



مدیریت استراتژیک در فناوری اطلاعات

رضا قادر

الکترونیک – مخابرات دیجیتال – فناوری اطلاعات – تجارت الکترونیک

WWW.YEKHA.NET

r.ghader@gmail.com

+989120876890

جلسه اول

عنوان و هدف درس

هدف کلی درس مدیریت استراتژیک در فناوری اطلاعات چیست؟
در این درس سعی می شود ضمن آشنایی با مفاهیمی همچون استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک و همچنین معرفی نمودن ابزارها ، روشها و متدولوژیهای متداول در این حوزه دانشجو را قادر سازیم تا با بکارگیری این ابزارها ضمن ترسیم جایگاه مدیریت استراتژیک در فناوری اطلاعات بتواند این ابزار را بخوبی در حوزه فناوری اطلاعات بکار گیرند .

استراتژي سنت نيست سنت شکني است

- استراتژي صرفا بهتر کار کردن نيست. استراتژي انجام کارهاي متفاوت از گذشته و يا انجام همان کارها به طريقي متفاوت است.

-M. E. Porter-

مدیریت استراتژیک عبارت است از:

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه به منظور توانمندسازی سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر.

مدیریت استراتژیک

مترادف است با :

برنامه ریزی استراتژیک

● مدیریت استراتژیک

◀ بیشتر در محیطهای اکادمیک استفاده می شود.

● برنامه ریزی استراتژیک

◀ بیشتر در دنیای کسب و کار استفاده می شود.

مسائل مدیریتی

پیاده‌سازی استراتژی:
- ”انجام“ کارها سخت‌تر است از

فرموله کردن استراتژی:
- ”حرف زدن“ در مورد انجام آن‌ها

مسائل مدیریتی

فرموله کردن استراتژی

کارها را قبل از انجام تنظیم می‌کند

تمرکز بر اثربخشی است

کار عمدتاً تلاش فکری است

به مهارت‌های فکری و تحلیلی نیاز دارد

حوزه هماهنگی چند نفر است

پیاده‌سازی استراتژی

کارها می‌بایستی درحین اجرا تنظیم شود

تمرکز بر بهره‌وری است

کار عمدتاً تلاش عملیاتی است

به مهارت‌های رهبری و انگیزه بخشی نیاز دارد

حوزه هماهنگی افراد زیاد است

مسائل مدیریتی

ورود به مرحله پیاده‌سازی استراتژی

✓ انتقال مسئولیت از استراتژیست‌ها (مدیران ارشد) به مدیران بخش‌ها و واحدهای عملیاتی

◀ مشکلات اجرایی در این مرحله پدیدار می‌شود.

مسائل مدیریتی

ملاحظات مهم در اجرا

- مدیران و کارکنان بیش از اهداف سازمانی با علایق فردی انگیزانده می‌شوند
- برای تسهیل پیاده‌سازی می‌بایستی مدیران در تدوین استراتژی مشارکت داده شوند.
- پیاده‌سازی استراتژی یعنی ایجاد تحول در سازمان
- برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مستلزم :
 - ◀ حمایت
 - ◀ انضباط
 - ◀ انگیزش
 - ◀ سخت‌کوشی است

”هیچ راه ساده‌ای برای پیاده‌سازی استراتژی وجود ندارد.
همواره باید هزینه کار را پرداخت، همواره باید بین اهداف
متضاد توازن برقرار کرد. استراتژی در بهترین حالت با
ریسک و عدم دقت همراه است.“

—Peter Drucker—

کمتر از 10% استراتژی‌ها با موفقیت پیاده می‌شوند!

چرا برخی از سازمانها از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نمی‌کنند

- ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران
- شیوه مدیریت سازمان آتش‌نشانی است
- مدیریت استراتژیک اتلاف وقت تلقی می‌شود
- مدیریت استراتژیک پرهزینه تلقی می‌شود
- سازمان تنبل است و آمادگی حرکت ندارد
- مدیران از وضع موجود راضی است
- ترس از شکست
- اطمینان به نفس بیش از اندازه
- تجارب نامطلوب گذشته
- فقدان محیط رقابتی
- ترس از ناشناخته‌ها
- بدگمانی به رویکردهای جدید مدیریتی

دامهاي مدیریت استراتژيك

- استفاده از مدیریت استراتژيك برای تسلط بیشتر بر منابع و مدیریت سازمان
- برنامه ریزی استراتژيك برای پاسخگویی به مقام مافوق
- حرکت شتابزده از ماموریت به تدوین استراتژی
- عدم توفیق در برقراري ارتباط با کارکنان
- تصمیم گیریهای بدون اساس متضاد با برنامه استراتژيك
- فقدان حمایت مدیران ارشد
- عدم توفیق در ارزیابی استاندارد عملکرد
- واگذاری کار به کارشناسان ستادی (به جای مدیران ارشد)
- عدم مشارکت افراد کلیدی سازمان
- عدم توفیق در ایجاد جو مشارکت و همدلی
- بوروکراسی شدید خلاقیت و انعطاف را از بین می برد.

جلسه دوم

استراتژی در عمل

يك استراتژیست می‌بایستی از 4 مورد زیر اجتناب کند:

- مدیریت بر مبنای وضع موجود:

◀ “اگر امروز مشکلی نیست، کاری هم نباید کرد!”

- مدیریت بحران:

◀ مدیرانی که به جای کنش، واکنش نشان می‌دهند دائم در بحران قرار دارند

- مدیریت بر مبنای قضاوت‌های ذهنی:

◀ تصمیم‌گیری نمی‌بایستی بر مبنای کلی‌گویی مبهم باشد

- مدیریت بر مبنای خوش‌بینی زیاد:

◀ نتایج ارزشمند هیچگاه راحت به دست نمی‌آید

استراتژي در عمل

استراتژیهای یکپارچه‌ساز **Integration Strategies**

- یکپارچه‌سازی رو به جلو
Forward integration
- یکپارچه‌سازی رو به عقب
Backward integration
- یکپارچه‌سازی افقي
Horizontal integration

استراتژي در عمل

يكپارچه سازي رو به جلو

تعريف

- تملك و يا افزايش كنترل بر روي توزيع كنندگان و خرده فروشان

مثال

- شركت جنرال موتور مالكيت 10% از واسطه هاي فروش خودرو را در اختيار دارد.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه سازی روبه جلو **ثمربخش** است؟

- ✓ توزیع کنندگان غیر قابل تکیه ، پر هزینه و یا در تامین نیازهای سازمان ناتوان باشند
- ✓ توزیع کنندگان کیفی غیر قابل دسترس باشند
- ✓ وقتی رشد چشمگیری برای بازار پیش بینی می شود
- ✓ وقتی ثبات کار بسیار اهمیت داشته باشد
- ✓ کار توزیع حاشیه سود بالایی دارا باشد

استراتژي در عمل

يکپارچه‌سازي رو به عقب

تعريف

- تملك و يا افزايش كنترل
بر روي شرکتهای
تامین‌کننده



مثال

- Motel 8 يك توليدکننده
- مبلمان را خريداري کرده
- است.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی رو به عقب ثمربخش است؟

- ✓ تامین‌کنندگان غیر قابل تکیه، پرهزینه و یا در تامین خواسته‌های سازمان ناتوان باشند
- ✓ تعداد تامین‌کنندگان کم و شرکتهای درخواست‌کننده زیاد باشد
- ✓ رشد بسیار بالا در بازار
- ✓ سازمان دارای منابع انسانی و سرمایه لازم برای اداره یک کسب و کار جدید باشد
- ✓ وقتی ثبات قیمت اهمیت زیادی داشته باشد
- ✓ کارتولید قطعات حاشیه سود بالایی داشته باشد

استراتژي در عمل

يکپارچه‌سازي افقي

تعريف

- تمك و يا افزايش كنترل بر روي شرکتهای رقيب



مثال

- شرکت هتل‌های زنجیره‌ای هيلتون اخيراً هتل پراموس (Promus) را خريداري کرده است.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی یکپارچه‌سازی افقی **ثمربخش** است؟

- ✓ شرکت بدون مواجهه با محدودیتهای قانونی به دنبال نوعی انحصار در بازار باشد
- ✓ رقابت در يك بازار رو به رشد
- ✓ جایی که تولید انبوه (اقتصاد مقیاس) مزیت رقابتی ایجاد نماید
- ✓ شرکت مورد نظر به علت سوء مدیریت و یا محدودیت منابع وضعیت خوبی نداشته باشد

استراتژی در عمل

استراتژیهای متمرکز **Intensive Strategies**

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| (Market penetration) | • رسوخ در بازار |
| (Market development) | • توسعه بازار |
| (Product development) | • توسعه محصول |

استراتژی در عمل

رسوخ در بازار

تعریف

- افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاشهای بیشتر بازاریابی



مثال

- شرکت اینترنتی Ameritrade با صرف 200 میلیون دلار برای تبلیغات بودجه تبلیغات خود را سه برابر کرد تا مردم را قانع کند از طریق اینترنت سرمایه‌گذاری کنند.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی رسوخ در بازار ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی اشباع شده نباشد
- ✓ میزان استفاده مشتریان فعلی قابل افزایش باشد
- ✓ سهم بازار رقبا قابل به دست آوردن باشد
- ✓ افزایش مقیاس تولید، مزیت رقابتی عمده‌ای باشد



جلسه سوم

استراتژي در عمل

توسعه بازار

تعريف

- عرضه محصول و يا خدمات فعلي در مناطق جغرافيايي جديد

مثال

- شرکت اتوبوس سازي **Henlys** در انگلستان، شرکت اتوبوس سازي **Blue Bird** در آمريکا را خريداري مي کند.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی توسعه بازار ثمربخش است؟

- ✓ دستیابی به کانالهای جدید توزیع با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
- ✓ وقتی محصول با استقبال شدید بازار مواجه می‌شود
- ✓ کشف بازارهای بکر و یا اشباع نشده جدید
- ✓ شرکت دارای منابع انسانی و مالی اضافه برای توسعه عملیات باشد
- ✓ ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
- ✓ کسب و کار شرکت در حال گسترش سریع جهانی باشد

استراتژی در عمل

توسعه محصول

تعریف

- افزایش فروش از طریق بهینه‌سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدید

مثال

- افزایش سرعت و مدل‌های جدید CPU های شرکت Intel

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی توسعه محصول ثمربخش است؟

- ✓ محصول اصلی شرکت در مرحله بلوغ از چرخه عمر باشد
- ✓ تحول تکنولوژی در کسب و کار مربوطه زیاد باشد
- ✓ شرکتهای رقیب محصولات بهتری با قیمت مشابه ارائه داده باشند
- ✓ کسب و کار در يك صنعت با رشد سریع باشد
- ✓ قابلیت تحقیق و توسعه شرکت بالا باشد

استراتژی در عمل

استراتژیهای تنوع Diversification Strategies

- تنوع گرایی همگون (diversification Concentric)
- تنوع گرایی ناهمگون (Conglomerate diversification)
- تنوع گرایی افقی (Horizontal diversification)

استراتژی در عمل

تنوع گرایی همگون

تعریف

- ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات قبلی

مثال

- بانک NWB در انگلستان شرکت بیمه انگلیسی L&G را خریداری کرده است

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی همگون ثمربخش است؟

- ✓ بازار فعلی شرکت بدون رشد و یا با رشد خیلی کم باشد
- ✓ محصولات مرتبط جدید فروش محصولات فعلی را افزایش دهد
- ✓ محصول مرتبط جدید با قیمت قابل رقابتی قابل عرضه باشد
- ✓ محصول فعلی در ناحیه سراشیبی چرخه عمر باشد
- ✓ ظرفیت مدیریتی شرکت بالاتر از بازار فعلی باشد

استراتژی در عمل

تنوع گرایی غیر همگون

تعریف

- ارائه محصول جدید و غیر مرتبط با محصولات قبلی

مثال

- ورود **SONY** به کسب و کار کامپیوتر **PC**

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی غیرهمگون ثمربخش است؟

- ✓ کاهش مستمر فروش و سود بر روی رنج محصولات فعلی
- ✓ پتانسیل مالی و مدیریتی سازمان برای ورود به کسب و کار جدید
- ✓ هم‌افزایی مالی بین کسب و کار فعلی و کسب و کار جدید
- ✓ اشباع بازار محصولات فعلی

استراتژی در عمل

تنوع گرایی افقی

تعریف

- ارائه محصول جدید و غیر مرتبط به مشتریان فعلی شرکت

مثال

- ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ

جلسہ چہارم

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی افقی **ثمربخش** است؟

- ✓ درآمد حاصل از کسب و کار فعلی با افزودن يك محصول غیرمرتبط تقویت شود
- ✓ کسب و کار فعلی کم سود، کم رشد و به شدت رقابتی باشد
- ✓ شبکه توزیع فعلی برای محصول جدید و غیرمرتبط قابل استفاده باشد
- ✓ محصول جدید مکمل فصلی (دوره‌ای) محصول فعلی باشد

استراتژی در عمل

استراتژیهای تدافعی Defensive Strategies

- | | |
|-----------------|-----------|
| (Joint venture) | • مشارکت |
| (Retrenchment) | • کاهش |
| (Divestiture) | • واگذاری |
| (Liquidation) | • انحلال |

استراتژی در عمل

استراتژی مشارکت

تعریف

- تشکیل يك سازمان جديد با حمايت و همكاري دو يا چند شركت

مثال

- ايجاد شركت وسايل خانگي Philips با سرمايه‌گذاري شركت Lucent و شركت الكترونيك فيليپس

استراتژي در عمل

در چه شرايطي استراتژي مشاركت ثمربخش است؟

- ✓ تركيب همافزايي بين شرکتهاي سهامی عام و سهامی خاص
- ✓ تركيب همافزايي شرکتهاي بين المللي و شرکتهاي محلي
- ✓ يکپارچه سازي شايستگيهاي مکمل دو شرکت
- ✓ روي هم گذاشتن منابع و تسهيم ريسک در پروژه هاي بسيار بزرگ و سودآور
- ✓ رقابت چند شرکت کوچک با يك رقيب بزرگ
- ✓ براي ارائه سريع يك تکنولوژي جديد به بازار

استراتژی در عمل

استراتژی کاهش

تعریف

- تجدید ساختار در
فعالیت‌های و هزینه‌ها به
منظور جلوگیری از
کاهش فروش و سود

مثال

- تعطیل کارخانه تولید جیب
در کرایسلر

استراتژي در عمل

در چه شرايطي استراتژي کاهش ثمربخش است؟

- ✓ شرکت در عين دارا بودن شايستگي کسب و کار طی چندین سال به اهداف خود نرسیده است
- ✓ شرکت مورد فروش در يك کسب و کار ضعیف باشد
- ✓ شرکت مورد فروش داراي بهره‌وري پايين، سودآوری کم و فرهنگ کار ضعیف باشد
- ✓ استراتژي شرکت با شکست مواجه شده باشد
- ✓ شرکت براي آماده سازي يك بازار رو به رشد جديد نیازمند ساختار فعاليتي جديد باشد

استراتژی در عمل

استراتژی واگذاری

تعریف

- فروش يك بخش و يا جزيي از شرکت

مثال

- فروش بخش وسایل صوتي - تصويري توسط شرکت جنرال الكتريك

استراتژي در عمل

در چه شرايطي استراتژي واگذاري ثمربخش است؟

- ✓ وقتي استراتژي کاهش شرکت به سودآوري مورد نظر نمي رسد
- ✓ وقتي اداره يك بخش به منابع بيشتري از حد توانايي شرکت نیاز دارد
- ✓ وقتي عملکرد ضعيف يك بخش، عملکرد كلي شرکت را تحت تاثير قرار دهد
- ✓ وقتي زمينه فعاليت يك بخش با ساير اجزاي شرکت تناسب نداشته باشد
- ✓ وقتي پول حاصل از واگذاري براي ساير اهداف شرکت مورد نیاز باشد

استراتژی در عمل

انحلال

تعریف

- فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها

مثال

- شرکت **Ribol** تمامی دارایی خود را فروخت و فعالیت خود را متوقف ساخت

استراتژي در عمل

در چه شرايطي استراتژي انحلال **ثمربخش** است؟

✓ وقتي استراتژي کاهش و واگذاري به نتايج مورد نظر نرسيده باشد

✓ وقتي شرکت به ورشکستگي رسیده باشد، انحلال نیز يك راهکار است

✓ وقتي با فروش دارايي شرکت زيان سهامداران به حد قابل قبولي برسد

جلسه پنجم

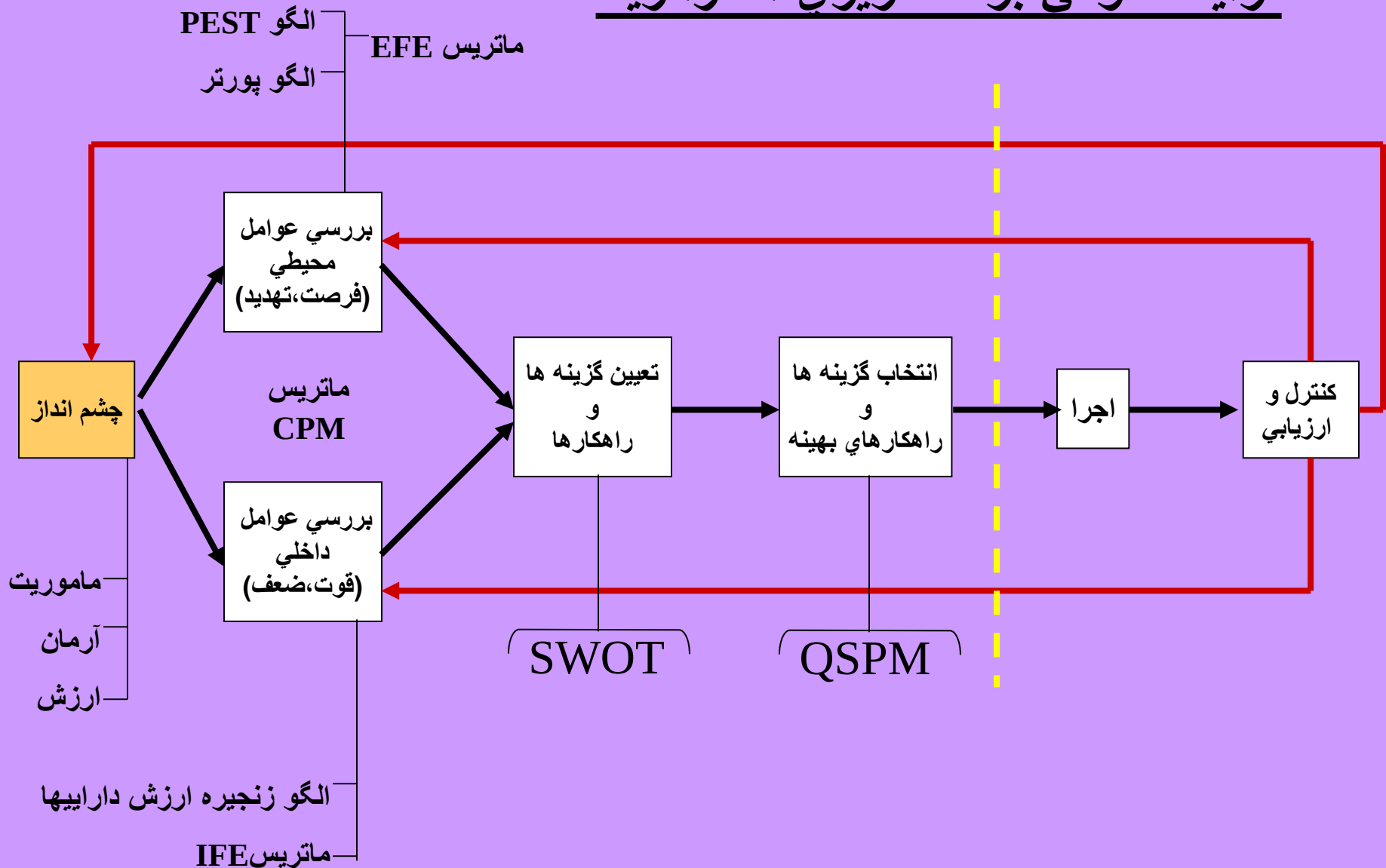
”مدیریت استراتژیک یک جعبه ابزار نیست، بلکه یک شیوه تفکر تحلیلی و یک تعهد برای تخصیص منابع در اجراست. برنامه ریزی استراتژیک صرفاً یک ضرب و تقسیم نیست، بسیاری از موضوعات مهم در مدیریت استراتژیک اصولاً قابل کمی شدن نیستند.“

—Peter Drucker—

”ایده اصلی استراتژی اینست که قوت خود بر علیه رقیب را بر نقاط ضعف نسبی او متمرکز کنیم.“

—Bruce Henderson—

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



تدوین ارکان جهت ساز (ماموریت)

در تدوین بیانیه ماموریت یا چشم انداز باید بتوان به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

(1) **چه چیزی؟** (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد.)

