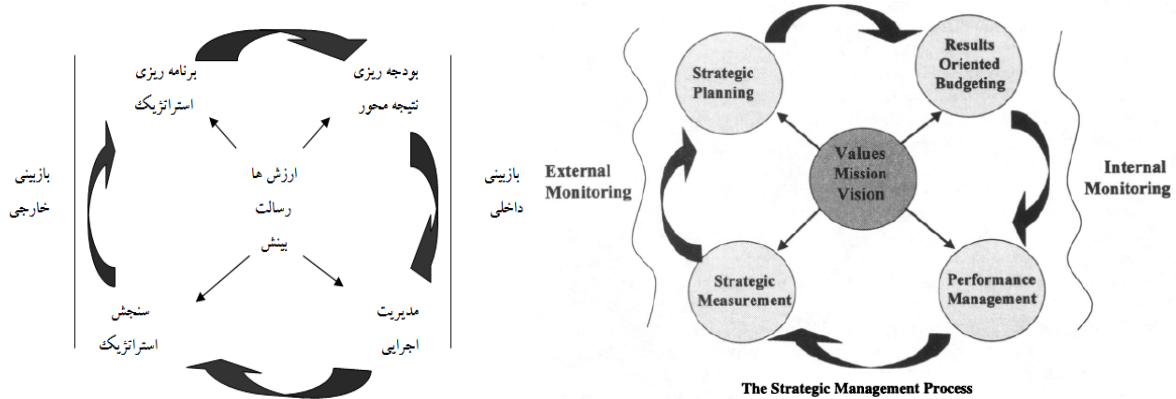
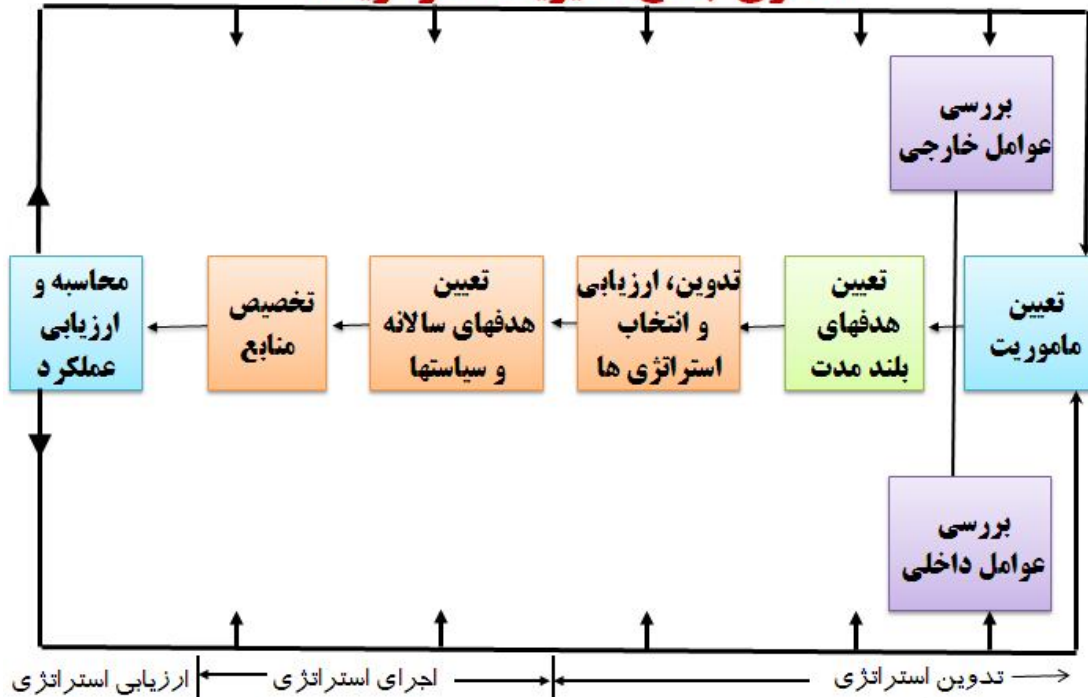


مدیریت استراتژیک یا راهبردی

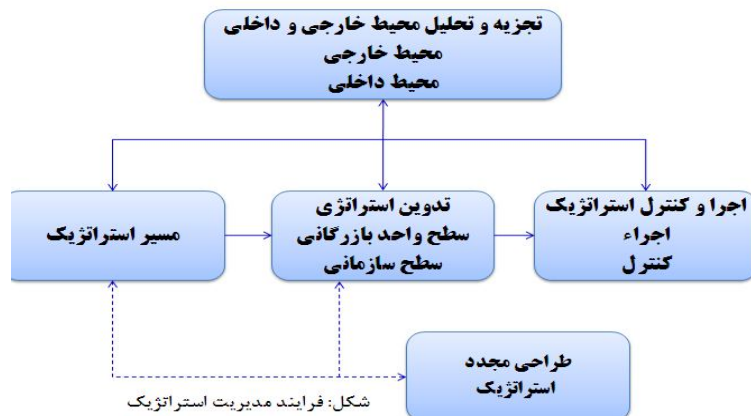
ایمان الیاسیان، کارشناس ارشد سازه

برنامه ریزی، اجرا، کنترل برنامه ها و طرحهای بلند مدت با توجه به شرایط محیطی و توجه به تهدیدات، فرصتها و نقلت ضعف و قوت جهت نیل به اهداف سازمانی سه گام اصلی ۱- تدوین استراتژی (مطالعه محیطی، تجزیه و تحلیل، تدوین اهداف و تدوین راهبرد برای نیل به اهداف) ۲- اجرای استراتژی (اعمال راهبرد و تخصیص منابع) ۳- ارزیابی استراتژی (کنترل)

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



The Strategic Management Process



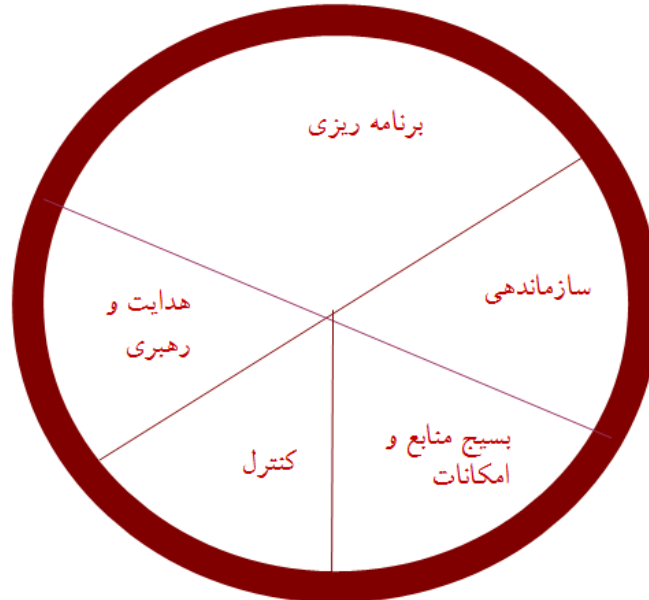
شکل: فرایند مدیریت استراتژیک

وظایف اصلی مدیریت

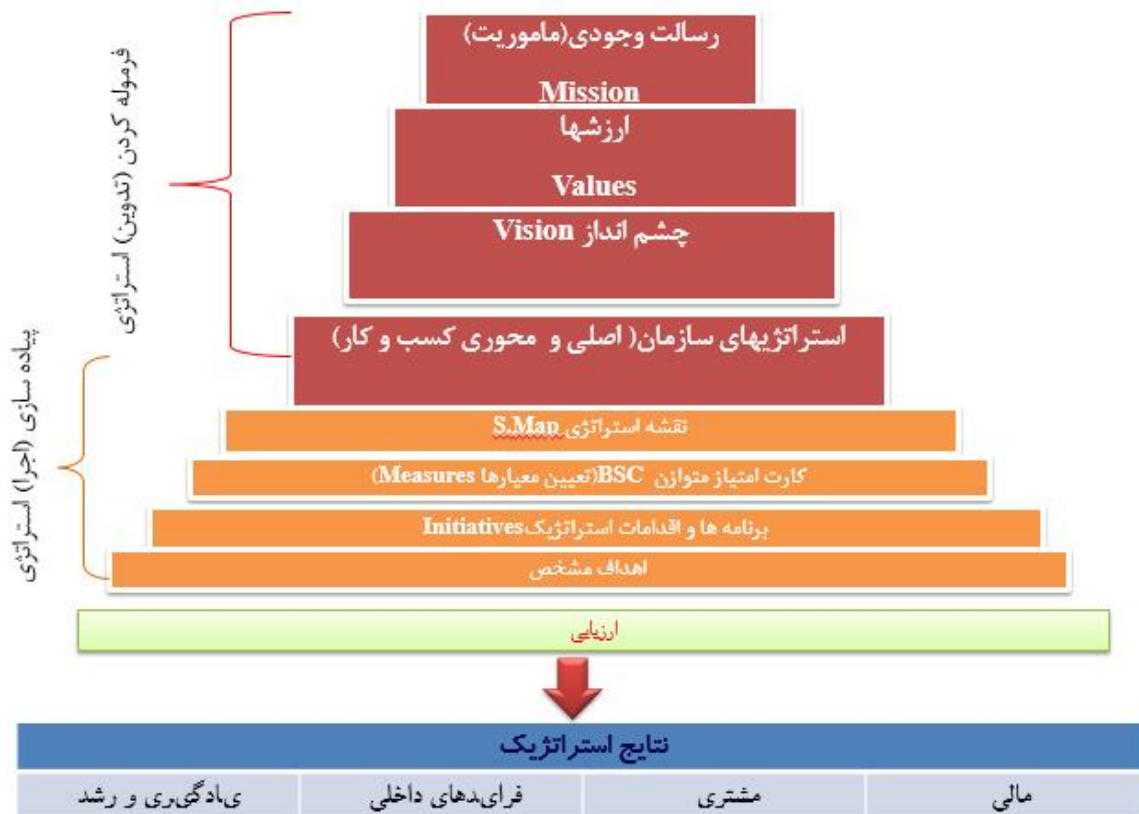
۱- برنامه ریزی **Planning** ۲- سازماندهی **Organizing** ۳- هدایت و رهبری **Commanding** ۴- بسیج منابع و امکانات
یا هماهنگی **Coordinating** ۵- کنترل

Controlling

وظایف مدیریت

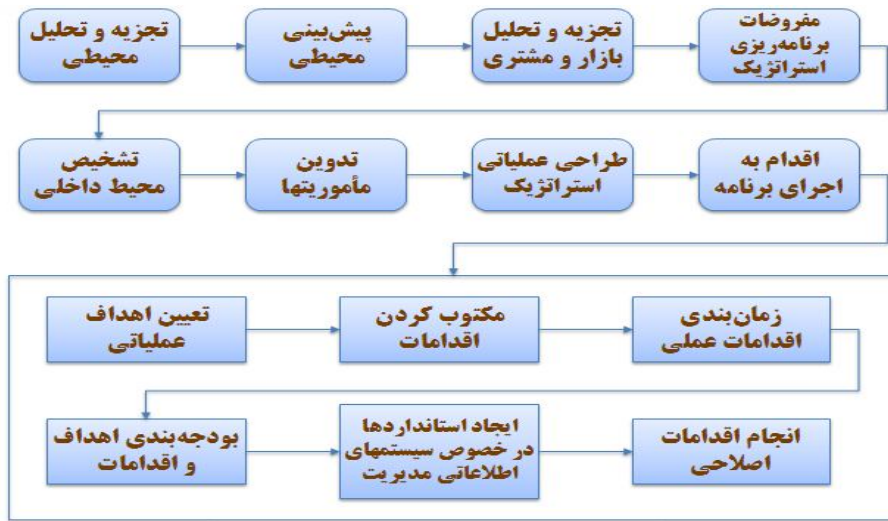


هرم مدیریت استراتژی

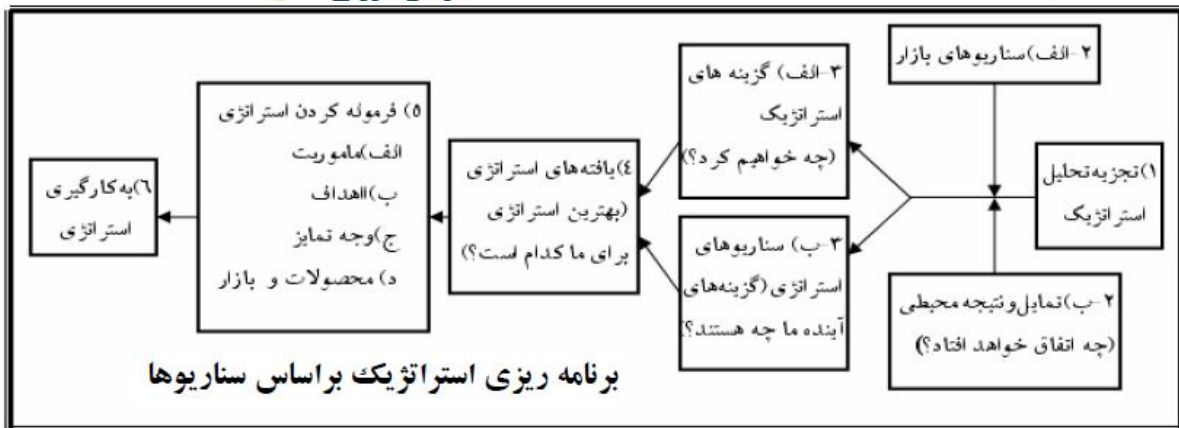
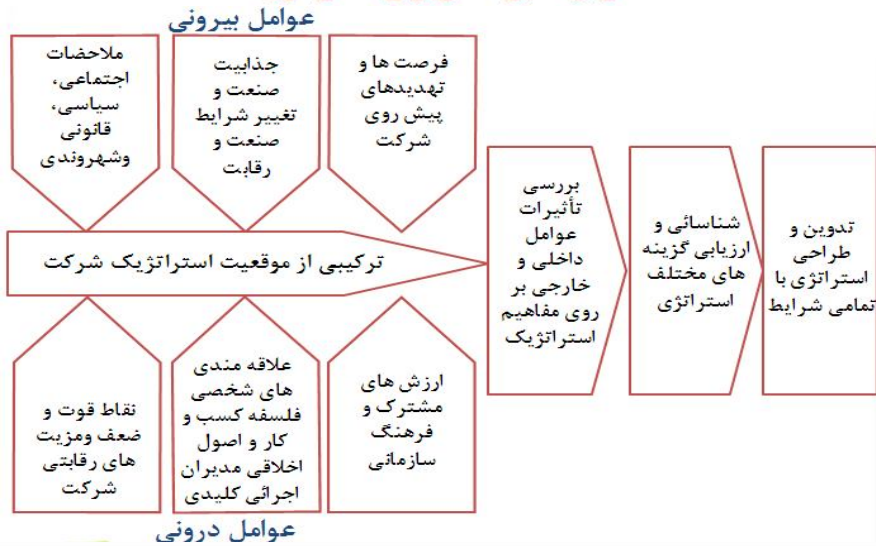


ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک

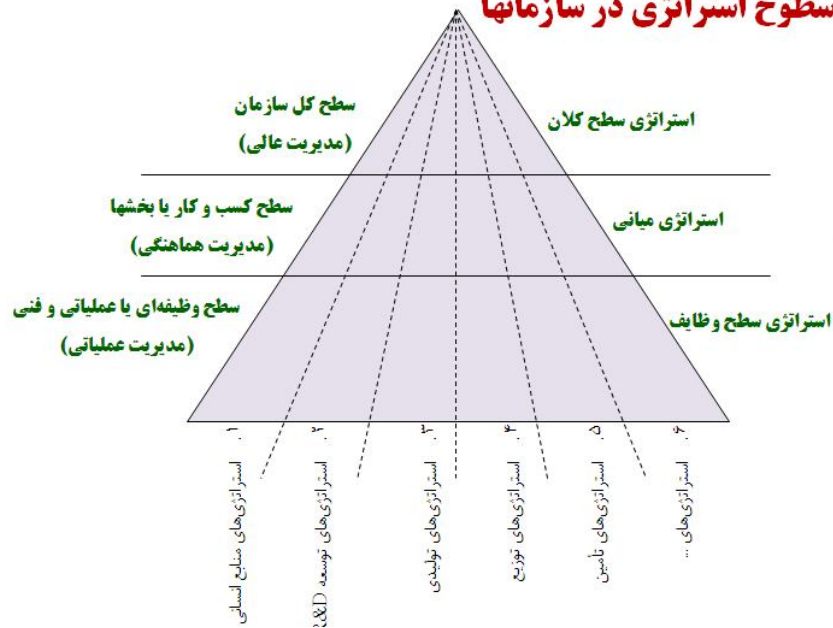
- ۱- درون گرایی ۲- برون گرایی ۳- یکپارچگی وظیفه ای ۴- مشارکت افراد کلیدی ۵- استفاده از تکنیکهای تحلیلی
- ۶- خلاقیت در برنامه ریزی ۷- تمرکز بر کنترل



فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



سطوح استراتژی در سازمانها



انواع استراتژی متداول

الف) استراتژی‌های متمرکز

۱- توسعه محصول Product Development ۲- توسعه بازار Market Development

۳- رسوخ در بازار Market Penetration

ب) استراتژی‌های تمایز یا تنوع Diversification

۱- تنوع همگون Concentric ۲- تنوع ناهمگون Conglomerate ۳- تنوع افقی Horizontal

ج) استراتژی تدافعی Defensive

۱- مشارکت Joint Venture ۲- کاهش Retrenchment ۳- واگذاری Divestiture ۴- انحلال Liquidation

۵- ادغام Combination یا merge ۶- تملیک acquisition ۷- بلعیدن Take over

د) استراتژی رقابتی (ژنریک یا وراثتی) Competitive

ه) استراتژی یکپارچگی افقی و عمودی Vertical & Horizontal Integration

و) استراتژی محافظه کارانه یا پایستار Conservative

ز) استراتژی تهاجمی Aggressive

ح) استراتژی رهبری یا مدیریت هزینه‌ها

راهبردها یا استراتژیهای رقابتی عام پورتر

گسترده ↑ قلمرو ثابت ↓ محدود	متمايز سازی :(differentiation)	رهبري هزینه :(Cost Leadership)
	متمايز سازی به صورت متمرکز :(Focused differentiation)	صرف هزینه به صورت متمرکز :(Cost Focus)
	متمايز ساختن ←	گاهش هزینه →

ط) استراتژی 6P

۱- طرح و نقشه (Plan)	• Plan	Strategy can mean many things
۲- صف آرایي (Ploy)	• Process	• Strategic Management
۳- الگو (Pattern)	• Position	• Strategic Positioning
۴- وضعیت (Position)	• Pattern	• Strategic Navigation
۵- دیدگاه (Perspective)	• Perspective	• Strategic Tactics
۶- ترویج و پیشرفت (Promotion)	• Procedure	
	• Play	
	• Ploy	

۱- طرح و نقشه PLAN ۲- صف آرایي Ploy ۳- الگو Pattern ۴- وضعیت Position ۵- دیدگاه Perspective ۶-

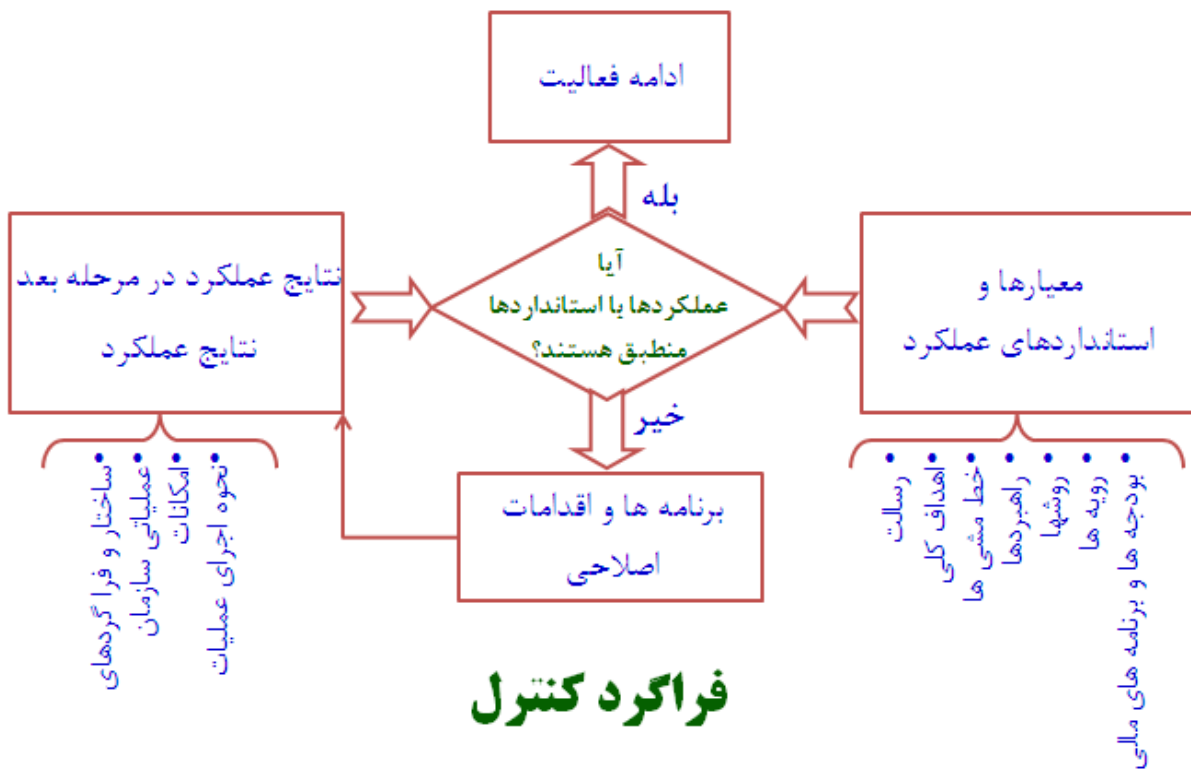
ترویج و پیشرفت Promotion

ی) استراتژی انعطاف پذیری (Flexibility)

استراتژی های برخورد با دولت

زیاد ↑ اهمیت موضوع ↓ کم	استراتژی اتحاد (Ally Strategy): در این حالت تنها راه گریز از مخاطره پذیری اتحاد با دولت است.	استراتژی تغییر (Alter Strategy): شرکت زمانی از این استراتژی استفاده می کند که از قدرت کافی برای تغییر سیاستها و رفتارهای دولت برخوردار باشد.
	استراتژی همراهی (Accede Strategy): همراهی با دولت در مورد سیاستهای اعلام شده برای شرکت مسأله ساز نیست.	استراتژی پرهیز (Avoid Strategy): سازمان تلاش می کند بی آنکه با دولت برخورد کند آن را دور بزند.

← کم قدرت شرکت زیاد →



Industrial Revolution انقلاب صنعتی

Industrial Era دوره صنعتی

Post Industrial دوره فراصنعتی

Budgeting and resources allocation & leveling بودجه بندی و تخصیص و تسطیح منابع

Shared Values ارزشهای مشترک Long Term Objectives هدفهای بلند مدت سازمان

Object Clause & Survival فلسفه وجودی و مانایی سازمان

Futurology بینش جهان بینی World Outlook ایدئولوژی Ideology آینده نگری

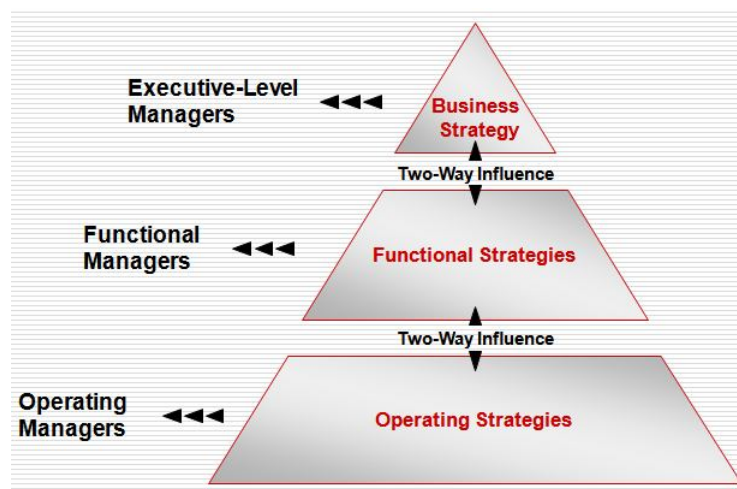


مبانی برنامه ریزی

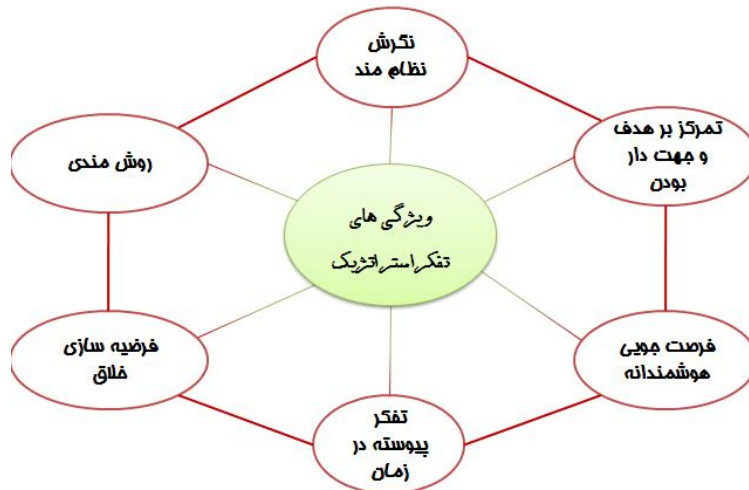
انواع برنامه ریزی

نوع برنامه بستگی به بازه زمانی، کاربرد (موقت یا دائمی) و وسعت (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی) دارد

- ۱- عملیاتی Operational (کوتاه مدت زیر ۱ سال، میان مدت ۱ تا ۳ سال، بلندمدت ۳ تا ۵ سال)
- ۲- غلطان یا شناور Floating
- ۳- مشارکتی یا تعاملی
- ۴- مبتنی بر ارزشها Based on Values
- ۵- استراتژیک یا راهبردی: کلان یا خرد



