



مدیریت استراتژیک

Strategic Management

مدرس: دکتر وحید پورشہابی

بہمن ۱۳۹۷



جزوہ درس مدیریت استراتژیک

فهرست مطالب

۱.....	بخش اول: آشنایی و مروری بر مدیریت استراتژیک
۱.....	فصل اول: مفهوم استراتژی
۱.....	نقش استراتژی در موفقیت
۲.....	تناسب استراتژیک
۳.....	تاریخچه ای مختصر از استراتژی کسب و کار
۵.....	استراتژی در حال حاضر
۵.....	چرا بنگاه ها به استراتژی نیاز دارند؟
۷.....	استراتژی را در کجا مشاهده می کنیم؟
۸.....	فصل دوم: فرآیند مدیریت استراتژیک
۸.....	اهمیت استراتژی
۸.....	ده چالش اصلی استراتژی
۱۰.....	چهارچوب گست
۱۲.....	تعریف استراتژی
۱۳.....	روش های تشخیص استراتژی سازمان
۱۴.....	مطالعه مدیریت استراتژیک
۱۴.....	تصمیم گیری استراتژیک
۱۷.....	رهبری استراتژیک
۱۸.....	فصل سوم: رسالت، چشم انداز، اهداف، آرمان ها، و ذینفعان
۱۸.....	رسالت، چشم انداز، اهداف و آرمانها
۲۰.....	ویژگی های بیانیه مأموریت
۲۳.....	نوشتن و ارزیابی بیانیه های مأموریت
۲۶.....	گام های پنجگانه تحلیل ذینفعان
۲۸.....	مدیریت روابط با ذینفعان
۳۰.....	بخش دوم: ماهیت مزیت رقابتی
۳۰.....	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل محیط بیرونی
۳۰.....	مقدمه
۳۰.....	کنکاش محیطی
۳۳.....	الف) مدل رقابتی
۳۶.....	ب) مدل مشارکتی
۳۶.....	تحلیل رقبا
۳۹.....	جهانی شدن و ساختار صنعت
۳۹.....	تاثیر بستر ملی در ایجاد مزیت رقابتی شرکت
۴۰.....	هوش رقابتی
۴۱.....	فصل پنجم تجزیه و تحلیل محیط درونی (تحلیل سازمانی)
۴۱.....	مقدمه
۴۲.....	دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان
۴۴.....	صلاحیت های متمایز: منابع و قابلیت ها
۴۴.....	استراتژی و مزیت رقابتی
۴۴.....	پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی
۴۵.....	علل شکست سازمانها

۴۶.....	زنجیره ارزش سازمان
۴۷.....	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش سازمان
۴۸.....	بخش سوم: استراتژی ها
۴۸.....	فصل ششم: استراتژی در سطح واحد وظیفه ای
۴۸.....	زنجیره ارزش و اهداف سطح وظیفه ای
۴۸.....	دستیابی به برتری در کارایی
۴۹.....	استراتژی بازاریابی و کارایی
۴۹.....	استراتژی مدیریت مواد و تولید به هنگام
۴۹.....	استراتژی تحقیق و توسعه و کارایی
۴۹.....	استراتژی منابع انسانی
۵۰.....	استراتژی مالی
۵۰.....	استراتژی سیستم اطلاعاتی
۵۰.....	زیر ساختار
۵۰.....	دستیابی به برتری در کیفیت
۵۰.....	دستیابی به برتری در نوآوری
۵۰.....	دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری
۵۱.....	استراتژی های پر مخاطره
۵۲.....	فصل هفتم: استراتژی در سطح واحد تجاری (کسب و کار)
۵۲.....	چگونگی شناخت ضعف ها و قوت ها
۵۲.....	روش تصمیم گیری در مورد ضعف یا قوت بودن
۵۳.....	انواع ضعف ها و قوت ها بر اساس روند داخلی
۵۴.....	چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل SWOT
۵۸.....	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۶۰.....	استراتژی های سطح واحد تجاری
۶۲.....	ماتریس ارزیابی وضعیت و اقدام استراتژیک
۶۴.....	فصل هشتم: استراتژی در سطح سازمان
۶۴.....	استراتژی در سطح سازمان
۶۴.....	استراتژی های هدایتی سازمان
۶۸.....	فصل نهم: استراتژی در سطح جهانی
۶۸.....	محرك های جهانی شدن
۷۰.....	فصل دهم: برنامه ریزی راهبردی با رویکرد سناریو
۷۰.....	معنا و مفهوم سناریو
۷۰.....	تفاوت سناریو با برنامه ریزی کلاسیک
۷۱.....	شرایط مناسب برای استفاده از برنامه ریزی بر مبنای سناریو
۷۱.....	رویکرد شبکه تجاری جهانی در سناریو نویسی
۷۴.....	بخش چهارم: اجرا و پیاده سازی استراتژی
۷۴.....	فصل یازدهم: استراتژی طراحی ساختار سازمانی
۷۴.....	از استراتژی تا اجرا
۷۴.....	مفهوم اجرای استراتژی
۷۶.....	مسئولیت اجرای استراتژی
۷۶.....	چگونگی اجرای استراتژی
۷۶.....	تبعیت ساختار از استراتژی
۷۷.....	نقش ساختار سازمانی

فصل دوازدهم: ارزیابی و کنترل	۷۷
ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک	۷۸
ارزیابی عملکرد	۷۸
سیستم های کنترل استراتژیک	۸۰
انواع سیستم های کنترل	۸۰
کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار نوین کنترل استراتژیک	۸۲
سیستم های پاداش استراتژیک	۸۵

منابع

۱. کتاب «مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی»، نویسنده: رابرت ام. گرنت، ترجمه: آرش خلیلی نصر، ناشر: آریانا قلم.
۲. کتاب «اوج گیری (قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته)»، نویسنده: ریچ هورواث، ترجمه: نادر سید کلالی و بابک وطن دوست، ناشر: آریانا قلم.
۳. کتاب «مدیریت استراتژیک»، نویسنده: فرد آر. دیوید، ترجمه: سید محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق، ناشر: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. کتاب «مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)»، تألیف: سید حمید خداداد حسینی و شهریار عزیزی، ناشر: صفار.

بخش اول: آشنایی و مروری بر مدیریت استراتژیک

فصل اول: مفهوم استراتژی

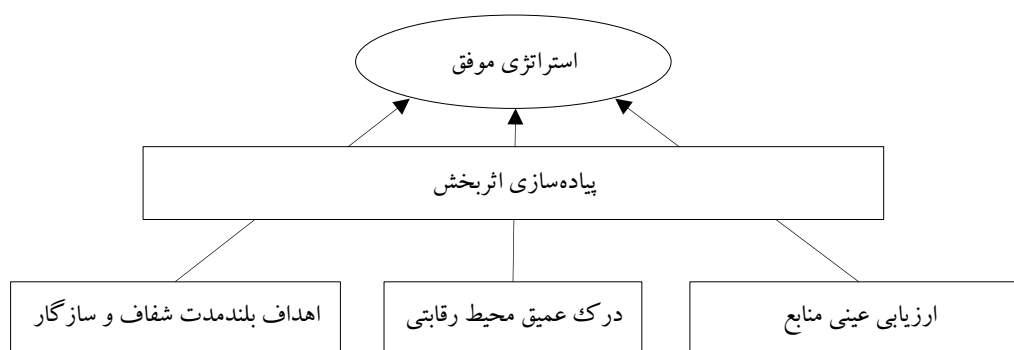
استراتژی بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت‌های مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است. نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. «سان تزو، هنر جنگ»

استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است. ما استراتژی را از برنامه‌ریزی متمایز می‌کنیم. استراتژی، یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه یک زمینه یک‌دست کننده است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا سازمان انسجام و جهت می‌بخشد.

