

برنامه ریزی استراتژیک

۱- تعاریف و مفاهیم

ماموریت (Mission): ماموریت هر سازمان فلسفه وجودی آن سازمان را بیان می‌کند که تشکیل می‌شود از چند عبارت کوتاه و پاسخ چهار سؤال ذیل باشند:

- سازمان چرا بوجود آمده است؟
- فعالیت سازمان معطوف به چه کسب و کاری می‌باشد؟
- مشتریان سازمان چه کسانی می‌باشند؟
- سازمان از چه طریقی خود را ممتاز می‌سازد؟

چشم انداز (Vision): وضعیت مطلوب سازمان در افق زمانی دور دست را تبیین می‌کند و در واقع بیان کننده تصویر ذهنی است که مدیران یک سازمان از یک سازمان ایده آل در ذهن خود دارند.

ارزشهای محوری (Core Values): ارزشها اصول پایه‌ای و خدشه ناپذیر سازمان در مسیر فعالیت و کسب و کار آن است و ارزشهای محوری را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم بندی نمود:

- ارزشهای اخلاقی: موضوعات اخلاقی و اعتقادی افراد سازمان در هر فعالیتی را می‌توان از این نوع ارزشها برشمرد.
- ارزشهای کسب و کار: باور ها و الزاماتی هستند که سازمان رعایت آنها را برای موفقیت خود ضروری تشخیص می‌دهد.

راهبرد (Strategy): استراتژیها، جهت‌گیری و کسب کارهایی هستند که از طریق آنها اهداف استراتژیک سازمان تعیین می‌گردند.

عوامل محیطی: مجموعه ای از عوامل درون و برون سازمانی است که بر انتخاب استراتژیها و نحوه عملکرد مدیران و فرایندهای کسب و کار و همچنین بر ساختار سازمانی تاثیر می‌گذارند.

عوامل حیاتی موفقیت (CSF): تعداد محدودی از عوامل مختلف هستند که در راه موفقیت سازمان در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک به عنوان گلوگاه یا عوامل بحرانی شناسایی می‌شوند .

اهداف استراتژیک (بلند مدت): خواسته‌هایی مشخص هستند که در جهت تحقق آرمان در بلند مدت برای سازمان تعریف می‌گردد.

اهداف عملیاتی (کوتاه مدت): آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات واقعی در زمانهای محدود به آنها دست یابد تعیین می‌نماید.

نقطه قوت (Strength): یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه عملکرد سازمان می‌باشد.

نقطه ضعف (Weakness): یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که اثربخشی عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد.

فرصت (Opportunity): یک حالت خارجی است که می‌تواند بصورت مثبت در پارامترهای عملکردی سازمان تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

تهدید (Threat): یک حالت خارجی است که می‌تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی سازمان تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد.

استراتژی SO: در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً این نوع استراتژی‌ها را استراتژی‌های تهاجمی می‌گویند.

استراتژی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های به دست آمده بهره‌برداری نماید، لذا لازم است استراتژی‌هایی نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره به کار گرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

استراتژی ST: سازمانها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند.

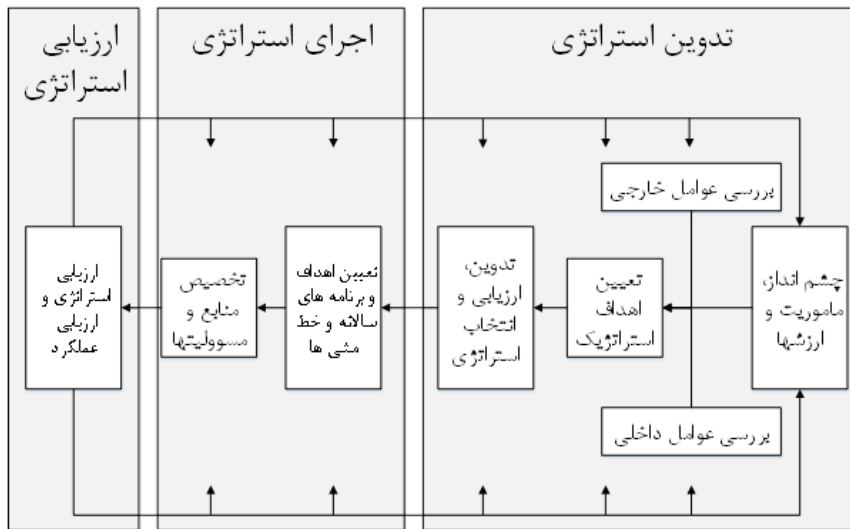
استراتژی WT: سازمانهایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. در واقع در چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیتهای خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری) یا در سازمانهای دیگر ادغام شود، یا اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود.

