

دوره تفکر استراتژیک

محمد مهدی اشرفیان

دکترای تخصصی مدیریت استراتژیک

تلفن: ۰۹۱۹۰۰۶۰۷۳۷

ایمیل: m.ashrafian۶۱@yahoo.com

مرکز آموزش ۱۳۹۵



تفکر استراتژیک در قاب اندیشه

اگر در زندگی برای خود یک استراتژی
نداشته باشید ، بخشی از استراتژی
دیگران خواهید شد

تفکر استراتژیک

- ✓ تفکر استراتژیک عبارتست از تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای بازار ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی می آفریند .
- ✓ تفکر استراتژیک عبارتست از معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی های کسب و کار.
- ✓ تفکر استراتژیک طرح ریزی اقدامات براساس یادگیری های جدید است
- ✓ تفکر استراتژیک یعنی هنر استفاده از موقعیتهای و بحران ها برای خلق موقعیت برتر و مزیت رقابتی برای سازمان

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفریند؟

تفکر استراتژیک رami توان به نوعی قدرت درونی و ذهنی در مدیر تعبیر نمود که با بهره‌گیری از آن ضمن در نظر داشتن شرایط محیط و تحولات محیط ناپایدار جهانی اقدام به اخذ تصمیم و برنامه ریزی نموده و استراتژی‌های سازمان خود را در محیط کسب و کار ناپایدار و متحول امروز طراحی می‌نماید.

تفکر استراتژیک در قاب اندیشه

چیزی که شما را به اینجا رسانده است ،
برای ماندن شما در همین جا هم کافی
نیست.

تفکر استراتژیک

گرت (۱۹۹۵) تفکر استراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف می کند که مدیران ارشد از آن طریق می توانند فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند.

هراکلوس (۱۹۹۸) با مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، بین برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تفاوت قائل شده است. از دیدگاه وی اولی (یادگیری تک حلقه ای) مشابه برنامه ریزی استراتژیک و دومی (یادگیری دو حلقه ای) مشابه تفکر استراتژیک است. وی ادعا می کند که یادگیری تک حلقه ای شامل تفکر در قالب مفروضات موجود و اقدام براساس مجموعه ثابتی از اقدامات بالقوه جایگزین است.

درمقابل یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش و می دارد و راه حل های جدید و نوآورانه ای را توسعه می دهد که به اقدامات بالقوه مناسبتری منجر می شوند.

ویژگی های تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک ترکیبی از بصیرت و نوآوری است که در نهایت به چشم انداز کلان شرکت منجر می گردد. در حالی که برنامه ریزی راهبردی نوعی تنظیم برنامه به شیوه سیستماتیک براساس راهبردهای از پیش تعیین شده است. تفکر استراتژیک ۱۰ ویژگی به شرح زیر دارد.

(۱) مبتنی بر نگرش خلاق است:

ایده یابی و ایده زایی خاصیت تفکر استراتژیک است.

(۲) مبتنی بر نگرش سیستمی است:

نگاهی جامع و فراگیر به گستره صنعت و کسب و کار دارد و مربوط به یک واحد سازمان نیست.

ویژگی های تفکر استراتژیک

(۳) مبتنی بر نگرش انتقادی است.

نگاهی موشکافانه و پرسشگر دارد و در و در صورت نیاز به تغییر ایده توجه دارد. این نوع نگرش منجر به ایجاد یادگیری دو حلقه ای خواهد شد.

(۴) مبتنی بر دور اندیشی واقعی است.

تفکر استراتژیک همواره در تعامل با دنیای واقعی است. برجسته ترین استراتژی ها در صورت عدم توجه به محیط و تغییرات بلا استفاده و یا با ناکامی روبه رو می گردد.

(۵) در جست و جوی دائمی منافع بالقوه استراتژیک است.

تفکر استراتژیک کاشف منافی است که هنوز بالفعل نیستند. اگر عوامل بالفعل شدن فراهم شود سازمان به یک منفعت استراتژیک دست می یابد.

ویژگی های تفکر استراتژیک

۶) تفکر استراتژیک یک تفکر ترکیبی است.

یعنی هم از داده های سخت (آمار و اطلاعات) استفاده می کند و هم از داده های نرم (نگرش ها و ایده ها)). برخلاف برنامه ریزی استراتژیک بیشتر مبتنی بر داده های سخت است. تفکر استراتژیک مانند معماری ترکیبی از رویا پردازی و طراحی مهندسی استفاده می کند و هم از داده های نرم است.

۷) تفکر استراتژیک نتیجه گرا است.

تفکر استراتژیک نه در دام عمل گرایی محض می افتد و نه ایده آل گرایی رویایی غیرواقعی. تفکر استراتژیک با تجربه و آزمایش های کوچک و هدفمند به برداشت جدید از محیط می رسد.

ویژگی های تفکر استراتژیک

(۸) در جست و جوی مزیت است.

برای موفقیت در بازار باید امتیاز و برتری مشخصی نسبت به رقیب وجود داشته باشد. در غیر این صورت مشتریان دلیلی برای انتخاب و ترجیح یک سازمان دیگری ندارند.

(۹) تفکر استراتژیک کلان نگر است.

یعنی بیش از توجه به جزئیات بر ایده ها کلی و تصویر کلان متمرکز است.

(۱۰) تفکر استراتژیک خاصیت غیر متوازن دارد.

یعنی اولویت گذاری داشته و اهمیت حوزه ها در آن یکسان نیست. به جای آن که توان و توجه خود را به صورت مساوی و متوازن بین حوزه های مختلف تقسیم کند، به چند ایده مشخص، جذاب و خلاق که مزیت رقابتی، سودآوری و ماندگاری دارد جلب میکند.

جین لیدکا برای تفکر استراتژیک ۵ ویژگی قائل است

۱- نگرش سیستمیک: تفکر استراتژیک بر مبنای این نوع نگرش شکل می‌گیرد.

۲- تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک، جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد.

۳- فرصت‌جویی هوشمندانه: در تفکر استراتژیک، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها یک اصل مهم است.

۴- تفکر در زمان: تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد.

۵- فرضیه‌سازی: حلقه وصل کننده بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی، تفکر استراتژیک است. این تلفیق از طریق فرضیه‌سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت می‌گیرد.

تفکر استراتژیک

مینتزبرگ (۱۹۹۴) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و مفاهیمی چون برنامه ریزی استراتژیک قائل است.

او اشاره می کند که برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست و استدلال می کند که هر کدام از واژه ها بر مراحل مختلفی از فرایند توسعه استراتژی توجه دارند. از دید وی، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد.

درحالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از موسسه ایجاد می کند. او ادعا می کند که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد.

تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژیک

تفکر استراتژیک ناظر بر مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است.

مدیریت استراتژیک ناظر بر مراحل تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی هاست.

برنامه ریزی استراتژیک ناظر بر تدوین استراتژی ها ست.

تفکر و برنامه ریزی استراتژیک می توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد تفکر استراتژیک چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود.

خصوصیات یک متفکر استراتژیک

- ✓ همفکری
- ✓ موفق بودن به شیوه متفاوت
- ✓ یافتن فرصت‌های جدید
- ✓ علاقمندند (به روندها)
- ✓ انعطاف‌پذیرند
- ✓ آینده‌نگرند (تهدیدشناس و فرصت‌شناس)
- ✓ مثبت‌اندیش هستند
- ✓ از تغییر استقبال می‌کنند
- ✓ عمیق‌اند (توسعه پیوسته دانش و تجربه)

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

Challenges and barriers to strategic thinking

۱- عدم داشتن دیدگاه سیستمی Vision system

معمولاً مدیران یا جزء نگرند یا کل نگر. این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر استراتژیک این دو را از هم جدا نمود بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر استراتژیک معنا نمی یابد.

۲- عدم استفاده از مدیریت مشارکتی Management Partnership

در ایران سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرارداد و در نتیجه گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه حل‌های خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم رنگ می باشد زیرا مدیران هنوز برای بقاء شخص خود (توجه به اهداف فردی) می جنگند و رشد و بالندگی سازمانی در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد، در نتیجه روحیه اطاعات پذیری و تفکر تقلیدی بدون خلاقیت حرف اول را می زند زیرا ایشان سازمان را آنگونه که باید باشد نمی بینند بلکه آنگونه که هست و یا مدیریت عالی می خواهد می بینند.

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

Challenges and barriers to strategic thinking

۳- عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام And correct information to

مدیران اکثراً برای حفظ مقام و موقعیت و یا ... ریسک پذیری کمی بخرج می دهند و سعی می کنند شرایط خود را ثابت نگهدارند و از اطلاعات دسته دوم که توسط سازمانها و یا افراد دیگر امتحان شده، استفاده نمایند تا احیاناً متحمل هزینه شکست نشوند و یا در حالت منفی تمایل فراوانی به سوء استفاده از اطلاعات (رانت) برای دست یافتن به سودهای هنگفت را دارند که هر دو حالت مانعی بر سر راه ایجاد و بکارگیری تفکر استراتژیک می باشد.

۴- موانع رفتاری و درونی مدیران

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه همانند یک کاپتان قدیمی کشتی (در سالهای دور) با حدس و گمان (شم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی) و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات می خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و در مرتبه تخصصی تر ، تفکر استراتژیک پی نبرده اند.

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

Challenges and barriers to strategic thinking

۵- کمبود و فقدان مدیران کلیدی Key Managers

متأسفانه کمبود شدیدی از ناحیه مدیران شایسته و کلیدی که توان برقراری تفکر استراتژیک را داشته باشند، احساس می شوند. به قولی میتوان گفت که کمبود مدیران شش دانگ کاملاً مشخص است. مدیران شش دانگ Managers soprano دارای خلاقیت و قوه ریسک پذیری بالایی هستند، به کار تیمی علاقه مند و روحیه مشارکت را در امور خود جاری می کنند.

