

مدیریت استراتژیک

Strategic Management

چالش های مدیران در عصر امروز

- ۱- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان.
- ۲- دشواری فزآینده در پیش بینی تغییرات به گونه ای که نمی توان از قبل برای آن برنامه ریزی کرد.
- ۳- نیاز به انعطاف پذیری به دلیل وجود رقابت و تنوع طلبی مشتریان یا مصرف کنندگان.
- ۴- نیاز به سرعت بیشتر برای اجرای پاسخ به تغییرات محیطی.
- ۵- وجود اثر پروانه ای.

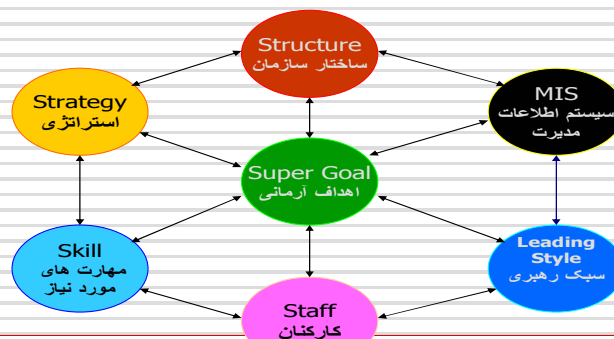
انواع محیط های تصمیم گیری

- ۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان
- ۲- تصمیم گیری در شرایط مخاطره یا ریسک.
- ۳- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

چند نکته مهم:

- توانایی یک سازمان در تطبیق خود با محیط پویا مهم ترین عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان ها می باشد.
- ارایه الگویی یکسان برای مدیریت همه موسسات غیر ممکن می باشد
- هر سازمانی باید چالش های ویژه خود را یافته و پاسخ مناسبی برای آن طراحی نماید.

7S ضروری برای موفقیت سازمانها



محمد علی جاوید
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خارک

مروری بر مفاهیم

مدیریت: علم و هنر بکارگیری منابع مادی و انسانی در فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل در یک نظام ارزشی قابل قبول در جهت تحقق اهداف به طور کارا و اثربخش

کارایی (Efficiency): درست انجام دادن کارها

اثربخشی (Effectiveness): انجام کارهای درست

بهره وری (Productivity): کارایی + اثربخشی

سازمان: آرایش نظام مند افرادی که به طور هماهنگ برای رسیدن به اهداف تلاش و همکاری می نمایند.

برنامه ریزی

Planning / Programming

مقدمه:

آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد و آنرا در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها آن سان پیچیده گشته اند، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند.

اساس برنامه ریزی، بر آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunity - Threats

فلسفه برنامه ریزی:

فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد، بخش انفکاک ناپذیر مدیریت است.

ضرورت برنامه ریزی:

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش به برنامه ریزی نیاز دارند، بنابراین ضرورت برنامه ریزی، برای رسیدن به جزئی ترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است.

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر در تمام نهادها درآورده است.

همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند

تعریف برنامه ریزی:

- ۱- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن.
- ۲- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
- ۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

در تعریفی جامع تر برنامه ریزی عبارتست از:

تعیین اهداف سازمان، تدوین استراتژی کلی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیت ها می باشد.

تعریف اصل برنامه ریزی:

برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت پذیرد.

برنامه ریزی به سئوالات زیر پاسخ می دهد

برنامه ریزی:

فرد یا سازمان انجام دهنده کار، زمان انجام کار، مکان و نوع کار، علت انجام کار و شیوه های انجام کار را مشخص می کند.

- Who ➤
- Where ➤
- When ➤
- What ➤
- Why ➤
- How ➤

هدف های برنامه ریزی:

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها.
- ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات).
- ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر.
- ۴- تهیه ابزاری برای کنترل.

مزایای برنامه ریزی:

- اهداف تمام تلاشهای گروهی را معین می کند.
- نوع ساختار سازمانی را تعیین می کند.
- نیروی انسانی لازم را معین می کند.
- موثرترین نوع سبک هدایت و سرپرستی را مشخص می کند.
- استانداردهایی برای کنترل عملیات فراهم می آورد.

ارکان برنامه ریزی:

