سپیده زندیه

مریم آزاد

مدیریت استراتژیک

**مدیریت استراتژیک**

**مدیریت :**

 هنر انجام کار به وسیله دیگران

فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی ، رهبری و نظارت و هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی و استفاده از همه منابع برای تحقق هدف های مورد نظر سازمان .

**استراتژی :** از ریشه کلمه یونانی sterategema به معنای فرمانده ارتش .

برای استراتژی تعاریف مختلفی آورده شده است که به طور خلاصه :

مجموعه ای از فعالیتها (که با اهداف سازمان میبایستی سازگار باشد ) و برنامه های کلی برای رسید ن به اهداف سازمان و تعیین هدف های بلند مدت و تخصیص منابع کمیاب برای رسیدن به اهداف اقتصادی و کلی سازمان. استراتژی یک برنامه واحد و همه جانبه می باشد که نقاط قوت و ضعف سازمان را با عوامل و تغییرات محیط هماهنگ می سازد و با اجرای آن میتوان به هدف های سازمان دست پیدا کرد.

معنای لغوی استراتژی به فارسی راهبرد می باشد .

**5 خصوصیت استراتژی :**

1. مهمترین هدف قابل حصول بودن است
2. اولویت بندی اهداف
3. راه کارهای دستیابی به اهداف
4. توالی برنامه ها و عملیات اساسی
5. سیاست برای هدایت منابع

**6P استراتژی**

PLAN : طرح و نقشه : طرح و تصویری و مسیری آگاهانه برای اقدام پیش از اجرا ،

PLOY: صف آرایی : شناسایی عوامل موثر و تهدید کننده برای سازمان ، تعیین عملیات غلبه بر رقیب

PATTERN: الگو : الگوی عملیات در چار چوب سیاست سازمان .

POSITION: موضع و موقعیت : وسعت بازار برای عرضع محصولات ( بعد خارجی سازمان )

PRESPECTIVE: دیدگاه : دیدگاه مشترک میان اعضا بر پایه اهداف

PROMOTION: ترویج و پیشرفت فراگیر شدن عملیات سازمان برای حداکثر سازی سود آوری

**4 محور اساسی تدوین برنامه های استراتژیک**

الف – نحوه رشد شاخص ها

ب - نحوه رشد سطوح مدیریت و تغییرات سازمان

ج – افزایش آمادگی سطوح مدیریت برای مواجه با محیط متلاطم و متحول

د- تغییر و تحول مولفه محیط اختصاصی و عمومی

**سطوح استراتژی** :

1. سطح کل سازمان

اتخاذ راه هایی توسط مدیریت ارشد برای دارایی های سرمایه ای و بلند مدت

1. سطح بخش ها و فعالیت های سازمان

بهبود وضعیت تولیدات به منظور رقابت در صنعت خاص و بخشی از بازار

1. سطح کارکردی هدف

حداقل کردن مخارج و ضایعات و حداکثر کردن منابع

**انواع استراتژی ( 6 نوع استراتژی داریم ) :**

1. یکپارچگی عمودی به بالا
2. یکپارچگی عمودی به پایین
3. یکپارچگی افقی
4. تمرکز (3 نوع است : الف : رسوخ در بازار ب : توسعه بازار ج : توسعه محصول )
5. تنوع ( 3 نوع است : الف : همگون ب : ناهمگون ج : افقی )
6. تدافعی ( 4 نوع است : الف – مشارکت ب- کاهش ج-فروش د- انحلال )
7. **یکپارچگی عمودی به بالا**

شرکت میکوشد بر مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه کننده را تحت کنترل درآورد و یا حداقل خدمات و محصولات را به بالاتریت کیفیت عرضه کند .

رهنمود اجرا :

\*عرضه کننده مواد اولیه قیمت را بالا ببرند

\* عرضه کننده مواد اولیه کم اند و شرکت های رقیب زیادند .

\*سازمان دارای منابع و سرمایه لازم برای گسترش و عرضه مواد اولیه خود را دارد .

\*از نظر عرضه کنندگان مواد اولیه با قیمت های ثابت سود ناویژه بسیار بالاست .

1. **یکپارچگی عمودی به پایین**

شرکت از طریق خرید شرکت های پخش و یا خرده فروشی بر میزان فروش و کارایی و سود آوری خود می افزاید و بازار را انحصاری می کند .

رهنمود اجرا :

\*توزیع گنندگان کنونی پر هزینه و یا غیر قابل اعتمادند .

\*هنگاهی که سازمان منابع لازم را برای اداره یک سازمان جدید را دارد .

\*هنگامی که از نظر تولید محصولات با سود ناویژه بالایی همراه است .

