

برنامه ریزی استراتژیک

توسعه بیانیه استراتژی



گردآوری

پیام پاسلاری

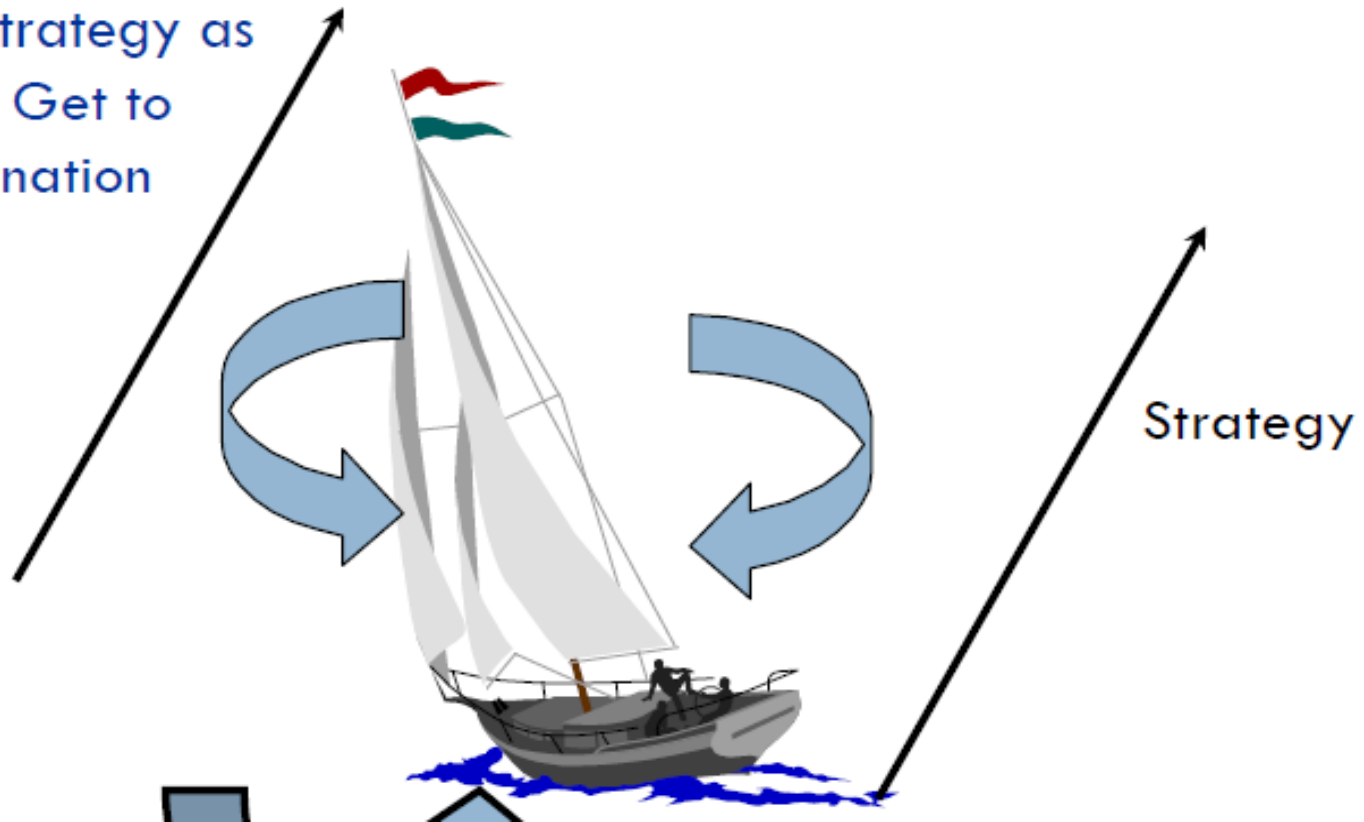
استراتژی چیست

✓ استراتژی راهی است برای رسیدن به مقصد.

