

درس برنامه ریزی  
استراتژیک  
مقطع کارشناسی ارشد




دکتر مهدی فتح اله  
۱۳۹۲

رقابت چیست؟  
عبارت است از توانایی در ایجاد جریان ارزش بیشتر از رقبا چرا که بازار تنها برای عملکرد های برتر از دیگران حاضر است بهای خوبی بپردازد.

**Was**

Land

Labor

Capital

**Is**

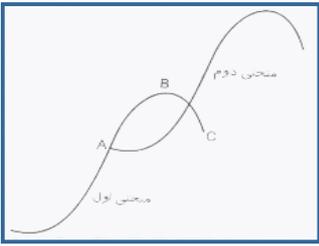
Ideas

Speed

Action

مزیت های رقابتی در گذشته و هم اکنون

قانون



صاحبان کسب و کار امروز  
بایستی دو رویکرد را همزمان  
بکار گیرند:  
حفظ مزیت های رقابتی  
(منحنی اول)  
توسعه مزیت های رقابتی  
جدید  
(منحنی دوم)

دکتر مهدی فتح اله - اسفند ۱۳۹۰

چراهای موفقیت



چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق تر است؟  
چرا یک شرکت از شرکت دیگر عملکرد بهتر دارد؟  
چرا یک سازمان از سازمان دیگر عملکرد بهتر دارد؟  
چرا یک کشور از یک کشور دیگر بهتر است؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - ۱۳۹۲

اجزا سازمانی

Super goal & mission  
رسالت و اهداف عالی سازمان

Strategy  
استراتژی ها

Structure  
ساختار سازمانی

Systems  
سیستم ها و روشها

Style  
وظایف، نقش ها مسئولیتها

Staff  
انتخاب و گزینش

Skills  
مهارتها

5

مراحل سیر تکاملی برنامه ریزی



دوران محصول گرایی:  
دوران مدیریت فردی  
بودجه ریزی (دهه ۱۹۳۰)  
برنامه ریزی بلند مدت (دهه ۱۹۵۰)

دوران بازار گرایی:  
برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار (دهه ۱۹۶۰)  
برنامه ریزی استراتژیک یک بنگاه اقتصادی (دهه ۱۹۷۰)  
مدیریت استراتژیک (دهه ۱۹۸۰)  
مدیریت تحول استراتژیک (دهه ۱۹۹۰)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - ۱۳۹۲

### دوره محصول‌گرایی Product oriented



- سالهای 1800
- تاکید بر روی محصول بوده است
- هرچه تولید می‌گردید فروش می‌رفت
- تأثیر عوامل بیرونی اندک بود
- رقابت حول و حوش محصول بود
- برنامه‌ها بر اساس محدودیتهای درون سازمانی شکل می‌گرفت
- تولید کننده حرف اول را می‌زد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

7

### دوره بازارگرایی Market oriented



- اشباع بازارها با محصولات یکنواخت
- تاکید بر روی بازار بوده است
- تأثیر عوامل بیرونی نسبتاً زیاد بود
- رقابت شدت گرفت
- مشتری حرف اول را می‌زد
- انتظار مشتریان افزایش یافت
- دید درون سازمانی به بیرون
- سازمانی تحول پیدا کرد
- تمرکز بر روی بازار بود
- آینده ادامه روند گذشته بود

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

8

### دوره فرا صنعتی



- ۱۹۵۰ به بعد
- محیط پویا و پر تغییر
- چالشهای جدید و غیر منتظره
- مسایل و موانع اجتماعی، فرهنگی
- سیاسی، دولتی و ...
- شدت رقابت داخلی و خارجی
- فراوانی محصولات و تنوع آنها
- جهانی شدن بازرگانی و ...

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

9

### تفکر و دیدگاه‌ها در سازمانهای ناموفق

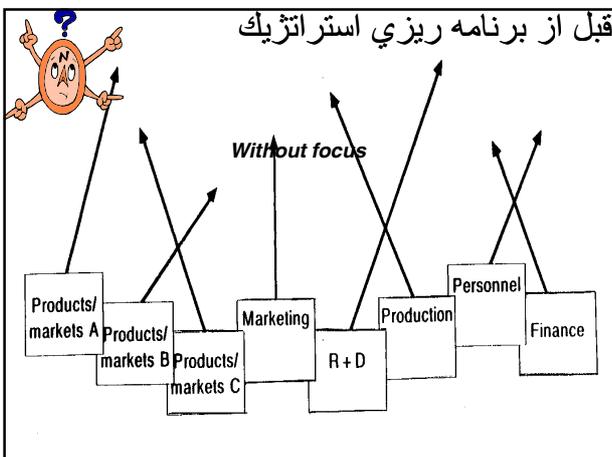


- مدیران اصلی: مخالف تغییر هستند
- فرهنگ سازمانی: از خطر پذیری و تغییر اجتناب دارد
- پاداش: به عملکرد گذشته تعلق می‌گیرد
- نظام اطلاعاتی: فقط داده‌های حسابداری و مالی است
- برنامه‌ریزی: فقط بودجه بندی است
- نظام برنامه‌ریزی: بدون تغییر و ایستا است

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

10

### قبل از برنامه ریزی استراتژیک



### فقدان برنامه تاثیرات

- ❖ نامشخص بودن مأموریت، اهداف و راه‌های وصول به آن
- ❖ ایجاد ضعف و آشفتگی در سازمان
- ❖ عدم وجود نظام ارتباطی مشخص در یک ساختار سازمانی
- ❖ عدم دسترسی به اطلاعات کلیدی داخلی و خارجی مورد نیاز
- ❖ ضعف نظارت و کنترل بر اجرای طرح‌ها و برنامه مصوب
- ❖ روزمرگی در انجام فعالیتها و عدم حساسیت نسبت به CSFها
- ❖ عدم کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان
- ❖ و ...

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

12

### تفکر و دیدگاه‌ها در سازمانهای موفق



- مدیران اصلی: نقش آفرینند
- فرهنگ سازمانی: مترصد تغییر است
- پاداش: به نوآوری و خلاقیت تعلق می‌گیرد
- نظام اطلاعاتی: یکپارچگی و جریان اطلاعات است
- برنامه ریزی: استراتژیک و بلند مدت است
- نظام برنامه ریزی: پویا و منعطف است

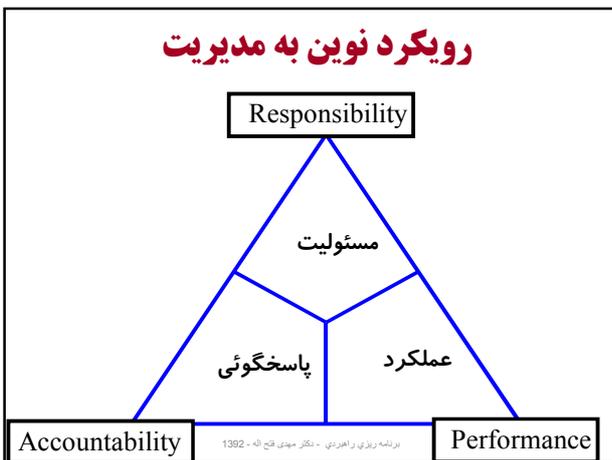
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 13

### (مدیریت)

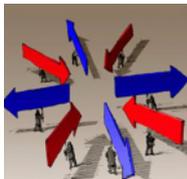
#### P O S D C O R B

<b>Planning</b>	برنامه ریزی
<b>Organising</b>	سازماندهی
<b>Staffing</b>	کارگزینی
<b>Directing</b>	هدایت
<b>Co-Ordinating</b>	هماهنگی
<b>gReportin</b>	گزارش دهی
<b>Budgeting</b>	بودجه بندی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 14



## مدیران تحول گرا همیشه از خود می پرسند:



- در کجا فرصت وجود دارد؟
- چگونه می توان روی این فرصتها حساب کرد و به سرمایه گذاری مبادرت ورزید؟
- چه منابعی مورد نیاز است؟
- این منابع از چه راههایی به دست می آید؟
- چه ساختاری بهتر است؟

19

## مدیران ثبات گرا همیشه از خود می پرسند :



- چه منابعی در اختیار من است ؟
- چه ساختاری روابط ما را با بازار مشخص می کند؟
- چگونه می توانم تواناییهای دیگران و تاثیر آنها را روی خود کاهش بدهم؟
- آیا فرصتی که در اختیار من است مناسب است؟

20

### مهندسی و مدیریت

مردی که سوار بر بالن در حال حرکت بود ناگهان به یاد آورد قرار مهمی دارد؛ ارتفاعش را کم کرد و از مردی که روی زمین بود پرسید:  
"بخشید آقا ؛ من قرار مهمی دارم ، ممکنه به من بگویید کجا هستم تا ببینم به موقع به قرارم می رسم یا نه؟"  
مرد روی زمین : بله، شما در ارتفاع حدوداً ۶ متری در طول جغرافیایی "۲۴'۱۸" ۸۷ و عرض جغرافیایی "۲۱'۴۱" ۳۷ هستید.  
مرد بالن سوار : شما باید مهندس باشید.  
مرد روی زمین : بله، از کجا فهمیدید؟؟  
مرد بالن سوار : چون اطلاعاتی که شما به من دادید اگر چه کاملاً دقیق بود به درد من نمی خورد و من هنوز نمی دانم کجا هستم و به موقع به قرارم می رسم یا نه؟"  
مرد روی زمین : شما باید مدیر باشید.  
مرد بالن سوار : بله، از کجا فهمیدید؟؟  
مرد روی زمین : چون شما نمی دانید کجا هستید و به کجا می خواهید بروید.  
فولی داده اید و نمی دانید چگونه به آن عمل کنید و انتظار دارید مسئولیت آن را دیگران بپذیرند.

### ویژگیهای نظام مدیریتی



۱- بر اساس معیارهای قابل قبول جهانی باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

22

.... (ادامه)

### ویژگیهای نظام مدیریتی

۲- نومیادی در پی نداشته باشد بلکه امید به بهبود ایجاد کند



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

23

.... (ادامه)

### ویژگیهای نظام مدیریتی

۳- منجر به فرافکنی نشود بلکه مسئولیت پذیری را تقویت کند به طوری که هر کس سهم و نقش خود را در فراگرد بهبود بپذیرد.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

24

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

۴- حتی المقدور مشکلات از طریق خودارزیابی مبتنی بر رابطه برنده- برنده کشف شود.  
 (به کشف اشکالات پاداش داده شود)



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 25

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

۵- روند تحولات آتی مدنظر باشد  
 (رقبا، مشتریان، خدمات جایگزین و....)



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 26

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

۶- هم به توانمندیها توجه داشته باشد هم به نتایج



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 27

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

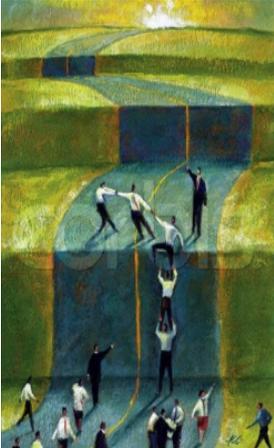
۷- منجر به تغییر مدل‌های ذهنی شود  
 و نه توجیه وضع موجود



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 28

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

۸- بر اساس MBO (مدیریت بر مبنای هدف) باشد.

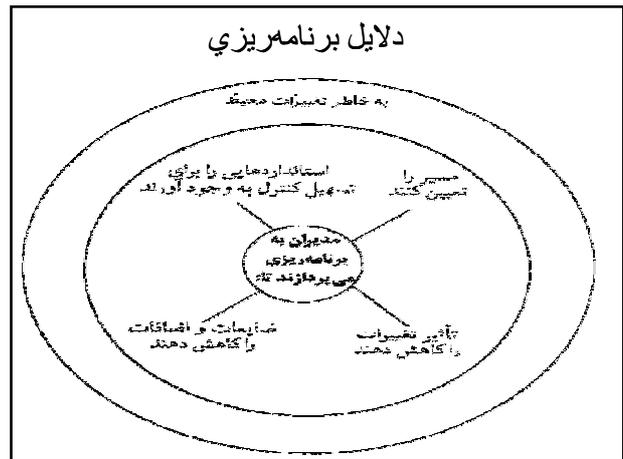
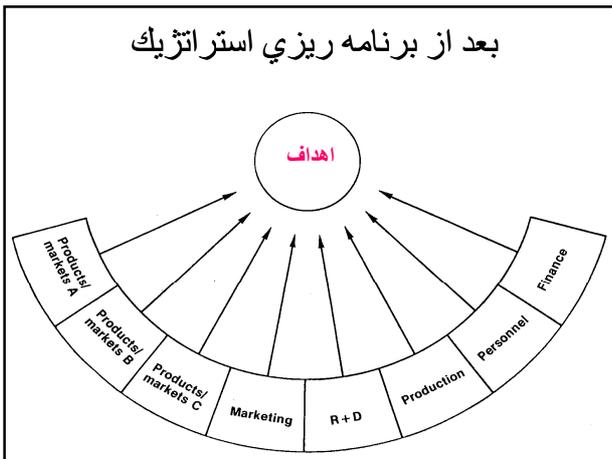


برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 29

(ادامه) ....  
ویژگیهای نظام مدیریتی

۹- بر اساس یک نقشه راهبردی طراحی شده باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 30



- ### گرایشهای برنامه ریزی
1. ارتجاعي (گرایش به گذشته) **Reactive**
  2. غیر فعال (گرایش به حال) **Inactive**
  3. فعال (گرایش به آینده) **Preactive**
  4. تعاملی (گرایش به گذشته حال و آینده) **Interactive**
- برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 33

- ### تشریح گرایشهای برنامه ریزی
1. **ارتجاعي (گرایش به گذشته):** گذشته گرایان وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح داده و اعتقادشان این است که جریان امور با گذشت زمان بدتر می شود. لذا با مقاومت شدید خواستار جلوگیری از اعمال تغییرات و بازگشت به وضعیت سابق خود هستند.
  2. **غیر فعال (گرایش به حال):** افراد غیرفعال از آنچه که وجود دارد، راضی هستند. آنها علاقه ای به بازگشت به وضعیت پیشین ندارند و از تغییر امور نیز دلخوش نیستند. بنابراین سعی می کنند از تغییر جلوگیری نمایند.
- برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 34

- ### تشریح گرایشهای برنامه ریزی
3. **فعال (گرایش به آینده):** در حال حاضر سبک فراگیر مدیریتی، گرایش فعال می باشد. طرفداران این نوع گرایش از بازگشت به وضعیت پیشین، یا رضایت دادن به حال، خشنود نیستند. آنها شدیداً معتقدند که آینده از حال و گذشته بهتر خواهد بود.
  4. **تعاملی (گرایش به گذشته حال و آینده):** این گرایش از کوشش های خودآگاهانه برای تدوین یک روش شناخت مدیریت و برنامه ریزی که ریشه در عصر سیستم ها دارد، سرچشمه می گیرد. پیروان این گرایش بازگشت به وضعیت پیشین را نمی پسندند، با وضعیت موجود موافق نیستند و آینده ای را که پیش رو دارند، نمی پذیرند. طرفداران تعامل، اعتقاد دارند که آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی است.
- برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 35

### مقایسه انواع برنامه ها و ارتباط آن با انواع گرایش ها

انواع برنامه ها	وسله ها	اهداف کوتاه مدت	اهداف میان مدت	آرمانها	گرایش مربوطه
عملیاتی	انتخابی	داده شده	داده شده	داده شده	غیر فعال
تاکتیکی	انتخابی	انتخابی	داده شده	داده شده	ارتجاعي
استراتژیک	انتخابی	انتخابی	انتخابی	داده شده	فعال
تعاملی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	تعاملی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 36

## سیر تکامل دیدگاه‌های برنامه ریزی

- مدیریت دانش ( Knowledge Management )
- سازمان استراتژیست/ سازمان یادگیرنده
- ( Learning Organization / Strategist Organization )
- برنامه ریزی مبتنی بر ارزشها ( Value Based Planning )
- شکل گیری استراتژی در سازمانهای مجازی
- ( Virtual Organization and Strategy Formation )
- بومی سازی دستاوردهای مدیریت استراتژیک
- ( Domestic Strategic Management )

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

38

## سیر تکامل دیدگاه‌های برنامه ریزی

- بودجه بندی ( Budgeting )
- برنامه ریزی عملیاتی ( Operational Planning )
- برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
- ( Short / Medium / Long Range Planning )
- برنامه ریزی بلند مدت غلطان ( Rolling Planning )
- برنامه ریزی SBUها ( Strategic Business Unite ) یا کسب و کارها
- برنامه ریزی استراتژیک سطح شرکت (بنگاه)
- ( Corporate Level Strategic Planning )
- برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی ( Interactive Planning )
- مدیریت استراتژیک ( Strategic Management )
- بصیرت و تفکر استراتژیک ( Strategic Thought and Insight )
- مدیریت تغییر ( Change Management )

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

37

## برنامه ریزی عملیاتی

- هدف از ایجاد این برنامه عمدتاً دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیتهای شرکت است که با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به نحوی دقیق و کمی به طرح ریزی سالیانه اقدامات مالی سازمان می پردازد.
- با وجود ویژگیهای مثبت مذکور، با توسعه و گسترش فعالیتها، مشکلات جدیدی از قبیل عدم امکان برنامه ریزی برای سازمان در دوره های بلندمدت بیش از یکسال و نیز خطر خردنگری و نزدیک بینی بیش از حد در مدیریت در اینگونه برنامه ها وجود دارد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

40

## بودجه بندی

- ضرورت ایجاد سیستمهای کنترلی و برنامه ریزی در نظامهای مدیریت علمی، منجر به پیدایش روشهای بودجه بندی شد و طی سالیان متعدد این نظام به تکامل رسید.
- در بودجه بندی، ابتدا بر اساس میزان فروش محصول در مقاطع زمانی گذشته، تعداد محصول مورد نیاز برای تولید در مقطع زمانی حال مدنظر قرار گرفته و برای دستیابی به این تعداد تولید، برآورد مواد اولیه، نیروی انسانی و ... و هزینه های عوامل تولید محاسبه شده و با توجه به بهای قیمت تمام شده محصول و سود مورد نظر، اقدام به تعیین قیمت فروش محصول می گردد. سپس با توجه به برآورد فروش اقدام به تنظیم صورت سود و زیان آزمایشی نموده و بر مبنای آن منابع مالی برای دستیابی به تولید مورد نظر را برآورد و تامین می نمایند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

39

## انواع برنامه بر اساس سطوح سازمانی

### استراتژیک (Strategic)

عبارت است از، تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان

### تاکتیکی (Tactical)

عبارت است از، اتخاذ تصمیم های کوتاه مدت برای حداکثر بهره وری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط. در این نوع برنامه ریزی وسایل (Means) لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می گردد در این حالت تلاش جهت حصول به بهترین نتایج است (اثربخشی)

### عملیاتی (Operational)

عبارت است از، تعیین عملیات (فعالیت های) لازم جهت نیل به اهداف استراتژیک، از طریق وسایل (تاکتیک های) تعیین شده

در این حالت تلاش جهت بهتر انجام دادن کارها می باشد (کارایی)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

42

## انواع برنامه ریزی

وسعت	زمان	عمق	تناوب
استراتژیک (Strategic)	بلندمدت (Long Term)	کلی یا جهت دار (Directional)	یکبار مصرف (Single Use)
عملیاتی (Operational)	کوتاه مدت (Short Term)	تفصیلی یا خاص (Specific)	جاری (Standing)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

41

## Strategic Planning Models

- **Goals-Based**
  - *Most common*
  - *Works with the agency vision, mission, and the agency goals to work toward achieving the mission*
- **Issues-Based**
  - *Starts with examining issues that the organization is facing*
- **Organic**
  - *Focus is primarily on vision and values*
- **Scenario**

## مقایسه برنامه‌های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

عملیاتی (Operational)	تاکتیکی (Tactical)	استراتژیکی (Strategic)	
تعیین فعالیت‌ها کارآیی منافع فعلی	تعیین وسایل التربخشی منافع فعلی و آتی	تعیین اهداف عالی* بهره‌وری منافع آتی	هدف
نظارت فنی	هماهنگی واحدها	هدایت تمام سازمان	نقش
حداکثر ۱ سال	حداکثر ۲ سال	۲ تا ۳ سال	زمان
ندارد	متوسط	خیلی زیاد	توجه به محیط
مدیریت اجرایی	مدیریت میانی	مدیریت عالی	سطح سازمانی

\* اهداف عالی (Superordinate Goals) شامل: چشم‌انداز (Vision)، مأموریت یا رسالت (Mission) و اهداف کلی (Goals) می‌باشد. 44

## چرا برنامه استراتژیک باید تدوین گردد؟

مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ابتدا در سازمان های نظامی مورد تعریف، شناخت و کاربرد قرار گرفتند و اگرچه در آغاز امر این مفاهیم در ساز و کار نظامی و جنگ ها تجلی پیدا کردند لیکن پس از جنگ جهانی دوم از ساختار سنتی خود خارج شده و نمودی علمی و سازمانی پیدا کردند

- نظامی
  - تدارکاتی
  - مالی
  - غیرنظامی
  - عمومی
- در ایران برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک برای اولین بار در حوزه نظامی در سال 1349 مطرح شد.

• استراتژی صرفا بهتر کار کردن نیست. استراتژی انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها به طریقی متفاوت است.

-M. E. Porter-

## استراتژی سنت نیست سنت شکنی است



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

46

## چرا برنامه ریزی راهبردی ؟؟؟؟

- ما با درخواست های متفاوتی مواجه هستیم از این رو برای تعیین اولویت های خود برنامه ای می خواهیم
- موضوع بحث انگیز x در مقابل ما وجود دارد و ما برای رفع و رجوع ان به روشی کارا نیازمندیم
- سازمان دچار مشکلات متعددی است و ما در فکر انیم که بر انها غلبه کنیم
- می خواهیم بویایی و تحول را در شرکتمان تجربه کنیم
- می خواهیم تفکر استراتژیک را در بین مدیرانمان تقویت کنیم
- ما می خواهیم کارایی و اثربخشی را در سازمانمان افزایش دهیم
- می خواهیم مشارکت و مدیریت جمعی را در تصمیم سازی و تصمیم گیری در سازمانمان شکل دهیم
- می خواهیم فرهنگ کار با برنامه را در شرکتمان نهادینه کنیم

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

47

کشورهای در حال توسعه

کشورهای توسعه یافته

Problem

Solution



قانون:  
شناسایی موانع اشتباه است  
راه حل ها را پیدا کنید!

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

48

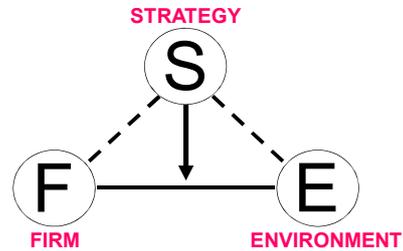
حضرت رسول اکرم صلی الله علیه و آله و سلم

إِنِّي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ وَلَكِنْ  
أَخَافُ عَلَيْهِمْ سُوءَ التَّدْبِيرِ

من از فقر برامتم بیم ندارم، لکن از آنچه که  
بر اتم بیمناکم سوء تدبیر است.

