

# مبانی مدیریت استراتژیک

تألیف: هانگر و ویلن

ترجمه و تلخیص: آرش احمدی اصفهانی

## بخش ۱: مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک

### فصل ۱ – مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک

#### ۱) مطالعه مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت به منظور تدوین و اجرای یک جهت‌گیری استراتژیک جدید برای یک سازمان تأکید دارد.

#### نحوه‌ی تکامل مدیریت استراتژیک

بسیاری از مفاهیم و تکنیک‌های مورد استفاده در برنامه ریزی آینده‌نگر (که به آن برنامه ریزی استراتژیک نیز می‌گویند) و مدیریت استراتژیک توسط شرکت‌ها و موسسات تجاری مثل جنرال الکتریک و گروه مشاوره‌ای بوستون (BCG) طراحی شده و با موفقیت استفاده می‌شوند. با وجود این، همه سازمان‌ها نه از این روش‌ها استفاده می‌کنند و نه حتی تلاش می‌کنند به قواعد مدیریت استراتژیک عمل کنند. بسیاری می‌توانند موقتاً و بدون تهیه و تدوین اهداف و استراتژی‌های خلاق موفق شوند.

بروس هندرسن از گروه مشاوره‌ای بوستون پس از تحقیقات گسترده در این زمینه، به این نتیجه رسید که استراتژی‌های نو را نمی‌توان با موفقیت اجرا کرد و ادامه داد مگر آن که ۱. شرکت بزرگ بشود، ۲. تعداد سطوح مدیریتی افزایش یابد یا ۳. محیط کاملاً تغییر کند. افزایش خطرات ناشی از اشتباهات پرهزینه و حتی بحران‌های اقتصادی، مدیران حرفه‌ای را وادار دارد تا به مدیریت استراتژیک با دقت و جدیت بیشتری بپردازند تا بتوانند شرکت‌های خود را در محیط‌های به سرعت در حال تغییر و بسیار رقابتی سرپا نگه دارند. هم‌زمان با تلاش مدیران ارشد برای سازگار و هماهنگ کردن مجموعه تحت مدیریت خود با اوضاع و شرایط در حال تغییر دنیا، مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله زیر تکامل می‌یابد:

مرحله ۱: برنامه ریزی مالی اساسی: با هدف اعمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تأمین بودجه‌ها.

مرحله ۲: برنامه ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: با هدف برنامه ریزی مؤثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش‌بینی آینده فراتر از سال بعد.

مرحله ۳: برنامه ریزی با تأکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک): با هدف تأمین خواسته‌ها، نیازها و سلاقی بازارها و موفقیت در رقابت از طریق تلاش برای جا انداختن و اعمال تفکر استراتژیک.

مرحله ۴: مدیریت استراتژیک: با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده‌ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع.

#### آموزش و مدیریت استراتژیک

هم‌اکنون مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که اولین ارزش و اولویت آن، کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویاست.

انعطاف‌پذیری استراتژیک یعنی توانایی تغییر از یک استراتژی به استراتژی دیگر. انعطاف‌پذیری استراتژیک نیازمند تعهد و التزام بلندمدت به طراحی، آماده‌سازی و تغذیه منابع اساسی است. یک سازمان برای دست‌یابی به این ویژگی باید به یک

سازمان یادگیرنده (پویا) تبدیل بشود: سازمانی خبره و ماهر در خلق، تحصیل و انتقال دانش و آگاهی و ماهر در امر تعدیل رفتارهای خود به منظور انعکاس دانش ها و بینش های جدید.

### تأثیر مدیریت استراتژیک بر عملکرد

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیش تر و بالاتر از دیگر سازمان ها است. دست یابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد.

برای اثر بخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت استراتژیک در قالب فرآیندی رسمی به اجرا درآید. براساس مطالعات انجام شده درباره روش های برنامه ریزی در سازمان های واقعی، ممکن است ارزش برنامه ریزی استراتژیک در هدف گیری آتی خود فرایند برنامه ریزی بیش تر از هر برنامه استراتژیک مکتوب باشد.

### ۲) آغاز استراتژی: رویدادهای بیدار کننده

هنری مینتزبرگ می گوید: تدوین استراتژی اغلب فرایندی نامرتب، نامنظم و ناپیوسته است که با یک جرقه آغاز می شود. در طراحی و توسعه استراتژی دوره هایی از ثبات وجود دارد، ضمن آن که دوره هایی از نوسان، تغییرات جزئی، بی هدفی و تغییرات جهانی نیز مشاهده می شود. این طرز نگرستن به تدوین استراتژی به عنوان فرایندی نامنظم و نامرتب، بیانگر تمایل انسان به ادامه و اصرار بر مجموعه مشخصی از اعمال تا جایی است که اشتباهی رخ دهد یا این که فرد به بازنگری و تفکر درباره اعمال و اقداماتش مجبور شود. این دوره به اصطلاح حسیض استراتژی ممکن است نتیجه سهل انگاری سازمانی باشد یا ممکن است منعکس کننده این باور مدیریت باشد که استراتژی جاری هنوز مناسب است و فقط باید کمی تنظیم شود. مقصود از رویدادهای بیدار کننده آن چیزی است که تغییر در استراتژی را بر می انگیزاند. برخی از این رویدادها عبارت اند از:

- مدیرعامل جدید
  - مداخله یک موسسه خارجی
  - تهدید تغییر در مالکیت
  - آگاهی مدیریت از عملکرد نامطلوب
  - نقطه انعکاس استراتژیک. همان طور که اندی گرو، مدیر اجرایی ارشد سابق شرکت اینتل، واژه سازی می کند، این عبارت اشاره به اتفاقاتی برای کسب و کار دارد که برای آن کسب و کار تغییرات عمده ای با ظهور فن آوری های نوین، محیط قانونی متفاوت، تغییر ارزش های مشتریان، و یا تغییر در ترجیحات مشتریان به وقوع می پیوندد.
- مدیریت استراتژیک از چهار عنصر اساسی تشکیل می شود: ۱. بررسی محیطی، ۲. تدوین استراتژی، ۳. اجرای استراتژی، و ۴. ارزیابی و کنترل.

### بررسی محیطی

مدیریت هم محیط خارجی را به منظور کشف فرصت ها و تهدیدها و هم محیط داخلی را به منظور کشف و درک نقاط قوت و ضعف سازمان، بررسی می کند. عواملی که در آینده شرکت بیش ترین تأثیر را دارند، اصطلاحاً عوامل استراتژیک نامیده می شوند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT).

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط های داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی شرکت. محیط بیرونی یا خارجی شامل متغیرهای (فرصت ها و تهدیدها) است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیطه کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می باشند. این متغیرها، فضا و بافتی را به وجود می آورند که سازمان در آن وجود دارد و فعالیت می کند. این متغیرها ممکن است نیروهای کلان و روندهای موجود محیط اجتماعی یا نیروهایی باشند که در محیط خاص وظیفه ای سازمان (یعنی صنعت) فعال می باشند.

محیط داخلی یک شرکت شامل متغیرهایی (نقاط قوت و ضعف) است که درون خود سازمان وجود دارند و معمولاً در حیطه کنترل مستمر و بلند مدت مدیران ارشد قرار دارند. این متغیرها، بافتی را تشکیل می دهند که در آن بافت یا محیط، کار انجام می شود. این متغیرها عبارت اند از ساختار، فرهنگ و منابع شرکت.

### تدوین استراتژی

تدوین استراتژی، عبارت است از طراحی طرح های آینده نگر برای مدیریت مؤثر فرصت ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف شرکت. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت شرکت، تعیین اهداف مشخص، طراحی استراتژی ها و تعیین رهنمودهای مربوط به سیاست (خط مشی).

### مأموریت چیست؟

مأموریت سازمان، مقصد آن سازمان است، یا در واقع فلسفه وجودی آن. یک مأموریت خوب طراحی شده، هدف بنیادی و بی نظیری را تعریف می کند که باعث متمایز شدن یک شرکت از دیگر شرکت های مشابه اش می شود و قلمروی فعالیت های شرکت را، در مورد محصولات (کالاها و خدمات) عرضه شده و بازارهای هدف، مشخص می کند. مأموریت تنها به وضعیت کنونی سازمان مربوط نمی شود، بلکه به آنچه که می خواهد بشود نیز می پردازد: مأموریت یعنی چشم انداز استراتژیک مدیریت درباره آینده شرکت. مأموریت شرکت در واقع نقطه اشتراک انتظارات کارکنان است و تصویری واحد از شرکت به گروه های ذی نفع مهم در محیط وظیفه ای شرکت ارائه می دهد. یک بیانیه مأموریت آشکار می کند که شرکت چیست و چه می کند.

مأموریت را می توان گسترده یا محدود تعریف کرد. یک بیانیه مأموریت گسترده، بیانیه ای کلی و مبهم است که نشان می دهد شرکت چیست.

یک بیانیه مأموریت محدود، به وضوح محصولات و بازارهای اولیه شرکت و سازمان را مشخص و تعریف می کند، اما از طرفی قلمروی فعالیت های شرکت را به کالاها یا خدمات عرضه شده، تکنولوژی استفاده شده و بازار هدف محدود می کند.

### اهداف عملیاتی

اهداف عملیاتی عبارت اند از نتایج پایانی فعالیت برنامه ریزی شده. آنها بیان می دارند که چه چیزی، چه موقع باید انجام بشود و باید در صورت لزوم و امکان، کمی بشود. دست یابی به اهداف عملیاتی شرکت باید موجب موفقیت مأموریت شرکت شود.

هدف آرمانی عبارت است از بیان کلی آرزوهای فرد، بدون این که نیازی به کمی کردن آنها باشد یا چارچوب زمانی مشخصی برای رسیدن به آنها تعیین شود.

### استراتژی

یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می دهد شرکت چگونه به سمت مأموریت و اهداف حرکت می کند. استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می کند.

یک شرکت تجاری معمولاً سه نوع استراتژی را بررسی می کند: بنگاه، کسب و کار، و وظیفه ای.

۱. استراتژی بنگاه (شرکت) به توصیف جهت گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن شرکت به رشد و مدیریت انواع کسب و کارها و خطوط تولید می پردازد. استراتژی بنگاه تشکیل می شود از استراتژی هدایتی، تجزیه و تحلیل پرتفولیو و استراتژی سرپرستی. استراتژی هدایتی در قالب واژه هایی چون ثبات، رشد و کاهش، معنا و مفهوم می یابد.

۲. استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد کسب و کار اجرا می شود و بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش بازار خاص تاکید دارد و از استراتژی های مشارکتی و رقابتی تشکیل می شوند.

۳. استراتژی وظیفه ای (کارکردی) نگرشی است که توسط یک حوزه وظیفه ای مثل بازاریابی یا تحقیق و توسعه برای تحقق اهداف و استراتژی های بنگاه و کسب و کار از طریق به حداکثر رساندن بهره وری منابع، اعمال می شود. در این استراتژی، بر توسعه و توجه به یک امتیاز مشخص تاکید می شود تا موجب برتری رقابتی شرکت یا واحد کسب و کار شود.

شرکت های تجاری از تمام این سه نوع استراتژی به طور هم زمان استفاده می کنند. سلسله مراتب استراتژی عبارت است از گروه بندی انواع استراتژی با توجه به سطوح سازمانی. این سلسله مراتب یا زنجیره استراتژی مجموعه ای از استراتژی های متداخل یکدیگر است که یکدیگر را تکمیل و حمایت می کنند. استراتژی وظیفه ای از استراتژی کسب و کار حمایت می کند که آن نیز از استراتژی بنگاه حمایت می کند.

### سیاست ها (خط مشی ها)

یک سیاست رهنمودی گسترده و کلی است برای تصمیم گیری که دو مرحله تدوین و اجرای استراتژی را به یکدیگر پیوند می دهد. شرکت ها از سیاست ها استفاده می کنند تا مطمئن شوند که تمام کارکنان شرکت در هر تصمیم گیری مشارکت می کنند و اقداماتی انجام می دهند که به شرکت در نزدیک شدن به مأموریت، اهداف و استراتژی هایش کمک می کند.

### اجرای استراتژی

اجرای استراتژی فرایندی است که به وسیله آن استراتژی ها و سیاست ها در تمام مراحل تهیه برنامه ها، بودجه ها و رویه ها مورد توجه قرار می گیرند و اعمال می شوند. این فرایند ممکن است شامل اعمال تغییراتی در فرهنگ، ساختار یا سیستم مدیریت سازمان یا تغییر کل این حوزه ها شود. مشخصاً مدیران سطوح میانی و عملیاتی سازمان، استراتژی را پس از تصویب مدیران ارشد اجرا خواهند کرد، مگر آن که اعمال تغییرات گسترده و سراسری در سازمان ضروری باشد. اجرای استراتژی، که گاهی به آن پیاده سازی استراتژی نیز می گویند اغلب در بر گیرنده تصمیم های روزانه در خصوص تخصیص منابع می باشد.

### برنامه

یک برنامه عبارت است از بیان و اظهار فعالیت ها یا قدم های لازم برای اجرای کامل یک طرح واحد. برنامه می تواند طراحی مجدد ساختار شرکت، تغییر فرهنگ داخلی شرکت یا آغاز یک پروژه تحقیقاتی جدید باشد.

### کاربرد بودجه

بودجه عبارت است از اعلام برنامه های شرکت در قالب پول. بودجه که در فرایند برنامه ریزی و کنترل استفاده می شود، ریز هزینه های هر برنامه را فهرست می کند. بسیاری از شرکت ها به دنبال کسب درصدی مشخص از برگشت سرمایه قبل از تصویب یک برنامه جدید توسط مدیریت هستند. این درصد مشخص، اصطلاحاً نرخ جهش نامیده می شود. این نرخ تضمین می کند که طرح جدید به شکل قابل ملاحظه ای موجب افزایش سود شرکت و جلب اعتماد سهام داران آن می شود. بنابراین بودجه تنها به عنوان یک طرح تفصیلی مربوط به یک استراتژی جدید عمل نمی کند، بلکه از طریق صورت حساب های مالی آزمایشی، اثر بودجه بر آینده مالی شرکت نیز مشخص می شود.

### رویه ها

رویه ها، که گاهی به آن رویه های عملیاتی استاندارد نیز می گویند، سیستم یا مجموعه ای از فنون یا اقدامات متوالی است که به تفصیل روش مورد نظر اجرای یک شغل یا وظیفه خاص را شرح می دهند. رویه ها به تفصیل فعالیت های مختلفی را که جهت تکمیل برنامه های شرکت باید اجرا شوند، شرح می دهند.

### کنترل و ارزیابی

کنترل و ارزیابی فرایندی است که توسط آن بر فعالیت ها و نتایج عملکرد شرکت نظارت می شود تا بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. مدیران تمام سطوح از اطلاعات حاصل از کنترل و ارزیابی برای اعمال اقدامات اصلاحی و رفع اشتباهات استفاده می کنند. اگرچه ارزیابی و کنترل آخرین عنصر مهم مدیریت استراتژیک است، اما می تواند نقاط ضعف موجود در طرح های استراتژیک قبلاً اجرا شده را نیز آشکار کند و باعث استمرار و پویایی فرایند شود.

عملکرد نتیجه نهایی ناشی از فعالیت و به عنوان ستانده واقعی می باشد. اقدامات مدیریت استراتژیک بر مبنای توانایی آن در بهبود عملکرد شرکت که معمولاً برحسب سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه محاسبه می شود، تعدیل می شود. به منظور اثربخش بودن ارزیابی و کنترل، مدیران باید اطلاعات روشن، به موقع و بدون تعصبی را از افراد زیر دستشان در سلسله مراتب سازمانی دریافت کنند. با استفاده از این اطلاعات، مدیران آنچه را که به صورت واقعی محقق شده است با برنامه اصلی تهیه شده در مرحله تدوین مقایسه می کنند.

## فرآیند بازخورد / یادگیری الگوی مدیریت استراتژیک

یک فرآیند بازخور/یادگیری اطلاعات حاصل از هر عنصر فرایند به عنوان تعدیلی برای هر یک از عناصر قبلی فرایند استفاده می شود. هم زمان که شرکت یا واحد تجاری استراتژی ها را تدوین و اجرا می کند، باید تصمیم های قبلی را مرور و بازنگری کرده و نسبت به تصحیح آنها اقدام کند.

ویژگی بارز مدیریت استراتژیک، تاکید آن بر اتخاذ تصمیم های استراتژیک است. هر چه که سازمان بزرگ تر و پیچیده تر می شود و هر قدر که محیط نامطمئن تر می شود، کار تصمیم گیری دشوارتر و پیچیده تر می شود. فرآیند تصمیم گیری استراتژیک عبارتند از:

۱. ارزیابی نتایج عملکرد جاری در پیوند با: الف) بازگشت سرمایه، سودآوری و غیره و ب) وجهه استراتژیک شرکت در حال حاضر (مأموریت، اهداف، استراتژی ها و سیاست ها).

۲. بررسی وضعیت حکمرانی شرکت، یعنی، بررسی عملکرد هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت.

۳. بررسی محیط خارجی برای کشف عوامل استراتژیکی که فرصت ها و تهدید ها را به وجود می آورند.

۴. بررسی محیط داخلی شرکت برای تعیین عواملی استراتژیکی که نقاط قوت و نقاط ضعف هستند.

۵. تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) برای الف) کشف و مشخص کردن مشکلات و ب) بررسی و بازنگری مأموریت و اهداف شرکت در صورت لزوم.

۶. خلق، ارزیابی و انتخاب بهترین استراتژی جایگزین با توجه به تجزیه و تحلیل انجام شده در قدم پنجم.

۷. اجرای استراتژی های انتخاب شده به وسیله برنامه ها، بودجه ها و رویه ها.

۸. ارزیابی استراتژی های اجرا شده از طریق سیستم های بازخور و کنترل فعالیت ها برای مطمئن شدن از این که خیلی از طرح های مصوب دور و منحرف نشده اند.

### ویژگی های تصمیم های استراتژیک

ویژگی های تصمیم های استراتژیک عبارتند از:

۱. نادر بودن. تصمیم های استراتژیک اتفاقی هستند و مشخصاً سابقه ای برای پیگیری و دنبال کردن ندارد.

۲. نتیجه محور بودن. تصمیم های استراتژیک را می توان در تصمیم های سطوح پایین تر و انتخاب فعالیت های آتی در سازمان، مورد توجه و استفاده قرار داد.

۳. هدایت گر بودن: تصمیم های استراتژیک را می توان در تصمیم های سطح های پایین تر و انتخاب فعالیت های آتی در سازمان، مورد توجه و استفاده قرار داد.

### سبک های تصمیم گیری استراتژیک

براساس نظر هنری مینتزبرگ، مشخص ترین سبک های تصمیم گیری استراتژیک عبارت اند از فرصت شناسی، تعدیلی و برنامه ریزی. بعدها یک سبک چهارم به نام سبک فزاینده منطقی (گام به گام منطقی) توسط کوئین اضافه شده است.

- سبک فرصت شناسی. در این سبک از تصمیم گیری استراتژیک، استراتژی توسط یک فرد مقتدر طراحی می شود. در این سبک بر فرصت ها تمرکز و تاکید می شود، و مشکلات در درجه دوم و بعدی اهمیت قرار دارند. هدایت استراتژی به عهده طراح آن است که در قالب تصمیم های بزرگ و شجاعانه متبلور می شود. آرمان غالب، رشد شرکت است.

- سبک تعدیلی. در این سبک که گاهی از آن با نام سبک سازگار شونده نیز یاد می کنند؛ به جای بررسی های گسترده و فعال برای کشف فرصت های جدید، برای مشکلات موجود راه حل های انفعالی و فوری ارایه می شود. در این سبک از تصمیم گیری استراتژیک، بر سر اولویت بندی اهداف عملیاتی بحث ها و بررسی های بسیاری صورت می گیرد و اولویت ها با وسواس انتخاب می شوند. استراتژی همان طور که شرکت به طرف جلو گام های تدریجی را طی می کند توسعه می یابد و پراکنده می شود.

