

۱- مقدمه

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم.

۲- تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را می‌بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم خیلی مشکل به نظر می‌رسد. با این حال در اینجا سعی شده است تا تعاریفی که جوهره کلیه مفاهیم را دارا باشد ارائه دهیم.

۱-۲- استراتژی

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- چه اهدافی باید محقق گردد
- روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد
- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

۲-۲- مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد.

۳- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل



تاریخ:
شماره:
پیوست:

تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

۴- مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کند. مدیران و کارکنان از طریق درگیرشدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت.

۵- فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

- تحلیل وضعیت
- تدوین استراتژی
- اجرای استراتژی
- ارزیابی استراتژی

که این مراحل را به اختصار توضیح می‌دهیم:

۵-۱- تحلیل وضعیت

- اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)
- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

۵-۲- تدوین استراتژی



تاریخ:
شماره:
پیوست:

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

۳-۵- اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان

اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد.

۴-۵- ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود:

- بررسی میانی اصلی استراتژی‌های شرکت
- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی
- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش بینی شده مطابقت دارند.

اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.

۶- موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از:

- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- توجه مدیران به حفظ وضع موجود
- درهم آمیختگی دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه
- کامیابی‌های گذشته سازمان
- اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است

۷- بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله‌ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد:

خطای مرگبار شماره ۱- استراتژی ارزش اجرا ندارد

استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره ۲- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند

در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارتند از:

- اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟
- جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.
- تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد.
- مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.
- مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره ۳- مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند

برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره ۴ - مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است

کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار ۵- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند

غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد.

خطای مرگبار ۶- عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.



تاریخ:
شماره:
پیوست:

خطای مرگبار ۷- فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.