۶- عدم فرهنگ سازمانی مشوق Organizational culture encourages

فرهنگ سازمانی مشوق می تواند بستری باشد برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی تا در پناه آن تفکر استراتژیک به عمل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد مشکلات بزرگی ایجاد می شود و مدیریت بناچار باید در مرحله نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد، پس نقش بزرگی بر عهده آن می باشد و لزوم توجه بیشتر و بیشتر را می طلبد.

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

Challenges and barriers to strategic thinking

۱۸

۷- مشکل در همسو کردن اعضاء سازمان (عدم اعتماد سازمانی) Institutional trust

مدیران همواره در یکی و همسو کردن اعضاء سازمان به مشکل بر می خورند که این مشکل می تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آنها پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت را می توان اشاره کرد.

بسیاری از کارشناسان براین باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهمترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می آید.

الگوی تفکر استراتژی

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است.

الگوی پیتر ویلیامسون، الگوی جین لیدکا و الگوی گری هامل از شناخته شده ترین این الگوها هستند .

تاکید الگوی ویلیامسون بر توانمند سازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است .

گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه های جدید استراتژیک توصیه می کند .

لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می داند.

سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

در شکل گیری تفکر استراتژیک سه محور اساسی وجود دارد:

فرمان اول:

بیش از اطلاع گیری به دنبال یادگیری از محیط کسب و کار باشید

همواره باید یادگیری و آموزش را سرلوحه امور قرار داد و در آن پیش قدم بود. بسیاری از ابعاد شناخت کسب و کار تنها با تجربه واقعی در محیط بازار قابل فهم است. یکی دیگر از ابعاد مهم این یادگیری، یادگیری از مشتری است.

علاوه بر مشتریان رفتار تامین کنندگان و رقبا نیز می تواند الهام بخش و پیام آور مفاهیم ارزشمندی از بازار باشد .

تجربه نیز یک ابزار مهم یادگیری از محیط کسب و کار است که عوامل موثر و غیر موثر حوزه مربوطه را آشکار می سازد.

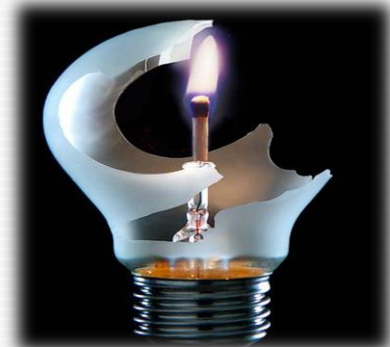
سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

فرمان دوم:

پیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای بی پاسخ بازار باشید.

خلق ارزش برای مشتری با پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان او صورت می گیرد. نیازهای پنهان گنج پر ارزش یک استراتژیست و بستر پیدایش مزیت‌های رقابتی است.

کشف نیازهای نهفته یکی از اصلی ترین پیشرانده تحولات عمیق تکنولوژیک تجاری و مدیریتی است.



سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

چگونه می توان به نیازهای نهفته بازار پی برد؟

یک شیوه مناسب برای ایجاد این بصیرت به زیر سؤال بردن روشهای متعارف است. برای مثال ادوین لند، بنیانگذار شرکت پولاروید نیاز نهفته به عکسبرداری فوری را از سؤال دخترش که چرا نمی تواند عکسی که گرفته است را بلافاصله ببیند الهام گرفت.

گری هامل در الگوی تفکر استراتژیست خود گوش فرادادن به صداهایی جدید را زمینه ساز شکل گیری استراتژی های نامتعارف ذکر می کند و برای این امر توجه به نظر افراد جوان، تازه واردان و افراد خارج از سازمان را توصیه میکند.

کلید واژه اصلی این طرز تفکر چرا است

سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

فرمان سوم:

برای رسیدن به هدف بیش از سرعت ، به فکر راههای میان بر باشید
همان گونه که برای رسیدن به یک مقصد راههای متفاوتی وجود دارد ، پاسخ به نیاز
مشتری نیز به روشهای مختلفی امکان پذیر است.
تنها پاسخ به نیاز مشتری کافی نیست برای کامیابی در رقابت باید راهکارهای بدیع
و فوق العاده ای را خلق کرد.
خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگراست . باید برای یک مسئله به دنبال
راه حلهای متفاوت بود . راه حلهایی که ناممکنهای دستگاه فکری معمول را در
دستگاه فکری جدید امکان پذیر سازد.

سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

در جریان نیل به هدف و استراتژی تعیین شده سازمان خود همواره بیش از اینکه به دنبال سرعت بخشیدن به طی نمودن راه و مسیر تعیین شده باشید بهتر است به دنبال راه میان بر و دسترسی سریع به اهداف ازپیش تعیین شده باشید. (برای مثال همکاری با برندهای معتبر)

با این نگرش، استراتژی‌های بسیاری از سازمانها بایستی مورد بازنگری قرارگیرد و رابطه سازمان با محیط بازار مجدداً تعریف شود. (تغییر در باورهای بنیادین مدیران)

یک راهکار جدید هنگامی اثر بخش است که قادر باشد ضمن حفظ سودآوری سازمان ارزش بیشتری را برای مشتری بیافریند. به هر میزان که یک راهکار جدید مطلوبیت بیشتری برای بازار ایجاد کند و تقلید آن برای رقبا دشوارتر باشد ارزشمندتر است.

سه فرمان (مدل) برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی

- ✓ یادگیری از محیط ، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین برای پاسخ به آنها سه فرمان اصلی برای موفقیت در محیط کسب و کار امروز است .
- ✓ مدیران برای دستیابی به این موفقیت می بایستی فرامین را در رفتار تصمیم گیری نهادینه و ساز و کارهای لازم را در سازمان ایجاد کنند .
- ✓ تفکر استراتژیک یک رمز جادویی برای تصاحب ارزشهای نهفته در بازار نیست.
- ✓ بهره گیری از این مفاهیم به برنامه ریزی، حرکت ، پشتکار و مهمتر از همه باور و اعتقاد راسخ نیاز دارد .

طوفان فکری

طوفان فکری یا یورش فکری یا بارش ذهنی Brainstorming یک تکنیک خلاقیت و ایده پردازی است که برای تولید تعداد زیادی ایده یا راه حل در مورد یک مسأله به کار می‌رود

طوفان ذهنی، تکنیکی بسیار مفید برای کمک به گروهی از افراد است، تا با کمک آن، **تعداد زیادی ایده را در زمانی اندک خلق کنند.**

در ابتدا گروه‌های کیفیت از این تکنیک برای خلق ایده‌هایی جهت ارائه راه‌حل‌های ممکنه استفاده می‌کردند ولی امروزه، علاوه بر آن در سایر وضعیت‌های مختلف مناسب نیز، از این تکنیک استفاده می‌شود

طوفان فکری

توفان ذهنی در دهه ۱۹۳۰ توسط الکس اسبورن به عنوان راهی برای تشویق گروهها به ارائه خلاقیت بیشتر در نظرات خود مطرح شد.



روش طوفان فکری شرایطی اعمال می گردد که در آن تعدادی از

موانع مهم تفکر خلاق و ایده پردازی به حداقل می رسد . به عنوان مثال در حین

ایده پردازی نایستی هیچگونه پیش داوری و قضاوتی در باره ایده های افراد بشود چون ارزیابی حین ایده پردازی مانع ارائه ایده های بیشتر توسط افراد به دلیل ارزیابی شتاب زده و سطحی و یا نگرانی از نوعی استهزاء دیگران می شود . در مرحله ایده پردازی کمیت ایده ها مورد توجه است نه کیفیت آنها. ارزیابی ایده ها مرحله جداگانه ای است که بایستی بعد از جلسه طوفان فکری انجام گیرد.

روش طوفان فکری با شیوه های گوناگونی قابل اجراست از جمله طوفان فکری جهت دار که در آن بارش ایده ها روی موضوعی خاص تر - مثلاً امکان حذف کلیه اتلاف های ممکن متمرکز می شود .

چهار قاعده اساسی طوفان فکری

رعایت این قواعد، منجر به هم‌افزایی در گروه می‌شود که نهایتاً باعث بروز خلاقیت در اعضای گروه می‌شود. بر این اساس، محدودیتی برای مطرح کردن ایده‌ها وجود نخواهد داشت و طی یک فرایند طبیعی و بدون دخالت بیرونی، جمع مستمراً به ایده‌های بهتر دست خواهد یافت.

۱- تمرکز بر کمیت

هرچه تعداد ایده‌هایی که تولید می‌شوند بیش‌تر باشد، احتمال دست یافتن به یک راه‌حل اساسی و اثربخش بیش‌تر است.

۲- اجتناب از انتقاد

اگر در مواجهه اولیه با یک ایده، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، یک جو مناسب برای تولید ایده‌های غیرمعمول فراهم می‌شود. و همچنین باعث بازشدن فکر افرادی شود و استفاده از این متد سبب ایجاد دامنه زیادی از راه‌حل‌های باورنکردنی می‌شود.

چهار قاعده اساسی طوفان فکری

۳- استقبال از ایده‌های غیرمعمول

ممکن است ایده‌های غیرمعمول رویکردهای جدیدی را به مسأله فراهم کنند و منجر به راه‌حل‌های بهتری نسبت به ایده‌های معمول شوند.

۴- ترکیب و بهبود ایده‌ها

می‌توان با ترکیب دو ایده خوب، به ایده‌ای بهتر رسید که از هر دو ایده قبلی کامل‌تر باشد.