- سبک برنامه ریزی. این سبک تصمیم گیری استراتژیک شامل موارد زیر می شود: جمع آوری هدفمند اطلاعات مناسب برای تجزیه و تحلیل موقعیت، خلق استراتژی های جایگزین عملی و ممکن، و انتخاب عاقلانه و معقول مناسب ترین استراتژی. در این سبک تصمیم گیری، هم برای کشف فرصت های جدید، تحقیقات فعال و گسترده ای انجام می شود و هم برای مشکلات موجود، راه حل های فوری ارایه می شود.
  - سبک تدریجی منطقی. ممکن است شرکت از یک سبک چهارم تصمیم گیری به نام سبک تدریجی منطقی (گام به گام منطقی) استفاده کند. این سبک در واقع ترکیبی از سبک های تصمیم گیری برنامه ریزی، تعدیلی و تا حدی سبک فرصت شناسی است.
- اگرچه مأموریت و اهداف به صورت یک مجموعه هستند، ولی استراتژی اجازه می دهد تا اختلاف نظرها ظاهر شوند، صحبت ها انجام شود و تجربیات نمایان شوند.
- این روش در شرایط زیر مفید و مؤثرتر است:
- در شرایطی که محیط به سرعت در حال تغییر است.
  - زمانی که اجماع و توسعه منابع مورد نیاز قبل از متعهد کردن سازمان به پیروی از یک استراتژی خاص، حائز اهمیت است.
- سبک برنامه ریزی، برای مقابله با محیط های در حال تغییر و پیچیده، مناسب تر است.

## فصل ۲- حکمرانی شرکتی و مسئولیت اجتماعی

### ۱) حکمرانی سازمانی: نقش هیئت مدیره

شرکت، ساز و کاری است که تأسیس می شود تا گروه های مختلف بتوانند برای کسب سود؛ سرمایه، تخصص و نیروی کار خود را مشارکت دهند.

مقصود از حکمرانی سازمانی، روابطی است که میان این سه گروه (هیئت مدیره، مدیریت و سهام داران) و به منظور تعیین جهت حرکت و عملکرد شرکت برقرار شده است.

### مسئولیت های هیئت مدیره

مصاحبه های انجام شده با ۲۰۰ تن از مدیران (عضو هیئت مدیره) هشت کشور دنیا (کانادا، فنلاند، فرانسه، آلمان، هلند، سوئیس، انگلیس و ونزوئلا) نشان داد که همه آنها بر پنج مسئولیت زیر، که براساس اهمیت فهرست شده است، اتفاق نظر دارند:

۱. تعیین استراتژی، جهت گیری کلان، مأموریت یا چشم انداز شرکت.

۲. جایگزینی: عزل و نصب مدیر عامل و مدیران ارشد.

۳. کنترل، نظارت یا سرپرستی مدیران ارشد.

۴. بررسی و تصویب نحوه استفاده از منابع.

۵. تامین منافع سهام داران.

### نقش هیئت مدیره در مدیریت استراتژیک

نقش هیئت مدیره در مدیریت استراتژیک انجام و اجرای سه وظیفه اصلی زیر است:

۱- **نظارت.** هیئت مدیره از طریق کمیته هایش، می تواند در جریان کلیه تحولات داخل و خارج شرکت قرار بگیرد. هم چنین می تواند مدیران را متوجه تحولاتی کند که از دید آنها پنهان مانده است. این حداقل کاری است که هیئت مدیره باید انجام بدهد.

۲- **ارزبایی و نفوذ.** یک هیئت مدیره می تواند پیشنهادات، تصمیم ها و اعمال مدیران را بررسی کند؛ با آنها موافقت یا مخالفت کند؛ به آنها توصیه کند و پیشنهاداتی به آنها بدهد؛ و گزینه ها را طراحی کند. هیئت مدیره فعال تر این کار را علاوه بر نظارت بر فعالیت های مدیران انجام می دهد.

۳- **آغاز به اقدام و تعیین.** هیئت مدیره می تواند مأموریت شرکت را ترسیم کند و گزینه های استراتژیک را برای مدیرانش تعیین کند. تنها هیئت مدیره های بسیار فعال علاوه بر دو وظیفه بالا، این وظیفه را نیز می پذیرند.

### پیوستار هیئت مدیره

پیوستار هیئت مدیره: میزان مشارکت ممکن (از کم به زیاد) هیئت مدیره را در فرایند مدیریت استراتژیک نشان می دهد. مشارکت اعضای هیئت مدیره در مدیریت استراتژیک می تواند بسیار ناچیز یا بسیار فعال باشد. مشارکت فعال اعضای هیئت مدیره در مدیریت استراتژیک رابطه مستقیمی با عملکرد مالی شرکت دارد.

هرچه مشارکت اعضای هیئت مدیره در امور شرکت کم تر می شود، آن هیئت مدیره بیش تر به سمت چپ پیوستار رانده می شود. در انتهای چپ پیوستار، هیئت مدیره های بی خاصیت و مهر لاستیکی قرار دارند که هرگز به طراحی یا تعیین یک استراتژی اقدام نمی کنند مگر آن که بحرانی رخ دهد. در چنین وضعیتی، مدیر عامل نیز مثل رئیس هیئت مدیره عمل می کند و برای تحت کنترل در آوردن اعضای هیئت مدیره تلاش بسیاری می کند.



## اعضای هیئت مدیره چه کسانی اند؟

اعضای هیئت مدیره بیش تر شرکت های دولتی، از داخل و خارج شرکت انتخاب می شوند. معاونان یا مدیران داخلی، همان کارشناسان مسئول یا مدیران اجرایی، استخدام شده شرکت هستند که به این مقام ارتقا یافته اند. معاون یا مدیران خارج سازمان، ممکن است مدیران دیگر شرکت ها باشند، اما کارمند شرکت نیستند.

**نظریه نمایندگی:** نمایندگان (مدیران ارشد) دوست ندارند مسئولیت تصمیم های خود را به عهده بگیرند، مگر آن که مالک بخشی از سهام شرکت باشند. اکثریت اعضای هیئت مدیره باید از خارج سازمان انتخاب بشوند تا از رفتار خود خواهانه مدیران ارشد که در تقابل با منافع سهام داران شرکت است، جلوگیری شود.

### متصل کردن هیئت مدیره ها

مدیران عامل شرکت ها اغلب مدیران ارشد اجرایی (و اعضای هیئت مدیره) شرکت های دیگر را به عضویت هیئت مدیره شرکت خود در آورده و منصوب می کنند تا بتوانند یک ارتباط یا اتصال هیئت مدیره ای بین شرکت خود و آن شرکت (ها) ایجاد کنند. وقتی ارتباط هیئت مدیره ای مستقیم است که یک نفر عضو هیئت مدیره دو شرکت باشد یا وقتی که مدیر ارشد اجرایی یک شرکت، عضو هیئت مدیره شرکت دوم باشد. اتصال غیر مستقیم است اگر مدیران عضو هیئت مدیره دو شرکت، عضو هیئت مدیره دو شرکت، عضو هیئت مدیره شرکت سومی نیز باشند، مثل بانک ها.

### ۲) حکمرانی سازمانی: نقش مدیران ارشد

مدیر عامل حداقل باید دو مسئولیت حیاتی برای مدیریت استراتژیک مؤثر را به انجام برساند:

#### ➤ ۱) رهبری اجرایی و چشم انداز استراتژیک

رهبری اجرایی باعث هدایت فعالیت ها به سمت اهداف است. چشم انداز استراتژیک، توصیف آن چیزی است که شرکت باید به آن برسد.

اهمیت رهبری اجرایی توسط استیو رینموند، مدیرعامل پپسی کولا به این صورت تشریح شده است: وظیفه یک رهبر تعیین جهت کلی و برانگیختن سایرین برای رسیدن به آن است.

#### ➤ ۲) مدیریت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک توسط مدیران ارشد

بدون تشویق حمایت مدیریت ارشد از فرایند برنامه ریزی، مدیریت استراتژیک به نتیجه نخواهد رسید. برنامه ریزی استراتژیک هم زمان در این روش برنامه ریزی، کلیه واحدهای سازمان، پس از آگاهی از مأموریت و اهداف سازمان خود، طرح های اولیه ای برای خود تهیه و آماده می کنند.

بسیاری از سازمان های بزرگ یک ستاد برنامه ریزی استراتژیک تشکیل داده اند که مأمور پشتیبانی و حمایت از واحدهای تجاری و مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. در این ستاد نه تا ده نفر از کارکنان، فعالیت می کنند و سرپرستی آن به عهده یک معاون ارشد یا یک عضو هیئت مدیره است که مسئولیت برنامه ریزی های کلان را به عهده دارد. مسئولیت های مهم این ستاد عبارت است از: ۱. تعیین و تجزیه و تحلیل مسائل کلان استراتژیک و پیشنهاد گزینه های استراتژیک کلان به مدیران ارشد، و ۲. به واحدهای تجاری، طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک کمک کنند و آنها را هدایت کنند.

### مسئولیت های مدیران ارشد

مدیر عاملانی که چشم انداز استراتژیک شفاف و روشنی دارند، اغلب به عنوان رهبران پویا و کاریزما شناخته می شوند. آن ها می توانند بر فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی تأثیر بگذارند زیرا آنها دارای سه ویژگی زیر می باشند:

۱. مدیرعامل چشم انداز استراتژیک را صیقل می دهد و آن را برای شرکت به روشنی بیان می دارد.
۲. مدیرعامل نقشی را برای دیگران معرفی می کند تا با آن نقش هویت یابند و آن را دنبال کنند.
۳. مدیر عامل نه تنها استانداردهای بالای عملکرد را منتقل می کند، بلکه به توانایی کارکنان خود در تامین این استانداردها نیز کاملاً ایمان دارد.

### ۳) مسئولیت های اجتماعی و اخلاقی در تصمیم گیری استراتژیک

## مسئولیت های یک شرکت تجاری

مفهوم مسئولیت اجتماعی به معنای آن است که یک شرکت خصوصی، نسبت به جامعه مسئولیت هایی دارد که فراتر از سودآوری می باشند. تصمیم های استراتژیک اغلب بر چیزی فراتر از خود سازمان تأثیر می گذارند. میلتن فریدمن و آرکی کرل، درباره مسئولیت های اجتماعی شرکت های تجاری دو دیدگاه متقابل را ارائه می کنند.

### دیدگاه فریدمن

فریدمن از مسئولیت اجتماعی شرکت با عنوان (یک دکترین اساساً ویرانگر) نام برده است و عنوان کرده است که: یک و تنها یک مسئولیت اجتماعی برای شرکت تجاری متصور است، استفاده از منابع جامعه و مشارکت در فعالیت هایی که برای افزایش سود شرکت طراحی شده اند تا آن جا که از قواعد بازی خارج نشود، یعنی رقابت کاملاً آزاد و شفاف باشد و هیچ گونه فریب و خدعه ای در کار نباشد.

### دیدگاه کرل

آرکی کرل معتقد است که مدیران یک سازمان تجاری چهار مسئولیت دارند: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و مسئولیت فداکارانه.

- مسئولیت های اقتصادی شرکت عبارتند از تولید کالاها و خدمات مفید و مورد نیاز جامعه و فروش آنها تا از این محل بتواند تعهدات خود را نسبت به سهام داران و بستانکاران ایفا کند.
- مسئولیت های حقوقی توسط دولت و در قالب حقوقی که انتظار می رود توسط مدیران رعایت شوند، بیان می شوند.
- مسئولیت اخلاقی عبارت است از وظیفه شرکت در پیروی از باورهای مورد قبول جامعه به منظور ارائه چهره مورد قبول جامعه. مانند برنامه ریزی برای انفعال به خدمت یا بیکاری موقت کارکنان همکاری.
- مسئولیت فداکارانه: این گونه مسئولیت ها، اساساً تعهداتی اختیاری هستند که یک شرکت به آنها تن می دهد، مثل کمک های انسان دوستانه، آموزش افراد بیکار، و برپایی مراکز مشاوره. تفاوت بین مسئولیت های اخلاقی و فداکاری در این است که مردم عموماً از شرکت توقع ندارند که فداکاری کند، اما بسیاری از آنها از شرکت انتظار دارند که به ارزش های اخلاقی احترام بگذارد و آنها را مورد توجه قرار بدهد.

### ذی نفع های سازمان

حیطه مسئولیت و وظایف یک شرکت شامل تعداد بسیاری از گروه ها می شود که در فعالیت های یک سازمان تجاری ذی نفع می باشند. این گروه ها را اصطلاحاً گروه های ذی نفع می نامند، زیرا آنها تحت تأثیر موفقیت های شرکت قرار می گیرند و یا بر عملکرد شرکت در دست یابی به اهدافش تأثیر می گذارند.

### نقش اخلاق در تصمیم گیری

اخلاق به عنوان استانداردهای رفتاری مورد پذیرش عمومی در یک شغل، حرفه یا کسب و کار تعریف شده است. بنابر نظر کارول چنان چه بازرگانان و پیشه وران با رعایت اصول اخلاقی فعالیت نکنند، دولت مجبور خواهد شد تا تصویب قوانینی علیه فعالیت های آنها و معمولاً با بالا بردن جریمه هایشان آنها را اصلاح و تنظیم کنند. البته اگر هیچ دلیل دیگری هم وجود نداشته باشد مدیران بایستی در تصمیم گیری هایشان بنابر مصلحت شخصی هم که شده اخلاقی باشند. یکی از راه های انجام چنین کاری تشویق و ترغیب رعایت اصول اخلاقی است. اصول اخلاقی مشخص می کند که یک سازمان انتظار دارد کارمندان در شغل هایشان چگونه رفتار کنند.

نقطه آغاز ایجاد یک اصل اخلاقی بررسی سه رویکرد اساسی در رفتار اخلاقی است:

- رویکرد منفعت گرایانه: این رویکرد پیشنهاد می کنند که برنامه ها و اقدامات باید براساس نتایج شان مورد قضاوت قرار بگیرند. لذا افراد باید به گونه ای رفتار کنند که بالاترین و بیشترین منافع را برای جامعه در برداشته و کمترین ضرر یا پایینترین هزینه را به دنبال داشته باشد.
- رویکرد حقوق فردی: این رویکرد اذعان می دارد که انسان از یک سری حقوق اساسی معینی برخوردار است که این حقوق در تمام تصمیم گیری ها باید محترم شمرده شود. از رفتار یا تصمیمی که باعث مداخله در حقوق در تمام

تصمیم گیری ها شود، باید محترم شمرده شود. از رفتار یا تصمیمی که باعث مداخله در حقوق سایرین می شود باید جلوگیری کرد.

- رویکرد عدالت: این رویکرد می گوید که تصمیم گیرندگان باید در توزیع منافع و هزینه ها بین افراد و گروه ها منصف و عادل باشند که این همان اصول عدالت توزیعی (باید با افرادی که در سطوح متناسب مثل ارشدیت در شغل مشابه هم هستند به طور یکسانی برخورد شود) و انصاف (آزادی باید برای همه یکسان باشد) است. رویکرد عدالت شامل عدالت کیفی (تنبیه باید متناسب با جرم باشد) و عدالت جبرانی (اقتباهات باید متناسب با شدت مؤاخذه شوند) است.

## بخش ۲: بررسی محیطی

### فصل ۳- بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت

#### ۱) بررسی محیطی

قبل از این که یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پویا کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند، هم‌چنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان بررسی محیطی هم‌چنین روشی است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت آن، بهره می‌برد. بین بررسی محیطی و سود شرکت، رابطه مستقیمی وجود دارد.

#### متغیرهای قابل بررسی در محیط بیرونی

هنگام اجرای بررسی محیطی، مدیران استراتژیک در ابتدا باید از بسیاری از متغیرهای موجود در محیط‌های کاری و اجتماعی شرکت آگاه و مطلع بشوند. محیط اجتماعی شامل نیروهای کلانی است که مستقیماً بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سازمان اثر نمی‌گذارد، بلکه بر تصمیم‌های بلندمدت آن تأثیر می‌گذارد. این عوامل عبارت‌اند از:

- عوامل یا نیروهای اقتصادی که مبادله مواد، پول، انرژی و اطلاعات را ممکن می‌کنند.
- عوامل یا نیروهای تکنولوژیک که راه‌حل‌های مشکلات را ارائه می‌کنند.
- عوامل یا نیروهای سیاسی - حقوقی که قدرت را توزیع می‌کنند و قوانین و مقررات محدودکننده‌ای تهیه و ارائه می‌کنند.
- عوامل یا نیروهای اجتماعی - فرهنگی که ارزش‌ها، آداب و رسوم جامعه را تنظیم و مرتب می‌کنند.

محیط کاری شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که مستقیماً بر شرکت تأثیر می‌گذارد و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها عبارت‌اند از: حکومت‌ها، جوامع محلی، عرضه‌کنندگان، رقبا، مشتریان، بستانکاران، کارکنان و اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های ذی‌نفع خاص و اتحادیه‌های تجاری. محیط کاری یک شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن صنعت فعالیت می‌کند. تجزیه و تحلیل صنعت اشاره دارد به بررسی عمیق عوامل کلیدی در محیط کاری شرکت. باید هم بر محیط اجتماعی و هم بر محیط کاری نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شکست شرکت تأثیر و نقش به‌سزایی دارند، کشف و شناسایی کرد.

#### بررسی محیط اجتماعی

محیط اجتماعی، حاوی عوامل استراتژیک بالقوه بسیاری است. با توجه به اینکه نیروهای اجتماعی هر کشور بی‌نظیر است، تعداد این عوامل می‌تواند بی‌شمار باشد. برخی از این عوامل یا نیروها در کشورهای مجاور مشابه می‌باشند و برخی از آنها از یکدیگر بسیار متفاوت هستند.

شرکت چند ملیتی، شرکتی است که در کشورهای مختلف، عملیات اصلی تولید و بازاریابی خود را اجرا می‌کند. مهم‌ترین اصطلاحی که برای ائتلاف شرکت‌های چند ملیتی به کار می‌رود، مثلث توسعه است. مقصود کنیچی اوهمه از مثلث توسعه، سه منطقه توسعه یافته جهان یعنی ژاپن، آمریکای شمالی و اروپای غربی است که برای نیازهای عام، بازار واحدی را تشکیل می‌دهند.

#### بررسی محیط وظیفه‌ای (کاری)

بررسی محیطی توسط یک شرکت باید شامل تجزیه و تحلیل کلیه عناصر مرتبط در محیط کاری باشد. این تجزیه و تحلیل ها در واقع شکل گزارش های فردی را به خود می گیرند. گزارش هایی که توسط افراد مختلف در بخش های مختلف تهیه و تحریر می شوند.

### تشخیص عوامل استراتژیک خارجی

اغلب پاسخ شرکت ها به تغییرات محیطی یکسان، متفاوت از یکدیگر است، زیرا توانایی مدیران آنها در شناسایی و درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست. تنها تعداد معدودی از شرکت ها می توانند به طور کامل و با موفقیت، بر کلیه متغیرهای خارجی نظارت کنند.

ارزش های شخصی مدیران یک شرکت و هم چنین موفقیت استراتژی های فعلی باعث می شود تا آن ها در تشخیص متغیرهای خارجی مهم و هم چنین در تفسیر آنچه که مشاهده می کنند، دچار خطا و اشتباه شوند. این خطا را اصطلاحاً نزدیک بینی استراتژیک می نامند: یعنی تمایل به رد اطلاعات ناآشنا و منفی.

عوامل استراتژیک بیرونی یک شرکت عبارت اند از آن دسته از تغییرات محیطی که ظاهراً هم میزان احتمال وقوع آنها متوسط تا زیاد و هم میزان تأثیر آنها بر شرکت متوسط تا زیاد می باشد. سپس این دسته از تغییرات محیطی را که به عنوان عوامل استراتژیک بیرونی شرکت تلقی می شوند، در قالب فرصت ها و تهدیدها طبقه بندی می کنند و سپس در تدوین استراتژی، آنها را لحاظ می کنند.

### ۲) تجزیه و تحلیل صنعت: تجزیه و تحلیل محیط وظیفه ای (کاری)

صنعت عبارت است از گروهی از شرکت ها که کالاها یا خدمات یکسانی تولید می کنند، مثل صنعت خدمات مالی یا صنعت نوشابه های غیر الکلی.

