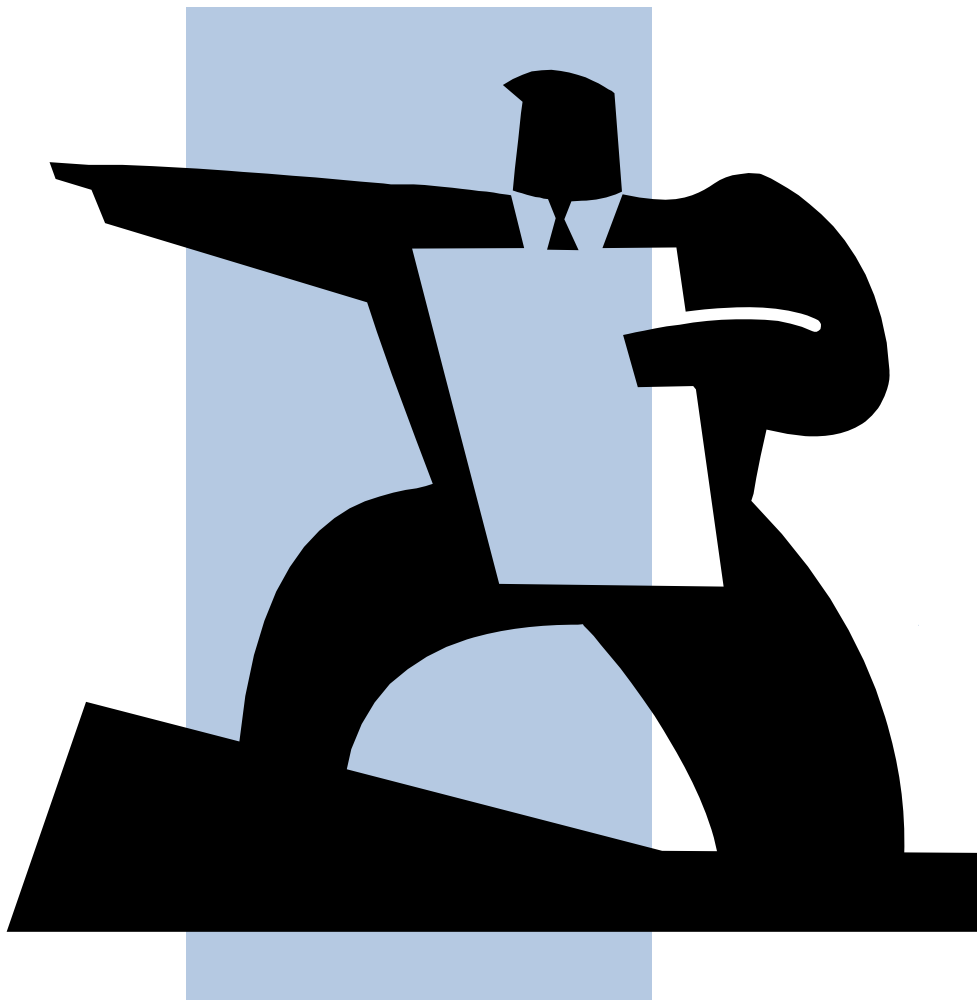


# مدیریت استراتژیک



دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

گردآوری و تنظیم: راه چمنی

## تذکر

مطالبی که در این جزوه آورده شده اند سر فصل های مهمی هستند که - بر اساس تجربه شخصی اینجانب - می توان آنها را در طول یک ترم تحصیلی تدریس کرد. بنابراین به هیچ وجه نبایستی به عنوان سر فصل کامل درس مدیریت استراتژیک به آنها نگریسته شود. همچنین برای امتحانات میان ترم و پایان ترم نبایستی فقط به مطالب این جزوه اتکاء کرد. در نگارش مطالب این جزوه سعی شده تا بیشتر از مطالب و چارچوب کتاب مدیریت استراتژیک نوشته فرد.آر.دیوید ترجمه دکتر اعرابی و پارسایان استفاده شود.

## ماهیت و تعریف استراتژی

از نظر تاریخی، واژه "استراتژی"<sup>۱</sup> ریشه در علوم نظامی دارد و همانند واژه‌هایی چون رهبری، لجستیک و عملیات از علوم نظامی وارد دنیای مدیریت و بازرگانی شده است. سابقه استفاده از این کلمه به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می گردد. قدیمی ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سان تزو<sup>۲</sup> در کتاب جاودانه "هنر جنگ" است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است. اما سرآغاز برنامه ریزی استراتژیک به شکل امروزی آن، دهه ۱۹۶۰ است. جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع آمریکا این تجربیات را در قالب روش برنامه ریزی استراتژیک تدوین کرد و آن را در برنامه آموزش افسران ارشد خود جای داد. این ایده ها با به کارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایع (از جمله استخدام ژنرال مک نامارا<sup>۳</sup> در شرکت فورد<sup>۴</sup>) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشأ تحولات مهمی در این حوزه گردید (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱).

<sup>۱</sup>- در بعضی کتاب ها برای کلمه استراتژی، معادل فارسی "راهبرد" در نظر گرفته شده است.

2- Sun Tsue  
3- Mc Namara  
4- Ford

از نظر لغوی، استراتژی از واژه یونانی استراتگوس<sup>۱</sup> به معنای ارتش یا فرمانده ارتش گرفته شده است که بعدها نیز معنای آن به "هنر و علم هدایت نیروهای نظامی" تغییر پیدا کرده است. فنونی که یونانی ها و رومیان برای پیروزی در جنگ به کار می بردند در حقیقت نوعی حيله نظامی بود که استراتژم<sup>۲</sup> نامیده می شد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۹).

سابقه کاربرد مفهوم استراتژی در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه ۵۰ میلادی و در حقیقت به زمانی بازمی گردد که نظریه پردازان سیستم های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان ها وارد ساختند. استراتژی به عنوان یک مفهوم، برآورنده هماهنگی بین سازمان و محیط بیرونی آن است که آغاز کاربرد آن در علوم بازرگانی به نیمه دوم قرن بیستم بازمی گردد. واژه استراتژی برای اولین بار توسط چندلر<sup>۳</sup> در کتاب استراتژی و ساختار به کار رفت و پس از وی دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ص ۷۵).

تقریباً همه فکر می کنند که معنای کلمه استراتژی را می دانند اما اگر معنای کلمه استراتژی را از آنها بپرسید، از جواب های متعددی که به این سؤال می دهند متعجب خواهید شد. برای بعضی ها استراتژیک یعنی مهم. برای بعضی دیگر، استراتژی یعنی برنامه اجرایی و بعضی نیز، استراتژی را طریقی برای موفقیت می دانند (Macmillan & Tampoe, p.12).

چندلر که برای اولین بار واژه استراتژی را به کار برد، آن را به این صورت تعریف کرد: "استراتژی به معنای تعیین آرمان ها و هدف های اصلی بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفهاست". بر اساس این تعریف می توان سه جزء را برای استراتژی در نظر گرفت: (۱) تعیین آرمان های اصلی بلند مدت، با مفهوم سازی<sup>۴</sup> اهداف مرتبط به هم و قابل دستیابی استراتژیک سروکار دارد. بدون وجود اهداف، هیچ چیز دیگری وجود نخواهد داشت. اگر ندانید به کجا می خواهید بروید، چگونه می خواهید به نحوی عمل کنید که به مقصد برسید؟ (۲) گزینش مجموعه اقدامات لازم، به اقداماتی اشاره می کند که برای دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده باید انجام شوند و

1- Strategos

2- Stratagem

3- Chandler

4- conceptualization

۳) تخصیص منابع لازم، اشاره به این واقعیت دارد که برای انجام اقداماتی که لازمه دستیابی به اهداف تعیین شده هستند، باید هزینه (هایی) پرداخت شود. اگر مجموعه اقدامات، با مقدار کافی از منابع پشتیبانی نشوند، در این صورت اهداف محقق نخواهند شد (Evans, Campbell & Stonehouse, p.18).

استراتژی را گاهی به عنوان راه و روش رسیدن به اهداف تعریف می نمایند. طبق این تعریف، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می کند. در حالی که اهداف، مسیر حرکت را مشخص می سازند. اموری استراتژیک نامیده می شوند که حداقل دارای سه شرط باشند: بلند مدت باشند، در محیط رقابتی باشند و جنبه حیاتی داشته باشند. بنابراین استراتژی نوع خاصی از راه و روش دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه گانه فوق را داشته باشد یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی بحث کند (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۳۳).

استراتژی را می توان مجموعه اقدامات و تصمیماتی دانست که یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی انجام می دهد تا بتواند در مقایسه با رقبا ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد نماید.

یک شرکت تنها وقتی می تواند از رقبا پیش بگیرد که بتواند تمایزی ایجاد نماید که توان حفظ کردنش را دارد. شرکت باید ارزش بیشتری به مشتریان ارائه کند یا ارزشی مشابه رقبا با قیمت کمتر (یا هر دو را با هم) برای مشتریان فراهم کند (Porter, 1996, p.62).

از نظر فرد آر. دیوید<sup>۱</sup>، استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت خود دست یابد و موارد مختلفی چون گسترش فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، خرید شرکت های دیگر، رسوخ در بازار، کاهش هزینه ها و... را شامل می شود (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۳۸).

استراتژی را می توان برنامه بازی (game plan) مدیریت برای دستیابی به اهداف زیر دانست:

- جذب و خوشنود سازی مشتریان
- دستیابی به جایگاهی خاص در بازار
- انجام عملیات
- رقابت موفقیت آمیز

<sup>۱</sup> - Fred. R. David

## - کسب اهداف سازمانی

در واقع استراتژی سازمان به ما می گوید که چگونه کارهای زیر را انجام دهیم:

- چگونه کسب و کار خود را توسعه دهیم.
- چگونه مشتریان را خوشنود سازیم.
- چگونه با رقبا رقابت کنیم.
- چگونه به شرایط متغیر بازار پاسخ دهیم.
- چگونه واحدهای عملیاتی سازمان را اداره کنیم.
- چگونه به آرمان ها و اهداف خود دست یابیم.

پس از چندلر، اندروز<sup>۱</sup> و انسوف<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۵ به ترتیب در کتاب‌های "خط مشی بازرگانی" و "استراتژی شرکت" از دو دیدگاه، استراتژی را تعریف کردند که دیدگاه‌های آنها در تعریف استراتژی دست کم دو تفاوت اساسی داشت؛ اندروز معتقد بود که مفهوم استراتژی، هم دربردارنده هدف‌هایی است که سازمان به دنبال دستیابی به آنهاست و هم وسایل و چگونگی دستیابی به آن اهداف، ولی در مقابل، انسوف اعتقاد داشت که استراتژی تنها به معنی وسایل و چگونگی دستیابی به هدف‌ها منحصر می‌گردد. شواهد نشان می‌دهند که این اختلاف نظر همچنان به عنوان یک موضوع قابل ملاحظه وجود دارد. اختلاف نظر دوم بین این دو در آن است که آیا می‌توان چگونگی دستیابی به هدف‌های سازمانی را به صورت تحلیلی به ابعاد و مؤلفه‌های آن تقسیم کرد. به عقیده اندروز این امکان وجود ندارد اما انسوف و بسیاری از صاحب‌نظران دیگر به این امکان اعتقاد داشته و برای استراتژی چهار مؤلفه اصلی مطرح کردند:

- تمرکز کالا / بازار: تشریح تنوع خدمات یا محصولاتی که یک سازمان تولید می‌کند و بازارهایی که این خدمات یا محصولات را در آن به فروش می‌رساند.

- بردار یا جهت رشد: تغییرات برنامه‌ریزی شده و آگاهانه در حوزه فعالیت‌های سازمان در آینده

- مزیت رقابتی: جنبه‌هایی از محصول یا خدمت با نگرش بازاریابی که مشخصاً موقعیت رقابتی سازمان را

نسبت به رقبای اصلی یا بازار بطور عام، بهبود می‌بخشد.

---

1. Andrews  
2. Ansoff

- هم توانی (هم/افزایی): اشاره به این موضوع دارد که فعالیت‌های سازمان در مجموع و در کنار هم به صورت بالقوه قوی‌تر و رقابتی‌تر از جمع تک تک آنها با یکدیگر هستند (علیدوستی، ۱۳۷۸، صص ۱۱-۱۰).

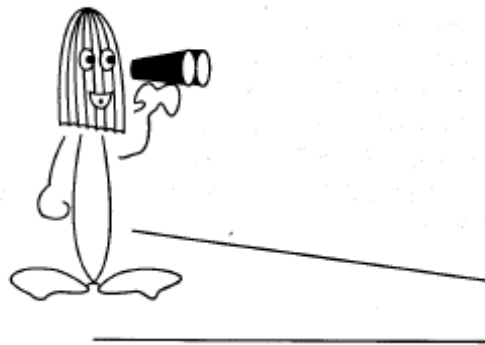
مینتزبرگ<sup>۱</sup> برای استراتژی، پنج تعریف (طرح و نقشه<sup>۲</sup>، مانور<sup>۳</sup>، الگو<sup>۴</sup>، جایگاه<sup>۵</sup> و دیدگاه<sup>۶</sup>) را پیشنهاد می‌نماید و پیوندها و همبستگی‌های آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد.

برای بیشتر مردم، استراتژی یک "طرح" است؛ یعنی یک جهت، یک راهنما یا مجموعه‌ای از اقدامات برای آینده، یک مسیر است برای رفتن از اینجا به آنجا.

بر اساس این معنا، استراتژی ناظر به نگاه به آینده و برنامه‌هایی است که سازمان برای خود دارد. این نوع استراتژی را استراتژی قصد شده<sup>۷</sup> یا مد نظر نیز می‌نامند.

در حالت دوم ممکن است استراتژی، نوعی الگو باشد که به ثبات رفتار در طول زمان اشاره دارد. شرکتی که همیشه گران‌ترین محصولات را در یک صنعت تولید می‌کند اصطلاحاً از استراتژی سرآمدی

Strategy as plan (intended)



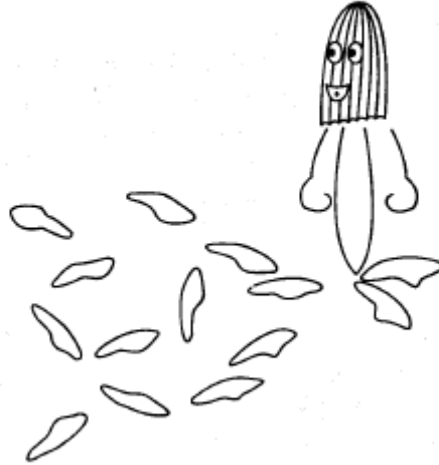
شکل ۱- استراتژی به عنوان طرح و برنامه

استفاده می‌کند. استراتژی در این معنا، به رفتار باثبات گذشته اشاره دارد. سازمان‌ها از رفتارهای گذشته خود الگو می‌سازند. این استراتژی را استراتژی محقق شده<sup>۸</sup> نیز می‌نامند.

1- Mintzberg  
2- plan  
3- ploy  
4 - pattern  
5- position  
6- perspective  
7- intended  
8 - realized

سؤال مهمی که در اینجا مطرح می شود آن است که آیا باید همیشه استراتژی های محقق شده استراتژی های مدنظر باشند؟

Strategy as pattern (realized)



شکل ۲- استراتژی به عنوان الگو

همان طور که در شکل سه آورده شده است، مقاصدی که به طور کامل محقق می شوند را می توان استراتژی های برنامه ریزی شده<sup>۱</sup> نامید. استراتژی هایی که اصلاً محقق نشده اند، استراتژی های محقق نشده نامیده می شوند. اما حالت سومی هم وجود دارد؛ که آن را استراتژی خودجوش<sup>۲</sup> می نامیم - حالتی که الگوی محقق شده بدون قصد قبلی بوده است. اقداماتی مرحله به مرحله انجام شده اند که در طول زمان نوعی ثبات یا الگو را به وجود آورده اند.

استراتژی های خودجوش لزوماً بد و استراتژی های برنامه ریزی شده لزوماً خوب نیستند. استراتژی های خوب، ترکیبی از این دو استراتژی هستند که نشان دهنده شرایط موجود می باشند.

استراتژی می تواند به معنای جایگاه نیز به کار رود، یعنی تعیین جایگاه خاصی برای محصولات در بازارهای معین. مثلاً چند سال پیش مک دونالدز<sup>۳</sup> محصولی به نام اگ مک مافین<sup>۴</sup> را برای بازار صبحانه عرضه کرد.

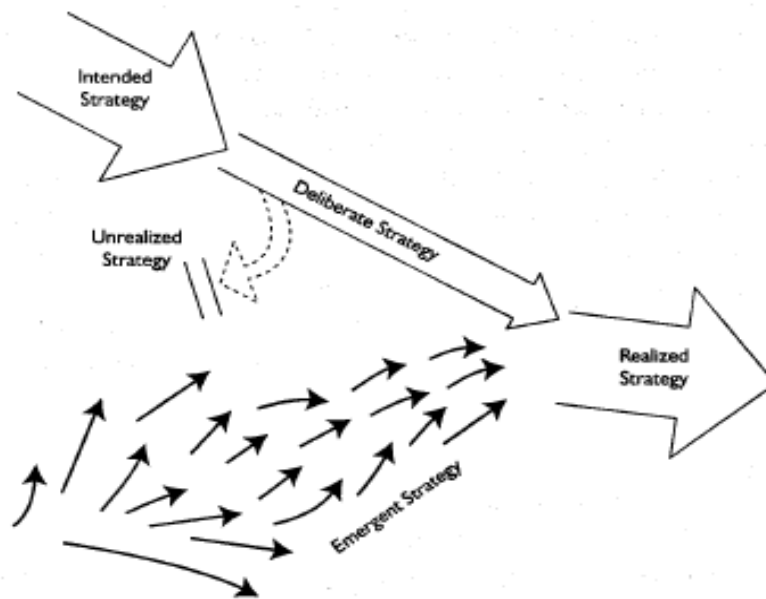
<sup>۱</sup>- deliberate

<sup>۲</sup>- emergent

<sup>۳</sup>-McDonald's

<sup>۴</sup>-Egg Mc Muffin

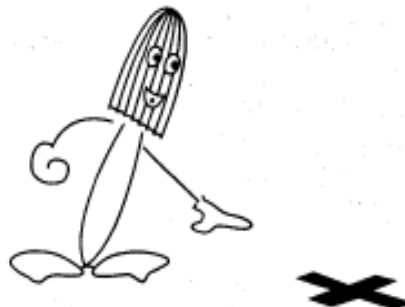
این معنا از استراتژی با اظهار نظر پورتر<sup>۱</sup> در مورد استراتژی همخوانی دارد. به اعتقاد وی "استراتژی یعنی



شکل ۳- استراتژی های برنامه ریزی شده و خودجوش

ایجاد یک جایگاه منصر به فرد و ارزشمند که مستلزم انجام فعالیت های مختلف است". همان طور که در شکل چهار نشان داده شده است، در استراتژی به معنای جایگاه، استراتژی به پایین- نقطه X که نشان دهنده جایگاهی است که محصول، نیاز مشتریان را ارضاء می کند- و همچنین به بیرون یعنی بازار خارجی توجه می کند.

Strategy as position



شکل ۴- استراتژی به عنوان جایگاه

برای بعضی ها، استراتژی یک رویکرد است؛ یعنی روش اصلی سازمان برای انجام کارها. پیتر دراگر<sup>۲</sup>، در

<sup>۱</sup>- Porter

<sup>۲</sup>- Peter Drucker



این باره اصطلاح "تئوری کسب و کار" سازمان را به کار می برد. در این معنا، استراتژی بر خلاف معنای قبلی، به داخل- درون سازمان یا در واقع به آنچه در سر استراتژیست ها می گذرد- و به بالا یعنی چشم انداز کلی سازمان توجه می کند.



شکل ۵- استراتژی به عنوان رویکرد

معنای پنجم استراتژی، مانور است؛ یعنی تدبیری خاص برای گول زدن رقیب یا حریف. به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است اقدام به خرید زمین نماید که وانمود کند قصد افزایش ظرفیت دارد اما در واقع، هدف اصلی اش منصرف نمودن رقیب از احداث یک کارخانه جدید باشد. در این مثال، آنچه آگاهانه مد نظر شرکت است منصرف ساختن رقیب می باشد و نه توسعه ظرفیت، و این یک مانور محسوب می شود (Mintzberg, 1998, pp9-14).

مینتزبرگ معتقد است نباید یک تعریف را بر تعاریف دیگر ترجیح داد، اگرچه از برخی جهات، رقیب و یا جانشین یکدیگر هستند، ولی در بیشتر جهات مکمل هم بوده و هر یک، عنصر مهمی را به بحث استراتژی اضافه می کنند. او عقیده دارد با درک و تشریح تعاریف متعدد استراتژی، قادر خواهیم بود از سردرگمی ناشی از تعاریف متعدد اجتناب کنیم و فهم خود را از ماهیت فرآیند آن افزایش دهیم (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۱۴۸).

### جنبه های مختلف استراتژی

برای درک بهتر استراتژی، نویسندگان مختلف، جنبه های مختلفی را برای استراتژی پیشنهاد کرده اند که برخی از آنها عبارتند از:

- استراتژی با مسیر بلند مدت سازمان سروکار دارد.
- استراتژی با طرح و برنامه جامع سازمان برای تخصیص منابع در اختیارش سروکار دارد.
- استراتژی مستلزم بده-بستان است، بین انتخاب مسیرهای مختلف و روش های گوناگون تخصیص منابع.
- استراتژی درباره دستیابی به جایگاه منحصر به فرد در مقابل رقبا است.
- هدف اصلی استراتژی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در مقابل رقبا و در نتیجه سودآوری پایدار است.
- استراتژی هم با سازمان و هم با محیط سروکار دارد.
- جوهره (ماهیت) استراتژی پیچیده است.
- استراتژی بر رفاه کلی سازمان تاثیر می گذارد.
- استراتژی شامل محتوا و فرآیند می شود.
- تمام استراتژی ها کاملاً از پیش برنامه ریزی شده نیستند.
- استراتژی ها در سطوح مختلف وجود دارند.
- استراتژی ها شامل فرآیندهای فکری مختلف می شوند (Mintzberg,1998; Lynch,2006).

### تعریف و فرآیند مدیریت استراتژیک

اندیشمندان و صاحب نظران مختلف تعریف های گوناگونی از مدیریت استراتژیک ارائه داده اند. فرد آر دیوید در کتاب خود، مدیریت استراتژیک را این گونه تعریف کرده است: "هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد" (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۲۴).

جانسون<sup>۱</sup>، شولز<sup>۲</sup> و ویتینگتن<sup>۳</sup>، مدیریت استراتژیک را این گونه تعریف می کنند: "مدیریت استراتژیک شامل شناخت موقعیت استراتژیک یک سازمان، گزینه های استراتژیک برای آینده و اجرای استراتژی می باشد" (Johnson, Schloes & Whittington,2005, p.16).

<sup>۱</sup>- Johnson

<sup>۲</sup>- Schloes

<sup>۳</sup>- Whittington

کالین وایت<sup>۱</sup>، مدیریت استراتژیک را این طور تعریف می کند " هر نوع اقدام مدیریتی که برای محقق ساختن استراتژی یا چشم اندازی که از تفکر استراتژیک ناشی می شود، انجام می گردد. مدیریت استراتژیک، اقدامات انجام شده در چارچوب استراتژی است. مدیریت استراتژیک، قصد استراتژیک را به اقدام استراتژیک ترجمه می کند" (White, 2004, p.56).

الگویی که فرد آردیوید برای مدیریت استراتژیک پیشنهاد می کند شامل سه مرحله می شود که عبارتند از تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان شناسایی شوند، هدف های بلندمدت تعیین شوند و سرانجام با در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون، استراتژی های خاصی جهت ادامه فعالیت انتخاب گردند. مسأله هایی که در زمینه تدوین استراتژی ها مطرح می شوند، عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیت هایی را که می خواهد از آنها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها، تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل و ...

از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی ها گرفته می شود سازمان را متعهد می سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولاتی خاص تولید کند، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فن آوری های شناخته شده ای استفاده کند.

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه را در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده ریزی کند، تلاش های بازاریابی را هدایت نماید، بودجه بندی کند، سیستم های

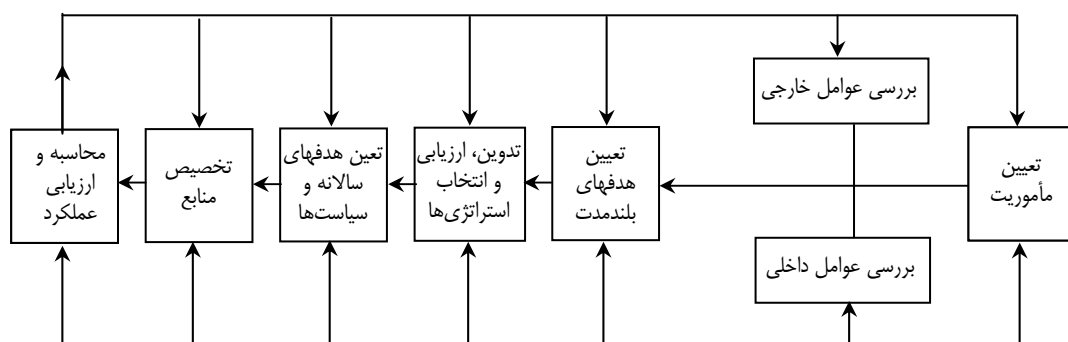
<sup>۱</sup> - Colin White

اطلاعاتی به وجود آورد و از آنها استفاده کند و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان، خدمات کارکنان را جبران نماید.

اغلب، اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. مقصود از اجرای استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل درآورند. اغلب، چنین تصور می‌شود که در مدیریت استراتژیک مرحله اجرایی مشکل‌ترین مرحله می‌باشد و ایجاب می‌کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، از خودگذشتگی کنند و نوعی خودکنترلی اعمال نمایند. موفقیت مرحله اجرای استراتژی‌ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند و این نوعی هنر (و نه یک علم) است. اگر استراتژی‌هایی تدوین شوند ولی هیچ‌گاه به اجرا در نیایند، نوع اقدام چیزی جز عملی بی‌بهره نخواهد بود.

در مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژی‌ها آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود؛ اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند: (۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند (۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی. بدان سبب باید استراتژی‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید! موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نمایند یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۲، صص ۲۷-۲۴).

الگویی که فرد آر. دیوید برای مدیریت استراتژیک پیشنهاد می‌دهد در شکل زیر نشان داده شده است.



تدوین استراتژی‌ها | اجرای استراتژی‌ها | ارزیابی استراتژی‌ها

شکل ۶- الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید)

مدیریت استراتژیک یکی از ابزارهایی است که میان عناصر درون سازمان و فشارهای محیط خارجی هماهنگی لازم را ایجاد می‌کند. همچنین یک فرآیند مداوم و تکرارشونده است که با هدف انطباق یک سازمان با محیطش انجام می‌شود.

### اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

اگرچه اصطلاحاتی که در کتاب‌های مختلف برای درک مدیریت استراتژیک آورده شده است، متنوع و گوناگون است اما در اینجا سعی می‌شود که به اکثر اصطلاحات مهم اشاره شود (با توجه به تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک در قسمت‌های قبل، از ذکر مجدد آنها خودداری می‌شود).

#### استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. استراتژیست‌ها دارای عنوان‌های مختلف شغلی هستند مانند مدیر، مدیرعامل، رئیس، رئیس هیأت مدیره و... به طور کلی متخصصان این رشته بر این باورند که در هر سازمان، استراتژیست‌ها عهده‌دار سه مسئولیت اصلی هستند: ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن برای ثبات و نوآوری (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۳۱).

## مأموریت

مأموریت که در برخی از منابع از آن به عنوان رسالت نیز تعبیر می‌شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و مؤید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تعیین و تصریح مأموریت، نقطه شروع برنامه‌ریزی استراتژیک است و در واقع شالوده‌ای است که دیگر عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک روی آن بنا می‌گردند. به عبارت دیگر، پاسخ سؤالات جایگاه سازمان در جامعه چیست؟ یا سازمان به وجود آمده است تا چه فعالیتی را انجام دهد؟ و چه منظوری و مقصودی از ایجاد شدن را دنبال می‌نماید؟ می‌تواند بیان‌کننده مأموریت یا رسالت سازمان باشد. مأموریت یا رسالت یک سازمان بیانگر هدفی است که یک مؤسسه یا کسب و کار را از سایرین در آن رشته از فعالیت متمایز کرده و حیطه عملیات آن را برحسب بازار و محصول تعریف می‌کند (حسینی، ۱۳۷۷، ص ۱۵).

## محیط

سازمان‌ها به عنوان یکی از اجزای سیستم‌های اجتماعی عمل کرده و در عین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده و این سیستم‌ها با یکدیگر و با سایر سیستم‌ها نیز در تعامل می‌باشند که این تعامل را شرایط محیطی می‌نامند. شرایط یا عوامل محیطی معمولاً متغیرهایی هستند که خارج از سازمان بر آن تأثیر می‌گذارند و خارج از کنترل مدیریت سازمان نیز می‌باشند. محیط سازمانی عبارت است از همه عناصری که خارج از سازمان (مرزهای سازمان) وجود دارند و به طور بالقوه بر همه یا بعضی از بخش‌های سازمان تأثیر می‌گذارند (همان، ص ۲۰). هدف از تجزیه و تحلیل محیط سازمان، شناسایی راه‌هایی است که تغییر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و سیاسی می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر سازمان اثر بگذارد و نیز شناخت راه‌هایی است که شرکت‌های رقیب، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سازمان‌های دولتی و سایرین می‌توانند به صورت مستقیم بر آن اثر بگذارند (استونر، ۱۳۷۵، ص ۴۰۷).

## تجزیه و تحلیل محیطی

تجزیه و تحلیل محیطی عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی فاکتورهای محیطی که بر عملکرد سازمان تأثیر بسزایی دارند. مدیران هرچند وقت یکبار، به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون‌سازمانی از یک سو و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذ شده با محیط سازمان از سوی

دیگر، اقدام به تجزیه و تحلیل محیطی می‌نمایند. یک مدیر برای تجزیه و تحلیل کارآمد و موثر محیط سازمان می‌بایست از ساختار محیط سازمان آگاهی داشته باشد. محیط عمومی در برگیرنده سطحی از محیط بیرونی یک سازمان است که شامل عواملی می‌شود که بر نحوه مدیریت سازمان تأثیر بلند مدت می‌گذارد. برخی از اصلی‌ترین عوامل محیط عمومی عبارتند از عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی-فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل محیطی و در نهایت عوامل حقوقی. (داوری، ۱۳۸۰، صص ۴۶-۴۵)

#### فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه خارجی استفاده می‌کنند. (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

#### نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. عوامل قوت، عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبا برای سازمان مزیت به حساب آیند. در مقابل، عواملی ضعف تلقی می‌شوند که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۳۶).

#### برنامه<sup>۱</sup>

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدف‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کار، دستورها، تعیین کار ویژه، گام‌هایی که باید برداشته شود، منابعی که باید به کار بسته شود، و دیگر عناصر لازم برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار پشتیبانی می‌شوند (کونتر و همکاران، ۱۳۷۲، ص ۱۶۴).

