

بنام خداوند جان و خرد      کزین برتر اندیشه برنگذرد

رویکرد برنامه ریزی استراتژیک

استاد

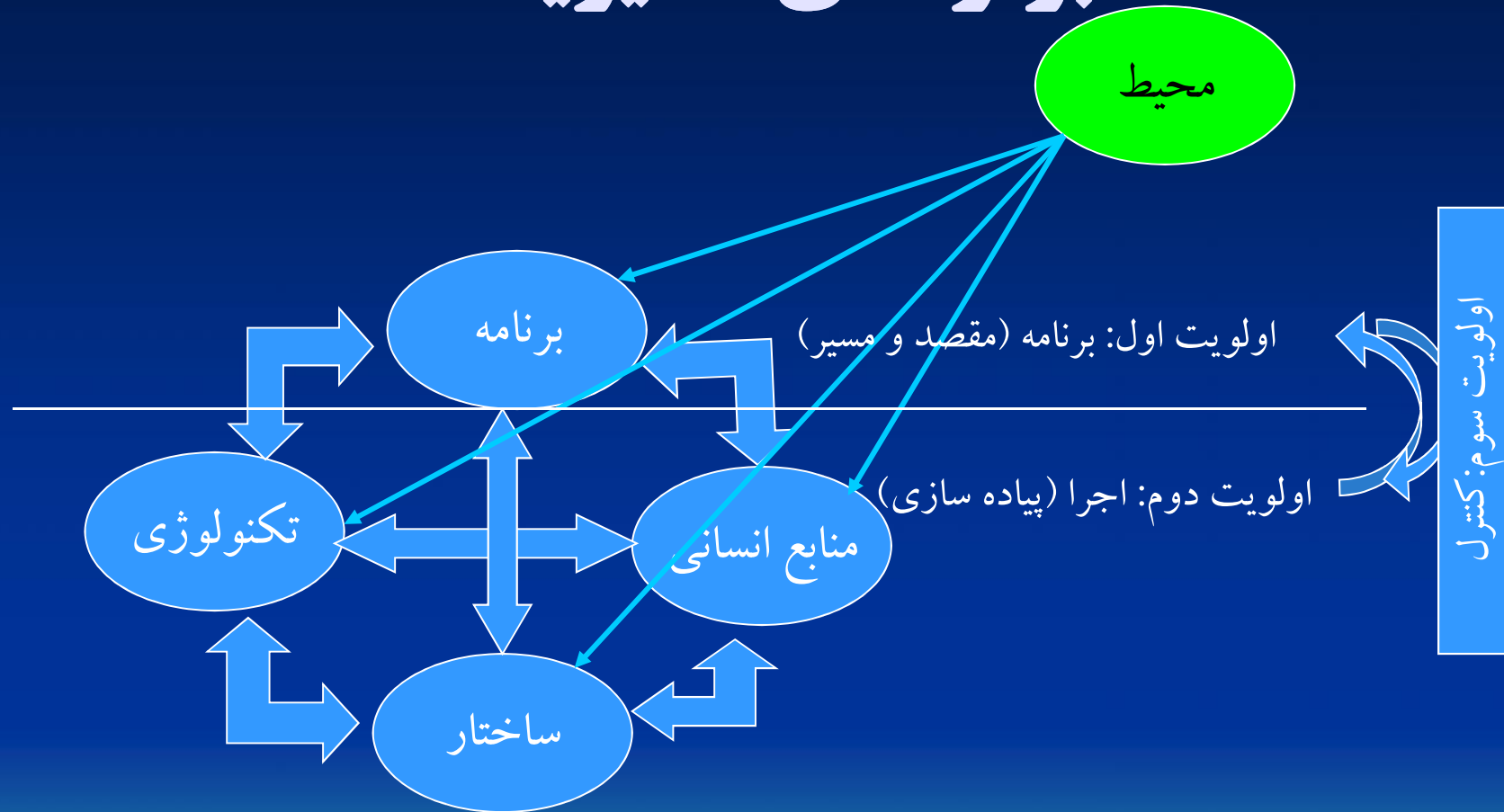
هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۸۵

