



مدیریت استراتژیک

نام استاد: حسین ادب

روز کلاس: چهارشنبه

تیمه‌کننده: فرخ سیفی

۱- نام کتاب: مدیریت استراتژیک

نویسنده: جان ای پرس - ریچارد رابینسون

ترجمه: محمدحسین بیرامی

انتشارات: مدیریت صنعتی

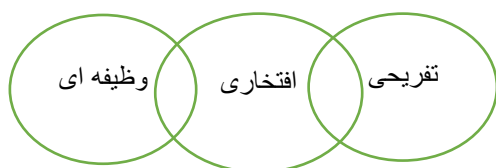
۲- نحوه تدریس: تعاملی Interactive (مشارکتی)

۳- نحوه ارزیابی: ۱۲ نمره پایا ن ترم - ۵ نمره تکالیف - ۳ نمره مشارکت فعال (تماس تلفنی ، اینترنت ، دیکشنری و ماژیک و تخته و...)

۴- آشنایی با استاد

۵- هدف درس: توسعه شغلی

فرض بر این است که دانشجویان شاغل هستند تجربه و سابقه کاری به یادگیری کمک میکنند ILO میگویند شاعل بودن یعنی چهار ساعت کار در هفته خانه داری شغل محسوب میشود شغل میتواند افتخاری ، تفریحی و یا وظیفه ای باشد افتخاری: بابت آن پولی دریافت نمیشود تفریحی: ورزش و تفریح و ... وظیفه ای: امکان دارد پولی دریافت شود یا نشود



۶- آشنایی با دانشجویان

۷- تکالیف: هر جلسه حداقل یک تکلیف داده میشود و باید Email شود

Email : adabhosseini@yahoo.com

نام درس - روز و ساعت - نام و نام خانوادگی : subject

۱- مدیران ارشد

استراتژی چیست:

استراتژی اغلب به مسیر تعبیر شده است استراتژی میتواند هدف یا مسیر باشد مدیران ارشد در موضوعات استراتژیک تصمیم گیری میکنند مدیر عامل و اعضاء هیئت مدیره در شرکتها مدیران ارشد تلقی میشوند بالاترین عضو سازمان مدیر ارشد است

۲- بلند مدت

تصمیمات استراتژیک در دراز مدت بر روی موفقیت یا شکست تاثیر میگذارند تصمیمات استراتژیک مانند ازدواج ، انحلال شرکت ، شغل و....

۳- محیط خارجی

محیط به دو دسته تقسیم میشوند ۱- محیط داخلی (درونی) ۲- محیط خارجی (بیرونی) بحث مدیریت استراتژیک بر محیط خارجی میباشد یعنی موضوعات استراتژیک باید محیط خارجی را در بر بگیرند

۴- آینده

موضوعات استراتژیک گرایش به آینده دارند (حال نیز جزء آینده میباشد)

۵- منابع

موضوعات استراتژیک نیازمند مقادیر زیادی از منابع هستند

۱- مدیریت استراتژیک . صفحه (۲۵)

مجموعه ای از تصمیمات و اقداماتی که منجر به طراحی و فعالسازی استراتژیها برای دستیابی به اهداف یک سازمان میشود سازمان عبارتست از مجموعه ای از فعالیتهای کوچک یا بزرگ دولتی یا خصوصی ثبت شده یا نشده خدماتی یا تولیدی و یا هردو که هدف خاصی را داشته باشند سازمان میگویند . (تعریف سازمان ISO میباشد سازمان بین المللی استاندارد)

۲- چرا مدیریت استراتژیک ؟

پیش بینی ، نظارت و ارزیابی

۳- business به چه معناست

در گذشته های دور business به تجارت و بازرگانی اطلاق میشد اما امروزه business به هر کسب و کاری میگویند .

۴- اختلاف بین دو اصطلاح goals و objectives را بنویسید .

هر دو اصلاح به معنی اهداف استفاده میشوند goal اهداف کلان و objectives اهداف خرد که معمولاً بصورت کمی بیان میشود .

۵- محیط به چند دسته تقسیم میشود

الف : محیط دور : شرایط اقتصادی ، شرایط اجتماعی ، اولویتهای سیاسی و توسعه تکنولوژی

ب : نزدیک (ذینفعان) رقبا ، تامین کنندگان ، منابع ، موسسات دولتی ، مقررات و مشتریان

ذینفعان : به همه اشخاص حقیقی یا حقوقی اطلاق میشود که به نوعی از فعالیتهای سازمان ما سود یا زیان میبرند مثال همه همسایه ها و فروشگاهها

۶- سطوح مدیریت استراتژیک را نام ببرید .

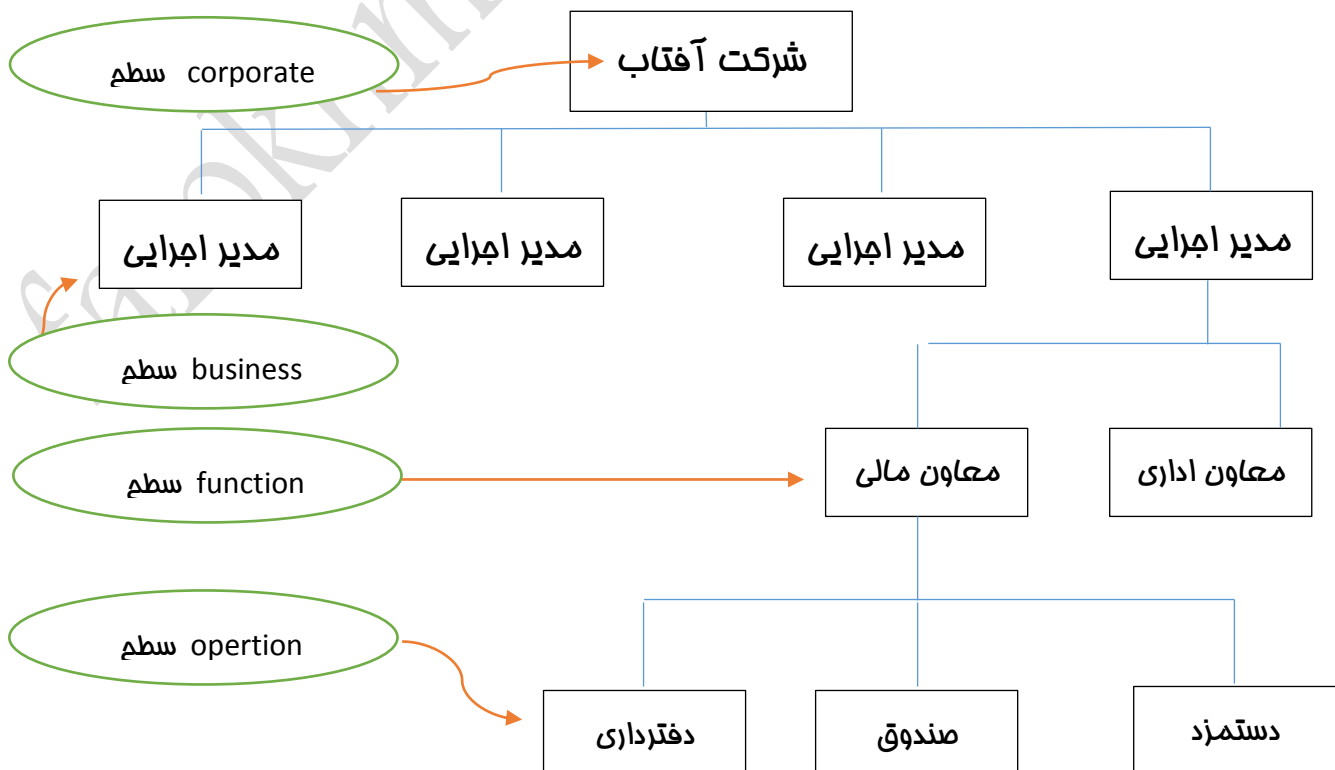
سطح یک : سازمان یا شرکت (corporate)

سطح دو : کسب و کار (business)

سطح سه : وظیفه (function)

سطح چهار : عملیات (operation)

شرکتهای بزرگ دارای چند business هستند منظور فعالیتهای کاملاً متفاوت است .



