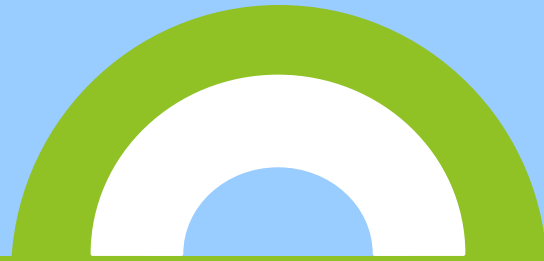


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



# Strategic management



اجرای استراتژی : سازماندهی برای اقدام



استاد راهنما : جناب آقای دکتر بیگی نیا



مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد



شیلا قنبری

## فصل هشتم

اجرای استراتژی : سازماندهی برای اقدام

## اجرای استراتژی



عبارت است از مجموع فعالیت ها و انتخاب هایی که برای اجرای یک طرح استراتژیک لازم و ضروری است .

فرایندی است که براساس آن استراتژی ها و سیاست ها ، با بهره گیری از برنامه ها ، بودجه ها و رویه ها به اجرا درمی آیند و عملی می شوند .



برای آغاز فرایند اجرای استراتژی ، استراتژی سازان باید به سه پرسش پاسخ دهند

۱. چه کسی ( یا کسانی ) طرح استراتژیک را اجرا خواهند کرد ؟
۲. چه کاری باید انجام گیرد تا عملیات شرکت با روش جدید مورد نظر هماهنگ شود ؟
۳. افراد چگونه باید باهم کار کنند تا اعمال لازمه را انجام دهند ؟

هنگام اقدام برای اعمال یک تغییر استراتژیک با مشکلات زیر مواجه می شوند :



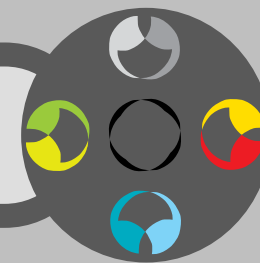
۱. اجرای استراتژی ، کندتر از آنچه پیش بینی شده بود ، پیش رفته بود .
۲. بروز مشکلات غیرمترقبه
۳. هماهنگی فعالیت ها اثربخش نبوده است .
۴. برخی فعالیت های رقابتی و بحران ها ، توجه مدیران را از اجرای استراتژی منحرف کرده بود .
۵. کارکنان درگیر در فرایند اجرا ، توانایی لازم را نداشتند .
۶. به کارکنان سطوح پایین تر ، آموزش و راهنمایی کافی ارائه نشده بود .
۷. عوامل محیطی خارجی غیرقابل کنترل ، مشکلاتی ایجاد کرده بود .
۸. مدیران بخش ها ، به خوبی کار رهبری و هدایت را انجام نمی دادند .
۹. فعالیت ها و وظایف کلیدی فرایند اجرا ، ضعیف تعریف شده بود .
۱۰. سیستم های اطلاعاتی نظارت کافی بر فعالیت ها نداشتند .



بسته به نحوه ی سازماندهی شرکت و ساختار سازمانی آن ،  
تنوع گروه مجری استراتژی بیش تر از تنوع گروه طراح  
استراتژی است .

در بیشتر شرکت های بزرگی که در عرصه چند صنعت  
فعالیت می کنند ، هرکسی در سازمان می تواند اجرای  
استراتژی را به عهده بگیرد .

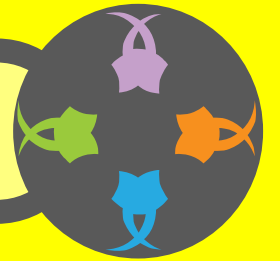
## چه باید کرد



همکاری مدیران بخش ها و حوزه های وظیفه ای با همکاران خود برای طراحی برنامه ها ، بودجه ها و رویه های مورد نیاز برای اجرای استراتژیک تلاش برای هم افزایی مطلوب از طریق تلفیق بخش ها و حوزه ها ایجاد مزیت رقابتی