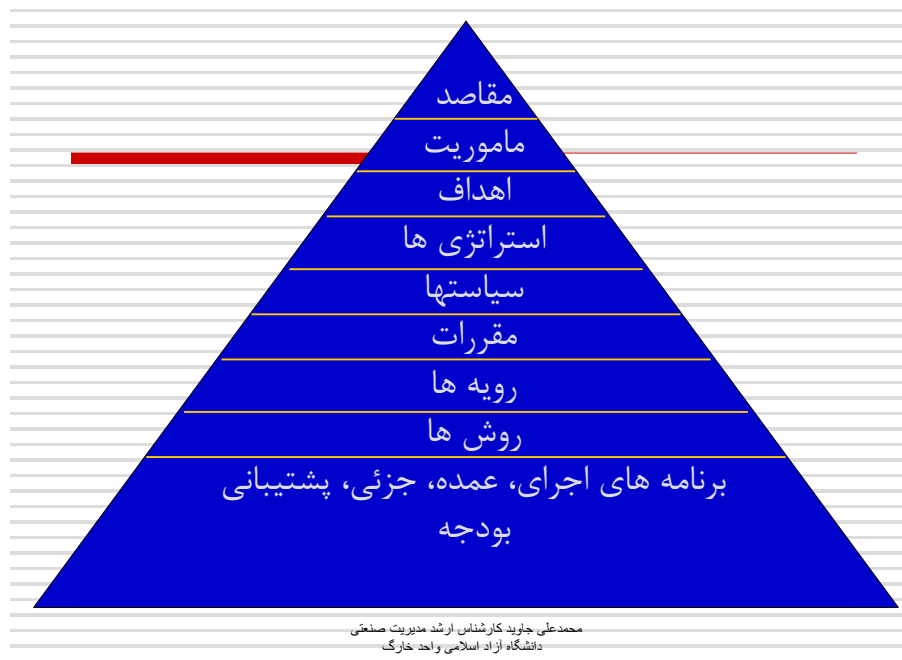
۱- هدف Goal

۲- برنامه Plan

۳- منابع Resource

دسته بندی برنامه ها

توانب استفاده	عمق	زمان	وسعت
یکبار مصرف چند بار مصرف	کلی تفصیلی	دراز مدت کوتاه مدت	استراتژیک عملیاتی



مقاصد یا رسالت

Purpose

مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متأثر از خواست اجتماعی است. رسالت همان منظوری است که سازمان برای رسیدن به آن شکل می گیرد. رسالت دارای سه ویژگی است:

۱- عمری طولانی دارد

۲- عامل متمایز ساختن سازمان از یکدیگر

۳- مبنایی برای شناخت وظایف اصلی سازمان.

ماموریت

Mission

بیانگر جهت دار بودن مقاصد است .

مثال: دانشگاه رسالت خود را در حوزه علوم انسانی و یا هنر، پزشکی یا مهندسی دنبال می کند. رسالت نیروهای مسلح و یک کارخانه تولیدی را بیان نماید

اهداف

Goals

بیان نتایج مورد انتظار شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین.

- افزایش حجم فروش شرکت به میزان ۲۰٪ در ۵ سال آینده

Strategy

الگویی برای پاسخگویی سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می باشد.

استراتژی برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دوربرد سازمان تضمین می شود.

استراتژی به معنای برنامه های مقیاس بزرگ و آینده نگر برای تعامل با محیط رقابتی به منظور بهینه کردن دستیابی به هدف های سازمان است.

مثال: استراتژی بازاریابی سازمانی ممکن است رسوخ در بازار از طریق ارائه محصول متنوع در طراحی باشد.

خط مشی Policy

راهنما و حدودی است که تصمیم های آتی باید در محدوده آن اتخاذ و معین شود.

مثال: استخدام نیروی جدید از طریق جذب نیروهای بومی.

مثال: ممکن است استراتژی یک سازمان رقابت در قیمت باشد. اما خط مشی بیان می کند رقابت برای کالاهای غیر انحصاری می باشد. یا مدیر فروش مجاز می باشد تا سقف ۱۰٪ تخفیف دهد.

روش اجرایی Procedure

رویه ها جریان عملیات را مشخص می نمایند. مراحل انجام کار را به طور کلی بیان می کنند.

مثال: دادن یک پایه به کارمند پر تلاش در سال خط مشی است. اما درخواست پایه توسط کارمند، ارزیابی آن، صدور و ابلاغ آن به کارمند روش می باشد.

در روش اجرایی: هدف، دامنه کاربرد، مسئولیت ها و مراحل انجام کار به طور کلی بیان می شود.

دستورالعمل کاری Work Instruction

در دستورالعمل کاری جزئیات کار کاملاً بیان می شود.
دستورالعمل ها باعث می شوند در انجام امور وحدت رویه ایجاد شود .
مثال: دستورالعمل ثبت نام دانشجویان ورودی، دستورالعمل برگزاری امتحانات

بودجه Budget

بیان برنامه به عدد و رقم می باشد.
در بودجه میزان درآمد و هزینه های مورد نیاز برای انجام کار در یک زمان خاص مشخص شده است.

