



مدیریت استراتژیک

(مقطع کارشناسی)



منبع: مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید

بخش اول: نگاه اجمالی به مدیریت استراتژیک

فصل اول: ماهیت مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک چیست؟

روزگاری دو رئیس شرکت در یک صنعت واحد با یکدیگر رقابت می کردند. این دو تصمیم گرفتند با هم به پیک نیک بروند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت گفتگو کنند. آنها تا عمق جنگل پیش رفتند. به ناگهان یک خرس قهوه ای در مقابل آنها ظاهر شد که روی دو پای خود بلند شده بود و خرناس می کشید. یکی از آن دو فوراً کوله پشتی خود را درآورد و از آن یک جفت کفش دو بیرون کشید. دیگری گفت: «هی تو که نمی توانی از این خرس تندتر بدوی». اولی پاسخ داد: «ممکن است نتوانم از این خرس تندتر بدوم اما قطعاً می توانم از توتندتر بدوم!». این حکایت بیانی از مفهوم مدیریت استراتژیک است که به دست یابی و حفظ مزیت رقابتی مربوط می شود.

تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک^۱ را می توان به عنوان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند وظیفه ای تعریف کرد که به سازمان امکان می دهد به اهدافش دست یابد. همانطور که این تعریف نشان می دهد، مدیریت استراتژیک توجه خود را بر یکپارچه کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات تحقیق و توسعه و سیستم های کامپیوتری اطلاعاتی برای تامین موفقیت سازمانی، متمرکز کرده است. در این متن اصطلاح «مدیریت استراتژیک» هم معنا با اصطلاح «برنامه ریزی استراتژیک»^۲ به کار رفته است. از اصطلاح اخیر اغلب اوقات در دنیای کسب و کار استفاده می شود و این در حالی است که اصطلاح نخست اغلب در محیط های دانشگاهی به کار می رود. گاه از اصطلاح مدیریت استراتژیک برای اشاره به تدوین استراتژی، اجرا و ارزیابی آن و از برنامه ریزی استراتژیک منحصرأ برای اشاره به تدوین استراتژی استفاده می شود. هدف از مدیریت استراتژیک، بهره برداری و خلق فرصت های جدید و متفاوت برای فرداست. برنامه ریزی درازمدت، برعکس، تلاش برای بهینه کردن روندهای امروز برای فرداست.

اصطلاح برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۵۰ ابداع شد و در فاصله اواسط دهه ۱۹۶۰ و اواسط دهه ۱۹۷۰ محبوبیت بسیار داشت. طی این سالها، این باور به طور گسترده ای وجود داشت که برنامه ریزی استراتژیک پاسخ تمامی مشکلات است. در آن روزگار، دل مشغولی بیشتر شرکت ها در آمریکا را برنامه ریزی استراتژیک تشکیل می داد. اما در پی آن گرمی

^۱ Strategic Management

^۲ Strategic Planning

بازار در دهه ۱۹۸۰ برنامه‌ریزی استراتژیک را به کنار گذاردند، زیرا مدل‌های برنامه‌ریزی گوناگون بازدهی بیشتر به ارمغان نیاوردند. با این وجود، دهه ۱۹۹۰ شاهد احیای برنامه‌ریزی استراتژیک بود و از این فرآیند امروزه به طور گسترده‌ای در دنیای کسب و کار استفاده می‌شود.

برنامه استراتژیک اساساً یک طرح بازی^۱ برای یک شرکت است درست همانطور که یک تیم فوتبال برای آن که از شانس پیروزی برخوردار باشد به یک برنامه بازی خوب نیاز دارد یک شرکت نیز برای آنکه بتواند با موفقیت به رقابت پردازد به یک برنامه استراتژیک خوب نیاز دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک^۲ از سه مرحله تشکیل شده است: تدوین استراتژی^۳، اجرای استراتژی^۴، و ارزیابی استراتژی^۵. تدوین استراتژی شامل تدوین یک چشم انداز و سند مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی یک سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، تعیین اهداف درازمدت، ایجاد گزینه‌های استراتژیک گوناگون و انتخاب استراتژی‌های مشخص برای دنبال کردن آنهاست. مسائل تدوین استراتژی شامل تصمیم‌گیری درباره این است که بنگاه وارد کدام کسب و کارهای جدید شود، کدام کسب و کارها را کنار بگذارد، چگونه منابع خود را تخصیص دهد، آیا عملیات را گسترش دهد و تنوع ببخشد یا نه، آیا وارد بازارهای بین‌المللی بشود یا نه و آیا در بنگاه دیگر ادغام شود یا با بنگاه دیگری پیمان مشترک به وجود آورد یا نه و چگونه از دام یک تصاحب خصمانه رها شود. از آنجا که هیچ سازمانی منابع نامحدود در اختیار ندارد، طراحان استراتژی باید ببینند کدام استراتژی‌ها بیش از همه برای شرکت مفیدند. تصمیماتی که در مورد تدوین استراتژی گرفته می‌شود، سازمان را طی یک دوره زمانی طولانی نسبت به محصولات، بازارها و منابع و تکنولوژی‌های مشخصی متعهد می‌کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی درازمدت را تعیین می‌کنند. خوب یا بد، تصمیمات استراتژیک از پیامدهای عمده چند وظیفه‌ای و اثرات پایدار بر یک سازمان برخوردارند. مدیران ارشد از بهترین چشم انداز برای درک کامل پیامد تصمیمات مربوط به تدوین استراتژی برخوردارند. آنها این اختیار را دارند که منابع لازم برای اجرای استراتژی را به آن تخصیص دهند.

اجرای استراتژی شرکت را ملزم می‌کند اهداف سالانه تعیین کند، خط مشی‌های لازم را تدوین نماید، کارکنان را برانگیزد و منابع لازم را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده را بتوان به اجرا درآورد. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگی است که حامی استراتژی باشد، ساختار سازمانی اثربخشی ایجاد کند، سمت و سوی فعالیت‌های

¹ Game Plan

² Strategic Management Process

³ Strategy Formulation

⁴ Strategy Implementation

⁵ Strategy Evaluation

بازاریابی را تغییر دهد، بودجه ها را تهیه کنند، سیستم‌های اطلاعاتی لازم را توسعه دهد و از آنها بهره برداری کند و حقوق و دستمزد کارکنان را به عملکرد سازمانی پیوند دهد.

اغلب به اجرای استراتژی، «مرحله عمل» می گویند. اجرای استراتژی به معنای بسیج کارکنان و مدیران برای به مرحله عمل درآوردن استراتژی های تدوین شده است. اجرای استراتژی که اغلب آن را دشوارترین مرحله در مدیریت استراتژیک می‌دانند، به انضباط، تعهد و ایثار شخصی نیاز دارد. اجرای موفق استراتژی به توانایی مدیران در انگیزش دادن به کارکنان وابسته است که بیشتر یک هنر است تا یک علم. استراتژی هایی که تدوین شده اما به اجرا در نیامده اند به هیچ دردی نمی خورند.

ارزیابی استراتژی مرحله نهایی در مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. مدیران با تمام وجود نیازمندند بدانند کدام استراتژی های مشخص بدرد نمی‌خورند. ارزیابی استراتژی ابزار اصلی کسب این اطلاعات است. از آنجایی که عوامل داخلی و خارجی مداوماً در حال تغییرند، کلیه استراتژی ها در معرض تغییرات و اصلاحات آتی قرار دارند. سه فعالیت بنیادی ارزیابی استراتژی عبارتند از: ۱) بازنگری عوامل خارجی و داخلی که پایه استراتژی‌های تجاری را تشکیل می‌دهند، ۲) اندازه گیری عملکرد و ۳) به کار گرفتن اقدامات اصلاحی. در یک سازمان بزرگ، فعالیت های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیک در سه سطح سلسله مراتبی متفاوت روی می دهند: سطح بنگاه^۱، سطح بخش^۲ یا واحد کسب و کار استراتژیک^۳، و سطح وظیفه‌ای^۴. مدیریت استراتژیک با تقویت ارتباطات و تعامل میان مدیران و کارکنان در سطوح سلسله مراتبی گوناگون به شرکت کمک می کند به صورت یک تیم رقابتی عمل کند.

انطباق با تغییر

فرایند مدیریت استراتژیک بر این باور است که سازمان باید مداوماً آن رویدادها و روندهای داخلی و خارجی را زیر نظر بگیرد تا در صورت نیاز بتواند تغییرات به موقعی را اعمال کند. سرعت و شدت تغییراتی که در سازمان ها تاثیر می گذارند، به میزان چشمگیری افزایش می‌یابد برای مثال تجارت الکترونیک، جراحی لیزری و جنگ با تروریسم، پیر شدن جمعیت را در نظر بگیرید. کلیه سازمان‌ها برای این که باقی بمانند باید با هوشیاری تمام تغییر را تشخیص دهند و خود را با آن منطبق سازند. هدف فرآیند مدیریت استراتژیک آن است که به سازمان‌ها امکان دهد به شیوه ای اثربخش در دراز مدت خود را با تغییرات سازگار سازند. همانطور که واترمن^۵ متذکر شده است: «در محیط کسب و کار امروزی، بیش از هر دوره دیگر، تنها عامل ثابت، تغییر است. سازمان‌های موفق با اثربخشی تغییر را مدیریت می‌کنند، به طور مداوم

¹ Corporate Level

² Divisoanal Level

³ Strategic Business Level (SBU)

⁴ Functional Level

⁵ Waterman

بوروکراسی‌ها، استراتژی‌ها، سیستم‌ها، محصولات و فرهنگ‌های خود را تغییر می‌دهند تا از شوک‌هایی که بر آنها وارد می‌شود، جان سالم به در ببرند و به کمک نیروهایی که رقبا را نابود می‌کنند، به رشد و شکوفایی دست یابند.

اصطلاحات مهم در مدیریت استراتژیک

پیش از آنکه بحث مدیریت استراتژیک را ادامه دهیم، باید نه اصطلاح مهم را تعریف کنیم: مزیت رقابتی، استراتژیست‌ها، بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، اهداف درازمدت، استراتژی‌ها، اهداف سالانه و خط‌مشی‌ها.

۱- مزیت رقابتی

مدیریت استراتژیک تماماً به کسب و حفظ مزیت رقابتی^۱ مربوط می‌شود. این اصطلاح را می‌توان به این صورت تعریف کرد: «هر آن کاری که یک شرکت به طور ویژه در مقایسه با شرکت‌های رقیب بهتر انجام می‌دهد». هنگامی که شرکتی می‌تواند کاری انجام دهد که شرکت‌های رقیب نمی‌توانند، یا مالک چیزی است که شرکت‌های رقیب آرزومند آنند، این ویژگی می‌تواند بیانگر یک مزیت رقابتی باشد. کسب و حفظ مزیت رقابتی برای موفقیت درازمدت در یک سازمان اهمیت اساسی دارد.

معمولاً یک شرکت برای مدت زمان معینی می‌تواند یک مزیت رقابتی را حفظ کند؛ زیرا شرکت‌های رقیب از آن مزیت تقلید و آن را بی‌اثر می‌کنند. از این روست که کافی نیست به طور ساده مزیت رقابتی را به دست آوریم. یک شرکت باید تمامی تلاش خود را به خرج دهد تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابد و این کار را از طریق (۱) سازگار کردن مداوم خود با تغییرات در روندها و رویدادهای خارجی و قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و منابع داخلی و (۲) تدوین، اجرا و ارزیابی اثربخش استراتژی‌هایی انجام دهد که با سرمایه‌گذاری بر این عوامل ایجاد شده‌اند. برای مثال، تیراژ روزنامه‌ها در ایالات متحده به طور مداوم در حال کاهش است. اغلب روزنامه‌های سراسری به سرعت سهم بازار خود را به اینترنت، شبکه‌های کابلی، رادیو، تلویزیون، مجلات و دیگر رسانه‌هایی واگذار می‌کنند که مشتریان برای کسب اطلاع از آنها بهره می‌گیرند. تیراژ سالانه روزنامه‌ها در ایالات متحده به حدود ۵۵ میلیون نسخه بالغ می‌شود که تقریباً همان میزان سال ۱۹۵۴ است. استراتژیست‌ها در این باره تعمق می‌کنند که آیا می‌توان از سقوط تیراژ روزنامه در عصر دیجیتال جلوگیری کرد یا نه؟

شمار فزاینده‌ای از کمپانی‌ها استفاده از اینترنت برای فروش مستقیم و نیز ارتباط با تأمین کنندگان، مشتریان، وام‌دهندگان، شرکا، سهامداران، کارفرمایان و رقبایی که ممکن است در سراسر جهان پراکنده باشند، به مزیت رقابتی دست می‌یابند. تجارت الکترونیک به شرکت‌ها امکان می‌دهد محصولات خود را بفروشند، برای آنها آگهی کنند، نیازمندی‌های خود را خریداری کنند، واسطه‌ها را دور بزنند، حساب‌انبار خود را نگه دارند، کاغذ بازی‌ها را حذف کنند و اطلاعات

^۱ Competitive Advantage

خود را با یکدیگر در میان بگذارند. در کل، تجارت الکترونیک، صرف زمان، فاصله و فضا و دست و پاگیری آنها در انجام کسب و کار را به حداقل می‌رساند و بدین ترتیب امکان ارائه خدمات مشتری بهتر، بازدهی بیشتر، محصولات بهتر و سودآوری بیشتر را فراهم می‌آورد.

اینترنت و کامپیوترهای شخصی شیوه‌ای را که به ما به کمک آن به زندگی خود سامان می‌دهیم، در خانه‌های خود زندگی می‌کنیم، با افراد خانواده، دوستان، همسایگان و حتی خودمان ارتباط برقرار می‌کنیم و تعامل داریم، دگرگون می‌سازد. اینترنت امکانات پایان‌ناپذیری برای مقایسه میان اجناس مختلف در اختیار خریداران قرار می‌دهد و به این طریق در سراسر جهان امکان می‌دهد که به هم بیوندند و خواستار اجناس ارزان‌تر شوند. اینترنت قدرت را از نگاه‌ها به افراد منتقل کرده است.

۲- استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئولیت موفقیت و شکست یک سازمان را برعهده دارند. استراتژیست‌ها به عناوین شغلی متفاوتی نامیده می‌شوند، نظیر مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر، مدیر اجرایی، رئیس دانشکده، رئیس دانشگاه، کارآفرین. جی کانگر^۱، استاد رفتار سازمانی در دانشکده مدیریت بازرگانی لندن و مؤلف کتاب «تربیت رهبر»، می‌گوید: «کلید استراتژیست‌ها باید اصلی‌ترین سرمشق‌های یادگیری باشند. ما در دوره‌ای بی‌پایان از تغییر قرار گرفته ایم. اگر رهبران ما در طول این دوران بسیار انعطاف‌پذیر و الگوهای بزرگی برای همه نباشند، در آن صورت کمپانی‌های ما نیز نمی‌توانند انعطاف‌پذیر باشند، زیرا در نهایت، رهبری به سرمشق بودن مربوط می‌شود».

استراتژیست‌ها به سازمان کمک می‌کنند اطلاعات لازم را گرد آورند، تجزیه و تحلیل کنند و سازمان دهند. آنها روندهای موجود در صنعت و در میان رقبا را دنبال می‌کنند، مدل‌های پیش‌بینی به وجود می‌آورند و به تحلیل سناریوها اقدام می‌کنند، عملکرد بنگاه و بخش‌ها را ارزیابی می‌کنند، فرصت‌های جدید بازار را شناسایی می‌کنند، تهدیدهایی را که متوجه بنگاه است، شناسایی و برنامه‌های عمل‌خلاقانه‌ای تدوین می‌کنند. معمولاً برنامه ریزان استراتژیک نقش پشتیبانی یا ستادی ایفا می‌کنند. آنها که معمولاً در سطوح بالای مدیریتی جای دارند، نوعاً از اختیارات تصمیم‌گیری قابل ملاحظه‌ای در شرکت برخوردارند. مدیرعامل نمایان‌ترین و مهم‌ترین مدیر استراتژیک در شرکت به شمار می‌رود. هر مدیری که مسئولیت یک واحد یا بخش، مسئولیت سود و زیان حاصله را در شرکت برعهده دارد یا اختیارات مستقیمی نسبت به بخش مهمی از کسب و کار در دست دارد، یک مدیر استراتژیک استراتژیست به شمار می‌رود. طی سال‌های گذشته، سمت «مدیر استراتژی» به صورت پست تازه‌ای به صفوف مدیریت ارشد بسیاری از سازمان‌ها اضافه شده است. این عنوان تازه برای یک مقام شرکتی، بیانگر پذیرش اهمیت فزاینده برنامه ریزی استراتژیک در دنیای کسب و کار است.

¹ Jay Conger

۳- بیانیه های چشم انداز و ماموریت

بسیاری از سازمان ها امروزه یک بیانیه چشم انداز تدوین می کنند که به این پرسش که «می خواهیم به چه چیزی تبدیل شویم؟» پاسخ می دهد. تدوین یک بیانیه چشم انداز را اغلب اولین گام در برنامه ریزی استراتژیک به شمار می آورند که حتی بر تدوین بیانیه ماموریت نیز تقدم دارد. بسیاری از بیانیه های چشم انداز تنها از یک جمله تشکیل شده اند. برای مثال، بیانیه چشم انداز استوک آی کلینیک واقع در فلورانس، کارولینای جنوبی چنین است: «چشم انداز ما آن است که مراقب بینایی شما باشیم». چشم انداز انستیتوی حسابداران مدیریت عبارت است از: «رهبری جهانی در دادن آموزش، صدور گواهی و انجام حسابداری مدیریت و مدیریت مالی».

بیانیه های ماموریت، «بیانیه های ماندگار اهداف سازمان هستند که کسب و کار را از شرکت مشابه دیگر متمایز می کنند. یک بیانیه ماموریت حیطه فعالیت های یک شرکت را از نظر نوع محصول و بازار مشخص می کند». این بیانیه به این پرسش اصلی می پردازد که کلیه استراتژیست ها با آن روبرو هستند: «کار ما چیست؟» بیانیه ماموریتی که به روشنی تبیین شده باشد، ارزش ها و اولویت های سازمان را تشریح می کند. تدوین بیانیه ماموریت، استراتژیست ها را وادار می کند به ماهیت و حتی عملیات کنونی بیندیشند و جذابیت های بالقوه بازارها و فعالیت های آتی را ارزیابی کنند. این بیانیه ماموریت سمت و سوی آتی حرکت یک سازمان را ترسیم می کند. در زیر به عنوان نمونه بیانیه ماموریت مایکروسافت را ملاحظه می کنید:

ماموریت مایکروسافت تهیه نرم افزارهایی برای کامپیوتر شخصی است که افراد را در محیط کار، مدرسه و خانه توانمند کند و کار آنها را غنا بخشد. رؤیای اولیه مایکروسافت در مورد وجود یک کامپیوتر بر روی هر میز و در هر خانه، امروزه با یک تعهد قوی نسبت به توسعه تکنولوژی های مرتبط با اینترنت که قدرت و برد کامپیوتر شخصی و کاربران آن را گسترش دهد، توأم شده است. مایکروسافت به عنوان تهیه کننده پیشروی نرم افزار در جهان تمامی تلاش خود را به خرج می دهد تا محصولات نوآورانه تولید کند و نیازهای متفاوت مشتریان خود را برآورده سازد. ما هم زمان این کار را درک می کنیم که دستیابی به موفقیت دراز مدت به چیزی بیش تر از صرفاً تولید محصولات بزرگ نیاز دارد. منظور ما هنگامی بر شما معلوم می شود که ببینید وقتی درباره جان بخشیدن به ارزش های خود سخن می گوئیم، چه چیزی در نظر داریم.

۴- فرصت ها و تهدیدهای خارجی

فرصت های خارجی^۱ و تهدیدهای خارجی^۲ به روندها و رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی تکنولوژیک و رقابتی اطلاق می شود که می توانند به میزان قابل توجهی به یک سازمان در آینده منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل یک سازمان تنها خارج هستند و از اینجاست که

¹ External Opportunities

² External Threats

واژه خارجی را در مورد آنها به کار می‌برند. انقلاب بی‌سیم، بیوتکنولوژی، تغییرات جمعیتی، قیمت‌های بالای بنزین، تغییر ارزش‌ها و نگرش‌های کار، مسائل مهاجرت غیرقانونی و افزایش رقابت از سوی کمپانی‌های خارجی، نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها برای کمپانی‌ها به شمار می‌روند. این نوع تغییرات، نوع متفاوتی از مشتری و در نتیجه نیاز به انواع متفاوتی از محصولات، خدمات و استراتژی‌ها را به وجود می‌آورد. بسیاری از کمپانی‌ها در بسیاری از صنایع با تهدیدهای خارجی شدیدی از سوی فروش آنلاین مواجهند که سهم فزاینده‌ای از بازار صنعت آنها را به خود اختصاص می‌دهد.

فرصت‌ها و تهدیدهای دیگر ممکن است شامل تصویب یک قانون، به بازار آوردن یک محصول تازه از سوی یک رقیب، وقوع یک فاجعه ملی، یا کاهش فزاینده ارزش دلار باشد. قدرت یک رقیب می‌تواند یک تهدید به شمار رود. ناآرامی در خاورمیانه، هزینه‌های فزاینده انرژی، یا جنگ علیه تروریسم می‌تواند بیانگر یک فرصت یا تهدید باشد.

یکی از اصول اساسی مدیریت استراتژیک آن است که شرکت‌ها باید استراتژی‌هایی تدوین کنند که از مزیت فرصت‌های خارجی بهره‌گیرند و از تأثیر تهدیدهای خارجی برکنار بمانند یا آنها را کاهش دهند. به این دلیل شناسایی، زیر نظر گرفتن و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی برای موفقیت اهمیت اساسی دارند. این فرآیند انجام تحقیقات و گردآوری و جذب اطلاعات خارجی را گاه «مُدَاقه^۱ در محیط^۲» یا «تحلیل صنعت» می‌نامند. سازمان دادن گروه‌های فشار یکی از فعالیت‌هایی است که برخی از سازمانها از آنها برای تأثیرگذاری بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی بهره‌می‌گیرند.

۵- نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت داخلی^۳ و نقاط ضعف داخلی^۴ عبارت است از آن دسته از فعالیت‌های قابل کنترل یک سازمان هستند که به طور ویژه خوب یا بد انجام می‌گیرند. این فعالیت‌ها ممکن است در حوزه مدیریت، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه سیستم‌های اطلاعات مدیریت یک سازمان قرار داشته باشند. شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی در حوزه‌های وظیفه‌ای یک بنگاه یا سازمان یکی از فعالیت‌های اساسی مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. سازمان‌ها با تمام قوا می‌کوشند استراتژی‌هایی را دنبال کنند که بر نقاط قوت داخلی سرمایه‌گذاری و نقاط ضعف داخلی را حذف می‌کنند.

نقاط قوت و ضعف نسبت به رقبای تعیین می‌شوند. ضعف یا برتری نسبی رقیب اطلاعات مهمی به شمار می‌روند. همچنین، نقاط قوت و ضعف را می‌توان به جای عملکرد به کمک عناصر موجودیت سازمان سنجید. برای مثال، ممکن است در تملک داشتن یک منبع طبیعی یا برخورداری از یک شهرت دیرپا در مورد ارائه کالا و خدمات با کیفیت، یک نقطه قوت به شماره آید. نقاط قوت و ضعف همچنین می‌توانند نسبت به اهداف خود شرکت تعیین شوند. برای مثال،

^۱ دقت کردن، به دقت و ارسی کردن

^۲ Environmental Scanning

^۳ Internal Strength

^۴ Internal Weaknesses

تغییرات موجودی زیاد ممکن است برای شرکتی که می‌کوشد تا هیچگاه موجودی‌اش تمام نشود و بتواند همه تقاضاها را پاسخ دهد، یک نقطه قوت به شمار نیاید.

عوامل داخلی را می‌توان به چند شیوه مشخص کرد، از جمله محاسبه نسبت‌ها، اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آنها با دوره‌های گذشته و میانگین‌های صنعت. همچنین انواع گوناگون پیمایش‌ها را نیز می‌توان تعیین کرد و به کمک اجرای آنها عوامل داخلی، نظیر روحیه کارکنان، بازدهی تولید، اثر بخشی تبلیغات و وفاداری مشتری را بررسی کرد.

۶- اهداف دراز مدت

اهداف را می‌توان به صورت نتایج مشخص تعریف کرد که یک سازمان می‌کوشد در تعقیب مأموریت اصلی خود به آنها دست یابد. دراز مدت به معنای بیش از یک سال است. اهداف برای موفقیت یک سازمان اهمیت اساسی دارند، زیرا بیانگر جهت حرکت سازمان هستند، به ارزیابی‌ها کمک می‌کنند، هم‌افزایی به وجود می‌آورند، اولویت‌ها را نشان می‌دهند، توجه را بر هماهنگی متمرکز می‌کنند، و شالوده‌ای برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش دادن و کنترل اثربخش به وجود می‌آورند. اهداف باید دشوار، قابل‌سنجش، منسجم، معقول و روشن باشند. در یک شرکت چند بعدی، باید اهداف را برای کل شرکت و تک‌تک بخش‌ها تعیین کرد.

۷- استراتژی‌ها

استراتژی‌ها وسایلی هستند که به کمک آنها به اهداف درازمدت دست می‌یابیم. استراتژی‌های سطح‌بنگاه یا سازمان ممکن است شامل توسعه جغرافیایی، ایجاد تنوع در محصولات، تملک‌بنگاه‌های دیگر، توسعه محصول، نفوذ در بازار، کاهش، فروش بخشی از دارایی‌ها، تصفیه و انحلال و ایجاد پیمان‌های مشترک شود. استراتژی‌هایی که در حال حاضر توسط برخی کمپانی‌ها دنبال می‌شود در جدول ذیل تشریح شده‌اند.