\*هنگامی که یک شرکت در یک صنعت رو به رشد به رقابت می پردازد و سرعت زیادی دارد .

1. **یکپارچگی افقی**

شرکت با تملک شرکت های هم ردیف و رقیب خود میزان کنترل خود را بر آنها می افزاید .

این روش را گاهی شرکت های کوچکتر که مغلوب یک یا چند رقیب بزرگتر هستند استقاده می کنند و موجب بالا بردن کیفیت محصول و افزایش کارایی و بقا می شوند .

رهنمود اجرا :

\*سازمان در یک صنعت رو بهرشد رقابت می کند .

\*سازمان داراری منابع لازم است و میتواند سازمان جدید را اداره کند .

\*شرکت های رقیب به دلیل نداشتن تخصص مدیریت مشکل ضعف مدیریت دارند .

\*هنگامی که صرفه جویه به عنوان یک مزیت باشد .

1. **تمرکز**

سازمان ها بر یک زمینه تجاری تمرکز می کنند شامل رسوخ در بازار ، توسعه بازار و توسعه محصول می باشد .

**الف رسوخ در بازار** :شرکت ها به وسیله بازاریابی سهم بازار و محصولات خود را بالا ببرند که مستلزم هزینه تبلیغات بیشتر می باشد .

رهنمود اجرا :

\*بازار فعلی از نوع خاصی از محصول اشباع نشده.

\*میزان مصرف مشتریان کنونی نرخ صعودی دارد .

\*سهم بازار شرکت رقیب رو به کاهش در حالی که فروش شرکت رو به افزایش

\*همبستگی بین فروش و هزینه بازاریابی بالاست .

**ب – توسعه بازار :** شرکت می کوشد خدمات و محصولات جدیدی را به مناطق جغرافیایی جدیدی عرضه کند که با این روش مشتریان خارجی نیز به مشتریان شرکت اضافه می شوند .

رهنمود اجرا :

\*سازمان دارای ظرفیت مازاد است .

\*هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده وجود دارد.

\*کانال توزیع جدید کم هزینه و قابل اعتماد باشد.

**ج – توسعه محصول :** شرکت می کوشد از طریق بالا بردن کیفیت محصول و خدمات بر میزان فروش خود بیافزاید.

رهنمود اجرا :

\*هنگامی که سازمان دارای محصول موفق است و این محصول در چرخه تولید به مرحله اشباع رسیده است.

\*رقابت سازمان در صنعتی که دارای فن آوری بالاست

\*سازمان دارای توانایی در امر تحقیق و توسعه است .

\*شرکت های رقیب دارای محصول بهتر و با کیفیت ترند.

1. **تنوع** شامل تنوع همگون ، تنوع نا همگون و تنوع افقی می باشد .

**الف – تنوع همگون** : شرکت می کوشد تولید محصول و خدمات جدید ولی مرتبط با محصولات خود را بیافزاید

رهنمود اجرا :

\*سازمان در صنعت بدون رشد یا رشد کم فعالیت می کند .

\*سازمان دارای مدیریت قوی است.

\*عرضه محصول جدید باعث افزایش فروش محصولا فعلی شود.

\*مسیر رو به پایین محصولات فعلی از نظر چرخه حیات.

**ب – تنوع نا همگون** : شرکت می کوشد تولید محصولات و خدمات جدید و نا مرتبط با محصولات خود را بیافزاید .

رهنمود اجرا :

\*سیر نزولی سود در صنعت

\*بازار فعلی در حال اشباع شدن است .

\*سازمان توان مالی و انسانی برای ورود به صنعت جدید را دارد.

\*شرکت متهم به نقض قانون ضد انحصاری شود و بکوشد همه فعالیت های خود را در یک صنعت منحصر به فرد متمرکز کند.

**ج – تنوع افقی** : شرکت می کوشد تولید محصولات و خدمات جدید و بی ربط با محصولات خود را بیافزاید و به مشتریان خود عرضه کند خطر کمتری نسبت به ناهمگون دارد زیرا مشتریان خود را می شناسد .

رهنمود اجرا :

\*با افزودن محصول فعلی غیر مرتبط فروش محصول قبلی بالا رود

\*سازمان در یک بازار بسیار رقابتی یا در صنعتی بدون رشد فعالیت کند .

\*شرکت بتواند از کانال پخش فعلی برای توزیع محصول استفاده کند.

\*در مقایسه با محصول فعلی محصول جدید دارای الگوی فروش مغایر با چرخه حیات محصول کنونی باشد.

1. **تدافعی :** شامل مشارکت ، کاهش ، فروش و انحلال می باشد .

