

بناام خدا

مديریت و برنامه ریزی استراتژیک
Strategic Planning and
Management

ویژه دانشجویان

تدوین : علی ثاقب موفق

استراتژی:

استراتژی، کلمه ای یونانی است و ریشه آن استراتگوس یعنی نوعی حيله و ترفند نظامی برای غلبه بر دشمن است. استراتژی، شناخت و فهم بهتر از وضعیت موجود و شرایط محیطی و بهره برداری از فرصت ها برای رسیدن به هدف مورد نظر است. فرصت هایی که تاکنون کسی به آن پاسخ نداده است. استراتژی برنامه ای است که برای دست یافتن به یک هدف بلند مدت مشخص طراحی شده است. برای پرداختن به مدیریت استراتژیک ابتدا باید از تفکر استراتژی شروع نمائیم.

استراتژی، برنامه ای از پیش طراحی شده برای رسیدن به هدف بلند مدت مشخص است و در واقع طرح و برنامه مدیریت برای کسب نتایج منطبق با مأموریت و اهداف سازمانی است.

تفکر استراتژیک:

شیوه اندیشیدن و بینش ما از سازمان و محیطی که سازمان در آن واقع شده و از آن تاثیر می پذیرد را تفکر استراتژیک می گویند. برای دارا بودن تفکر استراتژیک باید خلاقیت داشته باشیم. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد که بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان مهم و موثر است و چگونه این عوامل برای مشتری ارزش ایجاد می کند. تفکر استراتژیک پیش درآمدی از طراحی آینده سازمان و نیازمندی ما برای حضور در محیط رقابتی و پرتلاطم بازار است.

تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی مطرح می شود که این دو سطح بایستی همزمان با هم رشد یابند.

تعاریف مختلفی برای تفکر استراتژیک مطرح شده است که برخی از مهمترین آنها را ذکر می کنیم:

تفکر استراتژیک، تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای بازار ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند.

تفکر استراتژیک، معماری هنرمندانه بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم جهش ها و ناپیوستگی های کسب و کار است.

تفکر استراتژیک، طرح ریزی اقدامات بر اساس یادگیری های جدید است.

تفکر استراتژیک، یک فرآیند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند.

تفکر استراتژیک، هنر استفاده از موقعیت ها و بحران ها برای خلق موقعیت برتر و مزیت رقابتی برای سازمان است

همانطور که مشاهده می شود در تمام تعاریف تفکر استراتژیک واژه های خلاقیت، مزیت رقابتی و توجه به محیط تکرار شده است.

از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک: تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است که در شرایط پیچیده کسب و کار به ما کمک می کند تا آن را بدرستی درک کنیم. برخی از این موارد عبارتند از:

- واقعیت های بازار و قواعد آنرا بدرستی بشناسیم.
- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف شود.
- جهش ها (ناپیوستگی های) کسب و کار درک شود.

- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای نو، خلاقانه و دارای ارزش افزوده خلق شود.

آقای کن ایچی اومی در کتاب تفکر استراتژیک می گوید که مدیران، بدون داشتن تفکر استراتژی درباره موضوعات مورد نظر خود، هرچقدر فشار فیزیکی و روانی به همکاران زیرمجموعه خود وارد بیاورند، نتیجه ای جز سردرگمی و شکست برای ایشان نخواهد داشت. تفکر استراتژیک، پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص به موقع میدان رقابت و فرصت ها است. شرکت آمازون یک نمونه از تفکر استراتژیک است و آقای جف نروس بنیانگذار شرکت آمازون توزیع کتاب از طریق شبکه اینترنت را پایه گذاری کرد.

تفکر استراتژیک برای مدیران ارشد سازمان، چشم انداز ایجاد می کند و باعث می شود که :

- منابع سازمان بر فعالیت های ارزش آفرین متمرکز شود
- سازمان با داشتن استراتژی خاص و منحصر به فرد خود از سایر رقبا و سازمان ها متمایز شود.
- باعث می شود که از پرداختن به همه امور اجتناب شود. (موضوع اولویت بندی)

تفکر استراتژی، مبتنی بر تفکر شهودی و خلاق است و از سمت راست مغز استفاده می کند. برای تقویت سمت راست مغز باید کارهای زیر را انجام داد:

- استفاده از جملات
- استفاده از استعاره
- استفاده از قیاس
- استفاده از ضرب المثل
- استفاده از داستان

این در حالیکه برنامه ریزی استراتژی مبتنی بر تفکر تحلیلی و متدولوژی است و از سمت چپ مغز استفاده می کند. با توجه به آگاهی از این خصوصیات و تقویت آنها در نهایت ما باید از ماموریت به چشم انداز برسیم.

چالش ها و موانع تفکر استراتژیک:

نداشتن دیدگاه سیستمی : مدیران یا جزء نگرند و یا کل نگرند. لیکن مدیران باید ترکیب هوشمندانه ای را از این دو داشته باشند.

عدم استفاده از مدیریت مشارکتی: برای بهبود این حالت، مدیران باید بقیه را تشویق کنند و فقط به خودشان فکر نکنند و سازمان را آنطور که واقعا هست، ببینند.

عدم دسترسی به اطلاعات به هنگام : اطلاعات ناب، مثل مروارید در اعماق دریا است و مهم آن است که به شاهراه ارتباطی و اطلاعاتی سریعتر از رقبا دسترسی داشت. در اینجا به لحاظ اهمیت موضوع، فروش اطلاعات مطرح است.

موانع رفتاری و درونی مدیران: بعضی از مدیران مثل کاپیتان کشتی های قدیمی عمل می کنند و صرفا با حدس و گمان سازمان خود را می چرخانند و البته با اندکی خرافات که مناسب شرایط پیچیده امروز نیست.

کمبود و فقدان مدیران کلیدی: مدیران کلیدی، توان برقراری تفکر استراتژیک را دارند. این مدیران، هوشمندی تجاری دارند. مدیران شش دانگ که دارای خلاقیت و ریسک پذیری هستند و به کار تیمی علاقه مند بوده و دارای روحیه مشارکت می باشند.

مشکل در همسو کردن اعضاء سازمان (عدم اعتماد سازمانی) : این مشکل ناشی از پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت است که ناشی از صداقت در قول و عمل مدیران است و تقویت روحیه اعتماد از مهمترین عوامل مشارکت است و شامل یکپارچگی، صداقت، شایستگی و وفاداری است. علاوه بر اینها موارد سازگاری (پیش بینی وقایع و تصمیم درست) گشودگی (کنجکاوی، پذیرش عقاید دیگران و به اشتراک گذاری اطلاعات) را نیز دربر می گیرد.

عدم وجود فرهنگ سازمانی مشوق: فرهنگ سازمانی می تواند مشوق و پیشبرنده و یا اینکه بازدارنده باشد. برای این منظور باید بستری برای شکوفایی عناصر فردی و گروهی ایجاد گردد که یکی از آنها توانمند سازی کارکنان است.

توانمند سازی شامل : استقلال کاری، تشویق کارکنان به فراگیری دانش کاری، همدلی و صمیمیت، مهارت های حل مساله و مشارکت کارکنان در کار تیمی است.

مزیت رقابتی مستلزم تمایز در جهت گیری نسبت به رقیب است و ایجاد تمایز در جهت گیری به دیدگاه متفاوتی نیاز دارد و برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است که عبارتند از:

- یادگیری مستمر از محیط
- کشف نیازهای بی پاسخ بازار
- خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین

و پیام آن نگرش متفاوت به محیط کسب و کار است. در اینجا باید رابطه مدیران با محیط بازار را مجددا تعریف کرد و سازکارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد.

ماموریت (Mission) : یک سند مکتوب است به طوریکه بیانیه ماموریت یک سازمان، آن سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند. ماموریت در واقع پاسخ به این سؤال است که "چه کاری می کنید ؟". ماموریت، بیانگر فلسفه وجودی یک سازمان است. به عبارت دیگر حوزه و دامنه فعالیت سازمان، بیانیه ماموریت است.

چارچوب رسالت یک شرکت عبارت است از:

- وظیفه
- محصول
- بازار
- مشتریان

به عنوان مثال چارچوب رسالت یک شرکت یا ماموریت یک شرکت خودرو سازی، تولید و توزیع خودرو سواری در سطح ملی برای بخش خصوصی و دولتی است که در این عبارت به وظیفه، محصول، بازار و مشتریان خودرو اشاره شده است.