49

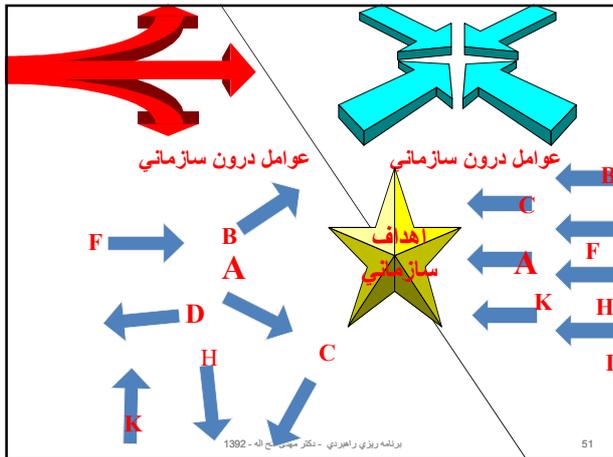
## The Big Picture



یک سازمان بدون استراتژی همانند کشتی بدون ناخدا است .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

50



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

51

## استراتژی

راهی می باشد که رهبر آن سازمان بوسیله آن رسالت و بیانیه هدف سازمان را در محیطی که آنها خودشان آنرا پیدا کرده اند ، محقق میکند.(Hodgson .2004)

استراتژی امری است در مورد آینده و بنابراین مشخصه ، شامل عدم قطعیت خواهد شد . (وندرهجن، ۱۹۹۴)

تعاریف فوق از برنامه ریزی استراتژیک شامل لغاتی است که همگی به آینده به عنوان جزئی از فرآیند توجه میکنند و فرض را بر این قرار می دهند که ماهیت و وجود یک برنامه دلیلی برای توجه به همان آینده مورد نظر است. اما آینده همیشه همراه با عدم قطعیت است.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

52

## ویژگی های فرایند برنامه ریزی استراتژیک

- در پی حل مسایل اساسی است
- متوجه منافعی است که احتمالاً در آینده حاصل می شود
- متوجه فرصتهایی است که در آینده دست می دهد
- بلند مدت است
- بنا بر پیش بینی و در مقابل یک راه طی نشده قرار دارد
- برحسب وسعت اهداف و امکانات احتمالی آینده رخ می دهد

## هدف از برنامه ریزی پاسخ به سوالاتی از قبیل:

- آیا اهداف و استراتژی ها مشخص هستند؟
- آیا تغییرات محیطی و اهداف و برنامه های متناسب ان شناسایی شده اند؟
- چه میزان از اهداف و استراتژی ها محقق شده اند؟
- آیا تمام تلاشها در جهت اهدافی جامع ، قابل فهم و قابل دسترسی قرار دارند؟
- آیا برنامه ها آزادی عمل را فراهم می کنند؟
- آیا استراتژی ها قابلیت انعطاف و مانور در حدود امکانات ، منابع و ساختار سازمان را دارند؟ و ...

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

54



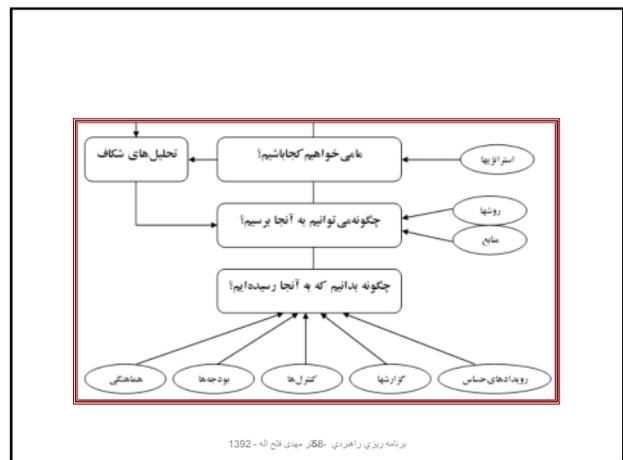
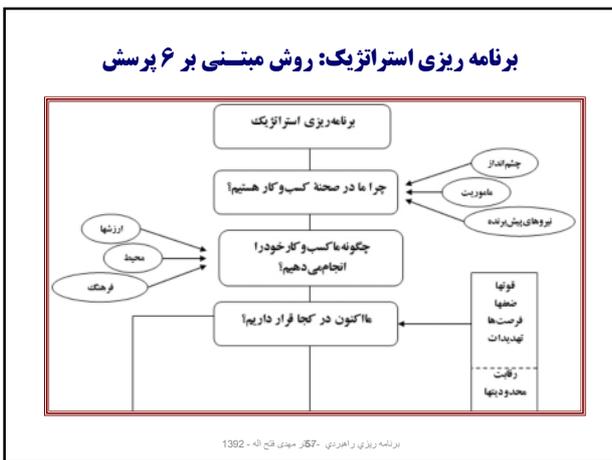
- شناسایی ماموریتها و هدفها
- تبیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
- اعمال سیاستهای اصولی
- تعیین خط مشی های بنیادین
- جهت گیریهای حیاتی
- چگونگی ترکیب و بکار گیری منابع
- ترسیم دقیق و روشن آینده
- طرح ریزی برنامه های اجرایی
- تصمیم سازی برای مدیران

### سوالاتی که باید در خصوص آنها تامل نمود!



- 1- شما چه سازمانی هستید؟
- 2- فلسفه وجودی شما چیست؟
- 3- چه نوع سازمانی می خواهید بشوید؟
- 4- به کجا می خواهید بروید؟
- 5- از چه نقاط قوت و ضعفی برخوردار هستید؟
- 6- چه فرصت ها و تهدیدهایی پیش رو دارید؟
- 7- رقبا و مشتریان خود را می شناسید؟
- 8- چگونه می خواهید به اهداف دست پیدا کنید؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 56



### چرا خود را برای تعریف «کی»، «چی» و «کجا» به در دسر بیندازیم؟

- این کار به مدیران کمک می کند تا از افتادن در این دامها اجتناب کنند.
- تلاش برای حرکت در مسیرهای متعدد
- گریز شدن درباره خط مشیهای سازمان با ترس از اینکه با هیچ خطی مشی، فعالیتهای اثربخش سازمانی انجام نشوند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 59

### دوره برنامه ریزی



The diagram shows three levels of planning:

- Strategic**: 3-5 Years
- Operational**: 1-3 Years
- BUDJETING**: 1 Year or less

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 60

## تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی اندیشیدن در مورد آینده در یک مقطع کوتاه تر است.



زمان

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

62

پس از تدوین برنامه ریزی استراتژیک چه چیزی بدست خواهیم آورد؟

- شناخت و درک جامعی از محیط داخلی و به خصوص خارجی کسب و کار
- دستیابی و به اهداف مشخص و اولویت های کاری
- دستیابی به آرمان مشترک بین کارکنان
- آگاهی نسبت به چگونگی دستیابی به اهداف (استراتژیها)
- آگاهی نسبت به چگونگی محقق سازی استراتژیها (برنامه های عملیاتی)
- دستیابی به برنامه کاری برای سازمان
- امکان ترجمان ریالی برنامه و بودجه ریزی
- امکان کنترل و نظارت بر برنامه ها
- انعطاف پذیری و سهولت تصمیم سازی و تصمیم گیری
- زمینه سازی اجرای اثربخشی فعالیتها با وقوف به اهداف و استراتژیهای مشخص از جمله
  - \* طراحی ساختار سازمانی و تشکیلات
  - \* تصمیم گیری در خصوص فن آوری و تکنولوژی
  - \* بکارگیری فناوری اطلاعات (سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

61

## برنامه راهبردی



برنامه راهبردی شما باید به این سوال کلیدی پاسخ دهد که شما قصد دارید چه نیازی را در عرصه کسب و کار مرتفع سازید و در این راه از چه روش هایی برای مبادله محصولات یا خدمات از - به کسانی که به آن نیاز دارند استفاده خواهید کرد. و چگونه کسب ارزش می کنید ؟؟؟؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

64

## امروز مهم است، و مهمتر از آن فردا است

آیا شما قبول دارید که آینده نوبدبخش سازمان در گرو همت های متعالی و طراحی های هوشمندانه شماست؟ مدیر فرزانه از اهمیت امروز غافل نمی شود، اما می داند که اولویت اساسی با فردا است. امروز از آن جهت اهمیت دارد که سکوی پرواز به فردای روشن است.

بخش زیادی از تفکر مدیران استراتژیک به طراحی آگاهانه و هوشمندانه فردا، فردای امید بخش سازمان،

برنامه ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آن را انجام دهد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

63

## برنامه سازماندهی



استراتژی کسب و کار ساختار سازمانی نیروی انسانی و مدیریت مورد نیاز امکانات و منابع و .....

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

66

## برنامه مالی



هر تصمیمی در کسب و کار به یک عدد منتهی می شود که بر روی هم بخش مالی و بودجه برنامه راهبردی شما را می سازد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

65

## تعریف الگو ( پارادایم )

• الگو ( پارادایم ) مجموعه ای از اصول، قوانین و مقررات ( مکتوب یا نامکتوب ) است که دو رسالت به عهده دارد:

1. به شما می گوید که در این محدوده چگونه عمل کنید تا موفق باشید ( قواعد بازی را بیان می کند )
2. محدودیت ها را تعریف می کند

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

67

## پارادایم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک

- پارادایم تجویزی
- طراحی رسمی و پیش بینی تدابیر تحلیلی برای هدف های بلند مدت
- پارادایم توصیفی
- اقدامات به موقع و منطبق با شرایط جاری و اعمال تدابیر غیر رسمی و خلق الساعه

پارادایم تلفیقی

تلفیقی از هر دو پارادایم

68

### پارادایم توصیفی

اقتضایی است  
بر استراتژی تاکید دارد  
فرصت شکار می شود  
فرد خلاق نقش اصلی دارد



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

69

### پارادایم تجویزی

مبتنی بر فرایند است  
بر برنامه تاکید دارد  
استراتژی تجویز می شود  
برنامه ریز نقش اصلی دارد

### دگرگونی الگو

Paradigm Shift

- دگرگونی الگو ( پارادایم ) ، تغییری است به سوی یک بازی جدید ، به همراه یک سلسله قوانین بازی جدید
- چه هنگام یک الگوی جدید به وجود می آید؟
- یک تغییر دهنده الگو چگونه انسانی است؟
- پیروان این تغییر دهنده الگو چه افرادی هستند و به چه منظوری پیروی می کنند؟
- چگونه یک تغییر الگو می تواند افراد را تحت تاثیر خود قرار دهد؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

70

## مکاتب



مکتب طراحی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی  
مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی  
مکتب موقعیت یابی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی  
مکتب کارآفرینی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی  
مکتب شناختی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری  
مکتب یادگیری : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو ظهور  
مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره  
مکتب فرهنگی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی  
مکتب محیطی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی  
مکتب ترکیب بندی : تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

71

## بنیانگذاران مکاتب استراتژی

ردیف	نام گروه	نام مکتب	بنیانگذار
۱-۱-۱	اول (تجویزی)	مکتب طراحی	سنلزیک: ۱۹۷۵، چاندلر: ۱۹۶۲
۱-۱-۲		برنامه ریزی	آنسف: ۱۹۶۵
۱-۱-۳		موقعیت یابی	کار فیلپ شندل و هانتن: ۱۹۷۰، پورتر: ۱۹۸۰ و پاراهلند و هامبل: ۱۹۸۰
۱-۱-۴	دوم (توصیفی)	کارآفرینی	شومپتر: ۱۹۵۰ و کول: ۱۹۵۹
۱-۱-۵		شناختی	سامون: ۱۹۴۷ و ۱۹۵۷، مارچ: ۱۹۳۶
۱-۱-۶		یادگیری	لیندبلوم: ۱۹۵۱ و ۱۹۶۸، سیرت و مارچ: ۱۹۴۶، ویک: ۱۹۶۹ و کوپین: ۱۹۸۰ و پاراهلند و هامبل: ۱۹۸۰
۱-۱-۷		قدرت	آلسپون: ۱۹۷۱، ففر و سلاویک: ۱۹۷۸، استلی: ۱۹۸۴
۱-۱-۸		فرهنگی	رن من و نورن: اواخر سالهای ۱۹۶۰
۱-۱-۹	محیطی	هانان و فریمن: ۱۹۷۷، نظریه اقتضایی، پاوودیکران اواخر سالهای ۱۹۶۰	
۱-۱-۱۰	سوم (ترکیبی)	پیکره بندی	چاندلر: ۱۹۶۲، گروه مک گیل، مینتزبرگ، میلر: اواخر سالهای ۱۹۷۰ و مایل و اسنو: ۱۹۷۸

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### مکتب طراحی



- نگرش فرآیندی در امر شکل‌گیری استراتژی وجود دارد.
- استراتژی حاصل مواجهه SOWT است.
- استراتژی باید بی‌همتا و منحصر به فرد باشد.
- تأکید به سادگی و سهولت کاری دارد.
- شکل‌گیری استراتژی را فرآیندی ساده و قابل کنترل می‌داند.
- مدیران اجرایی طراحان و معماران استراتژی هستند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

73

### مکتب برنامه‌ریزی

- مبتنی بر توالی منطقی اقدامات و در قالب یک برنامه مشخص می‌باشد.
- نقش اصلی را پرسنل برنامه‌ریز به جای مدیران ایفا می‌کنند.
- تدوین استراتژی حاصل یک فرآیند مستمر برنامه‌ریزی است.
- فرآیند برنامه‌ریزی برنامه تولید می‌کند و نه الزاماً استراتژی
- با ترجمان استراتژی به برنامه و سپس بودجه‌ریزی قابلیت اجرا فراهم می‌گردد.



- سعی در ایجاد هماهنگی بین برنامه‌ها است

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

74

### مکتب شناختی

- استراتژی به عنوان نگرش مطرح است
- تنظیم استراتژی اقتضایی است.
- استراتژی به عنوان نوعی شناخت و تفسیر از جهان تلقی می‌شود.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

75

### مکتب موقعیت‌یابی

- استراتژی بر مبنای موقعیت‌یابی خاص اتخاذ گردد.
- بیشتر بر اهمیت استراتژی تأکید دارد تا فرآیند استراتژی
- بر خلق استراتژی‌های ساده و بنیادین استوار است.
- قائل به توسعه محدودی استراتژی است.
- تحلیل گران نقش کلیدی ایفا می‌کنند.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

76

### مکتب کارآفرینی

- استراتژی به عنوان چشم‌انداز تلقی می‌شود و نگرش آینده را منعکس می‌کند.
- در محیط پویا قابلیت اجرا دارد.
- عامل خلاقیت از اهمیت زیادی برخوردار است.
- تمرکز به فرصت‌های پیش‌رو است.
- قدرت در دست رهبران اجرایی است
- نشان دهنده یک بصیرت منحصر به فرد در آینده است.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

77

### مکتب قدرت‌گرایی

- شکل‌دهی استراتژی حاصل یک فرآیند نقد و بررسی است.
- قدرت به دو گروه خرد و کلان قابل تفکیک است.
- استراتژی مدیریت قدرت‌های اعمال شده است.
- نگرش تطبیق یا عوامل تأثیرگذار است.
- نفع گروه‌های ذینفع مهم است.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح‌الله - 1392

78



### مکتب یادگیری

- به دیدگاه واقع گرایانه تمرکز دارد.
- فرآیندی توأم با یادگیری است.
- شکل‌دهی استراتژی یک فرآیند در حال تکوین است.
- قهرمانان آن علاقمندان به آزمون تجربه هستند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 79



### مکتب فرهنگی

- انعکاس مکتب قدرت گرایی است.
- استراتژی ریشه در نیروی اجتماعی دارد.
- مبتنی بر شناخت جمعی و گروهی است.
- ساخت استراتژی حاصل تعامل اجتماعی است.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 80

### مکتب محیطی

- تمرکز بر عوامل محیطی است.
- استراتژی بر اساس عوامل محیطی شکل می‌گیرد.
- سازمان آن کاری را می‌کند که محیط دیکته می‌کند.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 81

### مکاتب مدیریت استراتژیک

مکاتب در چارچوب سه پارادایم تجویزی، توصیفی و تلفیقی به ترتیب ذیل مورد اشاره قرار گرفته است:

**پارادایم تجویزی شامل:**

- مکتب طراحی
- مکتب برنامه ریزی
- مکتب موقعیت یابی

**پارادایم توصیفی شامل:**

- مکتب کارآفرینی
- مکتب شناختی (ادراکی)
- مکتب یادگیری
- مکتب قدرت گرایی
- مکتب فرهنگی
- مکتب محیط گرایی (محیطی)

**پارادایم تلفیقی شامل:**

- مکتب پیکر بندی (جمع بندی مکاتب فوق)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 82

### خلاصه ویژگیهای مکاتب

- ❑ مکتب ادراکی: در ذهن استراتژیست در مرکز قرار دارد.
- ❑ مکتب موقعیت یابی: به پشت می‌نگرد، یعنی به اطلاعاتی که تجزیه و تحلیل شده‌اند و در جعبه سیاه ساخت استراتژی، قرار دارند.
- ❑ مکتب برنامه ریزی: مستقیماً به جلو نگاه می‌کند تا استراتژیهای حاصله را به طرق دیگر برنامه ریزی نماید.
- ❑ مکتب طراحی: جلوتر به چشم انداز استراتژیک نظر دارد.
- ❑ مکتب کارآفرینی: فراتر و به بینشی منحصر به فرد از آینده نظر دارد.
- ❑ مکاتب یادگیری و قدرت گرایی: به پایین تمرکز دارند و در جزئیات محصور می‌شوند.
- ❑ مکتب فرهنگی: به بالا نظر دارند و در ابری از باورها محصور است.
- ❑ مکتب محیطی: از بیرون به آنچه می‌گذرد، می‌نگرد.
- ❑ مکتب پیکر بندی: به فرآیند و به پیرامون آن می‌نگرد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 83

### مقایسه ویژگیهای پارادایم تجویزی و پارادایم توصیفی

پارادایم تجویزی	پارادایم توصیفی	
موقعیت - برنامه - خط‌مشی	الگو - نگرش - دیدگاه	مفاهیم استراتژیک
هدفدار	پدیداری	استراتژی
تجزیه و تحلیل مدار	شهودی	فرآیند استراتژی
مدیر: از بالا به پایین	برنامه ریزی: از پایین به بالا	استراتژیست
عقلانیت	عقلانیت محدود یا نبود عقلانیت	رفتارگرایی
طراحی - برنامه ریزی و موقعیت یابی	یادگیری - قدرت گرایی - ادراکی - کارآفرینی - فرهنگی و محیط گرایی	زیر مکتب‌ها
یورتو - آنسوف - آندرو	مینتزبرگ - پیتر دراکر	نظریه پرداز
نقش ایفا کردن (جدی)	نقش ایفا کردن (غیرجدی)	نقش ایفا کردن / مسابقه
کمیت گرا (تجزیه و تحلیل مدار متفاوت)	کیفیت گرا (فرآیند تحقیق)	روش تحقیق
تمرکز (کمتر) واقع گرا	جامع - سودمند	نگرش جهانی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

## خلاصه ویژگیهای مکاتب

جدول مقایسه ویژگیهای ده مکتب استراتژی			
ردیف	پارادایم	مکاتب پارادایم تجویزی (مش-تئوری)	مکاتب پارادایم توصیفی (تجربی- انتقادی)
1	مکتب و پایه گذاران آن	1- طراحی (و شاید کارهایی بیشتر برای حال توسط Chandless Allred و سپس K.R. Andrews)	1- پیکر بندی A.D. Chandler, H. Mintzberg, D. Miller, R.E. Miles, C.C. Snow
2	نظم پایه	هیچگونه (معماری به گونه استعاره)	هیچ گونه (نماد فلسفی روابط تجاری از تئوری بازاریابی در این مکتب در ریاضیات)
3	فهرستگان	مدیران حرفه‌ای MBA ها (فوق تخصصی) مدیران (MBA) پرسنل ماهر (فرد در امور مالی) مشاوران و برنامه ریزان دولتی پروژه در فرانسه و ایالات متحده	مطوبعات تجاری مشهور، افراد کسب و کارهای کوچک، ترهه ها اما به طور واضح در آمریکای لاتین و میان چینی های مدیه خارج از کشور
4	پیغام مورد نظر	تسلسل منطقی	مردم سیاسی
5	پیغام تنظیم شده	فکر کردن (ساخت استراتژی به شکل موردی)	فکر کردن (ساخت استراتژی به شکل موردی)
6	پارادایم	تجویزی	توصیفی
7	موقعیت مربوط	علاج یافته فعلی و با توجه باید کرد: "با طوری صبر را از هر جا بگریز که ممکن است" (Schulz von Thun, 1999: 9)	هر چیزی فعلی و زمانی دارد. "To every thing there is a Season"

## خلاصه ویژگیهای مکاتب

ادامه جدول مقایسه ویژگیهای ده مکتب استراتژی			
ردیف	پارادایم	مکتب پارادایم توصیفی (تجربی- انتقادی)	ارادایم فلسفی
1	مکتب و پایه گذاران آن	6- بازاریابی G.E. Lindblom, G.H.ame, J. March, J.B. Quinn, C.K. Prahalad	7- قدرت GT Allison (micro), G.R. Salancik, J. Pfeffer, W.G. Ashley (macro)
2	نظم پایه	هیچ گونه (نماد فلسفی روابط تجاری از تئوری بازاریابی در این مکتب در ریاضیات)	هیچگونه (معماری به گونه استعاره)
3	فهرستگان	انفرد علاقمند به تجربه نماد، نمادها پیونده در زبان و کسب و کارهای کوچک، ترهه ها اما به طور واضح در آمریکای لاتین و میان چینی های مدیه خارج از کشور	مدیران حرفه‌ای MBA ها (فوق تخصصی) مدیران (MBA) پرسنل ماهر (فرد در امور مالی) مشاوران و برنامه ریزان دولتی پروژه در فرانسه و ایالات متحده
4	پیغام مورد نظر	مردم سیاسی	مردم سیاسی
5	پیغام تنظیم شده	فکر کردن (ساخت استراتژی به شکل موردی)	فکر کردن (ساخت استراتژی به شکل موردی)
6	پارادایم	تجویزی	توصیفی
7	موقعیت مربوط	علاج یافته فعلی و با توجه باید کرد: "با طوری صبر را از هر جا بگریز که ممکن است" (Schulz von Thun, 1999: 9)	هر چیزی فعلی و زمانی دارد. "To every thing there is a Season"

## هرم برنامه ریزی



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

87

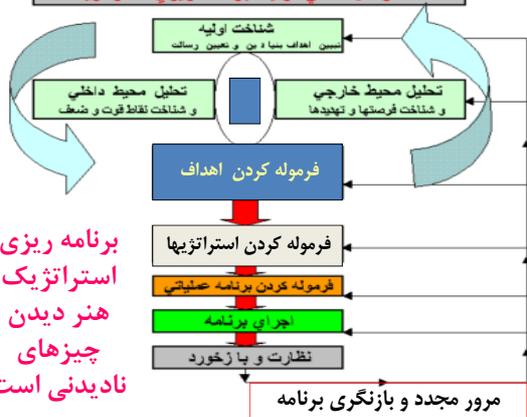
## Components of a Strategic Plan

- Mission?
- Vision?
- Value?
- Objective?
- Strategy?
- Plan?

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

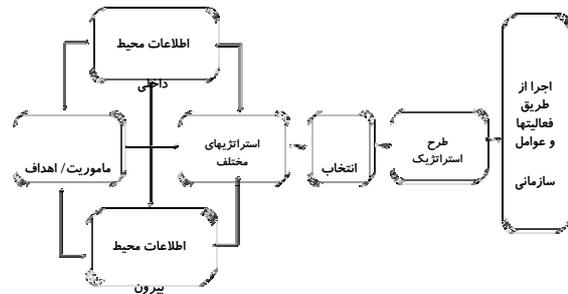
88

## مراحل اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک



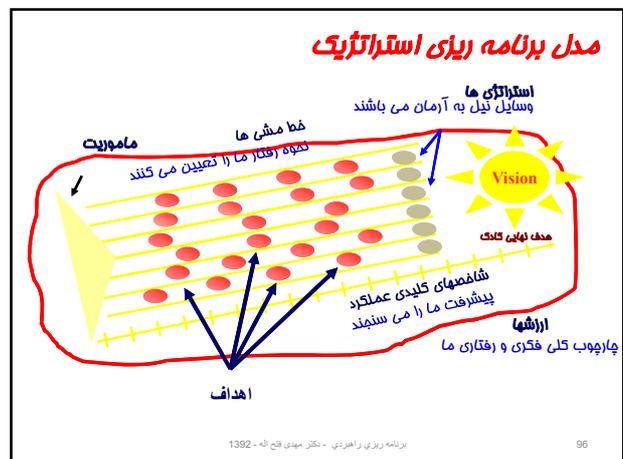
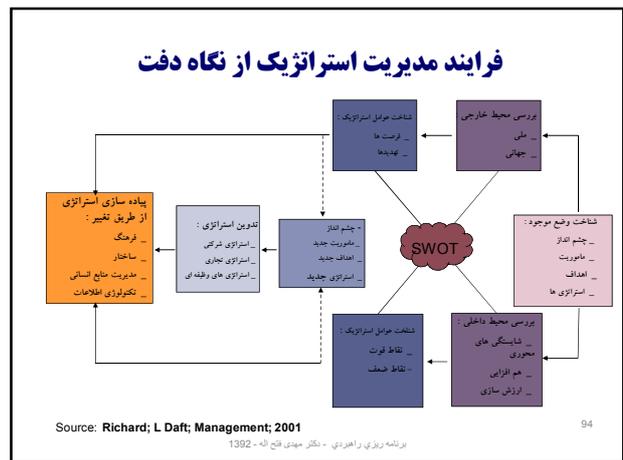
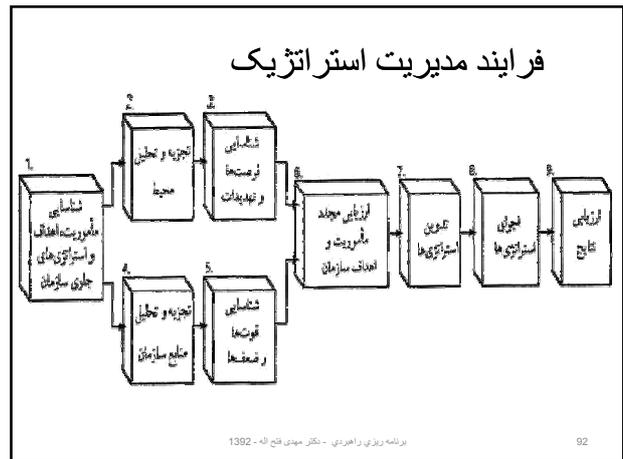
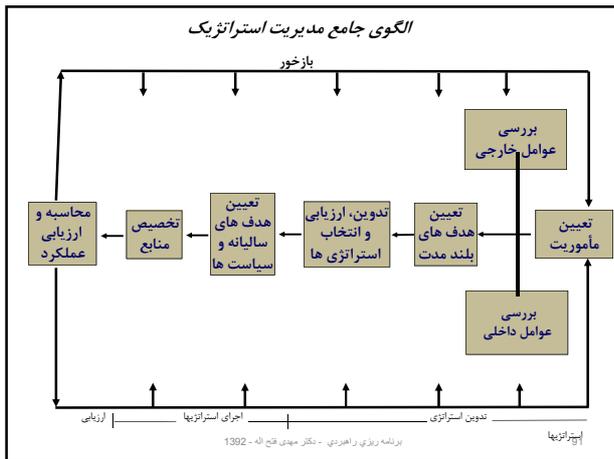
برنامه ریزی استراتژیک هنر دیدن چیزهای نادیدنی است

## مدل کلاسیک تدوین استراتژی



[Chandler, 1962]

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392



### Strategic Management

**Mission: Why do we exist?**

### Mission: Why???

چرايي  
نقش و فلسفه وجودي  
خط حرکت

برنامه ريزي راهبردي - دکتر مهدي فتح اله - 1392 98

### ماموریت یا رسالت

ماموریت یک مجموعه، تعیین کننده اهداف نهایی، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز مخاطبین را روشن می سازد.

