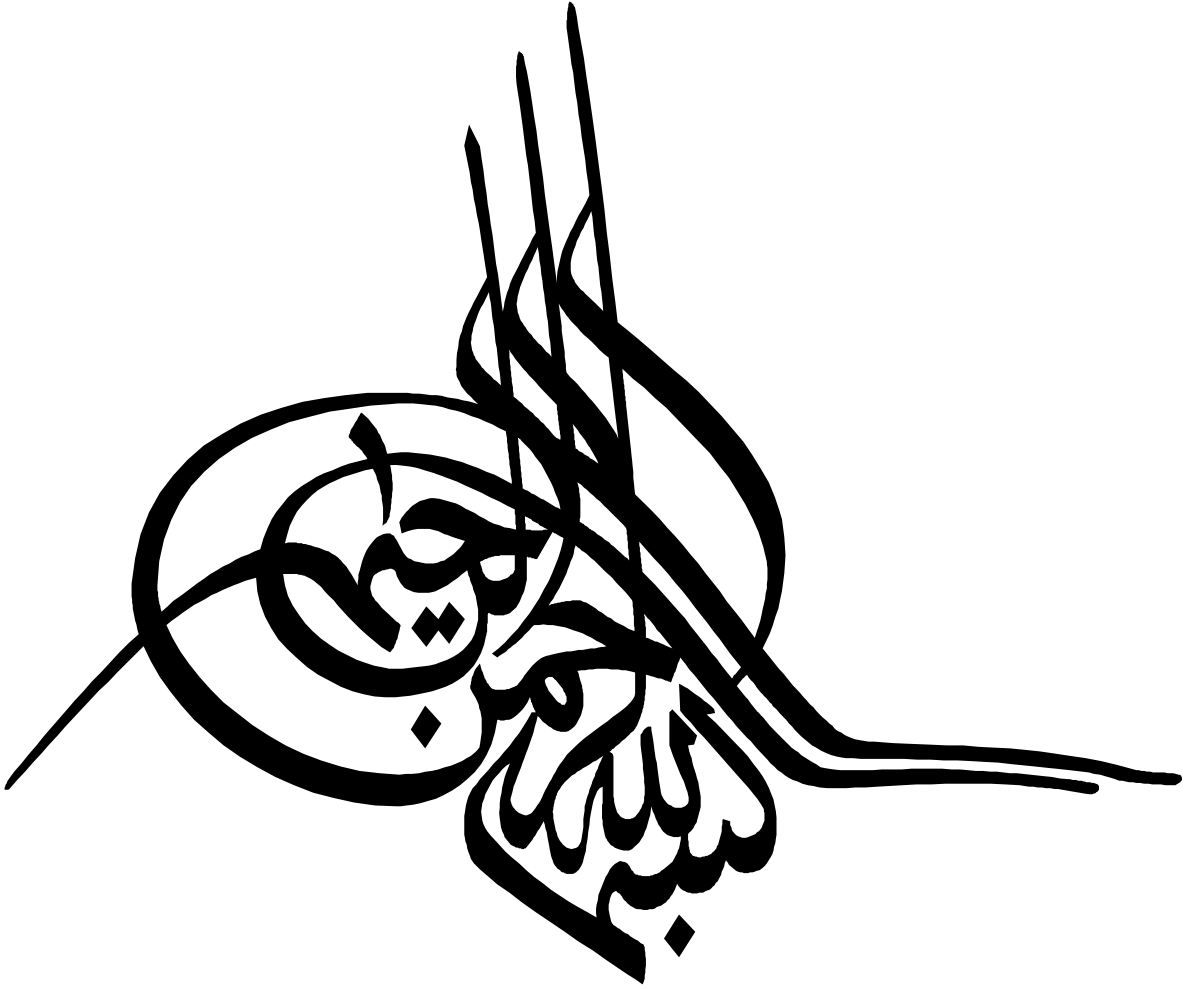


دانشگاه تهران
دانشکده کارآفرینی
دوره MBA
درس مدیریت استراتژیک

خلاصه کتاب مدیریت استراتژیک دیوید

استاد
دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۳



به نام خدا

خلاصه ای از کتاب:

مدیریت استراتژیک

Fred.R.David نوشته:

Printice Hall انتشارات:

هشتم (سال ۲۰۰۱) چاپ:

۱- مدیریت استراتژیک

تعریف

مانند سایر مباحث مدیریت، تاکنون تعاریف و برداشت‌های متعددی از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه شده است. در اینجا به تعریف فرد آر. دیوید^۱ اشاره می‌کنیم: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۲، ۲۴)

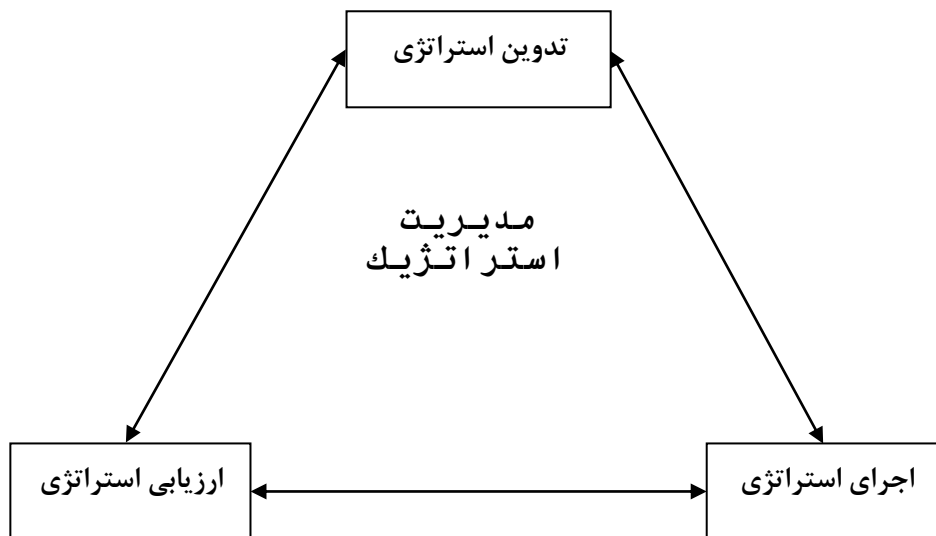
فرایند مدیریت استراتژیک

در زمینه مدیریت استراتژیک مدل‌های بسیاری از سوی صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. البته جان کلام اکثر این نظرات و مدل‌ها در رابطه با مدیریت استراتژیک یکسان می‌باشد و در برخی از عناصر و مراحل و یا نحوه بیان آنها تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه میزان مطالب، نظریات و مدل‌های ارائه شده در این زمینه زیاد است، برای پرهیز از طول کلام در این کتاب یک مدل معتبر مورد استفاده قرار گرفته و چارچوب کتاب نیز بر اساس این مدل ارائه می‌شود.

چارچوب ارائه شده در نمودار ۱، یک الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که توسط فرد آر. دیوید ارائه شده است و بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. البته باید توجه داشت که این الگو هیچگاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی عملی ارائه می‌کند. در این الگو رابطه بین اجزای اصلی فرایند مدیریت استراتژیک نشان داده شده است.

مراحل مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است که عبارتند از: تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی. این مراحل ارتباط تنگاتنگ و متقابلی با هم دارند که می‌توان بصورت نمودار (۱) این ارتباط نزدیک را نشان داد. باید توجه داشت که هر مرحله دارای اجزا و گام‌های خاص خود است که این اجزا نیز در نمودار (۱) نشان داده شده است.



بر اساس نمودار (۱)، فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله است:

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

اجرای استراتژی‌ها: در این مرحله استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف سالانه و سیاست‌های عملی در راستای اهداف بلند مدت و استراتژی‌ها تعیین شده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

ارزیابی استراتژی‌ها: در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر ماموریت، اهداف و استراتژی‌ها و راه‌کارهای اجرایی بررسی می‌شود، همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مذاقه

^۱ Fred R. David

قرار می‌گیرند و در نهایت نتایج بدست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود.

سطوح مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح می‌باشد. بدین معنی که در سازمان‌های بزرگ با ساختارهای بلند، استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان/شرکت تعیین می‌شوند؛ در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند(معمولاً سطح کل سازمان/شرکت و سطح واحدهای کسب و کار یکی است).

سطوح سه‌گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

سطح کل سازمان/شرکت^۱: هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل شرکت/سازمان^۲ می‌نامند.

سطح بخشی/واحد تجاری استراتژیک/کسب و کار^۳: در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای اهداف و استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها / واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز اهداف و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود. به استراتژی‌های این سطح استراتژی‌های کسب و کار^۴ اطلاق می‌شود.

سطح وظیفه‌ای^۵: در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگتر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی‌های واحد بازرگانی تدوین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای^۶ می‌گویند.

^۱ Corporate level

^۲ Corporate strategies

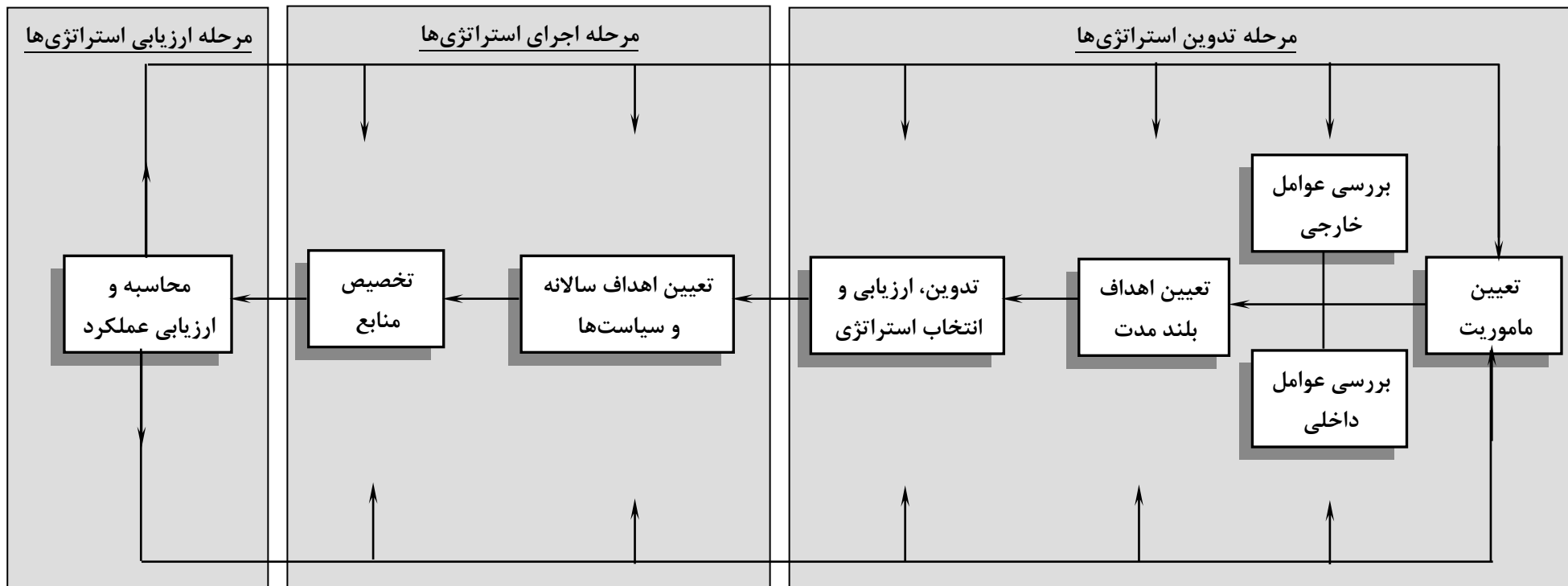
^۳ Strategic Business Unit (SBU) level

^۴ Business strategies

^۵ Functional level

^۶ Functional strategies

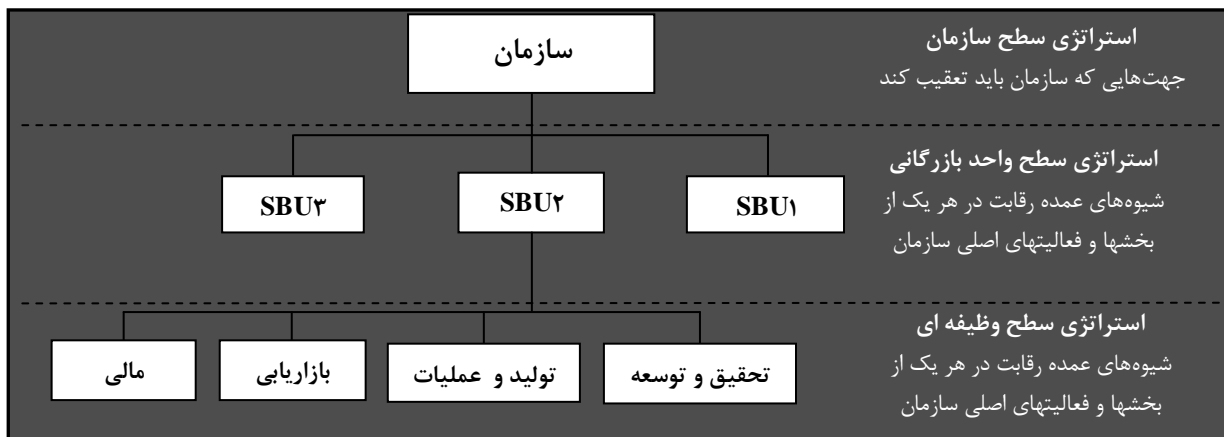
نمودار ۲- مدل مدیریت استراتژیک



منبع: دیوید آر. فرد. ۱۳۸۲.

باید توجه داشت که بین سه سطح سازمانی، واحد بازرگانی و وظیفه‌ای استراتژی، تعامل و وابستگی بسیار نزدیکی وجود دارد و باید بصورت یک کل ۱ در نظر گرفته شوند تا منجر به موفقیت سازمان شوند. و نیز باید هدف‌های همدیگر را پوشش دهند و میانشان سازگاری و هماهنگی برقرار باشد. این سه سطح در نمودار ۲ نشان داده شده است.

نمودار ۳- سطوح مدیریت استراتژیک



اصطلاحات مدیریت استراتژیک

برای ایجاد زبان مشترک بین خواننده و نگارنده این کتاب و تفهیم بهتر مطالب، برخی از اصطلاحات مهم مدیریت استراتژیک بصورت زیر تعریف می‌شوند:

استراتژیست: استراتژیست‌ها^۲ افرادی هستند که مدیریت استراتژیک را در سازمان پیاده می‌کنند. آنها استراتژی‌های سطوح مختلف را به کمک سایر اعضای کلیدی سازمان تدوین کرده و بر اجرای دقیق و درست آنها نظارت داشته و در زمان‌های مشخص به ارزیابی استراتژی‌ها و فرایند مدیریت استراتژیک می‌پردازند.

بیانیه مأموریت: بیانیه مأموریت^۳ سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می‌شود. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست‌ها وجود دارد، این است که: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟».

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی: مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی^۴ رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت (فرصت) یا زیان (تهدید) برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. سازمان‌ها همواره درصدد تدوین و اجرای استراتژی‌هایی هستند که امکان بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها را برای آنها بوجود آورند.

قوت‌ها و ضعف‌های داخلی: نقاط قوت و ضعف داخلی^۵ در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را تدوین کرده و به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شوند و ضعف‌های داخلی بهبود یابند. نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با عملکرد گذشته شرکت یا وضع شرکت‌های رقیب تعیین می‌کنند.

^۱ Whole

^۲ - Strategists

^۳ - Mission Statement

^۴- External Opportunities and Threats

^۵- Internal Strengths and Weaknesses

هدف های بلند مدت: هدف های بلند مدت^۱ نتیجه های خاصی هستند که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره ای است که بیش از یک سال باشد. هدف های بلند مدت بایستی چالشگر، قابل سنجش، با ثبات، معقول و روشن باشند. در یک شرکت بزرگ این هدف ها باید بر حسب کل شرکت، بخش ها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند.

استراتژی: استراتژی ها^۲ راه کارها و ترفندهایی هستند که سازمان / شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. در واقع استراتژی روشی است که بر مبنای مأموریت، با توجه به عوامل خارجی و داخلی و در راستای دستیابی به اهداف و چشم انداز سازمان تعیین می شود.

هدف های سالانه: هدف های سالانه^۳ هدف های کوتاه مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلندمدت باید به آنها دست یابد. هدف های سالانه نیز باید قابل سنجش، بصورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشند. در یک شرکت بزرگ این هدف ها باید بر حسب کل شرکت، بخش ها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند.

سیاستها: رهنمودها، مقررات و رویه هایی هستند که در جهت دستیابی به هدف ها تعیین و رعایت می شود.

^۱ Long-range Objectives

^۲ Strategies

^۳ Annual Objectives

^۴ Policy

۲- تدوین استراتژی

ماموریت و چشم انداز

ماموریت: ماموریت^۱ یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارت دیگری بیانگر هویت سازمان می‌باشد. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد، دارای یک فلسفه یا ماموریت است. این فلسفه و ماموریت که هر گونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزش‌های صاحبان و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. ماموریت، نقشی تعیین کننده در چگونگی تحقق پذیری اهداف استراتژیک سازمان دارد. اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فراراه فعالیت‌های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه ماموریت^۲ سازمان را تهیه کرده‌ایم. بنابراین بیانیه ماموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز: چشم‌انداز^۳ سازمان بدین معنی است که سازمان در لوی ماموریت خود به کدام موقعیت مطلوب در آینده‌ای معین می‌خواهد دست یابد. اگر در ماموریت سازمان سعی می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟»، در چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده می‌شود: «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». چشم‌انداز سازمان «بیان آینده مطلوب و امکان پذیر از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه ماموریت سازمان بیشتر با موضوع رفتار و وضع کنونی شرکت سر و کار دارد. در واقع ماموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان معین می‌کند در حالیکه چشم‌انداز حالت مشخص تری از ماموریت با ابعاد و قید زمانی مشخص می‌باشد. برخی از سازمان‌ها برای ماموریت و چشم‌انداز، دو سند جداگانه تهیه می‌کنند در حالیکه برخی دیگر این دو را در یک بیانیه ارائه می‌کنند.

اجزای ماموریت

ماموریت سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌پندارند که مفاد ماموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های برجسته زیر باشد. با توجه به اینکه ماموریت سازمان بیش از سایر فرایندهای مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد و همگان از آن آگاه می‌شوند، پس شایسته است تا بسیاری از موارد زیر را شامل شوند:

محصولات (کالاها یا خدمات): مهمترین قسمت یک بیانیه ماموریت و در واقع هدف از تهیه این بیانیه این است که برای همگان مشخص شود که شرکت چرا بوجود آمده است و به چه کاری مشغول می‌باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت عنوان شود که محصولات^۴ (کالاها و خدمات) عمده شرکت چیست؟

مشتریان: باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که مشتریان^۵ شرکت چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه در بیانیه ماموریت سازمان مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که شرکت ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی مشتریان چه کسانی هستند).

بازارها: علاوه بر اینکه شرکت، کالاها و خدمات و مشتریان آنها را معین می‌کند همچنین باید مشخص کند که بازار هدف این شرکت چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می‌کند یا می‌خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است. بنابراین باید در بیانیه ماموریت سازمان، نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که شرکت در کجا رقابت می‌کند؟ شناخت دقیق بازارهای فعالیت و بیان آن در بیانیه ماموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

فن‌آوری: شرکت باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، رقبا، مشتریان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای تولید کالا و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند. در این فرایند شرکت باید تلاش کند تا از بهترین و مدرن ترین فن‌آوری^۶ بهره گیرد تا هم کالاها و خدماتی با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازارهای جهانی ارائه کند و هم بتواند نیازهای مشتریان را به شکلی بهتر از رقبا برآورده نماید. همچنین شرکت باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه ماموریت عنوان کند چرا که از جنبه های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود. حداقل اثر آن بر مشتریان جنبه تبلیغاتی بهره‌گیری از تکنولوژی مدرن می‌باشد.

۱ Mission

۲ Mission Statement

۳ Vision

۴- Products

۵- Customers

۶- Technology

توجه به بقاء، رشد و سودآوری: هر شرکتی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از رقبای باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به سودآوری^۱ بیانجامد تا بقاء و رشد شرکت را عملی کند. بنابراین در بیانیه ماموریت باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود.

فلسفه: فلسفه شرکت که غالباً مرام شرکت نیز نامیده می‌شود بعنوان بخشی از ماموریت شرکت ظاهر می‌شود. فلسفه شرکت^۲ باورهای بنیادی، ارزش‌ها، آرمان‌ها و آرزوها، اولویت‌های فلسفی و اخلاقی اصلی شرکت را بیان می‌کند. با توجه به اهمیت فلسفه شرکت در هدایت آن باید در بیانیه ماموریت گنجانده شود.

تسایستگی متمایز: شرکت‌ها در راستای کامیابی معمولاً تلاش می‌کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای اینکار باید به قابلیت ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز^۳ می‌باشد؟ این قابلیت نیز همانند فن‌آوری مدرن می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر مشتریان و سرمایه‌گذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تاکید قرار می‌دهد که فقط خود شرکت دارد و رقبای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا اینکه تعداد کمتری از آنها دارند.

توجه به تصور مردم: تصویر ذهنی عمومی از شرکت‌ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصویر ذهنی مثبت در اثر عملکردی شایسته می‌تواند موفقیت شرکت را به ارمغان آورد و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی شرکت شود بنابراین شرکت همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. بنابراین باید در بیانیه ماموریت مشخص شود که آیا شرکت نسبت به مسایل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

توجه به کارکنان: امروزه کارکنان بخاطر ارزشی که با فکر و عمل خود برای شرکت ایجاد می‌کنند از جمله مهمترین منابع شرکت‌ها بشمار می‌روند بطوریکه موفقیت شرکت‌ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه شرکت به آنها هستند. بنابراین شرکت‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند. این امر تاثیر بسیار مثبتی می‌تواند بر روی کسانی داشته باشد که می‌خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. حتی این مساله می‌تواند بر روی مشتریان، اتحادیه‌های کاری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

بیانیه ماموریت

با در نظر داشتن آنچه که در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط بهم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه ماموریت سازمان به گونه‌ای قابل فهم برای همه تهیه شود. بیانیه تهیه شده بایستی چندین و چند بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت استراتژیست‌ها و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مطلوبیت آن را افزایش داد.

