

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت استراتژیک

استاد: دکتر جعفر ممی زاده

# تعاریف مدیریت استراتژیک

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر میسازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد

ایگور آنسف:

مدیریت استراتژیک رویه ای جامع است که از شناخت استراتژیک آغاز میشود و سازمان را در مسیر گام های بیشتر به جلو رهنمون میکند. گامهایی که به تولید محصولات نو و بوجود آمدن بازارها و فناوریهای جدید و نیز قابلیت ساده منجر میشوند.

استراتژی قواعد و رهنمودهایی برای تصمیم گیری است که بر پایه محورهایی چون ویژگیهای بازار بردار و رشد و برتریهای رقابتی استوار میگردد.

## پیتر لورانژ:

در شرایط حاضر باید تصدیق کرد که هرگز تنها یک شیوه طراحی را نمیتوان بعنوان بهترین شیوه محسوب کرد در عوض طراحی سیستم مدیریت استراتژیک احتمالا می بایست برپایه بستر استراتژیک موجود هر سازمان باشد.

هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر میسازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.

در این تعریف بر چندین عامل تاکید می شود:

هماهنگ کردن مدیریت-بازاریابی-امور مالی- تولید-تحقیق و توسعه و سیستمهای اطلاعات رایانه ای.

آلفرد اسلون ۱۹۵۶:

اهداف استراتژیک در کسب و کار-تحصیل و بازگشت سرمایه است. و چنانچه بازگشت سرمایه در درازمدت با خطر مواجه باشد باید فعالیت اصلاح و یا حذف گردد.

استراتژی تبیین اهداف پایه و درازمدت یک سازمان و تطبیق سازی آن با اجرا و تخصیص منابع لازم برای نیل به این اهداف می باشد.

## مینزبرگ ۱۹۹۴:

استراتژی عبارتست از **طرح و نقشه** یعنی نوعی مسیر آگاهانه و مورد نظر- یک **رهنمود** برای برخورد با یک وضعیت (خدعه- فریب)- یک نقشه خاص یا **مانور** برای انحراف رقیب-**الگو**: به ویژه الگویی از یکسری اقدامات مشخص-یعنی **وسیله ای** برای مشخص کردن جایگاه سازمان در محیط و بازار- و **دیدگاه** که استراتژی را یک مفهوم ذهنی می داند و دیدگاهی است مشترک میان اعضای سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان

## پورتر ۱۹۸۵:

استراتژی رقابتی عمل جستجو برای دستیابی به موقعیت رقابتی است و تلاش در فراهم نمودن یک موقعیت سودآور و پایدار در برابر عوامل فشار در محیط سازمان دارد.

**استراتژی یک جایگاه با ارزش و ممتاز و یکسری فعالیت هماهنگ متمایز می باشد**

**استراتژی متمایز کردن فعالیتها و یا انجام فعالیتهاى مشابه با روش متمایز است.**

## تامسون و استریکلند ۱۹۹۳:

استراتژی اساساً یک فعالیت کارآفرینی است که با مخاطره و خلاقیت همراه است و سعی در شکار فرصت‌های رقابتی بازار دارد.

سلسله ای از اقدامات و برنامه‌ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه ای خاص

### کنیچی اومای:

روش استراتژیست خیلی ساده می‌تواند این باشد که تنها با یک سؤال پندارهای غالب را به چالش فراخواند: چرا؟ و آنقدر بی وقفه و بیرحمانه همین سؤال را در مقابل آنها که مسئول انجام کارهای معمول هستند مطرح کند تا خسته شوند.

# نحوه تکامل مدیریت استراتژیک

**مرحله ۱: برنامه ریزی مالی اساسی:** با هدف اعمال کنترل عملیاتی بهتر از طریق تلاش برای تامین بودجه ها

**مرحله ۲: برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی:** با هدف برنامه ریزی موثرتر به منظور کمک به رشد سازمان از طریق تلاش برای پیش بینی آینده فراتر از سال قبل

**مرحله ۳: برنامه ریزی باتاکید بر محیط خارجی سازمان (برنامه ریزی استراتژیک)** با هدف تامین خواسته ها - نیازها و سلايق بازار و موفقیت در رقابت از طریق تلاش برای جا انداختن و اعمال تفکر استراتژیک

**مرحله ۴: مدیریت استراتژیک:** با هدف کسب مزیت رقابتی و آینده ای موفق از طریق مدیریت تمام منابع

مرحله چهارم در فرآیند تکامل مدیریت استراتژیک خود شامل **اجرا - ارزیابی - کنترل** است. به علاوه اینکه باید به امر برنامه ریزی استراتژیک توجه و تاکید بیشتری کرد.

## استراتژیست ها چه کسانی هستند:

- استراتژیستها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می باشند.
- استراتژیستها دارای عناوین مختلف شغلی هستند. مانند: مدیر عامل - رئیس - مالک - رئیس هیئت مدیره - مدیر اجرایی - کارآفرین و....

