

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعای مطالعه

اَللّٰهُمَّ اَخْرِجْنِيْ مِنْ ظُلُمَاتِ الْوَهْمِ وَاكْرِمْ نِيْ بِنُوْرِ الْفَهْمِ
اَللّٰهُمَّ افْتَحْ عَلَيْنَا اَبْوَابَ رَحْمَتِكَ وَاَنْشُرْ عَلَيْنَا خَزَائِنَ عُلُوْمِكَ
بِرَحْمَتِكَ يَا اَرْحَمَ الرَّاحِمِيْنَ

پروردگارا، خارج کن مرا از تاریکی های فکر و گرامی بدار به نور فهم
پروردگارا، بکشای بر مادرهای رحمت را و بکستران کنج های داشت را به امید رحمت

تو ای مهربان ترین مهربانان

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله‌ی مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی، غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه‌ی این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیط ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.

کتاب جامع دکتر خلیلی

مبانی برنامه ریزی در نظام سلامت (همراه با مجموعه سوالات برنامه ریزی راهبردی)

ویژه رشته های:

سیاست گذاری سلامت - اقتصاد بهداشت

مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

مؤلفین و گردآورندگان:

رضا مرادی - علی ابراز

نگین بشری - سارا شهبازی - شکوفه رهنما



عنوان و نام پدیدآور	مبانی برنامه‌ریزی در نظام سلامت: ویژه رشته‌های سیاست‌گذاری سلامت- اقتصاد بهداشت، مدیریت خدمات بهداشتی درمان/ مؤلفین و گردآوردندگان رضا مرادی ... [و دیگران].
مشخصات نشر	تهران: گروه تألیفی دکتر خلیلی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۲۱۲ص. : مصور، جدول، نمودار.
شابک	978-600-422-436-9 :
وضعیت فهرست نویسی	فیپا :
یادداشت	مؤلفین و گردآوردندگان رضا مرادی، علی ابراهه، نگین بشری، سارا شهبازی، شکوفه رهنما.
موضوع	بهداشت -- برنامه‌ریزی -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	Health planning -- Study and teaching (Higher) :
موضوع	بهداشت -- برنامه‌ریزی -- آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)
موضوع	Health planning -- Examinations, questions, etc (Higher) :
شناسه افزوده	مرادی، رضا، ۱۳۶۹-
رده‌بندی کنگره	RA۳۹۴/۹/م۲ ۱۳۹۷ :
رده‌بندی دیویی	۳۶۲/۱۰۶۸ :
شماره کتابشناسی	۵۴۵۴۳۴۹ :

نام کتاب: مبانی برنامه‌ریزی در نظام سلامت

مؤلفین و گردآوردندگان: رضا مرادی- علی ابراهه- نگین بشری- سارا شهبازی- شکوفه رهنما

ناشر: گروه تألیفی دکتر خلیلی

نوبت و سال چاپ: اول . ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ: کیمیای قلم - صحافی: فردوس

مدیر تولید: اقبال شرقی

مدیر فنی و هنری: مریم آرده

تایپ و صفحه‌آرایی: شبنم حضرتی

بهاء: ۳۲۰۰۰ تومان

آموزشگاه دکتر خلیلی (دفتر مرکزی): ۰۲۱-۶۶۵۶۸۶۲۱

آموزشگاه دکتر خلیلی (شعبه شریعتی): ۰۲۱-۲۲۸۵۶۶۲۰

فروشگاه: تهران - خیابان انقلاب - روبه‌روی درب اصلی دانشگاه تهران - پاساژ فروزنده - طبقه همکف - پلاک ۳۳۱

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۸۹۳۴۹ - ۰۲۱-۶۶۴۸۹۳۷۵

مرکز پخش: ضلع جنوب غربی میدان انقلاب- جنب سینما پارس- مجتمع تجاری پارس - طبقه اول

مرکز فروش: ۰۲۱-۶۶۵۶۹۲۱۶

مدیر فروش: ۰۵۰۸۵۸۹-۰۹۱۲



طلیحه سخن مؤلف:

کتاب حاضر که با عنوان «مبانی برنامه‌ریزی در نظام سلامت (همراه با درسنامه جامع و نکات کلیدی)» ارائه گردیده دارای پنج بخش می‌باشد. در بخش اول مدیریت استراتژیک، در بخش دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، در بخش سوم برنامه‌ریزی در ارائه خدمات سلامت، در بخش چهارم برنامه‌ریزی بهداشت و درمان و در بخش پنجم مجموعه سوالات کنکور سال‌های اخیر برنامه‌ریزی استراتژیک آورده شده است. بیان ساده و گنجانیدن چهار کتاب اصلی و مهم آزمون‌ها در حجم کم ولی بسیار مفید آن به دانشجویان کمک می‌کند و سبب صرفه جویی در زمان مطالعه‌ی آن‌ها خواهد شد. این کتاب برای داوطلبان آزمون کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و اقتصاد بهداشت و همچنین آزمون دکتری تخصصی رشته‌های سیاست‌گذاری سلامت، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و اقتصاد بهداشت کاربرد دارد. در این کتاب، نکات مهم و کلیدی منابع معرفی شده که با توجه به کنکورهای کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی، بیش‌تر مورد نظر طراح سوالات کنکور است، آورده شده است. علاوه بر این، برای آشنایی بیش‌تر با نحوه طرح سوالات کنکوری، در انتهای کتاب سوالات طرح شده در کنکور سال‌های اخیر گنجانده شده است. امید است که موجبات رضایت شما دانشجویان و اساتید محترم را فراهم کند. از خوانندگان محترم تقاضا داریم انتقادات و پیشنهادات خود را به‌منظور هرچه بهتر شدن کتاب حاضر به آدرس Reza.rawansar@gmail.com ارسال نمایند.

رضا مرادی

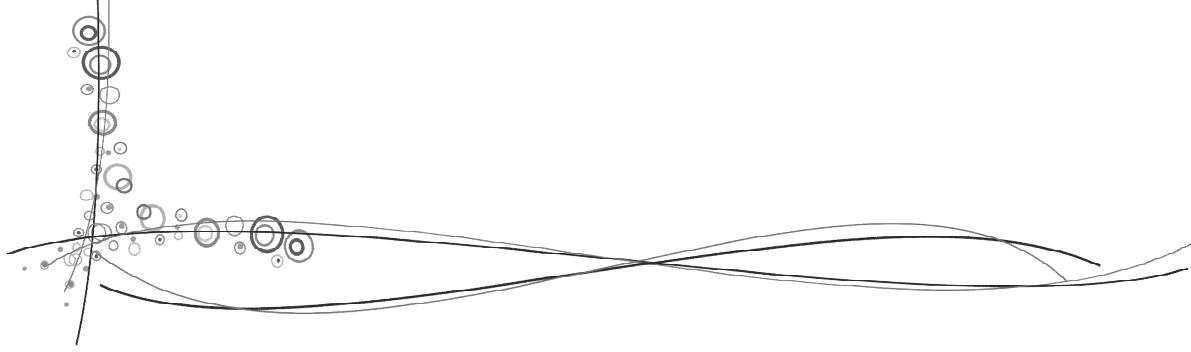
(رتبه ۲ کنکور دکتری تخصصی سیاست‌گذاری سلامت سال ۱۳۹۵)