۲- رویکرد مدیریت استراتژیک

رویکرد مدیریت استراتژی سازمان بر اساس مدل ذیل می‌باشد. در این رویکرد ابتدا استراتژی‌ها تدوین و سپس به اجرا گذارده می‌شوند. در نهایت استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و بروز آوری می‌گردند.

۱-۲-۱-۲ تدوین استراتژی

۱-۱-۲-۱ چارچوب تدوین استراتژی



روش کلان تدوین استراتژی را می توان در قالب چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای زیر گنجانند. در مرحله ورودی، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژیها مشخص می گردد. این مرحله شامل تدوین و بروز آوری چشم انداز، ماموریت و ارزشهای سازمانی و همچنین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی می باشد. در ادامه با توجه به اطلاعات حاصله

از مرحله قبل تطبیقی بین عوامل ایجاد می گردد و ناحیه ای که استراتژی سازمان در آن قرار دارد تعیین می گردد. در نهایت با استفاده از روش منحصر به فرد ماتریس ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه های استراتژیک منتخب از مرحله قبل به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. شکل زیر نشان دهنده چارچوب تدوین استراتژی می باشد.

مرحله ورودی		
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	مرور چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمان و ارگانه های حاکمیتی
مرحله تطبیق یا مقایسه		
ماتریس SWOT		ماتریس داخلی و خارجی (IE)
مرحله تصمیم گیری		
ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)		

۱-۲-۲ تعیین و بروز آوری چشم انداز، ماموریت و ارزشها

مدیریت ارشد موظف است با مشارکت مدیران میان و کارشناسان ذیربط در قالب «کمیته استراتژیک» فرآیند مدیریت استراتژیک را بر مبنای اصول چهارگانه مشارکت، انسجام، جامعیت و استمرار هدایت و جاری نماید.

- اصل مشارکت (Participation): مشارکت افراد سازمان در کلیه سطوح مختلف، باعث ارتقاء سطح اطلاعات، دانش در بینش و درک آنان شده که نهایتاً باعث می گردد که اراده افراد در انجام کارها اعمال گردد.
- اصل انسجام (Integrity): منظور از انسجام در تدوین استراتژیها، ایجاد هماهنگی در طول و عرض سازمان می باشد که با توجه به این اصل فرآیند تدوین استراتژیهای سازمان نه فقط در سطح بلکه در عمق سازمان نیز به جریان می افتد.
- اصل جامعیت (comprehensiveness): در تدوین استراتژیهای سازمان باید تمامی زوایا و چشم اندازها لحاظ گردد به نوعی که مفهوم هم افزایی در سازمان جاری گردد.

- اصل استمرار (Continuity): تدوین برنامه‌های استراتژیک فرآیندی است که باید با سرعت تغییرات و آگاهی از فرصتها و تهدیدهای محیطی سازمان، بطور مستمر تغییر نماید.
- مدیریت ارشد مطابق با اصول معرفی شده و نیز ارکان جهت سازی همچون جهت گیری‌های کلان کشور، چشم اندازها و جهت گیری‌های سازمان خود اقدام به تدوین بیانیه ماموریت، چشم انداز، ارزشهای محوری سازمان می‌نماید و پس از تایید کلیه اعضاء کمیته استراتژیک، نسبت به تصویب و جاری سازی این ارکان اقدام می‌نماید.
- کمیته استراتژیک طی دوره‌های سالیانه ارکان جهت سازی را بازنگری نموده و در صورت نیاز آنها را بروز آوری می‌نمایند.
- در برخی شرایط بازنگری و بروز آوری چشم انداز، ماموریت و ارزشها خارج از برنامه سالیانه و بر اساس تغییرات حادث و به صورت فورس ماژور صورت پذیرفته که خارج از بازنگری‌های سالیانه می‌باشد.