#### نگرش مایکل پورتر به تجزیه و تحلیل صنعت

مایکل پورتر، به عنوان یک صاحب نظر در استراتژی رقابتی، معتقد است که یک شرکت بیش تر نگران افزایش دامنه رقابت درون صنعت است که در آن فعالیت می کند. نیروها و عوامل اصلی رقابتی، میزان شدت این رقابت را مشخص می کنند. پورتر می گوید: (مجموع توان و قدرت این نیروها یا عوامل، پتانسیل سودآوری صنعت را تعیین می کند، در حالتی که پتانسیل سودآوری با معیار بازگشت سرمایه در بلند مدت سنجیده می شود). هر قدر که قدرت این نیروها بیش تر باشد، شرکت های کم تری می توانند قیمت محصولات خود را افزایش بدهند و سود بیش تری کسب کنند. هر عامل یا نیرویی که قوی باشد، یک تهدید برای شرکت به شمار می رود، زیرا احتمالاً موجب کاهش سود می شود.

#### تهدید تازه واردها یا رقبای بالقوه

داوطلبان جدید، در واقع تازه واردها به یک صنعت می باشند. آنها همراه خود توانایی های جدید، انگیزه برای کسب سهم بازار بیش تر و منابع قابل توجه می آورند. بنابراین، آنها برای یک شرکت قدیمی تهدید به شمار می روند. میزان تهدید این تازه واردها به توانایی موانع موجود بر سر راه ورود به صنعت و هم چنین به واکنش رقبای موجود بستگی دارد. مانع ورود، مانعی است که ورود یک شرکت به یک صنعت را سخت و دشوار می کند.

برخی از موانع ورود شرکت به یک صنعت عبارت اند از:

- صرفه جویی های در مقیاس.
- متمایز شدن محصول.
- نیازهای سرمایه ای.
- هزینه های بالای تغییر محصولات مورد استفاده.
- دسترسی به کانال های توزیع.
- میزان هزینه ها ربطی به اندازه شرکت ندارد.
- سیاست های دولت.

#### رقابت میان شرکت های موجود

چشم و همچشمی میان رقبای موجود به رقابت مستقیم بین رقبای یک صنعت در انجام واکنش های متقابل نسبت به اقدامات یکدیگر اشاره دارد.

پورتر معتقد است که رقابت شدید ناشی از فعالیت عوامل زیر است:

- تعداد رقبا.
- نرخ رشد صنعت.
- مشخصات و ویژگی های کالاها یا خدمات.
- میزان هزینه های ثابت.
- ظرفیت.
- ارتفاع موانع خروجی (دشواری بودن خروج از صنعت).
- تنوع رقبا.

### تهدیدهای محصولات جایگزین

محصولات جایگزین، محصولاتی هستند که متفاوت به نظر می رسند، اما می توانند به عنوان یک جایگزین رضایت مشتری را جلب کنند. پورتر می گوید: جایگزین ها اغلب عواید بالقوه صنعت را محدود می کنند، زیرا سقفی برای قیمت محصولات آن صنعت ایجاد می کنند و سودآوری آن را محدود می کنند.

### قدرت چانه زنی خریداران

قدرت خریدار یا توزیع کننده به تحقق وجود عوامل زیر بستگی دارد:

- یک خریدار، بخش اعظمی از کالاها یا خدمات فروشنده را خریداری کند.
- خریدار بتواند خود، خود محصول مورد نیاز خود را تولید کند.
- محصول استاندارد باشد یا فرق چندانی بین محصولات با نام های مختلف وجود نداشته باشد، در نتیجه تعداد عرضه کنندگان آن محصول زیاد باشد.
- هزینه تغییر فروشندگان (منابع) بسیار پایین باشد.
- محصول خریداری شده در صد زیادی از هزینه های خریدار را تشکیل بدهد، بنابراین خریدار برای پیدا کردن همان محصول یا محصول مشابه با قیمت پایین تر، بیش تر تلاش می کند.
- خریدار سود اندکی به دست آورد، لذا نسبت به تفاوت در هزینه ها و خدمات بسیار حساس باشد.
- محصول خریداری شده در کیفیت نهایی یا قیمت کالاها یا خدمات خریداری شده توسط خریدار، تأثیر چندانی نداشته باشد، بنابراین به راحتی بتوان بدون وارد شدن تأثیری جدی بر محصول نهایی، آن را جایگزین کرد.

### قدرت چانه زنی عرضه کنندگان

عرضه کنندگان با بهره گیری از توان خود در افزایش قیمت کالاها و خدمات خریداری شده، می توانند بر یک صنعت تأثیر بگذارند. قدرت یک عرضه کننده یا گروهی از عرضه کنندگان به تحقق یا وجود عوامل زیر بستگی دارد:

- صنعتی که عرضه کننده در آن فعالیت می کند تحت سیطره تعداد محدودی شرکت باشد، اما عرضه کننده محصول خود را به خریداران بسیاری بفروشد.
- کالاها یا خدمات عرضه کننده بی نظیر باشد یا کنار گذاشتن و تعویض آنها برای مشتری پر هزینه باشد.
- محصولات جایگزین، به طور آماده در دسترس نباشند.
- عرضه کنندگان بتوانند مستقیماً با مشتریان خود (نه مصرف کنندگان) رقابت کنند.
- خریدار بخش کوچکی از محصولات عرضه کننده را خریداری کند، لذا نبودن آن خریدار برای عرضه کننده چندان محسوس نباشد.

### قدرت دیگر گروه های ذی نفع

قدرت دیگر گروه های ذی نفع شامل دولت ها، جوامع محلی، اعتبار دهندگان، موسسات تجاری، گروه های حامی منافع خاص و سهام داران.

### تکامل صنایع در طول زمان

بیش تر صنایع در طول زمان و با گذر از مراحل رشد تا بلوغ و تا کاهش محتمل، تکامل می یابند. از چرخه حیات صنعت می توان برای تشریح و پیش بینی روند تغییرات این شش عامل استفاده کرد.

صنعت پراکنده، صنعتی است که در آن هیچ شرکتی سهم بازار بزرگی ندارد و هر شرکت تنها بخش کوچکی از کل بازار را در رقابت با دیگران تامین می کند.

زمانی که یک شرکت وارد مرحله بلوغ می شود، محصولات شرکت مثل کالاهای مصرفی می شوند. این صنعت، در این حالت، صنعت مجتمع نامیده می شود، صنعتی که تحت سیطره تعداد معدودی شرکت های بزرگ قرار دارد، که هر یک تلاش می کند محصول خود را از محصولات سایر رقبا متمایز و بارز کند.

### طبقه بندی صنایع بین المللی

در صنعت چند محلی، کالاها یا خدمات، بر حسب سفارش و برای یک کشور خاص طراحی و تولید می شود، مثل صنعت خرده فروشی و صنعت بیمه. شرکت های چند ملیتی فعال در صنایع چند محلی، در هر کشور، کالاها و خدمات خود را دقیقاً براساس سفارش و نیازهای مشتریان کشور خاص طراحی و تولید می کنند.

### گروه استراتژیک

یک گروه استراتژیک مجموعه ای از شرکت ها یا واحدهای تجاری است که از استراتژی های مشابه پیروی می کنند و از منابع مشابه استفاده می کنند. طبقه بندی شرکت ها به مجموعه ای از گروه های استراتژیک برای مدیران استراتژیک بسیار مفید است، زیرا بهتر می توانند محیط رقابتی را درک کنند.

می توان نقشه گروه های استراتژیک موجود در یک صنعت خاص را، با ترسیم وضعیت های بازار رقابتی فعال در صنعت، در قالب یک نمودار دو بعدی تهیه کرد که در این نمودار از دو متغیر استراتژیک به عنوان محورهای افقی و عمودی استفاده می شود: گستره خط تولید و قیمت.

### تیپ های استراتژیک

یک تیپ استراتژیک، عبارت است از گروهی از شرکت ها با توجه به یک جهت گیری استراتژیک مشترک و ترکیبی از ساختار، فرهنگ و فرایندهای همراه آن استراتژی. مالیز و اسنو معتقدند که شرکت هایی را که در یک صنعت رقابت می کنند، می توان با توجه به هدف گیری و جهت گیری استراتژیک کلی آنها به یکی از این چهار نوع طبقه بندی کرد: مدافعان، فرصت جویان، تحلیلگران و منفعلان.

ویژگی های این چهار گروه عبارت است از:

**مدافعان** شرکت هایی هستند که خط تولید آنها محدود است و بر افزایش کارایی عملیات خود تاکید می کنند. این هزینه گزایی آنها را از خلاقیت در حوزه های جدید باز می دارد.

**فرصت جویان** شرکت های جست و جوگر و آینده نگری هستند که خط تولید نسبتاً گسترده و بزرگی دارند و بر نوآوری در محصول و فرصت های بازار تاکید می کنند. این فروش گزایی، آنها را تا حدودی ناکارا می کند. این شرکت ها خلاقیت را بر کارایی ترجیح می دهند.

**تحلیلگران** شرکت هایی هستند که در حداقل دو حوزه بازار- محصول مختلف فعالیت می کنند. یکی از این دو حوزه با ثبات و دیگری متغیر است. در حوزه های ثبات، بر کارایی تاکید می شود؛ در حالی که در حوزه های متغیر بر خلاقیت تاکید می شود.

**منفعلان** شرکت های منفعلی هستند که فاقد یک رابطه باثبات بین استراتژی، ساختار و فرهنگ می باشند. پاسخ های (اغلب ناکارای) آنها به فشارهای محیطی معمولاً به شکل تغییرات بخشی و جزئی استراتژیک می باشد.

با تقسیم بندی رقابت به این چهار طبقه، مدیر استراتژیک نه تنها می تواند به خوبی اثربخشی هدف گیری ها و جهت گیری های خاص استراتژیک شرکت را کنترل و ارزیابی کند، بلکه می تواند برای تحولات صنعت در آینده، طرح ها و سناریوهای مختلف طراحی کند.

### **ابر رقابت (رقابت برتر)**

ابر رقابت به موقعیتی اطلاق می شود که در آن یک صنعت، در سطحی از عدم اطمینان در حال افزایش محیط قرار می گیرد و مزیت رقابتی اش موقتی است.

دی آونی معتقد است که به دلیل کوتاه شدن چرخه های حیات محصول، ورود و بهره گیری از تکنولوژی های جدید، ورود مرتب تازه وارادان ناخوانده به صنعت، موقعیت یابی دوباره اجباری، تعریف اجباری و دوباره محدودهای بازار هم زمان با ادغام صنایع مختلف، ثبات بازار تهدید می شود.

در صنایع ابر رقابتی مثل کامپیوتر، مزیت های رقابتی شرکت ها، نتیجه دو چیز است:

۱. دانش و آگاهی به روز آنها از تغییرات محیطی و فعالیت رقبا

۲. تمایل آنها برای ریسک کردن و از دست دادن مزیت رقابتی فعلی با امید و انگیزه کسب یک مزیت رقابتی و جدید دیگر.

عوامل کلیدی موفقیت متغیرهایی هستند که می توانند مواضع رقابتی یک شرکت در یک صنعت خاص را به طور قابل ملاحظه ای دستخوش تغییر کنند.

### **۳) هوش استراتژیک**

منظور از هوش چیست؟ پاسخ کلیدی در برابر این پرسش که چرا گذر سازمانی مهم است در افزایش "هوش" سازمانی می باشد. هوش سازمانی اجتماع سودآورهای ارزش افزوده از محل اموال غیر منقول سازمانی است. (دانش استخدام شدگان، مدیران، ذینفعان و مشتریان).

هوش سازمانی طبق تعریف انجمن مدیریت دانش، باید بر ۳ اصل مبنای ساخته شود: افراد، ساختار و رابطه. افراد اشاره می کند به دانشی که کارمندان سازمان دارند. ساختار دانشی است که به سختی می توان آن را از اداره به خانه نظیر ویژگی فکری، پایگاه های داده و مواردی از این دست برد. رابطه ی مناسب، اجتماعی است که از مشتریان و ذینفعان فراگیر می شود. برخی افراد می گویند که اصل چهارمی با عنوان اصل رقابت نیز وجود دارد. این امر به میزان هوشمندی در رابطه با داشتن واکنش رقبا و عکس العمل آنها بستگی دارد. برای بالا بردن هوشمندی در یک سازمان هر چهار اصل باید موجب ایجاد ارزش افزوده در سازمان شوند.

### **هوش تجاری**

هوش تجاری، یک مدل پایه ای فعال و راهکار چشم انداز برای کشف موارد مخفی، تصمیم گیری در اندازه های بزرگ از داده های کسب و کار برای اطلاع رسانی بهتر فرآیند کسب و کار است.

پیاده سازی هوش تجاری می تواند نکاتی از پیاده سازی های مدیریت دانش را فراگیرد. طبق تحقیقات راب و ون ویچیک، فاکتورهای مهم موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش عبارتند از: مرتب کردن توزیع فعالان کلیدی سازمان ها، افزایش توسعه شبکه های دانش و ایجاد پشتیبانی از دریافت پیام های هدفمند. این فاکتورهای مهم موفقیت می تواند برای هوش تجاری نیز اجرا شود. بالاترین ضمانت کلیدی، توسعه حضور و پیام ارزش افزوده، عناصر مهم برای استفاده از هوش تجاری هستند. بتس با نگاهی به آینده هوش تجاری، معتقد است که هوش تجاری به معنی امکان مشاهده افراد بیشتر از داده های بیشتر با جزئیات بیشتر است.

### **هوش رقابتی**

هوش رقابتی از اجزای داخلی و خارجی برخوردار است و این امر دلیل ردبندی هوش تجاری به همراه هوش رقابتی است. هوش رقابتی برای حل مسایل بلند مدت و کوتاه مدت مورد استفاده قرار می گیرد، در حالی که مدیریت دانش بیشتر برای مواردی که دیدگاه سودآوری آن ها بلند مدت است، مورد استفاده واقع می شود.

### **هوش استراتژیک**



هوش استراتژیک تأکید بر چگونگی بهتر بودن موقعیت سازمان برای کنترل آینده، چالش‌ها و فرصت‌های است که موفقیت شرکت را افزایش می‌دهد. هوش استراتژیک برای ایجاد ارزش افزوده اطلاعات و دانش در راستای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمانی است.

## فصل ۴- بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی

### ۱) دیدگاه شرکت مبتنی بر منابع موجود

#### تجزیه و تحلیل سازمانی

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها، به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی شرکت شود. مدیران استراتژیک باید به داخل خود شرکت نیز توجه کنند: یعنی نقاط قوت و ضعف که احتمالاً تعیین می‌کنند که آیا شرکت قادر خواهد بود که از فرصت‌ها بهره‌گیرد و در همان حال از تهدیدها دوری‌گزیند. به این بررسی داخلی، اغلب تجزیه و تحلیل سازمانی می‌گویند که به تشخیص و توسعه منابع سازمانی می‌پردازد.

#### شایستگی‌های اصلی و بارز

منابع، به عنوان دارایی‌های سازمان و اسکلت بندی اصلی سازمان اند. آنها شامل دارایی‌های فیزیکی مثل کارخانه، تجهیزات، مکان؛ دارایی‌های انسانی مانند تعداد کارکنان و مهارت‌های آنان؛ و دارایی‌های سازمانی از قبیل شهرت و فرهنگ می‌باشند. قابلیت‌ها یعنی توانایی شرکت در استفاده از منابع اش و شامل فرآیندهایی هستند که برای اداره کردن تعاملات بین منابع برای تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

یک قابلیت دارای ماهیتی کاربردی بوده و در درون یک کارکرد به خصوص قرار دارد مثل قابلیت‌های تولید و قابلیت‌های منابع انسانی.

شایستگی اصلی مجموعه‌ای از قابلیت‌هاست که از مرزهای بخشی فراتر رفته و در کل شرکت گسترش می‌یابد یعنی آن چیزی که شرکت می‌تواند خوب انجام دهد. اگر شایستگی‌ها یا قابلیت‌های رقبا برتر باشد به آنها شایستگی‌های بارز می‌گویند.

بارنی در چارچوب تحلیلی اش تحت عنوان چارچوب VRIO ، چهار سوال را برای ارزیابی شایستگی‌های یک شرکت پیشنهاد می‌کند:

۱- ارزش: آیا باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود؟

۲- کمیابی: آیا رقبای دیگر نیز آن را در اختیار دارند؟

۳- قابلیت تقلید: آیا تقلید از آن برای سایرین پر هزینه است؟

۴- سازمان: آیا شرکت برای بهره‌برداری از آن منبع، سازماندهی شده است؟

#### پایداری یک مزیت

دو مشخصه اصلی، پایداری شایستگی بارز یا برتر یک شرکت را تعیین می‌کنند: دوام و قابلیت تقلید.

دوام، مدت زمانی است که طی آن منابع و توانایی‌های یک شرکت (شایستگی‌های اصلی) مستهلک می‌شوند یا کم اثر می‌شوند. تکنولوژی جدید می‌تواند موجب کاهش زوال شایستگی اصلی یک شرکت شود.

قابلیت تقلید عبارت است از منابع و توانایی‌های (شایستگی‌های اصلی) قابل تقلید شرکت توسط دیگران. چنانچه شایستگی‌های بارز شرکتی از یک دانش صریح روشن، یعنی دانشی که به سادگی قابل بیان کردن و منتقل کردن باشد، به دست آمده باشد راحت می‌توان از آن تقلید کرد. فعالیت‌های هوش رقابتی به سرعت می‌تواند این نوع از دانش را شناسایی کرده و منتقل کند. در مقابل این نوع دانش، دانش ضمنی قرارداد که چون در فرهنگ سازمان یا تخصص‌های کارمندان عمیقاً ریشه دارد به سادگی قابل برداشت کردن نیست. اگر یک شایستگی اصلی شفاف، قابل انتقال و قابل تکثیر باشد، به راحتی می‌توان آن را کپی کرد.

- شفافیت: سرعت درک رابطه ی میان منابع و توانایی های پشتیبان استراتژی یک شرکت موفق توسط دیگر شرکت ها، شفافیت نامیده می شود.

- قابلیت انتقال: توانایی رقبا در جمع آوری منابع و توانایی های لازم برای مقابله با چالش رقابت، قابلیت انتقال نامیده می شود.

- قابلیت تکثیر: توانایی رقبا در بهره گیری از منابع و توانایی های تکثیر شده برای تقلید از شرکت موفق، تکثیر نامیده می شود.

پیوستار پایداری منابع، از منابع یک سازمان و توانایی های آن، بر اساس دوام و قابلیت تکثیر، تشکیل می شود (یعنی آنها شفاف، قابل انتقال یا قابل تکثیر نیستند). در یک انتهای این بردار منابع دیر مصرف قرار دارند، زیرا این منابع توسط عواملی چون حقوق مالکیت معنوی، نام تجاری قوی، جغرافیا و غیره حمایت می شوند. انتهای دیگر بردار، منابع زود مصرف را شامل می شود که به سرعت مورد تقلید و تکثیر قرار می گیرند زیرا آنها بر تکنولوژی یا مفهومی استوارند که به آسانی قابل تکثیر می باشد.

## ۲) الگوهای کسب و کار

الگوهای کسب و کار، روش یک شرکت است برای کسب درآمد در محیط تجاری حال حاضر. این الگو شامل ویژگی های کلیدی ساختاری و عملیاتی یک شرکت، این که چگونه درآمد کسب کرده و سود به دست می آورد، می باشد.

## ۳) تجزیه و تحلیل زنجیره ی ارزش

زنجیره ی ارزش، مجموعه ای بهم پیوسته از فعالیت های ارزش ساز است که از خریداری مواد اولیه اصلی از عرضه کنندگان شروع می شود، با مجموعه ای از فعالیت های دارای ارزش افزوده برای تولید و بازاریابی یک محصول یا یک خدمت ادامه می یابد و به توزیع کالاها میان مشتریان نهایی خاتمه می یابد.

## تجزیه و تحلیل زنجیره ی ارزش صنعت

زنجیره های ارزش بیش تر صنایع را می توان به دو بخش بالا دستی و پایین دستی تقسیم کرد. مرکز ثقل بخشی از زنجیره است که بیش ترین اهمیت را برای شرکت دارد و بخش اعظم تخصص و توانایی های شرکت (شایستگی های اصلی اش) نیز در این بخش قرار دارد. بنا بر نظر گلبریت، مرکز ثقل یک شرکت معمولا جایی است که شرکت فعالیت خود را آغاز کرده است.

