



جزوه آموزشی

مدیریت استراتژیک پیشرفته



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: جزوه آموزشی مدیریت استراتژیک پیشرفته

مولف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: زمستان ۱۳۹۷

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

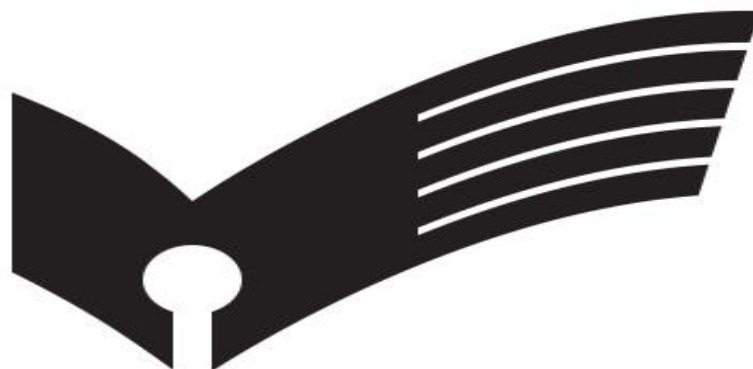
031-95020264-65

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند

مدیریت استراتژیک پیشرفته

مدرس :

دکتر مهرزاد شاه علی





مدیریت راهبردی یا استراتژیک

یک سبک و شیوه مدیریتی جامع است. یک سبک مدیریتی مبتنی بر سیستمی است یعنی همه‌ی عوامل تاثیر گذار را لحاظ می‌کند.

محیط : مجموعه‌ای عوامل، فاکتورها، شاخص‌ها و متغیرهایی که بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند اما از کنترل سازمان و مدیریت آن خارج است.

-مدیریت استراتژیک ضرورت است چون سازمان‌ها دائما با تغییر و تحولات سریع محیطی مواجه هستند.
-تنوع و تعدد فعالیت سازمانها، افزایش جمعیت، امروز مسائل شهری سیاسی و .. عملا بر پیچیدگی سازمانی افزوده است.

-جهان امروز یک جهان سازمانی است و جامعه امروزی یک جامعه سازمانی است.

-کشوری پیشرفت می‌کند که سازمانها پیشرفته داشته باشد.

- عوامل زیادی به رشد سازمانها تاثیر دارند که مهمترین عامل آن مدیریت است.

-هر جامعه‌ای مشکل از کلان نظام هاست. کلان نظام مالی، کلان نظام بهداشت، کلان نظام آموزشی است.

-سیستم اجتماعی بخش سخت افزار این نظام است.

مدیریت : مدیریت به مجموعه‌ای از علم و هنر کار کردن با دیگران است (مدیریت یعنی پرورش و آموزش).

-مشروعیت مدیریت به وجود مشکل است چون همواره مشکل وجود دارد نیاز به مدیریت داریم و مطلوبیت مدیریت به میزان حل مشکل است و هرچه مدیر بتواند مشکلات بیشتری را حل کند مطلوبیت مدیریت را نشان می‌دهد.

-مدیریت صرفا اداره یک سازمان نیست ما در زندگی شخصی خودمان را هم باید داشته باشیم.

-مدیریت امور به وسیله‌ی دیگران است یا اداره امور از طریق دیگران است.

-ما در یک سازمان اجتماعی زندگی می‌کنیم که برای دستیابی به یک مطلوبیت باید همه‌ی سازمانها رشد کنند که برای دستیابی به این مهم به مدیریت نیاز داریم.

-ذینفعان داخلی

-ذینفعان خارجی

امروزه اداره سازمانها بسیار پیچیده شده و مدیران را با چالش‌های متعددی روبرو کرده است:

۱- اداره فعالیت‌های در سازمان‌های پیچیده

۲- ناشی از مواجهه به عوامل محیط عملیاتی، رقبا، تامین‌کنندگان



۳- مواجهه مدیران با تغییرات و تحولات محیط دور یعنی عوامل سیاسی، اقتصادی، تکنولوژی، زیست محیطی، فرهنگی.

نکته: تغییرات و تحولات را باید با مدیریت استراتژیک پیش بینی کنیم.

۴- انتظارات گروه‌های ذینفع

سبک مدیریت استراتژیک

یکی از بهترین سبک‌های است که مدیران استفاده از سبک مدیریت استراتژیک را عملاً برخوردی منطقی و صحیح و اثر بخشی برای بهینه بودن موقعیت خود و افزایش توانایی‌های سازمان در مواجهه با تغییرات و تحولات محیطی می‌دانند. سبک مدیریت استراتژیک مبتنی بر سبک مدیریت مشارکتی است.

- برنامه ریزی یعنی تعیین هدف و راه رسیدن به آن. و راه رسیدن به هدف همان استراتژی است.

- رئیس فعالیت‌هایی که ما را می‌رساند به هدف را استراتژی گوئیم.

- در ابتدای شروع هر کاری باید هدف را داشته باشیم.

تعریف هدف: نتایجی را که یک شخص یا یک سازمان یا یک شرکت در یک دوره‌ی زمانی مشخص جستجو می‌کند را هدف می‌گویند.

اگر دوره زمانی زیر یک سال باشد می‌گوئیم اهداف کوتاه مدت اگر بین یک تا ۳ سال باشد می‌گویند اهداف میان مدت و اگر بیش از ۵ سال باشد می‌گویند بلند مدت.

تعریف مدیریت استراتژیک

فرآیند تدوین، اجراء و ارزیابی استراتژی در جهت تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی.

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

فرآیند تجهیز مستمر منابع در راستای تدوین، اجراء و ارزیابی استراتژیها در جهت تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی با توجه به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی .

تحقیقات هافستد درباره فرهنگ ایرانی : ایران دارای فرد گرایی، ابهام گریز و سبک گریز و فاصله قدرت بسیار زیاد.

مهمترین عامل اینکه نرخ رشد کشورها نسبت به نرخ رشد در دنیا کند است مدیریت است و عدم استفاده مدیریت از سبک سیستمی است.