۲-۱-۳. بررسی عوامل خارجی

کمیته استراتژیک موظف است با بررسی دقیق اطلاعات وضعیت مناطق مشابه، اطلاعات نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع و کاربران، اطلاعات پتانسیل موجود در محیط، داده‌ها در زمینه فعالیت‌های مرتبط، سیاستها و دیدگاههای کلان ذینفعان، قوانین و مقررات، رویه‌ها و بخشنامه‌های موجود و مرتبط با موضوع فعالیت‌های اداره و سازمان، اطلاعات وضعیت مالی و عملکردی سازمان و با توجه به موارد ذیل در تحلیل محیطی جهت استخراج فرصتها و تهدیدهای محیط برون سازمانی بپردازد.

عوامل خارجی سازمان را می‌توان به دو دسته محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم نمود:

- محیط عمومی: شامل نیروهای کلانی است که بطور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه مدت سازمان اثر نمی‌گذارند، بلکه اغلب بر تصمیم‌های بلند مدت آن آثاری غیر مستقیم دارند.
- محیط تخصصی: شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که بطور مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تاثیر می‌پذیرند. این گروه از ذینفعان شامل دولت، تامین کنندگان، ارباب رجوع، کارکنان و کاربران می‌باشند.
- از عناصر محیط بیرونی نزدیک به سازمان می‌توان نیروهای رقابتی پورتر (Porter) را نامبرد که شامل تامین کنندگان، خریداران، رقبای بالفعل، رقبای بالقوه و جایگزین‌ها می‌باشد.
- مهمترین عناصر در محیط کلان عبارتند از عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی-قانونی و جهانی می‌باشد (PESTEL).

عوامل اقتصادی: عوامل اقتصادی بیشتر به تشریح مشخصه‌های اقتصادی می‌پردازند. عواملی همچون بودجه، سطح بهره‌وری، کنترل قیمت و دستمزد، هزینه و مقدار انرژی، میل به مصرف، صرفه جویی به مقیاس، سیاستهای پولی و مالی سازمان، کسری بودجه سازمان، الگوی مصرف، سطح بهره‌وری کارکنان، تفاوت درآمد در مناطق و گروه‌های مختلف مصرف کننده و ...

عوامل اجتماعی - فرهنگی: این عوامل، باورها، ارزشها، نگرشها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج از اداره/سازمان هستند را در بر می‌گیرد که از شرایط فرهنگی، جمعی شناختی، مذهبی، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد.

عواملی همچون تغییر در سبک زندگی، انتظارات شغلی، اعتماد به سازمان، نرخ رشد جمعیت، برابر نژادی و جنسیتی، میانگین سطح تحصیلات، نگرش درباره کیفیت، توزیع سنی جمعیت، دسترسی به رایانه و اینترنت، نگرش به دولت، سطح فرهنگ و آموزش اجتماعی و ...

عوامل تکنولوژیکی: تغییرات در بخش فناوری محیط عمومی می‌تواند اثر بسیاری بر عملکرد سازمان داشته باشد. این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردها و فرآیندهای نوین نیز می‌باشند. عواملی همچون بودجه تحقیق و توسعه فناوری های نوین، محصولات و خدمات جدید، ساختار و ویژگی‌های فناوری، تمرکز بر اقدامات تکنولوژیکی، تحولات جدید در انتقال فناوری، درجه استفاده از رایانه و اینترنت، بهبود عملکرد از طریق اتوماسیون و ...

عوامل سیاسی - قانونی: ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهمترین ملاحظه در صورت بندی استراتژی سازمان به شمار می‌رود. عواملی همچون قوانین مالیاتی، تجاری، استخدام و ارتقا، مقررات دولتی و مقررات زدایی، ارتباطات با سایر ارگانها و سازمانها، ارتباطات با سایر کشورها و ...