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

بخش اول: مدیریت استراتژیک	بخش چهارم: برنامه‌ریزی بهداشت و درمان
فصل اول: مقدمه..... ۸	فصل اول: مفهوم برنامه‌ریزی و تفاوت آن با آینده‌نگری..... ۱۵۸
فصل دوم: ماهیت مدیریت استراتژیک..... ۱۰	فصل دوم: نظریه‌ها و انواع برنامه‌ریزی..... ۱۶۲
فصل سوم: استراتژی‌ها در عمل..... ۱۶	فصل سوم: برنامه‌ریزی بهداشت و درمان..... ۱۶۷
فصل چهارم: مأموریت سازمان..... ۲۲	فصل چهارم: نیازسنجی و برنامه‌ریزی بنیاد بیمارستان..... ۱۷۲
فصل پنجم: بررسی عوامل خارجی..... ۲۶	فصل پنجم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی بهداشتی..... ۱۷۴
فصل ششم: بررسی عوامل داخلی..... ۳۳	فصل ششم: برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۱۷۸
فصل هفتم: بررسی و انتخاب استراتژی..... ۴۱	فصل هفتم: برنامه‌ریزی پروژه..... ۱۸۰
فصل هشتم: اجرای استراتژی مسائل مدیریت..... ۴۹	فصل هشتم: برنامه‌ریزی عملیاتی..... ۱۸۴
فصل نهم: اجرای استراتژی..... ۵۵	فصل نهم: برنامه‌ریزی مالی در سیستم‌های بهداشتی..... ۱۸۷
فصل دهم: بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی..... ۵۸	فصل دهم: روش‌های مقداری در برنامه‌ریزی بهداشتی و درمانی..... ۱۹۲
بخش دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک	فصل یازدهم: برنامه‌ریزی خطی..... ۱۹۳
فصل اول: سیر تکامل برنامه‌ریزی..... ۶۵	بخش پنجم: مجموعه سوالات برنامه‌ریزی راهبردی
فصل دوم: چارچوب نظری برنامه‌ریزی..... ۶۸	فصل اول: آزمون Ph.D سال ۸۸-۸۹..... ۱۹۵
فصل سوم: مفاهیم و اصطلاحات برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۷۱	فصل دوم: آزمون Ph.D سال ۸۹-۹۰..... ۱۹۷
فصل چهارم: کاربرد برنامه‌ریزی در سازمان‌ها..... ۸۲	فصل سوم: آزمون Ph.D سال ۹۰-۹۱..... ۱۹۹
فصل پنجم: استراتژی..... ۸۵	فصل چهارم: آزمون Ph.D سال ۹۱-۹۲..... ۲۰۱
فصل ششم: مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۹۳	فصل پنجم: آزمون Ph.D سال ۹۲-۹۳..... ۲۰۳
فصل هفتم: نگرشی بر اندیشه و مدیریت استراتژیک..... ۹۷	فصل ششم: آزمون Ph.D سال ۹۳-۹۴..... ۲۰۵
فصل هشتم: گام‌های عملی برنامه استراتژیک..... ۹۹	فصل هفتم: آزمون Ph.D سال ۹۴-۹۵..... ۲۰۷
بخش سوم: برنامه‌ریزی در ارائه خدمات سلامت	فصل هشتم: آزمون Ph.D سال ۹۵-۹۶..... ۲۰۹
فصل اول: مفاهیم و اصول برنامه‌ریزی..... ۱۰۷	فصل نهم: آزمون Ph.D سال ۹۶-۹۷..... ۲۱۱
فصل دوم: نقش برنامه‌ریزی در بخش بهداشت و درمان..... ۱۱۹	
فصل سوم: اصول برنامه‌ریزی منابع انسانی در خدمات بهداشتی و درمانی..... ۱۲۵	
فصل چهارم: سیستم‌های اطلاعاتی در برنامه‌های بهداشتی..... ۱۳۱	
فصل پنجم: اصول کنترل و ارزش‌یابی برنامه‌های بهداشتی و درمانی..... ۱۳۴	
فصل ششم: نظارت بهداشت و درمان..... ۱۴۴	
فصل هفتم: اصول برنامه‌ریزی استراتژیک در حیطه بهداشت و درمان..... ۱۴۹	



بخش اول

مدیریت استراتژیک

مقدمه

مقدمه

شرح مأموریت‌ها، استراتژی‌ها، اهداف بلندمدت و سیاست‌های داخلی و خارجی سازمان در تجزیه تحلیل موردی سیاست‌های بازگانی مطرح می‌شود.

اطلاعات موجود در تجزیه و تحلیل مورد سیاست‌ها یا بر پایه‌ی واقعیت‌هاست یا نظرات و عقاید و یا قضاوت‌ها. آموزش مجرای عمل را روش مبتنی بر تجزیه و تحلیل موردی برای مطالعه‌ی مدیریت استراتژیک تعریف می‌کند. نیاز به عمل، نیاز به توجیه، نیاز به واقعیت، نیاز به دقیق بودن، نیاز به رسالت و نیاز به مشارکت از جمله رهنمودهایی برای تهیه‌ی تجزیه و تحلیل موردی می‌باشند.

این‌که هیچ مورد کاملی که همه‌ی اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل و توصیه‌های لازم را ارائه کند وجود ندارند ← مربوط به بعد نیاز به عمل رهنمودهای تجزیه و تحلیل موردی می‌باشد.

مورد نظر قرار دادن مفروضات مورد قبول درباره‌ی مجهولات، بیان این فرضیات به صورت واضح و روشن، تجزیه و تحلیل مناسب و تصمیم‌گیری، عملی است که استراتژیست‌ها روزانه انجام می‌دهند.

تحقیقات کتابخانه‌ای جز مورد نیاز در تجزیه و تحلیل موردی می‌باشد. روش اخذ تصمیم‌گیری و همچنین روش عملی کردن استراتژی‌ها مهم‌تر از استراتژی‌های توصیه شده در تجزیه و تحلیل موردی می‌باشند.

ترکیبی از قضاوت‌های تحلیلی و شهودی در هنگام تجزیه و تحلیل موردی سیاست‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. در بعد نیاز به واقعیت تجزیه و تحلیل موردی، باید راه‌حل اجرایی واقع‌گرایانه توصیه نمود. مقدار سرمایه‌ی مورد نیاز و تصمیم‌گیری در این‌باره که از اوراق قرضه یا سهام یا ترکیبی از هر دو استفاده کرد و یا اطمینان از امکان‌پذیر بودن راه‌حل در بعد نیاز به واقعیت تجزیه و تحلیل موردی بررسی می‌شود. راه‌حل‌های پیشنهادی در تجزیه و تحلیل باید جزئی باشند و از مواردی که باید در تجزیه و تحلیل موردی اجتناب کرد، غیردقیق و کلی بودن آن است.

در نیاز به اصالت تجزیه و تحلیل موردی، به اجرا درآوردن راه‌حل هدف اصلی نیست بلکه مورد نظر قرار دادن کلیه‌ی واقعیت‌ها و اطلاعات سازمان، انتخاب و دفاع از راه‌حل پیشنهادی هدف تجزیه و تحلیل می‌باشد.