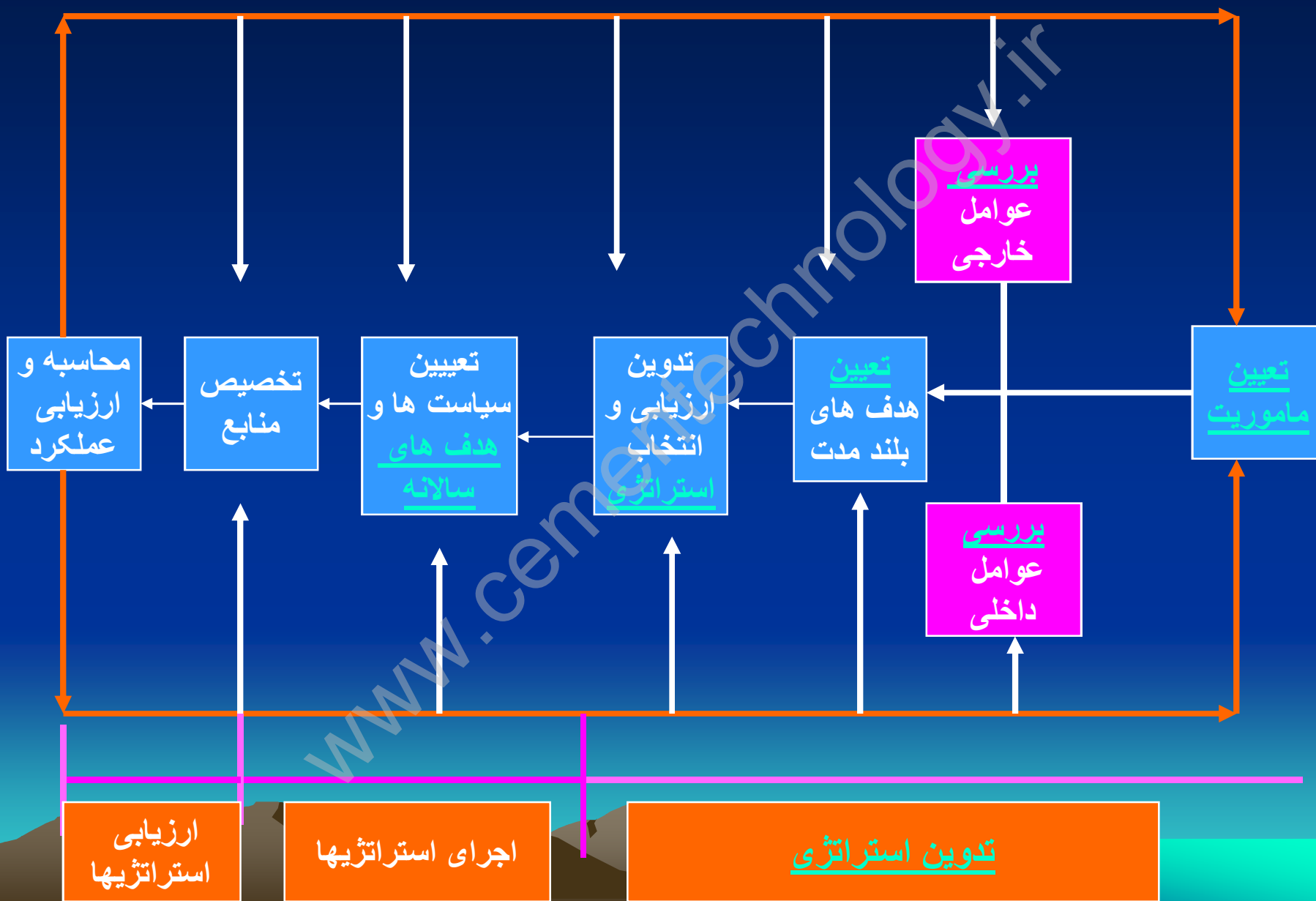
## استراتژیستها در هر سازمان دارای سه مسئولیت میباشند

۱ ایجاد یک بستر برای تغییر

۲ ایجاد تعهد و احساس مالکیت

۳ ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

# الگوی جامع مدیریت استراتژیک





## بیانیه های ماموریت

بیانیه ماموریت سندی است که سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید.

ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار میباشد. در بیانیه ماموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیستها مطرح میشود یعنی: ما به چه کاری مشغول هستیم.

رسالت بیانگر ارزش و اولویتهای یک سازمان است.

رسالت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می کند. نتیجه یک تحقیق نشان می دهد که حدود ۶۰٪ همه سازمانها برای خود یک رسالت یا ماموریت رسمی در نظر گرفته اند. همچنین این تحقیق نشان می دهد ماموریت سازمانهایی که عملکرد عالی دارند (در مقایسه با سازمانهایی که عملکرد ضعیفی دارند) متعالی تر است.

## چند تعریف از بیانیه سازمان

بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است.

بیانیه ماموریت را گاهی گزاره اعتقادات-بیان مقصود-بیان فلسفه-بیان باورها-بیان اصول سازمان- بیان چشم اندازهای سازمان -یا گزاره ای می نامند که معرف شرکت است.

ماموریت سازمان مبنای اولویت ها -استراتژی ها-برنامه ها-و وظایف کاری است. برای طرح ریزی مشاغل مدیریت و بالاتر از همه اینها برای طرح ریزی ساختارهای مدیریت بعنوان یک نقطه آغاز بحساب می آید.

# اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان

- ۱- مشتریان
- ۲- محصولات یا خدمات
- ۳- بازارها
- ۴- تکنولوژی
- ۵- توجه به بقا رشد و سودآوری
- ۶- فلسفه: باورها- ارزشها- آرزوها و اولویتهای اخلاقی
- ۷- ویژگی ممتاز
- ۸- توجه به تصور مردم
- ۹- توجه به کارکنان

# فرصتها و تهدیدهای خارجی

مقصود از فرصتها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی اجتماعی فرهنگی بوم شناسی محیطی سیاسی قانونی دولتی تکنولوژیکی و رقابتی است که میتواند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یازیان برسانند. فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی **خارج از کنترل یک سازمان** است از اینرواژواژه خارجی استفاده می کنند.

انقلاب در رایانه ها- فن آوری زیستی (بیو تکنولوژی)-جابجایی جمعیت-تغییر در نگرشها و ارزشهای کار-کشف فضا-بازیافت ضایعات-و افزایش رقابت بوسیله شرکتهای خارجی-تصویب یک قانون-عرضه یک محصول جدید بوسیله شرکت رقیب-یک فاجعه ملی کاهش ارزش پول در برابر واحد های پولی دیگر و... نمونه هایی از فرصتها و تهدید هایی است که برای شرکتهای وجود دارند.