نمونه‌ای از استراتژی‌هایی که در سال ۲۰۰۷ دنبال می‌شدند

مک‌دونالد

بیگ‌مک، بزرگترین رستوران زنجیره‌ای دنیا از نظر تعداد شعب، هم در ایالات متحده و هم در خارج از آن عملکردی باورنکردنی دارد. در ماه‌های اخیر، مک‌دونالد به افتتاح رستوران‌های اتومبیل‌رو در چین زد و ۲۵ فروشگاه را در انگلیس تعطیل به خود را از دست یکی از زنجیره‌های عرضه در روسیه خلاصه کرد. در سال ۲۰۰۷، ۸۰۰ رستوران جدید در چین، ژاپن و روسیه افتتاح می‌کند. هنگامی که فروش سال ۲۰۰۶ رقم نجومی ۴۱ میلیارد دلار را پشت سر گذاشت، قیمت سهام مک‌دونالد ۴۲ درصد افزایش پذیرفت. بیگ‌مک درصدد است همان‌طور که شهر نیویورک کلیه رستوران‌ها را ملزم به حذف چربی‌های ترانس از اغذیه‌شان در سال ۲۰۰۷ کرده است، به این هدف دست یابد. مک‌دونالد درصدد است در سال ۲۰۰۸ مالکیت حدود ۲۳۰۰ رستوران واقع در کانادا و انگلیس را به صورت امتیاز واگذار کند.

امریکن جنرال

امریکن جنرال، یکی از ۵۰۰ کمپانی بزرگ مجله فورچون^۱ است که مقر آن در پیسکاتاوی نیوجرسی قرار دارد. این کمپانی در سال ۲۰۰۷ به سه واحد کسب و کار تقسیم شد: سیستم‌های تهویه مطبوع، لوازم حمام و آشپزخانه و سیستم‌های کنترل وسایل نقلیه. این شرکت همچنین به خاطر مارک مشهور دستگاه تهویه مطبوع خود، «ترین»، نام خود را به این مارک تغییر داد. این کمپانی در نظر دارد خود را از بخش حمام و آشپزخانه خلاص کند و با توزیع سهام بخش تجهیزات کنترل وسایل نقلیه میان سهامداران شرکت اصلی، آن را به یک کمپانی سهامی عام به نام وبکو تبدیل کند. امریکن جنرال که مدیریت عامل آن را فرد پوزز برعهده دارد، حدود ۶۲ هزار تن را در استخدام دارد و عملیات تولید خود را در ۲۸ کشور انجام می‌دهد.

استراتژی‌ها اقدامات بالقوه‌ای هستند که به تصمیمات مدیریت ارشد و تخصیص مقادیر بزرگی از منابع شرکت نیاز دارند. علاوه بر این، استراتژی‌ها بر رونق دراز مدت یک سازمان، نوعاً برای یک دوره دست کم پنج ساله تأثیر می‌گذارند و از این روست که آینده‌گرا هستند. استراتژی‌ها از پیامدهای چند وظیفه‌ای و چند بخشی برخوردارند و هم به بررسی عوامل خارجی و هم داخلی که یک شرکت با آنها روبروست، نیاز دارند.

۸- اهداف سالانه

اهداف سالانه^۲ مقاطع کوتاه مدتی هستند که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف درازمدت خود باید از آنها عبور کنند. اهداف سالانه، نظیر اهداف درازمدت باید سنجش پذیر، کمی دشوار، واقع‌بینانه، منسجم و اولویت گذاری شده باشند. در یک سازمان بزرگ، این اهداف را باید در سطوح بنگاه (سازمان)، بخش‌ها، و واحدهای وظیفه‌ای تعیین کرد. اهداف سالانه باید بر حسب دستاوردهای مدیریتی، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات مدیریت^۳ تعیین شوند. برای هر یک از اهداف درازمدت به مجموعه‌ای از اهداف سالانه نیاز داریم. اهداف سالانه به ویژه در اجرای استراتژی اهمیت دارند و این در حالی است که اهداف درازمدت به ویژه در تدوین استراتژی واجد اهمیت است. اهداف سالانه شالوده‌ی برای تخصیص منابع تشکیل می‌دهند.

۹- خط مشی‌ها

خط مشی‌ها^۴ وسایلی هستند که به کمک آنها به اهداف سالانه دست می‌یابند. خط‌مشی‌ها شامل دستورالعمل‌ها، قواعد و رویه‌هایی می‌شوند که برای پشتیبانی از تلاش‌های به عمل آمده در سازمان جهت دستیابی به اهداف اعدام شده تعیین شده‌اند. خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری هستند و شرایط تکرار شونده را مدنظر قرار می‌دهند. خط‌مشی‌ها اغلب اوقات در قالب فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه، و سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری بیان می‌شوند. خط‌مشی‌ها را می‌توان در سطح سازمان یا بنگاه تعیین کرد و در مورد کل

¹ Fortune

² Annual Objectives

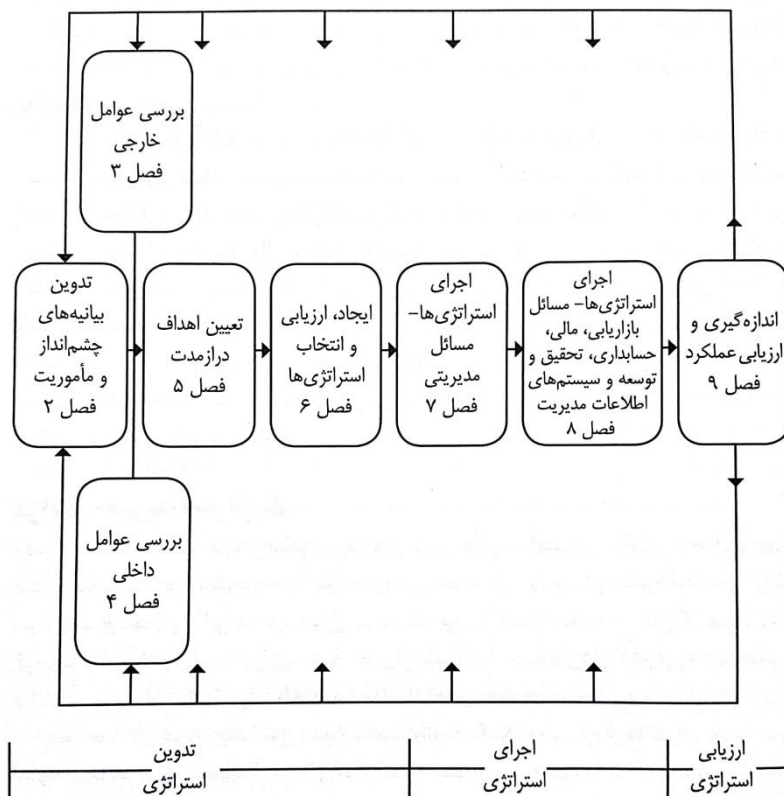
³ Management Information Systems (MIS)

⁴ Policies

سازمان به کاربرد یا در سطح واحدهای سازمانی مستقل تعیین کرد و در مورد یک واحد خاص به کار برد یا در سطح وظیفه ای تعیین کرد و در مورد فعالیت‌های عملیاتی یا ادارات ویژه به کاربرد. خط مشی‌ها نظیر اهداف سالانه، از اهمیت ویژه‌ای در اجرای استراتژی برخوردارند، زیرا خطوط کلی انتظارات یک سازمان از کارکنان و مدیران اش را بیان می‌کنند. خط‌مشی‌ها امکان وحدت رویه و هماهنگی در داخل واحدهای سازمانی و بین آنها را فراهم می‌کنند.

مدل مدیریت استراتژیک

بهترین راه مطالعه و به کار بستن فرآیند مدیریت استراتژیک، استفاده از یک مدل است. هر مدل بیانگر نوعی فرایند است. چارچوبی که در تصویر ذیل به نمایش درآمده، مدل جامعی از فرایند مدیریت استراتژیک است که با مقبولیت گسترده‌ای همراه بوده است. این مدل تضمین‌کننده موفقیت نیست، اما رویکرد عملی و روشنی به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها ارائه می‌دهد. روابط میان عناصر اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک در مدل به نمایش درآمده اند.



مشخص کردن چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های موجود یک سازمان نقطه شروع منطقی مدیریت استراتژیک است، زیرا وضعیت و شرایط کنونی یک شرکت ممکن است مانع از آن شود که برخی استراتژی‌ها را دنبال و حتی ممکن است که عمل خاصی را بر شرکت تحمیل کند. هر سازمان یک چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی دارد، حتی اگر این عناصر آگاهانه طراحی و نوشته و اعلام نشده باشند. پاسخ به این پرسش را که یک سازمان به کجا می‌رود به میزان زیادی دانستن این امر مشخص می‌کند که سازمان در کجا قرار داشته است.

فرایند مدیریت استراتژیک پویا و پیوسته است. تغییر در هر یک از اجزای اصلی مدل می‌تواند وارد کردن تغییر در هر یک یا کلیه اجزای دیگر را ایجاب کند. برای مثال، تغییر در اقتصاد می‌تواند بیانگر یک فرصت عمده باشد و ایجاد تغییر در اهداف و استراتژی‌های درازمدت را ایجاب کند. ناکامی در دستیابی به اهداف سالانه می‌تواند وارد کردن تغییر در خط مشی را ایجاب کند یا تغییر عمده‌ای که یک رقیب در استراتژی‌اش وارد می‌آورد، می‌تواند نیازمند تغییر در مأموریت شرکت باشد. از این رو، فعالیت‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را باید به صورت پیوسته انجام داد، نه صرفاً در پایان سال یا هر ۶ ماه یک‌بار. فرایند مدیریت استراتژیک واقعا هرگز پایان نمی‌یابد.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان امکان می‌دهد در شکل دادن به آینده‌اش با ابتکار و فعال برخورد کند، تا منفعلانه. این رویکرد به سازمان اجازه می‌دهد ابتکار بزند و تأثیر بگذارد (به جای اینکه صرفاً پاسخ دهد) و از این طریق، کنترل سرنوشت خود را به دست بگیرد. مالکان کسب و کارهای کوچک، مسئولان ارشد اجرایی، رؤسا و مدیران بسیاری از سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، مزایای مدیریت استراتژیک را شناخته‌اند و بدان‌ها تحقق بخشیده‌اند.

به لحاظ تاریخی، مزیت اصلی مدیریت استراتژیک کمک به سازمان‌ها برای تدوین بهتر استراتژی‌ها به کمک استفاده از یک رویکرد منظم، منطقی و عقلایی به انتخاب استراتژیک بوده است. این ویژگی قطعاً همچنان یکی از مزایای عمده مدیریت استراتژیک را تشکیل خواهد داد، اما اکنون تحقیقات نشان می‌دهند که این فرآیند به جای تصمیم یا سندی که حاصل آن است، مزیت مهم‌تری است که مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد. ارتباطات یکی از عناصر محوری در تأمین موفقیت مدیریت استراتژیک است. مدیران و کارکنان با درگیر شدن در این فرآیند، به حمایت از سازمان متعهد می‌شوند. گفت‌گو و مشارکت، اجزاء اساسی (درگیر شدن کارکنان و مدیران) را تشکیل می‌دهند.

از این روست که شیوه اجرای مدیریت استراتژیک از اهمیت عظیم برخوردار است. یکی از اهداف اصلی این فرآیند آن است که درک کلیه مدیران و کارکنان از جریان را تأمین کند و تعهد آنها را نسبت به این فرآیند به دست آورد. ممکن است این درک مهم‌ترین مزیت حاصل از فرایند مدیریت استراتژیک باشد که به دنبال آن تعهد جای می‌گیرد. هنگامی که مدیران و کارکنان بفهمند که سازمان چه کاری انجام می‌دهد و چرا، اغلب احساس می‌کنند که بخشی از شرکت (یا سازمان) را تشکیل می‌دهند و به یاری دادن به آن متعهد می‌شوند. این مطلب به ویژه هنگامی صادق است که کارکنان در عین حال ارتباط میان حق‌الزحمه خود و عملکرد سازمان را درک می‌کنند. هنگامی که مدیران و کارکنان، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های شرکت را درک و از آنها حمایت می‌کنند، به گونه شگفت‌آوری خلاق و نوآور می‌شوند. بنابراین، یکی از مزایای بزرگ مدیریت استراتژیک فرصتی است که این فرآیند برای توانمندسازی افراد به وجود می‌آورد.

توانمندسازی عمل تقویت حس اثربخشی کارکنان با تشویق آنها به مشارکت در تصمیم‌گیری و استفاده از ابتکارات و تخیل خود و پاداش دادن به آنها برای این کار است.

۱- مزایای مالی

تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند، سودآورتر و موفق‌تر از آنهایی هستند که از این مفاهیم استفاده نمی‌کنند. کسب و کارهایی که از مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند، در قیاس با شرکت‌هایی که فاقد فعالیت‌های برنامه‌ریزی منظم هستند از افزایش قابل توجه در فروش، سودآوری و بهره‌وری خبر می‌دهند. شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند، معمولاً برای آنکه خود را برای نوسانات آتی در محیط‌های خارجی و داخلی آماده کنند، به برنامه‌ریزی منظم اقدام می‌کنند. شرکت‌هایی که دارای سیستم‌های برنامه‌ریزی شبیه به برنامه‌ریزی استراتژیک هستند، به طور کلی در دراز مدت عملکرد مالی برتری در صنعت مربوطه از خود نشان می‌دهند.

به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که عملکرد بالایی دارند، تصمیمات مطلعانه‌تری می‌گیرند و پیش‌بینی‌های خوبی هم در مورد پیامدهای کوتاه مدت و هم دراز مدت این تصمیمات به عمل می‌آورند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند اغلب به فعالیت‌هایی می‌پردازند که کوتاه‌نگرانه‌اند و نمی‌توانند شرایط آینده را به خوبی پیش‌بینی کنند.

۲- مزایای غیر مالی

برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر اینکه به شرکت‌ها کمک می‌کند از ورشکستگی مالی اجتناب کنند، مزایای ملموس دیگری نیز برای آنها دربر دارد، نظیر افزودن به هوشیاری آنها نسبت به تهدیدهای خارجی، بالا بردن درک آنها از استراتژی‌های رقبا، بالا بردن بهره‌وری کارکنان، کاستن از مخالفت با تغییر و به دست آوردن درک روشن‌تر از رابطه میان عملکرد - پاداش. مدیریت استراتژیک قابلیت‌های پیشگیری از بروز مشکلات را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد، زیرا مشوق تعامل میان مدیران در کلیه سطوح بخشی و وظیفه‌ای است. شرکت‌هایی که به مدیران و کارکنان شان بال و پر داده‌اند، اهداف سازمانی را با آنها در میان گذاشته‌اند، به آنها این توانمندی و اختیار را داده‌اند که به بهبود محصول یا خدمت کمک کنند و سهم آنها را در این امر به رسمیت شناخته‌اند، به دلیل این تعامل می‌توانند در شرایط دشوار به آنها روی آورند.

مدیریت استراتژیک علاوه بر توانمندسازی مدیران و کارکنان، اغلب برای شرکتی که بدون استفاده از مدیریت استراتژیک به دست و پا زدن مشغول می‌بود، نظم و انضباط به ارمغان می‌آورد. مدیریت استراتژیک می‌تواند آغاز یک نظام مدیریتی کارآمد و اثربخش باشد. مدیریت استراتژیک می‌تواند اعتماد به استراتژی کنونی بنگاه را تایید یا بر نیاز به انجام اقدامات اصلاحی تاکید کند. فرایند مدیریت استراتژیک شالوده‌ای برای شناخت و توجیه نیاز به تغییر برای کلیه

مدیران و کارکنان یک شرکت فراهم می‌آورد. این فرآیند به آنها کمک می‌کند به تغییرات به جای تهدید به عنوان فرصت بنگرند.

گرینلی اظهار داشت که مدیریت استراتژیک مزایای زیر را ارائه می‌دهد:

۱. امکان شناسایی، اولویت بندی و بهره‌گیری از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد.
۲. منظره‌ای عینی از مشکلات مدیریت ارائه می‌دهد.
۳. چارچوبی برای هماهنگی و کنترل بهتر ارائه می‌دهد.
۴. اثرات شرایط و تغییرات نامطلوب را به حداقل می‌رساند.
۵. امکان اخذ تصمیمات مهم برای حمایت بهتر از اهداف تعیین شده را فراهم می‌آورد.
۶. امکان تخصیص اثربخش تر وقت و منابع به فرصت‌های مشخص شده را فراهم می‌آورد.
۷. این امکان را فراهم می‌آورد که منابع محدود تر و وقت کمتری صرف اشتباهات یا تصمیماتی شود که بدون فکر قبلی گرفته شده‌اند.
۸. چارچوبی برای ارتباطات درونی میان پرسنل به وجود می‌آورد.
۹. به یک کاسه کردن رفتار افراد در قالب یک تلاش عمومی کمک می‌کند.
۱۰. پایه‌ای برای روشن کردن مسئولیت‌ها به وجود می‌آورد.
۱۱. مشوق تفکر آینده‌نگر است.
۱۲. رویکردی جمعی، یکپارچه و پر شور به شیوه برخورد با مشکلات و فرصت‌ها به وجود می‌آورد.
۱۳. مشوق نگرشی مطلوب نسبت به تغییر است.
۱۴. مقداری نظم و رسمیت در مدیریت یک سازمان به وجود می‌آورد.

چرا برخی شرکت‌ها هیچگونه برنامه ریزی استراتژیک انجام نمی‌دهند؟

برخی شرکت‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌پردازند و برخی شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند، اما هیچگونه حمایتی از سوی مدیران و کارکنان به دست نمی‌آورند. برخی دلایل برای فقدان برنامه ریزی استراتژیک یا برنامه ریزی استراتژیک بد به شرح زیر است:

۱. **ساختارهای پرداخت بد:** هنگامی که سازمانی به موفقیت دست می‌یابد، اغلب از پاداش دادن به این موفقیت سرباز می‌زند. هنگامی که شکست رخ می‌دهد، آنگاه ممکن است به تنبیه روی آورد. در این وضعیت برای یک فرد بهتر آن است که هیچ کاری انجام ندهد (و توجهی به خود جلب نکند) تا اینکه ریسک تلاش کردن برای انجام کاری را به جان بخرد و با شکست روبرو و تنبیه شود.

۲. **آتش نشانی:** یک سازمان ممکن است آنقدر عمیق درگیر مدیریت بحران و خاموش کردن آتش باشد که وقتی برای برنامه ریزی نداشته باشد.
۳. **اتلاف وقت:** برخی شرکت‌ها برنامه‌ریزی را اتلاف وقت می‌دانند، زیرا هیچ‌گونه محصول قابل ارائه به بازار به دست نمی‌دهند. وقتی که صرف برنامه‌ریزی می‌شود یک سرمایه‌گذاری است.
۴. **خیلی پرهزینه:** برخی سازمان‌ها به لحاظ فرهنگی مخالف صرف منابع هستند.
۵. **تنبلی:** افراد ممکن است نخواهند برای تدوین یک برنامه انرژی صرف کنند.
۶. **رضایت از موفقیت:** به ویژه اگر شرکتی با موفقیت روبرو باشد، افراد ممکن است حس کنند نیازی به برنامه ریزی وجود ندارد، زیرا اوضاع همان طوری که هست، خوب است. اما موفقیت امروز تضمین کننده موفقیت فردا نیست.
۷. **ترس از شکست:** مگر در حالتی که مشکل مبرم و فوری بروز کند، با دست به کاری نزدن، ریسک اندکی برای شکست وجود خواهد داشت. هر زمان که چیزی ارزش تلاش را داشته باشد، مقداری خطر شکست نیز وجود خواهد داشت.
۸. **اعتماد به نفس بیش از حد:** هرچه افراد بیشتر تجربه کسب می‌کنند، ممکن است اتکایشان به برنامه‌ریزی رسمی کمتر شود. اما این کار به ندرت خوب است. داشتن اعتماد به نفس بیش از حد یا بهای بیش از حد برای تجربه قائل شدن می‌تواند به اضمحلال بینجامد. دوراندیشی به ندرت بی نتیجه است و اغلب نشانه‌ای از برخورد حرفه‌ای به شمار می‌رود.
۹. **تجربیات بد قبلی:** افراد ممکن است در گذشته تجربه بدی در رابطه با برنامه ریزی داشته باشند، یعنی با مواردی برخورد کرده باشند که در آن برنامه‌ها طولانی، دست و پاگیر، غیرعملی یا انعطاف ناپذیر بوده‌اند. برنامه‌ریزی را نیز مانند هر کار دیگر می‌توان بد انجام داد.
۱۰. **منافع شخصی:** هنگامی که کسی با استفاده اثربخش از یک سیستم قدیمی به مقام، امکانات و امتیازات یا عزت نفس دست یافته باشد، اغلب با یک برنامه جدید به عنوان یک تهدید برخورد می‌کند.
۱۱. **ترس از ناشناخته:** افراد ممکن است به توانایی خود در آموختن مهارت‌های جدید، کنار آمدن با سیستم‌های تازه یا ایفای نقش‌های جدید نامطمئن باشند.
۱۲. **اختلاف نظر صادقانه:** افراد ممکن است صادقانه بر این باور باشند که این برنامه غلط است. آنها ممکن است از دیدگاهی متفاوت به وضعیت بنگرند یا ممکن است آرزوهایی برای خود یا سازمانشان داشته باشند که با برنامه مورد بحث متفاوت باشد. افراد مختلف در مسائل متفاوت درک متفاوتی از یک وضعیت دارند.

۱۳. بدگمانی: کارکنان ممکن است به مدیریت اعتماد نداشته باشند.

ضعف های برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی پیچیده، ظریف و بغرنج است که سازمان را به وادی های ناشناخته می برد. این فرآیند نسخه ای حاضر و آماده برای موفقیت ارائه نمی دهد. برعکس، سازمان را عازم سفری می کند و چارچوبی برای پرداختن به پرسش ها و حل مشکلات در اختیار آن قرار می دهد. اطلاع از نقاط ضعف بالقوه این فرآیند و داشتن آمادگی برای مقابله با آنها برای کسب موفقیت امری اساسی است. برخی نقاط ضعف که در برنامه ریزی استراتژیک باید مراقب آنها بود و از آنها اجتناب کرد عبارتند از:

۱. استفاده از برنامه ریزی استراتژیک برای کسب کنترل بر تصمیمات و منابع.
۲. انجام برنامه ریزی استراتژیک صرفاً برای تامین الزامات کسب مجوزها و رعایت مقررات.
۳. حرکت بیش از حد عجولانه از مرحله تدوین مأموریت به تدوین استراتژی.
۴. تفهیم نکردن این برنامه به کارکنانی که همچنان در تاریکی کار می کنند.
۵. مدیران عالی رتبه تصمیمات شهودی بسیاری بگیرند که با برنامه رسمی تعارض داشته باشد.
۶. مدیران عالی رتبه فعالانه از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک حمایت نکنند.
۷. عدم استفاده از برنامه ها به عنوان استاندارد جهت سنجش عملکرد.
۸. واگذار کردن کار برنامه ریزی به برنامه ریز به جای درگیر کردن کلیه مدیران.
۹. شرکت ندادن و درگیر نکردن کارکنان مهم در کلیه مراحل برنامه ریزی.
۱۰. ناکامی در به وجود آوردن جو تشریک مساعی که از تغییر حمایت کند.
۱۱. برنامه ریزی را غیر لازم یا بی اهمیت دانستن.
۱۲. آن قدر در مشکلات جاری غرق شدن که برنامه ریزی به طور نابسند انجام گیرد یا اصلاً صورت نگیرد.
۱۳. برخورد بیش از حد رسمی با برنامه ریزی، در صورتی که انعطاف پذیری و خلاقیت کاملاً خفه شود.

مقایسه استراتژی بنگاه ها و استراتژی نظامی

اساس مطالعه مدیریت استراتژیک را یک میراث نظامی قدرتمند تشکیل داده است. اصطلاحاتی نظیر اهداف، مأموریت، نقاط قوت، و نقاط ضعف، برای نخستین بار برای پرداختن به مشکلات پدید آمده در میدان جنگ تدوین شدند. طبق تعریف فرهنگ لغات نیو ورلد وبستر، استراتژی، «علم برنامه ریزی و هدایت کردن عملیات نظامی گسترده، مستقر کردن نیروها در مناسب ترین موقعیت ها پیش از درگیر شدن واقعی با دشمن است». واژه استراتژی از واژه یونانی استراتگوس (Strategos) گرفته شده است، که به یک ژنرال نظامی اشاره دارد و استراتوس (Stratos) (ارتش) و آگو

(رهبری کردن) را با هم تلفیق می‌کند. تاریخ برنامه ریزی استراتژیک در ارتش آغاز شد. یکی از اهداف اصلی هم استراتژی تجاری و هم نظامی، «کسب مزیت رقابتی» است. از بسیاری جهات، استراتژی کسب و کار به استراتژی نظامی شباهت دارد و استراتژیست‌های نظامی در طول قرن‌ها بسیاری چیزها آموخته‌اند که می‌تواند به درد استراتژیست‌های کسب و کار امروزی نیز بخورد. هم سازمان‌های تجاری و هم نظامی تلاش می‌کنند تا از نقاط قوت خود برای بهره‌برداری از نقاط ضعف رقبایشان استفاده کنند. اگر استراتژی کلی یک سازمان اشتباه (غیر اثربخش) باشد در آن صورت تمامی کارآمدی‌های جهان نیز نمی‌توانند برای دستیابی به موفقیت کافی باشند. موفقیت تجاری یا نظامی به طور کلی حاصل خوش استراتژی‌های تصادفی نیست. برعکس، موفقیت محصول هم توجه مداوم به شرایط متحول خارجی و داخلی و تدوین و اجرای انطباق هوشمندانه خود با این شرایط است. عنصر غافلگیری، هم در استراتژی نظامی و هم تجاری مزایای رقابتی عظیم عاید ما می‌کند. سیستم‌های اطلاعاتی که داده‌های مورد نیاز در مورد استراتژی‌ها و منابع مخالفان یا رقبای در اختیار ما قرار می‌دهند نیز از اهمیت عظیمی برخوردار هستند.

