

موضوع : استراتژی

نام درس مربوطه : مدیریت سازمانهای پیچیده

استاد مربوطه : دکتر محمد فیضی

ارائه کنندگان : صامعلی باغبانی - میرسلیم اسبقی



موضوع: استراتژی



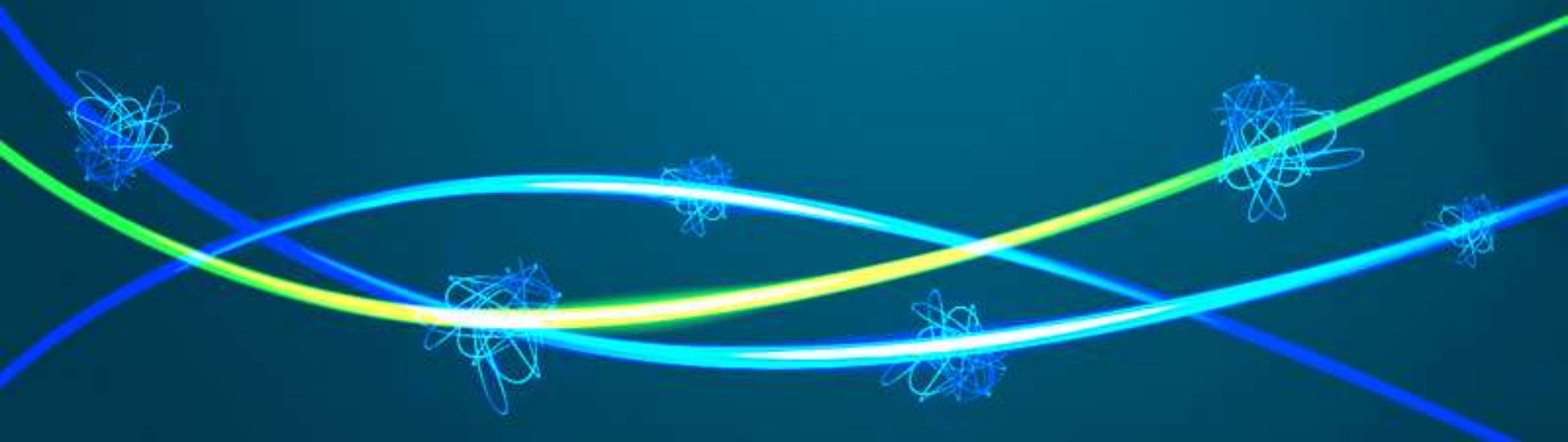
baghbani@sabamail.com

Iran0452@gmail.com

<http://embaazad.blogfa.com>

پیش فرض ها:

- سازمان هدف یا اهدافی دارد که در جهت تحقق آن گام برمی دارد
- سازمان در جهت تحقق اهداف روش عقلایی را در پیش می گیرد
- فلسفه وجودی سازمان تبدیل نهاده های اقتصادی به ستاره است
- محیطی که سازمان در آن مشغول است و به فعالیت می پردازد ضرورتی غیر قابل تغییر است



✓ مقصود از سافتار & استراتژی

- سافتار وسیله است که به کمک آن نهاده ها به ستاره ها تبدیل می شود

&

- استراتژی ، خردیند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت ، اتقاد شیوه انجام کار ،
و تفصیص منابع لازم برای تحقق اهداف یا مجموعه ای از طررها و تصمیم ها
واقدماتی است در جهت نیل به هدف

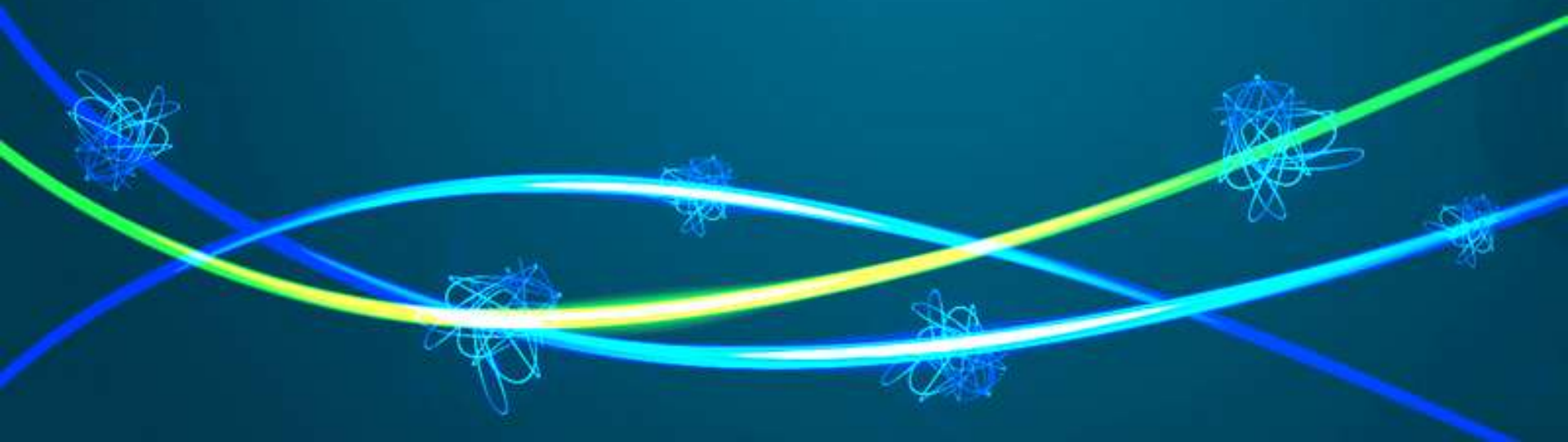
strategy✓

- ریشه واژه «استراتژی» واژه یونانی «استراتژیا» (**Strategia**) به معنای «فرماندهی و رهبری» است. اکنون معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف.

- استراتژی کسب و کار سازمان باید مسیر سازمان را مشخص کرده، نحوه مدیریت الزامات محیطی توسط سازمان را شناسایی نموده و خرایندهای داخلی سازمان و اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را تعیین نماید

- یک استراتژی اثربخش شایستگی های ممتاز سازمان (مهارتها، تفصیلات و کاربردها) را برای نیل به اهداف، مورد بهره برداری قرار داده و آنها را توسعه می دهد

- تعیین استراتژی شامل تجزیه و تحلیل بین سازمان و محیط آن است : ارزیابی الزامات محیطی (فرصتها و تهدیدها) و ارزیابی داخلی اهداف سازمان (نقاط قوت و ضعف). یعنی تجزیه و تحلیل **swot**



• نمودار ماتریسی SWOT

همیشه قالی بماند

نقاط قوت (S)

نقاط ضعف (W)

۱. نقاط قوت را نام ببرید

۱. نقاط قوت را نام ببرید

۲.

۲.

۳.

۳.

استراتژی های SO

استراتژی های WO

۱. از نقاط قوت برای بهره

۱. با بهره گیری از فرصت ها بر

۲. برداری از فرصت ها استفاده کنید

۲. نقاط ضعف غلبه کنید

۳.

۳.

۴.

۴.

استراتژی ST

استراتژی WT

۱. از نقاط قوت برای پرهیز از

۱. نقاط ضعف را با پرهیز از تهدید

۲. تهدید ها استفاده کنید

۲. حداقل کنید

۳.

۳.

تهدید ها (T)

تهدید ها را نام ببرید

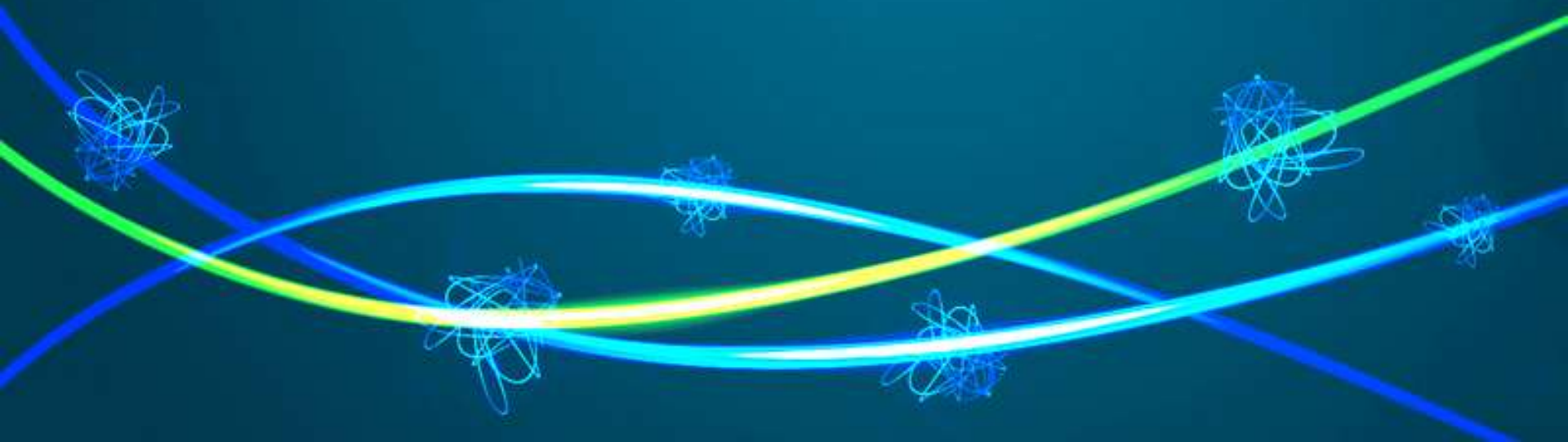
۱.

۲.

✓ در برخی منابع استراتژی و اهداف را مترادف معنی میکنند و لیکن این دو
گروه روابط متقابل دارند اما یکی نیستند
که

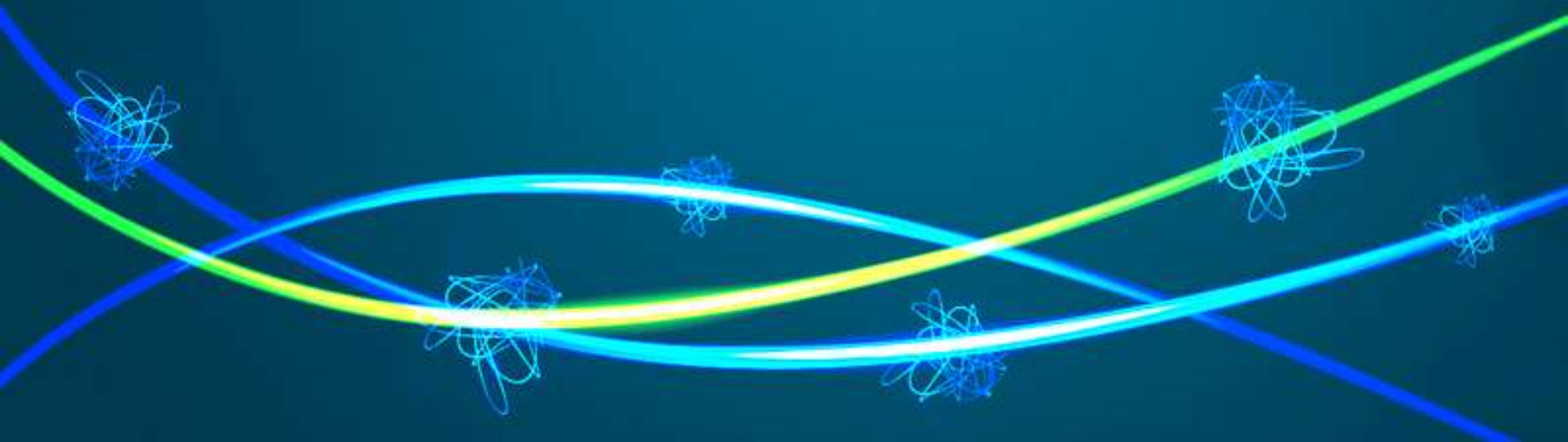
○ اهداف -----< نتایج نهایی را در پی دارد

