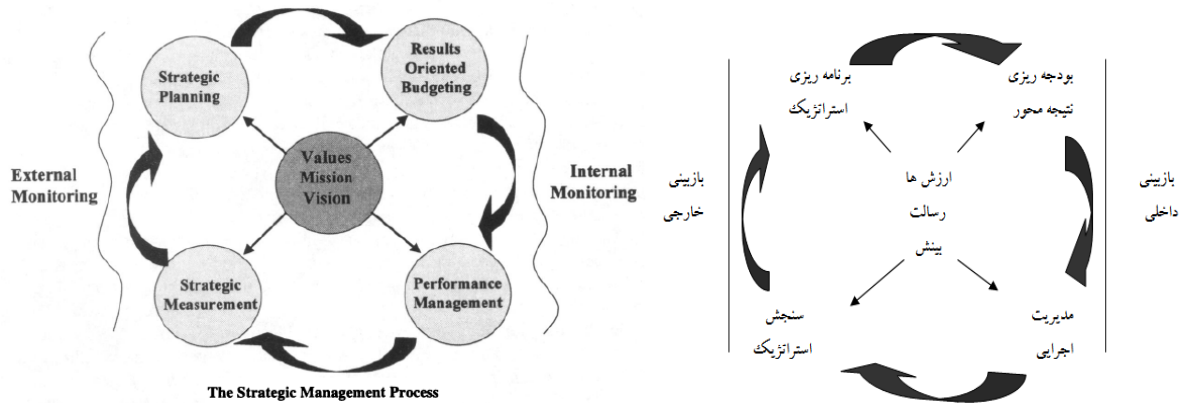
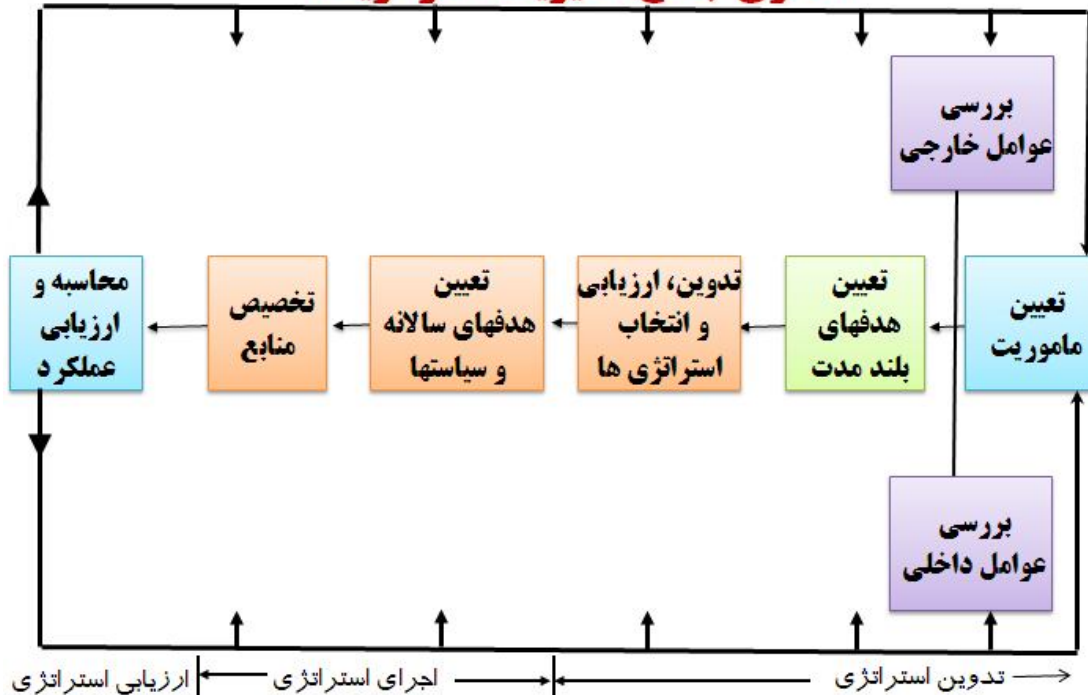