(2) **چه کسی؟** (مشتریان چه کسانی هستند؟)

(3) **کجا؟** (حیطه رقابت شرکت کجاست؟ چه در ورودیها و چه در خروجیها)

(4) **چرا؟** (هدف بهینه سازمان چیست؟)

(5) **چگونه؟** (ویژگیهای منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)

قانون توجه نیز باید در بیانیه شفاف گردد. قانون توجه از سه جز تشکیل گردیده، **تکنولوژی**،

منابع انسانی و **نمای سازمانی**. که بسته به نوع سازمان و توانمندی که سازمان در هر يك از سه جز دارد، به یکی از آنها می توان اشاره نمود.

ماموریت بی محتوا مهمترین سبب ناکامی سازمانها در کسب و کار است.

—Peter Drucker—

بیانیه ماموریت شرکت دیون (Dupont)

ما يك شرکت بزرگ در زمینه محصولات شیمیایی و انرژی هستیم که سابقه درخشانی در اختراع و نوآوری دارد. کسب و کار ما مستمرا در حال تحول است و ما دائما به دنبال راههای جدیدی برای بکارگیری منابع انسانی، مالی و تکنولوژی ، به منظور ایجاد زندگی بهتری برای مردم دنیا هستیم. ماموریت ما افزایش ارزش شرکت نزد مشتریان ، کارکنان و سهامداران است که این امر از طریق عرضه محصولات و خدمات ارزنده به بازار های جهانی انجام می گیرد. برای انجام این امر هر يك از کسب و کارهای ما می بایستی در سودآوری برتر از قوی ترین رقبا باشد. ما تنها وقتی احساس موفقیت خواهیم کرد که قادر باشیم در مقایسه با دیگر صنایع، سودآوری بیشتر و پایداری را برای سهامداران خود فراهم سازیم. در حالیکه رشد ما در گرو محصولات تازه و کشف منابع انرژی جدید می باشد، موفقیت ما نهایتا به چگونگی پاسخگویی به شرایط بازار و البته است. این امر مستلزم ، تعامل زیاد با مشتریان برای درك و برآورده کردن نیاز آنان و همچنین تشخیص مشکلات و مرتفع کردن آنها می باشد. علاوه بر همه اینها، ما براین باوریم که موفقیت سازمان رابطه مستقیمی با کیفیت و جدیت پرسنل ما دارد برای دستیابی به موفقیت بیشتر نباید هیچگاه به وضع موجود راضی بود. ما می باستی به عنوان مشتاقان نوآوری شناخته شویم. اشتیاقی که برای مشکلترین مسائل خلاقانه ترین راه حلها را به ارمغان می آورد و برای زندگی مطلوبتر بهترین فرآورده ها به بازار عرضه می کند.

تدوین ارکان جهت ساز (آرمان)

يك بیانیه آرمان باید هفت ویژگی داشته باشد :

1. واقع گرایانه و امکان پذیر باشد.
2. واضح و قابل فهم باشد.
3. پسندیده و مطلوب باشد.
4. بلند پروازانه باشد.
5. تغییر شرایط آینده را حتی الامکان پاسخگویی کند.
6. برانگیزاننده و بسیج کننده باشد.
7. هدایت کننده و جهت دهنده باشد.



آرمان زائیده ذهن
و
خلاقیت مدیران هست

تدوین ارکان جهت ساز (ارزش)

یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد :

1. شفاف و قابل فهم پذیر باشد. (برای همه یکسان)
2. در سازمان قابل رویت باشد.
3. شرط بقا و رشد سازمان باشد.
4. با اهداف سازمانی مرتبط باشد.
5. ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.

آرمان و مأموریت سازمان
بر مبنای ارزشها تدوین
می یابند در شرایط متغیر
آنچه که تغییر می کند
مأموریت سازمان می باشد
نه ارزشهای کلیدی

بیانیه ارزش شرکت Granger

ارزش های اصولی Granger مبتنی به موارد زیر می باشد:

■ ارزشهای مربوط به کارکنان

شرکت ما بر اساس اصول اخلاقی قوی تاسیس شده ، ما مفتخر به انجام این اصول از طریق به کارگیری ” قاعده طلایی ” می باشیم . این اصول عبارتند از اعتماد ، افتخار ، انصاف ، درستی در امانت ، دلسوزی و قدردانی برای هر یک از افراد .

■ محیط کاری

در شرکت ما احساس تعلق خاطر وجود دارد و ما حامی یکدیگر می باشیم . ما تشویق می شویم که ” تعادلی ” میان زندگی حرفه ای و شخصی برقرار سازیم . ما در یک محیط امن و لذت بخش کار می کنیم ، در این محیط اشتیاق ، آزادی بیان ، سر بلندی و مباحثات ، خنده و شادی و ... رواج دارد . خلاقیت فردی تشویق میشود و ما مجاز به ریسک برای موفقیت می باشیم .

■ روابط مشتري و خدمات

افراد متخصص و خدماتي که ارائه مي دهيم پايه گذار استاندارد عالي بودن در اين صنعت مي باشند . ما همواره سعي مي کنيم آميخته مناسبی از افراد و منابع را جهت درك نیازهاي مشتريان و فراتر رفتن از انتظارات آنان فراهم مي سازيم .

تعهد ما به يادگيري تمام عمر به ما امکان مي دهد تا محيط خارجي را به خوبي تفسير کرده موضوعات فني و مدیریتی را به درستي درك کرده و راحلهایی بهینه ارائه دهيم .

■ تعهد ما به کیفیت

ما تلاش کيفي خود را بر اين موارد استوار مي سازيم :

- مشتري – تیم Granger، همواره مشتري را جایگاه اول قرار مي دهد .
- توانمند سازي افراد – Granger آموزش در مدیریت برنامه ها و يادگيري مستمر در تمام سطوح را تشويق مي کند .
- حل مسئله – Granger سیستمهایی جهت بهبود کیفیت خدمات در صنعت ساخت و ساز پديد مي آورد .

”يا نوآوري و يا هيچ.

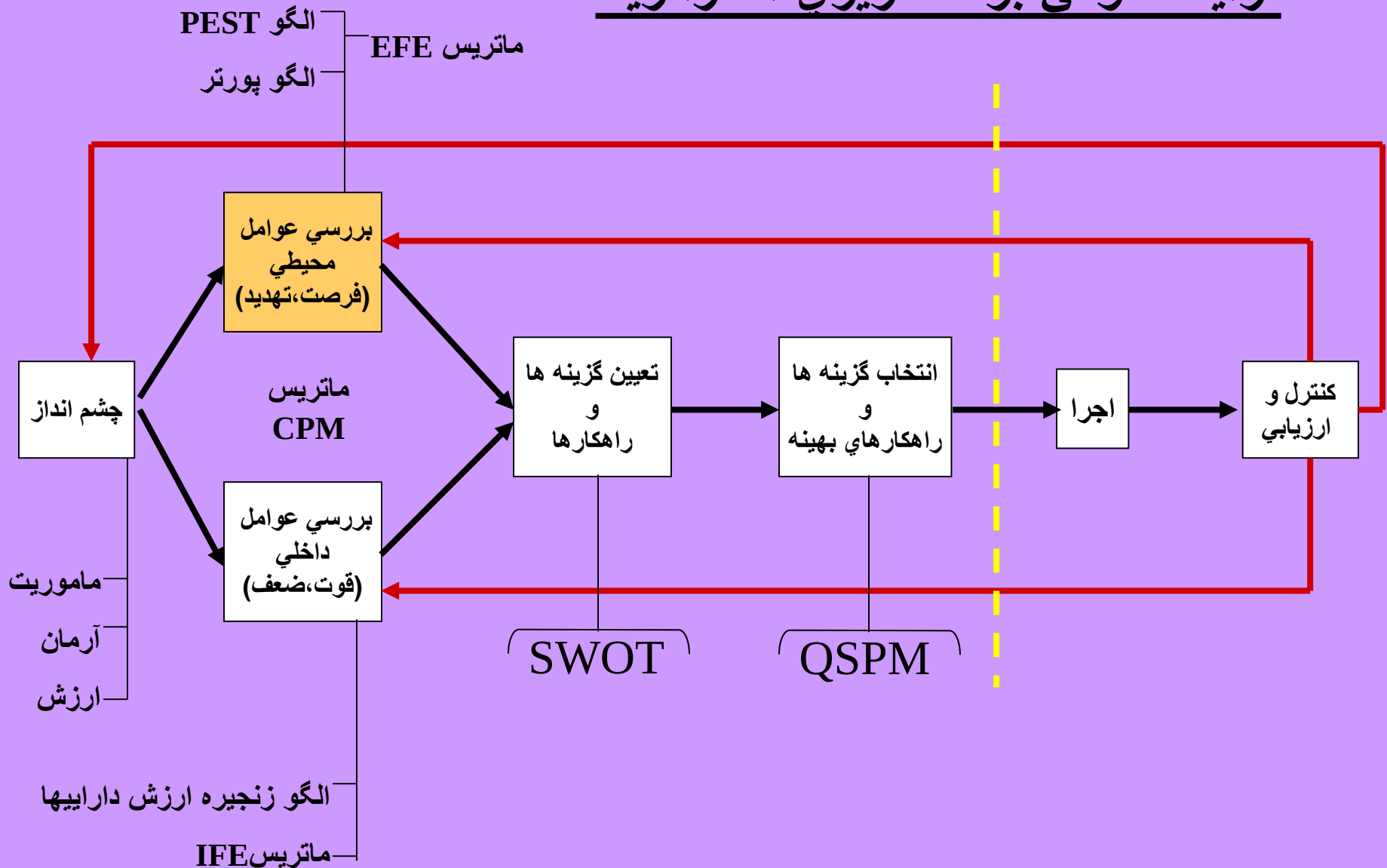
هيچ چيز به اندازه موفقيت زود از بين نمي رود.“

—Bill Saporito—

”آينده از آن كساني است كه امروز تصميمات
سخت را مي گيرند.“

شرکت Eaton

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



شناخت محیط

در ارزیابی محیط دو کانون توجه مهم قرار دارد

1. فرصت ها : منفعت بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده .
2. تهدیدها : ضرر بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده .

در واقع کار استراتژی شناخت فرصتها و تهدیدات ، ایجاد عوامل برای فرصتها جهت بالفعل شدن منفعتهای بالقوه ای که در آن وجود دارد می باشد.

بالقوه : برای همه وجود دارد

فرصت

بالفعل : متناسب با قابلیتها برای سازمانها و افراد خاص وجود دارد .

شناخت محیط

دو محیط برای سازمانها تعریف می شود :

1. محیط دور (در بعد کلان)

2. محیط نزدیک (محیط صنعت)



بزرگترین آفت استراتژی شناخت
ذهنی می باشد

شناخت محیط

در محیط دور چهار عامل اساسی وجود دارد.

PEST

سیاست ، قوانین ، مقررات
دولتی

اقتصادی

اجتماعی

تکنولوژی

پارهای از ابعاد اقتصادی و تکنولوژیک محیط

- چگونگی سطح درآمد بین اقشار مختلف جامعه و روند آن
- جهت جریان سرمایه و نیرو کار در سطح ملی
- جهت گیری سیاستهای اقتصادی دولت
- برنامه های توسعه در سطح ملی
- سطح تکنولوژی و روند تغییرات آن در کشور و جهان

پارهای از ابعاد "سیاسی" محیط

- قانون کار
- قانون تجارت
- تعرفه‌ها، حق امتیازها و مقررات
- چگونگی روابط خارجی کشور
- قدرت گروه‌های سیاسی مختلف و روند تغییرات آن
- چگونگی ثبات دولت

پارهای از ابعاد “ اجتماعی و فرهنگی ” محیط کلان

- جمعیت شناسی مصرف کنندگان
(سن، جنسیت، حوزه جغرافیایی و ...)
- چگونگی عادات، سلیق و نگرشها در جامعه و روند تغییرات آن
- تغییرات در سطح زندگی و مصرف جامعه
- وضعیت سطح سواد و تحصیلات
- چگونگی سن ازدواج و نرخ زاد و ولد

جلسه ششم

مدل رقابت صنعتی پورتر

□ مدل تجزیه و تحلیل صنعت به روش پورتر، فرآیندی است که بر مبنای ساختار بازار و شرایط رقابت توسعه یافته است. بسیاری از سازمان‌ها برای تدوین استراتژی‌ها از این الگو استفاده می‌کنند.

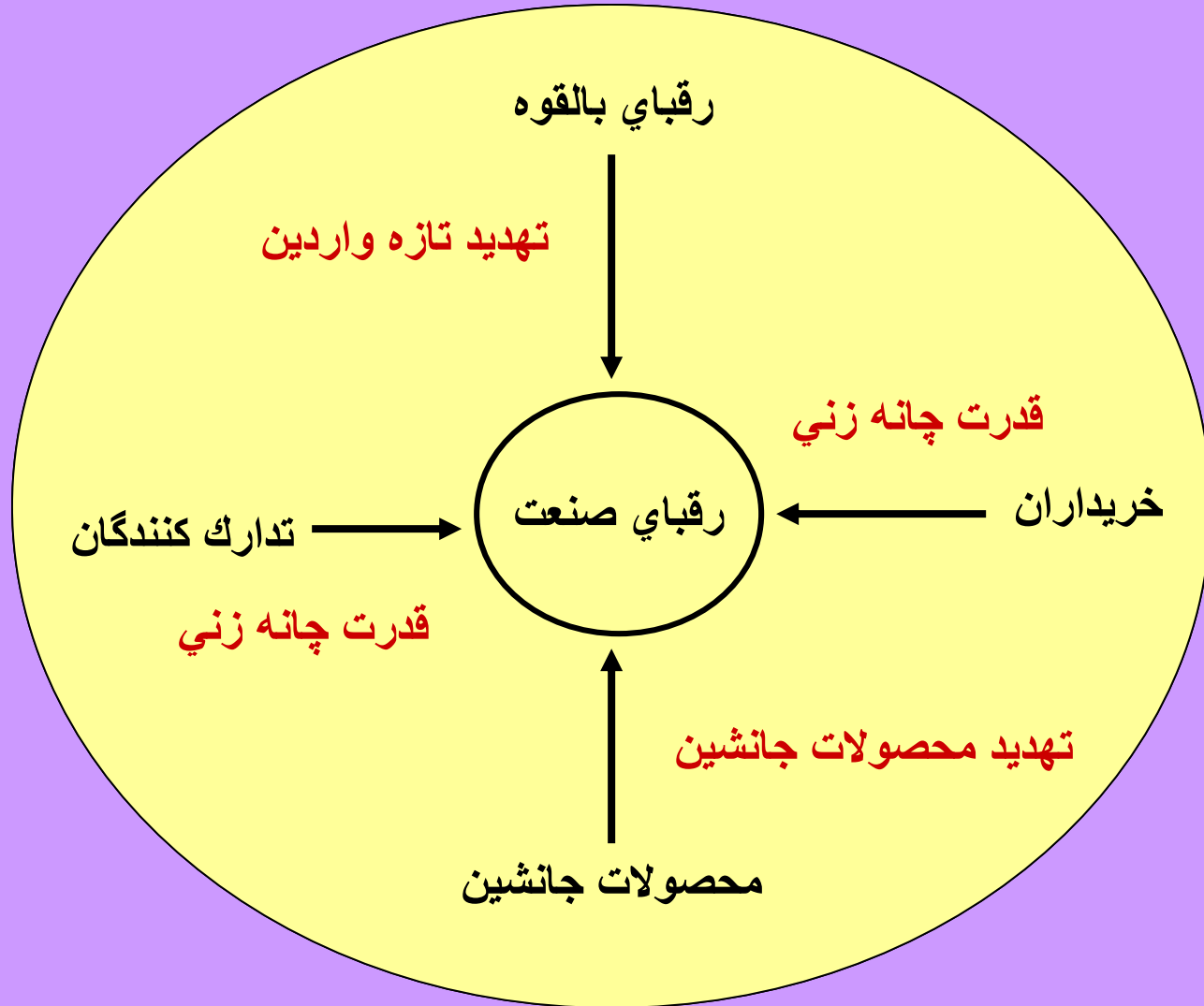
□ طبق این مدل، عمدتاً باید به پنج نیرو در صحنه رقابت توجه شود و این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌کند. در این راستا هدف استراتژیست، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن مؤسسه بتواند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارد.

