دانشکده کارآفرینی

مدیریت استراتژیک

استاد ارجمند

جناب دکترعلی داوری

تهیه وتنظیم

سمانه مردانی

سید علی محمودی کامکاران

سارا آخوندزاده داریان

بهار۹۴

www.jozve.org

جلسه اول: توضیحات و شمای کلی از کلاس

جلسه دوم: مدیریت استراتژیک کارآفرینی:

فصل اول کتاب فرددیوید the nature of strategic management

ماهیت برنامه ریزی استراتژیک:

تعریف برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیاب تصمیمات چندگانه است که به سازمان برای دستیابی به اهدافش کمک می‌کند.

هنر است چون برخی از تصمیمات شهودی‌اند، مثلاً تصمیم استیوجابز برای ورود به بازار موبایل را می‌توان بیان کرد که به طور شهودی به این نتیجه رسید و.

کلمه (science)، علاوه بر اینکه هنر هست یک سری برنامه ریزی‌ها و بررسی‌هایی را نیاز دارد.

تصمیمات چندگانه (cross – functional decisions) گفته می‌شود چون یک تصمیم استراتژیک می‌تواند کل سازمان را تحت تأثیر قرار بدهد. مثلاً وقتی ایران خودرو می‌خواهد با یک شرکت چینی برای تولید خودرو قرار داد ببندد، بخش مونتاژ شرکت، تولید، بازاریابی، خدمات پس از فروش، شرکت‌های تامین کننده قطعات ایرانی همگی درگیر می‌شوند.

فرددیوید برنامه ریزی استراتژیک رو به شکل زیر تعریف می‌کند. و می‌گوید شامل ۳ بخش تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

در برنامه ریزی استراتژیک رویکردهای مختلفی داریم یکی از این رویکردها، رویکرد رسمی برنامه استراتژیک است و روی تدوین، اجرا و ارزیابی تاکید می‌کند.

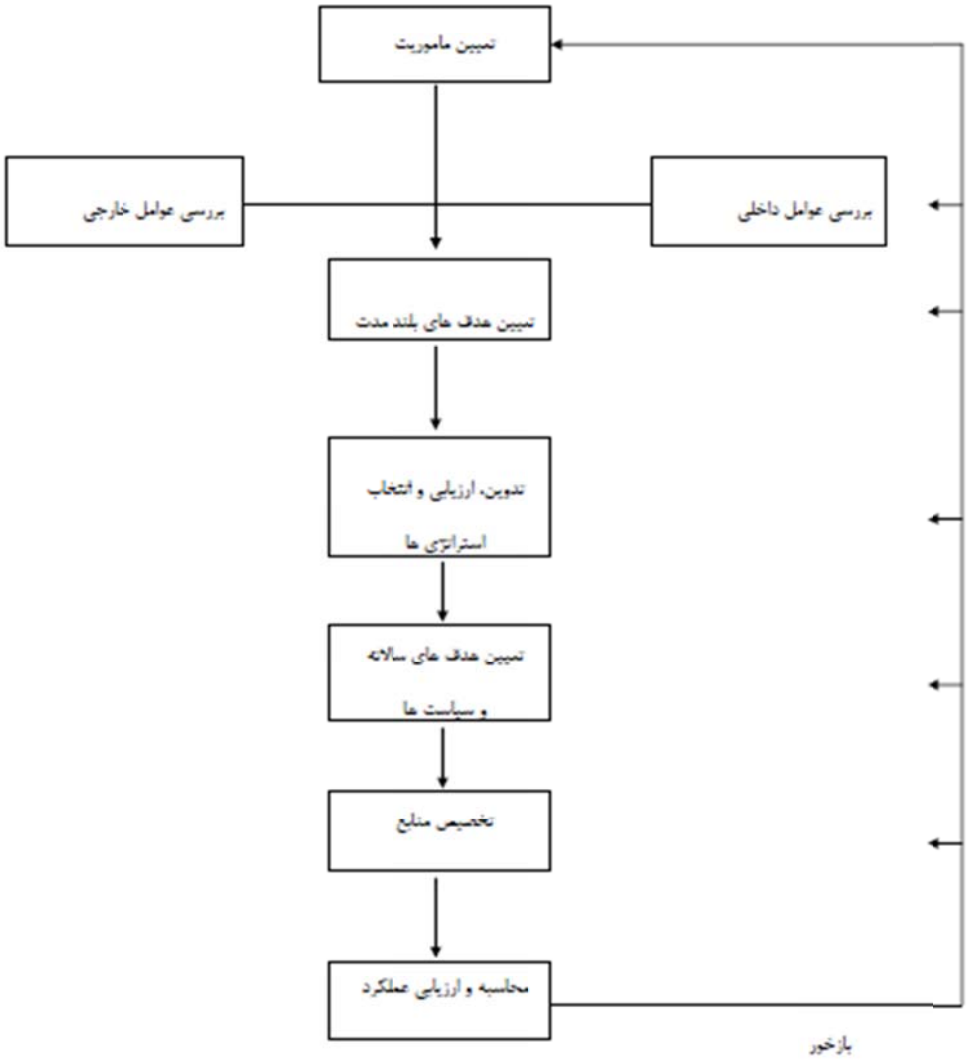
* همه کسب و کارها دارای برنامه ریزی استراتژیک‌اند اما برای برخی از کسب و کارها (مثل سوپر مارکت‌ها) معمولاً برنامه در ذهن صاحب کسب و کار هست و به طور عملی مدون نشده.

* شرکت‌های بزرگ سندی را که شامل بیانیه، ماموریت، ارزش، چالش‌ها، راهبردها، اهداف کمی، اقدامات راهبردی، خط مشی‌ها کیفیت و ... دارند.

www.jozve.org

* در بخـــش تـــدوین (strategic formation) ایـــن مـــواد را داریـــم: vision و misione چشم انـداز و ماموریـت، فرصـت‌هـای بیرونـی، فرصـت‌هـا و تهدیـدها) قـوت‌هـا و ضـعف‌هـا، اهـداف بلند مدت و ...

الگوی مدیریت استراتژیک



www.jozve.org

* در تدوین برنامه استراتژی باید به موارد فوق توجه کرد.

* تدوین برنامه استراتژیک یعنی اینکه من می‌خواهم تعریف کنم که بیزینس من چه چیزی هست؛ به چه کارهایی ورود می‌کنم و به چه کارهایی ورود نمی‌کنم. یعنی محدوده بیزینس خودمان را تعیین می‌کنیم.

* allocation of resources: یعنی اینکه بر اساس برنامه ریزی استراتژیک مثلاً می‌گوییم هرسال ۱۰٪ از سود را صرف تبلیغات می‌کنیم.

* در بحث متنوع سازی کارهایی که می‌کنیم و نمی‌کنیم را باید مشخص کرد.

حالا وقتی اهداف، ماموریت‌ها، چشم انداز و محیط درونی و بیرونی را ارزیابی کردیم، حالا در مرحله اجرا باید سیاست‌ها را مشخص کنیم مثلاً وقتی یک شرکت تعیین می‌کند در ۵ سال آینده می‌خواهد نفر اول صنعت خودش در خاورمیانه بشود، باید مشخص کند برای محقق این هدف چه برنامه‌هایی دارد که این برنامه‌ها شامل برنامه ریزی لازم برای انگیزش کارکنان، بهره‌وری، تخصیص منابع و ... چه برنامه‌هایی داریم.

برای اجرا باید یک فرهنگ supporting تعیین کنیم چون سخت مرحله کار اجرا هست باید در این مرحله ساختار سازمانی متناسب را ایجاد کنیم، تلاش‌های بازاریابی تغییر می‌کند و ممکن است بازارها و سیستم‌های اطلاعاتی را توسعه دهیم.

* مرحله سوم در استراتژیک ارزیابی است وقتی یک برنامه استراتژیک رسمی می‌نویسیم اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت داریم. باید در انتهای کار ارزیابی درونی، ممیزی درونی و بیرونی و اقدامات اصلاحانه یا به طور سالانه یا پنج سالانه انجام می‌دهیم.

* چون ممکن است شرایط تغییر کند. می‌توان در برخی قسمت‌های برنامه استراتژیک تغییرات اصلاحی انجام داد، اما معمولاً تغییرات اساسی نیست و کلیات چشم انداز را تغییر نمی‌دهد.

بررسی قسمت‌های مختلف برنامه استراتژیک گمرک:

۱-بیانیه مأموریت: فرددیوید اینطور بیان می‌کند که اول باید چشم انداز و ماموریت‌ها و بعد ارزیابی محیط خارج و داخل صورت بگیرد، اما عملاً در واقعیت وقتی می‌خواهیم

www.jozve.org

ماموریت و چشم انداز را بنویسیم اول محیط خارجی و بعد داخلی را ارزیابی کرده و بعد چشم انداز را می‌نویسیم و از آنجایی که برنامه ریزی استراتژیک از محیط بیرون به درون است اول باید محیط خارجی و بعد داخلی بررسی شود؛ چون الان بحث رقابت خیلی مطرح می‌شود اول باید محیط‌های بیرونی را مورد بررسی قرار داد.

نکته: برنامه‌های استراتژیک زمان دارند و معمولاً ۵ ساله نوشته می‌شوند.

* در ماموریت آنچه را که هستیم بیان می‌کنیم.

* در چشم انداز آنچه را که می‌خواهیم بشویم بیان می‌کنیم و جایگاه رقابتی خود را تعیین می‌کنیم.

نکته: دوره‌های ۵ ساله بلند مدت هستند، ۳-۱ سال میان مدت و کمتر از یکسال کوتاه مدت هستند.

ما هیچ وقت یک plan، ۲۰ ساله نمی‌توانیم طراحی کنیم اما یک چشم انداز صدساله هم می‌شود تعیین کرد و آن را به برنامه‌های بلندمدت ۵ ساله تقسیم می‌کنیم. چون در واقع چشم انداز آن نقطه آرمانی را که می‌خواهیم به آن برسیم عنوان می‌کند.

اهداف راهبردی: فرددیوید به اهداف راهبردی خیلی اشاره نمی‌کند اما در واقعیت وقتی می‌خواهیم یک برنامه استراتژیک بنویسیم باید به اهداف راهبردی هم اشاره کنیم.

از نمونه مواردی که در اهداف راهبردی بیان می‌شود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

زمینه سازی در جهت افزایش سرمایه گذاری داخلی و خارجی، حمایت از تولیدات ملی، تلاش در جهت بهبود محیط کسب و کار، تعامل موثر با سازمان‌های داخلی و نهادهای بین‌المللی در جهت روان سازی تجاری (نمونه‌های اهداف گمرک هستند).

وقتی تدوین برنامه انجام می‌شود تمامی این موارد باید با کد به هم وصل شوند. مثلاً وقتی می‌گوییم حمایت از تولیدات داخلی باید بگوییم این هدف بر اساس چه چیزهایی گفته شده.

چالش‌ها:

برای مثال در نمونه گمرک اول چالش‌های بیرونی عنوان شده و سپس چالش‌های درونی

www.jozve.org

نمونه‌های چالش‌های بیرونی: جهانی شدن فرآیند تجارت، افزایش تجارت کالاهای تقلبی، چالش‌های فرهنگی ناشی از سودجویی غیرقانونی و ...

* چالش‌ها مشکل متفاوت است؛ چالش چیزی است که هنوز به مشکل تبدیل نشده است. این چالش‌ها در SWOT در واقع همان نقاط ضعف‌ها هستند نه تهدیدها.

این چالش‌هایی که در نمونه گمرک عنوان شده چون در بعضی موارد گنگ و مبهم است خیلی خوب نیست (به نظر استاد) و برخی چالش‌ها مرتبط با گمرک نیست. چالش‌ها باید به طور واضح و دقیق بیان شوند.

چالش‌های درون سازمانی: در این قسمت به نقاط ضعف موجود در سازمان به طور دقیق و روان اشاره می‌شود.

راهبردها: راهبردها در واقع برای رسیدن به اهداف تعیین می‌شوند. راهبردها را باید به طور جامع توضیح داد. باید برای تک تک این راهبردها، برنامه‌های عملیاتی تعریف کرد، در واقع باید راه رسیدن به آنها را مشخص کرد.

راهبردها، در صورتی که برنامه مشخص برای انجامشان نباشد تنها یک کلی گویی هستند.

بسیاری از سیاستمداران مخالف برنامه ریزی هستند، چون برنامه ریزی جلوی سلیقه بازی، اعمال سلیقه‌ها و بسیاری موارد دیگر را می‌گیرد. برنامه را از بین می‌برند تا راحت‌تر حرفهای کلی زده شود.

* باید برای تک تک اهداف راهبردی برنامه بنویسیم (نمونه در برنامه گمرک هست)

* گفتیم که برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه چند بخشی هست بنابراین در باید مشخص کنیم. در قسمت راهبردها، که برای عملیاتی کردن راهبرد و رسیدن به هدف نهایی، چه بخش‌ها و قسمت‌هایی درگیر می‌شوند. در برنامه ریزی استراتژیک در ادامه اقدامات راهبردی گفته می‌شود که زمان بندی، بودجه بندی و مسئول انجام اقدامات چه بخش‌ها و افرادی هستند.

در واقع در این بخش «مسئول اقدام» مشخص می‌شود تا چارچوبها و وظایف هر بخش به طور دقیق معلوم شود.

www.jozve.org

در یک برنامه ریزی استراتژیک رسمی باید مشخص شود صاحب فرآیندها کیست ؟ شاخص‌ها چیست؟ در طی چند سال باید چه برنامه‌هایی اجرا شود و مسئول کار کیست؟

* در برنامه ریزی استراتژیک گفتیم باید با کد همه موارد را به هم پیوند بدهیم، یعنی مثلاً وقتی می‌گوییم اقدام راهبردی اجرای طرح جامع سنجش رضایت خدمت گیرندگان، باید معلوم شود این مربوط به چه هدف استراتژیکی هست، این هدف استراتژیک مربوط به چه چالشی هست و این چالش با کدام بخش ماموریت‌ها ارتباط دارد.

* وقتی تمامی موارد فوق در برنامه ریزی استراتژیک مشخص شود به طور دقیق؛ نهایتاً ارزیابی و اجرا با مشکلات کمتری روبرو خواهد شد.

* فرددیوید می‌گوید برنامه ریزی استراتژیک در واقع یکپارچه سازی شهود و تحلیل است فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، یکپارچه سازی اطلاعات کمی با کیفی است.

* چرا در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک علمی است هنر هم هست، وقتی می‌گوییم برنامه ریزی استراتژیک هنر است یعنی اینطور نیست که ما بردیم در بازار یک تحقیقی را انجام دهیم. بعد بر اساس تحقیقی که می‌خواهیم انجام دهیم کار خود را پیش ببریم. در واقع فرد دیوید به ما یادآوری می‌کند که برنامه ریزی استراتژیک یک ماهیت هنری و شهودی هم دارد یعنی وقتی می‌گوییم می‌خواهیم وارد یک بیزینس جدید بشویم یا اینکه یک روندهایی جدید را می‌بینیم و به این نتیجه می‌رسیم که در آینده چنین روندهایی وجود خواهد داشت همه اینها شهودی هستند و در جایی نوشته نشده‌اند و براساس تجربیات گذشته رخ می‌دهد.

تجربیات گذشته، ارزیابی و حس کردن Intuition is based on

نکته: هدف برنامه ریزی استراتژیک competitive advantage هست یعنی اینکه ما در مقایسه با رقبا به مزیت برسیم سهم بازارمان را در مقایسه با رقبا حفظ کرده و بالاتر ببریم.

www.jozve.org

جلسه سوم:

شرکت‌هایی که استراتژی پیشگامی در بازار دارند، اگر چه ممکن است ضرر و زیان زیادی داشته باشند اما در بازار ورود می‌کنند، و ممکن است چند سال طول بکشد تا شرکتی که در بازار ورود پیدا می‌کند و در عرصه جدیدی شروع به فعالیت می‌کند به سوددهی برسد.

یادآوری جلسه گذشته: گفتیم مدل برنامه ریزی استراتژیک از vision و mission شروع می‌شود بعد تحلیل محیط داخلی و خارجی رو داریم. سپس اهداف میان مدت و بلند مدت اجرای برنامه‌ها و نهایتاً ارزیابی را داریم.

در بحث مدیریت استراتژیک یک سری واژه‌های کلیدی (key terms) داریم:

۱) competitive advantage: هدف مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی است و کلاً بحث‌های مدیریت استراتژیک یک سرش به رقابت وصل هست و یک سر دیگرش به مزیت رقابتی.

یکی از فرضیاتی که پورتر در رابطه با بحث رقابت و مزیت رقابتی مطرح می‌کند این هست که می‌گوید مزیت رقابتی زمانی معنا پیدا می‌کند که شما محصولی را به فروش برسانید زمانی که محصولی فروخته نشود عملاً سهم بازار معنا ندارد.

بنابراین یکی از اهداف مدیریت استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی است، به گونه‌ای که شرکتها بتواند محصولاتی را تولید کنند که قابلیت رقابت با رقبا برای آنها وجود داشته باشد حالا این رقابت می‌تواند در فرآیند تولید باشد، می‌تواند در خدمات پس از فروش محصول باشد یا در نحوه توزیع کالا و خدمات باشد.

نکته‌ای که اینجا مطرح می‌شود این هست که: مزیت رقابتی باید یک مزیت پایدار باشد و تصادفی نمی‌تواند باشد مثلاً اگر ما یک سال بهتر از رقبا فروختیم به این معنا نیست که ما دارای مزیت رقابتی هستیم.

* vision and mission statements

Vision یعنی آنچه که ما می‌خواهیم بشویم و mission یعنی آنچه که ما در کارمان داریم انجام می‌دهیم.

Vision: what do we want to become?

www.jozve.org

Mission: what is our business?

اهداف بلندمدت چه کارهایی را انجام می‌دهند.

۱) مسیر را مشخص می‌کند ۲) امکان ارزیابی را فراهم می‌کند ۳) اولویت را مشخص می‌کند (برنامه استراتژیک ماهیتاً در درون خودش «اولویت» دارد یعنی وقتی برنامه استراتژیک می‌نویسیم می‌گوئیم اولویت ۱، ۲، ۳ و ... به ترتیب چه چیزهایی باشند)

انواع استراتژی‌ها:

۱) **توسعه جغرافیایی:** بازارها را توسعه می‌دهیم در شهرهای مختلف

۲) **متنوع سازی:** یعنی اینکه سبد محصول را متنوع کنیم برای مثال دیمی کالا شروع کرده به فروش محصولات مختلف اعم از کتاب، عطر و ...