در نیاز به مشارکت در تجزیه و تحلیل موردی، ما در می‌یابیم که همکاری چند نفر در تدوین و اجرای استراتژی و مورد ارزیابی قرار دادن تصمیمات مورد نیاز می‌باشد. خلاصه عملیات اجرایی گزارش‌های کتبی ۵-۳ صفحه‌ای با احتساب نمودارها می‌باشد. فرآیند مدیریت استراتژیک که همان مراحل تهیه‌ی تجزیه و تحلیل موردی می‌باشد شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. شناسایی مأموریت و استراتژی و اهداف کنونی سازمان
 ۲. تدوین بیانیه‌ی مأموریت سازمان
 ۳. شناسایی فرصت و تهدیدهای خارجی سازمان
 ۴. تهیه‌ی ماتریس بررسی رقابت یا CPM
 ۵. تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان یا EFE
 ۶. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخل سازمان
 ۷. تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخل سازمان یا IFE
 ۸. تهیه‌ی ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت (TOWS)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ماتریس گروه مشاوران بوستن (BCG)، ماتریس داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM).
 ۹. تعیین اهداف بلندمدت و ارائه‌ی استراتژی‌های خاص (هزینه‌ی روشن و واضح ارقام مشخص شود و استراتژی‌های پیشنهادی با استراتژی واقعی سایر سازمان‌ها مقایسه شود).
 ۱۰. مشخص کردن شیوه‌ی اجرای استراتژی و نتایج مورد انتظار (محاسبه‌ی نسبت‌های مالی و تدوین برنامه‌ی عملی و زمان‌بندی شده)
 ۱۱. مشخص کردن هدف‌های سالانه و سیاست‌ها
 ۱۲. ارائه‌ی روش‌های ارزیابی استراتژی‌های ارائه شده
- در تحلیل موردی شفاهی اگر به کیفیت، کمیت، درستی و مناسب بودن نمره و امتیاز تعلق گیرد، محتوا مورد توجه قرار گرفته است.
- اما اگر به میزان توجه به مسائل عمده، دقیق و اندک بودن اشتباهات، پرهیز از کلی‌گویی و قابل اجرا بودن امتیاز تعلق گیرد، شیوه‌ی ارائه مطلب مورد توجه قرار گرفته است.

ماهیت مدیریت استراتژیک

امروزه مرز کشورها نمی‌توانند نظرات و تصورات ما را محدود کنند و تصمیمات استراتژیک تحت تاثیر اتفاقات جهانی قرار دارد. از جمله موارد ضروری برای مدیریت استراتژیک، فن‌آوری اطلاعاتی می‌باشد. مزیت استفاده از شبکه‌ی رایانه‌ای جهانی کسب به روزترین اطلاعات و استفاده از آن در تصمیم‌گیری می‌باشد.

محیط طبیعی در مدیریت استراتژیک از مسائل بسیار مهم می‌باشد.

به هنر و علم تدوین، به اجرا درآوردن و سنجش تصمیمات کاری که به سازمان در دستیابی به اهداف بلند مدت خود کمک می‌کند مدیریت استراتژیک گفته می‌شود.

طبق مدیریت استراتژیک، هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور حسابداری، تولیدات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای برای کسب موفقیت در سازمان ضروری شمرده می‌شوند.

عبارت سیاست‌های بازرگانی همان مدیریت استراتژیک می‌باشد.

تدوین، به اجرا درآوردن و ارزیابی استراتژی‌ها، سه مرحله‌ی فرآیند مدیریت استراتژیک‌اند. مشخص کردن مأموریت شرکت، شناسایی عوامل خارجی تهدیدکننده و یا فرصت‌ها، تشخیص نقاط قوت و ضعف در داخل سازمان، تعیین اهداف بلند مدت، انتخاب استراتژی خاص در بین استراتژی‌های گوناگون تعریف تدوین استراتژی می‌باشد. (Strategy formulation)

تعیین شیوه‌ی فعالیت سازمان، فعالیت‌هایی که مایل به ادامه‌ی آن‌ها نیست، شیوه‌ی تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره‌ی افزایش تنوع فعالیت‌ها و ورود به عرصه‌ی بین‌المللی، نحوه‌ی ادغام و مشارکت با دیگر شرکت‌ها و همچنین نوع برخورد در برابر شرکت‌های رقیب از جمله مسائلی است که در حیطه‌ی تدوین استراتژی مدنظر قرار دارند.

عامل تعیین‌کننده‌ی مزیت رقابتی سازمان در بلند مدت، استراتژی می‌باشد. تصمیمات استراتژیک اثرات بلندمدت و چند جانبه بر سازمان دارند.

مدیران ارشد، به دلیل داشتن قدرت در به مصرف رساندن منابع مختلف در راستای اجرای تصمیمات، برای فهم وجوه مختلف فرایند تصمیم‌گیری دارای مناسب‌ترین نظر می‌باشند. موردی که سازمان را مجاب می‌کند اهداف سالیانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را مشخص کند، باعث انگیزش کارکنان شود و منابع را در راستای اجرای استراتژی‌ها تخصیص دهد، اجرای استراتژی می‌باشد.

عاملی که باعث اثربخشی ساختار سازمانی، تقویت استراتژی، هدایت بازاریابی، بودجه‌ریزی، تشکیل سیستم‌های اطلاعاتی و جبران خدمت کارکنان می‌شود مستلزم توسعه‌ی فرهنگی می‌باشد که در اجرای استراتژی به آن توجه می‌شود. به مرحله عمل درآوردن استراتژی‌های تدوین شده توسط کارکنان و مدیران، همان اجرای استراتژی می‌باشد که سخت‌ترین مرحله نیز محسوب می‌شود.

هنر ایجاد انگیزش در کارکنان، موفقیت مرحله‌ی اجرایی استراتژی می‌باشد. مهارت ارتباطات میان‌فردی توسط مدیران لازمه‌ی اجرای استراتژی به شیوه‌ای موفق می‌باشد. آخرین مرحله در مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژی (Strategy evaluation) می‌باشد. برای آن که مدیران بدانند کدام استراتژی مفید واقع نشده است نیاز به جمع‌آوری اطلاعاتی دارند که به‌طور همیشگی در معرض تغییر می‌باشند.

سه فعالیتی که برای ارزیابی استراتژی باید انجام گیرد به شرح زیر است:

۱. بررسی عوامل داخلی و خارجی که استراتژی‌های کنونی براساس آن تدوین شده‌اند
۲. محاسبه و سنجش عملکردها
۳. مداخلات اصلاحی

به دلیل آن که موفقیت امروز سازمان ضامن موفقیت آینده‌ی در حال تغییر سازمان نمی‌باشد، نیاز به ارزیابی استراتژی‌ها وجود دارد. فرآیند مدیریت استراتژیک در یک شرکت در سه سطح کلی (Corporate level)، سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک (Functional level) و سطح وظیفه‌ای (Divisional level-Business level strategic Business unit [S.B.u]) انجام می‌گیرد.

مدیریت استراتژیک با تشکیل یک تیم رقابتی و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان وظیفه‌ی خود را ایفا می‌نماید. به گفته‌ی پیتر دراکر، کار اصلی مدیریت استراتژیک نگاه کردن از زاویه‌ی مأموریت شرکت به سازمان است. شیوه‌ی تصمیم‌گیری شهودی، منطقی و نظام‌مند در شرکت مدیریت استراتژیک می‌باشد. برای مدیریت استراتژیک نباید فقط به علم مطلق اتکا کرد. بلکه مدیریت استراتژیک نیازمند قضاوت براساس تجربیات گذشته و به‌صورت شهودی است به ویژه در شرایطی که در گذشته تجربه نشده باشد و شرایط نامطمئن باشد و همچنین هنگامی که مجبور باشیم از بین متغیرهای زیاد وابسته به هم یکی را انتخاب کرد. این شرایط اساس مدیریت استراتژیک می‌باشند. نام دیگر قضاوت‌های شهودی، الهام گرفتن است. برای بهره بردن از مدیریت استراتژیک، مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری، هم از قضاوت شهودی و هم تحلیلی استفاده کنند. در واقع این دو نوع تفکر تحلیلی و شهودی مکمل هم می‌باشند.