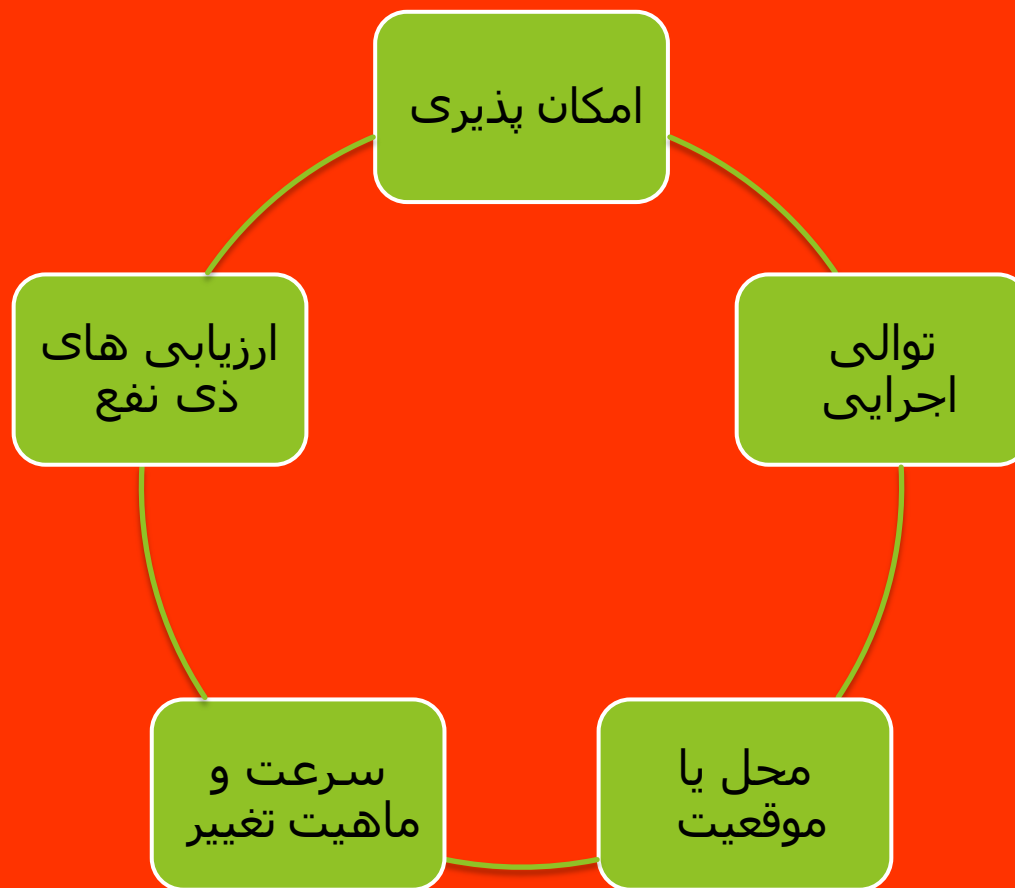


## برنامه ها



- یک راه مفید برای بررسی اثر احتمالی برنامه های جدید بر یک سازمان ، مقایسه برنامه ها و فعالیت های پیشنهادی با برنامه ها و فعالیت های فعلی است .
- استفاده از ماتریس تغییر

ماتریس تغییر برای تاکید بر سوالات زیر مورد استفاده قرار می گیرد :



		اهمیت								
هزینه های غیر ارزش افزا	عدم تطبیق صفر	توجیه و منطقی سازی خط		لایه های کم مدیریت	موجودی کم	نرخ مسطح پرداخت به کارکنان	مسئولیت بیشتر	تجهیزات انعطاف پذیر		
		اقدامات مورد نظر								
سازمان تقویت کننده		اقدامات موجود								
عملیات کم هزینه و کارا		تجهیزات طراحی شده							+	
		وظایف شغل محدود							+	-2
تحقق الزامات محصول		موجودی انبار زیاد							-	-1
		پرداخت بر اساس نرخ قطعه (ستانده)							-	+1
ساختار عمودی		لایه های چندگانه مدیریت							-	
		اهمیت							+1	+2

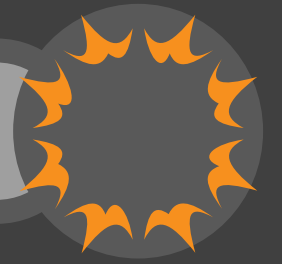
## بودجه ها و رویه ها



تهیه بودجه آخرین کنترل واقعی است که یک شرکت انجام می دهد تا از عملی بودن استراتژی انتخاب شده خود مطمئن شود .