توافق بر سر ماموریت یک مجموعه تمام فعالیتهای آن را همسو ساخته انگیزه و توجه مخاطبین آن را افزایش می دهد.

( ایجاد آرمان مشترک )

لذا بنا به تعریف رسالت عبارت است از فلسفه وجودی یا نقشی که مجموعه مورد نظر در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد.

**با روشن شدن این بیانیه خط حرکت مجموعه روشن میگردد.**

برنامه ريزي راهبردي - دکتر مهدي فتح اله - 1392 99

### Formulate the Mission

ارزش ها  
مشتریان  
بازارها  
دینفعان  
رقبا  
محصولات و خدمات  
استراتژی های اصلی  
اهداف کلیدی

برنامه ريزي راهبردي - دکتر مهدي فتح اله - 1392 100

### بایدها و نبایدها/ ایدئولوژیها / ارزشها

- ❑ ارزشهای سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی می باشند.
- ❑ بسیاری از محققین بر این باورند آنچه که سازمان را پایدار نگاه می دارد و بقای سازمان را تضمین می نماید ارزشهای اصولی سازمان است، نه صرفاً سودآوری و رشد اقتصادی.
- ❑ ارزشها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمانها و مأموریت سازمان بر مبنای آنها تکوین می شوند و چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد. لذا در شرایط متغیر آنچه که تغییر می کند مأموریت سازمان می باشد نه ارزشهای سازمان.
- ❑ در سازمانهای پانگیزنده، ارزشها نقش محوری در انسجام بخشی کارکنان و اتخاذ وحدت رویه آحاد سازمانی برای دستیابی به اهداف و آرمانهای سازمانی دارند.

برنامه ريزي راهبردي - دکتر مهدي فتح اله - 1392 101

### بایدها و نبایدها/ ایدئولوژیها / ارزشها

- ❑ در تدوین يك بیانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از:
  - 1) شفاف و قابل فهم باشد (برای همه یکسان باشد).
  - 2) در سازمان قابل رویت باشد.
  - 3) مبنای رشد افراد در سازمان باشد.
  - 4) با اهداف سازمانی مرتبط و هم راستا باشد.
  - 5) ارزشها باید همسو و هم افزا باشند.

برنامه ريزي راهبردي - دکتر مهدي فتح اله - 1392 102

**Mission Statement**  
**Answers:**

**WHAT?**  
*What products or services are to be provided?*

**HOW?**  
*How will the organization go about providing the products or services?*

**WHO?**  
*Who are the clients that receive the products or services?*

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

برنامه ریزی استراتژیک

ارزیابی بیانیه رسالت

رسالت:

رسالت:

ارزیابی رسالت:

- 1- آیا چه کسی، چه چیزی و کجا تعیین شده است؟
- 2- آیا ضمن کلی بودن، به حد کافی اختصاصی است؟
- 3- آیا جهت گیری آینده مشخص شده است؟
- 4- آیا قابل انتقال به کارکنان بوده و کاربردی می باشد؟
- 5- آیا به زبان ساده، قابل درک و توصیفی بیان شده است؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**نمونه مأموریت سازمان**

آموکو یک شرکت جهاتی است که در صنعت و مواد عالی فعالیت می کند. ما درصدد کشف منابع نقت بر می آییم و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می نماییم. شرکت ما این مسئولیت را احساس می کند که از نظر ما بازدهی مناسب برای سهامداران فراهم نماید، رشد بلند مدت راتضمین کند و نسبت به محیط و جامعه به تعهدات خود عمل نماید.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**نمونه بیانیه مأموریت**

شرکت مواد غذایی لاین  
 (www.foodlion.com)

تیم مواد غذایی شرکت از هیچ کوششی فروگذار نمی کند و از تمام استعداد و منابع استفاده می نماید تا از طریق عرضه محصولاتی با قیمتی بسیار پایین با کیفیت گوناگون و در محیطی تمیز، آرام و دوستانه همه نیازهای مشتریان را تأمین می کند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**گوگل**

مأموریت گوگل: ما به شما کمک می کنیم تا دنیای اطلاعات را با دسترسی جهانی و به گونه ای مفید سازماندهی کنید.

- ❖ تمرکز بر کاربر
- ❖ انجام خوب کار
- ❖ اولویت بندی درست
- ❖ دموکراسی در وب
- ❖ دریافت سریع پاسخ
- ❖ پولدار شدن بی ارتکاب گناه
- ❖ عمق جستجو
- ❖ رمزناشناسی اطلاعات
- ❖ جدی بودن
- ❖ بی انتهای حرکت، از خوب به عالی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**شرکت کامپیوتر اپل**  
 (www.apple.com)

مأموریت شرکت اپل این است که به مشتریان کمک نماید تا شیوه کارهایی را که انجام می دهند، متحول سازند و نیز از طریق عرضه رایانه های شخصی استثنایی و خدمات عالی، پس از فروش، برمیزان دانش و آگاهی مشتریان بیفزاید و به آنها کمک کند به شیوه ای عالی ارتباط برقرار نمایند.

در نوآوری و ارائه راه های جدید همواره پیشگام بوده ایم. در صدد راه های جدید هستیم تا بتوانیم با استفاده از فن آوری رایانه ای مرزهای بالقوه بشر را توسعه و گسترش دهیم.

شرکت اپل از نظر محصول و خدمات بعد از فروش، کمک های شایانی را که در سراسر دنیا در راه آموزش ارائه می کند، در سده بیست و یکم از درخشش بیشتری برخوردار خواهد بود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392



## مایکروسافت

ماموریت مایکروسافت این است به گونه ای عمل کند که انسانها و شرکتها در سراسر دنیا بتوانند پتانسیل خود را بشناسند.

- ❖ به خدمت گرفتن افراد باهوش در این شرکت
- ❖ استفاده از نیروی کار جهانی
- ❖ تغییر ساختار کسب و کار
- ❖ معرفي استاندارد هاي جديد کسب و کار
- ❖ تأکید زیاد بر نوآوری و تحقیق و توسعه
- ❖ ایجاد فرهنگ کار گروهی



## شرکت تلگراف و تلفن امریکا

(www.att.com)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

110

نهایت سعی خود را می کنیم به بهترین شکل ممکن همه مردم دنیا را، در هر کجا و در هر زمان به یکدیگر برسانیم. می کوشیم وسایلی را ارائه دهیم که مردم این دنیا بتوانند بسیار راحت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و هر نوع اطلاعات و خدماتی را مبادله نمایند.

## بانک هاوایی

(www.bon.com/news/970220.html)



ماموریت بانک هاوایی این است که در ایالت هاوایی و بازارهای حوزه های اقیانوس آرام که خدماتی را ارائه می نماید شایسته ترین و اثربخش ترین خدمات مالی را افراد و سازمان ارائه کند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

111



## نایک

ماموریت نایک: نوآوری و التای حس موفقیت برای هر ورزشکار در سراسر جهان

- ❖ تولید محصولات با کیفیت
- ❖ تمرکز بر تولید محصولات با جدیدترین تکنولوژی (رهبری تکنولوژیک در صنعت کفش های ورزشی)
- ❖ تولید محصولات بر اساس مد روز
- ❖ بها دادن به فرهنگ نوآوری در سازمان
- ❖ ارائه فرصت های آموزشی به کارکنان در تمام کارخانه های شرکت در سراسر جهان
- ❖ توسعه گسترده محصول ( ارائه محصول متناسب با خواسته های متفاوت گروه های مشتریان)
- ❖ ارائه بودجه بیشتر به امر تحقیق و توسعه نسبت به سایر رقبا

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

114

## بیانیه ماموریت شرکت دیپون (Dupont)

ما یک شرکت بزرگ در زمینه محصولات شیمیایی و انرژی هستیم که سابقه درخشانی در اختراع و نوآوری دارد. کسب و کار ما مستمرا در حال تحول است و ما دائما به دنبال راههای جدیدی برای بکارگیری منابع انسانی، مالی و تکنولوژی، به منظور ایجاد زندگی بهتری برای مردم دنیا هستیم. ماموریت ما افزایش ارزش شرکت نزد مشتریان، کارکنان و سهامداران است که این امر از طریق عرضه محصولات و خدمات ارزنده به بازار های جهانی انجام می گیرد. برای انجام این امر هر یک از کسب و کارهای ما می بایستی در سودآوری برتر از قوی ترین رقبا باشد. ما تنها وقتی احساس موفقیت خواهیم کرد که قادر باشیم در مقایسه با دیگر صنایع، سودآوری بیشتری پدیدارتری را برای سهامداران خود فراهم سازیم. در حالیکه رشد ما در گرو محصولات تازه و کشف منابع انرژی جدید می باشد، موفقیت ما نهایتا به چگونگی پاسخگویی به شرایط بازار و البته است. این امر مستلزم، تعامل زیاد با مشتریان برای درک و برآورده کردن نیاز آنان و همچنین تشخیص مشکلات و مرتفع کردن آنها می باشد. علاوه بر همه اینها، ما براین باوریم که موفقیت سازمان رابطه مستقیمی با کیفیت و جدیت پرسنل ما دارد برای دستیابی به موفقیت بیشتر نباید هیچگاه به وضع موجود راضی بود. ما می باستی به عنوان مشتاقان نوآوری شناخته شویم. اشتیاقی که برای مشکلترین مسائل خلاقانه ترین راه حلها را به ارمغان می آورد و برای زندگی مطلوبتر بهترین فرآورده ها به بازار عرضه می کند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

113

## Vision: future image???



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

114

تصویر آینده مطلوب

## داشتن تصویر روشن از فردا، یک سرمایه گرانبها است



• اندیشیدن به فردا یعنی تصویر کردن آینده‌ای روشن و قابل فهم و امید بخش در برابر سازمان و کارکنان.

• مدیران لایق با دو بال تعقل و تخیل پرواز می‌کنند. تخیل زیبا، انسان‌ها را به وجد می‌آورد، به آن‌ها الهام می‌بخشد، انرژی درونی آنها را تقویت می‌کند، و تعقل ابزاری می‌شود برای واقع بینی در عرصه کار و زندگی.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

115

## انتظار دارید که در 5 سال آینده چگونه شرکتی باشید؟



- بازار؟
- ساختار سازمانی؟
- مکان؟
- تکنولوژی و دانش فنی؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

116

برنامه ریزی استراتژیک

ارزیابی بیانیه چشم انداز

دورنما:

- 1- آیا قابل درک می باشد ؟
- 2- آیا خلاصه و جامع می باشد ؟
- 3- آیا ضمن دشوار و الهام بخش بودن ،دست یافتنی است ؟
- 4- آیا متعالی ولی ملموس می باشد ؟
- 5- آیا جهت گیری آتی را نشان می دهد ؟
- 6- آیا اثبات لازم را دارد و در صورت لزوم می توان آن را تغییر داد ؟
- 7- آیا قابل انتقال به کارکنان می باشد ؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

117

## ویژگی چشم انداز:

- خلاصه
- قابل درک، ساده و روشن
- الهام بخش و چالشی، آرمانی و ترغیب کننده برای ذینفعان
- قابل باور
- در راستای رسالت
- نقطه تفاهم مخاطبین
- قابل انعطاف
- توصیف کننده خدمات آینده



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

118

## آمازون



**چشم انداز آمازون این است که بزرگترین شرکت مشتری محور در دنیا شود و محلی را بسازد که مشتریان قادر باشند هر چیزی که امکان داشته باشد بصورت آنلاین خریداری کنند.**

- ❖ حذف بخش هایی از زنجیره تولید ( آمازون امکان چاپ کتاب و فروش مستقیم آن را به نویسندگان می دهد و در عمل حلقه ناشران را از تولید کتاب حذف کرده است)
- ❖ گسترش بازار بصورت جهانی
- ❖ شراکت با رقبای سنتی (در حالیکه کتاب فروشی های سنتی رقیب آمازون محسوب می شدند او در یک اقدام انقلابی فروش محصولات آن ها را بصورت رایگان در سایت خود قرار داد)
- ❖ تغییر ساختار و محتوی کسب و کار
- ❖ کاهش هزینه انبارداری و حمل و نقل

amazon

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

119

## نمونه چشم انداز سازمان

شرکت آموکو در سطح جهانی فعالیت می کند. مردم، کارکنان، مشتریان، شرکتهای رقیب سرمایه گذاران آن را به عنوان شرکتی مشهور می شناسند. ما خود را به عنوان محک یا معیاری در آورده ایم که سایر شرکت ها عملکرد خود را در مقایسه با ما می سنجند. نوآوری، خلاقیت و کارهای تیمی افراد ما و نیز برخورداری از توانایی هایی که می توانیم بدان وسیله در برابر تغییرات واکنشی اثربخشی نشان دهیم و سرانجام خلق فرصت ها به صورت محک یا معیارهای در آمده است که زبانزد همگان است.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

120

**چشم انداز LG**

هدف ما رسیدن به موقعیت سه شرکت برتر الکترونیک، اطلاعات و ارتباطات مخابراتی در جهان، تا سال 2010 است. به همین دلیل ما می خواهیم سه قابلیت اصلی و منحصر به فرد خود را محفوظ بداریم: پیشرو بودن در تولید محصولات، پیشرو بودن در بازار و پیشرو در به کارگیری نیروهای متخصص.

**چشم انداز موتورولا**

عبارت است از: تدارک مراکز ارتباط بی سیم برای ارتباط افراد و اشیا در کار، در خانه و خارج از خانه در سراسر جهان.

موتورولا دو موضوع را تحت عنوان «باورهای اصلی»، خود که همواره بر آن عمل کرده است معرفی می کند: درستی و احترام به مردم. موتورولا بر این باور است که گرچه زمان تغییر می کند، محصولات و مردم و مشتریان نیز تغییر می کنند، اما آنچه تغییر نخواهد کرد تعهد آنها به باورهای اصلی خود است.

**چشم انداز تویوتا**

چشم انداز شرکت تویوتا چنین است: ما قصد داریم بر اساس اصول راهنمای خود در توسعه پایدار جامعه و زمین مشارکت داشته باشیم. بدین منظور تعامل باز و منصفانه مدیریت با ذینفعان، کارکنان، محیط زیست، جامعه و شرکای کسب و کار بسیار مهم است. ما عملیات کسب و کار خود را یکپارچه و صادقانه انجام می دهیم.

**چشم انداز شرکت HP**

عبارت است از: «بک شرکت برتر الکترونی با روحی درخشان برای رهبری در عصر اینترنت». آنچه زیربنای این چشم انداز را تشکیل می دهد، توجه به تنوع، خلاقیت و نوآوری است.

121 برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**چشم انداز شرکت زمینس**

عرضه کننده نوآوریهای چینی، ارائه دهنده مزیت رقابتی به مشتریان و خلق ارزش پایدار.

**چشم انداز جنرال موتورز**

رهبر جهانی در حوزه حمل و نقل و محصولات و خدمات مرتبط، به وجد آوردن مشتری از طریق بهبود مستمر باتوجه به کار تیمی، درستی و نوآوری کارکنان شرکت.

**چشم انداز شرکت فورد**

خلق محصولات عالی که به مشتری، سهامداران و جامعه فایده برساند.

**چشم انداز مایکروسافت**

چشم انداز اولیه شرکت که از سوی مدیرعامل جوان آن، بیل گیتس ارائه شده بود چنین بود: یک رایانه شخصی (PC) در هر خانه و روی هر میز.

اما به مرور زمان و با تغییرات سریع دنیای فناوری اطلاعات و پیشرفتهای خیرکننده شرکت این آرمان تغییر یافت و تکمیل شد و به آن جمله اضافه گشت: در هر زمان و هر مکان و روی هر دستگاهی.

به عبارت دیگر نگرش آن است که روی هر میز در هر خانه و هر اتاق و هر ماشین و هر کیف و هر جیب یک رایانه باشد.

چشم انداز جدید مایکروسافت عبارت است از: توانا ساختن مردم به اینکه نرم افزارهای عالی و برتر را در هر زمان و مکان و روی هر دستگاهی داشته باشند.

ارزشهایی که شرکت بر آن تاکید دارد عبارت است از: یکپارچگی، صداقت، گشودگی، تعالی فردی، انتقاد از خود، بهبود مستمر فردی و احترام متقابل.

122 برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**از امروز به فردا نرویم، از فردا به امروز بیاییم**

نگرش درست نسبت به آینده آن است که نخست فردای نسبتاً : «چه امکانات و مطلوب سازمان را ترسیم کنیم و بعد بپرسیم مقدرات و اقداماتی احتیاج داریم که از امروز به فکر آنها باشیم؟»



123

**آنچه ما فاقد آن هستیم نظمی است که تصورات فردی ما را به تصورات جمعی بدل کند**

**آرمان مشترک تقویت آرمانهای شخصی و تبدیل آن به آرمانهای گروهی است**

**سازمان ما و سازمان آنها**

افراد آنچه را که خود در ساختنش سهیم باشند بیشتر حمایت می کنند



124 برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**Vision** (کلی) → مشخصات → **Mission** (کمی)

چشم انداز / منشور / اهداف عالی

آنچه که سازمان یا کمپانی بدنبال آن است که انجام دهد یا بشود / مأموریت / رسالت

1- ماهیت اجرایی دارد	1- اعتبارات و ارزشها را بیان می کند
2- تابلو راهنماست	2- دیدگاه را معرفی می کند
3- لا یتغیر نیست	3- فلسفه و روح کلی را نمایان می سازد
4- ترسیم کننده خط مشی ها و جهت گیریهاست	4- ایده الهی را که می خواهیم به آن برسیم بیان می کند
	5- آرمانهایی را که مورد نظر ماست
	6- به راحتی قابل تغییر و تبدیل نیست
	7- بسیط است / تک جمله یا چتر پوششی وسیع
	8- گزرا نیست
	9- عمق دارد

125 برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**ماموریت**

مه.....دید.....مه شکن.....چشم انداز.....سرعت در حرکت

زندگی (مه) ← جاده ← ((چشم انداز))

**جاده = ماموریت**

126 برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392



## اهداف

اگر ندانی به کجا می روی، هر گز نخواهی دانست کی به آنجا میرسی

وقتی نمی دانی به کجا خواهی رفت به هر طرف می خواهی برو!

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 127

## Objective :way??

جهت حرکت  
و  
مقدار حرکت



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 128

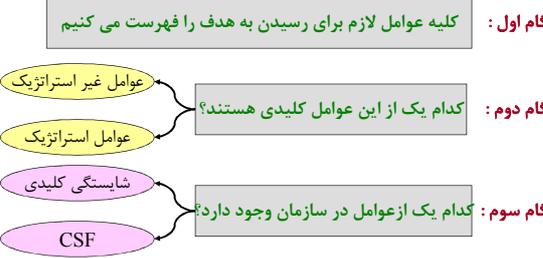
### چگونه می توان CSF های یک شرکت را شناسایی کرد؟

• این روش در سه گام اصلی انجام می پذیرد:

**گام اول:** کلیه عوامل لازم برای رسیدن به هدف را فهرست می کنیم

**گام دوم:** کدام یک از این عوامل کلیدی هستند؟

**گام سوم:** کدام یک از عوامل در سازمان وجود دارد؟



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 129

### می خواهیم کجا باشیم؟ دیدگاه به راهبردها و راهبردها به برنامه نیاز دارد

- مشخص و دقیق باشد
- مورد قبول و پذیرش مجموعه قرار گیرد.
- ابعاد مهم کار را پوشانند.
- با باز خورد مناسب بازنگری شده باشد.
- قابل اندازه گیری باشد.
- چالشی اما واقعی باشد.
- با ویژگی های سازمانی سازگار باشد.
- اهمیت و اولویت آن معین شده باشد.
- قابل پیگیری باشد.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 130

## اهداف کمی

شاخصها و معیارهای کمی

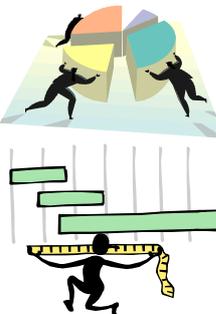
قابل اندازه گیری و سنجش

قابل فهم

مبتنی بر زمان

مشخص و معین

قابل تکرار



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 131

## SMART Goals

**S**

**M**

**A**

**R**

**T**

- S: Specific
- M: Measurable
- A: Achievable
- R: Relevant
- T: Timely

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 132

### ویژگیهای یک هدف خوب

• SMARTER:

- Specific اختصاصی است
- Measurable قابل سنجش است
- Acceptable قابل پذیرش است
- Realistic منطبق بر واقعیات است
- Time Frame زمانمند است
- Extend قابل توسعه است
- Reward مشوق و انگیزاننده است



### می خواهید ۵ سال بعد کجا باشید؟ (اهداف کلیدی)

- نفوذ در بازارهای جهانی
- حرکت به سمت سیستم های مدرن
- سیستماتیک شدن امور
- افزایش کیفی



### نمونه اهداف کمی

- X درصد افزایش سود تا دوره n1
- Y درصد افزایش سهم بازار تا دوره n2
- Z درصد کاهش نیروی انسانی تا دوره n3
- A درصد کاهش هزینه تا دوره n4
- و .....

### مفهوم SWOT

- **نقطه قوت (S):** موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن ، از امتیاز مثبت قابل ملاحظه ای برخوردار خواهد شد.
- **نقطه ضعف (W):** موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی برخوردار خواهد بود.
- **فرصت (O):** عاملی است که استفاده از آن شرکت را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه ای برای مجموعه خواهد داشت.
- **تهدید (W):** بر عکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت ، رشد و بالندگی شرکت می گردد.

### شناخت محیط

در ارزیابی محیط دو کانون توجه مهم قرار دارد

1. فرصت ها : منفعت بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده
2. تهدیدها : ضرر بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده .



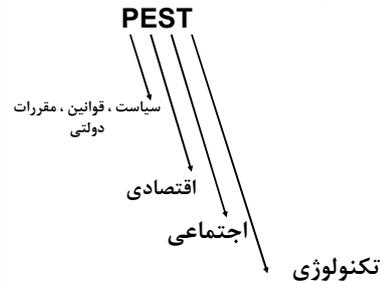
بالقوه : برای همه وجود دارد

فرصت

بالفعل : متناسب با قابلیتها برای سازمانها و افراد خاص وجود دارد .

### شناخت محیط

در محیط دور چهار عامل اساسی وجود دارد.