در صورتیکه بخواهیم چشم‌انداز را در کنار ماموریت سازمان و در یک بیانیه (بیانیه ماموریت) عنوان کنیم؛ با در نظر داشتن ماموریت تهیه شده و با حیطه زمانی مشخص "وضعیت مطلوب و مورد نظر سازمان" را برای مثلاً پنج الی بیست سال مشخص کرده و آن را تحت عنوان چشم‌انداز سازمان در بیانیه ماموریت در کنار سایر اجزای ماموریت مطرح می‌کنیم. در غیر اینصورت چشم‌انداز را با همان ترتیب گفته شده (وضعیت مطلوب سازمان برای مثلاً ۵ الی ۲۰ سال) و بصورت جداگانه تهیه کرده و تحت عنوان بیانیه چشم‌انداز مطرح می‌کنیم.

فرایند تعیین و ارزیابی ماموریت و چشم‌انداز سازمان

پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید ماموریت سازمان به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین ماموریت سازمان حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا افراد از مجرای مشارکت، خود را نسبت به سازمان متعهد می‌نمایند. یک روش بسیار متداول برای تعیین ماموریت سازمان این است که نخست درباره بیانیه ماموریت سازمان چندین مقاله انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر این مقاله‌ها را بخوانند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان ماموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آنها را حک و اصلاح می‌نمایند، مطالب اضافی را حذف می‌کنند و هر کجا لازم است مطلبی اضافه می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی

^۱ - Profitability

^۲ Corporate Philosophy

^۳ - Distinctive Competency

تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تایید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این ماموریت نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تایید قرار داده‌اند، سازمان می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آنها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان همکاری لازم را خواهند نمود. بنابراین، فرایند تعیین ماموریت سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره ماموریت ارائه شده بحث کنند و آن را حک و اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن ماموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه سند ماموریت سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به بهترین شکل ممکن آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. حتی برخی از سازمان‌ها برای توزیع ماموریت سازمان و شیوه تهیه آن یک فیلم ویدیویی تهیه می‌کنند.

برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان‌ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود. ماموریت یک شرکت را باید با توجه به نه شاخصی که در بخش اجزای ماموریت بیان شدند ارزیابی کرد. اگر یک سازمان نتواند ماموریت سازمانی را بصورت الهام‌بخش و جامع تدوین نماید، نمی‌تواند نظر مطلوب گروه‌های ذینفع کنونی و بالقوه را نسبت به خود جلب کند.

۳- بررسی عوامل خارجی

ماهیت بررسی عوامل خارجی

بررسی محیطی عبارت از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات بدست آمده مربوط به محیط سازمانی، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان می‌باشد. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلند مدت آن بهره می‌برد. تحقیقات نشان داده است که بین بررسی محیطی و سود شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد.

در بررسی عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

محیط خارجی

محیط خارجی شرکت را می‌توان به دو دسته: **محیط عمومی یا کلان** و **محیط تخصصی یا خرد** تقسیم نمود.

محیط عمومی: شامل نیروهای کلانی است که بطور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان اثر نمی‌گذارند بلکه اغلب بر تصمیم‌های بلند مدت آن اثرات غیرمستقیمی دارند.

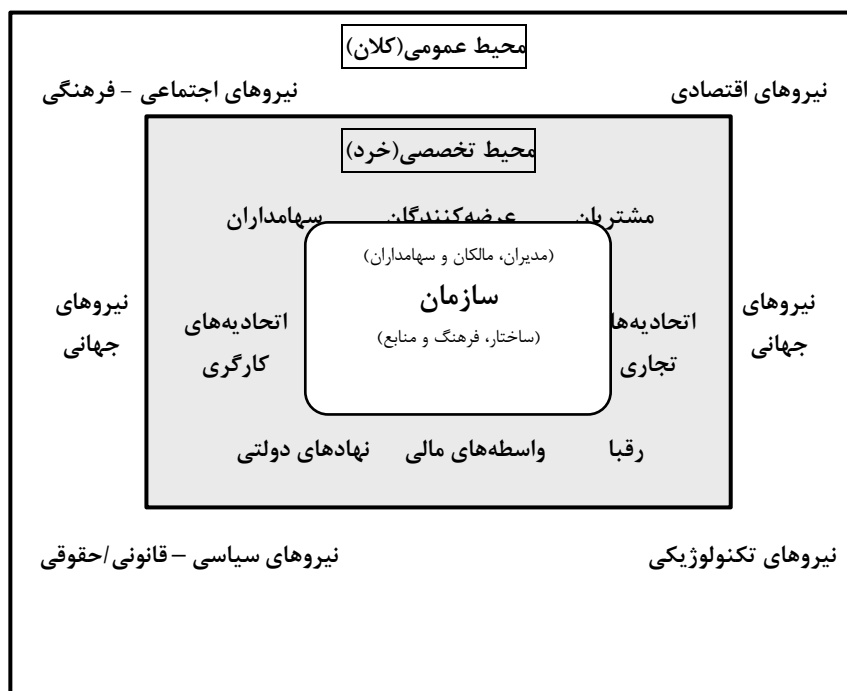
محیط تخصصی: شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که بطور مستقیم بر شرکت تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از دولت، عرضه‌کنندگان، رقبا، مشتریان، بستانکاران، کارکنان، اتحادیه‌های کارگری و تجاری و غیره. محیط تخصصی شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می‌کند.

باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک که در موفقیت یا شکست شرکت تاثیر و نقش بسزایی دارند را کشف و شناسایی نمود. اگر محیط سازمان را به محیط کلان یا عمومی^۱ و خرد یا تخصصی^۲ تقسیم کنیم، محیط کلان می‌تواند تاثیر عمیقی بر شرکت و محیط خرد آن داشته باشد. اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی) را به شکل نمودار ۴ می‌توان مشاهده کرد.

۱-General/Macro Environment

۲ Task/Function/Micro Environment

نمودار ۴ - اجزای محیط خارجی شرکت (شامل محیط عمومی و تخصصی)



محیط عمومی

بطور کلی می‌توان گفت که محیط کلان یا عمومی عبارتست از: مجموع عواملی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند و از حیثه کنترل درونی آن سازمان خارج می‌باشند. مهمترین عناصر در محیط کلان عبارتند از: **عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی - قانونی / حقوقی و جهانی**. عوامل محیط کلان می‌توانند هم در سطح بین‌المللی و هم در سطح ملی مطرح باشند. برای مثال در بررسی عوامل اقتصادی می‌توان عوامل و متغیرهای اقتصادی در سطح دنیا مانند شکل‌گیری اتحادیه اروپا و نیز در سطح ملی مانند نرخ فزاینده تورم را در نظر گرفت.

عوامل اقتصادی: عوامل اقتصادی بیشتر به تشریح مشخصه‌های اقتصادی می‌پردازند. در این دسته از عوامل بیشتر به این مسایل پرداخته می‌شود که جامعه چگونه کالاها و خدمات مختلف را تولید، توزیع و استفاده می‌کند. شرکت‌ها باید روندهای اقتصادی در بخش‌هایی که بر صنعت آنها اثر می‌گذارد را درک نمایند. مهمترین عوامل اقتصادی بصورت زیر است:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ سیاست‌ها پولی و مالی ▪ توزیع درآمد در بین طبقات اجتماعی ▪ رشد و پیشرفت اقتصادی ▪ کسری بودجه دولت ▪ الگوی مصرف ▪ روند بیکاری ▪ سطح بهره‌وری کارکنان ▪ روند بازار بورس ▪ شرایط اقتصادی کشورهای خارجی ▪ صادرات و واردات ▪ تفاوت درآمد در مناطق و گروه‌های مختلف ▪ مصرف‌کننده ▪ نوسان قیمت 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ روند تولید ناخالص داخلی ▪ نرخ بهره ▪ عرضه پول ▪ نرخ تورم ▪ درصد بیکاری ▪ کنترل قیمت / دستمزد ▪ کاهش / تقویت ارزش پول ▪ هزینه و مقدار انرژی ▪ درآمد قابل تصرف و ذخیره شده ▪ میل به مصرف بیشتر ▪ صرفه‌جویی به مقیاس ▪ صادرات سرمایه و نیروی کار از کشور
--	--

عوامل اجتماعی - فرهنگی: این عوامل، باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند، در بر می‌گیرد که از شرایط فرهنگی، جمعیت‌شناختی، مذهبی، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد. همچنانکه نگرش اجتماعی تغییر می‌کند، تقاضا برای انواع تازه‌ای از لباس، کتاب، فعالیت‌های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید. یک سازمان باید اثرات بالقوه نیروهای اجتماعی - فرهنگی را تشخیص دهد. او باید روابط و حسن شهرت را در سطح وسیعی از جامعه بدست آورد و همانند یک نگهبان برای جامعه عمل کند. مهمترین عوامل اجتماعی - فرهنگی بصورت زیر است:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ نگرش به دولت ▪ نگرش به کار ▪ عادت خرید ▪ نگرش به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری ▪ برابری نژادی ▪ میانگین سطح تحصیلات ▪ نگرش درباره کیفیت محصولات ▪ نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری ▪ نگرش درباره خارجی‌ها ▪ نحوه مصرف انرژی ▪ نگرش درباره قدرت و اختیار ▪ تغییر جمعیت در شهرها و روستاها ▪ بازیافت و مدیریت ضایعات ▪ آلوده نمودن آب و هوا ▪ سطح رفاه عمومی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تغییر در سبک زندگی ▪ انتظارات شغلی ▪ درصد ازدواج / طلاق ▪ نرخ رشد جمعیت ▪ توزیع سنی جمعیت ▪ امید به زندگی ▪ نرخ تولد و مرگ و میر ▪ نرخ مهاجرت ▪ برنامه‌های تامین اجتماعی ▪ درآمد سرانه ▪ نگرش نسبت به تجارت ▪ اعتماد به دولت ▪ دیدگاه جهانی مردم و ارزشهای آنها ▪ سطح فرهنگ و آموزش جامعه
---	--

عوامل تکنولوژیکی: تغییرات در بخش تکنولوژیک محیط عمومی می تواند اثر بسیار بر صنایع مختلف داشته باشد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می شوند. عوامل تکنولوژیک نمونه هایی از فرصت ها و تهدیدها می باشند که شرکتها بهنگام تدوین استراتژی ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت های فن آوری می توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان های عرضه کننده مواد اولیه، توزیع کنندگان، شرکت های رقیب، مشتریان، فرایندهای تولید، روش های بازاریابی اثرات شدید بگذارند. پیشرفت های فنی می توانند مزیت های رقابتی جدید بوجود آورند که از مزیت های رقابتی کنونی قدرت بیشتری دارند. تقریباً در هر تصمیمی که استراتژیست ها اتخاذ می کنند، مسایل مربوط به فن آوری مطرح است. لذا باید فرصت ها و تهدیدهای ناشی از فن آوریهای جدید، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی که این عوامل بر استراتژی های مهم سازمان دارند مورد ارزیابی قرار داد.

فهرست عوامل مهم تکنولوژیکی بصورت زیر است:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ بهبود عملکرد تولید از طریق اتوماسیون ▪ ساختار و ویژگیهای تکنولوژی ▪ انتقال تکنولوژی و شرایط آن ▪ درجه استفاده از کامپیوتر در صنایع ▪ سرعت تغییر تکنولوژی ▪ تکنولوژی ▪ عوامل تولید 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ کل بودجه تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه ▪ کل بودجه تخصیصی صنعت به امر تحقیق و توسعه ▪ تمرکز روی اقدامات تکنولوژیک ▪ حمایت از مالکیت معنوی ▪ محصولات جدید ▪ تحولات جدید در انتقال تکنولوژی ▪ انتقال تکنولوژی از آزمایشگاه به بازار
---	---

عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی: ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهمترین ملاحظه در صورت بندی استراتژی شرکت بشمار می رود. ملاحظات سیاسی، عوامل قانونی یا دولتی که مؤسسه باید یا می خواهد در قالب آن به عملیات مبادرت ورزد را شامل می شود. دولتها و نهادهای دولتی در زمره شرکت ها و نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می نمایند، مقرراتی را حذف می کنند، یارانه پرداخت می نمایند، کارفرما یا مشتری شرکت های دیگر هستند. نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده ترین تعیین کننده های موفقیت سازمانی بشمار می روند.

فهرست عوامل مهم سیاسی، حقوقی و قانونی بصورت زیر است:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ کانونهای اعتراض به دولت، شدت اعتراض و تعداد اعتراض کنندگان ▪ میزان هزینه های دفاعی ▪ قوانین دادن فرصت برابر به داوطلبان مشاغل ▪ میزان یارانه های دولت ▪ قوانین ضد انحصاری ▪ بازارهای کار، نفت و ارز ▪ انتخابات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قوانین حمایت کننده از محیط زیست ▪ قوانین مالیاتی ▪ مقررات تجارت خارجی ▪ نگاه به شرکتهای خارجی ▪ قوانین مربوط به استخدام و ارتقای شغلی ▪ ثبات حکومت ▪ مقررات دولتی یا مقررات زدایی ▪ درصد مشارکت رأی دهندگان
--	--

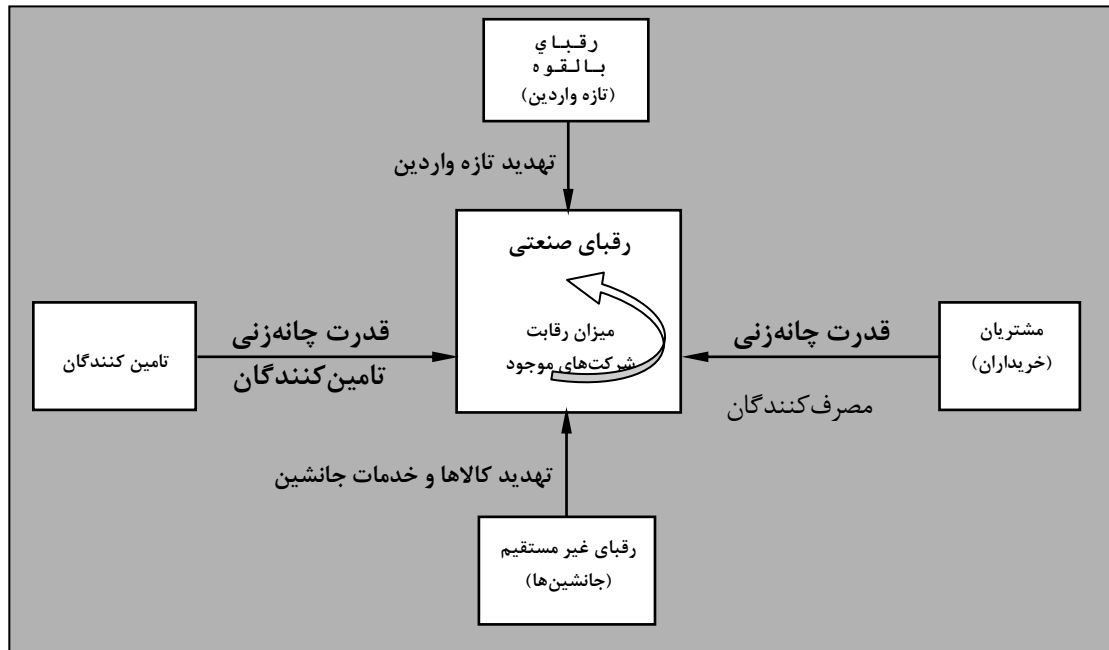
عوامل جهانی: شرکتهای با یک روند فزاینده ای عملیات و بازار خود را به فراتر از مرزهای کشور «مادر» گسترش می دهند. جهانی شدن، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگتر و مقدار وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام، نیروی کار، مدیران ماهر و متخصصان فنی را فراهم می کند. با این حال این موارد ممکن است شامل ریسکهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز باشند. از عوامل مهم جهانی می توان به نرخ تبدیل ارز، افزایش تجارت جهانی، ظهور قدرتهای اقتصادی جدید مانند هند و چین، پذیرش چین در موافقتنامه های تجاری بین بلوک های منطقه ای و موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت و غیره اشاره کرد. تأثیرات این عوامل بر شرکتها نیز باید در قالب محیط عمومی بررسی شوند تا آنها استراتژیهای خود را بر آن اساس تدوین نمایند. برخی از عوامل مهم جهانی بصورت زیر است:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ موافقتنامه تعرفه و تجارت (گات) برای کاهش تعرفهها ▪ جهانی شدن بازارها و اقتصاد ▪ شدت گرفتن رقابت جهانی <p>توافقات تجاری بین بلوکهای منطقه ای (مانند نفتا، اتحادیه اروپا و آسیا)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ روند رو به رشد تجارت جهانی ▪ نرخ های تبدیل ارز ▪ ظهور قدرتهای جدید اقتصادی (مانند هند و چین)
--	--

محیط تخصصی (خرد)

محیط تخصصی^۱ شامل افراد ذینفعی است که سازمان با آنها بطور منظم در حال ارتباط متقابل می باشد. این افراد ذینفع شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبای، آژانسهای دولتی، مدیران، جوامع محلی، گروههای فعال اتحادیهها و واسطه های ملی در سطح داخلی و بین المللی است. این محیط عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در بر می گیرد که بسیاری از چالش های فرا راه سازمان در جذب و بدست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می شوند. علاوه بر موارد اشاره شده نمونه هایی از این عوامل عبارتند از: موضع رقابتی مؤسسه، شهرت در میان تأمین کنندگان و بستانکاران و بازار کار دسترس. این محیط از این بابت با محیط کلان متفاوت است که بیشتر تحت تاثیر یا کنترل سازمان قرار دارد. برای بررسی اثرات (فرصت ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی چارچوبی به نام پنج نیروی رقابتی توسط مایکل پورتر توسعه یافته است.

تجزیه و تحلیل رقابت - الگوی مبتنی بر پنج نیروی رقابتی پورتر: این الگو کمک می کند تا تاثیر مشتریان، تامین کنندگان و رقبا (موجود و بالقوه) و محصولات جایگزین در صنعت و رقابت مشخص شود. صنایع بطور معمول به سختی قابل تعریف هستند، ولی می توان گفت که صنایع به مفهوم گروهی از شرکت هایی هستند که با یکدیگر بطور مستقیم در رقابت هستند تا در عرصه بازار، سفارش ها و فروش، سهم بیشتری را بخود تخصیص دهند. به اعتقاد پورتر پنج نیرو وجود دارند که غالباً تعیین کننده نوع و میزان رقابت در یک صنعت هستند که در نهایت توان سودآوری آن صنعت را مشخص می نمایند. این نیروها در نمودار شماره ۵ نشان داده شده اند. باید توجه داشت که در این مدل، مجموعه صنعت در مرکز مدل قرار می گیرد نه یک سازمان یا شرکت. در این مدل شرکتی که در یک صنعت در حال رقابت با رقبای موجود خود می باشد، هر کدام از عوامل موجود در محیط تخصصی خود را از ابعاد مختلف مورد مذاقه قرار می دهد تا از بررسی و شناسایی دقیق این عوامل، فرصت ها و تهدیدهای حال و آینده خود از طرف اجزای پنج گانه (پنج نیرو) را شناسایی کرده و در جهت نشان دادن واکنشی مناسب در قبال آنها برنامه ریزی نماید. برای مثال مهمترین مساله ای که از سوی تامین کنندگان و مشتریان برای شرکت مطرح می باشد، قدرت چانه زنی شرکت در قبال آنهاست و مساله مهم از طرف رقبای تازه وارد و رقبایی که محصولات جایگزین عرضه می کنند، تهدید آنها در جهت تنگ کردن عرصه فعالیت برای شرکت می باشد. هر چند می توان تهدیدها را هم در برخی شرایط به دیده فرصت نگریست.



مشتریان: اگر شرایط زیر موجود باشد، مشتری‌ها از نیروی قدرتمندی در رقابت صنعتی (چانه‌زنی) برخوردار می‌شوند:

- تعداد مشتریان محدود باشد. در این مورد از دست دادن یک مشتری تاثیر بسزایی بر روی صنعت می‌گذارد.
- مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند.
- مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت بدست آورند.
- مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه‌های تغییر فروشندگان بسیار پائین باشد.
- محصول استاندارد و تعداد عرضه‌کنندگان زیاد باشد.

البته علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بیشتری را می‌توان برشمرد. در هر حال منظور، وضعیت یا موقعیتی است که بنا به هر دلیلی، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار باشد. بطور کلی، این نیروها قدرت مذاکره مشتری را معین می‌کنند. بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می‌دهند، تخفیف داد چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند.

تامین کنندگان: تامین‌کننده لوازم و قطعات یدکی و مواد، بازارهای کاری و سرمایه‌گذاری که شرکتها، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می‌گیرند جزئی از تامین‌کنندگان صنعتیه شمار می‌روند. تامین‌کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت‌ها می‌توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند. همچنین آنها می‌توانند با تهدید کردن افزایش قیمت‌ها و کاهش کیفیت و تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. بطور کلی قدرت چانه‌زنی آنها در موارد زیر بیشتر است :

- هنگامیکه تعداد تامین‌کنندگان محدود باشد.
- تعداد مشابه‌های جنس و یا خدمات محدود باشد.
- تامین‌کنندگان به به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.
- تامین‌کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید، به خدمات و محصولاتشان نیازمند هستند.
- تامین‌کنندگان بصورتی عمل کنند که تعویض و جانشینی تامین‌کننده برای شرکت‌های خریدار دشوار باشد.

همانند شرایط مربوط به قدرت زیاد مشتریان در قبال فروشندگان، علاوه بر موارد مذکور شرایط مشابه بسیاری را برای قدرت زیاد تامین کنندگان در برابر شرکت‌های خریدار می‌توان نام برد. در اینجا هم منظور وجود شرایطی است که بنا به هر دلیلی، عرضه‌کننده در قبال شرکت‌های خریدار از قدرت بالایی برخوردار باشد. به هر صورت، ترکیب موارد فوق با یکدیگر قدرت بالایی عرضه‌کنندگان را نشان می‌دهند.

رقبای موجود: در اکثر صنایع، حرکت رقابتی یک شرکت‌ها بر روی هم اثرگذار می‌باشد. در بسیاری از صنایع رقابت چنان بالاست که باعث کم شدن سود می‌شود. از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌شوند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- رشد آهسته صنعتی : در صورتیکه رشد صنعت کند باشد، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.
- بالا بودن هزینه‌های ثابت : بدین معنی است که شرکتها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.
- فقدان تنوع محصولات : این باعث می‌گردد که فشار زیادی بر روی قیمت‌ها و در بیشتر موارد باعث کاهش دادن قیمت‌ها شود.
- بالابودن تعداد رقیبان : یعنی اینکه سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود.
- بالابودن موانع برای خروج : بدین معنی است که شرکت‌هایی که مایل به ترک این صنعت هستند، ممکن است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند. برای همین آنها مجبور هستند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.

