بررسی جملات

کتاب: مدیریت استراتژیک: نظریه ها و کاربردها

نویسندگان: محمد حقیقی، سید مجتبی موسوی،مرتضی انوشه

نشر

چاپ دوم ۱۳۹۴

۲۵۴ صفحه

بخش اول: مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک

فصل اول: فرایند مدیریت استراتژیک

تاریخچه استراتژی

- استراتژی واژه ای است که همانند واژه های رهبری، لجستیک و عملیات از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و در این حوزه برای تشریح شیوه ای به کار می رود که به آن وسیله نیروهای نظامی به هدف هایشان دست می یابند. ص ۱۵
- اولین اثر مکتب در این زمینه با نام «هنر جنگ» از نویسنده و ژنرال چینی به نام سان تزو در حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مولفه های عمده استراتژی نظامی را مطرح می کند. ص۱۵
- واژه استراتژی از ریشه یونانی Strategus به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر نشات گرفته که دلالت بر رهبری ارتش به همراه جریان صحیحی از اقدامات تطبیق و هماهنگ کردن نیروها جهت نیل به اهداف جنگی به کار گرفته می شد. ص ۱۶

- در تعریفی دیگر استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلي و سیاست ها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم. ص ۱۷
- ثبات اهداف بلند مدت ضرورتا به معنای غیر قابل تغییر بودن برنامه ها نمی باشد. برای این منظور از برنامه های استراتژیک کوتاه مدت که با اهداف بلند مدت نیز همسو هستند استفاده می شود در نهایت تضمین منابع به عنوان مهم ترین گام اجرای استراتژی است.
- اولین گام در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، بخش بندی واحد های کسب و کار است. ص ۱۸
- استراتژی به عنوان تبیین کمک های اقتصادی که سازمان در نظر دارد به ذی نفعان خود ارائه دهد. این بعد از استراتژی مسئولیت سازمان را فراتر از به حداکثر رسانیدن ثروت سهامداران می داند.

- نیت استراتژیک از رویکردهای کلاسیکی که به دنبال تناسب استراتژیک بین منابع و فرصت های استراتژی های ژنریک(هزینه پایین در برابر تمایز در برابر تمرکز) و سلسله مراتب استراتژی (اهداف، استراتژی ها و تاکتیک ها) دوری می جوید. ص ۲۰
- نیت استراتژیک بحث استراتژی را از سطح واحد کسب و کار به سطح سازمان تغییر می دهد. پراهالاد و همل به استفاده از واحد کسب و کار به عنوان مبنای اصلی تجزیه و تحلیل استراتژیک انتقاد می کنند. ص ۲۱

گری همل

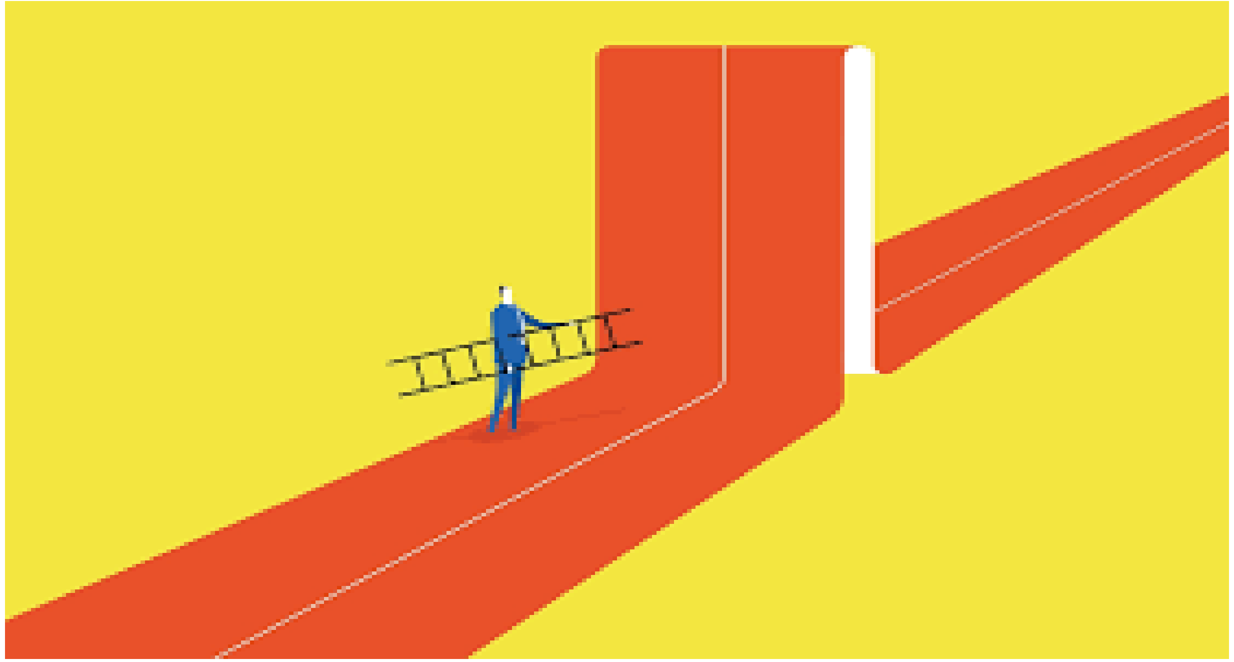
پراهالاد

ضرورت تدوین استراتژی

- با توجه به شتاب روزافزون تغییرات محیطی و تنوع و پیچیدگی تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل اجتناب ناپذیر است.ص ۲۱
- فایده اصلی مدیریت استراتژیک این است که به سازمان کمک نماید که با استفاده از روش های منظم، معقول و منطقی راه ها یا گزینه های استراتژیک را تعیین نموده و بدین گونه استراتژی های بهتری را انتخاب نماید.
- استفاده از مدیریت استراتژیک سبب می شود که مدیران و کارکنان در سطوح مختلف در زمان تدوین و اجرای استراتژی ها با یکدیگر تبادل نظر کنند. از این رو نتایج رفتاری مدیریت استراتژیک همانند تصمیم گیری مشارکتی است. ص ۲۳

موانع اجرای برنامه های استراتژیک

- موانع عمده پیاده سازی استراتژی را می توان به شرح زیر بر شمرد:
- موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی. فقط ۵ درصد کارکنان استراتژی را می فهمند.
- موانع مربوط به عدم همسویی کارکنان. فقط ۲۵ درصد مدیران، منافع خود را در پیودن با اجرای استراتژی می یابند.ص ۲۴
- و ...



فرایند مدیریت استراتژیک

- فرایند مدیریت استراتژیک شامل تصمیمات و فعالیت های یکپارچه به منظور طراحی و اجرا و کنترل استراتژی های موثر است. ص ۲۵

فرایند مدیریت استراتژیک

3

- مدیریت استراتژیک : شامل سه مرحله اصلی برنامه ریزی استراتژیک اجرای استراتژی و کنترل استراتژی است.
- برنامه ریزی استراتژیک: در این مرحله ماموریت سازمان تعیین شده محیط خارجی و داخلی به منظور شناسایی فرصت ها، تهدید ها، قوت ها و ضعف ها مورد تحلیل قرار می گیرد و بر اساس آنها اهداف و استراتژی های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.
- اجرای استراتژی: در این مرحله استراتژی های طراحی شده در مرحله پیشین بایستی به اجرا در آیند. برای اجرای استراتژی ها ابتدا برنامه های عملیاتی و سیاست ها درراستای ماموریت و استراتژی ها طراحی شده و بر اساس آنها مابع سازمان تخصیص داده می شوند و سپس در ساختار مناسب و با فرهنگ سازنده هدایت می شوند تا استراتژی ها به اجرا در آیند. ص ۲۶
- ارزیابی و کنترل استراتژی: ارزیابی و کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، و نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا بر عهده دارد. ص ۲۶

مدل مدیریت استراتژیک

- سه سوال مهمی که به منظور طراحی برنامه استراتژیک باید پاسخ داده شوند، عبارتند از :
- ۱– ما اکنون کجا هستیم؟
- ۲– ما کجا می خواهیم برویم؟
- ۳– ما چگونه می خواهیم به آنجا برسیم؟

تحلیل محیطی

- محیط سازمانی معمولا در سه سطح کلان، خرد(صنعت) و درونی دسته بندی می شود. ص ۲۸
- تحلیل محیط خارجی: کل محیطی که سازمان در آن قرار دارد. محیط بیرونی سازمان را تشکیل می دهد. اما نه کل این محیط از طرف سازمان قابل درک است و ئه می تواند روی آن تاثیر بگذارد.
- تحلیل محیط داخلی: تجزیه و تحلیل داخلی بسیار وابسته به نوع سازمان است. ص ۲۹

- یک مدل برنامه ریزی استراتژیک منحصر به کار رفته که در آن عملا از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است. ص ۳۰

فصل دوم:تفکر استراتژیک و جهت های استراتژیک

تفکر استراتژیک

- بازارها به طور فزاینده ای در حال جهانی شدن هستند و این پدیده باعث افزایش وابستگی متقابل بین کشورها شده است، زیرا جریان انتقال کالاها، خدمات، دانش و سرمایه بین کشورها به شدت در حال افزایش است.
- رقابت بیش از حد، واژه ای است که اغلب برای توصیف رقابت بسیار شدید بین بنگاه ها استفاده می شود. ص ۳۴
- یکی از عوامل کلیدی نوآوری و کارآفرینی پروراندن تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک اصطلاحی برای توصیف جنبه های نواورانه مدیریت استراتژیک است. ص ۳۴

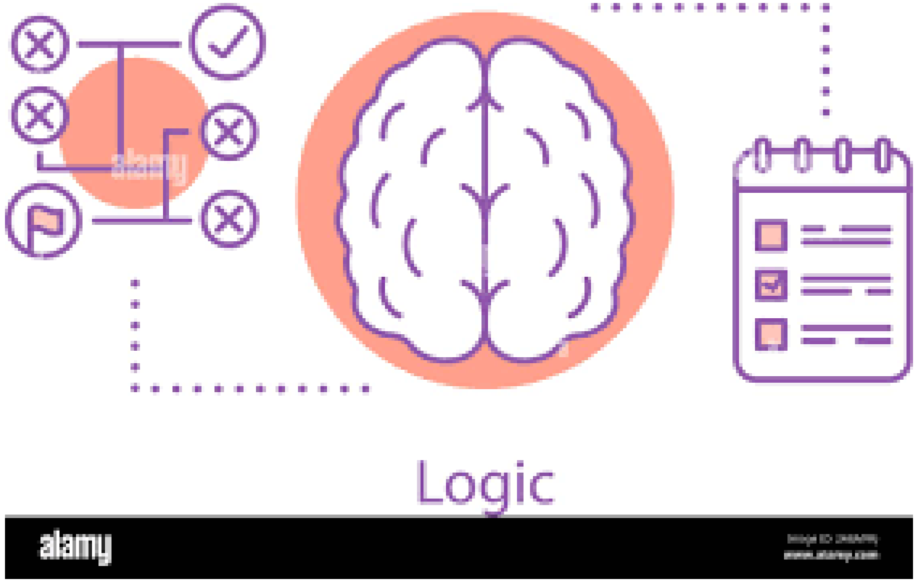
تفکر استراتژیک

- تفکر استراتژیک بصیرت و فهمی است که کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:
- ۱- واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.
- ۲- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد.
- ۳- جهش های (ناپیوستگی های) کسب و کار درک شود.
- ۴- برای پاسخ گویی به این شرایط راه کارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. ص ۳۵
- تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبا نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته است. ص ۳۵

