

## خلاصه کتاب مدیریت استراتژیک

نویسنده: فرد آر. دیوید

ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی

انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ یازدهم (۱۳۸۶)

خلاصه با علی فوزمسلمیان

### فهرست مطالب

- فصل اول: ماهیت مدیریت استراتژیک
- فصل دوم: استراتژی ها در عمل
- فصل سوم: ماموریت سازمان
- فصل چهارم: بررسی عوامل خارجی
- فصل پنجم: بررسی عوامل داخلی
- فصل ششم: بررسی و انتخاب استراتژی
- فصل هفتم: اجرای استراتژی \_ مسائل مدیریت
- فصل هشتم: اجرای استراتژی \_ مسائلی در زمینه بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه
- فصل نهم: بررسی ارزیابی و کنترل استراتژی
- فصل دهم: مدیریت استراتژیک بین المللی

## فصل اول

### ماهیت مدیریت استراتژیک

تعریف مدیریت استراتژیک: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

مراحل مدیریت استراتژیک: تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها.

سطوح مدیریت استراتژیک: سطح کل شرکت، سطح واحد کسب و کار استراتژیک و سطح وظیفه ای.

وظیفه مدیریت استراتژیک به گفته پیتر دراگر: نگاه کردن به سازمان از زاویه ماموریت شرکت.

بیانیه ماموریت: سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان ها جدا می کند. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می شود.

فرصت ها و تهدیدات خارجی: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل سازمان خارج هستند.

نقاط قوت و ضعف داخلی: در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.

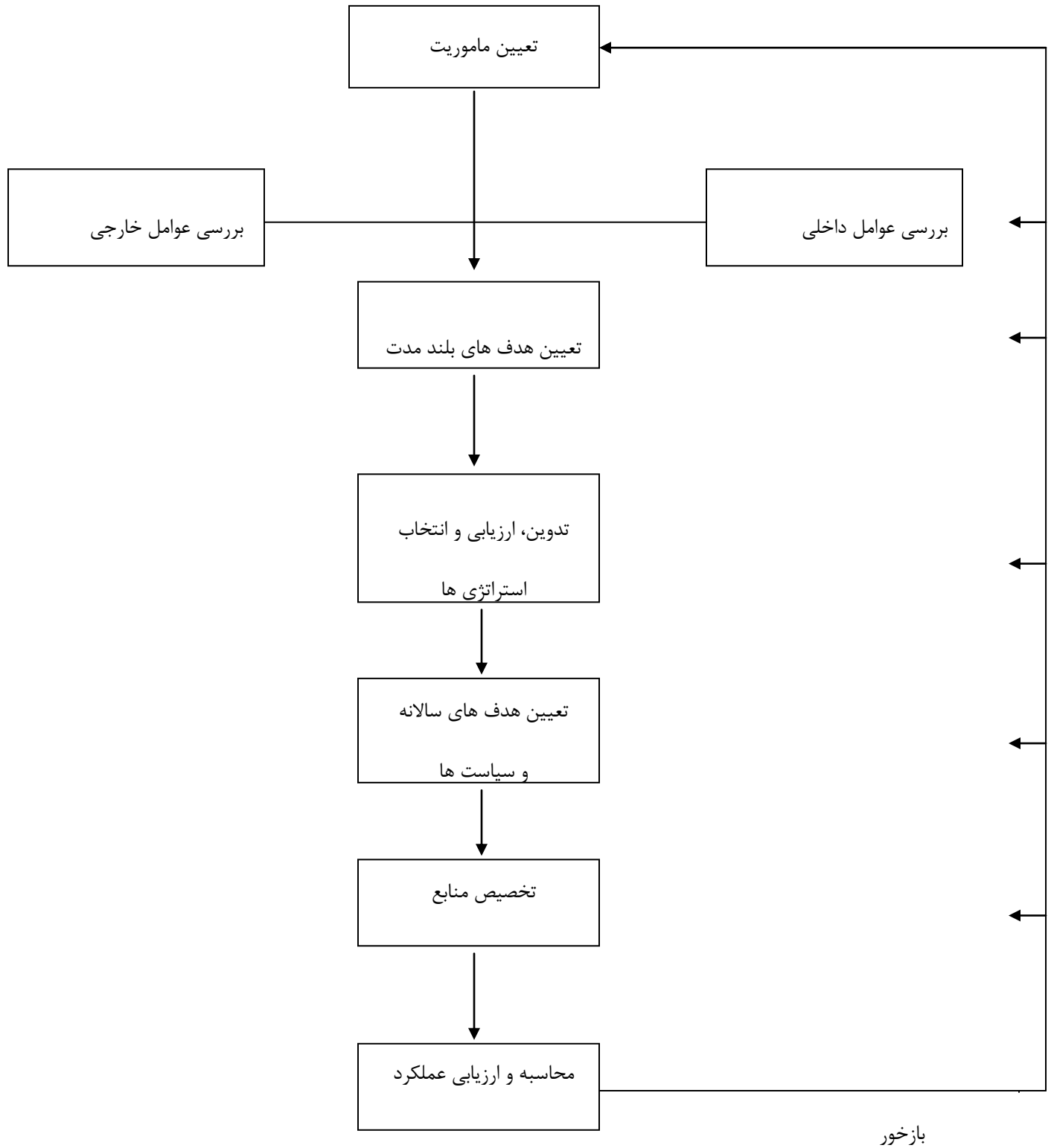
**هدف های بلند مدت:** هدف های بلند مدت نتیجه های خاصی است که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که بیش از یک سال باشد.

**استراتژی:** استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

**هدف های سالانه:** هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. این هدف ها مانند هدف های بلند مدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشد.

**سیاست ها:** سیاست ابزاری است که بدان وسیله به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دست یابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند.

# الگوی مدیریت استراتژیک



اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک: اصول راهنما در سازمان که رهنمودی برای تصمیمی گیری و رفتارها خواهد بود. در سازمان اصول اخلاقی خوب از پیش شرط های مدیریت استراتژیک خوب است؛ اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب.

## فصل دوم

### استراتژی ها در عمل

#### انواع استراتژی ها

#### استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی به بالا (Forward integration): به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها. در اجرای این استراتژی یکی از راه های اثر بخش واگذاری حق امتیاز است.

یکپارچگی عمودی به پایین (Backward integration): به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه. نکته مورد توجه اینکه صناعی که به منابع عرضه مواد جهانی دسترسی دارند، از روشی برعکس یعنی ادغام زدایی استفاده می کنند. روش دیگر Outsourcing است که شرکت ها عرضه کنندگان و فروشندگان را به جان یکدیگر می اندازند.

یکپارچگی افقی (Horizontal integration): به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت های رقیب. این استراتژی شامل ادغام، خریدن شرکت رقیب یا بلعیدن می شود. این استراتژی بیشتر به منظور دست یابی به صرفه جویی به مقیاس و انتقال شایستگی ها انجام می گیرد.

#### استراتژی های متمرکز (Intensive Strategies)

رسوخ در بازار (Market penetration): بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود. شامل افزایش تعداد فروشندگان، ترویج گسترده و افزایش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات.

توسعه بازار (Market development): عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید.

توسعه محصول (Product development): بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات. معمولاً این استراتژی مستلزم هزینه‌های بسیار زیاد R&D می‌شود.

## استراتژی‌های تنوع

تنوع همگون (Concentric diversification): شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.

تنوع افقی (Horizontal diversification): شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط، به محصولات و خدمات خود می‌افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می‌کند. خطر این استراتژی بدلیل آشنا بودن شرکت با مشتریان از استراتژی تنوع ناهمگون کمتر است.

تنوع ناهمگون (conglomerate diversification): شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود به بازار عرضه می‌کند.

در کل باید گفت استراتژی‌های تنوع روز به روز شهرت خود را از دست می‌دهند.

## استراتژی‌های تدافعی

مشارکت (Joint venture): در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و از فرصت پیش آمده بهره‌برداری می‌نمایند. نمونه‌های این شرکت‌ها شامل شرکت تضامنی تحقیق و توسعه، توزیع کالا و ... برای اینکه تشریک مساعی موفق باشد باید هر یک از شرکت‌ها دارای ویژگی خاص مانند فناوری پیشرفته، سیستم توزیع، واحد تحقیقاتی یا توان تولید باشد.

کاهش (Retrenchment): گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود. هدف کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم کند.

واگذاری: فوش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را واگذاری (هرس کردن) می‌نامند. این استراتژی اغلب برای تامین سرمایه استفاده می‌شود. گاهی نیز به عنوان بخشی از استراتژی تجدید ساختار به حساب می‌آید، زیرا شرکت می‌کوشد بدان وسیله واحدهایی که سود آور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند بفروشد.

**انحلال (Liquidation):** فروش تمام دارایی‌ها به ارزش واقعی را انحلال گویند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است ولی از نظر عاطفی استراتژی بسیار مشکلی به حساب می‌آید.

**ترکیب (Combination strategy):** بسیاری از شرکت‌ها در صدد بر می‌آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

## رهنمودهای اجرای استراتژی‌ها

### یکپارچگی عمودی به بالا:

- پرهزینه بودن یا غیر قابل اعتبار بودن توزیع کنندگان فعلی یا عدم توانایی آنها در برآوردن نیازهای شرکت
- عدم توان یا ظرفیت لازم شرکت‌های پخش
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می‌پردازد و انتظار می‌رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می‌شود که سازمان فعالیت‌های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است. این استراتژی موجب افزایش تقاضا می‌شود.
- هنگامی که شرکت‌های پخش یا توزیع کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند.

### یکپارچگی عمودی به پایین:

- عرضه کنندگان فعلی قیمت‌ها را بسیار بالا منظور می‌نمایند، قابل اعتماد نیستند یا عدم توانایی آنها در تامین مواد اولیه مورد نیاز
- هنگامی که عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت‌های رقیب بسیار زیاد است.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می‌پردازد و انتظار می‌رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می‌شود که سازمان فعالیت‌های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که مزیت ناشی از قیمت‌های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار باشند. (امکان تثبیت قیمت از این طریق)
- هنگامی که عرضه کنندگان کنونی از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند
- یک سازمان احساس نیاز می‌کند که باید منابع مرود نیاز را به سرعت بدست آورد.

## یکپارچگی افقی

- هنگامی که یک سازمان بدون نقض قوانین ضد انحصاری بتواند در یک بازار خاص یا منطقه از ویژگی های انحصاری استفاده نماید.
- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می کند.
- هنگامی که استفاده نمودن از پدیده ای به نام صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می آید.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند یک سازمان بزرگ را به شیوه ای موفقیت آمیز اداره نماید.
- در زمانی که شرکت های رقیب بدلیل کاهش فروش در صنعت عملکرد ضعیفی دارند این استراتژی نمی تواند اثر بخش باشد.

## رسوخ در بازار

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- هنگامی که سهم بازار شرکت های بزرگ رقیب رو به کاهش است، در حالیکه در صنعت مزبور فروش سیر صعودی می پیماید.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه های بازاریابی بسیار بالا است.
- هنگامی که پدیده صرفه جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی درآمده است.

## توسعه بازار

- هنگامی که کانال های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشند.
- هنگامی که سازمان کاری را که انجام می دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد.
- سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- سازمان در صنعتی به فعالیت می پردازد که سرعت جهانی می شود.



## توسعه محصول

- سازمان دارای محصولاتی بسیار موفق است و این محصولات در چرخه عمر به مرحله اشباع رسیده اند. در اینجا مقصود این است که باید نظر مشتریان اشباع شده را متوجه محصولاتی جدید نمود که سازمان در سایه تجربه های مثبت بر روی محصولات کنونی خود اقدام به تولید و ارائه آنها نموده است.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازد که از نظر فناوری دارای رشدی بسیار بالا است.
- شرکت ای رقیب محصولاتی مرغوب تر و با کیفیتی بهتر و قیمت های رقابتی تر عرضه نمایند.
- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه.

