

مدیریت استراتژیک

مفهوم استراتژی (راهبرد)

تعاریف مختلفی از استراتژی ارائه شده است. استراتژی (Strategy) ریشه یونانی دارد. بهتر است ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی به معنای ago به معنی ارتش و stratos به معنای فرمانده ارتش، مرکب از strategema رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی (Strategy) بدین شکل تعریف می شود: مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاست ها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم چه فعالیت (Business) کسب و کاری نماییم.

استراتژی، الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است.

طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- ۱ - چه اهدافی باید محقق گردد.
- ۲ - روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد.
- ۳ - چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، منابع تخصیص یابد و چه فعالیت هایی انجام گیرد.

چند تعریف از استراتژی

۱) فرضیه ای در مورد روابط علی و معلولی بین زنجیره ای از متغیرهاست که یک منفعت بالقوه راهبردی را بالفعل می کند.

۲) استراتژی یعنی اینکه کاری را که دیگران انجام می دهند با منابع کمتر انجام دهیم و کارهایی را انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی دهد.

۳) فرآیندی است جهت تعیین اهداف بلند مدت و راه رسیدن به آن اهداف و منابعی که برای این کار تخصیص داده می شود.

از دیدگاه:

کاپلان: استراتژی بدین معناست که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی نماید. برای پیاده سازی استراتژی بایستی به بسیج دارایی های نامشهود پرداخت.

جهت گیری استراتژیک: یعنی اینکه بر اساس تحلیل و منافع ذینفعان و تجزیه و تحلیل محیط بتوانیم موارد ذیل را استخراج، تدوین و اعلام نماییم:

- ۱ - مأموریت
- ۲ - چشم انداز
- ۳ - ارزش های سازمان

بیانیه جهت گیری استراتژیک، آخرین سند فرآیند تدوین استراتژی می باشد.

هفت تعریف "استراتژی" از نگاه بزرگان مدیریت

۱- جک ولش (Jack Welch)

استراتژی یعنی این که ما تصمیم‌های شفاف و دقیق در مورد نحوه رقابت با دیگران بگیریم.

۲- مایکل پورتر (Michael Porter)

استراتژی یعنی اینکه کاری که دیگران انجام می‌دهند را با منابع کمتر (کارا تر) انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی‌دهد.

۳- شرون اوستر (Sharon Oster)

استراتژی داشتن یعنی وقتی مجموعه تصمیمات ما دیده می‌شود، بتوان الگوی خاصی را در آن مشاهده کرد.

۴- آلفرد دی چندلر (A,D,Chandler)

استراتژی یعنی تعیین هدف‌های دراز مدت در سازمان و آماده کردن برنامه‌های فعالیتی مناسب و تخصیص دادن منابع مورد نیاز برای تحقق این اهداف.

۵- هافر و شندل (Hofer & Schendel)

استراتژی یعنی فعالیت‌هایی که تأمین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی است.

۶- هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg)

مینتزبرگ معتقد است که مفاهیمی چون استراتژی را نمی‌توان در قالب یک تعریف استراتژی آورد و باید تعاریف مختلفی را برای آن پذیرفت.

وی برای تعریف استراتژی پنج ویژگی پیشنهاد می‌کند:

استراتژی به عنوان برنامه

استراتژی به عنوان شگرد

استراتژی به عنوان الگو

استراتژی به عنوان جایگاه

استراتژی به عنوان دیدگاه

۷- گری پیسانو (Gary Pisano)

پیسانو بیان می‌کند که استراتژی هیچ چیز به جز تعهد به یک الگوی رفتاری مشخص به منظور پیروی در یک رقابت نبوده و به یک فرض اساسی منتج می‌شود که عبارت است از اینکه چه چیزی موجب پیروزی می‌شود.

تعریف مدیریت استراتژیک

فرد آر. دیوید: هنر و علم تدوین، اجراء و تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

سه مرحله عمده در مدیریت استراتژیک عبارتند از:

تدوین استراتژی؛ اجرای استراتژی؛ ارزیابی استراتژی.

