با یک گروه از محصولات خدمات و یک بازار واحد شروع مینمایند این نوع استراتژی در سطح سازمانی تمرکز نامیده میشود به عنوان نمونه مک دونالد

نقاط قوت استراتژی تمرکز: بر یک محیط تجاری و صنعت تسلط می یابد- سازمان برای توسعه منابع و توانمندی های لازم برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در وضعیت بهتری قرار خواهد گرفت – از ازدیاد سطح مدیریتی و وظایف کارمندانی که در شرکتهای غیر تمرکزی مشغول بکار هستند و باعث افزایش هزینه های سربار شده جلوگیری می کند.

2- ادغام عمودی: یعنی یک شرکت تا چه اندازه در مراحل مختلف زنجیره عرضه صنایع دخیل میباشد :زنجیره عرضه شرکتهای تولیدی بشرح زیر است:

 استخراج مواد اولیه ساخت مقدماتی ساخت محصول نهایی عمده فروشی خرده فروشی

3- تنوع: که شامل تنوع همگن :که به فعالیتهایی گفته میشود که به حیطه فعالیتهای سازمان مرتبط باشد و این ارتباط از طریق بازارهای مشترک یا تکنولوژیهای مشابه حفظ میشود-تنوع غیر همگن : به هیچ الگویی از وابستگی مرتبط نمی شود.

**دلایل اتخاذ استراتژی تنوع:**

1-دلایل استراتژیک :کاهش ریسک-بهبود درآمدها-ارتقای رشد-استفاده از ظرفیت مازاد-افزایش قدرت بازار

2-دلایل انگیزهای شخصی مدیران ارشد اجرایی: تمایل به افزایش قدرت و موقعیت-تمایل به افزایش حقوق و مزایا –تمایل به افزایش ارزش شرکت –تمایل به محیط مدیریتی جالب و پرچالش

**عواملی که در کاهش هم افزایی دخیل هستند:**

1-عدم کارایی مدیریت2-هماهنگی هزینه های اداری3-هماهنگی ضعیف استراتژیکی4- هماهنگی ضعیف سازمانی

**مکانیزم های اجرایی استراتژی تنوع:**

1-مشارکت داخلی: این مشارکت با استفاده از توانمندیهای داخلی سازمان بصورت مقاطعه کاری صورت میگیرد

2-ادغام از طریق خرید : درقالب ادغام از طریق خرید عملی میگردد و دو سازمان به یک سازمان تبدیل میشوند

3-اتحادهای استراتژیکی و مشارکت خاص: بوسیله دو یا چند سازمان که خواهان ایجاد تولید محصولات یا خدمات جدید ورود به بازارهای جدید هستند ایجاد میشود .این عمل باعث بهبود رشد فروش ؛افزایش درآمد و ایجاد توازن سهام میشود.

منابعی که از طریق مشارکت خاص انتقال پذیر هستند : بازاریابی-تکنولوژی- عناصر مواد خام- مالی-مدیریتی-سیاسی

**فصل پنجم**

**مسئولیتهای اصلی مدیریت استراتژیک در سطح واحد بازرگانی**

1-تعیین جهت 2- تجزیه و تحلیل موقعیت و شرایط بازرگانی 3- انتخاب استراتژی 4- مدیریت منابع

**استراتژیهای سطح بازرگانی :**

الف- استراتژیهای رشد : به افزایش حجم و بازدهی کار در طول زمان مربوط میشوند و سه نوع استراتژی رشد وجود دارد:

1-استراتژی رشد داخلی: که با سرمایه گذاری منابعی همچون زمان پول و نیروی انسانی در داخل سازمان و بطور مستقل میتوان نفوذ در بازار سرمایه ،توسعه بازار و توسعه کالا وخدمات را دنبال نمود.

2-استراتژی رشد خارجی: شامل سرمایه گذاری منابع سازمانی در سایر شرکتها است تا از این طریق سازمان به اهداف رشد دست یابد و از طریق ادغام افقی که از طریق خرید سازمان مشابه دیگری است اتفاق می افتد و دیگری پیمانهای استراتژیکی که دو شرکت با هم ادغام و یک شرکت جدید را برای نفوذ در بازارهای جدید داخلی و خارجی ایجاد می نمایند.

3-استراتژی ثبات :سازمانهای اینگونه برای رسیدن به رشد هیچ گونه فعالیت آشکار و قابل توجهی انجام نمی دهند

**زمان بندی استراتژیهای رشد:**

- سازمانهای آینده نگر: این سازمانها جسورانه بدنبال فرصتهای بازار جدید میباشند و آمادگی پذیرش ریسک را دارند

- سازمانهای تدافعی : گروهی هستند که به توسعه کالا و بازار جدید نمی پردازند و سعی دارند سهم بازار خویش را حفظ کنند.