رقبای بالقوه (تازه واردین): با استفاده از چند نیرو به آسانی می‌توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می‌توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود. رقبای تازه وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می‌دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت‌ها و سود بشوند. آنها ممکن است ظرفیت را بیشتر کنند، محصولات و یا پروژه‌های جدید را اجرا کنند و ایده‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای داشته باشند که تمام این‌ها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هر دو گردد. نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می‌کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می‌شود، به آنها موانع ورودی گفته می‌شود. مثال‌هایی از موانع ورودی که در خیلی از صنایع وجود دارد به قرار زیر است :

- صرفه‌جویی به مقیاس : وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید شود بازدهی بالاتری دارد، لذا مانع ورود رقبای جدید می‌گردد. زیرا رقبای موجود بخاطر داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می‌توانند بازدهی زیادی بدست آورند.
- بالابودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات : افزایش هزینه‌های ساخت، مانع ورود رقیبان کوچکتر به صنعت می‌شود. زیرا راه‌اندازی سیستم‌های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.
- بالابودن سطوح تنوع محصولات: بعضی از شرکتها با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع، فعالیت را برای شرکت‌های تازه وارد سخت‌تر می‌کنند. زیرا آنها نمی‌توانند در بدو ورود مانند شرکت‌های موجود تنوع ایجاد کنند.
- هزینه‌های بالای خروج : شرکتی که می‌خواهد وارد یک صنعت شود در صورتیکه متوجه شود که هزینه خروج از آن صنعت در زمان بوجود آمدن مشکل و عدم موفقیت، سخت و هزینه‌بر است ممکن است از ورود به چنین صنعتی خودداری کنند.
- فقدان دسترسی به کانالهای توزیع : وقتی که کانالهای توزیع کافی و مناسبی در یک صنعت یا بازاری وجود نداشته باشند که شرکتها بخصوص شرکت‌هایی که خود کانال توزیع مستقلی ندارند، براحتی بتوانند از آن استفاده نمایند، این می‌تواند از رساندن محصولات شرکت‌های جدید به بازار جلوگیری کند.
- قوانین دولتی : ممکن است قوانین دولتی در راستای حمایت از یک صنعتی یا به هر دلیل دیگری، مقرراتی خاصی را برای فعالیت در آن صنعت تعیین نماید که یکی از این قوانین دولتی می‌تواند محدود ساختن ورود شرکت‌های جدید به یک صنعت باشد.

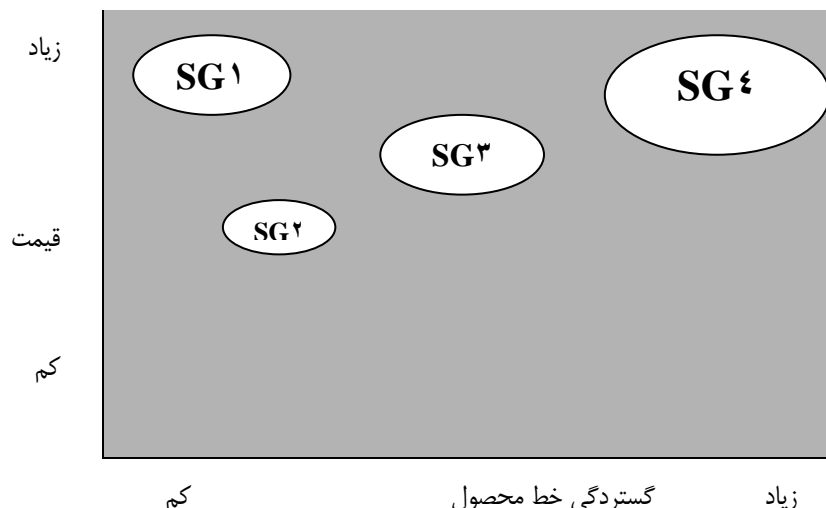
- فقدان تمهیدات: ممکن است تسهیلات و امکانات کافی مانند مکان مناسب، دانش تکنولوژی جدید محصول و سوبسیدهای دولتی یا دسترسی به مواد خام کمیاب به اندازه‌ای که برای شرکت‌های موجود در یک صنعت وجود دارد، برای شرکت‌هایی که تازه می‌خواهند به آن صنعت یا بازار وارد شده و فعالیت کنند، موجود نباشد.
- نحوه رفتار: ممکن است رفتار اخلاقی و کاری رقبای موجود در قبال رقبای تازه وارد یا آنهایی که قصد ورود دارند، مناسب نباشد و این مساله بعنوان یک مانع ورود تلقی شود.

رقبای غیرمستقیم (جانشین‌ها): اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات یک صنعت باشد این شرکتها را رقبای غیرمستقیم می‌نامند. بعنوان مثال آسپرین، ایبوپروفن و استامینوفن همگی مشابه مسکن و بعنوان کالاهای جانشین بکار می‌روند. در قسمت خدماتی، شرکت‌های اعتباری جانشین بانکها هستند و شرکت‌های مسافری یا اتوبوس جانشین شرکت‌های هواپیمایی می‌باشند. جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین کننده سقف قیمت نیز باشند. برای مثال اگر قیمت شیرین کننده مصنوعی افزایش یابد بسیاری از مشتریان که معمولاً شیرین کننده مصنوعی را استفاده می‌کردند احتمالاً آنرا با شکر عوض می‌کنند.

۳-۳- گروه استراتژیک

با توجه به اینکه بررسی دقیق و عمقی تمام متغیرهای محیطی در رابطه با کلیه رقبای بالقوه و بالفعل بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر است، مدیران استراتژیک سازمان برای شناخت بهتر و دقیق‌تر عوامل محیطی می‌توانند گروهی از رقبای مشابه به خود (گروه استراتژیکی) که در آن قرار می‌گیرند را شناسائی نموده و به دقت بررسی کنند. یک گروه استراتژیک مجموعه‌ای از شرکت‌ها یا واحدهای تجاری است که تقریباً از استراتژی‌های مشابه پیروی می‌کنند. طبقه بندی شرکتها به مجموعه‌ای از گروه‌های استراتژیک برای مدیران استراتژیک بسیار مفید است. زیرا بهتر می‌توانند محیط رقابتی را درک کنند. می‌توان نقشه گروه‌های استراتژیک موجود در یک صنعت خاص را با ترسیم وضعیت بازار رقبای فعال در صنعت در قالب یک نمودار دو بعدی ترسیم کرد. در محور افقی گستردگی خط محصول و در محور عمودی قیمت کالا یا خدمت را تعیین می‌کنیم (لازم به یادآوری است در چنین نموداری از متغیرهای دیگری بسته به شرایط و ویژگی‌های سازمان و محیط آن نیز می‌توان استفاده کرد). در نمودار ۴ نقشه چهار گروه استراتژیک در صنعت با توجه به قیمت و گستردگی خط محصول آنها ترسیم شده است.

نمودار ۶- نقشه چهار گروه استراتژیک فرضی بر مبنای قیمت و گستردگی خط محصول



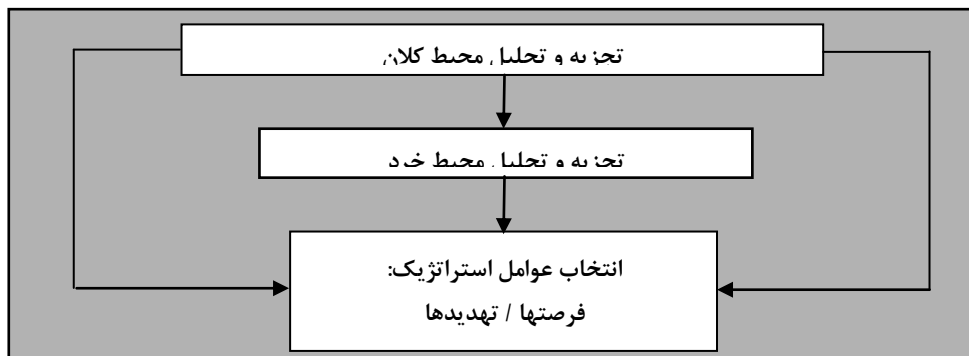
Source: Lumpkin and Dess, ۲۰۰۳, p. ۶۳

همانطور که ملاحظه می‌شود. با توجه به قیمت و گستردگی محصول گروه‌های استراتژیک مختلفی در صنعت وجود دارند. برای مثال گروه استراتژیک اول خط محصول محدودی داشته ولی قیمت محصولات آن بالاست. در حالیکه گروه استراتژیک دوم با خط محصول محدود قیمت پائینی ارائه کرده است.

۳-۴- الگوی بررسی محیط خارجی

بطور خلاصه در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد (شامل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبای، بازار، شرکت‌های دولتی و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام نمود. این بیان را می‌توان بصورت نمودار شماره ۷ نشان داد.

نمودار ۷- الگوی بررسی محیط خارجی



ابزارهای بررسی محیط خارجی

بعد از شناختی که از محیط کلان و خرد سازمان بدست می‌آید، باید بتوان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آنها را برای سازمان مشخص نمود. برای این کار:

ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل خارجی^۱، عوامل شناسایی شده از محیط کلان و خرد، اولویت بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک جهت بررسی بیشتر تعیین شوند.

سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی سازمان در محیط می‌باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۲، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از فرصت‌ها یا تهدیدهای محیطی مشخص شود.

ماتریس اولویت عوامل خارجی (تشخیص عوامل استراتژیک خارجی)

پاسخ شرکت‌ها به تغییرات محیطی یکسان، اغلب متفاوت از یکدیگر است. زیرا توانایی مدیران در شناسایی و درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست. تنها تعداد معدودی از شرکت‌ها می‌توانند بطور کامل و با موفقیت، بر کلیه متغیرهای خارجی نظارت کنند. بسیاری از مدیران از کنار تحولات جدید و حیاتی، بی‌تفاوت می‌گذرند. ارزش‌های شخصی مدیران یک شرکت و همچنین موفقیت استراتژی‌های فعلی باعث می‌شود تا آنها در تشخیص متغیرهای خارجی مهم و همچنین در تفسیر آنها، دچار اشتباه شوند. این خطا را نزدیک‌بینی استراتژیک^۳ یعنی «تمایل به رد اطلاعات ناآشنا و منفی» می‌نامند.

یک راه برای تشخیص و تجزیه و تحلیل تحولات موجود در محیط خارجی، استفاده از ماتریس اولویت عوامل خارجی است. در واقع علت اصلی بهره‌گیری از این ماتریس این است که با توجه به وقت و منابع در دسترس سازمان، بررسی همه عوامل خارجی شناسایی شده مقرون به صرفه نباشد و لازم باشد تا عوامل مهم‌تر برگزیده شوند تا در زمان و انرژی صرفه‌جویی به عمل آید. ماتریس اولویت عوامل خارجی در نمودار (۸) نشان داده شده است. در این ماتریس تعدادی از تغییرات مهم محیط عمومی و تخصصی شناسایی می‌شود، احتمال بروز این تغییرات پیش‌بینی می‌شوند و اثر احتمالی هر یک از این تغییرات بر شرکت پیش‌بینی می‌شود.

نمودار ۸ - ماتریس اولویت عوامل خارجی

^۱ - External Factors Priority Matrix

^۲ External Factors Evaluation Matrix

^۳ - Strategic Myopia

اثر احتمالی بر شرکت

		زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع	زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط
	متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پائین
	کم	اولویت متوسط	اولویت پائین	اولویت پائین

منبع: هانگر و ویلن، ۱۳۸۱، ص ۶۹

این ماتریس، اولویت عوامل محیطی را بر اساس دو معیار احتمال وقوع و اثر احتمالی بر شرکت تعیین می‌کند و به مدیران در تشخیص عوامل استراتژیک (با اولویت بالا) کمک می‌کند. البته باید توجه داشت که بسته به شرایط سازمان و محیط آن و نظر مدیران و استراتژیست‌ها، از متغیرهای دیگری نیز در قالب ابعاد این ماتریس می‌توان استفاده نمود.

عوامل استراتژیک بیرونی یک شرکت آن دسته از تغییرات محیطی هستند که هم میزان احتمال وقوع آنها و هم میزان تاثیر آنها بر شرکت متوسط تا زیاد می‌باشد. این عوامل از طریق ماتریس فوق شناسایی شده و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی شده و در تدوین استراتژی بکار برده می‌شوند. در واقع عواملی که در خانه‌های تیره رنگ ماتریس قرار می‌گیرند، عوامل استراتژیک و اولویت‌دار برای بررسی بیشتر می‌باشند و این عوامل هستند که در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت شرکت یا سازمان را از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید مشخص نمایند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط‌های کلان (اقتصادی، اجتماعی و ...) و تخصصی (مشتریان، رقبا و ...) که در ماتریس اولویت عوامل خارجی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند. این فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی نماید، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد بود.

نمودار ۹، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد. گام‌های تهیه این ماتریس عبارتند از:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها لیست می‌شوند.
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در عملکرد و موفقیت سازمان ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.
- در ستون سوم، با توجه به توان شرکت در رویارویی با هر عامل، رتبه‌ای بین یک الی چهار (۱-۴) در رابطه با هر عامل به شرکت اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر شرکت یا سازمان در بهره‌گیری مناسب از یک فرصت پیش‌آمده قابلیت و توان بالایی داشته باشد، رتبه آن در ارتباط با این فرصت فرضی نزدیک به چهار (۴) خواهد بود ولی اگر در بهره‌گیری از فرصت‌ها از توان کمتری برخوردار باشد، رتبه آن نزدیک به یک (۱) خواهد بود. در رابطه با تهدیدها هم به همین شکل عمل می‌شود. بدین صورت که اگر سازمان توان کافی برای مقابله با یک تهدید را داشته

باشد، رتبه آن در ارتباط با این تهدید نزدیک به چهار(۴) خواهد بود ولی اگر از توان کمتری برخوردار باشد رتبه آن نزدیک به یک(۱) خواهد بود. باید توجه داشت که در اینجا لازم نیست که مجموع رتبه های مربوط به عوامل چهار(۴) بشود.

▪ در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می شود.

نمودار ۹- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی اولویت دار	ضریب اهمیت (۱-۰)	رتبه (۴-۱)	امتیاز (ضریب * رتبه) (۴-۰)
فرصت ها			اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، فرصت های محیطی سازمان بیش از تهدیدهای خواهد بود.
تهدیدها			اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، تهدیدهای محیطی سازمان بیش از فرصت های آن است.
جمع نمره	۱		$0 < X < 4$

۴- بررسی عوامل داخلی

ماهیت بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی^۱، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می باشند.

از بین عوامل داخلی، عواملی قوت^۲ تلقی می شوند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت ها و تواناییهایی است که سازمان را قادر می سازد استراتژی هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون نیازمند مهارت ها و تواناییهای متفاوتی هستند. اگر نقاط قوت سازمان به گونه ای باشند که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی^۳ قرار می دهند و سازمان می تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد. اگر نقاط قوت منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی^۴ دست یافته است که برای هر کسی قابل دستیابی نمی باشد. با داشتن چنین قابلیت هایی، سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه ای باشد که در محیط، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای براحتی تقلید نشود در آن صورت به یک مزیت رقابتی پایدار^۵ تبدیل خواهد شد.

^۱ - Internal Factors

^۲ Strength

^۳ Competitive Parity

^۴ Distinctive Competencies

^۵ Sustainable Competitive Advantage

در مقابل، عواملی ضعف^۱ تلقی می‌شوند که سازمان آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد در حالیکه قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. کهنگی و فرسودگی ماشین‌آلات، فقدان منابع مالی و غیره از آن جمله هستند. نقاط ضعف مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی‌توانند استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کند که از ماموریت سازمانی حمایت کند. یک سازمان در مقابله با ضعف‌های خود دو راه در پیش رو دارد:

- سرمایه‌گذاری برای کسب نقاط قوت لازم برای طراحی و اجرای استراتژی‌های حمایت‌کننده از ماموریت سازمان

- تعدیل ماموریت سازمانی بطوریکه با مهارت‌ها و توانایی‌های موجود قابل دستیابی باشد.

شرکت‌هایی که در شناسایی و غلبه بر ضعف‌شان با شکست مواجه می‌شوند، احتمالاً از عدم مزیت رقابتی^۲ رنج می‌برند. یک سازمان وقتی دارای عدم مزیت رقابتی است که استراتژی‌های ارزشمندی که شرکت‌های رقیب اجرا می‌کنند را نمی‌تواند اجرا کند. چنین سازمانی باید شاهد عملکرد اقتصادی پائین‌تر از حد معمول باشد.

فرایند بررسی عوامل داخلی

فرایند ارزیابی یا بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرایند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفا کنند. فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و در اینصورت وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند.

بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای عوامل داخلی (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند را شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه‌ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد. پس از اینکه با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه‌ای، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف در آینده مشخص شود.

رویکرد وظیفه‌ای

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست. مدیریت استراتژیک فرایندی است که به روابط متقابل بسیار زیادی نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می‌کند که بین مدیریت سازمان و مدیریت واحدهای بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌های هماهنگی اثربخشی وجود داشته باشد. موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوایر و واحدهای سازمانی است تا دیدگاه‌ها، نظرات، عقاید خود را ارائه نمایند. مواردی که در رویکرد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از: مدیریت، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات تحقیق و توسعه اطلاعات رایانه‌های.

^۱ Weakness

^۲ Competitive Disadvantage

مدیریت

مدیریت دارای پنج وظیفه اصلی است: **برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تامین نیروی انسانی و اعمال کنترل**. عملکرد مدیریت بر اساس وظایف آن بررسی می‌شود تا قوت‌ها و ضعف‌های آن در داخل سازمان شناسایی شود. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه مدیریت را می‌توان بصورت زیر در نظر داشت:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ساختار سازمانی ▪ تصویر ذهنی و پرستیژ سازمان ▪ سابقه سازمان در رسیدن به اهداف ▪ سازمان نظام ارتباطات ▪ نظام فراگیر کنترل (اثربخشی و بهره‌برداری) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ جو سازمانی و فرهنگ ▪ شیوه تصمیم‌گیری ▪ مهارت، توانایی و علائق مدیر عالی ▪ نظام برنامه‌ریزی استراتژیک ▪ هم‌افزایی درون سازمانی
---	---

برنامه‌ریزی: دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی می‌شود که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می‌دهد. کارهای خاصی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارتند از: پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلند مدت، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها، در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه مدت، تعیین فعالیت‌ها و اقدامات، تعیین زمان موردنیاز و غیره.

سازماندهی: سازماندهی دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی می‌شود که مدیریت انجام می‌دهد و منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت‌ها (اختیارات) می‌شود. کارهای مزبور شامل طرح‌ریزی سازمان، تعیین شرایط احراز شغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های شغل، حیطة نظارت، وحدت فرماندهی، ایجاد هماهنگی، طرح‌ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل می‌شود.

ایجاد انگیزه: مقصود از ایجاد انگیزه کارهایی است که برای شکل دادن به رفتار انسانی انجام می‌شود. اقدامات خاصی که در این زمینه انجام می‌گیرد، عبارتند از: رهبری، ایجاد ارتباط، تشکیل گروه‌های کاری، تعدیل در رفتار، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، رضایت‌شغلی، تأمین نیاز، تغییر ساختار.

تأمین نیروی انسانی: فعالیت‌هایی که در زمینه تأمین نیروی انسانی صورت می‌گیرد حول محور مدیریت منابع انسانی می‌چرخد. از جمله کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود: تعیین دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، گزینش، استخدام، اخراج، دادن آموزش به کارکنان، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، اجرای قانون «اقدام مثبت»، دادن فرصت برابر به همه داوطلبان کار، روابط اتحادیه‌های کارگری، توسعه مسیر شغلی، تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی، اجرای سیاست‌های انطباقی، رسیدگی به شکایات‌ها و روابط عمومی است.

اعمال کنترل: مقصود از اعمال کنترل، انجام دادن فعالیت‌هایی است که مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده سازگار است، انجام می‌دهد. کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارتند از: کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی‌ها، کنترل هزینه‌ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق و ترغیب افراد.

بازاریابی

امروزه صاحب‌نظران بازاریابی را فرآیند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به نظر فیلیپ کاتلر، برجسته‌ترین صاحب‌نظر در این رشته، بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله می‌باشد. به عبارت دیگر بازاریابی یعنی تلاش در جهت از قوه به فعل در آوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته‌های بشر. در واقع بازاریابی به معنی "کار کردن با بازار" است و دربرگیرنده هر آن چیزی است که شرکت را به بازار و بازار را به شرکت مرتبط می‌کند. وظیفه کار کردن با بازار بر عهده واحدی است بنام "بازاریابی". این واحد، حلقه ارتباطی شرکت با محیط پیرامون بشمار می‌رود و مسئول انجام امور مذکور می‌باشد. ولی باید توجه داشت که برای موفقیت شرکت در بازار نه تنها واحد بازاریابی بلکه کلیه واحدهای شرکت و به عبارتی کل مجموعه شرکت باید نسبت به بازار و مسائل مربوط

به آن آگاهی و حساسیت لازم را داشته باشند، از نقش خود در قبال بازار و واحد بازاریابی باخبر بوده و بخوبی ایفای نقش بکنند. برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه بازاریابی عبارتند از:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ سازمان فروش اثربخش، آگاهی از نیازهای مشتریان ▪ تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول / خدمت ▪ ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثربخش ▪ استراتژی قیمت‌گذاری و انعطاف قیمت‌گذاری ▪ روش‌های دریافت بازخور از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید ▪ خدمات بعد از فروش و پی‌گیری ▪ نام نیک / علاقه به نام تجاری 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ کالاها یا خدمات سازمان، ▪ گسترش خط محصول ▪ تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری ▪ توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره بازارها ▪ سهم بازار یا سهم بخشی از بازار ▪ مناسب بودن محصول / خدمت و توانایی توسعه ▪ تعادل سود / فروش در محصول / خدمت ▪ کانالهای توزیع: تعداد، پوشش و کنترل
--	--

در قالب فعالیت‌های بازاریابی، شرکت همواره باید اطلاعات مورد نیاز را از محیط و بازار گردآوری نموده (محیط شناسی) و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد (تحلیل محیطی) تا فرصت‌های احتمالی موجود در آنها را شناسایی کرده (تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار) در راستای استفاده مناسب از آنها تلاش کند. با توجه به اطلاعاتی که از محیط و بازار بدست می‌آید و با توجه به اطلاعاتی که در داخل شرکت وجود دارد، شرکت باید در مورد حذف، نگهداری و توسعه فعالیت‌های موجود خود تصمیم‌گیری نماید و زمینه‌های جدید قابل ورود را شناسایی کرده و درمورد ورود به آنها نیز تصمیم‌گیری کند. بر اساس این تصمیمات و اطلاعات در دسترس، باید بازارهای هدف شناسایی و انتخاب شوند تا فعالیت‌های شرکت بر ارضای نیاز و تأمین رضایت مشتریان این بازارها تمرکز یابد. برای این کار باید استراتژی‌های مناسب بازاریابی تدوین شوند. سپس برای پیاده‌سازی مناسب استراتژی‌ها، فعالیت‌های بازاریابی باید برنامه ریزی اجرا و ارزیابی شوند.