✓ راهی است که رسیدن به هدف را تضمین نموده و جهت گیری سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی و بهره گیری از فرصت‌ها فراهم می‌سازد

تعريف استراتيجي

Think of Strategy as
a Way to Get to
Your Destination



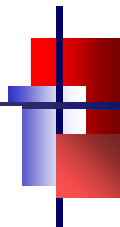
فرایند فرمول بندی استراتژی

چه راهبردهایی وجود دارد و از چه راهی می
توان استفاده کرد تا بهتر به هدف رسید

Strategic Choice

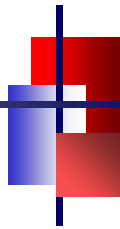
Evaluating Strategic Alternatives

Developing Strategic Alternatives



کارکرد بیانیه استراتژی

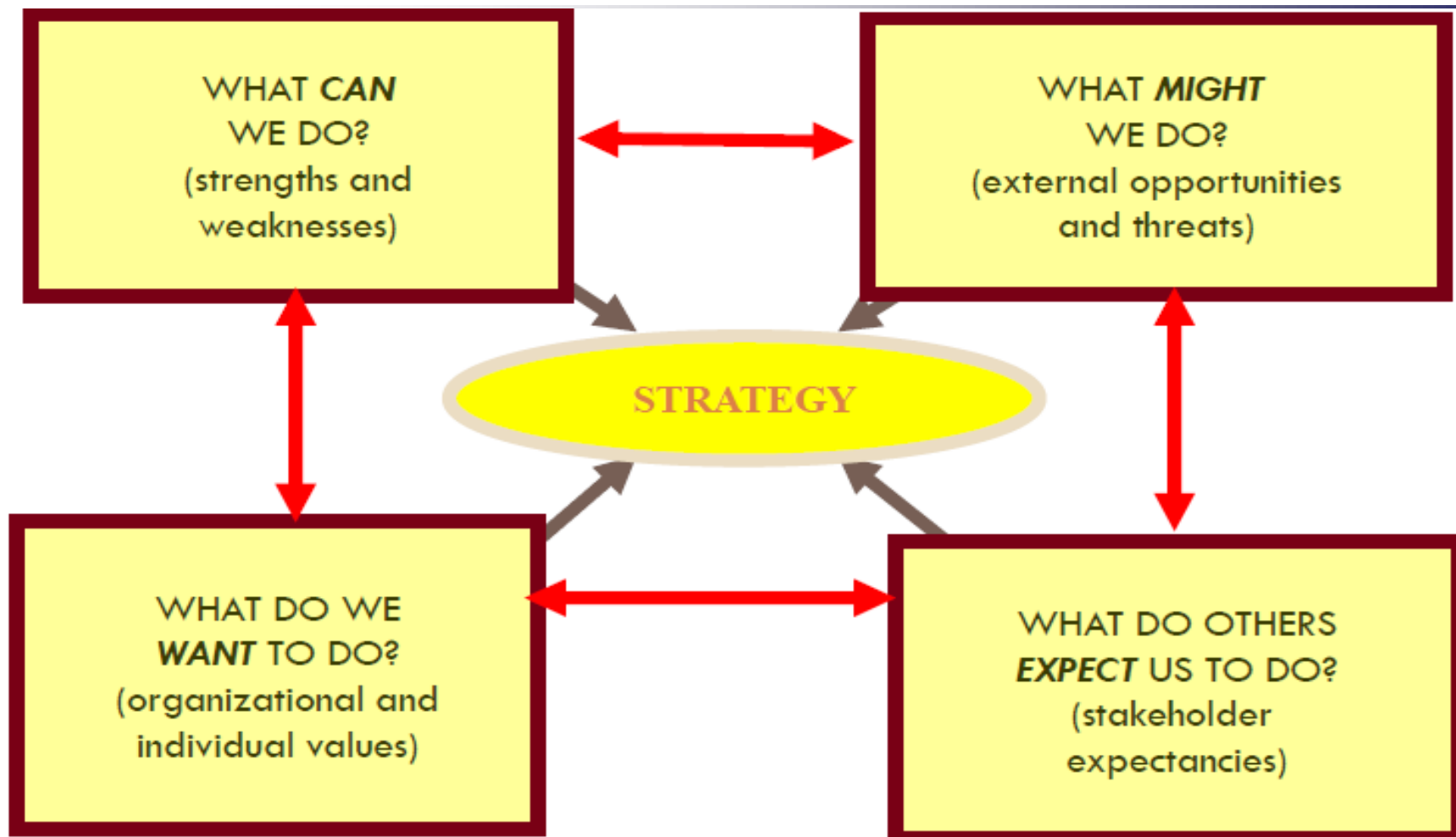
بیانیه استراتژی چگونگی دست یابی به هدف و ارائه
چارچوب کلان برای برنامه های کلی را توضیح می
دهد



