بررسی جملات

نام کتاب: مبانی مدیریت استراتژیک

نویسندگان: دیوید هانگر و توماس ال ویلن

ترجمه: سید محمد اعرابی، حمید رضا رضوانی

دفتر پژوهش های فرهنگی

چاپ ششم:۱۳۹۵

۳۴۶ صفحه

بخش اول مقدمه بر مدیریت استراتژیک

فصل اول: مفاهیم اساسی مدیریت استراتژیک

- چگونه یک شرکت به موفقیت دست می یابد و آن را حفظ می کند؟
- مطمئنا این موضوع از طریق پیروی از روش های سنتی در آن کسب و کار امکان پذیر نمی باشد. ص ۱۵
- سه پرسش اساسی:
- ۱- جایگاه کنونی سازمان کجاست؟(نه آن جا که مدیریت دوست دارد باشد!)
- ۲- اگر تغییری انجام نمی شود، سازمان ظرف یک سال، دو سال، پنج سال یا ده سال اینده کجا خواهد بود؟ آیا پاسخ ها قابل قبولند؟
- ۳- اگر پاسخ ها قابل قبول نیستند مدیریت باید چه فعالیت های ویژه ای را انجام بدهد؟ چه مخاطرات و هزینه هایی وجود دارد؟

مطالعه مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم ها و فعالیت های مدیریتی است که عملکرد آنی یک شرکت را تعیین می کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. ص ۱۷

نحوه تکامل مدیریت استراتژیک

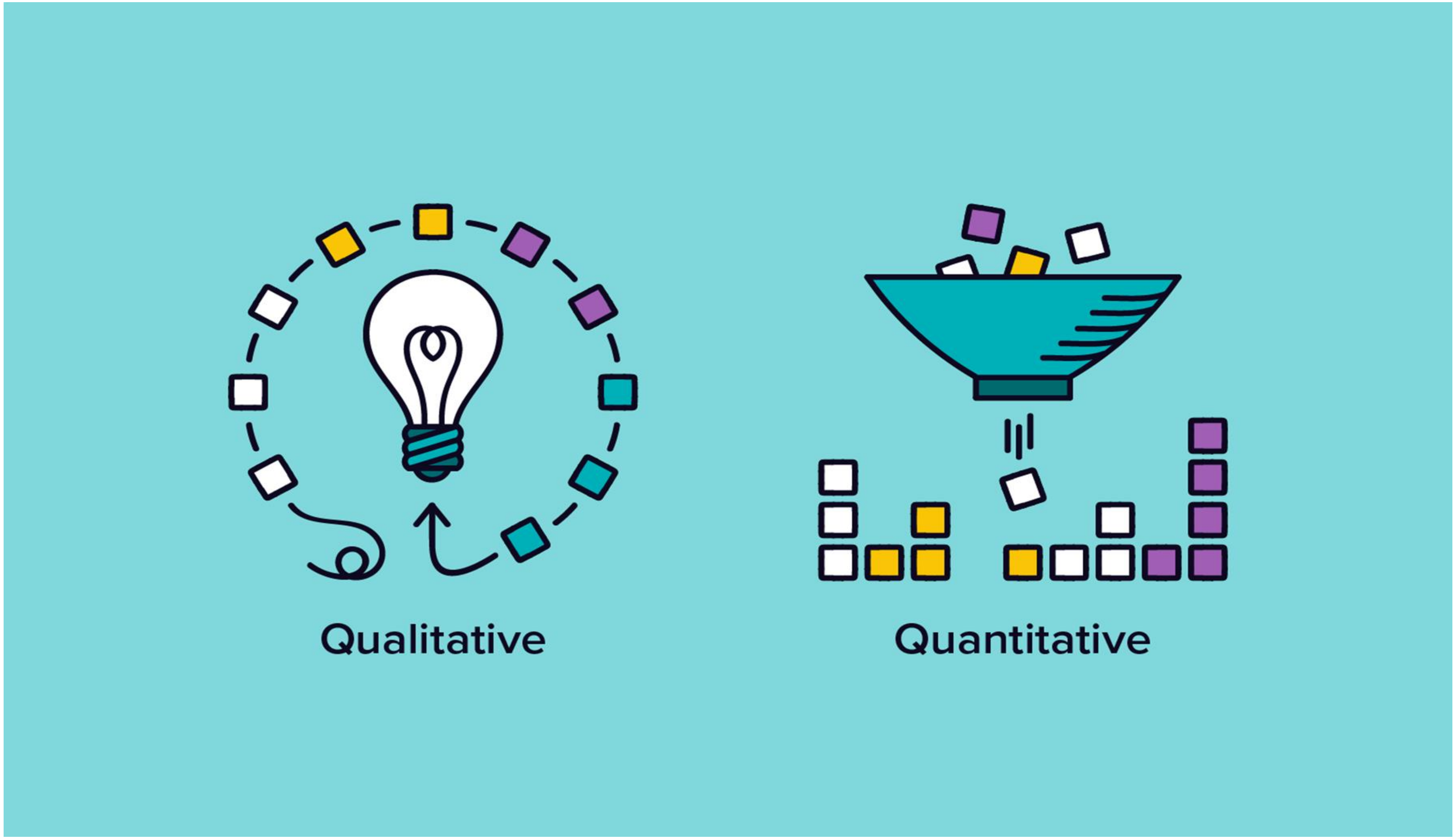
- مدیریت استراتژیک طی چهار مرحله زیر تکامل می یابد:
- مرحله ۱: برنامه ریزی مالی اساسی: با هدف اعمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تامین بودجه ها
- مرحله ۲: برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی: با هدف برنامه ریزی موثر تر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش بینی آینده فراتر از سال بعد.
- مرحله ۳: برنامه ریزی با تاکید بر محیط خارجی سازمان(برنامه ریزی استراتژیک) با هدف تامین خواسته ها، نیازها و علایق 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 آینده ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع ص ۱۹

- شرکت ها باید به انعطاف پذیری برسند یعنی توانایی تغییر از یک استراتژی به استراتژی دیگر. ص ۲۰
- دست یابی به یک حلقه مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. ص ۲۰
- هنری مینتزبرگ، پس از انجام تحقیقات گسترده، کشف که تدوین استراتژیف مشخصا فرایندی مرتب و پیوسته نیست: «تدوین استراتژی اغلب فرایندی نامرتب و نامنظمو ناپیوسته است که با یک جرقه آغاز می شود. ص ۲۱

- نقطه انعکاس استراتژیک: همان طور که اندی گرو، مدیر اجرایی ارشد سابق شرکت اینتل واژه سازی می کند. این عبارت اشاره به اتفاقاتی برای یک 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. ص ۲۲

الگوی اصلی مدیریت استراتژیک

- بررسی محیطی عبارت از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط های داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی شرکت. ص ۲۳
- تدوین استراتژی، عبارت است از طراحی طرح های آینده نگر برای مدیریت موثر فرصت و تهدید های محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف شرکت. ص ۲۴
- ماموریت سازمان، مقصد آن سازمان است. یا در واقع فلسفه وجودی آن، ماموریت بیان می دارد که مثلا یک خدمت، مثل خانه تکانی یا محصولات شرکت، مثل اتوموبیل چه چیزی با چه فایده ای به جامعه می دهد؟ ص ۲۴
- اهداف عملیاتی عبارتند 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. ص ۲۵


Qualitative
Quantitative

استراتژی

- استراتژی، مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبود های رقابتی را کمینه (حداقل) می کند. ص ۲۶
- یک شرکت تجاری معمولا 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. ص ۲۶
- ۲– استراتژی کسب و کار: معمولا در سطح محصولات یا واحد کسب و کار اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص با یک بخش بازار خاص تاکید دارد. ص ۲۷
- 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 گردد. ص ۲۷

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 مورد توجه قرار می گیرند و اعمال می شوند. ص ۲۹

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. ص ۳۱

عملکرد نتیجه نهایی ناشی از فعالیت و به عنوان ستانده واقعی می باشد. ص ۳۲

به نظر می رسد برخی دیگر از تصمیم های استراتژیک نشات گرفته از انتخاب های تدریجی باشد که در طی زمان سازمان را به یک سمت بیشتر سوق می دهد. ص ۳۳

هدایت استراتژی به عهده طراح آن است که در قالب تصمیم های بزرگ و شجاعانه متبلور می شود. ص ۳۴