هفت موضوع که باید در ماموریت هر سازمان یا شرکت ذکر شود بنویسید . **ماموریت (تکلیف)**

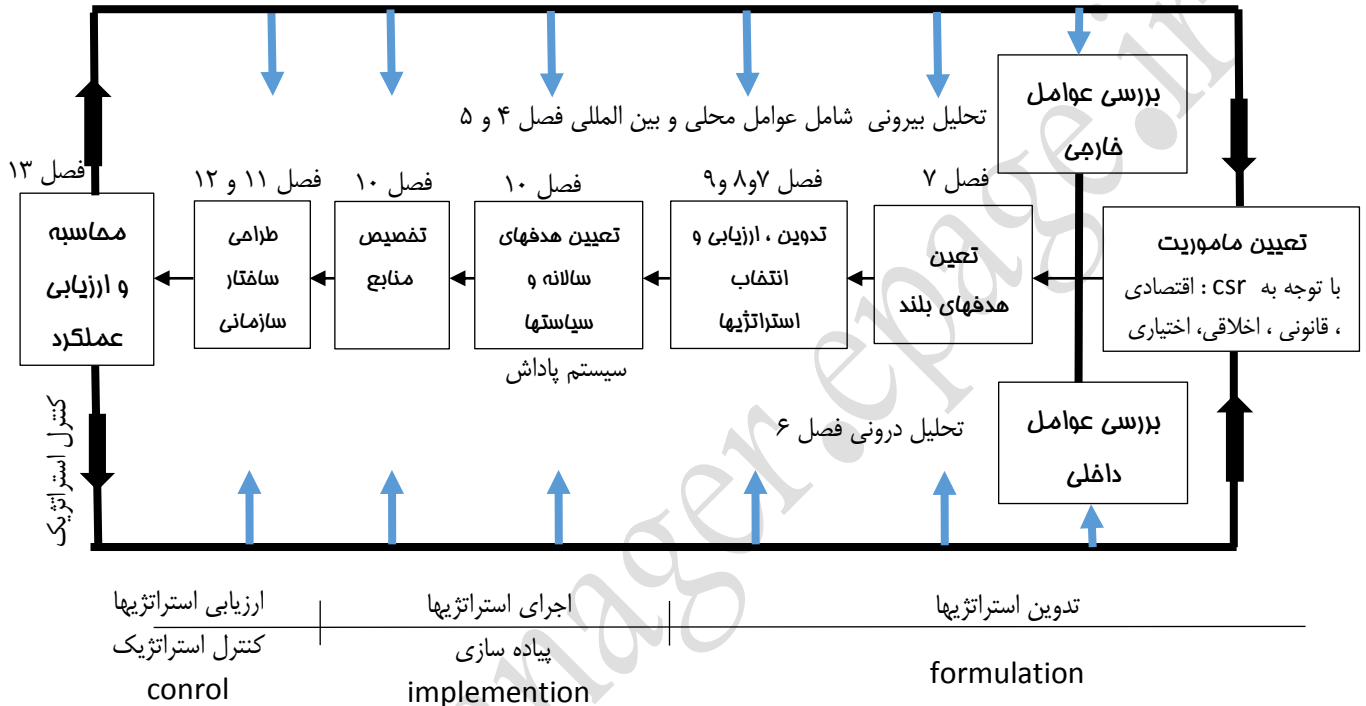
۱- مشتری بازار ۲- محصول خدمت ۳- قلمرو جغرافیایی ۴- فناوری ۵- نگرانی برای بقا ۶- فلسفه ۷- تصویر شخصی (خودشناسی) ۸- توجه به وجهه عمومی

۷- سه جزء اصلی در مدیریت استراتژیک را نام ببرید .

تدوین (formulation) ، پیاده سازی (implementation) و کنترل (control)

۸- نقشه راه (road map) را برای درس مدیریت استراتژیک رسم کنید .

مراحل اجرای مدیریت استراتژیک (نقشه راه)



نظارت و کنترل در آخرین مرحله حضور ندارد بلکه در تمامی مراحل موثر است

استقرار مدیریت استراتژیک به طراحی ساختار سازمانی منجر میشود ، ساختار سازمانی تحت تاثیر مدیریت استراتژیک قرار دارد

۹- اگر محیط را به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم کنیم بنظر شما مدیران ارشد به کدام یک از محیط ها باید اولویت بدهند

محیط خارجی اولویت اول مدیران ارشد است

۱۰- هفت موضوع که باید در ماموریت سازمان یا شرکت ذکر شود .

۱۱- به هر یک از دانشجویان این کلاس موضوعی جهت ارائه داده میشود منتظر دریافت موضوعات فود باشید.

۱۲- اصلاحات زیر را به زبان ساده توضیح دهید .

۱۲-۱- استراتژیستها

به چه کسانی ر سازمان استراتژیست می گویند

استراتژیستها عامل تغییر در سازمانند عناوین زیر میتواند به آنها اطلاق میشود مشاور ، مدیر عامل ، مالک ، رئیس هیئت مدیره ، مدیر اجرایی و ...

معمولاً مشاور خارج از یک سازمان می آید بقیه افراد داخل خود سازمان هستند .

۱۲-۲- بیانیه مدیریت (mission statement)

واقعاً ما چکاره ایم ، ماموریت به حال حاضر میپردازد یعنی الان ، اگر بخواهیم به آینده بپردازیم به آن چشم انداز (vision) میگویند

۳-۱۲- فرصتها و تهدیدات (opportunities- treats)

خارجی است و از خارج از سازمان به ما تحمیل میشود فرصتها و تهدیدات دوروی یک سکه هستند یعنی میتوانیم فرصته را به تهدیدات و تهدیدات را به فرصتها تبدیل کرد مانند ادامه تحصیل

۴-۱۲- نقاط قوت و ضعف (weakness - strengths)

داخلی است مانند ادامه تحصیل کارکنان

۵-۱۲- هدفهای بلند مدت

در مدیریت استراتژیک هدفهای طولانی تر از یکسال را طولانی مدت مینامند

۶-۱۲- هدفهای سالانه (کوتاه مدت)

کمتر از یکسال را بخود اختصاص میدهد

۷-۱۲- استراتژی

مسیر رسیدن به اهداف در بیشتر منابع مسیر ذکر شده است یعنی چگونه میتوان به اهداف دست پیدا کنیم البته اهداف بلند مدت

۸-۱۲- سیاستها (policy)

سیاستها مسیر ، ابزار یا وسیله است که به ما کمک میکند به اهداف کوتاه مدت دست یابیم

تکلیف شماره ۳

مزایای مدیریت استراتژیک مداخل چهارده مورد بنویسید .