ویژگی های تفکر استراتژیک



فرایند شناسایی استراتژیک

۱ - شناسایی ارزشها و باورها ۲- شناسایی پندارها ۳- شناسایی ماموریتها missions یا رسالت ۴- شناسایی نیازها ۵- شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات ۶- شناسایی چشم اندازها Visions دانش، مهارت و طرز تفکر در انتخاب راهبرد یا استراتژی، روشها و تاکتیکها و برنامه ها تاثیر گذارند

مرحله	دانش	مهارت	طرز تفکر
۱- آگاهی	<ul style="list-style-type: none"> ● سیستمهای شرکت و محیط ● فرآیندهای کسب و کار و مدیریت ● وظایف تخصصی 	<ul style="list-style-type: none"> ● نظارت ● ایجاد شبکه اطلاعات ● برقراری ارتباط ● پرس و جو ● یادگیری 	<ul style="list-style-type: none"> ● کنجکاو ● اجرایی ● فروتن ● پذیرا ● بی غرض
۲- شناخت	<ul style="list-style-type: none"> ● شیوههای پیش بینی ● سناریو سازی ● چارچوبهای پیش بینی ● علائم و نشانههای مشکلات 	<ul style="list-style-type: none"> ● شناخت و ارزیابی نقاط قوت ● ضعف ، فرصتها و مشکلات ● پژوهش ● واقعیت یابی ● نظریه پردازی 	<ul style="list-style-type: none"> ● کارآفرین ● آینده نگر ● مبتکر ● حلال مشکلات
۳- اتخاذ تصمیم	<ul style="list-style-type: none"> ● روش شناسایی و تصمیم گیری ● مدیریت تحول ● واکنشهای رقابتی ● استراتژی و تاکتیک ● رفتار سازمانی ● اصول اخلاقی 	<ul style="list-style-type: none"> ● تبیین و ارزیابی گزینهها ● خلاقیت ● قضاوت ● هدایت جلسات ● برنامه ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> ● مصمم ● سازنده ● مسئولیت پذیر ● منظم ● پایبند به اصول

مرحله	دانش	مهارت	طرز تفکر
۴- اجرا	<ul style="list-style-type: none"> چگونگی انجام کارها مدیریت کیفیت جامع تحول سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> راهبری عملیاتی سرپرستی هدایت انگیزش ترغیب مذاکره هماهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> مطمئن پرانرژی مصمم مشتاق کامیابی
۵- اصلاح	<ul style="list-style-type: none"> چگونگی یافتن مشکلات و نواقص اجرایی الگو سازی چگونگی بهبود بخشی 	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی و حل مشکلات نظارت کنترل 	<ul style="list-style-type: none"> خستگی ناپذیر در راه بهبود عملکرد ظنین
۶- تکمیل	<ul style="list-style-type: none"> سیستمهای اطلاعاتی و کنترل روشهای اجرایی 	<ul style="list-style-type: none"> تغویض اختیارات کنترل تشخیص نگهداری 	<ul style="list-style-type: none"> قابل اعتماد حمایت‌گر

مراحل ۱- آگاهی ۲- شناسایی ۳- اتخاذ تصمیم ۴- اجرا ۵- اصلاح ۶- تکمیل
 رویکرد می تواند ۱- تجویزی Prescriptive ۲- توصیفی (تجربی و انطباقی adaptive) ۳- تلفیقی ۴- استراتژیک (عرضه یا تقاضامحور) ۵- سیستماتیک و قانونمند ۶- اقتضایی (براساس شرایط) باشد
 راهبرد می تواند ۱- رقابتی Competitive ۲- انطباقی Adaptive ۳- بزرگ Grand باشد

ماتریس استراتژی عمده

Rapid Market Growth

Quadrant 2 1-Market Development توسعه بازار 2- Market Penetration نفوذ در بازار 3- Product Development توسعه محصول 4- Horizontal Integration پیوند افقی 5- Divestiture برچیدن 6- Liquidation تصفیه کردن	Quadrant 1 1-Market Development توسعه بازار 2- Market Penetration نفوذ در بازار 3- Product Development توسعه محصول 4- Forward Integration پیوند دست پایین 5- Backward پیوند دست بالا 6- Horizontal Integration پیوند افقی 7- Concentric Diversification تنوع هم مرکز
Quadrant 3 1- Retrenchment کاهش فعالیت 2- Concentric Diversification تنوع هم مرکز 3- Horizontal Diversification تنوع موازی 4- Conglomerate Diversification تنوع چند بخشی 5- Divestiture برچیدن 6- Liquidation تصفیه کردن	Quadrant 4 1- Concentric Diversification تنوع هم مرکز 2- Horizontal Diversification تنوع موازی 3- Conglomerate Diversification تنوع چند بخشی 4- Joint Venture (J.V) مشارکت پروژه ای

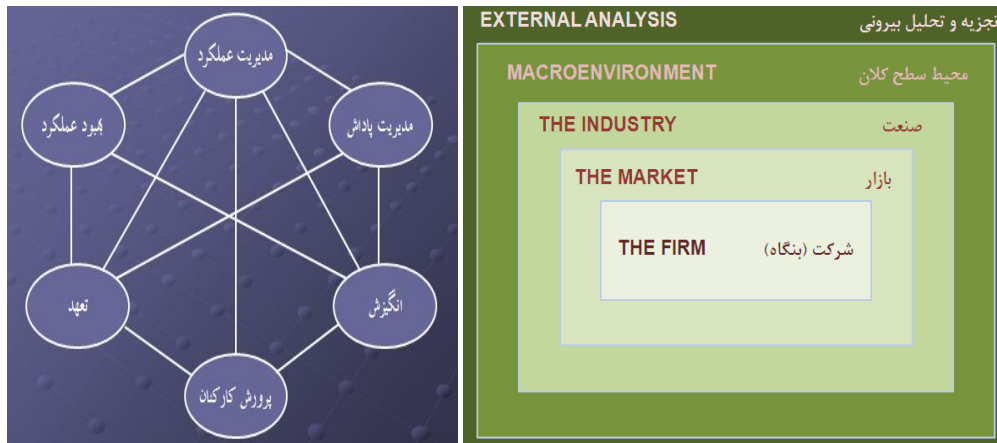
مکاتب تجویزی شامل ۱- طراحی ۲- برنامه ریزی ۳- موقعیت یابی مکاتب توصیفی شامل ۱- کارآفرینی ۲- شناختی یا ادراکی ۳- یادگیری ۴- قدرت گرایی ۵- فرهنگی ۶- محیطی می باشند
 امکان اعمال شیوه خلاقانه - داشتن ابتکارعمل - توان اعمال نفوذ

1-Strategic Thinking 2-Leadership 3-International Financial Management

4-Entrepreneurship 5-Legal Environment 6-Mastering Strategy
 7-Risk Management 8-Human Resource Management 9- E-Business Trends and Technologic
 10- Conflict Resolution 11- Return on Investment 12-Process Improvement 13-Individual
 Performance Improvements 14- Client/User Satisfaction & Loyalty 15-Great Speeches 16-
 mission content 17-Re Structuring & Re Engineering

متغیرهای تاثیرگذار اقتصادی

- ۱- وجود اعتبار ۲- سطح درآمدقابل تصرف ۳- میل به مصرف و الگوی مصرف ۴- نرخ بهره ۵- نرخ تورم ۶- کسر بودجه دولت ۷- روند تولید ناخالص داخلی ۸- سطح بهره وری کارکنان ۹- ارزش دلاردر بازار جهانی ۱۰- روند بازار بورس ۱۱- صادرات و واردات ۱۲- نوسانات قیمت ۱۳- سیاستهای مالی و پولی ۱۴- نرخ مالیات



تشکیل ماتریسهای مختلف برای ارزیابی

- 1-External Factor Evaluation (EFE) Matrix
- 2-Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
- 3- Competitive Profile Matrix (CPM)
- 4- Strategic Position & Action Evaluation (SPACE)

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
- ماتریس بررسی رقابت
- ماتریس ارزیابی و اقدام راهبردی

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

	(FS) توان مالی بازده سرمایه آهرم مالی قدرت نقدینگی سرمایه در گردش جریانهای نقدی سهولت خروج از بازار خطرهای ناشی از تجارت		
(CA) مزیت رقابتی سهم بازار کیفیت محصول چرخه حیات محصولات وفاداری مشتریان توان بهره‌برداری از رقابت دانش فنی اعمال کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توزیع‌کنندگان کالاهای ساخته شده	محافظة کارانه	تهاجمی	(IS) توان صنعت توان بالقوه رشد توان سود آوری ثبات مالی مهارت لازم در فن آوری استفاده بهینه از منابع تراکم سرمایه سهولت ورود به بازار بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت
	دفاعی	رقابتی	
	(ES) ثبات محیط تغییرات فن آوری نرخ تورم تغییر در تقاضا قیمت محصولات شرکتهای رقیب موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد فشارهای ناشی از رقابت کشش تقاضا از نظر قیمت		

5-

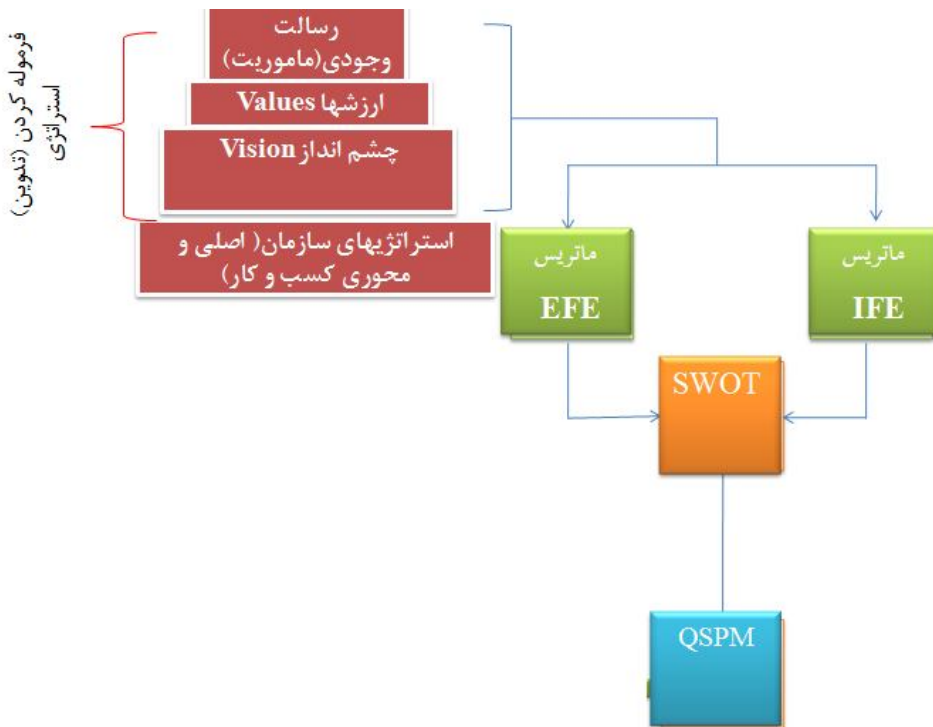
ماتریس نقاط ضعف- قوت، تهدیدات و فرصتها SWOT matrix



<u>Internal Factors</u>	Strengths (S)	Weaknesses (W)
<u>External Factors</u>	Opportunities (O)	Threats (T)
SO Strategies ----- Use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies ----- Offset weaknesses to take advantage of opportunities	
ST Strategies ----- Use strengths to avoid threats	WT Strategies ----- Min. weaknesses to avoid threats	



- الگوی عمومی مدیریت و برنامه ریزی
- تهاجمی (Aggressive)
 - محافظه کارانه (Conservative)
 - تدافعی (Defensive)
 - رقابتی (Competitive)



۶- روش پیمایش (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده) ۷- طوفان مغزی Brain Storming ۸- روش دلفی Delphi

۹- مدل 7s Structure-Strategy-System-Staff-Skill-Style-Shared Values

۱۰- Boston Consulting Group Matrix (BCG)

۱۱- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

ماتریس (SWOT)	ماتریس (SPACE)	ماتریس (BCG)	ماتریس داخلی - خارجی (IEM)	ماتریس استراتژی کلان (GSM)	مدل هفت S	ردیف
					Structure ساختار	۱
					Strategy راهبرد	۲
					System سیستمها	۳
					Staff کارکنان	۴
					Skill مهارتها	۵
					Style سبک	۶
					ارزشهای مشترک Shared values	۷



گزینش بخردانه Rational Choice Theories

۱- تئوری مبتنی بر منابع Resource-based

۲- تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی Human Capital

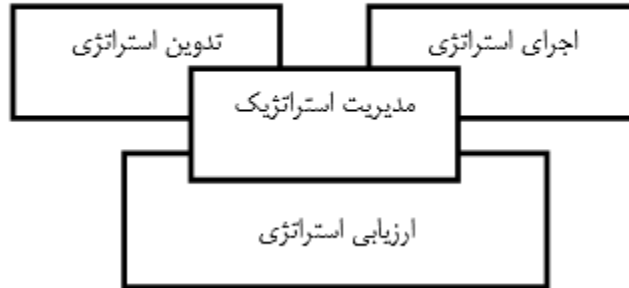
۳- تئوری مبتنی بر هزینه معامله Transaction Cost

تئوری مبتنی بر گروه‌های ذینفع Constituency-based Theories

۱- تئوری نهادی Institutional

۲- تئوری مبتنی بر وابستگی منابع Resource Dependency Theory

تعامل بخش‌های سه‌گانه مدیریت استراتژیک



تدوین استراتژی: در این مرحله ماموریت سازمان / شرکت تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و براساس آنها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.