هم سازمان‌های تجاری و هم نظامی برای آن که با موفقیت روبرو شوند، باید خود را با تغییرات تطبیق دهند و به طور مداوم بهبود یابند. اغلب اوقات شرکت‌ها هنگامی که محیط و شرایط رقابتی نیاز به تغییر را ایجاد می‌کند، از تغییر دادن استراتژی خود امتناع می‌کنند.

هنگامی که ناپلئون پیروز شد، دلیلش آن بود که مخالفانش خود را به استراتژی، تاکتیک‌ها و سازمان‌های جنگ‌های پیشین مقید کرده بودند. هنگامی که او جنگ را باخت - به ولینگتون، روس‌ها و اسپانیایی‌ها - به این دلیل بود که او، به نوبه خود، از استراتژی‌های آزمایش شده و امتحان پس داده علیه دشمنانش استفاده کرد که از نوبه تدوین استراتژی پرداخته بودند و استراتژی‌هایی نه بر اساس آخرین جنگ، بلکه برای جنگ بعدی ترسیم کرده بودند.

بخش دوم تدوین استراتژی

فصل دوم چشم انداز و ماموریت بنگاه

شاید بهترین راه درک چشم انداز و ماموریت، متمرکز کردن توجه بر کسب و کاری باشد که به تازگی کار خود را شروع کرده است. یک کسب و کار در آغاز راهش به طور ساده مجموعه ای از ایده‌ها است. شروع یک کسب و کار بر مجموعه‌ای از باورها استوار است مبنی بر اینکه سازمان جدید می‌تواند نوعی محصول یا خدمت را به نوعی مشتری در نوعی منطقه جغرافیایی، با استفاده از نوعی تکنولوژی و با یک قیمت سودآور عرضه کند. مالک کسب و کار جدید نوعاً بر این باور است که فلسفه مدیریت این بنگاه جدید به پیدایش سیمای عمومی مطلوبی منجر خواهد شد و این که این مفهوم کسب و کار را می‌توان به بازارهای مهمی منتقل کرد و آنها را به پذیرفتن آن متقاعد ساخت. هنگامی که این مجموعه باورها درباره کسب و کار در آغاز کارش به روی کاغذ آمد، حاصل همان ایده‌های اساسی را که شالوده بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت را تشکیل می‌دهد، بازتاب خواهد داد. با رشد بنگاه مالکان یا مدیران آن به لزوم تجدیدنظر در مجموعه باورهای بنیادی آن پی می‌برند، اما آن ایده‌های اولیه معمولاً در بیانیه‌های اصلاح شده چشم انداز و ماموریت بازتاب می‌یابند.

اغلب می‌توان بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت را در صفحه نخست گزارش‌های سالانه مشاهده کرد. آنها اغلب در سراسر دفاتر بنگاه به نمایش درمی‌آیند و به همراه اطلاعات مربوط به بنگاه به حوزه‌های مختلف ارسال می‌شوند. این بیانیه‌ها بخشی از گزارش‌های متعدد داخلی، نظیر درخواست‌های وام، توافق با تامین کنندگان، قراردادهای روابط با اتحادیه‌های کارگری، طرح‌های تجاری و توافقنامه‌های خدمت مشتریان را تشکیل می‌دهند. در تحقیقی که اخیراً انجام گرفت، محققان نتیجه گرفتند که ۹۰ درصد از کلیه کمپانی‌ها یک وقتی طی ۵۰ سال گذشته از بیانیه ماموریت استفاده کرده‌اند.

می‌خواهیم چه بشویم؟

بیانیه چشم انداز باید به این پرسش اصلی پاسخ دهد: «می‌خواهیم چه بشویم؟». یک چشم انداز روشن شالوده تدوین بیانیه ماموریت جامع را فراهم می‌آورد. بسیاری سازمان‌ها هم بیانیه چشم انداز دارند و هم بیانیه ماموریت، اما بیانیه چشم‌انداز را باید اول از همه تدوین کرد. بیانیه چشم انداز باید کوتاه، ترجیحاً یک جمله ای باشد و تا حد ممکن همه مدیران در تدوین آن شرکت داشته باشند. در زیر چندین بیانیه چشم انداز را مشاهده می‌کنید.

نمونه‌هایی از بیانیه چشم‌انداز

- چشم‌انداز تایسون فودز آن است که در عین به حداکثر رساندن ارزش سهام داران، به نخستین انتخاب جهانیان برای پروتئین مورد نیاز تبدیل شود (نظر مؤلف: بیانیه خوبی است مگر اینکه تایسون محصولات غیر پروتئینی ارائه دهد).
- چشم‌انداز جنرال موتورز آن است که به رهبر محصولات حمل و نقل و خدمات مرتبط با آن در جهان تبدیل شود (نظر مؤلف: بیانیه خوبی است).
- مسئولیت پسی‌کو آن است که به طور مداوم کلیه جنبه‌های محیط زیست، اجتماعی، اقتصادی، دنیایی را که در آن به فعالیت مشغول است، بهتر کند و آینده بهتری از امروز به وجود آورد (نظر مؤلف: بیانیه بیش از حد مبهم است. باید نشان دهنده تولید نوشابه‌ها و صنایع غذایی باشد).
- چشم‌انداز دل آن است که فرهنگی در بنگاه خود به وجود آورد که در آن سرآمدی زیست محیطی طبیعت ثانوی باشد (نظر مؤلف: بیانیه بیش از حد مبهم است. این بیانیه باید به نحوی نشان دهد که کار و کسب بنگاه در حوزه کامپیوتر است. واژه زیست محیطی به طور کلی برای اشاره به محیط طبیعی به کار می‌رود، از این رو، مورد استفاده آن در اینجا نامشخص است).
- چشم‌انداز فرست ریلاینس بنک آن است که به عنوان بزرگ‌ترین و سودآورترین بانک در کالیفرنیا جنوبی شناخته شود (نظر مؤلف: این بانک بسیار کوچک و جدید است که مقر آن در فلورانس واقع در کالیفرنیا جنوبی قرار دارد. از این رو هدف آن ظرف مدت ۵ سال قابل حصول نیست. این بیانیه بیش از حد آینده‌گرا است).
- چشم‌انداز سامسونیت آن است که راه‌حل‌های نوآورانه به دنیای سفر ارائه دهد (نظر مؤلف: باید مشخص‌تر باشد و شاید لازم است سخن از بار به میان آورد. چنین بیانیه‌ای را می‌توان در مورد خطوط مسافری هوایی یا تورهای تفریحی به کار برد، امری که خوب نیست).
- چشم‌انداز رویال کاربیین آن است که کارکنان خود را قادر سازد برای مهمانان شرکت بهترین تجربه تعطیلات را فراهم آورند و به این وسیله بازده عالی برای سهامداران شرکت به ارمغان آورد و رفاه مردم را ارتقا بخشد (نظر مؤلف: بیانیه خوب است اما می‌توانست بعد از «فراهم آورند» تمام شود).
- چشم‌انداز پروکتر اند گمبل آن است که به بهترین کمپانی کالاهای مصرفی در جهان تبدیل شود و به این عنوان نیز شناخته شود (نظر مؤلف: بیانیه بیش از حد مبهم است و زیاد قابل فهم نیست).

کار و کسب ما چیست؟

دراگر می‌گویند که طرح این پرسش که «کار و کسب ما چیست؟» مترادف است با طرح این پرسش که «مأموریت ما چیست؟» بیانیه مأموریت که سند ماندگار بیان هدف یک سازمان است و آن سازمان را از بنگاه‌های مشابه متمایز می‌کند، بیان رسمی «دلیل وجودی» آن سازمان است. این بیانیه به این پرسش محوری پاسخ می‌دهد که «کار و کسب ما چیست؟» تدوین بیانیه مأموریت روشن برای تعیین درست و اثربخش اهداف و تدوین استراتژی‌های بنگاه اهمیت اساسی دارد.

بیانیه مأموریت که گاه به آن مرام‌نامه، بیانیه هدف، بیانیه تفکرات، بیانیه باورها، بیانیه اصول کار و کسب، یا بیانیه «تعریف کار و کسب» نیز می‌گویند، نشان می‌دهد که سازمان می‌خواهد چه باشد و در خدمت چه کسی باشد. همه

سازمان‌ها، حتی اگر استراتژیست‌ها آگاهانه دلیل وجودی آنها را روی کاغذ نیاورده باشند، برای خود یک دلیل وجودی دارند.

بیانیه مأموریت شالوده‌ای برای تعیین اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری به وجود می‌آورد. این بیانیه نقطه شروعی برای طراحی مشاغل مدیریتی و بالاتر از همه، طراحی ساختارهای مدیریتی به دست می‌دهد. ممکن است هیچ چیز ساده‌تر یا بدیهی‌تر از آن نباشد که بدانیم کار یک کمپانی چیست. کارخانه فولاد، فولاد تولید می‌کند. کمپانی راه‌آهن، از قطار برای حمل بار و مسافر استفاده می‌کند. کمپانی بیمه به بیمه کردن خطرات آتش سوزی می‌پردازد و بانک پول وام می‌دهد. اما عملاً «کار کسب ما چیست؟» همیشه پرسش دشواری را تشکیل داده و پاسخ درست به آن معمولاً هر چه بوده، اما اصلاً بدیهی نبوده است. پاسخ به این پرسش نخستین مسئولیت استراتژیست‌ها را تشکیل می‌دهد. تنها استراتژیست‌ها می‌توانند کاری کنند که این پرسش با توجهی که سزاوار آن بوده، رو به رو شود، پاسخ به آن معقول باشد و سازمان را قادر سازد مسیر حرکت خود را ترسیم و اهداف خود را تعیین کند.

چشم انداز در مقابل مأموریت

بسیاری سازمان‌ها هم بیانیه مأموریت تدوین می‌کنند و هم چشم انداز. در حالی که بیانیه مأموریت به این پرسش پاسخ می‌دهد که «کار و کسب ما چیست؟» بیانیه چشم انداز به این پرسش پاسخ می‌دهد که «می‌خواهیم چه بشویم؟» بسیاری از سازمان‌ها هم یک بیانیه مأموریت دارند و هم چشم انداز.

هنگامی که کارکنان و مدیران با هم به شکل دادن یا تدوین بیانیه‌های چشم انداز و مأموریت برای شرکت اقدام می‌کنند، اسناد حاصله می‌توانند چشم اندازهای شخصی را که مدیران و کارکنان در قلب و مغز خود درباره آینده‌شان دارند منعکس کنند. چشم انداز مشترک منافع مشترکی پدید می‌آورد که کارکنان را از یکنواختی کار روزانه بیرون می‌کشد و در دنیای تازه‌ای از فرصت و چالش قرار می‌دهد.

فرایند تدوین بیانیه‌های چشم انداز و مأموریت

وجود بیانیه‌های روشن چشم انداز و مأموریت پیش از آن که استراتژی‌های بدیل را بتوان تدوین کرد و به اجرا درآورد، لازم است. این امر اهمیت دارد که شمار هرچه بیشتری از مدیران را در فرآیند تدوین این بیانیه‌ها شرکت دهیم، زیرا افراد در فرآیند مشارکت به سازمان متعهد می‌شوند.

رویکردی که از آن به طور گسترده در تدوین بیانیه چشم انداز و مأموریت استفاده می‌شود، آن است که نخست چندین مقاله درباره این بیانیه‌ها انتخاب کنیم و از کلیه مدیران بخواهیم آنها را به عنوان اطلاعات مقدماتی مطالعه کنند. سپس از آنها بخواهیم که خود به تهیه بیانیه چشم انداز و مأموریت برای سازمان اقدام کنند. سپس یک ارگان تسهیل‌کننده یا کمیته‌ای از مدیران ارشد این بیانیه‌ها را در قالب یک سند ادغام و پیش‌نویس بیانیه‌ها را میان کلیه مدیران توزیع می‌کند. آن‌گاه

درخواست جرح و تعدیل، حذف و اضافه، همراه با جلسه‌ای به منظور تجدید نظر در سند مورد نیاز خواهد بود. به آن میزان که کلیه مدیران در تدوین اسناد نهایی مشارکت و از آنها حمایت می‌کنند، سازمان‌ها می‌توانند با سهولت بیشتری حمایت مدیران را برای دیگر فعالیت‌های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی به دست آورند. از این روست که فرایند تدوین بیانیه چشم انداز و مأموریت، فرصت بزرگی در اختیار استراتژیست‌ها قرار می‌دهد تا حمایت کلیه مدیران در شرکت را به دست آورند.

در فرآیند تدوین بیانیه‌های چشم انداز و مأموریت، برخی سازمان‌ها از گروه‌های بحث مدیران به منظور تدوین و اصلاح بیانیه‌های موجود استفاده می‌کنند. برخی سازمان‌ها برای اداره این فرآیند و کمک به تهیه پیش‌نویس بیانیه‌ها به استخدام مشاور یا تسهیل‌کننده بیرونی اقدام می‌کنند. گاه یک شخص خارجی با تخصص لازم برای تدوین این گونه بیانیه‌ها که از دیدگاه‌های بی طرفانه‌ای برخوردار باشد، می‌تواند با کارآمدی بیشتری از مدیران یا کمیته‌ای از مدیران شرکت این فرایند را مدیریت کند. هنگامی که این اسناد به شکل نهایی خود درآیند، لازم است درباره بهترین شکل منتقل کردن چشم انداز و مأموریت به کلیه مدیران، کارکنان و ارگان‌های خارجی سازمان تصمیم‌گیری شود. برخی سازمان‌ها برای توضیح این بیانیه‌ها و اینکه چگونه تدوین شده‌اند نوار ویدیویی تهیه می‌کنند.

ویژگی‌های بیانیه مأموریت

۱- اعلام نگرش سازمان

بیانیه مأموریت چیزی بیش از بیانیه‌ای با جزئیات مشخص است. این بیانیه، اعلامیه نگرش و دیدگاه است. این بیانیه دست کم به دو دلیل عمده حوزه وسیعی را شامل می‌شود. نخست، بیانیه مأموریت خوب امکان ایجاد و بررسی طیف گسترده‌ای از هدف‌ها و استراتژی‌های ممکن گوناگون را بدون آنکه بی جهت خلاقیت مدیریت را خفه کند فراهم می‌آورد. مشخص بودن بیش از حد، قابلیت رشد خلاق را برای سازمان محدود می‌کند. از سوی دیگر یک بیانیه بیش از حد کلی که روی هیچ یک از گزینه‌های مختلف استراتژی خط نمی‌کشد، ممکن است زیان‌بخش باشد. دوم، بیانیه مأموریت باید وسیع باشد تا به شیوه‌ای اثربخش تفاوت‌های موجود در گروه‌های ذینفع متنوع یک سازمان، افراد و گروه‌هایی از افراد را که نفع یا ادعای ویژه‌ای نسبت به سازمان دارند آشتی دهد و برای آنها جذابیت داشته باشد.

یک بیانیه اثربخش علاوه بر اینکه حوزه وسیعی را در بر می‌گیرد، نباید بیش از حد طولانی باشد. حجم پیشنهادی کمتر از ۲۵۰ کلمه است. بیانیه مأموریت اثربخش باید احساسات و عواطف مثبتی نسبت به سازمان برانگیزد. چنین بیانیه‌ای باید الهام‌بخش باشد، به این معنا که خوانندگان را به اقدام برانگیزد. بیانیه مأموریت اثربخش این برداشت را در خواننده ایجاد می‌کند که بنگاه مورد بحث بنگاه موفق است، سمت و سو دارد و ارزش وقت گذاشتن، حمایت کردن و سرمایه‌گذاری از سوی کلیه گروه‌های اجتماعی - اقتصادی و مردم را دارد.

۲- سمت گیری مشتری

یک بیانیه مأموریت خوب، هدف یک سازمان، مشتریان آن، محصولات یا خدمات آن، بازارها، فلسفه وجودی سازمان و تکنولوژی اصلی آن را توضیح می‌دهد. طبق نظر ورن مک‌گینیس^۱، یک بیانیه مأموریت باید (۱) تعریف کند سازمان چه هست و مشتاق تبدیل شدن به چیست، (۲) به قدر کافی محدود باشد که برخی حوزه‌های فعالیت را کنار بگذارد و به قدر کافی گسترده باشد که امکان رشد خلاق را برای بنگاه فراهم آورد، (۳) یک سازمان مفروض را از کلیه سازمان‌های دیگر متمایز سازد، (۴) به عنوان چارچوبی برای ارزیابی فعالیت‌های جاری و آتی عمل کند، و (۵) با کلمات و اصطلاحاتی به قدر کافی واضح بیان شود تا در سراسر سازمان همگان به وسعت آن را درک کنند. یک بیانیه مأموریت خوب انتظارات مشتریان را بازتاب می‌دهد. به جای اینکه محصولی تولید و سپس بکوشید بازاری برای آن پیدا کنید، فلسفه عملیاتی سازمان‌ها باید شناخت نیازهای مشتریان و سپس ارائه محصول یا خدمتی باشد که آن نیازها را برآورده کند. بیانیه‌های مأموریت خوب فواید محصولات یک شرکت را برای مشتریان مشخص می‌کنند. به این دلیل است که بیانیه مأموریت ای‌تی‌اندتی به جای اینکه بر تلفن تأکید کند، بر ارتباطات تأکید دارد. به این دلیل است که بیانیه مأموریت اکسون‌موبیل به جای اینکه توجه خود را بر نفت و گاز متمرکز کند، بر انرژی تأکید دارد. به این دلیل است که بیانیه مأموریت یونیون پاسیفیک به جای راه‌های آهن، بر حمل و نقل تأکید می‌کند و به این دلیل است که بیانیه مأموریت یونیورسال استودیو توجه خود را به جای فیلم بر تفریحات متمرکز کرده است. گزاره‌های سودمند زیر در تدوین بیانیه مأموریت مفید هستند:

- ✓ به من اشیا را پیشنهاد نکن.
- ✓ به من پوشاک پیشنهاد نکن. به من ظاهر دلچسب پیشنهاد کن.
- ✓ به من کفش پیشنهاد نکن. به من راحتی پا و لذت راه رفتن پیشنهاد کن.
- ✓ به من خانه پیشنهاد نکن. به من امنیت، راحتی و مکانی پاکیزه و شاد پیشنهاد کن.
- ✓ به من کتاب پیشنهاد نکن. به من ساعاتی لذت و منافع حاصل از دانستن پیشنهاد کن.
- ✓ به من ضبط صوت پیشنهاد نکن. به من لذت و آوای موسیقی پیشنهاد کن.
- ✓ به من ابزار پیشنهاد نکن. به من منافع و لذت ناشی از ساختن چیزهای زیبا پیشنهاد کن.
- ✓ به من اثاثیه پیشنهاد نکن. به من راحتی و آرامش یک مکان گرم و نرم و راحت پیشنهاد کن.
- ✓ به من اشیا را پیشنهاد نکن. به من فکر، ایده، فضا و منافع پیشنهاد کن.
- ✓ لطفاً به من اشیا را پیشنهاد نکن.

¹ Vern McGinnis

۳- اعلام خط مشی اجتماعی

یکی دیگر از ویژگی‌های بیانیه مأموریت آن است که باید نشان دهند شرکت از نظر اجتماعی مسئول است. اصطلاح خط مشی اجتماعی در برگیرنده فلسفه و تفکری است که در عالی‌ترین سطوح یک سازمان وجود دارد. به این دلیل، خط مشی اجتماعی بر تدوین بیانیه مأموریت بنگاه تأثیر دارد. مسائل اجتماعی این الزام را به وجود می‌آورند که استراتژیست‌ها نه تنها آنچه را که سازمان به گروه‌های ذی‌نفع گوناگون مدیون است، بلکه همچنین آن دسته از مسئولیت‌هایی را نیز که شرکت نسبت به مصرف‌کنندگان، طرفداران محیط زیست، اقلیت‌ها، جوامع و دیگر گروه‌ها بر عهده دارد، در نظر بگیرند. شرکت‌ها باید با تمام قوا تلاش کنند به فعالیت‌های اجتماعی که دارای منافع اقتصادی هستند بپردازند. برای مثال، «مرک‌اند کو» در این اواخر برای درمان کوری رودخانه که به واسطه کرم انگلی به وجود می‌آید که توسط مگس منتقل می‌شود و در مناطق فقیرنشین حاره در آفریقا، خاورمیانه و آمریکای لاتین یک بیماری شایع بومی به شمار می‌رود، داروی آیورمکتین^۱ را تهیه کرده است. مرک سپس در حرکتی بی سابقه که نشان دهنده تعهد به مسئولیت اجتماعی می‌باشد، آیورمکتین را به صورت رایگان در اختیار پرسنل درمانی سراسر جهان قرارداد. اقدام مرک معضل داروی بیماری‌های نادر را مورد تأکید قرار داد. داروهایی که توسعه و توزیعشان هیچگونه مشوق اقتصادی برای کمپانی‌های دارویی در بر ندارد.

فرد آر دیوید (۲۰۱۰) معتقد است که بیانیه مأموریت سازمان باید ۹ عنصر زیر را تحت پوشش قرار دهد:

۱. **مشتریان:** مشتریان سازمان کدامند؟
۲. **محصولات و خدمات:** محصولات و خدمات عمده سازمان کدامند؟
۳. **بازار:** بازار سازمان کجاست؟
۴. **تکنولوژی:** آیا سازمان از تکنولوژی‌های پیشرفته استفاده می‌کند؟
۵. **توجه به بقا رشد و سودآوری:** آیا سازمان از سلامت مالی و تعهد مناسب/لازم برخوردار است؟
۶. **فلسفه:** باورها، آرزوها، ارزش‌ها و اولویت‌های اخلاقی سازمان کدامند؟
۷. **ویژگی متمایز کننده:** سازمان دارای چه مزیت رقابتی است؟
۸. **توجه به تصور مردم:** آیا سازمان به مسائل اجتماعی و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
۹. **توجه به کارکنان:** آیا کارکنان به عنوان یک دارایی ارزشمند برای سازمان محسوب می‌شوند؟

¹ Ivermectin

نمونه هایی از ۹ عنصر اساسی در یک بیانیه ماموریت

۱. **مشتریان:** ما بر این باوریم که مسئولیت نخست ما متوجه پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و کلیه افراد دیگری است که از محصولات و خدمات ما استفاده می کنند (جانسون اند جانسون).
۲. **محصولات یا خدمات:** محصولات اصلی آماکس را مولیبدن، زغال، سنگ آهن، مس، سرب، روی، نفت و گاز طبیعی، پتاس، فسفات، نیکل، تنگستن، نقره، طلا و منیزیم تشکیل می دهد (آماکس اینجینیرینگ کمپانی). کمپانی استاندارد اوایل (ایندیانا) به کار اکتشاف و تولید نفت خام، گاز طبیعی و میعانات گاز طبیعی، تولید محصولات با کیفیت مفید برای جامعه از این مواد خام، و توزیع و فروش این محصولات و ارائه خدمات قابل اعتماد مربوط به عامه مصرف کننده به قیمت های معقول مشغول است (استاندارد اوایل کمپانی).
۳. **بازارها:** ما خود را وقف موفقیت کامل کورنینگ گلاس ورکس به عنوان یک فعال در حوزه جهانی کرده ایم (کورنینگ گلاس ورکس). تاکید ما بر بازارهای آمریکای شمالی است، هرچند به دنبال فرصت های جهانی نیز هستیم (بلاک وی).
۴. **تکنولوژی:** کنترل دیتا به کار استفاده از میکرو الکترونیک و تکنولوژی کامپیوتر در دو حوزه کلی مشغول است: سخت افزارهای کامپیوتر و خدمات ارتقا دهنده محاسبه که شامل محاسبه، اطلاعات، آموزش و امور مالی می شود (کنترل دیتا). ما پیوسته در تلاش آنیم که با توسعه تکنولوژی های کاهش دهنده ریسک های سیگار، ترجیحات سیگاری های بزرگسال را برآورده کنیم (آر جی رینولدز).
۵. **دغدغه برای بقا، رشد و سودآوری:** این کمپانی در این رابطه با دوراندیشی و احتیاط عملیات خود را انجام خواهد داد و به سود و رشدی دست خواهد یافت که موفقیت نهایی او را تضمین کند (هوور یونیورسال). خدمت به نیاز جهانی به دانش در ازای یک سود عادلانه، از طریق دنبال کردن، ارزیابی، تولید و توزیع اطلاعات ارزشمند به شیوه ای که مشتریان، کارکنان، سرمایه گذاران دیگر و جامعه ما را منتفع کند (مک گراو-هیل).
۶. **فلسفه:** رهبری تراز جهانی ما خود را وقف پیشبرد فلسفه مدیریتی ساخته است که مردم را بالاتر از سود می داند (کلاگ). همه کار ما جزئی از فلسفه مری کی است - فلسفه ای که بر اساس این قانون طلایی استوار شده است. نوعی حس مشارکت و مراقبت که طی آن افراد با شادمانی وقت، دانش و تجربه خود را عرضه می کنند (لوازم آرایش مری کی).
۷. **خودپنداری:** کراون زلباخ متعهد است ظرف مدت ۱۰۰۰ روز و با آزاد کردن و به کار گرفتن توانایی ها و انرژی های سازنده و خلاق هر یک از کارکنانش گوی سبقت را در رقابت جاری از همه بر باید (کراون زلباخ).
۸. **توجه به سیمای عمومی شرکت:** مشارکت در تعهد جهانی به حفاظت از محیط زیست (دو کمیکال). کمک به استحکام اقتصادی جامعه و ایفای نقش به عنوان یک شهروند شرکتی خوب در مقیاس محلی، ایالتی و ملی در کلیه کشورهای که در آنها فعالیت داریم (فایرز).
۹. **توجه به کارکنان:** به کار گرفتن، توسعه دادن، انگیزش دادن و پاداش دادن و حفظ کارکنانی با توانایی ها، خصوصیات و تعهد فوق العاده از طریق ایجاد شرایط کاری خوب، رهبری برتر، جبران خدمات بر اساس عملکرد، برنامه مزایای جذاب، تامین فرصت رشد و تامین امنیت شغلی بسیار بالا (واچوویا کورپوریشن). جبران خدمت کارکنان به کمک حقوق و مزایای قابل رقابت با دیگر فرصت های شغلی موجود در منطقه جغرافیایی و متناسب با سهم آنان در عملیات کارآمد شرکت (پابلیک سرویس الکترونیک اند گس کمپانی).