شناسایی - نظارت و ارزیابی فرصتها و تهدیدات خارجی میتواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.

گاهی فرآیند تحقیق- گردآوری و همگون سازی اطلاعات خارجی را بررسی عوامل خارجی یا تجزیه و تحلیل صنعت می گویند.

# رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان



عوامل خارجی			
فرصتها :	ضریب	رتبه	نمره
1- پیشرفت صنایع و تکنولوژی تولید و تجهیزات برق	۰.۵/۰	۲	۱/۰
2- افزایش حجم پروژه های نیروگاهی و انتقال برق	۰.۵/۰	۱	۰.۵/۰
3- وجود بازار مناسب فروش انرژی و انشعاب برق مراکز صنعتی	۱	۳	۳/۰
4- تصویب قوانین در جهت هواسازی و شفافیت وظایف و ارائه خدمات به مردم (اقلطی نمودن ، طرح تکریم و ...)	۰.۵/۰	۳	۱۵/۰
5- وجود بخش خصوصی توانمند و امکان واگذاری فعالیتهای تصدی گری	۱/۰	۳	۳/۰
6- وجود امکانات آموزش سطوح بالای تخصصی در مراکز دانشگاهی و صنعت	۰.۵/۰	۲	۱/۰
تهدیدها :			
1- انحصاری بودن جایگاه	۱/۰	۴	۴/۰
2- عدم شفافیت جایگاه در ساختار صنعت	۱/۰	۳	۳/۰
3- ناکافی بودن اعتبارات تخصیصی در امر توسعه و اصلاح و بهره برداری از شبکه توزیع	۰.۵/۰	۳	۱۵/۰
پایین بودن کیفیت تجهیزات ساخت داخل و بعضی کشورهای خارج	۰.۵/۰	۲	۱/۰
5- کاهش ضریب پایداری شبکه به دلیل گسترش حاشیه نشینی و سرقت برق	۱/۰	۲	۲/۰
6- پایین بودن سطح آگاهی و همکاری مردم در حفظ شبکه و رعایت حریم و نحوه مصرف برق	۰.۸/۰	۳	۲۴/۰
7- عدم هماهنگی بین شرکتهای خدمات رسانی	۰.۵/۰	۲	۱
بالا بودن پیک بار و رشد بی رویه و نامتعارف مصارف انرژی	۰.۷/۰	۲	۱۴/۰
جمع	۱		۶۳/۲