مراحل انجام طوفان ذهنی

- ۱- ثبت موضوع مورد نظر بر روی تخته و توضیح در مورد آن برای افراد توسط تسهیل گر (بهتر است این موضوع چند روز زودتر به اطلاع افراد برسد)
- ۲- یادآوری قواعد و اصول اجرای کار برای شرکت کنندگان توسط تسهیل کننده
- ۳- ارائه ایده‌ها و نظرات بصورت گردشی:
- در هر نوبت فقط یک ایده باید بیان گردد و در صورت عدم وجود ایده‌ای با گفتن واژه «بعدی» نوبت به دیگری واگذار می‌شود.
- ۴- ثبت کلیه ایده‌ها توسط دبیر جلسه
- ۵- اتمام مرحله ثبت عقاید در صورت گفتن کلمه «بعدی» توسط تمام افراد
- ۶- دسته بندی و جمع بندی نتایج

مروری بر قوانین طوفان فکری

قانون یکم : هیچ گونه انتقادی نباید از هیچ نظری که در خلال جلسه ارائه می‌گردد ، صورت پذیرد. (قانون انتقاد ممنوع)

قانون دوم : جمع آوری کلیه نظرات ، حتی نظرات مضحک و اجازه دادن به مغز برای پرسه آزادانه زدن. (قانون پرسه زنی خیال)

قانون سوم : طوفان فکری در وهله اول بیشتر یک موضوع کمی است تا کیفی. گردآوری نظرات بر اساس آنچه هم اکنون وجود دارد. (قانون ارائه حداکثر تعداد نظرات ممکن)

قانون چهارم : مکتوب کردن کلیه نظرات ارائه شده هر چند غیر عادی یا شبیه و تکراری. نظرات مکتوب شده باید در دید تمامی اعضای گروه قرار گیرد.

قانون پنجم : پرورش و حلاجی کردن نظرات قبل از ارزیابی آنها. (تکوین نظرات)

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک یک دانش به نسبت نوین است که در دهه ۶۰-۷۰ میلادی مطرح شد. بر اساس تعاریف ارائه شده مدیریت استراتژیک:

کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن است.
و تصمیمات استراتژیک تصمیماتی است که به آینده بلندمدت کل سازمان مرتبط می‌شود.

در حقیقت مدیریت استراتژیک هم ترازوی بین سازمان و محیط آن را سبب می‌شود و شامل تجزیه و تحلیل اقدامات انجام شده سازمان و اتخاذ تصمیمات در جهت حفظ مزیت رقابتی است.

مدیریت استراتژیک

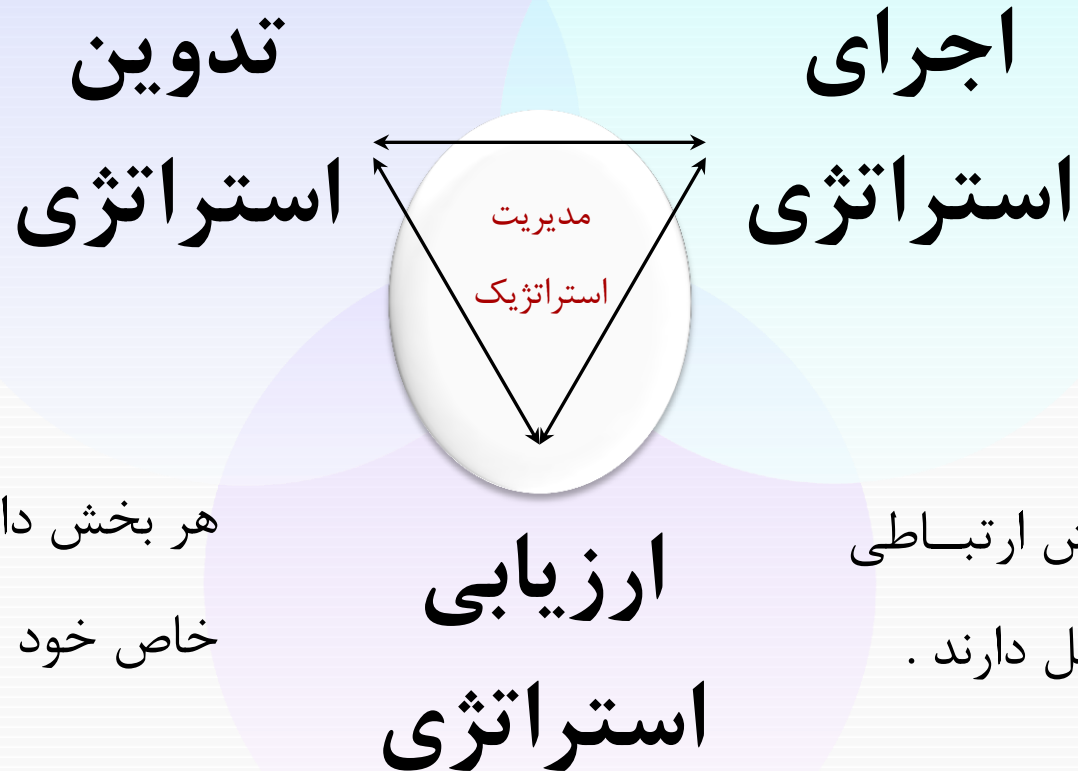
بدین معنا که همه واحدهای سازمان باید تلاش کنند تا برای مشتریان ایجاد ارزش کنند و هر یک از آن ها خود را بخشی از فرایندهایی تصور کنند که برای مشتریان ارزش ایجاد می نمایند؛ جدا از اینکه هر یک از این واحدها چه وظیفه ای در سازمان برعهده دارند.

مدیریت استراتژیک

در یک تعریف جامع می توان مدیریت استراتژیک را:

مدیریت استراتژیک یعنی به کارگیری کلیه راهبردهای قابل اجرا در فرایند مدیریت به شکلی فراگیر و سازمان یافته است؛ که برای دستیابی به اثربخشی و کارآیی، هم افزایی و کسب موفقیت پایدار؛ به شکلی ویرایش شده، مدالیته، منسجم، فرایندی و سیستمی؛ سطح قابل قبولی از انتظارات قابل پیش بینی ذینفعان را ترسیم و با تجهیز و مدیریت منابع زمینه تحقق آن را فراهم می سازد.

سه بخش اصلی مدیریت استراتژیک :



هر بخش دارای اجزا و مراحل خاص خود هستند .

این سه بخش ارتباطی تنگاتنگ و متقابل دارند .

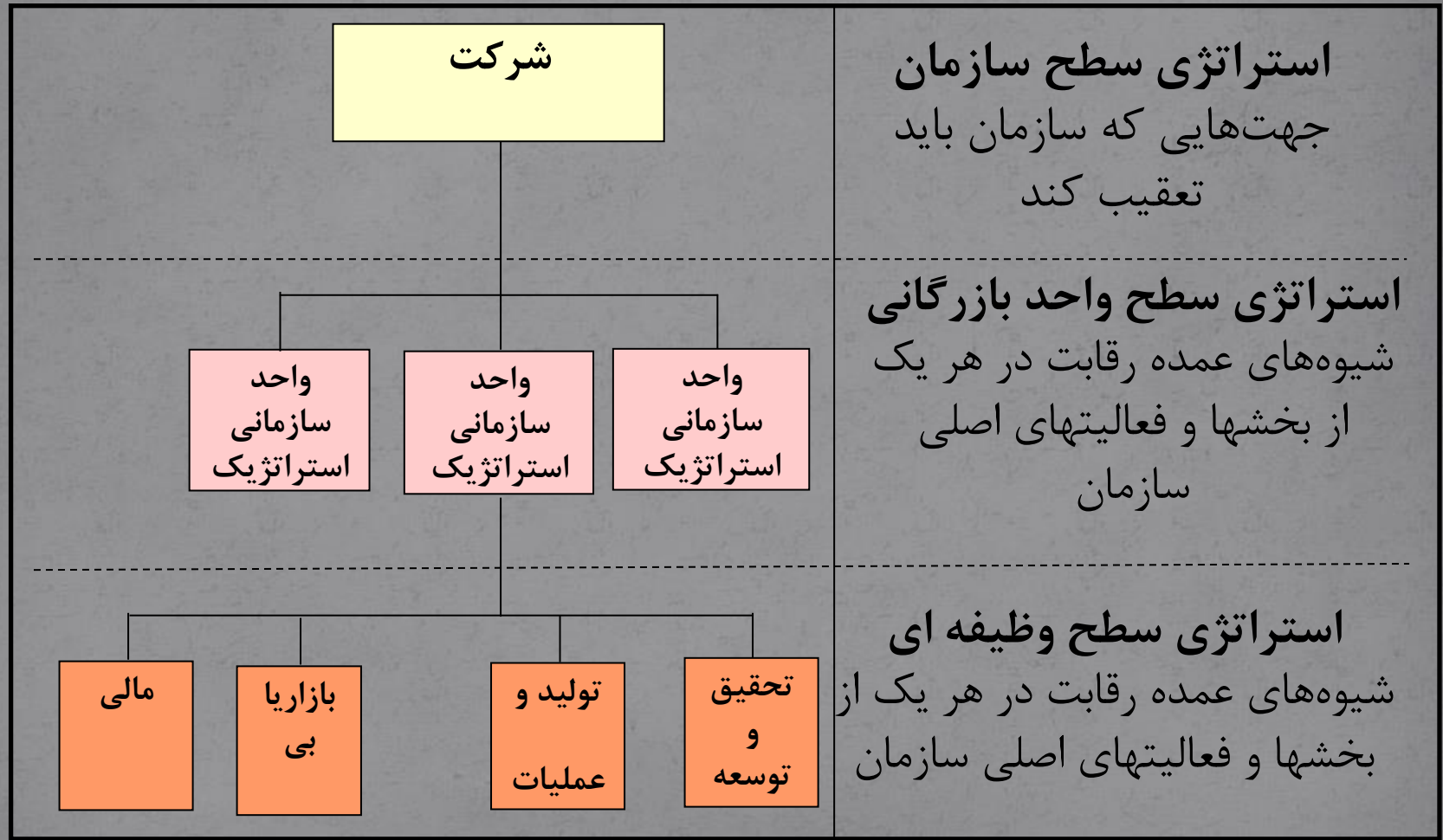
مدیریت استراتژیک

اجزای شکل دهنده به مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- ۱- تدوین چشم‌انداز، مأموریت، آرمان
- ۲- طراحی یک استراتژی مشخص و تدوین خط مشی
- ۳- تمرکز بر منابع کلیدی سازمان از قبیل بودجه، نیروی انسانی و توسعه روابط با شرکا و ذینفعان
- ۴- تدوین یک استراتژی رقابتی برای کسب مزیت رقابتی
- ۵- اعمال مدیریت ریسک به خصوص در حوزه‌های مالی
- ۶- مدیریت تغییر و تحول سازمان
- ۷- مدیریت توسعه و تعالی سازمان
- ۸- مدیریت چشم‌انداز سازمان
- ۹- مدیریت بحران و اثرگذاری در عوامل محیطی
- ۱۰- مدیریت مبتنی بر مسئولیت‌های اجتماعی و حسن نیت
- ۱۱- مدیریت مالی و پیاده‌سازی سیاست ادغام و مالکیت (W&A)