## تنوع همگون

- سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می پردازد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط می تواند موجب افزایش فروش چشمگیر محصولات کنونی شود.
- برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و غیر ذی ربط در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است عرضه نماید.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی محصولات کنونی سازمان متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی سازمان از نظر چرخه حیات عمر محصول، مسیر رو به افول را می پیماید.
- سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.

## تنوع ناهمگون

- صنعت اصلی که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید.
- سازمان دارای منابع و سرمایه لازم جهت ورود به صنعت جدید است.
- زمانی که سازمان فرصتی مناسب برای خرید شرکتی که در زمینه غیر ذی ربط فعالیت می کند را پیدا می کند (زمان مناسب برای سرمایه گذاری).
- بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود از نظر مالی، پدیده هم افزایی وجود دارد.
- هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع شدن است.

## تنوع افقی

- شرکت بتواند با افزودن محصولات جدید و غیر ذی ربط درآمدهای ناشی از فروش محصولات و خدمات کنونی را به میزان چشمگیری افزایش دهد.
- سازمان در یک بازار رقابتی یا در صنعتی بدون رشد یا آهنگ رشد کند به رقابت می پردازد.
- سازمان بتواند از کانال های توزیع کنونی استفاده کند و محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه نماید.
- در مقایسه با محصولات کنونی شرکت، محصولات جدید دارای الگوی فروشی مغایر با چرخه حیات تولید محصولات کنونی باشند.

## مشارکت

- امکان استفاده از مدیریت محلی هنگامی که مشارکت در کشور خارجی انجام می شود و بدین گونه از خطهای ناشی از اعزام مدیران کم تجربه بین المللی بکاهد.
- هنگامی که ویژگی های دو شرکت رقیب مکمل یکدیگرند.
- هنگامی که یک طرح بسیار سود آور است و به سرمایه بسیار زیادی نیاز دارد و دارای ریسک بالایی است.
- هنگامی که دو یا چند شرکت کوچکتر توان رقابت با شرکت بزرگ را نداشته باشند.
- هنگامی که در بازار احساس می شود باید نوعی فناوری جدید به سرعت عرضه شود.

## کاهش

- هنگامی که یک سازمان دارای یک ویژگی بسیار متمایز است ولی نتوانسته است پس از چند سال به هدف های بلند مدت و کوتاه مدت خود دست یابد.
- هنگامی که در یک صنعت سازمان در وضعی بسیار ضعیف قرار دارد.
- هنگامی که عدم کارایی، سود آوری اندک، روحیه پایین کارکنان و فشارهای سهامداران برای بهبود عملکرد موجب فلج شدن سازمان می شود.
- هنگامی که سازمان برای رویارویی با موارد زیر در مضیقه باشد: بهره برداری از فرصت های خارجی، به حداقل رساندن تهدیدات خارجی، سود جستن از نقاط قوت داخلی و کم کردن نقاط ضعف داخلی.
- هنگامی که رشد سازمان با چنان سرعتی بوده است که ناگزیر به کاهش گردد.

## واگذاری

- هنگامی که سازمان از استراتژی کاهش استفاده کرده ولی در این راه ناتوان مانده و نتوانسته به هدف های اصلاحی دست یابد.
- هنگامی که یکی از بخش های شرکت به منابع زیادی نیاز دارد، بسیار بیش از آنکه شرکت می تواند تامین نماید.
- هنگامی که یک بخش شرکت مسئول عملکرد ضعیف کل شرکت قلمداد شود.
- هنگامی که یک بخش از شرکت با بقیه ناسازگار باشد (وصله ناجور)؛ به سبب وجود بازارها، مشتریان، مدیران، کارکنان، ارزش ها، یا نیازهای متقابل.
- هنگامی که شرکت به سرعت نیاز به مقدار زیادی پول نقد داشته باشد و نتواند آنرا از منابع دیگر تامین نماید.
- هنگامی که نقض قوانین ضد انحصاری باعث تهدید سازمان شود.

## انحلال

- هنگامی که سازمان به صورت همزمان از دو استراتژی کاهش و واگذاری استفاده کرده در حالیکه هیچ یک از این دو موفق نبوده است.
- هنگامی که تنها راهی که برای شرکت باقی مانده است اعلان ورشکستگی است.
- سهامداران شرکت بپندارند که از طریق فروش دارایی های شرکت زیان حاصل به کمترین مقدار ممکن می رسد.

## ادغام (Acquisition)، تملیک (Merger)، بلعیدن (Takeover) و خرید استقراضی (Leveraged buyout)

تملیک: یک سازمان بزرگ سازمان کوچک تر را خریداری می نماید.

ادغام: دو سازمان با اندازه های همانندیکی می شوند و به صورت یک شرکت در می آیند.

بلعیدن: هنگامی که یکی از طرف های معامله به هنگام ادغام نسبت به این عمل رضایت نداشته باشند نوع ادغام را بلعیدن شرکت می نامند.

خرید استقراضی: شرکتی سهام عمده شرکت دیگر را می خرد و برای باز پرداخت وام های گرفته شده دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارد.

استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

در دهه ۱۹۸۰ سه کتاب با عناوین استراتژی های رقابتی، مزیت های رقابتی، مزیت های رقابتی ملت ها منتشر کرد.

**استراتژی رهبری هزینه ها:** از دلایل اصلی استفاده از یکپارچگی عمودی و افقی رهبری در هزینه ها است. ولی باید رهبری در هزینه ها را همگام با متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار برد. عوامل اثر گذار بر این استراتژی صرفه جویی به مقیاس، منحنی یادگیری، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه با عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است.

چه زمانی مناسب: مشتریان نسبت به قیمت حساس، عدم وجود مشتری زیاد برای محصولات متمایز، عدم تفاوت قائل شدن مشتریان برای نام های تجاری مختلف و وجود تعداد زیادی خریدار با توان های بالقوه چانه زدن.

**استراتژی های تمایز:** به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکت های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی های متمایز است تقلید نمایند. عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می تواند از نظر محصول می تواند از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشد، هزینه های کمتری به مصرف برساند، آرامش بیشتری دارد و از ویژگی های بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت از استراتژی متمایز ساختن بهره می گیرد. در نهایت برای اجرای موفقیت آمیز این استراتژی باید واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی با هم کاملاً هماهنگ باشند.

**استراتژی های متمرکز:** تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت از نظر شرکت های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه بازار در این استراتژی به کار گرفته می شوند. این استراتژی زمانی موفق خواهد بود که آنرا با استراتژی های رهبری در هزینه ها و متمایز ساختن محصولات درآمیزند.

زمانی بسیار موفق که سلیقه های مشتریان بسیار متمایز باشند. همچنین حضور رقبای قوی و یا تغییر سلیقه مشتریان این استراتژی را تهدید می کند.

## فصل سوم

### ماموریت سازمان

**بیانیه ماموریت:** بیانگر چشم اندازهای بلند مدت سازمان در قالب آنچه که می خواهد باشد و کسانی که می خواهد به آنها خدمتی ارائه دهد، است.

**بیانیه ماموریت شرکت بارنت بانک:** ماموریت بارنت این است که از طریق خلق کردن و سود جستن از رهبری در بازار، ارائه خدماتی با بالاترین کیفیت ممکن به مشتریان و نیز خدماتی که از نظر مالی سود آور باشد برای مالکان، مشتریان و کارکنان بانک ایجاد ارزش نماید. به هنگام عرضه خدمات می کوشد به مشتریان و شرکت های جامعه خود خدماتی کامل عرضه نماید و در زمینه های ذی ربط خدمات مشاوره ای ارائه نماید. ما می کوشیم با کمترین هزینه ممکن بهترین خدمات را ارائه نموده و در بازار پیشرو باشیم.

**ویژگی های ماموریت سازمان از دیدگاه ورن مک جینیز:** (۱) سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود معرفی نماید، (۲) به اندازه ای محدود باشد که بعضی از فعالیت های مخاطره آمیز را حذف کند و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد، (۳) سازمان را از سایر سازمانها متمایز کند، (۴) به عنوان چارچوبی عمل کند که بدان بتوان وسیله فعالیت های کنونی و آینده را ارزیابی کرد و سرانجام، (۵) به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آنرا درک نمایند.

**مقایسه چشم اندازهای سازمان با ماموریت سازمان:** بیانیه ماموریت سعی در پاسخ به سوال " ما به چه کاری مشغول هستیم؟" است و سند چشم انداز به سوال " ما می خواهیم چه بشویم؟" پاسخ می دهد.

**ماموریت شرکت آموکو:** آموکو یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت و مواد عالی فعالیت می کند، ما در صدد کشف منابع نفت بر می آییم و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می نماییم. شرکت ما این مسئولین را احساس می کند که، از نظر مالی بازدهی مناسب نصیب سهامداران نماید، رشد بلند مدت را تضمین کند و نسبت به محیط و جامعه به تعهدات خود عمل کند.

**چشم انداز آموکو:** شرکت آموکو در سطح جهانی فعالیت می کند. مردم، کارکنان، مشتریان، شرکت های رقیب و سرمایه گذاران، آنرا به عنوان شرکتی مشهور می شناسند. ما خود را به عنوان محک یا معیاری درآورده ایم که سایر شرکت ها عملکرد خود را در مقایسه با ما می سنجند. نوآوری، خلاقیت و کارهای تیمی افراد ما و نیز برخورداری از توانایی هایی که می توانیم بدان وسیله در برابر تغییرات واکنشی اثر بخش نشان دهیم و سرانجام خلق فرصت ها به صورت محک یا معیاری در آمده است که زبانزد همگان است.

## اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان:

۱. مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
۲. محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟
۳. بازارها: از نظر جغرافیایی شرکت در کجا رقابت می کند؟
۴. فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند؟
۵. توجه به بقا رشد و سود آوری: آیا شرکت برای رشد و سود آوری از تعهدات لازم برخوردار است؟
۶. فلسفه: باورها، ارزش ها، آرزوها و اولویت های اصلی اخلاقی شرکت چیست؟
۷. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
۸. توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟
۹. توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟

## فصل چهارم

### بررسی عوامل خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی: تهیه فهرست نهایی از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود.

#### طبقه بندی نیروهای خارجی:

۱. نیروهای اقتصادی
۲. نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی
۳. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
۴. نیروهای فناوری
۵. نیروهای رقابتی

فرایند بررسی عوامل خارجی: مهمترین امر همکاری کارکنان و مدیران برای بررسی عوامل خارجی است. در قدم اول باید اطلاعات محرمانه درباره روندهای اجتماعی، فرهنگی بوم شناسی، محیطی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، دولتی و فنی از شرکت های رقیب جمع آوری شود و آنها را به صورت مرتب به کمیته بررسی عوامل خارجی ارائه کرد. سپس در جلسه ای با حضور مدیران از آنها خواست که این فرصت ها و تهدیدات را اولویت بندی کنند.

### عوامل مهمی که موجب موفقیت شرکت می شوند از دیدگاه فراند دارای ویژگی های زیر هستند:

۱. از نظر دست یابی به هدف های سالانه و بلند مدت دارای اهمیت ویژه ای هستند.
۲. قابل سنجش یا اندازه گیری باشند.
۳. عده آنها نسبتا اندک و انگشت شمار باشد.
۴. در همه شرکت های رقیب کاربرد داشته باشند.
۵. در سلسله مراتب سازمانی قرار گیرند، تعدادی مربوط به کل شرکت باشند، وبقیه نیز در سطح بخشی و وظیفه ای قابل ملاحظه باشند.