○ استراتژی -----< هم نتایج نهایی و هم وسایل نیل
به اهداف را شامل می شود



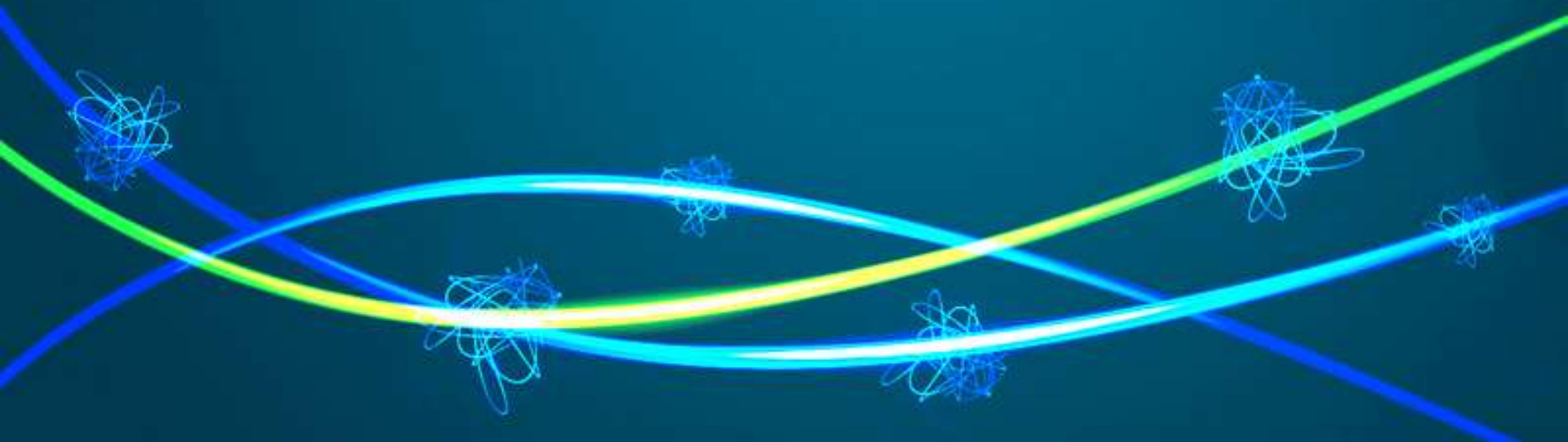
در نتیجه :

✓ فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتفاز شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف را استراتژی گویند

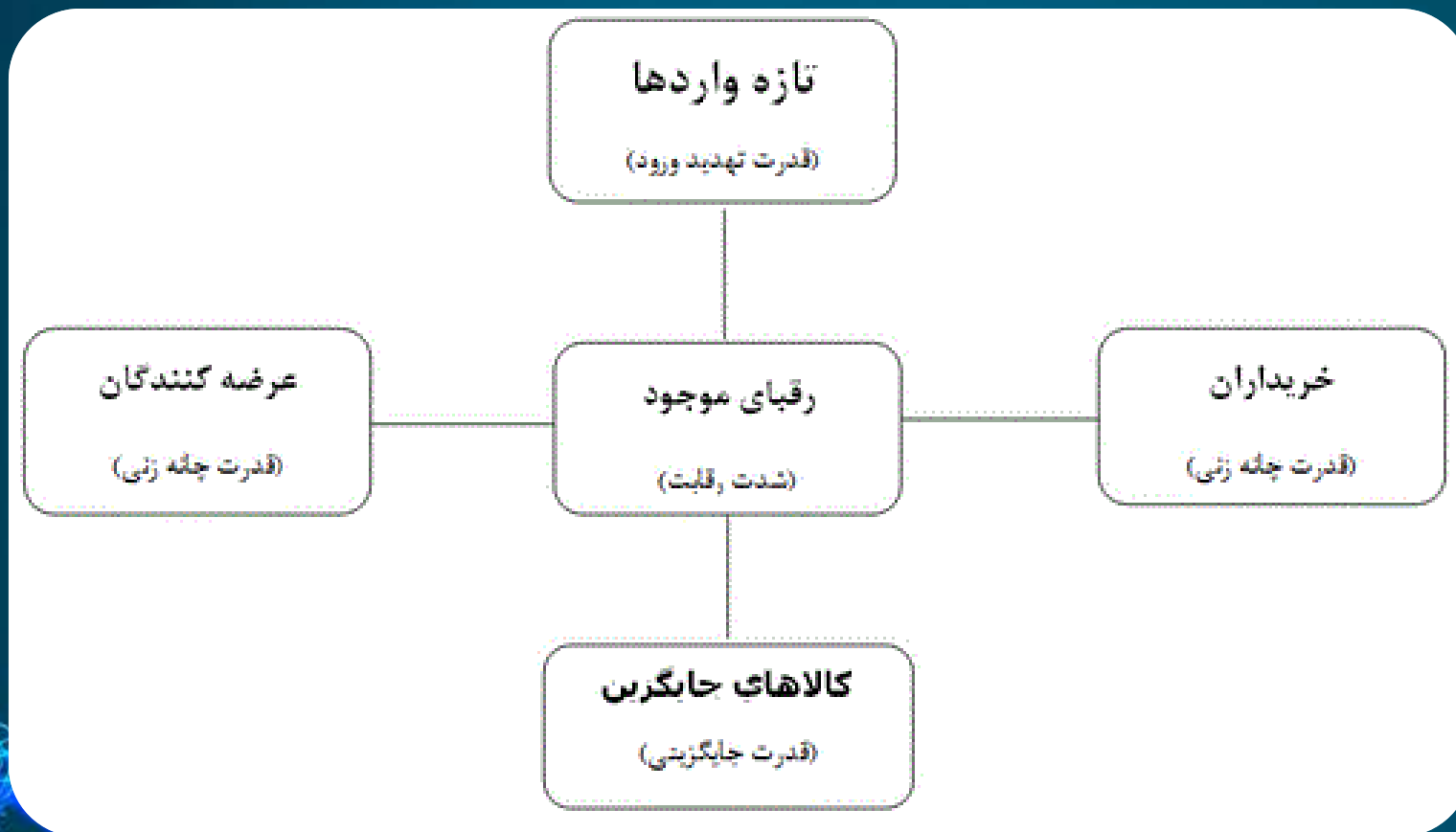


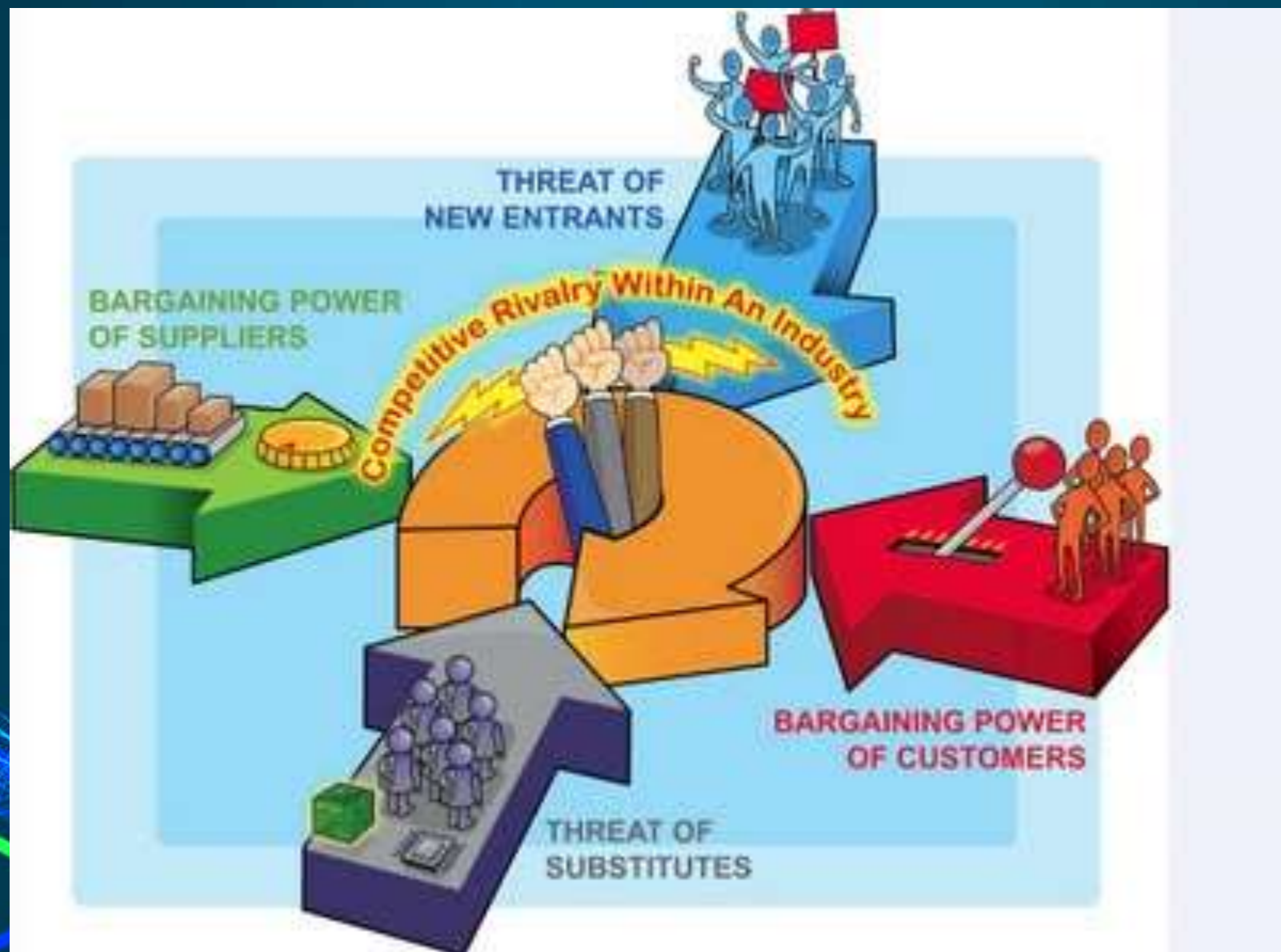
استراتژی های پورتر

- همانطور که گفته شد در تدوین استراتژی باید محیط و نیروهای اثرگذار بررسی و تحلیل شود
- پورتر پس از بررسی نیروهای اثرگذار بر بازار که به ۵ نیروی رقابتی پورتر معروف است استراتژی های رقابتی خود را عرضه کرد که در ذیل باهم مرور خواهیم کرد



۵ نیروی رقابتی پورتر:



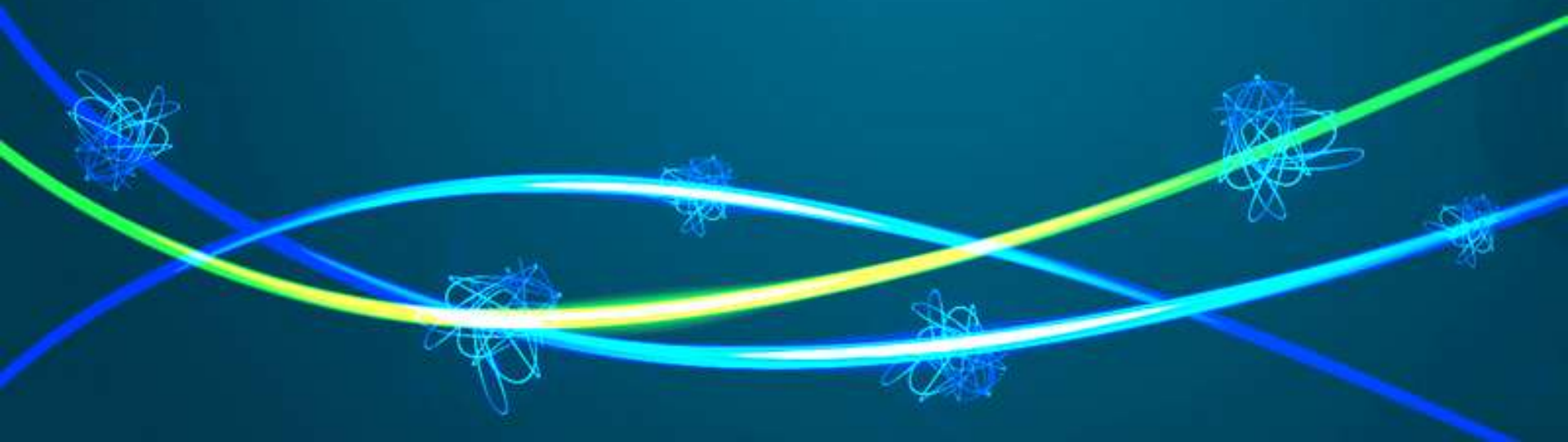


پروفسور مایکل پورتر یکی از مدرسین اقتصاد در دانشگاه هاروارد و از برجسته ترین نظریه پردازان اقتصاد در جهان است یکی از مهمترین نظریات وی به نام پنج نیروی پورتر مشهور است



