

بِسْمِ تَعَالَى

# برنامه ریزی استراتژیک

بخش دوم

هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۸۵

# بخش دوم: مقایسه و انتخاب استراتژی

# تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی



## Analyzing & Selecting Strategy

## تعاریف استراتژی

– قدیمی ترین تعریف

– هنر فرماندهان، تدابیر و حیل‌های نظامی و هنر فرماندهی جنگ

• تعریف زمان ناپلئون

– علم حرکات و طرح‌های نظامی

• تامپسون / رایت، کروئل و پارنل / آلفرد چندلر / آنسف /  
جانسون و شولز / هریسون و جان / پیرس و رابینسون

• دیوید (David)

– استراتژیها ابزاری برای دستیابی به هدفهای بلند مدت سازمان.

• مینتزرگ (Mintzberg)

– استراتژی به عنوان طرح (Plan)

- خطوط راهنما برای روبرو شدن با یک موفقیت
- قبل از انجام عمل و بطور آگاهانه

– استراتژی به عنوان مانور (Ploy)

- استراتژی در معنای خاص
- برای خارج کردن رقیب یا مخالف از صحنه

• منیتزبرگ (Mintzberg)

– استراتژی به عنوان الگو (Pattern)

- داشتن طرح قبل از عمل کافی نیست
- الگویی از یک سلسله اقدامات

– استراتژی به عنوان موضع (Position)

- استراتژی یک سازمان ممکن است تاکتیک دیگری باشد و برعکس
- تاکتیک امروز ممکن است استراتژی فردا باشد و برعکس
- نیرویی واسط (تطبیق دهنده) میان سازمان و محیط
- تعیین کننده قلمرو بازار/محصول
- مشخص کننده موضع سازمان در محیط

• منیتزبرگ (Mintzberg)

– استراتژی به عنوان چشم انداز (Perspective)

- توجه به درون سازمان
- درون ذهن استراتژیست‌ها
- نوعی تصور ذهنی پایدار نسبت به جهان
- یک مفهوم ذهنی بوده و انتزاعی
- دیدگاهی مشترک میان اعضاء یک سازمان
- بر مبنای مقاصد و اقدامات سازمان

## – چارچوب جامع تدوین استراتژی

(Comprehensive Framework for Strategy Formulation )

- مرحله ورودی (Input Stage)
- مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)
- مرحله تصمیم گیری (Decision Stage)
- این چارچوب در هر سه سطح استراتژی بکار می رود.



## چارچوب جامع تدوین استراتژی

# Comprehensive Framework for Strategy Formulation

مرحله ورودی (Input Stage)					
ماتریس بررسی رقابت (CPM)		ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	
مرور مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها و اهداف سازمان					
مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)					
ماتریس ارزیابی رضایت مشتری	ماتریس داخلی و خارجی (IE)	ماتریس SWOT	ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پورتفولیو: ماتریس گروه مشاورین بستن (BCG) ماتریس شرکت جنرال الکتریک (GE)	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)	ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)					
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)					

## مرحله ورودی (Input Stage)

تامین اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژیها

- مرور مأموریت، چشم انداز، ارزشها و اهداف بلند مدت
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

## مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)

با در نظر داشتن مأموریت، چشم انداز، ارزشها و اهداف بلند مدت



- تطبیق و ایجاد توازن بین

- عوامل اصلی داخلی (قوتها و ضعفهای کلیدی و استراتژیک)

- عوامل اصلی خارجی (فرصتها و تهدیدهای استراتژیک)

برای

- شناسایی استراتژیهای مختلف دستیابی به اهداف و تحقق

مأموریت سازمان

## ابزارهای مقایسه

- تامین ماتریس استراتژی اصلی (GSM) (تعیین نوع استراتژی ها)
- ماتریس داخلی و خارجی (IE) (تعیین نوع استراتژی ها)
- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) (تعیین نوع استراتژی ها)
- ماتریس های تجزیه و تحلیل پورتفولیو (PAM) 
- ماتریس گروه مشاورین بستن (BCG) (تعیین استراتژی ها)
- ماتریس شرکت جنرال الکتریک (GE) (تعیین استراتژی ها)
- ماتریس SWOT (تعیین استراتژی ها)

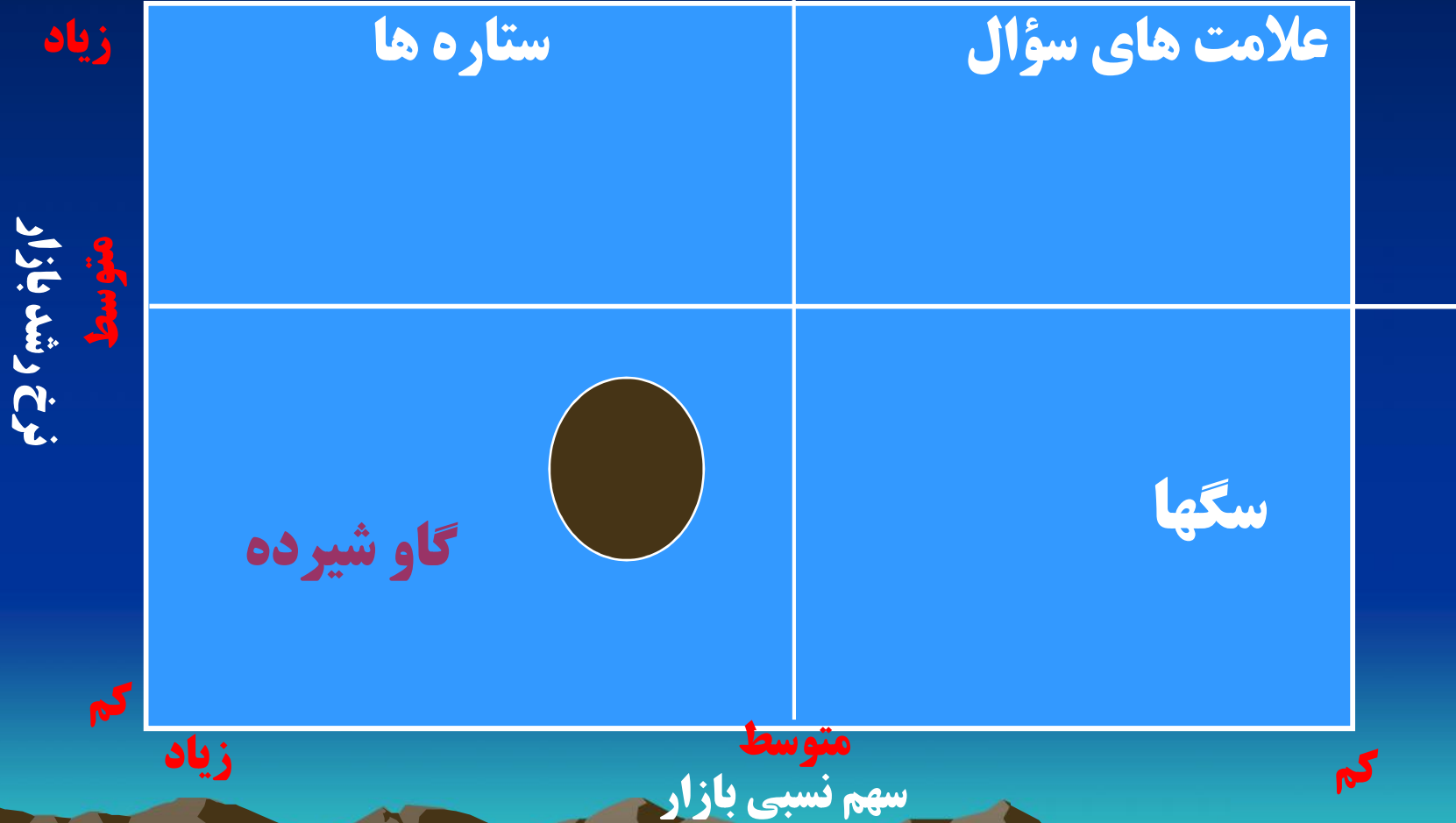
## ماتریس گروه مشاورین بستن (BCG)