تامپسون: پاسخ به سؤال:

۱- در حال حاضر کجا قرار داریم؟

۲- کجا می‌خواهیم برویم؟

۳- چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟ (این سؤال اساس مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهد).

مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را دربرمی‌گیرد. در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود که عبارتند از هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امورمالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. در تعریفی دیگر: تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی‌برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌های جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

عناصر مدیریت استراتژیک

در مکتب برنامه‌ریزی از مکاتب مدیریت استراتژیک، عناصر ذیل جزء عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت استراتژیک می‌باشند:

بیانیه مأموریت: خلاصه‌ای از فعالیت‌های شرکت

بیانیه چشم‌انداز: مقصدی که شرکت می‌خواهد در بلندمدت به آنجا برسد

بیانیه ارزش‌ها: لیستی از ارزش‌های حاکم بر فعالیت‌های شرکت در مسیر رسیدن به چشم‌انداز

لیست نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدات مرتبط با شرکت

بیانیه جهت‌گیری استراتژیک شرکت؛ که ضمن دارا بودن هدف جسورانه شرکت، استراتژی رسیدن به آن را نیز مشخص می‌کند.

نقشه استراتژی: توصیف استراتژی شرکت جهت تسهیل فهم ذینفعان از استراتژی شرکت

کارت امتیازی متوازن: شاخص‌ها و نحوه اندازه‌گیری استراتژی در مسیر اجرا که شامل اهداف کیفی، شاخص‌ها، هدف‌های کیفی و ابتکارات استراتژیک می‌باشد.

نمونه بیانیه مأموریت شرکت‌ها

- ۱ - بیانیه مأموریت شرکت گوگل: منظم، کارآمد و به دردمخورد کردن اطلاعات موجود در دنیا و در دسترس قراردادن آن است.
- ۲ - بیانیه مأموریت شرکت مک‌دونالد: محبوب‌ترین محل و نحوه‌ی غذاخوردن مشتریانمان شویم.
- ۳ - بیانیه مأموریت شرکت فیسبوک: دادن قدرت اشتراک‌گذاری به مردم و بازتر و متصل‌تر کردن دنیاست.
- ۴ - بیانیه مأموریت شرکت نایک: ایجاد انگیزه و نوآوری برای هر ورزشکار در دنیا
- ۵ - بیانیه مأموریت شرکت وال‌مارت: دادن شانس خرید چیزهایی که پولدارها می‌خرند به مردم عادی.
- ۶ - بیانیه مأموریت شرکت یوتیوب: فراهم کردن و دسترسی سریع و راحت به ویدئوها و توانایی به اشتراک گذاشتن مکرر آنهاست.
- ۷ - بیانیه مأموریت شرکت اسکایپ: تبدیل شدن به اساس ارتباطات لحظه‌ای در اینترنت.
- ۸ - بیانیه مأموریت شرکت مایکروسافت: توانایی دادن به مردم و کسب و کارها در سرتاسر جهان برای دستیابی به همه‌ی پتانسیل‌شان است.
- ۹ - بیانیه مأموریت والت دیزنی: شاد کردن مردم