### متغیرهای اصلی اقتصادی را که باید در نظر داشت:

- وجود اعتبار
- سطح درآمد قابل تصرف
- میل به مصرف بیشتر
- نرخ بهره
- نرخ تورم
- صرفه جویی به مقیاس
- نرخ بازار پول
- کسر بودجه دولت
- روند تولید ناخالص داخلی
- الگوی مصرف
- روند بیکاری
- سطح بهره وری کارکنان
- ارزش دلار در بازارهای جهانی

- روند بازار بورس
- شرایط اقتصادی کشورهای جهان
- عوامل صادرات و واردات
- جابه جایی تقاضا برای گروه های مختلف کالاها و خدمات
- تفاوت درآمد در مناطق و گروه های مختلف مصرف کننده
- نوسان قیمت
- سیاست های پولی
- سیاست های مالی
- نرخ مالیات

#### متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

- نرخ زاد و ولد
- تعداد گروه های ذی نفع
- میزان ازدواج
- تعداد طلاق
- تعداد تازه تولدها
- تعداد مرگ و میر
- نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی)
- برنامه های تامین اجتماعی
- امید به زندگی
- درآمد سرانه
- محل فروشگاه های زنجیره ای، واحدهای تولیدی و سازمان خدماتی
- نگرش نسبت به تجارت
- شیوه زندگی
- میانگین درآمد قابل تصرف
- اعتماد به دولت
- نگرش به کار
- عادت خرید
- رعایت اصول اخلاقی
- نگرش به پس انداز



- نقش جنسیت
- نگرش به سرمایه گذاری
- برابری نژادی
- استفاده از وسایل کنترل جمعیت
- میانگین سطح تحصیلات
- مقررات دولت
- نگرش درباره گذرانیدن زمان بیکاری
- نگرش درباره کیفیت محصول
- نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
- نگرش درباره خارجی ها
- هدر ندادن انرژی
- برنامه های اجتماعی
- تغییر جمعیت در ناحیه، شهرها، ایالت ها و کشور
- ارزش قائل شدن برای زمان بیکاری

#### متغیرهای سیاسی، دولتی و حقوقی:

- مقررات دولتی یا مقررات زدایی
- تغییر در قوانین مالیاتی
- تعرفه های خاص
- کمیته های اقدامات سیاسی
- درصد مشارکت رای دهندگان
- کانون های اعتراض به دولت، شدت اعتراض به دولت و عده اعتراض کنندگان
- میزان هزینه های دفاعی
- مقررات وقوانین مربوط به دادن فرصت برابر به داوطلبان مشاغل
- میزان یارانه های دولت
- قوانین ضد انحصاری
- رابطه آمریکا و چین
- شرایط سیاسی در کشورهای خارجی
- میزان بودجه دولت
- بازارهای کار ارز و نفت
- فعالیت های تروریستی و شدت این فعالیت ها

## پرسش های کلیدی درباره شرکت های رقیب:

- نقاط قوت اصلی شرکت های رقیب کدامند؟
- نقاط ضعف اصلی شرکت های رقیب کدامند؟
- هدف های بلند مدت و استراتژی های رقیب کدامند؟
- نحوه واکنش شرکت های رقیب در برابر متغیرهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری؟
- استراتژی های شرکت ما در برابر ضد حمله های شرکت های رقیب تا چه اندازه آسیب پذیر می باشند؟
- پایگاه محصولات ما در برابر محصولات رقبا چه وضعیتی دارد؟
- چه تعداد شرکت به این صنعت وارد می شوند و چه تعداد خارج؟
- چه عوامل اصلی موجب شده که ما در این صنعت چینی وضعیتی داشته باشیم؟
- در این صنعت رابطه بین عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان چگونه است؟
- محصولات و خدمات جایگزین تا چه اندازه می توان موجب تهدید شرکت های رقیب در این صنعت شود؟

سه وظیفه اصلی برنامه کسب اطلاعات محرمانه از شرکت های رقیب (Competitive Intelligence (CI):

۱. درک کلی از یک صنعت و شرکت های رقیب
۲. شناسایی زمینه هایی که آسیب پذیر هستند و ارزیابی اثر اقدامات استراتژیک بر شرکت های رقیب
۳. شناسایی حرکت های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازاری خاص شود.

## روش های پیش بینی آینده

۱. برآورد نیروی فروش
۲. اجماع مدیران اجرایی
۳. تحقیقات بازار
۴. پیش بینی های مبتنی بر سناریو
۵. روش دلفی
۶. توفان فکری

## تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

۱. هم چشمی بین سازمان های رقیب

هم چشمی بین شرکت های رقیب شدت می یابد اگر:

- افزایش شرکت های رقیب
  - همسان شدن بزرگی
  - اندازه و توانایی شرکت های رقیب
  - متداول شدن روش مبتنی بر کاهش دادن قیمت ها
  - کاهش تقاضا در محصولات مورد نظر
  - زمانی که مصرف کنندگان به راحتی جذب محصولاتی با نام و نشان تجاری متفاوت شوند.
۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

برخی از عواملی که مانع ورود یک شرکت تازه تاسیس به صنعت می شود:

- نیاز به استفاده نمودن از صرفه جویی به مقیاس
  - نیاز به استفاده نمودن از فناوری پیشرفته
  - نداشتن تجربه
  - وفاداری بسیار شدید به مشتریان
  - دادن اولویت بسیار بالا به کالاهای با نام و نشان تجاری خاص
  - نیاز به سرمایه گذاری بسیار سنگین
  - نداشتن کانال های مناسب توزیع
  - دسترسی نداشتن به مواد اولیه
  - ضد حمله رقبا
  - اشباع بودن بازار
۳. توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین
۴. توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

مواردی که توان چانه زنی عرضه کنندگان را افزایش می دهد:

- تنها چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود دارد
- هزینه روی آوردن به مواد اولیه جایگزین بسیار بالا باشد

در موارد زیر به نفع عرضه کننده و تولید کننده است که به یکدیگر کمک کنند:

- تعیین قیمت معقول
  - بهبود کیفیت محصولات
  - توسعه عرضه خدمات
  - تحویل بهنگام
  - کاهش دادن هزینه موجودی ها
۵. توان مصرف کنندگان در چانه زدن
- مشتریان بسیار متمرکز
  - مشتریان به صورت انبوه
  - خرید حجم زیاد

### تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

#### External Factor Evaluation (EFE) Matrix

۱. پس از بررسی عوامل خارجی ۱۰-۲۰ عامل را بنویسید
۲. به عوامل وزن یا ضریب بدهید، مجموع این ضریب ها باید ۱ شود.
۳. واکنش سازمان به هر یک از این عوامل را نمره بدهید. (نمره ۱ بدترین واکنش و ۴ واکنش عالی و ۲ واکنش در حد متوسط و ۳ بالاتر از متوسط)
۴. ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی بدست آید.
۵. جمع نمره های نهایی را حساب کنید. جمع نمره ۴ به معنی واکنش عالی سازمان است و میانگین نمره ۲.۵ است.

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
<b>فرصت ها</b>			
۱	۲	.۱۵	۱. موجود بودن زمان لازم برای کسب تخصص و مهارت های لازم
.۱۵	۲	.۲۵	۲. امکانات موجود در دانشگاه و اساتید
<b>تهدیدات</b>			
.۲۵	۱	.۲۵	۱. محل سکونت
۱.۷۵		۱	<b>جمع</b>

## ماتریس بررسی رقابت

### Competitive Profile Matrix (CPM)

رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد.

- در این ماتریس ضریب و نمره ها با ماتریس EFE به یک معناست.
- در این ماتریس داده های خاصی بررسی نمی شوند و حتی ممکن است به بررسی عوامل داخلی نیز پرداخته شود.

عوامل تعیین کننده موفقیت		شرکت آون		ضریب	پروکتر اند گمبل
رتبه	نمره	رتبه	نمره		
تبلیغ	۱	۱	۰.۲	۰.۲	۳
کیفیت محصول	۴	۴	۰.۴	۰.۱	۳
قیمت رقابتی	۳	۳	۰.۳	۰.۱	۴
مدیریت	۴	۴	۰.۴	۰.۱	۳
وضع مالی	۴	۴	۰.۶	۰.۱۵	۳
وفاداری مشتریان	۴	۴	۰.۴	۰.۱	۲
گسترش جهانی	۴	۴	۰.۸	۰.۲	۲
سهام بازار	۱	۱	۰.۰۵	۰.۰۵	۳
جمع	۱	۱	۳.۱۵	۲.۸	

در این ماتریس می توان تمامی رقبا را در کنار هم مقایسه کرد و این امر به کسب اطلاعات مهم استراتژیک در درون سازمان کمک می کند.

## فصل پنجم

### بررسی عوامل داخلی

شایستگی ممتاز (Distinctive competencies): اگر نقاط قوت شرکتی به گونه ای باشد که شرکت های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند می گ. بند که شرکت مزبور دارای شایستگی های ممتاز است.

فرایند بررسی عوامل داخلی: شامل گردآوری، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. باید عواملی را که نقش حیاتی دارند شناسایی نمود و آنها را رتبه بندی کرد.

یکپارچگی استراتژی و فرهنگ: تعریف فرهنگ: "الگویی از رفتار که در یک سازمان بوجود می آید، زیرا سازمان به تدریج می آموزد که برای حل مسائل خارجی، سازش با محیط و یکپارچه نمودن فعالیت های داخلی چگونه عمل کند. الگویی که کارکردی خوب داشته باشد کسب اعتبار کرده و می توان به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند".

فهرستی از پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان:

#### مدیریت

- آیا سازمان از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک استفاده می کند؟
- آیا هدف های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان قابل نجش و اندازه گیری هستند و آیا می توان به شیوه ای عالی آنها را به آگاهی دیگران رساند؟
- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه ای اثربخش برنامه ریزی می کنند؟
- آیا مدیران به شیوه ای عالی تفویض اختیار می کنند؟
- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟
- آیا در سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل ها به شیوه ای آشکار مشخص و روشن است؟
- آیا روحیه کارکنان عالی است؟
- آیا میزان جابه جایی و غیبت کارکنان کم است؟

- آیا سازو کارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق سازمان موفقیت آمیز است؟

## بازاریابی

- آیا بخش بندی بازار به شیوه ای اثر بخش انجام شده است؟
- آیا در صحنه رقابت سازمان پایگاه مناسبی دارد؟
- آیا سهم بازار شرکت روبه افزایش بوده است؟
- آیا کانال های توزیع محصولات و خدمات شرکت قابل اعتبار و از نظر هزینه و منفعت مناسب هستند؟
- آیا دایره فروش از یک سازمان اثر بخش برخوردار است؟
- آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می کند؟
- آیا محصولات و خدماتی را که شرکت به مشتریان عرضه می نماید از کیفیت خوبی برخوردارند؟
- آیا محصولات و خدمات شرکت به شیوه ای مناسب قیمت گذاری شده اند؟
- آیا شرکت در زمینه تبلیغ، ترویج و شناساندن محصولات خود از استراتژی اثر بخش استفاده می کند؟
- آیا شرکت از برنامه ریزی بازاریابی و بودجه بندی اثر بخشی برخوردار است؟
- آیا مدیران بازاریابی شرکت دارای تجربه و آموزش کافی هستند؟

## امور مالی

- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی یا ضعیف است؟
- آیا شرکت می تواند برای دوره های کوتاه مدت سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا شرکت می تواند از طریق انتشار اوراق قرضه یا سهام، برای دوره های بلند مدت، سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟
- آیا شرکت برای بودجه بندی سرمایه ای از رویه های اثر بخش استفاده می کند؟
- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟
- آیا شرکت با سرمایه گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟
- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

