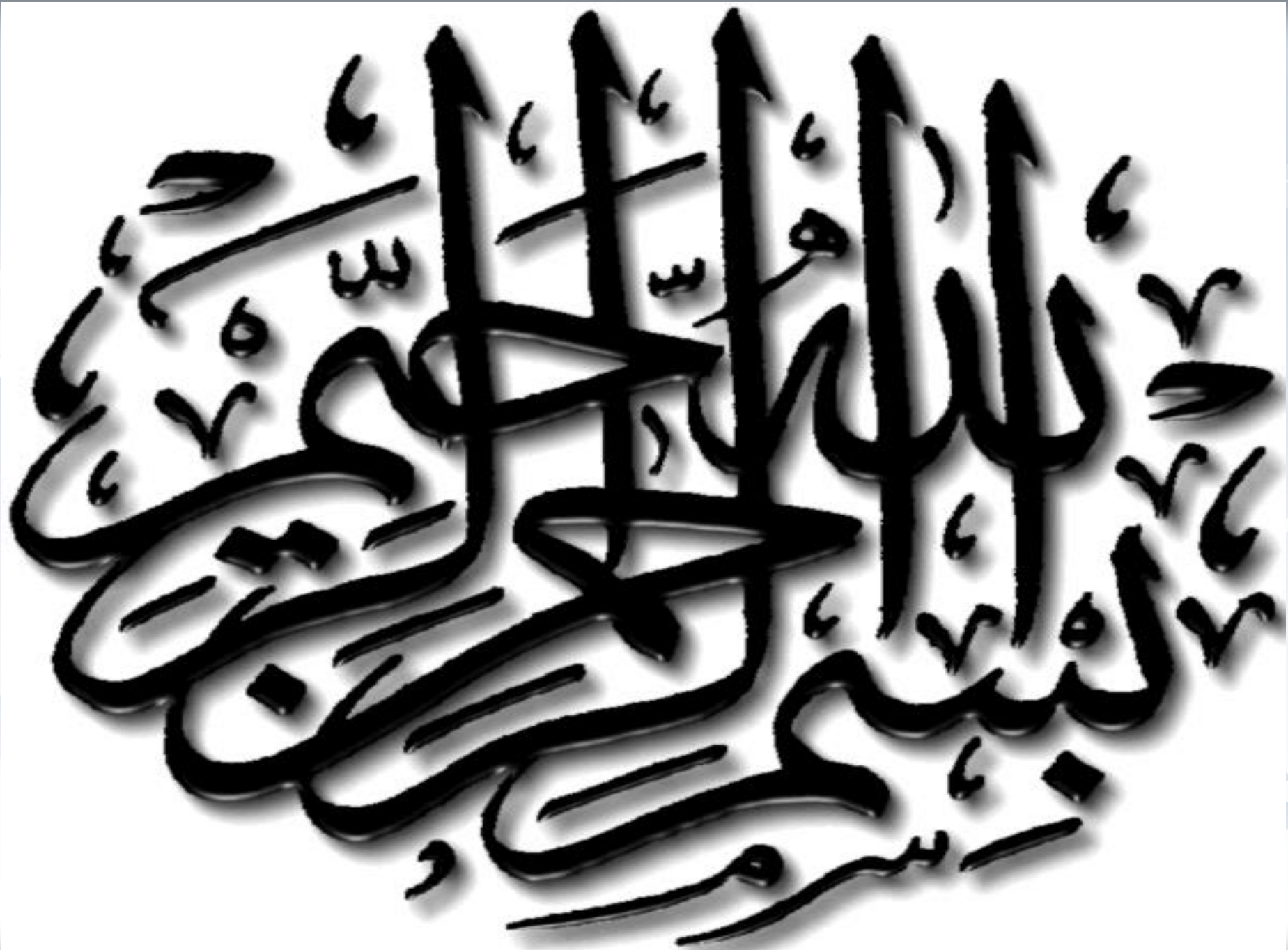




عنوان درس:
مدیریت استراتژیک

مدرس:
دکتر محمدرضا بابائی
۰۹۱۲۷۰۸۹۸۶۷



فصل اول

مفاهیم و اصول برنامه ریزی

استراتژیک

اصولاً سؤال این است که چرا سازمان به مدیریت و برنامه ریزی نیاز دارد؟ سازمانها همچنانکه در طی زمان پیش می روند، نیاز به مدیرانی خواهند داشت که در آغاز با شگفتی هایی روبرو شوند که تمامی سازمانها باید به ناچار آن را دریابند. مدیران، هنگامی بکار گرفته می شوند که در موقعیت هایی که در طی آن روشها، رویه ها، قوانین و مقررات، ساختارها و مواردی مانند آن، تبدیل به شرایط نامناسبی می شوند، بتوانند از بینش و قضاوت فردی خود بهره گیرند.

پس وظیفه اصلی مدیر، اداره کردن و رویارویی سریع با استثناهاست.

مدیریت برنامه استراتژیک

چگونه ضرورت مدیریت استراتژیک پیدا شد؟ ایگور انسف عقیده داشت که **اشباع بازار مصرف** در امریکا که بعد از جنگ جهانی دوم بوجود آمد، اولین جرقه برای برنامه ریزی استراتژیک بود.

هیچ برنامه ای را نمی توان قطعی دانست زیرا هم پیچیدگی و هم تغییرات در محیط زیاد است. به همین دلیل باید مدیر از دو ابزار کمی و کیفی که شامل شهادت خطر پذیری، صبر و متانت، در مواجهه با مشکلات برخوردار باشد.

این مسائل و نیز مسائل تخصصی نشان داد که در سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریتهای تخصصی قرار نمی گیرد و تخصص خاصی است که مدیریت استراتژیک نام دارد.

السن وایدی برنامه ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف نمودند که به موجب آن، اینکه یک سازمان چیست، چه می کند و چرا اموری را انجام می دهد، مشخص خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند.

از دیدگاه لارنس و کلوک، مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می گردد. وظیفه استراتژیستها عبارتست از بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه در یک محیط در حال تغییر

بین برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک تفاوت‌هایی وجود دارد:

۱. در برنامه ریزی استراتژیک، از دید مفروضات، سیستم باز بوده و با تغییر محیط، سازمان نیز باید تغییر کند. اما در برنامه ریزی بلند مدت سیستم بسته می باشد.
۲. در برنامه ریزی استراتژیک تمرکز بر روی فرایند برنامه ریزی، تعیین، مدیریت، رسالت، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان است.
۳. در برنامه ریزی استراتژیک، گروه کوچکی از برنامه ریزان دخیل هستند و تعداد زیادی از ذینفعان مشارکت دارند.
۴. تصمیم گیری در برنامه ریزی استراتژیک بر اساس نمایلات و تحلیل روندهای جاری و مشخص صورت می گیرد.
۵. در برنامه ریزی استراتژیک تأکید بر روی تغییرات برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و اقدامات پیشگامانه است.
۶. برنامه ریزی استراتژیک بر اساس تصمیماتی، در بعد درک موقعیت پنج سال آینده ولی متناسب با وضعیت حال انجام می شود.
۷. برنامه ریزی استراتژیک بر تصمیم گیری خلاق استوار می باشد در حالیکه برنامه ریزی بلند مدت مجموعه ای است از اطلاعات مرتبط با هم
۸. در برنامه ریزی استراتژیک فرایند برنامه ریزی بصورت از بالا به پائین و در سطوح فوقانی و مدیریت استراتژیک شرکت صورت می پذیرد.
۹. برنامه ریزی استراتژیک با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت، سعی در برنامه ریزی واقع بینانه تری دارد.
۱۰. برنامه ریزی استراتژیک با دید کلی و یکپارچه به مسائل نگاه می کند و تغییر پذیری کمتری دارد.
۱۱. در برنامه ریزی استراتژیک گرایش بر برنامه ریزی و هدفگذاری و انعطاف پذیری است.

مدیریت استراتژیک ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می باشد و روشی است که در آن استراتژیها به تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازد. در این تعریف سه عنصر اصلی و اساسی مطرح گردیده:

۱. توسعه استراتژی
 ۲. اجرای استراتژی
 ۳. کنترل و ارزیابی استراتژی
- فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید چهار عامل کلیدی را در نظر داشته باشد:
۱. محیط اجرای برنامه
 ۲. استراتژی و برنامه
 ۳. ساختار سازمانی
 ۴. فرایند ارتباطات درون سازمانی

فرآیند مدیریت استراتژیک

تجزیه و تحلیل و
شناخت

انتخاب

اجرا

ارزیابی

استراتژیها

فرصتها و
تهدیدات

نقاط قوت و
ضعف داخلی

تدوین
استراتژیهای
مختلف

انتخاب
استراتژی

تفصیص منابع
و ساختار سازمانی

فط مشی ها و
رهبری

ارزیابی نتایج

عناصر مدیریت استراتژیک

اهداف مؤسسه

تعیین
اهداف و
ارزشهای
مؤسسه و
مدیران
تصمیم گیر

شناخت
ممیط و
اثرات
عوامل پر
اهمیت

آزمون
شناخت
نقاط قوت
و ضعف
مؤسسه

مصول
اطمینان
از انتخاب
مناسبترین
استراتژی

تفصیص
منابع و
سازماندهی
برای تطبیق
با نیازهای
استراتژی

انطباق فط
مشی های
وظیفه ای و
سبکهای
رهبری با
استراتژی

مصول اطمینان
از آینده
استراتژی و اجرا
مؤسسه را به
اهداف می
رساند.

بازفورد

مزایای مدیریت استراتژیک

۱. جهت گیری آینده را مشخص می کند
 ۲. اولویتهای آینده را مشخص می کند
 ۳. تصمیمات امروز، با توجه به پیامدهای آینده اتخاذ می شوند
 ۴. پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می نماید
 ۵. حداکثر مسائل درونی و بیرونی، تحت کنترل در آمده و حداکثر بصیرت در مسائل اعمال می گردد.
 ۶. مشکلات عمده سازمانی را حل و عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد
 ۷. با شرایط در حال تغییر، به روش کارساز برخورد می شود
 ۸. بر عملکرد گروهی و تخصصی تأکید داشته و بر آن می افزاید
 ۹. ارتباطات و مشارکتهای تسهیل می کند
 ۱۰. علایق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند
 ۱۱. تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را تشویق می نماید
- اساس مدیریت استراتژیک بر این پایه قرار دارد که همه کارکنان در سطوح مختلف سازمان از آگاهی کافی برخوردار باشند.
- مزیت دیگر مدیریت استراتژیک این است که موجب می شود به کارکنان تفویض اختیار شود.

موانع بالقوه پیشرفت برنامه ریزی استراتژیک

- ✦ عدم اعتقاد مدیران اجرایی سازمان
- ✦ بزرگی یا کوچکی بیش از اندازه گروه برنامه ریزان برای در برگرفتن تمامی رهبران و تصمیم گیران
- ✦ نداشتن فرهنگ برنامه ریزی
- ✦ عدم تعهد لازم در قبال استفاده از زمان و سایر منابع
- ✦ افزایش کار روزمره و وجود فشارهایی که برنامه ریزی کردن را تحت الشعاع قرار می دهد
- ✦ عدم تطبیق الگوی برنامه ریزی استراتژیک با شرایط خاص خود
- ✦ عدم تمایل به داشتن تصویری ایده آل از آینده
- ✦ پرهیز از تصمیم گیری های مشکل، عدم موفقیت در تعیین اولویتها و بودجه برنامه ای
- ✦ عدم موضع گیری مثبت
- ✦ علاقه و پشتکار ناکافی برای اتمام مرحله برنامه ریزی
- ✦ رها کردن مرحله اجرای برنامه و فرایند ایجاد تغییر
- ✦ بی توجهی به نتیجه برنامه استراتژیک
- ✦ تناقض در مسیر فکری یا اولویتهای حرفه ای با واحدهای سازمانی مختلف

واژه های کلیدی در مدیریت استراتژیک

مأموریت

مأموریت، فلسفه وجودی هر شرکتی را بروشنی بیان می کند و سندی است که یک سازمان را از سازمانهای مشابه متمایز می سازد. در واقع مأموریت سازمان، نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید.

بیانیه مأموریت باید مشخصات زیر را داشته باشد:

۱. اختصار

۲. انعطاف

۳. تمایز

بیانیه مأموریت باید به چهار سؤال چه چیزی، برای چه کسی، کجا و چرا پاسخ دهد.

آرمان

همانطور که مأموریت، فلسفه بودن را تعیین می کند، آرمان راستای حرکت را با آینده نگری و توجه به تحولات آتی مشخص می کند. آرمان می تواند در مورد درون شرکت، موقعیت آن در بیرون و محصول شرکت تنظیم شود.

ارزش

ارزشها منعکس کننده باورها و اولویتهای شرکت است. ارزشها بعنوان اصول، راهنمای تصمیم گیری مدیریت و همچنین هدایتگر رفتار افراد در آن مجموعه می باشند. ارزشها جنبه های متفاوتی دارند که در بین آنها می توان به سه جنبه اصلی ارزشهای حیاتی، احساسی و عالی اشاره کرد.

نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)

هر سازمانی با بررسی و تجزیه و تحلیل درونی، پی به نقاط قوت و ضعف خود می برد. تعیین نقاط ضعف و قوت از جمله کارهای قابل کنترل سازمان است.

فرصتها و تهدیدها (عوامل خارجی)

این بخش شامل بررسی استراتژیستها در مورد محیط است تا از طریق آن فرصتها و تهدیدهای عمده که فرا راه سازمان قرار گرفته شناسایی و تعیین گردد.

اهداف بلند مدت

اهداف بلند مدت بیاتگر آن چیزی است که سازمان قصد دارد در یک مقطع زمانی خاص در آینده به آنها دست یابد و یا به آن تبدیل شود.

استراتژی

واژه استراتژی از ریشه یونانی استراتژیما به معنی فرمانده ارتش، مرکب از استراتوس به معنی ارتش و اگو به معنی رهبر گرفته شده است. تئوریسین های علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منبع کمیاب، جهت رسیده به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند.

عوامل بحرانی موفقیت (CSFs)

مجموعه ای از عوامل که برای دستیابی شرکت به مزیت رقابتی و حفظ آن ضروری هستند. عوامل بحرانی موفقیت مستقیماً از اطلاعات ارزیابی محیط بیرونی و از لحاظ نمودن آن اطلاعات در تجزیه و تحلیل تهدید-فرصت بدست می آید. گیل ویلکل چنین بیان می دارد: CSF ها عوامل حیاتی موفقیت، فرصت، منفعت یا ضرورت بالقوه ای است که هنوز برخی از عوامل به فعلیت رسیدن آن مهیا نشده است. موانع فراهم شده این عوامل، گلوگاههای استراتژیک را تشکیل می دهند و کارکرد اصلی راهکارهای استراتژیک مرتفع کردن آنهاست.

اهداف سالیانه

اهداف سالیانه، هدفهای کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد. تفاوت آنها در مشخص تر بودن اهداف سالیانه می باشد.

سیاست ها

سیاست ها، سازو کارهایی است که از طریق آنها اهداف سالیانه شرکت تحقق می یابد. سیاستها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می باشد.

استراتژیستها

استراتژیستها کسانی هستند که اهداف و استراتژی ها را تدوین می کنند و می توان به آنها نامهای هیئت مدیره، مدیران میانی، مشاورین، مدیر عامل، رئیس یا مالک شرکت داد. سه مسئولیت استراتژیستها عبارتند از:

۱. ایجاد یک بستر برای تغییر
۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت
۳. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری



فصل دوم

انواع استراتژی

انواع استراتژی ها

با توجه به محیط متغیری که هر سازمان را احاطه نموده است، سه سطح استراتژی می توان تعریف کرد:

۱. استراتژیهای اصلی
۲. استراتژیهای وظیفه ای
۳. استراتژیهای برخورد با دولت

استراتژی های اصلی

انواع استراتژی های اصلی عبارت از شش نوع هستند:

۱. استراتژیهای یکپارچگی یا توسعه

در شرایطی که شرکت بدنبال افزایش و گسترش فعالیتهای موجود باشد و در پی توسعه عملکرد خود به سمت بالا و پائین باشد از این استراتژی استفاده می کند.

۱-۱ استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا یا گسترش پیشرو

مقصود از این استراتژی این است که شرکت با خریدن شرکتهای پخش یا خرده فروشیها می کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید. در این استراتژی شرکت می تواند با گسترش خود به جلو در چرخه تولید، خرده فروشی ها را تحت کنترل خود در بیاورد.

۱-۲ استراتژی یکپارچگی عمودی به پائین یا گسترش پسرو

اگر شرکتی در جهت عکس چرخه تولید و ارائه محصول به بازار اقدام کند از این استراتژی پیروی نموده است. با اجرای این استراتژی، شرکت می کوشد بر میزان مالکیت خود افزوده و شرکت عرضه کننده را تحت کنترل خود در آورد.

۱-۳ استراتژی افقی یا گسترش افقی

در صورتیکه یک شرکت اقدام به خرید شرکتهای رقیب نماید، از این استراتژی استفاده کرده است. از طریق این استراتژی شرکت می تواند بر میزان کنترل خود بر رقبا بیفزاید.

۱-۴ نوآوری

یکی از بادوامترین روشهای گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید، استراتژی اصلاح شده، مزایای جدید رقابتی برای شرکت ایجاد می شود.

۱-۵ تنوع همگون

با اجرای این استراتژی شرکت تلاش می کند، محصولات جدید و مرتبط با محصولات قبلی را بر مجموعه خود بیفزاید. (در محیط جغرافیایی خاص)

۱-۶ تنوع افقی

در تنوع افقی، شرکت اقدام به افزودن محصولاتی جدید و مرتبط با محصولات قبلی به مجموعه خود می نماید. (در محیط جغرافیایی مختلف)

۱-۷ تنوع ناهمگون

در این استراتژی، شرکت محصولات جدید ولی بی ربط نسبت به محصولات خود به بازار عرضه می نماید.

۲- استراتژی های کاهش یا تدافعی

اگر بنا به هر دلیلی، شرکت در صدد کاهش حجم فعالیتهای خود باشد، از این استراتژیها استفاده می کند. دلایل استفاده از این استراتژی متفاوت است.

۲-۱ مشارکت یا همکاری مشترک

در مشارکت، هدف بهره گیری از هم افزایی ناشی از بهم پیوستن چند شرکت جهت ارائه محصولات خود بصورت مشترک می باشد. در اثر این همکاری رقابت کاهش یافته و میزان ریسک نیز کمتر خواهد بود.

۲-۲ واگذاری یا حذف محدود

در این استراتژی، شرکت اقدام به فروش تعدادی از واحدهای خود می نماید تا برای سرمایه گذاریهای بعدی، تأمین مالی نماید. شرکت با فروش واحدهایی که دیگر سودآور نیستند، خود را از مسئله تأمین منابع برای آنها آزاد می کند.

۲-۳ حذف کامل یا انحلال

با اجرای این استراتژی شرکت اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولید می نماید و تمام دارایی ها را بفروش می رساند. انحلال در واقع پذیرش شکست است و از نظر استراتژیک یک مشکل بحساب می آید.

۲-۴ استراتژی کاهش یا عقب گرد

در این حالت شرکت، موقتاً یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیتهای تولیدی خود نموده و به این طریق، منابع مورد نیاز سایر بخشهایی را که موفقتر بوده اند را تأمین می نماید.