<sup>۱</sup> - plan

برای درک بهتر برنامه می توان معادله زیر را در نظر گرفت:

برنامه = تاکتیک ها + تعیین مسئولیت + منابع

### برنامه ریزی

یعنی انتخاب هدفهای «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تأمین این هدفها. هر دو جنبه برنامه ریزی در فرایند مدیریت اهمیت حیاتی دارند (استونر، ۱۳۷۵، ص ۲۴). برنامه ریزی یعنی آنکه از میان گزینه های گوناگون به برگزیدن راه های گُنش آینده سازمان پرداخته شود و برای هر یک از بخش های سازمان نیز چنین گزینشی صورت بگیرد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می خواهیم بدان جا برویم پلی می سازد و موجب می شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی گیرد، پدید آید (کونتز و همکاران، ۱۳۷۲، ص ۱۶۴). گاهی برنامه ریزی در واقع به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدفها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. از نظر برخی از صاحب نظران، برنامه ریزی فرایندی است که سازمان در قالب آن، همه فعالیتها و تلاش های خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکدیگر ترکیب کرده و ادغام می کنند (بیلو، ۱۳۷۶، ص ۱۷). و بالاخره برنامه ریزی عبارتست از ترسیم شمایی از گذشته جهت تصمیم گیری در زمان حال برای انجام آنچه که در آینده بایستی صورت گیرد و یا تصمیم گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آن را انجام دهد (ابراهیمی نژاد رفسنجانی، ۱۳۶۸، صص ۱۱ - ۱۰).

### برنامه ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردد (بیلو، ۱۳۷۶، ص ۱۶). برنامه ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می کند. برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی های مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان منجر می شود. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۳).



یکی دیگر از تعاریفی که از برنامه ریزی استراتژیک شده عبارت است از یک نقشه راهنمای<sup>۱</sup> رسمی که نشان دهنده نحوه اجرای استراتژی انتخابی توسط سازمان می باشد. برای ایجاد برنامه استراتژیک، شرکتها درگیر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می شوند.

هر برنامه استراتژیک دارای سه جزء می باشد که قصد پاسخگویی به سه سؤال زیر را دارند:

۱- ما الان در کجا هستیم؟

۲- به کجا می خواهیم برویم؟

۳- چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟ (Olsen, 2007, p.36).

| <i>How are we going to get there?</i> |            |
|---------------------------------------|------------|
| Strategic Objectives                  | Strategies |
| Goals                                 | Scorecard  |
| Priorities                            | Execution  |
| Action Items                          |            |

| <i>Where are we now?</i> | <i>Where are we going?</i> |
|--------------------------|----------------------------|
| Strategic Review         | Vision                     |
| Mission                  | Competitive Advantage      |
| Values                   |                            |
|                          |                            |

شکل ۷- عناصر یک برنامه استراتژیک

## آرمان

آرمان<sup>۲</sup> به طور کلی یعنی آنچه که سازمان امیدوار است به آن دست یابد. آرمان بیشتر ماهیت کیفی دارد و به دقیق تر یا مشخص تر شدن مأموریت سازمان کمک می کند. به عنوان مثال، یک شخص می تواند کاهش وزن و تقویت عضلات را به عنوان یک آرمان برای خود در نظر بگیرد. (Miller, 1998, pp.46-47)

## هدف

تعریف های عملیاتی آرمان، هدف<sup>۳</sup> نامیده می شود. یا می توان گفت آنچه که برای تحقق آرمان باید به آن دست یافت، هدف نام دارد. مثلاً، کاهش ۵ کیلو وزن تا اول سپتامبر و دویدن در مسابقه ماراتن، از اهداف آرمان قبل محسوب می شوند. اهداف دارای سه ویژگی هستند: قابل اندازه گیری هستند، بعد یا دامنه زمانی

<sup>۱</sup>- roadmap

<sup>۲</sup>- goal

<sup>۳</sup>- objective

دارند و تعارض را کاهش می دهند (Miller, 1998, pp.47-48).

#### هدف های بلند مدت

می توان هدف های بلندمدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلند مدت، دوره ای است که بیش از یک سال باشد. از آن نظر این هدف ها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند که تعیین کننده مسیر سازمان می باشند. هدف های بلند مدت می توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند. (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۳۷)

#### هدف های سالانه

هدف های سالانه هدف های کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. هدف های سالانه مانند هدف های بلند مدت باید قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشد. در یک سازمان بزرگ این هدف ها باید بر حسب کل سازمان ها، بخش ها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند. در صحنه اجرای استراتژی ها هدف های سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی ها هدف های بلند مدت از اهمیتی ویژه برخوردار می باشند. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند (همان، ص ۳۸).

#### سیاست ها

سیاست ها ابزاری هستند که بدان وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست-ها، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف های اعلام شده رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری ها از سیاست ها به عنوان رهنمود استفاده می شود. همچنین سیاست ها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می باشد (همان، ص ۴۰).

#### ارزش ها یا اصول حاکم بر سازمان

ارزش های استراتژیک سازمان همان ارزش هایی است که توجه به آنها موجب جذب بیشتر و موفقیت سازمان در جامعه می شود. علاوه بر آن، توجه به این ارزش ها مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان و موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه های لازم می گردد (مشبکی، ۱۳۷۶، ص ۲۴). ارزش ها نمایانگر عقاید اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار (نسبت به رفتار مخالف) برتر شمرده می شود. آنها

نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند مبنی بر اینکه از نظر شخص یا از دید اجتماع، یک شیوه خاص رفتاری یا حالت غایی وجود، نسبت به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت غایی وجود دیگری برتری دارد. ارزش‌ها در وجود خود، رگه‌هایی از عنصر متفاوت یا داوری دارند، که حامل نظرها و عقاید فرد می‌باشند، مبنی بر اینکه چه چیز درست، نادرست یا مطلوب است. ارزش‌ها از نظر محتوایی و شدت، ویژگی‌های خاص خود را دارند. ویژگی محتوایی ارزش نشان‌دهنده این مطلب است که نوع رفتار مورد نظر اهمیت زیادی دارد. ولی شدت تنها نشان‌دهنده درجه یا میزان اهمیت آن می‌باشد (رابینز، ۱۳۸۱، ۲۷۲-۲۷۱).

### تفکر استراتژیک

هنری مینتزرگ یکی از بزرگترین تاثیرگذاران در ظهور رویکردهای نوین استراتژی بوده است. او با نظریات خود، پایه رویکردهای کلاسیک را متزلزل ساخت و به جای آن ساختار نوینی از مفاهیم استراتژی را بنا کرد. مینتزرگ در نظریات خود با اشاره به اینکه اصولاً "برنامه ریزی" یک فرایند تحلیلی است، تأکید می‌کند که "استراتژی اثربخش" حاصل سنتز ذهنی است و فرآیندهای تحلیلی نمی‌توانند پدیدآورنده آن باشند. امروز هنوز هیچ فرآیندی برای خلاقیت شناخته نشده است. مینتزرگ در نظریات خود تأکید می‌کند که فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک برنامه تولید می‌کنند و نه استراتژی. در چارچوب نظریات مینتزرگ، استراتژی اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسان‌ها (استراتژیست‌ها) سازنده آن هستند و نه فرآیندهای برنامه ریزی، و به همین دلیل، می‌بایست به جای برنامه ریزی به توسعه تفکر استراتژیک پرداخت. (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۱).

از دیدگاه ماهوی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط

پیچیده کسب و کار:

- ۱- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شوند؛
  - ۲- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردند؛
  - ۳- جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب و کار درک شوند؛ و
  - ۴- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شوند.
- تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر هستند و

کدامیک موثر نیستند و چرا و چگونه برای مشتری ارزش می آفرینند؟ این بصیرت، نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود (برادران شرکاء، ۱۳۸۶، ص ۶).

کنیچی اومائه<sup>۱</sup> در کتاب معروف خود با نام تفکر یک استراتژیست چنین اظهار می دارد که: اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام، نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. تفکر استراتژیک، پیش بینی آینده نیست. تفکر استراتژیک، تشخیص بموقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند.

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت هایی که ارزش های منحصر بفردی برای مشتری ایجاد می کنند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار یک رویکرد بی نظیر است (همان، ص ۷).

مینتزبرگ، تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می داند. گری همیل<sup>۲</sup>، آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند. همیل و پراهالاد<sup>۳</sup>، تفکر استراتژیک را شیوه خاصی برای اندیشیدن می دانند که می توان آن را مهارت معماری استراتژی دانست. تفکر استراتژیک را می توان به عنوان مبنایی برای خلق استراتژی های نو دانست که قادر است قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود ارائه دهد (همان، ص ۸).

لیدکا<sup>۴</sup> برنامه ریزی استراتژیک را برای پیاده سازی استراتژی های خلق شده از طریق تفکر استراتژیک و همچنین تسهیل تفکر استراتژیک می داند و برنامه ریزی، تسهیل روند کاری و پیاده سازی نتایج آن را بر عهده دارد. لیدکا برای تفکر استراتژیک پنج ویژگی قائل است:

۱- نگرش سیستمی: تفکر استراتژیک بر مبنای نگرش سیستمی شکل می گیرد. یک متفکر استراتژیک باید یک سیستم کامل از ارزش ها را در ذهن خود ایجاد کرده و ارتباط بین اجزای آن را به خوبی درک کند.

<sup>۱</sup>- k.Ohmae

<sup>۲</sup>- Gary Hamel

<sup>۳</sup>- Prahalad

<sup>۴</sup>- Liedtka

پورتر در این خصوص معتقد است که استراتژی یک نگرش تمام نگر و یکپارچه است، هر چند فعالیت های مجزا و متنوع زیادی در آن وجود دارد. بدون نگرش سیستمی، بهینه سازی امکان پذیر نمی باشد. زیرا بیشینه کردن یک بخش، ممکن است به از دست رفتن خصوصیات مهم و حیاتی بخش دیگری از سیستم منجر شود.

۲- تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک جهت گیری سازمان را مشخص می سازد و آن را در کانون توجه سازمان قرار می دهد. این تمرکز به سازمان و افراد اجازه می دهد تا تمام انرژی خود را در این جهت صرف کنند.

۳- فرصت جویی هوشمندانه: در تفکر استراتژیک، کشف فرصتها و بهره گیری از آنها یک اصل مهم است. این ویژگی به مفهوم استقبال از تجارب و موضوعات جدید است و سازمان را برای اتخاذ استراتژیهای تازه در جهت فرصتهای جدید آماده می سازد. تفکر استراتژیک برای درک فرصت های جدید به صدای ناموزون افراد عاصی در سازمان گوش می سپارد و توان درک شرایط مناسب برای تغییر استراتژی را دارا می باشد.

۴- تفکر در زمان: تفکر استراتژیک، تفکری در طول سازمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. استراتژی نیز پلی بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب) است. در تفکر استراتژیک باید آینده را بر مبنای توانمندی های امروز (که دستاوردهای گذشته سازمان است) خلق کرد.

۵- فرضیه سازی: فرضیه سازی، حلقه واصل بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیلی بهره می جوید. این تلفیق از طریق فرضیه سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت می پذیرد. فرضیه سازی یک سؤال بدیع را مطرح می سازد. "چه می شود اگر....؟" و سپس پاسخ، از طریق آزمون فرضیه به طریق تحلیلی ارائه می شود (همان، ص ۹).

ممکن است با توضیحاتی که درباره تفکر استراتژیک و نقص برنامه ریزی استراتژیک داده شد این طور به نظر برسد که امروزه دیگر دوران برنامه ریزی استراتژیک به پایان رسیده است اما باید گفت که در واقع، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو روی یک سکه هستند و نقش مکمل را دارند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک، چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود (همان، ص ۱۰).

# مأموریت و چشم انداز در مدیریت استراتژیک

مأموریت سازمانی جزء جدانشدنی مدیریت استراتژیک و نقطه آغازین آن محسوب می شود. مأموریت سازمان حکم شالوده ای را دارد که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک بر روی آن بنا می شوند.

## مأموریت یا رسالت

واژه مأموریت یا رسالت در اواخر دهه ۷۰ پا به دنیای کسب و کار گذاشت. مأموریت در واقع برای تعیین اهداف به کار می رفت. از نظر مدیریت استراتژیک، مأموریت در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و مؤید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تعیین و تصریح مأموریت، از نقاط آغازین برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است و در واقع شالوده ای است که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک روی آن بنا می گردند.

در واقع مأموریت بیانی کلی از فلسفه وجودی سازمان است و آنچه آن سازمان را از سایر سازمان ها متمایز می سازد. مأموریت سازمان پاسخگوی دو سؤال زیر است:

۱- شما که هستید؟

۲- چه می کنید؟ (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، ص ۴۲).

به اعتقاد پیتر دراگر<sup>۱</sup> کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند:

... یعنی، مطرح کردن این پرسش، " کار اصلی ما چیست؟" باعث می شود که هدف هایی تعیین گردند، استراتژی ها تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شوند که نتیجه های آن فردا به دست می آید. تردیدی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان انجام شود که می تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، بتواند بین هدفها و نیازهای امروز و نیازهای فردا توازن و تعادل برقرار کند و نیز بتواند منابع انسانی و مالی را به گونه ای تخصیص دهد که به نتایج اصلی و مورد نظر بینجامد (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۲۷).

<sup>۱</sup>. Peter Drucker

مأموریت هر سازمان در قالب بیانیه مأموریت متجلی می‌شود. لذا، تدوین مأموریت شامل تهیه بیانیه‌ای روشن درباره کاری است که سازمان انجام می‌دهد یا برنامه‌ای است که در دست انجام دارد، همراه با تعریف دقیقی از منظور سازمان از تلاشی که به عمل می‌آورد. در تدوین مأموریت سازمان، باید به چهار سؤال مهم زیر پاسخ داد:

۱- سازمان چه وظیفه یا وظایفی را برعهده دارد؟

۲- برای چه کسانی این وظایف را انجام می‌دهد؟

۳- سازمان چگونه این وظایف را انجام می‌دهد؟

۴- چرا این سازمان وجود دارد؟

روی هم رفته، تدوین بیانیه مأموریت، مهم‌ترین گامی است که در کل فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک برداشته می‌شود. یک بیانیه مأموریت مؤثر، پایه‌ای محکم برای تمام تصمیماتی که تیم مدیریتی سازمان اتخاذ خواهد کرد، محسوب می‌شود. مأموریت، مرتبط با موارد زیر است:

۱- هویت سازمان

۲- طبیعت کار

۳- فلسفه وجودی سازمان

۴- گیرندگان خدمات

۵- اصول و ارزش‌هایی که در لوای آنها عمل می‌شود (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، صص ۴۲-۴۳).

اغلب می‌توان بیانیه‌های مأموریت سازمان‌ها را در نخستین صفحه گزارش سالانه شرکت‌ها مشاهده

کرد. یک بیانیه مأموریت باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- باید سازمان را آن گونه که هست معرفی نماید.
- ضمن تأکید بر خلاقیت و نوآوری محدودیت‌هایی برای فعالیت‌های مخاطره‌آمیز ایجاد نماید.
- سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید.
- چارچوبی برای ارزیابی فعالیت‌های کنونی و آینده سازمان باشد.
- واضح و آشکار باشد (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۱۷۱).

## چشم انداز یا دورنما

چشم‌انداز<sup>۱</sup> در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد. چشم‌انداز، تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست خواهید یافت. چشم‌انداز بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید. چشم‌انداز تقریباً جنبه الهامی دارد، نوعی قول و آرزو برای آینده است، چالشی است و در آینده طولانی مدت قرار است تحقق یابد. یک بیانیه چشم‌انداز خوب دارای ویژگی‌های زیر است:

(الف) خلاصه بیان شده باشد.

(ب) قابل درک و ساده برای یادآوری باشد.

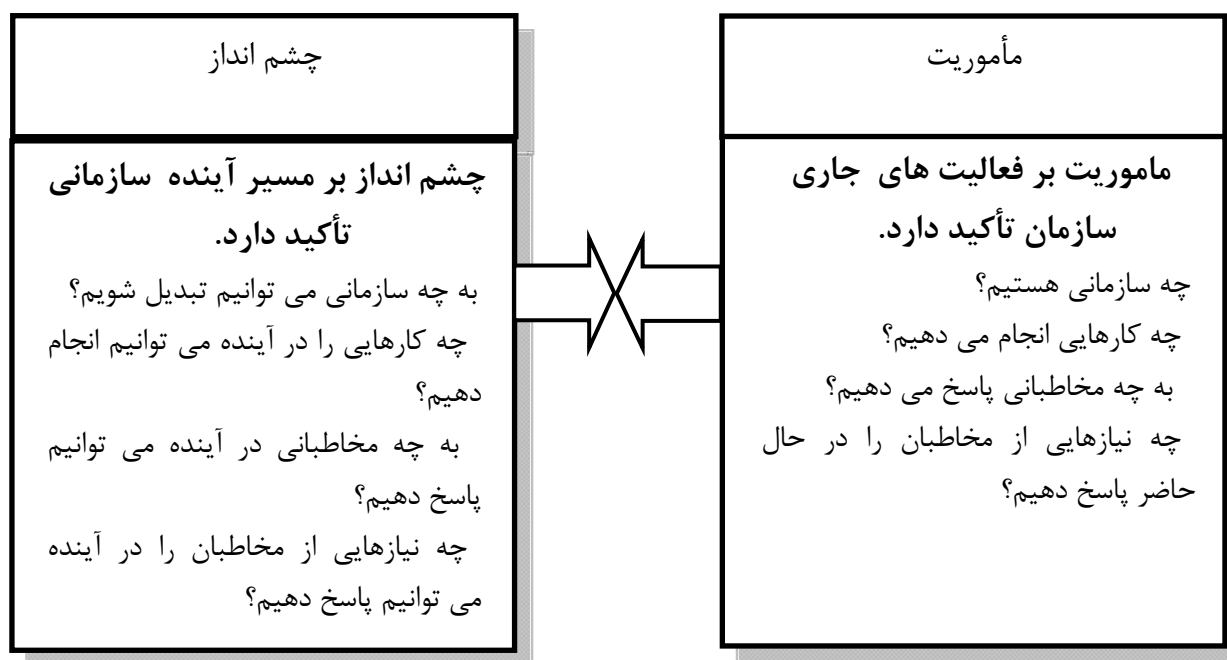
(پ) الهام بخش بوده و برای حصول آن در آینده نیاز به تلاش باشد.

(ت) قابل باور بوده و در راستای ارزش‌های استراتژیک و مأموریت سازمان باشد.

(ث) به عنوان نقطه تفاهم ذینفعان مهم باشد.

(ج) دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت در عمل باشد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۲، صص ۵۴-۵۳).

## مقایسه مأموریت و چشم انداز



شکل ۸- مقایسه مأموریت و چشم انداز

<sup>۱</sup> - vision



## فرآیند تعیین مأموریت سازمان

یک روش بسیار متداول آن است که ابتدا، درباره بیانیه مأموریت سازمان چند مقاله انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر این مقاله ها را بخوانند و پس از خواندن مقالات، برای سازمان بیانیه مأموریت بنویسند. سپس کمیته ای متشکل از مدیران ارشد، این نوشته ها را جمع آوری می کنند و پس از خواندن، اصلاحات لازم را در آنها اعمال می نمایند و در نهایت نیز یک گردهمایی تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این مأموریت نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان می تواند این اطمینان را داشته باشد که آنها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی های سازمان همکاری لازم را خواهند نمود. مسأله مهم این است که در فرآیند تعیین مأموریت سازمان، تا آنجا که امکان دارد عده بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا افراد از مجرای مشارکت، خود را نسبت به سازمان متعهد می نمایند. بنابراین، فرآیند تعیین مأموریت سازمان، فرصت مناسبی به دست می دهد تا استراتژیست ها از حمایت همه مدیران سازمان برخوردار شوند (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۱۷۷).

## اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

مأموریت های سازمان ها، از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداخت به جزئیات با هم متفاوت اند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می پندارند که مفاد مأموریت سازمان باید دارای نه ویژگی برجسته باشد (از نه جزء مهم تشکیل شود). از آنجا که اغلب، مأموریت سازمان بیش از سایر فرآیندهای مهم مدیریت استراتژیک به چشم می خورد و همگان از آن آگاه می شوند، پس مهم است که دربرگیرنده، همه نه جزء اصلی بشود. با توجه به مأموریت سازمان باید بتوان به پرسش های زیر پاسخ داد:

۱- مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟

۲- محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟

۳- بازارها: از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می کند؟

۴- فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند؟

۵- توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟

۶- فلسفه: باورها، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟

۷- ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟

۸- توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان

می‌دهد؟

۹- توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند؟

(همان، ص ۱۸۹).

### تهیه و ارزیابی مأموریت سازمان

شاید بتوان گفت بهترین راه برای نوشتن و ارزیابی مأموریت سازمان، مطالعه مأموریت واقعی شرکت‌ها و

ارزیابی آنها بر اساس شاخص‌های نه‌گانه قبلی می‌باشد. به هر میزان که مأموریت سازمان بهتر بتواند به

پرسش‌های مربوط به شاخص‌های نه‌گانه پاسخ دهد، اصطلاحاً مأموریت جامع‌تری است. البته باید توجه

داشت که برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین مأموریت وجود ندارد. بنابراین، برای ارزیابی مأموریت

سازمان‌ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۱۹۲).

## تجزیه و تحلیل عوامل خارجی

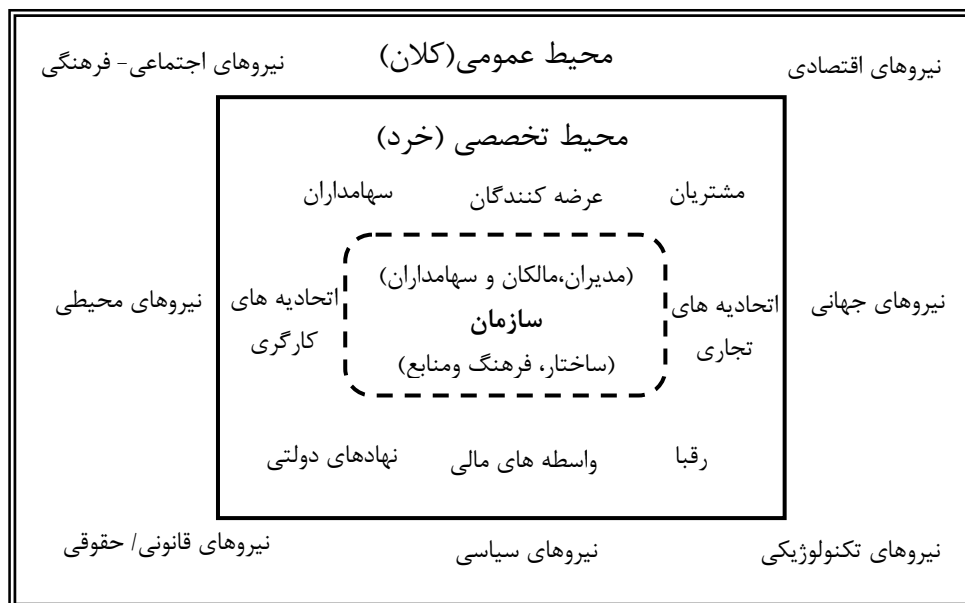
موفقیت یا شکست هر سازمانی، نه تنها به قابلیت ها و منابع داخلی آن سازمان بلکه به عواملی که خارج از کنترل سازمان اتفاق می افتند نیز بستگی دارد. بررسی محیطی ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک های استراتژیک و تضمین سلامتی بلند مدت بهره می برد.

در بررسی عوامل خارجی، فرصت ها و تهدیدات پیش روی شرکت شناسایی می شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری کنند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند. لازم به یادآوری است که فرصت ها و تهدیدهایی که از بررسی عوامل محیط کلان و خرد شناسایی می شوند، به منظور تدوین استراتژی در سطوح مختلف قابل استفاده هستند و در سطوح پایین تر به ویژه سطح وظیفه ای یا عملیاتی نیازی به شناسایی مجدد آنها نیست. در حالی که قوت ها و ضعف های هر سطح بایستی به طور جداگانه و از بررسی عوامل داخلی همان سطح شناسایی شوند (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۵).

محیط را معمولاً به دو لایه محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم بندی می کنند. باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا شکست شرکت تأثیر و نقش بسزایی دارند، کشف و شناسایی کرد. (همان، ص ۱۵).

### محیط عمومی (کلان)

مجموعه عواملی که به طور غیر مستقیم بر فعالیت های سازمان تأثیر می گذارند و از حیطة کنترل سازمان نیز خارج هستند، محیط عمومی یا کلان نامیده می شوند. مهم ترین عناصر یا نیروهای محیط کلان عبارتند از: عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی، محیطی و قانونی که از کنار هم قرار دادن ابتدای این کلمات اصطلاح PESTEL شکل می گیرد. (همان، ص ۱۶). در ادامه به توضیح مختصر این نیروها می پردازیم.



شکل ۹- اجزای محیط خارجی (محیط کلان و خرد)

عوامل سیاسی. این عوامل در برگیرنده بخشی از محیط عمومی است که شامل عناصر مربوط به امور دولتی می باشد. شاخص های مربوط به این مقوله عبارت است از نوع حکومت حاکم، نگرش دولت به سازمان های مختلف، تلاش های نفوذی گروه های فشار و بهبود مجراهای قانونی. از دیگر عوامل سیاسی و دولتی می توان به مواردی چون ایدئولوژی سیاسی حاکم بر جامعه، ثبات دولت، ثبات اجتماعی، سیاست خارجی و عوامل قانونی اشاره کرد (داوری، ۱۳۸۰، ص ۴۹).

عوامل اقتصادی. این عوامل بخشی از محیط عمومی است که چگونگی توزیع منابع در محیط و نحوه استفاده از آنها را نشان داده و بر مبنای علم اقتصاد استوار است. از جمله عوامل اقتصادی که معمولاً در تحلیل محیط عمومی در نظر گرفته می شوند عبارتند از: میزان اعتبار قابل دسترس، محدودیت های بودجه ای دولت، سطح بهره وری کارکنان، وضعیت اقتصادی کشور، تغییرات تقاضا برای انواع کالاها و خدمات، میزان دستمزد پرداختی به کارمندان و... (همان، صص ۴۵-۴۶).

عوامل اجتماعی- فرهنگی. این عوامل، باورها، ارزش ها، نگرش ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند در بر می گیرد که از شرایط فرهنگی، جمعیت شناختی، مذهبی، آموزشی و قومی آنها سرچشمه می گیرد. همچنان که نگرش اجتماعی تغییر می کند، تقاضا برای انواع تازه ای از لباس، کتاب، فعالیت های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می آید (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۶).

عوامل تکنولوژیک. این عوامل مربوط به روش‌ها و فنون تولید کالاها و خدمات می‌شوند. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می‌شوند. شایان ذکر است امروزه تکنولوژی اطلاعات یکی از مهم‌ترین عوامل تکنولوژیک پیش روی سازمان‌هاست که فرصتها و تهدیدهای بسیاری پیش روی آنها گذارده است (داوری، ۱۳۸۰، ص ۵۱).

عوامل محیطی. عوامل مربوط به حفظ محیط زیست، دفع ضایعات و مصرف انرژی در این حوزه مطرح می‌شوند.

عوامل قانونی. قوانین و مقرراتی که در حوزه‌های مختلف چون اشتغال، رقابت، خط مشی دولت، ایمنی محصولات و غیره وضع می‌شوند، در زمره عوامل قانونی هستند که بایستی شناسایی شوند.

عوامل جهانی. شرکت‌ها با روند فزاینده‌ای عملیات و بازارهای خود را به فراتر از مرزهای کشور مادر گسترش می‌دهند. جهانی شدن، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگتر و مقدار وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام، نیروی کار و غیره را فراهم می‌کند. با این حال ممکن است با ریسک‌هایی نیز همراه باشد. از عوامل مهم جهانی می‌توان به نرخ تبدیل ارز، افزایش تجارت جهانی، ظهور قدرت‌های اقتصادی جدید مانند هند و چین و غیره اشاره کرد که بایستی تأثیرات آنها بر شرکت را نیز مورد بررسی قرار داد (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۸).

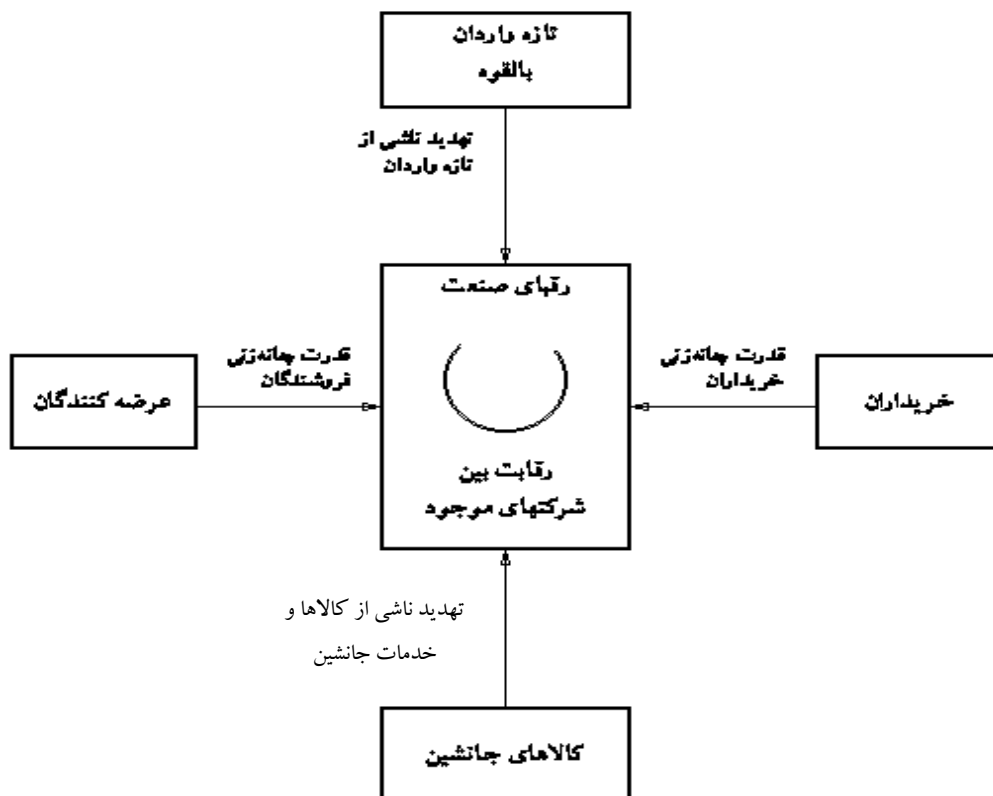
#### محیط تخصصی (خرد)

شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند. این محیط، عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در بر می‌گیرد که بسیاری از چالش‌های فراروی سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شوند. محیط تخصصی شرکت را می‌توان همان صنعتی دانست که شرکت در آن فعالیت می‌کند و شامل دولت، عرضه‌کنندگان، رقبا، مشتریان، بستانکاران، کارکنان، اتحادیه‌های کارگری و تجاری و غیره می‌شود. برای بررسی اثرات (فرصت‌ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی به الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر اشاره می‌کنیم.

### تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر

این الگو درباره تجزیه و تحلیل وضع رقابتی است و شدت رقابت در صنایع مختلف را تعیین می‌کند. براساس این مدل، رقابت در یک صنعت از ساختار اقتصادی آن سرچشمه می‌گیرد و براساس رفتار رقبا موجود ادامه می‌یابد. وضعیت رقابت در یک صنعت به پنج نیروی اساسی رقابتی بستگی دارد که در شکل ده نشان داده شده‌اند.

