

مدیریت استراتژیک چیست؟

■ هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

■ **نکته برتر:** مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. **مراحل مدیریت استراتژیک:** فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین استراتژی‌ها اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها.

نکات برتر

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

■ **مسئله‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها مطرح می‌شوند عبارتند از:** تعیین نوع فعالیتی که شرکت می‌خواهد به آن بپردازد، فعالیت‌هایی را که می‌خواهد از آن‌ها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازارهای بین‌الملل، تعیین اینکه آیا شرکت بر آن است که در شرکت‌های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت‌های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی‌آیند.

نکات برتر

از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدامیک از استراتژی‌های مختلف می‌توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم‌گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها گرفته می‌شود سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولاتی خاص تولید کند در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فن‌آوری‌های شناخته شده‌ای استفاده کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره‌های بلندمدت تعیین می‌نمایند. چه خوب چه بد تصمیمات استراتژیک نتایج چند وجهی و آثار دیرپا بر سازمان می‌گذارند.



■ اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی‌ها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های بازاریابی را هدایت نماید، بودجه‌بندی کند، سیستم‌های اطلاعاتی به وجود آورد و از آن‌ها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید.

نکات برتر

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. موفقیت مرحله اجرایی 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 درنیایند نوع اقدام چیز عملی بیهوده نخواهد بود. برای اینکه مرحله اجرای استراتژی‌ها به شیوه‌های موفقیت‌آمیز انجام شود مدیران باید از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارت‌های بالایی برخوردار باشند.

■ 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 استراتژی‌های 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؛ ۳- اقدامات اصلاحی.

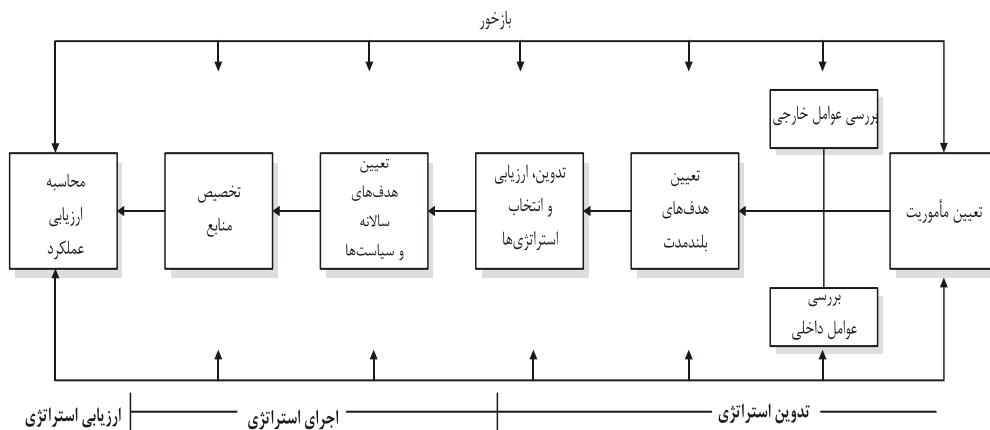
■ بدان سبب باید استراتژی‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. در یک سازمان بزرگ فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها انجام می‌شود در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام می‌گیرد. آن‌ها عبارتند از سطح کل شرکت، سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک و سطح وظیفه‌ای.

■ **نکته برتر:** مدیریت استراتژیک در قالب یک تیم رقابتی می‌کوشد با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطح مختلف سازمانی نقش یا وظیفه خود را به شیوه‌ای عالی ایفا نماید.

الگوی مدیریت استراتژیک

می‌توان با استفاده از یک الگو فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کار برد. در نمودار ذیل یک الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. این الگو هیچ‌گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند ولی برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آن‌ها روشی روشن و عملی ارائه می‌کند.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک



هر سازمان دارای یک مأموریت هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌هاست حتی اگر این ارکان یا عناصر به شیوه‌ای آشکار طرح‌ریزی، نوشته یا گزارش نشوند. فرایند مدیریت استراتژیک پویا و مستمر است. تغییر در هر یک از ارکان الگو موجب تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل‌دهنده الگوی مزبور خواهد شد.