نادیده گرفتن اعداد و ارقام و واقعیت‌ها و اتکا به تصمیم فردی محض مدیریت مبتنی بر چهل است نه مبتنی بر قضاوت شهودی! به نظر دراکر، تصمیم‌گیری مبتنی بر قضاوت شهودی زمانی قابل پذیرش است که با نظم و قانون و ترتیب باشد. در دنیای متغیر امروزه، روش‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند جواب‌گو باشد. استفاده از تجربه‌ی شهودی هنگامی که تصمیمات جزئی می‌باشد مناسب است. اما زمانی که تصمیمات عمده و دارای نتایج غیرقابل برگشت و استراتژیک می‌باشد، نمی‌توان از تصمیم‌های شهودی (مبتنی بر تجربه و فلسفه‌ی مدیریت) بهره برد.

فرآیند مدیریت استراتژیک نیازمند سازگاری با تغییرات داخلی و خارجی می‌باشد. استراتژیست‌ها در سازمان با عناوینی مانند مدیرعامل، رئیس، مدیراجرایی، رئیس دانشکده، کارآفرین سبب موفقیت یا شکست سازمان می‌شوند. به عقیده‌ی جوناس، فرای، سری و استو وظیفه‌ی زمینه‌سازی برای تغییر، ایجاد تعهد و حس مالکیت و تعادل بین نوآوری و ثبات رویه بر عهده‌ی استراتژیست‌هاست.

در دهه‌های نخست ۲۰۰۰، رفتار استراتژیست بیش‌تر به سمت برقراری ارتباط با کارکنان، پایبندی به اصول اخلاقی، برقراری رابطه‌ی بهتر بین عملکرد و پاداش و به‌طور کلی بصیرت رهبری هدایت می‌شود.



رالف نادر استراتژیستی است که معتقد است سازمان‌ها دارای تعهدات بسیار بزرگ اجتماعی می‌باشند و میلتون فریدمن اقتصاددانی است که معتقد است تعهدات سازمان فراتر از حد قانونی آن در جامعه نیست. سندی که گستره‌ی وظایف را از نظر بازار و محصول نشان می‌دهد و نمایانگر تمایز بین سازمان‌ها است، «بیانیه‌ی ماموریت» نام دارد.

ارزش‌ها و اولویت‌های یک شرکت در قالب رسالت آن شرکت بیان می‌شوند.

عاملی که سبب می‌شود مدیران گستره‌ی فعالیت سازمان را بررسی کنند و بازار و محصولات و جذابیت‌های آن را بسنجند و طبق آن مسیر آتی سازمان را روشن سازند، ماموریت یا رسالت سازمان نام دارد.

عواملی مانند فن‌آوری، بوم‌شناختی، محیطی، سیاسی، دولتی، فرهنگی و اجتماعی که می‌توانند به نفع یا ضرر سازمان باشند. فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان هستند.

این عوامل به‌وجود آورنده‌ی انواع مختلفی از سلیقه‌ها و مصرف‌کننده‌ها می‌باشد. در نتیجه نیازمند استراتژی‌ها و خدمات مختلفی هم می‌باشند.

رقابت دیگر شرکت‌ها نوعی تهدید برای سازمان مصوب می‌شود.

سازمان‌ها با بهره‌بردن از فرصت‌ها و به حداقل رساندن تهدیدات، موفقیت خود را تضمین می‌کنند.

جمع‌آوری و بررسی اطلاعات خارجی و همگون ساختن آن‌ها، تحت عنوان بررسی عوامل خارجی یا تجزیه و تحلیل صنعت نام برده می‌شود.

کنترل کردن نقاط ضعف و قوت و برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط مثبت جز فعالیت‌های سازمان‌هاست.

وضعیت شرکت در برابر سایر شرکت‌های رقیب، نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها را آشکار می‌کند.

می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمان را به جای فعالیت سازمان، بر پایه‌ی علت وجودی سازمان تعیین کرد.

همچنین می‌توان نقاط قوت و ضعف را براساس رسیدن به اهداف سازمان تعیین کرد. هدف و نتیجه‌ی خاصی که سازمان می‌کوشد در راستای رسالت خود به دست آورد، هدف بلندمدت نامیده می‌شود. این اهداف در دوره‌های بیش از یک سال در نظر گرفته می‌شوند و مسیر شرکت را مشخص می‌سازند.

هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالش‌برانگیز، عقلانی، واضح و باثبات باشد و در سازمان‌های چند ملیتی، براساس کل شرکت یا واحد و قسمتی وظیفه‌ای تعیین کرد. عاملی که سبب می‌شود سازمان به هدف بلند مدت خود دست یابد، استراتژی می‌باشد. هدف‌های کوتاه مدتی که در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت هستند، هدف‌های سالانه (Annual objective) می‌باشند که باید قابل سنجش، چالشی، کمی، واقع‌گرایانه، اولویت‌بندی شده و سازگار باشد و در شرکت‌های بزرگ در کل شرکت یا در واحدهای مستقل و یا وظیفه‌ای و برحسب مدیریت، بازاریابی، حسابداری، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی باشند.

در هنگام تدوین استراتژی، اهداف بلندمدت و در هنگام اجرای آن اهداف کوتاه‌مدت مدنظر قرار می‌گیرند.

در هر هدف بلند مدت، مجموعه‌ای از اهداف سالانه که مبنای تخصیص منابع نیز هستند وجود دارد.

راه دست یافتن به اهداف سالانه، سیاست‌ها می‌باشند.

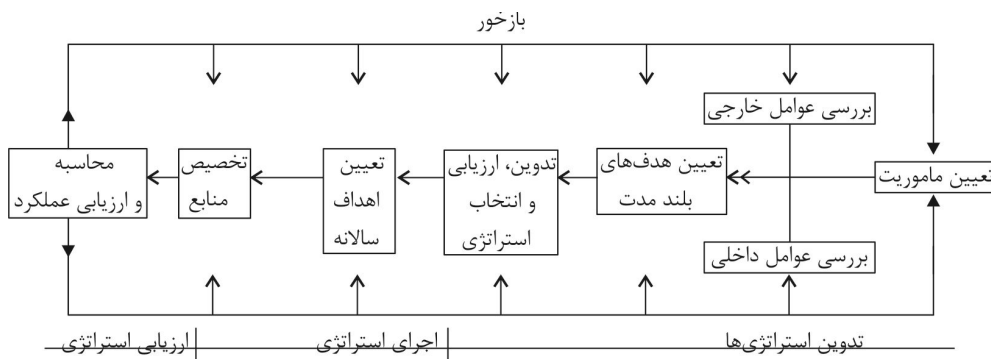
قوانین و مقررات و رویه‌هایی که سازمان برای رسیدن به اهدافش رعایت می‌کند سیاست‌ها هستند که در تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت تکراری و روزانه به‌عنوان راهنما استفاده می‌شوند.

مانند اهداف بلندمدت و سالانه سیاست‌ها در کل سازمان یا در واحدهای مستقل خاص بر حسب مدیریت، بازاریابی، تولید و... اعمال می‌شوند.

انتظاراتی که سازمان از کارکنان دارد و از طریق آن هماهنگی را در واحدها ایجاد می‌کند در قالب سیاست بیان می‌شوند که جنبه‌ی اجرایی دارند مانند عبارت «استعمال دخانیات ممنوع می‌باشد».