چشم انداز: اینکه در آینده به کجا می خواهیم برسیم، چشم انداز ما است. یعنی آنچه مدیران برای آینده مدنظر دارند. به عبارتی چشم انداز جانیست که می خواهیم به آن برسیم و در واقع همان ستاره قطبی ما است. چشم انداز از نوع بلند مدت است یعنی حدود ۱۰ تا ۳۰ ساله و همچنین از جنس هدف است. چشم انداز باید بلندپروازانه، مهیج و موجب انگیزه مند کردن کارکنان شود. تفکر استراتژیک برای

مدیران چشم انداز ایجاد می کند و چشم انداز منجر به شناخت بهتر واقعیت بازار ، درک جهش ها و ناپیوستگی ها و خلق راه کارهای موثر تر از رقیب می شود. مسئولیت برنامه ریزان استراتژیک، گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی است.

اهداف بلند مدت long term objective : این اهداف به صورت نتایج خاصی است که سازمان می کوشد درتأمین مأموریت خود به آن دست یابد و معمولاً مدت آن بین ۳ تا ۵ سال است. ویژگی های اهداف بلند مدت عبارتند از: (smart)

- چالشی
- کمی
- با ثبات
- معقول و روشن
- زمان

اهداف کوتاه مدت short term objectives : تعیین اهداف کوتاه مدت برای رسیدن به اهداف بلند مدت ضروری است و معمولاً این نوع اهداف زیر یک سال است. در این بین اهداف میان مدت را هم داریم که بین ۱ تا ۳ سال است.

خط مشی یا سیاست Policy : یک سری باید ها و نبایدها و اصولی است که بر اساس آن مدیران باید تصمیم بگیرند. خط مشی و سیاست، مجموعه ای از رهنمود ها، مقررات و رویه هایی برای دستیابی به اهداف است.

ارتباط میان تفکر، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک:

یکی از مفاهیم مهم در تدوین برنامه استراتژیک، داشتن مزیت رقابتی است که در نتیجه آن رضایت مشتریان حاصل می شود. مسئولیت برنامه ریزان استراتژیک، گردآوری داده، همراهی با متفکران استراتژیست در خلق استراتژی و نهایتاً مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای سازمان است. برنامه ریز استراتژیک، بر روی جزئیات استراتژی خلق شده تمرکز دارد و برای پیاده سازی مناسب آن بر اساس داده های دقیق تلاش می کند.

در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب و کار شکل می گیرد و جهت گیری مناسب سازمان را با خلق روش های نوآورانه نسبت به نیازهای بازار فراهم می سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده و طبق برنامه به پیش می برد.

تفکر استراتژیک ---> بینش نسبت به محیط سازمان ---> ترکیب با نوآوری ----> چشم انداز برای سازمان

برنامه ریزی استراتژیک: در اینجا به روش سیستماتیک و بر اساس راهبردهای تعیین شده و در راستای چشم انداز، برنامه سازمان را طراحی و تدوین می کنیم. در تدوین برنامه ریزی استراتژیک، داشتن مزیت رقابتی بسیار مهم است.

تفاوت تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک:

در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ از محیط سازمان شکل می گیرد . تفکر استراتژیک، ویژگی محیط گرایی بیشتری دارد و بر مبنای یادگیری و خلاقیت است و البته غیر قابل درک. درحالیکه در برنامه ریزی استراتژیک، موضوع جایگاه یابی و برنامه ریزی مطرح است و همچنین قابل درک است. همراهی متفکر استراتژی در خلق استراتژی موثر است. تفکر استراتژی، برنامه استراتژی را خلق می کند و

سپس تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و گاه رویایی نسبت به واقعیات بازار می سپارد. در نتیجه تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند.

محیط کسب و کار سازمان :

محیط کسب و کار، مجموعه عواملی است که سازمان روی آنها کنترل مستقیم ندارد ولی آنها روی سازمان تاثیر می گذارند.

محیط نزدیک و صنعت: محیطی که کسب و کار ما در آن قرار گرفته است و شامل مشتریان، تامین کنندگان و رقبا است.

در این خصوص ۵ الگوی پورتر شامل: رقبای اصلی، مشتریان، تامین کنندگان ، تازه واردان به صنعت و کالاهای جایگزین هستند.

محیط دور و کلان : شامل محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی است و برای بررسی و تحلیل محیط دور از الگوی PEST

استفاده می کنیم. (Policial, Economical, Social , Technological) که بعدا موارد محیط زیست و قانونگذاری نیز به آن اضافه شد یعنی L , E . برای اثر بخشی استراتژی ها باید عوامل محیطی را تحلیل کنیم. لازم به ذکر است که عمر و تاریخ استفاده از یک استراتژی محدود به عوامل زیر بنایی آن است.

آقای اریک کامون، محیط کسب و کار قرن ۲۱ را چنین توصیف می کند که در قرن ۲۱ ، تغییرات ویران ساز است، فرصت ها زودگذر و عدم قطعیت و بی نظمی وجود دارد که تحولات تکنولوژی و روند جهانی سازی در آن نقش عمده دارند. تحول تکنولوژیکی توسط پول الکترونیک و اقتصاد دیجیتال شدت می یابد و جهانی سازی نیز با جریان سرمایه و کالا شدت می یابد.

وقتی با تشدید جریان اطلاعات، بازار متفاوت می شود، جریان سرمایه نیز تشدید شده و به دنبال آن جریان کالا هم تشدید می گردد که نتیجه آن آشفته گی و بی نظمی و نهایتا تغییر مداوم قواعد بازی خواهد بود.

ویژگی محیط های پیچیده و غیر خطی:

ثبات و تکرار پذیری کم

تغییرات غیر خطی

تغییرات گسسته

آینده غیر قابل پیش بینی

بازار اشباع شده

رقابت بسیار سنگین

عدم سود و زیان بودن دغدغه رقابت

منشاء نیرو های مورد ارزیابی:

رقبا

تامین کنندگان

توزیع کنندگان

مشتریان

کارکنان

اتحادیه ها

سهامداران

در محیط کلان تر بیرونی عوامل PESTEL هستند که عبارات زیر در مورد آنها مصداق دارد:

عوامل نیروزا در جهت سازمان = فرصت

عوامل بازدارنده سازمان = تهدید

شرایط اشباع، دغدغه " سود و زیان " را به " بود و نبود " تبدیل می کند.

فرآیند مدیریت استراتژی: ایجاد استراتژی ، اجراء استراتژی و ارزیابی استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژی از دیدگاه دیوید: هنر و علم تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه ای است که سازمان را قادر می سازد که به اهداف بلند مدت خودش دست یابد.

تدوین استراتژی و یا ایجاد استراتژی: برای ایجاد استراتژی از تعیین مأموریت و چشم انداز شروع می کنیم و سپس بایستی شناختی از فرصت ها و تهدیدهای محیطی کسب نمائیم. بدنبال آن با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان متبوع، اهداف بلند مدت را طرح ریزی نموده و پس از بررسی استراتژی های ممکن، نسبت به انتخاب استراتژی مناسب اقدام می نمائیم.

پیاده سازی و اجرای استراتژی: برای اجرای استراتژی، ابتدا مطابق با استراتژی انتخاب شده، اهداف سالانه سازمان را مشخص می کنیم، و پس از تدوین خط مشی، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع آنها را پیگیری و اقدام می نمائیم.

ارزیابی استراتژی: شامل ارزیابی محیط خارجی ، ارزیابی فضای داخلی سازمان، ارزیابی عملکرد داخلی و کارکنان، ارزیابی مدیریت عملکرد و نهایتاً اقدامات اصلاحی و پروژه های بهبود (پروژه های بهبود اولویت بندی شده) می شود.

مدل طرح ریزی استراتژی (دیوید) :

در این مدل نیز ما از تدوین مأموریت و چشم انداز شروع می کنیم و اهداف بلند مدت و ایجاد و ارزیابی و انتخاب استراتژی و اجرای استراتژی و استراتژی وظیفه ای و اندازه گیری و ارزیابی عملکرد را خواهیم داشت. که البته این مدل همزمان به ارزیابی محیط بیرونی و محیط داخلی توجه دارد. همچنین پس از اندازه گیری و ارزیابی عملکرد مجدداً به مأموریت و چشم انداز می رسیم و حلقه بهبود کامل می شود.

الگوی هانکر و ویلن : این الگو شامل بررسی محیطی ، ایجاد استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است. مجموعه تصمیمات و اعمال مدیریتی که عملکرد دراز مدت یک سازمان را مشخص می کند.

الگوی پنج مرحله ای تامسون : توسعه چشم انداز ، تعیین اهداف ، ایجاد و پیاده سازی و پایش و ارزیابی و اقدامات اصلاحی که همگی در صورت لزوم بازنگری می شوند.

طرح ریزی استراتژیک اجماع بر سر مسیر حرکت سازمان و گفت گو میان مدیران کلیدی شرکت است.