آیا تفکر استراتژیک جایگزین برنامه ریزی استراتژیک است؟

- تفکر استراتژیک چشم انداز سازمان را خلق می کند و برای تبیین و پیاده سازی آن از برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. ص ۳۶
- مینتزبرگ معتقد است که تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی های موثرتر منجر می شود. او بر این باور است که مدیرانی که دارای قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارمندان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. ص ۳۶

ویژگی های تفکر استراتژیک



- هراکلیوس(۱۹۹۸) تفکر استراتژیک را همانند یادگیری دو حلقه ای و برنامه ریزی استراتژیک را همانند یادگیری تک حلقه ای می داند. ص ۳۷
- تفکر استراتژیک در کنار منطق و استدلال تحلیلی نیازمند قدرت تخیل نیز است. ص ۳۷
- اگرچه تفکر استراتژیک بلند مدت گرا است اما مستلزم یادگیری و گذشته و تشخیص حال است. ص ۳۸
- رویکرد علمی در بحث تفکر استراتژیک، به رویکرد آزمون فرضیه نیز نامیده می شود. بنگاه باید ایده هایی از طریق فرایند خلاقانه خلق کرده و سپس آن ها را مورد آزمون قرار دهد تا ببیند که آیا این ایده ها کار می کنند. ص ۳۸

ترویج تفکر استراتژیک بین کارمندان و مدیران

- تفکر استراتژیک در همه زمان ها رخ می دهد از جمله هنگامی که کارکنان و مدیران در مورد ایده ها برای کمک به سازمان در حرکت به سمت چشم اندازش تفکر می کنند. هرچند که شرکت ها باید این آمادگی را داشته باشند که هنگام وقوع تفکر استراتژیک بتوانند از مزایای آن بهره ببرند. ص ۳۹

- در نهایت و شاید مهم ترین نکته، سازمان ها باید فضای ریسک پذیری را پرورش دهند و به ویژه نباید شکست ها را به صورت شدیدی جریمه کنند، نهایتا این مسئولیت مدیران ارشد است تا تغییر را به جای حفاظت از وضع موجود تشویق نمایند. ص ۴۰

جهت های استراتژیک: چشم انداز و ماموریت

- بیانیه ماموریت مشخص می کند که بنگاه در حال حاضر کجا و چگونه رقابت می کند، در حالی که بیانیه چشم انداز تصویری آرمانی از سازمان در آینده ارائه می دهد که کارکنان را بر می انگیزد تا اقداماتشان را به سمت نقطه مشترک متمرکز کنند. ص ۴۱

چشم انداز استراتژیک

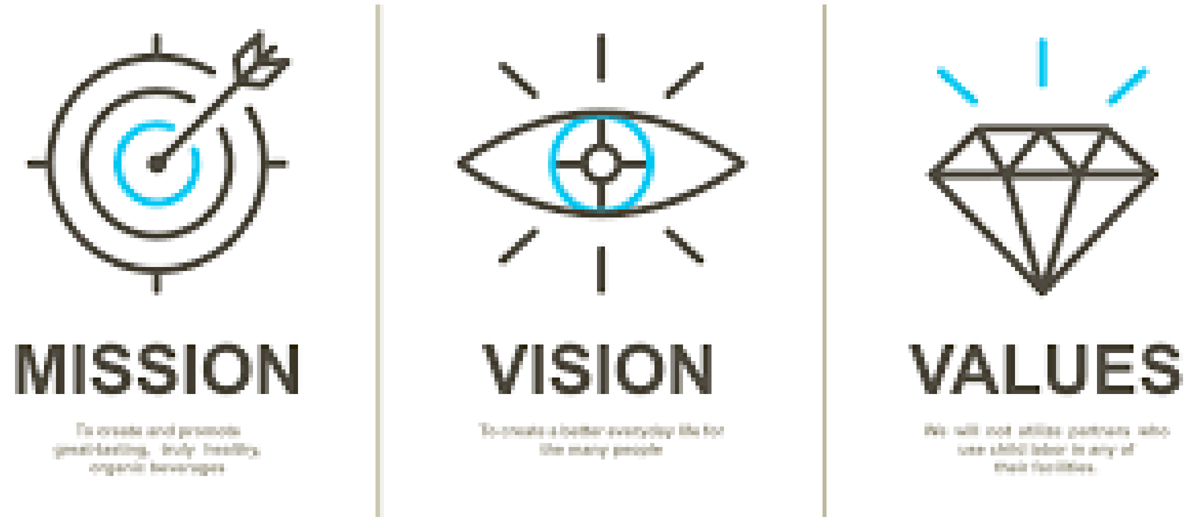
- چشم انداز دورنمای آرمانی سازمان را مشخص می کند و در پاسخ به سوال «جایگاه آینده سازمان کجاست؟ بیان می گردد. ص ۴۱

چشم انداز استراتژیک

- در راستای رسیدن به چشم انداز و به منظور تحقق رهبری تحول افرین مراحل زیر باید پیگیری شود:
- ۱– ایجاد چشم انداز برای تحقق اهداف و کسب موفقیت باید تصور روشنی از آینده داشته باشیم.
- ۲– تبیین و انتقال چشم انداز باید به همه افراد سازمان منتقل شود و در آنان نهادینه گردد
- ۳– الگوسازی چشم انداز: به چگونگی انجام و دستیابی چشم انداز می پردازد. همه سیستم ها و روش ها باید در راستای چشم انداز باشد .
- ۴– ایجاد تعهد نسبت به چشم انداز: به منظور اجرای اثربخش چشم انداز لازم است که کنترل استراتژیک صورت پذیرد که به آن ممیزی چشم انداز می گویند. ص ۶۶

بیانیه ماموریت

- بیانیه ماموریت سازمان به شناسایی وضع موجود خویش، ذی نفعان و وضعیت کسب و کار می پردازد. ص ۴۳
- برای بقای سازمان لازم است که ماموریت کلی باشد اما نه آن قدر کلی که نتوان ان را تحقق بخشید. ص ۴۳



اجزای ماموریت

- مهم ترین بخش یک بیانیه ماموریت و در واقع هدف از تهیه این بیانیه این است که برای همگان مشخص شود که شرکت چرا به وجود آمده است و به چه کاری مشغول می باشد.
  - مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
- فلسفه شرکت باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و آرزوها، اولویت های فلسفی و اخلاقی اصلی شرکت را بیان می کند. با توجه به اهمیت فلسفه شرکت باید در بیانیه ماموریت گنجانده شود. ص ۴۴

اجزای ماموریت

- شایستگی متمایز: شرکت ها در راستای کامیابی معمولا تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیتی ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد؟
- تصویر ذهنی عمومی از شرکت ها برای آنها اهمیت زیادی برخوردار است چرا که تصویر ذهنی مثبت در اثر عملکردی شایسته می تواند موفقیت شرکت را به ارمغان آورد و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی شرکت شود. ص ۴۵

عوامل سه گانه زیر در شکل گیری بیانیه ماموریت شرکت ها نقش دارند:

1
- ارزش های سهامداران که اهداف و انتظارات بلند مدت سرمایه گذاری را مشخص می کند.

2
- ارزش های شخصی مجریان اصلی مدیران که چشم انداز یا نیت استراتژیک شرکت را مشخص می کنند.

3
- شرایط ذی نفعان

نمونه هایی از بیانیه ماموریت و چشم انداز های شرکت ها

- شایسته است برای تفهیم بیشتر مفهوم ماموریت و چشم انداز سازمانی و نحوه تهیه آن چند نمونه از ماموریت و چشم انداز سازمانی ارائه شود:
- ۱– شرکت رایانه ای دل می خواهیم با عرضه بهترین تعریف به مشتریانی که در بازارها به ان ها خدمت می کنیم موفقترین شرکت رایانه ای در جهان شویم
- ۲– شرکت مک دونالد چشم انداز ما آن است که بهترین رستوران خدمات سریع در جهان شویم. معنی این جمله افتتاح و اداره رستوران های بزرگ و عرضه «کیفیت، خدمات، نظافت و ارزش» استثنایی است. ص ۴۹

- برخی سازمان ها به هنگام نوشتن ماموریت برای ویرایش جمله ها و عبارت ها از مشاوران متخصص سازمان استفاده می کنند. ص ۵۱

بخش دوم: تحلیل محیطی

فصل سوم: تحلیل محیط خارجی

تحلیل محیطی

- تحلیل محیطی ابزاری است که سازمان ها جهت اجتناب از غافلگیری استراتژیک و اطمینان از سلامت بلند مدت سازمان به کار می گیرند. ص ۵۹
- تحلیل محیط خارجی: هدف اصلی تحلیل محیط خارجی شناسایی فرصت ها و تهدید های استراتژیک در محیط عملیاتی سازمان است که چگونگی پیگیری ماموریت و اهداف سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند.
- عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت بوده و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان می باشند. ص ۵۹

تحلیل محیط خارجی

- هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تاثیر می گذار این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می کنند و گاهی محیط خارج از سازمان مربوط می شوند. ص ۶۱

تحلیل محیط خارجی

- در تجزیه و تحلیل محیطی، محیط بیرونی سازمان به دو بخش تقسیم یم شود:
- ۱– محیط عمومی / کلان / گسترده
- ۲– محیط صنعت / خرد / نزدیک / وظیفه ای ص ۶۲
- با افزایش درک محیط عمومی بتگاه ها، درگیر تحلیل محیط خارجی می شود این تحلیل شامل چهار بخش است:
- ۱– پویش ۲– نظارت ۳– پیش بینی ۴– ارزیابی

عوامل محیطی و مرز سیستم

- از محدودیت های تحلیل محیطی این است که مدیران نمی توانند تمام نیروهای تمام نیروهای محیطی تاثیرگذار بر سازمان را شناسایی کنند ص ۶۴
- برای تشخیص عوامل محیط می توان از پرسش های زیر استفاده کرد:
- ۱- آیا عامل مورد نظر با هدف سیستم ارتباط دارد؟
- ۲- آیا این عامل تحت کنترل سیستم قرار دارد؟

تحلیل محیط و رقابت:

4

- این چهار دسته ویژگی های محیطی- محیط کلان، چرخه عمر صنعت، ساختار صنعت و ماهیت رقابت- به شدت به یکدیگر مرتبط هستند و تحلیل آنها باید همزمان صورت پذیرد. ص ۶۷
- نیروهای سیاسی. تاثیرات قانونی (از قبیل قانون تجارت، قوانین صادرات و واردات قوانین بین المللی و ...) حقوقی و سیاسی (از قبیل ثبات دولت و نوع آن، قدرت احزاب سیاسی خط مشی دولت در ارتباط با کشورها و شرکت های خارجی و غیره .ص ۶۸

تحلیل محیط خارجی

- تغییرات عوامل اجتماعی، جمعیت شناختی و فرهنگی می تواند تاثیر عمده ای بر الگوی مصرف و بازار کالا و خدمات بگذارد. ص ۶۹
- همچنین که ارزش های اجتماعی تغییر می کند، تقاضا برای انواع جدیدی از لباس، کتاب و فعالیت های تفریحی و سایر کالا ها و خدمات نیز پدید می اید. ص ۷۰
- تغییرات تکنولوژیکی محصول ها و خدمات و صنایع نوینی را به وجود می آورد. این تغییرات نحوه رفتار جامعه و انتظارات افراد را تغییر می دهند. ص ۷۱
- تحلیل محیط سیاسی شامل تحلیل عواملی است که مربوط به مدیریت امور عمومی و به ویژه جنبه های سیاسی- اجتماعی و تاثیر آنها بر صنعت و کسب و کار سازمان می باشد. ص۷۲