وضع سهم نسبی بازار

		زیاد	میانگین	کم
		۰/۱	۵۰/۰	۰/۰
نرخ رشد فروش صنعت (درصد)	زیاد	ستاره II	علامت پرسش I	
	میانگین	گاو شیرده III	سگ IV	
	کم			
	+۲۰			
	۰			
	-۲۰			

Adapted from Boston Consulting Group. Perspectives on Experience  
(Boston, MA. The Boston Consulting Group, 1974)

## تولید لوله های قطور اسپیرال



## ویژگی های گاو های شیرده

- سهم بازار زیاد
- نیاز به حداقل سرمایه گذاری برای رشد
- دارای وجوهی مازاد بر نیاز
- منبعی برای توسعه سایر قسمتها (ستاره ها، علامت های سؤال)

## استراتژی آبی :

■ تلاش در حفظ بازار از طریق :

- ✓ تولید انبوه
- ✓ تامین رضایت مشتریان
- ✓ خدمات پس از فروش

## ساخت توربین های بادی





## ویژگی های ستاره

- بازار های به سرعت در حال رشد
- سهم بازار زیاد
- بهترین فرصت های بلند مدت (رشد و سودآوری)

## استراتژی آتی:

■ سرمایه گذاری در حجم زیاد

## غلطک صنایع فولاد



## ویژگی های علامت سؤال

- رشد بازار بالایی دارند
- به علت سهم بازار کم سودآوری آنها مورد سؤال است
- این کسب و کارها به عنوان پول خوره شناخته می شوند (زیرا به علت رشد سریع، نیاز زیادی به پول دارند)
- پول سازی آنها کارآمد نیست

### استراتژی آتی:

- شناخت و تشخیص علامت سؤالهایی که بیشترین استفاده را از منابع اضافی مؤسسه میکنند.
- در صورت طولانی شدن تغییر ماهیت کسب و کار از علامت سؤال به ستاره، اقدام در جهت خروج از سبد سرمایه گذاری شرکت

## صنایع هیدرو مکانیک



زیاد

متوسط  
سهم نسبی بازار

کم

## ویژگی های کسب و کارهای سنگ

- بازار های اشباع شده
- بازارهایی با رقابت شدید و حاشیه سود اندک
- **استراتژی آتی:**
  - استفاده برای جریان نقدی کوتاه مدت (مثلاً از طریق کاهش شدید هزینه ها)
  - انحلال یا خروج از مالکیت مؤسسه پس از حداکثر بهره برداری ها در کوتاه مدت
  - تاکید بر کیفیت کالا، قیمت های متوسط، کاهش شدید و کنترل هزینه ها، به منظور تبدیل آنها به کسب و کاری موفق!! (بسیار استثنایی)