نقش استراتژی در موفقیت

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارند:

۱. اهداف سازگار و بلندمدت: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آنها را ادامه داده‌اند.
۲. درک عمیق محیط رقابتی: روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.
۳. ارزیابی عینی منابع: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشته‌اند.
۴. پیاده سازی اثربخش: بدون پیاده سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کمترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تاثیرگذار به عنوان رهبر و خلق سازمان‌های وفادار و حامی به منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آنها حائز اهمیت بوده است.



عناصر مشترک در استراتژی‌های موفق

¹ Sun Tzu, The Art of War

نقش استراتژی در موفقیت را می‌توان در بیشتر حوزه‌های تلاش‌های انسانی مشاهده کرد. اگر به جنگ، شطرنج، سیاست، ورزش یا کسب و کار نگاهی بیندازیم، موفقیت افراد و سازمان‌ها به ندرت نتیجه یک فرایند کاملاً تصادفی بوده است. برتری در موهبت مهارت‌ها و منابع معمولاً عامل تعیین کننده نیست. استراتژی‌هایی که بر مبنای این چهار عنصر هستند تقریباً همیشه نقش مهمی ایفا می‌کنند.

«افراد بسیار موفق» را در تمام حوزه‌های رقابتی بررسی کنید. اگر رهبران سیاسی جهان، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر جهان، یا حلقه دوستان و آشنایان خود را بررسی کنیم، آنهایی که به موفقیت فوق‌العاده‌ای در حرفه خود دست یافته‌اند به ندرت توانایی‌های ذاتی شگرف دارند. کسانی موفق شده‌اند که مسیر حرفه‌ای خود را به صورت اثربخش‌تر و عموماً با ترکیب این چهار عامل استراتژیک مدیریت کرده‌اند. آنها هدف‌گرا هستند؛ اهداف حرفه‌ای آنها نسبت به سایر اهداف زندگی (دوستی، عشق، اوقات فراغت، دانش و...) اولویت بیشتری داشته است. آنها محیطی را که در آن بازی می‌کنند، می‌شناسند و به نظر می‌رسد به سرعت راه شناسایی مسیرهای پیشرفت را می‌آموزند. آنها نقاط قوت و ضعف خود را خوب می‌شناسند. سرانجام، آنها استراتژی‌های حرفه‌ای خود را با تعهد، ثبات و اراده پیاده می‌کنند. همانطور که پیترو دراکر بیان می‌کند: «ما باید یاد بگیریم که چگونه مدیرعامل مسیر حرفه‌ای خود باشیم».

با این وجود، یک جنبه منفی هم وجود دارد. تمرکز بر یک هدف می‌تواند منجر به موفقیت فوق‌العاده شود؛ اما می‌تواند موجب شکست‌های حزن‌انگیز در سایر حوزه‌های زندگی شود. زندگی بسیاری از افرادی که به اوج خود رسیده‌اند به خاطر روابط ضعیف با دوستان و خانواده آسیب دیده است و از رشد و توسعه فردی باز مانده‌اند. موفقیت در زندگی فردی ما احتمالاً مستلزم استراتژی‌های گسترده برای زندگی است. این اجزای مشابه استراتژی‌های موفق (اهداف شفاف، درک محیط رقابتی، ارزیابی منابع و پیاده سازی اثربخش) مؤلفه‌های کلیدی تحلیل ما درباره استراتژی کسب و کار را شکل می‌دهند.

تناسب استراتژیک

تناسب استراتژیک، مفهومی اساسی درباره استراتژی است. این مفهوم به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط بیرونی آن حائز اهمیت است. این مفهوم به معنای سازگاری استراتژی یک بنگاه با (۱) محیط بیرونی آن و (۲) با محیط درونی آن به ویژه با اهداف و ارزشها و منابع و قابلیت‌های آن است. یکی از دلایل اصلی افول و شکست شرکت‌ها ناشی از استراتژی آنها است؛ چراکه استراتژی آنها فاقد سازگاری با محیط درونی یا بیرونی آن شرکت است. افول نوکیا (که بیش از ۹۰ درصد از ارزش بازار سهام خود را در عرض ۴ سال تا جولای سال ۲۰۱۲ از دست داد) را می‌توان به استراتژی این شرکت نسبت داد، چرا که موفق به در نظر گرفتن تغییرات شدید در محیط بیرونی، یعنی افزایش تقاضای تلفن‌های هوشمند از سوی مصرف کنندگان، نشد. شرکت‌های دیگر تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های خود را با منابع و قابلیت‌های خود همسو کنند.

مفهوم تناسب استراتژیک همچنین با سازگاری داخلی میان عناصر مختلف استراتژی بنگاه مرتبط است. استراتژی‌های اثربخش، استراتژی‌هایی هستند که در آن استراتژی‌های کارکردی^۱ و تصمیمات فردی برای ایجاد یک موقعیت استراتژیک سازگار و مسیر توسعه همسو هستند. این عقیده درباره تناسب استراتژیک، مبنای تعریف مایکل پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم فعالیت است. پورتر بیان می‌کند که «استراتژی، خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد». نکته کلیدی این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت کننده متقابل باید با هم متناسب پیدا کنند. موقعیت استراتژیک شرکت رایان ایر^۲، خط

¹ Functional Strategies

² Ryanair

هوایی ارزان اروپا است که پروازهای کم هزینه را برای مسافران حساس به قیمت فراهم می‌کند. این امر با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها محقق می‌شود که برای پشتیبانی از آن موقعیت، با هم تناسب پیدا می‌کنند.

مفهوم تناسب استراتژیک یکی از اجزای مجموعه ایده‌های موسوم به «**نظریه اقتضایی**» است. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که بهترین روش سازماندهی یا مدیریت وجود ندارد. بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط بستگی دارد، به ویژه مشخصات محیط سازمان.

تاریخچه ای مختصر از استراتژی کسب و کار

ریشه‌ها و پیشینه نظامی

سازمان‌ها به همان اندازه که ارتش‌ها به استراتژی‌های نظامی نیاز دارند، به استراتژی‌های کسب و کار نیاز دارند تا به کار خود جهت و هدف بدهند، از منابع به روش موثرتر استفاده کنند و تصمیمات اتخاذ شده از سوی افراد مختلف را هماهنگ کنند. ریشه بسیاری از مفاهیم و نظریات درباره استراتژی کسب و کار، استراتژی نظامی است. واژه استراتژی از واژه یونانی Strategia به معنای «مدیریت نظامی» مشتق شده است. اما مفهوم استراتژی از یونان نشأت نگرفته است. اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به عنوان اولین شرح در مورد استراتژی شناخته می‌شود.

استراتژی نظامی و استراتژی کسب و کار، مفاهیم و اصول مشترکی دارند که اصلی ترین آن، تفاوت بین استراتژی و تاکتیک است. «**استراتژی**»، طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ «**تاکتیک**»، نقشه ای برای یک اقدام خاص است. در حالی که تاکتیک‌ها مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی در ارتباط با پیروزی در جنگ به بحث می‌پردازد. تصمیمات استراتژیک (چه در محیط نظامی و چه در محیط کسب و کار) سه مشخصه مشترک دارند:

۱. مهم هستند

۲. مستلزم تخصیص منابع قابل توجه هستند

۳. به سادگی برگشت پذیر نیستند

بسیاری از اصول استراتژی نظامی در شرایط کسب و کار اعمال شده است. این اصول عبارتند از نقاط قوت نسبی استراتژی‌های تهاجمی و دفاعی؛ معیارهای پیش دستی کردن در مقابل تهاجم از روبرو؛ نقش واکنش‌های درجه بندی شده در برابر اقدامات تجاوزکارانه؛ مزایای غافلگیر کردن؛ و پتانسیل فریب دادن، احاطه دشمن، افزایش سرعت جنگ و فرسایش نیروها. در عین حال تفاوت‌های مهمی بین رقابت کسب و کار و تعارض نظامی وجود دارد. هدف جنگ (معمولاً) شکست دادن دشمن است. هدف رقابت کسب و کار، خیلی تهاجمی نیست: بیشتر سازمان‌های تجاری، بلندپروازی‌های رقابتی خود را محدود می‌کنند و به جای تخریب رقبا به دنبال هم زیستی هستند.

