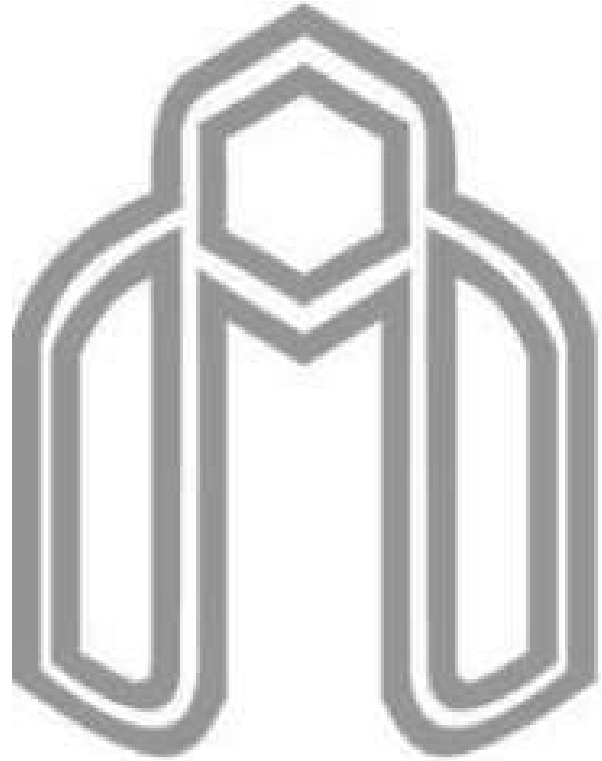


برنامه ریزی استراتژیک



نیم سال دوم تحصیلی ۹۳-۹۴



دانشگاه شاهرود

- برنامه‌ریزی استراتژیک
- دوره MBA
- ۳ واحد نظری

- کتاب مدیریت استراتژیک، فرد آر. دیوید، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی، انتشارات فرهنگ و مدیریت، ۱۳۹۳.
- همسویی استراتژیک (ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن)، رابرت کاپلان، دیوید نورتون، ترجمه بابک زنده دل، انتشارات آریانا، ۱۳۹۲.
- استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه (اصول برنامه ریزی استراتژیک)، وفا غفاریان، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۳.

سرفصل مطالب

۱. ارایه یک تصویر کلی (تعاریف و مفاهیم اولیه)

۲. تدوین استراتژی

۳. اجرای استراتژی

۴. ارزیابی استراتژی

دانشگاه شاهپور

هدف: ارائه یک تصویر کلی از مدیریت استراتژیک

۱. ماهیت مدیریت استراتژیک

- چستی مدیریت استراتژیک

- اصطلاحات کلیدی

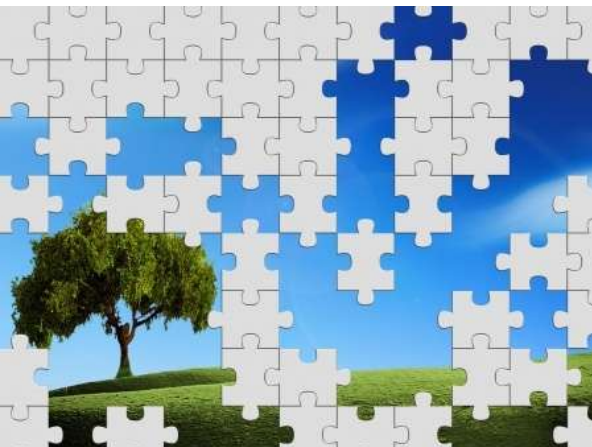
- الگوی مدیریت استراتژیک

- مزایای مدیریت استراتژیک

۲. استراتژی‌ها در عمل

- معرفی انواع استراتژی‌ها

- رهنمودهایی برای اجرای استراتژی‌ها



هدف: تدوین استراتژی

۳. ماموریت سازمان

- اهمیت تعیین ماموریت
- ماهیت ماموریت سازمان
- اجزای تشکیل دهنده ماموریت
- تهیه و ارزیابی ماموریت

۴. بررسی عوامل خارجی/داخلی

- ماهیت بررسی عوامل خارجی/داخلی
- منابع اطلاعاتی
- ابزارها و روشها
- تجزیه و تحلیل



هدف: اجرای استراتژی

۵. اجرای استراتژی-مسایل مدیریت

- ماهیت اجرای استراتژی
- اهداف، سیاست‌ها، تخصیص منابع، تجدید ساختار و موارد مشابه دیگر

۶. اجرای استراتژی-تعاملات با دیگر

- فرایندهای کلیدی سازمان
- ماهیت اجرای استراتژی
- تعامل با فرایندهای بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه و موارد مشابه دیگر



۷. بررسی، ارزیابی، و کنترل استراتژی

- ماهیت ارزیابی استراتژی
- چارچوبی برای ارزیابی استراتژی

هدف: ارزیابی استراتژی



دانشگاه شاهپرو

ارایه یک تصویر کلی از مدیریت استراتژیک



چند نمونه از ارگان جهت ساز



■ بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

■ چشم انداز: جهانی که در آن سازمان های اروپا به سرآمدی برسند.

■ مأموریت: نیروی محرکه سرآمدی در سازمان های اروپایی

■ ارزش ها: برای دستیابی به سرآمدی سازمانی می کوشیم. متوجه و متمرکز بر مشتری هستیم برای کارکنان و کارگروهی ارزش قابل هستیم. ما احترام به جامعه را از خود نشان می دهیم. با انسجام و درستکاری کار می کنیم.

■ شرکت سوپا (ساخت وسایل پزشکی ایران)

■ چشم انداز: به امید آن روزی که کارخانجات سوپا بزرگترین کارخانجات ساخت وسایل پزشکی در جهان و کوچکترین در ایران باشند.

دانشگاه شاهرود



چند نمونه از ارگان جهت ساز

■ ماموریت: این شرکت به عنوان یکی از شرکت‌های اصلی هولدینگ داروپخش، در زمینه تولید انواع فرآورده‌های دارویی (انسانی و دامی)، بهداشتی و مکمل‌های غذایی و نیز بازرگانی محصولات دارویی با کیفیت استاندارد ملی و بین‌المللی، با تکیه بر دانش فنی روز، کارکنان متخصص، تجهیزات و تکنولوژی روزآمد در جهت پاسخگویی به نیازهای دارویی جامعه پزشکی و بیماران، ارتقای کیفیت زندگی و سلامت مردم فعالیت می‌نماید.

■ چشم انداز:

■ کسب جایگاه برتر داروسازی کشور و منطقه خاورمیانه، حوزه آفریقا و آسیای میانه و قرارگیری در زمره ۱۰۰ شرکت اول کسب و کار ایران (رتبه‌بندی سازمان مدیریت صنعتی) تا سال ۱۴۰۴ با دستیابی به اهداف کلان "داروپخش": دستیابی به بالاترین سهم بازار فرآورده‌های دارویی تولیدی کشور از طریق خلق ارزش روزافزون برای مشتریان

■ ارتقای توان تولید محصولات استراتژیک و حفظ رتبه اول تولید دارو در کشور

■ رشد سرمایه، درآمد و سودآوری شرکت و وسعت حضور در بازارهای جهانی



چند نمونه از ارگان جهت ساز

■ ادامه چشم انداز:

- پیشگامی در عرصه فناوری و علوم روز داروسازی کشور
- خلاقیت، نوآوری و توانمندسازی کارکنان در زمینه توسعه سبد محصولات دارویی و ارتقاء کیفیت
- شکوفایی در عرصه مسئولیت‌های اجتماعی

■ ارزش‌های سازمان:

- مشتری محوری
- مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن
- خلاقیت و نوآوری
- تعهد به کیفیت
- ارج نهادن به سرمایه انسانی
- توجه به جامعه و محیط زیست



دانشگاه شاهرود



Darou Pakhsh
Pharmaceutical Mfg.Co.

چند نمونه از ارگان جهت ساز

چشم انداز:

صدا در حرکت (در سال ۱۹۹۶)

زندگی در حرکت (در حال حاضر)

مأموریت:

شرکت نوکیا در سال ۱۹۹۳ شعار «ارتباط انسان‌ها با یکدیگر» را برگزید.

این شعار بیانگر سهم نوکیا برای خلق ارتباطات بدون سیم بین مردم است.

نوکیا امیدوار است با ارتباط دادن افراد به یکدیگر، نیاز اساسی انسان برای برقراری ارتباطات

اجتماعی را پاسخ دهد و بین مردم و اطلاعات مورد نیاز آنها پلی برقرار سازد.

چند نمونه از ارگان جهت ساز

یورما اولیلا (در سمت مدیر عامل شرکت):

- مأموریت ما مرتبط کردن انسان ها با یکدیگر است. این بیش از یک عبارت تبلیغاتی است.
- این نشان می دهد ما چه می کنیم و چه نفعی به مشتریانمان می رسانیم. که هستیم و چه چیزی ارائه می دهیم. این قطب نمای ماست.
- ما از آن به عنوان موتور محرک کسب و کار خود در جهت ارائه ارزش به مشتریانمان استفاده می کنیم

دانشگاه شاهرود

چند نمونه از ارگان جهت ساز

■ چشم انداز

■ ما در دنیایی که فناوری بشدت زمینه‌های مختلف زندگی را تحت تاثیر قرار داده است، محصولاتی در حوزه‌های فناوری، شیوه زندگی و سلامتی فراهم می‌آوریم تا در نگاه سهام‌داران، تحسین برانگیزترین شرکت در صنعت خود باشیم.

■ مأموریت

■ ما کیفیت زندگی مردم را از طریق نوآوری‌های بموقع فنی معنادار بهبود می‌بخشیم.

دانشگاه شاه‌هرود

چند نمونه از ارکان جهت ساز

چشم انداز

- «دل» در سال ۱۹۸۴ با یک چشم انداز ساده شرکت را تاسیس کرد:
- مطابق سفارش مشتری مستقیماً آن طور که او می خواهد و آنچه که او می خواهد می فروشیم. ۲۰ سال پس از آن تاثیر این دیدگاه در شرکت کاملاً روشن است.
- مأموریت
- می خواهیم موفق ترین شرکت رایانه ای در جهان در ارائه بهترین تجربه ها به مشتریان باشیم

دانشگاه شاهرود



چند نمونه از ارگان جهت ساز

■ چشم انداز آینده

- مایکل دل عصر حاضر را عصر اینترنت و شبکه می داند و آینده را واجد چالش های بزرگی برای شرکت می شمارد.
- او معتقد است برای افزایش سهم ۶ درصدی شرکت در بازار ۸۰۰ میلیارد دلاری رایانه راه طولانی در پیش است.

دانشگاه شهید بهشتی



چند نمونه از ارگان جهت ساز

- کوین رولینز مدیرعامل شرکت چهار اولویت فعالیت راهبردی را در سال های آینده چنین ترسیم می کند:
- سرعت در رشد جهانی؛
- دستیابی به رهبری محصول؛
- تشدید جذب تجارب مشتری؛
- توسعه فرهنگ پیشرو



دانشگاه شاهرود



چند نمونه از ارگان جهت ساز

چشم انداز

- چشم انداز اولیه شرکت که از سوی مدیرعامل جوان آن، بیل گیتس ارائه شده بود چنین بود: یک رایانه شخصی هر خانه و روی هر میز.
- اما به مرور زمان و با تغییرات سریع دنیای فناوری اطلاعات و پیشرفت‌های خیره‌کننده شرکت، این آرمان تغییر یافت و تکمیل شد و به آن این جمله اضافه گشت: در هر زمان و هر مکان و روی هر دستگاهی.
- به عبارت دیگر نگرش آن است که روی هر میز در هر خانه و هر اتاق و هر ماشین و هر کیف و هر جیب یک رایانه باشد.

دانشگاه شهرد



چند نمونه از ارگان جهت ساز

- چشم انداز جدید میکروسافت
- توانا ساختن مردم به اینکه نرم افزارهای عالی و برتر را در هر زمان و مکان و روی هر دستگاهی داشته باشند.
- مأموریت
- کمک به مردم و کسب و کارها در سراسر جهان تا استعداد کامل خود را بروز دهند.

دانشگاه شاهپور



چند نمونه از ارگان جهت ساز

- چشم انداز
- تبدیل شدن به رهبر انقلاب دیجیتال.
- شعار سامسونگ برای تحقق این چشم انداز، «شرکت دیجیتال» بودن است.
- مأموریت
- شعارهای سامسونگ از ابتدای تأسیس، توجه به منابع انسانی، کمک اقتصادی به جامعه و خردورزی بوده است.
- مدیرعامل شرکت معتقد است، موقعیت سامسونگ متکی به پنج ارزش است: کیفیت، خلاقیت، رقابت، فرهنگ و وحدت.



SAMSUNG



دانشگاه شاهرود

چند نمونه از ارگان جهت ساز

- در سال ۱۹۹۳، مدیرعامل شرکت برنامه هویت بخشی جدید را در پنجاه و پنجمین سالگرد تأسیس شرکت معرفی کرد.
- او اعلام نمود که شرکت نیازمند آن است که بازتاب‌های اخلاقی خود را ببیند.
- شرکت‌هایی که پایبند اصول اخلاقی نیستند، قادر به تولید محصولات با کیفیت نخواهند بود، زیرا از مشتریان و خواسته‌های آنان درک روشنی ندارند.
- در سامسونگ هر تغییر به عنوان یک فرصت دیده می‌شود و به افراد امکان و اجازه اشتباه کردن داده می‌شود
- به شرط آنکه آن اشتباه مستند و مکتوب شده و دیگر تکرار نشود.

دانشگاه شهرد

SAMSUNG

چند نمونه از ارگان جهت ساز

چشم انداز

جامعه در اثر رهبری اجتماعی هوندا بهتر خواهد شد.

ماموریت

رفاه و غنای اجتماعی، اقتصادی و آموزشی جوامع از طریق مشارکت فردی و همکاری جمعی.



HONDA



دانشگاه شاهرود

چند نمونه از ارگان جهت ساز

چشم انداز

چشم انداز گروه صنعتی ایران خودرو بزرگترین و موفقترین شرکت ایرانی با قابلیت‌های رقابتی کلاس جهانی در تولید و تأمین وسایل نقلیه (با اولویت و محوریت خودرو) است.

ماموریت

ایجاد سازمان مبتنی بر فطرت انسانی با موقعیت رهبری صنعت در کشور با کیفیت کلاس جهانی در راستای تحقق سودآوری بلندمدت در فعالیتهای صنعتی، تجاری و خدماتی

رهبری بازار کشور در بخش وسایل حمل و نقل از طریق « رقابت » و کسب « رضایت مشتری »



دانشگاه شاهپور

چند نمونه از ارگان جهت ساز

■ چشم انداز

- تبدیل شدن به برند برتر در حوزه داخلی و نگاهی به عرصه بین‌المللی، در بازار ارائه و فروش خدمات مهندسی صنعتی، با تاکید ویژه بر کسب اعتماد مشتریان از طریق سرآمدی سازمانی بر مبنای مدیریت دانش



دانشگاه شهید بهشتی

چند نمونه از ارگان جهت ساز

ماموریت

شرکت مهندسی توسعه سایپا از طریق بکارگیری فناوری رقابت پذیر و با تمرکز بر صنعت خودروسازی به ارائه خدمات مهندسی صنعتی پروژه‌ها مشتمل بر طراحی، تامین، ساخت، نصب و نگهداری پرداخته و در جهت تحقق حداکثر رضایت و خشنودی مشتریان، با تکیه بر سرمایه های انسانی کارآمد و خلاق، به خلق راهکارهای بهینه در مدیریت و اجرای پروژه‌های بزرگ می پردازد



دانشگاه شاهپور

چند نمونه از ارکان جهت ساز

مردا در دسامبر سال ۱۹۹۹، بیانیه جدید شرکت خود را شامل سه مولفه بود، بنا نهاد:

■ چشم انداز

■ خلق ارزش جدید، القا و محفوظ کردن مشتریان خود با بهترین محصولات و خدمات.

■ ماموریت

■ با اشتیاق، افتخار و سرعت، برقراری ارتباط فعال با مشتریان به منظور ارائه محصولات و خدماتی که فراتر از انتظارات آنها است.

■ ارزش

■ ما یکپارچگی، مشتری گرایی، خلاقیت و فعالیت های چابک و خلاق را به عنوان ارزش قرار داده و افراد با انگیزه و روحیه تیمی را مورد احترام قرار داده ایم.

■ همچنین از موضوعات محیط زیستی، ایمنی و جامعه حمایت می کنیم.

■ با این ارزش ها، پاداش های ممتازی را برای تمامی افراد مشترک با مردا به ارمغان می آوریم.



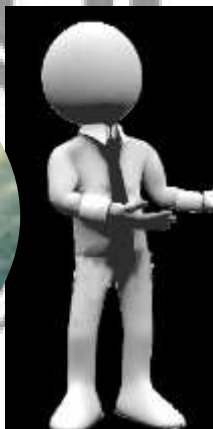
MAZDA

مدیریت استراتژیک چیست؟

استراتژی سنت نیست سنت شکنی است

- استراتژی صرفاً بهتر کار کردن نیست. استراتژی انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها به طریقی متفاوت است «مایکل پورتر».

- داستان مدیریتی: تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک



تأثیر مدیریت استراتژیک بر موفقیت کسب و کار

Building a Better Connected World

نمونه موردی: شرکت هواوی

- هواوی در راه تسخیر بازارهای جهانی
- دستیابی به فروش ۱۷ میلیارد دلاری و رشد ۳۶ درصدی در سال ۲۰۰۸
- ارائه عملکرد بسیار بهتری نسبت به رقبای غربی نظیر اریکسون، آلتا-لوسنت، موتورولا و شبکه نورتل
- برنده شدن این شرکت در نخستین مناقصه تجاری شبکه نسل چهارم تلفن همراه در اسلو نروژ: نشانگر ارائه تکنولوژی برتر در سبد محصولات علاوه بر توسعه بازار و ارائه قیمت‌های رقابتی
- بیش از ۷۵ درصد از مجموع قراردادهای عقد شده شرکت در خارج از کشور چین
- فروش ۴۶ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۴

تأثیر مدیریت استراتژیک بر موفقیت کسب و کار

■ اساس راهبردهای هوای

- توسعه بازار داخلی (به منزله سکوی پرتاب به بازارهای جهانی)
- انتخاب هوشمندانه بازارهای هدف (با کمترین موانع ورود)
- منبع‌یابی داخلی و بین‌المللی (شبکه تامین به گستره جهان)



دانشگاه شاهپرد

تأثیر مدیریت استراتژیک بر موفقیت کسب و کار



■ نگاه تیزبینانه به محیط

■ رفتاری تهاجمی و سیری ناپذیر

■ پافشاری و تلاش برای

ماندگاری

■ توسعه شرکا و ارتباطات شبکه

■ زنجیره تامین: گله گرگ‌ها

دانشگاه شاهرود

مراحل مدیریت استراتژیک

تدوین استراتژی

• مقصود تعیین مأموریت، شناسایی عوامل تهدیدکننده و فرصت‌ساز برای سازمان در محیط خارج، تعیین اهداف بلند مدت، لحاظ نمودن استراتژی‌های گوناگون و اتخاذ استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت

❖ اجرای استراتژی را همان مرحله عملی مدیریت استراتژی می‌دانند.

❖ اجرای استراتژی ایجاب می‌کند تا:

- سازمان هدف‌های سالیانه را در نظر بگیرد،
- سیاست‌ها را تعیین کند،
- در کارکنان انگیزه ایجاد نماید،
- تخصیص مناسب منابع در راستای اجرای موفق استراتژی‌ها،
- بهره‌گیری از یک ساختار مناسب سازمانی
- استفاده مناسب از سیستم‌های مدیریت اطلاعاتی
- و ...

مراحل مدیریت استراتژیک

تدوین استراتژی

افق سازمانی و ماموریت

فرصتها و تهدیدات

نقاط قوت و ضعف

اهداف بلند مدت

استراتژیهای ممکن

انتخاب استراتژی مناسب



مراحل مدیریت استراتژیک

اجرای استراتژی

اهداف سالیانه

سیاست‌ها

انگیزش کارکنان

تخصیص منابع



مراحل مدیریت استراتژیک

ارزیابی استراتژی

بررسی مجدد محیط خارجی و فضای داخلی

سنجش کیفیت عملکرد

اقدامات اصلاحی



اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

۱. استراتژیست‌ها

۲. بیانیه مأموریت

۳. چشم‌انداز

۴. فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

۵. نقاط قوت و ضعف داخلی

۶. هدف‌های بلند مدت

۷. استراتژی‌ها

۸. هدف‌های سالانه

۹. سیاست‌ها



اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

چشم انداز

« اگر توانستید کاری را تصور کنید ، حتما قادر خواهید بود آن را انجام دهید.» (والت دیسنی)

چشم انداز تصویری از آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد. چشم انداز آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است.
مشخصات خاص چشم انداز سازمان:

- نمایش فرصت‌های موجود برای شرکت و راه بهره‌جویی از فرصت‌ها را بنمایاند.

- بلند پروازانه و منحصر به فرد بودن

- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، استانداردهای بالا، تعهد، علاقه و غرور

- بیان مسیر حرکت شرکت به وضوح

- مشوق یادگیری و مشخص نمودن مخاطب



دانشگاه شهرد

اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

استراتژیست

- معمولاً در سطوح بالای سازمانی هستند (مدیرعامل)
- به گردآوری، تجزیه و تحلیل و سازماندهی اطلاعات کمک می کنند.
- روند صنعت و رقابت را دنبال می کنند.
- الگوهای پیش بینی کننده را طراحی می کنند.
- قدرت عملکرد بخش ها و کل سازمان را ارزیابی می کنند.

دانشگاه شاهرود



اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

بیانیه ماموریت



- سند متمایز کننده سازمان از دیگر سازمان ها
- نشان دهنده طیف فعالیت از نظر بازار و محصول
- پاسخ دهنده به سوال «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»
- تاثیر معنادار ماموریت بر موفقیت کسب و کار

ماموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود. ماموریت سازمان بیان می دارد که سازمان چگونه می خواهد رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید. در تدوین بیانیه ماموریت بایستی بتوان به پنج سؤال اساسی زیر پاسخ داد که عبارتند از:

۱. چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد).
۲. چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
۳. کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)
۴. چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
۵. چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)

اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

■ فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

■ مقصود رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند بر منافع سازمان تاثیرگذار باشند.

■ اصل اساسی مدیریت استراتژیک آن است که سازمان می‌بایست برای حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها و حداقل نمودن آسیب‌پذیری از تهدیدها، می‌بایست استراتژی‌های مناسب تدوین نماید.



دانشگاه شهید بهشتی

اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

■ نقاط ضعف و قوت داخلی

■ در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان که به خوبی و یا با ضعف انجام می‌شود.

■ هدف اجرای استراتژی است که نقاط قوت داخلی را تقویت و ضعف‌های داخلی را برطرف کند.

■ تعیین نقاط ضعف و قوت:

■ در مقایسه با شرکت‌های رقیب

■ براساس موجودیت (هستی) و نه عملکرد سازمان

■ برحسب دستیابی به هدف‌های موردنظر



دانشگاه

اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

- هدف‌های بلند مدت
 - نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد.
 - منظور از بازه زمانی بلند مدت بیش از یک سال است.
 - اهداف بلند مدت می‌توانند:
 - چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند.
 - هدف‌های سالانه
 - اهداف کوتاه مدتی که شرکت برای رسیدن به اهداف بلند مدت می‌بایست بدان‌ها دست یابد.



دانشگاه شاهرود

اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

■ استراتژی‌ها

■ ابزار رسیدن شرکت‌ها به اهداف بلند مدت خود نظیر گسترش دادن فعالیت، ایجاد تنوع، رسوخ در بازار، کاهش هزینه‌ها و موارد مشابه دیگر

■ سیاست

■ ابزار رسیدن به اهداف سالانه

■ مقصود رهنمودها، مقرات و رویه‌هایی که برای رسیدن به اهداف تعیین شده، اتخاذ می‌گردند (تعیین کننده شرایط تکرار شونده شرکت).

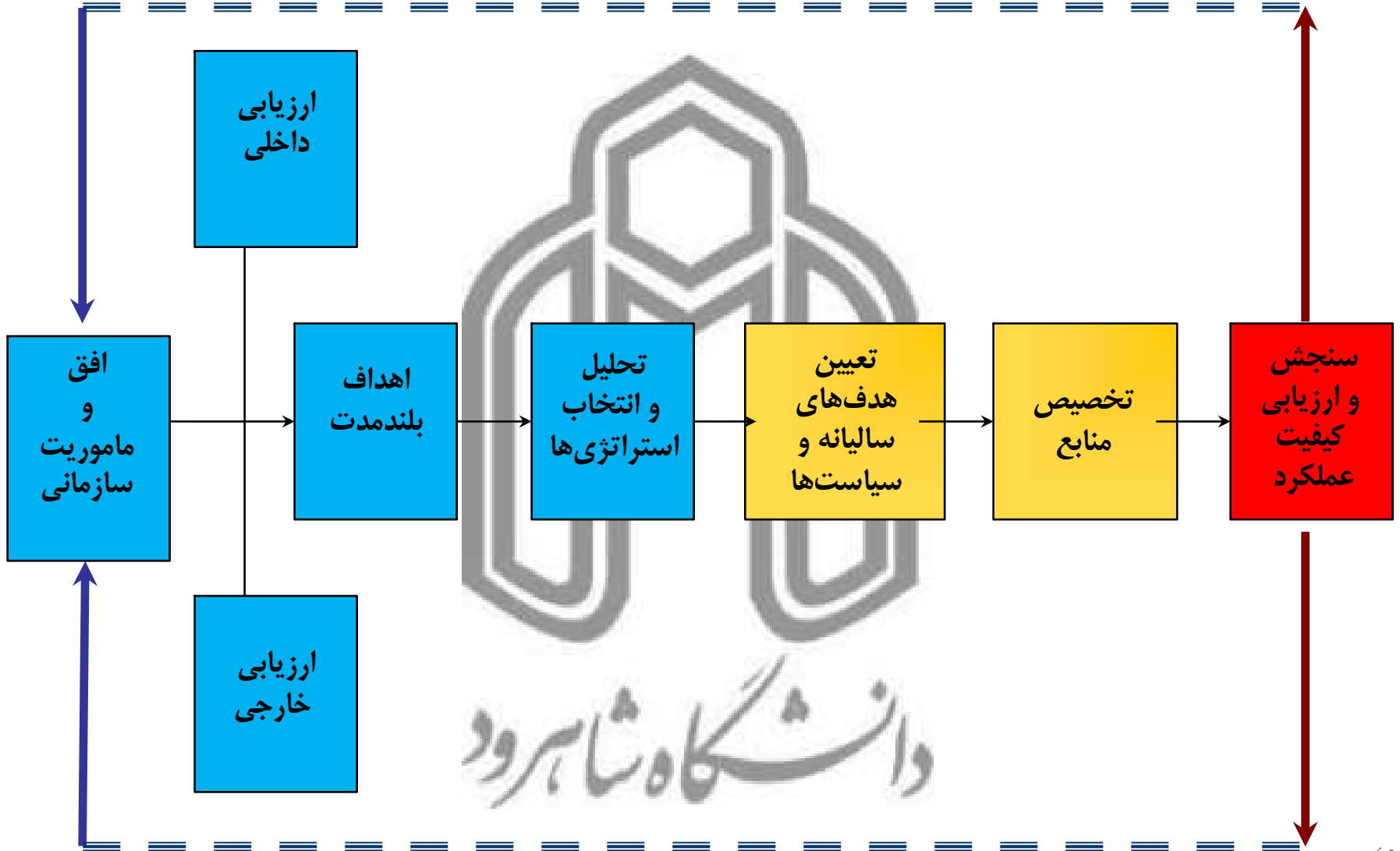
■ استفاده از سیاست به هنگام تصمیم‌گیری به عنوان رهنمود

■ نظیر سیاست دخانیات ممنوع برای هدف کاهش هزینه‌های پزشکی کارکنان



دانشگاه شاه‌هرود

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



عدم استقبال برخی از برنامه‌ریزی استراتژیک

- ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران
- مدیریت استراتژیک ائتلاف وقت تلقی می‌شود
- مدیریت استراتژیک پرهزینه تلقی می‌شود
- سازمان تنبل است و آمادگی حرکت ندارد
- مدیران از وضع موجود راضی است
- به ضرورت داشتن یک برنامه استراتژیک آگاه نیستند
- توان طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک را ندارند



عدم استقبال برخی از برنامه‌ریزی استراتژیک

- ترس از شکست
- اطمینان به نفس بیش از اندازه
- تجارب نامطلوب گذشته
- فقدان محیط رقابتی
- ترس از ناشناخته‌ها
- بدگمانی به رویکردهای جدید مدیریتی



دانشگاه شاهرود



موانع و نارسایی های برنامه استراتژیک

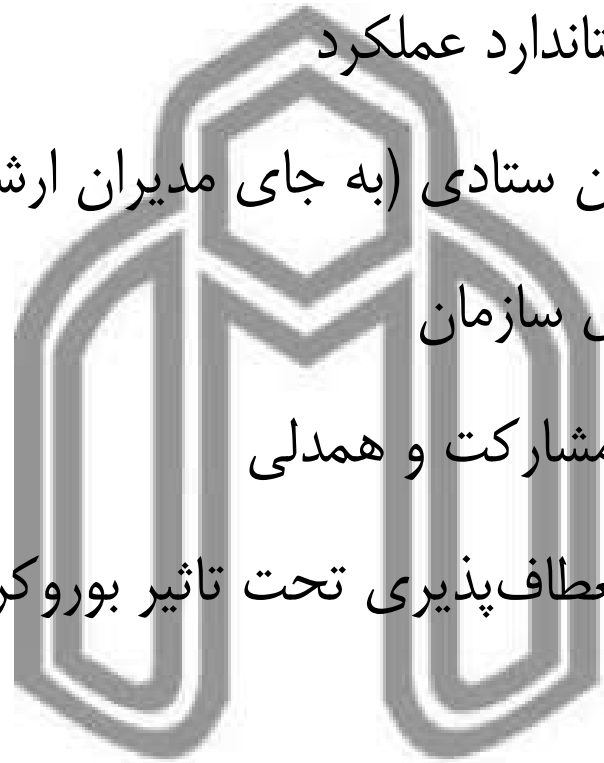
- استفاده از مدیریت استراتژیک برای تسلط بیشتر بر منابع و مدیریت سازمان
- برنامه ریزی استراتژیک برای پاسخگویی به مقام مافوق
- حرکت شتابزده از ماموریت به تدوین استراتژی
- عدم توفیق در برقراری ارتباط با کارکنان
- تصمیم گیری های بدون اساس متضاد با برنامه استراتژیک
- فقدان حمایت مدیران ارشد



دانشگاه شهید بهشتی

موانع و نارسایی های برنامه استراتژیک

- عدم توفیق در ارزیابی استاندارد عملکرد
- واگذاری کار به کارشناسان ستادی (به جای مدیران ارشد)
- عدم مشارکت افراد کلیدی سازمان
- عدم توفیق در ایجاد جو مشارکت و همدلی
- از بین رفتن خلاقیت و انعطاف پذیری تحت تاثیر بوروکراسی شدید



دانشگاه شاهرود



هدف: ارائه یک تصویر کلی از مدیریت استراتژیک

۱. ماهیت مدیریت استراتژیک

■ چستی مدیریت استراتژیک

■ اصطلاحات کلیدی

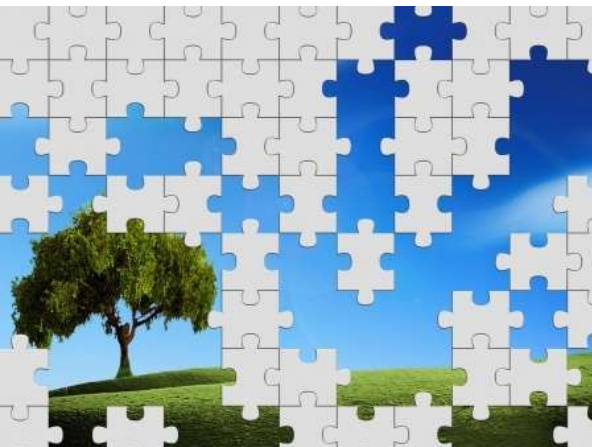
■ الگوی مدیریت استراتژیک

■ مزایای مدیریت استراتژیک

۲. استراتژی‌ها در عمل

■ معرفی انواع استراتژی‌ها

■ رهنمودهایی برای اجرای استراتژی‌ها



استراتژی در عمل

■ “یا نوآوری و یا هیچ. هیچ چیز به اندازه موفقیت زود از بین نمی‌رود.”

«Bill Saporito»

■ اجتناب یک استراتژیست از موارد ذیل:

■ مدیریت بر مبنای وضع موجود

■ “اگر امروز مشکلی نیست، کاری هم نباید کرد!”

■ مدیریت عکس‌العملی

■ مدیرانی که به جای کنش، واکنش نشان می‌دهند دائم در بحران قرار دارند

■ مدیریت بر مبنای خوش‌بینی زیاد

■ نتایج ارزشمند هیچگاه راحت به دست نمی‌آید

■ مدیریت بر مبنای قضاوت‌های ذهنی

■ تصمیم‌گیری نمی‌بایستی بر مبنای کلی‌گویی مبهم باشد



دانشگاه شاه‌هرود

انواع استراتژی‌ها

■ استراتژی‌های تنوع

■ تنوع همگون

■ تنوع ناهمگون

■ تنوع افقی

■ استراتژی‌های تدافعی

■ مشارکت

■ واگذاری

■ انحلال

■ استراتژی‌های یکپارچگی

■ یکپارچگی عمودی به بالا

■ یکپارچگی عمودی به پایین

■ یکپارچگی افقی

■ استراتژی‌های متمرکز

■ رسوخ در بازار

■ توسعه بازار

■ توسعه محصول



دانشگاه شاه‌شاه‌پرو

استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

- افزودن بر میزان کنترل با خرید شرکت‌های پخش/توزیع و خرده‌فروشی‌ها با هدف افزایش کنترل بر زنجیره
- چالش‌ها: مقاومت برخی از بازیگران در شبکه توزیع به دلیل ایجاد احساس واگذاری فرصت‌های بازار به تولیدکنندگان
- نمونه:

- قرارداد شرکت بویینگ با برخی از شرکت‌های هواپیمایی جهت خرید تنها از محصولات بویینگ و در مقابل دریافت مشوق‌های مناسب نظیر تحفیف در هزینه خرید و دیگر هزینه‌های نگهداری و تعمیرات

- فروشگاه‌های شیرین عسل، کفش ملی، کفش نادر و ...



دانشگاه شاه‌هرود

رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

- توزیع کنندگان کنونی سازمان پرهزینه، غیرقابل اعتبار و ناتوان در تامین نیازهای پخش و توزیع
- شرکت‌های توزیع و پخش مانع ایجاد مزیت رقابتی پایدار و افزایش سطح یکپارچگی عمودی به بالا
- توانمندی بالفعل سازمان از نظر منابع برای ورود به عرصه پخش
- دارای مزیت مناسب از نظر ثبات در تولید محصولات و منجر شدن گسترش پخش به ایجاد نیازها و تقاضاهای جدید
- قرارگرفتن غیرمتوازن سود در بخش پخش و خرده‌فروشی و تلاش برای مدیریت بهتر قیمت‌ها



دانشگاه شاه‌هرود



استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین

- افزایش کنترل و یا مالکیت بر مجموعه تامین کنندگان با هدف افزایش کنترل بر مدیریت زنجیره تامین
- به همراه داشتن مزیت‌هایی نظیر بهره‌مندی از مقیاس اقتصادی، برقراری روابط بلند مدت با شبکه تامین کنندگان در راستای اهداف سازمان، مدیریت موثر و آسان تعاملات
- به همراه داشتن مخاطراتی نظیر افزایش وابستگی به یک تامین کننده و عدم امکان استفاده موثر از دیگر پتانسیل‌های موجود در شبکه تامین کنندگان جهانی
- نمونه: شرکت‌های کشت و صنعت مختص یک صنعت غذایی (شیرین عسل، یک و یک)، تامین کننده انحصاری قطعات الکترونیکی در صنعت خودرو و ...

رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین

- ریسک بالای تامین و ارایه قیمت‌های غیررقابتی توسط منابع تامین
- انحصار در بازار تامین
- نیاز به توسعه شبکه و توانمندی‌های بخش تامین متناسب با دیگر
- استراتژی‌های سازمانی
- تسهیم ناعادلانه سود در سطح تامین کنندگان
- نیاز به مدیریت هزینه‌های تامین به عنوان یک مزیت رقابتی
- نیاز به دسترسی به منابع پایدار تولید به سرعت برای سازمان



رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی یکپارچگی افقی

- امکان بهره‌مندی از یک بازار انحصاری در یک منطقه خاص با لحاظ نمودن قوانین ضد انحصار در بازار
- رقابت سازمان در یک صنعت رو به رشد
- تمایل به استفاده از مزیت اقتصاد تولید به عنوان یک مزیت رقابتی
- بهره‌مندی از سرمایه و منابع مناسب و تمایل به توسعه سبد فعالیت‌ها در

جهت بهره‌برداری مناسب
دانشگاه شاه‌شاه‌رود



استراتژی رسوخ در بازار

- مبتنی بر تلاش‌های بازاریابی با هدف افزایش سهم بازار محصولات و خدمات کانونی
- دلیل انتخاب: نیاز به تلاش‌های فشرده و متمرکز به منظور ارتقای محصول از نظر رقابتی
- استراتژی رسوخ در بازار شامل اقدامات ذیل است:
 - افزایش عمده فروشان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش، تقویت روابط عمومی و تبلیغات
 - نمونه: تبلیغ گسترده و فراگیر نسخه‌های ویندوز، تغییر در نوع و حجم تبلیغات و بازاریابی شرکت همراه اول در برابر اقدامات ایرانسل

رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی رسوخ در بازار

- عدم اشباع یک بازار
- مواجهه با روند صعودی در تقاضای مشتریان
- کاهش در سهم بازار رقبا
- همبستگی مثبت مابین فروش و هزینه‌های بازاریابی
- بهره‌مندی از مزیت اقتصاد تولید

دانشگاه شاهپور



استراتژی توسعه بازار

- عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید
- هدف: استفاده از فرصت‌های بالقوه بازار و تسهیم ریسک سبد سرمایه‌گذاری

- نمونه: راه‌اندازی فروشگاه‌های مک دونالد و کی اف سی در کشورهای مختلف، برنامه‌ریزی برای صادرات محصول به بازارهای کشورهای همسایه و یا تحت یک پیمان همکاری اقتصادی

دانشگاه شهرد



رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی توسعه بازار

■ بهره‌مندی از کانال‌های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت

خوب

■ موفقیت بسیار مناسب در یک بازار

■ وجود یک بازار اشباع نشده جدید

■ وجود ظرفیت مازاد

■ جهانی شدن یک صنعت و رشد فرامنطقه‌ای آن



دانشگاه گامسار

استراتژی توسعه محصول

- ایجاد بهبود در محصول/خدمات و انجام اصلاحات مورد نیاز با هدف افزایش میزان فروش
- مزایا: بهبود در چرخه عمر محصول، حفظ مشتریان و فراهم نمودن فرصت‌های جدید بازار
- نمونه: ارایه نمونه‌های به روز شده از یک نسخه نرم‌افزاری، تیپ‌ها و نمونه‌های فیس لیفت متنوع یک خودرو و موارد مشابه دیگر



دانشگاه شاه

رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی توسعه محصول

- موفقیت در تولید محصولات فعلی و رسیدن محصول به چرخه عمر دوره اشباع
- فعالیت در یک صنعت با رشد بالای فناوری
- فعالیت در یک صنعت با رقابت بالا
- اقدام به توسعه محصولات توسط رقبا
- توانایی بالای سازمان در تحقیق و توسعه

دانشگاه شهید بهشتی



استراتژی تنوع همگون

■ ارایه محصول/خدمات جدید اما مرتبط با محصولات و خدمات قبلی
■ نمونه:

- ارایه دیگر خدمات پولی در کنار فعالیت یک بانک نظیر خدمات کارگزاری، بیمه‌ای و موارد مشابه: انواع بانک‌های خصوصی در ایران
- تولید محصولات پشتیبان برای استفاده از محصولات اصلی نظیر تولید کلاه و لباس موتورسواری در یک شرکت تولید موتور: شرکت دوکاتی



دانشگاه شاهرود

رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی تنوع همگون

- حضور در یک صنعت بدون رشد یا با یک آهنگ رشد پایین
- امکان افزایش فروش با ارائه محصولات جدید و مرتبط
- فعالیت در یک بازار با نشان نظیر تقاضای فصلی
- قرار داشتن محصولات در دوره رو به رکود چرخه عمر

دانشگاه شاهپور



استراتژی تنوع افقی

■ تولید محصولات/خدمات جدید اما بی ربط به اقدامات فعلی و آرایه آن
به مشتریان کنونی

■ نمونه:

■ تولید بطری آب آشامیدنی، نوشیدنی چای و آب میوه برای یک شرکت تولیدکننده قدیمی
نوشابه

■ تولید خودرو توسط یک شرکت تولیدکننده موتورسیکلت: کویر موتور



دانشگاه شاهرود

رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی تنوع افقی

- امکان افزایش درآمدها با افزودن یک محصول جدید و غیرذی ربط
- فعالیت در یک بازار بسیار رقابتی یا با آهنگ رشد بسیار کند
- استفاده از کانال‌های توزیع کنونی و ارایه محصولات جدید به مشتریان کنونی
- مغایر بودن چرخه عمر محصولات جدید با محصولات فعلی



دانشگاه شاهپور

استراتژی تنوع ناهمگون

- ارایه محصولات/خدمات جدید اما کاملاً بی‌ربط به اقدامات و مشتریان فعلی شرکت
- نمونه:

- ورود یک خودروساز به حوزه حمل‌ونقل ریلی و هوایی: ایران خودرو و جنرال موتور
- فعالیت گروه صنعتی گلرنگ در حوزه‌های شوینده و بهداشتی، دارویی، غذایی، بهداشتی و آرایشی، حمل‌ونقل، چاپ و بسته‌بندی، الکترونیک، پوشاک، ساختمان، تجهیزات آشپزخانه و غیره



دانشگاه شاهرود

رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی ناهمگون

- مواجهه با سیر نزولی سود و فروش سالیانه
- ایجاد فرصت مناسب برای خریداری یک شرکت جدید غیردی‌ربط به عنوان فرصت سرمایه‌گذاری
- امکان ایجاد هم‌افزایی از نظر مالی
- مواجهه با بازارهای در حال اشباع

دانشگاه شهید بهشتی



استراتژی مشارکت

- مشارکت دو یا چند شرکت با هدف ایجاد یک شرکت موقت یا کنسرسیوم با هدف بهره‌برداری از فرصت‌های بازار
- مزایا: تسهیم ریسک، به اشتراک‌گذاری منابع، بهره‌مندی از نقاط قوت به صورت توأم
- نمونه:

- کنسرسیوم‌های نفتی ایران با شرکت‌های خارجی: منابع در اختیار شرکت نفت ایران و دانش فنی شرکت‌های خارجی
- کنسرسیوم رنو-پارس: شبکه توزیع، فروش، خدمات و توانمندی تولید شرکت‌های ایرانی در کنار دانش فنی شرکت رنو

دانشگاه شاه‌به‌رود



رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی مشارکت

■ امکان بهره‌مندی از منابع، مزیت‌ها و فرصت‌های ایجادشده توسط شریک

جدید

■ تسهیم ریسک سرمایه‌گذاری

■ استفاده از فرصت ایجاد هم‌افزایی مابین ویژگی‌های مکمل

■ عدم توانایی رقابت موثر به تنهایی با دیگر رقبا

■ نیاز به توسعه‌های جدید و فراتر از حد توانمندی‌های بالفعل



دانشگاه شهید بهشتی

استراتژی کاهش

- تلاش برای گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها با هدف معکوس نمودن سیر نزولی فروش و سود
- تمرکز بر زمینه‌های تخصصی با کاهش در فعالیتهای حاشیه‌ای
- کاهش تعداد نیروها و به‌روزرسانی فناوری‌های در اختیار با هدف مدیریت هزینه‌ها
- نمونه:
- اخراج نیروی انسانی به هنگام بروز بحران‌های اقتصادی مانند تعدیل نیروی گسترده فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه و حدود پانصد نفر از کارکنان شرکت ساخت تلفن همراه GLX



دانشگاه شاه‌پرو

رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی کاهش

- عدم دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
- قرار گرفتن در یک موقعیت رقابتی بسیار ضعیف
- نیاز به تامین و آزادسازی سرمایه
- نیاز به چابک‌سازی و تغییر ساختار به دلیل فراهم نمودن ساختار مناسب برای رشد سریع

دانشگاه شاه‌سهرود



استراتژی واگذاری

■ فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان با هدف تامین سرمایه، تجدید ساختار، کاهش دامنه فعالیت و تمرکز بر مزیت‌های رقابتی

اصلی

■ نمونه:

■ طرح خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت‌ها نظیر سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

■ فروش کارخانه خودروهای اسپرت ساب سوئد به جنرال موتور آمریکا

دانشگاه شاهپور



رهنمودهایی برای اجرا - استراتژی واگذاری

- ناتوان بودن استراتژی کاهش در اجرا و عدم دستیابی به اهداف اصلاحی مورد نیاز
- نیاز به سطح بسیاری بالایی از منابع برای یک توسعه در یک بخش
- مسئول تلقی شدن یک بخش به عنوان عامل بروز عملکرد ضعیف کل شرکت
- ناسازگار بودن یک بخش از شرکت با دیگر بخش‌ها
- ایجاد چالش توسط قوانین ضد انحصاری
- نیاز به تامین منابع مالی



دانشگاه شاه‌هرود

استراتژی انحلال

- فروش تمامی دارایی‌ها به ارزش واقعی و در واقع نوعی شکست در کسب و کار محسوب می‌شود.

- نمونه

- انحلال شرکت صادرات گاز ایران تحت تاثیر اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری برخی از وظایف حاکمیتی آن به امور بین الملل شرکت گاز
- انحلال یک شرکت کشتیرانی ایرانی-هندی به دلیل تغییر در شرایط کسب و کار (نظیر وقوع تحریم‌ها)



دانشگاه شاه‌به‌رود

CANCELLED

رهنموده‌هایی برای اجرا - استراتژی انحلال

- تنها راه ممکن، اعلان ورشکستگی و فروش دارایی‌ها به دلیل دستیابی به حداقل زیان ممکن



دانشگاه شاهرود



استراتژی ترکیب

- اتخاذ و پیاده‌سازی دو یا چند استراتژی به صورت همزمان با لحاظ نمودن اولویت‌بندی استراتژی‌ها و توجه به محدودیت منابع
- چالش‌ها: قرارگرفتن شرکت در برابر مجموعه‌ای وسیع از انواع تغییرات و افزایش ریسک مدیریت فرصت‌ها
- نمونه
 - اتخاذ دو استراتژی تنوع محصولات و یکپارچگی عمودی به بالا توسط شرکت شیرین عسل به صورت همزمان

دانشگاه شهرد



استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر

■ از دیدگاه پورتر: بهره‌گیری از مزیت رقابتی با بکارگیری استراتژی‌ها برای سازمان از ۳ منظر

■ رهبری در هزینه‌ها: کاهش بهای تمام شده برای مشتری حساس به قیمت

■ متمایز ساختن محصولات / خدمات: متمایز ساختن برای مشتری غیرحساس به قیمت

■ تمرکز نمودن تمام توجه بر محصول / خدمت

خاص: پاسخگویی به نیاز گروه کوچک از

مشتریان

		مزیت رقابتی	
		Low Cost	High Cost
محدوده رقابتی	Broad	رهبری هزینه	تمایز
	Narrow	تمرکز بر هزینه	تمرکز بر تمایز

«تاکید بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

برای ارزیابی مشارکت در فرصت‌ها»

استراتژی رهبری در هزینه‌ها

- رهبری در هزینه‌ها یکی از دلایل اصلی اتخاذ استراتژی‌های یکپارچگی عمودی رو به بالا و پایین مناسب برای
- بازارها با مشتریان حساس نسبت به قیمت محصول
- عدم تمایز مشتریان مابین محصولات یکسان با برندهای مختلف
- قدرت چانه‌زنی بالای مشتریان در بازارها
- چالش‌ها
- اتخاذ استراتژی رهبری هزینه‌ها توسط دیگر رقبا و کاهش معنادار سود در بازار
- کاهش اثربخشی این استراتژی تحت تاثیر توسعه فناوری
- افزایش توجه خریداران به ویژگی‌های جدید به غیر از قیمت محصول



استراتژی رهبری در هزینه‌ها

■ نمونه:

- فروش عمده محصولات مصرفی (دارای تقاضای ثابت، روزانه، با نرخ رشد ثابت و ...) نظیر نمک خوراکی
- استراتژی اتخاذشده توسط شرکت‌های نوپای فعال در بازار ایران در حوزه کالاهای دیجیتال مانند مارشال، جی. ال. ایکس و ...
- استراتژی برخی از خودروسازها برای معرفی یک محصول جدید مانند تبلیغ خودروی شاسی بلند جک «کیفیت را نگران نخرید، فقط *»

دانشگاه شاهرود



استراتژی های تمایز

- مقصود از عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز:
- انعطاف پذیری بالای شرکت در عرضه محصولات
- توان بالای شرکت برای سازگاری با تغییرات محیطی
- توانایی مدیریت هزینه ها برای ایجاد تمایز

تنها در این صورت، استراتژی تمایز می تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. تنها صرف ایجاد تمایز در محصول / خدمت مدنظر نیست



استراتژی‌های تمایز

■ پیاده‌سازی استراتژی تمایز نیاز به شناخت دقیق از انتظارات و خواسته‌های مشتریان دارد.

■ افزایش قیمت تحت تاثیر ایجاد تمایز و با پشتوانه بهره‌مندی از مشتریان وفادار

■ بالارفتن قیمت در صورت عدم پذیرش توسط جامعه مشتریان می‌تواند با اتخاذ

استراتژی رهبری هزینه‌ها توسط رقبا و شکست شرکت همراه باشد

■ نیاز به دستیابی به منابع پایدار، ویژگی‌های منحصر به فرد با هدف افزایش

هزینه‌های رقبا و ایجاد تاخیر برای ورود به بازار



دانشگاه شهید بهشتی

استراتژی های تمایز

■ نمونه:

- رقابت معنادار خودروسازهای چینی با خودروسازهای جهانی در ارزیابی محصولات متنوع با قیمت کاملا رقابتی
- ارزیابی محصولات لوکس و تجملی نظیر ساعت، جواهرات، خودکارهای قیمتی، پوشاک با برندهای خاص و موارد مشابه دیگر



استراتژی‌های متمرکز

- مناسب برای صنایع با اندازه بازار وسیع و رشد بالقوه مناسب به منظور عدم ایجاد حساسیت در رقبا برای تمرکز ب یک بخش از بازار
- استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه بازار تحت تاثیر استراتژی‌های متمرکز
- افزایش اثربخشی استراتژی متمرکز در صورت همراه شدن با استراتژی‌های تمایز و رهبری در هزینه‌ها
- امکان استفاده از این استراتژی برای پاسخگویی به نیازهای طبقه‌ای از مشتریان

خاص

دانشگاه شهرد



استراتژی های متمرکز

■ نمونه:

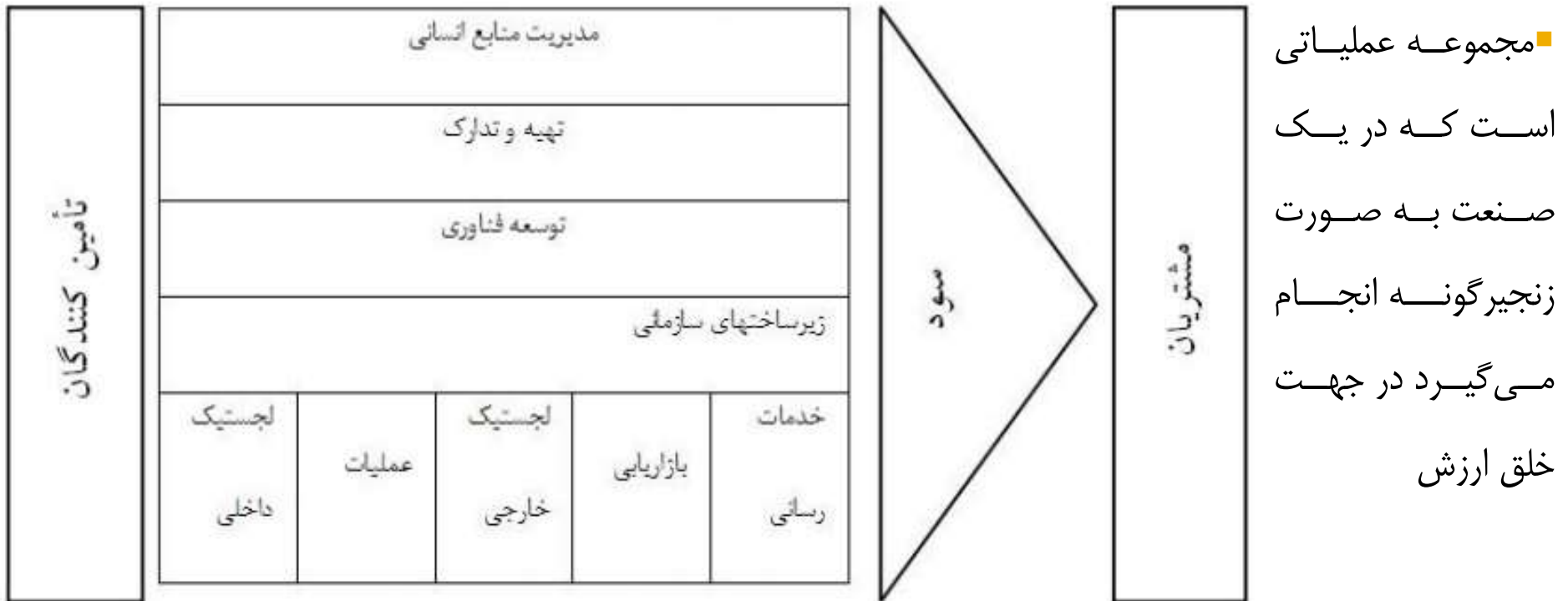
- تمرکز برخی از شرکت های غذایی تنها بر بخشی از بازار مواد غذایی کشور (تمرکز بر بازار برخی از استان های کشور)
- ارائه تورهای گردشگری خاص برای افراد خاص
- توسعه فروشگاه های VIP

دانشگاه شهید بهشتی

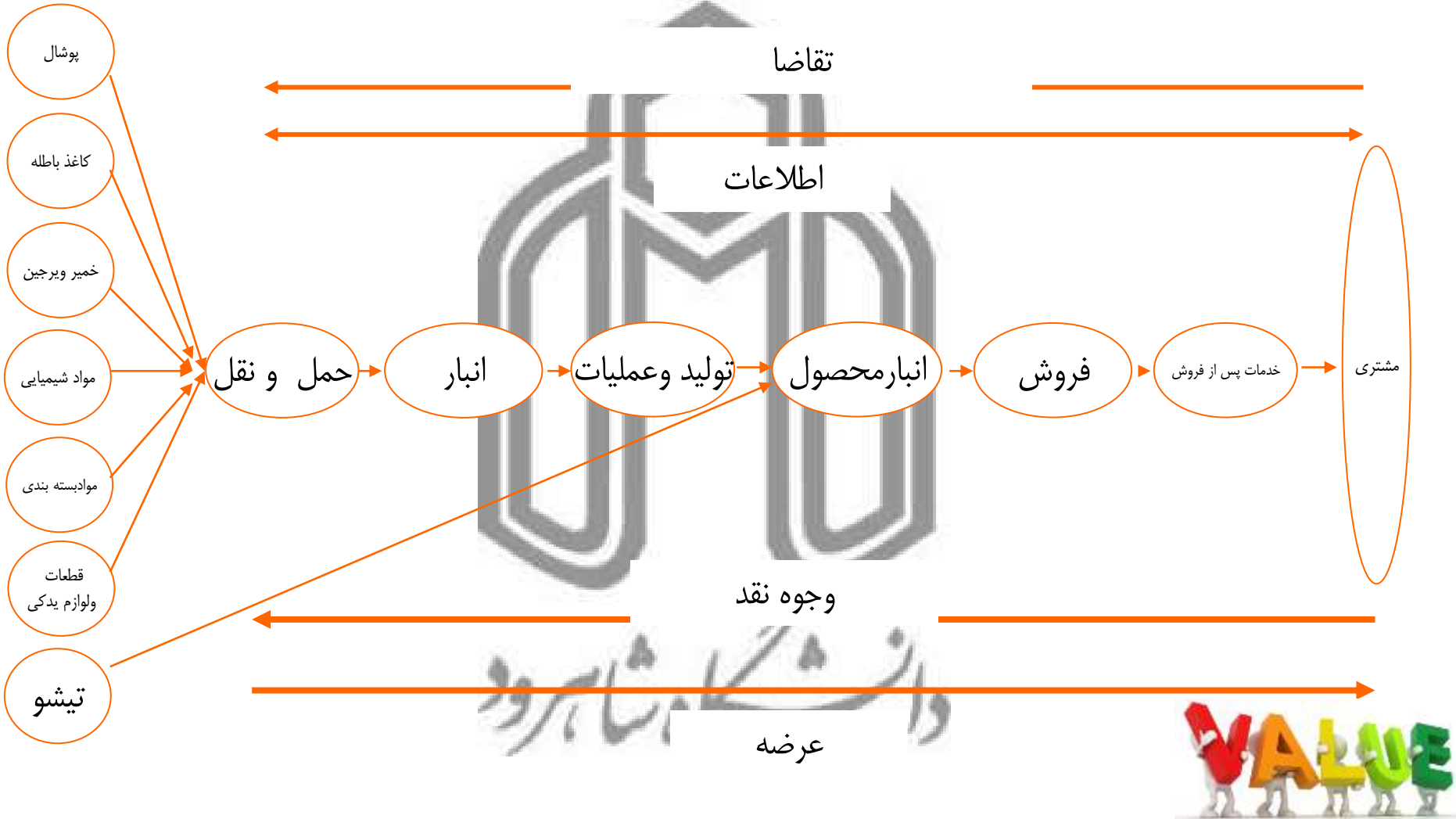


جایگاه زنجیره ارزش در تصمیم‌سازی‌ها در سازمان

- انتخاب استراتژی مناسب مبتنی بر زنجیره ارزش شرکت و استراتژی هنر ایجاد ارزش
- بهترین راه برای توصیف فعالیت‌های یک شرکت استفاده از زنجیره ارزش
- نیاز شرکت‌ها به شناسایی زنجیره ارزش خود و دیگر رقبا



نمونه: زنجیره ارزش در صنعت تولید دستمال کاغذی





نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش

نام حوزه	تدارک ورودی‌ها	نام زیر حوزه
برنامه	اقدامات	نتایج
افزایش آزادی عمل در تغییر تامین کنندگان	خرید بر مبنای سفارش واحد تولید و عملیات	حفظ نقدینگی، عدم تحمیل هزینه‌های اضافی در زمینه نگهداشت مواد
کاهش زمان تحویل مواد	آزمایش کنترل کیفیت تمام مواد اولیه قبل از خرید	ورود مواد با کیفیت به خط تولید و تاثیر نهایی در کیفیت محصول تولیدی
افزایش وفای به عهد تامین کنندگان	ارزیابی دوره ای تامین کنندگان	طبقه بندی تامین کنندگان و تعیین نحوه تعامل در خریدهای بعدی
خرید متناسب با نیازها	اعمال مکانیزم‌های کنترلی در قرارداد خرید داخلی در مورد زمان تحویل و عقد قراردادهای نسبتا بلندمدت	کاهش قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان با توجه به شرایط پویا محیط
تامین به موقع مواد	تلاش برای افزایش تعداد تامین کنندگان	تغذیه مناسب و به موقع خط تولید



نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش





نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش

نام حوزه تولید و عملیات

نام زیر حوزه تعمیرات

برنامه اقدامات نتایج

انجام امور از طریق برون سپاری برون سپاری امور تعمیرات کاهش هزینه‌های پرسنلی تعمیرات

نام حوزه تولید و عملیات

نام زیر حوزه انرژی

برنامه اقدامات نتایج

بهینه‌سازی مصرف انرژی اقدامات اولیه جهت جایگزینی مازوت و گازوییل با گاز شهری حفظ محیط زیست و اطمینان نسبت به تامین

مصرف بهینه برق و کاهش هزینه‌های انرژی بهینه‌سازی مصرف برق (ممیزی مصرف انرژی)



نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش





نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش



دانشگاه شاه‌هرود



نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش



دانشگاه شاه‌هرود



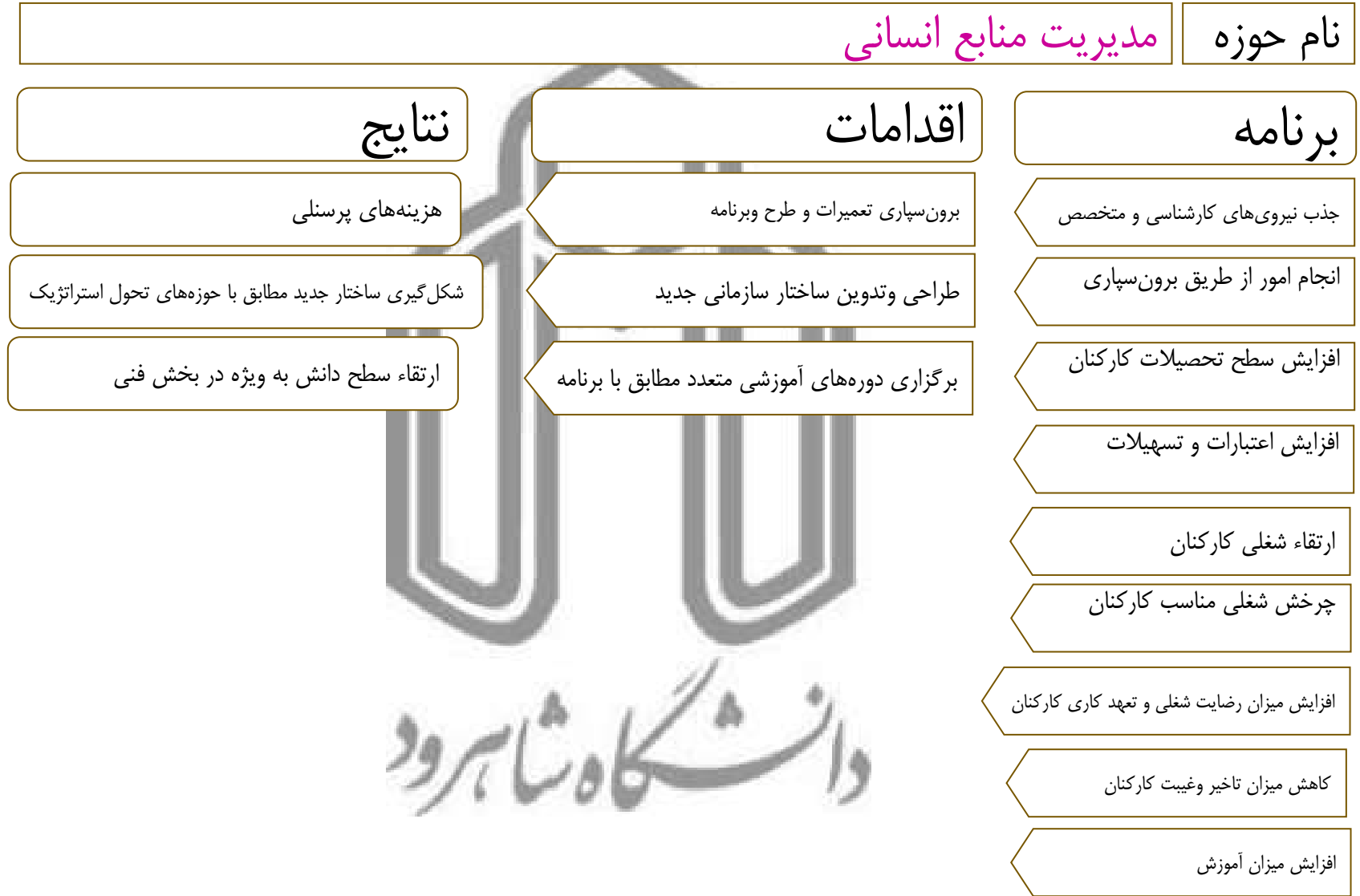
نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش

نام حوزه	زیرساخت‌ها	نام حوزه
برنامه	اقدامات	نتایج
گسترش سیستم‌های اطلاعاتی	انجام مطالعات و طراحی اولیه برای استقرار سیستم‌ها	روان سازی جریان اطلاعات در شرکت
ارتقاء اجزای تکنولوژی	انجام ارزیابی اجزا تکنولوژی و مطالعه برای ارتقاء اجزا	شناخت نقاط قوت و ضعف و فاصله ها در تکنولوژی
	اقدامات اولیه جهت استقرار اتوماسیون اداری	شکل‌دهی پایگاه مناسب داده‌ها مورد نیاز برای تحلیل‌ها

دانشگاه شاهرود



نمونه: بهینه‌سازی زنجیره ارزش





تدوین استراتژی

دانشگاه شاهپور

کار یا فعالیت ما چیست؟

- طرح پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف است با «ماموریت ما چیست؟»
- بیانیه ماموریت: جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.
- ماموریت بیان‌کننده علت وجودی یک سازمان
- بیان روشن ماموریت می‌تواند اهداف و استراتژی‌ها را تعیین نماید.
- روشن بودن مقصود، مشتریان، محصولات، بازار، فلسفه و فناوری در یک بیانیه

ماموریت خوب

دانشگاه شهید



کار یا فعالیت ما چیست؟

■ مأموریت سازمان می‌بایست دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

■ تعریف سازمان بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود

■ محدود به اندازه‌ای که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و گسترده تا آنجا

که نوید دهنده رشد خلاق و نوآوری باشد

■ متمایزگر سازمان از دیگر سازمان‌ها

■ عمل به عنوان یک چارچوب برای ارزیابی فعالیت‌های کنونی و آینده سازمان

■ به اندازه کافی واضح و آشکار جهت درک توسط تمامی اعضای سازمان

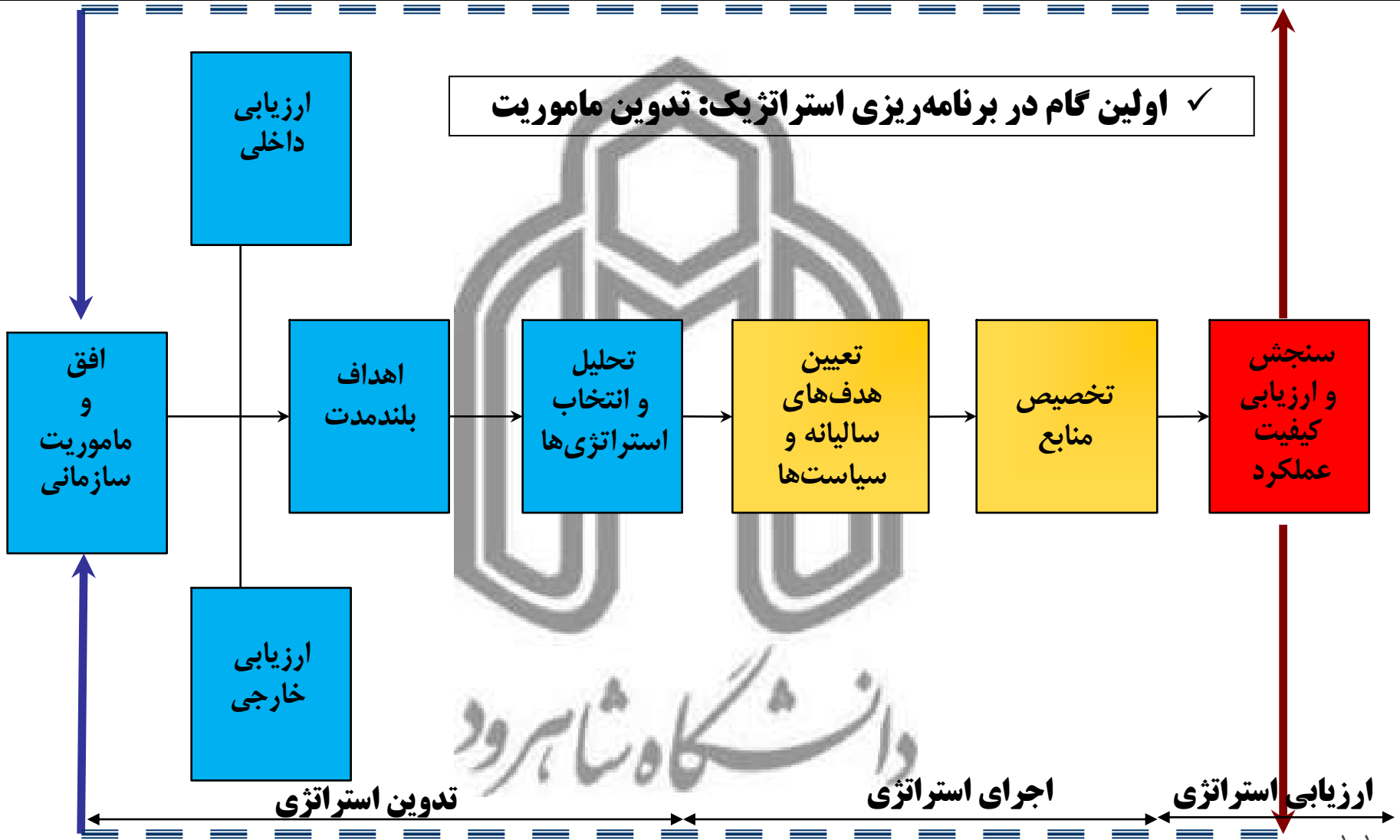


دانشگاه شهید بهرورد

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



✓ اولین گام در برنامه‌ریزی استراتژیک: تدوین ماموریت



- بیانیه ماموریت بانک پارسیان

- بانک پارسیان ارائه‌دهنده کلیه خدمات بانکی و مالی منطبق با نیازهای روز با استفاده از ابزارهای پیشرفته و نوین و اتکاء به سرمایه انسانی متخصص با بهترین شرایط است.

- ما به موفقیت خود ایمان داریم زیرا تلاش می‌کنیم: برترین در تکریم مشتری، سریع‌ترین در شناسایی و پاسخگویی به نیازها، متمایز در ارائه کلیه خدمات بانکی و مالی، سودآورترین در سرمایه‌گذاری، وظیفه‌شناس‌ترین در قبال جامعه و پایبند به بانکداری اسلامی باشیم.

- ما با کار گروهی تلاش می‌کنیم:

- سپرده‌گذاران رضایتمندی کافی از انتخاب بهترین فرصت سرمایه‌گذاری را داشته باشند،

- تسهیلات‌گیرندگان منعطف‌ترین راه‌حل‌های مالی ممکن و متناسب با نیاز خود را دریافت نمایند،

- خدمات‌گیرندگان همواره سریع‌ترین و ارزاترین خدمات را تجربه نمایند،

- شرکای تجاری ما موفق‌ترین و سودآورترین رابطه تجاری بلند مدت را داشته باشند،

- سهام‌داران و کارکنان ما خشنود از چشم انداز تداوم موفقیت ما باشند،

- جامعه از داشتن عضوی که نقش برجسته‌ای در رونق اقتصادی دارد، خشنود باشد.

- چشم انداز فعالیت ما همواره تداعی‌کننده عظمت پارسیان در حیطه بانکداری اسلامی خواهد بود.

روشن بودن مقصود،

مشتریان، محصولات، بازار،

فلسفه و فناوری در یک

بیانیه ماموریت خوب

اهمیت ماموریت سازمان

ویژگی‌های ماموریت سازمان از دیدگاه مک جینز

- معرفی سازمان به آن گونه که هست و آن چه در نظر دارد بشود،
- به اندازه‌ای محدود که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و به اندازه‌ای گسترده که نویددهنده رشد خلاق و نوآوری باشد،
- سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز کند،
- عمل نمودن به عنوان چارچوبی به منظور ارزیابی نمودن فعالیت‌های کنونی و آینده،
- به اندازه کافی واضح و آشکار باشد تا برای تمامی اعضای سازمان قابل درک باشد.

مقایسه چشم‌انداز سازمان با ماموریت سازمان

- تهیه دو سند مجزا برای ماموریت و چشم‌انداز: اگر در بیان ماموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»، در سند مربوط به چشم‌اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟»
- در سند مربوط به چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟»
- می‌توان مدعی شد که سود همان محرک اصلی سازمان است و نا ماموریت و چشم‌انداز سازمانی. ولی برای ایجاد انگیزه در افراد، سود به تنهایی کافی نیست.