۳- استراتژی ثبات یا تمرکز

این استراتژی ها به معنی حفظ وضع موجود است و در شرایطی اجرا می شود که اولاً شرکت وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی متوجه آن نمی باشد و ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نمی باشد.

۳-۱ توسعه بازار

در صورتی که محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می توان با اضافه کردن محدوده های جغرافیایی دیگر یا ورود به سایر قسمتهای بازار، میزان فروش را بالا برد.

۳-۲ رسوخ در بازار یا تعمیق بازار

زمانی که یک شرکت بعلت ضعف سیستم توزیع یا ارائه خدمات دیگر، نتواند کل بازار موجود را تحت پوشش خود قرار دهد از این استراتژی استفاده می کند. با استفاده از این استراتژی، شرکتها می کوشند از مجرای تلاشهای بازاریابی، سهم بازار محصولات فعلی خود را افزایش دهند.

۳-۳ توسعه محصول

توسعه محصول یعنی هر گونه تغییر یا بهبود در محصول. شرکت از طریق بهبود یا تغییر محصولات فعلی خود تلاش می کند بر میزان فروش خود بیفزاید.

۳-۴ بازنگری

در صورتیکه از استراتژی ثبات پیروی شود، بدنبال آن و بمنظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می گردد.

۳-۵ حفظ وضع موجود

هنگامی که نیاز چندانی به تغییرات در شرکت نباشد، اصطلاحاً از این استراتژی استفاده می گردد.

۴- استراتژی های عمومی یا ژنریک مایکل پورتر

۴-۱ استراتژی های رهبری هزینه

هدف از این استراتژی، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن، نسبت به رقبا می باشد. هدف اصلی از اجرای استراتژیهای یکپارچگی عمودی و افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه ها به منافع و مزایایی دست یافت. بسیاری از عوامل هزینه، بر جذابیت‌های نسبی استراتژیهای عمومی اثر می گذارد که عبارتند از: درصد ظرفیت مورد استفاده، صرفه جویی در مقیاس، منحنی های یادگیری

۴-۲ استراتژی های تمایز

دومین استراتژی پیشنهادی پورتر، ارائه محصول ویژه است. یعنی کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان، در مقایسه با محصولات مشابه، منحصر بفرد باشد.

۴-۳ استراتژی های تمرکز

آخرین استراتژی پیشنهادی پورتر، تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود نمودن دامنه فعالیت می باشد. با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبا ایجاد می گردد.

۵- استراتژی های چهارگانه ژاپنی

۵-۱ ایجاد برتری در چند بعد

یک شرکت بطور همزمان در چند بعد مختلف مانند کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرایندتولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند می نماید.

۵-۲ جستجوی مناطق بی دفاع

شناسایی نقاط بدون دفاع که کمتر توسط رقبا شناسایی شده و مورد هجوم قرار گرفته و نیز خلاء های بازار رقابت که بعلت عدم حضور رقبا رها شده است.

۵-۳ تغییر شرایط درگیری و نفوذ

از این طریق، استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترس نباشد از جمله مثالهای این استراتژی است.

۵-۴ رقابت از طریق همکاری

همکاری تنگاتنگ با بانک یا تأمین کنندگان مواد و قطعات که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می شود.

۶- استراتژی های ترکیبی

زمانی که یک شرکت تصمیم می گیرد از دو یا چند استراتژی بصورت همزمان استفاده کند، استراتژی ترکیبی را بکار برده است.

استراتژی های وظیفه ای

استراتژی هایی که بحث آنها گذشت، عموماً مربوط به شرکتها بودند. طبیعی است که واحدهای وظیفه ای، نیاز به استراتژی مخصوص به خود دارند. این استراتژی ها باید هماهنگ با استراتژیهای شرکت باشد.

۱- استراتژی واحدهای عملیاتی یا تولیدی

➔ **امکانات و تجهیزات:** از قبیل میزان تمرکز یا عدم متمرکز بودن آنها، میزان اتوماسیون مورد نیاز و حجم تولید

➔ **سفارشات:** از قبیل تعداد و تنوع تأمین کنندگان، نحوه گزینش آنها و ...

➔ **برنامه ریزی و کنترل:** از قبیل تولید سفارشی یا انبوه، حجم انبار قطعات، مواد

۲- استراتژی واحد مالی

➔ **هزینه سرمایه:** از قبیل سرمایه قابل قبول، نحوه تعادل بین بدهی های کوتاه مدت و بلند مدت و ...

➔ **مدیریت سرمایه:** از قبیل میزان سود قابل توزیع، میزان ثبات سوددهی، نقدینگی و ...

➔ **توزیع سرمایه:** از قبیل اولویتهای توزیع سرمایه، میزان تفویض اختیارات سرمایه ای به مدیران

۳- استراتژی واحد تحقیق و توسعه

➔ **نوع تحقیق:** از قبیل چه میزان تحقیقات پایه و چه میزان تحقیقات کاربردی، پروژه های مورد نیاز و ...

➔ **دوره زمانی:** از قبیل تأکید روی تحقیقات کوتاه مدت یا بلند مدت، کدام گرایش زمانی بهتر است

➔ **تناسب زمانی:** از قبیل تحقیقات در شرکت یا توسط سایر شرکتها انجام می شود، میزان تمرکز یا عدم

تمرکز تحقیقات

➔ **موضع تحقیقاتی:** از قبیل رهبری تحقیقات و نوآوری یا پیروی از تحقیقات و نوآوری رقبا

۴- استراتژی واحد بازاریابی

→ استراتژی رهبر: شرکت تلاش می کند موقعیت رهبر را بدست آورد یا حفظ کند.

→ استراتژی پیرو: شرکت امکان رهبر شدن را ندارد، بنابراین همیشه صبر می کند تا رهبر استراتژی خود را اعلام و سپس از آن پیروی کند.

→ استراتژی چالشگر: در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد.

→ استراتژی گوشه گیر: در این حالت شرکت ترجیح می دهد به گوشه ای از بازار خزیده و آنجا را محکم برای خود حفظ کند.

→ استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود تشکیل شده از 4P.

استراتژی های کلان

استراتژیهای کلان ، استراتژی هایی هستند که فراتر از نقش یک سازمان را شامل می شوند. معمولاً سازمانهایی که ملی و فرا ملی فکر می کنند یا تعهدات اجتماعی برای خود قائل هستند از این استراتژی ها استفاده می کنند.

استراتژی برخورد با دولت

در کشورهای جهان سوم ، مخصوصاً در کشورهایی که دولت رگ اصلی اقتصاد کشور را در دست دارد معمولاً دولت نقش کلیدی در حیات و بقاءشرکتها ایفا می نماید. بدین منظور شرکتها باید استراتژی مناسبی را در برخورد با آن تدوین نمایند:

👉 **تغییر:** اگر شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاستها و رفتارهای دولت برخوردار باشد از استراتژی تغییر استفاده می کند.

👉 **پرهیز:** در این حالت شرکت ترجیح می دهد بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، در واقع آن را دور بزند و مشکل خود را حل کند.

👉 **همراهی:** در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاستهای اعلام شده برای شرکت مشکل ساز نمی باشد.

👉 **اتحاد:** در این حالت تنها راه گریز از خطر و ریسک، اتحاد با دولت است.

استراتژی های ملی

در مسائل تجاری گاه لازم است که در سطح ملی مسائل دیده شود.

👉 **استراتژی کاربر:** در کشورهایی که نیروی کار ارزان است، معمولاً روی صناعی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است، فعالیتهای متمرکز می شود.

👉 **استراتژی ارزش:** از نظر ترکیب و قیمت این استراتژی شکل می گیرد. بدین صورت که در کالاهایی که کیفیت حائز اهمیت بوده، با کاهش قیمت امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم می شود.

👉 **استراتژی کم نظیر:** در موردبعضی از محصولات که بنا بر دلایلی تنها در مکانهای خاصی قابل تولید هستند، بکار می رود.

👉 **استراتژی فصلی:** این استراتژی هم صرفاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد.

👉 **استراتژی ارزش افزوده:** در این حالت محصولات نیمه ساخته وارد شده، پس از انجام یک یا چند مرحله کاری دوباره صادر می گردد.

👉 **استراتژی صادرات مجدد:** در این حالت محصولات بصورت فله وارد شده وبا بسته بندی جدید صادر می گردد.

فصل سوم

strategy

مأموریت، آرمان و

ارزش های سازمان

مأموریت سازمان

مأموریت سازمان، زیر بنای سایر مراحل برنامه ریزی را تشکیل می دهد و از تمامیت سازمان، چشم انداز کاملی، ترسیم می کند و فعالیتهای اجرایی آینده را مشخص می نماید. **مأموریت سازمان چیزی نیست که یک نفر به تنهایی بتواند آن را تعریف و یا تصویب نماید.**

مأموریت و رسالت، فلسفه تصمیم گیران استراتژیک را در بر دارد و تصویر ذهنی که شرکت دوست دارد از خود ایجاد کند را نمایان می سازد، خود پنداری مؤسسه را منعکس می سازد، حوزه های محصول و نیازهای مشتریان که شرکت سعی در ارضای آنها دارد را خاطرنشان می سازد. دو پرسش مهمی که استراتژیست، در تمامی موارد با آنها روبرو هستند، عبارتند از:

۱. فعالیت ما چیست؟

۲. چرا مؤسسه به این فعالیت می پردازد؟

پیتر دراگر می گوید: مطرح کردن پرسش فعالیت ما چیست؟ مترادف با سؤال مأموریت ما چیست؟ می باشد.

بیانیه مأموریت سازمان چیست؟

مأموریت سازمان عبارتی است که ماهیت و مفهوم فعالیتهای آینده سازمان را بیان می کند و آنچه را که سازمان قصد دارد در آینده انجام دهد، بعلاوه تعهدات اصلی فلسفی که ناظر بر فعالیت آن خواهد بود را تعیین می کند. به بیان دیگر مأموریت یا رسالت عبارت از فلسفه وجودی یک سازمان یا نقشی که آن سازمان در جامعه بر عهده گرفته است تا با ایفای آن خدمات موردنظر را ارائه دهد.

وقتی مأموریت سازمان بدرستی بیان شود، افراد داخل و خارج سازمان می دانند مؤسسه به چه دلیلی بوجود آمده و شخصیت و تصورات آن چه می باشد. همچنین با واضح و روشن تعریف کردن مأموریت سازمان، می توان اهداف بلند مدت و استراتژیهای سازمان را تدوین نمود.

بیانیه مأموریت باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱. بسیار روشن و خلاصه بیان شود

۲. آرمانی و معطوف به آینده باشد

۳. کلیه هدفهای جزئی سازمان را بپوشاند

۴. واقعی و دست یافتنی باشد

۵. مقاصد اصلی سازمان را بیان نماید

از دیدگاه ورن مک جینیز، مأموریت سازمان باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱. سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید

۲. به اندازه ای محدود باشد که برخی از فعالیتهای مخاطره آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده باشد که نوید رشد خلاقیت را بدهد

۳. سازمان را از سایر سازمانها متمایز سازد

۴. به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله، فعالیتهای کنونی و آینده را ارزیابی نماید

۵. به حد کافی واضح و روشن باشد

دو پژوهشگر به نامهای کینگ و کلند، معتقدند که شرکتهای به دلایل زیر مأموریت خود را بصورت کتبی در می آورند:

۱. هدف سازمان را به اتفاق آرا مورد تأیید قرار دهند

۲. برای تخصیص منابع سازمانی، مبنا یا معیاری ارائه نمایند

۳. جوی شناخته شده بر سازمان حاکم کنند

۴. نقطه اتکایی بوجود آورند تا افراد برآن اساس هدف و مسیر سازمان را معرف و رهنمود کارهای خود بدانند

۵. در یک چارچوب کاری به هدفهای سازمان جامه عمل بپوشانند

۶. هدفهای سازمانی را مشخص نموده و برای جامه عمل پوشانیدن به آنها، هزینه، زمان و معیارهای عملکرد را

مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند

آرمان سازمان

آرمان، بیانگر نتایجی است که سازمان، تحقق بخشیدن به آن را در درازمدت هدف قرار داده است و اجرای عملیات سازمان را که معطوف به آینده است، شکل می بخشد. **برعکس مأموریت که هدف را در زمان حاضر نشان می دهد، آرمان توجه به آینده دارد.**

آرمان در واقع به این سؤال پاسخ می دهد که ما می خواهیم چه بشویم؟

بطور خلاصه آرمانها در سازمان باید ویژگیهای زیر را دارا باشد:

۱. درازمدت و نسبت به شرایط بیرونی قابل تنظیم باشند
 ۲. به تمامی سازمان جهت داده و راهنمای کارکنان می باشد
 ۳. استانداردهای مطلوب را ایجاد می کند
- تعدادی از فایده های داشتن آرمان عبارتند از:
۱. رهنمودی روشن، مستدل و حمایتی به اعضای سازمان، درباره اینکه چه انتظاری از آنها می رود و دلیل آن چیست، داده می شود
 ۲. هرچه آرمان مشخص تر و مستدل تر باشد و هرچه اعضای سازمان در تعقیب آن بیشتر مورد حمایت قرار گیرند، احتمال تحقق و دستیابی به آن بیشتر خواهد بود
 ۳. یک آرمان الهام بخش می تواند منبع انگیزشی مهم را عرضه نماید
 ۴. یک آرمان موفق افراد را به چالش برمی انگیزد

ارزشهای سازمانی

استراتژی سازمان یک گستره طبیعی از اخلاقیات سازمان است که بسط آن، ارزشهای کلیدی شرکت محسوب می گردد. بیشتر سازمانها بدنبال تدوین آئین نامه اخلاقی می باشند تا ارزشهای سازمانی خود را به کارکنان و سهامداران منتقل کنند.

ارزشها، برای کارکنان یک محرک محسوب می شود زیرا نشاندهنده درجه اهمیت سازمان به موارد اخلاقی می باشد. عقاید و ارزشها می تواند به حیات زیستی انسانها، به افراد دیگر، به نیا و به هر عنصر دیگری معطوف باشد.

فرایند تنظیم و تدوین مأموریت سازمان

در تدوین مأموریت سازمان مسئله مهم این است که تا آنجا که امکان دارد از مشارکت تعداد بیشتری از مدیران بهره جست. بحث و تبادل نظر درموردپاسخهای داده شده ، نخستین گام در فرایند تفکر استراتژیک بشمار می رود.

نقش مدیر برنامه ریزی استراتژیک در این بین بسیار حساس است، زیرا باید حاضرین در جلسه را به یک نتیجه مشترک رهنمون شود.

وقتی همه مدیران در تهیه بیانیه مأمورین نقش داشته باشند، سازمان می تواند اطمینان یابدکه آنها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیهای سازمان همکاریهای لازم را خواهند کرد.
بیانیه مأموریت نباید بیش از نصف صفحه یا یک صفحه بیشتر گردد.

ماهیت مأموریت سازمان

مأموریت سازمان عبارتست از بیان نگرش و دیدگاهها، یعنی چیزی بیش از آنچه یک عبارت یا گزاره می تواند بیانگر آن باشد. به دو دلیل عمده، مأموریت سازمان دارای طیفی گسترده تر است.

۱. اگر مأموریت به شیوه ای صحیح بیان شود برای نسلهای آینده، این امکان را بوجود می آورد که با تکیه بر خلاقیتهای مدیریت، انواع هدفها و استراتژیهای بلند مدت را مورد توجه قرار دهند
۲. به هنگام تهیه مأموریت باید از عبارات و جمله هایی استفاده کرد که دربرگیرنده دیدگاههای مختلف باشد

بیشتر شرکتهای مأموریت خود را بصورت تجریدی بیان می کنند. انتظار نمی رود که مأموریت سازمان بتواند هدف نهایی ملموس را ابراز نماید. بلکه می کوشد ایجاد انگیزه نموده و جهت دهی کند.

مأموریت سازمان باید معیاری ارزشمند بدست دهد تا بتوان بدان وسیله از بین استراتژیهای موجود، مناسبترین ها را انتخاب کرد. البته برخی از استراتژیستها برای تدوین مأموریت از خود تمایلی نشان نمی دهند.

برخی از پرسشهای که برای تدوین مأموریت مطرح می شود عبارتند از:

۱. ما در چه صنعتی فعالیت میکنیم؟
۲. چرا ما وجود داریم؟
۳. چه چیزی باعث وجه تمایز ما شده است؟
۴. محصولات اصلی ما در حال و آینده چیست؟
۵. کانالهای توزیع محصولات شرکت در حال و آینده کدامست؟

اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

۱. مشتریان
۲. محصولات
۳. بازارها
۴. فن آوری
۵. توجه به بقا و رشد و سودآوری
۶. فلسفه (ارزشها، آرزوها و اولویتهای اخلاقی)
۷. ویژگی ممتاز
۸. توجه به تصور مردم
۹. توجه به کارکنان



strategic

فصل چهارم

بررسی محیط خارجی

بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی

قبل از آغاز تدوین استراتژیها، یک سازمان باید محیط بیرونی خود را مورد بررسی قرار دهد تا بتواند فرصتها و تهدیدهای موجود و بالقوه را کشف و شناسایی نماید.

تجزیه و تحلیل محیط، فرایندی است که توسط آن استراتژیستها، محیط را مطالعه و بررسی کرده تا فرصتها و تهدیدات فرا راه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نمایند.

تشخیص محیط خارجی شامل تصمیماتی است برای ارزیابی اهمیت اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل محیط.

لزوم تجزیه و تحلیل محیط

عوامل و متغیرهای محیطی، بیشترین تأثیر را روی سازمان دارند. تغییرات زیادی در محیط در سراسر جهان به وقوع پیوسته:

۱. تشکیل سازمان تجارت جهانی
 ۲. الکترونیکی شدن ارتباطات تجاری
 ۳. تشکیل دولتهای الکترونیک
 ۴. افزایش نسبی قیمت نفت
 ۵. ایجاد و از بین رفتن تعداد زیادی از شرکتها
 ۶. رفتن به سمت عدم استفاده از کاغذ در مکاتبات اداری
- مدیران به دو دلیل محیط را شناسایی می کنند:

۱. تعیین عوامل موجود در محیط که برای استراتژی فعلی سازمان و دستیابی به اهداف آن **تهدید** تلقی می شوند
۲. تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه **فرصت** میدهند با تغییر استراتژی خود به اهداف بالاتری برسند

محیط خارجی سازمان

هنگام بررسی محیط، مدیران استراتژیک باید از بسیاری از متغیرهای محیطی که سازمان را احاطه نموده است، آگاه شوند.

عوامل محیط خارجی بر روی سازمانها و صنایع مختلف تأثیرات یکسانی در همه زمانها ندارند.

فرایند بررسی عوامل خارجی

برای بررسی عوامل خارجی، لازم است عده زیادی از مدیران و کارکنان همکاری نمایند. زیرا مشارکت در این امر باعث می شود تا اعضای سازمان خود را در تدوین برنامه استراتژیک دخیل دانسته و نسبت به اجرا و پذیرش آن خود را متعهد کنند.