تفاوت نگرش عملیاتی و راهبردی

- در سطح مدیران پایه و میانی مطرح است	- در سطح مدیران عالی مطرح است
- تاکید بر کارایی	- تاکید بر اثربخشی دارد
- بر منافع فعلی تاکید دارد	- تاکید بر منافع آینده
- ساختار سازمانی و شرایط محیط نسبتاً ثابت	- ساختار سازمانی و محیط متغیر
- روش های کار تجربه شده است	- روش کار غالباً نو و تجربه نشده است
- مهارت فنی و تخصصی مدیر کار ساز است	- مهارت ادارکی و بینش عمیق مدیر
- عملکرد مدیر در کوتاه مدت مشخص می شود	- عملکرد مدیر در بلند مدت مشخص می شود.
- تحت تاثیر شرایط و محیط داخل و خارج	- روی محیط داخل و خارج سازمان تاثیر می گذارد
- سازمان قرار دارد	- بدنال بهبود کیفیت زندگی کاری است.
- بدنال راههای ترمیم حقوق و مزایا و بهبود شرایط رفاهی است	

مدیریت استراتژیک

بیان کردیم که توانایی سازمان در تطبیق خود با محیط اطرافش مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان است
فرآیند مدیریت استراتژیک :
دیدگاهی مناسب را برای مدیران در شرایطی که شتاب تغییر، آهنگی فرآیندها پیدا کرده است فراهم می سازد.
فرآیندی که مدیران را در اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اداره کارآمد سازمان در محیط پویا یاری می رساند.

تصمیمات استراتژیک دارای چه ویژگی هایی می باشند؟

- ☞ مقدار زیادی از منابع سازمان را به خود اختصاص می دهند.
- ☞ بر چشم انداز و موقعیت بلند مدت سازمان موثر است.
- ☞ نیازمند تصمیمات مدیران عالی رتبه سازمان می باشد.
- ☞ نتایج چند جانبه یا چند بعدی است.
- ☞ آینده نگری (Feed Forward) محور این تصمیمات است. مدیران باید دارای قضاوت شهودی باشند.
- ☞ در اتخاذ این تصمیمات باید نقش عوامل محیطی را به طور جدی مورد توجه قرار داد.

تعریف مدیریت استراتژیک

- × جریانی از تصمیمات و فعالیت هایی است که منجر به انتخاب استراتژی یا استراتژی های موثر گردیده و سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری می نماید.
- × تحت نظم و قاعده در آوردن، به اجرا درآوردن و ارزیابی کلیه عملیاتی است که سازمان را قادر می سازد آینده را دقیق تر و روشن تر ترسیم نماید.

تعریف استراتژی

- × طرحی است متحد شده UNIFIDE، جامع COMPREHENSIVE و منسجم INTEGRATED که در چهار چوب اهداف و مزایای استراتژیک سازمان و عوامل محیطی طرحریزی گردیده که در صورت سازماندهی و اجرای مناسب می تواند شرکت را در رسیدن به اهدافش یاری رساند.
- × متحد شده: یعنی همه بخش های موسسه را به هم مرتبط می سازد
- × جامع: یعنی تمام جنبه های یک سازمان را در نظر دارد.
- × منسجم: تمام بخش ها و اجزاء طرح با یکدیگر سازگار بوده و در جای مناسب خود قرار گرفته اند.

استراتژیست ها چه کسانی هستند؟

افرادی هستند که مسئول موفقیت و یا شکست سازمان می باشند

عناوین شغلی این افراد عبارتست از:

- رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کارآفرین.

استراتژیست ها از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسئولیت اجتماعی، توجه به سود آوری، توجه به هدف های بلند مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت می باشند.

ویژگی های شخصیتی استراتژیست ها

- ☞ موجب تقویت، بینش و بصیرت کارکنان می شوند.
- ☞ بین میزان جبران خدمت و عملکرد رابطه ای معقول برقرار می کنند.
- ☞ اغلب با کارکنان ارتباط برقرار می نمایند
- ☞ رعایت اصول اخلاقی را مورد تاکید قرار می دهند
- ☞ برای جایگزینی مدیران برنامه ریزی می کنند
- ☞ با مشتریان ارتباط مستمر دارند
- ☞ به میزان وفاداری افراد ارجح می گذارند
- ☞ در رفتار محافظه کار هستند.

مراحل مدیریت استراتژیک

- الف) برنامه ریزی
- ب) اجرا
- ج) ارزیابی و کنترل

برنامه ریزی استراتژیک شامل مراحل زیر می باشد

- ✓ تعیین مأموریت یا اهداف بنیادی سازمان
- ✓ تجزیه و تحلیل محیط خارجی
- ✓ تجزیه و تحلیل محیط داخلی
- ✓ تعیین اهداف بلند مدت
- ✓ تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی

اجرای استراتژی

الف) عملیاتی کردن استراتژی شامل:

- تعیین استراتژی های عملیاتی
- تعیین هدف های سالیانه
- تعیین سیاست ها و خط مشی ها

ب) نهادینه کردن شامل:

- رهبری
- ساختار سازمانی مناسب
- فرهنگ سازی

ارکان رسالت یا ماموریت سازمان

❖ فلسفه سازمانی

بیانگر ارزش ها، باورها و خطوط راهنمای مدیران برای هدایت سازمان در حوزه های گوناگون است.

❖ مقصود سازمانی

شامل فعالیت هایی است که سازمان انجام می دهد یا تمایل به انجام آنها دارد و نوع سازمانی که هست یا تصمیم دارد باشد را بیان می کند.