بنابراین فعالیت‌های اصلی بازاریابی عبارتند از: **محیط شناسی، تحلیل محیطی و شناسایی فرصت‌ها، تحلیل داخلی و تعیین وضعیت فعالیت‌های موجود، انتخاب بازارهای هدف، تعیین استراتژی‌های بازاریابی و برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی (مدیریت) اقدامات بازاریابی.**

می‌توان بازاریابی را بدین‌گونه توصیف کرد: فرایندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. دو پژوهشگر به نام‌های جوئل ایوانس و باری برگمن بر این باورند که بازاریابی شامل نه وظیفه اصلی است: تحقیقات بازاریابی، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، شناسایی نیازهای مشتری، برنامه‌ریزی کالا و خدمت، خرید ملزومات و تجهیزات، قیمت‌گذاری، توزیع، فروختن کالا و خدمت، مسئولیت اجتماعی.

استراتژیست‌ها با درک این وظایف می‌توانند نقاط قوت و ضعف بازاریابی را شناسایی و ارزیابی نمایند. با وجود تعاریف و تعبیر مختلف برای بازاریابی، در قالب این مفهوم، شرکت باید همواره خود، مشتری و رقیب (C) را زیر نظر داشته باشد تا با شناسایی دقیق نیازهای مشتریان، با ارائه کالا و خدمت مناسب، تعیین قیمت مناسب، انجام تبلیغات و ترفیعات مناسب، توزیع مناسب، از طریق افراد، فرایندها و دارایی‌های فیزیکی مناسب، رضایت مشتریان، ذینفعان و جامعه را بشکلی بهتر از رقبا جلب کرده و سود معقولی نصیب شرکت نماید.

مالی / حسابداری

اغلب از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین‌کننده وضع رقابتی سازمان بحساب می‌آید. برای تدوین استراتژی‌ها به شیوه‌ای اثربخش باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده بهینه از دارایی‌ها، جریان نقدی و حقوق صاحبان سهام می‌تواند به گونه‌ای باشد که برخی از استراتژی‌ها منتفی گردند و نتوان آن را به عنوان یک گزینه امکان‌پذیر مورد توجه قرار داد. اغلب، عوامل مالی موجب می‌شوند که استراتژی‌های کنونی و برنامه‌های اجرایی تغییر یابند.

برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه مالی و حسابداری عبارتند از:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ موقعیت اهرمی: ظرفیت استفاده از استراتژی‌های مالی مختلف، مثل اجاره یا فروش و اجاره به شرط تملیک ▪ هزینه و موانع ورود ▪ نسبت قیمت به سود ▪ سرمایه در گردش، انعطاف ساختار سرمایه ▪ کنترل اثربخش هزینه، توانایی کاستن از هزینه‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توانایی تهیه سرمایه کوتاه‌مدت ▪ توانایی تهیه سرمایه بلندمدت: نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام ▪ منابع سطح سازمان ▪ هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا ▪ ملاحظات مالیاتی ▪ ارتباطات با مالکان، سرمایه‌گذاران و سهامداران ▪ اندازه مالی ▪ سیستم حسابداری اثربخش و کارآمد
---	---

^۱- Company, Customer and Competitor

از دیدگاه جیمز ون هورن، واحد مالی یا حسابداری باید سه تصمیم اتخاذ نماید:

تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌ها: این تصمیم که آن را بودجه‌بندی سرمایه‌ای هم می‌نامند، عبارت است از: تخصیص سرمایه و منابع به طرح‌ها محصولات، و واحدهای وظیفه‌ای سازمان.

تصمیم‌گیری در مورد تامین مالی: در این تصمیم‌گیری باید کوشید برای سازمان بهترین ساختار سرمایه را بوجود آورد و آن شامل بررسی روشهای مختلفی است که سازمان می‌تواند بدان وسیله سرمایه مورد نیاز را تامین کند.

تصمیم‌گیری در مورد تصمیم سود: در این تصمیم‌گیری مقدار پولی که باید در سازمان نگهداشت (در مقایسه با مبلغی که باید از محل آورده‌ها به سهام‌داران پرداخت کرد) مشخص می‌شود.

برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان جهت سرمایه‌گذاری، تامین‌های مالی و تقسیم سود، متداول‌ترین راه این است که نسبت‌های مالی را تجزیه و تحلیل نمود. از آنجا که فعالیت واحدهای تخصصی سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ با یکدیگر دارند، نسبت‌های مالی می‌تواند نشان دهنده نقاط قوت و ضعف سایر واحدها نیز باشند.

تولید/ عملیات

فعالیت‌های دایره تولید / عملیات یک شرکت شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرایند تبدیل و اقلام خروجی سر و کار دارد، و این فرایند در صنایع و بازارهای گوناگون، متفاوت است. عملیات تولیدی با استفاده از نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و تشکیلات، مواد اولیه را به کالاهای ساخته شده و خدمات تبدیل می‌کنند. راجر شرودر بر این باور است که مدیریت تولید (عملیات) شامل پنج وظیفه یا حوزه تصمیم‌گیری می‌شود: فرایند، ظرفیت، موجودی، نیروی کار و کیفیت.

برخی از عوامل داخلی مهم در حوزه تولید و عملیات عبارتند از:

<ul style="list-style-type: none">میزان ادغام عمودی، ارزش افزوده و حاشیه سودکارایی، هزینه و درآمد تسهیلاتدستورالعمل‌های اثربخش کنترل عملیات: طراحی، زمان‌بندی، خرید، کنترل کیفیت و کاراییهزینه‌ها و توانایی‌های فنی در مقایسه با صنعت و رقباتحقیق و توسعه / تکنولوژی / نوآوریحق امتیاز، نام تجاری و سایر محافظت‌های قانونی	<ul style="list-style-type: none">هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه، روابط با تامین‌کنندگاننظام‌های کنترل موجودی، چرخش موجودیمحل تجهیزات، آرایش و بهره‌برداری از تجهیزاتصرفه به مقیاسکارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیتاستفاده اثربخش از پیمان کاری فرعی
---	---

اغلب، فعالیت‌های واحد تولید (عملیات) دربرگیرنده بیشترین بخش دارایی‌های سرمایه‌ای و انسانی سازمان است. در بیشتر صنایع بیشتر هزینه‌های مربوط به تولید یک کالا یا عرضه یک خدمت صرف عملیات می‌شود. بنابراین در استراتژی‌های کلی یک شرکت، تولید (عملیات) می‌تواند به عنوان یک اسلحه رقابتی دارای بالاترین ارزش باشد. نقاط قوت و ضعف موجود در پنج وظیفه مربوط به تولید می‌تواند به معنی موفقیت یا شکست سازمان باشد. این وظایف عبارتند از:

فرایند: تصمیم‌گیری‌های مربوط به فرایند تعیین کننده سیستم تولید (از نظر فیزیکی) می‌شود. تصمیمات ویژه‌ای که باید در این مورد گرفت، مربوط است به نوع فن آوری، نمای درونی و بیرونی کارگاه، ایجاد توازن بین خطوط تولید، کنترل فرایند تولید و تجزیه و تحلیل سیستم حمل و نقل.

ظرفیت: تصمیم‌گیری‌های مربوط به ظرفیت‌ها، سطح مطلوب تولید سازمان را مشخص می‌نماید (نه بسیار زیاد و نه بسیار کم). تصمیمات ویژه‌ای که در این زمینه گرفته می‌شوند، مربوط به پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تشکیلات، برنامه‌ریزی مجموعه فعالیت‌ها، تهیه جدول زمانی تولید، برنامه‌ریزی برای ظرفیت تولید و تجزیه و تحلیل (تنظیم امور) می‌باشد.

موجودی کالا: درباره موجودی کالا باید در مورد میزان اولیه، کالای در جریان ساخت و کالای ساخته شده تصمیماتی گرفته شود. تصمیمات خاصی که در این باره گرفته می‌شوند، شامل موارد زیر است: چه چیزهایی، در چه زمانی و به چه میزانی باید سفارش داده شوند و چگونه باید آنها را جابجا کرد.

نیروی کار: تصمیمات مربوط به نیروی کار شامل تصمیماتی می‌شود که باید درباره کارکنان ماهر، نیمه ماهر، دفتری و مدیریتی گرفت. تصمیمات خاصی که در این باره گرفته می‌شوند، شامل طرح‌ریزی شغل، محاسبه یا سنجش کارهای انجام شده، غنی‌سازی شغل، شاخص‌های سنجش عملکرد کار و روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.

کیفیت: تصمیمات مربوط به کیفیت از این بابت گرفته می‌شود که سازمان اطمینان حاصل کند کالاها و خدمات تولیدی دارای مرغوبیت لازم و کیفیت مورد نظر هستند یا خیر. تصمیمات خاصی را که باید در این زمینه گرفت، شامل کنترل کیفیت، نمونه‌گیری، کنترل هزینه و کنترل محصولات تولید شده (برای حصول اطمینان از اینکه هر یک از محصولات دارای کیفیت مورد نظر هستند) می‌شود.

تحقیق و توسعه

در زمان کنونی، بسیاری از شرکتها هیچ نوع تحقیقی انجام نمی‌دهند و چیزی به نام دایره تحقیق و توسعه ندارند و این در حالی است که در سایر شرکتها، بقای شرکت به فعالیت‌های موفقیت‌آمیز دایره تحقیق و توسعه بستگی دارد. بویژه شرکت‌هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا درمی‌آورند به دایره تحقیق و توسعه اهمیت زیادی می‌دهند.

شرکت‌های موفق فعالیت‌های دایره تحقیق و توسعه را به گونه‌ای سازماندهی می‌کنند که با واحدهای دیگر همکاری و مشارکت داشته باشد. واحدهای تحقیق و توسعه دارای دو شکل است:

۱- تحقیق و توسعه داخل سازمان (واحد تحقیق و توسعه)

۲- بستن قرارداد با پژوهشگران، شرکت‌های خصوصی یا مستقل.

هزینه‌های تحقیق و توسعه در مسیری به مصرف می‌رسند که پیش از اینکه شرکت‌های رقیب اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید بنمایند، شرکت مزبور بتواند محصولاتی جدید ارائه نماید، کیفیت محصولات را بهبود بخشد و با بهبود بخشیدن به فرایند تولید هزینه‌های مربوطه را کاهش دهد. ماموریت کلی دایره تحقیق و توسعه گسترده شده است و موارد زیر را در برمی‌گیرد:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ بهبود کیفیت محصولات کنونی، ▪ بالا بردن کارایی واحد تولید و گسترده‌تر نمودن یا افزایش توانایی‌ها و ظرفیت فن‌آوری شرکت. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حمایت یا پشتیبانی از فعالیت‌های کنونی، ▪ کمک به گشایش واحدهای جدید (جهت فعالیت در زمینه‌های تازه)، ▪ تولید و عرضه محصولات جدید،
--	---

سیستم اطلاعات رایانه‌ای

اطلاعات، همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساسی برای همه تصمیمات مدیریتی به وجود می‌آورد. آن سنگ بنای همه شرکت‌هاست^۱ اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت یا عدم مزیت رقابتی می‌باشد. هدف سیستم اطلاعات رایانه‌ای این است که

^۱ شعار شرکت میتسویی، یک شرکت بزرگ بازرگانی ژاپنی این است: «اطلاعات خونی است که در رگ حیات شرکت جریان می‌یابد». یک شبکه ماهواره‌ای، ۲۰۰ دفتر یا واحد شرکت میتسویی را در سراسر دنیا به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت، عملکرد سازمان را بهبود بخشد. یک سیستم اطلاعات رایانه‌ای در مجرای ارزیابی داخلی و خارجی یک سازمان مواد اولیه را به دست می‌آورد. در درون سازمان، درباره بازاریابی، امور مالی، تولید و نیروی انسانی و در خارج از سازمان درباره عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، اقتصادی، سیاسی، دولتی، قانونی، فن‌آوری و رقابتی داده‌هایی را گردآوری می‌نماید. این داده‌ها به شیوه‌ای در هم آمیخته و یکپارچه می‌شوند که بتوانند بستر تصمیم‌گیری‌های مدیریت را فراهم آورند. جریان مواد در سیستم اطلاعات رایانه تابع یک منطق است و بر این اساس داده‌ها، به عنوان اقلام ورودی، وارد سیستم می‌شوند و به ستاده یا اقلام خروجی تبدیل می‌گردند. ستاده‌ها عبارتند از: گزارش‌های کتبی، جدول، نمودار، شکل، چک، دستور خرید، سیاهه، پرونده موجودی‌ها، صورت حقوق و انواع اسناد دیگر. «داده‌ها» پس از ارزیابی، پالایش، دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل و برای هدفی خاص، برای یک مسأله، برای یک نفر یا برای زمان خاصی تنظیم می‌گردند و به صورت «اطلاعات» درمی‌آیند.

منافع سیستم اثربخش اطلاعاتی عبارت است از: درک بهتری از واحد وظیفه‌ای سازمان، وجود ارتباطات بهتر، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر، تجزیه و تحلیل مسائل و اعمال کنترل بهتر. سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک منبع اصلی استراتژیک به حساب می‌آیند که می‌توان بدان وسیله بر تغییرات محیط نظارت نمود و تهدیداتی که از جانب شرکت‌های رقیب متوجه سازمان می‌شود، شناسایی کرد. سرانجام، این سیستم در امر اجراء ارزیابی و اعمال کنترل بر استراتژی‌های سازمان کمک‌های شایانی می‌نماید.

شرکت‌هایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود. از سوی دیگر، وجود یک سیستم اطلاعاتی قوی برای شرکت این امکان را به وجود می‌آورد که در زمینه‌های دیگر هم به شایستگی‌های متمایز دست یابد. برای مثال، وجود یک سیستم اطلاعاتی برای شرکت این امکان را به وجود می‌آورد که کالاهای مصرفی ارزان قیمت‌تری را تولید کند و خدمات بهتری (با هزینه کمتری) را به مشتریان عرضه نماید.

یک سیستم اطلاعات اجرایی خوب، اطلاعات نموداری، جدولی و نوشتاری ارائه می‌کند. شرکت باید از توانایی‌های مربوط به شکل یا نمودار برخوردار باشد تا بتواند شرایط و روند کنونی را به سرعت مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد، وجود جدول این امکان را به وجود می‌آورد که شرکت بتواند انحراف‌ها را تجزیه و تحلیل کند و اطلاعات نوشتاری بر بینش و بصیرت شرکت در تفسیر داده‌ها می‌افزاید.

قوت یا ضعف؟

با مشخص شدن عوامل کلیدی داخلی از طریق رویکرد وظیفه‌ای، باید تعیین کرد که آیا این عوامل قوت هستند یا ضعف. برای این منظور کافی است مشخص شود که عوامل شناسایی شده با توجه به موقعیتی که شرکت در آینده می‌خواهد به آن دست یابد، قوت محسوب می‌شود یا ضعف. در صورتیکه عوامل موجود برای دستیابی به موقعیت آتی و با توجه به روند درپیش رو کافی و مناسب باشند، می‌توان آنها را به عنوان نقطه قوت سازمان به حساب آورد؛ در غیر این صورت آن عامل برای سازمان یک نقطه ضعف به حساب می‌آید.

ابزارهای بررسی داخل سازمان

در فرایند بررسی عوامل داخلی پس از اینکه با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای، عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی قرارگیرند تا مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف. برای این کار: ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی^۱، عوامل شناسایی شده از داخل سازمان، اولویت بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی^۲ جهت بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی سازمان می‌باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۳ ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود.

ماتریس اولویت عوامل داخلی (تشخیص عوامل استراتژیک داخلی)

مدیران سازمان معمولاً قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان خود را بدرستی شناسایی نمی‌کنند و اطلاع کافی از آنها نسبت به عملکرد گذشته سازمان، نسبت به رقبا و نسبت به متوسط صنعت ندارند و به این خاطر توان برنامه‌ریزی درست بر مبنای قابلیت‌های سازمان را ندارند. در

۱- Internal Factors Priority Matrix

۲- Internal Strategic Factors

۳- Internal Factors Evaluation Matrix

صورتیکه آنها نه تنها باید از وجود قوت یا ضعف بالقوه و بالفعل در سازمان خود خیردار شوند بلکه به اولویت این عوامل نیز باید پی ببرند تا بتوانند صف‌آرایی مناسبی در صنعت و در برابر رقبا داشته باشند. یک راه برای تشخیص و تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، استفاده از ماتریس اولویت عوامل داخلی است. در واقع علت اصلی بهره‌گیری از این ماتریس این است که با توجه به وقت و منابع در دسترس سازمان، بررسی همه عوامل داخلی شناسایی شده مقرون به صرفه نباشد و لازم باشد تا عوامل مهمتر برگزیده شوند تا در زمان و انرژی صرفه‌جویی به عمل آید. این ماتریس در نمودار ۱۰ نشان داده شده است. در این ماتریس:

- تعدادی از تغییرات مهم داخل سازمان شناسایی می‌شود.
- میزان اهمیت یا حساسیت این عوامل پیش‌بینی می‌شوند.
- میزان تاثیر این عوامل بر عملکرد و قابلیت رقابتی شرکت پیش‌بینی می‌شود.

نمودار ۱۰- ماتریس اولویت عوامل داخلی

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت

		زیاد	متوسط	کم
میزان اهمیت / حساسیت	زیاد	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط
	متوسط	اولویت بالا (عوامل استراتژیک)	اولویت متوسط	اولویت پائین
	کم	اولویت متوسط	اولویت پائین	اولویت پائین

این ماتریس اولویت عوامل داخلی را بر اساس دو معیار میزان اهمیت / حساسیت عامل و میزان اثر عامل بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت تعیین می‌کند و به مدیران در تشخیص عوامل استراتژیک داخلی (با اولویت بالا) کمک می‌کند. البته باید توجه داشت که بسته به شرایط سازمان و نظر مدیران و استراتژیست‌ها، می‌توان از متغیرهای دیگری نیز در قالب ابعاد این ماتریس استفاده نمود.

عوامل استراتژیک داخلی یک شرکت آن دسته از عواملی هستند که هم میزان اهمیت / حساسیت آنها متوسط تا زیاد و هم میزان تاثیر آنها بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت، متوسط تا زیاد می‌باشد. این عوامل از طریق ماتریس فوق شناسایی شده و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها طبقه‌بندی شده و در تدوین استراتژی بکار برده می‌شوند. در واقع عواملی که در خانه‌های تیره رنگ ماتریس قرار می‌گیرند، عوامل استراتژیک و اولویت‌دار برای بررسی بیشتر می‌باشند و این عوامل هستند که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت شرکت یا سازمان را از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید مشخص نمایند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این

عوامل قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست می‌شوند. این قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان سازمان دارای قوت است یا از ضعف رنج می‌برد. نمودار (۱۱)، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد. گام‌های تهیه این ماتریس را بصورت زیر می‌توان در نظر داشت:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها لیست می‌شوند.
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در عملکرد و موفقیت سازمان ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.
- در ستون سوم، با توجه به توان شرکت در رویارویی با هر عامل، رتبه‌ای بین یک الی چهار (۱-۴) در رابطه با هر عامل به سازمان اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر شرکت یا سازمان در بهره‌گیری مناسب از یک قوت توان بالایی داشته باشد، رتبه آن در ارتباط با این عامل (قوت) فرضی نزدیک به چهار (۴) خواهد بود ولی اگر از توان کمتری برای بهره‌گیری از قوتها برخوردار باشد، رتبه آن نزدیک به یک (۱) خواهد بود. در رابطه با ضعف‌ها هم به همین شکل عمل می‌شود. بدین صورت که اگر سازمان توان کافی برای رفع یا از بین بردن یک ضعف را داشته باشد، رتبه آن در ارتباط با این تهدید نزدیک به چهار خواهد بود ولی اگر از توان کمتری برخوردار باشد رتبه آن نزدیک به یک خواهد بود. در اینجا لازم نیست که جمع رتبه‌های مربوط به تمام عوامل چهار شود.
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود.

نمودار ۱۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی اولویت‌دار (استراتژیک)	ضریب اهمیت (۰- ۱)	رتبه (۱ - ۴)	امتیاز (ضریب * رتبه) (۰-۴)
قوت‌ها -			
ضعف‌ها -			
جمع نمره	۱		$0 < X < 4$
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، قوت‌های داخلی سازمان بیش از ضعف‌های آن است. ▪ اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، ضعف‌های داخلی سازمان بیش از قوت‌های آن است. 			

نتیجه بررسی عوامل خارجی و داخلی

هدف از بررسی عوامل خارجی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بود و هدف از بررسی عوامل داخلی شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان بود.

نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و سرانجام ماموریت سازمان در مجموع، می‌توانند مبنایی بدست دهند تا بر این اساس هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌ها تعیین شوند. استراتژیست‌ها بهنگام تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌کوشند با بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند.

بنابراین از بررسی عوامل خارجی و داخلی و با بکارگیری ابزارهای مناسب، فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی می‌شوند و از این طریق استراتژیست‌ها می‌توانند با در نظر داشتن آنها و مأموریت سازمان نسبت به تعیین اهداف بلند مدت مناسب و استراتژی‌های درست اقدام کنند.

۵- اهداف بلند مدت

اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان را عملی می‌کند. آنها رهنمودی به سازمان ارائه می‌کنند مبنی بر اینکه چگونه اهداف بالاتر یعنی مأموریت و چشم‌انداز را محقق سازد. اهداف، مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت می‌کند. این اهداف منعکس‌کننده منظور یک سازمان هستند (۱) به عبارت دیگر بطور مستقیم از مأموریت سازمان منتج می‌شوند. سازمان‌ها برای منظوره‌های متفاوتی وجود دارند بنابراین دارای اهداف متفاوتی هستند. تعیین اهداف یک سازمان از مهمترین وظایف مدیریت آن است. اهداف سازمان راهنمای مدیریت است تا هرگاه از مسیر خارج می‌شوند با کمک آنها به مسیر بازگردند. هدف‌های بلندمدت بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص می‌باشد. چارچوب زمانی اهداف بلندمدت معمولاً بین ۲ تا ۵ سال می‌باشد. بنابراین اهداف بلند مدت از یک طرف با مأموریت سازمان و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط است بطوریکه بصورت رهنمودهایی مشخص جهت تحقق مأموریت سازمان بوده و به عنوان نتایج معین هستند که انتظار می‌رود پس از تعیین و اجرای استراتژی بدست آیند.