**الف – مشارکت :** 2 یا چند شرکت تضامنی تشکیل شده و به صورت مشارکتی مسئولیت به عهده میگیرند و از موقعیت فعلی بهره برداری میکنند .

رهنمود اجرا :

\*شرکت از مزایای بالا برخوردار باشد

\*ورود به یک طرح سرمایه بالا میخواهد و همچنین سود آوری بالاست.

\*سود چند شرکت کوچک توان رقابت با شرکت بزرگتر را نداشته باشد .

\*در بازار به یک فن آوری جدید به شدت نیاز پیدا کند.

**ب- کاهش :** زمانی استفاده میشود که میخواهند با گروهبندی جدید دارایی ها و هزینه ها سیر سعود و نزول را معکوس کنند و هدف این را دارد که در زمینه تخصصی منبع خود را مستحکم کند .

\*در یک صنعت سازمان از نظر رقابتی ضعیف است ..

\*رشد سازمان چنان سرعتی دارد که ناچار به کاهش شود.

\*سازمان دارای ویژگی خاص باشد ولی در مدت معلوم نتوانسته به اهداف مورد نظر برسد.

\* عدم کارایی ، سود آوری پایین ، روحیه پایین کارکنان ، برای بهبود عملکرد موجب فلج شدن سازمان میشود .

**ج – فروش :** فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان. معمولا واحد هایی که سود آور نیستند به فروش می رسند تا برای دیگر سرمایه گذار ها مصرف شوند ( هرس کردن )

\*هنگامی که یک بخش شرکت مسئول عملکرد ضعیف کل شرکت قلمداد شود .

\*نقض قوانین ضد انحصاری باعث تهدید سازمان شود.

\*شرکت به سرعت نیاز به پول نقد دارد .

\*شرکت از استراتژی کاهش استفاده کرده ولیکن نتیجه نگرفته .

**د- انحلال :** فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی که نوعی شکست است ولیکن از ضرر های بیشتر جلوگییری می کند .

\*از طریق فروش دارای جلوی زیان گرفته شود.

\*از استراتژی کاهش و واگذاری نتیجه نگرفته باشد .

\*تنها راه باقی مانده اعلام ورشکستگی است .

**مدیریت استراتژیک :**

فرآیند تجزیه و تحلیل محیطی سازمان و اتخاذ تصمیم ها و فعالیت هایی که سبب ایجاد و تقویت مزیت های رقابتی برای سازمان میشود .یک رویکرد برونگراست ولی توجه به محیط درونی سازمان و نگرش جامع مدیریت استراتژیک به هر دو محیط ازنقاط قوت آن است .مدیریت استراتژیک آینده را پیش بینی نمیکند بلکه می سازد سبب پویایی سازمان و واکنش فعال و سازنده آن در برابر تغییرات می شود .

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیمات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت شرکت راتعیین میکند و سازمان را قادر میسازد تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد .

**عوال تاثیر گذار بر مدیریت استراتژیک**

1. **اندازه سازمان :** هرچه بزرگتر باشد مدیریت پیچیده تر و رسمی تر میشود .
2. **آشفتگی و وابستگی محیط :**شرکت هایی که دارای محیط آشفته اند به مدیران آگاه نیاز دارند و روند مدیریت باید انعطاف پذیر و مبتکرانه باشد .
3. **طرز تفکر برای ریسک اجرایی :** ریسک اجرایی یعنی احتمال شکست استراتژی ها .طرز تفکر مدیران بر میزان جسارت اثر میگذارد . نگرانی بیش از حد در باره ریک اجرایی باعث اجرای برنامه ریزی مفصل و کاغذ بازی میشود .
4. **مناسبات قدرت :** هرکسی در سازمان قدرت بیشتری دارد باید به طور فعال تری درگیر مدیریت استرتژیک شود .و روند مدیریت استراتژیک باید با ساختار سازمان هماهنگ باشد .
5. **ساختار سازمان :** روند مدیریت استراتژیک باید با ساختار سازمان هماهنگ باشد .ساختار سازمان تا حدی مناسبات قدرت های درون آن را تعیین میکند .

**فرآیند مدیریت استراتژیک یک فرآیند مستمر و پویا ست و 5 گام دارد :**

گام اول :تجزیه و تحلیل محیطی

گام دوم : پایه گذاری جهت گیری سازمانی

گام سوم : تعیین و تدوین استراتژی

گام چهارم : اجرای استراتژی

گام پنجم : کنترل و ارزیابی استراتژی

**گام اول : تجزیه و تحلیل محیطی**

برای شناخت محیط و عواملی که بر سازمان تاثیر گذار است .

الف محیط عمومی : در بر گیرنده

عوامل اجتماعی ( نرخ رشد جمعیت ، میانگین تحصیلات ، ....)