- سازمانهای تحلیلگر:در موقعیتی بین سازمانهای آینده نگر و تدافعی هستند و در حالی که منتظر نتیجه حاصل از مصرف کالای جدید در بازار توسط رقیب یا ورود آنها به بازار جدید هستند تلاش میکنند تا جایگاه خود را در بازارهای موجود حفظ نمایند.

- سازمانهای انفعالی : این سازمانها دارای استراتژی مشخصی نیستند و فقط نسبت به موقعیتها و شرایط محیطی واکنش نشان می دهند.

ب-استراتژیهای رقابتی :شرکت بمنظور ارزش دادن به مشتریان با روش متمایز از رقبا دنبال این است که چگونه موضع گیری نماید تا به رشد برسد.

1-رهبری قیمت تمام شده : سعی میکنند تامین کننده کالا و خدمات با پایین ترین قیمت تمام شده باشند که به عوامل زیر بستگی دارد:استفاده از حداکثر ظرفیت تولید-صرفه جویی در مقیاس –پیشرفت تکنولوژی –تاثیرات یادگیری یا تجربه

خطرات استراتژی رهبری قیمت تمام شده : - شرکتها به علت توجه زیاد به هزینه موفق به شناسایی کالاها یا تغییرات بازاریابی نمی شوند.- خطر ایجاد سرمایه گذاریهای بزرگ در کارخانه را فقط برای اینکه پیشرفتهای تکنولوژیکی آنها کالای رقبا را متروک نماید می پذیرند – تلاش برای دست یافتن به هزینه های پایین ممکن است به بیراهه بروند.

2-تمایز : در این استراتژی،ایجاد و ارزش از طریق منحصر به فرد شدن کالا نسبت به کالاهای رقبا صورت می پذیرد و منحصر به فرد شدن از راه هایی چون نوآوری های تولید، کیفیت برتر ، خدمات برتر تبلیغات متفکرانه، روابط بهتر فروشنده ، بدست می آید.

3- بهترین شیوه هزینه کردن:کلید این استراتژی بهترین شیوه هزینه کردن همان روند عرضه و تقاضا می باشدو سرمایه گذاریهای تکنولوژیکی اغلب به شرکت این امکان را می دهد تا هزینه های خود را کاهش دهد، و در عین حال عملکرد را در مورد ویژگی هایی که آنها را در نظر مشتریان متمایز می کنند بهبود بخشند.

4- تمرکز: این استراتژی مبتنی بر تمایز یا بستن بر هزینه می باشد.کلید رسیدن به این استراتژی، ارائه محصول یا خدمات به بخش معینی از بازار می باشد و شرکت باید بخش قابل توجه بازارش را بشناسد و همچنین نیاز و تمایلات خریداران را درآن بخش بهتر از رقیب شناخته و رفع نماید.

**تغییرات استراتژی در طول زمان:**

چرخه حیات کالا ، مراحلی که بیشتر صنایع و محصولات از مرحله تولید تا مرحله بلوغ را طی می نمایند شرح می دهد.همین طور که یک کالا مراحل مختلف چرخه حیات را طی می نماید جهت ایجاد یک رقابت اثر بخش به استراتژی ها و منابع سازمانی مختلفی نیاز دارد.

تقاضای یک محصول به تدریج در طی مراحل معرفی زمانی که مصرف کننده شروع به شناخت کالا می نماید ایجاد می شود و در طی مرحله رشد تقاضا به شدت افزایش می یابد و اغلب موجب جلب رقبای جدید می شود. در نهایت رشد فروش کالا در طی مرحله بلوغ کالا شروع به توقف می کند این کندی رشد می تواندمنجر به افول رقابتی شود و تولید کنندگان ضعیف تر از بازار عقب نشینی کرده و تعداد رقبا کمتر می شود.

**فصل ششم: انتخاب استراتژی**

**راه انتخاب استراتژی در سطح سازمانی از نظر استیون ویل رایت:**

الف: روش مبتنی بر مجموعه دارایی های شرکت : فعالیتهای مختلف شرکت با توجه به وضع هر یک از آن ها در بازار مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد و برای هر واحد یک نقش استراتژیکی مناسبی تعیین می شود که هدف از آن بهبود عملکرد کلی سازمان است و این روش یک روش منطقی، خردمندانه و تحلیلی است که اصولا براساس فرصتها و موقعیتهایی که در بازار موجود است قرار دارد و در مسیری هدایت می شود که زیر نظر و کنترل مدیریت ارشد سازمان است.