مدیریت استراتژیک یا راهبردی

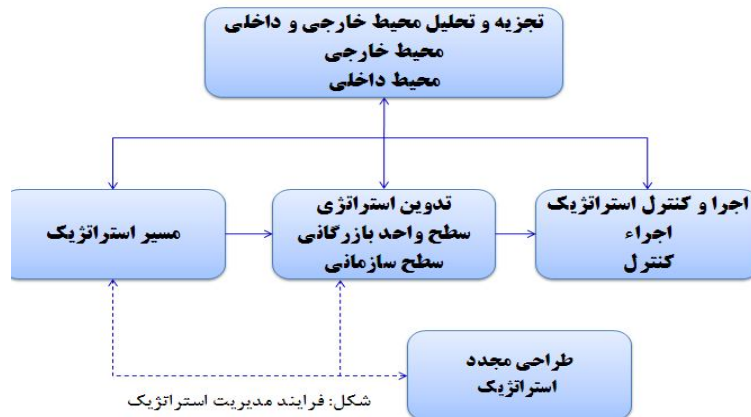
ایمان الیاسیان، کارشناس ارشد سازه

برنامه ریزی، اجرا، کنترل برنامه ها و طرحهای بلند مدت با توجه به شرایط محیطی و توجه به تهدیدات، فرصتها و نقلت ضعف و قوت جهت نیل به اهداف سازمانی سه گام اصلی ۱- تدوین استراتژی (مطالعه محیطی، تجزیه و تحلیل، تدوین اهداف و تدوین راهبرد برای نیل به اهداف) ۲- اجرای استراتژی (اعمال راهبرد و تخصیص منابع) ۳- ارزیابی استراتژی (کنترل)

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



The Strategic Management Process



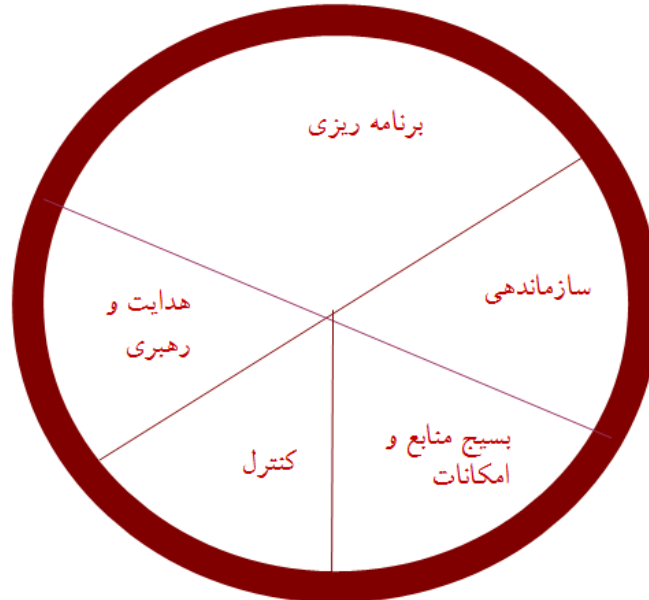
شکل: فرایند مدیریت استراتژیک

وظایف اصلی مدیریت

- ۱- برنامه ریزی **Planning** ۲- سازماندهی **Organizing** ۳- هدایت و رهبری **Commanding** ۴- بسیج منابع و امکانات
یا هماهنگی **Coordinating** ۵- کنترل

Controlling

وظایف مدیریت



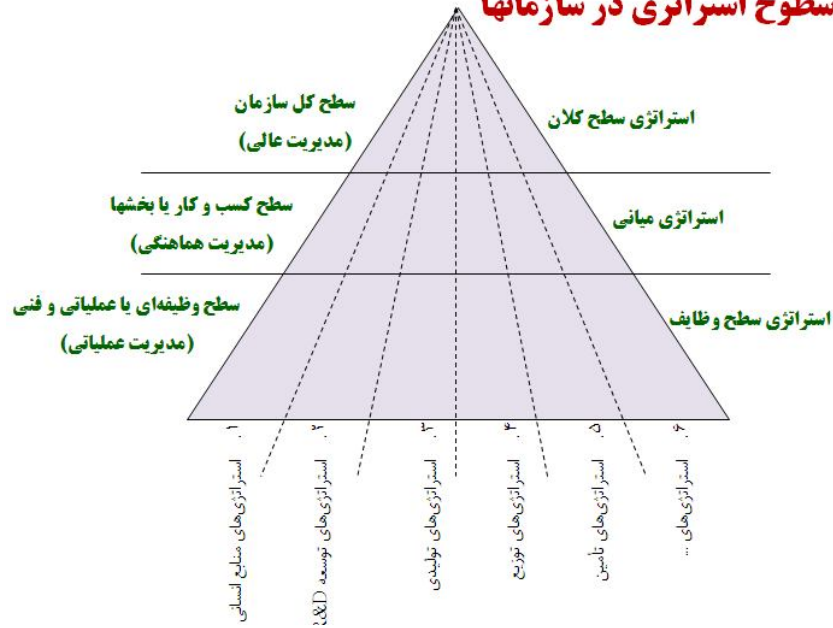
هرم مدیریت استراتژی



ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک

- ۱- درون گرایی ۲- برون گرایی ۳- یکپارچگی وظیفه ای ۴- مشارکت افراد کلیدی ۵- استفاده از تکنیکهای تحلیلی