مدل رقابت صنعتی پورتر

□ از دیدگاه پورتر فشار رقابتی ناشی از 5 منبع اصلی بشرح زیر می باشد:

1. رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)
2. تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)
3. تهدید محصولات جانشین
4. قدرت چانه زنی خریداران
5. قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

مدل رقابت صنعتی پورتر



رقابت میان رقباي موجود

□ غالباً قویترین نیروي رقابتي است و معمولاً در بین پنج نیروي رقابتي، رقابت بین شرکت‌هاي رقيب داراي بالاترين قدرت است و شدت ضعف آن بستگي به عواملی به شرح ذیل دارد:

➤ تعداد رقبا و یکسان یا شبیه بودن توانایی آنها

➤ رشد تقاضا در بازار

➤ تفاوت در محصولات رقبا

➤ هزینه خروج در مقایسه با رقابت

➤ رضایت رقبا از سهم بازار

رقابت میان رقبای موجود

□ در صحنه رقابت بین شرکتهای رقیب برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت عبارتند از:

- قیمت پایین
- کیفیت بالا
- کاربردهای بیشتر محصول
- خدمات قبل و بعد از فروش
- ضمانت محصول
- شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول
- قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید

تهدید رقبای بالقوه (تازه واردین)

□ رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، ظرفیتهای جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنها را مشکل میسازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند.

تهدید رقباي بالقوه (تازه واردین)

□ شدت تهدید ناشی از ورود رقباي جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

1- موانع ورود مانند:

- برتری ناشی از حجم زیاد تولید رقباي موجود
- وجود موانع، در دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی خاص
- وفاداری و ترجیح مشتریان نسبت به مارک خاص
- سرمایه مورد نیاز بالا، برای ورود به صنعت
- وجود مانع در دسترسی به کانالهای توزیع
- وجود مانع در دسترسی به مواد اولیه و سایر مایحتاج
- سیاست‌های دولت

2- بازده مورد انتظار

3- واکنش رقباي موجود

تهدید محصولات جایگزین

□ منظور از جایگزینها، کالاهایی هستند که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند. لذا يك محور از تحلیل‌ها باید روی احتمال پیدا شدن جایگزینها و میزان تهدید آنها باشد. عبارت دیگر اگر محصول جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالبتر باشد، او از خرید کالا یا خدمات شرکت‌های موجود در صنعت، دوری خواهد گزید.

تهدید محصولات جایگزین

- برخی از عوامل مؤثر در شدت و ضعف فشار رقابتی از جانب کالای جانشین عبارتند از:
 - قیمت کالای جانشین
 - کیفیت کالای جانشین
 - سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

جلسه هفتم

قدرت چانه‌زنی خریداران

❑ يك گروه خریدار هنگامی از قدرت برخوردار خواهد شد و هنگامی خواهد توانست تا سودهای بالقوه شرکت‌های فعال در صنعت را با چانه‌زنی کاهش دهد که محیط صنعت دارای ویژگی‌های خاصی باشد. در واقع مشتریان در وضعیت‌های زیر دارای قدرت می‌شوند:

- متمرکز باشد و یا حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرد.
- با هزینه پایین‌تر بتواند از رقبای دیگر خرید کنند.
- قابلیت لازم را برای خرید از چند فروشنده بجای یکی داشته باشند.
- محصول، استاندارد باشد.
- قادر به ساخت محصول مورد نیاز باشند.
- محصول فروشنده نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد.
- اطلاعات کافی را در اختیار داشته باشند.

قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

- ❑ تأمین کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شود که مواد، قطعات، ماشین‌آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند. توسعه عمودی تأمین کنندگان، یعنی وارد شدن به صنعت مورد نظر و یا تحت فشار قرار دادن صنعت (چنانچه تأمین کنندگان منحصر به فرد باشند، بیشتر است)، همواره از تهدیدهایی است که ممکن است از سوی تأمین کنندگان عملی شود. یک گروه از تأمین کنندگان، زمانی از قدرت برخوردار خواهند بود که:
 - از گروه خریداران متمرکز باشند.
 - محصول عرضه کننده، داده مهمی در کسب و کار خریدار باشد.
 - انتقال از یک تأمین کننده به تأمین کننده دیگر برای خریدار مشکل و یا پرهزینه باشد.
 - محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
 - مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشد.
 - خریداران مشتریان مهمی برای آنها نباشند.

سه نوع استراتژی عمومی پورتر

□ پورتر معتقد است که سه نوع استراتژی عمومی می‌توان انتخاب کرد:

(الف) رهبري در هزینه هاي بالاسري Overall Cost Leadership : هدف از این استراتژی، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می‌باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پورتر تولید در حجم زیاد و با قیمت کم می‌باشد که اصطلاحاً آنرا اقتصاد مقیاس می‌نامند.

این موضوع در مورد شرکتی مصداق دارد که دارای نرخ برگشت بالاتر از متوسط نرخ برگشت صنعت بوده و مزیت‌های رقابتی قوی دارد. بهر حال این استراتژی اغلب ارتباط زیادی با سهم بازار بزرگ یا سایر منافع ممتاز دارد، بطوریکه دسترسی مناسب به مواد خام و پول کافی برای خرید دارایی‌ها و لوازم مناسب جزو مشخصه‌های اصلی این استراتژی است. برای مثال شرکت قوطی سازی ناسیونال در زمره صنایع پیشرفته نیست ولی جزو شرکت‌های کم هزینه در زمینه ساخت بطری و قوطی می‌باشد.

سه نوع استراتژي عمومي پورتر

(ب) متمايز سازي Differentiation : طبق اين استراتژي، شركت وارد ساخت و بازاریابی محصولي واحد براي بازاری بزرگ مي‌شود. راه رسيدن به استراتژي تفاوت، شامل توسعه شكل واحدی از زمینه شغلي، استفاده از تکنولوژی واحد و سرویس واحد به مشتریان یا موارد مشابه می‌باشد. این استراتژی روشی است برای دستیابی به سودهای بیشتر.

(ج) تمرکز Focus : این استراتژی اساساً تمرکز بر روی يك یا چند محصول (یا خریدار) دارد. منطق این روش بر این اساس بنا نهاده شده است كه توجه بر روی يك بازار و یا يك محصول نسبت به شرکتهایی با بازارهای متعدد باعث سرویس‌دهی بیشتر و دقیقتر خواهد بود. برای مثال محصولاتی مانند اتومبیل‌های رولزرویز، خودکارهای کراس برای بازارهای بسیار خاص طراحی شده‌اند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

□ این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند.

□ برای سازمانهای دولتی و خصوصی و عمومی در سطح شرکت و SBU قابلیت کاربرد دارد.

□ پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام اول:

پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی موفقیت (CSF) را از حداقل 10 تا حداکثر 20 عامل فهرست نمایید. این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد، نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و بعد آن عواملی که سازمان را تهدید می‌کنند را بنویسید.

گام دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می‌شود به هر عامل عددی بین 1 تا 5 را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنه‌های بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.)
ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی می‌باشد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام سوم:

برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین 1 تا 4 برحسب میزان تطابق شرکت، با فرصت‌ها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد 4 به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد 1 بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می‌باشد. تعبیر هر یک از امتیازات می‌تواند به شکل زیر باشد:

4: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، 3: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، 2: تهدید قابل اعتنا (واکنش بدو منفی)، 1: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

گام چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید.

گام پنجم:

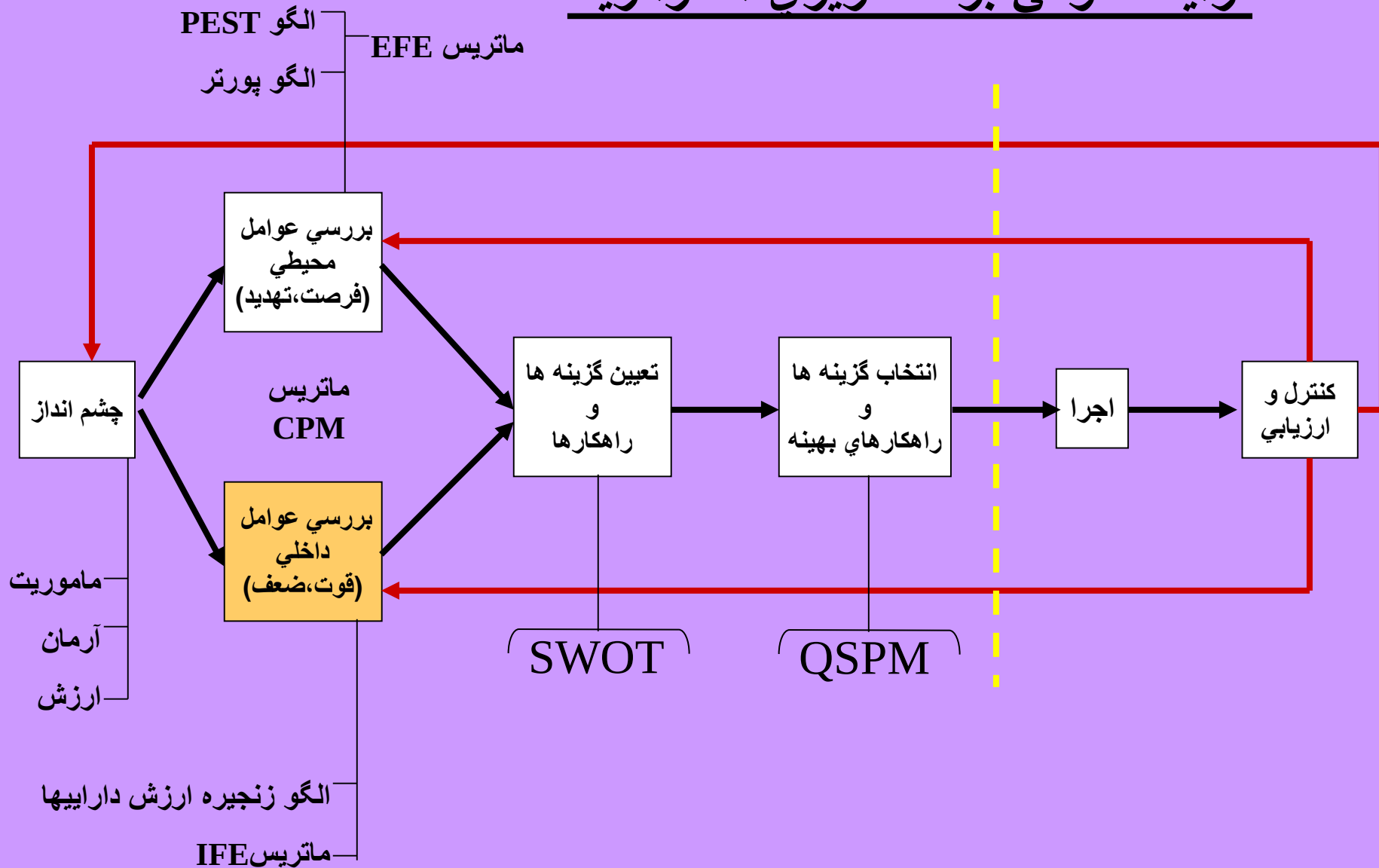
جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می‌باشد و میانگین امتیاز برای شرکتها در ماتریس EFE (5/2) می‌باشد.

بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت می‌تگ (Maytag)

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	توضیحات
فرصتها:				
یکپارچه شدن اروپا	2/0	4	8/0	جایگاه می‌تگ در اروپا قوی است.
توسعه بازار لوازم خانگی	1/0	4	4/0	کسب و کار اصلی می‌تگ لوازم خانگی است.
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	05/0	1	05/0	می‌تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	05/0	2	1/0	می‌تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.
گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی	1/0	2	2/0	حضور می‌تگ در شبکه توزیع جهانی کم است.
تهدیدات:				
افزایش مقررات محدود کننده	1/0	4	4/0	چندان شامل حال می‌تگ نمی‌شود.
افزایش قدرت شرکت‌های رقیب	1/0	4	4/0	موقعیت می‌تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف است.
افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های آمریکایی	15/0	3	45/0	مشکل چندانی برای می‌تگ ایجاد نمی‌کند.
محصولات جدید در بازار لوازم خانگی	05/0	1	05/0	می‌تگ در این زمینه وضعیت خوبی ندارد.
فعالتر شدن شرکت‌های ژاپنی	1/0	2	2/0	می‌تگ در بازارهای آسیایی حضور چندانی ندارد.
جمع	1		05/3	

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



جلسه هشتم

شناخت محیط داخلی صنعت

- در ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان به درون سازمان توجه می شود .
- پاره ای از مواردی که باید در بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان مورد توجه قرار گیرند :

سیستم مدیریت – سیستم خرید – سیستم بازاریابی – سیستم مالی – سیستم عملیات – سیستم اطلاعات

هیچ موفقیت یا شکستی
به محیط سازمان
بر نمی گردد و صرفاً، محیط
داخل سازمان باعث شکست
یا موفقیت سازمان
می باشد .

ارزیابی داخلی

در بررسی عوامل داخلی
اطلاعات حوزه‌های زیر را گردآوری و تحلیل کنید:

- مدیریت
- بازاریابی
- مالی / حسابداری
- تولید
- تحقیق و توسعه
- سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)

ارزیابی داخلی

ارزیابی داخلی

منظور از بررسی عوامل داخلی، تشخیص نحوه اثر تصمیمات استراتژیک بر روی فعالیتهای مختلف سازمان است.

ارزیابی داخلی

در مدیریت می‌بایستی عوامل زیر بررسی شود

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- ایجاد انگیزه
- امور مربوط به منابع انسانی
- نظامات کنترلی

ارزیابی داخلی

نقطه

تأثیرگذاری

در مدیریت استراتژیک

کارکرد

برنامه‌ریزی

فرموله کردن استراتژی

سازماندهی

پیاده‌سازی استراتژی

ایجاد انگیزه

پیاده‌سازی استراتژی

امور منابع انسانی

پیاده‌سازی استراتژی

نظامات کنترلی

ارزیابی استراتژی

ارزيابي داخلي (ادامه)

مدیریت

برنامه ریزی



پیش بینی آینده

هدف گذاری کمی

تدوین استراتژی

سیاست گذاری

هدف گذاری کیفی

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

سازماندهی



طراحی ساختار سازمانی
تخصیص مشاغل
تعریف مشاغل
مشخصه‌های مشاغل
حوزه کنترل
وحدت فرماندهی
هماهنگی
طراحی شغل
تجزیه و تحلیل مشاغل

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

ایجاد انگیزه



رهبری
ارتباطات

گروه‌های کاری
غنی‌سازی مشاغل
رضایت شغلی
تامین نیاز کارکنان
تحوالات سازمانی
مسائل اخلاقی

ارزيابي داخلي (ادامه)

مدیریت

امور
منابع انساني



نظام حقوق و دستمزد
مزایای کارکنان
مصاحبه استخدامی
استخدام
انفکاک
آموزش
مدیریت
توسعه منابع انسانی
ایمني
اقدامات رفاهی
روابط کار
توسعه مشاغل
رویه‌های کاری

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

نظامات کنترلی



کنترل کیفیت
کنترل‌های مالی
کنترل فروش
کنترل انبار
کنترل هزینه‌ها
تحلیل انحراف از بودجه
تشریفات
الزامات

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل عوامل مدیریتی

- آیا مدیریت مفاهیم مدیریت استراتژیک را بکار می‌گیرد؟
- آیا اهداف شرکت قابل سنجش و همه فهم است؟
- آیا همه مدیران در سطوح مختلف دارای برنامه هستند؟
- آیا تفویض اختیار به خوبی صورت گرفته است؟
- آیا ساختار سازمانی مناسب است؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل عوامل مدیریتی (ادامه)

- آیا شرح و مشخصات مشاغل واضح است؟
- آیا به مسائل اخلاقی توجه می‌شود؟
- آیا سطح غیبت و ترك شغل پایین است؟
- آیا مکانیزم‌های تشویقی و کنترلی سازمان اثر بخش است؟

ارزيابي داخلي

بازاريابي

- تحليل مشتري
- فروش محصولات و خدمات
- برنامه‌ريزي محصولات و خدمات جديد
- سياست قيمت گذاري
- توزيع
- مطالعه بازار
- تحليل فرصت

ارزيابي داخلي (ادامه)

بازاريابي

تحليل مشتري



مطالعه بر روي مشتري

اطلاعات بازار

استراتژي بازار

پروفایل مشتري

استراتژي بخش بندي بازار

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

فروش محصولات / خدمات



آگهی تجاری

فروش

کارهای تبلیغاتی

روابط عمومی

مدیریت فروش

روابط مشتریان

روابط واسطه‌ها

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

برنامه‌ریزی محصولات و
خدمات جدید



بازاریابی آزمایشی

تقویت نام تجاری

طرح گارانتی

بسته‌بندی

مشخصات محصول

برجستگی‌های محصول

کیفیت

جلسه نهم

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

سیاست قیمت گذاری



قیمت فروش

تخفیفات

فروش اعتباری

شرایط فروش

افزایش قیمت

هزینه ها

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

توزیع



یکپارچه‌سازی رو به جلو

کانال‌های توزیع

پوشش جغرافیایی

محل مراکز خرده فروش

مناطق فروش

سطح موجودی انبار

حمل و نقل

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

مطالعه بازار



گردآوری داده

تحلیل داده

پشتیبانی از فعالیت‌های کسب و کار

ارزيابي داخلي (ادامه)

بازاريابي

تحليل فرصت



ارزيابي هزينه‌ها

ارزيابي فايده

ارزيابي ريسك

تحليل هزينه / فايده / ريسك

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار

- آیا بازار به نحو اثربخشی انتخاب شده است؟
- آیا وضعیت سازمان در میان رقبا رضایت بخش است؟
- آیا سهم بازار رو به رشد است؟
- آیا کانال‌های توزیع مطمئن و کم هزینه است؟
- آیا نیروهای فروش کارآمدند؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار (ادامه)

- آیا سازمان دارای فعالیت مطالعه بازار است؟
- آیا کیفیت محصول و خدمات پس از فروش سازمان خوب است؟
- آیا محصولات شرکت به خوبی قیمت‌گذاری شده است؟
- آیا استراتژی تبلیغات و روابط عمومی اثربخش است؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار (ادامه)

- آیا برنامه و بودجه ریزی بازار موثر است؟
- آیا کارکنان بخش بازاریابی آموزش دیده و با تجربه اند؟

ارزيابي داخلي

امور مالي و حسابداري

- تصميمگيري در مورد سرمايهگذاري (بودجه سرمايه‌اي)
- تصميمگيري هاي مالي
- تصميمگيري در مورد تقسيم سود