**ویژگی های ماتریس های مبتنی بر مجموعه دارایی های شرکت :**

* وضعیت رقابتی عملکرد را بصورت گرافیکی نشان می دهد.- وضعیت واحد بازرگانی را در دو بعد بیرونی و بعد داخلی به تصویر می کشد.- تخصیص هر واحد بازرگانی را براساس اولویتهایی که در وضعیت آن واحد در الگوی مربوط به دست می آید تعیین و پیشنهاد می کنند. - مکانیزم های کاربردی را برای سنجش پتانسیل های سوددهی ارائه می کنند. - در تحلیل های رقابتی کاربردی مناسب دارند.

**معروفترین ماتریس های مبتنی برمجموعه دارایی ها :**

**زیاد**

|  |  |
| --- | --- |
| علامت سوال**نرخ** **رشد** **بازار** | ستاره |
| سگ | گاو شیرده |

**کم**

**زیاد**

**سهم بازار بازاربازا**

**کم**

1. ماتریس رشد بازار –سهم بازار: در این الگو توجه اصلی به جریان نقدینگی سازمان است که می تواند به تصمیم گیری جهت تخصیص منابع نیز کمک نماید.

\*علامت سوال: وضعیت واحد بازرگانی دقیقا مشخص نیست و اگر سرمایه گذاری مناسبی صورت گیرد سازمان به ربع ستاره منتقل می شود.

\* ستاره: صنایعی قرار دارند که رشد و سهم بازار آنها بالاست و بیشترین سود دهی را دارند.

\* گاو شیرده : واحد های بازرگانی هنوز سود آور هستند و این سود آوری بستگی مستقیم به بهره وری کارکنان ، خط مشی قیمت گذاری و عملکرد مدیریت داشته و این سازمانها ارتباط چندانی با سرمایه گذاری جدید ندارند.

\* سگ : سازمان از عوامل درونی ضعیف و از نظر شرایط محیطی با تهدید مواجه است و اجرای استراتژی های مبتنی بر کاهش هزینه ها استراتژی های دفاعی ، مناسب هستند.

2- ماتریس جی ای-مک کینسی : برای ارزیابی جذابیت صنعت و قوت واحد بازرگانی از عوامل چندگانه استفاده می کند این عوامل شامل:- عوامل قوت های واحد بازرگانی از قبیل :سهم بازار، کانالهای توزیع محصولات در بازار، سیاستهای قیمت گذاری، استاندارد های کیفی و ...- عوامل جذابیت صنعت شامل :اندازه بازار، نرخ رشد سالیانه بازار، نرخ سودآوری ، تکنولوژی.

3- ماتریس دوره عمر دارایی های شرکت: به دو بعد دوره عمر صنعت و توان رقابتی شرکت می پردازد.

ب- روش مبتنی بر ارزش ها: در اجرای این روش ، مسیر سازمان در بلند مدت براساس باورها و اعتقادات مدیران کارکنان درباره شیوه ای که سازمان باید بدان گونه فعالیتهای خود را انجام دهد تعیین می شود.

**تجزیه و تحلیل استراتژیک در سطح بازرگانی :**

1. تجزیه تحلیل swot: تحلیل سیستماتیک را برای شناسایی تطابق نقاط ضعف و قدرت درون سازمانی با فرصتها و تهدید های برون سازمانی و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید ارائه می دهد.

**استراتژی رشد خارجی**

**استراتژی رقابتی**

**استراتژی کاهش**

**استراتژی رشد داخلی**

**ضعف**

**قوت**

**فرصت**

**WT**

**ST**

**SO**

**WO**

**تهدید**

SO: موسسه دارای بهترین موقعیت است و از قوت های بسیاری دارد که در این وضعیت استراتژی رشد توصیه می شود.

ST: علاوه بر اینکه از قوتهای کلیدی برخوردار است با محیطی تهدید زا مواجه است که باید استراتژی از قوت های موجود برای ساختن فرصتهای بلند مدت در سایر محصول ها و بازارها استفاده کنند.

WO: واحد بازرگانی با یک فرصت گرانبهای بازار روبه رو است و همچنین از چند ضعف داخلی نیز رنج میبرد.بایستی استراتژی حذف ضعف های داخلی برای تعقیب فرصت های بازار را دنبال کند.

WT: واحد بازرگانی نه با فرصت و نه با قوت محیط داخلی مواجه می باشد. در این حالت بهترین استراتژی،استراتژی کاهشی خواهد بود.