سطوح استراتژی در سازمانها



انواع استراتژی متداول

الف) استراتژی‌های متمرکز

۱- توسعه محصول Product Development ۲- توسعه بازار Market Development

۳- رسوخ در بازار Market Penetration

ب) استراتژی‌های تمایز یا تنوع Diversification

۱- تنوع همگون Concentric ۲- تنوع ناهمگون Conglomerate ۳- تنوع افقی Horizontal

ج) استراتژی تدافعی Defensive

۱- مشارکت Joint Venture ۲- کاهش Retrenchment ۳- واگذاری Divestiture ۴- انحلال Liquidation

۵- ادغام Combination یا merge ۶- تملیک acquisition ۷- بلعیدن Take over

د) استراتژی رقابتی (ژنریک یا وراثتی) Competitive

ه) استراتژی یکپارچگی افقی و عمودی Vertical & Horizontal Integration

و) استراتژی محافظه کارانه یا پایستار Conservative

ز) استراتژی تهاجمی Aggressive

ح) استراتژی رهبری یا مدیریت هزینه ها

راهبردها یا استراتژیهای رقابتی عام پورتر

گسترده ↑ قلمرو ثابت ↓ محدود	متمايز سازی :(differentiation)	رهبري هزینه :(Cost Leadership)
	متمايز کردن محصولات و خدمات خود از آنچه رقبا ارائه می دهند.	به حداقل رساندن هزینه تولید و افزایش اثربخشی عملیات در مقایسه با رقبا
	متمايز سازی به صورت متمرکز :(Focused differentiation)	صرف هزینه به صورت متمرکز :(Cost Focus)
	ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از مخاطبان	متمرکز کردن فعاليتها برای خدمات رسانی به یک بازار خاص یا گروهی از مشتریان
	← متمایز ساختن	→ کاهش هزینه

ط) استراتژی 6P

۱- طرح و نقشه (Plan)	• Plan	Strategy can mean many things
۲- صف آرایي (Ploy)	• Process	• Strategic Management
۳- الگو (Pattern)	• Position	
۴- وضعیت (Position)	• Pattern	• Strategic Positioning
۵- دیدگاه (Perspective)	• Perspective	
۶- ترویج و پیشرفت (Promotion)	• Procedure	• Strategic Navigation
	• Play	
	• Ploy	• Strategic Tactics

۱- طرح و نقشه PLAN - ۲- صف آرایي Ploy - ۳- الگو Pattern - ۴- وضعیت Position - ۵- دیدگاه Perspective - ۶-