رویه ها که گاهی آنها را رویه های عملیاتی استاندارد نیز می نامند ، به تفصیل فعالیت های مختلفی را که برای انجام برنامه های شرکت باید انجام گیرد ، شرح می دهد .

## دست یابی به هم افزایی



هم افزایی زمانی وجود دارد که در یک شرکت با بخش های مختلف ، نرخ بازده سرمایه گذاری (ROI) برای هر بخشی بیشتر از نرخ بازدهی برای زمانی است که هر بخش به شکل کسب و کار مستقل عمل کند .

به نظر گولد و کمپبل ، هم افزایی در یکی از شش حالت زیر اتفاق بیفتد :



## ساختار سازمانی تابع استراتژی

هر تغییر در استراتژی شرکت به تغییر در ساختار سازمانی آن شرکت منجر و منتهی می شود .

-هم چنین ساختار سازمانی و الگوی مورد استفاده در طراحی ساختار شرکت ها هم زمان با توسعه آنها تغییر می کند .



## فرایند تغییر ساختار سازمانی از الگوی زیر پیروی می کند :

مشکلات جدید مدیریتی ظهور می کنند .



سود به سطح قبلی اش بر می گردد.



عملکرد اقتصادی کاهش می یابد .



ساختار جدید و مناسب دیگری طراحی و خلق می شود .



استراتژی جدید خلق می شود .





## مراحل توسعه شرکت



شرح	۱. برآورد مشکلات عمده	۲. اهداف	۳. استراتژی	۴. سازمان	۵. الف) ارزیابی و کنترل	۵. ب) شاخص های اصل عملکرد	۶. سیستم تشویق و تنبیه
مرحله اول	تلاش برای بقا و رشد. توجه به مشکلات عملیاتی کوتاه مدت و موقتی	فردی و ذهنی	روشن و فردی. بهره برداری از فرصت های کشف شده توسط مدیر	تک واحدی. یک نفر همه کاره شرکت است	فردی . کنترل ذهنی . مبتنی بر سیستم حسابداری ساده. ارتباطات روزانه و مشاهده است	معیارهای فردی. ارتباطات با مالک. کارایی عملیات. توانایی حل مشکلات عملیاتی	غیررسمی . فردی . ذهنی . برای حفظ کنترل و تقسیم منابع کوچک جهت تشویق افراد به کار اصلی
مرحله دوم	رشد. توسعه منابع. بذل توجه کافی برای حل مشکلات تولید	سود. توجه به بودجه و عملکرد	وظیفه محور. تمرکز بروی تولید یک محصول . بهره برداری از کالا یا خدمات اصلی	تک واحدی. گروه وظیفه ای متخصص.	بیش از یک نفر کنترل را انجام میدهد . ارزشیابی عملیات فنی لازم	اندازه شرکت . وضعیت گروه . ارتباطات شخصی و غیره	ساختارهای بیشتر معمولا مبتنی بر پایه ای گسترده تر و سیاست های توافق شده به طوری که مخالف با عقیده فردی
مرحله سوم	توجه بیشتر به مدیران و سرمایه گذاری و کنترل بیشتر منابع بزرگ	بازگشت سرمایه . سود . عواید هر سهم	رشد و متنوع ساختن محصولات . بهره برداری از فرصت های کلی شرکت	چند واحد عمومی ستادی	آشکار کننده مشکلات و فرصت ها و ارزیابی کننده توانایی مدیران هر بخش	بهره گیری از معیارهای مقایسه غیر شخصی	تشخیص طیف گسترده ای از پاداش ها و تنبیه های مختلف بر اساس سیستمی رسمی