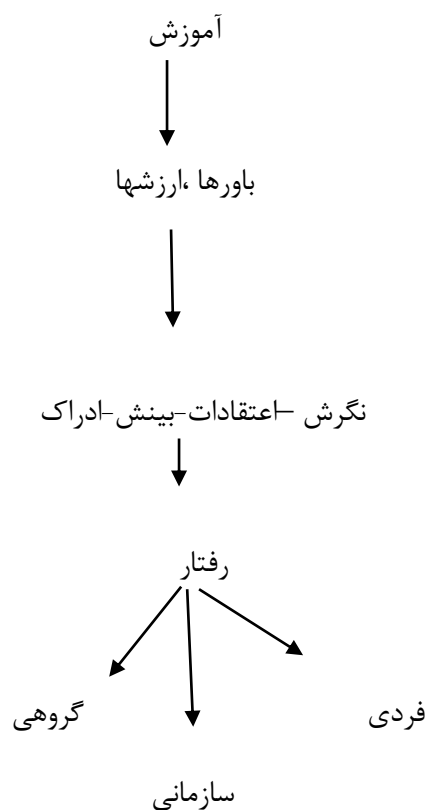
نگرش سیستمی :

سیستم : مجموعه از اجزاء که وابسته به هم که وابستگی حاکم بر آن کلیتی را ایجاد می کند.

هر سیستم دارای ۵ جزء است :

۱-برونداد ۲- فرآیند ۳-درون داد ۴- بازخورد ۵-عامل تعامل با محیط است.

-مدیریت یک رفتار است و رفتار چه فردی، سازمانی، گروهی و اجتماعی ناشی از نگرش اعتقادات بینشها و ادراک می باشد.



نیروی انسانی مهمترین سرمایه یک سازمانی است.



مزایای مدیریت راهبردی :

- ۱- این سبک از مدیریت توانایی سازمان را در حل مسائل مشکلات افزایش می‌دهد.
 - ۲- امکان دستیابی به بهترین راه حل‌ها را ممکن می‌سازد.
 - ۳- شکاف و اصطحکاک میان مدیران واحدهای مختلف سازمان کاهش پیدا می‌کند.
 - ۴- انگیزه کارکنان با درک بهتر رابطه پاداش بهره‌وری افزایش می‌یابد.
- مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد.

ریسک‌ها و محدودیت عمده مدیریت استراتژیک

- ۱- هزینه و زمان
 - ۲- عدم مسئولیت پذیری مدیران است (شانه خالی کردن از زیربار مسئولیت).
- (مدیران عالی در تعیین اهداف و استراتژی‌های بلندمدت دخالت دارند وقتی نتایج اونی نمی‌شود که اجراء می‌شود مدیران از زیر مسئولیت شانه خالی می‌کنند).
- ۳- یاس و ناامیدی کارکنان و مدیران واحدها.
- برای تدوین یک برنامه استراتژیک باید فرآیندهای زیر اجرایی شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک

- ۱- در اولین گام تعیین و تدوین هدف بنیادی (ماموریت) شرکت
- ۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی (عوامل داخلی) (نقاط قوت و ضعف یا همان منابع بالقوه و بالفعل یک سازمان است)
- ۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات)
- ۴- تعیین اهداف بلندمدت و راهبردهای کلی
- ۵- تجزیه و تحلیل راهبردها و انتخاب جذابترین راهبردها
- ۶- توسعه فرهنگی زیر بنایی، توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، محیط زیست و ... است همان کاری که ژاپن بعد از جنگ جهانی دوم انجام داد.
- ۷- عملیاتی نمودن راهبرد
- ۷- نهادینه کردن راهبرد





۸- کنترل راهبردی

- اولین مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین مأموریت و هدف بنیادی سازمان است.
 - هدف بنیادی هدفی است که یک موسسه از سایر موسسات حتی با فعالیت‌های مشابه مجزا و متفاوت می‌کند.
 مأموریت یا هدف بنیادی بیانگر ارزش‌ها، و اولویت‌های یک شرکت است. بیانگر حیطه فعالیت‌ها و محصولات و خدماتی است که ارائه می‌شود و به طور کلی بیانگر فلسفه وجودی سازمان است (دلیل وجودی سازمان).
 سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیتی که دارند نقش زیادی در نارضایتی مردم دارند و دلیل نارضایتی این است که :

۱- چون این سازمانها از بودجه دولت استفاده می کنند.

۲- انحصاری هستند.

۳- نگاه مردم به سازمان های دولتی عین نگاهی است که مردم به دولت دارند.

تعریف ادگار شاین : یک مغازه هم یک سازمان است که به وسیله یک یا دو نفر برای رسیدن به هدفی ایجاد شده است.

در بیانیه مأموریت این موارد باید وجود داشته باشد :

۱- محصول / خدمات و بازار . فناوریهای پایه آورده شود.

۲- هدف، بقاء، توسعه و یا سودآوری

۳- تصویر عمومی (انتظارات عموم از شرکت از محصولات یا خدمات)

۴- تصور از خود باید نقاط ضعف و قدرت خود را بشناسیم (باید تصور درستی از خود داشته باشیم)

۵- مسئولیت اجتماعی : بعضی از سازمان‌ها خود را نسبت به ذینفعان مسئول می‌دانند.

اخلاق حرفه ای:

الگوی رفتاری فرد مبتنی بر رعایت حقوق دیگران و عدم رعایت حقوق دیگران را ناهنجاری اخلاقی گویند.

دومین و سومین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک

۱- تجزیه تحلیل محیط داخلی :

برای تدوین اهداف و استراتژی‌های بلندمدت سازمان منطبق بر چشم انداز باید با موقعیت کنونی سازمان مربوطه (با هر نوع فعالیتی) بر اساس تجزیه و تحلیل، عوامل داخلی و محیط خارجی تعیین شود زیرا یک استراتژی (راهبرد) موفق به استراتژی است که :





- ۱- بر اساس تجزیه و تحلیل محیط داخلی طراحی و تنظیم شود.
 - ۲- بر اساس محیط خارجی، بر اساس فرصت ها و تهدیدها طراحی و تنظیم شود.
 - ۳- به طور دقیق اجرایی شود.
- مدیران متاسفانه در کشور ما سلیقه ای عمل می کنند یعنی مبتنی بر بینش و تجزیه شخصی خود عمل می کنند.
- زیرا رفتارهای سلیقه‌ی در خوش بنیانه ترین حالت منجر به حفظ وضع موجودی شود.