تحلیل محیط خارجی

- در سال ها اخیر نگرانی فزاینده در مورد اکولوژی و «مسایل سبز» به یک روند اجتماعی مهم تبدیل شده است که نگرش افراد را نسبت به محصولات و عملیات سازمان ها تغییر داده است. ص ۷۳
- تحلیل PESTEL محیط پیرامونی کسب و کار را مورد بررسی قرار می دهد و یک ابزار استراتژیک مناسب برای شناخت «تصویر بزرگ» از محیط احاطه کننده کسب و کار محسوب می شود. ص ۷۴

عوامل جهانی در تحلیل محیط خارجی

- برخی از مهم ترین عوامل جهانی عبارتند از :
- ۱- رشد فزاینده تجارت جهانی
- ۲- نوسانات شدید در بازار طلا
- ۳- شدت گرفتن رقابت جهانی
- و ...(ص ۷۵)

تحلیل ساختاری صنعت: مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر

- محیط خرد(با محیط تخصصی، صنعت) بخشی از محیط بیرون سازمان است که به طور مستقیم به سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می شود و به طور واضح و روشن بر عملکرد سازمان تاثیر دارد. ص ۷۵
- قلمرو یک سازمان با دامنه محصولات و یا خدمات و همچنین با سهم بازار آن، رابطه دارد.
- نیروهای رقابتی در صنایع عبارتند از:
- تهدید رقبای بالقوه
- تهدید محصولات جایگزین
- قدرت چانه زنی خریداران
- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان
- شدت رقابت موجود در صنعت ص ۷۶

شدت رقابت در یک صنعت ریشه در ساختار آن صنعت دارد. ص ۷۷

استراتژی هایی که ساختار صنعت را تغییر می دهند، می توانند به صورت شمشیر دو لبه عمل کنند. زیرا یک سازمان همان گونه که می تواند ساختار و سوداوری صنعت را بهبود بخشد. ص ۷۷

- این پنج عامل رقابتی- ورود سرمایه رقبای جدید- منعکس کننده این واقعیت است که رقابت در یک صنعت به مراتب از سطح رقبای جا افتاده در آن فراتر می رود. ص ۷۸

تهدید ورود

- رقبای تازه وارد رقابت در صنعت را با شیوه هایی مانند ایجاد ظرفیت های تولید جدید تمایل به گرفتن سهم بازار، عرضه محصولات جدید و به همراه آوردن منابع جدید افزایش می دهند. ص ۷۹
- اگر موانع زیاد باشند یا شرکت تازه وارد انتظار برخورد انتقام جویانه از طرف رقبای موجود را داشته باشد، خطر ورود کم خواهد بود.

منابع اصلی برای موانع ورود عبارتند از:

- ۱– مزیت صرفه های مقیاس: مزیت مقیاس عبارت است از کاهش هزینه متوسط تولید یک محصول (یا کارکرد و فعالیتی که در تولید یک محصول صورت می گیرد) به موازات افزایش حجم مطلق تولید در واحد زمان
- ۲– تمایز در محصول: نوعی مانع بر سر راه ورود ایجاد می کند و شرکت تازه وارد را وادار می کند که برای تامین علایق مشتری و جلب نظر آنها هزینه ها و زمان زیادی صرف کند. ص ۷۹
- ۳– دسترسی به کانال های توزیع: نوعی دیگر از موانع ورود ممکن است به واسطه عدم دسترسی رقب جدید به کانال های توزیع کالا ایجاد شود. ص ۸۰
- ۴– نیاز به سرمایه: نیاز به حجم زیادی از منابع مالی برای سرمایه گذاری جهت رقابت موجب ایجاد نوعی منابع ورود می شود. ص ۸۰

منابع اصلی برای موانع ورود عبارتند از:

- ۵- سیاست های دولت: دولت می تواند ورود به یک صنعت را محدود یا ممنوع نماید و این کار را می تواند از طرفی مانند صدور مجوز های خاص برای انجام برخی از فعالیت ها یا محدود کردن دسترسی به بعضی از مواد خام اولیه انجام دهد. ص ۸۱
- ۶- هزینه های تغییر خریداران : یکی دیگر از موانع ورود به هزینه های تغییر مرتبط می شود. ص ۸۱
- ۷- عدم مزیت های هزینه ای بدون توجه به اندازه بنگاه: شرکت های جا افتاده در صنعت ممکن است با نوعی مزیت هزینه روبرو باشند که برای رقبای بالقوه قابل حضور نباشند.ص ۸۱

- اگرچه مزیت مقیاس و تجربه معمولاً با هم اتفاق می افتند به عنوان موانع ورود دارای ویژگی بسیار متفاوتی هستند. ص ۸۲

شدت رقابت در بین رقبای موجود

- رقابت بین رقبای موجود ناشی از تلاش های رقبا برای به دست آوردن جایگاهی برتر در بازار است که معمولا از طریق به کارگیری استراتژی هایی نظیر رقابت بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، تلاش برای معرفی محصول جدید یا بهینه شده و افزایش خدمات یا ضمانت برای مشتریان صورت می گیرد. ص ۸۲
- رقابت شدید حاصل تعدادی از عوامل ساختاری می باشد که تاثیر متقابل بر همدیگر دارند:
- وجود تعداد زیادی از رقبا یا رقبایی که از قدرت و اندازه یکسانی برخوردارند
- کندی رشد صنعت، از این رو رقبا برای رشد باید سهم بازار را از یکدیگر بربایند.
- و ... ص ۸۳

موانع خروج و موانع ورود

- از دیدگاه سود صنعت، بهترین حالت موقعیتی است که در ان موانع ورود بالا و موانع خروج پایین است در اینجا از ورود جلوگیری می شود و رقابی ناموفق صنعت را ترک می گویند اما بدترین حالت هنگامی است که موانع ورود به صنعت پایین و موانع خروج بالا هستند. ص ۸۴

فشار ناشی از محصولات جایگزین

- تمامی شرکت های موجود در یک صنعت در گستره ای با منابعی که محصولات جایگزین تولید می کنند، در رقابت هستند.

توان چانه زنی خریداران

- خریداران با قدرت چانه زنی بالا به دنبال کاهش قیمت محصولات، دریافت کیفیت، بهتر و یا خدمات بیشتری هستند. ص ۸۵
- قدرت چانه زنی خریداران به علت تمرکز نسبی خریداران صنعت افزایش می یابد- هنگامی که تعداد زیادی از فروشندگان محصولاتشان را به تعداد کمی خریدار می فروشند. ص ۸۵
- و...

توان چانه زنی تامین کنندگان

- تامین کنندگان می توانند توان چانه زنی خود را به شرکت های درون یک صنعت تحمیل کنند .
- اگر تنها چند شرکت معدود گروه تامین کنندگان صنعت را را شکل دهند و تامین کنندگان نسبت به صنعتی که به آن می فروشند متمرکز باشند. ص ۸۶

تحلیل صنعت ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EPE) به استراتژیست ها این امکان را می دهد تا اطلاعات نیروهای اقتصادیف اجتماعی، فرهنگی، جمعیت شناختی، سیاسی، قانونی، فن اورانه ، محیط فیزیکی و محیط رقابتی را خلاصه و ارزیابی نمایند. ماتریس EPE را می توان در پنج مرحله توسعه داد
- ۱- عوامل خارجی کلیدی شناسایی شده در فرایند ممیزی محیط خارجی را فهرست نمایید. مجموعا ۱۵ تا ۲۰ عامل کلیدی شامل فرصت ها و تهدید ها را مد نظر قرار دهید که بنگاه و صنعت آن را تحت تاثیر قرار می دهند. ص ۸۷
- ۲- به هر عامل وزنی از ۰/۰ (غیر مهم) تا ۱/۰ (بسیار مهم) بدهید. وزن ها اهمیت نسبی آن عامل در کسب موفقیت در صنعت بنگاه را نشان می دهند. ص ۸۷

تحلیل صنعت ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- ۳- به هر یک از عوامل خارجی کلیدی رتبه ای بین ۱ تا ۲ تخصیص دهید که نشان دهنده آن است که استراتژی های فعلی بنگاه تا چه میزان به صورت اثربخشی به آن عامل واکنش نشان می دهد که رتبه ۴ یعنی واکنش عالی است، رتبه ۳ یعنی واکنش بالای متوسط است، رتبه ۲ یعنی واکنش متوسط است و رتبه ۱ یعنی واکنش ضعیف است.
- ۴- وزن هر عامل را با رتبه اش ضرب نموده تا امتیازی موزون هر عامل تعیین شود.
- ۵- امتیازات موزون هر متغیر را جمع نموده تا امتیاز موزون کل برای سازمان محاسبه شود. ص ۸۷

ماتریس پروفایل رقابت

- از تمامی وقایع و روند های محیطی که می توانند جایگاه استراتژیک بنگاه را تحت تاثیر قرار دهند، نیروهای رقابتی اغلب بیشترین تاثیر را دارند. ماتریس پروفایل (CPM) رقبای اصلی بنگاه و نقاط قوت و ضعف خاص آنها را مشخص می کند. ص ۸۹
- پنج مرحله در تهیه ماتریس CPM باید طی شود، ابتدا، استراتژیست ها باید عوامل کلیدی موفقیت در صعت را به وسیله مطالعه صنعت و از طریق مباحثه و حصول توافق در مورد کلیدی ترین عوامل موفقیت شناسایی نمایند. ص ۸۹

فصل چهارم: تحلیل محیط داخلی

تحلیل محیط داخلی

- هدف مدیران از تحلیل محیط داخلی درک سازمان، بررسی اثربخشی استراتژی های فعلی و کارایی تخصیص منابع است.
- تحلیل محیط داخلی به دلایل زیر انجام می شود:
- ۱- تعیین منابع: شایستگی ها و شایستگی های محوری که باید توسعه یافته یا مورد استفاده قرار گیرند
- ۲- ارزیابی چگونگی سازماندهی فعالیت های ارزش افزوده
- و ...