نکته: بدون بیان یک مقصود روشنی از رسالت سازمان غیر ممکن است که هدف ها و استراتژی های مناسبی را تدوین نماییم

بیان رسالت یا ماموریت چه اثراتی دارد؟

- 👉 سازمان را بدان گونه که هست یا در نظر دارد بشود را معرفی می نماید.
- 👉 موجب تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان خواهد شد.
- 👉 در خواننده ایجاد انگیزه می کند و او را تشویق به عمل و اقدام می نماید.
- 👉 این احساس را القاء می کند که سازمان موفق است
- 👉 جهت و مسیر سازمان را مشخص می نماید
- 👉 در خواننده این حس را به وجود می آورد که وقت صرف کردن در چنین سازمانی و حمایت از آن با ارزش است.

ماموریت شرکت AMOCO

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

اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان:

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

ماموریت سازمان تاثیر به سزایی در جهت دهی فعالیت انسان ها دارد

یک داستان: سه نفر در یک محل ساختمان سازی مشغول به کار بودند، این سه نفر کاری همانند انجام می دادند. ولی هنگامی که درباره شغل یا نوع کار آنان پرسش به عمل آمد پاسخ های متفاوت دادند

اولی: سنگ می شکنم

دومی: برای تهیه روزی کار می کنم

سومی: برای بچه های این سرزمین مدرسه می سازم.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی

External Forces

تعریف محیط سازمان:

همه عناصری که خارج از سازمان وجود دارند و به طور بالقوه بر همه یا بعضی از بخش های سازمان تاثیر می گذارند.

تعریف قلمرو سازمان:

محیط خارجی انتخاب شده برای عمل است که با توجه به محصول یا خدمات و بازارها انتخاب می گردد.

The External Environment

Forces in the External Environment



مدعیان سازمان چه کسانی هستند؟

- ۱) سهامداران
- ۲) بستانکاران
- ۳) کارکنان
- ۴) مشتریان
- ۵) تامین کنندگان
- ۶) دولت ها
- ۷) اتحادیه ها
- ۸) رقبا
- ۹) جوامع محلی
- ۱۰) عموم مردم

محیط عملیاتی

۱) موضع رقابتی:

سازمان از طریق تدوین نیمرخ رقبا Competitor Profile می تواند شانس محیطی خود را افزایش دهد.

- سهم بازار
- رقابتی بودن قیمت
- تجربه
- نوع تبلیغات
- گستره خط تولید
- هزینه مواد
- توزیع و فروش
- ظرفیت و بهره وری
- توان مالی
- تحقیق و توسعه
- توانمندی کارکنان
- ذهنیت عموم

نیمرخ مشتریان Customer Profile

چهار نوع اطلاعات سودمند برای تدوین نیمرخ مشتریان وجود دارد:

- ۱) جغرافیایی
- ۲) جمعیت شناختی که شامل
 - سن افراد یا مشتریان
 - مذهب
 - اندازه خانوار
 - نژاد
 - چرخه زندگی
 - ملیت
 - درآمد
 - طبقه اجتماعی
 - شغل
 - تحصیلات

نیمرخ مشتریان Customer Profile

- ☺ (روان شناختی
- ☺ وسواسی بودن یا نبودن
- ☺ اجتماعی بودن : آیا فرد برون گرا یا درونگرا است؟
- ☺ محافظه کار: آیا فرد محافظه کار، لیبرال ویا رادیکال است؟
- ☺ قدرت طلبی : آیا فرد قدرت طلب یا دموکرات است؟
- ☺ رهبری: آیا فرد رهبر است یا پیرو؟
- ☺ جاه طلبی: آیا فرد بلند پرواز است یا قانع؟
- ☺ استقلال: آیا فرد وابسته است یا مستقل؟

نیمرخ مشتریان Customer Profile

- (رفتار خریدار یا مصرف کننده
- نرخ مصرف
- مرحله آمادگی
- فایده مورد نظر
- وفاداری

تامین کنندگان مواد اولیه

رابطه قابل اعتماد میان سازمان و تامین کنندگان برای رشد و بقای موسسه ضرورت دارد

موسسه باید در موضع رقابتی اش با تامین کنندگان به پرسش های زیر پاسخ دهد:

- ۱) آیا تامین کنندگان دارای قیمت رقابتی هستند؟
- ۲) آیا تخفیف حجمی آنها قابل توجه است؟
- ۳) هزینه حمل و نقل چقدر است؟
- ۴) آیا فروشندگان بر حسب استانداردهای تولید قادر به رقابت هستند؟
- ۵) آیا توانایی، شهرت و خدمات تامین کنندگان رقابتی است؟

کارکنان

قابلیت جذب و نگهداری کارکنان توانا پیش نیاز موفقیت موسسه است
دسترسی سازمان به کارکنان خبره تحت تاثیر سه عامل است:

- شهرت سازمان به عنوان کارفرما
- نرخ اشتغال محلی
- در دسترس بودن مهارت و دانش لازم