۴-۱-۲. ارزیابی و اولویت بند عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) هر یک از عوامل استراتژیک محیط های کلان (اقتصادی، اجتماعی و غیره) و تخصصی (مشتریان، تامین کنندگان، کاربران و غیره) مورد ارزیاب و اولویت بندی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصتها و تهدیدها فهرست می‌شوند. این فرصتها و تهدیدها نشان می‌دهند که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه ریزی نماید، فرصتهای بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد بود. گامهای تهیه ماتریس EFE به صورت ذیل می‌باشد:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک خارجی در ستون اول و در قالب فرصتها و تهدیدها لیست می‌شوند.
- میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در عملکرد و موفقیت سازمان با «ضریب اهمیتی» بین عدد صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب (هم فرصت و هم تهدید) عدد یک باشد.
- با توجه به توان سازمان در رویارویی با هر عامل، «رتبه‌ای» بین اعداد یک الی ۴ در رابطه با هر عامل به سازمان اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رفته بدین صورت است که اگر سازمان در بهره‌گیری مناسب از یک فرصت توان بالایی داشته باشد، رتبه آن در ارتباط با این عامل نزدیک به عدد چهار خواهد بود ولی اگر از توان کمتری برای بهره‌گیری از فرصت برخوردار باشد، رتبه‌ای نزدیک به عدد یک دریافت می‌کند. در خصوص تهدیدها نیز به همین شکل عمل می‌گردد.
- «ضریب اهمیت» و «رتبه» برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز عامل برای سازمان مشخص و در نهایت اولویت هر عامل مشخص گردد. امتیاز هر عامل حداکثر می‌تواند ۴ باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)				
اولویت	امتیاز (ضریب اهمیت × رتبه)	رتبه (۱-۴)	ضریب اهمیت (۰-۱)	عوامل استراتژیک خارجی
				فرصتها
				تهدیدها
			یک	جمع نمره

کمیت استراتژیک، عوامل استراتژیک خارجی شناسایی شده را مطابق این بند ارزیابی و اولویت بندی نموده و به تایید مدیریت ارشد می‌رساند.

۲-۱-۵. شناسایی عوامل داخلی

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان بوده و بر خلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند. از بین عوامل داخلی، عواملی قوت تلقی می‌شوند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به سایر همکاران، برای سازمان مزیت به حساب آیند.

بررسی و مقایسه روند عملکرد گذشته سازمان با توجه به شاخصهایی نظیر رضایت مشتری، شاخصهای مالی، سرمایه‌ای و شاخصهای بهره‌وری.

بررسی و ارزیابی خدمات قابل ارائه به مشتریان، ارباب رجوع و کاربران با توجه به شاخصهای کیفیت و سرعت ارائه. بررسی عوامل حیاتی موفقیت در ارائه خدمات. در این بررسی عواملی نظیر تعامل با ذینفعان و ارگانهای حاکمیتی، پایداری زیرساختها، توسعه خدمات، ارتقا دانش و آگاهی و رسیدگی به نیازهای ذینفعان می‌تواند جزو عوامل حیاتی موفقیت به حساب آید.

۲-۱-۶. ارزیابی و اولویت بند عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) از مهمترین ابزارهای ارزیابی عوامل داخلی است که با استفاده از آن هر یک از عوامل استراتژیک داخلی (آن دسته از عواملی که هم میزان اهمیت و حساسیت متوسط تا زیاد و هم میزان تاثیرشان بر عملکرد یا قابلیت سازمان متوسط یا زمان باشد) شناسایی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل نقاط قوت و ضعفها فهرست می‌شوند. این قوتها و ضعفهای شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای کدام قوت بوده و یا از کدام ضعف رنج می‌برد. گامهای تهیه ماتریس IFE به صورت ذیل می‌باشد:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک داخلی در ستون اول و در قالب قوتها و ضعفها لیست می‌شوند.
- میزان اهمیت و حساسیت هر عامل در عملکرد و موفقیت سازمان با «ضریب اهمیتی» بین عدد صفر الی یک (0-1) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب (هم قوت و هم ضعف) عدد یک باشد.
- با توجه به توان سازمان در رویارویی با هر عامل، «رتبه‌ای» بین اعداد یک الی ۴ در رابطه با هر عامل به سازمان اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رفته بدین صورت است که اگر سازمان در بهره‌گیری مناسب از یک قوت توان بالایی داشته باشد، رتبه آن در ارتباط با این عامل نزدیک به عدد چهار خواهد بود ولی اگر از توان کمتری برای بهره‌گیری از قوت برخوردار باشد، رتبه‌ای نزدیک به عدد یک دریافت می‌کند. در خصوص ضعفها نیز به همین شکل عمل می‌گردد.
- «ضریب اهمیت» و «رتبه» برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز عامل برای سازمان مشخص و در نهایت اولویت هر عامل مشخص گردد. امتیاز هر عامل حداکثر می‌تواند ۴ باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				
اولویت	امتیاز (ضریب اهمیت × رتبه)	رتبه (۱-۴)	ضریب اهمیت (۰-۱)	عوامل استراتژیک داخلی
				قوت
				ضعف
			۱	جمع نمره

کمیته استراتژیک، عوامل استراتژیک داخلی شناسایی شده را مطابق این بند ارزیابی و اولویت بندی نموده و به تایید مدیریت ارشد می‌رساند.