سبک های تصمیم گیری استراتژی مینتزبرگ

- سبک تعدیلی: در این سبک که گاهی از ان 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 ارائه می شود. ص ۳۴
- 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 مناسبترین استراتژی. ص ۳۴
- سبک تدریج منطقی. این سبک در واقع ترکیبی از سبک های تصمیم گیری برنامه ریزی، تعدیلی و تا حدی سبک فرصت شناسی است. ص ۳۵

فصل دوم: حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی

حکمرانی سازمانی: نقش هیئت مدیره

- بررسی وضعیت حکمرانی شرکت: یعنی بررسی عملکرد هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت.
- شرکت ساز و کاری است که تاسیس می شود تا گروه های مختلف بتوانند برای کسب سود؛ سرمایه، تخصص و نیروی کار خود را مشارکت دهند. سرمایه گذار یا سهام دار بدون داشتن مسئولیتی در برابر عملیات شرکت در سود آن شریک است. ص ۴۳
- حکمرانی سازمانی: روابطی است که میان این سه گروه (هیئت مدیره، مدیریت و سهامداران) و به منظور تعیین جهت حرکت و عملکرد شرکت برقرار شده است. ص ۴۳
- عامه مردم نه تنها بیش از پیش به فقدان و نبود ظاهری بسیاری از اعضای هیات مدیره برای پذیرش مسئولیت فعالیت هیا شرکت آگاه شده اند و به آن انتقاد می کنند. ص ۴۴

نقش هیات مدیره در مدیریت استراتژیک:

- نظارت
- ارزیابی و نفوذ
- آغاز به اقدام و تعیین

پیوستار هیات مدیره

- تحقیقات نشان می دهد که مشارکت فعال اعضای هیات مدیره در مدیریت استراتژیک، رابطه مستقیم با عملکرد مالی شرکت دارد. ص ۴۶
- عموما هر چه شرکت کوچک تر باشد، میزن مشارکت اعضای هیات مدیره آن در فرایند مدیریت استراتژیک کم تر است. ص ۴۷
- تحقیق نشان می دهد که سرمایه گذاران در دنیا تمایل دارند چنانچه هیئت مدیره شرکتی از اکثریت افراد خارج از آن تشکیل شده باشد اضافه بهای بالاتری برای سهام بپردازند. ص ۴۸
- آنها که طرفدار بزرگتر بودن درصد مدیران خارج سازمانی نسبت به مدیران داخل سازمانی اند معتقدند که مدیران خارج سازمانی کم تر از مدیران داخلی سازمانی، منحرف می شوند(از یک طرف یا تصمیم به نفع خود یا دیگری جانبداری نمی کنند)

اعضای هیات مدیره چه کسانی اند؟

- در آلمان بانک داران تقریبا در هر هیات مدیره ای حضور دارند که دلیل اصلی آن، این است که آنها مالك بخش عظیمی از سهام شرکت های آلمانی اند.ص ۴۹
- وقتی ارتباط هیات مدیره ای مستقیم است که یک نفر عضو هیات مدیره دو شرکت باشد یا وقتی که مدیر ارزش اجرایی یک شرکت، عضو هیئت مدیره شرکت دوم باشد، اتصال غیر مستقیم است اگر مدیران عضو هیات مدیره دو شرکت، عضو هیات مدیره شرکت سومی نیز باشد مثل بانک ها.
- شرکت های خانوادگی در مقایسه با شرکت های سهامی، تمایل کمتری برای ایجاد چنین ارتباطاتی دارند، چرا که دوست ندارند با اضافه کردن خارج سازمانی ها به هیئت مدیره خود موجب کم شدن حیطه کنترل خود در شرکت بشنوند. ص ۵۰

- ۷۹ درصد مدیران اجرایی ارشد شرکت های بزرگ امریکایی در صورت استعفای مدیر عامل یا رییس هیات مدیره جایگزین آنها می شوند(تنها ۵ درصد شرکت های انگلیسی ترکیبی از مدیر عامل یا رییس هیئت مدیره را با هم دارند) ص ۵۲
- تحقیقات اخیرا انجام شده نشان می دهد که عمکلرد مالی شرکت ها که دو نقش مذکور را از یکدیگر تفکیک کرده اند بالاتر و بهتر از عملکرد مالی شرکت هایی است که این دو نقش را در قالب یک نقش ترکیب کرده اند. ص ۵۲
- احتمالا در آینده هیات مدیره، نقش فعالتری در مدیریت استراتژیک شرکت ایفا خواهد کرد، اما این تغییر بیش تر یک تغییر تدریجی است تا یک تغییر سریع. ص ۵۲

- مسئولیت های مدیران ارشد شرکت به ویژه وظایف مدیر عامل آن عبارت است از: انجام امور شرکت از طریق و با کمک دیگران با هدف تامین اهداف شرکت.
- چشم انداز استراتژیک: توصیف آن چیزی است که یک شرکت می تواند آن بشود. ص ۵۲
- مدیرعامل یک چشم انداز استراتژیک را صیقل می دهد
- مدیر عامل نقشی را برای دیگران معرفی می کند.
- مدیر عامل نه تنها استاندارد های بالای عملکرد را منتقل می کند، بلکه به توانایی کارکنان خود در تامین ای استانداردها نیز کاملا ایمان دارد. ص ۵۵
- برخی از سازمان ها ممکن است از برنامه ریزی استراتژیک همزمان استفاده کنند. در این روش برنامه ریزی کلیه واحدهای سازمان، پس از آگاهی از ماموریت و اهداف سازمان خود، طرح های اولیه ای برای خود تهیه و آماده می کنند. ص ۵۶

مسئولیت های اجتماعی اخلاقی در تصمیم گیری استراتژیک

- فریدمن که مصرانه بر اقتصاد جهانی آزاد با حداقل دخالت دولت اصرار می ورزد با مفهوم مسئولیت اجتماعی مخالف است. ص ۵۷

مسئولیت اجتماعی: دیدگاه کرل

- آرکی کرل معتقد است که مدیران یک سازمان تجاری چهار مسئولیت دارند: اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و مسئولیت فداکارانه. ص ۵۸
- کرل این چهار مسئولیت را به ترتیب اولویت فهرست می کند. یک شرکت تجاری باید ابتدا سود کسب کند تا بتواند مسئولیت اقتصادی اش را به انجام برساند.ص ۵۹
- شرکت پس از انجام مسئولیت های اجتماعی اش، می تواند به مسئولیت های فداکاری خود بپردازد. این گونه مسئولیت ها کاملا اختیاری و داوطلبانه اند و جامعه هنوز آنها را ضروری تشخیص نداده است. ص ۵۹
- در حال حاضر تحقیقات نشان می دهد که اقداماتی با مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت دارد. ص ۶۰
- مدیران استراتژیک باید قبل از اتخاذ هر تصمیم استراتژیکی، آثار و عوارض آن تصمیم بر گروه های ذی نفع مهم و بزرگ را مورد توجه و بررسی قرار دهند. ص ۶۱

نقش اخلاق در تصمیم گیری

- اخلاق به عنوان استانداردهای رفتاری مورد پذیرش عمومی در یک شغل حرفه یا کسب و کار تعریف شده است. ص ۶۱
- رویکرد منفعت گرایانه، این رویکرد پیشنهاد می کند که برنامه ها و اقدامات باید بر اساس نتایج شان مورد قضاوت قرار بگیرند. افراد باید به گونه ای رفتار کنند که بالاترین و بیشترین منافع را برای جامعه در بر داشته و کمترین ضرر یا پایین ترین هزینه را به بدنال داشته باشد. ص ۶۲

بخش دوم: بررسی محیطی

فصل سوم: بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت

- شرکت های پیشگام ، به دلیل ناتوانی در سازگاری با تغییرات محیطی یا به خاطر ناکامی و ناتوانی در ایجاد تغییر، از گردونه فعالیت خارج شده اند. ص ۶۶
- البته ناکامی و کندی عمل در سازگار شدن با تغییرات محیطی، یک روی سکه است. مثل شرکت جاوا- لاگز که به آن اشاره کردیم، نشان می دهد که یک محیط در حال تغییر چطور می تواند در همان زمان که فرصت های قبلی را از بین می برد. ص ۶۶

متغیرهای قابل بررسی در محیط بیرونی

- عوامل یا نیروهای اقتصادی.
- عوامل یا نیروهای تکنولوژیک
- عوامل یا نیروهای سیاسی- حقوقی
- عوامل یا نیروهای اجتماعی فرهنگی

Factors ?