مجموع قوت ناشی از این نیروها سود بالقوه و نهایی موجود در صنعت را تعیین می‌کند. تمامی صنایع، پتانسیل سود یکسانی ندارند. پتانسیل سودنهایی صنایع مختلف به دلیل تفاوت در مجموع قوت آنان، متفاوت است. این نیروها از شدید تا متعادل دسته‌بندی می‌شوند. هدف استراتژی رقابتی برای یک واحد بازرگانی در یک صنعت، یافتن موقعیتی است که بتواند در مقابل این نیروها از خود به خوبی دفاع کند یا به نفع خود بر آنان تأثیر گذارد (علیدوستی، ۱۳۷۸، ص ۳۲).



شکل ۱۰. الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر

- ۱- رقابت بین شرکت های موجود: معمولاً از میان پنج نیروی رقابتی پورتر، رقابت میان شرکت های موجود از بالاترین قدرت و نیرو برخوردار است. تنها زمانی استراتژی هایی که به وسیله یک شرکت به اجرا در می آید موفق خواهد بود که بتواند نسبت به استراتژی های شرکت های رقیب از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشد. از مهم ترین عواملی که باعث افزایش رقابت میان شرکت های موجود در یک صنعت می شود می توان به موارد زیر اشاره کرد:
  - رشد آهسته صنعت: در صورتی که رشد صنعت کند باشد رقبا باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.
  - بالا بودن هزینه های ثابت: بدین معنی که شرکت ها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه ها را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.
  - فقدان تنوع محصولات: این باعث می گردد که فشار زیادی بر روی قیمت ها وارد آید و در بیشتر موارد باعث کاهش قیمت ها می شود.
  - بالا بودن تعداد رقیبان: یعنی این که سهم بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم شود.
  - بالا بودن موانع خروج: بدین معنی که شرکت هایی که مایل به ترک این صنعت هستند، ممکن است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند. برای همین آنها مجبور هستند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.
  - اندازه نسبی رقبا: اگر رقبای موجود در یک صنعت، از اندازه نسبتاً یکسانی برخوردار باشند رقابت میان آنها برای گرفتن سهم بازار یکدیگر تشدید شده و سودآوری کاهش می یابد.
  - میزان وفاداری به مارک تجاری از سوی مشتریان: اگر مشتریان به مارک تجاری وفادار باشند، از شدت رقابت کاسته می شود ولی اگر وفاداری به مارک تجاری وجود نداشته باشد رقابت افزایش می یابد.
- ۲- رقبای بالقوه (تازه واردان): با استفاده از چند نیرو به آسانی می توان پیش بینی کرد که چند رقیب جدید می توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب جدید باید بود. رقبای تازه وارد، رقابت را در یک صنعت افزایش می دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت ها و سود بشوند. نیروهایی که از ورود رقبای جدید جلوگیری می کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می شوند، موانع ورود نام دارند. این موانع، ورود

را به تأخیر می اندازند و حالت دائمی ندارند. مثال هایی از موانع ورود که در اکثر صنایع وجود دارند عبارتند از:

- صرفه جویی ناشی از مقیاس: وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیشتری تولید شود بازدهی بالاتری دارد، لذا مانع ورود رقبای جدید می گردد. زیرا رقبای موجود به دلیل داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می توانند بازدهی زیادی به دست آورند.
  - بالا بودن سطح سرمایه گذاری تجهیزات: افزایش هزینه های ساخت، مانع ورود رقبای کوچک تر به صنعت می شود. زیرا راه اندازی سیستم های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.
  - بالا بودن سطح تنوع محصولات: بعضی از شرکت ها با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع محصول، فعالیت را برای شرکت های تازه وارد سخت تر می کنند زیرا آنها نمی توانند در بدو ورود همانند شرکت های موجود تنوع ایجاد کنند.
  - هزینه های بالای خروج: شرکتی که می خواهد وارد یک صنعت شود در صورتی که متوجه شود هزینه خروج از آن صنعت در زمان به وجود آمدن مشکل و عدم موفقیت سخت و هزینه بر است ممکن است از ورود به چنین صنعتی خودداری کند.
  - فقدان دسترسی به کانال های توزیع: وقتی که کانال های توزیع کافی و مناسبی در یک صنعت یا بازار وجود نداشته باشند که شرکت ها، به خصوص شرکت هایی که خود کانال توزیع مستقلی ندارند، به راحتی بتوانند از آن استفاده نمایند، این موضوع می تواند به عنوان مانعی برای ورود رقبا عمل کند.
- ۳- قدرت چانه زنی خریداران: اگر شرایط زیر موجود باشد، خریداران (مشتریان) از قدرت زیادی در چانه زدن برخوردار می شوند:
- تعداد محدود مشتریان: در این مورد از دست دادن یک مشتری تأثیر زیادی بر روی صنعت می گذارد.
  - مشتریان در حجم زیاد خرید کنند.
  - مشتریان به راحتی بتوانند خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه های تغییر فروشندگان پایین باشد.



- مشتریان به راحتی بتوانند درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت اطلاعات کسب نمایند.
- محصول استاندارد و تعداد عرضه کنندگان زیاد باشد.
- ۴- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان (تأمین کنندگان): تأمین کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت ها می توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند. همچنین آنها می توانند با تهدید به افزایش قیمت ها، کاهش کیفیت یا تغییر زمان توزیع، بر روی صنایع خریدار اثر بگذارند. قدرت چانه زنی تأمین کنندگان در شرایط زیر بیشتر است:
  - هنگامی که تعداد تأمین کنندگان محدود باشد.
  - مشابه کالاها یا خدمات آنها، محدود باشد.
  - تأمین کنندگان به افزایش فروش وابسته نباشند، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.
  - در صورتی که هزینه تعویض و جانشینی تأمین کننده برای شرکت های خریدار بالا باشد.
- ۵- تهدید کالاها و خدمات جانشین: شدت تهدید یک کالا یا خدمت جانشین توسط دو عامل زیر مشخص می شود:
  - میزانی که قیمت و عملکرد کالای جانشین با کالای موجود در صنعت تناسب دارد: هر چه قیمت و عملکرد کالای جانشین با قیمت و عملکرد کالای موجود در صنعت، تطابق و نزدیکی بیشتری داشته باشد میزان تهدید افزایش می یابد.
  - تمایل مشتریان برای خرید کالاهای جانشین: خریداران، به فروشندگان دیگر مراجعه می کنند اگر هزینه های تعویض پایین باشد یا اگر مارک های رقیب، قیمت پایین تر یا عملکرد بهتری داشته باشند (اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۱۹-۲۱).
- همان طور که در بالا اشاره شد، مجموع این پنج نیرو پتانسیل سود یک صنعت را تعیین می کنند. ارتباط این پنج نیرو را با سودآوری می توان در قالب جدول زیر نشان داد.

جدول ۱- پنج نیروی رقابتی پورتر و سودآوری

| Force                            | Profitability is likely to be higher if there is/are: | Profitability is likely to be lower if there is/are: |
|----------------------------------|---|--|
| Bargaining power of suppliers    | weak suppliers  | strong suppliers                                     |
| Bargaining power of buyers       | weak buyers   | strong buyers  |
| Threat of new entrants           | high entry barriers                                   | low entry barriers                                   |
| Threats from substitute products | few possible substitutes                              | many possible substitutes                            |
| Competitive rivalry              | little rivalry  | intense rivalry                                      |

### انتقادات وارده به (محدودیت های) الگوی پورتر

- تهدید فرض کردن تأمین کنندگان، خریداران و رقبا: این مدل، این سه گروه را تهدیدی می داند که باید برطرف شوند. اما امروزه شرکت هایی وجود دارند که بر اساس برقراری روابط کاری نزدیک با تأمین کنندگان، خریداران و رقبا توانسته اند استراتژی های موفق را اجرا نمایند که می توان به استراتژی های همکاری و سرپرستی اشاره کرد.
- این مدل یک مدل ایستا است: این مدل نمی تواند خود را با سرعت تغییرات محیط تطبیق دهد چرا که محیط دائماً در حال تغییر است.
- این مدل ادعا می کند که سودآوری صنعت را ارزیابی می کند: اگرچه شواهدی دال بر تأیید ادعای پورتر بر اینکه این مدل، پتانسیل سودآوری صنعت را ارزیابی می کند وجود دارد، اما شواهد قوی تری هست مبنی بر اینکه نقش عوامل مختص به شرکت در سودآوری، از عوامل صنعت مهم تر است.
- این مدل به طور ضمنی بیان می کند که نیروهای پنج گانه برای تمام رقبا در یک صنعت کاربرد یکسانی دارند: در مقام عمل، قدرت این نیروها برای شرکت های مختلف فرق می کند. این طور نیست که اگر قدرت چانه زنی تأمین کنندگان بالا باشد، این قدرت بالا بر روی همه شرکت های موجود در آن صنعت تأثیر یکسانی بگذارد. مثلاً شرکت های بزرگ تر، کمتر در معرض تهدید قدرت بالای چانه زنی تأمین کنندگان قرار می گیرند تا شرکت های کوچک تر.
- این مدل به جنبه منابع انسانی استراتژی توجهی نمی کند: این مدل تلاش زیادی نمی کند تا ابعاد

مختلف محیط خرد را که باعث مرتبط شدن نیروی انسانی با سازمان خود و دیگر سازمان ها می شود را مورد شناسایی قرار دهد (Evans et.al,p.187;Lynch, 2004,2006,p.133).

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

استراتژیست ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۱</sup> می توانند عوامل استراتژیک محیط های کلان و تخصصی را شناسایی و ارزیابی نمایند. برای تهیه این ماتریس گام های زیر طی می شود:

۱- در این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار خارجی (۱۰ تا ۲۰ عامل) در ستون اول و در غالب فرصت ها و تهدیدات فهرست می شوند.

۲- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آن عامل ها تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

۳- در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به فرصت ها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدیدها اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی سازمان یک فرصت استثنایی باشد رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می شود و اگر تهدید پیش روی شرکت یک تهدید معمولی باشد رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می شود. روند رتبه دهی طوری است که با حرکت از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

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

۵- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی، فرصت های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت ها خواهد بود.

<sup>1</sup>- External Factor Evaluation(EFE) Matrix

مدیریت استراتژیک  
گردآوری و تنظیم: راه چمنی

نمره ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان به دست می آید جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آنها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد. در حالی که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بایستی در هر سطح به طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

| عوامل خارجی  | ضریب اهمیت (وزن) | رتبه | نمره (ضریب × رتبه)          |
|--|------------------|------|-----------------------------|
| <b>فرصت ها</b><br>عوامل سیاسی<br>عوامل اقتصادی<br>⋮<br>مشتریان<br>تأمین کنندگان<br>⋮<br>سایر |                  |      |                             |
| <b>تهدیدها</b><br>عوامل سیاسی<br>عوامل اقتصادی<br>⋮<br>مشتریان<br>تأمین کنندگان<br>⋮<br>سایر |                  |      |                             |
| <b>جمع</b>   | $\sum = 1$       |      | $1 \leq \text{نمره} \leq 4$ |

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

## تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف مختلفی است که آشنایی با آنها به تدوین و اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها کمک می کند. هدف از تجزیه و تحلیل داخلی، کمک به مدیریت در شناخت پتانسیل های مزیت رقابتی است. همچنین با تجزیه و تحلیل داخلی مدیریت می تواند بفهمد که برای بقاء چه اقدامات علاج بخشی را باید انجام دهد (Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, p.31).

از آنجا که تجزیه و تحلیل عوامل رقابتی به شناخت پتانسیل های مزیت رقابتی کمک می کند، لذا قبل از وارد شدن به بحث بررسی عوامل داخلی، به توضیح مفاهیم مرتبط با مزیت رقابتی می پردازیم.

### منابع

منبع<sup>۱</sup> یعنی یک ورودی که در فعالیت های سازمان به کار گرفته می شود. یا می توان گفت هر چیزی که سازمان در اختیار دارد یا آن را کنترل می کند، منبع نام دارد. موفقیت، تا حدود زیادی بستگی به کارایی تبدیل منابع به خروجی ها دارد. منابع را می توان به چهار دسته تقسیم بندی کرد: منابع انسانی، مالی، فیزیکی و منابع نامشهود (ناملموس). به یک معنا می توان گفت دارایی در حسابداری، حکم منبع در مدیریت را دارد. (ibid)

### شایستگی ها

یک شایستگی<sup>۲</sup> یعنی یک ویژگی یا مجموعه ای از ویژگی ها که اکثر یا تمامی شرکت ها در یک صنعت از آن (ها) برخوردار هستند. بدون این ویژگی ها، شرکت ها نمی توانند وارد صنعت شوند یا بقاء داشته باشند. شایستگی ها از منابع توسعه پیدا می کنند و شامل مهارت ها، تکنولوژی یا دانش فنی می شوند. تعریف دیگر شایستگی یعنی مهم ترین قابلیت شرکت. قابلیت یعنی مجموعه ای از دارایی ها یا منابع برای انجام یک فرآیند کاری. تمامی شرکت ها قابلیت دارند. اما معمولاً بر روی قابلیت هایی تمرکز می کنند که

<sup>1</sup> - resource

<sup>2</sup> - competency

با استراتژی هایشان سازگاری دارند. مثلاً شرکتی که از استراتژی تمایز پیروی می کند بر روی توسعه محصول جدید تمرکز می کند. (ibid)

### شایستگی های اساسی

یک شایستگی اساسی<sup>۱</sup> یا قابلیت متمایز<sup>۲</sup>، یک ویژگی یا مجموعه ای از ویژگی های خاص یک سازمان است که آن را قادر می سازد عملکردی بالاتر از متوسط صنعت داشته باشد. شایستگی اساسی از به کارگیری اثربخش تر شایستگی ها و منابع سازمان در مقایسه با رقبایش ناشی می شود. نتیجه قابلیت متمایز، خروجی ای است که مشتریان برای آن در مقایسه با خروجی رقا، ارزش بیشتری قائل هستند. برای تشخیص شایستگی های اساسی از شایستگی های معمولی، می توان از روش های زیر استفاده کرد:

- شایستگی های اساسی تنها به شرکت هایی تعلق دارند که عملکرد آنها از متوسط صنعت بالاتر است.
- در انحصار شرکت قرار دارند.
- از شایستگی های معمولی پیچیده تر هستند.
- کپی برداری از آنها دشوار است.
- با ارضای نیازهای مشتریان مرتبط هستند.
- ارزش افزوده بیشتری نسبت به شایستگی های معمولی ایجاد می کنند.
- اغلب، مبتنی بر روابط متمایز با مشتریان، توزیع کنندگان و تأمین کنندگان هستند.
- مبتنی بر مهارت ها و دانش برتر سازمانی هستند. (ibid)

### مزیت رقابتی

مزیت رقابتی<sup>۳</sup> به عبارت ساده یعنی مزیتی که شما نسبت به رقا دارید. یک شایستگی در دو صورت به مزیت رقابتی منجر می شود:

- برای سازمان ارزش ایجاد نماید و

<sup>۱</sup>- core competency

<sup>۲</sup>- distinctive capability

<sup>۳</sup>- competitive advantage

- به روشی این کار را انجام دهد که رقبا نتوانند آن را انجام دهند.

رابطه میان دارایی ها، قابلیت ها، شایستگی ها و مزیت رقابتی را می توان به صورت زیر نشان داد.

Assets → Capabilities → Competencies → Competitive Advantage

مزیت رقابتی → شایستگی ها → قابلیت ها → دارایی ها

مزیت رقابتی، یعنی آنچه که شما، شرکت شما یا اداره شما بهتر از هر کس دیگری انجام می دهد و شما را منحصر به فرد می کند. مزیت رقابتی نشان می دهد چرا در یک کسب و کار هستید و مهم تر از آن، چرا کسب و کار شما به پیشرفت کردن در طی زمان ادامه می دهد.

مزیت رقابتی، پایه یا سنگ زیربنای برنامه استراتژیک شما را تشکیل می دهد. در طی فرآیند برنامه ریزی، شما هر بخش از برنامه تان را بررسی می کنید تا بفهمید که آیا این بخش، مزیت رقابتی شما را اضافه می کند یا کم می کند. در این فرآیند، متوجه می شوید که چه چیزی باعث می شود تا مشتریان به جای خرید محصولات یا خدمات رقبا، محصولات یا خدمات شما را خریداری کنند (Olsen, 2007, p.80).

مزیت رقابت به شما و کارکنان تان کمک می کند موارد زیر را بهتر درک کنید:

- کدام فرصت ها را دنبال کنید و کدام ها را کنار بگذارید
- منابع خود را به چه چیزهایی تخصیص دهید و کجاها منابع خود را کم کنید
- چگونه آنچه را که قبلاً خوب انجام می دادید، بهتر انجام دهید
- بتوانید تفاوت بین فرصت و پریشانی<sup>1</sup> را درک کنید
- چه وقت برون سپاری کنید و چه وقت کاری را در داخل سازمان انجام دهید (ibid).

مزیت رقابتی که در بعضی متون از آن با عنوان عملکرد برتر یاد می شود، موقعی در مورد یک شرکت صدق می کند که آن شرکت بتواند سود بیشتری را نسبت به رقبایش کسب کند. وقتی این برتری، به شکلی موفقیت آمیز در طی زمان حفظ شود به آن مزیت رقابتی پایدار گفته می شود. اگر مدیریت نتواند سودهای بیشتر را به نحوی سرمایه گذاری مجدد نماید که مزیت رقابتی حفظ شود، مزیت رقابتی از بین می رود.

(Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, p.35).

<sup>1</sup> - distraction

## بررسی عوامل داخلی

فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرآیند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان باید نمایندگان، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفاء کنند. فرآیند بررسی عوامل داخلی در مقایسه با بررسی عوامل خارجی، برای کارکنان فرصت بیشتری فراهم می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند که در این صورت، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند.

بررسی عوامل داخلی سازمان مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای، عوامل داخلی را که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند شناسایی نموده و آنها را اولویت بندی نمود به گونه‌ای که مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان استخراج شود. مواردی که در رویکرد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از: مدیریت، بازاریابی، مالی/حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات مدیریت. باید توجه داشت که موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوایر و واحدهای سازمانی است (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۲۸۴-۲۸۳).

## وظایف اصلی مدیریت

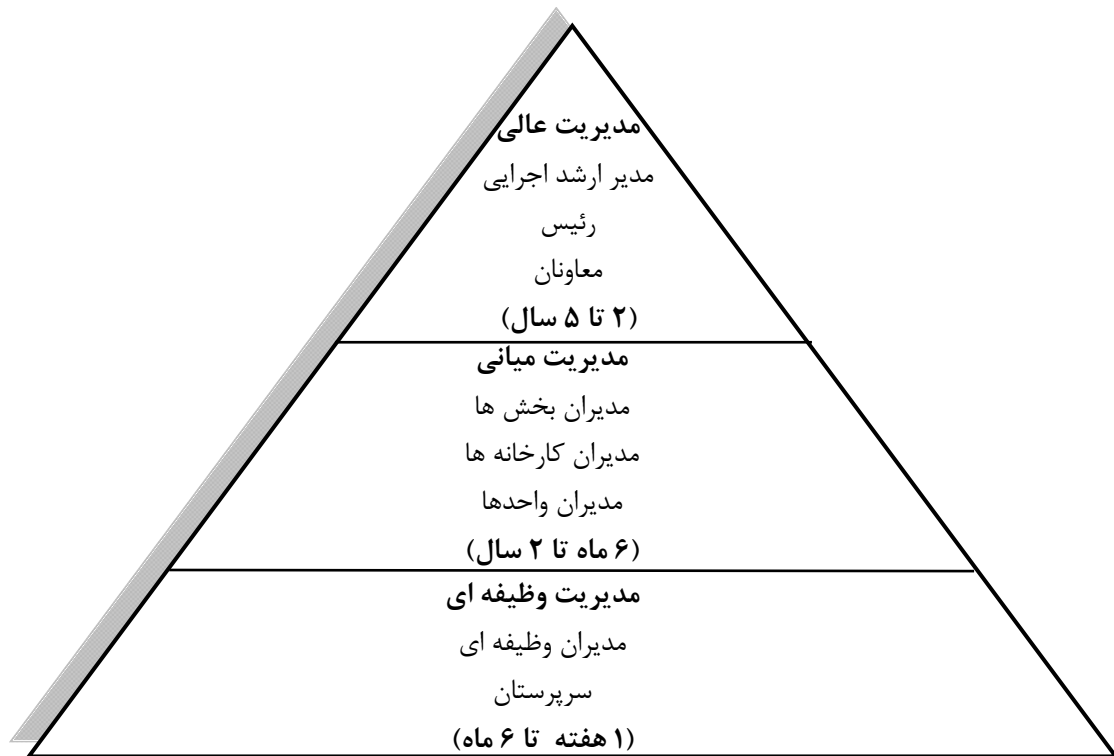
۱. برنامه ریزی (بیشترین ارتباط با تدوین استراتژی‌ها)
۲. سازماندهی (بیشترین ارتباط با اجرای استراتژی‌ها)
۳. ایجاد انگیزه (بیشترین ارتباط با اجرای استراتژی‌ها)
۴. تأمین نیروی انسانی (بیشترین ارتباط با اجرای استراتژی‌ها)
۵. اعمال کنترل (بیشترین ارتباط با ارزیابی استراتژی‌ها)

## فعالیت‌های خاص مرتبط با برنامه ریزی

فعالیت‌هایی که برای تدارک امور آینده انجام می‌شود از قبیل: پیش‌بینی رویدادها و روندهای آینده، تعیین اهداف بلندمدت، تدوین استراتژی، تعیین سیاست، تعیین اهداف کوتاه مدت.



هدف: اعمال کنترل بر آینده سازمان و خارج شدن از وضعیتی که سازمان تنها در برابر رویدادهای خارجی از خود واکنش نشان دهد.



شکل ۱۱- سه سطح برنامه ریزی

### فعالیت های خاص مرتبط با سازماندهی

طرح ریزی سازمان، تعیین شرایط احراز شغل و شرح وظایف، تعیین ویژگیهای شغل، حیطة نظارت، وحدت فرماندهی، هماهنگی، طرح ریزی و تجزیه و تحلیل شغل  
هدف: دستیابی به هماهنگی سازمانی از طریق تعیین کارها و روابط سازمانی و مشخص نمودن مسئولیت ها و اختیارات

### فعالیت های خاص مرتبط با ایجاد انگیزه

رهبری، ایجاد ارتباط، تشکیل گروه های کاری، تعدیل در رفتار، تفویض اختیار، غنی سازی شغلی، رضایت شغلی، تأمین نیاز و تغییر ساختار  
هدف: اعمال نفوذ به افراد به گونه ای که به اهداف مورد نظر دست یابند.

وظایف مدیر در حیطه ایجاد انگیزه: رهبری، پویایی گروه، ارتباطات و تغییر سازمان

مفهوم رهبری

تعیین چشم انداز سازمان و تشویق و ترغیب افراد برای دستیابی به آن چشم انداز، از وظایف رهبری است. دراکر می گوید رهبری یعنی: تعالی بخشیدن به رویاها و چشم اندازهای افراد و گسترده نمودن دیدگاهها، ارتقای سطح عملکرد افراد و ایجاد شخصیتی برتر در کارکنان

### فعالیت های خاص مرتبط با تأمین نیروی انسانی

تعیین حقوق و دستمزد، مزایای کارکنان، گزینش و استخدام، آموزش، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، توسعه مسیر شغلی، اجرای سیاست های انضباطی

### فعالیت های خاص مرتبط با اعمال کنترل

فعالیت هایی که مدیر برای حصول اطمینان از تطابق نتایج واقعی با برنامه ریزی های انجام شده به عمل می آورد. از قبیل کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل موجودی، کنترل هزینه ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق و ترغیب کارکنان.

مراحل اعمال کنترل عبارتند از:

- تعیین معیارهای عملکرد
- محاسبه عملکرد فرد و سازمان
- مقایسه عملکردها با برنامه ریزی های انجام شده
- اقدامات اصلاحی

### مفهوم بازاریابی

فرآیندی برای شناسایی، پیش بینی، ایجاد و تأمین نیازها و انتظاراتی که مشتریان از محصولات دارند.

### وظایف اصلی مدیر در ارتباط با بازاریابی

۱. شناسایی نیازها، خواسته ها و تمایلات مشتری (تعیین جایگاه سازمان در بازار، برنامه ریزی برای شناسایی خواسته های مشتری، تعیین استراتژی هایی برای شناسایی بخش های مطلوب بازار، شناخت الگوهای خرید کنونی و آینده)
۲. خریدن ملزومات و تجهیزات (خرید مواد و ملزومات مورد نیاز تولید)
۳. فروختن محصولات یا خدمات (تبلیغ، ترویج، فروش بی واسطه، مدیریت نیروی فروش، حفظ رابطه با مشتریان و واسطه ها)
۴. برنامه ریزی محصول و خدمت (تعیین جایگاه محصول و مارک تجاری در بازار، سیاست های گارانتی، بسته بندی، تعیین گزینه های مختلف برای فروش، تعیین ویژگیهای محصول، شکل و کیفیت محصول، ارائه خدمات پس از فروش) برای شرکت هایی اهمیت دارد که در فکر توسعه محصول یا تنوع بخشیدن به فعالیت ها باشد.
۵. قیمت گذاری (با توجه به مصرف کنندگان، دولت، تأمین کنندگان و شرکت های رقیب)
۶. توزیع (انبارداری، کانالهای توزیع، پوشش توزیع، مکان خرده فروشی، حوزه فروش، سطح موجودیها، وسیله حمل و نقل)
۷. تحقیقات بازاریابی (جمع آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به مسائل گریبان گیر عرضه کنندگان کالاها)
۸. تجزیه و تحلیل موقعیت (برآورد هزینه های هر تصمیم، برآورد منافع حاصل از هر تصمیم، مقایسه هزینه با منافع)
۹. مسئولیت اجتماعی (عرضه محصولات سالم با قیمتی معقول)

### وظایف اصلی مدیر در ارتباط با امور مالی و حسابداری

۱. تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری ها (تخصیص بودجه برای طرح ها، محصولات و واحدهای وظیفه ای سازمان)

۲. تصمیم‌گیری در مورد تأمین مالی (بررسی روش‌های مختلف تأمین سرمایه از قبیل انتشار سهام، افزایش بدهی، فروش دارایی)

۳. تصمیم‌گیری در مورد تقسیم سود (تصمیم‌گیری در مورد سود خالصی که به سهامداران ارائه می‌شود)

### وظایف اصلی مدیر در ارتباط با تولید و عملیات

۱- تصمیم‌گیری در مورد فرآیندها (نوع فناوری، تحلیل فرآیند تولید، محل کارخانه، کنترل فرآیند تولید و تحلیل سیستم حمل و نقل)

۲- تصمیم‌گیری در مورد ظرفیت‌ها (پیش‌بینی تولید، برنامه ریزی، برنامه ریزی ظرفیت تولید و تحلیل امور)

۳- تصمیم‌گیری در مورد موجودی‌ها (موجودی محصولات و مواد اولیه)

۴- تصمیم‌گیری در مورد نیروی کار (طرح ریزی شغل، کارسنجی، غنی‌سازی شغل، شاخص سنجش عملکرد، روشهای ایجاد انگیزه)

۵- تصمیم‌گیری در مورد کیفیت (اطمینان از اینکه محصولات تولیدی دارای کیفیت مورد نظر می‌باشند)

### تحقیق و توسعه در سازمانها

تحقیق و توسعه به ویژه برای شرکت‌هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می‌آورند از اهمیت زیادی برخوردار است.

### روش‌های تخصیص بودجه برای فعالیت‌های تحقیق و توسعه

۱. تأمین مالی برای هر تعداد طرحی که امکان‌پذیر باشد.

۲. روش مبتنی بر درصد فروش

۳. بودجه بندی معادل بودجه رقبا

۴. تعیین بودجه بر اساس برآورد تعداد محصولات جدید با احتمال موفقیت بالا

## گونه های متداول واحدهای تحقیق و توسعه

۱. درون سازمانی (واحدی با عنوان تحقیق و توسعه)

۲. برون سازمانی (استفاده از پژوهشگران، سازمانهای خصوصی و مستقل)

بیشترین نیاز به واحد تحقیق و توسعه در صنایعی است که سلیقه مشتریان و فن آوری مربوطه به سرعت

تغییر می کند (اعرابی، ۱۳۸۲، صص ۳۳۷-۲۸۰).

جدول ۳- فهرستی از پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان

| مدیریت   |
|--|
| <p>۱. آیا سازمان از مفاهیم یا اصول مدیریت استراتژیک استفاده می کند؟</p> <p>۲. آیا اهداف کوتاه مدت و بلند مدت قابل اندازه گیری هستند و آیا می توان بنحو مناسبی آنها را به اطلاع سایرین رساند؟</p> <p>۳. آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی بنحو اثر بخشی برنامه ریزی می نمایند؟</p> <p>۴. آیا مدیران بنحو مناسبی تفویض اختیار می نمایند؟</p> <p>۵. آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟</p> <p>۶. آیا شرح مشاغل و شرایط احراز بنحو مناسبی مشخص می باشد؟</p> <p>۷. آیا روحیه کارکنان در سطح بالایی قرار دارد؟</p> <p>۸. آیا میزان ترک خدمت و غیبت کارکنان کم است؟</p> <p>۹. آیا روشهای پراخت دستمزد و پاداش موفقیت آمیز است؟</p>   |
| بازاریابی  |
| <p>۱. آیا بخش بندی بازار بنحو مناسبی انجام شده است؟</p> <p>۲. آیا در صحنه رقابت سازمان جایگاه مناسبی دارد؟</p> <p>۳. آیا سهم بازار سازمان رو به افزایش است؟</p> <p>۴. آیا کانالهای توزیع محصولات مطمئن و از نظر هزینه و منفعت مناسب می باشد؟</p> <p>۵. آیا فعالیت های واحد فروش اثر بخش می باشد؟</p> <p>۶. آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می نماید؟</p> <p>۷. آیا کیفیت محصولات مناسب می باشد؟</p> <p>۸. آیا قیمت گذاری محصولات مناسب می باشد؟</p> <p>۹. آیا استراتژی تبلیغ، ترویج و معرفی محصولات اثر بخش می باشد؟</p> <p>۱۰. آیا برنامه ریزی بازاریابی و بودجه بندی موثر می باشد؟</p> <p>۱۱. آیا مدیران بازاریابی دارای تجربه و آموزش مناسب می باشند؟</p> |
| امور مالی  |
| <p>۱. با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت های مالی، نقاط قوت و ضعف شرکت در کدام بخش است؟</p> <p>۲. آیا شرکت توان تأمین سرمایه گذاری برای فعالیت های کوتاه مدت را دارد؟</p> <p>۳. آیا شرکت از طرق مناسب قابلیت تأمین سرمایه فعالیت های بلند مدت را دارد؟</p> <p>۴. آیا سرمایه در گردش شرکت کافی می باشد؟</p>  |

## مدیریت استراتژیک

## گردآوری و تنظیم: راه چمنی

|  |
|--|
| <p>۵. آیا رویه های بودجه بندی شرکت اثر بخش می باشد؟</p> <p>۶. آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول می باشد؟</p> <p>۷. آیا شرکت با سرمایه گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟</p> <p>۸. آیا مدیران مالی دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟</p>   |
| <b>تولید</b>   |
| <p>۱. آیا تأمین کنندگان شرکت قابل اطمینان و اتکاء هستند؟</p> <p>۲. آیا تجهیزات و امکانات شرکت در شرایط مناسب می باشند؟</p> <p>۳. آیا رویه و سیاست های اثر بخشی برای کنترل موجودی مورد استفاده قرار می گیرد؟</p> <p>۴. آیا رویه و سیاست های اثر بخشی برای کنترل کیفیت مورد استفاده قرار می گیرد؟</p> <p>۵. آیا ماشین آلات، منابع، بازار از نظر استراتژیک در مکان های مناسبی قرار دارند؟</p> <p>۶. آیا شرکت دارای فن آوری مناسبی می باشد؟</p>  |
| <b>تحقیق و توسعه</b>   |
| <p>۱. آیا شرکت دارای تشکیلات تحقیق و توسعه مناسبی می باشد؟</p> <p>۲. آیا قراردادهای تحقیق و توسعه با شرکت های دیگر بر مبنای هزینه و منفعت تنظیم شده است؟</p> <p>۳. آیا کارکنان واحد تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟</p> <p>۴. آیا منابع مورد نیاز تحقیق و توسعه بنحو مناسبی تخصیص داده می شوند؟</p> <p>۵. آیا سیستم های رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟</p> <p>۶. آیا بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدها ارتباط اثربخشی برقرار است؟</p> <p>۷. آیا فن آوری محصولات از نظر رقابتی مناسب است؟</p>  |
| <b>سیستم اطلاعات رایانه</b>  |
| <p>۱. آیا تمام مدیران برای تصمیم گیری از سیستم اطلاعاتی استفاده می نمایند؟</p> <p>۲. آیا سیستم اطلاعاتی توسط یک مدیر ارشد هدایت می شود؟</p> <p>۳. آیا اطلاعات موجود در سیستم بصورت منظم به روز می شود؟</p> <p>۴. آیا مدیران و مسئولین سایر واحدها در عرضه اطلاعات همکاری مناسبی دارند؟</p> <p>۵. آیا برای ورود به سیستم اطلاعاتی از رمزهای مناسب استفاده می شود؟</p> <p>۶. آیا استراتژیست های شرکت با سیستم های اطلاعاتی شرکت های رقیب آشنا می باشند؟</p> <p>۷. آیا کسانی که از سیستم اطلاعات استفاده می نمایند صمیمی هستند؟</p> <p>۸. آیا کسانی که از سیستم اطلاعات استفاده می نمایند، مزیت رقابتی ناشی از اطلاعات را درک می نمایند؟</p> <p>۹. آیا دوره های آموزش رایانه برای کاربران سیستم برگزار شده است؟</p> <p>۱۰. آیا محتوای داده های سیستم اطلاعاتی بطور مستمر بهبود می یابد؟</p> |

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> برای شناسایی عوامل استراتژیک (نقاط قوت و ضعف) واحدهای وظیفه ای سازمان استفاده می شود. با استفاده از این ماتریس می توان فهمید که در نهایت، نقاط قوت سازمان بر نقاط ضعفش غلبه دارد یا برعکس. گام های تهیه این ماتریس به شرح زیر است:

۱- در این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی (۱۰ تا ۲۰ عامل) در ستون اول و در غالب نقاط قوت و ضعف فهرست می شوند.