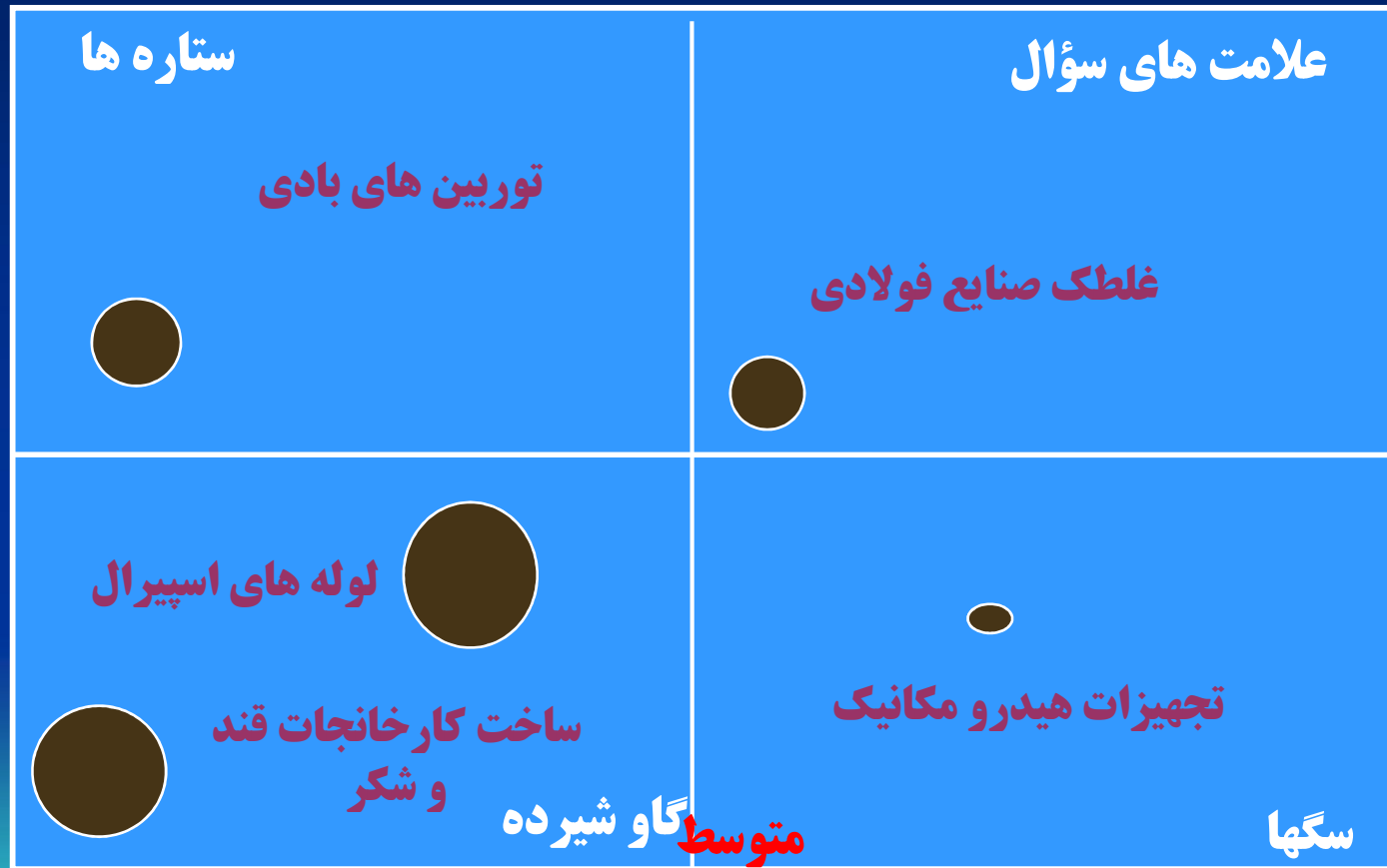
# ماتریس BCG

فروش رشد بازار

زیاد

متوسط

کم



متوسط

سهم نسبی بازار

زیاد

کم

## ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

<b>نقاط ضعف - W</b>	<b>نقاط قوت - S</b>	همیشه سفید باشد
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید	
<b>استراتژی های WO</b>	<b>استراتژی های SO</b>	<b>فرصت ها - O</b>
با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید	با بهره جستن از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها برآیید.	فرصت ها را فهرست کنید
<b>استراتژی های WT</b>	<b>استراتژی های ST</b>	<b>تهدیدات - T</b>
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات را فهرست کنید

## SWOT مناسب ترین ابزار برای تعیین استراتژی

ضعف های سازمان Weaknesses	قوت های سازمان Strengths	
استراتژی های محافظه کارانه (WO)	استراتژی های تهاجمی (SO)	فرصت های سازمان Opportunities
استراتژی های تدافعی (WT)	استراتژی های رقابتی (ST)	تهدید های سازمان Threats



## استراتژی های تهاجمی (SO) سازمان امور مالیاتی کشور

شرح استراتژی	کد استراتژی
ایجاد نظام یکپارچه مالیاتی در کشور	SO1
بکارگیری دیدگاه و نقش مشارکت های اجتماع (مردم) در طراحی مجدد فعالیت های سازمان	SO2
<p>شفاف سازی و اصلاح قوانین مالیاتی در راستای :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شفاف سازی و ساده سازی فرآیندهای مالیاتی</li> <li>• جلوگیری از تخلفات مالیاتی</li> <li>• منطقی کردن قوانین مربوط به مناطق آزاد تجاری</li> <li>• پیش بینی اقدامات لازم در شرایط پیوستن به WTO</li> </ul>	SO3
.....	.....
.....	SO11

## استراتژی های محافظه کارانه (WO) سازمان امور مالیاتی کشور

شرح استراتژی	کد استراتژی
<p>ساده سازی فرآیندهای مالیاتی ، مکانیزه کردن آنها و ایجاد هماهنگی بین سیستم های مکانیزه در سازمان با:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از مشاوران فنی مجرب در امر مالیات و رایانه</li> <li>• استفاده از آخرین پیشرفت های تکنولوژیکی داخلی و خارجی</li> <li>• جذب و نگهداری نیروهای متخصص در زمینه علوم رایانه</li> </ul>	WO1
<p>ایجاد ساختار و نظام صحیح برنامه ریزی با تاکید بر بکارگیری رویکرد برنامه ریزی استراتژیک</p>	WO2
.....	.....
.....	WO9

## استراتژی های رقابتی (ST) سازمان امور مالیاتی کشور

شرح استراتژی	کد استراتژی
بکارگیری امکانات نرم افزاری و سخت افزاری در جهت ارتقاء سطح نگرش مدیران	ST1

## استراتژی های تدافعی (WT) سازمان امور مالیاتی کشور

شرح استراتژی	کد استراتژی
کنترل فرارهای مالیاتی ناشی از تجارت الکترونیک با استفاده از سیستم های مکانیزه و مناسب و ایجاد سیستم های اطلاعاتی نوین	WT1

## مرکز مکانیزه پست جمهوری اسلامی ایران

### ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود نقدینگی</li> <li>• مستهلک شدن تجهیزات</li> <li>• متوسط سن بالا</li> <li>• فقدان ناوگان حمل و نقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرت انحصاری</li> <li>• یکپارچگی تجهیزات</li> <li>• نیروی انسانی ماهر</li> <li>• کنترل کیفیت</li> </ul>	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش اعتبارات</li> <li>مشارکت بخش خصوصی</li> <li>ایجاد شبکه حمل و نقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش کیفیت و سرعت عمل</li> <li>آموزش مستمر</li> <li>استقلال نظام کنترل کیفیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعهد واحدهای عملیاتی</li> <li>• افزایش راندمان واحدهای عملیاتی</li> </ul>
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات - T
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش اقدامات تعمیر و نگهداری</li> <li>اولویت بندی مرسولات</li> <li>کاهش نیروی انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قانونمند کردن فعالیت تولید کنندگان ملزومات</li> <li>ایجاد سایت آموزش کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم استفاده از ملزومات استاندارد</li> <li>• هزینه نگهداری از تجهیزات</li> <li>• عدم همکاری منا که ها حمل و نقل</li> </ul>

## ماتریس داخلی و خارجی (IE)

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			۴
		قوی ۴ تا ۳	متوسط ۹۹/۲ تا ۲	ضعیف ۹۹/۱ تا ۱	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی ۴ تا ۳	I	II	III	۳
	متوسط ۹۹/۲ تا ۲	IV	V	VI	
	ضعیف ۹۹/۱ تا ۱	VII	VIII	IX	۲
		۴	۳	۲	۱۱

رشد و ساخت = I/II/IV  
 حفظ و نگهداری = III/V/VII  
 برداشت یا رها کردن = VIII/VI/IX