بازار رقابتی امروز به صورت میدان کارزاری درآمده است که در اختیار داشتن اطلاعات مهمترین منبع و جنگ افزار آن است. رقبا توان نسخه برداری از فرآوردهها، ابزارها و راهکارهای دیگران را دارند ولی نمی‌توانند شناخت، آگاهی، درک و یادگیری سازمانی را از دیگران تقلید نمایند. بنابراین:

آگاهی‌های شرکت و توان یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبا و درک سرعت تغییرات می‌تواند نقش بزرگترین امتیاز رقابتی را برای شرکت‌ها داشته باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 139

### اکنون در کجا قرار داریم؟



ارزیابی محیط داخلی و خارجی و شناخت عوامل موثر بر آن شامل:

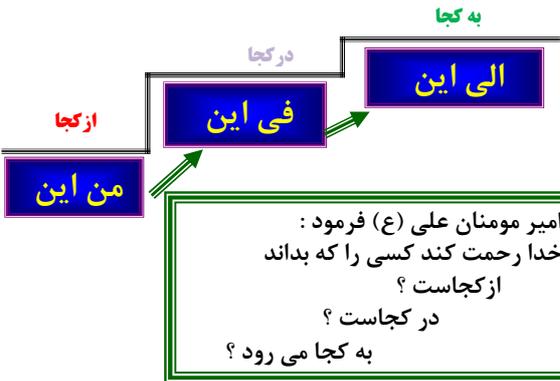
**اساس استراتژیک عمل کردن شناخت کامل شرایط داخلی و خارجی است**



فرصت‌ها  
تهدیدها

نقاط قوت  
نقاط ضعف

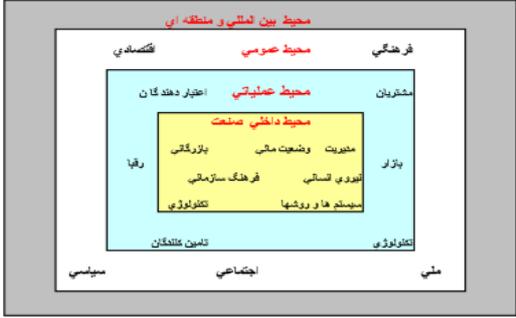
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 140



امیر مومنان علی (ع) فرمود:  
خدا رحمت کند کسی را که بداند  
از کجاست؟  
در کجاست؟  
به کجا می‌رود؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 141

### محیط داخلی و خارجی سازمان



محیط بین‌المللی و منطقه‌ای

فرهنگی  
مشتریان  
بازار  
تکنولوژی

محیط عمومی  
اقتصادی  
سیاسی

محیط عملیاتی  
انطباق دهندگان

محیط داخلی صنعت  
مقررات و وضعیت مالی  
فرهنگ سازمانی  
تکنولوژی

رقبا  
سرمایه‌ها و روشها  
تامین کنندگان  
اجتماعی

### ذینفعان/ موکلان استراتژیک / ذوی الحقوقها

به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان و یا شرکت مورد نظر دارای منافع هستند و لذا علاقه آنها باید مورد توجه قرار گیرد. از جمله گروه ذینفعان می‌توان به مشتریان، کارکنان، سهامداران و امثالهم اشاره کرد.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 143

### رقبا

هر شرکتی با طیف وسیعی از رقبا مواجه است. بر اساس مفهوم بازاریابی، برای دستیابی به موفقیت، یک شرکت باید نسبت به رقبای خود، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را به نحو شایسته‌تری برآورده سازد.

بنا به تعریف رقبا آن گروه از افراد و سازمان‌هایی هستند که حداقل در یکی از اهداف با شرکت یا سازمان مورد نظر وجه اشتراک دارند.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 144



### پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

#### مرحله سوم:

وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور ذیل مشخص نمایید. نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می‌نمایند. نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را می‌توانند بخود بگیرند. توجه به این نکته در تهیه ماتریسهای EFE و IFE بسیار حائز اهمیت می‌باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود فعالیت‌های شرکت و محیط حاکم بر آن و وزن‌ها بر اساس درجه اهمیت هر یک از عوامل در صنعت مورد بررسی تعیین می‌شوند.

#### مرحله چهارم:

امتیاز وزن‌دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید درج نمایید.

#### مرحله پنجم:

جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می‌باشد و میانگین آنها (۵/۲) می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۵/۲ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می‌باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۵/۲ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می‌باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

152

### پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

#### مرحله اول:

پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید. (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمایید.

#### مرحله دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد می‌توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می‌توان از نظرات خبرگان آن صنعت و دست اندرکاران شرکت بهره جست. و سپس وزن عوامل با اهمیت‌تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه نمود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

151

### به فرصت‌ها بیندیشیم نه به مشکلات!

این درست است که سازمان‌ها در شرایط پویا و پر تحول امروز با انبوهی از مشکلات و نارسایی‌ها مواجهند، اما این فقط یک روی سکه است.

موفقیت سازمان در این نیست که به مشکلات بیندیشیم. روح تفکر استراتژیک حکم می‌کند که بیشترین توجه خود را به شناخت فرصت‌های رشد و تعالی معطوف نموده، و در عین حال از توجه به مشکلات نیز غافل نباشیم



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

154

### بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

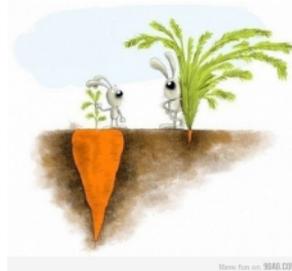
#### ماتریس ارزیابی شرایط داخل شرکت می‌تگ (Maytag)

توضیحات	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
نقاط قوت: فرهنگ کیفیت می‌تگ مدیران ارشد با تجربه	۵/۰ ۲/۰	۴ ۴	۱۵/۰ ۰/۵/۰
کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست. مدیران ارشد می‌تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می‌شناسند. کارخانجات می‌تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می‌کنند. روابط خوب ولی آسیب پذیر است. هورور در جاویربلی صاحب نام و اعتبار زیاد است.	۴/۰ ۱۵/۰ ۲۵/۰	۴ ۳ ۳	۱/۰ ۰/۵/۰ ۱۵/۰
نقاط ضعف: فرآیند تحقیق و توسعه	۱/۰	۲	۰/۵/۰
ارائه محصولات جدید در می‌تگ به کندی انجام می‌شود. سوپرمارکت‌ها کم کم جای نمایندگی‌های فروش را می‌گیرند. بمختاری می‌تگ متنگین است. هورور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است. می‌تگ اخیراً سرمایه‌گذاری را آغاز کرده است.	۱/۰ ۳/۰ ۴/۰ ۱/۰	۲ ۲ ۲ ۲	۰/۵ ۱۵/۰ ۲/۰ ۰/۵/۰
جمع	۱۳۰	۱	۱۵۳

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### External factors : Opportunity??

#### فرصت‌ها



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

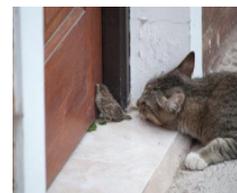
155

### External factors : Threats??

#### تهدیدها



اگر زندگی‌تان بالا و پایین نداشته باشد، این یعنی فرده اید.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

156

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند.

برای سازمانهای دولتی و خصوصی و عمومی در سطح شرکت و SBU قابلیت کاربرد دارد.

پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد.

### پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

#### گام اول:

پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی موفقیت (CSF) را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست نمایید. این عوامل باید حتی‌الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد. نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و بعد آن عواملی که سازمان را تهدید می‌کنند را بنویسید.

#### گام دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می‌شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنه‌های بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.)  
ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی می‌باشد.

### پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

#### گام سوم:

برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ برحسب میزان تطابق شرکت، با فرصت‌ها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می‌باشد. تعبیر هر یک از امتیازات می‌تواند به شکل زیر باشد:

۴: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بدو منفی)، ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

#### گام چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید.

#### گام پنجم:

جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می‌باشد و میانگین امتیاز برای شرکتها در ماتریس EFE (۵/۲) می‌باشد.

### بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

#### ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت می‌تگ (Maytag)

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وزن‌دار	توضیحات
فرصت‌ها:			
یکپارچه شدن اروپا	۲/۰	۴	جاگاه می‌تگ در اروپا قوی است.
توسعه بازار لوازم خانگی	۱/۰	۴	کسب و کار اصلی می‌تگ لوازم خانگی است.
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	۰/۵۰	۱	می‌تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	۰/۵۰	۲	می‌تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
گسترش شبکه توزیع جهانی خانگی	۱/۰	۲	حضور می‌تگ در شبکه توزیع جهانی کم است.
تهدیدات:			
افزایش مقررات محدود کننده	۱/۰	۴	چندان شامل حال می‌تگ نمی‌شود.
افزایش قدرت شرکت‌های رقیب	۱/۰	۴	موقعیت می‌تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف است.
افزایش رقابت پذیری شرکت‌های آمریکایی	۱۵/۰	۳	مشکل چندانی برای می‌تگ ایجاد نمی‌کند.
محمولات جدید در بازار لوازم خانگی	۰/۵۰	۱	می‌تگ در این زمینه وضعیت خوبی ندارد.
فعالتر شدن شرکت‌های زایی	۱/۰	۲	می‌تگ در بازارهای آسیایی حضور چندانی ندارد.
جمع		۵۱/۳	

### ماتریس توز TOWS

خط شطف W	خط قوت S	عنوان
-1 -2 -3 -4 -5	-1 -2 -3 -4 -5	
استراتژی WO	استراتژی SO	فرصت‌ها
-1 -2 -3 -4 -5	-1 -2 -3 -4 -5	-1 -2 -3 -4 -5
استراتژی WT	استراتژی ST	تهدیدها
-1 -2 -3 -4 -5	-1 -2 -3 -4 -5	-1 -2 -3 -4 -5



### Stratégies

بدون استراتژی: مدیران نسخه ای برای انجام کسب و کار، نقشه راه برای مزایای رقابتی، نقشه بازی برای رضایت مشتریان یا کسب عملکرد مناسب را ندارند.

از اینجا به کجا میخوایم برویم؟  
بستگی دارد که به کجا میخوایم برسیم.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 163

### تعیین موضوعات استراتژیک

استراتژیک فکر کردن و عمل کردن مهتر از برنامه ریزی است

موضوعات استراتژیک تصمیمات اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، عملکرد مجموعه، مشتریان و منابع شرکت تأثیر می گذارد

هدف از این مرحله تعیین انتخاب هایی است که شرکت با آنها مواجه است

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 164

### چگونگی شکل گیری استراتژی

شکل گیری استراتژی در سازمانها ابداع شده است. لذا ضروری است جریانهای رفتاری تفکیک شده و استراتژیها، به مثابه الگوها و توافقاتی که در چنین جریانهایی شکل میگیرند، معرفی شوند. برای این منظور به بررسی ریشهها و خاستگاههای چنین استراتژیهایی و یافتن رابطه بین طرحها و نیت رهبری و آنچه که سازمانها بطور واقعی انجام میدهند، خواهیم پرداخت.

همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، مقایسه استراتژی قصد شده و استراتژی محقق شده به ما اجازه میدهد تا به تفاوت بین استراتژیهای مدیرانه یا آنهايي را که بعنوان استراتژیهای قصد شده می نامیم و استراتژیهای اضطراری یا الگوها و توافقاتی که عموماً و یا بدون دخالت، تمایلات و نیت رهبران تحقق یافته اند- پی ببریم.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 165

### استراتژی مدیرانه

برای اینکه یک استراتژی کاملاً مدیرانه باشد، به عبارت دیگر برای اینکه استراتژی محقق شده (الگوی اقدامات) دقیقاً بر اساس آنچه که قصد شده است، شکل گرفته باشد، حداقل باید سه شرط، تحقق یابد.

- نخست، سازمان باید دارای اهداف مشخص و روشنی بوده و آنها را بطور دقیق و روشن بند به بند منتشر نماید تا جای هیچگونه شکی نسبت به آنچه قصد شده است قبل از شروع هر اقدامی وجود نداشته باشد.
- دوم، از آنجا که سازمان به مفهوم مجموعه ای از کارهای جمعی می باشد برای رفع هر گونه شبهه در اینکه آیا اهداف سازمان جمعی است یا خیر؟ اهداف باید عملاً مورد قبول همه افراد قرار گیرد، حال یا خود در پدید آمدن آنها سهیم باشند یا اینکه نظرات مدیران سازمان را پذیرفته باشند.
- سوم آنکه، این اهداف جمعی باید دقیقاً همانطور که مدنظر بوده و قصد شده پیاده شوند، که این بدین معنی است که هیچ نیروی خارجی (بازار، تکنولوژی، شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره) نتواند در آنها دخالت کند. بعبارت دیگر، باید بتوان تأثیرات محیط را دقیقاً پیش بینی و کاملاً بی اثر نموده یا آنها را تحت کنترل کامل سازمان درآورد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 166

### استراتژیهای اضطراری

برای اینکه يك استراتژی صدرصد اضطراری باشد باید ترتیب و نظم (ثبات و استحکام در عمل و در طول زمان) عاری از نیت و اراده رهبران سازمان در آن وجود داشته باشد. (عدم ثبات و استحکام بمعنی نداشتن استراتژی یا حداقل وجود استراتژی تحقق نیافته- مقاصد تحقق نیافته- می باشد.)

بسیار دشوار است که تصور کنیم می توان عملی را بدون وجود هر نوع قصد و اراده ای انجام داد. در برخی از بخشهای سازمانها، (بجز رهبریت آن) یافتن استراتژی صدرصد اضطراری بسیار بعید و دور از انتظار است. اما تحقیقات نشان میدهد که برخی از الگوها به این حالت (اضطراری) نزدیک می شوند و آن هنگامی است که محیط، الگوهای عملی خود را به سازمانها تحمیل میکند. بنابراین فقط می توان انتظار داشت که برخی گرایشاتی که به سمت استراتژیهای مدیرانه و یا اضطراری هستند، حاصل شوند، آنهم نه از نوع صد در صد و خالص در عمل.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 167

### تعریف استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

- یا برنامه ( نوعی طرح یا کار آگاهانه برای رسیدن به هدف) Plan
- یا نیرنگ ( مانوری برای حقه زدن به حریف) Ploy
- یا الگو ( الگوی عملکرد شرکت) Pattern
- یا جایگاه ( اینکه سازمان کجا باید باشد و چگونه) Place
- یا موضع (موضعی که سازمان می خواهد بدست آورد) Position
- یا نگرش ( چگونگی نگرش سازمان) Prespective

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 168

**اینکه شما چگونه اهداف سازمانی خود را محقق میکنید استراتژی شما را نشان می دهد.**



**استراتژی شما عبارتست از ؛ مدیریت برنامه ای، که برای محکم کردن موقعیت در بازار، هدایت عملیات ، جذب و رضایت مشتریان ، رقابت موفقیت آمیز و کسب اهداف سازمانی اتخاذ می شود .**

1392 - دکتر مهدی فتح اله - 169

### Strategies in Brief

STRATEGIC PRINCIPLECOMPANY

Consumer connectivity first—anytime, anywhereAmerica Online

Be direct Dell

Focus on trading communitieseBay

Be number one or number two in everyGeneral Electric industry in which we compete, or get out

Meet customers' short-haul travel needs at fares Southwest Airlines competitive with the cost of automobile travel

Unmatchable value for the investor-ownerVanguard

Low prices, every dayWal-Mart

Source: Ail Gaddeh and James Gilbert, "Frontline Action," Harvard Business Review, May 2001, p. 74.

## سطوح مختلف استراتژی

**سطح سازمانی**

**استراتژی سطح سازمان**

**سطح SBU**

کسب و کار ۱ - - - - - کسب و کار n

**سطح وظیفه ای**

استراتژیهای سرمایه گذاری - - - - - استراتژیهای بازاریابی

1392 - دکتر مهدی فتح اله - 171



**CORPORATE** - رسالتها و ماموریت - **استراتژیهای سطح سازمان**

**STRATEGIC SECTION** - اهداف و برنامه های راهبردی بلند مدت - **حوزه های استراتژیک**

**SBU** - استراتژیهای سطح واحد های مستقل (STRATEGIC BUSSINESS UNIT) - **واحد های فعالیت استراتژیک**

**SPU** - استراتژیهای وظیفه ای (STRATEGIC PLANNING UNIT) - **واحد های برنامه ریزی استراتژیک**

**OPERATIONAL STRATEGY** - استراتژیهای عملیاتی

1392 - دکتر مهدی فتح اله - 172

## ماهیت استراتژی

منظور از ماهیت استراتژی، جوهره حرکت و عمده ترین استراتژی است که ماهیت و چگونگی حرکت شرکت یا سازمان را جهت محقق سازی ماموریت و اهدافی که برای خود متصور است نمایان می سازد.

ماهیت استراتژی یک سازمان بصورت متداول حرکتهای استراتژیکی است که در راستای توسعه، ثبات و یا کاهش ( در قالب استراتژیهای جزئی تر) و یا تلفیقی از توسعه، ثبات و کاهش به مرحله اجرا گذاشته می شود.

1392 - دکتر مهدی فتح اله - 173

## مروری بر انواع مختلف استراتژی ها

- استراتژی های خاص :
- الف) استراتژی های برتری رقابتی پورتر
- ب) استراتژی های ملی
- ب) استراتژی های چهار گانه شرکت های ژاپنی
- ج) سایر
- استراتژی های کلان :
- الف) استراتژی مواجهه با دولت
- ب) استراتژی های عمومی :
- الف) استراتژی های اصلی
- ب) استراتژی های فرعی
- ج) استراتژی های وظیفه ای

1392 - دکتر مهدی فتح اله - 174

### استراتژی های کلان



استراتژی های کلان، استراتژی هایی هستند که نقش فراتر از نقش يك سازمان را در بر می گیرند. معمولاً سازمان هایی که ملی و فرا ملی فکر می کنند یا تعهدات اجتماعی زیادی برای خود قائل هستند، از این دسته از استراتژی ها استفاده می کنند.

### الف- استراتژی مواجهه با دولت

در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، مخصوصاً در کشورهایی که دولت ها رگ اصلی اقتصاد کشور را در دست دارند معمولاً دولت نقشی کلیدی در حیات و بقا شرکت ها ایفا می نماید. بنابراین لازم است که شرکتها استراتژی مناسبی در مواجهه با دولت برای خود تدوین نمایند. بدین منظور از الگوهای چهارگانه زیر استفاده می شود:

1. **تغییر:** اگر شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاستها و رفتارهای دولت برخوردار باشد، از استراتژی تغییر استفاده می کند.
2. **پرهیز:** در این حالت شرکت ترجیح می دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، در واقع آن را دور بزند و مشکل خود را حل نماید.
3. **همراهی:** در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاستهای اعلام شده برای شرکت مشکل ساز نمی باشد.
4. **اتحاد:** در این حالت تنها راهگیز از خطر و ریسک، همانا اتحاد استراتژیک با دولت است.

### ب- استراتژی های ملی

1. **استراتژی کاربرد:** در کشورهایی که نیروی کار ارزان است، معمولاً صنایع روی فعالیت هایی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است، متمرکز می شود.
2. **استراتژی ارزش:** از ترکیب کیفیت و قیمت این استراتژی شکل می گیرد. بدینصورت که در کالاهاییکه کیفیت حایز اهمیت بوده، با کاهش قیمت امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم میشود.
3. **استراتژی کم نظیر:** در مورد بعضی از محصولات که بنا به دلایلی تنها در مکان های خاصی قابل تولید هستند، بکار می رود. این استراتژی عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد.

### ب- استراتژی های ملی

4. **استراتژی فصلی:** این استراتژی هم عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد. برای مثال صادرات میوه های تابستانی در فصل زمستان به کشورهای مرفه مانند آمریکا، که نیاز به هماهنگی ویژه بین صادرکننده و واردکننده دارد.
5. **استراتژی ارزش افزوده:** در این حالت محصولات نیمه ساخته وارد شده و پس از انجام يك یا چند مرحله کاری دوباره صادر می گردد.
6. **استراتژی صادرات مجدد:** در این حالت محصولات بصورت فله وارد شده و با بسته بندی جدید مجدداً صادر می شود.



### استراتژی های عمومی



- الف) استراتژی های اصلی
- ب) استراتژی های فرعی
- ج) استراتژی های وظیفه ای

### انواع استراتژی های اصلی

- استراتژی توسعه (افزایش یا گسترش فعالیتها)
  - گسترش پیشرو - گسترش پسرو - تنوع
  - همکاری مشترک
  - نو آوری - توسعه بازار - نفوذ در بازار - توسعه محصول
- استراتژی ثبات (پایدار نگاه داشتن شرایط موجود)
  - بازنگری - حفظ وضعیت موجود
- استراتژی کاهش (کاهش حجم فعالیتها)
  - عقب گرد - حذف - کاهش فعالیتها - تصفیه

### استراتژی های فرعی

6. **استراتژی همکاری یا سرمایه گذاری مشترک:** در همکاری مشترک، هدف بهره گیری از هماهنگی و هم افزایی ناشی از به هم پیوستن چندین شرکت جهت ارائه محصولات مشخص و بصورت مشترک می باشد. در اثر این همکاری، حاصل کار به مراتب بیشتر از حاصل جمع جبری تک تک فعالیت های آن شرکت ها خواهد بود.
7. **استراتژی نوآوری:** یکی از پایدارترین روش های گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در خدمات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می شود. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می تواند به راحتی رهبری بازار را به عهده گرفته و از حالت انفعالی خارج شود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

182

### استراتژی های فرعی

1. این دسته از استراتژیها معمولا به دنبال استراتژیهای اصلی می آیند. یعنی پس از انتخاب استراتژی اصلی سازمان، استراتژی های فرعی برای روشن تر و دقیق تر کردن موضع استراتژیک، مطرح می شوند.
  2. **استراتژی توسعه پیشرو:** عبارت است از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل به سمت سیستم توزیع یکپارچه یا خرده فروشی ها. لذا در صورت انتخاب استراتژی توسعه، یکی از گزینه های استراتژیک می توان توسعه رو به جلو در چرخه تولید و ارائه به بازار محصولات باشد.
  3. **استراتژی توسعه پس رو:** عبارت است از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه، لذا استراتژی فوق در جهت عکس چرخه تولیدی محصولات حرکت می کند.
  4. **استراتژی افقی:** عبارت از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت های رقیب است. در صورتیکه شرکتی اقدام به خرید شرکت های رقیب خود نماید، از این استراتژی پیروی کرده است. هدف از این استراتژی، توسعه و رشد است.
  5. **استراتژی تنوع:** در زمانی که رقابت تنگ تنگ شده و میزان ریسک افزایش یابد، به منظور کاهش ریسک و فشار رقابت و ضربه خوردن در تجارت از این استراتژی استفاده می شود.
- استراتژی توسعه محصول: در صورتی که امکان گسترش یا تعمیق بازار نباشد، گسترش محصول یعنی هرگونه تغییر و بهبود در محصول، حتی جایگزینی آن می تواند راه حل خوبی باشد که اصطلاحا آن را "محصولات جدید در بازار موجود" می نامند.