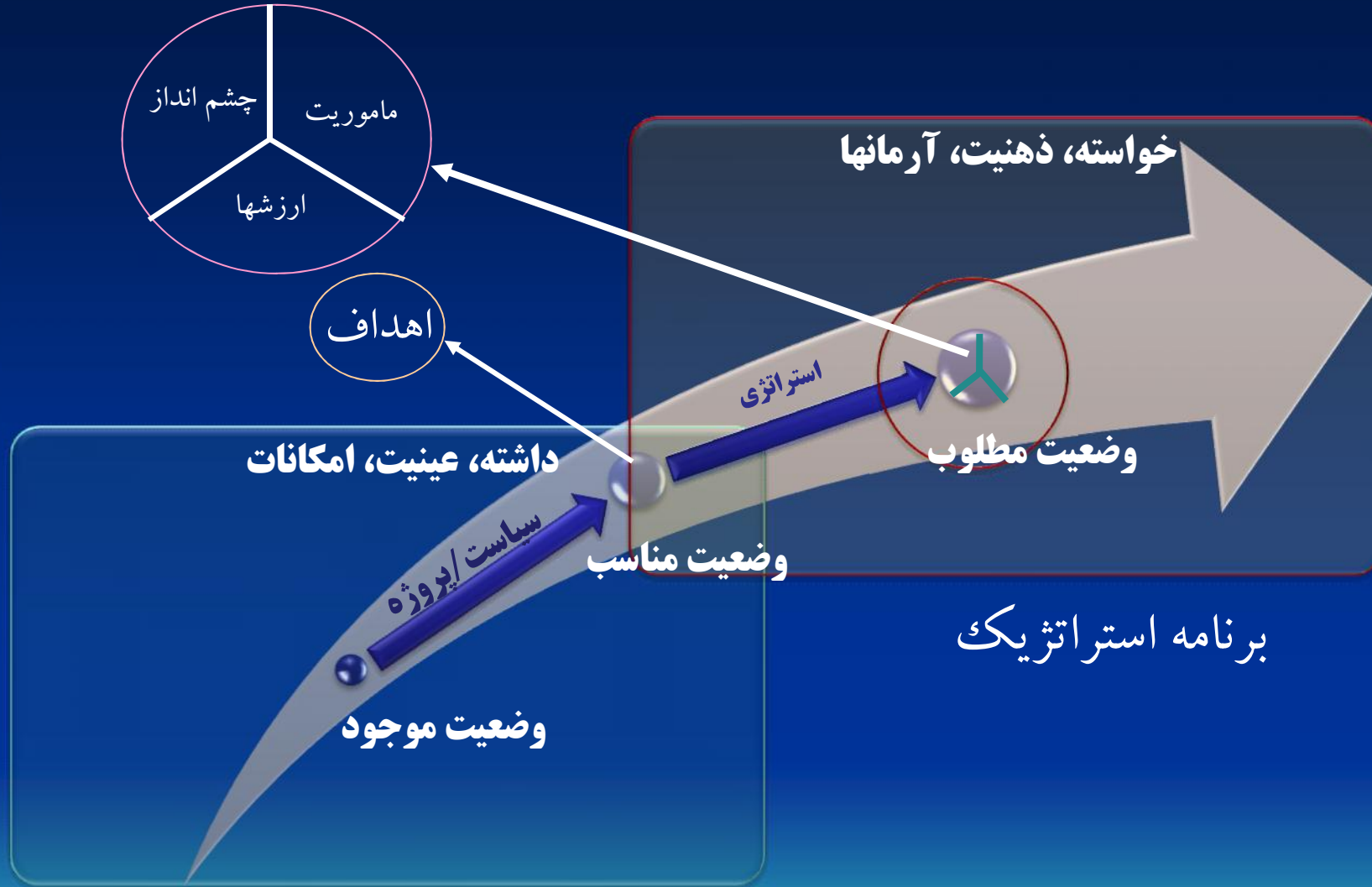
# اهداف عام



# ابزار های مدیریت



# تئوری حرکت



داشته، عینیت، امکانات

خواسته، ذهنیت، آرمانها

اهداف

استراتژی

وضعیت مطلوب

وضعیت مناسب

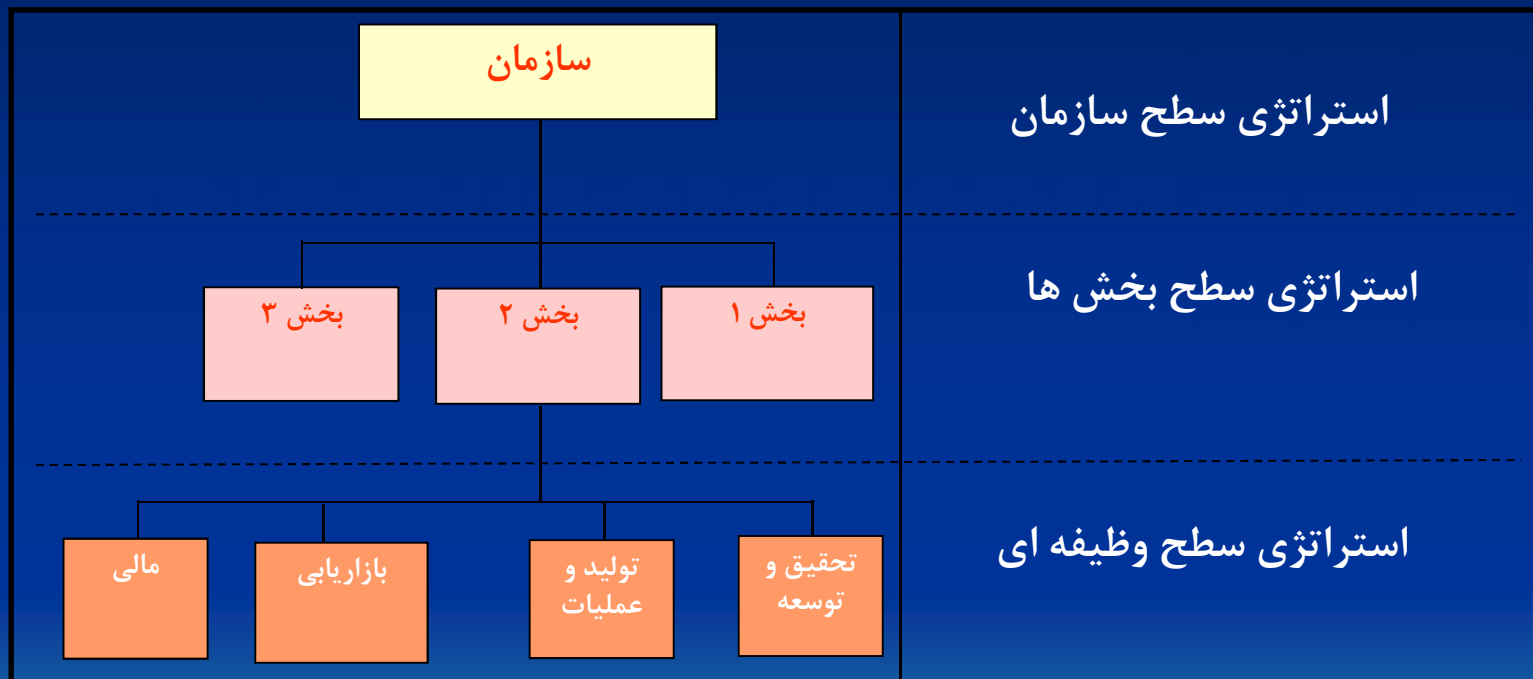
سیاست / پروژه

وضعیت موجود

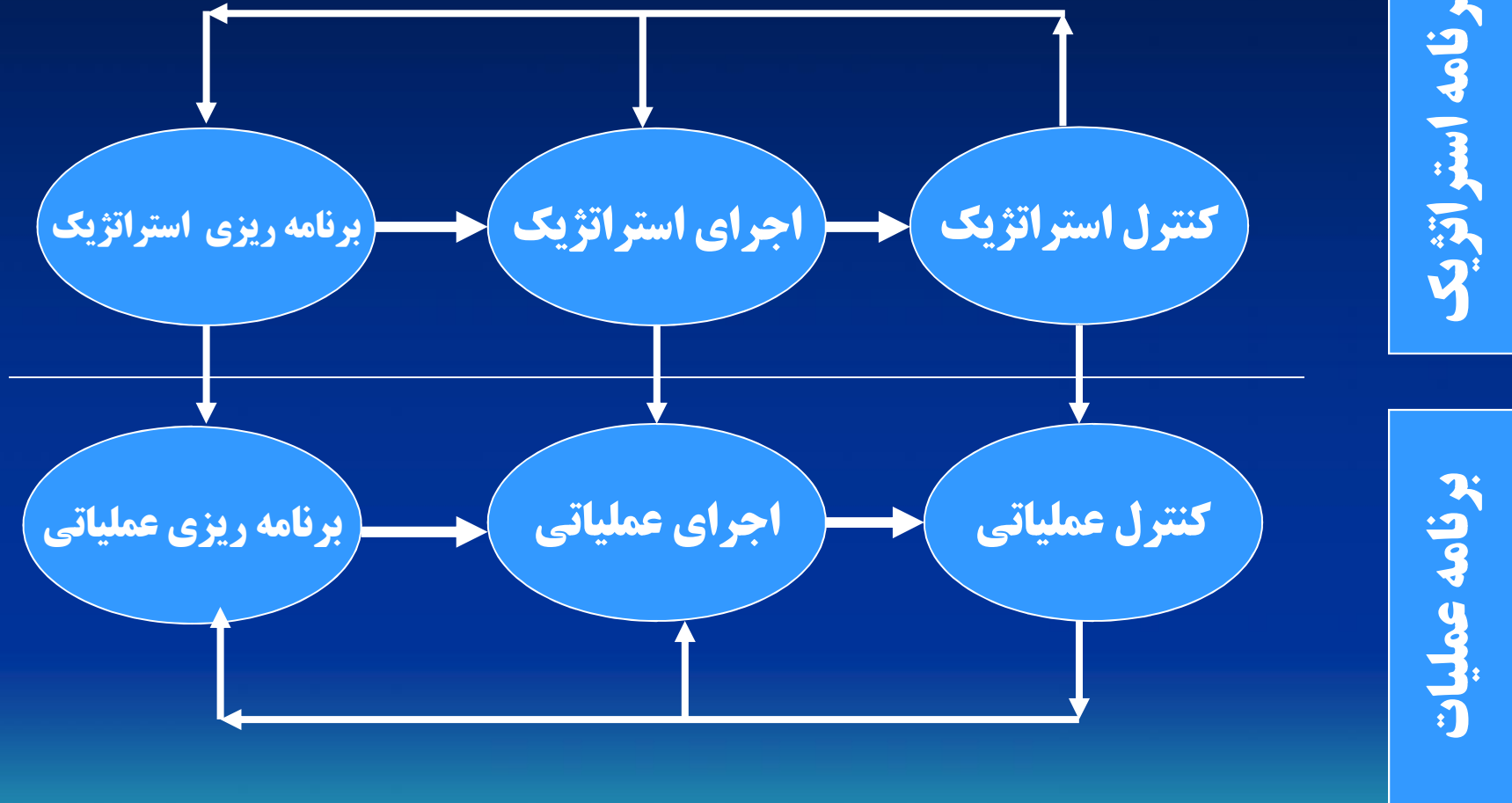
برنامه استراتژیک

برنامه عملیاتی

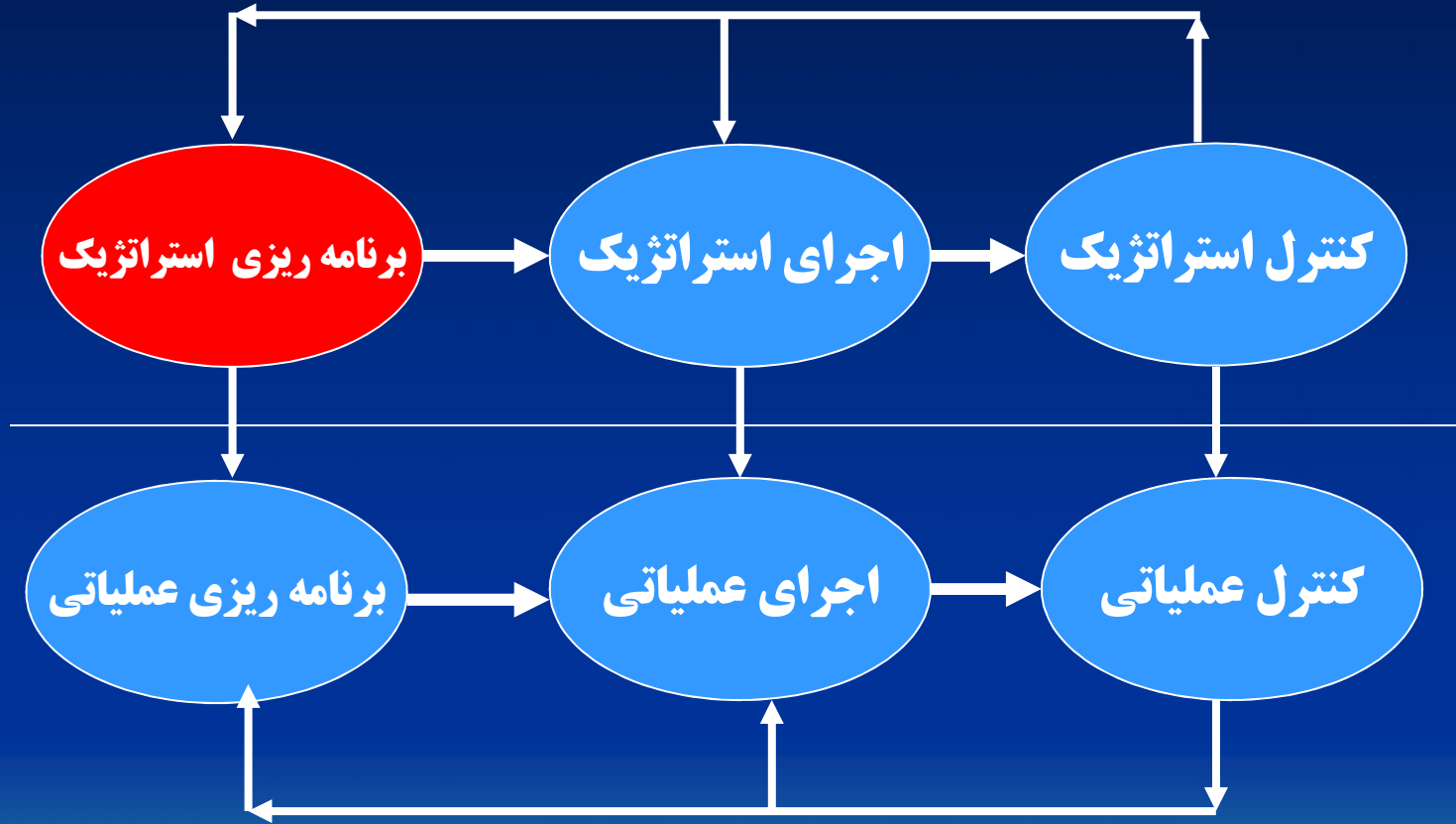
# سطوح استراتژی



# سطوح برنامه ریزی



# سطوح برنامه ریزی



برنامه استراتژیک

برنامه عملیات

# برنامه ریزی استراتژیک

## تدوین استراتژی (F)

- تدوین مأموریت، چشم انداز، ارزشها
- تدوین اهداف
- تدوین استراتژی ها
- تعیین اولویت استراتژی ها



# چارچوب جامع تدوین استراتژی

(Comprehensive Framework for Strategy Formulation)

## مرحله ورودی (Input Stage)

مرور چشم‌انداز، مأموریت  
ارزشها و اهداف استراتژیک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

## مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)

ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (SWOT)

## مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

## مجموعه اجزای بیانیه های ماموریت چشم انداز و ارزشهای سازمان

- کالاها یا خدمات
- مشتریان / ذینفعان
- بازارهای فعالیت / قلمرو
- دیدگاه سازمان نسبت به تکنولوژی مورد استفاده
- ارزش های سازمان / فلسفه ارزشی
- مزیت رقابتی / ویژگی متمایز سازمان
- دیدگاه سازمان نسبت به کارکنان
- توجه به تصور عموم نسبت به سازمان / مسئولیت اجتماعی
- توجه به بقاء، رشد و سودآوری
- چشم انداز سازمان

بررسی مستندات و قوانین: بررسی  
انتظارات نهادهای قانونی

مطالعات کانونی: بررسی  
دیدگاه دینفعان،  
مسئولین و مدیران

**ماموریت، چشم  
انداز و ارزشها**

مطالعات اولیه: تبیین  
نیاز و فلسفه  
وجودی

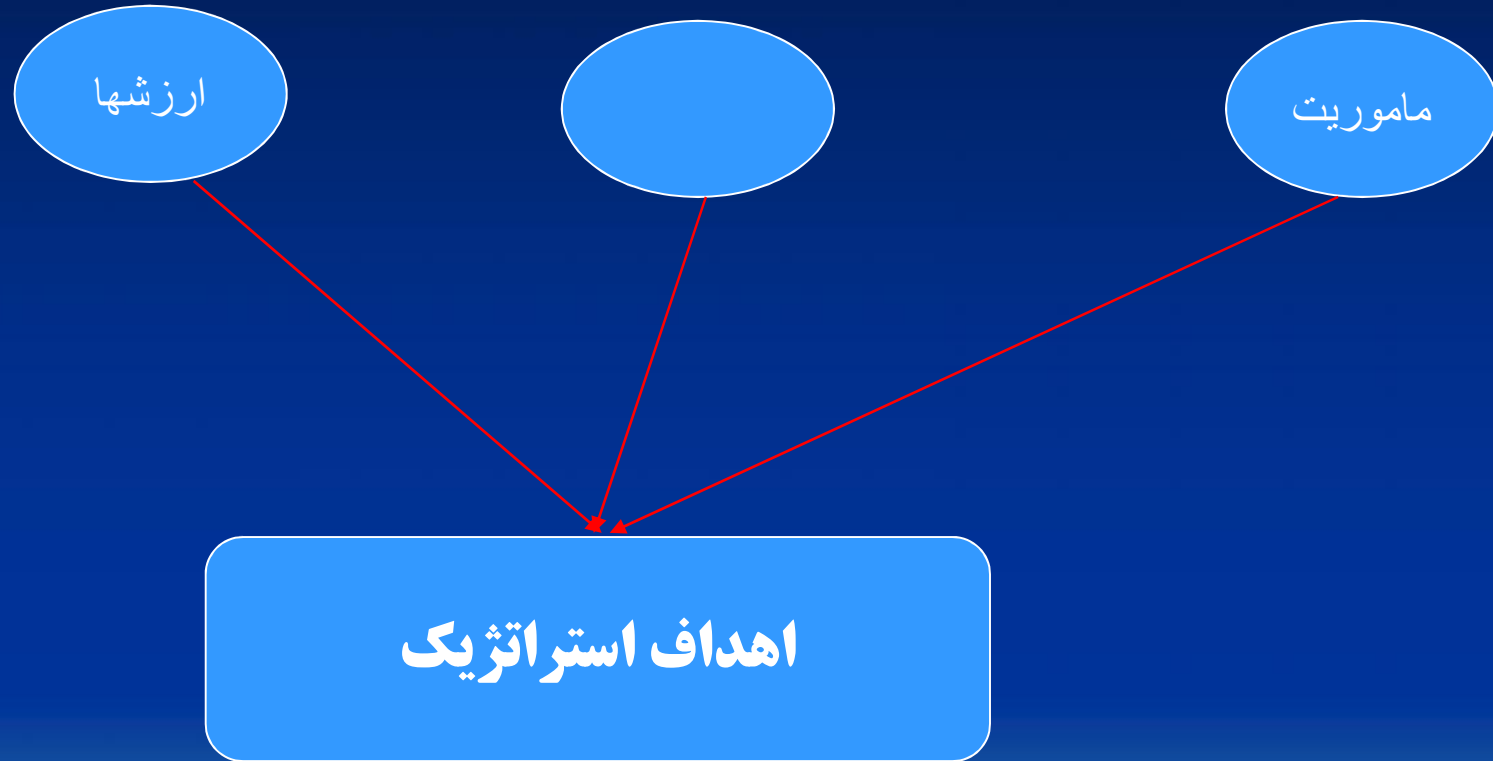
مطالعات اکتشافی: بررسی سازمانهای  
مشابه در سایر کشورها

## ویژگی‌های اهداف کیفی / استراتژیک سازمان



- قابل قبول
- انعطاف پذیر
- قابل اندازه گیری
- برانگیزاننده
- مناسب
- قابل فهم
- دست یافتنی
- هماهنگ با سایر اهداف سازمان