گرایش اصول استراتژی نظامی و کسب و کار به توسعه در طول مسیرهای مجزا، نشان دهنده عدم وجود نظریه عمومی درباره استراتژی است. چاپ کتاب نظریه بازی‌ها اثر جان ون نیومن و مورگنسترن^۱ در سال ۱۹۴۴، امید به ظهور نظریه عمومی درباره رفتار رقابتی را پدید آورد.

¹ Von Neumann & Morgenstern

در طی شش دهه بعد از آن، نظریه بازی، مطالعه تعامل رقابتی را نه تنها در کسب و کار بلکه در سیاست، تعارض نظامی و روابط بین الملل دگرگون کرده است. با این حال، نظریه بازی در استراتژی به موفقیت کمی دست پیدا کرده است و کاربرد کمی داشته است.

از برنامه ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک

تکامل استراتژی کسب و کار، بیشتر ناشی از نیازهای واقعی کسب و کار بوده است تا توسعه نظریه. در طول دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مدیران عامل در هماهنگ کردن تصمیمات و حفظ کنترل در شرکت‌های در حال رشد و پیچیده شدن با مشکلات روز افزونی مواجه بودند. هرچند تاکتیک‌های جدید تحلیل تنزیل جریان نقدی^۱ امکان تصمیمات عقلانی‌تر را در مورد پروژه‌های سرمایه‌گذاری خاص فراهم کرد اما بنگاه‌ها فاقد رویکردهایی سیستماتیک برای توسعه بلندمدت خود بودند. برنامه‌ریزی شرکتی (که برنامه‌ریزی بلندمدت نیز نامیده می‌شود) تا اواخر دهه ۱۹۵۰ به همین منظور ایجاد شد. پیش‌بینی‌های اقتصاد کلان مبنایی برای برنامه‌ریزی شرکت‌های جدید فراهم کرد. قالب رایج آن، یک سند برنامه ریزی شرکتی ۵ ساله بود که اهداف خرد و کلان، روندهای اقتصادی مهم پیش‌بینی شده (از جمله تقاضای بازار، سهم بازار شرکت، درآمد، هزینه‌ها و سود)، اولویت‌های تعیین‌شده برای محصولات و حوزه‌های کسب و کار مختلف بنگاه و هزینه‌های سرمایه تخصیص داده شده را تعیین می‌کرد. گسترش برنامه ریزی شرکتی از طریق جریان مقالات و کتابهای مرتبط با این دانش جدید، سرعت یافت. مشخص شد که تکنیک‌های جدید برنامه‌ریزی شرکتی در ارتباط با هدایت استراتژی تنوع بخشی (که بسیاری از شرکت‌ها در طول دهه ۱۹۶۰ دنبال می‌کردند) بسیار مفید است. تا اواسط دهه ۱۹۶۰ بیش‌تر شرکت‌های اروپایی و آمریکایی واحدهای برنامه ریزی شرکتی را راه اندازی کردند.

در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ اعتماد به برنامه‌ریزی شرکتی به شدت کاهش یافت. نه تنها تنوع‌بخشی موفق به ایجاد هم افزایی‌های مورد انتظار نشد بلکه شوک‌های نفتی سال ۱۹۷۴ و ۱۹۷۹ در دوران جدیدی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان به وجود آمد، هرچند افزایش رقابت بین‌المللی با ورود بنگاه‌های ژاپنی، کره‌ای، آسیایی شرقی به صحنه جهانی شدت یافت. این تلاطم جدید به این معنا بود که بنگاه‌ها دیگر نمی‌توانند سرمایه‌گذاری‌ها و نیاز به منابع خود را ۳ تا ۵ سال جلوتر برنامه‌ریزی کنند - آنها نمی‌توانستند زمان دورتری را پیش‌بینی کنند. در نتیجه توجه از برنامه‌ریزی به سمت تدوین استراتژی تغییر جهت پیدا کرد تا پتانسیل سودآوری با تمرکز کمتر بر جزئیات مسیر رشد شرکت در بازاریابی و موقعیت یابی نسبت به رقبا به حداکثر برسد. این گذار از برنامه‌ریزی شرکتی به آنچه مدیریت استراتژیک نامیده شد مستلزم تمرکز بر رقابت به عنوان مشخصه اصلی محیط کسب و کار و بر حداکثر سازی عملکرد به عنوان هدف اصلی استراتژی بود.

در طول قرن بیست و یکم، چالش‌های جدید موجب تغییر مستمر اصول و روشهای استراتژی شده‌اند. فناوری‌های دیجیتال، تاثیر شگرفی بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع داشتند و باعث ایجاد بازارهای «همه چیز از آن برنده»^۲ و جنگ استانداردها شده‌اند. تغییرات سریع تکنولوژیک باعث شده است که ارتباط استراتژی با طرح‌ها، کمتر و کمتر شده و ارتباط بیشتری با ایجاد گزینه‌های آتی، افزایش نوآوری استراتژیک، و در جستجوی «استراتژی اقیانوس آبی»^۳ فضای بازار بی‌رقیب پیدا کند. پیچیدگی این چالش‌ها به این معنا است که خودکفا بودن دیگر برای بنگاه‌ها امکان پذیر نیست و آنها از طریق برون سپاری و اتحادهای استراتژیک بیش از پیش به بنگاه‌های دیگر وابسته می‌شوند. بحران‌های مالی سال

^۱ تنزیل جریان نقدی، در دانش مالی یکی از روش‌های قیمت گذاری است، که بمنظور برآورد دارایی‌های مالی و بررسی میزان جذابیت فرصت‌های سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

^۲ winner-take-all

^۳ Blue Ocean Strategy

۲۰۰۸-۲۰۰۹ تأثیر زیادی بر استراتژی بنگاه‌ها داشت و تفکر نوین درباره طرح کسب و کار را تشویق کرد. رهایی از افراط و بی عدالتی سرمایه‌داری بازار، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت، اخلاق، پایداری و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت را احیاء کرده است.

استراتژی در حال حاضر

استراتژی چیست؟

استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. جدول ذیل تعدادی از تعاریف واژه استراتژی را ارائه می‌کند. وجه مشترک تمام تعاریف این است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد؛ شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد.

تعریف	منبع
استراتژی: برنامه، روش یا مجموعه اقدامات طراحی شده برای دستیابی به یک هدف یا اثر خاص.	فرهنگ واژگان ورد اسمیت
تعیین اهداف خرد و کلان بلندمدت سازمان و پذیرش راهکارها و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف.	آلفرد چندلر، استراتژی و ساختار
استراتژی؛ الگوی اهداف کلان، مقاصد یا اهداف خرد و سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی برای دستیابی به این اهداف است. استراتژی به گونه‌ای بیان می‌شود که کسب و کارهای فعلی شرکت و کسب و کارهایی که باید انجام دهد و نوع شرکت فعلی و نوع شرکتی که باید باشد را تعریف می‌کند.	کنت اندروز، مفهوم استراتژی گروه

با این حال، همانطور که مشاهده کردیم، مفهوم استراتژی بنگاه در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش بینی بودن محیط کسب و کار، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌های دقیق دارد و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سر و کار دارد. به عنوان مثال اگر چه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند اما آنها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان دهنده بی اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط متلاطم تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد. اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدهای پیش بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شوند، استراتژی به قطب نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند بنگاه را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند.

چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟

گذار از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی بانوان جهت، این پرسش را به وجود می‌آورد که چرا بنگاه‌ها (یا هر نوع سازمانی) به استراتژی نیاز دارد. استراتژی اول با بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، دوم با تسهیل همکاری و سوم با متمرکز کردن سازمان‌ها بر پیگیری اهداف بلند مدت، به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند.

استراتژی به عنوان پشتیبان تصمیم؛ استراتژی، یک الگو یا زمینه است که به تصمیمات فرد یا سازمان انسجام می‌بخشد. اما چرا افراد یا سازمان‌ها نمی‌توانند در غیاب این زمینه وحدت بخش، تصمیمات بهینه را اتخاذ کنند؟ مبارزه شطرنج «انسان در برابر کامپیوتر» در سال ۱۹۹۷ را در نظر بگیرید که در آن کامپیوتر «دیپ بلو»^۱ شرکت آی‌بی‌ام^۲، گری کاسپاروف^۳ را شکست داد. دیپ‌بلو به استراتژی نیاز نداشت. حافظه و

¹ Deep Blue

² IBM

³ Garry Kasparov

قدرت پردازش خارق العاده آن به این کامپیوتر امکان داد تا حرکات بهینه خود را بر اساس یک درخت تصمیم عظیم شناسایی کند. کاسپاروف (هرچند بزرگترین شطرنج باز دنیا بود) دچار عقلانیت محدود بود: تحلیل تصمیمات او در معرض محدودیت های شناختی بود که تمام انسان ها را محدود می سازد. استراتژی برای او دستورالعملی را ارائه می کرد که او را در موقعیت یابی و ایجاد فرصت ها کمک می کرد. استراتژی تصمیم گیری را به روش های مختلف بهبود می بخشد:

- استراتژی با محدود کردن گسترده گزینه های تصمیم گیری در نظر گرفته شده، تصمیم گیری را ساده می کند و به عنوان روشی ابتکاری (برآوردی که جستجوی لازم برای یافتن راه حلی قابل قبول برای یک مسئله تصمیم گیری را کاهش می دهد)، عمل می کند.
- فرایند ایجاد استراتژی، امکان جمع آوری و یکپارچه سازی دانش افراد مختلف را فراهم می کند.
- استراتژی استفاده از ابزارهای تحلیلی (چارچوب ها و تکنیک ها) را تسهیل می کند.

استراتژی به عنوان وسیله هماهنگی؛ چالش اصلی مدیریت، هماهنگ کردن اقدامات اعضای مختلف سازمان است. استراتژی به عنوان یک وسیله ارتباطی برای افزایش هماهنگی عمل می کند. بیانیه های استراتژی ابزاری هستند که مدیر عامل می تواند از طریق آنها هویت اهداف و موقعیت شرکت را برای تمام اعضای سازمان توضیح بدهد. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محلی است که در آن دیدگاه ها مبادله می شود و اجماع ایجاد می شود. پس از تدوین استراتژی می توان آن را به اهداف، تعهدات و اهداف عملکردی تبدیل کرد که تضمین می کند سازمان در جهتی پایدار پیش می رود.

استراتژی به عنوان هدف؛ استراتژی، آینده نگر است. نه تنها با نحوه رقابت بنگاه در حال حاضر، بلکه با آنچه بنگاه در آینده به آن تبدیل می شود مرتبط است. یکی از اهداف اصلی استراتژی آینده نگر، نه تنها ایجاد جهتی برای توسعه بنگاه است بلکه تعیین آرمان هایی است که می تواند اعضای سازمان را برانگیزد و تشویق کند. گری همل^۱ و سی کی پراهلاد^۲ از عبارت «نیت استراتژیک»^۳ برای توصیف این موقعیت استراتژیک مطلوب استفاده می کنند: «نیت استراتژیک، نوعی عدم تناسب شدید را بین منابع و خواسته ها و جاه طلبی ها ایجاد می کند. آنگاه مدیریت ارشد با ایجاد مزایای رقابتی جدید، سازمان را برای رفع این شکاف به چالش می کشد». نتیجه این است که استراتژی باید ارتباط کمتری با تناسب و تخصیص منابع داشته باشد و باید بیشتر با افزایش و استفاده از منابع مرتبط باشد. جیم کالینز^۴ و جری پوراس^۵ نکته مشابهی را مطرح می کنند: همه شرکت های آمریکایی که به مدت پنجاه سال یا بیشتر رهبران بخش خود بوده اند (مرک^۶، والت دیزنی، تری ام، آی بی ام و فورد)، از طریق تعیین «اهداف بزرگ، مهیج، به سختی دست یافتنی»، تعهد و عزم را ایجاد کردند. اهداف سخت و برانگیزاننده در بیانیه چشم انداز و ماموریت بیشتر سازمان ها مشاهده می شود. یکی از شناخته شده ترین اهداف را کندی، رئیس جمهور آمریکا، برای برنامه فضایی ناسا تعیین کرده است: «پیش از پایان این دهه، انسانی بر روی ماه فرود می آید و به سلامت به زمین باز می گردد».

¹ Gary Hamel

² C. K. Prahalad

³ Strategic Intent

⁴ Jim Collins

⁵ Jerry Porras

⁶ Merck

استراتژی را در کجا مشاهده می کنیم؟

استراتژی یک شرکت را می توان در سه جا مشاهده کرد: در اندیشه مدیران، در بیان استراتژی، در سخنرانی ها و اسناد مکتوب آنها و در تصمیماتی که استراتژی از طریق آن اجرایی می شود. البته فقط دو مورد آخر قابل مشاهده هستند.

ریشه های استراتژی در فرآیندهای تفکر کارآفرینان و مدیران ارشد است. نقطه آغاز استراتژی برای کارآفرین، ایده مربوط به کسب و کار است. در بیشتر شرکت های کوچک، استراتژی در اندیشه مدیران باقی می ماند: نیازی به بیان صریح استراتژی نیست. برای شرکت های بزرگ، بیانیه های استراتژی در صورت جلسات هیئت مدیره و اسناد برنامه ریزی استراتژیک مشاهده می شود که همواره محرمانه هستند. اما بیشتر شرکت ها (به خصوص شرکت های دولتی) توضیح استراتژی خود را برای کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و شرکت های کسب و کار ارزشمند می دانند. کولیس و راکستاد^۱، چهار نوع بیانیه را شناسایی کردند که شرکت ها از طریق آن استراتژی های خود را بیان می کنند:

۱. بیانیه مأموریت^۲، هدف سازمانی را توضیح می دهد؛ این بیانیه، «فلسفه وجودی ما» را بررسی می کند.
 ۲. بیانیه اصول یا ارزش ها^۳ بیان می کند که «ما به چه چیزی اعتقاد داریم و چگونه رفتار خواهیم کرد».
 ۳. بیانیه چشم انداز^۴، پیش بینی می کند که «می خواهیم به کجا برسیم».
 ۴. بیانیه استراتژی، برنامه بازی رقابتی شرکت را بیان می کند که معمولاً از بیانیه اهداف، دامنه کسب و کار و مزیت تشکیل می شود.
- این بیانیه ها معمولاً در صفحات وب سایت شرکت ها یافت می شوند. بیانیه های دقیق تر استراتژی (از جمله اهداف میان مدت کیفی و کمی) اغلب در ارائه های مدیریت ارشد به تحلیلگران مشاهده می شود که معمولاً در صفحات «برای سرمایه گذاران» در وب سایت شرکت ها قرار دارد. اطلاعات دقیق در مورد دامنه کسب و کار (محصولات و بازاری که بنگاه در آن رقابت می کند) و مزیت کسب و کار (نحوه رقابت بنگاه) را می توان در گزارش سالانه شرکت مشاهده کرد. در نهایت، استراتژی در تصمیمات و اقدامات اعضای سازمان اجرایی می شود. واقع، بررسی بیانیه های استراتژی با تصمیمات و رفتارهای واقعی برای رفع شکاف بین شعار و واقعیت ضروری است. برای بررسی واقعیت در مقابل عبارات پر آب و تاب و کلیشه ای چشم انداز و مأموریت، پرسیدن سوالات زیر مفید است:

- شرکت پول خود را در کجا سرمایه گذاری می کند؟ توضیحات بیانیه های مالی، تفکیک دقیق هزینه های سرمایه را بر اساس منطقه و بر اساس بخش کسب و کار ارائه می کند.
- شرکت در حال توسعه چه تکنولوژی هایی است؟ شناسایی حق اختراعات ثبت شده شرکت (با استفاده از پایگاه داده های آنلاین ادارات حق اختراع) نشان می دهد که چه مسیر تکنولوژیکی در حال پیگیری است.
- چه محصولات جدیدی ارائه شده است، چه پروژه های سرمایه گذاری آغاز شده است و چه مدیران ارشدی استخدام شده اند؟ این تصمیمات استراتژیک معمولاً در رسانه ها اعلام می شود.

برای شناسایی استراتژی بنگاه، استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی به منظور ایجاد تصویری کلی از آنچه شرکت بیان می کند و آنچه در حقیقت انجام می دهد ضروری است.

¹ Collis & Rukstad

² Mission Statement

³ Statement of Principle

⁴ Vision Statement

فصل دوم: فرآیند مدیریت استراتژیک

اهمیت استراتژی

ناتوانی در اوج بخشیدن به تفکر برای تعیین جهت استراتژیک می تواند تأثیرات مخرب بلند مدتی بر سازمان داشته باشد. پژوهش های انجام گرفته توسط شرکت کنفرانس برد نشان داده است که ۷۰ درصد شرکت های بخش عمومی در حال تجربه افت درآمدی خود تا اندازه بیش از نیمی از ارزش کل سهام شان می باشند. پژوهش های بیشتر، علت اصلی این افت درآمدی را به تصمیمات ضعیف در خصوص استراتژی مرتبط می سازد.

اگرچه نسبت دادن شکست های سازمان به عوامل خارجی، مانند اقتصاد، آسان است اما واقعیت این است که تصمیمات در خصوص استراتژی علت ۷۰ درصد شکست ها در طول زمان را توضیح می دهند. پژوهش ها نشان می دهد هنگامی که تصمیمات ضعیفی در خصوص استراتژی اتخاذ می گردد و سازمان دچار افت درآمدی می شود، عملکرد ضعیف به طور متوسط تا بیش از ۱۰ سال ادامه پیدا می کند. متأسفانه این دوره طولانی عملکرد ضعیف می تواند به ورشکستگی بیانجامد. پژوهش ها در خصوص ۷۵۰ مورد ورشکستگی در دوره ای ۲۵ ساله نشان دادند که عامل اصلی این ورشکستگی ها استراتژی بد بوده است.

ده چالش اصلی استراتژی

ردیف	چالش	درصد سازمان ها
۱	زمان	۹۶
۲	تعهد (خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان)	۷۲
۳	فقدان اولویت ها	۶۰
۴	وضع موجود	۵۶
۵	عدم درک چستی استراتژی	۴۸
۶	فقدان آموزش ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک	۴۸
۷	فقدان همسویی	۴۸
۸	آتش نشانی (واکنش شدید در مواجهه با هر مسئله ای)	۴۴
۹	فقدان داده ها و اطلاعات با کیفیت و به موقع	۳۶
۱۰	جهت گیری غیر شفاف شرکت	۳۲

۱- زمان

رایج ترین چالش که در خصوص استراتژی ذکر می شود، زمان است. وقتی مسئولیت ها بیشتر می شود و افراد کمتری برای برعهده گرفتن آن ها وجود دارند، اکثر مدیران با حجم بیش از اندازه فعالیت ها رو به رو می شوند. تا زمانی که فهرست بلند بالایی از کارهای لازم الاجرا برای هر هفته وجود داشته باشد، احساس کاذبی از انجام موفقیت آمیز کارها به افراد دست می دهد. اما حقیقت این است که فعالیت، همیشه معادل توفیق نیست. وقتی که کارهای زیادی برای انجام دادن وجود داشته باشد، اختصاص زمانی برای فکر کردن، اولین چیزی است که فدا می شود.

۲- تعهد

جلب تعهد دیگران برای پشتیبانی و اجرای استراتژی بسیاری از مدیران را آزار می‌دهد. تعهد که معمولاً تحت عنوان «خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان» هم خوانده می‌شود، می‌تواند به دلایل گوناگونی چالش‌انگیز باشد. اگر افرادی که قرار است استراتژی را اجرا کنند از آن مطلع نباشند یا آن را درک نکنند، آنگاه هرگز تعهد به وجود نخواهد آمد. دلیل دیگر فقدان خریدار استراتژی در سازمان این است که بسیاری از افراد دلایل پیش زمینه استراتژی را درک نمی‌کنند و نمی‌دانند استراتژی چگونه می‌تواند در دستیابی به اهدافشان به آنها کمک کند.

۳- فقدان اولویت‌ها

یکی از اصلی‌ترین دلایل ناامیدی در میان مدیران، فقدان سراسری اولویت بندی در سطح رهبری است. وقتی همه چیز مهم پنداشته شود، «عارضه ظرف پُر» پیش خواهد آمد. استراتژی خوب نیاز به سبک سنگین کردن دارد که با حذف فعالیت‌های زائد و بی‌ارتباط با اهداف سازمان به نوبه خود به استقرار اولویت‌ها کمک می‌کند.

۴- وضع موجود

مطالعات متعدد در علوم اجتماعی نشان می‌دهد که افراد وضع موجود را به تغییر ترجیح می‌دهند. به وضوح افرادی که قرار است منابع را از دست بدهند، ترجیح می‌دهند اوضاع به همان شکل سابق باقی بماند. عامل دیگری که باعث ترجیح وضع موجود می‌شود، وجود این ذهنیت است: «سری را که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند».

۵- عدم درک چستی استراتژی

حتی در بالاترین سطوح سازمانی نیز سرگشتگی در خصوص چستی واقعی استراتژی به وفور دیده می‌شود. شاید به واسطه ماهیت انتزاعی استراتژی است که افراد مختلف، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌نمایند.

۶- فقدان آموزش‌ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک

بسیاری از مدیران تنها به این دلیل استراتژیک نیستند که برای داشتن تفکر و کنش استراتژیک آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۹۰ درصد از مدیران عامل و معاونان هیچ آموزش ندیده‌اند تا بتوانند به استراتژیست‌های قابل‌دری در حیطه کسب و کار تبدیل شوند.

۷- فقدان همسویی

وقتی نوبت به استراتژی می‌رسد، توجه و همدل نمودن افراد کار دشواری می‌شود. چالش اصلی ناشی از این واقعیت است که گروه‌های مختلف در سازمان، اهداف و استراتژی خودشان را دارند. گاهی اوقات آنها با سایرین همسو می‌شوند اما اغلب این گونه نیست.

۸- آتش نشانی

ذهنیت آتش نشانی از رأس سازمان آغاز می‌شود. اگر مدیران ببینند که رهبران ارشدشان مرتباً به هر مسئله‌ای که سر از میز کارشان در می‌آورد، واکنش نشان می‌دهند، خود آنها نیز به مرور همین رفتار را در پیش خواهند گرفت. به این ترتیب روحیه آتش نشانی در فرهنگ سازمانی جای می‌گیرد و افرادی که بیشتر از بقیه واکنشی هستند اعتبار بیشتری کسب می‌کنند. مدیرانی که پیش از پاسخ دادن به هر مسئله‌ای،

آن را فکورانه ارزیابی کنند، به اندازه آتش نشانان پرکار به نظر نخواهند رسید، اما واقعیت این است که آنها فوق العاده بهره‌ورتر هستند. «بیاید در موردش فکر کنیم»، جمله‌ای ساده اما قدرتمند است که می‌تواند واکنشی بودن را از کسب و کار و فرهنگ شما محو نماید.