اقدامات لازم هنگام فرموله کردن استراتژی خود

- شناسایی مشتریان کلیدی و سهامداران خود
- تعریف هسته مرکزی مشتریان و سهامداران
- تصمیم گیری در مورد آنچه که شما می خواهید برای آن معروف شوید یا آنچه که می خواهید شما را از دیگران مجزا معرفی نماید. (مزیت اصلی ما چیست)

چهار سوال راهنمایی کننده انتخاب استراتژی



بیانیه استراتژی

پاسخ به پنج سوال است:

- انگیزه و محرک آینده ما چیست؟
- چگونه یا انگیزه و محرک فعلی ما متفاوت است؟ (چه تفاوتی دارد)
- برای برخورداری از این توان محرکه به چه تغییراتی نیاز داریم؟
- چگونه با ماموریت سازمان سازگار می شود؟
- چگونه با نتیجه گیری و تحلیل های استراتژیک ما سازگار می شود؟

شاخص برای بیانیه استراتژی

- شروع هر بیانیه با "سازمان ما خواهد شد" است. (آینده)
- استفاده از یک "فعل عملیاتی (Action)" در رفتار قابل مشاهده از آنچه که باید انجام شود.
- نوشتن جملات روشن و مختصر از آنچه که قصد انجام آن را دارید.
- هر استراتژی باید به هدف قابل اندازه گیری خاصی مرتبط و متصل باشد.

تعدادی از پرطرفدارترین ابزارها برای توسعه استراتژی

ماتریس پورتر

ماتریس SOWT

سیکل زندگی محصول



ماتریس استراتژیهای موقعیتی پورتر

Strategic Advantage

Uniqueness Perceived
By the Customer

ادراک منحصر به فرد بوسیله مشتری

Low Cost Position

Strategic
Target

Market wide
(broad)

Differentiation

Overall Cost
Leadership

Particular
Segment Only
(narrow)