اهمیت تجزیه وتحلیل محیط درونی

- رابرت گرانت از جمله پژوهشگرانی است که بر اهمیت تجزیه و تحلیل محیط داخلی تاکید می کنند گرانت معتقد است که تجزیه و تحلیل محیط داخلعی نسبت به تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است. ص ۹۶
- منابع به دارایی های شرکت اشاره دارد. منابع عبارت است ازنهاده های تولید، شایستگی ها، فرایند ها، مهارت یا دانش که توسط شرکت کنترل می شود. منابع به عنوان دارایی های سازمان، درون دادی است که در فعالیت های کسب و کار به کار گرفته می شود. ص ۹۷
- اگر شرکتی بتواند منبعی را به نحو مناسبتری در مقایسه با رقبا به کار گیرد، می تواند مزیت رقابتی کسب نماید همچنین منبعی ممکن است به عنوان نقطه ضعف محسوب شود، در حالتی که شرکت قابلیت دسترسی و انجام کامل آن را نسبت به رقبا نداشته باشد. ص ۹۸

تحلیل محیط داخلی: قابلیت

- قابلیت ها به توانایی شرکت در بهره برداری از منابعش اشاره دارد. قابلیت ها شامل فرایند های کسب و کار و رویه های کاری است که تعاملات بین منابع را به منظور تبدیل درون داده ها (ورودی ها) به برون داده ها (خروجی ها) مدیریت می کند. ص ۹۸
- هنگامی که این قابلیت ها به طور مستمر به روز شده و به منظور سازگار کردن آنها با محیط در حال تغییر مجددا پیکر بندی شوند، قابلیت های پویا نامیده می شود. ص ۹۸

تحلیل محیط داخلی: شایستگی

- شایستگی یکپارچگی بین – کارکردی و هماهنگی قابلیت هاست. برای مثال شایستگی توسعه محصول جدید در یک بخش شرکت ممکن است نتیجه یکپارچه سازی قابلیت سیستم اطلاعات مدیریت قابلیت های بازاریابی، قابلیت های تحقیق و توسعه و قابلیت های تولید درون بخش باشد. ص ۹۹

تحلیل محیط داخلی: شایستگی محوری

شایستگی محوری مجموعه ای از شایستگی هایی است که مرز بخشهای سازمان را در می نوردد و درون سازمان گسترده شده و چیزی است که سازمان می تواند آن را در بسیار عالی انجام دهد. برای مثال توسعه محصول جدید می تواند شایستگی محوری باشد اگر این شایستگی ما بین چند بخش به اشتراک گذاشته شده باشد. ص ۹۹

تحلیل محیط داخلی: شایستگی های متمایز

- شایستگی های متمایز ویژگی یا مجموعه ای از ویژگی ها هستند که خاص یک سازمان می باشند به گونه ای که عملکرد بالاتر از متوسط صنعت را به ارمغان می آورند. ص ۱۰۰

ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی

- هدف از تجزیه و تحلیل محیط داخلی تهیه فهرست طولانی از منابع و قابلیت های شرکت نیست، زیرا این فهرست در تدوین استراتژی کمک چندانی نمی کند؛ بلکه در این تحلیل باید بر نقاط قوت و ضعفی تاکید کرد که مرتبط با فرصت های مورد نظر در محیط رقابتی حال و آینده است. ص ۱۰۱
- فرایند مدیریت استراتژیک فرایندی به شدت تعاملی است که نیازمند هماهنگی موثر بین حوزه های مدیریت بازاریابی، حسابداری/مالی، تولید/ عملیات تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی مدیران می باشد. ص ۱۰۱

ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی

- برای ارزیابی عوامل کلیدی داخلی و تعیین نقاط قوت و ضعف از چهار دیدگاه زیر استفاده میشود:
- ۱– مقایسه با قابلیت ها و عملکرد گذشته
- ۲– استفاده از مدل تکامل بازار/ محصول (چرخه عمر محصول)
- ۳– مقایسه با رقبا
- ۴– مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت صنعت

تحلیل نظام مند محیط داخلی

- برای هدایت نظام مند تحلیل محیط داخلی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف از دو رویکرد وظیفه ای (کارکردی) و رویکرد تحلیل زنجیره ارزش استفاده می شود. ص ۱۰۳

رویکرد کارکردی در تحلیل محیط داخلی

- سازمان دارای نقاط قوت و ضعف متفاوتی در قلمرو حوزه های کارکردی خود هستند، به نحوی که هر بخش دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود می باشد. به عنوان مثال ممکن است شرکتی در قابلیت تولید بسیار قوی ولی در قابلیت بازاریابی ضعیف باشد ص ۱۰۳
- کارکرد تولید/ عملیات کسب و کار شامل آن دسته از فعالیت هایی است که درون داده ها را به کالاها و خدمات تبدیل می کند. ص ۱۰۴

- عوامل استراتژیک شرکت های صنعتی کاملا متفاوت با عوامل استراتژیک شرکت های ساختمانی است. حتی میان شرکت های درون یک صنعت نیز عوامل استراتژیک متفاوت اند، فرضا برای شرکتی که بر تمایز محصول تکیه می کند نسبت به شرکتی که به دنبال توزیع انبوه می باشد عمل تحقیق و توسعه از اهمیت بیشتری برخوردار است. ص ۱۰۸

تحلیل زنجیره ارزش

- مایکل پورتر زنجیره ارزش را به عنوان ابزاری برای شناسایی روش های ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان مطرح کرد. بر طبق این مدل، هر بنگاه ترکیبی از فعالیت هایی است که به منظور طراحی، تولید، بازاریابی، عرضه و پشتیبانی محصول ایجاد شده است. ص ۱۰۸
- در بین فعالیت های اصلی زنجیره ارزش پورتر :
- لجستیک داخلی– شامل فعالیت های مرتبط با دریافت، ذخیره سازی و انتقال درون داده ها به خط تولید مانند مدیریت مواد، عمده فروشی، کنترل موجودی، برنامه ریزی وسایل نقلیه و مراجعه به تامین کنندگان .ص ۱۰۹

- در فعالیت های پشتیبانی زنجیره ارزش پورتر توسعه تکنولوژی یعنی:
- به هر فعالیت ارزش افزوده مشتمل بر تکنولوژی، دانش و وریه ها اشاره دارد. توسعه تکنولوژی شامل دامنه وسیعی از فعالیت هاست که می تواند به طور کلی به تمام کوشش های بهبود عملیات و فرایند ها اطلاق شود. ص ۱۱۰

مزیت رقابتی

- چرا درون یک صنعت با بازار خاص، بعضی شرکت ها عملکردی بهتر از سایرین دارد؟ مبنای رقابتی آنها چیست؟ مزیت رقابتی رستوران های زنجیره ای مک دونالد ناشی از کارایی، کیفیت قابل اعتماد و پاسخ گویی به مشتریان است. ص ۱۱۱

تعریف مزیت رقابتی

- مزیت رقابتی ویژگی ها و قابلیت هایی است که سازمان را قادر به حفظ و ارتقای موقعیت رقابتی اش می نماید. بنگاه هنگامی مزیت رقابتی کسب می کند که استراتژی ایجاد ارزشی را اجرا نماید که این استراتژی به طور همزمان توسط رقبای فعالی یا بالقوه به کار گرفته نشود. ص ۱۱۲
- رابطه بین شایستگی های متمایز و استراتژی ها خطی نیست، در عوض رابطه ای دوسویه است که در ان شایستگی ها استراتژی ها را شکل داده و استراتژی ها در ایجاد و خلق شایستگی های متمایز کمک می کند. ص ۱۱۳

دیدگاه سازمان صنعتی

- این دیدگاه مطرح می کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین کننده عملکرد شرکت می باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد. ص ۱۱۴

مزیت رقابتی مبتنی بر منبع (RBV)

- هنگامی که شرکت مزیت عملکردی بلند مدت نسبت به رقبایش در شرایط محیط رقابتی یکسان صنعت به دست می آورد. بنابراین به طور حتم منشا چنین مزیت رقابتی پایدار منبع درونی تحت کنترل شرکت بوده است. ص ۱۱۵

منابع نامحسوسی که می توانند منشا بالقوه مزیت رقابتی پایدار باشند، عبارتند از :

قابلیت های سازمانی: بر طبق نظر لادو و ویلسون قابلیت های سازمانی مکانیزم های پویا و توانمندی های نامحدودی است که بنگاه را قادر به دستیابی، توسعه و به کارگیری منابع اش در راستای کسب عملکرد برتر نسبت به بنگاه های دیگر می سازد.

شایستگی های مدیریتی: شایستگی های مدیریتی شامل «مدل های ذهنی یا منطق مسلط تیم مدیریتی است .

شایستگی دانش محور: شایستگی های دانش محور شامل دارایی های استراتژیک نامشهود مانند وجهه یا تصویر بنگاه، کیفیت محصول یا خدمت و وفاداری مشتری است.

سرمایه انسانی و سازمانی: سرمایه انسانی یا سازمانی مستقیما متکی بر دانش، مهارت ها و توانایی های اعضای سازمان است. ص ۱۱۷

در حقیقت برای سازمان هایی که بهترین کارفرمایان هستند، سهم زیادی از مزیت رقابتی پایدار توسط کارکنان اش ایجاد می شود. ص ۱۱۷

سلزنیک

- نخستین بار سلزنیک مفهوم شایستگی های متمایز را به عنوان شاخص محصر به فرد بودن کسب و کار سازمان در مقایسه با رقبای اصلی اش به کار برد. ص ۱۱۸
- شایستگی های محوری یادگیری جمعی سازمان مخصوصا چگونگی هماهنگی مهارت ها و منابع مختلف عملیات و تولید و نیز یکپارچه سازی جنبه های تکنولوژی است.ص ۱۱۹
- شایستگی باید به گونه ای باشد که رقبا به راحتی نتوانند ان را کپی کرده، یا از ان تقلید نمایند. ص ۱۱۹

- ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IPE) است ماتریس IPE مبنایی را برای تعیین و ارزیابی روابط ما بین حوزه های وظیفه ای (کارکردی) بنگاه فراهم می آورد. ص ۱۲۰
- مراحل عبارتند از:
- اول تعیین نقاط قوت و ضعف کلیدی سازمان.
- دوم اختصاص دادن وزنی از ۰/۰ (غیر مهم) تا ۱/۰ (بسیار مهم) به هر عامل درونی کلیدی.
- مرحله سوم. اختصاص رتبه به هر وقت و ضعف است تا مشخص شود که ایا عامل ضعف عمده (رتبه ۱)، ضعف جزیی (رتبه ۲) قوت جزیی(رتبه ۳) یا قوت عمده ای (رتبه ۴) می باشد.
- مرحله چهارم، وزن هر عامل در رتبه آن ضرب شده تا امتیاز موزون بنگاه محاسبه می شود. در مرحله نهایی مجموع امتیاز موزون هر متغیر به منظور تعیین امتیاز موزون کل بنگاه محاسبه می گردد. ص ۱۲۰

بخش سوم انتخاب استراتژیک

فصل پنجم: استراتژی های رقابتی

انتخاب استراتژی

- انتخاب استراتژی بر پایه سه محور زیر شکل می گیرد:
- ۱- شناسایی گزینه های موجود و ممکن
- ۲- ارزیابی گزینه های شناسایی شده
- ۳- انتخاب گزینه مطلوب

سطح سازمانی

- استراتژی در این سطح با اهداف کلی، قلمرو عمومی هدایت کلی سازمان و تخصیص بهینه منابع در ارتباط هستند. ص ۱۲۸

سطح کسب و کار/ واحد تجاری استراتژیک/ بخشی

- در بسیاری از سازمان ها واحد مختلفی از انواع کسب و کار وجود دارد. به عنوان مثال در شرکت جنرال الکتریک واحد های مختلفی مثل تولید لوازم خانگی، محصولات الکترونیکی، مخابراتی و غیره وجود دارد. ص ۱۲۸

سطح کسب و کار/ واحد های تجاری استراتژیک/ بخشی

3

- در این جا با سه پرسش زیر روبرو هستیم:

۱- مزیت های رقابتی نسبت به رقبا چگونه می تواند حاصل شوند؟

۲-چه محصول یا خدمتی در کدام بازار باید ارائه شود؟

۳-چه روش هایی به کار گرفته شوند تا به وسیله آن، ارائه محصولات و خدمات ایجاد مزیت رقابتی نماید؟

سطح عملیاتی یا وظیفه ای

- سطخ عملیاتی یا وظیفه ای عمدتا مدیران حوزه های وظیفه ای مثل مدیران محصول را در بر می گیرد. ص ۱۳۰