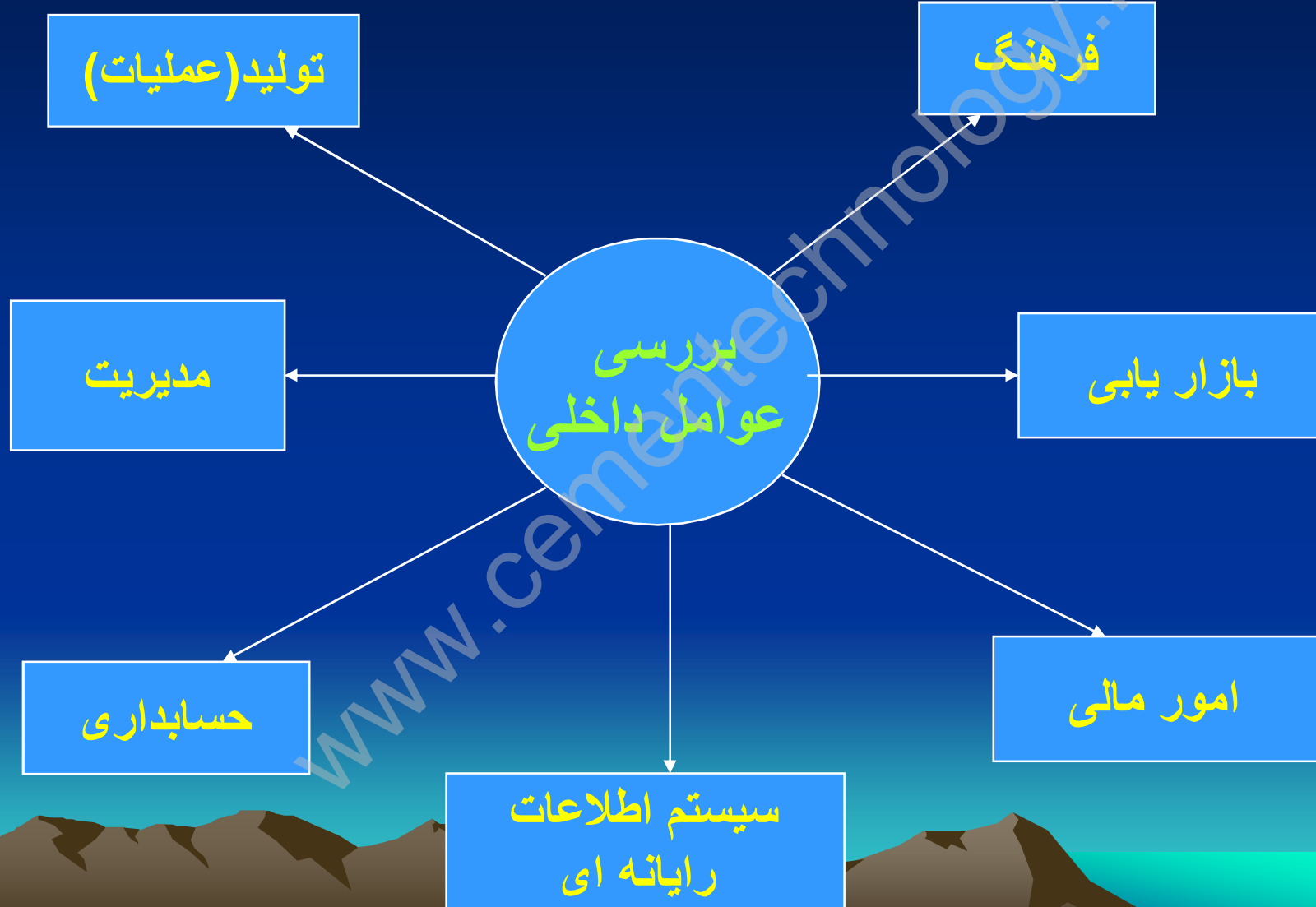
# نقاط قوت و ضعف داخلی

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. آنها در سایه فعالیت‌های مدیریتی – بازاریابی- مالی (حسابداری)- تولید (عملیات)- تحقیق و توسعه- و سیستم‌های اطلاعاتی بوجود می‌آیند.

یکی از وظایف اصلی و اساسی مدیریت استراتژیک اینست که نقاط قوت و ضعف دوايرو واحدهای سازمانی را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمانها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی بر طرف گردد (یا بهبود یابد)

از راه‌های بسیاری میتوان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد مانند: محاسبه نسبتها – مقایسه میزان عملکرد این عوامل با میانگین صنعت در دوره‌های گذشته

# بررسی عوامل داخلی





عوامل داخلی			
نقاط قوت	ضریب	رتبه	نمره
1- استقرار سیستم تضمین کیفیت 2000 و ISO9001 در شرکت با الزامات مربوطه	۰.۵/۰	۳	۱۵/۰
2- قابل اندازه گیری بودن اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شرکت	۰.۷/۰	۳	۲۱/۰
3- وجود برنامه های پیشگیرانه سرویس و تعمیرات و اجرای دقیق آنها	۱/۰	۴	۴/۰
4- وجود برنامه های رفاهی و آموزشی مناسب برای کارکنان و خانواده آنها	۰.۵/۰	۲	۱/۰
5- وجود نیروی انسانی با تجربه و ماهر در بخش اجرایی و فنی	۰.۵/۰	۲	۱/۰
6- استفاده از رویه های اثر بخش برای کنترل کیفیت فعالیتها	۰.۵/۰	۲	۱/۰
7- وجود سیستم های مناسب رایانه ای و اطلاعات مدیریتی و آموزشهای مرتبط	۰.۵/۰	۲	۱/۰
8- وجود مدیریت عالی مشارکت جو	۰.۸/۰	۴	۳۲/۰
نقاط ضعف			
1- درصد پایین کارکنان دارنده تحصیلات عالی در سطوح مختلف سازمانی	۱/۰	۳	۳/۰
2- عدم کارایی مطلوب تعدادی از کارکنان	۰.۵/۰	۳	۱۵/۰
3- بالا بودن هزینه های جاری و بهره برداری شرکت	۱/۰	۳	۳/۰
4- بالا بودن عمر شبکه توزیع و وجود تجهیزات فرسوده	۰.۵/۰	۲	۱/۰
5- عدم وجود تشکیلات مناسب تحقیق و توسعه	۱/۰	۴	۴/۰
6- نامناسب بودن ساختار سازمانی	۰.۵/۰	۲	۱/۰
7- عدم وجود هماهنگی مناسب بین واحدهای مختلف	۰.۵/۰	۳	۱۵/۰
جمع	۰.۰/۱		۹۸/۲

## هدفهای بلند مدت

هدفهای بلند مدت را میتوان بصورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود بدست آورد تعریف کرد.  
منظور از بلند مدت معمولاً بیش از یکسال می باشد.

از آن نظراین هدفها برای موفقیت سازمان ضروری هستند که تعیین کننده مسیر شرکت میباشند.

آنها به شرکت کمک می کنند ارزیابی انجام دهد-هم افزایی کند-اولویتها را تعیین نماید-  
امور را هماهنگ کند و برای برنامه ریزی ساماندهی ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل  
فعالیتهای شرکت به شیوه ای اثر بخش عمل نماید.

هدفهای بلندمدت میتواند چالشگر-قابل سنجش-بانشات-معقول و روشن  
باشد.

# استراتژیها

استراتژیها ابزاری هستند که شرکت میتواند بدان وسیله به هدفهای بلندمدت خود دست یابد.

استراتژیهای شرکت می تواند بصورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی-تنوع بخشیدن به فعالیتها -خرید شرکتهای دیگر- تولید و عرضه محصول-رسوخ در بازار-کاهش هزینه ها فروش اقلامی از داراییها- تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکتهای خصوصی می باشد.

## هدفهای سالانه

هدفهای سالانه هدفهای کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلندمدت باید به آنها دست یابد.

هدفهای سالانه مانند هدفهای بلندمدت باید قابل سنجش - کمی - چالشگر - واقعی - سازگار با سایر اهداف و اولویت بندی شده باشند.

در یک شرکت بزرگ این هدفها باید برحسب کل شرکت - بخشها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند.

هدفهای سالانه باید برحسب مدیریت - بازاریابی - مالی (حسابداری) - تولید (عملیات) تحقیقی و توسعه و سیستم اطلاعات باشند.

با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از هدفهای سالانه وجود داشته باشد.

در صحنه اجرای استراتژیها هدفهای سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند - در حالیکه در تدوین استراتژیها هدفهای بلند مدت از اهمیت ویژه برخوردارند.

هدفهای سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند.

## سیاستها

سیاستها ابزاری است که بدان وسیله میتوان به هدفهای سالانه دست یافت.