ماهیت اهداف بلند مدت

هدف‌های بلند مدت باید بصورت کمی، قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشگر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی بوده و با هدف‌های واحدهای سازمانی سازگار باشد. این اهداف باید دارای دوره زمانی معقول باشد. هدف‌های بلندمدت را اغلب بر حسب رشد دارایی‌ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت تنوع، میزان و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌نمایند، موجب هم‌افزایی می‌گردند، در امر ارزیابی‌ها کمک شایانی می‌کنند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند، از میزان عدم اطمینان می‌کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند، دیدگاه‌های القا شده را تقویت می‌نمایند و در امر تخصیص منابع و طرح‌ریزی مشاغل کمک می‌نمایند.

سطوح وظیفه‌ای، بخشی و کل شرکت باید دارای هدف‌های بلندمدت باشند. آنها معیارهای مهمی را بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله عملکرد مدیران را اندازه‌گیری نمود. آرتور دی. لیتل بر این باور است که باید پاداش و مزایای مدیران را بر اساس تأمین هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌ها قرار داد. بر اساس جدول زیر می‌توان رابطه بین هدف‌های بلندمدت و ارزیابی عملکردها را مشاهده نمود.

معیارهای سنجش عملکرد در سطوح سازمانی

سطح سازمانی	معیار سنجش عملکرد (مبنای تعیین پاداش و پرداخت)
کل شرکت	۷۵٪ بر اساس هدف‌های بلند مدت - ۲۵٪ بر اساس هدف‌های سالانه
بخش‌ها	۵۰٪ بر اساس هدف‌های بلند مدت - ۵۰٪ بر اساس هدف‌های سالانه
واحدهای وظیفه‌ای	۲۵٪ بر اساس هدف‌های بلند مدت - ۷۵٪ بر اساس هدف‌های سالانه

ویژگی‌های اهداف بلند مدت

هدف‌های بلند مدت باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- **قابل قبول (Acceptable):** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند. بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شود تا موثر واقع شود.

- **انعطاف پذیر (Flexible):** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه گیری (Measurable):** هدفها باید کمی و قابل اندازه گیری باشد یا به گونه ای باشد که بتوان آن را کمی نمود.
- بنابراین هدفها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. بکار بردن عدد و رقم سوءتفاهمات را کاهش می دهد.
- **برانگیزاننده (Motivator):** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (بطور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (بطور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا بکنیم باید هدفها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب (Suitable):** اهدافی که تعیین می شوند از یک طرف باید با چشم انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی بسوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم (Understandable):** کارکنان سازمان تا زمانیکه مقصدی را نشانند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند حاضر نمی شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیت را انجام دهند. بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدفها را بنحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست یافتنی (Achievable):** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیر واقعی و غیر قابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت موثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستاصل خواهند شد. بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.
- **همه‌نگ با سایر اهداف (Consistent with other Objectives):** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرایندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می توانند سازمان را به موفقیت رهنمون شوند که همه‌نگی لازم را با سایر فعالیتها و اهداف سازمان داشته باشد. بطوریکه همه در یک راستا و آن هم موفقیت سازمان باشند. بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان همه‌نگ باشد.

حوزه‌های اهداف بلند مدت

زمینه‌هایی که شرکتها / سازمانها می‌توانند اهداف خود را در قالب آنها تعیین کنند، عبارتند از :

- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروشها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
- بکارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (شرکت بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیاتها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- رهبری بازار (سهام بازار بیشتر)، رهبری تکنولوژیک (نوآوری و خلاقیت)
- تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- بقا (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره‌وری و منابع فیزیکی.

۶- تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی

استراتژی^۱ را می‌توان راه رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان تلقی کرد؛ به گونه‌ای که این راه در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان بوده و با توجه به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) طوری تعیین شده باشد که با استفاده از قوت‌های داخلی از فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی

در بررسی استراتژی‌ها درباره شیوه انتخاب استراتژی‌هایی بحث می‌شود که می‌توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن به هدف‌های بلندمدت و مأموریت سازمان دست یافت. توجه همزمان به استراتژی‌ها، هدف‌های بلندمدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را بدست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا فراتر گذاشته و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار روبرو شود. استراتژی‌های گوناگون در سایه امور تصادفی عرضه نمی‌شوند، آنها از مأموریت سازمان، هدف‌های بلندمدت و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشأت می‌گیرند. آنها براساس آن دسته از استراتژی‌هایی قرار دارند که در گذشته به اجرا درآمده و کارساز واقع شده اند.

فرایند بررسی و انتخاب استراتژی

تجزیه و تحلیل موقعیت (داخلی و خارجی) و مرور چشم انداز، مأموریت و اهداف برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است. استراتژیست‌ها هیچ‌گاه همه گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر را که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد، زیرا بی‌نهایت راه عملی وجود دارد و برای اجرای هر یک از آنها می‌توان از راه‌های بسیار زیادی استفاده کرد.

مدیران و کارکنانی که مسئول تعیین مأموریت سازمان، بررسی عوامل داخلی و خارجی بوده‌اند باید استراتژی‌های گوناگون را شناسایی و آنها را ارزیابی نمایند. در این فرایند باید نمایندگانی از بخش‌ها و واحدهای سازمان گنجانده شوند، درست همانند حالتی که پیش از این درباره تدوین مأموریت بحث کردیم. لازم به یادآوری است که مشارکت مدیران و کارکنان این فرصت را برای آنها به وجود می‌آورد تا آنچه که سازمان در حال اجرای آن است را به خوبی درک کنند و خود را متعهد به تأمین هدف‌های سازمان بدانند.

همه کسانی که در بررسی و انتخاب استراتژی‌ها مشارکت می‌کنند باید اطلاعات حاصل از بررسی‌های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات و اشراف به مأموریت سازمان به مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند که استراتژی‌های خاصی را که در ذهن و فکر خود دارند، بسیار شفاف‌تر گردانند (البته این استراتژی‌ها همان‌هایی هستند که به اعتقاد این افراد بیشترین نفع سازمان را تأمین می‌کنند). این شیوه اندیشه موجب تقویت خلاقیت خواهد شد.

در گردهمایی‌ها یا جلسه‌هایی که پیاپی تشکیل می‌شوند، کارکنان و مدیران باید در باره استراتژی‌های گوناگون به بحث بپردازند. استراتژی‌های پیشنهادی را باید فهرست کرد. پس از اینکه مشارکت‌کنندگان در این فرایند همه استراتژی‌ها را درک نمودند، آنگاه باید هریک از آنها استراتژی‌های پیشنهادی را برحسب اهمیت به ترتیب بنویسند. اولویت‌ها بدین گونه تعیین می‌شوند: ۱= نباید به اجرا در آید، ۲= می‌توان آن را به اجرا در آورد، ۳= احتمالاً به اجرا در خواهد آمد و ۴= به طور حتم باید به اجرا در آید. بدین گونه فهرستی از اولویت‌ها تعیین می‌گردد و نتیجه کار بیانگر مجموعه استدلال گروه خواهد بود.

چارچوب جامع تدوین استراتژی

روش‌های مهم تدوین استراتژی را می‌توان در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانید. نمودار ۱۲ نشان دهنده چارچوب جامع تدوین استراتژی^۲ است. ابزارها و روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند.

۱. **مرحله ورودی (Input Stage):** در مرحله اول این چارچوب، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) می‌باشد. البته علاوه بر این موارد، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان نیز باید در این مرحله مرور شود. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل، خارج و وضعیت رقابتی سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت و اهداف سازمان حتی در طول فرایند

^۱- Strategy

^۲- Comprehensive Framework for Strategy Formulation

مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) بدست می‌آید مبنایی بدست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی نمود تا بهترین استراتژی‌ها انتخاب شوند.

۲. **مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage):** در مرحله دوم، با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله اول، با در نظر داشتن، چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و استراتژیک) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. از تطبیق عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون، استراتژی‌های مختلف دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمان شناسایی می‌شوند تا در مرحله بعد ارزیابی شده و بهترین گزینه‌ها جهت اجرا انتخاب شوند. ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس استراتژی اصلی^۱ (GSM)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^۲ (SPACE)، ماتریس های تجزیه و تحلیل پورتفولیو^۳ (PAM) (شامل ماتریس گروه مشاورین بستن^۴ (BCG)، ماتریس داخلی و خارجی^۵ (IE) و ماتریس شرکت جنرال الکتریک^۶ (GE))، ماتریس سوات^۷ (SWOT)، تحلیل سوالات بحرانی^۸ و برنامه ریزی بهبود عملکرد^۹ (PIP).

۳. **مرحله تصمیم گیری (Decision Stage):** در مرحله سوم، با استفاده از روش منحصر بفرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^{۱۰} (QSPM)، گزینه های مختلف استراتژی‌های قابل اجرایی که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌نماید. مشخصه بارز این ماتریس ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل کمی برای انتخاب استراتژی‌های مناسب می‌باشد.

نمودار ۱۲ - چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله ورودی (Input Stage)			
ماتریس بررسی رقابت (CPM)	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	مرور چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان
مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)			
ماتریس سوات (SWOT)		ماتریس داخلی و خارجی (IE)	
مرحله تصمیم گیری (Decision Stage)			
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)			

فرآیند انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک^{۱۱} عبارت است از ارزیابی استراتژی‌های مختلف و انتخاب بهترین آنها. مدارک بسیاری وجود دارد که تأیید می‌کند هر گاه شرکت با محیطی پویا مواجه می‌شود؛ بهترین تصمیم‌های استراتژیک، لزوماً مورد قبول همه تصمیم‌گیرندگان نمی‌باشد؛ حتی ممکن است با این تصمیم مخالفت‌های شدیدی صورت گیرد و یا بین تصمیم‌گیرندگان برخوردی هم پیش آید.

در بکارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی، باید یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. یعنی در عین حال که از تجزیه و تحلیل‌های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب استراتژی‌ها استفاده می‌شود باید از قضاوت‌های شهودی، مباحثه و

۱ - Grand Strategy Matrix
 ۲ - Strategic Position and Action Evaluation Matrix
 ۳ - Portfolio Analysis Matrixes
 ۴ - Boston Consulting Group Matrix
 ۵ - Internal-External Matrix
 ۶ - General Electric Matrix
 ۷ - Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix
 ۸ - Critical Questions Analysis
 ۹ - Performance Improvement Planning
 ۱۰ - Quantitative Strategic Planning Matrix
 ۱۱ - Strategic Choice/Selection

گفتگو و استفاده از نظرات افراد نیز بهره مند بود. بطوریکه استراتژیست ها باید از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن استفاده کنند. به نظر یکی از متخصصین روی آوردن به فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گردانیدن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو ممکن است منجر به انتخاب استراتژی‌های نادرستی شود که در صورت دریافت نظرات سایر افراد و یا اعمال قضاوت‌های استراتژیست‌ها می‌توانست استراتژی‌های بهتری انتخاب شود. در عین حال اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و نقش اصلی را ایفا می‌کند. استراتژیست ها باید با دیدی جامع و آگاهی بیشتر نسبت به مراحل مختلف فرایند مدیریت استراتژیک حساسیت لازم را بخرج دهند تا مراحل مختلف این فرایند را بدرستی طی نموده و موفقیت سازمان خود را به ارمغان آورند.

انواع استراتژی

از سازمان‌های فعال در یک صنعت در یک شهر کوچک گرفته تا سازمان‌های فعال در زمینه‌های گوناگون با اندازه‌های مختلف و در شهرها، کشورها و مناطق مختلف دنیا، دارای چشم انداز، مأموریت و اهداف متفاوتی بوده و عوامل و متغیرهای خارجی و داخلی متفاوتی بر آنها تأثیر گذاشته یا از آنها تأثیر می‌پذیرند و بر همین اساس هر کدام از آنها از قوت‌ها و ضعف‌های مختلف و منحصر بفردی برخوردار بوده و با فرصت‌ها و تهدیدهای متفاوتی مواجه هستند.

بر این اساس اگر استراتژی را طرح و نقشه‌ای جهت دستیابی به اهداف بلند مدت و در نهایت تحقق مأموریت سازمانی بدانیم که در این مسیر تلاش می‌کند تا با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده بهینه کرده، ضعف‌های داخلی را پوشش داده و از تهدیدهای محیطی پرهیز نماید بطوریکه رضایت ذینفعان را بشکلی بهتر از رقبا جلب کند؛ در آنصورت هر سازمانی جهت دسترسی به مأموریت و اهداف منحصر به فرد خود می‌تواند استراتژی خاص خود را داشته باشد و بنابراین حداقل به تعداد سازمان‌های فعال در دنیا استراتژی می‌تواند وجود داشته باشد.

با وجود اینکه مطلب فوق تا حدود زیادی صحت دارد ولی باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می‌شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می‌کند، همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت روز افزون می‌باشد. که البته به دنبال این اهداف، اهدافی چون ارائه محصولات با کیفیت و قیمت مناسب، جلب رضایت مشتریان، توجه به جامعه و تصورات عموم، منتفع ساختن ذینفعان و ... مطرح می‌شود و در سایه رقابت فزاینده و تلاطمات محیطی، نگرش بلند مدت، گرایش به محیط، عملکردی بهتر از رقبا، تنوع فعالیت‌ها و ... ضرورت پیدا می‌کند.

بنابراین با وجود منحصر بفرد بودن مأموریت، اهداف و فعالیت‌های سازمان‌ها، همه آنها در حالت کلی در هر زمینه‌ای که فعالیت داشته باشند به دنبال بقاء و پیشرفت هستند. بر این اساس می‌توان استراتژی‌های سازمان‌ها را در حالت کلی در هر زمینه‌ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت، حفظ وضع موجود یا پسرقت در سطوح مختلف تقسیم بندی کرد.

استراتژی‌های سطح کل شرکت

برای تعیین استراتژی در سطح کل شرکت/سازمان، بایستی چشم‌انداز و مأموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف بلندمدت تنظیم شده و استراتژی‌هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه سازمان را به ارمغان آورد. در سطح کسب و کار نیز با توجه به چشم‌انداز و مأموریت کلی و همچنین با توجه به استراتژی‌هایی که برای سطح کل شرکت انتخاب شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد مورد نظر، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که در قالب استراتژی کلی سازمان منجر به موفقیت واحد در میدان رقابت شود. در سطح وظیفه‌ای نیز به همین شکل و با توجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده‌اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح، استراتژی‌هایی تدوین می‌شوند که باعث موفقیت واحد وظیفه‌ای از یک طرف و واحد تجاری استراتژیک مربوطه و سازمان / شرکت مادر از طرف دیگر شود. بخاطر شباهت موجود بین سطح کل شرکت و سطح واحد تجاری استراتژیک، برخی از دسته‌بندی‌های استراتژی در هر دو سطح از شباهت بسیار زیادی برخوردارند.

الف - شناسایی استراتژی‌های ممکن در سطح کل شرکت^۱

استراتژی‌های سطح کل شرکت / سازمان عبارتند از: استراتژی‌های هدایتی^۲، استراتژی‌های تشدید^۳، استراتژی نوآوری^۴، استراتژی تمرکز / تجارت واحد^۵، استراتژی سرپرستی^۶

استراتژی هدایتی

از آنجا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی اش را تحکیم بخشد، هر شرکت باید در مورد این که می‌خواهد رشد کند یا خیر تصمیم‌گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد:

- آیا ما باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه بدهیم؟
 - آیا ما باید فعالیت‌هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع بسازیم؟
 - اگر می‌خواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت‌های دیگر، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت‌های مختلط یا همکاری با آنها؟
- استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت‌گیری کلی به سمت رشد (که اصطلاحاً استراتژی‌های اصلی^۷ نامیده می‌شوند) تشکیل می‌شود:

- استراتژی‌های رشد^۸ فعالیت‌های شرکت / سازمان را توسعه می‌دهند.
- استراتژی‌های ثبات^۹ تغییری در فعالیت‌های فعلی شرکت / سازمان نمی‌دهند.
- استراتژی‌های کاهش^{۱۰}، سطح فعالیت‌های شرکت / سازمان را کاهش می‌دهند.

هر یک از این استراتژی‌ها خود به چند استراتژی دیگر، قابل طبقه‌بندی می‌باشند:

استراتژی‌های رشد

بهترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه برای مؤسسات تجاری، آنهایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش‌ها، دارایی‌ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آن‌ها می‌گردد. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از:

استراتژی تمرکز^{۱۱}، در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می‌شود.

استراتژی تنوع^{۱۲}، در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود.

این استراتژی‌ها را می‌توان به دو صورت اجرا کرد:

(۱) داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید

(۲) خارجی، از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آنها.

^۱ مرحله دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی: تطبیق

۲ - Directional Strategy

۳ - Intensive Strategies

۴ - Innovation Strategy

۵ - Concentration Strategy

۶ - Parenting Strategy

۷ - Grand Strategies

۸ - Growth Strategies

۹ - Stability strategies

۱۰ - Retrenchment strategies

۱۱ - Concentration strategy

۱۲ - Diversification strategy

ادغام^۱ تعاملی است که دو یا چند شرکت را در برمی‌گیرد و طی آن سهام این شرکت‌ها مبادله می‌شود و در نهایت تنها یکی از آن شرکت‌ها باقی می‌ماند. ادغام‌ها معمولاً بین شرکت‌های هم اندازه و آنهایی که رابطه خوبی با هم دارند صورت می‌گیرد. خریداری^۲، عبارت است از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می‌کند. خریداری، معمولاً بین شرکت‌ها با اندازه‌های مختلف روی می‌دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد. خریداری‌های خصمانه را اغلب بلعیدن^۳ می‌نامند. زمانیکه یک شرکت بزرگ، شرکت کوچکی را علی‌رغم رضایت آن خریداری کند، گفته می‌شود که شرکت خریداری شده بلعیده شده است. یک ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکا سودمند خواهد بود.

استراتژی‌های تمرکز

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی باشد که این خطوط، قابلیت بالقوه‌ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می‌کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از: **استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.**

یکپارچگی عمودی^۴: عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه کننده (یکپارچگی عمودی به پایین)^۵ یا یک توزیع توزیع کننده (یکپارچگی عمودی به بالا)^۶ صورت می‌گرفته است. برای یک شرکت یا واحد تجاری که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. یکپارچگی عمودی می‌تواند به سه شکل انجام شود: یکپارچگی عمودی کامل^۷، که طی آن شرکت ۱۰۰٪ نیازهای کلیدی خود را می‌سازد و هم چنین تمام فعالیت‌های توزیع را خود به عهده می‌گیرد. یکپارچگی عمودی ناقص^۸ که طی آن شرکت کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را، تولید می‌کند. یکپارچگی عمودی صفر^۹، که طی آن شرکت با عقد قراردادهای بلندمدت با دیگر شرکت‌ها، کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آنها واگذار می‌کند. با تلاش شرکت‌های بزرگ برای کاهش هزینه‌ها و رقابتی‌تر شدن از طریق حفظ استقلال خود پس از یکپارچگی عمودی، تمایل آنها به عقد قراردادهای بلندمدت برای کاهش هزینه‌های اداری داخلی بیشتر شده است.

یک شرکت می‌تواند یکپارچگی عمودی را با اتکای منابع داخلی یا با همکاری شرکا و منابع خارجی اجرا کند. مثلاً، هنری فورده، از منابع داخلی شرکت استفاده کرد و کارخانه ریور روز خود را در بیرون از دیترویت احداث نمود. فرایند تولید تا جایی ادغام گردید که سنگ آهن از یک طرف این کارخانه وارد آن می‌شد و از طرف دیگر اتومبیل‌های کامل خارج می‌شدند و به سمت یک پارکینگ بزرگ برده می‌شدند. در مقابل دویونت، راه دوم یعنی توجه به بیرون و یکپارچگی عمودی به پایین را انتخاب نمود، لذا شرکت کنکو را خریداری نمود تا سوخت و مواد نفتی مورد نیاز خود را، در تولید محصولات پلاستیکی اش، تهیه کند. اگر چه یکپارچگی عمودی به پایین معمولاً از یکپارچگی عمودی به بالا سودآورتر است، اما می‌تواند موجب کاهش انعطاف پذیری استراتژیک شرکت گردد؛ به عبارت دیگر وقتی که در این روش شرکت اقدام به خریداری تجهیزات گران قیمتی می‌کند که فروش آنها دشوار است، در واقع شرکت با این کار ناخواسته یک مانع خروج برای خود ایجاد می‌کند و لذا خروجش از آن صنعت خاص (وقتی که ضروری باشد) دشوار می‌شود. مثلاً جنرال موتورز به علت کاهش فروش اتومبیل‌هایش مجبور شده است حق استفاده از کارخانه‌ها و کارگران مازاد خود را به عرضه کنندگان بیرونی قطعات واگذار کند.

یکپارچگی افقی^{۱۰}: عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. شرکت می‌تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات شرکتش به دیگر موقعیت‌های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، استراتژی رشد را محقق سازد. شرکت می‌تواند از دو طریق توسعه داخلی و توسعه خارجی، یکپارچگی افقی را انجام بدهد.

۱ - Merger

۲ - Acquisition

۳ - Takeover

۴ - Vertical Integration

۵ - Backward integration

۶ - Forward integration

۷ - Full integration

۸ - Taper integration

۹ - No integration

۱۰ - Horizontal Integration

در یکپارچگی افقی از طریق توسعه داخلی، شرکت نسبت به خریداری سهم بازار، تجهیزات تولید، محل‌های توزیع یا تکنولوژی خاصی اقدام می‌کند. در یکپارچگی افقی از طریق توسعه خارجی، شرکت نسبت به خریداری شرکت‌های دیگر یا عقد قرارداد تشکیل شرکت مختلط (مشارکت) یا همکاری آنها. اقدام می‌کند. یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می‌پذیرد: ادغام افقی کامل، ادغام افقی جزئی و قراردادهای بلند مدت.