# روش شناسایی اهداف استراتژیک



## ماتریس شناسایی اهداف کیفی

اهداف متناظر	مبنای تعیین هدف
	اجزای ماموریت
	اجزای چشم انداز
	ارزشهای سازمان

# بررسی عوامل محیطی

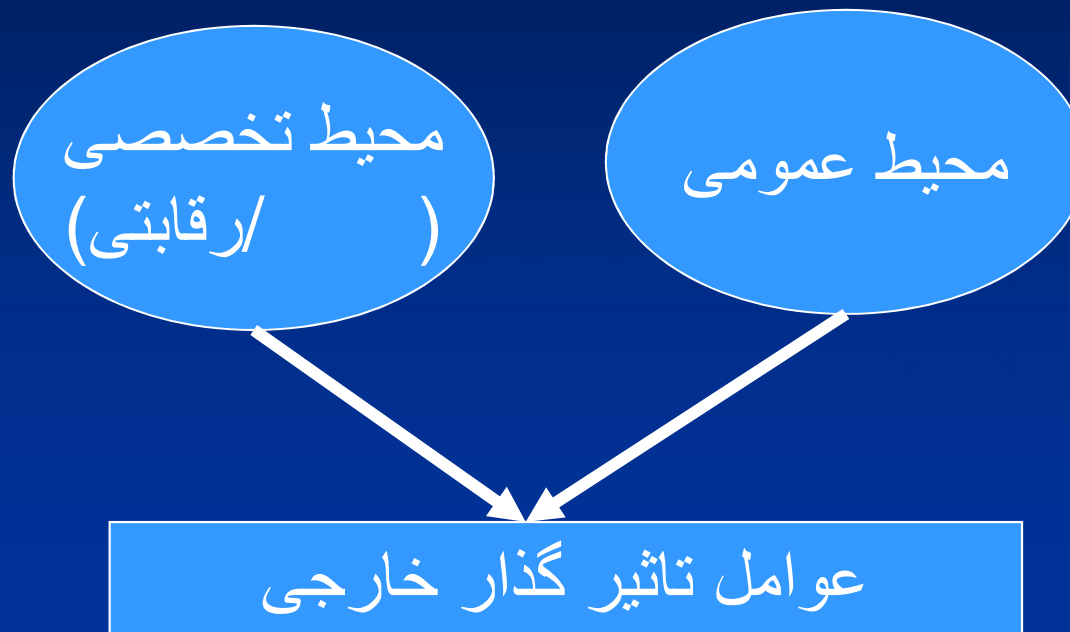
(فرصت‌ها و تهدیدها)



**Evaluation External Factors**

**(Opportunities & Threats)**

# اجزای محیط خارجی





# محیط خارجی

## • محیط عمومی (General Environment)

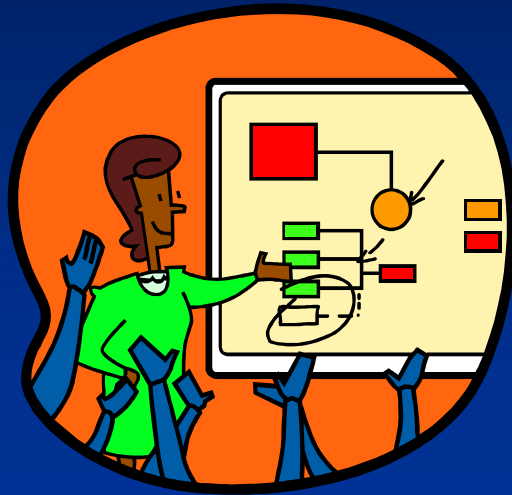


مهمترین عناصر عبارتند از :

- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی - فرهنگی
- عوامل تکنولوژیکی
- عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی
- عواملی جهانی

## محیط تخصصی (Task Environment)

– مهمترین عناصر:



- سازمان های همجوار
- خدمت گیرندگان
- سازمان های مشابه
- کالاها و خدمات جانشین
- کارکنان
- نهادهای دولتی
- گروهها و اتحادیهها
- واسطه های مالی و تجاری و ...

# محیط خارجی

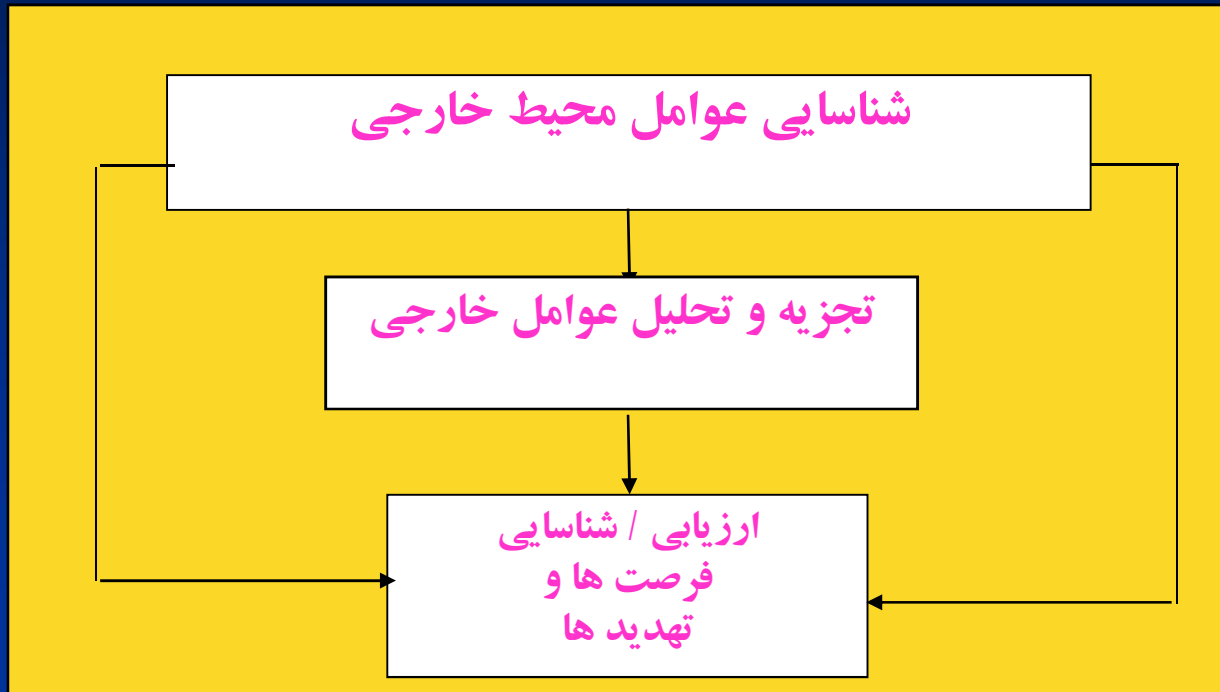
## ■ محیط تخصصی (Task Environment)

تجزیه و تحلیل رقابت (الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر)



Source: Lumpkin and Dess (2003), "Strategic Management", Mc-Graw Hill, p.55

# الگوی بررسی محیط خارجی



# ابزارهای بررسی و ارزیابی عوامل خارجی

## – ماتریس اولویت عوامل خارجی (External Factors Priority Matrix)

- اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از محیط عمومی و تخصصی
- تعیین عوامل استراتژیک جهت بررسی بیشتر

## – ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factors Evaluation Matrix)

- ارزیابی و امتیازبندی عوامل استراتژیک شناسایی شده ( شامل فرصتها و تهدیدهای کلیدی سازمان در محیط)
- تعیین وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از فرصتها یا تهدیدها

## ماتریس اولویت عوامل خارجی (EFPM)

اثر احتمالی بر شرکت

زیاد

متوسط

کم

احتمال  
وقوع

زیاد

اولویت بالا

اولویت بالا

اولویت متوسط

متوسط

اولویت بالا

اولویت متوسط

اولویت پائین

کم

اولویت متوسط

اولویت پائین

اولویت پائین

منبع: هانگر و ویلن (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۶۹

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)

امتیاز	رتبه (میزان و نوع تاثیر گذاری)				ضریب اهمیت	عوامل خارجی
	تهدید		فرصت			
	جدی	نسبی	نسبی	جدی		
	۱	۲	۳	۴		
۱ > ... < ۴					۱	جمع

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

# بررسی عوامل داخلی

(قوتها و ضعفها)



**Evaluation Internal Factors**  
(Strengths & Weaknesses)



# رویکردهای بررسی عوامل داخلی رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

- مایکل پورتر (Michael Porter)  
«کتاب مزیت‌های رقابتی (Competitive Advantages)»  
رویکرد وظیفه‌ای (Functional Approach)
- فعالیت‌های سازمان و مدیریت در قالب وظایف واحدهای:

مدیریت

بازاریابی

مالی / حسابداری

تولید و ...



