



مدیریت استراتژیک

استاد مربوطه: دکتر منصف

سوالهاي مهم استراتژيك

- ☺ آیا براي شناخت آینده أي که در آن بسياري از قابليتهاي موجود بکار نميآيند تلاش ميکنيد؟
- ☺ چه قابليتهاي قوي و ويژگيهاي رقابتي مورد نياز شما خواهد بود؟
- ☺ آیا براي شناخت نياز 5 سال آینده مشتريان خود تلاش ميکنيد؟
- ☺ چه محصولات و خدماتي را بايستي در آینده عرضه نماييد تا مشتريان شما را راضي نمايد و مشتريان جديدي را جلب نماييد؟
- ☺ چه کانالهاي توزيعي را بايستي تغيير داده و يا توسعه دهيد؟
- ☺ رقبای شما چه کساني خواهند بود؟
- ☺ بحرانهاي آینده چه خواهند بود؟

• چه نوع تصمیماتی در سازمان، تصمیمات استراتژیک محسوب می شوند؟

• موضوعات استراتژیک در سازمان چه هستند؟

• ویژگی های تصمیمات و موضوعات استراتژیک

❖ مدیریت ارشد سازمان که دارای اختیارات و قدرت لازم برای تصمیم گیری است، باید این گونه تصمیمات را اتخاذ کند.

❖ تصمیمات استراتژیک تاثیرات بادوام و طولانی مدتی برای سازمان دارند. و چشم انداز و موقعیت سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد.

❖ آینده نگری و برنامه ریزی برای آینده سازمان محور اتخاذ تصمیمات استراتژیک است.

❖ تصمیمات استراتژیک بخش های مختلفی از سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

❖ سازمان ها در عصر حاضر مانند سیستم های باز عمل می کنند و لذا عملکرد آن ها تا حد زیادی تحت تاثیر شرایط محیط بیرونی که فراتر از کنترل مدیران سازمان است قرار می گیرد

Relating External And Internal Factors

براي بررسی محیط داخلی و خارجی باید با یک عینک به این

عامل نگاه کرد این عینک چیزی نیست جز MVVO

- Mission
- Vision
- Values
- Objectives



رسالت یا مأموریت

Mission



- رسالت که در برخی از منابع از آن به عنوان مأموریت نیز به یاد می شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد.
- عبارتی است که ماهیت و مفهوم فعالیت های آینده سازمان
- رسالت سازمان پاسخگویی دو سوال زیر است:
 - 1- شما که هستید؟
 - 2- چه می کنید؟

در تدوین رسالت سازمان ، باید به چهار سوال مهم زیر پاسخ داد:

- 1 سازمان چه وظیفه ای یا وظایفی را بر عهده دارد؟
- 2 برای چه کسانی این وظایف را به عمل می آورد؟
- 3 سازمان چگونه این وظایف را انجام می دهد؟
- 4 چرا این سازمان وجود دارد؟

موارد در ارتباط با رسالت

- 1 هویت سازمان
- 2 طبیعت کار
- 3 فلسفه وجودی سازمان
- 4 گیرندگان خدمات
- 5 اصول و ارزش هایی که در لوای آن عمل می شود.

ویژگی های بیانیه رسالت

- الف) در حد وسیعی بیانگر مقاصد خاصی می باشد.
- ب) استمرار داشته باشد
- پ) به نحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد.
- ت) به نحوی بیان شود که دامنه عملیات را در زمینه تولیدات و خدمات در بر داشته باشد.

اجزای تشکیل دهنده بیانیه رسالت

- (الف) هدف ویژه بیانیه رسالت سازمان را مشتریان و بازار یا جامعه تشکیل می دهند.
- (ب) بیانیه رسالت سازمان ، گویای مهمترین خدماتی است که سازمان انجام می دهد.
- (پ) بیانیه رسالت سازمان ، منطقه جغرافیایی خاصی را که سازمان بر آن متمرکز بیشتری دارد، مشخص می سازد.
- (ت) بیانیه رسالت سازمان ، گویای فلسفه وجودی سازمان است.
- (ث) بیانیه رسالت سازمان ، در بردارنده اولویت تصویری است که سازمان از خود دارد.

در تدوین بیانیه رسالت به چه پرسش هایی باید پاسخ دهید؟

- 1 به چه کاری مشغولید؟
- 2 به چه کاری می توانید دست بزنید؟
- 3 چه کاری باید انجام دهید؟
- 4 به چه کاری نباید وارد شوید؟
- 5 چرا سازمان به وجود آمده است؟
- 6 وجوه مشخصه و تمایز سازمان شما کدامند؟
- 7 مشتریان اصلی شما کیستند؟
- 8 سهم بازار شما در حال و آینده چقدر است؟
- 9 محصولات و خدمات اصلی شما در حال و آینده کدامند و کدام باید باشند؟
- 10 کانال اصلی توزیع کالا یا ارائه خدمات شما در حال و آینده کدامند؟
- 11 کار شما در حال حاضر ۱ سه یا پنج سال گذشته چه تفاوتی دارد؟
- 12 کار فعلی شما احتمالا طی سه یا پنج سال آتی چه تغییری خواهد داشت؟
- 13 مهمترین نگرانی اقتصادی شما چیست و چگونه اندازه گیری می شود؟
- 14 چه نکات مهم ، ارزش ها، و الویت هایی برای آینده سازمان شما اهمیت دارند؟
- 15 چه ملاحظاتی در ارتباط با ذینفعان وجود دارد؟

ماموریت

فلسفه وجودی سازمان است. ماموریت باعث متمایز شدن یک سازمان از سازمان های مشابه می شود و قلمرو فعالیت های سازمان در مورد محصولات و خدمات و بازارهای هدف مشخص می کند.

ماموریت سازمان

ماموریت: هدفی که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز کرده و حیطة فعالیت آن سازمان را مشخص می کند

ماموریت ← اولویت ها
ارزش های تصمیم گیرندگان استراتژیک سازمان

– ماموریت یک سازمان ← علت یا فلسفه وجودی سازمان.

بیانیه ماموریت ← عبارتی است که از طریق آن مقصود و هدف یک سازمان از مقصود و هدف سازمان های مشابه متمایز می شود.

بیانیه ماموریت سازمان موارد زیر مشخص می گردد:

✓ محصول: در بیانیه ماموریت مشخص می گردد که سازمان چه محصولی ارائه می کند. این محصول می تواند کالا یا خدمات باشد.

✓ مشتریان: در بیانیه ماموریت باید مشخص گردد که مشتریان و مخاطبان سازمان چه کسانی هستند.

- ✓ محدوده جغرافیایی بازار: در بیانیه ماموریت باید محدوده جغرافیایی بازار هدف سازمان مشخص گردد.
- ✓ تکنولوژی: سازمان باید با در نظر گرفتن وضعیت بازار، رقبا و مشتریان و همچنین کالایی که می خواهد تولید کند یا خدماتی که تصمیم دارد ارائه دهد، تکنولوژی مناسب را انتخاب کند.
- ✓ توجه به بقا، رشد و سودآوری: هر سازمانی برای آن که بتواند به فعالیت های خود بپردازد باید توان تداوم حیات و بقا را داشته باشد.
- ✓ ارزش های سازمانی: باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها، آرزوها و اولویت های ارزشی سازمان باید در بیانیه ماموریت سازمان انعکاس پیدا کند.
- ✓ مزیت رقابتی: سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار شوند. در بیانیه ماموریت شرکت باید به مزیت رقابتی سازمان نسبت به دیگر رقبایش اشاره گردد.
- ✓ تصویر اجتماعی: سازمان ها باید به تصویر اجتماعی از خود واقف باشند. بنابراین در بیانیه ماموریت باید مشخص شود که آیا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می دهد.
- ✓ توجه به کارکنان: امروزه کارکنان سازمان ها به عنوان سرمایه انسانی از مهم ترین منابع سازمانی محسوب می شوند، سازمان ها باید به فکر آسایش، آرامش و تامین رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت باید به این مسئله توجه شود.



چشم انداز یا دور نما Vision

- دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می داند
- نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به آرماني دست یابد.

ویژگی های يك بیانیه دورنمائی خوب

- الف) خلاصه بیان شده باشد.
- ب) قابل درك و ساده برای یاد آوری باشد.
- پ) الهام بخش بوده و برای حصول آن در آینده نیاز به تلاش باشد.
- ت) قابل باور بوده و در راستای ارزش های استراتژیک و رسالت سازمان باشد.
- ث) به عنوان نقطه تفاهم ذینفعان مهم باشد.
- ج) دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت در عمل باشد.

فرآیند تدوین بیانیه دور نما

- 1 پاسخگویی به سوالات به وسیله هر يك از اعضاي تیم به طور مستقل بدون آنکه قبلا با سایر اعضا در این باره به تبادل نظر پرداخته باشد.
- 2 تبادل نظر کلیه اعضاي تیم در مورد هر سوال
- 3 بحث در مورد پاسخ های واصله و رسیدن به اجماع نظر در مورد هر پاسخ
- 4 مرور تمام سوالات و پاسخ ها به منظور رسیدن به تفاهم عمومی بر روی نکات کلیدی که می باید در بیانیه دور نما درج شود.
- 5 تدوین پیش نویس بیانیه دور نما
- 6 بررسی پیش نویس بیانیه دور نما به همراه سایر ذینفعان ، تا یقین حاصل شود که نقطه نظر سایر افراد ذیصلاح در آن لحاظ شد

مهمترین ویژگی های يك دور نماي موثر:

- 1 دور نما باید آرمانی باشد، نه این که به صورت اهدافی کمی ارایه گردد.
- 2 دور نما باید روشن ، چالشی و پیشرو باشد.
- 3 دور نما باید برای اعضای سازمان یا جامعه یا جامعه قابل فهم ، مناسب، و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد.
- 4 دور نما باید دارای ثابت بوده ، در عین چالشی ، و در صورت لزوم قابل تغییر و تحول باشد.
- 5 دور نما باید ترغیب کننده انسان ها باشد و روح هدایت در برداشته باشد.
- 6 دور نما باید در وهله نخست ، همکاران را تقویت نماید، سپس به مشتریان ، بیماران ، و سایر مردمی که می خواهیم بدانها خدمات نماییم ، بپردازد.
- 7 دور نما برای آینده ارایه می شود ، در عین حال به گذشته نیز توجه دارد.
- 8 دور نما به تفصیل بیان می شود و تنها به کلی گویی ختم نمی شود.

نحوه تهیه چشم انداز:

- نگرش عمیق اعضا بیان شود:
- سازمان در آینده بدنبال چیست؟
- سازمان چه تصمیماتی در آینده دارد؟
- آینده مطلوب سازمان چیست؟
- چه تصویری نسبت به مشتریان دارید؟
- کیفیت زندگی مشتریان چگونه ارتقا می یابد؟
- بزرگترین فرصت ها چیست؟

عوامل موثر در تدوین دور نمای سازمان





ارزش ها VALUES

• تعریف ارزش:

- معیارهای مورد احترام و معیارهایی که نسبت به آنها حساسیم و نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند.
- اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می‌شوند و در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم‌گیری‌ها هستند:

صداقت، رازداری، رضایت‌گیرنده خدمت در همه جا

ارزش هاي نمايانگر

- اصولي هستند كه از نظر فردي يا اجتماعي نوعي رفتار مناسب نسبت به رفتار (نامناسب) برتر شمرده مي شوند.
- ارزش هاي يك سازمان عبارت است از اعتقادات بنيادي يا حقيقي كه سازمان آنها را گرامي مي شمارد
- ارزش هاي سازماني مجموعه اي از ارزش هاي فردي ، ارزش هاي گروهی ، ارزش هاي ذينفعان و صاحبان سهام و ارزش هاي جامعه است.

تعريف ارزش هاي استراتژيك

- ارزش هايي است كه توجه به آنها موجب جذب مشتري و موفقيت سازمان در جامعه مي شود علاوه بر آن توجه به آنها مانع از به هدر رفتن انرژي و سرمايه سازمان مي شود.
- عبارت است از اعتقادات بنيادي يا حقايقى كه سازمان آنها را گرامى مي شمارد و نسبت به آنها حساس است

ارزش هاي سازمانی شامل

- ارزش هاي فردي
- ارزش هاي گروهی
- ارزشهاي ذینفعان و صاحبان سهام stakeholders
- ارزش هاي جامعه
- ارزش هاي مالکان owners

اهداف سازمان (OBJECTIVES)

• هدف عبارت است از غایت یا نهائیتی که جوامع برای تحقق بخشیدن به آن ، سازمان هایی را به وجود آورده اند.

Goal •

Objective •

Target •

Aim •

سلسله مراتب اهداف و برنامه ها



ویژگی اهداف استراتژیک

ویژگی اهداف استراتژیک

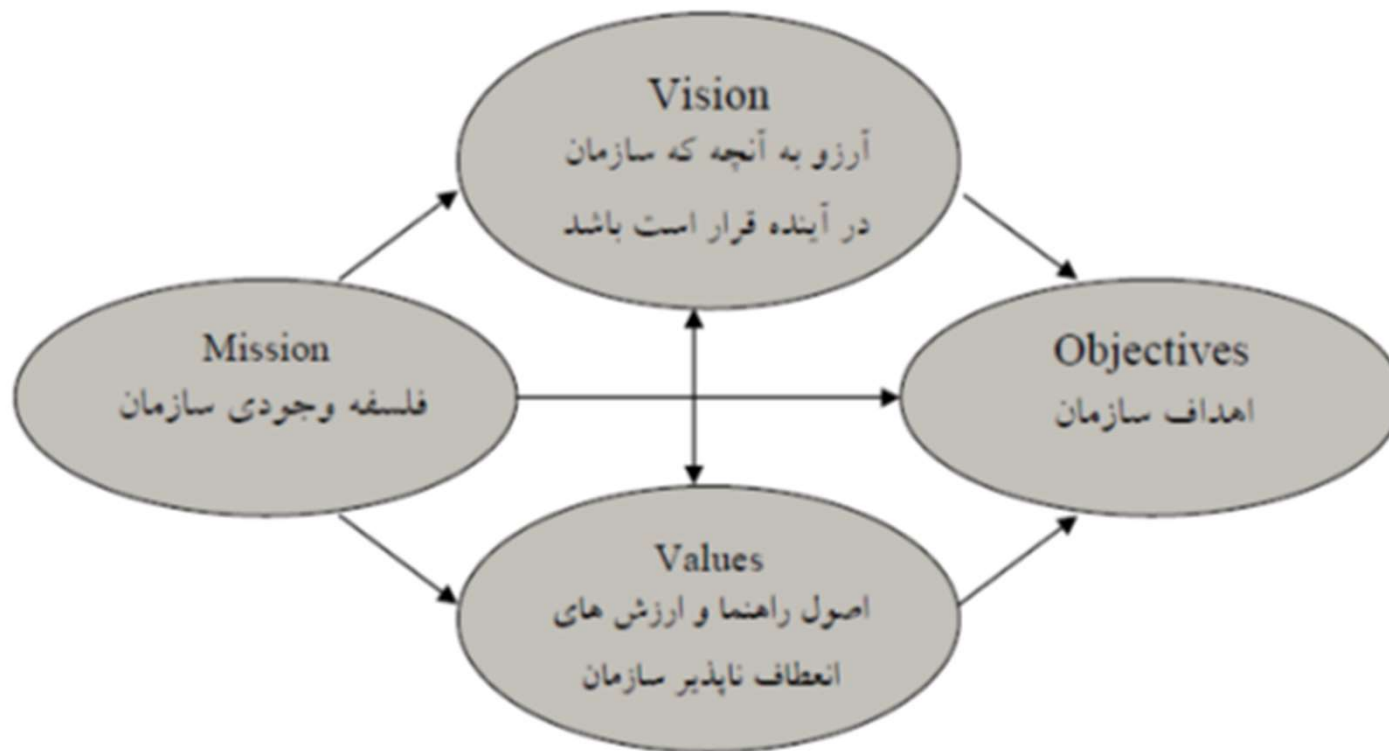
ویژگی های اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده



ملاحظات لازم در تدوین اهداف استراتژیک

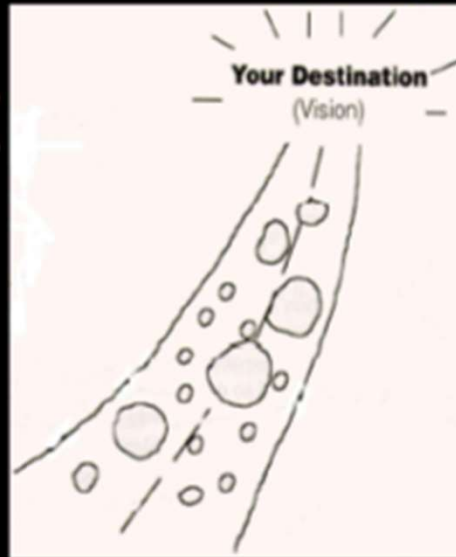


ارتباط رسالت ، دور نما ، ارزش های حاکم بر سازمان با اهداف سازمان



چرا برنامه ؟

بینش (مقصد)



توجه کنید که بهبود را بر روی
مسیر حرکت انجام دهید.

از هوشین برای حذف حوزه های
بزرگ استفاده نمایید.

(با بهبود مستمر نقایص
کوچک را رفع کنید)

برنامه استراتژیک جاده ای به
سمت آینده مطلوب است.

وضعیت جاری

تعاریف برنامه ریزی

- ❖ برنامه ریزی ← بدست آمده با انتظارات فرایند مستمري از تصمیمات سیستماتیک = داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده + مقایسه نتایج
- ❖ برنامه ریزی ← هزینه ممکن تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و
- ❖ برنامه ریزی ← فرایند دستیابی به اهداف سازمان
- ❖ برنامه ریزی (هودسن): ← ارائه طرقي برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص در دوره زمانی معلوم.



در يك كلام برنامه ريزي يعني تعيين فعاليت هاي اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترين شكل ممكن (کارآيي)

در يك كلام برنامه ريزي يعني تعيين فعاليت هاي اثربخش در جهت تحقق هدف
به بهترين شكل ممكن



كار آيي

تعريف برنامه ريزي استراتژيك

- هانگر و ويلن  را مجموعه تصميم ها و اقدامات مديریتی تعريف کرده اند که عملکرد بلند مدت يك سازمان را تعيين مي کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از تدوين استراتژي، اجراي استراتژي و کنترل استراتژي
- پيرز و رابينسون  مجموعه اي از تصميمات و اقدامات که نتیجه آن تدوين و اجراي طرح هايي است که براي رسيدن به اهداف سازمان طراحي شده اند.

• مرحله تدوين استراتژي در مدیریت استراتژیک، برنامه ريزي و طرح ريزي استراتژیک گفته مي شود، که در آن پس از بررسی محیطي که شامل محیط داخلي و خارجي سازمان مي شود.

در واقع برنامه ريزي استراتژيك به دو سوال پاسخ مي دهد:

1) چه بايد بكنيم؟ ← اهداف

2) چگونه بايد انجام دهيم؟ ← استراتژي

انواع برنامه بر اساس سطوح سازمانی

ویژگی ها

- 1) اهداف و خطوط کلی ورسالت سازمان در بلند مدت تعیین می گردد
- 2) جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد
- 3) چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید
- 4) این برنامه دارای دید بلند مدت است
- 5) در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

- استراتژیک (Strategic) عبارت است از، تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص

تاکتیکي (Tactical)

ویژگی ها

- (1) برنامه ریزی تاکتیکي به مسایلي مربوط می شود که برای رسیدن به هدف هايي توسط برنامه ریزان سطوح عالي سازمان ترسیم می شوند.
- (2) شامل تدوین هدف ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف ها است.
- (3) چارچوب زمانی برنامه ریزی تاکتیکي کوتاه تر از زمان برنامه ریزی استراتژیک است
- (4) در نهایت این برنامه ریزی به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می گیرد.

• اتخاذ تصمیم هاي کوتاه مدت برای حداکثر بهره وري از منابع موجود باتوجه به تحولات محیط.