سطوح برنامه ریزی استراتژیک:

- انواع استراتژی های شرکتی
- انواع استراتژی های کسب و کار
- انواع استراتژی های وظیفه ای

استراتژی های شرکتی :

- یکپارچه integration :
 - رو به جلو Forward : افزایش تملک و کنترل روی توزیع کنندگان و خرده فروشان مثل جنرال موتور و کفش ملی .
 - رو به عقب backward : تملک و یا افزایش کنترل روی شرکت های تامین کننده.
 - افقی Horizontal : تملک و یا افزایش کنترل بر روی شرکت های رقیب مثل هتل های هیلتون که هتل های پراموس را خرید. معمولاً در این حالت شرکت دنبال انحصار است و بازار رو به رشد و یا اینکه تولید انبوه مزیت رقابتی ایجاد می کند. همچنین ممکن است شرکت مورد نظر به علت سوء مدیریت وضعیت خوبی نداشته باشد.

- تمرکز intensive:

- رسوخ در بازار: افزایش سهم بازار با تبلیغات .
- توسعه بازار : مناطق جغرافیایی جدید .
- توسعه محصول : افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول

- تنوع diversification:

- همگون : محصول جدید مشابه و مرتبط با محصول قبلی است (مثل هایدا که ساندویچ سرد و سپس ساندویچ گرم).
- ناهمگون : محصول جدید غیر مرتبط با محصول قبلی (مثل شرکت سونی که بعد از دوربین، کامپیوتر ساخت)
- افقی : محصول جدید و غیر مرتبط با مشتریان فعلی (مثل تولید کاغذ توسط شرکت زیراکس)

- تدافعی defensive:

- مشارکت یا join venture .
- کاهش : تجدید ساختار در فعالیت و کاهش یک بخش از شرکت
- واگذاری : فروش یک بخش از شرکت .
- انحلال : فروش تمام دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها

استراتژی کسب و کار:

- رهبری در هزینه ها : دستیابی به بازار با قیمت پایین و ایجاد damping در بازار مشابه چین.
- در مقابل رقبا : استفاده از ویژگی ممتاز و متمایز کننده محصولات و خدمات مثل بنز و BMW
- تمرکز محدود : فقط روی گروه خاصی از مشتریان سرمایه گذاری می کنند مثل اتومبیل های لوکس فراری

استراتژی وظیفه ای :

- تمرکز بر بهبود و کارایی و اثر بخشی
- استراتژی تولید و عملیات
- ایتراثری بازاریابی
- استراتژی خرید و مدیریت کالا
- تحقیق و توسعه R & D
- منابع انسانی
- مالی و حسابداری

تحلیل SWOT یا TOWS: تحلیل سوات در سه سطح استراتژی شرکتی ، کسب و کار و عملیاتی استفاده می شود. در این تحلیل باید توجه داشت که نقاط قوت و ضعف داخل سازمان هستند و فرصت ها و تهدید ها در بیرون سازمان.

- فرصت: موقعیت مطلوب چشمگیر در محیط سازمان و بیرون سازمان. عوامل بروز منفعت به طور ناقص
- تهدید: موقعیت نامطلوب بحرانی در بیرون سازمان و عوامل بروز ضرر به صورت ناقص
- قوت: کلیه سرمایه های مشهود و نامشهود سازمانی مهم که به واسطه نیازهای کسب و کار اهمیت دارند.
- ضعف: کمبود سرمایه های مشهود و نامشهود سازمانی که مانع اثربخشی عملکرد سازمان می شوند.

در جدول مربوط به نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت (Weak, Strenght, Opportunity, Threat) با استفاده از آن و ترکیب حاصله می توان موارد زیر را برای استراتژی های کسب و کار در نظر گرفت:

ترکیب نقاط قوت و فرصت ها (SO) : با استفاده از فرصت های پیرامونی سعی می کنیم تا نقاط قوت را تقویت کرده و بیشترین بهره را از فرصت ها بدست آوریم.

ترکیب فرصت ها و نقاط ضعف (WO) : در اینجا باید با استفاده از فرصت ها نقاط ضعف سازمان را از بین ببریم.

ترکیب تهدیدها و نقاط ضعف (WT) : با کاهش نقاط ضعف درونی ، تهدید های بیرونی را کم می کنیم.

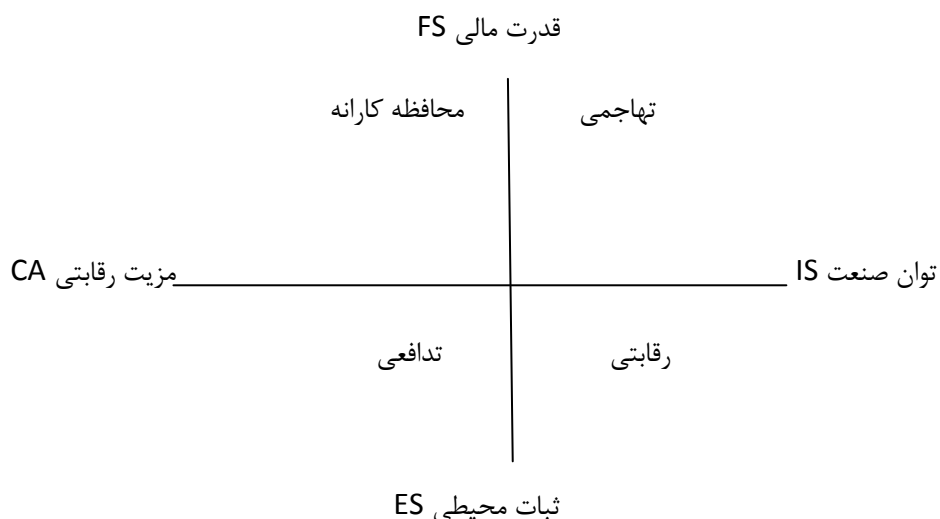
ترکیب تهدید ها و نقاط قوت (ST) : با دوری از تهدیدها از نقاط قوت استفاده می کنیم یعنی با تقویت نقاط قوت خود سعی می کنیم تهدیدهای بیرونی را کم اثر نمائیم.

کارکرد استراتژی: کارکرد کشف در به فعلیت رساندن منافع بالقوه و نهفته موجود در فرصت های پیرامونی سازمان است.

آنالیز PEST : برای تحلیل محیط بیرون سازمان بکار می رود و مخفف کلمات Policy , economy , social , technology است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژی space: این ماتریس برای تبیین استراتژی تهاجمی، رقابتی، تدافعی و محافظه کارانه بکار می رود.

محورهای ماتریس بیانگر دو بعد داخلی (توان مالی FS و مزیت رقابتی CA) و دو بعد خارجی (ثبات محیطی ES و قدرت صنعتی IS) هستند.



ما در اینجا توان موجود در صنعت و مزیت رقابتی را محاسبه و میانگین می گیریم تا یک نقطه بر روی نمودار بدست آید. آن نقطه را علامت می گذاریم.

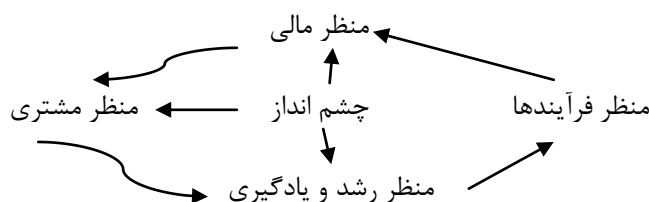
متغیرهای مربوط به توان مالی (IS): شامل بازده سرمایه ، اهرم مالی ، قدرت نقدینگی ، خطرهای ناشی از تجارت ، سرمایه در گردش ، جریان های نقدینگی و سهولت خروج از بازار است.

متغیرهای ثبات محیط (ES) : شامل نرخ تورم ، تغییر در تقاضا ، قیمت محصولات شرکت رقیب ، موانعی سر راه ورود بازار ، فشارهای ناشی از رقابت ، کشش تقاضا از نظر قیمت است.

متغیرهای مربوط به توان صنعت (IS) : شامل توان بالقوه رشد ، توان سود آوری ، ثبات مالی ، مهارت لازم در فناوری ، استفاده بهینه از منابع ، تراکم سرمایه ، سهولت ورود به بازار و بهره وری است

متغیرهای مزیت رقابتی (CA) : شامل سهم بازار ، کیفیت محصول ، چرخه حیات ، وفاداری مشتری ، توان بهره برداری از رقابت ، دانش فنی ، اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاهای ساخته شده می باشد.

روش ارزیابی متوازن BSC : (کارت امتیازی متوازن) :



که در هر منظر بایستی اهداف کلی، معیارهای سنجش، اهداف کمی و ابتکارات مشخص گردند.