# رویکردهای بررسی عوامل داخلی

## رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

فعالیت های	زیرساخت‌های سازمان				
	مدیریت منابع انسانی				
پشتیبانی	پیشرفت تکنولوژی				
	خرید				
	لجستیک درونداد	عملیات	لجستیک برون‌داد	بازاریابی و فروش	خدمات
	فعالیت‌ها اصلی				

منبع: پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۲۳۴

# الگوی بررسی محیط داخلی



## ابزارهای بررسی عوامل داخلی سازمان

### – ماتریس اولویت عوامل داخلی (Internal Factors Priority Matrix)

- اولویت بندی عوامل شناسایی شده از داخل سازمان
- تعیین عوامل استراتژیک داخلی جهت بررسی بیشتر

### – ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factors Evaluation Matrix)

- ارزیابی و امتیازبندی عوامل استراتژیک شناسایی شده (قوتها و ضعفهای کلیدی) سازمان
- مشخص شدن وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوتها و ضعفهای داخلی

# ماتریس اولویت عوامل داخلی (IFPM)

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی شرکت

		زیاد	متوسط	کم
میزان اهمیت / حساسیت	زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
	متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پائین
	کم	اولویت متوسط	اولویت پائین	اولویت پائین

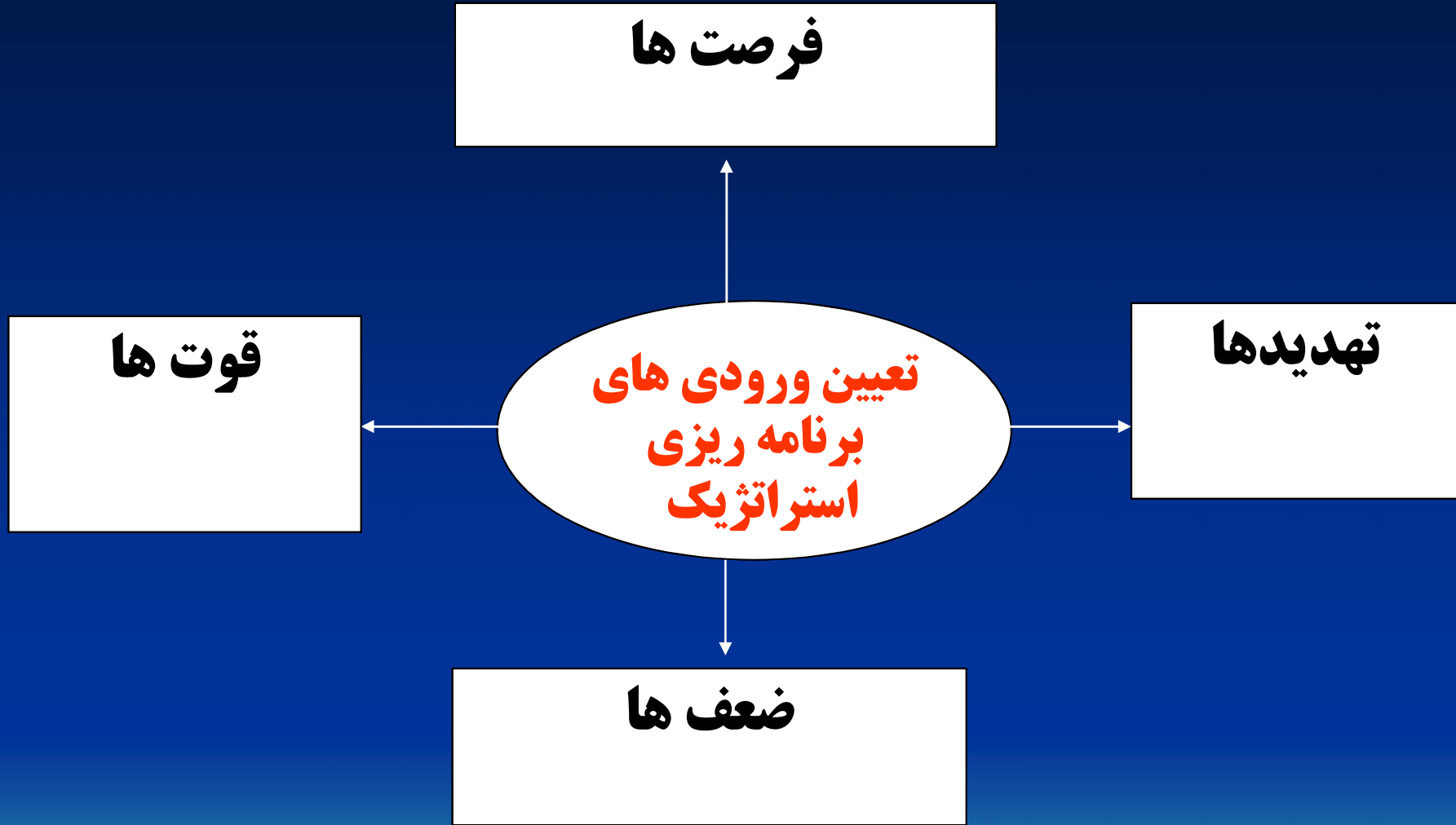
## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM)

امتیاز	رتبه (میزان و نوع تاثیر گذاری)				ضریب اهمیت	عوامل داخلی
	ضعف		قوت			
	جدی	نسبی	نسبی	جدی		
	۱	۲	۳	۴		
۱ > ... < ۴					۱	جمع

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

## مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)

- مقایسه متناظر عوامل چهار گانه قوت ها، ضعف ها ، فرصت ها و تهدید ها به کمک ماتریس **SWOT** به منظور شناسایی کلیه استراتژیهای مناسب
- مقایسه امتیاز ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به کمک ماتریس **IE** به منظور شناسایی موقعیت استراتژیک





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

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

# ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE)

ارزیابی عوامل داخلی

/

استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی
استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی

ارزیابی عوامل خارجی

/

## مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)

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

از طریق

- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

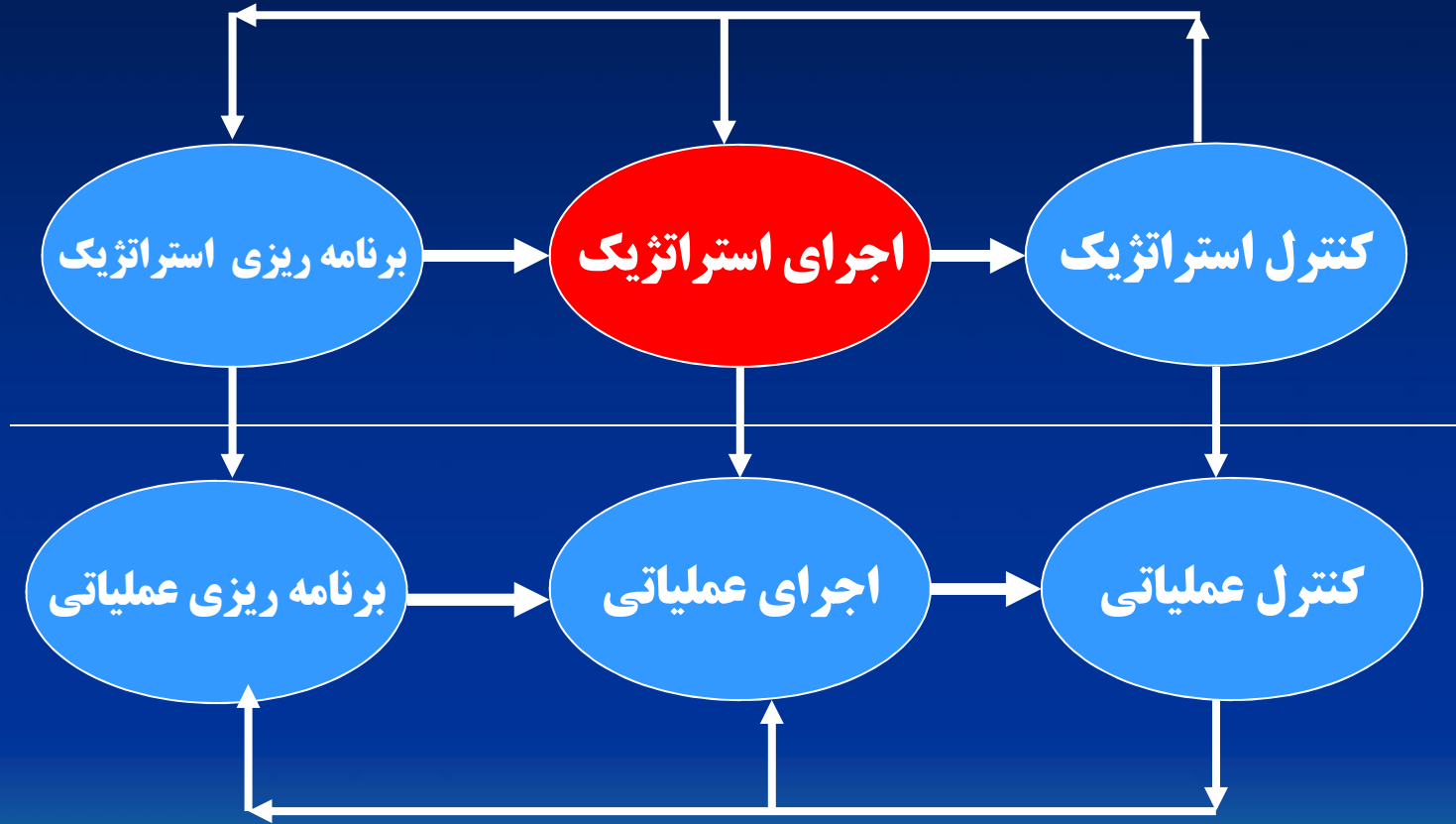
## استراتژی های مناسب

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

# ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

انواع استراتژی های قابل اجرا						ضریب	عوامل اصلی
استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول			
امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت		
							عوامل اصلی خارجی
							اقتصادی
							سیاسی/قانونی/دولتی
							اجتماعی/فرهنگی/بوم شناسی/محیطی
							فن آوری
							رقابتی
۱ > ... < ۴		۱ > ... < ۴		۱ > ... < ۴			جمع
							عوامل اصلی داخلی
							مدیریت
							بازاریابی
							امور مالی/حسابداری
							تولید/عملیات
							تحقیق و توسعه
							سیستم اطلاعات رایانه
۱ > ... < ۴		۱ > ... < ۴		۱ > ... < ۴			جمع
۲ > ... < ۸		۲ > ... < ۸		۲ > ... < ۸			جمع

# سطوح برنامه ریزی



برنامه استراتژیک

برنامه عملیات

# برنامه ریزی استراتژیک

## اجرای استراتژی (۱)

- استراتژی های مالی
- استراتژی های عملیات
- استراتژی های ساختار
- استراتژی های منابع انسانی
- استراتژی های R&D
- استراتژی های تکنولوژی

# ماتریس استراتژی های وظیفه ای

حوزه های وظیفه ای					
R&D		تولید	انسانی	مالی	
					WO2
					WO10
					SO12
					WO6

استراتژی های سازمان



# ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای حوزه وظیفه ای (IE)

ارزیابی عوامل داخلی حوزه وظیفه ای ...

/

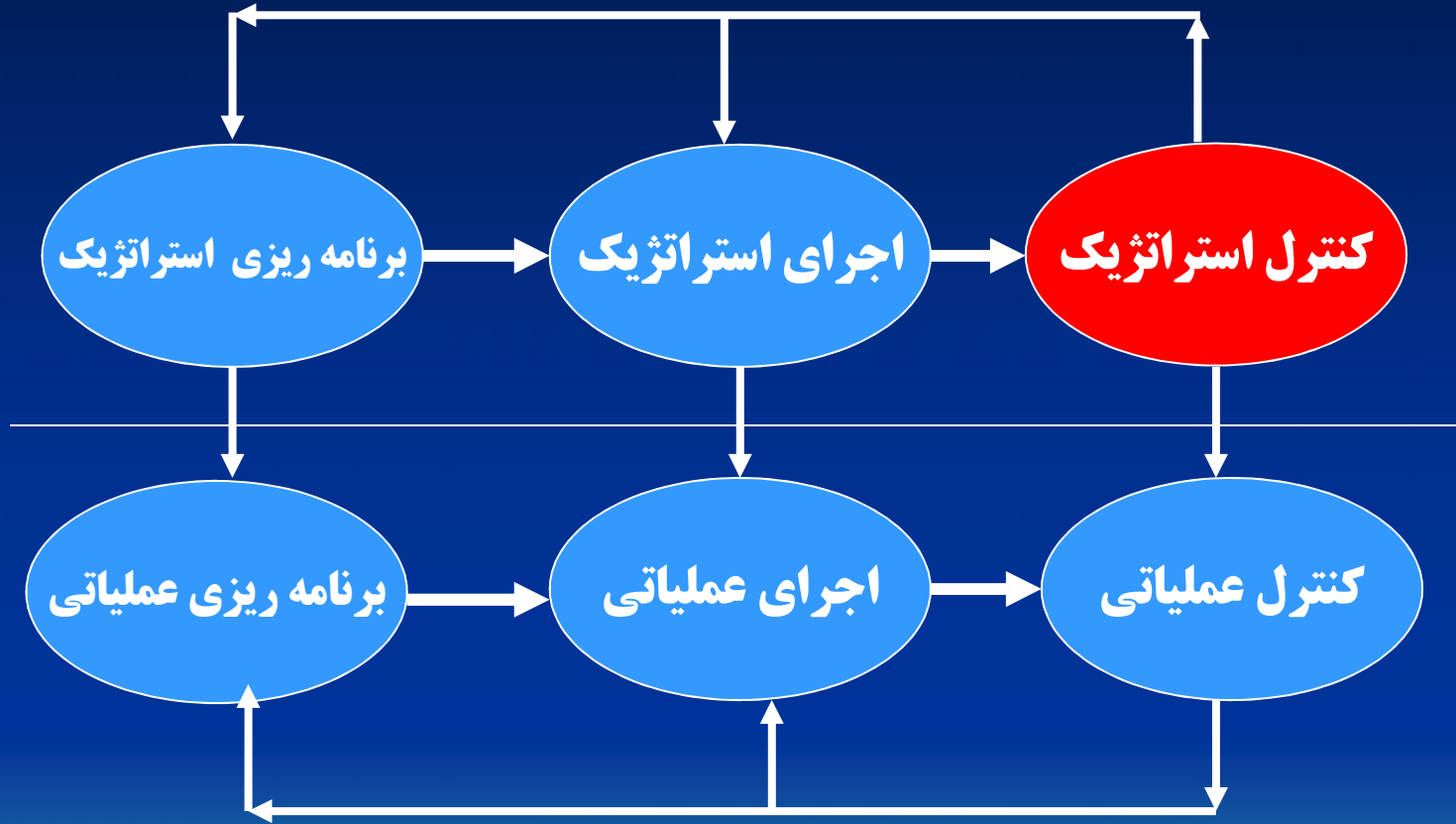
استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی
استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی

ارزیابی عوامل خارجی

# تعیین استراتژی های مناسب وظیفه ای

استراتژی های وظیفه ای (مالی)					ضعف های حوزه مالی
FS4	FS3	FS2	FS1		
				W1	
				W2	
				W3	
				W4	