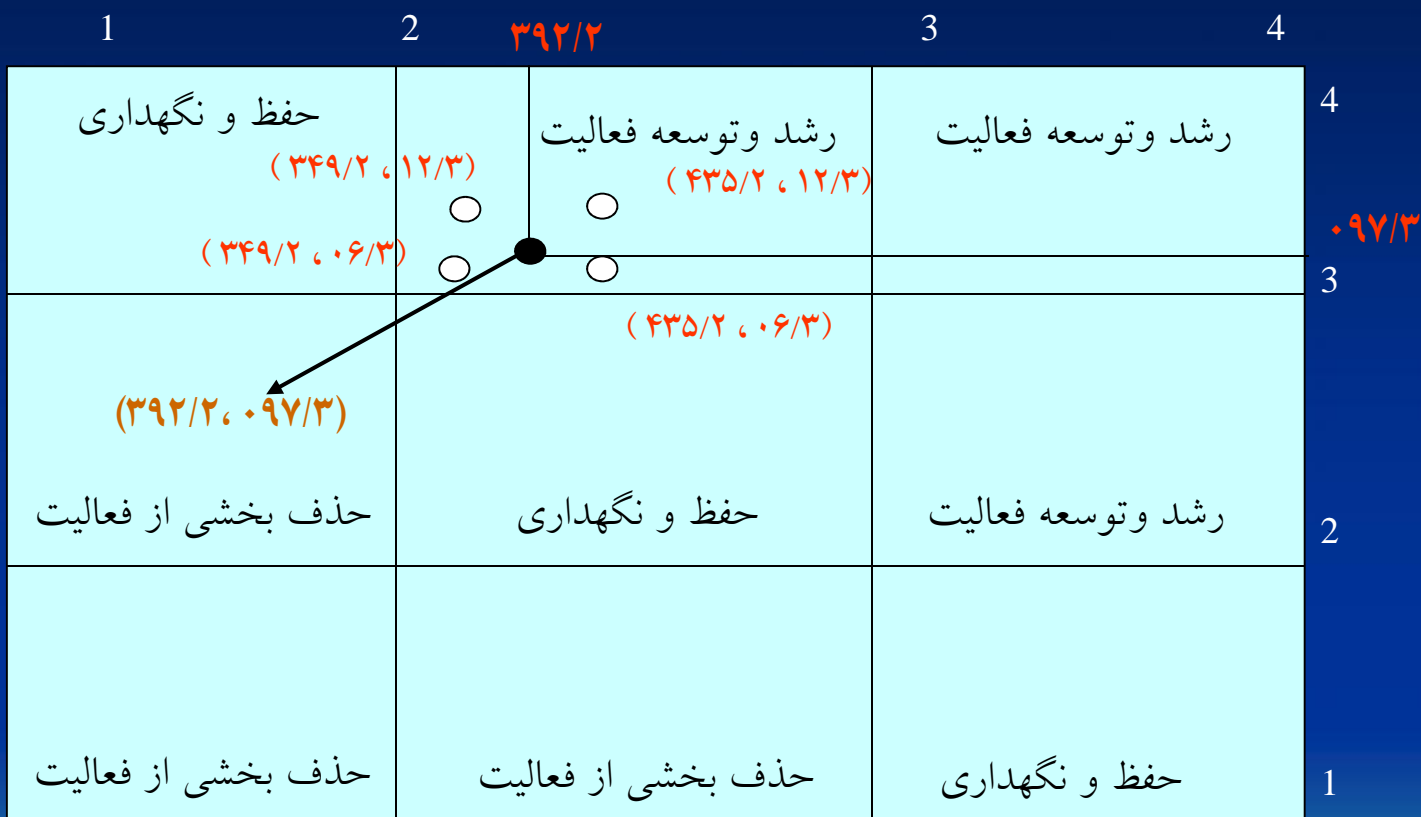
## ماتریس داخلی و خارجی (IE)

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			۴ ۳ ۲ ۱
		قوی ۴ تا ۳	متوسط ۴/۲	ضعیف ۹۹/۱ تا ۱	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی ۴ تا ۳				۴ ۳ ۲ ۱
	متوسط ۹۹/۲ تا ۲				
	ضعیف ۹۹/۱ تا ۱				
		۴	۳	۲	۱

وضعیت گمرک ایران در ماتریس IE

# ماتریس داخلی و خارجی نه خانه ای (IE) سازمان امور مالیاتی کشور

## امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



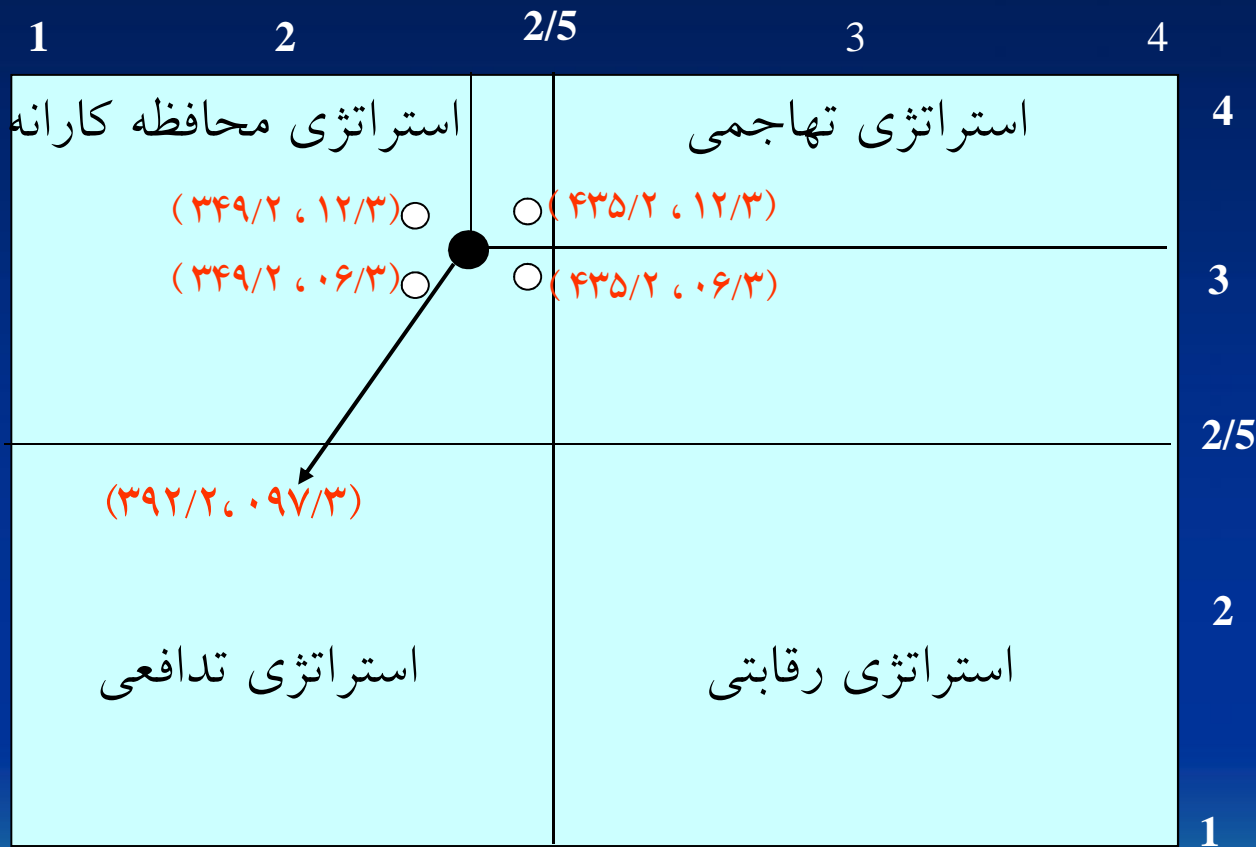
امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = 0.29/0