اهداف استراتژی (Objective) : باید بررسی نمائیم که چه کارهایی انجام دهیم تا استراتژی خاص تحقق یابد.

- ابزار سنجش (Measure) : چه معیار سنجش استفاده می شود.
- اهداف کمی مورد نظر (Target) : در اینجا باید ریز شویم.
- برنامه و ابتکارات (Initiative) : چه برنامه و ابتکاراتی برای تحقیق اهداف فوق در نظر می گیریم.

مهمترین تفاوت روش ارزیابی متوازن با سایر روش های رایج اندازه گیری عملکرد در رابطه علت و معلولی در منظر ارزیابی روش BSC است که به شرح زیر است:

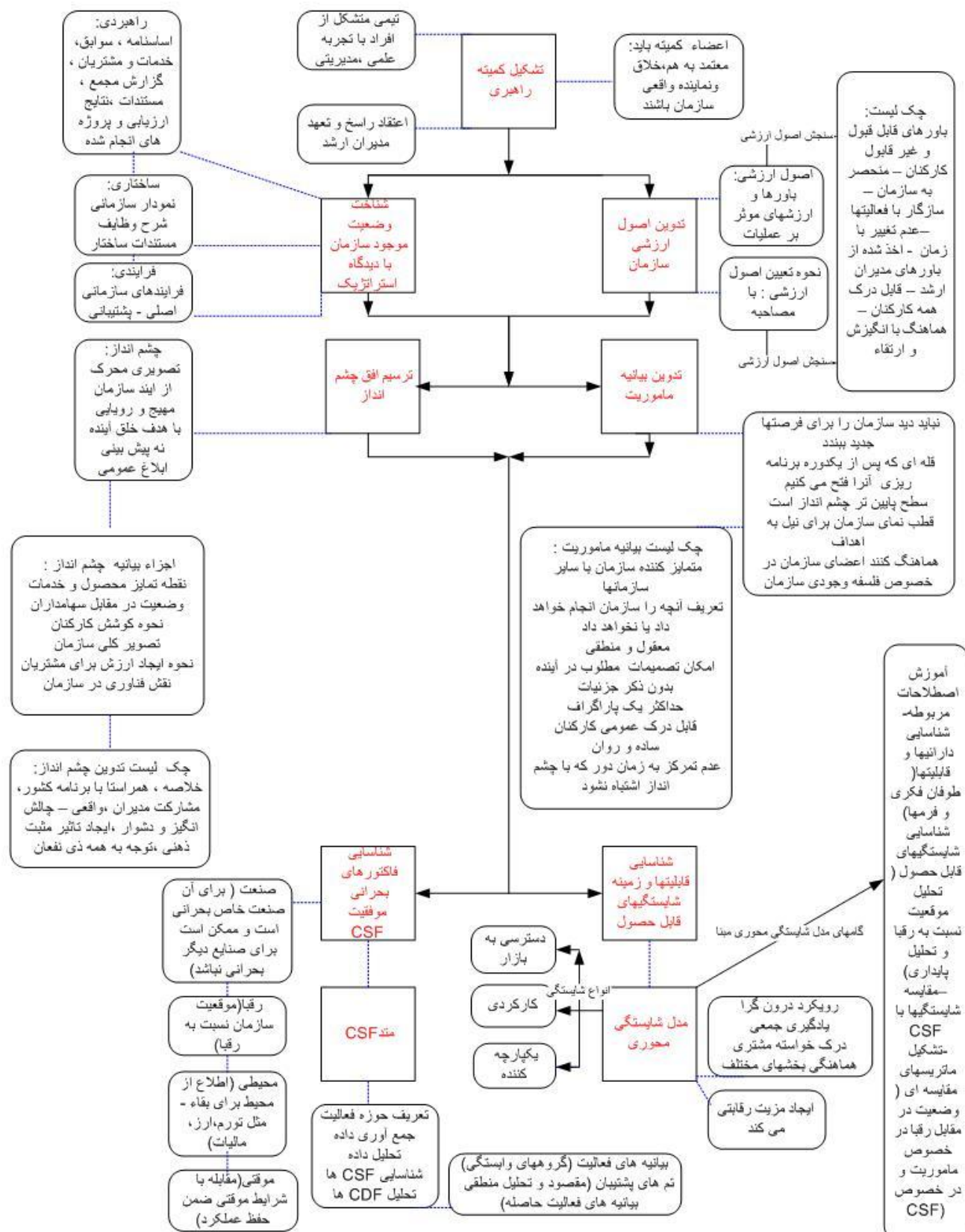
یاد گیری و رشد (--- فرآیندها) --- کسب و کار (داخلی، منظر) --- رضایت مشتری (منظر، مشتری) --- نتایج مالی (منظر مالی)

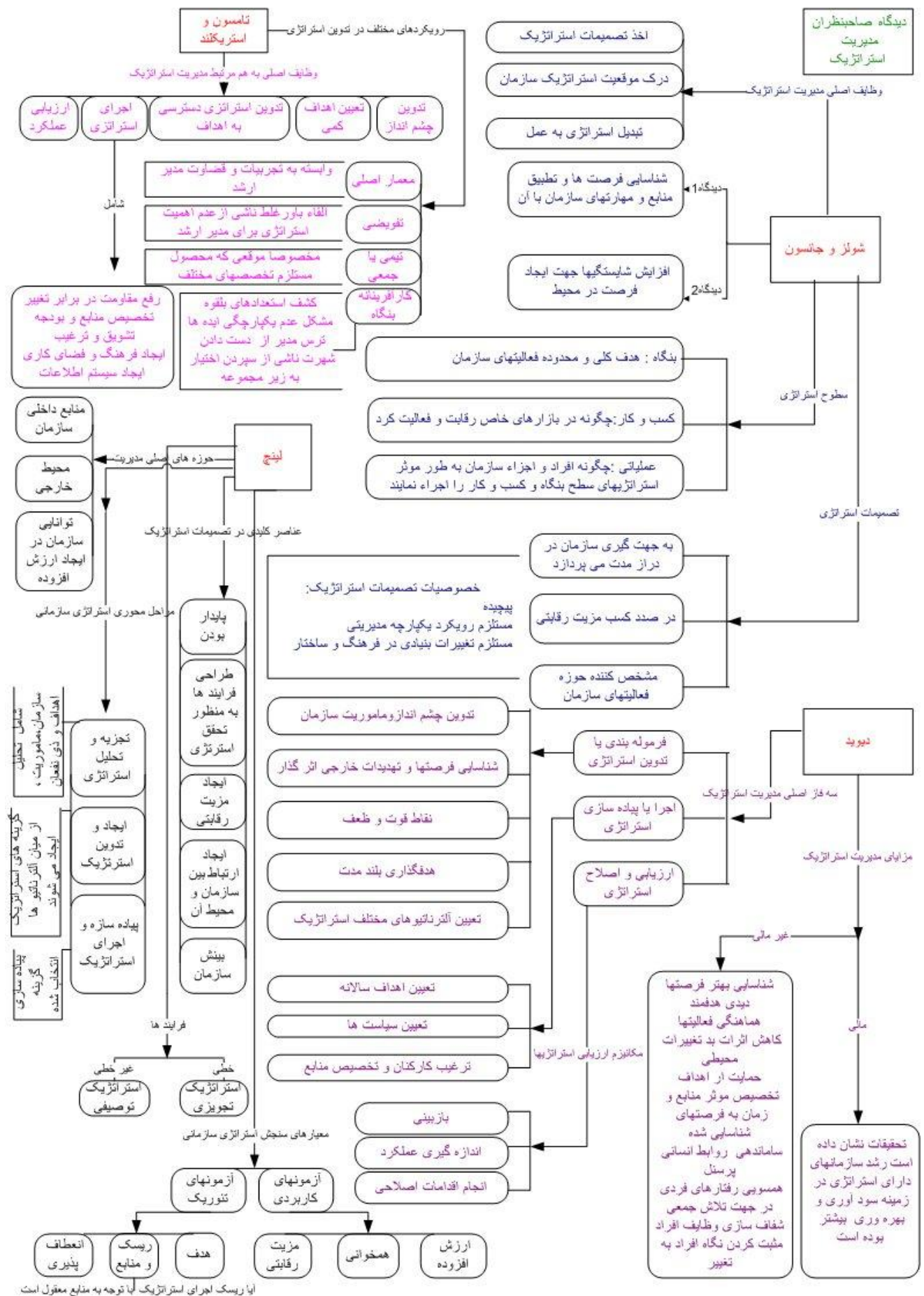
معیار های سنجش متداول :