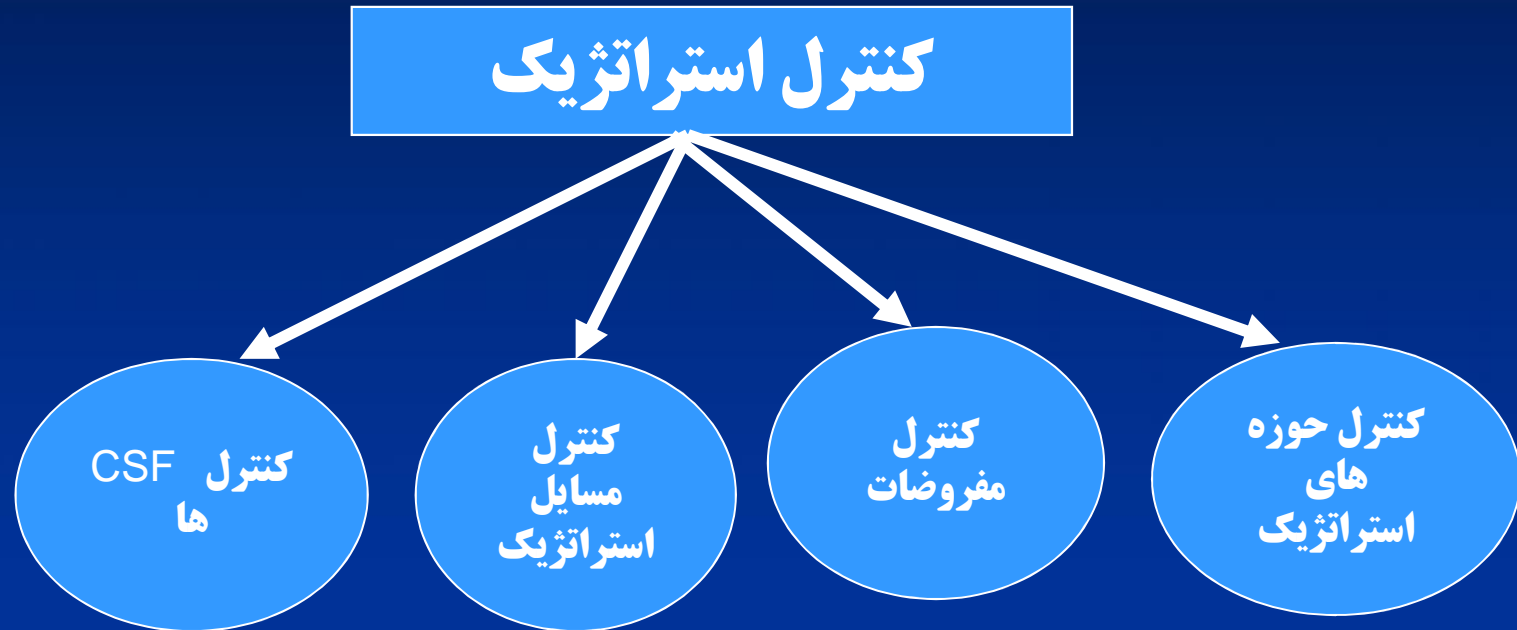
# سطوح برنامه ریزی



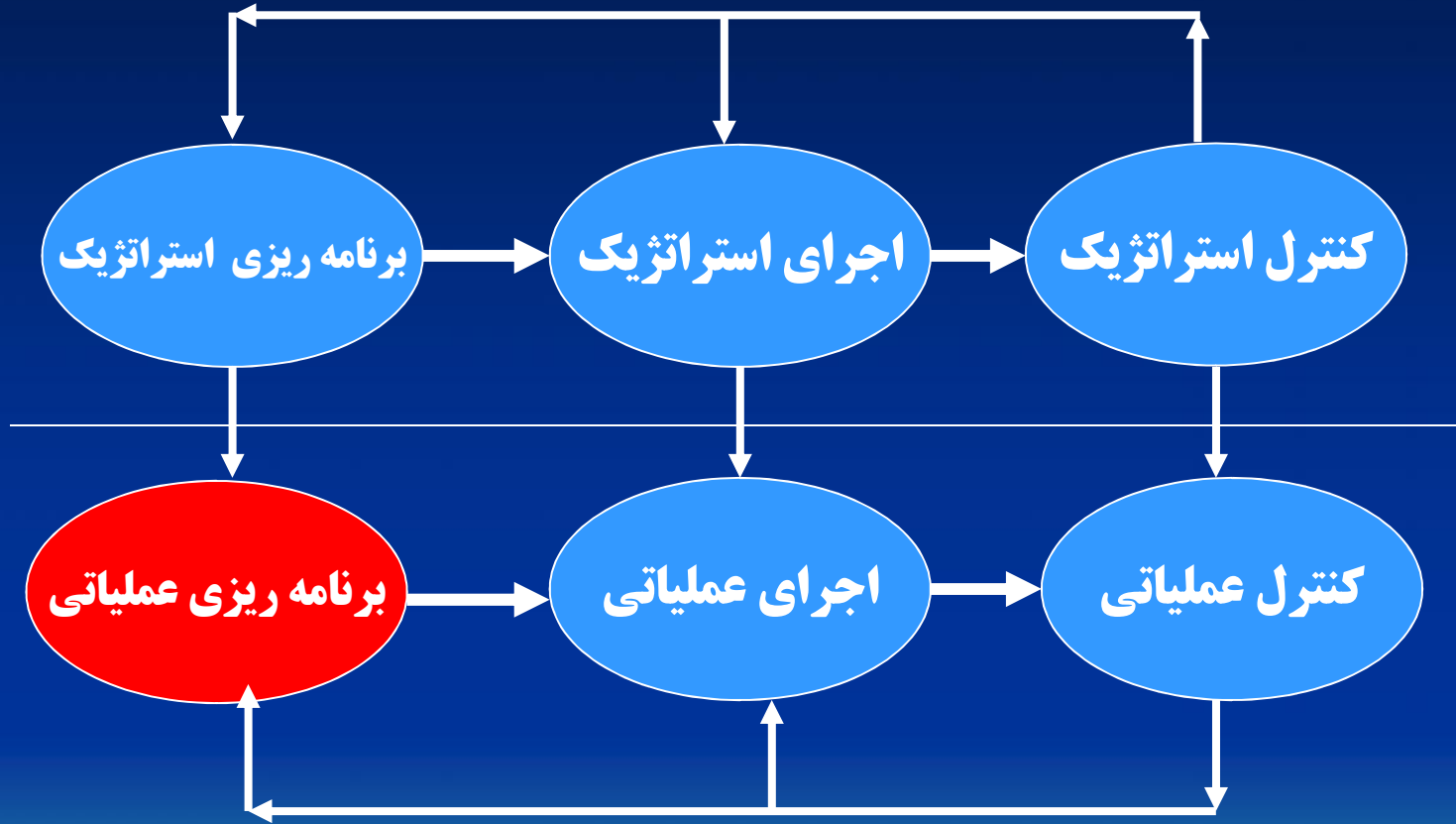
برنامه استراتژیک

برنامه عملیات

# برنامه ریزی استراتژیک



# سطوح برنامه ریزی



برنامه استراتژیک

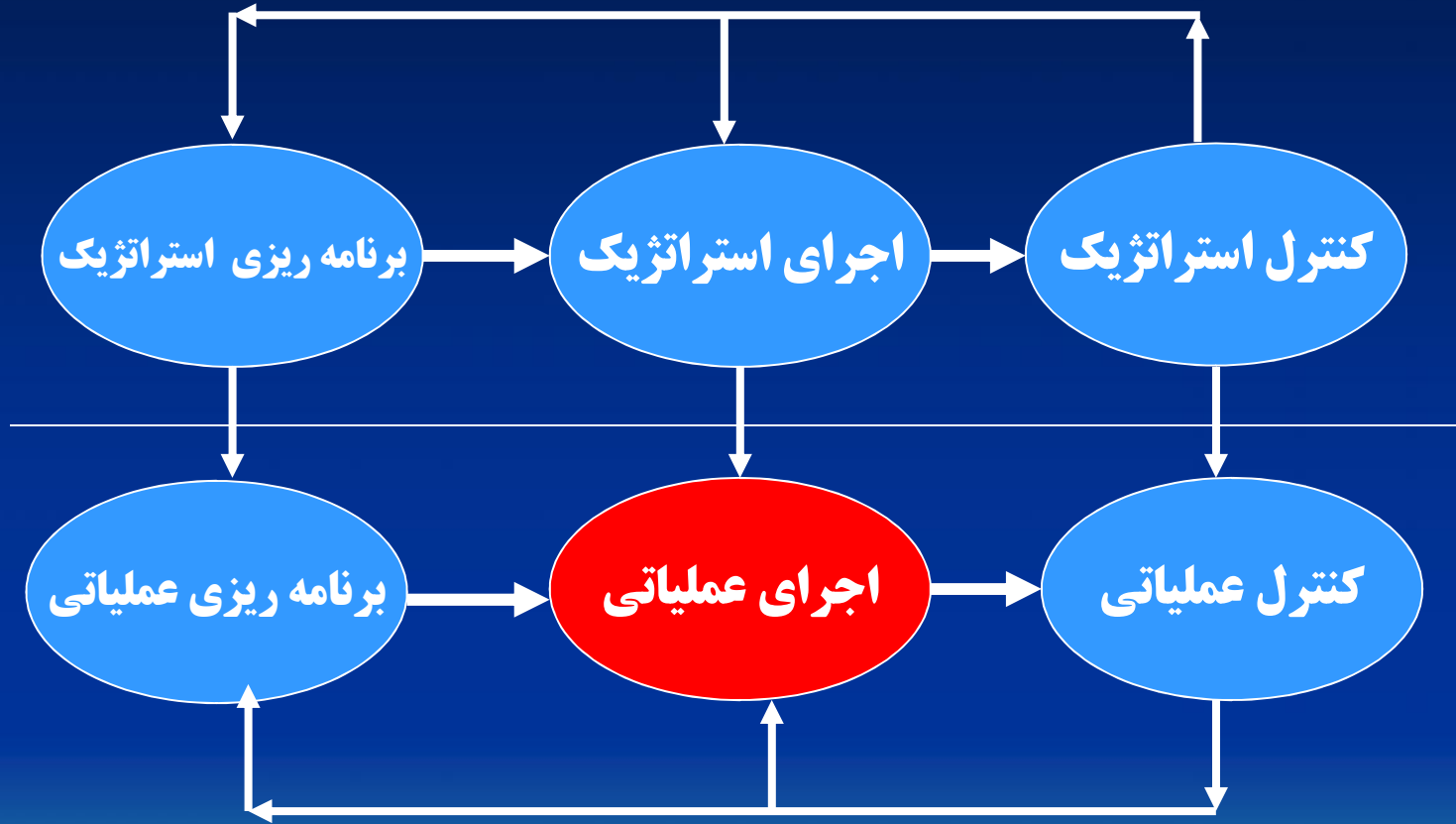
برنامه عملیات

# برنامه ریزی عملیاتی

## تدوین عملیات (F)

- تعیین اهداف عملیاتی بلندمدت (۵سالانه)
- تعیین اقدامات یا پروژه ها
- تعیین اهداف عملیاتی کوتاه مدت (۱سالانه)