۳) **خرید شرکتها:** یعنی اقدام به خرید شرکتها کنیم (acquisition)

۴) **توسعه محصول:** محصولات و خدمات را توسعه دهیم و قابلیت‌های جدید به آنها اضافه کنیم product development

۵) market penetration نفوذ در بازار

۶) Retrenchment مستحکم سازی

۷) liquidation تسویه – واریزحساب ماموری – از بین بردن

۸) joint venture ریسک کردن

مزایای برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

۱) **افزایش آگاهی نسبت به تهدیدات:** یعنی اینکه وقتی ما برنامه ریزی استراتژیک می‌نویسیم و ماتریس SWOT تهیه می‌کنیم این ماتریس در واقع به ما یک شناخت کلی از وضعیت می‌دهد. و یک تصویر جدید به ما می‌دهد.

۲) **بهبود دادن شناخت ما از استراتژی‌های رقبا**

۳) **افزایش بهره وری کارکنان**

۴) **کاهش دادن مخالف یا مقاومت در برابر تغییرات** (چون یک برنامه منسجم داریم مقاومتها کم می‌شود)

www.jozve.org

۵) رابطه بین پاداش و عملکرد را بهتر متوجه می‌شویم

۶) ظرفیت شناخت مشکلات را بالا می‌بریم

* **نکته:** اولین قسمت برنامه ریزی استراتژیک تحلیل محیط بیرون هست. وقتی ما راجب وضع موجود خودمان آگاهی پیدا می‌کنیم به راحتی می‌توانیم استراتژی تدوین کنیم.

شناخت – وضع موجود – تصمیم گیری (معمولاً نداشتن شناخت کافی از وضع موجود منجر به ایجاد خطا و اشتباه در تصمیم گیری‌ها می‌شود).

در اکثر سازمانها نسبت به اجرای برنامه ریزی استراتژیک مقاومت وجود دارد فرددیوید در این رابطه چند نظر را عنوان می‌کند:

Why some firms Do No Strategic Planning?

۱) اکثر اوقات سازمانها بلد نیستند برنامه ریزی استراتژیک انجام بدهند.

۲) نبودن یا کم بودن پاداش برای کارکنان

۳) fire fighting

۴) وقت تلف کردن: گاهی سازمانها اینقدر برنامه استراتژیک را طول می‌دهند که ارزش آن از بین می‌رود.

۵) گران بودن برنامه: برنامه ریزی استراتژیک خرد گران ترین برنامه‌ها در حوزه مدیریت و استراتژیک سازمان است، سازمانها به جای اینکه برنامه استراتژیک را کاملاً برون سپاری کنند می‌توانند از یک مشاور در زمینه برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند تا هزینه‌های سازمان کاهش پیدا کند.

۶) تنبل بودن در زمینه برنامه ریزی استراتژیک: بعضی از سازمان‌ها حال و حوصله تدوین برنامه استراتژیک را ندارند.

۷) content with success بحث موفق شدن یا نشدن

۸) ترس از شکست: ممکن است برنامه به سر انجام نرسد.

۹) اعتماد به نفس زیاد: معتقدند که اصلاً به برنامه ریزی استراتژیک نیاز ندارند.

www.jozve.org

۱۰) تجربه محوری: اعتقاد نداشتن به برنامه استراتژیک و تنظیم کارها بر اساس تجربیات گذشته،در اینجا تجربه بر برنامه استراتژیک مقدم است.

۱۱) خودشیفتگی

۱۲) ترس از ناشناخته‌ها

۱۳) مشکوک بودن

* چون برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانها قید و بند ایجاد می‌کند و آنها را ملزم به انجام یا عدم انجام برخی کارها می‌کند (الزام ایجاد می‌کند) بسیاری از سازمانهای دولتی با آن مخالفت می‌کنند.

* برنامه ریزی استراتژیک از میدان جنگ آمده در واقع رقابت اسم مدرن جنگ هست و برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه بسیار پیچیده‌ای هست.

Comparing business and military strategy:
Strategic planning started in the military
Similarity: both business and military organization must adopt to change and constantly improve difference:
1) Business strategy assumes competition
2) Military strategy assumes conflict

* در اکثر اوقات ابتدا سازمانها به تحلیل و بررسی محیط درونی و بیرونی می‌پردازند، ماتریس SWOT را تشکیل می‌دهند سپس ماموریت چشم انداز و ارزش‌ها را مشخص می‌کنند.

* ما به ترتیب داریم: چشم انداز – ماموریت – اهداف – شاخص‌های عملیاتی و ... اهداف دقیق‌تر از ماموریت‌ها هستند. چشم انداز خیلی کلی هست ماموریت یک مقدار عملیاتی تر هست و هر چه به سمت پایین می‌رویم برنامه‌ها عملیاتی‌تر می‌شود.

جلسه چهارم: فصل سوم کتاب فرد دیوید و «ارزیابی وضع موجود و عوامل داخلی و خارجی»

برنامه استراتژیک از محیط بیرون شروع می‌شود، در گام اول وقتی می‌خواهیم تدوین برنامه استراتژیک را انجام دهیم، باید ابتدا ارزیابی محیط بیرون سازمان را انجام دهیم.

www.jozve.org

چه ابزارهایی برای تحلیل محیط داریم: ۱) ماتریس SWOT ۲) ماتریس PEST

فرددیوید برای ارزیابی محیط بیرون دو ابزار فوق را معرفی می‌کند و می‌گوید وقتی ما می‌خواهیم محیط را بررسی کنیم ارزیابی محیط شامل ارزیابی عوامل اقتصادی، اجتماعی، دموگرافیکی، عوامل محیط طبیعی، سیاسی، فنی، تکنولوژی و رقابتی است.

این ابزارها به ما در شناخت بهتر و دقیق‌تر یک پدیده کمک می‌کند و ما آنها را بر اساس مدل‌های خاص طبقه بندی می‌کنیم. یکی از این طبقه بندی‌ها تحلیل PEST هست.

PEST: Political Economic Social technology

فرددیوید در کتاب خودش لیستی از عوامل را به ما معرفی کرده که ما می‌توانیم آنها را در تحلیل PEST یا SWOT استفاده کنیم (این عوامل شامل همان عوامل سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی، ... است)

Key external Forces

1) Economic Forces
2) Social, culture, demographic & nature environment forces
3) Political, Governmental & Legal Forces
4) Technology forces
5) Competitive forces

تفاوت ماتریس PEST با SWOT

ما زمانی از ماتریس PEST استفاده می‌کنیم که بخواهیم به عوامل بیرونی توجه کنیم نه عوامل درونی، ماتریس PEST معمولاً زمانی به کار می‌رود که ما می‌خواهیم روندهایی که در محیط وجود دارد را بدانیم مثلاً عوامل اجتماعی برای مثال بررسی می‌کنیم طی ۱۵-۱۰ سال آینده که ما به جای نیروی کار جوان نیروهای میانسال داریم، این ساله چه اثراتی برکسب و کار خواهد داشت. اما در ماتریس SWOT، اگر چه با رویکردمان باز هم مفهومی است، اما به عواملی اشاره می‌کنیم که اثر مستبقید دارد اما در تحلیل PEST به روندهای کلی صنعتی که می‌خواهیم روی آن کار کنیم و اثرگذار هستند اشاره می‌کنیم یعنی فقط به ما جهت‌های کلی را می‌گوید.

www.jozve.org

فرد دیوید در کتابش تعدادی از عواملی که متغیرهای عمومی‌اند و می‌توانند روی سازمان اثر بگذارند را به شرح ذیل بیان می‌کند:

Key economic variables to be monitored

۱) حرکت از اقتصاد تولید به اقتصاد خدمت. ۲) دسترسی به اعتبارات ۳) میزان درآمدها ۴) نرخ بهره ۵) نرخ تورم بازار مالی و سایر مثل بازار پول، تلاطم‌های موجودی در بازار مالی و ...

وقتی می‌خواهیم برای سازمان برنامه استراتژیک تدوین کنیم لازم نیست همه عوامل فوق را بررسی کنیم بلکه تعدادی از آنها را باید بررسی کرد.

منبع اینها می‌تواند گزارش‌ها باشد با تحلیل‌ها. مثلاً بیاییم و گزارش‌های آینده پژوهی را مورد بررسی قرار دهیم «در سال ۲۰۵-۲۰۳۰ کشورهای تازه صنعتی مثل چین و برزیل، بیشترین ثروت جهان را در مقایسه با جاهای دیگر خواهشمند است، نوعی تحلیل شرایط آینده است».

وقتی می‌خواهیم تحلیل PEST انجام دهیم راحت از طریق روندها، این کار را می‌کنیم چون تحلیل PEST با روندها انجام می‌شود. مثلاً تحلیل PEST را برای بحث استراتژی‌های منابع انسانی انجام می‌دهیم اگر بخواهیم تحلیل PEST را برای منابع انسانی انجام دهیم برای مثال می‌توانیم جدولی به شکل زیر داشته باشیم.

	تامین و تحلیل	روند نهایی	منابع انسانی	بهسازی و توسعه
		به کار گماری	نگهداشت	
عامل سیاست‌ها و قوانین				
عامل اقتصادی				
عوامل اجتماعی (سن، تحصیلات)				

هر یک از خانه‌های عوامل با توجه به روندی که در آن قرار می‌گیرند پر می‌شوند و تکمیل می‌گردد.

www.jozve.org

* تمامی Social عبارتند از: میزان اعتماد به دولت، تعداد فرزندان، تعداد ازدواج، تعداد طلاق، تعداد مرگ، ربط این عوامل social به برنامه ریزی استراتژیک در این هست که اگر بخواهیم در برنامه ریزی استراتژیک از ابزار PEST استفاده کنیم لازم است این عوامل که مطمئناً شرایط آینده را تغییر خواهند داد مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرند.

عوامل Social شامل عوامل جمعیت شناختن و سایر عوامل مرتبط هستند.

تعدادی از عوامل social (که در جزوه انگلیسی مطرح شده):

Number of divorces / Number of births
Number of deaths / traffic congestion
Buying habits / use of birth control
Air pollution / water pollution
Energy conservation / ozone depletion

* برنامه‌های استراتژیک معمولاً ۵ ساله هستند اما اگر بخواهیم افق بلندمدت را برای آنها در نظر بگیریم لازم است این عوامل سیاسی، اقتصادی و تانونی شامل تعرفه‌ها، قوانین دولتی، میزان رعایت قوانین، موجه بودن قوانین یا عدم موجه بودن آنها و ... می‌باشند و عوامل تکنولوژیکال بیانگر میزان تغییرات تکنولوژی و سایر عوامل مربوطاند. ماتریس PEST به ما کمک می‌کند این عوامل را بهتر و بیشتر بشناسیم.

در تحلیل‌های PEST روی روندهایی که می‌توانند روی سازمان اثر بگذارند کار می‌کنیم، بهترین منبع این روندها گزارش‌هایی است که در این زمینه وجود دارد. این گزارش‌ها منبع و چارچوب PEST است، تحلیل PEST یکی از تحلیل‌هایی است که ذهن ما را نسبت به روندهای کلی که وجود دارد باز می‌کند و به ما دید می‌دهد.

تعدادی از منابع موجود برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز:

Source of External information:
1) Marketwatch.Multexinvestor.com
2) Moneycontral.msn.com
3) Finance.yahoo.com
4) Clearstation.com

www.jozve.org

5) Hoorers.com

6) Us.etrade.com/e/t/invest/market

این اطلاعات خارجی‌ای (External audit) که به دست بیاوریم برآینده بلند مدت سازمان اثر می‌گذارد.

External factors:

1. Lang term orientation

2. Measurable: قابل اندازه گیری بودن، البته در تحلیل PEST این اندازه‌گیری مقداری سخت است و به شکل کلی این قابل اندازه گیری بودن را تامین کرد.

3. Applicable to competing firms

ماتریس SWOT:

یکی از تحلیل‌های دیگر که مورد استفاده قرار می‌گیرد ماتریس SWOT است. ماتریس SWOT ماتریسی است که برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، و نقاط قوت و ضعف درونی استفاده می‌شود. برای اندازه گیری فرصتها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف درونی می‌توان از نظر خبرگان یا شناختی که از صنعت مورد نظر داریم استفاده کنیم.

از جنبه داخلی هم که خود نقاط قوت و ضعف درونی‌مان را می‌دانیم.

در SWOT :

عوامل درونی: قوت، ضعف

عوامل بیرونی: موافق: فرصت‌ها / مخالف: تهدیدها

مثلاً SWOT را برای شرکت گوگل بررسی کنیم:

عوامل بیرونی: افزایش تعداد استفاده کننده‌ها از موبایل (فرصتها)

تهدیدها: افزایش رقابت، مشکلات بحث امنیت و Priracy ، محصولاتی که سودی برای ما ندارند. * mobile internet users ، قوانین اتحادیه اروپا، بحث رقابت به شکل خاص از

www.jozve.org

طریق رقبایی مثل یا هود و مایکروسافت، ورود تکنولوژی‌های جدید که ممکن است باعث شود رتبه گوگل کمتر شود.

* ما وقتی روی تحلیل‌های استراتژیک کار می‌کنیم گاهی اوقات با محصولاتی مواجه می‌شویم که این محصولات سودآور نیستند اما در سبد محصول ما باید باشند.

* اینکه ضریب اهمیت اینها چقدر است و چقدر می‌تواند روی ما اثر بگذارد بر اساس وزن دهی‌ای که ما انجام می‌دهیم صورت می‌گیرد، تا بتوانیم در ادامه از ماتریس‌های موقعیت یابی استفاده کنیم.

باید به فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف ارزش وزنی بدهیم، شدت آنها را حساب کنیم و در نهایت در ماتریس‌های موقعیت یابی استراتژیک، حالت وضع موجود را به دست آوریم و اینکه در نهایت به این برسیم که در ماتریس چهارخانه، جایگاه ما کجاست؟ و در ماتریس ۹ خانه جایگاه کجاست؟ تا بتوانیم بر اساس این اهداف برنامه‌های استراتژیک را تامین کنیم.

برای مثال در صنعت بانکداری وقتی می‌خواهند تحلیل‌ها را انجام بدهند آن را به دو دسته عام و خاص تقسیم می‌کنند، و بعد بررسی می‌کنند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و .. چه تأثیری دارند و بعد از این‌ها یک ماتریس بدست می‌آورند که به وسیله آن به تحلیل می‌پردازند.

جلسه پنجم:

جلسه گذشته راجب الگوی PEST صحت کردیم. الگوی PEST برای ارزیابی عوامل بیرونی استفاده می‌شود، زمانی که بخواهیم روندها را بررسی کنیم PEST مدل خیلی خوبی است و در واقع PEST بر اساس روندها نوشته می‌شود. مدل دیگری که بررسی کردیم مدل SWOT بود. که شامل قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است که در مجموع به دو بخش عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم بندی می‌شود.

منظور ما از ارزیابی عوامل داخلی، عوامل تولید، بازاریابی و ... است.

www.jozve.org

وقتی ماتریس SWOT را نوشتیم باید بر اساس SWOT، نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدها را رتبه بندی کنیم یعنی روی آنها کار عددی انجام دهیم آنها را وارد ماتریس QFDM کنیم و رتبه بندی انجام شود و بر این اساس استراتژی تدوین کنیم.

گفتیم بر اساس SWOT می‌توانیم محیط داخلی و خارجی را بررسی کنیم اما یکی از مشکلاتی که در ارزیابی محیط داخلی و خارجی وجود دارد این هست که گاهی اوقات ما چیزهایی را تحت عنوان ارزیابی محیط داخلی و خارجی می‌نویسیم که اینها فاقد اطلاعات عددی و کمی است.

عددی سازی و کمی سازی ماتریس SWOT:

وقتی بخواهیم ماتریس SWOT بنویسیم و بر اساس آن برنامه استراتژیک تدوین کنیم لازم است به وزن دهی عوامل توجه داشته باشیم. باید بریم سراغ فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قدرتی که دارای وزن هستند و آنها را وزن دهی کنیم. Weighted score

چطور Weighted score را بدست آوریم؟

یک ماتریس تشکیل می‌دهیم که در آن وزن هر یک از فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت را به دست آوریم باید در این ماتریس یک ستون تشکیل دهیم تحت عنوان وزن عوامل و یک ستون تحت عنوان رتبه عوامل.

ماتریس عوامل خارجی: External facto evaluation EFE

ابتدا یک ستون تشکیل می‌دهیم عوامل را می‌نویسیم، فرصت‌ها و تهدیدها را می‌نویسیم (تعداد اینها می‌تواند بین ۱۰-۲۰ تا باشد) بعد به هر یک از عوامل (داخلی و خارجی) وزن می‌دهیم روش کار بدین شکل است که مجموع وزن‌هایی که به عوامل می‌دهیم مقدارش باد یک بشود. در ادامه رتبه این عوامل را هم مشخص می‌کنیم.

برای اینکه به فرصت‌ها وزن بدهیم باید آنها را به دو دسته تقسیم می‌کنیم:

فرصتهای عادی – معمولی : رتبه ۳ می‌گیرند.

فرصتهای بزرگ – استثنایی: رتبه ۴ می‌گیرند.

همینطور تهدیدها را هم مشخص می‌کنیم:

www.jozve.org

جدی باشند – رتبه ۱ می‌گیرند. / معمولی باشند – رتبه ۲ می‌گیرند.

در بررسی ماتریس عوامل خارجی در بررسی فرصت‌ها و تهدیدها به تک تک عوامل وزن می‌دهیم باید مجموع وزنی که می‌دهیم یک شود. باید به فرصت‌ها و تهدیدها رتبه هم بدهیم این رتبه‌ها از یک تا چهار هستند. در برخی منابع ۲ و ۱ برای تهدیدها و ۴ و ۳ برای فرصت‌هاست. و در برخی منابع از یک تا چهار را برای هر دو در نظر می‌گیریم حاصلضرب رتبه این عوامل Weighted score می‌شود. این Weighted score ها به ما نشان می‌دهند که امتیاز هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها چقدر است و ما بر اساس این مقدار کمی‌ای که بدست می‌آوریم می‌توانیم این فرصت‌ها و تهدیدها را اولویت بندی کنیم (همه این کارها برای نقاط قوت و ضعف استفاده می‌شود)

* ما بر اساس این اعداد و ارقامی که برای فرصتها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت بدست می‌آوریم. میزان اولویت آنها را تعیین کرده و بر اساس این اولویت بندی گام‌ها و عوامل را جلو می‌بریم. همچنین بر این اساس تهدیدهای بسیار جدی و فرصتهایی که برای ما بسیار ارزشمند هستند معین خواهند شد.