## تولید

- آیا عرضه کنندگان مواد اولیه، قطعات و سایر وسایل لازم قابل اعتماد معقول هستند؟
- آیا تشکیلات، تجهیزات، ماشین آلات و دفتر در وضع مناسبی هستند؟
- آیا شرکت برای کنترل موجودی ها از رویه ها و سیاست های اثر بخشی استغاده می کنند؟
- آیا ماشین آلات، کارخانه ها منابع و بازار (از نظر استراتژیک) در مکان های مناسبی قرار گرفته اند؟
- آیا شرکت از نظر فناوری شایستگی های لازم را دارد؟

## تحقیق و توسعه

- آیا شرکت برای تحقیق و توسعه از تشکیلات مناسبی برخوردار است؟ آیا این تجهیزات و وسایل مناسب هستند؟
- اگر شرکت برای تحقیق و توسعه با شرکت های دیگری قرارداد می بندد آیا این قراردادها بر مبنای هزینه و منفعت بسته می شوند؟
- آیا کارکنان واحد تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- آیا منابع واحد تحقیق و توسعه به شیوه ای اثر بخش تخصیص می یابند؟
- آیا سیستم رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟
- آیا بین واحد تحقیق و توسعه . سایر واحدهای سازمان ارتباط اثر بخش وجود دارد؟
- آیا فناوری محصولات از نظر رقابتی مناسب است؟

## سیستم اطلاعات رایانه

- آیا در شرکت برای تصمیم گیری همه مدیران از سیستم اطاعاتی استفاده می شود؟
- آیا سیستم اطلاعاتی دارای یک مدیر یا مقام ارشد اطلاعاتی در سازمان است؟
- آیا داده های موجود در سیستم اطاعات به صورت منظم به روز می شوند؟
- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده ها به سیستم اطاعاتی همکاری می کنند؟
- آیا برای ورود به سیستم اطاعات شرکت کلمه های رمز مناسب وجود دارد؟
- آیا استراتژیست های شرکت با سیستم های اطاعاتی شرکت های رقیب آشنا هستند؟
- آیا کسانی که از سیستم های اطاعات استفاده می کنند می توانند مزایای رقابتی ناشی از اطاعات ارائه شده را درک نمایند؟
- آیا شرکت برای استفاده کنندگان از سیستم اطاعاتی کارگاه های آموزش رایانه دایر کرده است؟
- آیا محتوای داده های سیستم اطاعاتی به صورتی دائم بهبود می یابند؟

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

### Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین واحدها راه هایی ارائه می نماید.

مراحل اجرای IFE:

۱. پس از بررسی عوامل داخلی ۱۰-۲۰ عامل را بنویسید. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را بنویسید.



۲. به عوامل وزن یا ضریب بدهید، مجموع این ضریب ها باید ۱ شود.
۳. به هریک از این عوامل نمره بدهید. (نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی و ۴ قوت بسیار بالا و ۲ وضعف کم و ۳ نقطه قوت)
۴. ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی بدست آید.
۵. جمع نمره های نهایی را حساب کنید. جمع نمره ۴ به معنی واکنش عالی سازمان است و میانگین نمره ۲.۵ است.

نمونه IFE برای شرکت سیرکس سیرکس

نمره نهایی	نمره	ضریب	عوامل اصلی داخلی
<b>نقاط قوت داخلی</b>			
.۲	۴	.۰۵	۱. بزرگترین کازینو در آمریکا
.۴	۴	.۱۰	۲. بیش از ۵٪ اتاق ها خالی نمی مانند
.۱۵	۳	.۰۵	۳. افزایش جریان ها نقدی آزاد
.۶	۴	.۱۵	۴. مالک یک مایل حاشیه لاس وگاس
.۱۵	۳	.۰۵	۵. تیم مدیریت بسیار قوی
.۱۵	۳	.۰۵	۶. تالارهای پذیرایی بشسیار مجلل
.۱۵	۳	.۰۵	۷. ارائه موسیقی های متنوع
.۲	۴	.۰۵	۸. برنامه ریزی های بلند مدت
.۱۵	۳	.۰۵	۹. تالارهای پذیرایی بسیار مجلل
.۱۵	۳	.۰۵	۱۰. نسبت های مالی
<b>نقاط ضعف داخلی</b>			
.۰۵	۱	.۰۵	۱. بیشتر دارایی ها در لاس وگاس
.۱	۲	.۰۵	۲. فعالیت ها متنوع نیست
.۱	۲	.۰۵	۳. شهرت خانوادگی، عضویت چندان زیادی ندارد
.۱	۱	.۱۰	۴. دارایی های غیرمنقول لاف لینگ است
.۱	۱	.۱۰	۵. زیان های اخیر بدلیل تشکیل مشارکت های خصوصی
۲/۷۵		۱	<b>جمع</b>

## فصل ۶

### بررسی و انتخاب استراتژی

**هدف های بلندمدت:** بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژی های مشخصی می باشد. چارچوب زمانی آنها معمولا ۲-۵ سال است. ه آنها به صورت کمی قابل سنجش واقعی، قابل درک، چالشی، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی، و با هدف های واحدهای سازمانی سازگار هستند.

سطوح وظیفه ای، بخشی و کل شرکت باید دارای هدف های بلند مدت باشند. آرتور دی. لیتل معتقد است که باید پاداش و مزایای مدیران را بر اساس تامین هدف های بلند مدت و استراتژی ها قرار داد.

**موفقیت:** نتیجه سخت کوشی و تلاش های طاق فرسای است که فرد یا سازمان برای دستیابی به هدف های مشخصی انجام می

دهد

#### مدیریت غیر مبتنی بر هدف:

- مدیریت مبتنی بر استقرا
- مدیریت مبتنی بر بحران
- مدیریت مبتنی بر قضاوت ذهنی
- مدیریت مبتنی بر امید

#### چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی

ماتریس EFE		مرحله اول: مرحله ورودی		ماتریس IFE	
ماتریس CPM		ماتریس CPM		ماتریس IFE	
مرحله دوم: مرحله مقایسه		مرحله دوم: مرحله مقایسه		ماتریس استراتژی اصلی	
SWOT	IE	BCG	SPACE	ماتریس استراتژی اصلی	
مرحله سوم: مرحله تصمیم گیری		مرحله سوم: مرحله تصمیم گیری		ماتریس استراتژی اصلی	
QSPM		QSPM		ماتریس استراتژی اصلی	

مرحله مقایسه: گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می کنند: مقایسه ای که سازمان بین مهارت ها و منابع داخلی و فرصت ها و ریسک ها می نماید.

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف

## SWOT

سازمان ها میکوشند از طریق استراتژی های WO, ST & WT, بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده کنند.

استراتژی SO: بهره برداری از فرصت های خارجی با استفاده از نقاط قوت داخلی

استراتژی WO: بهبود بخشیدن به نقاط ضعف داخلی با بهره برداری از فرصت های موجود

استراتژی ST: کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج با استفاده از نقاط قوت سازمان

استراتژی WT: سازمانهایی که از این استراتژی استفاده می کنند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

ماتریس SWOT

نقاط ضعف W _	نقاط قوت S _	همیشه سفید
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها O _
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات T _

نمونه ماتریس SWOT برای شرکت سینپلکس اودئون

<p><b>نقاط ضعف W _</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>روابط کارگری ضعیف است</li> <li>نسبت جاری برابر با ۲۵٪ است</li> <li>به هنگام کاهش درآمد هزینه های عملیاتی ثابت است</li> <li>هزینه های عمومی سه برابر هزینه شرکت رقیب است</li> <li>در ایالات متحده زیانهای زیادی متحمل می شود</li> </ol>	<p><b>نقاط قوت S _</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>در مراکز بسیار پر جمعیت قرار دارد.</li> <li>سه سال پیاپی دارای جریان های نقدی مثبت بوده</li> <li>اقدامات زیادی جهت کاهش هزینه ها انجام داده</li> </ol>	
<p><b>استراتژی های WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>در سینماهای آمریکا ادغام شود (O1, O2, W3, W4)</li> </ol>	<p><b>استراتژی های SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>دایر کردن سینما در اروپای شرقی (S1, O2)</li> </ol>	<p><b>فرصت ها O _</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>شرکت های بزرگی پیشنهاد ادغام کرده اند</li> <li>بینندگان فیلم رو به افزایش است</li> <li>فرصت های زیادی در اروپای شرقی وجود دارد</li> </ol>
<p><b>استراتژی های WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>سربار شرکت را کاهش دهد (W3, W4, T5, T4, T3)</li> <li>یکی از فعالیت های عمده درون آمریکا را کاهش دهد (T4, W2, W3, W4, W5)</li> </ol>	<p><b>استراتژی های ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>در ۱۰ بازار عمده ۲۰ فروشگاه اجاره ویدئو دایر کند. (S1, T3, T5)</li> <li>۲۰ مجتمع بزرگ تفریح دایر کند. (S1, T5, T3)</li> </ol>	<p><b>تهدیدات T _</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۸۰٪ درصد خانواده ها ویدئو دارند</li> <li>جمعیت سالخورده می شود</li> <li>فروش فیلم ها فصلی است</li> <li>در نمایشگاه ها با رقابت شدید رو به روست</li> <li>به فیلم ها موفق پایبند هستند</li> </ol>

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

این ماتریس دارای چهار خانه است: استراتژی تهاجمی (Aggressive)، محافظه کارانه (Conservative)، تدافعی (Defensive)، رقابتی (Competitive).

مراحل عمل:

۱. متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف مورد زیر باشند: توان مالی (Financial Strength (FS))، مزیت رقابتی (Competitive Advantage (CA))، ثبات محیط (Environmental Stability (ES)) و توان صنعت (Industry Strength (IS)).
۲. به این متغیرها از ۱ (بدترین) تا ۶ (بهترین) نمره دهید و دو بازوی FS&IS را بسازید. دو بازوی CA&ES را برای هر یک از متغیرها تشکیل و از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره بدهید.
۳. مقادیر موجود بر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محورها را با هم جمع کنید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین ES, CA, IS, FS بدست آید.
۴. میانگین نمره ها را بروی ماتریس قرار دهید.
۵. نمره موجود بر روی محورهای X را جمع کنید و نقطه متعلق به محور Xها را مشخص نمایید. و همین طور برای Y. این دو نقطه را بهم وصل کنید.
۶. از مبدا مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان دهنده نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می شود.