می توان کمیته ای تشکیل داد و از افراد مطلع دعوت به عضویت در آن نمود و از آنان خواست اطلاعات بدست آمده از منابع مختلف را بصورت گزارش به کمیته بدهند. در این جلسات ابتدا عوامل اصلی که موجب موفقیت می شوند روی کاغذ یا روی تابلو نوشته می شوند. سپس اولویت بندی شده و به ترتیب نوشته میشوند. بعد عواملی که تهدید محسوب شده به ترتیب نوشته می شوند.

فراندا، عواملی که موجب موفقیت سازمان می شوند را دارای ویژگی زیر می داند:

۱. از نظر دستیابی به هدفهای سالانه و بلند مدت، از اهمیت خاصی برخوردار هستند
۲. قابل سنجش و اندازه گیری می باشند
۳. عده آنها نسبتاً کم می باشد
۴. در همه شرکتهای رقیب کاربرد دارند
۵. در سلسله مراتب سازمانی قرار می گیرند

فن آوری اطلاعات یکی از ابزارهای قوی در فرایند بررسی عوامل خارجی می باشد.

روش های جمع آوری اطلاعات

۱. منابع کتبی و اسناد و مدارک
۲. بررسیهای میدانی
۳. منابع شفاهی
۴. منابع غیر رسمی
۵. شاخصها

عوامل اقتصادی

موفقیت فعالیتهای سازمانها، قبل از هر چیز به فروش محصولات با قیمت مناسب و داشتن جایگاه مناسب در ساختار اقتصاد کلان وابسته است. همچنین قدرت خرید هم از عواملی است که نقش مهمی در میزان فروش دارایی باشد. نرخ ارز، نرخ تورم، نقدینگی جامعه، منابع طبیعی از جمله عوامل اقتصادی است. نرخ بهره بالا ممکن است استراتژی قابل انعطاف را بوسیله ریسکهای جدید و همچنین تهدیدهای دیگر تحت فشار قرار دهد. عوامل اقتصادی بر جذابیت تدوین استراتژیهای گوناگون اثرات مستقیم می گذارند.

عوامل اجتماعی و فرهنگی

تغییرات در عوامل اجتماعی و فرهنگی می تواند اثرات عمده ای در محصولات، بازارها و مشتریان داشته باشد. عوامل اجتماعی، فرهنگی شامل عوامل جمعیتی، جغرافیایی، ارزشها، طرز تلقی های مردم و مشتریان می باشد. از نظر جمعیتی عواملی که در بازار محصولات تأثیر زیادی دارند عبارتند از:

۱. تغییر در جمعیت
۲. تغییر در سن جمعیت
۳. توزیع درآمد جمعیت

عوامل جغرافیایی نیز می تواند بسیار مهم باشد:

۱. جغرافیای کدام منطقه برای فعالیت مناسب تر است؟
۲. توسعه شرکت در کدام ناحیه سودمندتر است؟
۳. آیا فعالیت محلی کافی است؟ یا باید به بازار بین المللی روی آورد؟

عوامل سیاسی و قانونی

عوامل سیاسی هم از داخل و هم از خارج، از عمده ترین متغیرهای تعیین کننده در موفقیت سازمانی شمرده می شود. دولتها از طریق سازمانهای اجرایی، قوانینی را تهیه و تدوین میکنند که می توانند فرصتها و تهدیدهایی را برای سازمان ایجاد نمایند.

شرکت ADL از طریق بررسی پنج شاخص زیر می کوشد تا جو سیاسی کشورهای خارجی را پیش بینی کند:

۱- پیشرفتهای اجتماعی ۲- پیشرفتهای فنی ۳- وفور منابع طبیعی ۴- نابسامانیهای داخلی ۵- نوع سیستم سیاسی. این شرکت دریافته است، هرگاه کشوری در یکی از موارد فوق نسبت به بقیه سرعت بیشتری پیدا کند، در آن کشور بحران سیاسی بوجود خواهد آمد.

دولتها بشکل فزاینده ای شروع به مداخله در سازمانها نموده اند. از طرف دیگر همه سازمانها با قوانین روبرو می باشند.

در زمان کنونی استراتژیستها باید مجهز به مهارتهایی باشند که بتوانند از نظر سیاسی و قانونی، پیش بینی های بهتری نسبت به قبل انجام دهند.

عوامل تکنولوژیکی

تغییرات تکنولوژیکی، اثرات متفاوت و زیادی بر صنایع مختلف داشته و در بعضی مواقع منجر به ایجاد محصولات یا صنایع جدیدی می گردد. عدم اطلاع از یک تکنولوژی جدید، سازمانها را مقابل یک خطر جدی قرار می دهد.

تکنولوژی بعنوان یک عنصر محیطی تلقی می گردد که سرعت تغییر می یابد.

پیشرفتهای تکنولوژیک می تواند موجب ایجاد مزیت های رقابتی جدید گردد که از مزایای فعلی قدرت بیشتری دارند.

تقریباً در هر تصمیمی که استراتژیستها اتخاذ می کنند، مسائل مربوط به تکنولوژی مطرح است.

در مجموع خلاقیتها و نوآوریهای تکنولوژیکی معمولاً باعث افزایش توان رقابتی و مزیت های شرکت می شود.

عوامل رقابتی

جمع آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب جهت دستیابی به اهداف بلندمدت و تدوین استراتژیها، عملی حیاتی و در خور توجه می باشد. اما به هر حال اطلاعات مربوط به شرکتهای بزرگ را می توان از طریق نشریات مشهور، بدست آورد.

اساس تدوین استراتژی، سازگاری با رقابت است. گرچه بسادگی می توان، بدبینانه با رقابت برخورد نمود. در صنعتی که کاملاً رقابتی تلقی می شود، کسب موفقیت و یکه تازی آسان است.

قدرت این نیروها هرچه باشد، هدف استراتژیست، یافتن موقعیتی در صنعت است که سازمان مطبوعش بتواند به بهترین نحو در برابر این نیروها خود را حفظ نماید و بر آنها اثر گذارد.

در امریکا شرکتهای رقیب دارای هفت ویژگی هستند:

۱. با توجه به مسئله مربوط به سهم بازار، ترقی یک پله چندان مهم نیست ولی سقوط یک پله پائین تر وحشتناک است.

۲. درک نوع فعالیتی که شرکت بدان مشغول است و درک دقیق شرکت

۳. بازسازی کردن نه فقط محصولات، بلکه کل شرکت در صورت لزوم

۴. یا باید نوآوری کرد یا شاهد فنای خود بود.

۵. لازمه رشد، این است که شرکتهای رقیب را خریداری نمود.

۶. مردم سلیقه های مختلف دارند و از تکرار خسته شده اند

۷. هیچ چیز جایگزین کیفیت نمی شود

نقاط ضعف شرکتهای رقیب می تواند فرصتهای مناسبی بوجود آورد و نقاط قوت رقیب بیانگر تهدیدات اصلی شرکت می باشد.

تجزیه و تحلیل رقابت

مدل پنج نیروی مایکل پورتر

شاید بتوان گفت که مدل رقابتی پورتر، مشهورترین و کارآمدترین مدل تدوین استراتژی است. این مدل بر شرایط رقابتی و حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبای بالقوه به بازار و ارتباط بین نیروهای مؤثر بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد. اساس تدوین استراتژی، سازگار بر رقابت است.

بطور کلی وضعیت رقابت برای یک سازمان مبتنی بر پنج نیروی اساسی است.

۱. چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب

۲. تهدیدات ناشی از ورود یا رونق گرفتن محصولات جایگزین در بازار

۳. تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید و تلاش برای پیشی گرفتن از یکدیگر در قلمرو صنعت مورد نظر

۴. قدرت تأمین کنندگان در تحمیل خواسته های خود به شرکت

۵. قدرت خریداران در تحمیل خواسته های خود به شرکت

قدرت جمعی این نیروها، ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می کند. در صنعتی که از نظر اقتصاددانان کاملاً رقابتی تلقی می شود، موفقیت آسان است. اما این گونه ساختار صنعتی برای سودآوری بلند مدت بدترین چشم انداز را دارد.

پورتر خاطرنشان می سازد، چاقوبی که او عرضه داشته، می تواند به طراحی استراتژیهای قابل اعتمادتری کمک مؤثر نماید.

چشم و هم چشمی بین شرکتهای رقیب

بطور کلی از بین پنج نیروی رقابتی، هم چشمی بین شرکتهای رقیب دارای بالاترین قدرت است.

تنها زمانی استراتژی هایی که بوسیله یک شرکت به اجرا در می آید، موفق خواهد بود که بتواند نسبت به استراتژیهایی که شرکت رقیب به اجرا در می آورند از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشد.

رقابت هنگامی شدت می یابد که یکی از شرایط زیر پدید آید:

۱. شمار رقیبان افزایش یافته و این رقیبان از نظر توان و اندازه کم و بیش برابر باشند

۲. هنگامی که رقیبان در اثر شرایط موجود صنعت، گرایش به این می یابند که کاهش قیمت یا سایر ابزارهای رقابت را جهت افزایش حجم تولید، بکار برند

۳. هنگامی که محصولات رقیبان، چنان مشابه باشد که مشتریان برای خریدن نوع مشابه، تفاوت اندکی را مشاهده کنند

۴. هنگامی که شرکتهای نیرومند خارج از صنعت، شرکتهای ضعیف را خریداری و با پول زیاد دست به اقدامات تهاجمی زده تا شرکتهایی را که تازه خریده اند به صورت رقیب عمده در بازار در آیند

۵. هرچه رقیبان از نظر استراتژی، طرز برخورد و شخصیت، اولویتهای شرکتی، منابع و کشورهای مبدأ زیادتیر و متنوع تر شوند، رقابت مشکلتر و پیش بینی ناپذیرتر می شود

۶. هنگامی که تقاضا برای محصولات مورد رقابت به کندی رشد کند

۷. هنگامی که هزینه های خروج از یک صنعت بیشتر از ماندن در آن و رقابت کردن باشد

تهدیدهای ناشی از ورود یا رونق گرفتن محصولات جایگزین در بازار

منظور از محصولات جایگزین آن چیزی است که می تواند نیازهای معینی را که یک صنعت تولید کند، برآورده ساخته و جانشین محصولات آن صنعت شود. اگر جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالبتر باشد، گرایش به تغییر، عادت شده و خریدار از خرید محصولات صنعت مربوطه دوری خواهد گزید.

کالاهای جایگزین نه تنها سود را محدود می کنند بلکه به هنگام شکوفایی اقتصادی، صنعت مربوطه را از منافع کلان محروم میکنند.

وجود محصولات جایگزین باعث می شود که شرکت تولید کننده نتواند قیمت بسیار زیادی برای محصولات تولیدی خود تعیین نماید.

بهترین کالاهای جایگزین آنهایی هستند که:

۱. روندی را پدید آورند که بر مبنای قیمت آنها، سازمان می تواند ضعف محصول دیگر خود را جبران نماید

۲. توسط مؤسساتی تولید می شوند که سود سرشار بدست می آورند

تهدیدهای ناشی از ورود رقبای جدید و تلاش برای پیشی گرفتن از یکدیگر در قلمرو صنعت مورد نظر

اگر ورود به یک صنعت آسان باشد، به محض اینکه سودآوری آن جالب بنظر آید، شرکتهای تازه ای وارد آن خواهند شد. تازه واردهای هر صنعت توانمند و جدید، میل به کسب سهم بازار دارند و پاره ای موارد، منابع اساسی به همراه می آورند. شرکتهایی که از طریق ادغام با بازارهای جدید، شکل تازه ای بخود می گیرند غالباً از منابع خود بصورت یک اهرم پرقدرت، تحول می آفرینند.

موانع ورود عبارتند از:

۱. اقتصادهای بزرگ، عملکرد صنعت در مقیاسی بزرگ، مزیت در کاهش بهای تمام شده محصول را به بار میآورد
۲. کاهش بهای تمام شده به دلیل کسب تجربه نیز امکان پذیر است.
۳. اقدامها و سیاستهای دولت مانند قانونگذاری، ایجاد موانع تعرفه ای و غیر تعرفه ای، حق امتیاز و ...
۴. مزیتهای کاهش بهای تمام شده، جدا از اندازه سازمان تولید کننده است
۵. ارجحیت مارک کالا و وفاداری مشتری
۶. نداشتن کانالهای توزیع مناسب و نیز عرضه کنندگان مطمئن مواد
۷. نیازهای سرمایه ای، مسئله بالا بودن هزینه های ورود به یک صنعت، عاملی بازدارنده است

قدرت تأمین کنندگان در تحمیل خواسته های خود به شرکت

تأمین کنندگان به افرادی یا نهادهایی اطلاق می شود که مواد، قطعات، ماشین آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می کنند. تأمین کنندگان میتوانند قدرت خرید اعضای یک سازمان را با افزایش هزینه ها یا کاهش کیفیت کالاها و خدماتی که خریداری می شوند، تحت تأثیر قرار دهند. عرضه کنندگان در جایی نیرومند هستند که:

۱. محصولات آنها معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد
 ۲. درون داد به گونه ای برای خریدار مهم باشد
 ۳. صنعت عرضه کننده زیر سلطه چند تولید کننده بزرگ باشد
 ۴. انتقال از یک تأمین کننده به دیگری برای خریدار مشکل یا پرهزینه باشد
 ۵. هنگامی که تنها چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود داشته باشد
- تأمین کنندگان و تولید کنندگان باید در موارد زیر به هم کمک کنند:

۱. تعیین قیمت های معقول
۲. بهبود کیفیت محصولات
۳. توسعه و عرضه خدمات جدید
۴. تحویل به هنگام و کاهش هزینه موجودیها

قدرت خریداران در تحمیل خواسته های خود به شرکت

خریداران قدرتمند، می توانند سودهای بالقوه شرکتهای دست اندرکار در صنعت را با چانه زنی از میان بردارند. همچنین می توانند از قدرت خود بهره گرفته و از منافع دیگری مانند بهبود کیفیت، اعتبار و غیره بهره مند شوند. خریداران وقتی توانمند هستند که:

۱. بر خرید به مقیاس وسیع تمرکز دارند
۲. با هزینه پائین تر بتوانند از رقبای دیگر خرید کنند
۳. محصول استاندارد باشد
۴. محصول فروشنده، نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد
۵. سود کمی بدست می آورند
۶. خریدار خود قادر به ساخت محصول مورد نظر باشد

محدودیتهای مدل پورتر

اولسن بر این نکته تأکید دارد که راهبردهای عمومی پورتر در سازمانهای تولیدی کاربرد بیشتری دارد. برای ارائه راهبردی مؤثر در صنعت گردشگری چهار ویژگی مهم وجود دارد:

۱. مشتریان را در اولویت قرار دهید
 ۲. دائم به نوآوری های اساسی مشغول باشید
 ۳. موقعیت راهبردی بنگاه خود را در زنجیره ارزش تقویت کنید
- محدودیت دیگر منطق حاکم بر این راهبردهاست

هنگامی که رهبری هزینه از طریق حذف برخی زواید محصول ایجاد می شود، معلوم نیست، مصرف کنندگان قیمت خواسته شده را قبول کنند

پورتر واژه های قیمت و هزینه را بجای هم بکار می برد

تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس، وسیله ای است که استراتژیستها با استفاده از آن می توانند عوامل خارجی را در مقطع زمانی موردنظر مورد ارزیابی قرار دهند. برای تهیه این ماتریس پنج مرحله وجود دارد:

۱. پس از بررسی عوامل خارجی و شناسایی آنها، فهرستی از عوامل شناخته شده تهیه نمایید حداقل تعداد آنها ده عدد می باشد

۲. به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر تا یک بدهید ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل می باشد

۳. به هنگام رتبه دادن به عوامل خارجی یعنی فرصت ها و تهدیدهای پیش روی ، به فرصت ها رتبه ۳ و ۴ و به تهدیدها رتبه ۱ و ۲ داده می شود . رتبه ۳ به معنی فرصت خوب و رتبه ۴ به معنی فرصت عالی (بسیار اساسی) می باشد . رتبه ۲ به معنی تهدید اساسی و رتبه ۱ به معنی تهدید بسیار اساسی می باشد .

۴. ضریب هر عامل در رتبه مربوط ضرب می شود تا نمره نهایی به دست آید .

۵. از مجموع نمره های نهایی متعلق به هریک از عوامل ، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود .

۶. اگر مجموع نمرات ارزیابی عوامل خارجی از ۱ تا ۲/۵ شود بیانگر تهدید و اگر از ۲/۵ تا ۴ شود به معنای فرصت های پیش روی برای مدیریت منابع انسانی است .

ردیف	عوامل خارجی فرصتها	ضریب a ضریب ۱ تا ۱۰	رتبه b ۱ تا ۴	امتیاز موزون a*b
۱	تسهیل قوانین و مقررات تجاری و بازرگانی داخلی و خارجی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۲	حمایت و پشتیبانی سازمان گسترش از طرحهای اجرایی شرکت	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
۳	ارزان بودن نیروی کار در مقایسه با سایر کشورها	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
۴	بالا رفتن امنیت سرمایه گذاریهای داخلی و خارجی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۵	توجه به برنامه های توسعه و تعالی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۶	افزایش توجه شرکتهای خارجی به صنعت نفت و گاز	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۷	برخورداري شرکت از حمایتها و ظرفیتهای بالقوه و بالفعل دولت	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۸	امکان خریدهای اعتباری تجهیزات و مواد	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۹	توسعه کاربری تکنولوژی اطلاعات در صنعت	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۰	انگیزه مشارکت با شرکتهای ایرانی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۱۱	جمع کل	۰/۵۲		۱/۵۴

امتیاز موزون a*b	رتبه b ۱ تا ۴	ضریب a ۱ تا ۰	عوامل خارجی تهدیدها	ردیف
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	پیچیدگی و تغییر زیاد قوانین	۱
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	عدم وجود قوانین شفاف در راستای سرمایه گذاری داخلی و خارجی	۲
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	حجم زیاد تعرفه ها و عوارض مختلف برای فعالیتهای تولیدی و تجاری	۳
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	وجود تحریم های مختلف	۴
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	عدم تأمین بموقع مواد و تجهیزات	۵
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	افزایش تعداد رقبا ی داخلی و خارجی	۶
۰/۱	۲	۰/۰۵	دسترسی رقبا به اطلاعات بازار و شرکت	۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	انعطاف پذیری و قدرت عکس العمل سریع رقبا در هنگام عدم موفقیت شرکت در اجرای پروژه	۸
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	بوروکراسی کمتر رقبا	۹
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	محدودیت در تخصیص اعتبار و وام از سوی سیستمهای بانکی	۱۰
۰/۲	۴	۰/۰۵	بالا بودن نرخهای مالیاتی، تورم، بهره بانکی و نوسانات ارزی	۱۱
۱/۲۶		۰/۴۸	جمع کل	۱۲

ماتریس بررسی رقابت (CPM)

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت، می توان رقبای اصلی و نقاط ضعف و قوت آنها را نسبت به موضع استراتژیک شرکت، شناسایی نمود. ضرایب و جمع نمره های متعلق به ماتریس بررسی رقابت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای معنی یکسانی می باشند.