مدیریت استراتژیک

سطوح مدیریت استراتژیک



مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح سازمان

۱- استراتژی هدایتی **directional strategy** شامل:

توسعه؟

کوچک شدن؟

بدون تغییر، ادامه عملیات؟

تمرکز بر صنعت فعلی یا ورود به صنایع دیگر (تنوع)؟

رشد داخلی یا خارجی (ادغام / خرید)؟

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح سازمان

۲- استراتژی های رشد - Growth strategies

توسعه فعالیت های سازمان از طریق

(الف) تمرکز شامل: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول

(ب) یکپارچگی شامل: افقی، عمودی

(ج) ایجاد تنوع شامل همگن، ناهمگن

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح سازمان

۳- استراتژیهای ثبات - Stability strategies

عدم تغییر در فعالیت های فعلی سازمان شامل:

استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

استراتژی عدم تغییر

استراتژی سود

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح سازمان

۴- استراتژیهای کاهش - Retrenchment strategies

کاهش سطح فعالیت های سازمان از طریق:

استراتژی تغییر جهت

استراتژی اسارت

استراتژی فروش یا واگذاری

استراتژی ورشکستگی یا انحلال

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح کسب و کار

۱- استراتژی های رشد شامل:

(الف) استراتژی های رشد داخلی از طریق نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول

(ب) استراتژی های رشد خارجی شامل ادغام افقی، پیمان های استراتژیک

(ج) استراتژی های بدون رشد / رشد کند (ثبات)

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح کسب و کار

۲- استراتژی های رقابتی

شامل استراتژی های عمومی مایل پورتر

۳- استراتژی های مشارکتی

در ائتلاف استراتژیک شامل:

استراتژی کنسرسیوم خدمات متقابل

سرمایه گذاری مشترک

توافق بر سر اعطای امتیاز

مشارکت زنجیره ارزش

مدیریت استراتژیک – استراتژی‌های سطح کسب و کار

۴- استراتژی‌های مایلز و اسنو

موضوع اساسی در تدوین این استراتژی‌ها زمان بندی برنامه‌ها نسبت به رقبا است و شامل:

Prospectors – سازمانهای آینده نگر

Defenders – سازمانهای تدافعی

Analyzers – سازمانهای تحلیل گر

Reactors – سازمانهای انفعالی

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح کسب و کار

۵- استراتژی های چرخه عمر محصول

موضوع اساسی موقعیت محصول و شرکت در صنعت و بازار است و شامل:

مرحله معرفی - Introduction

مرحله رشد - Growth

مرحله بلوغ - Maturity

مرحله افول - Decline

مدیریت استراتژیک - استراتژی های سطح وظیفه

۱- استراتژی های بازاریابی

استراتژی های بازاریابی شامل استراتژی بررسی بازار، استراتژی کالا / خدمت، استراتژی قیمت، استراتژی ترفیع، استراتژی توزیع

۲- استراتژی های مالی

مسایل مالی شرکت و گزینه های استراتژیک فراروی آن شامل استراتژی سرمایه گذاری، استراتژی تامین مالی، استراتژی تقسیم سود

و ...

بیان اهداف

بیان چگونگی اجرای فعالیتهای بازاریابی برای تطابق قوت ها با فرصت ها ، یا تبدیل ضعف ها به قوت ها. اهداف:

✓ باید ساده، و شفاف باشد

✓ بدرستی قابل اندازه گیری باشد

✓ زمان اجرایش مشخص باشد

✓ در راستای استراتژی های سازمان و واحد کسب و کار باشد.

به طور کلی اهداف باید بنحوی تعریف شود که SMART باشند

بیان اهداف

هدفی را که انتخاب میکند باید پنج ویژگی زیر را دارا باشد تا آن هدف به صورت

صحیح انتخاب شده باشد.

Create S.M.A.R.T. Goals



✓ هدف باید مشخص باشد Specific

✓ قابل سنجش باشد Measurable

✓ دست یافتنی باشد Achievable

✓ واقعی باشد Realistic

✓ دارای زمان باشد Timely

با ترکیب حرف اول کلمات به کلمه SMART به معنای هوشمند می‌رسیم. یعنی اگر

اهداف انتخابی دارای ویژگیهای فوق باشند آن هدف یک هدف هوشمندانه است

بیان اهداف - (مشخص بودن هدف)

یعنی چه پاسخی برای چه نیازی وجود دارد. پس هدف باید:

۱- از جهات مختلف تعریف شده باشد به عنوان مثال اگر شما بگویید که میخواهید خانه ای داشته باشید باید مشخص کنید که:

✓ نوع خانه چه باشد (ویلایی، آپارتمانی و یا)

✓ وسعت خانه چقدر باشد (۱۰۰۰ مترمربع یا ۱۰۰ مترمربع یا)

✓ موقعیت مکانی آن کجا باشد (تهران یا شمال یا جنوب تهران و یا)

✓ حدود قیمت آن (۱۰۰ میلیون تومان یا ۴۰ میلیون تومان و یا)

✓ مشخصات و خصوصیات داخل خانه (تعداد اتاقها و دکوراسیون داخلی و)

بیان اهداف- (قابل سنجش بودن هدف)

این ویژگی هدف (قابل سنجش بودن) فقط به این معنا نیست که هدف باید امر کمی باشد بلکه به این معناست که هدف باید شاخصی برای تحقق داشته باشد تا بتوان میزان فاصله آن را (دور بودن یا نزدیک بودن) نسبت به خود تشخیص دهیم.

در مورد اهداف مادی می توان آنها را با شاخص های کمی مورد سنجش قرار داد و در مورد اهداف معنوی باید از شاخصهای کیفی استفاده نمود.

بعنوان مثال

میزان فروش به عنوان یک شاخص عملکردی برای واحد فروش

بیان اهداف - (واقعی بودن هدف)

واقعی بودن هدف یعنی اینکه هدف خیالی و توهمی نباشد.

به عنوان مثال:

شما نمی توانید به بازار بروید و یک ماشین پرنده خریداری کنید اما ساخت یک ماشین پرنده برای یک مخترع میتواند یک هدف باشد.

پس ماشین پرنده برای اولی یک خیال و برای فرد دوم یک هدف است.

و یا قبولی در کنکور در رشته ایی که اصلا وجود ندارد یک هدف غیر واقعی است.

اما می توانید به عنوان یک برنامه ریز وزارت علوم، ایجاد رشته مذکور را هدف قرار

دهید. اگر قرار است فروش را افزایش دهیم یک دفعه نگویم ۳۰۰ درصد افزایش

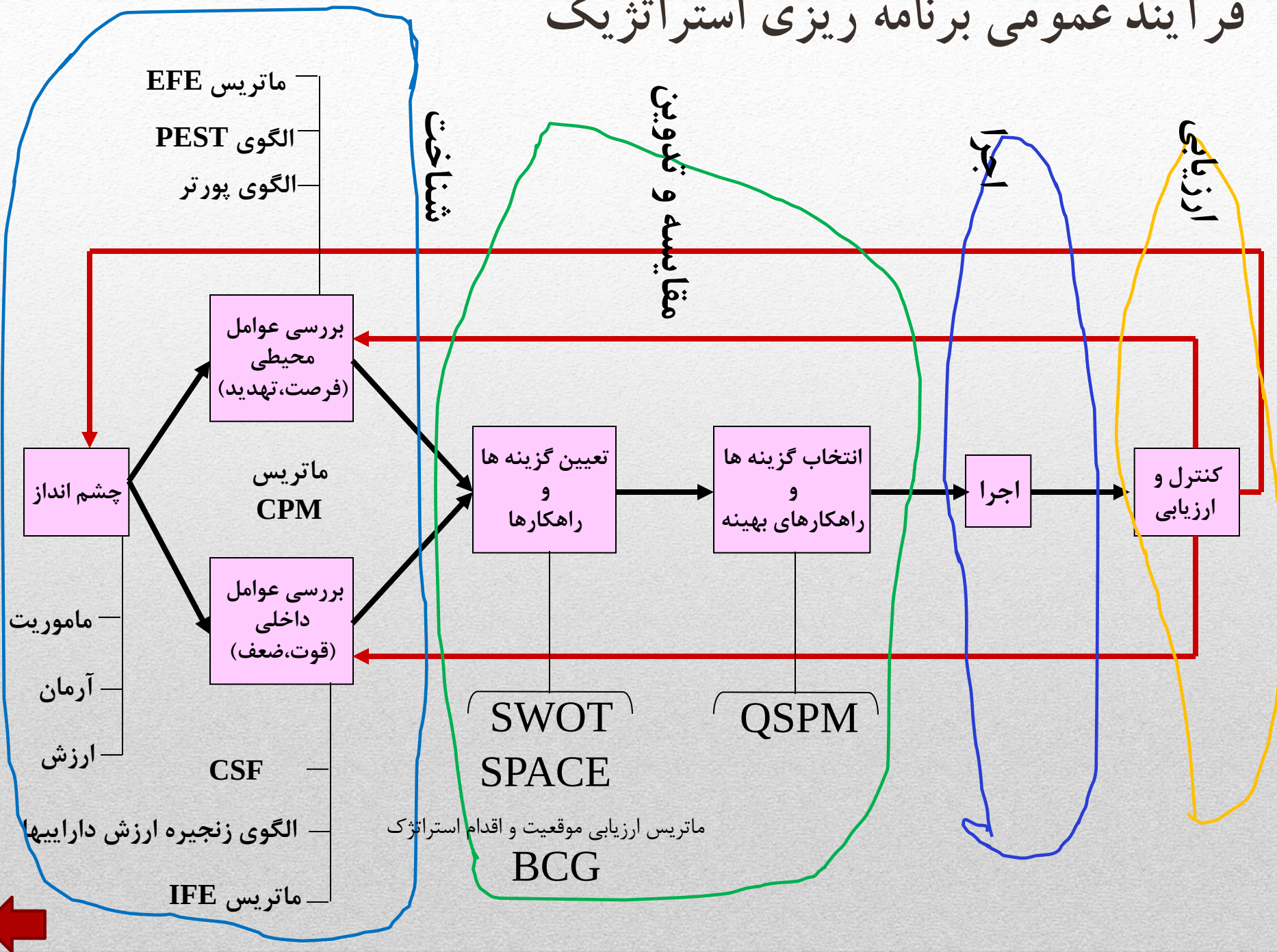
فروش در ماه آینده باید هدف طوری باشد که واقع گرایانه باشد

