

# دفتر مدیریت استراتژیک ( OSM )

وظائف دفتر مدیریت استراتژیک چیست :

استراتژیک نگهدارنده فرایند برای تدوین و به روز رسانی استراتژی

سازگاری با سازمان - هماهنگی با استراتژی در تمام سطوح

آگاهی ایجاد یک روند جامع بر کارت امتیازی استراتژی اقدامات که توصیف و نظارت بر استراتژی

طراحی و گزارش در کارت امتیازی متوازن ، شناسایی و نظارت بر مدیریت استراتژیک

ابتکارات مورد نیاز برای طراحی استراتژی

بررسی - کار با مدیریت ارشد به طور مداوم ، برنامه ریزی برای بررسی و یاد گیری استراتژیک را شکل میدهد

عامل تغییر به عنوان کاتالیزور عمل میکند و برای تغییرات اعمال شده توسط مدیران

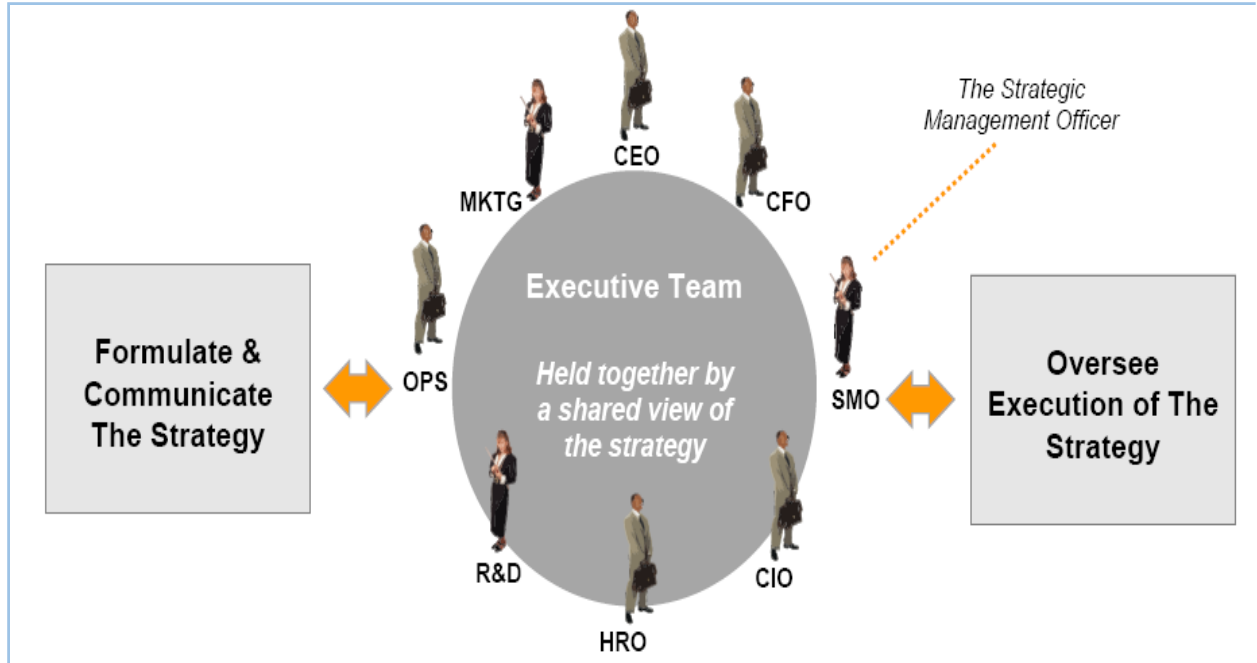
	STRATEGY MANGEMENT PROCESS	OSM Role	Typical Staffing (FTE)
Core Roles	1 Scorecard Management		1.0
	2 Organization Alignment		1.0 - 1.5
	3 Strategy Reviews		0.5 - 1.0
Desirable Roles	4 Strategic Planning		0.5
	5 Strategy Communication		0.5 - 1.0
	6 Initiative Management		1.0 - 1.5
Integrative Roles	7 Planning/Budgeting	CFO, HRO, CIO, CMO	0.5
	8 Workforce Alignment	HRO	0.5
	9 Best Practice Sharing	CKO	0.5 - 1.0
TOTAL FTE:			6 - 8

**KEY**

- OSM must run the process
- OSM should run the process
- OSM integrates strategy to a process run by someone else (X)

CFO: Chief Financial Officer  
HRO: Human Resource Officer  
CIO: Chief Information Officer  
CMO: Chief Marketing Officer  
CKO: Chief Knowledge Officer

چه افرادی در OSM کار میکنند :



سطوح استراتژی و سازگاری و هم راستایی

سطوح مختلف مدیریت استراتژیک:

- 1- سطح سازمان
- 2- سطح کسب و کار
- 3- سطح وظیفه ای

استراتژی سطح سازمان:

استراتژی سطح سازمان در مورد کسب و کارهایی که سازمان می خواهد در آنها سرمایه گذاری کند تصمیم می گیرد و اهداف کلی را تعیین می سازد. این سطح عمدتاً شامل اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران اداری است. این گروه مسئول عملکرد مالی کل سازمان و دستیابی به هدف های غیر مالی به عنوان مثال تصویر ذهنی و مسئولیت اجتماعی سازمان می باشند. با استفاده از رویکرد پرتفوی (سبد سرمایه گذاری) در

مدیریت استراتژیک، مدیران استراتژیک سطح سازمان کوشش می نمایند که معمولاً ضمن برنامه ریزی برای افق مالی پنج ساله از توانایی های متمایز خود در صنعت مربوطه بهره برداری نمایند. گرچه در مجموعه دانش بنیان ما تصمیم گیرنده و تدوین گر مدیر عامل است اما مدیر فروش، مدیر داخلی و مدیر مالی نیز تاثیر گذار در تعیین نوع استراتژی قابل اجرا در سازمان هستند.

