



بسمه تعالی

گروه صنعتی اسدید

معاونت برنامه ریزی استراتژیک

شرحی بر عناصر برنامه ریزی استراتژیک

(برگرفته از کتاب «مدیریت استراتژیک» فرد.آر.دیوید)

تهیه کننده

هوشنگ نظامی وند چگینی

مدیریت مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک

مرداد ماه ۱۳۸۳

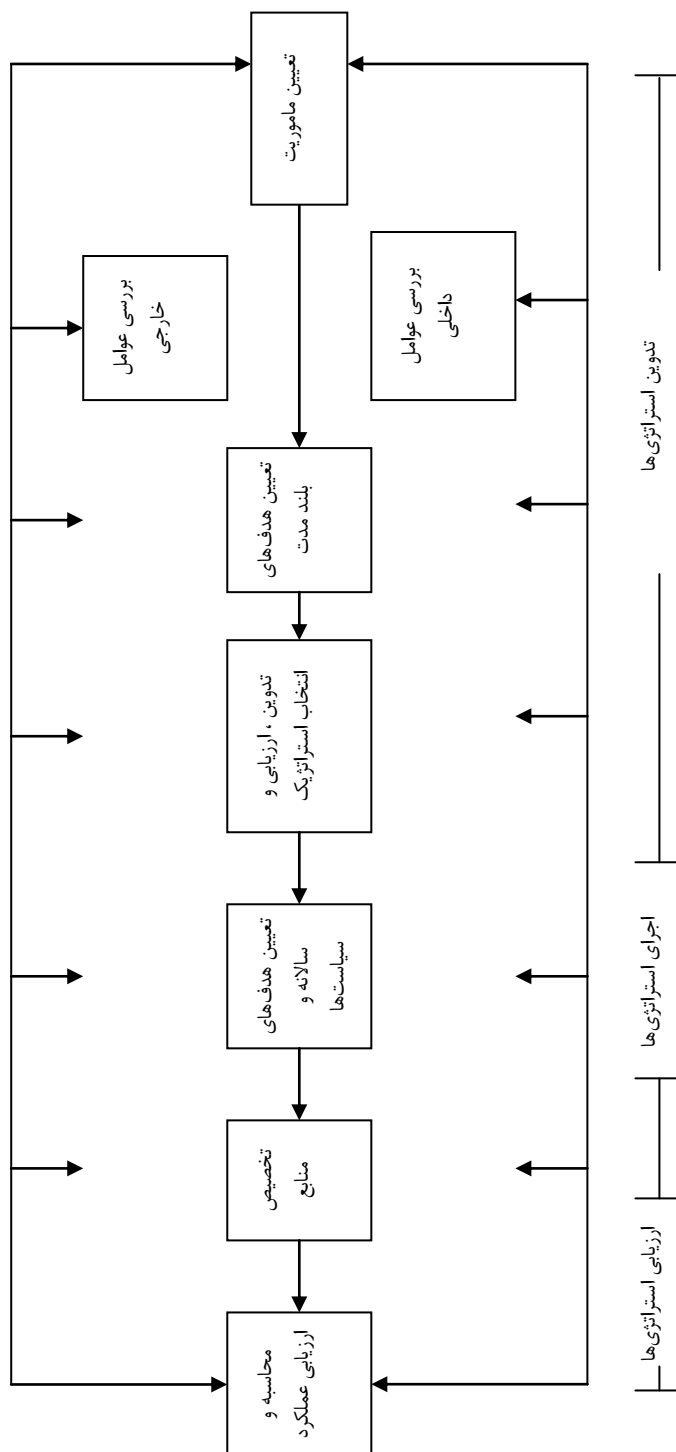


## ۱- تعریف «مدیریت استراتژیک»

«هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد.»

## ۲- فرآیند مدیریت استراتژیک

شکل ۱- فرآیند مدیریت استراتژیک





## ۳- عناصر مدیریت استراتژیک

### ۳-۱- ماموریت سازمان

بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و بیان کننده «علت وجودی سازمان» است. بیانیه ماموریت طیف فعالیت سازمان را از نظر محصول و بازار نشان می دهد و مبین فلسفه وجودی سازمان، باورها، اصول سازمانی و چشم انداز است.