۲- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آن عامل ها تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

۳- در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف ها اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوت سازمان یک قوت عالی باشد رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می شود و اگر ضعف شرکت یک ضعف معمولی باشد رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف جدی (بحرانی) باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می شود. روند رتبه دهی طوری است که با حرکت از قوت عالی به سمت ضعف جدی، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

۴- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل برای سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از نقاط قوت یا ضعف تعیین می شود.

۵- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی قوت های سازمان بر ضعف های آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود. (همان، صص ۳۳۸-۳۳۹).

<sup>۱</sup>- Internal Factor Evaluation(IFE) Matrix

مدیریت استراتژیک  
گردآوری و تنظیم: راه چمنی

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

| نمره (ضریب × رتبه)          | رتبه | ضریب اهمیت (وزن) | عوامل داخلی   |
|-----------------------------|------|------------------|---|
|                             |      |                  | <p><b>قوت ها</b></p> <p>عوامل سازمان و مدیریت</p> <p>عوامل بازاریابی</p> <p>عوامل مالی / حسابداری</p> <p>عوامل تولید و عملیات</p> <p>عوامل سیستم اطلاعات مدیریت</p> <p>عوامل منابع انسانی</p> <p>سایر</p> |
|                             |      |                  | <p><b>ضعف ها</b></p> <p>عوامل سازمان و مدیریت</p> <p>عوامل بازاریابی</p> <p>عوامل مالی / حسابداری</p> <p>عوامل تولید و عملیات</p> <p>عوامل سیستم اطلاعات مدیریت</p> <p>عوامل منابع انسانی</p> <p>سایر</p> |
| $1 \leq \text{نمره} \leq 4$ |      | $\sum = 1$       | <b>جمع</b>  |



برای استخراج نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، علاوه بر ماتریس فوق روش های دیگری نیز وجود دارد که در ادامه به توضیح روش های زنجیره ارزش و رویکرد منبع محور می پردازیم.

## زنجیره ارزش

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش<sup>1</sup> به دنبال شناخت این موضوع است که فعالیت های سازمان در مقایسه با هزینه منابعی که برای تولید محصولات یا خدمات سازمان صرف می شود، چه مقدار ارزش برای محصولات یا خدمات ایجاد می کنند. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش به مدیران کمک می کند تا بفهمند فعالیت های سازمانشان با چه میزان اثربخشی و کارایی شکل گرفته و با هم هماهنگ شده اند.

سازمان ها را می توان به منزله سیستم هایی در نظر گرفت که ورودی ها (منابع، مواد خام و...) را به خروجی ها (کالاها و خدمات) تبدیل می کنند. فعالیت های درون سازمان به ورودی ها ارزش اضافه می کنند. اگر سازمان ها بخواهند با ارائه ارزش به مشتریان خود به مزیت رقابتی دست پیدا کنند، باید بدانند که چگونه این ارزش کم یا زیاد می شود. ارزش کالاهای ساخته شده معادل قیمتی است که مشتریان حاضرند برای آنها بپردازند. تفاوت میان ارزش نهایی و کل هزینه ها، حاشیه سود ناخالص نامیده می شود.

به اعتقاد پورتر، روش زنجیره ارزش برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، یک کسب و کار را به فعالیت های مرتبط به هم تقسیم می کند که هر کدام، ارزشی برای مشتری ایجاد می کنند. زنجیره ارزش کمک می کند تا سهم هر کدام از فعالیت ها را در ارزش کلی که شرکت برای مشتری ایجاد می کند و در نهایت سهم آنها در عملکرد مالی شرکت را درک نماییم.

فعالیت های زنجیره ارزش را می توان به فعالیت های اصلی و پشتیبانی تقسیم بندی کرد. فعالیت های اصلی که می توان آنها را به وظایف (کارکردهای) صفی نیز تشبیه کرد، فعالیت هایی هستند که مستقیماً به محصول نهایی ارزشی را اضافه می کنند یا به عبارت دیگر، فعالیت هایی هستند که مستقیماً با تولید و عرضه محصول یا خدمت سروکار دارند.

---

<sup>1</sup> - value chain

فعالیت های پشتیبانی که می توان آنها را به فعالیت های ستادی تشبیه کرد، فعالیت هایی هستند که مستقیماً ارزش اضافه نمی کنند بلکه با پشتیبانی از اجرای مؤثر فعالیت های اصلی، ارزش اضافه می کنند.  
(Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, pp.42-44; Miller, 1998, p.26)



شکل ۱۲- زنجیره ارزش پورتر

چگونگی یا نحوه تعامل این فعالیت ها برای تجزیه و تحلیل منابع مزیت رقابتی ضروری است. یک شرکت با انجام بهتر، ارزان تر یا سریع تر این فعالیت های مهم استراتژیک می تواند در مقایسه با رقبایش به مزیت رقابتی دست پیدا کند. موفقیت سازمان نه تنها به عملکرد خوب هر واحد بلکه به میزان هماهنگی میان فعالیت های واحدها نیز بستگی دارد.

هدف از تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، شناسایی روش هایی است که با آنها می توان عملکرد هر کدام از فعالیت ها و ارتباط میان آنها را بهبود بخشید.

جدول ۵- خلاصه ای از فعالیت های زنجیره ارزش

|                           |                           |   |
|---------------------------|---------------------------|---|
| <b>Primary activities</b> | Inbound logistics         | Receipt and storage of materials (inputs)<br>Stock control and distribution of inputs |
|                           | Operations                | Transformation of inputs into final product   |
|                           | Outbound logistics        | Storage and distribution of finished goods  |
|                           | Sales and marketing       | Making the product available to the market and persuading people to buy               |
|                           | Service                   | Installation and after sales support  |
| <b>Support activities</b> | Procurement               | Purchasing of resources   |
|                           | Technology development    | Product, process and resource development   |
|                           | Infrastructure            | Planning, finance, information systems, management                                    |
|                           | Human resource management | Recruitment, selection, training, reward and motivation                               |

سازمان های مختلف زنجیره ارزش های متفاوتی دارند. همچنین، اهمیت همه فعالیت های سازمان در اضافه کردن ارزش به محصولات سازمان، یکسان نیست. فعالیت هایی که بیشترین اهمیت را دارند فعالیت های اصلی نامیده می شوند که ارتباط نزدیکی با شایستگی های اساسی<sup>۱</sup> دارند. تجزیه و تحلیل فعالیت ها کمک می کند که بفهمیم کجا بیشترین ارزش اضافه می شود و کجا پتانسیل اضافه شدن ارزش بیشتر را دارد. بایستی توجه داشت که زنجیره ارزش سازمان به تنهایی مورد بررسی قرار نمی گیرد بلکه در ارتباط با زنجیره ارزش تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان بررسی می شود. در حالتی که زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان مرتبط باشد، زنجیره ای از زنجیره های ارزش با نام سیستم ارزش یا زنجیره تأمین کلی<sup>۲</sup> شکل می گیرد.

(Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, pp.44-45)

<sup>۱</sup>- core competencies

<sup>۲</sup>- total supply chain

## رویکرد منبع محور

رویکرد منبع محور<sup>۱</sup> (RBV) که در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد، بر خلاف نظریه سازمان صنعتی<sup>۲</sup> (IO) که تأکید خارجی داشته و شرکت های درون یک صنعت را دارای منابع استراتژیک یکسان می داند، تأکید داخلی دارد و شرکت ها را دارای منابع استراتژیک یکسان نمی داند. در واقع در این رویکرد، کلید موفقیت استراتژیک نه تنها به محیط، بلکه به خود سازمان نیز بستگی دارد. در واقع، منبع مزیت رقابتی خود سازمان است.

در رویکرد منبع محور، سازمان یعنی مجموعه ای از منابع سودمند<sup>۳</sup> (بهره ور). بنابراین، بر اساس این تئوری، مزیت رقابتی پایدار از این ناشی می شود که سازمان ها چگونه می توانند منابع حیاتی را به دست آورند و به طور سودمند از آنها استفاده کنند. بارنی<sup>۴</sup> منابع شرکت را این گونه تعریف می کند: "تمامی دارایی ها، قابلیت ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگی های شرکت، اطلاعات، دانش و غیره که توسط شرکت کنترل می شوند و آن را قادر می سازند استراتژی هایی که اثربخشی و کارایی اش را بهبود می دهند، درک و اجرا کنند (Won, 2004, p4). در واقع می توان گفت که بر اساس این تئوری، منابع یک سازمان تعیین کننده موفقیت پایدار آن در یک بازار خاص می باشند. نحوه استفاده سازمان ها از منابعی که در اختیار دارند تعیین کننده تفاوت عملکرد آنها در یک صنعت می باشد. دارایی های هر سازمان را می توان به دو نوع دارایی استراتژیک و غیر استراتژیک تقسیم بندی کرد. دارایی های غیر استراتژیک منجر به موفقیت بلند مدت سازمان نمی شوند. مزیت رقابتی پایدار تنها از دارایی های استراتژیک ناشی می شود (راه چمنی، ۱۳۸۳، ص ۲۴۱).

تئوری RBV دو فرض دارد (۱) سازمان ها در یک صنعت خاص، منابع نامتجانسی دارند و (۲) این منابع، به طور کامل سیار نیستند. این دو فرض درباره ماهیت منابع، باعث به وجود آمدن چهار ویژگی برای دارایی های استراتژیک می شود. این چهار ویژگی عبارتند از ارزشمند بودن<sup>۵</sup>، کمیاب بودن<sup>۶</sup>، غیرقابل تقلید

<sup>۱</sup> - Resource-Based View(RBV)

<sup>۲</sup>-Industrial Organization (IO)

<sup>۳</sup>- productive

<sup>۴</sup>-Barney

<sup>۵</sup>- Valuable

<sup>۶</sup>-Rare

بودن<sup>۱</sup> و غیر قابل جانشینی بودن<sup>۲</sup>. که از کنار هم قرار دادن ابتدای این کلمات اصطلاح VRIN شکل می گیرد. در واقع این ویژگی ها، چهار شاخص تجربی هستند برای شناسایی پتانسیل منابع سازمان در ایجاد مزیت رقابتی پایدار (Won, 2004, p.5).

منبعی ارزشمند است که به سازمان اجازه استفاده از فرصت های موجود در بازار یا خنثی کردن تهدیدهای رقابتی را بدهد. اگر تعداد بسیار اندکی از سازمان ها منبعی را در اختیار داشته باشند، آن منبع کمیاب محسوب می شود. منبعی غیر قابل تقلید محسوب می گردد که برای مدت زمان طولانی حفظ شود بدون اینکه رقبای آن کپی برداری کنند یا به آن دست یابند و سرانجام اگر منبعی هیچ گونه معادل استراتژیک نداشته باشد غیر قابل جانشینی تلقی می شود. از آنجا که تمام دارایی های مشهود (ملموس)، قابل تقلید یا دستیابی می باشند لذا استراتژیک محسوب نمی شوند. پس بهتر است بگوییم دارایی های استراتژیک، دارایی های نامشهود (ناملموس) هستند (راه چمنی، ۱۳۸۳، صص ۲۴۲-۲۴۱).

البته امروزه، مدل توسعه یافته مدل RBV به نام رویکرد دانش محور<sup>۳</sup> (KBV) مطرح شده است. در این رویکرد، سازمان مجموعه ای است از موجودیت های نامتجانس دانش زا<sup>۴</sup>، که از طریق ایجاد و به کارگیری شایستگی های مبتنی بر دانش به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا می کند. (همان، ص ۲۴۲).

بارنی به چهار ویژگی که در بالا به آنها اشاره شد، ویژگی پنجمی به نام "نگرش سازمانی"<sup>۵</sup> را اضافه می کند؛ یعنی یک ویژگی سازمانی که بر اساس آن، حداکثر مزیت رقابتی تنها وقتی محقق می شود که یک سازمان در چگونگی استفاده از این منابع موفق باشد. همچنین سازمان ها می توانند با استفاده از مدیریت، بر موضوع غیرقابل جانشینی بودن غلبه کنند (به عنوان مثال، اجرای استراتژی های متفاوت یا کپی برداری از استراتژی های یکسان با منابع مختلف) (Won, 2004, p.6).

<sup>1</sup>- Imperfectly Imitable

<sup>2</sup>- Non-substitutability

<sup>3</sup>- Knowledge-Based View (KBV)

<sup>4</sup>- heterogeneous knowledge bearing entities

<sup>5</sup>- organizational orientation

## استراتژی‌های سطح شرکت

بیشتر سازمان‌ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصوله (چندکاره) عبارتند از: (۱) استراتژی‌های سطح شرکت<sup>۱</sup> (بنگاه) (۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار (تجاری یا بازرگانی) و (۳) استراتژی‌های عملیاتی یا کارکردی (وظیفه‌ای). البته در بعضی متون بین این دو نوع استراتژی تفاوت قائل شده‌اند.

هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و یا سطح شرکت به عنوان یک مجموعه هماهنگ می‌باشد. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند. سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل) برای تمامی سطوح استراتژی صادق می‌باشد (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی است). هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین‌تر را شکل می‌دهد به این صورت که اجرای استراتژی سطح بالاتر برابر است با تدوین استراتژی سطح پایین‌تر. در بعضی از سازمان‌های کوچکتر نیز سطح اول و سطح دوم با یکدیگر ادغام می‌شوند و یک سطح به وجود می‌آید (رضوانی، ۱۳۸۶، صص ۱۱-۱۲).

استراتژی سطح شرکت (بنگاه) با تصمیماتی سر و کار دارد که ماهیت آنها طوری است که کل شرکت را در بر می‌گیرد. استراتژی سطح شرکت به توصیف جهت‌گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت انواع کسب و کار (واحدهای تجاری) و خطوط تولید می‌پردازد. استراتژی شرکت، از استراتژی هدایتی، تجزیه و تحلیل بدره (پرتفولیو) و استراتژی سرپرستی تشکیل شده است. استراتژی هدایتی در قالب واژه‌هایی چون ثبات، رشد و کاهش معنا و مفهوم می‌یابد. استراتژی شرکت حداقل باید به

<sup>۱</sup> - corporate level strategies

سؤالاتی از قبیل سؤال‌های زیر جواب دهد: سازمان به چه فعالیت‌هایی و به چه ترتیبی پردازد؟ برای تحقق اهداف آرمانی و عملیاتی کل شرکت، چه سهمی از منابع سازمان را باید به این فعالیت‌ها تخصیص دهیم؟ استراتژی سطح کسب و کار<sup>۱</sup> (تجاری) دربارهٔ چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می‌باشد و با این موضوع سروکار دارد که یک کسب و کار (واحد تجاری) چگونه به مزیت رقابتی دست می‌یابد؟ یا به عبارت دیگر، یک واحد تجاری استراتژیک<sup>۲</sup>، در یک صنعت خاص چگونه رقابت کند؟ یک مسأله اساسی در این استراتژی، مسأله مزیت رقابتی پایدار است. کدام شایستگی‌های اساسی می‌توانند موجب برتری رقابتی آن واحد گردند؟ و کدام یک از این شایستگی‌ها بهتر می‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان در یک بخش (یا بخش‌های) هدف خاص را تأمین کنند؟ (واکر و همکاران، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۳، ص ۳۸؛ رضوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۳).

یک کسب و کار (واحد تجاری استراتژیک) بخشی از یک سازمان است که برای محصولات آن، بازار خارجی و رقبای مشخص وجود دارد و این موضوع آن را از دیگر کسب و کارها جدا می‌کند. واحد تجاری استراتژیک، اختیار گرفتن تصمیم‌های استراتژیک مربوط به خود را در چارچوب راهنماهای جامع سازمانی که هدف‌های سازمان را تأمین کند، داراست. در یک شرکت چند کسب و کاری، سطح تجاری شامل رؤسای واحد تجاری در سازمان و نیروهای پشتیبانی آن واحدها می‌باشد. در یک شرکت تک کسب و کاری، سطح شرکت و سطح تجاری با یکدیگر یکسان می‌باشند. استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد. (رضوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۳)

استراتژی‌های عملیاتی<sup>۳</sup> یا کارکردی<sup>۴</sup> (وظیفه‌ای)، برای تحقق بخشیدن به هدف‌های کسب و کارها (واحدهای تجاری) یا شرکت‌های محصور در قالب واحدهای تجاری یا خدماتی تدوین می‌شوند. استراتژی عملیاتی یا کارکردی، نگرش مورد استفادهٔ یک حوزهٔ کاری برای رسیدن به هدف‌ها و استراتژی‌های سطح شرکت و سطح کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت

<sup>۱</sup>-business level strategies

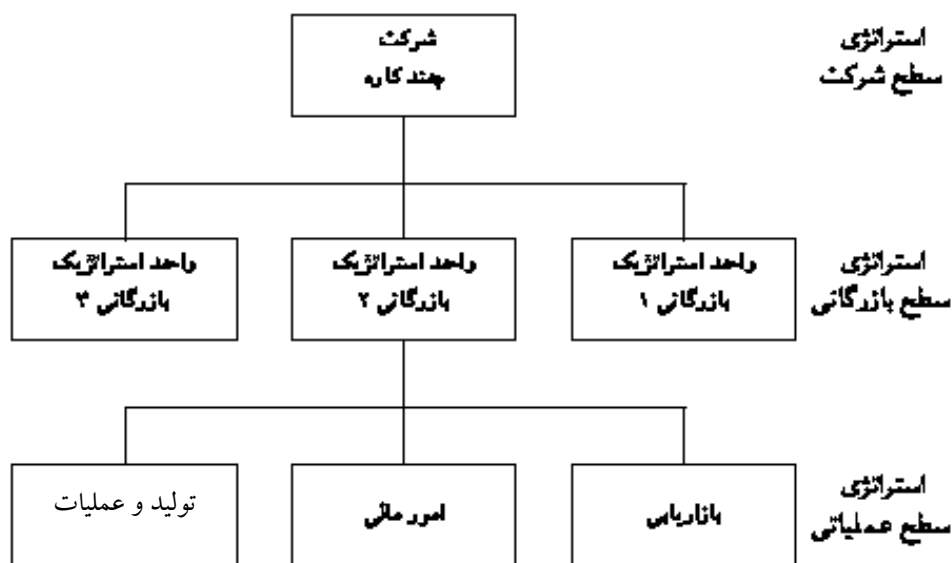
<sup>۲</sup>- Strategic Business Unit (SBU)

<sup>۳</sup>- operational strategies

<sup>۴</sup>- functional

مدیریت استراتژیک  
گردآوری و تنظیم: راه چمنی

یک شایستگی اساسی می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. همان طور که یک شرکت بزرگ، چند کسب و کار (واحد تجاری) دارد که هر واحد، استراتژی خود را دنبال می‌کند، هر کسب و کار نیز از مجموعه‌ای از حوزه‌های کاری تشکیل شده است که هر یک از استراتژی خاص خود پیروی می‌کند. این حوزه‌های کاری عبارتند از: تولید، منابع انسانی، مالی، تحقیق و توسعه، بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی (همان، صص ۱۴-۱۳).



شکل ۱۳- سلسله مراتب سطح استراتژی برای یک شرکت



ابعاد مختلف برنامه ریزی در سطوح مختلف را می توان در قالب جدول زیر نشان داد.

جدول ۶- سطوح مختلف برنامه ریزی و خصوصیات هر یک از آنها

| سطح برنامه ریزی             | سطح مدیریت                  | نوع آمیخته                  | استراتژی                        | تخصیص منابع                       | افق زمانی |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Corporate                   | مدیریت عالی                 | آمیخته فعالیت های کسب و کار | استراتژی رشد شرکت               | بر حسب SBU                        | ۵ سال     |
| SBU<br>واحد تجاری استراتژیک | مدیریت فعالیت های کسب و کار | آمیخته محصول و خدمات        | استراتژی رشد SBU                | بر حسب محصول                      | ۵ سال     |
| PMU<br>سطح محصول بازار      | مدیریت محصول و خدمات        | آمیخته بازاریابی محصول      | تقسیم بازار و جایگاه یابی محصول | بر حسب مولفه های آمیخته بازاریابی | یک سال    |

قبل از پرداختن به ادامه مطلب در مورد استراتژی های سطح شرکت ذکر نکته زیر ضروری است:

از آنجا که در تدوین مطالب این جزوه (به طور عمده) از چارچوب کتاب مدیریت استراتژیک دیوید استفاده شده است، لذا در بیان استراتژی های سطح شرکت، علیرغم ذکر یک دسته بندی متفاوت از دسته بندی موجود در کتاب دیوید، سعی می شود تنها به توضیح استراتژی های مطرح شده در کتاب پرداخته شود و از ذکر دیگر استراتژی ها خودداری می گردد.

استراتژی سطح شرکت، مسیر و جهت کلی که سازمان می خواهد تعقیب کند و نقش هایی که هر کدام از واحدهای کسب و کار در تعقیب این مسیر ایفاء می کنند را توضیح می دهد. استراتژی های سطح شرکت را می توان به سه دسته زیر تقسیم بندی کرد:

- استراتژی هدایتی<sup>۱</sup> نشان دهنده نگرش شرکت نسبت به رشد، ثبات و کاهش می باشد.
- استراتژی پورتفولیو یا تجزیه و تحلیل پورتفولیو<sup>۲</sup> که نشان دهنده صنایع یا بازارهایی است که شرکت در آنها رقابت می کند.

<sup>۱</sup> - directional strategy

<sup>۲</sup> - portfolio analysis

- استراتژی سرپرستی<sup>۱</sup> که نشان دهنده روشی است که مدیریت T فعالیت ها را هماهنگ می کند منابع را انتقال می دهد و در میان خطوط محصول و واحدهای کسب و کار، قابلیت ایجاد می کند.

### استراتژی هدایتی

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی که اصطلاحاً استراتژی های اصلی<sup>۲</sup> نامیده می شوند تشکیل می شود:

- استراتژی های رشد<sup>۳</sup>: فعالیت های شرکت/ سازمان را توسعه می دهند.
- استراتژی های ثبات<sup>۴</sup>: تغییری در فعالیت های فعلی شرکت/ سازمان نمی دهند.
- استراتژی های کاهش<sup>۵</sup>: سطح فعالیت های شرکت/ سازمان را کاهش می دهند.

### استراتژی های رشد

بهترین استراتژی ها در سطح شرکت (بنگاه) آنهایی هستند که موجب رشد و افزایش فروش ها، سودها

یا ترکیبی از برخی یا همه اینها می گردد. انواع مختلف استراتژی های رشد عبارتند از:

- نفوذ در بازار: افزایش سهم بازار محصولات/ خدمات از مجرای تلاش های بازاریابی
- توسعه بازار: عرضه محصولات/ خدمات موجود(فعلی) به مشتریان جدید، بازارهای جدید یا مناطق جغرافیایی جدید
- توسعه محصول: عرضه محصولات/ خدمات جدید به بازارهای موجود

تنوع همگون: اضافه کردن محصولات/ خدمات جدید ولی مرتبط به محصولات/ خدمات فعلی

تنوع ناهمگون: اضافه کردن محصولات/ خدمات جدید ولی نامرتب به محصولات/ خدمات فعلی

تنوع افقی: اضافه کردن محصولات/ خدمات جدید ولی نامرتب به محصولات/ خدمات فعلی و عرضه آنها به مشتریان کنونی شرکت

- استراتژی های ویژه<sup>۶</sup>

تنوع:

<sup>1</sup>- parenting strategies

<sup>2</sup>- grand strategies

<sup>3</sup>- growth strategies

<sup>4</sup>- stability strategies

<sup>5</sup>- retrenchment strategies

<sup>6</sup>- intensive strategies

این استراتژی ها را در قالب ماتریس محصول- بازار آنسوف<sup>۱</sup> نیز می توان نشان داد.

جدول ۷- شبکه توسعه محصول/ بازار (ماتریس آنسوف)

| جدید | محصولات                                      | موجود   |         |
|------|--|---|---------|
|      | توسعه محصول<br>(محصولات بهبود یافته یا جدید) | نفوذ در بازار<br>(افزایش سهم بازار)               | موجود   |
|      | تنوع<br>(محصولات جدید برای بازارهای جدید)    | توسعه بازار<br>(مشتریان جدید، بخش های بازار جدید) | بازارها |
|      |  |   | جدید    |

این مدل، یکی از متداول ترین مدل ها برای تجزیه و تحلیل مسیرهای استراتژیکی (فرصت هایی) است

که یک سازمان می تواند دنبال کند.

**یکپارچگی عمودی:** عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه کننده (یکپارچگی عمودی رو به پایین) یا یک توزیع کننده (یکپارچگی عمودی رو به بالا) صورت می گرفته است.

نوع سوم یکپارچگی، **یکپارچگی افقی** است که در آن شرکت می کوشد شرکت های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. در حالی که در دو نوع استراتژی قبلی، شرکت سعی می کرد به ترتیب شرکت های عرضه کننده مواد اولیه و توزیع کننده را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید.

۲- استراتژی های تمرکز

**ورود داخلی (domestic):** شامل رشد و توسعه داخلی، خرید های خارجی و ادغام ها، اتحادهای استراتژیک و مشارکت ها (اعطای مجوز، فرانسیز، سرمایه گذاری مشترک (JV) ورود بین المللی: صادرات، اعطای مجوز، فرانسیز، خریده‌ها، مشارکت در تولید، قراردادهای تولید

۳- استراتژی های ورود

<sup>1</sup>-Ansoff

<sup>2</sup>-concentration strategies

<sup>3</sup>- entry strategies

## استراتژی های ثبات

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح و به فعالیت های فعلی خود ادامه دهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها بدهد. شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و باثبات فعالیت می کند، می تواند یکی از انواع استراتژی های ثبات را استفاده کند. استراتژی های ثبات در کوتاه مدت می توانند خیلی مفید باشند اما در عین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی استفاده شوند می توانند خطرناک باشند. متداول ترین انواع استراتژی ثبات عبارتند از : استراتژی توقف/ آغاز محتاطانه، استراتژی عدم تغییر و استراتژی سود.

## استراتژی های کاهش

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می شود، مدیران ترغیب می شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند. در واقع مدیریت شرکت به دنبال حذف نقاطی است که شرکت را به این روز انداخته است. استراتژی های کاهش عبارتند از:

- استراتژی تغییر جهت: این استراتژی بر بهبود و کارایی عملیاتی تأکید دارد. وقتی که مشکلات فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول است. این استراتژی دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی که از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت، تلاش می کند از بدتر شدن وضعیت جلوگیری کند و مرحله تثبیت که عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک شده کنونی.
- استراتژی اسارت: که در آن شرکت، به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگر تبدیل می شود و در عوض، آن شرکت متعهد می شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد.
- استراتژی فروش یا واگذاری: در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می شود اما اگر فعالیت های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن، استراتژی واگذاری را انتخاب کنند یعنی یکی از واحدهای

فعالیت خود را به فروش برسانند.

- استراتژی ورشکستگی یا انحلال: بر اساس استراتژی ورشکستگی، مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند تا دادگاه از محل فروش آن، بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. در مقابل استراتژی فروش که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می شود، در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی های شرکت به تدریج به فروش می رسد. مدیریت تا آنجا که می تواند دارایی های قابل فروش شرکت را نقد می کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقیمانده درآمد حاصل از فروش، میان سهامداران توزیع می شود. برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول، این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می گیرند نه دادگاه که ممکن است حقوق سهامداران را کاملاً نادیده بگیرد.

### استراتژی های پورتفولیو (تجزیه و تحلیل پورتفولیو)

آن دسته از شرکت هایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود. در این روش، مدیریت ارشد، واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه گذاری های صورت گرفته فرض می کند که انتظار دارد سودآور و ثمربخش باشند. در واقع خطوط تولید و واحدهای تجاری، مجموعه ای از سرمایه گذاری های شرکتند که مدیریت شرکت باید سعی کند بیشترین سود را از آنها به دست بیاورد. دو روش اصلی تجزیه و تحلیل پورتفولیو عبارتند از ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاورن بوستون<sup>۱</sup> و ماتریس جنرال الکتریک<sup>۲</sup>. که در ادامه توضیح داده خواهند شد.

### استراتژی های سرپرستی

سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و توانمندی های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد. بنابراین گولد<sup>۳</sup>، کمپیل<sup>۴</sup> و الکساندر<sup>۵</sup>، شرکت هایی که به چند فعالیت

<sup>۱</sup>- Boston Consulting Group (BCG) Matrix

<sup>۲</sup>- General Electric(GE) Matrix

<sup>۳</sup>- Goold

<sup>۴</sup>- Campbell

<sup>۵</sup>- Alexander

می پردازند، از طریق فعالیت های خود ارزش خلق می کنند. بهترین شرکت های مادر می توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق می کنند به شرط آنکه مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت ها همان چیزی را دارند که به آن مزیت سرپرستی<sup>۱</sup> گفته می شود (اعرابی، ۱۳۸۵، صص ۴۴-۳۸).