* ما بر اساس نقاط ضعف و قدرت و فرصتها و تهدیدها می‌توانیم ۴ نوع استراتژی برای سازمان تعیین کنیم که این‌ها مبنای کارها می‌شود برای تدوین استراتژی‌های رسمی.

برای مثال برای یک شرکت یک استراتژی تدوین می‌کنیم که بر اساس آن به کمک نقاط قوت، تهدیدها را کاهش می‌دهیم و با کمک فرصتها، ضعف‌ها را از بین می‌بریم و ...

بر اساس این ۴ مدل استراتژی‌ای که نوشتیم یک ماتریس QFDM تشکیل می‌دهیم و در این ماتریس بر اساس وزنها و استراتژی‌هایی که نوشتیم، استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌کنیم.

در فصل سوم کتاب فرد دیوید موضوع دیگری مطرح شده است و آن بحث نیروهای رقابتی **۵** گانه پورتر است که عبارتند از: ۱- رقبای درون صنعت ۲- رقبای بالقوه ۳- تهدید کالاهای جایگزین ۴- قدرت چانه زنی مشتریان نهایی ۵- قدرت چانه زنی تامین کننده‌ها.

نیروهای رقابتی **۵** گانه در تمامی سازمان‌ها هستند.

www.jozve.org

نکتـه: در بحـث تـدوین اسـتراتژی بخشـی از اسـتراتژی‌هـای مـا، اسـتراتژی‌هـای رسـمی هسـتند و بخشی دیگر استراتژی‌های نوآوری است.

* اینگونـه تصـور کنـیم کـه مـی‌خـواهیم بـر اسـاس مـدل فـرد دیویـد بـرای شـرکت‌مـان یـک استراتژی رسمی بنویسیم. بنابراین این گام‌ها صورت می‌گیرد:

۱) بررسـی عوامـل محـیط بیرونـی ۲) بررسـی عوامـل محـیط درونـی ۳) SWOT را مـی‌نویسـیم ۴) با روش‌هایی که عنوان کردیم وزن و رتبه می‌دهیم.

سوال: اما آیا همیشه در تدوین استراتژی باید این گام‌ها را طی کنیم و وزن و رتبه بدهیم؟

درست اسـت کـه مـا در تـدوین اسـتراتژی از فرآینـد رسـمی اسـتفاده مـی‌کنـیم امـا خیلـی اوقـات سازمانها و شرکت‌هـا بـدون ورود بـه ایـن اصـول اسـتراتژی‌هـای خـود را مشـخص مـی‌کننـد بعضـی از سازمانها اصلاً SWOT ندارند و یا دارند و آن را وزن دهی نمی‌کنند.

ما معمولاً یک سری استراتژی‌ها داریـم کـه سـازمانها بـه کـار مـی‌گیرنـد مثـل ارزان فروشـی، تمـایز پورتر و ... و خیلی اوقات این استراتژی‌ها مکتوب بنشیند.

خیلـی وقـت‌هـا کـارآفرین‌هـا بـا یـک تحلیـل سـاده، یـک اسـتراتژی‌هـایی را تـدوین مـی‌کننـد و کارشان را پیش می‌برنـد مـثلاً وقتـی یـک کـارآفرین بـا یـک شـرکت کوچـک مـی‌خواهـد کـارش را شـروع کنـد. SWOT بـه درد نمـی‌خـورد،SWOT بیشـتر بـه درد شـرکت‌هـای بـزرگ مثـل ایـران خـودرو مـی‌خـورد. بـرای مثـال شـرکت دیجـی کـالا در ابتـدای کـار گفتـه مـا مـی‌خـواهیم محصـولی را بـه مشـتری برسـانیم کـه ایـن محصـول دو ویژگـی داشـته باشـد اولاً مشـتری از آن اطلاعـات بدسـت آورد ثانیـاً بتوانـد آن را بـه قیمـت ارزان بخـرد حـالا بـرای تحقـق ایـن امـر دو حالـت داریـم یکـی اینکـه بـرویم جمهـوری مغـازه بگیـریم و شـروع بـه فـروش کالاهـای دیجیتـالی بکنـیم در ایـن حـال بایـد کرایـه مغـازه بـدهیم و مسـلماً یـک سـری هزینـه‌هـای جـانبی خـواهیم داشـت حالـت دوم اینکـه مـا تصـمیم مـی‌گیـریم یـک سـایت راه انـدازی کنـیم یـک بخـش کـال سـنتر بـا تعـدادی کارمنـد راه انـدازی مـی‌کنـیم و یـک انبـار هـم در یـک نقطـه از شـهر بـرای نگهداری کـالا تهیـه مـی‌کنـیم حـالا مـی‌تـوانیم در حـالی کـه توانسـته‌ایـم بسـیاری از هزینـه‌هـای اضـافی را کـاهش دهـیم، جـنس ارزانتـری را بـه مشـتریان بـه فـروش برسـانیم. اینهـا همـان

www.jozve.org

چیزهایی هستند که ما در بحث تدوین استراتژیک در نظر می‌گیریم، الگوی ذهنی یا تفکر استراتژیک یا الگوی ذهنی کارآفرینانه.

فصل چهارم

بررسی عوامل خارجی :

هدف از بررسی عوامل خارجی : هدف از بررسی عوامل خارجی تهیه فهرست نهایی از فرصت هایی است که می توان از آنها بهره برداری کرد وتهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود.

طبقه بندی نیروهای خارجی

۱-نیروهای اقتصادی

۲-نیروهای اجتماعی-فرهنگی-بوم شناسی و محیطی

۳-نیروهای سیاسی،دولتی،قانونی

۴-نیروهای فن آوری

۵- نیروهای رقابتی

نیروهای اقتصادی

متغیر های اصلی اقتصادی که باید در نظر داشت:

-وجود اعتبار

-سطح درآمد قابل تصرف

-میل به مصرف بیشتر

-نرخ بهره

www.jozve.org

-نرخ تورم

-الگوی مصرف

-ارزش دلار در بازارهای جهانی

-نرخ مالیات

-شرایط اقتصادی کشورهای جهان

نیروهای اجتماعی-فرهنگی-بوم شناسی و محیطی

تغییر عوامل اجتماعی ،فرهنگی،بوم شناسی و محیطی می تواند اثرات عمده ای در محصولات ،خدمات، بازارها و مشتریان بگذارد. برخی از متغیرهای اصلی این عوامل عبارتند از:

-نرخ زادو ولد

-تعداد گروهای ذینفع

-درآمد سرانه

-شیوه زندگی

-میانگین سطح تحصیلات

نیروهای سیاسی،دولتی،قانونی

دولتهای خارجی سازمانهای دولتی محلی،ایالتی و مرکزی در زمره سازمان ها و نهاد های اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می نمایند،مقرراتی را حذف می کنند، یارانه پرداخت می کنند ، کارفرما هستند و مشتری سازمانهای دیگر می باشند بنابراین این عوامل به صورت فرصتها و تهدیداتی برای شرکتهای کوچک و بزرگ در می آیند.صنایع و سازمانهایی که به قراردادهای دولتی یا یارانه های دولتی متکی هستند با عوامل سیاسی می توان مهمترین نیروهای موثر در آنها را پیش بینی نمود. برخی از متغیرهای اصلی این عوامل عبارتند از:

www.jozve.org

-مقررات دولتی یا مقررات زدایی

-تعرفه های خاص

-تغییر در قوانین مالیاتی

-شرایط سیاسی در کشورهای خارجی

-میزان بودجه دولت

-بازارهای کار،ارز ونفت

نیروهای فن آوری

تغییرات بسیار شدیدی که در فناوری رخ داده و کشف های جدید،مانند مهندسی رایانه و روبات ها اثراتی شدید بر سازمان ها داشته اند. نیروهای فنی نمونه هایی از فرصت ها و تهدیداتی می باشند که سازمان ها به هنگام تدوین استراتژی ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند . پیشرفت های فن آوری می توانند بر محصولات ، خدمات ، بازارها، سازمانهای عرضه کننده مواد اولیه، توزیع کنندگان، شرکتهای رقیب ، مشتریان،فرآیندهای تولید، روش های بازاریابی بر موضع یا پایگاه رقابتی اثرات شدید بگذارند. پیشرفتهای فناوری موجب پیدایش بازارهای جدید می شود. سازمانهایی که برحسب سنت هزینه های چندان زیادی صرف فناوری نمی کنند معمولا منتظر می مانند تا شرایط مالی و بازاریابی ایجاب کند که چنین هزینه هایی را به مصرف برسانند(انفعالی عمل می کنند.) پیشرفتهای فنی می تواند مزیت های رقابتی جدید به وجود بیاورد.

نیروهای رقابتی

گرد آوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب در امر تدوین استراتژیها نقشی حیاتی دارند شناسایی شرکتهای رقیب اصلی کار چندان ساده ای نیست زیرا بسیاری از شرکتها دارای واحدهای مستقلی هستند که در صنایع مختلف به رقابت می پردازند.معمولا بیشتر شرکتهای چند ملیتی اطلاعاتی در زمینه فروش و سود واحدهای مختلف ارائه نمی کنند تا از ضربه های شرکتهای رقیب

www.jozve.org

مصون بمانند. همچنین شرکتهایی که مالکیت خصوصی هم دارند هیچ نوع اطلاعات مالی یا بازاریابی منتشر نمی کنند.

مراحل ارزیابی مراحل خارجی

۱-فهرست عوامل(فرصت یا تهدید) شناخته شود

۲-به این عوامل وزن یا ضریب بدهید

۳- رتبه دادن به عوامل براساس میزان اثر بخشی(از ۱تا۴)

۴-ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب کنید تا نمره نهایی بدست آید.

۵- مجموع نمرات متعلق به هریک از متغیرها را بدست آورید تا بتوان مجموع نمرهای سازمانی را تعیین کرد.

تجزیه و تحلیل رقابت :الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

این نیرو مبتنی بر پنج نیروی پورتر است و این الگو درباره تجزیه و تحلیل وضع رقابتی است و بسیاری از سازمانها برای تدوین استراتژی ها استفاده می کنند .

از دیدگاه پورتر در هر صنعت ماهیت رقابت به پنج عامل بستگی دارد:

۱-چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب

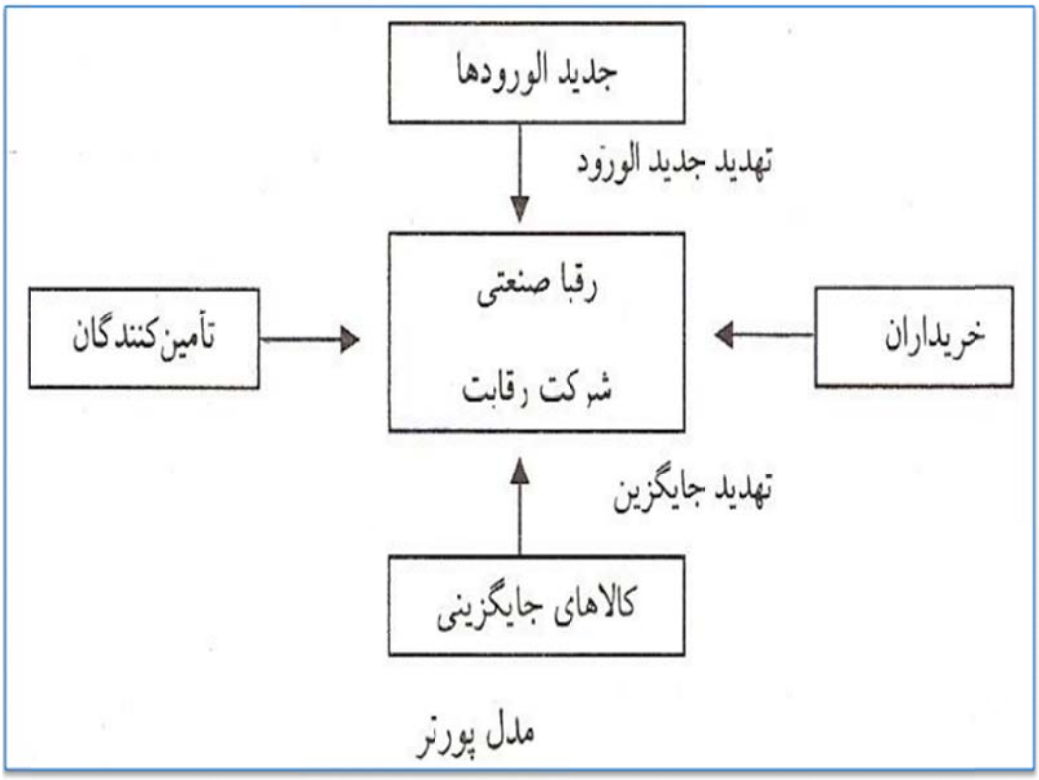
۲-توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

۳-توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

۴- توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

۵-توان مصرف کنندگان در چانه زدن

www.jozve.org



مدل پورتر

www.jozve.org

چشم و هم چشمی بین شرکتهای رقیب

چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب دارای بالاترین قدرت است تنها زمانی که استراتژی هایی به وسیله یک شرکت به اجرا در می آید موفق خواهد بود که بتواند که نسبت به استراتژهایی که شرکت های رقیب به اجرا در می آورند از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشند.

توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

هنگامی که سازمانهای تازه تاسیس بتوانند به راحتی وارد یک صنعت خاص شوند شدت چشم و هم چشمی بین شرکت های رقیب افزایش می یابد .

وقتی سازمانهای تازه کار با محصولاتی بسیار مرغوب ، با کیفیت بالا و قیمت های پائین عرضه می کنند و از نظر بازاریابی از منابعی بسیار قوی برخوردار باشند .

نکته : استراتژیست ها وظیفه شناسایی سازمانهایی را دارند که از توانایی بالقوه برخوردارند و می توانند به بازار و صنعت وارد شوند و همچنین نظارت و ارزیابی آنها و در صورت لزوم اقدام به ضد حمله نمایند .

توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین

اگر قیمت محصولات جایگزین کاهش یابد ، در صحنه ای که محصولات جایگزین وجود دارند ، شدت رقابت افزایش می یابد و بر فشار ناشی از رقابت ، افزوده می شود . یکی از برنامه هایی که شرکت برای افزایش ظرفیت و رسوخ در بازار به اجرا در می آورد و نیز یورش به کسب سهم بازار از جمله معیارهای شناخته شده ایست که می توانند بدینوسیله شدت رقابت محصولات جایگزین را مشخص نمایند .

توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

www.jozve.org

* چه مواردی توان چانه زنی عرضه کنندگان مواد اولیه را تشدید می کنند ؟

۱. تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه زیاد باشد .

۲. چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود داشته باشد .

۳. هزینه روی آوردن به مواد اولیه جدید زیاد باشد .

*تولید کننده و عرضه کننده در چانه زنی مواد اولیه چگونه به هم کمک می کنند ؟

۱. تعیین قیمت معقول

۲. بهبود کیفیت محصول

۳. توسعه و عرضه خدمات جدید

۴. تحویل بهنگام و کاهش دادن هزینه موجودیها

نکته : امکان دارد ، سازمانها برای اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه یا به مالکیت درآوردن شرکتهای مزبور از استراتژی عمودی رو به پائین استفاده کنند (ناگزیر نمودن عرضه کننده مواد اولیه به پذیرفتن شرایط مساعدتر)

توان مصرف کنندگان در چانه زدن

۱. مشتریان بسیار متمرکز و به صورت انبوه باشند ، با حجم زیاد خرید

۲. دادن ضمانت نامه های بلند مدت به مشتریان ، زمانی که رقابت شدید باشد با ارائه خدمات ویژه

۳. محصول به صورت استاندارد یا همانند باشد .

نکته : موارد بالا موجب می شود مصرف کنندگان خواهان قیمت پائین ، ضمانتنامه بلند مدت ، بسته بندی بهتر باشند .

www.jozve.org

فصل پنجم :

بررسی عوامل داخلی :

هر سازمانی در قلمرو واحدهای داخلی خود دارای نقاط ضعف وقوت است ، هیچ نقاط ضعف وقوتی یکسان نیستند. نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصتها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می تواند مبنایی را به وجود آورند که بر اساس آن هدفهای بلند مدت استراتژی را تعیین می کند که این نیروهای داخلی شامل : بازاریابی، امور مالی، حسابداری،مدیریت،تولید و عملیات،تحقیق و توسعه ،سیستم های اطلاعات رایانه و تولید (فناوری) می باشد.

***مدیریت**

مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است:

کارکرد	مهمترین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک
برنامه ریزی	تدوین استراتژی
سازماندهی	اجرای استراتژی
ایجاد انگیزه	اجرای استراتژی
تأمین نیروی انسانی	اجرای استراتژی
اعمال کنترل	ارزیابی استراتژی

***بازاریابی**

فرآیندی برای شناسایی، پیش بینی،ایجادو تأمین نیازها و خواسته هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند.

بازاریابی ۹ وظیفه اصلی دارد:

www.jozve.org

-شناسایی نیاز مشتریان

-خریدن ملزومات یا تجهیزات

-فروختن محصولات یا خدمات

-برنامه ریزی محصول و خدمت

-قیمت گذاری

-توزیع

-تحقیقات بازاریابی

-تجزیه و تحلیل فرصت

-مسئولیت اجتماعی

***مالی و حسابداری**

اغلب از نظر سرمایه گذاران وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می آید.