عوامل اقتصادی ( نرخ بهره و میزان تورم ، سطح متوسط درآمد . ...)

عوامل سیاسی (ثبات دولت ، قدرت احزاب ....)

عوامل قانونی (قانون تجارت ، صادرات ، واردات و...)

عوامل تکنولوژیک ( روش ها ، فنون و ابزار تولید و...)

ب محیط عملیاتی :سطحی از محیط بیرونی که تاثیرات آنی و شدید بر عملیات و سود آوری یک موسسه دارد .

ج محیط درونی :عوامل و مولفه داخل سازمان

ساختار سازمان در مقابل چالش ها و فرصت ها ، استراتژی حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه ،موقیعیت مالی و سطح نقدینگی به منظور انجام عملیات روزمره

پس از بررسی عوامل محیط درونی نقاط ضعف و قدرت سازمان در ابعاد مختلف و زمینه های گوناگون مشخص شده و در مطالعه محیط بیرونی شناسایی فرصت ها و تهدیدها مورد توجه قارد میگیرد که این همان شناخت راهبردی یا استراتژیک نام دارد .

**گام دوم : پایه گذاری جهت گیری سازمانی :** با بهره گیری از نتایج اقدام به جهت گیری سازمانی میشود.

شامل :

* ماموریت سازمانی :فلسفه وجودی سازمان را مشخص می کند. بیان سندی که یک سازمان را از یک سازمان دیگر جدا میکند .فعالیت سازمان از لحاظ تولید محصول و خدمات
* چشم انداز: جایگاه آتی موسسه را مشخص میکند . به کجا خواهیم رفت ؟
* اهداف سازمانی : بیان کننده منظور برنامه ریزی در طرح ها و برنامه هاست. بدون وجود اهداف رفتار ها و فعالیت ها دچار سردرگمی میشود.

**گام سوم :تعیین و تدوین استراتژی ها**

تعیین استراتژی عبارت است از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان در راستای ماموریت سازمان.

مراحل تدوین استراتژی :

الف ورودی

ب مقایسه

ج تصمیم گیری

 الف ورودی : شامل تعیین ماموریت بررسی عوامل داخلی و خارجی می باشد

هر سازمان برای وجود خود دلیل دارد و هدفی را دنبال می کند که همان ماموریت است . ماموریت به این دلایل اهمیت دارد . \* جوی شناخته شده بر سازمان حاکم است \*هدف سازمان را به اتفاق حداکثر آرا مورد تائید قرار میدهد \*به اهداف سازمان جانع عمل بپوشاند.\*نقطه اتکایی برای دیگران باشد تا رهنمود کاری خود را بدانند.

اجزای ماموریت : مشتریان ، محصولات ، بازارها ، خدمات،فن آوری ، توجه به بقا و رشد ، تصور مردم ، توجه به کارکنان

ورودی ، بررسی عوامل خارجی : به سبب افزایش تشنج در صنایع و بازارهای جهانی بسیار مهم است.

عوامل خارجی 5 گروه دارد : 1- نیروی اقتصادی (پایین بودن نرخ تورم ، بهره ، بیکاری ، ارزش بازار ) 2-نیروی اجتماعی ( فرهنگی مانند قومی شناسی ، محیطی مانند رنگ نژاد ) 3-نیروی سیاسی دولتی و قانونی نیروی 4 نیروی فن آوری 5 – نیروی رقابتی

ورودی ، بررسی عوامل داخلی :

**روشهای استراتژی : روش پورتر و SWOT**

**مشهورترین روش پورتر می باشد**

در این مدل با تمرکز بر روی عواملی که باعث کاهش سهم بازار میشود به تدوین استراتژی دست میزنند

* ورود یا رنق گرفت محصول جدید ( کالا یا خدمات)
* ورود یا رنق گرفتن رقبای جدید و پیشی گرفتن از هم
* قدرت عرضه کنندگان در تحمیل خواسته های خود به سازمان
* قدرت خریداران در تحمیل خواسته های خود به سازمان

با بررسی این نقاط میتوان نقاط ضعف و قدرت سازمان را بررسی کرد و به تدوین استراتژی مناسب جهت ایجاد مزیت جدید را برای سازمان بررسی کرد.

**پورتر 5 نیروی رقابتی دارد :**

**توان مصرف کننده در چانه زنی :**

1. تعداد مشتری ها کم باشد
2. مشتریانی که حجم زیادی خریداری میکنند .
3. مشتریان بی تفاوت نسبت به شرکت فروشنده
4. مشتریان به دلیل اینکه سود پایین یدست می آورند سعی دارند هزینه های خود را کاهش دهند .
5. مشتریان راحت فروشنگان را تغییر دهند .
6. مشتریان خود می توانند عرضه کننده باشند
7. میزان خرید از یک صنعت بسته به صنعت دیگر باشد .