ارزیابی داخلی (ادامه)

شاخص‌های مالی

نسبت‌های نقدینگی



- نمایانگر توانایی سازمان در انجام تعهدات کوتاه مدت است

نسبت‌ها

نسبت جاری

نسبت آبی

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت های مالی

نسبت های بدهی

• نمایانگر میزان بدهی های مالی سازمان است

نسبت ها

نسبت بدهی به کل دارایی ها
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
نسبت بدهی های بلندمدت به حقوق صاحبان سهام
توان بازپرداخت بهره

ارزیابی داخلی (ادامه)

- نمایانگر استفاده موثر از منابع سازمان است

نسبت‌های مالی

نسبت‌های فعالیت

نسبت‌ها

گردش موجودی‌ها

گردش دارایی‌های ثابت

گردش کل دارایی‌ها

گردش حساب‌های دریافتی

متوسط دوره وصول مطالبات

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های سودآوری



- نمایانگر اثربخشی حاصل از بازگشت سود نسبت به فروش و سرمایه است

نسبت‌ها

سود نا ویژه

سود عملیاتی

سود خالص

نسبت سودبردارایی کل (ROA)

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های سودآوری
(ادامه)



- نمایانگر اثربخشی حاصل از بازگشت سود نسبت به فروش و سرمایه است

نسبت‌ها

بازده حقوق صاحبان سهام ROE

سود هر سهم

نسبت سود به قیمت سهام

ارزیابی داخلی (ادامه)

- نمایانگر توانایی سازمان در حفظ وضعیت اقتصادی است

نسبت‌های مالی

نسبت‌ها

فروش

سود خالص

سود هر سهم

سود تقسیمی هر سهم

نسبت‌های رشد

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی مالی و حسابداری

- بر اساس نسبت‌های مالی سازمان در چه نقاطی قوی و در چه نقاطی ضعیف است؟
- آیا سازمان قادر به کسب سرمایه‌های کوتاه مدت مورد نیاز می‌باشد؟
- آیا سازمان قادر به کسب سرمایه‌های بلندمدت از طریق وام و یا فروش سهام می‌باشد؟
- آیا سازمان دارای سرمایه عملیاتی مورد نیاز می‌باشد؟
- آیا بودجه سرمایه‌ای شرکت به نحو مطلوبی عمل می‌کند؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی مالی و حسابداری (ادامه)

- آیا سیاست‌های تقسیم سود قابل قبول است؟
- آیا سازمان با سرمایه‌گذاران و سهامداران رابطه خوبی دارد؟
- آیا مدیران مالی سازمان آموزش دیده و با تجربه هستند؟

ارزيابي داخلي

امور توليدي

- فرآیندها
- ظرفیت‌ها
- انبار
- نیروی کار
- کیفیت

ارزيابي داخلي (ادامه)

امور توليدي

فرآيندها



طراحي امكانات

انتخاب تكنولوژي مناسب

جانمايي تجهيزات

تحليل جريان فرآيند

انتخاب محل كارخانه

توازن خط توليد

كنترل فرآيند

ارزيابي داخلي (ادامه)

امور توليدي

ظرفيت‌ها



پیش‌بینی تقاضا

برنامه ريزي خطوط توليد

برنامه ريزي كلان

برنامه ريزي روزانه

برنامه ريزي ظرفيت

تحليل صف

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

انبار



انبار مواد اولیه

انبار کالای در جریان ساخت

انبار محصول تمام شده

حمل و نقل مواد

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

نیروی کار



طراحی مشاغل

ارزیابی کار

غنی سازی مشاغل

استانداردهای شغلی

شیوه‌های انگیزشی

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

کیفیت



کنترل کیفیت

نمونه‌برداری

آزمایش

تضمین مرغوبیت

کنترل هزینه‌ها

جلسه دهم

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تولیدی

- آیا تأمین‌کنندگان مواد اولیه، قطعات و اجزای محصول مطمئن و قابل قبول هستند؟
- آیا امکانات، تجهیزات، ماشین‌آلات و دفاتر در شرایط خوبی قرار دارد؟
- آیا سیاست‌های کنترل انبار و رویه‌های کاری اثربخش است؟

ارزيابي داخلي

فهرست كنترل بررسي امور توليدي (ادامه)

- آیا سیاست‌ها و رویه‌های كنترل کیفیت اثربخش هستند؟
- آیا امکانات، منابع و بازارها با دیدگاه استراتژیک تخصیص یافته‌اند؟
- آیا سازمان واجد شایستگی‌های تکنولوژیک می‌باشد؟

ارزیابی داخلی

تحقیق و توسعه

- طراحی محصولات جدید برای رقابت
- ارتقاء کیفیت محصولات
- بهبود فرآیندهای کیفیت برای کاهش هزینه

ارزیابی داخلی (ادامه)

تحقیق و توسعه

بودجه تحقیقات



تامین اعتبارات پروژه های تحقیقاتی

استفاده از درصدی از فروش

بودجه تحقیقات متناسب با رقبا

تصمیم‌گیری در مورد تعداد
پروژه‌های جدید مورد نیاز

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تحقیق و توسعه

- آیا سازمان امکانات تحقیقاتی دارد؟ آیا این امکانات کافی هستند؟
- اگر از مراکز تحقیقاتی خارج از سازمان استفاده می‌شود آیا هزینه آن‌ها مناسب است؟
- آیا کارکنان بخش‌های تحقیقاتی کفایت لازم را دارند؟
- آیا منابع تحقیقاتی به نحو اثربخشی توزیع می‌شود؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تحقیق و توسعه (ادامه)

- آیا اطلاعات مدیریتی و سیستم‌های کامپیوتری مناسب هستند؟
- آیا ارتباط بین بخش‌های تحقیقاتی و سایر بخش‌های اثر بخش است؟
- آیا محصولات فعلی از نظر تکنولوژی رقابتی هستند؟

ارزيابي داخلي

سيستم‌هاي اطلاعات كامپيوتري

■ سيستم‌هاي اطلاعاتي

■ CTO/CIO

■ امنيت سيستم

■ کاربرد ساده

■ تجارت الكترونيك

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری

- آیا مدیران سازمان برای تصمیم‌گیری سیستم اطلاعاتی را بکار می‌گیرند؟
- آیا جایگاهی برای مدیر ارشد اطلاعات و یا مدیر سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان وجود دارد؟
- آیا داده‌های سیستم اطلاعاتی مرتباً به روز می‌شود؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری (ادامه)

- آیا همه مدیران بخش‌های عملیاتی در تامین اطلاعات سیستم اطلاعاتی مشارکت دارند؟
- آیا کلمه عبور دستیابی به اطلاعات سیستم اثربخش عمل می‌کند؟
- آیا مدیران ارشد سازمان با سیستم اطلاعاتی شرکت‌های رقیب آشنایی دارند؟

ارزیابی داخلی

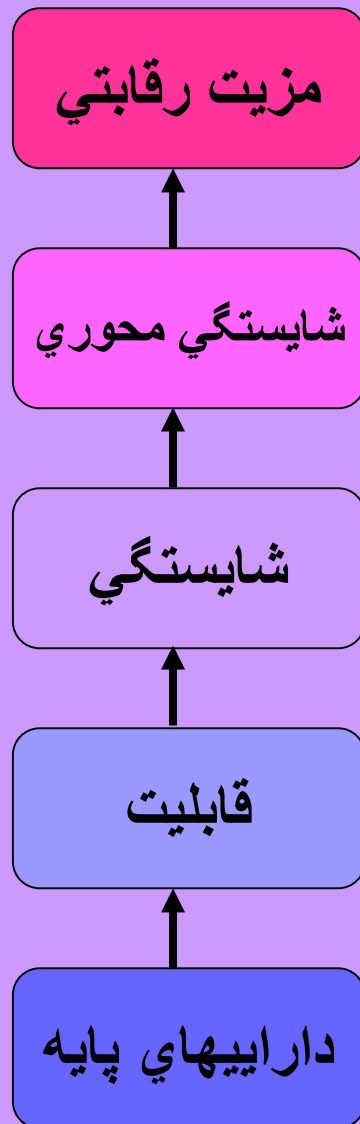
فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری (ادامه)

- آیا بکارگیری سیستم اطلاعاتی ساده است؟
- آیا همه کاربران سیستم اطلاعاتی به مزایای رقابتی حاصل از آن آگاهی دارند؟
- آیا برای کاربران کارگاه‌های آموزش کامپیوتر تدارک شده است؟
- آیا سیستم اطلاعاتی سازمان بهینه می‌شود؟

جلسه یازدهم

شناخت محیط داخلی صنعت

(الگوی زنجیره استراتژیک داراییها)



عواملی که سبب ترجیح سازمان نسبت به رقیب توسط مشتری شود

شایستگی های يك سازمان در گلوگاههای صنعت و کسب و کار

عواملیست که ایجاد ارزش برای مشتری می نماید

- داراییهایی که در راستای مأموریت سازمان باشد
- امکان ایجاد ارزش برای مشتری را داشته باشد

هرچیز با ارزشی که قابل در اختیارگیری باشد

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.

پارادایم حاکم بر این ابزار جمع‌آوری اطلاعات، تجویزی است، گرچه برای پارادایم تلفیقی نیز قابلیت بکارگیری دارد.

ماتریس IFE (بسیار شبیه ماتریس EFE می‌باشد که برای ارزیابی عوامل محیطی بکار می‌رود) قوت‌ها و ضعف‌های موجود در عملکرد و وضع موجود شرکت را ارزیابی می‌نماید.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله اول:

پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید . (بین 10 تا 20 عامل)، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمایید.

مرحله دوم:

به هر عامل يك ضريب وزني بين صفر (بي اهميت) تا يك (بسیار مهم) اختصاص دهید. همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد می‌توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی يك شود. برای تعیین وزن هر يك از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل با اهمیت تري که خوبست در جدول IFE بیایند می‌توان از نظرات خبرگان آن صنعت و دست اندرکاران شرکت بهره جست. و سپس وزن عوامل با اهمیت‌تر را بین صفر تا 1 نرمالیزه نمود.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله سوم:

وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین 1 تا 4 با توجه به محور ذیل مشخص نمایید . نقاط ضعف فقط امتیاز 1 یا 2 را دریافت می نمایند. نقاط قوت فقط نمرات 3 و 4 را می توانند بخود بگیرند. توجه به این نکته در تهیه ماتریسهای EFE و IFE بسیار حائز اهمیت می باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود فعالیت های شرکت و محیط حاکم بر آن و وزن ها بر اساس درجه اهمیت هر يك از عوامل در صنعت مورد بررسی تعیین می شوند.

مرحله چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در يك ستون جدید درج نمایید.

مرحله پنجم:

جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل 1 و حداکثر 4 می باشد و میانگین آنها $(5/2)$ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از $5/2$ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از $5/2$ باشد ، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می باشد.

بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

ماتریس ارزیابی شرایط داخل شرکت می‌تگ (Maytag)

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت:				
فرهنگ کیفیت می‌تگ	15/0	4	5/0	کیفیت يك عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.
مدیران ارشد با تجربه	05/0	4	2/0	مدیران ارشد می‌تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می‌شناسند.
یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)	1/0	4	4/0	کارخانجات می‌تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می‌کنند.
روابط بین کارکنان	05/0	3	15/0	روابط خوب و لی آسیب پذیر است.
گسترده‌گی محصولات هور در سراسر دنیا	15/0	3	45/0	هور در جاروبرقی صاحب نام و اعتبار زیاد است.
نقاط ضعف:				
فرآیند تحقیق و توسعه	05/0	2	1/0	ارائه محصولات جدید در می‌تگ به کندی انجام می‌شود.
کانالهای توزیع	0/05	2	1/0	سوپرمارکت ها کم جاي نمایندگی هاي فروش را می‌گیرند.
وضعیت مالی	15/0	2	3/0	بدهکاری می‌تگ سنگین است.
جایگاه بین المللی	2/0	2	4/0	هور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.
تجهیزات تولیدی	05/0	2	1/0	می‌تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.
جمع	1		8/2	

جلسه دوازدهم

ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت (CPM)

□ ماتریس CPM اصلی‌ترین رقباي يك شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می‌نماید.

□ این ماتریس، همان بسط ماتریس IFE می‌باشد و در واقع ضریب‌ها و جمع نمره‌های هر دو ماتریس دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولي، عوامل موجود CPM در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند، و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

□ ماتریس بررسی رقابت (CPM) را می‌توان برای مقایسه شرکت با شرکت‌های رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می‌شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست آید.

تفاوت‌های ماتریس بررسی رقابت و ارزیابی عوامل داخل

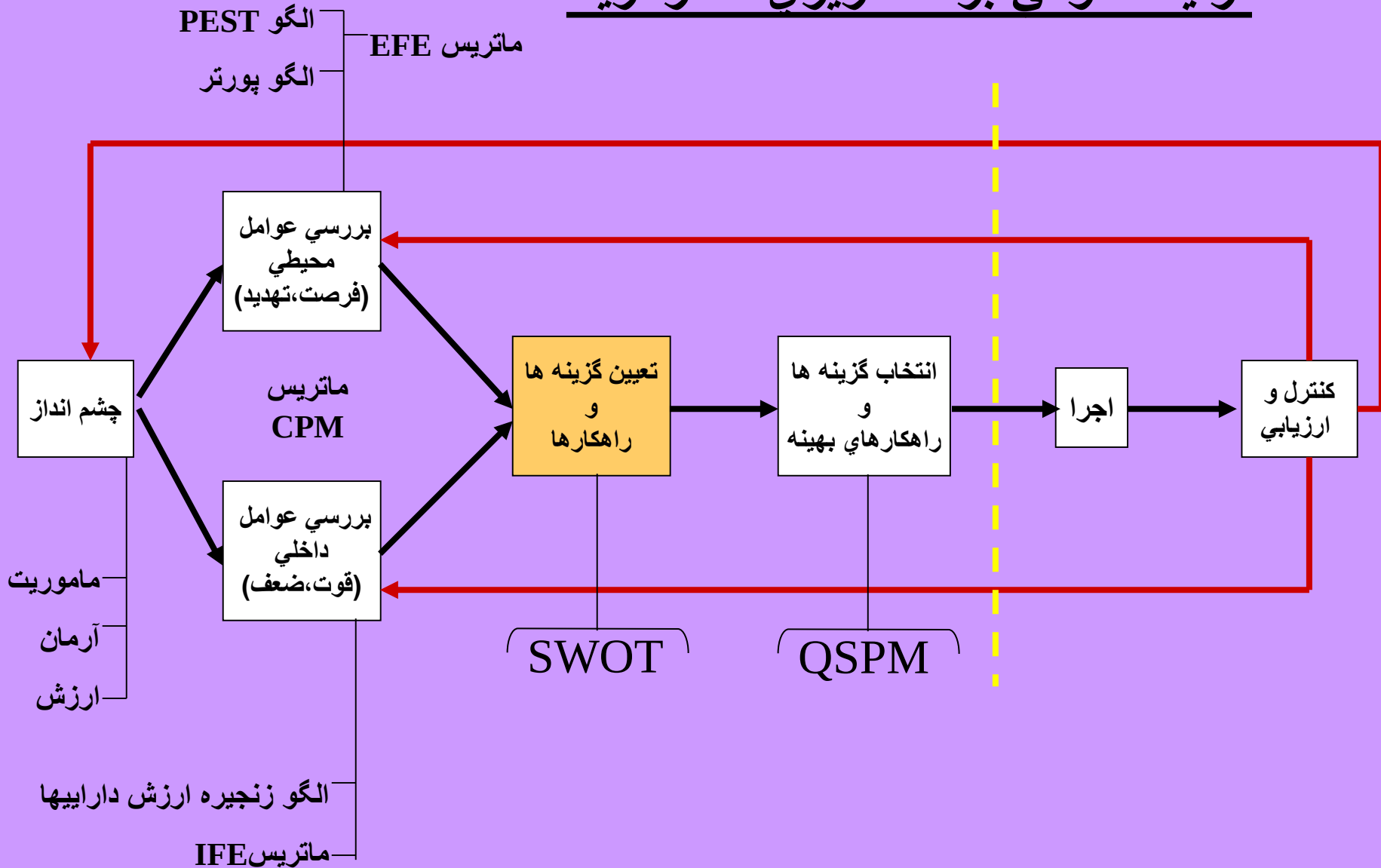
(1) عوامل کلیدی موفقیت و CSF ها در ماتریس بررسی رقابت گسترده‌تر از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند و در واقع عوامل موفقیت در CPM ترکیبی از مسائل داخلی و خارجی سازمان نیز می‌باشد.

(2) در CPM عوامل موفقیت سازمان به دو گروه تهدیدها و فرصت‌ها طبقه‌بندی نمی‌شوند.

ماتريس بررسى رقابتي يك شركت خدماتى

شركت رقيب 2		شركت رقيب 1		شركت خودي		ضريب وزني	عوامل اصلي موفقيت	رديف
امتياز وزن دار	امتياز	امتياز وزن دار	امتياز	امتياز وزن دار	امتياز			
45/0	3	6/0	4	6/0	4	15/0	توان مالي	1
6/0	3	4/0	2	4/0	2	2/0	سهم بازار	2
5/0	2	1	4	25/0	1	25/0	قيمت رقابتي	3
05/0	1	2/0	4	15/0	3	05/0	مديريت	4
3/0	2	45/0	3	6/0	4	15/0	نحوه ارائه خدمات	5
5/0	1	45/0	3	61/0	4	15/0	كيفيت خدمات	6
1/0	2	2/0	4	1/0	2	05/0	تبليغات	7
15/2		3/3		7/2		1	جمع	

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



تحليل و انتخاب استراتژي

” مدیریت استراتژیک یک جعبه ابزار نیست، بلکه یک شیوه تفکر تحلیلی و یک تعهد برای تخصیص منابع در اجراست. برنامه ریزی استراتژیک صرفاً یک ضرب و تقسیم نیست، بسیاری از موضوعات مهم در مدیریت استراتژیک اصولاً قابل کمی شدن نیستند“

—Peter Drucker—

تحليل و انتخاب استراتژي

تحليل و انتخاب استراتژي:

يك فرآيند "ذهني" بر مبناي داده‌هاي "عيني" است.