استراتژی‌های تنوع

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی‌های تنوع عبارت‌اند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

تنوع همگون (مرتبط).^۱ رشد از طریق تنوع همگون عبارت است از توسعه فعالیت‌ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت خوب است، اما جذابیت صنعت کم است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی می‌باشد. شرکت، با تمرکز بر روی ویژگی‌ها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است، می‌تواند از آن نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع‌سازی استفاده کند. در این استراتژی، شرکت وارد آن صنعت جدیدی می‌شود که در آن می‌تواند از دانش فنی، قابلیت‌های تولید و مهارت‌های بازار خود به خوبی بهره‌گیری کند. محصولات شرکت به طریقی به هم مربوط می‌باشند. در واقع همه آنها در چیزی با هم مشترکند. در واقع شرکت با اجرای این استراتژی به دنبال کسب هم‌افزایی^۲ است. هم‌افزایی، یعنی اینکه سود دو شرکت وقتی کنار هم باشند بیشتر از وقتی است که مستقل باشند. نقاط اشتراک دو شرکتی که کنار یکدیگر قرار می‌گیرند می‌تواند یکی یا همه این موارد باشد: تکنولوژی مشابه، کاربرد مشابه محصول توسط مشتری، کانال‌های توزیع مشابه، مهارت‌های مدیریتی مشابه یا محصولات مشابه. تنوع همگون می‌تواند به شکل داخلی یا خارجی صورت پذیرد.

تنوع ناهمگون (نامرتب).^۳ وقتی که مدیریت شرکت پی می‌برد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی‌ها یا مهارت‌های برجسته‌ای ندارد که بتواند آنها را به آسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صناعت‌ها انتقال بدهد؛ بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است. یعنی شرکت فعالیت‌های خود را، با ورود به صنعتی نامرتب با صنعت کنونی، تنوع می‌بخشد. مدیران به جای توجه به یک نقطه اشتراک در سراسر سازمان و شرکت خود، می‌پذیرند که این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجود نقد یا کاهش ریسک توجه می‌کند. در تنوع ناهمگون، به مسائل مالی توجه می‌شود. مثلاً ممکن است شرکتی که از حیث وجوه نقدی غنی می‌باشد اما فرصت‌های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد، وارد صنعت دیگری شود که در آن صنعت فرصت‌های رشد فراوان است، اما به دست آوردن وجوه نقد دشوار می‌باشد. نمونه دیگر استفاده از استراتژی تنوع ناهمگون حالتی است که شرکتی که محصولات فصلی تولید می‌کند در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعتی نامرتب می‌کند و از طریق آن فروش‌های فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می‌کند.

استراتژی‌های ثبات

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح بدهد و به فعالیت‌های فعلی خود ادامه بدهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها بدهد. شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش‌بینی و با ثبات فعالیت می‌کند، می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های ثبات استفاده کند. استراتژی‌های ثبات در کوتاه مدت می‌توانند خیلی مفید باشند اما در عین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شوند، می‌توانند خطرناک باشند. متداول‌ترین و مورد استفاده‌ترین انواع این دسته از استراتژی عبارت‌اند از:

▪ استراتژی توقف/آغاز محتاطانه^۴

▪ استراتژی عدم تغییر^۵

▪ استراتژی سود^۶

۱ - Concentric (related) diversification

۲ - Synergy

۳ - Conglomerate (unrelated) diversification

۴ - Pause & Proceed with Caution strategy

۵ - No Change strategy

۶ - Profit strategy

استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه^۱ است؛ فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی‌های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده‌ای مبهم و غیرقابل پیش بینی مواجه می‌شود، می‌تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می‌تواند از این استراتژی استفاده نمود.

استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست‌های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش‌بینی نیست. اگر چه به سختی می‌توان نام آن را استراتژی نهاد، موفقیت این استراتژی به روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است. موقعیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت‌های فعلی اش ترغیب می‌کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می‌کند. شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی‌کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته‌ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی‌شوند. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش باثبات است. آرامش محیط، باعث می‌شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیتی که در حال بدتر شدن می‌باشد. اما شرکت در عین حال طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی‌اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، در حالی که فروش‌های شرکت بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران و جامعه سرمایه‌گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیرانی که محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می‌کنند (مثل سیاست‌های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص)، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری می‌کنند و یا هزینه‌هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند، تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است، شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر، به فروش برساند. بطور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذراند. متأسفانه استراتژی سود، اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

استراتژی‌های کاهش

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش‌های شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می‌باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند.

این دسته از استراتژی‌ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده، مدیرعامل شرکت تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریعتر کاری انجام بدهد والا اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته، او می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های کاهش، استفاده کند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

▪ استراتژی تغییر جهت^۲

▪ استراتژی اسارت^۳

▪ استراتژی فروش / واگذاری^۴

۱ - Timeout

۲ - Turnaround strategy

۳ - Captive Company strategy

۴ - Sell-out or divestment strategy

▪ استراتژی ورشکستگی / تصفیه (انحلال)^۱

استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است و دو مرحله اساسی دارد: **مرحله کوچک سازی^۲ و مرحله تثبیت^۳**

کوچک سازی، تلاش اولیه‌ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت.

تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی.

برای هموار کردن روند انجام فعالیت‌ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه‌ای تهیه می‌کنند تا هزینه‌های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت بدرستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقی مانده است، بسیار قوی‌تر و سازمان یافته‌تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی‌اش را بهبود بخشیده است و می‌تواند دوباره فعالیت‌های خود را توسعه بدهد.

استراتژی اسارت

شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می‌شود، و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. با این کار، شرکتی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده است یا به عبارت بهتر شرکت اسیر، استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می‌کند. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت ضعیف است، ممکن است تصمیم بگیرد برای تضمین بقای خود و در قالب قراردادی بلندمدت، تسلیم محض یکی از بزرگترین مشتریان خود. به این ترتیب؛ شرکت اسیر، گستره برخی از فعالیت‌های خود مثل بازاریابی را کاهش می‌دهد و هزینه‌هایش به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد.

استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می‌تواند عقب نشینی کند و نه اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای ندارند جز اینکه شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می‌شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهام داران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می‌رسد. اگر فعالیت‌های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه آنها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند. از آن جا که هیچ کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی ناچیز نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. براساس استراتژی ورشکستگی؛ مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن بدهی‌ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی‌تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب‌تر فعالیت خود را از سر گیرند.

۱ - Bankruptcy or Liquidation strategy

۲ - Contraction

۳ - Consolidation

در مقابل استراتژی ورشکستگی که تمام شرکت به معروض فروش گذاشته می شود، در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی های شرکت، به تدریج به فروش می رسد. از آنجا که صنعت نا جذاب است و شرکت نیز آن قدر ضعیف است که به راحتی نمی توان آن را با قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت تا آن جا که می تواند دارایی های قابل فروش شرکت را به نقد تبدیل می کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقیمانده درآمد حاصل از فروش، میان سهام داران توزیع می شود. برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول، این هیأت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهام داران را کاملاً نادیده بگیرد.

استراتژی های تشدید

گاهی رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول را استراتژی های تشدید می نامند، زیرا آنها به تلاش های متمرکز و فشرده ای نیاز دارند تا شرکت بتواند بدان وسیله محصولات خود را از نظر رقابتی بهبود بخشد. شرکت ها در اجرای استراتژی های مبتنی بر رسوخ در بازار^۱ می کوشند از مجرای تلاش های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. اغلب، این استراتژی ها به صورتی گسترده و به تهرایی به اجرا در می آیند و گاهی پا به پای سایر استراتژی ها اجرا می شوند. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می شود: افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه های تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات. مقصود از توسعه بازار^۲ عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است. در استراتژی توسعه محصول^۳، شرکت می کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می شود.

استراتژی نوآوری

در بسیاری از صنایع نداشتن نوآوری، ریسک روز افزونی دارد. بازارهای مشتریان و بازارهای صنعتی انتظار تغییرات و پیشرفت های دوره ای در محصولات ارائه شده را دارند. در نتیجه برخی مؤسسات بنیان کردن استراتژی اصلیشان برنوآوری را سودآور یافته اند. این مؤسسات در پی بدست آوردن سود سرشار آغازین مربوط به پذیرش یک محصول جدید یا کاملاً بهبود یافته توسط مشتریان هستند. آنها در این راستا همواره به دنبال ایده های بدیع و تازه حرکت هستند تا نبض بازار را در مقایسه با رقبا در دست داشته باشند. تعداد اندکی از ایده های نو، سودآور از آب در نمی آیند، زیرا تحقیق، توسعه و هزینه های پیش بازاریابی^۴ لازم جهت تبدیل یک ایده نوید بخش به یک محصول سودآور بسیار گزافند. فلسفه بنیادی استراتژی نوآوری عبارت از ایجاد دور جدید زندگی محصول، و از این رهگذر از دور انداختن هر محصول مشابه موجود می باشد. بر این اساس استراتژی نوآوری با استراتژی توسعه محصول یعنی طولانی تر کردن دور زندگی محصول موجود تفاوت دارد.

استراتژی تمرکز / تجارت واحد

اغلب سازمان ها، فعالیت های خود را با یک گروه کوچک محصولات و خدمات یک بازار واحد شروع می نمایند. این نوع استراتژی در سطح سازمانی، تمرکز نامیده می شود. گاهی اوقات، این چنین بنظر می رسد که استراتژی های تمرکز در مقایسه با سایر استراتژی های سازمانی یا چند تجارتي، بسیار سودمندتر هستند. البته، سودآوری استراتژی تمرکز بطور قابل ملاحظه ای به زمینه های فعالیت آن شرکت بستگی دارد. هنگامی که شرایط صنایع، جذاب باشند، نقاط قوت استراتژی تمرکز به وضوح قابل مشاهده خواهد بود. در وهله نخست، رویکرد تجارت واحد، به سازمان اجازه می دهد تا بر یک محیط تجاری و صنعتی تسلط یابد. این ویژگی اختصاصی به مدیران اجرایی عالی رتبه اجازه می دهد تا در خصوص تجارت و صنعت به یک دانش گسترده ای دست پیدا کنند که این امر، اشتباهات استراتژیکی را کاهش می دهد. در وهله بعدی از آنجایی که تمام منابع، در جهت اجرای یک کار قرار گرفته اند، لذا سازمان برای توسعه منابع و توانمندی های لازم برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار، در وضعیت بهتری قرار خواهد گرفت. شرکت ها، با تمرکز بر روی یک تجارت خاص می توانند بر روی یک مجموعه متمرکز شده و برای نائل شدن به رشد و سودآوری فعالیت نمایند. در نگاهی دیگر، استراتژی تمرکز از ازدیاد سطوح مدیریتی و وظایف کارمندی که در شرکت های غیرمتمرکز مشغول هستند و باعث اضافه شدن هزینه های سربار و محدود کردن انعطاف پذیری واحدهای تجاری می شوند، جلوگیری می کند. همچنین، استراتژی تمرکز به یک شرکت اجازه می دهد تا از سودهای برگشتی، سرمایه گذاری نماید. از سوی دیگر، استراتژی تمرکز ریسک هایی را نیز دنبال خواهد

۱ - Market Penetration

۲ - Market Development

۳ - Product Development

۴ - Pre-marketing

داشت، بخصوص هنگامی که شرایط، از ثبات کافی برخوردار نباشد. از آنجایی که سازمان برای حفظ و بقای خود به یک محصول یا تجارت متکی می‌شود، لذا بروز یک تغییر بطور قابل ملاحظه‌ای عملکرد سازمانی را کاهش خواهد داد.

استراتژی سرپرستی شرکت

سرپرستی^۱ شرکت را از حیث منابع و توانمندی‌های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم‌افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می‌دهد. بنابر نظر کمپل، گولد و الکساندر: شرکت‌هایی که به چند فعالیت می‌پردازند، از طریق فعالیت‌های خود ارزش خلق می‌کنند، بهترین شرکت‌های مادر می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آن که مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت‌ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می‌گوییم.

سرپرستی با تمرکز بر شایستگی‌های محوری^۲ و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری اش، استراتژی بنگاه را خلق می‌کند. وقتی شرکت در چند مرکز اصلی فعالیت دارد، شرکت مادر از قدرت زیادی برخوردار می‌باشد. اگر مهارت‌ها و منابع شرکت مادر با نیازها و فرصت‌های واحدهای تجاری، تناسب داشته باشد، در این صورت شرکت می‌تواند ارزش خلق کند. اما اگر تناسبی خوب بین مهارت‌ها و منابع با نیازها و فرصت‌ها برقرار نباشد، ارزش‌های ایجاد شده از بین می‌رود. این نوع نگرش به استراتژی بنگاه، بسیار مفید است، زیرا نه تنها به شرکت در تصمیم‌گیری درباره انتخاب فعالیت‌های جدید کمک می‌کند، بلکه به آن در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیت‌های موجود نیز کمک می‌نماید. بنابراین، وظیفه اصلی مراکز اصلی شرکت عبارت است از:

- کسب هم‌افزایی از میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت‌ها و قابلیت‌ها میان آنها
- هماهنگ نمودن فعالیت‌های واحدها به منظور ایجاد صرفه جویی‌های مقیاس (مثل خرید متمرکز).

کمپل، گولد و الکساندر معتقدند که برای طراحی استراتژی سرپرستی بایستی سه قدم تحلیلی زیر را برداشت:

- بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر در صورت قصد شرکت برای خریداری آن) از حیث عوامل کلیدی موفقیت آن. عوامل کلیدی موفقیت^۳ عبارت‌اند از آن دسته از عناصر که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کنند. آنها برای حصول به مزیت رقابتی بر شایستگی با ارزش تأکید می‌کنند. درست مثل عوامل استراتژیک، عوامل اصلی موفقیت از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک فعالیت به فعالیت دیگر فرق می‌کنند. معمولاً در زمان طراحی استراتژی برای واحدهای تجاری، عوامل اصلی موفقیت را کشف و شناسایی می‌کنند.
- بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر) از حیث حوزه‌هایی که می‌توان عملکرد را بهبود بخشید. این حوزه‌ها را فرصت‌های سرپرستی^۴ به شمار می‌آورند. مثلاً دو واحد تجاری می‌توانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه جویی‌های مقیاس دست یابند. در حالتی دیگر ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاد نباشد. اگر شرکت مادر از تخصص در سطح جهانی در این حوزه‌ها برخوردار باشد می‌تواند عملکرد آن واحد را ارتقا و بهبود بخشد. شرکت مادر همچنین می‌تواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارت‌های مطلوب و مورد نظر می‌باشد، به واحد دیگری منتقل کند که به آن مهارت‌ها نیاز دارد.
- تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری (یا شرکت‌های مورد نظر). مراکز اصلی شرکت باید از نقاط قوت و ضعف خود از حیث منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌ها آگاه باشند. به این منظور، شرکت مادر باید از خود بپرسد که آیا ویژگی‌های لازم را برای انتقال فرصت‌های خود به هر واحد تجاری داراست یا خیر. همچنین باید از خود بپرسد که آیا میان مشخصات شرکت مادر و عوامل استراتژیک هر واحد تجاری ناهماهنگی وجود دارد؟

۱ - Parenting

۲ - Core Competencies

۳ - Critical Success Factors (CSFs)

۴ - Parenting Opportunities

آیا استراتژی سرپرستی می‌تواند استراتژی رقابتی نیز باشد؟ از استراتژی رقابتی می‌توان در تمام واحدهای تجاری استفاده کرد. استراتژی سرپرستی، مرزها و محدوده‌های واحدهای تجاری را در می‌نوردد تا بتواند از تلفیق توان تمام آنها به هم‌افزایی مورد نظر دست یابد و موقعیت رقابتی یک یا چند واحد تجاری را ارتقا بخشد. زمانی که از این استراتژی برای ایجاد هم‌افزایی و بهبود رقابتی یک یا چند واحد تجاری استفاده می‌کنند، می‌توان آن را مشابه استراتژی رقابتی کلان دانست.

شرکت‌هایی که به چند فعالیت متعدد مشغول هستند، اغلب با دیگر شرکت‌های بزرگ مشابه خود در چند بازار رقابت می‌کنند. این رقبا، شرکت‌هایی هستند که با یکدیگر، نه تنها در یک واحد تجاری، بلکه در تعدادی از واحدهای تجاری رقابت می‌نمایند. ممکن است رقیبی که از حیث وجوه نقد غنی است تصمیم بگیرد که در یک بازار خاص و برخلاف منافع واحد تجاری شرکت دیگر، سهم بازار خاص خود را افزایش دهد. اگر چه هر واحد تجاری باید خود استراتژی خود را طراحی و اجرا کند، اما گاهی ممکن است در برخی موارد از شرکت مادر خود کمک بگیرد، بخصوص اگر واحد تجاری رقیب از طرف شرکت مادر خود پشتیبانی مالی می‌شود. در این حالت، مراکز اصلی شرکت، یک استراتژی سرپرستی طراحی می‌کنند تا بتوانند میان اهداف مختلف و استراتژی‌های واحدهای تجاری مربوط، هماهنگی ایجاد کنند.

ب- ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در سطح کل شرکت

با توجه به اینکه ابزارهای زیادی جهت تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی در سطوح کل شرکت و کسب و کار مصرف شده‌اند و بسیاری از آنها نیاز به محاسبات مشکل، زمان بر و هزینه‌بر دارد، در این کتاب سعی می‌شود برای هر سطح یک یا حداکثر دو ابزاری معرفی شود که نیازی به محاسبات زیاد نداشته باشد و براحتی بتوان عوامل داخلی و خارجی سازمان را در آن تطبیق داده و استراتژی‌های ممکن را شناسایی نمود.

با وجود ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس‌های تجزیه و تحلیل پورتفولیو (شامل *GE, IE, BCG*)، تحلیل سوالات بحرانی، مدل برنامه‌ریزی بهبود عملکرد و ...، ابزاری که از سهولت کافی برخوردار بوده و بطور گسترده در همه سطوح کاربرد دارد، ماتریس فرصت، تهدید، قوت، ضعف (*SWOT*) می‌باشد. در این کتاب برای سطح کل شرکت، ماتریس *SWOT* و *IE* جهت بررسی و انتخاب استراتژی‌ها توضیح داده می‌شوند.

۱. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (*SWOT*)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: **استراتژی‌های SO**، **استراتژی‌های WO**، **استراتژی‌های ST**، **استراتژی‌های WT**. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین، همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد.

در نمودار ۱۲، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف نشان داده شده است. توجه کنید که این ماتریس دارای ۹ خانه است. همان گونه که شکل نشان می‌دهد، چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، چهار خانه استراتژی‌های را نشان می‌دهند و یک خانه سفید یا خالی است. چهار خانه‌ای که نشان دهنده استراتژی‌های هستند، در واقع استراتژی‌های **SO, WO, ST, WT** می‌باشند که پس از تکمیل شدن چهار خانه حاشیه‌ای مربوط به عوامل اصلی (**T, O, W, S**) به وجود می‌آیند.

برای ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت باید ۸ مرحله را طی کرد:

۱- فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه کنید.

۲- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان تهیه کنید.

۳- فهرستی از نقاط قوت عمده داخلی سازمان تهیه کنید.

۴- فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان تهیه کنید.

- ۵- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی را با هم مقایسه کنید و استراتژی‌های قابل اجرای متناسب با آنها را در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO» بنویسید.
- ۶- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه کنید و استراتژی‌های قابل اجرای متناسب با آنها را در گروه «استراتژی‌های WO» بنویسید.
- ۷- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی‌های قابل اجرای متناسب با آنها را در گروه «استراتژی‌های ST» بنویسید.
- ۸- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و استراتژی‌های قابل اجرای متناسب با آنها را در گروه «استراتژی‌های WT» بنویسید.

نمودار ۱۲- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید	
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیید.	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید

▪ استراتژی‌های SO

در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST یا WT استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

▪ استراتژی‌های WO

هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌داری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. برای مثال، امکان دارد تقاضای بسیار زیادی برای قطعه‌های الکترونیکی وجود داشته باشد که با نصب آنها در موتور خودرو بتوان در سوخت و زمان صرفه‌جویی نمود (یک نوع فرصت)، ولی بسیاری از تولیدکنندگان قطعه‌های خودرو دارای فن‌آوری لازم جهت تهیه این قطعه‌ها نیستند (یک نقطه ضعف). یکی از راه‌های امکان‌پذیر برای اجرای «استراتژی‌های WO» این است که از طریق مشارکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است در صدد خریداری این نوع فن‌آوری بر آید. راه دیگر برای اجرای «استراتژی‌های WO» این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد.

▪ استراتژی‌های ST

شرکت‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک شرکت قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبه‌رو خواهد شد. در بسیاری از صنایع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که شرکت‌های رقیب به عمل می‌آورند و می‌کوشند از محصولات ثبت شده، نوآوری‌ها و اختراعات شرکت (بدون اجازه) نسخه دوم تهیه نمایند. نمونه‌ای از اجرای «استراتژی‌های ST» به تازگی مشاهده شد و آن مربوط به موردی است که شرکت ابزارسازی تگزاس از یک واحد توانمند حقوقی (یک نقطه قوت) استفاده کرد تا مبلغ ۷۰۰ میلیون دلار خسارت از ۹ شرکت ژاپنی و کره‌ای دریافت کند، زیرا این شرکت‌ها بدون اجازه از نام و نشان محصولات شرکت ریزپردازنده‌ها و حافظه‌های نیمه هادی استفاده کرده بودند (تهدید خارجی).

▪ استراتژی‌های WT

سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

از طریق بکارگیری ابزارهای بررسی استراتژی‌ها (ماتریس IE و SWOT)، عوامل داخلی و خارجی شرکت با هم تطبیق داده شده و استراتژی‌های ممکن جهت برخورد مناسب با این عوامل شناسایی می‌شوند. مساله مهم و در واقع نتیجه این فرایند، انتخاب درست استراتژی‌هایی است که باید در شرکت اجرا شوند. این مرحله از اهمیت فوق‌العاده زیادی برخوردار است چرا که قسمت اعظمی از منابع شرکت را درگیر اجرای استراتژی‌ها خواهد نمود، پس باید دقت لازم به عمل آید تا بهترین استراتژی‌ها از میان گزینه‌های شناسایی شده انتخاب شود.

در این مرحله از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده می‌کنیم تا انواع استراتژی‌ها را از نظر نحوه بهره‌برداری از فرصت‌ها، استفاده از قوت‌ها، رفع ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها امتیاز بندی کنیم و آنهایی که امتیاز بالاتری را کسب می‌کند را جهت اجرا انتخاب کنیم. البته منحنی این ماتریس نیز بدون قضاوت شهودی نخواهد بود.

۲. ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

این ماتریس برای تعیین وضعیت واحدهای کسب و کار یک شرکت به کار می‌رود. به عبارت دیگر یک شرکت می‌تواند با استفاده از این ماتریس، ترکیب و تکلیف واحدهای کسب و کار خود را تعیین نماید.