فرایند تعیین ماموریت سازمان

- مساله مهم این است که در فرایند تعیین ماموریت سازمان، تا بیشترین حد امکان عدهای بیشتر از مدیران مشارکت نمایند.
- افراد از طریق مشارکت خود را نسبت به سازمان متعهد می نمایند.
- یک روش بسیار متداول برای تعیین ماموریت سازمان:
 - تدوین چند مقاله درباره بیانیه ماموریت سازمان و درخواست از مدیران برای مطالعه و نظردهی
 - درخواست از مدیران برای تهیه بیانیه ماموریت
 - جمع آوری نظرات مدیران توسط کمیته‌ای از مدیران ارشد با هدف پایش، اصلاح، تکمیل و جمع‌بندی
 - ارایه سند نهایی تدوین شده در یک جلسه گردهمایی و رساندن آن به تایید همگان

با توجه به نقش داشتن همه مدیران در تهیه ماموریت و تایید سند نهایی توسط همگان، سازمان می‌تواند اطمینان داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان همکاری لازم را خواهند نمود.

داستانگاه ساپرو



فرایند تعیین ماموریت سازمان

- توجه به بیان نگرش‌ها در تعیین ماموریت
- کلی‌گویی بسیار منجر به عدم کارایی و محدودیت بیش از حد (جزئی‌نگری) منجر به از بین رفتن خلاقیت
- کلی‌گویی و ابهام تا حد متوسط می‌تواند منجر به ایجاد انعطاف‌پذیری در مدیریت اهداف
- در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت و نیازهای مختلف و گوناگون گروه‌های ذی‌نفع
- توجه به نقش ایجاد انگیزه و جهت‌دهی نمودن ماموریت
- کاهش کارایی به واسطه شرح تفصیلی زیاد و ایجاد حواشی در محیط کاری
- بیان ملموس هدف منجر به ایجاد محدودیت برای سازمان
- به هم نزدیک نمودن دیدگاه‌های مختلف در فرایند تدوین ماموریت
- بازتاب انتظارات مشتریان در ماموریت
- ماموریت کارا خود می‌تواند به منزله ابزاری برای انتخاب استراتژی‌ها محسوب شود.

دانشگاه ساپا



اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان

■ تفاوت ماموریت‌های سازمان‌ها از نظر شکل، حجم، محتوا و پرداختن به جزییات

■ توجه به ۹ جنبه ذیل به عنوان اجزا تشکیل دهنده ماموریت سازمان

■ مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟

■ محصولات/خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟

■ بازارها: از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می‌کند؟

■ فناوری: آیا شرکت از پیشرفته‌ترین فناوری‌ها استفاده می‌کند؟

■ توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟

■ فلسفه: باورها، ارزش‌ها و آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟

■ ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟

■ توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسایل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

■ توجه به کارکنان: آیا به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند؟



۴. بررسی عوامل خارجی

- ماهیت بررسی عوامل خارجی

- نیروهای اقتصادی

- نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناختی و محیطی

- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

- نیروهای فناوری

- نیروهای رقابتی

- منابع اطلاعات خارجی

- ابزارها و روش پیش‌بینی

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

- تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- ماتریس بررسی رقابت

هدف: ارائه یک تحلیل درست برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش اثر تهدیدها



هدف از بررسی عوامل محیطی

■ استفاده از ابزارها، اصول و مفاهیم مورد نیاز جهت بررسی نیروهای خارجی با هدف شناسایی روندها و رویدادهایی خارج از کنترل یک شرکت

■ در بررسی عوامل محیطی سعی می‌شود:

■ فرصت‌ها و تهدیدهای در پیشروی سازمان شناسایی شوند.

■ با تدوین استراتژی مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری شد

تهدیدکننده کاهش یابد.



دانشگاه شهید بهشت

ماهیت بررسی عوامل خارجی

- تهیه یک لیست نهایی از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز نمود.
- تاکید بر ویژگی نهایی: منظور تنها تهیه یک لیست و فهرست کامل از هر عاملی که بتواند بر سازمان اثر گذارد نیست، بلکه هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آن‌ها واکنش عملی نشان دهد.
- واکنش مناسب از طریق تدوین استراتژی‌ها به صورت تدافعی یا تهاجمی،



دانشگاه شهرد

نیروهای خارجی

■ طبقه‌بندی نیروهای خارجی به پنج گروه:

■ نیروهای اقتصادی

■ نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی

■ نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

■ نیروهای فناوری

■ نیروهای رقابتی

■ تاثیرگذاری تغییر در نیروهای خارجی بر تقاضا، نوع

محصول، ماهیت روند مربوط به بخش‌بندی بازار،

اعضای زنجیره تامین،



دانشگاه شاهرود



رابطه نیروهای خارجی و سازمان

فرصت‌ها و تهدیدات
سازمان

شرکت‌های رقیب
عرضه‌کنندگان مواد اولیه
توزیع‌کنندگان
بستانکاران
مشتریان
کارکنان
جوامع
مدیران
سهامداران
اتحادیه‌های کارگری
دولت
شوراهای تجاری
گروه‌های ذی‌نفع خاص
محصولات
خدمات
بازارها
محیط طبیعی

نیروهای اقتصادی
نیروهای اجتماعی، فرهنگ،
بوم‌شناختی و محیطی
نیروهای سیاسی، قانونی و
دولتی
نیروهای فناوری
نیروهای رقابتی

رابطه نیروهای خارجی و سازمان

- بقای بسیاری از کسب و کارها در گروهی درک صحیح از فرصت‌های موجود در بازار خارج و بهره‌برداری مناسب پس از شناسایی آنها است.
- نمونه:

- تبدیل یک روستا (به نام بزم) به قطب گردشگری توسط کارآفرین خلاق شیرازی به نام آقای عباس برزگر
- تلاش شرکت‌های چینی در دسترسی قرارداد فناوری با هزینه ارزان برای طیف وسیعی از افراد جامعه



دانشگاه

فرایند بررسی عوامل خارجی

- مشارکت تمامی مدیران و کارکنان سازمان
- جمع‌آوری اطلاعات محرمانه از شرکت‌های رقیب پیرامون تمامی روندهای مربوطه
- استفاده از تمامی منابع اطلاعاتی در دسترس با استفاده از ابزار مناسب به ویژه فناوری اطلاعات
 - ایجاد رشته‌های جدید در حوزه فناوری اطلاعات تنها با هدف جستجوی کارآمد اسناد و اطلاعات اینترنتی
 - تهیه یک لیست اولیه و پایش آن از فرصت‌ها و تهدیدات با توجه به نظرات مدیران (اولویت‌دهی با هدف شناسایی عوامل حیاتی و موفقیت‌ساز)
 - ویژگی مشترک عناوین مهم شناسایی شده:
 - برخورداری از اهمیت ویژه جهت دستیابی به اهداف سالانه و بلندمدت
 - قابل سنجش و اندازه‌گیری
 - انتخاب تعداد محدود
 - دارای کاربرد در شرکت‌های رقیب و همکار (تسهیل در فرایند الگوبرداری)
 - قابل قرارگیری در سطوح مختلف سازمانی



دانشگاه شاه‌هرود

نیروهای اقتصادی

■ اثرگذاری مستقیم عوامل اقتصادی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون
■ نمونه‌ای از انواع عوامل اقتصادی

■ ارزش پول ملی

■ تعرفه‌های اقتصادی (بهره، مالیات، گمرک و موارد مشابه دیگر)

■ تولید ناخالص داخلی

■ پیمان‌های اقتصادی

■ و موارد مشابه دیگر



دانشگاه شاهرود



متغیرهای اصلی نیروهای اقتصادی

- روی آوردن برخی از صنایع کشورهای توسعه یافته به بخش خدمات و صنعت خلاقانه
- وجود اعتبار
- سطح درآمد قابل تصرف
- روند مصرف‌گرایی
- نرخ بهره
- نرخ تورم
- صرفه‌جویی به مقیاس
- نرخ بازار پول
- کسر بودجه دولت
- روند تولید ناخالص
- الگوی مصرف
- روند بیکاری
- سطح بهره‌وری کارکنان
- ارزش واحد پول
- روند بازار بورس
- شرایط اقتصادی کشورهای دیگر
- عوامل صادرات و واردات
- پراکندگی درآمد در سطح جامعه
- صادرات سرمایه و نیروی کار
- سیاست‌های پولی و مالی
- نرخ مالیات
- سیاست‌های اقتصادی دیگر کشورها و اتحادیه‌ها



دانشگاه شاه‌سهرود

نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی

- اثرگذاری معنادار تغییرات عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی بر محصولات، بازارها، خدمات و مشتریان
- عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی می‌تواند انواع سازمان‌ها را با سرعتی سرسام‌آور به چالش بکشد.
- روندهای مذکور می‌توانند بر شیوه زندگی، کار، تولید و مصرف مردم تاثیرگذار باشند.
- روندهای مذکور می‌توانند موجب پیدایش گونه‌هایی جدید از مصرف شوند.
- روندهای یاشده می‌توانند تحت تاثیر افزایش چشم‌گیر ضریب نفوذ فناوری اطلاعات، آثاری پیش‌بینی نشده از خود بروز دهند.
- نمونه‌هایی از انواع روندهای مذکور:

- مصرف‌گرایی

- تجمل‌گرایی

- غرب‌گرایی

- تجردگرایی و کم‌فرزندآوری

- و موارد مشابه دیگر



دانشگاه شاه‌هرود

متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی

■ مسئولیت اجتماعی
■ سرمایه اجتماعی
■ وضعیت محیط زیست
■ تحولات آب‌وهوایی

■ نرخ تولد و وفات
■ نرخ ازدواج و طلاق
■ نرخ مهاجرت
■ برنامه‌های تامین اجتماعی
■ نرخ طول عمر
■ سبک زندگی
■ اعتماد
■ نگرش نسبت به زندگی، کار، سرمایه‌گذاری، دولت و ...
■ نقش جنسیت
■ تنوع مذاهب
■ تنوع قومیتی
■ برنامه‌های اجتماعی
■ سطح تحصیلات و نرخ سواد



دانشگاه شاهرود



نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی چارچوب عملکردها و الزامات کسب و کار را تعریف می کند.
- سیستم های اقتصادی به شکل فرایندهای با سیستم های سیاسی، دولتی و قانونی در ارتباط است.
- پیش بینی جو سیاسی با توجه به روندهای:
 - پیشرفت های اجتماعی
 - پیشرفت های فنی
 - وفور منابع طبیعی
 - نابسامانی های داخلی
 - نوع سیستم سیاسی



برخی از متغیرهای سیاسی، دولتی و حقوقی

- مقررات زدایی و مقررات دولتی
- قوانین اقتصادی نظیر مالیات و گمرک
- مشارکت مردم در امور جامعه و سیاست
- حمایت‌های دولت از کسب و کار
- روابط بین‌الملل و سیاست خارجی
- شفافیت عملکرد نهادهای قدرت
- قوانین کسب و کار نظیر قانون انحصار و بازار رقابتی
- و موارد مشابه دیگر

دانشگاه شاهپور



- تغییرات بسیار شدید فناوری منجر به تحولات بزرگ در محیط کسب و کار شده است: فناوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، نانو، بیو تکنولوژی، علوم شناختی و بسیاری از موارد مشابه دیگر
- ایجاد بازارها و تقاضاهای جدید، تشدید محیط رقابتی، تغییر در هزینه‌های کسب و کار و حتی تغییر در چرخه عمر سازمان‌ها و محصولات در پی معرفی فناوری‌های جدید
- تاثیرگذاری متفاوت فناوری به شکل متفاوت بر بخش‌های مختلف محیط کسب و کار



■ بخش عمده‌ای از بررسی عوامل محیط همان شناسایی شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدات، هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌ها است.

■ نقش حیاتی گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به رقبا در تدوین استراتژی‌ها



پرسش‌های کلیدی درباره شرکت‌های رقیب

- نقاط قوت و ضعف اصلی
- اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها
- واکنش در برابر رویدادهای حاصل از متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی
- آسیب‌پذیری در برابر راهبردهای اجراشده توسط شرکت ما
- جایگاه محصولات و خدمات شرکت ما در برابر رقبا
- نرخ ورود و خروج شرکت‌ها از این بازار
- عوامل تاثیرگذار بر جایگاه و موقعیت رقابتی ما
- تغییر رتبه شرکت‌های رقیب و دلایل آن در طی سال‌های اخیر از جنبه‌های مختلف
- ماهیت روابط بازیگران زنجیره
- میزان تهدید ایجادشده توسط محصولات و خدمات جایگزین برای رقبا در کسب‌وکار

دانشگاه شاه‌هرود



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

- پیش‌بینی یعنی در نظر گرفتن مفروضات سنجیده درباره روندها و رویدادهای آینده
- پیچیده و دشوار بودن پیش‌بینی به سبب وجود عوامل متفاوت
- آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد.
- آینده‌پژوهی منعکس می‌کند که چگونه از دل تغییرات (یا تغییر نکردن) «امروز»، واقعیت «فردا» تولد می‌یابد.

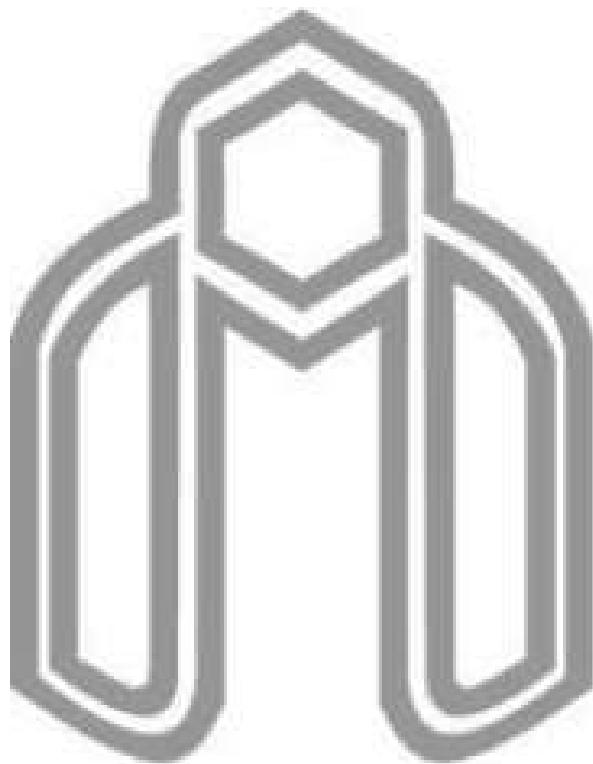
دانشگاه شاه‌هرود



ابزارها و روش های پیش بینی

روش های آینده پژوهی

- دیده بانی آینده
- دلفی
- تجزیه و تحلیل روند
- تجزیه و تحلیل پیشرانها
- سناریوپردازی
- چشم اندازسازی
- نقشه راه
- پس نگری
- مدلینگ
- شبیه سازی
- ترکیب روش های مختلف آینده پژوهی



دانشگاه شاهرود



FUTURE

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ دیده‌بانی

- دیده‌بانی در معنای عام عبارت است از زیر نظر داشتن یک حیطة خاص با هدف شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آتی موجود در آن حیطة.
- دیده‌بانی علاوه بر آینده، برای موضوعاتی که در مجاورت زمانی با پارادایم‌های فعلی می‌باشند، نیز انجام می‌شود.
- دیده‌بانی خصوصا به منظور تعیین اولیه حوزه‌های کلیدی جهت انجام تجزیه و تحلیل عمیق بعدی و تهیه سناریو یا نقشه راه برای آن‌ها بسیار رویکرد مفیدی است.



دانشگاه شهرد

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ دلفی

- دلفی نوعی مشاوره شامل ۲ مرحله است.
- مرحله اول شامل توزیع پرسشنامه با هدف استعلام نقطه نظرات اولیه از طیف وسیعی از کارشناسان یک حوزه خاص می‌شود. پاسخ‌ها جمع‌آوری و جهت اظهار نظر مجدد برای همه شرکت‌کنندگان در همه پرسشی ارجاع می‌شود.
- دیگر سوالی که از شرکت‌کنندگان همه پرسشی مطرح می‌شود، خود ارزیابی آن‌ها از سطح صلاحیت خود برای پاسخ به سوالات است.
- دلفی روش خوبی برای بدست آوردن یک تصویر کلی از چیزهایی است که در یک زمینه خاص از علوم در حال رخ دادن است.
- ارسال مجدد پرسشنامه‌ها برای شرکت‌کنندگان نهایتاً باعث می‌شود که نوعی اجماع نظر در مورد پیش‌بینی آینده آن حوزه حاصل گردد.



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

تجزیه و تحلیل روند

- الگوهای تغییر در چیزهای پراهمیت از دید مشاهده‌گر هستند که در طول زمان بوقوع می‌پیوندند.
- دیده‌بانی روندها: اولین گام در آینده‌پژوهی، کشف روندهایی است که هم اکنون در جریان هستند. این روش در حقیقت پیش‌بینی آینده از روی قرائن و شواهد تاریخی است که تغییرات یک داده در گذشته نشان می‌دهد.
- تجزیه و تحلیل روندها بویژه برای سنجش کارایی سیاست‌گذاری‌ها و نمایان ساختن مشکلات در حال ایجاد، مفید می‌باشد.
- نقطه ضعف عمده این روش، ساده‌انگاری نهفته در آن است. در عمل، پیش‌بینی آینده به سادگی و با تعقیب روند گذشته یک داده بندرت امکان پذیر بوده است. این روش بیشتر برای مراقبت از داده‌هایی با تغییرات بطئی مثل "اطلاعات و آمار نفوس" مناسب است.
- بهتر است این روش در مورد بررسی آینده موضوعاتی که نسبت به متغیرهای بیرونی، تغییرات فوری و سریع نشان می‌دهند (نظیر قیمت نفت) صرفاً بعنوان یک بررسی مقدماتی بکار گرفته شود و از روش‌های دیگر آینده‌پژوهی بعنوان روش اصلی استفاده شود.
- یک دوره بحران (که طی آن تعداد گزینه‌های واکنش محدودتر خواهد بود) می‌تواند یک مرحله از روندهای تغییر باشد. با توجه به این موضوع، شناسایی هرچه زودتر یک روند میزان انعطاف‌پذیری سازمان در تعامل با مراحل مختلف روند تغییر را افزایش می‌دهد.



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

سناریوپردازی

- سناریوها تصاویری از آینده‌های محتمل هستند. این تصاویر درونا" به هم وابسته هستند.
- سناریوها، از اطلاعات مربوط به احتمالات و روندهای متنوع (و بعضاً "واگرا)، تصاویری باورپذیر و درونا" سازگار از آینده ایجاد می‌کنند.
- هدف از بکارگیری سناریوها، ایجاد فضایی از ممکنات است که در آن کارایی سیاست‌های اتخاذ شده در برابر چالش‌های موجود آینده در بوته آزمایش قرار می‌گیرند. سناریو‌ها همچنین کمک می‌کنند که هم چالش‌ها و هم فرصت‌های بالقوه ولی غیر منتظره شناسایی شوند.
- سناریوها باکشف سیستماتیک چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو، در خدمت تدوین استراتژی‌ها قرار می‌گیرند.
- سناریوها تنها حدسیات درمورد آینده نیستند. سناریو پردازی کمک می‌کند تا بیان‌دیشیم چگونه در شرایط محیطی متفاوت آینده، پیروزمندانه به هدایت امور بپردازیم.
- تدوین مجموعه‌ای از چندین سناریوی متمایز و مقید کردن "عدم قطعیت لایتناهی" به یک حدودمرز، برنامه‌ریزی سیستماتیک برای انجام اقدامات لازم در سازمان را ممکن می‌کند. معمولاً ۳ یا ۴ سناریو برای هر آینده‌پژوهی تهیه می‌شود.



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ چشم‌اندازسازی

- چشم‌اندازسازی، تجسم و ایجاد تصویری غنی و البته نه چندان دقیق از آینده است.
- چشم‌انداز بر خلاف سناریو که رد پا از اکنون به آینده مشهود است، بیشتر شبیه پرش به آینده است و لزوماً نمی‌توان نحوه تدوین چشم‌انداز را دید.
- به همین دلیل اخذ تایید متولیان برای شروع کاری صرفاً بر اساس چشم‌انداز، کاری مشکل‌است.
- برای متمرکز بودن، چشم‌انداز باید مقرون به واقعیات و به دور از خیال‌پردازی باشد.



دانشگاه شاه‌هرود

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ نقشه‌راه

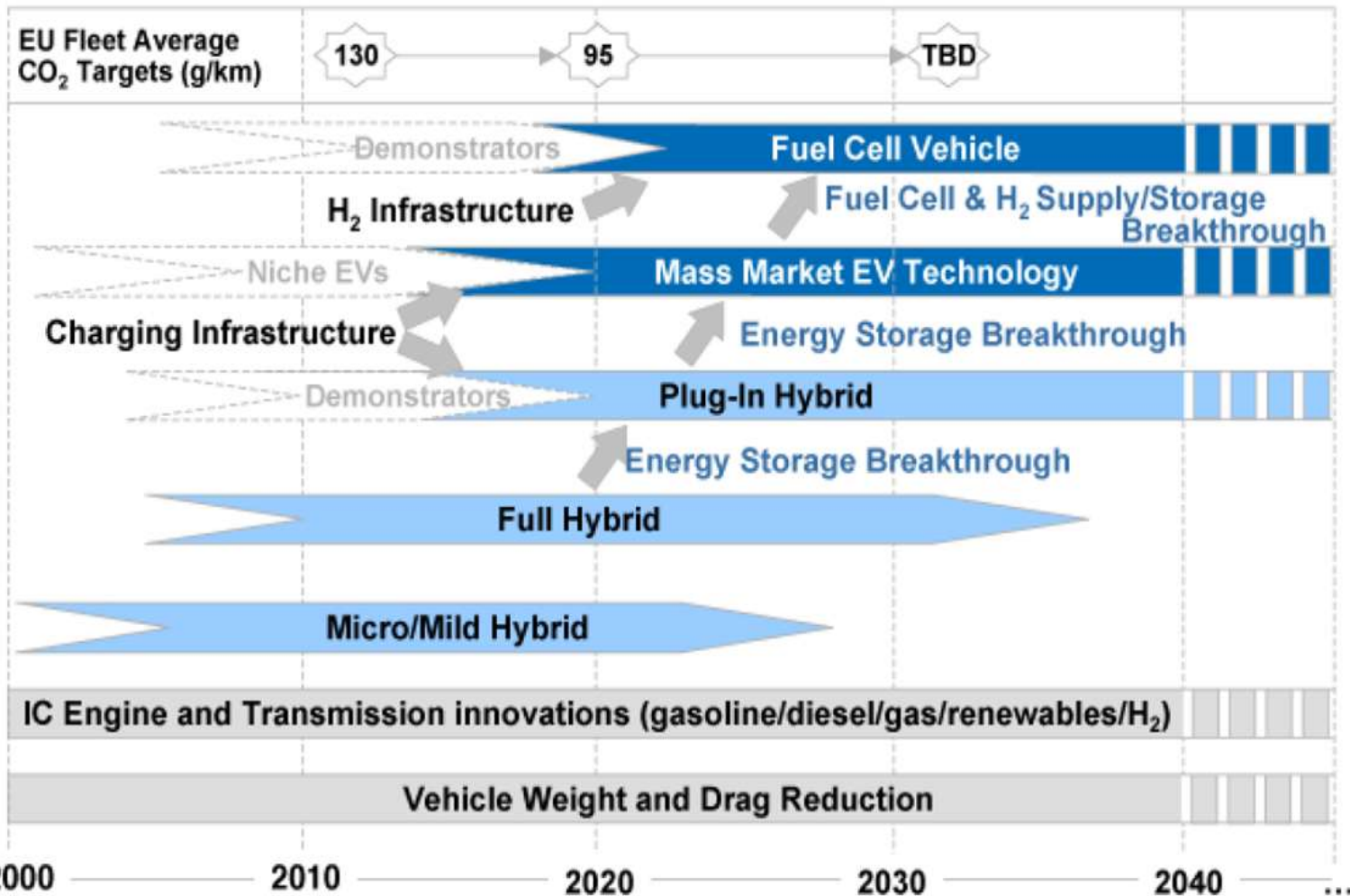
- نقشه‌راه، گام‌هایی را که باید برای نیل به یک هدف برداشت، تعیین می‌کند. طیف وسیعی از انواع نقشه راه وجود دارد.
- به عنوان مثال یک نقشه راه مربوط به تکنولوژی معمولاً شامل ارزیابی از مقولات زیر است:
 - پیشران‌های اجتماعی
 - پیشران‌های علوم
 - تکنولوژی‌ها و کاربردهای آن‌ها
- نقشه‌راه به گمانه‌زنی درکشف محصولات مختلف ممکن در آینده کمک می‌کند و در عین حال بخش‌های کلیدی از علوم مختلف که برای ایجاد این محصولات لازم است، را نیز مشخص می‌کند.
- این روش بویژه برای تعیین فهرست اقدام‌های لازم که باید برای ظهور یک فناوری جدید به انجام رسانده شود، بسیار مفید است.



دانشگاه شاهرود

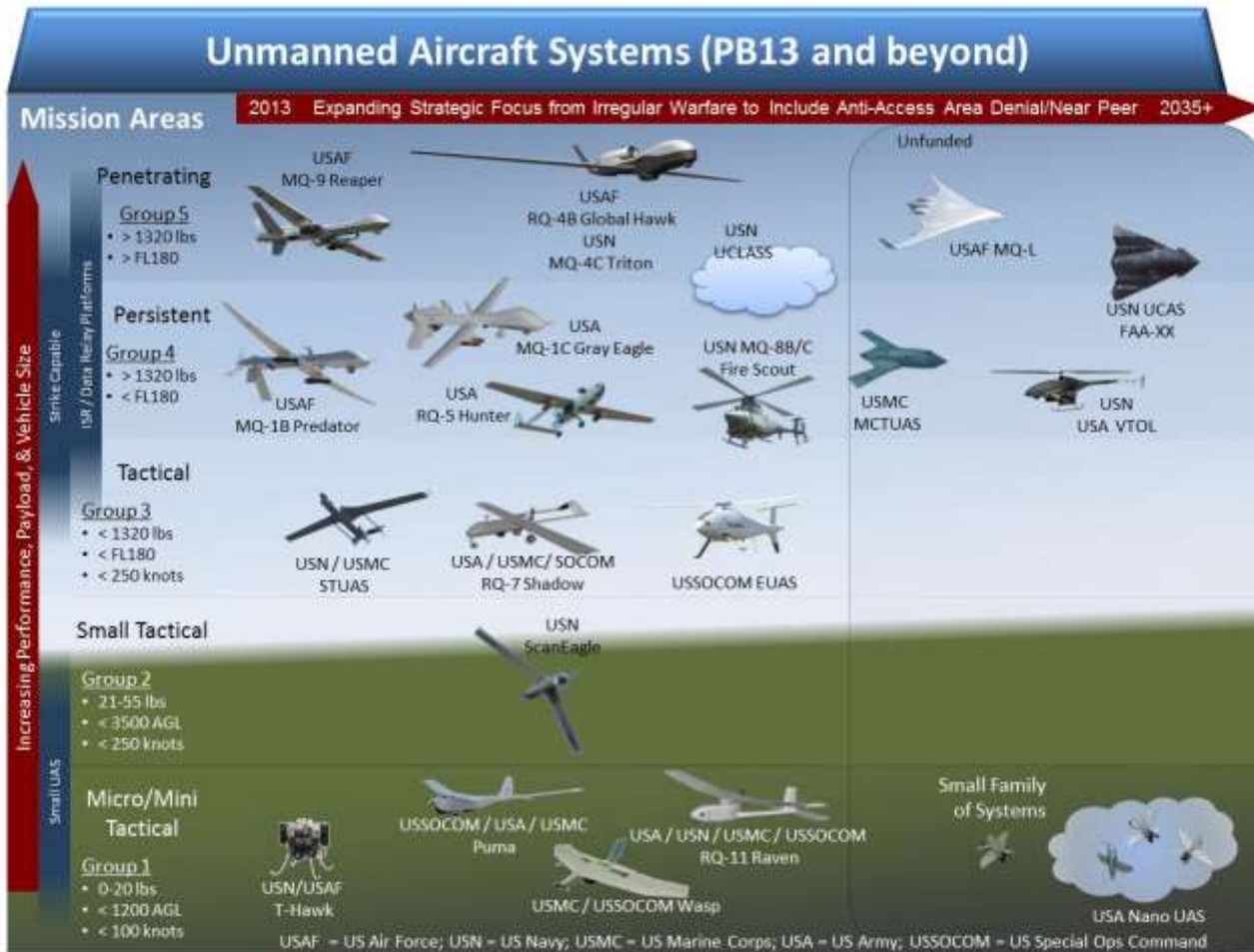
ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ نمونه نقشه‌راه



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

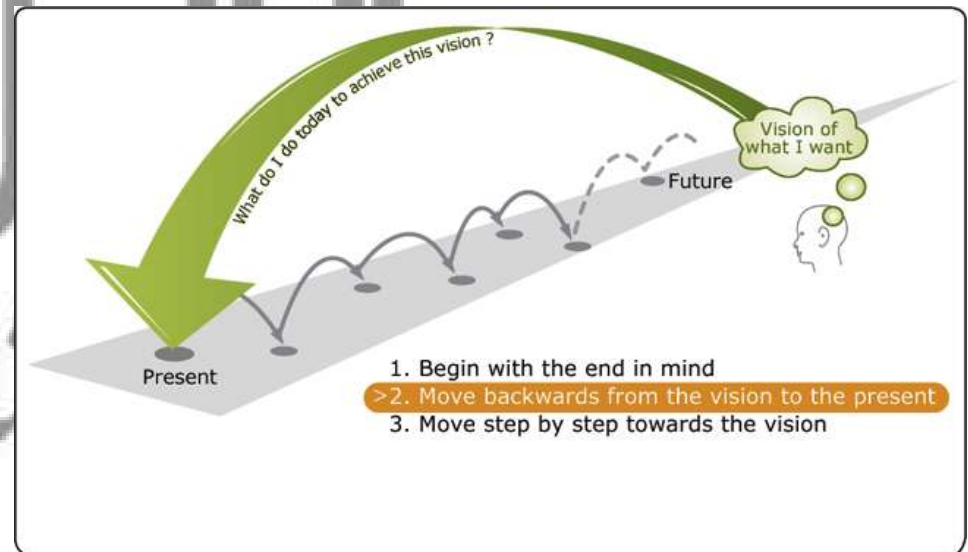
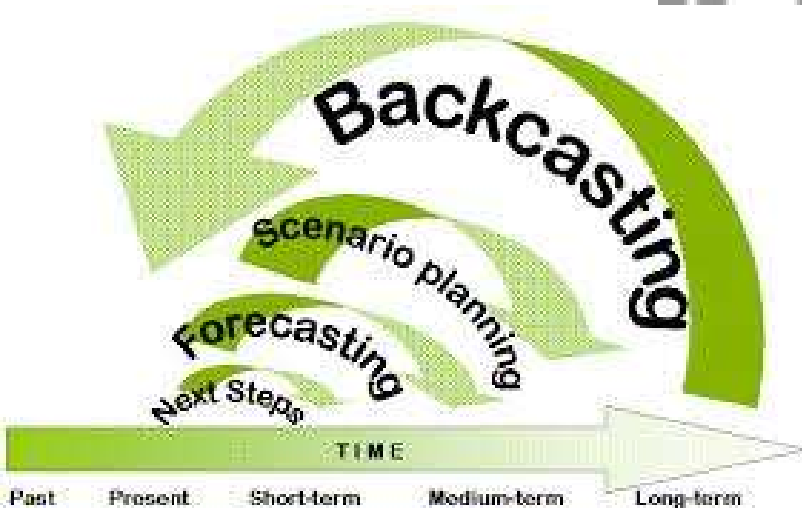
■ نمونه نقشه‌راه



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

پس‌نگری

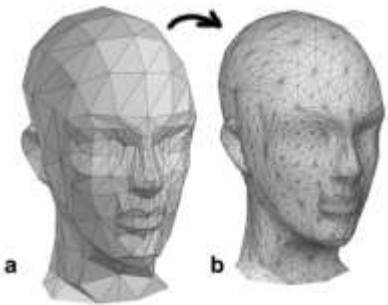
- پس‌نگری با تصور آینده مطلوب شروع می‌شود و سپس با تعیین قدم‌های لازم برای افزایش شانس رسیدن به آن آینده ادامه می‌یابد.
- این رویکرد تنها زمانی عملی است که اهداف آینده به روشنی و به دور از هرگونه ابهام تعیین شده باشند.
- در غیر این صورت و در جایی که تعدادی اهداف بالقوه متناقض وجود داشته باشند بکارگیری متدولوژی سناریو ارجح است.



ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ مدل‌سازی

- کاربرد این روش در بررسی آینده یک سیستم و نیز جایی که درکی از عوامل موثر بر تغییرات سیستم در طول زمان، وجود دارد، است.
- این روش ابزار ارزشمندی جهت بررسی یک موضوع پیچیده می‌باشد و در آن بررسی‌ها بیشتر بر پایه ادراکات افراد صورت می‌گیرد تا شواهد.
- در نتیجه استفاده از این روش، سنجه‌ها در اختیار قرار می‌گیرند. این سنجه‌ها کمک می‌کنند تا تاثیر نسبی گزینه‌های مختلف ارزیابی شود ولی در اتکا به سنجه‌های بدست آمده از مدل‌ها، باید محتاط بود و محدودیت‌های آن‌ها را در نظر داشت.
- نکته مهم در این روش این است که برای ساختن و کالیبره کردن مدل‌ها، لازم است داده‌های خوبی در اختیار باشد.



دانشگاه شاه‌هرود

ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

■ شبیه‌سازی

- در این رویکرد مثل بازی‌های کامپیوتری، از متولیان موضوع خواسته می‌شود که خود را به عنوان بازیگران یک سناریو فرض کنند و در مورد واکنش‌های خود تصمیم بگیرند.
- بدین ترتیب این رویکرد روش خوبی برای سیاست‌گذاران است تا نحوه تاثیر سیاست‌های فعلی خود را بر آینده، و میزان کارایی این سیاست‌ها را در دراز مدت، شبیه‌سازی کنند.
- شبیه‌سازی حتی می‌تواند در یک مدل کامپیوتری شکل گیرد. با کارکردن با این مدل کامپیوتری، امکان مشاهده تاثیرات تصمیمات بر مجموعه‌ای پیچیده فراهم می‌شود.
- شبیه‌سازی، روش خوبی برای مفاهمه با طیف وسیعی از مخاطبان در باره ماهیت پیچیده تصمیمات و سیاست‌ها و ایجاد تصویر گسترده‌ای از تاثیر اجرای این سیاست‌ها است.



**«اگر هر ایرانی در طی روز تنها ۱۰۰۰ تومان کالای
ایرانی خریداری نماید، ۱/۵ میلیون فرصت شغلی در
کشور ایجاد خواهد شد!»**

دانشگاه شاهپور

تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

■ الگوی پورتر مناسب برای تجزیه و تحلیل وضع رقابتی و تدوین استراتژی‌ها در سازمان

■ تعیین رقابت در هر صنعت توسط پنج عامل به شرح ذیل:

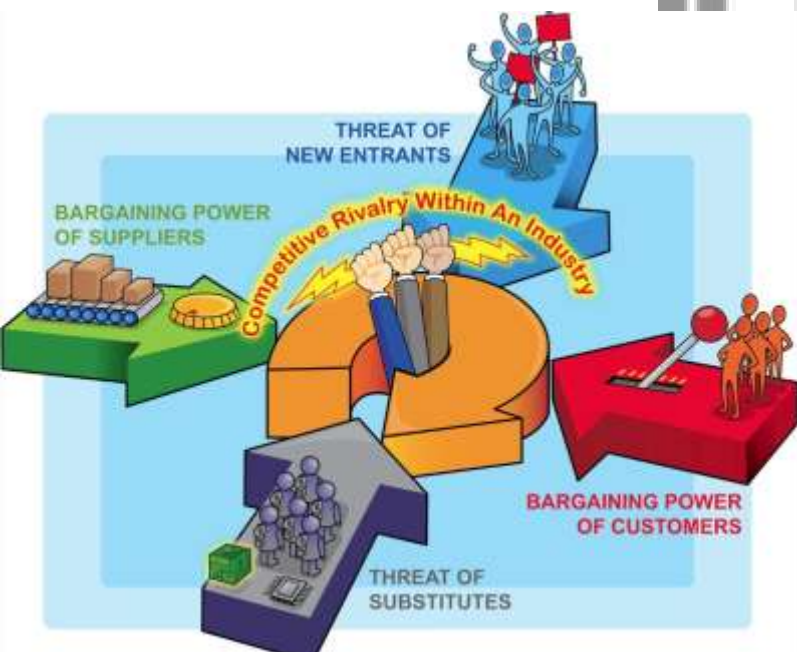
■ رقابت موجود مابین شرکت‌های رقیب

■ توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

■ توان بالقوه برای توسعه محصولات جدید

■ توان تامین‌کنندگان در چانه‌زنی

■ توان مصرف‌کنندگان در چانه‌زنی



دانشگاه

تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

■ شاید بتوان مدل رقابتی پورتر را مشهورترین و کارآمدترین مدل تدوین استراتژی دانست.