سه نوع استراتژی عمومی پورت

- (۱) رهبری در هزینه (cost Leadership)
- (۲) متمایزسازی (Differentiation)
- (۳) تمرکز (Focus)



۱) رهبری در هزینه (cost Leadership)

- هدف از این استراتژی، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. از این رو، روش پیشنهادی پورتر، تولید در حجم زیاد و با قیمت کم می باشد، که اصطلاحاً آنرا **اقتصاد مقیاس (Economy of Scale)** می نامند.
در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری کاهش یابد.
این موضوع در مورد شرکتی مصداق دارد که دارای نرخ برگشت بالاتر از متوسط نرخ برگشت صنعت بوده و مزیت های رقابتی قوی دارد. به هر حال این استراتژی اغلب ارتباط زیادی با سهم بازار بزرگ یا سایر منافع ممتاز دارد، بطوری که دسترسی مناسب به مواد خام و پول کافی برای خرید دارایی ها و لوازم مناسب، جزو مشفصه های اصلی این استراتژی است.

۲) متمایز سازی (Differentiation)

- طبق این استراتژی، محصولات و خدماتی عرضه می‌شوند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر بفرد تلقی می‌شوند. در واقع شرکت وارد سافت و بازاریابی محصولی واحد، برای بازاری بزرگ می‌شود. راه رسیدن به استراتژی تفاوت، شامل توسعه‌ی شکل واحدی از زمینه‌ی شغلی، استفاده از تکنولوژی واحد و سرویس واحد به مشتریان یا موارد مشابه می‌باشد. در این استراتژی، کسب برتری رقابتی، از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه، منحصر به فرد و دارای خصوصیات ویژه باشد، صورت می‌گیرد. ذکر این نکته الزامی است که این محصولات یا خدمات بایستی به مشتریانی عرضه گردد که نسبت به قیمت حساسیت پندان زیادی نشان نمی‌دهند. بهتر است بدانید که این استراتژی روشی برای دستیابی به سودهای بیشتر است.

۳) تمرکز (Focus)

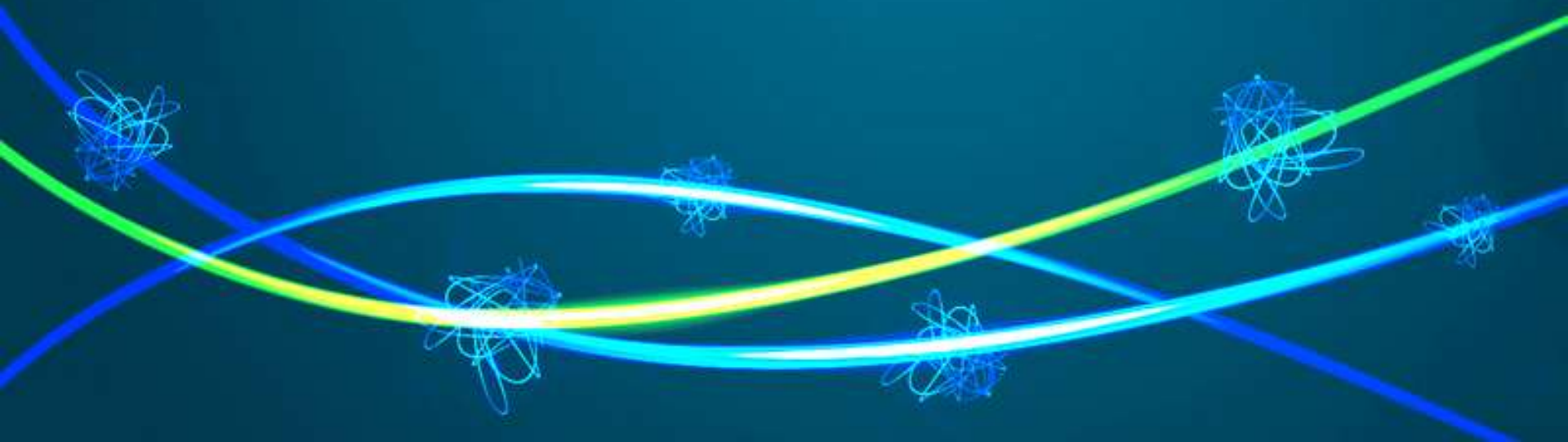
- این استراتژی اساساً تمرکز بر روی یک یا چند محصول یا خدمت خاص (یا خریدار) دارد. منطق این روش بر این اساس بنا نهاده شده است که توجه بر روی یک بازار و یا یک محصول، نسبت به شرکت‌هایی با بازارهای متعدد، باعث سرویس‌دهی بیشتر و دقیق‌تر خواهد گردید. در نتیجه‌ی این استراتژی یک برتری رقابتی نسبت به رقبای بدست خواهد آمد. برای مثال محصولاتمانند اتومبیل‌های رولز رویز، خودکارهای کراس، برای بازارهای بسیار خاص طراحی شده‌اند.

آیا استراتژی از قبل تعیین می شود یا به مرور زمان تکامل می یابد

□ ۲ نظریه وجود دارد :

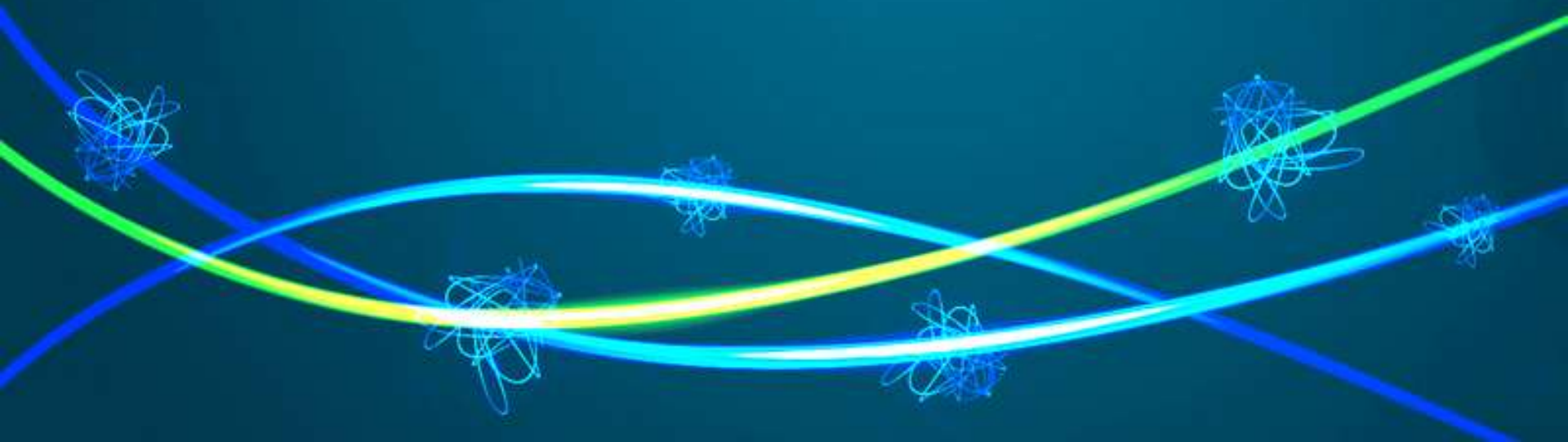
۱- نظریه حالت طرح ریزی که به عنوان یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن از قبل تدوین شده توجیه و تشریح می شود مدیران برای رسیدن به این هدف یک طرح اصولی و سافتار سند تدوین می کنند

۲- نظریه حالت تکاملی : استراتژی در این نظریه به عنوان طرحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می کند
مزیت حالت تکاملی بر حالت طرح ریزی به توانایی انطباق با استراتژی های ایستا و پویا را داراست .



□ نظریه های استراتژی - ساختار

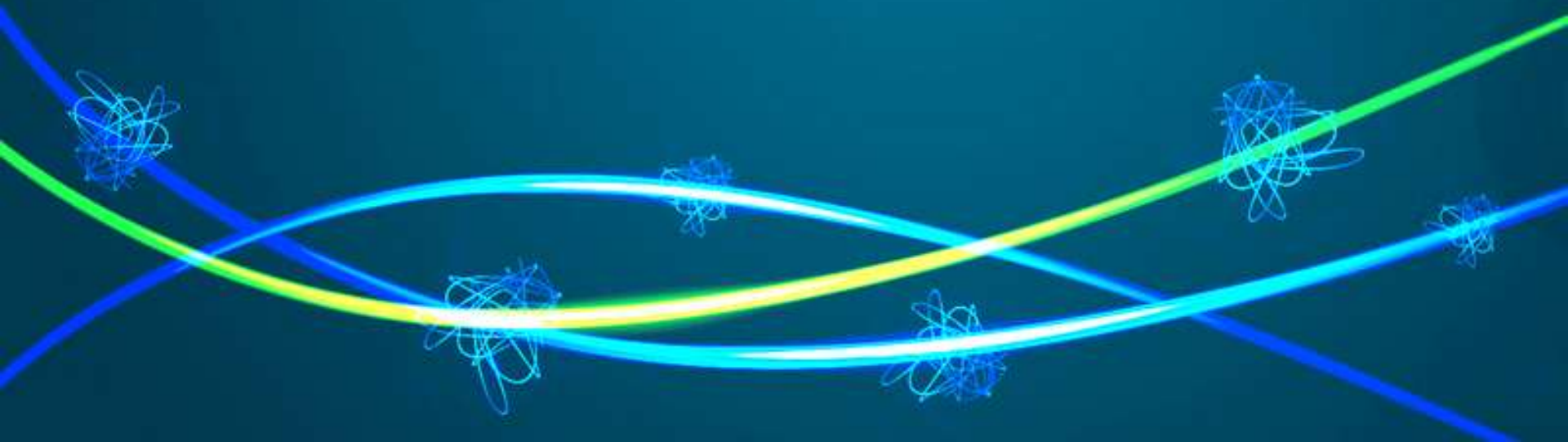
۱. نظریه سنتی در مورد استراتژی - ساختار
۲. نظریه معاصر در مورد استراتژی - ساختار