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = 0.43/0

# ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE) سازمان امور مالیاتی کشور

## امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰.۴۳ / ۰ = انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰.۲۹ / ۰ =



## استراتژی های مناسب سازمان امور مالیاتی کشور

ضعف های سازمان Weaknesses	قوت های سازمان Strengths	
استراتژی های محافظه کارانه (WO)	استراتژی های تهاجمی (SO)	فرصت های سازمان Opportunities
استراتژی های تدافعی (WT)	استراتژی های رقابتی (ST)	تهدید های سازمان Threats

## مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)

استراتژی‌های قابل اجراشناسایی شده در مرحله تطبیق عوامل (داخلی و خارجی) با معیارهایی عینی و قضاوت‌های شهودی ارزیابی می‌شوند تا بهترین استراتژی‌ها جهت اجرا انتخاب شوند

- از طریق: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

# ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی های قابل اجرا						ضریب	عوامل اصلی
استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی
							اقتصادی
							سیاسی/قانونی/دولتی
							اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی
							فن آوری
							رقابتی
							عوامل اصلی داخلی
							مدیریت
							بازاریابی
							امور مالی/حسابداری
							تولید/عملیات
							تحقیق و توسعه
							سیستم اطلاعات رایانه

## اولویت استراتژی ها در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی گمرک جمهوری اسلامی ایران

اولویت	نمره نهایی هر استراتژی	استراتژی	ردیف قبلی
۱	۴.۶۲	طراحی برنامه جامع آموزشی	۱
۲	۴.۶۲	تلاش در جهت گمرک الکترونیکی	۱۰
۳	۴.۴۶	تلاش در جهت کاهش مبادب ورودی و خروجی	۷
۴	۴.۳۵	مذاکره با نهادها در جهت اصلاح قوانین	۱۲
۵	۴.۲۹	طراحی سیستم جامع مبارزه با تخلفات گمرکی	۱۲
۶	۴.۲۲	طراحی سیستم مناسب ارتباط با سازمانهای مجاور	۱۷
۷	۴.۱۴	طراحی سیستم مناسب سیستم اطلاعات مدیریت	۸
۸	۴.۰۸	ایجاد هماهنگی بین سیستم های گمرک با آسیکودا	۹

## تعیین جذابیت استراتژی های سازمان امور مالیاتی کشور (QSPM)

کد استراتژی	جذابیت عوامل داخلی	جذابیت عوامل خارجی	کل امتیاز
SO1	3.061	2.167	5.229
SO2	2.857	1.955	4.812
SO3	2.771	2.228	4.999
SO4	2.672	2.035	4.707
SO5	2.703	2.215	4.919
SO6	2.666	1.887	4.553
SO7	2.861	2.717	5.578
SO8	2.526	2.146	4.673
SO9	2.456	1.765	4.221
SO10	2.990	2.070	5.060
SO11	2.758	2.068	4.825

## تعیین جذابیت استراتژی های سازمان امور مالیاتی کشور (QSPM)

کد استراتژی	جذابیت عوامل داخلی	جذابیت عوامل خارجی	کل امتیاز
WO1	2.762	1.998	4.760
WO2	2.739	2.020	4.759
WO3	2.567	1.932	4.499
WO4	2.496	1.894	4.390
WO5	2.611	2.239	4.850
WO6	2.546	1.816	4.362
WO7	2.793	2.145	4.937
WO8	2.224	2.024	4.249
WO9	2.549	2.017	4.566
ST1	2.521	2.304	4.826
WT1	2.500	2.358	4.857

## استراتژی های سازمان امور مالیاتی کشور بر حسب اولویت (۶ استراتژی نخست)

اولویت	شرح استراتژی	کداستراتژی
۱	زمینه سازی برای اجرای نظام مالیات بر ارزش افزوده	SO7
۲	ایجاد نظام یکپارچه مالیاتی در کشور	SO1
۳	گسترش اختیارات سازمان امور مالیاتی کشور به منظور: • امکان تصمیم سازی در مقاطع مختلف و منطبق با تغییرات محیطی • اجرای طرح جامع مالیاتی کشور • اصلاح قوانین مالیاتی	SO10
۴	شفاف سازی و اصلاح قوانین مالیاتی در راستای: • شفاف سازی و ساده سازی فرآیندهای مالیاتی • جلوگیری از تخلفات مالیاتی • منطقی کردن قوانین مربوط به مناطق آزاد تجاری • پیش بینی اقدامات لازم در شرایط پیوستن به WTO	SO3
۵	بهبود کیفیت و ارتقاء سطح سیستم های اطلاعاتی سازمان از طریق تعامل با مراجع دولتی و غیر دولتی و با استفاده از پیشرفت های تکنولوژی و بهره گیری از امکانات داخلی و خارجی	WO7
۶	تعیین روش ها و سیاست های مناسب به منظور شناسایی ظرفیت های مالیاتی و مودیان مالیاتی در راستای افزایش درآمد مالیاتی کشور	SO5

## انواع استراتژی‌ها

- استراتژی‌های سطح سازمان
- استراتژی‌های سطح کسب و کار/فعالیت‌ها/فرآیندها
- استراتژی‌های سطح وظیفه/واحد