■ مدل پورتر بر شرایط رقابتی و حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبای بالقوه به بازار و ارتباط بین نیروهای مؤثر بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد.

■ اساس تدوین استراتژی در مدل پورتر سازگار بر رقابت است.



دانشگاه شاهپور

تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

■ قدرت جمعی این نیروها، ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌کند.

■ در صنعتی که از نظر اقتصاددانان کاملاً رقابتی تلقی می‌شود، موفقیت آسان است. اما این‌گونه ساختار صنعتی برای سودآوری بلند مدت بدترین چشم‌انداز را دارد.



دانشگاه شاه‌هرود



رقابت موجود مابین رقبا

- بطور کلی از بین پنج نیروی رقابتی، رقابت موجود مابین شرکتهای رقیب دارای بالاترین قدرت است.
- تنها زمانی استراتژی‌هایی که بوسیله یک شرکت به اجرا در می‌آید، موفق خواهد بود که بتواند نسبت به استراتژی‌هایی که شرکت رقیب به اجرا در می‌آورند از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشد.
- هر تصمیم و تغییر در استراتژی‌های شرکت، واکنش متقابل رقبا را به همراه خواهد داشت.

دانشگاه شهرد



رقابت موجود مابین رقبا

■ رقابت هنگامی شدت می‌یابد که یکی از شرایط زیر پدید آید:

- شمار رقبیان افزایش یافته و این رقبیان از نظر توان و اندازه کم و بیش برابر باشند
- هنگامی که رقبیان در اثر شرایط موجود صنعت، گرایش به این می‌یابند که کاهش قیمت یا سایر ابزارهای رقابت را جهت افزایش حجم تولید، بکار برند
- هنگامی که محصولات رقبیان، چنان مشابه باشد که مشتریان برای خریدن نوع مشابه، تفاوت اندکی را مشاهده کنند
- هنگامی که شرکت‌های نیرومند خارج از صنعت، شرکت‌های ضعیف را خریداری و با پول زیاد دست به اقدامات تهاجمی زده تا شرکت‌هایی را که تازه خریده‌اند به صورت رقیب عمده در بازار در آیند



رقابت موجود مابین رقبا

- هر چه رقبیان از نظر استراتژی، طرز برخورد و شخصیت، اولویت‌های شرکتی، منابع و کشورهای مبدأ زیادتر و متنوع‌تر شوند، رقابت مشکل‌تر و پیش‌بینی‌ناپذیرتر می‌شود
- هنگامی که تقاضا برای محصولات مورد رقابت به کندی رشد کند
- هنگامی که هزینه‌های خروج از یک صنعت بیشتر از ماندن در آن و رقابت کردن باشد.
- نمونه:
 - صنعت ارتباطات: رقابت شدید مابین ایرانسل، همراه اول و رایتل
 - رقابت در صنعت محصولات شوینده به دلیل ماهیت محصولات ارایه‌شده
 - افزایش بیش از حد رقابت مابین رقبای موجود منجر به از بین رفتن سود و جذابیت یک بازار خواهد شد.

توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

- اگر ورود به یک صنعت آسان باشد، به محض اینکه سودآوری آن جالب بنظر آید، شرکت‌های تازه ای وارد آن خواهند شد.

افزایش رقابت مابین رقبای موجود

- تازه واردهای توانمند و جدید هر صنعت، میل به کسب سهم بازار دارند و پاره‌ای موارد، منابع اساسی به همراه می‌آورند. شرکت‌هایی که از طریق ادغام با بازارهای جدید، شکل تازه‌ای بخود می‌گیرند غالباً از منابع خود بصورت یک اهرم پرقدرت، تحول می‌آفرینند.



دانشگاه شاه‌هرود

توان بالقوه برای ورود رقبای جدید



■ موانع ورود عبارتند از:

- صرفه‌جویی به مقیاس (عملکرد صنعت در مقیاسی بزرگ) مزیت در کاهش بهای تمام شده محصول را به بار می‌آورد
- کاهش بهای تمام شده به دلیل کسب تجربه نیز امکان پذیر است.
- اقدام‌ها و سیاست‌های دولت مانند قانون‌گذاری، ایجاد موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای، حق امتیاز و موارد مشابه دیگر
- دسترسی نامناسب به زیرساخت‌های مناسب
- ارجحیت برند کالا و وفاداری مشتری
- نداشتن کانال‌های توزیع مناسب و نیز عرضه‌کنندگان مطمئن مواد اولیه
- نیازهای سرمایه‌ای

دانشگاه ساپا

توان بالقوه برای ورود رقبای جدید



■ نمونه:

- ایجاد محدودیت برای شرکتهای واردکننده خودرو
- فعالیت یک اپراتور تلفن ثابت در کشور
- تولید محصولات با کارکرد نظامی
- و موارد مشابه دیگر

دانشگاه شاهپور



توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

- منظور از محصولات جایگزین آن چیزی است که می‌تواند نیازهای معینی را که یک صنعت تولید کند، برآورده ساخته و جانشین محصولات آن صنعت شود.
- اگر جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالب‌تر باشد، گرایش به تغییر، عادت شده و خریدار از خرید محصولات صنعت مربوطه دوری خواهد گزید.
- وجود محصولات جایگزین باعث می‌شود که شرکت تولیدکننده نتواند قیمت بسیار زیادی برای محصولات تولیدی خود تعیین نماید (روی آوردن مشتریان به محصولات جایگزین)

دانشگاه شاهرو



توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

■ اگر قیمت نسبی محصولات جایگزین و هزینه‌های مربوط به تهیه این محصولات کاهش یابد، در صحنه‌ای که کالاهای جایگزین وجود دارند رقابت شدت می‌یابد.

■ برخی از معیارهای معمول برای تعیین شدت رقابت محصولات جایگزین

■ برنامه‌های شرکت برای افزایش ظرفیت و رسوخ در بازار

■ برنامه‌های رقبا برای کسب سهم بالاتر از بازار

■ نمونه: سوخت‌های جدید، نوشیدنی دوغ با نوشابه، ماکارونی/نان با برنج، ذرت

با گندم و موارد مشابه دیگر



توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

■ موارد تشدیدکننده توان چانه زنی عرضه کنندگان:

■ تعداد محدود عرضه کنندگان

■ محدودیت در گزینه‌های قابل جایگزین نمودن نسبت به انتخاب‌های اولیه

■ بالا بودن هزینه‌های تغییر در نحوه و نوع تامین تقاضا

■ اقدام سازمان‌ها برای اعمال کنترل بر عرضه کنندگان با اتخاذ استراتژی‌های

عمودی رو به پایین

■ نمونه: توان چانه زنی مایکروسافت، توان چانه زنی تولیدکنندگان نفت و موارد مشابه دیگر

توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

- عرضه کنندگان در جایی نیرومند هستند که:
 - محصولات آنها معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد
 - درون داد به گونه‌ای برای خریدار مهم باشد
 - صنعت عرضه کننده زیرسلطه چند تولید کننده بزرگ باشد
 - انتقال از یک تأمین کننده به دیگری برای خریدار مشکل یا پرهزینه باشد
 - هنگامی که تنها چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود داشته باشد
- تأمین کنندگان و تولید کنندگان باید در موارد زیر به هم کمک کنند:
 - تعیین قیمت‌های معقول
 - بهبود کیفیت محصولات
 - توسعه و عرضه خدمات جدید
 - تحویل به هنگام و کاهش هزینه موجودی‌ها

دانشگاه شهرد



توان مصرف‌کنندگان (خریداران) در چانه‌زدن

- خریداران قدرتمند، می‌توانند سودهای بالقوه شرکت‌های دست‌اندرکار در صنعت را با چانه‌زنی از میان بردارند. همچنین می‌توانند از قدرت خود بهره‌گرفته و از منافع دیگری مانند بهبود کیفیت، اعتبار و غیره بهره‌مند شوند.
- خریداران وقتی توانمند هستند که:

- بر خرید به مقیاس وسیع تمرکز دارند
- با هزینه پائین‌تر بتوانند از رقبای دیگر خرید کنند
- محصول استاندارد باشد
- محصول فروشنده، نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد
- خریدار خود قادر به ساخت محصول مورد نظر باشد

■ نمونه:

- روابط مابین عمده‌خودروسازها و شبکه‌های تامین آن‌ها

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

■ استراتژیست‌ها با استفاده از این ماتریس می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند.

■ ۵ گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی:

■ ۱. فهرست نمودن عوامل شناخته‌شده پس از بررسی عوامل خارجی و لیست

نمودن ۱۰ الی ۲۰ عامل دربرگیرنده ایجادکننده فرصت و یا تهدید برای سازمان

(نخست عوامل فرصت‌ساز و سپس تهدیدکننده). جمع‌آوری اطلاعات و ارقام

پیرامون عوامل شناسایی‌شده تا حد امکان

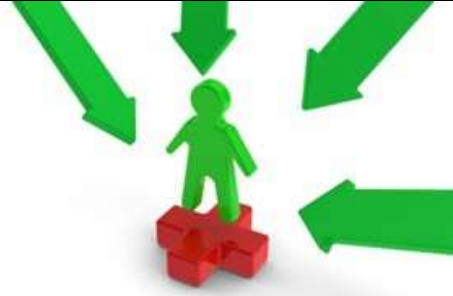
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

۲. تعیین وزن و ضرایب هر یک از عوامل شناسایی شده (حداقل و حداکثر مقدار وزن نشان دهنده حداقل و حداکثر میزان اهمیت). استفاده از الگوبرداری و مقایسه وضعیت موجود با وضعیت رقبای موفق و ناموفق، می تواند در ارزیابی موثر باشد. نرم سازی وزن های ارزیابی شده در پایان انجام شود (مجموع معادل با ۱).

۳. اختصاص رتبه ۱ الی ۴ به هر یک از عوامل ایجادکننده موفقیت. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی شرکت در اعمال واکنش نسبت به عامل مدنظر است. رتبه ۱ و ۴ به عنوان دو سر طیف، به ترتیب نشان دهنده واکنش ضعیف و بسیار عالی هستند.

دانشگاه شهرد

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی



- ۴. تعیین نمره نهایی هر عامل با ضرب رتبه در وزن هر عامل
- ۵. محاسبه مجموع نمرات ارزیابی شده و تحلیل وضعیت سازمان
 - نمره نهایی در بازه ۱ الی ۴ خواهد بود.
 - میانگین نمره نهایی نیز برابر ب $2/5$ است.
 - رسیدن نمره نهایی به ۴ نشان از وضعیت عالی سازمان در واکنش به عوامل تهدیدساز و فرصتساز (استفاده موفقیت‌آمیز سازمان از فرصت‌های موجود با استراتژی‌های به کار گرفته شده)
 - رسیدن نمره نهایی به ۱ نشان از عدم توانایی از بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها با استراتژی‌های تدوین شده و تاثیرپذیرفتن از عوامل تهدیدساز

دانشگاه شاهرود

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمونه: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در شرکت UST

عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت‌ها			
۱. عدم ورود سیگار بدون دود به بازارهای جهانی	۰/۱۵	۱	۰/۱۵
۲. افزایش تقاضا به سبب تحریم عمومی سیگار	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳. رشد بسیار سریع تبلیغات در شبکه اینترنت	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۴. پیشرو بودن شرکت پینکرتون در بازار	۰/۱۵	۴	۰/۶
۵. افزایش فشارهای اجتماعی برای ترک سیگار	۰/۱۰	۳	۰/۳
تهدیدات			
۱. تصویب قوانین علیه صنعت دخانیات	۰/۱۰	۲	۰/۲
۲. افزایش رقابت برای تولید در پی محدودیت‌های تولید سیگار	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳. تمرکز بازار بسیگار بدون دود در ناحیه جنوب شرقی آمریکا	۰/۰۵	۲	۰/۱
۴. ارایه تصویر بد از سیگار توسط سازمان نظارت بر مواد غذایی آمریکا	۰/۱	۲	۰/۲
۵. سیاست‌های دولت کلینتون	۰/۲	۱	۰/۲
جمع	۱		۲/۱

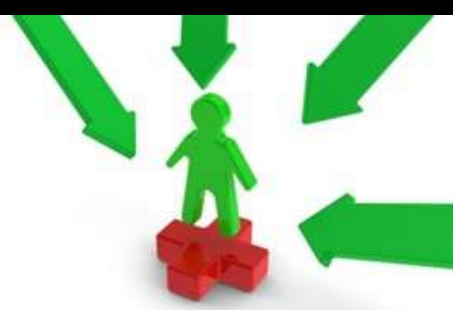
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی



■ تحلیل:

- وزن نهایی ۲/۱۰ بیانگر آن است که شرکت UST از نظر به کارگیری استراتژی‌هایی که بتوان بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده نمود و تهدیدات را کاهش داد، استفاده نمی‌نماید.

دانشگاه شاه‌هرود

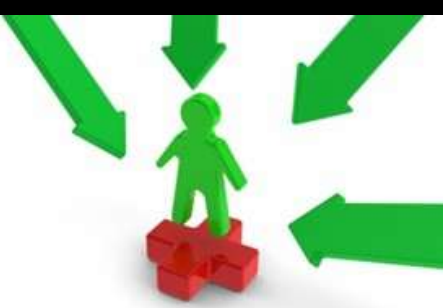


ماتریس بررسی رقابت

- کارکرد ماتریس بررسی رقابت: شناسایی رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آن نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت
- یکسان بودن ضریبها و جمع نمرات متعلق به ماتریس بررسی رقابت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و رتبهها نمایانگر نقاط و قوت
- در نظر گرفتن مسایل داخلی و خارجی در ماتریس بررسی رقابت
- امکان استفاده از ماتریس بررسی رقابت برای الگوبرداری

دانشگاه شهید بهشتی

ماتریس بررسی رقابت



شرکت ۳		شرکت ۲		شرکت ۱			
نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت
۰/۶	۳	۰/۸	۴	۰/۲	۱	۰/۲	تبلیغ
۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۴	۴	۰/۱	کیفیت محصول
۰/۴	۴	۰/۳	۲	۰/۳	۳	۰/۱	قیمت رقابتی
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۱	مدیریت
۰/۴۵	۳	۰/۴۵	۲	۰/۶	۴	۰/۱۵	وضع مالی
۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۴	۴	۰/۱	وفاداری مشتری
۰/۴	۲	۰/۴	۲	۰/۸	۴	۰/۲	گسترش جهانی
۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	سهم بازار
۲/۸		۳/۲۵		۳/۱۵		۱/۰۰	جمع

۵. بررسی عوامل داخلی

- ماهیت بررسی عوامل داخلی
- رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان
- مدیریت
- بازاریابی
- مالی/حسابداری
- تولید/عملیات
- تحقیق و توسعه
- سیستم اطلاعات رایانه‌ای
- فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

هدف: ارایه یک تحلیل درست برای شناسایی نقاط ضعف و قوت





تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

- برای رسیدن به اهداف و انتخاب استراتژی مناسب، مشخص شدن منابع و ظرفیت مؤسسه و آشکارساختن جهات قوت و ضعف آن ضرورت دارد.
- بررسی منابع و مدیریت‌های داخلی، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان یعنی مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات خواهد شد.
- در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست و با هم متفاوت است.

دانشگاه شهرد



تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

- نقاط قوت و ضعف به کمک فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نیز مأموریت و آرمان‌ها و ارزش‌های شرکت، در مجموع مبنایی جهت تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌های موردنیاز است.
- تجزیه و تحلیل داخلی بویژه برای مؤسسات کوچک ضروری‌تر است زیرا مؤسسات کوچک دائماً با محدودیت منابع و بازار دست و پنجه نرم می‌کنند.
- اگر نقاط قوت سازمانی بگونه‌ای باشد که شرکت‌های رقیب نتوانند براحتی از آن‌ها تقلید کنند، می‌گویند که شرکت دارای مزیت‌های ممتاز است.
- استراتژی‌ها بگونه‌ای تجزیه و تحلیل می‌شوند که نقاط ضعف شرکت به حداقل برسد، بتوان آن‌ها را به نقاط قوت تبدیل کرد و با تلاش زیاد بتوان آن‌ها را به مزیت‌های ممتاز بدل نمود.



تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

- با توجه به شرایط کنونی فضای کسب و کار
 - افزایش تعداد پارامترهای تاثیرگذار خارج از کنترل
 - تغییر پیوسته شرایط و ناپایداری فضای تصمیم‌گیری
- شاهد افزایش اهمیت عوامل داخلی در راستای پاسخگویی به اهداف کسب و کار هستیم.
- دلیل این اهمیت را می‌توان در دامنه مناسب تحت کنترل بودن عوامل داخلی نسبت به عوامل متغیر بیرونی دانست.
- برای نمونه: توجه به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در کشور ایران به عنوان یک ابزار توانمند جهت پاسخگویی به اهداف تحت شرایط نامعین محیط بیرونی

دانشگاه شهید بهشتی



فرایند بررسی داخل سازمان

- فرایند ارزیابی عوامل درونی سازمان موازی با فرایند بررسی عوامل خارجی است.
- نیاز به حضور و مشارکت مناسب تمامی اعضای سازمان در سطوح مختلف
- نیاز به گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات و سپس شناسایی عوامل حیاتی و اولویت‌بندی آنها

دانشگاه شهید بهشتی

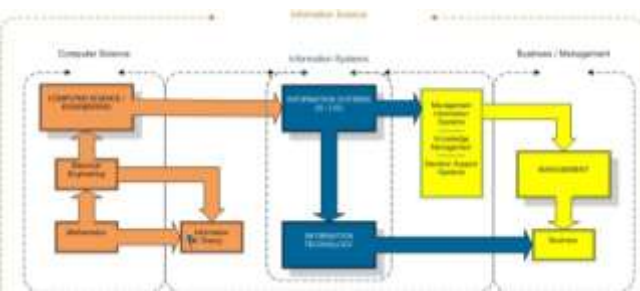
رابطه بین واحدهای وظیفهای سازمان

- وابستگی مدیریت استراتژیک به روابط متقابل و مناسب مابین واحدهای وظیفهای سازمان
- موفقیت سازمان در گروهی هماهنگی، همکاری و درک صحیح نیازهای واحدها در یک

سازمان

- افزایش دشواری درک و شناخت روابط مابین واحدهای وظیفهای با افزایش اندازه سازمان،
- تنوع و ناهمگونی نیروی کار، پراکندگی جغرافیایی، تعداد محصولات و خدمات و موارد مشابه

دیگر



دانشگاه شاهپور

رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای سازمان

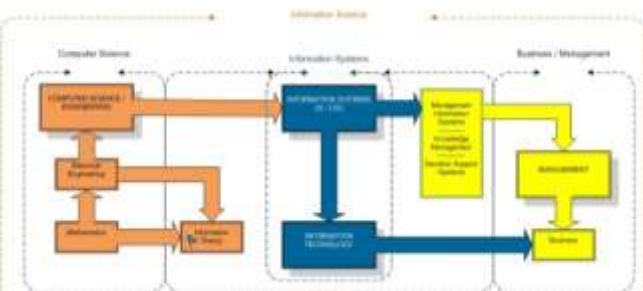
■ تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی بیانگر پیچیدگی رابطه مابین واحدهای وظیفه‌ای سازمان است.

■ برای نمونه: کاهش بازده سرمایه‌گذاری یا سود ناویژه بدان معنی است که شرکت از نظر بازاریابی،

سیاست‌های مدیریت، تحقیق و توسعه یا سیستم اطلاعات یارانه با ضعف همراه است.

■ اثربخشی فعالیت‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان در گروی درک صحیح روابط و

اثرگذاری واحدها



دانشگاه شاه‌هرود



یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

- تاکید بر فرهنگ سازمانی (یک پدیده داخلی که در همه دواير و بخش‌های مختلف سازمانی رسوخ می‌کند) برای مدیریت مناسب روابط مابین واحدهای وظیفه‌ای سازمان
- هیچ سازمانی دارای فرهنگ سازمانی یکسان و یکنواخت در طی دوره عمر خود نخواهد بود.
- فرایند مدیریت استراتژیک تا حد بسیاری در چارچوب فرهنگ خاص سازمانی به اجرا در می‌آید.
- فرهنگ سازمانی به دو شکل می‌تواند مانع اجرای مدیریت استراتژیک شود:
 - ایجاد باورهای قوی که مانع از مشاهده و درک صحیح واقعیات محیطی شود.
 - در صورت موفق بودن یک فرهنگ در یک دوره، پایداری بیش از حد بدان فرهنگ می‌تواند به دوره‌های دیگر تسری یابد و مانع از تغییر هماهنگ و پویای فرهنگ شود.

دانشگاه شهرد



یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

■ تاثیر فرهنگ سازمان بر بررسی عوامل درونی سازمان در پی تاثیر بر نگرش

■ تاثیر شگرف فرهنگ سازمانی در اجرای استراتژی:

■ مانند رعایت اصول اخلاقی یا پایبندی بسیار شدید به باورها و اعتقادات معنوی که در آن صورت مدیریت می‌تواند

هر نوع تغییری را به راحتی و به سرعت انجام دهد. در غیر این صورت شاهد شکست و عدم موفقیت پیاده‌سازی

راهبردها در سازمان خواهیم بود.

دانشگاه شهید بهشتی



یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

■ توجه به تفاوت‌های فرهنگی

■ تقسیم‌بندی فرهنگ‌ها به دو نوع:

- فرهنگ برمحتوا: یک فرهنگ شفاهی که آنچه یک شخص به صورت یک نوشتار ابراز می‌کند از محتوای اجتماعی محیط حاکم بر قرارداد یک شرکت (و کسی که این گفته را ابراز می‌نماید) اهمیت کمتری دارد.
- فرهنگ کم محتوا: آنچه شخص به صورت نوشتار ابراز می‌کند از محتوای اجتماعی حاکم بر محیط قرارداد سازمان (و کسی که این گفته را ابراز می‌کند) اهمیت بیشتری دارد.

دانشگاه شهید بهشتی



یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

■ در کشورهای دارای فرهنگ کم محتوا، مساله‌های سن، ارشدیت و تجربه از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برای نمونه در چین کشورهایی، اگر برای برگزاری جلسات و عقد قرارداد یک جوان متخصص گسیل شود، از این مساله برداشت منفی می‌شود.

■ در کشورهای دارای فرهنگ کم محتوا، ارتباطات غیرشخصی و کنش‌پذیر رواج داشته و از گزافه‌گویی، خودبینی و خود بزرگبینی احتراز می‌کنند.

دانشگاه شاه‌هرود



یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

- توجه به مقوله فرهنگ سازمانی در تحلیل نقاط ضعف و قوت
- پیچیده شدن مقوله مدیریت اثرگذاری فرهنگ بر راهبردهای سازمانی با افزایش تنوع در میان کارکنان و گسترده شدن مرزهای شرکت در سطح جهان (نظیر شرکت‌های چند ملیتی)

دانشگاه شاهپور



■ مدیریت دارای ۵ وظیفه اصلی ذیل است که هر یک به نحوی می تواند در مدیریت استراتژیک سازمان تاثیرگذار باشند:



۱. برنامه ریزی

۲. سازماندهی

۳. ایجاد انگیزه

۴. تامین نیروی انسانی

۵. اعمال کنترل



■ برنامه‌ریزی دربرگیرنده تمام فعالیت‌هایی است که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می‌دهد.

■ کارهای خاصی که در این زمینه انجام می‌شوند عبارتند از:

■ پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلند مدت، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها، در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه مدت

■ نقش برنامه‌ریزی در فاز تدوین استراتژی



مدیریت - سازماندهی

- سازماندهی دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی می‌شود که مدیریت انجام می‌دهد و منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت‌ها (اختیارات) می‌شود.
- کارهای مزبور شامل موارد ذیل است:
- طرح‌ریزی سازمان، تعیین شرایط احراز شغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های شغل، حیطة نظارت، وحدت فرماندهی، ایجاد هماهنگی، طرح‌ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل
- نقش سازماندهی در فاز اجرای استراتژی

دانشگاه شهید بهشتی

مدیریت – ایجاد انگیزه

■ مقصود از ایجاد انگیزه کارهایی است که برای شکل دادن به رفتار انسانی انجام می‌شود.

■ اقدامات خاصی که در این زمینه انجام می‌شود عبارت‌اند از:

■ رهبری، ایجاد ارتباط، تشکیل گروه‌های کاری، تعدیل در رفتار، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، رضایت شغلی، تامین نیاز و تغییر ساختار.

■ نقش ایجاد انگیزه در فاز اجرای استراتژی

دانشگاه شاهرو

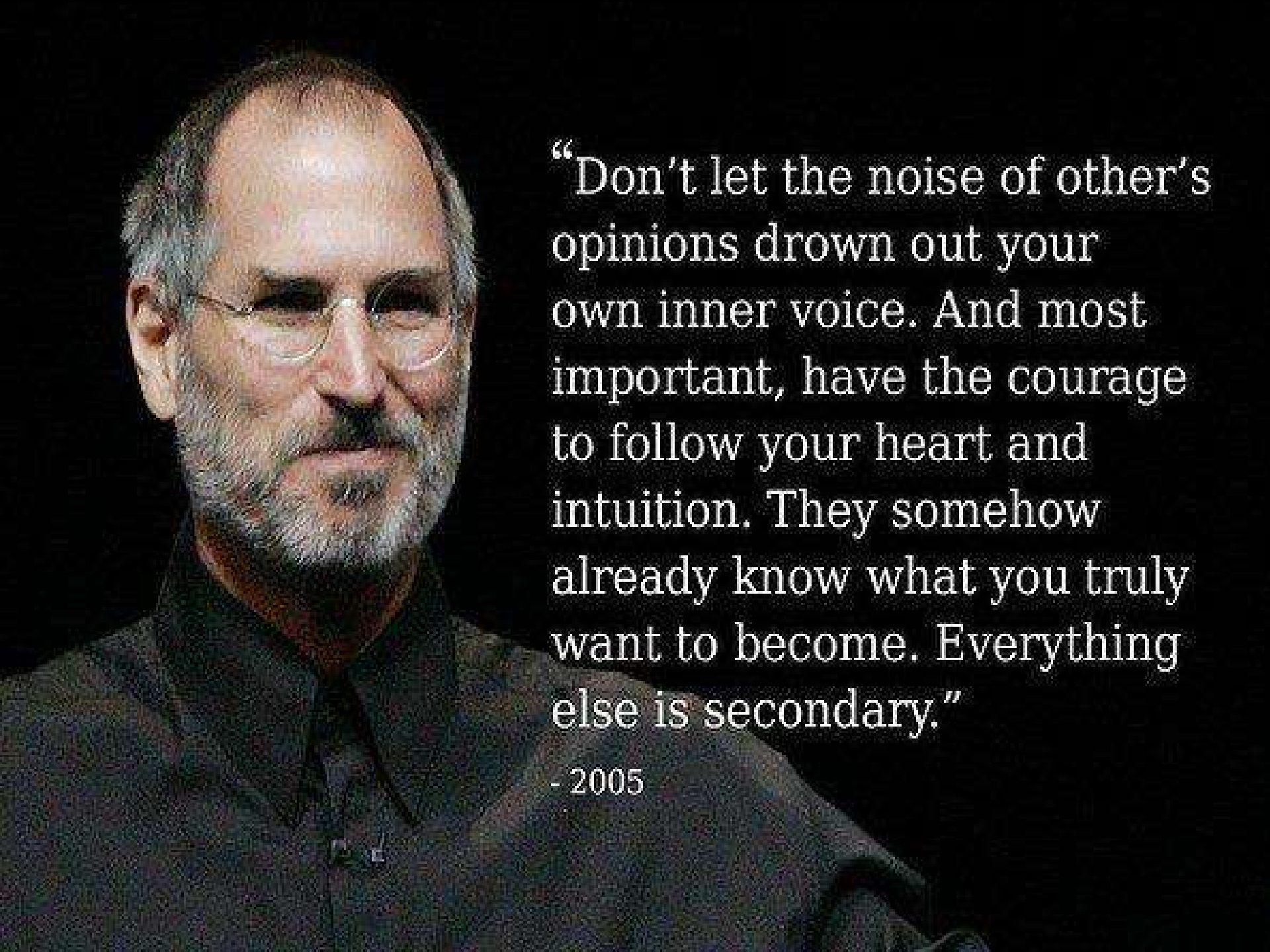
نقش انکارناپذیر مدیران در ایجاد

انگیزه و موفقیت در راهبردهای

سازمان

*If you born poor
its not your mistake
but if you die poor
its your mistake
– Bill Gates*





“Don’t let the noise of other’s opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.”

- 2005



مدیریت – تامین نیروی انسانی

- فعالیتهایی که در زمینه نیروی انسانی صورت می‌گیرد، حول محور مدیریت منابع انسانی می‌چرخد.
- از جمله کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود عبارت است از:
 - تعیین دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، گزینش، استخدام، اخراج، دادن آموزش به کارکنان، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، اجرای قانون، دادن فرصت برابر به همه داوطلبان کار، روابط اتحادیه‌های کارگری، توسعه مسیر شغلی، تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی، اجرای سیاست‌های انضباطی، رسیدگی به شکایت‌ها و روابط عمومی
- نقش تامین نیروی انسانی در فاز اجرای استراتژی

دانشگاه شهرد



مدیریت - اعمال کنترل

- مقصود از اعمال کنترل انجام دادن فعالیت‌های است که مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده سازگار است، انجام می‌دهد.
- کارهایی که در این زمینه انجام میشوند عبارت‌اند از:
 - کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی‌ها، کنترل هزینه‌ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق، ترغیب افراد
- ۴ مرحله اعمال کنترل: تعیین معیارهای عملکرد، محاسبه عملکرد در سطوح مدنظر (فرد و سازمان)، مقایسه عملکرد واقعی با برنامه‌ریزی شده و اقدامات اصلاحی
- نقش اعمال کنترل در فاز ارزیابی استراتژی

دانشگاه شهرد



بازاریابی

■ بازاریابی عبارت است از:

■ فرایندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تامین نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند.

■ ۹ وظیفه اصلی بازاریابی:

■ شناسایی نیازهای مشتری، خریدن ملزومات یا تجهیزات، فروختن محصولات یا خدمات، برنامه‌ریزی محصول و خدمت، قیمت‌گذاری، توزیع، تحقیقات بازاریابی، تجزیه و تحلیل

فرصت‌ها، مسئولیت اجتماعی

دانشگاه شاه‌هرود



بازاریابی - شناسایی نیازهای مشتری

■ شناسایی نیازهای مشتری یعنی بررسی و ارزیابی نیازها، خواستها و تمایلات مشتری شامل:

- زمینه‌یابی در مورد مشتری، تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری، ارزیابی استراتژی‌های مربوط به تعیین جایگاه سازمان در بازار، تهیه برنامه‌هایی برای شناسایی هرچه بیشتر خواست‌های مشتری و تعیین استراتژی‌هایی برای شناسایی بخش‌های مطلوب بازار
- ابزار نظیر گسترش عملکرد کیفیت (QFD)

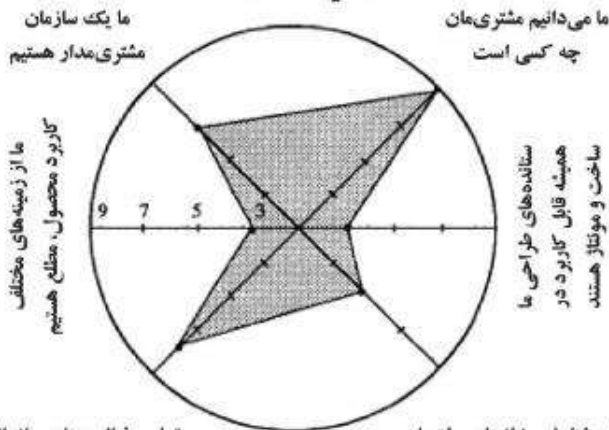
دانشگاه شهید بهشتی

بازاریابی - شناسایی نیازهای مشتری

معرفی QFD

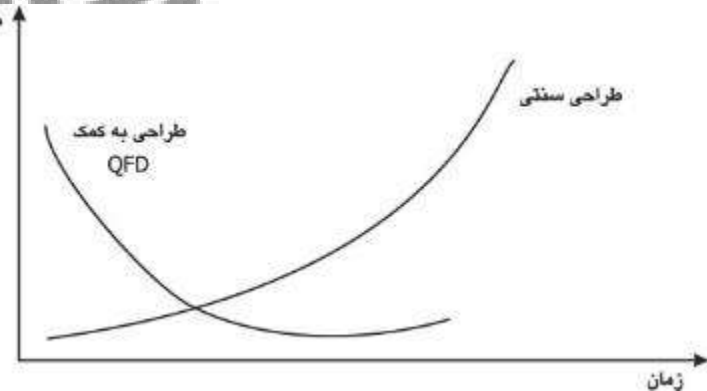
- مدل QFD یک رویکرد در طراحی است که در سال ۱۹۹۶ توسط آکائی در ژاپن معرفی شد.
- از QFD می‌توان به عنوان ماشین مترجم «نیازمندی‌های مشتریان» به «مشخصات فنی و مهندسی» یا به عبارتی مبدل تقاضاهای مشتریان به ویژگی‌های کیفیت و آماده ساختن یک طرح کیفیت برای محصول نهایی از طریق گسترش سیستماتیک روابط بین تقاضاهای مشتری و ویژگی‌های کیفیت محصول، تعریف نمود.