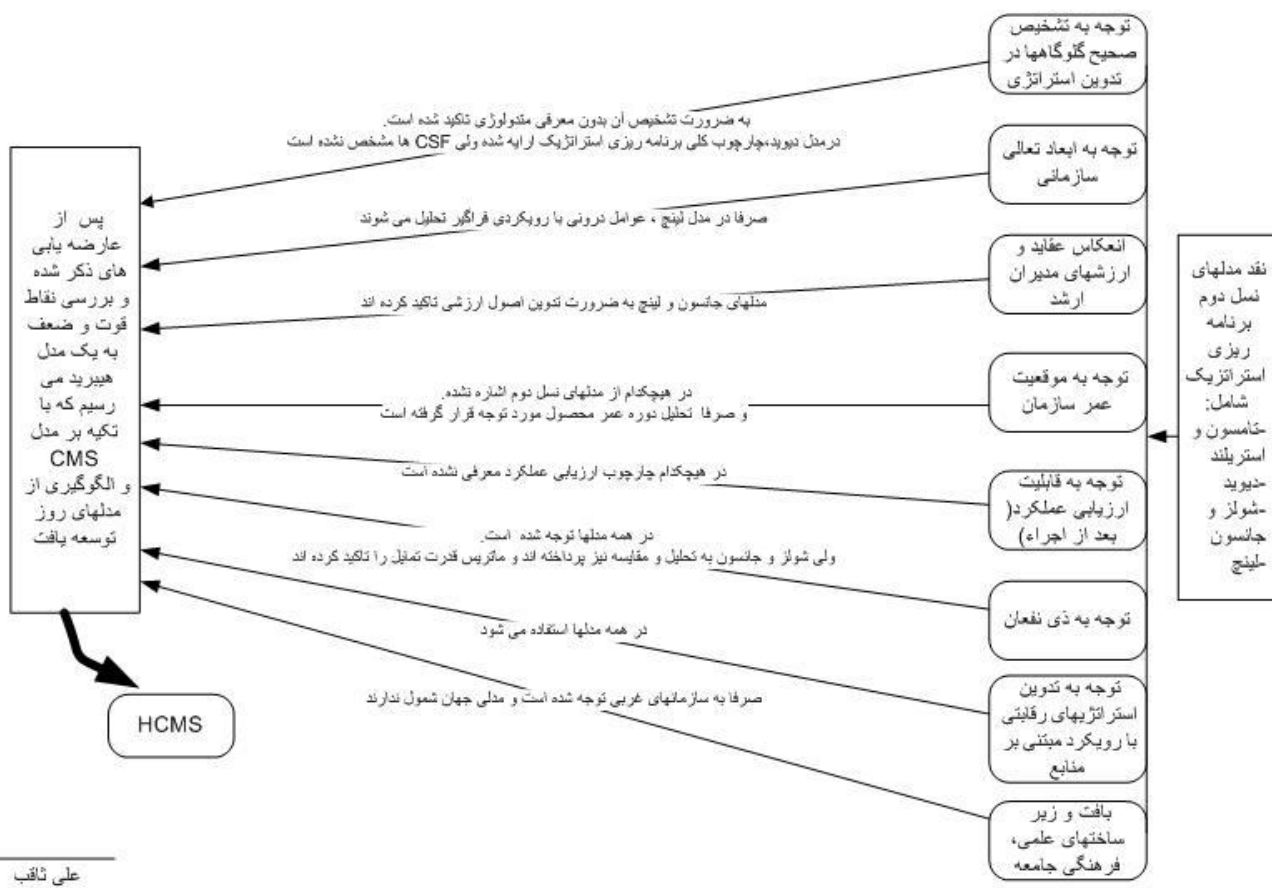
- منظر مالی : بازده سرمایه ، فروش ناخالص، درآمد در هر بخش بازار، ارزش افزوده اقتصادی
- منظر مشتری و معیارها: کاهش مشکلات مشتری ، خریداری مکرر ، عرضه محصولات با قیمت مناسب و تحویل به موقع و وفاداری مشتری.
- منظر فرآیندهای داخل معیارها : کاهش زمان چرخه تولید ، تعداد محصولات جدید و بهبود کیفیت.
- منظر رشد و یادگیری و معیارها : رضایت کارکنان ، قابلیت و مهارت کارکنان ، فضای مناسب برای کار ، دسترسی به اطلاعات استراتژیک.

همچنین می توان برای بررسی عوامل داخلی و خارجی از ماتریس مشاوران بوستون و یا کتب تدوین استراتژی نیز استفاده نمود.

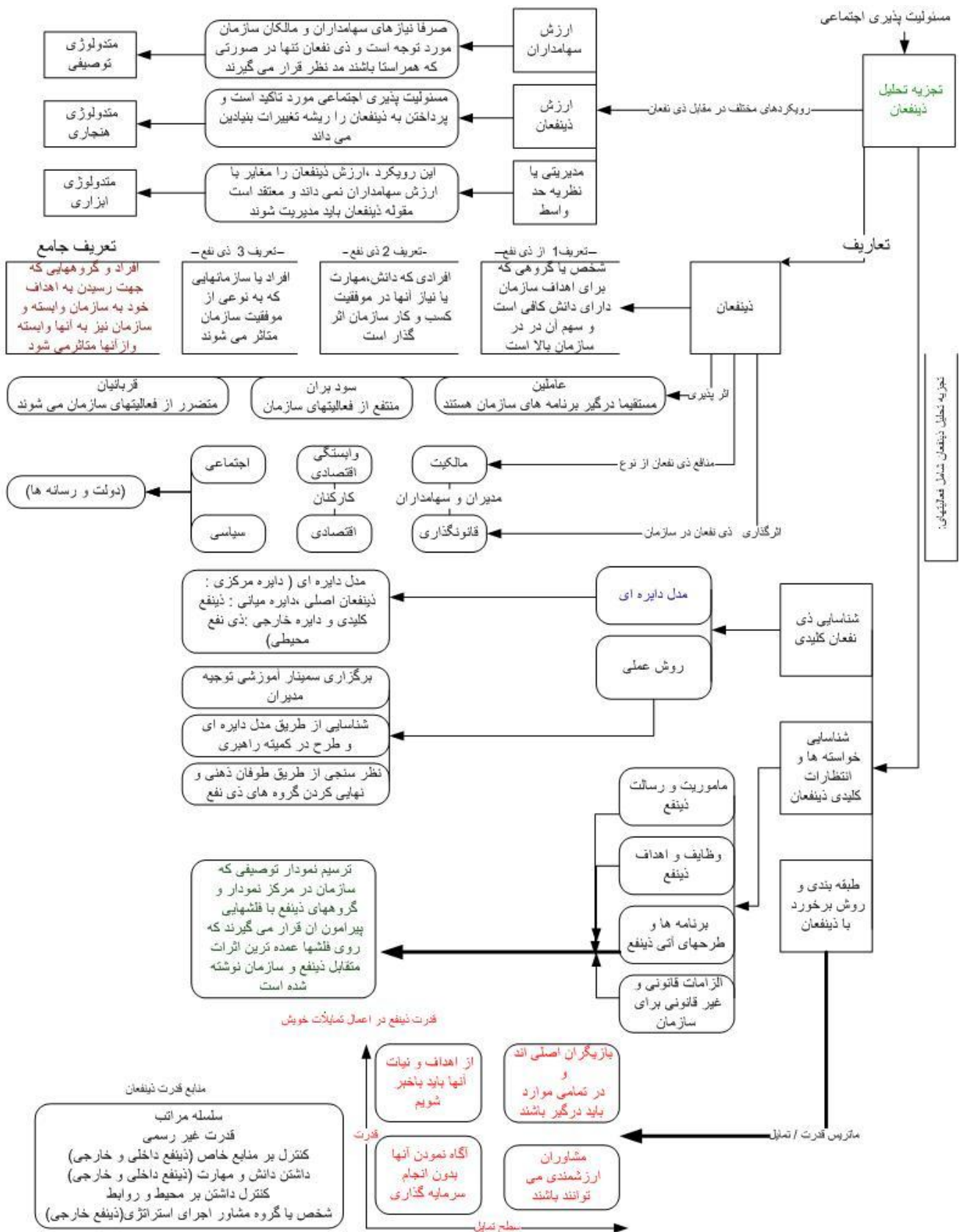
در اینجا شمای کلی از برنامه ریزی استراتژیک آورده شده است:

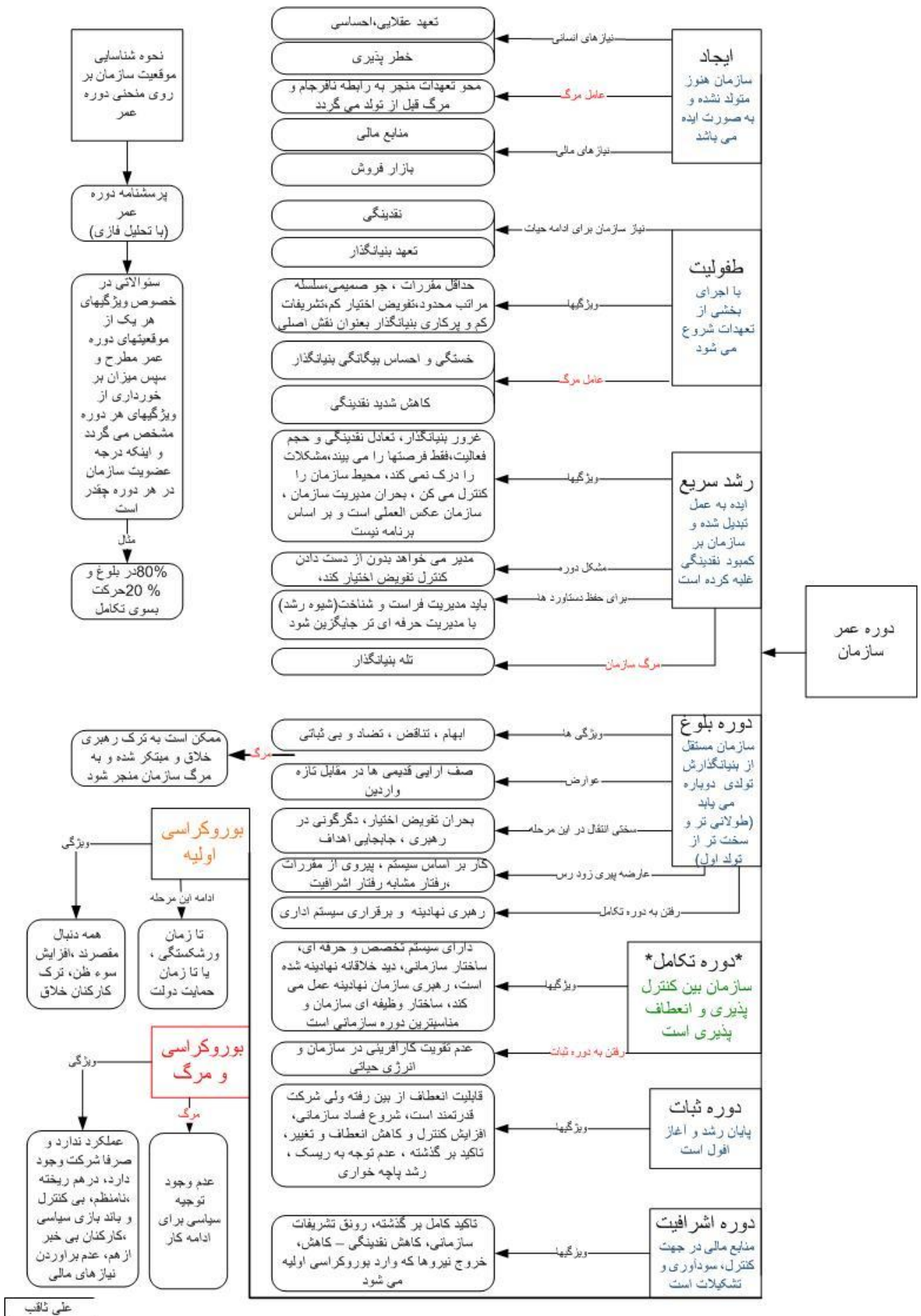


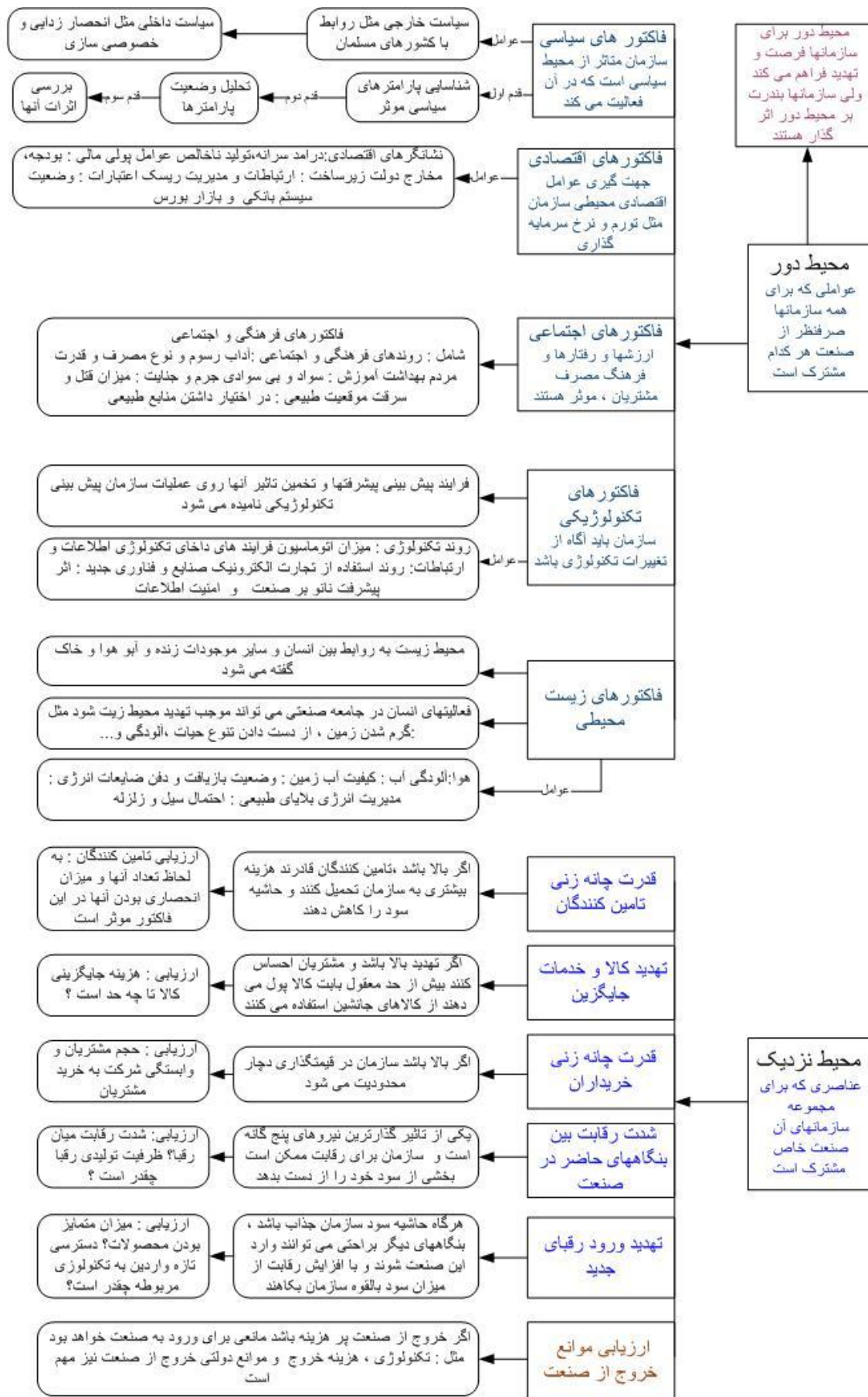


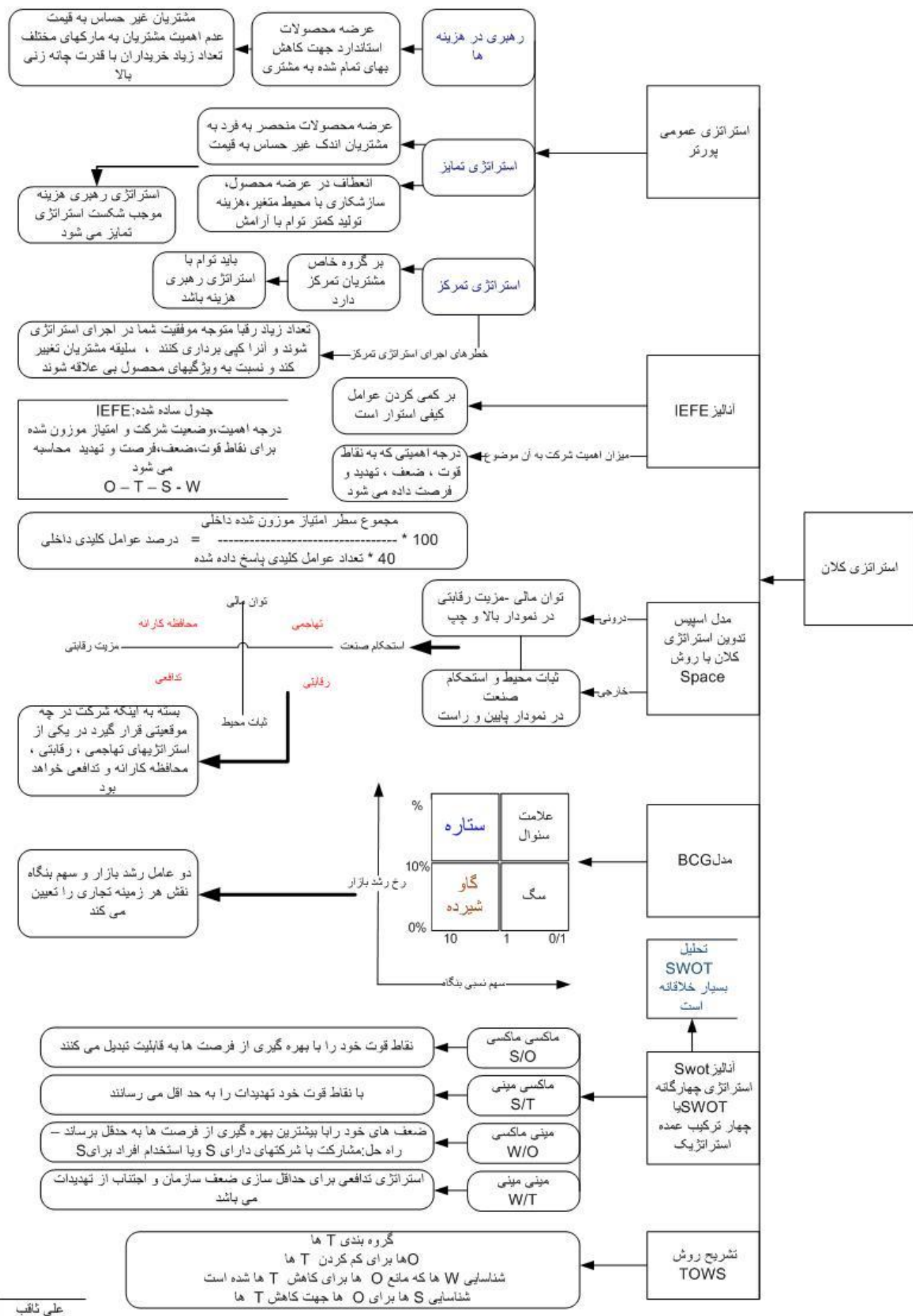