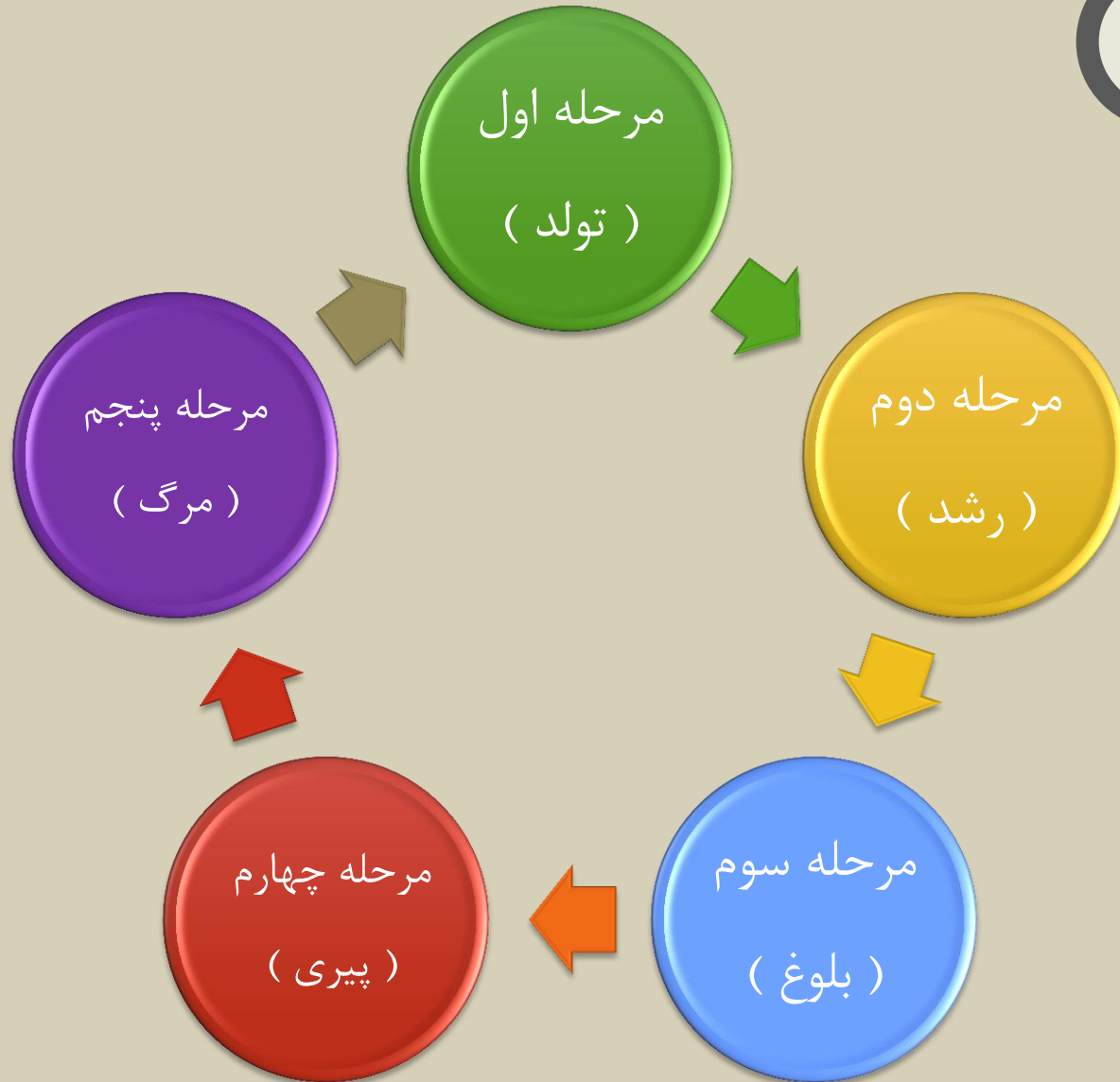
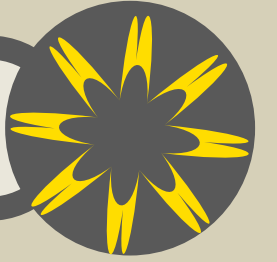
## موانع فراروی مراحل تغییر



۱ . موانع داخلی : مثلا فقدان توانایی لازم ، خودداری و طفره ی مدیران ارشد از مشارکت دادن دیگران در فرایند تصمیم گیری