محیط QFD



سندادهای طراحی ما همیشه قابل کاربرد در ساخت و مونتاژ هستند

منابع مورد استفاده



ماه‌شاه

ما برای شناسایی نیازهای مشتریان منابع مورد نیاز را از ابتدایی‌ترین مراحل طراحی مورد استفاده قرار می‌دهیم

تمامی فعالیت‌های سازمانی که متأثر از طراحی هستند، در طراحی محصول، مورد نظر قرار می‌گیرند

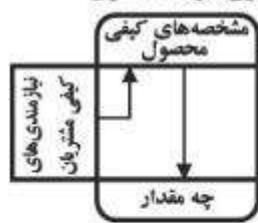
بازاریابی - شناسایی نیازهای مشتری



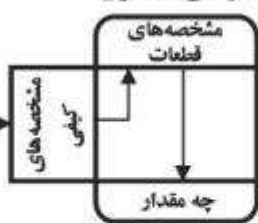
معرفی QFD



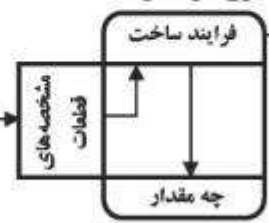
طرح ریزی محصول



طراحی محصول

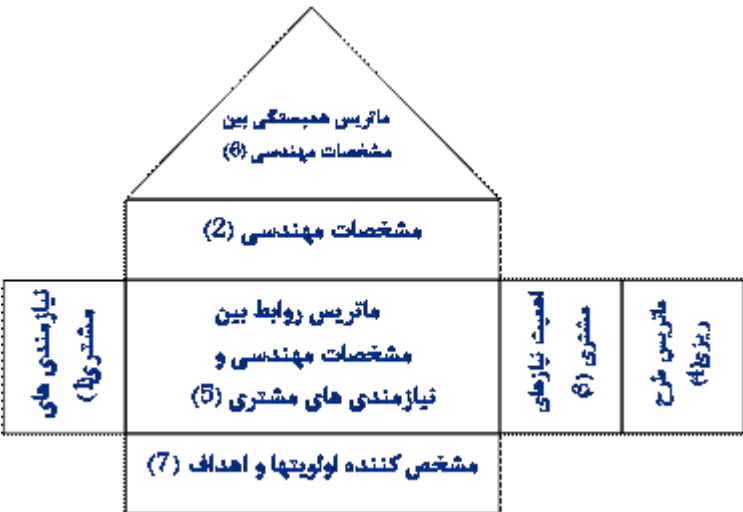


طرح ریزی فرایند



برنامه ریزی

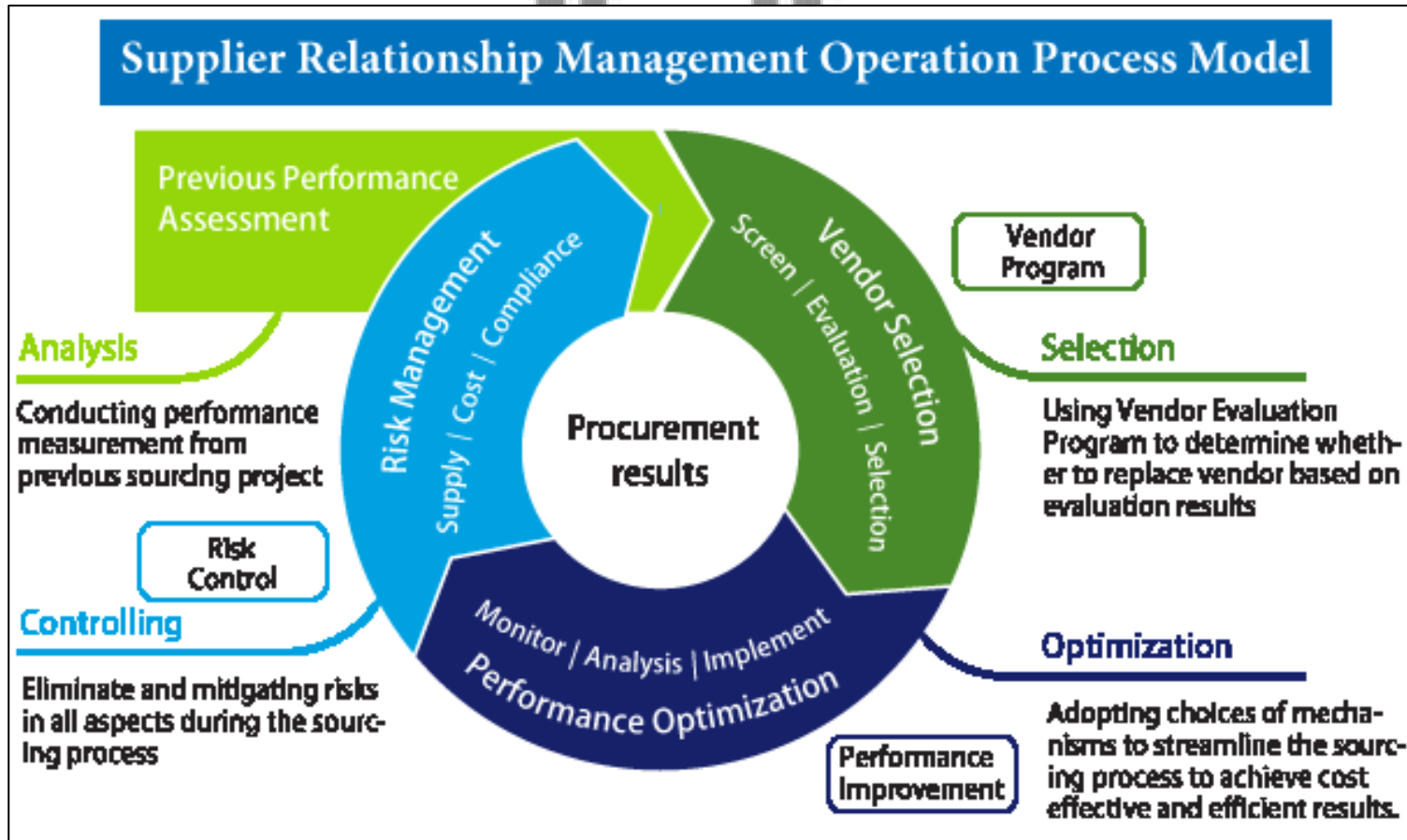
کنترل فرایند





بازاریابی - خرید مواد

- خریداری مواد و ملزومات لازم برای تولید و عرضه محصولات یا خدمات شامل اقدامات ذیل:
- ارزیابی تامین کنندگان، انتخاب بهترین منبع تامین، تنظیم و مدیریت قراردادها،





بازاریابی - فروش محصولات یا خدمات

- شامل فعالیتهای تبلیغ، ترویج، فروش مویرگی و عمده فروشی، مدیریت نیروی فروش، ایجاد و حفظ رابطه با مشتریان و واسطه‌ها.
- تاثیرگذاری ماهیت محصول بر فعالیتهای فروش محصولات و خدمات نظیر تفاوت مابین تبلیغات و نحوه فروش کالای صنعتی و مصرفی

Sales and operations
planning



دانش



بازاریابی - برنامه ریزی محصولات یا خدمات

- شامل فعالیت‌های تعیین جایگاه محصول، نام و نشان تجاری در بازار، تدوین سیاست‌های مربوط به ارائه خدمات، توسعه محصول، فروش، کیفیت و موارد مشابه دیگر.
- اهمیت فراوان مطالعه بازار در برنامه‌ریزی محصولات و خدمات
- اهمیت ایجاد برند در سطح سازمان و همچنین سطح ملی
- برند ملی: مفهومی است که در بردارنده طیف وسیعی از فعالیت‌های یک ملت است شامل صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی، فرهنگ و میراث فرهنگی، مردم، حاکمیت و گردشگری. در واقع، برند ملی نشان‌دهنده هویت یک ملت از ابعاد گوناگون است. برندسازی ملی درباره ساختن ذهنیت افرادی است که می‌خواهند به موفقیت‌های یک کشور توجه کنند و به کیفیت‌های آن ایمان دارند. برند ملی نمونه عینی و مدرن قدرت نرم است. به عبارت دیگر مفهوم برند ملی مفهومی فراگیر و گسترده است که می‌تواند چتری برای همه برندها باشد و کلیه برندهای یک کشور را تحت پوشش خود بگیرد.

دانشگاه شهرد

- تصویر ذهنی شما از کشورهای آفریقایی، اروپایی، آمریکایی و آسیایی؟





بازاریابی - قیمت گذاری

- ۵ گروه اصلی و ذینفع بر تصمیمات قیمت گذاری
 - مصرف کنندگان، دولت، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان و شرکتهای رقیب
- انواع روشهای قیمت گذاری





بازاریابی - قیمت گذاری

■ قیمت گذاری برتر (Premium Pricing)

این مدل قیمت گذاری در جایی مناسب است که مزیت اقتصادی قابل توجهی برای محصول ما وجود دارد. به عبارت دیگر محصول ما مشتری خاص دارد: مشتری ای که به خاطر برتری محصول ما حاضر نیست نیاز خود را از طریق رقیب تجاری ما برطرف کند. همین منحصر به فرد بودن باعث می شود که ما بتوانیم از قیمت های بالا برای عرضه ی محصول استفاده کنیم. قیمت گذاری برتر سیاستی است که می توان برای محصولات برتر قیمت های بالایی را مطرح کرد. از این روش معمولاً برای قیمت گذاری کالاها یا خدمات لوکس استفاده می شود نظیر خودرو و جواهرآلات

■ قیمت گذاری نفوذی (Penetration Pricing)

در این روش قیمت گذاری، ابتدا قیمت محصول به طور غیر واقعی پایین تعیین می شود تا سهم بیشتری از بازار جذب شود. بعد از جذب سهم قابل قبولی از بازار، کم کم بر قیمت محصول افزوده می شود نظیر معرفی اکثر محصولات جدید



بازاریابی - قیمت گذاری

■ قیمت گذاری اقتصادی (Economy Pricing)

از این سیاست قیمت گذاری زمانی استفاده می شود که عرضه کننده، افراد با درآمد پایین را بازار هدف خود قرار داده است. در این حالت محصول ارزان با کیفیت پایین ارائه می شود. کالاهای وارداتی چینی در کشور ما اغلب از این نوع قیمت گذاری پیروی می کنند.

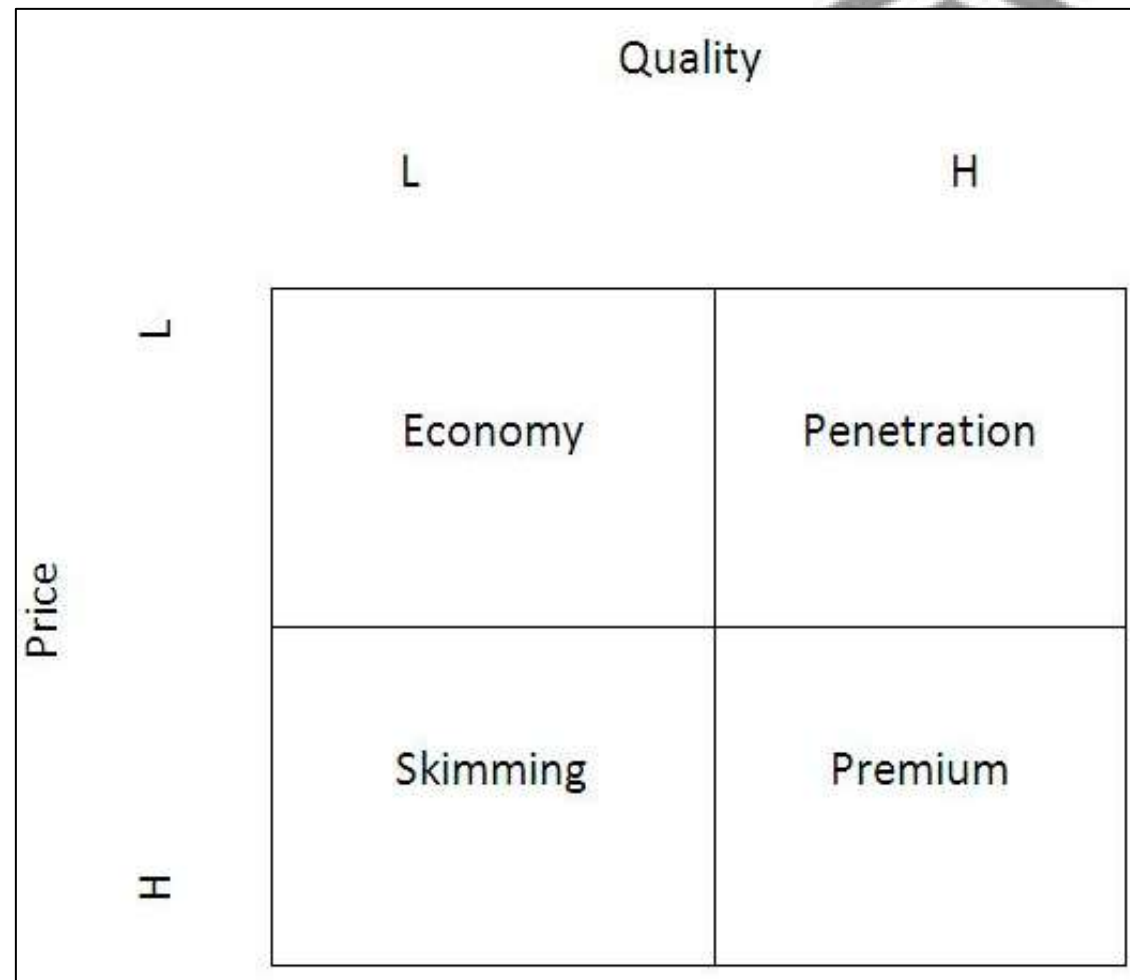
■ قیمت گذاری گزاف (Price Skimming):

استفاده از این استراتژی زمانی که برای محصول مزیت رقابتی زیادی وجود دارد که البته این مزیت چندان نمی تواند پایدار باشد. در این استراتژی، قیمت بالایی برای محصول در نظر گرفته می شود. در ابتدا، به خاطر مزیت رقابتی چشم گیر محصول، تقریباً تمامی سهم بازار در اختیار قرار می گیرد. به این ترتیب، با توجه به سود اقتصادی قابل توجهی که برای عرضه این محصول در بازار به وجود آمده است، رقبا تحریک می شوند که محصول مشابهی را به بازار عرضه کنند. با ورود رقبا به بازار و افزایش عرضه ی محصول، سهم بازار در اختیار ما کاهش می یابد و بازار الزام کاهش قیمت را خواهد داشت. تولیدکنندگان ساعت دیجیتال در دهه ی ۱۹۷۰ از این سیاست برای قیمت گذاری کالاهای خود استفاده نموده اند.



بازاریابی - قیمت گذاری

■ در محوریت بودن کیفیت و قیمت در انتخاب استراتژی قیمت گذاری





بازاریابی - قیمت گذاری

روش‌های دیگری برای قیمت‌گذاری کالاها یا خدمات عبارتند از:

■ قیمت‌گذاری اضافه بر بهای تمام‌شده (Cost-Plus Pricing):

معمولاً از این سیاست قیمت‌گذاری در اقتصادهای متمرکز و دولتی استفاده می‌شود. قیمتی که برای کالا یا خدمات در این روش در نظر گرفته می‌شود، برابر است با هزینه‌ی تمام‌شده به‌علاوه‌ی درصد مشخصی از سود. این روش قیمت‌گذاری در اقتصادهای آزاد کمتر دیده می‌شود.

■ قیمت‌گذاری روان‌شناختی (Psychological Pricing):

برای نمونه، قیمت کالایی ۱۹۵۰ تومان در نظر گرفته می‌شود. این قیمت فقط به میزان ۵۰ تومان از ۲۰۰۰ تومان کمتر است. اما ذهن اعداد را به همان صورتی که هستند به خاطر نمی‌سپارد، بلکه آن‌ها را ساده‌تر می‌کند و بعد در نظر می‌آورد. معمولاً ۱۹۵۰ تومان را به صورت "هزار و خرده‌ای" در نظر می‌گیریم و احساس می‌کنیم که این مقدار هنوز تا ۲۰۰۰ تومان فاصله دارد. این روش یک روش قیمت‌گذاری مستقل نیست، بلکه روشی مکمل است که می‌توان بعد از به‌کارگیری یکی از روش‌های دیگر، از آن هم استفاده کرد. به نظر شما استراتژی قیمت‌گذاری روان‌شناختی برای بازار چه محصولاتی موثرتر

است؟



بازاریابی - قیمت گذاری

■ قیمت گذاری خط تولید (Product Line Pricing):

زمانی که دنباله‌ای متوالی از محصولات یا خدمات وجود دارد، می‌توان با استفاده از روش قیمت گذاری خط تولید، به مشتری علامت داد که هر جزء از محصول مزیت خاص خود را دارد. مثلاً یک پیرایشگاه مردانه را در نظر بگیرید که خدمات گوناگونی ارائه می‌دهد:

(۱) اصلاح موی سر: شش هزار تومان

(۲) شست‌شوی سر + اصلاح موی سر: یازده هزار تومان

(۳) شست‌شوی سر + اصلاح موی سر بر اساس مدل: پانزده هزار تومان

به این ترتیب مشتری با توجه به نرخ، ارزش و اهمیت هر بخش از خدمات را متوجه می‌شود و می‌تواند بر اساس نیاز و پول خود، بسته‌ی خدماتی خود را انتخاب کند.

دانشگاه شاه‌هرود



بازاریابی - قیمت گذاری

■ قیمت گذاری محصول اختیاری (Optional Product Pricing):

شرکت‌ها برای افزایش سود خود، می‌توانند خدماتی اختیاری برای محصولات خود در نظر بگیرند تا از این طریق یک بار مشتری را جذب کنند ولی در همان یک بار، در صورت علاقه، خدمات بیشتری به مشتری ارائه دهند. به عنوان مثال، یک شرکت خودروسازی می‌تواند برای تحویل خودرو با ویژگی‌های رنگ‌های خاص، دوگانه‌سوز بودن، دنده‌ی اتوماتیک، و غیره خدمات اضافی به مشتری بدهد.

■ قیمت گذاری محصول اجباری (Captive Product Pricing):

این شیوه‌ی قیمت گذاری برای محصولاتی مناسب است که مشتری پس از مدتی استفاده از محصول، باید یک بخش مکمل از محصول را تهیه کند. پرینتری که نیازمند تهیه‌ی مجدد کارتریج است، یا ماشین ریش تراشی‌ای که بعد از مدتی به تیغ جدید نیاز پیدا می‌کند، از این دست محصولات هستند. در این روش قیمت گذاری، تولیدکننده با توجه به این که می‌داند مشتری به زودی به بخش مکمل محصولی که خریده است، نیاز پیدا خواهد کرد، قیمت بخش اصلی را کمتر تعیین می‌کند تا سهم بیشتری از بازار را جذب کند، ولی با تعیین قیمت بالاتر برای بخش مکمل محصول، سود خود را افزایش می‌دهد.



بازاریابی - قیمت گذاری

■ قیمت گذاری محصول بسته‌ای (Product Bundle Pricing):

گاهی پیش می‌آید که فروشنده تشخیص می‌دهد با ترکیب چند قلم از محصولاتش می‌تواند بسته‌ای از محصولات را برای فروش آماده کند. به عنوان مثال، در بعضی از رستوران‌ها یک بسته‌ی غذایی مرکب از پیش‌غذا، غذای اصلی، سالاد و نوشیدنی برای فروش در نظر گرفته می‌شود. به این ترتیب، درجه‌ی قدرت انتخاب مشتری کم می‌شود و در مجموع حجم فروش بالا می‌رود. در جای دیگری، ممکن است فروشنده امکان خرید تک محصول را برای مشتری در نظر بگیرد، ولی قیمت محصول بسته‌ای را کم‌تر از مجموع قیمت‌های تک محصول‌ها تعیین کند تا مشتری به سمت خرید محصول بسته‌ای ترغیب شود.

■ قیمت گذاری تبلیغی/ترویجی (Promotional Pricing):

حتماً در خریدهای تان با پیام‌های تبلیغاتی‌ای مانند "یکی بخر، دو تا ببر" یا مانند آن، مواجه شده‌اید. این هم یکی دیگر از استراتژی‌های قیمت گذاری است که از آن با عنوان قیمت گذاری تبلیغی یاد می‌کنند.

دانشگاه شهید بهرورد



بازاریابی - قیمت گذاری

■ تبعیض قیمتی (Price Discrimination):

در استراتژی تبعیض قیمتی، محصولات اعم از کالا یا خدمات با قیمت یکسانی ارائه نمی‌شوند. این تبعیض قیمتی انواع مختلفی دارد. به عنوان مثال، یک کارخانه‌ی شکلات یک نوع شکلات را با سه جور بسته‌بندی لوکس، معمولی، و فله‌ای به ترتیب برای سه منطقه‌ی اعیان‌نشین، متوسط و فقیر در یک شهر با سه قیمت گران، متوسط و ارزان توزیع می‌کند. در این‌جا منطقه‌ی جغرافیایی برای کارخانه‌دار نقش علامت‌دهنده دارد و به طور تقریبی مشخص می‌کند که درآمد ساکنین هر منطقه در چه سطحی است. کارخانه‌دار می‌تواند از این علامت برای بیشینه کردن سود خود استفاده کند. مثال دیگری می‌آوریم. یک تعمیرگاه خودرو را در نظر بگیرید. در این تعمیرگاه ممکن است هزینه‌ی یک نوع سرویس خاص که برای تمام ماشین‌ها به یک اندازه هزینه و زمان می‌برد، با سه نرخ متفاوت گران، متوسط و ارزان برای سه دسته خودروی لوکس، معمولی و ارزان انجام شود. در این مثال، نوع ماشین نقش علامت‌دهنده از سطح درآمد مشتری را بازی می‌کند. تبعیض قیمتی همیشه با هدف کسب سود بیش‌تر نیست. مثلاً دولت‌ها می‌توانند با توجه به میزان مصرف برق، نرخ‌های مختلفی را در نظر بگیرند تا از این طریق مشترکان پرمصرف را جریمه کنند.

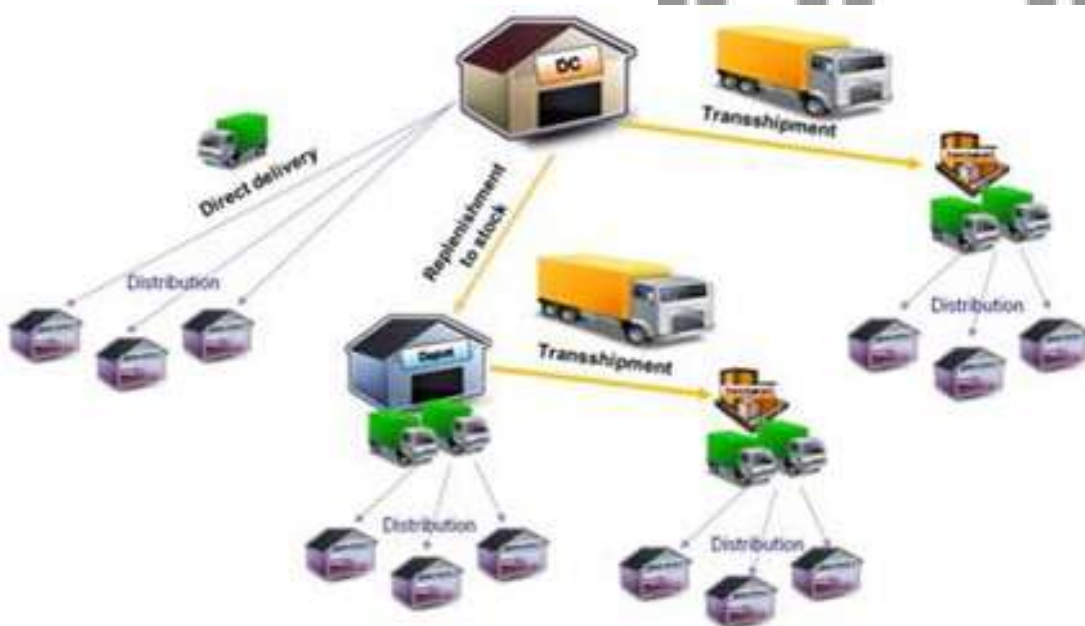
بازاریابی - توزیع



توزیع شامل مجموعه عملیات ذیل است:

- انبارداری، کانال‌های توزیع، پوشش توزیع، تعیین محل یا مکان خرده‌فروشی، حوزه فروش، سطح موجودی‌ها و محل نگهداری آن‌ها، وسیله حمل‌ونقل، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی
- اهمیت شبکه توزیع در موفقیت کسب‌وکار و حتی انتخاب استراتژی‌های سازمان (نظیر انواع

ادغام‌ها)





بازاریابی – تحقیقات بازاریابی

- گردآوری منظم داده‌های بازار، ثبت و تجزیه و تحلیل در راستای اهداف و استراتژی‌های شرکت (کمک به تصمیم‌سازی)
- یک آمار: معرفی سالانه بیش از ۲۰ هزار محصول جدید توسط شرکت‌های آمریکایی و مواجه شدن ۸۵ درصد آن‌ها با شکست در بازار پس از سه سال
- فعالیت بسیاری از شرکت‌های تحقیقاتی به صورت بین‌المللی در حوزه مطالعات بازار نظیر:
 - <http://www.bmiresearch.com>
 - <http://www.euromonitor.com/iran>
 - <http://www.marketresearchiran.com/category/healthcare/>

دانشگاه ساپرو

Iran

You are here: [Home](#) » [Solutions](#) » [Countries](#) » [Iran](#)



Market Research for Iran

Euromonitor publishes reports on industries, consumers and demographics in Iran.

- **Industry specific reports** offer insight into market size and market share in Iran; as well as industry trends in each specific industry.
- **The Consumer Lifestyles in Iran** report examines national lifestyle habits, ranging from health and living standards, income and earning patterns, eating and drinking habits, to home ownership trends.
- **Iran in 2030: The Future Demographic** contains information on long term population changes, population by gender, consumer segment: babies, infants, toddlers, children, tweenagers, teenagers, studying age, young-adults, middle-aged adults, and the elderly.

View our [Iran statistics](#) factfile.

FILTER RESULTS

Total: (98)

by Product Type

- Reference Books (2)
- ▼ Reports (96)
 - Cities (1)
 - Consumer Lifestyles (1)
 - Country Reports (92)
 - Future Demographics (1)
 - Global Briefings (1)

RESULTS | Sort by

COUNTRY REPORT

Analgesics in Iran

Acetaminophen (regular and child-specific combined) remained the most popular analgesics area in 2014, accounting for 42% of total analgesics retail value sales. The popularity of products in this area can be attributed to their widespread ...

Apr 2015 | US\$900 | [Add to cart](#) | [View details](#) >

COUNTRY REPORT

Cough, Cold and Allergy (Hay Fever) Remedies in

RECENTLY VIEWED ITEMS

[Iran in 2030: The Future Demographic](#)

[Consumer Lifestyles in Iran](#)

MARKETS OF THE FUTURE INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR NEXT YEAR

[LEARN MORE >>](#)

LATEST ANALYST INSIGHT

[Saudi Arabia: Migrant Workers and Mid-Income Group Drive Record Sales of Cheap Cars](#)
Mar 2015

[Analysing Qatar Airway's Stake in the International Airlines Group](#)
Mar 2015

[Rising Disposable Incomes in Emerging Markets Linked to Increasing Possession of Passenger Cars](#)
Mar 2015

[The Rising Power of Female Consumers](#)



بازاریابی - تجزیه و تحلیل موقعیت رقابت

■ تجزیه و تحلیل هزینه‌ها، منافع و خطرهای متعلق به تصمیمات بازاریابی با استفاده از ۳ گام

ذیل:

- محاسبه هزینه‌های مربوط به یک تصمیم
- برآورد منافع حاصل از تصمیم
- مقایسه منافع و هزینه‌ها
- چالش کمی‌سازی و اندازه‌گیری برخی از متغیرهای تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری

دانشگاه شهید بهشتی

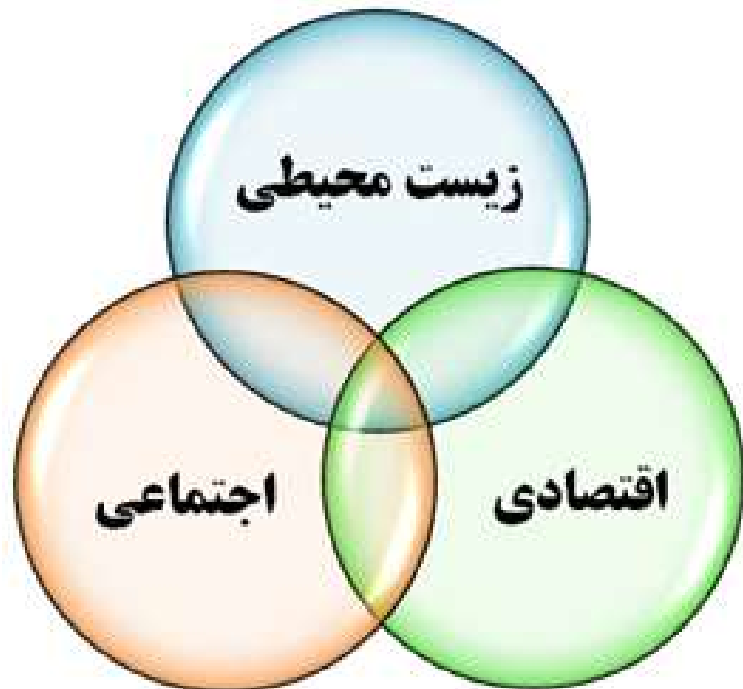


بازاریابی - مسئولیت اجتماعی

■ مقصود از مسئولیت اجتماعی، عرضه محصولات و خدمات سالم است که دارای قیمتی معقول باشند.

■ افزایش توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی در دهه ۸۰ میلادی

■ چالش: تضاد مابین برخی از مسایل اجتماعی و اقتصادی





- معرفی وضع مالی به عنوان یک معیار تعیین کننده در وضعیت رقابتی از نگاه اکثر تصمیم گیرندگان و مدیران
- وظایف واحد مالی:
 - تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری: تخصیص منابع و سرمایه به طرح‌ها، محصولات و واحدهای وظیفه‌ای
 - تصمیم گیری در مورد تامین مالی: ایجاد بهترین ساختار تامین سرمایه برای سازمان از روش‌های گوناگون نظیر انتشار سهام، فروش دارایی، افزایش بدهی و موارد مشابه دیگر.
 - تصمیم گیری در مورد تقسیم سود
- استفاده از نسبت‌های مالی در تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان: توجه به میزان سود، ثبات در پرداخت و باز خرید سهام منتشر شده





■ دسته‌بندی نسبت‌های مالی به ۵ گروه ذیل:

■ نسبت نقدینگی

- نشان‌دهنده توانایی شرکت در بازپرداخت بدهی‌های جاری و کوتاه مدت
- شامل نسبت‌های جاری و نسبت آنی (نسبت سریع)

■ نسبت بدهی‌ها

- درصد کل وجوهی که به وسیله بستانکاران تامین شده است (تعیین میزان وام شرکت)
- شامل نسبت بدهی‌ها به کل دارایی‌ها، نسبت بدهی‌ها به حقوق صاحبان سهام، نسبت بدهی‌های بلند مدت به حقوق صاحبان سهام و توان بازپرداخت بهره



■ نسبت فعالیت:

- نشان گر میزان استفاده سازمان از منابع خود به شیوه‌ای اثربخش
- شامل گردش موجودی‌ها، گردش دارایی‌های ثابت، گردش کل دارایی‌ها، گردش حساب‌های دریافتی، متوسط وصول مطالبات

■ نسبت سودآوری:

- بیانگر توانایی مدیریت به دستیابی به بازدهی به شیوه‌ای اثربخش از محل فروش و سرمایه‌گذاری
- شامل سود ناویژه، سود عملیاتی، سود خالص، بازده کل دارایی‌ها، بازده حقوق صاحبان سهام، سود هر سهم، نسبت قیمت هر سهم به سود هر سهم

■ نسبت رشد:

- نشان‌دهنده توانایی شرکت از نظر حفظ وضع اقتصادی در سیستم اقتصادی و صنعت رو به رشد
- شامل فروش، سود خالص، سود هر سهم، سود تقسیمی هر سهم



تولید و عملیات

- تولید و عملیات در بردارنده ۵ حوزه تصمیم‌گیری شامل:
 - فرایند، ظرفیت، موجودی، نیروی کار و کیفیت
- مرتبط بودن عمده هزینه‌ها با فرایند تولید یا ارائه خدمت
- درگیر بودن سهم بزرگی از منابع سازمان در بخش تولید و ارائه خدمت
- نقش موثر بخش تولید و عملیات در ایجاد ارزش افزوده و در نهایت موفقیت استراتژی‌های کسب‌وکار یک سازمان

دانشگاه شاه‌هرود



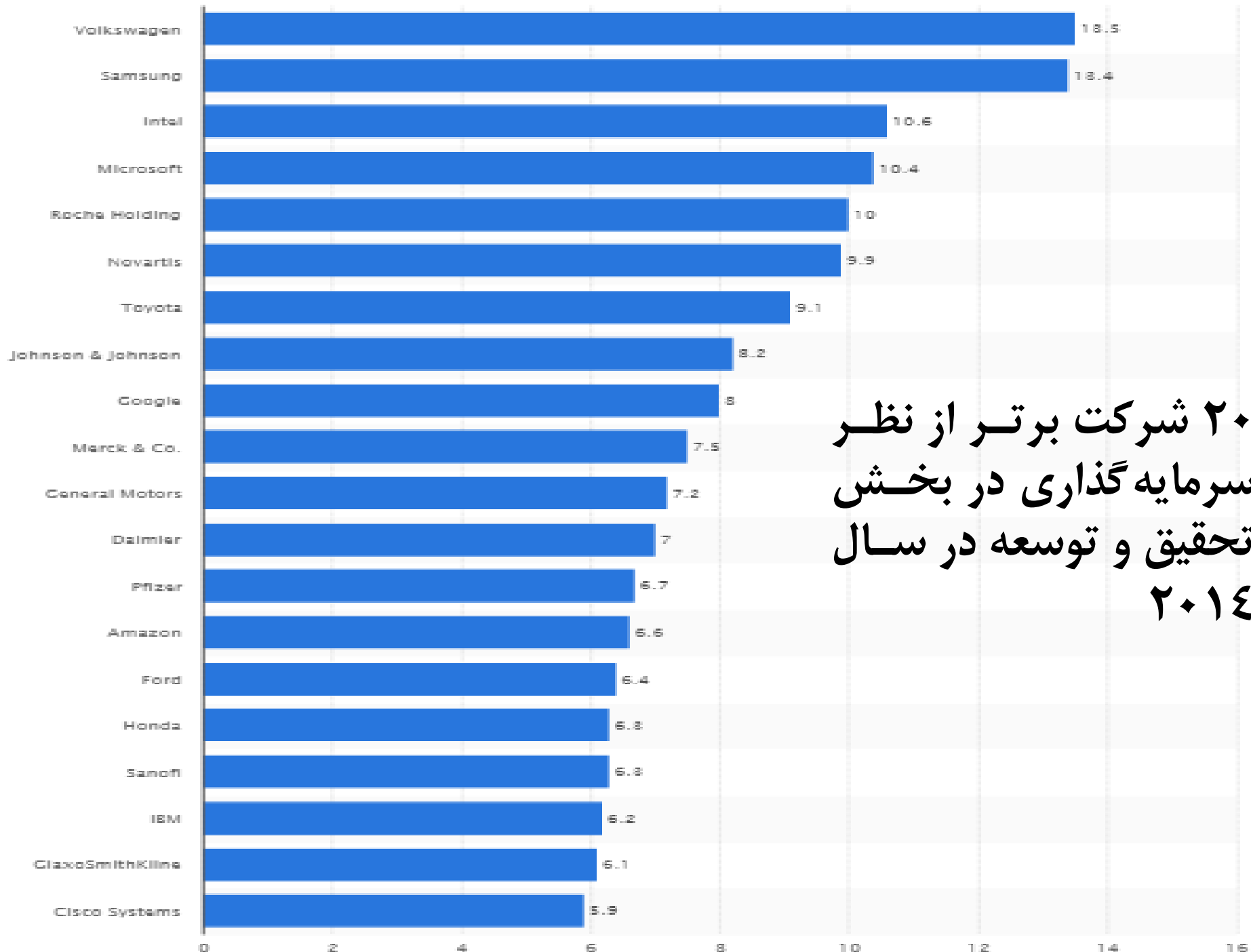
تحقیق و توسعه

- وابسته بودن بقای شرکت‌ها به فعالیتهای تحقیق و توسعه
- موفقیت در بسیاری از استراتژی‌های سازمان وابسته به توانمندی بخش تحقیق و توسعه است نظیر توسعه محصول و موارد مشابه دیگر.
- نقش موثر تحقیق و توسعه در ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار
- واحدهای تحقیق و توسعه درون و برون سازمانی

دانشگاه شهید بهشتی

Rank		Company	R&D Spending			Headquarters Location	Industry
2011	2010		2011, \$US Billions	Change from 2010	As a % of Sales		
1	6	Toyota	\$9.9	16.5%	4.2%	Japan	Auto
2	3	Novartis	\$9.6	5.5%	16.4%	Europe	Healthcare
3	1	Roche Holding	\$9.4	-2.1%	19.6%	Europe	Healthcare
4	2	Pfizer	\$9.1	-3.2%	13.5%	North America	Healthcare
5	4	Microsoft	\$9.0	3.4%	12.9%	North America	Software and Internet
6	7	Samsung	\$9.0	13.9%	6.0%	Asia	Computing and Electronics
7	5	Merck	\$8.5	-1.2%	17.6%	North America	Healthcare
8	11	Intel	\$8.4	27.3%	15.5%	North America	Computing and Electronics
9	9	General Motors	\$8.1	15.7%	5.4%	North America	Auto
10	8	Nokia	\$7.8	0%	14.5%	Europe	Computing and Electronics
11	14	Volkswagen	\$7.7	26.2%	3.5%	Europe	Auto
12	10	Johnson & Johnson	\$7.5	10.3%	11.6%	North America	Healthcare
13	16	Sanofi	\$6.7	15.5%	14.4%	Europe	Healthcare
14	12	Panasonic	\$6.6	6.5%	6.6%	Japan	Computing and Electronics
15	17	Honda	\$6.6	15.8%	6.5%	Japan	Auto
16	13	GlaxoSmithKline	\$6.3	3.3%	14.3%	Europe	Healthcare
17	15	IBM	\$6.3	5.0%	5.9%	North America	Computing and Electronics
18	19	Cisco Systems	\$5.8	9.4%	13.5%	North America	Computing and Electronics
19	26	Daimler	\$5.8	26.1%	3.9%	Europe	Auto
20	18	AstraZeneca	\$5.5	3.8%	16.4%	Europe	Healthcare
TOP 20 TOTAL:			\$153.6	9.9% Avg.	8.3% Avg.		