**توان عرضه کننده مواد اولیه در چانه زنی**

1. توزیع کننده محدود باشد .
2. تعداد مشابه جنس و خدمات محدود باشد .
3. از دست دادن خریدار حائز اهمیت نباشد .
4. عرضه کننده بدانند که صنایع به آن نیازمندند.
5. تنوع محصول زیاد باشد و خریدار حاضر باشد برای خرید برخی از محصولات مبلغ بیشتری بپردازد.
6. عرضه کننده محصول خود را گسترش دهد .
7. عرضه کننده به گونه ای عمل کرده باشد که تعویض و جانشینی توسط خریدار دشوار باشد .

**رقابت بین شرکت های رقیب :**

1. بالا بودن هزینه ثابت
2. رشد آهسته صنعتی به این معنا که : رقیبان باید سهم بازار همدیگر را بگیرند تا پیشرفت کنند .
3. فقدان تنوع محصول
4. بالا بودن رقبا و رقابت
5. موانع و هزینه های زیاد برای خروج از صنعت

**توان بالقوه برای وردود رقبای جدید :**

یعنی چند رقیب وارد یک صنعت جدید شوند و منتظر چند رقیب دیگر بمانند و از وردود رقبای جدید جلوگیری کنند .

1. هزینه بالای ورود
2. تنوع زیاد محصول
3. بالا بودن سرمایه گذاری جهت تجهیزات
4. تولید محصول با تسهیلات فراوان و حجم زیاد تولید
5. شرکت جدید دسترسی به کانال توزیع ندارد .
6. قوانین دولتی
7. تاریخچه رفتار رقبای یک صنعت به تازه وارد ها
8. نداشتن دانش تکنولوژی یا عدم دسترسی به مواد خام

**توسعه بالقوه محصولات جایگزین :**

اگر شرکتی محصولات و خدماتی را تولید کند که جانشین محصولات و خدمات یک صنعت باشد این شرکت را رقبای غیر مستقیم گویند که جانشین های نزدیک میتوانند سطح قیمت را تعیین کنند . مثل مسافربری اتوبوس جانشین هواپیمایی

یا آسپرین ، و استامینوفن که جانشین یک دیگرند .

**.ماتریس بررسی رقابت:CPM**

با استفاده از این ماتریس می توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را نسبت به موضع استراتژیک شرکت شناسایی نمود که ضرایب و جمع نمره های متعلق به ماتریس همانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است ولی عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت دربر گیرنده مسائل خارجی و داخلی میشوند و رتبه ها نمایانگر قدرت قوت وضعف است.

**بررسی عوامل داخلی :**

هرسازمان در قلمرو واحدها وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. استراتژیک ها به هنگام تهیه اهداف بلندمدت واستراتژیک سازمان می کوشند از نقاط قوت داخلی استفاده کنند تا نقاط ضعف را از بین ببرند.

**فرآیندبررسی داخل سازمان:**

ارزیابی عوامل درونی سازمان موازی بررسی عوامل خارجی است.برای تبدیل نقاط قوت و ضعف سازمان ، باید نمایندگان، مدیران وکارکنان نقش فعالی داشته باشند. برای این موضوع ، میبایست درباره مدیریت بازاریابی، امورمالی و... اطلاعاتی را کسب و اولویتهای اصلی را تعیین تا بتوان مهمترین نقاط ضعف و قوت را تعیین کرد. بررسی عوامل داخلی سازمان برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می آورد تا بتوانند رابطه شغلی خود را با کل سازمان بهتر درک کنند. نیروهای داخلی عبارتند از:

 1-مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی ، ایجاد انگیزه، تأمین نیروی انسانی، اعمال کنترل توزیع،

 2- بازاریابی: شناسایی نیازهای مشترک، خرید مواد، فروش محصولات و...

3-مالی/ حسابداری: وضع مالی بعنوان تعیین کنند وضع رقابتی سازمان است، بودجه بندی و...

4-تولید /عملیات: یک شرکت تولیدی کالاهای ورودی را به کالا و خدمات تبدیل میکند.

5-تحقیق و توسعه:گشایش واحدهای جدید،بالابردن کارآیی و...،6-سیستم رایانه ای:یک سیستم اثربخش اطلاعات رایانه ای ازنرم افزار، سخت افزارو پایگاه داده ها استفاده میکند.

**ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:**

این ماتریس نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی میکند که طی 5 مرحله زیر انجام میشود:1- مهمترین عوامل را فهرست کنید، مجموع این عوامل بین 10 تا 20 باشد،2- به این عوامل ضریب بدهید از صفر( بی اهمیت) ، تا یک ( بسیار مهم) ضریب داده شده، بیانگر اهمیت نسبی آن در موقعیت شرکت در صنعت مورد نظر است. مجموع ضرایب برابر یک باشد، 3- به هریک از عوامل نمره 1 تا4 دهید ، نمره یک بیانگر ضعف اساسی و نمره 4 قوت بسیار بالا،4- برای نمره نهایی ضریب هر عامل را درنمره آن ضرب کند،5- مجموع نمره نهایی هر عامل را محاسبه کنید.

**مرحله مقایسه:**

سازمان مقایسه ای بین مهارتها و منابع داخلی و فرصت ها و ریسک ها انجام میدهداز 5 روش :

 1- ماتریس تهدیدات، فرصتها ، نقاط ضعف و قوت،

 2- ارزیابی موقعیت واقدام استراتژیک،

3- گروه مشاوران بوستن،

4- ارزیابی داخلی و خارجی،

5- استراتژی اصلی

ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و ضعف این ماتریس،استراتژی اثربخش نقاط قوت و فرصتها را حداکثر کرده و نقاط قوت و ضعف به حداقل میرساند که بدین وسیله 4 استراتژی ارائه مینمایند:

1- استراتژی SO :سازمانها با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادهای خارجی بهره برداری مینمایند،معمولاً سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از دیگر استراتژی زیر استفاده میکنند،

2- استراتژی WO : با استفاده از فرصتهای موجود در محیط خارج، نقاط ضعف داخلی رابهبود بخشد،

 3- استراتژی ST: با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا ازبین ببرند.

4- استراتژی WT: شرکتهایی که این استراتژی را به اجرا درمی آورند حالت تدافعی دارندو هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک :

موقعیت صنعت از نظر قرار گرفتن در حیطه هریک از استراتژیکهای چهارگانه مورد

بررسی و ارزیابی قرار میگیرد:1- استراتژی های تهاجمی، 2- محافظه کارانه،3-

تدافعی،4- رقابتی

**مرحله تصمیم گیری:**

استراتژیستها مجموعه ای از استراتژی جذاب و قابل اجرا را انتخاب ودرجلساتی که برگزار میشوند به بحث و پیشنهادات را فهرست میکنند و بهترین استراتژی که دارای بالاترین اولویت است، انتخاب میشود. باید از ابزارهای زیر بهره گرفت:

 1- ساختارمناسب با استراتژی ،

2- هماهنگ سازی مهارتها، منابع و توانمندی های سازمان،

 3- ایجاد فرهنگ سازی متناسب با استراتژی جدید.

**اجرای استراتژی:**

اجرای استراتژی از بالا به پایین سازمان اثر خواهد گذاشت ومستلزم تغییر در مسئولیت هاست. یعنی از عهده استراتژیک ها برداشته میشود و به عهده مدیران بخش محول میگردد. مدیریت در اجرای استراتژی ها با مسائل زیر روبروست: تعیین اهداف سالانه، سیاست ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی و... مدیران و کارکنان باید به صورت مستقیم ودر موعد مقرر در فرآیند تصمیمات مشارکت داشته باشند.

**هدفهای سالانه:**

تعیین هدفهای سالانه یک فعالیت غیرمتمرکز است همه مدیران به طور مستقیم درآن مشارکت میکنند، برای اجرای استراتژی از آن جهت تعیین اهداف سالانه ضروری است که :1- مبنای تخصیص هزینه ها را تعیین میکنند،2- برای ارزیابی عملکرد مدیران بعنوان یک ساز و کار اصلی،3- برای نظارت بر پیشرفت فعالیت ها و تأمین اهداف بلندمدت،4- برای سازمان، بخشها و واحدهای وظیفه ای اولویت را تعیین میکنند، اهداف باعث انگیزه کارکنان و مدیران میشود. در کل سازمان اهداف سالانه بایدقابل اندازه گیری،سازگار، معقول ، چالشگر و روشن باشد.

**ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی:**

فرهنگ یک سازمان تغییر یابد تا درخور استراتژی جدید شود نه اینکه استراتژی را تغییر داد تا درخور فرهنگ حاکم بر سازمان شود. برای تغییر دادن فرهنگ سازمان راه ها و روشهای زیادی وجود دارد که عبارتند از:فرآیند کارمندیابی، گزینش، آموزش به کارکنان انتقال افراد ازواحدها و ...

**وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی:**

1- در مرحله تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار میگیرند در حالیکه اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل.