#### ۳-۱-۱- اجزای تشکیل دهنده ماموریت

مفاد ماموریت سازمان باید دارای نه جزء اساسی باشد و یا به نه سؤال اصلی پاسخ دهد:

۱. مشتریان : مشتریان شرکتهایچه کسانی هستند؟
  ۲. محصول یا خدمات : محصولات و خدمات عمده شرکت چیست ؟
  ۳. بازارها : از نظر جغرافیایی شرکت در کجا رقابت می کند؟
  ۴. فن آوری : آیا شرکت از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند؟
  ۵. توجه به بقا ، رشد و سودآوری : آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است ؟
  ۶. فلسفه : باورها، ارزش ها، آرزوها و اولویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
  ۷. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
  ۸. توجه به نصوص مردم : آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی ، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان میدهد؟
  ۹. توجه به کارکنان : آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟
- ۳-۱-۲- ویژگی های بیانیه ماموریت
- ماهیت ماموریت سازمان می بایست به گونه ای باشد که توانایی انعکاس مسایل زیر را داشته باشد:

#### • بیان نگرش

ماموریت سازمان می بایست بین کلی گویی و بسیار دقیق بودن چنان توازن را ایجاد کند تا ویژگی های زیر احراز گردد:



ماموریت می بایست آنچنان گسترده باشد تا شرکت در حال و آینده بتواند بر اساس خلاقیت های موجود در سازمان انواع اهداف و استراتژی هارامورد توجه قرار دهد.

ماموریت نمی بایست آنچنان گسترده و کلی باشد که نتوان هیچ یک از استراتژی هاراحذف نمود ولذا فاقد هر نوع کارآیی باشد.

ماموریت می بایست به گونه ای تدوین شود که دربرگیرنده دیدگاههای مختلف ذی نفعان (کارکنان، مشتریان، سهامداران، عرضه کنندگان، دولت ، ... ) باشد و یا لاقلاً انتظارات مهمترین آنها را پوشش دهد.

● به هم نزدیک کردن دیدگاههای مخالف

بیانیه ماموریت می بایست به گونه ای تدوین شود که اختلاف نظر همه رانسبت به فلسفه و فعالیتهای سازمان از بین برده و مدیران را در اطراف یک دیدگاه واحد گرد آورد.

● توجه به مشتری

بیانیه ماموریت می بایست بازتابی از انتظارات مشتریان باشد به گونه ای که منافع حاصل از کالاها و خدمات را برای مشتریان مشخص کند.

● اعلان سیاست اجتماعی

شرکت میبایست بیانیه ماموریت را به گونه ای تدوین کند که نشان دهد هیچ گاه از مسئولیت های اجتماعی خود غافل نمی ماند.

### ۳-۲- عوامل خارجی

عوامل خارجی آن دسته از متغیرهای محیط خارجی سازمان است که بر سازمان تاثیر گذاشته و می توانند در آینده برای سازمان منفعت ایجاد نموده و یا موجب خسران شوند.

گروهی از عوامل خارجی به گونه ای بر سازمان تاثیر گذارند که به رونق تحقق اهداف و ماموریت کمک نموده و برای سازمان دارای منفعت هستند . این دسته از عوامل را فرصتهای محیطی می نامند و شرکتهای می بایست همواره آنها را شناسایی و به کار گیرند. گروهی دیگر دارای اثرات نامطلوب و نامناسب بوده که به تهدیدهای محیطی مشهورند و سازمانها می بایست آنها را شناسایی ، آثارشان را کاهش داده و از آنها دوری جویند. بقای بسیاری از سازمانها تنها در گرو این واقعیت است که آنها بتوانند فرصتهای موجود را در محیط خارج شناسایی و از آنها بهره برداری کنند.



۱-۲-۳- اجزای محیط خارجی (انواع عوامل خارجی)

شکل ۲ - رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان





## جدول ۱- متغیرهای اصلی اقتصادی

|                                       |                                |                               |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| نرخ مالیات                            | سطح بهره‌وری کارکنان           | روی آوردن به فعالیتهای خدماتی |
| سیاست‌های اروپا و سایر مناطق          | نرخ ارز                        | اعتبارات و میزان دسترسی به آن |
| سیاست‌های اوپک                        | روند بازار بورس                | سطح درآمد قابل تصرف           |
| سیاست کشورهای آسیای جنوب شرقی و میانه | شرایط اقتصادی در کشورهای خارجی | میل به مصرف بیشتر             |
| الگوی مصرف                            | صادرات و واردات                | نرخ بهره                      |
|                                       | جابه‌جایی تقاضا                | نرخ تورم                      |
|                                       | تفاوت سطح درآمدی مصرف کنندگان  | صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس   |
|                                       | نوسان قیمت                     | نرخ بازار پول                 |
|                                       | صادرات سرمایه و نیروی کار      | کسر بودجه از دولت             |
|                                       | سیاست‌های پولی                 | روند تولید ناخالص داخلی       |
|                                       | سیاست‌های مالی                 | روند بیکاری                   |