اجزای بیانیه چشم‌انداز

- ۱ - درج یک هدف بلندپروازانه: هدفی که در بیانیه چشم‌انداز تعیین می‌شود می‌بایست نسبت به جایگاه کنونی سازمان/شرکت متفاوت باشد.
 - ۲ - مشخص نمودن بازار اختصاصی فعالیت: تعریف بازاری که شرکت قصد دارد تا هدف بلند پروازانه خود را در آن پیگیری نماید.
 - ۳ - مشخص نمودن افق زمانی: بیانیه چشم‌انداز می‌بایست دارای افق زمانی مشخص باشد.
- بیانیه جهت‌گیری استراتژیک شرکت
- آقایان پروفیسور کاپلان و نورتون، مبدعان کارت امتیازی متوازن BSC در رویکردشان برای اجرای مؤثر استراتژی، به موضوع جهت‌گیری استراتژیک می‌پردازند.
- بیانیه جهت‌گیری استراتژیک، آخرین سند فرآیند تدوین استراتژی می‌باشد؛ در واقع پس از تدوین استراتژی شرکت، و به منظور ساده‌سازی آن، می‌بایست استراتژی شرکت را در قالب بیانیه حداکثر ۴۰ کلمه‌ای نگارش کرد.
- بیانیه جهت‌گیری استراتژیک شرکت، بطور خلاصه نمایانگر استراتژی شرکت می‌باشد که در مختصرترین متن، استراتژی شرکت را تشریح می‌کند.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل‌دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید(نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

در این فرآیند، چشم‌انداز و مأموریت و اهداف سازمان نقش بسیار مهمی دارند.

چشم‌انداز vision یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد.

چشم‌انداز تصویر زنده سازمان در آینده است.

مأموریت Mission عبارتست از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه در جامعه برعهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد.

مأموریت دورترین هدف کلان شرکت می‌باشد.

مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، در حالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتی که به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد.

اهداف Goals به نتایجی گفته می‌شود که در محدوده زمانی معین آرزوی تحقق آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است. زمانی که هدف مشخص شد به رفتارهای ما جهت می‌دهد. اهداف سازمان دربردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی در جهت آینده است که سازمان به طور یکپارچه سعی دارد آن را تحقق بخشد. اهداف سازمان را مدیران عالی سازمان تعیین کرده و با پذیرفتن از سوی همه اعضای سازمان می‌توانند تحقق یابند.

مثلاً در **صندوق بازنشستگی کشوری**، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف به شرح زیر است:

چشم‌انداز صندوق:

صندوق بازنشستگی کشوری در افق چشم‌انداز، صندوقی است پایدار، خودکفا، توسعه‌یافته و عدالت‌محور با تعامل مؤثر با جوامع بین‌المللی

مأموریت صندوق:

صندوق بازنشستگی کشوری مأموریت دارد در جهت ارائه و گسترش خدمات بیمه‌های اجتماعی در امور بازنشستگی، از کارافتادگی و فوت (در چارچوب قوانین ذیربط) با اهتمام به افزایش مشترکین و گسترش فعالیت‌های بیمه‌ای (عمر، حوادث و درمان تکمیلی) فعالیت کند.

اهداف صندوق:

❖ حفظ کرامت انسانی بازنشستگان.

❖ ارتقاء و توسعه خدمات رفاهی جهت بازنشستگان.

❖ ایجاد صندوق بازنشستگی خودکفا و پایدار بر اساس مطالعات علمی.

❖ بهره‌برداری اقتصادی و اطمینان‌بخش از دارایی‌های صندوق از طریق سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اقتصادی سودآور و زودبازده.

❖ فراهم آوردن زمینه‌های ایجاد تشکلهای مختلف در جهت انجام امور بازنشستگان.

تفاوت بین Target و Objective و Goal

به نظر می‌رسد تلاش برای درک تفاوت بین این کلمات یک معمای پیچیده

گرامری در زبان انگلیسی باشد.

ولی اینطور نیست.

Objective آن چیزی است که در راستای مأموریت‌تان، قصد دارید به آن برسید.

Target یک شاخص کمی برای مشخص نمودن میزان موفقیت شما در دستیابی به یک هدف (Objective) است. یعنی شاخصی که بصورت کمی تعیین شده و می‌توان بر اساس آن تشخیص داد که چقدر از مسیر دستیابی به هدف طی شده است.

Goal یک شاخص برای مشخص نمودن اینکه آیا به هدف (Objective) رسیده‌اید یا نه.

یعنی Goal حالت صفر و یک دارد، یا رسیده‌ایم یا نرسیده‌ایم.