Source: Bloomberg data, Booz & Company



۲۰ شرکت برتر از نظر
 سرمایه‌گذاری در بخش
 تحقیق و توسعه در سال
 ۲۰۱۴

سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای

■ سیستم‌های اطلاعاتی، همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساس تمام تصمیمات مدیریتی را به وجود می‌آورد.

■ اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی در موفقیت کسب و کار

■ «اطلاعات خونی است که در رگ حیات شرکت در جریان است» (شعار شرکت میتسوبیشی)

■ گردآوری، نگهداری، دسته‌بندی، بازخوانی و تجزیه و تحلیل اطلاعات در سیستم‌های

اطلاعاتی

دانشگاه شاه‌هرود

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ مدیریت

- آیا سازمان از مفاهیم یا اصول مدیریت استراتژیک استفاده می‌کند؟
- آیا هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت شرکت قابل سنجش و اندازه‌گیری هستند و آیا می‌توان به شیوه‌ای عالی آن‌ها را به آگاهی دیگران رسانید؟
- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه‌ای اثربخش برنامه‌ریزی می‌کنند؟
- آیا مدیران به شیوه‌ای عالی تفویض اختیار می‌کنند؟
- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟
- آیا در این سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل‌ها به شیوه‌ای آشکار مشخص و روشن است؟
- آیا روحیه کارکنان عالی است؟
- آیا میزان جابجایی و غیبت کارکنان کم است؟
- آیا سازوکارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق سازمان موفقیت‌آمیز است؟

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ بازاریابی

- آیا بخش‌بندی بازار به شیوه‌ای اثربخش انجام شده است؟
- آیا در صحنه رقابت، سازمان پایگاه مناسبی دارد؟
- آیا سهم بازار شرکت رو به افزایش است؟
- آیا کانال‌های توزیع محصولات و خدمات شرکت قابل اعتبار و از نظر هزینه و منفعت مناسب است؟
- آیا دایره فروش از یک سازمان اثربخش برخوردار بوده است؟
- آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می‌کند؟
- آیا محصولات و خدماتی را که شرکت به مشتریان عرضه می‌نماید از کیفیت خوبی برخوردارند؟
- آیا محصولات و خدمات شرکت به شیوه‌ای مناسب قیمت‌گذاری شده‌اند؟
- آیا شرکت در زمینه تبلیغ، ترویج و شناساندن محصولات خود از استراتژیک اثربخش استفاده می‌کند؟
- آیا شرکت از برنامه‌ریزی بازاریابی و بودجه‌بندی اثربخش برخوردار است؟
- آیا مدیران بازاریابی شرکت دارای تجربه و آموزش کافی هستند؟

دانشگاه ساپا

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ امور مالی

- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی و یا ضعیف است؟
- آیا شرکت می‌تواند برای دوره‌های کوتاه مدت سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا شرکت می‌تواند از طریق انتشار اوراق قرضه یا سهام، برای دوره‌های بلند مدت، سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟
- آیا شرکت برای بودجه‌بندی سرمایه‌ای از رویه‌های اثربخش استفاده می‌کند؟
- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟
- آیا شرکت با سرمایه‌گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟
- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

دانشگاه شهید بهشتی

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ تولید

- آیا عرضه‌کنندگان مواد اولیه، قطعات و سایر وسایل لازم قابل اعتماد معقول هستند؟
- آیا تشکیلات، تجهیزات، ماشین‌آلات و دفاتر در وضع و شرایط مناسبی هستند؟
- آیا شرکت برای کنترل موجودی‌ها از رویه‌ها و سیاست‌های اثربخشی استفاده می‌نماید؟
- آیا ماشین‌آلات، کارخانه‌ها، منابع و بازار (از نظر استراتژیک) در مکان‌های مناسبی قرار گرفته‌اند؟
- آیا شرکت، از نظر فناوری، شایستگی لازم دارد؟

دانشگاه شهید بهشتی

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ 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 شرکت‌های دیگری قرارداد می‌بندد، آیا این قراردادها بر مبنای هزینه و منفعت بسته می‌شوند؟
- آیا کارکنان دایره تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- آیا منابع تحقیق و توسعه به شیوه‌ای اثربخش تخصیص می‌یابند؟
- آیا سیستم رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟
- آیا بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمان ارتباطی اثربخش وجود دارد؟
- آیا فناوری محصولات از نظر رقابتی مناسب است؟

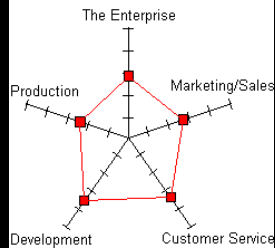
دانشگاه شهرد

فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی

■ سیستم اطلاعات رایانه

- آیا در شرکت برای تصمیم‌گیری همه مدیران از سیستم اطلاعاتی استفاده می‌کنند؟
- آیا سیستم اطلاعاتی دارای یک مدیر یا مقام اشد در سازمان است؟
- آیا داده‌های موجود در سیستم اطلاعات به صورت منظم به روز می‌شوند؟
- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده‌ها به سیستم اطلاعاتی همکاری می‌نمایند؟
- آیا برای ورود به سیستم اطلاعات شرکت، کلمه‌های رمز مناسب وجود دارد؟
- آیا استراتژیست‌های شرکت با سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌های رقیب آشنا هستند؟
- آیا کسانی که از سیستم اطلاعات شرکت استفاده می‌کند صمیمی هستند؟
- آیا همه کسانی که از سیستم اطلاعات استفاده می‌کنند می‌توانند مزایای رقابتی ناشی از اطلاعات ارایه شده را درک نمایند؟
- آیا شرکت برای استفاده‌کنندگان از سیستم اطلاعاتی کارگاه‌های آموزش رایانه دایر کرده است؟
- آیا محتوای داده‌های سیستم اطلاعاتی به صورتی دایم بهبود می‌یابند؟

Internal Factors



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

■ استراتژیست‌ها با استفاده از این ماتریس می‌توانند عوامل داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و نقاط ضعف و قوت واحدهای وظیفه‌ای اصلی را تدوین و ارزیابی نمایند.

■ ۵ گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:

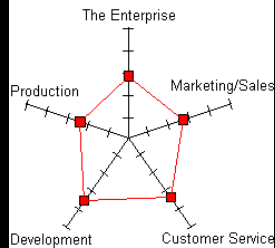
■ ۱. فهرست نمودن عوامل شناخته‌شده پس از بررسی عوامل داخلی و لیست

نمودن ۱۰ الی ۲۰ عامل دربرگیرنده نقاط ضعف و قوت برای سازمان (نخست

عوامل قوت و سپس ضعف). جمع‌آوری اطلاعات و ارقام پیرامون عوامل

شناسایی شده تا حد امکان

Internal Factors



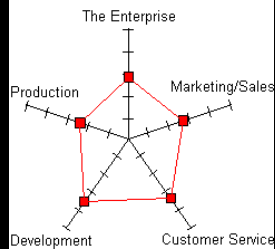
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۲. تعیین وزن و ضرایب هر یک از عوامل شناسایی شده (حداقل و حداکثر مقدار وزن نشان دهنده حداقل و حداکثر میزان اهمیت). استفاده از الگوبرداری و مقایسه وضعیت موجود با وضعیت رقبای موفق و ناموفق، می تواند در ارزیابی موثر باشد. نرم سازی وزن های ارزیابی شده در پایان انجام شود (مجموع معادل با ۱).

۳. اختصاص رتبه ۱ الی ۴ به هر یک از عوامل ایجادکننده موفقیت. این رتبه بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی شرکت در اعمال واکنش نسبت به عامل مدنظر است. رتبه ۱ و ۴ به عنوان دو سر طیف، به ترتیب نشان دهنده واکنش ضعیف و بسیار عالی هستند.

دانشگاه شهرد

Internal Factors



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۴. تعیین نمره نهایی هر عامل با ضرب رتبه در وزن هر عامل

۵. محاسبه مجموع نمرات ارزیابی شده و تحلیل وضعیت سازمان

■ نمره نهایی در بازه ۱ الی ۴ خواهد بود.

■ میانگین نمره نهایی نیز برابر ب $2/5$ است.

■ رسیدن نمره نهایی به ۴ نشان از وضعیت عالی سازمان از نظر عوامل درونی (از نظر عوامل درونی دارای قوت است)

■ رسیدن نمره نهایی به ۱ نشان از وضعیت نامناسب سازمان از نظر عوامل درونی (از نظر عوامل درونی دارای ضعف

است)

دانشگاه شاهرود

هدف: ارایه یکراه کار عملی برای تدوین استراتژی



۶. بررسی و انتخاب استراتژی

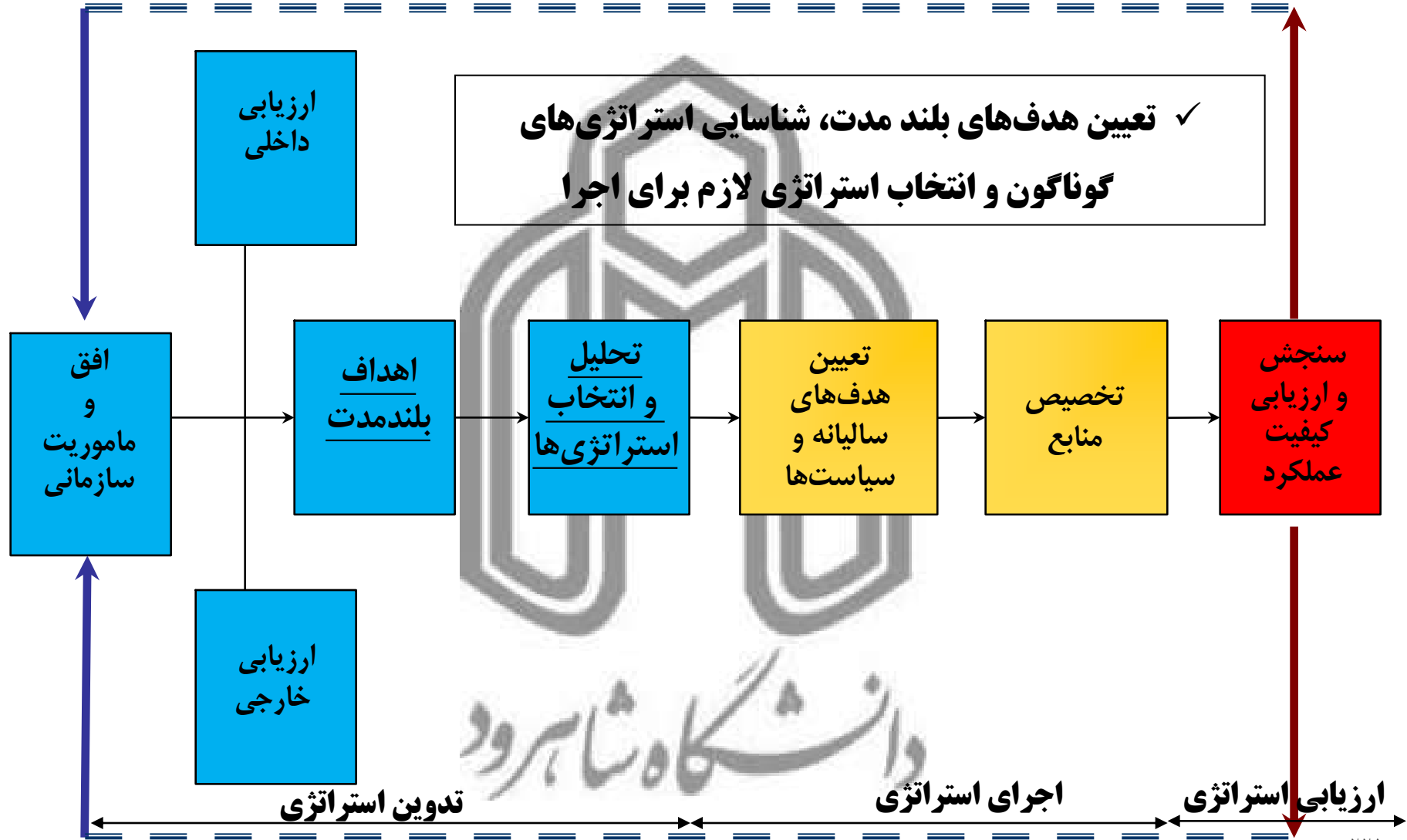
- ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی
- هدف‌های بلند مدت
- چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی
- مرحله ورودی
- مرحله مقایسه
- مرحله تصمیم‌گیری
- جنبه‌های فرهنگی به هنگام انتخاب استراتژی
- جنبه‌های سیاسی به هنگام انتخاب استراتژی
- نقش هیات مدیره

- تحت تاثیر بودن مساله بررسی استراتژی‌ها و گزینش مناسب‌ترین آن‌ها تا حد بسیاری از تصمیمات و اطلاعات ذهنی

فرایندگرایی از جمله الزامات دستیابی به موفقیت پایدار در یک سیستم اجرایی به واسطه فراهم نمودن بستر مناسبی برای ارزیابی اجرا، بهبود، مدیریت دانش و موارد مشابه دیگر

- نیاز به ارایه اصول و مفاهیم مهم جهت شناسایی و انتخاب بهترین استراتژی‌ها

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



تدوین استراتژی



■ توجه: استراتژی‌های گوناگون در سایه امور تصادفی ارایه نمی‌شود، بلکه آن‌ها از موارد

ذیل نشات می‌گیرند:

- ماموریت سازمان
- هدف‌های بلند مدت
- ارزیابی عوامل داخلی و خارجی





نکاتی پیرامون فرایند ارایه و انتخاب استراتژی

- عدم توجه استراتژیست‌ها به تمامی راه‌ها و گزینه‌های امکان‌پذیر بلکه توجه به مجموعه‌ای از استراتژی‌های جذاب و قابل اجرا
- در نتیجه نیاز است تا مزایا، مضرات، دادوستدها، هزینه‌ها و منافع استراتژی‌ها مشخص شود.
- نیاز به ایجاد حداکثر مشارکت کارکنان و مدیران در فرایند تدوین استراتژی
- پیش‌نیازی اطلاعات مرتبط با تحلیل محیط داخل و خارج برای فرایند تدوین استراتژی

دانشگاه شهید بهشتی



نکاتی پیرامون فرایند ارایه و انتخاب استراتژی

- هدف‌های بلند مدت بیان‌گر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص است.
- ارایه راه‌کارهای عملی برای دستیابی به اهداف بلند مدت توسط استراتژیست‌ها
- در نتیجه نیاز است تا مدیریت مبتنی بر اهداف و مدیریت غیر مبتنی بر اهداف تعیین شود.

دانشگاه شاه‌هرود



ماهیت هدف‌های بلند مدت

- هدف‌های بلند مدت می‌بایست به صورت کمی قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشگر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و سازگار با اهداف واحدهای سازمانی
- به طور معمول بیان اهداف بلند مدت بر حسب رشد دارایی‌ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت تنوع یکپارچگی عمودی، سود هر سهم و مسدولیت‌های اجتماعی
- انتخاب درست اهداف بلند مدت منجر به ایجاد هم‌افزایی، تعیین شفاف مسیر و جهت سازمان، کاهش تضاد و تعارض، و موارد مشابه دیگر



ماهیت هدف‌های بلند مدت

- تمامی بخش‌های سازمان (وظیفه‌ای، بخشی و کل) بایستی دارای اهداف بلند مدت باشند و عملکرد آنها بر اساس این اهداف ارزیابی شود

سطح سازمانی	مبنایی برای تعیین پاداش و پرداخت سالانه
در سطح کل شرکت	۷۵٪ براساس هدف‌های بلند مدت قرارداد
	۲۵٪ براساس هدف‌های سالانه قرارداد
در سطح بخش	۵۰٪ براساس هدف‌های بلند مدت قرارداد
	۵۰٪ براساس هدف‌های سالانه قرارداد
در سطح وظیفه	۲۵٪ براساس هدف‌های بلند مدت قرارداد
	۷۵٪ براساس هدف‌های سالانه قرارداد

- توجه به عوامل ایجاد انگیزه و متناسب بودن آن با اهداف بلند مدت و سالانه



اثر بخشی اهداف بلند مدت

- کمک به گروه‌های ذینفع جهت درک نقش خود در سازمان
- مبنایی پایدار جهت تصمیم‌گیری برای مدیران دارای ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت
- کاهش ایجاد تضادها و تعارض‌ها در فرایند تدوین استراتژی
- با توجه به انطباق اهداف بلند مدت با اولویت‌های سازمان، شاهد تقویت تصمیمات و افزایش هم‌افزایی در اقدامات خواهیم بود.
- معرفی اهداف بلند مدت به عنوان معیارهای ارزیابی

دانشگاه شاه‌سهرود

اخطار: مدیریت غیر مبتنی بر هدف



■ پرهیز استراتژیست‌ها از راه‌های ذیل مبنی بر مدیریت غیرمبتنی بر هدف:

■ مدیریت مبتنی بر استقراء

■ در اجرای این مدیریت اصل زیر به اجرا در می‌آید: «اگر خراب نیست، آن را درست نکن».

■ مقصود این است که امور بدان گونه که جریان می‌یابند، اجرا شوند؛ زیرا بکارها به خوبی

دانشگاه شهرد

انجام می‌شود.

اخطار: مدیریت غیر مبتنی بر هدف



■ پرهیز استراتژیست‌ها از راه‌های ذیل مبنی بر مدیریت غیرمبتنی بر هدف:

■ مدیریت مبتنی بر بحران

- روش مدیریت مزبور براساس این دیدگاه قرار دارد که توانایی در حل مساله همان معیار حقیقی است که مورد نظر تدوین‌کنندگان واقعی استراتژی‌ها است.
- از آنجا که هر شخص و هر سازمان روزانه با تعداد زیادی مساله و بحران روبه‌رو است، استراتژیست‌ها باید تمام وقت و انرژی خود را صرف حل مسایل دشوار روزانه نمایند.
- در واقع، مدیریت مبتنی بر بحران نوعی واکنش یا انفعال در برابر رویدادها است و نباید چنین تفسیر کرد که آن مشخص‌کننده تصمیماتی است که باید در زمان‌های خاص گرفته شوند.

دانشگاه شاهرود

اخطار: مدیریت غیر مبتنی بر هدف



■ پرهیز استراتژیست‌ها از راه‌های ذیل مبنی بر مدیریت غیرمبتنی بر هدف:

■ مدیریت مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی

- روش مزبور بر اساس این دیدگاه قرار دارد که هیچ برنامه کلی وجود ندارد تا بتوان براساس آن مشخص کرد که از چه راهی باید رفت و چه کاری را باید انجام داد؛ تنها مدیر برای کاری که می‌بایست انجام شود باید نهایت سعی خود را به کار برد.
- به طور خلاصه، «کار خود را انجام دهید به بهترین شکلی که می‌توانید».
- گاهی این روش را روشی اسرارآمیز در تصمیم‌گیری می‌نامند، زیرا زبردستان از آن چه اتفاق می‌افتد و علت رویدادها بی‌اطلاع‌اند.

دانشگاه شاه‌هرود

اخطار: مدیریت غیر مبتنی بر هدف



■ پرهیز استراتژیست‌ها از راه‌های ذیل مبنی بر مدیریت غیرمبتنی بر هدف:

■ مدیریت مبتنی بر امید

■ روش مزبور براساس این واقعیت وجود دارد که آینده انباشته‌ای از رویدادهای نامطمئن است و اگر ما سعی خود را بنماییم ولی موفق نشویم، در آن صورت امیدوار هستیم که در نوبت دوم (یا سوم) موفق شویم.

■ تصمیمات براساس امیدهایی قرار می‌گیرند که به نتیجه خواهند رسید و این که در نهایت روزی به نتیجه می‌انجامد، به ویژه اگر شانس و اقبال مدیر را یاری نماید.

دانشگاه شاه‌هرود

چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

■ چارچوبی تحلیلی برای تدوین استراتژی

مرحله اول: مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی
عوامل داخلی
(IFE)

ماتریس بررسی
رقابت (CPM)

ماتریس ارزیابی
عوامل خارجی
(EFE)

مرحله دوم: مرحله مقایسه

ماتریس استراتژی
اصلی

ماتریس داخلی و
خارجی (IE)

ماتریس گروه
مشاوران بستن
(BCG)

ماتریس ارزیابی
موقعیت و اقدام
استراتژیک
(SPACE)

ماتریس تهدیدات
فرصت‌ها، نقاط
ضعف و نقاط قوت
(TOWS)

مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)



چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

- مرحله اول شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت
- مرحله اول به منزله ورودی اطلاعات بوده و اطلاعات اصلی برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود.
- در مرحله دوم که آن مرحله مقایسه نامیده می‌شود به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه شده و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان می‌بایست نوعی تعادل و توازن برقرار شود.
- مرحله دوم شامل ماتریس تهدید، فرصت، ضعف و قوت، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس مشاوران گروه بستن، ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ماتریس استراتژی اصلی

دانشگاه شهید بهشتی



چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

- استفاده از روش منحصر به فرد به نام ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
- حذف از مرحله سوم، ارزیابی و قضاوت بدون اعمال نظر شخصی پیرامون انواع استراتژی قابل اجرای شناسایی شده در مرحله دوم مبتنی بر اطلاعات مرحله اول
- محاسبه جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها توسط ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
- استفاده از ابزار تحلیلی می‌بایست با هدف تسهیل در ارتباطات و نه به معنای حذف ارتباطات باشد.

دانشگاه شهرد

مرحله ورودی



- بررسی مرحله ورودی تحت قالب تحلیل عوامل داخلی و خارجی در طی دو فصل پیشین
- اطلاعات حاصل از سه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی عوامل خارجی و بررسی رقابت می‌بایست در مرحله دوم مقایسه و سپس مبنای تصمیم‌گیری در مرحله سوم واقع شود.
- هدف از مرحله یک وارد نمودن قضاوت‌های کمی در فرایند تصمیم‌سازی است.

دانشگاه شاه‌هرود



مرحله مقایسه

■ تعریف استراتژی گاهی به صورت ذیل:

■ مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و ریسک‌ها خواهد داشت.

■ در چارچوب تدوین استراتژی، مرحله مقایسه شامل ۵ روش است که می‌توان به ترتیب دلخواه از آن‌ها استفاده نمود.

■ هدف مقایسه فرصت‌ها و تهدیدات خارجی با نقاط ضعف و قوت داخلی

■ برای نمونه:

■ شرکتی دارای مازاد سرمایه در گردش است (یک نقطه قوت داخلی) و می‌تواند از یک فرصت خارجی استفاده کند (نظیر خرید یک ایستگاه تلویزیون کابلی با رشد سالانه ۲۰ درصدی)

مقایسه یک عامل قوت داخلی با فرصت خارجی



مرحله مقایسه

- پیچیده بودن روابط مابین عوامل داخلی و خارجی در بیشتر شرایط نسبت به حالت بررسی شده
- نیاز به هماهنگ نمودن استراتژی‌های ممکن و ایجاد توازن مابین آن‌ها
- مقایسه عوامل خارجی و داخلی برای تدوین گزینه‌های مختلف استراتژی‌ها

عوامل داخلی	عوامل خارجی	استراتژی (نتیجه)
مازاد سرمایه در گردش (نقطه قوت داخلی)+	یک ایستگاه فرستنده تلویزیون کابلی با رشد سالانه ۲۰٪ (یک فرصت خارجی)	= خرید ایستگاه
ظرفیت ناکافی (نقطه ضعف داخلی)+	خروج دو شرکت بزرگ خارجی از صنعت (یک فرصت خارجی)	= با خریدن تسهیلات شرکت‌های رقیب. اجرای استراتژی مبتنی بر یکپارچگی افقی
تخصص بسیار بالا در واحد تحقیق و توسعه (نقطه قوت داخلی)+	کاهش جمعیت جوان (یک تهدید خارجی)	= تولید و عرضه محصولات جدید برای جمعیت مسن
روحیه پایین کارکنان (یک نقطه ضعف داخلی)+	فعالیت بسیار شدید اتحادیه کارگران (یک تهدید خارجی)	= اجرای برنامه‌های جدید برای دادن مزایا به کارکنان



مرحله مقایسه

■ تدوین استراتژی خوب لازمه موفقیت سازمان

■ توجه: یک حمله خوب بدون دفاع خوب منجر به شکست خواهد شد!

■ تدوین استراتژی‌ها برای سود جستن از فرصت‌ها یا نقاط قوت نوعی حمله است.

■ طرح‌ریزی استراتژی‌ها برای اصلاح نقاط ضعف و همزمان پرهیز از تهدیدات حالت دفاعی دارد.

■ نیاز به ایجاد نوعی تعادل و توازن در تدوین استراتژی‌ها است.

دانشگاه شاهرود

ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- یک ابزار بسیار مهم و کاربردی برای تحلیل اطلاعات
- امکان ارائه ۴ نوع استراتژی SO، استراتژی WO، استراتژی ST و استراتژی WT
- نیاز به قضاوت‌های مناسب متکی بر اطلاعات دقیق و خبرگی بالا



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- در اجرای استراتژی **SO** سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید (بسیار مطلوب برای سازمان).
- استفاده از استراتژی‌های **WO**، **ST** یا **WT** جهت رسیدن به جایگاهی مناسب برای استفاده از استراتژی **SO**
- هنگامی که یک سازمان دارای نقطه ضعف عمده است می‌کوشد تا آن را از بین برده و به نقطه قوت تبدیل کند.
- هنگامی که یک سازمان در برابر تهدید است می‌کوشد تا حد ممکن خود را از تهدید دور ساخته و توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کند.



دانشگاه شاهرود



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- هدف از استراتژی WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، نقاطضعف داخلی خود را بهبود دهد.
- گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های مناسبی وجود دارد اما سازمان به دلیل ضعف داخلی نمی‌تواند از آن استفاده نماید.
- مثال: امکان دارد تقاضای بسیار زیادی برای قطعات الکترونیکی وجود داشته باشد که بتوان با نصب آن‌ها در موتور خودرو میزان مصرف سوخت را کاهش داد (فرصت) اما بسیاری از تولیدکنندگان قطعا خودرو دارای فناوری لازم جهت پاسخ‌گویی به این تقاضا نیستند (یک نقطه ضعف)



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

■ یک راه کار امکان پذیر برای اجرای استراتژی WO:

■ مشارکت با شرکت دارای فناوری و یا خرید فناوری

■ استخدام نیروی انسانی دارای توان یا دانش مورد نیاز



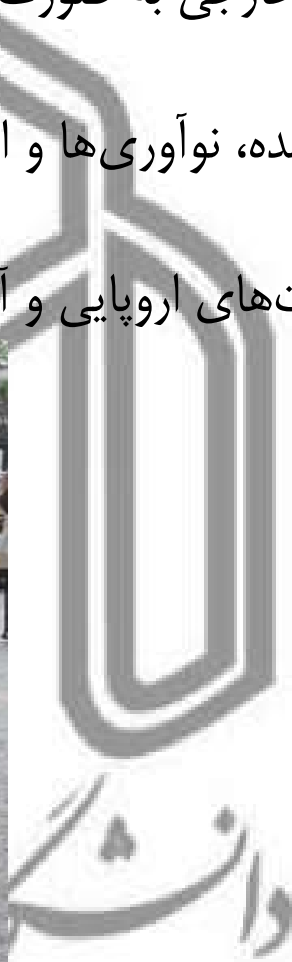
ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- شرکت با اجرای استراتژی ST می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهد یا آنها را از بین ببرد.
- استراتژی ST بدین معنی نیست که یک شرکت قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدات رو به رو خواهد شد.
- نمونه: یک شرکت توانمند آمریکایی (ابزارسازی تکزاس) با استفاده از یک واحد توانمند حقوقی (یک نقطه قوت) توانسته است مبلغ ۷۰۰ میلیون دلار خسارت از ۹ شرکت کره‌ای و ژاپنی دریافت کند (به دلیل استفاده بدون اجازه این شرکت‌ها از نام و نشان تجاری).



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- در بسیاری از صنایع، تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند. نظیر چالش عمده شرکت‌های اروپایی و آمریکایی با شرکت‌های چینی.



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- سازمان‌هایی که استراتژی WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند.
- هدف از استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.
- قرار گرفتن سازمان در محیطی مخاطره‌آمیز در صورتی که دارای نقطه ضعف داخلی باشد و با تهدیدات بسیاری در محیط خارجی مواجه باشد.
- مبارزه چنین سازمانی برای بقای خود و کم کردن دامنه فعالیت‌ها (استراتژی کاهش یا واگذاری)، ادغام در شرکت‌های دیگر، اعلان ورشکستگی و یا سرانجام انحلال



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

<p>نقاط ضعف-W</p> <p>فرصت‌ها با شماره‌بندی فهرست کنید</p>	<p>نقاط قوت-S</p> <p>فرصت‌ها با شماره‌بندی فهرست کنید</p>	<p>همیشه سفید باشد</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره‌جستن از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین ببرد</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره‌جستن از نقاط قوت درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید</p>	<p>فرصت‌ها-O</p> <p>فرصت‌ها با شماره‌بندی فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>تهدیدات-T</p> <p>فرصت‌ها با شماره‌بندی فهرست کنید</p>

ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- در هر مرحله تنها دو عامل با هم مقایسه می‌شوند.
- هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها مشخص شود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا است.

- بنابراین همه استراتژی‌های تعیین شده در ماتریس TOWS، انتخاب و اجرا نخواهند شد.
- استفاده از استراتژی‌های معرفی شده در فصل ۲ نظیر انواع یکپارچگی‌ها،



دانشگاه شاهرود



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- در هر مرحله تنها دو عامل با هم مقایسه می‌شوند.
- هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها مشخص شود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا است.

- بنابراین همه استراتژی‌های تعیین شده در ماتریس TOWS، انتخاب و اجرا نخواهند شد.
- استفاده از استراتژی‌های معرفی شده در فصل ۲



دانشگاه شاهرود



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

■ استفاده از استراتژی‌های معرفی شده در فصل ۲

■ استراتژی‌های تنوع

■ تنوع همگون

■ تنوع ناهمگون

■ تنوع افقی

■ استراتژی‌های تدافعی

■ مشارکت

■ واگذاری

■ انحلال

■ استراتژی‌های یکپارچگی

■ یکپارچگی عمودی به بالا

■ یکپارچگی عمودی به پایین

■ یکپارچگی افقی

■ استراتژی‌های متمرکز

■ رسوخ در بازار

■ توسعه بازار

■ توسعه محصول



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

■ مثال:

- هنگامی که یک سازمان منابع انسانی و سرمایه لازم جهت توزیع محصولات خود را دارد (یک نقطه قوت داخلی) و از سوی دیگر سازمان‌های توزیع‌کننده محصولات قابل اعتبار نیستند، پرهزینه هستند و یا نمی‌توانند نیازهای سازمان را تامین کنند (تهدیدات خارجی)، در آن صورت در اجرای «استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا» استراتژی ST مناسب خواهد بود.
- هنگامی که شرکت با مزاد ظرفیت روبه‌رو است (یک نقطه ضعف داخلی) و از سوی دیگر صنعت شاهد کاهش فروش سالانه و سود است (تهدید خارجی)، در آن صورت در اجرای استراتژی مربوط به متنوع ساختن فعالیت‌ها، سازمان می‌تواند از استراتژی WT استفاده کند.



ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

- مساله مهم این است که به هنگام استفاده از ماتریس TOWS از استراتژی‌های خاص یک سازمان استفاده شود و نه استراتژی‌های کلی و عمومی
- همچنین در تعیین هر استراتژی می‌بایست دقیقاً منشا آن یعنی هر یک از عوامل اصلی ضعف، قوت، فرصت و تهدید مشخص باشند.



دانشگاه شاه‌هرود

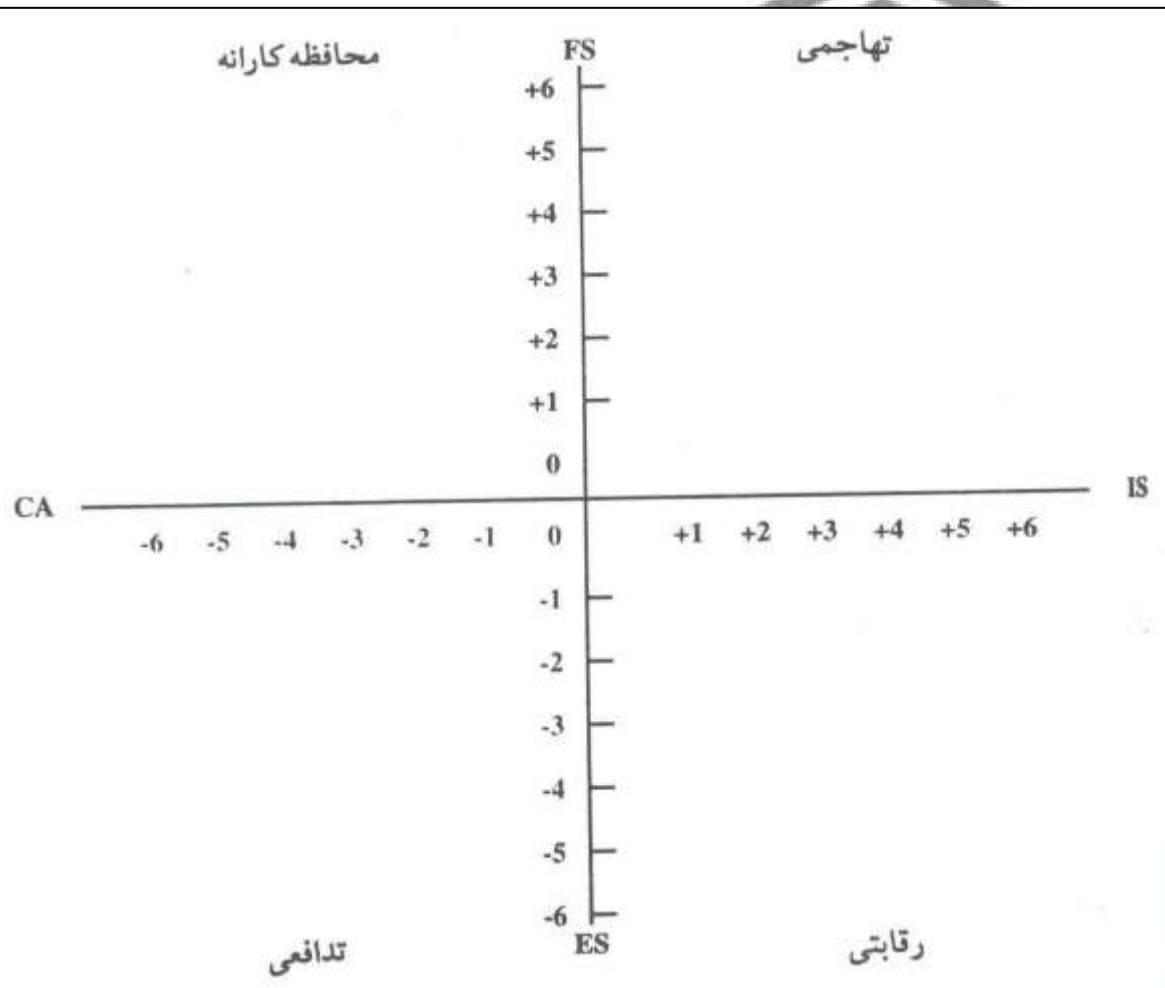
ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

<p>نقاط ضعف – W</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. رباط کارگری ضعیف است. ۲. نسبت جاری برابر است با ۰/۲۵ ۳. به هنگام کاهش درآمد هزینه‌های عملیاتی ثابت است. ۴. هزینه‌های عمومی سه برابر هزینه شرکت رقیب است. ۵. در ایالات متحده آمریکا زیان‌های متعددی متحمل می‌شود. ۶. مدیریت بر سهم بازار تأکید دارد. ۷. سازمان‌های وام‌دهنده شرایطی بسیار سخت قایل شده‌اند. 	<p>نقاط قوت – S</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. در مراکز بسیار پر جمعیت قرار دارد. ۲. سه سال پیاپی دارای جریان‌های نقدی مثبت بوده است. ۳. نرخ فروش دو برابر میانگین صنعت است. ۴. اقدامات زیادی جهت کاهش هزینه‌ها انجام داده است. ۵. در مکان‌های متعددی واحدهای مجلل دایر کرده است. ۶. در کانادا سودآور است. 	
<p>استراتژی‌های WO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. در سینماهای امریکا ادغام شود (W6, W5, W4, W3, O2, O1) 	<p>استراتژی‌های SO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. دایر کردن سینما در اروپای شرقی (S1, O2, O5) 	<p>فرصت‌ها – O</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. شرکت‌های بزرگی پیشنهاد ادغام کرده‌اند. ۲. فرصت‌های زیادی در اروپای شرقی وجود دارد. ۳. بینندگان فیلم رو به افزایش است. ۴. رسیدن ارزش صنعت ویدیو به ۱۸ میلیارد دلار در حالی که ارزش صنعت سینما برابر با ۶/۴ ثبت شده است. ۵. رشد درآمد سرانه خارجی‌ها از رشد سرانه ایالات متحده آمریکا بیشتر شده است.
<p>استراتژی‌های WT</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. سربار شرکت را کاهش دهد (T6, T5, T3, W4, W3) ۲. یکی از فعالیت‌های درون ایالات متحده آمریکا را کاهش داد (W6, W5, W4, W3, W2, T6) 	<p>استراتژی‌های ST</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. در ۱۰ بازار عمده ۵۰ فروشگاه اجاره ویدیو دایر کند (S6, S1, O4, T5, T3, S1) 	<p>تهدیدات – T</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. ۸۰ درصد خانوارها دستگاه ویدیو دارند. ۲. جمعیت سالخورده می‌شود. ۳. صنعت سینما به فیلم‌های موفق پایبند است. ۴. دادن جواز از حالت مزایده خارج می‌شود و باید منطقه‌ای کرد. ۵. فروش فیلم‌ها فصلی است. ۶. در نمایشگاه‌های با رقابت شدید رو به رو است.