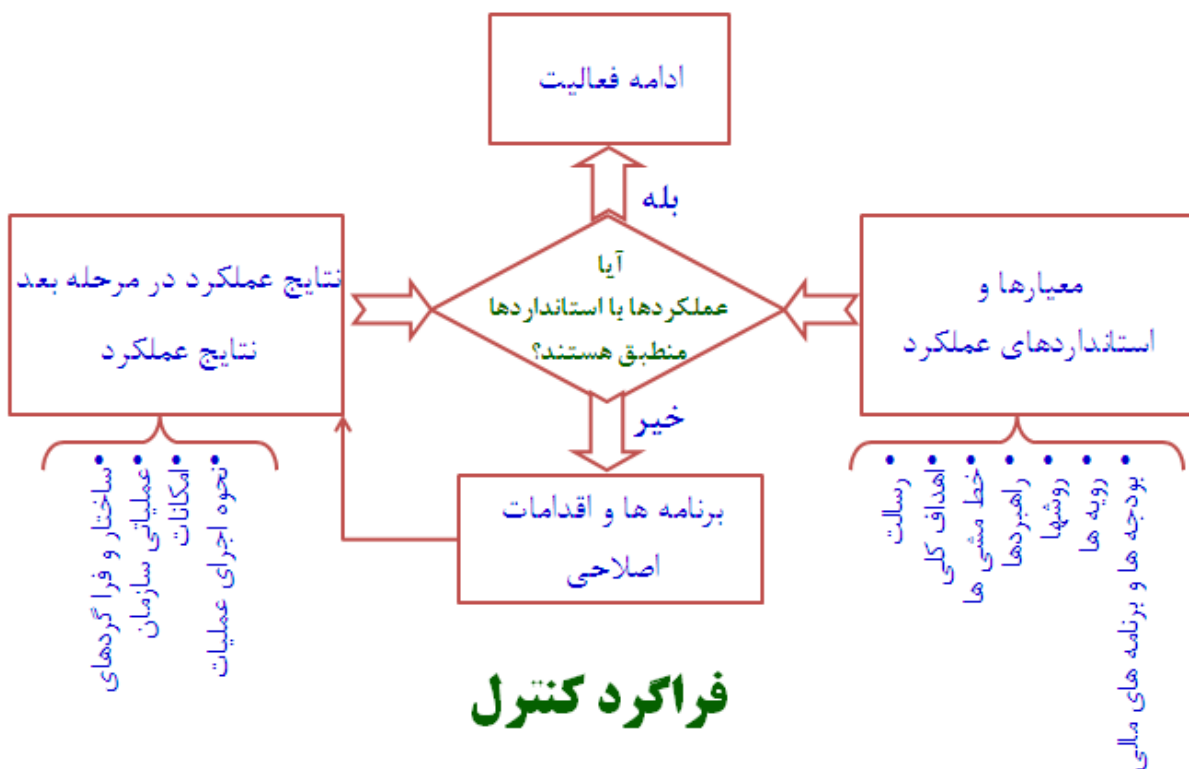
ترویج و پیشرفت Promotion

ی) استراتژی انعطاف پذیری (Flexibility)

استراتژی های برخورد با دولت

زیاد ↑ اهمیت موضوع ↓ کم	استراتژی اتحاد (Ally Strategy): در این حالت تنها راه گریز از مخاطره پذیری اتحاد با دولت است.	استراتژی تغییر (Alter Strategy): شرکت زمانی از این استراتژی استفاده می کند که از قدرت کافی برای تغییر سیاستها و رفتارهای دولت برخوردار باشد.
	استراتژی همراهی (Accede Strategy): همراهی با دولت در مورد سیاستهای اعلام شده برای شرکت مسأله ساز نیست.	استراتژی پرهیز (Avoid Strategy): سازمان تلاش می کند بی آنکه با دولت برخورد کند آن را دور بزند.

← کم قدرت شرکت زیاد →



Industrial Revolution انقلاب صنعتی

Industrial Era دوره صنعتی

Post Industrial دوره فراصنعتی

Budgeting and resources allocation & leveling بودجه بندی و تخصیص و تسطیح منابع

Shared Values Long Term Objectives ارزشهای مشترک - اهداف بلند مدت سازمان

Object Clause & Survival فلسفه وجودی و مانایی سازمان

Futurology Insight جهان بینی World Outlook ایدئولوژی Ideology آینده نگری

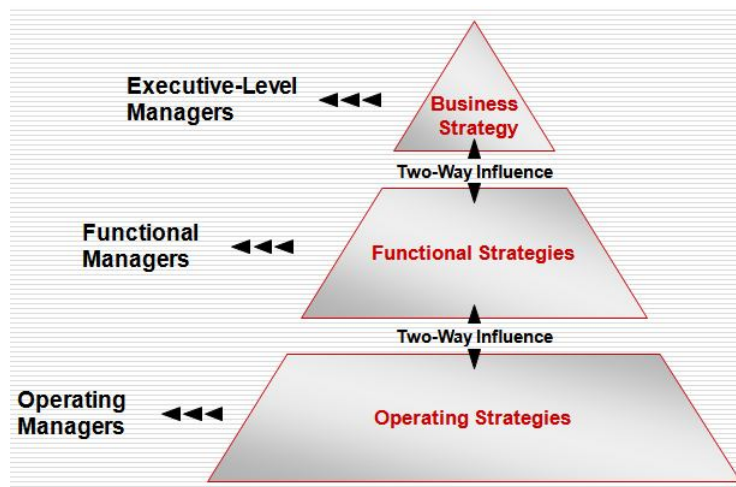


مبانی برنامه ریزی

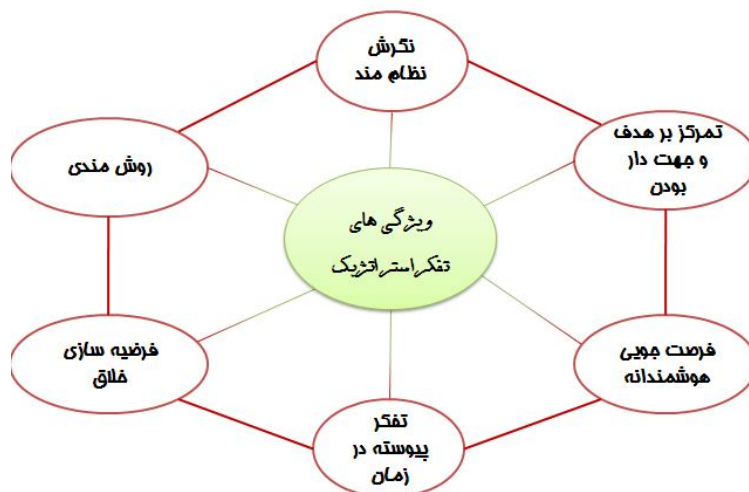
انواع برنامه ریزی

نوع برنامه بستگی به بازه زمانی، کاربرد (موقت یا دائمی) و وسعت (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی) دارد