بازار موجود	بازار جدید
تعمیق بازار <td>توسعه بازار</td>	توسعه بازار
توسعه محصول <td>نوآوری برای پاسخ به بازار جدید</td>	نوآوری برای پاسخ به بازار جدید

### استراتژی های فرعی

- 8- **گسترش بازار:** عبارت از عرضه محصولات و خدمات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید است. در صورتیکه محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می توان با افزودن محدوده های جغرافیایی دیگر یا محصولات دیگر یا وارد شدن در سایر قسمت های بازار مثل افسار دیگر مصرف کننده در همان بازار و غیره، میزان فروش را بالا برد. به این حالت اصطلاحا "فروش محصولات موجود در بازارهای جدید" گفته می شود.
- 9- **استراتژی تعمیق بازار:** عبارت است از بالا بردن سهم بازار برای محصولات و خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

183

### استراتژی های فرعی

10. **استراتژی کاهش:** در این حالت شرکت موقتا یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیت های تولید محصولات می نماید، البته این کاهش لزوما بد نیست، چرا که بدین طریق شرکت می تواند منابع مورد نیاز سایر بخش هایی که موفق تر بوده اند را تامین نمایند. هدف از کاهش، استحکام بخشی به اوضاع سازمان در زمینه های تخصصی می باشد. در برخی از اوقات اعلان ورشکستگی می تواند گونه ای اثربخشی از استراتژی کاهش باشد.
11. **استراتژی حذف محدود:** استراتژی حذف محدود یا تفکیک مناسب در صورت عدم کارایی استراتژی کاهش به کار گرفته می شود. در این حالت شدت کاهش بیشتر شده و منجر به حذف بخشی از محصول یا بخشی از سازمان ... می شود. به عبارت دیگر این استراتژی به فروش کار یا راه اندازی یک کار جدید بعنوان بخشی جداگانه مربوط می شود و زمانی اتخاذ می شود که یک کار مشخص خوبی با سازمان سازگار نمی شود و یا اینکه پیوسته در راه رسیدن به اهدافی که مجموعه برای آن تعیین کرده است، شکست می خورد. همچنین این استراتژی می تواند برای اصلاح موقعیت مالی و بودجه ای سازمان نیز بکار گرفته شود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

184

### استراتژی های فرعی

12. **استراتژی حذف کامل:** استراتژی تصفیه در صورتی که استراتژی حذف محدود هم کارگر نیافتد، اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولید آن می نمایند. در واقع نامطلوبترین نوع استراتژی کاهش است. چرا که معمولا باعث زبان صاحبان سهام و کارمندان شرکت می شود.
13. **استراتژی بازنگری:** در صورتی که از استراتژی ثبات پیروی شود، به دنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می شود. در این حالت برای کاهش هزینه ها و تخصیص بهتر منابع با توجه به اولویت ها یا تقویت مواضع موجود، یک بازنگری در سازمان به عمل می آید.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

185

### استراتژی های فرعی

14. **استراتژی حفظ وضعیت موجود:** در صورتیکه از استراتژی ثبات پیروی شود و لزومی به تغییرات چه جزیی و چه کلی نباشد، اصطلاحا می گویند از استراتژی حفظ وضعیت موجود استفاده شده است.
15. **استراتژی مرکب:** در سازمان های بزرگ که دارای تنوع محصول می باشند، معمولا تعدادی از استراتژی ها بصورت مشترک و همزمان استفاده می شوند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

186

## استراتژی‌های وظیفه‌ای

1. استراتژی واحد عملیاتی یا تولیدی: این استراتژی به امتیازات رقابتی در حوزه ساخت و تولیدی مرتبط بوده و شامل سیستم‌های تولید، سیستم‌های کنترل و سیاست‌های کلیدی ساخت و تولید می‌باشد. در این نوع از واحدهای وظیفه‌ای و در راستای استراتژی‌های شرکت، عموماً در سه بعد زیر باید استراتژی‌ها مشخص گردند: امکانات و تجهیزات: از قبیل، میزان تمرکز یا عدم متمرکز بودن آنها، میزان اتوماسیون مورد نیاز و حجم تولید. برنامه‌ریزی و کنترل: از قبیل، تولید سفارشی یا انبوه، حجم انبار قطعات مواد، روش استفاده از انبارها، فعالیت‌های کنترلی. سفارشات: از قبیل تعداد، تنوع، کمیت، کیفیت تأمین کننده، نحوه انتخاب و امثالهم

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

188

## استراتژی‌های وظیفه‌ای



استراتژی‌هایی که بحث آنها گذشت، عموماً مربوط به شرکت‌ها بودند. طبیعی است که واحدهای وظیفه‌ای مثل واحدهای: تحقیق و توسعه، تولید یا عملیات، بازاریابی، مالی و ... نیاز به استراتژی مخصوص به خود دارند. این استراتژی‌ها باید هماهنگ و همگام با استراتژی‌های اصلی شرکت باشند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

187

## استراتژی‌های وظیفه‌ای

3. استراتژی واحد تحقیق و توسعه: استراتژی در واحدهای تحقیق و توسعه ابعاد چهارگانه زیر را باید پاسخگو باشد:  
نوع تحقیق: از قبیل میزان تحقیقات پایه، میزان تحقیقات کاربردی و پروژه‌های جدید مورد نیاز، ...  
دوره زمانی: کدام گرایش زمانی بهتر در راستای استراتژی شرکت می‌تواند باشد.  
تناسب سازمانی: از قبیل، تحقیقات در شرکت یا توسط سایر شرکت‌ها انجام شود  
موضع تحقیقاتی: از قبیل، رهبری تحقیقات و نوآوری یا پیروی از تحقیقات و نوآوری‌های رقبا و غیره.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

190

## استراتژی‌های وظیفه‌ای

2. استراتژی واحد مالی: استراتژی مالی با سیاست‌های خرید و تخصیص سرمایه سر و کار دارد.  
هدف آن بهبود ساختار سرمایه سازمان است. استراتژی واحدهای مالی نیز باید پاسخگوی سه بعد زیر باشد:  
هزینه سرمایه: از قبیل سرمایه قابل قبول، نحوه تعادل بین بدهی‌های کوتاه و بلندمدت، نحوه تعادل بین اعتبارات داخلی و خارجی و ...  
توزیع سرمایه: از قبیل اولویت‌های توزیع سرمایه، میزان تفویض اختیارات سرمایه‌ای به مدیران در سطوح مختلف و ...  
مدیریت سرمایه: از قبیل، میزان سود قابل توزیع بین سهامداران، میزان ثبات سوددهی، نقدینگی، نحوه قسط‌بندی وام‌ها و غیره

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

189

## استراتژی‌های وظیفه‌ای

5. استراتژی منابع انسانی: در عصر حاضر منابع انسانی بعنوان یکی از گرانبهاترین منابع همواره مورد توجه قرار گرفته و مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکتها و سازمانها بوده است. این امر بخصوص در شرایط حاضر که دانش و اطلاعات محور اصلی آنها است، از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر این مبنای استراتژی‌های واحد منابع انسانی، شامل راهبردهای اساسی است که سازمان و مجموعه مورد مطالعه را در دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان رهنمون سازد. این قبیل راهبردها حوزه‌های جذب، نگهداری و ریزش منابع انسانی را در برمی‌گیرد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

192

## استراتژی‌های وظیفه‌ای

4. استراتژی واحد بازاریابی: استراتژی توزیع و بازاریابی عموماً پس از تحویل محصول نهایی یا تبادل با مشتری، با فرآیند کاری مطرح می‌شود. این استراتژی شامل تنظیم هدف برای بازاریابی و توزیع مکان و بازار هدف، نوع مشتری، قیمت گذاری، تبلیغات و تخصیص منابع برای دستیابی به این اهداف است. در واحدهای بازاریابی علاوه بر استراتژی‌های شرکت، برخی استراتژی‌های خاص بازاریابی نیز مطرح هستند که به شرح زیر می‌باشند:  
استراتژی رهبر: شرکت تلاش می‌کند موقعیت رهبری بازار را بدست آورد یا حفظ کند.  
استراتژی پیرو: شرکت امکان رهبر شدن را ندارد، بنابراین همیشه صبر می‌کند تا رهبر، استراتژی خود را اعلام کند و سپس از آن پیروی کند.  
استراتژی چالشگر: در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد.  
استراتژی گوشه‌گیر: در این حالت شرکت ترجیح می‌دهد به گوشه‌ای از بازار خزیده و آنجا را محکم برای خود حفظ کند.  
استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود تشکیل یافته از چهار استراتژی است که عبارتند از: قیمت، پرسنل، توزیع و استراتژی محصول که ترکیب آنها استراتژی آمیخته یا ترکیب بازار را به دست می‌دهد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

191

### استراتژی های خاص

صرف نظر از استراتژیهای عمومی که در ادبیات برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک متداول است و پیش از این مورد اشاره قرار گرفت، استراتژیهای دیگری نیز وجود دارند که به تناسب فضای کاری هر یک از ابزارها و مدل های استراتژی، توسعه یافته اند که از جمله می توان به استراتژیهای رقابتی پورتر، استراتژیهای پیشنهادی ماتریس های پورتر فولیو BCG، GE و امثالهم اشاره کرد.

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

194

### استراتژی های وظیفه ای

6. **استراتژی فناوری اطلاعات:** استراتژی های فناوری اطلاعات عبارتند از: راهبردهایی که در راستای مأموریت، اهداف و استراتژیهای کلان، مجموعه زمینه محقق سازی آنها را فراهم می سازد.

- این قبیل استراتژیها عمدتاً موارد ذیل را شامل می شود:
- جریان اطلاعات و ساختار فرآیندهای کاری
- سازمان متولی و منابع انسانی متخصص در حوزه انفورماتیک
- بستر سخت افزاری، نرم افزاری، مدیریت بانکهای اطلاعاتی، ارتباطات و شبکه
- سطوح و سلسله مراتب، تمرکز و عدم تمرکز سیستمها و اطلاعات و امثالهم

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

193

### سایر استراتژیها

1. **استراتژی شبه قهرمانی:** استراتژیهای نوع قهرمانی ها، الگوهای مقدماتی هستند که در نظر دارند مجموعه ارزش های محوری رسالت اصلی و اهداف وجودی سیستم را (که از بین رفته اند یا به دلیل تغییرات محیطی یا ضعف صلاحیت های سازمانی یا مدیریتی در معرض اضمحلال قرار دارند) مجدداً در بلندمدت برقرار سازند. این به معنای تثبیت گذشته نیست، بلکه احیای ویژگی های لازم حیاتی از بین رفته، به کمک واکنش های استراتژیک، نسبت به اوضاع جدید و تغییرات تکنولوژی بوده و شامل استراتژیهای ذیل می باشد:

- . استراتژی نیروبخش
- . استراتژی اصلاحی
- . محافظه کارانه

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

196

### استراتژیهای چهارگانه شرکتهای ژاپنی

1. ایجاد برتری در چهار بعد: شامل استراتژیهای است که بصورت همزمان در ابعاد مختلف کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، ... شرکت را توانمند نموده است.
2. جستجوی مناطق بی دفاع: عبارت است از شناسایی خلاهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا رها شده است. برای مثال: یک ناحیه جغرافیایی فراموش شده، قسمتی از زنجیره ارزش تولید محصول که متولی ندارد، یا بخشی از بازار یک شرکت بزرگ که بدون پاسخ مانده است.
3. تغییر شرایط درگیری و نفوذ: استاندارد کردن محصولات، فروش از طریق کانال های توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد، و ... از جمله مثالهای این استراتژی است.
4. رقابت از طریق همکاری تنگاتنگ: برای مثال: همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تامین کنندگان مواد و قطعات و غیره که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می شود را می توان برای این استراتژی نام برد.

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

195

### سایر استراتژیها

4. **استراتژیهای نوع شرط بند:** شامل تلاش های سنجیده ای است که برای مانور به سوی موقعیت مطلوب و غلبه بر مخاطرات صورت می گیرد. این استراتژیها هنگام روبرو شدن با مشکلات فوری که مانع از تنظیم استراتژی بلند مدت شوند، اتخاذ می شوند و عبارتند از:

- . دفاع کردن در برابر خطرها یا خنثی کردن آنها
- . نفوذ یا مذاکره استراتژیک در موضوع های کم فایده برای ایجاد موقعیت نفوذ در زمینه های مفید برای سازمان
- . پیشرفت کردن یا نشان دادن عکس العمل کوتاه مدت در قبال راه حل فوری

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

198

### سایر استراتژیها

2. **استراتژیهای جستاری:** این استراتژی در پی ایجاد آینده ای جدید و متفاوت بوده و شامل موارد زیر است:
  - . دستور کار جدید: شامل اهداف یا مقاصد بلندمدت آموزشی علمی و کاربردی می باشند.
  - . اقدام های جان شین: واکنشی مستقیم ولی بلندمدت در قبال یک بحران یا تضاد می باشد.
3. **استراتژیهای متهورانه:** شبیه استراتژیهای جستاری بوده ولی کوتاه مدت هستند. استراتژیهای مربوطه آن عبارتند از:
  1. اهداف کوتاه مدت (آماج)
  2. طراحی آزمایش های کوتاه مدت (کوشش ها)
  3. پیمان ها یا توافقی های کوتاه مدت

برنامه ریزی راهبردی - نکتر مهدی فتح اله - 1392

197

## سایر استراتژیها

7. **استراتژی مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت:** با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، می توان زمینه هایی را که سرمایه گذاری و تخصیص منابع شرکت در آن منجر به کسب برتری قابل ملاحظه ای نسبت به رقبا می شود را تعیین نمود. زمینه ها و فرصت های مذکور را عوامل کلیدی موفقیت و صرف منابع موجود در آنها را بمنظور کسب موفقیت برتر، راهبرد مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت می نامند.
8. **استراتژی مبتنی بر توافق نسبی:** در شرایطی که کلیه رقبا با توجه به عوامل کلیدی موفقیت به شدت مشغول فعالیت هستند و شرکت نسبت به رقبای خود، هیچگونه مزیت نسبی ندارد، کسب برتری نسبی، منوط به بهره گیری از هرگونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکت ها می باشد. در این حالت وظیفه طراحان استراتژی اینست که:
- . از برتری تکنولوژیکی یا سوددهی و امثال آن در مورد محصولاتی که مستقیماً در رقابت با رقیب مورد نظر تولید نمی شود، بهره برداری کنند.
- . از هر نوع تفاوت در نحوه توزیع منابع و ترکیب دارایی های شرکت، در مقایسه با رقبا استفاده نمایند. این استراتژی ها را راهبرد مبتنی بر توافق نسبی می نامند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

200

## سایر استراتژیها

5. **استراتژی صنایع تقسیم شده (مجزا):** صنعت تقسیم شده، صنعتی است که از تعداد زیادی شرکت های کوچک و متوسط تشکیل یافته و در بین آنها بهم وابستگی رقابتی حداقلی می باشد. هیچ شرکتی به تنهایی در موقعیت قوی قرار ندارد تا تصمیم های قیمت گذاری و تولید را تحت تاثیر قرار دهد و به همین منظور هر شرکت بدنبال بهترین استراتژی رقابتی خود می باشد.
6. **استراتژی مبتنی بر آزادی عمل (راهبردی):** در شرایط رقابت های بسیار فشرده در یک صنعت، با بکارگیری نوآوری در تکوین و تولید یک محصول جدید و یا گشودن بازارهای جدید می توان به موفقیت دست یافت.
- برای این منظور، باید با استفاده از روش های بسیار پرتحرک و پر قدرت، آن بخش از بازار را که مورد بهره برداری رقبا نمی باشد مورد استفاده قرار داد. این استراتژی را آزادی عمل راهبردی می نامند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

199

## سایر استراتژیها

10. **تمرکز تک کالایی یا تک خدمتی:** نوعی استراتژی رشد است که افزایش فروش سازمان، سودها، سهم بازار کالا یا خدمات فعلی آنرا شامل می شود. این استراتژی زمانی که تقاضا برای کالا یا خدمات سازمان در حال افزایش است، موضوعیت می یابد.
11. **تنوع ترکیبی:** تنوع ترکیبی نوعی استراتژی رشد است که شامل افزودن کالا یا خدمات جدیدی عمدتاً متمایز از کالا یا خدمات فعلی سازمان می باشد. تنوع ترکیبی می تواند از نظر داخلی یا خارجی دنبال شود، اما در بیشتر مواقع تنوع ترکیبی از طریق ادغامها، خرید شرکتها و سرمایه گذاری مشترک تحقق می یابد. تعداد بسیار زیادی از سازمانها، استراتژی ترکیبی را ترجیح می دهند.
12. **برداشت:** استراتژی برداشت برای کاهش سرمایه گذاریها در یک محدوده خاص سازمانی و در یک واحد SBU با هدف قطع هزینه ها و بهبود نقدینگی بکار می رود. بدیهی است جریان نقدینگی ایجاد شده، برای فراهم نمودن نیازهای مالی، حوزه های در حال رشد و یا جدید سازمان، بکار می روند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

202

## سایر استراتژیها

9. **استراتژی مبتنی بر ابتکارات جسورانه:** در صورتیکه رقیب در فعالیت با رشد کم یا ثابت، کاملاً جا افتاده است و از میدان بدر کردن وی مشکل باشد. در این حالت باید تمامی مفروضات و فعالیتها را زیر سوال برد و با برهم زدن قواعد بازی و انتخاب یک راهبرد کاملاً غیرمتعارف و با چالشی جسورانه مزیت رقابتی قدرتمند ولی پنهان در فعالیتها را اعم از تولیدی، بازاریابی و غیره کشف و بر مبنای آن استراتژی لازم را تدوین نمود.



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

201

## مروری بر انواع استراتژیها

نکات مهم	استراتژی
استراتژی هایی هستند که ریشه در طرح های رسمی دارند؛ در اینجا اهداف و مقاصد دقیق توسط مدیریت متمرکز تهیه و بصورت دستورالعمل ابلاغ و با نظارت و کنترل مرکزی بدون چون و چرا در محیط باثبات، قابل کنترل و قابل پیش بینی، پیاده می شوند. این استراتژی را می توان استراتژی خیلی مدیرانه نامید.	از پیش طراحی شده (Pre Planned)
از یک دیدگاه مرکزی نماند گرفته است؛ مقاصد رسماً ترویج نشده، فردی رهبر سازمان است که ایده ها و دیدگاه هایش در شرایط جدید قابل تعدیل یا تطبیق می باشند، سازمان تحت کنترل شخصی رهبر است و در گونهای امن و بی خطر از محیط فرار دارد. این استراتژی نسبتاً مدیرانه بوده و می تواند اضطراری (و منعطف) باشند.	کارآفرینی (Entrepreneurial)
ریشه در تشریک مساعی و نیات مشترک دارد؛ آرمانها، جمعی و متعلق به کل اعضاست و بشکلی مقدس و نسبتاً تغییرناپذیر بوده و بطور اصولی از طریق آئین و یا اجامی شدن، کنترل می شوند. سازمان اغلب در تقابل با محیط عمل می کند. این نوع تا اندازه زیادی مدیرانه است.	ایدئولوژیکی (Ideological)
ریشه در تحمل و فشار دارد؛ رهبر تا حدودی کنترل اوضاع را در دست دارد، وی چارچوبها و اهداف را مشخص می کند و افراد درون سازمان به نیروهای خود و یا محیط پیچیده و غیرقابل پیش بینی پاسخ می دهند، این نوع استراتژی تا حدودی مدیرانه و تا قسمتی اضطراری و یا مدیرانه - اضطراری است.	چتری (پوششی) (Umbrella)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

204

## سایر استراتژیها

10. **بازگشت:** استراتژی بازگشت عبارت است از تلاش در جهت بهبود کارآیی عملیاتی که در خلال کاهش موقعیت مالی سازمان رخ می دهد. از جمله راهبردهای این استراتژی می توان به تغییر مدیریت، تقلیل مخارج سرمایه ای، کنترل هزینه ها و غیره اشاره کرد.
11. **تقلیل سرمایه:** تقلیل سرمایه غالباً وقتی بعنوان یک استراتژی بکار می رود که استراتژیهای برداشت یا تدافعی ناموفق بوده باشند. این استراتژی شامل فروش قسمتی اساسی از موسسه است که می تواند SBU، خط تولید و یا یک بخش از سازمان باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

203

### استراتژی‌های گوناگون: تعریف و نمونه

استراتژی	تعریف	نمونه
یکپارچگی عمودی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی	شرکت فلتن و تگراف آمریکا در سال ۱۹۹۷، ۲۵ فروشنده لفت‌آف کرد و نام آنها را خدمات فلتن و تگراف آمریکا نهاد
یکپارچگی عمودی به بالا	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	شرکت «مسل» یک تولیدکننده میلسان را خریداری کرد
یکپارچگی افقی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب	بانک فرصت‌پویان «بانک فرصت‌پویان» را خریداری کرد
رسوخ در بازار	بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش توانهایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود	شرکت بیمه چلسون بر تعداد نمایندگانی خود در مکزیک افزود و آنها را به دو برابر رساند
توسعه بازار	عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید	شرکت «فلیپوز بوش» بزرگترین شرکت نوشابه سازی مکزیک به نام «گروپومولاس» را خرید
توسعه محصول	بالا بردن فروش از طریق بهبود به‌فهمیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه انواع جدید آن محصولات و خدمات	شرکت خودرو ساری فورد در خارج از یک‌سایه‌های معاملاتی و فروشگاه‌ها برای ارائه خدمات پس از فروش واحدهای تازه تأسیس کرد

### مروری بر انواع استراتژیها

استراتژی	نکات مهم
فرآیندی (پروسه‌ای) (Process)	این نوع استراتژی فرآیندی است، یعنی رهبر سازمان فقط جنبه‌های فرآیندی استراتژی، شامل: استخدام، ساختار کلی سازمان و غیره را کنترل می‌کند، اما تهیه محتوای آن بعداً دیگر اعضاء واکذار می‌شود، این استراتژی تا حدودی مدیرانه و تا حدودی اضطراری (و باز، مدیرانه - اضطراری) است.
منفصل (کسیخته) (Unconnected)	در بخشهای دور دست و دور افتاده درون سازمان ویا سازمانهای تخصصی پدید می‌آید؛ اعضاء ارتباط کمی با یکدیگر دارند. کنترل متمرکز وجود نداشته و افراد طبق سلاقی شخصی عمل می‌کنند که ممکن است بعضاً ضد نظرات مرکز باشد. استراتژی از نظر سازمان اضطراری است ولی از نظر افراد ممکن است مدیرانه است اضطراری قلمداد شود.
اجماعی (Consensus)	ریشه در اجماع و اتفاق دارد. افراد از طریق توافق جمعی و تشریح مسامی چند جانبه روی الگوهای مفید و مناسب صحنه گذاشته و آنها را در غیاب کنترل مرکزی و معمول، بعنوان اصول می‌پذیرند، این نوع استراتژی تقریباً اضطراری است.
تحمیلی (Imposed)	از طرف محیط و خارج از سازمان به آن تحمیل می‌شود: محیط الگوهای کاری خود را از طریق تحمیل مستقیم و یا از طریق پشی‌جستن یا محدود کردن انتخاب سازمانی بر آن دیکته می‌کند، بیشتر از نوع اضطراری است، هر چند که ممکن است توسط سازمان درونی شده و به مدیرانه تبدیل شوند.

### استراتژی‌های گوناگون: تعریف و نمونه

استراتژی	تعریف	نمونه
مشارکت	یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جدا را می‌دهند تا به هدفهای مشترک خاصی دست یابند	شرکت‌های «لوسنت تکنولوژی» و شرکت «ان وی فیلیپس الکترونیکی» شرکت جدیدی به نام ارتباطات و مصرف‌کننده فیلیپس را ایجاد کردند
کاهش	گروه بندی جدید در هزینه و دارایی برای همکس کردن سیر توزی فروش و سود	بانک «ولتازگو» بین سالهای ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ از میزان مشاغل موجود ۱۲۶۰۰ شغل را کاهش داد
واگذاری	فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان	شرکت «ریتون» واحد تولیدکننده لوازم خانگی به نام «امانا» را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت «گودمن-هودلینگ» فروخت.
انتقال	با توجه به ارزش یکپایه دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌ها رساند و فعالیت‌های خود را پایان داد.	شرکت «ریال» تمام دارایی‌های خود را به فروش رساند و فعالیت‌های خود را پایان داد.

### استراتژی‌های گوناگون: تعریف و نمونه (ادامه)

استراتژی	تعریف	نمونه
تنوع همگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط	شرکت ولت دیسنی برای خانواده‌ها و نوجوانان مجموعه‌های سر پوشیده جدید با ظاهری بسیار پیشرفته ساخت و افراد می‌توانستند در این مکانها به مسافه‌های الکترونیکی و بازی‌های مرتبط به موتور یا خودرو صولتی (شبه سازی شده) بپردازند نخستین مجموعه از این گونه در سال ۱۹۹۸ در اورلاندو، فلوریدا گشایش یافت که مساحت آن به ۱۰۰ هزار فوت مربع می‌رسید
تنوع ناهمگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی نا مرتبط	شرکت «میسو» که در زمینه امور بانکی و بیمه در بریتانیا فعالیت می‌کند یک شرکت نرم افزار مراقبت های بهداشتی را به نام «میسورالیا» مدینگ» خریداری کرد.
تنوع افقی	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط برای مشتریان کنونی	بانک «فرست پویان» شرکت «ویست فرصت بوجور سینگر» را خرید.

### استراتژی در عمل

#### یکپارچه‌سازی رو به جلو

**تعریف**

- تملك و یا افزایش توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان

#### مثال

- شرکت جنرال موتور مالکیت ۱۰٪ از واسطه‌های فروش خودرو را در اختیار دارد.