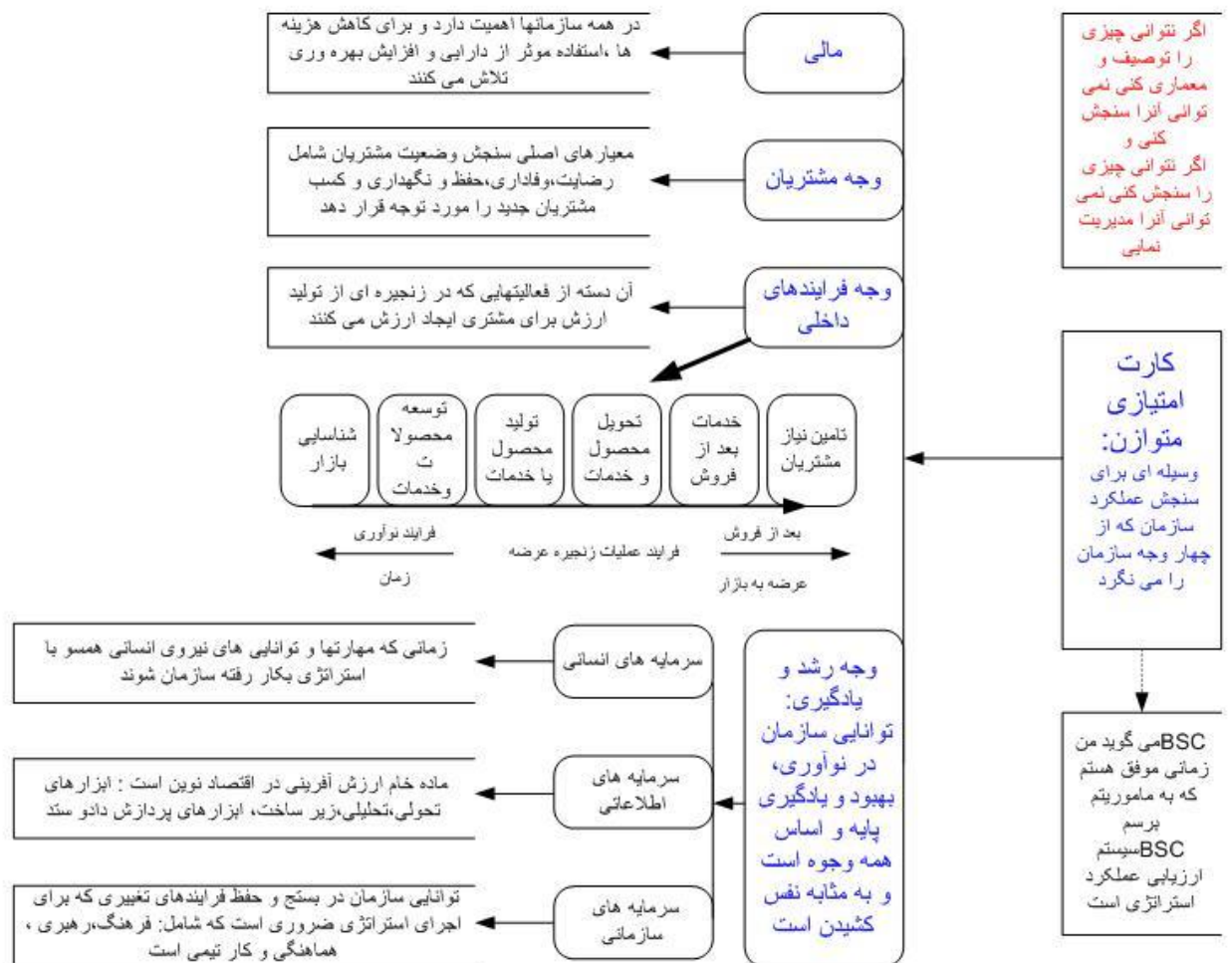
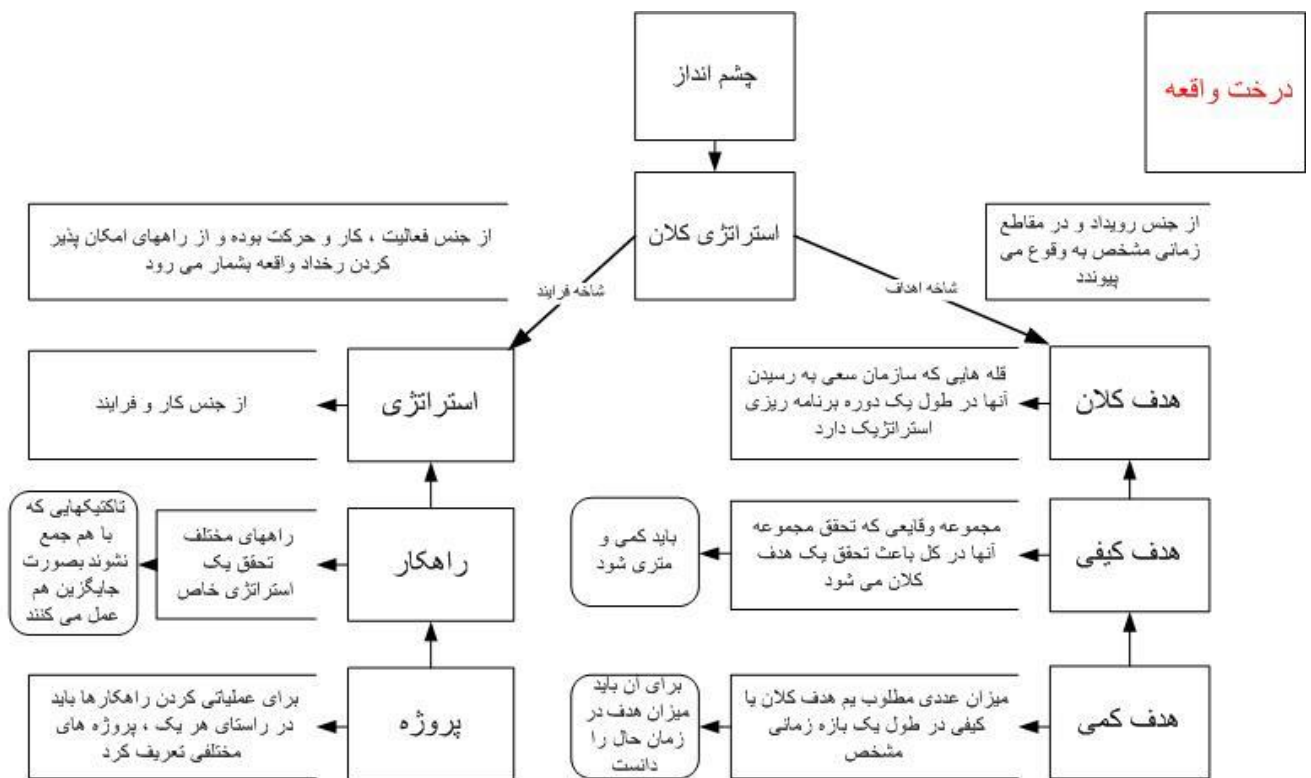