تفاوتها عبارتند از:

۱. عوامل کلیدی موفقیت در ماتریس بررسی رقابت، گسترده تر از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هستند و در واقع عوامل موفقیت در CPM ترکیبی از مسائل داخلی و خارجی سازمان می باشد
۲. در CPM عوامل موفقیت سازمان به دو گروه تهدیدها و فرصتها طبقه بندی نمی شود
۳. در CPM می توان رتبه ها و نمره های نهایی شرکتهای رقیب را با شرکت مقایسه کرد

شرکت O1			شرکت PIDECO			شرکت IPMI			عوامل کلیدی موفقیت
امتیاز موزون a*b	رتبه ا b	ضریب ا a	امتیاز موزون a*b	رتبه b b	ضریب ا a	امتیاز موزون a*b	رتبه b b	ضریب ا a	
۰/۳	۳	۰/۱۰	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۰/۶	۴	۰/۱۵	تکنولوژی اطلاعات
۰/۶	۴	۰/۱۵	۰/۴	۴	۰/۱۰	۰/۳	۳	۰/۱۰	توان مهندسی
۰/۴	۴	۰/۱۰	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۰/۶	۳	۰/۲۰	مدیریت
۰/۸	۴	۰/۲	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۰/۶	۴	۰/۱۵	کیفیت
۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۰/۲	۲	۰/۱۰	۰/۳	۳	۰/۱۰	توان مالی
۰/۴۵	۳	۰/۱۵	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۰/۰۱	۲	۰/۰۵	سهم بازار
۰/۵	۳	۰/۲۵	۰/۳	۲	۰/۱۵	۰/۲۵	۱	۰/۲۵	قیمت
۳/۵			۲/۴			۲/۶۶		۱	

اگر در ماتریس بررسی رقابت به یک شرکت رتبه $3/5$ و به دیگری $2/66$ داده شود، به این معنی نیست که شرکت اول نسبت به دومی 24 درصد بهتر است. اعداد فقط بیانگر توان نسبی شرکت هستند.

strategy

فصل پنجم

strategic

بررسی محیط داخلی

تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

برای رسیدن به اهداف و انتخاب استراتژی مناسب، مشخص شدن منابع و ظرفیت مؤسسه و آشکار ساختن جهات قوت و ضعف آن ضرورت دارد.

بررسی منابع و مدیریتهای داخلی، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه ای سازمان یعنی مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات، خواهد شد.

در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست و با هم متفاوت است. نقاط قوت و ضعف به کمک فرصتها و تهدیدهای خارجی و نیز مأموریت و آرمانها و ارزشهای شرکت، در مجموع مبنایی جهت تعیین اهداف بلندمدت و استراتژیهای مورد نیاز است.

تجزیه و تحلیل داخلی بویژه برای مؤسسات کوچک ضروری تر است زیرا مؤسسات کوچک دائماً با محدودیت منابع و بازار دست و پنجه نرم می کنند.

اگر نقاط قوت سازمانی بگونه ای باشد که شرکتهای رقیب نتوانند براحتی از آنها تقلید کنند، می گویند که شرکت دارای مزیتهای ممتاز است.

استراتژیها بگونه ای تجزیه و تحلیل می شوند که نقاط ضعف شرکت به حداقل برسد، بتوان آنها را به نقاط قوت تبدیل کرد و با تلاش زیاد بتوان آنها را به مزیتهای ممتاز بدل نمود.

منابع داخلی سازمان

منابع داخلی و قابلیت‌ها در چهار گروه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. تجزیه و تحلیل تمام سیستم سازمان و ساختار مدیریتی

۲. تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای

۳. قابلیت انسانی و ظرفیت توسعه سازمانی

۴. تأثیر متقابل و هم‌افزایی در بین سه عنصر فوق

برای تجزیه و تحلیل یک سازمان، ابتدا باید از تمامی سیستم سازمان آغاز نمود. زیر سیستم‌ها بنابر ویژگی‌های مؤسسه می‌تواند تغییر یابد.

انواع ساختار سازمانی

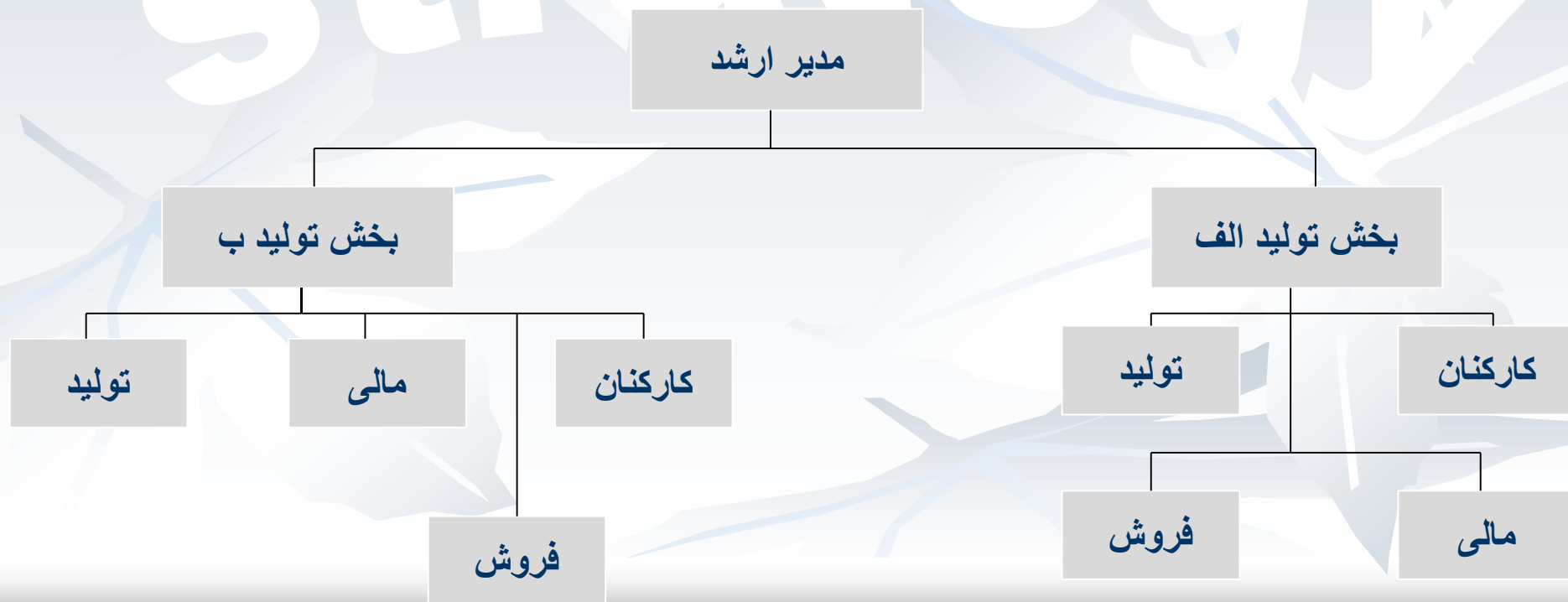
داشتن ساختار مناسب می‌تواند از نقاط قوت یک سازمان و بر عکس ساختار نامناسب می‌تواند نقطه ضعف یک سازمان محسوب شود.

اگر چه مشکلات ساختار سازمانی می‌تواند بسیار متعدد باشد اما در سازمان‌های پیچیده و مدرن امروزی چند نوع ساختار اساسی و مشخص در سازمان‌ها مشاهده می‌شود.

ساختار وظیفه ای



ساختار بخشی



۱ - بازاریابی

مدیر بازاریابی، حلقه ارتباط بین شرکت و مشتری و نیز رقابت است. بازاریابی را می توان اینگونه تعریف کرد: فرایندی برای شناسایی، پیش بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته هایی که مشتریان برای محصولات دارند.

بازاریابی به صور مختلف نقش بارزی در برنامه ریزی استراتژیک ایفا می کند. اولاً بازاریابی یک فلسفه هدایتگر را ارائه می کند. ثانیاً بازاریابی از طریق همکاری برای شناسایی فرصت های طلایی بازار و ارزیابی توان بالقوه شرکت برای بهره برداری از این فرصتها، منابع مورد نیاز برنامه ریزان را فراهم می آورد و بالاخره در محدوده هر فعالیت، بازاریابی خطمشی های لازم برای نیل به اهداف واحد را طراحی می کند.

۲ - مالی و حسابداری

منابع مالی می تواند مزیتی برای سازمان تلقی شود. از نظر اغلب سرمایه گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان بحساب می آید. برای تدوین استراتژیها به شیوه ای اثربخش، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی مشخص کرد. اغلب عوامل مالی موجب می شوند که استراتژیهای کنونی و برنامه های اجرایی تغییر یابند.

از دیدگاه جیمز ون هورن، واحد حسابداری امور مالی سه تصمیم را اتخاذ می نماید:

۱. تصمیم گیری درباره تأمین مالی
۲. تصمیم گیری درباره تقسیم سود
۳. تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری ها

استراتژی واحد بازاریابی

→ استراتژی رهبر: شرکت تلاش می کند موقعیت رهبر را بدست آورد یا حفظ کند.

→ استراتژی پیرو: شرکت امکان رهبر شدن را ندارد، بنابراین همیشه صبر می کند تا رهبر استراتژی خود را اعلام و سپس از آن پیروی کند.

→ استراتژی چالشگر: در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد.

→ استراتژی گوشه گیر: در این حالت شرکت ترجیح می دهد به گوشه ای از بازار خزیده و آنجا را محکم برای خود حفظ کند.

→ استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود تشکیل شده از 4P.

استراتژی های کلان

استراتژیهای کلان ، استراتژی هایی هستند که فراتر از نقش یک سازمان را شامل می شوند. معمولاً سازمانهایی که ملی و فرا ملی فکر می کنند یا تعهدات اجتماعی برای خود قائل هستند از این استراتژی ها استفاده می کنند.

اهرم مالی- ترکیب وجود اهرم مالی کوتاه مدت و بلند مدت تأمین شده از خارج در رابطه با مقدار و زمان
بری وجوه مالی تهیه شده در داخل، باید با اهداف، استراتژیها و سیاستهای شرکت، تناسب داشته
باشد. مفهوم اهرم مالی به توصیف نحوه استفاده از دیون در تأمین مالی برنامه های شرکت از خارج
کمک می کند.

بودجه بندی سرمایه ای- بودجه بندی سرمایه ای شامل تصمیم گیری برای سرمایه گذاری است و
عبارتست از: تجزیه و تحلیل و درجه بندی سرمایه گذاریهای ممکن در خریداری داراییهای ثابتی
چون زمین، ساختمان و تجهیزات با توجه به مخارج و عواید اضافی که ناشی از هر سرمایه گذاری
می باشد.

انواع نسبتهای مالی- محاسبه نسبتهای مالی درست مانند گرفتن عکسی از سازمان است. زیرا نتایج
بیانگر موقعیت سازمان در یک مقطع زمانی خاص می باشند. چهار منبع اصلی نسبتهای مالی میانگین
صنعت عبارتند از:

۱. نسبتهای اصلی تجارت و هنجارهای صنعت دان اند برد استریت
۲. تحقیقات صورتهای مالی سالانه از سازمان رابرت موریس
۳. اطلاعات سالانه از نسبتهای مالی صنعتی و تجاری
۴. گزارش کمیسیون تجارت فدرال

می توان نسبتهای مالی ۱ به ۵ گروه طبقه بندی کرد:

۱. **نسبت نقدینگی**

➤ نسبت جاری

➤ نسبت آنی یا سریع

۲. **نسبت بدهی ها**

➤ نسبت بدهی ها به کل دارایی ها

➤ نسبت بدهی ها به حقوق صاحبان سهام

➤ نسبت بدهی های بلند مدت به حقوق صاحبان سهام

۳. **نسبت فعالیت**

➤ گردش موجودیها

➤ گردش دارایی های ثابت

➤ گردش کل دارایی ها

➤ متوسط وصول مطالبات

۴. **نسبت سودآوری**

➤ سودناویژه

➤ سود عملیاتی

➤ سودخالص

➤ بازده حقوق صاحبان سهام

➤ سود هر سهم

➤ نسبت قیمت هر سهم به سود هر سهم

۵. **نسبت رشد**

➤ فروش

➤ سودخالص

➤ سود هر سهم

➤ سود تقسیمی هر سهم

۳ - تحقیق و توسعه

توسعه و پیشرفتهای فنی، نوآوریها و کشفیات، در نتیجه فعالیتهای تحقیق و توسعه بوجود می آید. این نوع توسعه عموماً به گسیل داشتن کالاهای جدید به بازار، به اجرا گذاشتن تولید یا اصول فروش جدید و تأمین دانش و اطلاعات مدیریتی معطوف است. ظرفیت تحقیق یعنی استعداد و مهارت بوجود آوردن یک تکنولوژی، دانش و اطلاعات یا کالای جدید.

آمیخته تحقیق و توسعه شامل تحقیق و توسعه پایه، تحقیق و توسعه محصول و تحقیق و توسعه فرایند یا مهندسی می باشد.

تحقیق و توسعه پایه بر حوزه های نظری مسائل متمرکز می شود و مشخصاً توسط دانشمندان و در آزمایشگاههای مجهز انجام می شود.

تحقیق و توسعه محصول بر بازاریابی تمرکز دارد و به بهبود بسته بندی محصول یا خود محصول توجه می کند.

تحقیق و توسعه فرایند یا مهندسی به مهندسی توجه دارد و بر بهبود فرایند کنترل، مشخصات فنی طرح و تجهیزات تولید تمرکز می کند.

مدیر تحقیق و توسعه باید، زمان کنار گذاشتن تکنولوژی فعلی و طراحی و پذیرش تکنولوژی جدید را تعیین کند. بنابر عقیده فوستر، ناپایداری تکنولوژیک عبارتست از جایگزینی یک تکنولوژی با دیگری.

نکته قابل توجه این است که اگر دایره تحقیق و توسعه بخواند اثر بخش باشد، ناگزیر است با سایر واحدهای مهم و حیاتی شرکت، طرحهای استراتژیک انجام داده و یا با آنها مشارکت کند.

بنابراین مأموریت کلی واحد تحقیق و توسعه موارد زیر را در بر می گیرد: حمایت از فعالیتهای کنونی، کمک به گشایش واحدهای جدید، تولید و عرضه محصولات جدید، بهبود کیفیت محصولات کنونی، بالابردن کارایی واحد تولید و گسترده تر نمودن یا افزایش توانایی ها و ظرفیت تکنولوژی شرکت.

وظیفه اصلی مدیر تولید و عملیات، عبارتست از طراحی و راه اندازی سیستمی که تعداد کالاها یا خدمات مورد نیاز را با کیفیتی مشخص و صرف هزینه ای معین و در زمانی مشخص تولید کند.

راجر شرودر معتقد است که مدیریت تولید و عملیات شامل ۵ وظیفه می شود:

فرایند- تصمیم گیری های مربوط به فرایند، تعیین کننده سیستم تولید از نظر فیزیکی می شود.

ظرفیت- تصمیم گیری های مربوط به ضرورتها، سطح مطلوب تولید و نیز پیش بینی، برنامه ریزی مجموعه فعالیتهای، تشکیلات، تهیه جداول زمانی تولید، برنامه ریزی برای ظرفیت تولید می شود.

موجودی کالا- در اینجا باید در مورد میزان مواد اولیه، کالای در حال ساخت و کالای ساخته شده، تصمیماتی گرفته شود.

نیروی کار- تصمیماتی درباره کارکنان ماهر، نیمه ماهر، دفتری و مدیریتی باید گرفته شود.

کیفیت- تصمیماتی در این خصوص، از این بابت گرفته می شود که سازمان اطمینان حاصل کند، محصولات تولیدی دارای مرغوبیت لازم هستند یا خیر.

۵ - سیستم های اطلاعات کامپیوتری

چیزی که در یک سازمان، همه واحدها را به هم مرتبط می سازد و مبنای تصمیم گیری ها را تشکیل می دهد، اطلاعات است. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت یا مصرف رقابتی را شکل می دهد. هدف سیستم اطلاعات کامپیوتری، این است که از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت، عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

وظیفه اصلی مدیر سیستمهای اطلاعاتی، طراحی و مدیریت جریان اطلاعات موجود در یک سازمان، به نحوی است که موجب افزایش کارایی و ارتقاء کیفی تصمیمهای گرفته شده گردد.

سیستمهای اطلاعاتی نه تنها بدر بررسی محیطی و کنترل بسیاری از فعالیتهای شرکت می خورد بلکه می توان از آن بعنوان سلاحی استراتژیک در کسب برتری و مزیت رقابتی استفاده کرد.

این اطلاعات بشکل گزارشهای کتبی، جداول، شکل، چک، دستور خرید، سیاهه، پرونده موجودیها، صورت حقوق و انواع دیگر اسناد موجود باشد.

ماتریس ارزیابی داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می کند. برای تهیه یک ماتریس عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوتهای شهودی و نقطه نظرات دست اندرکاران تکیه می شود. این ماتریس شامل ۵ مرحله است:

۱. پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید. مجموع این عوامل باید بین ۱۰ تا ۲۰ عدد باشد. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کنید.
۲. به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر تا یک اختصاص دهید. می توان از نرمالیزه کردن، جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل می توان از نظرات خبرگان شرکت بهره جست و سپس وزن عوامل مهمتر را بین صفر و یک نرمالیزه نمود.
۳. به هریک از این عامل ها نمره ۱ تا ۴ بدهید. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر قوت و ۴ بیانگر قوت بسیار بالای عامل مورد بحث است.
۴. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
۵. مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی مشخص شود.
۶. چنانچه مجموع نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی از ۱ تا ۲/۵ شود بیانگر ضعف و اگر از ۲/۵ تا ۴ شود به معنای قوت می باشد.

ردیف	عوامل (نقاط قوت)	ضریب a صفر تا ۱	رتبه b ۱ تا ۴	امتیازموزون a*b
۱	توجه مدیریت ارشد شرکت به موضوع طراحی و مهندسی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۲	برخورداری مدیران از اختیارات مناسب و کافی	۰/۰۵	۴	۰/۲
۳	حمایت مدیران از فن آوری اطلاعات	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	کسب امتیاز مناسب در ارزیابی عملکرد	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۵	نهادینه بودن تفکر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک	۰/۰۵	۴	۰/۲
۶	وضعیت مالی مناسب با توجه به نسبتهای مالی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷	برخورداری از برنامه ریزی مالی و بودجه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۸	استقرار سیستم ISO 9000.2000 و نظام پایش	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۹	توجه به جذب و استخدام نیروهای جوان و تحصیلکرده	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
۱۰	مناسب بودن محیط کار برای ابداع و کارآفرینی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۱	همسویی دیدگاههای کارکنان با مدیریت ارشد	۰/۰۵	۴	۰/۲
۱۲	استفاده شرکت از تجهیزات و ماشین آلات کارآمد	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۱۳	جمع کل	۰/۶		۲/۱

امتیاز موزون A*b	ضریب b ۴ تا ۱	ضریب a ۱ تا ۰	عوامل (نقاط ضعف)	ردیف
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ضعف در ساختار سازمانی و عدم تناسب سازمانی با اهداف شرکت	۱
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ضعف روحیه کارجمعی	۲
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	تصمیم گیریهای مقطعی، بدون کارکارشناسی و تأخیر در اخذ تصمیم	۳
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	عدم اجرای پروژه های بهبود	۴
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	عدم وجود نظام حقوق و دستمزد	۵
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	برنامه ریزی ضعیف برای جذب مشتریان سودآور	۶
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	کمبود جاذبه های کافی برای کارکنان در سایت	۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	عدم استقرار نظام شایسته سالاری و بکارگیری مدیران با تجربه	۸
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	تدوین دستورالعمل و رویه های نامناسب با شرایط اجرایی	۹
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	مناسب نبودن شیوه قیمت گذاری اجرای پروژه ها	۱۰
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	عدم وجود سیستم کارآمد و مؤثر بازرگانی خارجی	۱۱
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	وجود موازی کاری در برخی حوزههای شرکت	۱۲
۰/۵۹		۰/۴	جمع کل	۱۳

عوامل حیاتی موفقیت (CSFs)

عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که از یک سر با اهداف سازمانی ارتباط داشته و برای تحقق اهداف ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان متناسب می باشند.