2 - ماتریس ارزیابی موقعیت واقدام استراتژیک(اسپیس):این ماتریس دارای 4خانه شامل استراتژیهای تهاجمی،محافظه کارانه،تدافعی و رقابتی میباشد.محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت نشان دهنده دوبعد درونی شامل:1- قدرت مالی 2- مزیت رقابتی و دوبعد بیرونی شامل: 1- ثبات محیط 2- توان صنعت میباشد

شکل 4 - 6.

\*اگردرخانه تهاجمی باشد بهترین حالت ممکن است ومیتواند بااستفاده ازتوانایی ها یانقاط قوت داخلی اقداماتی چون :1- بهره برداری ازفرصتهای خارجی 2- برطرف کردن نقاط ضعف داخلی 3- پرهیز ازتهدیدات خارجی رابه عمل اورد

\*اگر درخانه محافظه کارانه باشد سازمان باید شایستگیهای اصولی خودراحفظ نمایدوخود رادر معرض خطرهای بزرگ قرارندهد

\*اگردرخانه تدافعی باشد باید نقاط ضعف داخلی رااصلاح کرده وازتهدیدات خارجی پرهیز نماید

\*اگردرخانه رقابتی باشد بایداستراتژیهای رقابتی شامل رهبری قیمت تمام شده، تمایز، تمرکز وبهترین شیوه هزینه کردن رارعایت کند

 3-ماتریس انتخاب استراتژی بازرگانی : بردوبعدموقعیت رقابتی ورشد بازار تاکید دارد وبه واسطه این دوبعد چهارحالت حاصل میشود که برای هریک از آنها استراتژی ویژه ای پیشنهاد میشود

**فصل هفتم:اجرای استراتژی**

**تحقق اجرای استراتژی منوط به دو ابزارمیباشد** : 1- استراتژی درسطح وظیفه ای 2 –ساختارسازمانی

**مدیریت استراتژیهای وظیفه ای ازمسئولیتها والگوهای تصمیماتی زیرتشکیل میشود.**

1-استراتژی بازاریابی: یکی ازمسئولیتهای بسیارمهم کارمندان بازاریابی اینست که مرز سازمان راگسترش دهندوبا افراد ذینفع خارج ازسازمان مانند مشتریان ورقبا درارتباط باشند واین استراتژی ازتجمع تصمیماتی ناشی میشود که توسط کارمندان اتخاذ شده است زیرا این کارکنان بامشتریان ارتباط متقابل داشته وفعالیتهای بازاریابی را انجام میدهند

2-استراتژیهای تولید وعملیات :وظیفه مدیران تولید وعملیات ،طراحی و مدیریت فرایندهامیباشد .بااین استراتژی سازمان میتواند محصولات وخدماتی که منتهی به یک مزیت رقابتی میشود ارائه نماید.مدیران تولید باید منافع مشتریان را نیز مدنظر داشته باشند

3-استراتژی تحقیق وتوسعه:دراجرای کارامد استراتژی، تلاشهای تحقیق وتوسعه ضروری است وشرکتی که به دنبال این استراتژی است سرمایه گذاری خود رادرجهت توسعه کالای مصرفی انجام میدهد

4-استراتژی سیستم اطلاعاتی : این استراتژی ،تکنولوژی و سیستمهایی که حداقل برای عملیات، طرح ریزی وکنترل ضروری هستند رادراختیارسازمان قرار میدهد وسیستمهای اطلاعاتی جامع به عنوان اساس وپایه مزیت رقابتی مورد استفاده قرار میگیرد

5-استراتژی منابع انسانی :الگوی مناسب درباره انتخاب ، آموزش وپرداخت پاداش ومزایا به کارکنان ،استراتژی منابع انسانی رابوجود می آورد .مدیران منابع انسانی بین مدیریت وکارمندان سازمان و میان سازمان وگروهای ذینفع خارجی مانند اتحادیه های کارگری وقانونگذاران دولتی و..... نقش هماهنگ کننده را ایفا میکنند

6-استراتژی مالی:بخشهای مالی وحسابداری درسازمانها یک نقش استراتژیک راایفا میکند چرا که یکی ازمهمترین منابع لازم برای اجرای استراتژیها که پول میباشد را تحت کنترل خویش دارند. دراجرای استراتژی دومنبع پولی موردنیازمیباشد

1- سرمایه برای رشد 2- بودجه های عملیاتی برای پشتیبانی ازفعالیتهای تجاری دردست اجرا

**استراتژیهای وظیفه ای مناسب دارای خصوصیات زیرمیباشند:**

1-تصمیمات اتخاذ شده درهربخش باسایرتصمیمات اتخاذ شده در دوایر همان بخش هماهنگی داشته باشد