- ۱- فعالیتهای تدوین استراتژی توانایی شرکت را در پیشگیری از مسائل تقویت میکند .
- ۲- تصمیمات استراتژیک گروهی احتمالاً از میان بهترین گزینه های در دسترس انتخاب میشود
- ۳- مداخله کارکنان در تدوین استراتژیک درک آنها را در رابطه با بهره وری ، پاداش افزایش می یابد .
- ۴- شکاف و همپوشانی در فعالیتهای افراد و گروهها کاهش می یابد .
- ۵- مقاومت در برابر تغییر کاهش می یابد .

فصل دوم

۱- تعریف ماموریت سازمان . صفحه (۶۵)

هدف منحصر به فردی که یک شرکت را از دیگر شرکتهای هممنوع مجزا میسازد و حیطة عملیات شرکت را از جنبه محصول ، بازار و فناوری تعیین میکند .

۲- اجزای اصلی ماموریت سازمان چیست . صفحه (۶۸)

- ۱- مشتری - بازار - محصول - خدمت - ۳- قلمرو جغرافیایی - ۴- فناوری - ۵- نگرانی برای بقاء - ۶- فلسفه - ۷- تصویر شخصی (خود شناسی) - ۸- توجه به وجهه عمومی
 - ۳- فلسفه شرکت را در یک جمله توضیح دهید .
- بیان فلسفه یک شرکت اغلب بیانیه اعتقادات یک شرکت نامیده میشود .

۴- image (تصویر یا تصور) به چند دسته تقسیم میشود با ذکر مثال توضیح دهید . صفحه (۷۷)

الف . داخلی پیش نیاز image خارجی است ولی اولویت با image خارجی است علت اولویت دادن به image خارجی اینست که اصلاح تصور دیگران از سازمان بسیار سخت قابل انجام است image داخلی ساده تر از اصلاح است زیرا محدودتر است .

ب . خارجی برای یک سازمان مانند آبروی برای یک آدم است به هر قیمتی شده آبروی خود را حفظ میکنیم .

۵- بیانیه چشم انداز به چه مواردی می پردازد . صفحه (۸۷)

چشم انداز پاسخ این سوال است که به کجا می‌خواهیم برسیم
بیانیه ای که نشان دهنده نیت استراتژیک یک شرکت است که برای تمرکز نیروها و منابع شرکت بر دستیابی به آینده مطلوب
طراحی شده است .

۶- هیئت مدیره یعنی چه . صفحه (۸۹)

گروهی از نمایندگان ، ذینفعان و مدیران استراتژیک که مسئول نظارت عالیه بر ایجاد و به انجام رساندن مأموریت شرکت می‌باشند .
ذینفعان : سهامداران ، مشتریان ، کارکنان
هیئت مدیره : الف : موظف : سمتی در شرکت دارند ب : غیر موظف : شغلی در شرکت ندارند

۷- نظریه کارگزاری (agency theory) را با ذکر یک مثال توضیح دهید (مهم سوال امتحانی) **تکلیف**

دسته ای از نظریات کنترل سازمانی بر مبنای این عقیده که تفکیک مالکیت از مدیریت احتمال نادیده گرفتن تمایلات مالکین را
بوجود می آورد . (جدا بودن سهامداران از مدیران شرکت)

۸- نظریه کارگزاری چه مسائلی را در سازمان ایجاد می کند . صفحه (۹۴)

الف . در صورت تفکیک بین مدیران و سهامداران مدیران دوست دارند تشریفات دفتر خود را گسترش دهند یعنی بزرگ شدن
سازمان

ب . در صورت تفکیک بین سهامداران و مدیران مدیران دوست دارند ریسک سازمان را متنوع کنند یعنی تنوع در فعالیتها ، پروژه ها
و خدمات و محصولات

ج . در نقطه مقابل برخی مدیران کلاً از ریسک اجتناب می ورزند یعنی نقطه مقابل آیتم شماره دو

د . ممکن است بین بازده مالی شخصی مدیران و سودآوری شرکت تعارض وجود داشته باشد .

ر . معمولاً سهامداران به پیشرفتهای سریع (جهشی) علاقه مندند ، ممکن است مدیران علاقه مند باشند فعالیتهایی را که در آن
تجربه دارند تکرار کنند پیشرفتهای جهشی در مقابل پیشرفتهای تدریجی

۹- برای حل مسائل کارگزاری چه راه‌هایی وجود دارد . صفحه (۹۶)

برای حل مسائل مربوط به تئوری کارگزاری باید همسویی بین منابع مدیران و سهامداران ایجاد شود مثلاً

الف : به مدیران سهام مدیریتی بدهیم مثلاً ۵٪ در طول مدت اشتغال مدیر به همین میزان در سود و زیان شریک است وقتی از
شرکت برود این سهام به شرکت باز میگردد .

ب : یک پاداش سنگین مانند خودرو بعنوان انگیزه مطرح میشود موارد دیگری هم مانند الف و ب وجود دارد صفحه ۹۶
اگر بخواهیم نظریه کارگزاری بطور کامل حل شود ، سهامداران و مدیران ارشد باید یکی شوند .

فصل سوم

۱- مسئولیت اجتماعی یک سازمان به چند دسته تقسیم میشود .

الف . مسئولیتهای اقتصادی
ب . مسئولیتهای قانونی
ج . مسئولیتهای اخلاقی
د . مسئولیتهای احتیاطی

۲- برای مسئولیتهای اقتصادی مثال بزنید .

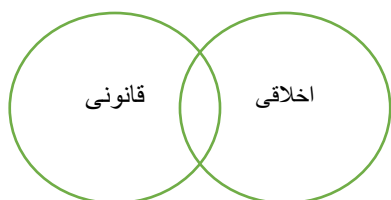
یعنی سودآور باشد یعنی دخل و خرج خود را بالنس کنیم مانند دانشگاه آزاد باید سودآور باشد ، خیریه باید سود آور باشد

۳- مسئولیتهای قانونی را با ذکر یک مثال توضیح دهید .

یعنی قوانین و مقررات محیطی را رعایت کنیم مانند دستفروش و تکدی گری

۴- برای مسئولیتهای اخلاقی یک مثال بزنید .

اخلاق فراتر از قانون است مانند فروش مداوم سیگار و مهریه



۵- برای مسئولیتهای امتیاطی یک مثال بزنید .

یعنی داوطلبانه

مثلاً بانک ملت هزینه گندم گندمکاران را نقداً در مزرعه میپردازد ، بانک ملت زندانیان جرایم غیرعمد را میپردازد ، بانک ملت دوست دارد هزینه آموزش حسابداری و مدیریت مالی در دبستانها را از مهرماه سال ۹۵ متقبل شود . ممکن است چهاردسته از مسئولیتهای بالا با یکدیگر اشتراک داشته باشند .
یادمان باشد ممکن است برخی از فعالیتهای امتیاطی سازمان سرپوشی برای جبران در ضعف فعالیتهای اصلی باشد .



تمام کسانی که مالک سهامهای شرکت هستند میتوانند با اعمال حق رای خود در انتخاب هیئت مدیره و کنترل آن مشارکت کنند ولی در عمل چنین فعالیتی انجام نمیشود .

برای حل این مسئله قانونگذار وارد عمل میشود و قوانین و نهادهای قانونی را ایجاد میکند که به این موضوع بپردازد **لطفاً تحقیق خود را با موضوع حاکمیت شرکتی با توجه به موارد بالا ادامه دهید .**

در همه کشورها قوه قضائیه مسئول ایجاد نهادهای قانونی برای نظارت بر حسن اجرای موارد بالاست .