جدول ۲ - متغیرهای اصلی اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی و محیطی

|                                                               |                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| نگرش درباره بازنشستگی                                         | نرخ زاد و ولد                                                 |
| نگرش درباره گذرانیدن زمان بیکاری                              | تعداد گروه‌های ذی‌نفع                                         |
| نگرش درباره کیفیت محصول                                       | میزان ازدواج                                                  |
| نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری                               | تعداد طلاق                                                    |
| کنترل دستگاه‌های آلوده کننده محیط                             | تعداد تازه تولدها                                             |
| نگرش درباره خارجی‌ها                                          | تعداد مرگ و میر                                               |
| هدر ندادن انرژی (درست مصرف کردن)                              | نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی)                                    |
| برنامه‌های اجتماعی                                            | برنامه‌های تامین اجتماعی                                      |
| تعداد مساجد                                                   | نرخ طول عمر                                                   |
| تعداد عضو مساجد                                               | درآمد سرانه                                                   |
| مسئولیت‌های اجتماعی                                           | محل فروشگاه‌های زنجیره‌ای ، واحدهای تولیدی و سازمانهای خدماتی |
| نگرش درباره مسیر شغلی                                         | نگرش نسبت به تجارت                                            |
| تغییر جمعیت، از نظر نژاد ، سن ، جنس و وفور نعمت               | شیوه زندگی                                                    |
| نگرش درباره قدرت و اختیار                                     | تراکم رفت و آمد (ترافیک)                                      |
| تغییر جمعیت در شهرها، شهرستان‌ها، ایالت‌ها، ناحیه و کشور      | محیط داخلی شهر                                                |
| ارزش قائل شدن برای زمان بیکاری                                | میانگین درآمد قابل تصرف                                       |
| تغییر منطقه‌ای، از نظر سلیقه و اولویت‌ها                      | اعتماد به دولت                                                |
| عده زنان و کارکنان متعلق به گروه‌های اقلیت                    | نگرش به دولت                                                  |
| عده فارغ‌التحصیلان دانشگاه و دبیرستان ، از نظر حوزه جغرافیایی | نگرش به کار                                                   |
| بازیافت ضایعات                                                | عادت خرید                                                     |
| مدیریت ضایعات                                                 | رعایت اصول اخلاقی                                             |
| آلوده نمودن هوا                                               | نگرش به پس‌انداز                                              |
| آلوده نمودن آب                                                | نقش جنسیت                                                     |
| گسترده‌تر شدن حفره اوزن                                       | نگرش به سرمایه‌گذاری                                          |
| به خطر افتادن نسل انواع حیوانات                               | برابری نژادی                                                  |
|                                                               | استفاده از وسایل کنترل جمعیت                                  |
|                                                               | میانگین سطح تحصیلات                                           |
|                                                               | مقررات دولت                                                   |



جدول ۳- برخی از متغیرهای سیاسی ، دولتی و حقوقی

|                                                                                                           |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| مقررات دولتی یا مقررات زدایی                                                                              | میزان هزینه‌های دفاعی                                     |
| تغییر در قوانین مالیاتی                                                                                   | مقررات وقوانین مربوط به دادن فرصت برابر به داوطلبان مشاغل |
| تعرفه‌های خاص                                                                                             | میزان یارانه های دولت                                     |
| کمیته‌های اقدامات سیاسی                                                                                   | قوانین ضد انحصاری                                         |
| درصد مشارکت رای‌دهندگان                                                                                   | رابطه ایران و اروپا                                       |
| کانون های اعتراض به دولت ، شدت اعتراض‌ها و عده اعتراض کنندگان                                             | رابطه ایران و روسیه                                       |
| محصولاتی که با نام ها و نشان های تجاری خاص عرضه می‌شوند                                                   | رابطه ایران و اعراب                                       |
| تغییر در قوانین مربوط به نام و نشانی تجاری محصولات                                                        | رابطه ایران و آمریکا                                      |
| قوانین حفظ محیط زیست                                                                                      | مقررات صادرات و واردات                                    |
| قوانین خاص محلی و دولت مرکزی ایران                                                                        |                                                           |
| فعالیت‌هایی که به وسیله متخصصان در زمینه اعمال نفوذ بر روی قانونگذاران و نمایندگان مجلس قانونگذاری می‌شود |                                                           |
| میزان بودجه دولت                                                                                          |                                                           |
| بازارهای کار، ارز و نفت                                                                                   |                                                           |
| فعالیت‌های تروریستی و شدت این فعالیت ها (و نیز مرکز این نوع فعالیت‌ها)                                    |                                                           |
| انتخابات محلی و ملی                                                                                       |                                                           |
| تغییر در سیاست‌های پولی و مالی دولت                                                                       |                                                           |
| شرایط سیاسی در کشورهای خارجی                                                                              |                                                           |