تحليل و انتخاب استراتژي

تحليل و انتخاب استراتژي:

- استراتژي هاي ممكن را ايجاد مي کند
- گزینه هاي مختلف را ارزيابي مي کند
- مجموعه اي از آن ها را انتخاب مي کند

تحليل و انتخاب استراتژي

در مرحله ايجاد و انتخاب استراتژي ها

- ✓ مجموعه‌اي از بهترين استراتژي ها حاصل مي‌گردد
- ✓ براي اين مجموعه مسائل زير مورد نظر قرار مي‌گيرد
 - مزايا
 - معايب
 - Trade-offs
 - هزينه‌ها
 - منافع

تحليل و انتخاب استراتژي

در مرحله ايجاد و انتخاب استراتژي ها

✓ ترکیبی از کارکنان مختلف مشارکت می کنند

- مشارکت نماینده هر بخش و یا واحد عملیاتی
- ايجاد فرصت براي درك جهت گيري سازمان توسط واحدها
- ايجاد تعهد در واحدها نسبت به اهداف سازمان

تحليل و انتخاب استراتژي

در مرحله ايجاد و انتخاب استراتژي ها

✓ هر استراتژي ارزيابي مي شود

- آیا با اطلاعات مربوط به محیط خارجی و داخلی تطابق دارد؟
- آیا با بیانیه مأموریت تطابق دارد؟
- نتایج ارزیابی ثبت می شود
- استراتژی ها به ترتیب مطلوبیت رده بندی می شوند

چهارچوب تحلیلی فرموله کردن استراتژی

مرحله 1: مرحله ورود داده‌ها



مرحله 2: مرحله تلفیق داده‌ها



مرحله 3: مرحله تصمیم‌گیری

چهارچوب تحلیلی فرموله کردن استراتژی

مرحله 1: مرحله ورود داده‌ها

ماتریس ارزیابی
عوامل خارجی
(EFE)

ماتریس پروفایل
رقابتي
(CPM)

ماتریس ارزیابی
عوامل داخلی
(IFE)

چهارچوب تحلیلي فرموله کردن استراتژی

مرحله 2: مرحله تلفیق داده‌ها

ماتریس
(TOWS)

ماتریس
(SPACE)

ماتریس
(BCG)

ماتریس
داخلی - خارجی
(IEM)

ماتریس
استراتژی کلان
(GSM)

چهارچوب تحلیلی فرموله کردن استراتژی

مرحله 3: مرحله تصمیم‌گیری



ماتریس کمی برنامه‌ریزی
استراتژیک
(QSPM)

تحليل و انتخاب استراتژي

مرحله 1: مرحله ورود داده‌ها

✓ این مرحله کار را برای انجام مرحله 2 و 3 آماده می‌سازد. این مرحله سه خروجی دارد:

■ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

■ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

■ ماتریس پروفایل رقابتی (CPM)

تحليل و انتخاب استراتژي

مرحله 1: مرحله ورود داده‌ها

✓ استراتژي‌ها از طريق تلفيق عوامل زير مشخص مي‌شوند:

- منابع و مهارت‌هاي داخلي سازمان (نقاط قوت و ضعف)
- فرصت‌ها و ريسك حاصل از عوامل خارجي

تلفیق عوامل کلیدی

عوامل مهم داخلی

عوامل مهم خارجی

استراتژی حاصل

نقدینگی قوی
(نقطه قوت)

+

20% رشد سالیانه در
صنعت تلویزیون کابلی
(فرصت)

=

خرید شرکت
Visioncable

محدودیت ظرفیت تولید
(نقطه ضعف)

+

خروج دو شرکت رقیب از
بازار (فرصت)

=

یکپارچه سازی افقی با خرید دو
شرکت رقیب

تحقیق و توسعه قوی
(نقطه قوت)

+

کاهش جمعیت قشر جوان
(تهدید)

=

طراحی محصول برای قشر
میانسال

روحیه ضعیف کارکنان
(نقطه ضعف)

+

تشدید فعالیت اتحادیه
کارگری (تهدید)

=

اجرای یک طرح رفاهی برای
کارکنان

جلسه سیزدهم

گونه‌های استراتژی

ماتریس

TOWS

استراتژی‌های

SO

استراتژی‌های

WO

استراتژی‌های

ST

استراتژی‌های

WT

استراتژي هاي SO

ماتريس
TOWS

→ استراتژي هاي
SO →

استفاده از نقاط قوت
سازمان براي دستيابي
به منافع نهفته در
فرصت ها

استراتژي هاي WO

ماتريس

TOWS

→ استراتژي هاي →
WO

بهبود نقاط
ضعف داخلي
با استفاده از
منافع نهفته
در فرصت

استراتژي هاي ST

ماتريس

TOWS

→ استراتژي هاي →
ST

استفاده از نقاط قوت
براي برطرف کردن
و يا کاهش تاثيرات
منفي تهديدات
محيطي

استراتژي هاي *WT*

ماتريس

TOWS

→ استراتژي هاي →
WT

انجام اقداماتي
براي کاهش نقاط
ضعف داخلي
و اجتناب از
تهديدات محيطي

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس TOWS

- فرصت‌هاي مهم سازمان را انتخاب كنيد
- تهديدات مهم سازمان را فهرست كنيد
- نقاط قوت مهم سازمان را فهرست كنيد
- نقاط ضعف مهم سازمان را فهرست كنيد

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس TOWS

- نقاط قوت را با فرصت‌هاي محيطي تلفيق کرده و استراتژي‌هاي SO را استخراج کنید
- نقاط ضعف را با فرصت‌هاي محيطي تلفيق کرده و استراتژي‌هاي WO را استخراج کنید
- نقاط قوت را با تهديدات محيطي تلفيق کرده و استراتژي‌هاي ST را استخراج کنید
- نقاط ضعف را با تهديدات محيطي تلفيق کرده و استراتژي‌هاي WT را استخراج کنید

ماتریس TOWS

	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
	نقاط قوت را فهرست کنید	نقاط ضعف را فهرست کنید
فرصت‌ها - O	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
فرصت‌ها را فهرست کنید	استفاده از نقاط قوت برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت‌ها	رفع نقاط ضعف با استفاده از منافع نهفته در فرصت‌ها
تهدیدات - T	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
تهدیدات را فهرست کنید	استفاده از نقاط قوت برای اجتناب از تهدیدات	به حداقل رساندن نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدات

تحليل و انتخاب استراتژي

Strategic Position & Action Evaluation Matrix (SPACE)

■ SPACE يك دستگاه مختصات با 4 محور است (پارامترهاي ورودی)

■ براساس ورودی ها 4 گروه استراتژي حاصل می شود

- ◀ استراتژي هاي تهاجمي
- ◀ استراتژي هاي محافظه کارانه
- ◀ استراتژي هاي تدافعي
- ◀ استراتژي هاي رقابتي

تحليل و انتخاب استراتژي

Strategic Position & Action Evaluation Matrix (SPACE)

■ دو بعد عوامل داخلي

◀ قدرت مالي [FS]

◀ مزيت رقابتي [CA]

■ دو بعد عوامل خارجي

◀ ثبات محيطي [ES]

◀ قدرت صنعت [IS]

عوامل SPACE

وضعیت عوامل خارجی	وضعیت عوامل داخلی
وضعیت محیطی ES تحولات فن آوری نرخ تورم تغییرات تقاضا قیمت محصولات رقیب موانع ورود به بازار فشارهای ناشی از رقابت کشش قیمت در مقابل تقاضا	قدرت مالی FS بازگشت سرمایه نسبت های اهرمی نسبت های نقدینگی سرمایه در گردش جریان های نقدی سهولت خروج از بازار خطرهای ناشی از کسب و کار

عوامل SPACE

وضعیت عوامل خارجی	وضعیت عوامل داخلی
قدرت صنعت (IS) پتانسیل رشد پتانسیل سودآوری ثبات مالی دانش فنی منابع مورد استفاده میزان سرمایه سهولت ورود به بازار بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها	مزیت رقابتی (CA) سهم بازار کیفیت محصول چرخه حیات محصول وفاداری محصول میزان استفاده از ظرفیت‌های رقابتی دانش فنی میزان کنترل بر تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان

تحليل و انتخاب استراتژي

Strategic Position & Action Evaluation Matrix (SPACE)

براي تشكيل ماتريس SPACE گامهاي زير وجود دارد:

- تشكيل ماتريس EFE
- تشكيل ماتريس IFE
- تشخيص عوامل موثر در قدرت مالي
- تشخيص عوامل موثر در مزيت رقابتي
- تشخيص عوامل موثر در ثبات محيطي
- تشخيص عوامل موثر در قدرت صنعت

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس SPACE

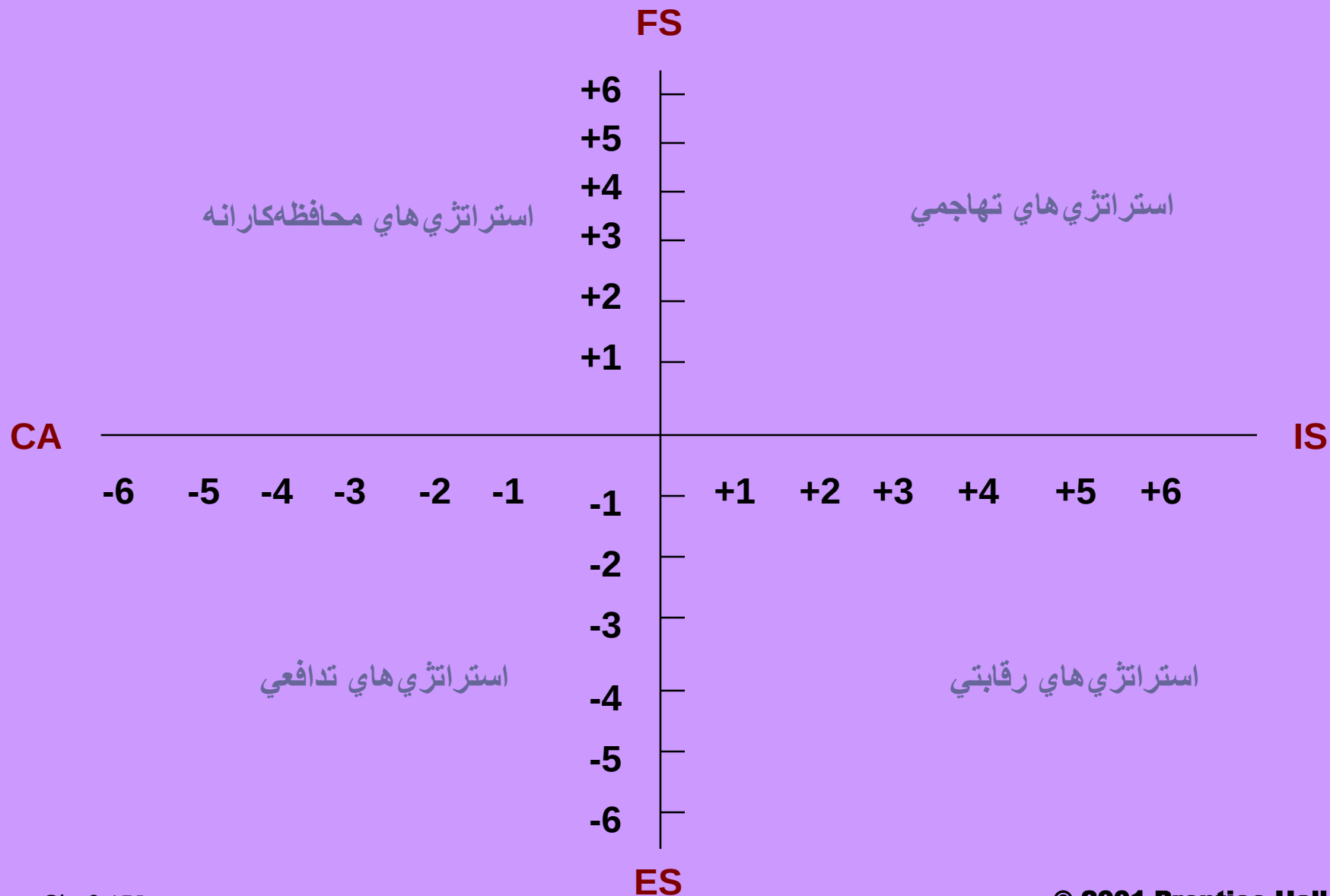
- عوامل موثر در FS، CA، ES و IS را فهرست کنید.
- عوامل موثر در FS و IS را با اعداد +1 (بدترین) و +6 (بهترین) و عوامل موثر در ES و CA را با اعداد -1 (بهترین) و -6 (بدترین) رده‌بندی کنید.
- برای پارامترهای FS و CA و ES و IS امتیاز متوسط را محاسبه کنید.

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس SPACE

- امتيازات متوسط را بر روي محور مختصات منتقل كنيد.
- با جمع بندي امتياز پارامترهاي محور X ها ، نقطه X و با جمع جبري امتياز پارامترهاي روي محور Y ها، نقطه Y را ترسيم كنيد.
- يك بردار از مبداء مختصات به نقطه XY ترسيم كنيد. اين بردار وضعيت استراتژي سازمان را تعيين مي كند.

عوامل SPACE



جلسه چهاردهم

تحليل و انتخاب استراتژي

Boston Consulting Group Matrix (BCG)

- روش BCG براي فرموله کردن استراتژيهاي سازمانهاي چند فعاليتها مناسب است.
- تركيب (Portfolio) مناسب بخشهاي (مراكز سود) مستقل را تعيين ميکند.
- اگر بخشهاي سازمان در صنعتهاي متفاوتي باشند استراتژيهاي جداگانهاي لازم است.

تحليل و انتخاب استراتژي

Boston Consulting Group Matrix (BCG)

- ماتريس BCG وضعيت واحدها را به صورت نموداري نشان مي دهد.
- ماتريس BCG بر اساس وضعيت سهم بازار و رشد صنعت عمل مي کند (پارامترهاي ورودي).
- روش BCG بر اساس پارامترهاي ورودي ترکيب مناسب فعاليت سازمان را مشخص مي سازد.

تحليل و انتخاب استراتژي

Boston Consulting Group Matrix (BCG)

■ وضعیت نسبي سهم بازار بنا به تعريف عبارتست از:

◀ نسبت سهم بازار يك واحد در يك صنعت به خصوص به سهم بازار
بزرگترین رقیب در همان صنعت

ماتریس BCG

وضعیت سهم بازار نسبی

متوسط
5/0

قوي
0/1

0

بالا
+20

ستاره‌ها
II

علامت سوال
I

متوسط
0

گاو شیرده
III

سگ‌ها
IV

پایین
-20

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس BCG

(Question Marks)	علامت سوال	■
(Stars)	ستاره‌ها	■
(Cash Cows)	گاو شیرده	■
(Dogs)	سگ‌ها	■

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس BCG

■ علامت سوال

◀ واحد مورد نظر در يك صنعت با رشد بالا سهم كمي دارد.

■ سهم بازار بيشتر به نقدینگی زيادي نیاز دارد

■ در حال حاضر توليد نقدینگی اين واحدها كم است

◀ بايد در مورد تقويت (استراتژيهاي تمرکز) و يا رهاسازي تصميمگيري شود

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس BCG

■ ستاره‌ها

◀ واحد مورد نظر در يك صنعت با رشد بالا سهم قابل توجهي دارد.

■ بهترين فرصت‌ها براي رشد و سودآوري بلندمدت فراهم است.

◀ براي حفظ وضعيت برتر به سرمايه‌گذاري قابل توجهي نياز است

■ استراتژي‌هاي يکپارچه‌سازي، تمرکز و مشارکت قابل توصيه است

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس BCG

گاو شیرده

◀ سهم بازار بالا در يك صنعت با رشد كم

- اين صنايع قادر به ايجاد قدرت نقدینگی هستند
- اين نقدینگی مي تواند براي ساير اهداف سازمان استفاده شود

◀ حفظ وضعیت موجود تا هر زمان كه ممكن باشد سياست كلي است

- توسعه محصول و تنوع گرايي همگن استراتژي هاي مورد نظر براي حفظ وضع موجود است
- اگر موقعیت قوي از دست رفت استراتژي هاي واگذاري يا انحلال مورد توصیه قرار دارد.

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس BCG

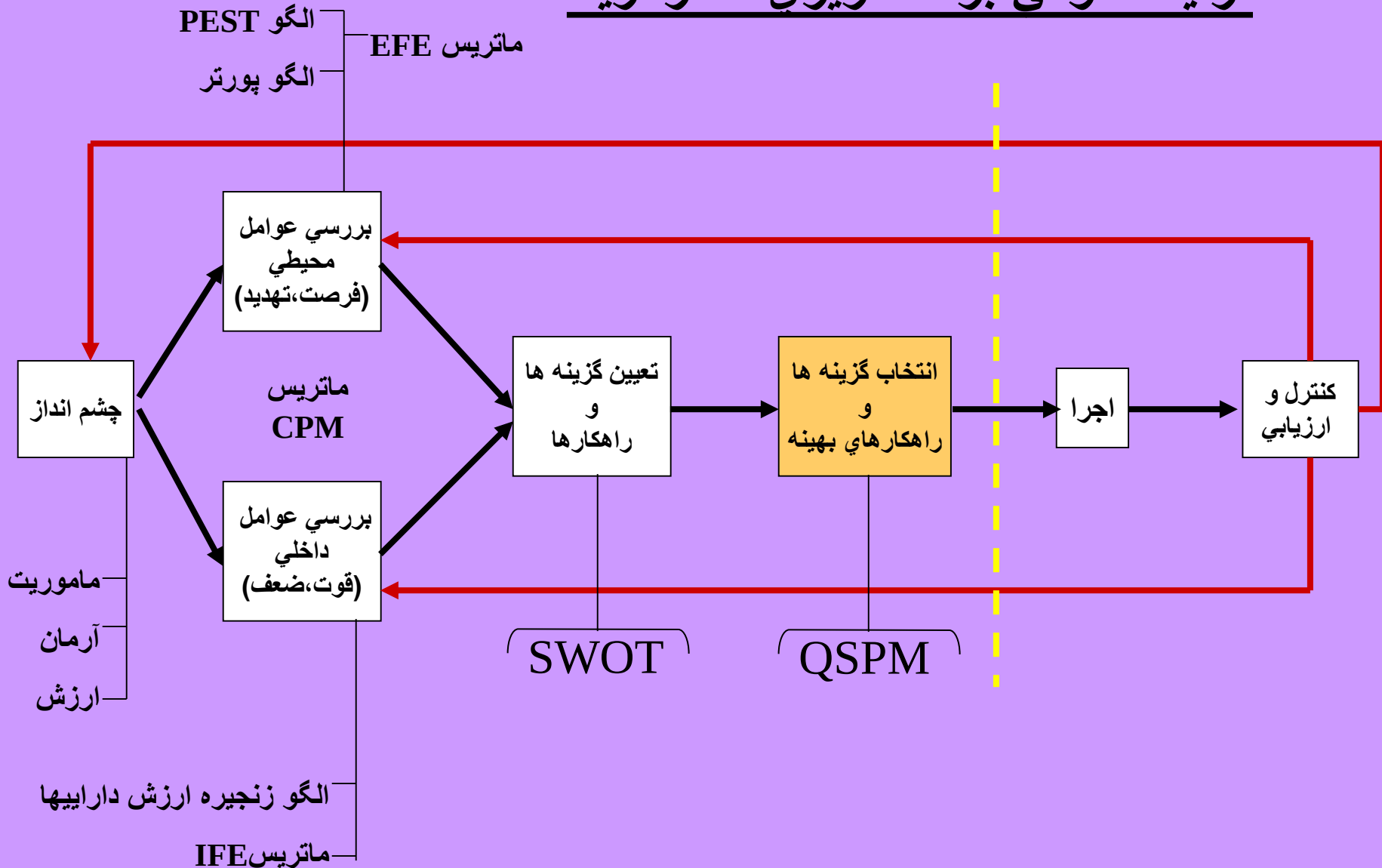
■ سگ‌ها

◀ سهم بازار کم در يك بازار کم و يا بي‌رشد

■ وضعیت ضعیف داخلی و خارجی

◀ باید در مورد استراتژي‌هاي کاهش، واگذاري يا انحلال
تصميم گرفت

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس QSPM

- اين ماتريس مرحله سوم چهارچوب تحليلي برنامه ريزي استراتژيك را تشكيل مي دهد.
- QSPM يك تكنيك تحليلي براي تشخيص استراتژي با مطلوبيت بالاتر است.
- ورودي هاي اين مرحله از خروجي مراحل يك و دو تامين مي شود.