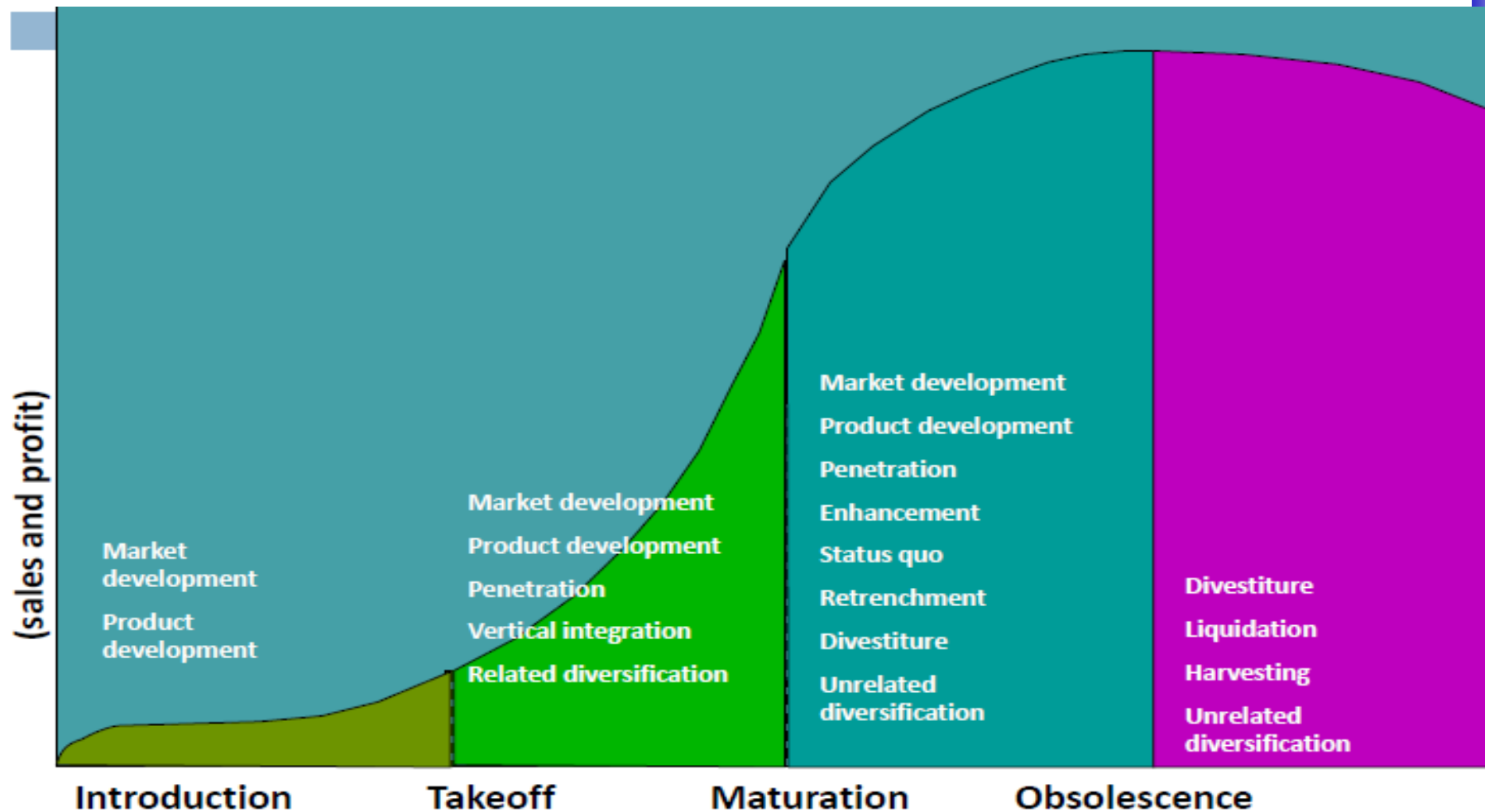
Differentiation/Focus

Cost/Focus

ماتریس SWOT

<p>لیست تهدیدات</p>	<p>لیست فرصتها</p>	<p>وضعیت برونی وضعیت درونی</p>
<p>استراتژیهای ST</p>	<p>استراتژیهای SO استراتژیهای تهاجمی</p>	<p>لیست نقاط قوت</p>
<p>استراتژیهای WT استراتژیهای تدافعی</p>	<p>استراتژیهای WO</p>	<p>لیست نقاط ضعف</p>