عوامل کاربردی در ماتریس

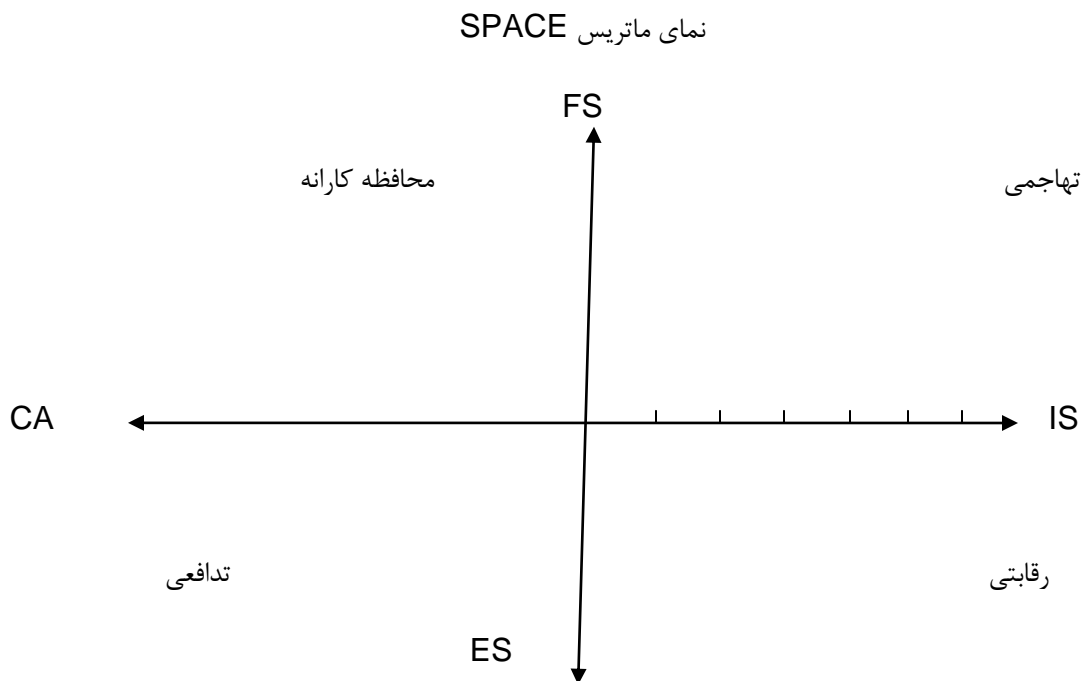
<p><b>توان مالی (FS)</b></p> <p>بازده سرمایه</p> <p>اهرم مالی</p> <p>قدرت نقدینگی</p> <p>سرمایه در گردش</p> <p>جریان های نقدی</p> <p>سهولت خروج از بازار</p> <p>خطرهای ناشی از تجارت</p>	<p><b>ثبات محیط (ES)</b></p> <p>تغییرات فناوری</p> <p>نرخ تورم</p> <p>تغییر در تقاضا</p> <p>قیمت محصولات شرکت های رقیب</p> <p>موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد</p> <p>فشارهای ناشی از رقابت</p> <p>کشش تقاضا از نظر قیمت</p>
<p><b>مزیت رقابتی (CA)</b></p> <p>سهم بازار</p> <p>کیفیت محصول</p> <p>چرخه حیات محصول</p> <p>وفاداری مشتریان</p> <p>توان بهره برداری از رقابت</p> <p>دانش فنی</p> <p>اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان</p>	<p><b>توان صنعت (IS)</b></p> <p>توان بالقوه رشد</p> <p>توان سودآوری</p> <p>ثبات مالی</p> <p>مهارت لازم در فناوری</p> <p>استفاده بهینه از منابع</p> <p>تراکم سرمایه</p> <p>سهولت ورود به بازار</p> <p>بهره وری، استفاده بهینه از ظرفیت</p>

بردار در خانه تهاجمی: بهترین وضعیت و امکان (۱) بهره برداری از فرصت های خارجی، (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی، (۳) پرهیز از تهدیدات خارجی. استراتژی های ممکن: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، انواع یکپارچگی و انواع تنوع یا استراتژی ترکیبی.

محافظه کارانه: سازمان باید شایستگی ههای اصولی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. استراتژی ها: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون.

تدافعی: شرکت باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدان خارجی پرهیز نماید. استراتژی ها: کاهش دادن فعالیت، فروش یا واگذاری بخش هایی از سازمان، انحلال و تنوع همگون.

رقابتی: سازمان باید استراتژی های رقابتی را به اجرا گذارد؛ شامل: انواع یکپارچگی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تشکیل مشارکت.



## ماتریس گروه مشاورین بستن (BCG)

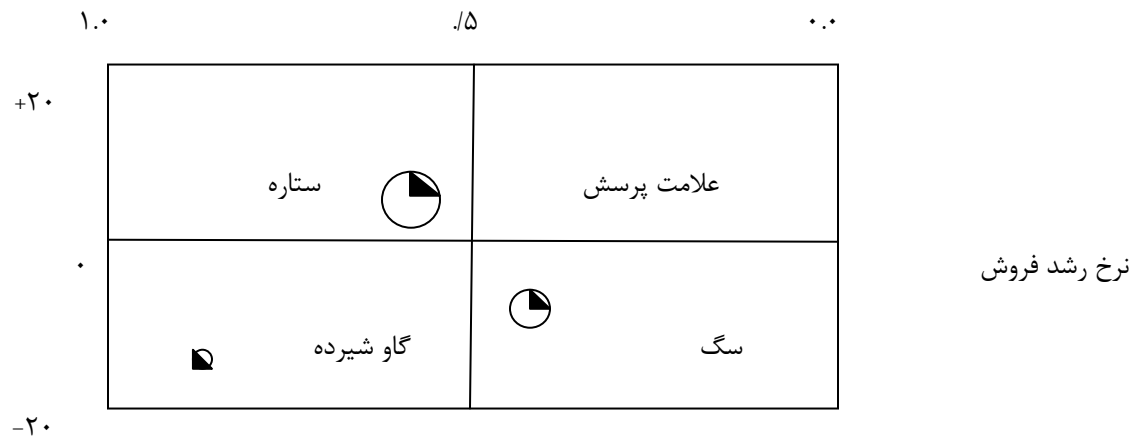
واحد کسب و کار استراتژیک: یکی از واحدهای شرکت است که دارای ماموریت و هدفهای مخصوص به خود است و می توان بدون توجه به سایر فعالیتهای شرکت و به صورت مستقل برای خود برنامه ریزی کند. یک واحد کسب و کار استراتژیک می تواند به صورت یک بخش از شرکت، یا یک خط محصول در درون یک بخش، یا گاهی به صورت یک محصول با علامت تجاری ویژه باشد.

سهم نسبی بازار: نسبت سهم بازار یک بخش در یک صنعت خاص به سهم بازاری است که بزرگترین شرکت رقیب در همان صنعت دارد. مثلاً سهم نسبی بازار شرکت میلرلیت در ۱۹۹۶ عبارت است از:  $۸.۵/۱۹.۵ = .۴۴$

نرخ رشد فروش صنعت: درصد نرخ رشد فروش می تواند بین ۲۰- تا ۲۰+ باشد و عدد صفر در وسط قرار می گیرد. این اعداد می توانند مقادیر بیشتر یا کمتری را نیز بگیرند.

هر دایره نشان دهنده یک بخش است. بزرگی یا اندازه هر دایره نمایانگر کل درآمد یا فروش یک واحد تجاری است که عاید کل شرکت شده است. قسمت هاشور زده در صدی از سود شرکت را نشان می دهد که به وسیله این واحد بدست آمده است.

### سهم نسبی بازار



علامت پرسش: سهم پائین در بازارهای رو به رشد و این واحدها نیاز به پول نقد زیاد برای حفظ سهم بازار خود دارند. این واحدها نیاز به تلاش زیاد برای قرار گرفتن در گروه ستاره ها دارند. این واحدها بدلیل نیاز بسیار به پول نقد است که علامت پرسش خوانده می شود زیرا سازمان باید در این باره تصمیم بگیرد که از طریق استراتژی های تمرکز باید درصدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

ستاره: واحدهایی با رشد زیاد و سهم بازار زیاد هستند و نیاز به سرمایه گذاری سنگین برای تامین مالی رشد سریع دارند و سرانجام رشد آنها کاهش می یابد و به واحدهای گاو شیرده تبدیل می شوند. ستاره ها نمایانگر بهترین فرصت های بلندمدتی است که

موجب رشد و سود آوری شرکت مادر می شوند. استراتژی های مورد استفاده برای این واحدها استراتژی های یکپارچگی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و مشارکت است.

گاو شیرده: واحدهایی با رشد کم و سهم بازار زیاد هستند که به سرمایه گذاری زیادی نیاز ندارند و در این واحدها وجوه نقد زیادی بدست می آید. استراتژی های مورد استفاده شامل توسعه محصول یا استراتژی های همگون است. ولی چنانچه این واحدها ضعیف شوند باید در صدد کم کردن فعالیت ها، کم کردن هزینه ها یا فروش آنها برآمد.

سگ: واحدها و محصولات با رشد و سهم بازار کم هستند ولی امکان ایجاد وجه نقد کافی برای حفظ خود دارند. در مجموع به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید آنها را منحل نمود از حجم فعالیت آنها کاست یا با کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند.

**ماتریس داخلی و خارجی (Internal-External (IE Matrix):** این ماتریس با عنوان روش جنرال الکترونیک یا شبکه برنامه ریزی کسب و کار استراتژیک است.

روال کار بر این اساس است که برای سازمان هر دو ماتریس BCG و داخلی و خارجی تهیه می شود و همچنین پیش بینی های آینده نسبت به اجرای استراتژی ها و اثر آنها بر بخش ها را نیز در ماتریس های جداگانه نشان می دهند. در واقع این ماتریس ها انتظارات آینده را بیان می کنند.

دوبعد اصلی ماتریس شامل جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می شود و جمع عوامل خارجی بر روی محور Yها. یادآوری: برای هر بخش (واحد استراتژیک) باید ماتریس عوامل داخلی و خارجی جداگانه ای تنظیم شود.

نمره ۱-۱.۹۹ بیانگر ضعف شرکت، ۲-۲.۹۹ بیانگر وضعیت متوسط و ۳-۴ بیانگر قوت سازمان است.

## IFE

		1	2	3
		ضعیف	متوسط	قوی
EFE	1	۱	۲	۳
	2	۴	۵	۶
	متوسط	7	8	9



برای بخش هایی که درخانه های ۱،۲ یا ۴ قرار می گیرند می توان استراتژی را به اجرا درآورد که موجب رشد و ساخت شود. شامل استراتژی های تمرکز و یکپارچگی.

بخش هایی که در خانه های ۳،۵ یا ۷ قرار می گیرند باید استراتژی هایی را به اجرا درآورد که هدف حفظ و نگهداری وضع موجود باشد. استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

برای واحدهای در خانه های ۶،۸ و ۹ باید استراتژی های برداشت محصول یا رها کردن را به اجرا درآورد.

درنهایت باید افزود مانند ماتریس BCG در این ماتریس نیز اندازه دایره بیانگر میزان فروش و بخش هاشور زده درصد سود را بیان می کند.

### ماتریس استراتژی اصلی

ماتریس استراتژی های بر پایه دو بعد قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار.

رشد بازار			
خانه شماره ۲	خانه شماره ۱	خانه شماره ۳	خانه شماره ۴
- توسعه بازار	- توسعه بازار	- کاهش	- تنوع همگون
- رسوخ در بازار	- رسوخ در بازار	- تنوع افقی، همگون و ناهمگون	- تنوع افقی
- توسعه محصول	- توسعه محصول	- واگذاری	- تنوع ناهمگون
- یکپارچگی افقی	- یکپارچگی عمودی به بالا، پایین و افقی	- واگذاری	- مشارکت
- واگذاری	- تنوع همگون	- انحلال	
- انحلال			
		رشد کند بازار	

## ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

### Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

برای تهیه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی از نتیجه های مرحله یک و دو استفاده می شود. مرحله یک شامل تهیه ماتریس IFE, EFE, CPM می شود و مرحله دوم شامل SWOT, SPACE, BCG, IE و ماتریس استراتژی اصلی می شود.

در این ماتریس تمامی استراتژی های قابل اجرای بدست آمده از ماتریس های قبلی را در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می نویسیم. معمولا مقایسه این ماتریس ها باعث می شود که هر ماتریس یا عاملی را که بتوان با عامل دیگر مقایسه کرد در QSPM قرار داد. توجه: قضاوت شهودی همچنان که در تمامی ماتریس ها و بررسی ها بسیار مورد نیاز بوده در اینجا نیز هست.

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را بررسی کرد. معمولا مجموعه استراتژی های گنجانده شده در یک گروه را نسبت به یکدیگر ارزیابی می نمایند. برای مثال، امکان دارد استراتژی های مربوط به تنوع ناهمگون، تنوع همگون در یک مجموعه از استراتژی ها قرار گیرند و مجموعه دیگر شامل گزینه هایی چون انتشار سهام و فروش یک واحد از شرکت باشد. این دو مجموعه از استراتژی ها تفاوت فاحش دارند.