۹- فقدان داده ها و اطلاعات با کیفیت و به موقع

تفکر استراتژیک به صورت توانایی ایجاد مستمر بینش‌های جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی تعریف می‌شود. بینش در واقع ترکیبی از دو یا تعداد بیشتری تکه‌های اطلاعات یا داده‌ها به طریق یکتا است که به خلق ارزش جدید منجر می‌شود. مدیرانی که اطلاعات و داده‌های به موقع و با کیفیت در خصوص جنبه‌های کلیدی کسب و کارشان دریافت نمی‌کنند، برای استراتژیک فکر کردن با مانع مواجه می‌شوند. البته توانایی درک این اطلاعات نیز حیاتی است. در همین راستا مطالعه‌ای نشان داد که ۶۲ درصد از کارکنان نمی‌توانند معنای داده‌هایی که دریافت می‌کنند را دریابند.

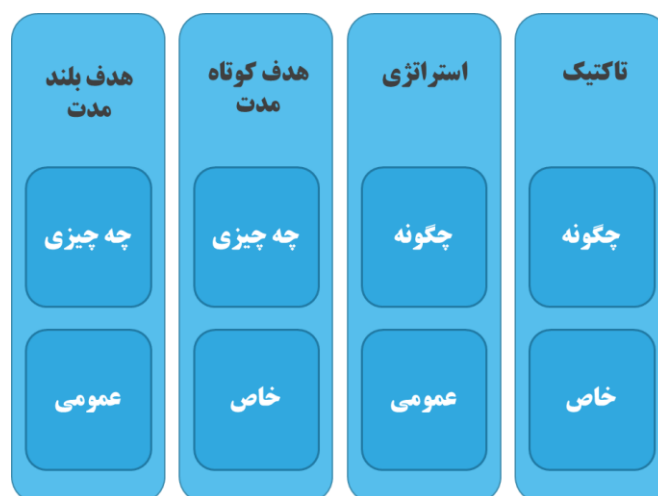
۱۰- جهت گیری غیر شفاف شرکت

در صورتی که جهت گیری استراتژیک شفافی در سطح کسب و کار و سطح بنگاه مادر وجود نداشته باشد، وضع استراتژی برای مدیران دشوار خواهد بود. در حالی که مخفی نگه داشتن فرایندهای اقتصادی و دارایی‌های فکری آینده قابل درک است، مخفی نگه داشتن استراتژی چندان معنادار به نظر نمی‌رسد. اگر استراتژی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت است، آنگاه امکان ندارد مشارکت و تعهد کامل کارکنان برای پیش بردن استراتژی‌ای ایجاد شود که از چیرستی آن بی‌اطلاع هستند.

چارچوب گُست

گُست، برگرفته از حروف اول کلمات اهداف بلندمدت (Goals)، اهداف کوتاه مدت (Objectives)، استراتژی‌ها (Strategies)، و تاکتیک‌ها (Tactics) می‌باشد که در کنار یکدیگر کلمه GOST را می‌سازند.

یکی از اصلی‌ترین چالش‌هایی که در خصوص استراتژی وجود دارد، ناواضح بودن چیرستی استراتژی و تفاوت آن با برخی کلید واژگان برنامه‌ریزی کسب و کار است. چارچوب ساده تحت عنوان گُست به مدیران همه سطوح سازمان کمک می‌کند که این واژگان برنامه‌ریزی کسب و کار را به درستی به کار برند و به دیگران نیز بیاموزند.



چارچوب گُست

هدف بلند مدت

هدف بلند مدت^۱، یک هدف است. چیزی را توصیف می کند که شما به طور کلی تلاش می کنید تا به آن دست یابید. مثالی از هدف بلند مدت برای مدیر منطقه ای فروش را در ادامه ملاحظه می کنید.

هدف بلند مدت: پیروز شدن در رقابت فروش ملی در منطقه فودمان

هدف کوتاه مدت

هدف کوتاه مدت^۲ نیز چیزی را توصیف می کند که در تلاش برای دستیابی به آن هستید. وجه تمایز آن با هدف بلند مدت در این است که شما به طور خاص تلاش می کنید به آن دست یابید.

سرنام رایجی که برای فهم بهتر مفهوم هدف کوتاه مدت به کار می رود، «اسمارت^۳» است. ویژه^۴، قابل اندازه گیری^۵، قابل دستیابی^۶، مرتبط^۷، و دارای محدودیت زمانی^۸. اهداف کوتاه مدت باید این معیارها را داشته باشند و مستقیماً در راستای اهداف بلندمدتی باشند که پیش از این تنظیم شده اند. همانگونه که در مثال زیر قابل مشاهده است، هدف کوتاه مدت با هدف بلند مدت مربوطش مطابقت دارد:

هدف بلند مدت: پیروز شدن در رقابت فروش ملی در منطقه فودمان

هدف کوتاه مدت: دستیابی به فروش ۲۵ میلیون دلاری تا پایان فصل سوم امسال

استراتژی و تاکتیک

وقتی اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت را تعیین کردیم، می توانیم سراغ استراتژی برویم که مسیر دستیابی به آنها محسوب می شود. استراتژی و تاکتیک ها چگونگی دستیابی شما به اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت و چگونگی تخصیص منابع برای کسب موفقیت هستند. استراتژی برنامه کلی تخصیص منابع است. تاکتیک ها به طور خاص به چگونگی انجام کار می پردازند. با استفاده مجدد از مثال قبل می توانیم مشاهده کنیم که چگونه استراتژی به عنوان مسیر دستیابی به اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت عمل می کند.

هدف بلند مدت: پیروز شدن در رقابت فروش ملی در منطقه فودمان

هدف کوتاه مدت: دستیابی به فروش ۲۵ میلیون دلاری تا پایان فصل سوم امسال

استراتژی: متمرکز نمودن فعالیت های فروش بر افزایش سهم شرکت از کیف پول مشتریان کنونی

تاکتیک ها: همکاری مدیران ناحیه فروش با نمایندگان فروش برای گذاشتن قرار ملاقات با ۵ مشتری برتر در هر زیر ناحیه. تهیه کاربرگ فروش که ارزش پولی استفاده از محصولات مان را به صورت ترکیبی نشان می دهد. فیلمبرداری از سه تن از مشتریان زمانی که در حال

¹ Goal

² Objective

³ SMART

⁴ Specific

⁵ Measurable

⁶ Achievable

⁷ Relevant

⁸ Time-bound

استفاده از دو یا چند عدد از محصولاتمان به صورت ترکیبی می‌باشند. خرید آپد و قرار دادن کاربرگ های خرید فروش و ویدیوها در اسلایدهای ارائه برای استفاده در زمان ملاقات با مشتریان. ایجاد فهرستی به منظور کمک به مدیران ناهیه ی فروش در افزایش سهم شرکت از کیف پول.

اگر مدیران سازمان شما در تفاوت قائل شدن میان استراتژی و تاکتیک ها دچار مشکل هستند، در این صورت می‌توانند از «**قانون لمس**» بهره ببرند. اگر بتوانید دستان را دراز کنید و آن را به طور فیزیکی لمس کنید (مانند کاربرگ فروش، دی وی دی آموزشی و غیره)، آنگاه با تاکتیک مواجه هستید. مفهوم استراتژی ریشه در عرصه نظامی دارد و سابقه آن به چندین هزار سال پیش می‌رسد آن موقع نیز ژنرال و فیلسوف نامدار چینی، سان تزو، گفته بود: «همه افراد می‌توانند تاکتیک‌هایی که برای غلبه در جنگ به کار می‌برم را ببینند اما آن چیزی که هیچ کس نمی‌تواند ببیند، استراتژی است که پیروزی بزرگ از دل آن زاییده می‌شود».