## بررسی و انتخاب استراتژی

قبل از ادامه مطلب و توضیح استراتژی های مطرح شده، باید به این نکته توجه کرد که مدل های مختلفی که در سلسله مراتب استراتژی مطرح می شوند، به استراتژیست ها در بررسی و انتخاب استراتژی ها در سطوح مختلف کمک می کنند. پس بهتر است قبل از ادامه مبحث، آشنایی مختصری با فرآیند بررسی و انتخاب استراتژی ها داشته باشیم.

در بررسی استراتژی ها درباره شیوه انتخاب استراتژی هایی بحث می شود که می توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن به هدف های بلندمدت و مأموریت سازمان دست یافت. توجه همزمان به استراتژی ها، اهداف بلند مدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی را به دست می دهد که می توان بر آن اساس استراتژی های قابل اجرا را شناسایی کرد و آنها را مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود خارج شده، پا را فراتر گذارد و به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد، مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار روبرو شود. در فرآیند بررسی و انتخاب استراتژی ها باید به این اصول توجه کرد:

اصل اول: هیچگاه نمی توان تمام استراتژی های مناسب را اجرا نمود. پس باید مناسب ترین را انتخاب کرد.  
اصل دوم: قبل از انتخاب یک استراتژی باید هزینه و منافع و مضرات و فواید کلیه گزینه ها شناسایی و ارزیابی شود.

اصل سوم: باید از مشارکت مدیران و کارکنان در تحلیل و ارزیابی استراتژی ها استفاده نمود. (مزایا: افزایش تعهد کارکنان، درک استراتژی توسط کارکنان، ارزیابی بهتر استراتژی ها)

<sup>۱</sup> - parenting advantage

مدیریت استراتژیک  
گردآوری و تنظیم: راه چمنی

دیوید برای تدوین استراتژی‌ها از یک چارچوب جامع استفاده می‌کند که از سه مرحله تشکیل شده است.

جدول ۸- چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها

| مرحله اول: مرحله ورودی                          |                                 |                                  |   |
|---|---------------------------------|----------------------------------|---|
| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)                | ماتریس بررسی رقابت (CPM)        | ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) |   |
| مرحله دوم: مرحله مقایسه                         |                                 |                                  |   |
| ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) | ماتریس گروه مشاوران بوستن (BCG) | ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)  | ماتریس تهدیدات و فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت (TOWS) |
| مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری                     |                                 |                                  |   |
| ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)         |                                 |                                  |   |

در مرحله اول که آن را مرحله ورودی می‌نامند، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد. در مرحله سوم که آن را مرحله تصمیم‌گیری می‌نامند، تنها از یک روش منحصر به فرد یعنی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی استفاده می‌شود. در ماتریس مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌نماید.

از آنجا که بعضی از ماتریس‌های فوق در قسمت‌های قبل توضیح داده شده‌اند در ادامه به بررسی بقیه ماتریس‌ها که بعضاً جزو استراتژی‌های سطح شرکت هستند می‌پردازیم.

## ماتریس گروه مشاوران بوستن

با استفاده از این ماتریس، یک شرکت واحدهای تجاری استراتژیک خود را بر اساس ماتریس رشد- سهم که در شکل زیر نشان داده شده است طبقه بندی می کند. بر روی محور عمودی، نرخ رشد بازار، معیاری برای جذابیت بازار ارائه می کند که از نسبت سهم شرکت به سهم بزرگترین رقیب به دست می آید. بر روی محور افقی، سهم نسبی بازار، به عنوان معیاری برای قوت (قدرت) شرکت در بازار عمل می کند. بر اساس این ماتریس چهار نوع واحد تجاری استراتژیک می توان تشخیص داد:

- ستاره: این واحدها اغلب رهبران بازار و نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی هستند که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. از آنجا که این واحدها در مرحله رشد سریع قرار دارند، لذا برای تأمین مالی رشد سریع خود نیاز به نقدینگی (سرمایه) فراوان دارند.



شکل - ۱۴ - ماتریس گروه مشاوران بوستن (BCG)

- گاو شیرده: این واحدهای تجاری استراتژیک جاافتاده (تثبیت شده)، دارای سودآوری بالایی هستند که به واسطه رهبری بازار در صنعتی که رشد اندکی دارد، نیاز به سرمایه گذاری اندکی دارند. به این جهت به آنها گاوهای شیرده گفته می شود که می توانند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تأمین نمایند. این واحدها باید به گونه ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند.
- علامت سؤال: این واحدها دارای سهم بازار اندکی هستند اما در صنعتی که رشد بالایی دارد فعالیت می کنند. این واحدها نیاز به نقدینگی زیادی دارند و توان آنها نیز در تأمین نقدینگی اندک است. از آن جهت به این واحدها، علامت سؤال گفته می شود که شرکت مادر باید در مورد آنها تصمیم بگیرد که



کدام یک را به ستاره تبدیل کند و کدام یک را به فروش برساند.

- سگ: این واحدها هم سهم بازار اندکی دارند و هم در صنعتی فعالیت دارند که از رشد اندکی برخوردار است. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید آنها را متحول نمود، از حجم فعالیت آنها کاست یا با کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند.

ده دایره ای که در شکل بالا نشان داده شده است نمایانگر ده واحد تجاری استراتژیک برای یک شرکت فرضی می باشد. بزرگی یا اندازه هر دایره نمایانگر کل درآمد یا فروش یک واحد تجاری است که عاید شرکت شده است. قسمت هاشور خورده، درصدی از سود شرکت را نشان می دهد که به وسیله این واحد به دست آمده است.

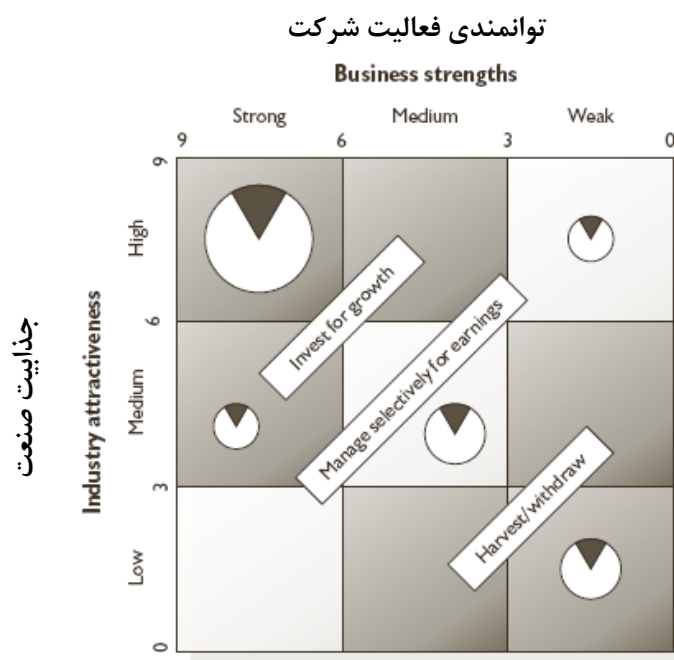
پس از طبقه بندی واحدهای تجاری استراتژیک، یک شرکت باید نسبت به نقشی که هر کدام از این واحدها در آینده به عهده دارند، تصمیم گیری کند. برای هر واحد تجاری استراتژیک، شرکت برای **ایجاد** سهم بازار می تواند سرمایه گذاری بیشتری به واحد تجاری استراتژیک اختصاص دهد (Build)، یا سرمایه گذاری را محدود به **حفظ** سهم بازار هر واحد در سطح فعلی کند (Hold)؛ یا بدون توجه به تبعات بلند مدت، به اصطلاح هر واحد تجاری استراتژیک را **درو** کند و از جریان نقدینگی کوتاه مدت آن چنانکه لازم است، بهره برداری نماید (Harvest) و بالاخره شرکت می تواند واحد تجاری استراتژیک را واگذار کند، منحل کند یا به فروش رساند و منابع آزاد شده را در جای دیگری به مصرف برساند (Divest). (کاتلر و آرمسترانگ، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۷۱).

با گذشت زمان، جایگاه SBU ها در این ماتریس تغییر می کند. هر SBU، یک چرخه عمر دارد. اکثر SBUها ابتدا در وضعیت علامت سؤال هستند و اگر موفق شوند، به ستاره تبدیل می شوند. سپس با کاهش رشد بازار، به گاو شیرده تبدیل می شوند و سرانجام در انتهای دوره عمر خود می میرند یا به سگ تبدیل می شوند. شرکت باید محصولات یا واحدهای جدیدی را به طور مداوم اضافه کند تا بعضی از آنها به ستاره و گاوشیرده تبدیل شوند که بتوانند به تأمین مالی دیگر SBUها کمک کنند (kotler et.al,2005,p.62).

## ماتریس جنرال الکتريک

جنرال الکتريک مطابق شکل زیر، ماتریسی به نام شبکه برنامه ریزی فعالیت استراتژیک<sup>۱</sup> معرفی کرده است که همانند روش قبلی از دو بُعد استفاده می کند. محور عمودی بیانگر جذابیت صنعت<sup>۲</sup> و محور افقی بیانگر توانمندی فعالیت شرکت<sup>۳</sup> در همان صنعت می باشد.

شیوه جنرال الکتريک، علاوه بر نرخ رشد بازار به عنوان بخشی از جذابیت صنعت، بسیاری از عوامل دیگر را نیز در نظر می گیرد. در این شیوه از یک شاخص جذابیت صنعت استفاده می شود. این شاخص دربرگیرنده اندازه بازار، رشد بازار، سودآوری صنعت، میزان رقابت، فصلی و دوره ای بودن تقاضا، ساختار هزینه ای صنعت و ... است. هر کدام از این عوامل، درجه بندی می شوند و در یک شاخص جذابیت صنعت ترکیب می گردند. جذابیت صنعت می تواند بالا، متوسط یا پایین باشد.



شکل ۱۵- شبکه برنامه ریزی فعالیت جنرال الکتريک

<sup>۱</sup>- strategic business planning grid

<sup>۲</sup>- industry attractiveness

<sup>۳</sup>- business strength

برای توانمندی فعالیت نیز جنرال الکترونیک به جای توسل به معیار سهم نسبی بازار از یک شاخص استفاده می کند. شاخص توانمندی فعالیت از عواملی نظیر سهم نسبی بازار شرکت، رقابتی بودن قیمت، کیفیت کالا، سطح اطلاعات بازار و مشتری، اثربخشی فروش و ... تشکیل می شود. این عوامل، درجه بندی و در شاخص توانمندی فعالیت شرکت ترکیب می شوند. توانمندی فعالیت شرکت را می توان به صورت قوی، متوسط یا ضعیف تعریف کرد.

این شبکه به سه منطقه تقسیم شده است. مربع های نسبتاً تیره واقع در قسمت چپ بالا، نشان دهنده واحدهای تجاری استراتژیک قوی هستند که شرکت باید در آنها سرمایه گذاری کند تا رشد کنند. مربع های آریبی روشن، واحدهایی هستند با جذابیت کلی متوسط. شرکت باید سطح سرمایه گذاری خود را در این واحدها همچنان حفظ کند. سه مربع تیره در سمت راست پایین، واحدهایی هستند با جذابیت کم. شرکت باید با اتخاذ تدابیر لازم، از این واحدها حداکثر استفاده را به دست آورد و یا آنها را به فروش برساند. دایره ها نشان دهنده پنج فعالیت شرکت هستند. مساحت دایره ها نیز متناسب با اندازه های صنعتی هستند که این پنج واحد در آن رقابت می کنند. برش های داخل دایره نیز نشان دهنده سهم بازار هر واحد تجاری استراتژیک (SBU) است (کاتلر و آرمسترانگ، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، صص ۷۳-۷۲).

## ماتریس SWOT

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد.

### توضیح مختصری درباره استراتژی ها

- استراتژی نقطه قوت/ فرصت (SO) Strengths / Opportunities:

سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی استفاده نماید. سازمان ها معمولاً برای رسیدن به چنین موقعیتی، از دیگر استراتژی ها استفاده می نمایند.

- استراتژی نقطه ضعف/ فرصت (WO) Weakness / Opportunities:

سازمان با بهره برداری از فرصت های خارجی سعی در بهبود نقاط ضعف خود دارد. (مشارکت)

- استراتژی نقطه قوت/ تهدید (ST) Strengths / Threats:

سازمان با استفاده از نقاط قوت خود سعی می کند اثرات تهدیدات خارجی را کاهش دهد.

- استراتژی نقطه ضعف/ تهدید (WT) Weakness / Threats:

سازمان سعی در کم کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی دارد. سازمان حالت تدافعی به خود می گیرد و از استراتژی های کاهش، واگذاری، ادغام یا ورشکستگی یا انحلال استفاده می کند.

در این ماتریس، در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی ها را مشخص نمود، بلکه هدف، تعیین استراتژی های قابل اجرا می باشد. بنابراین، همه استراتژی هایی که در این ماتریس ارائه می گردند انتخاب و اجرا نخواهند شد. یک نمونه از این ماتریس در جدول زیر نشان داده شده

است (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲، صص ۳۶۶-۳۶۰).

جدول ۹- ماتریس SWOT

| (W) نقاط ضعف<br>(نقاط ضعف را فهرست کنید)                        | (S) نقاط قوت<br>(نقاط قوت را فهرست کنید)                         |  |
|---|--|--|
| استراتژی های WO<br>استفاده از فرصت ها برای کاهش یا حذف نقاط ضعف | استراتژی های SO<br>بهره برداری از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت | (O) فرصت ها<br>(فرصت ها را فهرست کنید) |
| استراتژی های WT<br>اجتناب از تهدیدات و کم کردن نقاط ضعف         | استراتژی های ST<br>مقابله با تهدیدات با استفاده از نقاط قوت      | (T) تهدیدات<br>(تهدیدات را فهرست کنید) |

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک<sup>۱</sup> SPACE

محورهای این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی [ (توان مالی FS) و مزیت رقابتی (CA) ] و خارجی [ (ثبات محیط ES) و توان صنعت (IS) ] می باشد. البته با توجه به نوع سازمان، برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای ماتریس SPACE قرار می گیرند، می توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد اما بهتر است از عواملی که پیش از این در ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به کار رفته اند استفاده شود. برای تهیه این ماتریس به روش زیر عمل می شود:

۱- متغیرهایی که معرف (توان مالی FS)، مزیت رقابتی (CA)، (ثبات محیط ES) و توان صنعت (IS) باشند را انتخاب کنید.

۲- به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره بدهید و دو بازوی FS و IS را تشکیل دهید. دو بازوی ES و CA را برای هر یک از متغیرها تشکیل و از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره بدهید.

۳- مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محورها را با هم جمع و بر تعداد متغیرها تقسیم کنید تا نمره میانگین FS، IS، CA و ES به دست آید.

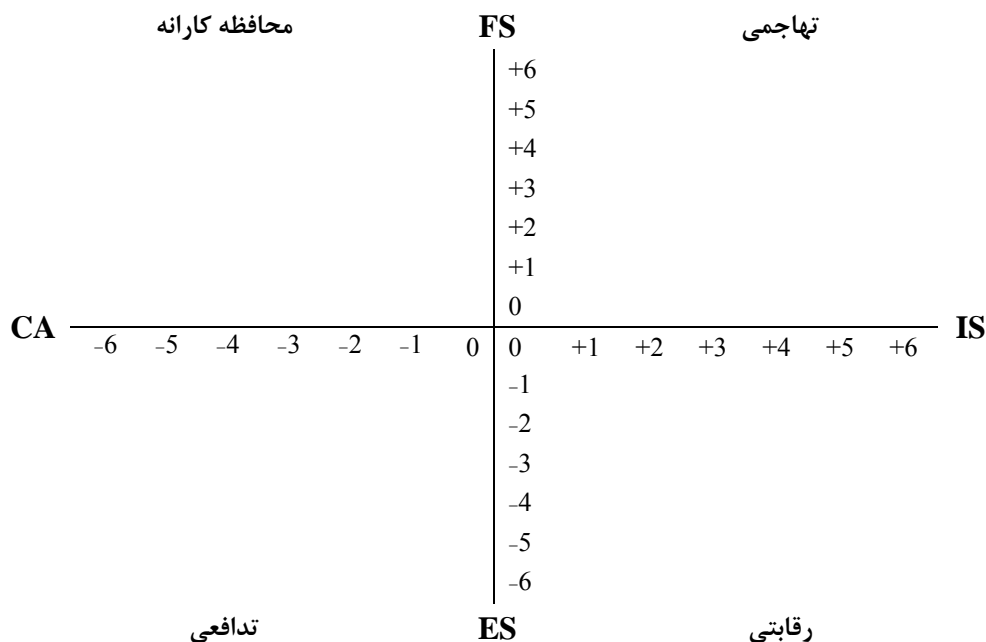
۴- بر روی محورهای ماتریس SPACE میانگین نمره های FS، IS، CA و ES را قرار دهید.

۵- نمره های موجود بر روی محور Xها را با هم جمع کنید و نقطه متعلق به محور Xها را مشخص کنید و نمره های موجود بر روی محور Yها را با هم جمع بزنید و نقطه مربوط به این محور را تعیین نمایید. این دونقطه را به هم وصل کنید.

۶- از مبدأ مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان دهنده نوع استراتژی ای است که برای سازمان توصیه می شود و می تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا محافظه کارانه باشد.

یک نمونه از این ماتریس به همراه تحلیل مختصر هر یک از استراتژی ها در شکل زیر آورده شده است.  
(همان، صص ۳۷۰-۳۶۶).

<sup>۱</sup>- Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix



شکل ۱۶- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

### تحلیل وضعیت تهاجمی

الف: اقدامات مناسب

بهره برداری از فرصت های خارجی، رفع نقاط ضعف، پرهیز از تهدیدات خارجی

ب: استراتژی های مناسب

رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی

افقی، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، استراتژی ترکیبی

### تحلیل وضعیت محافظه کارانه

الف: اقدامات مناسب

حفظ شایستگی ها، عدم قرار گیری در معرض خطرهای بزرگ

ب: استراتژی های مناسب

رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون

## تحلیل وضعیت رقابتی

### استراتژی های مناسب

یکپارچگی عمودی به پائین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول،

تشکیل مشارکت

## تحلیل وضعیت تدافعی

### الف: اقدامات مناسب

اصلاح نقاط ضعف، پرهیز از تهدیدات خارجی

### ب: استراتژی های مناسب

کاهش فعالیتهای، فروش یا واگذاری بخشی از سازمان، انحلال و تنوع همگون

برای ارزیابی ابعاد داخلی و خارجی در این ماتریس می توان از عواملی که به عنوان نمونه در جدول زیر آورده شده است استفاده نمود.

جدول ۱۰- عوامل قابل استفاده در ماتریس SPACE

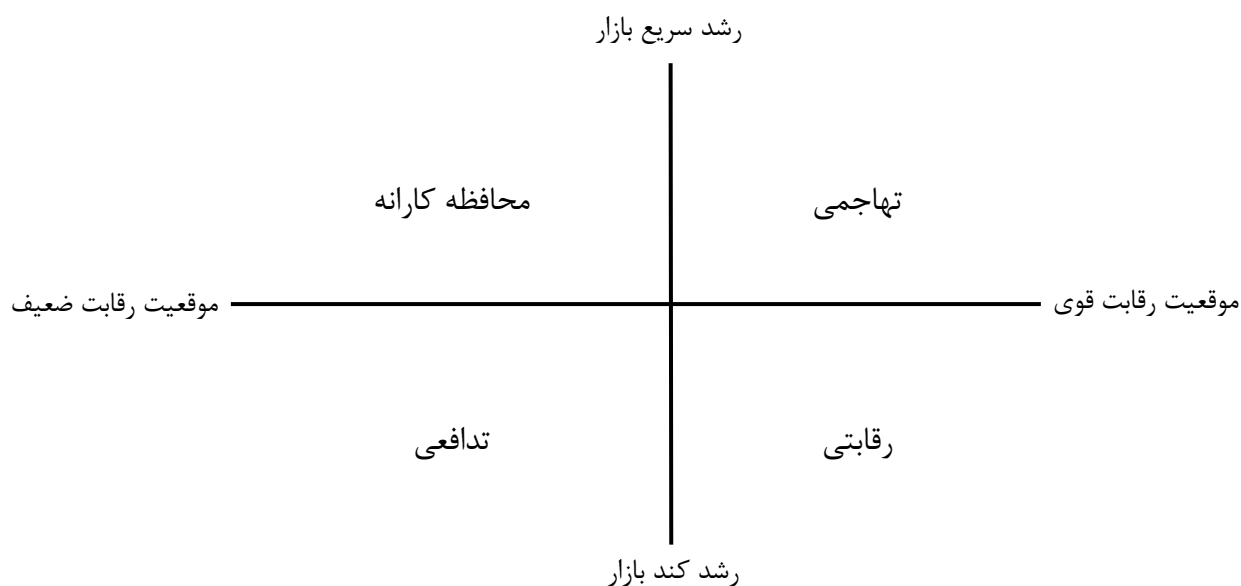
| موقعیت استراتژیک داخلی        | موقعیت استراتژیک خارجی              |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| توان مالی (FS)                | پایداری محیط (ES)                   |
| بازده سرمایه                  | تغییرات فن آوری                     |
| اهرم مالی                     | نرخ تورم                            |
| قدرت نقدینگی                  | تغییر در تقاضا                      |
| سرمایه در گردش                | قیمت محصولات شرکتهای رقیب           |
| جریان های نقدی                | موانع موجود بر سر راه ورود به بازار |
| سهولت خروج از بازار           | فشارهای ناشی از رقابت               |
| خطرهای ناشی از تجارت          | کشش تقاضا از نظر قیمت               |
| مزیت رقابتی (CA)              | قدرت صنعتی (IS)                     |
| سهم بازار                     | توان بالقوه رشد                     |
| کیفیت محصول                   | توان سودآوری                        |
| چرخه حیات محصول               | ثبات مالی                           |
| پایبندی و وفاداری مشتریان     | مهارت لازم در فن آوری               |
| توان بهره برداری از رقابت     | استفاده بهینه از منابع              |
| دانش فنی                      | تراکم سرمایه                        |
| کنترل عرضه کنندگان مواد اولیه | سهولت ورود به بازار                 |
| کنترل توزیع کنندگان محصولات   | بهره وری و استفاده بهینه از ظرفیت   |

ماتریس داخلی و خارجی<sup>۱</sup> (IE)

این ماتریس دو بعد اصلی دارد: جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور Xها و جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Yها نوشته می شود. در این ماتریس نمره ۱/۰ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعیف بودن، نمره ۲/۰ تا ۲/۹۹ نشان دهنده متوسط بودن و نمره ۳/۰ تا ۴/۰ نشان دهنده قوی بودن سازمان در آن بعد می باشد. با توجه به ضعیف، متوسط یا قوی بودن سازمان در هر یک از ابعاد، نه خانه برای این ماتریس شکل می گیرد که به علت شباهت زیاد این ماتریس با ماتریس جنرال الکترونیک که در صفحات قبل توضیح داده شد، از توضیح بیشتر این ماتریس خودداری می شود و می توان در صورت نیاز به توضیحات ماتریس جنرال الکترونیک مراجعه کرد (همان، ص ۳۸۰).

## ماتریس استراتژی اصلی

این ماتریس بر پایه دو بعد اصلی قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار. موضع رقابتی یک سازمان می تواند قوی یا ضعیف و رشد بازار نیز می تواند سریع یا کند باشد. بر این اساس چهار نوع استراتژی مشابه استراتژی های توضیح داده شده در ماتریس SPACE شکل می گیرد که سازمان می تواند از آنها استفاده کند (همان، ص ۳۸۲).



شکل ۱۷- ماتریس استراتژی اصلی

<sup>۱</sup> - Internal- External (IE) Matrix



ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی<sup>۱</sup> (QSPM)

در مرحله تصمیم گیری از چارچوب تحلیلی دیوید برای تدوین استراتژی ها، از ماتریسی به نام ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده می شود. با استفاده از این روش می توان به روشی عینی، استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی ها هستند را مشخص نمود. در تهیه این ماتریس، از تجزیه و تحلیل های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان، مرحله دوم، استفاده می شود تا بدان وسیله به شیوه ای عینی استراتژی های قابل اجرا مشخص شوند. برای تهیه این ماتریس باید شش مرحله به شرح زیر را طی کرد:

۱- فرصت ها و تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون سمت راست ماتریس بنویسید. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی به دست آورد. در ماتریس QSPM، باید حداقل ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که برای شرکت موفقیت آمیز هستند را در نظر گرفت. برای انتخاب عوامل خارجی و داخلی، جهت بررسی در ماتریس QSPM، در مورد هر یک از آنها باید این پرسش را مطرح کرد: "آیا این عامل در فرآیند انتخاب یا گزینش استراتژی ها نقش عمده دارد؟" اگر پاسخ به این سؤال آری باشد، بدین معنی است که عامل مورد نظر برای بررسی و ارزیابی استراتژی های ممکن و انتخاب استراتژی های قابل اجرا، مهم و کلیدی است و بایستی بررسی شود، در غیر این صورت نیازی به بررسی آن عامل نیست.

۲- به هر یک از عوامل خارجی و داخلی که در موفقیت سازمان نقشی عمده دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب ها درست همانند ضریب های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب ها در یک ستون نوشته می شوند، درست طرف چپ هر یک از عوامل خارجی و داخلی که در موفقیت شرکت نقش دارند.

۳- استراتژی هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد (یا به آنها توجه کند) مشخص کنید. این استراتژی ها را در ردیف بالای ماتریس بنویسید.

---

<sup>۱</sup> - Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

۴- نمره های جذابیت را مشخص کنید؛ آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند. نمره جذابیت نشان دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل خارجی و داخلی (بهره گیری از فرصت ها و قوت ها و رفع ضعف ها و پرهیز از تهدیدها) است. نمره جذابیت به این شکل است:  $1 =$  بدون جذابیت،  $2 =$  تا حدودی جذاب،  $3 =$  دارای جذابیت معقول و  $4 =$  بسیار جذاب.

۵- جمع نمره های جذابیت را حساب کنید. مقصود از جمع نمره های جذابیت، مجموع حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم) است. جمع نمره های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها است که تنها با توجه به اثر عوامل خارجی و داخلی مربوطه به دست می آید. هر قدر جمع نمره های جذابیت بیشتر باشد، استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (البته با توجه به عوامل در نظر گرفته شده).

۶- مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید. مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس را به دست آورید. مجموع نمره های جذابیت نشان می دهد که در هر مجموعه، کدام استراتژی از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی ها است، البته با توجه به همه عوامل خارجی و داخلی که می توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی نسبت به استراتژی دیگر است (همان، صص ۳۸۹-۳۸۵).

## استراتژی‌های سطح بازرگانی (کسب و کار)

بر خلاف استراتژی‌های سطح شرکت که یک موضوع بین صنعتی<sup>۱</sup> هستند، استراتژی‌های سطح بازرگانی<sup>۲</sup> (کسب و کار) یک موضوع درون صنعتی<sup>۳</sup> محسوب می‌شوند. در سطح بازرگانی (کسب و کار)، استراتژی بر چگونگی رقابت در یک صنعت خاص یا یک محصول - بازار تأکید دارد. در نتیجه، شایستگی‌های متمایز و مزیت رقابتی معمولاً مهم‌ترین اجزای استراتژی در این سطح محسوب می‌شوند. (Beard & Dess, 1981, pp.663-688).

در واقع در این سطح، مدیریت به دنبال شیوه‌هایی می‌گردد که توسط آنها یک کسب و کار می‌تواند به موفقیت استراتژیک دست پیدا کند - که این موفقیت از طریق ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای در دستیابی به عملکرد برتر در بلند مدت اندازه‌گیری می‌شود. لازمه این امر، شناخت استراتژی‌های رقابتی<sup>۴</sup> است، یعنی تصمیم‌گیری درباره مبنای رقابت یک شرکت در یک بازار خاص (Dobson, Starkey & Richards, 2004, p.51).

مزیت رقابتی، هدف کلی استراتژی بازرگانی محسوب می‌شود. از دیگر اهداف استراتژی بازرگانی می‌توان به ایجاد و پرورش قابلیت‌های (بالقوه) ارزشمند، پاسخ به تغییرات محیطی و تأیید استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای اشاره کرد.

مهم است که بدانیم استراتژی رقابتی در یک سازمان، در واحدهای جداگانه کسب و کار آن سازمان شکل می‌گیرد. اکثر سازمان‌ها چند واحد کسب و کار دارند که در بازارهای مختلف با مشتریان مختلف فعالیت می‌کنند که این مشتریان خواهان محصولات یا خدمات گوناگونی هستند. بنابراین برای درک بهتر استراتژی بازرگانی (کسب و کار) در یک سازمان، باید با مفهوم واحد تجاری استراتژیک (SBU) آشنا شویم.

<sup>1</sup> - interindustry

<sup>2</sup> - Business Level Strategies

<sup>3</sup> - intraindustry

<sup>4</sup> - competitive strategies

یک SBU، بخشی از یک سازمان است که یک بازار خارجی مجزا برای محصولات و خدماتش وجود دارد که با SBU دیگر فرق دارد. جانسون، شولز و ویتینگتن برای تشخیص SBU ها از دو معیار خارجی و داخلی استفاده می کنند؛ بر اساس معیار خارجی، دو بخش یک سازمان تنها موقعی یک SBU محسوب می شوند که مشتریان یکسانی را از طریق کانال های توزیع یکسان هدف گیری کنند و رقبای مشابهی نیز داشته باشند. بر اساس معیار داخلی، دو بخش سازمان یک SBU محسوب می شوند اگر محصولات یا خدمات مشابهی داشته باشند که توسط تکنولوژی های مشابه یا منابع و شایستگی های مشابه تولید شده باشد. این به آن معنا است که ساختار هزینه این SBU ها شبیه هم است.

(Johnson, Schloes & Whittington, 2005, pp.241-242).

انواع استراتژی های سطح کسب و کار عبارتند از:

### ۱- استراتژی های عمومی (رقابتی) پورتر

پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی ژنریک یا عمومی را پیشنهاد می کند: استراتژی رهبری هزینه<sup>۱</sup> و استراتژی تمایز<sup>۲</sup>. از این جهت این استراتژی ها را عمومی می گویند که هر شرکت تجاری، از هر نوع و اندازه ای که باشد، حتی سازمان های غیر انتفاعی می توانند از این استراتژی ها استفاده کنند.

- استراتژی رهبری هزینه: عبارت است از توانایی یک شرکت یا واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، به شکلی کارا تر از رقبا.
- استراتژی تمایز: عبارت است از توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از نظر کیفیت، ویژگی های خاص یا خدمات پس از فروش.

پورتر هم چنین معتقد است که مزیت رقابتی یک شرکت در یک صنعت، توسط قلمروی رقابتی<sup>۳</sup> آن شرکت تعیین می شود. قلمروی رقابتی عبارت است از گستره بازار هدف یک شرکت یا واحد تجاری. یک شرکت یا واحد تجاری می تواند یک بازار گسترده (هدف گیری بازار متوسط یا انبوه) یا یک بازار محدود

<sup>۱</sup>- Cost Leadership

<sup>۲</sup>- Differentiation

<sup>۳</sup>- competitive scope

(یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند. تمرکز بر یک بخش خاص از بازار و به کارگیری استراتژی هزینه کمتر یا تمایز در آن بخش را استراتژی تمرکز<sup>۱</sup> نیز می نامند. ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به چهار نوع استراتژی عمومی منجر می شود که در جدول زیر نشان داده شده است. (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۴۷).