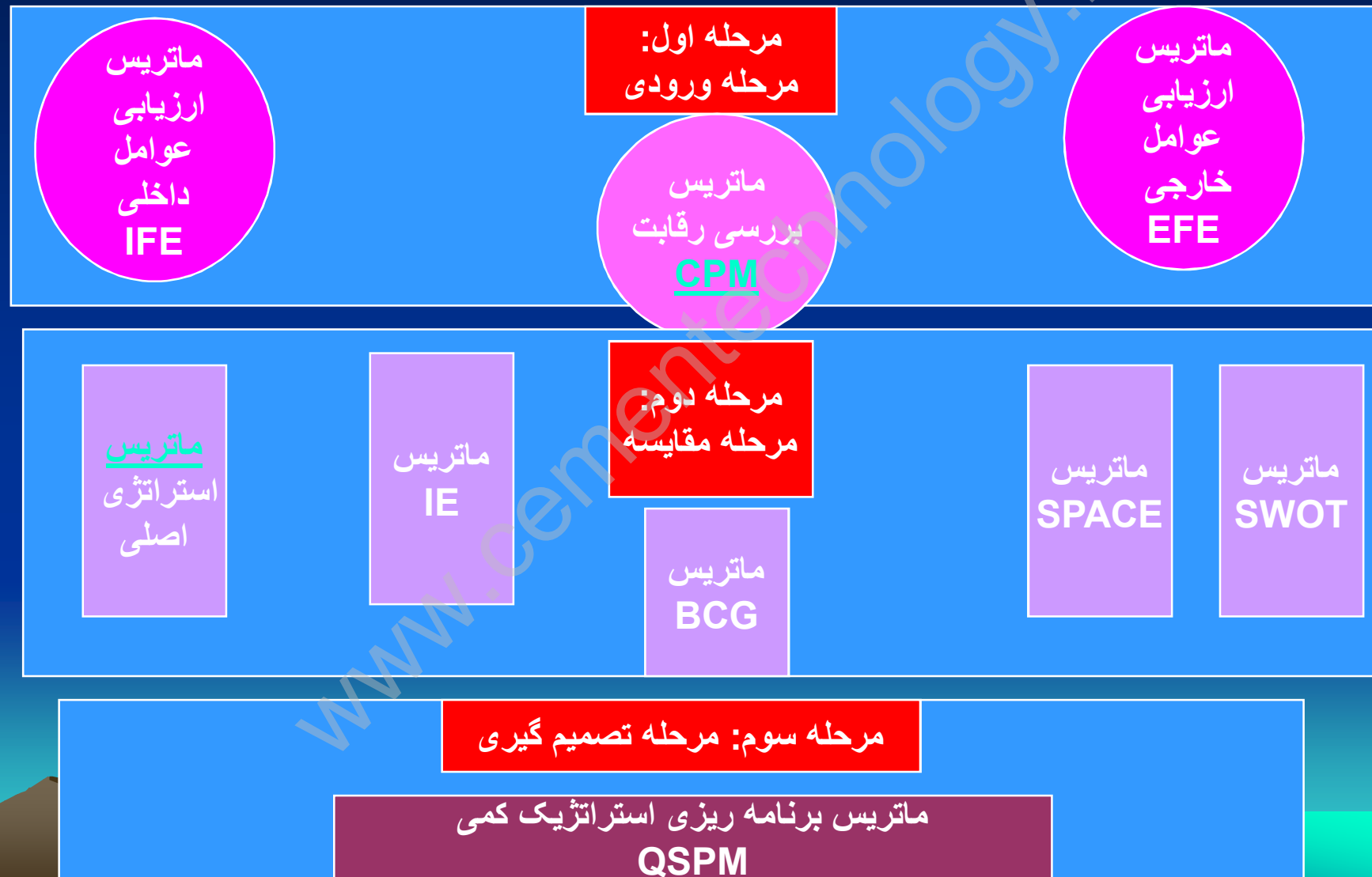
مقصود از سیاست رهنمودها- مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدفهای اعلام شده رعایت میکند.

هنگام تصمیم گیری از سیاستها بعنوان رهنمود استفاده میشود و همچنین سیاستها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت میباشند.

اغلب سیاستها انتظاراتی را که سازمان از کارکنان و مدیران دارد مشخص مینماید

سازمان با اجرای سیاستها میکوشد هماهنگی و ثبات رویه را درون سازمان و بین واحدها ایجاد نماید.

# چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژیها



# مرحله ورودی

در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژیها مشخص میشود.

ابزار مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

\*\*\*ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

\*\*\*ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

\*\*\*ماتریس بررسی رقابت

## مرحله مقایسه

در این مرحله به انواع استراتژی های امکان پذیر توجه میشود و به همین منظوریین عوامل اصلی داخلی وخارجی سازمان نوعی توازن وتعادل برقرار می گیرد.

ابزار مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

**\*\*ماتریس تهدیدات-فرصتها-نقاط ضعف و نقاط قوت**

**\*\*ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک**

**\*\*ماتریس گروه مشاوران بستن**

**\*\*ماتریس داخلی وخارجی**

**\*\*ماتریس استراتژی اصلی**



# مرحله تصمیم گیری

در این مرحله فقط از یک روش منحصر به فرد یعنی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی استفاده میشود.

در این ماتریس از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده میشود تا بتوان انواع استراتژیهای قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده اند به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی جذابیت نسبی انواع استراتژیها را مشخص مینماید و بدین گونه برای انتخاب استراتژی خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) ارائه می نماید.