2- در تدوین استراتژی بر اثربخشی تأکید میشود و دراجرای استراتژی بر کارآیی،

3- اصولاً تدوین استراتژی یک فرآیند ذهنی است ولی اجرای استراتژی یک فرآیند عملیاتی است.

4- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب است ولی اجرای مستلزم داشتن انگیزه ویژه است،

5- تدوین مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است اما اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای زیادی از افراد است.

**گام پنجم: کنترل و ارزیابی استراتژی:**

استراتژی ها قابل کنترل نیستند، مگر اینکه برنامه های عملی آن اجرا وکنترل شوند. اهمیت ارزیابی به هنگام مشکلات به اقدامات اصلاحی منجر میشود و سه نوع فعالیت اصولی درپی خواهد داشت: 1- برری مبنای اصلی استراتژی های شرکت،2-مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی ،3- انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه ها مطابقت دارند.

درآخرین مرحله مدیریت استراتژیک که مورد تأکید مدیران نیز است باید سه فعالیت عمده را به شرح زیر انجام داد:1- بررسی منابع استراتژی،2- محاسبه عملکرد سازمان : استراتژیست ها میکوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند: مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف سازمانی، مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب- مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت.

اقدامات اصلاحی : آخرین فعالیتی در ارزیابی استراتژی بعمل می آید. نمون هایی از اقدامات اصلاحی:تغییر در ساختار سازمان، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی.

اقدامات اصلاحی جهت: دستیابی به وضع یا موفقیت بهتر برای بهره برداری از نقاط قوت داخلی و بهره برداری از فرصتهای خارجی ، اجتناب از تهدیدات خارجی و کاهش یا تغییردادن آنها، اصلاح و بهبود نقاط ضعف داخلی

**اصول ارزیابی استراتژی:**

استراتژی مجموعه ای از اهداف ، خط مشی ها ، طرحها که به همراه یکدیگر دامنه عملکرد و رویه فکری سازمان برای بقا و موفقیت را تعیین میکند. اصول استفاده از آنها برای استراتژی موجه و معقول است، بیشتر در محدوده یکی از معیارهای زیر قرار میگیرند:1-پایداری،2- هماهنگی ،3- برتری،4- امکان پذیری

**ویژگی های سیستم ارزیابی موثر:**

ارزیابی استراتژی باید پاسخگوی چند اصل باشد:1- فعالیتهای ارزیابی استراتژی باید اقتصادی و مقرون به صرفه باشد،2- باید معنی دار باشد،3- باید اطلاعات لحظه ای را در هر زمان فراهم آورد.4- تصویر واقعی آنچه را اتفاق می افتد نشان دهد.

**مزایای مدیریت استراتژیک:**

این شیوه مدیریت باعث میشود که سازمان دارای ابتکارعمل باشد فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید. گرین لی بر این باور است که مدیریت استراتژیک منافع زیر را نصیب سازمان می نماید:1- باعث میشود شرکت از فرصت ها آگاهی یابد، آنها را بشناسد، اولویت بندی کند و از آن بهره برداری کند،2- به شرکت دیدگاهی عینی میدهد،3- برای ایجاد هماهنگی ، چهارچوبی مناسب ارائه کند، 4- شرایط نامطلوب را به حداقل رساندو ....

**مهارتهای لازم برای اجرای مدیریت استراتژیک :**

1- مهارت تعامل: توانایی اداره کردن افراد هنگام اجرای استراتژی،

2- مهارت تخصیص: توانایی تهیه وتدارک منابع ضروری سازمان برای اجرای استراتژی،

3- مهارت نظارت :توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سراجرای استراتژی بوجود آمده یا نه ،

4- مهارت سازندگی : ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان به هنگام بروز مشکل به حل مشکل کمک کند.

**تمایز بین برنامه استراتژیک و برنامه های عملیاتی:**

1- مدیران ارشد درک کلی بهتری ازسازمان دارند ومدیران میانی از جزئیات عملیات روزمره سازمان مطلع هستند . برنامه استراتژیک توسط مدیران ارشد و برنامه عملیاتی توسط مدیران میانی تدوین میشود.2- برنامه استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل آینده مطرح است، برنامه ریزی عملیاتی به تجزیه وتحلیل عملکرد روزمره سازمان برمیگردد.

3- برنامه استراتژیک مبتنی بر پیش بینی آینده و برنامه های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود سازمان، 4- برنامه استراتژیک بلندمدت است و برنامه ریزی عملیاتی بر کوتاه مدت متمرکز است.