## تجزیه و تحلیل زنجیره ی ارزش شرکت

پورتر معتقد است که فعالیت های اصلی یک شرکت تولیدی معمولا با عملیات لجستیک داخلی (انبارداری و نگهداری مواد خام) شروع می شود، با انجام یک فرایند عملیات که طی آن محصولی تولید می شود جلو می رود، با لجستیک خارجی (انبارداری و توزیع)، بازاریابی و فروش ادامه می یابد و سرانجام به ارائه خدمات (نصب، تعمیر و فروش قطعات) خاتمه می یابد. چند فعالیت پشتیبانی مثل تدارک (خرید)، توسعه تکنولوژی (تحقیق و توسعه)، مدیریت منابع انسانی و تحکیم شالوده های اساسی شرکت (مالی، حسابداری، برنامه ریزی استراتژیک) تضمین می کند که فعالیت های اصلی زنجیره ارزش به طور کارا و اثر بخش اجرا می شوند. بنا بر نظر پورتر، تفاوت های موجود میان زنجیره های ارزشی رقبا، عامل اصلی مزیت رقابتی به شمار می آیند. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت، مراحل زیر را شامل می شود:

۱. بررسی زنجیره ارزش خط تولید هر محصول با توجه به فعالیت های مختلف مربوط به تولید کالا یا خدمت.

۲. بررسی ارتباط موجود در زنجیره ی ارزش هر خط تولید.

۳. بررسی هم افزایی های بالقوه ی موجود میان چرخه های ارزش خطوط مختلف تولید یا واحدهای تجاری.

## ۴) بررسی منابع داخلی و قابلیت ها

ساده ترین راه برای آغاز فرایند تجزیه و تحلیل زنجیره ی ارزش یک شرکت، بررسی دقیق نقاط قوت و ضعف آن شرکت می باشد. منابع کارکردی عبارتند از: منابع مالی، منابع فیزیکی، دارایی های انسانی و توانایی کارکنان در هر بخش برای تدوین و اجرای اهداف، استراتژی ها و سیاست های لازم.

## ساختارهای مشخص سازمانی

- ساختار ساده. در این ساختار بخش های تولید یا مالی وجود ندارد و این ساختار مناسب یک شرکت کوچک است که مدیر و مالک آن فردی کار آفرین است که به تأسیس آن اقدام کرده است و این شرکت دارای یک یا دو خط تولید است که در بازار خاص، کوچک و به آسانی قابل تشخیص فعالیت می کند. کارکنان این نوع شرکت ها معمولاً به همه فعالیت های آن شرکت ها آشنا هستند (همه کاره اند).

- ساختار وظیفه ای. این ساختار مناسب یک شرکت متوسط است که چند خط تولید دارد. کارکنان معمولاً در وظیفه ای خاص فعال می باشند و در آن تخصص دارند، در این ساختار بخش های تخصصی تولید، بازاریابی، مالی و منابع انسانی وجود دارد.

- ساختار بخشی. این ساختار مناسب یک شرکت بزرگ است که خطوط تولید بسیاری در صنایع مرتبط به یکدیگر دارد. کارکنان تخصصی فعالیت می کنند و بر اساس ویژگی های بارز محصول/ بازار سازماندهی شده اند.

- واحدهای تجاری استراتژیک (SBU). در واقع شکل ارتقا و بهبود یافته ی ساختار بخشی اند. واحدهای تجاری استراتژیک بخش ها یا گروه هایی متشکل از چند بخش اند که خود از بخش های کوچک تر و مستقل بازار- محصول تشکیل شده اند. به این بخش های کوچک تر مسئولیت و اختیار داده اند تا خودشان حوزه های کاری خود را مدیریت کنند. یک واحد تجاری استراتژیک می تواند به هر اندازه ای و در هر سطحی باشد، اما این واحد باید ۱. دارای یک مأموریت منحصر به فرد باشد، ۲. رقبای مشخصی داشته باشد، ۳. بر بازار خارجی تمرکز کند، ۴. فعالیت های تجاری اش را کنترل کند. هدف از ایجاد این واحد ها، تمرکز زدایی با توجه به عناصر استراتژیک است، در حالی که تمرکز زدایی معمولاً بر اساس اندازه، مشخصات محصول یا حیطه ی کنترل می باشد. هدف از تمرکز زدایی نیز ایجاد ارتباطات افقی میان واحدهایی است که قبلاً از یکدیگر جدا شده اند.

- ساختار ناهمگون. این ساختار برای یک شرکت بزرگ مناسب است که در چندین صنعت نامرتب به یکدیگر، خطوط تولید بسیاری دایر کرده است. این ساختار که خود نوعی ساختار بخشی به شمار می رود، در واقع ترکیبی است از شرکت ها (یا شرکت های تابعه) از نظر حقوقی مستقل که تحت چتر حمایت یک شرکت مادر عمل می کنند اما هر یک خود دارای یک هیئت مدیره می باشند. ماهیت نامرتب این مجموعه ها مانع از ایجاد هم افزایی میان آنها می شود.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه باورها، انتظارات و ارزش های یاد گرفته شده و مشترک و مورد قبول اعضای یک شرکت که از یک نسل کارکنان به نسل دیگر منتقل می شود. فرهنگ سازمانی نشان دهنده ارزش های بنیانگذار(ان) و مأموریت یک سازمان یا شرکت است. فرهنگ سازمانی عبارت است از آن چه که هستیم. آن چه که انجام می دهیم. آن چه که برایش تلاش می کنیم. فرهنگ سازمانی دو مشخصه اصلی دارد، شدت و یکپارچگی. شدت (یا عمق) فرهنگی درجه یا میزان پذیرش و تعهد کارکنان یک واحد است نسبت به هنجارها، ارزش ها یا محتوای فرهنگی دیگری که با آن واحد عجین شده است. سازمان هایی که هنجارهایی قوی دارند، ارزش خاصی را تبلیغ می کنند، فرهنگ های غنی دارند، در حالی که شرکت های تازه تأسیس (یا در حال تغییر)، فرهنگ ضعیفی دارند. یکپارچگی فرهنگی (گستره فرهنگی) درجه ای است که تا آن حدود درجه، تمام اعضای یک سازمان در یک فرهنگ مشترک سهیم می باشند.

فرهنگ سازمانی، چند کار مهم را در یک سازمان انجام می دهد:

۱. به کارکنان آن سازمان یک هویت می بخشد.
۲. باعث افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می شود.
۳. باعث افزایش ثبات سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی می شود.
۴. به عنوان مرجع و الگویی استفاده می شود که کارکنان از آن برای درک رفتار مناسب استفاده می کنند، ضمن این که باعث می شود آن ها به محل کار خود، بیش از یک سازمان بنگرند.

## بازاریابی استراتژیک

مدیر بازاریابی، حلقه اصلی ارتباط بین شرکت، مشتری و هم چنین رقابت است. بنابراین او باید به دقت موقعیت شرکت در بازار و آمیخته ی بازاریابی را زیر نظر بگیرد.

### موقعیت و بخش بندی بازار

موقعیت بازار به انتخاب حوزه های ویژه برای تمرکز عملیات بازاریابی روی آن برمی گردد و می توان آن را در قالب عباراتی چون موقعیت جغرافیایی، محصول و بازار بیان کرد. شرکت با انجام تحقیقات بازاریابی می تواند بازار را بخش بندی کند. بخش بندی بازار یعنی تولید محصولات خاص برای بخش های خاص بازار.

### آمیخته بازاریابی

آمیخته بازاریابی عبارت است از ترکیب خاص متغیر های کلیدی تحت کنترل شرکت. از آمیخته بازاریابی می توان برای تغییر میزان تقاضا و کسب مزیت رقابتی استفاده کرد. متغیرهای کلیدی عبارت اند از محصول، مکان [توزیع]، ترویج و قیمت گذاری.

### چرخه حیات محصول

چرخه حیات محصول نموداری است که رابطه ی میان زمان و فروش یک محصول را طی مراحل معرفی، رشد، بلوغ و کاهش (فروش) محصول نمایش می دهد. مدیر بازاریابی با بهره گیری از این مفهوم می تواند آمیخته بازاریابی یک محصول یا گروه خاص محصول را، با توجه به موقعیتش در چرخه حیات خودش (خود محصول)، بررسی کند. مرحله ی رشد، توربولانس رقابتی نیز نامیده می شود، زیرا قیمت، توزیع و رقابت روی این دو پارامتر، رقبا ضعیف تر را از صحنه خارج می کند.

### مسائل مالی استراتژیک

مدیر امور مالی شرکت باید بهترین منابع وجوه نقد را شناسایی و تعیین کند، از آنها استفاده کند و وجوه نقد را کنترل کند. وجوه نقد را می توان در منابع داخلی و خارجی جست و جو کرد و باید آن را برای مصارف مختلف تخصیص داد.

### اهرم مالی

ترکیب وجوه مالی کوتاه مدت و بلند مدت تأمین شده از خارج در پیوند با مقدار و زمان بری وجوه مالی داخل تهیه شده باید با اهداف، استراتژی ها و سیاست های شرکت تناسب داشته باشد. مفهوم اهرم مالی (نسبت بدهی کل به دارایی کل) به توصیف نحوه استفاده از دیون (در مقابل سرمایه) در تأمین مالی برنامه های شرکت از خارج، کمک می کند.

### بودجه بندی سرمایه ای

بودجه بندی سرمایه ای، عبارت است از تجزیه و تحلیل و درجه بندی سرمایه گذاری های ممکن در خریداری دارایی های ثابتی چون زمین، ساختمان و تجهیزات با توجه به مخارج و عواید اضافی که ناشی از هر سرمایه گذاری می باشد.

### تحقیق و توسعه استراتژیک

مدیر تحقیق و توسعه باید با توجه به سیاست ها و اهداف شرکتش، استراتژی تکنولوژی شرکت خود را ارایه و اجرا کند. بنابراین مدیر تحقیق و توسعه موظف است که (۱) از میان چند تکنولوژی جدید یکی را برای استفاده شرکت انتخاب کند، (۲) روش های اعمال تکنولوژی جدید را در محصولات و فرایندهای جدید شرکت توسعه دهد، (۳) منابع مورد نیاز را تهیه کند، به طوری که بتوان تکنولوژی جدید را با موفقیت اجرا کرد.

### عمق تحقیق و توسعه، شایستگی تکنولوژیک و انتقال تکنولوژی

شرکت باید منابع لازم برای انجام مؤثر تحقیق و توسعه را تهیه کند و در دسترس قرار بدهد. عمق تحقیق و توسعه یک شرکت (مخارج شرکت در راه تحقیق و توسعه به عنوان درصدی از درآمد فروش) عبارت است از ابزار اصلی کسب سهم بازار در رقابت جهانی. میزان مخارج صرف شده در امر تحقیق و توسعه بر اساس نوع صنعت، متفاوت می باشد. واحد تحقیق و توسعه شرکت باید براساس معیارهای زیر ارزیابی شود: شایستگی تکنولوژیک، و مدیریت مناسب تکنولوژی، هم از حیث توسعه و هم از حیث نحوه بکارگیری تکنولوژی های بدیع.

## آمیخته تحقیق و توسعه

آمیخته تحقیق و توسعه شامل تحقیق و توسعه پایه، تحقیق و توسعه محصول و تحقیق و توسعه فرایند یا مهندسی می باشد. تحقیق و توسعه پایه بر حوزه های نظری مسایل متمرکز می شود و مشخصاً توسط دانشمندان و در آزمایشگاه های بسیار مجهز انجام می شود. بهترین شاخص های توانایی یک شرکت در انجام چنین تحقیقی، حقوق مالکیت معنوی است که به دست می آورد و مقالات علمی است که در این رابطه منتشر می کند. تحقیق و توسعه محصول بر بازاریابی تمرکز دارد و بهبود بسته بندی محصول یا خود محصول توجه می کند. بهترین شاخص های توانایی یک شرکت در این زمینه عبارتند از: ۱. تعداد محصولات موفق و جدیدی که شرکت معرفی کرده است، و ۲. میزان فروش کل. سودهای حاصل از این محصولات معرفی شده ظرف پنج سال گذشته. تحقیق و توسعه مهندسی یا فرایند به مهندسی توجه دارد و بر بهبود فرایند کنترل، مشخصات فنی طرح، و تجهیزات تولید تمرکز می کند. توانایی شرکت در این زمینه بر اساس کاهش های مستمر و پیوسته در هزینه های تولید واحد و نقایص محصول، سنجیده و ارزیابی می شود.

## اثر ناپایداری تکنولوژیک بر استراتژی

بنابر عقیده ریچارد فوستر، ناپایداری تکنولوژیک عبارت است از جایگزینی یک تکنولوژی با تکنولوژی دیگر. ناپایداری تکنولوژیک، پدیده ای متداول و از نظر استراتژیک مهم می باشد. چنین وضعیتی وقتی روی می دهد که از تکنولوژی جدید نتوان به راحتی در تقویت تکنولوژی موجود استفاده کرد ولی بتوان از آن برای افزایش و ارتقای عملکرد شرکت بهره گرفت.

## تولید و عملیات استراتژیک

وظیفه اصلی مدیر عملیات (مدیر تولید یا مدیر خدمات)، عبارت است از طراحی و راه اندازی سیستمی که تعداد کالاها یا خدمات مورد نیاز را با کیفیت، صرف هزینه و زمان مشخصی تولید کند. عملیات تولید می تواند هم به طور پیوسته و هم به شکل ناپیوسته انجام گیرد. در سیستم های ناپیوسته یا متناوب، عملیات پردازش به شکل متوالی انجام می گیرد، اما شکل کار و توالی فرایند فرق می کند. در هر موقعیت، این وظایفند که جزئیات عملیات پردازش و زمان مورد نیاز برای اجرای آنها را تعیین می کنند. در مقابل، در سیستم های پیوسته، محصولات را می توان به طور پیوسته مونتاژ یا پردازش کرد. در این خصوص می توان خط مونتاژ اتومبیل را مثال زد. نوع سیستم تولید مورد استفاده یک شرکت، نوع استراتژی آن شرکت (کلان یا بخشی) را مشخص می کند.

## منحنی تجربه

بسیاری از شرکت های بزرگ با موفقیت منحنی تجربه یا منحنی یادگیری را مورد استفاده قرار داده اند. بر اساس منحنی تجربه؛ هزینه های تولید واحد، هر بار که حجم کل تولید (به واحد) دو برابر می شود، تا درصد مشخصی (معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد) کاهش می یابد. درصد واقعی کاهش هزینه های تولید از یک صنعت به صنعت دیگر فرق می کند و مبتنی بر متغیرهای بسیار است: ۱. مدت زمانی که یک فرد برای یادگیری یک وظیفه جدید نیاز دارد، ۲. صرفه جویی های در مقیاس، ۳. ارتقای فرایند تولید و کیفیت محصولات، و ۴. هزینه های پایین تر مواد اولیه. معمولاً مدیران از منحنی تجربه برای برآورد هزینه های تولید محصولات زیر استفاده می کنند: ۱. هزینه تولید محصولی که هرگز و قبلاً با فرایند و فنون فعلی تولید نشده است و ۲. محصول فعلی که با بهره گیری از فرایندها و تکنیک های تازه معرفی شده، تولید شده است.

## تولید منعطف

برخی از صاحب نظران با بهره گیری از تسهیلات بزرگ تولید انبوه برای بهره مند شدن از منافع اقتصادی منحنی تجربه، انتقاد کرده اند. با بهره گیری از طراحی کامپیوتری (CAD)، تولید کامپیوتری (CAM) و فناوری روبات، می توان زمان یادگیری وظایف جدید توسط فرد را کاهش داد و محصولات را در قالب قطعات کوچک و سفارشی با هزینه ای پایین تر تولید کرد. صرفه جویی های تولید (که در آن قطعات مشترک مورد استفاده در تولید محصولات مختلف با یکدیگر ترکیب می شوند تا علیرغم کم بودن تعداد هر قلم کالای تولید شده، صرف جویی های مورد نظر حاصل شود) جای صرفه جویی های مقیاس را (که در آن با افزایش تعداد تولید یک محصول، هزینه های تولید واحد آن محصول کاهش می یابد) می گیرند. لذا این امکان وجود دارد تا از مزایای هزینه یا سیستم های پیوسته به همراه مزیت های مشتری گرایی سیستم های گسسته برخوردار باشد.

### منابع انسانی استراتژیک

وظیفه اصلی یک مدیر منابع انسانی، انتخاب فرد مناسب برای کار یا وظیفه مناسب و نزدیک تر کردن ویژگی های شاغل به ویژگی ها و الزامات شغل است.

### بهره گیری از تیم ها

در تیم های کاری خود مختار، کارکنان با یکدیگر و بدون داشتن سرپرست در زمینه های برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی کار خود، با یکدیگر همکاری می کنند. برخی شرکت های برای کوتاه کردن مراحل توسعه یک محصول، تیم های کاری میان شغلی ( چند وظیفه ای) تشکیل داده اند. تیم های مجازی گروه هایی از همکاران و کارکنان است که از نظر جغرافیایی و یا سازمانی پراکنده بوده و با استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطات راه دور برای انجام دادن یک وظیفه سازمانی دور هم گرد آمده اند.

### سیستم های اطلاعات استراتژیک

وظیفه اصلی مدیر سیستم های اطلاعاتی (یا مدیر تکنولوژی اطلاعاتی)، طراحی و مدیریت جریان اطلاعات موجود در یک سازمان به نحوی است که موجب افزایش کارایی و ارتقای کیفی تصمیم های گرفته شده شود. باید اطلاعات را طوری جمع آوری، ذخیره و تلفیق و استفاده کرد که بتواند به مسائل استراتژیک و عملیاتی مهم پاسخ بدهد.

## بخش ۳: تدوین استراتژی

### فصل ۵- تدوین استراتژی: تجزیه و تحلیل موقعیت و استراتژی کسب و کار

#### ۱) تجزیه و تحلیل موقعیت (SWOT)

تدوین استراتژی که اغلب به آن برنامه ریزی آینده نگر استراتژیک نیز می گویند، عبارت است از طراحی مأموریت، اهداف و سیاست های شرکت. تدوین استراتژی با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می شود. تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از پیدا کردن یک استراتژی یا موازنه استراتژیک بین فرصت ها (بیرونی) و نقاط قوت (درونی) با توجه به تهدیدها (بیرونی) و نقاط ضعف (درونی)، برای رفع آن ها. عوامل زیر، عوامل استراتژیک یک شرکت را خلاصه می کنند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT). تجزیه و تحلیل این چهار عامل (SWOT) نه تنها باید به شناسایی ویژگی یا شایستگی های بارز شرکت، توانایی های ویژه، منابع تحت اختیار شرکت و روش اصلی استفاده از آن ها کمک کند، بلکه باید در شناسایی فرصت هایی که شرکت در حال حاضر و به دلیل نداشتن منابع مناسب نمی تواند از آن ها بهره برداری کند، نیز راه گشا باشد. برخی از انتقادات اولیه به این تحلیل عبارتند از:

- باعث تشکیل لیست های طولانی می شود.
- برای انعکاس اولویت ها از هیچ وزنی استفاده نمی کند.
- از لغات و عبارات مبهم استفاده می کند.
- یک عامل می تواند در هر دو طبقه قرار گیرد.
- تحلیل گران هیچ الزامی برای تأیید نظرات با استفاده از داده ها یا تحلیل ندارند.
- نیازمند یک سطح ساده از تحلیل است.
- هیچ ارتباط منطقی برای اجرا و پیاده سازی استراتژی ارایه نمی کند.

#### جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)، با ترکیب عوامل خارجی (از جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی = EFAS)، با عوامل داخلی (از جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی = IFAS)، عوامل استراتژیک آن شرکت را خلاصه می کند.