# ماتریس بررسی رقابت

شرکت ۳		شرکت ۲		شرکت ۱		ضریب	عوامل تعیین موفقیت
نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه		
۶۰%	۳	۸۰%	۴	۲۰%	۱	۲۰%	تبلیغ
۳۰%	۳	۴۰%	۴	۴۰%	۴	۱۰%	کیفیت محصول
۴۰%	۴	۳۰%	۳	۳۰%	۳	۱۰%	قیمت رقابتی
۳۰%	۳	۳۰%	۳	۴۰%	۴	۱۰%	مدیریت
۴۵%	۳	۴۵%	۳	۶۰%	۴	۱۵%	وضع مالی
۲۰%	۲	۴۰%	۴	۴۰%	۴	۱۰%	وفاداری مشتری
۴۰%	۲	۴۰%	۲	۸۰%	۴	۲۰%	گسترش جهانی
۱۵%	۳	۲۰%	۴	۰.۵%	۱	۵%	سهم بازار
۸۰/۲		۲۵/۳		۱۵/۳	-	۰.۰/۱	جمع

شرکت ش		شرکت غ		ضریب	عوامل تعیین کننده موفقیت
نمره نهایی	رتبه	نمره نهایی	رتبه		
6/0	3	8/0	4	2/0	مدیریت
6/0	4	6/0	4	15/0	منابع انسانی
4/0	4	4/0	4	1/0	منابع مالی
45/0	3	45/0	3	15/0	تنوع مشترکین
3/0	3	3/0	3	1/0	حجم شبکه ها و تجهیزات
3/0	3	3/0	3	1/0	فرهنگ و مشارکت مردمی
1/0	1	1/0	1	1/0	موقعیت جغرافیایی
3/0	3	3/0	3	1/0	طرحها و پروژه ها
05/3		25/3		1	جمع

# ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف ، نقاط قوت ( TOWS )

<p><b>نقاط ضعف - W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- درصد پایین کارکنان دارنده تحصیلات عالی</li> <li>2- عدم کارایی تعدادی از کارکنان</li> <li>3- بالا بودن هزینه های جاری</li> <li>4- بالا بودن عمر شبکه توزیع و</li> </ol>	<p><b>نقاط قوت - S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- استقراری سیستم تضمین کیفیت</li> <li>2- برنامه پیشگیرانه سرویس و تعمیرات</li> <li>3- نیروی انسانی با تجربه</li> <li>4- استفاده از رویه های اثر بخش برای کنترل کیفیت فعالیتها</li> </ol>	<p><b>عوامل داخلی</b></p> <p><b>عوامل خارجی</b></p>
<p><b>استراتژیهای - WO</b></p> <p>برون سپاری فعالیتها استفاده از تکنولوژی جدید در راستای تحقیق و توسعه بازخریدی کارکنان ناکارآمد</p>	<p><b>استراتژیهای - SO</b></p> <p>افزایش کیفیت خدمات و محصولات ارائه شده به مشترکین برگزاری دوره های آموزشی تخصصی برای کارکنان</p>	<p><b>فرصتها - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. پیشرفت تکنولوژی تولید</li> <li>2. وجود بازار مناسب فروش</li> <li>3- تصویب قوانین جهت هموار سازی و شفافیت وظایف</li> </ol>
<p><b>استراتژیهای - WT</b></p> <p>کاهش هزینه های جاری استفاده از تجهیزات با کیفیت بالا در شبکه ها</p>	<p><b>استراتژیها - ST</b></p> <p>افزایش مشارکت در تصمیم گیری توسعه برنامه های تعمیراتی شبکه استفاده از سیستم اطلاعات جهت اجرای پروژه های اولویت دار</p>	<p><b>تهدیدات - T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. انحصاری بودن شرکت</li> <li>2. عدم شفافیت صنعت</li> <li>3. ناکافی بودن اعتبارات</li> </ol>

# ماتریس استراتژی اصلی

رشد سریع بازار

موقعیت  
رقابت  
ضعیف

- ۱- توسعه بازار
- ۲- رسوخ در بازار
- ۳- توسعه محصول
- ۴- یکپارچگی افقی
- ۵- واگذاری
- ۶- انحلال

- ۱- توسعه بازار
- ۲- رسوخ در بازار
- ۳- توسعه
- ۴- یکپارچگی عمودی به بالا
- ۵- یکپارچگی عمودی به پایین
- ۶- یکپارچگی افقی
- ۷- تنوع همگون

موقعیت  
رقابت  
قوی

- ۱- کاهش
- ۲- تنوع همگون
- ۳- تنوع افقی
- ۴- تنوع ناهمگون
- ۵- واگذاری
- ۶- انحلال