تحليل و انتخاب استراتژي

ماتريس QSPM

- QSPM ابزاري براي انتخاب استراتژيهاي جاگزين است
- مبناي تشخيص مطلوبيت عوامل مهم داخلي و خارجي سازمان است
- انجام اين كار به قدرت تشخيص بالايي نياز دارد

مراحل پیاده سازی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک

کمی (QSPM)

گام اول:

فرصتها و تهدیدات خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی شرکت را در ستون راست QSPM فهرست نمایید. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریسهای EFE و IFE حاصل شوند. حداقل 10 عامل بحرانی موفقیت خارجی و 10 عامل بحرانی موفقیت داخلی باید در ماتریس QSPM ارائه شود.

گام دوم:

برای هر عامل بحرانی موفقیت امتیازی در نظر گرفته شود. این امتیازات با توجه به ماتریسهای IFE و EFE می باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می شوند.

گام سوم:

با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژیهای شدنی و قابل اجرا را در نظر بگیرید و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM بنویسید. در صورت امکان استراتژیهای یک شکل را در یک دسته قرار دهید.

مراحل پیاده سازی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

گام چهارم:

امتیازهای جذابیت AS را تعیین نمایید و آنها را بصورت مقادیر عددی که نشان دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می باشند، تعریف نمایید. امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سؤال زیر حاصل می شود:

“آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می گذارد؟”

در صورتیکه پاسخ به این سؤال مثبت باشد، آنگاه آن استراتژی با این عامل کلیدی مقایسه می شود. امتیازهای جذابیت باید بصورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می باشد:

- جذاب نمی باشد امتیاز 1
- تاحدودی جذاب است امتیاز 2
- در حد قابل قبول جذاب است امتیاز 3
- بسیار زیاد جذاب است امتیاز 4

گام پنجم:

جمع امتیازهای جذابیتها را بدست آورید. این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می شود و نشاندهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی است.

تحليل و انتخاب استراتژي

ارزيابي روش QSPM

نقاط مثبت:

- قادر به ارزيابي همزمان چندين استراتژي است
- عوامل مهم داخلي و خارجي را در انتخاب استراتژي دخيل مي کند

تحليل و انتخاب استراتژي

ارزيابي روش QSPM

محدوديتها:

- مستلزم قضاوتهاي متعدد ذهني و پيش فرضهاي حساب شده است

- كيفيت كار در سقف كيفيت مراحل 1 و 2 است

در مرحله ایجاد و انتخاب استراتژی ها

✓ ترکیبی از کارکنان مختلف مشارکت می کنند

- مشارکت نماینده هر بخش و یا واحد عملیاتی
- ایجاد فرصت برای درک جهت گیری سازمان توسط واحدها
- ایجاد تعهد در واحدها نسبت به اهداف سازمان

در مرحله ایجاد و انتخاب استراتژی ها

✓ هر استراتژی ارزیابی می شود

- آیا با اطلاعات مربوط به محیط خارجی و داخلی تطابق دارد؟
- آیا با بیانیه مأموریت تطابق دارد؟
- نتایج ارزیابی مثبت می شود
- استراتژی ها به ترتیب مطلوبیت رده بندی می شوند

”يك اصل مديريتي مي گويد كه ساختار سازمان مي بايستي متناسب با استراتژي تغيير كند، ولي اين اصل اغلب نادیده گرفته مي شود. بسياري از سازمان ها استراتژي جديد خود را با همان ساختار قديمي دنبال مي كنند.“

—Dale McConkey—

طراحي يك استراتژي خوب
پياده سازي موفقيت آميز آن را تضمين نمی كند

جلسه پانزدهم

چگونه می توان CSF های يك شرکت را شناسایی کرد؟

• این روش در سه گام اصلي انجام مي پذيرد :

گام اول : کلیه عوامل لازم برای رسیدن به هدف را فهرست می کنیم

گام دوم : کدام يك از این عوامل کلیدی هستند؟

عوامل غیر استراتژیک

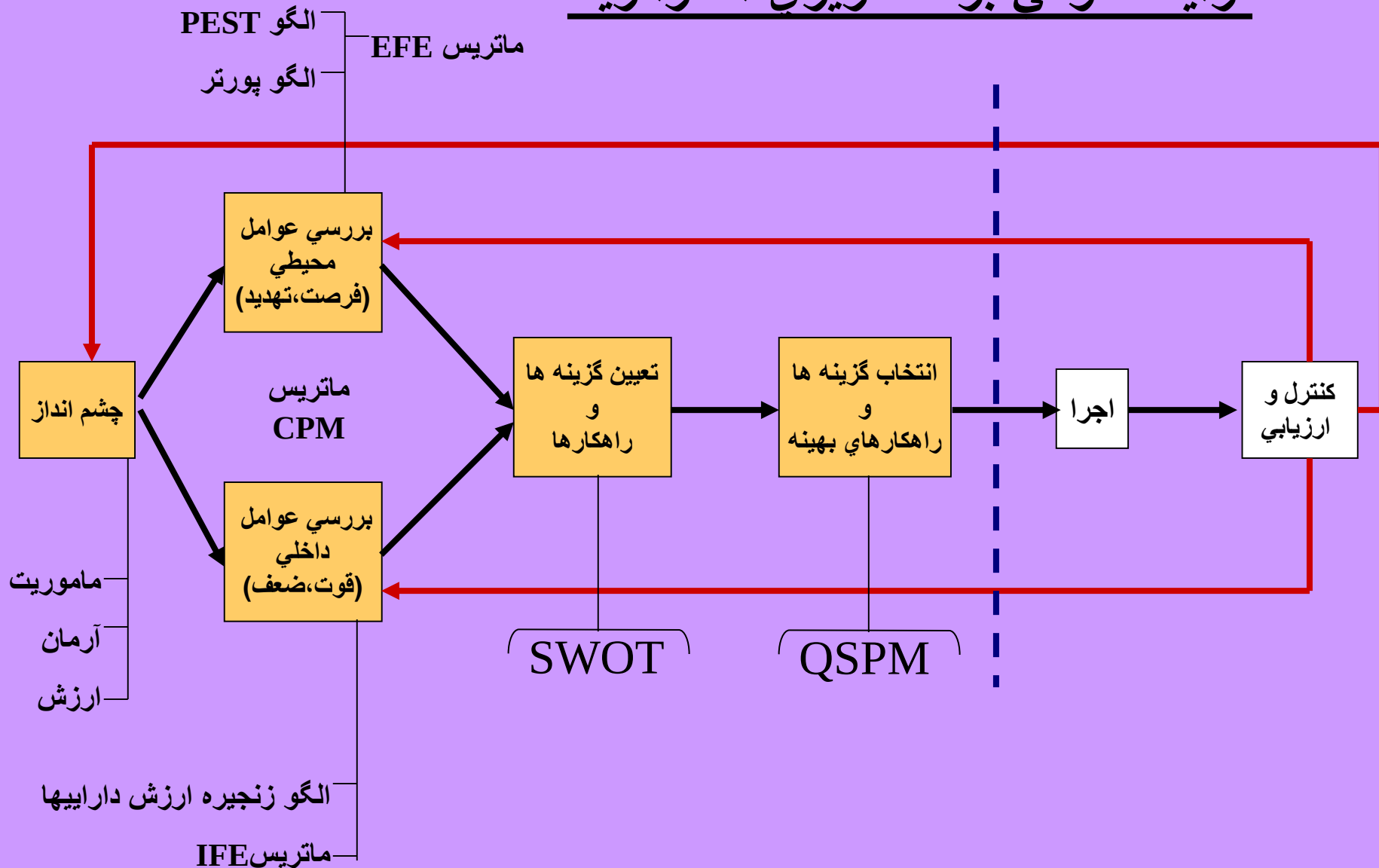
عوامل استراتژیک

شایستگی کلیدی

CSF

گام سوم : کدام يك از عوامل در سازمان وجود دارد؟

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



تحليل و انتخاب استراتژي:

يك فرآيند " ذهني " بر مبناي داده هاي "عيني" است.

محيط داخلي و خارجي سازمان در تغيير دائمي است .
بنابراين بهترين استراتژي ها نيز روزي
بي خاصيت مي شود .

بازنگري استراتژي

سه گام اصلي در ارزيابي استراتژي:

- عوامل زیربنای استراتژی سازمان را مجدداً بررسی کنید
- نتایج حاصل را با نتایج مورد انتظار مقایسه کنید (انحراف)
- اقدامات اصلاحی لازم برای کم کردن انحراف را انجام دهید

بازنگري استراتژي

ارزيابي اثربخش استراتژي مستلزم

- بازخور مناسب دوره‌اي است

- ◀ بازخور دوره‌اي زيربناي ارزيابي اثربخش است

- ارزيابي کوتاه‌مدت و بلندمدت است

- ◀ تمرکز بر دستاوردهاي کوتاه‌مدت و بلندمدت

بازنگري استراتژي

براي اثربخشي يك استراتژي چهار شرط پيشنهاد شده است

(Rumlet Richand)

سازگاري



هماهنگي



امكان پذيري



مزيت رقابتي



سازگاري

يك استراتژي نمي بایستی حامل اهداف
و سیاست های متضاد باشد

- مشکلات مدیریتی علی رغم تغییر کارکنان ادامه یابد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر موفقیت يك واحد سازمانی به معنی شکست واحد دیگر باشد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.
- اگر مشکلات سازمان کماکان به راس سازمان ارجاع شد، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند.

هماهنگي

ارزيابي مي بايستي علاوه بر روند هر يك از امور، روند كلي كار را نيز در نظر بگيرد

- استراتژي مي بايستي سازمان را با محيط خارجي و تغييرات اساسي آن هماهنگ سازد.
- هريك از روند امور بر روي ساير روندها تاثيرگذارند.
- تلفيق ناقص بين عوامل داخلي و خارجي در مرحله فرموله كردن استراتژي به ناهماهنگي استراتژي مي انجامد

امكان پذيرى

استراتژي نه بايد از برخي از منابع زياده از حد استفاده کند و يا بعضي از آنها را بدون استفاده بگذارد

- آیا استراتژي در سقف منابع فيزيکي، انساني و مالي سازمان قابل اجراست؟
- در پياده سازي استراتژي مي بايستي محدوديت قابليت هاي فردي و سازماني در نظر گرفته شود.
- آیا در سابقه سازمان، قابليت ها، توانايي ها، شايستگي ها و مهارت ها بکارگيري شده اند؟

بازنگري استراتژي

مشكلات
ارزيابي
استراتژي

- افزايش پيچيدگي محيطي سازمان →
- پيچيدگي پيش بيني دقيق آينده →
- افزايش تعداد متغيرهاي موثر →

بازنگري استراتژي

مشكلات
ارزيابي
استراتژي

- از بين رفتن کارآيي حتي بهترين طرح‌ها →
- اتفاقات روزافزون جهاني و منطقه‌اي →
- کوتاه‌شدن مدت اعتبار طرح‌ها →

بازنگري استراتژي

ارزيابی استراتژی ها باید

- در انتظارات و پیش فرض مدیران سوال ایجاد کند
- اهداف ارزش ها را مورد بازنگري قرار دهد
- خلاقیت و گزینه هاي جديد را تحريك کند

الگوی ارزیابی

1. عوامل زیربنای استراتژی را مرور کنید

تغییر کرده‌اند؟

بله

نه

2. عملکرد سازمان را ارزیابی کنید

با انتظارات تفاوت دارد؟

بله

نه

استراتژی فعلی را ادامه دهید

3. انجام
اقدامات
اصلاحی

جلسه شانزدهم

اجرا:

تبدیل استراتژی به عمل
« مدل کارت امتیازی متوازن »

card) (Balanced Score

تحلیل و انتخاب استراتژی:

یک فرآیند "ذهنی" بر مبنای داده‌های "عینی" است.

چالش های جدید اجرای استراتژی، رویکردهای

جدید

در گذشته سازمانها به منظور مدیریت بهتر عملکرد، از سیستمهای اندازه گیری مالی استفاده می کردند. در دوران انقلاب صنعتی، نظامهای کنترل مالی برای نظارت بر وضعیت تخصیص استراتژیک و استفاده از دارایی ها کافی به نظر می رسید. اما در قرن حاضر، با توجه به تغییر پارادایم های موجود و قرار گرفتن سازمانها و مؤسسات تولیدی/خدماتی در عصر اطلاعات، نیاز به طراحی مجدد سیستم های اندازه گیری می باشد؛ زیرا در دوران کنونی، شاخصهای مالی به تنهایی، منعکس کننده عملکرد سازمان نمی باشند و موفقیت بلند مدت سازمان را تضمین نمی کنند.

جنبه های ارزیابی متوازن :

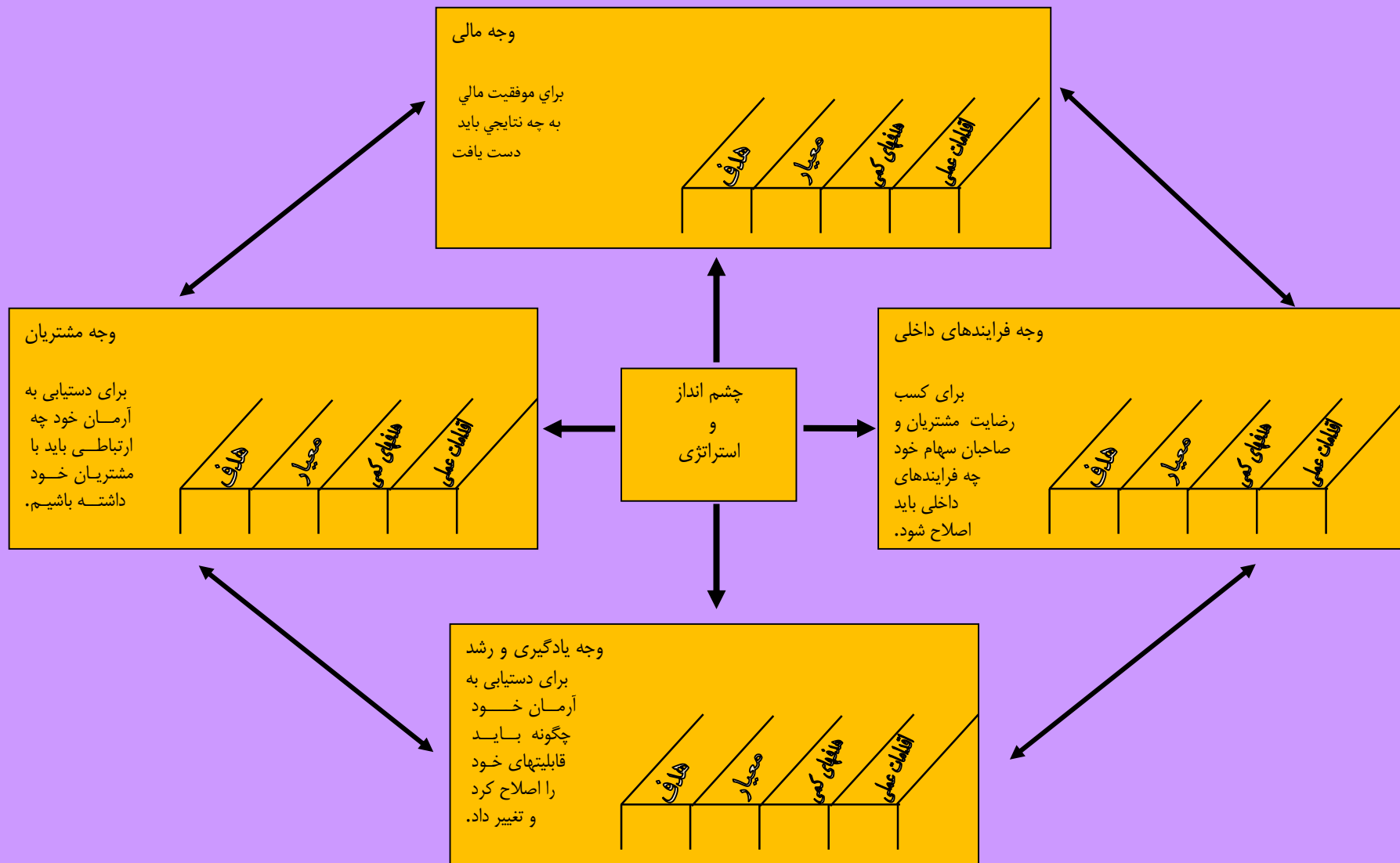
1- جنبه مالی

2- جنبه مشتری

3- جنبه فرآیندهای داخلی

4- جنبه آموزش و رشد

« نمای شماتیک کارت امتیازی متوازن »