۲-۱-۷. تعیین اهداف استراتژیک

تعیین استراتژی‌های قابل کاربرد بر اساس تحلیل SWOT

کمیته استراتژیک بر اساس چشم انداز، مأموریت و جهت گیریهای سازمانی و استراتژیهای بالادستی و حاکمیتی و توسط عوامل استراتژیک داخلی و عوامل استراتژیک خارجی دارای اولویت بالا اقدام به تدوین ماتریس SWOT و استخراج استراتژیهای ممکن می‌نماید.

استراتژی‌های قابل اتخاذ می‌تواند به صورتهای SO، WO، ST و یا WT باشند.

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	SWOT
نقاط قوت در اینجا فهرست می‌گردد	نقاط ضعف در اینجا فهرست می‌گردد	
استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO	فرصتها (O)
با بهره جستن از نقاط قوت، درصدد بهره‌برداری از فرصتها برآییم.	با بهره جستن از فرصتها، نقاط ضعف را از بین ببریم.	فرصتها در اینجا فهرست می‌گردد
استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)
برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنیم.	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها بپرهیزیم.	تهدیدها در اینجا فهرست می‌گردد

تعیین ناحیه قرار گیری استراتژیک سازمان بر اساس ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)



• بر اساس این ماتریس سازمان وضعیت کسب و کار خود را تعیین تکلیف نموده و نوع استراتژی قابل کاربرد را شناسایی می‌نماید.

• ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) از نتایج حاصل از ماتریس عوامل داخلی (IFE) در محور افقی و ماتریس عوامل خارجی (EFE) در محور عمودی استفاده نموده و بر اساس تلاقی دو بعدی محیط استراتژیک خود را تعیین می‌نماید.

- در قالب ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) سه نوع استراتژی ممکن است برای سازمان مطرح شود که ترتیب شامل:
- استراتژی رشد و توسعه: اگر امتیاز سازمان در خانه یک قرار گیرد بدین معنی است که از لحاظ عوامل خارجی با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخل با قوت بیشتری مواجه است. در چنین شرایط استراتژیهای تهاجمی یا رشد و از نوع SO کاربرد بیشتری دارند
 - استراتژیهای حفظ و نگهداری: اگر امتیاز سازمان به گونه ای باشد که در خانه های دو قرار گیرد این بدان معنی است که سازمان با قوت بیشتر ولی در عین حال تهدیدات بالاتر و اگر در خانه سه با فرصت بیشتر و در عین حال ضعف بالاتری روبرو است. جهت رفع ضعفهای داخلی با اتخاذ استراتژی محافظه کارانه و نگهداری، به حمایت از عوامل داخلی برآمده و جهت رفع تهدیدها با پیش گرفتن استراتژی رقابتی و نگهداری به حمایت از عوامل محیطی بر می آید.
 - استراتژی کاهش و برداشت: اگر سازمان در خانه چهار قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان از لحاظ عوامل خارجی با تهدید بیشتر و از نظر عوامل داخلی با ضعف بیشتری مواجه است که در این حال با اتخاذ استراتژیهای کاهش و تدافعی برای تداوم حیات سازمان ضروری است.

۸-۱-۲. تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی

جهت انتخاب استراتژیها از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده می گردد. توسط این روش به صورت عینی استراتژیهایی که در زمره بهترین استراتژیهای قابل کاربرد هستند را با یکدیگر مورد مقایسه و ارزیابی و انتخاب قرار می دهیم. در ادامه گامها ارزیابی توسط این روش ارایه می گردد.

چارچوب ورودیها به عنوان معیار ارزیابی در ستون اول این ماتریس قرار می گیرند. این معیارها نتایج حاصل از ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) می باشند.