عوامل حیاتی موفقیت محدود هستند و در موفقیت سازمان نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد، باید آنها را مهیا کند.

روکارت می گوید: برای هر تجارتی یک تعداد نواحی بحرانی محدود وجود دارد که اگر در آن نواحی موفقیت و رضایت حاصل شود، موفقیت سازمان در عرصه رقابت تأمین می شود.

گیل ویکل چنین بیان م دارد: CSF ها عوامل حیاتی موفقیت، فرصت، منفعت یا ضرورت بالقوه ای است که هنوز برخی از عوامل برای به فعلیت در آمدن آن مهیا نشده است. موانع فراهم شدن این عوامل، گلوگاههای استراتژیک را تشکیل می دهند.

گلوگاه (CSF) چیست؟

فرصتها از طریق منافع بالقوه نهفته در آنها کشف می شوند ولی دستیابی به این منافع، مستلزم فراهم شدن عوامل لازم است. این عوامل، عناصر مفقود شده منافع بالفعل هستند و به سه گروه کلی تقسیم می شوند:

۱. اولین گروه عواملی هستند که فراهم ساختن آنها برای همه امکان پذیر بوده و از پیچیدگی خاصی برخوردار نمی باشند.

۲. عواملی هستند که دستیابی به آنها با پیچیدگی همراه است ولی فعلاً در سازمان وجود دارند.

۳. عواملی هستند که در تحقق منافع نهفته در فرصت، نقش کلیدی داشته و دستیابی به آنها با پیچیدگیهایی همراه است. به این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت یا گلوگاه گفته می شود.

چگونه عوامل حیاتی موفقیت را تشخیص دهیم؟

تجزیه و تحلیل CSFs در سه مرحله انجام می شود:

۱. ابتدا باید عوامل لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت شناسایی شود. برای این مرحله دورویکرد کلی وجود دارد: عینی و ذهنی. اساس رویکرد عینی الگوبرداری از یک مصداق مشابه است. چنانچه دستیابی به مصداقی که از تشابه لازم برخوردار است، میسر نباشد، رویکرد ذهنی بکار گرفته می شود. یعنی از روشهای شهودی.
۲. در این مرحله این عوامل به دو دسته تقسیم می شوند: گروه اول شامل مواردی است که دستیابی به آنها از پیچیدگی خاصی برخوردار نمی باشد و در گروه دوم عوامل استراتژیک دستیابی به منافع نهفته در فرصت باقی می ماند.
۳. در اینجا عوامل استراتژیک با قابلیتهای موجود سازمان مقایسه می شود و مغایرت این دو، عوامل حیاتی موفقیت را مشخص خواهد نمود.

عوامل حیاتی موفقیت و شایستگی های کلیدی

CSF های اصلی و شایستگی های کلیدی، همزاد هستند و در مجموع، عوامل استراتژیک سازمان را تشکیل می دهند. یک رابطه دیگر بین CSF ها و شایستگی های کلیدی، روند تبدیل این دو به یکدیگر است. در فضای فرصتهای استراتژیک، به هر میزان شایستگی های کلیدی بیشتر باشد، CSF های استراتژیک کمتر خواهد بود.

منشاء عوامل حیاتی موفقیت سازمان

۱. صنعتی که سازمان به آن تعلق دارد
 ۲. استراتژی رقابتی، وضعیت صنعت و محل جغرافیایی سازمان
 ۳. عوامل محیطی
 ۴. عوامل موقتی
- روکارت و همکارانش چهار منبع اصلی برای CSF ها معرفی کردند:

۱. فاکتورهای صنعتی
۲. استراتژی رقبا، موقعیت صنعتی و محل جغرافیایی
۳. فاکتورهای محیطی
۴. فاکتورهای زمانی

کاربرد عوامل موفقیت در مدیریت استراتژیک

موفقیت سازمانها مدیون استفاده از فرصتهای استراتژیک است و استفاده از فرصتهای استراتژیک وقتی حاصل می شود که سازمان بتواند شایستگی های لازم را برای استفاده فراهم سازد.

گری همل این رابطه را در یک ساختار تحت عنوان ساختار تکوین استراتژی اثر بخش ارائه نموده است که در سه مرحله شکل می گیرد:

۱. تحلیل فرصتها
 ۲. تحلیل CSF ها
 ۳. راهیابی استراتژیک
- CSF وضعیتی است که بالقوه می تواند عامل برتری استراتژیک و مزیت ویژه شود بشرط آنکه بتواند شایستگی های لازمی که همان کلید دستیابی به منافع بالقوه موجود در KSF ها است را فراهم سازد.

فصل نهم

strategy

انتخاب و تعیین

استراتژی

بررسی و انتخاب استراتژی

توجه دقیق به اهداف بلند مدت، مأموریت سازمان و تجزیه و تحلیل اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را جهت شناسایی استراتژیهای قابل اجرا را می دهد.

در جستجو برای استراتژیهای مختلف، از روشهای تدریجی و نوآوری، هر دو استفاده می شود. غالباً از مقایسه نظام یافته عوامل داخلی و خارجی برای جستجوی استراتژی ها استفاده می شود.

تشکیل و انتخاب دوباره استراتژیهای هر سازمان، با تجزیه و تحلیل و تشخیص سیستم سازمانی و استراتژیهای موجود، آغاز می شود.

در مرحله دوم فرایند انتخاب استراتژی، محیط بیرونی تجزیه و تحلیل گردیده و اهداف و استراتژیهای جدید، تدوین می گردد.

در مرحله نهایی به سؤال چگونه به جایی که می خواهیم باشیم، می توانیم برسیم؟ پاسخ داده می شود. استراتژیها، باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد.

اهداف بلند مدت

تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی، شامل انتخاب هدفهای بلند مدت و سپس استراتژیهای اصلی می گردد.

هدفهای بلند مدت، بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژیهای مشخصی می باشد. در اصل

استراتژیها، راههای دستیابی به اهداف بلندمدت می باشند و چارچوب زمانی بین ۲ تا ۵ سال را شامل می شود.

هدفهای بلندمدت باید بصورت کمی، قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشگر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با هدفهای واحدهای مختلف سازمان سازگار باشد.

معمولاً هدفهای بلندمدت را برحسب رشد دارایی ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت یکپارچگی عمودی، سود هر سهم و مسئولیتهای اجتماعی بیان می کنند.

اگر هدفهای بلند مدت، مشخص و روشن باشند و آنها را به آگاهی دیگران برسانند، به چند دلیل موجب موفقیت سازمان خواهند شد. نخست این هدفها به گروههای ذی نفع کمک می کنند تا نقش خود را در آینده سازمان درک کنند. همچنین برای مدیرانی که دارای ارزشها و نگرشهای متفاوت هستند، این هدفها مبنایی پایدار ارائه می کنند که بر آن اساس تصمیم گیری نمایند.

مدل های مختلف انتخاب استراتژی در سازمان

مدل منحنی دوره عمر

بر اساس این مدل، هر محصول، صنعت یا کسب و کاری دارای یک دوره عمر می باشد. پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت، باید بگونه ای برنامه ریزی نمود که همواره سازمانها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند.

این مدل بعنوان یک ابزار پر قدرت در تجزیه و تحلیل شرکتهایی که تنوع محصولی دارند، هم در سطح شرکت و هم در سطح واحد کسب و کار، قابل اجراست.

علاوه بر تغییرات موجود در چرخه عمر صنعت، ممکن است که موقعیت رقابتی هر سازمان نسبت به سایر سازمانهایی که در همان رشته به رقابت مشغولند، تغییر نماید. ترکیب این دو بعد چند عاملی، شامل چهار مرحله چرخه عمر صنعت و پنج موقعیت رقابتی، ماتریس ۲۰ خانه ای ADL را می سازد. موقعیت مشخص هر شرکت، با موقعیت سایر شرکتها، در شبکه ای جداگانه، تصویر می شود.

مدل ADL

مسلط

قدرتمند

مطلوب

معقول

ضعیف

جانی

رشد

بلوغ

پیری

چرخه عمر

توسعه طبیعی

توسعه خاص

اثبات کارآمدی

خارج

تسلط نسبی بر بازار

۱۰۰

۱۰۰

برنامه ریزی استراتژیک، در سه مرحله پشت سر هم انجام می شود. ابتدا توسعه طبیعی، که از طریق آن موقعیت شرکت در ماتریس ADL بطور جداگانه ای تعیین می شود. سپس در درون آن موقعیت خانه توسعه خاص تعیین می شود. توسعه خاص یک راهنمای بسیار کلی است. مرحله سوم، انتخاب استراتژی عمومی است. این امر یک تقلیل از برنامه ریزی عملیاتی محسوب می شود.

کاربردو نمایش ماتریس

محور Y: بلوغ صنعت

بلوغ صنعت بعنوان برخورد نیروهای معین کسب و کار در مراحل چهارگانه خلاصه شده چرخه عمر کسب و کار تعریف می شود. این نیروها معمولاً تحت کنترل سازمان نیستند. مراحل مختلف چرخه عمر یک صنعت با توسعه تدریجی فروش، جریانات نقدی و سود کلی آن صنعت، مشخص می شود. مراحل چهارگانه چرخه عمر صنعت می توانند بشرح زیر توصیف گردد:

جنینی

صنعت جنینی، صنعتی است در پاسخ به نیاز گروه معینی از مشتریان با توسعه یک محصول- بازار بر اساس تکنولوژیهای جدیدی که قبلاً وجود نداشته یا بکار گرفته نشده و یا صنعتی که جدیداً ایجاد شده است.

رشد

در مرحله رشد، محصولات مورد قبول مشتریان، روبه افزایش بوده و رقبا برسر تصاحب سهم بیشتر از بازار به شدت با یکدیگر مبارزه می کنند.

بلوغ

بلوغ مرحله ای از اشباع بازار را بیان می کند که همه یا بیشتر مشتریان بالقوه از قبل و در فواصل نسبتاً منظم زمانی محصول را تهیه می کنند.

پیری

بازار پیر، بازاری است که مشتریان آن، یا بدلیل جانشینهای جدید و بهتری که همان نیازها را برآورده می سازند یا بدلیل تغییر بازار و ذائقه، علاقه خود را به محصولات از دست می دهند.

محور X: موقعیت رقابتی شرکت در صنعت

مفهوم موقعیت رقابتی از مسلط تا ضعیف، بیشتر بعنوان قدرت یک شرکت نسبت به شرکتهای دیگری که در همان بازار به رقابت مشغولند، تعبیر می شود.

گروههای پنجگانه موقعیت رقابتی می توانند بشرح زیر توصیف گردند:

مسلط

در یک بازار مفروض، فقط یک شرکت می تواند بشرط وجود، موقعیت مسلط را کسب کند.

قدرتمند

یک سازمان قدرتمند، معمولاً می تواند صرف نظر از اقدامات رقبایش، از استراتژی انتخابی خود پیروی کرده و از امتیاز معینی نسبت به رقبای خود برخوردار باشد.

مطلوب

یک شرکت با در اختیار داشتن چیزی انحصاری در کسب و کار، نوع مطلوب محسوب می شود.

معقول

آن شرکت که موقعیت سودآوری خود را از طریق تخصیصی کردن جایگاه محدودی که معقولانه محافظت می شود، حفظ کند و بعنوان جزئی از اجزاء بازار تخصیصی یا محصول تخصیصی باقی بماند، از نوع معقول حساب می شود.

ضعیف

شرکت ضعیف دچار ضعفی جدی است که در بلند مدت از تبدیل آن به نوع سودآور، جلوگیری می کند.

توصیف خانه های ماتریس ADL

شبکه ۴×۵ ADL بخشی است که همه شرکتها مطابق با مرحله چرخه عمر صنعت و موقعیت رقابتشان، می توانند بر آن واقع شوند.

وظایف متعددی بعهده نمایش ماتریس گذاشته شده است. علاوه بر ارائه کل ترکیب شرکتها، اشارات مستقیم و متعددی برای هر خانه ماتریس در آن یافت می شود:

۱. هرخانه با سودآوری و جریان نقدی نمونه واری مرتبط است.
 ۲. هر خانه بر رهنمودهای استراتژیکی راجع به سهم بازار، موقعیت استراتژیک و سرمایه گذاری مورد نیاز، دلالت دارد.
 ۳. هر خانه در قلمرو یک توسعه طبیعی واقع می شود که به نوبه خود توسعه های خاص ممکن و تعدادی استراتژیهای عمومی را که توسط شرکت می تواند به اجرا گذاشته شود، تعیین می کند.
- هر خانه موارد زیر را دارد:

- سودآوری و جریان نقدی نمونه
 - توسعه های طبیعی که به هر خانه تعلق دارد
 - رهنمودهای استراتژیک مرتبط با توسعه های خاص
 - سرمایه گذاری نمونه مورد نیاز برای پیگیری این رهنمودها
- همه خانه هایی که بصورت مورب از هم تفکیک شده اند، دو نیروی توسعه طبیعی یا بیشتر را دارا خواهند بود. بعنوان مثال خانه قدرتمند/ پیر بین توسعه طبیعی و خاص تقسیم شده است.

ماتریس گروه مشاورین بستن (BCG)

این ماتریس که یک نمایش دو بعدی از وضعیت واحد کسب و کار است که با نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار تعیین می شود. بخشها یا واحدهای مستقل یک سازمان، چیزی را بوجود می آورند که آن را مجموعه دارایی های شرکت می نامند.

کانون برنامه ریزی ماتریس BCG، جریان نقدی فراهم آمده از هریک از واحدهای کسب و کار شرکت است. موقعیت رقبا، روی منحنی تجربه، بر حاشیه های سود و نرخ تحصیل وجوه نقد، توسط واحد کسب و کار اثر گذار است. واحدهای موفق کسب و کار، در طول مراحل میانی و آخر چرخه عمر خود، وجوه نقد تولید می کنند که به نوبه خود باید در واحدهای کسب و کاری که پیش بینی می شود در آینده وجوه نقد زیادی تولید کنند، سرمایه گذاری شوند.

این مدل ضمن فرموله کردن استراتژیهای مختلف برحسب نوع رشته سرمایه گذاری مورد استفاده، تجزیه و تحلیل استراتژیک تولید کنندگان و استفاده کنندگان منابع مؤسسه را سهولت می بخشد. در این روش فرض BCG این است که رشد و سودآوری، اهداف مقدم سازمان هستند که با توجه به رشد بازار و سهم واحد کسب و کار استراتژیک، به چهار گزینه استراتژیک منجر می شوند:

۱. افزایش سهم بازار

۲. حفظ سهم بازار

۳. برداشت

۴. واگذاری

مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار شرکت را می توان از طریق روابط زیر بدست آورد:

ارزش کل فروش محصول در بازار n-1 _ ارزش کل فروش محصول در بازار در سال n

$\times 100$ = نرخ رشد بازار محصول در سال n

ارزش کل فروش محصول در بازار در سال n-1

فروش محصول توسط شرکت در سال n

$\times 100$ = سهم شرکت از بازار محصول در سال n

متوسط فروش محصول توسط رقبای در سال n یا فروش محصول توسط قویترین رقیب در سال n

strategy

روش BCG برای شرکتهایی که دارای فعالیتهای متعددی هستند مورد استفاده قرار می گیرد و می تواند موقعیت چند محصول را بطور مقایسه ای مورد ارزیابی قرار دهد و پس از تعیین محل آن در ماتریس استراتژی های مناسب را تشخیص دهد.

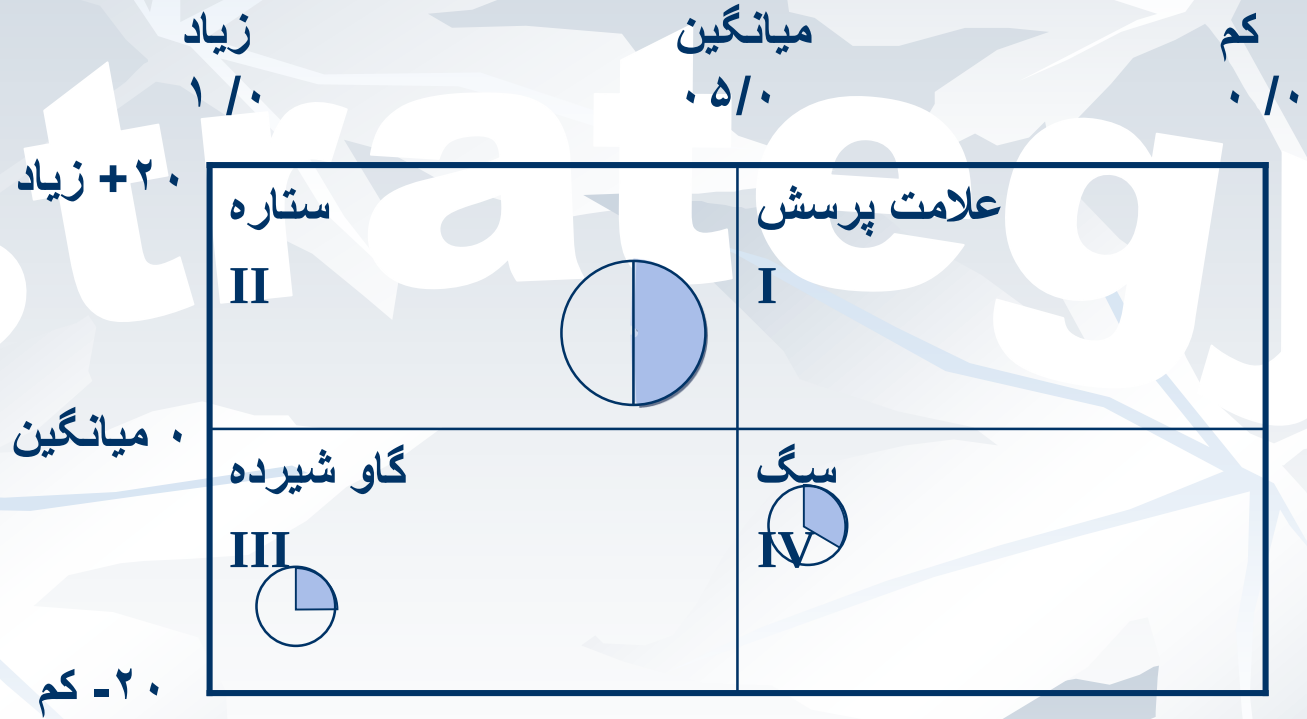
روش استفاده

در مدل BCG درصد نرخ رشد کلی سالانه بازار مربوطه ، روی محور عمودی ترسیم می شود. این بعد معمولاً برحسب مقیاس درصد خطی از ۲۰- تا ۲۰+ درجه بندی می شود.

