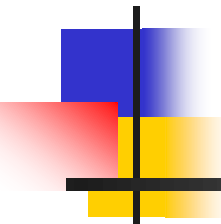


# فصل دوم

## تم مدیریت استراتژیک

### پورت



# تعریف طراحی

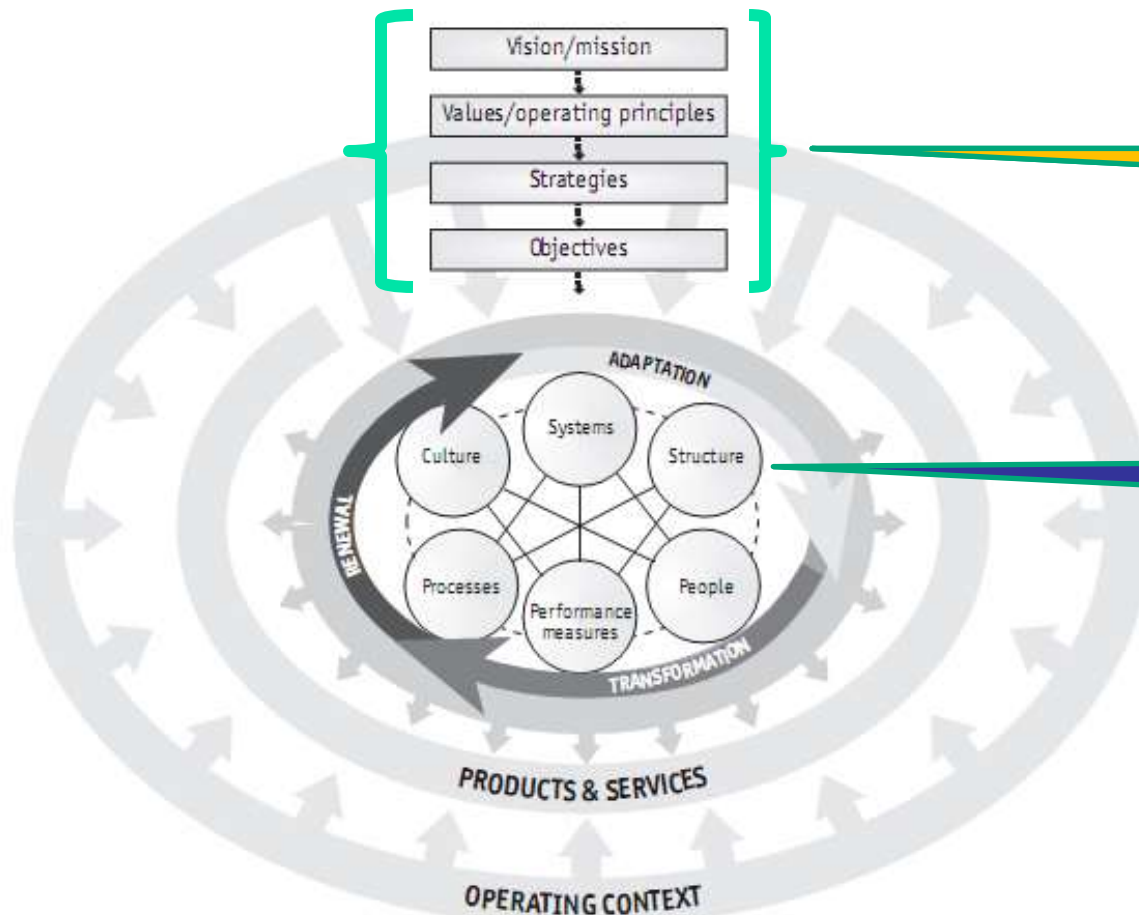
طراحی یک برنامه برای مرتب سازی المان‌های سازمان است به طوری که برای رسیدن به یک مقصد خاص (اهداف و استراتژی‌هایی که سازمان برگزیده است) این مرتب سازی بهترین باشد.

طراحی نتیجه و ثمره شکل دادن و همسو کردن تمام اجزای سازمان به سوی یک مأموریت توافق شده است.

# تعریف طراحی

Organisation design: the alignment of all the components of an organisation in their context

1.2



استراتژی  
کسب و کار

المان های  
سازمان

# المان‌های ۶ گانه سازمان

مثال دانشگاه صنعتی شاهرود

سیستم ثبت نام و انتخاب واحد

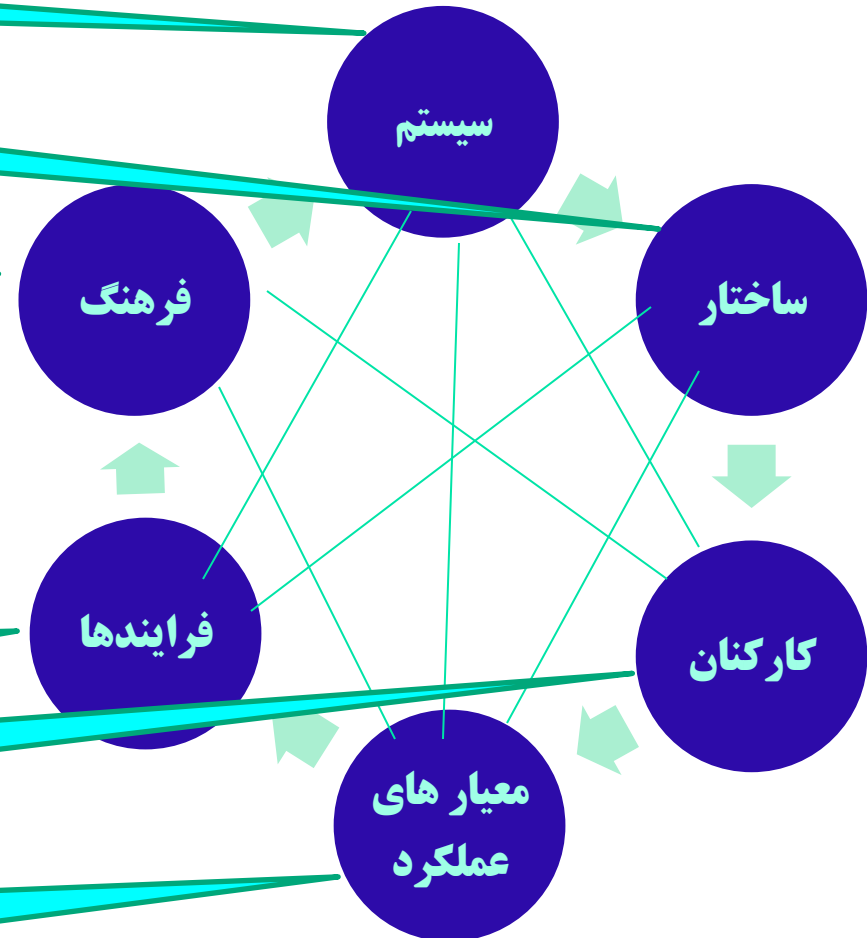
چارت سازمانی دانشگاه

- رابطه نزدیک دانشجویان یک استاد با هم و با استاد
- سخت‌گیری مقررات آموزشی و پژوهشی
- بلوغ فکری دانشجویان، رقابت متوسط بین دانشجویان
- کم اهمیت بودن فعالیت‌های فوق برنامه و غیردرسی دانشجویان