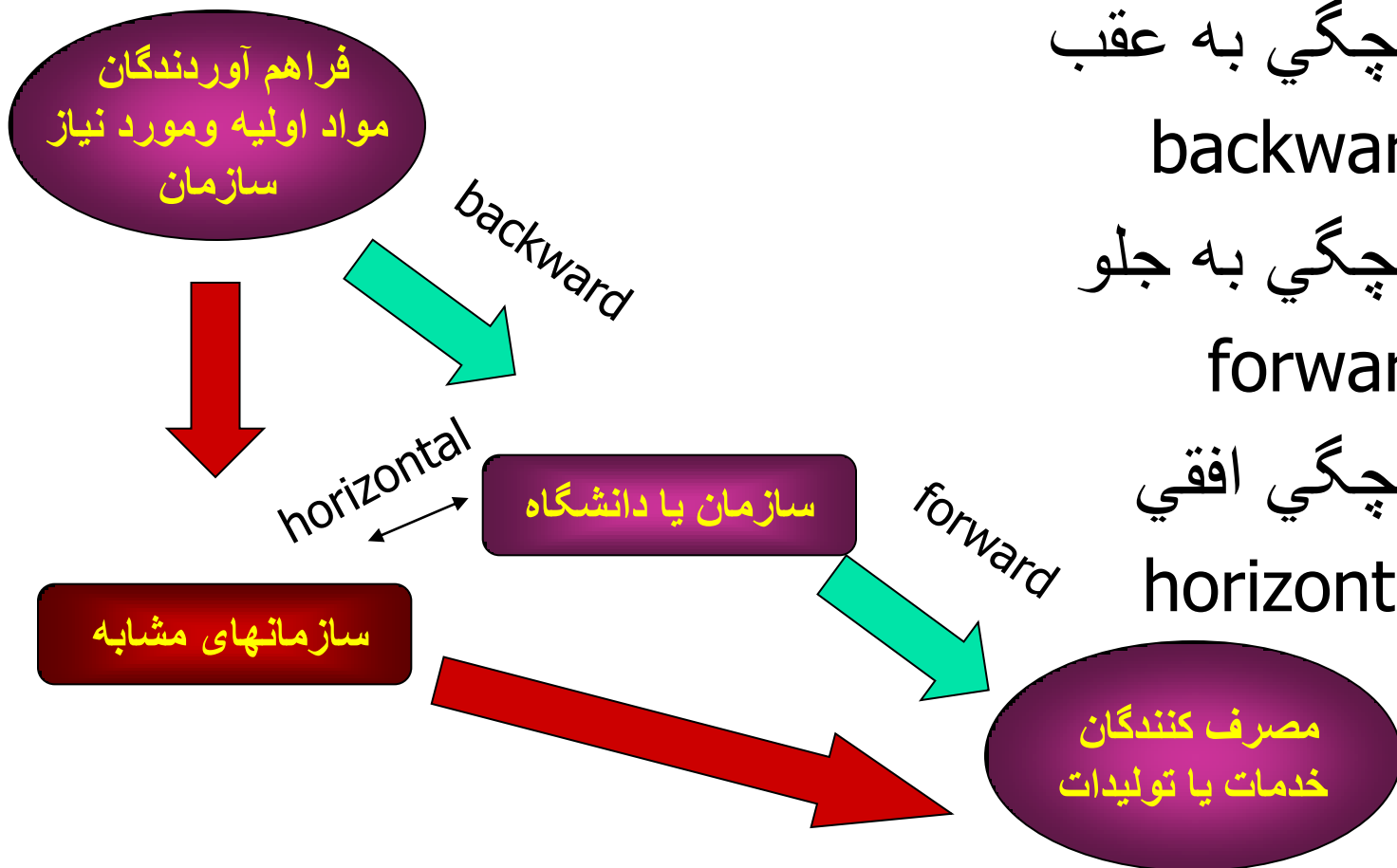
چرخه عمر محصول



انواع استراتژیهای رقابتی

- استراتژی تمایز
- استراتژی تمرکز (کانون)
- استراتژی رهبری قیمت

استراتژیهای یکپارچگی



■ یکپارچگی به عقب

■ backward

■ یکپارچگی به جلو

■ forward

■ یکپارچگی افقی

■ horizontal

استراتژیهای یکپارچگی

- یکپارچگی به عقب
- یکپارچگی به جلو
- یکپارچگی افقی

بدست آوردن
مالکیت و یا کنترل
تولید کنندگان
مواد اولیه -
منابع مورد نیاز
سازمان و
عرضه کنندگان آن

