

# به نام خداوند بخشنده مهربان

## فهرست مطالب

صفحه	موضوع
۱.....	پیشگفتار.....
۲.....	بخش اول: کلیاتی در خصوص مفاهیم مدیریت.....
۶.....	بخش دوم: ماهیت مدیریت استراتژیک.....
۱۸.....	بخش سوم: استراتژی ها در حوزه عمل.....
۲۸.....	بخش چهارم: رسالت سازمان.....
۳۲.....	بخش پنجم: بررسی عوامل خارجی.....
۴۲.....	بخش ششم: بررسی عوامل داخلی.....
۶۲.....	بخش هفتم: بررسی، انتخاب و اجرای استراتژی.....
۷۰.....	بخش هشتم: ارزیابی و کنترل استراتژی.....
۷۴.....	بخش نهم: برنامه ریزی منابع بنگاه.....
۸۰.....	بخش دهم: مدیریت موجودی کالا.....
۹۳.....	بخش یازدهم: چهارچوب تحلیلی جهت تهیه سند راهبردی (تدوین استراتژی).....
۱۰۱.....	ضمیمه الف: سازمان های یاد گیرنده (دانش محور).....
۱۰۵.....	ضمیمه ب: فرهنگ سازمان.....
۱۰۷.....	منابع.....

## دوره کوتاه مدیریت استراتژیک

### پیشگفتار

مجموعه پیوست خلاصه ای از اهم مباحث دوره مدیریت استراتژیک است که توسط آقایان علی افشاری و مصطفی پارسامنش و به همت مدیر عامل محترم جناب مرتضی صالحیان و جناب آقای کریم صابری تهیه، تنظیم و گردآوری شده است. همچنین لازم به ذکر است که مطالب مطرح شده در این نوشته به دقت توسط جناب آقای دکتر حمید رضا وکیلی فرد استادیار دانشگاه اقتصاد و مدیریت دانشگاه علوم و تحقیقات تهران ویراستاری گردیده که در اینجا نهایت تشکر و قدرانی را از ایشان داریم. امید بر آن است که تلاش صورت گرفته جهت رسیدن به اهداف شرکت تعاونی شمس توسط مدیران مفید واقع گردد.

با آرزوی موفقیت برای مدیران و کارکنان

علی افشاری

مصطفی پارسا منش

تابستان ۹۳

بخش اول

کلیاتی در خصوص مفاهیم مدیریت

## کلیاتی در خصوص مفاهیم مدیریت

### تعریف مدیریت

مدیر در لغت به معنای **کارگردان** می‌باشد و مدیریت به معنای **کارگردانی**. در این صورت مدیریت شامل هر نوع کارگردانی در هر سطحی می‌شود و مفاهیم دیگری مانند رهبری و هدایت را نیز در بر می‌گیرد. از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است و عمدتاً آن را شامل «برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت» می‌دانند، اما با توجه به تحولات اخیر و نظر به اینکه توجه به اخلاقیات و منابع انسانی در مدیریت امروز جایگاه خاصی پیدا کرده است، دو تعریف برجسته تر مدیریت عبارت است از:

۱- پدید آوردن محیطی مناسب، که در آن محیط هم‌فکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرآیندی کارساز امکان پذیر می‌گردد و همچنین با استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی، برای عرضه خدمات یا کالاهای قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان و با پرهیز از بروز هر گونه عواقب نامطلوب اقدام می‌گردد.

۲- کارکردن با منابع انسانی، مالی و فیزیکی جهت دستیابی به اهداف سازمان از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات.

لذا اعمال مدیریت توسط مدیر در موفقیت یک سازمان نقش بسزایی دارد. هر چه سازمان پیچیده‌تر باشد، نقش مدیریت دشوارتر خواهد شد. به عبارت دیگر مدیریت یعنی گرفتن بهترین تصمیم در مناسب‌ترین زمان و اجرای آن تصمیم با استفاده از بهترین منابع سازمانی.

### مدیریت مشارکتی

مشارکت، حرکتی آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت است که برای ثبات و امنیت جامعه ضروری است. این حرکت به گونه‌ای است که شهروندان احساس می‌کنند تعلق به جامعه داشته و در واقع گردانندگان اصلی خودشان هستند.

قدیمی‌ترین تعریفی که از مشارکت ارائه گردیده عبارت است از: «پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دو تن یا بیشتر از دو تن». در این تعریف تأکید بر برقراری پیوندی است باز میان دو انسان که این دو انسان در پرتو آن پرورش می‌یابند و از یکدیگر بهره می‌گیرند. دوسویه بودن پیوند موجب می‌شود تا اطلاعات، دانش،

## کلیاتی در خصوص مفاهیم مدیریت

شناخت، اندیشه و نظر از هریک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردد و در اثر آن هر دو طرف بهره شده و بر توانمندی ذهنی و عاطفی خود بیفزایند.

همچنین سایمون مشارکت را چنین تعریف می‌کند: «مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متفاوت سازمان افزایش می‌دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می‌کند».

با توجه به تعاریف فوق از مشارکت تعریف کلی آن عبارتست از: مشارکت عبارت است از یک درگیری ذهنی و عاطفی داوطلبانه یک شخص در موقعیت‌های گروهی مربوط به خود و سازمان خود که باعث ایجاد انگیزه در فرد جهت دستیابی به هدف‌های گروهی شده و باعث می‌شود که فرد در مسئولیت کار شریک شود.

مدیریت مشارکتی، نوعی سبک مدیریت می‌باشد که مشخصه اصلی آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی است، این سبک کاملاً در نقطه مقابل مدیریت خودمدار است. در سبک مشارکتی غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسان‌ها بطور عاطفی خوب کار می‌کنند، گاهی آن را مدیریت دموکراتیک نیز می‌نامند. مدیریت مشارکتی نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است.

در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان، فعالانه تلاش می‌کنند و آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد و مدیریت سازمان از گنجینه غنی طرح‌ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آن‌ها بهره می‌جوید.

**مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر « من » به تفکر « ما » و ترویج تصمیم‌گیری گروهی در سازمان می‌باشد.**

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### سایر نکات مرتبط با مفاهیم مدیریتی

✓ چهار فاکتور مهم در تصمیم‌گیری مدیریت عبارتند از:

۱- زمان

۲- ریسک

۳- عایدی

۴- عوامل محیطی

✓ وظایف اصلی مدیریت:

۱- حداکثرسازی بهره‌برداری از منابع موجود.

۲- به حداقل رساندن ریسک.

۳- به حداکثر رساندن عایدی.

۴- تعادل بین بازده و ریسک.

✓ معنی و مفهوم ریسک

احتمال اینکه بازده واقعی یک سرمایه‌گذاری کمتر از بازده مورد انتظار آن باشد ریسک نامیده می‌شود. طبقه‌بندی‌های مختلفی در خصوص ریسک وجود دارد که از جمله آن‌ها این است که ریسک را در دو طبقه زیر قرار می‌دهند:

#### ۱- ریسک سیستماتیک

ریسکی است که غیر قابل اجتناب بوده و در صورت وقوع قابل کنترل نمی‌باشد. منابع ریسک سیستماتیک شامل ریسک سیاسی، اقتصادی و غیره می‌باشد.

#### ۲- ریسک غیر سیستماتیک

ریسکی است که قابل اجتناب و قابل کنترل بوده و به‌طور بالقوه از طریق مدیریت موثر می‌تواند به حداقل برسد.

شرکت تعاونی شمس

بخش دوم

## ماهیت مدیریت استراتژیک

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

---

### ماهیت مدیریت استراتژیک

پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عوامل زیر دارند:

- شرکتهای رقیب
- بازارها
- قیمت‌ها
- عرضه‌کنندگان مواد اولیه
- توزیع‌کنندگان
- دولت‌ها
- بستانکاران
- سهام‌داران
- و مشتریان

### تعاریف مدیریت استراتژیک:

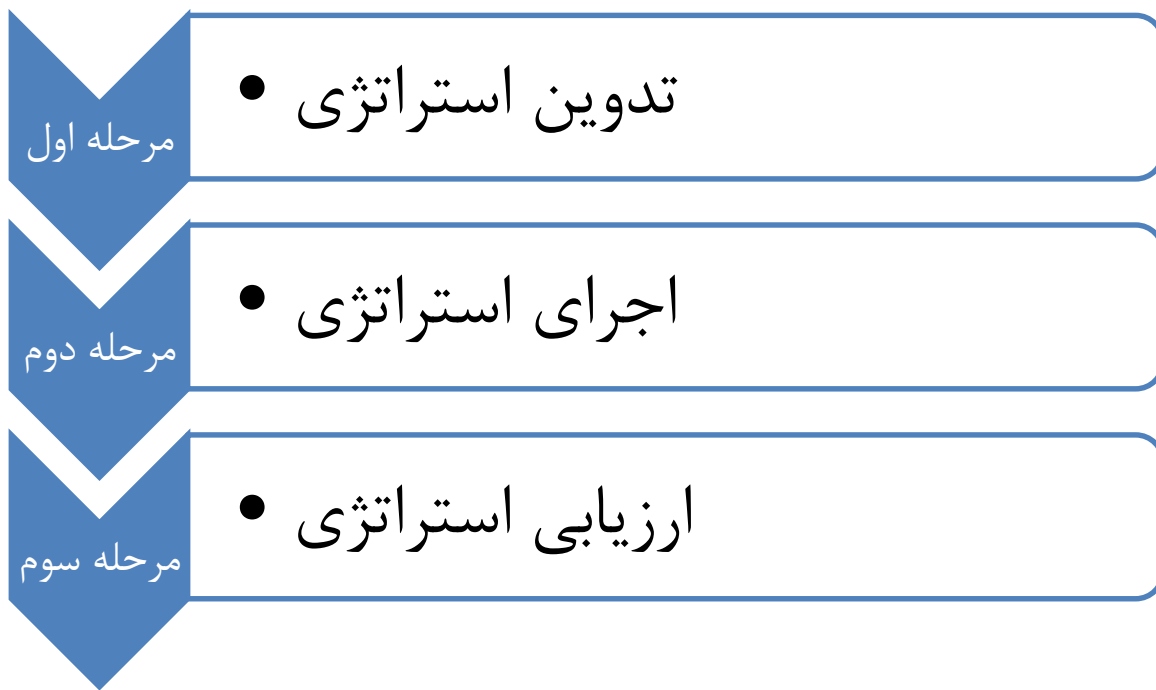
- ۱- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت دست یابد.
- ۲- مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند.
- ۳- در واقع مدیریت استراتژیک نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها، تهدیدهای خارجی و توجه به همه نقاط ضعف و قوت یک شرکت است.

---

شرکت تعاونی شمس



مراحل مدیریت استراتژیک



## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### تدوین استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که رسالت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

مواردی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها مطرح می‌شوند عبارتند از:

۱- تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد.

۲- فعالیت‌های را که می‌خواهد از آن خارج شود.

۳- شیوه تخصیص منابع.

۴- تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها.

۵- شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت‌های رقیب که درصدد بلعیدن آن بر می‌آیند.

۶- ادغام با شرکت‌های رقیب.

۷- تصمیم‌گیری در خصوص ورود به بازارهای فرا مرزی.

**نکته:** استراتژی‌ها، مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلند مدت تعیین می‌نمایند، بدین معنی که تصمیمات استراتژی نتایج چند وجهی و آثار دیرپا بر سازمان می‌گذارند.

### اجرای استراتژی

اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید.

**نکته:** اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. مقصود از اجرای استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و اجرای استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل درآورند.

## ماهیت مدیریت استراتژیک

**نکته:** موفقیت مرحله اجرای استراتژی‌ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان انگیزه ایجاد نمایند و این نوعی هنر (و نه یک علم) است.

**نکته:** جنبه اصلی مرحله اجرای استراتژی‌ها این است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب شوند در سازمان با شیفتگی و افتخار و در نهایت از خودگذشتگی کار کنند و در راه دستیابی به هدف‌های تعیین شده از هیچ کوششی فروگذار نباشند.

## ارزیابی استراتژی

برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند:

- ۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته اند.
- ۲- محاسبه و سنجش عملکردها.
- ۳- اقدامات اصلاحی.

بدان سبب باید استراتژی‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! توجه نمائید که تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها بایستی در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام گیرد. آنها عبارتند از: سطح کل شرکت، سطح بخش یا واحد تجاری و سطح وظیفه‌ای.

## ترکیب قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های عملی

مدیریت استراتژیک یک علم محض نیست که بر اساس قانون علمی  $2 \times 2 = 4$  عمل نماید، بلکه در مدیریت استراتژیک سعی می‌شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه‌ای تنظیم گردند که بتوان تحت شرایط نامطمئن تصمیماتی اثر بخش اتخاذ شود، لذا به همین جهت لازم و ضروری است که در تصمیم‌گیری‌ها از آمیزه مناسبی از قضاوت‌های شهودی به همراه تجزیه و تحلیل‌های علمی مشترکا استفاده شود. در واقع موضوع فوق به این نکته

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

اشاره دارد که تفکر تحلیلی و تفکر شهودی مکمل یکدیگر هستند و این شیوه از مدیریت باعث یک نوع نظم و انضباط در تصمیم‌گیری خواهد شد.

**نکته:** قدرت تخیل بسیار مهم‌تر از دانش است. زیرا دانش محدود است در حالی که قدرت تخیل همه جهان را در بر می‌گیرد.

### سازگاری با تغییرات

فرآیند مدیریت استراتژیک این امکان را برای سازمان ایجاد می‌نماید که در بلند مدت قادر به تطبیق خود با شرایط محیطی باشد. باور فرآیند مدیریت استراتژیک بر این است که سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. نیاز به سازش در برابر تغییرات باعث شده است که شرکت‌ها از نظر مدیریت استراتژیک پرسش‌های زیر را مطرح کنند:

- ما در آینده به چه کار یا فعالیتی مشغول خواهیم بود؟
- آیا ما در رشته یا زمینه درستی کار می‌کنیم؟
- آیا ما باید شکل سازمان و فعالیت‌های خود را تغییر دهیم؟
- چه رقبای دیگری وارد این صنعت خواهند شد؟
- باید چه استراتژی‌هایی را به اجرا درآوریم؟
- مشتریان ما چگونه تغییر می‌کنند؟
- آیا فن‌آوری‌های جدیدی ارائه می‌شوند که بتوانند ما را از صحنه فعالیت خارج کنند؟

### اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

در این قسمت به طور خلاصه با هشت واژه یا عبارت فنی آشنا می‌شویم. قابل ذکر است که اصطلاحات زیر در ادامه مباحث به طور جامع مطرح خواهند شد. این هشت اصطلاح عبارتند از:

#### استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند.

استراتژیست‌ها عهده‌دار سه مسئولیت اصلی هستند:

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

#### بیانیه رسالت

بیانگر علت وجودی سازمان است و جایگاه سازمان را از این جهت که به چه کاری اشتغال دارد نشان می‌دهد.

#### فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند.

**نکته:** نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با وضع شرکت‌های رقیب، براساس موجودیت یا علت هستی سازمان و یا میزان دستیابی به هدف مورد نظر تعیین می‌کنند.

### هدف‌های بلند مدت

می‌توان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تامین رسالت خود به دست آورد تعریف کرد.

### استراتژی‌ها

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. در ادامه به‌طور مفصل در این خصوص بحث خواهد شد.

### هدف‌های سالانه

هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت باید به آنها دست یابد.

**نکته:** در صحنه اجرای استراتژی‌ها، هدف‌های سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی‌ها، هدف‌های بلند مدت از اهمیت ویژه برخوردار می‌باشند.

**نکته:** با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه‌ای از هدف‌های سالانه وجود داشته باشند.

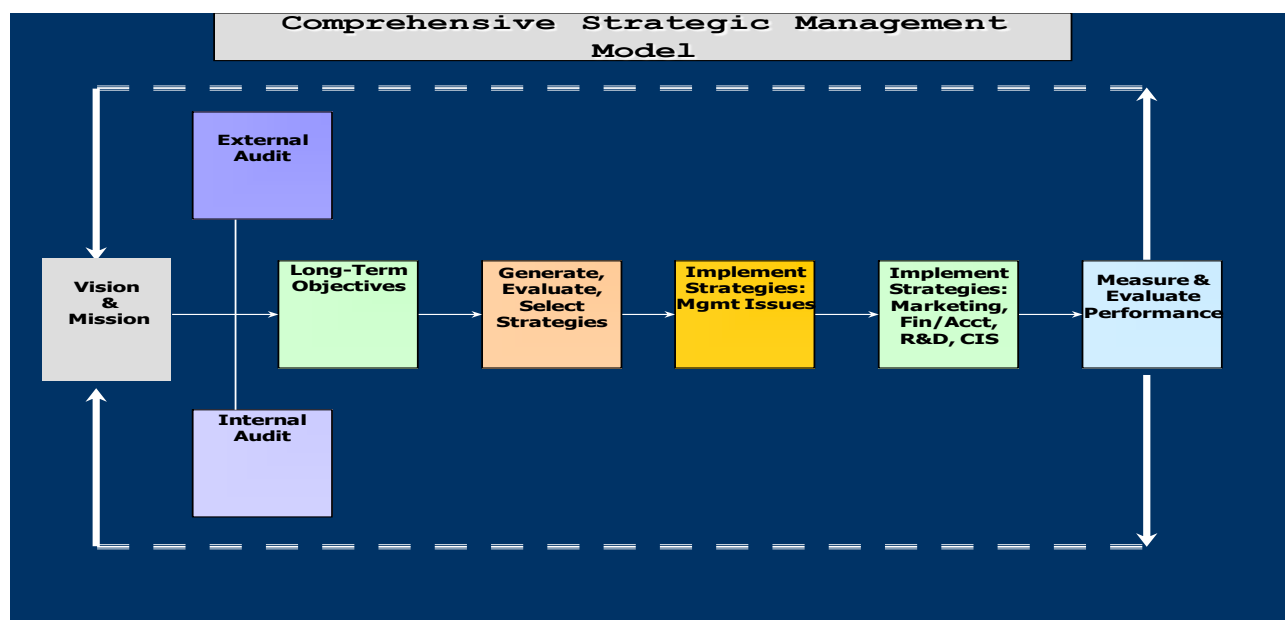
## ماهیت مدیریت استراتژیک

### سیاست‌ها

مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند. هنگام تصمیم‌گیری، از سیاست‌ها به‌عنوان رهنمود استفاده می‌شود و همچنین سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می‌باشند.

**نکته:** استراتژی‌ها ابزاری جهت رسیدن به اهداف بلند مدت می‌باشند در حالی که سیاست‌ها ابزاری جهت رسیدن به اهداف کوتاه مدت می‌باشند.