بیان اهداف - (زمان دار بودن هدف)

متأسفانه بسیاری از افراد از توجه به این ویژگی غفلت می ورزند. شاید در این مواقع سعی میکنند برای تحقق اهداف خود زمان پیش بینی کنند و وقتی که این توان را در خود نمی یابند از تعیین منصرف می شوند غافل از اینکه زمان در واقع بخشی از هدف شماست برای درک این مطلب به مثال زیر توجه کنید:

تصور کنید هدف شما خرید یک دوچرخه است و شما در سن ۳۰ سالگی صاحب دوچرخه شوید و یا در سنین کهولت که امکان رفتن به دانشگاه را ندارید در کنکور قبول شوید. پس لازم است که شما زمان وقوع یا دستیابی به هدف خود را پیش بینی کنید درست مثل تعیین خود هدف. تنها شما به طرف هدف حرکت نمی کنید بلکه هدف نیز به سمت شما حرکت خواهد کرد

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



چشم انداز (VISSION)

چشم انداز یعنی دورنما و افق سازمان و در پاسخ به یک سوال مهم است:

ما می خواهیم چه بشویم؟

چشم اندازها بیان آینده مطلوب و امکان پذیر از یک سازمان است. برای مثال:

چشم انداز چشم اندازسازمان تامین اجتماعی در افق برنامه (سال ۱۴۰۴):

سازمانی است پایدار، پویا، چابک و سرآمد در پاسخگوئی با فرآیندهای

هوشمند ارائه خدمات کیفی و بهنگام تامین اجتماعی به ذینفعان.

و یا چشم انداز سازمان بورس و اوراق بهادار تهران عبارت است از:

«بورس برتر منطقه و موتور محرک رشد اقتصادی کشور»

چشم انداز

برای ارائه پاسخ دقیق به این سوال در چشم انداز که ما می خواهیم در آینده به چه چیزی تبدیل شویم؛ باید مفاهیم مرتبط را تعریف و تبیین نمائیم.

۱- تعریف مأموریت یا رسالت شرکت

۲- تعیین آرمان های شرکت (چشم اندازهای شرکت)

۳- تعیین ارزش های شرکت

نکته اینکه:

برخی از شرکت ها مفاهیم اشاره شده را در قالب سند چشم انداز خود مورد اشاره قرار می دهند و برخی دیگر بعنوان یک سند مجزا به هریک می پردازند.

چشم انداز

چشم انداز اعلامیه جهت گیری سازمان می باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است .

این سند به سه سؤال اساسی پاسخ می گوید :

✓ ما به چه کاری مشغول هستیم؟ (ماموریت)

✓ ما می خواهیم چه بشویم؟ (آرمان)

✓ ما به چه ارزش هایی مزین می باشیم؟ (ارزشها)



بیان رسالت یا مأموریت

مأموریت (MISSION)؛ کاری است که ما باید انجام دهیم.

سند یا بیانیه مأموریت (MISSION STATEMENTS)؛ یک سازمان را از

سایر سازمان های مشابه متمایز می نماید. هدف سازمان است و مشخص می کند با توجه به امکانات و شرایط پیرامونی چه کاری را قرار است انجام دهیم.

سند مأموریت پاسخ به این سوال است:

ما به چه کاری مشغول هستیم؟

در حقیقت مأموریت سازمان بعنوان اولین اقدام در تدوین استراتژی:

مبنای اولویت ها، ارزش ها، راهبردها، برنامه ها و وظایف کاری است

بیان رسالت یا مأموریت

بیانیه مأموریت؛ ماهیت و دامنه فعالیت های کنونی شرکت را مشخص و نیز جذابیت های بالقوه بازارها و فعالیت ها را مورد ارزیابی قرار می دهد.

ماهیت مأموریت سازمان باید شامل:
بیان نگرش ها و دیدگاه ها، به هم نزدیک کردن دیدگاه های مخالف،
توجه به مشتریان، اعلان سیاست اجتماعی باشد.
در بیانیه مأموریت هدف های بلندمدت و استراتژی ها تدوین می گردد.
در حقیقت این سند مسیر آینده سازمان را روشن می سازد.

بیان رسالت یا مأموریت

در بیانیه مأموریتی که به شیوه‌ای خوب تهیه شود مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه و فناوری اصلی مشخص خواهند شد. مأموریت معمولاً در قالب یک عبارت یا مجموعه‌ای از عبارات مرتبط به هم بیان می‌گردد.

برای مثال:

کمپانی تالارهای پذیرایی چی پاتل ماموریت خود را نه عرضه غذا معرفی می کند که آن را:

غذا با تضمین سلامت می داند.

بیان رسالت یا مأموریت

سند مأموریت نباید صرفاً محصول محور باشد، بلکه باید بازار محور و مشتری محور نیز بوده و به گونه ای باشد که نیازهای اصلی مشتریان را تامین کند. برای تدوین مأموریت باید به چند سوال پاسخ گفت:

✓ کجا؟ (کجا هستیم؟)

✓ چه کسی؟ (مشتری ما کیست؟ به چه کسی خدمت ارائه می گردد؟)

✓ چه چیزی؟ (مشتریان برای چه چیزی ارزش قائل هستند؟ چه چیزی باید تغییر کند؟)

✓ چگونه؟ (شرکت باید چگونه باشد؟ چگونه باید خدمات به مشتریان ارائه گردد؟)

ویژگی های کلیدی سند ماموریت

- (۱) بیشتر بازار محور باشد تا محصول محور
- (۲) بیانگر اهداف سازمان باشد.
- (۳) روشن و بدون ابهام باشد تا همه ذینفعان بتوانند آن را درک نمایند.
- (۴) هیجان انگیز و معنی دار باشد.
- (۵) سازمان را بدانگونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- (۶) بیانگر نقاط قوت باشد و سازمان را از سایر سازمان ها متمایز نماید
- (۷) به عنوان چارچوبی برای ارزیابی فعالیتهای کنونی و آینده باشد.
- (۸) با محوریت ارزش آفرینی برای مشتریان باشد.

شاخص های یک پیام مطلوب در سند ماموریت

- (۱) شفافیت و وضوح
- (۲) اختصار (حداکثر یک صفحه)
- (۳) برانگیزانندگی
- (۴) آرمانگرا بودن (شعارگونگی)
- (۵) انطباق با واقعیات
- (۶) مبتنی بر تحلیل محیطی

نکته مهم:

هرگز سند ماموریت خود را مستقیماً در قالب بالابردن سود یا فروش بیان نسازید. در حقیقت سود را از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان خود محقق سازید. در سند ماموریت بر مشتریان و تجربه های آنان تأکید کنید.

نمونه هایی از نه رکن اصلی تشکیل دهنده ماموریت سازمانی

مشتریان

- ما بر این باوریم که بیش از هر چیز در برابر پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و سایر کسانی که از محصولات و خدمات ما استفاده میکنند مسئول هستیم (جانسون اند جانسون)
- مشتریان ما تمام سازمان ها و متخصصین ایرانی است که به دنبال کسب و بکارگیری دانش و مهارت های مدیریت و سازمان هستند.

محصولات یا خدمات

- آنچه ما عرضه می داریم، عبارت است از خدمات دانش مدیریت. عبارت دیگر ما به سازمان ها و افراد کمک می کنیم تا این دانش را کسب کرده، بکارگیرند. محورهای اصلی محصولات ما عبارتند از آموزش و مشاوره. در واقع خدمات دانشی ما به سازمان ها و افراد در قالب پروژه های مشاوره ای و آموزشی عرضه می گردند.

ماموریت - شرکت اپل

ماموریت شرکت اپل این است:

به مشتریان کمک نماید تا شیوه کارهایی را که انجام می دهند متحول سازند و نیز از طریق عرضه رایانه های شخصی ویژه و خدمات عالی پس از فروش بر میزان دانش و آگاهی مشتریان بیفزاید و به آنها کمک کند به شیوه ای عالی ارتباط برقرار نمایند.

www.apple.com

ماموریت - شرکت دوپان

رسیدن به مقام مؤفق ترین شرکتی که اساس کار آن علم شیمی و انرژی است.