***تولید و عملیات**

فعالیت های تولید عملیات شامل همه کارهایی می شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تولید کنند. مدیریت تولید شامل پنج وظیفه یا حوزه تصمیم گیری است:

۱-فرآیند ۲- ظرفیت ۳- موجودی ۴- نیروی کار ۵-کیفیت

***تحقیق و توسعه**

موفقیت سازمانها بستگی به فعالیتهای موفقیت آمیز دایره تحقیق و توسعه دارد. شرکت هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می آورند،به دایره تحقیق و توسعه اهمیت زیادی قائلند.

www.jozve.org

***سیستم اطلاعات رایانه ای**

اطلاعات همه واحدها وظایف شرکت را به یکدیگر مرتبط می سازد وپایه و اساس همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می آورند. اطلاعات، یکی از عوامل مزیت، قوت یا ضعف رقابتی می باشد.

استراتژی در عمل :

در فصل ۲ کتاب انواع استراتژی‌ها بیان شده و عنوان فصل هم هست استراتژی در عمل کلیات فصل می‌گوید که همواره اینطور نیست که ما بیایم و بر اساس یک سری قواعد استراتژی تدوین کنیم و کارمان را شروع کنیم شرکت‌ها معمولاً بر اساس شناختی که دارند یک سری برنامه و کارهایی را شروع می‌کنند ضمن اینکه ممکن است در تدوین استراتژی‌های خود هیچ کدام از گام‌هایی را که ما در تدوین استراتژی بیان کردیم، استفاده نکرده باشند.

انواع استراتژی در عمل :

- استراتژیهای یکپارچگی : روبه عقب(پایین)- روبه جلو(بالا)- افقی
- استراتژیهای تمرکز
- استراتژیهای تنوع
- استراتژیهای تدافعی

در بحث استراتژی یکپارچگی که درکتاب فرد دیوید بررسی می‌کنیم؛ اینطور عنوان می‌شود که همانطور که در نیروهای رقابتی ۵ گانه پورتر بیان شد با یک سری رقیب، یک سری تأمین کننده مواد اولیه داریم. این رقبای ما عبارتند از رقبای درون صنعت، رقبای بالقوه و کالاهای جایگزین، به عبارت دیگر رقبای خود را می‌توانیم در سه دسته تقسیم بندی نمائیم:

www.jozve.org

در واقع نیروهای رقابتی بخشی از آن برمی‌گردد به قدرت چانه زنی مصرف کننده‌ها، بخشی برمی‌گردد به قدرت چانه زنی تامین کننده‌های مواد اولیه و بخشی هم مربوط به رقبای ماست در استراتژی یکپارچگی می‌خواهیم در رابطه با این عوامل صحبت کنیم؛

اولین استراتژی‌ای که در بسیاری از سازمانها می‌بینیم forward integration است.

به معنای استراتژی یکپارچگی رو به جلو

مشتری ← روبروی شرکت ← شرکت ← نسبت سر شرکت ← تامین کننده مواد اولیه

یکپارچگی عمودی به بالا:

- پرهزینه بودن یا غیر قابل اعتبار بودن توزیع کنندگان فعلی یا عدم توانایی آنها در برآوردن نیازهای شرکت
- عدم توان یا ظرفیت لازم شرکت های پخش
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می پردازد و انتظار می رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می شود که سازمان فعالیت های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است. این استراتژی موجب افزایش تقاضا می شود.
- هنگامی که شرکت های پخش یا توزیع کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند.

Forward integration در واقع نوعی استراتژی است که شرکت‌ها برای کسب کنترل بر روی فروشنده‌های کالا در خدمات مورد استفاده قرار می‌دهند. نمونه‌ای از استراتژی یکپارچگی رو به جلو اقدامی است که شرکت شیرین عسل در چند سال گذشته انجام داده و اقدام به تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نقاط مختلف برای عرضه محصولاتش نموده است و خودش مستقیماً اقدام به عرضه محصولات به دست مشتریان می‌کند.

در واقع منظور ما از استراتژی یکپارچگی رو به جلو این است که ما محصول را مستقیم به مشتری بفروشیم مثل چرم مشهد.

www.jozve.org

در اینگونه فروشگاه‌ها که از استراتژی یکپارچگی رو به جلو استفاده می‌کند، شرکت در واقع ارتباط خودش با مشتری را مدیریت می‌کند.

علت ضرورت استفاده از استراتژی forward integration، این است که واسطه‌ها را حذف کنیم، باز خور بیشتری از مشتری بگیریم و اعتماد و رضایت مشتری را کسب کنیم.

چون گاهی اگر ما جنس را بخواهیم از طریق فروشنده‌ها بفروش برسانیم اگر نتوانیم ارتباط خودمان را با فروشنده‌ها مدیریت کنیم آنها ممکن است جنس ما را جلوی دست مشتری نگذارند.

چرا می‌رویم سراغ این استراتژی:

۱) گاهی اوقات فروشنده‌ها خود گران هستند و سود زیادی را از ما مطالبه می‌کنند و زمانی که ما قدرت چانه زنی نداشته باشیم این مساله برای ما خیلی گران تمام می‌شود. این موضوع مخصوصاً زمانی که شرکت جدید باشد و یا کارآفرینانه باشد هزینه بیشتر است چون فروشنده‌های خرد تقاضای سود بیشتری دارند.

۲) غیر قابل اعتماد بودن فروشنده‌های خرد: گاهی اوقات فروشنده‌ها جنس ما را در جلوی دید مشتری نمی‌گذارند و این مساله زمانی که اجناس مثل شیر تولید کنیم که اگر در مغازه زیاد بمانند فاقد مصرف شده و برگشت می‌خورند، برای فروشنده هیچ ضرری ایجاد نمی‌کند بلکه باعث ضرر ما به عنوان تولید کننده می‌شود. Availability of quality distributors is limited

در این حالت گاهی تولید کننده از برخی استراتژی‌های تشویقی مثل هدیه دادن به فروشنده‌ها استفاده می‌کنند تا آنها را ترغیب کنند محصولاتشان را جلوی دید مشتری بگذارند.

۳) گاهی اوقات در صنعتی که مشغول فعالیت هستیم یک صنعت رو به رشد است و این نیاز ایجاد می‌شود که ما خودمان مستقیماً توزیع و ضمانت کالاهای تولیدی خود را در دست بگیریم و اقدام به تاسیس نمایندگی‌هایی برای پوشش دادن خدمات در سطح شهر یا کشور می‌کنیم مثلاً صنعت خودرو پس از جنگ رشد خیلی خوبی داشت شرکتهای ایران خودرو و سایپا پس از اتمام جنگ شروع به تولید بالا کردند. در آن مقطع چیزی به نام یک

www.jozve.org

کو وجود نداشت. اما الان در حدود ۱۲-۱۰ سال است که نمایندگی‌ها رسمی فروش داریم این نمایندگی‌ها مشغول فعالیت‌اند و علت ایجاد آنها هم صنعت رو به رشد و نیاز بازار بود.

۴) مساله بعدی که وجود دارد. این هست که زمانی شرکتها به سمت استفاده از استراتژی رو به جلو می‌روند که ما منابع مالی و نیروی انسانی کافی در اختیار داشته باشند در غیر اینصورت مجبورند از واسطه‌ها استفاده کنند که باعث می‌شود هزینه‌ها افزایش یابد.

۵) توزیع کننده‌های فعلی حاشیه سود بالا داشته باشند.

جلسه ششم

* بررسی و تحلیل ۱۰۰ روندی که در سال ۹۴ بر زندگی و جامعه ما اثر خواهد داشت در سایت ayandeban.ir *

یادآوری: گفتیم روندها همان چیزهایی هستند که ما در تحلیل PEST و یا ماتریس SWOT به آنها توجه داریم برای مثال تعدادی از روندهایی که در سال ۹۴ بر زندگی ما اثر خواهد داشت و در سایت ayandeban.ir آورده شده عبارتند از: سرنوشت پرونده هسته‌ای، قیمت نفت و بازار جهانی. آلودگی هوای کلان شهرها، انتخابات مجلس شورای اسلامی، آلودگی هوا، بیکاری، قدرت خرید عمومی و معیشت مردم، قیمت مسکن و ...

فصل پنجم کتاب فرددیوید: از مهمترین فصل‌های کتاب هست که در آن فرددیوید انواع استراتژی‌ها را بررسی و معرفی می‌کند. اولین دسته از استراتژی‌هایی که مرور کردیم استراتژی forward integration یا استراتژی رو به جلو می‌باشد.

استراتژی رو به جلو یعنی ما مالکیت خودداری خرده فروش‌ها یا توزیع کننده‌های مواد بیشتر کنیم. مثلاً شرکت‌های لبنی قیمت و تاریخ را روی محصولات درج می‌کنند و محصولات را خودشان را مستقیم به مصرف کننده نهایی می‌دهند. در این رابطه مثال شرکت شیرین عسل را زدیم که خودش مستقیماً به وسیله فروشگاه‌هایی که دارد محصولاتش را به فروش می‌رساند.

* **نکته:** گاهاً شرکت‌ها ممکن است تعهداً استراتژی رو به جلو نداشته باشند مثلاً شرکت گز کرمانی در قیمت گذاری، قیمت محصول را روی بسته درج نمی‌کند تا فروشنده به هر

www.jozve.org

قیمتی که توانست آن را به فروش برساند چون در رابطه با برخی محصولات ممکن است مشتری خارجی داشته باشد و خودش تا رو به قیمت گذاری باشد.

دلایل استفاده از استراتژی رو به جلو:

* گفتیم جاهایی که توزیع کننده‌ها گران قیمت و غیرقابل اعتمادند از این استراتژی استفاده می‌شود. «برای مثال در دکه‌های روزنامه فروشی هر روزنامه‌ای جای مخصوص خود را دارد. بعضی‌ها بیشتر در دید هستند و بعضی‌ها کمتر که مسلماً روی میزان فروش اثر می‌گذارد.»

* بحث رقابت: ما در صنعتی کار بکنیم که رو به رشد باشد و ارزش داشته باشد که ما استراتژی یکپارچگی رو به جلو را داشته باشیم.

* نکته دیگر این هست که سازمان باید سرمایه و نیروی انسانی کافی برای این کار را داشته باشد ما چه بخواهیم استراتژی رو به جلو داشته باشیم و چه استراتژی رو به عقب در هر دو حالت باید سرمایه و نیروی انسانی کافی داشته باشیم.

استراتژی یکپارچگی رو به عقب(پایین): backward integration

یکپارچگی عمودی به پایین:

- عرضه کنندگان فعلی قیمت ها را بسیار بالا منظور می نمایند، قابل اعتماد نیستند با عدم توانایی آنها در تامین مواد اولیه مورد نیاز
- هنگامی که عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت های رقیب بسیار زیاد است.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می پردازد و انتظار می رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می شود که سازمان فعالیت های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که مزیت ناشی از قیمت های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار باشند. (امکان تثبیت قیمت از این طریق)
- هنگامی که عرضه کنندگان کنونی از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند
- یک سازمان احساس نیاز می کند که باید منابع مرود نیاز را به سرعت بدست آورد.

www.jozve.org

-بدست آوردن مالکیت و یاکنترل تولید کنندگان مواد اولیه - منابع موردنیاز سازمان و عرضه کنندگان آن

- سرمایه گذاری در شرکتهای تولید یا واردکننده

-بدست ا وردن مالکیت و یا افزایش کنترل مراکز عرضه خدمات

-توسعه واحدهای عرضه کننده کالا و خدمات

-بدست اوردن مالکیت ویا افزایش کنترل بر موسسات و شرکتهای رقیب ویا با وظایف مشابه

-خرید سهام شرکتهای رقیب Merging Joint venture

یعنی مالکیت خودمان را روی شرکت‌های تامین کننده مواد اولیه بیشتر کنیم. مثلاً ایران خودرو شرکت ساپکو را تاسیس می‌کند و ساپکو مدیریت زنجیره تامین ایران خودرو را بر عهده دارد و هدفش از این اقدام این است که روی تامین کننده‌ها کار کنیم. چون تامین کننده‌ها معمولاً گران یا غیر قابل اعتمادند. مثلاً تامین کننده‌ها انحصاری باشند چون انحصاری هستند حاشیه سود بالایی دارند برای مثال روی هر محصول یا قطعه ۵۰٪ سود از ما می‌گیرند. ما خودمان شرکت می‌زنیم تا با قیمت کمتری مواد را تامین کنیم.

زمانهایی که از این استراتژی استفاده می‌کنیم:

* تعداد تامین کننده‌ها محدود باشد و تعداد رقبا زیاد باشد. برای مثال ما در صنعت IT به نوعی استراتژی رو به عقب را در شرکت‌های فعال و رقیب در این زمینه می‌بینیم.

* نکته بعدی که وجود دارد این است که در صنعت رشد زیادی داشته باشیم و در صنعتی فعالیت کنیم که رشد آن بالا باشد. برای مثال صنعت خودرو زمانی که جنگ تمام شد وارد رشد شد. در اینجا بود که شرکت‌های ساپکو را تاسیس کردند. این در حالی است که امروزه اهمیت شرکت‌هایی مثل ساپکو برای ایران خودرو کمتر از گذشته شده است. حتی شرکت‌های خودرو سازی بعضاً تصمیم می‌گیرند استراتژی‌هایی را دنبال کنند که برای خودشان رقیب تراش کنند و استراتژی را به سمت مجموعه سازی می‌برند.

www.jozve.org

در حالت استراتژی رو به عقب هم لازم است پول و منابع کافی داشته باشیم و حاشیه سود هم بالا باشد برای مثال مک دونالد تمام سیب زمینی‌های مورد نیازش را در زمین‌هایی که برای خودش است کشت می‌دهد. چون در این حالت بهره وری بالاتری داشته و می‌توانند متناسب با نیازهای خودش سیب زمینی تولید کند و بر اساس استانداردهای خودش کار را انجام دهد. سازمانهایی که تامین منابع (Supply) را خودشان برعهده دارند. می‌توانند کارها را با بهره وری بالاتر و مطابق استانداردهای خودشان برعهده دارند. می‌توانند کارها را با بهره وری بالاتر و مطابق استانداردهای خودشان انجام دهند.

نکته: مساله‌ای که اینجا باید مورد توجه قرار دهیم این هست که ما وقتی استراتژی «رو به جلو» یا «رو به عقب» را مورد استفاده قرار می‌دهیم. در زنجیره تامین ما فقط بحث خرید و فروش نیست و ما با تامین کننده‌ها فقط وارد قراردادهای انحصاری نمی‌شویم بلکه وظایف دیگری هم از جمله ارتقای سازندگان را داریم. برای مثال شرکت ساپکو که وظیفه مدیریت زنجیره تامین ایران خودرو را برعهده دارد، طی سال‌های ۷۴-۷۳، برای ارتقا سازندگان ۱۱ میلیارد تومان سرمایه گذاری کرد، به آنها وام داد، آموزش داد و ... .

یکپارچگی افقی (Horizontal integration)

یکپارچگی افقی

- هنگامی که یک سازمان بدون نقض قوانین ضد انحصاری بتواند در یک بازار خاص یا منطقه از ویژگی های انحصاری استفاده نماید.
- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می کند
- هنگامی که استفاده نمودن از پدیده ای به نام صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می آید.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند یک سازمان بزرگ را به شیوه ای موفقیت آمیز اداره نماید.
- در زمانی که شرکت های رقیب بدلیل کاهش فروش در صنعت عملکرد ضعیفی دارند این استراتژی نمی تواند اثر بخش باشد.

www.jozve.org

سیاستی است که بر اساس ان تلاش می‌کنیم تا رقابت را روی رقبا competitons به دست آوریم یعنی به جای اینکه برویم سراغ تامین کنندگان مواد اولیه و فروشنده‌های محصولات می‌رویم به سراغ رقبا مثال: در دوره‌ای که وضعیت صنعت خودروسازی بسیار رو به رشد بود، شرکت‌های ایران خودرو و سایپا به عنوان شرکت‌های اصلی خودروسازی تقریباً تمام شرکت‌های خودروسازی رقیب را خریداری کردند و جزو تلاش‌هایی که انجام می‌دهیم تا موقعیت رقابتی خود را بهتر کنیم و به صورت زیر دسته بندی می‌شوند.

:Intensive strategies

market penetration رسوخ در بازار

market development توسعه بازار

product development توسعه محصول

Market penetration یا استراتژی رسوخ در بازار:

رسوخ در بازار

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- هنگامی که سهم بازار شرکت های بزرگ رقیب رو به کاهش است، در حالیکه در صنعت مزبور فروش سیر صعودی می پیماید.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه های بازاریابی بسیار بالا است.
- هنگامی که پدیده صرفه جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی درآمده است.

عبارتست از تلاش‌هایی که انجام می‌دهیم تا به وسیله آنها سهم بازار خود را برای محصول فعلی (از طریق تلاش‌های بازاریابی) بالا ببریم. برای مثال شرکت دیجی کالا مدتی است که اقدام به تبلیغات زیاد کرده است. بخشی از این استراتژی این است که به وسیله تلاش‌های بازاریابی سهم بازار خود را بالا ببرد. یا شرکتهایی مثل بالکان یا سافتلن در واقع

www.jozve.org

محصول جدیدی ارائه نمی‌دهند و اغلب تلاش می‌کنند با اقدامات بازاریابی سهم بازار خود را با محصول فعلی بالا ببرند.

چه زمانهایی از استراتژی رسوخ در بازار استفاده می‌شود؟

زمانی که بازار اشباع نشده باشد یعنی محصولی که داریم تولید می‌کنیم بازارش رو به رشد بوده و اشباع نیست و مشتری‌های خودش را دارد و ما می‌توانیم تبلیغات موثری در آن بازار داشته باشیم.

مساله بعدی که مطرح می‌شود امنیت که می‌توانیم به وسیله این استراتژی مصرف مشتریان محلی را افزایش دهیم. مثلاً دیجی کالا با تبلیغاتی که انجام می‌ده مشتری را وادار می‌کند تا در کنار کالاهای دیجیتالی از سایر محصولاتش هم خریداری کند.

نکته بعدی که مطرح می‌شود این است که تحت تاثیر تلاش‌های ما، سهم بازار رقبا کاهش یابد.

در واقع ما در بازار رسوخ می‌کنیم وقتی بخواهیم سهم رقبا را در بازار کم کنیم.