- ۱- عملیاتی Operational (کوتاه مدت زیر ۱ سال، میان مدت ۱ تا ۳ سال، بلندمدت ۳ تا ۵ سال)
- ۲- غلطان یا شناور Floating
- ۳- مشارکتی یا تعاملی
- ۴- مبتنی بر ارزشها Based on Values
- ۵- استراتژیک یا راهبردی: کلان یا خرد



ویژگی های تفکر استراتژیک



فرایند شناسایی استراتژیک

۱ - شناسایی ارزشها و باورها ۲- شناسایی پندارها ۳- شناسایی ماموریتها missions یا رسالت ۴- شناسایی نیازها ۵- شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات ۶- شناسایی چشم اندازها Visions دانش، مهارت و طرز تفکر در انتخاب راهبرد یا استراتژی، روشها و تاکتیکها و برنامه ها تاثیر گذارند

مرحله	دانش	مهارت	طرز تفکر
۱- آگاهی	<ul style="list-style-type: none"> ● سیستمهای شرکت و محیط ● فرآیندهای کسب و کار و مدیریت ● وظایف تخصصی 	<ul style="list-style-type: none"> ● نظارت ● ایجاد شبکه اطلاعات ● برقراری ارتباط ● پرس و جو ● یادگیری 	<ul style="list-style-type: none"> ● کنجکاو ● اجرایی ● فروتن ● پذیرا ● بی غرض
۲- شناخت	<ul style="list-style-type: none"> ● شیوههای پیش بینی ● سناریو سازی ● چارچوبهای پیش بینی ● علائم و نشانه های مشکلات 	<ul style="list-style-type: none"> ● شناخت و ارزیابی نقاط قوت ● ضعف ، فرصتها و مشکلات ● پژوهش ● واقعیت یابی ● نظریه پردازی 	<ul style="list-style-type: none"> ● کارآفرین ● آینده نگر ● مبتکر ● حلال مشکلات
۳- اتخاذ تصمیم	<ul style="list-style-type: none"> ● روش شناسایی و تصمیم گیری ● مدیریت تحول ● واکنشهای رقابتی ● استراتژی و تاکتیک ● رفتار سازمانی ● اصول اخلاقی 	<ul style="list-style-type: none"> ● تبیین و ارزیابی گزینهها ● خلاقیت ● قضاوت ● هدایت جلسات ● برنامه ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> ● مصمم ● سازنده ● مسئولیت پذیر ● منظم ● پایبند به اصول

مرحله	دانش	مهارت	طرز تفکر
۴- اجرا	<ul style="list-style-type: none"> چگونگی انجام کارها مدیریت کیفیت جامع تحول سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> راهبری عملیاتی سرپرستی هدایت انگیزش ترغیب مذاکره هماهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> مطمئن پرانرژی مصمم مشتاق کامیابی
۵- اصلاح	<ul style="list-style-type: none"> چگونگی یافتن مشکلات و نواقص اجرایی الگو سازی چگونگی بهبود بخشی 	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی و حل مشکلات نظارت کنترل 	<ul style="list-style-type: none"> خستگی ناپذیر در راه بهبود عملکرد ظنین
۶- تکمیل	<ul style="list-style-type: none"> سیستمهای اطلاعاتی و کنترل روشهای اجرایی 	<ul style="list-style-type: none"> تغویض اختیارات کنترل تشخیص نگهداری 	<ul style="list-style-type: none"> قابل اعتماد حمایت‌گر

مراحل ۱- آگاهی ۲- شناسایی ۳- اتخاذ تصمیم ۴- اجرا ۵- اصلاح ۶- تکمیل
 رویکرد می تواند ۱- تجویزی Prescriptive ۲- توصیفی (تجربی و انطباقی adaptive) ۳- تلفیقی ۴- استراتژیک (عرضه یا تقاضامحور) ۵- سیستماتیک و قانونمند ۶- اقتضایی (براساس شرایط) باشد
 راهبرد می تواند ۱- رقابتی Competitive ۲- انطباقی Adaptive ۳- بزرگ Grand باشد