جدول ۴ - نیروهای فن آوری

|                     |                                          |
|---------------------|------------------------------------------|
| شبيه‌سازی           | ابر هادی‌ها                              |
| شبکه‌های ماهواره‌ای | مهندسی رایانه                            |
| فیبر نوری           | رایانه‌های متفکر                         |
|                     | روبات‌ها                                 |
|                     | کارخانه‌های بدون کارگر                   |
|                     | داروهای معجز آسا                         |
|                     | ارتباطات فضایی                           |
|                     | تولید در فضا                             |
|                     | لیزر                                     |
|                     | انتقال پول از طریق دستگاه‌های الکترونیکی |



## جدول ۵- پرسش‌های کلیدی درباره شرکت‌های رقیب (نیروهای رقابتی)

- ۱ - نقاط قوت اصلی شرکت‌های رقیب کدام‌اند؟
- ۲ - نقاط ضعف اصلی شرکت‌های رقیب کدام‌اند؟
- ۳ - شرکت‌های رقیب دارای چه هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌هایی می‌باشند؟
- ۴ - بیشتر شرکت‌های رقیب در برابر رویدادهای جاری که در زیر می‌آیند، چگونه واکنش نشان می‌دهند: متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فن‌آوری و رقابتی که بر صنعت ما اثر می‌گذارد؟
- ۵ - شرکت‌های رقیب اصلی در برابر استراتژی‌های گوناگونی که شرکت ما به اجرا در می‌آورد، تا چه اندازه آسیب‌پذیرند؟
- ۶ - استراتژی‌های شرکت ما در برابر ضد حمله‌های شرکت‌های رقیب تا چه اندازه آسیب‌پذیر می‌باشند؟
- ۷ - پایگاه محصولات و خدماتی که ما ارائه می‌کنیم (در بازار) نسبت به شرکت‌های رقیب، چگونه است؟
- ۸ - چه تعداد شرکت جدید به این صنعت وارد می‌شوند و چه تعداد شرکت‌های قدیمی از این صنعت خارج خواهند شد؟
- ۹ - چه عوامل اصلی موجب شده است که ما در صنعت مزبور دارای یک چنین موضوع یا پایگاه رقابتی باشیم؟
- ۱۰ - ظرف چند سال گذشته، رتبه شرکت‌های رقیب (از نظر میزان فروش و سود) چه تغییراتی کرده است؟ چرا این تغییرات در آن جهت‌ها رخ داده است؟
- ۱۱ - در این صنعت ماهیت رابطه عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده چگونه است؟
- ۱۲ - محصولات و خدمات جایگزین تا چه اندازه می‌تواند موجب تهدید شرکت‌های رقیب در این صنعت شود؟



### ۲-۲-۳- ویژگی‌های بارز تجزیه و تحلیل صحیح محیط خارجی

- تجزیه و تحلیل محیط خارجی می‌بایست مبتنی بر روش منسجم و قابل اتکایی برای جمع‌آوری اطلاعات باشد. لازم است شرکتها یک برنامه اثر بخش به نام کسب اطلاعات محرمانه از شرکت رقیب داشته باشند.<sup>(۱)</sup>
- تعیین شاخص‌هایی متناسب و منطبق با داده‌های بدست آمده
  - در خصوص متغیرهای خارجی لازم است تا پیش‌بینی مناسبی به عمل آید.
  - مناسب است تا از اطلاعات و داده‌های کمی متغیرها محیطی در پیش‌بینی‌ها و تحلیل‌ها استفاده شود.

توضیح: روش‌های پیش‌بینی به دو گروه عمده طبقه‌بندی می‌شود: روشهای کمی و روشهای کیفی. اگر داده‌های تاریخی وجود داشته باشد و اگر انتظار رود که در آینده رابطه بین متغیرهای اصلی تغییر نکند، در چنین حالتی معقول این است که از روش‌های کمی استفاده کرد و آینده را پیش‌بینی نمود. برای پیش‌بینی آینده سه روش کمی شناخته شده است: الگوهای اقتصادسنجی، رگرسیون و بستن تناسب<sup>(۲)</sup>. اگر وضع به گونه‌ای است که داده‌های تاریخی وجود ندارد یا این که انتظار رود داده‌های متعلق به عوامل خارجی، در آینده به میزان زیادی تغییر کنند، در آن صورت بهتر است از روشهای کیفی یا روشهای مبتنی بر قضاوت‌های شهودی استفاده کرد.