محور افقی یا X ها قدرت نسبی رقابت واحد کسب و کار را نشان می دهد و با سهم نسبی بازار، به عنوان نسبت حجم فروش واحد کسب و کار به حجم فروش بزرگترین رقیب بازار مورد نظر، اندازه گیری می شود که مقیاسی لگاریتمی است. دامنه معمول برای سهم نسبی بازار معمولاً بین صفر تا یک است. عدد ۰/۵ بر روی محور X ها نشاندهنده نقطه وسط است و به این معنی است که شرکت رهبر بازار است و در منحنی تجربه و صرفه جویی ناشی از مقیاس، نسبت به رقبای مزیت رقابتی دارد.

وضع سهم نسبي بازار

نرخ رشد فروش صنعت (درصد)



در مدل BCG به تمام واحدهای کسب و کار در هر یک از چهار مدل شبکه، یک اسم تخصیص داده می شود.

- ستاره ها
- گاوهای شیرده
- علامتهای سؤال
- سگها

ستاره ها- این قبیل واحدها، دارای سهم نسبی بالایی از فروش در بازار بوده و در عین حال، نرخ رشد صنعت نیز بالا می باشد. در چنین موقعیتی باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای روی آنها صورت پذیرد تا موقعیت آنها تقویت شده و بتوانند تنها سهم نسبی خود را حفظ نموده بلکه سهم خود را نیز توسعه دهند.

گاوهای شیرده- این واحدها در گذشته، سهم بزرگی از بازار را بدست آورده اند. اما در حال حاضر در صناعی فعالیت می کنند که نرخ رشدشان کاهش یافته است. آنها معمولاً ستاره های زمان گذشته اند. گاوهای شیرده معمولاً دارای رشد بازار ناچیزی هستند. ولی سهم زیادی از بازار فروش را در اختیار دارند.

علامتهای سؤال- واحدهای که در این وضعیت قرار دارند، دارای سهم نسبی اندکی از بازار محصول هستند ولی در صنعتی که رشد فروش بالایی دارد، قرار دارند. این واحدها نیاز به نقدینگی زیادی برای بهبود جایگاه خویش در بازار دارند و این در شرایطی است که درآمد چندانی هم بدلیل سهم فروش کم، ایجاد نمی کنند.

سگ ها- این واحدها سهم نسبی بازار اندکی داشته و رشد صنعت نیز بسیار پائین می باشد. سگ علامتی است که هم نقاط ضعف داخلی و هم تأثیر گذاری شدید تهدیدهای خارجی بر واحد را نشان می دهد.

۱. موقعیت کلیه واحدهای سازمانی و یا محصولات را از بعد رقابتی مشخص می نماید
۲. با توجه به میزان تمرکز واحدها در نواحی مختلف، می توان بر راحتی واحدهای سودآور را مشخص کرد
۳. هر واحد را می توان بطور جداگانه و بر راحتی تجزیه و تحلیل نمود
۴. برای تصمیم گیری در مورد ایجاد توازن و تعادل میان واحدهای مختلف تولیدی سازمان، می توان از این روش استفاده نمود

معایب

۱. اندازه گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد بازار، بدلیل عدم وجود تعریفی دقیق و صریح از بازار به سختی صورت می گیرد.
۲. تقسیم ماتریس به چهار خانه، مبتنی بر طبقات بالا و پائین یا کم و زیاد، نوعی ساده اندیشی است.
۳. ماتریس BCG نمی تواند نشان دهد که آیا واحدهای مختلف یا صنعتی که در آنها به فعالیت می پردازند، با گذشت زمان مسیر رشد را می پیمایند یا خیر
۴. ارتباط قوی بین سهم بازار و سودآوری که اساس این ماتریس است در صنایع مختلف و بخشهای بازار فرق می کند.
۵. ارزش استراتژیک مجموعه ای از کسب و کارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار نسبی و رشد بازار نیازمند است.
۶. استراتژیهای عمومی که این ماتریس در چهار وضعیت خود توصیه می کند، غالباً تنوع گزینه های اجرایی موجود در هر حالت را نمی تواند منعکس سازد
۷. تغییرات سالیانه سهم بازار و تغییرات سالیانه رشد بازار، به دلیل نوسانات بازار برای یک بازه کوتاه مدت نمی تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی مقتضی برای سازمان باشد.

ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح است:

SO- هر شرکتی علاقمند است که همواره در موقعیتی قرار داشته باشد که بتواند با بهره گیری از نقاط قوت، حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی را بنماید.

ST- این استراتژی بر اساس استفاده از نقاط قوت جهت جلوگیری از تهدیدها بنا شده است.

WO- هدف از این استراتژی، کاهش نقاط ضعف با استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای است که در فرصتهای محیطی نهفته است.

WT- در این حالت هدف از استراتژی، کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدها می باشد.

لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل فوق، تنها موقعیت استراتژیک را در یک مقطع زمانی مشخص، نشان می دهد.

در مدل SWOT پس از لیست کردن هریک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها که به کمک تکنیکهای EFE و IFE بدست می آیند و نوشتن آنها در سلولهای مربوط به خود، از محل تلاقی هریک از آنها، استراتژیهای مورد نظر حاصل می گردد.

کاربرد دیگر مدل SWOT مقایسه نظام یافته‌ای از فرصتها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعفها و قوت‌های داخلی است که بمنظور تشخیص یکی از چهار الگوی یادشده میان موقعیتهای داخلی و خارجی مؤسسه صورت می گیرد. این الگوها منجر به استراتژی‌هایی می شوند که موارد زیر را پیشنهاد می کنند:

۱. استراتژی تهاجمی یا توسعه‌ای را توصیه می کند

۲. استراتژیهای تنوع را توصیه می کند

۳. استراتژی با گرایش تغییر را حمایت می کند

۴. استراتژی تدافعی را توصیه می کند

تجزیه و تحلیل SWOT

فرصتهای متعدد محیطی

استراتژیهای تهاجمی

استراتژیهای تغییر جهت

قوت‌های داخلی
مهم

استراتژیهای تنوع

ضعف‌های تغییر محیط

استراتژیهای تدافعی

تهدیدهای محیطی اصلی

مراحل پیاده سازی تجزیه و تحلیل SWOT

پس از اینکه اطلاعات مربوط به نقاط ضعف و قوت و اطلاعات مربوط به فرصتها و تهدیدها، بدست آمد و طبقه بندی شد، ما می توانیم ماتریس SWOT را تشکیل داده و از آن استفاده نماییم. برای ساختن ماتریس ۸ مرحله را باید پیمود:

۱. لیستی از فرصتهای عمده ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه کنید
 ۲. لیستی از تهدیدهای اصلی که در محیط خارجی وجود دارند، تهیه کنید
 ۳. فهرستی از نقاط قوت داخلی تهیه کنید
 ۴. فهرستی از نقاط ضعف سازمان تهیه کنید
 ۵. نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی را با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوط در گروه استراتژیهای SO بنویسید
 ۶. نقاط ضعف داخلی و فرصتهای خارجی را به هم مقایسه کرده و نتیجه را در گروه استراتژیهای WO بنویسید
 ۷. نقاط قوت داخلی را با تهدیدهای خارجی مقایسه کرده و نتیجه را در گروه استراتژیهای ST بنویسید
 ۸. نقاط ضعف داخلی را با تهدیدهای خارجی مقایسه نموده و نتیجه را در گروه استراتژیهای WT بنویسید
- در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شود ، به این ترتیب که ابتدا جدولی تهیه شده که در آن دو عامل رابصورت دودویی با هم مقایسه نموده و عواملی که بر روی هم تأثیر دارند را با علامت نشان می دهید. عواملی که بیشترین تأثیر را روی هم دارند، بعنوان عوامل اصلی انتخاب خواهند شد.

قوت	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	جمع
فرصت													
O1	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+	4
O2	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	6
O3	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	6
O4	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	8
O5	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+	9
O6	-	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	+	5
O7	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	+	5
O8	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	7
O9	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	9
O10	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	6
O11	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	7
O12	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	8
جمع	8	11	10	4	0	10	5	6	8	10	2	6	

تهدید	قوت	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	جمع
T1		+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	11
T2		+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	+	6
T3		-	-	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	5
T4		-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11
T5		+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	4
T6		-	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-	+	6
T7		+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	3
T8		-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	4
T9		+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	5
T10		+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	10
T11		+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	10
T12		-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	3
جمع		7	10	8	4	8	8	4	5	7	7	3	7	

ضعف فرصت	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	جمع
O1	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	4
O2	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
O3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
O4	-	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-	6
O5	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	-	5
O6	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	5
O7	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	5
O8	-	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	6
O9	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+	+	-	6
O10	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	-	3
O11	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	5
O12	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
جمع	0	0	10	9	0	8	7	7	2	6	10	0	

ضعف تهديد	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	جمع
T1	-	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	6
T2	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	4
T3	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
T4	+	+	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+	7
T5	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
T6	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
T7	-	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	7
T8	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-	5
T9	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	5
T10	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-	7
T11	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	8
T12	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	2
جمع	2	2	10	9	2	8	10	6	2	8	10	3	

ماتریس تجزیه و تحلیل SWOTs

عوامل درونی				عوامل بیرونی			
نهیست لظاف قوت Strengths		لهیست لظاف ضعف Weaknesses		لهیست فرصت ها Opportunities		لهیست تهدیدها Threats	
کد قوت	عنوان قوت	کد ضعف	عنوان ضعف	کد فرصت	عنوان فرصت	کد تهدید	عنوان تهدید
S 1	توجه مدیریت ارشد شرکت به موضوع طراحی و مهندسی	W1	ضعف روحیه کار جمعی و گروهی (عدم مشارکت کارکنان)	O1	حداثت و پشتیبانی سازمان گسترش از طرح های اجرایی شرکت در زمینه های نفت و گاز و پتروشیمی	T1	عدم بهره گیری شرکت از تجربیات کشورهای صنعتی و توسعه یافته (Benchmarking)
S 2	ارائه محصولات (خدمات) بر مبنای مشتری مداری	W2	عدم وجود نظام حقوق و دستمزد	O2	انگیزه مشارکت با شرکت های ایرانی	T2	مزیت رقبا از لحاظ قیمت تمام شده در پروژه های حوزه نفت، گاز و پتروشیمی
S 3	برخورداری شرکت از شهرت و جایگاه مناسب در بازار صنعت نفت و گاز و پتروشیمی	W3	نامناسب بودن سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) در شرکت	O3	تربیز پروژه از سوی سازمان گسترش و توسعه	T3	کارایی بر اساس رابطه و برخورد گزینشی کارفرمایان
S 4	سطح علمی کارکنان (میزان تحصیلات)	W4	نقدان شرایط دریافت گرید (Grade)	O4	افزایش توجه شرکت های خارجی به صنعت نفت و گاز و پتروشیمی ایران و سرمایه گذاری خارجی	T4	وجود تحریم های اقتصادی و بازرگانی علیه ایران
S 5	برخورداری مدیران از اختیارات متناسب و کافی برای انجام وظایف محوله	W5	تبعیض در اعطای مزایا، امکانات و تسهیلات	O5	امکان خریدهای اعتباری تجهیزات و مواد	T5	عدم تأمین به موقع مواد و تجهیزات
S 6	برخورداری محصولات و خدمات از کیفیت مناسب	W6	نقدان اینترنت مناسب و پرسرعت	O6	انجام خریدهای اعتباری از بازار داخلی و خارجی	T6	عدم تناسب قوانین با ساختار پیمانکاری
S 7	وجود کارشناسان و تکنیسین های متخصص	W7	عدم وجود بخش طراحی و مهندسی کارآمد	O7	بالا بودن میزان پروژه ها در زمینه نفت و گاز و پتروشیمی	T7	پیشرفت های سریع فرآیندهای ساخت و مهندسی
S 8	وجود امکانات طراحی و توسعه محصول و فرایند در شرکت	W8	ضعف در ساختار سازمانی و عدم تناسب ساختار سازمانی با اهداف شرکت	O8	توسعه سریع کارایی فن آوری اطلاعات (سخت افزار و نرم افزار) در صنعت	T8	افزایش تعداد رقبای داخلی و خارجی در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی
S 9	امکان توسعه بخش های تخصصی و مهندسی جهت ورود به پروژه های بزرگ نفت و گاز و پتروشیمی	W9	نامشخص بودن جایگاه آموزش مبتنی بر نیازهای شرکت (عدم وجود نیاز سنجی آموزشی)	O9	اعطای وام ها و تسهیلات ارزی یا بهره کم به سرمایه گذاران صنعت نفت و گاز و پتروشیمی	T9	پیچیدگی و تغییر زیاد قوانین و مقررات مربوط
S 10	دارا بودن موقعیت مناسب و ممتاز در میان شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش	W10	کمبود نرم افزارهای تخصصی	O10	مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات	T10	عدم وجود قوانین و مقررات شفاف در راستای سرمایه گذاری های داخلی و خارجی
S 11	حداثت مدیران مجموعه از فناوری اطلاعات	W11	نقدان سیستم آمار و اطلاعات مناسب در شرکت	O11	گسترش و توجه به صادرات نفت، گاز و محصولات پتروشیمی از سوی دولت	T11	سیاست کاهش تصدی گری دولت بر صنایع و توسعه خصوصی سازی
S 12	کاتال های قابل اعتبار تهیه تجهیزات و لوازم فنس مورد نیاز برای انجام پروژه ها	W12	عدم وجود سیستم مناسب گزینش و استخدام نیروی انسانی	O12	ارزاد بودن نیروی کار در مقایسه با سایر کشورها	T12	سرعت بیشتر رقبا در فرایند اخذ پروژه
S 13	گسب امتیاز مناسب در ارزیابی عملکرد بر اساس مدل EFQM	W13	عدم وجود برنامه مشخص جهت حفظ و ارتقاء کارکنان خیره در شرکت	O13	برخورداری شرکت از حداثت ها و ظرفیت های بالقوه و بالفعل های سازمان گسترش	T13	محدودیت در تخصیص اعتبار و وام از سوی سیستم های بانکی
S 14	استقرار سیستم های استاندارد ISO 9000:2000 و نظام پایش	W14	پایین بودن سطح دانش عمومی مدیریت	O14	بالا رفتن اهمیت سرمایه گذاری های داخلی و خارجی	T14	حجم زیاد تعرفه ها و عوارض مختلف برای فعالیت های تولیدی و تجاری
S 15	استفاده از روشهای طراحی کامپیوتری (CAD , CAM)	W15	ضعف سیستم کنترل و نظارت بر فعالیت ها، حسن انجام کار و هزینه ها	O15	توسعه و توجه شرکت های خارجی به صنعت نفت و گاز و پتروشیمی ایران و سرمایه گذاری خارجی	T15	عدم وجود اتحادیه های منسجم در حوزه فعالیت پیمانکارانی های عمومی
S 16	برداشت مثبت مشتری از شرکت	W16	عدم وجود آزمایشگاه های مجهز و لوازم کنترل کیفیت در سایت	O16	گسترش و توجه به صادرات نفت، گاز و محصولات پتروشیمی از سوی دولت	T16	عدم تخصیص به موقع و کافی اعتبارات ملی و عمرانی
S 17	داشتن سابقه درخشان در دستیابی به اهداف فنی خود	W17	کنترل ضعیف در خصوص ارتباط شغل با تحصیلات، سوابق و تجربیات	O17	توسعه سریع کارایی فن آوری اطلاعات (سخت افزار و نرم افزار) در صنعت	T17	ضعف سیستم های حمل و نقل کالا در ایران
S 18	دارا بودن آمادگی لازم جهت انجام فعالیت های جدید	W18	عدم استفاده از نظام تحقیقات بازاریابی کارآمد			T18	رقابتن شدن بازار
S 19	استفاده از اطلاعات مربوط به پروژه های فنی، در پروژه های جاری	W19	نامناسب نبودن شیوه قیمت گذاری اجزای پروژه ها (نقص در تکمیل مدارک مناقصات)			T19	تعطیل پذیری و قدرت عکس العمل سریع رقبا در هنگام عدم موفقیت شرکت در اجرای پروژه
S 20	وجود تسهیلات کارآمد و موثر در شرکت	W20	عدم ارزیابی و گرید بندی تأمین کنندگان			T20	نفوذ آمریکا و سایر کشورها بر کشورهای حوزه آسیای میانه و خلیج فارس
S 21	مناسب بودن محیط کار برای لبداع و آفرینش و کارآفرینی	W21	تقسیم گیری های مقطعی و بدون انجام کار کارشناسی و تأخیر در اخذ تصمیم			T21	سخت گیری کارفرما نسبت به کیفیت محصولات و خدمات
S 22	برخورداری ابزار و تجهیزات مورد استفاده در پروژه ها از کیفیت مناسب	W22	عدم استقرار نظام شایسته سالاری و یکارگری مدیران با تجربه			T22	استانداردهای بالای مورد نیاز برای حضور در پروژه های بین المللی
		W23	عدم وجود امکانات بهداشتی – درمانی و رفاهی در سایت			T23	محدودیت کاتال های ارتباطی گرفتن پروژه
		W24	ندورین دستورالعمل ها و رویه های نامناسب با شرایط اجرایی			T24	دسترسی رقبا به اطلاعات بازار و حتی اطلاعات شرکت
		W25	عدم وجود سیستم کارآمد و مؤثر بازرگانی خارجی				
		W26	عدم وجود سیستم خود ارزیابی با استفاده مدل ارزیابی عملکرد EFQM				
		W27	کمبود نیروی محرب در بخش های تخصصی				
		W28	نقدان برنامه عملیاتی کمی در راستای برنامه استراتژیک شرکت				
		W29	عدم انگیزش در سایت				
		W30	عدم تمرکز بر فعلت رقبا				
راهبردهای SO				راهبردهای WO			
فرصت	قوت	فرصت	ضعف	فرصت	ضعف	فرصت	ضعف
1	افزایش مشارکت با شرکت های داخلی و خارجی و جذب سرمایه های داخلی و خارجی	O1-O2-O5-O6-O7-O10-O11-O12-O15-O16-O17	W1-W4-W9-W13-W14-W17-W27	1	افزایش سطح توانمندی های مدیران و کارکنان	O1-O4-O14-O15	W1-W4-W9-W13-W14-W17-W27
2	توسعه و ارتقاء توانمندی های طراحی و مهندسی با تکیه بر فناوری اطلاعات (سخت افزار و نرم افزار)	O4-O8-O9-O14	W11-W15-W19-W20-W21-W25	2	بهبود و ارتقاء سطح توانمندی های بخش بازرگانی خارجی	O6-O7-O8-O12-O17	W11-W15-W19-W20-W21-W25
3	توجه به برنامه های توسعه و تعالی و محور قرار دادن مذهبیت دانش در برنامه های اقتصادی و توسعه ای شرکت	O1-O3-O14-O15	W4-W6-W11-W18	3	افزایش کارآمدی و اثربخشی بخش بازاریابی و تحقیقات بازار	O1-O2-O4-O5-O8-O11-O12-O15	W4-W6-W11-W18
4	ارتقاء توانمندی های شرکت در اجرای پروژه های بزرگ نفت، گاز و پتروشیمی در جهت توسعه هسبتم های GC و MC	O2-O3-O14-O15-O17	W3-W4-W6-W8-W9-W13-W14-W17-W21-W22-W24-W26-W28	4	توانمند نمودن و تقویت شرکت در امر برنامه ریزی استراتژیک	O2-O5-O8-O9-O11	W3-W4-W6-W8-W9-W13-W14-W17-W21-W22-W24-W26-W28
5	ارتقاء بهره گیری از امکانات و توانایی های سازندگان داخلی	O2-O6-O7-O11	W1-W5-W8-W9-W12-W13-W14-W17-W21-W24-W26-W28	5	ایجاد پستر و زمینه مناسب جهت مشارکت و کار گروهی کارکنان	O1-O3-O15	W1-W5-W8-W9-W12-W13-W14-W17-W21-W24-W26-W28
			W4-W7-W12-W27	6	ایجاد شرایط مناسب جهت دریافت رتبه (Grade) از سازمان مدیریت و برنامه ریزی	O1-O5-O8-O12	W4-W7-W12-W27
راهبردهای ST				راهبردهای WT			
فرصت	قوت	تهدید	ضعف	فرصت	ضعف	تهدید	ضعف
1	ارتقاء و توسعه توان رقابتنی به منظور افزایش سهم بازار داخلی و خارجی و گسترش فعالیت های شرکت در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی	T1-T2-T10-T11-T14-T15-T20-T22-T23-T27-T28	S1-S7-S8-S11-S18-S19-S21-S22	1	افزایش توانایی های شرکت در امر قیمت گذاری پروژه ها، تحقیقات بازار و طراحی مهندسی جهت ارتقاء توان رقابتنی	T1-T9-T4-T10-T11-T15-T16-T18-T19-T20-T21-T23	W3-W4-W6-W7-W9-W10-W11-W12-W14-W15-W16-W17-W21-W19-W20-W21-W24-W25-W26-W28
2	ایجاد ساز و کارهای مناسب برای جذب سرمایه های داخلی و خارجی و تأمین منابع	T3-T5-T6-T7-T8-T13-T14-T16-T17-T19	S3-S6-S9-S10-S18-S19-S21-S22	2	کسب استانداردهای لازم برای افزایش سهم بازار خارجی	T1-T5-T10-T11-T15-T18-T20-T21-T22-T23-T24-T25-T26	W4-W7-W16
3	ارتقاء و بهبود کیفیت محصولات و خدمات به منظور جلب اعتماد مشتریان	T2-T3-T6-T10-T12-T23-T25-T26-T28	S2-S3-S6-S8-S9-S13-S14-S20-S22				