### الگوی مدیریت استراتژیک



### مزایای مدیریت استراتژیک

مدیر عامل شرکت راکول اینترنشنال می‌گوید: ما براین باوریم که اساس مدیریت استراتژیک اثربخش بر این پایه قرار دارد که همه کارکنان سطوح مختلف سازمانی از آگاهی کامل برخوردار باشند. ما انتظار داریم که هدف‌های

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

شرکت، مسیری را که سازمان طی می‌کند، میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها، مشتریان، شرکت‌های رقیب و برنامه‌های تولید به آگاهی همه کارکنان بخش‌های مختلف شرکت برسد.

**نکته:** مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در فرآیند مدیریت استراتژیک خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند.

**نکته:** طبق تحقیق پیمایشی انجام شده به این نتیجه رسیده‌اند که گفتگوی مدیریت استراتژیک مهم‌تر از اسناد و مدارک مدیریت استراتژیک است که در جلد‌های زوروق گرفته شده قرار می‌گیرند.

ویلیام دیردن از شرکت هرشی موفقیت شرکت خود را به حساب مدیریت استراتژیک می‌گذارد و می‌گوید: «مسیر زندگی شرکت از طریق برنامه‌ریزی برای دوره‌های بلند مدت تعیین می‌شود و تردیدی نیست که ما در نظر داریم در آینده به این فرآیند تکیه کنیم و آن را تقویت نماییم».

**گرین لی** بر این باور است که مزایای مدیریت استراتژیک به شرح زیر می‌باشد:

ا) باعث می‌شود که شرکت از فرصت‌ها آگاهی یابد، آنها را بشناسد، اولویت‌بندی کند و از آنها بهره‌برداری نماید.

ب) به شرکت دیدگاهی عینی می‌دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.

ج) برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت‌ها، چارچوب مناسب ارائه می‌کند.

د) اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل ممکن می‌رساند.

ه) موجب می‌شود که تصمیمات اصلی به گونه‌ای گرفته شود که هدف‌های بلند مدت و پیش‌بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.

و) برای شرکت این امکان را به وجود می‌آورد تا زمان و منابع را به شیوه‌ای اثربخش‌تر به فرصت‌های شناخته شده تخصیص دهد.



## ماهیت مدیریت استراتژیک

ز) باعث می‌شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب‌الاجل گرفته می‌شود، گردد.

ح) برای ایجاد ارتباط بین کارکنان شرکت چارچوبی را ارائه می‌نماید.

ط) به سازمان کمک می‌کند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود.

ی) مبنائی ارائه می‌کند تا بتوان بدان وسیله مسئولیت یکایک افراد را به صورتی مشخص، تعیین کرد.

ک) آینده‌نگری و فکر درباره آینده را تقویت می‌کند.

ل) موجب تقویت نگرش خوشبینانه نسبت به تغییر می‌شود.

م) باعث می‌شود که مدیریت شرکت دارای نظم خاصی گردد.

### منافع مالی

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند در مقایسه با آنها که از این شیوه مدیریت آن استفاده نمی‌کنند از نظر سودآوری، فروش و بهره‌وری در وضعیت بهتری قرار دارند.

**نکته:** استراتژیست‌های سازمان‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند اغلب درگیر مسائل داخلی و روزمره می‌باشند و به صورت دائم درگیر کاغذ بازی‌ها و رسیدن به امور روزمره با ضرب‌الاجل‌های پیاپی هستند. اصولاً آنها در مورد نقاط قوت و توانایی‌های شرکت‌های رقیب گزاره‌گویی می‌کنند و نقاط قوت شرکت خود را دست کم می‌گیرند. اغلب، آنها ضعف را به حساب عوامل غیر قابل کنترل، مانند سیستم ضعیف اقتصادی، تغییرات فناوری یا رقابت‌های خارجی می‌گذارند.

### منافع غیر مالی

✓ افزایش آگاهی از تهدیدات خارجی

✓ درکی بهتر از استراتژی‌های شرکت‌های رقیب

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

- ✓ افزایش بهره‌وری کارکنان
- ✓ کاهش مقاومت در برابر تغییرات
- ✓ درکی بهتر از رابطه بین عملکرد و پاداشی که به کارکنان داده می‌شود.

### نکات اضافی مرتبط با ماهیت مدیریت استراتژیک

ایجاد ارتباطات قوی و بازخور نمودن نتیجه فعالیت‌ها از جمله کارهای ضروری است که باید در فرآیند مدیریت استراتژیک انجام شود.

موفقیت سازمان در سایه توجه دائمی به تغییراتی است که در داخل و خارج سازمان رخ می‌دهد. برای سازشکاری در برابر این تغییرات باید تدبیری اندیشید، استراتژی‌هایی را تدوین کرد و به اجرا درآورد.

بخش سوم

استراتژی‌ها در عمل

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### استراتژی چیست

استراتژی به معنای برگزیدن مجموعه اقدامات متفاوتی در مقایسه با رقبا است که پیاده سازی و پیگیری آنها منجر به دستیابی به جایگاه یگانه و ارزشمندی در بازار خواهد شد.

استراتژی را می توان راه و روش تحقق مدیریت سازمان تلقی کرد، به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

**نکته:** استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پافراتر گذاشته و به جایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد.

### انواع استراتژی ها

#### ۱- یکپارچگی عمودی به بالا

به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها. مقصود این است که شرکت با خریدن شرکت های پخش یا خرده فروشی ها می کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید.

**مثال عملی:** شرکت هواپیمایی بوئینگ یکی از شرکت هایی است که تلاش زیادی می کند تا در آینده به یکپارچگی عمودی به بالا برسد این شرکت به تازگی با شرکت های هواپیمایی امریکن، دلتا و کنتینتال وارد مذاکره شد و از آنها خواست که تنها و به صورت انحصاری هواپیماهای این شرکت را خریداری نمایند.

**مثال عملی دیگر:** شرکت رایانه پاکارد بل درصدد برآمد است رایانه های شخصی را به صورت مستقیم به مشتریان تجاری عرضه کند. استراتژی شرکت بر این هدف استوار بود که در حالی که مشتریان جدید جذب می کند، از میزان موجودی ها بکاهد.

## استراتژی‌ها در عمل

یکی دیگر از استراتژی‌های مرسوم یکپارچگی عمودی به بالا، استراتژی مبتنی بر دریافت سفارش می‌باشد.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا:

- هنگامی که توزیع‌کنندگان کنونی سازمان پرهزینه یا غیر قابل اعتبار هستند یا اینکه نمی‌توانند نیازهای شرکت را از نظر توزیع و پخش محصولات، تامین کنند.
- هنگامی که شرکت‌های پخش یا توزیع‌کننده محصولات شرکت دارای ظرفیت یا توان لازم نباشند و نتوانند برای شرکت این امکان را به وجود آورند که از مزیت رقابتی استفاده کنند و در واقع مانع از اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا شوند.
- هنگامی که شرکت‌های پخش یا توزیع‌کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند، این وضع ایجاب می‌کند که شرکت تشکیلاتی را به کار گیرد که بتواند محصولات پر تقاضای خود را به شیوه سودآور توزیع نماید و قیمت‌ها را به گونه‌ای تعیین کند که بتواند در بازار رقابتی از مزایای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا استفاده نماید.

### ۲- یکپارچگی عمودی به پایین

به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه. یکپارچگی عمودی به پایین یکی از استراتژی‌های است که شرکت می‌کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه‌کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود درآورد. به‌ویژه زمانی این استراتژی‌ها مناسب هستند که شرکت به عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آنها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا این که نتوانند نیازهای شرکت را تامین نمایند.

رقابت جهانی باعث شده است که شرکت‌ها در مسیر کاهش دادن تعداد عرضه‌کنندگان مواد اولیه بر سرعت خود بیفزایند و از این عده انگشت‌شمار بخواهند که محصولاتی با بالاترین کیفیت ممکن عرضه نمایند. اگر چه بر حسب سنت وجود چندین عرضه‌کننده باعث می‌شود که خریدار کالای مورد نظر را با قیمتی پایین‌تر خریداری کند و

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

نسبت به تامین اقلام مورد نیاز مطمئن گردد ولی شرکت‌های کنونی در زمان حال پیرو شرکت‌های ژاپنی شده‌اند و از این سیاست پیروی می‌کنند که تعداد عرضه‌کنندگان انگشت شمار باشند و روابطی بلند مدت و بسیار محکم با این عده انگشت‌شمار برقرار نمایند. یکی از مدیران ارشد زیراکس به نام مارک شیم لاینس می‌گوید: حفظ رابطه دقیق با عده زیادی عرضه‌کننده مواد اولیه بسیار پر دردسر است.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین:

- هنگامی که عرضه‌کنندگان کنونی مواد اولیه قیمت‌ها را بسیار بالا منظور می‌نمایند، قابل اعتبار نیستند یا نمی‌توانند قطعه‌ها، لوازم و وسایل یا مواد اولیه مورد نیاز را تامین نمایند.
- هنگامی که عده عرضه‌کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت‌های رقیب زیاد است.

### ۳- یکپارچگی افقی

به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب. ادغام دو شرکت رقیب موجب افزایش کارایی خواهد شد در مقایسه با ادغام دو شرکتی که فعالیت آنها رابطه معقولی با یکدیگر نداشته باشند زیرا این دو شرکت می‌توانند مقدار زیادی از تشکیلات مضاعف را حذف کنند و مدیریت شرکت خریدار می‌تواند هدف شرکت خریداری شده را بهتر درک نماید. این نوع از استراتژی در زمان کنونی یکی از شناخته‌ترین راه‌ها در مدیریت استراتژیک تلقی می‌شود.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی یکپارچگی افقی:

- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می‌کند.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع مورد نیاز باشد و بتواند سازمانی گسترده را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز اداره کند.
- هنگامی که شرکت‌های رقیب، به سبب نداشتن تخصص مدیریت لازم، دارای مشکل یا ضعف باشند یا اینکه فاقد منابعی باشند که در اختیار این سازمان است. توجه کنید اگر شرکت‌های رقیب عملکرد ضعیفی دارند

## استراتژی‌ها در عمل

و این بدان سبب است که در صنعت مزبور فروش رو به کاهش است به کارگیری استراتژی فوق نمی‌تواند اثر بخش باشد.

### ۴- رسوخ در بازار

بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود.

رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می‌باشد:

- افزایش عده فروشندگان و ترویج فروش
- افزایش هزینه‌های تبلیغات
- تقویت روابط عمومی و تبلیغات

### رهنمودهای برای اجرای استراتژی رسوخ در بازار:

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه‌های بازاریابی (بر حسب ریال) بسیار بالا است.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می‌پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.

### ۵- توسعه بازار

عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی توسعه بازار:

- هنگامی که کانال‌های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشد.
- هنگامی که بازاری دست نخورده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- هنگامی که سازمان دارای ظرفیت مازاد است.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### ۶- توسعه محصول

بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات. **مثال عملی:** یک شرکت دخانیات کانادایی به نام امپریال توباکو سیگار جدیدی به نام مرسر که یک سیگار طبیعی است به بازار عرضه کرد و یکی از استراتژی‌های توسعه محصول را به اجرا درآورد و بسیار موفق بود.

#### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی توسعه محصول:

- هنگامی که شرکت‌های رقیب محصولاتی مرغوب‌تر و با کیفیتی بهتر و قیمت‌های رقابتی‌تر عرضه می‌نمایند.
- هنگامی که سازمان دارای توانایی‌های بسیار بالا در امر تحقیق و توسعه می‌باشد.
- هنگامی که عمر محصولات شرکت به مرحله اشباع رسیده باشد. منظور این است که باید توجه مشتریان اشباع شده را متوجه محصولات جدید نمود.

### ۷- تنوع همگون

افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط.

#### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی تنوع همگون:

- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذیربط می‌تواند موجب افزایش فروش چشمگیر محصولات کنونی گردد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذیربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی سازمان متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی شرکت، از نظر چرخه حیات محصول، مسیر رو به پایین می‌پیمایند.

### ۸- تنوع ناهمگن



## استراتژی‌ها در عمل

افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی تنوع ناهمگن:

▪ هنگامی که صنعت اصلی که سازمان مورد نظر در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می‌پیماید.

▪ هنگامی که بازارهای کنونی برای محصولات شرکت در حال اشباع شدن می‌باشند.

### ۹- تنوع افقی

افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط برای مشتریان کنونی.

**مثال عملی:** دو شرکت بسیار معروف نوشابه سازی، پپسی و کولاکولا به تازگی وارد بازار بطری آب شدند.

### رهنمودهایی برای اجرای استراتژی افقی:

▪ هنگامی که شرکت با افزودن محصولات جدید و غیر ذریبط بتواند درآمدهای ناشی از فروش محصولات و خدمات کنونی را به میزان چشمگیری افزایش دهد.

▪ هنگامی که شرکت بتواند از کانال‌های توزیع کنونی استفاده کند و محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه نماید.

### ۱۰- مشارکت

یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند.

### ۱۱- کاهش

گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای جبران کردن سیر نزولی فروش و سود.

### ۱۲- واگذاری

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### ۱۳- انحلال

فروش تمام دارایی‌ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می‌نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است و از نظر عاطفی می‌تواند استراتژی بسیار مشکل به حساب آید. ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان‌های بیشتر از این باشد.

### ترکیب

بسیاری از شرکت‌ها درصدد بر می‌آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان ترکیب نمایند. هیچ سازمانی نمی‌تواند از عهده اجرای همه استراتژی‌هایی که به نفع شرکت است، برآید لذا باید سازمان‌ها از بین استراتژی‌های موجود و قابل اجرا بهترین ترکیب را که منجر به استفاده بهینه از منابع سازمانی می‌شود انتخاب نمایند.

### استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر:

از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرد. آنها عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه و انرژی سازمان بر محصولات و خدمات خاص.

### ۱۴- استراتژی‌های رهبری هزینه‌ها

در استراتژی رهبری در هزینه‌ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد.

در موارد زیر شرکت می‌تواند در یک صنعت، محصولاتی را با بهای تمام شده کمتر تولید و عرضه نماید:

- هنگامی که بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به قیمت حساسیت نشان می‌دهند.
- هنگامی که مشتریان بین محصولات با نام‌ها و نشان‌های تجاری مختلف تفاوت چندان زیادی قائل نمی‌شوند.

- هنگامی که تعداد زیادی خریدار با توان‌های بالقوه چانه زدن در بازار وجود داشته باشند.

### ۱۵- استراتژی‌های تمایز

منظور این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند. تنها پس از مطالعه دقیق نیازها و سلیقه‌های خریداران باید درصد اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول یا خدمت برآمد که در این راستا باید با متمایز ساختن محصول، محصولی منحصر به فرد به بازار عرضه کرد که دارای ویژگی‌های مورد نظر مصرف‌کنندگان باشد. به عنوان مثال ویژگی‌های خاصی که می‌توانند یک محصول را (مثلا خودرو) را از محصولات شرکت‌های رقیب متمایز سازند عبارتند از:

- خدمات بسیار عالی که پس از فروش ارائه می‌شود

- در دسترس بودن قطعات یدکی

- طراحی مهندسی

- عملکرد خودرو

- عمر مفید

- مصرف بنزین در هر کیلومتر

- راحت بودن در هنگام رانندگی

شیوه‌های متداول که سازمان‌ها می‌توانند بدان وسیله استراتژی‌های تمایز را به شیوه‌های موفقیت‌آمیز به اجرا درآورند این است که بین واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی هماهنگی ایجاد کنند و برای جذب نیروهای خلاق و دانشمند زبده تسهیلات ویژه فراهم آورند.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### ۱۶- استراتژی‌های تمرکز

منظور متمرکز کردن و توجه بر محصولات و خدمات خاص می‌باشد به این معنی که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف کنندگان تامین شود.

بخش چهارم

## بیانیه رسالت

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### بیانیه رسالت

منظور اصلی از بیانیه رسالت یک سازمان یعنی "چرا وجود دارد" را تشریح می‌کند. رسالت دلایل وجودی سازمان را فراتر از صرفاً افزایش ثروت سهامداران بررسی کرده و دلایل انگیزش کارکنان برای درگیر شدن در کارهای شرکت را منعکس می‌کند.

رسالت به مانند یک فانوس دریایی برای فعالیت شماست که شما پیوسته آن را دنبال می‌کنید ولی هرگز به طور کامل به آن نمی‌رسید. توجه داشته باشید که رسالت شما به مانند قطب نمایی است که شما به وسیله آن سازمانتان را هدایت می‌کنید. بیانیه رسالت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است.

در دنیای کسب و کار پرشتاب و آشفته امروزی (با فرض نامطلوب بودن این شتاب)، شما نیازمند ستاره‌ای هستید که به سوی آن برانید و رسالت شما این حرکت را برای شما به ارمغان می‌آورد. بیانیه رسالت سازمان را قادر می‌سازد که مسیر حرکت و هدف‌های بلند مدت خود را تعیین نماید.

### بیانیه رسالت اثر بخش

#### ۱- الهام بخش تحول

اگرچه رسالت تغییر نمی‌کند ولی باید الهام بخش تغییرات بزرگی در سازمان باشد. با اینکه هرگز نمی‌توان رسالت را به طور کامل محقق ساخت ولی باید سازمان را به سمت جلو هدایت کند و محرک تحول مثبت در سازمان باشد. بعنوان مثال رسالت 3M را که حل خلاقانه مشکلات حل نشده است، در نظر بگیرید، چنین رسالت ساده و قدرتمندی قطعاً 3M را هنگام تلاش در جهت حل مشکلات عدیده‌ای که با آن روبروست هدایت می‌کند.

#### ۲- طبیعت بلند مدت

بیانیه رسالت بایستی با دیدگاهی بلند مدت نوشته شود. رسالت باید به عنوان صخره‌ای محکم در سازمان باقی بماند و برای تصمیمات آینده همچون پایه‌ای استوار بکار گرفته شود.

#### ۳- به سادگی درک شود و مورد مراد قرار گیرد

## بیانیه رسالت

رسالت شما باید به زبانی ساده نوشته شود تا به راحتی توسط خواننده درک شود، بیانیه‌ی رسالتی که به خاطر بماند، بیانیه‌ای است که افراد را به تامل واداشته، با آنها سخن گوید و آنها را برای اجرای اهداف سازمانشان برانگیزاند.