نکات برتر

فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آن‌ها به عمل می‌آید جنبه دائمی دارد و تنها در پایان سال یا هر شش ماه یک‌بار انجام نمی‌شود. واقعیت این است که فرایند مدیریت استراتژیک هیچ پایانی ندارد. فرایند مدیریت استراتژیک در عمل دقیقاً و به وضوح مرحله‌ای که در الگوی مدیریت استراتژیک ارائه شده است تفکیک نمی‌شود. استراتژیست‌ها این فرایند را در یک فضای بسته تدوین نمی‌نمایند. معمولاً بین سطوح مختلف سازمان نوعی رفت و برگشت (مبادله) وجود دارد.

همان‌گونه که نمودار ذیل نشان می‌دهد میزان رسمی بودن مدیریت استراتژیک در سازمان تحت تأثیر عوامل گوناگون قرار می‌گیرد. اندازه یا بزرگی سازمان یک عامل کلیدی به حساب می‌آید در راستای انجام دادن کارهای تخصصی مدیریت استراتژیک سازمان‌های کوچک چندان رسمی عمل نمی‌کنند.

متغیرهای دیگری که بر میزان رسمی بودن مدیریت استراتژیک اثر می‌گذارند عبارتند از: شیوه مدیریت، پیچیدگی محیط، پیچیدگی فرایند تولید، ماهیت مسائل و هدف سیستم برنامه‌ریزی.



نیروهایی که بر طراحی سیستم‌های مدیریت استراتژیک اثر می‌گذارند

رسمیت و شرح تفصیلی کمتر سازمان رسمیت و شرح تفصیلی بیشتر

سازمان‌های کوچک یا تک واحدی تولیدی

شرکت‌های بزرگ

سیستم‌های مدیریت

سیاستگذار

مردم‌سالار - آزادخواه

خودکامه

تفکر روزمره عملیاتی

تفکر شهودی

دارای تجربه در برنامه‌ریزی

بدون تجربه در برنامه‌ریزی

پیچیدگی محیط

محیط باثبات

محیط متشنج

رقابت بسیار کم

تعداد بازار و مشتری زیاد است

یک بازار و مشتری محدود

رقابت شدید

پیچیدگی فرایندهای تولید

فاصله بین دو مرحله تولید طولانی است

فاصله بین دو مرحله تولید اندک است

نیاز شدید به سرمایه

نیاز شدید به نیروی کار

فرایند تولید یکپارچه (رایانه‌ای)

فرایند تولید ساده

فن‌آوری بسیار پیشرفته

فن‌آوری در سطح پایین

بازار در زمانی بسیار کوتاه در برابر محصول جدید واکنش نشان می‌دهد

واکنش بازار بلندمدت است

ماهیت مسأله‌ها

مسائل جدید، پیچیده، مشکل که ماهیت بلندمدت دارند

مسائل مشکل که ماهیت کوتاه‌مدت دارند

هدف سیستم برنامه‌ریزی

هماهنگ کردن فعالیت بخش‌ها

آموزش دادن به مدیران

استراتژی‌ها در عمل

انواع استراتژی‌ها:

■ یک سازمان می‌تواند از ۱۳ نوع استراتژی استفاده نماید آن‌ها بدین قرارند: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری و انحلال. هریک از این استراتژی‌ها دارای انواع مختلف است.

۱- استراتژی‌های یکپارچگی:

■ گاهی مجموعه یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی را استراتژی‌های یکپارچگی عمودی می‌نامند. در استراتژی‌های یکپارچگی عمودی شرکت می‌کوشد توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و (یا) شرکت‌های رقیب را تحت کنترل خود درآورد.

☑ **یکپارچگی عمودی به بالا:** مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکت‌های پخش یا خرده‌فروشی‌ها می‌کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید.