ماتریس SWOTs

لیست نقاط ضعف Weaknesses		لیست نقاط قوت Strengths			
عنوان ضعف	کد ضعف	عنوان قوت	کد قوت		
	W 1		S 1		
	W 2		S 2		
	W 3		S 3		
	W 4		S 4		
	W 5		S 5		
	W 6		S 6		
	W 7		S 7		
	W 8		S 8		
	W 9		S 9		
	W 10		S 10		
	W 11		S 11		
	W 12		S 12		
W O		S O		لیست فرصتها Opportunities	
				عنوان فرصت	کد فرصت
	W O 1		S O 1		O 1
	W O 2		S O 2		O 2
	W O 3		S O 3		O 3
	W O 4		S O 4		O 4
	W O 5		S O 5		O 5
	W O 6		S O 6		O 6
	W O 7		S O 7		O 7
	W O 8		S O 8		O 8
	W O 9		S O 9		O 9
	W O 10		S O 10		O 10
	W O 11		S O 11		O 11
	W O 12		S O 12		O 12
W T		S T		لیست تهدیدها Threats	
				عنوان تهدید	کد تهدید
	W T 1		S T 1		T 1
	W T 2		S T 2		T 2
	W T 3		S T 3		T 3
	W T 4		S T 4		T 4
	W T 5		S T 5		T 5
	W T 6		S T 6		T 6
	W T 7		S T 7		T 7
	W T 8		S T 8		T 8
	W T 9		S T 9		T 9
	W T 10		S T 10		T 10
	W T 11		S T 11		T 11
	W T 12		S T 12		T 12

در طراحی و پیشنهاد استراتژیها به کمک SWOT دو نارسایی وجود دارد:

۱. به هنگام پیشنهاد استراتژیهای ST, SE, WT و هدف، تعامل سازمان با استفاده از عوامل محیطی، در راستای بقاء و تداوم فعالیت سازمان می باشد و هدف رشد و تعالی، ممکن است مورد غفلت استراتژیستها قرار گیرد.

۲. دسته راهکارهای پیشنهادی SO, ST, WO و WT معمولاً راهکارهایی هستند که از مواحهه و تعامل یک عامل محیطی با یک عامل درون سازمانی تولید شده اند و کمتر امکان توجه به تمامی عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی برای طراحی و پیشنهاد استراتژیها ی فوق وجود دارد.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

این ماتریس دارای چهارخانه است که عبارتند از: استراتژیهای تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی محورهای ماتریس، نشاندهنده دو بعد داخلی (توان مالی FS، مزیت رقابتی CA) و دو بعد خارجی (ثبات محیطی ES و صنعتی IS) می باشد.

برای تهیه این ماتریس باید به ترتیب زیر عمل کرد:

۱. متغیرهایی را انتخاب کنید که معرف شاخصهای اصلی قوت مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیط و توان صنعت باشد.

۲. به متغیرهای شاخصهای FS و IS نمراتی از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) بدهید. به متغیرهای شاخصهای ES و CA نیز نمراتی از ۱- تا ۶- بدهید.

۳. مقادیر هریک از متغیرهای شاخصهای فوق را با هم جمع نموده و بر تعداد متغیرها تقسیم کنید تا میانگین شاخصهای اصلی FS، IS، CA و ES بدست آید.

۴. بر روی محورهای ماتریس، میانگین نمره های FS، IS، CA و ES را قرار دهید.

۵. میانگین شاخصهای IS و CA (محور X ها) و میانگین ES و FS (محور Y ها) را باهم جمع کنید. حاصل دو جمع جبری، مختصات نقاط X و Y را نشان می دهد.

۶. از مبدأ مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان دهنده نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می شود.

هنگامی که یک بردار در خانه تهاجمی باشد ، سازمان در بهترین شرایط قرار دارد و می تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را بنماید، نقاط ضعف خود را برطرف نماید و جلوی تهدیدهای خارجی را بگیرد.

زمانی که مختصات بردار در خانه محافظه کار قرار بگیرد، بدین معنی است که سازمان باید شایستگی های اصولی خود را حفظ نموده و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد.

در حالت تدافعی ، شرکت باید نقاط ضعف داخلی خود را اصلاح نماید و از تهدیدهای خارجی پرهیز کند.

سرانجام، اگر بردار در خانه رقابتی قرار گیرد بدین معنی است که سازمان باید استراتژیهای رقابتی را به اجرا در آورد.

strategy

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE Matrix)

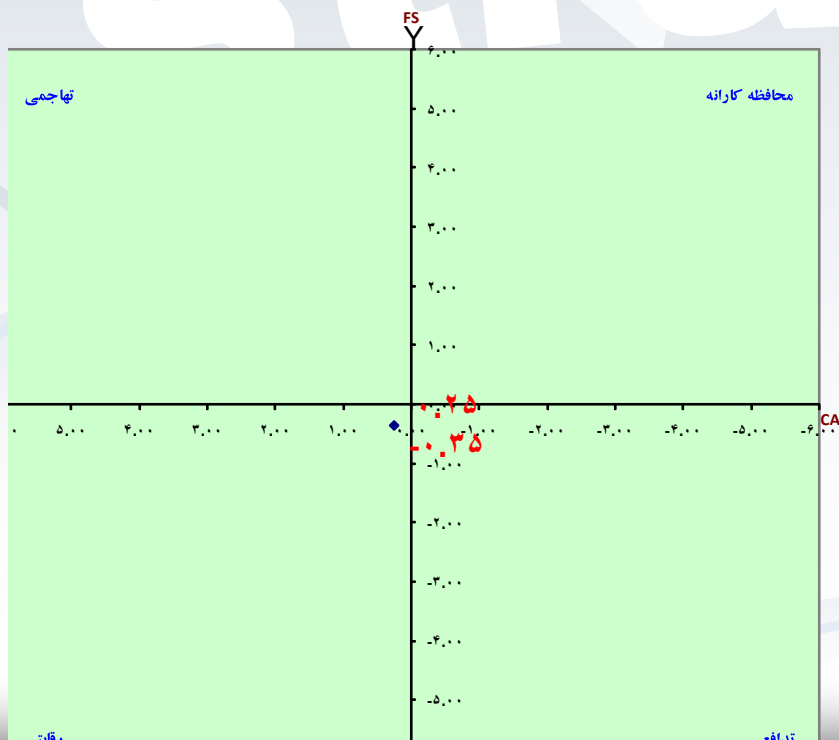
توان صنعت (IS)		امتیاز از 1- تا 6-	عوامل مربوطه	ثبات محیط (ES)	
ردیف	شرح عامل			ردیف	شرح عامل
1	بالا رفتن امنیت سرمایه گذاری های داخلی و خارجی	-3	T6,T9,T10,T11	1	بی‌چیدگی و تغیری زیاد قوانین مربوطه
2	تسهیل قوانین و مقررات تجاری	-3	T4,T20	2	تخریم های اقتصادی علی‌ه ایران
3	حمایت و پشتیبانی سازمان گسترش از طرح های	-3	O9,T7	3	توسعه سریع فناوری‌ها و فرآیندها
4	گسترش و توجه به صادرات نفت و گاز از سوی دولت	-3	O16,O17	4	بالا رفتن امنیت سرمایه گذاری های داخلی و
5	ارزان بودن نیروی کار				
6	عدم بهره گیری از تجربیات کشورهای صنعتی و توسعه				
میانگین امتیازات		-2,9	میانگین امتیازات		

عوامل بیرونی

عوامل درونی

$$X = 0,25 \text{ (جمع میانگین های IS و CA)}$$

$$Y = -0,35 \text{ (جمع میانگین های ES و FS)}$$



توان مالی (FS)		امتیاز از 1+ تا 6+	عوامل مربوطه
ردیف	شرح عامل		
1	میزان استفاده از منابع مالی	3	
2	توانایی مالی شرکت	2	
3	دانش افزایش منابع مالی	3	
4	برنامه ریزی مالی و بودجه	3	
5	بازده سرمایه	2	
6	اهرم مالی	3	
7	قدرت نقدینگی	2	
8	سرمایه در گردش	2	
میانگین امتیازات		2,5	

مزیت رقابتی (CA)		امتیاز از 1- تا 6-	عوامل مربوطه
ردیف	شرح عامل		
1	کیفیت محصول	-3	S2,S6,S22,W16
2	شهرت و جایگاه مناسب در صنعت نفت و گاز و	-3	S3,S15
3	دانش فنی	-3	S7,S11,S15,S17,S18,S19,W10
4	توان طراحی و مهندسی و توسعه محصول و فرآیند	-4	S1,S8,S9,W7
5	مشتری مداری	-3	S2,S16
6	نیروی انسانی ماهر و متخصص	-3	S4,S6,S7,W12,W13,W27
7	امکان پیاده سازی سیستم های نوین مدیریتی	-3	S14,S14,W26
8	سیستم اطلاعات مدیریتی و فناوری اطلاعات	-3	W3,W11
9	رتبه سازمان مدیریتی و برنامه ریزی	-3	W4
10	امکانات تحقیقات و بازاریابی	-3	W18,W19

ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس IE بر روی دو بعد قرار دارد:

۱. مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل ماتریس (IFE) بر روی محور افقی

۲. مجموع امتیازهای موزون ماتریس (EFE) بر روی محور عمودی

۳. برای تهیه ماتریس داخلی و خارجی، باید از جمع نمره های نهایی حاصل از بخشها، استفاده کرد. در

ماتریس داخلی و خارجی، جمع نمره های نهایی، بر روی محور افقی از ۱ تا ۹۹/۱ نشان دهنده

ضعف داخلی سازمان است. نمره های ۲ تا ۹۹/۲ نشان دهنده این است که شرکت در وضع متوسط

قرار دارد و نمره های ۳ تا ۴ بیانگر قوت شرکت است. همین ترتیب برای ماتریس ارزیابی عوامل

خارجی صادق است.

بین دو ماتریس BCG و IE تفاوت های عمده ای وجود دارد:

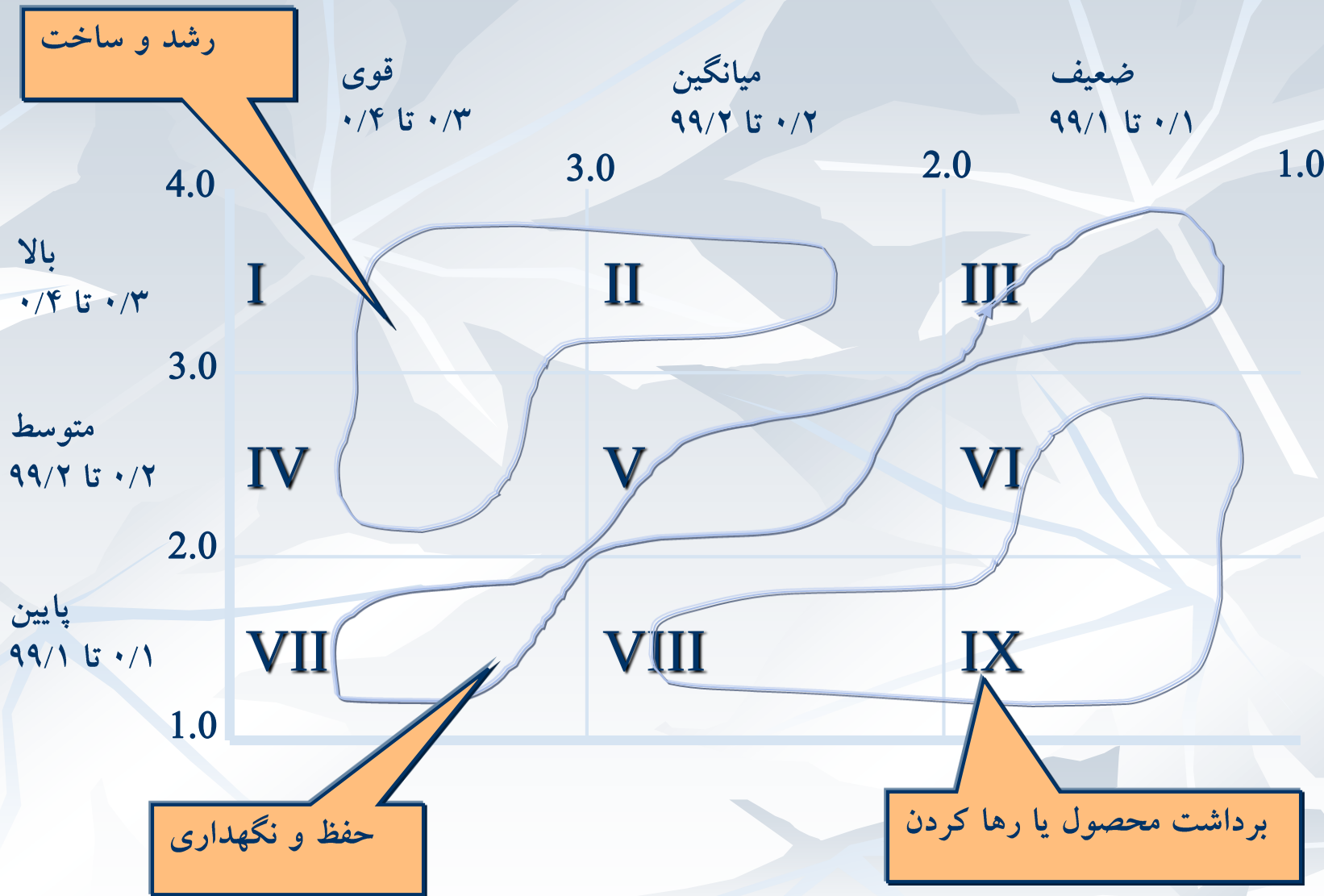
۱. محورها متفاوتند

۲. ماتریس IE نسبت به ماتریس BCG به اطلاعات بیشتری نیاز دارد

۳. کارهای استراتژیک این ماتریسها متفاوت است

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE)



ماتریس استراتژی اصلی

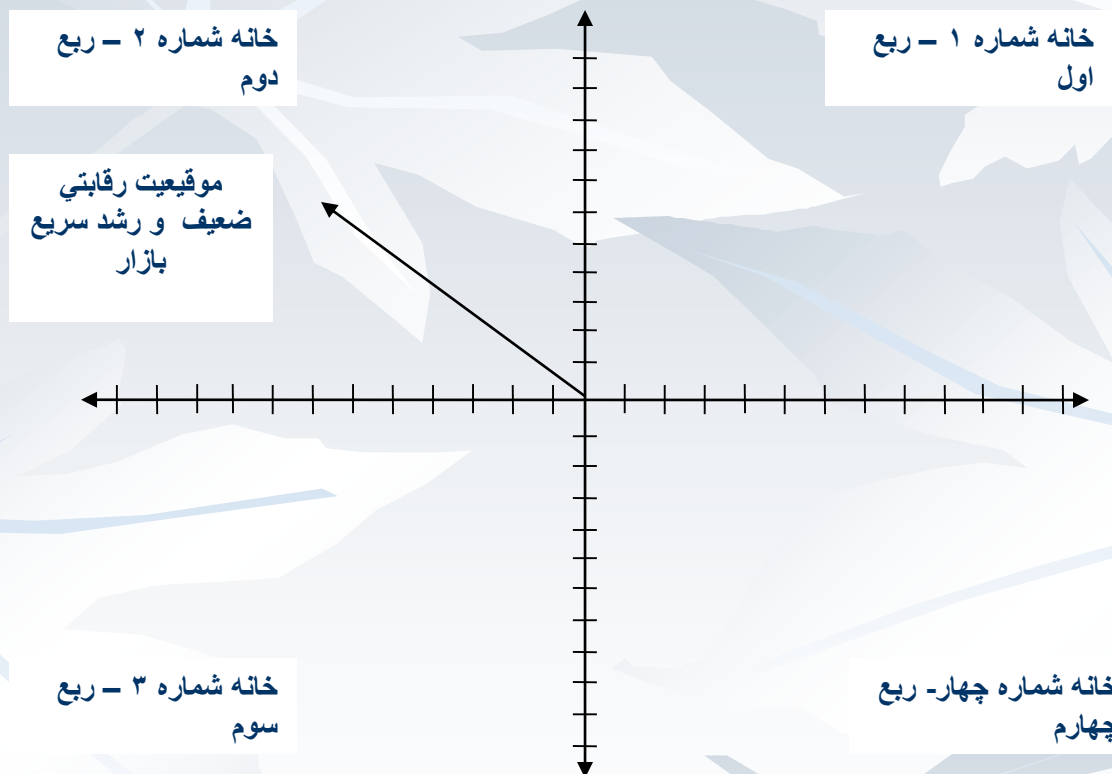
۱ – محور X ها که نشان دهنده موقعیت سازمان می باشد

۲ – محور Y ها رشد بازار می باشد .