نکته :

- جابجایی در کلاس برای تغییر یک رویکرد یا پارادایم در کلاس صورت گرفته است .
- جابجایی به ما کمک میکند از زوایای دیگران به یک مساله خاص نگاه کنیم .
- تغییر در محل کار و یا شغل باعث میشود دیدگاههای جدید کسب شود و این امر به خلاقیت ما کمک میکند .
- برای این منظور استراتژی چرخش شغلی توصیه میشود معمولاً آدمها در مقابل تغییرات مقاومت میکنند .
- چرخش شغلی عبارتست از جابجایی سیستماتیک کارکنان به سطوح مختلف با توجه به پیش نیازها (سیستماتیک یعنی دارای برنامه که بطور منظم اجرا شده و ارزیابی میگردد) .
- چرخش شغلی باعث کشف استعدادهای کارکنان میشود اتصال این قصه گفته شده در درس مدیریت استراتژیک مربوط به بخش چهار CSR است یعنی فعالیتهای داوطلبانه (احتیاطی)

۶- مسئولیتهای اجتماعی چهارگانه چرا برای سازمان توصیه میشود .

پایداری ، اگر یک شرکت یا سازمانی بخواهد در دراز مدت بماند و توسعه پیدا کند پیش نیاز آن اینست که فراتر از قوانین و مقررات و اخلاق عمل کند (فعالیتهای داوطلبانه) مثال شرکت تویوتا ، درایران گلرنگ ، بوتان ، قلم چی

۷- مسئولیت اجتماعی یک سازمان را چه کسی تعیین میکند .

مدیران ارشد که ممکن است عنوان هیئت مدیره ، هیئت امناء ، و اسامی دیگر را داشته باشد منظور از مدیران ارشد بالاترین مقام سازمان است .

۸- حاکمیت شرکتی یعنی چه (CG) چه رابطه ای بین حاکمیت شرکتی و درس مدیریت استراتژیک وجود دارد . تکلیف

داستان حاکمیت شرکتی به موضوع سهامداران جزء برمیگردد در مدیریت استراتژیک موضوعی قابل توجه است ! چگونه مطمئن شویم حق سهامداران در نظر گرفته میشود و شرکت بصورت سالم فعالیت میکند .

هیئت مدیر حد فاصل بین شرکت و سهامداران قرار دارند

۹- مطابق تعریف کتاب مسئولیت اجتماعی سازمان چیست (CSR) . صفحه (۱۲۴)

نظری مبنی بر اینکه کسب و کار علاوه بر خدمت به منافع مالی سهامداران ، وظیفه ای نیز برای خدمت به جامعه بعنوان یک کل دارد .

۱۰- جهانی شدن کسب و کار چه چالشهایی را در موضوع برون سپاری . صفحه (۱۳۱)

هنگامی که شرکتها از مرزهای جغرافیایی پای خود را فراتر میگذارند و تبدیل به شرکتهای چند ملیتی میشوند یک مسئله جدید بوجود می آید ، رسیدن به یک دیدگاه مشترک در موضوع مسئولیتهای اجتماعی دشوار خواهد شد و اختلاف فرهنگی و اخلاقی به این موضوع دامن میزند .

۱۱- رفتار شرکت مایکروسافت را در موضوع برون سپاری فعالیتهای نرم افزاری به هند از نظر CSR تملیل کنید . صفحه (۱۳۱)

برون سپاری فعالیتهای نرم افزاری از سوی شرکتهای امریکایی به هندیها دلایل زیر را دارد

الف . تسلط به زبان انگلیسی توسط هندیها

ب . پائین بودن دستمزد

ج . سطح بالایی از تخصص درخصوص نرم افزار

د . اختلاف زمانی روز و شب

وجود شبکه های کامپیوتری برون سپاری را امکان پذیر کرده است ، طبیعی است که این واگذاری برای امریکاییها اقتصادی است ولی منتقدانی دارد مثلاً این امر اشتغال در امریکا را کاهش می دهد ، انتقاد بعدی احتمال لو رفتن مطالب محرمانه وجود دارد .

۱۲- رفتار اروپاییها را در موضوع سافت کالاهای تولیدی به چینی ها از نظر CSR تملیل کنید. صفحه (۱۳۱)

موضوع حقوق بشر مطرح میشود چینیها از نظر استانداردهای زندگی در سطوح بسیار پائینی قرار دارند .

۱۳- قانون ساربینز آکسلی را بطور مختصر توضیح دهید . صفحه (۱۳۲)

قانونی بود که برای حسابداری و حسابرسی ارائه شد این قانون بیان میکند که مدیر اجرایی ارشد و مدیر مالی باید هر گزارش مستعمل بر صورتهای مالی را تأیید کنند و این بدین معناست که هر دو مدیر ارشد این گزارشها را بررسی کرده اند و تصدیق مینمایند

۱۴- برای مشکل ساربینز آکسلی چه راه ملهایی را پیشنهاد میدهد . صفحه (۱۳۲)

۱۵- آیا مسئولیت اجتماعی در بیانیه ماموریت تأثیر میگذارد .

حتماً مشارکت دارد .

۱۶- آیا استاندارد برای مسئولیت اجتماعی وجود دارد .

بله ISO ۲۶۰۰۰-۲۰۱۰

۱۷- استاندارد بین المللی مسئولیت اجتماعی (ISO ۲۶۰۰۰-۲۰۱۰) را بطور مختصر شرح دهید . تکلیف

ISO | هر ۵ سال یکبار استانداردهای خود را ویرایش میکند بنابراین حداقل این استاندارد تا سال ۲۰۱۵ معتبر است اگر ویرایش بعدی مثلاً در سال ۲۰۱۶ منتشر شد این استاندارد منسوخ میشود و به تاریخ می پیوندد .

۱۸- آیا به اجرای چنین استانداردی گواهینامه تعلق میگیرد .

خیر زیرا این استاندارد یک چهارچوب راهنما برای مسئولیت اجتماعی است .

فصل چهارم

عنوان فصل :

محیط به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم میشود فصل چهار محیط خارجی است (فصل ۶ به محیط خارجی میپردازد در مدیریت استراتژیک اولویت با تحلیل محیط خارجی است فصل ۵ مربوط به محیط خارجی است .

۱- محیط خارجی شرکت را تعریف کنید . صفحه (۱۷۴)

عواملی فراتر از کنترل شرکت که بر گزینه های تعیین جهت و فعالیت ، ساختار سازمانی و فرایندهای داخلی تأثیر میگذارد .

۲- سه لایه عوامل ممیطی که بر (روی عملکرد یک شرکت تاثیر میگذارد کدامند . صفحه (۱۷۴)

الف : محیط عملیاتی :

رقباء ، اعتبار دهندگان ، مشتریان ، نیروی کار ، تامین کنندگان

ب : محیط صنعت :

موانع ورود ، قدرت تامین کنندگان ، قدرت خریداران ، دسترسی به محصول جانشین ، شدت رقابت

ج : محیط دور :

اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی ، فناوری ، محیط زیستی

۳- محیط دور شامل چه عواملی میشود . صفحه (۱۷۵)

اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی ، فناوری و محیط زیست

۴- هر یک از عوامل پنج گانه محیط دور را با ذکر مثال توضیح دهید . صفحه (۱۷۵)

برای عوامل اقتصادی : نرخ تورم و با سطح درآمد خانوار را در نظر بگیریم .