### **استراتژی در این سطح با موارد زیر در ارتباط است:**

برد و حیطه فعالیت های سازمان:

تعریف موضوعات و مسائلی که سازمان نسبت به آنها مسئولیت دارد. شامل تعیین اهداف کلی سازمان - مدل کسب و کارهایی که سازمان در آنها حضور خواهد داشت و نحوه یکپارچه سازی کسب و کارهای مختلف سازمان.

ارتباط رقابتی:

مشخص کردن این موضوع که رقابت در کدام بخش سازمان انجام می شود. آیا رقابت در سطح کسب و کار است یا عملیاتی و ... .

### **مدیریت فعالیتهای و ارتباط بین کسب و کارها:**

مدیریت در سطح سازمان تلاش می کند تا بین کسب و کارهای مختلف یک هم افزایی ایجاد کند و همچنین امکان استفاده از منابع مختلف سازمان در همه کسب و کارها و به اشتراک گذاری منابع کسب و کارها با یکدیگر از دیگر اهداف مدیران در سطح سازمان است. در حقیقت در این مجموعه بدین منظور بین فعالیتهای مختلف واحدهای جهت جلوگیری از پرت زمانی و همچنین بیشترین هم افزایی تمامی واحدهای با هم همپوشانی انجام میدهند و مواردی در حیطه کاری مورد نظر را به اشتراک میگذارند.

### **سبک مدیریت کسب و کارهای سازمان:**

در اینجا به مدیریت کسب و کارهای مختلف در شرکت دانش بنیان ما به صورت متمرکز یا غیر متمرکز اشاره دارد.

### **استراتژی سطح کسب و کار:**

واحد استراتژیک کسب و کار (Strategic Business Unit) که به اختصار SBU گفته می شود می تواند یک بخش سازمان باشد و یا یک خط محصول و یا سایر مراکز سودآوری سازمان. هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار می توانند به صورت مستقل از سایر واحدها به فعالیت بپردازند.

در سطح واحدهای کسب و کار موضوعات کمتر مربوط به همسو سازی کسب و کارها می باشد و موضوعات مربوط به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محصولات می باشد.

در این سطح با موضوعات زیر روبرو خواهیم بود:

- جایگاه یابی کسب و کار در مقایسه با سایر رقبا که در این مجموعه برای هر محصول و فعالیت مجزا این بخش بطور کامل مورد بررسی قرار میگیرد.

- پیش بینی تغییرات مربوط به رفتار مصرف کننده - تکنولوژی و ... اتخاذ استراتژی مناسب برای روبرو شدن با آن تغییرات. بدین منظور بطور دائم با مصرف کننده در تعامل هستیم و قبل و بعد از خرید و یا مصرف کالا نظرات آنها و ایده های آنها را جمع آوری میکنیم تا بتوانیم پیش بینی هرچه دقیق تر انجام دهیم. تمامی این امور در شرکت ما توسط واحد تحقیق و توسعه D&R با کمک واحد فروش و بازاریابی انجام می شود.

- تاثیر گذاشتن بر ماهیت رقابت از طریق یکپارچه سازی عمودی و یا اقدامات سیاسی همچون لابی کردن (گفتگو و جلب نظر رهبران بازار) که برای این منظور سعی می شود در با مدیران رده بالا سازمانهای مرتبط جلساتی برگزار شود و همچنین با بررسی های مداوم رقبا تمام و کمال رصد شوند.

مایکل پورتر 3 استراتژی عام برای کسب و کارها برشمرده است:

رهبری هزینه - تمایز - تمرکز که می توانند در سطح واحدهای کسب و کار به کار گرفته شوند و ایجاد کننده ارزش افزوده برای کسب و کار باشند. که در شرکت دانش بنیان ما بیشتر سعی بر بکارگیری استراتژی تمایز و تمرکز بوده است.

سطح کسب و کار عمدتاً مدیران سازمان و کسب و کار را در بر می گیرد. این مدیران باید بیانیه های عمومی مربوط به جهت ها و مقاصد سطح سازمان را به هدف ها و استراتژی های ملموس وظیفه ای برای بخش های کسب و کار یا واحد استراتژیک کسب و کار تبدیل نمایند. در واقع، مدیران استراتژیک سطح کسب و کار باید مبنایی را که شرکت می تواند در یک میدان محصول -بازار انتخاب شده- رقابت کند، معین نمایند. در مبادرت به این کار سعی می کنند که پرسودترین و نوید بخش ترین بخش بازار را شناسایی کرده و در اختیار گیرند. این بخش بازار قسمت نسبتاً منحصر به فردی از کل بازار است که سازمان می تواند به لحاظ مزیت های رقابتی خود مدعی شود و از آن دفاع کند. هر شرکتی، حتی بزرگ ترین چند ملیتی ها، برای کارآیی مداوم به قوت بخش های بازار متکی است. شماری از تصمیمات معمول سطح کسب و کار عبارتند از: محل کارخانه، بخش بندی بازار، پوشش جغرافیایی و کانال های توزیع

در یک استراتژی عالی سطح شرکت همه عناصر ( منابع کسب و کارها و سازمان ) با یکدیگر همسو و هم جهت هستند و این همسویی به وسیله طبیعت منابع شرکت ( دارایی ، مهارت ها و قابلیت خاص ) بوجود می آید .

# استراتژی های سطوح مختلف