نوشتن و ارزیابی بیانیه‌های مأموریت

شاید بهترین راه برای توسعه مهارت‌های لازم جهت نوشتن و ارزیابی بیانیه‌های مأموریت، مطالعه مأموریت کمپانی‌های واقعی باشد. بنابراین بیانیه‌های مأموریتی که در جدول زیر ارائه شده اند بر اساس ۹ عنصر مطلوب ارزیابی می‌شوند.

نمونه هایی از بیانیه ماموریت

- ❖ فلیتوود انترپرایز رهبری تولید محصولات با کیفیت در زمینه خانه‌های متحرک و صنایع مسکن پیش ساخته (۲،۷) را برعهده دارد و ولعی فراوان به نوآوری‌های مشتری محور از خود نشان می‌دهد (۱). ما بر آموزش تأکید داریم، از تنوع نیروی کار استقبال می‌کنیم و برای همکاران و فروشندگانمان فرصت‌های رشد به وجود می‌آوریم (۹). ما با به کار بردن تکنولوژی‌های مناسب، رهبری صنایع خود را برعهده خواهیم گرفت (۴). ما فعالیت خود را در عالی‌ترین سطح اخلاقیات و انطباق با قانون با تأکید بر حکمرانی شرکتی نمونه انجام می‌دهیم (۶). ما به سهامدارانمان ارزش، بازده عملیاتی مثبت و درآمدهایی در بالاترین سطح صنعت ارائه می‌دهیم (۵). (این بیانیه فاقد دو عنصر است: بازارها و دغدغه نسبت به سیمای عمومی بنگاه).
- ❖ آرمان ما آن است که پیسی کو را به اصلی‌ترین کمپانی کالاهای مصرفی در جهان (۳) تبدیل کنیم که توجه خود را بر غذاهای آماده و نوشیدنی‌ها متمرکز کرده است (۲). ما در تلاش آنیم که همراه با فراهم کردن فرصت‌های رشد و غنا برای کارکنانمان (۹)، شرکای تجاری و جوامعی که در آنها زندگی و فعالیت می‌کنیم (۸) بازده مالی بیشتری برای سرمایه‌گذاران فراهم کنیم (۵) و در هر کاری که انجام می‌دهیم، با تمام قوا بکوشیم با صداقت، گشادگی، انصاف و درستکاری عمل کنیم (۶). (این بیانیه فاقد سه عنصر است: مشتریان، تکنولوژی و تصور از خود).
- ❖ ما به رویال کاربین اند سلبریتی وفاداریم و با تمام قوا برای دستیابی به بهبود مستمر در هر آنچه انجام می‌دهیم، می‌کوشیم. ما همواره خدمات خود را با خوشامدگویی دوستانه و یک لبخند ارائه می‌دهیم (۷). ما نیازهای مشتریانمان را پیش بینی می‌کنیم و تمامی تلاش خود را برای آنکه از انتظارات مشتریانمان فراتر رویم، به خرج می‌دهیم (۱). ما مسئولیت هرگونه مشکلی را که به ما یادآور می‌شوند، برعهده می‌گیریم. ما رفتاری از خود نشان خواهیم داد که شهرت بنگاه و روحیه کارکنانمان را بالا ببرد (۹). ما خود را به عمل به بالا ترین شیوه اخلاقی و احترام به حقوق و شرافت دیگران متعهد می‌دانیم (۸). (این بیانیه فاقد پنج عنصر است: محصولات/خدمات، بازارها، تکنولوژی، دغدغه نسبت به بقا/رشد/سود، دغدغه نسبت به سیمای عمومی بنگاه).
- ❖ مأموریت دل آن است که در ارائه بهترین تجربیات مشتری در بازارهایی که در آنها به خدمت دهی مشغول است (۱) به موفق ترین کمپانی کامپیوتری (۲) در جهان (۳) تبدیل شود. دل برای تحقق این هدف انتظارات مشتری را در دریافت بهترین کیفیت، تکنولوژی پیشرو (۴)، قیمت‌های رقابتی، پاسخگویی فردی و شرکتی (۶)، بهترین خدمات و پشتیبانی در رده خود (۶) قابلیت سفارشی‌سازی انعطاف‌پذیر (۷)، شهروندی شرکتی برتر (۸)، ثبات مالی (۵) برآورده می‌سازد. (این بیانیه فاقد تنها یک عنصر است: دغدغه نسبت به کارکنان).
- ❖ پروکتر اند گمبل محصولات و خدماتی با کیفیت و ارزش برتر (۷) تولید خواهد کرد. محصولات و خدماتی که زندگی مصرف کنندگان در سراسر جهان (۳) را بهتر خواهند کرد. در نتیجه دریافت این امکانات، مصرف‌کنندگان (۱) رهبری صنعت را در فروش، سود (۵) و تولید ارزش به ما واگذار خواهند کرد، امری که افراد ما (۹)، سهامداران ما و جوامعی که در آنها زندگی و کار می‌کنیم (۸) را با رونق و رفاه روبه‌رو خواهد کرد. (این بیانیه فاقد سه عنصر است: محصولات/خدمات، تکنولوژی و فلسفه).
- ❖ در لوریل ما بر این باوریم که موفقیت پایدار بر شالوده استانداردهای اخلاقی (۶)، که رشد شرکت تحت هدایت آنها انجام می‌گیرد، و نیز احساس مسئولیت واقعی نسبت به کارکنانمان (۹)، مصرف‌کنندگانمان، محیط زیست و نسبت به جوامعی که در

آنها فعالیت می کنیم (۸) قرار دارد. (این بیانیه فاقد شش عنصر است: مشتریان، محصولات/خدمات، بازارها، تکنولوژی، دغدغه نسبت به بقا/رشد/سود، دغدغه نسبت به سیمای عمومی بنگاه).

* شماره های داخل پرانتزها، همان ۹ عنصر اساسی در بیانیه مأموریت هستند.

هیچ گونه بهترین بیانیه مأموریت برای یک سازمان وجود ندارد، بنابراین در ارزیابی بیانیه های مأموریت به نظر صائب به نیاز داریم. در جدول فوق شماره هایی که در هر بیانیه ارائه شده اند حکایت از آن داشتند که کدام عناصر در هر یک از اسناد مربوطه گنجانده شده اند. از روی این شماره ها می توان گفت که در میان بیانیه های مذکور در جدول فوق، بیانیه مأموریت کمپانی دل از همه بهتر است زیرا تنها فاقد یک عنصر است و اینکه بیانیه لوریل از همه بدتر است، زیرا فاقد شش عنصر از نه عنصر پیشنهادی است.

فصل سوم: بررسی عوامل خارجی

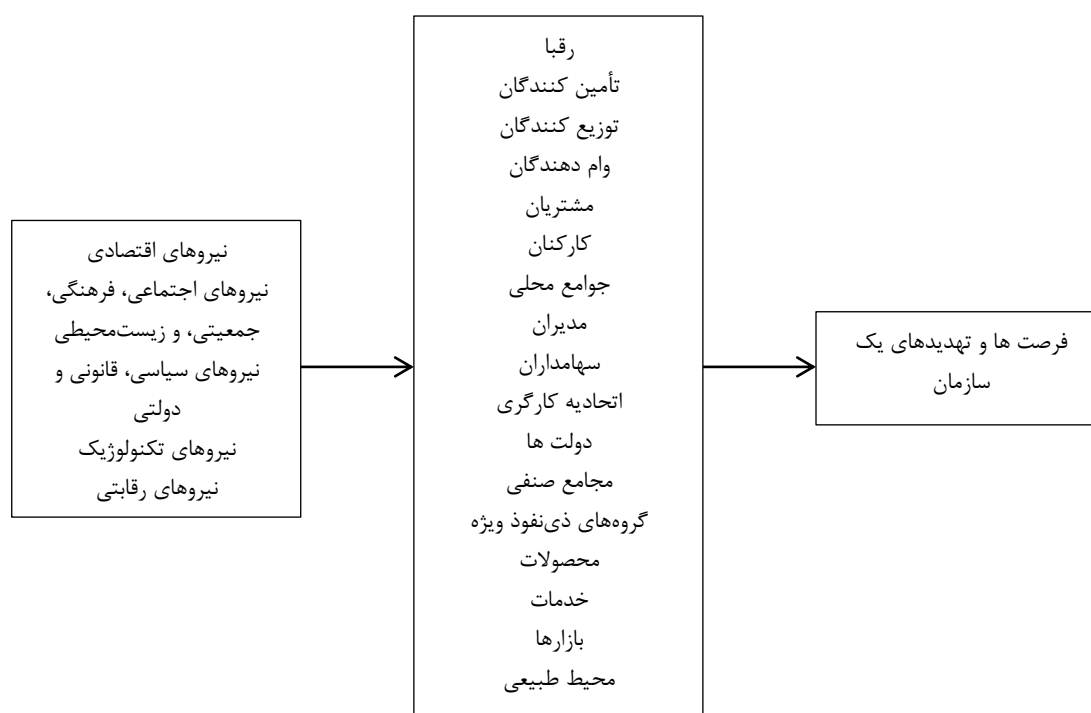
این فصل به بررسی ابزارها و مفاهیم مورد نیاز برای انجام بررسی عوامل خارجی مدیریت استراتژیک (که گاه به آن مرور محیطی یا تحلیل صنعت می گویند) می پردازد. بررسی عوامل خارجی توجه خود را بر شناسایی و ارزیابی روندها و رویدادهای فراتر از کنترل یک شرکت واحد متمرکز می کند، نظیر افزایش رقابت خارجی، انتقال جمعیت به جنوب آمریکا، جامعه ای در حال پیرشدن، ترس مصرف کنندگان از مسافرت، و بی ثباتی در بازار بورس. بررسی عوامل خارجی فرصت ها و تهدیدهای اصلی مبتلا به سازمان را بر ملا می کند، به گونه ای که مدیران بتوانند استراتژی هایی برای بهره گیری از فرصت ها و اجتناب یا کاهش اثر تهدیدها تدوین کنند.

ماهیت بررسی عوامل خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی تدوین فهرست محدود از فرصت هایی است که شرکت می تواند از آنها بهره مند شود و نیز تهدیدهایی است که شرکت باید از آنها اجتناب ورزد. همانطور که اصطلاح محدود نشان می دهد، هدف از بررسی عوامل خارجی، تدوین فهرست جامعی از کلیه عوامل ممکن که می توانند بر بنگاه تأثیر گذارند، نیست. برعکس، هدف از این کار شناسایی متغیرهای اصلی است که پاسخ های عملی در اختیار ما قرار می دهند. شرکت ها باید قادر باشند با تدوین استراتژی هایی که از مزیت فرصت های خارجی بهره می گیرند یا تاثیر تهدیدهای بالقوه را به حداقل می رسانند، به شیوه ای تهاجمی یا تدافعی به آنها پاسخ دهند.

نیروهای اصلی خارجی

نیروهای خارجی را می توان در پنج گروه عمده طبقه بندی کرد: (۱) نیروهای اقتصادی، (۲) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست محیطی، (۳) نیروهای سیاسی، حکومتی و قانونی، (۴) نیروهای تکنولوژیک، و (۵) نیروهای رقابتی. نیروهای خارجی به طور مستقیم هم بر تامین کنندگان و هم توزیع کنندگان تاثیر می گذارند. شناخت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای خارجی به سازمان ها امکان می دهد مأموریت روشنی تدوین، استراتژی هایی برای دستیابی به اهداف درازمدت طراحی و خط مشی هایی برای دستیابی به اهداف سالانه تدوین کنند.



رابطه میان نیروهای اصلی خارجی و سازمان

فرآیند بررسی عوامل خارجی

فرآیند بررسی عوامل خارجی باید تا آنجا که ممکن است در برگیرنده مشارکت تعداد هر چه بیشتری از مدیران و کارکنان باشد. مشارکت در فرآیند مدیریت استراتژیک می تواند به پیدایش تفاهم و تعهد در میان اعضای سازمان منجر شود. افراد از داشتن این فرصت که ایده های خود را در میان بگذارند و درک بهتری از صنعت، رقابت و بازار شرکت خود به دست آورند، استقبال می کنند.

یک شرکت برای انجام بررسی عوامل خارجی، نخست باید به گردآوری اطلاعات از رقبا و نیز درباره روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی و تکنولوژیک اقدام کند. از افراد می توان خواست که منابع اطلاعاتی گوناگون، نظیر مجلات مهم، نشریات صنفی و روزنامه ها را زیر نظر بگیرند. این اشخاص

می‌توانند گزارش‌های منظم درباره مرور این منابع به کمیته ای از مدیران که مسئولیت انجام بررسی عوامل خارجی را بر عهده دارد، تسلیم کنند. این روش جریان به روز و پیوسته از اطلاعات استراتژیک فراهم می‌کند و بسیاری افراد را در فرآیند بررسی عوامل خارجی شرکت می‌دهد. اینترنت نیز منبع دیگری برای گردآوری اطلاعات استراتژیک است. به همین ترتیب، بنگاه‌ها، دانشگاه‌ها، و کتابخانه‌های عمومی. تامین کنندگان، توزیع کنندگان، فروشندگان، مشتریان و رقبا نیز منابع دیگری از اطلاعات حیاتی به شمار می‌روند.

هنگامی که اطلاعات گردآوری شدند، باید جذب و ارزیابی شوند. برگزاری جلسه یا مجموعه ای از جلسات لازم است تا مدیران به صورت جمعی مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهایی را که شرکت با آنها مواجه است، مشخص کنند. باید فهرست این عوامل خارجی مهم را روی نمودار یا تخته سیاه بنویسند. با درخواست از کلیه مدیران برای رتبه‌بندی کردن این عوامل، از ۱ برای مهمترین فرصت/تهدید تا ۲۰ برای کم اهمیت ترین فرصت/تهدید، فهرستی اولویت بندی شده از این عوامل به دست خواهد آمد. این عوامل مهم خارجی ممکن است در طول زمان و بر حسب صنعت تفاوت کنند. روابط با تامین کنندگان یا توزیع کنندگان اغلب یکی از عوامل تعیین کننده موفقیت به شمار می‌روند. متغیرهای دیگری که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرند، شامل سهم بازار، وسعت محصولات رقیب، اقتصاد جهان، پیوندهای خارجی، برخورداری از مزایای حساب‌های سرمایه و مشتریان مهم، قیمت رقابتی، تکنولوژی‌های پیشرفته، تغییرات جمعیتی، نرخ‌های بهره و فارغ بودن از مزاحمت‌های مربوط به آلودگی می‌شوند.

این عوامل خارجی مهم باید (۱) برای دستیابی به اهداف درازمدت و سالانه مهم باشند، (۲) قابل سنجش باشند، (۳) در مورد کلیه شرکت‌های رقیب قابل اعمال باشند، (۴) سلسله مراتبی باشند، بدین معنا که برخی به کل کمپانی مربوط باشند و دیگران حیطه محدودتری داشته و توجه شان بر حوزه‌های وظیفه ای یا بخشی متمرکز باشد. فهرست نهایی مهمترین عوامل خارجی را باید به وسعت در سازمان اطلاع رسانی و توزیع کرد. هم فرصت‌ها و هم تهدیدها می‌توانند جزو عوامل خارجی مهم به شمار روند.

۱- نیروهای اقتصادی

عوامل اقتصادی از تاثیر مستقیمی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های گوناگون برخوردارند. برای مثال، هنگامی که نرخ بهره افزایش می‌یابد، پول لازم برای سرمایه گذاری پر هزینه‌تر یا نایاب‌تر می‌شود. همچنین، هنگامی که نرخ بهره افزایش می‌یابد، درآمد دلخواه کاهش می‌یابد. هنگامی که قیمت سهام بالا می‌رود، مطلوبیت حقوق صاحبان سرمایه به عنوان منبع سرمایه‌ای جهت توسعه بازار افزایش می‌یابد. همچنین، هنگامی که بازار رونق می‌گیرد، ثروت‌های مصرفی و ثروت بنگاه‌ها گسترش می‌یابد. خلاصه‌ای از متغیرهای اقتصادی که اغلب فرصت‌ها و تهدیدهایی برای سازمان‌ها به وجود می‌آورند، در جدول ذیل ارائه شده است.

متغیرهای اصلی اقتصادی که باید زیر نظر گرفته شوند

روندهای بازار سهام (بورس)	تغییر به سمت یک اقتصاد خدماتی در ایالات متحده
شرایط اقتصادی کشورهای خارجی	فراهم بودن اعتبار
عوامل واردات / صادرات	سطح درآمد قابل تصرف
تغییرات تقاضا برای گروه‌های مختلف کالا و خدمات	تمایل مردم به خرج کردن پولشان
تفاوت در درآمد بر حسب منطقه و گروه‌های مصرف کننده	نرخ‌های بهره
نوسانات قیمت‌ها	نرخ‌های تورم
صادرات نیروی کار و سرمایه	نرخ‌های بازار پول
خط مشی‌های پولی	کسری‌های بودجه دولت مرکزی
خط مشی‌های مالی	روند تولید ناخالص داخلی
نرخ‌های مالیات	الگوهای مصرف
خط مشی‌های جامعه اقتصادی	روندهای بیکاری
خط مشی‌های سازمان‌های کشورهای صادر کننده نفت	سطوح بهره وری کارگران
خط مشی‌های ائتلاف کشورهای توسعه نیافته	ارزش دلار در بازارهای جهانی

۲- نیروهای اجتماعی فرهنگی جمعیتی و زیست محیطی

تغییرات اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست محیطی عملاً تأثیر عمده‌ای بر کلیه محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان باقی می‌گذارند. فرصت‌ها و تهدیدهایی که از تغییر در متغیرهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست محیطی ناشی می‌شوند، سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی را در کلیه صنایع تکان می‌دهند و به معارضة می‌طلبند.

۳- نیروهای سیاسی دولتی و قانونی

دولت‌های ملی، ایالتی، محلی و خارجی، ارگان‌های اصلی کنترل کننده، قانونگذار، مقررات‌زدا، سوبسید دهنده، کارفرما و مشتری سازمان‌ها هستند. بنابراین، عوامل سیاسی، دولتی و قانونی می‌توانند فرصت‌ها یا تهدیدهای عمده‌ای هم برای سازمان‌های بزرگ و هم کوچک باشند.

متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست محیطی

مقررات دولتی	نرخ بجه آوری
نگرش نسبت به بازنشستگی	تعداد گروه‌های دارای منافع ویژه
نگرش نسبت به اوقات فراغت	تعداد ازدواج‌ها
نگرش نسبت به کیفیت محصول	تعداد طلاق‌ها
نگرش نسبت به خدمات مشتری	تعداد موالید
کنترل آلودگی	تعداد مرگ
نگرش نسبت به افراد خارجی	نرخ مهاجران از کشور و مهاجران به کشور

برنامه‌های تامین اجتماعی	صرفه جویی در انرژی
نرخ‌های انتظار عمر	برنامه های اجتماعی
درآمد سرانه	تعداد کلیساها (اماکن مذهبی)
محل استقرار مراکز خرده فروشی؛ تولید و خدمات	تعداد اعضای اماکن مذهبی
نگرش نسبت به کسب و کار	مسئولیت اجتماعی
سبک های زندگی	نگرش نسبت به شغل
ازدحام ترافیکی	تغییرات جمعیت بر حسن نژاد؛ سن؛ جنس و سطح تمول
محیط‌های زیست درون شهری	نگرش نسبت به قدرت
میانگین درآمد قابل مصرف	تغییرات جمعیت بر حسب شهر؛ شهرستان؛ استان
میزان اعتماد به حکومت	نگرش نسبت به حکومت
ارزشی که مردم برای اوقات فراغت قائلند	نگرش نسبت به کار
تغییر در سلايق و ترجیحات بر حسب منطقه	عادات خرید
تعداد کارگران زن و اقلیت	دغدغه‌های اخلاقی
تعداد لیسانسه ها و دیپلمه ها بر اساس منطقه جغرافیایی	نگرش نسبت به پس انداز
نقش‌های جنسیتی	مدیریت زباله ها
نگرش نسبت به سرمایه گذاری	آلودگی هوا
برابری نژادی	حفره اوزون
استفاده از وسایل پیشگیری	انواع گونه‌های در معرض خطر
سطح میانگین تحصیلات	

برای شرکت ها و صنایعی که شدیداً بر قراردادها یا سوبسید های دولتی متکی هستند، پیش‌بینی های سیاسی ممکن است مهمترین بخش بررسی عوامل خارجی را تشکیل دهند. تغییر در قوانین مربوط به حق ثبت و بهره‌برداری، قوانین ضد تراست، نرخ های مالیات و فعالیت گروه‌های فشار می توانند شدیداً بر شرکت‌ها تاثیر بگذارند. وابستگی متقابل فزاینده جهانی میان اقتصادها، بازارها، دولت‌ها و سازمان‌ها، این امر را الزامی ساخته است که شرکت‌ها تاثیر احتمالی متغیرهای سیاسی را بر تدوین و اجرای استراتژی های رقابتی مدنظر قرار دهند.

برخی متغیرهای سیاسی، دولتی و قانونی

مقررات دولتی یا مقررات زدایی	روابط روسیه - آمریکا
تغییر در قوانین مالیاتی	روابط اروپا - آمریکا
تعرفه‌های ویژه	روابط آفریقا-آمریکا
کمیت‌های اقدام سیاسی	مقررات صادرات-واردات
نرخ شرکت کنندگان در رای گیری	تغییرات در خط مشی های مالی و پولی دولت
تعداد، شدت و محل اعتراضات به دولت	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی
تعداد اختراعات ثبت شده	قوانین ویژه محلی، استانی و ملی

فعالیت گروه‌های فشار	تغییر در قوانین ثبت اختراع
حجم بودجه دولت	قوانین حفاظت از محیط زیست
بازار جهانی نفت، ارز و نیروی کار	قوانین مربوط به برابری در اشتغال
محل و شدت فعالیت‌های تروریستی	سطح سوبسیدهای دولتی
انتخابات محلی، استانی و کشوری	قوانین ضد تراست
	روابط چین - آمریکا

۴- نیروهای تکنولوژیک

تغییرات و اکتشافات چشمگیر تکنولوژیک، از تاثیر عظیمی بر سازمانها برخوردار بوده‌اند. تنها پیشرفت‌های صورت گرفته در عرصه نیمه هادی‌ها، که با کاستن از مقاومت در مقابل جریان الکتریکی، قدرت محصولات الکتریکی را افزایش می‌دهد، انقلابی در عملیات بنگاه‌ها، به ویژه در حوزه حمل و نقل، خدمات شهری (برق، گاز، تلفن و...)، خدمات درمانی، صنایع الکتریکی و کامپیوتری به وجود آورده است. اینترنت به عنوان یک موتور اقتصادی ملی و جهانی عمل می‌کند که بهره‌وری را به شدت به پیش می‌راند، عاملی که در توانایی یک کشور برای بهبود استانداردهای زندگی نقش تعیین کننده‌ای دارد. اینترنت همچنین میلیاردها دلار صرفه جویی در هزینه‌های توزیع و معامله عاید شرکت‌ها کرده است که از ایجاد سیستم‌های فروش مستقیم تا سیستم‌های سلف سرویس را شامل می‌شود. اینترنت از طریق تغییر دادن چرخه عمر محصولات، افزودن به سرعت توزیع، ایجاد محصولات و خدمات جدید، از میان برداشتن محدودیت بازارهای جغرافیایی سنتی و متحول کردن بدهستان تاریخی میان استاندارد کردن محصول و انعطاف پذیری آن، ماهیت فرصت‌ها و تهدیدها را متحول می‌کند. اینترنت صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس را متحول می‌کند، موانع ورود را تغییر می‌دهد و تعریف مجددی از رابطه میان صنایع و تامین کنندگان، وام دهندگان، مشتریان و رقبای گوناگون به دست می‌دهد.

نیروهای تکنولوژیک فرصت‌ها و تهدیدهای عمده را به نمایش می‌گذارند که باید در تدوین استراتژی مورد توجه قرار داد. پیشرفت‌های تکنولوژیک می‌توانند به میزان چشمگیری بر محصولات، خدمات، بازارها، تامین کنندگان، توزیع کنندگان، رقبا، مشتریان، فرآیندهای تولید، روش‌های بازاریابی و جایگاه رقابتی تاثیر بگذارند. پیشرفت‌های تکنولوژیک می‌توانند بازارهای جدیدی بیافرینند به پیدایش تعداد زیادی محصول جدید یا اصلاح شده منجر شود، وضعیت‌های نسبی هزینه رقابتی در یک صنعت را دگرگون و محصولات خدمات موجود را کهنه و منسوخ سازد. تغییرات تکنولوژیک می‌توانند موانع هزینه‌ای میان کسب و کارها را کاهش دهند یا حذف کنند، فرآیندهای تولید کوتاه‌تری ایجاد کنند، موجب کمبود در مهارت‌های فنی شوند و به تغییر ارزشها و انتظارات کارکنان، مدیران و مشتریان بینجامند. پیشرفت‌های تکنولوژیک می‌توانند مزیت‌های رقابتی تازه‌ای ایجاد کنند که از مزیت‌های موجود نیرومندتر باشند. امروزه هیچ کمپانی یا

صنعتی نمی تواند خود را از تحولات تکنولوژیک جدید برکنار دارد. در صنایع برخوردار از تکنولوژی پیشرفته، شناسایی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای تکنولوژیک مهم ممکن است مهمترین بخش بررسی عوامل خارجی مدیریت استراتژیک به شمار روند.