بررسی محیط اجتماعی

- محیط کاری: شامل آن دسته از عناصر یا گروه هایی است که مستقیما بر شرکت تاثیر می گذارند و خود نیز از آن تاثیر می پذیرند. ص ۶۷
- بررسی محیط اجتماعی: با توجه به این که نیروهای اجتماعی هر کشور بی نظیر است، تعداد این عوامل می تواند بی شمار باشد. ص ۶۸
- روند فعالیت در بخش اقتصادی محیط اجتماعی می تواند اثری به سزا بر فعالیت تجاری داشته باشد. مثلا یک افزایش در نرخ های بهره موجب کاهش فروش لوازم عمده خانگی می شود زیرا افزایش در نرخ بهره موجب افزایش در نرخ وام های اعطایی بانک ها می شود.ص ۶۹

بررسی محیط

- روند تغییرات در بخش سیاسی- حقوقی محیط اجتماعی نیز اثری چشمگیر بر شرکت های تجاری دارد.
- در اروپا شکل گیری اتحادیه اروپایی موجب افزایش ادغام شرکت ها در یکدیگر در سراسر قاره اروپا شده است. ص ۷۰
- محیط های اجتماعی بین المللی آن قدر متنوع است که محیط داخلی یک شرکت و فرایند مدیریت استراتژیک آن باید منعطف باشد. ص ۷۱
- مقصود کنیچی اوهمه از مثلث توسعه سه منطقه توسعه یافته جهان یعنی ژاپن امریکای شمالی و اروپای غربی است که برای نیازهای عام بازار واحدی را تشکیل می دهند. ص ۷۲
- اغلب پاسخ شرکت ها به تغییرات محیطی یکسان متفاوت از یکدیگر است زیرا توانایی مدیران آنها در شناسایی درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست. ص ۷۳

کنیچی اوهمه

- نزدیک بینی استراتژیک یعنی تمایل به رد اطلاعات نا آشنا و منفی. ص ۷۴
- صنعت عبارت است از گروهی از شرکت ها که کالاها یا خدمات یکسانی تولید می کنند. ص ۷۵
- 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. ص ۷۵
- داوطلبان جدید در واقع تازه وارد ها به یک صنعت می باشند. آنها همراه خود توانایی های جدید، انگیزه برای کسب سهم ابزار بیشتر و منابع قابل توجه می اورند.
- صرفه جویی در مقیاس: مثلا صرفه جویی های در مقیاس تولید و فروش کامپیوتر های اصلی ساخت آی بی ام به این شرکت یک مزیت رقابتی هزیه ها در مقابل رقبای جدید بخشیده است. ص ۷۷

پورتر:تهدیدات محصولات جایگزین

- چشم و هم چشمی میان رقبای موجود به رقابت مستقیم بین رقبای یک صنعت در انجام واکنش های متقابل نسبت به اقدامات یکدیگر اشاره دارد. در برخی صنایع شرکت ها به یکدیگر وابسته هستند. ص ۷۸
- 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. ص ۷۹

عامل ششم برای فهرست پورتر

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 بیشتر تلاش می کند (مثلا گازویلی که توسط برخی مغازه ها برای فروش مجدد خریداری می شود نیمی از هزنه های آنها را تشکیل می دهد.) ص ۸۰

به فهرست پورتر باید عامل ششمی را افزود که انواع گروه های ذی نفع در محیط کاری را در بر گیرد. ص ۸۱

- از چرخه حیات صنعت می توان برای تشریح و پیش بینی روند تغییرات این شش عامل استفاده کرد. مثلا، وقتی صنعتی نوپا و جدید است، مردم اغلب محصول آن را بدون توجه به قیمت آن خریداری می کنند زیرا نیاز جدید و منحصر به فرد آنها را تامین می کند. ص ۸۲
- در صنعت چند محلی، کالا ها یا خدمات، برحسب سفارش و برای یک کشور خاص طراحی و تولید می شود، مثل صنعت خرده فروشی و صنعت بیمه. ص ۸۷
- 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 نمایند. ص ۸۲
- یک تیپ استراتژیک عبارت است از گروهی از شرکت ها با توجه به یک جهت گیری استراتژیک مشترک و ترکیبی از ساختار، فرهنگ و فرایند های همراه آن استراتژی. ص ۸۶

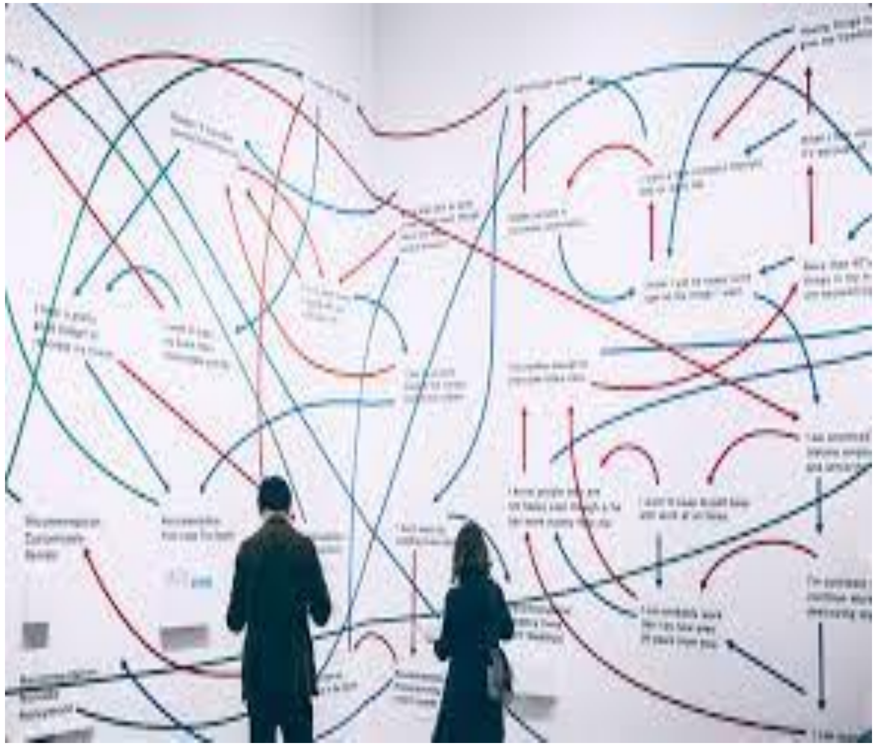
تیپ های استراتژیک

- مدافعان:شرکت هایی هستند که خط تولید آنها محدود است و بر افزایش کارایی عملیات فعلی خود تاکید می ورزند. این هزینه گرایی آنها را از خلاقیت در حوزه های جدید باز می دارد. ص ۸۷
- فرصت جویان: شرکت های جست و جو گر و آینده نگری هستند که خطوط تولید نسبتا گسترده و بزرگی دارند و بر نوآوری در محصول و فرصت های بازار تاکید می ورزند. ص ۸۷
- تحلیل گران: شرکت هایی هستند که حداقل در حوزه بازار- محصول مختلف فعالیت می کنند. یکی از این دو حوزه با ثبات و دیگری متغیر است. ص ۸۷
- منفعلان: شرکت های منفعلی هستند که فاقد یک رابطه با ثبات بین استراتژی – ساختار و فرهنگ می باشد. ص ۸۷

هوش رقابتی

- شرکت ها باید حاضر شوند قبل از اقدام رقبا، تولید محصولات فعلی خود را متوقف و محصولات عامه پسند و جدید تولید و عرضه کنند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. در نتیجه اهمیت اگاهی واطلاع از بازار و صنعت بسیار زیاد است. ص ۸۸
- ماتریس صنعت: عوامل کلیدی موفقیت فرا روی یک صنعت خاص را خلاصه و دسته بندی می کند. ص ۸۹
- بخش اعظم بررسی محیط خارجی به شکل غیر رسمی و منفرد انجام می شود. ص ۹۱
- هوش رقابتی عبارت است از طرح و برنامه ی رسمی جمع آوری اطلاعات درباره رقبای یک شرکت که به آن هوش تجاری نیز گفته می شود که از جمله حوزه هایی در بحث مدیریت استراتژیک است که به سرعت در حال رشد است. ص ۹۱