فصل ۵: استراتژی های رقابتی

مکتب فکری موضع یابی رقابتی

- این مکتب بیشتر از مطالعات مایکل پورتر نشات می گیرد و منجر به پیدایش استراتژی های رقابتی است. وی در این مکتب بر روی این مساله تاکید دارد که سازمان ها در محیط رقابتی چگونه در موانع رقابت قرار می گیرند

استراتژی های ژنریک مایکل پورتر

- شاید یکی از قدیمی ترین و شناخته شده ترین توضیحات برای مزیت رقابتی توسط مایکل پورتر در چهارچوب استراتژی های ژنریک پورتر تاکنون با انتقادهایی روبرو شده ، ولی با زهم بینش روشن نسبت به رفتار رقابتی ارائه می دهد. ص ۱۳۲
- رهبری هزینه : در این استراتژی واحد های کسب و کار اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کنند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری،(کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد.
- نوع دوم استراتژی بهترین ارزش است که محصول یا خدمتی را با بهترین قیمت (نه الزاما کمترین قیمت) و ارزش ممکن و موجود در بازار به گروه بزرگی از مشتریان ارائه می کنند. ص ۱۳۳
- تمایز: منظور از استراتژی تمایز این است که محصولات یا خدماتی ارائه شوند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد در ذهن مشتری تلقی شده و به مشتریان عرضه شوند که به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند.
- تمرکز: مقصود از استراتژی تمرکزف استفاده از دو استراتژی رهبری هزینه یا تمایز در بخش کوچکی از بازار است. برای این استراتژی نیز پورتر دو نوع جایگیزین را مطرح می کند:
- تمرکز بر هزینه پایین و تمرکز بر بهترین ارزش

استراتژی رهبری هزینه

- رهبری هزینه ها مستلزم تدارک تجهیزات کارامد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق فویاد منحنی تجربه، رعایت مقیاس اقتصادی، کنترل بهینه مخارج و هزینه های جاری و رساندن هزینه ها به حداقل در زمینه هایی مانند تحقیق و توسعه، ارائه خدمات جانبی و پس از فروش، نیروی فروش، کانال توزیع، تبلیغات و غیره می باشد. ص ۱۳۶

عوامل موثر در استراتژی رهبری هزینه

- فهرست زیر، عواملی هستند که در انتخاب و اجرای استراتژی رهبری هزینه اثر گذار هستند:
- تولید محصول استاندارد
- سادگی طراحی محصول
- کنترل مواد اولیه
- و ...

نکته کلیدی در انتخاب استراتژی رهبری هزینه

- یکی از مهم ترین شرایط به کار گیری این استراتژی بالا بودن حساسیت قیمتی تقاضا یا به بیان دیگر حساسیت مشتریان نسبت به قیمت است.

استراتژی تمایز

- در این حالت شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه می دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. ص ۱۳۶
- یکی از مهم ترین عواملی که شرکت های در پیش گیرنده این استراتژی را تهدید می کند، خطر تقلید از سوی رقبا است. ص ۱۳۸

استراتژی تمرکز

- اصولا تمرکز نشان دهنده این است که شرکت ها در حوزه ای محدود با موضع هزینه پایین یا با متمایز بودن و یا هر دوی آنها، به دنبال دستیابی به هدف استراتژیک خود می باشند. ص ۱۳۸

- خطرات ناشی از تمرکز

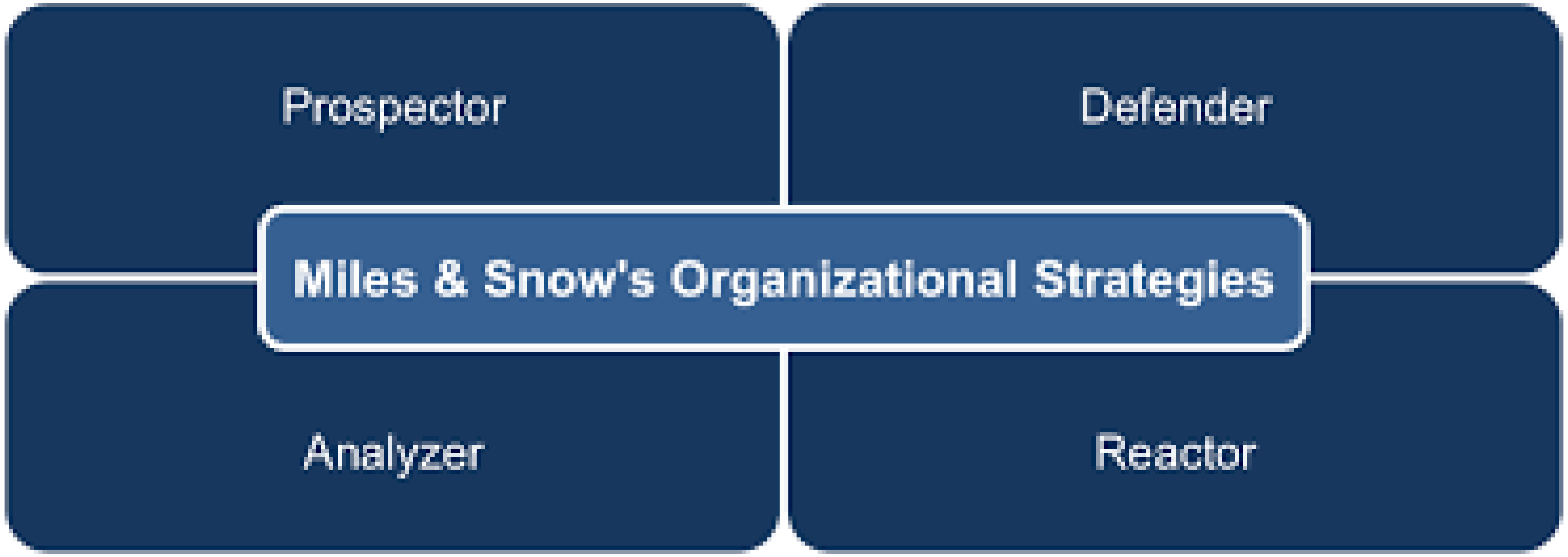
- در این استراتژی همیشه به دنبال ایجاد موقعیتی متمایز و یا هزینه پایین در بازاری محدود هستیم.
- گاهی اوقات رقبا بازارهای فرعی را که شرکتی در آن متمرکز شده مورد هدف قرار می دهند و شرکت تمرکز یافته را از جایگاه خود خارج می کنند . ص ۱۳۹
- گیر افتادن در وسط: پورتر برای استفاده از استراتژی های فوق تاکید می کند که بعضی از سازمان ها در هنگام تصمیم گیری برای انتخاب هر یك از استراتژی های ژنریک سردرگم می شوند و در میان آنها گیر می افتند. ص ۱۴۰

اتحاد استراتژی پیوندی بدون گیر افتادن در وسط

- پورتر معتقد است شرکت ها باید از بین استراتژی های متمایز و رهبری هزینه یکی را انتخاب نموده و سپس نسبت به حوزه فعالیت تصمیم گیری نمایند. ص ۱۴۱

استراتژی های رقابتی اسنو و مایلز

- اسنو و مایلز در مورد انواع سازمان های مختلف دریافتند که سازمان های مختلف دریافتد که سازمان ها به منظور کاهش تاثیر پذیری منفی از محیط و افزایش بهره مندی از فرصت ها عمدتا یکی از چهار نوع استراتژی تطبیقی استفاده می کنند. آنها سازمان را بر حسب نوع استراتژی تطابقی شان به گونه های فرصت جویان، تحلیل گران، مدافعان و منفعلان تقسیم بندی کردند. ص ۱۴۲



استراتژی های رقابتی اسنو و مایلز

- فرصت جویان: همواره برای استفاده از فرصت های جدید تلاش می کنند آنها بیشتر از آنکه برای کسب سود ارزش قایل شوند به کسب شهرت به عنوان نوآوران معتقد هستند.
- مدافعان: ایده اصلی در این استراتژی حفظ موقعیت در بازار است. آنها برای کسب و حفظ جایگاه مسلط خود در بخش محدودی از بازار تلاش می کنند و مجموعه ی کوچکی از محصولات به سمت بخش محدودی از کل بازار هدایت می شوند. ص ۱۴۳
- تحلیل گران: این سازمان ها به دلیل قرار گرفتن بین فرصت جویان و مدافعان سعی می کنند هم زمان از مزیای آنها برخوردار باشد. از این طریق هم تا حدودی از ریسک بیش از حد فرصت جویان اجتناب می ورزند و مثل مدافعان در پی افزایش منافع سازمان می باشند.
- منفعل ها: در مورد مدافعان، فرصت جویان و تحلیل گران می توان گفت در صورت فراهم شدن شرایط و الزامات هر کدام در جای خود استراتژی اثربخشی است اما نمی توان این نظر را در مورد منفعل ها نیز بیان گردد.

مکتب فکری شایستگی های محوری

- شایستگی های محوری: شایستگی محوری با توانایی متمایز ویژگی یا مجموعه ای از ویژگی های خاص است که یک سازمان را قادر می سازد عملکرد بالاتری از میانگین صنعتی که در آن قرار دارد، داشته باشد. ص ۱۳۶
- شایستگی های محوری چگونه باید باشند
- ادراک از سوی مشتری
- انحصاری بودن
- بهبود مداوم
- تشریک مساعی
- دانش سازمانی
- مزیت رقابتی پایدار

- برخی از پژوهشگران مثل هین و شولتز معتقد هستند دو رویکرد شایستگی محوری و استراتژی های ژنریک پورتر تا حد زیادی با یکدیگر ناسازگار هستند. ص ۱۳۸

فصل ششم: استراتژی های هدایتی

تعریف استراتژی های رشد

- ایگر انسف، برای اولین بار با ارائه یک ماتریس در دو بعد محصول و بازار به تبیین جهت استراتژیک برای رشد فعالیت های واحد کسب و کار پرداخت. این ماتریس با توجه به دو متغیر محصول در یک بعد و متغیر بازار در بعد دیگر، استراتژی های رشد را در چهار دسته استراتژی رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و استراتژی های تنوع دسته بندی و از این طریق حوزه هایی را که می توان استراتژی های رقباتی و شایستگی محور را در آن گسترش داد، مشخص می کند. ص ۱۵۴

4

4

انواع استراتژی های رشد

- ۱- استراتژی نفوذ در بازار: هدف اصلی در این استراتژی افزایش سهم بازار محصول موجود در بازار فعلی می باشد. ص ۱۵۵
- ۲-استراتژی توسعه بازار: هدف این استراتژی ورود محصول فعلی به بازارهای جدید است بدون اینکه در محصول تغییری ایجاد شود(گاهی اوقات ممکن است در جزییات تغییری داده شود.) ص ۱۵۵
- ۳- استراتژی توسعه محصول: هدف از این استراتژی توسعه و بهبود محصول موجود در بازار فعلی است. بر خلاف دو استراتژی قبلی که برای افزایش سهم بازار سعی در جلب مشتریان مشتری داشتند.
- ۴- استراتژی تنوع : هدف از به کار گیری این استراتژی، رشد از طریق ارائه محصولات نو و حضور در بازارهای جدید می باشد. ص۱۵۶

استراتژی تنوع همگون

- تنوع عمودی: در این استراتژی سازمان سعی دارد خود را در طیفی گسترده از فعالیت های زنجیره ارزش درگیر نماید. ص ۱۵۷
- در تنوع عمودی رو به پایین اقدام به تاسیس سازمان بازاریابی و فروش می نمایند و حتی شبکه مویرگی توزیع ایجاد می کنند. ص ۱۵۸
- تنوع افقی: در این استراتژی سازمان محصولات و خدماتی جدید و البته بی ربط به محصولات و خدمات خود می افزاید.
- تنوع مورب: در این استراتژی سازمان به محصولات و یا خدمات جدید اما مرتبط به محصولات قبلی خود افزوده و به مشتریان فعلی ارائه می کند. ص ۱۵۹
- تنوع ناهمگون: در این استراتژی شرکت محصولات و خدماتی جدید و نامرتبط را نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود به بازار عرضه می کند. ص ۱۵۹

- ماتریس آنسف اگر چه می تواند در تحلیل استراتژی های هدایتی مفید واقع شود ولی به سادگی بیش از حد و داشتن حداکثر چهار خانه در این ماتریس نیز نوعی محدودیت محسوب می شود.