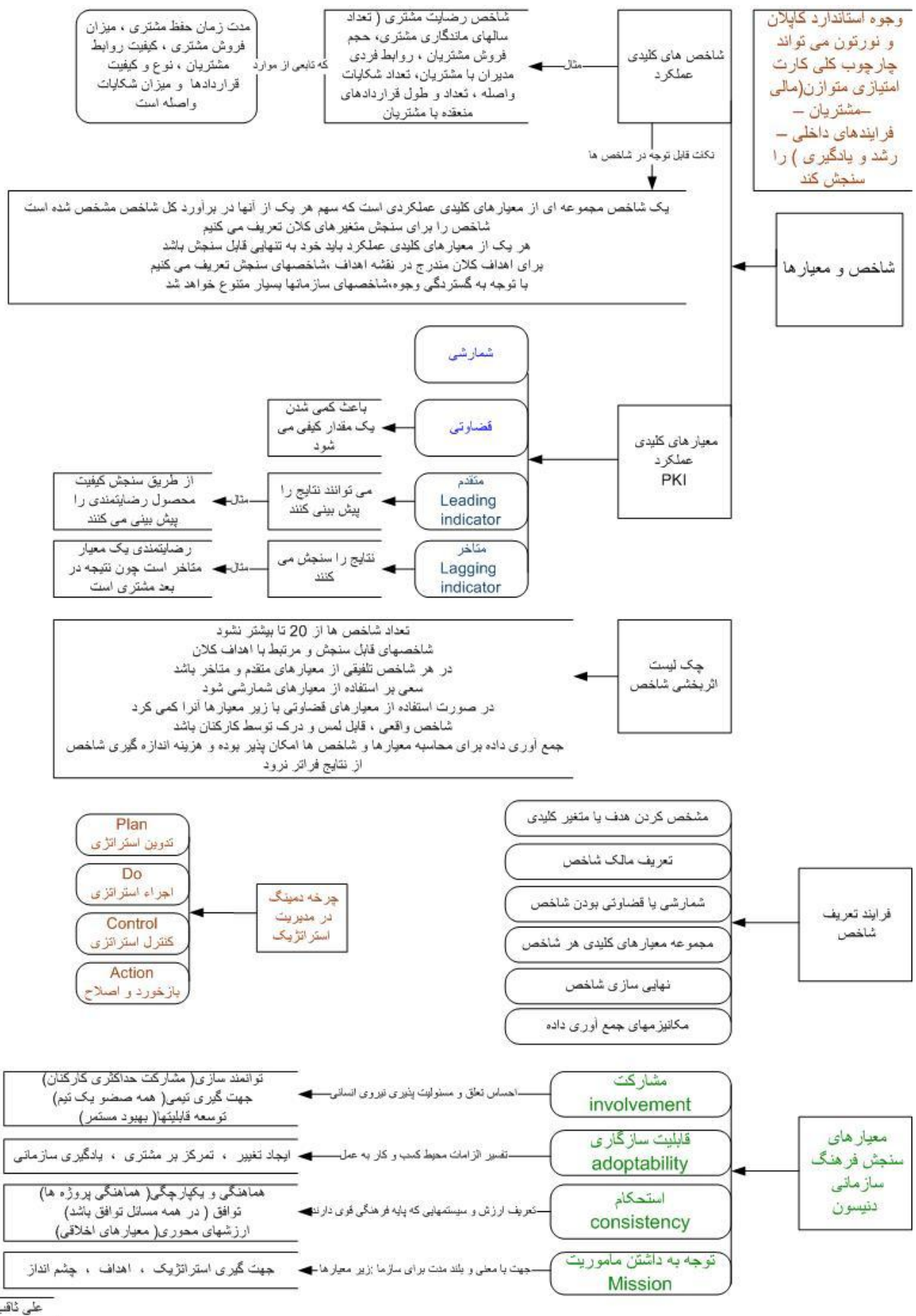


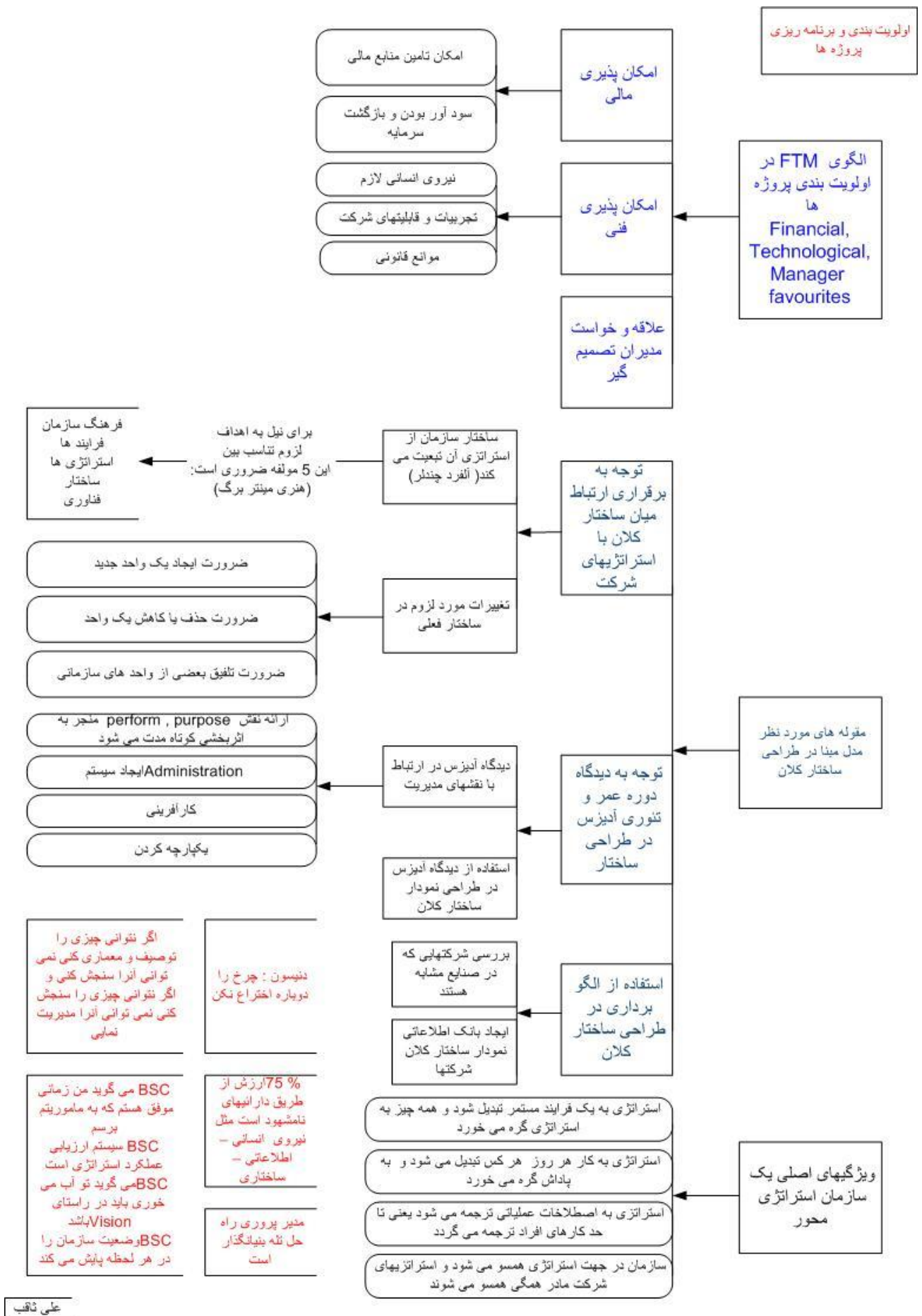












من الله التوفيق – على ثاقب موفق