نظریه سنتی در مورد استراتژی - ساختار

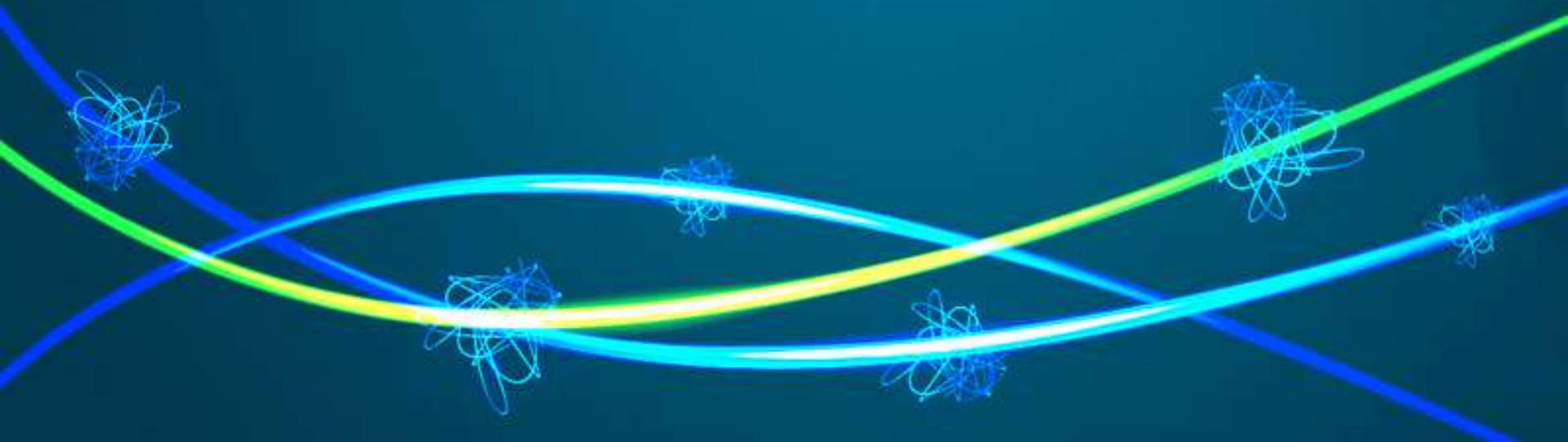
• نظریه سنتی چند لر :

استراتژی است که ساختار را تعیین می کند تغییرات در
استراتژی ساختار را تغییر می دهد



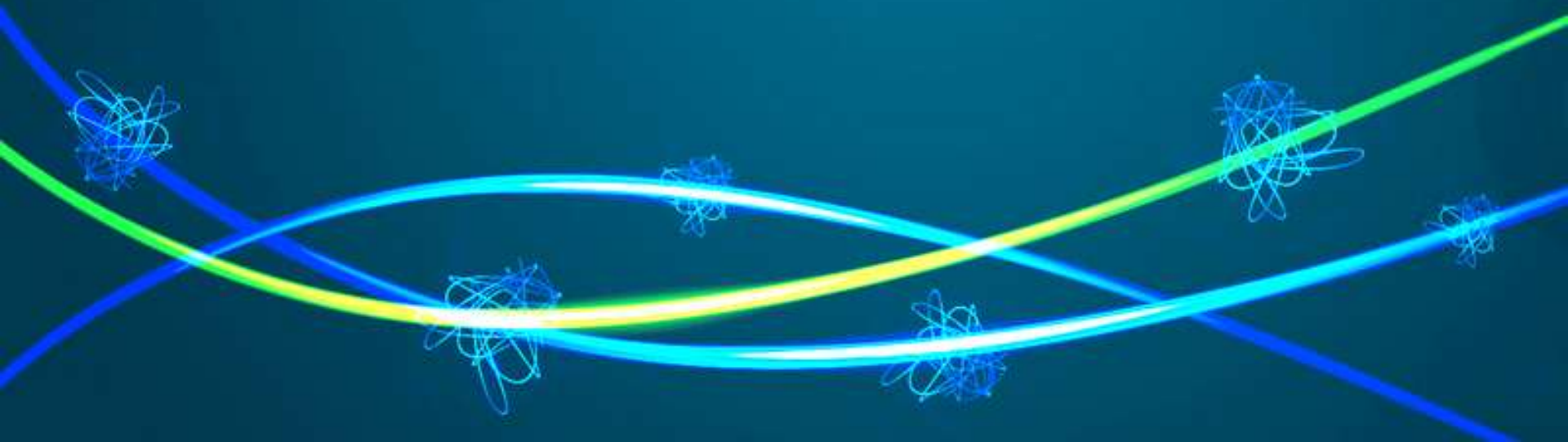
نظریه سنتی در مورد استراتژی - ساختار

- طبق نظریه چندلر ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم می باشد، همانطور که سازمانها رشد می کنند استراتژی آنها دقیقتر و پیچیده تر می شود.



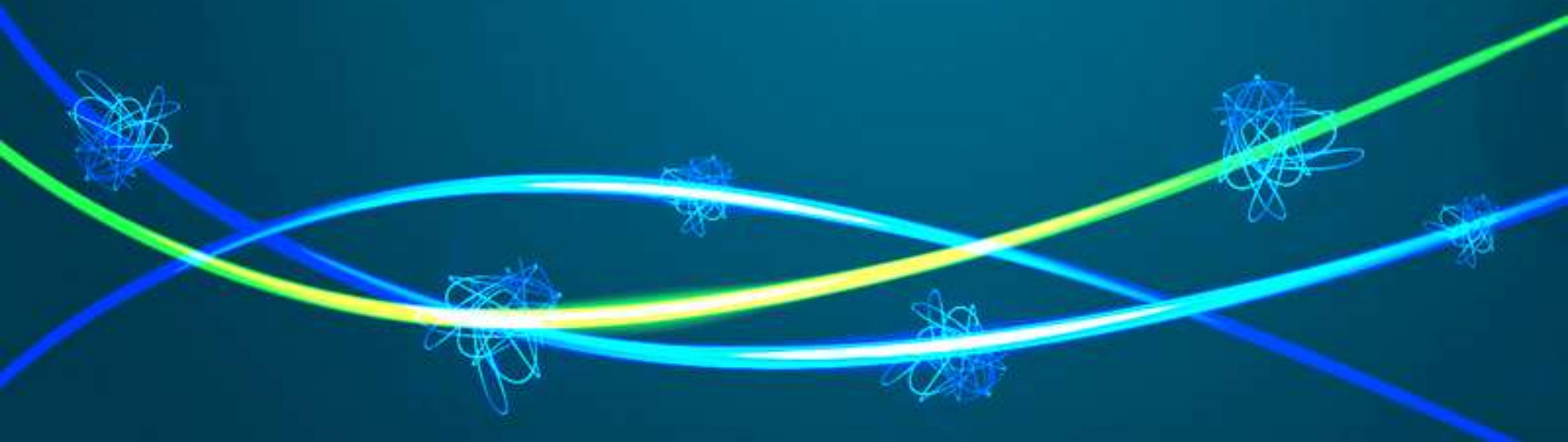
پژوهش و نتیجه گیری درباره نظریه چندلر:

- آیا آنچه چندلر مطرح کرده است صحیح است؟
- آیا ساختار از استراتژی پیروی می کند؟



نتایج:

- ادعای پندلر مبنی بر اینکه استرتری، سافتار را تحت تاثیر قرار می دهد بصورت مستدل حمایت شده ،اما تعمیم یافته ها و ادعای وی بعلت محدودیت های ماهوی در کار او محدود می شود.
- پندلر فقط سازمانهای بزرگ و سود آور را مورد بررسی قرار داده
- بررشد به عنوان معیار اثر بخشی تاکید داشت نه سود آوری



نظریه معاصر در مورد استراتژی - ساختار

مایلز واسنو سازمانها را براساس انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک به شرح ذیل طبقه بندی نمودند:

(۱) تدافعی

(۲) آینده نگر

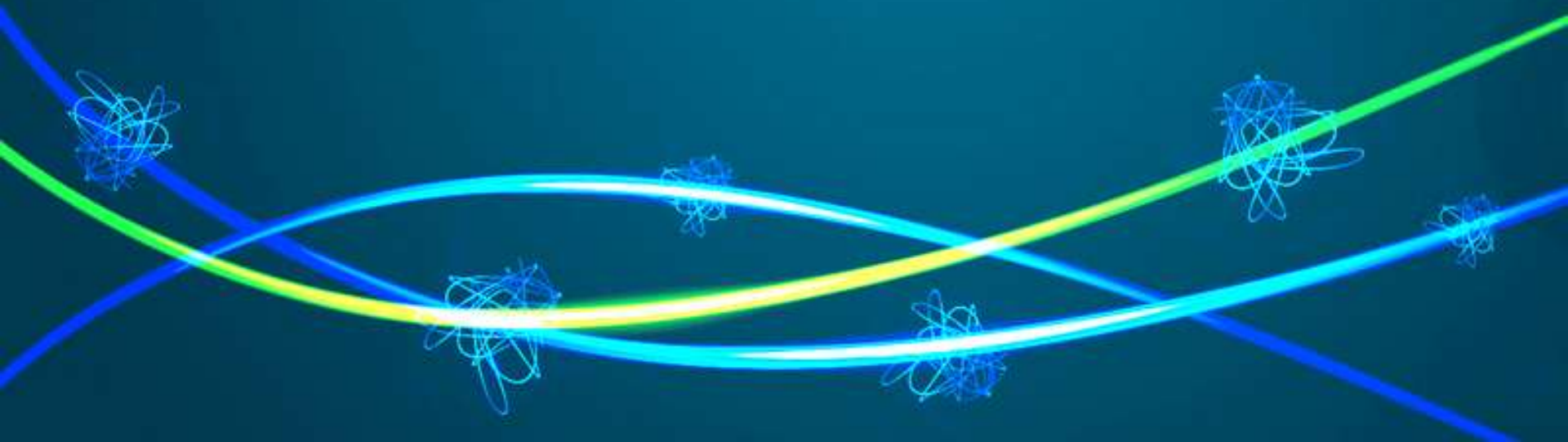
(۳) تحلیلگر

(۴) انفعالی



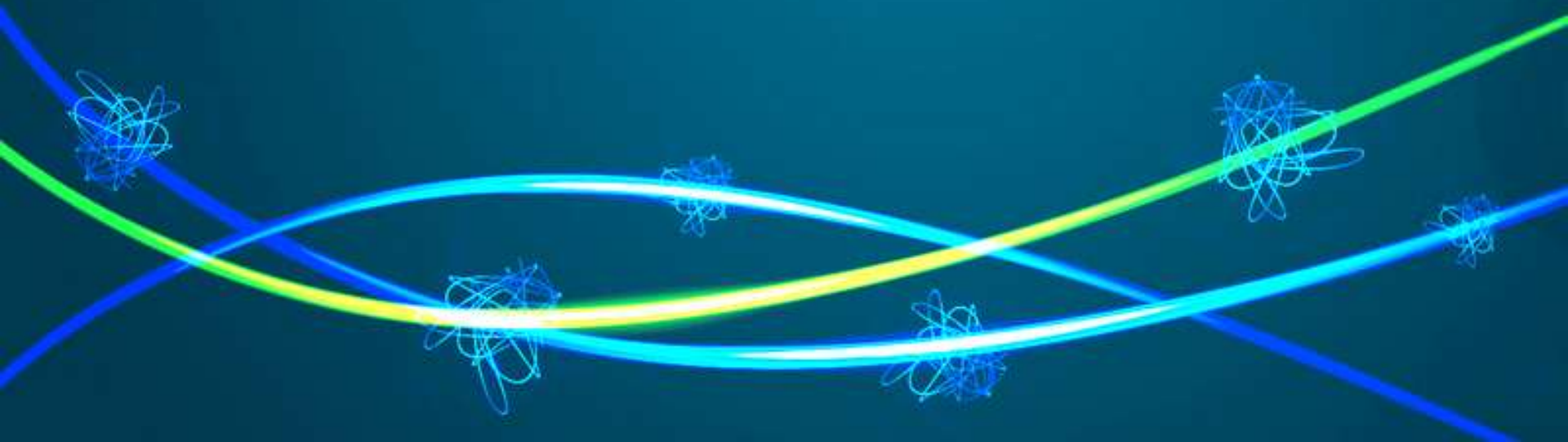
تدافعی

- تدافعی: سازمانهای تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند. تدافعی ها تمایل دارند پیشرفت و روند های خارج از قلمرو خود را نادیده بگیرند.