۲ . موانع خارجی : شرایط اقتصادی ، نبود یا کمبود نیروی انسانی ماهر لازم در بازار کار و رکود بازار

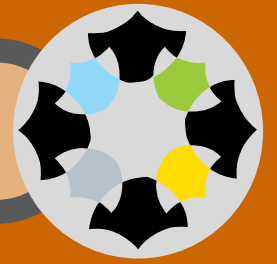
## چرخه حیات سازمان



مرحله پنجم	مرحله چهارم	مرحله سوم*	مرحله دوم	مرحله اول	
مرگ	پیری	بلوغ	رشد	تولد	بحث اصلی
ورشکستگی یا انحلال	استراتژی سود پس از استراتژی کاهش	تنوع همگون و ناهمگون	یکپارچگی عمودی و افقی	تمرکز بر یک موقعیت خاص	استراتژی های مشهور
به هم ریختگی ساختار	جراحی ساختاری	تمرکز زدایی به سوی مراکز سود یا سرمایه	ساختار وظیفه ای	ساختار ساده، کارآفرین غالب است	ساختار سازمانی احتمالی
* یک سازمان ممکن است در خلال مراحل بلوغ یا پیری مجدداً جان بگیرد لذا حیات سازمان گسترش یابد					

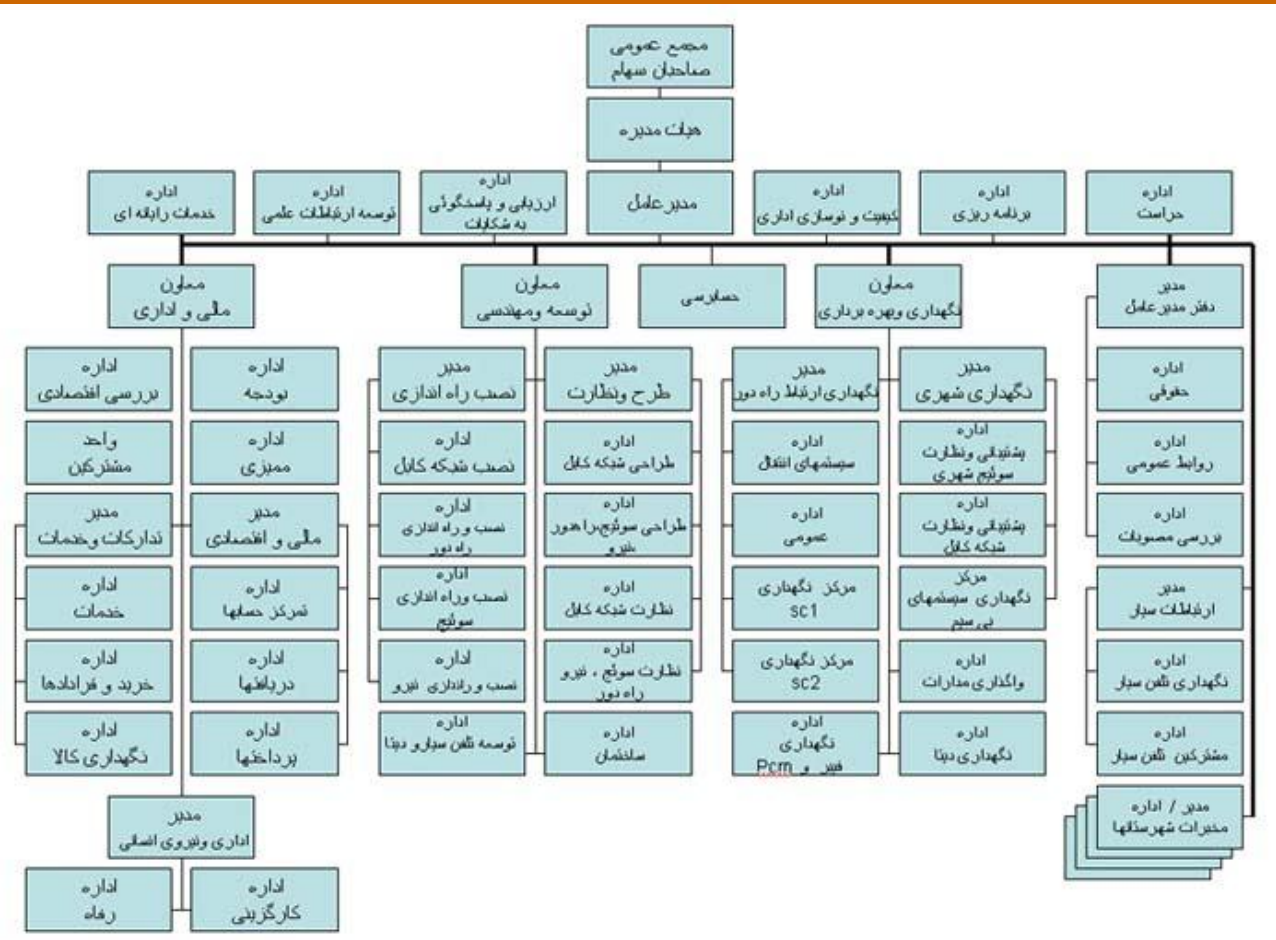
## تغییر ویژگی های ساختار در شرکت های مدرن