۵- نیروهای رقابتی

بخش مهمی از بررسی عوامل خارجی را شناخت شرکت های رقیب و تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، قابلیت ها، فرصت ها، تهدیدها، اهداف و استراتژی های آنها تشکیل می دهد. گردآوری و ارزیابی اطلاعات در مورد رقبا برای موفقیت تدوین استراتژی امری اساسی است. شناخت رقبای عمده کار همیشه آسانی نیست، زیرا بسیاری از شرکت ها به دلایل رقابتی، اطلاعات مربوط به سود و فروش خود را بر حسب قسمت ارائه نمی کنند. همچنین، شرکت های خصوصی هیچگونه اطلاعات مالی یا بازاریابی خود را منتشر نمی کنند. یافتن پاسخ به پرسش هایی که درباره رقبا مطرح هستند، نظیر پرسش هایی که در جدول ذیل ارائه شده اند، برای انجام بررسی عوامل خارجی دارای اهمیت است.

پرسش های مهم درباره رقبا

۱. نقاط قوت عمده رقبا چیست؟
۲. نقاط ضعف عمده رقبا چیست؟
۳. اهداف و استراتژی های عمده رقبا کدامند؟
۴. به احتمال زیاد پاسخ عمده رقبا به روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، تکنولوژیک و رقابتی که صنعت ما را متاثر کرده است، چه خواهد بود؟
۵. رقبای عمده ما تا چه میزان در مقابل استراتژی های متفاوت کمپانی ما آسیب پذیرند؟
۶. استراتژی های ما تا چه میزان در مقابل ضربه موفق رقبای عمده ما آسیب پذیرند؟
۷. جایگاه یابی محصولات و خدمات ما نسبت به رقبای عمده ما چیست؟
۸. به چه میزان شرکت های جدید به این صنعت وارد و شرکت های قدیمی از آن خارج می شوند؟
۹. عوامل مهمی که جایگاه رقابتی کنونی را برای ما در این صنعت به وجود آوردند، کدامند؟
۱۰. رتبه بندی فروش و سود رقبای ما در این صنعت در طول سالیان چگونه تغییر کرده است؟ این رتبه بندی ها چرا به این صورت تغییر کرده اند؟
۱۱. ماهیت روابط تامین کننده و توزیع کننده در این صنعت چیست؟
۱۲. محصولات یا خدمات جایگزین به چه میزان می توانند برای رقبا در این صنعت به تهدید تبدیل شوند؟

تحلیل رقبا

یکی از ابعاد مهم تحلیل محیط بیرونی، بررسی و تحلیل وضعیت شرکت در مقایسه با رقبا است. درک وضعیت شرکت در مقایسه با رقبا، نقاط آسیب پذیر و قوت شرکت و رقبا را در مقایسه با یکدیگر مشخص می کند. خروجی این ارزیابی موجب تولید «ماتریس سیمای رقابتی» می شود. این ماتریس از اجزای جدایی ناپذیر تدوین برنامه راهبردی است. به دلیل تعدد متغیرهای موجود برای مقایسه، لازم است تعداد اندکی از متغیرهای کلیدی شناسایی و وضعیت رقبا بر آن اساس ارزیابی شود. چاره این کار در بخش عوامل حیاتی موفقیت قرار دارد.

عوامل حیاتی موفقیت^۱ را اینگونه معرفی می کنند: «تعداد محدودی از حوزه ها که اگر عملکرد سازمان در آن حوزه ها رضایت بخش باشد، موفقیت سازمان را در برابر رقبا تضمین می کند».

در جمع بندی تعاریف عوامل حیاتی موفقیت، دو ویژگی مشاهده می شود: تعداد اندک عامل/حوزه، و اثر راهبردی بر عملکرد رقابتی شرکت. در واقع، عوامل حیاتی موفقیت به نوعی بیان همان اصل پارتوی معروف به اصل ۲۰/۸۰ است. یعنی اینکه چند عامل محدود، قسمت عمده عملکرد شرکت را تعیین می کند. شناخت عوامل حیاتی موفقیت به مدیریت هوشمندانه بنگاه کمک می کند. نکته مهم در مورد عوامل حیاتی موفقیت آن است که در سطح صنعت باید شناسایی شوند. به عبارت دیگر، یک سازمان باید ببیند در صنعتی که در آن فعالیت دارد عوامل حیاتی موفقیت کدامند؟ و وضعیت وی در آن عوامل چگونه است؟

برای شناخت عوامل حیاتی موفقیت چند روش وجود دارد. در ادامه به دو مورد از مهمترین روش ها اشاره می شود:

(۱) در ساده ترین روش محققین می توانند از طریق مصاحبه و یا به کارگیری فن دلفی بر روی مجموعه ای از خبرگان صنعت مربوطه عوامل را استخراج کنند. این روش ساده و سریع است.

(۲) بررسی و مقایسه شرکتهای موفق و ناموفق در صنعت. در این روش محققین باید چند شرکت موفق و ناموفق را در این صنعت به دقت و به روش مطالعه موردی به صورت عمیق و همه جانبه بررسی نموده و عدم موفقیت و شکست آنها را مشخص کنند. این موارد همان عوامل حیاتی موفقیت هستند.

نمونه هایی از عوامل حیاتی موفقیت

حوزه	نمونه هایی از عوامل حیاتی موفقیت
تکنولوژی	تخصص در یک حوزه خاص از تکنولوژی، توان بالا در بهبود فرآیندهای تولید، تکنولوژی پیشرفته.
تولید	صرفه جویی ناشی از مقیاس، دانش فنی کنترل کیفیت، حداکثر بهره برداری از هزینه های ثابت، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص، بهره وری بالای نیروی کار، مهندسی و طراحی با هزینه کم، تولید کالاهای ویژه و متناسب با خواسته های خریداران.

¹ Critical Success Factors

توزیع	شبکه قوی عمده فروش/خرده فروش، قابلیت‌های قوی فروش مستقیم (از طریق اینترنت یا فروشگاه‌های متعلق به شرکت)، داشتن سهم مطمئن از قفسه‌های فروشندگان، توزیع فیزیکی مطمئن.
بازاریابی و فروش	خط محصول گسترده، برند معتبر و خوش‌نام، خدمات پس از فروش سریع و مطمئن، تأمین سریع سفارش مشتریان، ارائه ضمانت و گارانتی معتبر، تبلیغات هدفمند و هوشمند، نزدیکی به بازار مصرف.
مالی	تأمین منابع ارزان قیمت، مدیریت وجوه نقد، سرمایه‌گذاری سودآور، ساختار منعطف سرمایه.
منابع انسانی	نیروهای مستعد، مدیریت و تسهیم دانش، جلوگیری از ریزش نیروهای توانمند.

اکنون پس از معرفی و آشنایی با مفهوم عوامل حیاتی موفقیت، می‌توان چگونگی تدوین ماتریس سیمای رقابتی را توضیح داد. برای تدوین این ماتریس گام‌های زیر باید طی شود:

(۱) **شناخت رقبا:** اولین گام تدوین ماتریس سیمای رقابتی پاسخ به این سوال است: «رقبای شرکت در صنعت مربوطه کدامند؟» برای پاسخ به این سوال سه معیار در این قسمت معرفی می‌شود. اول: مشابهت محصولات و خدمات، معیار دوم: نزدیکی سهم بازار، و معیار سوم: یکسان بودن بازار هدف است.

(۲) **شناخت عوامل حیاتی موفقیت:** عوامل حیاتی موفقیت در صنعت مربوطه کدامند؟ این مورد در صفحات قبلی به تفصیل بیان شد.

(۳) **وزن دهی به عوامل حیاتی موفقیت:** وزن هر یک از عوامل حیاتی موفقیت چقدر است؟ معمولاً همه عوامل حیاتی موفقیت وزن و اهمیت یکسانی ندارند. برای شناخت این وزن و اهمیت می‌توان از نظر خبرگان صنعت و به کارگیری فنون رتبه دهی و وزن دهی مانند میانگین ساده، تحلیل سلسله مراتبی و سایر روش‌های رایج در مبحث تحقیق در عملیات استفاده کرد.

(۴) **تخصیص رتبه به رقبا در عوامل حیاتی موفقیت:** طبیعتاً نمره ای که هر شرکت در هر عامل حیاتی موفقیت می‌گیرد ممکن است یکسان نباشد. در این قسمت باید بر اساس مقیاس پنج نمره‌ای زیر نمره هر رقیب در هر عامل مشخص شود.

۱=خیلی ضعیف	۲=ضعیف	۳=در حد متوسط	۴=خوب	۵=عالی
-------------	--------	---------------	-------	--------

(۵) **محاسبه امتیاز هر رقیب:** در این مرحله رتبه داده شده به هر رقیب برای هر عامل در وزن آن عامل ضرب شده و سپس حاصل این عملیات برای کل عوامل با یکدیگر جمع می‌شود. نمره کل هر رقیب نشانگر جایگاه

شرکت در بین سایر رقبا است. کاربرد لازم برای تدوین ماتریس سیمای رقابتی در قالب جدول ذیل ارائه شده است. این کاربرد را می توان حساب نیاز توسعه داد.

ماتریس سیمای رقابتی

شرکت n		شرکت ۳		شرکت ۲		شرکت ۱		وزن عامل	عامل حیاتی موفقیت
امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه		
W_1R_{n1}	R_{n1}	W_1R_{31}	R_{31}	W_1R_{21}	R_{21}	W_1R_{11}	R_{11}	W_1	عامل ۱
W_2R_{n2}	R_{n2}	W_2R_{32}	R_{32}	W_2R_{22}	R_{22}	W_2R_{12}	R_{12}	W_2	عامل ۲
W_3R_{n3}	R_{n3}	W_3R_{33}	R_{33}	W_3R_{23}	R_{23}	W_3R_{13}	R_{13}	W_3	عامل ۳
W_iR_{ni}	R_{ni}	W_iR_{3n}	R_{3n}	W_iR_{2n}	R_{2n}	W_iR_{1n}	R_{1n}	W_i	عامل i
W_{Tn}	---	W_{T3}	---	W_{T2}	---	W_{T1}	---	۱	جمع کل

W_{Tn} = امتیاز کل شرکت n ام

R_{ni} = رتبه شرکت n در عامل i ام

W_i = وزن عامل i ام

در جدول زیر نمونه ای از ماتریس سیمای رقابت برای صنعت بانکداری ارائه شده است. برای شناخت عوامل حیاتی موفقیت از فن دلفی و برای تعیین اوزان از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است.

ماتریس سیمای رقابتی در صنعت بانکداری

بانک ۴		بانک ۳		بانک ۲		بانک ۱		وزن عامل	عامل حیاتی موفقیت
امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه		
۰/۵۶	۲	۰/۸۴	۳	۱/۱۲	۴	۰/۲۸	۱	۰/۲۸	گسترده‌گی شعب
۰/۴۸	۴	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	۲	۰/۳۶	۳	۰/۱۲	تنوع خدمات الکترونیکی
۱/۴	۴	۱/۰۵	۳	۰/۷	۲	۱/۰۵	۳	۰/۳۵	مشتری مداری
۱	۴	۰/۷۵	۳	۰/۵	۲	۰/۵	۲	۰/۲۵	سرعت خدمات و فرآیندها
۳/۴۴	---	۲/۸۸	---	۲/۵۶	---	۲/۱۹	---	۱	جمع کل

ماتریس توان رقابتی نسبی^۱. این ماتریس بیانگر توان رقابتی نسبی هر رقیب در مقایسه با سایر رقبا است. پس از تولید ماتریس سیمای رقابتی می توان این ماتریس را ارائه کرد. در حقیقت ماتریس توان رقابتی نسبی، بیان نسبی ماتریس سیمای رقابتی است. این شاخص از تقسیم امتیاز کل هر رقیب بر امتیازات کل هر یک از رقبا به دست می آید. در نتیجه این ماتریس امکان مقایسه های زوجی بین هر دو رقیب ممکن می شود.

¹ Relative Competition Potential Matrix (RCPM)

توان رقابت نسبی بانک‌ها در مقایسه با یکدیگر

بانک سطر به بانک ستون	بانک ۱	بانک ۲	بانک ۳	بانک ۴
بانک ۱	۱	۰/۸۵۵	۰/۷۶	۰/۶۳۷
بانک ۲	۱/۱۶۹	۱	۰/۸۸۹	۰/۷۴۴
بانک ۳	۱/۳۱۵	۱/۱۲۵	۱	۰/۸۳۷
بانک ۴	۱/۵۷	۱/۳۴	۱/۱۹۴	۱

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل محیط درونی (تحلیل سازمانی)

مقدمه

در هر صنعتی برخی شرکت‌ها نسبت به برخی دیگر سودآور تر هستند. برای مثال در صنعت جهانی اتومبیل، شرکت تویوتا به مدت ۲۰ سال برتری خود را نسبت به شرکت جنرال موتورز حفظ کرد. سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا عملکرد برخی از این شرکت‌ها نسبت به دیگر شرکت‌ها مطلوب تر است؟ یا به عبارت دیگر، مبنای مزیت رقابتی شرکت‌های برتر چیست؟ شرکت مارکز و اسپنسر کلید موفقیت خود را به عنوان منبع مزیت رقابتی در صنعت خرده فروشی انگلیس، توانایی در تحویل دادن محصولات غذایی و پوشاک با کیفیت بالا و قیمت مناسب به مشتری می‌داند. اما شرکت مذکور چگونه به این مهم دست یافته است؟

اول اینکه، استراتژی عرضه محصولات محدود، و انتخاب و تمرکز بر مقدار محصولات به عرضه کنندگان نشان می‌دهد که آنها قادرند بر کارایی مبتنی بر صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس تکیه کنند. این کارایی از هزینه‌های پایین تولید ناشی می‌شود که به صورت محصولات با قیمت کمتر به شرکت مارکز و اسپنسر فروخته می‌شدند.

دوم، شرکت مذکور به خوبی قادر بوده تا روابط خود را با عرضه کنندگان برای تشویق آنها به تمرکز بر کیفیت محصول و پاسخگویی به نیازهای شرکت، مدیریت کند.

سوم، مشتریان به تضمین‌های شرکت مارکز و اسپنسر توجه دارند زیرا شرکت خود را ملزم به پاسخگویی به نیازهای مشتریان می‌داند.

چهارم، تعهد و اعتمادی است که سیاست روابط انسانی شرکت در بین کارمندان خود ایجاد کرده، منجر به بهره‌وری بالاتر شده است که این نیز به نوبه خود باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش پاسخگویی به مشتری شده است.

پنجم، فقدان بوروکراسی دست و پا گیر باعث کاهش هزینه‌های شرکت شده است. از این رو می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مزیت رقابتی این شرکت از توانایی آن در پایین آوردن هزینه‌ها، از طریق کارایی بالا، کیفیت بالای محصول و

پاسخگویی به نیازهای مشتری ناشی می‌شود. همچنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که این شرکت در صنعت خود یک نوآور استراتژیک است. زیرا این شرکت اولین شرکت خرده‌فروشی در انگلیس است که استراتژی فروش محصولات محدود با کیفیت بالا را برگزیده است و نیز اولین شرکتی است که خط مشی‌های انسانی را بهبود بخشیده و روابط مشارکتی بلندمدتی را با عرضه‌کنندگانش برقرار ساخته است؛ بنابراین کیفیت^۱، کارایی^۲، نوآوری^۳ و پاسخگویی^۴ نسبت به مشتری می‌تواند به عنوان چهار منبع یا بُعد سازنده مزیت رقابتی تلقی شوند. شرکت‌هایی که از مزیت رقابتی برخوردارند حداقل در یکی از ۴ مورد فوق بر رقبای خود برترند. مزیت رقابتی بدین معناست که یک سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود در یک یا چند زمینه برخوردار است.

دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان

مدیران استراتژیک باید علاوه بر تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، در درون سازمان خود نیز به تشخیص عوامل استراتژیک داخلی بپردازند. عوامل استراتژیک داخلی عبارتند از نقاط قوت و ضعف حیاتی سازمان.

تعیین مزیت رقابتی توسط منابع سازمان

حفظ مزیت رقابتی سازمان در ابتدا با بهره‌مندی از منابع سازمان ایجاد می‌شود. گران^۵ (۱۹۹۱) رویکردی پنج مرحله‌ای مبتنی بر منابع را برای تجزیه و تحلیل استراتژی پیشنهاد می‌کند که عبارتند از:

- (۱) تشخیص و طبقه‌بندی منابع سازمان بر حسب نقاط قوت و ضعف.
- (۲) ترکیب نقاط قوت سازمان برای ایجاد قابلیت خاص^۶. این نقاط قوت قابلیت‌های اصلی^۷ سازمان هستند، یعنی چیزهایی که سازمان می‌تواند به طور فوق‌العاده‌ای آنها را خوب و با کیفیت انجام دهد.
- (۳) تخمین سود بالقوه این منابع و قابلیت‌ها بر حسب توانایی بالقوه آنها برای یک مزیت رقابتی پایدار و توانایی برداشت منابع ناشی از استفاده از این منابع و قابلیت‌ها.
- (۴) انتخاب استراتژی برای بهره‌برداری بهتر از منابع و قابلیت یا صلاحیت‌های سازمان در ارتباط با فرصت‌های محیطی.
- (۵) تعیین شکاف‌های منابع^۱ و سرمایه‌گذاری برای بهبود نقاط ضعف.

¹ Quality

² Efficiency

³ Innovation

⁴ Customer Responsiveness

⁵ Grant

⁶ Specific Capability

⁷ Core Competencies

وقتی منابع سازمان از طریق ترکیب قابلیت‌های هسته‌ای شکل می‌گیرد، چند صلاحیت اصلی به وجود می‌آید. صلاحیت متمایز^۲، صلاحیتی اصلی است که نسبت به صلاحیت‌های رقبا برتر است.

منابع ایجاد مزیت رقابتی

چهار عامل مزیت رقابتی را می‌سازند که عبارتند از: کارایی، کیفیت، نوآوری، و پاسخگویی به مشتری. این چهار عامل نشانگر چهار روش عمومی کاهش هزینه‌ها و دستیابی به متمایزسازی است که هر سازمان می‌تواند بدون توجه به نوع صنعتی که در آن فعالیت دارد و یا نوع محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد، از آن استفاده کند. اگرچه این چهار عامل به صورت مجزا مورد بحث قرار می‌گیرند، اما به شدت با هم ارتباط و تاثیر متقابل دارند. به طور نمونه، برتری کیفیت می‌تواند منجر به برتری کارایی شود و در عین حال نوآوری می‌تواند کارایی، کیفیت و پاسخگویی به مشتری را افزایش دهد.

۱- کارایی

کارایی با معیار هزینه مورد نیاز برای تولید خروجی ارزیابی می‌شود و سازمان کارا سازمانی است که هزینه کمتری برای تولید خروجی‌های همسان با سازمان‌های رقیب داشته باشد. کارایی به سازمان کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی هزینه پایین دست پیدا کند. یک راه رسیدن به کارایی بالا استفاده از ورودی‌ها به روشی با بیشترین بهره‌وری است. مهمترین بخش کارایی برای اغلب سازمانها بهره‌وری نیروی انسانی است که معمولاً به وسیله میزان خروجی به ازای هر فرد اندازه‌گیری می‌شود.

۲- کیفیت

کالاها و خدمات با کیفیت قابل اعتماد هستند به طوری که این اعتماد تضمین می‌کند که کالاها یا خدمات، کاری را که برای انجام آن طراحی شده‌اند به خوبی انجام می‌دهند. تاثیر کیفیت بالای محصول بر مزیت رقابتی، تاثیری دوگانه است.

- اول اینکه، ارائه محصولات با کیفیت بالا، شهرت مارک را برای تولیدکننده به ارمغان می‌آورد. شهرت بیشتر مارک شرکت نیز به شرکت اجازه می‌دهد که قیمت‌های بالاتری را برای محصولات خود مطالبه کند.
- دوم، اثر کیفیت بر مزیت رقابتی از کارایی بیشتر نشأت می‌گیرد و بنابراین هزینه پایین به ازای هر واحد محصول، با کیفیت بالاتر محصول همراه است. کیفیت بالاتر محصول به این معنی است که وقت کارمندان

¹ Resource Gap

² Distinctive Competency

کمتر صرف دوباره کاری محصولات معیوب می‌شود و زمان کمتری نیز باید صرف اصلاح اشتباهات و خطاهای کالاهای معیوب شود. بنابراین کیفیت بالای محصول نه تنها به شرکت اجازه می‌دهد که قیمت‌های بالاتری را برای محصولات با کیفیت خود مطالبه کند، بلکه می‌تواند هزینه‌ها را نیز پایین آورد.

۳- نوآوری

نوآوری عبارت است از اعمال هر چیز جدید در روش عملیات سازمان و یا روشی که سازمان محصولات خود را تولید می‌کند. بنابراین نوآوری شامل پیشرفت در انواع محصولات، فرآیندهای تولید، سیستم‌های مدیریت، ساختارهای سازمانی، و استراتژی‌های ایجاد شده توسط سازمان و نظایر آن است. نوآوری شاید مهمترین منبع ایجاد مزیت رقابتی باشد. نوآوری موفقیت‌آمیز ویژگی منحصر به فردی به سازمان می‌دهد که رقبا فاقد آن هستند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می‌دهد تا خودش را از دیگر رقبا متمایز کرده و قیمت‌های بالاتری را برای محصولات خود مطالبه کند. این نوآوری همچنان به سازمان اجازه می‌دهد تا هزینه هر واحد محصول را نسبت به رقبا بسیار پایین‌تر بیاورد.

۴- پاسخگویی نسبت به مشتری

برای دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری، سازمان باید دقیقاً چیزی را که مشتریان به دنبال آن هستند به آنها ارائه کند. در نتیجه سازمان باید هر آنچه را که برای تشخیص نیازهای مشتریان و ارضای آنها لازم است انجام دهد. رسیدن به برتری در پاسخگویی نسبت به مشتری مستلزم ارزش قائل شدن برای مشتری و انجام اقدام‌هایی برای بهبود کارایی فرایند تولید سازمان و بهبود کیفیت خروجی سازمان است. عامل دیگری که باید در بحث پاسخگویی نسبت به مشتری به آن توجه کرد، نیاز به سفارشی کردن یا باب طبع مشتری کردن کالاها و خدمات برای نیازهای منحصر به فرد تک تک مشتریان است. بُعد دیگر پاسخگویی نسبت به مشتری، زمان پاسخ به مشتری است. زمان پاسخ به مشتری یعنی زمانی که صرف تحویل یک کالا یا ارائه یک خدمت می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کند بودن زمان پاسخ به مشتری مخصوصاً در صنایع خدماتی، منبع عمده نارضایتی مشتری است. علاوه بر کیفیت، سفارشی کردن و زمان پاسخ به مشتری، منابع دیگر افزایش پاسخگویی نسبت به مشتری عبارتند از: برتری در طراحی، برتری در خدمات، برتری در خدمات پس از فروش و پشتیبانی.

صلاحیت‌های متمایز: منابع و قابلیت‌ها

صلاحیت متمایز، یک نقطه قوت منحصر به فرد است که به شرکت اجازه می‌دهد تا به برتری در کارایی، کیفیت، نوآوری و یا پاسخگویی نسبت به مشتری دست یابد. سازمانی که دارای صلاحیت متمایز باشد، می‌تواند قیمت بالاتری برای محصولاتش تعیین کند و به قیمت‌های پایین‌تری نسبت به رقبا دست یابد. در نتیجه می‌تواند به نرخ سود بسیار بالاتری

نسبت به متوسط صنعت دست یابد. صلاحیت های ممتاز یک سازمان دارای دو منشأ هستند: الف) منابع سازمان، و ب) قابلیت های سازمان. منابع سازمان به منابعی مانند تکنولوژی، منابع انسانی فیزیکی و مالی اشاره دارد. این منابع می توانند به دو دسته کلی تقسیم شوند:

۱) **منابع ملموس:** منابعی هستند قابل مشاهده که می توان آنها را لمس کرد مانند زمین، ساختمان، کارخانه و تجهیزات تولید. این منابع ماهیت فیزیکی دارند.

۲) **منابع ناملموس:** منابعی هستند غیر مشهود که نمی توان آنها را لمس کرد. مانند نام مارک، شهرت، گواهی حق اختراع، دانش بازاریابی و تکنولوژیکی. برای اینکه یک سازمان از صلاحیت متمایز برخوردار باشد منابع آن باید ویژگی منحصر به فرد بودن و ارزشمند بودن را همزمان داشته باشند.

برای اینکه سازمان واجد صلاحیتهای متمایز باشد باید حداقل یکی از این دو شرط را داشته باشد:

۱) یا منابع ارزشمند و منحصر به فرد و قابلیت های ضروری برای بهره برداری از آن منابع را دارا باشد.

۲) یا اینکه قابلیت منحصر به فرد برای مدیریت منابع عادی (که ارزشمند یا منحصر به فرد نیستند و در سطح معمولی قرار دارند) داشته باشد.

استراتژی و مزیت رقابتی

هدف نهایی و غایی استراتژی، رسیدن به مزیت رقابتی است. رسیدن به این هدف به یک تلاش دو وجهی نیازمند است. یک سازمان باید از استراتژی هایی که بر مبنای منابع و قابلیت های موجود (صلاحیت های سازمان) هستند، به اندازه استراتژی هایی که مبتنی بر منابع و قابلیت های اضافی هستند (این منابع و قابلیت های اضافی حاصل ایجاد صلاحیت های جدید هستند) تبعیت کند و موقعیت رقابتی بلند مدت خود را تقویت کند.

پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی

سوالی که اکنون مطرح است این است که یک مزیت رقابتی از زمانی که ایجاد می شود تا چه مدتی باقی و ماندگار است؟ به عبارت دیگر، پایداری مزیت رقابتی چقدر است؟ با توجه به اینکه رقبا در پی ایجاد صلاحیت های متمایزی هستند که به آنها مزیت رقابتی بدهد، پاسخ به این سوال به سه عامل بستگی دارد: ۱- زیاد بودن موانع تقلید، ۲- قابلیت رقبا، و ۳- پویایی های عمومی محیط صنعت.