بر اساس این ماتریس، شرکت بایستی امتیازاتی که در ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی بدست آورده است را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد. در این صورت با قرار گرفتن واحدهای کسب و کار شرکت در یکی از خانه‌های این ماتریس، استراتژی مربوط به آن برای شرکت مشخص می‌شود.

برای ساختن ماتریس عوامل داخلی و خارجی باید ۵ مرحله را طی کرد:

- ۱- امتیاز بدست آمده از ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی را در نظر بگیرید.
- ۲- ماتریسی با دو بعد امتیازات ماتریس بررسی عوامل خارجی (در بعد عمودی) و امتیازات ماتریس بررسی عوامل داخلی (در بعد افقی) در یک طیف سه بخشی قوی (امتیازات ۳ الی ۴)، متوسط (امتیازات ۲ الی ۲/۹۹) و ضعیف (امتیازات ۱ الی ۱/۹۹) تشکیل دهید. این ماتریس جدید دارای ۹ خانه خواهد بود.
- ۳- امتیاز مربوط به ماتریس بررسی عوامل خارجی را در بعد عمودی قرار دهید.
- ۴- امتیاز مربوط به ماتریس بررسی عوامل داخلی را در بعد افقی قرار دهید.
- ۵- با توجه به دستورالعمل مربوط، استراتژی شرکت را در رابطه با هر یک از کسب‌کارهای آن مشخص کنید.

نمودار ۱۳- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				
		ضعیف		قوی		
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی	۴	۲	استراتژی‌های محافظه کارانه (نگهداری-حمایت درونی)	۱	استراتژی‌های تهاجمی (رشد)
		۳	۲/۵			
	ضعیف	۲/۵	۲	استراتژی‌های تدافعی (برداشت)	۳	استراتژی‌های رقابتی (نگهداری-حمایت بیرونی)
		۱	۴			

در قالب این ماتریس سه نوع استراتژی ممکن است برای شرکت مطرح شود: استراتژی‌های رشد و توسعه، استراتژی‌های حفظ و نگهداری و استراتژی‌های کاهش و برداشت.

▪ **استراتژی‌های رشد و توسعه**

اگر امتیازات شرکت به گونه‌ای باشد که در خانه ۱ قرار گیرد، این بدان معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجه است و برای چنین واحدهایی بایستی استراتژی توسعه اتخاذ شود. این نوع استراتژی‌ها را استراتژی‌های تهاجمی یا رشد می‌نامند.

▪ **استراتژی‌های حفظ و نگهداری**

اگر امتیازات شرکت به گونه‌ای باشد که در خانه‌های ۲ یا ۳ قرار گیرد، این بدان معنی است که در خانه ۲ با قوت بیشتر ولی در عین حال به تهدید بیشتری مواجه است؛ و در خانه ۳ با فرصت بیشتر و در عین حال با ضعف بیشتری روبروست. بنابراین باید با امید به موفقیت، در خانه ۲ با اتکا به قوت‌ها و در خانه ۳ با اتکای به فرصت‌ها تصمیم به ماندن در صحنه رقابت بگیرد و به ترتیب در خانه ۲ جهت رفع ضعف‌های داخلی با اتخاذ استراتژی محافظه کارانه و نگهداری، به حمایت از عوامل داخلی برآید و در خانه ۳ جهت رفع تهدیدات، با در پیش گرفتن استراتژی رقابتی و نگهداری به حمایت از عوامل محیطی برآید. این دو نوع استراتژی را استراتژی‌های حفظ یا نگهداری می‌نامند.

▪ **استراتژی‌های کاهش و برداشت**

اگر امتیازات شرکت به گونه‌ای باشد که در خانه ۴ قرار گیرد، این بدان معنی است که واحدهای مورد نظر از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است و در حال حاضر با چیزی به غیر از هزینه‌های گزاف نگهداری و ضرر مواجه نمی‌باشد و به نظر می‌رسد که اتخاذ استراتژی‌هایی از نوع برداشت یا کاهش برای تداوم حیات شرکت یا تعیین تکلیف و جلوگیری از ضرر بیشتر آن مناسب باشند.

ج- انتخاب استراتژیک در سطح کل شرکت^۱

برای تدوین استراتژی و بخصوص در مرحله از تصمیم‌گیری، از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کنند. با مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان استراتژی‌های امکان‌پذیر را شناسایی می‌نمایند. مدیران و کارکنانی که در تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و مرحله‌گزینش آنها مشارکت می‌کنند، انواع استراتژی‌ها را پیشنهاد می‌نمایند. هر استراتژی دیگری که در نتیجه مقایسه عوامل داخلی و خارجی مطرح شود به فهرست پیشنهادها اضافه می‌شود. مشارکت‌کنندگان در این بررسی‌ها می‌توانند استراتژی‌ها را اولویت‌بندی نمایند که در نتیجه بهترین استراتژی‌ها که دارای بالاترین اولویت می‌شوند، مشخص می‌گردند.

۳. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

علاوه بر استراتژی‌هایی که با تعیین اولویت مشخص می‌شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند. این روش را ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌نامند و در مرحله سوم چارچوب جامع تدوین استراتژی به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند را مشخص نمود.

برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و دوم (مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان) چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود تا بدان وسیله به شیوه‌ای عینی استراتژی‌های قابل اجرا مشخص شوند. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی خوب استفاده کرد.

در نمودار ۱۴ شکل اصلی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی ارائه شده است. توجه کنید که ستون دست راست این ماتریس در بر گیرنده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول چارچوب جامع تدوین استراتژی) است و در ردیف بالا استراتژی‌های مختلف امکان‌پذیر (از مرحله دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی) نوشته شده است. به ویژه ستون دست راست این ماتریس در بر گیرنده اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت به دست آمده‌اند. در ستون بعدی ضریب متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نوشته می‌شود.

نمودار ۱۴ - ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی‌های قابل اجرا						ضریب	مرحله دوم چارچوب: تطبیق
استراتژی n ام		استراتژی ...		استراتژی اول			
جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	۱	مرحله اول چارچوب: ورودی
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی اقتصادی سیاسی/قانونی/دولتی اجتماعی/فرهنگی/ابوم شناسی/محیطی فن آوری رقابتی
						۱	جمع نمره عوامل خارجی
							عوامل اصلی داخلی مدیریت بازاریابی امور مالی/حسابداری تولید/عملیات تحقیق و توسعه سیستم اطلاعات رایانه
						۱	جمع نمره عوامل داخلی
۸-		۸+		۸-		۲	جمع کل امتیاز استراتژی

^۱ مرحله سوم چارچوب جامع تدوین استراتژی: تصمیم‌گیری

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص نمود. یعنی تعیین میزانی که یک استراتژی می‌تواند از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کند. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها را (در مجموعه استراتژی‌های قابل اجرا) تعیین کرد. برای ارائه یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی باید شش مرحله، به شرح زیر طی کرد:

- فرصت‌ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که برای شرکت موفقیت‌آمیز هستند، در نظر گرفت. برای انتخاب عوامل داخلی و خارجی جهت بررسی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد: «آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش استراتژی‌ها نقشی عمده دارد؟» اگر پاسخ به این پرسش «آری» باشد، بدین معنی است که عامل مورد نظر برای بررسی و ارزیابی استراتژی‌های ممکن و انتخاب استراتژی‌های قابل اجرا مهم و کلیدی است و اگر پاسخ به پرسش بالا «نه» باشد، مبین این است که این عامل هیچ نقش مهمی در گزینش استراتژی ندارد و لزومی به بررسی آن در این ماتریس نمی‌باشد.
- به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن و یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب‌ها در یک ستون نوشته می‌شوند، درست طرف چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت شرکت نقش اصلی دارند.
- ماتریس‌های مرحله ۲ (*SWOT* و *IE*) را مقایسه نمایید و استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) مشخص نمایید. این استراتژی‌ها را در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بنویسید.
- نمره‌های جذابیت را مشخص نمایید، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهند. نمره جذابیت نشان دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی (بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌ها و رفع ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها) را نشان می‌دهد. نمره جذابیت به این شکل است: ۱ = بدون جذابیت، ۲ = تا حدی جذاب، ۳ = دارای جذابیت معقول و ۴ = بسیار جذاب.
- جمع نمره‌های جذابیت را حساب کنید. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت مجموع حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت^۱ (مرحله چهارم) است. جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده‌ی جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر «جمع نمره‌های جذابیت» بیشتر باشد استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (البته با توجه به عوامل در نظر گرفته شده).
- مجموع نمره‌های جذابیت را حساب کنید. مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی را به دست آورید. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی‌ها است، البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می‌توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی‌ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی، نسبت به استراتژی دیگر، است.

۵-۶-۱- استراتژی‌های سطح کسب و کار

استراتژی کسب و کار ۲ بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالاها یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند. استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که یک شرکت چطور باید یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. باید توجه داشت که به لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل شرکت و سطح کسب و کار، ممکن است برخی از استراتژی‌های آنها مشابه باشند.

^۱ - Total Attractiveness Scores

^۲ - Business strategy

الف- شناسایی استراتژی‌های ممکن در سطح کسب و کار^۱

استراتژی‌های سطح کسب و کار عبارتند از: استراتژی‌های رشد^۲، استراتژی‌های مایلز و اسنو^۳، استراتژی‌های رقابتی^۴، استراتژی‌های همکاری^۵ یا ائتلاف‌های استراتژیک

(۱) استراتژی‌های رشد

در طراحی استراتژی‌های رشد برای یک فعالیت تجاری منفرد، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود (محصولات، بازارها، نقش‌های وظیفه‌ای و فعالیت‌های تبدیل منابع) را در صورت نیاز، اصلاح نمایند. به طور کلی کسب رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی‌های داخلی یا خارجی و ثبات صورت پذیرد. استراتژی‌های رشد داخلی عبارتند از: نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول. استراتژی‌های رشد خارجی عبارتند از: ادغام افقی و پیمان‌های استراتژیک. و استراتژی‌های رشد کند یا ثبات عبارتند از: ثبات.

(۱-۱) استراتژی‌های رشد داخلی

با سرمایه‌گذاری منابع (همچون زمان، پول و نیروی انسانی) بطور داخلی و مستقل، می‌توان نفوذ در بازار، توسعه بازار یا توسعه کالاها/خدمات را دنبال نمود.

نفوذ در بازار مستلزم سرمایه‌گذاری در تبلیغات، گسترش ظرفیت تولید و یا نیروی فروش به منظور افزایش سهم بازار در تجارت کنونی می‌باشد. این استراتژی نیاز به هیچگونه تغییر در محدوده بازرگانی سازمان ندارد. در **توسعه بازار**، سازمان دنبال بخش جدیدی از بازار یا توسعه کاربرد جدیدی برای کالاها می‌باشد. جهت حمایت از توسعه بازار ممکن است شرکت‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری در تحقیق بازار، رویکردهای جدید بازاریابی و نیروی فروش جدید، داشته باشند. در این فرایند، شرکت‌ها روی مواردی چون تحقیقات بازار، آزمایش محصول و قابلیت آن و نیز استراتژی‌های جدید بازار، سرمایه‌گذاری می‌نمایند. شرکت‌هایی که **توسعه کالاها/خدمات** را در نظر دارند. به دنبال تغییر محصول کنونی و یا ایجاد کالاها/خدمات جدید به منظور فروش بیشتر به مشتریان موجود و ایجاد سهم‌های جدید بازار هستند. علاوه بر تغییرات در محصولات و خدمات، این نوع توسعه ممکن است نیاز به تعاریف عمیق‌تر در بازارها، استراتژی وظیفه‌ای و یا فرایند تبدیل منابع داشته باشد. تخصیص منابع روی توسعه کالاها/خدمات به ماهیت محصولات یا خدمات جدید بستگی دارد.

تقریباً کلیه سازمان‌های بازرگانی، به نوعی از استراتژی‌های رشد داخلی استفاده می‌کنند. بطور کلی، استراتژی‌های نفوذ در بازار در مراحل اولیه چرخه حیات یک سازمان، بسیار موفقیت‌آمیز می‌باشد. به هر حال، با استفاده از رشد، سازمان باید شبکه گسترده تری جهت یافتن مشتریان بیشتر ایجاد نماید. با توجه به این نکته، سازمان‌ها معمولاً شروع به سرمایه‌گذاری‌های جسورانه در توسعه بازار و محصول می‌نمایند.

(۲-۱) استراتژی‌های رشد خارجی

بعضی از سازمان‌ها، جهت حمایت از رشد و تکمیل محصولات و بازارها و استفاده از فرصت‌ها و نظریات مربوط به سرمایه‌گذاری، به خارج از سازمان توجه دارند. استراتژی‌های رشد خارجی و یا غیر مستقل شامل سرمایه‌گذاری منابع سازمانی در سایر شرکت‌ها و یا فعالیت‌های دیگر است تا از این طریق سازمان به اهداف رشد نایل گردد. این استراتژی‌ها شامل ادغام افقی و همکاری مشترک و یا پیمان‌های استراتژیک می‌باشد. مانند استراتژی‌های رشد داخلی، استراتژی رشد خارجی در برگزیده تخصیص منابع می‌باشد.

ادغام افقی شرکت را در همان خط و زمینه کاری درگیر می‌نماید. بطور کلی ادغام افقی هنگامی صورت می‌پذیرد که سازمان، سازمان مشابه دیگر را خریداری نماید. بطور معمول، ادغام افقی به منظور بدست آوردن سهم بیشتر در یک بازار خاص، گسترش یک بازار از نظر

^۱مرحله دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی: تطبیق

^۲ - Groth strategies

^۳ - Miles and Snow's strategies

^۴ - Competitive strategies

^۵ - Cooperation strategies /Strategic Alliances

جغرافیایی یا افزایش دادن خطوط کالا و خدمات به انجام می‌رسد. این ادغام، بیش از توسعه داخلی به منابعی همچون ظرفیت سایر بخش‌های بازار و یا محصولات تکیه می‌نماید.

دومین استراتژی خارجی برای کسب رشد در درون یک واحد بازرگانی، از طریق بازارهای جدید داخلی و خارجی، گسترش محصولات و یا بهبود فرایند موجود برای تولید محصولات می‌باشد. استراتژی‌های رشد خارجی ممکن است از طریق سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها بطور محدود و نامحدود (مالکیت) و یا از طریق ایجاد یک واحد بازرگانی جدید حاصل گردد. تشکیل شرکت‌های رسمی و همچنین **پیمان‌های استراتژیک** که کمتر رسمیت دارند، زمانی حاصل می‌شود که شرکت‌ها به پایین بودن مهارت، تکنولوژی یا توانایی مورد نیاز برای توسعه محصولات یا بازارهای جدید خاصی اذعان داشته باشند.

تشکیلاتی که به بازارهای جدید رخنه می‌کنند نیاز به گسترش مفاهیم و شناخت بازار دارند، حال آنکه تشکیلاتی که در جهت گسترش محصولات جدید ایجاد می‌شوند نیاز به انجام تغییراتی در محصولات دارند و در نهایت تشکیلاتی که به دنبال اصلاح فرایندها هستند احتمالاً نیاز به ایجاد تغییراتی در فرایند تبدیل منابع دارند.

(۱-۳) استراتژی ثبات

با اینکه بیشتر سازمان‌های انتفاعی فعالانه به دنبال رشد هستند، اما بعضی از سازمان‌ها به این موضوع توجه ندارند. این سازمان‌ها می‌تواند شرکت‌هایی از قبیل شرکت‌های خانوادگی، سازمان‌های غیرانتفاعی و یا بطور ساده سازمان‌های بازرگانی باشند که به سهم خود از یک بازار موجود، قانع هستند.

سازمان‌های شبیه این واحدها، هیچ فعالیت آشکار و قابل توجهی جهت کسب رشد نمی‌نمایند. از نظر آنها، موضوع متداول فعالیت، «کار بطور معمول» می‌باشد. این نوع سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های متوسط خود را در بازاریابی، عملیات و خدمات حفظ می‌نمایند و فقط برای حفظ سهم بازار خود، به تحقیق و توسعه می‌پردازند. با اینکه این استراتژی ممکن است منفعل و بی‌تفاوت بنظر آید، ولی در شرایط ویژه‌ای کاملاً منطقی است. شرایط فراوانی وجود دارد که در آن وضعیت، سرمایه‌گذاری برای نیل به رشد اثربخش نمی‌باشد. چنین شرایطی در صنایعی با سودآوری کم، بدون رشد و موانع خروجی زیاد، معمول و متداول است. موانع خروجی هنگامی وجود دارد که تجهیزات و مهارت‌های متعلق به یک سازمان (سرمایه/ذخایر) در کارهای دیگر کاربرد نداشته باشد.

(۲) استراتژی‌های مایلز و اسنو

موضوع اساسی در برنامه ریزی استراتژی‌های رشد، زمان بندی برنامه‌ها نسبت به رقبا می‌باشد. براساس مطالعات ریموند مایلز و چارلز اسنو بر روی چهار صنعت، آنها شرکت‌ها را با توجه به میزان تغییر محصولات و بازار به چهار گروه طبقه بندی نمودند.

(۱-۲) **سازمان‌های آینده نگر^۱**: استراتژی تهاجمی در پیش گرفته و جسورانه به دنبال فرصت‌های بازار جدید و آماده پذیرش خطر می‌باشند.

(۲-۲) **سازمان‌های تدافعی^۲**: گروهی هستند که به توسعه محصول و بازار جدید نمی‌پردازند. اقدامات استراتژیک آنها در راستای حفظ سهم بازار با کاهش تأثیر حرکت تهاجمی رقبا می‌باشد.

(۳-۲) **سازمان‌های تحلیل گر^۳**: در موقعیتی ما بین سازمان‌های آینده نگر و تدافعی قرار دارند آنها در حالیکه منتظر نتایج حاصل از معرفی محصولی جدید در بازار توسط رقبا و یا ورود آنها به بازار جدید هستند، تلاش می‌کنند تا جایگاه خود را در بازارهای موجود حفظ نمایند. سپس آنها هنگامیکه فرصت‌ها برای موفقیت واضح‌تر و روشن تر گردید، رقیب را دنبال می‌نمایند.

(۴-۲) **سازمان‌های انفعالی^۴**: استراتژی مشخصی ندارند. آنها فقط نسبت به موقعیت‌ها و شرایط محیطی واکنش نشان می‌دهند.

طبقه بندی مایلز و اسنو دو موقعیت متفاوت در ارتباط با رشد را ارائه می‌دهد. سازمان‌های آینده نگر جسورانه به دنبال رشد هستند، در حالیکه سازمان‌های تدافعی تمایل به ادامه ثبات دارند. تحلیل گران معمولاً پس از اینکه دیگران قدم اول را بر می‌دارند، به دنبال رشد در

^۱ - Prospectors

^۲ - Defenders

^۳ - Analyzers

^۴ - Reactors

مکان‌هایی هستند که نتیجه مساعد دارد. در برنامه ریزی استراتژی‌های رشد، نه تنها شناخت اینکه چه باید انجام شود بلکه زمان انجام آن نیز اهمیت دارد.

(۳) استراتژی‌های رقابتی

استراتژی کسب و کار می‌تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبای برای کسب مزیت و نشان دهد که یک شرکت چطور باید در یک صنعت خاص رقابت کند. استراتژی رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کند به نحوی که شرکت می‌تواند بر رقبای خود غلبه کند. این استراتژی، سؤال‌های زیر را به وجود می‌آورد:

- ✓ آیا ما باید با کاهش هزینه‌ها (و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کنیم یا باید با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل کیفیت محصول یا خدمات بهتر، خود را متمایز کنیم؟
- ✓ آیا ما باید مستقیماً با رقبای اصلی خود برای بزرگ‌ترین اما جذاب‌ترین سهم بازار رقابت کنیم، یا باید بر بخش خاصی از بازار تمرکز کنیم که جذابیت کمتری دارد، اما سود آور است؟

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی^۱ را پیشنهاد می‌کند: **استراتژی هزینه کمتر^۲ و استراتژی تمایز محصول^۳**. از این جهت این استراتژی‌ها را عمومی می‌گویند که هر شرکت تجاری، از هر نوع و اندازه‌ای که باشد، حتی سازمان‌های غیر انتفاعی ممکن است از این استراتژی‌ها، استفاده کنند.

- **استراتژی هزینه کمتر**، عبارت است از توانایی یک شرکت یا یک واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، کارا تر از رقبایش.
- **استراتژی تمایز**، عبارت است از توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی‌های خاص یا خدمات پس از فروش محصول.

پورتر همچنین معتقد است که مزیت رقابتی یک شرکت در یک صنعت توسط قلمروی رقابتی^۴ آن شرکت تعیین می‌شود. **قلمروی رقابتی** عبارت است از گستره بازار هدف یک شرکت یا واحد تجاری. یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند یک بازار گسترده^۵ (هدف گیری بازار متوسط یا انبوه) یا یک بازار محدود^۶ (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند.

قبل از بهره‌گیری از یکی یا از هر دو استراتژی رقابتی مذکور، شرکت یا واحد تجاری باید این موارد را مشخص کند: (۱) طیف تنوع محصولاتی که تولید خواهد کرد، (۲) کانال‌های توزیع، (۳) انواع خریدارانی که به آنها محصولات خود را عرضه خواهد کرد، (۴) حوزه‌های جغرافیایی فروش شرکت، و (۵) مجموعه‌ای از صنایع مرتبط که با آنها نیز رقابت خواهد کرد. این کار باید درک شرکت از منابع خاص خود را نشان بدهد.

ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به چهار نوع استراتژی عمومی منجر می‌شود که در نمودار ۱۵ نمایش داده شده است.

^۱ - Generic competitive strategy
^۲ - Low cost strategy
^۳ - Differentiation strategy
^۴ - Competitive scope
^۵ - Broad target
^۶ - Narrow target

نمودار ۱۵ - استراتژی های رقابتی پورتر

مزیت رقابتی

		هزینه کمتر	تمایز
		رهبری هزینه ها	تمایز
فهرستی رقابت	بازار گسترده	هزینه محور	تمایز محور
	بازار محدود		

وقتی که بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کمتر، گسترده باشد، این دو استراتژی را استراتژی های رهبری هزینه^۱ و تمایز می نامند. وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می شوند (بازار محدود): آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور)^۲ و تمرکز بر هزینه (هزینه محور)^۳ می نامند.

(۴) استراتژی های مشارکتی

استراتژی کسب و کار می تواند **مشارکتی**^۴ (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) بوده و نشان می دهد که یک شرکت چطور باید در یک صنعت خاص همکاری کند.