2--تصمیمات اتخاذ شده دریک بخش باسایر تصمیمات اتخاذ شده درسایربخشها هماهنگی داشته باشد

3- تصمیمات اتخاذ شده دراین بخشها بااستراتژیهای واحدبازرگانی هماهنگی داشته باشد

**ساختاراستراتژیک** : یک ساختاررسمی است که تعداد و انواع واحدها راتعیین میکند و روابط گزارش دهی وخطوط ارتباطی میان افراد ذینفع داخلی رامشخص مینماید

مدیرانی که درصدد ایجاد یک ساختارسازمانی میباشند موارد زیر راباید مورد توجه قرار دهند

1-ساختار یک غایت نیست بلکه وسیله ای برای رسیدن به هدف میباشد

2- ساختاربهتر هیچگاه وجود ندارد تغییر دراستراتژی سازمانی نیازمند تغییر درساختارمیباشد که بدین وسیله ازناکارایی های اداری جلوگیری میشود

3- ناکارایی های عملیاتی، ارائه خدمات نامناسب به مشتریان ،مشکلات ارتباطی وناکامی های کارمندان نشان دهنده عدم تطابق استراتژی باساختارمیباشد

**ساختار سازمانی که درگروه بندی فعالیتهای یک واحد بازرگانی مورد استفاده قرار میگیرد:**

 1-ساختاروظیفه ای: براساس ورودی ها یا فعالیتهایی که برای تولید محصولات یاخدمات مانند بازاریابی ،تولیدو عملیات،تامین اعتبارمالی وتحقیق وتوسعه هستند سازماندهی میشوندوسازمانهایی که ازساختار وظیفه ای تبعیت میکنند معمولا دارای بخشهای بازاریابی ،تولید وعملیات، مالی وتحقیق وتوسعه هستند .ساختار وظیفه ای به سمت کارایی داخلی ،جهت گیری شده و موجب ارتقای انگیزش کارکنان میشود.

 2- ساختار محصول – بازار: که با توجه به تمرکز بر محصولات مشتریان یا مناطق جغرافیایی طراحی می شودو وقتی واحد بازرگانی از استراتژی توسعه محصول تبعیت می کند محصولاتی را بر خط تولید خود اضافه نموده و با سایر مشتریان و توزیع کنندگان و تهیه کنندگان ارتباط متقابل بر قرار می نماید.

3- ساختار ماتریس پروژه: ترکیبی از ساختارهای وظیفه ای و ساختار محصول بازار است و در شرایط و محیط های رقابتی ودر جاهایی که هماهنگی میان واحدهای وظیفه ای بسیار ضروری است بیشترین کاربرد را داردو ارتباط میان گروهها را بهبود می بخشد و مدیریت اطلاعات را نیز اسان می نماید.

4- ساختار شبکه:بسیار غیر متمرکز بوده و براساس گروههای مشتری یا مناطق جغرافیایی طراحی شده است و از واحدهای مستقلی تشکیل شده اندکه برای سازماندهی و کنترل روابط از سلسله مراتب کافی و رسمی برخوردار نیستند.

**ساختارهای سطح واحد بازرگانی:**

1- ساختار چند بخشی:چنانچه یک سازمان در سرمایه گذاری خویش از واحدهای بازرگانی عمودی برخوردار باشد مدیریت یک ساختار چند بخشی را انتخاب خواهد نمود

2- ساختار واحد بازرگانی استراتژیک: هنگامی که دریک سازمان با دارابودن چند واحد بازرگانی تجهیزات عمده ای صورت گیرد دنبال نمودن و فهم شرایط ویژه برای مدیریت عالی بسیار دشوار می شود ممکن است مدیریت خواهان تشکیل واحدهای بازرگانی استراتژیک باشدکه هریک از این واحدها به خودی خود چند واحد بازرگانی کاملا همگن می باشند.

3- ساختار ماتریس سازمانی:روشی برای دستیابی به سطح بالای هماهنگی میان واحدهای بازرگانی وابسته بشمار می رودو هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که واحدهای بازرگانی بطور مجزا نیازمند منابع اطلاعات و تکنولوژی باشند

4- ساختار فرا ملیتی:واحدهای بازرگانی را در امتداد سه بعد دولت و محصول و عملکرد سازماندهی می نمایدو فلسفه آن برای یکپارچه سازی مقولاتی چون تولیدات کشورها و عملکردها طراحی شده است و به طور همزمان به هماهنگی فعالیتها می پردازد