طرح سازمانی جدید	طرح سازمانی قدیم
واحدهای کسب و کار کوچک و ارتباطات همکارانه	یک شرکت بزرگ
ارتباطات افقی	ارتباطات عمودی
تصمیم گیری مشارکتی غیر متمرکز	تصمیم گیری متمرکز بالا به پایین
برون سپاری و سازمانهای مجازی	ادغام عمودی
تیم های کاری مستقل	تیم های کاری / کیفیت
تیم های کاری میان وظیفه ای	تیم های کاری وظیفه ای
آموزش گسترده	حداقل آموزش
طراحی شغل مبتنی بر زنجیره ارزش با تاکید بر گروه	طراحی شغلی تخصصی با تمرکز بر فرد

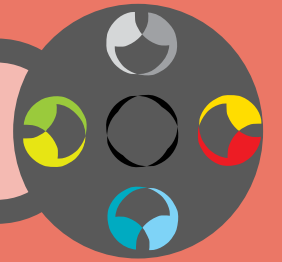


# انواع پیشرفته ساختار سازمانی

- ▶ ساختار ماتریسی
- ▶ ساختار شبکه ای - سازمان مجازی



## ساختار ماتریسی



- ▶ مناسب سازمان هایی است که معتدند نه ساختار وظیفه ای و نه ساختار بخشی و نه حتی واحدهای کسب و کار استراتژیک مناسب موقعیت آنها نیستند .
- ▶ ساختارهای محصول و وظیفه ای هم زمان و در یک سطح از سازمان با یکدیگر تلفیق می شوند .
- ▶ در زمانی که محیط خارجی ( خصوصاً تکنولوژی و جنبه های بازار ) بسیار پیچیده و متغیر است، بسیار مفید است .



در صورت سه شرط زیر ، می توان از ساختار ماتریسی در سازمان یا داخل یک واحد استراتژیک استفاده کرد:

- ▶ بر سر پروژه ها یا محصولات ، تضاد آرا و پیوند و اتفاق آرا صورت گیرد .
- ▶ منابع کمیاب باشد .
- ▶ توانایی های لازم برای پردازش اطلاعات و تصمیم گیری ، بهبود و افزایش یابند .

دیوید و لاورنس ، سه مرحله متمایز برای توسعه ساختار ماتریسی پیشنهاد می کنند :

نیروی کار میان وظیفه ای موقت

مدیریت محصول یا مارک تجاری

ماتریس بالغ

## ساختار شبکه ای - سازمان مجازی



بر اساس این ساختار مجازا وظایف داخلی حذف می شوند و به جای این وظایف و بخش های عهده دار آن ، شرکت طی قراردادهای بلندمدت این وظایف را به عرضه کنندگان و تولیدکنندگان دیگری محول می کند .

مفیدترین و قابل استفاده ترین ساختار سازمانی است که در زمان بی ثباتی محیطی و تداوم این بی ثباتی ، می تواند مورد استفاده شرکت قرار می گیرد .