روش های پیش بینی



- اگرچه بررسی محیطی، اطلاعات با ارزشی درباره وضعیت کنونی و روندهای فعلی در اختیار قرار می دهند، اما برای پیش بینی مسیر این روندها کمی خلاقیت و خوش شانسی لازم است. ص ۹۳
- برای پیش بینی آینده، تکنیک های مختلفی وجود دارد و هر یک دارای مخالفان و موافقان خود است. به زبانی ساده، برون یابی عبارت است از تعمیم روند تغییرات فعلی به آینده. ص ۹۴
- سناریو، عبارت است از توصیف داستان گونه وضعیت های مختلف محتمل یک رویداد در آینده. سناریونویسی پس از فرابرآورد، پر استفاده ترین و متداول ترین تکنیک پیش بینی است. ص ۹۴

- منابع به عنوان دارایی های سازمان و اسکلت بندی اصلی سازمان اند. آنها شامل دارایی های فیزیکی مثل کارخانه، تجهیزات، مکان و دارایی های انسانی مانند تعداد کارکنان و مهارت های آنان و دارایی هایی سازمانی از قبیل شهرت و فرهنگ می باشند. ص ۱۰۲
- بارنی در چهارچوب تحلیلی اش تحت عنوان چارچوب VRIO چهار سوال را برای ارزیابی شایستگی های یک شرکت پیشنهاد می کند:
- ارزش: آیا باعث ایجاد مزیت رقابتی می شود؟
- کمیابی: آیا رقبای دیگر نیز ان را در اختیار دارند؟
- قابلیت تقلید: آیا تقلید از آن برای سایرین پر هزینه است؟
- سازمان : آیا شرکت برای بهره برداری از آن منبع، سازماندهی شده است؟

فصل چهارم، بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی

دیدگاه شرکت مبتنی بر منابع موجود

- پایداری یک مزیت
- توانایی یک شرکت در بهره گیری از منابع و توانایی هایش برای کسب مزیت رقابتی از طریق شایستگی های بارز، به معنای این نیست که می تواند آن مزیت را حفظ کند. در مشخصه اصلی، پایداری شایستگی بارز یا برتر یک شرکت را تعیین می کنند: دوام و قابلیت تقلید.
- دوام: مدت زمانی است که طی آن منابع و توانایی های یک شرکت(شایستگی های اصلی) مستهلک می شوند یا کم اثر می گردند. ص ۱۰۲
- قابلیت تقلید: عبارت است از منابع و توانایی ها(شایستگی های اصلی) قابل تقلید شرکت توسط دیگران تا زمانی که مزیت یا شایستگی برتر یک شرکت موجب برتری رقابتی آن در بازار می شود، رقبا نهایت تلاش خود را می کنند تا بتوانند از روی مهارت ها و توانایی های آن شرکت تقلید کنند. ص ۱۰۵

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

الگوهای کسب و کار

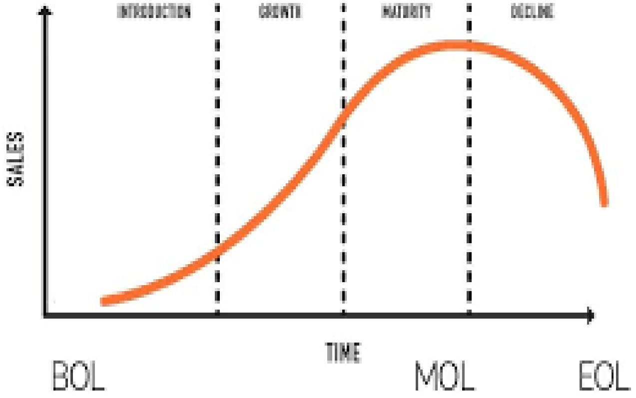
- ساده ترین الگوی کسب و کار الگویی است که کالا یا خدمتی عرضه کند که در آمد های حاصل از فروش آن بیش از هزینه ها و مخارج اش باشد. ص ۱۰۷
- زنجیره ارزش مجموعه ای به هم پیوسته از فعالیت های ارزش ساز است که از خریداری مواد اولیه اصلی از عرضه کنندگان شروع می شود، با مجموعه ای از فعالیت های دارای ارزش افزوده برای تولید و بازاریابی یک محصول یا یک خدمت ادامه می یابد و به توزیع کالاها میان مشتریان نهایی خاتمه می یابد. ص ۱۰۸
- هر شرکت زنجیره ارزش فعالیت های داخلی خاص خود را دارد. 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. ص ۱۰۹

- واحدهای تجاری استراتژیک(SBU) در واقع شکل ارتقا و بهبود یافته ی ساختار بخشی اند. واحد های تجاری استراتژیک بخش ها یا گروه هایی متشکل از چند بخشند که خود از بخش های کوچک تر و مستقل بازار- محصول تشکیل شده اند. ص ۱۱۳

فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ی باورها، انتظاتر و ارزش های یادگرفته شده و مشترک و مورد قبول اعضای یک شرکت که از یک نسل کارکنان به نسل دیگر منتقل می شود. ص ۱۱۴
- موقعیت بازار، به انتخاب حوزه های ویژه برای تمرکز عملیات بازاریابی روی آن بر می گردد و می توان آن را در قالب عباراتی چون موقعیت جغرافیایی، محصول و بازار بیان نمود. ص ۱۱۶

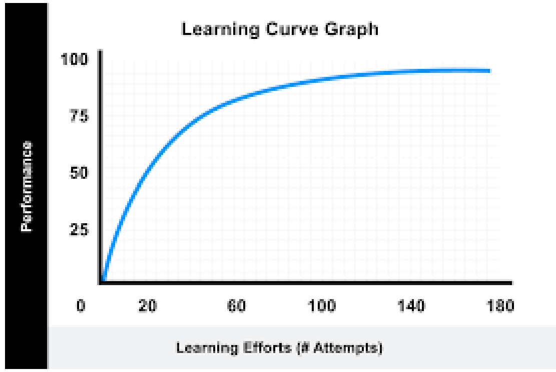
- چرخه حیات محصول نموداری است که رابطه میان زمان و فروش یک محصول را طی معرفی، رشد ، بلوغ و کاهش(فروش) محصول نمایش می دهد.ص ۱۱۷



- عمق تحقیق و توسعه، شایستگی تکنولوژیک و انتقال تکنولوژی

- شرکت باید منابع لازم برای انجام موثر 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 درامد 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. ص ۱۱۹

- آمیخته تحقیق و توسعه شامل تحقیق و توسعه پایه ، تحقیق و توسعه محصول و تحقیق و تسوعه فرایند یا مهندسی می باشد. تحقیق و توسعه پایه بر حوزه های نظری مسائل متمرکز می شود و مشخصا توسط دانشمندان و د رآزمایشگاه های بسیار مجهز انجام می شود. ص ۱۲۰
- بسیاری از شرکت های بزرگ با موفقیت منحنی تجربه یا منحنی یادگیری را مورد استفاده قرارداده اند. بر اساس منحنی تجربه ، هزینه های تولید واحد، هر بار که حجم کل هر بار که حجم کل تولید (به واحد) دو برابر می شود، تا در صدی مشخص(معمولا ۲۰ تا ۳۰ درصد) کاهش می یابد. ص ۱۲۳



- معمولا مدیران از منحنی تجربه برای برآورد هزینه های تولید محصولات زیر استفاده می کنند:

۱- هزینه تولید محصولی که هرگز و قبلا با فرایند و فنون فعلی تولید نشده است.