☑ استراتژی‌های گوناگون: تعریف و نمونه

نمونه	تعریف	استراتژی
شرکت تلفن و تلگراف آمریکا در ۱۹۹۷، ۴۵ فروشگاه افتتاح کرد و نام آن‌ها را خدمات تلفن و تلگراف آمریکا نامید.	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها	یکپارچگی عمودی به پایین
شرکت متل ۸ یک تولیدکننده مبلمان را خریداری کرد.	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	یکپارچگی عمودی به بالا
بانک فرست یونیون بانک فرست فیدلتی را خریداری نمود.	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب	یکپارچگی افقی
شرکت بیمه جانسون بر تعداد نمایندگی‌های خود در مکزیک افزود و آن‌ها را به دو برابر رسانید.	بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود	رسوخ در بازار
شرکت «انهیوزر- بوش» بزرگ‌ترین شرکت نوشابه‌سازی مکزیک به نام «گروپومودلواس‌آ» را خریداری کرد.	عرضه خدمات و محصولات کنونی مناطق جغرافیایی جدید	توسعه بازار

<p>شرکت خودروسازی فورد در خارج از بنگاه‌های معاملاتی و فروشگاه‌ها، برای ارائه خدمات پس از فروش واحدهای تازه‌ای دایر کرد.</p>	<p>بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات</p>	<p>توسعه محصول</p>
<p>شرکت والت‌دیسنی برای خانواده‌ها و نوجوانان محوطه‌های سرپوشیده جدیدی با فن‌آوری‌های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می‌توانستند در این مکان‌ها به مسابقه‌های الکترونیکی و بازی‌های مربوط به موتور یا خودرو سواری (شبیه‌سازی شده) بپردازند. نخستین مجموعه از این گونه در ۱۹۹۸ در اورنالندو، فلوریدا گشایش یافت که مساحت آن به ۱۰۰ هزار فوت مربع می‌رسید.</p>	<p>افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط</p>	<p>تنوع همگون</p>
<p>شرکت میسز که در زمینه امور بانکی و بیمه در بریتانیا فعالیت می‌کند یک شرکت نرم‌افزار مراقبت‌های بهداشتی را به نام سیستم رایانه مدیک خریداری کرد</p>	<p>افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط</p>	<p>تنوع ناهمگون</p>
<p>بانک فرست یونیون شرکت ویت فرست بوچر سینگر را خریداری کرد.</p>	<p>افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی</p>	<p>تنوع افقی</p>
<p>شرکت‌های لوسنت تکنولوژی و شرکت «ان‌وی فیلیپس الکترونیکز» شرکت جدیدی به نام «ارتباطات مصرف‌کننده فیلیپس» تشکیل دادند تا بدان وسیله تلفن را تولید و عرضه کنند.</p>	<p>یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند.</p>	<p>مشارکت</p>
<p>بانک ولزفارگو بین سال‌های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ از میزان مشاغل موجود ۱۲۶۰۰ شغل کاهش داد.</p>	<p>گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود</p>	<p>کاهش</p>
<p>شرکت ریتون واحد تولیدکننده لوازم خانگی به نام امانا را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت گودمن هولیدینگ فروخت.</p>	<p>فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان</p>	<p>واگذاری</p>
<p>شرکت ریبال تمام دارایی‌های خود را به فروش رسانید و فعالیت‌های خود را پایان داد.</p>	<p>با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌های شرکت</p>	<p>انحلال</p>

نکته برتر: در اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند.

✓ یکپارچگی عمودی به پایین:

■ شرکت‌های تولیدی و تجارت مواد مورد نیاز را از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خریداری می‌نمایند. یکپارچگی عمود به پایین یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه‌کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود در آورد. به ویژه زمانی این استراتژی‌ها مناسب هستند که شرکت به عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد آن‌ها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا اینکه نتوانند نیازهای شرکت را تأمین نمایند.

نکات برتر

معقول این است صنایعی که به منابع عرضه مواد جهانی دسترسی دارند از روشی برعکس یعنی ادغام‌زدایی استفاده کنند. روشی دیگر به نام تأمین از خارج بسیار متداول شده است و شرکت‌ها از عرضه‌کنندگان خارجی مواد مورد نیاز خریداری می‌کنند از همه جا کسب اطلاع می‌نمایند و عرضه‌کنندگان و فروشندگان مختلف را به جان یکدیگر می‌اندازند تا بتواند مواد مورد نیاز را به بهترین قیمت خریداری کنند.