۱- موانع تقلید

موانع تقلید عواملی هستند که نسخه برداری رقبا از صلاحیت‌های متمایز سازمان را مشکل می‌سازند. چون صلاحیت‌های متمایز به سازمان اجازه می‌دهند تا به برتری در منافع دست یابد، بنابراین سازمان‌های رقیب به دنبال تقلید از این صلاحیت‌ها هستند. بنابراین وجود موانع بیشتر و قوی‌تر در مقابل تقلید به معنای ماندگاری بیشتر مزیت رقابتی سازمان است.

۲- قابلیت رقبا

مهمترین عامل تعیین‌کننده قابلیت رقبا در تقلید سریع از مزیت رقابتی یک سازمان، ماهیت تعهد استراتژیک قبلی رقبا است. منظور از تعهد استراتژیک قبلی، تعهد سازمان به روش خاص انجام کسب و کار است که این به معنی ایجاد یک مجموعه از منابع و قابلیت‌های معین است.

۳- پویایی‌های صنعت

یک محیط صنعت پویا، محیطی است که به سرعت تغییر می‌کند. در محیط پویا نرخ نوآوری به معنای این است که چرخه حیات محصول کوتاه‌تر می‌شود و مزیت رقابتی می‌تواند بسیار ناپایدار شود.

علل شکست سازمانها

در محیط‌های صنعتی، نابودی و شکست سازمان‌ها عادی است و نشانه سالم بودن رقابت است. سازمان شکست خورده سازمانی است که نرخ سود آن اساساً از متوسط نرخ سود رقبایش کمتر باشد. بطور کلی می‌توان علل شکست سازمان‌ها را در نتیجه سه عامل ارزیابی کرد: ۱- جبر سازمانی، ۲- تعهد استراتژیک قبلی، و ۳- معمای ایکاروس. این سه عامل در ادامه توضیح داده می‌شود.

۱- جبر سازمانی

جبر سازمانی آن است که سازمان‌ها در یابند تغییر استراتژی‌ها و ساختارهایشان به منظور سازگاری با شرایط متغیر رقابتی بسیار سخت است. یکی از عوامل ایجاد جبر سازمانی نقش قابلیت‌های سازمان است. قابلیت‌های سازمان می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد اما نقطه ضعف قابلیت‌های سازمانی دشواری تغییر آنها است. تغییر دادن قابلیت‌ها مشکل است چون توزیع مشخصی از قدرت و نفوذ در فرآیندهای تثبیت شده مدیریت و تصمیم‌گیری نهادینه شده است.

۲- تعهد استراتژیک قبلی

تعهد استراتژیک قبلی صرفاً توانایی در تقلید از رقبا را محدود نمی‌کند، بلکه ممکن است باعث عدم مزیت رقابتی نیز شود. یعنی تمرکز سازمان برای کسب و کار خود باعث می‌شود تا خطوط تولید کاملاً تخصصی ایجاد شود و سازمان صرفاً

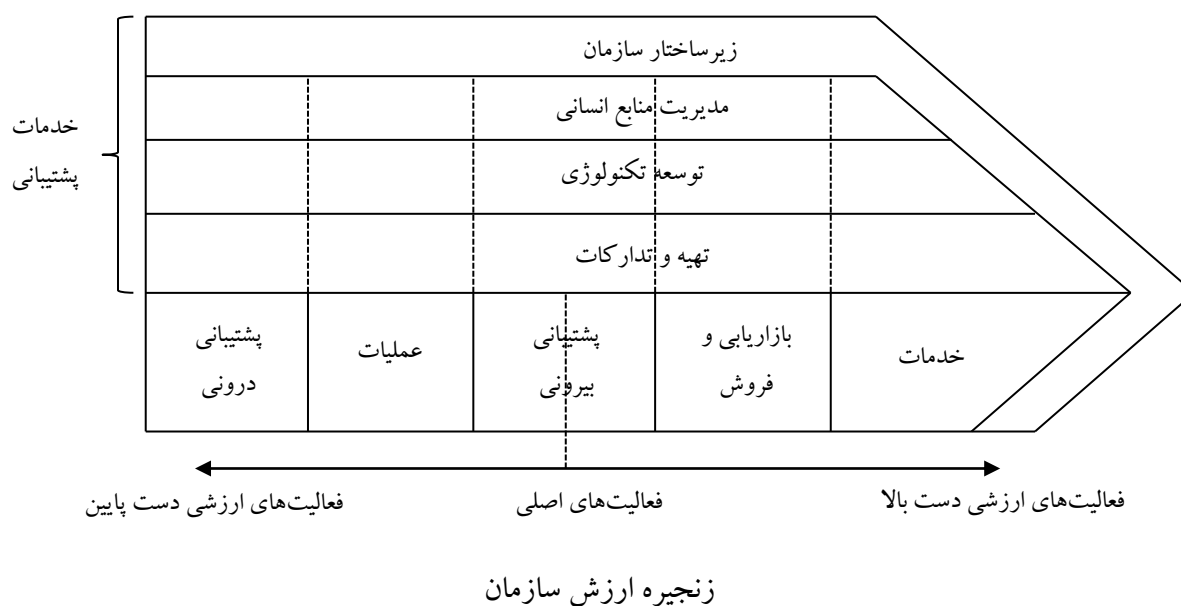
به کسب و کار خود توجه کند، و اگر لزوم تغییر احساس شود، سازمان با شکست مواجه می شود، زیرا منابع آن کاملاً تخصصی هستند و مدیران آن به راحتی از کسب و کار فعلی خود دست بر نمی دارند.

۳- معمای ایکاروس

ریشه شکست سازمان‌ها می‌تواند در آن چه «معمای ایکاروس» می‌خوانند یافت شود. بسیاری از شرکت‌ها به واسطه موفقیت اولیه خود به منافع بسیار زیادی دست می‌یابند و به این باور می‌رسند که تداوم این تلاش‌ها موفقیت آینده را تضمین می‌کند. در نتیجه سازمان آنقدر تخصصی شده و به درون خود معطوف می‌شود که دیدن واقعیت‌های بازار و الزامات اساسی برای رسیدن به مزیت رقابتی را سریعاً از دست داده و سپس دچار شکست می‌شود.

زنجیره ارزش سازمان

از مفهوم زنجیره ارزش^۱ سازمان می‌توان برای تحلیل سازمانی استفاده کرد. زنجیره ارزش عبارت است از یک مجموعه مرتبط از فعالیت‌هایی که با مواد خام اولیه عرضه کنندگان شروع شده و سپس به سوی مجموعه‌ای از فعالیتهای ارزش‌زا در زمینه تولید، بازاریابی و خدمات حرکت کرده و با توزیع کنندگان که وظیفه رساندن کالاها و خدمات به دست مصرف کننده نهایی را به عهده دارند خاتمه می‌یابد. زنجیره ارزش یک ابزار سیستماتیک و منظم برای نمایش و طبقه بندی فعالیت های سازمان است. از دیدگاه زنجیره ارزش، ارزش مقدار پولی است که مشتریان تمایل دارند برای کالاها و خدمات دریافتی به شرکت پردازند. از این رو شرکت برای این که قادر به کسب سود باشد باید قیمت را بالاتر از هزینه تولید تعیین کند. فعالیت‌هایی را که توسط یک سازمان در یک صنعت انجام می‌شود می‌توان به ۹ طبقه عمومی تقسیم کرد.



¹ Value Chain

فعالیت‌های ارزشی می‌توانند به دو طبقه عمده تقسیم شوند: ۱- فعالیت‌های اصلی، و ۲- فعالیت‌های پشتیبانی. فعالیت‌های اصلی در پنج دسته قرار می‌گیرد:

(۱) **پشتیبانی داخلی:** فعالیت‌های مرتبط با دریافت، ذخیره و توزیع ورودی‌ها، خدمات و محصولات مانند کنترل موجودی و حمل و نقل.

(۲) **عملیات:** ورودی‌های متنوع را که تدارکات داخلی تهیه کرده است به محصول تبدیل می‌کند.

(۳) **پشتیبانی خارجی:** عبارت است از جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و توزیع محصولات برای رسیدن به دست مشتری.

(۴) **بازاریابی و فروش:** سیستمی است که توسط آن مشتریان و کاربران از محصولات سازمان آگاه شده و قادر به خرید آن می‌شوند.

(۵) **خدمات:** همه فعالیت‌هایی که باعث افزایش و حفظ ارزش کالا یا خدمات می‌شود مانند خدمات پس از فروش.

فعالیت‌های حمایتی و پشتیبانی نیز به چهار دسته تقسیم می‌شود:

(۱) **تدارکات:** به فرآیند کسب ورودی‌های متنوع برای فعالیت‌های پشتیبانی اطلاق می‌شود، مانند خرید لوازم و تجهیزات اداری.

(۲) **توسعه تکنولوژی:** همه فعالیت‌های ارزشی تکنولوژیک دارند. تکنولوژی به طور ساده به معنی دانش و مهارت است.

(۳) **مدیریت منابع انسانی:** با فعالیت‌های مربوط به استخدام، آموزش پرورش و پاداش دهی به افراد درون سازمان مرتبط است.

(۴) **زیر ساختار سازمان:** شامل سیستم‌های برنامه‌ریزی، مالی، کنترل کیفیت و نظارت بر آن است.

ممکن است برای هر سازمانی قسمتی از این زنجیره ارزش از بقیه مهم‌تر باشد، به طور مثال چه بسا سازمانی متکی بر نیروهای انسانی ماهر و کاردان خود باشد، یا متکی بر تکنولوژی پیشرفته باشد، یا در بخش خدمات قوی باشد، یا اینکه شبکه بازاریابی و فروش قوی داشته باشد. آن بخش از زنجیره ارزش یک سازمان را که برای سازمان مهمترین بخش زنجیره ارزش است و به محلی اشاره می‌کند که بیشترین قابلیت‌ها، تخصص و صلاحیت‌های اصلی سازمان در آنجا قرار

دارد، «مرکز ثقل سازمان» گویند. به عبارت دیگر مرکز ثقل سازمان مهمترین بخش زنجیره ارزش برای یک سازمان است. این مرکز ثقل سازمان‌ها است که باعث ایجاد صلاحیت‌های متمایز و در نهایت مزیت رقابتی می‌شود.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش سازمان

هر سازمانی زنجیره ارزش درونی مخصوص به خود را دارد. سازمان‌ها باید اطمینان یابند که فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش به طور اثربخش و کارا عمل می‌کنند. بررسی منظم هر یک از فعالیت‌های ارزشی می‌تواند منجر به درک و فهم بهتری از نقاط قوت سازمان شود. تفاوت در زنجیره‌های ارزش رقبا، منبع کلیدی مزیت رقابتی است. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش سازمان شامل مراحل زیر است:

۱) زنجیره ارزش هر خط محصول بر حسب فعالیت‌های متنوع درگیر در تولید آن کالا یا خدمات بررسی می‌شود. اکنون این سوال مطرح می‌شود که کدام یک از فعالیت‌ها می‌توانند به عنوان نقطه قوت یا ضعف در نظر گرفته شوند؟

۲) رقابت درون زنجیره ارزش هر خط محصول باید بررسی شود. ارتباطات داخلی بین فعالیت‌های زنجیره ارزش خطوط محصول با یکدیگر بررسی و ارزیابی می‌شود.

۳) هم‌افزایی بالقوه بین خطوط محصول‌های مختلف و یا واحدهای کسب و کار مختلف مورد بررسی قرار گیرند.

بخش سوم: استراتژی‌ها

فصل پنجم: استراتژی در سطح واحد وظیفه‌ای

در این فصل نقش استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای در رسیدن به صلاحیت‌های متمایز شامل کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی نسبت به مشتری بررسی می‌شود. استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای در جهت بهبود اثربخشی‌های عملیات وظیفه‌ای داخل یک سازمان مانند تولید، بازاریابی، مدیریت مواد، تحقیق و توسعه، مالی، سیستم‌های اطلاعات و منابع انسانی به کار گرفته می‌شوند.

زنجیره ارزش و اهداف سطح وظیفه ای

ارزشی که یک سازمان تولید می کند توسط مقدار پولی که خریداران متمایلند برای خدمات یا کالاهای آن سازمان بپردازند، ارزیابی می شود. رسیدن به برتری در کیفیت، نوآوری، کارایی و پاسخگویی نسبت به مشتری به استراتژی های نیاز دارد که چندین فعالیت متمایز و ارزش زا را شامل شود. در واقع این اهداف را می توان اهدافی تلقی کرد که وظایف ارزش زای متفاوت یک سازمان را تحت پوشش قرار می دهند.

دستیابی به برتری در کارایی

یک سازمان کارا تر، سازمانی است که بهره وری بیشتری نسبت به رقبا دارد. باید توجه داشت که دستیابی به برتری در کیفیت نقش مهمی در رسیدن به برتری در کارایی ایفا می کند. یک راه رسیدن به برتری در کارایی، دستیابی به صرفه جویی های ناشی از مقیاس و اثرات یادگیری است. هر دوی این مفاهیم تشکیل دهنده شالوده پدیده ای هستند که منحنی تجربه نام دارد.

صرفه جویی ناشی از مقیاس

صرفه جویی ناشی از مقیاس به معنی کاهش هزینه های هر واحد از محصول بر اثر افزایش میزان خروجی است. یکی از منابع صرفه جویی ناشی از مقیاس، توانایی سرشکن کردن هزینه های ثابت بر حجم بیشتر تولید است. سرشکن کردن هزینه های ثابت بر حجم بیشتر تولید به سازمان اجازه می دهد تا هزینه هر واحد محصول را کاهش دهد. منبع دیگر صرفه جویی ناشی از مقیاس توانایی حاصل از تولید مقادیر بیشتر سازمان برای دستیابی به تقسیم کار بیشتر و تخصصی شدن است.

اثرات یادگیری

اثرات یادگیری به معنی صرفه جویی های هزینه ای ناشی از یادگیری انجام کار است. برای مثال، نیروی کار در اثر تکرار یاد می گیرد که چگونه این وظیفه را به بهترین وجه انجام دهد. بهره وری نیروی کار به مرور زمان افزایش می یابد و همچنان که کارمندان موثرترین روش انجام یک کار خاص را یاد می گیرند، هزینه تولید هر واحد کالا نیز کاهش می یابد.

منحنی تجربه

منحنی تجربه به کاهش منظم هزینه تولید هر واحد طی دوره عمر یک محصول اشاره دارد. اثرات یادگیری و صرفه جویی های ناشی از مقیاس مبنای منحنی تجربه را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر، همچنان که حجم خروجی های تجمعی سازمان طی زمان افزایش می یابد، سازمان قادر می شود از صرفه جویی های ناشی از مقیاس و اثرات یادگیری بهره گیرد و در نتیجه هزینه تولید هر واحد محصول همزمان با افزایش حجم خروجی تجمعی کاهش می یابد.

استراتژی بازاریابی و کارایی

استراتژی بازاریابی با مباحث قیمت‌گذاری، فروش و توزیع محصول سروکار دارد. یک سازمان یا واحد تجاری با استفاده از استراتژی توسعه بازار می‌تواند:

۱. سهم بزرگ‌تری از بازار موجود را برای محصولات فعلی خود به دست آورد.

۲. بازارهای جدیدی را بیابد.

مفاهیمی همچون قیمت‌گذاری، فروش، توزیع و تبلیغات نقش مهمی در تقویت کارهای سازمان دارند.

استراتژی مدیریت مواد و تولید به هنگام

کمکی که مدیریت مواد به کارهای سازمان می‌کند از کمک که بازاریابی و تولید می‌کنند چشمگیرتر است. مدیریت مواد فعالیت‌های ضروری برای کسب مواد خام لازم برای تولید محصول از آغاز فرآیند تولید تا انتهای سیستم توزیع و رسیدن به دست کاربر نهایی را شامل می‌شود. هزینه‌های مواد و حمل و نقل آنها بین ۵۰ تا ۷۰ درصد درآمد یک سازمان متوسط را تشکیل می‌دهد. بنابراین کاهش اندک در این هزینه‌ها اثرات عمده‌ای بر سودآوری سازمان دارد.

استراتژی تحقیق و توسعه و کارایی

نقش استراتژی تحقیق و توسعه در کمک به سازمان در دستیابی به کارایی بالاتر، دو بعدی است. اول اینکه، تحقیق و توسعه می‌تواند کارایی را از طریق طراحی محصولات که به آسانی تولید می‌شوند تقویت کند. تحقیق و توسعه می‌تواند با کاهش تعداد قطعات لازم برای تولید، خط مونتاژ را ساده کرده و هزینه‌ها را کاهش دهد. دوم، تحقیق و توسعه می‌تواند به سازمان در دستیابی به کارایی بالاتر از طریق پیشتازی در نوآوری‌های فرآیندی کمک کند. نوآوری فرآیندی عبارت است از نوآوری در روش انجام فرآیندهای تولید، که کارایی آن فرآیندها را بهبود داده و اصلاح کند. استراتژی تحقیق و توسعه دو راه در پیش دارد: یا اینکه سازمان در جایگاه رهبر و پیشرو در تکنولوژی باشد و یا اینکه پیروی تکنولوژی باشد. در حالت اول واحد تحقیق و توسعه سازمان به عنوان یک نوآور پیشتاز فعالیت می‌کند و در حالت دوم از محصولات رقبا تقلید می‌کند.

استراتژی منابع انسانی

بهره‌وری کارمندان یکی از عوامل تعیین‌کننده ساختار هزینه و کارایی یک سازمان است. هرچقدر یک کارمند بهره‌ور تر باشد، هزینه هر واحد پایین‌تر می‌آید. چالش مدیریت منابع انسانی، به کارگیری روش‌هایی برای افزایش بهره‌وری

کارمندان است. برای انجام این کار سه روش وجود دارد: ۱- آموزش کارکنان، ۲- سازماندهی نیروی کار برای تبدیل شدن به تیم های خودگردان، ۳- پیوند دادن پرداختی ها با عملکرد کارکنان.

استراتژی مالی

استراتژی مالی به معنی بررسی کاربرد های مالی گزینه های استراتژیک و تشخیص بهترین دوره عمل مالی است. استراتژی مالی نیز می تواند از طریق هزینه پایین وجوه نقدی و انعطاف پذیری توان سازمان برای افزایش سرمایه جهت حمایت از استراتژی ها، مزیت رقابتی ایجاد کند.

استراتژی سیستم اطلاعاتی

سازمان ها به طور فزاینده ای در حال سازگار کردن استراتژی سیستم های اطلاعاتی برای بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات به منظور ایجاد مزیت رقابتی برای واحد تجاری هستند. سازمان ها برای کمک به مدیران در تصمیم گیری بهتر، ذخیره سوابق فعالیت ها، نزدیکتر شدن به مشتری، کنترل بهتر فعالیت ها و نزدیکی به عرضه کنندگان، از سیستم های اطلاعاتی و شبکه های داخلی پیشرفته استفاده می کنند.

زیر ساختار

زیر ساختار یک سازمان زمینه انجام تمام فعالیت های ارزش زای سازمان را فراهم می کند. زیرساختار می تواند جهت افزایش کارایی و ترفیع فعالیت های مشارکتی بین وظایف مختلف، تعهد موجود در سطح سازمان را تشویق و تقویت کند.

دستیابی به برتری در کیفیت

دستیابی به برتری در کیفیت دو مزیت برای سازمان به همراه دارد:

۱. افزایش شهرت سازمان به خاطر کیفیت برتر آن، که به سازمان اجازه می دهد قیمت های بالاتری را برای محصولات خود مطالبه کند.

۲. ضایعات فرآیند تولید را کاهش داده و کارایی را بالا می برد، که در نتیجه منجر به کاهش هزینه ها می شود.

مهمترین ابزار دستیابی به کیفیت برتر، بهره گیری از مفهوم مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع فلسفه مدیریتی است که بر بهبود مستمر کیفیت کالاها و خدمات سازمان تمرکز کرده و بر همه آنچه سازمان برای انجام این هدف باید انجام دهد تاکید می کند.

دستیابی به برتری در نوآوری

نوآوری از جهات متعددی مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی است. نوآوری موفق در کالاها و فرآیندها به سازمان امکان منحصر به فردی می‌دهد که رقابیش آن را ندارند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می‌دهد تا قیمت بالاتری را مطالبه نماید و یا اینکه ساختار هزینه‌اش را نسبت به رقبای خود پایین بیاورد.

دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری

یک سازمان برای دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری باید به مشتریان آنچه را که می‌خواهند و در زمانی که آن را می‌خواهند عرضه کند. پاسخگویی بیشتر یک سازمان به نیازهای مشتریان و وفاداری بیشتر به مارک محصولات آن سازمان بستگی دارد.

استراتژی‌های پر مخاطره

استراتژی‌های متعددی که تحت عنوان استراتژی سازمان، واحد تجاری و یا وظیفه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرند بسیار پر مخاطره هستند. زیرا مدیران ممکن است تجزیه و تحلیل‌های ضعیفی انجام داده و استراتژی‌هایی را برگزینند که بسیار پر مخاطره هستند. بعضی از مهمترین این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱- تقلید از شرکت‌های رهبر

تقلید استراتژی از رهبر بازار به عنوان یک رقیب ممکن است مزایایی داشته باشد، اما این استراتژی نقاط ضعف و قوت سازمان و احتمال اشتباهات شرکت رهبر را به صورت کامل در نظر نمی‌گیرد.

۲- تنوع بخشیدن به محصولات

وقتی یک سازمان که محصولی فوق العاده دارد تلاش کند محصولات دیگری را به منظور تضمین رشد و رونق سازمان تولید کند.

۳- مقابله به مثل در مقابل رقبا

در یک مبارزه متهورانه با سازمان دیگر برای افزایش سهم بازار، هر چند که ممکن است درآمد سازمان افزایش یابد، اما این افزایش درآمد توسط افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه، ترفیع و تبلیغات کاهش می‌یابد.

۴- توجه همزمان به چندین فرصت سرمایه گذاری

مدیریت وقتی که با چندین فرصت جذاب و طلایی رو به رو می شود، ممکن است تمایل داشته باشد که همه آنها را به چنگ آورد. سازمان ممکن است در ابتدا منابع مالی لازم را برای شروع پروژه ها داشته باشد، اما به موازات پیشرفت کارها، پروژه ها نیاز به تزریق منابع مالی بیشتری خواهند داشت.

۵- سرمایه گذاری بیش از حد در یک زمینه خاص

سازمان ممکن است آنچنان در یک استراتژی خاص سرمایه گذاری کرده باشد که مدیریت عالی نسبت به پذیرش این حقیقت که استراتژی موفقیت آمیز نیست، بی میل باشد. سازمان با اعتقاد بر اینکه آنقدر در آن استراتژی سرمایه گذاری کرده است که نمی تواند آن را رها کند، همچنان به اتلاف منابع خود ادامه دهد.

فصل ششم: استراتژی در سطح واحد تجاری (کسب و کار)

در این فصل این موضوع مورد بررسی قرار می گیرد که سازمان چگونه می تواند در یک صنعت یا کسب و کار، به طور موثر رقابت کند و استراتژی هایی که سازمان می تواند برای حداکثر کردن مزیت رقابتی و سود آوردن خود به کار بگیرد، کدامند. هدف این فصل توجه به استراتژی هایی در سطح واحد تجاری است که سازمان می تواند از آنها برای بهره برداری از مزیت رقابتی خود و رقابت موثر در یک صنعت استفاده نماید.

چگونگی شناخت ضعف ها و قوت ها

برای شناخت اینکه ضعف ها و قوت های یک سازمان کدامند، می توان از دو روش استفاده کرد:

- روش پایین به بالا/ تفکیکی. در این روش تیم پروژه تمامی حوزه های مختلف سازمان را به صورت تفکیکی براساس چارچوب توافق شده اولیه بر اساس اسناد و مدارک موجود، مصاحبه با مدیران و کارشناسان و یا توزیع پرسشنامه، به صورت تکمیلی استخراج می کند. این روش برای سازمان های بزرگ و پیچیده مناسب است و هزینه بالایی دارد.
- روش بالا به پایین/ روش مدیریتی. در این روش که برای شرکت های کوچک مناسب است، از مدیران ارشد و یا خبرگان داخلی خواسته می شود تا فهرستی از ضعف ها و قوت های سازمان خود را ارائه کنند. اگرچه این

روش کم هزینه هست اما چه بسا موجب تورش نتایج شود. چرا که ممکن است مدیران داخل سازمان دچار نوعی خود بزرگ بینی و عدم توجه به واقعیت ها شود.

روش تصمیم گیری در مورد ضعف یا قوت بودن

در شناخت ضعف ها و قوت ها ابتدا باید وضعیت شاخص و متغیر را مشخص نمود و سپس در مورد اینکه این شاخص ضعف است یا قوت تصمیم گیری کرد. در این بخش به چند معیار برای تشخیص ضعف یا قوت بودن یک شاخص اشاره می شود.

۱. **مقایسه با چشم انداز، رسالت و اهداف کلان.** اگر شاخصی به سازمان در رسیدن به چشم انداز، رسالت و اهداف کلان کمک کند قوت و در غیر این صورت ضعف است.

۲. **مقایسه با استاندارد.** برای برخی شاخص ها در صنایع متفاوت استانداردهای فراگیر جهانی و ملی تدوین شده است. پس از تعیین وضعیت شاخص می توان آن را با این استاندارد مقایسه کرد و در نتیجه مقایسه ضعف یا قوت بودن آن را مشخص کرد.

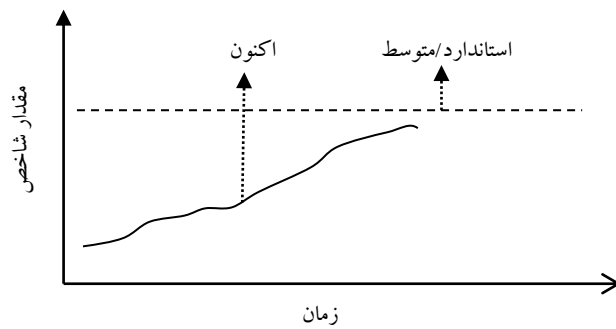
۳. **مقایسه با متوسط گروه راهبردی.** گروه راهبردی مجموعه شرکت های رقیبی هستند که از نظر سهم بازار و بازار هدف با یکدیگر مشابهند. در این حالت می توان شاخص محاسبه شده را با متوسط این گروه مقایسه و تصمیم گیری کرد.