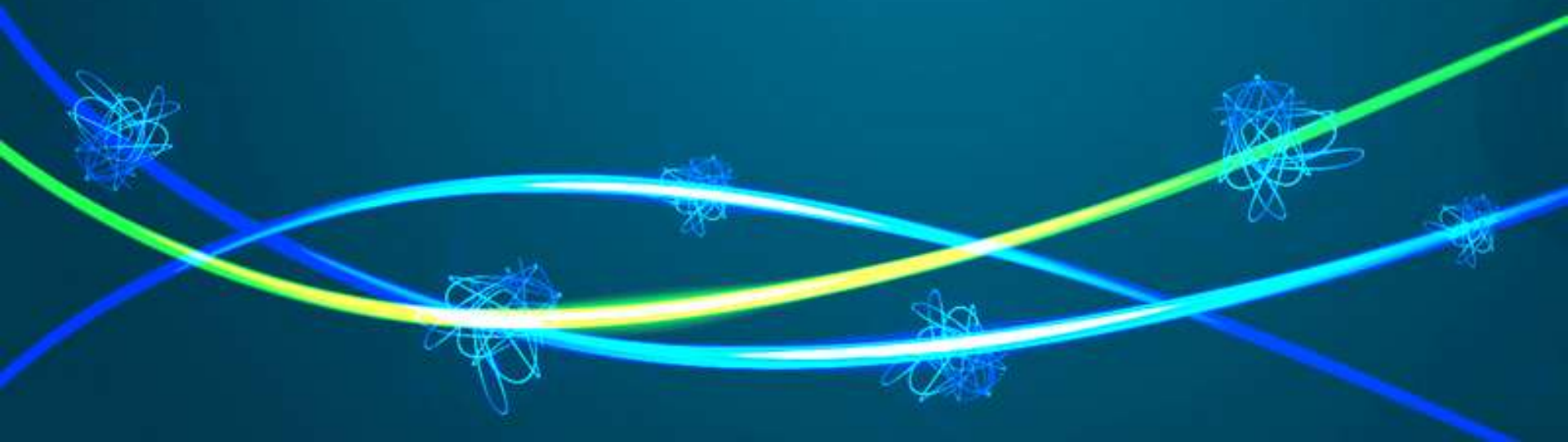
آینده نگر

- آینده نگر: آینده نگر ها قطب مخالف تدافعی ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت‌های بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در این گونه سازمانه نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار می باشد. این سازمانها از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند.



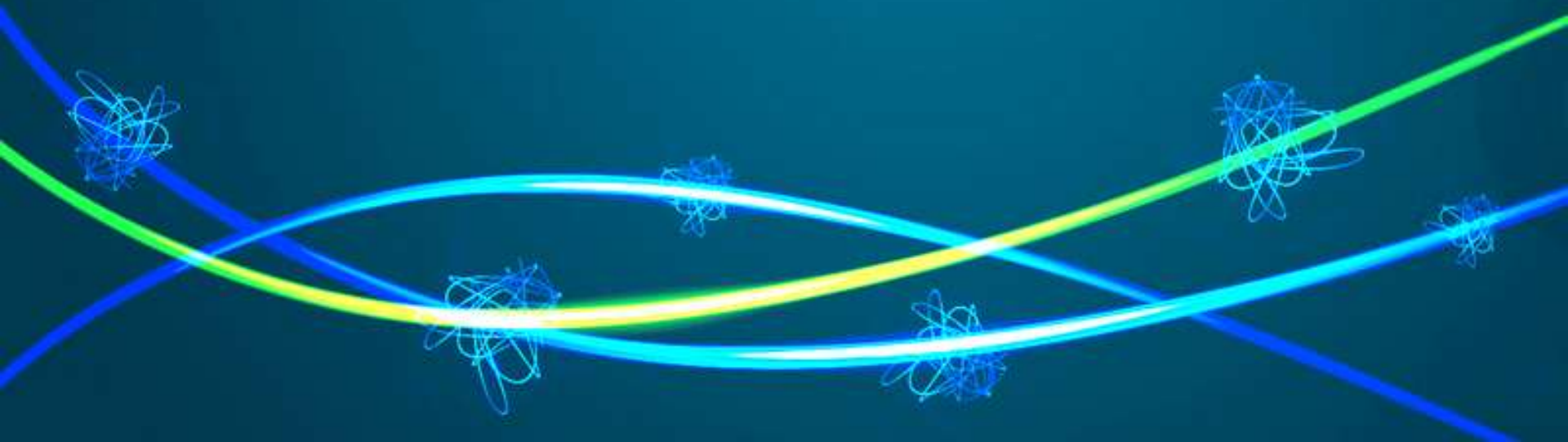
تحلیلگر

- تحلیلگر: تحلیلگرها در تلاشند پی ببرند که کدام یک از دو وضعیت ذکر شده بهتر است تا در آن سرمایه گذاری کنند. آنه در جستجوی حداقل ریسک و حداکثر سودند.

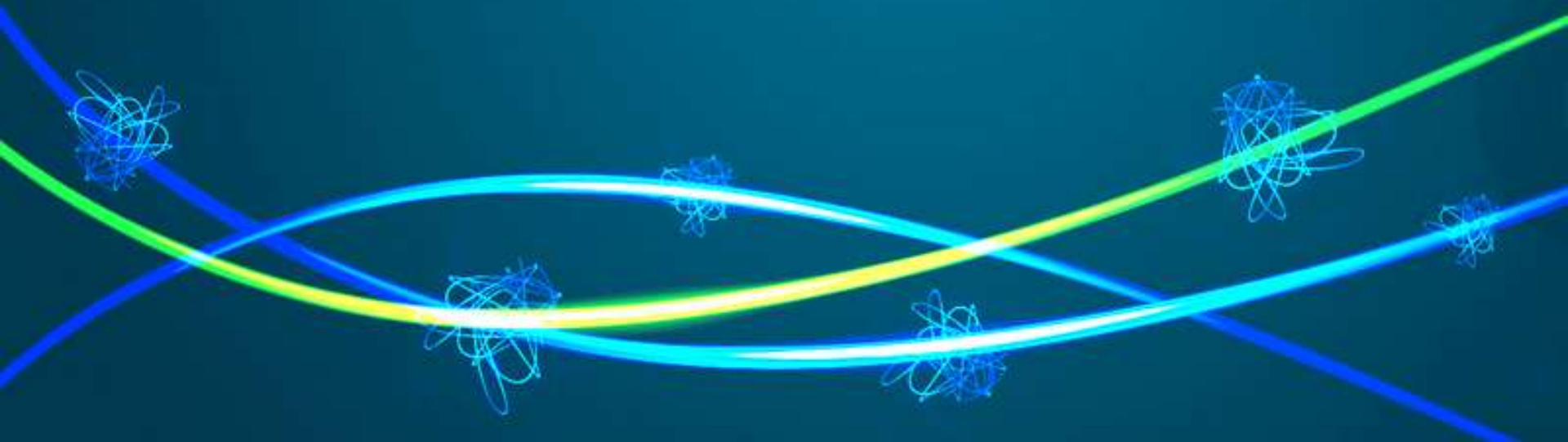


انفعالی

- انفعالی ها: یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می گیرند، به طور کلی انفعالی ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش های مناسب ارائه نمی دهند.
- استراتژی انفعالی به علت عدم کارایی در عملکرد، حذف گردیده است.



ویژگی‌های ساختاری	محیط	اهداف	استراتژی
کنترل شدید - تقسیم کار زیاد - رسمیت بالا - تمرکز - تفکیک افقی	با ثبات	ثبات و کارایی	تدافعی
کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری کنترل کم بر فعالیت‌های جدید	متغیر	ثبات و انعطاف - پذیري	تحلیگر
ساختار منعطف - تقسیم کار کم - رسمیت کم - عدم تمرکز ارتباطات مورب	پویا	انعطاف پذیری	آینده‌نگر

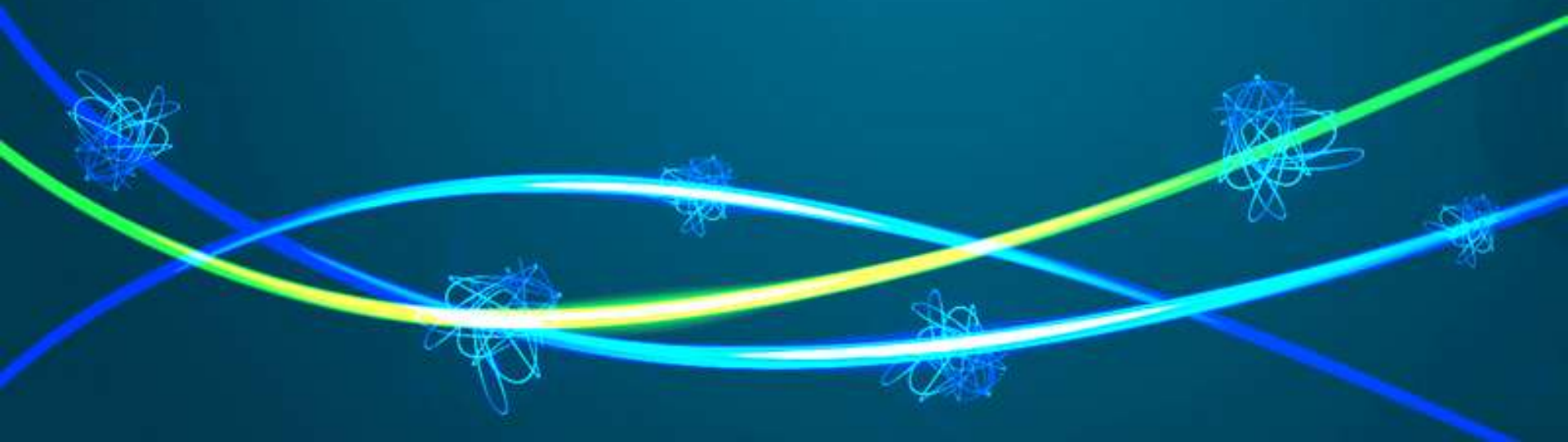


پیش‌بینی انواع استراتژی‌ها

- عنصر کلیدی در تئوری ساختار (اینکه مدیران محیط را چگونه درک می‌کنند) استراتژی، ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است.

تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی زیاد تغییرات کند و عدم اطمینان محیطی کم

آینده‌نگر	تحلیلگر	واکنشی	تدافعی
-----------	---------	--------	--------



پیش بینی انواع استراتژی : پیوستار استراتژی - محیط

- تغییرات مقطعی و عدم اطمینان کم

- تغییرات سریع و عدم اطمینان زیاد

ترافعی

انفعالی

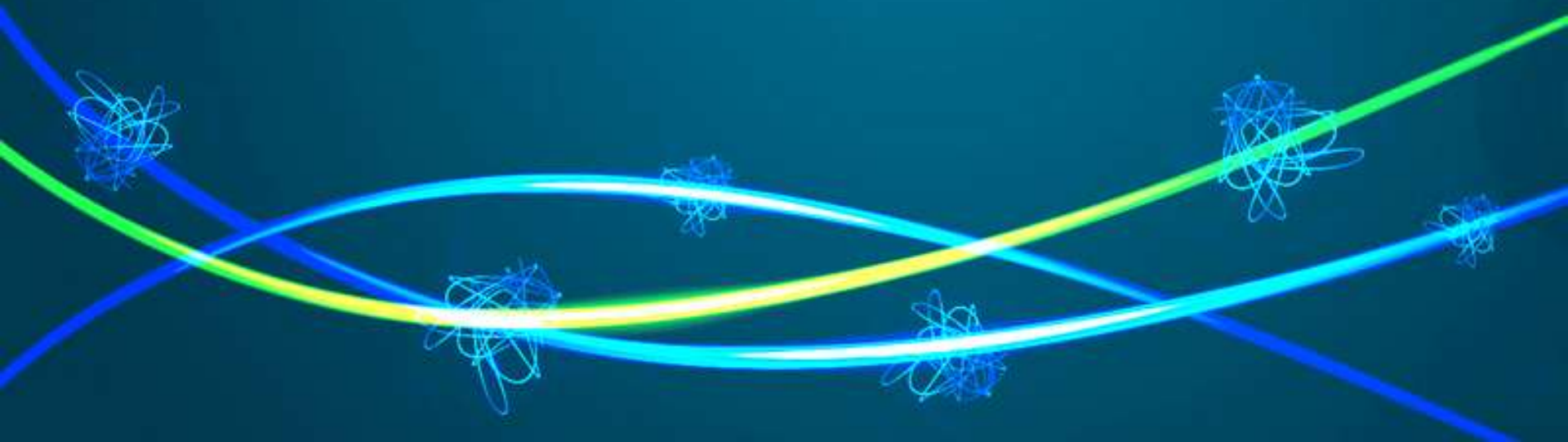
تخلیگر

آینده نگر



توضیح :

- براساس منطق تئوری مایلز واسنو وقتی مدیریت تغییر وعدم اطمینان بیشتر را پیش بینی کرد در طول پیوستار به سمت راست حرکت می کند در نتیجه ساختار سازمان باید تغییر یافته یا طوری محدود گردد که تا حد زیادی منعطف و انطباقی شود .