ضریب اهمیتی برای هر یک از معیارها تعیین می گردد. این ضریب یک عدد بین صفر تا یک بوده که جمع ضرایب برای هر یک از عوامل داخلی و هر یک از عوامل خارجی باید یک باشد.

به هر یک از استراتژیهای قابل کاربرد «نمره جذابیتی» برای معیارها اخذ می نمایند که یک عدد بین ۱ تا ۴ تعیین می شود. جمع نمره از ضرب «ضریب اهمیت» در «نمره جذابیت» محاسبه می گردد.

در نهایت جمع نمرات حاصل شده امتیاز کل استراتژی را مشخص می کند.

استراتژی دوم		استراتژی اول		ضریب	عوامل اصلی موفقیت
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
					عوامل اصلی خارجی: • •
				۱	جمع نمره عوامل خارجی
					عوامل اصلی داخلی: • •
				۱	جمع نمره عوامل داخلی
				۲	جمع امتیاز استراتژی

۲-۲- اجرای استراتژی

پس از تدوین استراتژی‌هایی که باید به اجرا در آیند، فرآیند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد. جهت اجرای استراتژی‌های اتخاذ شده باید اهداف استراتژیک مرتبط با هر استراتژی را تعیین نموده و برای دستیابی به هر یک از اهداف برنامه‌ای (در قالب پروژه) تدوین، تصویب و به اجرا بگذاریم. قوانین حاکم بر اجرای استراتژی‌ها به صورت سیاست و خط مشی سازمانی تدوین می‌گردند که این خط مشی‌ها نیز چارچوبی برای اهداف ایجاد می‌نماید.

۲-۳- تعیین اهداف

اهداف توسط رویکرد کارت امتیاز متوازن (BSC) تدوین می‌گردند. یک کارت امتیازی متوازن طی یک فرآیند منطقی اهداف استراتژیک سازمان را بطور علی از منظر مالی، منظر مشتریان، منظر فرآیندهای داخلی و در نهایت به منظر رشد و یادگیری ترجمه و تفکیک می‌نماید.

اهداف کلان و استراتژیهای سازمان

منظر مالی	<ul style="list-style-type: none"> • نتایج کسب و کار
منظر مشتری	<ul style="list-style-type: none"> • رضایت مشتری • اثر بر جامعه
منظر فرآیندهای داخلی	<ul style="list-style-type: none"> • منابع • فرآیندها • نتایج غیر مالی کسب و کار
منظر رشد و یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> • رهبری • مدیریت کارکنان • سیاستها و استراتژیهای وظیفه‌ای

جهت سنجش سطح دسترسی اهداف استراتژیک تعیین شده توسط الگوی BSC از شاخص‌های پیش‌کننده استفاده می‌کنیم. شاخصهای بکار رفته در منظر مالی و مشتریان می‌توانند از نوع شاخصهای موخر بوده ولی شاخصهای منظرهای فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری باید شاخص‌های مقدم باشند.

شاخص موخر پس از بروز هر مساله‌ای آن شرایط را مورد پایش و اندازه‌گیری قرار می‌دهند اما شاخصهای مقدم پیش از کسب نتیجه دستیابی به نتیجه را پیش‌بینی می‌کنند.

برنامه‌های دستیابی به اهداف استراتژیک ابزاری حیاتی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک طرح ریزی شده می‌باشند. جهت دستیابی به اهداف استراتژیک اقدام به تعیین پروژه‌های اجرایی نموده که این پروژه‌ها باید پوشش دهنده اهداف استراتژی باشند.

۲-۳-۱. تعیین سیاستها و خط مشی

به جهت اطمینان از تحقق اثربخش استراتژی‌ها در امور روزمره و فرآیندها جاری، نیاز به سیاستها و خط مشی‌هایی داریم که توسط آنها بتوان امور روزمره را اداره نمود. این قوانین چارچوبی برای اهداف نیمه کلان و کلان سازمان ایجاد می‌نمایند.