### نحوه تدوین بیانیه‌ی رسالت

بیانیه رسالت باید برای به حرکت درآوردن همگان به سوی آینده هیجان انگیز بکارگرفته شود و بدون مشارکت دادن افراد در این فرآیند، جلب تعهد اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار خواهد بود. پیش نویس بیانیه‌ی رسالت باید توسط مدیرعامل و اعضای هیات مدیره سازمان و معاونین ارشد تهیه شود و سپس برای اخذ نظرات سایر مدیران ارسال گردد و نهایتاً با طرح در جلسه یا کمیته خاص به تصویب نهایی برسد.

### نمونه‌های بیانیه‌ی رسالت از شرکت‌های مختلف:

**MERK:** حفظ و بهبود زندگی انسان.

**AICPA:** تجهیز اعضاء به منابع، اطلاعات و رهبری آنها به نحوی که آنها را قادر سازد تا خدمات ارزشمندی در بالاترین سطح حرفه‌ای ارائه دهند.

**۳M:** حل خلاقانه مسایل حل نشده.

**WAL MART:** دادن امکان به مردم عادی برای خرید مانند مردم ثروتمند.

**WALT DISNEY:** شاد کردن مردم.

**HP:** ارائه کمک‌های فنی برای توسعه و رفاه انسان‌ها.

**MARRIOTT:** ایجاد این احساس در افراد دور از خانه که در میان دوستان خود هستند و به راستی مورد توجه‌اند.

**SONY:** تجربه‌ی لذت توسعه و بکارگیری فناوری به نفع عموم مردم.

**Mary Kay:** دادن فرصت‌های نامحدود به زنان.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### نمونه کاربرگ‌های بیانیه‌ی رسالت

الف) باتوجه به مطالب و مواردی که درباره رسالت و بیانیه رسالت ارایه شد، به صورت گروهی در رابطه با سازمان خود به سوالات زیر به دقت، با حوصله و با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید:

- ۱- این سازمان چه کالاها و یا خدماتی را ارایه می‌دهد یا ارایه خواهد کرد؟
- ۲- ارباب رجوعها، مشتریان این سازمان چه کسانی هستند و یا خواهند بود؟
- ۳- این سازمان در چه حوزه‌ها و بازارها و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند یا خواهد کرد؟
- ۴- این سازمان برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع فناوری و با چه سطح پیشرفتگی بهره می‌گیرد یا خواهد برد؟

- ۵- چه باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی بنیادی بر این سازمان حاکم است؟
  - ۶- این سازمان از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به سایر رقبای خود برخوردار است؟
  - ۷- این سازمان چقدر به کارکنان و مسائل آنها (آسایش، رضایت، خواسته‌ها و...) اهمیت داده و توجه می‌کند؟
  - ۸- این سازمان تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی، امور خیریه، حفظ محیط زیست و ... حساس بوده و به تصویر ذهنی جامعه از عملکرد خود اهمیت می‌دهد؟
  - ۹- در این سازمان تا چه اندازه به بقاء، رشد و سودآوری توجه می‌شود؟
- ب) لطفاً با توجه به کاربرگ قبلی، بیانیه رسالت سازمان خود را از تلفیق پاسخ سوالات کاربرگ قبلی و رعایت ویژگی‌های بیانیه رسالت در کاربرگ بنویسید.



بخش پنجم

## بررسی عوامل خارجی

## بررسی عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت منحصر به فرد خارج است شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرد. در این بررسی تلاش خواهد شد تا فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با آنها روبه‌رو می‌شود، شناسایی گردد. به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز کنند.

## ماهیت بررسی عوامل خارجی

هدف از این بررسی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. در واقع هدف شناسایی **متغیرهای اصلی** است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد (توان نشان دادن چنین واکنشی دارد) و سپس جهت استفاده از فرصت‌ها و احتراز از تهدیدات استراتژی‌هایی را در سازمان تدوین، اجرا و ارزیابی کند.

## نیروهای خارجی (عوامل محیطی)

می‌توان نیروهای خارجی را به پنج گروه زیر طبقه‌بندی کرد:

۱- نیروهای اقتصادی.

۲- نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی.

۳- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی.

۴- نیروهای فن آوری.

۵- نیروهای رقابتی.

## بررسی عوامل خارجی

شناسایی و ارزیابی فرصت‌های و تهدیدات خارجی باعث می‌شود که شرکت بتواند برای خود ماموریتی تدوین نماید، برای دستیابی به هدف‌های بلند مدت استراتژی‌هایی را طرح‌ریزی نماید و برای دستیابی به هدف‌های سالانه سیاست‌های را در نظر بگیرد.

### فرآیند بررسی عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی لازم است عده زیادی از مدیران و کارکنان همکاری نمایند. این مشارکت باعث خواهد شد تا که اعضای سازمان عوامل محیطی را بهتر درک نمایند و خود را نسبت به سازمان متعهد کنند.

می‌توان از مدیران خواست که بر منابع مختلف اطلاعات مانند مجله‌های کلیدی، روزنامه‌های تجاری و روزنامه‌های معمولی نظارت زیادی بنمایند. این افراد می‌توانند گزارش‌های حاصل از بررسی‌های خود را به صورت مرتب به کمیته‌ای از مدیران مسئول بررسی عوامل خارجی ارائه کنند. چنین روشی باعث می‌شود که جریانی به هنگام از اطلاعات استراتژیک به دست آید و عده زیادی از افراد در فرآیند بررسی عوامل خارجی مشارکت نمایند. و در انتهای این فرآیند، بایستی به اتفاق مدیران عوامل محیطی را در سازمان با استفاده از جدول ارزیابی عوامل خارجی و جدول بررسی رقابت که در ادامه تشریح می‌شود تهیه نمود و در سطحی گسترده به آگاهی همه اعضای سازمان رسانید و برای استفاده بهینه از این عوامل محیطی استراتژی‌های را تدوین، اجرا و ارزیابی کرد.

**نکته:** عوامل مهمی که موجب موفقیت شرکت می‌شوند باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

۱. از نظر دستیابی به هدف‌های سالانه و بلند مدت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند.
۲. قابل سنجش یا اندازه‌گیری باشند.
۳. عده آنها نسبتاً کم و انگشت شمار باشد.
۴. در همه شرکت‌های رقیب کاربرد داشته باشند.
۵. در سلسله مراتب سازمانی قرار گیرند. (یعنی تعدادی مربوط به کل شرکت باشند و بقیه نیز مربوط به سطح بخشی و وظیفه‌ای باشند).

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### نیروهای اقتصادی

عوامل اقتصادی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون اثرات مستقیم می‌گذارند. بعنوان مثال اگر نرخ بهره افزایش یابد در آن صورت هزینه تامین وجه برای سرمایه‌گذاری بیشتر می‌شود و پول مورد نیاز به راحتی در دسترس نخواهد بود و همچنین درآمد قابل تصرف کاهش خواهد یافت و در نتیجه این موضوع روی تقاضای مصرف‌کننده تاثیر کاهشی خواهد داشت و همین‌طور تغییرات ارزش دلار که روی واردات و صادرات بسیار موثر می‌باشد. در زیر متغیرهای اقتصادی اصلی را که باید تحت نظارت قرار داد فهرست شده است.

برخی از متغیرهای اصلی اقتصادی را که باید تحت نظارت قرار داد عبارتند از:

۱. نرخ بهره
۲. نرخ تورم
۳. الگوی مصرف
۴. سطح بهره وری کارکنان
۵. تفاوت درآمد در مناطق و گروه‌های مختلف مصرف‌کننده
۶. جابه‌جایی تقاضا برای گروه‌های مختلف کالاها و خدمات
۷. نوسان قیمت
۸. و سایر متغیرهای مهم اقتصادی

### نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی

پدیده‌هایی همچون سالخورده شدن، ترکیب و جابه‌جایی جمعیت، تحصیلات و آگاهی بیشتر مصرف‌کننده و از این قبیل اطلاعات بر دیدگاه‌های استراتژیک همه سازمان‌ها اثر خواهند گذاشت از این‌رو برای تدوین استراتژی‌های موفقیت آمیز این اطلاعات ارزش زیادی دارد و سازمان‌ها می‌توانند بدین وسیله مراکز تولید و توزیع و محل تمرکز بازاریابی خود را مشخص نمایند.

## بررسی عوامل خارجی

### نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

#### نیروهای فناوری

کسانی که در صنایعی که به سرعت دستخوش تغییرات ناشی از پیشرفت فناوری قرار می‌گیرند مسئول می‌باشند، باید شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از این پیشرفت‌ها را به عنوان مهم‌ترین بخش بررسی عوامل محیطی به حساب آورند.

#### نیروهای رقابتی

بخش عمده‌ای از بررسی عوامل محیطی همانا شناسایی شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدات، هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌هاست.

برای بررسی عوامل محیطی درباره شرکت‌های رقیب بهتر است پرسش‌هایی را مطرح کنیم. در زیر پرسش‌های کلیدی درباره شرکت‌های رقیب فهرست شده است:

۱. نقاط قوت، ضعف اصلی شرکت‌های رقیب کدام‌اند؟

۲. شرکت‌های رقیب دارای چه هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های می‌باشند؟

۳. بیشتر شرکت‌های رقیب در برابر رویدادهای جاری مانند متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی،

بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی که بر صنعت ما اثر می‌گذارند چه واکنشی از خود نشان می‌دهند؟

۴. شرکت‌های رقیب اصلی در برابر استراتژی‌های گوناگونی که شرکت ما به اجرا در می‌آورد تا چه اندازه

آسیب پذیرند؟ استراتژی‌های شرکت ما در برابر ضد حمله‌های شرکت‌های رقیب تا چه اندازه آسیب پذیر می‌باشند؟ پایگاه محصولاتی که ما ارائه می‌دهیم نسبت به شرکت‌های رقیب چگونه است؟

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

۵. چه تعداد شرکت جدید به این صنعت وارد می‌شوند و چه تعداد شرکت‌های قدیمی از این صنعت خارج خواهند شد؟ چه عوامل اصلی موجب شده است که ما در صنعت مزبور دارای یک چنین موضع یا پایگاه رقابتی باشیم؟

۶. ظرف چند سال گذشته، رتبه شرکت‌های رقیب (از نظر میزان فروش و سود) چه تغییراتی کرده است؟ چرا این تغییرات در آن جهت‌ها رخ داده است؟

**نکته:** اگر شرکتی بتواند به نقاط ضعف شرکت رقیب پی ببرد برای بهره‌برداری از این نقطه ضعف بسیار بی‌رحمانه عمل خواهد کرد.

**نکته:** در تجارت کسب اطلاعات محرمانه از شرکت‌های رقیب (همانند حالتی که در ارتش وجود دارد) بعنوان یکی از کلیدها و رمزهای موفقیت به حساب می‌آید. هر قدر یک شرکت بتواند از شرکت‌های رقیب اطلاعات بیشتری بدست آورد به احتمال بسیار بیشتری می‌تواند استراتژی‌های اثربخش و موفقیت‌آمیز تدوین کند و به اجرا درآورد. نقاط ضعف اصلی شرکت‌های رقیب می‌تواند فرصت‌های مناسبی به بار آورد، نقاط قوت شرکت‌های رقیب بیانگر تهدیدات اصلی است که متوجه شرکت می‌شود.

سه ماموریت یا هدف اصلی از چنین قصدی یعنی کسب اطلاعات محرمانه از شرکت رقیب به شرح زیر می‌باشد:

۱- درک کلی از یک صنعت و شرکت‌های رقیب.

۲- شناسایی زمینه‌های که آسیب‌پذیر هستند و ارزیابی اثرات اقدامات استراتژیک بر شرکت‌های رقیب.

۳- شناسایی حرکت‌های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازاری خاص شود.

## ابزارها و روش‌های پیش‌بینی

پیش‌بینی یعنی در نظر گرفتن مفروضات سنجیده درباره روندها و رویدادهای آینده. می‌توان روش‌های پیش‌بینی را به دو گروه عمده روش‌های کمی و روش‌های کیفی طبقه‌بندی کرد.

## بررسی عوامل خارجی

اگر داده‌های تاریخی وجود داشته باشد و اگر انتظار رود که در آینده رابطه بین متغیرهای اصلی تغییر نکند، در چنین حالتی معقول این است که از روش‌های کمی استفاده کرد و آینده را پیش‌بینی نمود. برای پیش‌بینی آینده سه روش کمی شناخته شده اند: الگوهای اقتصادسنجی، رگرسیون و بستن تناسب.

صرف نظر از پیچیدگی و روش‌های آماری مشکل، همه روش‌های کمی بر اساس روابط تاریخی که بین متغیرها وجود دارد، قرار دارند. هر قدر رابطه تاریخی بین متغیرها ناپایدارتر شود، به همان میزان از صحت و دقت روش‌های کمی (برای پیش‌بینی آینده) کاسته خواهد شد.

برای پیش‌بینی آینده از شش روش شناخته شده استفاده می‌کنند:

۱- برآورد نیروی فروش

۲- اجماع یا توافق نظر مدیران اجرایی

۳- تحقیقات بازار

۴- پیش‌بینی‌های مبتنی بر سناریو

۵- روش دلفی

۶- روش طوفان فکری

اگر وضع به گونه‌ای است که داده‌های تاریخی وجود ندارد یا اینکه انتظار رود داده‌های متعلق به عوامل خارجی، در آینده به میزان زیادی تغییر کنند، در آن صورت بهتر است از روش‌های کیفی (یا روش‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی) استفاده کرد.

**نکته:** در نظر گرفتن مروضات یعنی بهترین برآورد از اثرات ناشی از عوامل اصلی خارجی، همان عواملی که مدیر هیچ نوع کنترلی بر آنها ندارد ولی می‌توانند بر عملکرد سازمان یا توانایی آن در تامین نتایج مورد انتظار اثرات بالقوه زیادی داشته باشند. (معمولا شرکت‌هایی که بهترین اطلاعات را دارند می‌توانند دقیق‌ترین مروضات را در نظر بگیرند و همین امر منجر به مزیت‌های رقابتی عمده خواهد شد).

## جدول ارزیابی عوامل خارجی

در انتها پس از بررسی نیروهای تاثیرگذار محیط خارجی اقدام به تهیه جدول ارزیابی عوامل خارجی به شرح زیر می‌نماییم.

برای تهیه جدول باید پنج مرحله به شرح زیر را طی کرد:

- ۱- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده را فهرست نمایید. بین ۱۰ تا ۲۰ عامل را بنویسید که در برگیرنده عواملی باشد که موجب فرصت می‌گردد یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد.
- ۲- به این عوامل وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱۰۰ (بسیار مهم) می‌باشند.
- ۳- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ بدهید و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده، عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر. عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد.
- ۴- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمائید تا نمره نهایی به دست آید.
- ۵- مجموع این نمره‌های متعلق به هریک از متغیرها را به دست آورید تا بتوان مجموع نمره‌های سازمان را تعیین کرد.

**نکته:** یادآوری این نکته مهم ضروری است که درک عواملی را که در جدول ارزیابی عوامل خارجی به کار می‌برند بسیار مهم‌تر از ضریب یا نمره‌ای است که به این عوامل می‌دهند.

حداکثر مجموع این نمرات ۴ خواهد بود که نشان دهنده واکنش عالی است و میانگین آنها ۲,۵ می‌باشد.



## بررسی عوامل خارجی

### نمونه جدول ارزیابی خارجی در شرکت الف

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
			فرصتها
			تهدیدات
			جمع

### جدول بررسی رقابت

با استفاده از جدول بررسی رقابت، می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه تبلیغات) شناسایی کرد. ضریبها و جمع نمره‌های متعلق به جدول بررسی رقابت و جدول ارزیابی عوامل خارجی دارای معنی یکسانی می‌باشند.

بین این دو جدول تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد از جمله:

۱- در جدول بررسی رقابت، عوامل تعیین کننده موفقیت سازمان گسترده تر هستند، آنها داده‌های خاص یا مشخص را در بر نمی‌گیرند و حتی امکان دارد با مسائل داخلی سازمان ترکیب شوند.

۲- در این جدول عواملی را که موجب موفقیت شرکت می‌شوند به دو گروه عوامل تهدیدکننده و فرصتها طبقه‌بندی نمی‌کنند.

۳- در جدول بررسی رقابت می‌توان رتبه‌ها و نمره‌های نهایی شرکت‌های رقیب را با شرکت نمونه مقایسه کرد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

**نکته:** اعداد تنها بیانگر توان نسبی شرکت هستند و بیانگر مطلبی دقیق نمی‌باشند. اعداد سحرآمیز و جادویی نمی‌باشند. هدف این نیست که به یک عدد منحصر به فردی برسیم، بلکه هدف دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات به گونه‌ای است که بتوان به هنگام تصمیم‌گیری از آنها استفاده نمود.

نمونه جدول ماتریس رقابت			
بررسی ماهیت رقابت در سازمان (جدول بررسی رقابت)			
شرکت ب	شرکت الف	ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت
نمره نهایی رتبه	نمره نهایی رتبه		تبلیغ
			کیفیت محصول
			قیمت رقابتی
			مدیریت
			وضعیت مالی
			وفاداری مشتری
			سهم بازار
		۱۰۰	جمع

بخش ششم

## بررسی عوامل داخلی

## ماهیت بررسی عوامل داخلی

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیست. برای مثال، شهرت می‌تگ به سبب طرح محصول و تولید بسیار عالی است، در حالی که شرکت پروکتر اند گمبل از نظر بازاریابی شهرت زیادی دارد. نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و سرانجام ماموریت سازمان، در مجموع می‌توانند مبنایی به دست دهند که بر آن اساس هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌ها را تعیین کرد.

اگر نقاط قوت شرکتی به گونه‌ای باشد که شرکت‌های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند، می‌گویند که شرکت مزبور دارای **شایستگی‌های ممتاز** است. برای اینکه شرکتی بتواند دارای مزیت رقابتی شود باید به گونه‌ای عمل کند که بتواند از وجود شایستگی‌های ممتاز بهره‌برد. برای مثال، شرکت 3M به سبب داشتن واحدهای تحقیق و توسعه وسیع و عرضه محصولات جدید دارای شایستگی‌های ممتاز است و از این ویژگی بهره‌برداری می‌نماید.