- تعیین عوامل خارجی و برآورد تاثیر آنها بر شرکت می‌بایست مبتنی بر مفروضات خاص باشد. استراتژیست‌ها با تعداد بسیار زیادی متغیر غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو می‌شوند که به هیچ وجه نمی‌توانند، به صورت صددرصد دقیق آنها را پیش‌بینی و کنترل نمایند. استراتژیست‌ها از مجرای شناسایی رویدادهای آینده که بر سازمان اثرات عمده‌ای خواهد داشت و با در نظر گرفتن مفروضاتی معقول درباره این عوامل می‌توانند فرآیند مدیریت استراتژیک را به اجرا درآورند.
- گرچه در بررسی محیط خارجی کلیه عوامل تاثیرگذار شناسایی می‌شود ولی بنابر آن است که تنها چند عامل مهم و بسیار تاثیرگذار مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

<sup>۱</sup> - Competitive Intelligence (CI)

<sup>۲</sup> - Trend Extrapolation



### ۳-۳- عوامل داخلی

عوامل داخلی آن دسته از متغیرهایی را شامل می شود که در درون سازمان قرار داشته و توسط سازمان قابل کنترل می باشند. گروهی از این عوامل به سازمان ها کمک می کنند تا استراتژی ها را اجرا و اهداف را محقق سازند و به نقاط قوت سازمان مشهورند و در مقابل گروهی از عوامل داخلی وجود دارند که بازدارنده بوده و لازم است تا در مورد آنها برنامه های بهبود صورت پذیرد که نقاط ضعف سازمان نامیده می شوند.

#### ۳-۳-۱- اجزای محیط داخلی (انواع عوامل داخلی)

برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی/حسابداری، تولید / عملیات، سیستم اطلاعاتی رایانه و تحقیق و توسعه اطلاعاتی را گردآوری و دسته بندی نمود.

### جدول ۶- عوامل داخلی

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: right;"><b>مدیریت</b></p> <p style="text-align: center;"><b>برنامه ریزی</b></p> <p style="text-align: center;">پیش بینی ها</p> <p style="text-align: center;">تعیین اهداف</p> <p style="text-align: center;">تعیین استراتژی ها</p> <p style="text-align: center;">تعیین سیاست ها</p> <p style="text-align: center;">تعیین اهداف کوتاه مدت</p> <p style="text-align: right;"><b>سازماندهی</b></p> <p style="text-align: center;">طرح ریزی سازمان</p> <p style="text-align: center;">تعیین شرایط احراز شغل</p> <p style="text-align: center;">شرح وظایف</p> <p style="text-align: center;">تعیین ویژگی های شغل</p> <p style="text-align: center;">حیطه نظارت</p> <p style="text-align: center;">وحدت فرماندهی</p> <p style="text-align: center;">ایجاد هماهنگی</p> <p style="text-align: center;">طرح ریزی شغل</p> <p style="text-align: center;">تجزیه و تحلیل شغل</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



ایجاد انگیزه (رهبری)