۲. محصول فعلی که با بهره گیری از فرایند ها یا تکنیک های تازه معرفی شده، تولید شده است. ص ۱۲۲

- برخی شرکت ها مثل شرکت های موتورلا، کرایسلر، ان سی آر، بویینگ و جنرال الکتریک برای کوتاه کردن مراحل توسعه یک محصول، تیم های کاری میان شغلی (چند وظیفه ای) تشکیل داده اند. ص ۱۲۶

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 باارزش برای بهره مند شدن از یک فرصت خاص استفاده کند . ص ۱۴۰

هر شرکت باید قبل از تدوین و ازریابی استراتژی ها، ماموریت و اهداف جاری خود را مورد بررسی و ارزیابی مجدد قرار بدهد. حتی هنگام طراحی استراتژی، مدیران دوست دارند به جای تمرکز و تلاش برای تکمیل ماموریت کنونی و دستیابی به اهداف فعلی، به استراتژی ها بپردازند. ص ۱۲۱

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 تاکید می کند. ص ۱۲۴

بخش سوم: تدوین استراتژی

فصل پنجم: تدوین استراتژی: تجزیه و تحلیل موقعیت و استراتژی کسب و کار

استراتژی رقابتی

- آیا ما باید با کاهش هزینه ها(و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کنیم یا باید با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل کیفیت محصول یا خدمات بهتر، خود را متمایز کنیم؟
  - قلمروی رقابتی عبارت است از گستره ی بازار هدف یک شرکت یا واحد تجاری. ص۱۴۵
- استراتژی تمایز، بازار انبوه و گسترده را هدف می گیرد و به تولید محصولاتی که در سراسر صنعت، بی نظری و منحصر به فرد باشند تاکید می ورزد. ص ۱۴۷
- هزینه محوری، نوعی استراتژی رقابتی از نوع هزینه کم تر است که در یک گروه خریدار خاص یا بازار جغرافیایی خاص تمرکز می کند و تنها به این بخش خاص از بازار خدمات می دهد. ص ۱۴۸
- پورتر معتقد است که شرکت یا واحد تجاری که می خواهد موفق باشد باید حداقل یکی از دو استراتژی رقابتی تمایز یا هزینه کم تر را اجرا کند. در غیر این صورت، در سطح متوسطی از بازار رقابتی و بدون داشتن مزیت رقابتی درجا خواهد زد و به تدریج سطح عملکرد آن به پایین تر از حد متوسط نزول خواهد کرد. ص ۱۴۹ ص

- دی اونی در کتاب خود، ابر رقابت عنوان می کند که حفظ مزیت رقابتی برای مدت زمان طولانی، دشوار و دشوارتر می شود. ص ۱۵۱
- تاکتیک یک طرح عملیاتی ویژه است که به تفصیل نشان می دهد چگونه باید یک استراتژی را اجرا کرد و چه زمان و کجا آن را اعمال کرد.
- یک تاکتیک زمانی با زمان اجرای استراتژی توسط شرکت سر و کار دارد. یک پیشقراول (پیشگام) شرکتی است که برای اولین بار اقدام به تولید و فروش یک کالا یا خدمت جدید می کند. ص ۱۵۳

تاکتیک های مکانی

- یک تاکتیک مکانی با این موضع که کجا شرکتی یک استراتژی را اجرا کند، سر و کار دارد.
- تاکتیک های تهاجمی:
- حمله از جلو: شرکت حمله کننده اصطلاحا با رقیب خود شاخ به شاخ می شود و به نقاط قوت آن حمله می کند. لذا در هر زمینه ای با او رقابت می کند، از قیمت محصولات گرفته تا عملیات پیشبرد تا کانال های توزیع. ص ۱۵۲
- حمله از اطراف: ممکن است شرکت مهاجم تصمیم بگیرد به جای حمله به نقاط قوت رقیب و شاخ به شاخ شدن با او، بخشی از بازار که رقیب در آن جا ضعیف است حمله ور شود. ص ۱۵۴
- 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 و جایگزین آن بشود، تاکید می شود. ص ۱۵۵

تاکتیک های مکانی

- جنگ چریکی:
- ممکن است شرکت به جای حملات پیوسته، پرهزینه و منابع بر به رقیب تصمیم بگیرد به او ضربه بزند و فرار کند. جنگ چریکی عبارت است از حملات کوچکی و ایذایی به بخش های مختلف بازار یک رقیب. ص ۱۵۵

تاکتیک های مکانی

- 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. ص ۱۵۵
- ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را مشترکا دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند. در دنیای تجارت امروز، ائتلاف میان شرکت ها یا واحد های تجاری، متداول و مرسوم شده است. ص ۱۵۷

استراتژی های مشارکتی

- کنسرسیوم خدمات متقابل: عبارت است از مشارکت شرکت های مشابه در صنایع مشابه. این شرکت ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران قیمت است و تهیه آن به تنهایی دشوار و حتی غیر ممکن است، منابع خود را یکدیگر می گذارند. ص ۱۵۷

- 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. این شرکت ماهیتا مستقل است و شرکت های تشکیل دهنده ی آن، ضمن حفظ هویت مستقل خود، در مالکیت، مسئولیت های عملیاتی، ریسک های مالی و پاداش های اعطایی به هر یک از اعضا مشارکت دارند. ص ۱۵۸

استراتژی های مشارکتی

- 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. ص ۱۶۰
- 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. ص ۱۶۰

فصل ششم: تدوین استراتژی: استراتژی شرکت

- بهترین راه رشد برای شرکتی که تجارت آن به مرحله بلوغ رسیده است چیست؟
- استراتژی شرکت به سه مساله اصلی فراروی شرکت به عنوان یک مجموعه کل می پردازد:
- ۱– جهت گیری کلان شرکت به سمت رشد، ثبات و کاهش (استراتژی هدایتی)
- ۲– صنایع یا بازارهایی که شرکت در آنها از طریق محصولات و واحدهای تجاری اش، رقابت می کند(استراتژی پورتفولیو)
- 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)

- از آن جا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح شرکت پیروی کند تا موقعیت رقابتی اش را تحکیم بخشد. هر شرکت باید در مورد این که می خواهد رشد کند یا خیر تصمیم گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد:
- ۱- آیا ما باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر فعالیت خود را ادامه بدهیم؟
- ۲- آیا ما باید فعالیت هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع بسازیم؟
- ۳- اگر می خواهیم رشد کنیم، ایا باید از داخل خود را توسعه بدهیم، یا از طریق خریداری شرکت های دیگر، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت های مختلط با همکاری آنها؟

استراتژی های تمرکز

- رشد عمومی: رشد را می توان از طریق یکپارچگی همودی محقق ساخت. یکپارچگی عمودی عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلا توسط یک عرضه کنند(یکپارچگی عمودی به پایین) یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی به بالا) صورت می گرفته است. ص ۱۶۷
- اقتصاد هزینه مبادلات اذعان می دارد که رشد عمومی از قرار بستن برای خرید کالاها و خدمات در بازار، هنگامی که هزینه مبادلات خرید کالا ها در بازار آزاد رقم قابل توجهی می شود. ص ۱۶۸
- رشد افقی: عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی.
- فرانشیز: واگذار کننده امتیاز حقوق اش برای بازگشایی یک فروشگاه خرده فروشی با استفاده از نام و سیستم عامل اش را به یک شرکت دیگر واگذار می کند. ص ۱۶۹

استراتژی های تمرکز

- عملیات های سفارش داده شده به شرکت های خارجی. این روش نوعا در مورد ساخت ابزار و تسهیلات عملیاتی در قبال حق الزحمه به کار می رود. ص ۱۷۰
- ساخت، راه اندازی، انتقال (بی او تی) به جای بازگرداندن و تحویل تسهیلات و امکانات (معمولا یک نیروگاه برق یا جاده عوارضی) به کشور میزبان در هنگام تکمیل، شرکت باری دوره معینی از زمان که سرمایه گذاری اش به همراه میزانی از سود برگشت داده شود و این امکانات استفاده می کند. سپس این امکانات بدون هزینه یا با مبلغ کمی به دولت کشور میزبان تحویل داده می شود. ص ۱۷۱

استراتژی های تنوع

- تنوع همگون (مرتبط): رشد از طریق تنوع همگون عبارت است از توسعه فعالیت ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت خوب است، اما جذابیت صنعت کم است، بهره گیری از این استراتژی منطقی می باشد. ص ۱۷۱
- تنوع ناهمگون وقتی که مدیریت شرکت پی می برد که صنعت های فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی ها یا مهارت های برجسته ای که بتواند آنها را به اسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صنعت ها انتقال بدهد. ص ۱۷۲

استراتژی های ثبات

- استراتژی ثبات: ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح بدهد و به فعالیت های فعلی خود ادامه بدهد بدون این که تغییر مهمی در آن بدهد.
- 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 دارد. ص ۱۷۳
- 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. ص ۱۷۳
- 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. ص ۱۷۴

استراتژی های کاهش

- استراتژی کاهش: وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می شود. ص ۱۷۴
- استراتژی تغییر جهت: در بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تاکید می کند، وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. ص ۱۷۵
- استراتژی اسارت: شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می کندف به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می شود و در عوض آن شرکت متعهد می شود که برای مدتی طولانی خرید های خود را از آن شرکت تامین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. ص ۱۷۵