۲-۳-۲. تخصیص منابع

تخصیص منابع یکی از فعالیتهای اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکانپذیر می‌سازد. منابع در سازمان به دو صورت شناسایی شده که نوع اول منابع انسانی است و نوع دوم هرگونه منابع غیر از منابع انسانی می‌باشد. تامین منابع نوع دوم توسط مدیریت ارشد و با همکاری مدیران میانی تامین و تخصیص می‌باید. منابع نوع اول نیز توسط مدیریت ارشد و با ابزار RACI chart تخصیص می‌یابند. تخصیص منابع به صورتهای مسوول با علامت R به اختصار Responsible و پاسخگو با علامت A به اختصار Accountable و مشاور با علامت اختصاری C به اختصار Consulted و مطلع با علامت اختصاری I به اختصار Informed تدوین می‌گردد. این تخصیص برای فعالیتهای تعریف شده در پروژه صورت می‌پذیرد.

۲-۴-۲- ارزیابی استراتژی

۲-۴-۲-۱. عوامل حیاتی موفقیت (CSF)

شناسایی عوامل حیاتی موفقیت، ابزاری ضروری جهت شناسایی مجموعه فعالیتهایی است که باید انجام پذیرند تا بتوان به اهداف و مأموریت کسب و کار یا پروژه دست پیدا نمود. تعیین عوامل حیاتی موفقیت بر اساس اهداف استراتژیک و برنامه های دستیابی به این اهداف، توسط کمیته استراتژیک تعیین می‌گردد. این اهداف بنا به شرایط می‌تواند زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، زیرساختهای فرهنگی و اجتماعی و حقوقی، منابع انسانی و کارشناسی، نقش مدیران، رضایتمندی ذینفعان و غیره می‌باشد.

۲-۴-۲-۲. ارزیابی استراتژی و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد و تحقق استراتژیها توسط گزارش درصد تحقق پروژههای استراتژیک و پایش های شاخصهای اهداف استراتژیک و شاخصهای اهداف نیمه کلان (خط مشی) و فرآیندها صورت می‌پذیرد.

۲-۴-۲-۳. بروز آوری استراتژیها

استراتژیها در دوره های سالیانه بر اساس عوامل داخلی و خارجی و نتایج اقدامات صورت پذیرفته در دوره های گذشته مورد بازنگری و بروز آوری قرار می‌گیرند. تغییر در استراتژیها می‌تواند موجب بروز آوری و اصلاح اهداف استراتژیک، پروژه های دستیابی به اهداف استراتژیک، سیاست ها و خط مشی ها گردد.

ماتریس بوستن (BCG) و استراتژی محصولات

ماتریس BCG ابزاری معروف است که توسط تیم مشاوره بوستون معرفی شد، به همین دلیل به ماتریس بوستون یا ماتریس گروه مشاوران بوستون هم شناخته می‌شود. این ابزار به کسب‌وکار شما کمک می‌کند که محصولات خود را تجزیه و تحلیل کنید و بهترین فرصت‌های بیزینس خود را شناسایی کنید.

مشخص است که هیچ شرکتی منابع نامحدود پولی برای سرمایه‌گذاری روی همه محصولات ندارد. اگر یک سرمایه‌دار کلان با یک سرمایه نامحدود هم باشید، باز هم دوست ندارید روی محصولی که بازدهی ندارد، وقت و پول هدر دهید. بنابراین، هنگامی که یک کسب‌وکار چندین محصول دارد، باید تصمیم بگیرید که:

- کدام محصول را بفروشد یا نگه دارد؟
- بر روی کدام محصول سرمایه‌گذاری کند؟
- چقدر روی هر کدام از محصولات از نظر بودجه بازاریابی، منابع تحقیق و توسعه و ... هزینه کند؟
- کدام محصول را از بازار خود خارج کند؟

ماتریس بوستون همان ابزار قدرتمندی است که می‌تواند در این تصمیم‌گیری دستیاران باشد تا کمترین ریسک را داشته باشید.

صاحبان کسب‌وکار همیشه دنبال راهی هستند که سود کارشان را بیشتر کنند؛ هر شرکت، چه تازه تأسیس و چه کهنه‌کار، به برنامه‌ای برای بازاریابی و مدیریت محصولات نیاز دارد تا بدانند در چه نقطه‌ای از بازار قرار گرفته است؟ کدام گوشه از بازار به آن‌ها و محصولاتشان تعلق دارد؟ و چطور می‌توان این گوشه را به یک منطقه وسیع با درآمدی بالاتر گسترش داد؟ شرکت‌هایی مانند اپل، لورآل، بنز و ... نیز به این موضوع توجه بسیاری دارند و برای تحلیل کار خود از ماتریس BCG استفاده می‌کنند. این ماتریس محصولات شما را به ۴ دسته تقسیم‌بندی کرده و نگاهی بسیار دقیق بر روی تمامی محصولاتتان به شما می‌دهد. با این ماتریس است که شما متوجه می‌شوید؛ باید بر روی کدام محصولات بیشتر سرمایه‌گذاری کنید و کدامیک از بخش‌های تولیدی‌تان به توجه بیشتر نیاز دارد.