### استراتژی در عمل

#### استراتژیهای یکپارچه‌سازی Integration Strategies

- یکپارچه‌سازی رو به جلو Forward integration
- یکپارچه‌سازی رو به عقب Backward integration
- یکپارچه‌سازی افقی Horizontal integration

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **یکپارچه سازی روبه جلو** ثمربخش است؟

- ✓ توزیع کنندگان غیر قابل تکیه، پر هزینه و یا در تامین نیازهای سازمان ناتوان باشند
- ✓ توزیع کنندگان کیفی غیر قابل دسترس باشند
- ✓ وقتی رشد چشمگیری برای بازار پیش بینی می شود
- ✓ وقتی ثبات کار بسیار اهمیت داشته باشد
- ✓ کار توزیع حاشیه سود بالایی دارا باشد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

211

### استراتژی در عمل

#### یکپارچه سازی رو به عقب

مثال

- Motel 8 یک تولیدکننده
- میلمان را خریداری کرده
- است.

تعریف

- تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکتهای تامین کننده

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

212

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **رو به عقب** ثمربخش است؟

- ✓ تامین کنندگان غیر قابل تکیه، پرهزینه و یا در تامین خواسته های سازمان ناتوان باشند
- ✓ تعداد تامین کنندگان کم و شرکتهای درخواست کننده زیاد باشد
- ✓ رشد بسیار بالا در بازار
- ✓ سازمان دارای منابع انسانی و سرمایه لازم برای اداره یک کسب و کار جدید باشد
- ✓ وقتی ثبات قیمت اهمیت زیادی داشته باشد
- ✓ کار تولید قطعات حاشیه سود بالایی داشته باشد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

213

### استراتژی در عمل

#### یکپارچه سازی افقی

مثال

- شرکت هتل های زنجیره ای هیلتون اخیراً هتل پراموس (Promus) را خریداری کرده است.

تعریف

- تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکتهای رقیب

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی **یکپارچه سازی افقی** ثمربخش است؟

- ✓ شرکت بدون مواجهه با محدودیتهای قانونی به دنبال نوعی انحصار در بازار باشد
- ✓ رقابت در یک بازار رو به رشد
- ✓ جایی که تولید انبوه (اقتصاد مقیاس) مزیت رقابتی ایجاد نماید
- ✓ شرکت مورد نظر به علت سوء مدیریت و یا محدودیت منابع وضعیت خوبی نداشته باشد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

استراتژیهای متمرکز  
Intensive Strategies

- رسوخ در بازار (Market penetration)
- توسعه بازار (Market development)
- توسعه محصول (Product development)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### رسوخ در بازار

#### تعریف

- افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاشهای بیشتر بازاریابی

#### مثال

- شرکت اینترنتی Ameritrade با صرف ۲۰۰ میلیون دلار برای تبلیغات بودجه تبلیغات خود را سه برابر کرد تا مردم را قانع کند از طریق اینترنت سرمایه گذاری کنند.

برنامه ریزی راهبردی 2017، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **رسوخ در بازار** ثمربخش است؟

- بازار فعلی اشباع شده نباشد
- میزان استفاده مشتریان فعلی قابل افزایش باشد
- سهم بازار رقبا قابل به دست آوردن باشد
- افزایش مقیاس تولید، مزیت رقابتی عمده‌ای باشد

برنامه ریزی راهبردی 2018، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### توسعه بازار

#### تعریف

- عرضه محصول و یا خدمات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید

#### مثال

- شرکت اتوبوس سازی Henlys در انگلستان، شرکت اتوبوس سازی Blue Bird در آمریکا را خریداری می‌کند.

برنامه ریزی راهبردی 2019، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **توسعه بازار** ثمربخش است؟

- دستیابی به کانالهای جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
- وقتی محصول با استقبال شدید بازار مواجه می‌شود
- کشف بازارهای بکر و یا اشباع نشده جدید
- شرکت دارای منابع انسانی و مالی اضافه برای توسعه عملیات باشد
- ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
- کسب و کار شرکت در حال گسترش سریع جهانی باشد

برنامه ریزی راهبردی 2020، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### توسعه محصول

#### تعریف

- افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدید

#### مثال

- افزایش سرعت و مدل‌های جدید CPUهای شرکت Intel

برنامه ریزی راهبردی 2021، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **توسعه محصول** ثمربخش است؟

- محصول اصلی شرکت در مرحله بلوغ از چرخه عمر باشد
- تحول تکنولوژی در کسب و کار مربوطه زیاد باشد
- شرکتهای رقیب محصولات بهتری با قیمت مشابه ارائه داده باشند
- کسب و کار در یک صنعت با رشد سریع باشد
- قابلیت تحقیق و توسعه شرکت بالا باشد

برنامه ریزی راهبردی 2022، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### استراتژیهای تنوع Diversification Strategies

- تنوع گرای همگون (diversification Concentric)
- تنوع گرای ناهمگون (Conglomerate diversification)
- تنوع گرای افقی (Horizontal diversification)

برنامه ریزی راهبردی، 223، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### تنوع گرای همگون

#### تعریف

- ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات قبلی

#### مثال

- بانک NWB در انگلستان شرکت بیمه انگلیسی L&G را خریداری کرده است

برنامه ریزی راهبردی، 224، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **تنوع گرای همگون** ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی شرکت بدون رشد و یا با رشد خیلی کم باشد
- ✓ محصولات مرتبط جدید فروش محصولات فعلی را افزایش دهد
- ✓ محصول مرتبط جدید با قیمت قابل رقابتی قابل عرضه باشد
- ✓ محصول فعلی در ناحیه سراسیبی چرخه عمر باشد
- ✓ ظرفیت مدیریتی شرکت بالاتر از بازار فعلی باشد

برنامه ریزی راهبردی، 225، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### تنوع گرای غیرهمگون

#### تعریف

- ارائه محصول جدید و غیر مرتبط با محصولات قبلی

#### مثال

- ورود SONY به کسب و کار کامپیوتر PC

برنامه ریزی راهبردی، 226، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **تنوع گرای غیرهمگون** ثمربخش است؟

- ✓ کاهش مستمر فروش و سود بر روی رنج محصولات فعلی
- ✓ پتانسیل مالی و مدیریتی سازمان برای ورود به کسب و کار جدید
- ✓ هم افزایی مالی بین کسب و کار فعلی و کسب و کار جدید
- ✓ اشباع بازار محصولات فعلی

برنامه ریزی راهبردی، 227، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

### تنوع گرای افقی

#### تعریف

- ارائه محصول جدید و غیر مرتبط به مشتریان فعلی شرکت

#### مثال

- ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ

برنامه ریزی راهبردی، 228، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **تنوع‌گرایی افقی** ثمربخش است؟

- ✓ درآمد حاصل از کسب و کار فعلی با افزودن یک محصول غیرمرتبط تقویت شود
- ✓ کسب و کار فعلی کم سود، کم رشد و به شدت رقابتی باشد
- ✓ شبکه توزیع فعلی برای محصول جدید و غیرمرتبط قابل استفاده باشد
- ✓ محصول جدید مکمل فصلی (دوره‌ای) محصول فعلی باشد

برنامه ریزی راهبردی 209، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

#### استراتژیهای تدافعی Defensive Strategies

- مشارکت (Joint venture)
- کاهش (Retrenchment)
- واگذاری (Divestiture)
- انحلال (Liquidation)

برنامه ریزی راهبردی 209، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

#### استراتژی مشارکت

##### تعریف

- تشکیل یک سازمان جدید با حمایت و همکاری دو یا چند شرکت

##### مثال

- ایجاد شرکت وسایل خانگی Philips با سرمایه‌گذاری شرکت Lucent و شرکت الکترونیک فیلیپس

برنامه ریزی راهبردی 231، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **مشارکت** ثمربخش است؟

- ✓ ترکیب هم‌افزایی بین شرکتهای سهامی عام و سهامی خاص
- ✓ ترکیب هم‌افزایی شرکتهای بین‌المللی و شرکتهای محلی
- ✓ یکپارچه‌سازی شایستگیهای مکمل دو شرکت
- ✓ روی هم گذاشتن منابع و تسهیم ریسک در پروژه‌های بسیار بزرگ و سودآور
- ✓ رقابت چند شرکت کوچک با یک رقیب بزرگ
- ✓ برای ارائه سریع یک تکنولوژی جدید به بازار

برنامه ریزی راهبردی 232، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

#### استراتژی کاهش

##### تعریف

- تجدید ساختار در فعالیتهای و هزینه‌ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود

##### مثال

- تعطیل کارخانه تولید چیپ در کرایسلر

برنامه ریزی راهبردی 233، مهدی فتح اله - 1392

### استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **کاهش** ثمربخش است؟

- ✓ شرکت در عین دارا بودن شایستگی کسب و کار طی چندین سال به اهداف خود نرسیده است
- ✓ شرکت مورد فروش در یک کسب و کار ضعیف باشد
- ✓ شرکت مورد فروش دارای بهره‌وری پایین، سودآوری کم و فرهنگ کار ضعیف باشد
- ✓ استراتژی شرکت با شکست مواجه شده باشد
- ✓ شرکت برای آماده سازی یک بازار رو به رشد جدید نیازمند ساختار فعالیتی جدید باشد

برنامه ریزی راهبردی 234، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

**استراتژی واگذاری**

### تعریف

- فروش یک بخش و یا جزیی از شرکت

### مثال

- فروش بخش وسایل صوتی - تصویری توسط شرکت جنرال الکتریک

برنامه ریزی راهبردی 2006، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **واگذاری** ثمربخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش شرکت به سودآوری مورد نظر نمی رسد
- ✓ وقتی اداره یک بخش به منابع بیشتری از حد توانایی شرکت نیاز دارد
- ✓ وقتی عملکرد ضعیف یک بخش، عملکرد کلی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد
- ✓ وقتی زمینه فعالیت یک بخش با سایر اجزای شرکت تناسب نداشته باشد
- ✓ وقتی پول حاصل از واگذاری برای سایر اهداف شرکت مورد نیاز باشد

برنامه ریزی راهبردی 2006، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

**انحلال**

### تعریف

- فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها

### مثال

- شرکت Ribol تمامی دارایی خود را فروخت و فعالیت خود را متوقف ساخت

برنامه ریزی راهبردی 2007، مهدی فتح اله - 1392

## استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی **انحلال** ثمربخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش و واگذاری به نتایج مورد نظر نرسیده باشد
- ✓ وقتی شرکت به ورشکستگی رسیده باشد، انحلال نیز یک راهکار است
- ✓ وقتی با فروش دارایی شرکت زیان سهامداران به حد قابل قبولی برسد

برنامه ریزی راهبردی 2006، مهدی فتح اله - 1392

مکتب طراحی	تدوین استراتژی بعنوان یک فرآیند مفهومی
مکتب برنامه ریزی	تدوین استراتژی بعنوان یک فرآیند رسمی
مکتب موقعیت یابی	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تجزیه و تحلیل
مکتب کارآفرینی	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند کسب بینش
مکتب شناختی	تدوین استراتژی بعنوان یک فرآیند ذهنی
مکتب یادگیری	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند ظهور
مکتب قدرت	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند مذاکره
مکتب فرهنگی	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند جمعی
مکتب محیطی	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند کنشی
مکتب ترکیب	تدوین استراتژی بعنوان فرآیند تدوین و تحول

برنامه ریزی راهبردی 2009، مهدی فتح اله - 1392

## جمع بندی و تعیین موقعیت در پارادایم

عوامل محیطی

↑

عوامل سازمان

↓

عوامل درونی

<b>پارادایم ۲</b> مکتب محیطی	<b>پارادایم ۳</b> مکتب موقعیت یابی
<b>پارادایم ۱</b> مکتب طراحی، برنامه ریزی و کارآفرینی	<b>پارادایم ۴</b> مکتب قدرت، یادگیری و فرهنگی

خودجوش و تدریجی → چگونه شکل گیری استراتژی اندیشیده و برنامه ریزی شده ←

برنامه ریزی راهبردی 2009، مهدی فتح اله - 1392

### توسعه استراتژی خلاقیت و نوآوری

شکار فرصت



درک گلوگاه



استراتژی بدیع



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 241

### استراتژی های اثر بخش سه عنصر مهم دارند:

الف) مهم ترین هدف هایی که باید حاصل شوند  
ب) ضروری ترین سیاست ها برای هدایت یا محدود کردن برنامه ریزی و اجرا  
ج) توالی عملیات کلانی که باید به هدف های مشخص و محدوده های تعیین شده منجر شود



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 242

### روشهای ایدهپردازی و نوآوری برای خلق استراتژی

- سکون زدایی (Breaking See)
- تفکر جانبی (Lateral Thinking)
- نقشهبرداری از ذهن (Mind Mapping)
- تصویرسازی (Imagine ring)
- تجدید ارتباط واژه ها (Morphological and Forced Connection)
- تصویر پرمعنی (Rich Picture)
- ساختن گلوله برفی (Snow Balling)
- طوفان فکری (Brain Storming)
- گروه های حل مسئله (Problem Solving Circle (Or Quality Control Circle)
- نظام پیشنهادات (Suggestions System)
- نقشهبرداری جریان ارزش (Value Mapping)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 243

### استراتژی سازمان شما شامل چه چیزهایی است:

چگونه باید رشد تجاری ایجاد کرد  
چگونه باید مشتریان را راضی کرد  
چگونه باید با رقبا بیرونی رقابت کرد  
چگونه باید به شرایط بازار متغیر پاسخ گفت  
چگونه باید هر یک از اجزای وظیفه ای کسب و کار  
وشایستگی های سازمانی نیازمند توسعه را مدیریت کرد  
چگونه باید به اهداف مالی و... رسید و چگونه ....

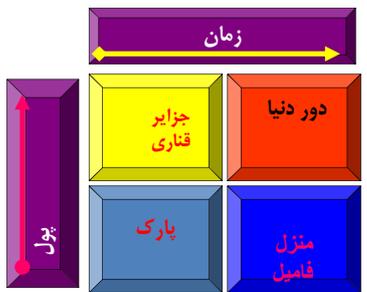
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 244

### مدل های برنامه ریزی استراتژیک

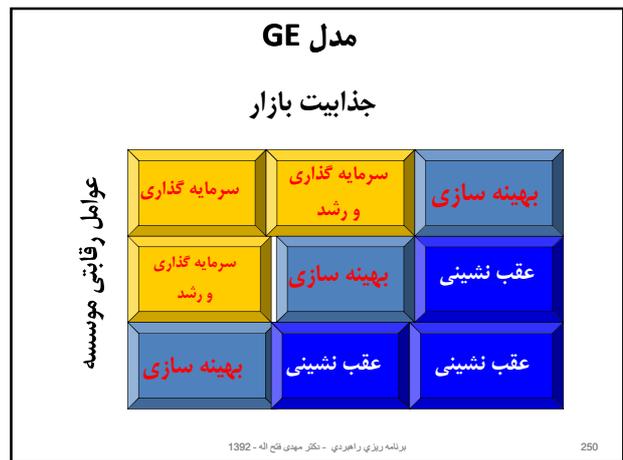
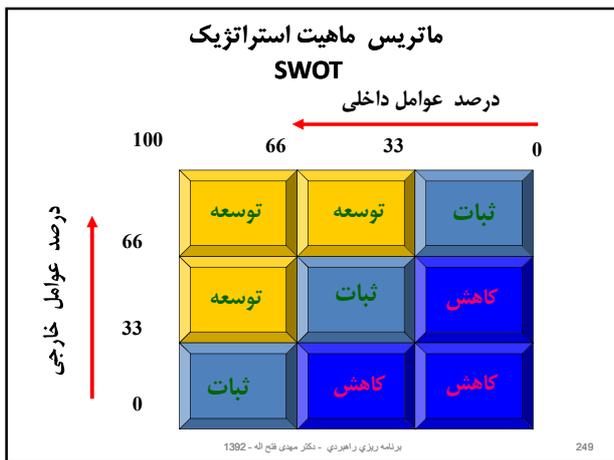
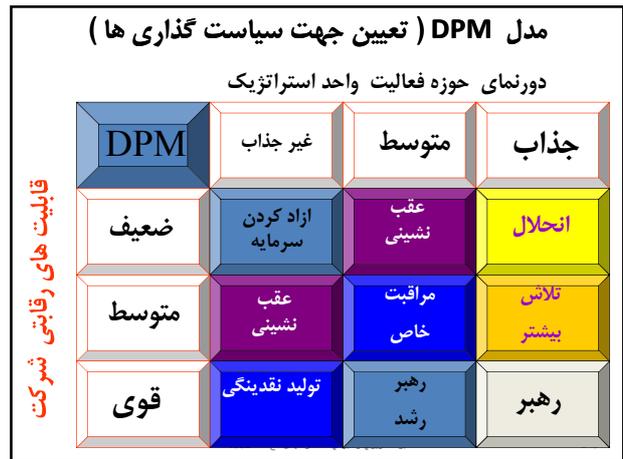
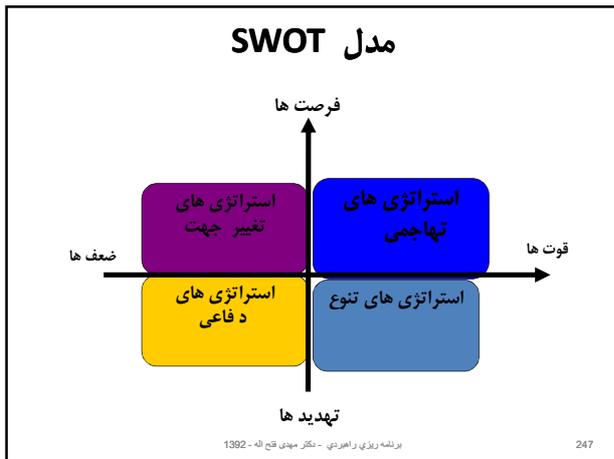
<p>مدل مزیت رقابتی ملتها</p> <p>مدل رقابتی پورتر</p> <p>مدل تحلیل شکاف</p> <p>مدل برنامه ریزی بهبود عملکرد PIP</p> <p>مدل تجزیه تحلیل پایمز</p> <p>مدل کارت امتیازی موزون BSC</p> <p>مدل تجزیه تحلیل هوفر</p> <p>مدل ماتریس گزینه های استراتژیک مالی</p> <p>مدل برایسون</p>	<p>مدل تجزیه تحلیل سولات بحرانی</p> <p>مدل بازار در مقابل محصول</p> <p>مدل تعیین جهت سیاست گذاریها d p m</p> <p>مدل تحلیلی SWOT</p> <p>مدل ماتریس رشد - سهم بازار BCG</p> <p>مدل موقعیت رقابتی - جاڈ به بازار GE</p> <p>مدل ارزیابی موقعیت استراتژیک و اقدام SPACE</p> <p>مدل چرخه عمر سازمانها</p> <p>مدل فیلیس</p>
---	--

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 246

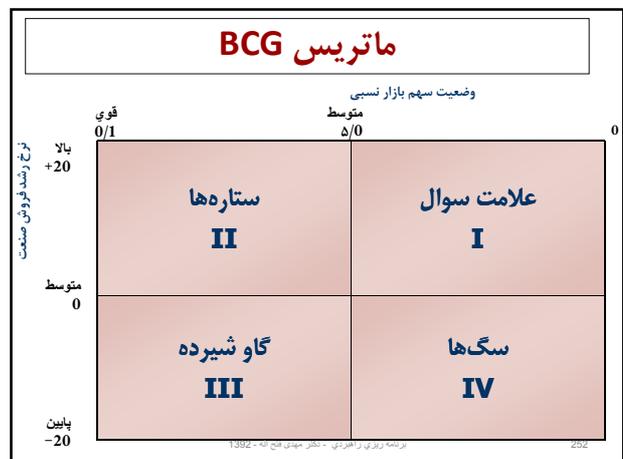
### مدلسازی!!!!!! هدف : گذراندن تعطیلات



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 246



- ### معیارهای اندازه گیری در مدل GE
- **موقعیت رقابت**
    - سهم بازار
    - سود آوری
    - جریان نقدینگی
    - هزینه ها
    - بازاریابی
    - خدمات
    - ...
  - **جاذبه بازار**
    - سطح رقابت
    - محصولات جایگزین
    - قیمت
    - شرایط اقتصادی
    - نرخ بهره
    - و ...
- 251



### تحلیل و انتخاب استراتژی

#### ماتریس BCG

##### علامت سوال

- ◀ واحد مورد نظر در یک صنعت با رشد بالا سهم کمی دارد.
  - سهم بازار بیشتر به نقدینگی زیادی نیاز دارد
  - در حال حاضر تولید نقدینگی این واحدها کم است
- ◀ باید در مورد تقویت (استراتژی‌های تمرکز) و یا رهاسازی تصمیم‌گیری شود

253Ch. 6-

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### تحلیل و انتخاب استراتژی

#### ماتریس BCG

##### ستاره‌ها

- ◀ واحد مورد نظر در یک صنعت با رشد بالا سهم قابل توجهی دارد.
  - بهترین فرصت‌ها برای رشد و سودآوری بلندمدت فراهم است.
- ◀ برای حفظ وضعیت برتر به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز است
- استراتژی‌های یکپارچه‌سازی، تمرکز و مشارکت قابل توصیه است

254Ch. 6-

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### تحلیل و انتخاب استراتژی

#### ماتریس BCG

##### گاو شیره

- ◀ سهم بازار بالا در یک صنعت با رشد کم
  - این صنایع قادر به ایجاد قدرت نقدینگی هستند
  - این نقدینگی می‌تواند برای سایر اهداف سازمان استفاده شود
- ◀ حفظ وضعیت موجود تا هر زمان که ممکن باشد سیاست کلی است
  - توسعه محصول و تنوع‌گرایی همگن استراتژی‌های مورد نظر برای حفظ وضع موجود است
  - اگر موقعیت قوی از دست رفت استراتژی‌های واگذاری یا انحلال مورد توصیه قرار دارد.

255Ch. 6-

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

### تحلیل و انتخاب استراتژی

#### ماتریس BCG

##### سگ‌ها

- ◀ سهم بازار کم در یک بازار کم و یا بی‌رشد
  - وضعیت ضعیف داخلی و خارجی
- ◀ باید در مورد استراتژی‌های کاهش، واگذاری یا انحلال تصمیم‌گیری گرفت

256Ch. 6-

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392



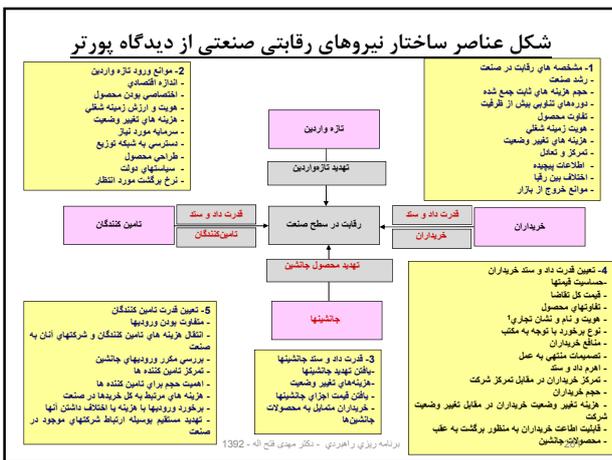
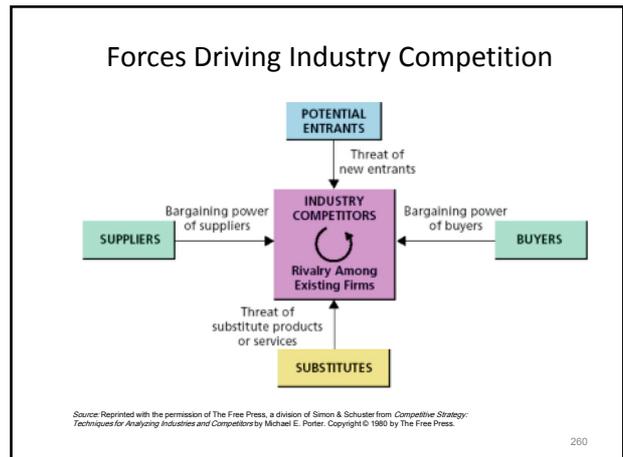
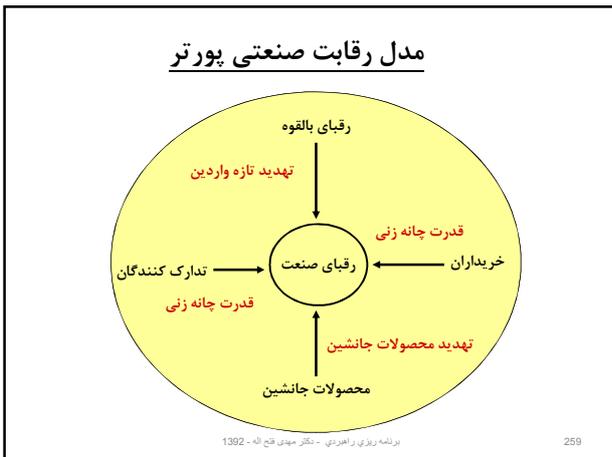
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

257

### مدل قدرت - قدمت

مراحل بلوغ صنعت ( قدمت )

	تولید	رشد	بلوغ	نزول
قدرت	متوسط	ضعیف	متوسط	ضعیف
قدرت	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
قدرت	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
قدرت	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
قدرت	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
قدرت	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط

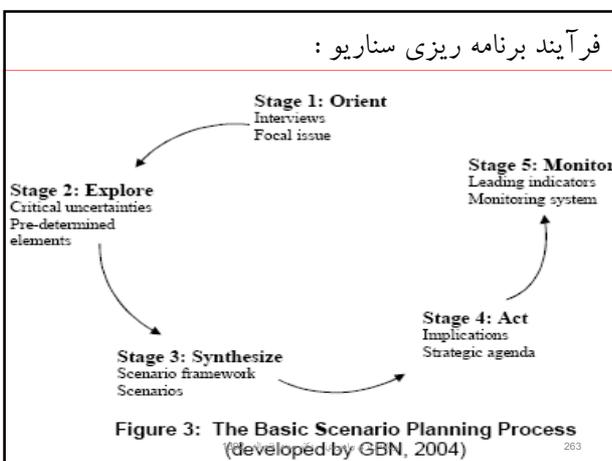


### برنامه ریزی سناریو :

ابزاری برای مرتب‌سازی ادراکات فرد درباره محیط‌های مختلف آینده که تصمیمات فرد در آن به نتیجه خواهد رسید

سناریوسازی ابزاری است که از طریق فراهم نمودن زمینه‌ای برای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، پایین آوردن سطح عدم قطعیت و بالا بردن سطح دانش و معرفت در رابطه با نتایج اقداماتی که صورت گرفته‌اند یا در حال اجرا هستند، به تصمیم‌گیرنده‌ها کمک می‌نماید.