استراتژیهای یکپارچگی

بدست آوردن
مالکیت و
یا افزایش کنترل
مراکز
عرضه خدمات
سلامت

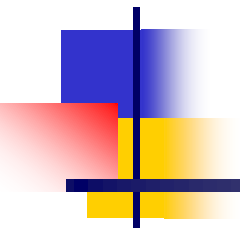
- یکپارچگی به عقب
- یکپارچگی به جلو
- یکپارچگی افقی

استراتژیهای یکپارچگی

بدست آوردن
مالکیت ویا
افزایش کنترل
بر موسسات و
شرکتهای رقیب ویا
با وظایف مشابه

- یکپارچگی به عقب
- یکپارچگی به جلو
- یکپارچگی افقی

استراتژیهای یکپارچگی عمدتاً از نوع
استراتژیهای توسعه و نفوذ است



استراتژیهای تمرکز

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

استراتژیهای تمرکز

بالا بردن سهم در
موسسه در عرضه
تولیدات و یا
خدمات از طریق
بازاریابی
بویژه بازاریابی
اجتماعی

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

استراتژیهای تمرکز

ارائه یا
عرضه خدمات و
محصولات به
مناطق جغرافیایی
جدید

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

استراتژیهای تمرکز

بهبود کیفی
خدمات
یا
محصولات

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

استراتژیهای تنوع

- تنوع همگون
- تنوع افقی
- تنوع ناهمگون

استراتژیهای تنوع

افزودن تنوع
خدمات یا
محصولات ولی
مرتبط با خدمات و
محصولات قبلی
برای مشتریان قبلی

- تنوع همگون
- تنوع افقی
- تنوع ناهمگون

استراتژیهای تنوع

افزودن خدمات
و یا محصولات جدید
ولی غیر مرتبط با
وظایف موجود برای
مشتریان و مصرف
کنندگان فعلی

- تنوع همگون
- تنوع افقی
- تنوع ناهمگون

استراتژیهای تنوع

افزودن خدمات
و یا محصولات جدید
ولی غیر مرتبط با
وظایف موجود برای
مشتریان و مصرف
کنندگان فعلی و یا
جدید

- تنوع همگون
- تنوع افقی
- تنوع ناهمگون

استراتژیهای تدافعی

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم ها
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

استراتژیهای تدافعی

تشکیل ترکیبی از
چند شرکت و یا
موسسه مشابه و یا
هم جهت برای
نیل به اهداف
مشترک

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم ها
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

استراتژیهای تدافعی

گروه بندي جديد
کاري و
يا هزينه اي
براي کاستن سير
نزولي شرکت يا
موسسه

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم ها
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

استراتژیهای تدافعی

فروش يك واحد يا
يك بخشي از
سازمان به يك
موسسه ويا سازمان
ديگر

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم ها
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

استراتژیهای تدافعی

فروش کامل داراییها
و
از بین رفتن کامل
شرکت یا
موسسه

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم ها
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

استراتژیهای تدافعی

انحلال بعضی از
واحدها و ترکیب آنها
یا
ترکیب چند وظیفه
خدمتی و یا تولیدی
در واحدهای جدید
(اصلاح ساختار)

- مشارکت و تشکیل کنسرسیوم
- کاهش
- واگذاری
- انحلال
- استراتژی ترکیبی

تدوین استراتژیها

- جدول تقاطعی تدوین استراتژیها را ترسیم کنید
- جهت گیری کلان سازمان را در نظر بگیرید
- استراتژیهای مناسب را در ۴ گروه مشخص نمائید
- توجه :
- سازمان با توجه به شرایط کلی از انتخاب استراتژیهای که با موقعیت کلی سازمان تناسب ندارد باید از آن پرهیز کند

تدوین استراتژیها

- برای هر نقطه قوت از S1 کد گذاری نمائید
- برای هر نقطه ضعف از W1 کدگذاری نمائید
- برای هر فرصت از O1 کد گذاری کنید
- برای هر تهدید از T1 کدگذاری کنید
- توجه : با توجه به جداول اهمیت از هر کدام از نقاط قوت ، ضعف و فرصت و تهدید مواردی که بیشتر از نمره ۵۰ آورده بودند حداکثر ۱۰ تا ۲۰ مورد را انتخاب نمائید و در تدوین استراتژیها استفاده گردند چراکه هر نقطه قوت ، ضعف، فرصت یا تهدید ارزش استفاده جهت تدوین استراتژی را ندارند