آنسف

تعریف استراتژی های ثبات

- استراتژی های ثبات: سازمان با هر یک از واحد های کسب و کار ممکن است به جای استراتژی های ثبات استفاده کند . اتخاذ استراتژی های ثبات یا حفظ وضع موجود به این معنی نیست که کاری انجام ندهیم بلکه معنی ان انجام امور دفاعی برای حفظ سهم بازار موجود در برابر رقباست . ص ۱۶۱

انواع استراتژی های ثبات

- مکث – حرکت با احتیاط: اتخاذ این استراتژی می تواند فرصتی باشد تا واحد کسب و کار قبل از تصمیم گیری برای رشد و توسعه یا کاهش فعالیت ها از تنشهای موجود بکاهد و با ذهنی آرام در تصمیم گیری نماید. ص ۱۶۳
- ادامه راه– بدون تغییرات : ایده اصلی در این حالت عدم انجام هر گونه فعالیت جدید و ادامه عملیات فعلی برای دستیابی به اینده ای قابل پیش بینی است. ص ۱۶۴
- پایداری سود: هیچ سازمانی نمی تواند به راه خود ادامه دهد محیط دایما در حال تغییر است و سازمان ها را مجبور به واکنش می کند. در شرایطی که مدیران سازمان تصور کنند که شرایط به محیطی مثل رکود تصمیمات دولت رقابت فزاینده و کاهش رشد صنعت مقطعی و گذرا هستند ممکن است تصمیم بگیرند از استراتژی پایداری سود استفاده کنند. ص ۱۶۲

تعریف استراتژی های تدافعی

- واحد های کسب و کار زمانی که در موضع رقابتی ضعیف قرار می گیرند و یا حالتی که محیط و شرایط علیرغم استراتژی های رشد یا ثبات همچنان نامساعد باقی مانده ممکن است از استراتژی های تدافعی استفاده نمایند. ص ۱۶۳

انواع استراتژی تدافعی

- ۱- برگشت/نوسازی: این استراتژی بر بهبود کارایی عملیاتی تکیه دارد.
- ۲- تسخیر شدن: در این حالت مدیریت ارشد تصمیم می گیرد تا از بین مشتریان فقط به یکی از بزرگتیرن آنها تکیه نماید. ص ۱۶۴
- ۳-واگذاری: اگر یک واحد کسب و کار از نظر رقابتی در موضع ضعیفی قرار بگیرد ممکن است برای افزایش نقدینگی و کمک به سایر واحدهای قوی تری، دارایی ها یا کل کسب و کار ضعیف فروخته شود. ص ۱۶۴
- ۴- اعلام ورشکستگی / انحلال: زمانی که سازمان در موقعیت رقابتی بسیار ضعیفی قرار گرفته باشد و نتواند از هیچ کدام از روش های فوق استفاده نماید به احتمال زیاد تنها گزینه مناسب اعلام ورشکستگی است. ص ۱۶۵

فصل هفتم: روش های توسعه استراتژیک

- تصمیم گیری در مورد روش های توسعه استراتژیک نیز همانند تصمیم گیری در مورد مبنای رقابت و جهت حرکت در مسیر رقابتی سخت و دشوار بوده و برای موفقیت استراتژی مرحله ای بحرانی و حیاتی محسوب می شود. ص ۱۶۷

روش های توسعه ارگانیک

- روش های ارگانیک از مرسوم ترین روش های توسعه استراتژیک هستند. ویژگی اصلی این روش، سرمایه گذاری جدید با استفاده از سود انباشته سال های قبل، آورده مجدد سهامداران یا کسب نقدینگی از منابع تعیین مالی مثل بانک هاست. ص ۱۶۸

روش های توسعه مبتنی بر برون سازمان از طریق ادغام و تملیک

- ادغام: زمانی که سهامداران چند سازمان برای ایجاد یک سازمان جدید گرد هم می آیند و با رضایت و تمایل بر اساس اورده های خود سازمان جدیدی را بنا می کنند، می توان گفت این سازمان جدید بر اساس ادغام شکل گرفته است. ص ۱۶۹
- تملیک: تملیک زمانی اتفاق می افتد که یک سازمان توسط سازمان دیگر (معمولا بزرگتر) خریداری شود . به طوری که صاحبان و سهامداران آن دیگر در سازمان خریداری شده حقوقی نداشته باشند. مگر این که پرداخت به صورت درصدی از سهام سازمان جدید قرار داد شده باشد. ص ۱۷۰
- بلعیدن: بلعیدن از لحاظ شرایط و محتوا شبیه تملیک است. با این تفاوت که در این حالت تملیک توسط سازمان بزرگتر با نارضایتی و ناخوشایندی سازمان کوچکتر همراه است.
- زمانی که سازمان قصد داشته باشد دغدغه های کانال توزیع خود را مرتفع نماید با یکپارچگی عمودی رو به جلو و تملیک و با ادغام خطرات ناشی از سایر توزیع کنندگان را کاهش می دهد. ص ۱۷۰
- کسب هم افزایی مهم ترین هدف و دستاورد یکپارچگی (ادغام یا تملیک) است. ص ۱۷۰

انگیزه ادغام و تملیک

- دلایل زیادی برای انتخاب استراتژی رشد خارجی یا مبتنی بر برون سازمان وجود دارد.
- مشکلات بالقوه فراروی ادغام و تملیک : ناکافی بودن بررسی ها در مورد شرایط شرکت هدف و در دسترس نبودن اطلاعات کافی.
- روش های توسعه مبتنی بر برون سازمان از طریق توسعه مشترک و تشریک مساعی با سایر سازمان ها.
- توسعه مبتنی بر مشارکت زمانی اتفاق می افتد که دو یا چند سازمان با به اشتراک گذاشتن منابع و با تشریک مساعی در فعالیت ها برای تحقیق استراتژی معینی تلاش نمایند. ص ۱۷۳

اعطای حق امتیاز (لیسانس)

- تحت قرارداد اعطای حق امتیاز یک شرکت امتیاز دهنده به شرکت دیگری(امتیاز گیرنده) اجازه می دهد تا از دارایی های معنوی آن استفاده کنند و در عوض بابت حق امتیاز مبلغی به شرکت امتیاز دهنده پرداخت می شود. ص ۱۷۳
- ارزیابی روش اعطای حق امتیاز
- به عنوان یک استراتژی ورود به بازارهای بین المللی، روش اعطای حق امتیاز نه نیاز به سرمایه گذاری دارد و نه به دانش و قدرت بازاریابی در کشور خارجی. ص ۱۷۳

فرانچایز

- فرانچایز یک مدل تجاری است که بر طبق آن امتیاز و امکان اجرا، بهره برداری و عضره نام تجاری، محصول و شیوه تجارت از سوی دارنده اصلی حق مالکیت در ازای حق عضویت یا درصدی از سود به سایرین واگذار می گردد.ص ۱۷۵
- موضوعات اساسی در قرارداد های فرنچایز
- حق عضویت برای هر فرانچایز متفاوت می باشد و در متن قرارداد بایستی درج گردد ولی به صورت معمول حق عضویت ثابت و درصدی از فروش کل (حال چه سود ده باشد چه با ضرر) می باشد.
- نیازمندی ها: برای به عضویت درآمدن در هر فرنچایز ارائه دهنده آن شرایط و حداقل هایی را تعیین می کند .
- قرارداد: قرارداد فرنچایز به صورت مدت دار می باشد و برای مکان صادر می گردد . بدین معنا که در صورت جا به جایی قرارداد بی ارزش می شود. قرارداد های فرانچایز معمولا بسیار یک طرفه می باشد و اختیارات و امتیازات بسیاری را به مالک اصلی می دهد.

موضوعات اساسی در قرارداد های فرانچایز

- لغو قرارداد: شرایط لغو قرارداد در خود قرارداد ذکر گردیده است ولی معمولا در صورتی که لغو از سوی عضو صورت گیرد همراه با جریمه خواهد بود. ص ۱۷۶
- تبلیغات: یکی از مزایای فرانچایز این است که انجام تبلیغات که هزینه سنگینی را در بر دارد. بر عهده اعطا کننده است و می توان با انجام یک تبلیغ گسترده باعث کسب مشتری برای تمامی شعبه ها شد. ص ۱۷۶
- برگزاری دوره های آموزشی: هر ارائه کننده حق فرانچایز با توجه به گستردگی و توان خود اقدام به برگزاری دوره های آموزشی در سطح های مختلف می نماید. این دوره ها می تواند ساده همچون مشتری مداری تا پیچیده همچون مدیریت کسب و کار باشد. این دوره ها معمولا رایگان می باشد و یا با هزینه بسیار کمتر نسبت به حالت آزاد ارائه می گردد.

موضوعات اساسی در قرارداد های فرانچایز

- مشاوره: ارائه کننده فرانچایز با گردآوری و ارزیابی تجربیات در شعبه های مختلف خود اقدام به تبادل تجربیات یا سایر شعبه ها و ارائه مشاوره به آن ها می نماید. ص ۱۷۷
- بررسی نیازهای بازار: یکی دیگر از خوبی های فرانچایز این است که ارائه دهنده آن با استخدام و به کارگیری متخصصین و انجام کنکاش میل و کنش بازار را شناسایی می کند. ص ۱۷۷
- شرکت های اعطا کننده فرانچایز اغلب تامین مواد اولیه شعبه ها را به عهده می گیرند و معمولا عضو ها مجاز نیستند که مواد اولیه مورد نیاز خود را از منابع دیگر تامین نمایند. ص ۱۷۷

پیمان های استراتژیک:

- پیمان استراتژیک یک نوع رابطه کم و بیش بلند مدت بین دو یا چند سازمان است که در آن سازمان ها نسبت به هم روابط هم سطح و افقی دارند. ص ۱۷۸
- علیرغم گسترش این نوع پیمان های تجاری در سال های اخیر، عملکرد و پیامد برخی از آنها با ناکامی همراه بوده است. ص ۱۷۹
- یک پیمان حتی زمانی که در ایجاد مزیت رقابتی کاملا موفق نباشد، باز هم می تواند استراتژیک باشد. ص ۱۸۲
- هنگامی که یک پیمان با هدف کاهش ریسک های مهم برای اهداف کلیدی کسب و کار منعقد می شود، ماهیت ریسک و تاثیر بالقوه آن بر روی این اهداف، به عنوان عوامل تعیین کننده استراتژیک به شمار می روند. ص ۱۸۳

جوینت ونچر:

- معمولا بین سه عبارت ادغام، پیمان استراتژیک و جوینت ونچر تداخل مفهومی رخ می دهد. همان گونه که گفته می شود در ادغام دو یا چند سازمان یا به اشتراک گذاشتن منابع و توانایی های سازمان جدیدی به وجود می اورند. ص ۱۸۴