* ما خیلی وقت‌ها در خط تولید با مشکل وجود اضافه ظرفیت تولید روبرو هستیم. خیلی شرکت‌ها مثل بهنوش که نوشیدنی تولید می‌کنند، توان تولیدشان بالاتر است ولی به دلیل رقابت نمی‌توانند فروش بیشتری داشته باشند، در چنین حالتی، اگر بتوانیم با تلاش‌های بازاریابی و درست کردن کانال‌ها و ... فروش بالاتری داشته باشیم، چون ظرفیت اسمی از ظرفیت واقعی بیشتر می‌شود صرفه جویی به مقیاس هم بیشتر می‌شود.

خیلی اوقات ظرفیت واقعی شرکت‌ها از ظرفیت اسمی آنها پایین است به همین دلیل است که در خیلی شرکت‌ها ظرفیت تولید بیش‌تر از آن چیزی است که واقعاً تولید می‌شود.

www.jozve.org

استراتژی توسعه بازار market development :

توسعه بازار

- هنگامی که کانال های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشند.
- هنگامی که سازمان کاری را که انجام می دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد.
- سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- سازمان در صنعتی به فعالیت می پردازد که سرعت جهانی می شود.

در این حالت تلاش می‌کنیم تا محصول فعلی را به نواحی جغرافیایی جدید معرفی کنیم و در شهرها یا بازارهای جدید ورود پیدا کنیم. مثلاً ترکیه محصولات نساجی خودش را در ایران به فروش می‌رساند.

نکته: پورتر مزیت رقابتی را اینگونه تعریف می‌کند: مزیت رقابتی جایی تعریف می‌شود که ما در آن سودآوری داشته باشیم.

نکته: معمولاً تاسیس کارخانه در یک کشور دیگر اقدام سودآوری نیست اینها بحث‌ها و الزامات سیاسی است که باعث می‌شود برویم در یک کشور دیگر سرمایه گذاری کنیم.

نمونه‌های استراتژی توسعه بازار: ورود چین به بازار خودرو ایران، لبنیات هراز علاوه بر استانهای شمالی به سمت بازار تهران هم آمده، آسیاتک یا شاندیز ورود به بازار تهران داشته‌اند.

* **نکته:** همه این‌ها game plan است چون متقابلاً رقبا هم مشغول چنین اقداماتی هستند.

www.jozve.org

شرکت‌ها چه زمانی از استراتژی توسعه بازار استفاده می‌کنند؟ ۱- زمانی که بتوانیم کانال‌های بازاریابی و فروش محصول جدید داشته باشیم. ۲- شرکت ما یک شرکت موفق باشد یعنی ما بازاری داریم که توانسته‌ایم در این بازارها خوب فروش داشته باشیم حالا تصمیم می‌گیریم به سراغ یک بازار دیگر برویم. ۳- بازار اشباع نباشد. چون زمانی که بازار اشباع می‌شود ورود به آن سخت‌تر است برای مثال می‌توان گفت بازار ماکارونی در حال حاضر اشباع است چون رقبا زیادند. ۴- ظرفیت لازم را برای توسعه بازار داشته باشیم.

سومین استراتژی: توسعه محصول product development

توسعه محصول

- سازمان دارای محصولاتی بسیار موفق است و این محصولات در چرخه عمر به مرحله اشباع رسیده اند. در اینجا مقصود این است که باید نظر مشتریان اشباع شده را متوجه محصولاتی جدید نمود که سازمان در سایه تجربه های مثبت بر روی محصولات کنونی خود اقدام به تولید و ارائه آنها نموده است.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازدکه از نظر فناوری دارای رشدی بسیار بالا است.
- شرکت ای رقیب محصولاتی مرغوب تر و با کیفیتی بهتر و قیمت های رقابتی تر عرضه نمایند.
- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه.

استراتژی است که در آن با یک بهبود کوچک در محصول فعلی فروش را بیشتر می‌کنیم. مثلاً شرکت‌های خودروسازی هر چند سال با تغییرات کوچکی که در خودروها ایجاد می‌کنند سعی می‌کنند فروش را بیشتر کنند.

به محض اینکه بازار اشباع می‌شود. می‌توان در محصول یک تغییر کوچک ایجاد و آن را به بازار فرستاد؛برای مثال مایکروسافت وقتی یک ویندوز جدید به بازار می‌فرستد تا چند سال آن را ارتقا می‌دهد و نسخه‌های جدیدتر همان ویندوز را عرضه می‌کند.

چه زمانی استراتژی توسعه محصول استفاده می‌کنیم؟

۱- بازار اشباع شده باشد ۲- زمانی که ما در صنعتی کار کنیم که بحث توسعه سریع.

www.jozve.org

تکنولـوژی مطـرح باشـد، و صـنعت بـه گونـه‌ای اسـت کـه رشـد سـریعی دارد «مثـل فنـاوری اطلاعات» در این حالـت رقبـای بـا محصـولات بـا کیفیـت‌تـر را بـا قیمـت مناسـبتر بـه بـازار عرضـه می‌کنند و ما بایـد در محصـول یـا تغییـر کـوچکی بـدهیم و بـا قیمـت کمتـر محصـول را وارد بـازار کنـیم یـا اینکـه بـا تغییـرات در محصـول و حفـظ همـان قیمـت قیلـی تـلاش کنـیم سـهم بـازار خودمان را حفظ کنیم.

بـرای مثـال مایکروسـافت وقتـی فهمیـد قیمـت وینـدوز در بـازار روسـیه بالاسـت، تعـدادی از نـرم افزارهـایی کـه روی وینـدوز نصـب مـی‌کـرد را کـم کـرد و نسـخه‌ای از وینـدوز را مخصـوص بـازار روسیه تهیه کرد.

البته گاهی اوقات هم ممکن است مـا قیمـت را بـالا ببـریم چـون گزینـه‌هـای بیشـتری بـه محصـول اضافه کرده‌ایم.

استراتژی متنوع سازی diversification strategies

استراتژی‌های متنوع سازی به صورت زیر دسته بندی می‌شوند:

متنوع سازی همگون یا مرتبط concentric diversification

متنوع سازی ناهمگون یا غیر مرتبط conglomerate diversification

متنوع سازی افقی horizontal diversification

نکته: ممکن اسـت یـک شـرکت همزمـان چنـد اسـتراتژی را بـه کـار ببـرد. شـرکت‌هـا هـیچ وقـت یک استراتژیک واحدی ندارند بلکه از ترکیبی از استراتژی‌ها استفاده می‌کنند.

www.jozve.org

استراتژی متنوع سازی مرتبط یا همگون:

تنوع همگون

- سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می پردازد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط می تواند موجب افزایش فروش چشمگیر محصولات کنونی شود.
- برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و غیر ذی ربط در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است عرضه نماید.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی محصولات کنونی سازمان متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی سازمان از نظر چرخه حیات عمر محصول، مسیر رو به افول را می پیماید.
- سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.

یعنی محصولات جدید و مرتبط با محصولات فعلی را بفروشیم. برای مثال در داروخانه‌ها علاوه بر دارو لوازم بهداشتی هم به فروش می‌رود. یا گوگل در سبد محصولاتش فقط سرچ نداره بلکه علاوه بر موتور جستجو محصولات متنوع جدیدی می‌بینیم که همگی مرتبط هستد.

ما زمانی می‌رویم سراغ استراتژی متنوع سازی همگون که:

۱) رشد در صنعت محدود است ۲) اضافه کردن جنس جدید و مرتبط فروش را بالا می‌برد.

www.jozve.org

استراتژی متنوع سازی غیر مرتبط یا ناهمگون:

تنوع ناهنگون

- صنعت اصلی که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید.
- سازمان دارای منابع و سرمایه لازم جهت ورود به صنعت جدید است.
- زمانی که سازمان فرصتی مناسب برای خرید شرکتی که در زمینه غیر ذی ربط فعالیت می کند را پیدا می کند (زمان مناسب برای سرمایه گذاری).
- بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود از نظر مالی، پدیده هم افزایی وجود دارد.
- هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع شدن است.

برای مثال شرکت مپنا به زمانی در حوزه نیروگاهی کار می‌کرد الان آمده در حوزه خودرو هم ورود کرده و کار می‌کند این می‌شود متنوع سازی ناهمگون.

نمونه‌ای دیگر از این استراتژی شرکت‌های خودروسازی هستند که وارد صنعت بیمه هم شده‌اند.

چه زمان‌هایی به سراغ این استراتژی می‌رویم:

۱) زمانی که فروش محصول فعلی با اضافه کردن محصولات غیر مرتبط بالا برود.

۲) زمانی که رقابت زیاد است یا رشد در صنعت کم هست

۳) زمانی که بازار اشباع شود شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند در یک صنعت دیگر هم فعالیت کنند.

۴) زمانی که بتوانیم از کانال‌های توزیع فعلی برای ارائه محصولات جدید استفاده کنیم برای مثال شرکت فامیلا برای گلرنگ هست این شرکت در چند سال اخیر خیلی محصولاتش را گسترش داده و شرکت گلرنگ پخش را دارد که علاوه بر محصولات

www.jozve.org

بهداشتی و شوینده‌ها محصولاتی مثل رب و کنسرو و روغن رو هم در فروشگاه‌ها می‌فرسد.

۵) کاهش سود در صنعت فعلی که باعث می‌شود به محصولات دیگر ورود پیدا کنیم. برای مثال این اتفاق در شرکت برتر افتاد که ناگهان از رشد و سودآوری بالا نزول کردند. تصمیم گرفتند سایت اینترنتی برترین‌ها را بزنند و مطالبی را که در قالب مجله داشتند رایگان در آنجا قرار دادند.

جلسه هفتم:

خلاصه‌ای از جلسات گذشته: استراتژی شرکت‌ها فقط یک استراتژی رسمی نیست؛ فرد دیوید در کتاب خودش انواع استراتژی‌های یکپارچگی را بیان می‌کند، استراتژی‌های مربوط به ورود به بازار و متنوع سازی را هم عنوان می‌کند به عبارتی دیگر می‌توان استراتژی‌ها را به این شکل دسته بندی کرد:

بخش بندی استراتژی‌ها:

مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه / ورود به بازار / توسعه محصول و متنوع سازی.

استراتژی تدافعی(Defensive strategies):

نوسازی retrenchment

فروش واحدها divestiture

انحلال liquidation

گاهی اوقات به جای اینکه استراتژی رو به جلو داشته باشیم مثلا بیائیم وارد قراردادهای خاص با تامین کنندگان مواد اولیه بشویم کارهای بازاریابی انجام میدهیم یا اینکه می‌رویم سراغ استراتژی‌های تدافعی مثلا ادغام واحدها، انحلال شرکت‌ها و... تحت عنوان استراتژی‌های تدافعی مطرح می‌شوند.

www.jozve.org

* **استراتژی نوسازی:** عبارتست از تغییر در ساختار سازمانی برای بهبود عملکرد، استراتژی‌های نوسازی، استراتژی‌ای است که در آن برای کاهش هزینه‌ها شرکت را بازسازی می‌کنیم و واحدها و دارایی‌ها را مجددا سازماندهی می‌کنیم.

ما زمانی این استراتژی را به کار می‌بریم که نتوانیم به اهدافمان دست پیدا کنیم مثلا ما در یک کشور دیگر یک واحد تولیدی ایجاد کردیم اما بعد از مدتی می‌بینیم که خیلی هزینه‌بر است و اقدام به انحلال آن می‌کنیم پس: ۱- زمانی این استراتژی استفاده می‌شود که یک واحد هزینه برداریم که مانع از رسیدن ما به اهداف است و آن را منحل می‌کنیم ۲- شرکت در موقعیت رقابتی ضعیف قرار دارد مثلا گوشی HTC می‌خواهد با سامسونگ رقابت کند در نتیجه می آید یک سری تغییرات و نوسازی‌هایی را از نظر ساختاری انجام می‌دهد تا بتواند موقعیت رقابتی خود را تحکیم کند ۳- یکی دیگر از دلایلی که شرکت‌ها به سراغ این استراتژی می‌روند این است که سودآوری کمی داشته باشند، کارائی پایین باشد و کارکنان به خوبی کار نکنند این عوامل باعث می‌شود برای اینکه بتوانیم عملکرد خود را بالا ببریم دست به نوسازی بزنیم برای مثال اقدام به ادغام واحدها کنیم.

نکته: استراتژی‌هایی مثل نوسازی معمولا برای شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شوند، این شرکت‌ها چون واحدهای زیادی دارند بیشتر از این استراتژی استفاده می‌کنند.

* بحث خصوصی سازی که در چند سال گذشته مطرح شد در واقع به نوعی بحث نوسازی شرکت‌ها بود و یکی از دلایل آن هم عدم کارایی سازمانها بود که تلاش شد با خصوصی سازی تحرک لازم در این صنایع ایجاد شود.

استراتژی فروش واحدها: درا ین حالت شرکت‌ها برای اینکه بتوانند مشکلات مالی خود را پوشش دهند اقدام به فروش بخضی از واحدهای خود می‌کنند و معمولا برای شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود:

سوال: چه زمانی شروع به فروش املاک شرکت می‌کنیم؟

۱- شرکت اقدام به نوسازی کرده برخی واحدها را ادغام یا منحل کرده اما باز هم نتیجه نگرفته.

www.jozve.org

۲- شرکت در یک زمینه اقدام به سرمایه‌گذاری کرده اما نیاز به سرمایه بیشتری دارد: میاد و برخی از واحدهایش را می‌فروشد برای مثال اقدام به فروش ۲۰٪ از سهم شرکت می‌کند.

۳- گاهی اوقات عملکرد شرکت خیلی پایین است. مثلا واحدهایی داریم که سودشان متوسط است برای اینکه عملکرد کلی شرکت بهبود یابد اقدام به فروش برخی واحدهای زیان و یا کم بازده می‌کنیم.

۴- بخشی از کسب و کاری که داریم فعالیت‌هایش متناسب با فعالیت‌های کلی سازمان نیست: اقدام به فروش آن بخش‌ها می‌کنیم؛ شرکت‌ها معمولا در یک زمینه‌ای تخصص و مهارت دارند اما گاها واحدهایی را تاسیس می‌کند که متناسب با فعالیت‌های کل سازمان نیست در نتیجه چون فعالیت این واحدها با فعالیت‌های اصلی همخوانی ندارد مجبور می‌شوند آنها را واگذار کنند.

نکته: گاهی اوقات وقتی بحث فروش دارایی‌ها عنوان می‌شود. منظور ما می‌تواند واگذاری واحدها باشد مثلا یک شرکت میاد و خدمات پشتیبانی IT را واگذار می‌کند به یک شرکت دیگر برای اینکه بتواند سرعت عمل را بالا ببرد.

۵- اما دلیل بعدی که باعث می‌شود اقدام به فروش کنیم نیاز به نقدینگی است؛ گاهی اوقات ما نیازمند نقدینگی هستیم و نمی‌توانیم آن را به راحتی تامین کنیم: اقدام به فروش برخی واحدها می‌کنیم «این مساله هم معمولا در شرکت‌های بزرگ رخ می‌دهد».

استراتژی انحلال: گاهی اوقات استراتژی‌های قبلی جواب نمی‌دهد و شرکت دارد متحمل ضرر بالایی می‌شود در این حالت کل شرکت را واگذار می‌کنند این استراتژی برای شرکت‌های کوچک هم هست. اما نکته‌ای که باید دقت کرد این هست که همیشه فروش شرکت به معنای وجود ضرر و زیان نیست برای مثال در شکلات آیدین یکی از شرکا سهم‌اش را به شریک دیگری فروخت، لزوما نمی‌توان گفت که شرکت دچار ضرر و زیان بوده است.

پورتر دو دسته استراتژی ژنریک مطرح می‌کند و بر اساس آن شرکت‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کند:

www.jozve.org

*cost leadership strategy (رهبری هزینه) شرکت‌های ارزان فروش

*differntioion strategy.شرکت‌هایی که استراتژی تمایز دارند

*focus strategy شرکت هایی که استراتژی تمرکز دارند

استراتژی رهبری هزینه ها: از دلایل اصلی استفاده از یکپارچگی عمودی و افقی رهبری در هزینه ها است. ولی باید رهبری در هزینه ها را همگام با متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار برد. عوامل اثر گذار بر این استراتژی صرفه جویی به مقیاس، منحنی یادگیری، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه با عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است.

چه زمانی مناسب: مشتریان نسبت به قیمت حساس، عدم وجود مشتری زیاد برای محصولات متمایز، عدم تفاوت قائل شدن مشتریان برای نام های تجاری مختلف و وجود تعداد زیادی خریدار با توان های بالقوه چانه زدن.

استراتژی های تمایز: به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت زقابتی تضمین گردد بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتزیان را تامین کنند یا اگر شرکت های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی های متمایز است تقلید نمایند. عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می تواند از نظر محصول می تواند از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشد، هزینه های کمتری به مصرف برساند، آرامش بیشتری دارد و از ویژگی های بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت از استراتژی متمایز ساختن بهره می گیرد. در نهایت برای اجرای موفقیت آمیز این استراتژی باید واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی با هم کاملا هماهنگ باشند.

استراتژی های متمرکز: تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگمی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت از نطر شرکت های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه بازار در این استراتژی به کار گرفته می شوند. این استراتژی زمانی موفق خواهد بود که آنرا با استراتژی های رهبری در هزینه ها و متمایز ساختن محصولات درآمیزند.

زمانی بسیار موفق که سلیقه های مشتریان بسیار متمایز باشند. همچنین حضور رقبای قوی و یا تغییر سلیقه مشتریان این استراتژی را تهدید می کند.

* اگر شرکتی سهم بازارش زیاد باشد،قیمت‌ها پایین باشد و leader بازار هم باشد می‌شود استراتژی cost lesdership

www.jozve.org

* وقتی شرکتی قیمت‌هایش بالا باشد و leader بازار هم باشد از استراتژی تمایز استفاده کرده است.

* استراتژی تمرکز همان استراتژی تمایز یا ارزان فروشی است با این تفاوت که سهم عمده بازار را نداریم بلکه بخش کوچکی از بازار در دست ماست.

سوال: چرا پورتر روی استراتژی‌های ژنریک قیمت می‌زاره و میگه استراتژی ارزان فروشی و گران فروشی و روی قیمت تاکید داره؟ مشتری همیشه روی قیمت حساسیت دارد و هر چه محصولی که تولید می‌کنیم خوب باشد باز هم قیمت یک فاکتور اساسی در تصمیم‌گیری مشتری است.