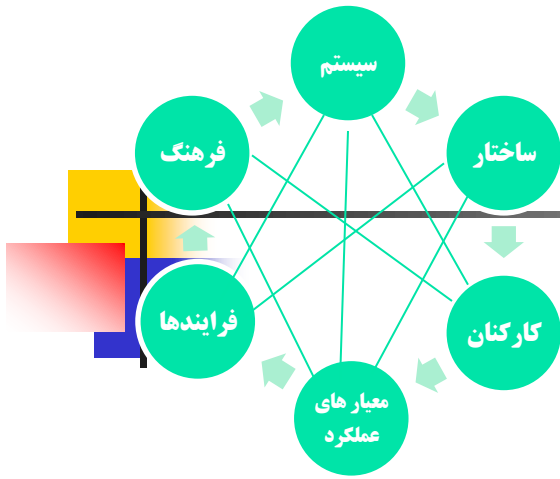
فرایند دفاع از پایان نامه

نسبت تعداد اساتید به کارشناسان اداری و خدماتی

هزینه پرورش یک دانشجوی فوق‌اليسانس ۲۵ میلیون تومان است



# فرض کنید دانشگاه صنعتی شاهرود تصمیم می گیرد به منظور تغییر استراتژی خود که پذیرش دانشجوی فوق دکتری است سازمان خود را مجدد طراحی کند کدامیک از رویکردهای ذیل را بهتر می دانید

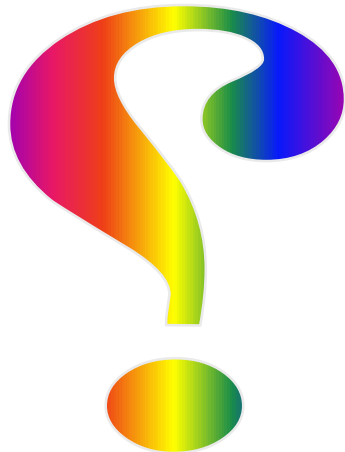


- A. سیستم‌های جدیدی را نصب می‌کند و سپس بقیه اجزای سازمان را با آن همسو می‌کند
- B. ساختار معاونت آموزشی خود تغییر می‌دهد و سپس بقیه اجزای سازمان را با آن همسو می‌کند
- C. فرایندهای آموزش را تغییر می‌دهد و سپس بقیه اجزای سازمان را با آن همسو می‌کند
- D. دوره‌های آموزشی لازم را برای کارکنان خود برنامه ریزی و اجرا می‌کند و کم کم به تغییر ساختار سازمانی و بعداً به تغییر و همسو سازی سایر اجزای سازمان می‌پردازد
- E. مقدم بر هر کاری باید برای تغییر فرهنگ سازمانی برنامه ریزی کند و متناسب با آن به تغییر سایر اجزا بپردازد

# مهندسی مجدد و استراتژی

آیا برای طراحی مجدد و بهتر کردن فرآیندهای طولانی یک شرکت مثلاً شرکت بیمه کافی نیست که:

- فعالیتهای غیرمنطقی که هزینه و زمان زیادی را می گیرد حذف کنیم
- و یا از ابزارهای و سیستمهای مدرن استفاده کنیم.



**چرا برای مهندسی مجدد  
فرایندها باید از استراتژی  
شرکت شروع کنیم**

# مهندسی مجدد و استراتژی

- شاید فکر کنیم استراتژی‌های رقابتی شرکت تاثیر مستقیمی در مهندسی مجدد نخواهد گذاشت.
- اما اگر بدون توجه به استراتژی رقابتی، فرایندها را بهتر کنیم ممکن است در موفقیت و جلب توجه مشتریان نتیجه مطلوبی بدست نیاریم.



■ آیا می‌توانید تاثیر استراتژی شرکت  
بیمه را در فرایند تعیین خسارت  
توضیح دهید؟

# فهرست مطالبی که در زمینه استراتژی بحث می کنیم



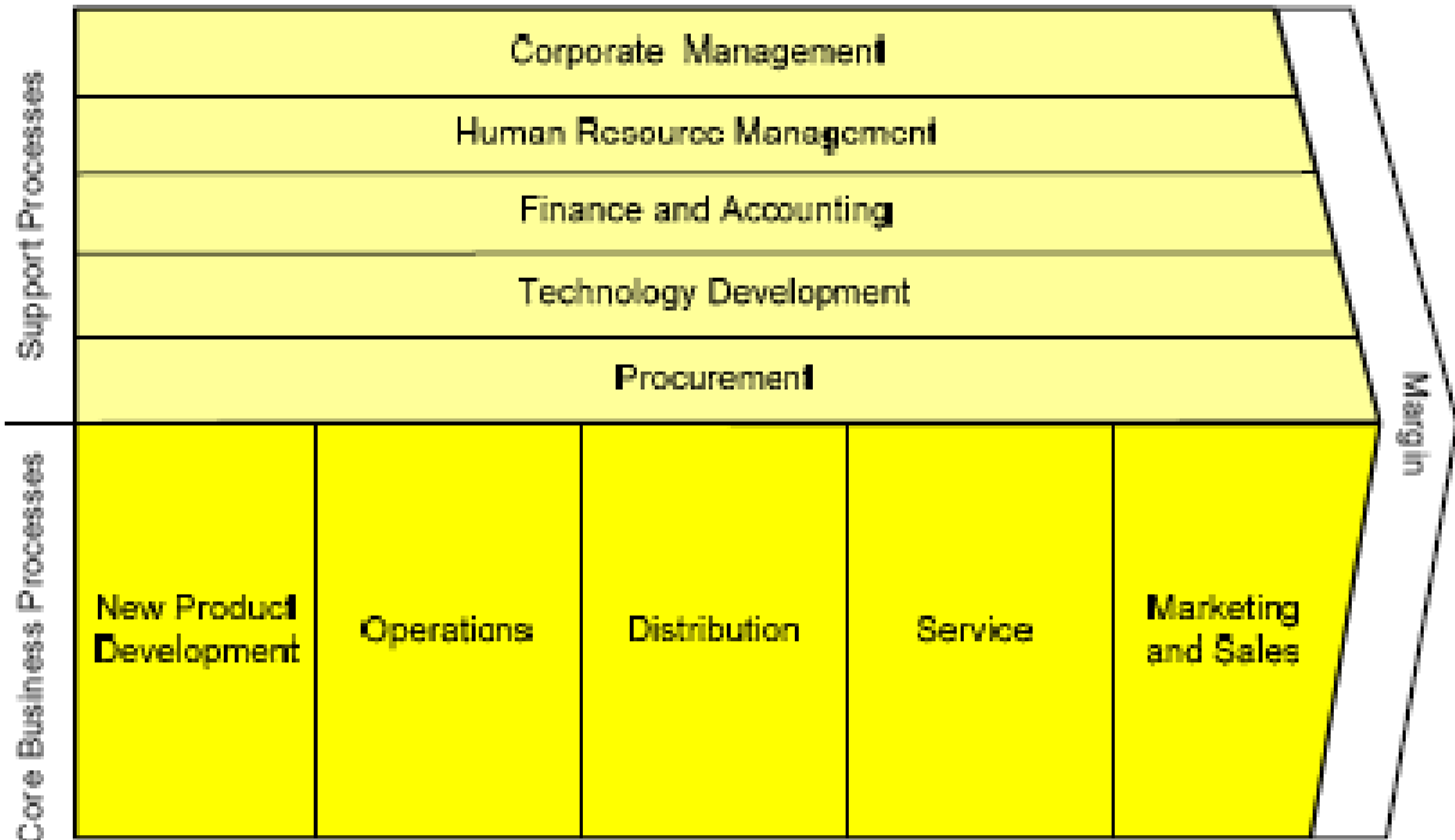
- ارزش و زنجیره ارزش
- تئوری شایستگی های رقابتی پورتر
- فرآیند رسیدن به استراتژی
- مدل رقابتی پورتر
- فرآیند تکامل استراتژی