(مثلا در بازی فوتبال یا گلی به ثمر رسیده و یا گلی زده نشده)

توجه: شاخص بعد از هدف‌گذاری اصلی، تعیین می‌شود.

مثال:

مأموریت Mission

تولید روغن موتورهای بنزینی و دیزلی با کیفیت بالا و سازگار با محیط زیست

Objective ۱

رساندن شرکت به سودآوری پایدار

Objective ۲

(که هدف اول را پشتیبانی می‌کند)

۱ - کاهش هزینه‌های عملیاتی شرکت

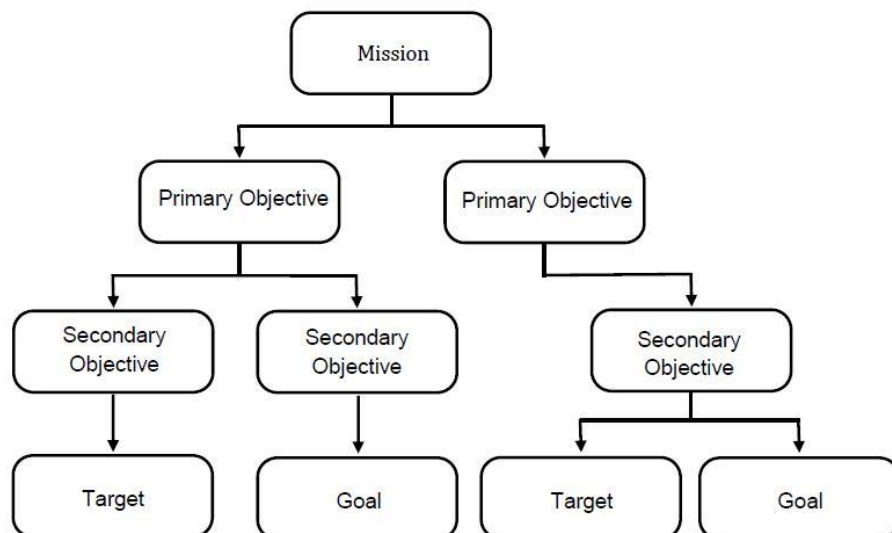
۲ - کسب گواهینامه‌های بین‌المللی استاندارد و کیفیت (به منظور کسب درآمد بیشتر)

Target (برای هدف ۱)

افزایش سود سالیانه به میزان ۸٪

Goal (برای هدف ۲)

اخذ گواهینامه‌ها و تائیدیه‌های بین‌المللی قبل از پایان سال



مدیریت استراتژیک به زبان ساده

فرد آر دیوید **Fred R. David** در کتاب معروف خود (مدیریت استراتژیک) می‌گوید:

کُل مدیریت استراتژیک در این داستان خلاصه می‌شود:

روزی روزگاری، رئیس دو شرکت که در یک صنعت فعال بودند و رقیب یکدیگر محسوب می‌شدند، تصمیم گرفتند با هم به پیاده‌روی در جنگل بروند.

آنها تا عمق جنگل پیش رفته بودند که ناگهان دیدند یک خرس خاکستری بزرگ، روی پاهایش ایستاده و با صدای بلند، دندان به هم می‌ساید.

رئیس اولی سریع کوله‌پشتی خود را زمین انداخت و از داخلش، یک کفش مخصوص دویدن درآورد.

رئیس دوم گفت: آهای! چه کار می‌کنی؟

تو که نمی‌توانی از خرس سریع‌تر بدوی دیوانه!

نفر اول گفت: شاید نتوانم از خرس سریع‌تر بدم؛ اما قطعاً از تو سریع‌تر خواهم دوید.

یعنی، خرس اول تو را می‌گیرد و می‌خورد.