عوامل تعیین کننده موفقیت				ضریب	استراتژی ها		
مشارکت در آسیا		مشارکت در اروپا					
جمع	نمره جذابیت	جمع	نمره جذابیت				
<b>فرصت ها</b>							
	۰.۱	یورو	۰.۱	۴	۰.۴	۲	۰.۲
	۰.۲	توجه به سلامت غذایی به هنگام غذا	۰.۱۵	۴	۰.۶	۳	۰.۴۵
	۰.۳	نفتا					
	۰.۴		۰.۰۵	-	-	-	-
<b>تهدیدات</b>							
	۰.۱	پیشروی شرکت رقیب	۰.۰۵	-	-	-	-
	۰.۲	ناپایداری سیستم های اقتصادی در اروپا	۰.۱	۴	۰.۴	۱	۰.۱
	۰.۳						
<b>نقاط قوت</b>							
	۰.۱	سود ۳۰٪ افزایش یافت	۰.۱	۴	۰.۴	۲	۰.۲
	۰.۲	دایر کردن واحد جدیدی در امریکای شمالی	۰.۱	-	-	-	-
	۰.۳						
<b>نقاط ضعف</b>							
	۰.۱	هزینه بازسازی به ۳۰۲ میلیون دلار رسید	۰.۰۵	-	-	-	-
	۰.۲	فعالیت های شرکت در اروپا زیان می بینند	۰.۱۵	-	-	-	-
	۰.۳						
<b>جمع</b>				۱	۵.۳		۴.۶

### شش مرحله ارائه QSPM:

- فرصت ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس بنویسید.
- به هریک از عوامل داخلی یا خارجی که ردموفقیت سازمان نقش عمده دارند وزن یا ضریب بدهید.
- ماتریس های مرحله ۲ را مقایسه نمایید و استراتژی هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد مشخص نمایید.
- نمره جذابیت را مشخص نمایید.
- جمع نمره های جذابیت را حساب کنید
- مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید.

## جنبه های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی

فرهنگ در بر گیرنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، نگرش ها، عادت ها، هنجارها، شخصیت ها و قهرمانان مشترک است. همه انسانها دارای یک نیاز اصلی هستند، می خواهند به دنیای خود معنی و مفهوم بدهند، چینی احساس کنند که آنها تحت کنترل دارند و برای آن مقصد و هدف تعیین کنند.

## جنبه های سیاسی به هنگام انتخاب استراتژی

همه سازمان ها سیاسی اند. اگر ترفندهای سیاسی مورد توجه قرار نگیرند، می توانند مقدار زیادی از منابع سازمان را به هدر بدهند و هدف های سازمانی را منحرف کنند.

دان بیمن و تام شرکی برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از سیاست های سازمانی، رهنمودهای زیر را ارائه کرده اند:

۱. باید فرایند ارزیابی عملکردها را روشن و مشخص نمود.
۲. بین عملکردهای ضعیف و عالی باید فرق قائل شد و پاداش های متفاوتی به آنها داد.
۳. پاداش ها باید رابطه ای مستقیم با عملکردها داشته باشند.
۴. باید رقابت بین مدیران از نظر منافع به حداقل ممکن رساند.
۵. باید کوشید تا مساله رقابت بر سر منابع را حل کرد.
۶. در انجا که امپراتوری های سیاسی منسجم و توانمند وجود دارد باید از طریق حذف زیر مجموعه های ناکار آمد یا ویرانگر این امپراتوری ها را متلاشی کرد.
۷. باید نسبت به مدیرانی که شیوه عملیات آنها براساس شخصیت سیاسی و همدستان قرار دارد حساسیت زیادی نشان داد. برای جلوگیری از ترفندهای سیاسی باید با صدور یک بخشنامه با این افراد برخورد نمود. اگر آنها همچنان مسیر خود را ادامه دادند باید آنها را از پست های سازمانی حذف کرد و در صورت لزوم عذر آنها را از شرکت خواست.

## فصل هفتم

### اجرای استراتژی: مسائل مدیریت

#### وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی:

- در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می گیرند
- اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
- در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تاکید می شود
- در اجرای استراتژی بر کارایی تاکید می شود
- اصولا تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است
- اصولا اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است
- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است
- اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه و مهارت های رهبری است
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است
- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.

#### هدف های سالانه

برای اجرای استراتژی هدف های سالانه از آن جهت ضروری است که آنها: (۱) مبنای تخصیص هزینه ها را تعیین می کنند، (۲) برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک ساز و کار اصلی عمل می نمایند؛ (۳) برای نظارت بر پیشرفت فعالیت ها و تامین هدف های بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می کنند و (۴) برای سازمان، بخش ها و واحدهای وظیفه ای اولویت ها را تامین می نمایند.

#### سیاست ها

مقصود از سیاست، رهنمودها، روش ها، رویه ها، مقررات و شیوه هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می شود تا سازمان بتواند به هدف های تعیین شده دست یابد.

سلسله مراتب سیاست ها:

استراتژی در سطح شرکت: برای دستیابی به هدف های مورد نظر از نظر سودآوری و افزایش فروش باید فروشگاه های زنجیره ای خریداری کرد.

سیاست های حمایتی:

۱. فروشگاه ها بین روزهای دوشنبه تا شنبه از ۸ صبح تا ۸ شب باز خواهند بود.

۲. همه فروشگاه ها کنترل گزارش ماهانه ارائه نمایند.

هدف های بخشی: فروش شرکت در ۱۹۹۸، ۱۰ میلیون دلار است و شاید در سال ۲۰۰۰ به ۱۵ میلیون دلار برسد.

سیاست های حمایتی:

۱. از اول ژانویه ۱۹۹۹ مسئولان فروش این واحد مستقل باید گزارش هفتگی ارائه کنند که شامل موارد زیر می باشد: تلفن های زده شده، کیلومتر مسافرت طی شده، آحاد محصول فروش رفته، فروش برحسب دلار و مشتریان جدید یا حساب های جدید گشایش یافته.

۲. از اول ژانویه این واحد مستقل ۵٪ فروش ناخالص را به صورت هدیه عید میلاد مسیح به کارکنان خواهد داد.

هدف های واحدهای وظیفه ای: بالا بردن تولید. در ۱۹۹۸ سالانه ۲۰ هزار واحد تولید می شود و باید در ۲۰۰۰ به ۳۰ هزار واحد رساند.

سیاست های حمایتی:

۱. از اول ژانویه کارگران این اختیار را دارند که در هفته ۲۰ ساعت اضافه کاری کنند. (کمک به استخدام کارکنان اضافی)

۲. از اول ژانویه به کارکنانی که در طول سال یک روز غیبت نداشته باشند ۱۰۰ دلار به عنوان پاداش داده خواهد شد.

## تخصیص منابع

منابع یک سازمان دست کم شامل منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی (فناوری) می شود.

## تطبیق دادن ساختار با استراتژی

به دو دلیل عمده تغییر در استراتژی های سازمانی ایجاب می کند که ساختار سازمانی تغییر یابد. نخست، ساختار عاملی است که شیوه تعیین هئف های بلند مدت و سیاست ها را تعیین می کند. برای مثال، هدف های بلند مدت و سیاست ها بر حسب ساختار جغرافیایی سازمان تعیین می شوند. هدف های بلند مدت را بر حسب محصولات سازمان که ساختار آن بر مبنای گروه هایی از محصول گذاشته شده است، تعیین می نمایند. دومین دلیل، این است که ساختار تعیین کننده شیوه ای است که منابع تخصیص

خواهند یافت. اگر ساختار سازمانی بر اساس گروه‌هایی از مشتریان گذاشته شده باشد، در آن صورت، منابع برآن اساس تخصیص خواهند یافت، به همین شیوه، ساختار وظیفه‌ای برحسب وظیفه.

نشانه‌های ساختار سازمانی با اثر بخشی پائین: سطوح متعدد مدیریت، تشکیل جلسه‌های بیش از حد و مشارکت تعداد زیادی از این افراد در این جلسه‌ها، توجه بسیار زیاد در حل این تضادها و اختلاف‌های بین واحدها، حیطة نظارت بسیار وسیع و رویارویی با تعداد زیادی هدف تأمین نشده.

ساختارها شامل:

- وظیفه‌ای
- بخشی یا غیر متمرکز: قابل تنظیم بر حسب چهار روش شامل، بر مبنای حوزه جغرافیایی، بر مبنای محصولات یا خدمات، بر حسب مشتری یا برحسب فرایند. ساختار حسبی بر اساس فرایند به این نحو است که مثلاً یک شرکت تولیدی دارای شش بخش است: کارهای برقی، برش شیشه، جوشکاری، تراش، نقاشی و کارهای ذوب. در چنین حالتی همه عملیات مربوط به این فرایندهای خاص را به بخش‌های جداگانه واگذار می‌کنند. ره فرایند مسئول فروش و سود متعلق به خود است.
- ساختار مبتنی بر واحد تجاری استراتژیک
- ساختار ماتریسی

### تجدید ساختار (Restructuring) مهندسی مجدد (Reengineering)

تجدید ساختار: که آنرا کاهش دادن نیرو یا کاهش دادن سطوح مدیریت هم می‌نامند مستلزم کوچکتر کردن سازمان، از نظر تعداد کارکنان، تعداد بخش‌ها یا واحدها و تعداد سطوح مدیریت در ساختار سازمانی است. هدف از این کاهش افزایش کارایی و اثر بخشی است. اصولاً تجدید ساختار در صدد افزایش منافع سهامداران است و به بهبود و رفاه کارکنان چندان توجهی نمی‌کند.

هنگامی که شرکت‌ها رد می‌یابند به نسبت‌های متعلق به شرکت‌های رقیب (Benchmarking) در وضع مناسبی قرار ندارند، اقدام به تجدید ساختار می‌نمایند.

مهندسی مجدد: به مساله کارکنان و مشتریان، نه منافع سهامداران توجه می‌کند. مهندسی مجدد که آنرا فرایند نوآوری یا طرح ریزی مجدد فرایند هم می‌نامند، مستلزم ترکیب، طرح ریزی مجدد کار، شغل و فرایندهاست و هدف کاهش دادن هزینه‌ها، بهبود کیفیت، خدمات و افزایش سرعت است معمولاً مهندسی مجدد بر ساختار سازمانی اثر نمی‌گذارد و موجب کاهش مشاغل و منتظر خدمت کارکنان نمی‌شود.

در مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند یک شرکت برای در هم شکستن موانعی که به صورت واحدهای وظیفه‌ای بوجود آمده‌اند از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند و بر مبنای فرایند کارها محصولات یا دستاوردها (و نه برحسب اقلام ورودی و وظیفه) یک

سیستم کاری بوجود می آید. تمرکز زدایی، وابستگی دو طرفه یا متقابل و مشارکت در اطلاعات سنگ بنای مهندسی مجدد را تشکیل می دهد.

در مهندسی مجدد سازمان باید تصمیمات کوتاه مدت بگیرد حال آنکه به هنگام تجدید ساختار باید تصمیمات استراتژیک اتخاذ کرد.

## ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی

شاین بر این باور است که برای ایجاد رابطه بین فرهنگ و استراتژی باید به عوامل زیر توجه کرد:

۱. فلسفه، اساسنامه، آیین نامه رسمی سازمان و مطالبی را که به هنگام کارمندیابی، گزینش، جامعه پذیری کارکنان تازه استخدام مورد استفاده قرار می گیرد.
۲. طرح ریزی فضاهای فیزیکی، نماها و ساختمان ها.
۳. الگو سازی برای ایفای نقش، یددادن و مربیگری که به وسیله رهبران انجام می شود.
۴. وجود سیستم های مشخص و روشن برای پاداش و پست های سازمانیو معیارها یا شاخص هایی برای ارتقای افراد.
۵. داستان ها، افسانه ها، اسطوره ها و حکایت ها درباره رویدادهای مهم و افراد کلیدی سازمان.
۶. آنچه رهبران به آن توجه می کنند، معیارها، شاخص ها و شیوه های اعمال کنترل.
۷. واکنش رهبران به رویدادهای مهم و بحران های سازمان.
۸. شیوه ای که سازمان طرح ریزی می شود و ساختار آن تعیین می گردد.
۹. رویه ها و سیستم های سازمانی
۱۰. معیارهایی که سازمان برای کارمند یابی، گزینش، ارتقا، هماهنگ نمودن امور سازمان، بازنشستگی و تکفیر افراد به کار می برد.

## توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی

سه عاملی که وجود هر یک از آنها به هنگام اجرای استراتژی در زمینه منابع انسانی مسائلی به وجود خواهد آمد: (۱) برهم زدن یا مختل کردن ساختارهای اجتماعی و سیاسی، (۲) مقایسه نمودن استعدادهای فرد یا کارهایی که باید به اجرا درآید و (۳) نبودن حمایت کافی از جانب مدیران ارشد برای فعالیت های اجرایی.



## فصل هشتم

### اجرای استراتژی:

مسائلی در زمینه بازاریابی، امور مالی/حسابداری، تحقیق و توسعه و

سیستم اطلاعات رایانه

#### مسائلی در زمینه بازاریابی

دو متغیر که در اجرای استراتژی اهمیت بسیار زیادی دارند: بخش بندی بازار و تعیین جایگاه محصول

نمودار تعیین جایگاه محصول:

۱. باید در جستجوی بازار دست نخورده بود.
۲. جایگاه محصول خود را بین دو بخش بازار تعیین نکنید.
۳. در دو بخش مختلف بازار یک استراتژی به اجرا در نیاورید.
۴. جایگاه خود را در وسط نمودار تعیین نکنید.

توجه شود که نمودار باید چند بعدی باشد.

در اجرای موفقیت آمیز استراتژی، تعیین جایگاه محصول باید به گونه ای باشد که دو نیاز را تامین کند: (۱) این جایگاه باید به گونه ای باشد که محصولات شرکت را نسبت به شرکت های رقیب متمایز کند و (۲) به مشتریان تفهیم کند که از نظر ارائه خدمت باید از شرکت انتظاراتی داشته باشند که که خارج از توان و ظرفیت آن نباشد.

#### مسائلی در زمینه امور مالی/حسابداری

مفاهیم اصلی مالی که در اجرای استراتژی اهمیت دارند: تامین سرمایه مورد نیاز، تهیه صورت های مالی پیش بینی شده، تهیه بودجه مالی و سرانجام ارزیابی ارزش یک شرکت.

#### مسائلی در زمینه تحقیق و توسعه

وظایف تخصصی واحد R&D: انتقال فناوری پیشرفته، تعدیل فرایندها و سازگار نمودن آنها با مواد اولیه محلی، سازگار نمودن فرایندها با بازارهای محلی و تغییر دادن محصولات به گونه ای که باب طبع سلیقه های خاص و دارای خصوصیات ویژه شوند.

سیاست های واحد R&D میتواند تلاش هایی را که در اجرای استراتژی به عمل می آیند، تقویت کند:

۱. بر بهبود محصولات یا فرایند تاکید می نماید.
۲. بر تحقیقات اصولی یا کاربردی تاکید می کند.
۳. از نظر تحقیق و توسعه پیشرو یا پیرو می شوند.
۴. کارها را بوسیله ربات یا دست انجام می دهند.
۵. برای تحقیق و توسعه مبلغی زیادف متوسط یا اندک خرج می کنند.
۶. از پژوهشگران خصوصی یا دانشگاه استفاده می کنند.
۷. کارهای تحقیقاتی را درون سازمان یا توسط بستن قرار داد با سایر شرکتهای انجام می دهند.

برای تصمیم گیری در زمینه واحد تحقیق و توسعه باید به نکات زیر توجه کرد:

۱. اگر فناوری با آهنگی کند به پیش می رود، بازار با آهنگی کند گام برمی دارد و ورود فناوری جدید با موانع مهمی روبه رو است؛ در آن صورت ترجیح داده می شود که اقداماتی در داخل صورت گیرد. چراکه با موفقیت واحد R&D در این زمینه منافع بسیاری به صورت موقت برای شرکت همراه می آورد.
۲. اگر فناوری با سرعتی تند در حال تغییر است و بازار با آهنگی کند پیش می رود در آن صورت تلاشی که در زمینه تحقیق و توسعه انجام می شود بسیار مخاطره آمیز خواهد بود. زیرا احتمال دارد نتیجه کار به نوعی فناوری منسوخ بینجامد.
۳. اگر فناوری با سرعت کندی در حال تغییر ولی بازار به سرعت روبه رشد است، سازمان وقت کافی برای عرضه خدمات و محصولات جدید نخواهد داشت. در چنین حالتی پیشنهاد می شود که شرکت با یک سازمان متخصص خارجی قرار داد ببندد.
۴. اگر فناوری و رشد بازار آهنگی بسیار تند دارد، باید از طریق خریدن شرکت هایی که دارای تخصص بالایی هستند به متخصصان دایره تحقیق و توسعه دست یافت.

در اجرای استراتژی، دست کم سه روش عمده تحقیق و توسعه وجود دارد: (۱) شرکت نخستین سازمانی باشد که محصولاتی با فناوری جدید به بازار عرضه می کند. این استراتژی بسیار جذاب و چشمگیر است ولی خطرناک نیز می باشد. (۲) شرکت از نظر تقلید از محصولات موفق دارای خلاقیت و ابتکار عمل باشد و به این طریق خطرات و ریسک را به پایین ترین حد

ممکن برساند. ۳) با استفاده از تولید انبوه هزینه را کاهش داد، محصولاتی مشابه تولید کرد ولی باید نسبت به محصولاتی که تازگی عرضه شده اند ارزان تر باشد.

## مسائلی در زمینه سیستم اطلاعات رایانه

رهنمودهایی که باعث می شوند سیستم اطلاعات رایانه فرایند اجرای استراتژی را تقویت نماید به شرح زیر است:

۱. نرم افزار و سخت افزار رایانه باید سازگاری اطلاعات در سطح جهانی را تسهیل نمایند.
۲. مجرای سیستم پردازش عمومی تمام اجزا باید در دسترس قرار گیرند.
۳. همه بخش ها باید خود کفا و از نظر توانایی های سیستم اطلاعات سازگار باشد.
۴. هدف اصلی سیستم اطلاعات این است که واحدهای مختلف سازمان را به مرتبط سازد و همه آنها به صورت منسجم و یکپارچه عمل کنند.
۵. یکی از هدفهای سیستم اطلاعات این است که ارتباطات داده ها و صداها را یکپارچه نماید.
۶. سیستم اطلاعات باید بیشتر بر اثر بخشی محیط کسب و کار و نه کارایی محیط فنی تاکید نماید.

## فصل نهم

### بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی

#### ماهیت ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می شود: ۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت، ۲) مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی و ۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند.

ریچارد روملت چهار معیار ارائه کرد که برای ارزیابی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند: آنها عبارتند از:

ثبات رویه. استراتژی باید با هدف‌های کوتاه مدت و سیاست‌ها و با نیروی انسانی سازگار باشد. همچنین اگر موقعیت یکی از واحدهای سازمان به معنی ناموفق ماندن واحد دیگری باشد یا اینگونه تفسیر گردد در آنصورت استراتژی‌های سازمان ناسازگارند. و در نهایت اگر ارجاع مسائل و مشکلات از طرف کارکنان به مقامات ارش ادمه یابد در آنصورت استراتژی‌ها ناسازگارند.

سازگاری با عوامل محیطی. یعنی به هنگام ارزیابی استراتژی استراتژیست‌ها باید مجموعه‌ای از روندها را مورد بررسی قرار دهند. یک استراتژی باید واکنشی باشد که سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی نشان می‌دهد و خود را با این شرایط هماهنگ می‌کند.

امکان پذیر بودن. یک استراتژی نباید بیش از حد از منابع موجود استفاده کند و نیز نباید مسائل مربوطه و حل نشدنی بوجود آورد. امکان پذیر بودن یعنی سازمان بتواند در محدوده منابع مالی، انسانی و فیزیکی از عهده اجرای آن برآید.

داشتن مزیت رقابتی. معمولاً مزیت رقابتی ناشی از برتری در یکی از سه رمینه‌های زیر می‌باشد: (۱) منابع، (۲) مهارت و (۳) جایگاه محصول.

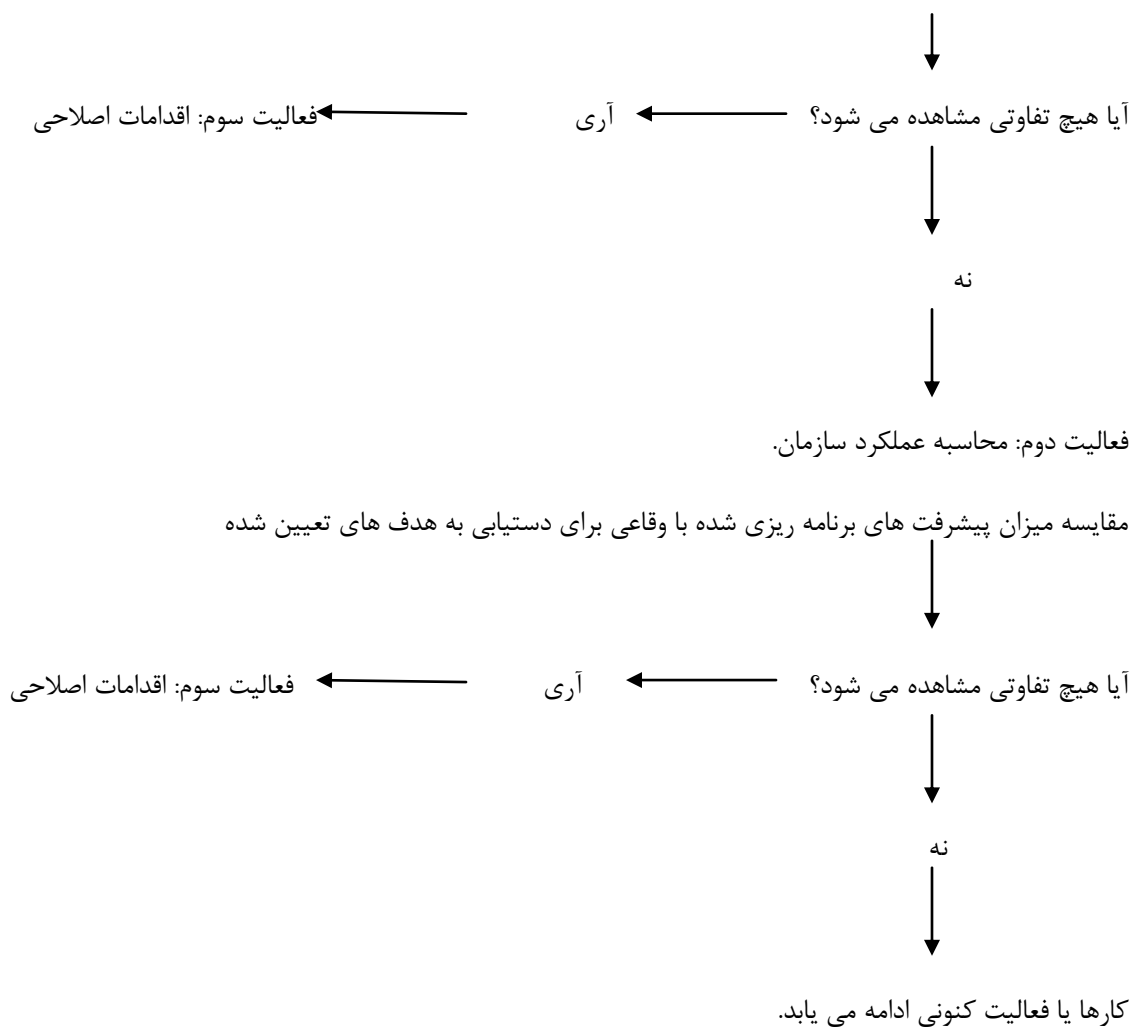
#### چرا ارزیابی استراتژی‌ها مشکل‌تر از گذشته شده است:

۱. افزایش سرسام آور پیچیدگی در عوامل محیطی
۲. مشکل‌تر شدن پیش‌بینی آینده و کمتر شدن دقت و صحت این پیش‌بینی
۳. افزایش تعداد متغیرها
۴. سرعت بسیار بالای منسوخ شدن بهترین برنامه‌ها
۵. افزایش تعداد رویه‌های داخلی و جهانی که بر سازمانها اثر می‌گذارند.
۶. کاهش یافتن دوره زمانی که می‌توان برنامه‌ها را به اجرا درآورد (با هر درجه‌ای از اطمینان)

## چارچوبی برای ارزیابی استراتژی

فعالیت اول:

۱. تهیه ماتریس تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل داخلی
۲. تهیه ماتریس تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل خارجی
۳. مقایسه ماتریس تجدید نظر شده با ماتریس موجود برای ارزیابی عوامل داخلی
۴. مقایسه ماتریس تجدید نظر شده با ماتریس کنونی برای ارزیابی عوامل خارجی



ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی به استراتژی هایی می پردازد که شرکت به صورتی موفقیت آمیز در واکنش در برابر تهدیدات و فرصت های موجود عمل نموده است. می توان با مطرح کردن پرسش های زیر این تجزیه و تحلیل را انجام داد:

۱. شرکت های رقیب در برابر استراتژی های ما چگونه واکنش نشان دادند؟
۲. استراتژیهای شرکت های رقیب چگونه تغییر کرده اند؟
۳. آیا نقاط قوت و ضعف شرکت های رقیب تغییر کرده اند؟
۴. چرا شرکت های رقیب از نظر استراتژیک دست به تغییرات خاصی زده اند؟
۵. چرا استراتژی های برخی از شرکت های رقیب نسبت به بقیه موفق ترند؟
۶. شرکت های رقیب نسبت به جایگاه کنونی خود در بازار و میزان سودآوری تا چه اندازه ای احساس رضایت می کنند؟
۷. پیش از اینکه شرکت های رقیب بتوانند واکنش نشان دهند تا چه اندازه می توانیم پیش برویم؟
۸. چگونه می توان در سایه همکاری با شرکت های رقیب به موفقیت های بیشتری دست یافت؟

ماترسی تجدید نظر داخلی بر تغییراتی که در نقاط قوت و ضعف مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید ، R&D، بازاریابی و امور مالی است، متمرکز می شود.

برای ارزیابی استراتژی ها باید به پرسش های اصلی زیر پاسخ داد:

۱. آیا نقاط قوت داخلی هنوز هم نقاط قوت هستند؟
۲. آیا نقاط قوت دیگری در سازمان افزوده ایم؟ کدامند؟
۳. آیا نقاط ضعف داخلی هنوز همان نقاط ضعف می باشند؟
۴. آیا ما دارای نقاط ضعف دیگری شده ایم؟ کدامند؟
۵. آیا تهدیدات خارجی هنوز هم ما را تهدید می کند؟
۶. آیا ما دارای تهدیدات خارجی دیگری نیز شده ایم؟ کدامند؟
۷. آیا فرصت های خارجی همان فرصت های گذشته اند؟
۸. آیا ما دارای فرصت های دیگری شده ایم؟ کدامند؟

## ماتریس قضاوت درباره ارزیابی استراتژی

نتیجه	آیا تغییرات عمده ای در موقعیت استراتژیک داخلی رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده ای در موقعیت استراتژیک خارجی رخ داده است؟	آیا شرکت پیشرفت رضایت بخشی از جهت دستیابی به هدف های تعیین شده داشته است؟
اقدام اصلاحی انجام شود	نه	نه	نه
اقدام اصلاحی انجام شود	آری	آری	آری
اقدام اصلاحی انجام شود	نه	آری	آری
اقدام اصلاحی انجام شود	آری	نه	آری
اقدام اصلاحی انجام شود	نه	نه	آری
اقدام اصلاحی انجام شود	آری	آری	نه
اقدام اصلاحی انجام شود	نه	آری	نه
کار یا فعالیت کنونی ادامه یابد	آری	نه	نه

## محاسبه عملکرد سازمان

باید از شاخص های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد سازمان بهره برد.

معمولا برای ارزیابی استراتژی از نسبت های مالی (شاخص های کمی) استفاده می کنند و استراتژیست ها می کوشند سه نوع مقایسه به عمل آورند: (۱) مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی، (۲) مقایسه عملکرد شرکت با شرکت های رقیب و (۳) مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت.

نسبت های مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرند شامل:

۱. بازده سرمایه
۲. بازده حقوق صاحبان سهام
۳. سود ناویژه
۴. سهم بازار
۵. نسبت بدهی ها به حقوق صاحبان سهام
۶. سود هر سهم
۷. رشد فروش
۸. رشد دارایی

مشکلات استفاده از شاخص های کمی: (۱) بیشتر شاخص های کمی موفقیت شرکت را در مسیر تامین هدف سالانه و نه هدف های بلند مدت تعیین می کنند. (۲) با استفاده از روش های گوناگون حسابداری نتایج متفاوتی بدست می آید. (۳) به هنگام تعیین شاخص های کمی همواره از قضاوت شهودی استفاده می شود به همین دلایل باید از شاخص های کیفی که دارای اهمیت بالایی نیز هستند استفاده کرد. عوامل انسانی مانند میزان غیبت و نرخ جابه جایی کارکنان، مرغوبیت محصول (به صورت کمی) کم بودن رضایت کارکنان

برخی دیگر از پرسش ها برای ارزیابی استراتژی ها با شاخص کیفی:

۱. با توجه به طرح های پر خطر و کم خطر شرکت چگونه بین سرمایه گذاری ها توازن برقرار کرده؟
۲. با توجه به طرح های بلند مدت و کوتاه مدت شرکت چگونه بین سرمایه گذاری ها توازن برقرار کرده؟
۳. با توجه به بازارهایی که دارای رشد کند و رشد سریع هستند شرکت چگونه بین سرمایه گذاری در این بازارها توازن برقرار کرده؟
۴. شرکت در بخش ها و واحدهای مختلف چگونه سرمایه گذاری می کند و بین سرمایه گذاری ها چگونه توازن برقرار می کند؟
۵. استراتژی های گوناگون شرکت تا چه اندازه به مسئولیت های اجتماعی توجه می کند؟
۶. رقبای عمده در برابر استراتژیهای شرکت چگونه واکنش نشان خواهند داد؟
۷. بین عوامل استراتژیک داخل و خارج چه روابطی وجود دارد؟

### ویژگی های سیستم ارزیابی اثر بخش

۱. به صرفه بودن
۲. اطلاعات به اندازه در دسترس باشد نه کم و نه زیاد
۳. دادن اطلاعات مفید درباره کارهایی که مدیر بر آنها کنترل و اعمال نفوذ دارد
۴. اطلاعات به هنگام ارائه شوند
۵. تصویری از شرایط فعلی داخلی و محیطی ارائه کند.
۶. همکاری تمام دواير در آن

### برنامه ریزی اقتضایی

برخی از برنامه های اقتضایی که به وسیله شرکت ها در نظر گرفته می شود:



۱. همانگونه که اطلاعات محرمانه بینگر آن است، که اگر یک شرکت رقیب اصلی از بازارهای خاصی خارج شود شرکت ما باید چه اقداماتی را بعمل آورد؟
۲. اگر شرکت نتواند به هدف های مورد نظر از نظر فروش دست یابد برای جلوگیری از زیان های ذی ربط شرکت باید چه اقداماتی بعمل آورد؟
۳. اگر برای محصولات جدید تقاضا بیش از عرضه شود، شرکت برای تامین این میزان تقاضا چه اقداماتی را باید بعمل آورد؟
۴. اگر فجعه های مشخصی روی دهند ( اقدامی از سوی شرکت رقیب برای بلعیدن، از دست دادن حمایت های قانونی در مورد برند و ...) شرکت چه اقداماتی را باید انجام دهد؟

هفت مرحله برنامه ریزی موفقیت آمیز اقتضایی:

۱. شناسایی رویدادهای مفید که امکان دارد سازمان را از مسیر استراتژی های خود منحرف کند.
۲. مشخص نمودن نقاط مورد هدف. تعیین زمانی که احتمال رویداد است.
۳. برآورد اثر هر یک از رویدادهای محتمل. برآورد منفعت یا زیان بالقوه ناشی از هر یک از رویدادهای احتمالی
۴. تهیه برنامه های اقتضایی. حصول اطمینان از اینکه برنامه های اقتضایی با استراتژی های کنونی سازگارند و نیز اینکه از نظر اقتصادی اجرای این برنامه ها امکان پذیرند.
۵. برآورد اثر متقابل هر یک از برنامه های اقتضایی. یعنی تا چه اندازه می توان از هر یک از این برنامه ها بهره برداری نمود.
۶. تعیین اظهارهای اولیه برای هر یک از رویدادهای احتمالی. اعمال نظارت و کنترل بر هر یک از نشانه ها.
۷. با توجه به هر یک از رویدادهای احتمالی بی درنگ پس از دریافت نشانه یا اخطار، اجرای عمل مقتضی برای بهره برداری از زمان.

## حسابرسی

حسابرسی فرایند برنامه ریزی:

۱. آیا به نظر شما مدیریت ارشد خود را متعهد به اجرای استراتژی مشخصی برای شرکت می داند؟
۲. شما تا چه اندازه خود را متعهد به اجرای استراتژی های اعلام شده شرکت می دانید؟
۳. آیا تصمیم گیری مدیریت ارشد با استراتژی اعلان شده شرکت سازگار است؟
۴. آیا فرایند تصمیم گیری نسبت به آنچه مورد انتظار است بیشتر یا کمتر متمرکز است؟
۵. آیا فکر می کنید برای اجرای برنامه های اعلان شده منابع کافی در دستری است و سازمان آنها را در اختیار دارد؟
۶. آیا برنامه های روزانه و عملیاتی شرکت استراتژی کلی شرکت را حمایت می کند؟

۷. در واحد ها، بخش ها و واحدهای مستقل سازمان تا چه اندازه برنامه های هماهنگ به اجرا در می آید و به نظر شما میزان و کیفیت این هماهنگی در چه حد است؟
۸. میزان ارتباط بین برنامه ها در سطوح پایین به چه اندازه است و شما برای کیفیت این ارتباطات چه رتبه ای قائل هستید؟
۹. آیا سیستم پاداش با تلاش هایی که در زمینه برنامه ریزی انجام می شود رابطه مستقیم دارد؟
۱۰. آیا برنامه کتبی و موجود در سازمان نمایانگر هدف های واقعی است که مدیران برای دستیابی به آنها کار می کنند؟
۱۱. فرایند برنامه ریزی کنونی تا چه اندازه پیچیده است؟
۱۲. فرایند برنامه ریزی کنونی تا چه اندازه رسمی است؟
۱۳. آیا چنین می اندیشید که برای برنامه ریزی به اندازه کافی اطلاعات خارجی در اختیار دارید؟
۱۴. آیا برای برنامه ریزی دارای اطلاعات داخلی و مناسب هستی؟
۱۵. آیا برای اینکه برنامه ریزی مفید واقع شود هیچ نوع آموزش دیگری می تواند مفید واقع شود/
۱۶. در سیستم برنامه ریزی کنونی چه مسائل عمده ای وجود دارد؟
۱۷. آیا فرایند برنامه ریزی می تواند بهبود یابد؟ چگونه؟

### فراموش نکنیم:

مدیریت استراتژیک باید یک فرایند یادگیری و درون نگر باشد.