۴. **بر اساس تاکتیکی و راهبردی بودن.** برخی ضعف ها و قوت ها جنبه حیاتی و راهبردی دارد. این نوع ضعف ها و قوت ها معمولا در شاخص های عوامل حیاتی موفقیت حضور دارند. در حالی که برخی ضعف ها و قوت ها جنبه جزئی و غیر راهبردی دارند. این ضعف ها اگرچه باید بهبود یابد اما به دلیل سهولت و رفع و نیاز مالی اندک در چارچوب SWOT نمی آیند بلکه باید در قالب برنامه های بهبود دیده شوند.

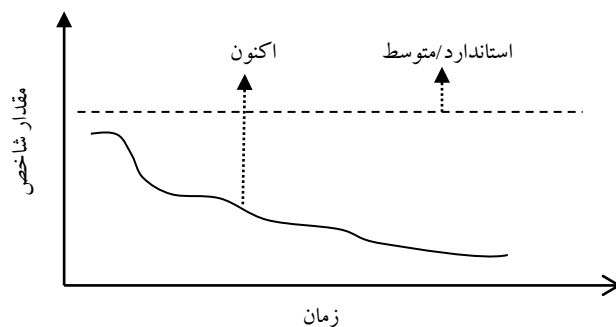
انواع ضعف ها و قوت ها بر اساس روند داخلی

شاخص های محاسبه شده بر اساس هر یک از چهارچوب های تحلیل درون سازمانی یک ویژگی مهم دارند و آن پویایی است. شاخص های محاسبه شده در طی زمان تغییر می کنند؛ آنچه که امروز قوت است، فردا ممکن است ضعف باشد و یا بالعکس.

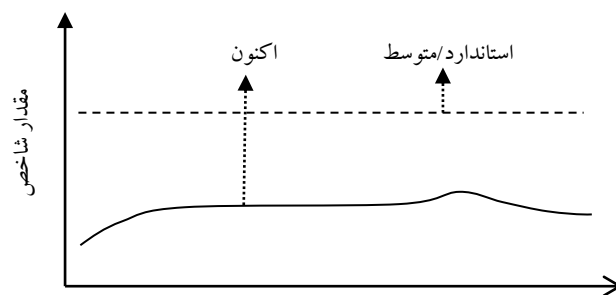
• **ضعف رو به بهبود.** گاهی اوقات وضعیت موجود یک شاخص نشان می دهد که شاخص مذکور ضعف است. اما اگر روند و تاریخچه شاخص استخراج شود روند مثبت در شاخص مشاهده می شود. این ضعف ها را می توان ضعف های رو به بهبود نامید.



- **ضعف های رو به وخامت.** این ضعف ها ممکن است فاصله چندانی با استانداردها یا متوسط گروه راهبردی نداشته باشند و اندکی پایین تر باشند اما با نرخ رشد قابل توجهی رو به وخامت باشند.



- **ضعف های پایا.** این ضعف ها در طی زمان روند افزایشی یا کاهشی نداشته و تقریباً با ثبات و ایستا هستند.



همانند ضعف ها می توان قوت ها را نیز به سه دسته قوت های افزایشی، کاهشی، و پایا تقسیم کرد.

چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل SWOT

تجزیه تحلیل SWOT (قوت ها^۱، ضعف ها^۲، فرصت ها^۳، و تهدیدها^۴) یک سازمان را قادر می سازد تا استراتژی های مورد نظرش را تدوین و اجرا کند. اصلاحاتی که از طریق تجزیه و تحلیل SWOT به دست می آیند نشانگر تغییراتی هستند که می توانند در عرصه رسالت، اهداف، خط مشی ها و استراتژی های سازمان انجام شوند. اگر سازمانی چند کسب و کاره باشد، باید برای هر کسب و کار تجزیه و تحلیل SWOT مخصوص آن انجام شود. مراحل تجزیه و تحلیل SWOT عبارتند از:

۱. تعریف کسب و کار سازمان.

1 Strength
2 Weakness
3 Opportunity
4 Threat

۲. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای کسب و کار در آن زمان معین.

۳. تعیین عوامل کلیدی موفقیت^۱. عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌ها یا زمینه‌هایی هستند که سازمان در آنها کارگشته و حرفه‌ای است و می‌تواند به بهترین نحو از آنها بهره‌برداری کند.

۴. سازمان باید به درون خود توجه کرده و قابلیت‌هایش را بر حسب مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که می‌تواند از آنها به خوبی به عنوان کلید موفقیت استفاده کند، شناسایی نماید.

تطابق عینی قابلیت‌های سازمان در مقابل عوامل کلیدی موفقیت، تخمین مناسبی برای نقاط قوت و ضعف سازمان فراهم می‌سازند. تغییر در محیط بیرونی، منبع اصلی فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان است. محیط بیرونی از نیروها، روندها و رخدادهایی تشکیل می‌شود که خارج از کنترل مستقیم مدیریت است. سازمان برای پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهایی که از تغییرات محیط بیرونی ناشی می‌شوند باید مراحل زیر را طی کند:

۱. تشخیص عوامل محیطی حیاتی^۲. عوامل محیطی حیاتی رخدادهای، روندها و نیروهایی هستند که اثر مطلوب یا نامطلوب عمده بر عملیات سازمان دارند.

۲. نظارت بر تغییراتی که در عوامل محیطی حیاتی رخ می‌دهند.

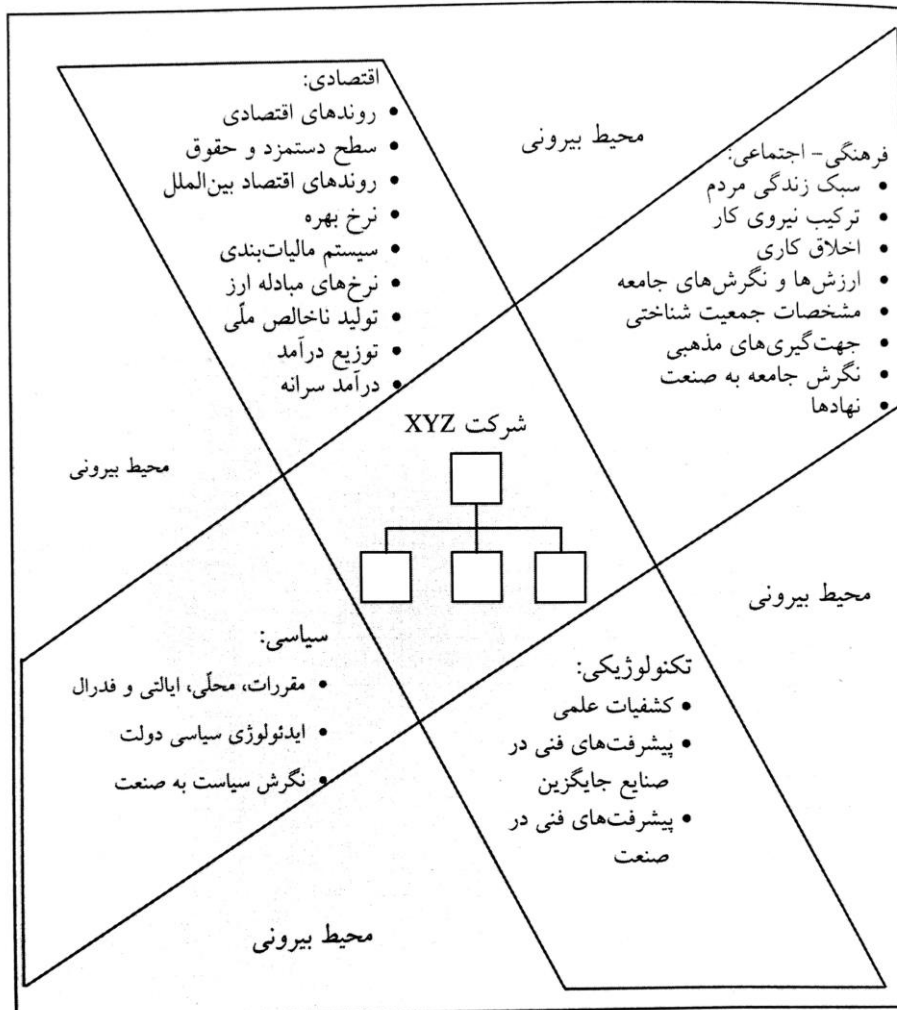
۳. پیش‌بینی اثرات تجمعی عوامل محیطی حیاتی بر مشخصات صنعت.

تحلیل موقعیتی^۳ یا همان تحلیل SWOT با تجزیه و تحلیل چهار عامل سر و کار دارد: قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها. قوت‌ها و ضعف‌ها حالت درون‌سازمانی دارند و فرصت‌ها و تهدیدها همانطور که ذکر شد ناشی از تغییرات محیط بیرونی هستند. تجزیه و تحلیل SWOT نه تنها باید به شناسایی صلاحیت‌های متمایز عمده سازمان منجر شود، بلکه باید به شناسایی فرصت‌هایی که سازمان در حال حاضر به خاطر فقدان منابع مناسب قادر به کسب مزیت از آنها نیست نیز بینجامد. عوامل موجود در محیط خارجی در شکل ذیل نشان داده شده‌اند.

¹ Key (Critical) Success Factors

² Critical Environment Factors

³ Situational Analysis



عوامل موجود در محیط بیرونی

برای تجزیه و تحلیل SWOT باید جدول چکیده تحلیل عوامل استراتژیک^۱ (SFAS) را تشکیل داد. برای تهیه جدول

SFAS باید مراحل زیر را طی نمود:

۱. در ستون عوامل استراتژیک (ستون یک) مهمترین اقلام جدول چکیده تحلیل عوامل درونی^۲ (IFAS) و جدول

تحلیل عوامل بیرونی^۳ را فهرست کنید. بعد از هر عامل نشان دهید که آن عمل دارای قوت (S) یا ضعف (W)، فرصت (O) و یا تهدید (T) است.

۲. در ستون وزن، همه عوامل استراتژیک درونی و بیرونی را وارد کنید. وزن این ستون در مجموع باید برابر یک باشد (ستون دوم).

¹ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

² Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

³ External Factor Analysis Summary (EFAS)

۳. در ستون ضرایب (ستون سوم)، ضرایب مربوط به نحوه پاسخگویی سازمان به هر کدام از عوامل استراتژیک را وارد کنید.

۴. در ستون امتیازات ارزش گذاری شده (ستون چهارم)، حاصل ضرب اعداد ستون های ۲ و ۳ را وارد کنید.

۵. در ستون شرح، توضیحات لازم هر یک از عوامل استراتژیک را درج کنید.

عوامل استراتژیکی که باید در ماتریس چکیده تحلیل عوامل استراتژیک وارد شوند از جدول چکیده تحلیل عوامل درونی (IFAS) یعنی همان نقاط قوت و نقاط ضعف و جدول چکیده تحلیل عوامل بیرونی (EFAS) یعنی همان فرصت ها و تهدیدها به دست می آیند. این دو جدول و ماتریس چکیده تحلیل عوامل استراتژیک برای سازمان X در جداول ذیل ترسیم شده اند.

جدول چکیده تحلیل عوامل درونی IFAS (ضعف ها و قوت ها)

عوامل درونی	وزن	ضریب	امتیاز ارزش گذاری	شرح
قوت ها				
فرهنگ کیفیت سازمان	۰/۱۵	۵	۰/۷۵	کیفیت کلید موفقیت است
مدیریت عالی با تجربه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	
روابط کارکنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	
ادغام عمومی	۰/۱	۴	۰/۴۰	
گرایش رقبا به بازارهای بین المللی	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	شهرت مارک رقبا ابزار مفیدی برای کالاهای شرکت است
ضعف ها				
تحقیق و توسعه فرایندگرا	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	تولید محصولات جدید کند است.
کانال های توزیع	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	
وضعیت مالی	۰/۱۵	۲	۰/۳۰	نسبت بالای بدهی
موقعیت جهانی	۰/۲۰	۲	۰/۴۰	
تسهیلات تولید	۰/۰۵	۴	۰/۲	نیاز به سرمایه گذاری دارد
کل	۱		۳/۰۵	

جدول چکیده تحلیل عوامل بیرونی EFAS (فرصت‌ها و تهدیدها)

شرح	امتیاز ارزش‌گذاری	ضریب	وزن	عوامل بیرونی
فرصت‌ها				
	۰/۸	۴	۰/۳۲	ادغام اقتصادی اتحادیه اروپا
کیفیت کالاهای شرکت بالا است	۰/۵	۵	۰/۲۵	خصوصیات جمعیت‌شناختی برای کیفیت کالاها مطلوب است
	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	توسعه اقتصادی آسیا
	۰/۱	۲	۰/۰۵	باز شدن اروپای شرقی
کالاهای ما در فروشگاه‌های بزرگ حضور چندانی ندارند.	۰/۲	۲	۰/۰۴	روند موجود به سوی فروشگاه‌های بزرگ
تهدیدها				
	۰/۴	۴	۰/۱۶	افزایش مقررات دولتی
	۰/۴	۴	۰/۱۶	رقابت شدید در بازار داخلی
	۰/۴۵	۳	۰/۱۳۵	رقبای جهانی قوی
مورد تردید است	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	پیشرفت در محصولات جدید
شرکت‌های ژاپنی تنها رقیب آسیایی ما هستند.	۰/۲	۲	۰/۰۴	شرکت‌های رقیب از کشور ژاپن
	۳/۱۵		۱	کل

با استفاده از اطلاعات این دو جدول، ماتریس چکیده تحلیل عوامل استراتژیک به دست می‌آید. مدیریت سازمان آن دسته از عوامل درونی و بیرونی که در دو جدول قبلی بالاترین امتیازات را کسب کرده‌اند، در ماتریس مذکور لحاظ نموده و مراحل را که ذکر شد طی می‌کند. این ماتریس به شرح زیر رسم شده است:

ماتریس چکیده تحلیل عوامل استراتژیک SFAS

شرح	امتیاز ارزش گذاری	ضریب	وزن	عوامل استراتژیک (مهم ترین فرصت ها و تهدیدها و قدرت ها و ضعف ها از جداول قبلی)
کیفیت کلید موفقیت است	۰/۵	۵	۰/۱	• فرهنگ کیفیت سازمان (S)
شهرت علامت تجاری رقبا برای کالاهای ما مفید است	۰/۳	۳	۰/۱	• گرایش رقبا به بازارهای بین المللی (S)
بدهی بالا	۰/۲	۲	۰/۱	• وضعیت مالی (W)
فقط در چند کشور معدود حضور داریم	۰/۳	۲	۰/۱۵	• موقعیت جهانی (W)
	۰/۴	۴	۰/۱	• ادغام اقتصادی اتحادیه اروپا (O)
	۰/۵	۵	۰/۱	• خصوصیات جمعیت شناختی مطلوب (O)
سازمان در این کانال ضعیف است ولی یک فرصت نیز به حساب می آید.	۰/۲	۲	۰/۱	• گرایش به سمت فروشگاه های بزرگ (O+T)
	۰/۴۵	۳	۰/۱۵	• رقبای قوی جهانی (T)
	۰/۲	۲	۰/۱	• شرکت های رقیب از کشور ژاپن (T)
	۳/۰۵		۱	کل

حال سازمان فرضی X قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای اصلی خود را می شناسد. علاوه بر ماتریس فوق،

می توان ماتریس SWOT را نیز از جدول قبلی استخراج کرد. برای تشکیل ماتریس SWOT باید مراحل زیر را طی کرد:

۱. در بخش فرصت ها، فرصت های بیرونی موجود در محیط فعلی یا آینده واحد تجاری را فهرست کنید (از

جدول EFAS).

۲. در بخش تهدیدها، تهدیدهایی را که سازمان در حال حاضر یا در آینده با آنها سروکار دارد فهرست کنید (از

جدول EFAS).

۳. در بخش قوت ها، زمینه های خاص فعلی و آینده قوت سازمان را فهرست کنید (از جدول IFAS).

۴. در بخش ضعف ها، زمینه خاص فعلی و آینده ضعف سازمان را فهرست کنید (از جدول IFAS).

۵. مجموعه ای از استراتژی های ممکن را با توجه به ترکیبات خاص چهار مجموعه از عوامل استراتژیک

(قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها) ایجاد کنید. این استراتژی ها عبارتند از:

۱. **استراتژیهای SO:** به واسطه تمهید روش هایی که سازمان می تواند برای استفاده از قوت هایش به قصد کسب مزیت از

فرصت ها انتخاب کند، ایجاد می شوند.

۲. **استراتژی‌های ST:** به قوت‌های سازمان به عنوان راهی برای اجتناب از تهدیدها توجه می‌شود.
۳. **استراتژی‌های WO:** برای کسب مزیت از فرصت‌ها به کمک غلبه بر نقاط ضعف تلاش می‌کند.
۴. **استراتژی‌های WT:** عموماً تدافعی هستند و عمدتاً برای حداقل کردن ضعف و دوری از تهدید عمل می‌کنند. ماتریس SWOT برای سازمان فرضی ایکس در جدول زیر آمده است.

ماتریس SWOT برای سازمان X

عوامل درونی (از جدول IFAS)	عوامل بیرونی (از جدول EFAS)	ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
		<ul style="list-style-type: none"> تحقیق و توسعه فرایندگرا کانال‌های توزیع وضعیت مالی موقعیت جهانی تسهیلات تولید 	<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ کیفیت سازمان مدیریت عالی با تجربه ادغام عمومی روابط کارکنان گرایش رقبا به بازارهای بین‌المللی
	فرصت‌ها (O):	استراتژی‌های WO	استراتژی‌های OS
	<ul style="list-style-type: none"> ادغام اقتصادی اتحادیه اروپا خصوصیات جمعیت شناختی مطلوب کیفیت توسعه اقتصادی آسیا باز شدن بازار کشورهای اروپای شرقی گرایش به سمت فروشگاه‌های بزرگ 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش حضور رقبا عمدتاً در بازارهای جهانی تأکید بر کانال فروشگاه‌های بزرگ برای فروش محصولات 	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از کانال‌های توزیع گسترده رقبا برای فروش محصولات هر دو سازمان یافتن شرکایی برای سرمایه‌گذاری مشترک در آسیا و اروپای شرقی
	تهدیدها (T):	استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST
	<ul style="list-style-type: none"> افزایش مقررات دولتی رقابت شدید در بازار داخلی رقبای قوی جهانی پیشرفت‌های محصولات جدید شرکت‌های رقیب از کشور ژاپن 	<ul style="list-style-type: none"> واگذاری بخش‌های کم‌بازده برای کاهش بدهی تأکید بر کاهش هزینه برای کاهش نقطه سر به سر 	<ul style="list-style-type: none"> تملک سازمان‌های رقیب برای افزایش سهم بازار در بازار داخلی ادغام با رقبای عمده ژاپنی واگذاری خطوط محصولی که مارک سازمان را ندارند و حفظ سهم بازار در داخل

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

بعد از تشکیل ماتریس SWOT مجموعه‌ای از استراتژی‌های امکان‌پذیر در اختیار سازمان قرار می‌گیرد ولی با توجه به محدودیت‌های مختلف، امکان اجرای همه آنها وجود ندارد. در نتیجه مدیران سازمان باید با اولویت بندی استراتژی‌های

مذکور، بهترین استراتژی‌ها را انتخاب کنند. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^۱ ابزاری در جهت شناسایی بهترین و جذاب ترین استراتژی‌ها است. ماتریس مذکور در یک نمای کلی در جدول ذیل ترسیم شده است.

انواع استراتژی‌های قابل اجرا

استراتژی n	استراتژی ۳	استراتژی ۲	استراتژی ۱	ضریب	عوامل اصلی
					عوامل اصلی خارجی: اقتصادی سیاسی / قانونی / دولتی اجتماعی / فرهنگی / بوم‌شناسی / محیطی تکنولوژی رقابتی عوامل اصلی داخلی: مدیریت بازاریابی امور مالی / حسابداری تولید / عملیات تحقیقات سیستم اطلاعات کامپیوتری

از لحاظ نظری ماتریس مذکور جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را به صورت کمی و عددی نشان می‌دهد. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل حیاتی (اصلی) داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر استراتژی را مشخص کرد. بر این اساس می‌توان هر تعداد استراتژی مورد نظر در این ماتریس در نظر گرفت و محدودیت تعداد استراتژی از لحاظ نظری وجود ندارد. نکته مهم در استفاده از ماتریس مذکور این است که باید استراتژی‌های مشابه را که با یکدیگر قابل مقایسه هستند، نسبت به هم ارزیابی کرد. برای تشکیل ماتریس مذکور باید مراحل زیر را به ترتیب طی کرد:

- **مرحله ۱:** فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها را در ستون سمت راست ماتریس وارد کنید. این موارد از ماتریس‌های مربوط به SWOT استخراج می‌شود. در ماتریس در برنامه ریزی استراتژیک کمی باید حداقل ۱۰ عامل حیاتی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و ده عامل حیاتی داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) را فهرست کرد.
- **مرحله ۲:** باید به هر یک از عوامل داخلی و خارجی فهرست شده وزن و ضریب اختصاص داده شود. این ضرایب همان ضرایب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی هستند.

^۱ Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

● **مرحله ۳:** ماتریس‌های مرحله دوم با هم مقایسه شده و استراتژی‌هایی را که سازمان باید بر آن اساس به کار گیرد مشخص می‌شوند. این استراتژی‌ها در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی نوشته می‌شوند و باید حتی‌الامکان مانع‌الجمع باشند.

● **مرحله ۴:** نمره‌های جذابیت را مشخص کنید. این نمره‌ها اعدادی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه استراتژی نشان می‌دهند. نمره مذکور را بدین ترتیب می‌توان محاسبه کرد: ابتدا عوامل داخلی و خارجی مهم در تعیین موفقیت شرکت بررسی شده و برای هر کدام این سوال مطرح می‌شود که: «آیا این عامل در فرایند گزینش استراتژی‌ها نقش عمده‌ای دارد؟» اگر جواب مثبت باشد آنگاه باید به آنها نمره جذابیت داد. این نمره بر اساس طیف ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذابیت، ۳= جذابیت معقول، ۴= بسیار جذاب، داده می‌شود. اگر جواب منفی بوده باشد، نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود.

● **مرحله ۵:** حاصل جمع نمره‌های جذابیت را محاسبه کنید. حاصل جمع نمره‌های جذابیت نتیجه ضرب کردن ضرایب (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت (مرحله چهارم) است. هر چقدر عدد حاصله بزرگتر باشد، استراتژی موردنظر جذاب‌تر بوده و اولویت بالاتری خواهد داشت.

● **مرحله ۶:** مجموع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شوند. در این مرحله مجموعه نمرات جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس محاسبه می‌شود. مجموع نمرات جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است.

استراتژی‌های سطح واحد تجاری

استراتژی‌های سطح واحد تجاری بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک واحد تجاری در درون یک صنعت خاص یا بخشی از بازار که سازمان در آن فعالیت می‌کند، متمرکز هستند. استراتژی در سطح واحد تجاری می‌تواند رقابتی، مشارکتی و یا ترکیبی از این دو باشد. استراتژی‌های واحد تجاری به دنبال این سوال هستند که واحدهای تجاری یک سازمان چگونه در درون یک صنعت خاص باید رقابت یا مشارکت کنند؟

مروری بر انواع استراتژی‌ها

در این قسمت به مرور کلی مهم‌ترین انواع طبقه‌بندی‌ها در رابطه با استراتژی از سوی محققان و صاحب‌نظران پرداخته می‌شود.

اولین طبقه‌بندی توسط مایلز و اسنو (۱۹۷۸) مطرح شده است. این دو محقق چهار نوع استراتژی را معرفی کرده‌اند:

۱. **تدافعی:** بر تولید محدود متمرکز است و به دنبال ثبات و کارایی است. در این نوع استراتژی کنترل به صورت متمرکز انجام می‌شود.

۲. **آینده‌نگر:** نقطه مخالف استراتژی تدافعی و به دنبال فرصت‌ها و تولیدات جدید است. از ریسک بالا، انعطاف پذیری بالا و نوآوری بالا برخوردار است.

۳. **تحلیلی‌نگر:** حالت بینابین تدافعی و آینده‌نگر است و به طور همزمان بر انعطاف پذیری و ثبات تأکید دارد.

۴. **انفعالی:** محدود و جزئی، و بدترین نوع استراتژی است. این استراتژی در پاسخ به محیط بسیار ضعیف است.

طبقه بندی دوم توسط پورتر (۱۹۸۰) مطرح شده است. وی سه نوع استراتژی را بیان می‌کند:

۱. **رهبری در هزینه:** بر کارایی و کاهش هزینه‌ها تمرکز می‌کند و باعث کاهش قیمت تمام شده و افزایش قدرت رقابت می‌شود.

۲. **تمایزسازی:** بر برتری در حداقل یکی از عوامل آمیخته بازاریابی متکی است.

۳. **تمرکز:** بر توجه به بخش کوچکی از بازار و ارضاء نیاز خریداران آن بخش معطوف است.

استراتژی‌های سطح واحد تجاری از دیدگاه «درک ابل»^۱

«ابل» فرآیند تعریف کسب و کار را شامل سه سوال زیر می‌داند:

۱. چه نیازی باید برآورده شود؟ (نیازهای مشتری)

۲. نیاز چه کسانی باید برآورده شود؟ (گروه‌های مشتریان)

۳. نیازهای مشتری چگونه باید برآورده شود؟ (صلاحیت‌های متمایز)

پاسخ به این سوال‌ها، هسته اصلی تصمیم‌گیری را در خصوص انتخاب استراتژی در سطح واحد تجارت تعیین می‌کند. محور این تصمیم‌گیری، تبیین منبع مزیت رقابتی سازمان است و اینکه مشخص شود سازمان چگونه باید در آن صنعت رقابت کند. بنابراین باید به روش‌هایی توجه شود که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند مزیت رقابتی را در سطح واحد تجاری کسب کنند. سه روش متناظر با سه سوال «ابل» وجود دارد که به ترتیب تشریح می‌شوند.