در این نوع برنامه ریزی وسایل (Means) لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می گردد.

ویژگی ها:

(1) برنامه ریزی عملیاتی چارچوب زمانی

کوتاه تری نسبت به برنامه ریزی

استراتژیک و تاکتیکی دارد.

(2) اغلب توسط مدیرانی صورت می گیرد

که مسئولیت محدود برای اجرای

هدف های محدود دارند.

▪ عملیاتی (Operational)

• عبارت است از، تعیین عملیات یا فعالیت های لازم جهت نیل

به اهداف استراتژیک، از طریق وسایل تاکتیکی های تعیین شده

• فرآیندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی فعالیت ها و گام

های ویژه ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم

می کنند.

اهمیت برنامه ریزی استراتژیک

- اولین ارزش و اولویت برنامه ریزی استراتژیک: کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است



- (ابزاری برای ایجاد و هدایت تغییرات سازمانی)



- افزایش توانایی سازمان برای حل مسائل و مشکلات پیش روی سازمان

انواع بهبود

◆ توسعه

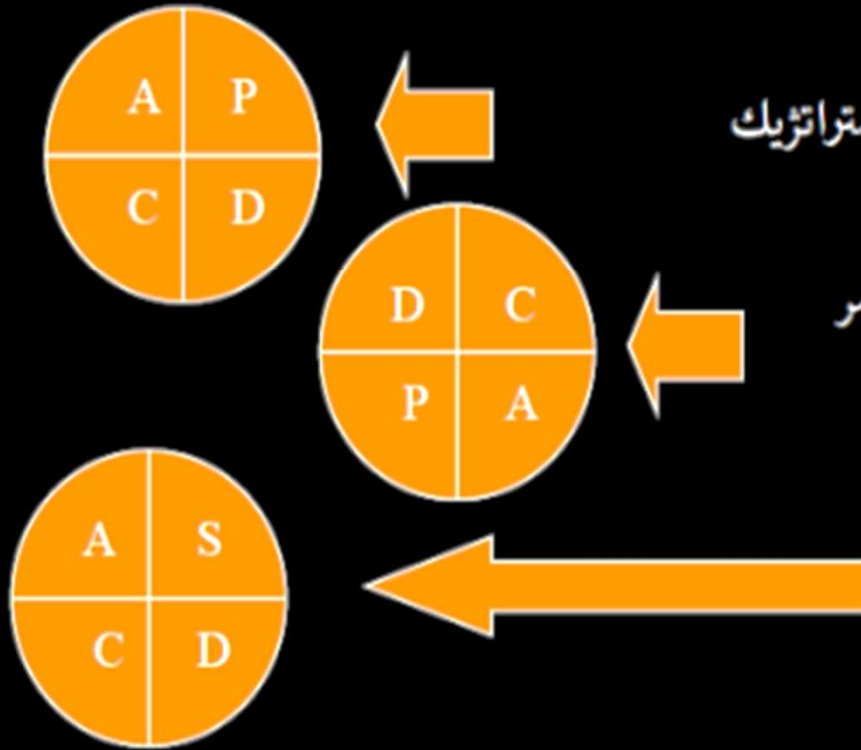
– مدیریت استراتژیک

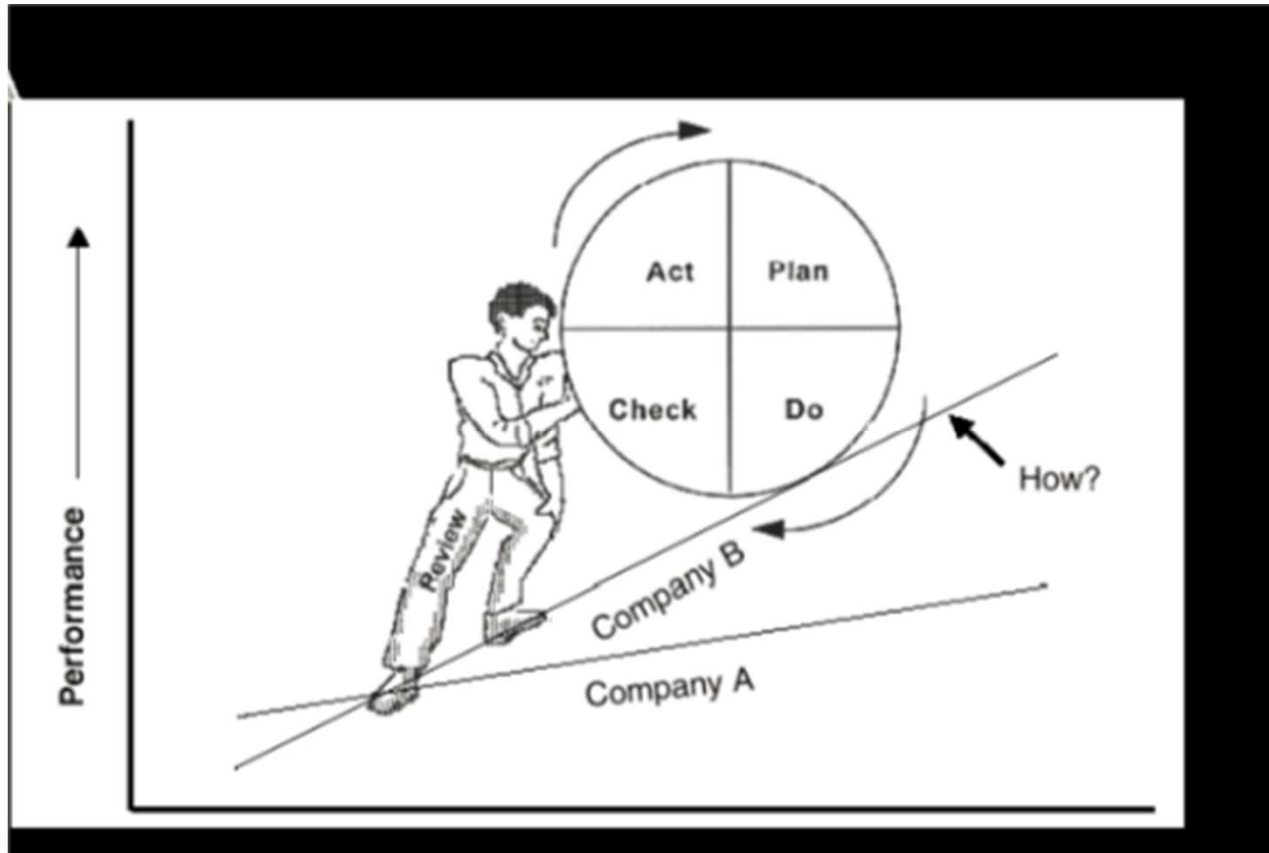
◆ بهبود

– بهبود مستمر

◆ نگهداری

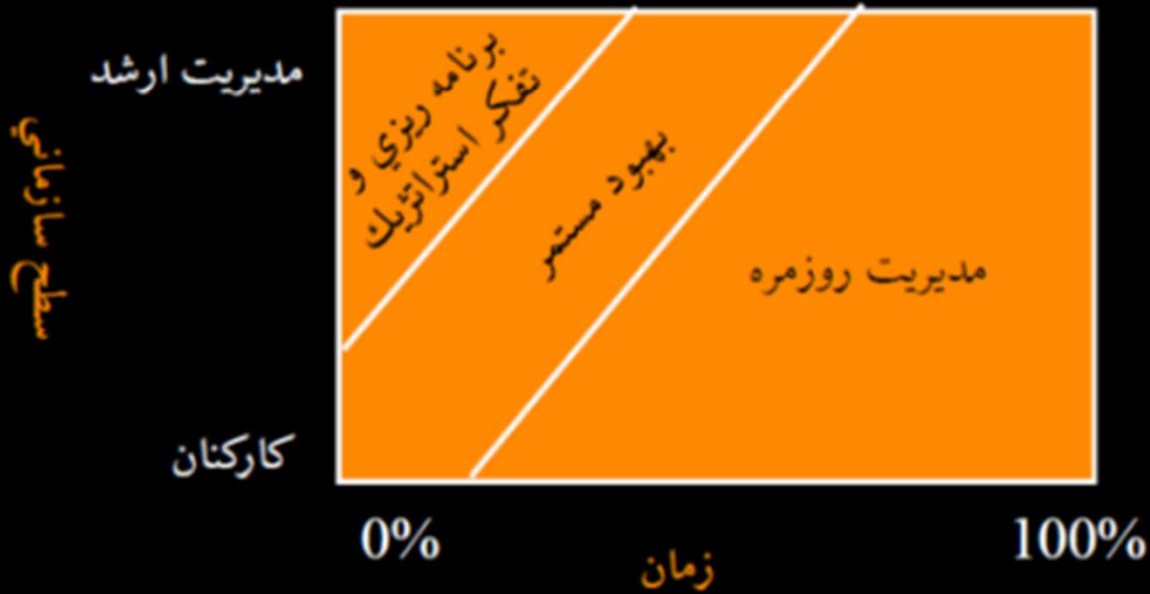
– کنترل





Strategic Planning

رابطه تخصیص زمان و سطح مدیریت



سطوح برنامه ریزی استراتژیک

- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک با توجه به اندازه شرکت در دو یا سه سطح تعریف می شود.
 - سازمان های بزرگ که دارای چند کسب و کار هستند استراتژی ها در سه سطح از سازمان تعریف می شوند
 - در سازمان های کوچک ممکن است در دو سطح تعیین شوند
- ❖ **سطح سازمانی:** هدف از برنامه ریزی استراتژیک در این سطح، هدایت نمودن و مشخص کردن جهت گیری کل سازمان است.
- ❖ **سطح بخشی:** در سازمان های بزرگ که دارای بخش های مختلف مستقلی هستند. در راستای مأموریت ها و استراتژی های سطح سازمانی، برای هر یک از بخش های سازمان استراتژی هایی تعیین می شود.
- ❖ **سطح عملکردی:** در این سطح بر اساس اهداف و استراتژی های سطوح بالاتر برای هر یک از عملکردهای سازمان، استراتژی عملکردی تعریف می گردد.

برنامه ریزی استراتژیک از دو بخش اساسی تشکیل شده است

• بررسی محیطی

• محیط بیرونی به منظور کشف فرصت ها و تهدیدها و محیط درونی به منظور کشف و درک نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی می شود. – عواملی از محیط درونی و بیرونی که بیشترین تاثیر را بر سازمان دارد، عوامل استراتژیک می نامند.

محیط بیرونی شامل متغیرهایی از نوع فرصت یا تهدید است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیثه کنترل مدیریت سازمان خارج است.

محیط درونی شامل متغیرهایی از نوع نقطه قوت یا ضعف است که درون خود سازمان وجود دارد و در حیثه کنترل مستمر مدیران سازمان قرار دارند.

• تدوین استراتژی

• تدوین استراتژی بر اساس فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی سازمان و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان صورت می گیرد. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت، تعیین اهداف آرمانی و عملیاتی و طراحی استراتژی هاست.

اهداف عملیاتی : بیان می‌دارند که چه چیزی، چه موقع

باید انجام شود. این اهداف در صورت امکان باید کمی بیان شود. - رسیدن به نرخ 12 درصد بازگشت سرمایه، یا افزایش 8 درصدی نرخ سودآوری در هر سال نمونه هایی از اهداف عملیاتی هستند.

استراتژی جهت گیری سازمان در دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت هاست. استراتژی ها در سازمان ها معمولاً در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرد:

اهداف آرمانی : عبارت است از بیان کلی آرزوها و آرمان

های سازمان بدون این که نیازی به کمی کردن آن ها باشد یا چارچوب زمانی مشخصی برای رسیدن به آن ها تعیین شود.

رشد، سودآوری و بقا در بازار نمونه هایی از اهداف آرمانی هستند.

استراتژی سطح سازمان : به توصیف جهت گیری کلان سازمان در راستای مأموریت آن می‌پردازد.

استراتژی سطح کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات سازمان در یک بخش خاص از بازار تاکید دارد.

استراتژی سطح عملکردی استراتژی ای است که توسط یک بخش عملکردی نظیر بازاریابی یا تولید برای تحقق اهداف و استراتژی های سطح سازمان و سطح کسب و کار اعمال می‌گردد.

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط بیرونی سازمان

باید بین خواسته ها و نیازهای محیط و توانایی ها و امکانات سازمان تعادل و تطابق برقرار گردد. بررسی محیط بیرونی سازمان ها برای شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی صورت می گیرد.

محیط بیرونی سازمان محیط عمومی محیط تخصصی

محیط عمومی شامل نیروهای عمومی و کلانی است که به طور غیر مستقیم بر فعالیت های سازمان اثر می گذارند. محیط عمومی سازمان ها شامل عوامل و متغیرهایی است که بر فعالیت های سازمان تاثیر می گذارد. و از حیثه کنترل سازمان خارج می باشند. این عوامل عبارتند از: عوامل اقتصادی، عوامل فناوری، عوامل سیاسی و حقوقی و عوامل اجتماعی

محیط تخصصی شامل آن دسته از گروه هایی است که به طور مستقیم بر سازمان تاثیر می گذارد و خود نیز از آن اثر می پذیرد. این گروه ها عبارتند از: دولت، تامین کنندگان، رقبا، مشتریان، کارکنان و ..

○ عوامل اقتصادي:

- برسي ها و ملاحظات اقتصادي به ماهيت و جهت اقتصادي فضايي كه سازمان در آن عمل مي كند اشاره دارد. از ان جا كه الگوهاي مشتريان تحت تاثير بخش هاي گوناگون بازار و اوضاع اقتصادي قرار مي گيرند، لذا هر شركت نيازمند ان است كه روندهاي اقتصادي را در بخش هايي كه بر سازمان تاثير مي گذارند مورد شناسايي قرار بدهد. برخي از عوامل اقتصادي عبارتند از: نرخ توليد ناخالص داخلي، نرخ بهره بانكي، نرخ تورم، نرخ بيكاري، ميزان درآمد افراد جامعه، سطح دستمزدها، سياست هاي پولی و مالی، ميزان توزيع درآمد بين طبقات اجتماعي، رشد اقتصادي، ميزان بهره وري، روند بازار بورس، شرايط اقتصادي و مالي جهان، ميزان صادرات و واردات و

○ عوامل فناوری:

- شناسایی پیشرفت ها و توسعه های تکنولوژیکی برای اجتناب از منسوخ شدن تکنولوژی استفاده شده در سازمان و توسعه نوآوری ها بسیار اهمیت دارد، نوآوری هایی که در برنامه ریزی برای توسعه یا بهبود محصولات یا خدمات سازمان و روش های تولید، توزیع، ارائه خدمات و بازاریابی موثرند.
- همه سازمان ها، به ویژه آن هایی که در صنایع رو به رشد و پویا فعالیت می کنند، باید برای فهم پیشرفت های تکنولوژی و اثرات آن بر محصولات و خدمات سازمان تلاش کنند و روندها و رویدادهای جاری و آینده را مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار بدهند.
- عوامل فناوری عبارتند از: میزان بودجه تخصیص یافته به تحقیق و توسعه، نوآوری های جدید در تکنولوژی، تحولات جدید در انتقال تکنولوژی، سرعت تغییرات و پیشرفت های تکنولوژیکی، ساختار و ویژگی های جدید تکنولوژی و

○ عوامل سياسي و قانوني:

جهت و ثبات عوامل سياسي عاملي مهم براي مديران ارشد در تدوين استراتژي هاي سازمان است، و شامل عوامل دولتي و قانوني است که سازمان بايد در آن چهارچوب عمل کند. برخي از اين قوانين و مقررات محدود کننده اند و برخي ديگر حمايت کننده هستند. تقاضاي دولت براي خريد محصولات و خدمات از بازار فرصت هاي زيادي را براي تعدادي از سازمان ها ايجاد مي کند، بنابراين دولت به عنوان يك مصرف کننده در ايجاد و توسعه فرصت هاي محيطي براي سازمان ها يا کاهش و حذف آن ها نقش موثري ايفا مي کند.

سازمان هاي دولتي نيز ممکن است به عنوان يك رقيب عمل کند. بنابراين، اطلاعات کسب شده از بررسي محيطي براي سازمان ها جهت مشخص کردن نحوه مواجهه با دولت به عنوان يك رقيب مفيد است.

برخي از عوامل سياسي و قانوني عبارتند از قوانين حمايت کننده مالکيت معنوي، قوانين مالياتي، قوانين استخدامي، مقررات بازرگاني خارجي و

○ عوامل اجتماعی:

محیط اجتماعی که سازمان در آن به سر می برد در برگیرنده باورها، ارزش ها، گرایش ها و سبک زندگی افراد آن جامعه است که با سازمان در تعاملند لذا مدیران سازمان باید محیط تخصصی شامل افرادی است که سازمان با آن ها به طور منظم در حال ارتباط متقابل است. این عوامل به شرح ذیل می باشند:

□ مشتریان: اگر تعداد مشتریان محدود باشد یا مشتریانی باشند که در حجم زیاد از کالاها و خدمات سازمان استفاده می کنند یا مشتریان، اطلاعات کاملی از محصولات و خدماتی که سازمان ارائه دهنده آن است و قیمت آن دارند، این مشتریان دارای قدرت چانه زنی هستند.

□ تامین کنندگان: تامین کنندگان مواد و لوازم و تامین کنندگان سرمایه های انسانی و مالی که با سازمان در ارتباط هستند جزو این دسته محسوب می شوند. اگر تعداد این تامین کنندگان محدود باشد، یا خدمات و کالاهای مشابه کالاها و خدماتی که این تامین کنندگان ارائه می دهند محدود باشد. این تامین کنندگان دارای قدرت چانه زنی هستند.

□ رقبا: در اکثر زمینه های کسب و کار، رقبا بر سازمان ها تاثیر می گذارند. اگر تعداد رقبا زیاد باشد سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم گردد.

□ تازه واردان: رقباي تازه وارد، رقابت را در يك زمینه کسب و کار افزایش می دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت و متعاقب آن سود سازمان شوند.

□ جانشین ها: اگر سازمانی کالا یا خدماتی ارائه نمود که جانشین کالاها و خدمات یک صنعت باشند این سازمان ها را رقباي غیر مستقیم می نامند.

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط درونی سازمان

عوامل درونی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان هستند و بر خلاف عوامل بیرونی در کنترل مدیریت سازمان می باشند. تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمان، تعیین کننده توانمندی های کارکردی سازمان بر اساس منابع موجود است. از این تجزیه و تحلیل مشخصات سازمان به دست می آید و نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص می گردد.

در بررسی محیط درونی سازمان، عوامل استراتژیک داخلی شناسایی می شود، یعنی نقاط قوت و ضعف که تعیین می کند آیا سازمان قادر خواهد بود که از فرصت ها بهره گیرد و از تهدیدات جلوگیری کند. با بررسی موارد زیر در سازمان می توان محیط درونی سازمان را تجزیه و تحلیل نمود.