ماتريس استراتژي SWOT

تهديدها	فرصتها	بيروني داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌گیری نموده و زمینه تحقق رسالت را فراهم سازد

تهديد‌ها	فرصت‌ها	بیرونی داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداري از
فرصتهای موجود
که در راستای
اهداف سازمان
هستند نقاط
ضعف خود را
بهبود بخشد

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان از
راهبردهای
توانمند سازی
درونی برای
بهره برداری از
فرصتهای
بیرونی استفاده
می کند

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداري از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را
از بین ببرد

تهدیدها	فرصتها	بیروني داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان با بهره
برداري از نقاط
قوت خود سعی
می کند تهدیدها
را کنترل نموده
و اثر آنها را
خنثی نماید

تهدیدها	فرصتها	بیروني داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس استراتژی SWOT

تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

سازمان با بهره
برداری از نقاط
قوت خود سعی
می کند که
تهدیدها را به
فرصتها تبدیل
کند

ماتریس استراتژی SWOT

سازمان بایستی نسبت به توانمندسازی خود اقدام نموده و هم چنین از تهدیدات محیط خارجی پرهیز نماید

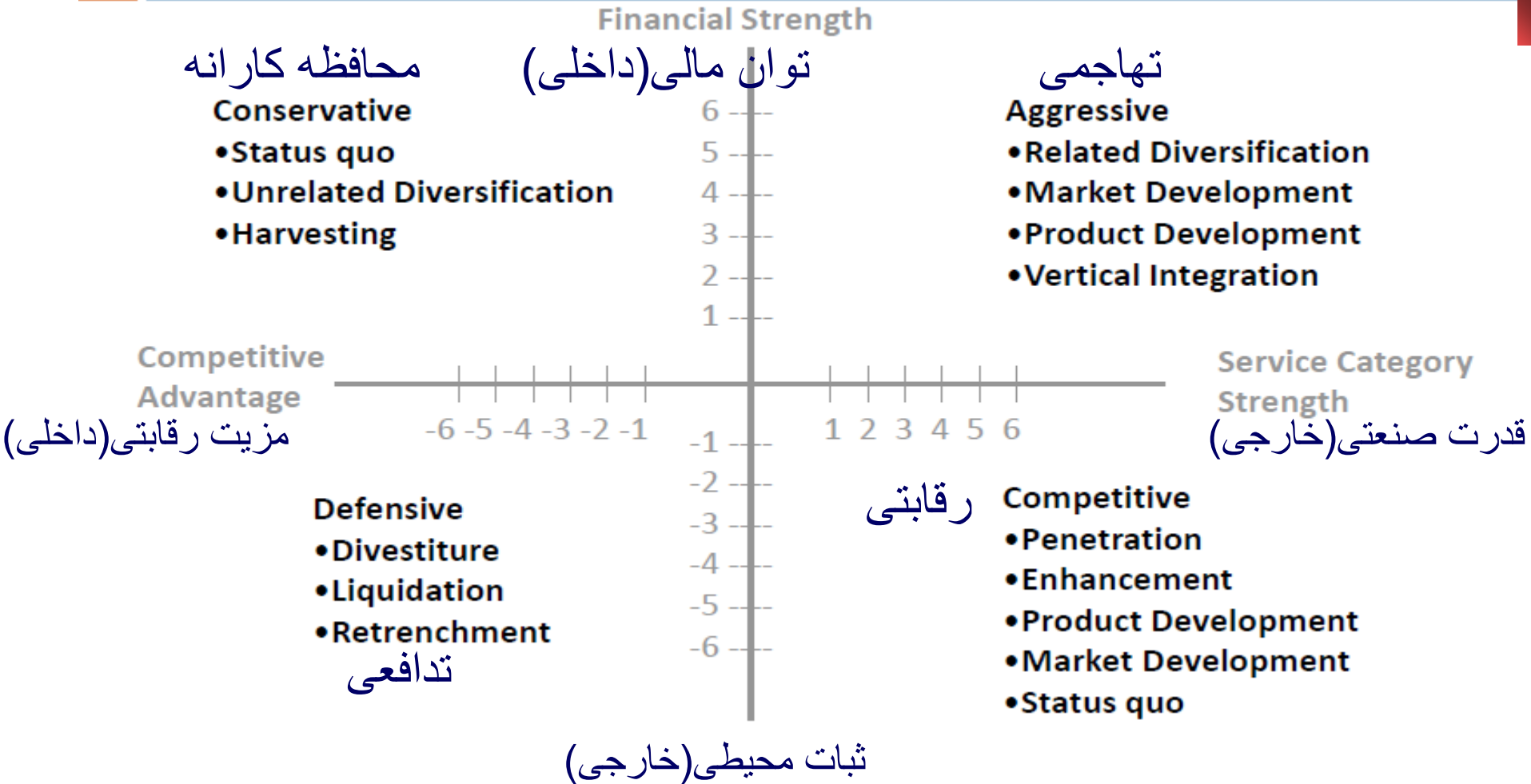
تهدیدها	فرصتها	بیرونی داخلي
ST	SO	نقاط قوت
WT	WO	نقاط ضعف