اجرای استراتژی: در این مرحله استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای ماموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

ارزیابی استراتژی: در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر ماموریت، اهداف و استراتژی‌ها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می‌شود، همچنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار می‌گیرند و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود.

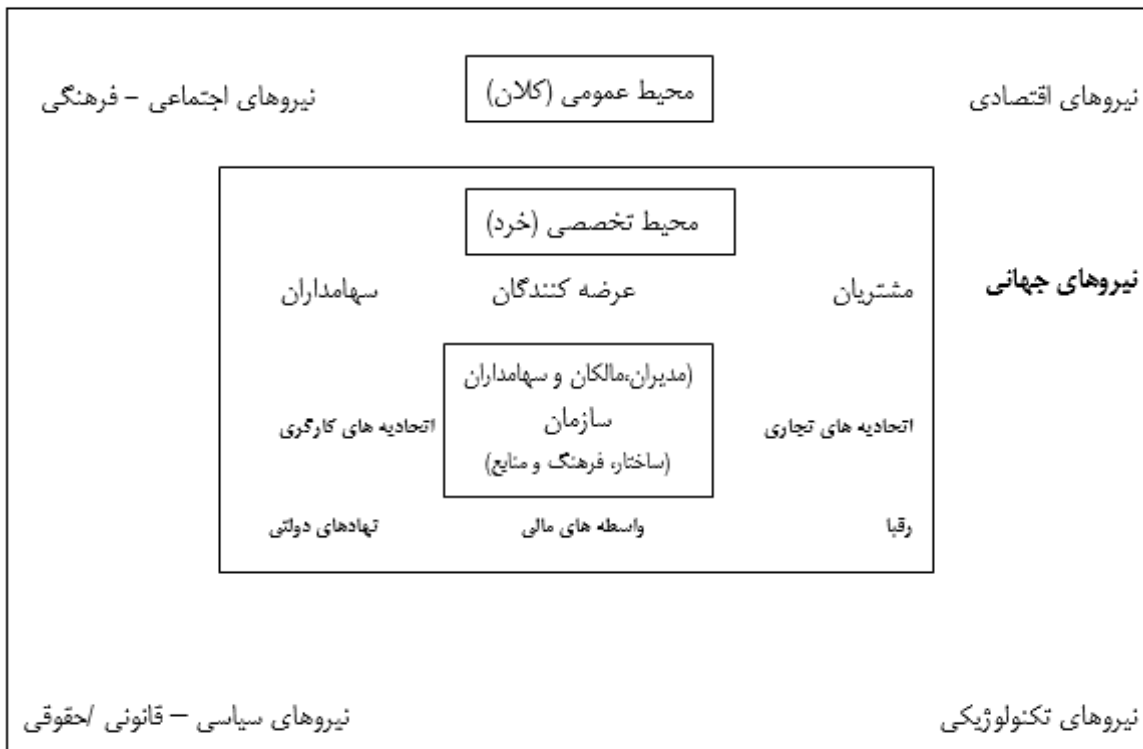
الگوی مدیریت استراتژیک

بخش ارزیابی استراتژی	بخش اجرای استراتژی			بخش تدوین استراتژی		
				بررسی عوامل خارجی		
محاسبه و ارزیابی عملکرد	تخصیص منابع	تعیین سیاست‌ها	تعیین اهداف	تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها	پیامت ماموریت	
				بررسی عوامل داخلی		

چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله شروع	
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان	
مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
مرحله تطبیق یا مقایسه	
ماتریس داخلی و خارجی	ماتریس سوات
مرحله تصمیم گیری	
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی	

اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی)

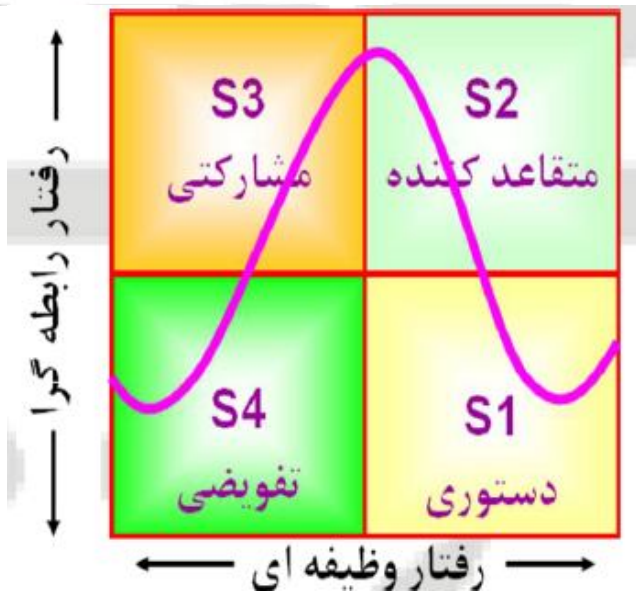


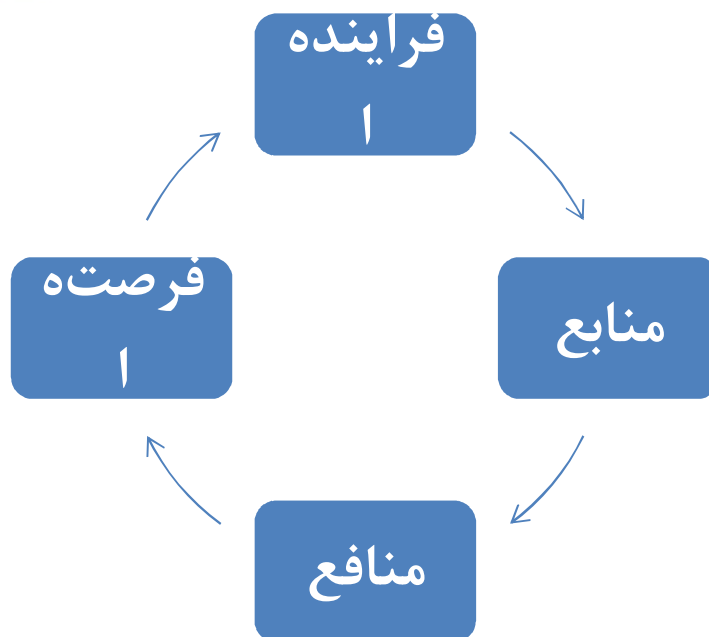
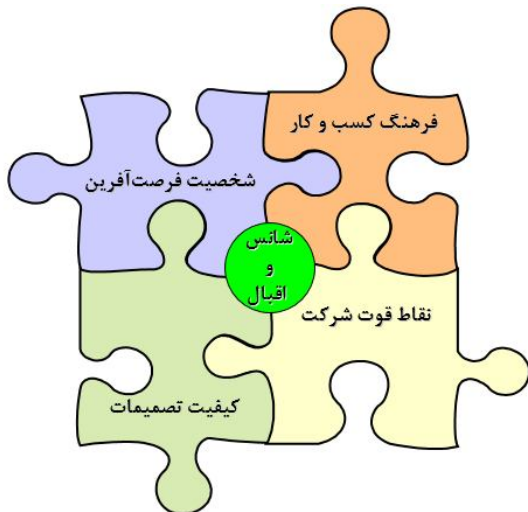
ماتریس سوات (SWOT)

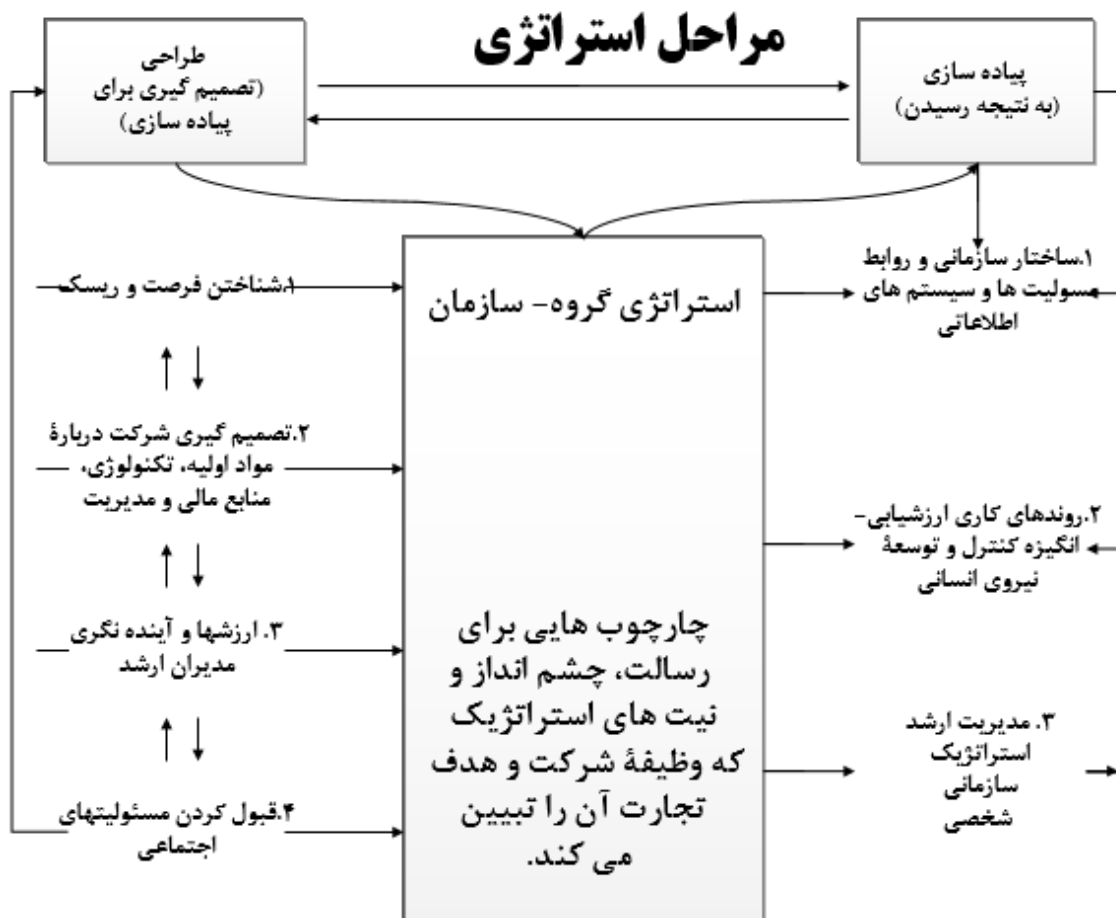
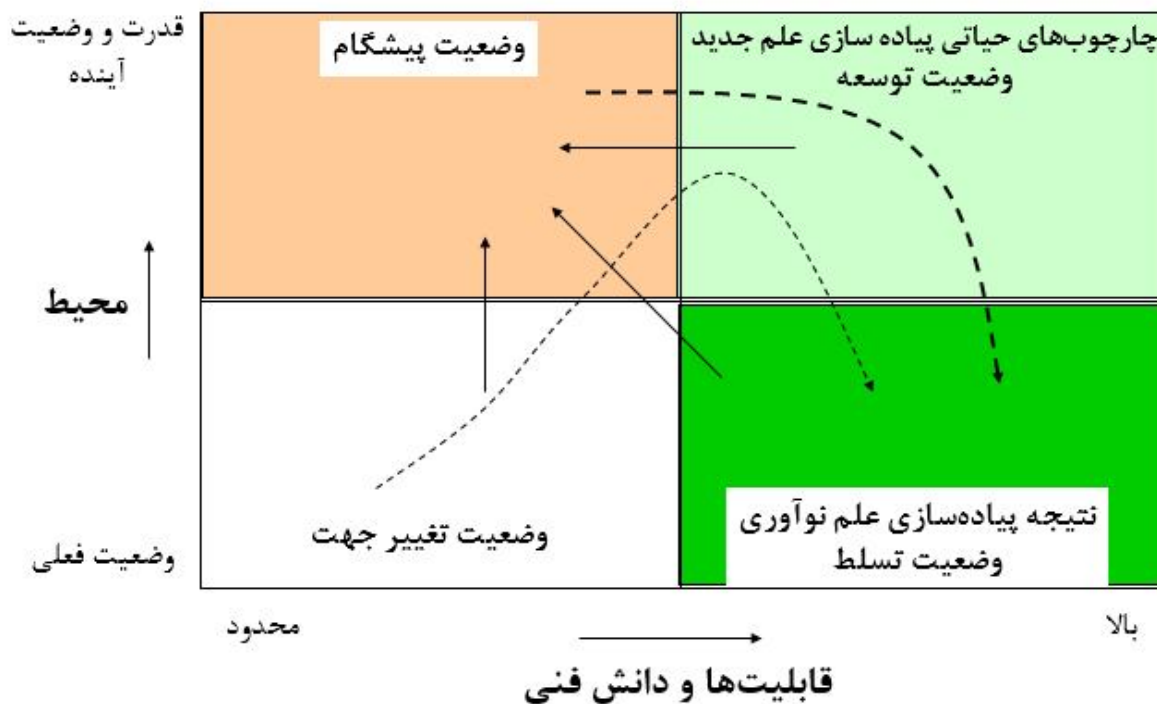
نقاط ضعف W - نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت S - نقاط قوت را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
استراتژیهای WO با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی های SO با بهره جستن از قوتها درصدد بهره برداری از فرصت ها برآید	فرصت ها - O فرصت ها را فهرست کنید
استراتژیهای WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژی های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید



House's Path-Goal Theory



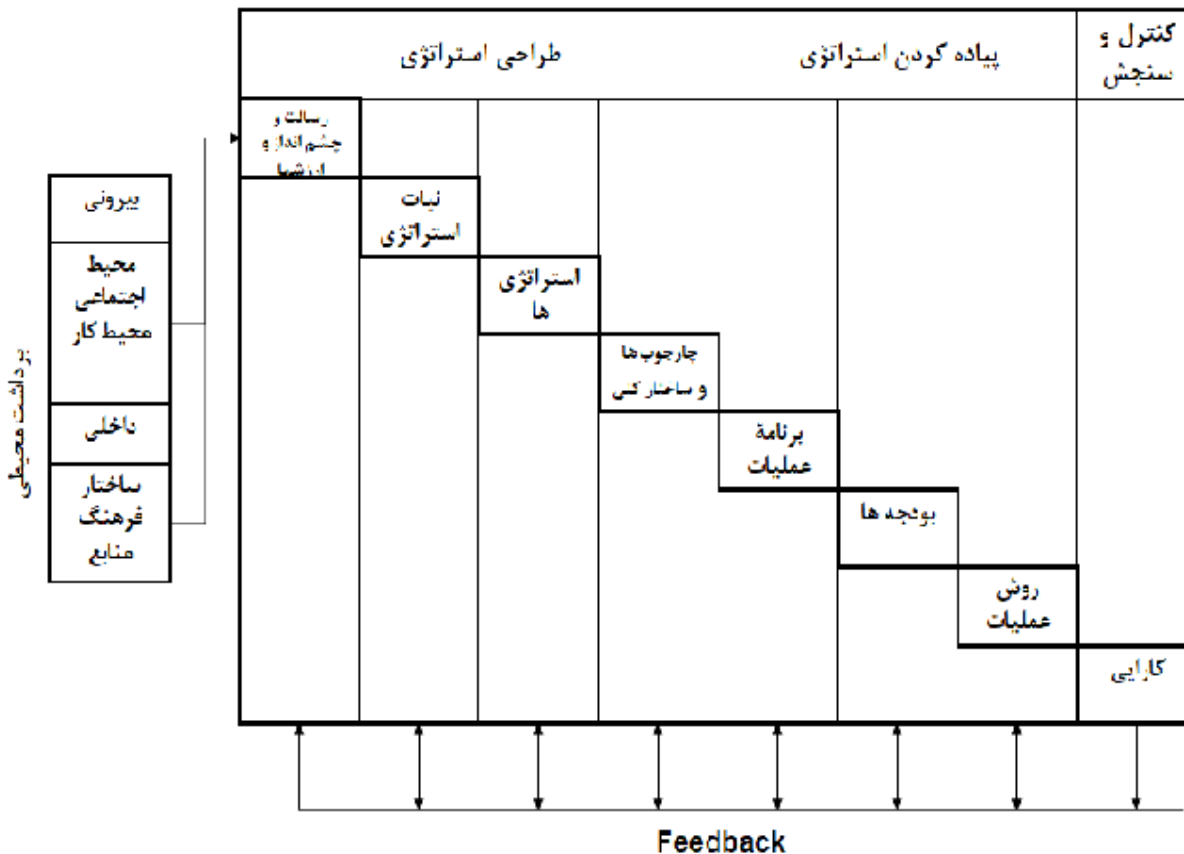




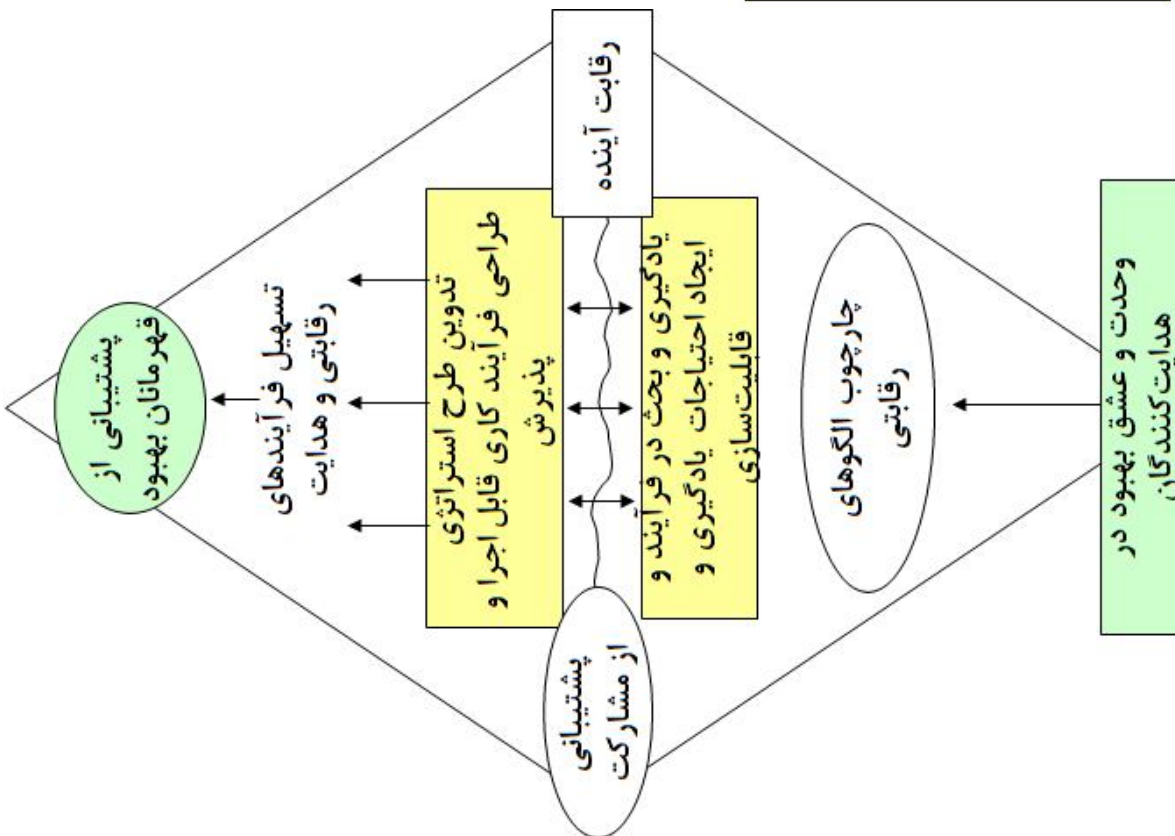
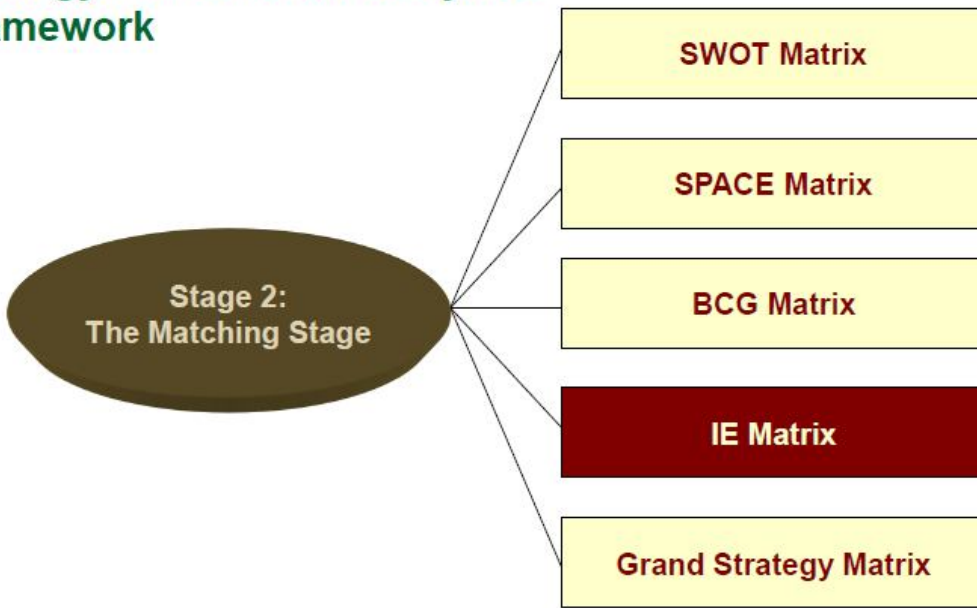
Type of change
انواع تغییرات

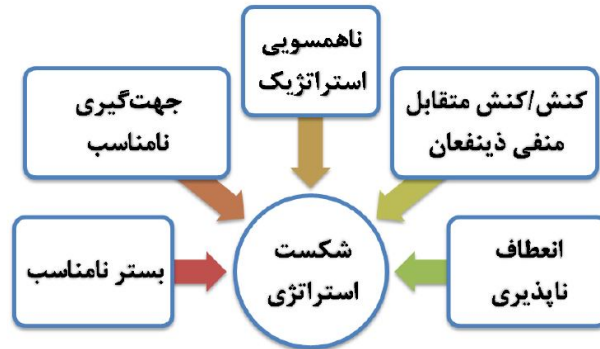
	Incremental صعودی	Quantum کوانتومی
Total System سیستم جامع	Large-Scale فراگیر	Reorientation تعویض جهت
Sub-System سیستم فرعی	Adaptation انطباق	Fundamental بنیادی