شرکتی که پایبند تولید موادی نوآورانه با کیفیت عالی است که مایه بهتر و آسانتر شدن زندگی آدمی شود.

آرمان - شرکت سونی

سونی باید کاری کند که نظر جهانیان را به کالاهای ژاپنی عوض کند. جهانیان تصور می کنند کیفیت کالاهای ژاپن بد است. این تغییر نگرش باید به نام سونی ثبت شود. فرآورده هایی تولید می کنیم که در سرتاسر دنیا خواهان داشته باشند.

ما اولین شرکت ژاپنی خواهیم بود که وارد بازار امریکا می شویم و فرآورده های خود را خودمان توزیع می کنیم.



ارزش ها VALUES

باورها، عادات ، فلسفه و ارزشهای یک سازمان را اصول راهنما یا نظام ارزشی آن سازمان می نامند.

ارزش ها اصولی هستند که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب محسوب و در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند.

با بیان روشن اصول راهنما و ارزش ها مدیران و کارکنان می دانند که در چهارچوب کدام محدوده ها باید برای تحقق رسالت سازمان خود تلاش کنند.

ارزش ها

یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد:

✓ شفاف و قابل فهم پذیر باشد. (برای همه یکسان)

✓ در سازمان قابل رویت باشد.

✓ شرط بقا و رشد سازمان باشد.

✓ با اهداف سازمانی مرتبط باشد.

✓ ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.

آرمان و ماموریت سازمان
بر مبنای ارزشها تدوین
می یابند در شرایط متغییر
آنچه که تغییر می کند
ماموریت سازمان می باشد
نه ارزشهای کلیدی

ارزش های سازمان تأمین اجتماعی

- ۱- برنامه محوری، ۲- امانت داری و پاکدستی، ۳- کرامت انسانی،
- ۴- قانون مداری و عدالت محوری، ۵- تخصص گرایی، ۶- همبستگی
- سازمانی، ۷- تعهد حرفه ای، ۸- اخلاق گرایی، ۹- آینده نگری، ۱۰-
- بهبود مستمر و روزآمد.

ارزش های شرکت شل

✓ درستکاری و صداقت

✓ احترام به مردم

✓ جلب اعتماد گروه های ذینفع

✓ کار گروهی

✓ حرفه گرایی

ارزش های شرکت شیر پاستوریزه پگاه

✓ حفظ سلامت جامعه

✓ مشتری مداری

✓ ایجاد تعادل و توازن در رعایت حقوق ذینفعان

✓ مسئولیت پذیری

✓ صداقت

✓ مشارکت

✓ بهبود مستمر و نوآوری



عوامل کلیدی موفقیت (CSF (Critical success factors

هر سازمان در انجام موفقیت آمیز اهداف خود، نیاز به بررسی، تعیین و تعریف عوامل بحرانی موفقیت CSF دارد. این عوامل که از پیش برای اجرای اهداف تعیین می گردند را CSF می گوئیم؛ که عدم وجود آنها سبب می شود تا هیچ هدفی به تعالی نرسد.

تفاوت عوامل بحرانی موفقیت CSF با شاخص های کلیدی عملکرد KPI را می توان اینگونه بیان نمود:

که عوامل کلیدی موفقیت عناصری ضروری برای موفقیت یک استراتژی هستند؛ در حالیکه شاخص های کلیدی عملکرد به اندازه گیری میزان پیشرفت سازمان در جهت اهداف تعیین شده کمک می کنند.

عوامل کلیدی موفقیت (CSF (Critical success factors

عموماً تعداد فرآیندهای کلیدی که یک شرکت می تواند داشته باشد نهایتاً ۱۲ الی ۱۵ فرآیند است.

بعضی از این فرآیندهای کلیدی در سطح یک صنعت مشترک است.

این فرآیندها عموماً مرتبط با زنجیره ارزش Value chain هستند.

عوامل کلیدی موفقیت (CSF (Critical success factors

ممکن است یک شرکت در مقایسه با سایر رقبای خود دارای فرآیندهای کلیدی متمایزی باشد که وجود این فرآیندها می تواند به دلایل زیر باشد:

✓ مسائل و فعالیت های خاصی که شرکت برای خلق فرصت های جدید دنبال می کند.

✓ چالش های ناشی از موقعیت جغرافیایی خاص و منحصر بفرد سازمان .

✓ جایگاه سازمان در بازار.

✓ خط مشی آینده سازمان

✓ سبد فناوری های سازمان.

✓ قوانین محلی.

چگونه می توان CSF های یک شرکت را شناسایی کرد؟

این روش در سه گام اصلی انجام می پذیرد:

گام اول: کلیه عوامل لازم برای رسیدن به هدف را فهرست می کنیم

گام دوم: کدام یک از این عوامل کلیدی هستند؟

عوامل غیر استراتژیک

عوامل استراتژیک

شایستگی کلیدی

CSF

گام سوم: کدام یک از عوامل در سازمان وجود دارد؟

روش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CSF

گام اول:

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت بمنظور دستیابی به اهداف کوتاه مدت سازمان.

گام دوم:

شناسایی متریک های (معیارهای) مناسب جهت ارزیابی و سنجش CSF که از این عوامل می توان در جهت ساخت و ایجاد شاخص های کلیدی عملکرد سازمان KPI بهره برد.

گام سوم:

گروه بندی فرآیندهای مرتبط و تفکیک فرآیندهای نامرتبط و نام گذاری آنها به نحوی که بتوانند توصیفگر فعالیت و عملیاتی که انجام میشود، باشند.

روش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CSF

لازمه انجام فعالیت های ذکر شده، ایجاد یک طوفان فکری در میان مدیران اجرایی سازمان است.

با این کار درک عمیق تری از این که کدام فرآیندها و فعالیت ها برای برآورده ساختن اهداف سازمان حائز اهمیت هستند، بوجود می آید. بطور کلی باید:

۱- شاخص های کلیدی موفقیت را لیست فرمایید.

۲- تحقق این شاخص ها را در طول یک برنامه زمانی بر اساس یکی از شاخص های کیفیت، کمیت، زمان و هزینه اندازه گیری فرمایید.

روش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CSF

معیارهای کلیدی موفقیت

چهار حوزه کلیدی برای سنجش اثر استراتژی های وجود دارد:

۱- دیدگاه استراتژیک:

حدی که استراتژی سازمان را در آینده در موقعیت مزیت رقابتی قرار می دهد.

۲- دیدگاه مشتری:

حدی که استراتژی نیازهای مشتریان را تأمین می کنند.

۳- دیدگاه فرایند داخلی:

کیفیت و کارایی فرایندهای داخلی مدیریت و فرایندهای سازمان

۴- دیدگاه مالی:

آیا اجرای استراتژی ها به بهبود عملکرد مالی کمک می کند

روش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CSF

۱- فهرستی از عوامل کلیدی موفقیت در هر یک از شاخص ها تهیه فرمایید.

حوزه های کلیدی	شاخص های سنجش و اندازه گیری (برای مثال در بخش منابع انسانی)
۱- دیدگاه مالی	۱- هزینه های کارکنان نسبت به درآمد کل ۲- هزینه های کل حقوق و مزایا در مقابل درآمد ۳- ... n- ...
۲- دیدگاه استراتژیک	۱- درصد آموزش بهسازی مدیران اجرایی بر اساس نیازهای کسب و کار ۲- تعداد پست های تحت پوشش برنامه با یک جانشین ۳- ... n- ...
۳- دیدگاه مشتری	۱- درصد هزینه منابع انسانی در مقابل هزینه کل عملیاتی ۲- سطح گردش کارکنان ۳- ... n- ...
۴- دیدگاه فرایند داخلی	۱- هزینه هر استخدام خارج از سازمان ۲- میزان اطلاعات منابع انسانی که در دسترس کارکنان و مدیران قرار دارد ۳- ... n- ...

روش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت CSF

۲- شاخص های موفقیت را بر اساس کیفیت یا کمیت یا زمان یا هزینه

رهگیری فرمایید

شاخص های کلیدی موفقیت	سال پایه هدف ...	سال ۱	سال ۲	سال ۳	سال n
۱-					
۲-					
۳-					
۴-					
۵-					
n-					

بررسی عوامل داخلی-خارجی

نیروهای اجتماعی -

محیط عمومی (کلان)

نیروهای اقتصادی

فرهنگی

محیط تخصصی (خرد)

عرضه کنندگان سهامداران

مشتریان

نیروهای جهانی

(مدیران، مالکان و سهامداران

سازمان

(ساختار، فرهنگ و منابع)

اتحادیه های کارگری

اتحادیه های تجاری

رقبا واسطه های مالی نهادهای دولتی

نیروهای سیاسی- قانونی / حقوقی

نیروهای تکنولوژیکی

بررسی عوامل داخلی و خارجی

برای تجزیه و تحلیل عوامل اثر گذار ترسیم دو ماتریس ضروری است:

✓ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation) **IFE**

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می نماید.

برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی عمدتاً به قضاوت های شهودی و نقطه نظرات دست اندرکاران تکیه می شود.

✓ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factor Evaluation) **EFE**

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست ها اجازه می دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، فناوری، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

گام اول (شناسایی عوامل بحرانی موفقیت):

✓ پس از شناسایی عوامل محیط داخلی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل بحرانی موفقیت CSF را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست نمایید.

✓ این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد نه ذهنی.

✓ سپس آنها را به دو دسته قوت و ضعف تفکیک نمایید.

✓ نخست عواملی که موجب قوت و موقعیت می شوند و بعد آن عوامل ضعف را بنویسید.