برخی از پژوهشگران درباره اهمیت تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمان تاکید زیادی می‌نمایند و در بحث مدیریت استراتژیک آن را با موضوع بررسی عوامل خارجی مقایسه می‌نمایند. رابرت گرانت چنین نتیجه گرفت که تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است و گفت:

در دنیایی که سلیقه مشتریان متزلزل است، وضعیت مشتریان به صورت دائم در حالت تغییر می‌باشد و برای تامین نیازهای آنها فناوری‌ها هم به صورت دائم سیر تکامل می‌پیماید، بررسی عوامل خارجی نمی‌تواند مبنایی مطمئن به دست دهد تا بتوان بدان وسیله کاربردهایی را برای دوره‌های بلندمدت تدوین کرد. هنگامی که محیط خارجی متزلزل است، شاید منابع و توانایی‌های شرکت بدان اندازه با ثبات باشد که بتوان بر اساس آنها هویت شرکت را تعیین کرد. از این رو اگر سازمان را بر حسب آنچه را که می‌تواند انجام دهد تعریف نماییم، شاید برای تدوین

## بررسی عوامل داخلی

استراتژی‌ها به مبنای با ثبات‌تری دست یابیم (در مقایسه با تعریفی که مبتنی بر نیازهایی باشد که سازمان در صدد تامین آنها بر می‌آید).

برای بررسی عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی/حسابداری، تولید، عملیات، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود.

فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری به وجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغلی دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند. این یک مزیت بزرگ است، زیرا اگر مدیران و کارکنان بتوانند شیوه‌ای را که در سایر دواير، واحدها و فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد درک نمایند، وظایف خود را بهتر انجام خواهند داد. برای مثال، هنگامی که مدیران تولید و بازاریابی گرد هم می‌آیند و درباره نقاط قوت و ضعف درون سازمان به بحث می‌پردازند، می‌توانند از مسائل، مشکلات و نیازهای واحدها و دواير مختلف آگاهی بیشتری پیدا کنند.

**نکته:** شاید در مدیریت، ارتباطات از بیشترین اهمیت برخوردار باشد.

## یکپارچگی فرهنگ و استراتژی

می‌توان فرهنگ سازمان را بدین گونه تعریف کرد « الگویی از رفتار که در یک سازمان به وجود می‌آید » زیرا سازمان به تدریج می‌آموزد که برای حل مسائل خارجی، سازش با محیط و یکپارچه نمودن فعالیت‌های داخلی چگونه عمل کند. فرهنگ که به میزان زیادی در برابر تغییرات مقاومت می‌کند، می‌تواند به صورت یک نقطه قوت و یا ضعف برای شرکت درآید. در نتیجه جهت رسیدن به بهترین نتیجه ممکن فرهنگ و سازمان باید در دست یکدیگر همکاری نمایند.

فرهنگ می‌تواند از دو راه مانع اجرای مدیریت استراتژیک شود. نخست، اغلب مدیران از اهمیت تغییراتی که در شرایط و محیط خارج سازمان رخ می‌دهد، غافل می‌مانند، زیرا باورهای بسیار قوی آنها را نابینا می‌کند یا مانع از

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

دید آنها می‌شود. دوم، اگر فرهنگ خاصی در گذشته اثربخش بوده است، واکنش طبیعی این است که حتی زمانی که، از نظر استراتژیک، تغییرات عمده‌ای رخ می‌دهد، باز هم خود را پایبند آن می‌دانند. فرهنگ سازمان باید تعهدی که افراد و اعضای سازمان به یک هدف مشترک دارند، تایید و حمایت نماید. فرهنگ سازمان باید شایستگی، شور و علاقه مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

اگر سازمان بتواند در اجرای استراتژی‌ها از نقاط قوت فرهنگ بهره‌گیرد (مانند رعایت اصول اخلاقی یا پایبندی بسیار شدید به باورها و اعتقادات معنوی) در آن صورت مدیریت می‌تواند هر نوع تغییری را به راحتی و بسیار سریع انجام دهد و به اجرا درآورد. ولی، اگر فرهنگ سازمان به گونه‌ای باشد که تغییرات استراتژیک را تایید ننماید، موجب کاهش اثربخشی خواهد شد و یا حتی غیر مولد می‌شود.

**نکته:** فرهنگ نامناسب سازمان می‌تواند مانع بر سر راه ارتباطات مطلوب شود.

### رابطه بین واحدهای مختلف سازمان

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به روابط متقابل بسیار زیاد نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیران دوایر از جمله واحدهای بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه هماهنگی اثر بخشی وجود داشته باشد.

کلید رمز موفقیت سازمان در این است که مدیران تمام دوایر و واحدهای مختلف به صورت اثر بخش با یکدیگر همکاری کنند، هماهنگ شوند و نیازهای یکدیگر را درک کنند.

از دیدگاه نظری، برای بحث‌های نظری و تجزیه و تحلیل‌ها می‌توان برنامه‌ریزی خاصی تهیه نمود، ولی در عمل، واحد برنامه‌ریزی نمی‌تواند به صورت واحدی مشخص و جداگانه باشد و نمی‌توان آن را جدا نمود. واحد برنامه‌ریزی با سایر واحدهای وظیفه‌ای سازمان در هم می‌آمیزند و درست مانند حالتی که مرکب با آب مخلوط می‌شود،

## بررسی عوامل داخلی

نمی‌توان آنها را تفکیک کرد. دامنه فعالیت خود را به همه جا می‌کشاند و به صورت جزئی از کل مدیریت یک سازمان در می‌آید.

### وظایف مدیریت

مدیریت دارای هفت وظیفه اصلی به شرح زیر است:

اصطلاح (POSDCORB) برای اولین بار توسط لوتر گیولیک و لیندال ارویک مطرح شد. (POSDCORB) در واقع لغت با مفهوم خاصی نیست، بلکه از کنار هم قرار گرفتن یک سری از حروف لاتین که وظایف مدیران می‌باشد تشکیل شده است. به بیان دیگر لوتر گیولیک و لیندال ارویک که یکی از دانشمندان معاصر علوم اداری می‌باشد، وظایف مدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می‌کند. این اصطلاح معنی خاصی ندارد و تنها برای کمک به حافظه وضع گردیده است. بنابر طبقه‌بندی گیولیک حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیران به شرح زیر است:

#### ۱- (برنامه‌ریزی) Planning

برنامه‌ریزی در واقع شالوده‌ی مدیریت می‌باشد و شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است.

نکته مهم این است که همه مدیران باید برنامه‌ریزی کنند و ناگزیرند زیردستان را در این فرآیند شرکت دهند تا آنها بتوانند امور و جریان‌ها را درک و نسبت به اجرای برنامه‌ها تعهد بیشتری پیدا کنند.

برنامه‌ریزی چیزی بیش از این است که گذشته را با حال و یا حال را با آینده مقایسه کرد (بین آنها تناسب بست) و شامل تعیین رسالت سازمان، پیش‌بینی رویدادها و روندهای آینده، تعیین هدف‌های بلند مدت و مشخص کردن استراتژی‌هایی می‌شود که باید به اجرا درآورد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

یک سازمان می‌تواند از مجرای برنامه‌ریزی به پدیده هم‌افزایی دست یابد. زمانی هم‌افزایی وجود دارد که توان همه افراد، در قالب یک تیم، با هم جمع شود و هر کس بداند که در پی دستیابی چه چیزی است. هم‌افزایی یعنی  $2+2=5$ .

**نکته:** تنها چیزی را که می‌توان به طور قطع و یقین درباره آینده سازمان گفت این است که آن تغییر خواهد کرد و برنامه‌ریزی یک پل لازم و ضروری است که بین حال و آینده زده می‌شود و احتمال دستیابی به هدف‌های مورد نظر را بالا می‌برد. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی بنیاد مدیریت را تشکیل می‌دهد، در زمزه کارهایی قرار می‌گیرد که مدیران بیش از بقیه از آن غفلت می‌کنند.

### ۲- ( سازماندهی ) Organizing

سازماندهی در واقع بیانگر ساز و کارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

### ۳- ( کارگزینی ) Staffing

کارگزینی و امور مرتبط بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهمترین وظایف مدیران می‌باشد.

### ۴- ( هدایت کردن ) Directing

فرماندهی یکی از وظایف مدیران می‌باشد که شامل عمل مداوم اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی نیز یکی از اصول چهارده گانه هنری فایول می‌باشد.

### ۵- ( هماهنگی ) Coordinating

شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می‌باشد. هماهنگی دارای یک سری فنون و ساز و کارهای خاص است که در یادداشت‌های مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است.



## بررسی عوامل داخلی

### ۶- ( گزارش دهی ) Reporting

گزارش دهی به عنوان وظیفه‌ای که انتقال دهنده‌ی پیام‌ها، گزارشات، دستورات و ... می‌باشد یکی از مهمترین موارد مطرحه در نظریه‌ی گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

### ۷- ( بودجه بندی ) Budgeting

بودجه بندی یکی از مهم ترین وظایف مدیریت در نظریه‌ی گیولیک است که شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می‌باشد. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک‌های مختلف است که در کتب بودجه ریزی مطرح گردیده است.

در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که مستقیماً مرتبط و برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحد مدیریت مورد استفاده واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی بسیار مهم می‌باشند.

### مدیریت

- ۱- آیا سازمان از مفاهیم یا اصول مدیریت استراتژیک استفاده می‌کند؟
- ۲- آیا هدف‌های کوتاه مدت و بلند مدت شرکت قابل سنجش و اندازه‌گیری هستند و آیا می‌توان به شیوه‌ای عالی آنها را به آگاهی دیگران رسانید؟
- ۳- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه‌ای اثربخش برنامه‌ریزی می‌کنند؟
- ۴- آیا مدیران به شیوه‌ای عالی تفویض اختیار می‌کنند؟
- ۵- آیا میزان جابه جایی و غیبت کارکنان کم است؟
- ۶- آیا ساز و کارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق سازمان موفقیت آمیز است؟

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### بازاریابی

بازاریابی عبارتست از فرآیندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تامین نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. دو پژوهشگر به نام‌های جوئل ایوانس و باری برگمن بر این باورند که بازاریابی شامل نه وظیفه اصلی می‌شود: (۱) شناسایی نیازهای مشتری، (۲) خریدن ملزومات یا تجهیزات، (۳) فروختن محصولات یا خدمات، (۴) برنامه‌ریزی محصول و خدمت، (۵) قیمت‌گذاری، (۶) توزیع، (۷) تحقیقات بازاریابی، (۸) تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و (۹) مسئولیت اجتماعی.

برای شناسایی نیازهای مشتری، یعنی بررسی و ارزیابی نیازها، خواسته‌ها و تمایلات مشتری باید کارهای زیر را انجام داد: زمینه‌یابی در مورد مشتری، تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری، ارزیابی استراتژی‌های مربوط به تعیین جایگاه سازمان در بازار، تهیه برنامه‌هایی برای شناسایی هر چه بیشتر خواسته‌های مشتری و تعیین استراتژی‌هایی برای شناسایی بخش‌های مطلوب بازار.

در ارتباط با حوزه بازاریابی در ادامه دو موضوع به شرح زیر مطرح می‌شود:

### موضوع ۱: ده اشتباه نابخشودنی در بازاریابی

#### ۱- شرکت به اندازه کافی بازارگرا و مشتری مدار نیست

نشانه‌های ضعف بازارگرایی (تمرکز ضعیف بر بازار و عدم تحلیل درست آن):

۱- شناسایی ضعیف بخش‌های بازار

۲- اولویت‌بندی ناقص بخش‌های بازار

۳- عدم وجود مدیرانی برای هر بخش

نشانه‌های ضعف مشتری‌گرایی (ضعف در خدمت‌رسانی مطلوب و راضی کردن مشتریان)

۱- بیشتر کارکنان فکر می‌کنند که خدمت‌رسانی به مشتری، صرفاً وظیفه بخش بازاریابی و فروش است.

## بررسی عوامل داخلی

۲- هیچ برنامه آموزش خاصی برای ایجاد فرهنگ مشتری مداری در شرکت وجود ندارد.

۳- هیچ انگیزه‌ای برای برخورد و رفتار خوب کارکنان به مشتریان وجود ندارد.

راه حل‌های ضعف بازار گرایبی

۱- اتخاذ روش‌هایی پیشرفته‌تر در بخش‌بندی بازار از نظر بخش‌بندی بر مبنای سود، ارزش و وفاداری

۲- اولویت‌بندی مهم‌ترین بخش‌های بازار

۳- تخصصی کردن کارکنان فروش

راه حل‌های ضعف مشتری‌گرایی (مشتری‌مداری)

۱- ایجاد سلسله‌مراتبی مشخص از ارزش‌های شرکت که مشتری در راس آنها قرار داشته باشد.

۲- پیگیری فعالیت‌هایی که زمینه‌ساز ایجاد تعهد بیشتری کارکنان و نمایندگان فروش شرکت به مشتری شود.

۳- تسهیل دسترسی مستقیم مشتریان به شرکت از طریق تلفن، فکس یا پست الکترونیکی و پاسخ‌گویی سریع

به پرسش‌ها، پیشنهادهای و شکایت‌های آنها.

۲- شرکت، مشتریان هدف را بدرستی درک نمی‌کند.

نشانه‌های آن:

۱- آخرین تحقیقات شما در مورد مشتریان سه سال قبل انجام شده است.

۲- مشتریان، کالاهای شما را به اندازه مورد نظر تان خریداری نمی‌کنند و فروش محصولات رقبا بهتر است.

۳- نرخ برگشتی محصولات از سوی مشتریان و همچنین نرخ شکایت‌های آنان زیاد است.

راه حل‌های آن:

۱- تحقیقات دقیق‌تری در مورد رفتار مصرف‌کنندگان انجام دهید.

۲- از تکنیک‌های تحلیل‌گرانه تری استفاده کنید.

۳- جلسه‌های مشترک بین فروشندگان و مشتری برگزار کنید.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

۴- به استخراج اطلاعات دقیق‌تری درباره مشتریان بپردازید.

۳- شرکت، فعالیت‌های رقبای خود را پایش نمی‌کند.

نشانه‌ها:

۱- شرکت شما بیش از حد بر رقبای نزدیک خود تمرکز کرده تا در مقابل رقبای دورتر.

۲- شرکت شما فاقد سیستم جمع‌آوری و پخش اطلاعات رقابتی است.

راه حل‌ها:

۱- بخش یا فردی خاص را برای جمع‌آوری اطلاعات رقابتی در نظر بگیرید.

۲- تعدادی از مدیران و کارکنان رقیب را استخدام کنید.

۳- مراقب تمامی تکنولوژی‌های جدید باشید که ممکن است به فعالیت شرکت شما صدمه بزنند.

۴- برای عرضه محصولات خود به مشتریان، پیشنهادهایی مشابه یا بهتر از پیشنهادهای رقبای آماده کنید.

۴- شرکت، روابط خود با ذینفعان را بخوبی مدیریت نمی‌کند.

نشانه‌ها:

۱- کارکنان شما، راضی و خرسند نیستند.

۲- بهترین تامین‌کنندگان را جذب نکرده‌اید.

۳- بهترین توزیع‌کنندگان را ندارید و فروشندگان شما ناراضی هستند.

۴- سهام‌داران و سرمایه‌گذاران شما راضی نیستند.

راه حل‌ها:

۱- از نظر تفکر حاصل جمع صفر به سمت تفکر حاصل جمع مثبت حرکت کنید.

۲- کارکنان را بهتر کنترل و اداره کنید.

۳- تامین‌کنندگان را بهتر کنترل و اداره کنید.

## بررسی عوامل داخلی

۴- شبکه توزیع و فروشندگان را بهتر کنترل و اداره کنید.

۵- سهامداران و سرمایه گذاران را بهتر کنترل و اداره کنید.

۵- شرکت در شناسایی فرصت‌های جدید، عملکرد مناسبی ندارد.

نشانه‌ها:

۱- شرکت شما هیچ فرصت مهیج جدیدی را در سالهای اخیر شناسایی نکرده است.

۲- ایده‌های جدید عرضه شده از سوی شرکت، اکثراً با شکست مواجه شده‌اند.

راه حل‌ها:

۱- ایجاد سیستمی برای تحریک و برانگیختن جریان تولیدی ایده‌های جدید.

۲- استفاده از سیستم‌های خلاق برای ایجاد ایده‌های جدید.

۶- فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی شما ناقص و ناکاراست.

نشانه‌ها:

۱- برنامه بازاریابی شما، فاقد اجزای صحیح و توالی منطقی است.

۲- برنامه بازاریابی شما، فاقد توانایی در شبیه‌سازی معانی و مفاهیم کاربردهای مالی تمامی استراتژی‌های

بازاریابی است.

۳- برنامه بازاریابی شما، در برابر شرایط پیش‌بینی نشده برنامه‌ای خاص ندارد.

راه حل‌ها:

۱- بودجه منعطف داشته باشید و برنامه استراتژیک و پویا برای واحد بازاریابی و فروش مشخص نمایید.

۲- پاداش سالانه‌ای برای برنامه‌های برتر بازاریابی اختصاص دهید، جوایزی تعیین کنید که به بهترین برنامه‌ها

و بهترین عملکردهای اجرایی اختصاص یابد.

۷- استراتژی تولید محصولات و ارائه خدمات شرکت، نیازمند بررسی بیشتر است.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

نشانه‌ها:

- ۱- شرکت شما، محصولات زیادی دارد که بسیاری از آنها در حال هدر دادن منابع مالی هستند.
- ۲- شرکت شما، خدمات رایگان بسیاری را ارائه می‌دهد.
- ۳- شرکت شما در فروش ترکیبی محصولات و خدمات ضعیف است.

راه حل‌ها:

- ۱- شرکت باید سیستمی را برای پیگیری کالاهای ضعیف و نامناسب ایجاد کند تا مشخص شود آیا باید آنها را از چرخه تولید حذف کرد یا همچنان به تولیدشان ادامه داد.
- ۲- شرکت باید خدمات مختلفی را ارائه کند و برخی از خدمات را با قیمت خود به مشتریان بفروشد.
- ۳- شرکت باید روندهای فروش ترکیبی و فروش فزاینده را بهبود بخشد.
- ۸- تلاش شرکت برای خلق و پرورش مارک‌های جدید و برقراری ارتباط با بازار ضعیف است.

نشانه‌ها:

- ۱- بازار هدف شما، اطلاعات زیادی در مورد شرکت ندارد.
- ۲- شرکت، هر سال بودجه‌ای ثابت برای فعالیت‌های مشخص و تکراری بازاریابی تخصیص می‌دهد.
- ۳- در مورد نرخ بازده سرمایه‌گذاری در برنامه‌های تبلیغاتی، ارزیابی بسیار محدودی صورت می‌پذیرد.

راه حل‌ها:

- ۱- استراتژی خلق و پرورش مارک و ارزیابی نتایج را بهبود بخشید.
- ۲- برای آن دسته از ابزار بازاریابی که اثربخشی رو به رشدی دارند، منابع مالی و بودجه بیشتری صرف کنید.
- ۳- تفکر مبتنی بر سیاست‌های مالی را در بازاریابی ایجاد کرده و از آنها بخواهید که قبل از تقاضای هرگونه بودجه‌ای، نرخ بازده سرمایه‌گذاری را برای آن فعالیت بازاریابی نیز برآورد کنند.
- ۹- شرکت برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی کارآمد و اثربخش بخوبی سازمان دهی نشده است.