ریسک استراتژی = شدت خسارت × احتمال وقوع

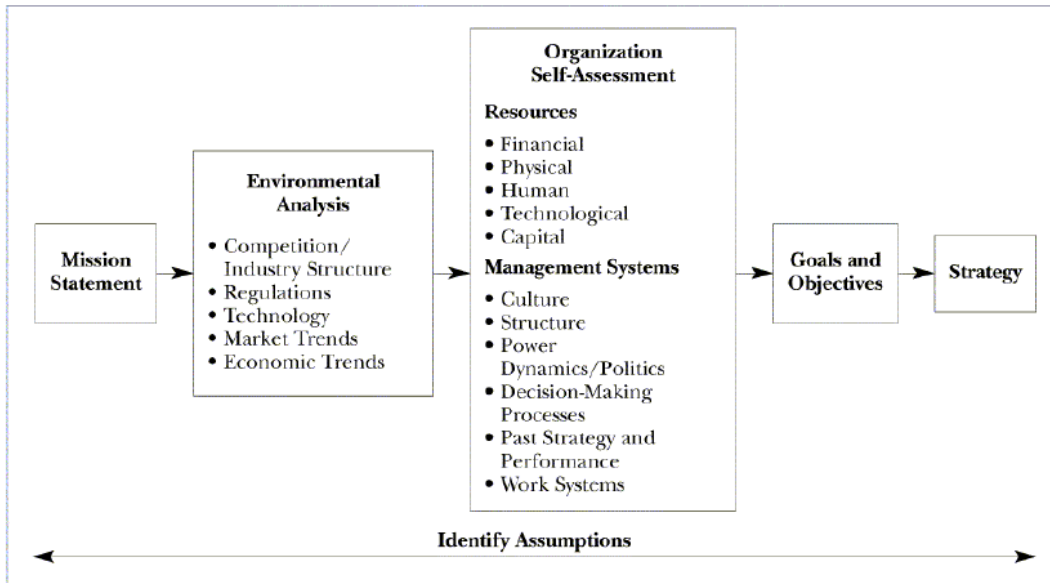


Strategy-Formulation Analytical Framework





THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT

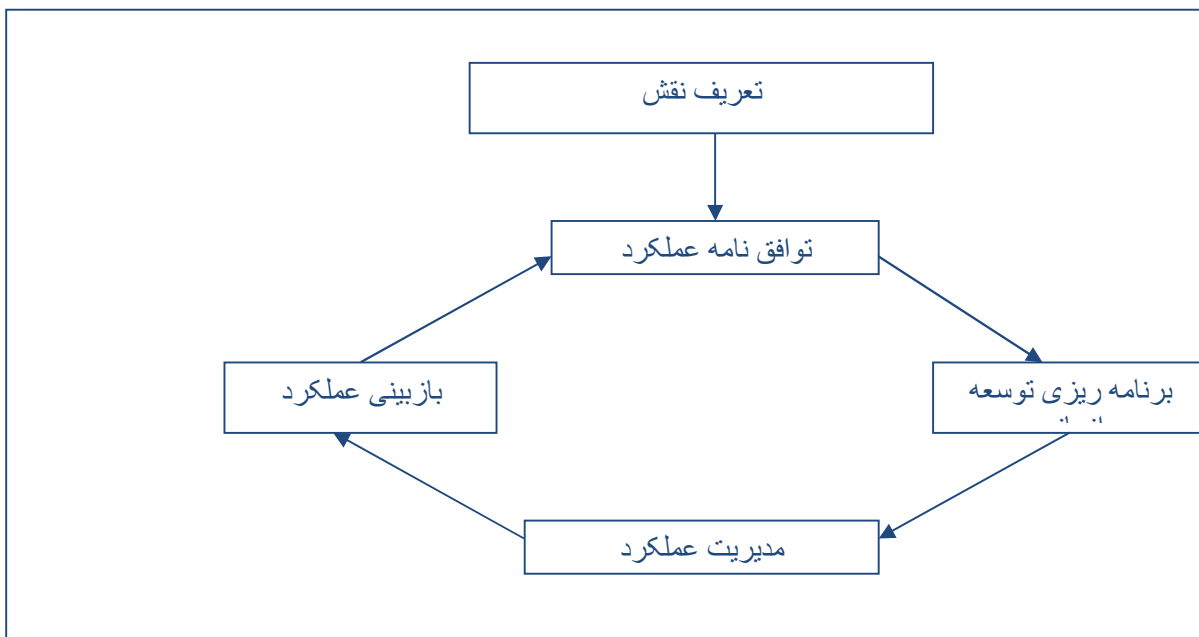
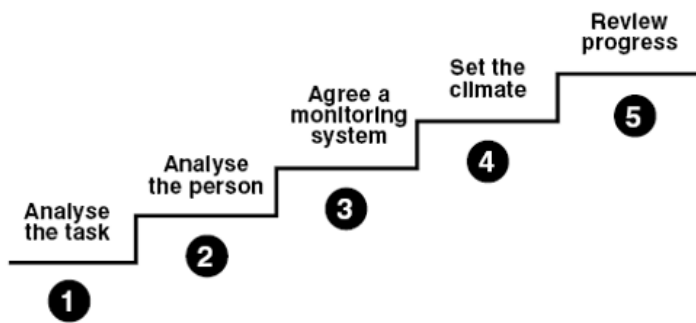
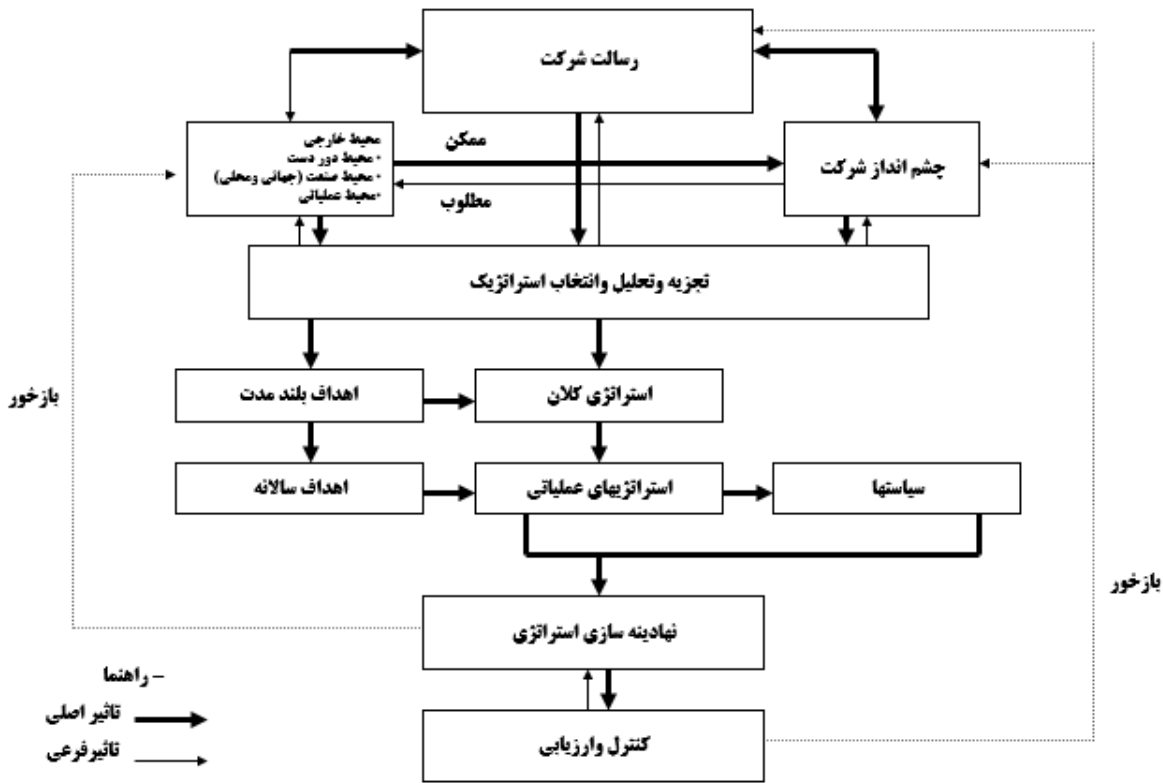


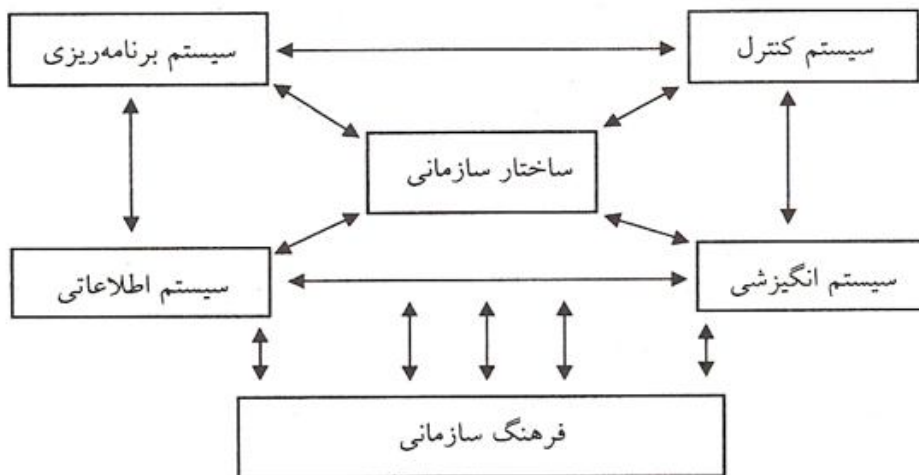
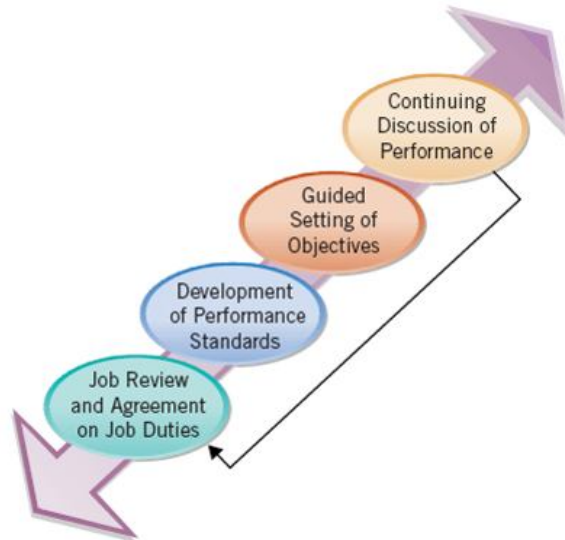
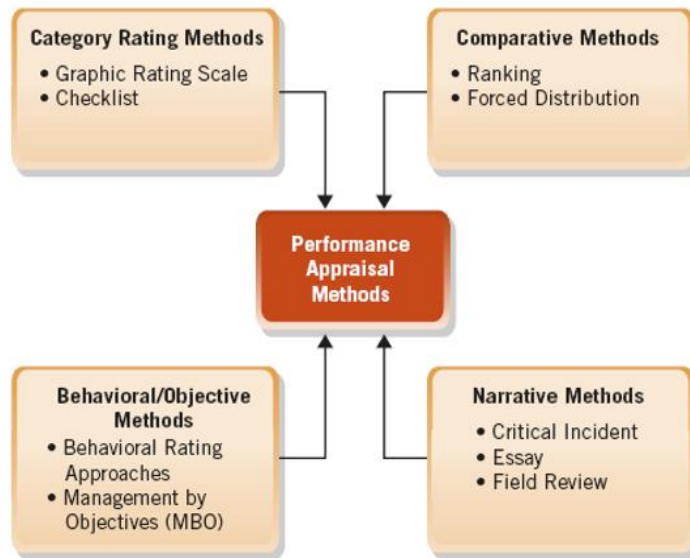
The Five P's Model of SHRM

- **Philosophy**
 - Statements of how the organization values and treats employees; essentially the culture of the organization.
- **Policies**
 - Expressions of shared values and guidelines for action on employee-related business issues.
- **Programs**
 - Coordinated and strategized approaches to initiate, disseminate, and sustain strategic organizational change efforts necessitated by strategic business needs.
- **Practices**
 - HR practices that motivate behaviors that allow individuals to assume roles consistent with the organization's strategic objectives.
- **Processes**
 - The continuum of participation by all employees in the specific activities of to facilitate the formulation and implementation of other activities.

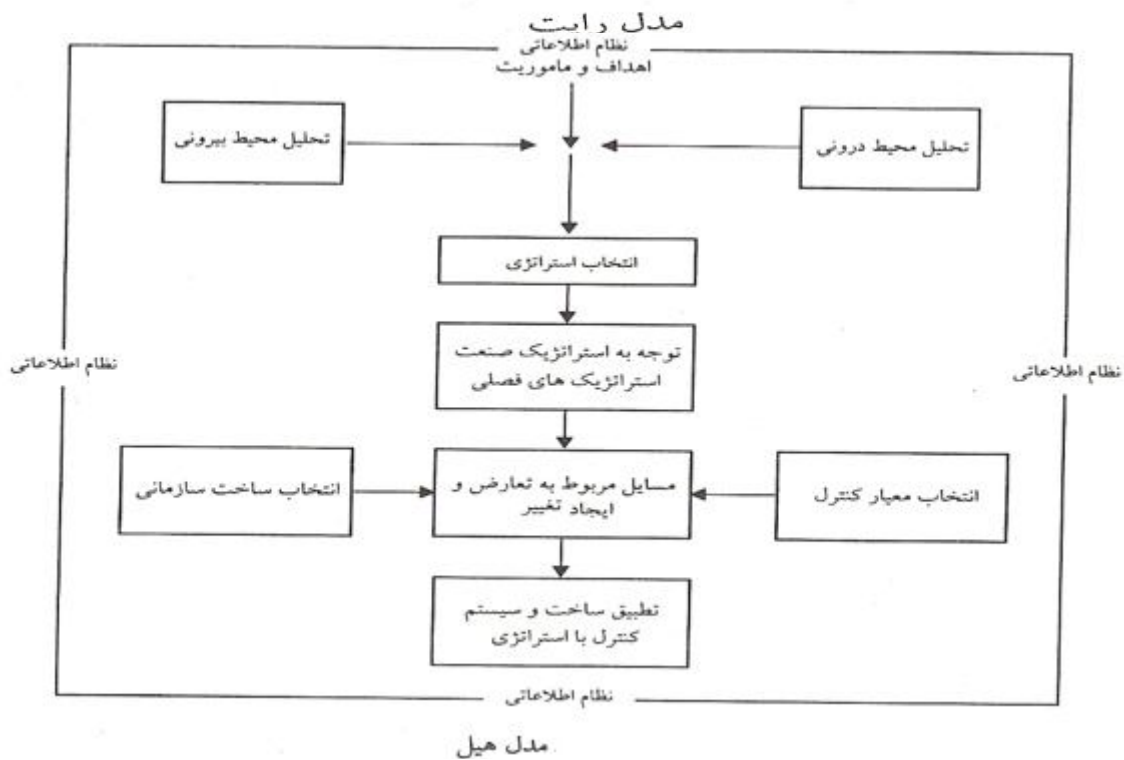
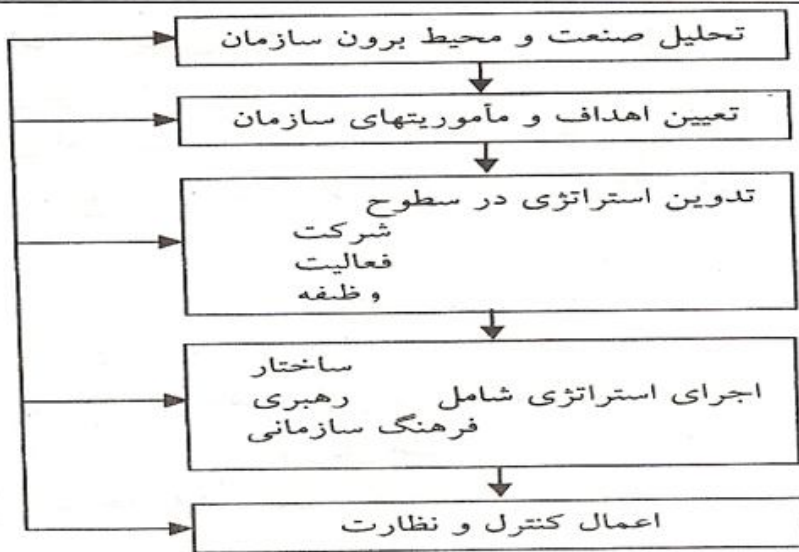
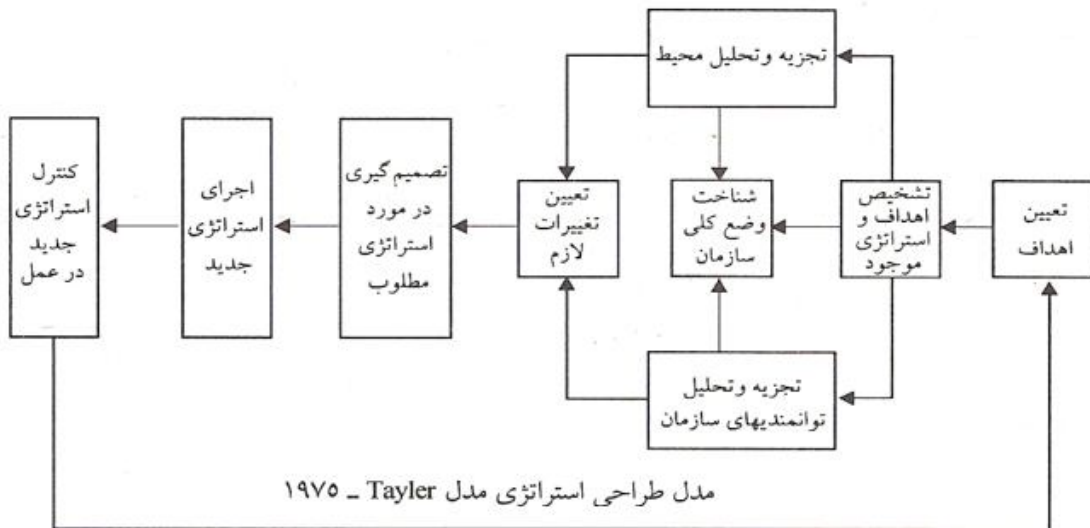
فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