الگوی مدیریت استراتژیک

الگوی مدیریت استراتژیک برای تدوین، اجرای و ارزیابی استراتژی‌ها راهی روشن و عملی ارائه می‌کند اما موفقیت سازمان را تضمین نخواهد کرد.



کار مدیریت استراتژیک باید از بررسی وضعیت کنونی سازمان آغاز شود. زیرا شرایط فعلی نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌های خاص و مسیری معین می‌باشد.

مدیریت استراتژیک سیستمی است که با تغییر هر کدام از اجزاء، تغییر می‌پذیرد.

در مدت زمانی خاص، مثلاً پایان سال تعیین نمی‌شوند. بلکه مدام باید تدوین، اجرا و ارزیابی شوند.

دادن بازخورد با ارتباطات خوبی، در مدیریت استراتژیک لازم می‌باشد.

اندازه‌ی سازمان عاملی تعیین‌کننده در میزان رسمی بودن سازمان می‌باشد. سازمان‌های کوچک در برخورد با فعالیت‌های تخصصی به صورت رسمی عمل نمی‌کنند همچنین از دیگر عوامل تعیین‌کننده‌ی میزان رسمیت نحوه‌ی مدیریت، میزان پیچیدگی محیط و عملیات تولید، هدف برنامه‌ریزی و ماهیت مسائل می‌باشند.

مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می‌کند در روند فعالیت‌ها ثبات نداشته باشند و یا خلاقیت پیش بروند و آینده‌ی خود را نوآورانه بسازند.

مزیت مدیریت استراتژیک در طول تاریخ، انتخاب معقول و منطقی‌تر گزینه‌های استراتژیک و تدوین استراتژی‌های مفیدتر است.

مشارکت و ارتباط میان کارکنان که آن‌ها را متعهد به حمایت از سازمان می‌کند، کلید اصل موفقیت در مدیریت استراتژیک است.

مدیریت استراتژیک اثربخشی مبتنی بر آگاهی کامل کارکنان کل سازمان می‌باشد.

مدیریت استراتژیک سبب ایجاد تفاهم و تعهد در مدیران و کارکنان می‌شود.

ابتدا تفاهم و سپس تعهد، مهم‌ترین منفعت مدیریت استراتژیک هستند. از منافع دیگر می‌توان تفویض اختیار را نام برد. به این معنا که کارکنان خلاقانه و مشتاق، نوآوری را در تصمیم‌گیری انجام دهند و اثربخش‌تر عمل کنند.

با دانستن این موضوع که برنامه‌ریزی باید با مشارکت سطوح پایینی سازمان انجام گیرد، مدیریت استراتژیک سعی در غیرمتمرکز نمودن کارها نموده است. یعنی برنامه‌ریزی به جای مدیران ستادی توسط مدیران صفی انجام می‌گردد.

تدوین استراتژی به تنهایی توسط استراتژیست‌ها و واگذاری اجرای آن به مدیران عملیاتی، بدترین خطایی است که می‌توانند انجام دهند.

کلید سعی و کوشش در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی این است که افراد خود را مالک آن بدانند. هر چند تصمیم‌گیری استراتژیک خوب توسط مدیرعامل شرکت صورت می‌گیرد، اما مشارکت و تعهد کارکنان نیز ضرورت دارد.

فرآیند مدیریت استراتژیک موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند.

شرکت‌هایی که از این فرآیند استفاده می‌کنند سودآورتر می‌باشند.



شرکت‌های موفق همواره در تغییرات محیطی به‌صورت برنامه‌ریزی شده عمل می‌کنند و هرچه این برنامه‌ریزی با مدیریت استراتژیک تطابق داشته باشند، از نظر مالی موفق‌ترند. شرکت‌هایی که هدف‌های کوتاه‌مدت دارند و آینده را پیش‌بینی نمی‌کنند عملکردی ضعیف دارند. آن‌ها همیشه مشغول مشکلات روزمره و کاغذبازی می‌باشند و نقاط قوت خود را نادیده گرفته و نقاط قوت شرکت‌های رقیب را بیش از اندازه بزرگ می‌بینند. آن‌ها نقاط ضعفشان را ناشی از عوامل غیرقابل کنترل مانند ضعف اقتصادی، فن‌آوری و رقابت‌های خارجی می‌دانند.

علاوه بر منافع مالی، مزایایی مانند افزایش آگاهی شرکت از تهدیدها، درک استراتژی شرکت‌های رقیب، افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر و ارتباط بهترین عملکرد و پاداش از مزایای غیرمالی مدیریت استراتژیک می‌باشد. در مدیریت استراتژیک به سبب ارتباط بین مدیر و بخش‌های گوناگون، توانایی شرکت در برخورد با مسائل افزایش می‌یابد. از نظر تام پیترز، تفاوت بین نیرویی که سازمان مهم می‌شمارد و نیرویی که مهم نمی‌شمارد ۲۰۰-۱۰۰ درصد است. عاملی که سبب می‌شود مدیران نیاز به تغییر را احساس کرده و نقطه آغازی برای اثربخشی مدیریت آن‌ها محسوب می‌شود، مدیریت استراتژیک است.

منافعی که از نظر گرین‌لی از مدیریت استراتژیک عاید شرکت می‌شود به شرح زیر است:

۱. یافتن، اولویت‌بندی کردن و بهره‌بردن از موقعیت‌های ویژه
۲. باعث می‌شود شرکت واقع‌گرایانه به مسائل بنگرد.
۳. ارائه چارچوب و کنترل برای ایجاد هماهنگی
۴. کاهش اثرات وضعیت‌های نامطلوب و نامساعد
۵. تصمیم‌گیری در راستای حمایت از اهداف بلندمدت
۶. تخصیص کارا تر منابع و زمان به فرصت‌ها
۷. کاهش وقت و منابع صرف شده برای تصمیمات خطا و کوتاه مدت
۸. تعیین محدوده‌ی ارتباط بین کارکنان شرکت
۹. کمک به هماهنگی رفتار افراد
۱۰. تعیین وظیفه‌ی تک تک افراد به صورت مشخص
۱۱. پیش‌بینی مسائل آتی را تقویت می‌کند.
۱۲. ارائه‌ی روشی که در آن با همکاری و هماهنگی و علاقه به کار و سازمان به حل مسائل بپردازند.
۱۳. ایجاد دید مثبت در مقابل تغییر و تحول
۱۴. رسمیت یافتن و انسجام مدیریت

راهنما برای تصمیم‌گیری و رفتار که از پیش زمینه‌های ضروری مدیریت استراتژیک است، اصول اخلاقی نامیده می‌شود. می‌توان در سازمان براساس کدهای اخلاقی تصمیم‌گیری کرد و نحوه‌ی رفتار و منش کارکنان و سیاست‌ها را تدوین کرد. با این حال با داشتن این کدها نمی‌توان رفتار مبنی بر اصول اخلاقی در سازمان را تضمین کرد. بر عهده‌گرفتن خطرهای معنوی با تدوین و اجرای کدهای اخلاقی و رفتار کردن به عنوان الگوی سازمان با رعایت اصول اخلاقی، از وظایف استراتژیست‌ها می‌باشد که سبب افزایش حقوق آن‌ها نیز شده است. مدیران باید با نفوذ بر دیگران به آن‌ها آموزش دهند. اگر کسی مایل نباشد از نظر پابندی به اصول اخلاقی الگوی دیگر افراد باشد، نباید به‌عنوان استراتژیست عمل کند. جان ایکرو معتقد است که اصول اخلاقی از رقابت جدایی‌ناپذیر است.