این خلاصه‌ی مدیریت استراتژیک است:

" باید مزیت رقابتی داشته باشی و همواره آن را حفظ کنی "

مدل SMART در هدفگذاری مؤثر

پنج گام اساسی برای هدفگذاری مؤثر (SMART)

۱- معین Specific

۲- قابل اندازه‌گیری Measurable

۳- دست‌یافتنی Attainable

۴- واقع‌بینانه Realistic

۵- زمان‌بندی شده Timely

این مدل شما را یاری می‌کند تا اهداف خود را به نحوی تعیین کنید که تردیدی در رسیدن به آن‌ها نداشته باشید:

۱- اهداف خود را معین، روشن و شفاف بیان کنید، اگر قصد دارید اهداف ماه آینده، شش ماه آینده یا سال آینده‌ی خود را تعیین کنید، باید آن‌ها را صریح و روشن مطرح کنید. این کافی نیست که بگویید: "می‌خواهم در شش ماه آینده پیشرفت کنم." این پیشرفت را در کدام زمینه در نظر دارید؟

بدانیم دقیقاً قرار است به چه چیزی برسیم، چقدر تلاش نیاز است، چقدر هزینه باید کرد؟ و ...
مثلاً کسی که می‌خواهد خانه بخرد، باید مشخص کند چه نوع خانه‌ای، ویلایی یا آپارتمانی، چقدر پول دارد، کدام منطقه شهر، خانه چند متری، ۱۰۰، ۲۰۰ یا ۱۰۰۰ متری؟

۲- هر یک از هدف‌های‌تان باید قابل اندازه‌گیری باشد، باید بتوانید اندازه بگیرید که چقدر به سمت هدف‌تان پیش رفته‌اید. یعنی بتوان معیارهایی تعیین کرد که به راحتی بتوان نزدیک شدن به هدف را مشخص کرد.

۳- هدف‌های دست‌یافتنی، عمده و اساسی زندگی خود را تعیین کنید، اهداف باید واقعی و قابل دسترس باشند. اهدافی که با توانایی و امکانات شما تناسبی ندارند، غیر قابل دسترسی‌اند. لازم نیست که هدف شما از دید دیگران امری ممکن باشد ولی حتماً باید از دید خودتان غیر ممکن نباشد. در غیر این صورت هدفی که انتخاب کرده‌اید تنها یک آرزوست.

۴- در انتخاب هدف واقع بین باشید. اهدافی را برای خود در نظر بگیرید که دسترسی به آن‌ها امکان پذیر باشد. واقعی بودن هدف یعنی اینکه هدف خیالی و توهمی نباشد به عنوان مثال در حال حاضر شما نمی‌توانید به بازار بروید و یک ماشین پرنده خریداری کنید اما ساخت یک ماشین پرنده برای یک مخترع می‌تواند یک هدف باشد پس ماشین پرنده برای اولی یک خیال و برای فرد دوم یک هدف است.

۵- هدف‌ها باید قابل زمان بندی باشند، اغلب مشاهده می‌شود که بسیاری از مردم در شروع سال اهدافی را برای خود برمی‌گزینند و به روی کاغذ می‌آورند، اما آن را در پوشه‌ای بایگانی کرده تا پایان سال نیز به آن مراجعه نمی‌کنند.

وقتی هدفی را برمی‌گزینید، باید با استفاده از یک جدول زمان بندی شده، مدام آن را بررسی و ارزیابی کنید و از آخرین وضعیت آن باخبر باشید. متأسفانه بسیاری از افراد در توجه به این ویژگی غفلت می‌ورزند. شاید در این مواقع سعی می‌کنند برای تحقق اهداف خود، زمان پیش‌بینی کنند و وقتی که این توان را در خود نمی‌یابند از تعیین زمان منصرف می‌شوند غافل از اینکه زمان در واقع بخشی از هدف شماست.

به این ترتیب، اگر پیشرفتی به سوی هدف خود مشاهده کنید، احساس رضایت و خرسندی خواهید داشت و به ادامه‌ی راه ترغیب می‌شوید و هرگاه به بیراهه کشانده شوید خود را به مسیر درست هدایت خواهید کرد. هدف خود را در دفتر برنامه‌ریزی خود بنویسید و برای هر آزمون هدف گذاری کنید.