#### ارزش موقعیت ممتاز

یکی از دستاوردهای مطلوب تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، شناسایی یک موقعیت ممتاز برای شرکت است. یعنی جایی که شرکت می تواند از شایستگی با ارزش برای بهره مند شدن از یک فرصت خاص، استفاده کند. موقعیت ممتاز شرکت عبارت است از نقش رقابتی خاص آن شرکت که به خوبی با محیط داخلی و خارجی شرکت سازگار شده است، به طوری که دیگر شرکت ها نمی توانند آن را چالش یا زایل کنند. پیدا کردن چنین موقعیتی همیشه ساده نیست. مدیریت یک شرکت باید همیشه به دنبال روزه های استراتژیک باشد. مقصود از روزه ها یا پنجره های استراتژیک، فرصت های بی نظیر بازار در یک زمان خاص است که فراروی شرکت قرار دارد. اولین شرکتی که از این روزه عبور کند، به یک موقعیت ممتاز دست می یابد و رقابت را کم می کند (اگر شرکت، نقاط قوت لازم را در اختیار داشته باشد).

#### ۲) ایجاد گزینه های استراتژی با استفاده از ماتریس TOWS

ماتریس TOWS (که معکوس ماتریس SWOT است)، نشان می دهد که چگونه می توان بین فرصت ها و تهدید های (عوامل خارجی) فراروی یک شرکت خاص با نقاط قوت و نقاط ضعف (عوامل داخلی) آن توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار



مجموعه از گزینه های استراتژیک ممکن را ایجاد کرد. این روشی مناسب برای بهره گیری از روش طوفان ذهنی (بارش فکری) برای خلق گزینه های استراتژی است که در غیر این صورت مورد توجه قرار نمی گیرند. ماتریس TOWS، مدیران استراتژیک را به خلق و طراحی انواع استراتژی های رشد و استراتژی های کاهش و می دارد. هم چنین از آن می توان برای طراحی استراتژی های وظیفه ای، کسب و کار، و بنگاه استفاده کرد.

- استراتژی های SO، استراتژی هایی هستند که بر اساس بررسی راه هایی که یک شرکت می تواند برای بهره گیری از نقاط قوت خود و به منظور منتفع شدن از فرصت ها بپیماید، طراحی و تهیه می شوند.
- استراتژی های ST، نقاط قوت یک شرکت را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدید ها، مورد توجه قرار می دهند.
- استراتژی های WO، به بهره گیری از فرصت ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف شرکت تأکید می کنند.
- استراتژی های WT، اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدید ها تأکید می کنند.

### ۳) استراتژی کسب و کار

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یا خدمات یک شرکت یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می کند. استراتژی کسب و کار می تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) یا به هر دو شکل باشد. استراتژی کسب و کار نشان می دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند.

#### استراتژی های رقابتی

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی را پیشنهاد می کند: هزینه کم تر و تمایز محصول. از این جهت این استراتژی ها را عمومی می گویند که هر شرکت تجاری، از هر نوع و اندازه ای که باشد، حتی سازمان های غیر انتفاعی ممکن است از این استراتژی ها، استفاده کنند.

- استراتژی های هزینه کم تر، عبارت است از توانایی یک شرکت یا یک واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، کارا تر از رقبایش.

- استراتژی تمایز، عبارت است از توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی های خاص یا خدمات پس از فروش محصول.

پورتر هم چنین معتقد است که مزیت رقابتی یک شرکت در یک صنعت توسط قلمروی رقابتی آن شرکت تعیین می شود. قلمروی رقابتی عبارت است از گستره بازار هدف یک شرکت یا واحد تجاری. وقتی بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کم تر، گسترده باشد، این دو استراتژی را استراتژی های رهبری هزینه ها و تمایز می نامند. وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می شوند (بازار محدود): آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (هزینه محور) می نامند.

رهبری هزینه ها، یک استراتژی رقابتی از نوع هزینه کم تر است که هدف آن بازارهای انبوه است و به انجام این اقدامات نیاز دارد: ۱. ساخت تجهیزات با مقیاسی کارا، ۲. پیگیری و تلاش برای کاهش هزینه ها با بهره گیری از تجربه، ۳. کنترل هزینه های سربار و ثابت، ۴. کاهش ناراضی مشتری از محصول، ۵. حداقل سازی هزینه ها در حوزه هایی چون تحقیق و توسعه، خدمات، نیرو و کارکنان فروش، تبلیغات و غیره».

استراتژی تمایز، بازار انبوه و گسترده را هدف می گیرد و به تولید محصولاتی که در سراسر صنعت، بی نظیر و منحصر به فرد باشند تأکید می ورزد.

هزینه محوری، نوعی استراتژی رقابتی از نوع هزینه کم تر است که بر یک گروه خریدار خاص یا بازار جغرافیایی خاص تمرکز می کند و تنها به این بخش خاص از بازار خدمات می دهد.

تمایز محوری یک استراتژی تمایز است که بر یک گروه خاص خریدار، خط تولید یا بازار جغرافیایی خاص تمرکز می کند.

#### تأثیر ابر رقابت (رقابت برتر) بر استراتژی رقابتی

دی آونی در کتاب خود، ابر رقابت، عنوان می کند که حفظ مزیت رقابتی برای مدت زمان طولانی، دشوار و دشوار تر می شود. « کوتاه شدن چرخه حیات محصول، کوتاه شدن چرخه طراحی محصول، ورود تکنولوژی های جدید، ورود متناوب رقبای

ناخواسته به صنعت، موقعیت یابی دوباره اجباری و تعریف مجدد و ناگزیر محدوده های بازار به خاطر ادغام صنایع مختلف در یکدیگر؛ همه و همه ثبات بازار را تهدید می کنند». در نتیجه، یک شرکت یا واحد تجاری باید دائماً تلاش کند تا مزیت رقابتی خود را بهبود بخشد و آن را حفظ کند. تنها پایین بودن هزینه ها در مقایسه با رقبای کافی نیست. زیرا رقبای نیز از طریق اجرای مستمر طرح های بهبود تلاش می کنند تا هزینه های خود را کاهش بدهند. شرکت ها باید برای کاهش بیش تر هزینه ها و هم چنین افزایش ارزش محصولات خود نزد مشتریان، روش های جدیدی پیدا کنند. دی آونی می پذیرد که وقتی صنایع ابر رقابتی می شوند، مراحل رقابت آنها سرعت می گیرد. شرکت ها ابتدا بر سر کاهش هزینه ها یا افزایش کیفیت محصول با یکدیگر رقابت می کنند تا این که مازادی از کالاهای ارزان قیمت و با کیفیت در بازار پدید می آید.

### تاکتیک های رقابتی

تاکتیک، یک طرح عملیاتی ویژه است که به تفصیل نشان می دهد که چگونه باید یک استراتژی را اجرا کرد و چه زمان و کجا آن را اعمال کرد. تاکتیک ها بر اساس ماهیتی که دارند، در مقایسه با استراتژی ها دارای افق زمانی کوتاه تر و قلمروی محدودتری می باشند. بنابراین تاکتیک ها را (مثل سیاست ها) می توان حلقه ای رابطی بین دو مرحله تدوین و اجرای استراتژی تلقی کرد.

### تاکتیک های زمانی

یک تاکتیک زمانی با زمان اجرای استراتژی توسط شرکت سروکار دارد. یک پیش فراول (پیشگام)، شرکتی است که برای اولین بار اقدام به تولید و فروش یک کالا یا خدمت جدید می کند. از مزایای پیش فراول بودن: ۱. شرکت می تواند به عنوان پیشگام در صنعت، شهرتی برای خود دست و پا کند، ۲. برای کسب موقعیت پیشگامی در هزینه ها، منحنی یادگیری را به سمت پایین براند و ۳. موقتاً و از محل فروش محصولات جدید به مشتریانی که طالب چنین محصولاتی هستند، سود زیادی کسب کند. مضرات پیش فراول بودن: از دست دادن مزایایی که شرکت های محتاط از آن بهره مند می شوند. شرکت های محتاط آن دسته از شرکت هایی هستند که تنها پس از این که محصول مشتری پیدا کرد و تقاضا برای آن تثبیت شد، وارد بازار می شوند. آنها می توانند از پیشرفت های تکنولوژیک دیگران تقلید کنند (و بنابراین هزینه های تحقیق و توسعه خود را پایین نگه دارند)، با آگاه شدن از وضعیت بازار محصولات جدید، ریسک خود را حداقل کنند و از تمایل طبیعی شرکت های پیش فراول به کم توجهی به بخش های بازار، به نفع خود استفاده کنند.

### تاکتیک های مکانی (موقعیتی)

یک تاکتیک مکانی با این موضوع که کجا شرکتی یک استراتژی را اجرا کند و سرو کار دارد. یک شرکت یا واحد تجاری می تواند یک استراتژی رقابتی را به شکل تهاجمی یا تدافعی اجرا کند. یک تاکتیک تهاجمی بر قاپیدن سهم بازار از یک رقیب مقتدر تأکید می کند.

تاکتیک های تهاجمی برخی از روش های مورد استفاده برای حمله به موقعیت یک رقیب عبارتند از:

- حمله از جلو. شرکت حمله کننده اصطلاحاً با رقیب خود شاخ به شاخ می شود و به نقاط قوت آن حمله می کند.  
- حمله از اطراف. ممکن است شرکت مهاجم تصمیم بگیرد به جای حمله به نقطه قوت رقیب و شاخ به شاخ شدن با او، به بخشی از بازار که رقیب در آن جا ضعیف است حمله ور شود.

محاصره. در این تاکتیک که شکل تکامل یافته ای از دو تاکتیک فوق الذکر می باشد، شرکت یا واحد تجاری مهاجم، موقعیت رقیب را از حیث محصولات یا بازار ها یا هر دو، به محاصره خود در می آورد. محصولات شرکت محاصره کننده، یا متنوع ترند (یک خط تولید کامل از محصولات ارزان قیمت گرفته تا محصولات گران قیمت) یا بازارهای بیش تری را تأمین می کنند (بر تمام بازارهای ثانویه تسلط دارد) یا این که هر دو ویژگی را دارا می باشند.

- شبیخون. ممکن است شرکتی تصمیم بگیرد قواعد بازی را عوض کند. در این تاکتیک برگرفتن بازار رقیب مدافع از طریق عرضه نوع جدیدی از محصول که بتواند محصول رقیب را کنار بزند و جایگزین آن بشود، تأکید می شود.

- جنگ چریکی. ممکن است شرکت به جای حملات پیوسته، پرهزینه و منابع بر به رقیب، تصمیم بگیرد به او ضربه بزند و فرار کند. چنگ چریکی عبارت است از حملات کوچک و ایدایی به بخش های مختلف بازار یک رقیب.

تاکتیک های دفاعی. بنا به نظر پورتر، هدف از اجرای تاکتیک های دفاعی پایین آوردن احتمال حمله، کم کردن اثرات حمله، یا کاهش شدت یک حمله است. به جای افزایش مزیت رقابتی، این تاکتیک ها با کم جاذبه کردن حمله برای رقیب، موجب پایداری مزیت رقابتی می شوند. این تاکتیک ها بر کاهش عمدی سود آوری در کوتاه مدت برای کسب سود آوری بلند مدت تأکید می کنند.

این تاکتیک ها عبارتند از:

- ایجاد موانع ساختاری
- افزایش احتمال مقابله به مثل رقیب
- کاهش انگیزه حمله

### **استراتژی های مشارکتی**

استراتژی های مشارکتی، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری، و نه مبارزه؛ با شرکت های دیگر استفاده می شوند. به غیر از تبانی میان رقبا، که غیر قانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف استراتژیک می باشد. ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را مشترکاً دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند.

### **کنسرسیوم خدمات متقابل**

یک کنسرسیوم خدمات متقابل، عبارت است از مشارکت شرکت های مشابه در صنایع مشابه.

### **شرکت مختلط**

شرکت مختلط، شرکتی تجاری است که با مشارکت دو یا چند شرکت جدا از یکدیگر و مستقل برای وصول به اهداف استراتژیک مشترک تشکیل می شود.

### **اعطای مجوز ساخت یا فروش**

این توافق، موافقتنامه ای است بین شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس، که بر اساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم می تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند.

### **مشارکت زنجیره ارزش**

مشارکت زنجیره ارزش، ائتلافی است گرم و عمیق که در آن یک شرکت یا واحد تجاری یک موافقت نامه همکاری بلند مدت با یک عرضه کننده یا توزیع کننده بزرگ و کلیدی منعقد می کند.

## فصل ۶- تدوین استراتژی: استراتژی شرکت

بهترین راه رشد برای شرکتی که تجارت آن به مرحله بلوغ رسیده است چیست؟

۱- با ثبات ترین نرخ رشد سود هنگامی محقق می شود که شرکت مرزهای اطراف فعالیت اصلی اش را بشکافد و به فعالیت هم جوارش وارد شود.

۲- شرکت هایی که دائماً رقبایشان را پشت سر می گذارند این کار را با ایجاد فرمول و روشی برای گسترش چنین مرزهایی به صورتی کاملاً قابل پیش بینی و تکراری انجام می دهند.

### ۱) استراتژی شرکت

استراتژی شرکت به سه مسئله اصلی فراوری شرکت به عنوان یک مجموعه کل می پردازد:

- ۱- جهت گیری کلان شرکت به سمت رشد، ثبات و کاهش (استراتژی های هدایتی)
- ۲- صنایع یا بازارهایی که شرکت در آن ها از طریق محصولات و واحدهای تجاری اش، رقابت می کند (استراتژی پرتفولیو).
- ۳- شیوه مورد استفاده مدیران شرکت در هماهنگ کردن فعالیت ها، انتقال منابع و بهره گیری از منابع موجود در محصولات و واحدهای تجاری اش (استراتژی سرپرستی)

### استراتژی های هدایتی

استراتژی یک شرکت از سه جهت گیری کلی به سمت رشد (که اصطلاحاً استراتژی اصلی نامیده می شوند) تشکیل می شود:

- استراتژی های رشد، فعالیت های شرکت را توسعه می دهند.
- استراتژی های ثبات، تغییری در فعالیت های فعلی شرکت نمی دهند.
- استراتژی های کاهش، سطح فعالیت های شرکت را کاهش می دهند.

### استراتژی های رشد

دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از: استراتژی تمرکز روی یک خط تولید یا صنعت و استراتژی تنوع در تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر. این استراتژی ها را می توان به دو صورت اجرا کرد: ۱. داخلی، از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید یا ۲. خارجی، از طریق ادغام، خریداری شرکت های دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آن ها.

رشد عمودی. رشد را می توان از طریق یکپارچگی عمودی محقق ساخت. یکپارچگی عمودی عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه کننده (یکپارچگی عمودی به پایین) یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی به بالا) صورت می گرفته است. یکپارچگی عمودی می تواند به سه شکل انجام بشود: ۱. یکپارچگی عمودی کامل، که طی آن شرکت ۱۰۰ درصد نیازهای کلیدی خود را می سازد و هم چنین تمام فعالیت های توزیع را خود به عهده می گیرد، ۲. یکپارچگی عمودی ناقص، که طی آن شرکت کم تر از نیمی از نیازهای اساسی خود را، تولید می کند. و ۳. برون سپاری که در آن شرکت برای ارابه و فراهم کردن عرضه های کلیدی و توزیع به سایر شرکت ها از قراردادهای بلند مدت استفاده می کند. اقتصاد هزینه مبادلات اذعان می دارد که رشد عمودی از قرارداد بستن برای خرید کالاها و خدمات در بازار، هنگامی که هزینه مبادلات خرید کالاها در بازار آزاد رقم قابل توجهی می شود، مؤثرتر است.

رشد افقی. رشد افقی، عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. رشد افقی نتیجه یکپارچگی افقی است، یعنی درجه ای که یک شرکت در چندین نقطه جغرافیایی در یک نقطه مشابه در زنجیره ارزش صنعت فعالیت می کند.

مهم ترین گزینه ها برای ورود به بازارهای بین المللی عبارتند از:

- صادرات. انتقال کالاهای تولید شده در کشور میزبان به سایر کشورها برای فروش روش خوبی برای حداقل کردن ریسک و آزمون یک کالای به خصوص است.

- اعطای مجوز. شرکت مجوز دهنده حقوقش را برای تولید یا فروش یک محصول به شرکتی دیگر در کشور میزبان واگذار می کند.

- فرانسیز. واگذار کننده امتیاز حقوقش برای بازگشایی یک فروشگاه خرده فروشی با استفاده از نام و سیستم عاملش را به یک شرکت دیگر واگذار می کند. در مقابل، شرکت دریافت کننده امتیاز درصدی از فروشش را به صورت حق امتیاز به صاحب امتیاز بپردازد.

- همکاری های مشترک. متداول ترین استراتژی ورود است و باید ترکیب منابع و تخصص های لازم برای عرضه محصولات یا تکنولوژی های جدید مورد استفاده قرار می گیرد.

- تصاحب. یک روش نسبتاً سریع برای ورود به یک کشور دیگر خرید شرکتی است که قبلاً در آن منطقه فعال بوده است.

- توسعه منطقه مستعد ولی دارای مشکل.

- عملیات های سفارش داده شده به شرکت های خارجی.

- قراردادهای مدیریتی.

- ساخت، راه اندازی، انتقال (بی. او. تی)

### استراتژی های تنوع

دو نوع اصلی استراتژی های تنوع عبارتند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

تنوع همگون (مرتبط). رشد از طریق تنوع همگون عبارت است از توسعه فعالیت ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط.

تنوع ناهمگون (نامرتبط). وقتی که مدیریت شرکت پی می برد که صنعت فعلی جذابیتهای ندارد و شرکت نیز توانایی ها یا مهارت های برجسته ای ندارد که بتواند آنها را به آسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صناعت ها انتقال بدهد؛ بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است.

### استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است؛ فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش. شرکت کامپیوتر سازی دل در اوایل دهه ۱۹۹۰ و پس از آن که استراتژی رشد آن باعث رشدی بیش از آن شد که شرکت قادر به اداره کردن آن بود، این استراتژی را دنبال کرد. این شرکت پیاده سازی استراتژی رشد را متوقف نکرد بلکه به طور موقت آن را در حال مسکوت قرار داد تا شرکت بتواند مدیران جدید استخدام کرده، ساختار را بهبود بخشد و امکانات جدیدی دایر کند.

### استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی به خاطر این که آینده قابل پیش بینی است.

### استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیت در حال بدتر شدن، اما شرکت در عین حال طوری عمل کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، در حالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است.

### استراتژی های کاهش

این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی تغییر جهت، استراتژی اسارت، استراتژی فروش / محرومیت، استراتژی ورشکستگی، استراتژی تصفیه (انحلال).

### استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت.

کوچک سازی، تلاش اولیه‌ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت. تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی.

### استراتژی اسارت

شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می‌شود، و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد.

### استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می‌تواند عقب‌نشینی کند و نه اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای ندارند جز این که شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند.

### استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه آنها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند. بر اساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی شرکت مانند یک بانک دار داخلی عمل می‌کنند. در این روش، مدیریت ارشد، واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه‌گذاری‌های انجام شده فرض می‌کند که انتظار دارد، سود آور و ثمربخش باشند.

### ۲) تجزیه و تحلیل پورتفولیو

#### ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره‌ای بوستون (BCG)

موقعیت رقابتی نسبی یک واحد عبارت است از سهم بازار آن واحد در صنعت تقسیم بر سهم بازار واحد مشابه که متعلق به بزرگ‌ترین رقیب می‌باشد. نرخ رشد تجاری عبارت است از درصد رشد بازار، یعنی، درصد افزایش فروش محصولات یک واحد تجاری خاص.

- علامت‌های سؤال (که گاهی آن را «بچه شیطان» یا «گره وحشی» نیز می‌نامند)، محصولات جدیدی هستند که بازار بالقوه خوبی دارند، اما برای تهیه آنها منابع مالی بسیاری مورد نیاز است.

- ستاره‌ها محصولات برتر و پرطرفدار بازار هستند و در واقع در اوج چرخه حیات خود قرار دارند. شرکتی که چنین محصولاتی را در اختیار دارد، به اندازه کافی پول و سرمایه دارد که بتواند سهم بازار بالای خود را حفظ کند. با کاهش نرخ رشد بازار، این دسته از محصولات به محصولاتی دیگری به نام گاو‌های شیرده تبدیل می‌شوند.

- گاو‌های شیرده درآمد حاصل از فروش این دسته از محصولات، بسیار بیش‌تر از پولی است که برای حفظ سهم بازار آنها مورد نیاز می‌باشد.