## بررسی عوامل داخلی

نشانه‌ها:

- ۱- به نظر می‌رسد مدیر بازاریابی شرکت کارآمد نیست.
- ۲- کارکنان بخش بازاریابی، فاقد برخی مهارت‌های مورد نیاز برای بازاریابی در قرن ۲۱ هستند.
- ۳- روابط چندان خوبی بین بخش‌های فروش، بازاریابی و دیگر بخش‌های شرکت وجود ندارد.

راه حل‌ها:

- ۱- مدیر و رهبری قوی برای بخش بازاریابی منصوب کنید.
- ۲- مهارت‌های کارکنان بخش بازاریابی را ارتقا دهید.
- ۳- رابطه واحد بازاریابی با دیگر بخش‌ها را بهبود بخشید.
- ۱۰- شرکت، استفاده زیادی از تکنولوژی روز نکرده است.

نشانه‌ها:

- ۱- شرکت، کمترین استفاده از اینترنت را برده است.
- ۲- سیستم خودکار فروش شرکت، قدیمی و منسوخ شده است.
- ۳- شرکت، هیچ نوع سیستم مکانیزه مبتنی بر بازار را معرفی نکرده است.
- ۴- گروه بازاریابی، فاقد الگوها و مدل‌های حمایت از تصمیمات است.
- ۵- گروه بازاریابی، به ایجاد و توسعه داشبوردهای مدیریتی نیاز دارد.

راه حل‌ها:

- ۱- از اینترنت بیشتر استفاده کنید.
- ۲- سیستم خودکار فروش را ارتقا داده و بهبود بخشید.
- ۳- از سیستم مکانیزه بازار برای تصمیمات روزمره بازاریابی استفاده کنید.
- ۴- چند مدل تصمیم‌گیری بازاریابی رسمی، ایجاد کنید.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

۵- داشبوردهای مدیریتی را برای تصمیم گیری بازاریابی ایجاد کنید.

### موضوع ۲: ده فرمان برای اثربخشی بازاریابی (دستیابی به سوددهی و بهره‌وری بالا)

- ۱- شرکت، بازار را بخش‌بندی کرده، بهترین بخش را انتخاب و در هر بخش انتخابی جایگاه قوی را برای خود ایجاد کند.
  - ۲- شرکت، سلیقه‌ها، رفتارها، برداشتها و نیازهای مشتریان خود را برنامه‌ریزی کرده و ذینفعان شرکت را به خدمت‌رسانی و راضی کردن مشتریان تشویق کند.
  - ۳- شرکت، رقبای اصلی و نقاط ضعف و قوت آنها را بشناسد.
  - ۴- شرکت، از بین ذینفعان خود، شرکت‌های را انتخاب کرده و سخاوتمندانه به آنها پاداش دهد.
  - ۵- شرکت، سیستم‌های را برای شناسایی، رتبه‌بندی و انتخاب بهترین فرصت‌های بازاریابی تهیه کند.
  - ۶- شرکت، سیستم برنامه خاص خود را برای ارائه برنامه‌های مناسب کوتاه و بلند مدت ایجاد کند.
  - ۷- شرکت، کنترل دقیقی را بر آمیخته بازاریابی (۴P) خود اعمال کند.
  - ۸- شرکت با استفاده از ابزار ارتقای فروش و ارتباطات مقرون به صرفه، مارک‌های قوی بسازد.
  - ۹- شرکت، در بین بخش‌های مختلف خود، رهبری بازاریابی و ریشه کار گروهی را ایجاد کند.
  - ۱۰- شرکت، پیوسته تکنولوژی خود را ارتقا دهد تا همواره در بازار دارای مزیت رقابتی باشد.
- در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که مستقیماً مرتبط و برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحد بازاریابی مفید واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی، بسیار مهم می‌باشند.



## بررسی عوامل داخلی

### بازاریابی

- ۱- آیا بخش‌بندی بازار به شیوه‌ای اثربخش انجام شده است؟
- ۲- آیا در صحنه رقابت، سازمان پایگاه مناسبی دارد؟
- ۳- آیا سهم بازار شرکت رو به افزایش است؟
- ۴- آیا کانال‌های توزیع محصولات و خدمات شرکت قابل اعتبار و از نظر هزینه و منفعت مناسب هستند؟
- ۵- آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می‌کند؟
- ۶- آیا محصولات و خدماتی را که شرکت به مشتریان عرضه می‌نماید از کیفیت خوبی برخوردار هستند؟
- ۷- آیا محصولات و خدمات شرکت به شیوه‌ای مناسب قیمت‌گذاری شده‌اند؟
- ۸- آیا شرکت در زمینه تبلیغ، ترویج و شناساندن محصولات خود از استراتژیک اثربخش استفاده می‌کند؟
- ۹- آیا مدیران بازاریابی شرکت دارای تجربه و آموزش کافی هستند؟
- ۱۰- آیا شرکت از برنامه‌ریزی بازاریابی و بودجه بندی اثربخشی برخوردار هست؟

### مالی / حسابداری

اغلب، از نظر سرمایه گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. برای تدوین استراتژی‌ها، به شیوه‌ای اثر بخش، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را، از نظر مالی، تعیین کرد. قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده بهینه از دارایی‌ها، جریان‌های نقدی و حقوق صاحبان سهام می‌تواند به گونه‌ای باشد که برخی از استراتژی‌ها منتفی گردند و نتوان آن را به عنوان یک گزینه امکان پذیر مورد توجه قرار داد.

در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که مستقیماً مرتبط و برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحد مالی مفید واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی بسیار مهم می‌باشند.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### مالی

- ۱- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی یا ضعیف است؟
- ۲- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟
- ۳- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟
- ۴- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

### تولید / عملیات

راجر شرودر بر این باور است که مدیریت تولید (عملیات) شامل ۵ وظیفه یا حوزه تصمیم‌گیری می‌شود:

فرآیند، ظرفیت، موجودی کالا، نیروی کار، کیفیت.

#### ۱- فرآیند

تصمیم‌گیری‌های مربوط به فرآیند، تعیین‌کننده سیستم تولید (از نظر فیزیکی) می‌شود. تصمیمات ویژه‌ای که باید در این مورد گفت، مربوط است به نوع فناوری، نمای بیرونی و درونی کارگاه یا واحد تولید، تجزیه و تحلیل جریان تولید، محل کارخانه یا کارگاه، ایجاد توازن بین خطوط تولید، کنترل فرآیند تولید و تجزیه و تحلیل سیستم حمل و نقل.

#### ۲- ظرفیت

تصمیم‌گیری مربوط به ضرورت‌ها، سطح مطلوب تولید سازمان را مشخص می‌نماید (نه بسیار زیاد و نه بسیار کم). تصمیمات ویژه‌ای که در این زمینه گرفته می‌شوند، مربوط به پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تشکیلات، برنامه‌ریزی مجموعه فعالیت‌ها، تهیه جدول زمانی تولید، برنامه‌ریزی برای ظرفیت تولید و تجزیه و تحلیل (تنظیم امور) می‌باشند.

## بررسی عوامل داخلی

۳- موجودی کالا

۴- نیروی کار

۵- کیفیت

در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که مستقیماً مرتبط و برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحد تولید مفید واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی بسیار مهم می‌باشند.

### تولید/عملیات

۱- آیا عرضه کنندگان شرکت قابل اعتماد و معقول هستند؟

۲- آیا شرکت برای کنترل موجودی‌ها از رویه‌ها و سیاست‌های اثربخشی استفاده می‌کند؟

۳- آیا شرکت برای کنترل کیفیت از رویه‌ها و سیاست‌های اثربخشی استفاده می‌کند؟

### تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه پنجمین عاملی است که برای تعیین نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید مورد بررسی قرار گیرد.

از آنجا که شرکت‌ها بر این باورند که سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه موجب می‌شود که شرکت در تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید پیشرو شود و به مزیت‌های رقابتی دست یابد، در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند. هزینه‌های تحقیق و توسعه در مسیری به مصرف می‌رسد که پیش از اینکه شرکت‌های رقیب اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید بنمایند، شرکت مزبور بتواند محصولاتی جدید ارائه نماید، کیفیت محصولات را بهبود بخشد و با بهبود بخشیدن به فرآیند تولید هزینه‌های مربوطه را کاهش دهد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که مستقیماً مرتبط و برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحد تحقیق و توسعه مفید واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی بسیار مهم می‌باشند.

### تحقیق و توسعه

- ۱- آیا شرکت برای تحقیق و توسعه از تشکیلات مناسبی برخوردار است؟
- ۲- آیا کارکنان تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- ۳- آیا منابع واحد تحقیق و توسعه به شیوه‌ای اثربخش تخصیص می‌یابند؟
- ۴- آیا بین واحدهای تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمان ارتباطی اثربخش وجود دارد؟
- ۵- آیا فناوری محصولات و خدمات، از نظر رقابتی مناسب است؟

### سیستم اطلاعات رایانه‌ای

اطلاعات، همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساس همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می‌آورد. آن سنگ بنای همه سازمان‌هاست.

شعار شرکت میتسویی، یک شرکت بزرگ بازرگانی ژاپنی این است: **اطلاعات خونی است که در رگ حیات شرکت جریان می‌یابد.**

اگر سیستم اطلاعاتی سازمان اثربخش باشد اطلاعات را گردآوری، دسته بندی، در حافظه نگهداری، ترکیب و به گونه‌ای عرضه می‌نماید که شرکت بتواند به همه پرسش‌های مهمی که از نظر استراتژیک و عملیاتی مطرح می‌شود پاسخ مقتضی بدهد. **یک پایگاه اطلاعاتی قلب سیستم اطلاعاتی را تشکیل می‌دهد و این پایگاه اطلاعاتی در برگیرنده انواع پرونده‌ها و داده‌هایی است که برای مدیران اهمیت دارد.**

## بررسی عوامل داخلی

در ادامه فهرستی از پرسش‌های مهمی که برای تعیین نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای (در اینجا واحد اطلاعات رایانه‌ای) مفید واقع می‌شود ارائه شده است. این پرسش‌ها برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی بسیار مهم می‌باشند.

### اطلاعات رایانه‌ای

- ۱- آیا داده‌های موجود در سیستم اطلاعات به صورت منظم، به روز می‌شوند؟
- ۲- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده‌ها به سیستم اطلاعاتی همکاری می‌نمایند؟
- ۳- آیا استراتژیست‌ها شرکت با سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌های رقیب آشنا هستند؟
- ۴- آیا شرکت برای استفاده کنندگان از سیستم اطلاعاتی کارگاه‌های آموزش رایانه دایر کرده است؟

### جدول ارزیابی عوامل داخلی

در مدیریت استراتژیک، برای تضمین سلامت سازمان باید عملیات درونی را بررسی کرد. جدول ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد. این جدول نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه حل‌هایی ارائه می‌دهد.

برای تهیه جدول بررسی عوامل داخلی باید پنج مرحله به شرح زیر را طی کرد:

- ۱- پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته شده را فهرست نمایید. بین ۱۰ تا ۲۰ عامل را بنویسید که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشند.
- ۲- به این عوامل وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱۰۰ (بسیار مهم) می‌باشند.
- ۳- به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ بدهید و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده،

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر. عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد.

۴- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمائید تا نمره نهایی به دست آید.

۵- مجموع این نمره‌های متعلق به هر یک از متغیرها را به دست آورید تا بتوان مجموع نمره‌های سازمان را تعیین کرد.

جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آنها  $2/5$  می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از  $2/5$  باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از  $2/5$  باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد.

بخش هفتم

## بررسی و انتخاب استراتژی

## بررسی، انتخاب و اجرای استراتژی

استراتژیست‌ها هیچ‌گاه همه گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد، زیرا بی‌نهایت راه عملی وجود دارد که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. آنها مجموعه‌ای از استراتژی‌های جذاب و قابل اجرا را مورد توجه قرار می‌دهند. باید مزایا و معایب استراتژی‌ها را مشخص نمود. همه کسانی که در بررسی و انتخاب استراتژی‌ها مشارکت می‌کنند باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات به مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند که استراتژی‌های خاصی را که در ذهن خود دارند شفاف گردانند و این شیوه موجب تقویت خلاقیت خواهد شد.

در گردهمایی‌های پیاپی باید کارکنان و مدیران در باره استراتژی‌های گوناگون به بحث و بررسی بپردازند و اولویت‌ها باید بدین گونه تعیین شوند:

۱. باید به اجرا درآید.

۲. می‌توان آنرا به اجرا درآورد

۳. احتمالاً به اجرا در می‌آید.

۴. قطعاً باید به اجرا درآید. ( در این صورت فهرستی از اولویت‌ها به همراه استدلال گروه لازم خواهد بود.)

توجه همزمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی کرد و آنها را مورد ارزیابی قرار داد.

استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد مگر اینکه ناگهان با وضعی بطور ناگهانی با وضعیتی خاص (مثل تحریم و ...) مواجه شود.



## بررسی و انتخاب استراتژی

### هدف‌های بلند مدت

هدف‌های بلند مدت بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص می‌باشد. هدف‌های بلند مدت باید به صورت کمی قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشی، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با هدف‌های واحدهای سازمانی سازگار باشند. همچنین هر یک از هدف‌های بلند مدت باید دارای دوره زمانی معقول باشد.

معمولا هدف‌های بلند مدت را بر اساس رشد دارایی‌ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت تنوع بیان می‌کنند.

**نکته:** با توجه به عبارت سازمانی هر واحد تجاری سطوح وظیفه‌ای، سطوح بخشی و کل شرکت باید دارای هدف‌های بلند مدت باشند.

**نکته:** ضعف اکثر مدیران در این است که دیدگاه کوتاه مدت دارند و از نظر استراتژیک دارای دیدگاه بلند مدت نیستند.

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

**نکته:** سازمان بدون هدف‌های بلند مدت به سوی پایانی نامعلوم گام بر می‌دارد! نمی‌توان فرد یا سازمانی را به تصور درآورد که بدون داشتن هدف‌های روشن به موفقیتی دست یافته باشد. به ندرت امکان دارد موفقیت به صورت تصادفی به دست آید؛ مگر آنکه افراد سازمان با تلاش و سخت کوشی در جهت دستیابی به اهداف مشخص شده گام بردارند.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### مدیریت غیر مبتنی بر هدف

استراتژیست‌ها باید سعی کنند از گزینه‌ها یا راه‌های زیر مبنی بر (مدیریت غیر مبتنی بر هدف) پرهیز کنند.

### مدیریت مبتنی بر استقراء

در اجرای این مدیریت اصل زیر به اجرا در می‌آید: "اگر خراب نیست، آن را درست نکن." مقصود این است که امور بدان گونه که جریان می‌یابند، اجرا شوند زیرا کارها به خوبی انجام می‌شود.

### مدیریت مبتنی بر بحران

مدیریت مبتنی بر بحران یعنی همواره درگیر شدن در حل مسائل روزانه و نپرداختن به برنامه‌های آتی و بلند مدت.

### مدیریت مبتنی بر قضاوت های ذهنی

روش مزبور بر اساس این دیدگاه قرار دارد که هیچ برنامه کلی وجود ندارد تا بتوان بر آن اساس مشخص کرد که از چه راهی باید رفت و چه کاری را باید انجام داد. مدیر برای کاری که می‌بایست انجام شود باید نهایت سعی خود را به کار برد. به طور خلاصه یعنی کار خود را انجام دهید، به بهترین شکلی که می‌توانید. (گاهی این روش را روش اسرارآمیز در تصمیم‌گیری می‌نامند، زیرا زیردستان از آنچه اتفاق می‌افتد و علت رویدادها بی‌اطلاع می‌مانند.)

### مدیریت مبتنی بر امید

روش مزبور بر اساس این واقعیت قرار دارد که آینده انباشته‌ای از رویدادهای نامطمئن می‌باشد که اگر ما سعی خود را بنماییم ولی موفق نشدیم، در آن صورت امیدوار هستیم که در نوبت دوم (سوم) موفق شویم. تصمیمات بر اساس امیدهایی قرار می‌گیرند که به نتیجه خواهند رسید و این در نهایت روزی به نتیجه می‌انجامد.

## بررسی و انتخاب استراتژی

### چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

مرحله اول: مرحله ورودی

جدول ارزیابی عوامل خارجی

جدول ارزیابی عوامل داخلی

جدول بررسی رقابت

مرحله دوم: مرحله مقایسه:

جدول تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت

جدول ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

جدول گروه مشاوران بستن

جدول استراتژی اصلی

مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری: جدول برنامه استراتژیک کمی

این سه مرحله در واقع چارچوب کلی مدیریت استراتژیک برای تدوین استراتژی در سازمان می‌باشد.

**نکته:** مسئولیت تصمیمات استراتژیک همواره بر عهده استراتژیست‌ها (مدیران) است و نمی‌توان آنها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت.

### مرحله ورودی

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی و قضاوت‌های شهودی (حس ششم قوی) را در فرآیند تدوین استراتژی به کار گیرند.

### مرحله مقایسه

هر سازمان (نظامی، تولیدی، خدماتی، دولتی و یا حتی ورزشی) برای اینکه موفق شود باید استراتژی‌های خوبی را تدوین کند و به اجرا درآورد. یک حمله خوب که بدون دفاع خوب باشد معمولاً به شکست می‌انجامد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

تدوین استراتژی‌ها برای سود جستن از فرصت‌ها یا نقاط قوت نوعی حمله می‌باشد، در حالی که طرح‌ریزی استراتژی‌هایی برای اصلاح نقاط ضعف (و همزمان پرهیز از تهدیدات) حالت دفاعی دارد.

**نکته:** در این نوشته جهت مقایسه استراتژی‌ها ما صرفاً از جدول تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف استفاده می‌کنیم. (SWOT).

### جدول SWOT

این جدول یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT.

استراتژی‌های SO: در اجرای استراتژی‌های فوق سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید.

استراتژی‌های WO: در اجرای استراتژی‌های فوق سازمان می‌کوشد تا بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

استراتژی‌های ST: در اجرای استراتژی‌های فوق سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهد و یا آنها را از بین ببرد.

استراتژی‌های WT: سازمان‌هایی که استراتژی فوق را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدفشان کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی می‌باشد.