(مدل راینسون، ۱۹۹۸)

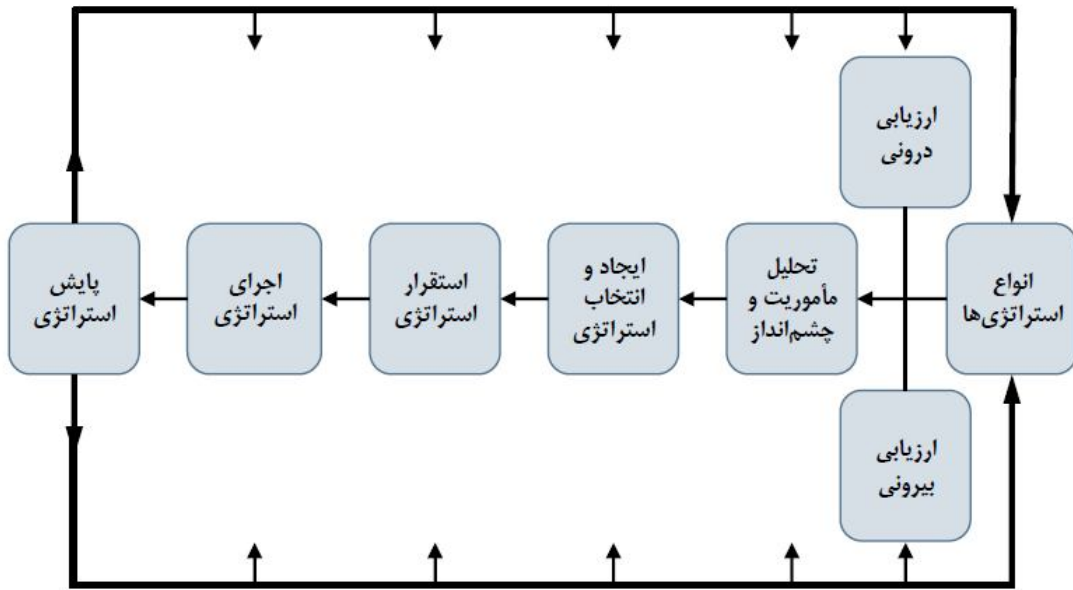




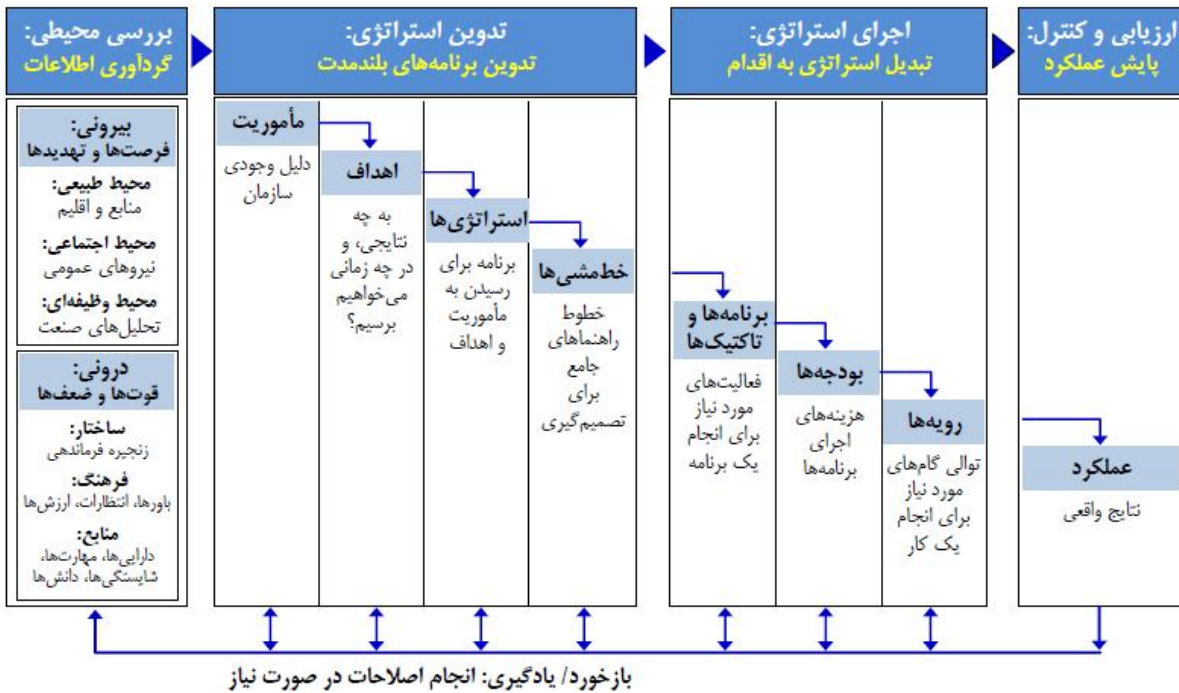
نظام مدیریت استراتژیک



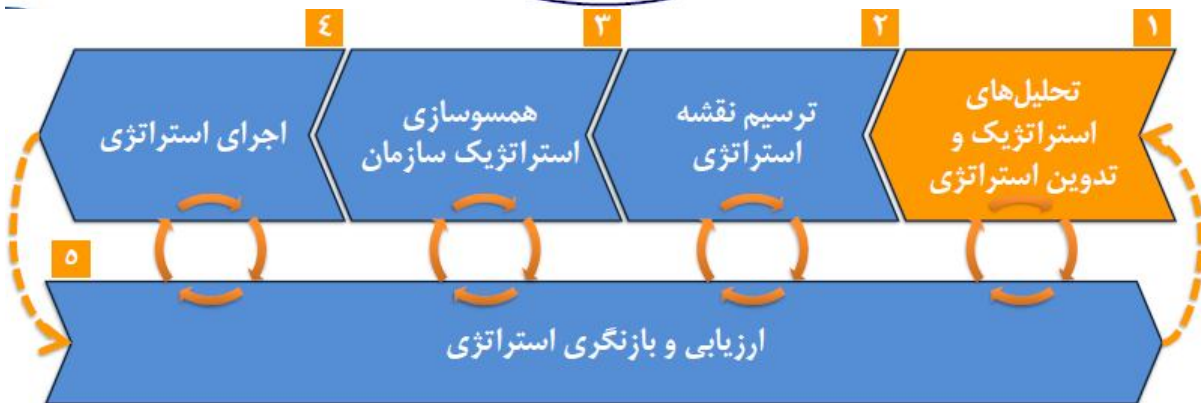
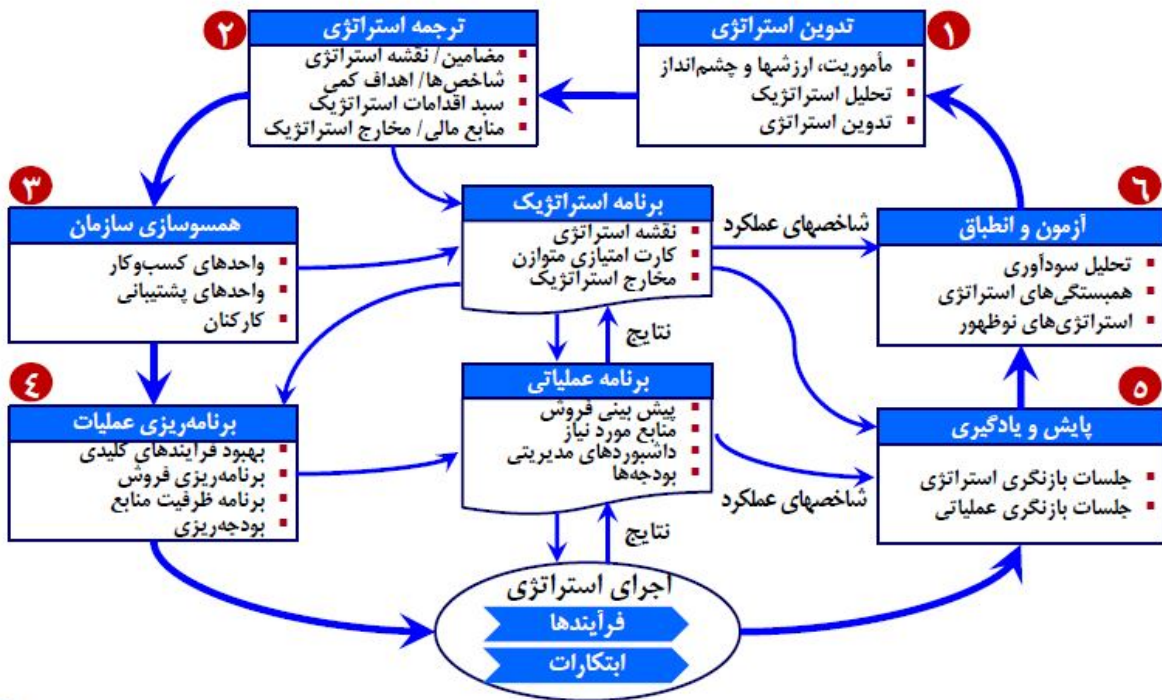
فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (دیوید)

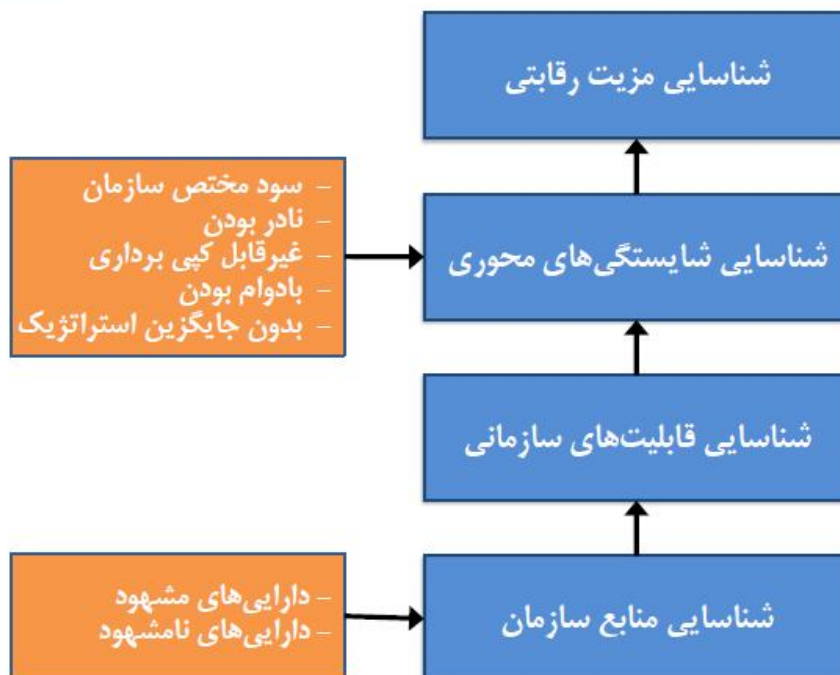
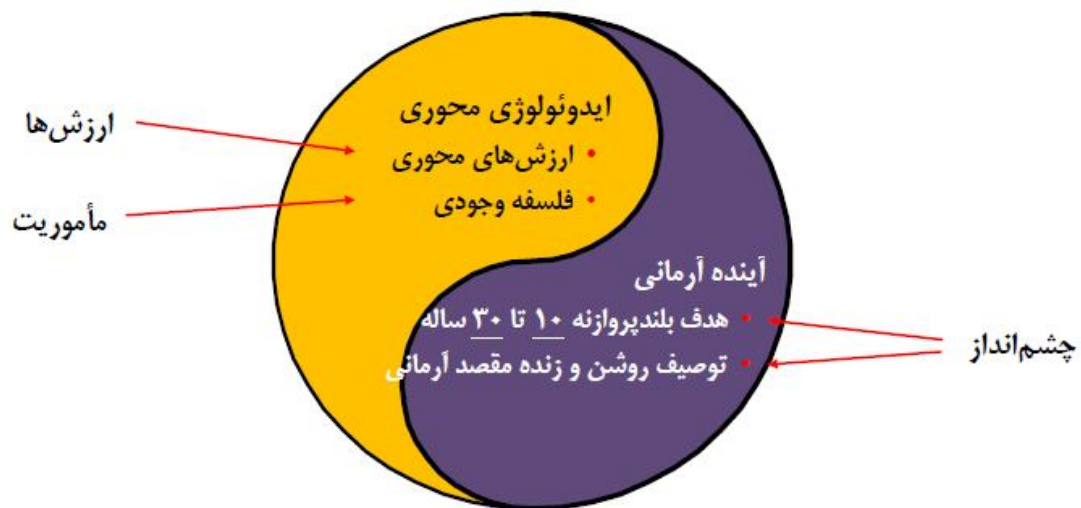