برای تجزیه و تحلیل یک محیط داخلی ۴ رویکرد وجود دارد :

اولین رویکرد، رویکرد مبتنی بر منابع

- منابع از شرکتی به شرکتی دیگر فرق دارد منابع عمدتاً دارائیهایی مشهود (ملموس و قابل مشاهده) و دارائیهایی که در ترازنامه هر شرکتی قابل رویت است (مثل وجوه نقد، تجهیزات، ماشین آلات و ...)
- ۲- دارائیهای نامشهود (نا ملموس) : دارائیهایی که قابل رویت نیست ولی می تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند در روحیه سازمانی، شهرت، انحصار ، فرهنگ سازمانی، سیستم ها و روشها ، امتیاز بهره برداری و ...)
 - ۳- قابلیت‌های سازمانی : داده مشخصی نیستند اما در تبدیل داده به ستاندها بسیار موثرند مثل مهارت، تخصص، دانش، تجزیه و ...
- ارزش یک منبع به : ۱- برتری رقابتی : منبعی دارای ارزش است که بتواند ما را نسبت به دیگر رقبا پیش بیاورد.
- ۲- منبعی ارزش دارد که کمیاب باشد (یعنی منبعی که من دارم دیگران ندارد و تحصیل آن برای هرکسی امکان پذیر نباشد مشروط بر اینکه برای دارندگان این وضعیت وجود ندارد. مثل منابع سنگ)
 - ۳- منبعی با ارزش است که غیر قابل تقلید باشد و برای همگان قابل تحصیل و تقلید نباشد مثل منابع فیزیکی خاص - منابع وابسته به مسیر.

۵- ناشناخته بودن

۶- منبعی خوب است که موانع اقتصادی داشته باشد.

۷- منبعی با ارزش است که باعث تصاحب سود شود مثل باشگاه ورزشی

۸- قابلیت دوام : منبعی با ارزش است که سرعت استهلاک بالایی نداشته باشد.

۹- قابلیت جایگزینی : منبعی با ارزش است که نشود جایگزین آن را پیدا کرد.





-امروز مدیران در یک فضای رقابتی باید کار کنند زیرا منابع محدود هستند.
مدیران استفاده از سبک استراتژیکی را یکی از روش‌های مهم در بهینه‌سازی منابع شرکت میدانند.

فرآیند مدیریت استراتژیک

۱- تدوین هدف بنیادی است (یا ماموریت شرکت)

-مدیریت سازمانها از یک سبک جامع و اثربخش باید استفاده کنند.

-سبک یا شیوه و روشی که فرد در موقعیت‌های مشابه دارد.

-بیانیه ماموریت علت وجودی سازمان را بیان می‌کند.

-سازمان‌ها باید تصور درستی از خود داشته باشند تا بتوانند به هدف خود برسند.

-بسیاری از مدیران وظایف خود را بلد نیستند و صرفاً به دنبال کار اجرایی هستند.

-یک مدیر مغز متفکر یک سیستم است و نباید کار اجرایی انجام دهد، هنر مدیر تقسیم وظایف بین نیروی انسانی است.

-یک سازمان باید بداند که در آینده کجا ایستاده و قرار است کجا بایستد. یک مدیر باید وجه نقد و نیروی انسانی خود را و نقاط ضعف و قدرت خود را بررسی کند.

۲- در گام دوم در مدیریت استراتژیک باید به بررسی عوامل داخلی و خارجی پردازد.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (عوامل داخلی)

-نقاط قوت و ضعف

تجزیه و تحلیل محیط داخلی : ۱- رویکرد مبتنی بر منابع (عملاً منابع با ارزشی است که منحصر به فرد باشد).

۲- رویکرد تجزیه و تحلیل SWOT



دومین رویکرد. رویکرد تجزیه و تحلیل SWOT :

رویکردی است نظامند، هدفمند، سیستماتیک برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف و تدوین استراتژیک‌ها برای آن.

کاربرد مدل SWOT :

۱- ایجاد یک چارچوب منطقی برای تدوین و تنظیم راهبردها

۲- امکان مقایسه فرصت‌ها و تهدیدات با نقاطی قوت و ضعف سازمان بر اساس یک رویکرد ساختاری

-**نقاط قوت ها (Strength)** : هر آنچه که سازمان از آن برخوردار است (یعنی آنچه که سازمان دارد) و می‌تواند باعث کسب مزیت رقابتی گردد. مثل کارکنان با تجربه وجود مدیریت متخصص، برخورداری از تکنولوژی برتر، وجه نقد (نقدینگی کافی)

-**نقاط ضعف (Weakness)** : هر آنچه که سازمان از فقدان آن با کمبود آن در رنج باشد و سازمان را در رسیدن به مزیت رقابتی به زحمت بیندازد را گویند. مثل ضعف مدیریت، کمبود نقدینگی، عدم برخورداری از سیستم‌های اداری و مالی.

-**فرصت (Opportunity)** : امکان یک موقعیت مطلوب و مهم در محیط را گویند که باعث دستیابی سازمان به فراتر از اهداف می‌گردد.

۱- تغییر قوانین ۲- امکان بهره‌گیری از تسهیلات بلند مدت و ارزان قیمت مثل شناخته شدن بخشی از بازار
-**تهدید (Threat)** : یک موقعیت نامطلوب اما مهم در محیط را گویند که مانع و دستیابی به اهداف می‌گردد
مثل قدرت چانه زنی بالای مصرف کنندگان

تحولات سیاسی و اجتماعی، تغییر سریع و شتابان محیط اجتماعی (سلیقه مشتریان - نگرش مشتریان) -
ورود رقبای بالقوه ی جدید

-ماتریس SWOT به تنظیم راهبردها کمک می‌کند.





-بهترین راهبرد کاهش هزینه راهبرد استفاده اثر بخش از کارها :

۱-ارتقاء کیفیت نیروی انسانی

۲-ایجاد منابع در آمدی متنوع

-در موقعیت تدافعی شرکتها از راهبرد حذف ورشکستگی و تصفیه استفاده می کند.