## بررسی و انتخاب استراتژی

### نمونه جدول SWOT

نقاط ضعف-W	نقاط قوت-S	همیشه سفید باشد
۱	۱	
۲	۲	
۳	۳	
۴	۴	
۵	۵	
۶	۶	
۷	۷	
۸	۸	
۹	۹	
۱۰	۱۰	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها-O
۱	۱	۱
۲	۲	۲
۳	۳	۳
۴	۴	۴
۵	۵	۵
۶	۶	۶
۷	۷	۷
۸	۸	۸
۹	۹	۹
۱۰	۱۰	۱۰
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات-T
۱	۱	۱
۲	۲	۲
۳	۳	۳
۴	۴	۴
۵	۵	۵
۶	۶	۶
۷	۷	۷
۸	۸	۸
۹	۹	۹
۱۰	۱۰	۱۰

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### مرحله تصمیم‌گیری

برای تدوین استراتژی و در این مرحله از تصمیم‌گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کنند. با مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان (جدول SOWT) استراتژی‌های امکان‌پذیر شناسایی می‌شوند. سپس تیم مشارکت‌کننده تلاش کرده که استراتژی‌ها را اولویت‌بندی نماید و در نتیجه بهترین استراتژی‌ها که دارای بالاترین اولویت می‌باشند، مشخص می‌گردند. همانطور که در چارچوب تحلیلی بیان شد علاوه بر اولویت‌بندی استراتژی‌ها مطابق روش ذکر شده یک روش تحلیلی به نام جدول (QSPM) نیز وجود دارد که در اینجا از تشریح آن صرف نظر شده است.

بخش هشتم

## بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی

## ماهیت ارزیابی استراتژی

اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند، حتما استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند. بنابراین، لازم است استراتژیست‌ها، به صورت منظم، اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند که شامل سه فعالیت اساسی زیر می‌باشند:

۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت.

۲- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی.

۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

هیچ کس دوست ندارد که کارش به صورت دقیق (با نظارت کامل) مورد ارزیابی قرار گیرد! هر قدر مدیران بیشتر بکوشند تا رفتار دیگران را ارزیابی کنند، احتمال اثربخشی آن کاهش خواهد یافت از سوی دیگر، نبودن هیچ‌گونه ارزیابی موجب بروز مشکلات عدیده‌ای نیز خواهد شد. برای حصول اطمینان از اینکه شرکت در مسیر تامین هدف‌های اعلام شده به پیش می‌رود، باید استراتژی‌ها بطور مداوم و متناسب سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. ارزیابی استراتژی مهم است، زیرا سازمان‌ها با محیط در حال نوسان مواجه می‌باشند و در این محیط اغلب، عوامل محیطی به سرعت در حال تغییر می‌باشند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! یک سازمان نباید هیچگاه صرفاً بر اساس موفقیت‌های کنونی انتظار ادامه آنرا در آینده داشته باشد. بسیاری از شرکت‌ها در یک سال موفق بودند ولی در سال بعد برای ادامه بقای خود با مشکل مواجه می‌شوند.

## فرآیند ارزیابی استراتژی

بدون توجه به اندازه و یا بزرگی سازمان، در همه سطوح سازمانی، باید تا آنجا که امکان دارد به امور مربوطه رسیدگی کرد تا بتوان نسبت به ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی اطمینان حاصل نمود. فعالیت‌های که در زمینه



## بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی

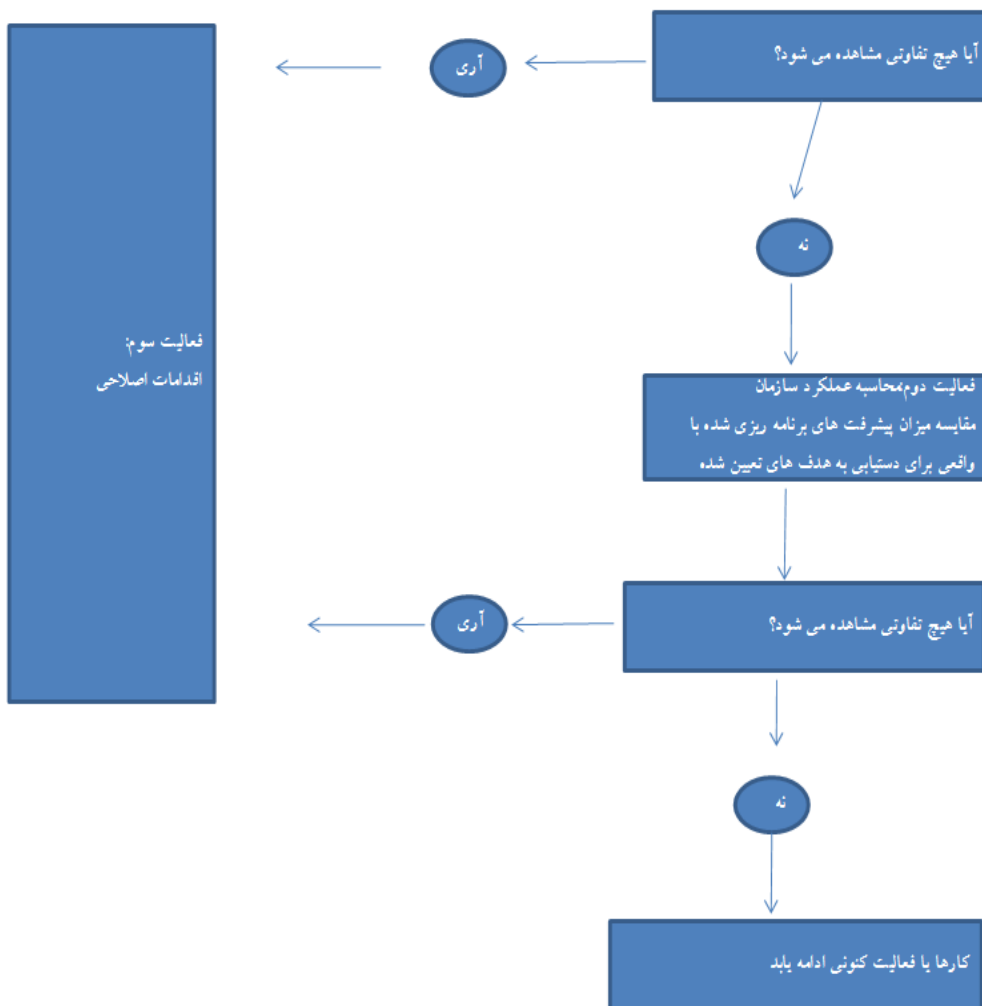
ارزیابی استراتژی انجام می‌شود باید دائمی باشند و نه اینکه در پایان دوره، یعنی پس از رخداد آنچه نباید روی دهد دست به چنین کاری زد. به عبارت دیگر تدام رسیدگی و کنترل فعالیتهای جاری ضروری می باشد. اگر استراتژی به صورت مستمر ارزیابی شوند (و نه هر چند مدت یکبار) شرکت می‌تواند معیار و یا شاخصی بدست آورد و بر آن اساس میزان پیشرفت‌ها را مشخص نمود و حدود دستیابی به اهداف سازمان را تعیین نمود.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

## چارچوبی برای ارزیابی استراتژی

## چارچوبی برای ارزیابی استراتژی

فعالیت اول: بررسی منابع استراتژی  
 تهیه جدول تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل داخلی  
 مقایسه جدول تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل خارجی  
 تهیه جدول تجدید نظر شده با جدول موجود برای ارزیابی عوامل داخلی  
 مقایسه جدول تجدید نظر شده با جدول موجود برای ارزیابی عوامل خارجی



بخش نهم

برنامه ریزی منابع نگاه

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### ERP چیست؟

سیستم جامعی است که سعی در یکپارچه سازی همه وظایف و بخش‌های موجود در یک سازمان با استفاده از یک سیستم کامپیوتری واحد دارد که بتواند نیازهای خاص و ویژه این بخش‌ها را برآورده سازد. این کار با استفاده از یک نرم افزار کامپیوتری انجام می‌شود که بوسیله یک Database واحد، امکان به اشتراک گذاری اطلاعات و ارتباط بخش‌های مختلف در شرکت را بر عهده دارند. اغلب نرم‌افزارهای ERP منعطف هستند بدین معنی که شرکت‌های خریدار قادر خواهند بود تعدادی از ماژول‌های مورد نیاز و یا همه آنها را نصب و بکار گیرند. بعنوان مثال شرکت خریدار قادر است ماژول‌های منابع انسانی (HR) و مالی را از این بسته نرم‌افزاری، خریداری و نصب و مورد استفاده قرار دهد.

### ERP چگونه قادر است عملکرد تجاری یک شرکت را بهبود بخشد؟

بطور کلی هدف اصلی و اولیه ERP آن است که بعنوان مثال فرآیند دریافت سفارش از مشتری و پردازش آن تا مرحله نهایی را بهبود بخشد. به عبارت دیگر وقتی که از مشتری سفارش دریافت و وارد سیستم ERP می‌گردد، همه اطلاعات لازم جهت تکمیل و ارائه این سفارش، در آن موجود می‌باشد. اطلاعات مربوط به اینکه آیا مشتری، اعتبار کافی نزد شرکت را دارد یا خیر، که این اطلاعات از ماژول مالی بدست می‌آید و به همین ترتیب اطلاعات لازم در مورد سطح موجودی انبار کالا و مواد اولیه مربوط به این سفارش، از ماژول انبار استخراج می‌گردد. با بکارگیری این سیستم، کاربران تنها وارد کننده داده و اطلاعات به سیستم نیستند بلکه آنها از این پس وظیفه سنگینی را بر عهده خواهند داشت زیرا در مورد سئوالاتی از قبیل اینکه « آیا مشتری حاضر بموقع بدهی خود را بابت سفارش دریافتی خود خواهد پرداخت » و « آیا ما قادر خواهیم بود بموقع سفارش مورد نظر را تحویل مشتری دهیم؟ » و سئوالاتی از این قبیل. کاربران سیستم باید بتوانند سریعاً تصمیم‌گیری لازم را انجام دهند و این تصمیمات بر روی کل فرآیند ERP تاثیر گذار خواهد بود.

## برنامه ریزی منابع بنگاه

بعلاوه سایر کاربران در بخش‌های دیگر نیز لازم است اطلاعات را بروز وارد سیستم نمایند. بعنوان مثال اگر مسئول سیستم انبار در مورد سطح موجودی انبار اشتباهی مرتکب شود، شرکت ممکن است بسیاری از مشتریان خود را در مورد کافی نبودن میزان موجودی که به غلط ثبت شده است از دست بدهد.

### مزایای ERP

مزایای عمده استفاده از ERP در سازمان عبارتند از:

#### ۱- یکپارچه‌سازی اطلاعات

برخلاف سیستم‌های دیگر که ممکن است هر یک از بخش‌های مالی، تولید، فروش و ... گزارش‌های ضد و نقیضی در مورد فعالیت‌ها و سهم خود در افزایش میزان درآمد شرکت ارائه دهند، ERP به شرکت کمک خواهد کرد که اطلاعات مورد نظر را به صورت جامع و کامل از یک سیستم بدست آورد.

#### ۲- یکپارچگی اطلاعات در مورد سفارش مشتریان

ERP کمک خواهد کرد تا سفارشات مشتریان از زمان دریافت سفارش از مشتری، دریافت مواد اولیه از تامین کنندگان کالا برای تولید آن سفارش تا تحویل کالای تولید شده به مشتری و دریافت وجه آن بطور یکپارچه در یک سیستم نگهداری شود و به این ترتیب شرکت‌ها قادرند براحتی سفارشات را ردیابی کنند و هماهنگی لازم بین بخش‌های مختلف شرکت را ایجاد نمایند.

#### ۳- استانداردسازی و سرعت بخشیدن به فرآیند تولید

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

سیستم‌های ERP با استانداردهای فرآیندهای تولید و استفاده از یک سیستم کامپیوتری منسجم باعث صرفه جویی در زمان و افزایش بهره‌وری خواهند شد.

### ۴- کاهش موجودی انبار

ERP با بهینه‌سازی فرآیند سفارشات و تولید محصول، باعث کاهش موجودی مواد اولیه و موجودی در جریان ساخت می‌گردد و همین امر موجب کاهش موجودی کالای ساخته شده در انبارها می‌شود. به بیان دیگر ERP توانایی مدیریت زنجیره عرضه محصول (Management Supply Chain) را نیز فراهم می‌سازد.

### ۵- استانداردهای اطلاعات مربوط به منابع سازمانی شرکت و در نتیجه صرفه جویی در زمان و

### جلوگیری از دوباره کاری

### آیا ERP با فرآیندهای موجود در شرکت تطابق دارد یا خیر؟

نکته مهمی که در اجرا و پیاده سازی یک سیستم ERP باید مد نظر قرار گیرد آن است که آیا این مجموعه نرم‌افزاری با وضع موجود شرکت خریدار نرم‌افزار، تطابق دارد یا نه؟

این یکی از دلایل مهمی است که در روند اجرای فرآیند ERP در شرکت‌های خریدار، اختلال ایجاد می‌کند و باعث می‌شود گاهی در اجرای پروژه چند میلیون دلاری ERP وقفه ایجاد شود. در چنین شرایطی دو راه وجود دارد: یا اینکه شرکت خریدار باید فرآیندهای موجود خود را تغییر داده و مطابق با سیستم ERP سازد و یا بسته نرم‌افزاری موجود باید بر اساس شرایط خاص آن شرکت تغییر داده شود.

در حالت اول تغییرات عمده‌ای در مسئولیت‌ها، نحوه کار، وظایف پرسنل و روش‌های انجام کار و ... ایجاد می‌گردد و به عبارتی لازم است فرآیند مهندسی مجدد (Reengineering) در سطح شرکت اجرا شود.

## برنامه ریزی منابع بنگاه

در حالت دوم نیز احتمال بروز مشکلات در نرم‌افزار افزایش می‌یابد و بعلاوه اشکالات خاصی را در بروزرسانی نرم‌افزار در نسخه‌های بعدی ایجاد خواهد کرد زیرا نسخه‌های بعدی نیز باید بصورت خاص و سفارشی تولید شوند.

### معایب ERP

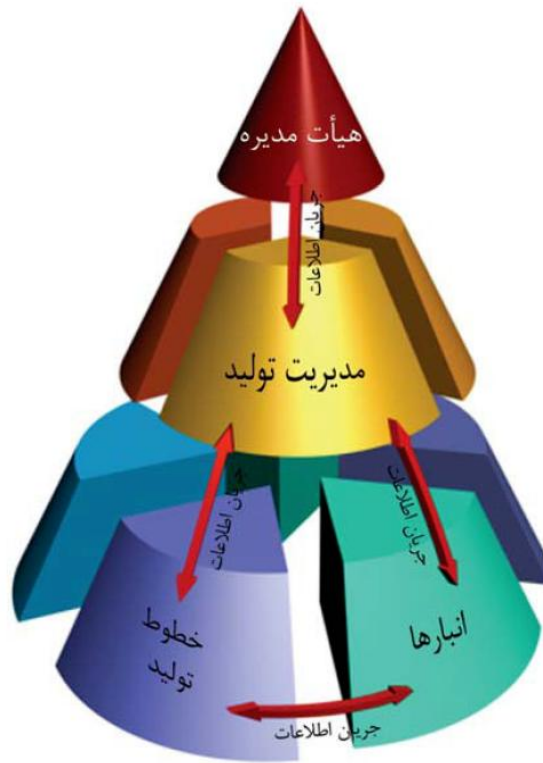
- ۱- نصب و نگهداری این سیستم‌ها بسیار گران است.
- ۲- استفاده از بعضی از این سیستم‌ها بسیار دشوار است.
- ۳- امکان مقاومت فردی، برای به اشتراک گذاشتن برخی از اطلاعات حساس که برای فرآیند ضروری است، وجود دارد.

### چرا سازمان‌ها به ERP نیاز دارند؟

اهم دلایلی که ضرورت استقرار سیستم ERP در سازمانها را ضروری می‌نماید عبارت است از:

- ۱- کسب موفقیت در فضای رقابتی: در بازارهای رقابتی امروز، طول عمر مزایای رقابتی سازمانها کاهش یافته است و به سرعت می‌بایست روندها را در جهت بدست آوردن مزایای جدید رقابتی بهینه سازی کرد.
- ۲- افزایش کارآیی سازمان: احتیاج به شناخت و برنامه ریزی روندها در تمام ابعاد سازمان ضروری است و نیاز به امکاناتی از قبیل، قیمت تمام شده و هزینه یابی، برنامه ریزی و شبیه سازی خرید، برنامه ریزی و شبیه سازی تولید، برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی منابع مالی، به صورت توأم، مطرح می‌شود. برای این منظور ابزاری لازم است که در هر لحظه توانایی جمع سریع اطلاعات از همه ابعاد سازمان و مدل سازی دقیق براساس شرایط کل سازمان را داشته باشد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک



منبع: [www.parstel.ir/brochures/ERP](http://www.parstel.ir/brochures/ERP)



بخش دهم

## مدیریت موجودی کالا

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### ماهیت موجودی‌ها

موجودی کالا را می‌توان مقدار کالای نگهداری شده برای فروش، تعریف کرد.

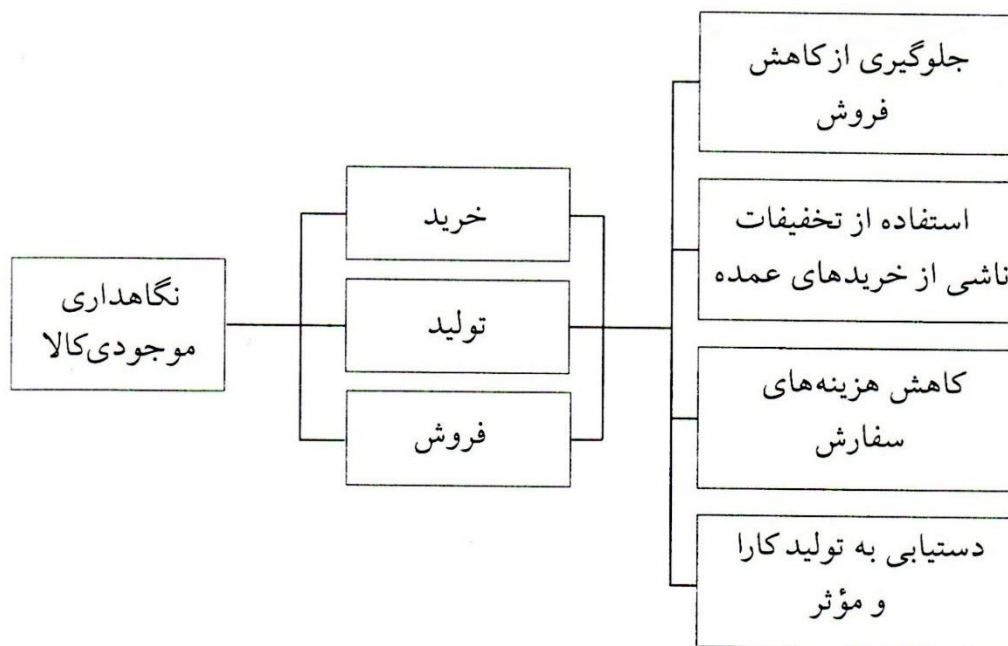
### انواع موجودی‌ها

۱- مواد اولیه

۲- کالاهای در جریان ساخت

۳- کالاهای ساخته شده

### مزایای نگهداری موجودی کالا



## مدیریت موجودی کالا

### ۱- جلوگیری از کاهش فروش

اگر شرکت سطح مشخصی از موجودی کالا را برای فروش حفظ نکند، بخشی از فروش خود را از دست خواهد داد.