# استراتژی‌های سطح سازمان

• استراتژی هدایتی (directional strategy)

- توسعه؟
- کوچک شدن؟
- بدون تغییر، ادامه عملیات؟
- تمرکز بر صنعت فعلی یا ورود به صنایع دیگر (تنوع)؟
- رشد داخلی یا خارجی (ادغام / خرید)؟

## استراتژی‌های سطح سازمان

### – Corporate Strategies

• استراتژی‌های هدایتی (directional strategy)

– **Growth strategies** – استراتژی‌های رشد

• توسعه فعالیت‌های سازمان

– **Stability strategies** – استراتژی‌های ثبات

• عدم تغییر در فعالیت‌های فعلی سازمان

– **Retrenchment strategies** – استراتژی‌های کاهش

• کاهش سطح فعالیت‌های سازمان

## – استراتژی‌های هدایتی (directional strategy)

### – استراتژی‌های رشد – Growth strategies

#### – تمرکز (Concentration)

- یکپارچگی عمودی (Vertical Integration)
- رو به بالا (Forward)
- رو به پائین (Backward)
- یکپارچگی افقی (Horizontal Integration)

#### – تنوع (differentiation)

- همگون (related)
- ناهمگون (unrelated)

• **استراتژیهای ثابت** – **Stability strategies**

– استراتژی توقف/آغاز محتاطانه – **pause & proceed**  
**caution strategy with**

– استراتژی عدم تغییر **No change strategy** –

– استراتژی سود **Profit strategy** –

## • استراتژیهای کاهش – **Retrenchment strategies**

– استراتژی تغییر جهت – Turnaround strategy

• کوچک سازی – Consolidation

• مرحله تثبیت – Contraction

– استراتژی اسارت Captive company strategy

– استراتژی فروش یا واگذاری Sell-out or divestment strategy

– استراتژی ورشکستگی یا انحلال Bankruptcy or liquidation strategy

## – استراتژی‌های متمرکز (intensive strategy)

- رسوخ در بازار – market penetration
- توسعه بازار – market development
- توسعه محصول – product development

## – استراتژی‌های نوآوری (Innovation)

## استراتژی هدایتی در شرکت سرمایه گذاری شاهد

- عدم تداوم فعالیت شرکت به دلایل زیر:
  - ◀ کبیر شدن قریب به اتفاق سهامداران
  - ◀ مشکلات حقوقی در نحوه اداره شرکت
  - ◀ لزوم اعمال اراده سهامداران در اداره شرکت
  - ◀ ادامه وضع موجود و تصدی گری بنیاد شهید که همواره موجب ایجاد توقع بیشتر میشود.
- ✦ راهکارهای اساسی:
  - ❖ کوچک سازی و انحلال تدریجی
  - ❖ تغییر استراتژی برای ادامه حیات

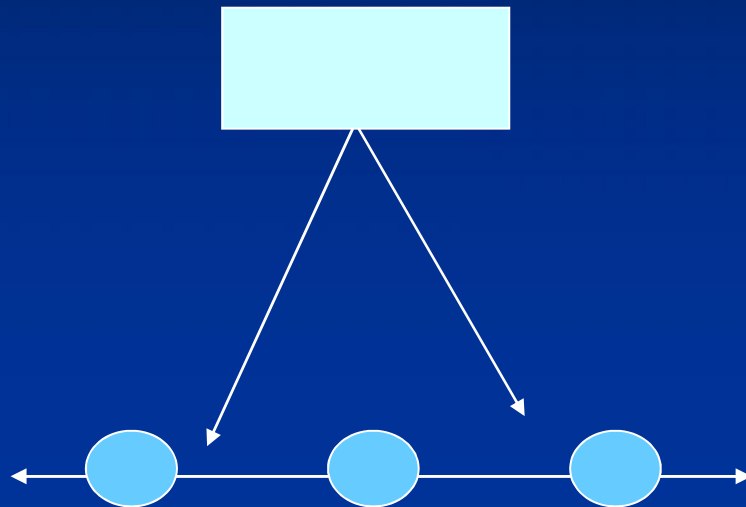
## استراتژی‌های سرپرستی (parenting strategy)

- سازمان در حال حاضر چه وضعی دارد؟
- سازمان چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد و چرا؟
- کدام ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریتی عملکرد را بهبود خواهد بخشید؟