ماتریس استراتژی عمده

Rapid Market Growth

Quadrant 2		Quadrant 1	
1- Market Development	توسعه بازار	1- Market Development	توسعه بازار
2- Market Penetration	نفوذ در بازار	2- Market Penetration	نفوذ در بازار
3- Product Development	توسعه محصول	3- Product Development	توسعه محصول
4- Horizontal Integration	پیوند افقی	4- Forward Integration	پیوند دست پایین
5- Divestiture	برچیدن	5- Backward	پیوند دست بالا
6- Liquidation	تصفیه کردن	6- Horizontal Integration	پیوند افقی
		7- Concentric Diversification	تنوع هم مرکز
Quadrant 3		Quadrant 4	
1- Retrenchment	کاهش فعالیت	1- Concentric Diversification	تنوع هم مرکز
2- Concentric Diversification	تنوع هم مرکز	2- Horizontal Diversification	تنوع موازی
3- Horizontal Diversification	تنوع موازی	3- Conglomerate Diversification	تنوع چند بخشی
4- Conglomerate Diversification	تنوع چند بخشی	4- Joint Venture (J.V)	مشارکت پروژه ای
5- Divestiture	برچیدن		
6- Liquidation	تصفیه کردن		

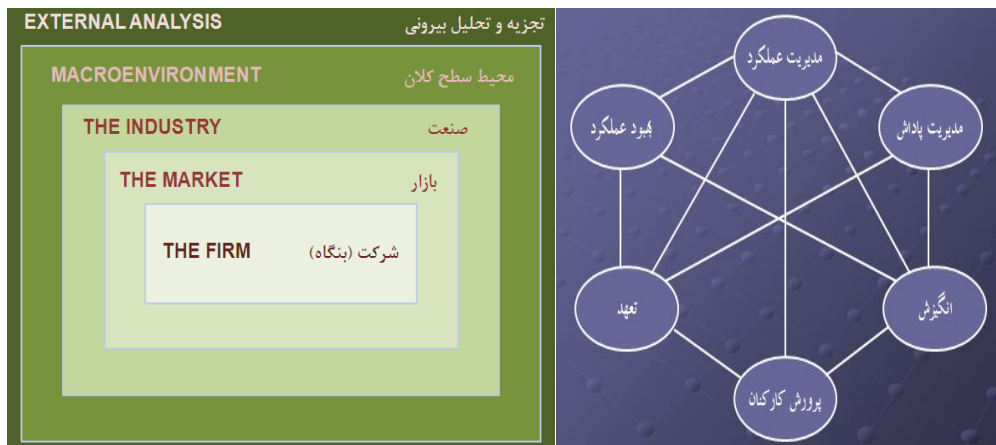
مکاتب تجویزی شامل ۱- طراحی ۲- برنامه ریزی ۳- موقعیت یابی مکاتب توصیفی شامل ۱- کارآفرینی ۲- شناختی یا ادراکی ۳- یادگیری ۴- قدرت گرای ۵- فرهنگی ۶- محیطی می باشند
 امکان اعمال شیوه خلاقانه - داشتن ابتکار عمل - توان اعمال نفوذ

1-Strategic Thinking 2-Leadership 3-International Financial Management

4-Entrepreneurship 5-Legal Environment 6-Mastering Strategy
 7-Risk Management 8-Human Resource Management 9- E-Business Trends and Technologic
 10- Conflict Resolution 11- Return on Investment 12-Process Improvement 13-Individual
 Performance Improvements 14- Client/User Satisfaction & Loyalty 15-Great Speeches 16-
 mission content 17-Re Structuring & Re Engineering

متغیرهای تاثیرگذار اقتصادی

- ۱- وجود اعتبار ۲- سطح درآمدقابل تصرف ۳- میل به مصرف و الگوی مصرف ۴- نرخ بهره ۵- نرخ تورم ۶- کسر بودجه دولت ۷- روند تولید ناخالص داخلی ۸- سطح بهره وری کارکنان ۹- ارزش دلاردر بازار جهانی ۱۰- روند بازار بورس ۱۱- صادرات و واردات ۱۲- نوسانات قیمت ۱۳- سیاستهای مالی و پولی ۱۴- نرخ مالیات



تشکیل ماتریسهای مختلف برای ارزیابی

- 1-External Factor Evaluation (EFE) Matrix
- 2-Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
- 3- Competitive Profile Matrix (CPM)
- 4- Strategic Position & Action Evaluation (SPACE)

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
- ماتریس بررسی رقابت
- ماتریس ارزیابی و اقدام راهبردی