تجزیه و تحلیل محیط داخلی

Strategic Advantage Factors

- × عوامل بازاریابی و توزیع:
- × سهم بازار
- × سیستم کارآمد و موثر تحقیق بازار
- × کیفیت کالاها و خدمات
- × تنوع کالاها
- × رهبری در کالاها یا خدمات جدید
- × حق امتیاز
- × احساسات مثبت مصرف کنندگان
- × بسته بندی مطلوب
- × استراتژی قیمت گذاری
- × اداره فروش کارآمد و موثر
- × تبلیغات و ترویج فروش موثر
- × خدمات بعد از فروش
- × کانالهای توزیع و پوشش جغرافیایی

عوامل تحقیق و توسعه و مهندسی

- ❖ امکانات پژوهش پایه در داخل شرکت
- ❖ امکانات مهندسی برای توسعه محصولات
- ❖ طراحی محصول
- ❖ طراحی و توسعه فرآیند
- ❖ توسعه بسته بندی
- ❖ آزمایشگاههای مجهز و لوازم کنترل کیفیت
- ❖ تکنیسینهای مجرب و پژوهشگران با تجربه
- ❖ محیط کار مناسب جهت ابداع و نوآوری
- ❖ توانایی طراحی تقاضای مشتریان

عوامل مدیریت تولید و عملیات

- × هزینه کل کمتر عملیات، در مقایسه با هزینه کل رقبا
- × ظرفیت جوابگویی به تقاضای بازار
- × تسهیلات کارآور و موثر
- × هزینه مواد اولیه و قطعات نیم ساخته
- × تجهیزات و ماشین آلات کارآمد و موثر
- × فضای اداری مناسب
- × سیستم کنترل موجودی
- × روشهای برنامه ریزی تولید و کنترل کیفیت
- × سیستم نگهداری و تعمیرات

عوامل منابع و نیروی انسانی

- ☞ شهرت و پرستیژ موسسه
- ☞ ساختار سازمانی اثربخش
- ☞ سابقه دستیابی به اهداف
- ☞ نفوذ در سازمانهای قانون گذاری و دولتی
- ☞ مدیران با صلاحیت
- ☞ سیستم اطلاعات مدیریت و رایانه
- ☞ کارکنان با مهارت
- ☞ برنامه های توسعه مدیریت
- ☞ ارتباط موثر با اتحادیه ها
- ☞ خط مشی روابط کارکنان

عوامل امور مالی و حسابداری

- ☞ مجموع منابع و توانایی مالی
- ☞ هزینه کمتر سرمایه در مقایسه با رقبا
- ☞ برنامه ریزی مالی و بودجه
- ☞ روشهای مناسب حسابداری
- ☞ مزیت های مالیاتی
- ☞ روابط حسنه با صاحبان و سهام داران موسسه

زنجیره ارزش

- ☞ زنجیره ارزش توسط مایکل پورتر ارائه گردید
- ☞ این رویکرد یک شیوه نظام یافته برای در نظر گرفتن سلسله فعالیت هایی است که موسسه برای ارائه محصول به مشتریان انجام می دهد.
- ☞ پورتر آن را مزیت های رقابتی نامید.
- ☞ در این الگو موسسه تعدادی فعالیت مشخص را به انجام می رساند که ممکن است نشان دهنده ضعف ها یا قوت های کلیدی سازمان باشد.

زنجیره ارزش



محمدعلی جاوید کارشناس ارشد مدیریت صنعتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خارگ

فعالیت های سازمان به گروه کلی تقسیم می شود

فعالیت های پشتیبانی	فعالیت های اصلی
۱- خرید	۱- لجستیک درونداد
۲- بهبود تکنولوژی	۲- عملیات
۳- مدیریت منابع انسانی	۳- لجستیک برونداد
۴- زیر ساخت موسسه	۴- بازاریابی و فروش
	۵- خدمات

فعالیت های اصلی

لجستیک درونداد:

فعالیت های مربوط به دریافت، انبار کردن و توزیع دروندادها به محصول. مثل حمل و نقل مواد، انبارداری، کنترل موجودی و ...

عملیات:

فعالیت های مربوط به تبدیل دروندادها به محصول نهایی، مثل تراشیدن، بسته بندی، مونتاژ، نگهداری تجهیزات، آزمایش، چاپ، و نگهداری و بهره برداری از تسهیلات.

لجستیک برونداد:

فعالیت های مربوط به جمع آوری، نگهداری، و توزیع و تحویل محصولات به خریداران، حمل و نقل کالا، پردازش سفارشات و ...

بازاریابی و فروش:

فعالیت های مربوط به تامین وسایلی که توسط آن خریداران بتوانند اقدام به خرید محصولات نمایند و ترغیب آن ها به انجام این کار، مثل تبلیغات، ترویج فروش، نیروهای فروش، شرکت در مناقصات و قیمت گذاری.

خدمات:

شامل خدمات پس از فروش از قبیل نصب، تعویض، تامین قطعات و ...