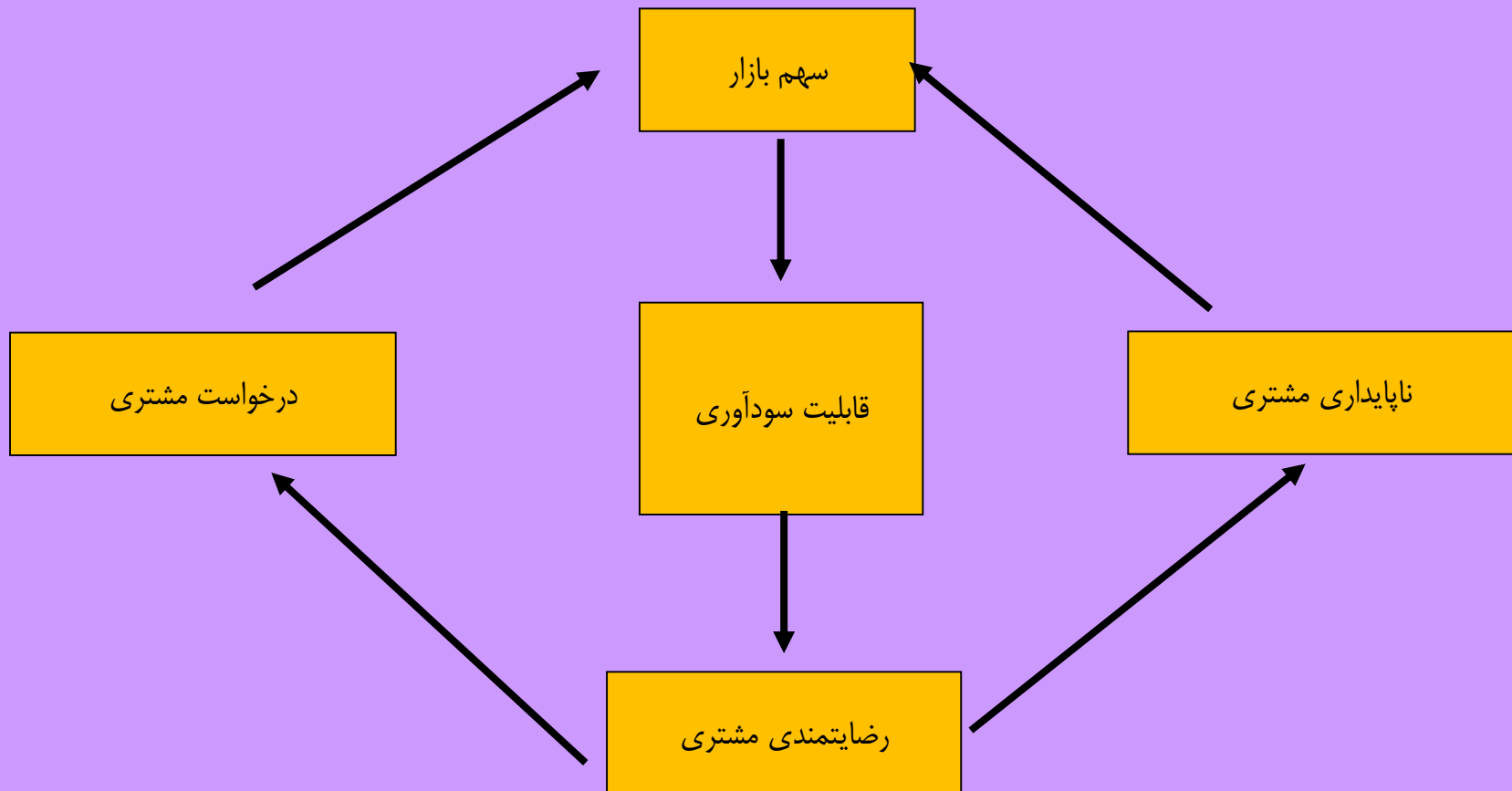
- **BSC** با پیوند معیارهای مالی به یکدیگر برای مدیران تصویر مناسبی از نتایج اقتصادی فعالیتهای به عمل آمده ، ارائه می کند.
- در **BSC** معیارهای مالی نقش دو گانه مهمی را بر عهده دارند. این معیارها از یکسو عملکرد مالی مورد انتظار از استراتژی را تعیین می کنند و از سوی دیگر به عنوان هدف نهایی برای اهداف و معیارهای سایر جنبه های **BSC** بکار می روند.
- همچنین باید اشاره نمود که انتخاب معیارهای مالی مناسب در **BSC** به چرخه حیات فعالیت یا محصول مربوطه و زمینه های استراتژیک برگزیده برای جنبه مالی بستگی دارد.

کارت امتیازی متوازن : وجه مالی

محاسبه	معیار
سرمایه گذاری (درصدی از فروش) تحقیق و توسعه (درصدی از فروش)	بهره برداری از دارایی
درآمد به ازای پرسنل شاغل	کاهش هزینه / بهبود بهره وری
نرخ رشد فروش هر بخش درصد درآمد حاصل از محصولات و خدمات و مشتریان جدید	ترکیب و رشد درآمدها

- مقصود از این وجه ، برگزیدن بخش هایی از بازار و مشتریان برای رقابت توسط واحدهای تجاری است
- مدیران باید اصلی ترین معیارها را برای دستیابی موفقیت آمیز به این بخش ها تعیین نمایند
- این معیارهای اصلی عبارتند از:
 - رضایت مشتری
 - حفظ مشتری
 - درخواست های جدید مشتری
 - قابلیت سودآوری مشتری و سهم بازار و سود در هر یک از بخش های انتخاب شده

وجه مشتري – روابط علي معيارهاي اصلي

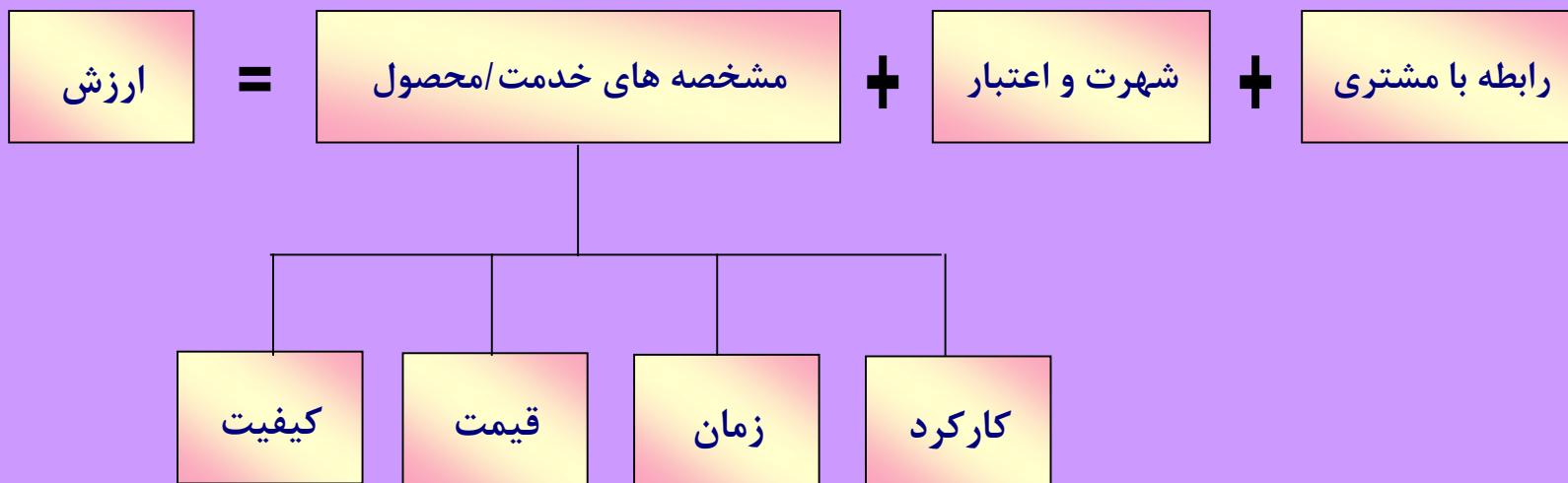


برای مدیران ارزش هایی که مورد نظر مشتریان است و آنچه آنان قصد دارند به مشتریان مورد نظر خود تحویل دهند ، نیز حائز اهمیت می باشد....

■ "نورتون" و "کاپلان" مشخصه های خاص مربوط به ارزش ارائه شده به مشتریان را به شرح زیر پیشنهاد می کنند :

1. خدمت یا محصول عرضه شده به مشتریان
2. رابطه با مشتریان
3. ذهنیت ایجاد شده در مورد سازمان

جنبه ارزش آفرینی برای وجه مشتری



کارت امتیازی متوازن : وجه مشتریان

معیار	محاسبه	
سهم بازار	فروش سازمان در یک بازار کل فروش در آن بازار	
حفظ مشتریان	تعداد مشتریان قدیمی که از اول تا آخر یک دوره با سازمان باقی می ماندند تعداد کل مشتریان در آن دوره	
بدست آوردن مشتریان جدید	تعداد مشتریان جدید در یک دوره تعداد کل مشتریان	میزان فروش به مشتریان جدید در یک دوره کل فروش در آن دوره
رضایت مشتریان	نظرخواهی کتبی ، مصاحبه تلفنی یا مصاحبه حضوری (روشهای کیفی)	
سودآوری مشتریان	سود خالص حاصل از یک مشتری یا بخشی از بازار پس از کسر هزینه های مورد نیاز تامین نیازهای آن مشتری	
مشخصه های خدمت یا محصول عرضه شده به مشتریان	کارکرد ، قیمت ، کیفیت و زمان	
ذهنیت ایجاد شده در مورد سازمان	نظرخواهی کتبی ، مصاحبه تلفنی یا مصاحبه حضوری (روشهای کیفی)	
رابطه با مشتریان	سرعت پاسخگویی به مشتریان ارائه سرویس به مشتریان در زمان خرید	

وجه فرآیندهای داخلی

مدیران باید فرآیندهای داخلی را که برای سازمان آنها بسیار حیاتی است ، تعیین کنند

- این فرآیندهای حیاتی آنهایی هستند که باید شرکت را در تحویل ارزش های عالی به مشتری و دستیابی به اهداف مالی یاری رسانند

■ BSC از مرحله ارزیابی صرف فرآیندهای موجود عبور می کند و برای دستیابی شرکت به موفقیت ،

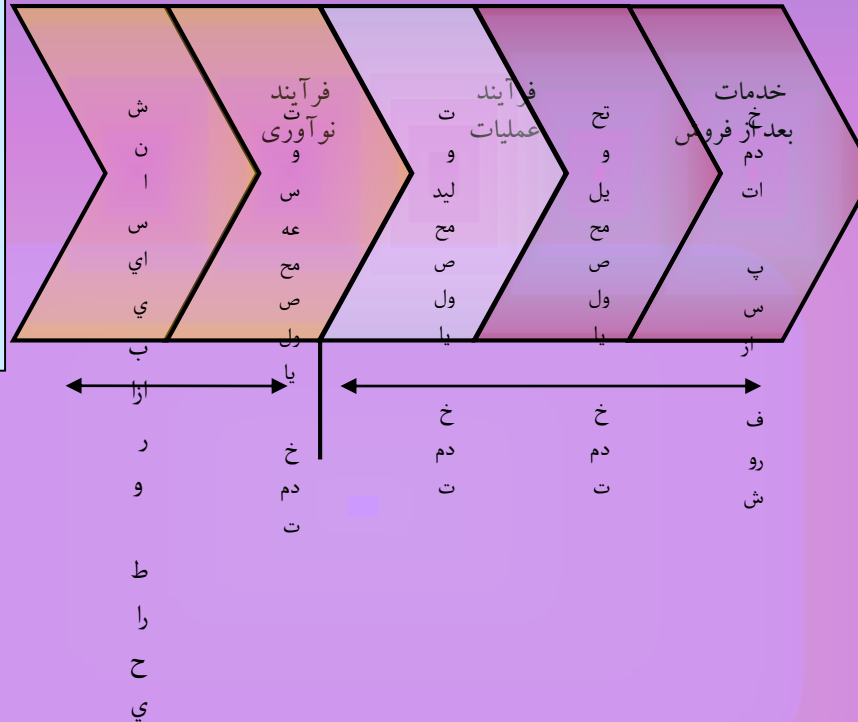
فرآیندهای جدیدی را تعریف می نماید که باید در سازمان پیاده شوند

- در ادامه دو الگوی اصلی برای تعیین فرآیندهای داخلی خاص یک سازمان معرفی می گردد.

نمای زنجیره ارزش فرآیندهای داخلی (الگوی اول)

تبیین
نیازهای
مشتری

تبیین
نیازهای
مشتری



فرآیندهای داخلی

فرآیند عملیات

تولید

بازاریابی و فروش

خدمات بعد از فروش

نمای زنجیره ارزش فرآیندهای داخلی - الگوی دوم



وجه یادگیری و رشد

در وجه یادگیری و رشد ، هدف ، فراهم آوردن زیر ساخت ها و منابعی است که تحقق هدف های سازمان در وجوه دیگر را ممکن می سازد .

در حالی که در سه وجه دیگر مدیران معین می کنند که اکنون سازمان در چه جایگاهی است و در آینده برای کسب موفقیت در کجا باید قرار گیرد ، در وجه چهارم روش رسیدن به آن جایگاه را روشن می کنند.

سازمانها باید علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه ، بر دیگر زیر ساخت های خود ، شامل نیروی کار ، سیستمها و روشها نیز سرمایه گذاری کنند تا بتوانند به هدف های مالی بلند مدت دست یابند.

معیار	محاسبه
رضایت کارکنان	نظر سنجی سالانه یا نظر سنجی ماهانه در نمونه های آماری از کارکنان <u>عناصر نظر سنجی (نمره ۱ تا ۵) :</u> ➤ دخالت در تصمیم گیری ➤ شناسایی و قدردانی از کارهای خوبی که انجام می دهند ➤ دسترسی به اطلاعات کافی برای انجام کار خوب ➤ وجود تشویق برای داشتن ابتکار و نوآوری در کار ➤ کیفیت پشتیبانی قسمت های ستادی ➤ رضایت کلی از سازمان
نگهداری کارکنان	تعداد نیروهای کلیدی که در سال سازمان را ترک می کنند $\frac{\text{چرخش نیروهای کلیدی}}{\text{کل نیروهای کلیدی}} =$
بهره وری کارکنان	درآمد یا فروش سازمان بر نفر ارزش افزوده در ازای هر یک از کنان
بهبود مهارت کارکنان	<u>تعداد نیروهای واجد شرایط یا دارای مهارتهای لازم</u> تعداد نیروهای لازم در زمینه های مهم

زیر ساخت ها و سیستم های اطلاعاتی	اطلاعات در دسترس = پوشش اطلاعاتی اطلاعات مورد نیاز
انگیزش ، اختیارات و هم جہتی	تعداد پیشنهادات ارائه شده از طرف کارکنان = مشارکت کارکنان تعداد کارکنان تعداد پیشنهادات اجرا شده = کیفیت پیشنهادات کل پیشنهادات بهبود عملکرد ناشی از پیشنهادات اجرا شده درصد کارکنانی که هدفهای سازمان را تشخیص می دهند و می دانند.

1. تعیین اندازه سازمان
2. تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان
3. تثبیت چشم انداز
4. تعیین استراتژیهای سازمان
5. تعیین وجه های مناسب برای شرکت
6. تدوین اهداف استراتژیک برای جنبه های تعیین شده
7. تعیین عوامل حیاتی موفقیت
8. ایجاد مجموعه ای از معیارهای متوازن برای دستیابی به اهداف
9. تعیین روابط علت و معلولی ما بین معیارها
10. تعیین حد نصاب ها برای معیارها
11. گردآوری و تحلیل داده ها
12. بازنگری معیارها

نقاط قوت و ضعف مدل کارت امتیازی متوازن:

نقاط قوت :

- ✓ ایجاد تعادل بین اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت به وسیله سنجش عملکرد مناسب
- ✓ قابل انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان
- ✓ تمرکز بر تعداد محدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیرمرتبط
- ✓ تمرکز زیاد بر بازار و مشتری
- ✓ یادگیری و بکارگیری آسان مدل
- ✓ ایجاد یک برنامه کاری ارتباطی استراتژیک بین مدیران و اعضای سازمان

نقاط ضعف :

- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه گیری نمی باشد.
- ارتباط متقابل حوزه ها بوضوح قابل مشاهده نیست.
- یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می آید.
- تنها بر نتایج متمرکز است.
- اساساً بر سنجش عملکرد بالا به پائین متمرکز است.
- نقش جامعه را در تعریف محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد.

جلسه هفدهم

مدیریت استراتژی فناوری اطلاعات

ارتباط بین استراتژی سازمان و
استراتژی فناوری اطلاعات

سازمان به عنوان یک سیستم



اطلاعات در سازمان

- اهمیت اطلاعات در سازمان
- سازمان و فناوری اطلاعات
- سازمان و سیستم های اطلاعاتی

اهمیت اطلاعات در سازمان

هر سازمانی که داده‌های صحیح، دقیق، به‌هنگام و جامع را در اختیار داشته باشد و بتواند در کمترین زمان ممکن به داده‌های مورد نیازش دستیابی داشته باشد، موفق‌تر است. نقش داده و اطلاعات در مدیریت سازمانها نقش حیاتی و اساسی است، هر چه فضای اطلاعاتی یک سازمان دقیق‌تر، شفاف‌تر، منسجم‌تر و سیستماتیک‌تر باشد، سازمان بهتر می‌تواند به اهدافش نایل آید.

سازمان و فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی باید با سازمان همراه شوند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز گروههای خاص از اعضای سازمان را فراهم نمایند. و سازمان نیز باید از تأثیر اطلاعات آگاه بوده و درهای خود را بر روی آن بگشاید تا از امتیازهای دانش فنی نوین بهره‌مند گردد.