مراحل مدیریت استراتژیک یا راهبردی

۱-تدوین هدف بنیادی

۲-تجزیه و تحلیل محیط داخلی

۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

-بعد از مشخص شدن اینکه موقعیت شرکت ما در چه مرحله ای (رقابتی، تدافعی ، محافظه کار، تهاجمی) هستیم.

-برنامه یعنی هدف گذاری کنیم یعنی مدیران باید در سازمان هدف گذاری کنند.

-چشم انداز : جایی که می خواهیم به آن دسترسی پیدا کنیم. چشم اندازهای یک سازمان باید آرمانی باشد ولی ایده آل نباشد آرمانی به این دلیل که برای ما ایجاد انگیزه کند.

رویکرد سوم. رویکرد وظیفه ای (رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد SWOT) :

۱-بررسی عملکرد گذشته

۲-بررسی وضعیت صنعت

۳-بررسی رقبا (وقتی رقبا را بررسی می کنیم به این مسئله پی می بریم که نقاط ضعف ها چه هستند که آنها از ما برتر هستند).

-ما باید واحدهای سازمان را بررسی کنیم ببینیم در کدام حوزه قوی تر هستیم.

-رویکرد وظیفه ای یک رویکرد تجزیه ای است یعنی ما واحد ها را جزء به جزء می کنیم.

فرهنگ : مجموعه ای از باورها، ارزش ها، سنت ها و رفتارهای نسبتا پایدار را گویند.



رویکرد چهارم: رویکرد زنجیره ارزش یا فعالیت

رویکردی است که از طریق فعالیت‌های اصلی و راهبردی به وجود نقاط قوت و ضعف سیستم پی می‌بریم. مایکل پورتر به عنوان معروفترین و با نفوذترین استراتژیست در ۱۹۸۰ شناخته شده است وی در کتاب مزیت رقابتی معتقد است که فعالیت‌های سازمان را به دو گروه اصلی و پشتیبانی طبقه بندی کرد. **فعالیت اصلی:** مجموعه فعالیت‌هایی که برای تولید محصول یا خدمت، توزیع یا بازاریابی و خدمات پس از فروش انجام می‌گیرد را فعالیت‌های اصلی یک موسسه گویند.

مایکل پورتر معتقد است که فعالیت‌های اصلی به ۵ گروه طبقه بندی می‌شود:

- ۱- تدارکات ورودی -- مثل انبارداری، مواد اولیه، برنامه‌ریزی مواد، برنامه‌ریزی زمین
 - ۲- تدارکات عملیات فعالیت‌هایی که منجر به طراحی و تولید و یا ارائه محصول یا خدمت می‌شود مثل امور تکنولوژی، طراحی محصول یا شیوه ارائه خدمات
 - ۳- تدارکات خروجی -- انبارداری کارای ساخته شده، پردازش سفارشی، برنامه‌ریزی برای جذب مشتری
 - ۴- بازاریابی و فروش -- قیمت‌گذاری و شیوه‌ی توزیع تبلیغات
 - ۵- خدمات -- مثل خدمات پس از فروش (مجموعه فعالیت‌هایی است که باعث افزایش ارزشی محصول / خدمت خواهد شد مثل آموزش - گارانتی - وراثتی - نصب حمل و نقل رایگان)
- مایکل پورتر صرفاً اصلی نیست بعضی از فعالیت‌ها به صورت پشتیبانی است.

فعالیت‌های پشتیبانی: مجموعه فعالیت‌هایی است که برای استمرار فعالیت‌های اصلی انجام می‌شود.

۴ نوع فعالیت پشتیبانی وجود دارد:

- ۱- تامین نیازها ۲- توسعه فناوری ۳- مدیریت منابع انسانی ۴- فعالیت زیربنایی

(۱) تامین نیازها: تامین مواد اولیه - تامین تجهیزات

(۲) توسعه فناوری: ترسیم، تامین و برنامه ریزی برای تجهیزات و ماشین آلات





۳) مدیریت منابع انسانی : فرآیند شناسایی، استخدام، جذب، بهسازی، نگهداری و به کارگیری موثرها نیروی انسانی و فعالیت‌های زیر بنایی مثل امور مالی و امور حقوقی

چهارمین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک: تدوین اهداف بلند و راهبردهای کلی می‌باشد وقتی که موقعیت کنونی شرکت را تعیین کردیم و مشخص شده وضعیت از نظر نقاط قوت، ضعف و تهدید در چه مرحله ای است باید اهداف را مشخص کنیم.

-هدف بنیادی: علت وجودی هر سازمانی است که چاقوب زمانی مشخص ندارد یعنی هیچ‌گاه یک شرکت یا موسسه با هر نوع فعالیتی نمی‌تواند به طور کامل به آن دست یابد.

-بر این اساس این اهداف بنیادین نمی‌تواند معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد سازمان و واحدهای تابع آن باشد و نمی‌توان پیشرفت سازمان را بر اساس آن اندازه‌گیری کرد. پس باید اهداف بلند مدت را مشخص کرد زیرا اهداف بنیادین کفایت نمی‌کند.

بنابراین باید اهداف بلندمدت را تنظیم کنیم.

هدف : نتایجی را که یک شخص یا یک واحد یا یک شرکت در یک بازه زمانی مشخص دنبال می‌کند.