اغلب گفته می‌شود که استراتژی بلندمدت است و تاکتیک ها کوتاه مدت هستند. در واقع توصیف های بلند مدت یا کوتاه مدت بودن برای استراتژی و تاکتیک ها همیشه مصداق ندارد. ممکن است استراتژی به شما کمک کند تا طی سه ماه به هدف بلند مدت خود دست یابید. در عوض، احتمال دارد تاکتیک‌هایی که برای بیرون راندن رقیبی سرسخت به کار گرفته اید برای سالیان متمادی ادامه یابد.

از آنجایی که نمیتوانیم استراتژی را ببینیم یا به طور فیزیکی لمس می‌کنیم، اغلب قربانی اش می‌کنیم و مستقیماً به سراغ تاکتیک‌ها می‌رویم. اگر پیش از تعیین تاکتیک‌ها، استراتژی تعیین نشده باشد، آنگاه زمانی که اهداف کوتاه مدت حاصل نشوند، راه هوشمندانه ای برای تغییر مسیر سازمان وجود نخواهد داشت. اگر پلی (استراتژی) برای عبور وجود نداشته باشد، داشتن خودروپی با عملکرد بالا (تاکتیک)، نمی‌تواند به شما کمک کند تا به آن سوی رودخانه برسید.

تعریف استراتژی

تعریف کامل از استراتژی می‌تواند به این صورت باشد: تخصیص هوشمندانه منابع محدود از طریق سیستم منحصر به فردی از فعالیت‌ها به منظور دستیابی به عملکرد برتر در مقایسه با رقبا در خدمت رسانی به مشتریان. منابع شامل زمان، استعداد، و سرمایه می‌شوند. ایده بی‌همتا بودن - این معنا که فعالیت‌های متفاوتی انجام دهیم یا فعالیت‌های مشابه را متفاوت از رقبا انجام دهیم - محور استراتژی است.

هدف اصلی مدیریت استراتژیک، پاسخ به این سوال است که چرا برخی از سازمانها موفق و برخی دیگر ناموفق هستند؟ چرا شرکت‌هایی نظیر اینتل^۱ و یا دل^۲ بسیار موفق بوده و برخی شرکت های دیگر نظیر انرون^۳ یا ورلد کام^۴ ورشکست شده‌اند. علت ناموفق بودن سازمان ها ممکن است تغییر سلاقی مصرف کنندگان، فعالیت‌های رقبا، اقدام های دولت، رویدادهای پیش بینی نشده و یا اشتباهات استراتژیک مدیران شرکت باشد.

مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند وظیفه‌ای تعریف کرد که به سازمان امکان می‌دهد به اهدافش دست یابد. هدف از مدیریت استراتژیک، بهره‌برداری و خلق فرصت‌های جدید و متفاوت برای فردا است.

¹ Intell

² Dell

³ Enron

⁴ Worldcom

مدیریت استراتژیک را می‌توان علاوه بر سازمان‌های انتفاعی، با اندکی تعدیل در سازمان‌های غیر انتفاعی و دولتی نیز به کار گرفت. در تدوین استراتژی دوره‌هایی از ثبات وجود دارد ولی دوره‌هایی از بی‌ثباتی، کورکورانه حرکت کردن و تغییر تدریجی و کلی نیز وجود دارند. این دیدگاه نسبت به استراتژی، به عنوان یک فرآیند نامنظم، تمایل انسان‌ها را به تداوم یک دوره عمل خاص تا هنگامی که کاری اشتباه صورت بگیرد و یا اینکه فردی مجبور به بازاندیشی در مورد اقدام‌هایش شود، منعکس می‌کند. این دوره انحراف استراتژیک ممکن است در نتیجه رکود سازمانی باشد و چه بسا این عقیده مدیریت را نشان دهد که استراتژی فعلی هنوز مناسب است و فقط به تغییرات اندکی نیاز دارد. لذا وارد آوردن شوک ناگهانی به سیستم به منظور تحریک مدیریت برای ارزیابی مجدد موفقیت سازمان ضروری است. یک رویداد محرک یا عامل چیزی است که سبب ایجاد انگیزه جهت تغییر استراتژی می‌شود. بعضی از رویداد‌های محرک احتمالی به شرح زیر است:

۱. **مدیرعامل جدید:** مدیرعامل جدید وضعیت رکود حاکم بر سازمان را تحرک می‌بخشد و آسوده خیالی افراد را از بین برده و در نتیجه قادر است به سازمان شوک وارد کند.
۲. **مداخله یک موسسه بیرونی:** برای مثال، شرکت به طور ناگهانی با عدم موافقت در دریافت وام از سوی بانک مواجه می‌گردد.
۳. **تهدید تغییر در مالکیت:** هنگامی که شرکت اقدام به کسب مالکیت یک شرکت دیگر از طریق خرید سهام عادی آن کند.
۴. **تشخیص مدیریت از طریق شکاف عملکرد:** شکاف عملکردی از طریق مقایسه بررسی عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار شناسایی می‌شود.

روش‌های تشخیص استراتژی سازمان

در دنیای واقعی هیچ سازمانی بدون استراتژی نیست چراکه استراتژی فی‌نفسه به معنی راه و روش دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. اما در ادبیات کلاسیک منظور از این که یک سازمان استراتژی دارد، تحقق دو شاخص است: اول، مستند و مکتوب بودن استراتژی سازمان، و دوم اینکه استراتژی مذکور حاصل یک فرایند نظام‌مند بررسی و ارزیابی علمی باشد.

اسنو و همبریک^۱، چهار روش برای تشخیص استراتژی یک سازمان ارائه کرده‌اند. این چهار روش عبارتند از: استنباط محقق، خود گزارشی، ارزیابی بیرونی، و شاخص‌های عینی.

۱. **استنباط محقق:** در این روش محقق بر اساس کلیه اطلاعاتی که در دسترس وی قرار دارد، استراتژی سازمان را تشخیص می‌دهد. محقق بیش از هر فرد دیگری، به جز مدیران سازمان، اطلاعات بیشتری در مورد عملیات و فعالیتهای آن دارد. از طرف دیگر محقق در مقایسه با مدیران سازمان بر مباحث علمی و نظری نیز مسلط‌تر است. وی از ترکیب این دو می‌تواند استراتژی سازمان را تشخیص دهد.

۲. **خود گزارشی:** در این روش از مدیران عالی سازمان خواسته می‌شود تا استراتژی سازمان خود را مشخص کنند.

¹ Snow and Hambrick

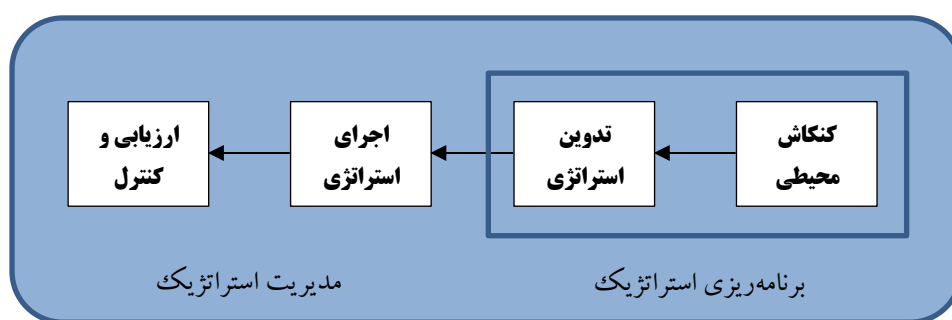
۳. **ارزیابی بیرونی.** در این روش از نظرات خبرگان و افراد مجرب خارج از ساختار و تشکیلات سازمان برای تشخیص استراتژی سازمان استفاده می‌شود. مدیران رقبا، مدیران تامین کنندگان، مشتریان، توزیع کنندگان مستقل، خبرگان و پیشکسوتان با تجربه صنعت، مشاوران و تحلیلگران صنعت، نمونه هایی از افراد خبره بیرونی هستند.