### ۲- استفاده از تخفیفات ناشی از خریدهای عمده

اگر شرکت سیاست حفظ سطح معینی از موجودی کالا را برای بخشی از خطوط تولید خود داشته باشد، می‌تواند طی برنامه‌ریزی با حجم بالایی از خرید از مزایای تخفیفات خرید عمده استفاده کند.

### ۳- کاهش هزینه‌های سفارش

معمولا شرکت‌ها با انجام هر سفارش هزینه‌های مشخصی را متحمل خواهند شد. شرکت می‌تواند با برنامه‌ریزی صحیح، سفارشات بزرگ را جایگزین تعداد زیادی سفارشات کوچک کند و هزینه‌های متغیر سفارش را به مقدار زیادی کاهش دهد.

### ۴- دستیابی به تولید کارا و مؤثر

از لحظه‌ای که ماشین آلات خط تولید یا یکی از دستگاه‌های خط تولید آمادگی دریافت مواد خام تولید کالای مشخصی پیدا کنند، هزینه راه اندازی به آن تعلق خواهد گرفت. حفظ سطح موجودی کالا باعث جلوگیری از تاخیر یا توقف تولید در اثر کمبود مواد خواهد شد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### هزینه و ریسک در موجودی کالا

هنگامی که شرکت سطح معینی از موجودی کالا را برای فروش آینده نگهداری می‌کند، خود را درگیر هزینه و ریسک‌های جدید می‌نماید.

در بررسی موجودی کالا هزینه‌ها را می‌توان به پنج طبقه تقسیم کرد، بطوریکه سه مورد اول به عنوان هزینه‌های مستقیم و دو مورد آخر به عنوان هزینه‌های غیر مستقیم هستند. هزینه‌های پنجگانه نگهداری موجودی کالا به شرح ذیل می‌باشند:

#### ۱- هزینه‌های مواد

این هزینه‌ها شامل هزینه خرید، حمل و نقل و کنترل مواد می‌باشد. این هزینه‌ها را می‌توان از مجموع قیمت خرید (با کسر تخفیفات)، هزینه‌های حمل و در صورت وجود مالیات فروش بدست آورد.

#### ۲- هزینه‌های سفارش

هزینه سفارش در هر مرحله شامل مخارج معینی در ارتباط با درخواست و رسید مواد، از جمله هزینه‌های دفتری، تهیه فرم‌های سفارش خرید و بازرسی کالا می‌باشد.

#### ۳- هزینه نگهداری

هزینه‌های نگهداری همان هزینه‌های انبارداری کالا می‌باشند.

ذیل هزینه‌های مختلف نگهداری کالا شرح داده می‌شوند:

الف) هزینه‌های انبارداری

ب) هزینه بیمه

## مدیریت موجودی کالا

ج) هزینه ضایعات و بلا استفاده شدن کالا

د) هزینه خسارات یا دزدی

### ۴- هزینه سرمایه گذاری در موجودی‌ها

هنگامی که شرکتی منابع مالی خود را به سرمایه گذاری در موجودی‌ها اختصاص دهد، این سرمایه را می‌توانست در بخش‌های دیگر کاری نیز مورد استفاده قرار دهد.

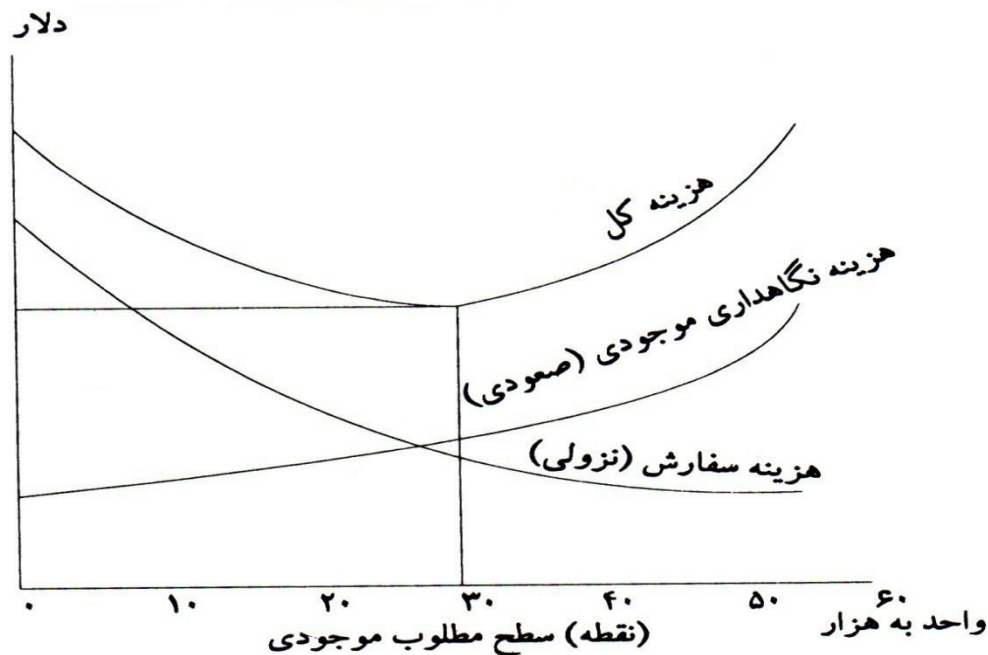
### ۵- هزینه‌های ناشی از کمبود موجودی کالا

اگر شرکت فاقد مواد اولیه شود، مجبور به توقف خط تولید خواهد شد، که هزینه سنگینی را به همراه دارد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### مدیریت موجودی کالا با هدف به حداقل رساندن هزینه‌ها

هدف مدیریت مؤثر موجودی کالا، به حداقل رساندن مجموع هزینه‌هایی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در تهیه و نگهداری موجودی کالا مؤثر هستند. تحلیل گر، هزینه‌های مختلف را با توجه به سطوح مختلف موجودی ارزیابی و سطحی از موجودی را که کمترین هزینه را داشته باشد انتخاب می‌کند. شکل زیر این موضوع را در سطح ۳۰۰۰۰ واحد موجودی نشان می‌دهد.



## مدیریت موجودی کالا

### مدیریت سایر عوامل مهم مرتبط با موجودی کالا

تمامی عوامل سیستم موجودی کالا احتیاج به مدیریت دقیق ندارند. مراقبت دقیق و سیستم کنترل دائمی باعث افزایش هزینه‌ها خواهد شد و در حقیقت هزینه مدیریت از سود حاصل بیشتر می‌شود. موارد مختلفی که از نظر موجودی کالاهای متفاوت، بسیار مهم تلقی می‌شوند به قرار زیر می‌باشد:

#### ۱- اجناس گران قیمت

برای شرکت‌هایی که اجناس نسبتاً گران قیمت و با ارزش نگهداری می‌کنند. این قطعات باید دقیقاً نگهداری و در مقابل سرقت، شکستگی و سایر خسارات حفاظت خاص شوند.

#### ۲- اقلام با سودآوری بالا و یا با حجم فروش بالا

اینگونه اقلام به مراقبت‌های خاصی از جمله میزان ذخیره احتمالی و حد تجدید سفارش دارند لذا مدیریت بایستی برنامه ریزی مشخص و دقیقی جهت مدیریت این گونه از اقلام موجودی که اهمیت بسزایی دارند را اعمال کند.

#### ۳- اقلام حیاتی

در روند تولید، اقلام بخصوصی برای کالاهای ساخته شده مورد نیاز هستند و در صورت عدم وجود این اقلام، خط تولید متوقف خواهد شد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### سیستم مدیریت موجودی کالا

برای اداره موثر موجودی کالا شرکت باید از سیستم خاص مدیریت موجودی کالا استفاده کند. هدف اصلی بکارگیری سیستم مدیریت موجودی کالا، به حداقل رساندن هزینه‌ها نیز خواهد بود. سیستم مدیریت موثر موجودی کالا دارای سه زیر مجموعه می‌باشد:

۱- با صرفه‌ترین مقدار سفارش

۲- حد تجدید سفارش

۳- سطح مناسب موجودی کالا

### ۱- با صرفه‌ترین مقدار سفارش (EOQ)

با صرفه‌ترین مقدار سفارش، میزان سفارشی است که پایین‌ترین هزینه کلی سفارش و حمل را برای یک کالا داشته باشد.

با محاسبه با صرفه‌ترین مقدار سفارش، شرکت هزینه‌های حمل و نگهداری را به پائین‌ترین سطح ممکن می‌رساند. می‌توانیم اصول با صرفه‌ترین مقدار سفارش را با مدل ریاضی نشان دهیم.

در مدل مورد نظر ما، فرض‌ها و محدودیت‌ها به قرار زیر است:

الف) مشخص بودن مقدار تقاضا

اگر چه پیش‌بینی دقیق سطح فروش شرکت برای کالاهای متفاوت بسیار مشکل است، ولی مدیر بازرگانی باید مقدار فروش را پیش‌بینی کند.



## مدیریت موجودی کالا

این پیش‌بینی به عنوان تعداد واحد قابل فروش در سال مطرح می‌شود.

(ب) فروش با نرخ ثابت:

این مدل برای کالاهایی که با نرخ نسبتاً ثابتی در طول سال بفروش می‌رسند استفاده می‌شود.

(ج) نادیده گرفتن هزینه‌های ناشی از کمبود کالا:

در این مدل هزینه‌های ناشی از کمبود کالا در مقابل تقاضا، تاخیر در از دست دادن فروش به حساب نمی‌آیند. در حالی که این هزینه‌ها در محاسبه حد تجدید سفارش (سطح ذخیره ایمنی) در نظر گرفته می‌شوند.

(د) در نظر نگرفتن هزینه نگهداری موجودی ذخیره احتیاطی

از آن جایی که موجودی شرکت باید همیشه بالاتر از سطح ذخیره احتیاطی باشد، در فرمول EOQ نیازی به در نظر گرفتن هزینه‌های نگه داری موجودی کالای ذخیره احتیاطی نمی‌باشد.

فرمول اصلی محاسبه با صرفه‌ترین مقدار سفارش تحت این شرایط با استفاده از مشتق گیری در ریاضی عبارت است از:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2UF}{CP}}$$

توجه: (کل کسر زیر رادیکال قرار دارد)

U: پیش‌بینی تعداد فروش سالانه (توسط دپارتمان بازاریابی)

F: پیش‌بینی هزینه هر سفارش (توسط دپارتمان حسابداری بهای تمام شده)

C: پیش‌بینی هزینه‌های نگهداری موجودی کالا که به صورت درصدی از متوسط ارزش موجودی کالا بیان شده

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

P: پیش بینی قیمت خرید هر واحد موجودی کالا

مثال: شرکتی فروش سالانه خود را معادل ۵۰۰۰۰ واحد پیش‌بینی می‌کند، که قیمت خرید هر واحد ۱۰ دلار پیش‌بینی می‌شود. هزینه سفارش آن ۱۰ دلار و هزینه نگهداری آن ۱۰٪ ارزش موجودی تخمین زده می‌شود با صرفه‌ترین مقدار سفارش بدین ترتیب محاسبه می‌شود:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2(50000)(10)}{(10\%)(10)}} = 1000$$

### واحد

بنابراین اگر شرکت حداقل هزینه را در هر سفارش مدنظر داشته باشد باید ۱۰۰۰ واحد سفارش دهد.

### ۲- حد تجدید سفارش

حد تجدید سفارش، سطحی از موجودی کالا است که در آن حد شرکت به میزان با صرفه‌ترین مقدار سفارش (EOQ) اقدام به خرید یا سفارش جدید می‌کند. بکارگیری سه عامل زیر در طراحی و تعیین حد تجدید سفارش کالا مهم هستند:

#### الف) میزان مصرف

میزان مصرف کالا به صورت روزانه از طریق مواد مصرفی در خط تولید یا فروش روزانه به مشتریان به صورت تعداد واحد مشخص می‌شود. این تعداد از تقسیم فروش سالانه بر ۳۶۵ روز به دست می‌آید. اگر فروش ۵۰۰۰۰ واحد باشد میزان مصرف روزانه عبارتست از:

$$\text{واحد (مصرف روزانه)} = 137 = 365 : 50000$$

ب) زمان مورد نیاز برای تحویل:

زمان مورد نیاز برای تحویل، فاصله زمانی بین سفارش کالا و دریافت آن است.

ج) ذخیره احتیاطی:

## مدیریت موجودی کالا

ذخیره احتیاطی موجودی کالا بر اساس پیش‌بینی فروش دوره معینی مشخص می‌شود. سطح مزبور از حاصل ضرب میزان مصرف روزانه در تعداد روزهایی که شرکت پیش‌بینی می‌کند بدست می‌آید.

مثال: شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که مواد اولیه مورد نیاز خود را برای ۱۵ روز نگهداری کند. در این صورت زمان احتیاطی ۱۵ روز از حاصل ضرب میزان مصرف روزانه در ۱۵ بدست می‌آید.

برای محاسبه حد تجدید سفارش فرمول زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

حد تجدید سفارش = (میزان مصرف روزانه) (زمان مورد نیاز برای تحویل کالا + زمان احتیاطی)

مثال: شرکتی با نرخ مصرف ۱۳۷ واحد در روز را در نظر بگیرید، زمان آماده‌سازی ۶ روز و زمان احتیاطی ۲۰ روز، حد تجدید سفارش عبارتست از:

$$\text{واحد} = ۳۵۶۲ = (۶۰ + ۲۰) (۱۳۷)$$

در این مورد شرکت، زمانی مبادرت به انجام با صرفه‌ترین مقدار سفارش (EOQ) خواهد کرد که موجودی کالا به سطح ۳۵۶۲ واحد برسد.

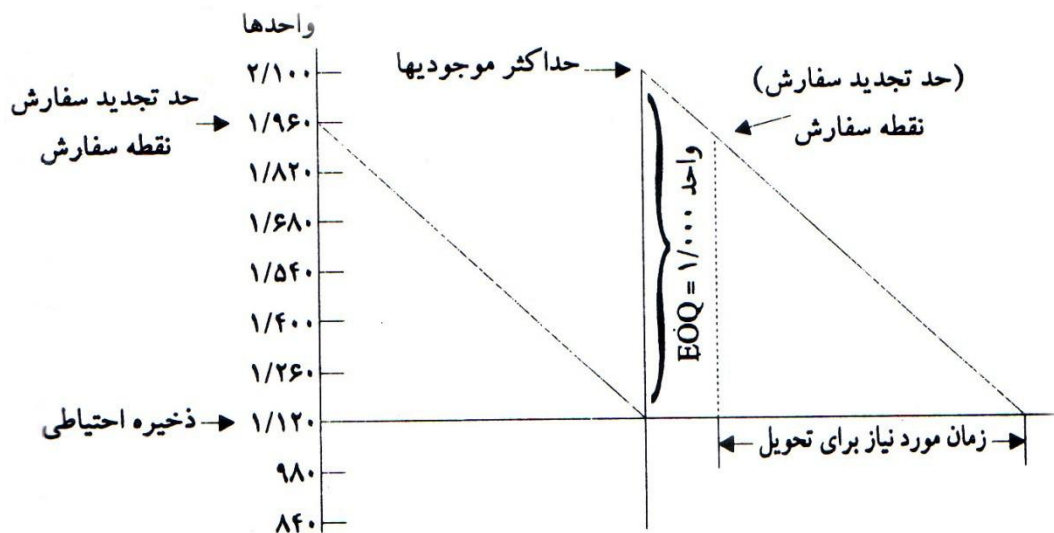
### ۳- سطح مناسب موجودی کالا

این سیستم سطح موجودی کالا را در انبار با در نظر گرفتن اطلاعات ورود و خروج کالا، نگهداری می‌کند. لذا وقتی سیستم سطح موجودی را در حد تجدید سفارش گزارش کند شرکت نسبت به سفارش خرید کالا اقدام خواهد کرد.

همان‌طور که توضیح داده شد در سیستم مدیریت موجودی کالا سه عامل مهم وجود دارد که می‌توان منحنی آن را روی محور مختصات نشان داد. به طوری که محور X ها را زمان و محور Y ها را مقدار موجودی کالا در نظر می‌گیریم.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

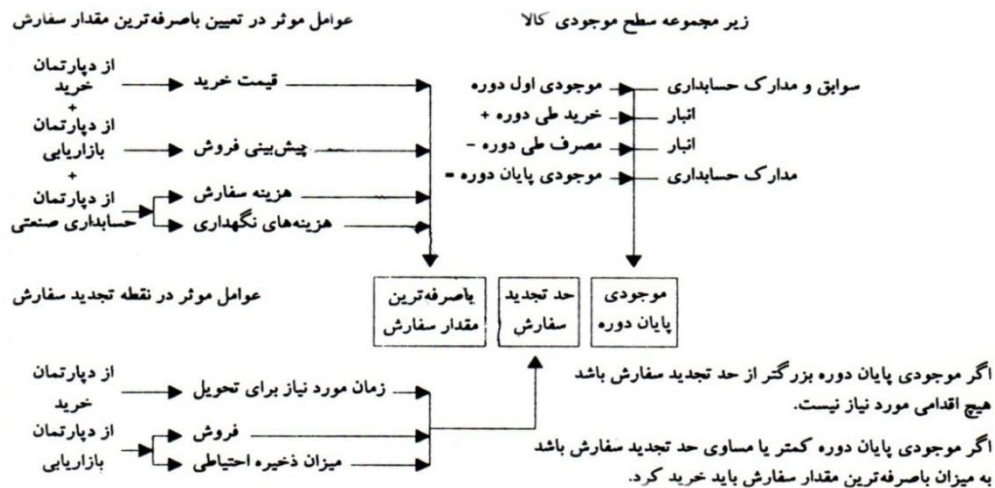
شکل زیر منحنی موجودی کالای شرکتی با حد تجدید سفارش ۱۹۶۰ واحد، ذخیره احتیاطی ۱۲۰ و ۱ واحد و با صرفه‌ترین مقدار سفارش ۱۰۰۰ واحد نشان می‌دهد. شرکت در سطح حد تجدید سفارش ۱۹۶۰ واحد به مصرف موجودی کالا تا ۱۲۰ و ۱ واحد ادامه می‌دهد، به طوری که با تحویل کالا به انبار مجدداً سطح موجودی کالا به سطح مطلوب خود یعنی ۲۱۲۰ واحد می‌رسد.