برای یک شرکت تجاری مهمترین اهداف عبارتند از : ۱- سودآوری ۲- بهره‌وری ۳- بهبود موضع رقابتی(افزایش سهم بازار)

۴- توسعه نیروی انسانی ۵- بهبود روابط انسانی ۶- رهبری فناورانه ۷- مسئولیت اجتماعی

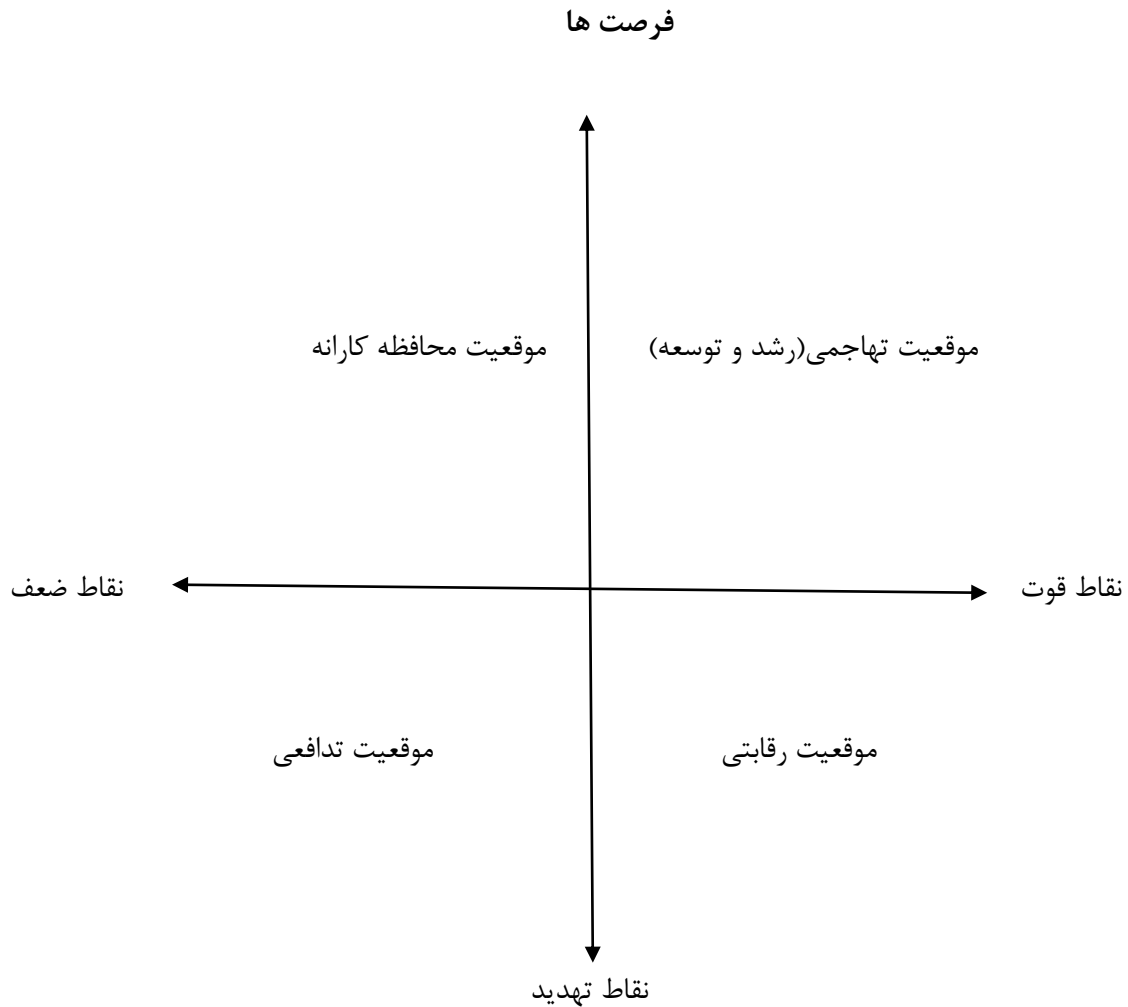
-رسمیت ، پیچیدگی و تمرکز از ارکان سازمان هستند.

-مدیران با پیچیدگی سازمانها روبرو هستند.

-مدیران در شرکتها با پیچیدگی محیطی روبرو هستند.

-در دنیای پیچیده امروزی حتما شرکت ها باید اهداف داشته باشند.

-برای تولید یک محصول باید تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی انجام دهیم.



بدترین حالتی که یک شرکت می تواند با آن مواجه باشد موقعیت تدافعی است.

اهداف بلند مدت و راهبردهای کلی :

اگر در موقعیت رشد و توسعه قرار داریم باید تعیین کنیم هدف بلند مدت در ۵ سال آینده چه خواهد بود.

مدیریت استراتژیک یکی از سبک های مهم در مدیریت دنیا می باشد.

رشد و توسعه جامعه راهکاری ندارد جزء رشد و توسعه سازمانها.





یکی از راهبردهای مدیریت در طی اهداف ۵ ساله باید مدیریت هزینه باشد و این مدیریت هزینه باید اثر بخش باشد.

یکی از اهداف بلند مدت سازمانها باید بهره وری باشد.

بهره وری = کارایی + اثر بخشی

اگر بخواهیم بهره وری داشته باشیم باید اثر بخشی و کارایی داشته باشیم.

کارایی: توانایی انجام درست کار

اثر بخشی: یعنی توانایی انجام کار درست

در سازمان ها ما فقط کار درست انجام می دهیم یعنی کارایی، به همه میزان کارایی بهره وری صورت نمی گیرد مگر اینکه اثر بخشی داشته باشیم.

در کشورهای پیشرفته ← دیگر از روش تولید فشار به جلو یعنی تولید به انبار استفاده نمی کنند و تولید بر اساس روش کششی است یعنی اول سفارش می گیرند بعد تولید می کنند.

هدف بنیادی (ماموریت): هدف موسسه با شرکت در سطح وسیع را مطرح می کند. هدف بنیادی یا ماموریت چارچوب زمانی مشخصی ندارد.

امروزه بشر در مواجهه با مسائل و مشکلاتی همچون بلایای طبیعی، تهدیدات نظامی، تغییر و تحولات اقتصادی، ناهنجاری های اجتماعی - فرهنگی - اپیدی بیماری ها و ... چشم امیدش به بهره گیری از اصول مدیریت است چون هیچ یک از علوم بدون به علم مدیریت نمی توانند بشر را از این کلاف سردر گم و پیچیده انجام دهند.

مدیریت: فرآیند بهره گیری از منابع کمیاب و محدود

مشروعیت مدیریت به وجود مشکل است و مطلوبیت مدیریت به میزان حل مشکل است، مدیریت خوب و با کیفیت است که بتواند مشکلات را حل کند.

وقتی مدیران بینش و نگرش منفی باشد محیط را همیشه تهدید می دانند و همه چیز را گردن محیط می دانند در صورتی که محیط صرفاً تهدید نیست و محیط فرصت - تهدید است - مدیران باید به استقبال محیط بروند و اگر از محیط نترسند می توانند تصمیمات درست بگیرند.