افزایش فرهنگ معنوی و اصول اخلاقی، موجب افزایش مزیت استراتژیکی می‌شود.

رعایت اصول اخلاقی در هنگام تصمیم‌گیری‌های بلندمدت، پابندی به معنویات هنگام ارزیابی عملکرد، افشای خطاهای کاری توسط افراد در سطوح بالای سازمان و افزایش گزارش‌دهی فعالیت‌های اشتباه و نظارت بر اعمال آن‌ها از مواردی است که می‌توان برای رعایت اصول اخلاقی در تصمیمات انجام داد.

در سازمان‌های نظامی و تجاری، با استفاده از نقاط قوت سازمان از نقاط ضعف سازمان رقیب استفاده می‌شود.

موفقیت سازمان با سازگاری با تغییرات داخلی و خارجی و تدوین استراتژی در این شرایط به دست می آید. همچنین مزیت رقابتی در سازمان های تجاری و نظامی باعث موفقیت در استراتژی می شود. سازمان با استفاده از سیستم اطلاعاتی از استراتژی های شرکت های رقیب آگاه می شود. تفاوت سازمان های تجاری و نظامی این است که در سازمان های نظامی استراتژی ها بر پایه ی تعارضات و در سازمان های تجاری بر پایه ی رقابت تدوین و اعمال می شوند.

لازمه ی اثربخشی سازمان های تجاری و نظامی سازگاری با تغییرات و بهبود وضعیت خویش است حتی اگر استراتژی شرکتی بی نظم و غیررسمی باشد، باز به سوی مقصدی پیش می روند. اما متأسفانه برخی سازمان ها این مقصد را برای خود تعیین نکرده اند.

تلاش سازمان ها باید در راستای تاثیر بر محیط و خلاقیت باشد و نه صرفاً واکنش نشان دادن در برابر اتفاقات در فرآیند تصمیم گیری استراتژیک با نوآوری و روش معقول و منطقی و واقع گرایانه مسیر آینده روشن می شود.

استفاده از قوه ی شهودی هنگام تصمیم گیری موجب افزایش ریسک می شود.

استراتژیست های موفق با برنامه ریزی تصمیمات خود را کنترل می کنند اما استراتژیست های ناموفق صرفاً سعی در کنترل افراد و بدون برنامه ریزی دارند.

عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، فنی، سیاسی، قانونی، دولتی و رقابتی از روندهای خارجی می باشند.

استراتژی های ژنریک یا عمومی از نظر مایکل پورتر مدیریت هزینه، تفاوت و تمرکز می باشد. استراتژی هایی که سازمان ها می توانند به کار گیرند شامل استراتژی عمودی به بالا و پایین، استراتژی افقی، نفوذ در بازار، توسعه ی بازار و محصول، تنوع همگون و ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش واگذاری و انحلال می شوند.

هر کدام از این موارد شامل شاخه های گوناگون می باشد. برای مثال نفوذ در بازار با افزایش تعداد فروشندگان، افزودن به قیمت ها و هزینه های تبلیغاتی و انتشار بر گه های تبلیغاتی و انجام اقداماتی این چنینی در محدوده های جغرافیایی خاص برای افزایش سهم بازار، امکان پذیر می شود.

استراتژی‌ها در عمل

استراتژی‌های یکپارچگی

ترکیب هماهنگی یا یکپارچگی عمودی رو به بالا و پایین و هماهنگی افقی را استراتژی یکپارچگی عمودی می‌نامند. استراتژی هماهنگی عمودی، تحت نظارت در آوردن شرکت‌های رقیب یا فروشندگان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه می‌باشد. منظور از هماهنگی رو به بالا این است که شرکت‌های پخش یا خرده‌فروشی‌ها را خریداری کرده و کنترل اوضاع را افزایش دهیم به این ترتیب دیگر واسطه‌ها حذف شده و افزایش گردش موجودی و کاهش هزینه را موجب می‌گردد.

جدول ۱-۳. استراتژی‌های گوناگون تعریف و نمونه

تعریف	استراتژی
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها	یکپارچگی عمودی به پایین
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه	یکپارچگی عمودی به پایین
به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت رقیب	یکپارچگی افقی
بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود.	رسوخ در بازار
عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید	توسعه بازار
بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات	توسعه محصول
افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط	تنوع همگون
افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط	تنوع ناهمگون
افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی	تنوع افقی
یک یا دو شرکت تشکیل یک سازمان جداگانه می‌دهند تا به هدف‌های مشترک خاصی دست یابند.	مشارکت
گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود	کاهش
فروش یک واحد مستقل یا بخشی از یک سازمان	واگذاری
با توجه به ارزش یکایک دارایی‌ها، فروش تمام دارایی‌های شرکت	انحلال

یکی از راه‌های اثربخشی در استراتژی عمودی رو به بالا، اعطای حق امتیاز می‌باشد. در یکپارچگی عمودی رو به پایین، شرکت‌ها با خرید از عرضه‌کنندگان مواد اولیه، می‌کوشند عرضه‌کننده را تحت نظارت خود قرار دهند و مالکیتشان را افزایش دهند. اهمیت این موضوع زمانی است که عرضه‌کنندگان قیمت‌ها را بالا در نظر بگیرند و نتوانند خواسته‌های شرکت را رفع کنند و شرکت‌ها به آن‌ها اعتماد نداشته باشند. بهتر است شرکت‌ها و صنایعی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، از استراتژی ادغام به جای تملک عرضه‌کنندگان استفاده کنند.

شیوه‌ی دیگری که امروزه بسیار شاهد آن هستیم شیوه‌ی تامین از خارج (out resourcing) می‌باشد که در آن عرضه‌کنندگان برای ارائه‌ی بهترین و با کیفیت‌ترین خدمت با کم‌ترین هزینه با هم رقابت می‌کنند.

این رقابت جهانی سبب حذف تعدادی از عرضه‌کنندگان و انتظار کیفیت بهتر خدمات از این راه است. امروزه شرکت‌ها از حالت سنتی که با تعداد زیادی عرضه‌کننده با امید قیمت کم‌تر ارتباط داشتند به سمت شرکت‌های ژاپنی که دارای تعداد اندکی عرضه‌کننده، اما با رابطه‌ای محکم می‌باشند پیش می‌رود.

در یکپارچگی افقی شرکت در صدد آن است که شرکت‌های رقیب را تحت مالکیت خود درآورده و نظارت خود را بر آنان افزایش دهد. استراتژی و شیوه‌ی مورد استفاده در این روش، استراتژی رشد می‌باشد. همچنین ترکیب شرکت‌ها با همدیگر و خرید شرکت‌های رقیب از جمله این استراتژی‌ها می‌باشد تا با این استراتژی سبب صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و توزیع منابع و توانایی‌ها شوند.

به علاوه، ترکیب سازمان‌ها، کارایی آن‌ها را افزایش می‌دهد.

استراتژی تمرکز

نفوذ در بازار، توسعه‌ی بازار و توسعه‌ی محصول، به‌علت نیاز به فعالیت‌های متمرکز و متراکم، جهت دستیابی به مزیت رقابتی، استراتژی‌های متمرکز نامیده می‌شوند.

نفوذ در بازار به معنای افزایش سهم شرکت‌ها در بازار می‌باشد. این استراتژی یا به تنهایی یا به همراه سایر استراتژی‌ها به اجرا در می‌آید.