ماتریس BCG یک نمودار ساده است که محور افقی سهم نسبی بازار و محور عمودی نرخ رشد بازار را نشان می‌دهد. سهم نسبی بازار، از تقسیم سهم بازار شما بر سهم بازار بزرگترین رقیب در صنعت به دست می‌آید؛ پس هر جا اسمی از سهم نسبی بازار به میان آمد، منظور سهم بازار شما نسبت به بزرگترین رقیب در صنعت موردنظر است.

- رشد بازار: آیا بازاری که در آن محصول فروخته می‌شود، به سرعت رشد می‌کند؟ به آرامی رشد می‌کند؟ یا اصلاً رشد نمی‌کند؟
 - سهم بازار: سهم بازار محصول نسبت به بزرگترین رقیب در بازار چه وضعیتی دارد؟
- هر کدام از محصولات با این دو معیار ارزیابی می‌شود و در یکی از ۴ ربع نمودار قرار می‌گیرند.



ستاره ها؛ سهم بازار بالا، رشد بازار بالا

تعجبی ندارد که صاحبان مشاغل عاشق ستاره‌ها باشند؛ چون ستاره‌ها هم سهم بازارشان بالاست و هم در بازاری با رشد بالا قرار دارند؛ محصولاتی که در این ربع قرار گرفته‌اند، ارزش بالایی دارند زیرا سرمایه‌گذاری روی این محصولات به خاطر رشد بالای بازار و محبوبیتی که دارند همچنان سود آینده شما را تضمین می‌کنند.

گاو شیرده؛ سهم بازار بالا، رشد کم بازار

این محصولات سهم بازار بالایی دارند سود و درآمد بسیار خوبی را تولید می‌کنند ولی در بازاری قرار دارند که رشد کمی دارد. دقت داشته باشید که به دلیل سهم بالای بازار این نوع محصولات، اگر

فروش آنها سودآور باشد می‌توانند فعالیتهای دیگر شرکت را از نظر مالی تامین کنند. ولی نیازی نیست که در آنها سرمایه گذاری جدیدی صورت بگیرد؛ به این علت که نرخ رشد صنعت پایین است و ممکن است دیگر از سرمایه گذاری جدید بازگشت سرمایه نداشته باشند.

سگ ها؛ سهم بازار پایین، رشد کم بازار

سگها محصولاتی هستند که سهم بازار پایینی نسبت به رقبا دارند و رشد بازارشان هم بسیار کم و شاید گاهاً صفر باشد. این محصولات معمولاً سودآور نیستند و همان سهم بازارشان را هم به سختی حفظ می‌کنند. واضح است که محصولات با سود کم و حتی زیان، در این ربع قرار می‌گیرند. اگر سگها سودآور باشند می‌توانید روی سرمایه گذاری برای افزایش سهم بازارشان فکر کنید وگرنه انحلال فروش آنها بهترین تصمیم ممکن خواهد بود.

علامت سوال؛ سهم بازار پایین، رشد بالای بازار

علامت سوال محصولی است که سهم بازار پایینی دارد ولی در صنعتی قرار گرفته است که نرخ رشدش بالاست؛ اما چون سرعت رشد بازار مشخص نیست برای تصمیم‌گیری در مورد کار با این محصولات (که روی افزایش سهم بازارش کار بشود یا نه)، تحقیقات بیشتری لازم است.

سهم بازار این محصولات در حال حاضر پایین است؛ اما با توجه به رشد بالای بازار، با استراتژی‌های مناسب و سرمایه گذاری، این محصولات می‌توانند تبدیل به یک گاو شیرده یا حتی ستاره شوند. اما به همان نسبت احتمال دارد که با یک برنامه ریزی اشتباه سقوط کنند و سرمایه شما را به باد دهند. بنابراین آینده مشخصی ندارند.