مفهوم SMART در هدف گذاری
به منظور سهولت در هدف گذاری، باید اهداف دارای چنین ویژگی باشند

S M A R T

Specific	Measurable	Attainable	Realistic	Timely
هدف مشخص واضح و بدون ابهام و معین باشد	هدف قابل اندازه گیری باشد؛ کیفیت، کمیت، زمان و پول	هدف قابل دستیابی، چالشی باشد اما قابل دسترسی برای فرد شایسته و متعهد	هدف واقع بینانه و امکان پذیر باشد هدف خیالی و توهمی نباشد	هدف دارای چارچوب زمانی و تعیین بازه زمانی برای دستیابی باشد

اصل و برنامه راهبردی

اصل راهبردی

اصل راهبردی عبارتی به یاد ماندنی و عملی است که عصاره راهبرد شرکت را در برمی گیرد و در سرتاسر سازمان منتشر می شود.

اصل راهبردی در صورتی ارزشمند است که افراد آن را خوب بفهمند و به کار ببرند؛ هم برای تصمیم های غیر منتظره و هم برای فرصت های غیر منتظره.

حُسن داشتن اصل راهبردی سازمانی در این است که هر فرد در سازمان می تواند آگاهانه در جهت اهداف راهبردی یکسان کار کند، بدون اینکه درباره چگونگی انجام دادن این کار سخت گیری وجود داشته باشد. به یاد داشته باشید که هر شرکت فقط یک اصل راهبردی دارد.

اصل راهبردی برخی شرکت ها:

وال مارت (walmart) (فروشگاه مواد غذایی): قیمت کم، همه روزه.

شرکت هواپیمایی ساوت وست (Southwest Airlines): برآوردن نیازهای پرواز کوتاه مشتریان با کرایه هایی که با هزینه های سفر با خودرو برابری می کند.

جنرال الکتریک (General Electric): رتبه اول یا دوم در هر صنعتی که رقابت می کنیم، در غیر این صورت، خارج شدن از آن صنعت.

برنامه راهبردی

اگر می دانید چه کاری می خواهید انجام دهید شما برنامه دارید.

اگر انتخاب کرده اید چه کاری را انجام ندهید شما استراتژی دارید.

اگر هر دو را می دانید، شما یک برنامه راهبردی دارید.

دسته بندی طرح ریزی‌های استراتژیک شرکت‌ها

با چه رویکردی استراتژی شرکت‌تان را تدوین می‌کنید؟

برای مقابله با شکست‌های گذشته، استراتژی شرکت را طرح‌ریزی می‌کنید یا برای ساختن آینده؟ شرکت‌ها از نظر طرح‌ریزی استراتژیک در طبقات ذیل دسته‌بندی می‌شوند:

دسته اول؛ دسته‌ای از شرکت‌ها، استراتژی را برای رفع مشکلاتی که در گذشته با آن دست و پنجه نرم کرده‌اند، طرح‌ریزی می‌کنند تا از مشکلاتی که از گذشته همچون بختک و کابوس با آنها همراه بوده، نجات یابند.

این دسته از شرکت‌ها به ترمیم‌کنندگان گذشته معروفند.

دسته دوم از شرکت‌ها، استراتژی را با نیت و هدف رهایی از مشکلات رقابتی فعلی با رقبا تدوین می‌کنند تا خودشان را از شرایط فعلی که چندان هم مساعد نیست رها سازند و بتوانند بقای خود را تضمین نمایند.

این دسته از شرکت‌ها به تقویت‌کنندگان وضع فعلی معروفند.

دسته سوم از شرکت‌ها با پیش‌بینی و رصد روندهای آتی، سعی می‌کنند با طرح‌ریزی استراتژیک تطابقی، از روندها و موج‌های مثبت احتمالی آینده سود ببرند.

این دسته از شرکت‌ها به فرصت‌طلب‌ها معروفند.

دسته چهارم، شرکت‌هایی هستند که با طرح‌ریزی استراتژیک خود، آینده‌سازی می‌کنند و حتی روندهای جدیدی را به نفع خود خلق می‌کنند.