# ارزش و زنجیره ارزش

- ارزش چیزی است که مشتری می فهمد و حاضر است برای آن پرداخت کند
- موضوع ارزش یا (Value proposition) یک بیان یا مفهوم عمومی (نه خاص) از محصول/خدمت است که مشتری حاضر به پرداخت برای آن است. فکر کردن وسیع و مجرد (نه خاص و ملموس) در مورد ارزش
- یک کتاب فروش کتاب را به عنوان محصول عرضه می کند ولی اگر کمی وسیعتر بیاندشد ممکن است اطلاعات و یا سرگرمی تولید کند در این صورت رقبای او فقط کتاب فروشها نباشند
- تمام فعالیتها و فرایندهایی که برای تولید ارزش لازم است را زنجیره ارزش گویند. بنابراین زنجیره ارزش فرایند کلان و کامل (Core Process) یک شرکت است. هر شرکت ممکن است بیش از یک زنجیره ارزش داشته باشد.
- زنجیره های ارزش همان فرایندهای سطح بالای شرکتها است. بطور کلی نامهای ذیل را به صورت یکسان و هم معنی برای زنجیره ارزش بکار می بریم
- Value Chain= Core Process=large Scale Process

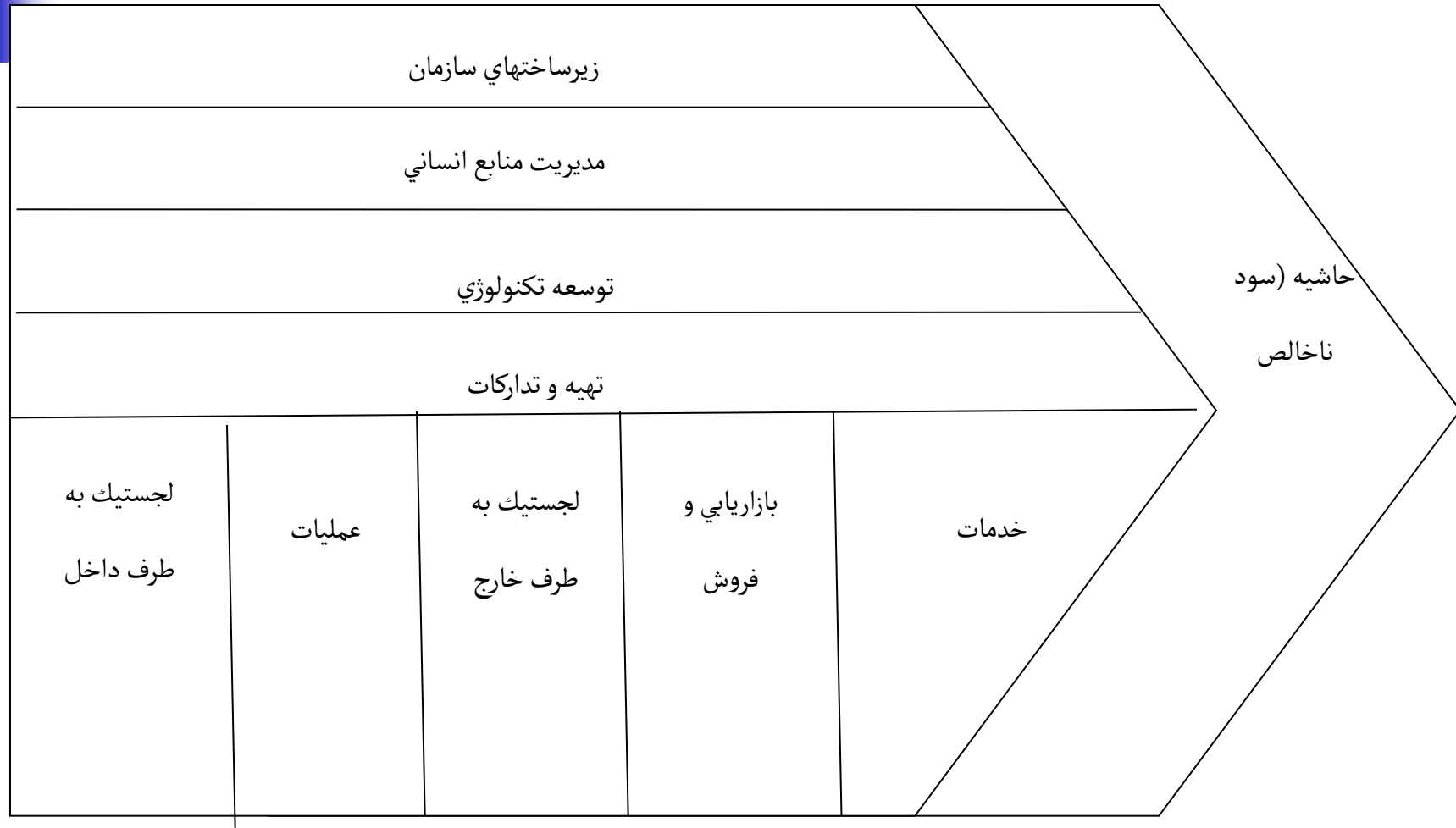
# مدل زنجیره تأمین پورتر



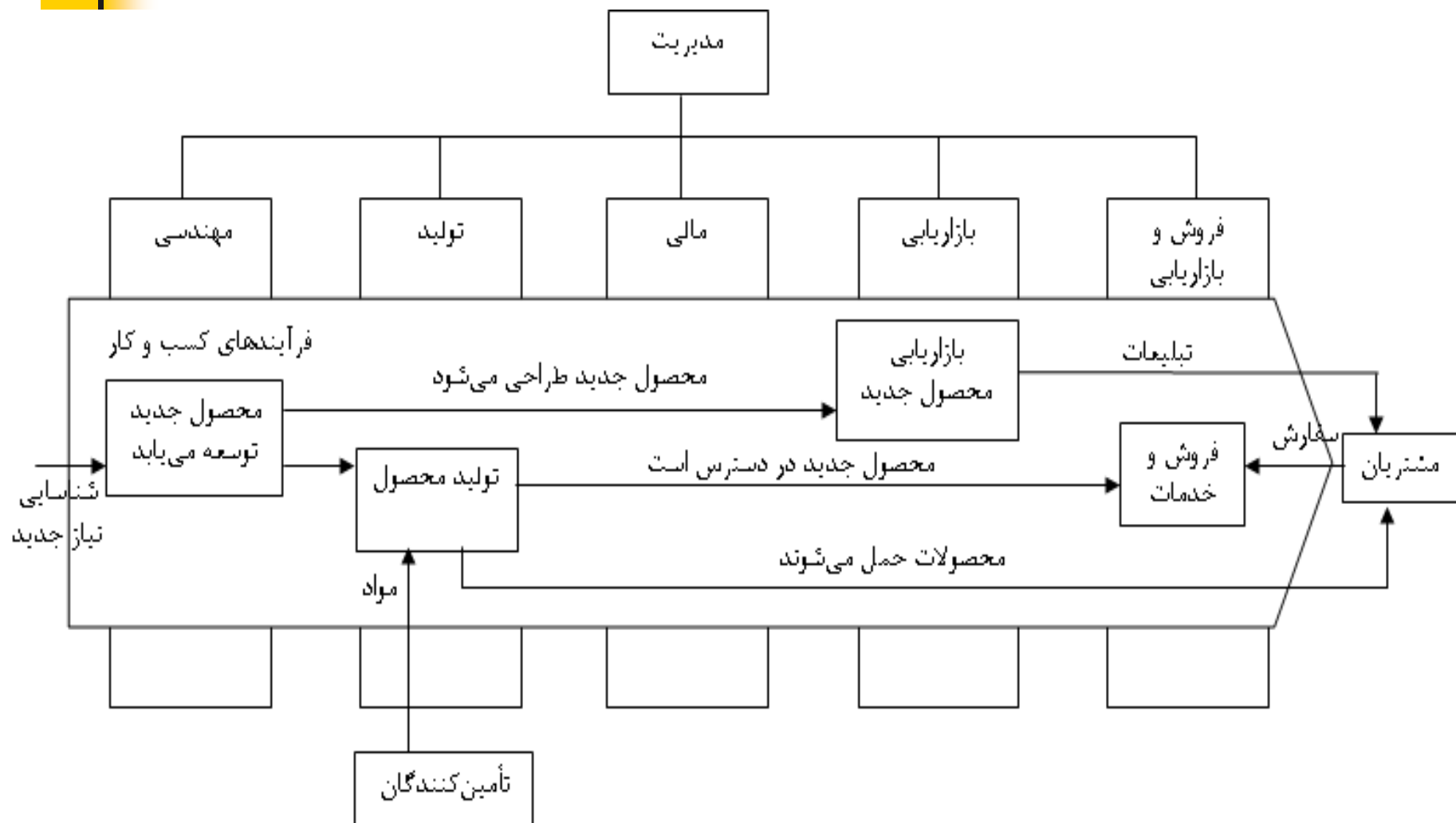
# زنجيره ارزش پورتر

فعاليتهاي پشتيباني

فعاليتهاي اصلي



# فرآیند کسب و کار میان بخش‌های دپارتمان‌ها پخش می‌شود، تا فعالیت‌ها با هم ترکیب شوند و تبدیل به یک جریان فرآیند واحد شوند.



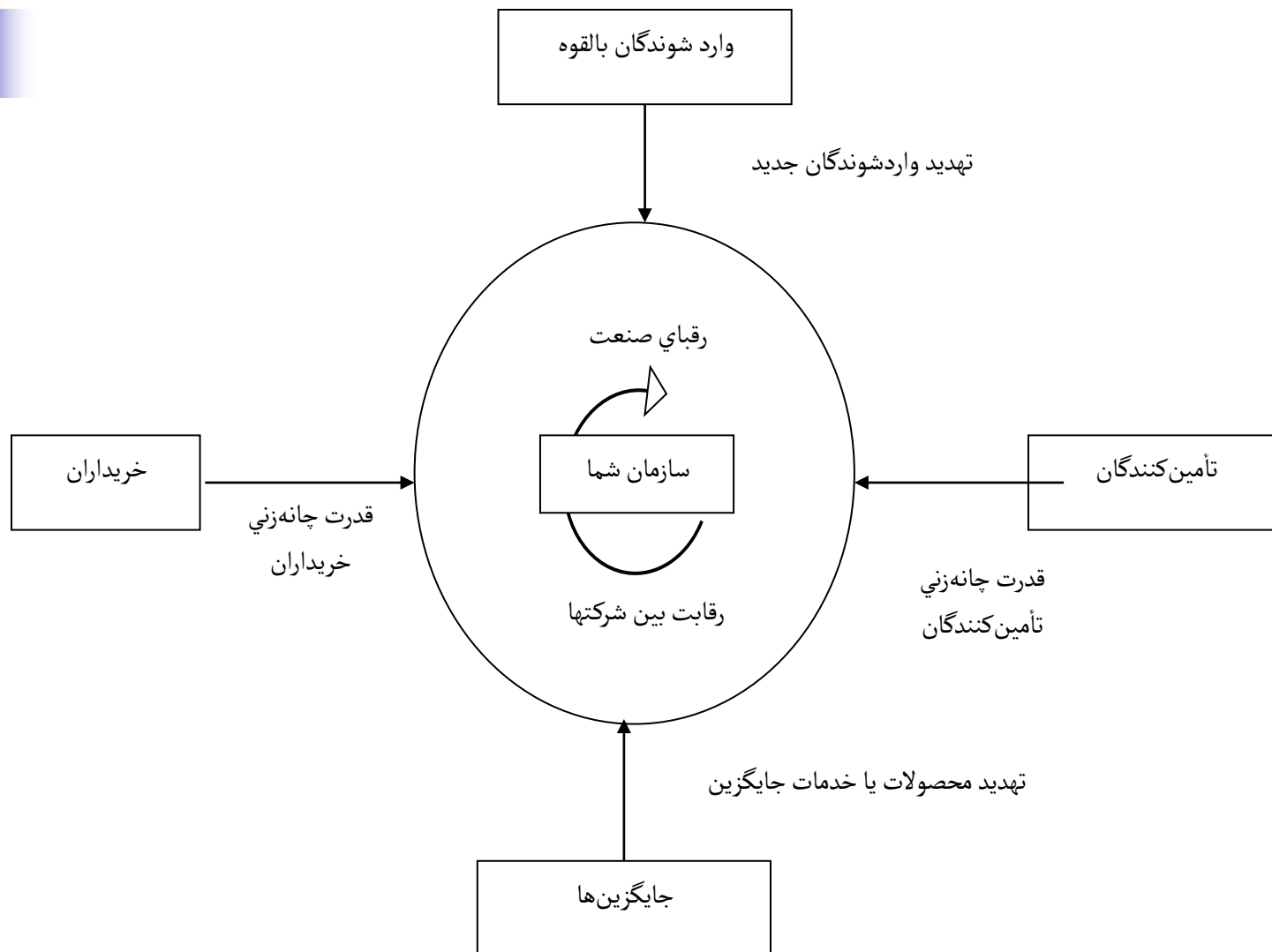
# تئوری شایستگی‌های رقابتی پورتر

تئوری شایستگی‌های پورتر زنجیره/ زنجیره‌های ارزش شرکت‌ها را مبنای و منشا شایستگی‌های رقابتی شرکت‌ها می‌داند. بنابراین برای ایجاد شایستگی نسبت به رقبا باید فعالیت‌های که ارزش ایجاد نمی‌کند در زنجیره ارزش نباشد.