استراتژی ارزان فروشی کجاها به کار می‌رود:

۱- مشتری به قیمت خیلی حساس باشد ۲- تمایز (differentation) خیلی مهم نباشد ۳- مشتری به تفاوت برند خیلی حساسیت نداشته باشد ۴- قدرت چانه‌زنی زیاد باشد.

نکته‌ای که باید در نظر بگیریم این هست که استراتژی‌های ارزان فروشی همیشه در ترکیب با سایر عوامل می‌توانند موثر باشند. وقتی می‌گوئیم استراتژی ارزان لرزشی به این معنی نیست که قیمت از همه‌جا ارزان‌تر است، ممن است اصلا قیمت ۵ یا ۱۰ درصد هم از بقیه جاها بیشتر باشد اما گزینه‌های دیگری برای راحتی مشتری در نظر می‌گیریم مثلا در یک میوه فروشی اجازه می‌دهیم مشتری خودش میوه را جدا کند یا مغازه‌ای که خیلی معروف است از قیمت‌هایی مثل سایر مغازه‌ها استفاده می‌کند و عملا داره از استراتژی ارزان فروشی استفاده می‌کند.

لزوما" استراتژی ارزان فروشی استراتژی قیمت پایین‌تر از رقبا نیست ممکنه در سطح رقبا باشد یا حتی درصدی گرانتر از رقبا اما گزینه‌های بالاتری به مشتری بدهد. یک جاهایی هم ارزان فروشی به معنای قیمت پایین‌تر از رقباست مثلا در یک دوره‌ای لپ‌تاپ dell با توجه به امکاناتی که داشت از sony خیلی ارزانتر بود.

ارزان فروشی:

www.jozve.org

- قیمت برابر با سایر رقبا با گزینه‌های بیشتر

- قیمت برابر با سایر رقبا با اعتبار برند بالاتر

- قیمت پایین‌تر از سایر رقبا

جلسه هشتم: استراتژی‌های پورتر

در جلسه قبل استراتژی‌های ارزان فروشی و تمایز را عنوان کردیم و گفتیم که این استراتژی‌ها به تنهایی کافی نیست و باید با تنوع و سایر موارد ترکیب شود و مورد استفاده قرار بگیرد.

گفتیم نکته ای که در رابطه با استراتژی‌های تمایز و ارزان فروشی باید مورد توجه قرار دهیم این هست که وقتی ما یک کسب و کاری را راه‌اندازی می‌کنیم اینکه بیایم بگوییم کلا استراتژی ما برای مثال ارزان‌فروشی است و اون را با تنوع ترکیب کنیم و مورد استفاده قرار دهیم و همین باعث موفقیت ما خواهد شد یک تصور نادرست است چرا که وقتی ما یک استراتژی را به تنهایی به کار می‌بریم رقبا هم سریعا اقدام می‌کنند و از این استراتژی استفاده می‌کنند.

بنابراین لازم است که ترکیبی از استراتژی‌ها به در نظر گرفتن سایر جوانب وجود داشته باشد. باید همیشه در نظر داشته باشیم که هر کاری که انجام می‌دهیم رقبا هم در سطح رقابتی همان کار را انجام میدهند و ما ابید بتوانیم همواره از رقبا بهتر عمل کنیم.

پورتر معتقد است که باید نسبت به رقبا متفاوت عمل کنیم. مثلا وقتی می‌گوئیم دیجی‌کالا و شیرین عسل موفق‌اند به خاطر این هست که دارند متفاوت از رقبای خود عمل می‌کنند و صرفا استراتژی ارزان فروشی ندارند شیرین عسل خودش اقدام به فروش محصولاتش می‌کند و نمایندگی‌های زیادی در سطح شهر دارد در صورتی که رقابیش مجبورند کالاهای خود را از طریق واسطه‌ها به فروش برسانند.

* قدرت‌های رقابتی ۵ گانه‌ای که پورتر مطرح می‌کند با هم برابر نیستند برای مثال ما در یک صنعت ممکن است رقبا حرف اول را بزنند در صنعت دیگری تامین کننده‌ها و در صنعت دیگر کالاهای جایگزین (مثلا در صنعت مخابرات لاین، وایبر، واتس‌آپ و... رقبای

www.jozve.org

اصلی همراه اولند نه ایرانسل و رایتل) در نتیجه در فعالیت‌های رقابتی باید این موارد را مدنظر داشت.

پورتر مطرح می‌کند ما امروزه در عصر رقابت چند بعدی به سر می‌بریم، رقابت چند بعدی یعنی تعداد رقبای داخلی و خارجی زیاد شده در نتیجه این مساله باعث می‌شود خیلی اوقات طرفیت اسمی شرکت بیشتر از ظرفیت تولیدی آنها می‌شود.

فصل دوم: استراتژی‌های پورتر

پورتر عنوان می‌کند که کارائی عملیاتی استراتژی محسوب نمی‌شوند یعنی هر چقدر هم ما تلاش کنیم که از طریق کاهش تعداد پرسنل، کاهش هزینه‌ها، مدت زمان فرآیند یا گرمش استانداردهای مختلف اقدام کنیم هر چند که این موارد لازم هستند اما کافی نیستند پورتر معتقد است که ما چه استراتژی ارزان فروشی داشته باشیم چه استراتژی تمایز زمانی عملکردمان بهتر می‌شود که تمایز پایدار داشته باشیم و کارها را متفاوت انجام دهیم.

فرآیندهای ما باید به گونه‌ای باشد که کارها را متفاوت انجام دهیم و پایداری لازم را هم داشته باشیم. برای مثال یکی از شرکت‌های هواپیمایی ضمن اینکه استراتژی ارزان فروشی را پیش رو قرار داده برای اینکه متفاوت از رقبا عمل کند فقط فروش اینترنتی دارد و به این ترتیب اقدام به حذف واسطه‌ها کرده، در هواپیما وعده غذایی نمی‌دهد، فقط از یک مدل هواپیما استفاده می‌کنید و ... و اینها باعث متفاوت بودنش نسبت به سایر رقبایش شده.

متمایز عمل کردن نسبت به رقبا در جایگاه‌یابی برای ما از اهمیت برخوردار است و این کارما را پیچیده‌تر می‌کند.

نکته‌ای که باید بسیار مورد توجه قرار گیرد این است که در یک سازمان ما یک زنجیره ارزش داریم که تمامی واحدها و بخش‌ها در این زنجیره قرار می‌گیرند و با هم مرتبطاند و ناکارآمدی در هر یک از حلقه‌های زنجیره، کل زنجیره را با مشکل و اختلال مواجه می‌کند.

برای مثال فروشگاه وال مارت از یک مدیریت زنجیره تامین قوی برخوردار است که اجناس را با قیمت بسیار پایین کرده و به فروش می‌رساند.

www.jozve.org

یکی از نکات مهم دیگری که پورتر مطرح می‌کند بحث تناسب فعالیت‌هاست.

تناسب فعالیت‌ها به این معناست که دریک سازمان چه استراتژی تمایز داشته باشیم چه ارزان فروشی باید تمام بخش‌ها و فرآیندهای نامتناسب با هم باشند تا به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنیم.

پورتر معتقده که کارایی عملیاتی برای استراتژی لازم است اما کافی نیست.

اینکه ما هزینه‌های تولید را پایین می‌آوریم خیلی خوب است اما دلیل نمی‌شود که باعث موفقیت ما شود تمام بخش‌های ما باید به درستی عمل کنند و با هم متناسب باشند تا به ارزش و کارآمد بودن برسیم. محورهای رقابتی پورتر عبارتنداز:

www.jozve.org

- تدوین استراتژی در اساس، برای پیش رفتن با شرایط رقابتی است.
- رقابت فقط با در نظر گرفتن سایر رقبا مشخص نمی‌شود، بلکه رقابت در هر صنعت ریشه در اقتصاد بنیادین و نیروهای رقابتی موجود در صنعت دارد که نقش آنها بسیار فراتر از نقش رقبای فعال در صنعت است.
- وضعیت رقابت در هر صنعت به پنج نیروی اساسی بستگی دارد.
- دانستن ریشه‌های شکل دهنده‌ی نیروهای رقابتی موجب ایجاد پایه ای برای تصمیم گیری‌های استراتژیک می‌گردد و به تشخیص نقاط اصلی ضعف و قوت شرکت کمک می‌کند.
- قوی ترین نیرو یا نیروهای رقابتی، تعیین کننده‌ی میزان سود دهی صنایع هستند و از اینرو در تدوین استراتژی از بیشترین اهمیت برخوردارند.
- بهبود مداوم کارایی عملیاتی جهت کسب سودآوری بیشتر لازم است اما کافی نیست. با گذشت زمان طولانی شرکت‌های محدودی موفق شده‌اند بر پایه‌ی کارایی عملیاتی به رقابت بپردازند و در صدر رقبا قرار گرفتن هر روز سخت‌تر از گذشته می‌شود. دلیل این امر انتشار سریع بهترین روش‌ها است. رقبا به سرعت تکنیک‌های مدیریتی، فناوری‌های جدید، بهسازی نهاده‌ها و راههای پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان را تقلید می‌کنند. راه حل‌های کلی‌تر که در شرایط متعدد قابل اتخاذ هستند، سرعت انتشار بیشتری دارند. شاهد این امر گسترش تکنیک‌های کارایی عملیاتی است.
- تناسب فعالیت‌ها بدین معناست که عملکرد ضعیف در یک فعالیت موجب تضعیف عملکرد در سایر فعالیت‌ها می‌شود. بنابراین، ضعف در معرض دید قرار می‌گیرد و مورد توجه واقع می‌شود.
- با ثبات‌ترین موقعیت‌ها آن دسته از سیستم‌های فعالیتی را در بر می‌گیرند که به دلیل رابطه‌ی تبادلی یا بده بستان برای رقبا قابل همسان‌سازی نیستند.
- برخی از فعالیت‌ها ممکن است هرگز با استراتژی‌های متغیر و نوسانی هم خوانی پیدا نکنند. نتیجه‌ی اجتناب ناپذیر تغییرهای متعدد در استراتژی و یا عدم انتخاب موقعیت مشخص، شباهت به رقبا، نا هماهنگی فعالیت‌ها و تداخل آنها خواهد بود.
- بهبود کارایی عملیاتی بخش ضروری مدیریت است، اما استراتژی نیست. مدیرانی که این دو را با یکدیگر اشتباه گرفته اند، ندانسته به درکی از رقابت رسیده اند که صنایع بسیاری را به سمت همگرایی رقابتی کشانده است.
- مدیران باید به طور شفاف بین کارایی عملیاتی و استراتژی تفاوت قائل شوند. هر دوی این موارد ضروری هستند، اما با یکدیگر تفاوت دارند.
- اهمیت تناسب فعالیت‌ها به دلیل تأثیر آنها بر یکدیگر است. به طور نمونه، نیروی فروش پیشرفته در شرایطی که تولیدات شرکت، فناوری را در بر می‌گیرد و شیوه‌های بازاریابی آن بر حمایت از مشتری تأکید دارد، دارای مزیت رقابتی بیشتری است.
- انتخاب موقعیت منحصر به فرد برای دستیابی به سود پایدار کافی نیست. چنانچه موقعیتی جذاب باشد، رقبایی که به دنبال الگوبرداری هستند آن را تقلید خواهند کرد.

www.jozve.org

- ظرفیت سود آوری صنعت به عواملی نظیر موانع آتی برای ورود به صنعت، بهبود موقعیت صنعت در ارتباط با محصولات جایگزین، مبارزه‌ی شدید رقبا و در نهایت، قدرت چانه‌زنی خریداران و فروشندگان بستگی دارد.
- کارایی عملیاتی به معنای انجام فعالیت‌های مشابه بهتر از رقبا است. کارایی عملیاتی کارایی را در بر می‌گیرد، اما بدان محدود نمی‌شود. کارایی عملیاتی شامل همه‌ی روش‌هایی می‌شود که به شرکت اجازه می‌دهد از نهاده‌ها استفاده‌ی بهتری نماید، به گونه ایکه محصولات آسیب دیده را کاهش دهد یا محصولات بهتر را سریع تر تولید کند. در مقابل، جایگاه یابی استراتژیک بدان معناست که در مقایسه با رقبا فعالیت متفاوتی انجام‌گیرد یا فعالیت‌های مشابه با روش‌های دیگری انجام شود.
- هنگامیکه رقبا پیشرفت دیگری را در کیفیت، زمان تمام شده‌ی تولید یا شراکت تأمین کنندگان تقلید می‌کنند، استراتژی‌های آنها همگرا می‌شود و رقابت به مسابقه ای در مسیرهای تکراری تبدیل می‌شود که هیچ برنده ای ندارد. رقابت بر مبنای کارایی عملیاتی به تنهایی تخریب کننده است و منجر به نبردهای فرسایشی خواهد شد که تنها با محدود کردن رقابت متوقف می‌شود.
- استراتژی رقابتی به معنای متفاوت بودن است. این امر به معنای انتخاب آزادانه‌ی مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها است که ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها را ایجاد کند.
- منبع موقعیت یابی هرچه باشد، اعم از تنوع، نیاز، دسترسی یا ترکیبی از هر سه‌ی این موارد، به اقدامات مناسب نیاز دارد زیرا موقعیت یابی همواره تابعی از تفاوت‌ها در طرف عرضه است؛ یعنی تفاوت در انجام فعالیت‌ها. با این وجود، موقعیت-یابی همواره تابعی از تفاوت‌ها در تقاضا یا مشتریان نیست. موقعیت یابی بر اساس تنوع و دسترسی، به هیچ وجه به تفاوت مشتریان باز نمی‌گردد. هرچند در عمل، تفاوت در دسترسی یا تنوع اغلب همراه با تفاوت در نیازها است.
- استراتژی خلق یک موقعیت ویژه و ارزشمند است که مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود. اگر فقط یک موقعیت ویژه وجود داشته باشد، نیازی به استراتژی نیست. زیرا در اینصورت شرکت‌ها به سادگی موقعیت مناسب را پیدا می‌کنند و بازار را به دست می‌آورند.
- تعیین جایگاه استراتژیک نه تنها نوع فعالیت‌های بنگاه را تعیین می‌کند و چگونگی فعالیت‌های مجزا را شکل می‌دهد، بلکه چگونگی ارتباط فعالیت‌ها با یکدیگر را نیز مشخص می‌کند. در حالیکه کارایی عملیاتی به برتری‌یابی در کارکردها و فعالیت‌های مجزا می‌پردازد، استراتژی به ترکیب فعالیت‌ها توجه دارد.

www.jozve.org

استراتژیهای عمومی مایکل پورتر

منطق استراتژیک	نوع مزیت	موقعیت
✓شکست قیمت و از دور خارج کردن رقبا ✓فروش بیشتر از طریق تطابق با قیمت رقبا و بدست آوردن حاشیه سود بالاتر	رهبری هزینه	تولید در سطح هزینه ای کمتر از رقبا گسترده
✓هماهنگی با قیمت رقبا و کسب فروش بیشتر نسبت به آنها از طریق محصولات با کیفیت بالاتر ✓مطالبه مازاد قیمت و بدست آوردن حاشیه قیمت- هزینه بالاتری نسبت به رقبا	تمایز	قابلیت تحمیل قیمت اضافی برای محصول نسبت به رقبا قلمرو فعالیت بنگاه
✓شکست قیمت یا ارائه کیفیت بالاتر	تمرکز	باز آرایی زنجیره ارزش شرکت برای کسب ارزش اقتصادی در دامنه محدودی از بخشهای صنعت در داخل این بخشها میتوان از رهبری هزینه یا رهبری منفعت یا هر دو استفاده کرد

نکتـــه: اســتراتژی رقــابتی بــه معنــای متفــاوت بــودن اســت ایــن امــر بــه معنــای انتخــاب آزادانــه مجموعــه‌ای از فعالیــت‌هاســت کــه ترکیــب منحصــر بــه فــردی از ارزش‌هــا را ایجــاد مــی‌کنــد بایــد ترکیب منحصر به فــردی از ارزش‌هــا داشــته باشــیم تــا ۱- فعالیــت‌هــا را بــه صــورت متفــاوت انجــام دهیم ۲- فعالیــت‌هــای مشــابه را بــه صــورت متفــاوت انجــام دهــیم تــا متفــاوت باشــیم. نکتــه‌ای کــه پورتر اشاره می‌کند این اســت کــه وقتــی کــارائی عملیــاتی را بــالا ببــریم رقبــا هــم بــه ســرعت از مــا تقلیــد مــی‌کننــد- حاشــیه ســود مــا خیلــی پــایین مــی‌آیــد- لازم اســت تــا در کــل زنجیــره ارزش از تولید و تهیه مــواد اولیــه گرفتــه تــا تبلیغــات، بازاریــابی، زیــر ســاخت‌هــای آی تــی، نیــروی فــروش و ... باید متناسب و متمایز عمل کنیم.

وقتی زیر ساخت‌هــای مــا قــوی نباشــد مجبــور مــی‌شــویم تنهــا در منــاطق خاصــی فعالیــت کنــیم و اگر یکی از بخــش‌هــا دچــار ضــعف یــا مشــکل شــود، بقیــه بخــش‌هــا هــم بــه تناســب ضــعیف عمــل مــی‌کننــد اگــر حلقــه‌هــای زنجیــره متناســب بــا هــم و قــوی باشــند مــی‌تــوانیم متمــایز و متفــاوت باشیم.

www.jozve.org

جلسه نهم: جنگل استراتژی

در بحث جنگل استراتژی مینتزبرگ در واقع یک دسته‌بندی از استراتژی‌ها را ارائه داده و روی برداشت‌های متفاوت یکسان سازی انجام داده است. لذا در این زمینه ۱۰ مکتب را ارائه می‌دهد: طراحی، موقعیت یابی، برنامه‌ریزی، کارآفرینی، شناختن، یادگیری، قدرت، فرهنگی، محیطی ،ترکیب‌بندی

مکتب طراحی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی

مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی

مکتب موقعیت یابی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی

مکتب کارآفرینی : تدوین ایتراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی

مکتب شناختی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری

مکتب یادگیری : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو ظهور

مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره

مکتب فرهنگی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی

مکتب محیطی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی

مکتب ترکیب بندی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

پنج p برای استراتژی:

۱- plan(برنامه)

۲- pattern(الگو)

۳- perspective(دور نما)

۴- position (موقعیت)

www.jozve.org

۵- ploy(یک حیله گمراه کننده)

فیل استراتژی: موضوعات مورد توافق

استراتژی هم با سازمان و هم با محیط ارتباط دارد.