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

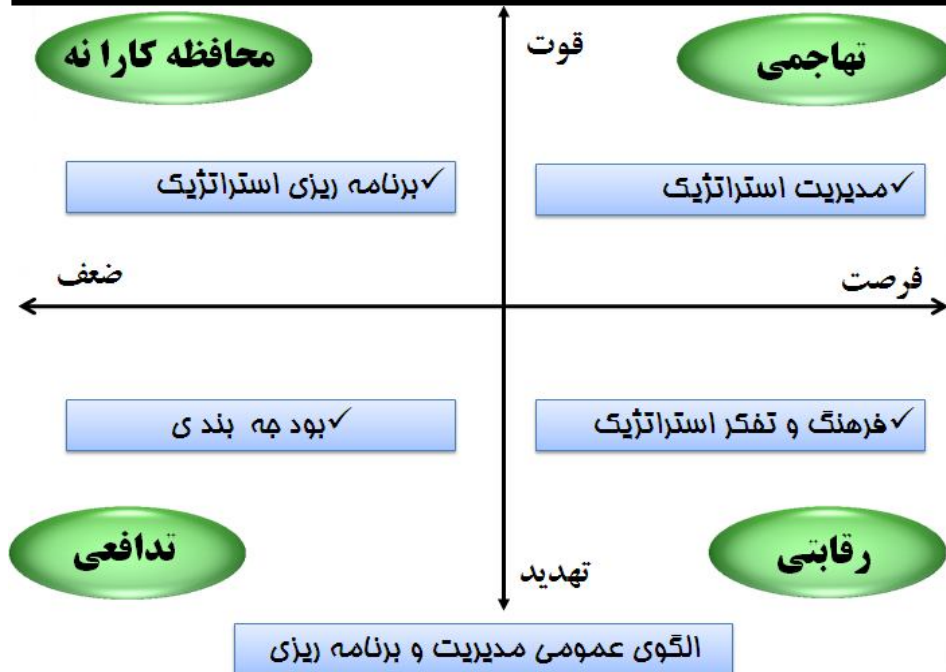
	(FS) توان مالی بازده سرمایه اهرم مالی قدرت نقدینگی سرمایه در گردش جریانهای نقدی سهولت خروج از بازار خطرهای ناشی از تجارت		
(CA) مزیت رقابتی سهم بازار کیفیت محصول چرخه حیات محصولات وفاداری مشتریان توان بهره‌برداری از رقابت دانش فنی اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده	محافظة کارانه	تهاجمی	(IS) توان صنعت توان بالقوه رشد توان سود آوری ثبات مالی مهارت لازم در فن آوری استفاده بهینه از منابع تراکم سرمایه سهولت ورود به بازار بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت
	تدافعی	رقابتی	
	(ES) ثبات محیط تغییرات فن آوری 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		

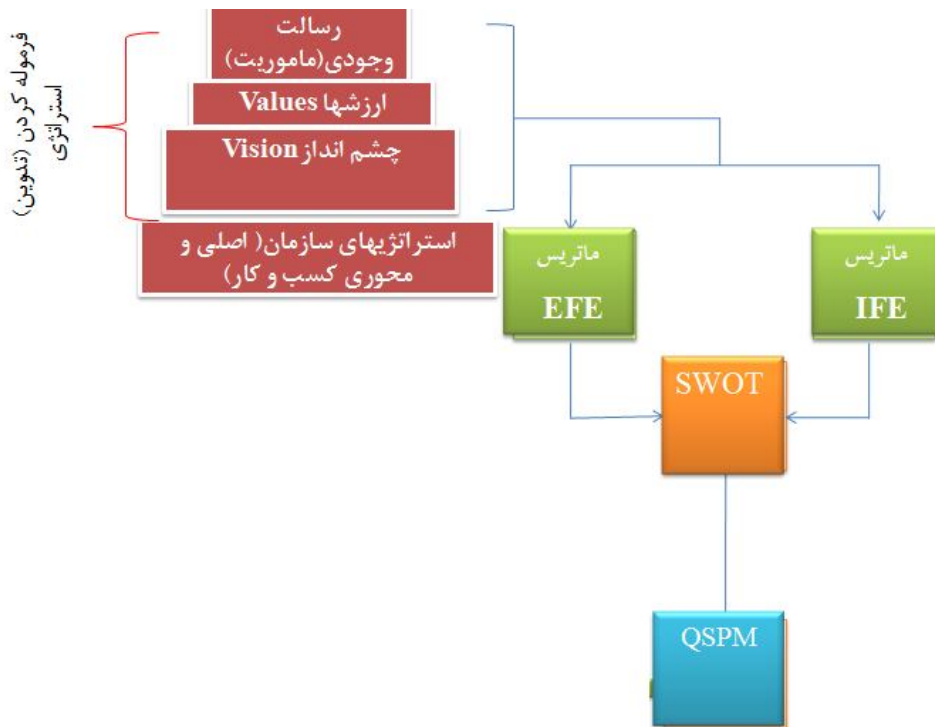
5-

ماتریس نقاط ضعف- قوت، تهدیدات و فرصتها SWOT matrix



<u>Internal Factors</u>	Strengths (S)	Weaknesses (W)
<u>External Factors</u>	Opportunities (O)	Threats (T)
SO Strategies	WO Strategies	
Use strengths to take advantage of opportunities	Offset weaknesses to take advantage of opportunities	
ST Strategies	WT Strategies	
Use strengths to avoid threats	Min. weaknesses to avoid threats	