- ۱- تنوع همگون
- ۲- تنوع افقی
- ۳- تنوع ناهمگون
- ۴- مشارکت

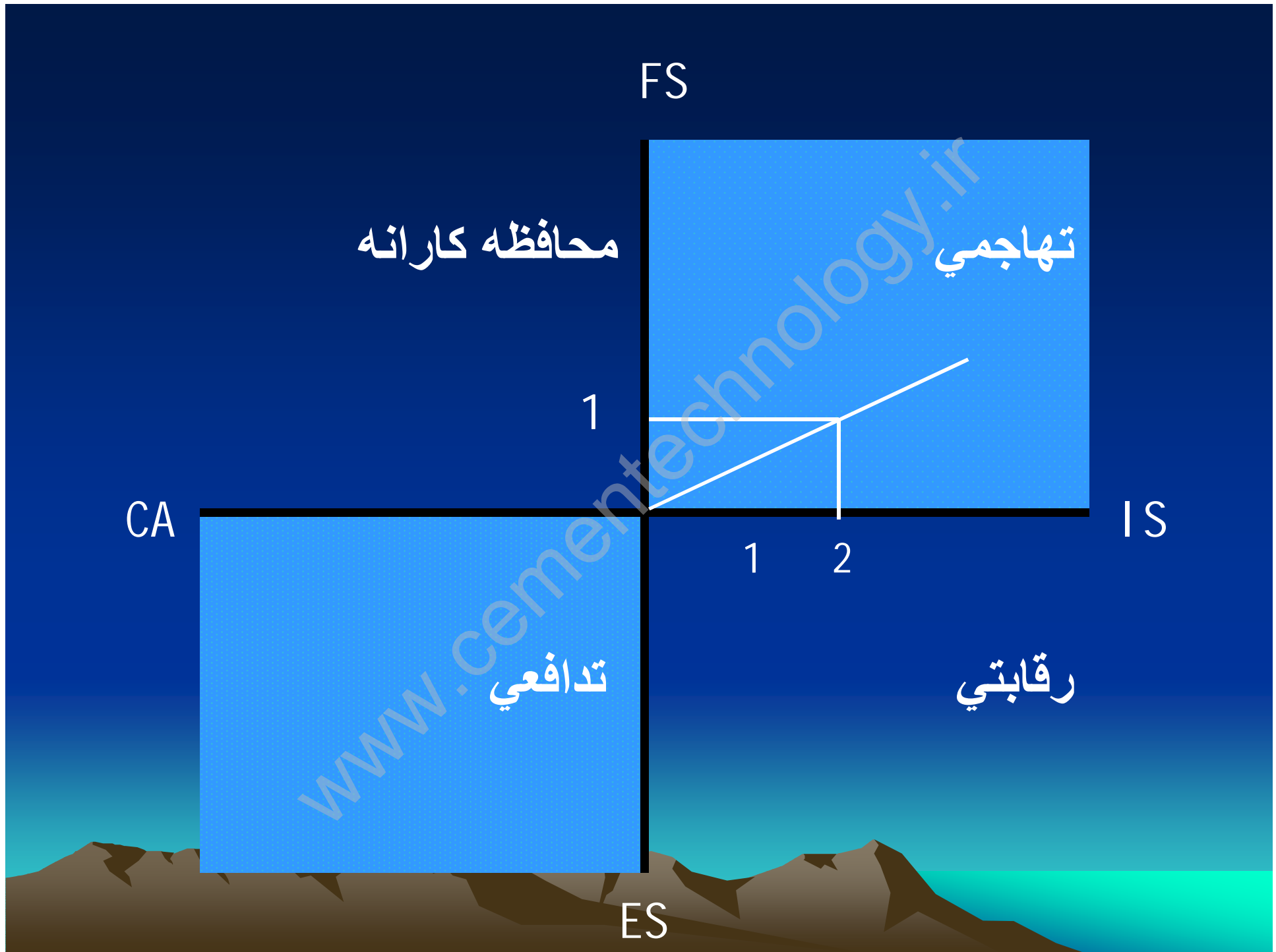
رشد کند بازار

# ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

موقعیت استراتژیک خارجی	موقعیت استراتژیک داخلی
<p>ثبات محیط (ES)</p> <p>تغییرات فنی -3</p> <p>تغییرات در تقاضا -3</p> <p>قیمت تجهیزات مورد نیاز -1</p> <p>صدمه به محیط -2</p> <p><math>-9 \div 4 = -25/2</math></p>	<p>توان مالی (FS)</p> <p>قدرت نقدینگی +3</p> <p>سرمایه در گردش +5</p> <p>بازده سرمایه +4</p> <p>سهولت خروج از بازار +1</p> <p><math>+13 \div 4 = 2/3</math></p>
<p>توان صنعتی (IS)</p> <p>توان بالقوه رشد +3</p> <p>استفاده بهینه از منابع +5</p> <p>مهارت در فناوری بهره وری +4</p> <p>توان سود آوری +3</p> <p><math>+15 \div 4 = 3/8</math></p>	<p>مزیت رقابتی (CA)</p> <p>کیفیت محصول -2</p> <p>وفاداری مشتریان -2</p> <p>کنترل بر عرضه کنندگان تجهیزات -1</p> <p><math>-7 \div 4 = -75/1</math></p>

نقطه ای که بر روی محور Xها قرار می گیرد :  $IS - CA = 8/3 - 75/1 = 05/2$

نقطه ای که بر روی محور Yها قرار می گیرد :  $FS - ES = 2/3 - 25/2 = 95/0$



شماره	مراکز سود	فروش (میلیارد ریال)	درصد فروش	سود مرکز	درصد سود مرکز	درصد سهم بازار	درصد نرخ رشد
1	توسعه و اصلاح	120	8/63%	24	48%	50%	10%
2	طراحی	5	7/2%	5	10%	40%	4%
3	بهره برداری	45	9/23%	10	20%	20%	12%
4	مشترکین	13	9/6%	7	14%	15%	18%
5	روستایی	5	7/2%	4	8%	5%	6%
	جمع	188	100%	50	100%		