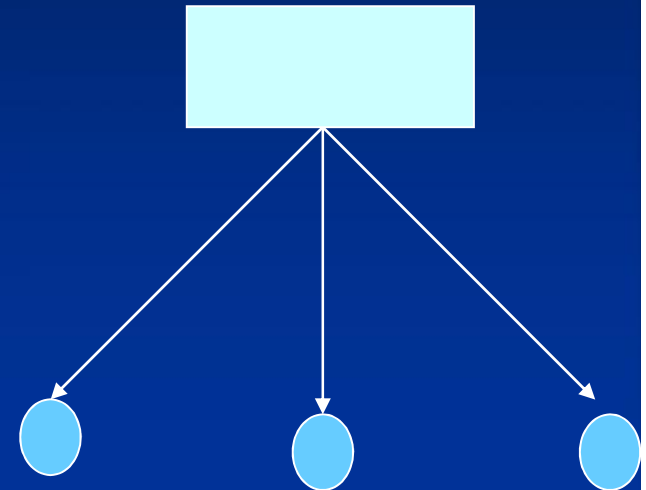


# راهکارهای ارزش آفرینی یا ایجاد هم افزایی

## ۲- نفوذ اتصالی

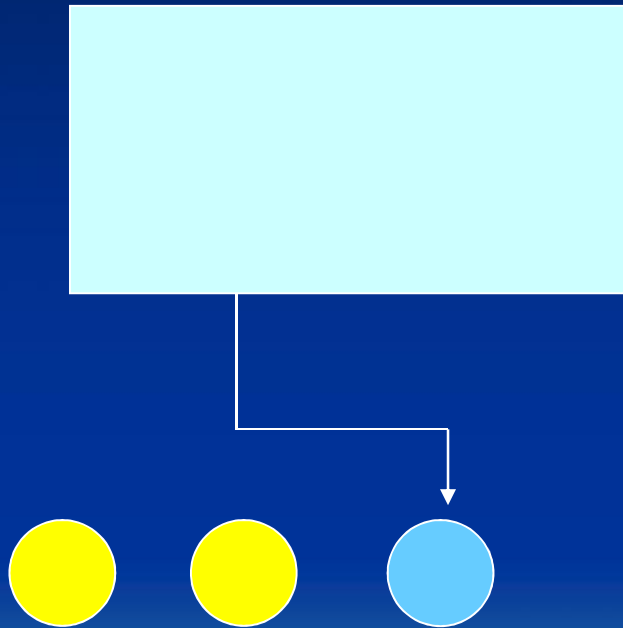


## ۱- نفوذ انفرادی

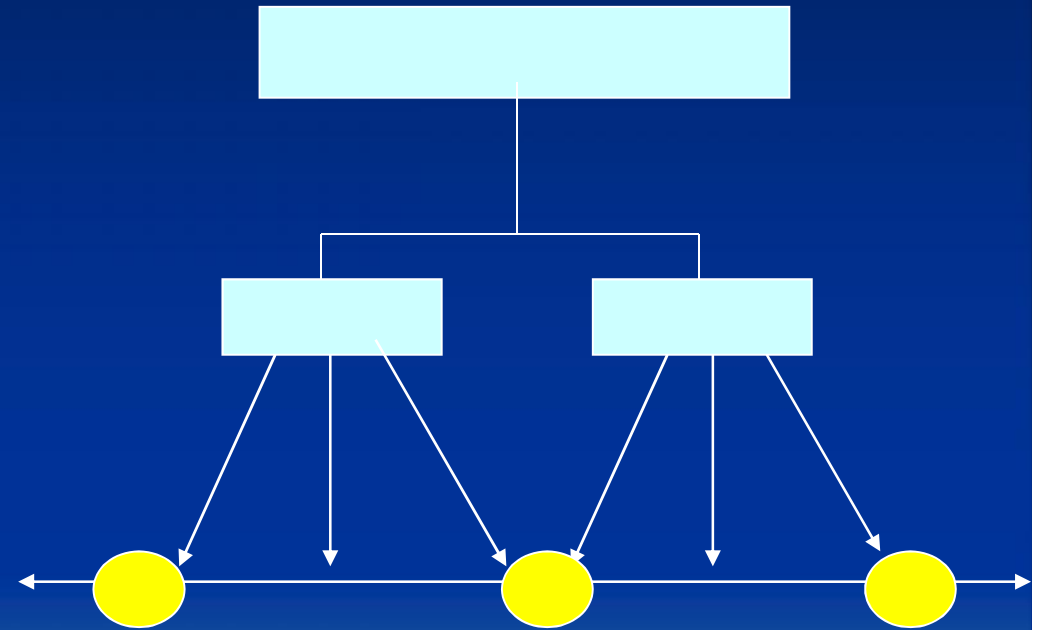


# چهار راهکار ارزش آفرینی یا ایجاد هم افزایی

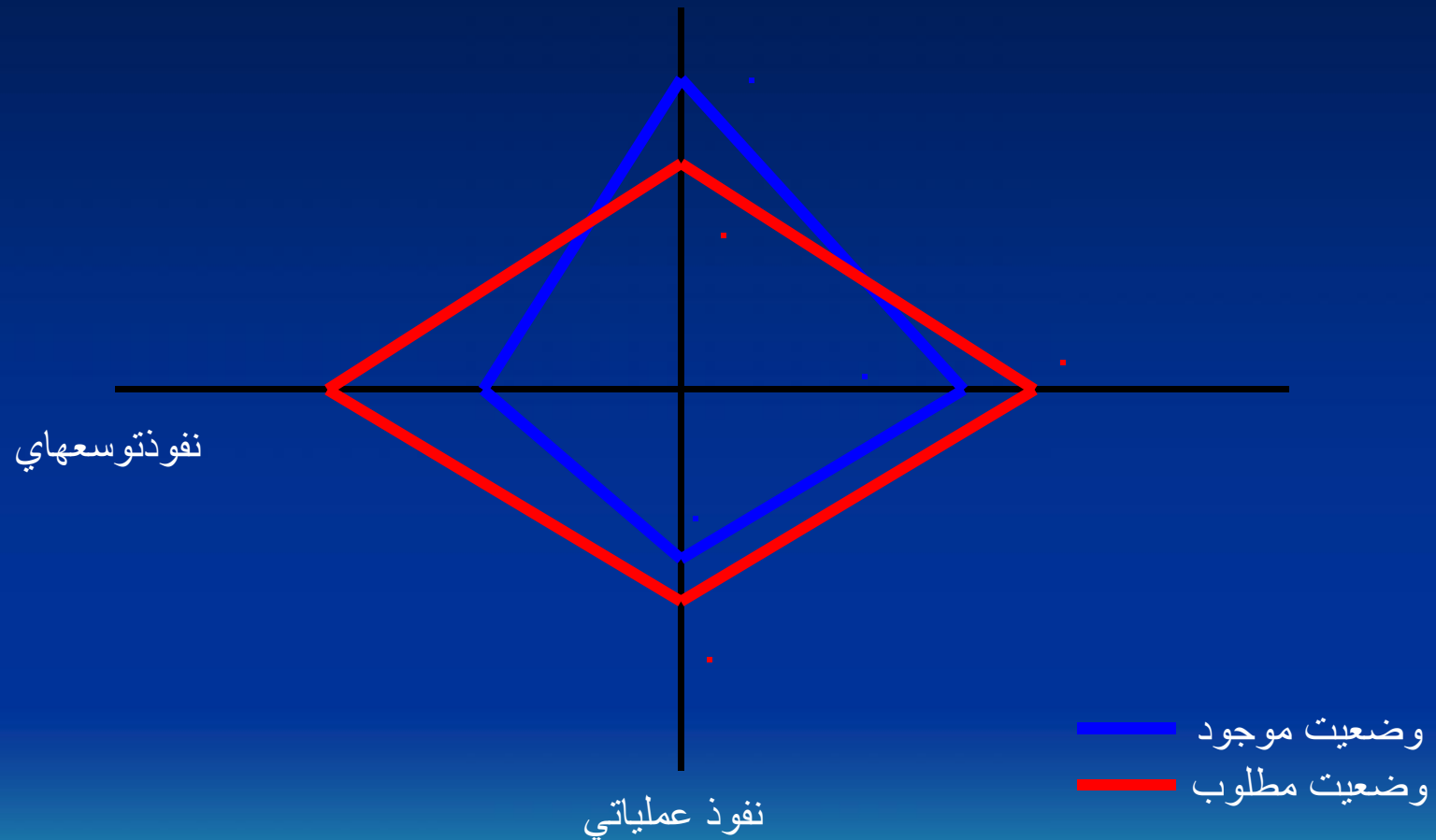
## ۴- نفوذ توسعه ای



## ۳- نفوذ عملیاتی - خدماتی



# ساختار ارتباطی صندوق ذخیره فرهنگیان



## بررسی و انتخاب استراتژی سطح سازمان

– Analyze and select CORPORATE STRATEGY

### • چارچوب جامع تدوین استراتژی

– مرحله اول – ورودی

- مأموریت و اهداف
- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

– مرحله دوم – تطبیق عوامل و شناسایی استراتژی

• ماتریس **SWOT** و **IE**

– مرحله سوم – انتخاب بهترین استراتژی‌ها

• ماتریس **QSPM**

# استراتژی‌های سطح کسب و کار

## – Business Strategies

- استراتژی‌های رشد

– استراتژی‌های رشد داخلی

- نفوذ در بازار

- توسعه بازار

- توسعه محصول

– استراتژی‌های رشد خارجی

- ادغام افقی

- پیمان‌های استراتژیک

– استراتژی‌های بدون رشد / رشد کند (ثبات)

## • استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های رقابتی ژنریک یا عمومی **مایکل پورتر**

– استراتژی هزینه کمتر (Lower cost strategy)

– رهبری هزینه (cost leadership)

– استراتژی تمایز (differentiation Strategy)

– استراتژی تمرکز (Focus & strategy)

• تمرکز بر تمایز (Differentiation)

• تمرکز بر هزینه (Cost focus)

## استراتژی‌های مشارکتی

نوع اصلی استراتژی‌های مشارکتی، در ائتلاف استراتژیک (Strategic alliance)

– استراتژی کنسرسیوم خدمات متقابل (Mutual Service Consortium)

– سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture)

– توافق بر سر اعطای امتیاز (Licensing arrangement)

– مشارکت زنجیره ارزش (Value-Chain Partnership)

## استراتژی‌های مایلز و اسنو

– موضوع اساسی در تدوین استراتژی‌های رشد: زمان بندی برنامه‌ها نسبت به رقبا

– سازمانهای آینده نگر **Prospectors** -

– سازمانهای تدافعی **Defenders** -

– سازمانهای تحلیل گر **Analyzers** -

– سازمانهای انفعالی **Reactors** -



## استراتژی‌های چرخه عمر محصول

– موضوع اساسی موقعیت محصول و شرکت در صنعت و بازار است

مرحله معرفی – Introduction

– مرحله رشد – Growth

– مرحله بلوغ – Maturity

– مرحله افول – Decline

# بررسی و انتخاب استراتژی سطح کسب و کار

– Analyze and select BUSINESS STRATEGY

- چارچوب جامع تدوین استراتژی

– مرحله اول – ورودی

- مأموریت و اهداف

- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

– مرحله دوم – تطبیق عوامل و شناسایی استراتژی

- ماتریس **SWOT**

– مرحله سوم – انتخاب بهترین استراتژی‌ها

- ماتریس **QSPM**

## تفاوت های میان استراتژی های کسب و کار و وظیفه ای

- افق زمانی
- مشخص بودن
- مشارکت و توسعه (مدیران و کارکنان)

# استراتژی‌های سطح وظیفه

## Function Strategies

- استراتژی‌های بازاریابی

- استراتژی بررسی بازار