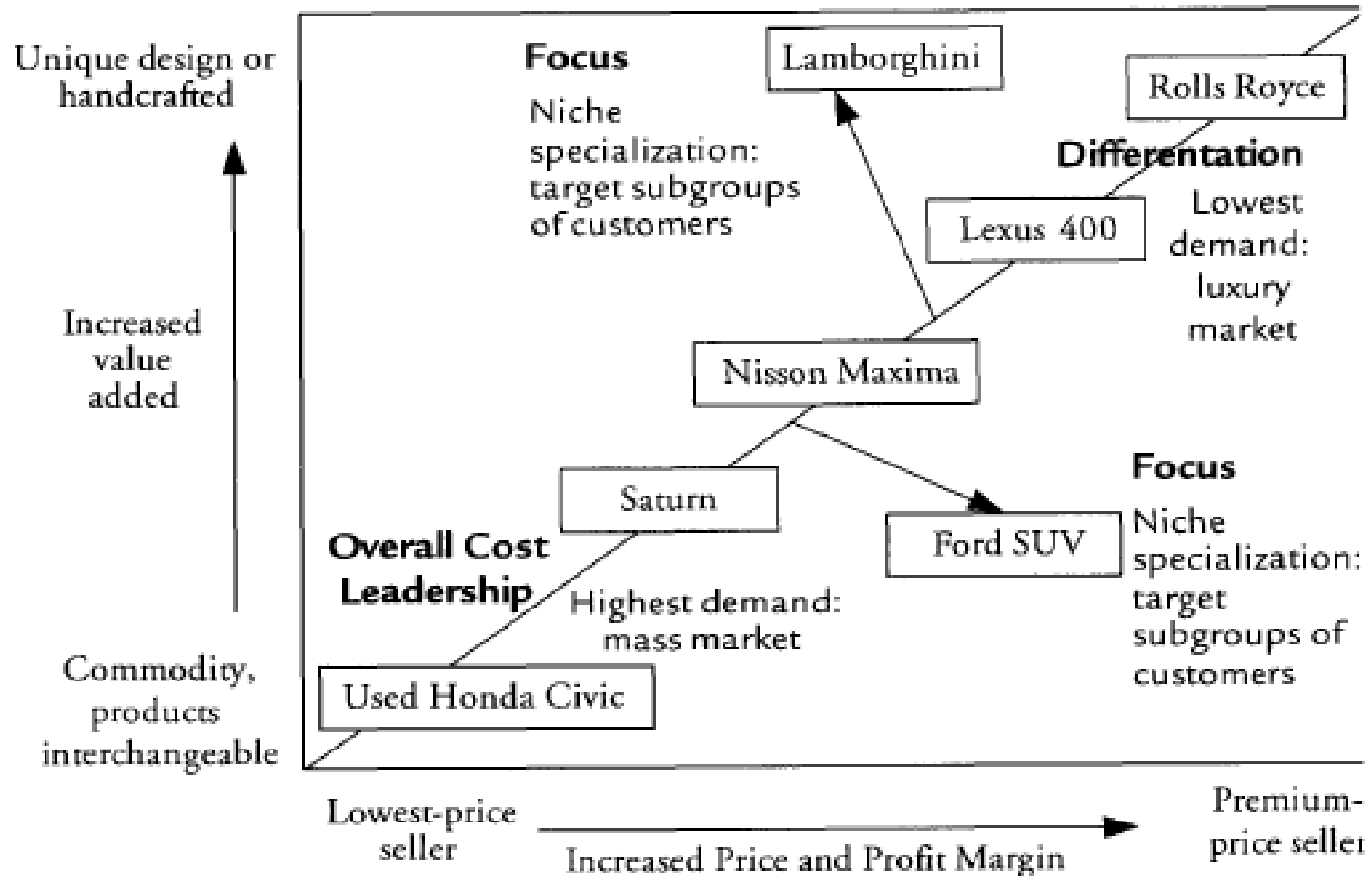
**سایر تئوری‌های موفقیت سازمان چیست؟**

در دانشگاه صنعتی شاهرود چند زنجیره ارزش می‌توانید نام ببرید؟

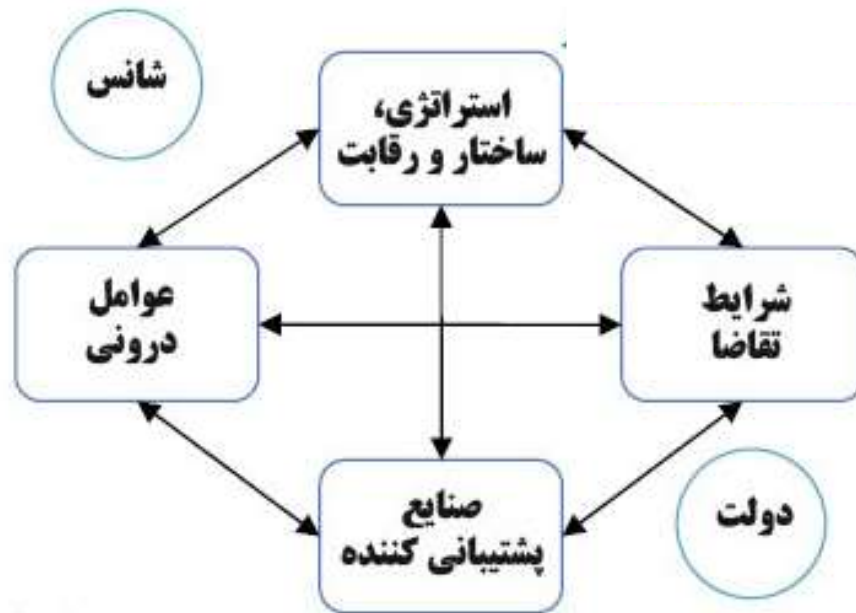
# مدل رقابتی پورتر



# چهار استراتژی در تقابل قیمت و پاسخگویی در صنعت خودرو سازی



# مدل الماس پورتر



- به اعتقاد «پورتر»، این فاکتورهای چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تاثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می‌تواند بر شرایط بقیه فاکتورها مؤثر باشد. علاوه بر آن، دو عامل بیرونی دولت و اتفاقات پیش‌بینی نشده نیز بر عوامل چهارگانه تأثیر غیر مستقیم دارند و از طریق تاثیر بر آنها می‌توانند در رقابت‌پذیری نیز تاثیر گذار باشند.



# مدل الماس پورتر

- کاربرد مدل الماس پورتر
- مدل الماس پورتر برای تحلیل و سنجیدن رقابت پذیری ملل و گروه بندی کردن، طراحی گردیده است و یک مدل استراتژی تجارت پایدار، جهت بالا بردن قدرت رقابت پذیری است که با به کارگیری و اجرای درست آن نتایج مثبتی به بار خواهد آمد.
- عوامل درونی به دو بخش اساسی و عالی تقسیم می گردند. بخش اساسی شامل منابع طبیعی، آب و هوا، موقعیت جغرافیایی، نیروی کار ساده و نیمه ماهر و حجم سرمایه و بدهی های یک کشور است. بخش عالی نیز به زیرساخت های ارتباطی و مخابراتی و سطح تحصیلات عالی پرسنل مانند مهندسين و دانشمندان تاکید دارد.
- شرایط تقاضا به نرخ رشد تقاضای داخلی وابسته است. اندازه و کیفیت شرایط تقاضای داخلی، تحت تاثیر میانگین رشد سالیانه تقاضا و شاخص تحصیلات و سطح انتظارات اجتماعی است.
- صنایع پشتیبانی کننده بر چگونگی وضعیت بنادر، حمل و نقل هوایی بین المللی، حمل و نقل جاده ای و ارتباطات تاکید دارد.
- استراتژی و ساختار صنایع، بیان کننده میزان رقابت داخلی (در درون خود) یا رقابت خارجی (ورود به رقابت های جهانی) است.