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

۴ استراتژی: تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی، رقابتی

محورهای ماتریس: دو بعد داخلی (توان مالی FS و مزیت رقابتی CA).
دو بعد خارجی (ثبات محیطی ES و قدرت صنعتی IS). برای تعیین
وضع سازمان این چهار عامل بالاترین نقش را دارند.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)



مراحل تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک:

۱- متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعت باشد.

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

۳- مقادیر مربوط به هر یک از متغیرها را باهم جمع کرده و سپس بر تعداد هر یک از متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین FS, IS, CA, ES بدست آید.

۴- نمره های موجود بر روی محور Xها را جمع کرده و نقطه متعلق به آن را مشخص نمایید. نمره های مربوط به محور Yها را جمع کرده و نقطه مربوط به این محور را مشخص نمایید.

۵- از مبدا مختصات به این نقطه خطی را وصل کنید. این خط نشان دهنده نوع

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

این ماتریس وسیله ای است که با آن می توان به صورت عینی استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی هستند را مشخص نمود.

برای تهیه ماتریس QSPM وجود ماتریس عوامل خارجی و داخلی و همچنین مهمترین استراتژی های شرکت ضروری است.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

انواع استراتژی های قابل اجرا

استراتژی اول

عوامل اصلی

استراتژی سوم

استراتژی دوم

نمره

نمره جذابیت

ضریب

نمره جذابیت

جذابیت

عوامل اصلی خارجی

عوامل اصلی داخلی

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

مراحل تهیه ماتریس QSPM

- ۱- فرصت ها و تهدیدات، قوت ها و ضعف های مهم را در ستون سمت راست ماتریس بنویسید.
- ۲- به هر یک از این عوامل وزن (ضریب) بدهید.
- ۳- استراتژی های شرکت را با هم مقایسه کنید و مهمترین آن را مشخص و در ردیف بالا بنویسید.
- ۴- نمره جذابیت هر یک از استراتژی ها را بر حسب عوامل داخلی و خارجی بنویسید. نمره ۱=بدون جذابیت، ۲=تا حدی جذاب، ۳=جذابیت معقول و ۴=خیلی جذاب
- ۵- هر یک از ضرایب را در نمرات جذابیت ضرب کرده و مقدار مجموع جذابیت را بدست آورید.
- ۶- مجموع نمره جذابیت را برای هر یک از استراتژی ها که در ستون ماتریس QSPM است را باهم جمع نمایید.