# ماتریس گروه مشاورین بستن وضع مهم نسبی بازار

میانگین

نرخ رشد فروش صنعت	سهم نسبی بازار	داده
۱۰	۵۰	۱
۴	۴۰	۲
۱۲	۲۰	۳
۱۸	۱۵	۴
۶	۵	۵

زیاد

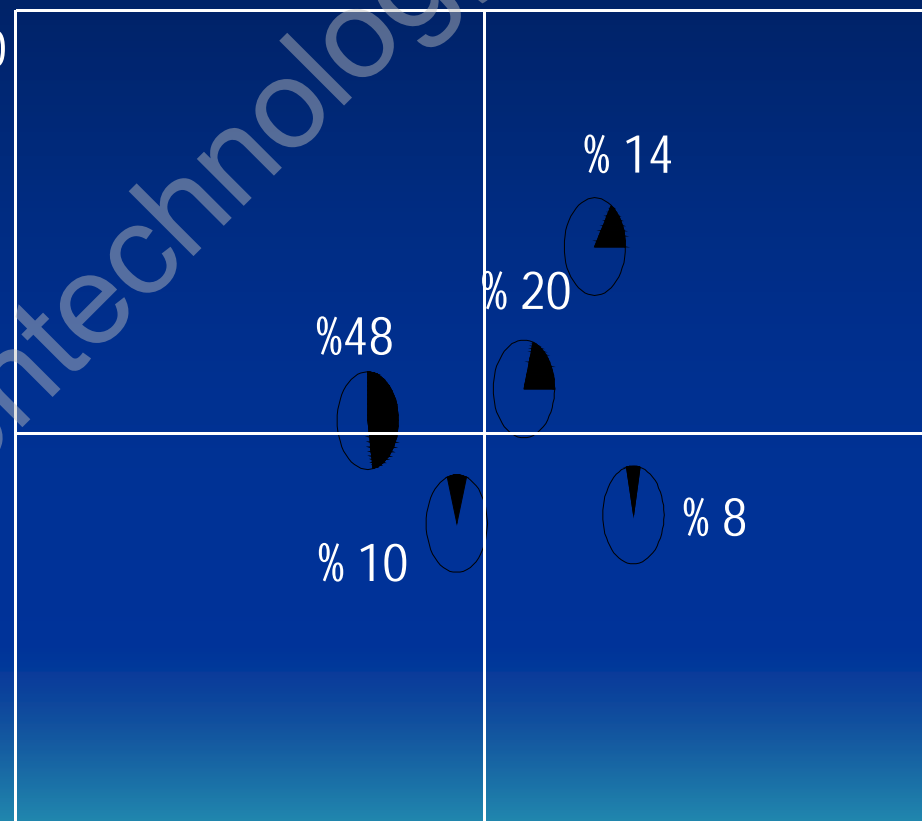
% 50

کم

20 + زیاد

0 میانگین

20 - کم



# استراتژی تکنولوژی

- تکنولوژی منبعی است که مانند منابع مالی و انسانی برای سازمان حائز اهمیت می باشد
- مدیریت تکنولوژی یکی از وظایف پایه ای کسب و کار است
- هدف استراتژی کسب و کار دستیابی به یک مزیت رقابتی اقتصادی پایدار میباشد
- هدف استراتژی تکنولوژی دستیابی به یک مزیت تکنولوژی پایدار است که بتواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند
- مدیریت تکنولوژی اثر بخش بر مبنای برقراری ارتباط موفق بین استراتژیهای تکنولوژی و کسب و کار انجام میشود

# استراتژی تکنولوژی مدیران را دریافتن پاسخ سئوالات زیر یاری می کند

- ۱- قابلیت‌ها و صلاحیت‌های تکنولوژیک متمایزکننده مورد نیاز برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی کدامند؟
- ۲- کدام تکنولوژی‌ها باید برای ایجاد مفاهیم طراحی محصول اصلی مورد استفاده قرار گیرد و این تکنولوژی‌ها چگونه باید در محصولات بکار روند؟
- ۳- سطح سرمایه گذاری مورد نیاز برای توسعه تکنولوژی چقدر می‌باشد؟
- ۴- تکنولوژی‌های مختلف را باید به چه نحوی تامین کرد؟ از داخل یا خارج سازمان؟
- ۵- تکنولوژی‌های جدید چگونه و چه وقت به بازار معرفی شوند؟
- ۶- تکنولوژی و نوآوری چگونه باید سازماندهی و مدیریت شود؟

# مراحل فرموله کردن استراتژی تکنولوژی از دیدگاه مایکل پورتر

۱- کلیه تکنولوژیهای مجزا (اختصاصی) و تکنولوژیهای فرعی رادر زنجیره ارزش شناسایی کنید؟

۲- تکنولوژیهای بالقوه را در مراحل توسعه علمی شناسایی کنید

۳- مسیر تقریبی تغییر تکنولوژیهای کلیدی را تعیین کنید

۴- تعیین کنید کدام تکنولوژیها و کدام تغییرات بالقوه تکنولوژیکی در ساختار صنعت و مزیت رقابتی مهمتر هستند

۵- قابلیت‌های نسبی شرکت در تکنولوژیهای مهم و هزینه بهبود در آنها را ارزیابی کنید

۶- یک استراتژی تکنولوژی انتخاب کنید که تمام تکنولوژیهای مهم را تقویت کند، استراتژی رقابتی شرکت را در برداشته باشد و استراتژیهای تکنولوژی واحدهای کسب و کار رادر استراتژی سطح شرکت تقویت کند

# پایگاه‌های اطلاعاتی برای برنامه ریزی استراتژیک

## ۱- آموزشی

الف- (دانشگاه ایالتی نیومکزیکو)

A-[WWW.NMSU.EDU/STRATEGIC](http://WWW.NMSU.EDU/STRATEGIC)

ب- جامعه مدیریت استراتژیک

B-[WWW.VIRTUAL-INDIANA.COM/SMS](http://WWW.VIRTUAL-INDIANA.COM/SMS)

ج- انجمن مدیریت آمریکا

C-[WWW.AMANET.ORG](http://WWW.AMANET.ORG)

## ۲- مشاوران

الف- سیستم های برنامه ریزی استراتژیک

A-[WWW.CHEKMATEPLAN.COM](http://WWW.CHEKMATEPLAN.COM)

ب- گروه مشاوران بوستون

B-[WWW.BCG.COM](http://WWW.BCG.COM)

ج- نرم افزار پالواتو

C-[WWW.BIZPLANS.COM](http://WWW.BIZPLANS.COM)

عضویت در باشگاه مدیریت استراتژیک

<http://www.strategyclub.com>

با تشکر

از حضار محترم