262



### گام اول : Orient

مرحله یک با یک سری مصاحبه های ساختار یافته و مباحثاتی با اعضای ستادی کلیدی برای یافتن چالشهایی که سازمان با آن مواجه است و مفروضاتی که این افراد نسبت به این چالشها دارند، شروع می شود. بهتر است که این مرحله در برگیرنده " رهبران تفکر " خارجی نیز باشد تا بتوان به یک منظر خارجی نسبت به چالشها دست یافت. در پایان این مرحله، بایستی شفافیت زیادی راجع به موارد مرکزی و یا سوالاتی که ادامه فرآیند سناریو نویسی به آن وابسته است، ایجاد شود.

264

### گام دوم : Explore

مرحله دوم شامل شناسایی و اکتشاف محرکین تغییر در محیط خارجی است که بر موارد کلیدی و کانونی تأثیر خواهند داشت .

این مرحله به جستجو و تعیین نیروهای خارجی می پردازد که ممکن است اثری غیر منتظره بر سازمان در آینده داشته باشند. چنین نیروهایی می توانند از پیش تعیین شوند و اثر آنها به صورت نسبی در یک چارچوب زمانی ، درک شوند(نیروهایی همچون تغییرات در وضعیت آماری کشور و یا قطع مخارج دولتی). دیگر نیروهای محرکه غیر قابل پیش بینی هستند. این گونه عدم قطعتهای بحرانی و کلیدی ، میتوانند اثری مهم و برجسته روی آینده سازمانها داشته باشند ولی نمیتوان به مقدار زیادی اثر آنها را در یک چارچوب زمانی خاص شناخت.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 265

### گام سوم : Synthesize

مرحله سوم به دنبال ترکیب و یکپارچه سازی اطلاعات کمی و کیفی است که میتوان از آنها در ایجاد سناریو استفاده کرد. نیروهای محرکه بر حسب این موارد اولویت بندی می شوند ؛

1. درجه اهمیت
2. درجه عدم قطعیت نیروها

مرحله سوم ، مرحله ای متمرکز و تکراری است که شامل توسعه یک ماتریس سناریو است که دنیاهای آینده را به عنوان یک نتیجه ، مشخص می کند و داستانی را می سازد که نحوه بازی هر یک از موارد کانونی در هر یک از این دنیا ها را تشریح می نماید.

نکته کلیدی اینجا است که ، سناریوها بر مبنای محرکهایی که اثر آینده در آنها نامطمئن و غیر حتمی است ، توسعه می یابند و نه محرکهایی که اثر آنها به صورت معقول یا شناخته شده ای که با زمان حال نیز در ارتباط می باشند، حتمی است .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 266

### گام چهارم : Act

مرحله چهارم ، مرحله عمل است .

این مرحله شامل لحاظ کردن سولاتی همچون این موارد می باشد؛

- گراین سناریو ، آینده ما باشد ، چه می شود؟
- برای مهیا شدن چه اقداماتی را باید امروز انجام داد؟
- آیا اقداماتی وجود دارد که بوسیله آنها آینده مطلوب را بسازم و یا اینکه از آینده نا مطلوب دورتر شوم؟

جواب به این سولات به عنوان " ادله های سناریو " مصطلحند و برای جستجوی دلایلی که در همه دنیاهای سناریو ارائه شده اند و یا در میان دنیاهای متفاوت هستند ، به کار می روند .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 267

### گام پنجم : Monitor

به دنبال نظارت مستمر محرکهای خارجی و روند آنها برای تسهیل در تعدیل برای رسیدن به توافق بر سر استراتژی است .

یک سیستم نظارت و ارزیابی نیازمند مجموعه ای از شاخصها است که میتوانند عمل قضاوت خود را در مورد اینکه آیا یک دنیای سناریوی خاصی در حال شکل گیری است ، انجام می دهد .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 268

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

این تکنیک مشخص می نماید که کدامیک از گزینه های استراتژیک انتخاب شده ، امکان پذیر می باشد و در واقع این استراتژیها را اولویت بندی می نماید.

QSPM از اطلاعات مرحله اول (ورود اطلاعات) و اطلاعات مرحله دوم (تلفیق) برای این منظور استفاده می نماید.

این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیکها و ابزارها نیازمند یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می باشد. در صورتیکه در این ارزیابی یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست استراتژیهای قابل اولویت بندی خارج شود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 269

### مراحل پیاده سازی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

**گام اول:**  
فرصتها و تهدیدات خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی شرکت را در ستون راست QSPM فهرست نماید. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریسهای EFE و IFE حاصل شوند. حداقل 10 عامل بحرانی موفقیت خارجی و 10 عامل بحرانی موفقیت داخلی باید در ماتریس QSPM ارائه شود.

**گام دوم:**  
برای هر عامل بحرانی موفقیت امتیازی در نظر گرفته شود. این امتیازات با توجه به ماتریسهای IFE و EFE می باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می شوند.

**گام سوم:**  
با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب استراتژیهای شدنی و قابل اجرا را در نظر بگیرید و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM بنویسید. در صورت امکان استراتژیهای یک شکل را در یک دسته قرار دهید.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 - 270

## مراحل پیاده سازی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

### گام چهارم:

امتیازهای جذابیت AS را تعیین نمایید و آنها را بصورت مقادیر عددی که نشان دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف نمایید. امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سؤال زیر حاصل می‌شود:

“آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟”

در صورتیکه پاسخ به این سوال مثبت باشد، آنگاه آن استراتژی با این عامل کلیدی مقایسه می‌شود. امتیازهای جذابیت باید بصورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می‌باشد:

- جذاب نمی‌باشد امتیاز ۱
- تا حدودی جذاب است امتیاز ۲
- در حد قابل قبول جذاب است امتیاز ۳
- بسیار زیاد جذاب است امتیاز ۴

### گام پنجم:

جمع امتیازهای جذابیتها را بدست آورید. این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می‌شود و نشاندهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می‌باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی است. برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

## محدودیت‌های QSPM

### اولاً:

همیشه نیازمند یک قضاوت همراه با بصیرت می‌باشد و فرض بر این است که مدیران در این خصوص آگاهی لازم را دارا هستند. میزان و امتیاز جذابیت هر چند بر مبنای اطلاعات هدف قرار داده شده است، لیکن باز هم نیازمند تصمیم همراه با قضاوت است. بحث و مذاکره جمعی مدیران- کارکنان و استراتژیست‌ها در حین فرموله کردن استراتژی به همراه تشکیل ماتریس QSPM سبب توسعه و پیشرفت تصمیم‌های استراتژیک می‌شود.

### ثانیاً:

استراتژی‌های حاصله از QSPM چون بر مبنای اطلاعات مرحله اول و دوم شکل گرفته است، کیفیت نتایج آن منوط به کیفیت مراحل مذکور می‌باشد.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

272

## برنامه ریزی استراتژیک در سطح یک واحد

- در دوران بعد از جنگ جهانی سازمان‌های عظیم تجاری صنعتی بوجود آمدند
- شیوه‌های مدیریت متمرکز که تا آن زمان رایج بود مشکلات مهمی برای سازمان‌های رشد یافته بوجود آورد که برخی از آنها عبارتند بودند از:

– کندی عملیات و تصمیم‌گیری

– مشکل و پیچیده شدن عملیات هماهنگی



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

273

## شکستن سازمان‌های بزرگ به واحدهای مستقل تجاری

- در سال ۱۹۷۰ جنرال الکتریک آمریکا برای حل مشکلات ناشی از بزرگ شدنش برای اولین بار مفهوم «واحد تجاری مستقل» را مطرح ساخت. **Strategic Business Unit**
- مبنای مفهوم جدید، واحدهای خود مختار و مستقل بود که بتوانند به عنوان یک مجموعه جدا از دیگر مجموعه‌های دیگر مدیریت شوند
- مفهوم SUB، در جهت شکستن یک مجموعه بزرگ به مجموعه‌های کوچک‌تر نسبتاً مستقل از هم به عنوان مراکز مسئولیت یا پیچیدگی کمتر در مدیریت بود، که منجر به تسهیل و بهبود مدیریت و تحرک بیشتر در کل سازمان می‌شد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

274

## برنامه ریزی استراتژیک در سطح یک واحد (ادامه)

- کاهش تحرک و کارآیی در پاسخ به تحولات محیطی
- کاهش توان رقابت با سازمانهای کوچک‌تر و پرتحرک‌تر در شرایط محیطی پرتلاطم
- رشد زیاد سازمان‌ها موجب مرگ آنها را فراهم می‌ساخت

در پاسخ به سوالات مزبور دو کار صورت پذیرفت:

– شکستن سازمان‌های بزرگ به سازمان‌های کوچک

– ابداع برنامه ریزی استراتژیک در سطح هر واحد کوچک‌تر



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

275

## حد و مرز یک واحد تجاری مستقل

- دارای بازار و مشتریان مشخص می‌باشد
- رقبای مشخص داشته باشد
- روی محصول، بازار و نحوه تامین مواد و عوامل خود کنترل داشته باشد
- عملکرد آن بر اساس سود و زیان سنجیده شود
- تفکیک بر اساس:
  - بازار، رقبای، منطقه جغرافیایی، مشتری
  - محصول، جنس، خروجی (Output)، نتیجه (Outcome)
  - فرآیند، تکنولوژی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

276

**با شکستن سازمانهای بزرگ به واحدهای مستقل، سازمانها مسایل ذیل را حل نمودند:**

- سرعت عمل سازمان را افزایش می دهند
- هماهنگی در سطح واحدها را تسهیل می کند
- مسئولیت سوددهی در سطوح پایین تر و نقاط بیشتر مستقر شد
- تحرک سازمان در پاسخ گویی به تحولات محیطی افزایش یافت
- توان رقابت زیاد شد

1392 - مکتز مهدی فتح اله -

1392 - مکتز مهدی فتح اله -

**برنامه های استراتژیک و عملیاتی**

□ برنامه های استراتژیک یک دوره زمانی طولانی (معمولاً پنج سال یا بیشتر) و نیز مسائل وسیع تر را می پوشانند و شامل تدوین اهداف می باشد.

□ برنامه های عملیاتی دوره زمانی کوتاه تری را می پوشانند و بر مسائل خاص تمرکز دارند و فرض می کند که اهداف قبلاً تعیین شده است.

تدوین برنامه ریزی استراتژیک در افق سه / پنج ساله در مقاطع ماهیانه

تدوین برنامه ریزی عملیاتی در افق سال و مقاطع ماهیانه

1392 - مکتز مهدی فتح اله -

**برنامه ریزی عملیاتی**

هدف از این بخش زمینه سازی برای بیان هر یک از خطوط استراتژیک و اجرای آنها است به نحوی که قادر باشد بر اساس اهداف تعیین شده زمینه ها و امکانات مورد نیاز برای اجرای موثر استراتژیها را فراهم سازد

به عبارت دیگر هدف مرحله اجرا ترجمان استراتژی به یک طرح عملی است که به صورت یک سند رسمی قادر باشد مقصد، محتوی، زمان بندی، مسولیتها و ارتباطات را بر مبنای راهبردها بودجه ها و دستورالعملهای مربوطه به اجرا گذارد .

**رویکرد تدوین برنامه**

**مشتری**  
برای تحقق چشم اندازمان چگونه باید در نگاه مشتریانمان به نظر آییم؟  
رسیدن به ارزش برای مشتری

**فرایندهای داخلی**  
برای رضای کردن مشتریانمان در چه فرایندهای کسب و باید برتر شویم؟  
چگونه ارزشها ایجاد و حفظ می شوند؟

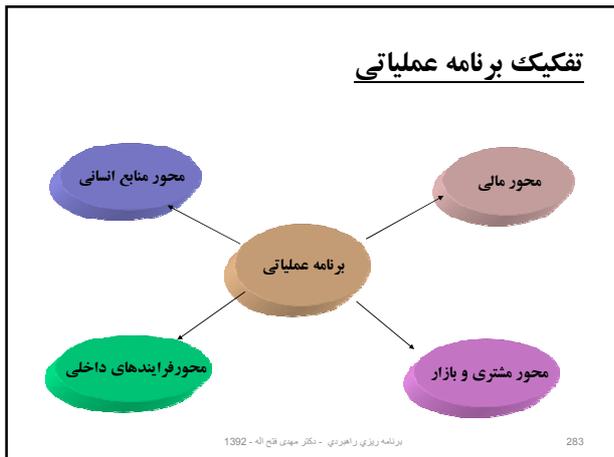
**مالی**  
برای موفقیت مالی چگونه باید در نظر ذینفعانمان به نظر آییم؟  
عوامل ارزش آفرینی برای سهامداران

**نوآوری و یادگیری**  
برای تحقق چشم اندازمان چگونه باید قابلیت هایمان را برای تغییر و بهبود تقویت کنیم؟  
نقش دارایی های نامرئی

1392 - مکتز مهدی فتح اله -

**رویکرد تدوین برنامه**

282



## Plan: Who&When??

برنامه ریزی  
و  
تخصیص منابع  
اقدامات اجرایی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

Project Title

Objective:

Action Steps	Accountability		Schedule		Resources		Feedback Mecha
	Primary	Others	Start	Complete	Dollars	Time	

### مدیریت زمان کاربردی

غیر فوری	فوری	انواع فعالیت ها
II	I	مهم
IV	III	غیر مهم

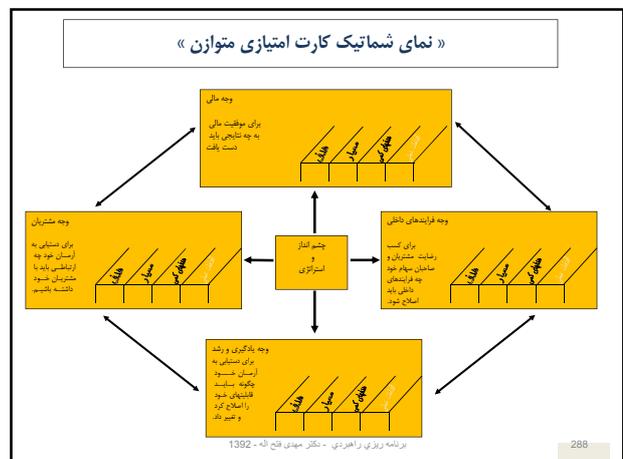
بزرگ ترین خطر در زندگی این است که اجازه دهیم امور فوری، جای کار مهم را اشغال و اشباع کنند.  
چارلز ای هامل

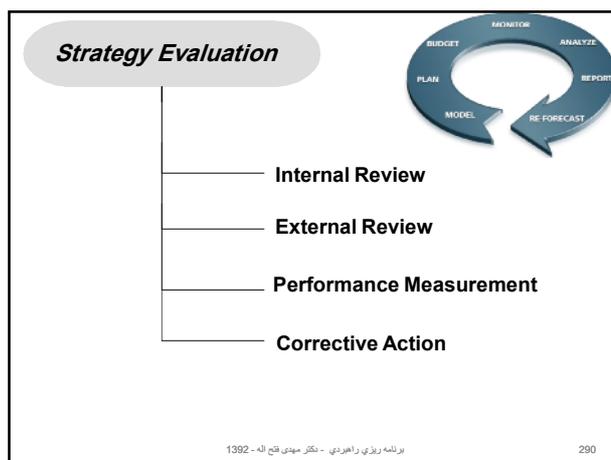
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**اجرا:**  
**تبدیل استراتژی به عمل**  
**« مدل کارت امتیازی متوازن »**  
**card) (Balanced Score**

تحلیل و انتخاب استراتژی:  
یک فرآیند "ذهنی" بر مبنای داده‌های "عینی" است.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392





**کارهای مهم فراوان است، باید مهمترین ها را جستجو کرد**

دردنیای اندیشه کارهای فراوانی است که باید انجام شود، اما در دنیای واقع، امکانات فردی و سازمانی محدود است، پس باید دید کدام کارها مهمتر هستند.

**همه سازمانها به استراتژی بزرگ نیاز دارند**

وقتی انتخابهای کلیدی سازمان روشن می شوند، باید راه رسیدن آنها نیز مشخص شود آنگاه که این انتخابها و راههای رسیدن به آنها مدون شوند، استراتژی بزرگ سازمان مشخص می شود

291

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**ارزیابی، گزینش و انتخاب استراتژیها**

توجه به معیارهای ارزیابی، گزینش و انتخاب استراتژیها به لحاظ نقش اساسی که در رد یا قبول استراتژیها و اولویت بندی آنها دارند بسیار حایز اهمیت است. برای این منظور پس از تدوین استراتژیها باید بر حسب درجه اهمیت، اولویت خاصی برای آنها قابل شد. در عین حال باید آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از جنبه های مختلف انطباق پذیری با انتظارات جامعه و اجرا نیز برگزید.

292

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**کنترل و ارزیابی**

پس از تدوین استراتژیها و متعاقب آن برنامه ریزی عملیاتی، بایستی نسبت به نظارت بر پیاده سازی و اجرای برنامه ها نیز اقدام نمود. در همین راستا توجه به فراگرد مدیریت استراتژیک به جهت نقشی که در اجرای برنامه های استراتژیک دارند حایز اهمیت است.

293

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

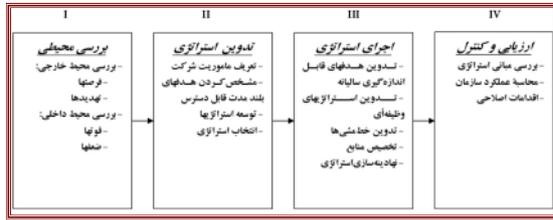
معتبرترین نشانه های یک مدیریت خوب عبارتست از:

1- داشتن استراتژی خوب  
2- اجرای خوب یک استراتژی

294

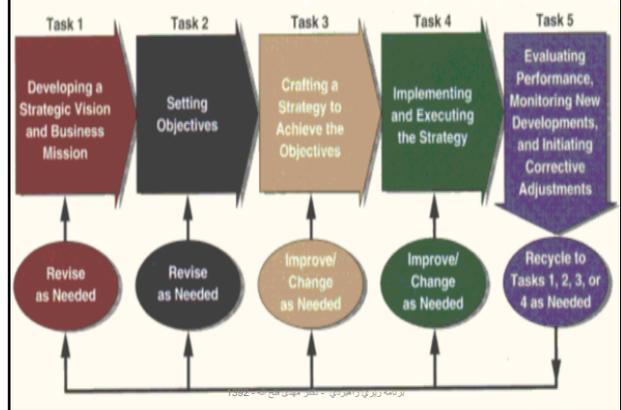
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

**فرایند چهار مرحله‌ای مدیریت استراتژیک**



مقدمات تصمیم و اقدام  
پیش از این که نسبت به کاری تصمیم بگیری، مشورت کن  
و قبل از این که وارد عمل شوی، فکر کن.  
امام علی (ع)

Figure 1.1 The Five Tasks of Strategic Management



**مدل سه مرحله دیوید در فرایند مدیریت استراتژیک**



**چگونه دریابیم که به آن نقطه رسیده‌ایم؟**

پایده‌سازی استراتژیها و اینکه دریابیم چگونه و با چه وسیله ای باید به اهداف نایل شد، مدیریت استراتژیک می‌باشد و فرایندی است که سه عنصر اصلی در آن لحاظ شده باشد:

**تصمیم غلط**  
تصحیح يك تصمیم غلط بیشتر از گرفتن يك تصمیم صحیح زمان می برد.  
امپنسر جانسون



**عوامل کلیدی مدیریت استراتژیک**

**تنظیم - اجرا - کنترل**

- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات ، سازگاری و...)
- استراتژی برنامه (اهداف، سیاستها، طرح‌های عملی و...)
- ساختار سازمانی (وظایف ، مسولیتها ، اختیارات و...)
- فرایندهای سازمانی (تخصیص منابع ، اجرای برنامه و...)

**فراگرد مدیریت استراتژیک اثر بخش**



**طراحی KPI ها بر مبنای CSF ها**

**سنجش عملکرد**

و نهایتاً بجای اینکه صرفاً عملکرد را کنترل کنیم باید به فرایند توسعه و پیشرفت سرعت بخشید.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

301

**متن حکایت:**

شاه عباس از وزیر خود پرسید: "امسال اوضاع اقتصادی کشور چگونه است؟" وزیر گفت: "الحمدلله به گونه ای است که تمام پینه دوزان توانستند به زیارت کعبه روند!"

شاه عباس گفت: "نادان! اگر اوضاع مالی مردم خوب بود می بایست کفشان به مکه می رفتند نه پینه دوزان، چون مردم نمی توانند کفش بخرند ناچار به تعمیرش می پردازند، بررسی کن و علت آن را پیدا نما تا کار را اصلاح کنیم."

**تحلیل حکایت:**

1- يك شاخص مناسب مي تواند در عين سانگي بيانگر وضعيت كل سازمان باشد.

2- در تحليل شاخص بايد جنبه هاي مختلف را بررسی نمود. گاهي بهبود ناگهاني يك شاخص بيانگر رشدهاي سرطاني و ناموزون سيستم است.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

302

**نمونه هایی از نقشه استراتژی شرکتهای خارجی**

- کاهش هزینه کل (TOYOTA)
- رهبری محصول (SONY)
- پاسخگویی به همه نیازهای مشتری (IBM)
- سیستم بسته (Microsoft)
- مسئولیت پذیری شرکت (Under development)

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

303

**پیام کلی نقشه چیست؟**

**بهبود عملکرد سیستمی**

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

304

**بهبود جریانهای ورودی:**

- جمع آوری منابع و سپرده های ارزان
- جمع آوری منابع درآمدزا
- .....

**بهبود فرآیندهای داخلی:**

- سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعات
- مکانیزاسیون
- مدیریت موثر فرآیندها
- .....

**بهبود جریانهای خروجی:**

- ارائه خدمات مناسب
- ارائه تسهیلات و وامهای پرارزش
- .....