رهبری

ایجادارتباط

تشکیل گروههای کاری

تعدیل دررفتار

تفویض اختیار

غنی سازی شغل

رضایت شغلی

تامین نیاز

تغییرساختار

تامین نیروی انسانی

تعیین حقوق ودستمزد

مزایای کارکنان

مصاحبه وگزینش

استخدام

اخراج

آموزش

توسعه مدیریت

ایمنی کارکنان

روابط اتحادیه های کارگری

توسعه مسیرشغلی

تحقیق درزمینه مدیریت منابع انسانی

اجرای سیاست های انضباطی

رسیدگی به شکایات

روابط عمومی

اعمال کنترل

کنترل کیفیت

کنترل امورمالی

کنترل فروش

کنترل موجودی ها



کنترل هزینه ها

تجزیه و تحلیل انحرافات

دادن پاداش

تشویق و ترغیب افراد

### بازاریابی

#### شناسایی نیازهای مشتریان

زمینه یابی درمورد مشتری

تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری

ارزیابی استراتژی های مربوط به تعیین جایگاه سازمان در بازار

تهیه برنامه هایی برای شناسایی خواست های مشتری

تعیین استراتژی هایی برای شناسایی بخشهای مطلوب بازار

#### خرید ملزومات یا تجهیزات

ارزیابی عرضه کنندگان یا فروشندگان

انتخاب بهترین عرضه کنندگان

تنظیم قراردادهای قابل قبول

تهیه اقلام مورد نیاز

#### فروش محصولات یا خدمات

تبلیغ

ترویج

فروش شخصی

مدیریت نیروی فروش

ایجاد و حذف رابطه بامشتریان و رابطه با واسطه ها

#### برنامه ریزی محصولات و خدمات

تعیین جایگاه محصول و نام تجاری در بازار

تدوین سیاست های مربوط به دادن ضمانت نامه

بسته بندی

تعیین راه های مختلف برای فروش

تعیین ویژگی های محصول

شکل و کیفیت محصول

خدمات پس از فروش



### قیمت گذاری

تعیین قیمت براساس سرپاستهای دولتی  
تعیین قیمت براساس قیمت تمام شده  
تعیین قیمت براساس عرضه و تقاضا  
تعیین قیمت براساس تبعیض

### توزیع

انبارداری  
کانال های توزیع  
پوشش توزیع  
تعیین محل خرده فروشی  
حوزه فروش  
سطح موجودی ها و محل نگهداری آنها  
حمل و نقل  
عمده فروشی و خرده فروشی

### تحقیقات بازاریابی

گردآوری اطلاعات از بازار  
پردازش داده ها  
تجزیه و تحلیل اطلاعات

### تجزیه و تحلیل فرصت

تحلیل هزینه و منفعت هریک از تصمیمات بازاریابی

### مسئولیت اجتماعی

### مالی/حسابداری

تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری ها

تخصیص منابع به طرح ها

تخصیص منابع به محصولات (کسب و کارها)

تخصیص منابع به واحدهای وظیفه ای

تصمیم گیری درباره تامین مالی

تعیین میزان نیاز به منابع مالی در کوتاه مدت و بلندمدت

تصمیم گیری درباره تقسیم سود

انجام امور حسابداری و تعیین میزان سود



بررسی نسبت های مالی و بررسی توان تقسیم سود

### تولید/ عملیات

#### فرآیند

نوع فن آوری  
نمای درونی و بیرونی کارگاه  
تجزیه و تحلیل جریان تولید  
محل کارگاه یا کارخانه  
ایجاد توازن بین خطوط تولید  
کنترل فرآیند تولید  
تحلیل سیستم حمل و نقل

#### ظرفیت

پیش بینی  
برنامه ریزی تشکیلات  
برنامه ریزی مجموعه فعالیت ها  
تهیه جداول زمانی تولید  
برنامه ریزی برای ظرفیت تولید

#### موجودی کالا

میزان مواد اولیه  
میزان کالای در جریان ساخت  
میزان کالای ساخته شده

#### نیروی کار

کارکنان ماهر  
کارکنان نیمه ماهر  
کارکنان دفتری  
مدیریت

#### کیفیت

کنترل کیفیت  
نمونه گیری  
کنترل هزینه  
کنترل محصولات تولید شده





تحقیق و توسعه

تولید محصولات جدید  
اصلاح فرآیند تولید  
بهبود محصولات فعلی  
کمک به گشایش واحدهای جدید  
بالا بردن کارایی واحد توسعه  
افزایش توانایی ها و ظرفیت فن آوری  
حمایت و پشتیبانی از فعالیت های کنونی

سیستم اطلاعات رایانه ای

گردآوری اطلاعات  
دسته بندی  
نگهداری  
ترکیب و پردازش  
ارایه گزارش

۲-۳-۲- ویژگی های تجزیه و تحلیل مناسب عوامل داخلی  
کلیه ویژگی های مربوط به تجزیه و تحلیل عوامل خارجی در مورد عوامل داخلی  
نیز صادق می باشد.

۳-۴- هدف های بلند مدت

هدف های بلند مدت نتیجه های خاصی است که سازمان می کوشد در تامین مأموریت  
خود بدست آورد. مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که بیش از یکسال باشد.

اهداف بلند مدت در سه سطح زیر قابل تعریف هستند:

- سطح کل شرکت
- سطح کسب و کار یا بخش
- سطح وظیفه

۳-۴-۱- ویژگی های اهداف بلند مدت

- به صورت کمی و قابل سنجش باشند.
- واقعی باشند.
- قابل درک باشند
- چالشگر باشند



- دارای سلسله مراتب سازمانی باشند
- قابل دستیابی باشند
- دارای دوره زمانی معقول و معین باشند
- با سایر ارکان برنامه‌ریزی (ماموریت و اهداف واحدهای زمانی) سازگار باشند

### ۳-۵- استراتژی‌ها

استراتژی‌های ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. استراتژی‌ها نیز نظیر اهداف بلند مدت در سطح شرکت، کسب و کار و یا وظیفه قابل تعریف است.