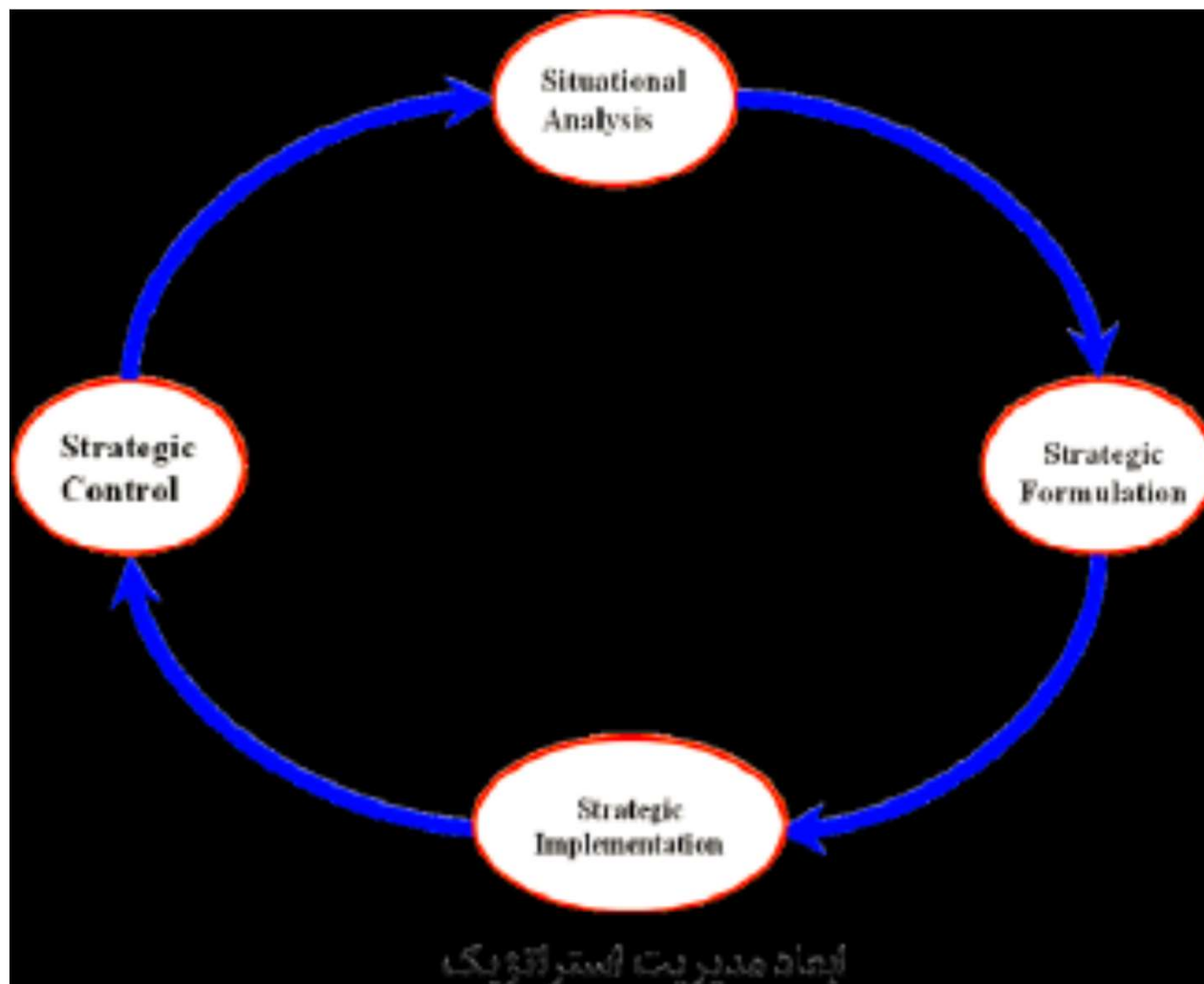
➤ تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش: زنجیره ارزش مجموعه ای به هم پیوسته از فعالیت های ارزش ساز برای سازمان است که از خریداری مواد اولیه از عرضه کنندگان شروع می شود و با مجموعه ای از فعالیت های دارای ارزش افزوده برای تولید و بازاریابی محصولات یا خدمات ادامه می یابد و با توزیع کالاها میان مشتریان نهایی خاتمه می یابد.

➤ ساختار سازمانی: امروزه در سازمان ها چند نوع ساختار سازمانی استفاده می شود. این ساختارهای سازمانی عبارتند از: ساختار ساده، ساختار عملکردی و ساختار بخشی. – ساختار سازمانی ساده، مناسب سازمان های کوچک است که مدیر و مالک آن فردی کارآفرین است که به تاسیس آن اقدام کرده است. ساختار سازمانی عملکردی، مناسب سازمان های متوسط است که چند خط تولید دارد. در این ساختار بخش های تخصصی تولید، بازرگانی، مالی و پشتیبانی منابع انسانی وجود دارد. ساختار سازمانی بخشی، مناسب شرکت های بزرگ است که خطوط تولید بسیاری در صنایع مرتبط با یکدیگر دارد.

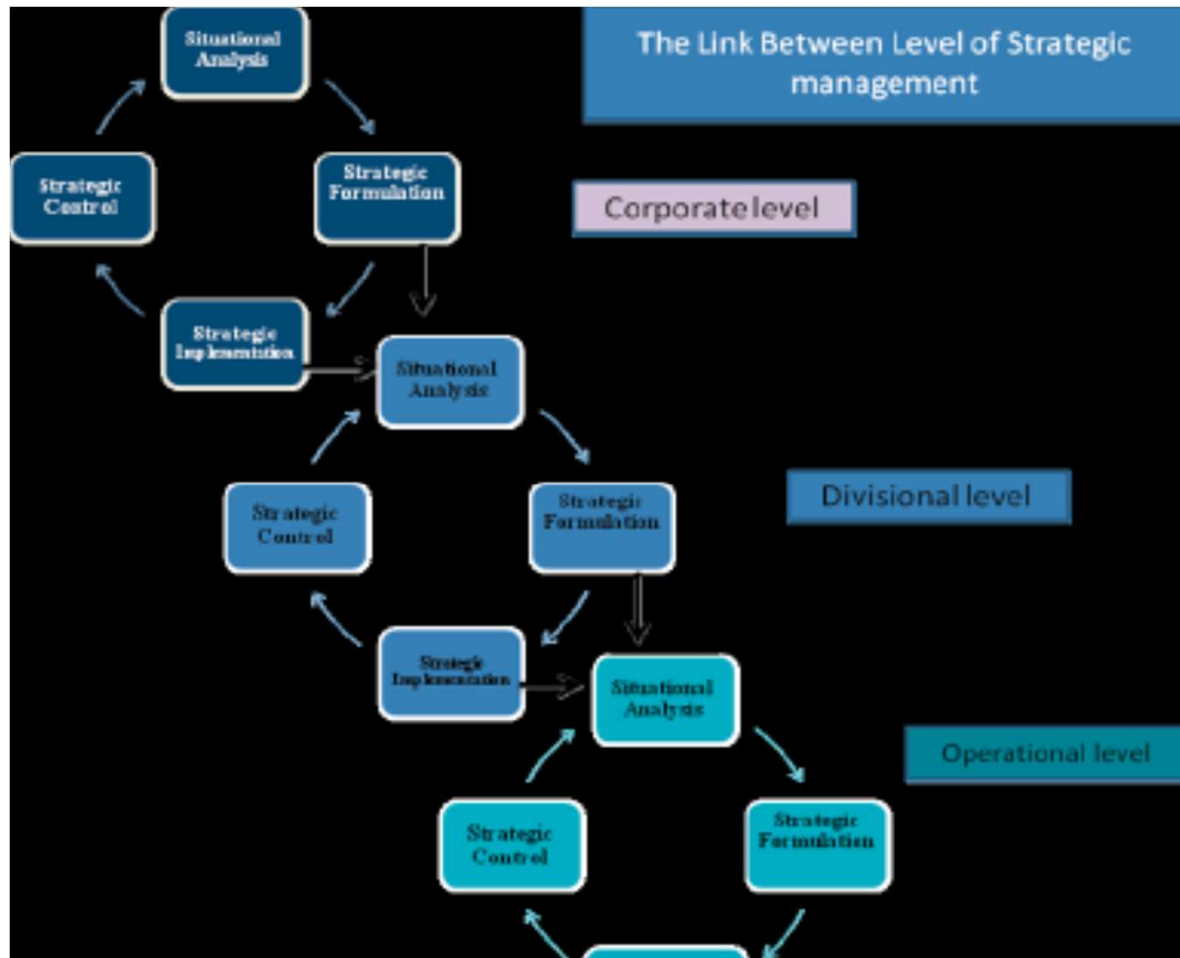
➤ فرهنگ سازمانی، عبارت است از مجموعه باورها، انتظارات و ارزش های مورد قبول کارکنان یک سازمان. فرهنگ سازمانی منعکس کننده ارزش ها و مأموریت های سازمان است. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویت می بخشد و باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان می شود. فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می دهد. اگر هر تغییری که در مأموریت، اهداف و استراتژی های سازمان روی می دهد با فرهنگ پذیرفته شده آن سازمان، تعارض داشته باشد، ناکام خواهد ماند.

مراحل مدیریت استراتژیک

- ❑ درک و شناخت دقیق و جامع از محیط بیرونی
- ❑ تدوین استراتژی مناسب برای تلاشهای آتی سازمان در راستای تحقق اهداف
- ❑ تبدیل استراتژی انتخابی به فعالیتهای اجرایی سازمان به صورت استراتژیک
- ❑ پایش مناسب برای کنترل استراتژیک روند بکارگیری استراتژی ها و در نهایت ارزیابی



مدیران سطوح عملیاتی و مدیران سطوح میانی برای تحلیل محیط باید از استراتژی‌های تدوین شده و اجرا شده سطوح ماقبل اطلاع لازم را داشته باشند



شناخت محیط های سازمانی

محیط داخلی:

۱. منابع مالی
۲. نیروی انسانی
۳. بازاریابی و فروش
۴. عملیات و تولید
۵. تحقیق و توسعه
۶. مدیریت
۷. استراتژی جاری

محیط رقابتی (پورتر):

۱. مشتریان
۲. تازه واردها
۳. تدارک کنندگان
۴. کالا یا خدمت جانشین
۵. رقبا

محیط کلان (PEST):

۱. عوامل سیاسی (Political)
۲. عوامل اقتصادی (Economic)
۳. عوامل اجتماعی (Social)
۴. فن آوری (Technological)

شناخت محیط‌های سازمانی



اثر غیر مستقیم

اثر مستقیم (گروه ذینفع داخلی)

اثر مستقیم (گروه ذینفع خارجی)

تحليل محیط داخلی و خارجی

Internal and External Environmental Analysis

- عواملی که بصورت مستقیم (محیط خرد) بر سازمان اثر می گذارند
- الف : Stackholder External از خارج سازمان بر آن اثر میگذارند و شامل:
- Customer مشتریان یک نهاد یا یک سازمان دیگر، یک شرکت طرف قرارداد، اشخاص
- Supplier عرضه کنندگان مواد اولیه، خدمات، انرژی، ماشین آلات و نیروی کار
- Government دولت و سازمانهای قانون گذار دولتی
- Group Special-Interest گروههایی که منافع ویژه دارند مانند گروههای حمایت از مصرف کنندگان، گروههای سیاسی و تاثیر آنها بر فرآیند قانون گذاری
- رسانه های گروهی
- اتحادیه های کارگری

Stakeholder Internal

شامل:

- Employees کارکنان ترکیب نیروی کار، نرخ زاد و ولد و...
- سهامداران و هیات مدیره

نیروهای پنج گانه محیطی (مدل پورتر)



تهدید تازه واردها (رقبای بالقوه)

- موانع ورودی (از قبیل: صرفه جویی در مقیاس): وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید می شود بازدهی بالاتر است لذا مانع ورود رقبای جدید می شود
- بالا بودن سطح سرمایه گذاری: افزایش هزینه ها برای سرمایه گذاری مانع ورود رقبای جدید می شود بالا بودن سطح تنوع محصولات فقدان دسترسی به کانال های توزیع
- قوانین دولتی شهرت تجاری موسسات قدیمی

قدرت مذاکره مشتریان

- قدرت مذاکره مشتری بستگی دارد به:
- محدود بودن تعداد مشتریان
- مشتریانی که در حجم زیاد خرید می کنند(به آنها باید تخفیف داد)
- مشتریان می توانند به راحتی اطلاعات دقیقی از تقاضا و هزینه فروش بدست آورند پس در مذاکره حرف اول را می زنند.
- رفتار مشتریان در خرید(اهمیت قائل شدن برای شرکت)

قدرت مذاکره عرضه

کنندگان قدرت مذاکره عرضه کنندگان بستگی دارد به:

- محدود بودن توزیع کنندگان
- محدود بودن اجناس یا خدمات
- متنوع کردن محصولات عرضه شده (خریداران حاضرند برای بعضی محصولات مبلغ بیشتری را پرداخت کنند)
- خریدار بتواند تولید کننده مواد اولیه را تهدید نماید (نیازمند بودن تولید کننده به خریدار)

تهدید محصولات جایگزین (رقبای غیر مستقیم) - رقبای مستقیم

- تنوع در ایجاد محصول توسط شرکتهای دیگر
- بهبود کیفیت محصول توسط شرکتهای دیگر
- شرکتهای مسافری (اتوبوس، قطار، هواپیما) - مواد دارویی - سوخت و
- کم نمودن هزینه های ثابت در تولید توسط سایر شرکت ها
- زیاد بودن تعداد رقیبان
- بالا بودن موانع برای خروج (شرکتهایی که مایل به ترك هستند باید کل سرمایه یا مقدار زیادی را از دست بدهند پس در صحنه می مانند)

عواملی که بصورت غیر مستقیم (محیط کلان) بر سازمان اثر می گذارند

• متغیرهای اجتماعی **variables social** شامل:

• متغیر های جمعیت شناسی (ترکیب نیروی کار) باعث تغییر در میزان عرضه نیروی کار،

• بروز مسائل اجتماعی بدلیل ساختار جمعیتی، شکل دادن به نوع بازار

• شیوه زندگی: نمایشی از نگرشها و ارزشهای مردم

• ارزش های اجتماعی: مانند دادن فرصت برابر به همه مردم، کمک به افراد معلول و

ناتوان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری مدیران، و.....

متغیر های اقتصادی شامل:



- درآمد ملی
- سرمایه گذاری ها
- قیمت ها
- دستمزدها
- بهره وری

متغیر های سیاسی

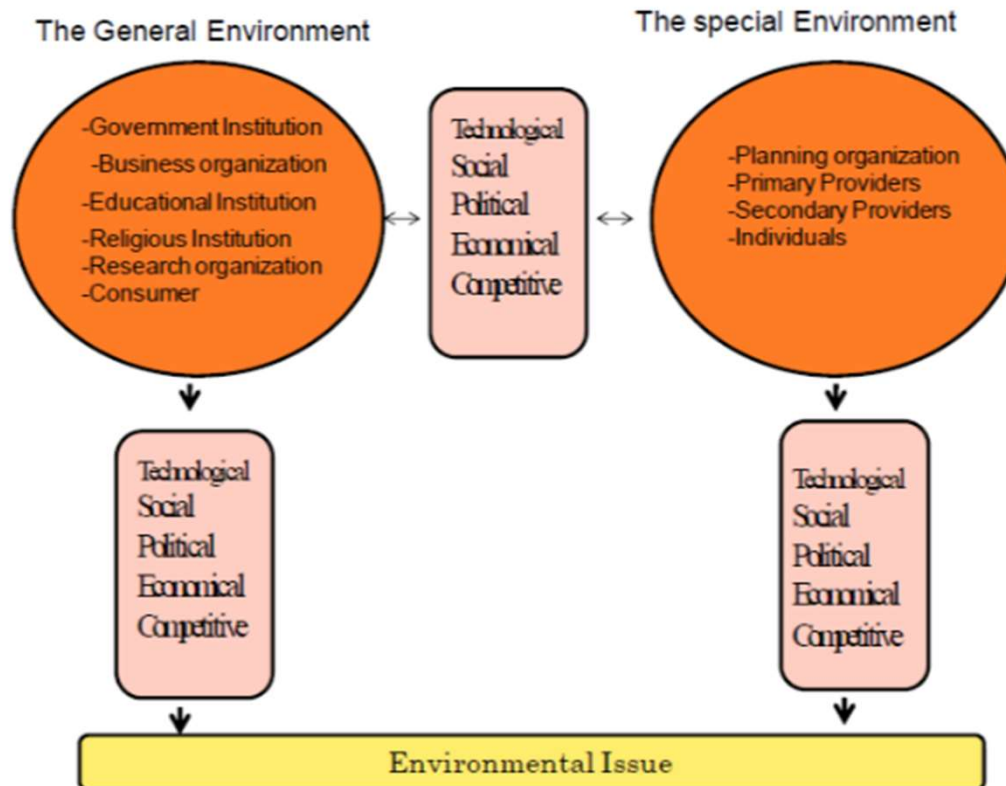
- سیاستهای دولتی
- قوانین ضد انحصاری
- عناصر و تشکل های سیاسی موجود در جامعه و.....

متغیر های تکنولوژیکی

- ارائه محصولات جدید
- ارائه روش های جدید
- ارائه فرایندهای جدید
- ارائه مواد جدید
- و.....

رابطه تحليل محيط خارجي و رویدادهای محیطی

EXTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS



S

WEAKNESSES

O

THREATS

STRENGTHS

W

OPPORTUNITIES

T

تکنیک SWOT

- نقاط قوت (S) Strengths به مجموعه ای از توانمندیها و پتانسیلهای مثبت و منابع سازمان اطلاق می شود که در رسیدن سازمان به اهداف خود کمک کننده هستند.
- نقاط ضعف (W) Weakness به مجموعه ای از کمبودها و ضعفهای موجود در درون سیستم اشاره دارد که بعنوان یک مانع در برآوردن اهداف سازمانی عمل می نماید.
- فرصتها (O) Opportunities به مجموعه امکانات ، منابع و روشهای تسهیل کننده ای که در خارج از سازمان می باشند گفته می شود که سازمان با شناسایی و بهره گیری از آنها می تواند به اهداف خود دست یابد.
- تهدیدها (T) Threats مجموعه ای از عوامل و روشها که از بیرون سازمان باعث ایجاد موانعی در راه رسیدن سازمان به اهداف خود می شود.

مراحل انجام تکنیک

- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- تشکیل ماتریس SWOT

SWOT ANALYSIS

	Strengths 1. 2. 3. 4.	Weaknesses 1. 2. 3. 4.
Opportunities 1. 2. 3. 4.	Opportunity-Strength strategies <i>Use strengths to take advantage of opportunities</i> 1. 2.	Opportunity-Weakness strategies <i>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities</i> 1. 2.
Threats 1. 2. 3. 4.	Threat-Strength strategies <i>Use strengths to avoid threats</i> 1. 2.	Threat-Weakness Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i> 1. 2.

one example of a SWOT Analysis used in community organizing

SWOT ANALYSIS

Internal		External	
Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

A simple SWOT Analysis used in Community Organizing

شکيل ماتريس ارزيابي عوامل داخلي IFE

- بين 10 تا 20 مورد از نقاط ضعف و قوت سازمان را که قبلا شناسايي نموده ايم بترتيب
- 1 اهميت نسبي يا اولويت در جدول وارد مي کنيم.
- 2 ضريب هر يك از عوامل را مشخص مي کنيم (اهميت نسبي هر يك از عوامل در توفيق سازمان)

به عواملی که بیشترین تاثیر را در سازمان دارند بالاترین ضریب را اختصاص می دهیم

- مجموع ضرایب نقاط ضعف و قوت سازمان حداکثر 1 خواهد بود.

- 3- براي هر يك از عوامل رتبه از 1 تا 4 مي دهيم) عدد 4 بمعناي قوت بسيار بالا، عدد 3 بيانگر
- قوت و عدد 2 ضعف كم و عدد 1 بمعني ضعف اساسي است
- 4 ستون بعدي نمره نهايي است كه از حاصلضرب ضريب در عدد رتبه بدست مي آيد
- 5 صرفنظر از تعداد عواملي كه در ماتريس گنجانده شده است، جمع نمره نهايي بين يك تا 4 خواهد شد و ميانهگين آنها $5/2$ مي باشد.
- 6 اگر نمره نهايي سازمان از $5/2$ كمتر باشد سازمان از نظر عوامل داخلي دچار ضعف است اگر بيشتر از $5/2$ باشد داراي قوت است.

تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

- 1- بین 10 تا 20 مورد از فرصت ها و تهدیدات سازمان را که قبلا شناسایی نموده ایم بترتیب
- اهمیت نسبی یا اولویت در جدول وارد می کنیم
- 2. ضریب هر یک از عوامل را مشخص می کنیم (اهمیت نسبی هر یک از عوامل در توفیق سازمان
- ❖ به عواملی که بیشترین تاثیر را در سازمان دارند بالاترین ضریب را اختصاص می دهیم.
- ❖ مجموع ضرایب فرصت ها و تهدیدات سازمان حداکثر 1 خواهد بود.