عوامل اجتماعی : ورود زنان به بازار کار ، کیفیت زندگی (تفریحات و اوقات فراغت) ، شهروندان مسن و افزایش سن بازنشستگی

، سلامت فردی غذاهای فوری و اضافه وزن و سلامتی صفحه (۱۷۸)

عوامل سیاسی : قوانین و مقررات مثل قوانین کپی رایت صفحه (۱۷۸)

۵- برای محیط دور (فناوری) چند مثال بزنید . صفحه (۱۸۳)

شناخت پیشرفتهای فعلی و پیشرفتهای احتمالی آینده که میتواند بر محصولات و خدمات آن تاثیر بگذارد تلاش زیادی نماید این تلاش شبه علمی بر ای پیش بینی پیشرفتهای و برآورد تاثیرات آن بر فعالیتهای یک سازمان بعنوان پیش بینی فناورانه نامیده میشود مثال بر تلزمن شرکتی که موسیقی ها را از طریق فناوری اینترنت اقدام به دانلود موسیقی کند که این موجب افزایش مشتریان شده

۶- برای محیط دور (زیست ممیطی) چند مثال بزنید . صفحه (۱۸۵)

زیست بوم : روابط بین انسانها و دیگر موجودات زنده و هوا و خاک و آب که از آنها پشتیبانی میکنند .

آلودگی : تهدیدات وارده به زیست بوم پشتیبانی کننده از ما که عمدتاً ناشی از فعالیتهای انسان در یک جامعه صنعتی هستند .

مانند آلودگی هوا ، آب ، زمین ، کسب و کار و ...

۷- مایکل پروتر (باربر) در موضوع ۵ نیروی صنعت چه میگوید . صفحه (۱۹۳)

وضعیت رقابت در صنعت به ۵ نیروی اصلی بستگی دارد که توان ترکیبی این نیروها تعیین کننده سود نهایی بالقوه در یک صنعت است که آن در صنایع مختلف متغیر است

۱- تازه واردان ۲- خریداران ۳- تامین کنندگان ۴- عوامل تعیین کننده تهدید جانشینی ۵- رقابت در میان شرکتهای موجود در صنعت

۸- هر یک از عوامل ۵ گانه مایکل پروتر را با ذکر مثال توضیح دهید .

۱- تازه واردین با خودشان مواردی را به همراه می آورند : شوق و اشتیاق فراوان ، نیروی جوانی ، قناعت به سود کم ، گاهی هم منابع مالی قابل توجهی را با خود می آورند ، تهدید تازه واردین در این کتاب در ۶ آیتم تحت عنوان ۱- صرفه جویی به مقیاس ۲- تمایز محصول ۳- نیازهای سرمایه ای ۴- عدم مزیت هزینه مستقل از اندازه ۵- دسترسی به کانالهای توزیع ۶- سیاست دولت آمده است .

اگر ما تازه وارد باشیم به هیچ یک از تهدیدات توجه نکنیم ، شور و اشتیاقی که شما بعنوان تازه وارد دارید آنها ندارند ، تازه واردان به منافع کمتری قانع هستند (کم توقع) ، تازه واردان معمولاً کوچک و جابک هستند ، انعطاف پذیری تازه واردان بیشتر است . مورد شش گانه بالا به ما کمک میکند تا مانع ورود تازه واردان به صنعت خودمان بشویم .

۱-۱ صرفه جویی به مقیاس :

هر کسب و کاری در محدوده معینی دارای سود آوری مطلوب است کمتر از آن گران درمی آید بیشتر از آن نیز ما را با مشکلاتی مواجه میسازد .

هر کسب و کاری در فاز یک لزوماً سود آور نیست .

۱-۲ تمایز محصول :

مشتریان وفادار میتوانند تازه واردان را دچار مانع کنند مانند تویوتا مشتریان وفاداری در سطح جهان دارد که اعتقاد دارند خودرو فقط تویوتا

۱-۳ نیازهای سرمایه ای :

ورود به هر صنفی ممکن است منابع مالی فراوانی نیاز داشته باشد که قابل برگشت نیست مانند هزینه تبلیغات ، تحقیق و توسعه ، تازه واردان را دباره این موضوع نگران میسازیم .

۱-۴ عدم مزیت هزینه ، مستق از اندازه :

هرگونه استفاده از یارانه های دولتی ، خریدهای ارزان گذشته را میتوانیم به رخ تازه واردها بکشیم .

۱-۵ دسترسی به کانالهای توزیع :

مثلاً ما یک شبکه توزیع بزرگ برای چوب شور کنجودی در کل کشور داریم ازه واردان خیلی طول میکشد که چنین شبکه ای را ایجاد کنند .

۱-۶ سیاست دولت :

از طریق مجوزها میتوان ورود تازه واردان را با مانع جدی مواجه کرد مثال پروانه کسب ، پروانه بهره برداری ، کارت بازرگانی برای واردات یا صادرات دولتها میتوانند از طریق قوانین و مقررات موانع را کاهش یا افزایش دهند .

۱-۲-۱ اهرم چانه زنی

تمرکز خریدار در مقابل تمرکز فروشنده ، حجم خرید ، هزینه های رویگردانی خریدار نسبت به شرکت ، اطلاعات خریدار ، توان ادغام رو به بالا ، محصولات جایگزین ، مضیقه یا تنگنا

۲- خریداران :

۲-۲-۲

قیمت کل خرید ، تفاوت های محصول ، هویت برند تاثیر بر کیفیت ، عملکرد ، منافع خریدار ، انگیزه های تصمیم گیران

۳- تامین کنندگان

۳-۱ تمایز مواد اولیه

۳-۲ هزینه های جابجایی تامین کنندگان و شرکتهای در صنعت

۳-۳ وجود مواد اولیه جایگزین

۳-۴ اهمیت حجم برای تامین کنندگان

۳-۵ هزینه نسبی برای کل خرید در صنعت

۳-۶ تاثیر مواد اولیه بر هزینه یا متمایز سازی

۳-۷ تهدید ادغام رو به پائین (رو به جلو)

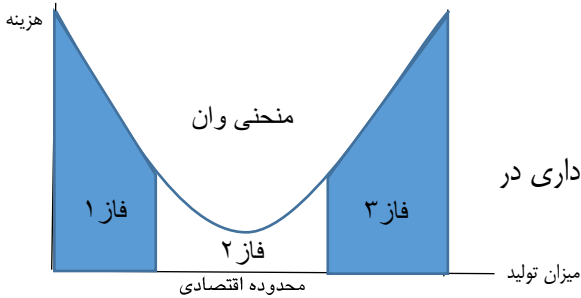
۳-۸ نسبت به تهدید ادغام رو به بالا از سوی شرکتهای