جدول ۱۱- استراتژی های عمومی (رقابتی) پورتر

|                                   |                              | مزیت رقابتی                                  |   |
|-----------------------------------|------------------------------|--|---|
|                                   |                              | هزینه کمتر<br>Lower cost                     | تمایز<br>Differentiation                                |
| قلمروی رقابت<br>Competitive scope | بازار گسترده<br>Broad target | <p>1 Cost leadership</p> <p>رهبری هزینه</p>  | <p>2 Differentiation</p> <p>تمایز</p>                   |
|                                   | بازار محدود<br>Narrow target | <p>3A Cost focus</p> <p>تمرکز هزینه محور</p> | <p>3B Differentiation focus</p> <p>تمرکز تمایز محور</p> |

استراتژی رهبری هزینه موقعی از همه موفق تر است که تقاضا به قیمت حساس باشد و شرکت های موجود در یک صنعت، محصولات استاندارد تولید نمایند و به طور عمده بر اساس قیمت رقابت کنند. این استراتژی وقتی کاربرد دارد که خریداران تمایلی به پرداخت پول بیشتر برای محصولات متمایز نداشته باشند یا نیازهای مشترکی داشته باشند یا هزینه تعویض فروشنده برای آنها پایین باشد به نحوی که بتوانند

<sup>۱</sup> - Focus strategy

به راحتی دنبال فروشنده ای با بهترین قیمت بگردند. (Dobson, Starkey & Richards, 2004, p.56).

برخی از خطرهای (ریسک های) ناشی از اجرای این استراتژی این است که امکان دارد شرکت های رقیب از این استراتژی تقلید نمایند و در نتیجه کل سود صنعت کاهش یابد؛ پیشرفت های فناوری در آن صنعت موجب شود که استراتژی مزبور اثربخشی خود را از دست بدهد یا اینکه خریداران به ویژگی های دیگری غیر از قیمت توجه نمایند. (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲، ص ۱۳۸).

عناصر کلیدی موفقیت در اجرای استراتژی تمایز عبارتند از اینکه خریداران بتوانند تفاوت های محصولات را درک کنند، تمایل داشته باشند قیمت بالاتری برای محصول متمایز پردازند و رقبا نتوانند به راحتی از جنبه های متمایز محصول تقلید کنند. میزان توانایی یک شرکت در اجرای استراتژی تمایز با فرض معلوم بودن ماهیت بازار، به مهارت ها و شایستگی های آن شرکت که رقبا به راحتی نمی توانند از آنها تقلید کنند، بستگی دارد. مزیت رقابتی پایدار می تواند از این چهار حوزه ناشی شود: برتری فنی، کیفیت، خدمات بیشتر برای مشتری و ارزش بیشتر در ازای پول یکسان. (Dobson, Starkey & Richards, 2004, pp.57-58).

خطرهای یا ریسک های اجرای این استراتژی عبارتند از: هزینه های اضافی افزودن ویژگی های زیادتر به محصول ممکن است آن قدر باعث بالا رفتن قیمت محصول شود که مشتریان را به خرید محصولات ارزان قیمت تشویق کند، خریداران ممکن است پس از گذشت زمان متوجه شوند که نیاز به ویژگی های بیشتر در مورد محصولات ندارند، یعنی همان محصول اصلی نیازهای آنها را پاسخ می دهد، رقبا ممکن است از ویژگی های متمایز محصول تقلید کنند به نحوی که تشخیص تمایز میان محصولات برای مشتریان دشوار شود و یا نوآوری مداوم محصول ممکن است بسیار هزینه بر باشد (Ibid, pp.58-59).

استراتژی تمرکز وقتی جذابیت دارد که بخش های بازار کاملاً متمایزی وجود داشته باشند، یا رقیب دیگری سعی نکند در همان بخش از بازار متخصص شود، منابع شرکت برای فعالیت در کل بازار کافی نباشد و همچنین زمانی که بخش های مختلف بازار از نظر اندازه، نرخ رشد، سودآوری و شدت نیروهای رقابتی پنج گانه با هم تفاوت قابل ملاحظه ای داشته باشند. (Ibid, pp.59).

اجرای این استراتژی نیز با خطرهایی همراه است که برخی از آنها عبارتند از: تعداد زیادی از شرکت های رقیب متوجه این واقعیت می شوند که شرکت مزبور توانسته است استراتژی تمرکز را به

شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی برمی آیند یا اینکه سلیقه مشتریان تغییر می کند و نسبت به ویژگی های محصول بی علاقه می شوند. (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲، ص ۱۴۱).

### ویژگی های کلیدی استراتژی های عمومی پورتر

هر کدام از استراتژی های عمومی پورتر دارای ویژگی های کلیدی می باشند که می توان به طور خلاصه آنها را به این صورت بیان کرد:

#### استراتژی رهبری هزینه

- تأکید تولید: هیچ کس نمی تواند ارزان تر تولید کند؛
- تأکید بازاریابی / پیشبرد<sup>۱</sup>: قیمت های بسیار پایین و ارزش فوق العاده در ازای پول؛
- فرهنگ عملیاتی: بدون حواشی زائد<sup>۲</sup>، - مشهور به " ناب و متوسط " بودن؛
- صرفه جویی ناشی از مقیاس به واسطه حجم بالا: هزینه های پایین تر به واسطه تجربه و صرفه جویی هزینه خرید در حجم انبوه؛
- نوآوری های فرآیندی برای کاهش هزینه ها؛
- بهره وری بالاتر به ازاء هر کارمند؛
- کاهش قیمت به عنوان یک سلاح دفاعی یا تهاجمی؛
- حاشیه سود پایین تر برای حجم های بالاتر

#### استراتژی تمایز

- تأکید تولید: هیچ کس نمی تواند بهتر از ما تولید کند؛
- تأکید بازاریابی / پیشبرد: خیلی ساده، " این کالا بهترین است و البته گران "؛
- فرهنگ عملیاتی: دارای حواشی زیاد<sup>۳</sup>، گسترده ترین ویژگی ها /گزینه ها و چیزی برای هر نوع سلیقه؛

<sup>۱</sup>- promotion  
<sup>۲</sup>-no frills  
<sup>۳</sup>- many frills

- تولید محصولی متفاوت از محصولات یا خدمات رقبا؛
- نوآوری محصول برای عرضه محصول جدید با ویژگی های جدید به بازار؛
- قیمت گذاری بیشتر برای پوشش هزینه های اضافی تمایز؛
- تبلیغات گسترده و تلاش های فروش

#### استراتژی تمرکز

- تأکید تولید: ما محصولاتمان را برای ارضای نیازهای خاص شما سفارشی ساخته ایم؛
- تأکید بازاریابی / پیشبرد: مختص شما؛
- تخصص گرایی: ما "همه کاره هیچ کاره" نیستیم، در یک چیز تخصص داریم؛
- مزیت رقابتی در بازار هدف یا به رهبری هزینه بستگی دارد یا تمایز موفق.

شاید این سؤال پیش بیاید که آیا امکان دارد که بتوان از ترکیبی از این استراتژی ها استفاده کرد؟

مثلاً استراتژی رهبری هزینه و تمایز به صورت همزمان؟ پورتر در این باره معتقد است که:

" بدترین اشتباه استراتژیک آن است که "معلق بین زمین و آسمان (درگِل گیر کرده)" باشیم یا سعی کنیم به طور همزمان تمام استراتژی ها را دنبال کنیم. این راهی برای حد وسط بودن از نظر استراتژی و عملکرد پایین تر از متوسط است، چرا که تعقیب همزمان تمام استراتژی ها یعنی اینکه یک شرکت نمی تواند به هیچ کدام از آنها دست پیدا کند زیرا این استراتژی ها با هم تناقضات ذاتی دارند".

در واقع به اعتقاد پورتر، شرکت تنها باید یکی از این استراتژی ها را دنبال کند و إلا به دام "معلق بودن بین زمین و آسمان (درگِل گیر کردن)" می افتد، یعنی نمی تواند هیچ کدام از استراتژی ها را دنبال نماید.

(Dobson, Starkey & Richards, 2004, pp.61-64).

الکس میلر<sup>۲</sup> در کتاب خود علاوه بر رهبری هزینه و تمایز، مبنای دیگری را نیز برای مزیت رقابتی ذکر می کند که پاسخ سریع<sup>۳</sup> نام دارد. این نوع مزیت رقابتی به دنبال ارائه کیفیت و هزینه درخواستی مشتریان، سریع تر از رقبا می باشد. در اقتصاد امروز، شرکتی بقاء پیدا می کند که بتواند محصولات یا خدمات را

<sup>1</sup> - stuck in the middle

<sup>2</sup> - Alex Miller

<sup>3</sup> - quick response



سریع تر از رقبا، تولید و عرضه نماید. البته پاسخ سریع، یک جنبه از تمایز محصول محسوب نمی شود، هر چند که به نظر می رسد این دو مفهوم مکمل هم باشند. پاسخ سریع یعنی سرعتی که با آن یک محصول جدید، یک بهبود محصول یا حتی یک تصمیم مدیریتی که بر مشتریان تأثیر می گذارد، شکل می گیرد. ظهور پاسخ سریع به عنوان یک منبع مزیت رقابتی به معنای نادیده گرفتن استراتژی رهبری هزینه یا تمایز نیست، در واقع، سرعت می تواند عملکرد این دو استراتژی را بهبود بخشد (Miller, 1998, p.20).

## ۲- استراتژی های انطباقی

مایلز<sup>۱</sup> و اسنو<sup>۲</sup>، استراتژی های چهارگانه ای را با نام استراتژی های انطباقی پیشنهاد کرده اند که عبارتند از استراتژی های آینده نگر<sup>۳</sup> (فرصت جویانه)، تدافعی<sup>۴</sup>، تحلیلگری<sup>۵</sup> و انفعالی (واکنشی)<sup>۶</sup>. که بر همین اساس نیز می توان چهار نوع سازمان استراتژیک در نظر گرفت.

فرض عمده مدل های انطباقی آن است که سازمان ها باید استراتژی هایی را در مورد محصولات و بازارهای خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آنها سازگار باشد. در واقع، استراتژی هایی که به درستی انتخاب می شوند، فرصت و مجالی برای سازمان ها ایجاد می کنند که بتوانند با چالش های محیطی انطباق یابند. (رضایان، ۱۳۸۰، ص ۲۵۶).

### استراتژی آینده نگر (فرصت جویانه)

این استراتژی با تأکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت های جدید به دنبال کشف چشم اندازهای جدیدی برای رشد است و وجود ریسک (مخاطره) را می پذیرد. توانایی سازمان های آینده نگر در یافتن و بهره جستن از فرصت های بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در این گونه سازمان ها ممکن است نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار باشد. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است. از این رو آینده نگران در خصوص نیروی انسانی، محیط سازمان را از جهت یافتن فرصت های بالقوه مورد

<sup>1</sup>- Miles

<sup>2</sup>- Snow

<sup>3</sup>- prospectors

<sup>4</sup>- defenders

<sup>5</sup>- analyzers

<sup>6</sup>- reactors

کنکاش قرارداده و در این زمینه سرمایه‌گذاری زیاد می‌کنند. چون انعطاف پذیری برای آنها مهم است، لذا ساختار سازمانی آنها منعطف خواهد بود. این ساختار، متکی بر تکنولوژی‌های چندگانه‌ای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه بودن کمی برخوردار است. در این ساختار واحدهای غیر متمرکز متعددی وجود خواهند داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده، کنترل به صورت غیر متمرکز انجام می‌شود و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود دارد. به طور خلاصه، شرکت‌های آینده‌نگر اثربخش هستند زیرا می‌توانند نسبت به خواسته‌های دنیای آتی خود واکنش نشان دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکت‌های آینده‌نگر به علت عدم کارآئی واقعی نمی‌توانند سود آوری خود را حداکثر نمایند. زیرا این شرکت‌ها پیوسته در جستجوی فرصت‌های جدید هستند. این استراتژی برای محیط‌های پویا و مستعد رشد، بهترین انتخاب به شمار می‌آید. سازمان‌های آینده‌نگر، با توسعه فناوری موجود، ایجاد مزیت‌های جدید و نوآوری در محصول، صنعت را هدایت می‌کنند و رقبا را در مقام واکنش انفعالی قرار می‌دهند (علیدوستی، ۱۳۷۸، ص ۲۱؛ رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۲۵۷).

#### استراتژی تدافعی

استراتژی تدافعی و آینده‌نگر تقریباً در دو قطب متضاد هم قرار می‌گیرند. این استراتژی با تأکید بر حفظ سهم بازار فعلی و تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، به دنبال دستیابی به ثبات است؛ از این رو فقط برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد. سازمان‌های تدافعی برای جلوگیری از ورود رقبا به حوزه کاری محدودشان به شدت ایستادگی می‌کنند و این کار را از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد نظیر قیمت‌گذاری رقابتی و تولید محصولات با کیفیت بالا جامعه عمل می‌پوشانند. اما تدافعی‌ها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلمرو خود را نادیده انگارند. در عوض، رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولیدی خود، تحقق می‌بخشند. کنکاش محیطی برای جستجوی فرصت‌های کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد به صورت محدود است. اما در خصوص هزینه‌ها و دیگر مسائل مربوط به کارائی، برنامه ریزی دقیقی انجام می‌دهند. در نتیجه، ساختاری در سازمان ایجاد می‌گردد که از ویژگی‌های تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات، برخوردار

می‌باشد. تدافعی‌های واقعی در طی زمان قادرند جایگاه‌های محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل است به خوبی حفظ کنند (علیدوستی، ۱۳۷۸، ص ۲۱؛ رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۲۵۷).

### استراتژی تحلیل‌گری

این استراتژی بر تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی تأکید و توصیه می‌کند که به طور گزینشی، به فرصت‌های نوآوری و تغییر نیز پاسخ مساعد داده شود؛ از این رو، استراتژی تحلیل‌گری بین استراتژی‌های آینده‌نگر و تدافعی قرار می‌گیرد. سازمانهای تحلیل‌گر در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سودند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده‌نگران اثبات شده است. تحلیل‌گران حیات خود را با تقلید از دیگران سپری می‌کنند. آنها ایده‌های موفق را از آینده‌نگران گرفته و از آن تقلید می‌کنند. آنها تمایل دارند که حاشیه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتی که آینده‌نگران نیز می‌فروشند، دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. تحلیل‌گران، هم انعطاف‌پذیری و هم ثبات را جستجو می‌کنند. آنها با ایجاد ساختاری متشکل از عناصر دو گانه فوق‌الذکر، به این مهم جامه عمل می‌پوشانند. قسمت‌هایی از این گونه سازمان‌ها، سطوح استاندارد شده بالا داشته و وظایف به صورت یکنواخت در آنها انجام می‌گیرد و به منظور کارآئی بیشتر، چنین بخش‌هایی از تجهیزات خودکار برخوردارند. برخی قسمت‌های دیگر آنها برای افزایش انعطاف‌پذیری، از تجهیزات خودکار برخوردارند. برخی قسمت‌های دیگر آنها برای افزایش انعطاف‌پذیری، به صورت انطباقی عمل می‌کنند. بدین ترتیب شرکت‌های تحلیل‌گر ساختارهایی در سازمان خود به کار می‌برند که این دو ویژگی یعنی پویائی و ثبات را با هم تطبیق دهند. اما تحقق این مهم هزینه زیادی به همراه دارد؛ اگر موقعیتها به سرعت تغییر یافته و یا سازمانها ملزم به حرکت در یک جهت معین باشند، توانایی آنها در جهت تحقق این امر به شدت محدود می‌شود (علیدوستی، ۱۳۷۸، ص ۲۲؛ رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۲۵۷).

### استراتژی انفعالی

این استراتژی با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحریکات محیطی تهدیدکننده، سازمان را ترغیب به واکنش برای حفظ حیات خود می‌کند. سازمان‌های انفعالی ویژگی‌های ساختاری ثابت و پایدار و دیدگاه برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۲۵۸).

ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی، عنصر کلیدی در پیش بینی انواع چهارگانه استراتژی در تئوری مایلز و اسنو محسوب می شود. برای نمونه در استراتژی تدافعی، مدیران محیط را به صورت محیطی ثابت درک می کنند. البته ادراکات از عدم اطمینان محیطی، تعبیر و تفسیرهای عینی نیستند؛ مدیران در دو زمان مختلف ممکن است با محیطی مشابه مواجه بوده ولی هر کدام محیط را به نحوی متفاوت از دیگری درک نمایند. هر چه مدیریت، تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی بیشتری را ادراک نماید، از استراتژی تدافعی بیشتر فاصله گرفته، به استراتژی آینده نگر تمایل پیدا می کند. نکته قابل توجه آن است که این ارزیابی حتماً باید به صورت یک پیوستار (طیف) در نظر گرفته شود. خلاصه انواع استراتژی ها در جدول زیر آورده شده است. (علیدوستی، ۱۳۷۸، ص ۲۳).

جدول ۱۲- استراتژی های انطباقی مایلز و اسنو

| استراتژی | اهداف               | محیط    | ویژگی های ساختاری  |
|----------|---------------------|---------|--|
| تدافعی   | ثبات و کارآئی       | با ثبات | کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز                                      |
| تحلیلی   | ثبات و انعطاف پذیری | متغیر   | کنترل متمرکز تعدیل یافته، کنترل شدید بر فعالیتهای جاری، کنترل کم بر فعالیتهای جدید |
| آیندنگر  | انعطاف پذیری        | پویا    | ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، علم تمرکز                                    |

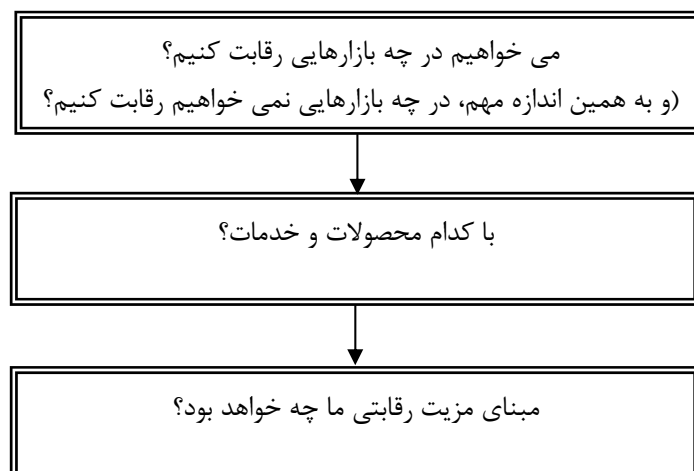
## استراتژی بازاریابی

در این بخش به توضیح مختصر یکی از مهم ترین استراتژی های وظیفه ای یعنی استراتژی بازاریابی پرداخته می شود.

### تعریف استراتژی بازاریابی

قبل از توضیح استراتژی بازاریابی ذکر یک مقدمه ضروری است. در نقش استراتژیک خود، بازاریابی بر روی اهداف سازمان در یک بازار خاص و وسایل و زمان بندی دستیابی به این اهداف تأکید می کند. این نقش بازاریابی با مدیریت بازاریابی فرق دارد چرا که هدف مدیریت بازاریابی، طراحی، اجرا و هدایت برنامه هایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان در یک یا چند بازار خاص لازم هستند. در واقع، مدیریت بازاریابی با طراحی و اجرای برنامه های بازاریابی (غالباً به صورت آمیخته بازاریابی) به محقق شدن اهداف بازاریابی استراتژیک کمک می کند. بر همین اساس می توان استراتژی بازاریابی را به این صورت تعریف کرد: استراتژی بازاریابی یعنی "ایجاد یک جایگاه منحصر به فرد و ارزشمند با استفاده از یکسری فعالیت ها" (Jain.p.27). در واقع، استراتژی بازاریابی شرکت باید به طور واضح مشخص نماید که شرکت، می خواهد (قادر است) در چه بازارهایی رقابت کند و دقیقاً چگونه می خواهد این کار را انجام دهد؟ برای مشخص شدن پاسخ این سئوالات، می توان سه بعد کلیدی برای استراتژی بازاریابی به شرح شکل زیر در نظر

گرفت: (Gilligan & Wilson,2003,p.53)



شکل ۱۷- ابعاد کلیدی استراتژی بازاریابی

پُل فیفیلد<sup>۱</sup>، استراتژی بازاریابی را فرآیندی می داند که از طریق آن، سازمان خود را بازاری که تصمیم به فعلیت در آن گرفته است، همسو می کند. در حقیقت استراتژی بازاریابی، اهداف و استراتژی کسب و کار را به اصطلاحات و فعالیت های بازاریابی ترجمه می کند. هدف اصلی آن است که با ارضای نیازهای مشتریان به شکلی کارا تر از رقبا، محصولات/ خدمات خود را از رقبا متمایز کرد (Fifield, 2007, p.16).

می توان این ویژگی ها را برای استراتژی بازاریابی در نظر گرفت:

الف) تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار<sup>۲</sup> و تعریف نیازهای خاص مشتری

ب) تطابق فعالیت ها/ محصولات با بازارهای مختلف و

ج) اجرای برنامه هایی که باعث دستیابی به یک جایگاه رقابتی<sup>۳</sup> نسبت به رقبا می شود.

(Drummond & Ensor, 2001, p.11).

استراتژی بازاریابی، فعالیت های کارکردی میان 3C's (مشتریان<sup>۴</sup>، رقبا<sup>۵</sup>، شرکت<sup>۶</sup>) را هماهنگ می کند و به ایجاد نقاط قوت متمایز برای واحدهای سازمانی به منظور ارائه ارزش به مشتریان، کمک می کند. این 3C's، مثلث استراتژی بازاریابی را تشکیل می دهند. یک استراتژی بازاریابی موثر باید شامل (۱) یک تعریف واضح از بازار، (۲) یک تناسب خوب میان نقاط قوت سازمان و نیازهای بازار و (۳) عملکرد برتر نسبت به رقبا از نظر عوامل کلیدی موفقیت در یک کسب و کار باشد. تعادل خوب میان این ویژگی ها یک استراتژی موفق بازاریابی ایجاد می کند و نقش بازاریابی در سازمان را توجیه می کند. استراتژی بازاریابی بر اساس 3C's، *تلاشی است برای ارضای نیازهای مشتریان به نحوی بهتر از رقبا در یک محیط کسب و کار معین با استفاده از نقاط قوت سازمان و مزیت رقابتی. جهت گیری استراتژی به سمت اهداف بلند مدت است و به عنوان ابزاری برای ایجاد رابطه میان شرکت و اهداف مشتریان محسوب می شود.*

(Rajagopal, 2007, pp.339-340).

اگر آنچه که مشتریان می خواهند با نیازهای سازمان تطابق نداشته باشد، حیات بلند مدت سازمان به

<sup>1</sup>- Paul Fifield

<sup>2</sup>- business environment

<sup>3</sup>- competitive position

<sup>4</sup>- Customres

<sup>5</sup>- Competition

<sup>6</sup>- Corporation

خطر خواهد افتاد. تطابق مثبت میان نیازها و اهداف مشتریان و شرکت، لازمه یک رابطه خوب بلند مدت است. اما این تطابق نسبی است، و اگر این تطابق، از سوی رقبا بهتر انجام شود، سازمان در طول زمان دچار عدم مزیت رقابتی خواهد شد. به عبارت دیگر، تطابق میان نیازهای مشتریان و شرکت نه تنها باید مثبت باشد، بلکه باید از تطابق میان نیازهای مشتریان و رقبا بهتر یا قوی تر باشد. در نتیجه، توسعه استراتژی بازاریابی مستلزم انتخاب فعالیت هایی است که با فعالیت های رقبا فرق دارند. وقتی که رویکرد سازمان نسبت به مشتری همانند رقبا باشد، مشتری نمی تواند میان آنها تمایز قائل شود. نتیجه این امر، جنگ قیمت است که ممکن است نیازهای مشتری را ارضاء نماید اما نیازهای شرکت را برآورده نمی کند.

- بر اساس رابطه متقابل میان 3C's، شکل گیری استراتژی بازاریابی مستلزم سه تصمیم زیر می باشد:
۱. در کجا رقابت کنیم؛ مستلزم تعریف بازار است (مثلاً رقابت در کل بازار یا یک یا چند بخش خاص).
  ۲. چگونه رقابت کنیم؛ مستلزم مشخص کردن وسیله رقابت است (مثلاً معرفی یک محصول جدید برای ارضای نیاز مشتری یا ایجاد یک جایگاه جدید برای محصولات فعلی).
  ۳. چه وقت رقابت کنیم؛ مستلزم زمان بندی ورود به بازار است (مثلاً در بازار، اولین باشیم یا صبر کنیم تا تقاضای اولیه تثبیت شود). (Jain, p.24).

رابطه میان 3C's که مبنای استراتژی بازاریابی را تشکیل می دهند، می توان در شکل زیر مشاهده کرد.



شکل ۱۸- مبنای استراتژی بازاریابی

ابتدا مشتریان را در نظر می گیریم. بازار چگونه تعریف می شود، چه بخش هایی وجود دارد و چه کسانی را باید هدف گیری کنیم؟ چگونه می توانیم به بهترین شکل، یک جایگاه رقابتی ایجاد کنیم؟ لازمه این امر، شناخت دقیق رقبا در بازارهای هدف می باشد. سرانجام اینکه، باید قابلیت های داخلی سازمان را با نیازهای مشتریان تطبیق دهیم. دستیابی موفقیت آمیز به این عوامل باعث می شود که سازمان بتواند یک جایگاه قوی در بازار ایجاد و آن را حفظ کند (Drummond & Ensor, 2001, p.11).

### بازاریابی استراتژیک

بازاریابی استراتژیک، معمولاً در سطح واحد تجاری استراتژیک (SBU) مطرح می شود و به آن کمک می کند تا برای هدایت مسیر آینده اش، دیدگاه استراتژیک پیدا کند. برای درک نقش های مختلف بازاریابی در سازمان توجه به شکل زیر می تواند موثر باشد.

| <i>Organizational Level</i> | <i>Rde of Marketing*</i>   | <i>Formal Name</i>   |
|-----------------------------|--|----------------------|
| Corporate                   | Provide customer and competitive perspective for corporate strategic planning.                       | Corporate marketing  |
| Business unit               | Assist in the development of strategic perspective of the business unit to direct its future course. | Strategic marketing  |
| Product/market              | Formulate and implement marketing programs.  | Marketing management |

شکل ۱۹- نقش بازاریابی در سازمان

کاتلر بازاریابی استراتژیک را این گونه تعریف می کند: " فرآیند همسو کردن نقاط قوت سازمان با مشتریانی که می خواهد به آنها محصول / خدمت ارائه کند ". بازاریابی استراتژیک بر مسیر کلی و آینده سازمان تأثیر می گذارد، در نتیجه، دانش درباره محیط های کلان و خرد و بازارهایی که قرار است شرکت در آنها فعالیت داشته باشد در این فرآیند اهمیت دارند. (STP (Segmentation, Targeting, Positioning) جوهره<sup>۱</sup> بازاریابی استراتژیک محسوب می شود. در ادامه به توضیح مختصر این سه جزء می پردازیم.

<sup>۱</sup> - essence



### بخش بندی<sup>۱</sup>

این فرآیند، بازار را به گروه هایی از خریداران که نیازها، خصوصیات یا رفتار متفاوتی دارند و ممکن است به محصولات یا آمیخته بازاریابی جداگانه ای نیاز داشته باشند، تقسیم بندی می کند.

هدف گیری<sup>۲</sup> (انتخاب بازار هدف)

فرایند ارزیابی جذابیت بخش های مختلف بازار و انتخاب یک یا چند بخش برای ورود، هدف گیری نام دارد. شرکت به دنبال فرصت های پایدار می گردد که بتواند از طریق آنها، روابط بلند مدت با مشتریان برقرار کند.

### جایگاه یابی<sup>۳</sup>

جایگاه یابی یعنی اینکه کاری کنیم تا محصول، در مقایسه با محصولات رقبای، یک جایگاه واضح، متمایز و مطلوب در اذهان مصرف کنندگان ایجاد نماید. این جایگاه رقابتی باید مبتنی بر تطابق ویژگی های محصول با نیازهای مشتریان باشد (Kotler,2005,p.31).

قبل از توضیح فرآیند بازاریابی استراتژیک ذکر این نکته ضروری است که اگر آمیخته بازاریابی شرکت، نیازهای مشتریان را همانند آمیخته بازاریابی رقبای برآورده نماید، منجر به مزیت رقابتی نخواهد شد. تمایز<sup>۴</sup> یعنی اینکه آمیخته بازاریابی شرکت، متفاوت و بهتر از رقبای باشد. بر همین اساس، بعضی ها تمایز را نیز جزء استراتژی بازاریابی در نظر می گیرند.

لازم به ذکر نیست که سه جزء اصلی استراتژی بازاریابی - مشتریان، رقبا و شرکت - پویا هستند و دائماً تغییر می کنند. بنابراین، سازمان ها باید فرآیندها، دستورالعمل ها و تکنیک هایی را به کار بگیرند که ویژگی های زیر را برای استراتژی بازاریابی تضمین نماید:

- نسبی بودن در ارتباط با محیط کسب و کار فعلی / آتی،
- پایدار بودن،
- ایجاد منافع بهینه برای سازمان و مشتریان و
- اجرای صحیح

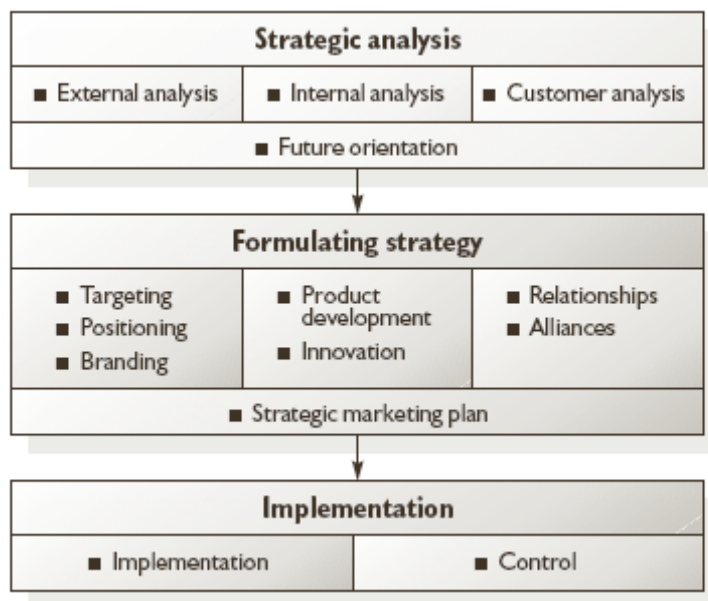
<sup>1</sup>- segmentation

<sup>2</sup>- targeting

<sup>3</sup>-positioning

<sup>4</sup>- differentiation

این فرآیند، مدیریت استراتژیک بازاریابی نام دارد که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۲۰- بازاریابی استراتژیک

#### • تجزیه و تحلیل استراتژیک

برای شروع، ابتدا باید به این سؤال پاسخ دهیم که الان کجا هستیم؟ این مرحله مستلزم بررسی دقیق محیط کسب و کار، مشتریان و اوضاع داخلی خود سازمان است. ابزارهایی چون تجزیه و تحلیل پورتفولیو و مدل ساختار صنعت، به مدیریت کمک می کنند تا وضعیت فعلی سازمان را به شکلی عینی مورد ارزیابی قرار دهد. توسعه دیدگاه هایی درباره روندهای آینده نیز از اهمیت زیادی برخوردار است که از طریق پیش بینی و تعریف فرضیاتی درباره روندهای آینده بازار صورت می گیرد.