فعالیت های پشتیبانی

خرید:

فعالیت های مربوط به تهیه درونداد های مورد نیاز. خرید در سراسر زنجیره ارزش گسترش می یابد زیرا همه فعالیت ها را پشتیبانی می کند.

بهبود تکنولوژی:

فعالیت های مربوط به طراحی محصول و ایجاد و بهبود راه های انجام فعالیت های مختلف زنجیره ارزش.

مدیریت منابع انسانی:

فعالیت های لازم جهت حصول اطمینان از جذب، آموزش، و بهسازی کارکنان. همه فعالیت های سازمان به نوعی با منابع انسانی ارتباط دارد و فعالیت های آن در طول زنجیره ارزش وجود دارد.

زیر ساخت موسسه:

فعالیت هایی چون مدیریت عمومی، حسابداری، حفاظت و ایمنی، مدیریت مالی

هدف های بلند مدت و استراتژی های اصلی

Long Term Objectives & Grand Strategy

هدف های بلند مدت

نکته: مدیران استراتژیک می دانند که حداکثر سود در کوتاه مدت معمولاً بهترین راه برای رسیدن به سود آوری و رشد مداوم سازمان نیست

یک ضرب المثل:

اگر به فقرا غذا داده شود آنها از خوردن آن لذت می برند، اما فقرشان ادامه خواهد یافت. ولی اگر به آنها بذر و ابزار داده شود و روش کار را بیاموزند، خواهند توانست وضع خود را به طور مداوم بهبود بخشند.

تصمیم گیران استراتژیک با دو سؤال مواجه اند:

۱- آیا باید بذر را بخورند؟

یعنی مثلاً با پرداخت سود سهام زیاد، فروش موجودی کالا و کاستن از تحقیق و توسعه یا بیکار کردن کارکنان در مقطعی که تقاضا پایین است، تصویر نزدیک سود را بهبود بخشند؟

۲- یا بذر را بیفشانند؟

یعنی مثلاً سود را در فرصت های رشد سرمایه گذاری کنند، با امید بهبود عملکرد و کاستن از چرخش کارکنان منابع موجود را به آموزش کارکنان اختصاص دهند، یا برای رخنه در بازار جدیدی هزینه تبلیغات را بیفزایند؟

برنامه ریزان استراتژیک در هفت حوزه هدف های بلند مدت را تعیین می کنند



محمدرضا جابود کارشناس ارشد مدیریت صنعتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خازک

آیا مدیران سازمان شما دارای رفتار قورباغه ای هستند؟

رفتار قورباغه ای:

اگر قورباغه ای را به همراه مقداری از آبی که در آن زندگی می کند در ظرفی بریزید و آب را به آرامی گرم کنید خواهید دید که قورباغه نسبت به گرم شدن آب عکس العملی نشان نمی دهد تا آن که آب به جوش می آید و قورباغه می میرد.

دلیل این رفتار

دلیل این رفتار این است که :

قورباغه یک حیوان خونسرد است و دمای بدن خود را با تغییرات تدریجی دمای محیط تطبیق می دهد. اگر قورباغه دیگری را بگیریید و در ظرف آبی که اختلاف دمای قابل ملاحظه ای با دمای بدن قورباغه دارد اما برای آن قابل تحمل است، بیندازید خواهید دید که به سرعت به بیرون می جهد چرا که نمی تواند این تغییر دما را تحمل نماید.

شرح مدیریتی

مدیرانی که به محیط و تغییرات آن توجه ندارند مانند قورباغه عمل خواهند کرد. این مدیران روند و تغییرات تدریجی را شناسایی نمی کنند و بنابراین در زمان لازم استراتژی مناسب را اتخاذ نمی کنند زیرا خود را برای آن شرایط تغییر کرده آماده نکرده اند. از طرف دیگر این مدیران ظرفیت تحمل خیلی از تغییرات محیطی ناگهانی را ندارند و بنابراین به آن تغییرات به درستی واکنش نشان نمی دهند. به بیان دیگر این مدیران استراتژیک عمل نمی کنند و از فرصت ها و تهدیدها به درستی بهره نمی برند.

یاد آوری

استراتژی عبارتست از:

یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدید های محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد (شاندلر)