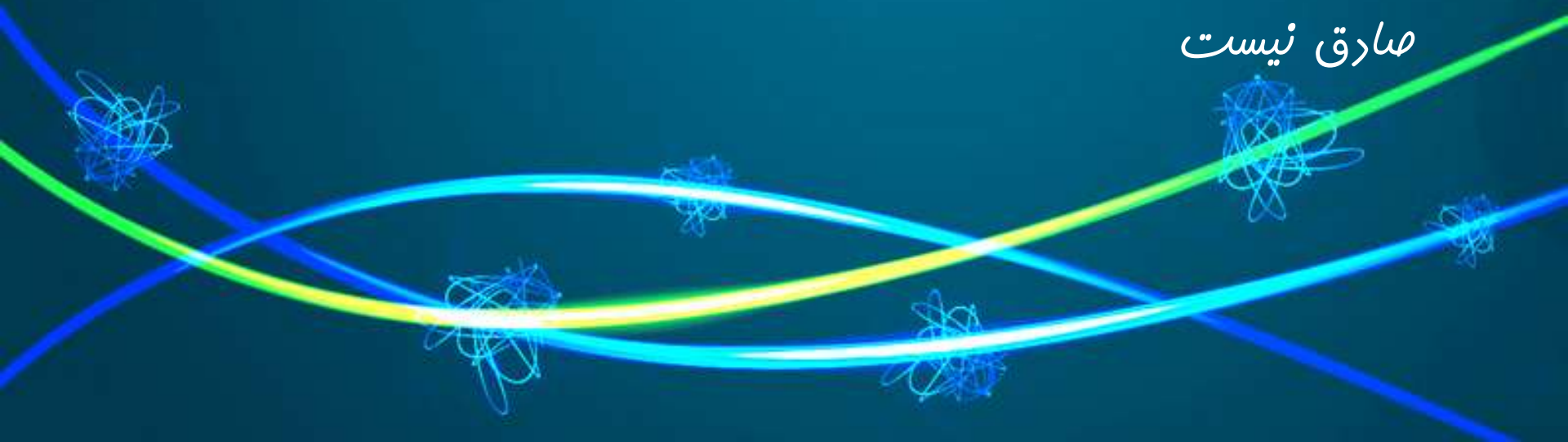


ایرادات عمده بر تعیین کننده بودن استراتژی در ساختار :

✓ آزادی عمل مدیریت در خصوص تغییر استراتژی ممکن است خیلی کمتر از آن باشد که به نظر می رسد

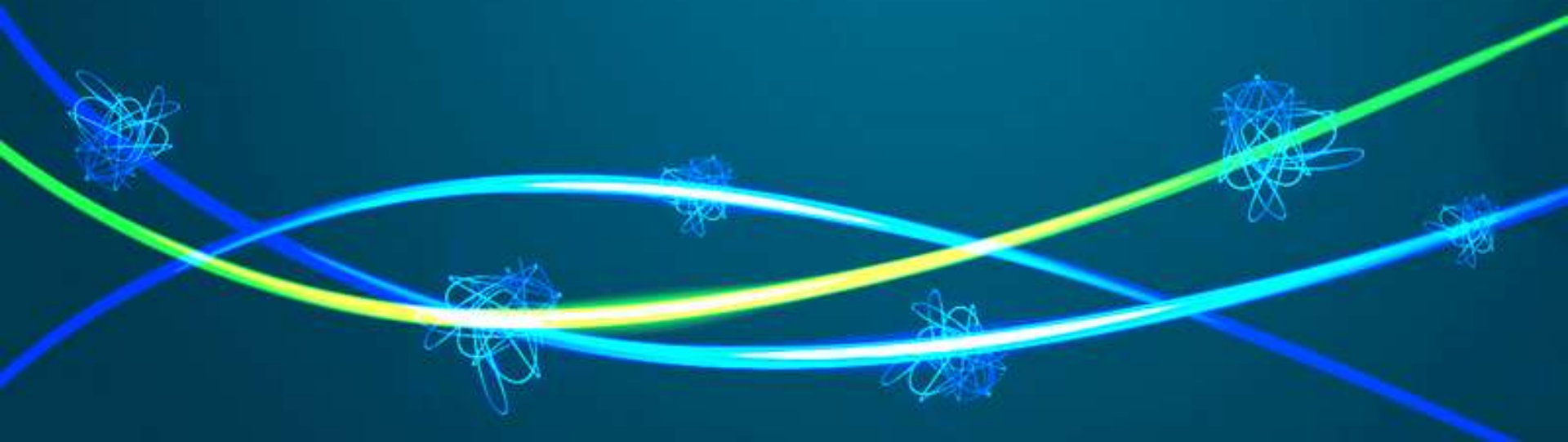
✓ جایگاه رقابت کم است فلاء زمانی ممکن است تعامل بین استراتژی و ساختار را غیر مرتبط سازد

✓ ساختار ممکن است استراتژی را تعیین کند ولی بر عکس آن همیشه صادق نیست



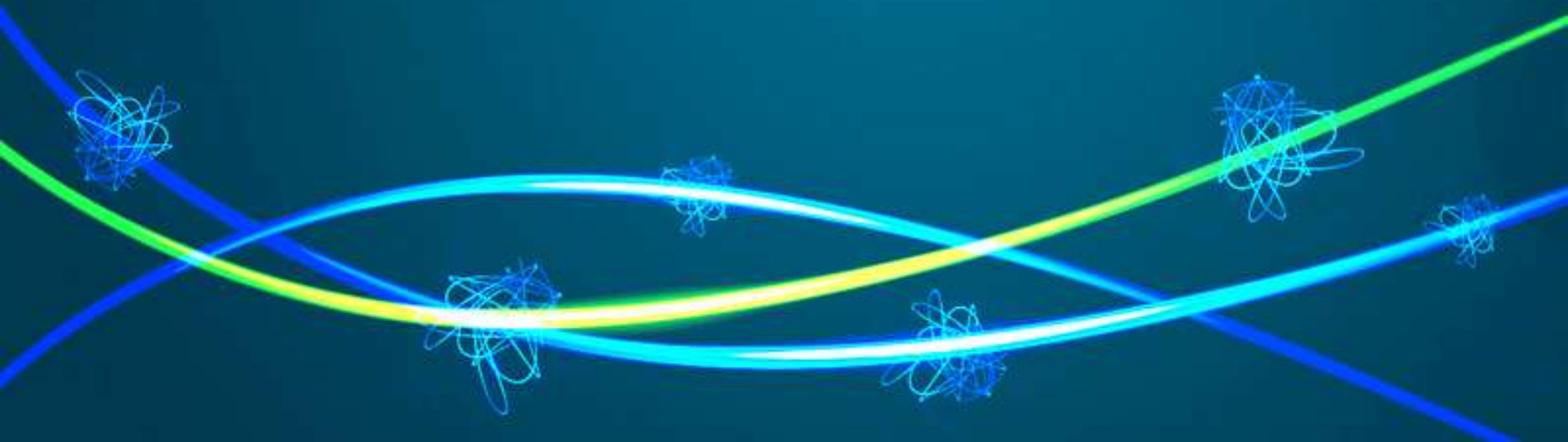
نگاهی اجمالی به استراتژی ها با رویکرد کسب و کار

- استراتژی تشفیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته ی آن است. فرصت در محیط کسب و کار نیاز پاسگو نشده ی بازار می باشد
(کتاب تفکر استراتژیک - دکتر غفاریان و دکتر کیهانی).

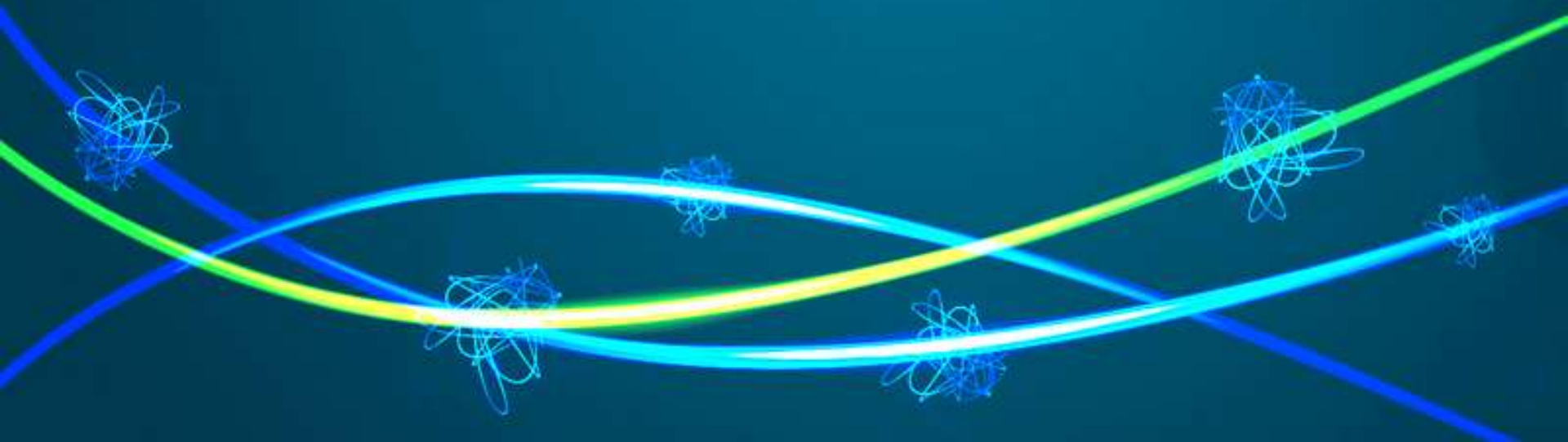


در این راستا تعریف استراتژی از دیدگاه کاپلان به صورت زیر تعریف گردیده است:

- "استراتژی بدین معناست که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش‌آفرینی نماید. برای پیاده‌سازی استراتژی بایستی به بسیج دارا‌هایی نامشهود پرداخت."