✓ یکپارچگی افقی:

مقصود از یکپارچگی افقی اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود در آورد و بر میزان کنترل خود بر آن‌ها بیفزاید.

نکات برتر

در زمانی کنونی در مدیریت استراتژیک یکی از شناخته‌شده‌ترین راه‌ها این است که شرکت‌ها با یکپارچگی افقی می‌کوشند از استراتژی‌های رشد استفاده کنند. ادغام شرکت‌ها در یکدیگر خریدن شرکت رقیب و بلعیدن شرکت‌های دیگر از جمله استراتژی‌هایی است که شرکت‌های رقیب به اجرا درمی‌آورند و می‌کوشند بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده‌ای به نام صرفه‌جویی به مقیاس استفاده کنند و نیز منابع و شایستگی‌ها را منتقل نمایند. در بسیاری از صنایع یکی از استراتژی‌های متداولی که به اجرا درمی‌آید یکپارچگی افقی است.

۲- استراتژی‌های متمرکز:

■ گاهی رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول را استراتژی‌های متمرکز می‌نامند؛ زیرا آن‌ها به تلاش‌های متمرکز و فشرده‌ای نیاز دارند تا شرکت بتواند بدان وسیله محصولات خود را از نظر رقابتی بهبود بخشد.



پاسخنامه تشریحی Ph.D - ۹۸

۱- گزینه «۲» صحیح است.

۲- گزینه «۳» صحیح است.

$$med = I_m + \frac{(\frac{N}{2} - F_{i-1}) \times c}{f_i}$$

در محاسبه میانه داریم:

که F_{i-1} فراوانی تجمعی دسته قبل میانه می‌باشد.

۳- گزینه «۴» صحیح است. ابتدا ضریب چولگی را برحسب میانگین، نما و انحراف معیار محاسبه می‌کنیم:

$$S.k_x = \frac{\bar{x} - \text{mod}}{\sigma} = \frac{12 - 14}{2} = -1$$

از آنجا که $(S.k(ax \pm b) = S.k_x)$ داریم: $S.k_y = S.k_x = -1$

۴- گزینه «۴» صحیح است.

$$\sum_{i=1}^n (x_i - \sigma^2) = 0 \Rightarrow \sum_{i=1}^n x_i - n\sigma^2 = n\bar{x} - n\sigma^2 = 0 \Rightarrow \bar{x} = \sigma^2$$

۵- گزینه «۳» صحیح است.

۶- گزینه «۳» صحیح است.

داریم:

$$P(X_1 = 2, X_2 = 1, X_3 = 2) = \binom{5}{2,1,2} (0/3)^2 (0/6) (0/1)^2$$

$$= \frac{5!}{2! \times 1! \times 2!} \left(\frac{9}{100}\right) \times \left(\frac{6}{10}\right) \times \left(\frac{1}{100}\right) = 30 \times \frac{54}{10^4} = \%162 = \%1/62$$

۷- گزینه «۲» صحیح است.

$$P(M) = 0/7$$

$$P(W) = 0/5$$

$$P(M|W) = 0/8$$

$$\Rightarrow P(M|W) = \frac{P(M,W)}{P(W)} = 0/8 \Rightarrow P(M,W) = 0/8 \times 0/5 = 0/4$$

$$\Rightarrow P(M' \cap W') = P(M \cup W)' = 1 - P(M \cup W) = 1 - \{P(M) + P(W) - P(M,W)\} = 1 - (0/7 + 0/5 - 0/4) = 0/2$$

۸- گزینه «۳» صحیح است. تمام برآوردگرها اریبی می‌باشند ولی اریبی $\hat{\theta}_3$ کمتر از بقیه برآوردگرها می‌باشد و همچنین دارای انحراف کمتری نسبت به بقیه برآوردگرها می‌باشد.

۹- گزینه «۱» صحیح است.

$$e = Z_{\frac{\alpha}{2}} = Z_{0/025} \times \frac{\sqrt{225}}{\sqrt{100}} = 1/96 \times \frac{15}{10} = 2/94 \quad \text{لذا: } (Z_{\frac{\alpha}{2}} = Z_{0/025} = 1/96)$$

۱۰- گزینه «۳» صحیح است.