موجب افزایش قابلیت انعطاف و سازگاری شرکت می شود .

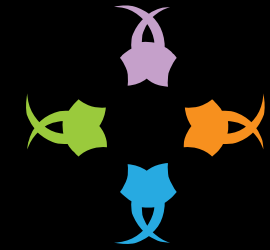


## سازمان سلولی: یک نوع استراتژی جدید



مایکل و اسنو و همکارانشان پیشنهاد می کنند که تکامل اشکال سازمانی از ساختارماتریسی و شبکه ای ، به سلولی منتهی می شود .

به نظر آنها سازمان سلولی متشکل از سلول هایی ( تیم های خودگردان ، واحدهای تجاری مستقل و غیره ) هستند که می توانند به تنهایی عمل کنند ولی ناگزیر از تعامل با سلول های دیگر هستند تا مکانیزم های تجاری شایسته تر و قوی تر ایجاد کنند .



مهندسی مجدد ، عبارت است از طراحی مجدد و ریشه ای فرایندهای کسب و کار به منظور کسب موفقیت های عمده در کاهش هزینه و ارائه بهتر خدمات .  
مهندسی مجدد می تواند تلفیقی از سیاست ها ، قوانین و رویه ها باشد که هرگز به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته اند .

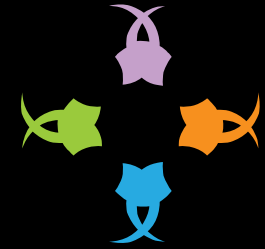


## اصول پیشنهادی مایکل همبر برای مهندسی مجدد

- ▶ باید سازماندهی براساس دستاوردها صورت پذیرد ، نه براساس وظایف
- ▶ آنهایی را که از بازده فرایند مهندسی مجدد بهره مند می شوند ، وادار کنید که این فرایند را با بهره گیری از سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری انجام دهند .
- ▶ کار پردازش اطلاعات راجزئی از کار واقعی تولید اطلاعات بدانند .
- ▶ منابع را از نظر جغرافیایی طوری هدف قرار دهید که انگار آن منابع متمرکزند .
- ▶ به جای تلفیق نتایج فعالیت های موازی ، آنها را به یکدیگر متصل کنید .
- ▶ وقتی که کار در حال اجرا و انسجام است ، تصمیم بگیرید و از آن مرحله به بعد کنترل فرایند را به دست بگیرید .
- ▶ اطلاعات را از همان منبع و سرچشمه خود بگیرید .



طراحی شغل عبارت است از طراحی وظایف افراد و تلاش برای این که بتوان آنها را برای شرکت مفیدتر ساخت و تناسب آن وظایف را با توانایی ها و ویژگی های فیزیکی و روانی کارکنان بیش تر کرد .



- توسعه شغلی ( ترکیب و تلفیق وظایف ، تا کارمند بتواند وظایف بیش تری را انجام بدهد )
- گردش شغلی ( جابه جایی کارکنان در شغل های مختلف برای افزایش تنوع در مهارت کارکنان )
- غنی سازی شغلی ( تغییر مشاغل از طریق دادن اختیار و حق کنترل بیش تر به کارکنان )





- شرکت بین المللی شرکتی است که در هر یک از فعالیت های بین المللی از واردات و صادرات گرفته تا تولید در کشورهای خارجی درگیر باشد.

در مقابل شرکت چندملیتی یک شرکت بین المللی بسیار توسعه یافته با فعالیت های گسترده در سراسر جهان است که مدیران و تصمیم گیران آن یک دیدگاه جهانی دارند .

برای اینکه شرکت چندملیتی یک شرکت جهانی محسوب شود ، باید عملیات جهانی شرکت به گونه ای مدیریت شود که گویی تمامی آنها با هم مرتبط هستند .