- سگ‌های هار آن دسته از محصولاتی هستند که سهم بازار محدود و کوچکی دارند و نمی‌توانند درآمدزا باشند (زیرا در صنعتی غیر جذاب قرار دارند). بنا بر ماتریس BCG، یا باید این دسته از محصولات را فروخت یا باید آنها را با دقت کنترل کرد. اساس ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون، منحنی تجربه است. سهم بازار، کلید موفقیت است. شرکت‌هایی که بالاترین سهم بازار را در اختیار دارند معمولاً در کاهش هزینه‌ها پیشگام می‌شوند. این پیشگامی بر صرفه‌جویی‌های مقیاس استوار و مبتنی است.

#### صفحه‌نمایشگر فعالیت‌های جنرال الکتریک (GE)

جنرال الکترونیک با کمک شرکت مشاوره ای مک کنزی اند کمپانی، یک ماتریس پیچیده تر طراحی کرد. صفحه نمایش فعالیت های GE از نه سلول یا خانه (شبکه برنامه ریزی نه خانه ای GE) تشکیل می شود که بر جذابیت بلند مدت صنعت، قدرت شرکت و موقعیت رقابتی آن استوار می باشد.

#### **مزایا و محدودیت های تجزیه و تحلیل پرتفولیو**

- ۱- این روش مدیران ارشد شرکت را ترغیب می کند تا هر یک از فعالیت های شرکت را به طور مستقل ارزیابی کنند، اهداف را تعیین کنند و منابع را به هر یک تخصیص دهند.
  - ۲- این روش، مدیران را ترغیب می کند تا از داده های تهیه شده در خارج سازمان برای تکمیل قضاوت های خود بهره گیرند.
  - ۳- این روش، مدیران شرکت را متوجه مسئله فراوانی یا میزان منابع نقد شرکت برای استفاده در این امر توسعه و گسترش شرکت می کند.
  - ۴- تصاویر گرافیکی آن، درک آن را برای خواننده تسهیل می کند.
- البته تجزیه و تحلیل پرتفولو چند محدودیت عملی نیز دارد که باعث شده است برخی از شرکت ها کم تر از آن استفاده کنند:
- ۱- تعریف بخش های بازار و محصول آسان نیست.
  - ۲- این روش، استفاده از استراتژی های استاندارد را پیشنهاد می کند که ممکن است عملی نباشند یا موجب از دست رفتن فرصت ها شوند.
  - ۳- از آن جا که قضاوت های این روش، ذهنی می باشند؛ ممکن است در واقعیت درست جواب ندهند. از طرفی چون روش علمی است، ممکن است مدیران متوجه خطاهای پیش آمده نشوند.
  - ۴- واژه های مورد استفاده در این تجزیه و تحلیل ها، همه بار ارزشی قوی دارند و لذا ممکن است موجب شود مدیران، آینده را درست پیش بینی نکنند، بلکه خوش بینانه آن را آن طور که می خواهند، پیش بینی کنند.
  - ۵- همیشه مشخص نیست که چه چیزی موجب جذابیت یک صنعت می شود یا یک محصول در کدام مرحله از چرخه حیات خود قرار دارد.
  - ۶- پیروی کورکورانه از یک الگو ممکن است در عمل سود شرکت را کاهش بدهد، به خصوص اگر این الگو به درستی استفاده نشود.

#### **۴) سرپرستی شرکت**

شرکت هایی که به چند فعالیت می پردازند، از طریق تحت تأثیر قرار دادن (مساعدت) فعالیت های خود ارزش خلق می کنند. بهترین شرکت های مادر می توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آن که مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می گوئیم.

وظیفه اصلی مراکز اصلی شرکت عبارت است از:

- ۱- کسب هم افزایی از میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت ها و قابلیت ها میان واحدها.
- ۲- هماهنگ کردن فعالیت های آن ها به منظور ایجاد صرفه جویی های مقیاس (مثل خرید متمرکز).

#### **روش طراحی استراتژی سرپرستی**

- ۱- هر بخش یا واحد تجاری (یا شرکت هدف در صورت قصد شرکت برای خریداری آن) را بر اساس عوامل استراتژیکش مورد بررسی قرار دهید.
  - ۲- بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت هدف) از حیث حوزه هایی که در آن جا می توان عملکرد را بهبود بخشید. این ها را فرصت های سرپرستی به شمار می آورند.
  - ۳- تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری (یا شرکت های هدف)
- آیا استراتژی سرپرستی می تواند استراتژی رقابتی نیز باشد؟

یک استراتژی افقی عبارت است از یک استراتژی سرپرستی که مرزها و محدوده های واحدهای تجاری را در می نوردد تا بتواند از تلفیق توان تمام آن ها به هم افزایی مورد نظر دست یابد و موقعیت رقابتی یک یا چند واحد تجاری را ارتقا بخشد. شرکت هایی که به چند فعالیت متعدد مشغول هستند، اغلب با دیگر شرکت های بزرگ مشابه خود در چند بازار رقابت می کنند. این رقبای چند هدف، شرکت هایی هستند که با یکدیگر، نه تنها در یک واحد تجاری، رقابت می کنند، بلکه در تعدادی از واحدهای تجاری دیگر با یکدیگر رقابت می کنند.

رقابت چند هدفه و استفاده از استراتژی افقی ممکن است باعث کاهش رقابت شدید در یک صنعت شود. حمله به موقعیت یک رهبر بازار می تواند سبب عکس العمل او در بازاری دیگر شود سبب ایجاد یک تحمل تعارض دوگانه می شود که در آن مدیران نسبت به رقبای بازارشان محافظه کارتر شده و رقابت از روی چشم و هم چشمی کاسته می شود.



## فصل ۷- تدوین استراتژی: استراتژی وظیفه ای و انتخاب استراتژیک

### استراتژی وظیفه ای ( کارکردی)

استراتژی وظیفه ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کارکردی برای کسب اهداف و استراتژی های شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می پردازد تا به این وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد.

### استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی به مسایلی چون قیمت گذاری، فروش و توزیع یک محصول می پردازد. یک شرکت با بهره گیری از استراتژی توسعه بازار می تواند:

- ۱- سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار، در اختیار خود بگیرد.
  - ۲- برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند.
- یک شرکت یا واحد تجاری با بهره گیری از استراتژی توسعه محصول می تواند:
- ۱- برای بازارهای فعلی، محصولات جدید طراحی و عرضه کند.
  - ۲- برای بازارهای جدید، محصولات جدید معرفی کند.

### استراتژی مالی

استراتژی مالی به مسایل مالی شرکت و گزینه های استراتژیک فراوری آن می پردازد و بهترین اقدامات را از حیث اهمیت مالی آن ها، شناسایی و معرفی می کند. این استراتژی هم چنین می تواند از طریق کاهش هزینه منابع مالی و افزایش قدرت مانور شرکت در ایجاد سرمایه برای پشتیبانی از یک استراتژی تجاری، برای آن شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند. این استراتژی معمولاً تلاش می کند ارزش مالی شرکت را بیشینه کند (حداکثر) کند.

یک روش یا استراتژی مطلوب و متداول مالی، استراتژی خرید مصلحتی (LBO) است. در فرایند خرید مصلحتی، یک شرکت با استقراض از شخص ثالثی همچون یک شرکت بیمه، اقدام به خریداری سهام یک شرکت دیگر می کند و از محل فعالیت ها و درآمدهای شرکت خریداری شده یا فروش دارایی های آن، وام را بازپرداخت می کند.

### استراتژی تحقیق و توسعه

استراتژی تحقیق و توسعه (R&D) به نوآوری و خلافت در محصول و فرایند تولید محصول و بهبود کیفیت هر دوی آنها می پردازد. دو نوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد:

- ۱- رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری)
  - ۲- پیروی تکنولوژیک (از محصولات رقیب تقلید می کند).
- پورتر معتقد است که تصمیم گیری درباره انتخاب یکی از این دو نوع استراتژی مقدمه ای است بر حصول یکی از دو استراتژی هزینه کم تر و تمایز.

### استراتژی تولید و عملیات

استراتژی تولید و عملیات این موارد را تعیین می کند:

- ۱- روش و محل تولید یک محصول؛
- ۲- میزان و سطح یکپارچگی عمودی؛
- ۳- توسعه منابع فیزیکی؛

۴- ارتباط با عرضه کنندگان.

استراتژی تولید تحت تأثیر چرخه حیات محصول قرار دارد. این مفهوم، افزایش در حجم تولید را توصیف می کند، حال چه این حجم تولید کم و محدود باشد و چه سیستم تولید منعطف و چه انبوه باشد. افزایش عمق و شدت رقابت در بسیاری از صنایع، شرکت ها را وادار ساخته است تا به جای روش سنتی تولید انبوه، از روش یا استراتژی بهبود مستمر استفاده کنند. در این روش گروه های کاری چند وظیفه ای، به طور مستمر تلاش می کنند تا فرایندهای تولید را بهبود بخشند.

هم اکنون نیز برخی شرکت ها از تولید سفارشی انبوه به عنوان یک استراتژی تولید استفاده می کنند. در مقابل بهبود مستمر، تولید سفارشی انبوه نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع شرکت می باشد. تولید سفارشی انبوه که برای محیط های پویا و همیشه در تغییر مناسب می باشد نیازمند افزایش و ارتقای کیفیت کارکنان، فرایندها، واحدها و تکنولوژی است تا بتوانند دقیقاً آنچه را که مشتری می خواهد و در زمان مورد نظر او به وی تحویل و ارایه بدهند.

### استراتژی منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی (HRM) به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است.

### استراتژی سیستم های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکت ها بیش از پیش به بهره گیری از استراتژی سیستم های اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود، استفاده کنند.

### ۲) تصمیم به برون سپاری: جانمایی و شایستگی ها

برون سپاری عبارت است از خریداری یک کالا یا خدمت که قبلاً داخل سازمان تولید و تهیه می شده است، از یک منبع خارج سازمان. برون سپاری عکس یکپارچگی عمودی است.

فلسفه برون سپاری، خرید آن دسته از فعالیت هاست که تأثیر قابل توجهی بر شایستگی بارز شرکت ندارد. در غیر این صورت این احتمال وجود دارد که شرکت فناوری ها یا قابلیت های مهم و کلیدی خود را از دست داده و اجباراً به سمت زوال پیش برود. به هنگام تصمیم گیری درباره استراتژی وظیفه ای یک مدیر استراتژیک باید: ۱. شایستگی های اصلی شرکت یا واحد تجاری را شناسایی کند. ۲. اطمینان حاصل کند که این شایستگی ها پیوسته تکرار می شوند و ۳. این شایستگی ها را به طوری مدیریت کند که به بهترین نحو ممکن باعث تقویت مزیت رقابتی شرکت شود.

### ۳) استراتژی های نامناسب

- پیروی از پیش گام. می تواند موجب نادیده گرفته شدن برخی نقاط قوت و ضعف شرکت و هم چنین توجه نکردن به این مطلب مهم بشود که احتمال دارد شرکت پیش گام اشتباه کرده باشد.

- اقدام به عملی شگفت آور. اگر موفقیت یک شرکت مرهون و ناشی از پیشگامی آن در تولید یک محصول بی نهایت موفق باشد، آن شرکت وسوسه می شود تا محصول جدید دیگری تولید کند تا بتواند رشد و موفقیت خود را تضمین و حفظ کند. درست مثل شرط بندی در مسابقات اسب دوانی، احتمال پیدا کردن یک محصول موفق دیگر خیلی کم و ناچیز است. شرکت پولاروید پول زیادی صرف طراحی یک دوربین فیلمبرداری فوری کرد، اما مردم از آن استقبال نکردند.

- مسابقه تسلیحاتی. ورود به نبردی همه جانبه و جاذبانه با شرکت دیگر بر سر به دست آوردن سهم بیش تری از بازار ممکن است موجب افزایش درآمدهای حاصل از فروش شود، اما به همین ترتیب موجب افزایش هزینه های تبلیغات، پیشبرد، تحقیق و توسعه و تولید نیز می شود.

- دست به هر کاری زدن. وقتی که مدیران با چند فرصت جالب رو به رو می شوند، دست و پای خود را گم کرده و می خواهند از همه آن فرصت ها، بهره برداری کنند. در ابتدا، ممکن است شرکت منابع کافی برای توسعه یک ایده و فکر به یک پروژه داشته باشد؛ اما پول، زمان و انرژی شرکت به سرعت تمام می شود، زیرا بسیاری از پروژه ها، حجم عظیمی از منابع را می بلعند.

- از دست دادن کنترل. ممکن است یک شرکت آن قدر درگیر یک استراتژی خاص شده باشد که مدیرانش حاضر به پذیرش این واقعیت نشوند که آن استراتژی موفق نیست. مدیرانی که فکر می کنند دیگر برای دست کشیدن از این استراتژی خیلی دیر شده است، زیرا سرمایه گذاری عظیمی کرده اند، باز هم به اتلاف و به هدر دادن پول شرکت اصرار می ورزند و به آن ادامه می دهند.

#### ۴) انتخاب استراتژیک: انتخاب بهترین استراتژی

شاید مهم ترین معیار در انتخاب یک استراتژی، توانایی آن استراتژی در پرداختن به آن دسته از عوامل استراتژیک خاصی باشد که در تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدید ها (SWOT) شناسایی شده و مورد توجه قرار گرفته اند. معیار مهم دیگری که می توان از آن در انتخاب یک استراتژی استفاده کرد، توانایی آن استراتژی است در تأمین اهداف شرکت با بهره گیری حداقل از منابع و با به جای گذاشتن حداقل عوارض جانبی.

#### طراحی سناریوهای شرکت

سناریو های شرکت، ترازهای آزمایشی و صورت حساب های سود و زیان آزمایشی اند که اثر هر استراتژی و طرح های مختلف آن را بر بازگشت سرمایه شرکت و بخش های مختلف آن، پیش بینی می کند.

برای ساخت یک سناریو باید قدم های زیر را برداشت:

۱. از سناریوهای صنعتی استفاده کنید و درباره محیط کاری چند فرضیه بسازید.
۲. صورت حساب های مالی یک اندازه شرکت یا واحد تجاری را برای سال های قبل طراحی و تهیه کنید.
۳. برای هر گزینه استراتژیک، یک صورت حساب مالی آزمایشی تهیه کنید.

#### دیدگاه مدیران به ریسک

جذابیت یک گزینه استراتژیک خاص بخشی از ریسک همراه با آن گزینه است. ریسک نه تنها از احتمال موفقیت استراتژی تشکیل می شود، بلکه متشکل از مقدار دارایی هایی است که شرکت باید به اجرای آن استراتژی تخصیص بدهد و هم چنین مقدار و طول زمانی است که شرکت نمی تواند از آن دارایی ها برای مصارف دیگر استفاده کند.

#### اثر فشار های وارده از طرف ذینفعان بر تصمیم گیری

جذابیت یک گزینه استراتژیک، تحت تأثیر قابلیت سازگاری آن استراتژی با خواسته های گروه های ذی نفع متنوع در یک محیط کاری قرار دارد. استراتژی سازها راحت تر و بهتر می توانند آن دسته از گزینه های استراتژیکی را انتخاب کنند که فشارهای خارجی را حداقل می کند تا آن دسته از استراتژی ها که حمایت گروه های ذی نفع را حد اکثر می سازد. به علاوه، مدیریت ارشد سازمانی می تواند با هدف تأثیر گذاشتن و تحت تأثیر قرار دادن گروه های ذی نفع کلیدی و متنوع، یک استراتژی سیاسی اجرا کنند. برخی از متداول ترین و مورد استفاده ترین استراتژی های سیاسی عبارتند از: وضع قانون، مشارکت های کمیته اقدام سیاسی (PAC)، تبلیغات جانب دارانه، رایزنی و ائتلاف سازی.

#### تأثیر فشارهای وارده از طرف فرهنگ سازمانی بر تصمیم گیری استراتژیک

اگر استراتژی با فرهنگ سازمانی هم خوانی و مطابقت نداشته باشد، احتمالاً شکست خواهد خورد. ممکن است در نتیجه مقاومت کارکنان در برابر اعمال تغییری اساسی در فلسفه شرکت، خشونت هایی رخ دهد و سازمان برخی از آنها را در نتیجه استعفا و اخراج از دست بدهد. اگر میزان قابلیت تطابق کم است، مدیران باید یکی از تصمیم های زیر را اتخاذ کنند: ۱. فرهنگ سازمانی را نادیده بگیرند، ۲. به فرهنگ سازمانی شرکت احترام بگذارند و بر اساس آن طرح اجرا را تغییر بدهند، ۳. سعی کنند فرهنگ را طوری تغییر بدهند که با استراتژی انتخاب شده یا مورد نظر آنها بخواند یا ۴. استراتژی را متناسب با فرهنگ سازمانی شرکت تعدیل کنند.

#### نقش نیازها و تمایلات مدیران کلیدی در فرایند تصمیم گیری

مدیران مؤثر در فرایند تصمیم گیری می توانند دیگر مدیران ارشد شرکت را تحت تأثیر و نفوذ خود قرار بدهند تا بتوانند به این وسیله حمایت آنها را از یک گزینه استراتژیک جلب کنند. کارکنان مایل به حفظ وضعیت فعلی اند، یعنی این که دوست دارند تصمیم گیران شرکت، بدون توجه به توصیه ناظران عینی مبنی بر ضرورت اعمال تغییر، به طرح ها و برنامه های فعلی

ادامه بدهند. حتی ممکن است اطلاعات منفی مربوط به یک سری از اقدامات خاص را که به آنها عادت کرده اند نادیده بگیرند، زیرا آنها می خواهند شایسته و باثبات به نظر برسند.

### فرایند انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی های مختلف و انتخاب بهترین آن ها. بدون توجه به فرایند به وجود آمدن گزینه های استراتژیک، هر گزینه ای که انتخاب شد می باید بر اساس توانایی اش در دست یابی به ۴ معیار به شدت مورد ارزیابی قرار گیرد:

۱. انحصار دوگانه: انجام هر یک مستلزم عدم انجام دیگری باشد.
۲. موفقیت: باید انجام یافتنی بوده و احتمال سود آوری خوبی داشته باشد.
۳. جامعیت: باید تمام مباحث استراتژیک را مورد نظر قرار دهد.
۴. ثبات داخلی: باید خود را به مثابه یک تصمیم استراتژیک برای کل شرکت در نظر گرفته و اهداف اصلی، سیاست ها و استراتژی هایی را که به تازگی در شرکت یا واحدهای آن در حال اجرا بوده در معرض مغایرت با یکدیگر قرار ندهد.

### ۵) طراحی سیاست ها

سیاست هایی که از استراتژی برگزیده شرکت الهام می گیرند، راهنمای مدیران و کارکنان در تصمیم گیری و اقدامات لازم می باشند. چنان چه یک استراتژی اثر بخش با مهارت و به درستی به کار گرفته شود موجبات تحقیق در خصوص ۳ مورد زیر را فراهم می کند:

- باعث برقراری تعادلی بین تقاضاهای رقابتی بر سر منابع می شود.
  - درستی و استحکام استراتژیک هر اقدامی را آزمون می کند.
  - سبب برقراری مرزهای مشخصی می شود که کارکنان باید با آزادی عملی که برای انجام کار در اختیار دارند درون این چارچوب ها فعالیت کنند.
- سیاست ها معمولاً عمری طولانی دارند و حتی می توانند موجب تغییر استراتژی خالق خود شوند.

## فصل ۸- اجرای استراتژی: سازماندهی برای اقدام

### ۱) اجرای استراتژی

اجرای استراتژی عبارت است از مجموع فعالیت و انتخاب هایی که برای اجرای یک برنامه استراتژیک لازم و ضروری است. اجرای استراتژی فرایندی است که بر اساس آن سیاست ها و استراتژی ها، با بهره گیری از برنامه ها، بودجه و رویه ها، به اجرا در می آیند و عملی می شوند.

### ۲) مجریان استراتژی

بسته به نحوه سازماندهی شرکت و ساختار سازمانی آن، تنوع گروه مجری استراتژی بیش تر از تنوع گروه طراح استراتژی است.

### ۳) چه کارهایی باید انجام شود؟

مدیران بخش ها و حوزه های وظیفه ای با همکاران خود برای طراحی برنامه ها، بودجه ها و رویه های مورد نیاز برای اجرای استراتژی همکاری می کنند. آنها هم چنین تلاش می کنند تا با تلفیق بخش ها و حوزه ها، هم افزایی مطلوب سازمان را ایجاد کنند و به این وسیله برای آن سازمان مزیت رقابتی به وجود آورند.