# سطوح برنامه ریزی



برنامه استراتژیک

برنامه عملیات

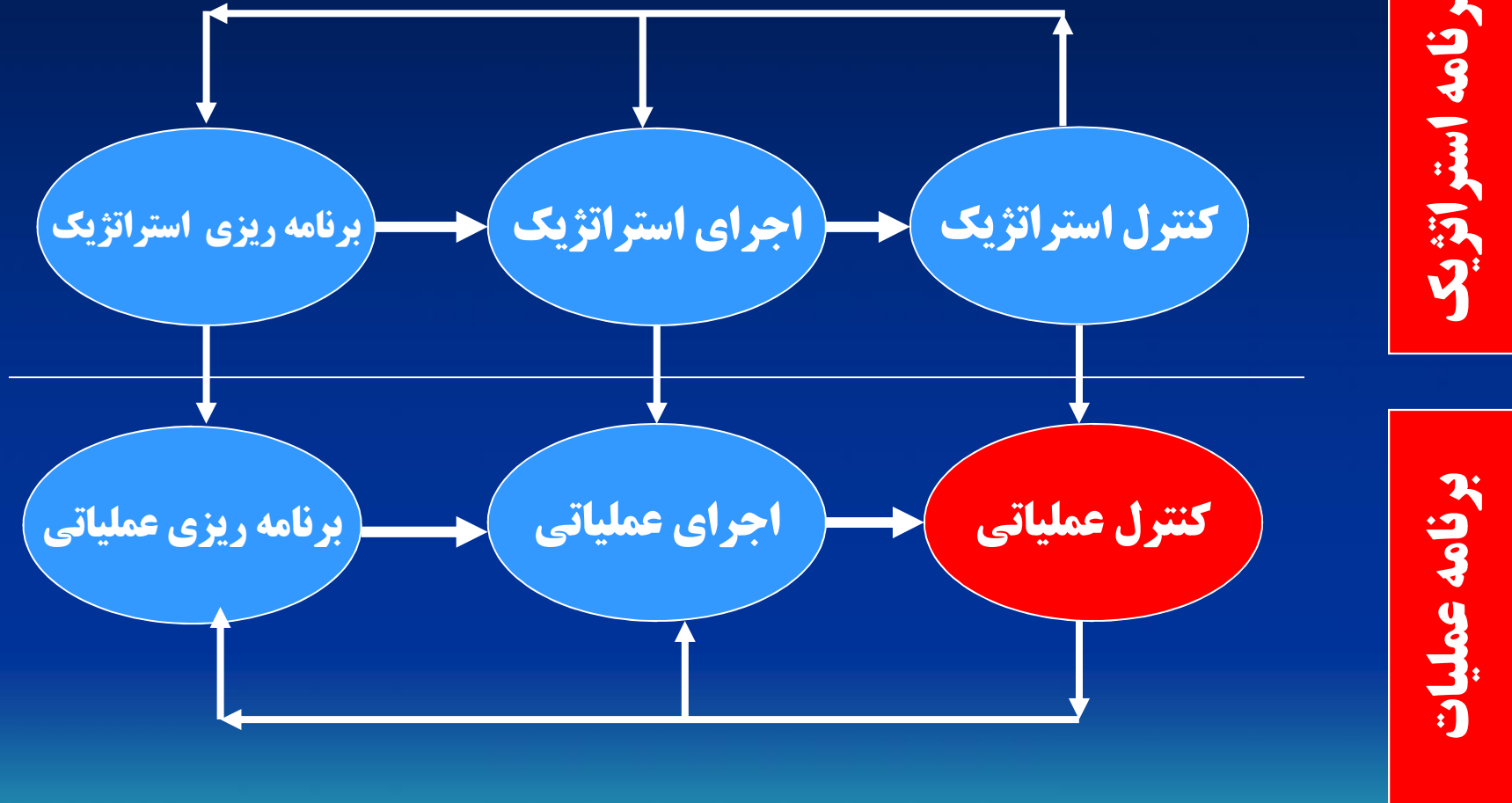
# برنامه ریزی عملیاتی

## اجرای عملیات (O)

اجرای اقدامات تعیین شده بر اساس برنامه عملیاتی



# سطوح برنامه ریزی



# برنامه ریزی عملیاتی

## ارزیابی عملیات (C)

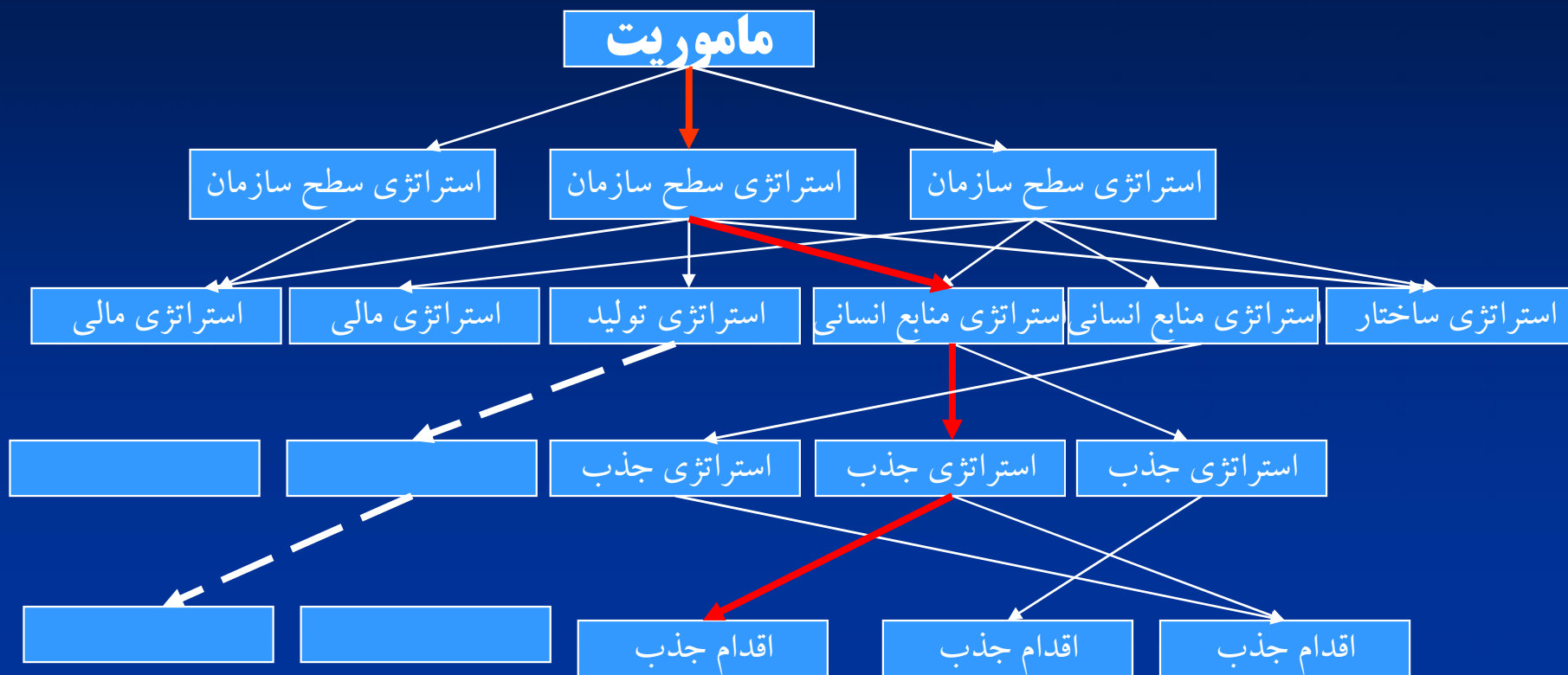
- تعیین زمان برنامه ها
- تعیین بودجه برنامه ها
- تعیین شاخص های ارزیابی
- تعیین ناظر
- تعیین گزارش دهنده
- تعیین گزارش گیرنده

# ماتریس برنامه عملیاتی

اجزای کنترل عملیات					
شرح	پاسخگو	ارزیاب	زمان ارزیابی	نتایج	
				R1	P1
				R2	P2
					P3
					P4

اقدامات عملیاتی جذب نیرو

# نقشه استراتژی



# نقشه اهداف