« فرضیه اولیه تفکر راجع به استراتژی با تفکیک ناپذیری سازمان و محیط ارتباط دارد سازمان برای مقابله با محیط های متغیر از استراتژی استفاده می کند».

جوهره استراتژی پیچیده است.

« جوهره استراتژی، سازمان نیافته ، برنامه ریزی نشده ، غیر یکنواخت، و غیر تکراری باقی می ماند، زیرا تغییر ، شرایطی را با ترکیبات جدید برای سازمان فراهم می کند».

استراتژی بر رفاه عمومی سازمان تأ ثیر می گذارد.

« تصمیمات استراتژیک آن قدر مهم پنداشته می شود که بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد » .

استراتژی در بر گیرنده هر دو موضوع محتوا و فرایند است.

« مطالعه استراتژی هم شامل اقدامات انجام شده یا محتوای استراتژی و هم شامل فرایندهایی است که به موجب آنها اقدامات تعیین و انجام می شوند ».

استراتژیی ها صرفاً سنجیده نیستند.

« نظریه پردازان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که استراتژی های مورد نظر، پیش بینی نشده و تحقق یافته ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشند».

استراتژی ها در سطوح مختلف وجود دارند.

«شرکتها دارای استراتژی شرکتی(باید به چه کسب و کارهائی پرداخت) و استراتژی کسب و کار

www.jozve.org

(چگونه باید در هر کسب و کار رقابت کرد)هستند». استراتژی در بر گیرنده فرایندهای فکری گوناگون است.

« استراتژی در بر گیرنده رویه های فکری (عقلانی) و همین طور رویه های تحلیلی است. برخی صاحب نظران بر بعد تحلیلی استراتژی بیش از ابعاد دیگر آن تأکید می کنند، اما اکثر آنها معتقدند که مهمترین بخش از فرایند استراتژی سازی و در واقع قلب آن ، همان کار فکری است که رهبران سازمان انجام می دهندد».

فصل دوم

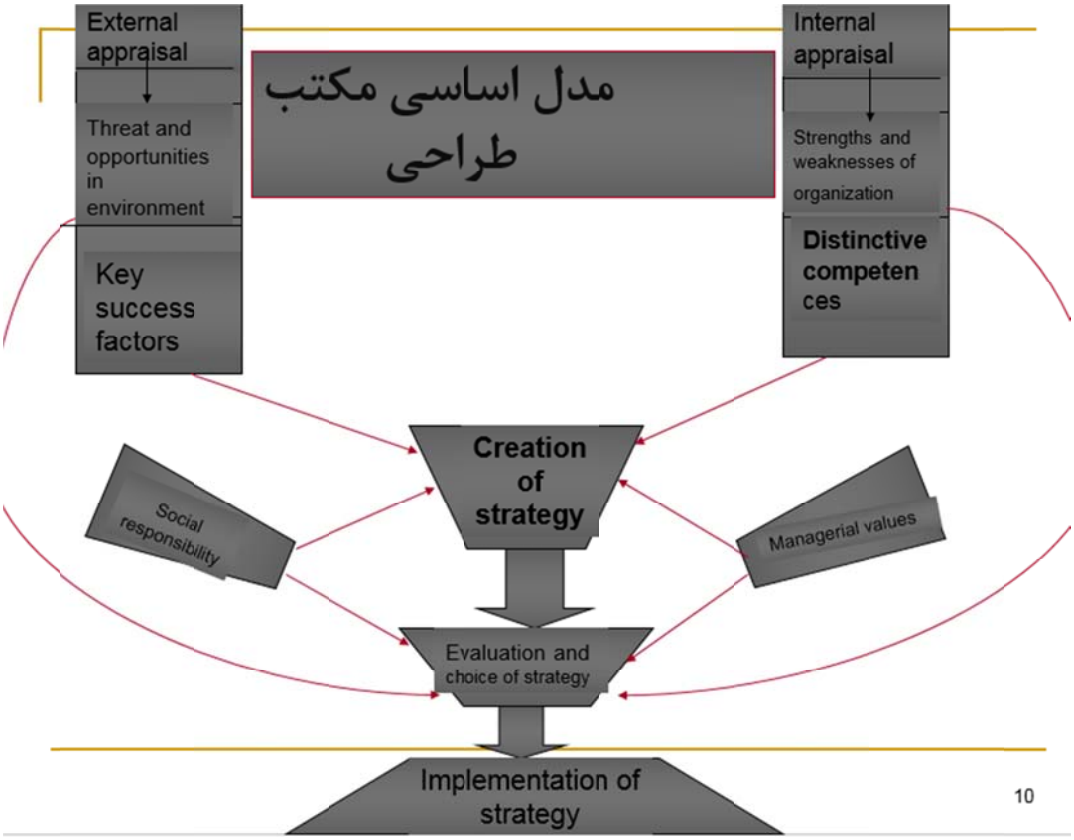
مکتب طراحی

تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهوم سازی

بدون تردید مکتب طراحی معتبرترین دیدگاه فرایند استراتژی را ارائه میدهد. مکتب طراحی در ساده ترین شکل خود یک مدل استراتژیک سازی را ارائه میدهد. این مدل می خواهد بین توانایی های داخلی و امکانات خارجی تطابق و تناسب ایجاد کند به گفته مشهورترین طرفداران این مکتب، « استراتژی اقتصادی همان تطابق و تناسب بین استعدادها و توانایی ها و فرصتها یی است که موقعیت شرکت را در محیط آن تعیین می کند» ایجاد تطابق و تناسب شعار مکتب طراحی است.

این فصل راجع به این مکتب مهم بحث می کند و سپس آن را مورد نقد و بررسی قرار می دهد. اینجا ما می خواهیم تردیدهایی را که در ارتباط با این فرضیات وجود دارد مطرح کنیم، نه اینکه مشارکت مهم مکتب طراحی را نفی کنیم.علاوه بر این می خواهیم بفهمیم که این مکتب در کجا تناسب بیشتری دارد و دیدگاههای بسیار متفاوت بعضی از مکاتب دیگر را ارائه دهیم.

www.jozve.org



ماتریس SWOT

ضعف ها (W)	قوت ها (S)
تهدیدها (T)	فرصت ها (O)

www.jozve.org

مکتب طراحی، این مکتب در واقع بر اساس ماتریس swot است در ماتریس swot ما به ارزیابی و شناخت محیط بیرونی و درونی می‌پردازیم و بر اساس آنها استراتژی تدوین می‌کنیم مدل swot یک رویکرد مفهومی است یعنی وقتی، ماتریس swot می‌نویسیم این ماتریس به ما یک رویکرد کلی از برنامه‌ریزی استراتژیک را به شکل مفهومی می‌دهد و در سطح مفهومی، شناختی از وضع موجود پیدا می‌کند.

ما وقتی swot را استفاده می‌کنیم در واقع این کار را آگاهانه انجام می‌دهیم نه اینکه یک چیز غیر آگاهانه و در مغزها باشد.

رویکرد مفهومی یک رویکرد کاملاً آگاهانه است

مکتب برنامه‌ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند رسمی

در واقع مکتب برنامه ریزی همزمان با مکتب طراحی ظهور یافت. مهمترین کتاب این مکتب یعنی«استراتژی شرکتی » که « ایگور آنسوف » آن راتأ لیف کرد همانند کتاب متعلق به گروه « هاروارد» در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی نسبتاً متفاوتی را دنبال می کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی رشد زیادی یافت اما از لحاظ کیفی اصلاً رشد نکرد.

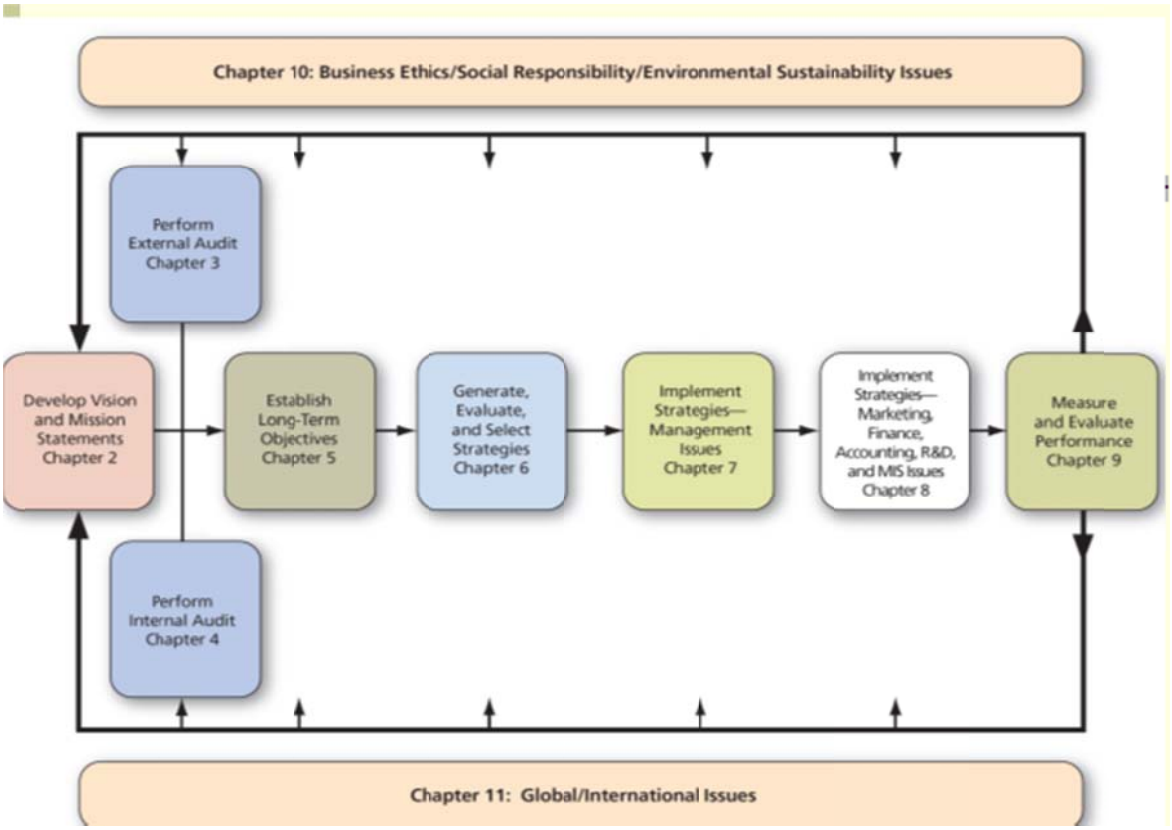
این فصل با بحث راجع به مدل اولیه برنامه ریزی استراتژیک آغاز می شود و سپس قضایای مهم مکتب برنامه ریزی را اجمالاً شرح می دهد. پس از بحث راجع به بعضی از پیشرفتهای اخیر این مکتب ، آن را مورد نقد و بررسی قرار داده ، زمینه(بافت) و مشارکت آن را ارزیابی خواهیم کرد.

ما در مدل فرد دیوید محیط بیرونی و درونی را بررسی می‌کنیم، vision , mission را مشخص می‌کنیم اهداف را معلوم کرده، استراتژی می‌نویسیم، انتخاب، اجرا و ارزیابی می‌کنیم.

مینتزبرگ معتقداست این رویکرد یک رویکرد رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است در این رویکرد ما در واقع یک دپارتمان داریم تحت عنوان دپارتمان برنامه‌ریزی استراتژیک که وظیفه آن تهیه vision , mission است و نوشتن ماتریس swot ، برنامه‌های بلند مدت

www.jozve.org

میان مدت و کوتاه مدت نوشته می‌شوند اهداف و استراتژی‌ها معلوم می‌شوند و این می‌شود رویکرد رسمی در برنامه‌ریزی استراتژیک.



پیش فرض‌های مکتب: برنامه ریزی آگاهانه است برای همین مدیران ارشد سازمان‌ها معمولاً با تدوین برنامه استراتژیک مقابله می‌کنند- مسئولیت اصلی این کار بر عهده مدیر عامل است- استراتژی‌ها از دل فرآیند رسمی بیرون می‌آیند. یعنی اول محیط بیرونی و درونی را بررسی کرده و بر اساس آن کار خودمان را پیش می‌بریم ضمن اینکه کنترل استراتژی هم باید انجام شود.

مدل اولیه برنامه ریزی استراتژیک

مرحله تعیین اهداف:

طرفداران مکتب برنامه ریزی به جای فکر کردن به ارزشها در مکتب طراحی، رویه های جامعی را برای توضیح دادن – و در صورت امکان – تعیین کمیت اهداف سازمان ارائه

www.jozve.org

دادند. به محض تعیین اهداف دو مرحله بعدی همچون نمونه مدل مکتب طراحی عبارتند از: ارزیابی شرایط بیرونی و درونی سازمان. با توجه به رویکرد رسمی تر برنامه ریزی، ما این دو مرحله را مراحل ممیزی اطلاق خواهیم کرد.عنصر مهم و اساسی ممیزی محیط بیرونی سازمان، مجموعه ای از پیش بینی ها است که درباره اوضاع و شرایط آتی سازمان به عمل می آید. این پیش بینی مدت هاست ذهن برنامه ریزان را به خود مشغول کرده است. زیرا به غیر از توانائی کنترل محیط، ناتوانی در پیش بینی به منزله ناتوانی در برنامه ریزی است. از این رو ، عبارت « پیش بینی کن و آماده کن » شعار این مکتب فکری شد.

مرحله ممیزی داخلی:

مطالعه نقاط قوت و ضعف نیز که با روش برنامه ریزی مطابقت داشت دچار از هم پاشیدگی و تفکیک شد. اما شاید از آنجا که ارزیابی توانائی های متمایز ضرورتاً امری قضاوتی است، کاربرد روش رسمی عموماً جای خود را به کاربرد چک لیستهای ساده تر و انواع مختلف جداول داد.

پیش فرضهای مکتب استراتژی عبارتند از:

۱- استراتژی ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشأ ت می گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می شوند. چک لیست ها هر مرحله را ترسیم می کنند و روش ها آن را حمایت میکنند.

۲- مسئو لیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل می باشد و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه ریزانی ستاد است.

۳- استراتژی ها به طور کاملا آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می آیند تا طوری صریح ساخته شوند که بتوان از طریق توجه به اهداف، بودجه ها ، برنامه ها و انواع مختلف طرح های عملیاتی آنها را اجرا کرد.

SWOT یک رویکرد مفهومی است و مدل استراتژیک یک رویکرد رسمی.

www.jozve.org

کنترل استراتژیک:

۱- برنامه ریزی استراتژیک : در اینجا دفاتر مرکزی در بسیاری از تصمیمات استراتژیک کلیدی راجع به تک تک کسب و کارها(به خاطر کل شرکت) دخالت دارند. این سبک با مکتب برنامه ریزی مطابقت بیشتری دارد. در مکتب برنامه ریزی، دفتر مرکزی به عنوان یک دفتر سازمان دهنده عمل می کند تا از طریق تحلیل دقیق تصمیم بگیرد که چگونه منابع باید هماهنگ شوند و در میان فعالیتهای شرکت مجدداً توزیع گردند.

۲- کنترل مالی : ویژگی این سبک ، کمترین دخالت دفتر مرکزی یا دفتر شرکت در تدوین استراتژی است. مسئولیت به تک تک واحدها و فعالیت در داخل شرکت واگذار می شود. دفتر مرکزی اصولاً از طریق بودجه بندی کوتاه مدت، نظارت خود را بر واحد ها ادامه می دهد.

۳- کنترل استراتژیک : این سبک یک سبک مختلط است که مستلزم استقلال واحد تجاری (کسب و کار) و ارتقای منافع شرکت است. مسئولیت استراتژی ها بر عهده بخش هاست، اما در نهایت این دفاتر مرکزی هستند که باید استراتژی ها را تصویب کنند. به محض اینکه، دفتر مرکزی برنامه و بودجه را (با اهداف مالی تعیین شده در یک فرایند بودجه بندی مجزا) نصویب می کند، عملکرد واحدها در مقابل عوامل مهم استراتژیکی نظیر سهم بازار و بودجه تحت نظارت قرار می دهد.

مکتب موقعیت یابی :

تدوین استراتژی به عنوان فرآیند تحلیلی

در اینجا مکتب موقعیت یابی مطرح می‌شه ما در نیروهای ۵ گانه پورتر بحث رقبای درون صنعت، مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه، رقبای تازه دارد و کالاهای جایگزین را مطرح می‌کنیم اینها در واقع می‌شوند مکتب موقعیت یابی؛ در واقع ما وقتی ماتریس swot برای سازمان می‌نویسیم قدرت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را معلوم می‌کنیم . اشاره زیادی به مشتری‌ها در رقبا نداریم اما وقتی نیروهای ۵ گانه پورتر را بررسی می‌کنیم میائیم در صنعت مورد نظر رقبا را می‌نویسیم مشتری‌ها را می‌نویسیم. رقبای تازه وارد نوشته می‌شوند

www.jozve.org

کـالای جـایگزین عنـوان مـی‌شـوند و موقعیـت مـا بـه طـور دقیـق در بـازار مشـخص مـی‌شـود مخصوصاً وقتـی بـرا یتحلیـل شـرایطمان از پرسشـنامه اسـتفاده کنـیم دقیقـاً مشـخص مـی‌شـود در کجای بازاریم و وضعیت ما به چه صورت است.

پس مکتب موقعیت یابی همان نیروهای ۵ گانه پورتر است.

فرضیه های مکتب موقعیت یابی مختصراً به شرح زیر هستند:

۱- استراتژی ها عبارتند از: موقعیت های کلی ، و به بیان دقیق تر مشترک و قابل شناسایی در بازار.

۲- بازار (زمینه) اقتصادی و رقابتی است.

۳- فرایند تدوین استراتژی، عبارت است از انتخاب این موقعیت های کلی بر اساس محاسبه تحلیلی.

۴- تحلیلگران با ارائه نتایج محاسبات خود به مدیرانی که بر انتخاب ها رسماً نظارت می کنند ، نقش مهمی در فرایند تدوین استراتژی ایفا می کنند.