#### • تدوین استراتژی

پس از تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی، مسیر آینده را مشخص می کنیم. تدوین شامل تعریف قصد استراتژیک<sup>۱</sup> می شود. آرمان ها و اهداف کلی ما چیستند؟ مدیران باید استراتژی بازاریابی را تدوین کنند که ایجاد مزیت رقابتی نماید و به شکلی اثر بخش، محصولات سازمان را جایگاه یابی کند. برای موفق شدن، این

<sup>۱</sup> - strategic intent

کارها باید مبتنی بر شایستگی های اساسی سازمان باشند. در این مرحله، توسعه محصول و نوآوری از جمله فعالیت های استراتژیک محسوب می شوند که پتانسیل بهبود جایگاه رقابتی و بعدها توسعه محصولات و مارک های تجاری را ایجاد می کنند. همچنین، تدوین استراتژی بر نیاز به برقراری روابط با مشتریان و دیگر کسب و کارها تأکید می کند. این مرحله با تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی به پایان می رسد.

#### • اجرا

مدیران بازاریابی برنامه ها و اقداماتی را انجام می دهند که منجر به محقق شدن اهداف استراتژیک می شود. این اقدامات اغلب، بر روی اجزای آمیخته بازاریابی تمرکز دارند. البته از فرآیند نظارت و کنترل نیز نباید غفلت کرد (Drummond & Ensor, 2001, p.13).

## اجرای استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژیک با تدوین استراتژی‌ها پایان نمی‌یابد. باید استراتژی‌های تدوین شده را اجرا کرد. اگر استراتژی‌هایی تدوین شوند ولی هیچ‌گاه به اجرا درنیایند، نوع اقدام چیزی جز عملی بی‌هوده نخواهد بود. اجرای استراتژی بر سازمان، از بالا تا پایین اثر خواهد گذاشت. در کتاب مدیریت استراتژیک دیوید، مسائل مختلفی که در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان به هنگام اجرای استراتژی مطرح می‌شوند، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. در این قسمت، ابتدا ماهیت اجرای استراتژی به طور خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد و در ادامه به توضیح رویکرد کارت امتیازی متوازن<sup>1</sup> (BSC) پرداخته می‌شود.

### پیش‌زمینه‌های مورد نیاز برای شروع اجرای استراتژی

۱. کارکنان استراتژی‌های سازمان را درک کرده باشند
۲. وجود روحیه تعهد پذیری نسبت به استراتژی‌ها در کارکنان (به واسطه مشارکت قبلی آنان در تدوین استراتژی‌ها).

### مسئولیت‌های استراتژیست‌ها در مرحله اجرا

- تعهد و پایبندی به استراتژی‌های تدوین شده
- صرف وقت مستمر برای حمایت از فرآیند اجرای استراتژی
- ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان
- آگاه‌سازی کلیه افراد سازمان از علت وجودی اهداف و استراتژی‌ها، ایجاد سیستم ارتباطی قوی بین مدیران و کارکنان

### تفاوت‌های مراحل تدوین و اجرای استراتژی

- در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تاکید می‌شود.
- در اجرای استراتژی بر کارایی تاکید می‌شود.

---

<sup>1</sup>-Balanced Score Card (BSC)

مدیریت استراتژیک  
گردآوری و تنظیم: راه چمنی

- تدوین استراتژی یک فرآیند ذهنی است.
- اجرای استراتژی یک فرآیند عملیاتی است.
- تدوین استراتژی مستلزم دارا بودن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است.
- اجرای استراتژی مستلزم دارا بودن انگیزه و مهارت های رهبری است.
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی میان تعداد انگشت شماری می باشد.
- اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی میان تعداد افراد زیادی می باشد.
- اصول، مفاهیم و ابزار تدوین استراتژی وابسته به نوع و اندازه سازمان نمی باشند.
- اجرای استراتژی با توجه به نوع و اندازه سازمان ها متفاوت است.

**برخی عملیات مرتبط با اجرای استراتژی**

- تغییر دادن حوزه فروش
- اضافه کردن واحدهای جدید
- بستن برخی از واحدها
- استخدام کارکنان جدید
- تغییر استراتژی قیمت گذاری سازمان
- تهیه بودجه های مالی
- در نظر گرفتن مزایای جدید برای کارکنان
- کنترل هزینه ها
- تغییر استراتژی های تبلیغاتی
- ساختن واحدها و تشکیلات جدید
- آموزش به کارکنان تازه استخدام شده
- انتقال مدیران به واحدهای دیگر
- ایجاد یک سیستم اطلاعات رایانه ای بهتر

### برخی مسائل پیش روی مدیریت در مرحله اجرای استراتژی

- تعیین اهداف سالانه
- تدوین سیاست ها
- تخصیص منابع
- تغییر ساختار سازمانی
- مهندسی فرآیندها و مهندسی مجدد
- برنامه های انگیزشی
- کاهش مقاومت در برابر تغییر
- تقویت فرهنگ پشتیبان استراتژی
- تشکیل واحد منابع انسانی موثر
- در صورت لزوم کاهش نیروی انسانی
- برخی مواقع تغییر مدیریت

### اهمیت تعیین اهداف سالانه

- مبنایی برای ارزیابی عملکردها
- مبنایی برای تخصیص منابع
- ابزاری برای کنترل پیشرفت فعالیتها و میزان دستیابی به اهداف بلند مدت

### نکات مهم در هنگام ارزیابی اهداف سالانه

- معقول و مناسب باشند
- با اهداف بلند مدت سازگار باشند
- از استراتژی ها پشتیبانی نمایند

## ویژگیهای اهداف سالانه

- کمیت مشخص
- کیفیت مشخص
- هزینه مشخص
- زمان مشخص
- قابل اندازه گیری

## سیاست

- ابزاری برای پیشبرد و اداره امور روزمره
- رهنمودها، روش ها، رویه ها، مقررات مورد استفاده برای حمایت و تقویت فعالیتها
- ابزار اجرای استراتژی
- تعیین کننده مرزها و محدوده های انواع کارهای اداری
- مبنایی برای تشویق و تنبیه
- مشخص کننده آنچه می توان و یا نمی توان انجام داد
- قابل تعریف برای اجرا در کل سازمان و یا در یک واحد

## تخصیص منابع

منابع باید براساس اولویت های تعیین شده بر اساس اهداف سالانه تخصیص داده شود. در سازمانی که برای تصمیم گیری از روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک استفاده نشود، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی یا سیاسی استفاده خواهد شد. برای مدیریت استراتژیک و از نظر موفقیت سازمانی، هیچ چیز نمی تواند زیان بارتر از این باشد که منابع به گونه ای تخصیص یابند که با اولویت های تعیین شده با هدف های سالانه و مورد تصویب سازگار نباشند.

### طبقه بندی منابع سازمان

۱. منابع نیروی انسانی
۲. منابع مالی
۳. منابع سخت افزاری
۴. منابع فنی (فن آوری)

### موانع و عوامل عدم تخصیص موفقیت آمیز منابع

- اهداف استراتژیک مبهم
- سیاست بازی سازمانی
- تاکید بیش از حد بر معیارهای مالی کوتاه مدت
- مقررات شدید در مورد فرآیند تخصیص منابع
- نداشتن دانش کافی
- بی میلی به پذیرش ریسک



## کارت امتیازی متوازن

### تاریخچه شکل گیری کارت امتیازی متوازن

رابرت اس. کاپلان<sup>۱</sup> و دیوید پی. نورتن<sup>۲</sup> در اوائل دهه ۱۹۹۰، روش ارزیابی متوازن را در اصل برای حل مسأله مربوط به ارزیابی عملکرد سازمان ها توسعه دادند. روش های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجه های<sup>۳</sup> مالی استوار هستند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکت ها کفایت لازم را ندارند، بلکه ارتباطی منطقی و علت- معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی کنند و از این رو در حمایت از برنامه های مدیریت به ویژه برنامه های استراتژیک سازمان ناتوان هستند.

در اوائل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان و دیوید نورتن، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی دلایل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد در این شرکت ها آغاز کردند. حاصل مطالعه آنها در ژانویه ۱۹۹۲، در مقاله ای تحت عنوان "Measures That Drive Performance" (سنجه هایی که محرک عملکردند)، در مجله Harvard Business Review منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتن اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار منظر یا رویکرد مورد ارزیابی قرار گیرد.

۱- منظر مالی (Financial Perspective) ۲- منظر مشتری (Customer Perspective)

۳- منظر فرآیندهای داخلی (Internal Processes Perspective) ۴- منظر یادگیری و رشد

(Learning & Growth Perspective).

<sup>1</sup>- Robert S.Kaplan

<sup>2</sup>- David P.Norton

<sup>3</sup>- measures

یافته های کاپلان و نورتن مؤید این واقعیت بود که شرکت های موفق، در هر یک از این چهار منظر، اهداف (Objectives) خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر، سنجه هایی (Measures) انتخاب کرده و اهداف کمی (Targets) هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر، تعیین می کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی (Initiatives)، جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارند. آنها این مدل را کارت (روش) امتیازی متوازن (BSC) نامیدند. روش BSC، علاوه بر حفظ سنجه های عملکرد مالی که نتایج عملکرد گذشته را نشان می دهند و شاخص های تابع<sup>۱</sup> نامیده می شوند، از سنجه هایی که به وجود آورنده عملکرد آینده هستند و شاخص های هادی<sup>۲</sup> نامیده می شوند (سنجه های استراتژی) نیز استفاده می کند. همه اهداف و سنجه های ارزیابی متوازن-مالی و غیرمالی- می بایست از چشم انداز و استراتژی سازمان نشأت گیرند. (کاپلان و نورتن، ترجمه پرویز بختیاری، ۱۳۸۳).

### کارت (روش) ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت تحقق (اجرای) استراتژی

در سال های پایانی دهه ۱۹۸۰، بسیاری از سازمان ها و شرکت ها از پیاده سازی استراتژی های خود ناامید شده بودند. در تحقیقی که سال ۱۹۸۲ انجام شد و نتایج آن در مجله فورچون<sup>۳</sup> منتشر گردید، مشخص شد که فقط ۱۰ درصد استراتژی هایی که به خوبی تدوین شده اند در عمل با موفقیت پیاده (اجرا) می شوند. همچنین در مقاله دیگری در همین مجله در سال ۱۹۹۹، ادعا شده است که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران عامل سرشناس در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در تدوین استراتژی بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی (اجرای) استراتژی هایشان بوده است. در واقع برای موفقیت سازمان، اجرای خوب استراتژی مهم تر از چشم انداز خوب است.

|                |       |                  |                       |
|----------------|-------|------------------|-----------------------|
| تدوین استراتژی | صحیح  | موفقیت استراتژیک | فرصت های از دست رفته  |
|                | معیوب | همراه با ریسک    | از ابتدا محکوم به فنا |
|                |       | صحیح             | معیوب                 |

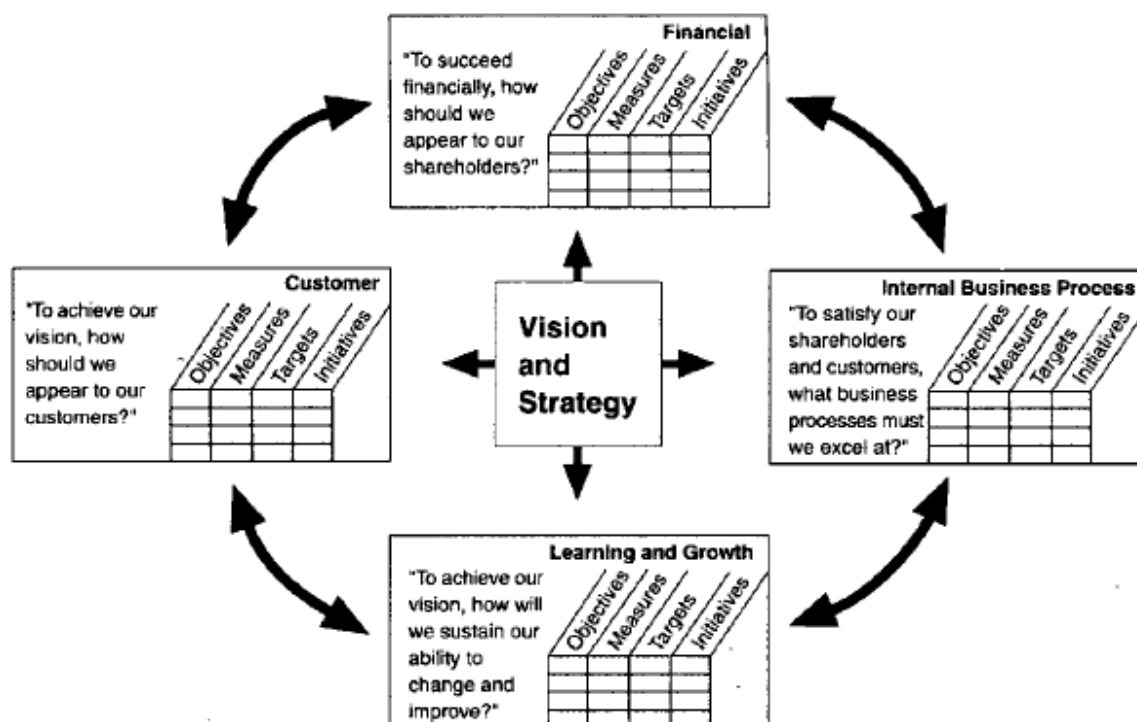
جدول ۱۳- تدوین یا پیاده سازی (اجرا)؟

<sup>۱</sup>- Lagging Indicators

<sup>۲</sup>- Lead Indicators

<sup>۳</sup>- Fortune

طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله کاپلان و نورتون، تعدادی از سازمان ها و شرکت ها، روش BSC را با کمک این دو نفر اجرا کردند و به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافتند. در واقع این سازمان ها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی های خود استفاده کرده بودند. به این ترتیب، روش BSC، نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق (اجرای) استراتژی به جامعه مدیریت معرفی گردید. همان طور که در شکل زیر نشان داده شده است، چشم انداز و استراتژی، هسته مرکزی این روش را تشکیل می دهند. با استفاده از این چارچوب، روش BSC، چشم انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، سنجه های مربوط، اهداف کمی و برنامه ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، ترجمه می کند. (همان، صص ۲۲-۱۶).



شکل ۲۱- مدل کارت امتیازی متوازن

**تعریف BSC**

کارت امتیازی متوازن یک سیستم ارزیابی عملکرد است که استراتژی سازمان را به تعدادی اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات استراتژیک ترجمه می کند. البته همان طور که در بالا نیز اشاره شد، امروزه روش BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک، جهت تحقق استراتژی ها مطرح شده است. بر همین اساس، می توان این تعریف از BSC را نیز ارائه کرد: " روش ارزیابی متوازن، یک سیستم مدیریت استراتژیک است به منظور بهبود مزیت های رقابتی، رشد و سودآوری از طریق نزدیک کردن استراتژی به عملیات". قدرت واقعی BSC، زمانی مشخص می شود که از یک سیستم اندازه گیری به یک سیستم مدیریت تبدیل شود. در واقع، روش ارزیابی متوازن، چارچوبی را فراهم می کند که بر اساس آن می توان استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کرد. منطق BSC آن است که استراتژی سازمان بایستی به اصطلاحاتی ترجمه شود که بتوان آنها را فهمید و بر آن اساس عمل کرد. BSC، از زبان اندازه گیری استفاده می کند تا مفاهیم استراتژیکی چون کیفیت، رضایتمندی مشتری و رشد را دقیق تر تعریف کند. یک BSC که استراتژی را با دقت شرح بدهد، می تواند به عنوان چارچوب سازماندهی کننده<sup>۱</sup> سیستم مدیریتی عمل کند.

روش ارزیابی متوازن از طریق کمک به برطرف کردن موانع بر سر راه پیاده سازی استراتژی، جایگاه خود را به عنوان ابزار تحقق استراتژی تثبیت کرده است. محققین، دلایل ناکامی سازمان ها در اجرای استراتژی هایشان را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده اند که در شکل ۲۲ نشان داده شده است. BSC، با رفع موانع مرتبط به این چهار بُعد به اجرای استراتژی کمک می کند.

**مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی**

در عصر صنعتی، به کارگیری مؤثر و کارای دارایی های فیزیکی یک شرکت، مهم ترین عامل موفقیت و کسب سود بود. امروزه دانش، مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگترین سرمایه سازمان ها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ استفاده از سازوکارهای مناسب

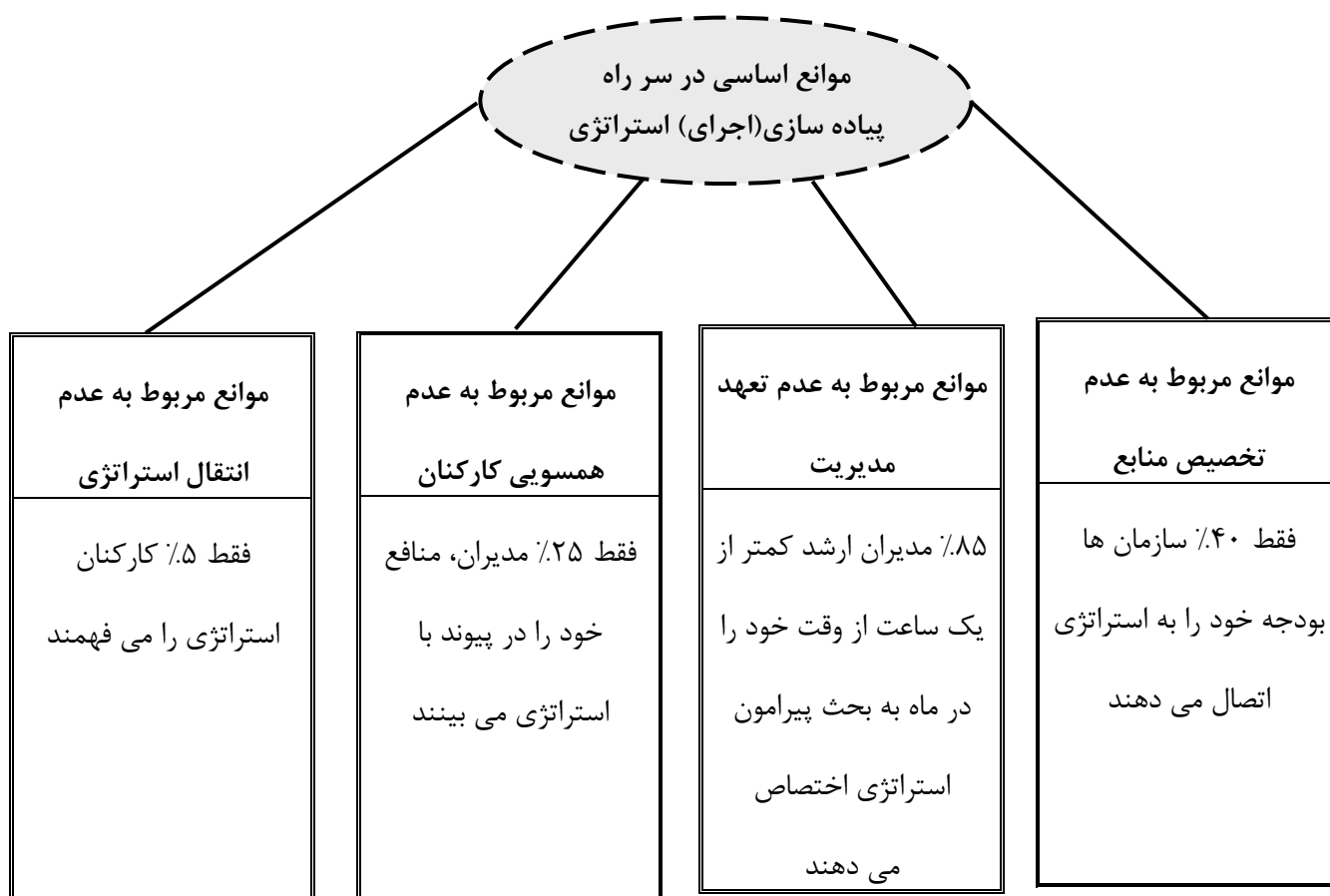
---

<sup>۱</sup>-organizing framework

جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.

### مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی

تدوین (فرموله کردن) استراتژی جزو وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است ولی پیاده سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکان پذیر نیست. همه کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژی های سازمان ببینند. اگر اجرای استراتژی فقط برای مدیریت ارشد سازمان شهرت و دستاورد مادی به همراه داشته باشد و سطوح دیگر مدیریت و بقیه کارکنان از آن بی بهره باشند، قطعاً انگیزه کافی برای حمایت از استراتژی به وجود نخواهد آمد. طراحی و اجرای نظام های جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می تواند سازوکاری مناسب جهت ایجاد همسویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم آورد.



شکل ۲۲- موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی

### مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

همان گونه که گفته شد تدوین استراتژی جزو اختیارات مدیریت ارشد است ولی پیاده سازی آن نیز بدون حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ممکن نخواهد شد. مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در تمامی هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرآیند پیاده سازی استراتژی را تقویت می کنند. برگزاری جلسات بازنگری استراتژی، نمونه ای از اقدامات مدیریت ارشد جهت نشان دادن تعهد خود نسبت به اجرای استراتژی است.

### مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

اغلب سازمان ها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرآیندهایی جداگانه دارند. عده ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده سازمان اند و عده ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیت های سال آتی و تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیت ها هستند و در بسیاری از موارد، هیچ گونه تعاملی بین این دو گروه وجود ندارد. بنابراین چگونه می توان انتظار داشت که استراتژی های سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرآیندهای بودجه بندی به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می توان از اجرایی شدن استراتژی های سازمان اطمینان حاصل کرد.

### برطرف کردن موانع اجرای استراتژی

### برطرف کردن موانع مربوط به انتقال استراتژی

BSC، از طریق ایجاد یک فهم مشترک و ترجمه استراتژی سازمان به اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی و برنامه ها و ابتکارات اجرایی در هر یک از چهار منظر شکل می گیرد. ترجمه چشم انداز و استراتژی به اصطلاحات عملیاتی، مدیریت ارشد را وا می دارد تا منظور خود را از جملات کلی و زیبایی که در بیان چشم انداز نوشته شده است، به وضوح و در قالب اصطلاحاتی که برای همه افراد سازمان قابل فهم است بیان دارد. جملاتی مانند "بهترین در کلاس خود"، "خدمات برتر"، "مزیت رقابتی" و نظایر آن تا به اهداف و سنجه های مشخصی که برای کارکنان قابل فهم باشد ترجمه نشوند، همچنان روی کاغذ باقی خواهند ماند و هرگز پیاده نخواهند شد. در فرآیند توسعه روش ارزیابی متوازن، مدیریت ارشد سازمان ممکن است مشخص کند که "خدمات برتر" به معنی ۹۵٪ تحویل بهنگام خدمات به مشتریان است. حالا همه کارکنان

مفهوم خدمات برتر را خواهند فهمید و در جهت تحقق آن وظیفه خود را تشخیص خواهند داد.

### برطرف کردن مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان

با ساری و جاری ساختن استراتژی به همه سطوح سازمانی، کارکنان سازمان این فرصت را خواهند یافت تا نشان دهند که چگونه فعالیت های روزمره آنها به تحقق استراتژی شرکت کمک می کند. معیارهای BSC، نه تنها در سطح کلی سازمان (شرکت) بلکه در سطح واحدهای تجاری استراتژیک (SBUها) و واحدهای خدمات مشترک و حتی سطح کارکنان نیز تعیین می شوند و با اتصال این معیارهای ارزیابی به یکدیگر، نوعی همسویی و همدلی در تحقق اهداف به وجود می آید.

به جای اتصال سیستم پاداش و نظام جبران خدمات کارکنان به تحقق اهداف کوتاه مدت مالی، مدیران با استفاده از BSC، این فرصت را خواهند یافت تا پاداش های پرداختی را مستقیماً به تحقق سنجه هایی ارتباط دهند که واحدهای کسب و کار، گروه های کاری و یا افراد می توانند در آن مؤثر باشند.

### برطرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

برپایی روش ارزیابی متوازن، فرصت بسیار خوبی جهت اتصال فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک به بودجه بندی فراهم می سازد. یکی از مهم ترین اجزاء ارزیابی متوازن در هر یک از منظرهای چهارگانه، برنامه ها و ابتکارات لازم برای تحقق اهداف و سنجه های تعیین شده است. اگر برای سنجه ها، اهداف کمی بلند مدتی در نظر گرفته شود، برنامه تحقق تدریجی این اهداف نیز تعیین می شود. بنابراین، منابع مالی و نیروی انسانی لازم جهت تحقق اهداف تعیین شده در BSC، می بایست مبنایی جهت توسعه فرآیند بودجه بندی سالانه باشد. واحدهای شرکت دیگر بودجه سالانه خود را از طریق افزودن درصدی به ارقام سال گذشته خود تهیه نمی کنند و به جای آن، هزینه های لازم برای تحقق اهدافی که طبق نظام ارزیابی متوازن به عهده آنها گذاشته شده است، در بودجه آنها گنجانده خواهد شد. به این ترتیب، مدیریت ارشد سازمان این امکان را خواهد یافت و یا وادار خواهد شد تا بین برنامه ها و ابتکارات استراتژیک با توجه به منابع محدود خود نوعی اولویت بندی و مصالحه برقرار کند و برنامه هایی را انتخاب کند که بیشترین تأثیر را در تحقق استراتژی سازمان داشته و کمترین منابع را مصرف می کنند.

## برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

بسیاری از جلسات مدیریت ارشد سازمان ها صرف مقایسه ارقام بودجه با نتایج عملکرد شده و به تجزیه و تحلیل انحرافات بودجه واحدها اختصاص می یابد. استفاده از روش BSC، این امکان را فراهم می سازد تا توجه مدیریت ارشد به عناصر مؤثر در تحقق استراتژی سازمان جلب شود. ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی از سنجها در چهار منظر متوازن ترجمه می کند. بلافاصله، مدیریت ارشد سازمان، اطلاعاتی بیش از یکسری ارقام مالی صرف جهت بررسی در اختیار خواهد داشت و از طریق مطالعه روابط علت و معلولی عوامل موفقیت را، در جریان پیشرفت به سوی تحقق استراتژی خود قرار خواهد گرفت. این آگاهی و فراگیری، علاقه مندی و تعهد مدیریت نسبت به حمایت از برنامه های استراتژیک را تقویت خواهد کرد (همان، صص ۲۹-۲۴).

### منظرهای<sup>۱</sup> روش ارزیابی متوازن

#### منظر مالی

کارت امتیازی متوازن، منظر مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می گیرد. به طور کلی استراتژی های مالی ماهیتی ساده دارند. شرکت ها سعی می کنند تا سود بیشتری ببرند و این هدف از دو روش میسر می شود: فروش بیشتر و هزینه کمتر. بنابراین می توان استراتژی های مالی را در قالب دو استراتژی رشد درآمد و ارتقای بهره وری خلاصه کرد. استراتژی رشد شامل دو بخش زیر است:

- افزایش ارزش مشتری: افزایش سودآوری از طریق مشتریان فعلی
  - گسترش فرصت های درآمدزایی: توسعه منابع جدید (محصول، بازار و شرکاء) برای درآمد
- در مقابل استراتژی ارتقاء بهره وری نیز دارای دو بخش زیر است:
- بهبود ساختار هزینه: کاهش هزینه های مستقیم و غیر مستقیم
  - بهبود به کارگیری دارایی ها: کاهش سرمایه ثابت و سرمایه در گردش مورد نیاز

<sup>۱</sup> - perspectives



**منظر مشتری**

برای انتخاب اهداف و سنجه های مربوط به منظر مشتری، سازمان ها می بایست به دو سؤال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه ارزش های پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمان ها معتقدند که مشتریان خود را می شناسند و می دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می کنند ولی در واقع، همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش های مورد نظر آنها موجب می شود تا سازمان ها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. بعد از تعیین مشتریان هدف باید استراتژی های بازاریابی که برای پاسخگویی به نیازهای آنان طراحی شده است ارائه گردد. به طور کلی استراتژی های عمومی این منظر شامل بهترین خرید یا کمترین هزینه نهایی، رهبری محصول و نوآوری، ارائه راه حل جامع به مشتری و قفل کردن سیستم<sup>۱</sup> یا ایجاد فضای انحصاری می باشد. ارزش قابل ارائه به مشتری<sup>۲</sup> در این منظر از سه طریق امکان پذیر است:

- ویژگی های محصول (کالا/ خدمات): قیمت، کیفیت، دسترسی، قدرت انتخاب و کاربردی بودن.
- روابط: مشارکت و خدمات.
- مارک تجاری: وجهه (تصویر ذهنی)

**منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار**

فرآیندهای داخلی دو عامل حیاتی استراتژی سازمان را محقق می سازند: ارزش قابل ارائه به مشتری را ایجاد و ارائه می دهند و فرآیندها را بهبود داده و هزینه های بهره وری را در منظر مالی کاهش می دهند. در منظر فرآیندهای داخلی، سازمان ها می بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها می توانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرآیندها باید در منظر فرآیندهای داخلی تعیین شده و سنجه های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. این منظر را می توان به چهار بخش زیر تقسیم بندی کرد:

---

<sup>۱</sup>-system lock-in

<sup>۲</sup>- customer value proposition

- فرآیندهای مدیریت عملیات: شامل فرآیندهای مربوط به تأمین داده های تولید، تبدیل مواد خام به محصولات نهایی، توزیع و تحویل محصول به مشتریان و مدیریت ریسک که سازمان برای تولید محصولات و خدمات فعلی خود و عرضه آنها به مشتریان انجام می دهد.
- فرآیندهای مدیریت مشتری: شامل عملیات مربوط به انتخاب مشتریان و بازار هدف، جذب و نگهداری آنان و توسعه کسب و کار با آنان که ارتباط با مشتریان هدف را توسعه و تعمیق می دهند.
- فرآیندهای نوآوری: شامل شناسایی فرصت هایی برای ارائه محصولات و خدمات جدید، مدیریت طرحهای تحقیق و توسعه، طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید و در نهایت ارائه محصولات و خدمات جدید به بازار است که به محصولات، فرآیندها و خدمات جدید منجر می شوند.
- فرآیندهای اجتماعی و قانونی: شامل سرمایه گذاری در محیط زیست، ایمنی و بهداشت، فرصت های استخدامی و سرمایه گذاری اجتماعی است که به سازمان ها کمک می کنند تا به طور مستمر حق فعالیت در کشورها یا جوامعی که در آنها تولید یا فروش دارند را حفظ نمایند.

### منظر یادگیری و رشد

از طریق اهداف و سنجه های رشد و یادگیری می توان به اهداف تعیین شده در دیگر منظرها دست یافت. در واقع، این اهداف و سنجه ها، توانمندسازهای<sup>1</sup> اهداف تعیین شده در سه منظر دیگرند. آنها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن هستند. در واقع این منظر به تعریف دارایی نامشهودی می پردازد که باید برای ایجاد ارزش، هماهنگ و یکپارچه شوند. دارایی های نامشهود سازمان را می توان به سه دسته تقسیم بندی کرد:

- سرمایه انسانی: دسترسی به مهارت ها، استعدادها و دستورالعمل های مورد نیاز پشتیبانی از استراتژی.
- سرمایه اطلاعاتی: دسترسی به سیستم های اطلاعاتی، شبکه ها و زیر ساخت های مورد نیاز پشتیبانی از استراتژی.
- سرمایه سازمانی: توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی.