تعدد فروشندگان، اختصاص هزینه تبلیغاتی، فعالیت‌هایی جهت افزایش فروش و افزایش روابط عمومی جزو راه‌های رسوخ در بازار می‌باشد.

تولید و توزیع خدمات فعلی در محدوده‌ی مکانی جدید توسعه‌ی بازار نامیده می‌شود. در بعضی صنایع بین‌المللی مانند هواپیماسازی، این توسعه‌ی بازار، راهکاری مطلوب محسوب می‌شود.

شیوه‌ای که در آن با به‌سازی و اصلاح محصولات فعلی، باعث افزایش فروش می‌شود، استراتژی توسعه‌ی محصول است که هزینه بالا جهت تحقیق و توسعه را می‌طلبد.

به‌علت هزینه‌های بالا در استراتژی توسعه‌ی محصول، شرکت‌های کامپیوتری پیشرفته، مانند اپل، جنرال موتور، فورد، آی بی ام، خود مسئولیت پخش محصولاتشان را بر عهده نمی‌گیرند.

استراتژی تنوع

استراتژی تنوع به دلیل نیاز به اداره کردن وظایف در واحدهای گوناگون، امروزه زیاد مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. شامل تنوع همگون، ناهمگون و تنوع افقی می‌باشد. تنوع و تمرکز در تضاد با هم نیستند.

پیترز و واترمن از تخصصی شدن دفاع می‌کنند و به شرکت‌ها توصیه می‌کنند که بر نقاط مثبت خود تاکید کنند. با این حال استراتژی تنوع هنوز هم می‌تواند کارا و اثربخش باشد.

هنگامی که شرکت بخواهد محصولات جدید مربوط به خدمات فعلی خود اضافه کند از استراتژی تنوع همگون استفاده کرده است. اگر شرکت بخواهد محصولی جدید و نامربوط به خدمات کنونی و مشتریان فعلی خود اضافه کند، استراتژی تنوع افقی را به کار برده است. به علت عرضه‌ی خدمات به مشتریان فعلی و آشنا، ریسک این نوع استراتژی نسبت به تنوع همگون کم‌تر می‌باشد. اگر شرکت خدماتی جدید و بی‌ربط به بازار ارائه کند استراتژی تنوع ناهمگون را به کار برده است.

استراتژی‌های تدافعی



مشارکت، کاهش، واگذاری سازمان، انحلال از استراتژی‌های تدافعی می‌باشند. پایه‌ریزی یک شرکت تضامنی یا کنسرسیوم و استفاده از فرصت‌ها و بر عهده گرفتن مسئولیتی توسط دو یا چند شرکت مشارکت یا استراتژی تدافعی تعاونی می‌باشد. از دیگر شرکت‌های تعاونی می‌توان شرکت‌های تضامنی تحقیق و توسعه، شرکت‌های تضامنی برای توزیع کالاهای مهم، شرکت‌های تضامنی که جواز تولید محصولات خود را براساس قرارداد به دیگر شرکت‌ها می‌دهند و شرکت‌های تضامنی مشارکت در مناقصه‌ها را نام برد.

از دلایل رواج یافتن شرکت‌های مشارکتی افزایش ارتباطات و شبکه‌های رایانه‌ای می‌باشد و چون بین‌المللی هستند سبب کاهش ریسک در فعالیت‌ها می‌شود. از شروط موفقیت شرکت‌های مشارکتی، داشتن وجه تمایز در یکی از شرکت‌ها می‌باشد. مانند استفاده از تکنولوژی پیچیده، نظام پخش و توزیع، واحد تحقیق و توسعه و توانایی تولید. انتقال مهارت‌ها و فناوری‌ها در سازمان به سطحی که از این مهارت‌ها و فناوری‌ها بی‌بهره می‌باشد سبب افزایش ریسک می‌گردد. گروه‌بندی جدید دارایی‌ها و هزینه‌ها و افزایش سود و فروش و متحول نمودن استراتژی سازمان که با هدف اثبات وضعیت سازمان در حیطه‌ای خاص می‌باشد، استراتژی کاهش (Retrenchment) می‌باشد.

در اجرای این استراتژی محدودیت منابع و اعمال فشار از سوی سهام‌داران و کارکنان وجود دارد. زیرا شرکت ممکن است برای تهیه‌ی وجود نقد مجبور به حذف برخی از خطوط تولید، فروش قسمتی از شرکت یا سازمان استفاده از تکنولوژی پیشرفته اتوماتیک که نیاز به نیروی انسانی نداشته باشد، تعطیلی واحدهای حاشیه‌ای و قدیمی و اعمال کنترل در هزینه‌ها باشد. اعلان ورشکستگی (Bankruptcy)، که باعث بی‌اعتبار ساختن قراردادهای اتحادیه‌های کارگری و حذف بدهی‌های جاری می‌شود، گونه‌ای از استراتژی کاهش می‌باشد.

ورشکستگی ۵ نوع می‌باشد که در زیر به آن اشاره شده است.

فصل ۷: توافق با بستنکارها و فروش همه‌ی دارایی‌ها به ارزش واقعی به گونه‌ای که راهی برای ادامه‌ی فعالیت موفقیت‌آمیز شرکت وجود نداشته باشد و موجب انحلال شرکت شود.

فصل ۹: در شهرداری‌ها کاربرد دارد.

فصل ۱۱: فرصت دادن به سازمان از طرف دادگاه برای شروع مجدد فعالیت‌های شرکت

فصل ۱۲: قانون ورشکستگی خانواده‌ی کشاورزان

فصل ۱۳: مانند فصل ۱۱ می‌باشد با این تفاوت که در شرکت‌های کوچک با بدهی‌های تضمین نشده‌ی کم‌تر از ۱۰۰ هزار دلار یا بدهی‌های تضمین شده‌ی کم‌تر از ۳۵۰ هزار دلار اعمال می‌شود. در این نوع ورشکستگی بدهکار می‌تواند در آینده به گونه‌ای موفقیت‌آمیز به فعالیت خود ادامه دهد.

واگذاری

فروش قسمتی از سازمان یا بخشی مستقل از سازمان که هرس کردن هم نام دارد. این کار با هدف تامین اعتبار برای سرمایه‌گذاری خاص و خریدهای جدید انجام می‌گیرد. این استراتژی نوعی تجدید ساختار هم می‌باشد. زیرا واحدهایی که درآمدزا نیستند و بازدهی مناسبی ندارند به فروش می‌رسند.

فروش تمام دارایی‌ها به قیمت اصلی را انحلال (Liquidation) می‌گویند. این استراتژی مشکل می‌باشد و نوعی شکست محسوب می‌شود ولی گاهی از زبان‌هایی که در صورت ادامه به شرکت وارد می‌شود بهتر است.

در صورت اجرای چند استراتژی با هم در شرکت فعالیت‌های زیادی انجام می‌گیرد و ریسک افزایش می‌یابد. این استراتژی ترکیب (Combination) نام دارد.

در صورتی که شرکت‌ها از استراتژی‌های گوناگونی استفاده کنند، از استراتژی مبتنی بر ترکیب فعالیت‌ها استفاده می‌شود. همچنین استفاده‌ی همزمان از استراتژی‌های واگذاری و انحلال و تجدید ساختار، ترکیبی از استراتژی‌های دفاعی می‌باشد که شرکت‌ها برای بقای خود از آن بهره می‌جویند.