۱

- ( شرکت محلی )

۲

- ( شرکت محلی با بخش صادرات )

۳

- ( شرکت اساسا محلی با بخش بین المللی )

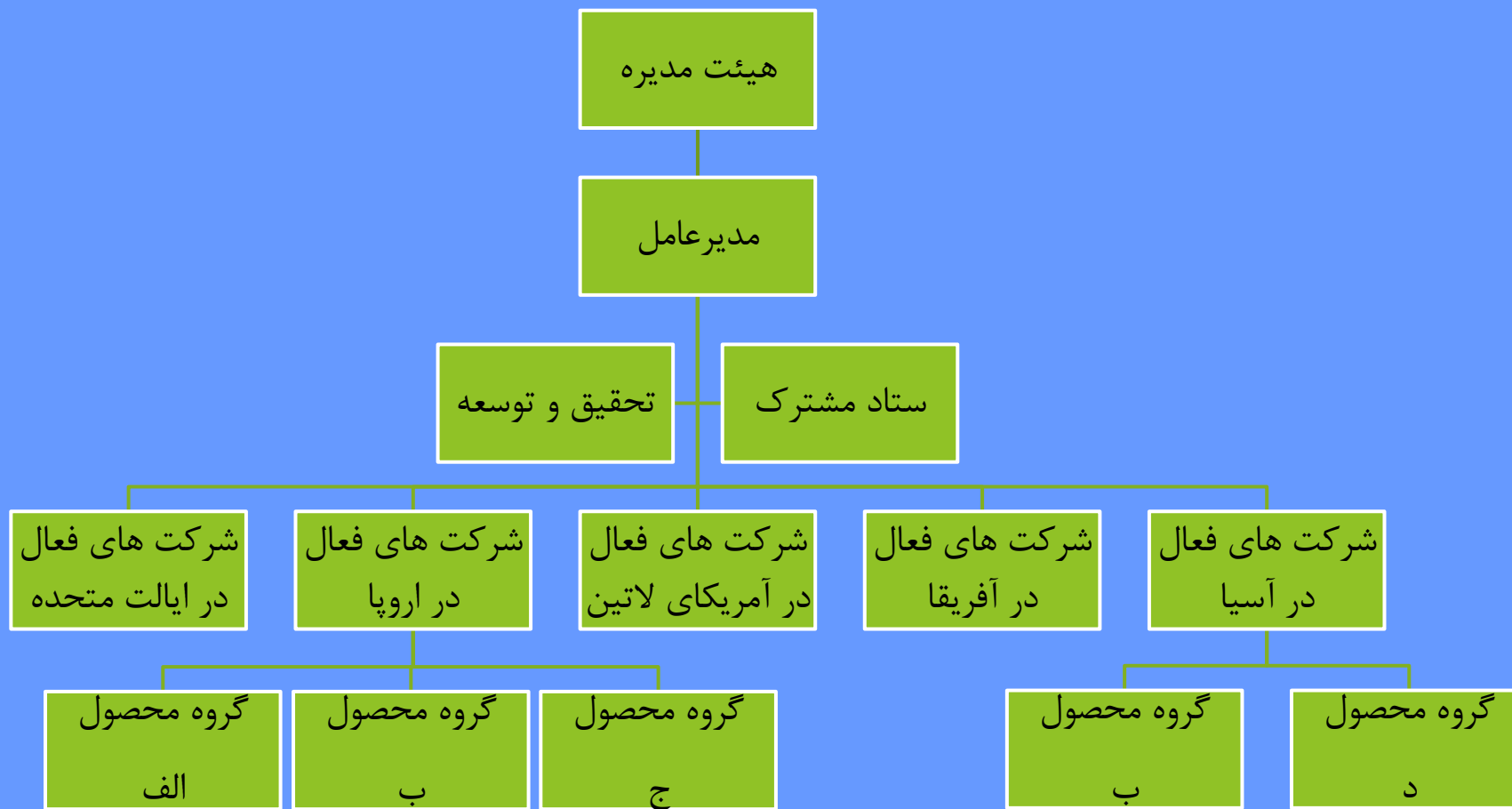
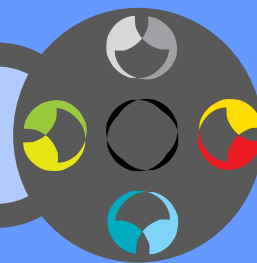
۴

- ( شرکت چندملیتی با تاکید چندمحلی )

۵

- ( شرکت چندملیتی با رویکرد جهانی )

# تمرکز در برابر تمرکز



پاپان