از استراتژی های رقابتی برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت، از طریق مبارزه با دیگر شرکت ها، استفاده می شود. البته این استراتژی ها، تنها گزینه موجود فراروی یک شرکت یا واحد تجاری برای رقابتی موفق در یک صنعت نیستند. استراتژی های مشارکتی، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری، و نه مبارزه؛ با شرکت های دیگر مورد استفاده قرار می گیرند. به غیر از تباری میان رقبا، که غیرقانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف استراتژیک^۵ می باشد.

ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را بطور مشترک دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند. در دنیای تجارت امروز، ائتلاف میان شرکت ها یا واحدهای تجاری، متداول و مرسوم شده است. برخی ائتلاف ها بسیار کوتاه مدت اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پای خود را در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه ای باشند بر ادغام کامل میان شرکت ها یا دو شرکت تشکیل دهنده ائتلاف.

شرکت ها یا واحدهای تجاری ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند، از جمله: کسب تکنولوژی یا قابلیت های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی.

ائتلاف های استراتژیک بین شرکت ها و واحدهای تجاری ممکن است خیلی عمیق و مستحکم یا ضعیف و شکننده باشد انواع ائتلاف ها عبارتند از: کنسرسیوم های خدمات متقابل^۶، شرکت های مختلط^۷، توافق بر سر اعطای امتیاز ساخت^۸ و مشارکت زنجیره ارزش^۱.

۱ - Cost leadership

۲ - Differentiation focus

۳ - Cost focus

۴ - Cooperative

۵ - Strategic alliance

۶ - Mutual service consortium

۷ - Joint venture

۸ - Licensing arrangement

(۴-۱) کنسرسیوم خدمات متقابل

یک کنسرسیوم خدمات متقابل، عبارت است از مشارکت شرکت های مشابه در صنایع مشابه. این شرکت ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران قیمت است و تهیه آن به تنهایی دشوار و حتی غیرممکن است، منابع خود را کنار یکدیگر می گذارند (مثل دست یابی به تکنولوژی پیشرفته). کنسرسیوم خدماتی دو جانبه، ائتلافی ضعیف و سرد است. در این حالت، تعامل یا ارتباطات محدودی میان شرکا وجود دارد.

(۴-۲) شرکت مختلط یا سرمایه گذاری مشترک

شرکت مختلط^۲، شرکتی تجاری است که با مشارکت دو یا چند شرکت جدا از یکدیگر و مستقل برای وصول به اهداف استراتژیک مشترک تشکیل می شود. این شرکت ماهیتاً مستقل است و شرکت های تشکیل دهنده آن، ضمن حفظ هویت مستقل خود، در مالکیت، مسئولیت های عملیاتی، ریسک های مالی و پاداش های اعطایی به هر یک از اعضا، مشارکت دارند. شرکت های مختلط به همراه توافقات بر سر اعطای امتیاز ساخت، و به منظور دستیابی به فرصتی که تحصیل آن به توانایی و مشارکت دو یا چند شرکت نیازمند است، تشکیل می شوند؛ مثلاً یک شرکت تکنولوژی خود را و دیگری نیز کانال های توزیع خود را در اختیار این شرکت جدید قرار می دهد.

شرکت های مختلط، متداول ترین شکل ائتلاف های استراتژیک می باشند. آنها اغلب به این دلیل تشکیل می شوند که شرکت های عضو این ائتلاف نمی خواهند یا نمی توانند به شکل دائمی با یکدیگر ادغام گردند. در واقع شرکت های مختلط راهی برای ترکیب موقت نقاط قوت مختلف شرکا در جهت دستیابی به ثمره های با ارزشند می باشد.

شرکت های مختلط، که به خاطر محدودیت های سیاسی - حقوقی و مالی کشورها، بسیار مورد توجه قرار دارند، راهی آسان برای همکاری شرکت ها با یکدیگر ضمن حفظ استقلال خود به شمار می روند اما معایب شرکت های مختلط عبارت اند از: از دست رفتن کنترل، سود کمتر، احتمال تعارض و تضاد منافع با شرکا و احتمال انتقال مزیت تکنولوژیک به شریک.

اغلب شرکت ها از این نوع ائتلاف به عنوان روشی موقتی استفاده می کنند؛ به خصوص آن دسته از شرکت ها که تلاش می کنند تا با کسب برتری پایدار بر شریک (رقیب قبلی)، از این روش برای رفع نقاط ضعف رقابتی خود استفاده کنند. شاید دلیل چنین نیتی، آن باشد که بسیاری از شرکت های مختلط شکست می خورند. البته تحقیقات می گوید که اگر شرکاء سهم برابری در مالکیت شرکت مختلط داشته باشند و به یکدیگر وابسته باشند، شرکت های مختلط موفق تر خواهند بود.

(۴-۳) اعطای مجوز ساخت یا فروش

این توافق، موافقتنامه ای است بین شرکت مجوز دهنده و شرکت تحت لیسانس، که براساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم می تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوز گیرنده، به عنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده، تخصص فنی خود را در اختیار او می گذارد. این توافق، استراتژی مفید و مناسبی است، به خصوص اگر مارک یا نام تجاری مجوز دهنده در کشور مجوز گیرنده به خوبی جا افتاده باشد، اما در عین حال ممکن است برای شرکت مجوز دهنده صرف نکند یا نتواند که خود مستقیماً وارد بازار مجوز گیرنده شود. اما در این استراتژی، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی ها و توانایی های خود را تا آنجا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود. بنابراین، شرکت نباید هرگز اجازه بهره برداری از شایستگی های بارز خود را حتی برای مدتی کوتاه در اختیار دیگران قرار دهند.

(۴-۴) مشارکت زنجیره ارزش

مشارکت زنجیره ارزش، ائتلافی است گرم و عمیق که در آن یک شرکت یا واحد تجاری یک موافقت نامه همکاری بلند مدت با یک عرضه کننده یا توزیع کننده بزرگ و کلیدی منعقد می کند. هم زمان با این که تعداد بیشتری از شرکت ها و واحدهای تجاری، فعالیت هایی را که قبلاً خود انجام می داده اند به دیگران واگذار و محول می کنند، استقبال از این استراتژی مشارکتی بیشتر و بیشتر می شود. هم چنین شرکت ها می توانند از طریق تشکیل چنین ائتلاف هایی (مشارکت زنجیره ارزش)، تکنولوژی جدید را به دست آورده و آن را در محصولات خود استفاده کنند.

^۱ - Value – chain partnership

^۲ - Joint venture

ب- ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در سطح کسب و کار

برای تطبیق عوامل داخلی و خارجی در سطح کسب و کار و شناسایی گزینه‌های استراتژی‌ها، از ماتریس *SWOT* استفاده می‌شود. پس از اینکه از طریق این ماتریس استراتژی‌های قابل بکارگیری شناسایی شدند، از طریق ماتریس *QSPM*، بهترین استراتژی‌ها جهت اجرا در این سطح انتخاب می‌شوند.

استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای

استراتژی وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی‌های کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً همان‌طور که یک شرکت بزرگ، چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه‌ای از بخش‌ها تشکیل شده است که هر یک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می‌کند. جهت گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می‌شود.

برای مثال یک واحد تجاری که از استراتژی رقابتی تمایز پیروی می‌کند و به کیفیت محصولات خود توجه زیادی مبذول می‌کند، به یک استراتژی کاری در تولید نیاز دارد که تولید با کیفیت اما گران را بر تولید انبوه اما ارزان ترجیح می‌دهد؛ به یک استراتژی کاری منابع انسانی نیاز دارد که بر استخدام و آموزش نیروی کار ماهر اما پرهزینه تأکید کند، و به یک استراتژی کاری بازاریابی نیاز دارد که بر کانال توزیع با بهره‌گیری از اهرم تبلیغات تأکید می‌کند. البته اگر قرار بود شرکت از یک استراتژی رقابتی هزینه کم استفاده کند، می‌بایست از مجموعه‌ای متفاوت از استراتژی‌های کاری لازم برای حمایت از این استراتژی استفاده می‌کرد.

الف- شناسایی استراتژی‌های ممکن در سطح وظیفه‌ای^۲

استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای عبارتند از: **استراتژی‌های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، عملیاتی، منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی.**

(۱) استراتژی‌های بازاریابی

استراتژی بازاریابی^۳ به مسایلی چون قیمت گذاری، فروش و توزیع یک محصول می‌پردازد. یک شرکت با بهره‌گیری از استراتژی توسعه بازار می‌تواند (۱) سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار، در اختیار خود بگیرد، (۲) برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند.

یک شرکت یا واحد تجاری با بهره‌گیری از استراتژی توسعه محصول^۴ می‌تواند: (۱) برای بازارهای فعلی، محصولات جدید طراحی و عرضه کند یا (۲) برای بازارهای جدید، محصولات جدید معرفی کند.

استراتژی‌های بازاریابی دیگری نیز وجود دارد. مثلاً برای تبلیغات و پیشبرد، یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند بین استراتژی بازاریابی «فشار»^۵ یا «کشش»^۶ یکی را انتخاب کند. در استراتژی فشار از طریق افزایش عملیات پیشبرد فروش و تزریق محصول در سیستم توزیع سعی می‌شود تا فروش افزایش داده شود. در استراتژی کشش تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی سبب افزایش فروش محصول می‌شوند.

دیگر استراتژی‌های بازاریابی به امور توزیع و قیمت گذاری می‌پردازند. یک شرکت، هنگام قیمت گذاری، می‌تواند یکی از دو استراتژی زیر را اجرا کند. برای شرکت‌های پیشگام در معرفی محصول جدید، استراتژی قیمت گذاری خامه^۱ مناسب می‌باشد. براساس این استراتژی،

^۱ هر دو ماتریس در قسمت ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در سطح شرکت تشریح شده‌اند.

^۲ مرحله دوم چارچوب جامع تدوین استراتژی: تطبیق

^۳ - Marketing strategy

^۴ - Product development strategy

^۵ - Push marketing strategy

^۶ - Pull marketing strategy

وقتی محصول هنوز برای بازار جدید و تازه است و تعداد رقبا محدود و اندک است، قیمت زیادی برای آن تعیین می شود. در مقابل در قیمت گذاری نفوذ، شرکت تلاش می کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره برداری از منحنی تجربه استفاده می کند تا بتواند از طریق وضع قیمت های پایین و سیطره بر صنعت سهم بازار بیشتری برای خود ایجاد کند. بسته به استراتژی ها و اهداف عملیاتی شرکت یا واحد تجاری، هر یک از این گزینه ها می تواند برای آن شرکت یا واحد تجاری مطلوب باشد. البته به احتمال زیاد، یک شرکت با قیمت گذاری نفوذ می تواند در بلند مدت سود بیشتری به دست آورد.

(۲) استراتژی های مالی

استراتژی مالی^۲ به مسایل مالی شرکت و گزینه های استراتژیک فراروی آن می پردازد و بهترین اقدامات را از حیث اهمیت مالی آنها، شناسایی و معرفی می کند. این استراتژی هم چنین می تواند از طریق کاهش هزینه منابع مالی و افزایش قدرت مانور شرکت در ایجاد سرمایه برای پشتیبانی از یک استراتژی تجاری، برای آن شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند. این استراتژی معمولاً تلاش می کند ارزش مالی شرکت را حداکثر کند. سطح مطلوب بدهی در مقابل حق صاحبان سرمایه در مقابل تأمین مالی بلندمدت از داخل با جریان پول نقد، مسئله ای اساسی در استراتژی مالی به شمار می رود. یک راه برای تأمین محصولات نو و بدیع، عبارت است از ایجاد و عرضه سهام خاص^۳.

یک روش یا استراتژی مطلوب و متداول مالی، استراتژی خرید استقراضی^۴ است. در فرایند خرید استقراضی، یک شرکت با استقراض از شخص ثالثی همچون یک شرکت بیمه، اقدام به خریداری سهام یک شرکت دیگر می کند و از محل فعالیت ها و درآمدهای شرکت خریداری شده یا فروش دارایی های آن، وام را بازپرداخت می کند. در واقع این شرکت خریداری شده خود هزینه خریداری خود توسط شرکت اول را می پردازد. بنابراین مدیران شرکت اول به شدت تحت فشارند تا سودآوری شرکت را بالا نگه دارند. ممکن است حجم عظیم وام استقراض شده برای خریداری سهام شرکت دیگر، خود موجب کاهش ارزش سهام شرکت خریداری شده گردد، مگر آن که سهام دوباره به بازار و عموم عرضه شود.

مدیریت سود سهام پرداختی به سهام داران نیز بخشی از استراتژی مالی شرکت به شمار می رود. شرکت هایی که در صنایع به شدت در حال رشد فعالیت می کنند مثل شرکت های کامپیوتری و تولید کننده نرم افزار، اغلب سود سهام خود را اظهار نمی کنند. بلکه سعی می کنند از آن برای رشد سریع منابع مالی شرکت استفاده کنند. اگر شرکت موفق باشد، رشد در فروش ها و سودش در افزایش ارزش سهامش در بازار منعکس می شود و لذا سهام داران می توانند با فروش سهام عادی خود سود کلانی کسب کنند. دیگر شرکت ها، مثل تولید کننده های لوازم الکتریکی که از رشد سریع برخوردار نیستند، باید با عرضه مستمر و سخاوتمندانه سود سهام، از ارزش سهام خود حمایت کنند.

(۳) استراتژی های تحقیق و توسعه

استراتژی تحقیق و توسعه^۵ به نوآوری و خلاقیت در محصول و فرایند تولید محصول و بهبود کیفیت هر دوی آنها می پردازد. دو نوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد: (۱) رهبری تکنولوژیک^۶ (پیشگام در نوآوری) و (۲) پیروی تکنولوژیک^۷ (از محصولات رقیب تقلید می کند). پورتر معتقد است که تصمیم گیری درباره انتخاب یکی از این دو نوع استراتژی مقدمه ای است بر حصول یکی از دو استراتژی هزینه کمتر و تمایز جدول زیر گویای این وضعیت است.

^۱ - Skim pricing strategy

^۲ - Skim pricing strategy

^۳ - Tracking stock

^۴ - Leveraged buyout (LBO)

^۵ - Research and Development (R&D) strategy

^۶ - Technological leader

^۷ - Technological follower

نمودار ۱۶ - استراتژی تحقیق و توسعه و مزیت رقابتی

پیروی تکنولوژیک	رهبری تکنولوژیک	
هزینه محصول یا فعالیت های با ارزش را از طریق بهره گیری از تجربیات رهبر، کاهش دهید. با تقلید از رهبر، از هزینه های تحقیق و توسعه صرفه جویی کنید.	در طراحی محصول با کمترین هزینه پیش قدم شوید. اولین شرکتی بشد که در پایین منحنی یادگیری قرار می گیرد. با طراحی روش های هزینه، فعالیت های با ارزش انجام بدهید.	مزیت هزینه ای ^۱
آن محصولات را انتخاب کنید که به نیازهای خریدار نزدیکتر باشد. این انتخاب را با بهره گیری از تجربیات رهبر انجام دهید.	در تولید محصول متمایز که برای خریدار ارزش بیشتری داشته باشد پیش گام شوید. فعالیت ای بدیع و جدید دیگری طراحی و اجرا کنید تا به این ترتیب ارزش بیشتری برای مشتری قائل شوید.	تمایز

مثلاً شرکت نایک توانست به خوبی و با موفقیت استراتژی وظیفه تحقیق و توسعه از نوع رهبری تکنولوژیک را اجرا کند و به این ترتیب به مزیت رقابتی دست یابد. نایک در مقایسه با بیشتر شرکت های رقیب خود، بودجه بیشتری به امر تحقیق و توسعه اختصاص داد تا بتواند کفش های ورزشی خود را از کفش های تولیدی رقبا (از حیث عملکرد) متمایز سازد. به همین خاطر است که کفش های نایک در ورزش حرفه ای مشتریان پر و پا قرصی پیدا کرده است.

(۴) استراتژی های عملیاتی

استراتژی عملیاتی^۲ این موارد را تعیین می کند: (۱) روش و محل تولید یک محصول، (۲) میزان و سطح یکپارچگی عمودی، (۳) توسعه منابع فیزیکی، و (۴) ارتباط میان عرضه کنندگان. استراتژی تولید تحت تأثیر چرخه حیات محصول قرار داد. این مفهوم، افزایش در حجم تولید را توصیف می کند، حال چه این حجم تولید کم و محدود باشد مثل محصولات سفارشی، چه از قطعات استاندارد تشکیل شده باشد و چه سیستم تولید منعطف باشد و چه تولید انبوه باشد براساس این مفهوم، محصول در طول زمان به یک کالای مصرفی تبدیل می شود و تقاضای آن افزایش می یابد، ضمن آن که کارایی آن بالاست.

استراتژی های عملیاتی هم چنین به مسئله سطح بهینه تکنولوژی مورد استفاده شرکت در فرایندهای عملیاتی اش می پردازد. بهره گیری از CAD/CAM، سیستم های تولید منعطف، سیستم های رقمی تحت کنترل کامپیوتر، خودروهای بدون سرنشین، روبات ها، برنامه ریزی منابع تولید، تکنولوژی تولید بهینه شده و تحویل به موقع (نگهداری در انبار به صفر می رسد)، موجب افزایش انعطاف پذیری شرکت، سرعت پاسخگویی و کارایی بیشتر آن می شود. البته چنین اقداماتی موجب افزایش هزینه های ثابت شده و می تواند مشکلات بسیاری برای شرکت ایجاد کند، اگر آن شرکت نتواند به صرفه جویی های مقیاس و قلمرو دست یابد.

افزایش عمق و شدت رقابت در بسیاری از صنایع، شرکت ها را وادار ساخته است تا به جای روش سنتی تولید انبوه، از روش یا استراتژی بهبود مستمر^۳ استفاده کنند. در این روش گروه های کاری چند وظیفه ای، به طور مستمر تلاش می کنند تا فرایندهای تولید را بهبود بخشند. از آن جا که بهبود مستمر فرایندهای تولید به شرکت امکان می دهد که از همان استراتژی رقابتی کاهش هزینه های مورد استفاده تولید کنندگان انبوه، البته با کیفیتی برتر، استفاده کند؛ لذا می تواند به سرعت روش تولید انبوه را به عنوان یک استراتژی عملیاتی جایگزین کند. هم اکنون نیز برخی شرکت ها از تولید سفارشی انبوه^۴ به عنوان یک استراتژی عملیاتی استفاده می کنند. در مقابل بهبود مستمر، تولید سفارشی انبوه نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع شرکت می باشد. تولید سفارشی انبوه که برای محیط های پویا و همیشه در تغییر مناسب می باشد نیازمند افزایش و ارتقای کیفیت کارکنان، فرایندها، واحدها و تکنولوژی است تا بتواند دقیقاً آنچه را که مشتری می خواهد و در زمان مورد نظر او به وی تحویل و ارائه بدهند. نتیجه چنین برخوردی، کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت تولید و کالاها و خدمات سفارشی است.

^۱ - Cost Advantage

^۲ - Operations strategy

^۳ - Continuous improvement

^۴ - Mass customization

(۵) استراتژی های منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی^۱ به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. این استراتژی به این سوال پاسخ می دهد که آیا شرکت یا واحد تجاری باید تعداد زیادی کارمند کم مهارت را استخدام کند که دستمزد کمی می گیرند، کارهای تکراری را انجام می دهند و اکثراً پس از مدت کوتاهی کار را رها می کنند (مثل استراتژی مورد استفاده رستوران های مک دونالدز) یا این که باید کارکنان ماهر را انتخاب کند که حقوق بیشتری می خواهند، آموزش های مختلف و متعدد دیده اند و می توانند در گروه های کاری خود مشارکت کنند (این استراتژی با استراتژی بهبود مستمر تناسب دارد). بسیاری از شرکت ها برای کاهش هزینه ها و کسب انعطاف پذیری بیشتر؛ نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می کنند، بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می کنند. شرکت ها هم چنین متوجه شده اند، که استخدام نیروی کار متنوع (از حیث نژاد، سن و ملیت) موجب مزیت رقابتی آنها می شود. با افزایش پیچیدگی کار، گروه ها بهتر می توانند کار کنند. هم اکنون تعداد روز افزونی از شرکت ها به بهره گیری از گروه های کاری خود مختار روی آورده اند. تحقیقات نشان می دهد که بهره گیری از گروه های کاری منجر به افزایش کیفیت و کارایی می شود.

(۶) استراتژی های سیستم های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکت ها بیش از پیش به بهره گیری از استراتژی های سیستم های اطلاعاتی^۲ روی آورده اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود، استفاده کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم افزار کامپیوتری پاورشیپ را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروش هایش به نحو چشمگیری افزایش یافت. از پاورشیپ برای ذخیره آدرس ها، چاپ برچسب های حمل و ارسال، ردیابی موقعیت بسته ها استفاده می کنند. شرکت یوپی اس نیز نرم افزار ماکسی شیپ را طراحی و روانه بازار کرد. فدرال اکسپرس با بهره گیری از سیستم اطلاعاتی خود به عنوان یک مزیت بارز، باز هم تلاش کرد و توانست با بهره گیری از وب سایت خود و فراهم کردن امکان ردیابی بسته های ارسالی برای مشتریان در منزل خود، باز هم از شرکت یو پی اس سبقت بگیرد.

بسیاری از شرکت ها نیز تلاش می کنند تا از سیستم های اطلاعاتی برای ایجاد روابط بهتر و صمیمانه تر با مشتریان و عرضه کنندگان خود استفاده کنند تا به این وسیله بتوانند از طریق شبکه های داخلی یا اینترنت های پیشرفته و پیچیده تر، کارایی خود را افزایش بدهند. مثلاً شرکت بی ام و و دیگر تولید کنندگان اتومبیل، موجودی های خود را روی وب سایت مشترک با فروشندگان به معرض نمایش گذاشته اند. به این ترتیب فروشندگان از وضعیت هر قطعه در هر کارگاه مطلع می باشند و باید آن موجودی ها را در سطح مشخصی حفظ کنند

ب- ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در وظیفه ای

برای تطبیق عوامل داخلی و خارجی در سطح وظیفه ای و شناسایی گزینه های استراتژی ها، از ماتریس *SWOT* استفاده می شود. پس از اینکه از طریق این ماتریس استراتژی های قابل بکارگیری شناسایی شدند، از طریق ماتریس *QSPM*، بهترین استراتژی ها جهت اجرا در این سطح انتخاب می شوند^۳.

^۱ - Human Resource Management (HRM) strategy

^۲ - Information systems strategies

^۳ هر دو ماتریس در قسمت ابزارهای بررسی و انتخاب استراتژی در سطح شرکت تشریح شده اند.