# رویکرد عمومی تعیین استراتژی

## الف - سازمان چه کار می کند؟

(۱) شناسایی استراتژی فعلی

(۲) شناسایی فرضیات

## ب - در محیط چه می گذرد؟ (چه اتفاقی در حال روی دادن است؟)

(۱) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و شکست در صنعت

(۲) شناسایی قابلیت ها و محدودیت های رقابتی

(۳) شناسایی تغییرات اجتماعی و دولتی احتمالی

(۴) شناسایی نقاط قوت و ضعف مربوط به رقابت پذیری

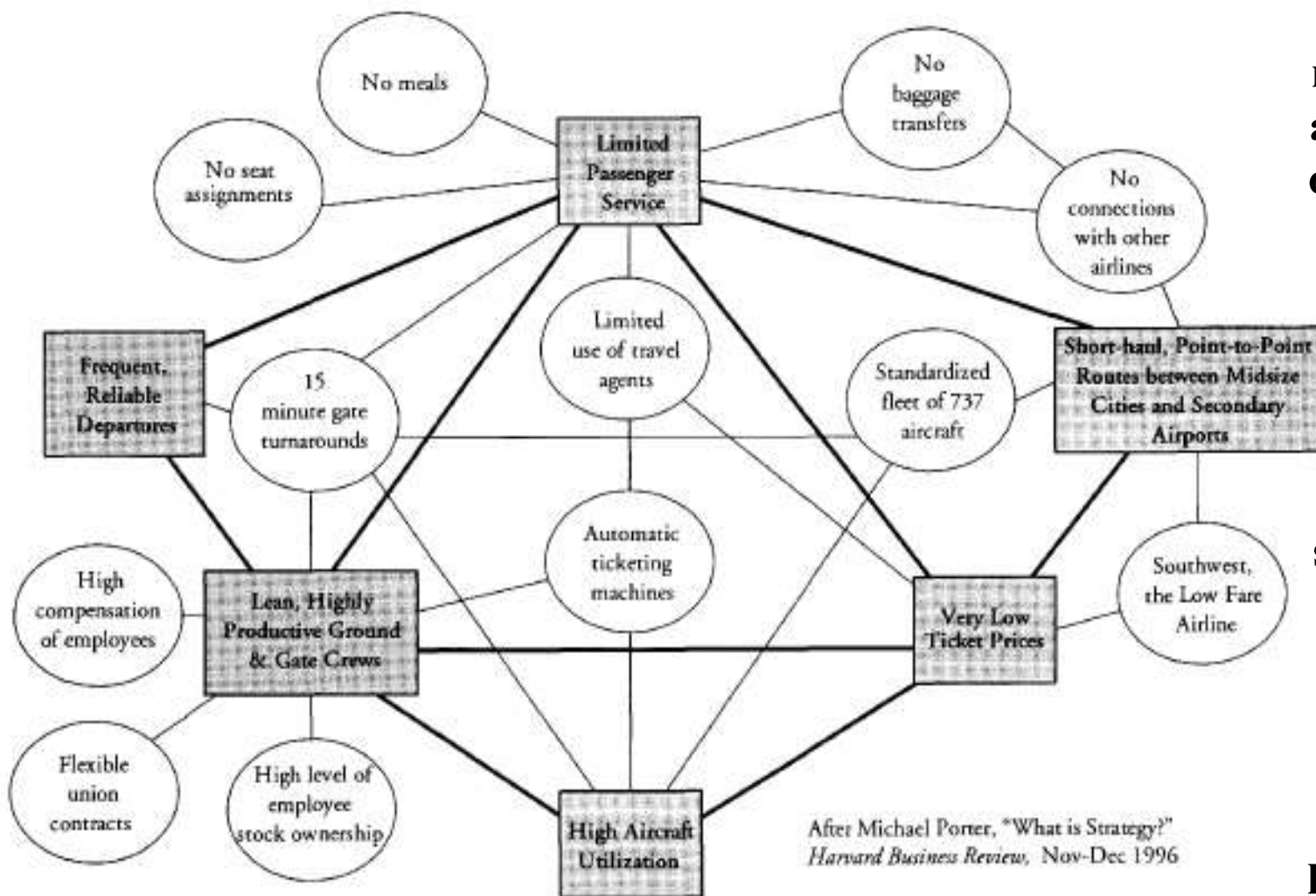
## ج - بعد از این سازمان چه کار باید انجام دهد؟

(۱) مقایسه استراتژی فعلی با موقعیت محیطی

(۲) شناسایی روش های آلترناتیوی برای عمل

(۳) انتخاب بهترین آلترناتیو

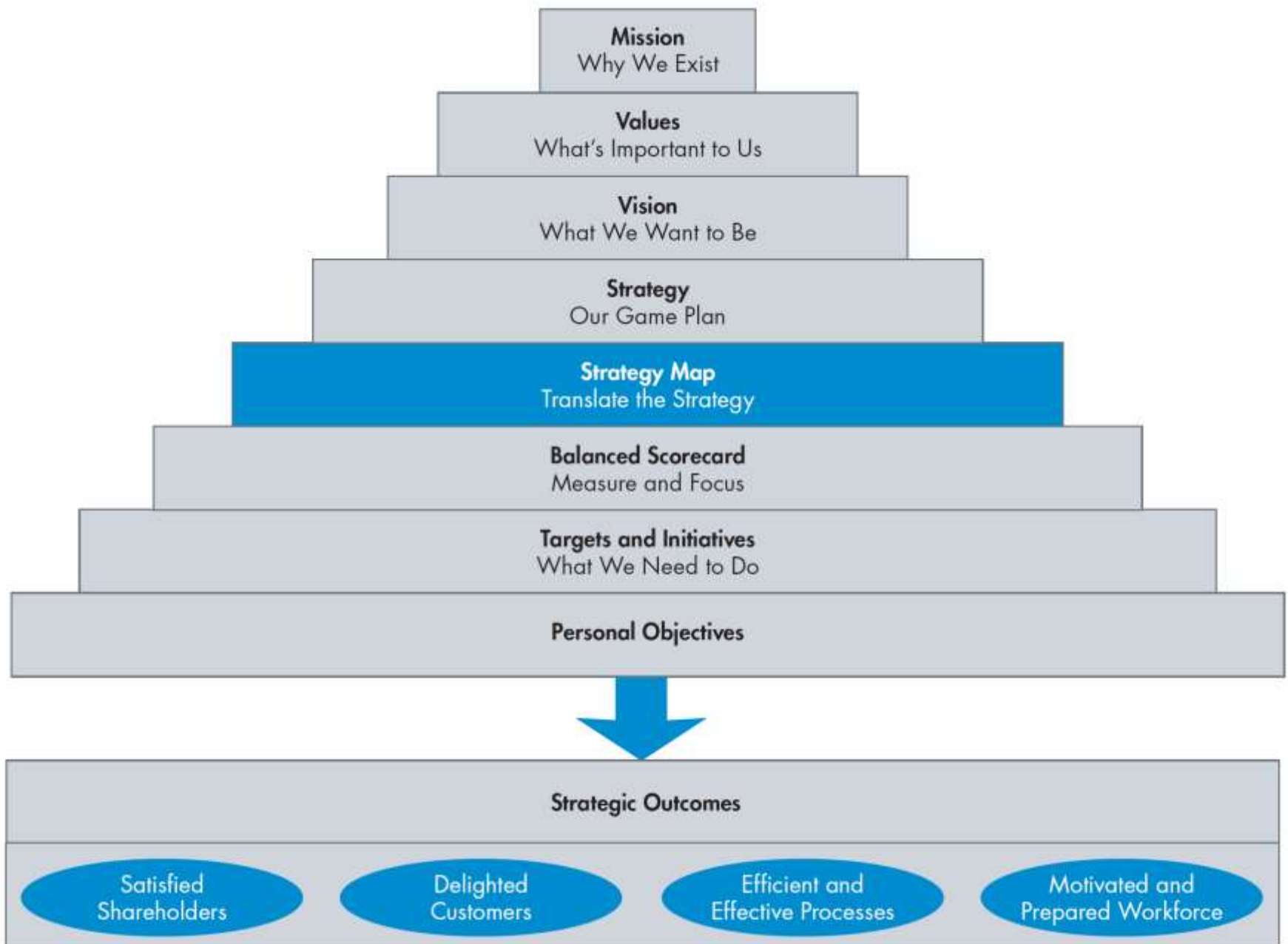
# رویکرد نقشه فعالیت‌های استراتژیک برای یک شرکت هواپیمایی