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ اهمیت داشتن ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در مرحله مقایسه





ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

- ماتریس SPACE دارای چهار خانه است که عبارتند از استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی.
- محورهای ماتریس SPACE نشان‌دهنده دو بعد داخلی (توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA)) و دو بعد خارجی (ثبات محیط (ES) و قدرت صنعتی (IS)).
- اهمیت بالای عوامل یادشده برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان

دانشگاه شهید بهشتی



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ با توجه به نوع سازمان برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای SPACE در نظر گرفته می‌شوند، می‌توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد.

■ امکان استفاده از عوامل بررسی شده در تحلیل عوامل خارجی و داخلی در ماتریس

SPACE

دانشگاه شاهرود



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

موقعیت استراتژیک خارجی	موقعیت استراتژیک داخلی
<p>ثبات محیط (ES) تغییرات فناوری نرخ تورم تغییر در تقاضا قیمت محصولات شرکت‌های رقیب موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد فشارهای ناشی از رقابت کشش تقاضا از نظر قیمت</p>	<p>توان مالی (FS) بازده سرمایه اهرم مالی قدرت نقدینگی سرمایه در گردش جریان‌های نقدی سهولت خروج از بازار خطرهای ناشی از تجارت</p>
<p>توان صنعت (IS) توان بالقوه رشد توان سودآوری ثبات مالی مهارت لازم در فناوری استفاده بهینه از منابع تراکم سرمایه سهولت ورود به بازار بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت</p>	<p>مزیت رقابتی (CA) سهم بازار کیفیت محصول چرخه حیات محصول وقاداری مشتریان توان بهره‌برداری از رقابت دانش فنی اعمال کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته‌شده</p>



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ تهیه ماتریس SPACE:

۱. متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف موارد ذیل باشد: توان مالی (FS)، مزیت

رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS)

۲. به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره بدهید و دو بازوی FS و

IS را تشکیل دهید. دو بازوی ES و CA را برای هر یک از متغیرها تشکیل

و از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره بدهید.



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ تهیه ماتریس SPACE:

۳. مقادیر 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 FS، IS،

CA و ES به دست آید.

۴. بر روی محوره‌ای «ماتریس SPACE» میانگین نمره‌های FS، IS، ES و

CA را قرار دهید. دانشگاه شهرو



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ تهیه ماتریس SPACE:

۵. نمره‌های موجود بر روی محور Xها را جمع کنید و نقطه متعلق به محور Xها را

مشخص نمایید و نمره‌های موجود بر روی محور Yها را جمع بزنید و نقطه مربوط

به این محور را تعیین نمایید. این دو نقطه را به هم متصل کنید.

۶. از مبدا مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان‌دهنده نوع استراتژی است

که برای سازمان توصیه می‌شود و می‌تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا

محافظه‌کارانه باشد.

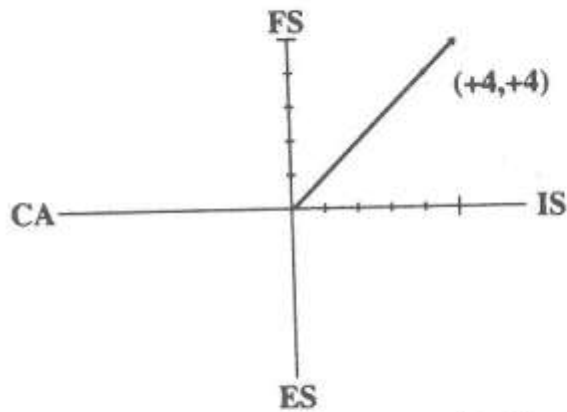


ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

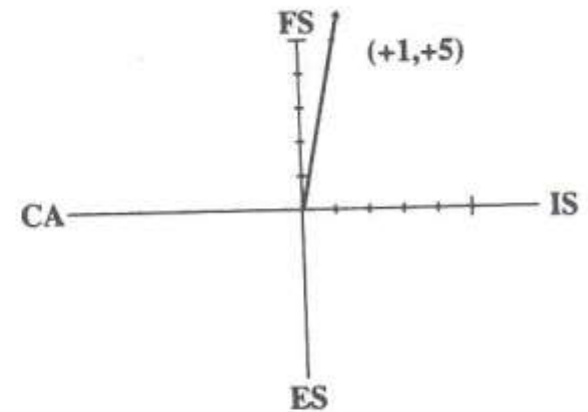
■ نمای تهاجمی (سازمان در بهترین وضعیت خود):

■ امکان بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، برطرف کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدید خارجی

■ امکان پیاده‌سازی رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، انواع یکپارچگی، انواع تنوع



شرکت از نظر وضع مالی قوی است و توانسته است در صنعتی که دارای رشد پایدار است از مزیت‌های رقابتی عمده‌ای برخوردار شود.



سازمان در نوع صنعتی که فعالیت می‌کند از توان مالی خوبی برخوردار است.

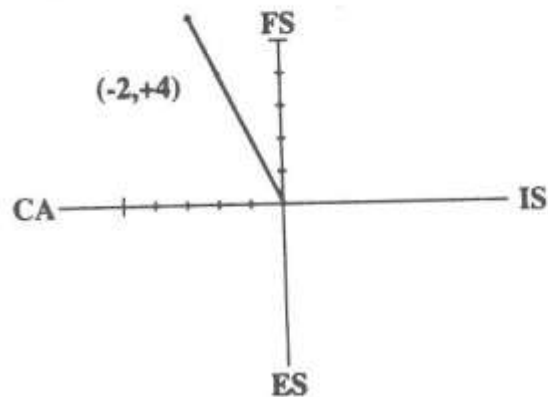


ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

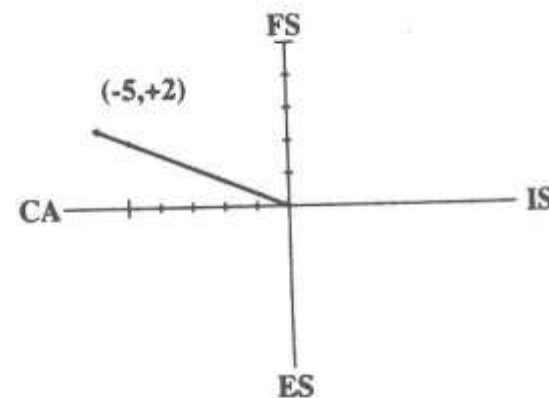
■ نمای محافظه کارانه

■ سازمان می بایست شایستگی های خود را حفظ کند و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد.

■ امکان پیاده سازی رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون



شرکت مزبور در صنعتی باتبات که مسیر رشد را می پیماید به توان مالی خوبی دست یافته است. این شرکت از هیچ مزیت عمده رقابتی برخوردار نیست.



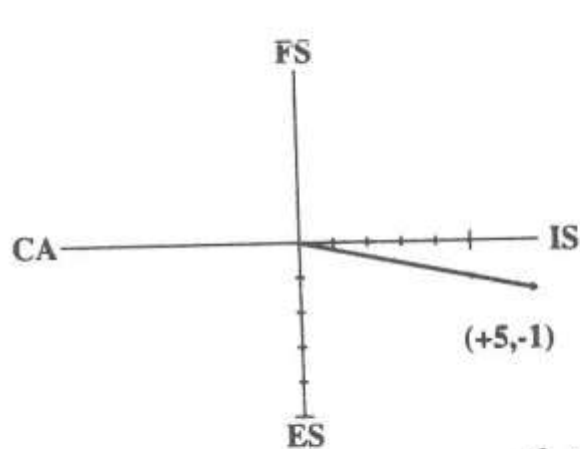
این شرکت در صنعت مربوطه از رقابت شدید در رنج است، صنعت مزبور از نظر فن آوری پایدار است ولی فروش روبه کاهش می رود



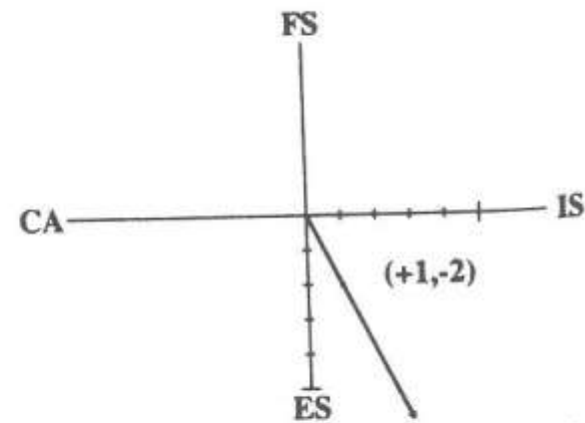
ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ نمای رقابتی

- اجرای استراتژی‌های رقابتی
- امکان پیاده‌سازی یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، مشارکت، توسعه محصول، توسعه بازار، رسوخ در بازار



شرکت در صنعتی که رشد سریعی دارد از مزایای عمده رقابتی برخوردار است.

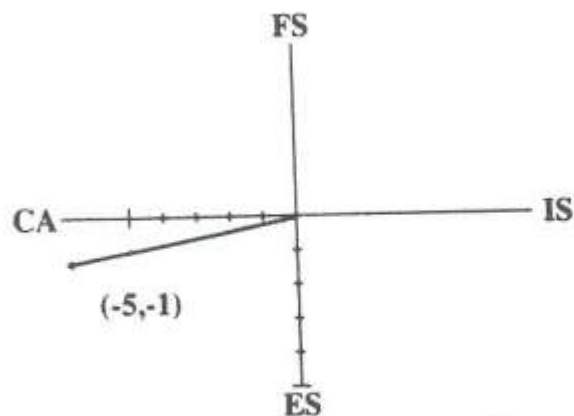


شرکت در صنعت ناپایدار به شیوه‌ای نسبتاً خوب به رقابت می‌پردازد.

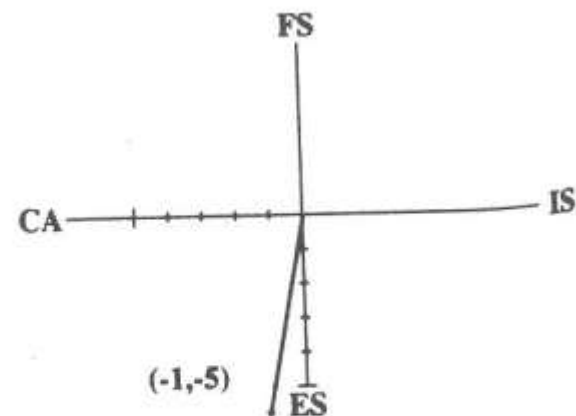
ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

■ نمای تدافعی

- اصلاح نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی
- امکان پیاده‌سازی کاهش فعالیت‌ها، فروش یا واگذاری بخشی از سازمان، انحلال و تنوع همگون



این شرکت در صنعتی که دارای رشد منفی و پایدار است، قرار دارد، از نظر رقابتی در وضع بدی قرار دارد.



شرکت در صنعتی ناپایدار، از نظر مالی با مشکل روبه‌رو است.



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

توان مالی (FS)

نمره

۱/۰

۱/۰

۳/۰

۴/۰

۹/۰

نسبت سرمایه اولیه بانکها ۷/۲۳ درصد، که ۱/۲۳ درصد از نسبت بدهیها بیشتر است.
بازده دارایی بانکها ۰/۷۷- درصد است در حالی که میانگین صنعت بانکداری این نسبت ۰/۷ درصد است.
سود خالص بانک ۱۸۳ میلیون دلار بود که نسبت به سال قبل ۹ درصد کاهش داشت.
فروش بانک ۷ درصد افزایش یافت و به ۳/۶۴ میلیارد دلار رسید.

توان صنعت (IS)

نمره

۴/۰

۲/۰

۴/۰

۱۰

حذف مقررات باعث شده است که شرکت از نظر انتخاب حوزه جغرافیایی و نوع محصول از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشد.
حذف مقررات باعث افزایش رقابت در صنعت بانکداری شده است.
قوانین ایالتی پنسیلوانیا به بانکها اجازه می‌دهد که بانکهای مستقر در ایلت‌های نیوجرسی، اوهایو، کنتاکی، ناحیه کلمبیا و ویرجینیای غربی را خریداری نماید.

دانشگاه شاهرود



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

ثبات محیط (ES)

کشورهای در حال توسعه تورم و بی ثباتی سیاسی بالایی را تجربه می کنند.
 دفتر مرکزی شرکت در پیتسبورگ واقع شده است و این بانک از گذشته های دور به صنایع نفت، آهن و گاز وابستگی زیادی داشته
 است این صنایع دچار نوعی رکود شده اند.
 حذف مقررات موجب بی ثباتی در این صنعت شده است.

نمره

-۴/۰

-۵/۰

-۴/۰

-۱۳/۰

مزیت رقابتی (CA)

این بانک ها خدمات مربوط به پردازش داده ها را به بیش از ۴۵۰ سازمان در ۳۸ ایالت ارایه می کند.
 بانک های بین المللی، خارج از منطقه و سازمان غیربانکی وارد صحنه رقابت شده اند و این رقابت بسیار شدید است.
 بانک دارای یک پایگاه بسیار بزرگ، انظر مشتری است.

-۲/۰

-۵/۰

-۲/۰

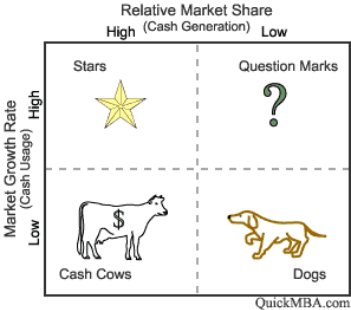
-۹/۰

نتیجه

میانگین ES: -۴/۳۳ میانگین IS: ۳/۳۳

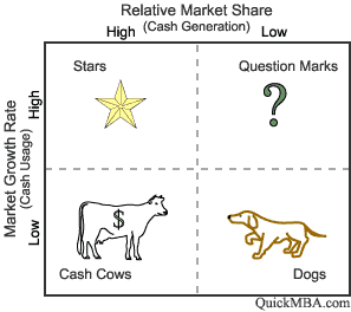
میانگین CA: -۳/۰۰ میانگین FS: ۲/۲۵

نقطه ای که بر روی محور X قرار می گیرد (مجموع CA و IS) و نقطه ای که بر روی محور Y قرار می گیرد (مجموع FS و ES)
 قرار گرفتن بانک در نمای رقابتی



ماتریس مشاوران بستن

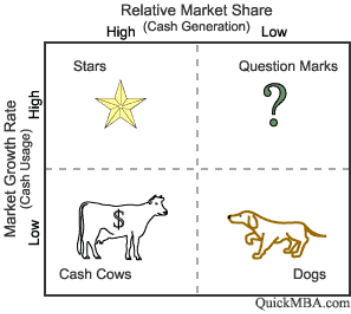
- ماتریس گروه مشاوران بستن به گونه‌ای طرح‌ریزی شده است که به سازمان‌هایی که دارای بخش‌های متعدد هستند این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌های گوناگونی را برای بخش‌های مختلف تدوین نمایند.
- ماتریس گروه مشاوران بستن می‌تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش‌ها و نرخ رشد صنعت را نشان دهد.
- ماتریس بستن در سازمان‌هایی که دارای بخش‌های متعدد هستند این امکان را می‌دهد که از طریق بررسی سهم نسبی بازار شرکت و نرخ رشد صنعت هر یک از بخش‌ها (نسبت به سایر بخش‌ها) مجموعه دارایی‌های متنوع را اداره نماید.



ماتریس مشاوران بستن

- مقصود از سهم نسبی بازار نسبت سهم بازار یک بخش در یک صنعت خاص به سهم بازاری است که بزرگ‌ترین شرکت رقیب در همان صنعت دارد.
- به عنوان نمونه: سهم نسبی بازار نسبی ۵۴ توسط ایران خودرو
- رسم ماتریس:
- بر روی محور Xها وضع سهم نسبی بازار نشان داده می‌شد.
- معمولاً عدد ۰/۵ بر روی محور Xها نشان‌دهنده نقطه وسط و نمایانگر یک بخش است که دارای نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت موردنظر است.

دانشگاه شاهرود



ماتریس مشاوران بستن

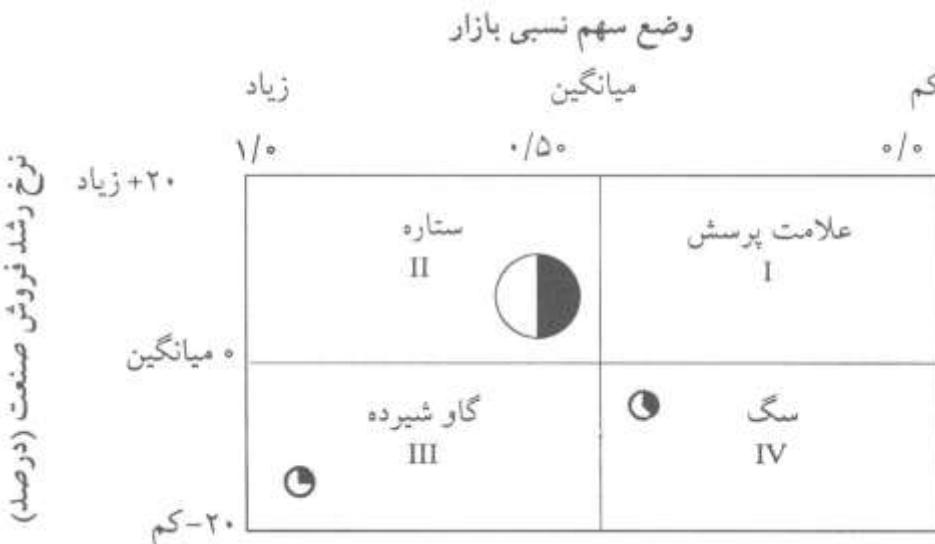
رسم ماتریس:

بر روی محور لایها وضع نرخ رشد صنعت از نظر فروش حسب درصد نشان داده می‌شود.

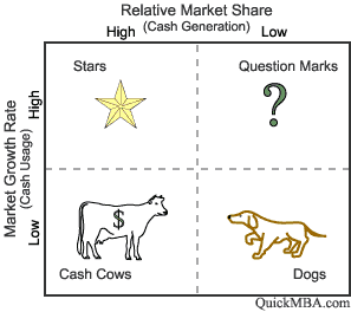
درصد نرخ رشد بر روی محور لایها می‌تواند بین -20 الی $+20$ باشد و عدد صفر در وسط قرار

می‌گیرد (عدد میانی)

دامنه اعداد ماتریس بستن با توجه به فضای کسب و کار هر صنعت قابل تغییر است.



دانش



ماتریس مشاوران بستن

هر دایره نشان گر یک بخش است.

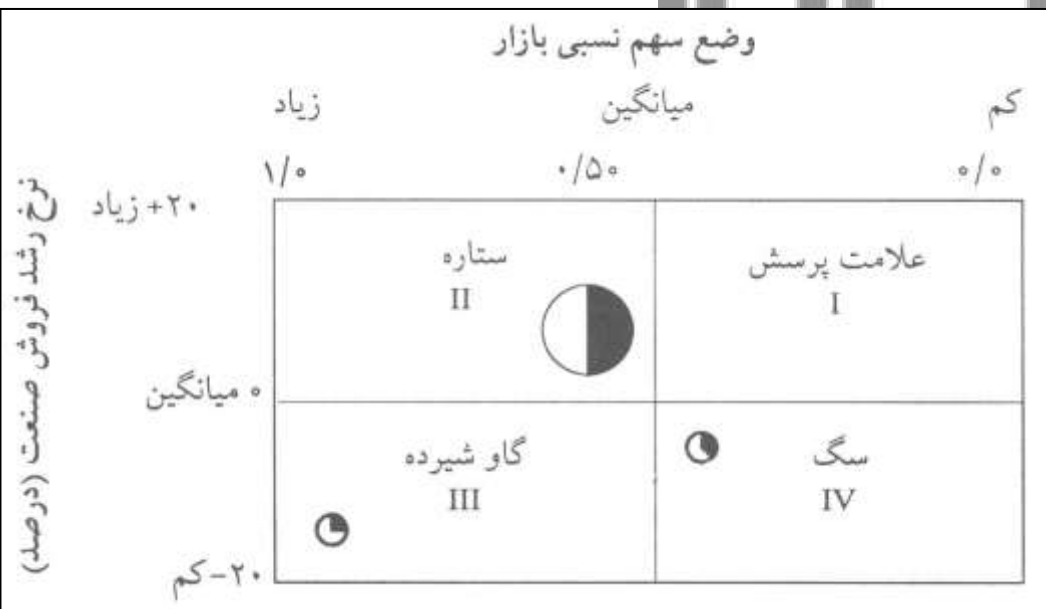
بزرگی یا اندازه هر دایره نمایانگر کل درآمد یا فروش یک واحد تجاری است که عاید کل شرکت شده است.

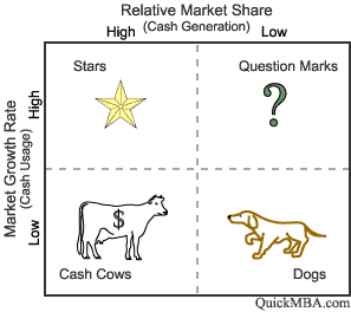
قسمت هاشورزده درصدی از سود شرکت را نشان می دهد که به وسیله این واحد به دست آمده است.

خانه های شماره ۱، ۲، ۳ و ۴ به ترتیب

پرسش، ستاره، سگ و گاو شیرده

نامیده می شوند.





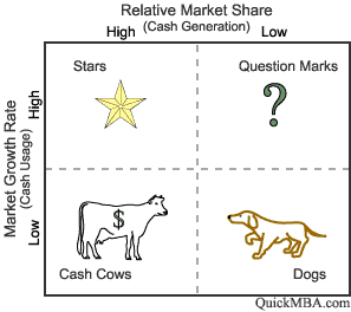
ماتریس مشاوران بستن

پرسش

- واحدهای قرار گرفته شده در این خانه دارای سهم نسبی اندک در بازار هستند اما در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد به رقابت می پردازند.
- معمولاً این بخش ها نیاز بسیار شدید به پول نقد دارند اما توان آن ها در تامین پول نقد اندک است.
- از آن جهت این وضعیت را علامت پرسش می نامند که شرکت مادر بایستی در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول) باید در صدد تقویت آن ها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آن ها بگیرد.



دانشگاه ساپا

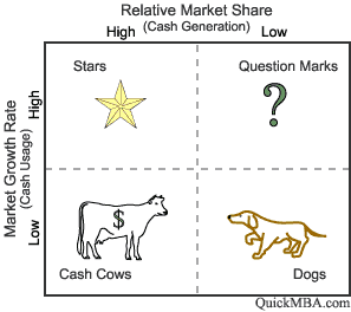


ماتریس مشاوران بستن

■ ستاره

- واحدهای قرار گرفته شده در این خانه بیان گر بهترین فرصت های بلندمدتی هستند که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند.
- این واحدها دارای سهم نسبی بالای از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه گذاری قابل توجهی در آنها بنماید.
- در صورت تقویت این واحدها است که آنها می توانند موضع برتر خود را حفظ کنند.
- شرکت مادر باید برای این واحدها استراتژی های ذیل را مورد توجه قرار دهد: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و مشارکت.





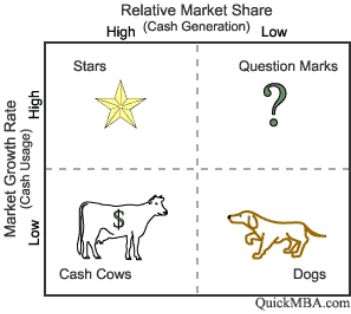
ماتریس مشاوران بستن

■ گاو شیرده

- واحدهای قرار گرفته در این خانه دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند اما در صنعتی که آهنگ شد بسیار کندی دارد به رقابت می‌پردازند.
- از آن جهت گاو شیرده نامیده می‌شود که می‌تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نماید.
- بسیاری از گاوهای شیرده امروز همان ستارگان دیروز هستند.
- واحدهای قرار گرفته‌شده در گروه گاو شیرده باید به گونه‌ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند.



دانشگاه شاهرود



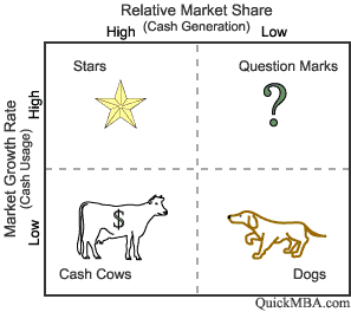
ماتریس مشاوران بستن

■ گاو شیرده

■ برای گاوهای شیرده قوی می توان از مجموعه ای از استراتژی های استفاده نمود که عبارتند از توسعه محصول یا استراتژی همگون.

■ ولی اگر گاوهای شیرده ضعیف شوند، باید در صدد کم کردن فعالیتها، کم کردن هزینه های فروش آنها برآمد. در چنان حالی تنها این استراتژی ها مناسب خواهند بود.





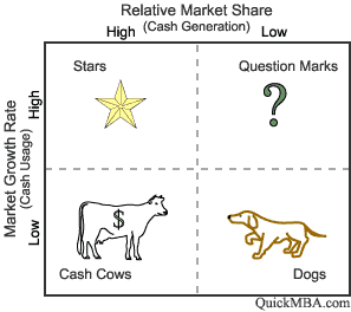
ماتریس مشاوران بستن

■ سگ

- واحدهای قرار گرفته در این خانه دارای سهم نسبی اندکی در بازار هستند و در صنعتی به رقابت می‌پردازند که آهنگ رشد اندک و یا عدم رشد را دارد.
- به سبب ضعف داخلی یا خارجی این واحدها می‌بایست نحل شوند، از حجم فعالیت آنها کاسته شود یا با هدفکاهش هزینه‌ها بخشی‌هایی از آنها را به فروش رساند.
- تجربه نشان داده است که سگ‌ها پس از مدتی واکنش نشان می‌دهند و با کاهش هزینه‌ها و دارایی‌ها به صورت واحدهایی فعال و سودآور تبدیل می‌شوند.



دانشگاه شاه‌پرو



ماتریس مشاوران بستن

■ مزیت ماتریس مشاوران بستن

■ افزایش توجه شرکت مادر به واحدهای «گاو شیرده» و پی بردن به نیازهای واحدهای گوناگون

دیگر

■ در گذر زمان شاهد تغییر در تقسیم‌بندی‌ها خواهیم بود:

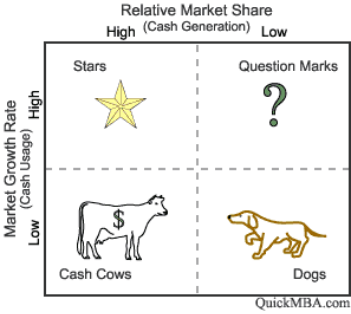
■ تبدیل سگ‌ها به پرسش

■ تبدیل پرسش به ستاره

■ تبدیل ستاره به گاو شیرده

■ تبدیل گاو شیرده به صورت سگ





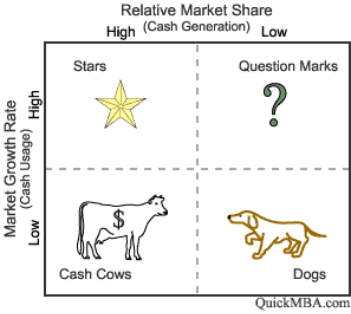
ماتریس مشاوران بستن

■ به ندرت شاهد تبدیلات ذیل خواهیم بود (البته در صورت عدم بروز شرایط بسیار نامعین):



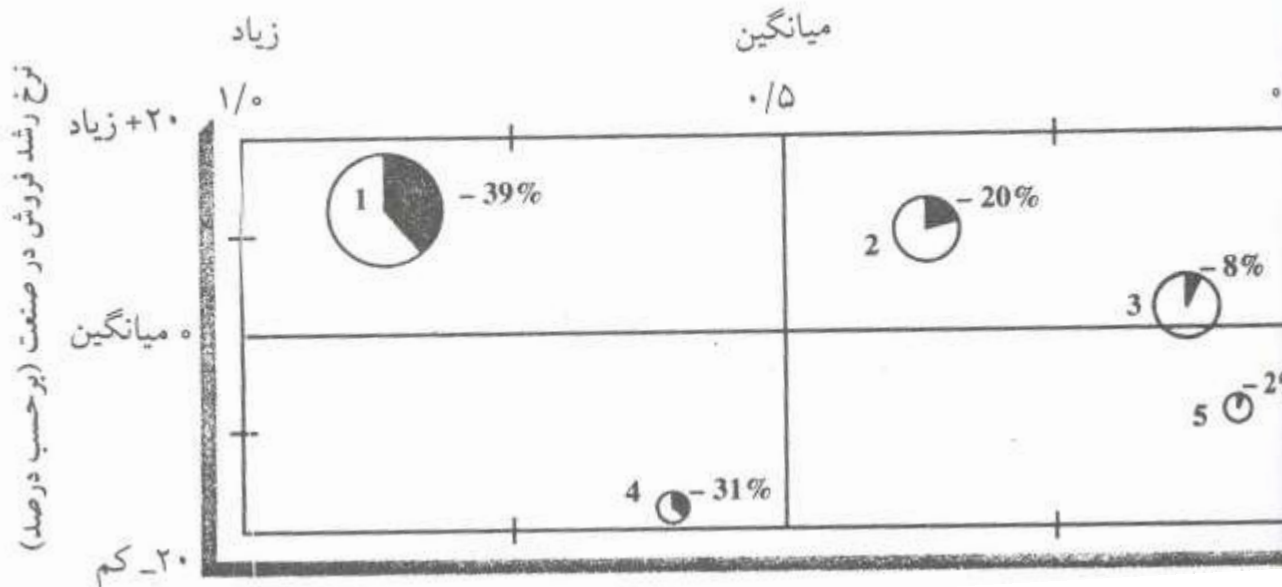
- تبدیل ستاره به پرسش
- تبدیل پرسش به سگ
- تبدیل سگ به گاو شیرده
- تبدیل گاو شیرده به ستاره

ماتریس مشاوران بستن



بخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۴۰	۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

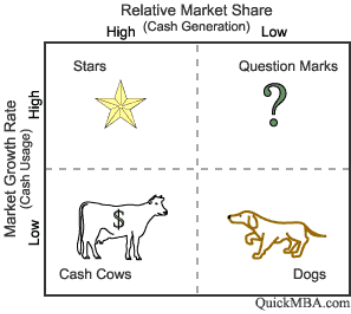
سهم نسبی بازار در صنعت موردنظر



سازمان ۵ بخش اس که فروش سالانه آنها بین ۵۰۰۰ تا ۶۰ هزار است.

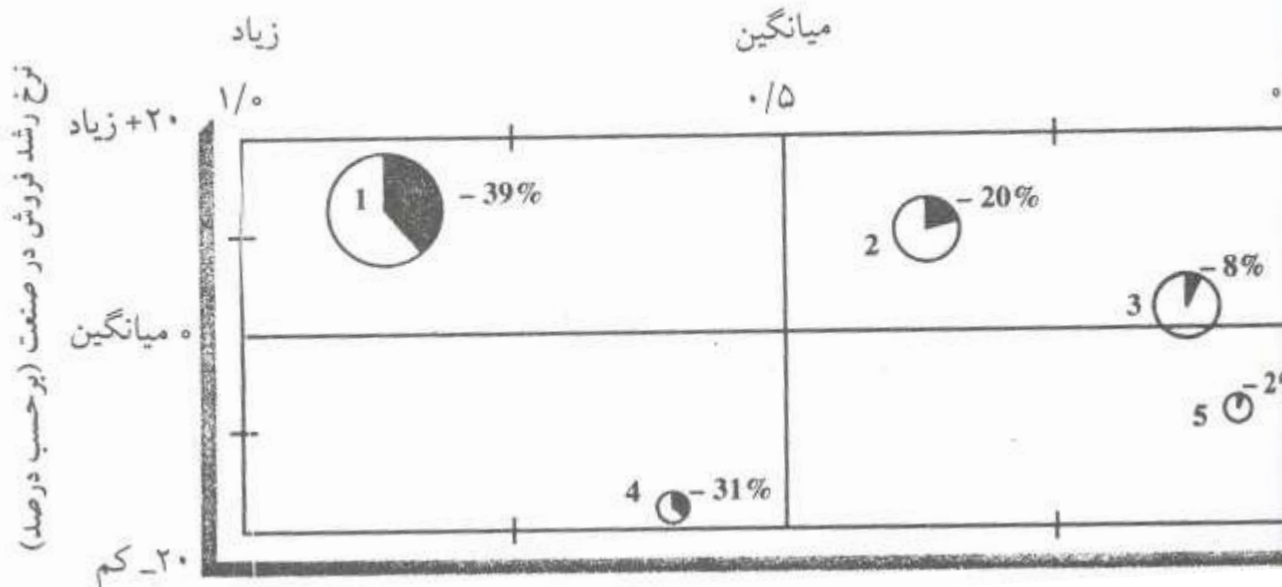
بخش ۱ دارای بیشترین فروش است (دایره مربوط به این واحد از همه بزرگتر است)

ماتریس مشاوران بستن



بخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۴۰	۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

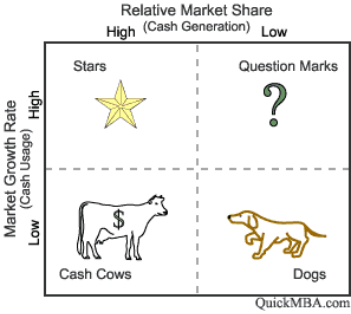
سهم نسبی بازار در صنعت موردنظر



سازمان ۵ بخش اس که فروش سالانه آنها بین ۵۰۰۰ تا ۶۰ هزار است.