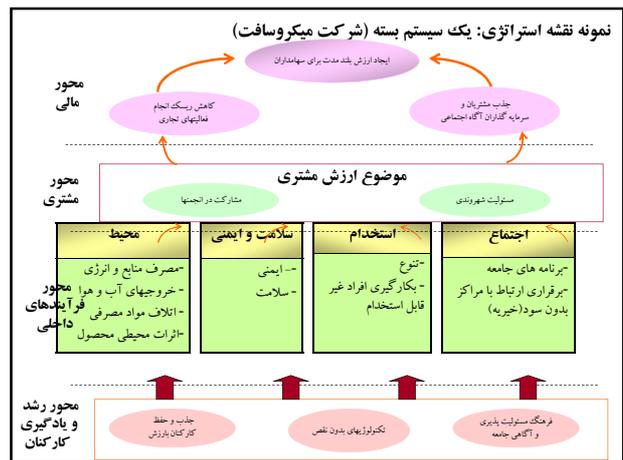
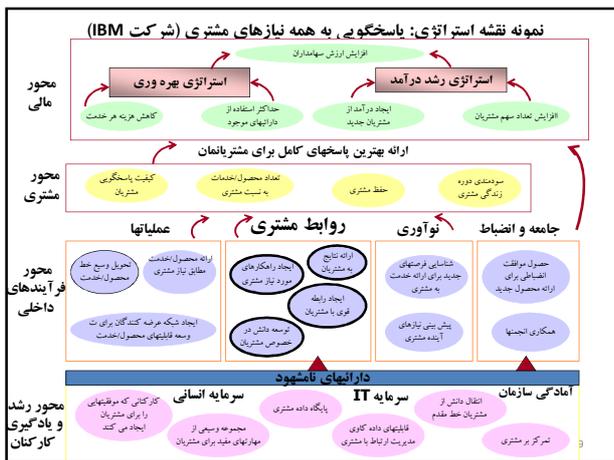
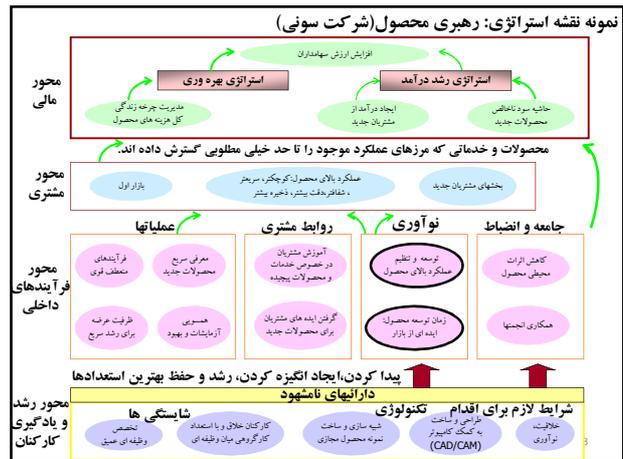
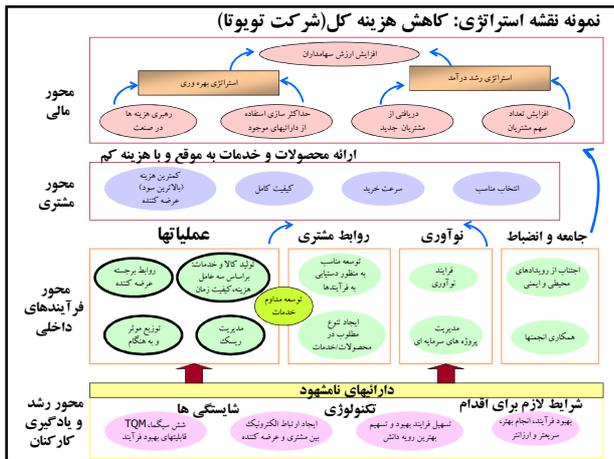
برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

305

**نقشه استراتژی (Strategy Map)**

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح الله - 1392

306



## در نقشه استراتژی:

لزوم فعال شدن موتورهای ارزش آفرینی به - منظور تولید خدمات مورد نیاز جامعه

- لزوم تدوین برنامه‌های آموزشی لازم برای جای جای نقشه استراتژی

**BSC - رویکرد تدوین بر اساس مدل می باشد.**

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 311

## برنامه ریزی پویا

• بزرگ‌ترین خطر در زنده‌گی این است که اجازه دهیم امور فوری، جای کار مهم را اشغال و اشباع کنند. چارلز ای هامل

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 312

## Feedback: Corect&Change??



### اقدامات اصلاحی و تعدیل و چرخش برنامه

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 313

## برنامه ریزی غلتان

ضرورت توجه به تغییرات محیطی و تحولات عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی ضرورت بازنگری، چرخش و غلتان برنامه‌ها را فراهم ساخته است تا جایکه امروزه برنامه‌هایی با افق بلندمدت نیز هر از چندگاهی مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرند.

این قبیل برنامه‌ها بصورت پله‌ای شرایطی را فراهم می‌سازند تا بتوان همواره متناسب با شرایط روز و با آگاهی کامل از تغییرات پیرامونی به تصمیم‌سازی، شکار فرصتها و اتخاذ استراتژی‌هایی اصولی پرداخت. به مثال زیر توجه کنید:

دوره برنامه ریزی		1	2	3	4	5	6	7	8
دوره کامل	تدوین برنامه عملیاتی ۲ ساله	✓	✓	✓	✓				
	مراحل (فازهای برنامه)		✓						
	تدوین برنامه ۵ ساله			✓	✓	✓	✓		
دوره دوم بازنگری (پس از دو سال اجرا)	تدوین برنامه عملیاتی ۲ ساله			✓	✓				
	تدوین برنامه بودجه سازمان			✓					

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 314

## بازنگری برنامه



- چه میزان از اهداف و استراتژی‌ها محقق شده اند؟
- آیا تمام تلاشها در جهت اهدافی جامع، قابل فهم و قابل دسترسی قرار دارند؟
- آیا برنامه‌ها آزادی عمل را فراهم می‌کنند؟
- آیا استراتژیها قابلیت انعطاف و مانور در حدود امکانات را دارند؟
- آیا تغییرات محیطی و اهداف و برنامه‌های متناسب آن شناسایی شده اند؟ ...

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 315

## دلایل ایجاد شکاف استراتژیکی



- تجزیه تحلیل ناقص و غلط محیط داخلی و خارجی
- انعطاف پذیر نبودن ساختار سازمانی
- پشتیبانی ضعیف عوامل خارجی
- کافی و مناسب نبودن منابع
- ساده انگاشتن سیستم باز و تاثیر شرایط پیچیده خارجی
- ضعف روشهای انجام کار و کندی اقدامات
- ضعف بررسی تغییرات برنامه
- عدم تشخیص تغییرات داخلی و خارجی
- عدم کارایی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 316

## راه حل‌های جلوگیری از ایجاد شکاف استراتژیک



- طراحی و پیاده سازی سیستم های هشدار دهنده تغییرات
- تجزیه تحلیل ادواری محیط داخلی و خارجی
- برنامه ریزی پویا و غلطان
- ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک
- فعال سازی کنترل و نظارت و بازخورد برنامه‌ها
- ایجاد یادگیری سازمانی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 317

## دلایل ایجاد تغییر در برنامه‌ها

به بیان کلی می‌توان گفت:

جنبه‌های منفی متقابل بین سازمان و محیط در پیدایش بحران و شکاف استراتژیکی موثر هستند

تغییرات سریع محیطی و عدم قطعیت

- ابهام در اهداف و برنامه‌ها
- فقر اطلاعات
- ارتباطات ناکافی
- ناهماهنگی درونی و برونمی شرکت
- اهداف متغیر مدیریتی
- محدودیت منابع و انگیزه کاری
- عدم کارایی و کفایت اهداف و برنامه‌های قبلی
- ...

به رودخانه نمی‌توان گفت که از حرکت بازایست! باید حرکت کردن در جهت جریان آب را فرا گرفت

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 318

## چرا برنامه استراتژیک باید بازنگری گردد؟

- وضوح در اهداف و مأموریت
- ایجاد انگیزه
- هماهنگی درونی
- تطابق با محیط
- تناسب با منابع
- هماهنگی با ارزشها
- تعدیل درجه ریسک
- کارایی برنامه های عملیاتی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

319

## بازنگری استراتژی

برای اثربخشی یک استراتژی چهار شرط پیشنهاد شده است



- سازگاری
- هماهنگی
- امکان پذیری
- مزیت رقابتی

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

320

## سازگاری

یک استراتژی نمی بایستی حامل اهداف و سیاست های متضاد باشد

- مشکلات مدیریتی علی رغم تغییر کارکنان ادامه یابد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر موفقیت یک واحد سازمانی به معنی شکست واحد دیگر باشد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر مشکلات سازمان کماکان به راس سازمان ارجاع شد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

321

## هماهنگی

ارزیابی می بایستی علاوه بر روند هر یک از امور، روند کلی کار را نیز در نظر بگیرد

- استراتژی می بایستی سازمان را با محیط خارجی و تغییرات اساسی آن هماهنگ سازد.
- هریک از روند امور بر روی سایر روندها تاثیر گذارند.
- تلفیق ناقص بین عوامل داخلی و خارجی در مرحله فرموله کردن استراتژی به ناهماهنگی استراتژی می انجامد

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

322

## امکان پذیری

استراتژی نه باید از برخی از منابع زیاده از حد استفاده کند و یا بعضی از آن ها را بدون استفاده بگذارد

- آیا استراتژی در سقف منابع فیزیکی، انسانی و مالی سازمان قابل اجراست؟
- در پیاده سازی استراتژی می بایستی محدودیت قابلیت های فردی و سازمانی در نظر گرفته شود.
- آیا در سابقه سازمان، قابلیت ها، توانایی ها، شایستگی ها و مهارت ها بکارگیری شده اند؟

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

323

## چگونه می توان به یک استراتژی اثربخش دست یافت؟



تفکر استراتژیک زیربنای استراتژی های خلاق و اثربخش می باشد.

تفکر استراتژیک یعنی "مهارت معماری استراتژیک"

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

324

## بصیرت و تفکر استراتژیک

### اهمیت بصیرت و تفکر استراتژیک :

خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به تغییرات پیاپی محیطی بدون وجود تفکر و بصیرت در اجرا برنامه‌ای روی کاغذ بیش نیست، در عوض هنگامیکه تفکر و بصیرت استراتژیک وجود داشته باشد می‌توان امیدوار بود خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در اجرا نیز استراتژی خلاقانه و اثربخش باشد.

**برنامه‌ریزی استراتژیک** همیشه راجع به تحلیل است، یک هدف یا مجموعه‌ای از مقاصد را خرد کرده و سپس گام‌هایی را برای اجرای آنها شکل می‌دهد و پیامدهای پیش‌بینی شده از هرگام را به صراحت می‌گوید. این امر اساساً نیازمند نوعی تفکر قدرتمند تحلیلی، منطقی، قیاسی، و واقع‌بین به منظور اطمینان داشتن از اینکه آن چیزها همچنان در حال پیگیری هستند، می‌باشد.

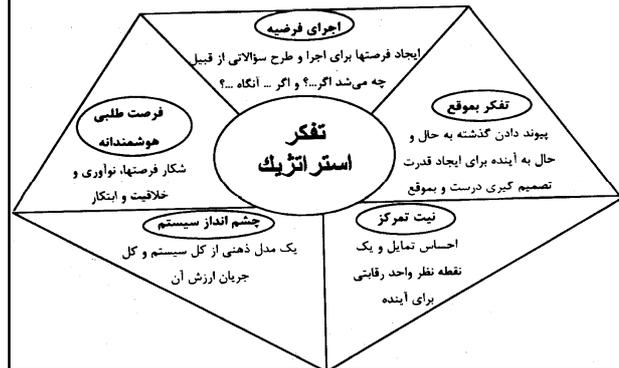
**تفکر استراتژیک** به دنبال ترکیب و تلفیق است و شامل شهود و خلاقیت است تا بتواند یک منظر، رویکرد یا چشم‌اندازی منسجم از جایی که یک سازمان به حالت رهبر در بازار میرسد، شکل دهد. این امر اساساً شهودی، آزمایشی-تجربی و از هم‌گسیخته می‌باشد و تلاش بر این است که فراتر از تفکر کاملاً محض منطقی گام بردارد. زیرا اطلاعات راجع به آینده بالقوه، همیشه ناقص است. تفکر استراتژیک به دنبال کشف و شناسایی گزینه‌ها است

## تفکر استراتژیک

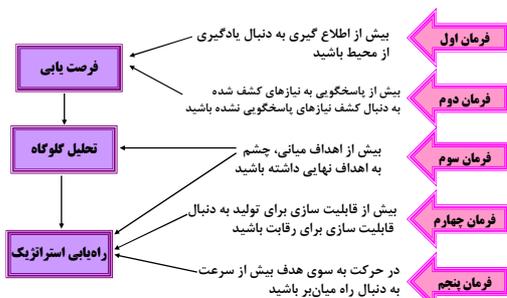
تفکر استراتژیک عبارت است از آمادگی کامل ذهنی و اجرائی همه‌آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی

- آمادگی محیط سازمانی برای تغییر
- آمادگی و حمایت کامل مدیریت ارشد از محیط قابل تغییر
- ریسک‌پذیری در سازمان
- توانایی مدیران عملیاتی و کارکنان برای ایجاد تغییر و تحمل شرایط تغییر

## عناصر تفکر استراتژیک



## ویژگیهای بهینه تفکر استراتژیک



استراتژی خلاق حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه‌ریزی استراتژیک تسهیل‌روند کار و پیاده‌سازی نتایج آن را بر عهده دارد.

## مسائل مدیریتی

- ملاحظات مهم در اجرا
- مدیران و کارکنان بیش از اهداف سازمانی با علایق فردی انگیزانده می‌شوند
  - برای تسهیل پیاده‌سازی می‌بایستی مدیران در تدوین استراتژی مشارکت داده شوند.
  - پیاده‌سازی استراتژی یعنی ایجاد تحول در سازمان
  - برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مستلزم:
    - حمایت
    - انضباط
    - انگیزش
    - سخت‌کوشی است

### برخی دلایل شکست برنامه ریزی استراتژیک



وجود دیدگاه درون سازمانی به مسایل کم توجهی به نقش محیط بیرونی در برنامه ها  
فقدان آرمان مشترک و توافق نظر بین مدیران و کارکنان  
عدم توجه به مدیریت مشارکتی در فرایند برنامه ریزی  
فقدان بازیابی و بازنگری برنامه ها بصورت منظم  
ضعف مقابله با دگرگونی های سریع محیطی  
فقدان مدیریت قاطع برای اجرای برنامه های استراتژیک  
عدم کفایت و به موقع و دقیق بودن اطلاعات داخلی و خارجی  
جهت گیری زمانی در نگرش به گذشته در مقابل آینده بین مدیران

یک جای کار ایراد دارد ...

### Requirements for Successful Change



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

332

### استراتژی در عمل

یک استراتژیست می بایستی از ۴ مورد زیر اجتناب کند:

- مدیریت بر مبنای وضع موجود:  
< اگر امروز مشکلی نیست، کاری هم نباید کرد! >
- مدیریت بحران:  
< مدیرانی که به جای کنش، واکنش نشان می دهند دائم در بحران قرار دارند >
- مدیریت بر مبنای قضاوت های ذهنی:  
< تصمیم گیری نمی بایستی بر مبنای کلی گویی مبهم باشد >
- مدیریت بر مبنای خوش بینی زیاد:  
< نتایج ارزشمند هیچگاه راحت به دست نمی آید >

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

333

### توجه به بلوغ سازمانی

Capabilities		Resources	
A1	Management	A9	Financial capital
A2	Organization	A8	Infrastructure
A3	Processes	A7	Applications
A4	Knowledge	A6	Information
People		A5	People



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

334

### سازمان استراتژیست/ سازمان یادگیرنده

امروزه تنها راه شرکتها و سازمانها در راستای کسب مزیت های رقابتی و حفظ و توسعه آنها، یادگیری زودتر و سریعتر از رقیب است. چرا که سرعت تحولات آنقدر زیاد است که با برنامه ریزی نمی توان آنرا پاسخ گفت، بلکه آحاد سازمان و سیستمهای سازمانی از آنچنان بلوغی باید برخوردار باشند تا پاسخگویی بلادرنگ تغییرات بوده و بقا سازمان در محیط متلاطم را تضمین نمایند. بر اساس این تئوری، یادگیری یک مسئولیت فردی در سازمانها نیست و کافی نیست تنها یک نفر بیاموزد و فکر کند، بلکه مسئولیتی جمعی است که به کلیه سازمان تسری یافته است.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

335

### قواعد حاکم بر سازمانهای یادگیرنده

- در سازمانهای یادگیرنده قواعد ذیل حاکم است:
- > **مهارت شخصی:** آموزش چگونگی توسعه قابلیت های شخصی برای ایجاد نتایج که مطلوبان است و به وجود آوردن محیط سازمانی که همه اعضای خود را تشویق کند در جهت دستیابی به اهداف برگزیده خود تلاش نمایند.
- > **الگوهای ذهنی:** اندیشیدن به تصاویری که از جهان در ذهن خود داریم و روشن ساختن و بهسازی دایم آن و توجه به این مسئله که چگونه این تصاویر اعمال و تصمیمات ما را شکل میدهد.
- > **دیدگاه مشتری:** ایجاد احساس تعهد در گروه با پرورش دورنمایی از آینده ای که مایلیم به وجود آوریم و اصول و روشهای راهنمایی که امیدواریم از طریق آنها به هدف خود دست یابیم.
- > **آموزش گروهی:** دگرگون کردن مهارت های تفکر و گفت و شنود جمعی به نحوی که گروهها بتوانند با اطمینان و آگاهی، توانایی هایی به وجود آورند که از مجموعه استعداد های فردی عظیمتر باشد.
- > **تفکر سیستمی:** راهی برای تفکر درباره کتون و روابط متقابل که رفتار سیستمها را تشکیل میدهد و زبانی برای توضیح و شناخت آنها. این قاعده به ما کمک میکند نحوه تغییر موثرتر سیستمها را دریابیم و با هماهنگی بیشتری با فرایندهای بزرگتر جهان طبیعی و اقتصادی عمل کنیم.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

336

## قوانین پیشنهادی



### • قانون ارزش :

نحوه عملکرد استراتژی ها همیشه تحت تاثیر زیربنایی ترین ارزش ها و اعتقادات برنامه ریزان است .  
شیوه تفکر برنامه ریزان نشان دهنده ارزش ها بی است که به ان اعتقاد دارند .

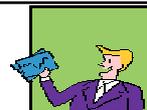
### • قانون تغییر :

در SP به دنبال ان هستیم که استاد تغییر و نوآوری باشیم ونه قرباتی ان

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

337

## قوانین پیشنهادی



### • قانون خلاقیت :

ذهن استراتژیست می تواند به هر چیزی که برایش قابل درک باشد و ان را باور داشته باشد دست یابد .  
هر پیشرفتی در کسب و کار با یک ایده آغاز می شود و چون توانایی در خلق ایده های ناب نامحدود است پس آینده کسب و کار نیز می تواند با پیشرفت های فراوان باشد .

### • قانون انعطاف پذیری :

در تعیین ارکان جهت ساز باید قاطع بود ولی در خصوص نحوه محقق سازی انها باید خلاقانه برخورد کرد .  
در دوره رقابتی امروز کلید موفقیت نوآوری سریعتر از رقبا است .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

338

## قوانین پیشنهادی



### • قانون ذینفع :

ذینفعان همیشه به دنبال کسب منافع خود به بهترین شکل هستند ، لذا یک برنامه استراتژیک خوب ايجاب می کند که همواره متوجه کسب رضایت ذینفعان باشد .

### • قانون رقابت :

عبارت است از توانایی در ایجاد جریان ارزش بیشتر از رقبا چرا که بازار تنها برای عملکرد های برتر از دیگران حاضر است بهای خوبی بپردازد .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

339

## قوانین پیشنهادی



### • قانون برنامه ریزی :

از امروز به فردا نرویم بلکه از فردا به امروز بیاییم .

### • قانون اولویت :

کار های مهم فراوان هستند ، باید مهمترین ها را جستجو کرد .

### • قانون منابع اتلاف :

هر آنچه که ایجاد ارزش افزوده نمی کند باید شناسایی و فوراً حذف شود .  
نقاط ضعف داخلی و تهدید های پیرامون ما ناشی از عدم توانایی ما در شناسایی و غلبه بر موارد غیر ارزش زا است .

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

340

## قوانین پیشنهادی



### • قانون فرصت :

بزرگترین فرصتها اغلب در معمولی تری موقعیت های پیرامونی است تنها یک ذهن خلاق قادر به شکار ان است  
فرصت بالفعل نمودن منفعت بالقوه نهفته در شرایط خاصی است که توسط استراتژیست قابل درک می باشد . درک فرصت از یک تحریک ذهنی آغاز شده که منشا تحریک می تواند ناشی از یک پدیده خارجی یا ذهنی و درونی باشد . لازمه درک فرصت وجود ذهن خلاق و قدرت شهودی بالا است

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

341

## توسعه خلاقیت

## ابزار ها و

## فنون ایده پردازی



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392

342



### تغییر از من آغاز می شود

وقتی تخم مرغ به وسیله یک نیرو از خارج می شکند، یک زندگی به پایان میرسد.



وقتی تخم مرغ به وسیله یک نیروی از داخل می شکند، یک زندگی آغاز میشود.



تغییرات بزرگ همیشه از داخل انسان آغاز می شود

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 344

### جمع بندی : مزایای نگارش برنامه راهبردی

- هدایت کننده تفکر موثر در توسعه کسب و کار
- عامل ایجاد انگیزه در بین دست اندر کاران شرکت
- امکان سنجی عملی و اقتصادی بودن ایده ها
- انسجام در برنامه و تامین منابع بر اساس اولویت ها
- بهبود کیفیت و اثر بخشی تصمیمات
- و ....



برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 345

### جمع بندی : برنامه راهبردی شرکت شما باید بیان کند که :

- شما چه کسانی هستید؟
- چه مسایل و مشکلات و چه توانمندیهایی دارید؟
- استراتژی و چشم انداز شما در توسعه کسب و کار چیست؟
- مدل کسب و کار شما چیست؟
- بازار و مشتریان شما چه کسانی هستند؟
- چه قدر منابع می خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- پتانسیل تجاری شما چقدر است؟
- و ....

وقتی خواننده آن را تمام کرد می تواند به فرد دیگری بگوید شما قرار است چه کنید.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 346

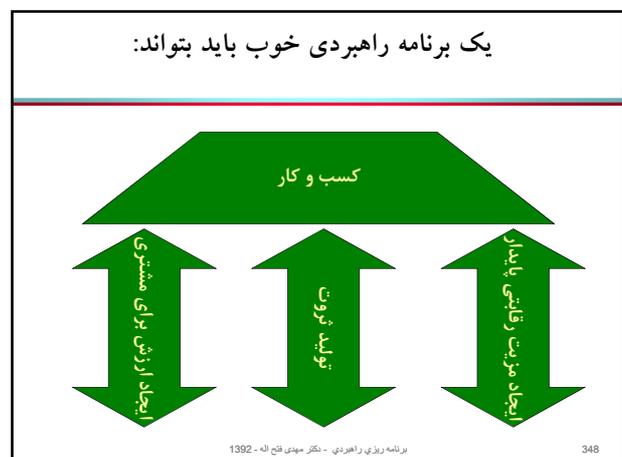
### یک مدل کسب و کار چیست؟

مدل کسب و کار = برنامه شما قرار است چگونه ایجاد ارزش کند.

مدل کسب و کار بیان می کند که شما چگونه راهبرد و ایده تجاری خود را به ارزش اقتصادی تبدیل می کنید.

مدل کسب و کار شما بر روی ایده تجاری شما و استراتژی های اثر بخش سوار می شود.

برنامه ریزی راهبردی - دکتر مهدی فتح اله - 1392 347



### منابع و مآخذ

- Mintzberg, Henry, **Strategy safari :a guided tour through the wilds of strategic management** , New York, Free Press, 1998
- Whittington, Richard, **International Thomson Business press, 2001**
- Mintzberg, Henry, Waters James A., **Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985**
- نگارشی جامع بر مدیریت استراتژیک - علی احمدی و مهدی فتح اله
- جوهره ناب مدیریت استراتژیک - مهدی فتح اله و محمد رضا سعادت- نشر بازرگانی
- دکتر مهدی فتح اله، جزوه درس برنامه ریزی استراتژیک ، -1392- قابل برداشت از سایت [www.fathollah.ir](http://www.fathollah.ir)

استفاده از جزوه با ذکر منبع مجاز است

برنامه ریزی راهبردی 949، مهدی فتح اله - 1392



**پایان و با تشکر**  
**دکتر مهدی فتح اله**

**انسان !**  
عجب موهوبی است این  
فردش ستایش برانگیز ، استعدادش بی پایان ،  
با صورتی ستودنی و مرتکی سریع !  
در کردار پویان فرشتگان و در فهم و ادراک هممون فدای !  
مایه زیبایی عالم و فخر همه بانداران !  
شکسبیر ، مملت

**در نگاه آنانی که پرواز را نمی فهمند هرچقدر  
اوج بگیری کوچکتز خواهی شد**

350