- براي هر يك از عوامل رتبه از 1 تا 4 مي دهيم) عدد 4 بمعناي واكنش بسيار عالي سازمان، عدد 3 بيانگر واكنش از حد متوسط بالاتر و عدد 2 واكنش در حد متوسط و عدد 1 بمعني واكنش ضعيف است.
- (4 ستون بعدي نمره نهايي است كه از حاصلضرب ضريب در عدد رتبه بدست مي آيد
- 5. صرفنظر از تعداد عوامل كه در ماتريس گنجانده شده است، جمع نمره نهايي بين يك تا 4
- خواهد شد و ميانه آنها $5/2$ مي باشد
- 6. اگر نمره نهايي سازمان از $5/2$ کمتر باشد سازمان از نظر عوامل خارجي دچار ضعف است و اگر بيشتر از $5/2$ باشد سازمان در برابر عوامل كه موجب فرصت يا تهديد مي شود بصورت عالي واكنش نشان مي دهد.

ماتریس SWOT

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

<p>۱. همیشه سفید باشد</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط قوت را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. نقاط قوت - S</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط قوت را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p> <p>۱۰.</p>	<p>۱. نقاط ضعف - W</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. نقاط ضعف را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>
<p>۱. فرصت ها - O</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. فرصت ها را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p> <p>۱۰.</p>	<p>۱. استراتژی های SO</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. با بهره جستن از نقاط قوت</p> <p>۵. در صدد بهره برداری از فرصت ها برآید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. استراتژی های WO</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. با بهره جستن از فرصت ها</p> <p>۵. نقاط ضعف را از بین ببرید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p>
<p>۱. تهدیدات - T</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴.</p> <p>۵. تهدیدات را فهرست کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>	<p>۱. استراتژی های ST</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. برای احتراز از تهدیدات</p> <p>۵. از نقاط قوت استفاده کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p>	<p>۱. استراتژی های WT</p> <p>۲.</p> <p>۳.</p> <p>۴. نقاط ضعف را کاهش دهید</p> <p>۵. و از تهدیدات پرهیز کنید</p> <p>۶.</p> <p>۷.</p> <p>۸.</p> <p>۹.</p>

• اگر نقطه بدست آمده در منطقه SO باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که هم دارای نقاط قوت و هم فرصت لازم برای پیشرفت در زمینه مشکل مورد نظر را دارد لذا باید روی نقاط قوت و فرصت ها تمرکز بیشتری نموده تا به سمت نقطه آرمانی 4 پیش رویم. (استراتژی رشد داخلی)

• اگر نقطه بدست آمده در منطقه WO باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که دارای نقاط ضعف می باشد و فرصت لازم برای پیشرفت در زمینه مشکل مورد نظر را دارد لذا باید روی نقاط ضعف تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم (استراتژی رشد خارجی).

- اگر نقطه بدست آمده در منطقه ST باشد در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که دارای نقاط قوت می باشد ولی از محیط خارج در حال تهدید شدن می باشد. لذا برای حل مشکل مورد نظر باید روی تهدیداتی که از خارج سازمان ما را تهدید می نماید تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم (استراتژی رقابتی).

- اگر نقطه بدست آمده در منطقه WT باشد. در این حالت سازمان ما در وضعیتی قرار دارد که هم دارای نقاط ضعف و هم تهدیداتی است که از خارج سازمان ما تحت تاثیر قرار داده است. لذا باید روی نقاط ضعف و تهدیدات تمرکز بیشتری نموده تا به سمت منطقه SO حرکت نماییم (استراتژی کاهش).

مرحله دوم: تدوین استراتژی

• تعریف استراتژی

- اولین فردی که به اندیشه استراتژیک شکل داد فردی بنام سون تسو بود که رساله خود را با نام هنر جنگ نگاشت و پدر استراتژی شناخته شد.



- استراتژی از واژه استراتوگوس گرفته شده است و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی اطلاق می شود.
- استراتژم نوعی حيله نظامی بود که یونانیان و رومیان برای احراز پیروزی در جنگ بکار می بردند استراتژی راه و روش رسیدن به اهداف

- اموري استراتژيك ناميده مي شود كه حد اقل داراي سه شرط باشد ، يعني

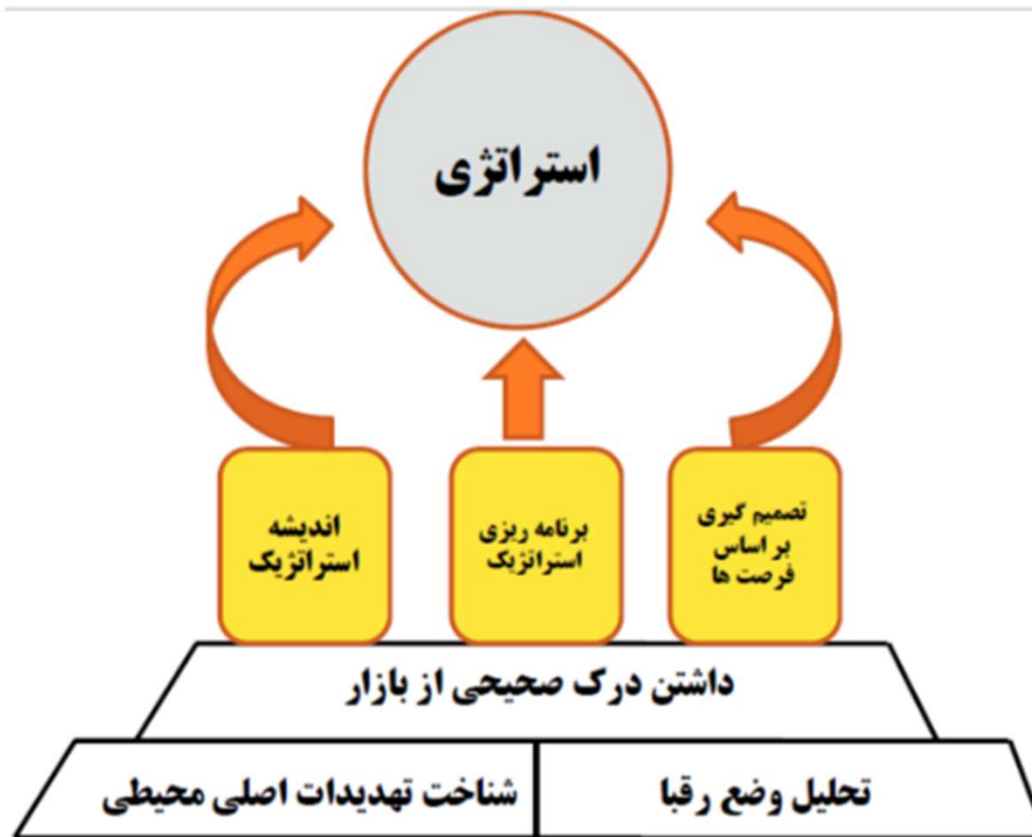
بلند مدت باشد ، در محيط رقابتي باشد، و جنبه حياتي داشته باشد.

- بنابر اين استراتژي نوع خاصي از راه و روش هاي دستيابي به اهداف است كه بايد شرايط سه گانه را داشته باشد يعني در ارتباط با چگونگي دستيابي به اهداف بلند مدت و حياتي سازمان كه در محيط رقابتي قرار دارد بحث مي كنند.

- تعیین آماج و اهداف دراز مدت در يك سازمان و براي تحقق پذيري اين آماج، تخصیص دادن منابع مورد نیاز و آماده نمودن برنامه هاي فعاليتي مناسب (چندلر)
- الگو يا طرحي که هدف ها، سياست ها و زنجيره هاي عملياتي يك سازمان را در قالب يك کل بهم پیوسته با هم ترکیب مي کند (کوبین)
- طرح و نقشه، صف آرايي، موضع و دیدگاه (مینتزبرگ)
- استراتژي تکمیل کننده طبيعي رسالت و دورنماي سازمان است.

آگاهی های لازم برای تدوین استراتژی

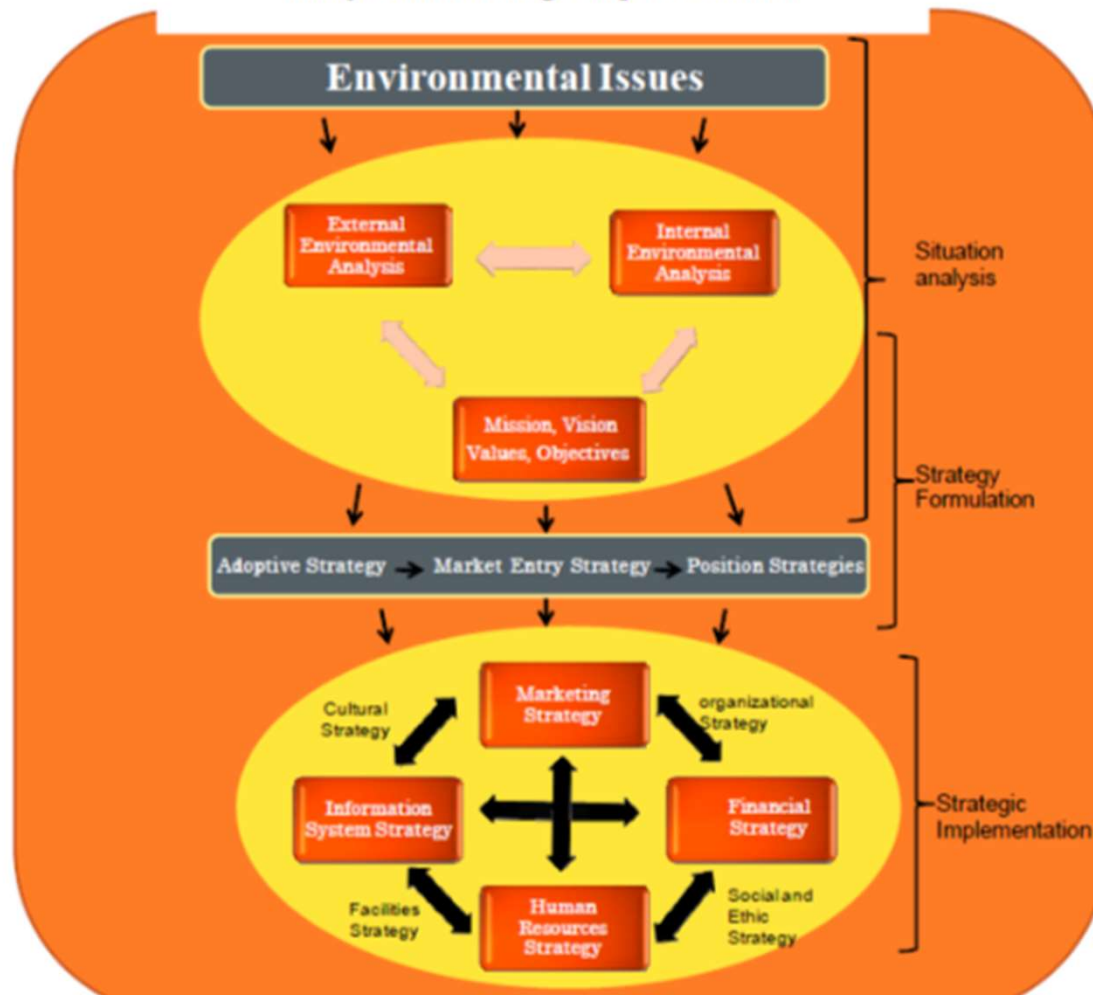
- مهمترین تهدیدات محیطی را بشناسید
- همزمان تحلیل جامعی از وضع رقبای سازمان داشته باشید
- در صورت تامین دو مورد قبلی، حال، درک صحیحی از وضع بازار (جامعه) داشته باشید.
- باید دارای اندیشه استراتژیک بوده، برنامه ریزی استراتژیک را بخوبی بدانید و
تصمیم گیری های شما بر پایه بهترین بهره جویی از فرصت ها باشد.
- در نهایت قادر خواهید بود که استراتژی خود را تدوین کنید.



فرآیند تدوین استراتژی

ارتباط بین تحلیل محیط، تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

The Relationship of strategy formulation to situation analysis and strategic implementation



استراتژي در سطح کل سازمان

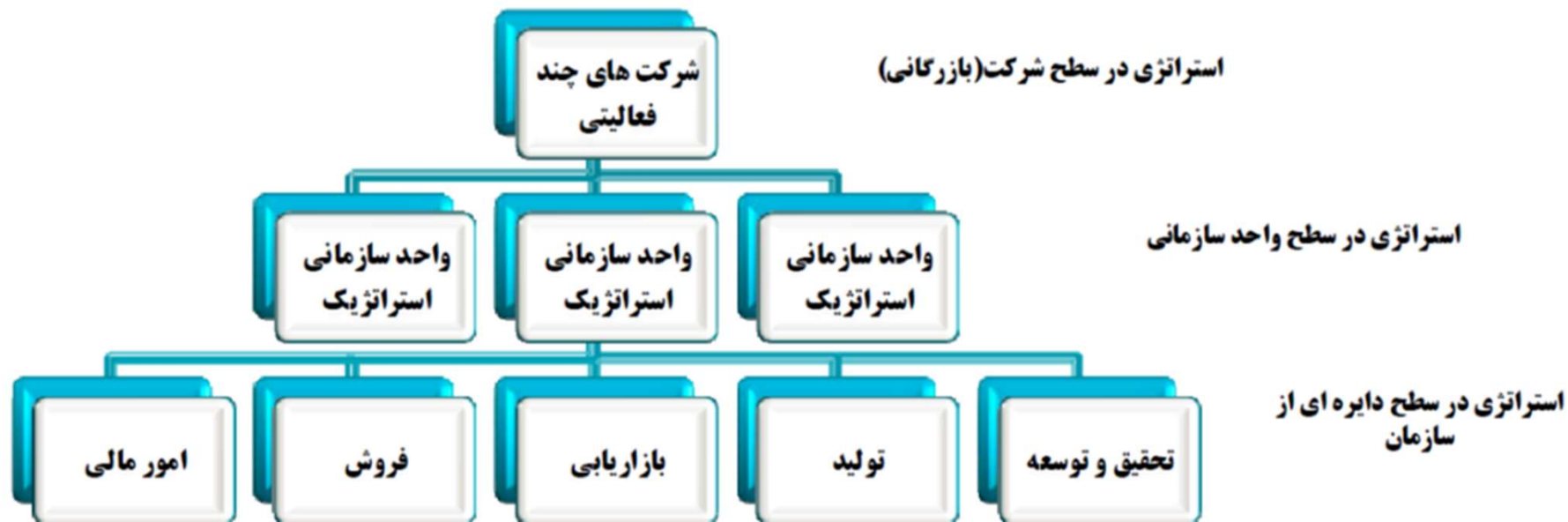
• بوسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می گردد

• به پرسش های زیر باید پاسخ دهد:

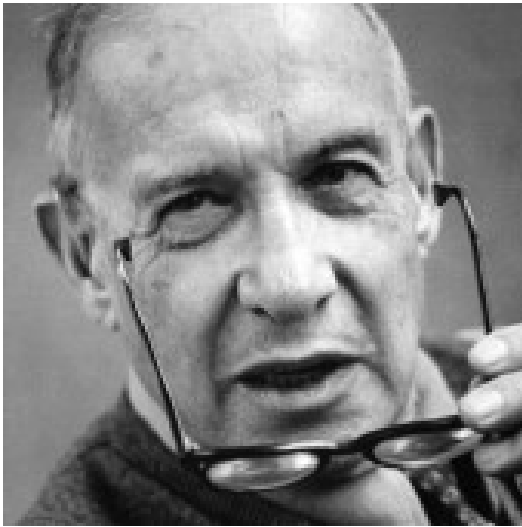
1. به نوع فعالیت هایی را سازمان انجام خواهد داد؟
2. هر واحد سازمانی چه هدف هایی دارد؟
3. برای تامین این هدف ها منابع را باید چگونه اختصاص داد؟

انواع استراتژي از نظر سطوح سازمانی

- استراتژي در سطح کل سازمان
- استراتژي در سطح واحد سازمانی
- استراتژي در سطح يك دايره از سازمان



از نظر پیتر دراگر سازمانها باید در 8 زمینه تصمیم گیری کنند



Peter Ferdinand Drucker was an Austrian-born American management consultant, educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of the modern business corporation

- موضع یا موقعیت سازمان در بازار
- نوآوری
- بهره وری
- منابع مالی و فیزیکی
- سودآوری
- عملکرد و پیشرفت نهایی سازمان
- عملکرد و نگرش کارکنان
- مسولیت عمومی سازمان

استراتژي در سطح واحد سازماني

- به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت های يك واحد به خصوص توجه می کند
 - در این زمینه پرسش های زیر مطرح است:
1. واحد سازماني در درون بازار چگونه رقابت میکند؟
 2. چه نوع خدمات یا محصولات را باید تولید کند
 3. در پی تامین نیاز کدام دسته از مشتریان باشد؟
 4. منابع موجود را چگونه توزیع نماید؟

در این استراتژي سعی می شود تا مشخص شود که سازمان باید در بازار خود چه اقداماتی را بعمل آورد، چگونه اقدام کند و با توجه به منابع و شرایط موجود چه راهی را در پیش گیرد.

واحد تجاري استراتژيك (Strategic Business Unit)

- در بسياري از شركت هاي بزرگ كه در سازمانها و شرکتهای مختلف سرمايه گذاري کرده اند و مديران ارشد آنان در سازماندهي فعاليت هاي پيچيده و مختلف آن شركت با مشكل روبرو هستند ميتوانند همه فعاليت هاي مربوط به توليد، يا خدمت ويژه اي را در يك چنين واحدي جاي دهند و آنها بعنوان يك واحد سازماني بحساب آورند. اين واحدها استراتژيكي هاي واحد خود را تدوين مي‌نند.

ویژگی های SBU از نظر گودوین:

- این واحدها بعنوان يك مركز مستقل سودآور عمل می کنند
- این واحدها مشتریان و رقیبان خاص خود را دارند
- معمولاً دارای مدیریت مستقل هستند
- دارای ظرفیت لازم برای برخورداری از استراتژی بازار هستند.
- يك واحد تجاری استراتژیک ممکن است شامل يك شرکت، يك خط تولید خاص، يك واحد توليدي خاص باشد

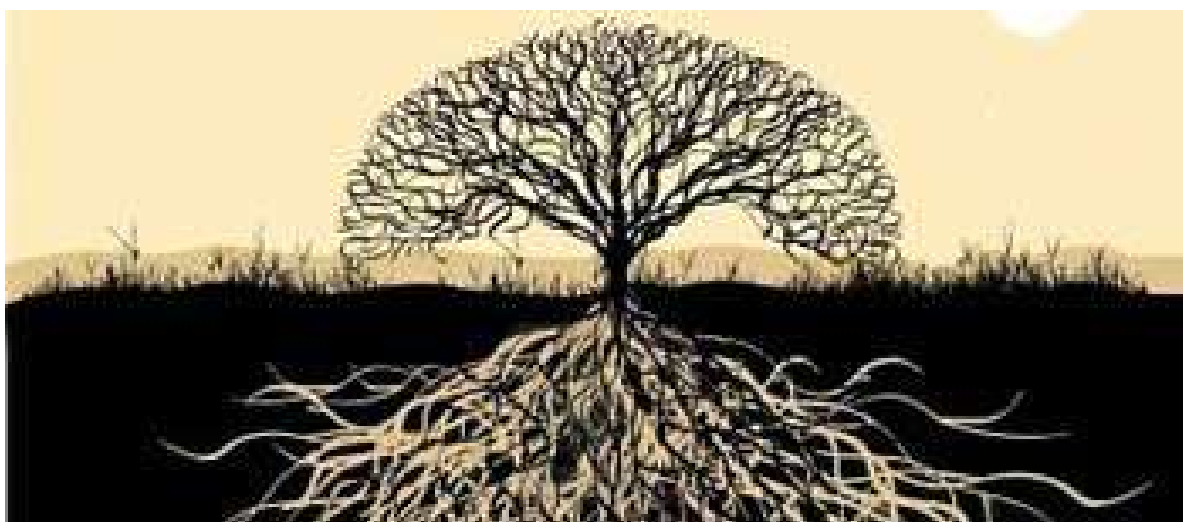
استراتژي در سطح دايره اي از سازمان

- بوسيله مديریت وظيفه اي سازمان تنظيم و تدوين مي گردد تا آنها هم از استراتژي در سطح واحد سازماني حمايت کنند.