### طراحی برنامه های اجرایی

برنامه اجرایی عبارت است از بیان فعالیت ها و اقدامات لازم برای اجرای کامل یک برنامه استراتژیک. هدف از یک برنامه اجرایی، نزدیک تر کردن استراتژی به واقعیت ها و عملی کردن آن است.

### طراحی بودجه ها

بودجه، بیان برنامه های شرکت به زبان پول و دلار است. بعد از طراحی برنامه اجرایی، فرایند بودجه ریزی آغاز می شود. تهیه بودجه آخرین کنترل واقعی است که یک شرکت انجام می دهد با از ممکن و عملی بودن استراتژی انتخاب شده خود مطمئن شود.

### طراحی رویه های جدید

رویه ها، که گاهی آن را رویه های عملیاتی استاندارد (SOP) نیز می نامند، یک سیستم یا یک سری قدم های پشت سر هم یا فونونی است که نحوه انجام یک وظیفه یا یک شغل خاص را به تفصیل شرح می دهد. رویه ها به تفصیل، فعالیت های مختلف لازم برای تکمیل برنامه های شرکت را شرح می دهند.

### هم افزایی

یکی از آرمان ها و اهداف مورد نظر در اجرای هر استراتژی، ایجاد هم افزایی میان وظایف و واحدهای تجاری است؛ به همین خاطر است که عموم شرکت ها پس از انجام عملیات خریداری، مجدداً طراحی ساختار می شوند.

### ۴) نحوه اجرای استراتژی و سازمان دهی برای اقدام

#### آیا ساختار سازمانی تابع استراتژی است؟

ساختار سازمانی شرکت تابع استراتژی آن است، به بیانی دیگر، هر تغییر در استراتژی شرکت به تغییر در ساختار سازمانی آن شرکت منجر و منتهی می شود. ساختار سازمانی و الگوی مورد استفاده در طراحی ساختار شرکت ها هم زمان با توسعه آن ها تغییر می کند. تغییراتی که در ساختار سازمانی روی می دهد، معلول ناکارایی ساختار سازمانی قبلی است که یا خیلی ضرر ساز است و یا خیلی غیر واقعی. فرایند تغییر ساختار سازمانی از الگوی زیر پیروی می کند:

۱. استراتژی جدید خلق می شود.

۲. مشکلات جدید مدیریتی، ظهور می کنند.

۳. عملکرد اقتصادی کاهش می یابد.

۴. ساختار جدید و مناسب دیگری طراحی و خلق می شود.

۵. سود به سطح قبلی اش بر می گردد.

### مراحل توسعه شرکت

شرکت های موفق، در زمان رشد و توسعه، معمولاً از یک الگوی توسعه ساختاری، به نام مراحل توسعه، پیروی می کنند. این دسته از شرکت ها که در ابتدای فعالیت خود از ساختار ساده یک شرکت کارآفرین پیروی می کنند (که در این ساختار هر کس هر کاری را انجام می دهد)، معمولاً (البته اگر موفق باشند) بزرگ تر می شوند و بخش های کارکردی و وظیفه ای جدید مثل بازاریابی، تولید و مالی طراحی و ایجاد می کنند. با تداوم موفقیت ها، شرکت خطوط تولید جدیدی در صنایع مختلف ایجاد می کند و به تدریج ساختار سازمانی خود را به بخش های به هم مرتبط توسعه می دهند.

### مرحله اول - ساختار ساده

در مرحله اول، ساختار سازمانی شرکت کاملاً متمرکز است و فرد کارآفرین یعنی کسی که آن شرکت را تأسیس کرده است درباره همه موارد (استراتژی، سیاست ها، ...) تصمیم می گیرد. مهم ترین امتیازات این ساختار عبارتند از: انعطاف پذیری و پویایی. بزرگ ترین نقطه ضعف و عیب این ساختار، اتکای بیش از حد آن، او اشتباه بزرگی کند، شرکت نابود خواهد شد. به این وضعیت اصطلاحاً بحران رهبری می گویند.

### مرحله دوم - ساختار وظیفه ای

در مرحله دوم، گروهی از مدیران با تخصص های مختلف جانشین فرد کارآفرین مرحله اول می شوند، انتقال به این مرحله، نیازمند تغییر گسترده در سبک مدیریتی مدیر عامل شرکت است، به خصوص اگر مدیرعامل همان فرد کارآفرین مرحله اول باشد. در غیر این صورت، جذب کارکنان بیش تر برای سازمان سودی نخواهد داشت. نقطه قوت مرحله دوم، در تخصصی شدن و متمرکز شدن فعالیت های شرکت بر روی یک صنعت می باشد. نقطه ضعف بزرگ آن اتکای بیش از حد شرکت به صنعت است و لذا اگر آن صنعت با بحران رو به رو شود، شرکت نیز آسیب خواهد دید. همین که شرکتی با ساختار وظیفه ای، به متنوع ساختن محصولاتش در صنایع مختلف روی می آورد، مزایای ساختار وظیفه ای را از دست می دهد. در چنین حالتی، ممکن است بحران خود مختاری روی بدهد. در بحران خود مختاری، آن دسته از کارکنانی که خطوط تولید متنوع شده را اداره می کنند برای تصمیم گیری به آزادی عمل بیشتری، بیشتر از آنچه که مدیران ارشد حاضرند به آنها بدهند، نیاز دارند. لذا شرکت باید ساختار دیگری را برگزیند.

### مرحله سوم - ساختار بخشی

مرحله سوم بر مدیریت خطوط تولید مختلف و متنوع در صنایع بی شمار تأکید می کند؛ این استراتژی بر غیر متمرکز کردن یا تمرکز زدایی حق تصمیم گیری تأکید می کند. اگر مدیران ارشد بخواهند که شرکت ها با اختیارات بیش تری فعالیت کنند، آن وقت از ساختار ناهمگون استفاده می شود.

در این جا و به هنگامی که دفاتر مرکزی شرکت در فاصله ی زیادی از شرکت واقع شده و تقریباً ارتباطی با شرکت ندارند بحران کنترل رخ می کند چرا که هر یک از بخش های مختلف بدون توجه به کلیت شرکت در صدد بهینه کردن فروش و سود خود اقدام می کنند. نقطه قوت شرکتی که در مرحله سوم قرار دارد، منابع تقریباً نامحدودش می باشد. مهم ترین نقطه ضعف آن، این است که این شرکت به دلیل بزرگی و پیچیدگی زیادش، معمولاً غیر منعطف و انعطاف ناپذیر است.

### مرحله چهارم - فراسوی واحدهای تجاری استراتژیک

استفاده از این واحدهای تجاری ممکن است به بحران نوار قرمز منجر شود که در آن شرکت آن چنان بزرگ و پیچیده می شود که اداره آن را از طریق برنامه های رسمی و سیستم های غیر قابل انعطاف غیر ممکن می شود و رویه ها و دستورالعمل ها بر حل مشکل الویت یافته و تقدم یابد. ماتریس و شبکه، جایگزین های احتمالی در مرحله چهارم توسعه شرکتند: مرحله ای که نه تنها بر ارتباطات افقی بین افراد و گروه ها بیش از ارتباطات عمودی تأکید و توجه می کند بلکه کار را در قالب سیستم

های اطلاعاتی پیشرفته و پروژه های موقتی که پشتیبان همکاری در انجام فعالیت هاست سازماندهی می کند. گرینر معتقد است که این مرحله از رشد شرکت نیز با نوعی بحران به نام بحران تجدید حیات بر اثر فشارهای وارد شده، مواجه خواهد شد. وی پیش بینی می کند که کارکنان در این سازمان های تعاونی در نهایت از نظر احساسی و روانی رشد کرده و به خاطر شدت کار تیمی و فشار سنگین برای ارایه راه حل های نوآورانه از نظر فیزیکی خسته شده و تحلیل می روند.

### موانع فراوری تغییر محل

موانع حرکت شرکت از یک مرحله به مرحله دیگر دو دسته اند:

۱- موانع داخلی

۲- موانع خارجی

### چرخه حیات سازمان

به جای توجه به مراحل توسعه ساختار سازمانی شرکت؛ چرخه حیات سازمان بر مهم ترین مسئله ای که هر شرکتی با آن روبه رو می شود، تأکید می کند. چرخه حیات سازمان نشان می دهد که یک شرکت چگونه رشد می کند، بزرگ می شود (توسعه می یابد) و سرانجام می میرد (منحل می شود). مراحل چرخه حیات سازمان عبارتند از: تولد (مرحله اول)، رشد (مرحله دوم)، بلوغ (مرحله سوم)، پیری (مرحله چهارم) و بالاخره مرگ (مرحله پنجم).

### ساختار ماتریسی

ساختار وظیفه ای/محصولی/جغرافیایی+ساختار پروژه ای==> ساختار ماتریسی

در صورت وجود سه شرط زیر، می توان از ساختار ماتریسی در سازمان یا داخل یک واحد تجاری استراتژیک استفاده کرد:

- بر سر پروژه ها و محصولات مورد نیاز، تضارب آرا و پیوند و اتفاق آرا انجام شود.

- منابع کمیاب باشد.

- توانایی های لازم برای پردازش اطلاعات و تصمیم گیری بهبود و افزایش یابند.

### ساختار شبکه ای

شاید جدیدترین طرح سازمانی، یعنی ساختار سازمانی شبکه ای، نمونه ای باشد از آنچه که می توان آن را نوعی ساختار در واقع بدون ساختار نامید که بر اساس این ساختار و مجازاً وظایف داخلی حذف می شود و به جای این وظایف و بخش های عهده دار آن، شرکت طی قراردادهای بلند مدت این وظایف را به عرضه کنندگان و توزیع کنندگان محول می کند. ساختار سازمانی شبکه ای، که گاهی آن را «سازمان مجازی» نیز می نامند، مفیدترین و قابل استفاده ترین ساختار سازمانی است، که در زمان بی ثباتی محیط و تداوم این بی ثباتی، می تواند مورد استفاده شرکت قرار بگیرد. تحت چنین شرایطی، نیاز به خلاقیت و پاسخگویی سریع افزایش می یابد. ساختار شبکه ای، موجب افزایش قابلیت انعطاف و سازگاری شرکت می شود و در نتیجه این شرکت به سرعت می تواند با تغییرات سریع تکنولوژی و الگوهای تجارت بین الملل و رقابت، خود سازگار کند.

### سازمان های سلولی: نوع جدیدی از ساختارها

تحول و تکامل شکل های سازمانی از ساختارهای ماتریسی و شبکه ای شروع و به ساختار جدیدی به نام ساختار سلولی منتج شده است. به اعتقاد مایلز و همکارانش «یک سازمان سلولی از سلول هایی (تیم های خودگردان، واحدهای تجاری مستقل، شرکای عملیاتی و غیره) تشکیل شده که می توانند برای تولید و ایجاد یک مکانیزم تجاری رقابتی تر به تنهایی و به طور مجزا و البته در تعامل با سایر سلول ها فعالیت کنند». ترکیب این استقلال و وابستگی بین بخش هاست که به ساختار سلولی اجازه می دهد تا به ایجاد و تسهیم دانش و تخصص به منظور ایجاد نوآوری به طور پیوسته و مداوم بپردازد. ساختار سلولی از کارآفرینی و نوآوری ساختار بخشی، پاسخگویی به مشتری ساختار ماتریسی، دانش خود-سازماندهی و به اشتراک گذاری دارایی ها از طریق ساختار شبکه ای، به طور یک جا برخوردار است. این ساختار مشابه روندی است که به تازگی در صنعت متداول شده و در آن برای انجام وظایفی که واحدها به طور جداگانه قادر به انجام آن نیستند از همکاری های مشترک موقتی استفاده می شود تا به این وسیله مهارت ها و تخصص های خاص در شرکت با یکدیگر ترکیب شوند. انگیزه ایجاد چنین ساختاری حول دادن مستمر صنایع به طرف نوآوری است.

## اهمیت مهندسی مجدد در فرایند اجرای استراتژی

مهندسی مجدد، عبارت است از طراحی مجدد و ریشه‌ای فرایندهای کسب و کار به منظور کسب موفقیت‌های عمده در کاهش هزینه‌ها، در ارایه بهتر خدمات و در زمان مطلوب معین. مهندسی مجدد راهی مناسب و مؤثر برای اجرای یک استراتژی است.

- مایکل همر، که مفهوم مهندسی مجدد را جا انداخت، برای مهندسی مجدد اصول زیر را پیشنهاد می‌کند:
- باید سازمان دهی بر اساس دستاوردها انجام شود، نه بر اساس وظایف.
- آن‌هایی را که از بازده فرایند مهندسی مجدد بهره‌مند می‌شوند، وادار کنید که فرایند را انجام بدهند.
- کار پردازش اطلاعات را جزیی از کار واقعی بدانید که اطلاعات تولید می‌کند.
- منابع را از نظر جغرافیایی طوری هدف قرار بدهید (و به آنها توجه کنید) که انگار آن منابع متمرکزند.
- به جای تلفیق نتایج فعالیت‌های موازی، آنها را به یکدیگر متصل کنید.
- وقتی که کار در حال اجرا و انجام است تصمیم بگیرید و از آنجا به بعد کنترل فرایند را به دست بگیرید.
- اطلاعات را از همان منبع و سرچشمه خود بقبایید.

### شش سیگما

شش سیگما یک ابزار تحلیلی برای دست‌یابی به ظرفیت کامل خط تولید است. اگرچه تأکید آن بر کاهش انحرافات و ضایعات محصول برای بهبود کیفیت و کارایی است ولی عمدتاً در مورد حساب‌های دریافتنی، فروش و تحقیق توسعه به کار برده می‌شود.

فرایند شش سیگما دارای پنج مرحله است:

- ۱- فرایندی را که در آن نتایج ضعیف‌تر از میانگین است مشخص کنید.
  - ۲- برای تعیین مقدار دقیق عملکرد جاری، فرایند را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهید.
  - ۳- اطلاعات را تحلیل کنید تا مشخص شود عیوب از کجا ناشی شده است.
  - ۴- فرایند را بهبود داده و خطا را از بین ببرید.
  - ۵- فرایند را کنترل کنید تا از رخ دادن عیوب آتی جلوگیری کنید.
- برنامه جدیدی که به آن «شش سیگمای ناب» گفته می‌شود، رویکردهای آماری شش سیگما را با برنامه‌های تولیدی طراحی شده توسط شرکت تویوتا یکپارچه می‌کند.

### طراحی شغل و اجرای استراتژی

طراحی شغل عبارت است از بازنگری در وظایف افراد و تلاش برای این که بتوان آن‌ها را برای شرکت مفیدتر و تناسب آن وظایف را با توانایی‌ها و ویژگی‌های فیزیکی و روانی کارکنان بیش‌تر کرد. شرکت‌ها برای حداقل کردن برخی از عواقب نامطلوب تخصصی‌سازی وظایف، به تکنیک‌ها و فنون جدید طراحی شغل روی آورده‌اند؛ این تکنیک‌های جدید عبارتند از: توسعه شغلی (ترکیب و تلفیق وظایف، تا کارمند بتواند وظایف بیش‌تری را انجام بدهد)، غنی‌سازی شغلی (تغییر مشاغل از طریق دادن اختیار و حق کنترل بیش‌تر به کارکنان)؛ و گردش شغلی (جابه‌جایی کارکنان در شغل‌های مختلف برای افزایش تنوع در مهارت‌های کارکنان).

مدل ویژگی‌های شغل، نوع پیشرفته‌تری غنی‌سازی شغلی است که بر پایه دو اصل مبتنی و استوار است:

- ۱- وظایف را می‌توان با توجه به ویژگی‌های خاص اهداف، شرح داد و توصیف کرد.
  - ۲- این ویژگی‌ها بر انگیزه‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند.
- برای جذب کردن شغل و انگیزش کارکنان:
- ۱- کارکنان باید احساس مسئولیت کنند، کار محوله را مفید بدانند و در رابطه با عملکرد خویش، بازخور مناسبی دریافت کنند.
  - ۲- کار و وظیفه محوله باید نیازهای مهم از دید کارکنان را تأمین کند.
- بر اساس این مدل، مدیران برای طراحی مجدد یک شغل باید از ۵ گام زیر پیروی کنند:



- ۱- وظایف را تلفیق کنید تا تنوع وظایف و مشاغل افزایش یابد و کارکنان بفهمند و بدانند که کار آنها چه تأثیری دارد و چه می کنند.
- ۲- برای این که کارکنان احساس مسئولیت بیش تری کنند و در قبال عملکرد خود پاسخگو باشند، واحدهای کار طبیعی تشکیل بدهید.
- ۳- برای این که کارکنان از عملکرد مورد انتظار و دلایل آن آگاه باشند، روابط شفاف ایجاد کنید.
- ۴- با تفویض اختیار بیش تر به کارکنان، ضمن غنی ساختن شغل، احساس مسئولیت آنها را نیز تقویت کنید.
- ۵- رضایت یا نارضایتی خود از عملکرد کارکنان را به ایشان ابلاغ کنید.

### **(۵) مسائل بین المللی و اجرای استراتژی**

- کلید موفقیت اجرای چنین استراتژی هایی، همکاری و برگزیدن یک شرکت بومی و محلی است. هر یک از طرف های چنین ائتلاف هایی باید دو کار مهم را انجام بدهند:
- ۱- میزان تطابق استراتژی آتی شرکت را با محیط آن کشور ارزیابی کنند.
  - ۲- کفایت منابع خود را، برای اجرای استراتژی بسنجند.
- طرح ساختار سازمانی یک سازمان به شدت تحت تأثیر دو عنصر زیر قرار دارد:
- ۱- میزان مشارکت یک شرکت در فعالیت های بین المللی.
  - ۲- انواع صناعی که شرکت در آن ها فعالیت می کند. یک شرکت چند ملیتی که کی می خواهد هم در صنایع خانگی و فعالیت کند و هم در صنایع جهانی؛ باید به دو مفهوم اساسی و مهم تمرکز گرایی و تمرکز زدایی به دقت توجه کند.

## فصل ۹- اجرای استراتژی: جذب نیرو و رهبری

### ۱) جذب نیرو

جذب نیرو عبارت است از انتخاب و به کارگیری کارکنان. برای اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های جدید، باید به اولویت‌های جدید مدیریت منابع انسانی و تغییر شیوه به کارگیری کارکنان توجه کرد. این امر می‌تواند به معنای استخدام کارکنان جدید با مهارت‌های جدید، اخراج کارکنان کم مهارت یا بی مهارت و آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان موجود سازمان باشد.

### پیروی فرایند جذب نیرو از استراتژی

فرایند جذب نیرو و تغییرات لازم در ترکیب نیروها تابع تغییر در استراتژی است.

### نحوه تغییر الزامات استخدام و آموزش

بعد از طراحی استراتژی جدید برای شرکت، یا باید کارکنان جدیدی استخدام کرد، یا باید کارکنان موجود را مجدداً آموزش داد تا بتوانند استراتژی را اجرا کنند.

هنگام اجرای استراتژی کاهش، باز هم آموزش از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. کوچک سازی به موقع و موفق به معنای آن است که شرکت باید روی کارکنان باقی مانده اش سرمایه گذاری کند.

### انتخاب مدیران مناسب با استراتژی‌ها

برای استراتژی تمرکز از یک متخصص صنعتی پویا، برای استراتژی تنوع از یک تحلیلگر پرتفلیو، برای استراتژی ثبات از یک برنامه ریز سود محتاط، برای شرکت‌هایی که موقعیت خوبی ندارند از یک متخصص تغییر جهت و برای زمانی که کار از کار گذشته از یک متخصص تصفیه باید استفاده کرد. مناسب ترین مدیر عامل وقتی شرکت از یک مرحله به مرحله بعد می رود تغییر می کند. برخی شرکت‌ها مدیران ارشد اجرایی را در یک زمینه خاص تخصص انتخاب میکنند و برخی دیگر با توجه به حوزه کار اصلی شرکت.