**توسعه مدیریت استراتژیک:**

مراحل تکاملی مدیریت استراتژیک دریک سیستم ارزشی عبارت است از :

1- برنامه ریزی مالی : پایه مبتنی بر تأمین بودجه،2- مبتنی بر پیش بینی آینده،

3-تفکر انتزاعی: تحلیل و ارزیابی رقابت،4- مبتنی بر خلق آینده

**موانع و مشکلات طراحی برنامه های استراتژیک:**

برخی از سازمانها تمایل زیادی به ایجاد توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان نمیدهند که مهمترین آنها عبارتند از:1- عدم آگاهی مدیریت نسبت به وضعیت واقعی سازمان،2- خودفریبی مدیران به طور جمعی درباره موقعیت سازمان،3- توجه مدیران به حفظ وضع موجود،4- کامیابی های گذشته زمان ،5- اشتباه تلقی کردن هرگونه تغییر در رابطه با هرچه در گذشته در سازمان انجام گرفته است ،6- نارسایی در کاربرد وظایف فردی و .....

**برنامه ریزی:**

عبارت است از فرآیندی که دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات است.برنامه ریزی فکرکردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرآیندی است که میتواند در انجام این امور مورد استفاده قرارگیرد.

تصمیم گیری مقطعی واتخاذ سیاست ها برای پیشبرد سازمان در حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی ، قابل آزمون هستند.

**ویژگی های برنامه ریزی:**

برنامه ریزی فرآیند ذهنی با خصوصیات زیر است: 1- تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه،2- جمع آوری اطلاعات،3- مرتبط ساختن اطلاعات،4- تعریف اهداف،5- تأمین مقدمات،6- پیش بینی شرایط آینده و....

**انواع برنامه ریزی از جنبه ماهیت:**

1-فیزیکی ،2-فرآیند، 3-سازمانی ،4- عمومی ، 5- مالی ،6- وظیفه ای

در ادامه مطالب قبلی باید اضافه کنیم که در اینجا منظور از برنامه ریزی ، برنامه ریزی عمومی است که برنامه ریزی عمومی معمولاً تمام انواع برنامه ریزی را در برمیگیرد. برنامه ریزی را ازجنبه افق زمانی میتوان به صورت زیر تقسیم نمود:

 برنامه ریزی کوتاه مدت

 میان مدت

 بلند مدت

**برنامه ریزی استراتژیک:**

برنامه ریزی براساس دیدگاه عقلایی دارای « آرمانها- اهداف- طرحها- اقدامات- منابع مورد نیاز» میباشند. دراین مدلها ، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تعیین شده ،سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و درنهایت منابع مورد نیاز برآورد میگردند.تغییر درشرایط برنامه ،نگرشها و .... برروی آرمانها تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر دربرنامه میگردد.

برنامه ریزی عقلایی توانایی مقابله با چنین شرایطی را نداشته و منجر به شکست میشود.

این شرایط باعث شد که جهت حرکت سازمان را تغییر داد ورفتار جدیدی رادرپیش گرفت.

این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. هدف برنامه ریزی استراتژیک تبیین و تدوین استراتژی است.برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف بلندمدت ، باتوجه به امکانات و محدودیت های درونی وبیرونی.

درک این فرآیندمستلزم دانستن چهار پرسش اصلی است:

 در حال حاضر کجا هستیم؟

 کجا میخواهیم باشیم؟

 چگونه به مقصد نزدیک خواهیم شد؟

 چگونه مسیر حرکت در پیشرفت شرکت را نظارت کنیم؟

واژه استراتژی از کلمه یونانی استراتگوس گرفته شده است که به معنای رهبری است که کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیتها و دلیل انجام آن فعالیت ها توسط سازمان را شکل داده است. همانطوری که استراتژی نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه ریزی استراتژی طرق انجام مأموریت سازمان را دنبال میکند. استراتژی یک برنامه بلندمدت است. که باتوجه به شرایط محیطی و شرایط درون سازمانی تهیه میشود. برنامه ریزی اولین قدم در مدیریت استراتژیک میباشد.

**مزایای برنامه ریزی استراتژیک:**

1- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر میدهد.

2-به علاقه مند شدن مدیران به سازمان کمک میکند.

3- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم میکند.

4-هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین میکند.

**ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک:**

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن است. هدف این فرآیند نگریستن از درون « پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود میبرد یا به آنها پاسخ میدهد . حوزه ای که در آن تصمیم گیری ها استراتژیک اتخاذ میگردند شامل :

1- محیط عملیاتی سازمان،2- مأموریت سازمان،3- اهداف جامع سازمان است.

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که این عناصر را با یکدیگر درنظر گرفته و گزینش ، گزینه های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان میسازد و سپس این گزینه ها را به کار گرفته و ارزیابی میکند. هر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکرکرده و عمل کنند.