✓ اگر یک عامل داخلی بصورت همزمان دارای نقاط قوت و ضعف است، این عامل را باید دوبار در ماتریس ارزیابی گنجانده و برای هر بار وزن و نمره به آن تخصیص داد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

برای مثال برای یک فروشنده بین المللی لوازم خانگی:

قوت ها شامل: برخورداری از فضای مناسب، امکانات کافی، منابع

مالی کافی، پرسنل توانمند

ضعف ها شامل: سن بالای پرسنل، فرارسیدن زمان بازنشستگی

مدیران، عدم سرویس دهی مطلوب به مشتریان، نداشتن قفسه های

مدرن

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

گام دوم (وزن دهی):

✓ به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید.

✓ ضرایب در ماتریس داخلی بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است.

✓ صرف نظر از قوت یا ضعف بودن عامل؛ به عاملی که دارای بالاترین اثر بر عملکرد سازمان/صنعت است بالاترین ضریب را تخصیص دهید.

✓ جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

گام سوم (نمره دهی):

✓ در ستون سوم به هریک از عامل ها نمره ۱ تا ۴ تخصیص یابد.

نمره ۱ = ضعف اساسی

نمره ۲ = ضعف کم

نمره ۳ = قوت

نمره ۴ = قوت بسیار بالا

✓ نمره ها باید بر اساس فعالیت شرکت تخصیص یابد .

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

گام چهارم و پنجم (نمره نهایی):

- ✓ در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل برای شرکت یا سازمان مشخص شود.
- ✓ در انتهای ستون امتیاز نهایی از منظر قوت یا ضعف تعیین می شود.
- ✓ جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ و میانگین آن $2/5$ می باشد.
- ✓ امتیاز نهایی بیش از $2/5$ بیانگر آن است که سازمان از منظر عوامل درونی دارای نقاط قوت است.
- ✓ امتیاز نهایی کمتر از $2/5$ بیانگر آن است که سازمان از منظر عوامل درونی دارای نقاط ضعف است.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی اولویت دار بین ۱۰ تا ۲۰ عامل	ضریت اهمیت نسبی بر اساس اهمیت آن در صنعت بین صفر تا ۱	رتبه بر اساس فعالیت شرکت بین ۱ تا ۴	نمره = ضریب اهمیت × رتبه
قوت:			
ضعف:			
جمع نمره	۱		۱ < x < ۴

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت:				
فرهنگ کیفیت می تگ	۰/۱۵	۴	۰/۵	کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.
مدیران ارشد با تجربه	۰/۰۵	۴	۰/۲	مدیران ارشد کسب و کار را به خوبی می شناسند.
یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)	۰/۱	۴	۰/۴	کارخانجات از مواد اولیه تا محصول را تولید می کنند.
روابط بین کارکنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	روابط خوب ولی آسیب پذیر است.
گسترده گی محصولات رقیب در سراسر دنیا	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	رقیب صاحب نام و اعتبار زیاد است.
نقاط ضعف:				
فرآیند تحقیق و توسعه	۰/۰۵	۲	۰/۱	ارائه محصولات جدید در به کندی انجام می شود.
کانالهای توزیع	۰/۰۵	۲	۰/۱	سوپرمارکت ها جای نمایندگی های فروش را می گیرند.
وضعیت مالی	۰/۱۵	۲	۰/۳	بدهکاری سنگین است.
جایگاه بین المللی	۰/۲	۲	۰/۴	در خارج ضعیف است.
تجهیزات تولیدی	۰/۰۵	۲	۰/۱	اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.
جمع	۱		۲/۸	

بررسی عوامل خارجی

تحقیقات نشان داده است که بین بررسی محیطی و سود شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد.

در بررسی عوامل خارجی، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی شرکتها شناسایی می شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری کنند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

تجزیه و تحلیل مشتری، شرکت، شرکا، شرایط محیطی و رقابتی و سایر از جمله محورهای مورد بررسی در این بخش محسوب می گردد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام اول (شناسایی عوامل بحرانی موفقیت):

✓ پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، مقایسه نمودن شرکت های رقیب موفق با ناموفق و توافق نظر اعضا عوامل بحرانی موفقیت CSF را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست، وزن دهی و رتبه بندی نمایید.

✓ این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد نه ذهنی.

✓ سپس آنها را به دو دسته فرصت و تهدید تفکیک نمایید.

✓ نخست عوامل فرصت ساز و بعد از آن عوامل تهدید را بنویسید.

✓ اگر یک عامل خارجی بصورت همزمان دارای فرصت و تهدید است، این عامل را باید

دوبار در ماتریس ارزیابی گنجانده و برای هر بار وزن و نمره به آن تخصیص داد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام دوم (وزن دهی):

✓ به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید.

✓ ضرایب در ماتریس خارجی بیانگر اهمیت نسبی آن عامل در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است.

✓ اغلب به عاملی که باعث فرصت می شود ضریب بیشتری در مقایسه با عوامل تهدیدساز تخصیص داده می شود. ولی اگر عامل تهدید هم شدید باشد باید به آن ضریب بالایی تخصیص داد.

✓ جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام سوم (نمره دهی):

✓ در ستون سوم به هریک از عامل ها نمره ۱ تا ۴ تخصیص یابد. این نمره بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور است.

نمره ۱ = واکنش ضعیف

نمره ۲ = واکنش در حد متوسط

نمره ۳ = واکنش بالاتر از حد متوسط

نمره ۴ = واکنش بسیار عالی

✓ نمره ها باید بر اساس فعالیت شرکت و اثربخشی استراتژی ها تخصیص یابد .

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام چهارم و پنجم (نمره نهایی):

- ✓ در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل برای شرکت یا سازمان مشخص شود.
- ✓ در انتهای ستون امتیاز نهایی از منظر قوت یا ضعف تعیین می شود.
- ✓ جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ و میانگین آن $2/5$ می باشد.
- ✓ امتیاز نهایی ۴ بیانگر آن است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید یا فرصت می شود به بهترین شکل واکنش نشان داده است.
- ✓ امتیاز نهایی ۱ بیانگر آن است که سازمان در تدوین استراتژی های خود نتوانسته است از عوامل فرصت ساز استفاده و از عوامل تهدید کننده ممانعت

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل داخلی اولویت دار بین ۱۰ تا ۲۰ عامل	ضریت اهمیت نسبی بر اساس اهمیت آن در صنعت بین صفر تا ۱	رتبه بر اساس فعالیت شرکت بین ۱ تا ۴	نمره = ضریب اهمیت × رتبه
فرصت:			
تهدید:			
جمع نمره	۱		۱ < x < ۴

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز وزن دار	توضیحات
فرصتها:				
یکپارچه شدن اروپا	۰/۲	۴	۰/۸	جایگاه ما در اروپا قوی است.
توسعه بازار لوازم خانگی	۰/۱	۴	۰/۴	کسب و کار اصلی ما لوازم خانگی است.
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	ما در این بازار حضور چندانی ندارد.
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	۰/۰۵	۲	۰/۱	ما در این بازار حضور چندانی ندارد.
گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی	۰/۱	۲	۰/۲	حضور ما در شبکه توزیع جهانی کم است.
تهدیدات:				
افزایش مقررات محدود کننده	۰/۱	۴	۰/۴	چندان شامل حال ما نمی شود.
افزایش قدرت شرکت های رقیب	۰/۱	۴	۰/۴	موقعیت رقبا ضعیف است.
افزایش رقابت پذیری شرکت های آمریکایی	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	مشکل چندانی ایجاد نمی کند.
محصولات جدید در بازار لوازم خانگی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	شرکت مادر این زمینه وضعیت خوبی ندارد.
فعالتر شدن شرکت های ژاپنی	۰/۱	۲	۰/۲	ما در بازارهای آسیایی حضور چندانی نداریم.
جمع	۱		۳/۰۵	

بررسی الگوی

تحلیل swot

برای تحلیل نقاط ضعف و قوت

تحلیل SWOT

مراحل فرآیند کلی طراحی راهبرد سازمانی

۱. تحلیل و تعیین قوت‌های سازمان (S) :

- بر مبنای وضع موجود سازمان

۲. تحلیل و تعیین ضعف‌های سازمان (W) :

- بر مبنای وضع موجود سازمان

۳. تحلیل و تعیین فرصت‌ها (O)

- بر مبنای وضع محیط سازمان در وضع موجود و هنگام تغییرات

۴. تحلیل و تعیین تهدیدها (T)

- بر مبنای وضع محیط سازمان در وضع موجود و هنگام تغییرات

۵. تشکیل ماتریس SWOT

۶. تعیین خطوط اصلی راهبردهای سازمان (Strategy Lines)

۷. تعیین نهایی راهبردهای سازمان

استراتژی های چارچوب سوات

ضعف های سازمان
Weaknesses

قوت های سازمان
Strengths

استراتژی های محافظه
کارانه (WO)

حداقل کردن ضعف ها برای حداکثر
بهره برداری از فرصت ها

استراتژی های تهاجمی
(SO)

حداکثر استفاده از قوت ها برای
حداکثر بهره برداری از فرصت ها

فرصت های سازمان
Opportunities

استراتژی های تدافعی
(WT)

حداقل کردن ضعف ها برای حداقل
کردن اثر تهدیدها

استراتژی های رقابتی
(ST)

حداکثر استفاده از قوت ها برای حداقل
کردن تهدیدها

تهدید های سازمان
Threats

بررسی الگوی

ماتریس رشد و سهم بازار BCG

برای تحلیل جذابیت بازار و جایگاه

کمپانی

ماتریس رشد و سهم بازار BCG

معرفی ماتریس BCG:

ماتریس رشد و سهم بازار (Growth-share Matrix) توسط گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group) طراحی شده است و BCG Matrix نامیده می شود. این ماتریس بگونه ای طراحی گردیده است که متعدد می باشند نیز این امکان را بدهد تا استراتژی های گوناگونی را تدوین نمایند. در رویکرد ماتریس بوستون یک شرکت می تواند به راحتی موقعیت هریک از واحدهای کسب و کار خود را مشاهده کند و با توجه به موقعیت هریک اقدام استراتژیک متناسب با آن را در جهت رشد و سودآوری آن واحد به کار بندد.