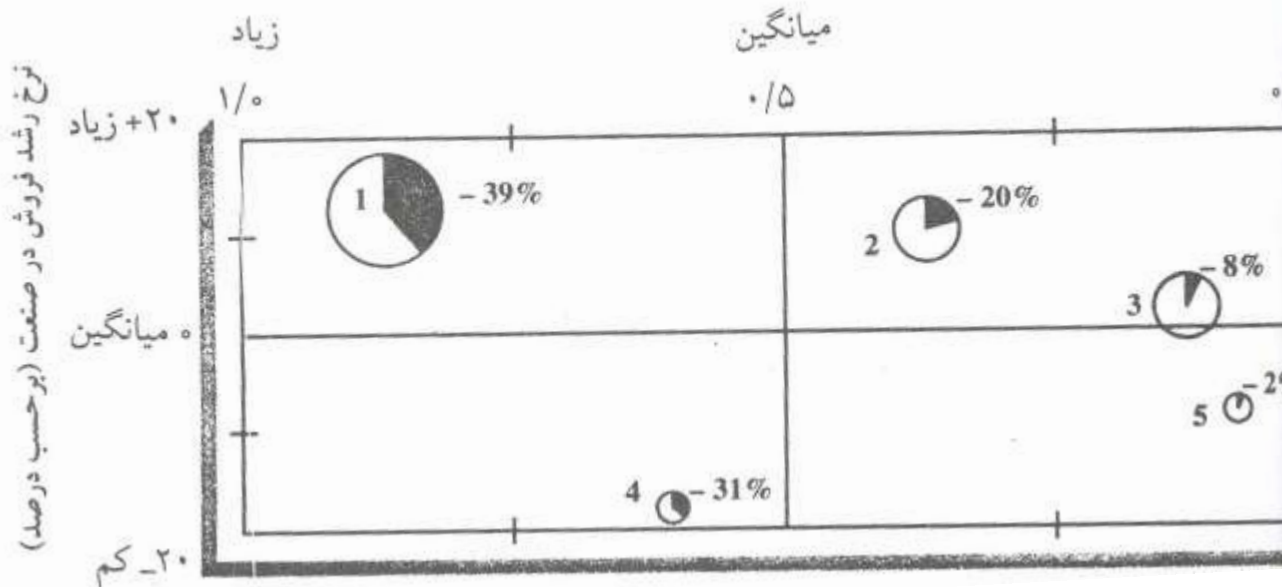
بخش ۱ دارای بیشترین فروش است (دایره مربوط به این واحد از همه بزرگتر است)

ماتریس مشاوران بستن



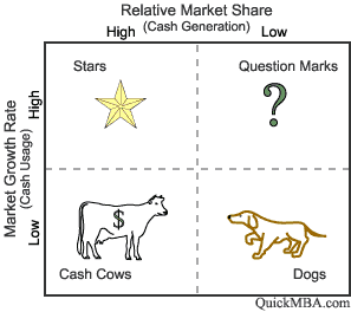
بخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۴۰	۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

سهم نسبی بازار در صنعت موردنظر



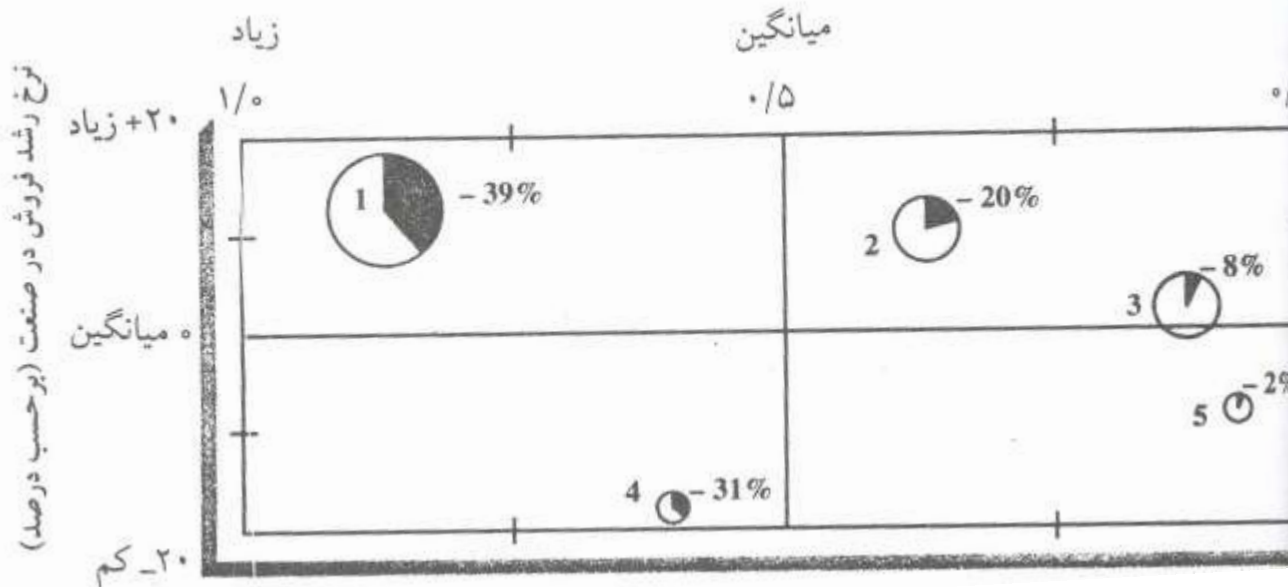
- دایره مربوط به بخش ۵ از همه کوچکتر (پایین ترین فروش متعلق به بخش ۵)
- قسمت هاشورزده در دایره‌ها نشان دهنده درصد سود کسب شده برای کل شرکت توسط هر یک از این واحدها

ماتریس مشاوران بستن



بخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۴۰	۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

سهم نسبی بازار در صنعت موردنظر



دایره شماره ۱ دارای بیشترین

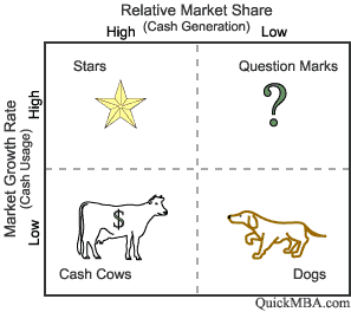
درصد سود که وضعیت ستاره

را نشان می‌دهد.

دایره شماره ۲ و ۳ علامت

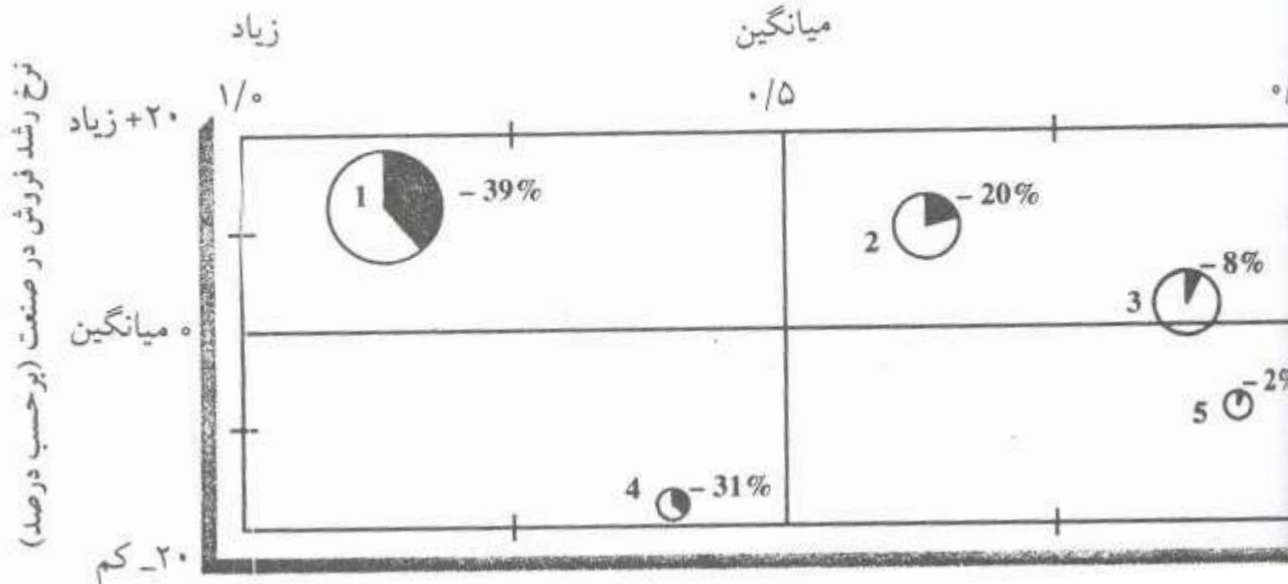
پرسش

ماتریس مشاوران بستن

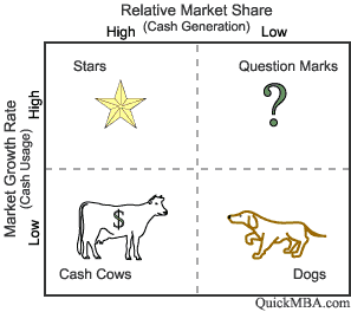


بخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۴۰	۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

سهم نسبی بازار در صنعت موردنظر



- دایره شماره ۴ گاو شیرده را نشان می‌دهد.
- دایره ۵ نیز سگ را نشان می‌دهد.

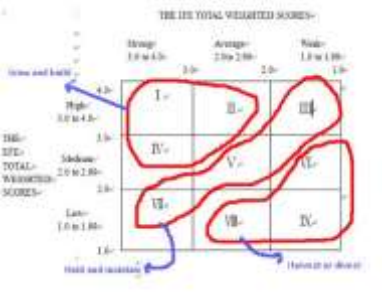


ماتریس مشاوران بستن

■ نقطه ضعف ماتریس مشاوران گروه بستن نظیر دیگر روش‌های تحلیلی:

- معرفی یک واحد تحت عنوان گاو شیرده، ستاره، پرسش و سگ خود می‌تواند نوعی ساده‌اندیشی باشد.
- بسیاری از واحدهای سازمانی در دنیای واقعی ممکن است در حد وسط ماتریس بستن قرار گیرند و نتوان آن‌ها را به راحتی به یک ناحیه مرتبط ساخت.
- این ماتریس فاقد بعد زمان است و تنها می‌تواند تصویری از سازمان در یک مقطع و برهه زمانی را نشان دهد (برای نمونه آیا وضعیت یک صنعت در حال رشد یا رکود است؟)
- علاوه بر سهم نسبی بازار و نرخ فروش، متغیرهای دیگری هم مانند اندازه یا بزرگی بازار و مزیت رقابتی وجود دارند که به هنگام تصمیم‌گیری استراتژیک درباره واحدهای مختلف سازمانی از اهمیت زیادی برخوردارند.

دانشگاه شاهرود



ماتریس داخلی و خارجی (IE)

■ ماتریس داخلی و خارجی بخش‌های سازمان را در ۹ خانه قرار می‌دهد.

■ شباهت ماتریس داخلی و خارجی با ماتریس مشاوران گروه بستن

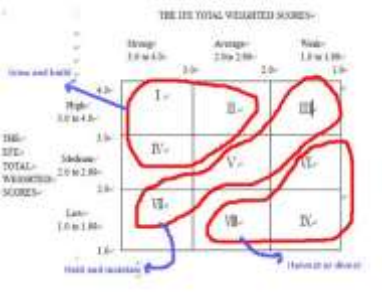
■ دلیل شباهت: هر دو ماتریس واحدهای مختلف سازمانی را به صورت نمودار ارایه می‌نمایند. به همین دلیل، هر دو ماتریس را مجموعه دارایی‌های سازمان می‌نامند.

■ اندازه یا بزرگی هر دایره، نشان‌دهنده درصد فروش هر واحد و بخش هاشورزده

نشان‌دهنده درصد سود هر واحد به کل سازمان در هر دو ماتریس داخلی و خارجی و

«ماتریس گوه مشاوران بستن» است.

دانشگاه شاهرود



ماتریس داخلی و خارجی (IE)

تفاوت عمده مابین این دو ماتریس

نخست: تفاوت مابین محورها.

نیازمندی بیشتر ماتریس داخلی و خارجی به اطلاعات نسبت به ماتریس مشاوران بستن

کارکرد و خروجی متفاوت این دو ماتریس

به دلیل تفاوت‌ها و در عین حال مزیت‌های دو ماتریس بستن و داخلی-خارجی، به هنگام

تدوین استراتژی از هر دو ماتریس استفاده خواهد شد.

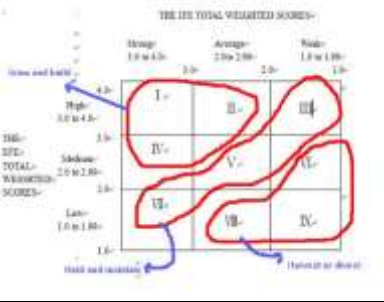
بهترین روش آن است که برای زمان حال یک ماتریس بستن و یک ماتریس داخلی-

خارجی تهیه شود.

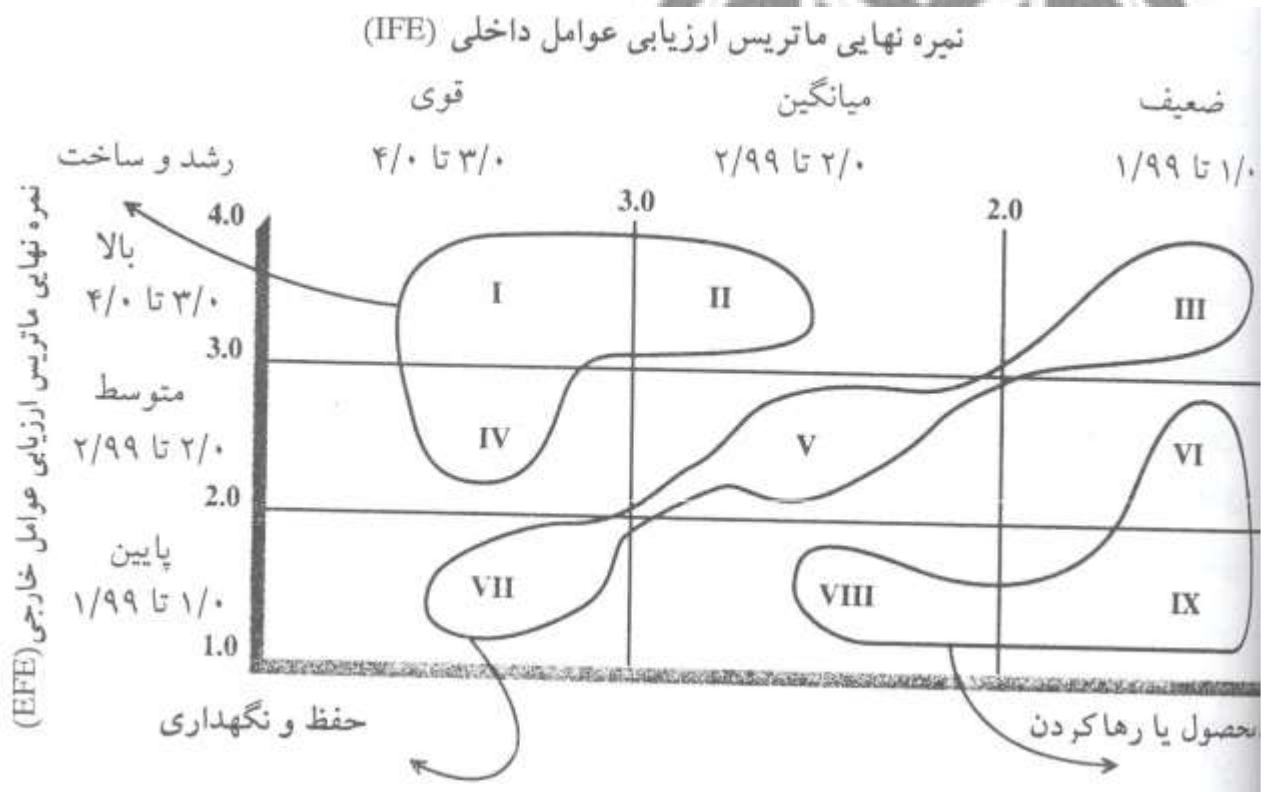
سپس ماتریس‌هایی را طرح‌ریزی نمود که بتوانند انتظارات آینده را منعکس نمایند.

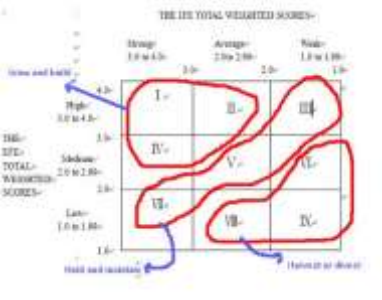
دانشگاه شهرد

ماتریس داخلی و خارجی (IE)



بررسی‌های قبل و بعد از تهیه ماتریس، چنین امکانی را به وجود می‌آورد که اثرات مورد انتظار تصمیمات استراتژیک بر مجموعه دارایی‌های بخش‌های سازمان را پیش‌بینی نمود.





ماتریس داخلی و خارجی (IE)

■ ماتریس داخلی-خارجی براساس دو بعد اصلی قرار دارد.

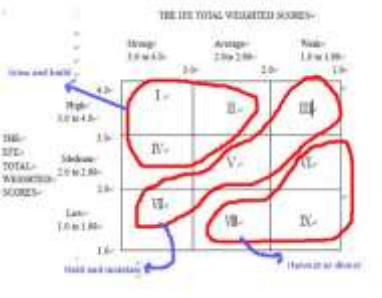
■ مجموع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود و مجموع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود.

■ تدوین ماتریس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای هر بخش از سازمان

■ تدوین ماتریس داخلی و خارجی مبتنی بر ماتریس‌های تدوین شده برای تمامی بخش‌ها

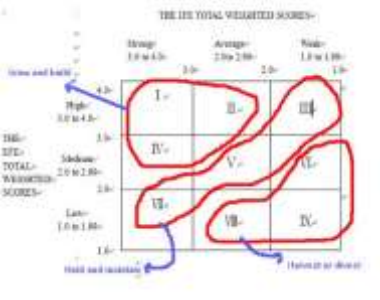
■ دسته‌بندی نمره نهایی بر روی محور Xها و Yها از ۱ الی ۱/۹۹ (ضعیف)، ۲ الی ۲/۹۹ (متوسط) و ۳ الی ۴ (عالی)

دانشگاه شهرد



ماتریس داخلی و خارجی (IE)

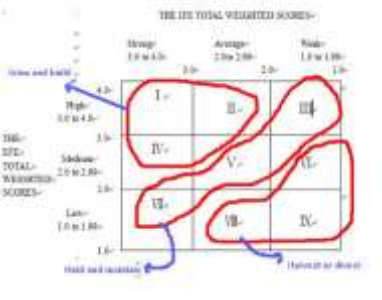
- تقسیم‌بندی ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده و تعریف استراتژی متفاوت برای هر یک
- برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند: اجرای استراتژی‌های موجب رشد و ساخت نظیر استراتژی‌های تمرکز شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول) و استراتژی‌های مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و افقی
- برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵ و ۷ قرار می‌گیرند: اجرای استراتژی با هدف نگهداری و حفظ وضع موجود نظیر استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول



ماتریس داخلی و خارجی (IE)

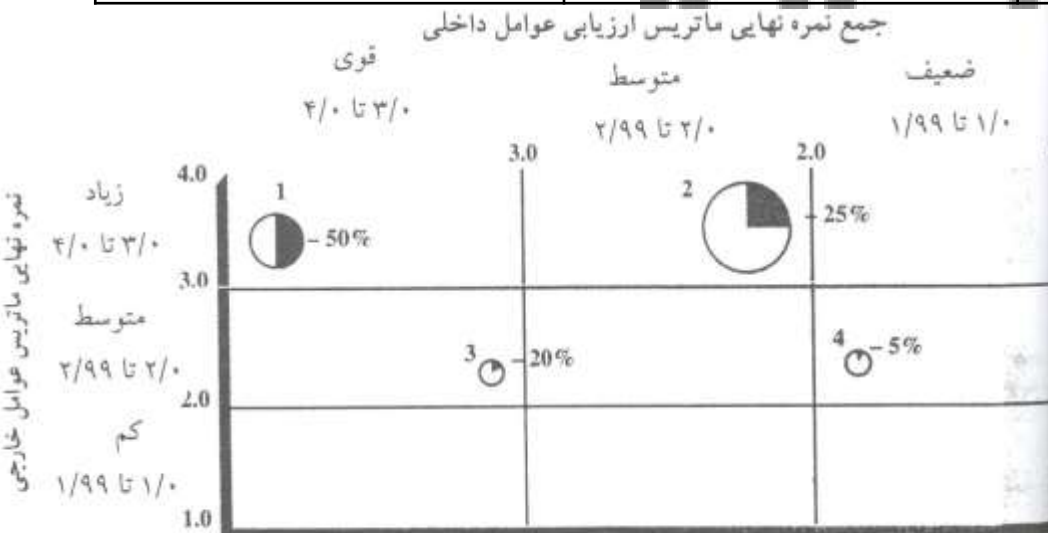
- برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند: اجرای استراتژی‌های برداشت محصول یا رها کردن
- از نظر ماتریس داخلی و خارجی، سازمان‌هایی موفق هستند که دارایی‌های خود را در واحدهایی سرمایه‌گذاری کنند که در خانه شماره ۱ قرار گیرند.

دانشگاه شاهپور



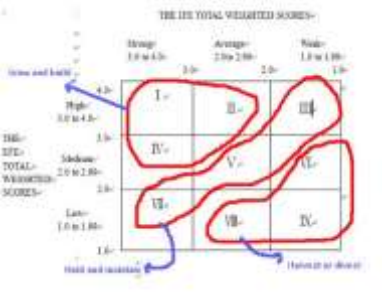
ماتریس داخلی و خارجی (IE)

واحد سازمانی	فروش دلار	درصد فروش	سود	درصد سود	جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱	۱۰۰	۲۵	۱۰	۵۰	۳/۶	۳/۲
۲	۲۰۰	۵۰	۵	۲۵	۲/۱	۳/۵
۳	۵۰	۱۲/۵	۴	۲۰	۳/۱	۲/۱
۴	۵۰	۱۲/۵	۱	۵	۱/۸	۲/۵
جمع	۴۰۰	۱۰۰	۲۰	۱۰۰		



- سازمان دارای ۴ بخش مختلف
- مناسب بودن استراتژی‌های رشد و ساخت برای واحدهای سازمانی ۱، ۲ و ۳

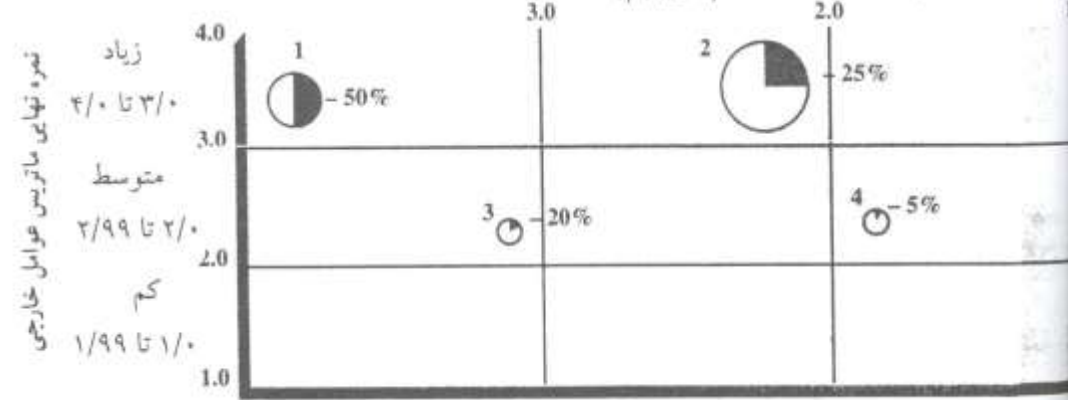
ماتریس داخلی و خارجی (IE)



واحد سازمانی	فروش دلار	درصد فروش	سود	درصد سود	جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی داخلی عوامل خارجی	جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱	۱۰۰	۲۵	۱۰	۵۰	۳/۶	۳/۲
۲	۲۰۰	۵۰	۵	۲۵	۲/۱	۳/۵
۳	۵۰	۱۲/۵	۴	۲۰	۳/۱	۲/۱
۴	۵۰	۱۲/۵	۱	۵	۱/۸	۲/۵
جمع	۴۰۰	۱۰۰	۲۰	۱۰۰		

جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

قوی ۴/۰ تا ۳/۰
متوسط ۲/۹۹ تا ۲/۰
ضعیف ۱/۹۹ تا ۱/۰



استراتژی برداشت محصول یا رهاسازی رای

واحد سازمانی ۴

واحد شماره ۲ دارای بالاترین درصد فروش

(بزرگ‌ترین دایره) و واحد ۱ دارای بالاترین

درصد سود



ماتریس استراتژی اصلی

- استفاده از ماتریس استراتژی اصلی در کنار دیگر ابزارهای تدوین استراتژی
- هر سازمان در هر وضعی که باشد در یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی اصلی قرار می‌گیرد.
- تعیین جایگاه هر سازمان با توجه به وضع آن
- ماتریس استراتژی اصلی بر پایه دو بعد قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار

دانشگاه شهید بهشتی



ماتریس استراتژی اصلی

خانه شماره ۱

رشد سریع
بازار

۱. توسعه بازار

۲. رسوخ در بازار

۳. توسعه محصول

۴. یکپارچگی عمودی به بالا

۵. یکپارچگی عمودی به پایین

۶. یکپارچگی افقی

۷. تنوع همگون

موقعیت رقابتی
قوی

خانه شماره ۲

۱. توسعه بازار

۲. رسوخ در بازار

۳. توسعه محصول

۴. یکپارچگی افقی

۵. واگذاری

۶. انحلال

موقعیت رقابتی
ضعیف

خانه شماره ۴

۱. تنوع همگون

۲. تنوع افقی

۳. تنوع ناهمگون

۴. مشارکت

رشد کند بازار

خانه شماره ۳

۱. کاهش

۲. تنوع همگون

۳. تنوع افقی

۴. تنوع ناهمگون

۵. واگذاری

۶. انحلال



ماتریس استراتژی اصلی

- سازمان‌های قرار گرفته در خانه ۱: قرار داشتن از موقعیتی بسیار عالی از نظر استراتژیک
- مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای سازمان‌های واقع در خانه ۱: نخست بر بازارهای کنونی (رسوخ در بازار و توسعه بازار) و بر محصولات (توسعه محصول)
- نامعقول بودن دست برداشتن از مزیت رقابتی محکم برای شرکت واقع شده در خانه ۱
- اگر سازمانی که در خانه شماره ۱ قرار دارد دارای منابع زیادی باشد، در آن صورت کار مناسب یا موفقیت‌آمیز این است که از استراتژی‌هایی استفاده کند که مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی باشد.



ماتریس استراتژی اصلی

■ هنگامی که سازمان واقع در خانه شماره ۱، خود را متعهد به تولید و عرضه یک محصول منحصر به فرد نموده باشد، تنوع همگون می‌تواند خطرهای مربوط به یک محصول منحصر به فرد را کاهش دهد.

■ سازمان‌هایی که در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرند، می‌توانند از راه‌های مختلف از فرصت‌های موجود در محیط خارجی بهره‌برداری نمایند و به هنگام ضرورت می‌توانند حالت تهاجمی به خود گرفته و خطرپذیر شوند.

دانشگاه شاه‌هرود



ماتریس استراتژی اصلی

- سازمان‌هایی که در خانه شماره ۲ قرار می‌گیرند، باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند و استراتژی را که به اجرا در می‌آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند.
- اگرچه صنعت آن‌ها رو به رشد است، ولی آن‌ها نمی‌توانند به شیوه‌ای اثربخش به رقابت پردازند و باید علت ناکارآمد بودن روش کنونی را دریابند و مشخص نمایند که شرکت برای بهبود موقعیت رقابتی خود بید دست به چه تغییراتی بزند.
- از آن‌جایی که شرکت‌های متعلق به خانه ۲ در صنعتی قرار گرفته‌اند که رشد بازار آن بسیار سریع است، بنابراین نخستین راهی را که باید مورد توجه قرار دهند این است که از یک استراتژی تمرکز استفاده نمایند.

دانشگاه شهید بهشتی



ماتریس استراتژی اصلی

- اگر سازمان متعلق به خانه ۲ از یک شایستگی ممتاز یا مزیت رقابتی بی بهره باشد، در آن صورت راه مطلوب این است که استراتژی مبتنی بر یکپارچگی افقی را به اجرا درآورد.
- شاید سازمان متعلق به خانه ۲ ناگزیر شود که بخش‌هایی از سازمان را بفروشد یا آن را منحل کند.
- فروش بخش‌هایی از شرکت می‌تواند وجوه لازم برای خرید شرکت‌های رقیب یا بازخرید نمودن سهام شرکت از بازار را تامین نماید.

دانشگاه شاهرود



ماتریس استراتژی اصلی

- سازمان‌هایی که در خانه شماره ۳ قرار می‌گیرند، در صناعی به رقابت می‌پردازند که با آهنگی کند رشد می‌کنند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند. این سازمان‌ها دست به تغییرات سریع و زیربنایی می‌زنند تا از انحلال و نابودی خود جلوگیری نماید.
- نخست باید دارایی‌ها و هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهند. استراتژی دیگر این است که منابع موجود را از فعالیت‌های کنونی خارج نمایند و به حوزه‌های دیگری منتقل کنند. اگر در همه این راه‌ها ناتوان بمانند، آخرین راه‌حلی که برای سازمان‌های متعلق به خانه شماره ۳ باقی می‌ماند این است که بخش‌هایی از شرکت را به فروش برسانند یا سرانجام آن را منحل کنند.



ماتریس استراتژی اصلی

- سرانجام شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار می‌گیرند، از نظر رقابتی، موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول‌اند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کند.
- چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند، از نظر جریان‌های نقدی، دارای وضعی بسیار خوب هستند و از سوی دیگر رشد داخلی محدود است، بنابراین می‌توانند به صورتی موفقیت‌آمیز از استراتژی تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده نمایند.
- همچنین سازمان‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند می‌توانند استراتژی مشارکت را انتخاب نمایند.



ماتریس استراتژی اصلی

- سرانجام شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار می‌گیرند، از نظر رقابتی، موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول‌اند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کند.
- چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند، از نظر جریان‌های نقدی، دارای وضعی بسیار خوب هستند و از سوی دیگر رشد داخلی محدود است، بنابراین می‌توانند به صورتی موفقیت‌آمیز از استراتژی تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده نمایند.
- همچنین سازمان‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند می‌توانند استراتژی مشارکت را انتخاب نمایند.



مرحله تصمیم گیری

■ برای تدوین استراتژی و در این مرحله از تصمیم گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می شود.

■ تدوین یک لیست نهایی از مجموعه استراتژی های ممکن مبتنی بر تحلیل و بررسی نقاط قوت داخلی و ضعف بیرونی

■ اولویت بندی استراتژی ها و انتخاب برترین ممکن

• استفاده از ابزار تصمیم گیری چند معیاره و چند هدفه





ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

■ علاوه بر امکان انتخاب استراتژی‌ها با توجه به اولویت‌بندی آن‌ها، امکان استفاده از یک روش تحلیل دیگر مبتنی بر جذابیت نسبی استراتژی‌ها وجود دارد.

■ استفاده از روش برنامه‌ریزی استراتژیک کمی:

❖ استفاده از نتایج مراحل ذیل

- مرحله ۱: ارزیابی داخلی و خارجی و ماتریس بررسی رقابت
- مرحله دوم: ماتریس تهدید، فرصت، ضعف و قوت، مشاوران بستن، ارزیابی داخلی و خارجی، استراتژی اصلی

دانشگاه شهرد



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی‌های قابل اجرا			ضریب	عوامل اصلی
استراتژی سوم	استراتژی دوم	استراتژی اول		
				عوامل اصلی خارجی
				اقتصادی
				سیاسی / قانونی / دولت
				اجتماعی / فرهنگی / بوم‌شناسی / محیطی
				فناوری
				رقابتی
				عوامل اصلی داخلی
				مدیریت
				بازاریابی
				امور مالی / حسابداری
				تولید / عملیات
				تحقیق و توسعه
				سیستم اطلاعات رایانه

دانشگاه شهید بهشتی



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

- ستون دست راست ماتریس در برگیرنده عوامل داخلی و خارجی
- ثبت استراتژی‌های قابل اجرا در ردیف بالا
- در ستون ضریب، نتایج ارزیابی حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ثبت می‌شود.
- وارد نمودن استراتژی‌ها در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی مبتنی بر قضاوت شهودی
- قرار دادن مجموعه‌ای از استراتژی‌های متعلق به یک گروه در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
 - برای نمونه، امکان دارد استراتژی‌های مربوط به تنوع همگون، افقی و ناهمگون در یک مجموعه از استراتژی‌ها قرار گیرند و مجموعه دیگر شامل گزینه‌هایی همچون انتشار سهام یا فروش یک بخش از شرکت باشد که دو مجموعه تفاوت فاحش با یکدیگر دارند.



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

■ مثال (ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی برای یک شرکت مواد غذایی):

- تدوین ماتریس در شش مرحله ذیل:
- مرحله اول: فرصت‌ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ثبت کنید. ثبت اطلاعات به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (حداقل ۱۰ مورد)
- مرحله دوم: وزن دهی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی دارای نقش در موفقیت سازمان (این ضرایب درست مانند ضرایب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی است)



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

- مرحله سوم: ثبت استراتژی‌های حاصل از مرحله دوم در ردیف بالای ماتریس (تا حد امکان می‌بایست استراتژی‌ها در یک مجموعه قرار گیرند)
- مرحله چهارم: تعیین نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها. نمره جذابیت به صورت نسبی است و در پاسخ بدین سوال است که آیا عامل مورد بررسی در فرایند انتخاب یا گزینش استراتژی نقش عمده دارد. ۱ (بدون جذابیت)، ۲ (تا حدی جذاب)، ۳ (دارای جذابیت معقول)، ۴ (بسیار جذاب).

دانشگاه شهرد



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

- مرحله پنجم: تعیین نمره نهایی جذابیت (حاصل ضرب مقدار ضرب در عدد جذابیت)
- مرحله ششم: محاسبه مجموع نهایی عد جذابیت و مقایسه استراتژی‌ها با یکدیگر



دانشگاه شاهرود



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی					
مشارکت در آسیا		مشارکت در اروپا			
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت
					فرصت
۰/۲۰	۲	۰/۴۰	۴	۰/۱	۱. یک واحد پول اروپایی - یورو
۰/۴۰	۳	۰/۶۰	۴	۰/۱۵	۲. توجه بسیار زیاد به سلامت مواد غذایی به هنگام انتخاب غذا
۰/۴۰	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۳. پیدایش سیستم‌های اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد در آسیا
۰/۶۰	۴	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۴. افزایش تقاضا برای سوپ به میزان ۱۰٪
-	-	-	-	۰/۰۵	۵. نفتا



ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی					
مشارکت در آسیا		مشارکت در اروپا			
جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
					تهدیدات
۰/۴۰	۴	۰/۳	۳	۰/۱	۱. درآمد حاصل از فروش مواد غذایی سالانه ۱٪ افزایش می یابد
-	-	-	-	۰/۰۵	۲. شرکت رقیب که در بازار پیشرو است، ۲۷/۴٪ از سهم بازار را در اختیار دارد.
۰/۱۰	۱	۰/۴۰	۴	۰/۱۰	۳. ناپایداری سیستم های اقتصادی در آسیا
-	-	-	-	۰/۰۵	۴. خاصیت کم مواد غذایی ارایه شده
۰/۳۰	۲	۰/۶۰	۴	۰/۱۵	۵. کاهش ارزش دلار



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی					
مشارکت در آسیا		مشارکت در اروپا			
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت
					قوت
۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۱	۱. افزایش ۳۰ درصدی سود
-	-	-	-	۰/۱	۲. دایر کردن واحد جدید در آمریکای شمالی
۰/۲	۲	۰/۴۰	۴	۰/۱	۳. موفقیت‌آمیز بودن ارایه سوپ‌های جدید به بازار
۰/۱	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	۴. افزایش سهم بازار یک محصول و رسیدن به ۲۵/۱٪
-	-	-	-	۰/۰۵	۵. وابسته بودن یک مدیران به عملکرد شرکت
۰/۶	۴	۰/۴۵	۳	۰/۰۵	۶. افزایش استفاده بهینه از دارایی‌ها از ۶۰ به ۸۰ درصد



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

استراتژی		مشارکت در اروپا			
مشارکت در آسیا		مشارکت در اروپا			
جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت
					ضعف
۰/۲	-	-	-	۰/۰۵	۱. کاهش ۷٪ فروش یکی از محصولات مشهور
-	-	-	-	۰/۰۵	۲. رسیدن هزینه بازسازی به ۳۰۲ میلیون دلار
۰/۱۶	۴	۰/۳	۲	۰/۱۵	۳. زیاد دیدن فعالیت‌های شرکت در اروپا
۰/۴	۳	۰/۳	۲	۰/۱۵	۴. ورود شرکت با آهنگ بسیار کند در بازار جهانی
-	-	-	-	۰/۰۵	۵. سود ناویژه قبل از مالیات برابر با ۸/۴ درصد معادل با نصف میانگین صنعت



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

مشارکت در آسیا	مشارکت در اروپا	
۴/۶۰	۵/۳۰	جمع نمرات جذابیت

- نمره جذابیت: ۱ = قابل قبول نیست، ۲ = می‌توان قبول کرد، ۳ = احتمالاً قابل قبول است، ۴ = بسیار قابل قبول است
- توجه: عوامل فاقد نقش در انتخاب یک استراتژی ارزیابی نشده‌اند.
- انتخاب استراتژی مشارکت در اروپا به عنوان استراتژی جذاب

دانشگاه شهرد



ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

- نیاز به در نظر گرفتن جنبه‌های کارکردی دیگر به هنگام انتخاب استراتژی نظیر فرهنگی، سیاسی، قانونی و موارد مشابه دیگر



موفق باشید