- استراتژی فروش یا واگذاری: وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می تواند عقب نشینی کند و اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره ای ندارند جز این که شرکت را به فروش برساند و آن صنعت را ترک کنند. ص ۱۷۶
- استراتژی ورشکستگی یا انحلال: وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد موقعیت بسیار ضعیفی درصنعت دارد و آینده درخشانی هم نارد، مدیران ان چند راه معدود پیش رو دارند که همه آنها نیز ناگوار و ناراحت کننده اند. ص ۱۷۶

تجزیه و تحلیل پرتفولیو

- آن دسته از شرکت هایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند. باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود.
- چقدر از زمان و سرمایه خود روی بهترین محصولات و واحد های تجاری خود صرف کنیم تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن گردیم؟
- چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه بری صرف کنیم که بیش تر آنها موفق هم نبوده اند؟ ص ۱۷۷

تجزیه و تحلیل پورتفولیو

- دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارتند از ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره ای بوستون (BCG) و صفحه نمایشگر فعالیت های جنرال الکتریک (GE)
- ماتریس BCG ساده ترین راه انعکاس و به تصویر کشیدن وضعیت یا پرتفولیوی سرمایه گذاری هاست. ص ۱۷۸
- نرخ رشد تجاری عبارت است از درصد رشد بازار، یعنی دردص افزایش فروش محصولات یک واحد تجاری خاص. ص ۱۷۸

9

- صفحه نمایش فعالیت های GE از نه سلول یا خانه (شبکه برنامه ریزی نه خانه ای GE) تشکیل می شود.
- برای رسم واحد های تجاری یا خطوط تولید روی صفحه نمایش GE کارهای زیر باید انجام شوند:
- قدم اول: برای درجه بندی صنعت مربوط به هر واحد تجاری یا خط تولید محصول، معیارهای انتخاب کنید
- قدم دوم: عوامل کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در هر خط تولید محصول یا واحد تجاری را انتخاب کنید.ص ۱۸۲
- قدم سوم: موقعیت فعلی هر خط تولید یا هر واحد تجاری را رسم کنید.
- قدم چهارم: با فرض این که موقعیت فعلی شرکت از حیث استراتژی های کلان و تجاری اش تغییر نمی کند، وضعیت آتی آن را رسم کنید. ص ۱۸۲

مزایا و محدودیت های تجزیه و تحلیل پورتفولیو

- 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.
- البته تجزیه و تحلیل پرتفولیو چند محدودیت عملی نیز دارد که باعث شده است برخی از شرکت ها کمتر از آن استفاده کنند:
- مثلا در این روش، تعریف بخش های بازار و محصول آسان نیست. ص ۱۸۴

سرپرستی شرکت

- کمپل، گولد و الکساندر معتقدند که استراتژی های شرکت باید به دو مساله اساسی بپردازند:

۱. این شرکت چه فعالیت هایی را باید انجام دهد و چرا؟
۲. کدام ساختار سازمانی، فرایند های مدیریتی و کدام ماموریت ، عملکرد واحد های تجاری شرکت را ارتقا خواهد بخشید؟

روش طراحی استراتژی سرپرستی

۱. هر بخش یا واحد تجاری (یا شرکت هدف در صورت قصد شرکت برای خریداری آن را بر اساس عوامل استراتژیک اش مورد بررسی قرار دهید.
۲. بررسی هر واحد تجاری(یا شرکت هدف) از حیث حوزه های 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(با شرکت 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 آنها به هم افزایی مورد نظر دست یابد و موقعیت رقابتی یک یا چند واحد تجاری را ارتقا بخشند. ص ۱۸۷
- رقابت چند هدفه و استفاده از استراتژی افقی ممکن است باعث کاهش رقابت شدید در یک صنعت شود.ص ۱۸۸

فصل هفتم: تدوین استراتژی وظیفه ای و انتخاب استراتژیک

- ۱۵۰ سال است که شرکت چرچ اند دوایت سهم بازار خود را به اتکای نام تجاری محصولاتش که، در ۹۵ درصد خانه های آمریکایی ها یافت می شوند، ساخته و حفظ کرده است. با این حال اگر از هر فرد متوسط سوال می کردید که این شرکت چه چیزی تولید می کند، عده کمی می تواتستند به این سوال پاسخ بدهند. ص ۱۹۱
- استراتژی وظیفه ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کارکردی برای کسب و اهداف و استراتژی های شرکت و کسب و کار از طریق حئداکثر کردن بهره وری منابع است. ص ۱۹۲
- 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. ص ۱۹۳

- در مقابل در قیمت گذاری نفوذ، شرکت تلاش می کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره برداری از منحنی تجربه استفاده می کند تا بتواند از طریق وضع قیمت های پایین و سیطره بر صنعت سهم بازار بیشتری برای خود ایجاد کند. ص ۱۹۴

استراتژی 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 درامدهای شرکت خریداری شده با فروش دارایی های آن وام را بازپرداخت می کند. ص ۱۹۵
- شرکت هایی که در صنایع به شدت در حال رشد فعالیت می کنند مثل شرکت های کامپیوتری و تولید کننده نرم افزار ، اغلب سود سهام خود را اظهار نمی کنند. ص ۱۹۵

استراتژی تولید و عملیات

- استراتژی فرایند 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.ص ۱۹۷
- 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. ص ۱۹۷
- در مقابل با بهبود مستمر، تولید سفارشی انبوه نیازمند انعطاف پذیری و پاسخ گویی سریع شرکت می باشد. ص ۱۹۷

استراتژی منابع انسانی

- به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. این استراتژی به این سوال پاسخ می دهد که آیا شرکت یا واحد تجاری باید تعداد زیاد کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی می گیرند کارهای تکراری را انجام می دهند و اکثرا پس از مدت کوتاهی کار را رها می کنند. ص ۱۹۸

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 واحد های تجاری خود، استفاده کنند. ص ۱۹۹

تصمیم بر برون سپاری: جا نمایی و شایستگی ها

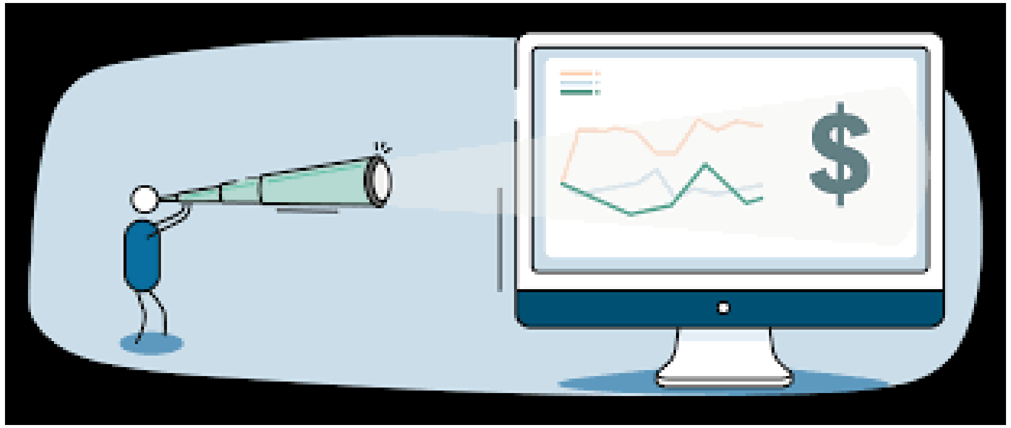
- برای آن که احتمال موفقیت یک استراتژی وظیفه ای افزایش یابد، این استراتژی را بر اساس یک شایستگی بارز موجود در یک حوزه کاری طراحی و اجرا کرد. صص ۱۹۹-۲۰۰
- برون سپاری: عبارت است از خریداری یک کالا یا خدمت که بلا داخل سازمان تولید و تهیه می شده است، از یک منبع خارج سازمان. برون سپاری بر عکس یکپارچگی عمودی است. ص ۲۰۰

استراتژی های نامناسب

- پیروی از پیشگام: تقلید از استراتژی مورد استفاده یک شرکت پیشگام ممکن است ایده خوبی به نظر می رسد، اما از طرفی 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 باشند. ص ۲۰۱
- اقدام 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. ص ۲۰۱

طراحی سناریو

- برای عوامل اقتصادی کلیدی مثل تولید ناخالص داخلی (GDP)، شاخص بهای مصرفی (CPI) ، نرخ بهره و دیگر عوامل استراتژیک خارجی کلیدی مثل مقررات دولتی و تغییرات صنعت، باید سه پیش بینی خوش بینانه، بدبینانه و محتمل صورت پذیرد.
- 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 متشکلاز مقدار دارایی های 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. ص ۲۰۵