- استراتژی کالا / خدمت
- استراتژی قیمت
- استراتژی ترفیع
- استراتژی توزیع

## • استراتژی‌های مالی

مسایل مالی شرکت و گزینه های استراتژیک فراروی آن

– استراتژی سرمایه‌گذاری

– استراتژی تامین مالی

– استراتژی تقسیم سود

• استراتژی‌های تحقیق و توسعه

نوآوری و خلاقیت در محصول و فرایند تولید محصول و بهبود کیفیت

– رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری) **Technological leader**

– پیروی تکنولوژیک (تقلید از رقیب) **Technological follower**

## استراتژی‌های تولید و عملیات

– پرداختن به مسایلی مانند:

( ) روش و محل تولید یک محصول

( ) میزان و سطح یکپارچگی عمودی

( ) توسعه منابع فیزیکی

( ) ارتباط میان عرضه کنندگان

– استراتژی تکنولوژی تولید (سنتی، مدرن و ...)

– استراتژی شیوه تولید (انبوه، سفارشی و ...)

– استراتژی مکان تولید

## استراتژی‌های منابع انسانی

– استراتژی جذب

– استراتژی نگهداری

– استراتژی توسعه

– استراتژی عزل



• استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی

– با بهره‌گیری از IS استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی

– اشکال استفاده از IT

- کسب و کار در زمینه IT
- IT به عنوان تکنولوژی اصلی
- IT به عنوان یک تکنولوژی پشتیبانی کننده در طراحی کالاها و خدمات
- IT به عنوان ابزار بازاریابی برای جذب مشتریان

## • استراتژی‌های مبتنی بر تکنولوژی اطلاعات

### – حالت اول: تغییرات ساختاری بنیادی

- استراتژی ۱- ایجاد تغییرات ساختاری بنیادی در بازار
- استراتژی ۲- ایجاد تغییرات ساختاری بنیادی در عملیات

### – حالت دوم: تولید کالاها و ارائه خدمات قبلی با استفاده از فرایندهای موجود

- استراتژی ۳- تعریف مجدد کالاها و خدمات سنتی در بازار
- استراتژی ۴- تعریف مجدد عملیات و فرایندها

## IT – Based Strategies

	Market place	Operations
Significant structural change	1– significant structural change to market place	2– significant structural change to operations
Traditional products and processes	3– Redefining Traditional products and processes for market place	4– Redefining Traditional operations and processes

Source: Betz, Fredrick (2001), “Executive Strategy: Strategic management and information Technology”, John Wiley & Sons

# یکپارچه سازی استراتژی های وظیفه ای

– اطلاع واحدها از اهداف و برنامه های همدیگر

– تصمیمات هماهنگ

– استراتژی های هماهنگ

– ایجاد هم افزایی

# بررسی و انتخاب استراتژی سطح وظیفه

## Analyze and select FUNCTION STRATEGY

### • چارچوب جامع تدوین استراتژی

#### – مرحله اول – ورودی

##### • مأموریت و اهداف

##### • ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) – واحدها

##### • ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) – واحدها

#### – مرحله دوم – تطبیق عوامل و شناسایی استراتژی

##### • ماتریس SWOT – واحدها

#### – مرحله سوم – انتخاب بهترین استراتژی‌ها

##### • ماتریس QSPM – واحدها

# پایان بخش دوم