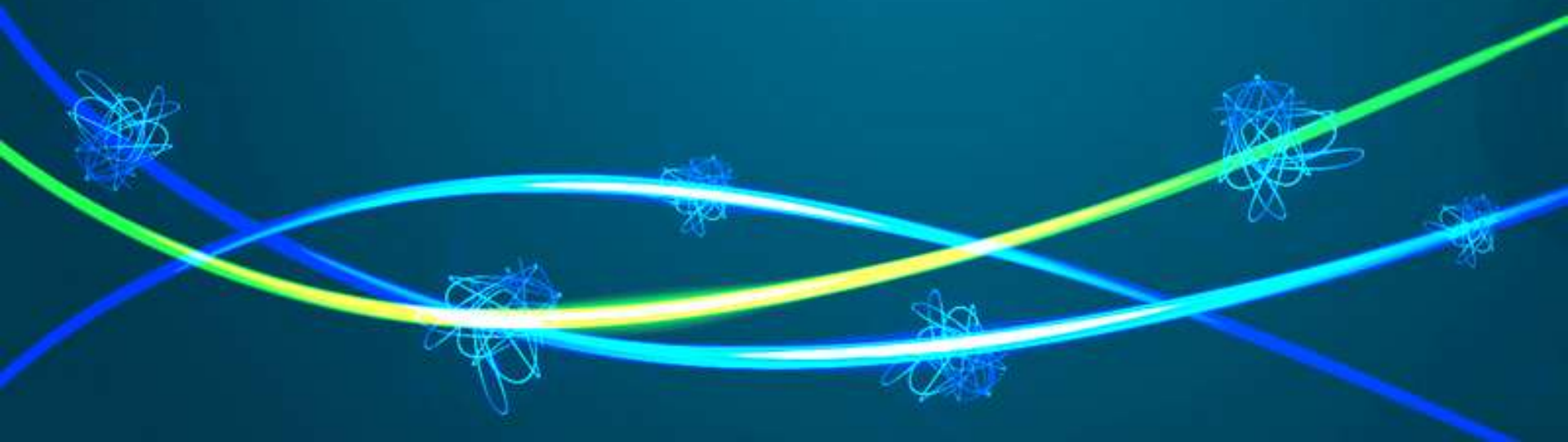
✓ علیرغم رشد چشمگیر الگوهای رقابتی در ادبیات استراتژیک کسب و کار، دو نمونه‌ی بنیادی که در دو دهه اخیر بعنوان مؤثرترین الگوها شناخته شده‌اند: یکی، موقعیت رقابتی پورتر در سال ۱۹۸۰ است و دیگری دیدگاه بر پایه منابع در سال ۱۹۹۰ است.



✓ استراتژی های رقابتی پورتر در اسلایدهای قبلی بحث گردید

✓ دیدگاه برپایه‌ی منابع شرکت، به‌بای جستجوی سودآوری در محصولات و بازار، به دنبال ارزش‌های ناشی از منابع، شایستگی‌ها و توانمندی‌ها می باشد

✓ یک مدل جدید به نام مدل دلتا این توانایی را دارد که چارچوب پورتر و همچنین دیدگاه بر مبنای منابع را تکمیل کرده و در نهایت چارچوب استراتژیک منحصراً به فرد و واحدی را به وجود آورد. (مدل دلتا مدل استراتژی شرکت مایکروسافت نیز می باشد)



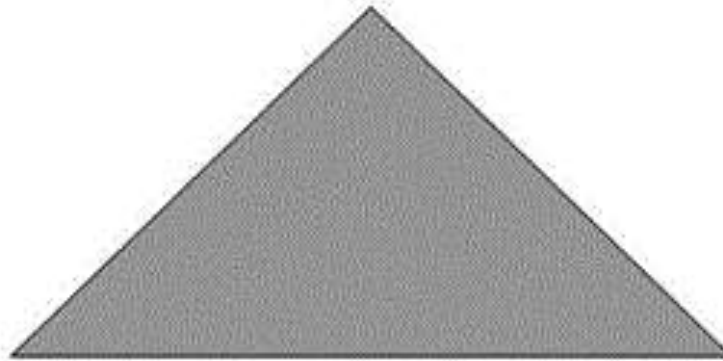
"مدل دلتا" سه وجهی Delta Model

- مدل دلتا یک پارچوب استراتژیک جدید است که مشتری را در مرکز سیستم مدیریت قرار خواهد داد. این مدل، گزینه‌های اساسی استراتژیک را مورد آزمون قرار داده و در تلاش است تا رابطه‌ای نزدیک با مشتری ایجاد نماید. این استراتژی معین می‌نماید که چگونه می‌توان بین استراتژی و اجرای آن، از طریق فرایندهای هماهنگ‌کننده (**Coordination Processes**)، رابطه برقرار نمود.



System Lock-In

- اقتصاد سیستم
- برتری بازار
- دستیابی به سهم تکمیل کنندگان



Total Customer Solution

- اقتصاد مشتری
- تعاون
- دستیابی به سهم مشتری

Best Product

- اقتصاد محصول
- رقابت
- دستیابی به سهم محصول

✓ بررسی برقی استراتژی های جدید

الف) استراتژی های بزرگ:

ب) استراتژی های چهارگانه شرکت های ژاپنی:

ج) استراتژی های یکپارچه ساز

د) استراتژی های متمرکز

ه) استراتژی های تنوع

و) استراتژی های تدافعی

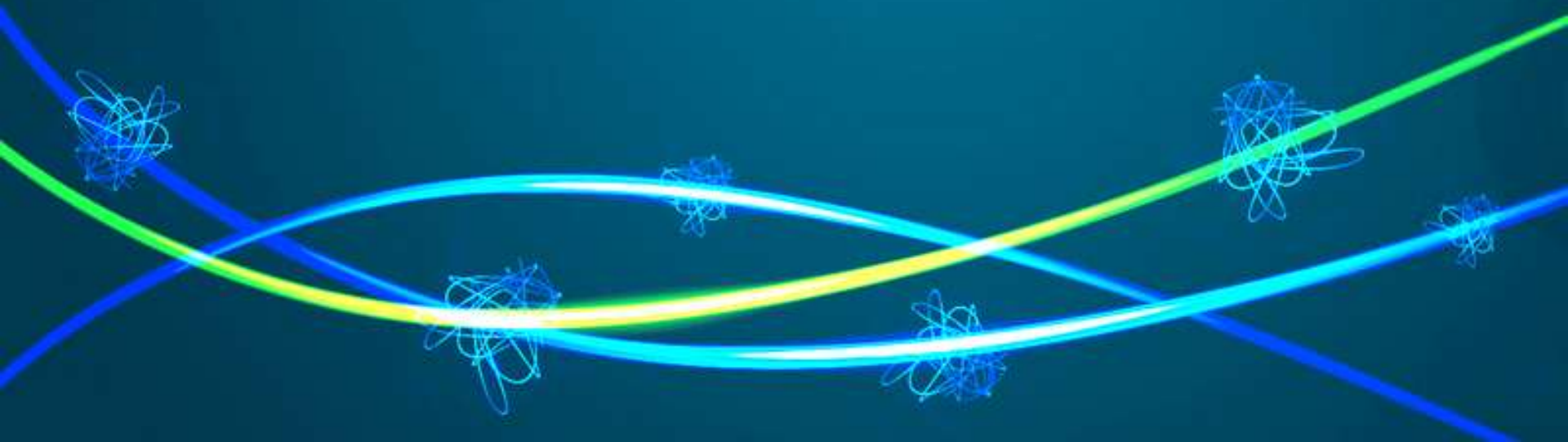


الف) استراتژی‌های بزرگ:

۱. استراتژی ثبات :

استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و در دو صورت اتفاق می‌افتد:

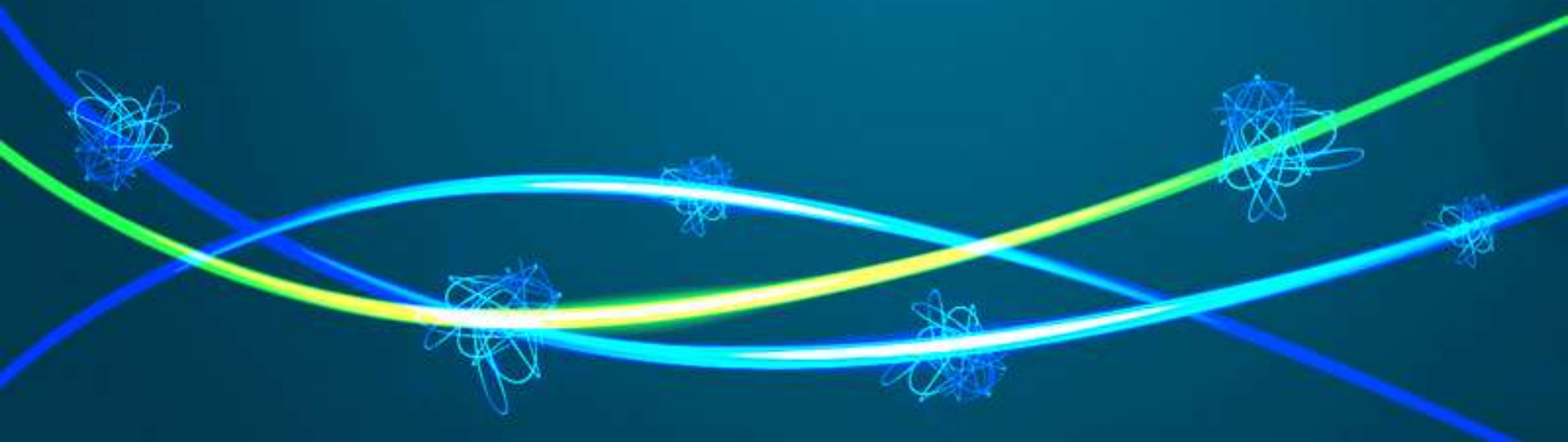
۱. شرکت وضعیت مناسبی داشته و تهرید خاصی در آینده متوجه آن نمی‌باشد.
۲. امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی‌دهد.



- (۲) استراتژی کاهش : در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیت‌های موجود باشد، از این استراتژی استفاده می‌شود. انتقاب این استراتژی نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویت‌ها می‌توان تخصیص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل نمود.

(۳) استراتژی توسعه :

بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد.

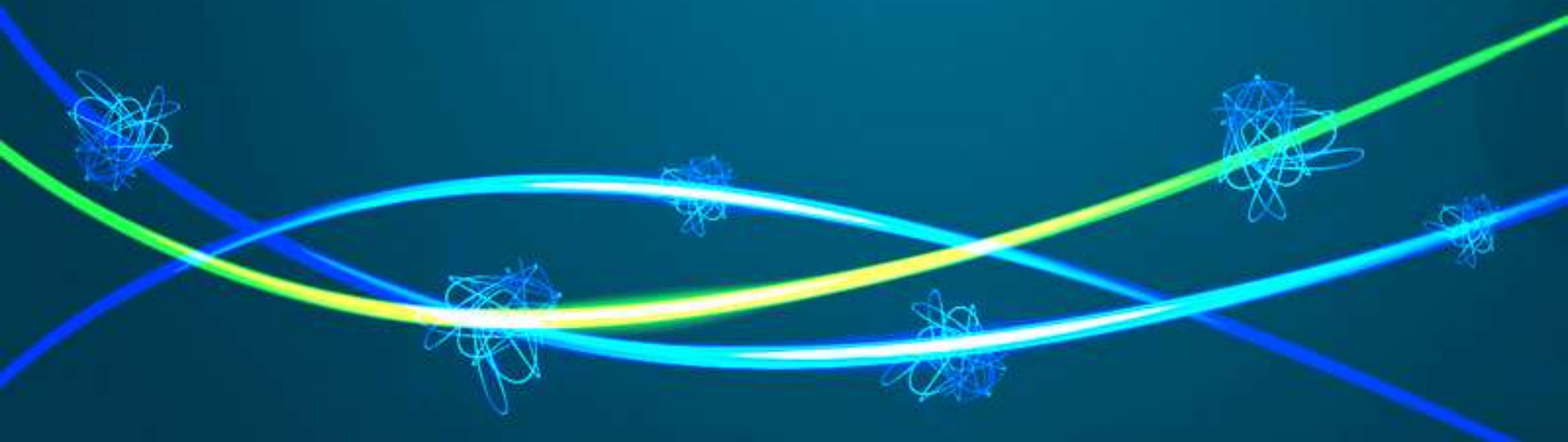


ب) استراتژی‌های چهارگانه شرکت‌های ژاپنی:

- (۱) ایجاد برتری در چند بعد: توانمند ساختن علامت تجاری شرکت به صورت هم‌زمان برای مثال در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز.
- (۲) جستجوی مناطق بی‌دفاع: شناسایی فلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبای آنها شده است.
- (۳) تغییر شرایط درگیری و نفوذ: استاندارد کردن محصولات، فروش از طریق کانال‌های توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد، نمونه‌هایی از شرایط قرارگیری در این استراتژی‌اند.
- (۴) رقابت از طریق همکاری: همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تأمین‌کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع‌های صنعتی یا تجاری می‌گردد.