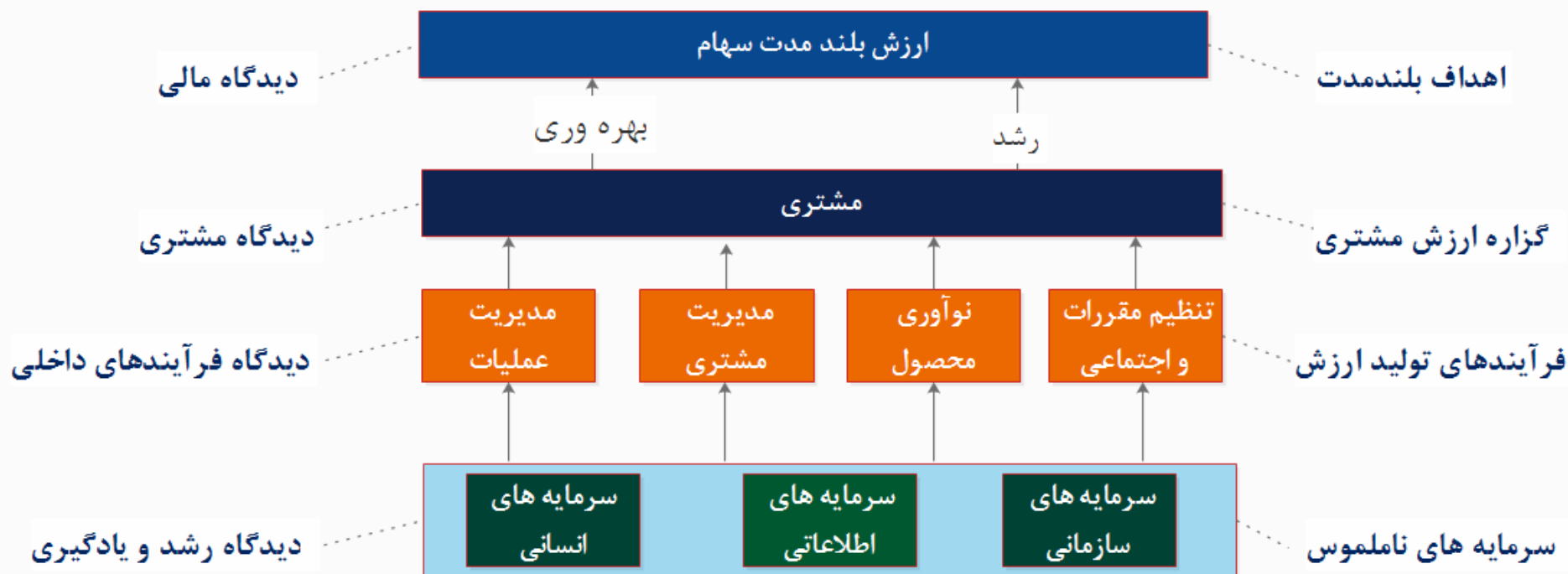
After Michael Porter, "What is Strategy?"  
Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

A strategy map is a visual representation of an organization's overall objectives and how they relate to one another.

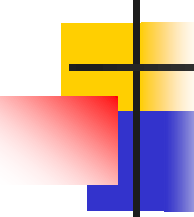
The map is created during the strategic planning process and is used as a primary reference material during periodic strategy check-in and review meetings.



# نقشه استراتژی



# نقشه استراتژی



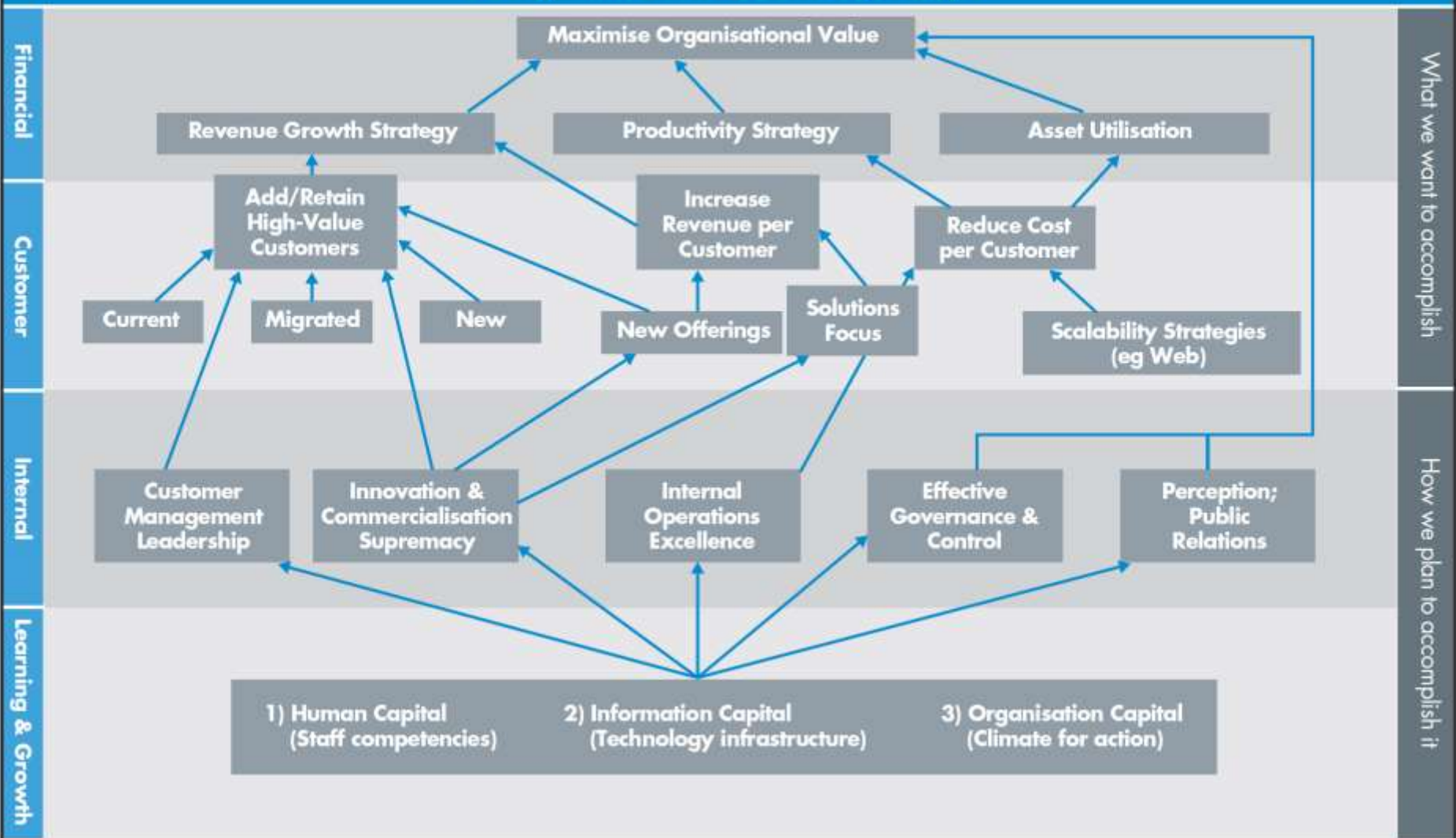
- دیدگاه مالی: به چه نتایج مالی نیاز است تا از دید سهامداران موفق باشیم؟ سرمایه‌گذاری برای رشد دراز مدت و یا کاهش هزینه‌ها برای نیل به نتایج برتر در کوتاه مدت دو رویکرد اصلی در این زمینه است که می‌بایست بین آنها یک توازن منطقی برقرار گردد.