انواع استراتژي از نظر ماهيت عملکردي

- استراتژي رشد يا توسعه
- استراتژي ادغام
- استراتژي سرمايه گذاري مشترك
- استراتژي خريد يك شرکت
- استراتژي ثبات يا ثبات رشد
- استراتژي انقباضي
- استراتژي دفاعي
- استراتژي ترکيبي

استراتژي رشد يا توسعه



- موارد زیر کاربرد دارد:
- الف: ارائه محصولات جدید
- ب: ورود به بازار های بالقوه
- ج: افزایش سرعت فعالیت های فعلی

انواع استراتژي رشد

- استراتژي تمرکز
- استراتژي توسعه يا يکپارچگي عمودي
- استراتژي تنوع

استراتژي تمرکز

مرکز فعالیت های سازمان بر تولید يك محصول یا خدمت خاص یا تعداد محدودی از محصولات مرتبط به محصول یا خدمت فعلی می باشد و رشد انتخاب شده رشدی آهسته و قابل کنترل می باشد.

نقاط قوت:

- رویکرد تجارت واحد به سازمان اجازه می دهد تا بر يك محیط تجاری و صنعتی تسلط یابد. و مدیران به يك دانش گسترده تسلط یابند
- از آنجا که تمام منابع در جهت اجرایی کردن يك کار قرار گرفته لذا سازمان برای توسعه منابع و توانمندی های لازم در وضعیت بهتری قرار دارد.
- این استراتژی از ازدیاد سطوح مدیریت و وظایف کارمندی که در شرکت های غیر متمرکز مشغول هستند و باعث اضافه شدن هزینه می شوند جلوگیری می نماید

معایب

- هنگامی که شرایط از ثبات کافی برخوردار نباشد حتی بروز يك تغییر باعث کاهش عملکرد سازمانی می شود

روش هاي اجرايي كردن اين استراتژي عبارتند از:

- توسعه بازار محصولات فعلي

- توسعه محصول

استراتژی توسعه یا یکپارچگی عمودی

• بدین معنا است که شرکتی تصمیم بگیرد تامین کننده مواد اولیه خود باشد و پس از فرآیند تولید

محصولات ساخته شده را نیز خود بفروشد برساند به دو روش امکان پذیر است:

1. از طریق توسعه یا ائتلاف با واحدها و موسسات عرضه کننده مواد اولیه و امکانات لازم

برای سازمان، کنترل خود را بر عرضه کنندگان افزایش دهند .

2. تولید کنندگان بدنبال کنترل بیشتر بر مصرف کنندگان محصولاتشان باشند.

VERTICAL STRATEGY

ابعاد استراتژي عمودي

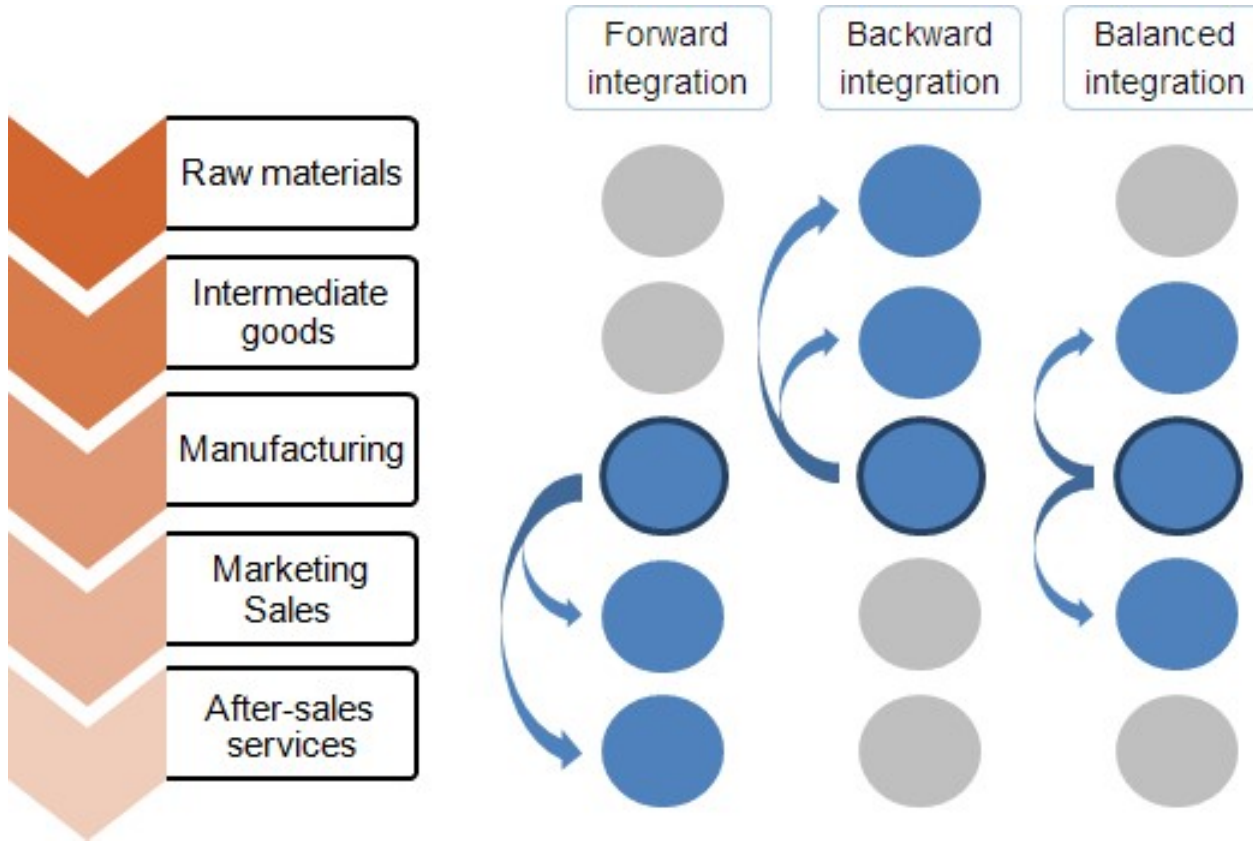
- استراتژي ادغام عمودي نزولي: شرکت فقط به تامین مواد اولیه خود می پردازد
- استراتژي ادغام عمودي صعودی: شرکت به فروش محصولات ساخته شده پردازد

استراتژي ادغام

- ترکیب کردن دو یا چند شرکت می باشد که می تواند بصورت حذف یکی در دیگری و یا تاسیس شرکتی جدید با سهامی جدید باشد.

دلایل ادغام:

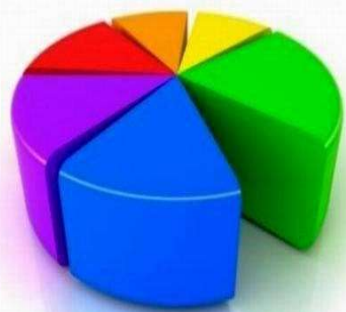
- افزایش ارزش سهام
- افزایش نرخ رشد شرکت
- افزایش کارایی و سودآوری
- مسائل و مشکلات مدیریتی



استراتژی تنوع Diversification

- بدین معنا است که شرکتی تصمیم بگیرد در زمینه ها و حوزه هایی که به روشنی متفاوت از محصولات یا بازارهای فعلی باشد حرکت کند.

Diversification



به دو روش امکان پذیر است

- تنوع مرتبط: Concentric D به فعالیت هایی اطلاق می شود که تا حدودی به حیطه فعالیت های سازمان یا با محور تجارت مرتبط باشد.
- تنوع نامرتب: Conglomerate D به هیچ الگویی از وابستگی مرتبط نمی شود.

استراتژي سرمايه گذاري مشترك

















- در اين روش شركت با سرمايه گذاري مشترك در يك پروژه و يا دوره اي از زمان موافقت مي نمايد و با اتمام پروژه از آن خارج مي گردد و بطور مستقل بكار خود ادامه مي دهد.



- دلایل سرمايه گذاري مشترك
- کاهش ريسك بالاي سرمايه گذاري جديد
- افزايش توانايي هاي خود براي رقابت
- تامين سرمايه لازم براي طرح هاي جديد

استراتژي خريد يك شركت

Horizontal Integration

General Stages of oil production	Companies			
	Company A	Company B	Company C	Company D
Drilling				
Transportation				
Refining				
Sales & Distribution				

• در اين روش شركت اقدام به توسعه فعاليت هاش

نمي نمايد بلكه به دلایلي مانند وجود فرصت

مناسب يا محدوديت زماني و يا كنار زدن رقبا

اقدام به خريد شركتي كه در حال حاضر فعال

است مي نمايد.

استراتژي ثبات

stability strategy

- در این روش شرکت وضعیت کنونی را حفظ کرده و همچنان ثابت و یکنواخت ادامه می دهد در چنین وضعیتی سازمان از موقعیت خود در بازار راضی بوده و تصمیم دارد آن را حفظ نماید. در این روش شرکت می تواند با افزایش کارایی فعالیت های جاری سود خود را افزایش دهد

- بعبارت دیگر تکیه سازمان بر رشد آهسته، روشمند و غیر تهاجمی است.

استراتژي هاي انقباضي

اين روش هنگامي است كه:

- کاهش خطوط توليد يا خدمات، بازارها يا وظائف براي سازمان مطلوب و ضروري باشد
- سازمان با تمرکز بر بهبود پيشرفت فعاليتها و وظائف، کاهش و حتي حذف بخش هاي
- که داراي جريانات نقدي منفي هستند، براي بهبود وضعيت سازمان اقدان مي شود.

Defense Strategies

استراتژي دفاعي

شامل:

- استراتژي بازنگري عمليات
- استراتژي حذف
- استراتژي تصفيه
- استراتژي اسير شدن
- استراتژي اعلام ورشکستگي

Mixed strategy

استراتژی ترکیبی

• استراتژی های مختلف را باید متناسب با محیط انتخاب کرد

موارد کاربرد:

- استراتژیست ها بر استفاده آگاهانه از چند استراتژی ثبات، رشد و دفاعی در یک زمان برای واحدها یا بخش های مختلف تاکید دارد سازمان قصد دارد در یک برنامه بلند مدت از استراتژی ها مختلف استفاده کند.

مدل هاي مختلف انتخاب استراتژي

- مرحله اول:
- مرحله ورودی. شامل:
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) External Factor Evaluation
- ماتریس بررسی رقابت (CPM) Competitive Profile Matrix
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) External Factor Evaluation

مرحلة دوم: مرحله مقایسه:

- ماتریس تهدیدات فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت TOWS
- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE
- ماتریس گروه مشاوران بستن **BCG (Boston Consulting Group)**
- ماتریس داخلی و خارجی IE
- ماتریس استراتژی اصلی

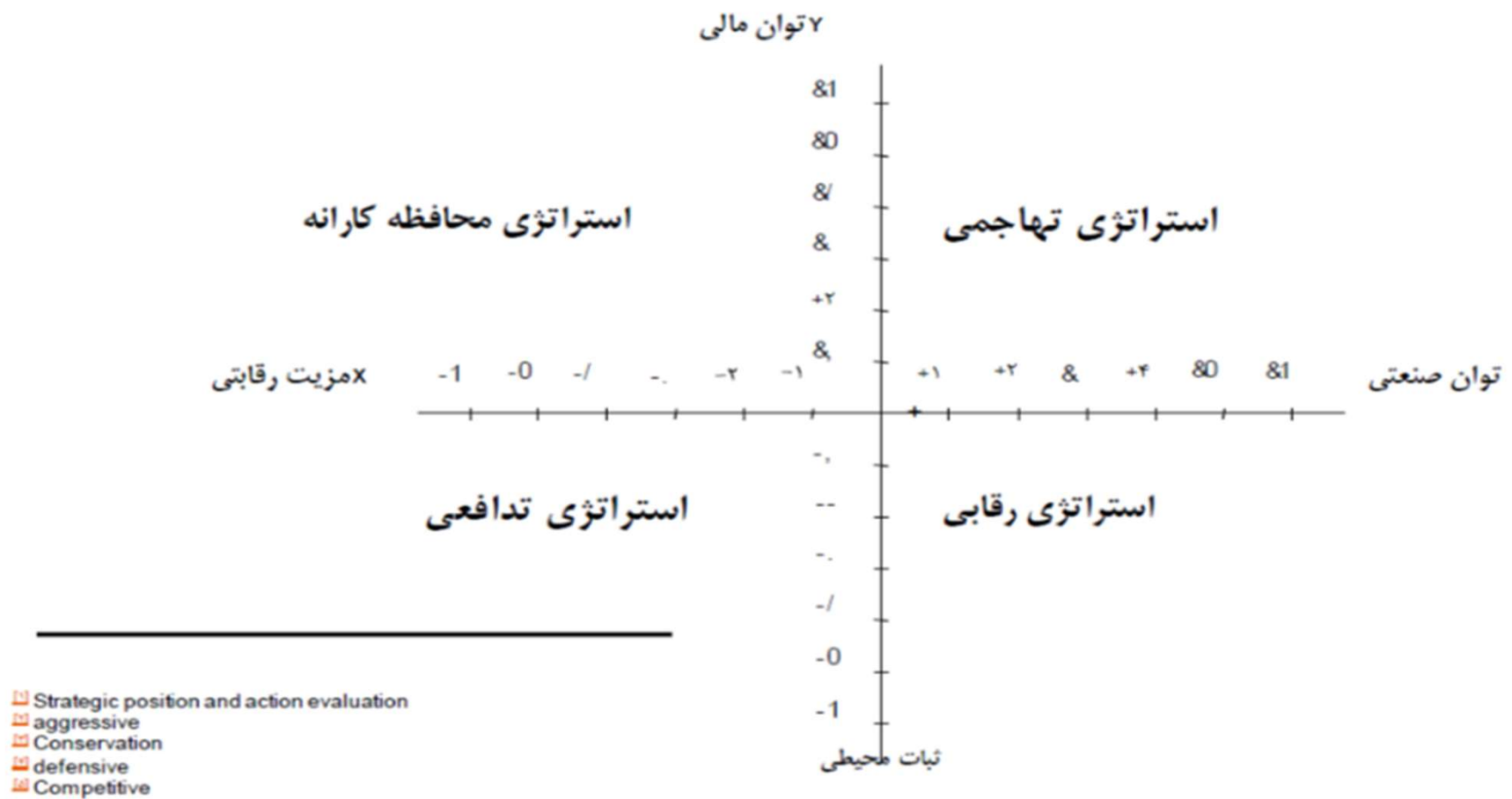
مرحله سوم: مرحله تصميم گيري

• ماتريس ريزي استراتژيك كمي QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE
Strategic Position and Action Evaluation (Space) Matrix

- این ماتریس دارای چهار خانه است :
- استراتژی تهاجمی
- استراتژی محافظه کارانه
- استراتژی تدافعی
- استراتژی رقابتی
- محور های ماتریس: بعد درونی (قدرت مالی، مزیت رقابتی) و بعد برونی (ثبات محیط، توان صنعت)



عواملی را که می توان به هنگام تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک به کار برد و آنها را بر روی محورهای ماتریس قرار داد

موقعیت استراتژیک داخلی

توان مالی (

FS) بازده سرمایه‌اهرم مالی

قدرت نقدینگی

سرمایه در گردش

جریان های نقدی

سهولت خروج از بازار

خطرهای ناشی از تجارت

سهم بازار

کیفیت محصول

چرخه حیات محصول

وفاداری مشتریان

توان بهره برداری از رقابت

دانش فنی

اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه

و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده

موقعیت استراتژیک خارجی

تبات محیط ES

تغییرات فن آوری

نرخ تورم

تغییر در تقاضا

قیمت محصولات شرکت های رقیب

موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد

فشارهای ناشی از رقابت

کشش تقاضا از نظر قیمت

توان صنعت IS

توان بالقوه رشد

توان سودآوری

ثبات مالی

مهارت لازم در فن آوری

استفاده بهینه از منابع

تراکم سرمایه

سهولت ورود به بازار

بهره وری، استفاده بهینه از ظرفیت

موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
توان مالی (FS)	ثبات محیط (ES)
بازده سرمایه	تغییرات فناوری
اهرم مالی	نرخ تورم
قدرت نقدینگی	تغییر در تقاضا
سرمایه در گردش	قیمت محصولات شرکتهای رقیب
جریانهای نقدی	موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد
سهولت خروج از بازار	فشارهای ناشی از رقابت
خطرهایی ناشی از تجارت	کشش تقاضا از نظر قیمت
مزیت رقابتی (CA)	توان صنعت (IS)
سهم بازار	توان بالقوه رشد
کیفیت محصول	توان سودآوری
چرخه حیات محصول	ثبات مالی
وفاداری مشتریان	مهارت لازم در فناوری
توان بهره‌برداری از رقابت	استفاده بهینه از منابع
دانش فنی	تراکم سرمایه
اعمال کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته‌شده	سهولت ورود به بازار
	بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت

مراحل

- متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف موارد زیر باشد: قدرت مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی، و توان صنعت
- به این متغیرها از رتبه 1 (بهترین) نمره را بدهید و دو بازوی FS و IS را بسازید. برای دو بازوی ES و CA از 1- (بدترین) نمره را بدهید.
- مقادیر هر يك از متغیرهاي موجود بر بازوي هر يك از این محور ها را با هم جمع کنید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین FS, IS, CA, ES بدست آید.
- بر روی محور SPACE نمره های FS, IS, CA, ES را قرار دهید.
- این نقاط را بهم وصل کنید.
- قسمتی از شکل تشکیل شده که بیشترین وزن را داشته باشد نشان دهنده استراتژی است که برای سازمان پیشنهاد می شود.

1:

- هنگامی که يك بردار در خانه تهاجمي خانه دست راست در بالا) از ماتریس قرار دارد، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می تواند با استفاده از توانایی ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد: 1 بهره برداری از فرصت های خارجی، 2 برطرف کردن نقاط ضعف داخلی و 3 پرهیز از تهدیدات خارجی.
- بنابراین، می توان اقدامات زیر را به عمل آورد: رسوخ در بازار، توسعه در بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، و تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی که بستگی به شرایط خاصی دارد که سازمان با آن رو به رو می شود.