## مدیریت موجودی کالا

سیستم مدیریت موجودی کالا را می‌توان به شکل سه زیر مجموعه قابل مقایسه تصویر کرد. کامپیوتر یا تحلیل‌گر سطح موجودی پایان دوره را با حد تجدید سفارش ارقام موجودی مقایسه می‌کند. اگر موجودی پایان دوره کمتر از حد تجدید سفارش باشد باید نسبت به خرید موجودی کالا به میزان با صرفه‌ترین مقدار سفارش اقدام کرد.

سیستم مدیریت موجودی کالا را می‌توان به شرح شکل صفحه بعد تصور کرد.



بخش یازدهم

## چهارچوب تحلیلی جهت تهیه سند راهبردی (تدوین استراتژی)

## چهارچوب تحلیلی جهت تهیه سند راهبردی (تدوین استراتژی)

### فعالیت ۱: (نوشتن رسالت سازمان)

هدف از اجرای این فعالیت این است که بیانیه ی رسالت سازمانی را که در آن فعالیت می کنید با توجه به نکاتی که در این خصوص مطرح شده را بنویسید.

توجه به نکات زیر در نوشتن بیانیه ی رسالت سازمان ضروری می باشد:

- ۱- بیانیه ی رسالت سازمان نایستی زیاد طولانی باشد. (نوشتن حداکثر ۲۰۰ کلمه توصیه می شود).
  - ۲- برای نوشتن بیانیه ی رسالت سازمان، کاربرگ‌هایی را که در فصل مربوطه مطرح شد را بایستی تکمیل کنید.
  - ۳- از نمونه بیانیه ی رسالت ذکر شده ایده بگیرید.
  - ۴- در بیانیه ی رسالت بایستی دیدگاه های مشتریان، محصولات و خدمات، بازار، توجه به بقا، رشد و سودآوری، فن آوری، فلسفه، ویژگی ممتاز، توجه به تصور مردم و کارکنان را در نظر گرفت.
- نمونه بیانیه ی رسالت شرکت تلگراف و تلفن امریکا:

"نهایت سعی خود را می کنیم به بهترین شکل ممکن همه مردم دنیا را، در هر کجا و در هر زمان به یکدیگر برسانیم. می کوشیم وسایلی را ارائه دهیم که مردم این دنیا بتوانند بسیار راحت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و هر نوع اطلاعات و خدماتی را مبادله نمایند."

### فعالیت شماره ۲: (نوشتن چشم انداز سازمان)

هدف نوشتن چشم انداز سه سالی آتی سازمان است.

با توجه به مطالبی که کتاب آموزشی آمده است و با توجه به دو نمونه ای که در ادامه آمده است چشم انداز سازمان خود را بنویسید.

نمونه اول: شرکت الف مصمم است در افق سه ساله آینده از جمله سه شرکت نمونه در صنعت خود قرار گیرد.

نمونه دوم: شرکت فروشگاه های زنجیره ای ب تصمیم دارد در طی سه سال آتی ۱۰۰ شعبه به شعبات خود افزوده و فروش خود را ۱۲۰٪ افزایش دهد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### فعالیت ۳: (تهیه جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

هدف این است که شما در زمینه شناسایی فرصت ها، ریسک های فرایند سیستم، نقاط قوت و ضعف سازمان تجربه ای به دست آورید. برای تدوین انواع استراتژی ها این اطلاعات بسیار ارزنده است.

شناسایی فرصت ها، ریسک های فرایند سیستم، نقاط قوت و ضعف شرکت و توجه به همه عواملی که به نوعی مرتبط با این عوامل هستند. در یک برگ کاغذ جداگانه این عوامل را زیر سربخش های جداگانه بنویسید. هر یک از این عوامل را به اختصار شرح دهید. (توضیحات: در ابتدا عوامل داخلی تحت مدیریت خود را که به هر شکلی سیستم را متاثر می کند و سپس عوامل داخلی را که از بیرون از واحد مورد نظر سیستم داخل را تحت الشعاع قرار می دهد را شناسایی نموده و به تفکیک فهرست نماید).

### فعالیت ۴: (تحلیل ارزیابی عوامل داخلی)

جدول ارزیابی عملکرد داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد. این جدول نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی مینماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راههایی ارائه مینماید. برای تهیه ی یک جدول ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش های علمی را به گونه ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد.

۱- پس از بررسی عوامل داخلی (فعالیت ۱). مهمترین عوامل را فهرست کنید. مجموع عوامل باید بین ۱۰ تا ۲۰ باشد. این عوامل باید در برگیرنده ی نقاط قوت و ضعف سازمان باشند. نخست نقاط قوت و ضعف را بنویسید. با استفاده از درصد، نسبت و اعداد نسبی بکوشید تا آنجا که امکان دارد دقیق باشید.

۲- به این عوامل ضریب بدهید، از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک





## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### فعالیت ۵: (تحلیل ارزیابی عوامل خارجی)

فعالیت ۴ را در مورد بررسی عوامل خارجی عیناً تکرار کنید.

### فعالیت ۶: (تحلیل جدول بررسی رقابت)

هدف این است که بتوانید درباره فعالیت های پیرامون محیط خود به شیوه ای رقابتی فکر کنید (مرتبط با واحد فروش و بازرگانی در مورد سایر واحدها در حد مقایسه امکانات مورد استفاده، بررسی شود)

با استفاده از جدول بررسی رقابت، می توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه) شناسایی کرد. ضریب ها و جمع نمره های متعلق به جدول بررسی رقابت و جدول ارزیابی عوامل خارجی دارای معانی یکسانی می باشند. ولی عوامل موجود در جدول بررسی رقابت دربرگیرنده مسائل داخلی و خارجی می شوند، و رتبه ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

دو شرکت از شرکت های را که فکر می کنید رقیب اصلی هستند را فهرست کنید و در دو بخش جداگانه فاکتورهای مهم برتری شرکت های رقیب را در دو بخش فاکتورهای مهم نسبت به کل سازمان و فاکتورهای مهم نسبت به واحد تحت مدیریت خود را به صورت مقایسه ای تجزیه و تحلیل نمایید. مانند شکل زیر)

بررسی ماهیت رقابت در سازمان (جدول بررسی رقابت)				
عوامل تعیین کننده موفقیت		ضریب	شرکت الف	شرکت ب
		رتبه	نمره نهایی	رتبه
تبلیغ				
کیفیت محصول				
قیمت رقابتی				

## چهار چوب تحلیلی جهت تهیه سند راهبردی (تدوین استراتژی)

مدیریت	
وضعیت مالی	
وفاداری مشتری	
سهم بازار	
جمع	٪۱۰۰

### فعالیت ۷: تجزیه و تحلیل استراتژی ها برای شرکت

توضیح دهید که به نظر شما چه استراتژی های برای شرکت این امکان را می دهد که از نقاط قوت عمده خود بهره برداری کند؟ و چه استراتژی های برای شرکت این امکان را به وجود می آورد که نقاط ضعف اصلی خود را اصلاح نماید.

(لازم است مدیران در صورت امکان اگر پیشنهاداتی را در خصوص مشکلات احتمالی سازمان و همچنین واحد تحت مدیریت خود دارند برای بهینه کردن وضعیت سازمان و واحد تحت مدیریت خود دارند آنها را تشریح کرده و راه حل احتمالی خود را ارائه کنند)

### فعالیت ۸: تجزیه و تحلیل استراتژی ها برای شرکت (مقایسه با شرکتهای رقیب)

فعالیت ۳ را در نظر بگیرید، هر کدام از عوامل تعیین کننده موفقیت شرکت رقیب اصلی را با سازمان و واحد تحت مدیریت خود مقایسه نموده و سپس هر کدام از آنها را به اختصار تشریح کنید و در انتها به بیان راه حل و استراتژی های ممکن در سازمان خود برای هر کدام از موارد فوق پردازید.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### فعالیت ۹: تهیه جدول SWOT

با توجه به مطالب مطرح شده در جزوه آموزشی جدول SWOT را برای سازمان خود تهیه کنید.

### فعالیت ۱۰: تهیه جدول اهداف کلان سازمان

با توجه به بیانیه رسالت، چشم انداز و استراتژی های سازمان هدف های بلند مدتی را که از نظر شما سازمان بایستی در طی افق سه سال آتی دنبال کند در جدولی فهرست نمایید. لازم به ذکر است که اهداف شما باید قابل سنجش و درک باشد.

### فعالیت ۱۱: تعیین هدفهای بلندمدت برای دپارتمان تحت مدیریت

مدیر هر دپارتمان بایستی برنامه پیشنهادی ۳ ساله خود را که در راستای اهداف بلندمدت سازمان می باشد فهرست نموده و اقدامات اجرایی آن را قید نماید. همچنین بایستی مدیران هرگونه پیشنهادی را که برای اهداف بلندمدت سازمان دارند (اهدافی را که منجر به موقعیت مناسبتر سازمان در آینده خواهد شد) را قید نماید.

### فعالیت ۱۲: تعیین هدفهای کوتاه مدت برای دپارتمان تحت مدیریت

مدیر هر دپارتمان بایستی اهداف اصلی را که قرار است تا پایان سال جاری عملیاتی نماید در برگی ای جداگانه فهرست نموده لازم است اقداماتی را که قرار است برای رسیدن به این اهداف اجرا شود را در جلوی هر کدام از اهداف تشریح نمود.

### فعالیت ۱۳: بررسی و مطالعه CASE های مهم مطرح شده در دپارتمانهای تحت مدیریت و

#### تصمیم گیری در خصوص آن (Case Study)

با توجه به توضیحاتی که در جلسه مطرح شده و سه نمونه از قضیه داده شده به هر کدام از مدیران در خصوص نحوه نگارش و بیان قضیه های مطرح شده خواهشمند است در خصوص دپارتمان تحت مدیریت خود سه مورد از

## چهارچوب تحلیلی جهت تهیه سند راهبردی (تدوین استراتژی)

قضیه های مهم را که وجود دارند به صورت مکتوب نوشته و حتی امکان پیشنهاد خود را برای حل آن نیز ارائه کنید.

### فعالیت ۱۴: بررسی ماهیت رقابت

آیا اصلا در شرکت و یا واحد تحت مدیریت شما از مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود؟ اگر پاسخ شما منفی است دلایل آن را قید نموده و بعد از مطالعه مقالات و کتابهای در این زمینه و مطالب بیان شده در جلسات مدیریت استراتژیک به برنامه ریزی استراتژیک در مورد واحد و یا سازمان خود بپردازید.

### فعالیت ۱۵: تشریح وظایف سازمانی

مدیر هر قسمت از سازمان بایستی شرح وظایف واحدی را که در آن مسئولیت دارد به تفکیک و همراه با شماره ردیف در برگه کاغذی جداگانه فهرست نماید. (لازم است مدیران اگر در هنگام نوشتن وظایفی که انجام می دهند با تناقض هایی در سازمان از لحاظ نحوه انجام وظایف مواجه هستند آنها را با رنگی جداگانه مشخص کرده و تناقض بوجود آمده را تشریح کنند و سپس در صورت امکان در راستای تفکیک وظایف بین دپارتمانهای سازمان پیشنهادات خود را ارائه نمایند.)

ضمیمه الف

سازمان یادگیرنده (دانش محور)

## سازمان یادگیرنده (دانش محور)

### سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. سازمانی که موجبات یادگیری را برای همه اعضای خود فراهم می‌کند و به طور پیوسته در حال خود تغییر است سازمان یادگیرنده است. یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کنند. "پیتر سنگه" معتقد است که سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند.

اگر سازمان‌ها بخواهند موفق شوند باید، سطح دانش خود را افزایش دهند و این امر فقط با آموختن، عملی می‌شود. پیتر سنگه معتقد است که از حالا به بعد کلید موفقیت سازمانی دانش است. و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق تولید و نوآوری ایجاد می‌شود، و هر دو به علت بهره گرفتن از دانش است.

### اصول سازمان یادگیرنده از دیدگاه "پیتر سنگه"

تفکر سیستمی

قابلیت‌های شخصی

مدل‌های ذهنی

آرمان مشترک

یادگیری تیمی

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

### حلقه های یادگیری در سازمان یادگیرنده

#### یادگیری تک حلقه ای

این یادگیری زمانی پیش می آید که سازمان به آنچه مورد نظر داشته دست یابد و آن هنگامی است که بین آنچه برای نیل به آن طراحی شده و آنچه که در عمل به آن رسیده است، مطابقت داشته باشد و اگر انحراف وجود دارد انحراف را اصلاح می کند.

#### یادگیری دو حلقه ای

این یادگیری نه تنها به اصلاح اشتباه مربوط می شود، بلکه به اصلاح هنجارها نیز ارتباط دارد. هدف از این نوع یادگیری اطمینان بخشیدن به رشد و بقای سازمان، از طریق حذف هنجارهای ناسازگار، مدل های ذهنی غیر موثر، تنظیم اولویت های جدید هنجارها و پیش فرض هایی است که به راهبردها مربوط می شود .

#### ویژگی های سازمان های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس نمی شود.

سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است.

سازمان یادگیرنده، تجربه و علم را بکار می گیرد .

سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می کند .



## سازمان یادگیرنده (دانش محور)

سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند.

سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است.

### یادگیری در سازمان

ایده و فکر اصلی در یادگیری سازمانی این است که سازمان‌ها هنگامی به اهداف خود دست می‌یابند که همراه خود را با آینده‌ای که به طور روز افزون غیر قابل پیش بینی می‌شود تطبیق دهند. رگ روانز که از پیشگامان مبحث تحول در سازمان است می‌گوید: میزان یادگیری یک سازمان باید مساوی یا بزرگ‌تر از میزان تغییر در محیط خارجی باشد. این واقعیت همیشه وجود داشته و تفاوت آن با گذشته در سرعت تغییر و طبیعت محیط است که به طور روز افزونی غیر قابل پیش بینی است. ظرفیت یک سازمان برای یادگیری در سازمان‌هایی که توجهی به اهمیت و نقش و تأثیر یادگیری ندارند می‌توان این گونه بیان نمود: در عصر حاضر، بسیاری از سازمان‌ها، درباره سازمان‌های یادگیرنده بیشتر صحبت می‌کنند تا عمل مخاطرات سازمان‌هایی که نگرش و دیدگاه‌های سازمان‌های یادگیرنده را بکار نمی‌گیرند از دیدگاه مایکل پرن (نجف بیگی، ۱۳۸۶: ۲۷۳) کمتر خود اندیش می‌شوند. عدم یادگیری موجب می‌شود تا اکثریت کارکنان در سازمان منفعل و بی‌میل شوند. در حالت انفعالی، وضع موجود سازمان بیشتر نهادینه می‌شود و در بلند مدت به صورت نقص، موجب عقب‌ماندگی سازمان می‌گردد. به شکل گیری و تداوم این دیدگاه منجر می‌شود که بعضی افراد در سازمان مغز متفکر سازمان هستند و از دیگران انتظار دارند که فرامین و نظرات آنان را اجرا کنند. چنین شیوه فکری و مدیریتی موجب بروز عادت می‌شود که افراد به چالش نپردازند یا به علت اینکه چالش در سازمان تشویق نمی‌شود، به چالش با دید منفی نگاه می‌شود و یا اینکه چالش را به شکل تهدیدی برای سازمان تلقی می‌کنند.

ضمیمه ب

فرهنگ سازمان

## فرهنگ سازمانی

در این دنیا دو نوع فرهنگ از دیدگاه سازمان وجود دارد: فرهنگ پر محتوا و فرهنگ کم محتوا

### فرهنگ پر محتوا

فرهنگ پر محتوا یک فرهنگ شفاهی است بدین معنی که در این فرهنگ آنچه که یک شخص به صورت نوشتار ابراز می نماید از محتوای اجتماعی محیط حاکم بر سازمان (و کسی که این گفته را ابراز می نماید) اهمیت کمتری دارد. در فرهنگ پر محتوا این گفتمانها، گفتگوها و مکالمهها است که تاثیر گذار هستند.

### فرهنگ کم محتوا

فرهنگ کم محتوا درست نقطه مقابل فرهنگ پر محتوا است در واقع در فرهنگ کم محتوا آنچه را که شخص به صورت نوشتار ابراز می نماید از محتوای اجتماعی حاکم بر سازمان (و کسی که این گفته را ابراز می نماید) اهمیت بیشتری دارد.

ترکیب مناسبی از فرهنگ پر محتوا و کم محتوا در هر سیستم اقتصادی نیاز می باشد.

## دوره کوتاه مدت مدیریت استراتژیک

منابع

## منابع:

- ۱- مدیریت استراتژیک: تالیف فردآر. دیوید - ترجمه دکتر علی پارسائیان - انتشارات فرهنگ و مدیریت
- ۲- تصمیم گیری در مسائل مالی: تالیف دکتر حمید رضا و کیلی فردانتشارات جنگل
- ۳- مدیریت مالی: تالیف دکتر حمید رضا و کیلی فرد انتشارات جنگل
- ۴- مدیریت تولید و عملیات نوین: تالیف دکتر احمد جعفرنژاد انتشارات دانشگاه تهران
- ۵- گام به گام طراحی کارت ارزیابی متوازن: تالیف پرویز بختیاری انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۶- سازمان استراتژی محور: تالیف پرویز بختیاری انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۷- هزینه یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت: تالیف دکتر فریدون رهنمای رودپشتی انتشارات ترمه
- ۸- حسابداری مدیریت راهبردی: تالیف دکتر فریدون رهنمای رودپشتی انتشارات ترمه
- ۹- مدیریت عمومی: تالیف دکتر سید مهدی الوانی
- ۱۰- مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته: تالیف حسن زاعی متین
- ۱۱- سازمان و مدیریت: تالیف رضا نجف بیگی
- ۱۲- ده اشتباه نابخشودنی در بازاریابی: تالیف فلیپ کاتلر - ترجمه کامبیز حیدرزاده
- ۱۳- سایت مدیرتی دکتر احمد ورزشکار
- ۱۴- Evaluation of the intellectual capital and financial performance of the firms using neural network method (Research journal of business management) -By Ali Afshari, Ali Ahmadiyan