- دیدگاه مشتری: یک سازمان چه پیشنهادات ارزش متفاوتی را برای مشتریان خود ارائه می‌نماید؟ در عمل، این پیشنهادات می‌تواند بر روی چندین محور اصلی متمرکز گردد. پایین‌ترین قیمت مالکیت، برتری سرویس و یا محصول و ارائه راه‌حل‌های کامل مشتری نمونه‌هایی در این زمینه می‌باشند.

- دیدگاه داخلی (فرآیندها): به فرآیندهای داخلی متعددی که محصولات و خدمات را برای مشتریان آماده و عرضه می‌نمایند، اشاره دارد. این فرآیندها را می‌توان در چهار گروه مختلف تقسیم بندی کرد: مدیریت عملیات شامل تولید و عرضه، مدیریت مشتری شامل ایجاد رابطه، مدیریت نوآوری شامل تولید نسل بعدی محصولات و خدمات و مدیریت قوانین و مقررات شامل انطباق با مقررات.

- دیدگاه رشد و توسعه: چگونه می‌توان با بهبود سرمایه‌های غیرملموس (نظیر افراد، فناوری، فرهنگ)، ارزش افزوده بیشتری را در آینده ایجاد کرد. سرمایه‌های ناملموس را می‌توان به سه گروه مختلف تقسیم کرد: سرمایه‌های انسانی (افراد)، سرمایه‌های سازمانی (نحوه کار) و سرمایه‌های اطلاعاتی (چیزی که می‌دانید).

# Completed Generic Strategy Map





# رویکرد کارتهای متوازن برای استراتژی

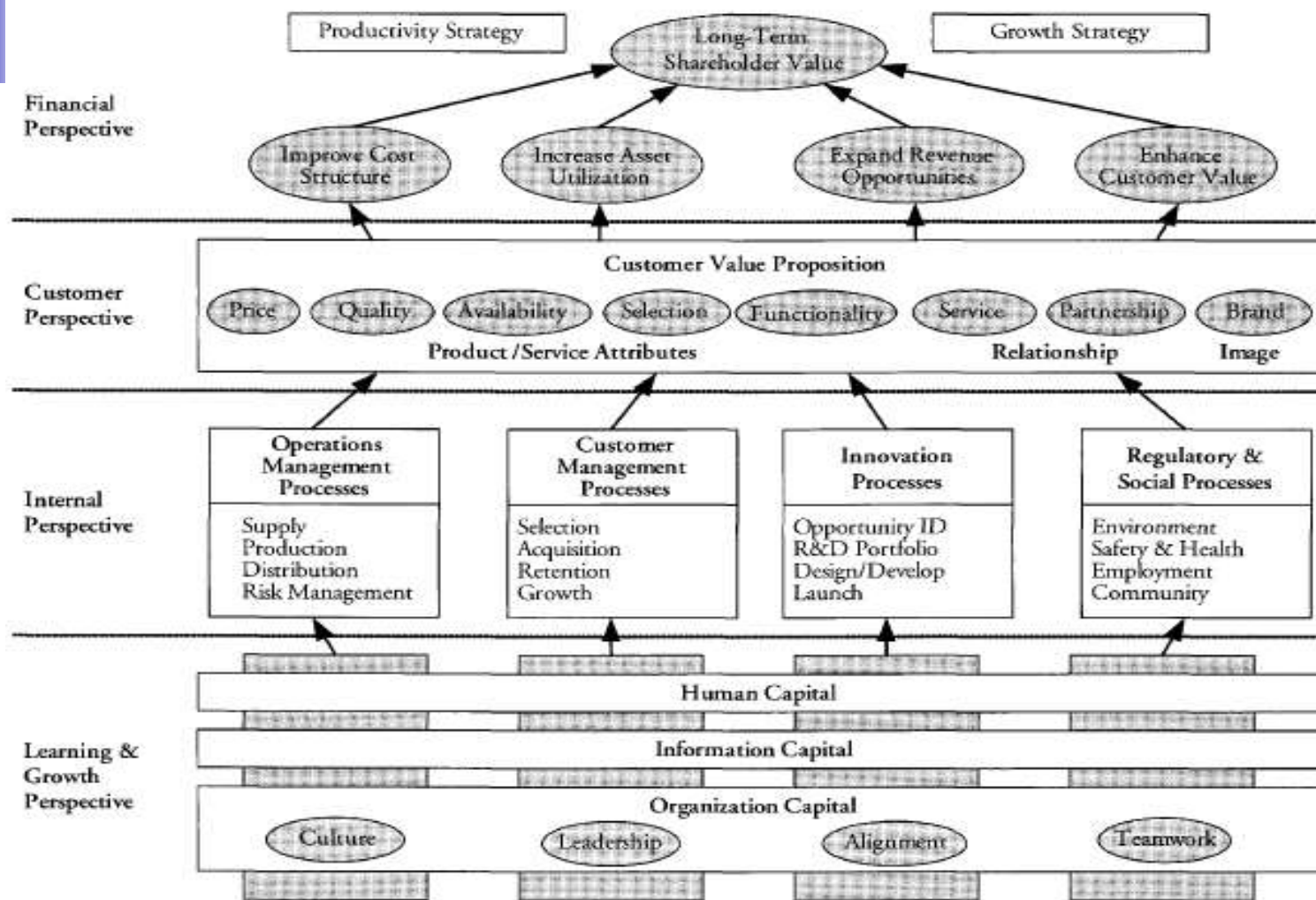


Figure 2.6 The Balanced Scorecard approach to strategy. (After Kaplan and Norton.)