- برای سنجش میزان اهمیت و تاثیر خواسته های گروه های ذی منفع در هر تصمیم مدیران استراتژیک باید به این چهار پرسش پاسخ بدهند:
- ۱- کدامیک از گروه های ذی نفع، بیشتری در موفقیت شرکت دارند؟
- ۲- این گزینه ها چقدر از خواسته های آنان را تامین می کند؟
- ۳- اگر آنها به آنچه که می خواهند نرسند چه خواهند کرد؟
- ۴- چقدر احتمال دارد که تصمیم خود را (پرسش ۳) عملی سازند؟

تاثیر فشارهای وارده از طرف فرهنگ سازمانی بر تصمیم گیری استراتژیک

- 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
- ۴- استراتژی را متناسب با فرهنگ سازمانی شرکت تعدیل کنند. ص ۲۰۸

- انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی های مختلف و انتخاب بهترین آنها. مدارک بسیاری وجود دارد که تایید می کند هرگاه شرکت با محیطی پویا مواجه می شود بهترین تصمیم های استراتژیک لزوما مورد قبول همه تصمیم گیرندگان نمی باشد. ص ۲۰۹

- چنانچه یک استراتژی اثربخش، 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 گردد.
- درستی و استحکام استراتژیک هر اقدامی را آزمون می کند.
- سبب برقراری مرزهای مشخص می شود که کارکنان باید با آزادی عملی که برای انجام کار در اختیار دارند درون این چهارچوب ها فعالیت کنند. ص ۲۱۰

3

بخش چهارم: اجرا و کنترل استراتژی

فصل هشتم : اجرای استراتژی: سازماندهی برای اقدام

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. ص ۲۱۴

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 با فنونی است که نحوه انجام یک وظیفه یا یک شغل خاص را به تفصیل شرح می دهد. ص ۲۱۷

آیا ساختار سازمانی تابع استراتژی است؟

- آلفرد چندلر با انجام مطالعه ای جامع درباره شرکت های بزرگ آمریکایی چون دوپونتف جنرال موتورز، سیرز و استاندارد اویل به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی شرکت تابع استراتژی آن است، به بیان دیگر، هر تغییر در استراتژی شرکت به تغییر در ساختار سازمانی آن شرکت منجر و منتهی می گردد. ص ۲۱۹

الگوی توسعه ساختاری

- شرکت های موفق، در زمان رشد و توسعه، معمولا از یک الگوی توسعه ساختاری به نام مراحل توسعه، پیروی می کنند. ص ۲۲۰
- مرحله اول : ساختار ساده
- در مرحله اول ساختار سازمانی شرکت کاملا متمرکز است و فرد کرآفرین یعنی کسی که آن شرکت را تاسیس کرده است درباره همه موارد(استراتژی، سیاست ها و ...) تصمیم می گیرد. ص ۲۲۰
- بزرگترین نقطه ضعف و عیب این ساختار، اتکای بیش از حد شرکت به فرد کارآفرین است و اوست که استراتژی ها و رویه ها را تعیین کند. لذا اگر او اشتباه بزرگی کند، شرکت نابود خواهد شد. به این وضعیت اصطلاحا بحران رهبری می گویند. ص ۲۲۲

الگوی توسعه ساختاری

- 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 مدیر عامل همان فرد کارآفرین مرحله اول باشد. ص ۲۲۲
- مرحله سوم- ساختار بخشی. مرحله سوم بر مدیریت خطوط تولید مختلف و متنوع در صنایع بی شمار تاکید می کند؛ این استراتژی بر غیر متمرکز کردن یا تمرکز زدایی حق تصمیم گیری تاکید می کند. ص ۲۲۳
- مرحله چهارم- فراسوی واحد های تجاری استراتژیک. علیرغم تکامل ساختار بخشی به واحدهای تجاری استراتژیک در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ این ساختارها حرف آخر در ساختار سازمانی نیستند. ص ۲۲۴

- به جای توجه به مراحل توسعه ساختار سازمانی شرکت، چرخه حیات سازمان بر مهم ترین مسئله ای که هر شرکتی با آن روبرو می شود، تاکید می کند. ص ۲۲۵

انواع پیشرفته ساختار سازمانی

- ساختار ماتریسی: بسیاری از سازمان ها معتقدند که سازمان دهی و طراحی ساختار سازمانی شرکت بر اساس وظایف (در سختار وظیفه ای) یا بر اساس محصول و موقعیت جغرافیایی (در ساختار بخشی) کاری صحیح و معقول می باشد واحد تجاری استراتژیک در واقع نسخه پیشرفته همان ساختار بخشی است که اولین بار توسط جنرال موتورز و دوپونت استفاده گردید. ص ۲۲۸

ساختار شبکه ای

- از آنچه که می توان آن را نوعی ساختار در واقع بدون ساختار نامید که بر اساس این ساختار و مجزا وظایف داخلی حذف می گردد و به جای این وظایف و بخش های عهده دار آن، شرکت طی قرار داد های بلند مدت این وظایف را به عرضه کنندگان و توزیع کنندگان محول می کند. ص ۲۳۰
- به اعتقاد مایلز و همکارانش یک سازمان سلولی از سلول هایی(تیم خودگردان، واحد های 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. ص ۲۳۱

- مهندسی مجدد، عبارت است از طراحی مجدد و ریشه ای فرایندهای کسب و کار به منظور کسب موقعیت های عمده در کاهش هزینه ها، در ارائه بهتر خدمات و در زمان مهندسی مجدد در نوع خود یک ساختار سازمانی نیست، اما راهی مناسب و موثر برای اجرای یک استراتژی است. ص ۲۳۳

فرایند شش سیگما شامل ۵ مرحله است:

- ۱- فرایندی را که در آن نتایج ضعیف تر از میانگین است مشخص کنید
- ۲- برای تعیین مقدار دقیق عملکرد جاری، فرایند را مورد سنجش و اندازه گیری 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 راکنترل کنید تا از رخ دادن عیوب آتی جلوگیری کنید. ص ۲۳۲

طراحی شغل و اجرای استراتژی

- طراحی شغل: عبارت است از بازنگری در وظایف افراد و تلاش برای این که بتوان آنها را برای شرکت مفید تر و تناسب آن وظایف را با توانایی ها و ویژگی های فیزیکی و روانی کارکنان بیشتر کرد. ص ۲۳۵
- فشار هم زمان برای عدم تمرکز برای پاسخ گویی محلی و تمرکز برای حداکثر کردن اثربخشی باعث تعدیلات ساختاری جالبی در بسیاری از شرکت های بزرگ می گردد. ص ۲۳۷

فصل نهم: اجرای استراتژی، جذب نیرو و رهبری

- اگر شرکتی می خواهد استراتژی های رشد را اجرا کند، باید کارکنان جدیدی استخدام کند و آنها را آموزش بدهد. باید کارکنان با تجربه ای را که مهارت های لازم در اختیار دارند.ص ۲۴۴
- جایگزینی اجرایی، فرایند جایگزینی یک مدیر ارشد کلیدی در سازمان است. با توجه به این که شرکت های بزرگ آمریکایی هر هشت سال یک بار مدیر عامل خود را عوض می کنند، شرکت ها باید برای این مدت زمان برنامه ریزی کنند. ص ۲۴۵

- بسیاری از سازمان های بزرگ از مراکز ارزیابی استفاده می کنند. در این روش، شایستگی یک فرد برای ارتقا و تصدی یک پست سازمانی جدید ارزیابی می شود. ص ۲۳۷
- کوچک سازی: عبارت است ازحذف برنامه ریزی شده پست ها یا مشاغل. شرکت ها، معمولا از این روش برای اجرای استراتژی های کاهش استفاده می کنند. ص ۲۴۸
- شرکت های چند ملیتی برای تصدی پست های مدیریتی خود به کار می گیرد عبارت است از استخدام کارکنان و افرادی که جهت گیری و دید جهانی و بین المللی دارند، بدون توجه به کشور زادگاه و بدون توجه به کشور میزبان. ص ۲۵۰

4

- اجرای استراتژی شامل مقوله رهبری نیز می شود. رهبری عبارت است از ترغیب کارکنان به بهره گیری موثر(اثربخش) و کارا از توانایی ها و مهارت های خود برای دستیابی به اهداف سازمانی. ص ۲۵۱
- چهار روش متداول مدیریت دو فرهنگ سازمانی مختلف عبارتند از : یکپارچه سازی یا انسجام، همگون سازی، جدا سازی و فرهنگ زدایی.
- انسجام: در برگیرنده 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 دیگر تحمیل کند.
- همگون سازی: عبارت است از غلبه فرهنگ سازمانی یک شرکت در فرهنگ سازمانی شرکت دیگر.
- جداسازی: عبارت است از جدا کردن فرهنگ های دو شرکت .
- فرهنگ زدایی: عبارت است از اضمحلال و انهدام فرهنگ سازمانی یک شرکت به دلیل فشارهای شدید و ناخواسته ی وارد از طرف شرکت دیگر برای تحمیل فرهنگ خود. ص ۲۵۵

- فرایند مدیریت بر مبنای هدف عبارتند از:
- ۱- تعیین و اعلام و اظهار اهداف عملیاتی سازمان.
- ۲- تعیین اهداف فردی (از طریق تعامل سرپرست- زیر دست) که به اجرای اهداف سازمانی کمک می کند.
- ۳- تهیه یک طرح عملی در خصوص فعالیت های مورد نیاز برای حصولبه اهداف عملیاتی سازمان.