#### ۳-۵-۱- انواع استراتژی

گرچه بر حسب ویژگی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتهای سازمان و نیز با توجه به ماتریس‌هایی نظیر SWOT یا SPACE انواع استراتژی نظیر استراتژی‌های تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی قابل تعریف است ولی هر کدام از این گونه‌ها خود دارای تعاریف و مصداق‌های فراوانی می‌باشد. به طور کلی نزدیک به ۳۰ نوع استراتژی در دنیای واقعی شناسایی شده است که می‌توان آنها را در طبقه‌بندی چهار گانه فوق قرار داد.

### جدول ۷- شرح استراتژی‌های شناسایی شده

| ردیف | شرح استراتژی                                            |
|------|---------------------------------------------------------|
| ۱    | معرفی محصولات جدید به بازار                             |
| ۲    | تسخیر بخشی از بازار بزرگترین رقیب                       |
| ۳    | روپارویی با رقیب از لحاظ قیمت و کیفیت و...              |
| ۴    | حمله به نقاط ضعف رقیب                                   |
| ۵    | عرضه انواع محصولات جانشین محصولات رقیب                  |
| ۶    | عرضه طیف وسیعی از محصولات به منظور جلوگیری از ورود رقبا |
| ۷    | عقد قراردادهای انحصاری                                  |
| ۸    | ایجاد مالکیت معنوعی                                     |
| ۹    | انحصار در کارکنان، تجهیزات و سایر امکانات و منابع       |
| ۱۰   | پرهیز از عقد قرارداد با همکاران رقبا                    |



| ردیف | شرح استراتژی                                                                         |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱   | کاهش قیمت‌ها برای اخراج رقبا از بازار یا کاهش انگیزه تازه واردین                     |
| ۱۲   | ایجاد کنسرسیوم خدمات متقابل با سایر شرکتها                                           |
| ۱۳   | تشکیل شرکتهای مختلف Joint Venture                                                    |
| ۱۴   | اعطای مجوز ساخت فروش Licensing arrangement                                           |
| ۱۵   | واگذاری بخشی از امور مهم نظیر خدمات پس از فروش به یک شرکت معتبر                      |
| ۱۶   | گرفتن برخی از امور شرکتهای معتبر و بزرگ و انجام آن نظیر توزیع                        |
| ۱۷   | تمرکز بر روی یک محصول یا مجموعه‌ای از محصولات خاص                                    |
| ۱۸   | خرید / مشارکت در مالکیت شرکتهای توزیع کننده محصولات - «یکپارچگی عمودی به بالا»       |
| ۱۹   | خرید / مشارکت در مالکیت توزیع کننده محصولات - «یکپارچگی عمودی به پایین»              |
| ۲۰   | خرید شرکتهای رقیب - «یکپارچگی افقی»                                                  |
| ۲۱   | توسعه فعالیت‌های شرکت در خصوص محصولاتی مرتبط با سبد محصولات فعلی - «تنوع همگون»      |
| ۲۲   | توسعه فعالیت‌های شرکت در خصوص محصولات غیر مرتبط با سبد محصولات فعلی - «تنوع ناهمگون» |
| ۲۳   | حفظ وضعیت موجود تا زمان ظهور و تغییر مناسب در محیط                                   |
| ۲۴   | حفظ روند سودآوری از طریق کاهش هزینه‌ها                                               |
| ۲۵   | پذیرش کار به صورت انحصاری برای یکی از رقبا یا مشتریان عمده (استراتژی اسارت)          |
| ۲۶   | تعطیل کردن یا فروش بخشی از فعالیت‌ها و ظرفیت‌های شرکت - «استراتژی کاهش»              |
| ۲۷   | تعطیل کردن یا فروش کل شرکت                                                           |
| ۲۸   | کاهش نیروی انسانی                                                                    |
| ۲۹   | اعلام ورشکستگی                                                                       |