مهم ترین ویژگی های جوینت ونچر:

- ۱- رابطه قراردادی
- ۲- فعالیت مشخص: جوینت ونچر برای یک فعالیت خاص و مشخص تشکیل می شود و معین بودن زمینه فعالیت کفایت نمی کند بلکه باید به خصوص با ابعاد اقتصادی و جغرافیایی خاص مد نظر باشد. ص ۱۸۴
- ۳- کنترل مشترک: در چهارچوب یک جوینت ونچر طرفین با همکاری یکدیگر فعالیت خاصی را پیش می برند. ص ۱۸۴
- ۴- شراکت در نفع و ضرر
- ۵- قالب حقوقی: همان طور که گفته شد در یک جوینت ونچر روابط طرفین بیش از هر چیز بر مبنای قرارداد فی مابین استوار می شود. ص ۱۸۵

بخش چهارم : تحلیل، انتخاب و اجرای استراتژی

- تعیین استراتژی عبارتست از فرایند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف ازمانی در راستای ماموریت و فلسفه وجودی سازمان. ص ۱۸۹

فصل ۸: تحلیل و انتخاب استراتژی

- طراحی و تدوین استراتژی یکی از گام های مهم در فرایند برنامه ریزی راهبردی محسوب می شود.
- در مرحله اول (ورودی)، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی مشخص می شود.
- در مرحله دوم(مقایسه) به انواع استراتژی های ممکن توجه می شود.
- در مرحله سوم(تصمیم گیری) از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می شود تا بتوان انواع استراتژی های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرارداد . ص ۱۸۹
- بیانیه ماموریت درك وسیعی از جهت کلی سازمان فراهم می آورد. اما درعین حال می تواند به عنوان مبنای اصلی برای ارزیابی پیشرفت سازمان به کار گرفته شود. ص ۱۹۱

هدف های بلند مدت

- اهداف سازمان بر اساس اهمیت نسبی شان در سلسله مراتبی جای می گیرند. ص ۱۹۲
- هدف های بلند مدت باید به صورت کمی قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشگر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با هدف های واحد های سازمانی سازگار باشند. ص ۱۹۳

هدف های بلند مدت

- سودآوری: استراتژیست ها غالبا هدفهای سودآوری را به صورت درامد هر سهم با بازده دارایی بیان می کنند. یک شاخص شناخته شده در این زمینه ROI است. ص ۱۹۴
- موضع رقابتی: یکی از معیارهای موفقیت سازمانها، تسلط نسبی آنها بر بازار است. شرکت های بزرگ اغلب هدفی بر اساس موضع رقابتی، سهم بازار با فروش، تعیین می کنند تا بیانگر توانایی سودآوری و رشد آنها نسبت به رقبا باشد. به عنوان مثال، هدف بلند مدت یک شرکت می تواند حرکت از رده سوم به رده دوم در یک دوره ۵ ساله باشد. ص ۱۹۴

هدف های بلند مدت

- قابلیت سنجش طی زمان: هدف ها باید روشن و دقیق بیان گردند. به طوری که معلوم شود با چه چیز و در چه مدت می خواهیم به آنها دست یابیم، تا امکان ارزیابی آنها در طی زمان وجود داشته باشد.

تدوین استراتژی

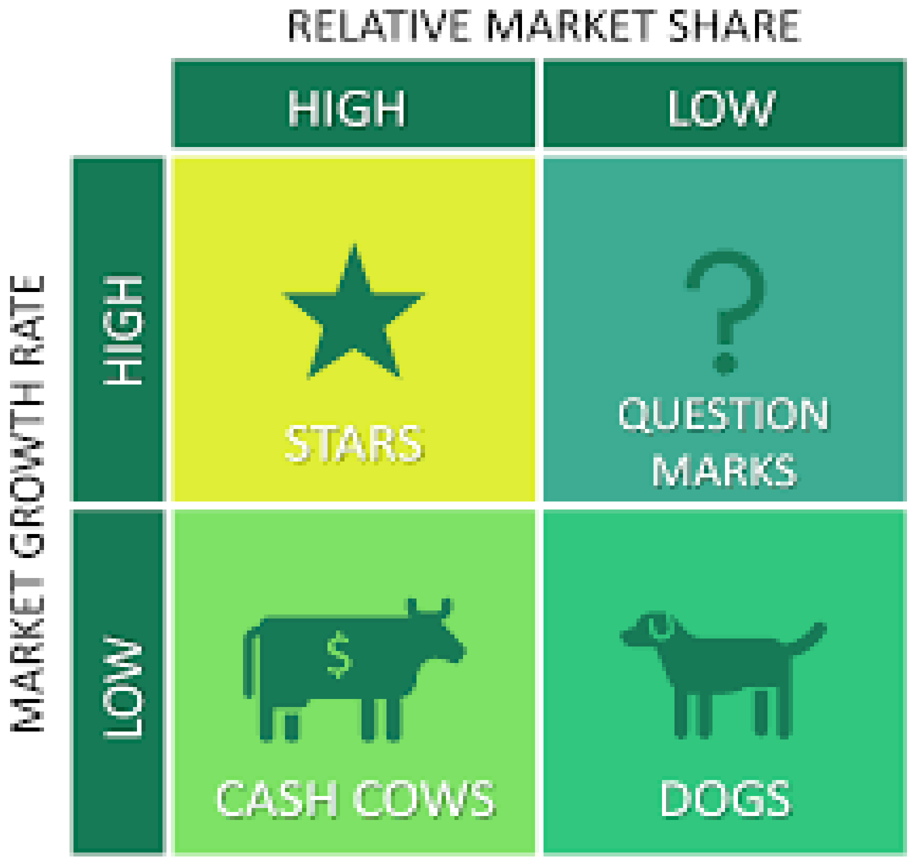
- در مرحله ورودی، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شود. مرحله نخست چهارچوب تدوین استراتژی ها، شامل موارد زیر می شود:
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)،
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
- و ماتریس بررسی رقابت (CPM) ص ۱۹۶

تجزیه و تحلیل استراتژیک در سطح سازمانی

استیون ویل رایت

- استیون ویل رایت، دو شیوه اصلی به منظور انتخاب استراتژی در سطح سازمانی را ارائه می کند:
- ۱– روش مبتنی بر مجموعه دارایی ها(پرتفوی):مدیریت پرتفولیو یا مجموعه دارایی ها، به مدیریت ترکیب کسب و کارهای موجود در شرکت اطلاق می شوند. ص ۱۹۷
- ۲– روش مبتنی بر ارزش ها:در اجرای این روش، مسیر سازمان در بلند مدت بر اساس باورها و اعتقادات مدیران و کارکنان درباره شیوه انجام فعالیت ها در سازمان تعیین می شود. ص۱۹۸

ماتریس گروه مشاوره بوستون یا ماتریس رشد/سهم بازار (BCG)

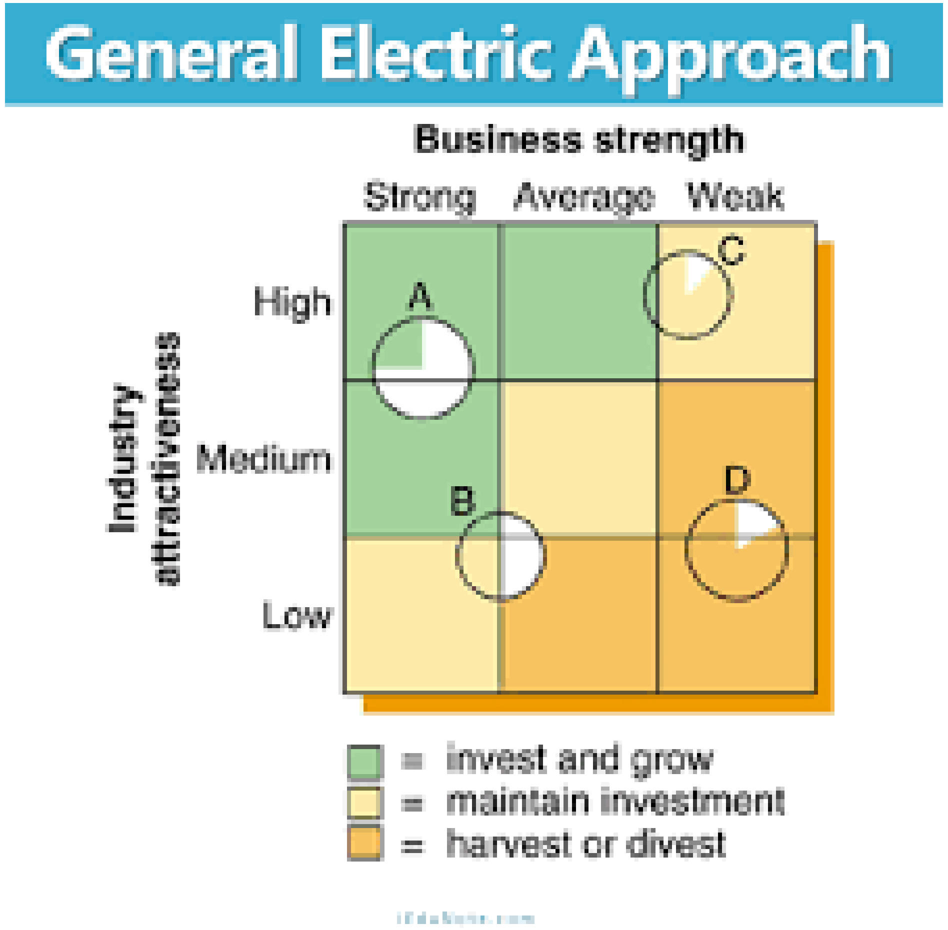


- در ماتریس BCG دو متغیر نقش اصلی را ایفاء می نماید.
- ۱- نرخ رشد صنعت بر روی محور عمودی
- ۲- سهم بازار نسبی واحد کسب و کار

- علامت سوال: واحدهایی که در این وضعیت قرار می گیرند دارای سهم نسبی اندکی از بازار محصول هستند ولی در صنعتی که رشد فروش بسیار بالایی دارد، قرار دارند. ص ۲۰۰
- ستاره: نمایانگر بهترین فرصت برای سرمایه گذاری بلند مدت هستند. این قبیل واحد ها دارای سهم نسبی بالایی از فروش در بازار بوده و در عین حال نرخ رشد صنعت نیز بالا است. ص ۲۰۰
- گاو شیرده: واحدهایی که در وضعیت گاو شیرده قرار می گیرند. معمولا دارای رشد بازار ناچیزی هستند. چون رشد صنعت بسیار کند می باشد و سهم نسبی زیادی از بازار فروش را در اختیار دارند، به همین دلیل سرمایه گذاران دیگر انگیزه جدی برای ورود به قلمرو این واحد ها حس نمی کنند. ص ۲۰۱
- سگ: واحد ها یا محصولاتی که در ناحیه سگ قرار می گیرند معمولا سهم بازار نسبی اندکی دارند و رشد صنعت آنها نیز بسیار پایین می باشد. ص ۲۰۱

- **یکی از محدودیت های** ماتریس BCG این است که امکان تغییر استراتژی در محیط های متفاوت را در نظر نمی گیرد. تجویز گروه مشاوران بوستون به صورت استاندارد این است که «رهبری بازار را به دست آورید و یه یک ستاره یا گاو شیرده تبدیل شوید.» ص ۲۰۲
- محدودیت دیگر این که تغییرات سالانه سهم بازار نسبی و تغییرات سالیانه نرخ رشد به دلیل نوسان بازار برای یک دوره زمانی کوتاه (سالیانه) نمی تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی مناسب برای سازمان باشد و نیاز به مدت طولانی تری برای تحلیل وجود دارد. ص ۲۰۳