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

۱- نرخ رشد بازار (جذابیت بازار):

نرخ رشد بازار بیانگر نرخ رشد سالانه بازاری است که در آن فعالیت می کنید.

این شاخص میزان جذابیت صنعت را بدون توجه به موقعیت شرکت مشخص می کنند. این معیار بر مبنای مفهوم چرخه عمر بنا شده است.

چرخه عمر بیان می کند که یک کسب و کار از یک فرآیند تحول در چهار مرحله ایجاد شده است.

✓ ایجاد

✓ رشد

✓ بلوغ

✓ افول

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

نرخ رشد بازار (جذابیت بازار):

محور عمودی یا Y نمایانگر نرخ رشد صنعت از نظر فروش است و برحسب درصد نشان داده می شود.

در ماتریس؛ محور عمودی بازه ای بین -20 - (سهم کم) تا $+20$ + (سهم زیاد) است.
در این محور صفر نشان دهنده نقطه وسط است.

$$\text{نرخ رشد بازار در سال } X = \frac{\{\text{کل بازار در سال } (X-1) - \text{کل بازار در سال } X\}}{\text{کل بازار در سال } (X-1)}$$

سهم بازار

بخشی از کل بازار که مؤسسه آن را به خود اختصاص داده و برنامه های بازاریابی خود را در راستای رفع نیازهای آن تهیه، تنظیم و اجرا می نماید و بر دو نوع است:

۱- سهم بازار مطلق Absolute Market Share

۲- سهم بازار نسبی Relative Market Share

سهم مطلق بازار

عبارتست از سهم بازار یک مؤسسه از کل بازار یعنی تقسیم
تعداد فروش محصولات شرکت بر تعداد کل فروش محصولات
مشابه داخلی و خارجی در بازار مورد نظر

$$\text{سهم مطلق} = \frac{\text{فروش در سال } X}{\text{فروش کل بازار}}$$

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

۲- سهم نسبی بازار:

محور افقی یا X در ماتریس بوستون مربوط به سهم نسبی از بازار است.

سهم نسبی بازار به سهم ما از بازار در مقابل سهم بزرگترین رقیب ما در همان بخش از بازار اشاره دارد.

مزیت سهم نسبی به سود این است که به سایر فعالیت های بازاریابی مربوط به ترویج و توزیع نیز دلالت داشته و سهم آنها را نیز لحاظ می دارد.

در ماتریس؛ محور افقی بازه ای **بین صفر (سهم کم) تا ۱ (سهم زیاد)** است.

در این محور ۰/۵ نشان دهنده نقطه وسط است و نمایانگر یک بخش است که نیمی از سهم بازار را در اختیار دارد.

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

فرمول محاسبه سهم نسبی بازار

$$\text{سهم نسبی بازار در سال } X = \frac{\text{فروش در سال } X}{\text{فروش قوی ترین رقیب در سال } X}$$

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

علامت سوال (رشد بازار سریع، سهم بازار اندک):

سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد، به رقابت می پردازند.

معمولا این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت سوال می نامند که شرکت باید یکی از استراتژی های قابل اجرا را پیگیری کند.

✓ استراتژی های تمرکز

✓ رسوخ در بازار

✓ توسعه بازار

✓ توسعه محصول

✓ تصمیم به فروش و تعطیلی شرکت

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

علامت ستاره (رشد بازار سریع، سهم بازار زیاد):

کسب و کارهایی هستند در بازارهایی که به سرعت در حال رشدند و سهم بازار بزرگی دارند. ستاره ها در سبد سرمایه گذاری موسسه بهترین فرصتهای بلند مدت را به ارمغان می آورند. شرکت باید برای این واحدها استراتژی های زیر را مورد توجه قرار دهد:

- ✓ یکپارچگی عمودی به بالا
- ✓ یکپارچگی عمودی به پایین
- ✓ یکپارچگی افقی
- ✓ رسوخ در بازار
- ✓ توسعه بازار
- ✓ توسعه محصول و مشارکت

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

علامت گاو شیرده (رشد بازار کند، سهم بازار زیاد):

در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند . از آن جهت آن را گاو شیرده می نامند که می تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند. واحدهایی که در گروه گاوهای شیرده قرار می گیرند باید به گونه ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند.

برای گاوهای شیرده قوی می توان از این استراتژی ها استفاده کرد:

توسعه محصول یا استراتژی های همگون

ولی اگر گاوهای شیرده ضعیف شوند باید:

درصد کم کردن فعالیت ها ، کاهش هزینه ها یا فروش آنها برآمد.

ترسیم ماتریس رشد و سهم بازار BCG

نرخ رشد بازار

زیاد (۲۰)

وسط (۰)

کم (۲۰)



زیاد (۱)

وسط (۰/۵)

کم (۰)

سهم رشد نسبی

مفاهیم اساسی تشکیل دهنده ماتریس BCG

سگ (رشد بازار کند، سهم بازار اندک):

سهم بازار اندکی دارند و در صنعتی رقابت دارند که آهنگ رشد بسیار کندی دارد و یا هیچ رشدی ندارد. در بازارهای اشباع شده با رقابت شدید و حاشیه سود اندک اند. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید:

✓ آنها را منحل نمود

✓ از حجم فعالیت آنها کاست

✓ یا با کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند.

وقتی واحدی برای نخستین بار به یک سگ تبدیل می شود، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. تجربه نشان داده است که سگ ها پس از مدتی واکنش مناسب نشان می دهند و با کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها به

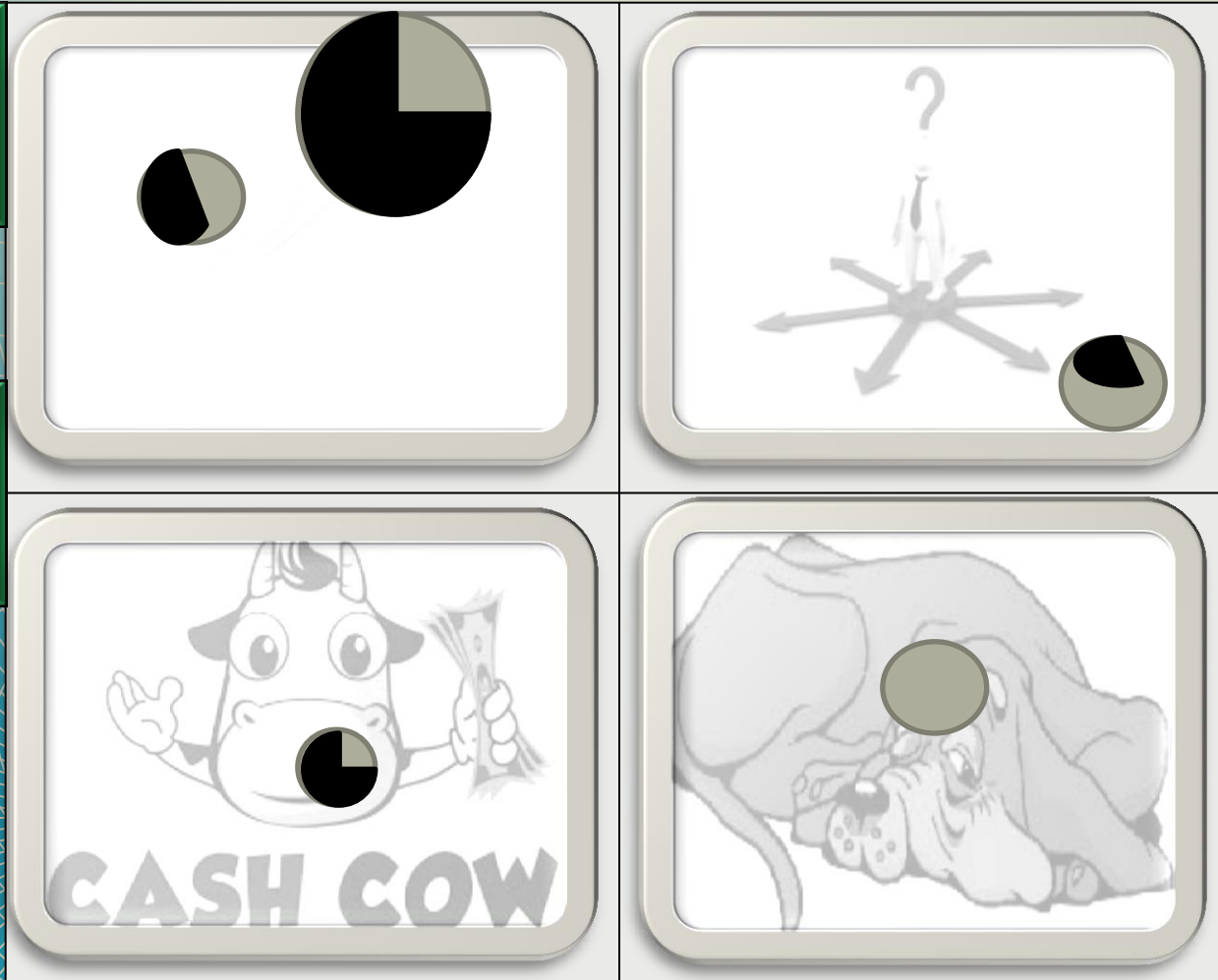
ترسیم ماتریس رشد و سهم بازار BCG

نرخ رشد بازار

زیاد (۲۰)

وسط (۰)

کم (۲۰-)



زیاد (۱)

وسط (۵/۰)

کم (۰)

سهم رشد نسبی

متشکر از توجه شما

خسته نباشید و امیدوارم مطالب برای شما

مفید بوده باشد