ویژگی های اهداف:

مهمترین اهداف یک شرکت بازرگانی : ۱- سودآوری (یکی از اهداف بلند مدت یک شرکت سود آوری است)
۲- بهره وری: مدیرانی که بتوانند رابطه‌ی بین داده‌ها و ستاده‌ها (خروجی) به درستی بهبود ببخشند می‌توانند بهره وری را بالا ببرند.

خط مشی : مجموعه ای از ابزارها، وسایل، آیین نامه‌ها ، دستورالعمل و روندها که رسیدن به هدف را تضمین می‌کند.

- بهره وری یعنی اینکه از حداقل منابع حداکثر استفاده را ببریم.

۳- ارتقاء موضع رقابتی : خیلی از شرکت‌ها هدف گذاری می‌کنند که جایگاه رقابتی خود را ارتقاء دهند.

۴- توسعه نیروی انسانی: مدیران باید به بهبود (ارتقاء) ظرفیت شغلی کارکنان اهمیت دهند - مدیران معتقدند با ارتقاء ظرفیت شغلی و با دادن مسئولیت‌های بیشتر، غنی سازی شغلی و دادن اختیارات بیشتر ، ظرفیت شغلی کارکنان را توسعه دهند و با آموزش کارکنان می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد.

۵- بهبود روابط نیروی انسانی: مدیران معتقدند که باید نیازهای آتی کارکنان را پیش بینی و برآورده کنیم که در این صورت وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود. که این کار از طریق بهبود مدیریت روابط- دادن سهم تامین برنامه های ایمنی - حضور نماینده کارکنان در تصمیم گیری ... صورت گیرد.

۶- رهبری فناورانه: داشتن تکنولوژی و رهبر بودن تکنولوژی در بازار منجر به افزایش سود شرکت ها میشود.

۷-مسئولیت اجتماعی

ویژگی های اهداف بلند مدت :

۱- اهداف باید مورد پذیرش باشد.

۲- هدف باید انعطاف پذیر باشد.

۳- هدف باید از قابلیت سنجش و ارزیابی برخوردار باشد.

۴-هدف باید چالش برانگیز باشد.

۵- هدف باید مناسب باشد.





۶- هدف باید قابل فهم باشد.

۷- هدف باید قابل دسترس باشد.

مدیریت استراتژیک برای اولین بار در شرکت های بازرگانی ایجاد شد.

هدف مورد پذیرش : ۱- باید مورد پذیرش مدیران و گروه های ذینفع خارجی (چون گروه های ذینفع خارجی بسیار زیاد بر عملکرد شرکت تاثیر دارند) باشد.

۲-هدف باید انعطاف پذیر باشد ← یعنی قابلیت تطبیق و تغییر متناسب با تغییر و تحولات محیطی را داشته باشد.

۳-هدف باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد ← یعنی هدف باید به گونه ای باشد که قابلیت اندازه گیری داشته باشد اگر بتوانیم هدف را کمی کنیم (قابلیت اندازه گیری عدد) که بسیار خوب است و گرنه باید اهداف دقیق و عینی باشد که قابلیت اندازه گیری باشد.

۴-اگر هدف کمی باشد خود هدف معیار اندازه گیری است و اگر هدف کمی نباشد با تغییر و تفسیر هدف شاخص های اندازه گیری هدف به دست می آید.

۵-هدف در واقع برنامه ریزی است که مهمترین وظیفه یک مدیر است.

۶-برنامه ریزی ← در واقع تعیین هدف و راه رسیدن به هدف است که این خودش یک نوع استراتژی است.

۷-چالش بر انگیز بودن هدف: نه خیلی هدف ساده و سهل الوصول و نه خیلی آرمانی و رویایی باشد.

۸-قابل فهم بودن هدف: یعنی اهداف باید نه فقط برای طراحان و تدوینگران آن بلکه برای مجریان آن نیز قابل فهم باشد.

۹-در دسترس بودن هدف: تعیین قابلیت دسترس بودن به دلیل تغییرات شرایط محیطی ، سیاسی ف اجتماعی و ... بسیار سخت خواهد بود.

چرا باید اهداف را تعیین کنیم :

۱-ما برای رسیدن به آرمانها و آرزوها و ... باید برنامه ریزی کنیم (یعنی هدف گذاری کنیم).

۲-برای مقابله و مواجهه با تغییر و تحولات محیطی باید برنامه ریزی و هدف گذاری نمود.



اهداف چه کمکی به سازمان و مدیران می کنند:

- ۱-اهداف باعث هدایت فعالیت ها و هماهنگی در یک مسیر مشخص می شود.
- ۲-باعث تمرکز منابع محدود در یک مسیر مشخص می شود.
- ۳-تعیین مسیر تصمیمات و برنامه ها می باشد.
- ۴- معیاری برای ارزیابی عملکرد سازمان و واحد های وظیفه ای و ارزیابی پیشرفت کار می باشد.
- ۵- اگر هدف کمی باشد خود هدف معیار ارزیابی می باشد. یعنی هدف این است که تولید را از ۳۰۰۰ هزار برسونیم به ۱۰۰۰ هزار که این مقدار قابل اندازه گیری است.