۶- روش پیمایش (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده) ۷- طوفان مغزی Brain Storming ۸- روش دلفی Delphi

۹- مدل 7s Structure-Strategy-System-Staff-Skill-Style-Shared Values

۱۰- Boston Consulting Group Matrix (BCG)

۱۱- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

ردیف	مدل هفت S
۱	ساختار Structure
۲	راهبرد Strategy
۳	سیستمها System
۴	کارکنان Staff
۵	مهارتها Skill
۶	سبک Style
۷	ارزشهای مشترک Shared values

ماتریس استراتژی کلان (GSM)	ماتریس داخلی - خارجی (IEM)	ماتریس (BCG)	ماتریس (SPACE)	ماتریس (SWOT)
----------------------------	----------------------------	--------------	----------------	---------------



گزینه‌های بخردانه Rational Choice Theories

۱- تئوری مبتنی بر منابع Resource-based

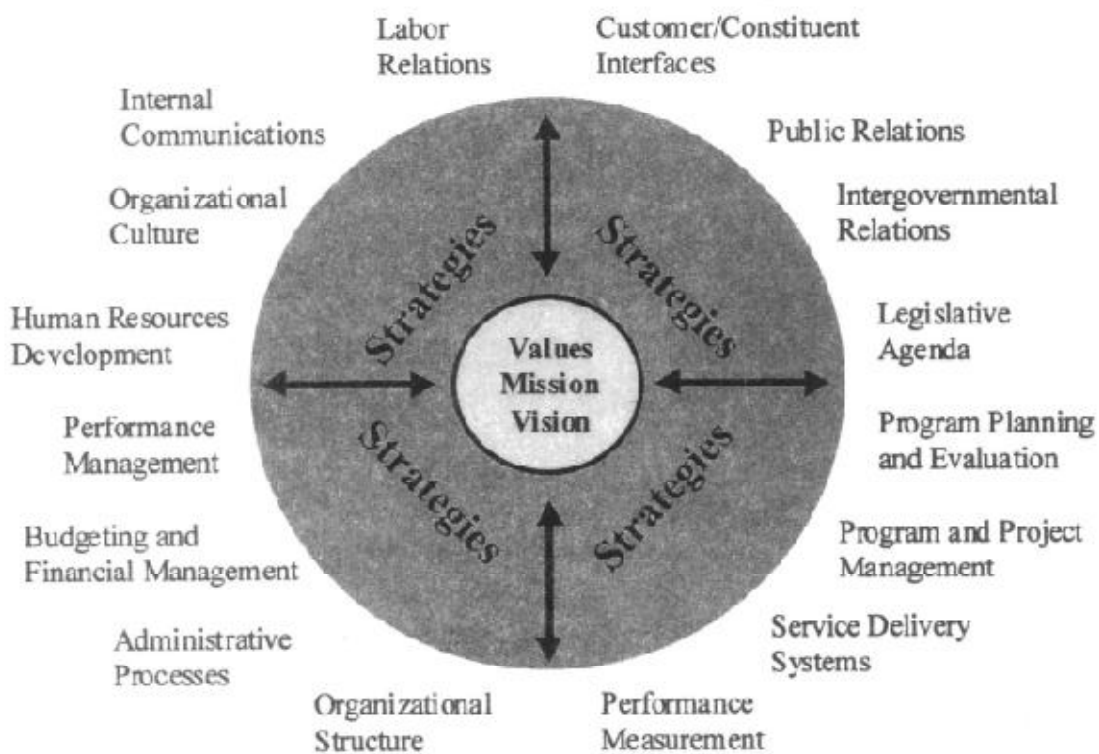
۲- تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی Human Capital

۳- تئوری مبتنی بر هزینه معامله Transaction Cost

تئوری مبتنی بر گروههای ذینفع Constituency-based Theories

۱- تئوری نهادی Institutional

۲- تئوری مبتنی بر وابستگی منابع Resource Dependency Theory



<http://iranproblems.persianblog.ir>

<http://bmsw.persianblog.ir>

<http://penco.ir>

www.ensani.ir

WWW.managerial.ir

www.strategyclub.com

www.nmsu-edu/strategic

www.virtual-indian.com

www.amanet.org

www.aom.pace.edu

www.slfnet.org

www.csmweb.com

www.bcg.com