2:

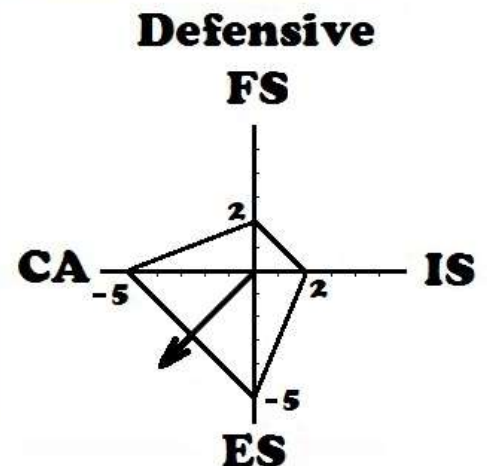
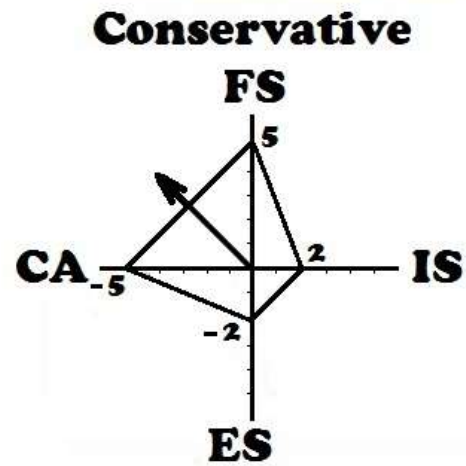
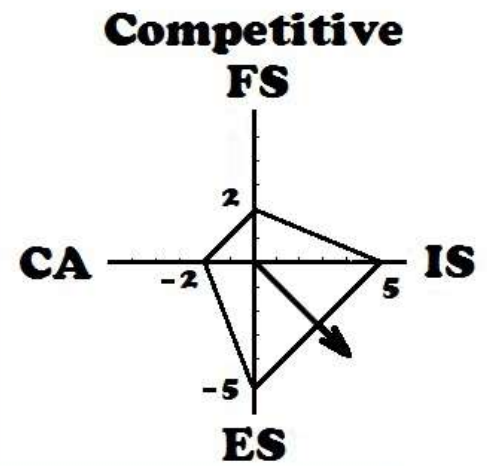
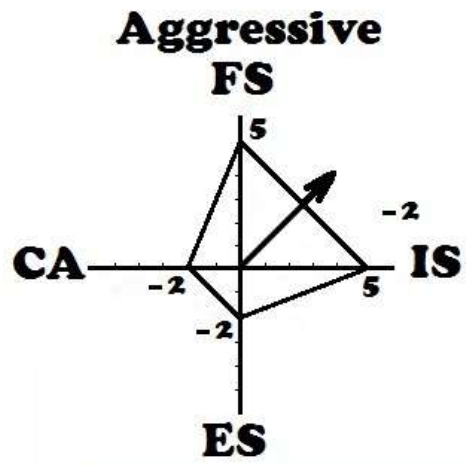
- اگر بردار در خانه محافظه کارانه قرار گیرد طرف دست چپ بالا) بدین معنی است که سازمان باید شایستگی های اصولی خود را حفظ نماید و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اغلب، استراتژی های محافظه کارانه شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون می شود.

3:

- اگر بردار در گوشه دست چپ و در پایین، در خانه تدافعی قرار گیرد، بدان معنی است که شرکت باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید
- استراتژی های تدافعی شامل کاهش دادن فعالیت ها، فروش یا واگذاری بخش هایی از سازمان، انحلال و تنوع همگون می شود.

4:

- سرانجام اگر بردار در گوشه دست راست در پایین، یعنی در خانه رقابتی ماتریس قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید استراتژی های رقابتی را به اجرا در آورد استراتژی های رقابتی شامل یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین؛ یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار؛ توسعه بازار؛ توسعه محصول و تشکیل مشارکت می شود.



ماتریس گروه مشاوران بستن Boston consulting Group (BCG) Matrix

- ماتریس گروه مشاوران بستن که به صورت نمودار رسم شود می تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش ها و نرخ رشد صنعت را نشان دهد. بر روی محور Xها از «ماتریس گروه مشاوران بستن» وضع سهم نسبی بازار نشان داده می شود. معمولاً عدد 0/50 بر روی محور Xها نشان دهنده نقطه وسط است و نمایانگر یک بخش است که دارای نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت مورد نظر می باشد. محور Yها نمایانگر نرخ رشد صنعت، از نظر فروش است و بر حسب درصد نشان داده می شود. درصد نرخ رشد بر روی محور Yها می تواند بین 20 باشد و عدد صفر در وسط قرار می گیرد عدد میانی است) معمولاً بر روی محور Xها و محور Yها از این اعداد استفاده می کنند، ولی در سازمان های خاص می توان از مقادیر عددی دیگری هم استفاده کرد.

مدل BCG

BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX



علامت پرسش بخشهایی که سهم نسبی بازار اندک، رقابت در صنعتی که رشد بالایی دارد. معمولاً این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت پرسش می نامند که شرکت مادر باید

• در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی های تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول) باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

استراتژی کاربردي رسوخ در بازار ، توسعه ي بازار ، توسعه ي محصول

• علامت ستاره

بخشهایی که سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا دارند. واحدهای سازمانی که در خانه شماره 2 قرار می گیرند اغلب آنها را ستاره می نامند نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی هستند که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای در آنها بنماید و آنها را تقویت کند که بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند.

استراتژي کاربردي:

یکپارچگی عمودي به بالا، یکپارچگی عمودي به پایین، یکپارچگی افقي رسوخ
در بازار، توسعه ي بازار، توسعه محصول، مشارکت

گاو شیرده:

- بخشهایی که سهم نسبی بازار نسبتاً زیاد و رقابت در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد واحدهایی از شرکت که در خانه شماره 3 قرار می گیرند دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند از آن جهت آنها را «گاوهای شیرده» می نامند که می توانند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تأمین نمایند اغلب می توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از «گاوهای شیرده» امروز «ستارگان» دیروز هستند. واحدهایی که در گروه «گاوهای شیرده» قرار می گیرند باید به گونه ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند.

استراتژی کاربردی گاوهای شیرده قوی: توسعه محصول، استراتژی های همگون

- گاوهای شیرده رو به تضعیف: کاهش فعالیتها، هزینه ها و یا فروش واحد.
- سگ: بخشهایی که سهم نسبی بازار اندک و رقابت در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند یا هیچ رشدی ندارند. در مجموع دارایی های شرکت آنها سگ می باشند. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید آنها را منحل نمود، از حجم فعالیت آنها کاست یا با کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند.

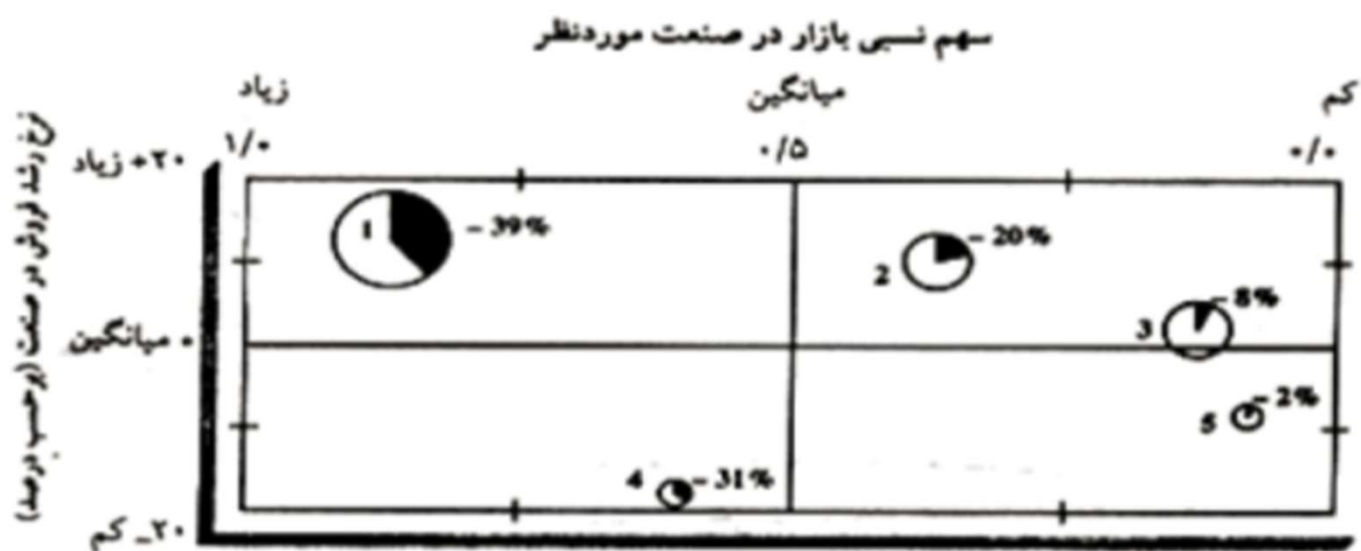
- هنگامی که يك واحد برای نخستین بار به صورت يك «سگ» در می آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آنها را کاهش داد. تجربه نشان داده است که «سگ ها» پس از مدتی واکنش مناسب نشان می دهند و با کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها به صورت واحدهایی فعال و سودآور در می آیند.

- استراتژی کاربردی: کاهش فعالیت، کاهش هزینه، انحلال، فروش بخشی از واحد

راه موفقیت آمیز در ماتریس

- باید پولهای حاصل از گاو شیرده و سگ های بسیار موفق را در واحد سازمانی با علامت پرسش سرمایه گذاری کنیم و آن را قادر سازیم تا با افزایش سهم نسبی بازار خود به ستاره تبدیل شود.
- نگاهی که رشد بازار کند شود ستاره ها به گاو شیرده تبدیل می شوند یعنی مقداری اضافه وجه نقد بدست می آورند که برای نسل بعدی که در مسیر علامت سوال حرکت می کند سرمایه گذاری نمایند.

نمودار ۸ - ۶: نمونه‌ای از ماتریس گروه مشاوران پُشن



بُخش	فروش (دلار)	درصد فروش	سود (دلار)	درصد سود	سهم بازار	درصد نرخ رشد
۱	۶۰۰۰۰	۳۷	۱۰۰۰۰	۳۹	۸۰	+۱۵
۲	۴۰۰۰۰	۲۴	۵۰۰۰	۲۰	۲۰	+۱۰
۳	۴۰۰۰۰	۲۴	۲۰۰۰	۸	۱۰	۱
۴	۲۰۰۰۰	۱۲	۸۰۰۰	۳۱	۶۰	-۲۰
۵	۵۰۰۰	۳	۵۰۰	۲	۵	-۱۰
جمع	۱۶۵۰۰۰	۱۰۰	۲۵۵۰۰	۱۰۰		

- فایده اصلی «ماتریس گروه مشاوران بستن» این است که باعث می شود شرکت مادر به

واحدهایی که <گاو شیرده> هستند توجه نماید و به نیازهای واحدهای گوناگون پی ببرد.

- با گذشت زمان این تقسیم بندی ها تغییر می کند: <سگ ها> به صورت <علامت پرسش> در می آیند، <علامت های پرسش> تبدیل به <ستاره ها> می شوند، <ستاره ها> به صورت <گاوهای شیرده> در می آیند و <گاوهای شیرده> به صورت <سگ> در می آیند.

- به ندرت امکان دارد که «ستاره ها» تبدیل به «علامت های پرسش» شوند، «علامت های پرسش» تبدیل به «سگ»، «سگ» تبدیل به «گاوهای شیرده» و «گاوهای شیرده» تبدیل به «ستاره» شوند البته اگر امور مسیر عادی طی کنند.

- در برخي از سازمان ها نمي توان هيچ نوعي چرخه اي را مشاهده كرد. با گذشت زمان، سازمان ها بايد بكوشند در واحدهايي سرمايه گذاري كنند كه به صورت <ستاره > مي باشند

Internal-External (IE) Matrix داخلي و خارجي ماتريس

- ماتريس مذکور داراي دو بعد اصلي است که بر روي محورها (X جمع نمره هاي نهايي ماتريس ارزيابي عوامل داخلي تمام بخش هاي سازمان و بر روي محور Y ها جمع نمره نهايي ماتريس ارزيابي عوامل خارجي تمام بخش هاي سازمان نوشته مي شود).

ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می شود و می توان برای هر یک از آنها از استراتژی های متفاوتی استفاده نمود.

یک	دو	سه
چهار	پنج	شش
هفت	هشت	نه

برداشت محصول یا رها کردن

رشد و ساخت

حفظ و نگهداری

Grand Strategy Matrix استراتژی اصلی

- ماتریس استراتژی اصلی بر دو بعد موضع رقابتی و رشد بازار قرار دارد و به شرح زیر می باشد:
- سازمانهایی که در خانه شماره 1 قرار می گیرند از نظر استراتژیک در وضع بسیار عالی قرار دارند.
- سازمانهایی که در خانه شماره 2 قرار می گیرند باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند و استراتژی ای را که به اجرا در می آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند
- سازمانهایی که در خانه شماره 3 قرار می گیرند در صنایعی به رقابت می پردازند که با آهنگ کند رشد می کنند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند
- سازمانهایی که در خانه شماره 4 قرار می گیرند از نظر رقابتی موضعی قوی دارند ولی در صنعتی به فعالیت مشغول هستند که با آهنگی بسیار کند رشد می کند.

SO تهاجمی توسعه

WO محدودیتها محافظه کارانه

رشد سریع بازار



ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی Quantitative strategic planning Matrix (QSPM)

در مرحله سوم برای تدوین استراتژی از این ماتریس به عنوان یک چارچوب تحلیلی استفاده می شود که بدینوسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می کنیم که جهت تهیه آن از نتایج مرحله های یک و دو استفاده می شود.

- جهت تهیه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی طبق جدول ذیل اقدام می شود که ستون سمت راست دربرگیرنده عوامل داخلی و خارجی از مرحله اول است و ردیف بالا استراتژی های مختلف امکان پذیر از مرحله دوم نوشته می شود.
- هنگام گزینش استراتژی های باید از قضاوت شهودی استفاده کرد.
- هر تعداد از استراتژی ها را می توان در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی گنجانید ولی باید هر کدام از استراتژی های یک مجموعه در ماتریس همان مجموعه گنجانده شود و مورد ارزیابی قرار گیرد.

انواع استراتژی های قابل اجرا				ضرایب	عوامل اصلی
استراتژی دوم		استراتژی اول			
جمع جذابیت	جذابیت	جمع جذابیت	جذابیت		
					عوامل اصلی خارجی
					فرصت ها
					تهدید ها
					عوامل اصلی داخلی
					نقاط ضعف
					نقاط قوت
					مجموع جمع جذابیت

مراحل

- ذکر حداقل 10 عامل خارجی و 10 عامل داخلی بسیار مهم
- دادن وزن به هر يك از عوامل داخلی و خارجی بنحوي كه مجموع آنها 100 شود
- شخص نمودن استراتژي هايي كه سازمان بايد به اجرا درآورد
- مشخص نمودن نمره جذابیت هر هر استراتژي براي اینکار ابتدا باید عوامل داخلی و خارجی موثر در موفقیت سازمان را بررسی نمود و سپس بزیرای هر کدام این سوال را مطرح نمود: آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش استراتژي نقشي عمده دارد؟
بستگی به پاسخ یکی از نمرات زیر داده می شود 1 : بدون جذابیت 2 تا حدي جذاب 3 دارای جذابیت معقول 4 بسیار جذاب
- محاسبه جمع نمره جذابیت: از حاصل ضرب وزن) ضریب) در نمره جذابیت بدست می آید. هر قدر جمع نمره جذابیت بیشتر باشد استراتژي مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کم □ ی:

- از نقاط قوت این ماتریس بررسی مجموعه ای از استراتژی ها در سطح شرکت، بخش و وظیفه ای به صورت نامحدود می باشد.
- یکی دیگر از نقاط قوت ماتریس این است که ایجاب می کند استراتژیست هم عوامل داخلی و هم عوامل خارجی را به صورت یکپارچه در فرایند تصمیم گیری بگنجانند.
- از نقاط ضعف این ماتریس تکیه به قضاوت شهودی و مفروضات برای تأمین نمره های جذابیت می باشد.
- نقطه ضعف دیگر اینکه شایستگی نتیجه آن بر اساس شایستگی اطلاعات اولیه است.

مدل G E (GENERAL ELECTRIC)

مدل G E (GENERAL ELECTRIC)



- عوامل توانایی کسب (عوامل قوت): شامل سهم بازار، سود، توانایی رقابت، مطلع بودن از مشتری و بازار، موقعیت رقابتی، تکنولوژی، و...
- عامل جذابیت صنعت: رشد بازار، سودآوری صنعت، کیفیت های فصلی و دوره ای، صرفه جویی در مقیاس، تکنولوژی و عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی....

Strategy Implementation مرحله سوم: اجراي استراتژي

• تحقق اجراي استراتژي منوط به دو ابزار مي باشد:

• 1 استراتژي در سطح وظيفه (دايره)

• 2 ساختار سازماني

استراتژي هاي وظيفه اي

• طرح هايي براي هماهنگ سازي مهارت ها، منابع و توانمندي هاي تجاري سازمان به شمار ميروند.

• مديریت استراتژي هاي وظيفه اي شامل:

• : استراتژي بازاریابی،

• استراتژي توليد و عمليات،

• استراتژي تحقيق و توسعه،

• استراتژي سيستم هاي اطلاعاتي،

• استراتژي منابع انساني،

• استراتژي منابع مالي مي باشد.

استراتژي بازار يابي

- بازار يابي محصول ترکيبي است از خصوصيات کالا ، کيفيت ، نوع ، علامت تجاري ، نام بسته بندي، دسترسي به خدمات و ضمانت نامه ها که به نحوي موازنه شده است تا شرکت در عين حال که نيازهاي بازار هدف را تأمين مي کند به اهداف سود دهی خود نیز نایل شود.

- به دليل ايجاد تغييرات سريع در وضعيت رقبا ، فناوري و تمايلات مشتريات ، شرکت ها نمی توانند همواره به محصولات موجود خود تکیه کنند.

استراتژی های بازاریابی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

- محصول یا خدمات شامل مباحثی نظیر تنوع محصولات، کیفیت، طرح، مشخصات، نام تجاری، اندازه، بسته بندی، ضمانت نامه، خدمات و بازدهی
- قیمت شامل مباحثی نظیر تخفیف، لسیت قیمت، اعتبارات، مدت بازپرداخت و شرایط آن
- توزیع شامل مباحثی نظیر کانال های توزیع، پوشش بازار، موجودی محصول، حمل و نقل و محل های توزیع
- ترفیع شامل مجموعه ای از تبلیغات، فروش حضوری، پیشبرد فروش و روابط عمومی است که برای دستیابی به هدف های برنامه ی فروش مورد استفاده قرار می گیرد.

استراتژی تولید و عملیات

- وظیفه مدیران تولید طراحی و مدیریت فرآیندهاست. با این استراتژی سازمان قادر می گردد محصولات و خدماتی را ارائه کند که منتهی به مزیت رقابتی شود.
- استراتژی های تولید و عملیات محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:
 - ضمیم کیفیت)نمونه گیری پذیرش،کنترل فرآیندها و استانداردها)
 - برنامه ریزی و زمانبندی)خرید سهام، انجام سفارش، انعطاف پذیری در برابر خواسته های مشتریان)
 - انتخاب های تکنولوژی و تجهیزات)درجه اتوماسیون و کامپیوتری کردن)
 - وضعیت تسهیلات)قرار داشتن نزدیک مشتری، نزدیک تهیه کنندگان، و
 - خط مشی و سیاست های قدرت کار)سطح آموزشی، آموزش متقاطع، سیستم های تشویق و پاداش)
 - طراحی منابع)روابط مشترك با تعدادی از مناقصات رقابتی)

استراتژی تحقیق و توسعه استراتژی های تحقیق و توسعه محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

- تعیین موقعیت (تهاجمی در برابر دفاعی)
- اولویت پروژه ای (بودجه، کیفیت، خلاقیت، زمان)
- تمرکز تحقیقاتی (محصول، فرآیند، کاربرد)
- روابط با سازمانهای تحقیقاتی بیرونی

این استراتژی تکنولوژی و سیستم هایی را که حداقل برای عملیات، طرح ریزی و کنترل فعالیت های تجاری ضروری هستند را در اختیار سازمان قرار می دهند استراتژی های سیستم های اطلاعاتی محدوده تصمیمات زیر را در نظر می گیرد:

- کپارچه سازی و توانمند سازی سخت افزاری در سراسر سازمان
- روابط با مشتریان و تهیه کنندگان مواد اولیه(روابط مستقیم)
- سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید(اینترنت، بارکد، تکنولوژی ماهواره ای)
- استفاده استراتژیک از اطلاعات داخلی و خارجی(پشتیبانی از تصمیمات، پشتیبانی عملیات، پشتیبانی بازاریابی و پیش بینی)

استراتژي منابع انساني

• ك از انواع استراتژيهاي سازماني نياز به استراتژيهاي منابع انساني معيني را اقتضا مي كند. بنا بر اين، اهميت دارد كه استراتژيهاي منابع انساني به گونه اي صحيح استرا تژي تجاري اصلي سازمان را منعكس كنند.