چنانچه موقعیت رقابتی سازمان در مقایسه با رقبا مطلوب باشد و سازمان موقعیتی بالاتر از متوسط صنعت یا سایر رقبا داشته باشد جایگاه سازمان در سمت راست محور X ها نشان داده می شود و چنانچه موقعیت رقابتی سازمان ضعیف ارزیابی گردد در سمت چپ محور X ها نشان داده خواهد شد .

در صورتیکه بازار دارای رشد سریع بود و تقاضای بالقوه و بالفعل بازار در حال رشد باشد ، موقعیت بازار در قسمت بالایی محور Y ها نشان داده می شود و در حالتیکه بازار دارای افول در تقاضا و عرضه باشد موقعیت بازار در قسمت پایین محور Y ها نشان داده می شود .

ماتريس استراتژي اصلي



QSPM) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

ردیف	عنوان فرصت ها	ضریب a ضریب ۱ تا ۱۰	استراتژی ۱		استراتژی ۲	
			امتیاز نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز
۱	تسهیل قوانین و مقررات تجاری و بازرگانی داخلی و خارجی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷
۲	حمایت و پشتیبانی سازمان گسترش از طرحهای اجرایی شرکت	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
۳	ارزان بودن نیروی کار در مقایسه با سایر کشورها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸
۴	بالا رفتن امنیت سرمایه گذاریهای داخلی و خارجی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴
۵	توجه به برنامه های توسعه و تعالی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۶	افزایش توجه شرکتهای خارجی به صنعت نفت و گاز	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۴	۰/۲۸
۷	برخوردارى شرکت از حمایتها و ظرفیتهای بالقوه و بالفعل دولت	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲
۸	امکان خریدهای اعتباری تجهیزات و مواد	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۴	۰/۱۲
۹	توسعه کاربری تکنولوژی اطلاعات در صنعت	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۰	انگیزه مشارکت با شرکتهای ایرانی	۰/۰۲	۴	۰/۰۸	۱	۰/۰۲

(QSPM) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب a ضریب ۱ تا ۱۰	عنوان تهدید ها	ردیف
امتیاز	نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز	نمره جذابیت (۰ تا ۴)			
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	پیچیدگی و تغییر زیاد قوانین	۱
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم وجود قوانین شفاف در راستای سرمایه گذاری داخلی و خارجی	۲
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	حجم زیاد تعرفه ها و عوارض مختلف برای فعالیتهای تولیدی و تجاری	۳
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	وجود تحریم های مختلف	۴
۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	عدم تأمین بموقع مواد و تجهیزات	۵
۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	افزایش تعداد رقبا ی داخلی و خارجی	۶
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	دسترسی رقبا به اطلاعات بازار و شرکت	۷
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	انعطاف پذیری و قدرت عکس العمل سریع رقبا در هنگام عدم موفقیت شرکت در اجرای پروژه	۸
۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	بوروکراسی کمتر رقبا	۹
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	محدودیت در تخصیص اعتبار و وام از سوی سیستمهای بانکی	۱۰
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	بالا بودن نرخهای مالیاتی، تورم، بهره بانکی و نوسانات ارزی	۱۱

(QSPM) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

ردیف	عنوان قوت ها	ضریب a ضریب ۰ تا ۱	استراتژی ۱		استراتژی ۲	
			نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز	نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز
۱	توجه مدیریت ارشد شرکت به موضوع طراحی و مهندسی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸
۲	برخورداري مدیران از اختیارات مناسب و کافی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰
۳	حمایت مدیران از فن آوری اطلاعات	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶
۴	کسب امتیاز مناسب در ارزیابی عملکرد	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴
۵	نهادینه بودن تفکر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱
۶	وضعیت مالی مناسب با توجه به نسبت های مالی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷	برخورداري از برنامه ریزی مالی و بودجه	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸
۸	استقرار سیستم ISO 9000.2000 و نظام پایش	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
۹	توجه به جذب و استخدام نیروهای جوان و تحصیل کرده	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶
۱۰	مناسب بودن محیط کار برای ابداع و کارآفرینی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
۱۱	همسویی دیدگاه های کارکنان با مدیریت ارشد	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰
۱۲	استفاده شرکت از تجهیزات و ماشین آلات کارآمد	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۱	۰/۰۷

QSPM) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

ردیف	عنوان ضعف ها	ضریب a ضریب ۰ تا ۱	استراتژی ۱		استراتژی ۲	
			نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز	نمره جذابیت (۰ تا ۴)	امتیاز
۱	ضعف در ساختار سازمانی و عدم تناسب سازمانی با اهداف شرکت	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۲	ضعف روحیه کارجمعی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۶
۳	تصمیم گیریهای مقطعی، بدون کارکارشناسی و تأخیر در اخذ تصمیم	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۴	عدم اجرای پروژه های بهبود	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴
۵	عدم وجود نظام حقوق و دستمزد	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴
۶	برنامه ریزی ضعیف برای جذب مشتریان سودآور	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۷	کمبود جاذبه های کافی برای کارکنان در سایت	۰/۰۲	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴
۸	عدم استقرار نظام شایسته سالاری و بکارگیری مدیران با تجربه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۹	تدوین دستورالعمل و رویه های نامناسب با شرایط اجرایی	۰/۰۳	۲	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۰	مناسب نبودن شیوه قیمت گذاری اجرای پروژه ها	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۳
۱۱	عدم وجود سیستم کارآمد و مؤثر بازرگانی خارجی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
۱۲	وجود موازی کاری در برخی حوزههای شرکت	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
۱۳	جمع کل عوامل	-----	-----	۴/۵۳	-----	۴/۲۲



strategy

فصل هفتم

اجرای استراتژی

انتخاب استراتژی سازمان، به تنهایی برای کسب موفقیت کافی نیست، بلکه جهت پر نمودن شکاف بین نتایج مورد انتظار و نتایج ایده آل، نیاز به عواملی بیش از انتخاب استراتژی برای سازمان است.

اجرای استراتژی بر کل سازمان از بالا تا پایین، بر همه سطوح بخشی و وظیفه ای اثرات شدید خواهد گذاشت. برای اجرای استراتژی های انتخاب شده قبل از هر چیز باید یک برنامه تفصیلی تدوین شود که هدف هر مدیر و کارمند، فعالیت هایی را که لازم است، انجام دهند، مسئولیت هایشان و منابع لازم آنها را در بر گیرد.

تدوین موفقیت آمیز استراتژی نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آن را تضمین کند.

می توان به روش های زیر، وجه تمایز بین تدوین و اجرا را برشمرد:

- در تدوین استراتژی، نیروها قبل از عمل قرار می گیرند
- اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
- در تدوین استراتژی، بر اثر بخشی تأکید می شود
- در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می شود
- تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است
- اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است
- تدوین استراتژی، مستلزم داشتن قضاوت های شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است
- اجرای استراتژی، مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت های رهبری است
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است
- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است

هدف‌های سالیانه

اهداف سالیانه که به آن هدف‌های کوتاه مدت نیز گفته می‌شود، بیانیه‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری مواردی است که انتظار می‌رود، زیر نظر واحدهای سازمان در کمک به دستیابی به استراتژی اصل کسب و کار به انجام رسانند. مهمترین ویژگی اهداف سالیانه عبارتند از: چارچوب زمانی، تمرکز، شفافیت و قابلیت اندازه‌گیری.

هدف‌های سالیانه بعنوان رهنمود برای عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند که فعالیتهای و تلاشهای اعضای سازمان را در مسیری مشخص هدایت می‌کنند.

در کل سازمان، هدف‌های سالانه باید قابل اندازه‌گیری، سازگار، معقول، چالشگر و روشن باشند و به آگاهی همگان رسانده شوند. از نظر بعد زمانی متناسب بوده و با پاداشها، مزایا و تنبیه‌ها، هماهنگ باشند. هدف‌های سالیانه باید با ارزشهای مدیران و کارکنان سازگار باشد و به شیوه‌ای آشکار سیاستهای اعلان شده سازمان را مورد تأیید قرار دهد.

هدف‌های عملیاتی

حصول به اهداف سالیانه، استراتژیهای وظیفه‌ای، یعنی وسایل و راهکارهای رسیدن به این هدفها نیز باید به روشنی تعیین شوند.

برنامه‌های عملیاتی یا اهداف عملیاتی یک ساله، برنامه‌های کوتاه مدت برای حوزه‌های کلیدی وظیفه‌ای درون مؤسسه است. برنامه‌های عملیاتی که حلقه میانی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شوند، نقش متفاوتی در فرایند برنامه‌ریزی سازمانها ایفا می‌کنند.

اهداف عملیاتی، از طریق سازمان دادن و فعال کردن زیر واحدهای مؤسسه از قبیل بازاریابی، مالی، منابع انسانی و ... با تدوین اهداف و اقدامات کوتاه مدت در فعالیتهای جاری به فرایند اجرای استراتژی کمک می‌کنند.

مقصود از سیاستها، رهنمودها، روشها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شوند تا سازمان بتواند به هدفهای تعیین شده دست یابد. سیاستها ابزارهایی هستند که بدان وسیله استراتژیها به اجرا در می‌آیند.

فرایند اجرای استراتژی

اجرای استراتژی از تعیین استراتژی آغاز و به تعیین استراتژی نیز ختم می‌گردد و تأکیدی بر لزوم ترتیب فعالیتهای مذکور دارد.



تخصیص منابع

تخصیص منابع یکی از فعالیتهای اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان پذیر می سازد. در اجرای روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک بر این نکته تأکید می شود که منابع بر اساس اولویتهایی که به وسیله هدفهای سالانه تعیین شده اند، تخصیص یابند.

هر سازمان حداقل چهار منبع دارد که برای تأمین هدفهای مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و فنی.

در هنگام انتخاب استراتژی، منابع بایستی جهت اجرای آن با استراتژی همراه شود.

ابزار تخصیص منابع

روش ابتدایی جهت تخصیص منابع در فرایند اجرا، از طریق سیستم بودجه بندی است. یکی از سیستمهایی که درون سازمان برای بودجه بندی منابع بکار می رود، سیستم بودجه بندی سیکل عمر کالا است که بوسیله مؤسسه لیرزیگلر بکار رفته است. این مؤسسه اعتقاد دارد، نقدینگی، هزینه های اداری، درآمد و هزینه های سرمایه ای باید در طول سیکل عمر کالا، متغیر باشند.

تصمیمات تخصیص منابع معمول سالانه، اینگونه اتخاذ می شوند. ولی از این جهت اهمیت دارند که به سازمان اطمینان می دهند، مسیر استراتژیک بخوبی دنبال می شود و آنها بعنوان راهنمایی جهت استراتژی آینده عمل می کنند.

روش دیگر ماتریس گروه مشاوران بستن است که یکی از ابزارهایی است که استراتژیستها می توانند جهت ارتباط دادن تخصیص منابع در انواع استراتژیها استفاده نمایند.

ساختار استراتژیک

استراتژی و ساختار نمی توانند مستقل از هم تعیین گردند. استراتژی بدون ساختاری مناسب، بندرت توفیق می یابد. به دو دلیل تغییر در استراتژیهای سازمانی، ایجاب می کند که ساختار سازمان تغییر یابد. اول، ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدفهای بلند مدت و سیاستها را تعیین می کند. دوم، ساختار، تعیین کننده شیوه ای است که منابع، تخصیص خواهند یافت.

توجه به منابع زیر، برای مدیرانی که درصدد ایجاد یک ساختار سازمانی می باشند، بسیار مهم است:

۱. ساختار یک غایت نیست بلکه وسیله ای برای رسیدن به هدف می باشد

۲. ساختار بهتر، وجود ندارد

۳. ناکاریهای عملیاتی، ارائه خدمات نامناسب به مشتریان، مشکلات ارتباطی و ناکامیهای کارمندان، نشان دهنده عدم تطابق استراتژی با ساختار است

مهندسی مجدد

ظهور محیط پویای فعلی و رقابت شدید جهانی، باعث بروز تغییراتی در فرایندها و ساختارهای سازمانی و اولویتهای مدیریت شده است.

در سال ۱۹۹۳ ایده مهندسی مجدد توسط هامار و چامپی بیان شده بود. فرض اساسی مهندسی مجدد، این است که شرکتها برای موفقیت در دنیای امروز، نمی توانند تنها بر بهبودهای جزئی تکیه کنند، بلکه باید بدنبال تغییراتی بنیادین باشند که آنها، آن را تفکر گسسته نامیدند.

مهندسی مجدد از وظایف، شغلها و ساختار سازمانی فراتر رفته و به سراغ فرایندها می رود. فرایند، به مجموعه ای از فعالیتها اطلاق می شود که نتایج آن برای مشتریان ارزشمند است.

مهندسی مجدد، مستلزم بررسی تمام گزینه های ممکن است. تأکید مهندسی مجدد بر بهبود کارایی و کاهش ورودی هاست، بنحوی که بر ارزش خروجی ها افزوده شود

وقتی مدیریت تصمیم می گیرد تا شرکت را مهندسی مجدد نماید، در نظر گرفتن توان تأثیرات کوتاه مدت و بلند مدت تغییرات از اهمیتی فراوان برخوردار است. در طول زمان، ساختار وظیفه ای باعث شده است که مدیران و کارکنان، تنها از دیدگاه وظیفه یا تخصص خود به امور نگاه کنند نه از زاویه ارائه خدمات به مشتری، کیفیت محصول یا عملکرد کل شرکت.

در مهندسی مجدد یک شرکت، برای درهم شکستن موانعی که به صورت واحدهای وظیفه ای بوجود می آیند، از فن آوری اطلاعات استفاده می کند و بر مبنای فرایند کارها، محصولات با دستاوردها، یک سیستم کاری بوجود می آید.

یکی از مزایای مهندسی مجدد، این است که به کارکنان این فرصت را می دهد تا به شیوه ای آشکار، اثرات کار خود را بر محصول نهایی که بوسیله شرکت ارائه می شود، مشاهده کنند.

مهندسی مجدد به مسئله کارکنان و مشتریان، نه منافع یا رفاه سهامداران توجه می کند. معمولاً مهندسی مجدد بر نمودار یا ساختار سازمان اثر نمی گذارد و موجب کاهش مشاغل و منتظر خدمت کارکنان نمی شود. ولی در آن شیوه انجام کارها تغییر خواهد کرد.

در مهندسی مجدد سازمان باید تصمیمات کوتاه مدت بگیرد و برای دوره های کوتاه مدت، تدابیر خاصی اتخاذ نماید.

فرهنگ سازی و فرهنگ پذیری

مؤثرترین عامل موفقیت طراحی مجدد، توجه به عوامل فرهنگی و منابع انسانی سازمان است. دگرگونی های فرهنگی مهندسی مجدد شرکتها، به ژرفی ساختار آنهاست. از کارکنان خواسته می شود، باور کنند که به جای رؤسا برای مشتریان کار کنند و پاداش آنها به رضایت مشتری وابسته است.

در مهندسی فرایندها باید با استفاده از مهارتهای روابط انسانی به ترویج فرهنگ مساعد، از جمله توجه به فرد و اعتماد به نفس، خطر پذیری و گرایش به دگرگونی، احساس تعلق و مالکیت فردی در سازمان بپردازند.

شرکتهای وظیفه گرا، از کارمندان انتظار دارند که مقررات را رعایت کنند. در صورتیکه مهندسی مجدد، به کسانی نیازمند است که بتوانند راه و مقررات را خود بوجود آورند.

مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار

مطابق گزارشات گردآوری شده در ۷۰٪ موارد فعالیتهای مربوط به مهندسی مجدد به اهداف لازم خود نرسیده است. سه مورد اصلی از دلایل شکست، به قرار زیر می باشد:

۱. فقدان انتخاب مورد مناسب برای بررسی به دلیل عدم واضح بودن، غیر مناسب بودن و عدم توجه انتظارات ناشی از فعالیتهای مهندسی مجدد

۲. عدم وجود روشها و ابزار کارا و قابل اطمینان و مناسب برای انجام فعالیتهای BPR

۳. بکارگیری ناقص یا نامناسب روشها

ایجاد انگیزه برای مهندسی مجدد

ویژگی های مشترک BPR عبارتند از:

۱. یک حرکت بر مبنای تیم با استفاده از یک متولوژی ساخت یافته شامل روشها و ابزارهای مناسب

۲. تمرکز بر فرایندهای کاری بجای کارهای وظیفه ای

۳. بازسازی فرایندها در عوض سازمان

۴. فرض بر انجام یک کار با یادگیری زیاد

۵. تفکرکلی و اقدام موردی

۶. انجام فعالیتهای به صورت برنامه ریزی شده و تعیین اهداف بصورت واضح، تعیین معیارهای اندازه

گیری عملکرد و تعیین نتایج که باید ارزیابی شوند

۷. تعیین تکنولوژی مناسب برای انجام تغییرات

strategic

فصل هشتم

ارزیابی و کنترل
استراتژی

کنترل و ارزیابی

کنترل و ارزیابی، فرایندی است که طی آن، نتایج عملکرد و فعالیتهای شرکت طوری تحت کنترل و نظارت قرار می گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب، مقایسه کرد.

استراتژیستها، در این مورد اتفاق نظر دارند که از نظر ادامه حیات سازمان، ارزیابی استراتژی اهمیت زیادی دارد. فرایند ارزیابی مستلزم طی مراحل زیر است:

۱. وجود انگیزه برای ارزیابی
۲. تعیین معیارهایی برای ارزیابی
۳. وجود سیستم بازخورد برای تهیه اطلاعات خام، جهت ارزیابی
۴. اتخاذ تصمیماتی در مورد نتیجه ارزیابی

فرایند ارزیابی استراتژی

فرایند ارزیابی را می توان در قالب مدل زیر نشان داد:

تعیین موضوع
ارزیابی

تعیین استانداردها و
معیارهای ارزیابی

ارزیابی عملکرد

آیا عملکرد با
استانداردها
می خواند؟

انجام اقدامات
اصلاحی

پایان



تعیین موضوع ارزیابی

مدیران ارشد و مدیران عملیاتی، باید آن دسته از فرایندهای اجرا و نتایجی را که می خواهند کنترل و ارزیابی کنند، مشخص نمایند. باید تمام حوزه های مهم را بدون توجه به دشواری امر، اندازه گیری و ارزیابی کرد.

تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی

استانداردهایی که برای اندازه گیری عملکرد مورد استفاده قرار می گیرند، شرح دقیق و مفصل اهداف استراتژیکی هستند. آنها در واقع اندازه و میزان نتایج عملکرد می باشند.

ارزیابی عملکرد

باید در زمان مقرر، عملکرد را ارزیابی و اندازه گیری کرد.

مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها

اگر نتایج عملکرد واقعی در داخل و محدوده دامنه تغییرات مطلوب قرار دارد، باید ارزیابی را همان جا متوقف کرد.

انجام اقدامات اصلاحی

اگر نتایج واقعی با نتایج پیش بینی شده فاصله زیادی دارد، باید اقدامات اصلاحی را انجام داد.

برای تعیین موضوع ارزیابی، می توان با رسم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، مبانی اصلی استراتژیهای سازمانی را مورد بررسی قرار داد. یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل داخلی بر تغییراتی که در نقاط قوت و ضعف رخ داده است، متمرکز می شود. یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی به استراتژی هایی می پردازد که شرکت بصورتی موفقیت آمیز در واکنش در برابر تهدیدات و فرصتهای موجود عمل نموده است.