## جدول ۸- انواع استراتژی‌ها

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>استراتژی‌های رقابتی</b></p> <p>یکپارچگی عمودی به بالا</p> <p>یکپارچگی عمودی به پایین</p> <p>یکپارچگی افقی</p> <p><b>استراتژی‌های تمرکز (تهاجمی)</b></p> <p>رسوخ در بازار</p> <p>توسعه بازار</p> <p>توسعه محصول</p> <p><b>استراتژی‌های تنوع (محافظه کارانه)</b></p> <p>تنوع همگون</p> <p>تنوع افقی</p> <p>تنوع ناهمگون</p> <p><b>استراتژی‌های تدافعی</b></p> <p>مشارکت</p> <p>کاهش</p> <p>واگذاری</p> <p>انحلال</p> <p>ترکیب</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ۳-۵-۲- استراتژی‌های مناسب

استراتژی‌های مناسب آن دسته از استراتژی‌ها هستند که کاملاً متناسب با شرایط محیطی و درونی سازمان باشند. ماتریس استراتژی اصلی، ماتریس BCG، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) و ماتریس SWOT ابزارهایی هستند که به اتخاذ استراتژی صحیح کمک می‌کنند. برای مثال ماتریس استراتژی اصلی می‌تواند گزینه‌های استراتژی را مشخص کند.



شکل ۳ - ماتریس استراتژی اصلی



به طور کلی استراتژی‌ها می‌بایست دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- کاملاً شفاف و قابل درک باشند.
- امکان اجرای آنها وجود داشته باشد.
- از سوی تصمیم‌گیران سازمان حائز اولویت باشند.
- دارای انسجام و یکپارچگی باشند.
- قابل کنترل و ارزیابی باشند.



### ۳-۶- هدف‌های سالیانه

هدف‌های سالانه، اهداف کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. این اهداف نظیر هدف‌های بلند مدت می‌تواند برای سه سطح شرکت، بخش‌ها یا کسب و کار و وظیفه تعیین شوند. هدف‌های سالانه از آن جهت که در اجرای استراتژی موثر هستند دارای اهمیت بوده و نیز می‌بایست دارای کارکردهای زیر باشند:

- مبنای تخصیص هزینه‌ها را تعیین کنند.
- برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک ساز و کار اصلی عمل می‌کنند.
- برای نظارت به پیشرفت فعالیتها و تامین هدف‌های بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می‌کنند.
- برای سازمان، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای اولویت‌ها را تعیین می‌کنند.

گرچه اهداف سالیانه می‌تواند در سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه تعیین شود ولی در بیشتر مواقع بر حسب واحدهای وظیفه‌ای- امور مالی، برنامه‌ریزی، تولید، تحقیق و توسعه، بازاریابی و مدیریت - تعریف می‌شوند.

### ۳-۶-۱- ویژگی‌های اهداف سالیانه

اهداف سالیانه دارای ویژگی‌هایی نظیر اهداف بلند مدت هستند.

### ۳-۷- سیاست‌ها

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می‌کند. هنگام تصمیم‌گیری از سیاست‌ها به عنوان رهنمود استفاده می‌شود و همچنین سیاست‌ها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می‌باشند.

### ۳-۷-۱- ویژگی‌های سیاست‌ها

- به گونه‌ای باشند تا مرزها و محدوده‌های انواع کارهای اداری را تعیین کنند.
- معیاری برای تشویق و تنبیه افراد به شمار می‌روند.
- سیاست آنچه را که می‌توان و نمی‌توان انجام داد، مشخص می‌کند.
- انتظارات سازمان را از افراد مشخص می‌کنند.
- مبنایی برای اعمال کنترل بر مدیریت به شمار می‌روند.
- موجب هماهنگی بین واحدها می‌شوند.
- نوع کار و نیز کسی که باید آن را انجام دهد را مشخص می‌کند.



- موجب تفویض اختیار در سازمان می‌شوند.
- سیاست‌ها را می‌توان در هر سطحی از سازمان تعریف کرد.

### ۳-۸- تخصیص منابع

تخصیص منابع یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. هر سازمان دست‌کم چهار نوع منبع دارد که برای تأمین اهداف باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی و منابع فنی (فن‌آوری). تخصیص دادن منابع به بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای بدان معنی نیست که همه استراتژی‌ها به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا در خواهند آمد. عوامل زیادی مانع از این می‌شوند که منابع به شیوه‌ای اثربخش تخصیص یابند که برخی از آنها به قرار زیر است:

- اعمال مقررات بسیار شدید بر فرآیند تخصیص منابع
- تأکید بسیار زیاد بر معیارهای مالی کوتاه مدت
- سیاست بازی‌های سازمانی
- هدف‌های استراتژیک منسجم
- بی‌میلی به پذیرش خطر و نداشتن دانش کافی

### ۳-۸-۱- ویژگی‌های تخصیص منابع

می‌بایست براساس اولویت‌های اهداف سالیانه صورت گیرد.