### اهمیت انتخاب و توسعه مدیران

انتخاب و توسعه دو مقوله مهم به شمار می روند، زیرا نه تنها تضمین می کنند که ترکیبی صحیح از مهارت‌ها و تجارب انتخاب شده و می شوند، بلکه به کارکنان برگزیده کمک می کند تا بر اساس شغل خود رشد کنند و برای ترفیعات بعدی خود را آماده کنند.

### جایگزینی مدیر عامل

جایگزینی اجرایی، فرایند جایگزینی یک مدیر ارشد کلیدی در سازمان است.

### شناسایی توانایی‌ها و توسعه قابلیت‌ها

یک شرکت به طرق مختلف می تواند کارکنانش را شناسایی و آنها را برای تصدی پست‌های مهم آماده کند. یک راه ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد است، این سیستم نه تنها عملکرد یک فرد را می سنجد، بلکه توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه او را شناسایی می کند.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ از مراکز ارزیابی استفاده می کنند. در این روش، شایستگی یک فرد برای ارتقا و تصدی یک پست سازمانی جدید ارزیابی می شود.

### مشکلات استراتژی کاهش

کوچک سازی عبارت است از حذف برنامه ریزی شده پست‌ها یا مشاغل. مشکل کوچک سازی آن است که افرادی که هم چنان بر سر کارشان باقی مانده اند نمی دانند چگونه کار کسانی را که از شرکت رفته اند انجام دهند و این باعث کاهش روحیه

و بهره‌وری می‌شود. به علاوه، مدیرانی که روی هزینه‌ها و سواص به خرج می‌دهند و تلاش می‌کنند آن‌ها را تا آن جا که می‌توانند کاهش بدهند؛ به اموری چون تعمیر و نگهداری و آموزش بهای کمتری می‌دهند، تولید محصولات جدید را به تأخیر می‌اندازند و از ورود به فعالیت‌های جدید پر خطر خودداری می‌کنند- که نتیجه همه این اقدامات، کاهش فروش و نهایتاً کاهش سود آن می‌باشد.

- برای موفقیت طرح کوچک سازی، پیروی از رهنمودهای زیر می‌تواند مفید باشد:
- به جای حذف برخی کارها از کل سازمان، تنها کارهای غیر ضروری را حذف کنید.
- اگر پیمانکاران برخی کارهای شما را با هزینه‌ای کمتر انجام می‌دهند، آن کارها را به ایشان واگذار کنید.
- به دنبال منافع بلند مدت باشید.
- دلیل اقدامات خود را به روشنی بیان کنید.
- روی کارکنان باقی مانده سرمایه‌گذاری کنید.
- با ایجاد شغل‌های دارای ارزش افزوده، خلاء ناشی از حذف مشاغل را پر کنید.
- شرکت‌هایی که عملکرد خوبی در تعیین و انتصاب سمت‌ها در سطح جهانی داشته‌اند از سه اصل کلی زیر پیروی می‌کنند:
- به هنگام انتصاب‌ها در سطح جهان بر انتقال دانش و توسعه رهبری جهانی تمرکز می‌کنند.
- به هنگام انتصاب‌ها، افراد را در سمت‌هایی قرار می‌دهند که مهارت‌های فنی آنها با توانایی‌های بین فرهنگی‌شان مطابقت داشته و یا حتی بهتر باشد.
- انتصاب‌های خارجی را با یک فرایند آگاهانه بازگرداندن افراد به کشورشان و به همراه رهنمودهای شغلی خاتمه می‌دهند تا افراد بتوانند آنچه را که در سمت‌هایشان یاد گرفته‌اند به کار بندند.

## ۲) رهبری

اجرای استراتژی شامل مقوله رهبری نیز می‌شود. رهبری عبارت است از ترغیب کارکنان به بهره‌گیری مؤثر ( اثر بخش) و کارا از توانایی‌ها و مهارت‌های خود برای دست‌یابی به اهداف سازمانی. رهبری می‌تواند به چند شکل اعمال شود: ۱. رهبری توسط مدیران شرکت، ۲. هنجارهای مشخص شده و برگرفته از فرهنگ سازمانی، کارکنان را هدایت کند، یا ۳. کارکنانی که در گروه‌های خود مختار کار می‌کنند بر سر برخی مسائل به توافق برسند.

### مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بهینه آن فرهنگی است که از مأموریت و استراتژی شرکت، بهتر حمایت کند و موجب تقویت آنها بشود (فراموش نکنیم که فرهنگ خود بخشی از استراتژی است). این مطلب به معنای آن است که فرهنگ نیز همچون ساختار سازمانی و جذب نیرو تابع استراتژی است.

### ارتباطات و نقش آن در فرهنگ سازمانی

عموم شرکت‌هایی که توانسته‌اند با موفقیت، تغییرات فرهنگی عمده‌ای را اجرا و اعمال کنند، از ویژگی‌های زیر برخوردار بوده‌اند:

- مدیر عامل و دیگر مدیران ارشد این شرکت‌ها، بینش و دیدی استراتژیک نسبت به آینده و توانایی‌های بالقوه شرکت داشته‌اند و این بینش را به کلیه کارکنان خود در تمام سطوح منتقل کرده‌اند.
- برای محقق ساختن این بینش، آن را به عناصر کلیدی لازم برای تحقق و موفقیت آن بینش ترجمه کرده‌اند.
- استراتژی رشد از طریق خریداری یک شرکت دیگر و مدیریت فرهنگ‌های مختلف
- وقتی شرکتی با شرکت دیگری ادغام می‌شود یا آن را خریداری می‌کند، مدیران آن شرکت باید احتمال برخوردها و تعارض‌های فرهنگی را مد نظر قرار داده و آن را به دقت بررسی کنند. چهار روش متداول مدیریت دو فرهنگ سازمانی مختلف عبارتند از: یکپارچه سازی یا انسجام، همگون سازی، جداسازی و فرهنگ زدایی. انتخاب هر یک از این چهار روش بر دو اصل زیر مبتنی و استوار است: ۱. میزان وفاداری کارکنان شرکت خریداری شده به فرهنگ سازمانی شرکت خود قبل از خریداری، و ۲. درک و برداشت آنها یا در واقع نظر آنها درباره میزان جذابیت فرهنگ سازمانی شرکت خریدار.

۱. انسجام دربرگیرنده مجموعه ای از بده و بستان ها و تعاملات فرهنگی و مدیریتی بین دو طرف است، بدون این که یک طرف فرهنگ سازمانی خود را به طرف دیگر تحمیل کند.
۲. همگون سازی عبارت است از غلبه فرهنگ سازمانی یک شرکت بر فرهنگ سازمانی شرکت دیگر.
۳. جدا سازی عبارت است از جدا کردن فرهنگ های دو شرکت.
۴. فرهنگ زدایی عبارت است از اضمحلال و انهدام فرهنگ سازمانی یک شرکت به دلیل فشارهای شدید و ناخواسته وارده از طرف شرکت دیگر برای تحمیل فرهنگ خود.

### مدیریت کیفیت جامع

- مدیریت کیفیت جامع، فلسفه ای است عملیاتی که بر تعهد به جلب رضایت مشتری و بهبود مستمر کیفیت تأکید می ورزد. مدیریت کیفیت جامع بر کیفیت برتر و برتر بودن و بهترین بودن از هر حیث تأکید می کند و چهار هدف اصلی دارد:
۱. کیفیت بهتر و با ثبات تر کالاها و خدمات.
  ۲. پاسخگویی سریع تر و باثبات تر به نیازهای مشتریان.
  ۳. انعطاف بیش تر در تعدیل با نیازها و سلیقه پویای مشتریان.
  ۴. هزینه کم تر از طریق بهبود کیفیت و حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده.

### رهبری و ملاحظات بین المللی

ابعاد فرهنگ ملی عبارتند از: فاصله قدرت (میزان تحمل و پذیرش توزیع نابرابر قدرت در سازمان ها توسط یک جامعه)، تردید یا ابهام گریزی (میزان هراس و نگرانی جامعه از موقعیت های مبهم و ناشناخته)، فردگرایی - گروه گرایی (فردگرایی یعنی میزان اهمیت و ارزشی که یک جامعه برای استقلال و آزادی های فردی قایل است در مقایسه با گروه گرایی یعنی میزان وفاداری جامعه به گروه و وجود پیوند های عمیق و قوی اجتماعی)، مرد منشی یا مرد سالاری - زن منشی یا زن سالاری (میزان توجه یک جامعه به پول و چیزهای مادی به عنوان ارزش های مردانه در مقابل میزان توجه به جامعه به انسان ها به عنوان ارزشی زنانه) و بلند نظری یا جهت گیری بلند مدت (میزان توجه جامعه به اهداف و آرمان های بلند مدت یا کوتاه مدت).

## فصل ۱۰- ارزیابی و کنترل

کنترل و ارزیابی فرایندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت های شرکت طوری تحت کنترل و نظارت قرار می گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخور لازم را به مدیریت می دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح کننده و اصلاحی را اتخاذ کند. این فرایند را می توان در قالب یک مدل بازخور پنج مرحله ای، نمایش داد.

۱. تعیین موضوع ارزیابی. مدیران ارشد و مدیران عملیاتی باید آن دسته از فرایندهای اجرا و نتایجی را که می خواهند کنترل و ارزیابی کنند مشخص کنند.

۲. تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی. استانداردهایی که برای اندازه گیری عملکرد مورد استفاده قرار می گیرند، شرح دقیق و مفصل اهداف استراتژیکی اند.

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

۴. عملکرد واقعی را با استانداردها مقایسه کنید. اگر نتایج عملکرد واقعی در داخل و محدوده دامنه تغییرات مطلوب قرار دارد، باید ارزیابی را همان جا متوقف کرد. اگر نتایج عملکرد واقعی به عملکرد پیش بینی نزدیک بود باید عملیات کنترل و ارزیابی را متوقف کرد.

۵. انجام اقدام های اصلاحی. اگر نتایج واقعی با نتایج پیش بینی شده فاصله زیادی دارد، باید اقدامات اصلاحی را انجام داد. این اقدامات نه تنها باید انحرافات را تصحیح کند، بلکه باید از وقوع مجدد آنها جلوگیری کند.

### ۱) کنترل و ارزیابی در مدیریت استراتژیک

اطلاعات کنترل و ارزیابی، از داده های مربوط به عملکرد و گزارش های فعالیت ها تشکیل می شود.

### ۲) ارزیابی عملکرد

عملکرد، نتیجه نهایی و پایانی یک فعالیت است. تعیین موضوع ارزیابی و ارزیابی عملکرد به دو چیز بستگی دارد: ۱. واحد سازمانی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد، ۲. اهداف مورد نظر

### معیار های اندازه گیری

برخی معیارهای اندازه گیری مثل بازگشت سرمایه (ROD) برای ارزیابی توانایی بخش یا شرکت در حصول به یک هدف سود آور، مفیدمی باشند. نرخ بازگشت سرمایه می گوید که چه اتفاقی افتاده است، نه این که الان چه اتفاقی دارد می افتد، یا اتفاق خواهد افتاد. بنابراین یک شرکت باید از آن دسته از معیارهای اندازه گیری بهره جوید که می توانند سود آوری (و میزان آن) متحمل را پیش بینی کنند. به این دسته از معیارهای اندازه گیری، اصطلاحاً کنترل های هدایتگر می گویند، زیرا آنها متغیرهایی را اندازه می گیرند که بر سودآوری آتی تأثیر می گذارند.

### تفاوت های میان کنترل علت و کنترل معلول

کنترل را می توان روی نتایج واقعی عملکرد (کنترل خروجی ها) متمرکز کرد یا می توان روی فعالیت هایی که عملکرد را ایجاد می کنند (رفتار)، و یا روی منابعی که در جهت دست یابی به نتایج مورد استفاده قرار می گیرند (ورودی ها) متمرکز کرد. کنترل های رفتاری نشان می دهند که چگونه باید کاری را بر اساس سیاست ها، مقررات، رویه های عملیاتی استاندارد و دستورهای صادره سرپرست، انجام داد. کنترل های نتایج با تمرکز و تأکید بر نتیجه نهایی عوامل و فعالیت های انجام شده و با بهره گیری از معیارهایی چون اهداف و عملکرد نشان می دهند که چه چیزی باید انجام بشود. کنترل ورودی ها بر روی منابعی نظیر دانش، مهارت ها، توانایی ها، ارزش ها و انگیزه های کارکنان متمرکز می شود.

## معیار های اصلی مورد استفاده در ارزیابی عملکرد شرکت

متداول ترین و مورد استفاده ترین معیار اندازه گیری عملکرد شرکت، ( از حیث سود آوری)، نرخ بازگشت سرمایه (ROI) است. نرخ بازگشت سرمایه را با بهره گیری از فرمول زیر می توان محاسبه کرد:

$$\text{نرخ بازگشت سرمایه} = \frac{\text{درآمد خالص قبل از مالیات}}{\text{دارایی کل}}$$

نرخ بازگشت سرمایه رقمی است واحد که تحت تأثیر هر رویدادی مقدار آن تغییر می کند. این نرخ نشان می دهد که مدیر یک بخش چگونه از دارایی های آن بخش برای خلق سود استفاده می کند و شاخصی عام و مشترک است که آن را می توان با دیگر شرکت ها و واحدهای تجاری مقایسه کرد. مقداری مشخص از سود، اگر ارزش ویژه دارایی ها پایین باشد (نه بالا)، موجب بزرگ تر شدن نرخ بازگشت سرمایه می شود. به علاوه تعیین یک قیمت انتقالی دشوار است. در این سطح از قیمت، یک بخش محصولات خود را به بخش دیگر می فروشد. یک بخش قوی تر می تواند یک بخش ضعیف تر را وادار کند تا محصولات خود را به قیمتی پایین تر از قیمت بازار بفروشد، لذا موجب کاهش نرخ بازگشت سرمایه بخش فروشنده محصول و افزایش نرخ بازگشت سرمایه بخش خریدار آن محصول می شود. می توان نرخ بازگشت سرمایه را هم برای کوتاه مدت محاسبه کرد هم برای بلند مدت، اما معمولاً از آن برای اهداف کوتاه مدت، مثل مزایای فصلی یا سالانه، استفاده می کنند؛ لذا برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت فدای مانورهای تاکتیکی کوتاه مدت می شود.

ارزشیابی هزینه بر مبنای فعالیت: یک روش حسابداری جدید است که تخصیص هزینه ها را به واحد محصول بر اساس فعالیت های ارزش افزوده انجام شده بر روی آن انجام می دهد. در این روش هزینه دقیقتر سرشکن می شود و ارزشیابی سود حاصل به مشتریان بهتر به دست می آید.

معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد شرکت:

- **ROI:** نرخ بازگشت سرمایه از تقسیم درآمد به دارایی به دست می آید. و بیانگر این است که یک واحد چگونه از منابع آن بخش برای خلق سود استفاده می کند.
- **EPS:** درآمد هر سهم از تقسیم درآمد به تعداد سهام عام بدست می آید. معیاری برای اندازه گیری عملکرد شرکت است اما به دلیل وجود اصول حسابداری گوناگون عایدی هم سهم می تواند اعداد مختلفی باشد.
- معیارهای اندازه گیری گروه های ذینفع:
- **ارزش سهامدار:** به معنی ارزش فعلی جریان نقدی آتی به علاوه ارزش شرکت در صورت انحلال است. تا زمانی که بازده حاصل از یک فعالیت از هزینه های سرمایه آن فعالیت بیشتر باشد آن شرکت می آرزد.
- **ارزش افزوده اقتصادی:** کسر سود عملیاتی پس از مالیات از هزینه کل سرمایه در سال که اگر مثبت باشد برای سهامداران ارزش ساز است. رابطه قوی با ارزش سهام دارد.
- **روش کارت امتیازی متوازن:** معیارهای مالی را با معیارهای عملیاتی ترکیب می کند. در چهار حوزه مالی، مشتری، دیدگاه کسب و کار داخلی و نوآوری و یادگیری هدف گذاری می کند که به آنها معیارهای کلیدی عملکرد گفته می شود.
- **ارزیابی عملکرد مدیران ارشد:** از طریق کمیته های پرداخت، استراتژی و حسابرسی سودآوری مدیرعامل توسط هیئت مدیره ارزیابی می شود. البته امروزه معیارهایی مثل تشبیت حرکت استراتژیک، ایجاد گروه مدیریتی و رهبری از اقبال بیشتری برخوردار شده اند.
- معیارهای اندازه گیری مورد استفاده برای بخش ها و وظیفه ها:
- **مراکز مسئولیت:** در طی عملیات هزینه ها و مخارج توسط مدیران ارشد بررسی می شود. هر مرکز مسئولیت توسط مدیری اداره می شود که مسئول عملکرد آن است. هر مرکز بودجه خود را دارد و براساس

هزینه ها و مخارج ارزیابی می شود. مراکز مسئولیت دارای نمونه های مختلفی هستند شامل: مرکز هزینه استاندارد، مرکز درآمد، مرکز مخارج، مرکز سود، مرکز سرمایه گذاری

• **الگوبرداری:** اندازه گیری و ارزیابی مستمر کالاها و خدمات و مقایسه آنها با روش های مورد استفاده قوی ترین رقبا. موضوع بررسی باید فعالیتی باشد که بالقوه بتواند مزیت رقابتی یک واحد را تعیین کند. هرچند که ممکن است رقبا در صنایع مختلفی کار کنند.

مسائل مربوط به اندازه گیری بین المللی: از سه روش متداول نرخ بازگشت سرمایه، تجزیه و تحلیل بودجه و مقایسه تاریخی استفاده می شود. اما به دلیل محدودیت هایی مثل تورم و تغییر نرخ ارز روش ROI به شدت تحریف می شود. انعکاس سود کمتر در کشورهایی با نرخ بالای مالیاتی و فعالیت در کشورهایی با نرخ پایین مالیاتی سود شرکت را افزایش می دهد. همچنین تصمیم های کلیدی عملیاتی باید متمرکز گردد و واحدهای خارجی بیشتر به شکل مراکز هزینه و درآمد ارزیابی شوند.

۴) **سیستم های اطلاعات استراتژیک:** سیستم می تواند کامپیوتری یا دستی، رسمی یا غیر رسمی باشد. امروزه ERP که فعالیت های سازمان را از پردازش سفارش تا تولید یکپارچه می کند در حال تبدیل شدن به یک سیستم اطلاعات استاندارد است هر چند که پیچیدگی زیادی دارد و نیازمند استانداردسازی زیادی در کل شرکت است. رهنمودهایی برای کنترل مناسب: هر چند فرهنگ سازمانی حمایت کننده نیاز به کنترل رسمی را کاهش می دهد اما کنترل نامناسب باعث سوء استفاده مدیران خواهد شد. سیستم ضعیف اطلاعاتی نیز باعث ضعف کنترل در سازمان می شود.

- کنترل ها باید روی عوامل اصلی موفقیت تمرکز کنند.
- کنترل ها باید فعالیت ها را بدون توجه به سطح دشواری ارزیابی مورد توجه قرار دهند.
- کنترل باید به موقع باشد.
- کنترل باید بلندمدت و کوتاه مدت باشد.
- استثنائات مورد توجه قرار گیرند.
- نباید از کنترل به عنوان ابزار توبیخ استفاده کرد.

#### ۵) مدیریت استراتژیک انگیزش

باید بین پاداش و طرحهای استراتژیک شرکت رابطه و پیوندی وجود داشته باشد. مثلاً هنگامی که شرکتی استراتژی رشد یا ثبات را پیگیری می کند.

- **روش عامل وزنی:** تعیین پاداش مدیران هنگامی که عملکرد یک واحد از واحد دیگر مجزا باشد. به یکی به عنوان واحد استراتژیک با رشد بالا و دیگری با رشد پایین پرداخت می شود.
- **روش ارزیابی بلند مدت:** مدیران بر اساس موفقیتشان در دستیابی به هدفی بلند مدت یا میان مدت پاداش می گیرند مثل افزایش چند درصدی سود در پنج سال آینده و اگر مدیر قبل از پنج سال سازمان را ترک کند پاداشی دریافت نخواهد کرد.
- **روش صندوق استراتژیک:** مدیران را ترغیب می کند تا نگاه متفاوتی به وجوه سرمایه گذاری شده داشته باشند و آن را جدا از هزینه های عملیاتی سازمان ببینند. در نتیجه مدیران بر اساس عملکرد کوتاه و بلند مدت پاداش می گیرند.