۱. **تمایزسازی محصول:** متمایزسازی محصول عبارت است از فرایند ایجاد مزیت رقابتی از طریق طراحی

کالاها و یا خدمات به منظور برآورده کردن نیازهای مشتری (سوال اول). همه سازمان‌ها باید محصولات خود را تا حد معینی جهت جذب مشتریان و ارضاء حداقل سطح نیاز آنها متمایز سازند.

¹ Derek F. Abell

۲. **بخش بندی بازار:** بخش بندی بازار عبارت است از روشی که سازمان بدان وسیله با تکیه بر تفاوت های مهم در نیازها یا ترجیحات خود، اقدام به گروه بندی مشتریان می کند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد. بخش بندی بازار با سوال دوم «ابل» همخوانی دارد. به طور کلی یک سازمان در بخش بندی بازار سه گزینه پیش رو دارد:

الف) توجه نکند که مشتریان متفاوت نیازهای متفاوت دارند و به مشتریان حد وسط خدمات و کالاهای خود را عرضه کند.

ب) بازار را به چندین بخش تقسیم کند و برای هر بخش محصول یا خدمات خاصی ارائه دهد.

ج) سازمان بداند که بازار بخش بندی شده است اما فقط در یک بخش / گوشه تمرکز کند.

۳. **تصمیم گیری در مورد صلاحیت های متمایز:** سومین مورد در استراتژی سطح واحد تجاری، تصمیم گیری در این مورد است که از چه صلاحیت های متمایزی برای برآورده کردن نیازهای مشتری یا گروه های مشتری باید استفاده کرد. در اینجا صلاحیت های متمایز عبارت است از وسیله ای که سازمان از آن طریق تلاش می کند تا نیازهای مشتری یا گروه های مشتری را ارضا کند تا از این رهگذر به مزیت رقابتی دست یابد.

فصل هفتم: استراتژی در سطح سازمان

استراتژی در سطح سازمان با دو سوال عمده مرتبط است:

- سازمان برای حداکثر کردن سودآوری بلندمدت خود در چه کسب و کارهایی باید وارد شود؟
- سازمان برای ورود به یک کسب و کار یا خروج از آن از چه استراتژی هایی باید استفاده کند؟

استراتژی در سطح سازمان

استراتژی در سطح سازمان با سه مسئله کلیدی سر و کار دارد:

۱. جهت گیری کلی سازمان به سمت رشد، ثبات یا کاهش.
۲. صنایع و بازارهایی که سازمان در آنها در حال رقابت است.
۳. روشی که مدیریت از طریق آن فعالیت ها را هماهنگ کرده، منابع را انتقال داده و قابلیت های موجود در بین واحدهای کسب و کار را پرورش می دهد.

استراتژی سازمان در اصل تلاشی به منظور انتخاب سمت و سوی سازمان به عنوان یک کل منسجم است.

استراتژی های هدایتی سازمان

هر سازمان باید جهت گیری خود به سمت رشد را از طریق سه پرسش زیر مشخص کند:

۱. آیا سازمان باید گسترش یابد، کوچک شود و یا اینکه بدون تغییر به فعالیت خود ادامه دهد؟
۲. سازمان باید بر صنعت فعلی اش تمرکز کند یا در فکر تنوع بخشیدن به صنایع خود باشد؟
۳. اگر سازمان درصدد رشد یا گسترش باشد، آیا این کار باید از طریق توسعه درونی صورت بگیرد و یا از طریق ادغام و سرمایه گذاری های مشترک؟

استراتژی هدایتی سازمان از سه جهت گیری عمومی تشکیل می شود، که گاهی اوقات استراتژی های کلی خوانده می شوند. این سه جهت گیری عبارتند از:

۱. **استراتژی های رشد:** این استراتژی ها فعالیت های سازمان را گسترش می دهند.
۲. **استراتژی های ثبات:** هیچ تغییری در فعالیت های فعلی سازمان ایجاد نمی کنند.
۳. **استراتژی های کاهش:** سطح فعالیت های سازمان را کاهش می دهند.

۱- استراتژی های رشد

در این رابطه دو استراتژی اساسی رشد شامل الف) تمرکز، و ب) متنوع سازی وجود دارد. سازمان از طریق استراتژی تمرکز، در خط محصول یا صنعت فعلی باقی می ماند و از آن خارج نمی شود، ولی با استفاده از متنوع سازی به سمت ورود به سایر خطوط محصول و یا صنایع حرکت می کند و هدف، کسب بازارهای جدید است. تحقق این استراتژی ها به دو صورت انجام می شود:

- الف) با استفاده از منابع داخلی سازمان از طریق سرمایه گذاری در توسعه محصول جدید.
- ب) با استفاده از منابع خارجی از طریق ادغام، اکتساب و اتحادیه های استراتژیک.

ادغام، یعنی ترکیب دو سازمان و یا بیشتر به نحوی که فقط یک سازمان باقی می ماند. ادغام معمولاً بین سازمانهای تقریباً هم اندازه که روابط دوستانه ای نیز دارند رخ می دهد. اکتساب عبارت است از خرید یک شرکت که به طور کامل و به عنوان یک شرکت تابعه شرکت خریدار، در درون شرکت خریدار جذب می شود. اکتساب می تواند بین سازمانهای با اندازه های متفاوت رخ دهد که روابط دوستانه و یا خصمانه داشته باشند. اکتساب خصمانه را اغلب تملک یا تصاحب می خوانند.

ادغام

ادغام یکی از استراتژی های تمرکز و زیرمجموعه استراتژی رشد است. ادغام بر دو نوع است: عمودی و افقی. هنگامی که سازمان ورودی های مورد نیازش را خودش تولید کند، به این نوع ادغام، ادغام عمودی رو به عقب یا ادغام بالادست اطلاق می شود. نوع دوم ادغام عمودی، ادغام رو به جلو یا ادغام پایین دست نام دارد که در آن سازمان خود تولیداتش را توزیع می کند. ادغام رو به عقب را ادغام معکوس، و ادغام رو به جلو را ادغام پیشرو نیز می گویند.

۲- استراتژی های ثبات

یک سازمان می تواند از طریق ادامه فعالیت های فعلی خود و عدم انجام هرگونه تغییر در صدد حفظ ثبات خود باشد. استراتژی های ثبات در کوتاه مدت می توانند مفید واقع شوند، اما اگر به مدت طولانی مورد استفاده قرار گیرند مخاطره آمیز خواهند شد. در استراتژی های ثبات برخلاف استراتژی های رشد یا استراتژی های کاهش، هدف حفظ فعالیت ها و نگهداری وضع موجود است. این استراتژی ها به نوعی حالت انفعالی دارند و به صورت موقت استفاده می شوند. استراتژی های ثبات شامل سه استراتژی زیر می شوند:

۱. استراتژی توقف/حرکت محتاطانه

۲. استراتژی عدم تغییر

۳. استراتژی سود

۱-۲- استراتژی توقف/حرکت محتاطانه

استراتژی توقف/حرکت محتاطانه همانند توقف موقت یک مسابقه ورزشی است و فرصتی را برای استراحت قبل از انتخاب استراتژی رشد یا کاهش در اختیار سازمان قرار می دهد. این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقت برای قادر ساختن سازمان در تثبیت منابع خود پس از یک دوره رشد طولانی در صنعتی که آینده نامطمئنی دارد بسیار مناسب است. این نوع استراتژی تا زمانی استفاده می شود که محیط مساعدتر شود و این که سازمان را به تثبیت منابع آن بعد از دوره رشد قادر سازد.

۲-۲- استراتژی عدم تغییر

در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد که هیچ کار جدیدی انجام ندهد و عملیات و رویه های فعلی را برای آینده ای که قابل پیش بینی است ادامه دهد. ثبات نسبی از طریق موقعیت رقابتی متوسط سازمان، در صنعتی که با رشد پایین یا عدم رشد روبه رو است و نیز ایجاد اصلاحات جزئی در جهت اهداف فروش و سود ایجاد می شود.

۲-۳- استراتژی سود

استراتژی سود نیز به معنای تصمیم در جهت عدم انجام هرگونه اقدامی است، ولی با این ذهنیت که مشکلات و مسائل سازمان حالت موقت دارند. این ذهنیت، در استراتژی عدم تغییر وجود ندارد. استراتژی سود تلاشی است در جهت حمایت ساختگی از منافع در زمانی که فروش شرکت به وسیله کاهش سرمایه گذاری و کاهش هزینه ها بسته به صلاحدید کوتاه مدت در حال افول است. در این استراتژی مدیریت مشکلات سازمان را ناشی از محیط خصمانه می داند، مانند سیاست های ضد تجارت دولت، رقاباتی که اقدامات غیر اخلاقی صورت می دهند، مشتریان بدقلق و یا وام دهندگان حریص و طماع. مدیریت در پی تبعیت از این استراتژی و برای حفظ فعالیت ها در یک سطح ثابت ممکن است با کاهش هزینه ها در زمینه تحقیق و توسعه، نگهداری و تبلیغات، موافقت کند. استراتژی سود صرفاً برای کمک به شرکت در خروج از یک مشکل موقتی مفید است.

۳- استراتژی های کاهشی

هنگامی که سازمان موقعیت رقابتی ضعیفی در بعضی از خطوط محصول یا همه آنها داشته باشد از این استراتژی ها استفاده می کند. موقعی که سودهای سازمان آرام آرام در حال تبدیل شدن به ضرر و زیان هستند این استراتژی ها فشار زیادی برای بهبود عملکرد ایجاد می کنند. در این موقعیت مدیر عامل همانند سرمربی یک تیم فوتبال بازنده است که برای انجام اقدامی سریع برای خارج کردن تیم خود از بحران تحت فشار قرار دارد. در این حالت مدیریت برای نجات شرکت از سقوط ممکن است از استراتژی های مختلف کاهش هزینه از قبیل تغییر اساسی، واگذاری/ سرمایه برداری، سازمان محبوس، ورشکستگی بانکی و تصفیه استفاده کند.

۳-۱- استراتژی تغییر اساسی

استراتژی تغییر اساسی بر بهبود کارایی عملیاتی تاکید دارد و در زمانی که مشکلات سازمان فراگیر هستند ولی هنوز حالت بحرانی پیدا نکرده اند، بهترین استراتژی است. استراتژی تغییر اساسی نیز مانند یک برنامه رژیم غذایی شامل دو مرحله است: ۱- انقباض و ۲- تثبیت. انقباض، تلاش اولیه برای متوقف کردن سریع ضرر و زیان ها از طریق کاهش عمومی اندازه و هزینه های تمام سازمان است و تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه مناسب برای با ثبات کردن سازمان را کد فعلی.

۳-۲- استراتژی سازمان محبوس

استراتژی سازمان محبوس بدین معنی است که سازمان در ازای تعهدات بلند مدت یک سازمان دیگر، به صورت تنها عرضه کننده و یا توزیع کننده آن سازمان تبدیل شود. در این استراتژی، سازمان استقلال و آزادی عمل خود را در ازای امنیت از دست می دهد. به عنوان مثال طبق قرارداد فی مابین ممکن است که شرکت خودروسازی «الف» از شرکت

تولیدکننده وسایل تزئینی خودروی «ب» بخواهد که تمام محصولاتش را طبق قرارداد وی بفروشد و بنابراین شرکت «الف» در یک موقعیت برتر قرار می‌گیرد زیرا تنها خریدار محصولات شرکت «ب» است. مطابق این استراتژی سازمان ممکن است قادر به کاهش دامنه بعضی از فعالیت‌هایش باشد، مانند فعالیت‌های بازاریابی؛ بنابراین هزینه‌ها را به صورت چشمگیری کاهش می‌دهد.

۳-۳- واگذاری/ سرمایه برداری

در استراتژی واگذاری، کل سازمان فروخته می‌شود. این کار باعث می‌شود که احساس شود مدیریت هنوز می‌تواند قیمت مناسبی را به واسطه فروش شرکت به شرکت‌های دیگر برای سهامدارانش کسب کند. اما اگر شرکت دارای چندین خط محصول باشد ممکن است از استراتژی سرمایه برداری استفاده کند و یک یا چند خط از خطوط محصول خود را که دارای بازدهی پایینی هستند در معرض فروش قرار دهد.

۳-۴- ورشکستگی/ تصفیه

هنگامی که سازمان خود را در بدترین حالت ممکن ببیند، به صورتی که موقعیت رقابتی آن ضعیف بوده و آینده تاریکی را در پیش روی خود داشته باشد، مدیریت گزینه‌های اندکی در اختیار خواهد داشت که همه آنها نامطلوب هستند. در این حالت سازمان بسیار ضعیف و زیان‌ده است و چون معمولاً کسی مایل به خرید چنین شرکتی نیست، مدیریت سازمان باید از استراتژی ورشکستگی بانکی و تصفیه استفاده کند. ورشکستگی بانکی یعنی واگذاری مدیریت سازمان به قضات دادگستری در ازای انتقال تعهدات شرکت.

موضوع سازماندهی مجدد نیز اغلب در ارتباط با ورشکستگی بانکی مطرح است. مدیریت عالی از طریق استراتژی ورشکستگی بانکی امیدوار است بعد از این که قضات ادعاهای خسارت اولیه شرکت را مشخص کردند، شرکت دوباره سازماندهی شده و به طریق بهتری قادر به رقابت در یک صنعت جذاب‌تر باشد. برخلاف استراتژی ورشکستگی بانکی که در پی حفظ حیات شرکت است، استراتژی تصفیه درصدد پایان بخشیدن به حیات همیشگی شرکت از طریق فروش تدریجی همه دارایی‌های آن است.

بخش چهارم: اجرا و پیاده‌سازی استراتژی

فصل هشتم: استراتژی طراحی ساختار سازمانی

ما بخش زیادی از زمان خود را صرف تدوین استراتژی می‌کنیم: کشف نحوه توسعه بهترین شغل؛ برنامه ریزی برای تعطیلات تابستانی؛ بیشتر این استراتژی‌ها فقط در حد تفکر امیدوارانه باقی می‌ماند: اگر استراتژی، کسب نتیجه است باید با تعهد پشتیبانی شود و به عمل تبدیل شود. چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی برای سازمان‌ها بسیار بیشتر از افراد است. اجرای استراتژی مستلزم ترکیب تلاش تمام اعضای سازمان است. بسیاری از افرادی که استراتژی را پیاده می‌کنند هیچ نقشی در تدوین آن نداشته‌اند؛ برخی تصور می‌کنند که استراتژی با منافع شخصی آنها در تعارض است. برخی ممکن است اعتقادی به استراتژی نداشته باشند. حتی بدون این موانع، حقیقتی ساده وجود دارد: پیاده‌سازی معمولاً نادیده گرفته می‌شود زیرا مستلزم تعهد، پیگیری و کار سخت است. رام چاران^۱ (مشاور ارشد) این سوال را مطرح می‌کند: «در چند جلسه حضور داشته‌اید که در آن افراد بدون نتیجه‌گیری قاطع درباره اینکه چه کسی چه کاری را در چه زمانی انجام خواهد داد، جلسه را ترک کرده‌اند؟».

از استراتژی تا اجرا

مدیریت استراتژیک به طور معمول به عنوان فرایندی دو مرحله‌ای شناخته شده است: ابتدا تدوین و سپس پیاده‌سازی. مفهوم مدیریت استراتژیک به عنوان فرایندی بالا به پایین که در آن مدیریت ارشد به تدوین استراتژی می‌پردازد و سپس سطوح پایین‌تر سازمان آن را پیاده می‌کنند با مخالفت هنری مینتزرگ مواجه شده است. دیدگاه «استراتژی به عنوان فرایند» مینتزرگ مشخص می‌کند که در فرآیند پیاده‌سازی، استراتژی طراحی شده مجدداً تدوین می‌شود و با استراتژی پدیدار شوند مجدداً جهت‌گیری می‌کند.

این اعتقاد که می‌توان مدیریت استراتژیک را به مراحل مستقل تدوین و پیاده‌سازی تقسیم کرد اشتباه است. استراتژی طراحی شده هر سازمانی قطعاً کامل نیست: این استراتژی شامل اهداف، جهت‌ها و اولویت‌ها است، اما هرگز نمی‌تواند یک برنامه جامع باشد. در طول مرحله پیاده‌سازی است که شکاف‌ها پر می‌شود و به دلیل تغییر شرایط و بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، استراتژی به ناچار تغییر می‌کند. در عین حال، تدوین استراتژی باید شرایط پیاده‌سازی را در نظر بگیرد. دیدگاه: «استراتژی عالی، پیاده‌سازی ضعیف» معمولاً نوعی کج‌فهمی از شکست استراتژیک است: استراتژی‌ای که بدون

¹ Ram Charan

در نظر گرفتن توانایی اجرای آن تدوین شده است، یک استراتژی با طراحی ضعیف است. توالی مرسوم تدوین - پیاده سازی در اصطلاح «ساختار از استراتژی تبعیت می کند» خلاصه می شود.

مفهوم اجرای استراتژی

اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه فعالیت ها و گزینه های مورد نیاز برای اجرای یک طرح استراتژیک. به عبارت دیگر، اجرای استراتژی روشی است که سازمان از آن طریق توافق های سازمانی را به دست آورده و به آن اجازه می دهد تا استراتژی مورد نظر خود را به موثرترین روش دنبال کند. از این رو، طراحی سازمانی شامل ترکیبی از «ساختارهای سازمان» و «سیستم های کنترل» است که به شرکت اجازه می دهد به موثرترین وجه استراتژی خود را دنبال کند.

اجرای استراتژی، فرایندی است که به واسطه آن استراتژی ها و خط مشی ها از طریق ایجاد برنامه ها، بودجه ها و رویه ها به مرحله عمل در می آیند. اگرچه اجرا پس از مرحله تدوین استراتژی قرار دارد، اما یکی از مهمترین اجزاء مدیریت استراتژیک است. یک استراتژی مناسب و درخشان با اجرای نامناسب و ضعیف می تواند به بحران در سازمان منجر شود. برای شروع فرآیند اجرای استراتژی، استراتژی سازان^۱ باید به سه پرسش پاسخ دهند:

۱. چه کسانی مسئول اجرای استراتژی هستند؟

۲. چه کاری باید انجام شود؟

۳. مسئولان اجرا چگونه می خواهند آنچه را نیاز است انجام دهند؟

مدیریت باید این سوال ها و سایر سوال های مشابه را در ابتدا و هنگام تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت عنوان کند؛ ولی طرح این سوال ها قبل از اجرا نیز ضروری هستند. اگر مدیریت خواهان اجرای مطلوب استراتژی باشد باید به این سوال ها به طور رضایت بخش پاسخ دهد. در مطالعه ای که روی ۹۳ شرکت از ۵۰۰ شرکت برگزیده مجله فورچون صورت گرفته است، مشخص شد که بیش از نیمی از آن شرکت ها در حین اجرای استراتژی با ۱۰ مشکل عمده نسبتا مشابه روبرو شده اند. این ده مشکل بر حسب وقوع فراوانی آنها به ترتیب عبارتند از:

۱. اجرا نسبت به آنچه که برنامه ریزی شده است، کندتر پیش می رود.

۲. مسائل عمده غیر قابل پیشبینی.

۳. هماهنگی غیر اثربخش فعالیت ها.

۴. انتقادات و فعالیت های متناقض که توجه به اجرای استراتژی را منحرف می کنند.

^۱ Strategy Makers

۵. استعدادهای ناکافی کارمندان درگیر در امر اجرا.
۶. آموزش ناقص کارمندان سطوح عملیاتی.
۷. عوامل محیطی خارجی غیر قابل کنترل.
۸. رهبری و هدایت ناکافی توسط مدیران بخش‌ها.
۹. تعریف ضعیف وظایف و فعالیتهای کلیدی اجرا.
۱۰. نظارت ناکافی بر فعالیت‌ها توسط سیستم اطلاعات.

کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) با مشاهده و بررسی عملکرد شرکت‌های موفق در پیاده‌سازی استراتژی‌ها، ۵ اصل را در این سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند و از آن به عنوان اصول سازمانهای استراتژی محور نام می‌برند. اصول مذکور عبارتند از:

۱. بسیج امکانات سازمان برای تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد. شامل بسیج و به حرکت درآوردن سازمان، سیستم مدیریت استراتژیک (پیوند دادن فرآیندهای سنتی نظیر جبران خدمت و تخصیص منابع به استراتژی).
۲. ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی. شامل تعیین سنج‌های ارزیابی متوازن و تشکیل نقشه‌های استراتژی.
۳. همسو کردن سازمان در جهت استراتژی. شامل: ایجاد هم‌افزایی در سطح واحدهای کسب و کار و ایجاد هم‌افزایی از طریق واحدهای خدمات مشترک (پشتیبانی).
۴. تبدیل استراتژی به کار روزانه افراد. شامل: افزایش آگاهی استراتژیک، تعیین معیارهای ارزیابی متوازن فردی و پرداخت‌های مبتنی بر ارزیابی متوازن.
۵. تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر. شامل پیوند فرآیند بودجه‌بندی به استراتژی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی تحلیلی و یادگیری استراتژیک (آزمون مستمر روابط علی بین سنج‌های موجود در نقشه استراتژی).

مسئولیت اجرای استراتژی

معمولاً تعداد و تنوع افرادی که استراتژی را اجرا می‌کنند از تعداد و تنوع افراد طراح استراتژی بیشتر است و این به معنای نیاز به مشارکت و هماهنگی بین مجریان استراتژی است. در شرکتهای بزرگ چند کسب و کاره، هر فردی در سازمان مسئول اجرای استراتژی به شمار می‌رود. معاونان مدیر عامل در حوزه‌های وظیفه‌ای، سرپرستان بخش‌ها و زیردستان آنها همگی با یکدیگر در جهت اجرای استراتژی در مقیاس وسیعی فعالیت می‌کنند و مدیران کارخانه‌ها نیز به همراه

مدیران پروژه و سرپرستان واحد ها در اجرای استراتژی مشارکت دارند. بنابراین هر مدیر عملیاتی برای اجرای استراتژی به سرپرستان عملیاتی می پیوندد و هر کدام از کارمندان به طریقی در اجرای استراتژی درگیر خواهد شد.

چگونگی اجرای استراتژی

قبل از اینکه طرح های استراتژیک به عملکرد واقعی منجر شود، مدیریت عالی باید اطمینان یابد که شرکت به طور مناسبی سازماندهی می شود، برنامه ها به طور مناسبی به کار گرفته می شوند و فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف مطلوب به خوبی هدایت می شوند. تغییر در استراتژی سازمان احتمالاً به تغییر در ساختار سازمانی و مهارت های مورد نیاز در موقعیت های خاص منجر می شود. از این رو مدیران استراتژیک باید به طور دقیق بررسی کنند که یک سازمان چگونه باید تصمیم بگیرد که چه تغییراتی در روش انجام کار صورت بگیرد.

تبعیت ساختار از استراتژی

آلفرد چندلر (۱۹۶۲) در مطالعه خود بر روی شرکت های بزرگ آمریکایی به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی از استراتژی سازمان تبعیت می کند. بدین معنی که تغییر در استراتژی شرکت منجر به تغییر در ساختار سازمانی می شود و هم چنین نتیجه گیری کرد که سازمان ها همچنان که گسترش می یابند، برای انتقال از یک نوع نظم ساختاری به نظم ساختاری دیگر از یک سبک و الگو پیروی می کند.

وی بیان می کند که تغییرات ساختاری به این دلیل رخ می دهند که ساختار قدیمی، کارآمدی خود را برای ادامه حیات سازمانی که استراتژی خود را تغییر داده است از دست می دهد. وی معتقد است که این کنش و واکنش بین ساختار و استراتژی به ترتیب مراحل زیر رخ می دهد:

۱. استراتژی جدید ایجاد می شود.
۲. مشکلات اجرایی جدید پدیدار می شود.
۳. عملکرد اقتصادی شرکت کاهش می یابد.
۴. ساختار مناسب جدید ابداع می شود.
۵. منافع و سودهای شرکت به سطح قبلی باز می گردد.

نقش ساختار سازمانی

بعد از اینکه مدیریت تدوین استراتژی را در سطوح چهارگانه به اتمام رسانید، مرحله بعدی، اجرای استراتژی های منتخب و پیاده سازی وسیله اجرای استراتژیها، یعنی ساختار سازمانی است. به طور کلی نقش ساختار سازمانی فراهم آوردن

وسيله‌ای است که مدیران از آن طریق می‌توانند فعالیتها و وظایف بخش های متفاوت سازمان را به منظور بهره برداری کامل از قابلیت ها و مهارت های افراد هماهنگ کنند. برای مثال، شرکتی که در پی اجرای استراتژی رهبری هزینه است باید ساختاری را طراحی کند که هماهنگی نزدیک بین مدیریت مواد و بخش تولید را تسهیل سازد. برای رسیدن به منافع ناشی از تسهیم منابع بین بخش‌ها، مدیران باید از سازوکارهای یکپارچه سازی برای افزایش سطح ارتباطات بین بخشی استفاده کنند. دو جزء اصلی سازنده ساختار سازمانی عبارتند از: تفکیک و هماهنگی.

تفکیک به روشی اشاره دارد که سازمان به منظور ایجاد ارزش، افراد و منابع خود را برای انجام وظایف سازمانی تخصیص می‌دهد. تفکیک در ابتدا با انتخاب چگونگی توزیع اختیار تصمیم‌گیری و سپس با تقسیم کار در سازمان و گروه بندی وظایف سازمانی سر و کار دارد.

هماهنگی یا یکپارچه‌سازی وسیله‌ای است که سازمان توسط آن در پی هماهنگ کردن افراد و وظایف آنها برای انجام وظایف سازمانی است.