۵- استراتژی ها از این فرایند کاملاً توسعه یافته نشأت می گیرند و دقیقاً تشریح شده به اجرا در می آیند. در واقع ساختار بازار ، استراتژی های سنجیده مبتنی بر موقعیت را پیش می بردو این استراتژی ها نیز ساختار سازمانی را پیش می برند.

مدل تحلیل رقابتی « پورتر»

۱- تهدید تازه واردها

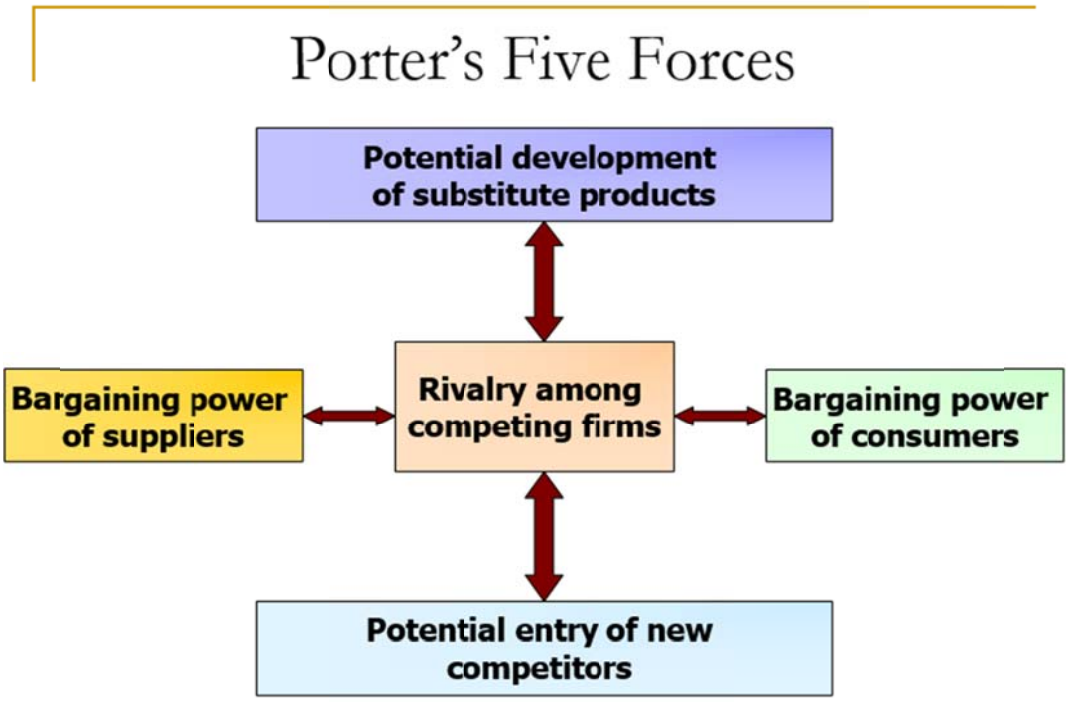
۲- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان و تأمین کنندگان شرکت

۳- قدرت چانه زنی مشتریان شرکت

۴- تهدید کالاهای جانشین

۵- شدت رقابت در میان شرکتهای رقابت کننده

www.jozve.org



استراتژی های کلی « پورتر»

از نظر پورتر « همه چیز بودن برای همه مردم» being all thins to all peopleدستورالعملی برای حد واسط استراتژیک strategic mediocrity و عملکرد پایین از حد متوسط است. شرکتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید از میان استراتژی ها یکی را انتخاب کنند. یا به عبارتی که بیشتر مورد بحث است ، شرکتی که در هر استراتژی کلی در گیر است، اما از دست یابی به هریک از آنها عاجز می باشد « در حد وسط قرار دارد».

	هزینه پایین	مزیت رقابتی
تفکیک	۱- رهبری هزینه	۲- تفکیک
	۳A- تمرکز بر هزینه	۳B- تمرکز بر تفکیک

هدف جامع	حیطه	تفکیک
هدف محدود	رقابتی	

مکتب کارآفرینی

www.jozve.org

تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند رویارویی :

گفتیم همه کسب و کارها برای خودشان یک استراتژی دارند. گاهی این استراتژی‌ها به صورت مکتوب و رسمی است اما گاهی اوقات استراتژی به صورت یک دور نماستکه در ذهن یک رهبر یا کارآفرین نقش می‌بندد. مینتزبرگ عنوان می‌کند که فرآیند استراتژی سازی تحت‌الشعاع جستجوی فعالانه یافتن فرصت جدید قرار می‌گیرد. بنابراین چیزی که میتنزبرگ در مکتب کارآفرینی عنوان می‌کند این هست که کارآفرینی یا استراتژی گاهاً به صورت یک دور نما در ذهن و مغز افراد هستند و به شکل رسمی نیستند (کتبی و نوشته نیستند)

ممکن است کسب و کاری را ببینیم که هیچ برنامه استراتژیکی ندارند اما یک Vison یا mission را برای خودشان به عنوان هدف و چشم انداز قرار داده‌اند یا فرصتی را می‌بینید و رویکرد کشف فرصتی دارند.

در سازمان کارآفرین قدرت و سمت مدیر عامل است که بنیانگذار شرکت است و استراتژی در مغزش نهفته است. این استراتژی به صورت دورنماست و کتبی نیست.

رویکرد فرد دیوید در تدوین استراتژی رویکرد رسمی است و لزوماً نباید رویکرد ما مثل فرد دیوید باشد چون بسیاری از بیزینس‌ها رویکرد رسمی ندارند و استراتژی به صورت دور نما در ذهنشان است.

ویژگی‌هایی که در این رویکرد کارآفرینی مطرح می‌شود: در این سازمان‌ها قدرت در دست فرد کارآفرینه بنابراین او هم به عنوان بنیانگذاره. این استراتژی‌ها مبتنی بر کشف فرصت است- قدرت در دست مدیر عامل است. عدم اطمینان وجود دارد. دور نما به عنوان برنامه بلند مدت است.

میتنزبرگ عنوان می‌کند در مکتب کارآفرینی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بهترین حالت یک فرآیند آگاهانه است یعنی ذهنی است و نهایتاً خیلی بخواهیم رسمی‌اش کنیم ممکنه در حد یک یا دو صفحه یک بیزینس مدل مکتوب داشته باشیم.

www.jozve.org

این دور نما ضمن اینکه انعطاف پذیره و قابلیت تغییر داره، در ساختار سازمانی هم این مکتب انعطاف پذیر است و ممکنه کارآفرین در نیمه راه با متوجه شدن مشکلات و ضعف‌ها و قوت‌ها استراتژی را عوض کند.

در سازمان کارآفرین ، قدرت در دستان مدیر عامل متمرکز است. کالینز و مورد مطالبی درباره کارآفرین مؤسس نوشته و مشخصه های او را به شرح زیر ذکر کرده اند: عدم تمایل به تسلیم شدن در برابر قدرت، ناتوانی در کار کردن و ضرورت حاصله برای فراز از آن. در اینجا، اعتقا د بر این است که قدرت در دست کسی است که قادر است سازمان را به انجام اقدامات جسورانه متعهد سازد. او می تواند با اتکا به قدرت شخصی و گاهی اوقات با اتکا به جذبه خود و با صدور دستور حکمرانی کند. وضعیت یک شرکت مصری که متعلق به چند سال پیش بوده است، اما نمونه ای از شرکت های کارآفرین امروزی می باشد این گونه توصیف شده است؛ فاقد یک طرح سازمانی برنامه ریزی شده، تشریفات اداری برای گزینش و توسعه پرسنل اداری، فاقد سیستم عمومی طبقه بندی حقوق و دستمزد و انحصار قدرت در دست یک نفر است. « دورنما» جایگزین آن طرح ترسیم شده گردیده است.

پیش فرضهای مکتب کارآفرینی

۱- استراتژی به عنوان یک دورنما به ویژه به عنوان مفهوم خط مشی بلند مدت یا دور نمای آینده سازمان در ذهن رهبر نقش می بندد.

۲- فرایند تشکیل استراتژی در بهترین شکل خود فرایندی نیمه آگاهانه است که ریشه در تجربه و شهود رهبر دارد، او استراتژی را اعم از اینکه خود آفریده باشد یا از دیگران اقتباس کرده باشد ، در رفتار خود نهادینه می کند.

۳- رهبر با عزم راسخ و وسواس و با حفظ کنترل دقیق و شخصی بر اجرای استراتژی به منظور تدوین مجدد جنبه های خاص ضروری دورنما را ارتقا می بخشد.

۴- دورنمای استراتژیک انعطاف پذیر است و به آسانی تحت تأثیر قرار می گیرد و تغییر داده می شود. از این رو استراتژی کارآفرینانه هم سنجیده است (از لحاظ کلیت دورنما) و هم پیش بینی نشده و اضطراری(از لحاظ امکان تغییر در جزئیات)

www.jozve.org

مکتب شناختی

تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند ذهنی

« هر چیزی را در صورتی خواهیم دید که آن را باور کنیم »

اگر ما در ارتباط با شناخت چشم انداز استراتژیک و نحوه شکل گیری استراتژی ها تحت شرایط متفاوت جدیت به خرج دهیم، بهتر است ذهن استراتژیک را مورد بررسی و کنکاش قرار دهیم. چنین وظیفه ای به عهده مکتب شناختی است. یعنی این مکتب باید با استفاده از رشته روان شناختی، به آنچه که این فرایند در قلمرو شناخت بشر معنی می دهد دست یابد.

مکتب ذهنی:

خیلی اوقات تغییر در تیم مدیریتی سازمان‌ها باعث می‌شود ساختار سازمان تغییرپیداکند وبرنامه‌های استراژیک شرکت عوض شود. بایدها و نبایدهایی که ما در برنامه‌ریزی استراتژیک داریم همگی بر می‌گرده به ذهنیت مدیران ارشد سازمان.

مینتزبرگ می‌گوید تدوین استراتژی‌ها یک فرآیند شناختی است که در ذهن فرد استراتژیک شکل می‌گیرد و برحسب نقشه‌های ذهنی فرد است (یعنی شناختی که از دنیای واقعی داریم) شناخت و الگوی ذهنی مدیران خیلی مهمه بعضی مدیران راه قبل را ادامه می‌دهند بعضی‌ها اعتماد کافی به روش‌های قبلی ندارند، بعضی‌ها در ساختار سازمان تغییرات جزئی می‌دهند و بعضی‌ها هم کل ساختار و برنامه‌ها را تغییر می‌دهند و برنامه جدید تدوین می‌کنند.

خلاصه

Swot مکتب مفهومیه مدل پورتر موقعیت یابی

مدل فرد دیوید فرآیند رسمیه کارآفرینی یک دورنماست

مدل الگوی ذهنی مدیران

www.jozve.org

مکتب قدرت:

اجرای استراتژی را کسی که قدرتمندتر است تعیین می‌کند. مکتب قدرت به زبان ساده بحث قدرت و سیاست را در مذاکره‌ها بررسی می‌کند. و عنوان می‌کند که در تدوین و اجرای برنامه گاهی اولویت‌ها به هم می‌خورد چون آن کسی که مرجع تصمیم‌گیری است دارای قدرت بالاتری است و سیاسی عمل می‌کند حتی بعضاً به دلیل منافع خودشون.

فرضیات مکتب قدرت: قدرت و سیاست فرآیند تدوین استراتژی را شکل می‌دهد. خواه فرآیندی داخل سازمان باشد خواه به شکل رفتار خود سازمان در محیط خارجی‌اش.

استراتژی‌هایی که ممکن است ناشی از چنین فرآیندی باشند. ناگهانی و پیش بینی نشده هستند و بیشتر شکل موقعیت با ترفند به خود می‌گیرند تا چشم انداز و زمانی که این نیروها قدرتشان کم می‌شود سایر نیروهایی که در راس قدرت قرار می‌گیرند استراتژی‌های خود را دنبال می‌کنند.

مکتب فرهنگی

در برخی سازمان‌ها فرهنگ بر شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک اثر می‌گذارد و برای مثال در بعضی فرهنگ‌ها فاصله قدرت بین مدیران ارشد و کارکنان عملیاتی کم است که در نتیجه آن میزان مشارکت در تدوین برنامه‌ها بالاتر می‌رود. اما در برخی کشورها فاصله قدرت خیلی زیاد است و نقش مدیران ارشد در تعیین راهبردها خیلی مهم است شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند تعامل اجتماعی با فرهنگ، عقاید و برداشت‌های مشترک در سازمان است و در اجتماعی سازی افراد اثر می‌گذارد، افراد سعی می‌کنند عقایدی را مطرح کنند که فرهنگ سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند.

مکتب محیطی: محیط تعیین کننده استراتژی است محیط می‌تواند ساده یا پیچیده باشد که بر استراتژی‌ها اثر می‌گذارد- هر چه در محیط پیچیده‌تری باشیم استراتژی پیچیده‌تری داریم. محیط می‌تواند استراتژی‌ها را تغییر دهد مثلاً ما الان در تحریم هستیم و مسلماً استراتژی‌هایی که به کار می‌گیریم باید متناسب با این شرایط باشد.

مکتب یادگیری و ترکیب بندی

www.jozve.org

جلسه دهم: فصل ۷ جنگل استراتژی

شایستگی محوری Core competency

مزیت رقابتی ناشی از توانایی هایی است که عمیقاً در شرکت ریشه دوانده اند و دلیلی می باشند برای محصولاتی که آن شرکت تولید می کند . این توانایی ها به شرکت اجازه می دهد تا با اقدام و سازمان دهی مجدد کاری که به بهترین نحو انجام می دهد، طیف محصولات خود را تنوع بخشیده و وارد بازار های جدید کنند .

از این رو رمز موفقیت نه در محصولات بزرگ ، بلکه در مجموعه منحصر به فردی ار توانایی ها که به شرکت اجازه می دهند تا محصولات بزرگ را بسازد نهفته است

گاهی اوقات شرکت‌ها شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و فرآیندهای خاصی دارند که این‌ها قابلیت تقلید به وسیله رقبا را ندارند و باعث مزیت رقابتی می‌شوند یعنی شایستگی محوری باعث مزیت رقابتی می‌شود. برای مثال اپل، کوکاکولا و ... نمونه‌هایی هستند که به دلیل فرمول‌های خاصی که در تولید دارند و رقبا آن را نمی‌دانند از مزیت رقابتی برخوردارند.

ما در استراتژی دیدگاهی داریم تحت عنوان منبع محور، دیدگاه منبع محور می‌گوید شایستگی‌های رقابتی مبتنی بر یک منسج است و این منبع می‌تواند فرآیند باشد، دارائی، دانش، نیروی انسانی، مهارت ارتباطات و ... باشد.

مزیت رقابتی نتیجه شایستگی محوری است و شایستگی محوری لزوماً مزیت رقابتی نیست. core competency قابلیت تقلید آسان ندارند و شایستگی‌های متمایزی را برای ما می‌سازند، دارای دوام هستند قابلیت مشاهده ندارند و شافیت آنها پایین است چون شرکت‌ها این ویژگی‌ها را در فعالیت‌های خودشان مخفی می‌کنند قابلیت انتقال و تکثیر ندارند و یک دانش نهفته است.

خیلی اوقات شرکت‌های ما شایستگی‌های رقابتی خود را نمی‌شناسند و از آنها مطلع نیستند.

www.jozve.org

core competency ها(شایستگی محوری) به راحتی قابل تقلید نیستند و تا رقبا بخواهند متوجه آنها شوند ما بازار را اشباع کرده‌ایم.

سوال: آیا سن و سابقه شرکت در core competency (شایستگی محوری) اثر دارد؟

اینجا باید بحث منحنی یادگیری learning curre را عنوان کنیم هر چه سن بالاتر می‌رود با تجربه‌تر و حرفه‌ای‌تر می‌شویم. core competency یک منحنی یادگیری است و چیزی است که ممکن است سال‌ها طول بکشد که ما در کسب و کار خودمان به آن برسیم و چیزی نیست که بتوانیم آن را چند شبه یاد بگیریم و ممکن است در راستای رسیدن به core competency ضرر و زیان هم بدهیم.

اگر شرکت‌ها در فضای رقابتی از core competency به درستی استفاده نکنند ممکن است از محصولات جدید عقب بیفتید و یا بازار را از دست داده و متضرر شوند.

core competencyها اگر به مرور زمان بروز نشوند ممکن است از بین بروند مکتب یادگیری یا learning curve همان چیزی است که به آن شایستگی محوری core competency می‌گوئیم.

مکتب یادگیری عنوان می‌کند که همه چیز در فرآیند یادگیری است و اگر ما یک شایستگی رقابتی نسبت به سایرین داریم مبتنی بر یک learning curre و یادگیری‌های ذهنی است که در طول زمان اتفاق و به راحتی قابلیت تغییر ندارد و شفاف و قابل مشاهده هم نیست.

از آنجایی که این core competencyها به مرور زمان شکل می‌گیرند استراتژی‌هایی هم که از دل آنها بیرون می‌آید به مرور زمان ایجاد می‌شود.

یادگیری به عنوان ایجاد دانش

دانش صریح همان دانش آشکار است و چیزهایی است که در کتاب‌ها می‌خوانیم.

دانش ضمنی یا نهفته: چیزهایی است که افراد عملاً اجرا می‌کنند و به راحتی قابل تقلید نیست «بحث یادگیری به عنوان دانش مطالعه شود»

مکتب ترکیب بندی: در این مکتب مینتزبرگ ارتباط بین استراتژی و ساختار را بررسی می‌کند فرض کنیم می‌خواهیم یک بیزینس ارزان فروشی راه اندازه کنیم اول می‌رویم و

www.jozve.org

قیمت مغازه و اجاره و .... را بررسی می‌کنیم وقتی می‌بینیم با هزینه‌های بالا نمی‌توانیم کسب و کار ارزان راه انداخت تصمیم می‌گیریم به صورت اینترنتی و بدون پرداخت هزینه‌های اضافی یک کسب و کار راه اندازی کنیم. حالا وقتی استراتژی اینگونه تغییر می‌کند. ساز و کار ما کاملاً عوض می‌شود. اصل مکتب ترکیب بندی نیز همین است که تغییر در استراتژی باعث تغییر در ساز و کار می‌شود.

پایان

www.jozve.org