What is SWOT

- Strength
- Weaknesses
- Opportunity
- Threat

SWOT Analysis

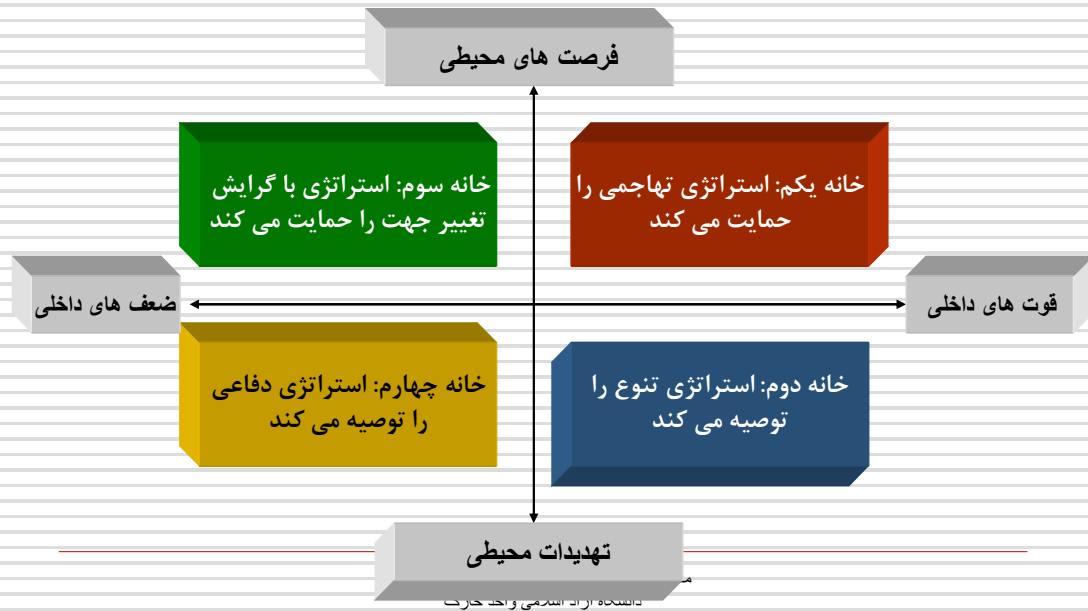
به معنای قوت ها و ضعف های داخلی کسب و کار و فرصت ها و تهدیدات محیط است. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت ها و فرصت ها را حداکثر می کند، در عین حال که ضعف ها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. فرصت ها: فرصت یک موقعیت مطلوب در محیط سازمان است تهدیدات: یک موقعیت نامطلوب در محیط است که مانع رسیدن سازمان به اهداف خود می شود. قوت ها: یا شایستگی های ممتاز که سازمان را متمایز می سازد ضعف ها: یک محدودیت یا کمبود در منابع، مهارتها و توانایی هایی است که جدا مانع عملکرد اثربخش می باشد.

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت، نقاط ضعف (SWOT)

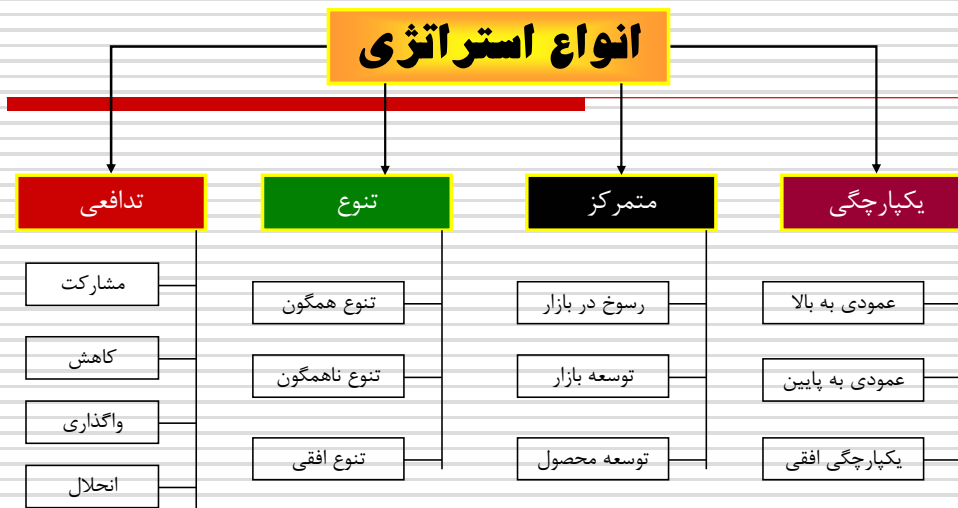
نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	همیشه سفید باشید
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید	
استراتژیهای WO	استراتژیهای SO	فرصت ها - O
با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید	با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصت ها برآید	فرصت ها را فهرست کنید
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	تهدیدات - T
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	برای اجتناب از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات را فهرست کنید

محمدعلی جوید کارشناس ارشد مدیریت صنعتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خازگ

نمودار تجزیه و تحلیل SWOT



انواع استراتژی



یکپارچگی عمودی به پایین

شرکت های تولیدی و تجاری مواد اولیه مورد نیاز را از عرضه کنندگان مواد اولیه خریداری می نمایند. در این استراتژی شرکت می کوشد بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه کننده را تحت کنترل خود درآورد. استفاده از این استراتژی زمانی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشند و یا قیمت ها بسیار بالا باشد.

یکپارچگی افقی

سازمان تلاش می کند شرکت های رقیب را به مالکیت خود درآورد

استراتژی های تمرکز

۱- رسوخ در بازار:

شرکت ها می کوشند از مجرای تلاش های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند رسوخ در بازار شامل فعالیت های زیر می باشد
افزایش عده فروشندگان، افزایش هزینه تبلیغات..