این دسته از شرکت‌ها به آینده‌سازان معروفند.

شرکت شما با چه رویکرد و نیتی، استراتژی‌اش را طرح‌ریزی می‌کند؟

کدام یک هستید؟ ترمیم‌کننده؟ یا تقویت‌کننده؟ یا فرصت‌طلب؟ و یا آینده‌ساز؟

برنامه‌ریزی استراتژیک و ویژگی‌های آن

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند مدیریتی است که برای ایجاد یک برنامه بلندمدت جهت رسیدن به یک وضعیت ایده‌آل استفاده می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا اهداف و برنامه زمانی رسیدن به آنها را تنظیم کند. این برنامه اجازه می‌دهد تا بر نحوه عملکرد و تصمیم‌گیری در سازمان تمرکز کنید. برنامه‌ریزی استراتژیک روشی سازمان‌یافته، سیستماتیک و هماهنگی در جهت برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف مشخصی است.

تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک

به کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک گفته می‌شود.

در واقع روش سیستماتیکی است که فرآیند مدیریت استراتژیک را تأیید و پشتیبانی می‌کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه (Plan) به اقدام (Action) را ندارد و به تنهایی، سبب ایجاد شکاف میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می‌شود. لذا سندی است که یک برنامه دوربرد را تعریف می‌کند.

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

به تأثیر عوامل خارجی توجه می‌کند.

آینده‌نگر است.

نوعی برنامه بلندمدت است.

مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد.

برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی زمینه اساسی را ترسیم می‌کند.

موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود.

به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است.

بدون برنامه ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت

برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کند، جامعیت دارد و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت چتری برای کل سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی بلندمدت تلاشی سازمان یافته برای تصمیم‌گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های سازمان را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک

پس از جنگ جهانی دوم عدم اطمینان، عدم ثبات و محیط‌های متحول بیش از پیش خود را نشان داد و آنچه به عنوان راه حل ارائه شد همانا برنامه‌ریزی استراتژیک بود. برنامه‌ریزی بلندمدت استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص است.

فرایند برنامه‌ریزی بلندمدت استراتژیک

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل موارد زیر می‌باشد:

مرحله پیش برنامه‌ریزی شامل ارزشیابی سازمان است که در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و استراتژی سازمان توجه می‌شود.

پس از توجه به تمامی این موارد، تدوین برنامه آغاز می‌شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا می‌شویم.

پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می‌شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده‌ایم.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک به معنای تعیین استراتژی سازمان است.

مدیران توسط این فرآیند مجموعه‌ای از استراتژی‌های سازمان را تعریف می‌کنند تا دستیابی به عملکرد بهتری را فراهم کنند.

مدیریت استراتژیک فرآیندی مداوم است که به تخمین تجارت و صنایع سازمان می‌پردازد، رقیب‌های سازمان را ارزیابی می‌کند و اهداف را جهت تعیین رقیب‌های فعلی و آینده تعیین می‌کند و در مرحله بعد هر کدام از استراتژی‌ها را مجدد ارزیابی می‌کند.

فرآیند مدیریت استراتژیک دارای چهار مرحله به شرح زیر است:

۱- بررسی محیطی

بررسی محیطی به فرآیند جمع‌آوری، بررسی دقیق و ارائه اطلاعات برای اهداف استراتژیک اشاره دارد.

این فرآیند، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر یک سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند.

پس از اجرای فرآیند تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت باید آن را به طور مداوم ارزیابی کند و در جهت بهبود آن تلاش کند.

۲- تعیین استراتژی

تعیین استراتژی، فرمولاسیون استراتژی، فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص بهترین عملکرد جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

پس از بررسی محیطی، مدیران راهبردهای شرکتی، تجارتي و عملکردی را تعیین می‌کنند.