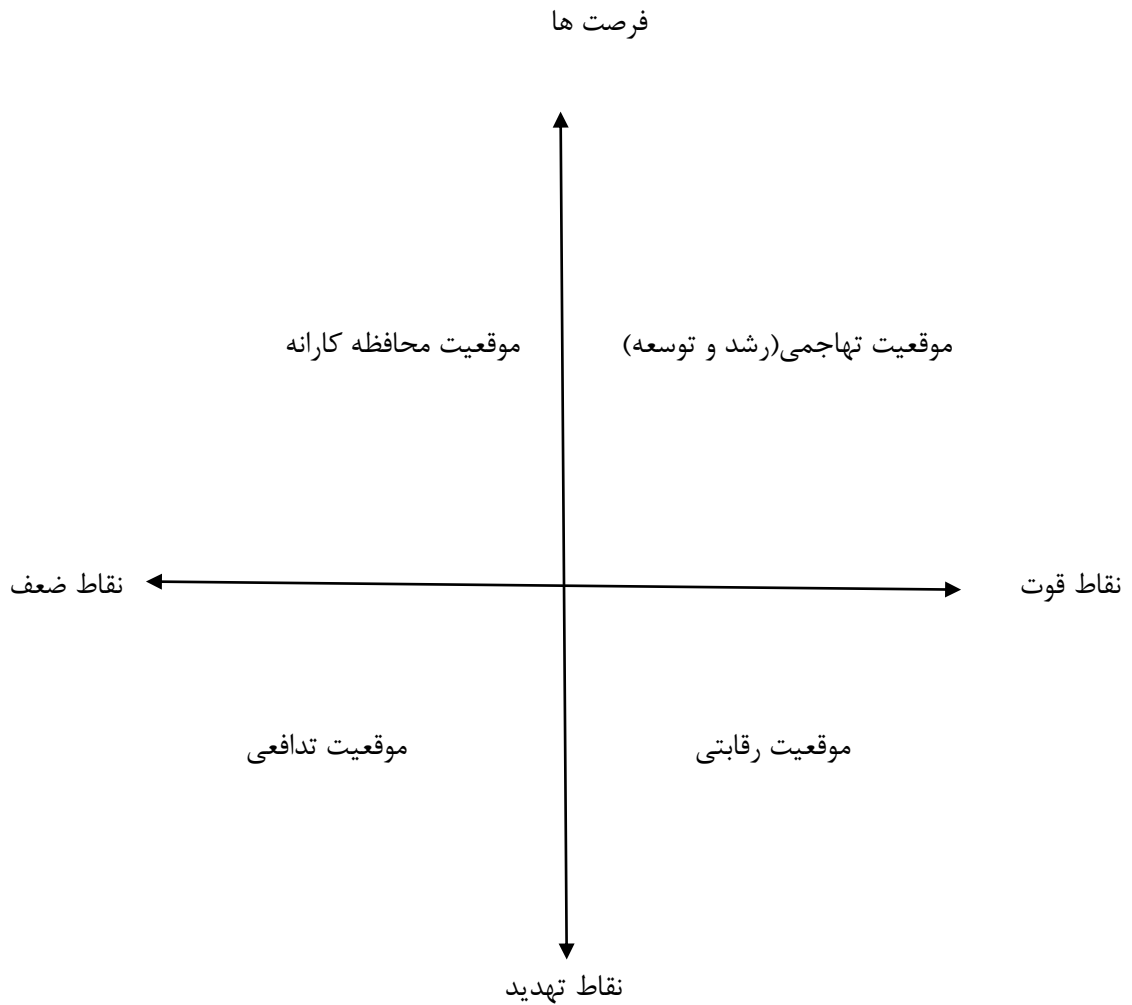
چرا مدیران نمی توانند اهداف را تعیین کنند؟

- ۱- نمی خواهند از اهداف گذشته دست بردارند.
- ۲- به دلیل ترس از امنیت شغلی
- ۳- به دلیل ترس از به خطر افتادن موقعیت شغلی
- ۴- عدم اعتماد به نفس (ضعف عدم اعتماد به نفس)
- ۵- فقدان یا ضعف دانش سازمانی
- ۶- عدم درک محیط و تغییر و تحولات آن





راهبردهای کلی



خیلی از نظریه پردازان معتقدند که قبل از تعیین و تدوین راهبردها باید گرایش تعیین شود سپس بر اساس آن راهبردهای کلی تعیین شود.

فلسفه وجودی (دلیل وجودی) ← فلسفه عمومی ← گرایش عمومی یا جهت گیری عمومی



مثال گزارش عمومی برای یک شرکت بازرگانی :

۱) گرایش عمومی برای یک شرکت بازرگانی تلاش برای ایجاد و ساخت محصول خاص برای گروه‌های مختلف جامعه می‌شود.

۲) تلاش برای ایجاد یا ساخت محصولات مختلف یا محصولات خاص برای گروه خاص .

راهبرد: رویکردی (نوع نگاه) است جامع که طراح‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف را تعیین می‌کند.

مهمترین راهبردها برای شرکت‌های تجاری (بازرگانی):

راهبرد رشد متمرکز (راهبرد نفوذ در بازار): راهبرد رئوس فعالیت‌ها (یعنی فعالیت‌هایی که ما را می‌رساند به هدف).

- استراتژی رویکردی است که اقدامات و عملیات و فعالیت‌های مهم در جهت رسیدن به هدف را هدایت می‌کند.
راهبرد رشد متمرکز: شرکتی می‌تواند از این راهبرد استفاده کند که از نقاط قوت خوبی برخوردار است و نیروی انسانی با مهارت داشته باشد، و شرکت تمام هم و غم خود و تجربیات و منابع خود را در یک بازار متمرکز نماید. هنگامی می‌توان از این راهبرد استفاده کنیم که توانایی تشخیص عوامل محیطی وجود داشته باشد و محیط کسب و کار با ثبات است.

- همچنین بازار شرکت‌ها با بازار رقبا متفاوت باشد، بازار اشباع نشده باشد.

راهبرد توسعه محصول: شرکتی می‌تواند از این راهبرد استفاده کند که در موقعیت رشد و توسعه قرار داشته باشد و شرکتی می‌تواند از این راهبرد استفاده کند که محصول کنونی شرکت باشد، مثل قبل مورد استقبال مشتریان قرار ندارد. بنابراین شرکت باید برای وفادار کردن مشتریان محصول را بهبود داده (کیفیت، بسته بندی، تنوع رنگ، تحویل سریع) یا یک محصول جدید در همان راستا به بازار ارائه دهد.

راهبرد توسعه محصول: جذب مشتریان وفادار کنونی و هدایت آنها به یک محصول جدید

راهبرد توسعه بازار: شرکتی می‌تواند از این راهبرد استفاده کند که در موقعیت رشد و توسعه قرار داشته باشد بر اساس این راهبرد محصولات خود را در بازارهای هدف جدیدتر ارائه می‌کنند شبکه‌های توزیع سرویس حمل و نقل و تبلیغات با همان شیوه اما توسعه یافته تر مورد استفاده قرار می‌گیرد.