۴- جانشینان

۴-۱ قیمت های نسبی

۴-۲ عملکرد جانشین

۴-۳ هزینه های جابجایی



۴-۴ جایگزین

۵- رقباى در میان شرکتها موجود در صنعت

۵-۱ رشد صنعت

۵-۲ هزینه های ثابت

۵-۳ ظرفیت اضافی متناوب

۵-۴ تفاوتهای محصول

۵-۵ هویت برند

۵-۶ هزینه های جایگزین

۵-۷ تمرکز گرایى و تعادل

۵-۸ پیچیدگی اطلاعاتی

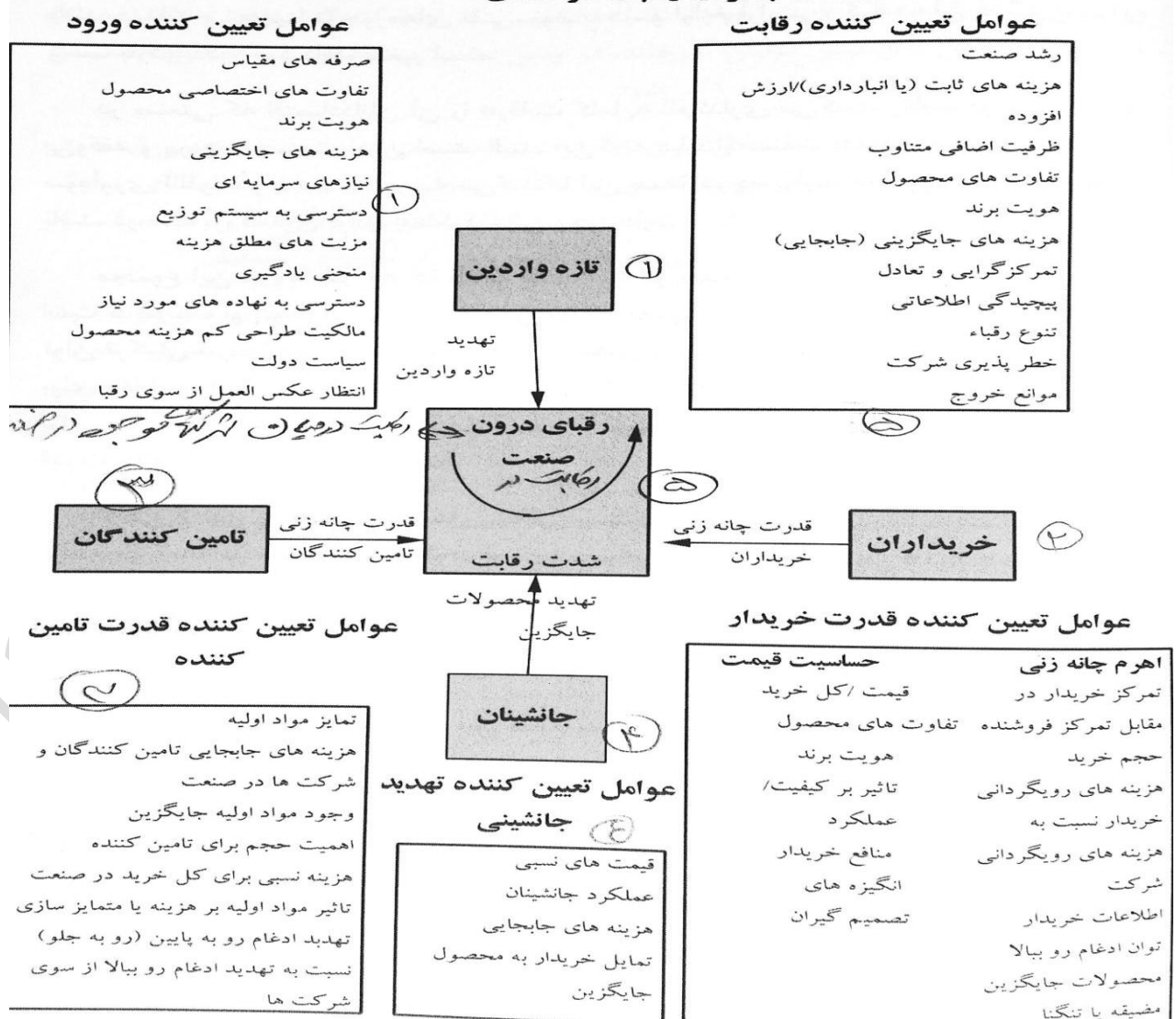
۵-۹ تنوع رقبا

۵-۱۰ خطر پذیرى شرکت

۵-۱۱ موانع خروج

۹- مدل پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر را رسم کنید . صفحه (۱۹۳)

نمایه ۴.۷ - نیروهای پیشران رقابت در صنعت



میژکرد تدبیر در موضوع توسعه پایدار و مسئولیتهای اجتماعی سازمانها

یکپارچگی تعاملی بیرونی لازمه مسئولیت اجتماعی است .

پیداری به معنای سازگاری (تعریفی دیگر از لزوم داشتن مسئولیت اجتماعی)

نقش مدیریت منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی سازمانها

گفتگو با مجید قاسمی مدیر عامل بانک پاسارگاد (بانک پاسارگاد بعنوان الگوی اجرای مسئولیت اجتماعی سازمان)

گزارش از مسئولیت اجتماعی بان پاسارگاد

پژوهشی شناسایی ذینفعان کوچک

نقش سازمان مدیریت صنعتی در آگاه سازی آموزش و نهادهای سازی مسئولیت اجتماعی سازمان

شرکت تاه ایران خودرو در این موضوع مدعی است

نکته :

یکی از آیتمهای بالا به افتخار در امتحان می آید (مهم)

۱۰- برای آیتم شماره ۴ محصولات جانشین مثال بزنید . صفحه (۲۰۴)

پشم سنگ جانشین فایبر گلاس ، کدک رفت موبایلها جایگزین دوربینها شدند .

۱۱- در مورد آیتم ۵ رقابت داخل صنعت مثال بزنید .

شیرآلات بهداشتی بیش از ۱۰۰ برند دارد مانند شیبه ، راسان ، قهرمان ، شایان ، صدف

بسیاری از محصولات خارجی در ایران تولید میشوند و با برند خارجی فروخته میشوند و بالعکس

۱۲- میشل زانینی در موضوع منمنیهای قدرت چه میگوید . صفحه (۲۱۱) **مهم سوال امتحانی**

او عقیده داشت منحنی های قدرت ترسیم کننده روندهای ساختاری بنیادینی هستند که در لایه های زیرین یک صنعت قرار دارد .

در عین اینکه رویدادهای عمده اقتصادی برای فعالیتهای کسب و کار بشدت مخربند ولی در مورد تغییر جایگاه بیشتر کسب و کارها

نسبت به یکدیگر در بلند مدت تاثیر گذار هستند .

یک منحنی قدرت اینگونه توصیف میشود ، نمایشی شامل دسته کوچکی از شرکتهای به درآمد خیلی بالا ، و بلافاصله بدنبال آن

تعداد بیشتری از شرکتهایی با درآمد خیلی کمتر ، که درآمد هر شرکت از شرکت قبلی کمتر است .

فصل ششم

تجزیه و تحلیل داخلی (به محیط داخلی سازمان می پردازد) منظور از محیط داخلی یعنی داخل سازمان

S	W	O	T
نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصتها	تهدیدات
داخلی	داخلی	خارجی	خارجی

۱- تجزیه و تحلیل SWOT را با ذکر مثال توضیح دهید .

SWOT سرنامی است برای نقاط قوت و ضعف درونی یک شرکت ، و فرصتها و تهدیدات موجود در محیط آن . تحلیل SWOT

تکنیکی است که از طریق آن مدیران میتوانند مروری سریع بر وضعیت استراتژیک شرکت نمایند .

۲- برای فرصتها مثال بزنید . (فارسی)

یک موقعیت مطلوب عمده در محیط یک شرکت مثال : مواد غذایی ارگانیک که یک عامل حیاتی برای تصمیمات درخصوص خواروبار فروشیها و رستورانها است .

۳- تهدیدات به چند دسته تقسیم میشوند . (فارسی)

تهدیدات یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط یک شرکت است ، ورود رقبای جدید ، رشد آهسته بازار ، قدرت چانه زنی بیشتر خریداران یا تامین کنندگان کلیدی ، تغییرات فناوری و مقررات جدید یا بازبینی شده میتوانند تهدیداتی برای موفقیت یک شرکت باشند .