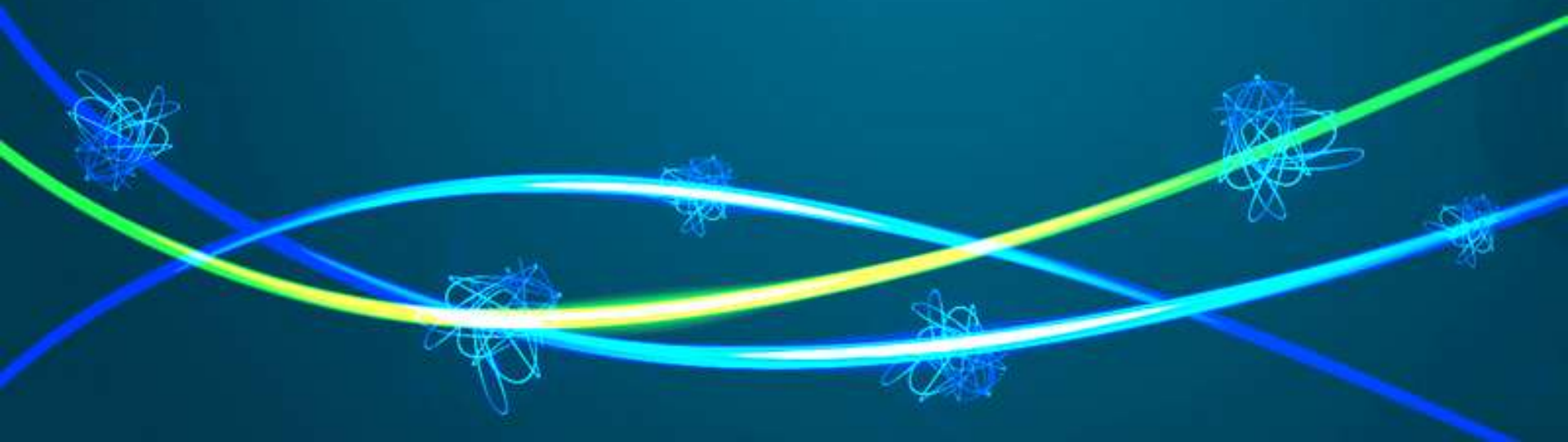
ج) استراتژی های یکپارچه ساز

- افقی : تملک و یا کنترل بر روی شرکت های رقیب .
- رو به جلو : تملک و یا کنترل بر روی توزیع کنندگان و خرده فروشان .
- رو به عقب : تملک و یا کنترل بر روی تامین کنندگان .



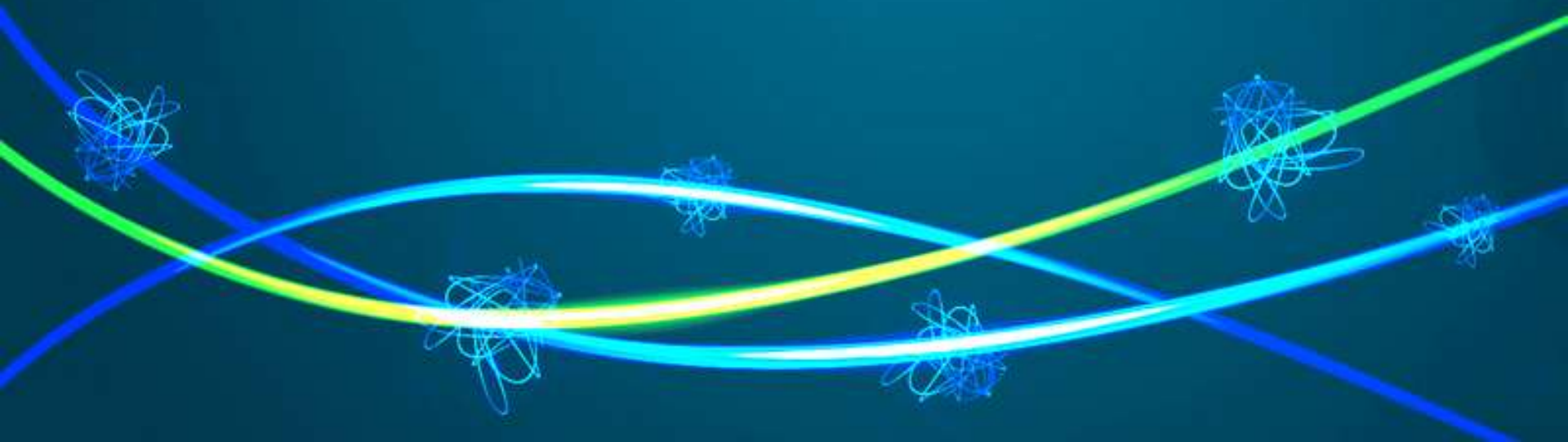
(د) استراتژی های متمرکز

- رسوخ در بازار : افزایش سهم بازار محصولات و یا خدمات از طریق تلاشهای بیشتر بازاریابی .
- توسعه بازار : عرضه محصول و یا خدمات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید.
- توسعه محصول : افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول و یا خدمات جدید



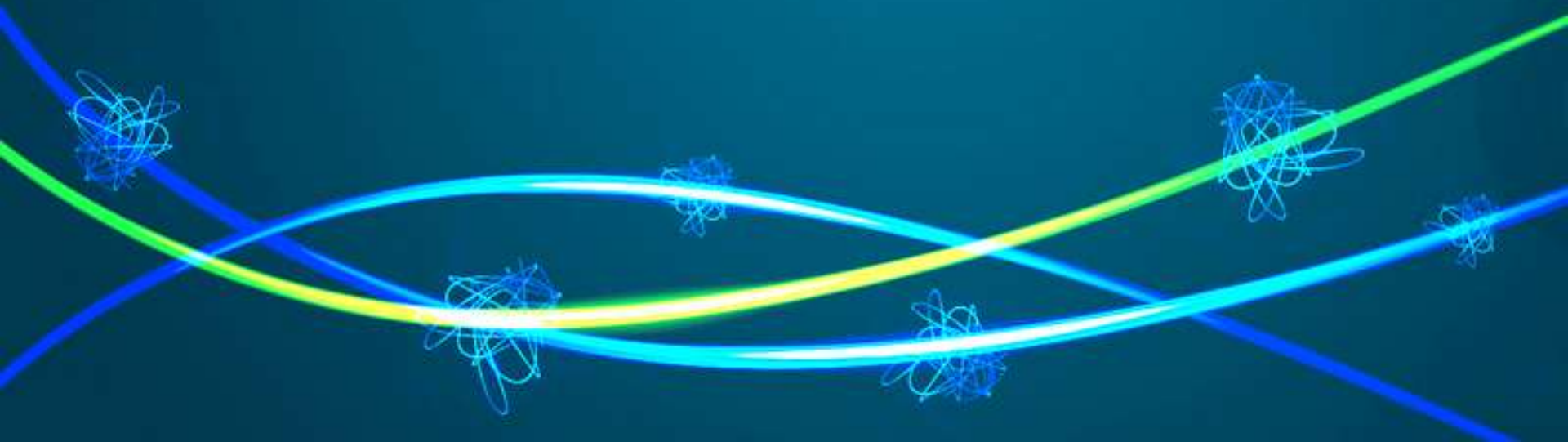
ه) استراتژی های تنوع

- - تنوع همگن : ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات قبلی .
 - تنوع غیر همگن : ارائه محصول جدید ولی غیرمرتبط با محصولات قبلی .
 - افقی : ارائه محصول جدید و غیرمرتبط به مشتریان فعلی شرکت .



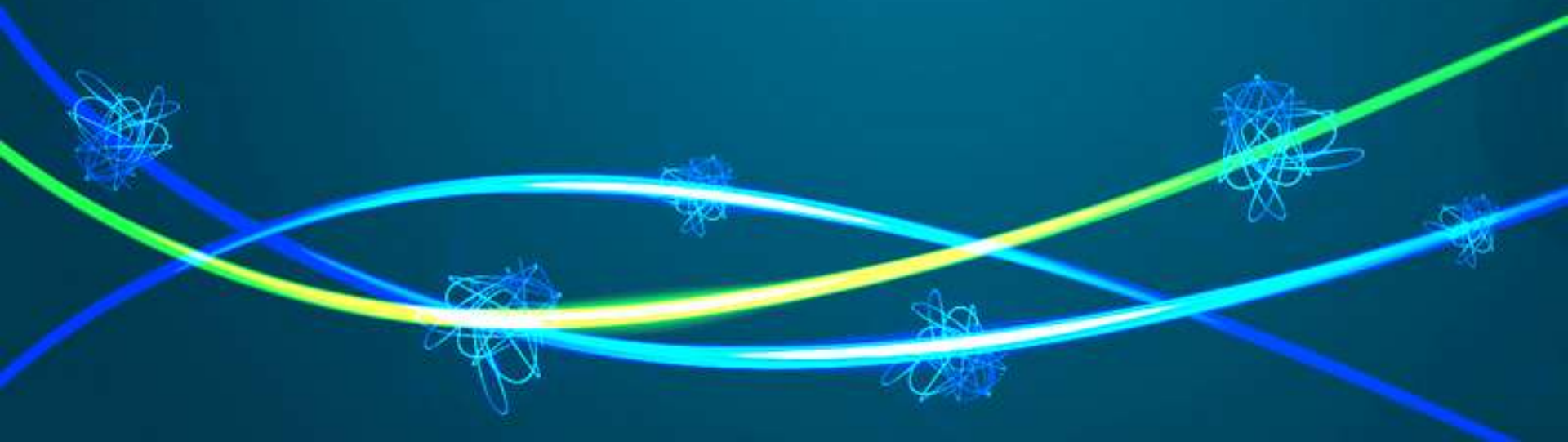
و) استراتژی های تدافعی

- - مشارکت : تشکیل یک سازمان جدید با حمایت و همکاری دو یا چند شرکت.
- کاهش : تجدید ساختار فعالیت ها و هزینه ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود .
- واگذاری : فروش یک بخش یا جزیی از شرکت .
- انملال : فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها



نتیجه گیری : در مواقعی ساختار ممکن است استراتژی را تعیین کند ولی همیشه استراتژی ساختار را تعیین نمی کند .

نوع صنعت در تعیین استراتژی و ساختار نقش مهمی دارد شرکت های با یک صنعت مشخص که ویژگی های مشترکی دارند معمولا دارای ساختار مشابهی دارند .



در یک محیط با ثبات، استراتژی رهبری هزینه یا تمرکز ممتل تر است زیرا تاکید بر روی کارایی- کنترل در یک بازار گسترده و یا محدود است نوع ساختار مکانیکی - وظیفه ای مناسب است ساختارهایی با ویژگی های استاندارد سازی بالا تمرکز رویه های رسمی و تقسیم کار روشن (سازماندهی) و سرپرستی مستقیم .

در یک محیط پویا - متغیر استراتژی تمرکز و تمایز بیشتر مناسب است توسعه محصولات - خدمات و نوآوری در یک بازار گسترده یا محدود تمرکز دارد ساختار ارگانیکی یا ماتریسی است ساختار با استاندارد سازی پایین تصمیم گیری غیر متمرکز و انسجام بالا (همکاری بین واحد) خلاقیت کار تیمی بالا و فرهنگ سازگاری مناسب است .



منابع :

رقابت استراتژیک مایکل پورتر

تئوری سازمان و مدیریت خیفی

تئوری سازمان استیفن رابینز