راهبرد توسعه افقی: شرکتی می تواند از این راهبرد استفاده کند که در موقعیت رشد و توسعه استفاده کند یعنی ایجاد یک یا چند کسب و کار در همان زنجیره توسعه کنونی

راهبرد توسعه عمومی: زمانی شرکت از این راهبرد استفاده می کند که در موقعیت رشد و توسعه باشد که وابستگی به عرضه کنندگان مواد اولیه را و یا خدماتی همچون انبارداری و ... را کاهش دهد و یک یا چند کسب و کار جدید را راه اندازی می کند.

راهبرد تنوع مرتبط: شرکتی می تواند از این راهبرد استفاده کند که شرکت در موقعیت رقابتی است و هدف این شرکت بقاء در بازار رقابتی است (موقعیت رقابتی یعنی دارای نقاط قوت هستند ولی با تهدیدات خارجی هم مواجه هستند)

ایجاد یک یا چند کسب و کار جدید که با بازار محصول قبلی به شبکه های توزیع - فناوری و ... سازگار باشد.

راهبرد تنوع نامرتب: زمانی شرکت می تواند از این راهبرد استفاده کند که در موقعیت رقابتی باشد هدف در این راهبرد سود آوری ناشی از سرمایه گذاری است. ایجاد یک یا چند کسب و کار که با شبکه های توزیع، فناوری فعلی، بازار محصول کنونی سازگار نباشد.

-راهبردی جذاب تر است که باعث حفظ مزیت رقابتی شود.

راهبرد بازنگری عملیاتی: شرکتی می تواند از این راهبرد ها استفاده کند که در موقعیت محافظه کارانه است. در این حالت شرکتی که در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد.

مشتریان ارباب واقعی سازمان ها هستند.

راهبرد حذف: زمانی که بازنگری عملیات جواب نمی دهد از این راهبرد استفاده می شود یعنی فروش شرکت و قسمت های مهمی از آن

راهبرد تصفیه: زمانی از این راهبرد استفاده می شود که صاحبان و مالکان شرکت شکست را بپذیرند این راهبرد به معنای فروش داراییهایی مشهود به صورت یکی یا قطعه قطعه است.

راهبرد ورشکستگی: زمانی که شرکت در موقعیت تدافعی باشد و شرکت نتواند پاسخگوی تعهدات خود و پاسخگوی انتظارات گروه های مرتبط با شرکت باشد. راهبرد ورشکستگی را انتخاب نموده و از مزایای آن بهره می برد.



-راهبردهای متنی به مشارکت و همکاری

-راهبرد سرمایه گذاری مشترک

-راهبرد پیمانهای راهبردی

-راهبرد تعاملی

راهبرد سرمایه گذاری مشترک: زمانی که یک شرکت عناصر موفقیت در یک کسب و کار به هر دلیلی نداره و با هم شریک می شوند یعنی سهام یکدیگر را خریداری می کنند. باعث ارتباط مطلوب بین عرضه کننده و مصرف کننده می شود، کاهش ریسک، کاهش هزینه ها، اشتغالزایی، سود آوری و... می شود.

استراتژی پیمان های راهبردی: زمانی که دو یا چند شرکت فقط در یک پروژه خاص و عمدتاً به دلیل عدم برخورداری از تخصص و تجربه لازم.

راهبرد تعاملی: یک یا چند شرکت در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند برای رشد و توسعه برند سازی با حداقل هزینه و رویه های استاندارد از راهبرد تعاملی استفاده می کنند.

بعد از اینکه راهبردها و اهداف را انتخاب کردیم مرحله بعدی تجزیه و تحلیل انتخاب راهبردی (انتخاب به بهترین استراتژی است).

شرکت ها باید از میان راهبردهای موجود با توجه به موقعیت کنونی شان یک یا چند مورد از راهبردها را به عنوان بهترین و جذاب ترین راهبرد انتخاب کنیم.

منابع جستجوی مزیت رقابتی: ۱- راهبرد مزیت هزینه (ساختار هزینه) راهبرد رهبری قیمت تمام شده

۲- راهبرد توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقیب

۳- سرعت پاسخگویی

۴- تمرکز به بازار

راهبرد مزیت هزینه (رهبری قیمت تمام شده): شرکت باید محصولات و خدمات خود را با کمترین قیمت ممکن نسبت به رقبا ارائه دهند.

۱- کاهش فشار خریداران برای پایین آوردن قیمت





۲- حاشیه سود بالا

۳- حفظ و دوام رقابتی

۴- مشکل شدن ورود رقبا به بازار

۵- کاهش جذابیت محصولات جانشین

محدودیت ها این راهبرد:

۱- تقلید رقبا در بلند مدت

۲- عدم بهره گیری از سایر مزیت های رقابتی

۳- کاهش تفاوت هزینه در طول زمان

راهبرد توانایی ایجاد تمایز نسبت به رقبا:

۱- کاهش فشار خریداران برای کاهش قیمت

۲- مشکل شدن ورود رقبا

۳- وفاداری مشتریان به محصول

محدودیت های این راهبرد:

۱- تقلید رقبا

۲- وفاداری مشتریان به محصولات شرکت نسبت به محصولات شرکتی که راهبرد هزینه را در پیش گرفته است کمتر می شود.

عملیاتی کردن راهبردها:

یعنی تبدیل فکر راهبردی به عمل راهبردی

مراحل عملیاتی کردن راهبردها:

۱- تعیین و تدوین اهداف سالیانه حوزه های وظیفه ای



۲- طراحی و تدوین راهبردهای وظیفه‌ای

۳- تدوین سیاست‌های ارتباطی که منجر به توانمندسازی نیروی انسانی می‌شود.

۴- طراحی سیستم پاداش

تبدیل اهداف بلندمدت به بودجه سالیانه بیانگر اهداف کوتاه‌مدت است.

اهمیت تدوین اهداف کوتاه مدت :

۱- اهداف کوتاه مدت مبنایی است برای هماهنگی و هدایت فعالیت

۲- بیانگر نقاط کلیدی مورد نظر مدیر واحد مربوطه است.

۳- اهداف کوتاه مدت ابزاری است برای کنترل انحرافات