مدل جنرال الکتریک (GE)



- در مدل BCG جهت ارزیابی جذابیت صنعت و موقعیت رقابتی هر واحد کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی نرخ رشد بازار و سهم بازار نسبی به کار می رود.
- بزرگی هر دایره نشان دهنده درصد فروش هر واحد و بخش هاشور زده نشان دهنده درصد سود هر واحد به کل سازمان است. ص ۳۰۳

ماتریس SWOT

استراتژیSO: این شرایط مطلوب ترین موقعیت است شرکت با چند فرصت محیطی روبرو است و توانمدی های لازم برای بهره برداری از این فرصت ها را دارا است. ص ۲۰۸

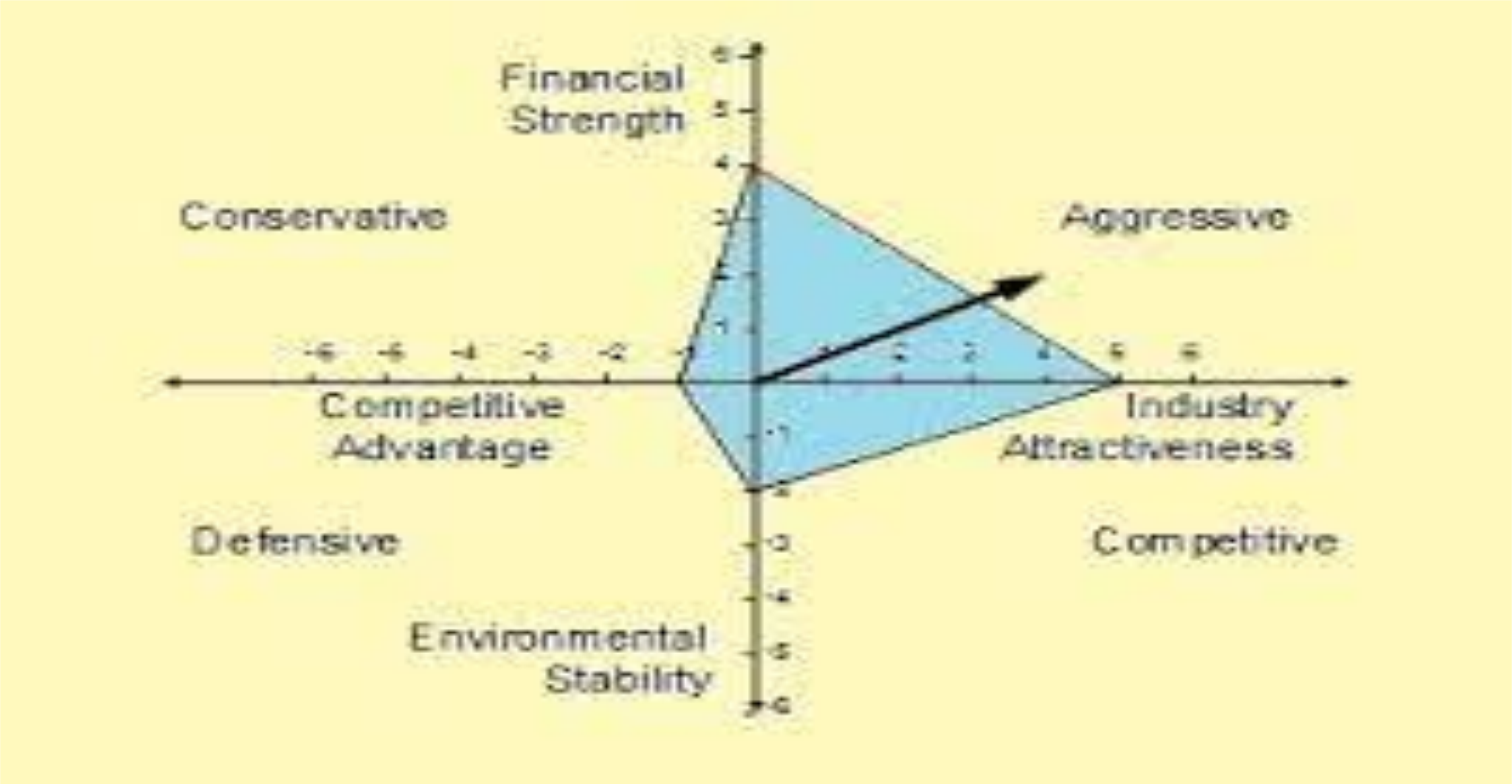
استراتژی WO: واحد کسب و کار در این شرایط به علت ضعف های درونی نمی تواند از فرصت های موجود در بازار بهره برداری کند. ص ۲۰۸

استراتژی WT: این شرایط بیانگر موقعیتی با حداقل مطلوبیت است و شرکت ها در این وضعیت در موضعی مخاطره امیز قرار می گیرند. این شرایط به خوبی استراتژی های طلب می کند که درگیری شرکت در بازار و محصول را کاهش داده یا مجددا تعریف کند.

استراتژی های ST: در این وضعیت شرکت با نقاط قوت کلیدی در محیطی نامطلوب قرار دارد. شرکت ها با اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش داده یا از آنها دوری نمایند. ص ۲۰۹

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک(SPACE)

- ماتریس SPACE توسعه یافته مدل دو بعدی تحلیل پرتفولیو (BCG) می باشد، که به منظور تعیین استراتژی مناسب سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.
- در تحلیل ماتریس SPACE مناسب بودن گزینه های استراتژیک با توجه به چهار بعد ارزیابی می شوند: توان مالی(FS) و مزیت رقابتی (CA) به عنوان شاخص های اصلی موقعیت استراتژیک داخلی و دو عامل ثبات محیط (ES) و توان با استحکام صنعت (IS) به عنوان شاخص های اصلی موقعیت استراتژیک خارجی می باشند. ص ۲۱۱
- در تهیه ماتریس SPACE ابتدا متغیرهایی که معرف ابعاد توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعت هستند، انتخاب می شوند.


Financial
Strength
Conservative
Aggressive
Competitive
Advantage
Industry
Attractiveness
Defensive
Competitive
Environmental
Stability

ماتریس SPACE

- بر حسب این که موقعیت استراتژیک شرکت در کدام یک از مناطق چهار گانه مدل قرار می گیرد، چهار استراتژی زیر پیشنهاد می شود:
- ۱- تهاجمی: این وضع بیانگر صنعت جذاب و حداقل تلاطم محیطی است. سازمان نیز از یک مزیت رقابتی قطعی و توان مالی بالایی برخوردار است. ص ۲۱۳
- ۲- رقابتی(ترکیبی): این وضعیت در شرایط صنعت رقابتی عادی است. سازمان از مزیت رقابتی در محیطی نسبتا ناپایدار بهره می برد، فاکتور کلیدی تقویت مالی است. ص ۲۱۳
- ۳- محافظه کارانه: این وضعیت اغلب در یک صنعت با ثبات با نرخ رشد کم رخ می دهد. در این موقعیت بنگاه باید بر پایداری مالی تاکید کند. ص ۲۱۳
- ۴- تدافعی: این وضعیت حالت معمول در یک صنعت غیر جذاب می باشد که سازمان نیز از توان مالی و مزیت رقابتی بالایی برخوردار نیست. ص ۲۱۴

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

- ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در رویارویی با شرایط محیطی و وضع موجود می باشد. ص ۲۱۶

تدوین برنامه استراتژیک نظارتی با استفاده از مدل FREEMAN

- عوامل مختلفی روی انتظارات ذی نفعان و اهداف سازمانی اثر می گذارند که فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی و انتظارات شخصی از آن جمله هستند. فریمن معتقد است که استراتژی و راهبرد های سطح سازمان را می توان به عنوان روش ارتباط با ذی نفعان یا ساختن پلی برای برقراری ارتباط با آنها تلقی کرد. ص ۲۲۱

فصل نهم: پیاده سازی و کنترل استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

پیاده سازی و کنترل استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

- از کامل ترین و جامع ترین روش های موجود که در حال حاضر بسیار مورد استقبال قرار گرفته و شرکت های معتبر جهان از قبیل شل، اچ پی، موبیل، ای ام دی آن را پیاده سازی و از دستاوردهای آن استفاده می نمایند روش کارت امتیازی متوازن می باشد. ص ۲۲۵
- کاپلان و نورتون در طی یک پروژه تحقیقاتی با ۱۲ شرکت، رویکرد کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند و با این نوآوری مدیریتی دریچه جدیدی را برای اندازه گیری عملکرد سازمان گشودند. ص ۲۲۶

روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می کند:

- ۱- توازن بین سنجه های مالی و غیر مالی(از لحاظ اهمیت)
- ۲- توازن بین ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان
- ۳- توزان بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
- ۴- توازن بین شاخص های هادی و تابع عملکرد. ص ۲۲۷

- چهار وجه کارت امتیازی متوازن نسل اول
- ۱- در نظر مشتریان چگونه به نظر برسیم ؟ (وجه مشتری)
- ۲- در چه فرایند هایی از یک کسب و کار برتری یابیم (وجه فرایندهی داخلی سازمان)
- ۳- آیا می توانیم در خلق و بهبود ازرش به صورت مداوم عمل کنیم(وجه یادگیری)
- ۴- در نظر سهامداران خود چگونه به نظر برسیم؟ (وجه مالی)

4

- به طور کلی می توان این طور گفت که کاپلان و نورتون در نسل دوم کارت امتیازی متوازن، دو بهبود اساسی ایجاد نمودند که عبارتند از :
- ۱- انتخاب سنجه ها بر مبنای اهداف استراتژیک مشخص آنها ۲۰ الی ۲۵ هدف استراتژیک در هر یک از منظر های کارت امتیازی متوانز انتخاب کردند . سپس یک الی چند سنجه را برای هر هدف استراتژیک گزینش نمودند.
- ۲- تعیین رابطه علی بین اهداف استراتژیک که پیامد آن در نقشه استراتژی دیده می شود.ص **۲۳۴**

کارت امتیازی متوازن نسل سوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ مدل جدید و توسعه یافته کارت امتیازی متوزان را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبرد ارائه کنند. آنها بیان کردند که سیستم های سنتی مدیریت در ایجاد ارتباط بین راهبرد های بلند مدت سازمان با فعالیت های کوتاه مدت ان ناتوان هستند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند مجبور به استفاده از سنجه های مالی کوتاه مدت صرف به عنوان معیارهای منحصر ارزیابی عملکرد سازمان نیستند. ص ۲۳۴

تشریح مراحل سیستم جامع مدیریت

- مرحله اول: در چه کسب و کاری هستیم و چرا؟ معمولا چشم انداز دورنمای ارمانی سازمانی را مشخص می کند و در پاسخ به سوال «جایگاه اینده سازمان کجاست؟» بیان می گردد.
- مرحله دوم: بررسی مسائل و ملاحظات کلیدی و انجام تجزیه و تحلیل استراتژیک
- مدیران وضعیت محیط رقابتی و عملیاتی، به ویژه تغییرات اصلی که از آخرین مرتبه تدوین استراتژی شان رخ داده است را بازنگری می کنند:
- مرحله سوم: چگونه به بهترین شکل می توانیم رقابت کنیم؟
-