۴. بررسی و ارزیابی دوره ای(حداقل هر سه ماه یک بار) عملکرد، چرا که به اهداف مربوط می شود و درج نتایج حاصله در گزارش سالانه ارزیابی عملکرد.ص ۲۵۹

ابعاد فرهنگ ملی عبارتند از :

- فاصله فدرت: 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 . ناشناخته)
- فردگرایی- گروه گرایی(فرد گرایی یعنی میزان اهمیت و ازرشی که یک جامعه برای استقلال و آزادی های فردی قایل در مقایسه با گروه گرایی یعنی میزان وفاداری جامعه به گروه و وجود پیوند های عمیق و قوی اجتماعی)ص ۲۶۱

فصل دهم: ارزیابی و کنترل

- مدیران عملیاتی باید از عواقب منفی اجرای نادرست فرایند های مدیریت استراتژیک آگاه باشند تا بتوانند فعالیت های کارکنان را تصحیح نمایند. ص ۲۶۷
- برخی معیارهای اندازه گیری مثل بازگشت سرمایه (ROI) برای ارزیابی توانایی بخش یا شرکت در حصول به یک هدف سودآوری ناکافی است. البته این نوع معیارهای اندازه گیری برای دست یابی (به یک هدف) سوداوری ناکافی اند. ص ۲۶۸
- کنترل ها را یا می توان بر 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 دستیابی به نتایج مورد استفاده قرار می گیرند(ورودی ها)

- هزینه یابی بر مبنای فعالیت ها ABC: یک روش حسابداری جدید است که برای تخصیص هزینه های غیر مستقیم و ثبات به هر محصول یا گروهی از محصولت بر اساس فعالیت های ارزش افزوده انجام شده روی آن محصول مورد استفاده قرار می گیرد. ص ۲۰
- حسابداری محاسبه هزینه ها بر مبنای فعالیت ها به حسابداران امکان می دهد تا هزینه را دقیقتر محاسبه کنند زیرا در این روش هزینه های سربار دقیق تر سرشکن می شود. ص ۲۷۰

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

درامد خالص قبل از مالیات تقسیم بر دارایی کل=نرخ بازگشت سرمایه

عایدی (درآمد) هر سهم (EPS) که از تقسیم عواید خالص بر مقدار سهام عام به دست می آید، از این مزیت برخوردار است که می توان از ان به عنوان یک معیار اندازه گیری جامع عملکرد شرکت استفاده نمود. ص ۲۷۲

معیارهای اندازه گیری گروه های ذی نفع

- ارزش سهامدار: از آن جا که ارقام حاصل از عملیات حسابداری، مثل نرخ بازگشت سرمایه ، بازده حقوق صاحبان سرمایه و عایدی هر سهم، شاخص های قابل اعتمادی برای اندازه گیری ارزش اقتصادی یک شرکت به شمار نمی روند.
- ارزش افزوده اقتصادی(EVA) عبارت است از سود عملیاتی پس از کسر مالیات منهای هزینه کل سرمایه در سال.

روش کارت امتیازی متوازن

- این روش به ویژه با توجه به این که تحقیقات نشان می دهد که ۵۰ تا ۸۰ درصد ارزش شرکت از جانب دارایی های غیر مالی ان است از اهمیت ویژه ای برخوردار است:
- مدیریت در هر یك از چهار حوزه زیر باید به تدوین اهداف یا مقاصد بپردازد.
- ۱– مالی: در دیدگاه سهامداران چگونه به نظر میرسیم؟
- ۲– مشتری : مشتریان چگونه به ما می نگرند؟
- ۳– دیدگاه کسب و کار داخلی: در چه کاری باید سرامد شویم؟
- ۴– نواوری و یادگیری: ایا می توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ ص ۲۷۴

مراکز مسئولیت:

- مراکز هزینه استاندارد: هزینه های استاندارد که اساسا در واحد های تولیدی مورد استفده قرار می گیرند، بر اساس اطلاعات تاریخی و برای هر عملیات تولید محاسبه می گردند. ص ۲۷۶
- مراکز درآمد: تولید، حجم با ازرش تولید معمولا بدون توجه به هزینه های منابع(مثلا حقوق) محاسبه و اندازه گیری می شود. بنابراین معیار ارزیابی مرکز، اثربخشی سات نه کارایی
- مراکز مخارج: منابع بدون در نظر گرفتن هزینه های کالا یا خدمات، به دلار(واحد پولی) اندازه گرفته می شوند. ص ۲۷۷
- مراکز سود: عملکرد با توجه به تفاوت بین درامد ها (که معیار اندازه گیری محصولات تولیدی اند) و مخارج (که معیار اندازه گیری و ارزیابی منابع اند) اندازه گرفته می شود. ص ۲۷۷
- مراکز سرمایه گذاری: از آن جا که بسیاری از بخش ها در شرکت های تولیدی بزرگ از دارایی های عمده برای ساخت محصولاتشان استفاده می کنند. ص ۲۷۷

- سه تکنیک بسیار مورد استفاده در ارزیابی عملکرد بین المللی عبارتنداز نرخ بازگشت سرمایه، تجزیه و تحلیل بودجه، مقایسه های تاریخی. ص ۲۷۹

رهنمودهایی برای کنترل مناسب

۱- کنترل ها باید حداقل اطلاعات لازم را در اختیار دشته باشند تا بتوانند تصویری واقعی و قابل اعتماد از رویداد ها ارائه بدهند.

۲- کنترل ها باید تنها فعالیت ها و نتایج معنادار را، بدون توجه به سطح دشواری اندازه گیری و ازریابی آنها، مورد توجه قرار بدهند.

۳- کنترل ها باید به موقع باشند.

۴- کنترل ها باید بلند مدت و کوتاه مدت باشند.

۵- استثنائات باید در کنترل ها مورد توجه خاص باشند.

۶- از کنترل ها باید برای تشویق سازمان به خاطر موفقیتش در دست یابی یا حتی فراتر رفتن استانداردها، استفاده کرد نه این که از آن به عنوان ابزاری برای تنبیه و توبیخ استفاده شود. ص ۲۸۲

مدیریت استراتژیک انگیزش

- سه روش زیر به مدیران شرکت کمک می کنند تا بتوانند با توجه به اهداف در چهارچوب های زمانی مشخص، بین ارزیابی ها و پاداش تعادل برقررا کنند:
- ۱–روش عامل وزنی: این روش به خصوص برای ارزیابی عملکرد و تعیین پاداش مدیریت ارشد واحد تجحاری استراتژیک و گروه مدیران اجرایی، در زمانی که عوامل عملکرد و اهمیت آنها از یک واحد تجاری استراتژیک با واحد دیگر فرق داشته باشد، مناسب است. ص ۲۸۳
- ۲–روش ارزیابی بلند مدت: بر اساس این روش مدیران به خاطر موفقیتشاندر دستیابی به اهداف میان مدت یا بلندمدت پاداش می گیرند و تشویق می شوند. ص ۲۸۳
- ۳– روش صندوق–استراتژیک: این روش مدیران را ترغیب می کند تا به مخارج توسعه توجه بیشتری کنند و آن را متفاوت از سایر مخارج مورد نیاز برای عملیات شرکت بدانند.ص ۲۸۵