---

<sup>1</sup> - enablers

برای اطمینان از صحت روابط BSC، باید به روابط علت و معلولی، محرک های عملکرد و ارتباط با عملکرد مالی توجه کرد. به اعتقاد کاپلان، استراتژی مجموعه ای از فرضیات در مورد روابط علت و معلولی است. در کارت امتیازی متوازن، باید زنجیره های علت و معلولی از تمام سنجه های منظرهای (وجوه) مختلف به عملکرد مالی منجر شود. همچنین یک کارت امتیازی متوازن، باید ترکیبی از سنجه های نتایج و محرک های عملکرد باشد. بدون محرک های عملکرد، مشخص نخواهد شد که چگونه به نتایج دست یابیم. در انتهای این مبحث، توضیح مختصری درباره سنجه ها و انواع آن داده می شود. سنجه های به کار رفته در روش ارزیابی متوازن را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

- سنجه های تابع<sup>۱</sup> یا پیامد: این سنجه ها در واقع نتیجه اقدامات دیگری هستند که در گذشته رخ داده اند. این سنجه ها، شاخص های موفقیت محسوب می شوند مثل سنجه های مالی و مشتری.
- سنجه های هادی<sup>۲</sup>: سنجه های هادی با دارایی های نامشهود مرتبط هستند و محرک عملکرد آینده یا پیش گویی کننده موفقیت آینده محسوب می شوند. در واقع، سنجه های تابع را می توان نتیجه ملموس و مشهود سنجه های هادی دانست. به طور عقلانی، سنجه ها و اهداف سازمان بایستی مبتنی بر استراتژی سازمان باشند تا اثربخشی آن را تضمین نمایند. (کاپلان و نورتن، ترجمه پرویز بختیاری، ۱۳۸۳، صص ۲۲-۱۹؛ کاپلان و نورتن، ترجمه حسین اکبری و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۷۶-۶۰).

### سازمان استراتژی محور

شرکت هایی که کارت امتیازی متوازن را با موفقیت اجرا می کنند، برای تمرکز بر استراتژی، هر بخش از سیستم مدیریتی خود را از نو می سازند. این سازمان ها در واقع، یک برنامه مدیریت عملکرد ایجاد می کنند که استراتژی در مرکز فرآیندهای مدیریتی آن قرار می گیرد. پنج اصل سازمان استراتژی محور که به سازمان ها اجازه می دهند استراتژی های خود را با سرعت و اثربخشی اجرا کنند عبارتند از:

- ۱- تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت درآورد.
- ۲- استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید.
- ۳- سازمان را با استراتژی همسو کنید.

<sup>۱</sup> - lagging indicators

<sup>۲</sup> - leading indicators

۴- استراتژی را کار هر روز هر کس سازید.

۵- استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید.

### تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت در آورید

یک برنامه موفق ارزیابی متوازن، با این شناخت آغاز می شود که این برنامه صرفاً یک پروژه ارزیابی نیست بلکه یک پروژه تحول است. مهم ترین تک شرط موفقیت، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد سازمان است. استراتژی، تغییر اساسی هر بخش از سازمان را می طلبد. استراتژی مستلزم یک کار گروهی برای تحول است. اگر آنهایی که در رأس سازمان هستند، رهبرانی غیرفعال برای این فرآیند باشند، تحول رخ نخواهد داد، استراتژی پیاده نخواهد شد و فرصت برای عملکردی موفقیت آمیز از دست خواهد رفت.

برای شروع تغییر اساسی در سازمان می توان از مراحل سه گانه پیشنهادی توسط جان کاتر<sup>۱</sup> استفاده کرد:

- ایجاد حس ضرورت تغییر: در این مرحله، سازمان با خروج انجماد، به این شناخت می رسد که چرا تغییر ضرورت دارد. تغییری که برای مدیران ارشد واضح است، ممکن است برای دیگر اعضای سازمان واضح نباشد. همه اعضای سازمان باید ضرورت تغییر را درک کنند.
- ایجاد تیم رهبری: در این مرحله، اجتماع متخصصین واحدهای وظیفه ای سازمان باید به یک تیم استراتژی محور، فرا وظیفه ای و یکپارچه تبدیل شود. پویایی های اعضای این تیم تعیین کننده موفقیت روش ارزیابی متوازن است.
- توسعه چشم انداز و استراتژی: اعضای تیم با استفاده از چارچوب BSC، یک چشم انداز و استراتژی جدید ایجاد می کنند.

### استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید

قرار دادن استراتژی در مرکز سیستم مدیریتی، تلویحاً به این معنا است که استراتژی را می توان توصیف کرد به نحوی که بتوان با این توصیف، استراتژی را درک و بر آن اساس عمل کرد. متأسفانه، برای

<sup>۱</sup>-John Kotter

توصیف استراتژی هیچ استاندارد پذیرفته شده عامی وجود ندارد. بر خلاف مثلاً حوزه مالی که در آن، چارچوب های استاندارد ی چون دفاتر کل، صورت های سود و زیان برای مستند سازی وجود دارد. اگر بنا باشد سیستم های مدیریت را بر اساس استراتژی پایه گذاری کنیم، نیاز به روشی برای توصیف استراتژی داریم که هم قابل اعتماد و هم باثبات باشد. BSC، این روش را برای سازمان های موفق ارائه کرده است. سازمان ها برای توصیف منطق استراتژی می توانند از نقشه استراتژی<sup>1</sup> استفاده کنند. پس از تهیه نقشه استراتژی و توافق بر سر آن توسط اعضای تیم رهبری، طراحی کارت امتیازی متوازن گام بعدی محسوب می شود. (نقشه استراتژی در ادامه به طور مفصل تری توضیح داده خواهد شد).

### سازمان را با استراتژی همسو کنید

سازمان ها از واحدهای کسب و کار و اداره های تخصصی مختلفی تشکیل شده اند که هر کدام عملیات و استراتژی خاص خود را دارند. اگر قرار باشد هم افزایی (سینرژی) اتفاق بیافتد، استراتژی واحدهای مختلف باید با هم هماهنگ شود. از BSC، می توان برای تعریف اتصالات استراتژیکی که عملکرد واحدهای مختلف را یکپارچه می کند استفاده کرد. برای اینکه عملکرد سازمان از حاصل جمع عملکرد بخش های مختلف آن بیشتر باشد، استراتژی واحدهای مختلف باید به یکدیگر متصل و ادغام شود. نقش شرکتی، این اتصالات را تعریف می کند.

### استراتژی را کار هر روز هر کس سازید

سازمان استراتژی محور نیازمند این است که کلیه کارکنانش استراتژی را بفهمند و کار روزمره خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت آن استراتژی کمک کند. این موضوع، یک دستور از بالا به پایین نیست، بلکه یک ارتباطات از بالا به پایین است. سازمان های موفق در اجرای BSC، برای اطمینان از اینکه هر کسی در سازمان، استراتژی را فهمیده است، با آن همسو است و توانایی اجرای آن را دارد، کارهای مختلفی را انجام می دهند:

- ارتباطات و آموزش برای ایجاد آگاهی: یک پیش شرط اجرای استراتژی آن است که همه کارکنان، استراتژی را درک کرده باشند. یک برنامه ارتباطاتی ثابت و دائمی، مبنای همسویی سازمانی محسوب

<sup>1</sup> - strategy map

- می شود. برای نیل به این هدف، استفاده از تمامی رسانه های ارتباطاتی در سازمان ضروری است.
- همسو سازی کارکنان: سازمان های موفق در اجرای استراتژی، از طریق فرآیندهای هدف گذاری کارکنان، آنها را با استراتژی همسو می کنند؛ حتی بعضی از آنها کارت امتیازی متوازن شخصی ایجاد می کنند. اهدافی که مورد تأکید قرار می گیرند، اهدافی فراوظیفه ای، بلند مدت و استراتژیک هستند.
  - جبران خدمات تشویقی: سازمان های موفق، سیستم پاداش و جبران خدمت خود را به BSC مرتبط می کنند. با انجام این کار، علاقه به جزئیات استراتژی به نحو قابل ملاحظه ای افزایش پیدا می کند.



شکل ۲۳- اصول سازمان استراتژی محور

### استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید

اکثر سازمان ها، فرآیندهای مدیریتی خود را حول محور بودجه و برنامه عملیاتی شان سازماندهی می کنند. جلسه ماهانه مدیریت، صرف بررسی عملکرد در قیاس با برنامه، تجزیه و تحلیل مغایرت های

عملکرد گذشته و تعیین برنامه اجرایی برای رفع این مغایرت ها می شود. مدیریت تاکتیکی امری ضروری است، اما در اکثر سازمان ها، این تنها چیزی است که وجود دارد. در این سازمان ها جلسه ای برای بحث درباره استراتژی تشکیل نمی شود.

شرکت های موفق که ارزیابی متوازن را به کار بسته اند، فرآیندی برای مدیریت کردن استراتژی ایجاد کرده اند که فرآیند دو حلقه ای نامیده می شود. فرآیندی که با استفاده از سه فرآیند، مدیریت تاکتیکی را با مدیریت استراتژی ادغام می کند:

- مرتبط کردن استراتژی با فرآیند بودجه بندی: سازمان های موفق، از BSC به عنوان معیاری برای ارزیابی سرمایه گذاری های بالقوه و برنامه های اجرایی استفاده می کنند. سازمان ها معمولاً یک بودجه عملیاتی دارند که اجازه صرف هزینه برای تولید، بازاریابی و فروش محصولات فعلی به مشتریان فعلی را می دهد. سازمان های موفق، علاوه بر بودجه عملیاتی یک بودجه استراتژیک هم دارند که این بودجه، وجوه مورد نیاز برای برنامه های اجرایی که قابلیت های کاملاً جدیدی ایجاد کنند، به بازارها یا مشتریان جدید دست یابند یا بهبودهای عمده در فرآیندها و قابلیت های فعلی به وجود آورند را تأمین می نماید. این تفاوت اهمیت دارد. همان گونه که روش ارزیابی متوازن تلاش می کند تا از اهداف بلند مدت در مقابل بهینه سازی جزئی<sup>1</sup> ناشی از اقدامات کوتاه مدت، حمایت کند، فرآیند بودجه بندی نیز می بایست از اقدامات بلند مدت در مقابل فشار برای ارائه عملکرد کوتاه مدت مالی حمایت کند.
- برگزاری جلسات مدیریتی برای مرور استراتژی: چنین جلساتی قبلاً وجود نداشت. حالا، جلسات مدیریتی به طور ماهانه یا سه ماه یکبار برنامه ریزی می شوند تا درباره BSC بحث شود. طیف وسیعی از مدیران برای نظارت بر عملکرد سازمانی در مقابل اهداف کمی کوتاه مدت دور هم جمع می شوند. به جای مرور معیارهای مالی به تنهایی، مدیران، دیگر معیارهای کارت امتیازی متوازن را نیز مرور می کنند و در مورد آنها اقدامات اصلاحی لازم را به عمل می آورند. این فرآیند باعث ایجاد نوعی تأکید بر استراتژی می شود که قبلاً وجود نداشت.
- ایجاد فرآیندی برای یادگیری و تطابق با استراتژی: روش ارزیابی متوازن اولیه، فرضیه هایی درباره

---

<sup>1</sup>-sub-optimization

استراتژی مطرح می‌کند. در زمان تدوین استراتژی‌ها، این فرضیه‌ها، بهترین تخمین و پیش‌بینی از اقداماتی هستند که موجب موفقیت بلند مدت مالی خواهند شد. فرآیند طراحی روش ارزیابی متوازن، به ساختن روابط علت-معلولی در فرضیه‌های استراتژیک کمک می‌کند. به محض اینکه روش ارزیابی متوازن به اجرا گذاشته شد و سیستم‌های بازخور شروع به ارائه گزارش پیشرفت نتایج واقعی کردند، سازمان‌ها می‌توانند فرضیه‌های استراتژی خود را مورد آزمایش قرار دهند و اجرایی شدن آن را بررسی کنند. برای انجام این بررسی‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از روش‌های کمی یا کیفی استفاده کنند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند برای یافتن ایده‌های جدیدی که در کارت امتیازی متوازنشان وجود ندارد تشکیل جلسه دهند. وقایعی اتفاق می‌افتند که در هنگام تدوین استراتژی پیش‌بینی نشده بودند. به طور مداوم، ایده‌ها و یادگیری از درون سازمان شکل می‌گیرند. به جای صبر کردن تا چرخه بودجه سال آینده، اولویت‌ها و معیارهای ارزیابی بلافاصله بروز می‌شوند. مانند ناخدایی که کشتی را در یک سفر طولانی هدایت می‌کند و همواره مسیر باد و جریان آب را احساس کرده و جهت حرکت را اصلاح می‌کند. مدیریت ارشد شرکت‌های موفق، از ایده‌ها و دانش به وجود آمده توسط سازمانشان برای تنظیم و اصلاح استراتژی‌هایشان استفاده می‌کنند. استراتژی به جای اینکه یک رویداد سالانه باشد، به یک فرآیند مستمر تبدیل می‌شود. (کاپلان و نورتن، ترجمه پرویز بختیاری، ۱۳۸۳، صص ۶۰-۵۰؛ کاپلان و نورتن، ۲۰۰۱، صص ۱۹-۱۳).

### نقشه استراتژی

کاپلان و نورتن، چارچوب جدیدی را به نام نقشه استراتژی مطرح می‌کنند که می‌تواند به عنوان یک معماری منطقی و جامع برای توصیف استراتژی استفاده شود. آنها اهمیت نقشه استراتژی را به اندازه خود روش ارزیابی متوازن می‌دانند. نقشه استراتژی مهم‌ترین جزء (بخش) روش ارزیابی متوازن است که نمایشی تصویری<sup>۱</sup> از روابط علت-معلولی میان اجزای استراتژی سازمان ارائه می‌دهد. شاید بتوان گفت یکی از دلایل اهمیت نقشه استراتژی آن است که اگر ما نتوانیم استراتژی را توصیف کنیم، نمی‌توانیم انتظار اجرای آن را داشته باشیم. نقشه استراتژی، حلقه مفقوده میان تدوین (فرموله کردن) و اجرای استراتژی را فراهم

<sup>۱</sup>-visual representation



می آورد.

نقشه استراتژی و کارت امتیازی حاصل از آن، نواقص سیستم های اندازه گیری دارایی های مشهود عصر صنعتی را ندارند. روابط علت- معلولی نقشه استراتژی نشان می دهند که چگونه دارایی های نامشهود سازمان به پیامدهای مشهود (مالی) تبدیل می شوند. همچنین، از نقشه استراتژی می توان به عنوان چک-لیستی برای اجزاء و روابط درونی استراتژی استفاده کرد. اگر استراتژی به هر یک از عناصر نقشه استراتژی نپردازد، ناقص می شود. مثلاً بارها دیده شده است که سازمان ها، رابطه ای میان معیارهای فرآیند داخلی و ارزش قابل ارائه به مشتری نداشته اند، هیچ هدفی برای نوآوری نداشته اند یا اهدافی مبهم در مورد مهارت و انگیزش کارکنان و نقش فناوری اطلاعات داشته اند. این چنین نواقصی در نقشه استراتژی، معمولاً به خروجی های ناامید کننده منجر خواهد شد.

نقشه استراتژی، برای اینکه نشان دهد استراتژی چگونه دارایی های نامشهود سازمان را به فرآیند خلق ارزش مرتبط می سازد، از مدل ساده چهار وجهی کارت امتیازی متوازن استفاده می کند. منظر مالی، نتایج مشهود استراتژی را با تعابیر مالی توصیف می کند. معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه، ارزش سهام، سودآوری، رشد درآمد و هزینه به ازای هر واحد، شاخص های تابع (تأخیری) هستند که موفقیت یا عدم موفقیت استراتژی را نشان می دهند. منظر مشتری، ارزش قابل ارائه به مشتریان هدف را تعیین و زمینه خلق ارزش از دارایی های نامشهود را فراهم می کند. اگر ارزش مشتریان شامل کیفیت ثابت و تحویل بموقع باشد، مهارت ها، سیستم ها و فرآیندهایی که خدمات یا محصولات باکیفیت تولید و ارائه می کنند، برای سازمان بسیار باارزش خواهند بود. اگر ارزش مطلوب مشتری در نوآوری و عملکرد برتر باشد، مهارت ها، سیستم ها و فرآیندهایی که خدمات و محصولات جدید با کارکرد عالی و برتر خلق می کنند، اهمیت می یابند. هماهنگی فعالیت ها و ظرفیت ها با ارزش قابل ارائه به مشتری، بنیان اجرای استراتژی است. منظرهای مالی و مشتری، نتایج مورد انتظار از استراتژی را توصیف می کنند. شاخص های این دو منظر از نوع تابع (تأخیری) هستند.

منظر فرآیند داخلی، فرآیندهای حیاتی معدودی را که انتظار می رود بیشترین تأثیر را بر تحقق استراتژی داشته باشند، معرفی می کند. برای مثال، ممکن است سازمانی سرمایه گذاری در واحد تحقیق و

توسعه خود را افزایش دهد و فرآیندهای توسعه محصول را مهندسی مجدد نماید تا بتواند محصولات جدید و با عملکرد عالی به مشتریان ارائه دهد.

منظر رشد و یادگیری، دارایی های نامشهودی که برای استراتژی اهمیت دارند را تعریف می کند. اهداف این منظر مشخص می کنند که کدام واحدها و تخصص های سازمانی (سرمایه انسانی)، کدام سیستم ها (سرمایه اطلاعاتی) و چه جوّ سازمانی (سرمایه سازمانی) برای حمایت از فرآیندهای داخلی خلق ارزش لازم هستند. این دارایی ها باید با هم جمع شده و به فرآیندهای حیاتی داخلی اختصاص یابند.

اهداف این چهار وجه با روابط علت و معلولی به هم مربوط هستند. شروع از بالا فرضیه ای است که می گوید نتایج مالی تنها موقعی قابل دستیابی خواهند بود که رضایت مشتریان جلب شود. ارزش قابل ارائه به مشتری، چگونگی تحقق فروش و وفاداری مشتریان هدف را توصیف می کند. فرآیندهای داخلی، ارزش قابل ارائه به مشتری را خلق کرده و ارائه می دهند. دارایی های نامشهودی که فرآیندهای داخلی را پشتیبانی می کنند، شالوده ای برای استراتژی ایجاد می کنند. هماهنگی اهداف در این چهار منظر، کلید خلق ارزش و همچنین استراتژی پایدار می باشند. نقشه استراتژی، پیرامون ساختار علت و معلولی که چهار منظر را به هم مرتبط می سازد، توسعه یافته است. ایجاد نقشه استراتژی، سازمان را وامی دارد تا منطق ایجاد ارزش و مخاطب آن را روشن کند.

نقشه استراتژی بر پنج اصل استوار است:

۱- *استراتژی، نیروهای متضاد را متوازن می کند.* سرمایه گذاری بر روی دارایی های نامشهود برای رشد بلند مدت درآمدها، معمولاً با کاهش هزینه ها در عملکرد مالی کوتاه مدت متعارض است. هدف اصلی سازمان های بخش خصوصی، خلق ارزش پایدار در ارزش سهامداران است. این امر به تعهد بلند مدت منجر می گردد. همزمان سازمان باید نتایج را در کوتاه مدت بهبود ببخشد. نتایج کوتاه مدت با قربانی کردن سرمایه گذاری های بلند مدت در دارایی های نامشهود میسر است. لذا نقطه شروع در توصیف استراتژی، موازنه و روشن ساختن اهداف مالی کوتاه مدت برای کاهش هزینه ها و بالا بردن بهره وری به همراه اهداف بلند مدت رشد سودآور درآمد است.

۲- *استراتژی بر پایه ارائه ارزش متمایز به مشتری استوار است.* ارضای مشتری، منبع خلق ارزش پایدار

است. استراتژی نیازمند مشخص نمودن بخش های بازار، مشتریان هدف و ارزش قابل ارائه به آنها برای جذب و حفظ شان می باشد. وضوح ارزش قابل ارائه به مشتری، مهم ترین تک شرط استراتژی است.

۳- خلق ارزش از طریق فرآیندهای داخلی کسب و کار میسر می شود. منظرهای مالی و مشتری در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن، نتایج را توصیف می کنند، چیزی را که سازمان امیدوار است به آن دست یابد: افزایش ارزش سهامدار با رشد درآمد و بهبود بهره وری؛ افزایش سهم شرکت از سبد هزینه های مشتری از طریق جذب، رضایت، حفظ، وفاداری و رشد مشتری. منظر فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، استراتژی را ایجاد و شیوه پیاده سازی آن را توصیف می کنند. فرآیندهای داخلی مؤثر و هماهنگ، چگونگی خلق و حفظ ارزش را تعیین می کنند. شرکت باید بر فرآیندهای مهم داخلی که ارزش متمایزی به مشتری ارائه می کنند و برای تقویت بهره وری و تأمین اعتبار سازمان مهم تر هستند، تمرکز داشته باشد.

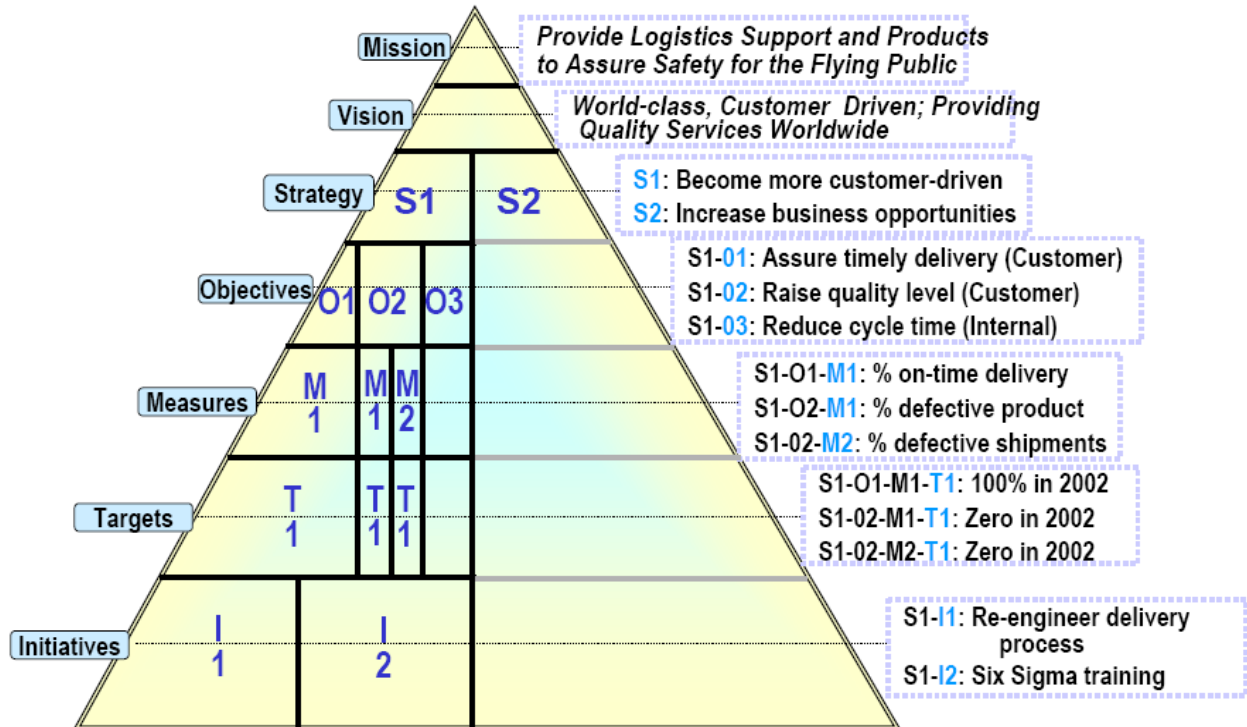
۴- استراتژی مشتعل بر مضامین<sup>۱</sup> مکمل و همزمان است. هر دسته از فرآیندهای داخلی در مقاطع زمانی متفاوتی منفعت دارند. بهبود فرآیندهای عملیاتی معمولاً از طریق صرفه جویی در هزینه و بهبود کیفیت به نتایج کوتاه مدت منجر می شود. منافع گسترش ارتباط با مشتری معمولاً در دوره ای ۶ تا ۱۲ ماهه پس از آغاز بهبود فرآیند مدیریت مشتری دیده می شود. فرآیند نوآوری عموماً زمان طولانی تری را در نیل به درآمد بیشتر می طلبد و منافع حاصل از فعالیت های حقوقی و اجتماعی نیز در آینده ای دورتر با جلوگیری از دعاوی قضایی و بهتر شدن برداشت های جامعه مشخص می گردد. استراتژی ها باید متوازن گردند و حداقل یک مضمون استراتژیک از هر چهار وجه داخلی (مدیریت عملیات، مدیریت مشتری، نوآوری و فرآیندهای قانونی و اجتماعی) انتخاب شود. فرآیندهای مهمی که برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارند، مضامین استراتژیک نامیده می شوند. با داشتن مضامین استراتژیک برای فرآیندهای بااهمیت در تمام چهار وجه داخلی، سازمان با گذشت زمان منافع حاصل را خواهد دید و رشدی پایدار در ارزش سهامدار ایجاد می کند.

---

<sup>۱</sup>-themes

۵- همسویی (هماهنگی) استراتژیک، ارزش دارایی های نامشهود را تعیین می کند. چهارمین منظر کارت امتیازی متوازن- منظر یادگیری و رشد- دارایی های نامشهود و نقش آنها را در استراتژی توصیف می نماید. دارایی های نامشهود همان طور که قبلاً توضیح داده شد به سه دسته سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی تقسیم بندی می شوند. هیچ یک از دارایی های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده شوند. ارزش این دارایی های نامشهود از توانایی آنها در راستای توفیق سازمان در پیاده سازی استراتژی ها نشأت می گیرد. سه رویکرد هدفمند می توان برای همسویی سرمایه های نامشهود با استراتژی در نظر گرفت:

- قابلیت ها و مشاغل استراتژیکی که سرمایه انسانی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می کنند.
  - مجموعه طرح های استراتژیک فناوری اطلاعات که سرمایه اطلاعاتی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می کنند.
  - برنامه تغییر سازمانی که سرمایه سازمانی را به منظور یادگیری و بهبود مستمر با مضامین استراتژیک یکپارچه و هماهنگ می کنند.
- وقتی این سه مورد با استراتژی هماهنگ شوند، درجه بالایی از آمادگی سازمان به دست می آید و سازمان توانایی بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز برای اجرای استراتژی را پیدا می کند. (کاپلان و نورتن، ترجمه حسین اکبری و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۷۲-۳۲).



## منابع فارسی

- ۱- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی، (۱۳۶۸). *سیاست های بازرگانی و مدیریت استراتژیک*، کرمان، چاپخانه دانشگاه شهید باهنر کرمان، چاپ اول.
- ۲- استونر، جیمز، فری من، ادوارد، (۱۳۷۵). *مدیریت*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول.
- ۳- اسلام، علی اکبر، (۱۳۸۲). *برنامه ریزی بازاریابی: مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژی ها، تجربیات و مستندات*، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول.
- ۴- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
- ۵- برادران شرکاء، حمیدرضا، (۱۳۸۶). *تفکر استراتژیک یا برنامه ریزی استراتژیک*، تهران، مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- ۶- برایسون، جان، ام، (۱۳۷۲). *برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی*، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات سازمان مدیریت دولتی.
- ۷- بیلو، پاتریک و همکاران، (۱۳۷۶). *برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه عباس شریفی کلویی، تهران، انتشارات غزل، چاپ اول.
- ۸- حسینی، سید محمود، (۱۳۷۷). *مدیریت استراتژیک*، تهران، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، مجموعه آموزشی ۲۳، چاپ اول.
- ۹- داوری، دردانه و شانه ساززاده، محمد حسن، (۱۳۸۰). *مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل*، تهران، نشر آتنا.
- ۱۰- دیوید، فرد. آر، (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم.

- ۱۱- رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم.
- ۱۲- راه چمنی، احمد، (۱۳۸۳)، مدیریت دانش انسان مدار، کلید توسعه پایدار سازمانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انتشارات نقشینه پیمان، چاپ اول.
- ۱۳- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- ۱۴- رضاییان، علی، (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم.
- ۱۵- رضوانی، حمیدرضا، (۱۳۸۶). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی، سید محمد اعرابی، رساله دکتری، تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۶- طبیبی، سید جمال الدین و ملکی، محمدرضا، (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- ۱۷- علیدوستی، سیروس. (۱۳۷۸). سیر تحول مفهوم استراتژی در تئوریهای سازمان، پژوهشکده اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- ۱۸- غفاریان، وفا و علیرضا، علی احمدی، (بهمن ۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰.
- ۱۹- فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک سازمان، تهران، انتشارات فروزش، چاپ اول.
- ۲۰- کاپلان، رابرت و نورتن، دیوید، (۱۳۸۶). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های مامشهود به دارایی های مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران، انتشارات آریانا، ویراست دوم.
- ۲۱- کاپلان، رابرت و نورتن، دیوید، (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- ۲۲- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری، (۱۳۸۵). اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان، انتشارات

آموخته، چاپ ششم.

۲۳- کونتز، هرولد، (۱۳۷۲). *اصول مدیریت*، ترجمه محمد طوسی و همکاران، تهران، مرکز آموزش مدیریت

دولتی، جلد اول، چاپ دوم.

۲۴- مشبکی، اصغر، (۱۳۷۶). *بررسی موانع برنامه ریزی مدیریت دولتی*، تهران، مرکز آموزش مدیریت

دولتی، جلد ۳۷.

۲۵- واکر، ارویل سی و همکاران، (۱۳۸۳). *استراتژی بازاریابی*، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران،

انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.

#### منابع انگلیسی

- 1- Beard, Donald W., & Dess, Gregory G., (1981), *Corporate-Level Strategy, Business-Level Startegy, and Firm Performance*, Academy of Management Journal, Vol. 24, No.4.
- 2- Campbell, David., Stonehouse, George, & Houston, Bill. (2002), *Business Strategy:An Introduction*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2<sup>nd</sup> edition.
- 3- Dobson, Paul., Starkey, Kenneth., & Richards, John. (2004), *Strategic Management: Issues and Cases*, Malden, Blackwell Publishing, 2<sup>nd</sup> edition.
- 4- Drummond, Graeme., & Ensor, John. (2001), *Strategic Marketing: Planning and Control*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2<sup>nd</sup> edition.
- 5- Evans, Nigel., Campbell, David., & Stonehouse, George, *Strategic Management for Travel and Tourism*.
- 6- Fifield, Paul. (2007), *Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 3<sup>rd</sup> edition.



- 7- Gilligan, Colin., & Wilson, Richrd M.S. (2003), *Strategic Marketing Planning*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1<sup>st</sup> edition.
- 8- Jain., Subhash C., *Marketing Planning & Startegy*, 6<sup>th</sup> edition.
- 9- Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., & Whittington, Richards., (2005), *Exploring corporate strategy: text and cases*, England, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition.
- 10- Kaplan, Robert s. & Norton, David, P. Norton, (2001), *Strategy-Focused Organizations*, Boston, Havard Business School Press, 1<sup>st</sup> edition.
- 11- Kotler, Philip., et.al., (2005), *Principles of Marketing*, England, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> European edition.
- 12- Lynch, Richard., (2006), *Corporate Strategy*, England, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> edition.
- 13- Miller, Alex., (1998) , *Strategic Management*, Mc-Graw Hill, 3<sup>rd</sup> edition.
- 14- Mcmillan, Hugh., & Tampoe, Mahen., *Strategic Management*, Oxford.
- 15- Mintzberg, Henry., Ahlstrand, Bruce., & Lampel, Joseph., (1998), *Strategy Safari*, New York, Free Press, 1<sup>st</sup> edition.
- 16- Olsen, Erica., (2007), *Strategic Planning for Dummies*, New Jersey, John Wiley Publishing, 1<sup>st</sup> edition.
- 17- Porter, Michael E., (1996), *What Is Strategy?* , Harvard Business Review, November-December.
- 18- Rjagopal, (2007), *Marketing Dynamics: Theroy and Practice*, New Delhi, New Age International Publishers, 1<sup>st</sup> edition.
- 19- White, Collin., (2004), *Strategic Management*, New York, Palgrave McMillan, 1<sup>st</sup> edition.