بهترین زمان به کارگیری استراتژی‌ها

توسعه‌ی بازار

زمانی که راه‌های توزیع کم هزینه و با کیفیت و دارای اعتبار باشند. هنگامی که سازمان در اجرای فعالیت‌هایش موفق است. هنگامی که بازار اشباع نشده باشد. زمانی که گسترش فعالیت سازمان با سرمایه و نیروی انسانی امکان‌پذیر باشد. زمانی که تولید بالا و صنعت در حال گسترش در جهان باشد. اگر شرکت در اجرای استراتژی‌ها از همان بازارها و محصولات فناوری‌هایی بهره‌گیرد که حیطه‌ی فعالیت شرکت بوده است از تنوع همگون و اگر وارد فعالیت‌های سودآور شرکت شود از تنوع ناهمگون استفاده کرده است.

زمانی که سودآوری، کارایی و روحیه‌ی پرسنل پای و فشار صاحبان سهام موجب از کار افتادن سازمان شود، از استراتژی کاهش استفاده می‌گردد.

زمانی که شرکت به تنهایی در اجرای استراتژی واگذاری و کاهش موفق عمل نکند و به‌طور همزمان از آن رو استراتژی استفاده نماید، استفاده از استراتژی انحلال مناسب‌تر است.

ادغام شرکت‌ها و خریدهای استقراری

ادغام

سازمان‌هایی با اندازه‌های مشابه با هم یکی می‌شوند (Merger)

خرید

سازمان‌های بزرگ سازمان‌های کوچک را خریداری می‌کنند و یا سازمان‌های کوچک درصد خرید سازمان‌های بزرگ برمی‌آیند. (Acquisition)

بلعیدن شرکت

عدم رضایت یکی از شرکت‌ها در هنگام ادغام و یا خرید و تحت سلطه درآوردن توسط یکی از شرکت‌ها می‌باشد (Take over)

دلایل ادغام و خرید شرکت‌ها

- بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود به‌صورت کارا
- بهره‌گیری از نیروی انسانی به‌صورت کارا
- کاهش نیروهای ستادی برای مدیریت
- صرفه‌جویی ناشی از مقیاس
- یکنواخت‌سازی نحوه‌ی فروش‌های فصلی
- دسترسی بهتر به عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، محصولات و بستانکاران جدید
- استفاده از تکنولوژی نو
- کاهش مالیات

ادغام‌های متعدد در شرکت‌ها بنا به دلایل زیر می‌باشد:

افزایش سهم بازار و کارایی، کسب قدرت در قیمت‌گذاری و بین‌المللی شدن، بهره‌گیری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، کاهش قوانین ناشی از نقض مقررات ضد انحصاری و بازار بورس برای افزایش قیمت سهام

خریدهای استقراری

خریداری سهم عمده شرکت‌های دیگر و به رهن گذاشتن آن برای بازپرداخت وام خرید استقراری می‌باشد. شرکت در این‌جا از بلعیدن شرکت رقیب خودداری می‌نماید. (Leveraged buyout = LBO)

استفاده‌ی بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و شرکت‌های مالی از خریدهای استقراری، بانکداری تجاری (Merchant Banking) نام دارد.



استراتژی‌های عمومی یا ژنریک مایکل پورتر

از نظر پورتر ۳ استراتژی قدرت در هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات و تمرکز بر ارائه‌ی خدماتی خاص مزیت‌های رقابتی شرکت می‌باشند. این ۳ اصل استراتژی‌های عمومی می‌باشند. در رهبری قیمت و هزینه‌ها (Cost leadership)، قیمت برای مشتریان خاصی که نسبت به قیمت محصول حساس هستند کاهش می‌یابد. در متمایز ساختن محصول (Differentiation)، خدمات و محصولات خاص و منحصر به فرد تولید می‌شوند و مشتری آن‌ها به قیمت حساسیت خاصی ندارند.

در متمرکز کردن توجه به محصولات خاص، به نیازهای تعداد کمی از مصرف‌کنندگان توجه می‌شود. لازمه‌ی این استراتژی‌ها تنوع در نظام سازمانی، نظام کنترل و انگیزش می‌باشد. شرکت‌های بزرگ با منابع بیش‌تر، رهبری در هزینه و متمایز ساختن محصولاتشان را از دیگر شرکت‌ها پیش می‌گیرند و شرکت‌های کوچک بیش‌تر به محصولات خاص می‌پردازند برای بهره‌گیری از استراتژی پورتر، تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت برای سنجش «مشارکت در فرصت‌ها» لازم و ضروری می‌باشد. منظور از مشارکت در فرصت‌ها کاهش دادن هزینه‌ها و متمایز ساختن محصولات با استفاده از مزیت رقابتی می‌باشد. علاوه بر مشارکت در فرصت‌ها، اختصاص و مبادله‌ی مهارت‌ها بین واحدهای تجاری باعث مزیت رقابتی می‌شود.

استراتژی رهبری هزینه‌ها

باید برای دستیابی به منافع در رهبری هزینه، (استراتژی یکپارچگی عمودی و افقی) اجرا شود. اجرای رهبری در هزینه‌ها باید همزمان با متمایز ساختن محصولات انجام گیرد. بسیاری از عوامل هزینه مانند نرخ مالیات، صرفه‌جویی نسبت به مقیاس و... بر جذابیت استراتژی‌های عمومی اثرگذار هستند.

در استراتژی رهبری هزینه، شرکت‌ها در موارد زیر می‌توانند محصولات را کم‌تر از بهای تمام شده با هدف بالا بردن فروش و خارج کردن رقیبان عرضه کنند:

هنگامی که مشتریان به قیمت حساس باشند، هنگامی که محصولات خاص مشتری نداشته باشد، زمانی که نام‌های تجاری مختلف، تفاوتی برای مشتریان نداشته باشد و زمانی که مشتریان دارای توانایی چانه‌زنی بالایی باشند. موفقیت در استراتژی رهبری هزینه باعث افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ی سربار و نگهداری ضایعات کم، دقت در بودجه‌ریزی، افزایش حیطه‌ی نظارت و مشارکت کارکنان در کنترل هزینه‌ها می‌شود از معایب رهبری در هزینه‌ها، تقلید کردن شرکت‌های رقیب از این استراتژی و کاهش سود صنعت، کاهش اثربخشی در اثر پیشرفت تکنولوژی و تمرکز بر ویژگی‌های دیگر به غیر از قیمت توسط مصرف‌کنندگان را می‌توان نام برد.

استراتژی تمایز

متفاوت بودن خدمات متضمن مزیت رقابتی نیست. مخصوصاً هنگامی که دیگر محصولات بتوانند نیازهای خریداران را برآورده کنند و شرکت‌های رقیب از شرکت دارای محصولات متفاوت تقلید کند. برای عرضه‌ی محصولات متمایز، شرکت باید دارای انعطاف‌پذیری بیش‌تری در عرضه‌ی محصول و توانایی سازگاری بالاتری در محیط متغیر و پویای اطراف باشد، هزینه‌ی کم‌تری صرف نگهداری از دستگاه‌ها نماید و آرامش بالاتری داشته باشد. استراتژی توسعه‌ی محصول نمونه‌ای از استراتژی متمایز ساختن محصول است.

ویژگی‌های زیر، یک محصول را از دیگر محصولات متمایز می‌نماید: ارائه‌ی خدمات پس از فروش، وجود و قابل دسترس بودن قطعات یدکی و جنبی، مهندسی طراحی و عملکرد آن، عمر مفید، مصرف و راحتی استفاده. عیب و ریسک استفاده از استراتژی متمایز ساختن محصول، قیمت بالای محصولات می‌باشد. همچنین ممکن است شرکت‌های رقیب در این استراتژی تقلید کنند.