- استراتژي هاي استراتژي منابع انساني محدوده تصميمات زير را در نظر مي گيرد:
- استخدام و جذب نيروي انساني
- ارزيابي عملکرد نيروي انساني
- دستمزد و حقوق مزايا
- پرورش نيروي انساني

ستراتژي منابع مالي

- استراتژي هاي استراتژي منابع مالي محدوده تصميمات زير را در نظر مي گيرد:
- سرمايه (بدهي در برابر سهام، تأمين اعتبار داخلي)
- گزارش دهی مالی به سهام داران
- حداقل بازدهی سرمایه گذاری
- تخصیص هزینه های سربار

یکپارچه سازی استراتژی های وظیفه ای

- ز آنجایی که هر یک از بخش های سازمان بعنوان قسمتی از یک سیستم کل محسوب می شوند لذا برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها رعایت اصول زیر ضروری است:
- تصمیمات اتخاذ شده در هر بخش با سایر تصمیمات اتخاذ شده در همان بخش هماهنگی داشته باشد. مثلا اگر واحد بازاریابی برای یک محصول جدید هزینه می کند باید از مزیت کانال های توزیع نیز برخوردار باشد.
- تصمیمات اتخاذ شده در یک بخش با تصمیمات اتخاذ شده در سایر بخش ها هماهنگی داشته باشد.
- تصمیمات اتخاذ شده در هر یک از بخش ها با استراتژی های واحد سازمانی هماهنگی داشته باشد.
- بطور کلی وظیفه کلیدی مدیران در اجرای استراتژی، هماهنگ نمودن فعالیت ها و توانمندی های سازمان با استراتژی های انتخاب شده آن می باشد.

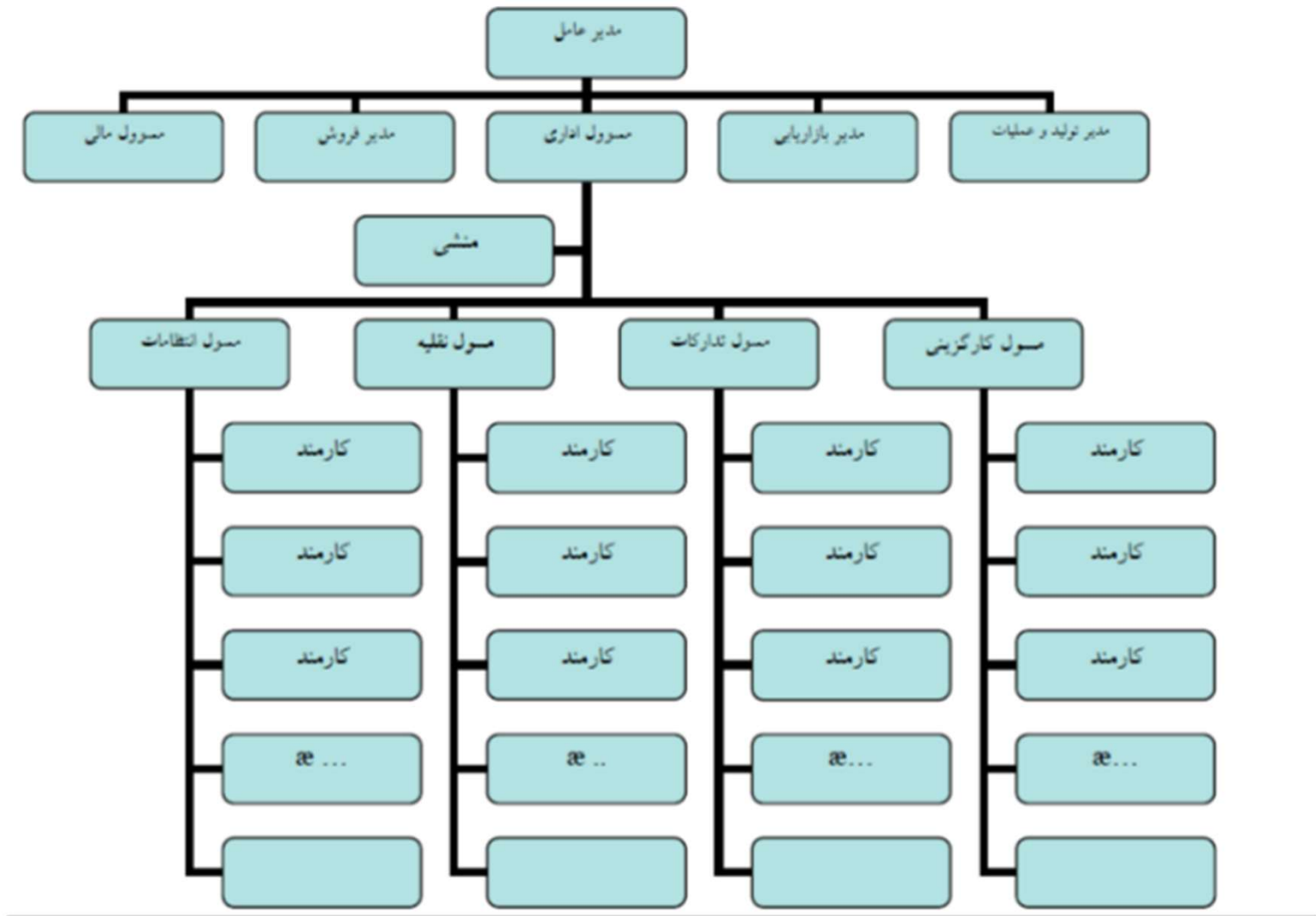
ساختار استراتژیک

- فرآیند تنظیم و تخصیص کارها ، اختیارات و منابع سازمانی بین اعضاء به گونه ای که آنها بتوانند با راندمانی بالا به هدف های سازمانی دست یابند
- سلسله مراتب سازمانی به صورت رسمی توسط نموداری مشخص می گردد که هم واحدهای تابعه سازمان را نشان می دهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات را تعیین می کند به بیانی دیگر این نمودار سازمانی را سازماندهی گویند
- ساختار یک سازمان باید بگونه ای طراحی شود که از استراتژی مورد نظر شرکت حمایت کند. بر اساس یک فرضیه، عملکرد یک سازمان زمانی ارتقاء می یابد که استراتژی با ساختار هماهنگ باشد.
- مدیران در هنگام گروه بندی فعالیتها یکی از ساختار های زیر را مورد استفاده قرار می دهند:

انواع ساختار استراتژیک

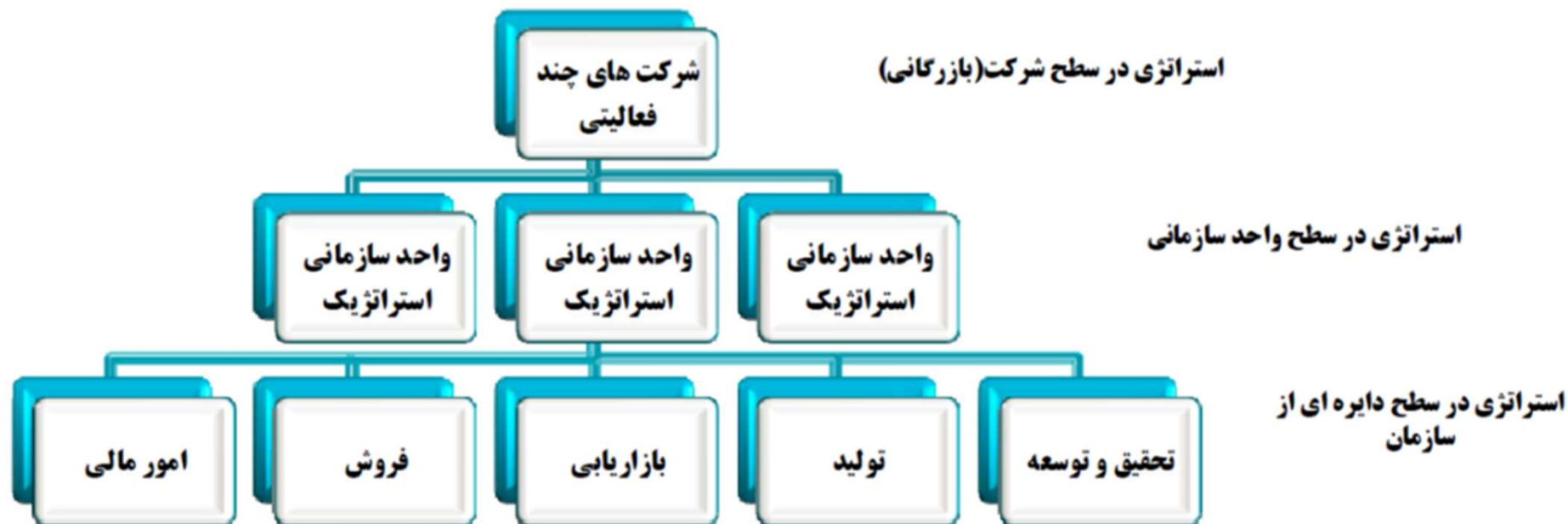
طبقه بندی بر مبنای وظیفه :

- در این نوع طبقه بندی افراد دارای وظایف مشابه در یک گروه تحت نام خاصی جمع آوری می شوند رایج ترین نوع طبقه بندی ، طبقه بندی بر مبنای وظیفه می باشد.
- این ساختار در سازمانهایی که که خواهان استفاده و بهره برداری از صرفه جویی در مقیاس هستند بسیار مناسب می باشد.
- واحدهای بسیار کوچک و تازه راه اندازی شده نیز در این ساختار کارایی بسیاری از خود نشان داده اند.
- سازمان وظیفه ای در سازمانی که از استراتژی نفوذ در بازار استفاده می کند نیز موثر است. زیرا حوزه عملکردی سازمان و نیازمندی های افراد ذینفع بطور نسبی و یکنواخت در نظر گرفته می شود.



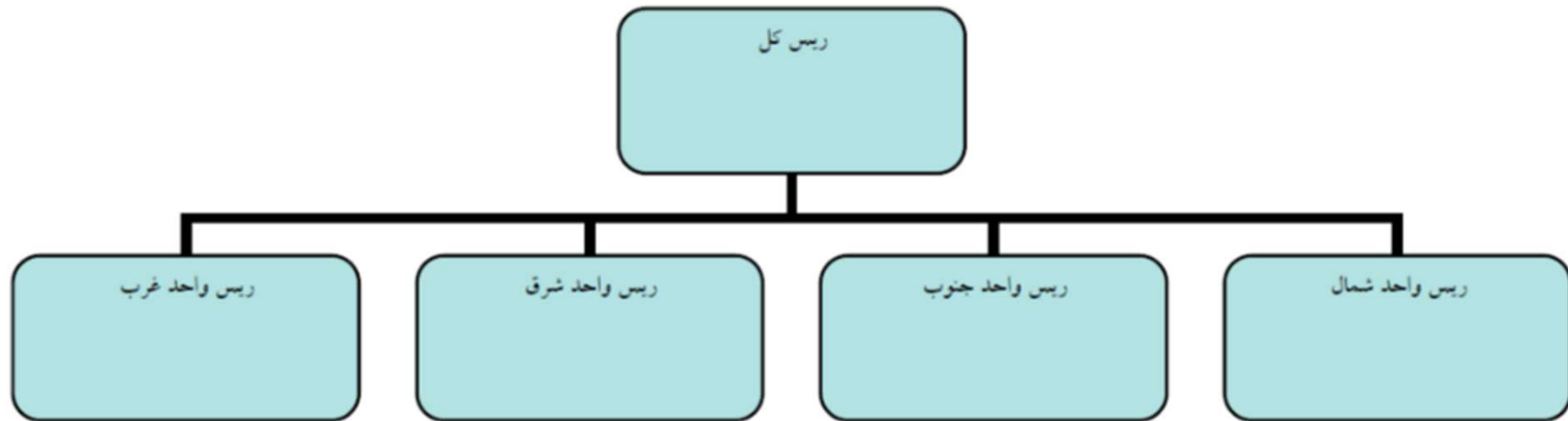
طبقه بندی بر مبنای محصول

- در این طبقه بندی که معمولاً در کارخانجات حاکم است به ازاء هر محصول يك رئیس اريم و مابقي طبقه بندی آن بر مبنای وظیفه است
- برای مواقعي که استراتژی سازمان توسعه محصول است استفاده مي شود



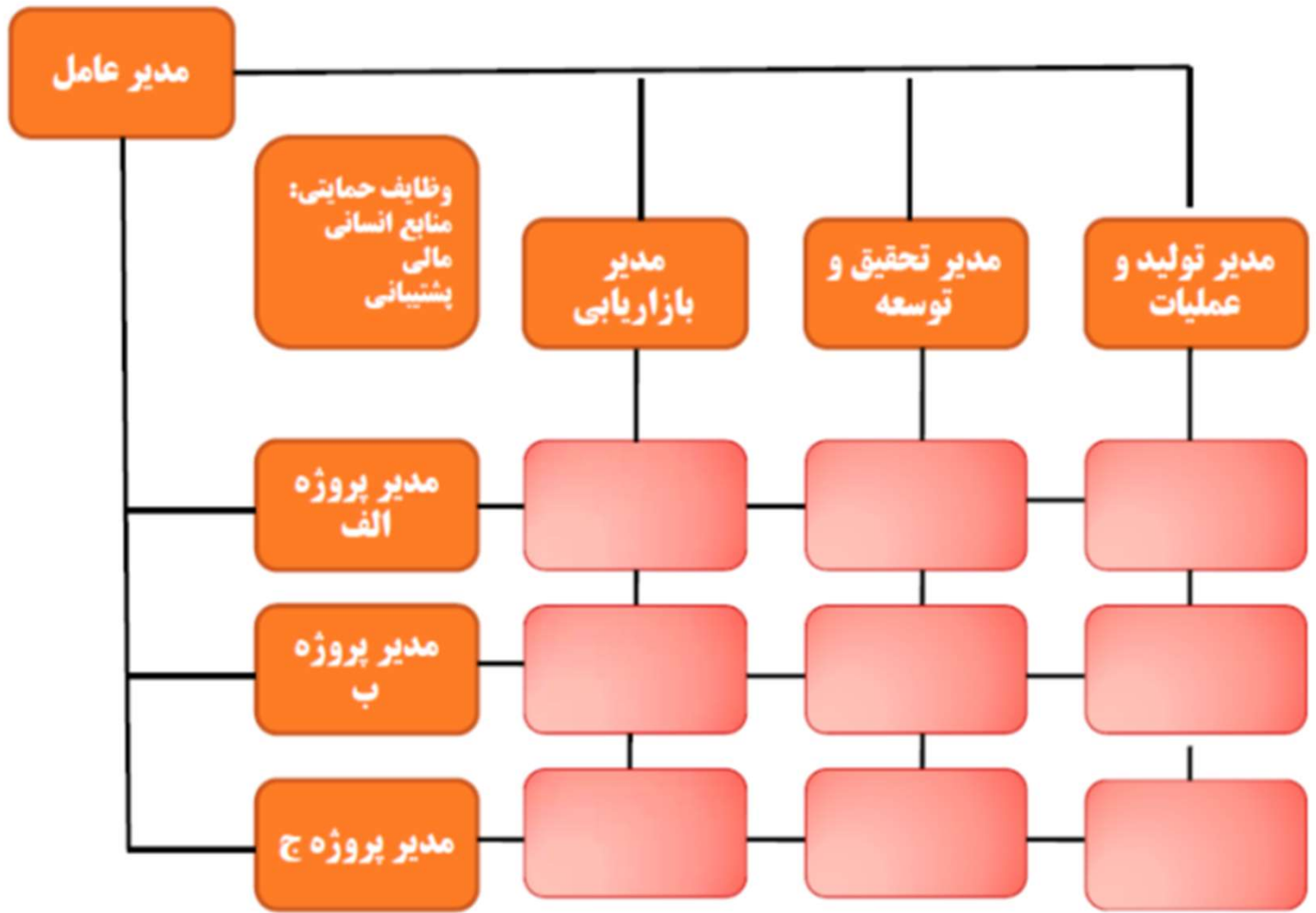
طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی

- ر این نوع طبقه بندی فعالیت شرکت ها در مناطق مختلف مد نظر قرار می گیرد
- پس از آن در زیر هر منطقه طبقه بندی وظیفه ای قرار می گیرد
- شرکت هایی که استراتژی آنها توسعه بازار می باشد باید ساختار را طوری طراحی کنند که نیازهای مرتبط را پوشش دهد. عبارتی سازمانهایی که در سطح ملی فعالیت می کنند از این ساختار استفاده می کنند.



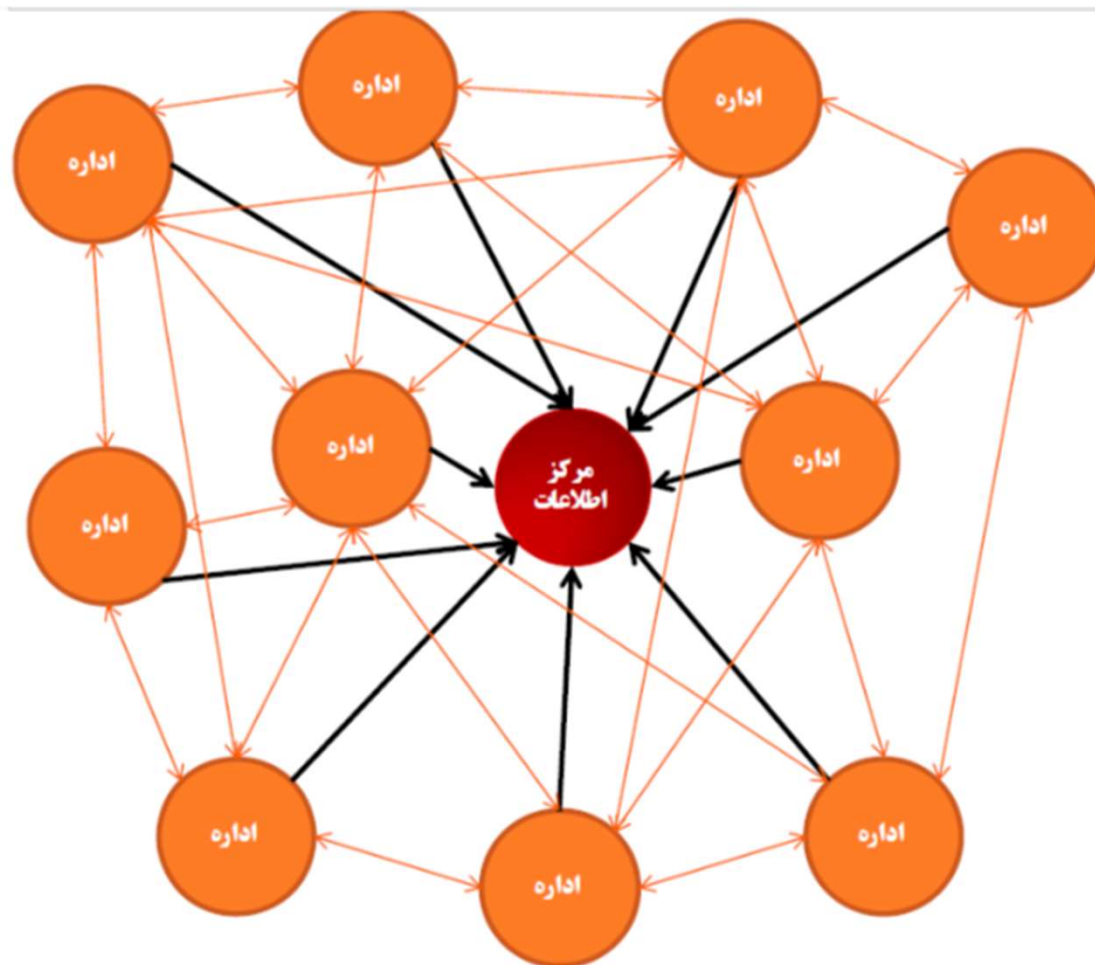
ساختار ماتریس پروژه:

- این ساختار در شرایط و محیط های رقابتی و در جاهایی که هماهنگی میان واحدهای وظیفه ای بسیار ضروری است بیشترین کاربرد را دارد.
- این ساختار نه تنها ارتباطات میان گروهها را بهبود می دهد، بلکه مدیریت اطلاعات را نیز تسهیل می کند.
- در این ساختار سازمان می تواند بطور همزمان وظیفه ای، محصول گرا، و یا پروژه گرا باشد.
- تنها مشکل این ساختار این است که باعث ایجاد دوگانگی و تضاد میان مدیران وظیفه ای و مدیران پروژه ای می شود.