۲- توسعه بازار:

عرضه محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید

۳- توسعه محصول:

شرکت می کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. این امر مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه است.

یکپارچگی عمودی به بالا

در این استراتژی شرکت با خریدن شرکت های پخش یا خرده فروشی می کوشد به میزان کنترل خود بیفزاید.

مثلا شرکت هواپیمایی بوئینگ یکی از شرکت هایی است که تلاش زیادی می کند تا در آینده به این نوع استراتژی دست یابد. از طریق خرید شرکت های امریکن - دلتا در این نوع استراتژی سازمان به دنبال بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها می باشد.

استراتژی تنوع

۱- تنوع همگون

سازمان می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات خود بیفزاید مثلاً خرید یک شرکت بیمه توسط بانک

۲- تنوع ناهمگون

سازمان محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود به بازار عرضه می‌کند. مثلاً خرید جایگاه‌های بنزین توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ. مثلاً شرکت جنرال الکتریک فعالیت‌های بسیار متنوع انجام می‌دهد. این شرکت لوکوموتیو، لامپ، کارخانه تولید برق و یخچال تولید می‌کند اما در زمینه تولید کارت‌های اعتباری، کرایه هواپیماهای تجاری

۳- تنوع افقی

شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی نسبتاً بی‌ربط به محصولات و خدمات خود می‌افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می‌کند مثلاً شرکت‌های نوشابه‌سازی پپسی و کوکاکولا در زمینه بطری‌های آب فعالیت می‌کردند.

استراتژی‌های تدافعی

۱- مشارکت

دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند. در این حالت شرکت‌ها به تنهایی اجرای طرحی را بر عهده ندارند. مسئولیت بر عهده شرکا است و سرمایه آن بصورت مشترک تامین می‌شود. برای ایجاد این شرکت‌ها می‌بایست سازمان‌ها دارای ویژگی خاص و وجه تمایز مشخصی باشند مانند فن‌آوری پیشرفته، سیستم توزیع، واحد تحقیقاتی یا توان تولید.

۲- کاهش

شرکت می‌خواهد با گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها، سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید. گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می‌نامند. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. در این استراتژی ممکن است سازمان برخی خطوط تولید را کاهش دهد، فعالیت‌های حاشیه‌ای را تعطیل نماید، از فن‌آوری پیشرفته یا خودکار استفاده نماید، نیروی انسانی را تعدیل نماید و هزینه‌ها را به شدت کنترل نماید

۳- واگذاری

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را هرس کردن سازمان می‌نامند. اغلب شرکت‌بخشی از واحدهای خود را می‌فروشد تا برای سرمایه‌گذاری خاص یا خرید شرکت‌های دیگر تامین سرمایه نماید. در این حالت سازمان تجدید ساختار می‌نماید، یعنی واحدهایی را که سود آور نیستند را به فروش می‌رساند.

۴- انحلال

فروش تمام دارایی ها با ارزش واقعی را انحلال گویند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین باشد

۵- ترکیب

یعنی استفاده همزمان از چند استراتژی. اما دارای خطرات بسیار سنگینی خواهد بود چون سازمان ها دارای منابع محدودی هستند.

طبقه بندی دیگر انواع استراتژی

۱- استراتژی رشد Growth Strategy

به معنی آن است که سازمان تلاش می کند سطح عملیات خود را بالا ببرد. این رشد می تواند به شکل افزایش درآمد فروش، داشتن کارمند زیاد و یا دستیابی به سهم بیشتری از بازار. بسیاری از سازمان هایی که از استراتژی رشد استفاده می کنند از طریق گسترش مستقیم و یا از طریق ایجاد تنوع یعنی ادغام در شرکت های دیگر و یا خرید شرکت ها به این هدف دست پیدا می کنند.

❖ ادغام Merger

❖ وقتی رخ می دهد که دو شرکت که معمولا دارای یک اندازه هستند منابع خود را برای تشکیل شرکت جدید با هم ترکیب می کنند.

❖ تملک Acquisition

❖ وقتی رخ می دهد که شرکت بزرگتر، شرکت کوچکتری را به قیمت معین و یا از طریق خرید سهام و یا هر دو شکل می خرد و فعالیت این شرکت را با خود یکی می کند.

۲- استراتژی ثبات Stability

سازمان حضور خود را در همان بازار و با همان مشتریان ادامه می دهد و سهم بازارش را حفظ می کند. این استراتژی زمانی مناسب است که محیط پایدار و تغییر ناپذیر و عملکرد سازمان رضایت بخش می باشد.

۳- استراتژی کاهش Retrenchment

شامل تجدید ساختار سازمان است. این بدلیل پیشرفت های تکنولوژیکی، رقابت جهانی، سایر تغییرات محیطی، ادغام ها می باشد. سازمان به کوچک سازی رو می آورد (Down Sizing)