۳- پیاده‌سازی استراتژی

پیاده‌سازی استراتژی به معنای بکارگیری استراتژی مورد نظر یا اجرای استراتژی انتخابی سازمان است. پیاده‌سازی

استراتژی شامل طراحی ساختار سازمان، توزیع منابع، توسعه فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی است.

اجرای استراتژی شانس و اتفاقی نیست بلکه نتیجه هوشمندانه تلفیق فرآیندهای مدیریتی برای توصیف و سنجش

استراتژی، همسویی واحدهای درونی و بیرونی با استراتژی، همسویی کارکنان با استراتژی و در نهایت همسویی

فرآیندهای جاری مدیریتی با اجراء، کنترل و ارزیابی استراتژی است.

موانع اساسی در پیاده‌سازی استراتژی

الف- موانع مربوط به عدم تخصیص منابع: فقط ۴۰٪ سازمان‌ها بودجه خود را به استراتژی اختصاص می‌دهند.

ب- موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت: ۸۵٪ مدیران ارشد کمتر از یک ساعت وقت خود را در ماه به بحث پیرامون استراتژی اختصاص می‌دهند.

ج- موانع مربوط به عدم همسویی کارکنان: فقط ۲۵٪ مدیران منافع خود را در پیوند استراتژی با اجرای استراتژی می‌یابند.

د- موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی‌ها: فقط ۵٪ استراتژی‌ها را می‌فهمند.

۴- ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی مرحله نهایی فرآیند مدیریت استراتژی است.

فعالیت‌های کلیدی ارزیابی استراتژی شامل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که در واقع، ریشه‌های استراتژی‌های فعلی، عملکرد اندازه‌گیری و اقدامات اصلاحی هستند، می‌گردد.

ارزیابی اطمینان می‌دهد که استراتژی سازمانی و نیز اجرای آن با اهداف سازمانی مطابقت دارد.

این اجزاء مراحل هستند که در ترتیب زمانی، هنگام ایجاد یک طرح مدیریت استراتژیک جدید، انجام می‌شوند.

در حال حاضر کسب و کارهایی با یک طرح مدیریت استراتژیک، به نسبت شرایط لازم به این مراحل رجوع می‌کنند و تغییرات ضروری را ایجاد می‌کنند.

مدیریت استراتژیک یک فرآیند مداوم است، بنابراین، باید این موضوع را در نظر گرفت که هر جزء با اجزای دیگر ارتباط برقرار می‌کند و این تعامل اغلب به صورت هماهنگ اتفاق می‌افتد.

ماهیت ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصولی می‌باشد:

۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت

۲- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی

۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند

ریچارد روملت (Richard Rumelt) چهار معیار ارائه کرده که برای ارزیابی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. آنها عبارتند از:

(۱) ثبات رویه: استراتژی باید با هدف کوتاه مدت و سیاست‌ها و نیروهای انسانی سازگار باشد.

(۲) سازگاری با عوامل محیطی: یعنی به هنگام ارزیابی استراتژی، استراتژیست‌ها باید مجموعه‌ای از روندها را مورد بررسی قرار دهند.

(۳) امکان‌پذیر بودن: یک استراتژی نباید بیش از حد از منابع موجود استفاده کند و نباید مسئله حل نشدنی به وجود آورد.

(۴) داشتن مزیت رقابتی: معمولاً مزیت رقابتی ناشی از برتری در یکی از سه زمینه‌های زیر می‌باشد:

الف- منابع

ب- مهارت

ج- جایگاه محصول

کنترل و نظارت:

نظارت از کنترل بالاتر است چون حتماً در آن اصلاح وجود دارد.

کنترل چهار مرحله دارد که عبارتند از:

- ۱- ارائه شاخص و معیار
- ۲- جمع آوری اطلاعات در خصوص کارهای انجام شده یا در حال انجام
- ۳- مقایسه اطلاعات جمع آوری شده با شاخص‌ها و معیارها و تعیین انحرافات
- ۴- انجام اقدامات اصلاحی