۴- قوتها و ضعفها کدامند (داخلی)

کامبود نقدینگی داخلی است میتواند نقطه ضعف تلقی شود
 جابجایی نیروی انسانی (TURNOVER) جزء نقاط ضعف داخلی است .
 ادامه تحصیل کارکنان داخلی است میتواند نقطه ضعف باشد یادگیری اثر بخش هر یک از موارد بالا نقطه قوت هم تلقی میشود .
 فرصت : ورود یک رقیب ، رقبا ما را وادار به تحرک میکنند البته از زاویه دیگری میتواند تهدید باشد فرصتها و تهدیدات دوروی یک سکه اند .

۵- آیا تحلیل SWOT محدودیت هم دارد (چهار مورد) . صفحه (۲۷۹)

- الف . تحلیل SWOT ممکن است تواناییهای داخلی را بیشتر و تهدیدات خارجی را کوچکتر نشان دهد .
- ب . تحلیل SWOT میتواند ایستا باشد و مخاطره غفلت از شرایط متغیر در پی داشته باشد .
- ج . تحلیل SWOT ممکن است بر یک توانایی منفرد یا یکی از اجزای استراتژی تاکید بیش از حد نماید .
- د . یک نقطه قوت الزاماً یک منشاء مزیت رقابتی نیست .

۶- داستان شرکت فدکس را بفوانید (فدرال اکسپرس) باربری هوایی ، چگونه شرکت فدرال اکسپرس توانسته است از

تحلیل زنجیره ارزش برای بازآفرینی فود استفاده کند . صفحه (۲۸۵) **تکلیف**

فصل هفتم

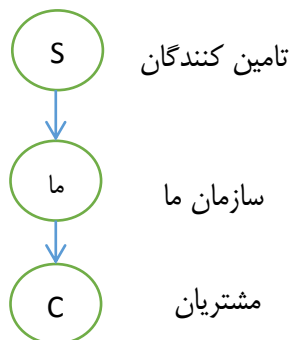
در این فصل به موضوع بسیار مهمی اشاره شده تحت عنوان استراتژی بزرگ (اصلی) نمودار زیر دسته بندی استراتژی بزرگ را نشان می دهد .

استراتژی بزرگ (اصلی)																
توسعه											ثبات		کاهش			
تنوع		یکپارچگی		نوآوری	توسعه محصول	توسعه بازار	نفوذ در بازار	همکاری مشترک			حفظ وضع موجود	عقب گرد (تغییر جهت)	سلب مالکیت	انحلال	ورشکستگی	
								سرمایه گذاری مشترک	ائتلاف	پیمانهای استراتژیک						
ناهمگون	همگون	افقی	عمودی	۴	۳	۲	۱	۱۳	۱۵	۱۴	۱۶	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
صفحات مربوطه در کتاب																
۳۷۵	۳۷۴	۳۷۰	۳۷۲	۳۶۹	۳۶۷	۳۶۴	۳۵۷	۳۸۹	۳۹۳	۳۹۲	فاقد	۳۷۷	۳۸۰	۳۸۲	۳۸۳	

نمودار بالا بسیار مهم است زیرا تقریباً همه استراتژیهای ممکن رت در یک جا آورده است همه سازمانها بعد از بررسی عوامل خارجی بررسی عوامل داخلی و تعیین هدفهای بلند مدت میتوانند یکی از این استراتژیها را انتخاب و اجرا نمایند مرحله پس از اجرای استراتژی ارزیابی و کنترل آن است .

هر نفر یکی از این استراتژیها را در جدول زیر بنویسید . **تکلیف**

نکاتی در مورد یکپارچگی عمودی :



یک شرکت میتواند اگر تولیدی محض باشد شبکه های فروش ایجاد کند (forward)
 شرکت میتواند برای رها شدن از شر ساپلایرهای خود (تامین کنندگان) راساً به تولید مواد اولیه نماید .
 حرکت فوروارد و بکوارد میتواند همزمان صورت بگیرد یادمان باشد احتیاط کنیم .

۱- اهداف یک شرکت باید سودزا باشد معنی آن چیست .

س: ساده

و : واقع گرایانه

د : دست یافتنی

ز : زمان بندی شده

ا : اندازه گیری شدنی

۲- مطابق فصل هفت اهداف بلند مدت باید هفت ویژگی داشته باشند آنها را بنویسید . صفحه (۳۴۰)

۱- سودآوری ۲- بهره وری ۳- جایگاه رقابتی ۴- پرورش یا تربیت کودکان ۵- روابط کارکنان ۶- رهبری فناوری ۷- مسئولیت عمومی

۳- روش ارزیابی متوازن را به زبان ساده توضیح دهید . (BSC) . صفحه (۳۴۶)

BSC کارت امتیازی متوازن balance score card (چهار معیاره)

همه کسب و کارها همیشه دارای یک حلقه ضعیف هستند (یک چرخ پنجر) سرعت حرکت این کسب و کار تابع آن حلقه ضعیف است .

۱- رضایت مشتری ۲- سود مالی ۳- فرایندهای داخلی کسب و کار سیستمها (سیستمهای نرم افزاری و سخت افزاری مورد استفاده در شرکت) ۴- یادگیری و رشد کارکنان

۴- هر یک از معیارهای چهارگانه bsc را به زبان ساده توضیح دهید . صفحه (۳۴۶)

رضایت مشتری : برای تحقق چشم انداز ، چه کارهایی باید برای مشتریان خود انجام دهیم .

سود مالی : برای دستیابی به موفقیت مالی ، چه کارهایی باید برای سهامداران انجام دهیم

فرایندهای داخلی کسب و کار سیستمها : برای جلب رضایت سهامداران و مشتریان ، در کدامیک از فرایندهای کسب و کار باید برتر باشیم

یادگیری و رشد کودکان : برای دستیابی به چشم انداز ، چگونه میتوانیم توانایی خود را برای تغییر و بهبود حفظ کنیم .

۵- در sbcs دو معیار به چهار معیار قبلی اضافه شده است آنها را توضیح دهید . (تکلیف)

« شش منظر کارت امتیازی متوازن »

<p>مالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ به‌کارگیری دارایی‌ها ❖ بهینه‌سازی سرمایه در گردش 	<p>مشتري:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ افزایش رضایت مشتریان ❖ هدف‌گیری مشتریانی که بیشترین سود را ایجاد می‌نمایند 	<p>محیط و جامعه (ارتباطات):</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ حمایت تجارت محلی ❖ پیوند با کارکنان احتمالی آینده ❖ رهبری ارتباطات
<p>فرایندهای داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ تحویل به موقع کالاها ❖ بهینه‌سازی تکنولوژی ❖ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی 	<p>رضایت کارکنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ فرهنگ مثبت سازمانی ❖ ارتباط با مشتریان کلیدی 	<p>یادگیری و رشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ افزایش مهارت و قابلیت ❖ انطباق‌پذیری ❖ میزان تنفیذ و اختیاردی

۶- کاپلان و نورتون بنیانگذار ارزیابی متوازن بوده اند (bsc) نام کوچک آنها را بنویسید و در چه سالی این موضوع را مطرح کرده اند . (تکلیف)

رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲

۷- مایکل و فرد در موضوع جایگزینی استراتژیهای پورتر چه چیزی را عرضه کرده اند . صفحه (۳۵۱)

مشاورین بین المللی مدیریت ، مایکل تریسی و فرد ویرسما ، رویکرد جایگزینی را برای استراتژی عام پیشنهاد میکنند که خود ، نام ، نظامهای ایجاد ارزش برا آن نهاده اند

۸- نظامهای ایجاد ارزش چند بخش دارند .