سازمان و سیستم های اطلاعاتی

سیستمهای اطلاعاتی در سازمان را از ۳ بعد می توان بررسی نمود:

۱. سیستمهای اطلاعاتی بر اساس وظایف مختلف سازمانی
۲. سیستمهای اطلاعاتی بر اساس عملیات و ساختار مدیریتی سازمان
۳. سیستم اطلاعاتی بر اساس صورت فیزیکی



سیستم اطلاعات (IS) :

سیستم اطلاعات مدیریت MIS

سیستم پشتیبانی تصمیم گیری DSS

سیستم پردازش داده TPS

سیستم اطلاعات مدیران عالی EIS

سیستم خبره ES

سیستم پشتیبانی گروه کار WGSS

هوش مصنوعی AI

اقدامات اساسی در برنامه ریزی IT

تعیین جایگاه IT، و همراهی نمودن آن با برنامه کسب و کار سازمانی

1. طراحی معماری فناوری اطلاعات برای سازمان با عنایت به حفظ قابلیت یکپارچگی نرم افزارهای کاربردی و پایگاههای داده کاربران

2. تخصیص منابع به توسعه نرم افزارهای قابل رقابت با هدف افزایش کارآمدی

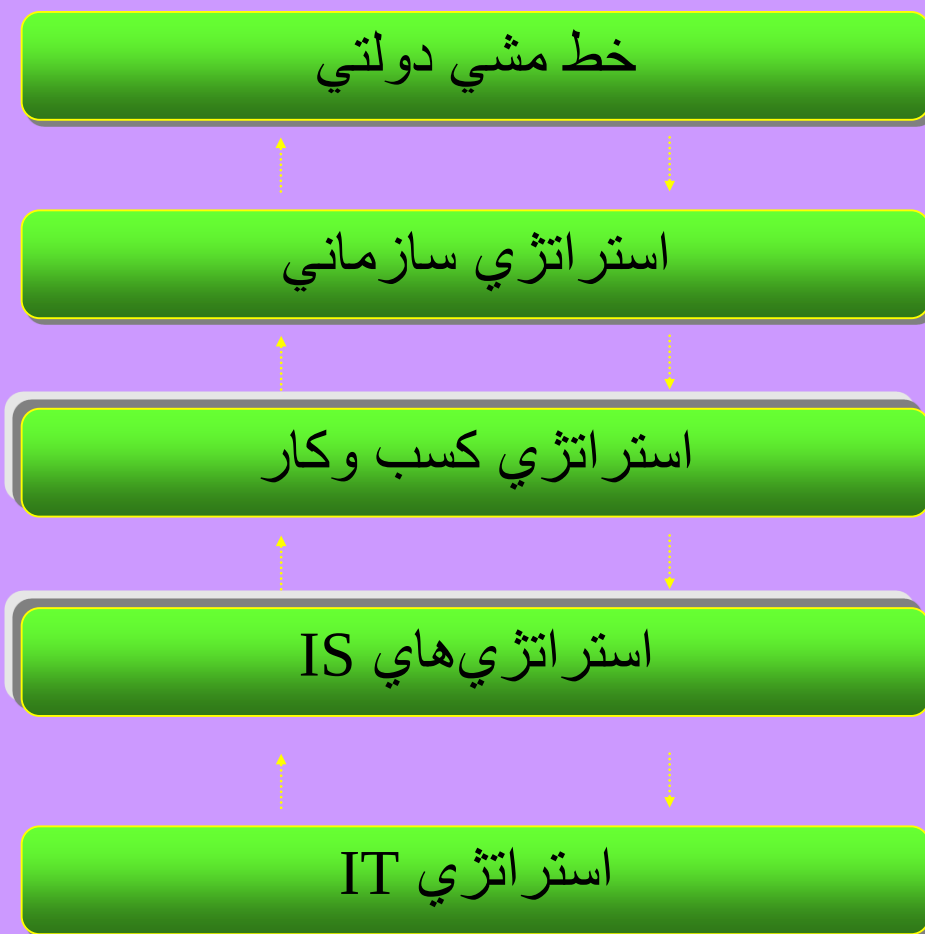
3. برنامه ریزی پروژههای سیستمهای اطلاعاتی جهت تکمیل پروژهها در زمان، با هزینه و رعایت کیفیت مطلوب

اقدامات اساسی در برنامه ریزی IT

برنامه ریزی فناوری اطلاعات همواره بیشترین توجهات در واحد سیستمهای اطلاعاتی را به خود اختصاص داده است. در این بین واحدهای مذکور غالباً چهار محور اساسی زیر را در برنامه ریزیها در بازههای زمانی مختلف، مورد نظر قرار داده اند :

1. تعیین جایگاه IT، و همراهی نمودن آن با برنامه کسب و کار سازمانی
2. طراحی معماری فناوری اطلاعات برای سازمان با عنایت به حفظ قابلیت یکپارچگی نرم افزارهای کاربردی و پایگاههای داده کاربران
3. تخصیص منابع به توسعه نرم افزارهای قابل رقابت با هدف افزایش کارآمدی
4. برنامه ریزی پروژههای سیستمهای اطلاعاتی جهت تکمیل پروژهها در زمان، با هزینه و رعایت کیفیت مطلوب

یکپارچه سازی استراتژی ها در سطوح مختلف



تنظیم و همراهی نمودن فناوری اطلاعات با برنامه های سازمانی

ارتباطات سنتی بین استراتژیهای کسب و کار ، سیستمهای اطلاعاتی و فناوری اطلاعات



اهمیت همسو نمودن کسب و کار و فناوری اطلاعات

➤ همسویی برنامه های IT با توسعه کسب و کار تأثیر فراوانی در کاهش هزینه ها، خلق مزیت رقابتی، تحرک عمومی برای نوآوری، افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمان، توسعه کیفیت، گسترده کردن خدمات به مشتریان، توسعه و تسهیل ارتباطات سازمانی خواهد داشت.

چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

لوفتمن در سال ۱۹۹۳ با توسعه مدل هم ترازی استراتژیک، آن را به یک ابزار مدیریت اطلاعات، شامل چهار دیدگاه هم ترازی تبدیل کرد. این دیدگاه ها بوسیله مثلث هایی که همدیگر را تکمیل می کنند نشان داده شده است .

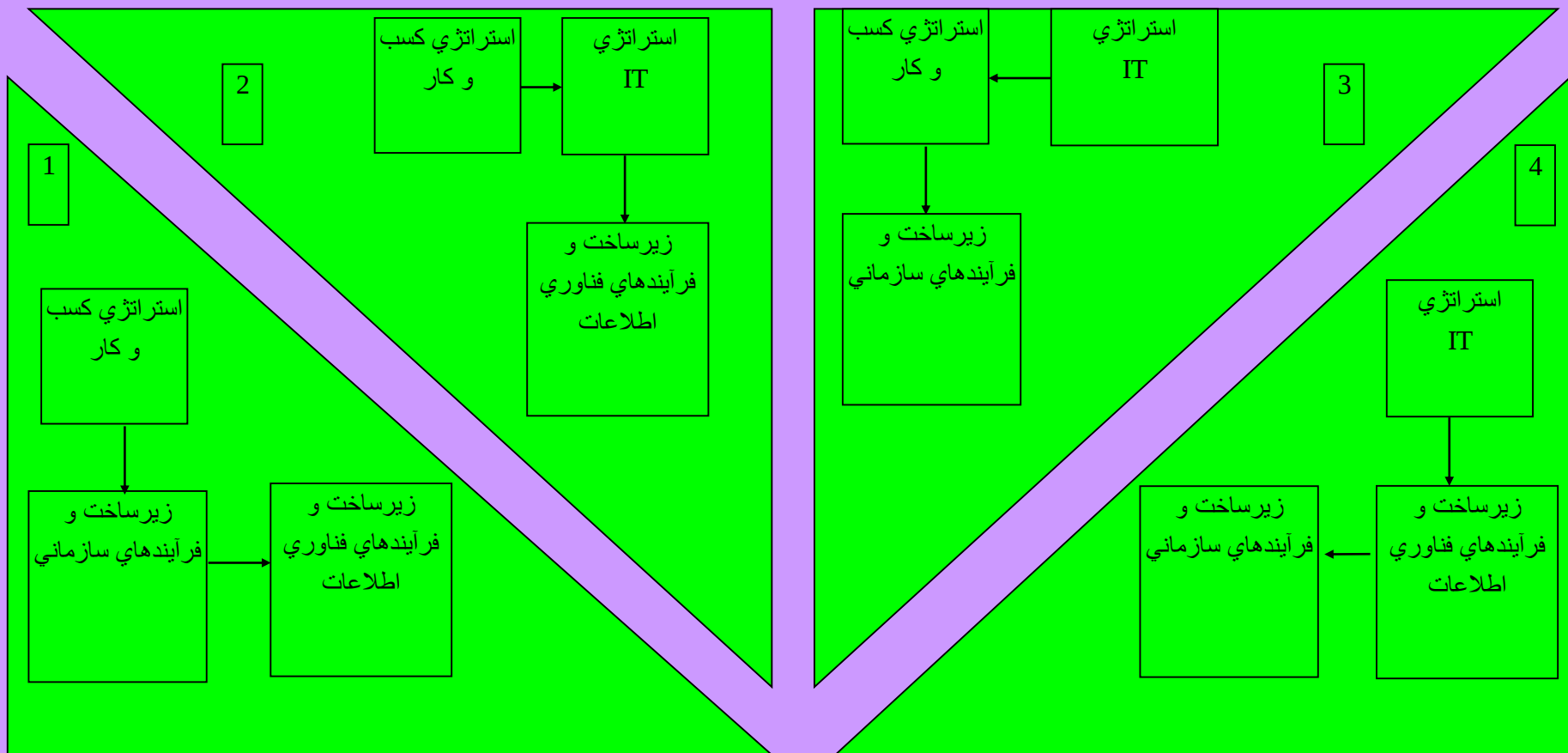
آنها گزینه هایی را ارائه می کنند که برای تحول و گذار یک گستره سراسری به سوی وضعیت مطلوب، در اختیار است و می تواند انتخاب شود. در هر یک از این گزینه ها، روش های مختلف، نقش های متفاوت مدیریت کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات، اهداف متفاوت و معیارهای گوناگون کارایی وجود دارد.

چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

● چهار گزینه ای که لوفتمن در هم ترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات ارائه می کند، خلاصه ای از گزینه هایی است که پیش روی یک گستره سازمان در بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات وجود دارد. تلخیص و ارائه مجوز و ساخت یافته لوفتمن ، تصویر گویا و ارزشمندی در اختیار مدیران کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات گستره سازمان قرار می دهد تا درباره راهکارهای کلی بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات در گستره سازمان، تأملی دوباره کنند.

چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

۴- ارائه خدمات 3 - پتانسیل مزایای رقابتی 2 - بهره گیری از پتانسیل تکنولوژی 1 - اجرای استراتژی



1. چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

گزینه های ارائه شده توسط لوفتمن در مدل «هم ترازی استراتژیک» توسعه یافته عبارتند از :

(الف) راهکار اجرای استراتژی

(ب) راهکار بهره گیری از پتانسیل های تکنولوژیک

(ج) راهکار بهره گیری از پتانسیل های مزایای رقابتی تکنولوژی اطلاعات

(د) راهکار ارائه خدمات تکنولوژیک

1. چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

گزینه های ارائه شده توسط لوفتمن در مدل «هم ترازى استراتژىك» توسعه یافته عبارتند از :

الف) راهكار اجراى استراتژى:

در این راهكار استراتژى كسب و كار بدون توجه به حوزه تکنولوژى اطلاعات طراحی می شود، زیر ساخت ها و فرآیندهای سازمانی نیز به همین ترتیب و بر اساس استراتژى كسب و كار طراحی می شوند و در نهایت زیر ساخت ها و فرآیندهای اطلاعاتی مورد نیاز از حوزه تکنولوژى اطلاعات مطالبه می شود.

2. چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

(ب) راهکار بهره گیری از پتانسیل های تکنولوژیک:

در این راهکار استراتژی کسب و کار پس از طراحی به استراتژی تکنولوژی اطلاعات گستره سراسری ارائه می شود تا حداکثر استفاده از پتانسیل تکنولوژی اطلاعات در عملیاتی کردن آن بشود.

3. چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

ج) راهکار بهره گیری از پتانسیل های مزایای رقابتی تکنولوژی اطلاعات :

در این راهکار استراتژی تکنولوژی اطلاعات سازمان به استراتژی کسب و کار ارائه می گردد و در تعیین استراتژی کسب و کار، کلیه امکانات و فرصت های تکنولوژی اطلاعات دیده و لحاظ می شود، سپس زیر ساخت و فرآیندهای تکنولوژیک و سازمانی طراحی می شوند. این راهکار خلاق ترین رویکرد به تکنولوژی اطلاعات است که مایه حداکثر بهره وری از سرمایه گذاری در زمینه IT می شود، بطوریکه در موارد زیادی منجر به خلق کسب و کارهای جدید برای سازمان می شود. آمازون و یاهو و صدها نمونه مشابه، شاهد مدعا هستند.

۴. چارچوب همترازی کسب و کار و تکنولوژی اطلاعات لوفتمن

(د) راهکار ارائه خدمات تکنولوژیک:

این راهکار بر اساس استراتژی تکنولوژی اطلاعات، زیر ساخت ها و فرآیندهای سیستم های اطلاعاتی را ایجاد و نگهداری می کند تا سرویس های مورد نیاز زیر ساخت ها و فرآیندهای کسب و کار همواره برقرار باشد. این دیدگاه عمدتاً جنبه مدیریت تکنولوژی اطلاعات دارد و در مدیریت سرویس های تکنولوژی اطلاعات کاربرد دارد.

انواع رویکردها و روشهای برنامه ریزی IT/IS

الف) روشهای نامناسب:

1. رویکرد خود جوش:
2. رویکرد جمع آوری داده:
3. رویکرد ساختار سازمانی

ب) روشهای مناسب:

1. رویکرد بالا به پائین
2. رویکرد پائین به بالا
3. رویکرد تکاملی
4. رویکرد موازی

انواع رویکردها و روشهای برنامه ریزی IT/IS

الف) روشهای نامناسب:

1. **رویکرد خود جوش:** روشهایی که معمولاً برای مقابله با نیازهای فوری و در شرایط اضطراری بدون برنامه ریزی قبلی بکار گرفته می شوند. در این موارد طرح جامعی وجود نداشته و جزایر اتوماسیون بی هیچ یکپارچگی معینی توسعه می یابند.
2. **رویکرد جمع آوری داده:** مفروض این روش آن است که در اختیار داشتن کلیه داده های سازمانی به توسعه بهترین ساختار IS خواهد انجامید. این روش در طول زمان ناکامیهایی از قبیل تضاد در استفاده از داده هایی که نیاز به فرآیند ویژه دارند و نیز مشکلات در به روزآوری تمامی داده ها را در پی خواهد داشت.
3. **رویکرد ساختار سازمانی:** مفروض این رویکرد طی کردن مسیرهای سازمانی خاص برای اطلاعات است.

انواع رویکردها و روشهای برنامه ریزی IT/IS

(ب) روشهای مناسب:

1. **رویکرد بالا به پائین:** در این رویکرد فرض بر این است که تمامی اطلاعات مورد نیاز مدیریت مشخص شده و سیستمهایی که می بایستی این اطلاعات را پشتیبانی کنند طراحی شده اند. سلسله مراتب توسعه نرم افزارهای کاربردی به ترتیب تعیین اهدافی است که در راستای آنها بایستی سیستم و نرم افزار طراحی شود، سپس تعیین فعالیتهایی از سازمان که باید در نظر گرفته شوند و نیز تصمیمات کلیدی که باید در خصوص نحوه عملیات این فعالیتهای اخذ شوند مشخص می گردند. اطلاعات عمده پیش نیاز برای اخذ تصمیمات فوق الذکر تعریف و کاملاً تعیین می گردند. گام بعد تشخیص زیر سیستمها (نرم افزار کاربردی) و اولویت دهی برای توسعه آنها با در نظر گرفتن موقعیتهایی برای یکپارچه کردن آنهاست.
2. **رویکرد پائین به بالا:** در این رویکرد ابتدا زیرسیستمهایی که در چهارچوب مشترکی اطلاعات عملیاتی تولید می کنند در نظر گرفته می شوند و سپس زیر سیستمهای حاوی اطلاعات برای مدیران به این مجموعه اضافه می شوند. طرح جامع منتج، توالی توسعه و یکپارچه سازی زیر سیستمها را منعکس می سازد. این فرآیند با توسعه جداگانه نرم افزارهای کاربردی تولید کننده اطلاعات عملیاتی آغاز می گردد. هر کدام از این نرم افزارهای کاربردی فایل‌های مربوط به خود را دارند.

انواع رویکردها و روشهای برنامه ریزی IT/IS

3. **رویکرد تکاملی:** این رویکرد حد پائین رویکرد پائین به بالا می باشد، به این صورت که مانند آن، و بر خلاف روش بالا به پائین رویکرد تعریف شده ای در ابتدای کار ارائه نمی دهد، اما حتی بر خلاف روش پائین به بالا رویکرد تکاملی چهارچوب عمومی اولیه ای نیز برای سیستم اطلاعاتی عرضه نمی نماید. در این روش هم توسعه سیستمها بر اساس نیاز می باشد و هم یکپارچه سازی آنها شرطی است که در صورت اقتضاء صورت می پذیرد.

تکامل از دو جنبه قابل بررسی است:

یک سیستم اطلاعاتی فراگیر که با تغییر نیازها و طبیعت سازمان تکامل می یابد.

زیرسیستمهای خاصی که در طول زمان به جهت پاسخگویی به نیازهای متغیر اطلاعات عملیاتی و سیستم فراگیر اطلاعاتی دستخوش تغییر می گردند.

4. **رویکرد موازی:** این رویکرد برای حداقل ساختن نقایص دو رویکرد قبل با حداکثر استفاد از مزایای آنها بوجود آمده است. در مرحله نخست سیستمهای اطلاعات عملیاتی و سیستمهای اطلاعات مدیریت بطور مستقل بوجود آمده و توسعه می یابند. طی تکامل سیستمها تلاش به این سمت معطوف می شود که اطلاعات بیشتری از رده عملیاتی به عنوان ورودیهای سیستم اطلاعات مدیریت وارد شوند. همزمان سیستمهای مدیریتی با هدف استفاده از اطلاعات موجود در سیستمهای عملیاتی توسعه داده می شوند. نهایتاً در حرکت همگرا هر دو سیستم علاوه بر پوشش دهی هر دو نوع سیستم یکپارچه نیز می گردند. در این رویکرد سیستم از دو طرف مدیریتی و عملیاتی توسعه سیستمهای بطور مجزا آغاز شده و تحت کنترل به یکدیگر اتصال می یابند بنابراین به آن رویکرد بیرونی- درونی نیز گفته می شود.

انواع رویکردها و روشهای برنامه ریزی IT/IS

رویکرد میان – سو (Out-Middle): این رویکرد بر خلاف رویکردهای بالا به پائین و پایین به بالا بر مبنای تولید نمونه اولیه و ترمیم در حین کاربری شکل گرفته است. این روش در سطوح نزدیک مسأله شروع می شود و بطور مارپیچ فرآیند تعمیم (پائین به بالا) و مشخص سازی (بالا به پائین) در هر مرحله از فرآیند را شکل می دهد. این رویکرد در آغاز کار نگاهی خاص تر به محیط فعالیت دارد در حالیکه فرآیند از بالا به پائین با نگاهی جامع و گسترده آغاز می شود. بنابراین زمان زیادی که در رویکرد بالا به پائین در مرحله اولیه صرف می شود ندارد.

سیاس از مولفین و مترجمین منابع و مراجع

■ از توجه مخاطبین ارجمند سپاسگزارم . قادر