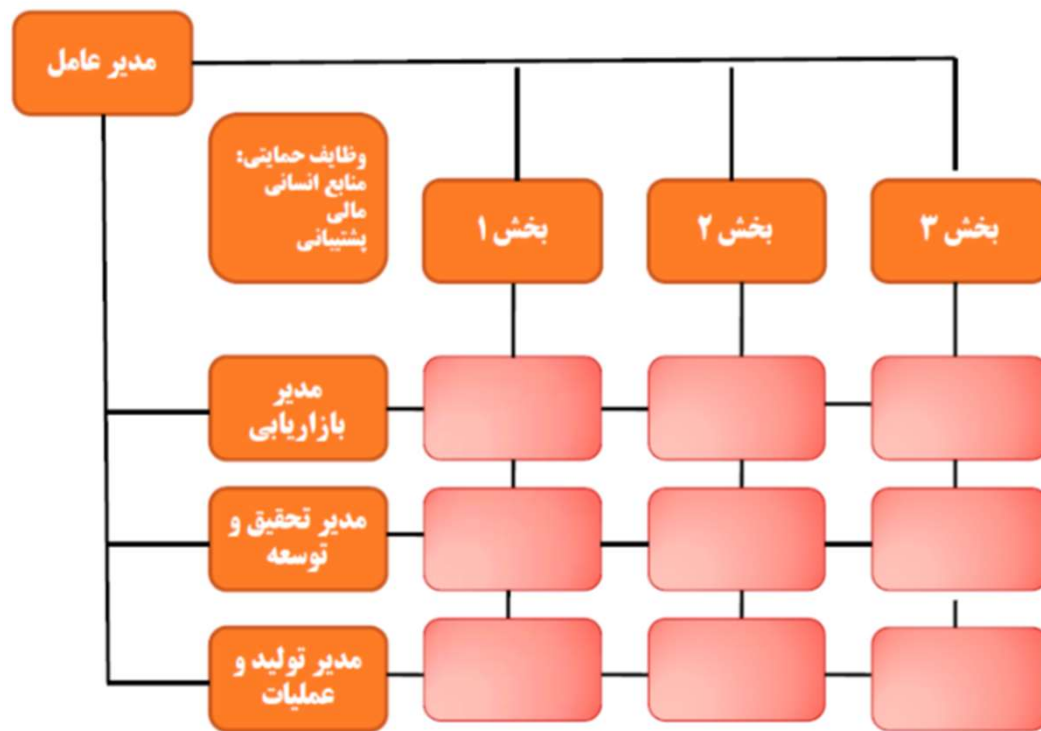
ساختار شبکه:

- این ساختار بسیار غیر متمرکز است و بر اساس گروه‌های مشتری و یا مناطق جغرافیایی طراحی شده است. ساختار شبکه‌ای از واحدهای مستقلی تشکیل شده‌اند که برای سازماندهی و کنترل روابط از سلسله‌مراتب کافی و رسمی برخوردار نگشته‌اند.
- در این ساختار مدیریت در سطح اجرایی اساساً بعنوان مشاور ایفای وظیفه می‌کند و مدیران در سطح پایین‌تر تنها به کنترل تصمیمات اتخاذ شده می‌پردازند. تنها نقطه ضعف این ساختار زیان‌های بالقوه واحدهای مستقل و فراوانی هزینه‌های ناشی از گسترش بی‌رویه منابع می‌باشد.



اختار ماتريس سازمانی

- هنگامی مورد استفاده قرار می گیرند که واحدهای بازرگانی مجزا نیازمند منابع، اطلاعات و تکنولوژی باشند.
- این ساختار در صدد است تا میان دو دسته از فشارها تعادل و توازن برقرار کند. يك دسته از این فشارها با تمرکز زدایی واحدها کنترل می شود. در صورتی که فشار دوم با صرفه جویی در مقیاس و یادگیری سازمانی کنترل و مهار می شود.
- این ساختار برای استراتژی های جهانی بسیار مناسب است. این ساختار همچنین در شکل دهی سازمانی که چندین محصول را تولید می کند و آنها را در کشورهای مختلف به فروش می رساند بسیار موثر و کارآمد است.
- در اصل ساختار ماتریس به سازمان اجازه می دهد تا در روش بازاریابی و توزیع خود به يك تمرکز مدیریتی برسد و از طریق صرفه جویی در مقیاس و برخورداری از اطلاعات موجود در هر يك از مقوله های تولیدی به هم افزایی عملکردی دست پیدا کند.



اختار شبدری (پارندی)

• نخستین برگ شبدر

هسته حرفه ای و متخصص- نمایشگر کارکنان اصلی است که آنها را هسته متخصص می نامیم. این گروه در اختیار داشتن اطلاعات حساس و دانش خاص سازمان را از رقبا متمایز می نماید زیرا این هسته از افراد صاحب صلاحیت، متخصصان یا تکنسینها و مدیران با تخصص و دانش بالا تشکیل میشود.

• دومین برگ شبدر

پیمانکاران و مقاطعه کاران - هستند که با سازمان قرارداد میبندند و در ازای دریافت حق الزحمه بسیاری از کارها و خدمات را انجام می دهند.

• سومین برگ شبدر

نیروی کار مضاعف، فصلی نیروی کار انعطاف پذیر با کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که در دوران های اوج کار برای رفع نیاز استفاده می شوند نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلند پروازی کارکنان هسته ای را نخواهد داشت آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه همراه با حفظ شان اجتماعی هستند. این نیروی کار منعطف شامل نیروهای قراردادی، پاره وقتی، نیمه وقت و کارگران موقتی و فصلی و همه کسانی که به صورت پروژه ای برای سازمان کار می کنند، می شوند.

نحوه اداره سازمان هاي شبدي

- اداره سازمانهاي شبدي به ظاهر منطقي است اما منطقي بودن لزوماً به معنای آسان بودن نیست هر يك از برگ هاي شبدر بايد به گونه اي متفاوت سازمان دهی شود و در عين حال بخشي از كل سازمان باشد هسته سازمان افراد با هوش هستند اين افراد خود را حرفه‌اي مي دانند كه به راحتی بين سازمان ها جابجا مي شوند
- " نيروي كار انعطاف پذير نيز بايد جدي گرفته شوند زيرا آنها بيشتر به يك شغل و گروه كاري متعهدند تا به مقام يا سازمان پيمانكاران نيز حق الزحمه دريافت مي نمايند نه حقوق بنابر اين سازمان مي تواند كنترل خود را فقط از طرق بررسي نتايج نهايي اعمال كند نه از ريق بررسي روشها

این ساختار مناسب سازمان های پست مدرن است زیرا :

- موسسات کوچکی که به جای بوروکراسی های عریض و طویل ، دارای اندازه های 1-
۴ تعدیل شده بودند و پیچیدگی هم دارند ولی کوچک و تخصصی هستند
- موسساتی که جهت تعدیل و تطبیق ساختارهای مختلف خود با شرایط آشوب کوشش 2-
۴ میکنند
- 3- ماموریت (MISSION رسالت و هدف) قوی واضح دارند و بر روی آن تاکید دارند
- موسسه ای که پذیرش پراکندگی جغرافیایی دارد و مرزهای داخلی آن ضعیف است و -
4مرزهای آن بر روی نفوذ کننده ها است
- موسسه ای که رهبری را به مدیریت ترجیح می دهد زیرا که رهبران در زمان های حاد
و- 5 ۴ مجموعه شرایط ویژه از مدیران ملاحظه می شوند

□ موسسه اي که سيستم ارتباطي اش بيشتتر مجازي و از طريق رسانه هاي الكتريکي و ديگيتالي فوق العاده سريع بوده و ارتباط چهره به چهره با مکاتبات طولاني مدت ندارد

□ موسسه اي که در درون سازمان خود اهميت اطلاعات و تخصص را حداقل همپاي سرمايه بداند

□ موسسه اي که به اهميت و تاثير کارگران دانشي واقف است و مي داند که انها نسبت به کارگران غير دانشي از کار و شغل خود رضاييت بيشتري دارند

□ در ايران به دليل اين که سازماندهي و ساختار هنوز در حال تغيير از سنتي به بوروکراسي اداري است و بکارگيري سازمانها از نوع سازمان شبديري معمولاً بعد از بوروکراسي اداري انجام مي گيرد به نظر مي رسد مديران ارشد عالي و مياني در کشورها چون فقط با سازمانهاي با حيطه نظارت بزرگ با ساختارهاي عريض و طويل احساس قدرت مي نمايد فعلاً تمايلي به بکارگيري سازمانهاي متخصص و کوچک با قابليت کارايي و اثر بخشي زياد را ندارد و متاسفانه هم اکنون در بعضي از موارد شاهد ان هستيم که بعضي از پمانکاران حذف و نيروهاي پيماني به ساختارهاي سازمان هاي اضافه و هرم سازماني بلندتر و لايه هاي مديريني و هزينه هاي اداري افزايش يافته و اثر بخشي سازمان کم مي شود

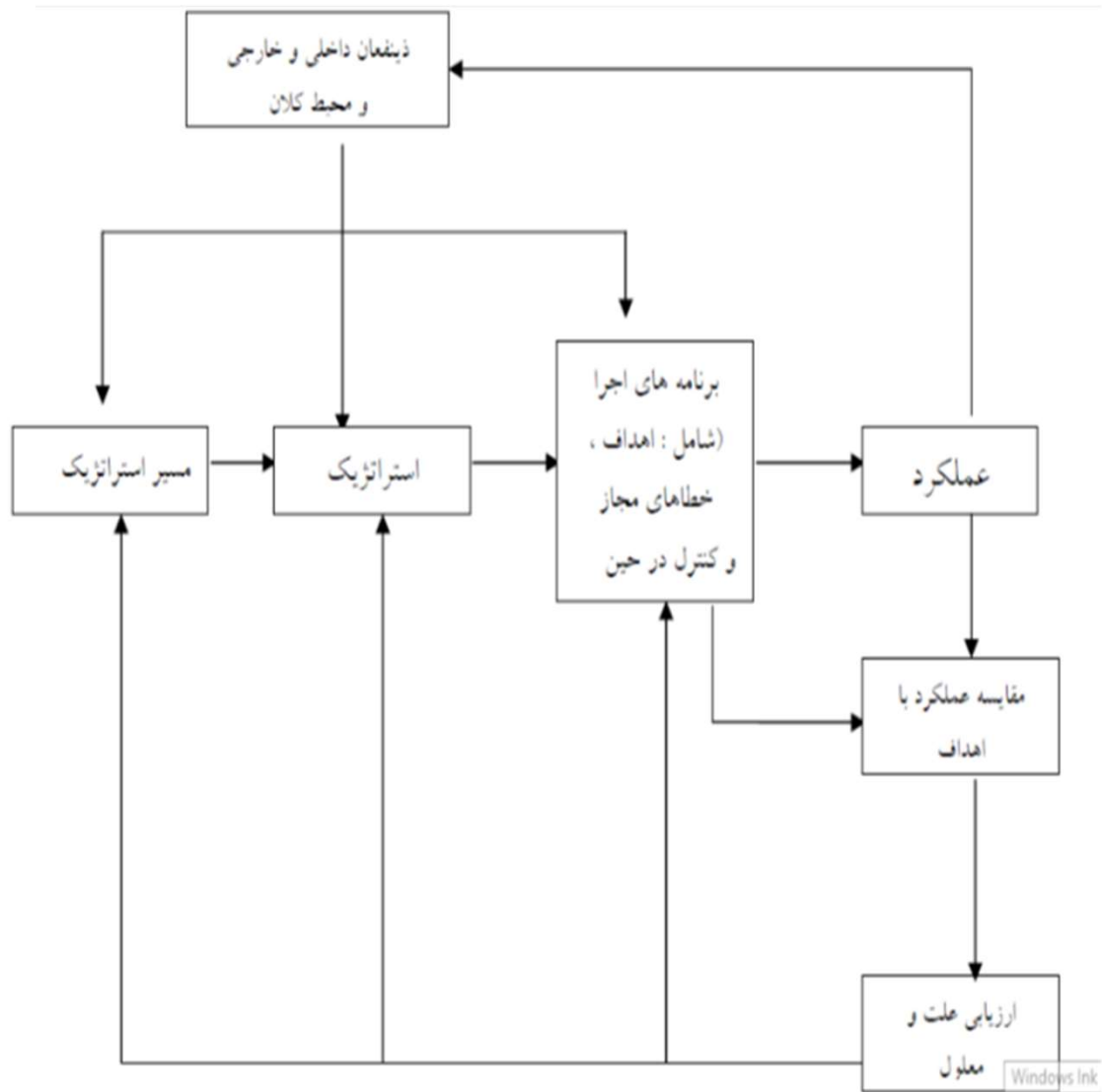
مرحله چهارم: کنترل استراتژیک

• سیستم های کنترل استراتژیک عبارت هستند از سیستمی که مدیران را در ارزیابی استراتژی های سازمانی کمک میکند و هنگامی که خللی ایجاد می شود آن حوزه هایی که نیاز به توجه بیشتری دارد را حمایت میکند. مدل اصلی کنترل استراتژیک در شکل ذیل نشان داده شده است در این مدل سه کنترل مختلف به تصویر کشده شده است

1. کنترل پس از عمل باز خورد)

2. کنترل حین عمل متقارن

3. کنترل قبل از عمل (پیش خور



- کنترل پس از عمل، اطلاعاتی را در رابطه با فعالیت های تحقق یافته سازمانی در اختیار مدیران قرار می دهد در صورتی که کنترل در حین عمل اطلاعات زمان واقعی را در رابطه با فرایندها و فعالیت های سازمانی در اختیار مدیران می گذارد ، بنابراین انحرافات از برنامه پیش از آنکه باعث آسیب رساندن به سازمان شود روشن می شوند

کنترل پس از عمل (باز خورد)

- در کنترل پس از عمل، مدیران اهداف مثل مجموعه ای از اهداف خرد و کلان و خطای مجاز مثل متغیر های قابل قبول از اهداف را برای فعالیت تعیین میکنند و وقتی که مقداری مناسبی از زمان سپری شد، عملکرد در قبال اهداف اولیه، اندازه گیری می شود اگر عملکرد باتوجه به پاره ای از فاکتورها در درون خطای تعریف شده باشد مدیران خواهند فهمید که انتظارشان در رابطه با عملکرد، با فرض شرایط سازمانی و محیطی برآورد شده است اما اگر عملکرد خارج از محدوده خطای مجاز باشد، مدیران باید علت و معلول را تعیین کرده و تلاش کنند که شکاف ایجاد شده بین اهداف اولیه و عملکرد را تبیین نمایند

سیستم های کنترل پس از عمل (بازخور) به چهار دسته تقسیم می شوند که به شرح ذیل توضیح داده می شود:

• بودجه:

• حساب های درآمد و حساب های هزینه ، اهدافی است که باید در بودجه معین شوند مدیران و کارکنان همچنین مسئولیت دارند که خطای مجازی را نیز در بودجه قرار دهند بودجه ها همچنین برای ارزیابی عملکرد مدیران نیز به کار می رود البته باید دانست که این رویه گاهی مشکلات را به همراه می آورد زیرا موجب می گردد سرما یه گذاری در آموزش تحقیق و توسعه و یا خرید تجهیزات جدید به دلیل تاثیر کوتاه مدت آن بر حساب های هزینه ای کاهش یابد

تحليل نسبتها

- نسبت های مالی نظیر، نسبت های بازگشت سرمایه و یا نسبت سرمایه جاری در پایان مورد اندازه گیری قرار می گیرد و با اهدافی که در گذشته طراحی شده است مورد
- مقایسه قرار میگیرد

ممیزی ها

- ممیزی عملکرد شرکت را بررسی میکند و نتایج را مورد بررسی قرار میدهد و در نهایت آنها را با خط مشی های اولیه مقایسه میکند

- یزی های مالی ، دقت سیستم های حسابداری را کنترل میکند و معیار آن اصول پذیرفته شده حسابداری است
- ممیزی های اجتماعی ، رفتار اخلاقی را کنترل می نمایند و بر اساس قوانین عرفی آنها را می سنجند
- ممیزی های خدمات به مشتری نیز از طریق تحقیق بازار انجام می گیرد تا آنکه رفتارهای مصرف کنندگان ارزیابی شود

اهداف و آرمان ها

- اهداف و ارمان ها مقصد را براي افراد دواير و قسمت هاي مشخص مي کنند اهداف عملياتي به منظور آنکه آن مفاهيمي که در بيانيه رسالت عنوان شده است مفهوم تر نمايد و ان را براي مديران و کارکنان قابل درك سازد تدوين ميگردد.

کنترل ها در حین عمل (مقارن

- کنترل ها در حین عمل بسیار شبیه کنترل ها پس از عمل می باشند ، باین تفاوت که تنها
- افق زمانی در کنترل های در حین عمل به زمان واقعی نزدیک تر است

مزیت

- کنترل آن می باشد که با اطلاعاتی که از داده‌ها جمع‌آوری می‌کند سریعاً در متعادل کردن شرایط است این کنترل بر خلاف سیستم‌های کنترلی پس از عمل، منتظر واکنش‌های از اتمام نمی‌باشد

کنترل پیش از عمل

- سیستم های کنترل پیش از عمل با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای تداوم عملیات سازمان تجویز می نماید
- کنترل فرضیات که نوعی کنترل پیش از عمل است، با پیش بینی مفروضات یا بنیادها ی منطقی تحت آنه استراتژی طراحی میگردد.

طراحی سیستم کنترل استراتژیک

- کنترل ها پس از عمل، پیش از عمل و در حین عمل به عنوان سنگ بنایی برای استراتژیک تلقی میگردد.
- این موارد به شرح ذیل توضیح داده می شود.:
- تغییر عوامل کنترل اولین گام در سیستم کنترل استراتژیک ، تعیین کردن چیزهایی است که باید کنترل شود
- در همین راستا می توان مشخصه های کلیدی موفقیت سازمان را از فعالیت هایی که
- به پاسخ گویی مناسب به ذینفان نظیر مشتریان ، کارکنان و صاحبان سهام است را جستجو نمود

روبرت کاپلان و دیوید نورتون

- یک رویکرد مناسبی از طراحی سیستم های کنترل استراتژیک ارائه نموده اند که عملکرد سازمان را از چهار بعد مورد توجه قرار میدهد این موارد
- عبارتند از : مالی، مصرف کننده ، مصرف کننده داخلی و نوآوری و یاد گیری



• این وضعیت در صورتی که یک ذینفع داخلی بخواهد عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد از طریق پاسخ به سوالات همچون کنترل هزینه‌های ، سطوح مهارت و قابلیت کارکنان روند عملیات در خط تولید ، ایمنی، تحویل به موقع کالا و بسیاری از چیزهای دیگر حادث خواهد شد، اما از نقطه نظر نو آوری و یاد گیری یک سازمان باید زیر ساختی را که برای آینده خود طراحی نموده است را مد نظر قرار دهد

دومین گام در فرایند ایجاد کنترل سیستم استراتژیک ، مشخص کردن آن دسته از عوامل حیاتی است که ، موفقیت سازمان را در دستیابی به بینش سازمانی مهیا می سازد

این عوامل با پیوند به ابعاد چهار گانه:

- مالی
- مصرف کنندگان
- فعالیت های داخلی
- نو آوری
- یادگیری