۱- برتری عملیاتی بجای رهبری هزینه ۲- صمیمیت با مشتری بجای تمایز - رهبری محصول بجای تمرکز

فصل دهم (پیاده سازی)

۱- بنظر شما مهمترین بخش در پیاده سازی مدیریت استراتژیک چیست .

جبران خدمت یا پاداش مالی ، برای مدیران ارشد بیش از سایر مدیران و کارکنان جنبه مالی جبران خدمات اهمیت دارد .

۲- آن دو زن چه نام داشتند داستان موفقیت آنها را بفرمایید . صفحه (۴۹۴)

آن مولکی (anne mulcahay) مدیر اجرایی زیراکس و کارلی فیورینا مدیر اجرایی هیولت پکارد بودند که بعد از پنج سال بدلیل موفقیتهایی که کسب کرده بود تقدیر بعمل آمده ولی فیورینا بدلیل مسیری که انتخاب کرده بود و به شکست منتهی شد اخراج گردید

دلایل موفقیت آن بشرح زیر میباشد .

۱- شناسایی اهداف کوتاه مدت ۲- شروع ابتکارات مشخص و تاکتیکیهای وظیفه ای ۳- برون سپاری وظایف غیر ضروری ۴-

اطلاع رسانی و انتقال خط مشی هایی برای تفویض اختیار در سازمان ۵- طراحی پادشهای اثر بخش

۳- برون سپاری در مرحله پیاده سازی مطرح میشود چه فعالیتی را یک سازمان میتواند برون سپاری کند .

کارهایی که قبلاً خود شرکت انجام می داده است

در تعریف برون سپاری عبارتست از بدست آوردن کارهایی که قبلاً توسط کارکنان شرکت انجام می شدند ، از منابع بیرون از شرکت

۴- ویژگیهای اهداف کوتاه مدت را بنویسید . (کمتر از یکسال) صفحه (۴۹۸)

- الف . اهداف کوتاه مدت اهداف بلند مدت را عملیاتی میکند .
 ب . مباحثه و توافق بر سر اهداف کوتاه مدت به طرح موضوعات و تعارضات بالقوه درون سازمان کمک میکند .
 ج . اهداف کوتاه مدت از طریق شناسایی نتایج قابل سنجش برنامه های اجرایی یا فعالیتهای وظیفه ای که برای بازخورد ، اصلاح و ارزیابی مرتبط تر و قابل قبولتر استفاده میشود و به پیاده سازی استراتژیک کمک میکند .

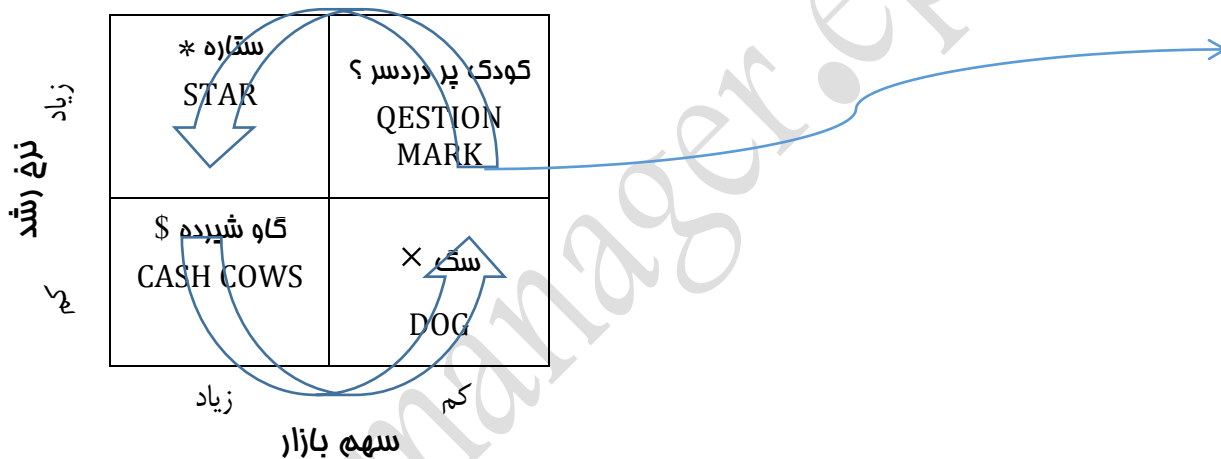
۵- چگونه میتوانیم مدیران ارشد را از طریق انگیزه های مالی به اجرای مدیریت استراتژیک ترغیب کنیم . صفحه (۵۱۸)
 یک طرح جبران خدمت مدیر اجرایی شامل یک جزء پاداش میتواند باشد که برای جهت دهی تصمیم گیری مدیریت به سوی اهداف مالکین استفاده شود پاداشهایی مانند :

- ۱- اعطای اختیار معاملاتی سهام ۲- برنامه سهام محدودیت دار ۳- دستبند طلایی ۴- چتر طلایی ۵- پاداش نقدی بر مبنای عملکرد

فصل نهم

ماتریس BCG (گروه مشاوران بوستون)

۱- ماتریس BCG چه کمکی به ما در مدیریت استراتژیک مینماید .



محصول میتواند دارای سهم اندک بازار ولی آینده ای درخشان باشد (نرخ رشد بازار بالا) و برعکس میتواند در حال حاضر سهم خوبی از بازار داشته باشد ولی آینده ای برای آن تصور نیستیم (نرخ رشد پائین)
 دوره های کاردانی برای دانشگاه آزاد در دسته سگها قرار میگیرد .
 دوره های دکتری برای دانشگاه آزاد در دسته ستاره قرار میگیرد .
 دوره های کارشناسی ارشد برای دانشگاه آزاد در دسته گاو شیرده قرار میگیرد .
 کودک پردردسر پروژه های جدید (R&D) محصولات جدید برای دانشگاه آزاد ، دوره های مشترک با دانشگاههای خارجی مسیر چرخش موجود روال طبیعی محصولات شرکت را نشان میدهد یک سازمان باید تمامی ۴ دسته محصول را داشته باشد البته سازمانهایی که مرحله تولد و رشد خود را پشت سر گذاشته اند .
 نتیجه میگیریم همه سازمانها نیازمند واحد R&D به معنای محتوایی آن هستند .
 بصورت مشابه به هر آدمی باید یک شغل دومی داشته باشد .
 بصورت مشابه به هر آدمی باید چهار دسته شغل مشابه ماتریس BCG داشته باشد .
 پروژه هایی که شکست میخورند روال غیر عادی طی میکنند یعنی از علامت ؟ به سگ سقوط میکنند .

نمونه سوالات :

مدیریت استراتژیک را تعریف کرده و سطوح آن فقط نام ببرید . ۲ نمره
مزایای مدیریت استراتژیک را بنویسید (۷ مورد) ۲ نمره
مسئولیت اجتماعی سازمان به چند دسته تقسیم میشود (یک مورد به دلخواه توضیح دهید) ۲ نمره
حاکمیت شرکتی یعنی چه . ۱.۵ نمره
مدل ۵ نیروی رقابتی مایکل پورتر را رسم کنید . ۲ نمره
تجزیه و تحلیل SWOT را با ذکر مثال توضیح دهید . ۲ نمره

farokhmanager.epage.ir