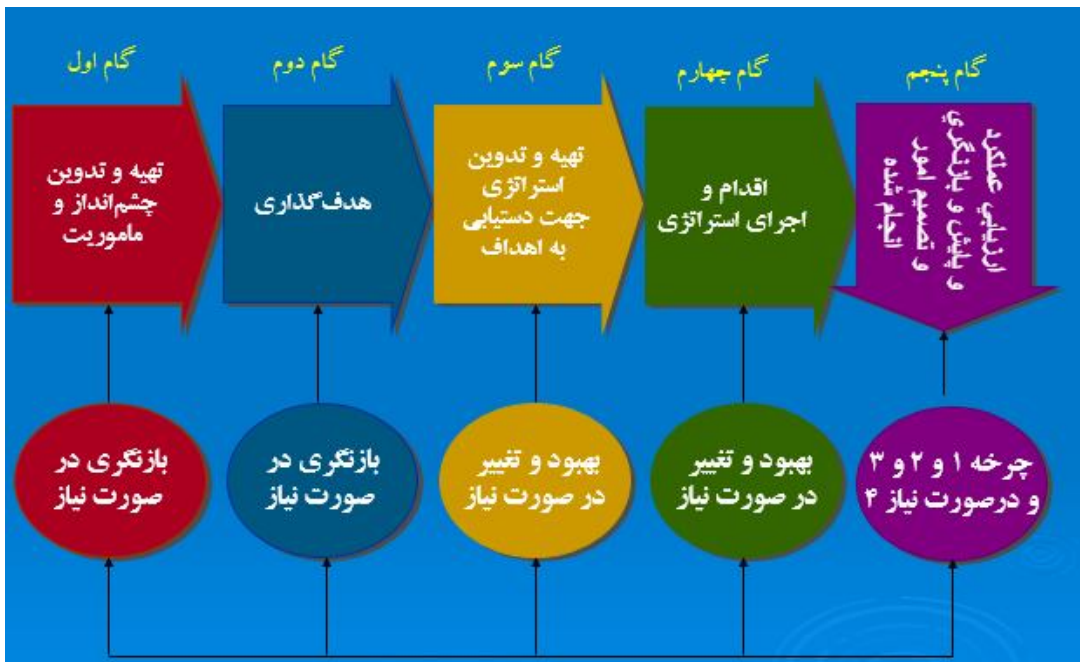
مدل مدیریت استراتژیک (ولن و هانگر)



سیستم مدیریت: پیوند استراتژی به عملیات

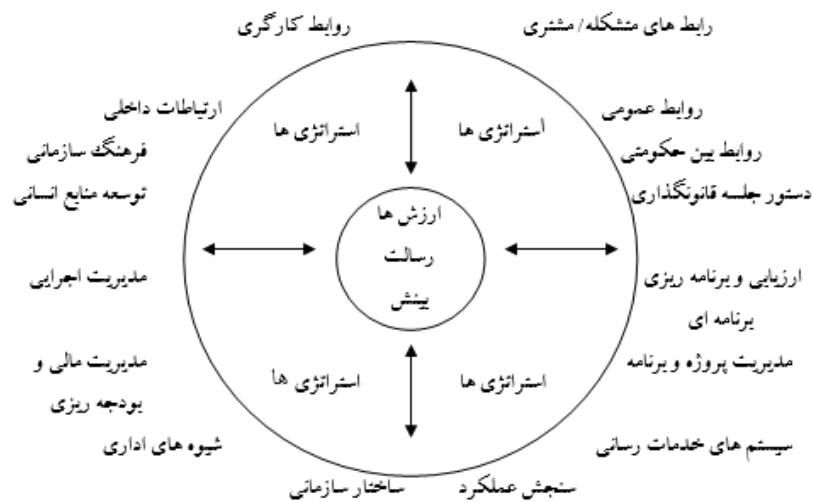






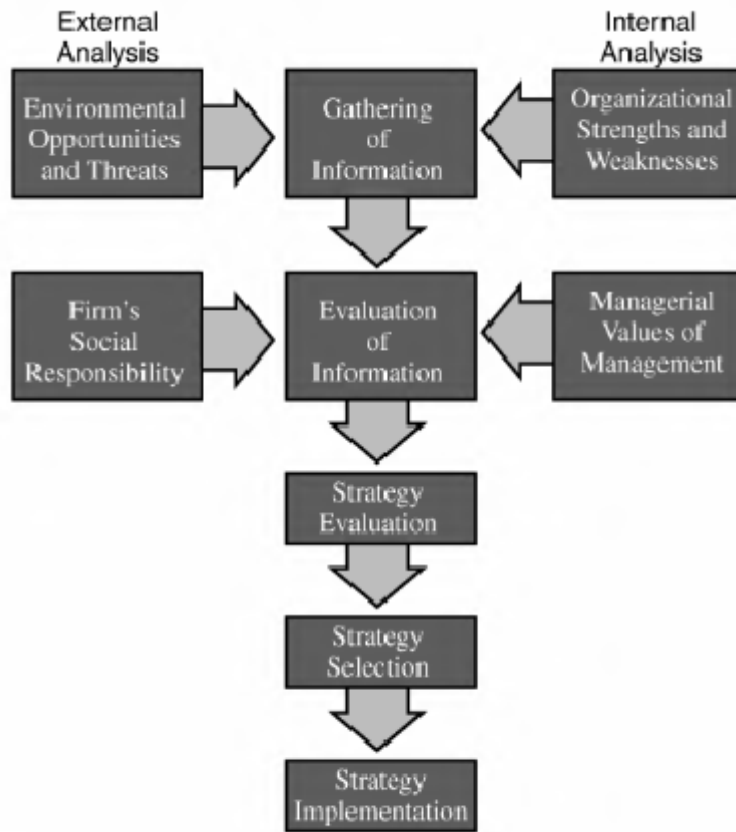
یکپارچگی عمودی به بالا	استراتژی‌های تمرکز	استراتژی‌های رشد	استراتژی‌های هدایتی	
یکپارچگی عمودی به پایین				
یکپارچگی افقی				
تنوع همگون	استراتژی‌های تنوع			استراتژی‌های ثبات
تنوع ناهمگون				
تنوع افقی				
استراتژی توقف/آغاز محتاطانه	استراتژی‌های کاهش	استراتژی‌های کاهش		
استراتژی عدم تغییر				
استراتژی سود				
استراتژی تغییر جهت				
استراتژی اسارت	استراتژی‌های کاهش	استراتژی‌های کاهش		
استراتژی فروش/واگذاری				
استراتژی ورشکستگی/انحلال				
تعیین نحوه سرمایه‌گذاری شرکت با استفاده از ماتریس رشد بازار و سهم بازار BCG، ماتریس IE و یا صفحه نمایش فعالیت جنرال الکتریک GE			تجزیه و تحلیل پرتفولیو	
نحوه استفاده بهینه از منابع و ایجاد سینرژی بین واحدهای مختلف کسب و کار			استراتژی سرپرستی	





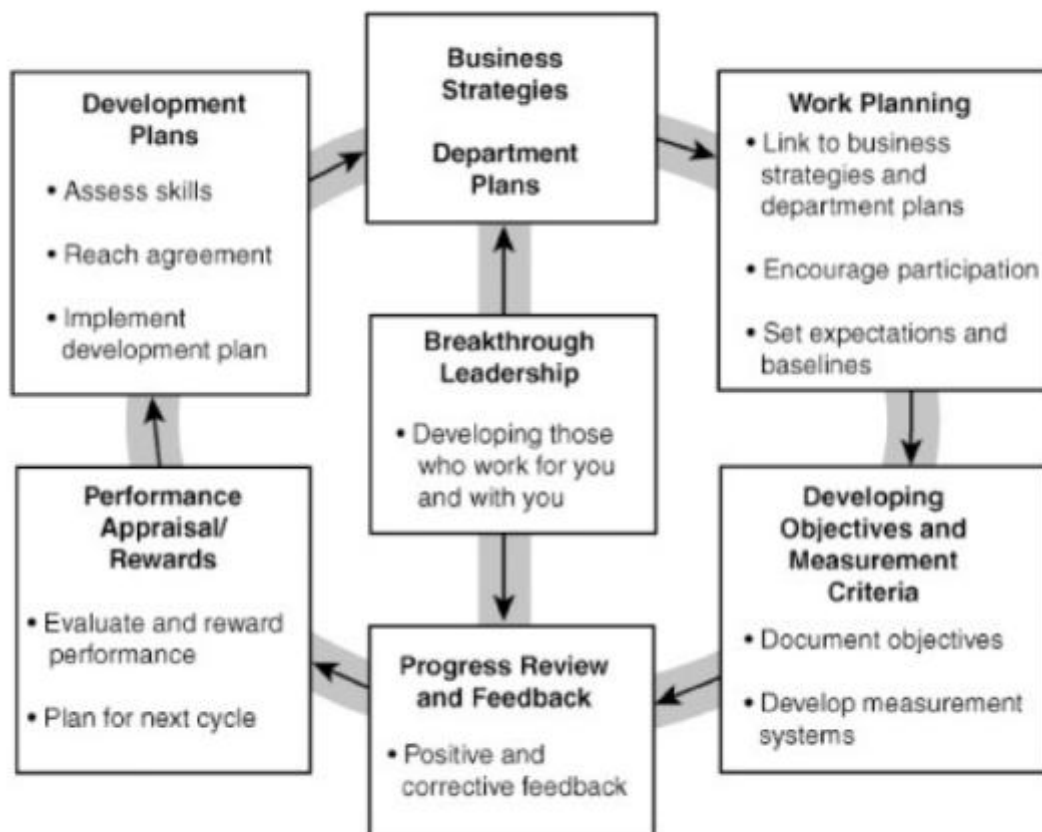
یک مدل مدیریت استراتژیک پیشنهادی

مضر برای دستیابی به چشم‌انداز سازمان	مفید جهت دستیابی به چشم‌انداز سازمان	تحلیل SWOT
ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل درونی
تهدیدها	فرصت‌ها	عوامل بیرونی



Basic strategic planning.

Business Unit Strategic Plan



استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر

- رهبری در هزینه‌ها **Cost Leadership**
دستیابی به بازار از طریق ارابه محصولات با قیمت بسیار پایین‌تر از رقبا.
- تمایز محصول **Product Differentiation**
استفاده از ویژگی‌های ممتاز و متمایز کننده محصولات و خدمات سازمان در مقابل رقبا.
- تمرکز محدود **Niche Focus**
تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان و بازار.

استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای (Functional-Level)

- استراتژی تولید و عملیات
- استراتژی بازاریابی
- استراتژی خرید و مدیریت مواد
- استراتژی تکنولوژی
- استراتژی منابع انسانی
- استراتژی مالی و حسابداری



<http://iranproblems.persianblog.ir>

<http://bmsw.persianblog.ir>

<http://penco.ir>

www.ensani.ir

WWW.managerial.ir

www.strategyclub.com

www.nmsu-edu/strategic : دانشگاه نیومکزیکو

www.virtual-indiana.com : جامعه مدیریت استراتژیک

sms

www.amanet.org : انجمن مدیریت آمریکایی

www.aom.pace.edu : آکادمی اطلاع رسانی مدیریت

www.Slfnet.org : شبکه رهبری استراتژیک

www.csmweb.com : مرکز مدیریت استراتژیک

www.bcg.com : گروه مشاوران بستن