۴. **شاخص های عینی.** در این روش تشخیص استراتژی سازمان بر مبنای داده های واقعی و نگرشی قرار دارد. اطلاعات و داده‌های مربوط به بازار و محصول در تشخیص استراتژی مفید هستند. مهمترین ضعف این روش فقدان داده های کافی برای تجزیه و تحلیل است.

مطالعه مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در یک سازمان در چهار مرحله متوالی شکل می‌گیرد:

۱. **برنامه ریزی مالی پایه‌ای:** یعنی اعمال کنترل عملیاتی بهتر به منظور تحقق بودجه ها.
 ۲. **برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی:** یعنی توسل به برنامه‌ریزی اثربخش تر برای رشد به کمک پیش بینی آینده.
 ۳. **برنامه ریزی استراتژیک:** روی آوردن به واکنش سریع تر به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر استراتژیک.
 ۴. **مدیریت استراتژیک:** نیل به مزیت رقابتی و آینده موفقیت آمیز از طریق مدیریت کلیدی منابع سازمان.
- در حقیقت مرحله ۳ فقط به دو جزء نخست مدیریت استراتژیک یعنی کنکاش محیطی و تدوین استراتژی محدود می‌شود؛ در حالی که مدیریت استراتژیک علاوه بر این دو عنصر، عناصر دیگری نظیر اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل آن را نیز در بر دارد. این تفاوت در شکل ذیل نشان داده شده است.



تفاوت مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

تصمیم‌گیری استراتژیک

صفت مشخصه مدیریت استراتژیک، تأکید آن بر تصمیم‌گیری استراتژیک است. تصمیم‌های استراتژیک با آینده بلندمدت سازمان سروکار دارند و دارای سه صفت مشخصه هستند:

۱. **نادر و كمىاب هستند:** تصميم‌هاى استراتژيك غير عادى هستند و نوعاً هيچ روالى براى پيگيرى آنها وجود ندارد و تعداد آنها از ساير تصميم‌ها بسيار كمتر است.
۲. **مهم هستند:** تصميم‌هاى استراتژيك منابع كلانى را به خود اختصاص مى دهند، در نتيجه به تعهد زيادى نياز دارند.
۳. **جهت دهنده هستند:** تصميم‌هاى استراتژيك مسيرهائى را براى تصميم‌هاى كوچكتر و اقدام‌هاى آينده در سازمان، تعيين مى كنند.

روش‌هاى تصميم گيرى استراتژيك

بر اساس نظريه ميتزبرگ، رويكردها و روش‌هاى تصميم گيرى استراتژيك به شرح زيرند:

۱. **روش كارآفرينانه:** در اين روش، استراتژى به وسيله يك فرد قدرتمند ايجاد مى شود. تمرکز در درجه اول بر فرصت‌ها و بعد در مشكلات قرار مى گيرد.
۲. **روش انطباقى:** در اين روش تصميم گيرى استراتژيك با ارائه راه حل‌هاى واكنشى به مشكلات موجود مشخص مى شود، تا به وسيله جستجوى پيشگيرانه براى فرصت‌هاى جديد. در اين روش چانه زنى‌هاى فراوانى بر درباره اولويت اهداف رخ داده و تدوين استراتژى جزء به جزء و در مراحل متوالى صورت مى گيرد.
۳. **روش برنامه ريزى:** اين روش شامل جمع‌آورى منظم اطلاعات مناسب براى تجزيه و تحليل صنعت، تدوين استراتژى‌هاى معقول و انتخاب منطقى مناسب ترين استراتژى است.

دام‌هاى تصميم گيرى استراتژيك

اطلاعات نقش عمده اى در تصميم گيرى استراتژيك دارد و بر تدوين استراتژى اثر مى گذارد. دلايل عمده‌اى وجود دارد كه مديران بعضى مواقع نمى توانند اطلاعات مناسب را به دست آورند؛ به اين موارد «دام‌هاى استراتژيك» مى گويند. دام‌هاى استراتژيك در دوطبقه كلى: ۱- گرايش‌ها و تمايلات شناختى و ادراكى، و ۲- گروه انديشى، قرار مى گيرند.

۱. **گرايش‌ها و تمايلات شناختى و ادراكى:** اين گرايش‌ها و تمايلات به پنج دسته تقسيم مى شوند:

۱. **گرايش به پيش فرض‌هاى قبلى:** چون افراد داراى تجربيات مختلفى هستند، از اين رو تمايل دارند وقتى كه با يك مسئله روبرو مى شوند با تأكيد بر تجربيات قبلى خود آن مسئله را حل كنند و چنانچه شواهد، مدارك و اسناد معتبرى نيز به آنها داده شود، همچنان در عقايد قبلى خود پافشارى مى كنند.
۲. **استدلال از طريق قياس:** گاهى اوقات افراد به هنگام مواجه شدن با يك مشكل پيچيده از استدلال‌هاى ساده استفاده مى كنند كه منجر به تصميم‌هاى ضعيف مى شود.

۳. **تعهد بیش از حد:** هنگامی برای تصمیم گیرنده رخ می‌دهد که از قبل به تخصیص منابع برای یک پروژه متعهد شده باشد و حتی وقتی که درمی‌یابد پروژه در آستانه شکست است با تزریق میزان بیشتری از منابع، پروژه را تأمین نموده و بر استمرار آن تأکید می‌ورزد.

۴. **عمومیت دادن:** یعنی یک نمونه کوچک را به یک نمونه بزرگ بسط دهیم. برای مثال، اگر بعد از وقوع چند جنگ، همواره «رکود» به وجود آمده باشد، این تصور ایجاد می‌شود که بعد از اتمام هر جنگی، رکود رخ می‌دهد.

۵. **توهم کنترل:** زمانی است که گروهی از تصمیم گیرندگان، بدون در نظر گرفتن این نکته که پیش‌فرض‌های تصمیم به چه مبنایی استوار است، اقدام به عمل می‌کنند. این پدیده به ویژه زمانی رخ می‌دهد که یک گروه حول یک فرد یا یک سیاست خاص ائتلاف کنند.

۲. **تفکر گروهی:** دام‌های قبلی همگی دام‌های فردی و شخصی بودند اما اغلب تصمیم‌های استراتژیک توسط گروهی از افراد اتخاذ می‌شود نه یک فرد. گروه اندیشی موقعی رخ می‌دهد که یک گروه از تصمیم گیرندگان بدون مطرح کردن و بررسی مفروضات اساسی، یک فعالیت را در پیش می‌گیرند.

روش‌های بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک

برای رهایی از دام‌های استراتژیک و اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک بهتر دو روش پیشنهاد می‌شود: ۱- منتقد مدافع، ۲- پرسشگری گفتمانی

۱. **منتقد مدافع:** این روش مخصوص تصمیم‌گیری در سطح فردی است. برای اینکه افراد یک گروه در تصمیم‌گیری همیشه مشابه، هم‌فکر و هم‌عقیده نباشند و حداقل یک نفر در آن گروه باشد که مخالفت خود را ابراز کند، فردی که مخالف عقاید جاری گروه است را در گروه مشارکت می‌دهند. این فرد را اصطلاحاً منتقد مدافع (یا مدافع متضاد) می‌نامند.

۲. **پرسشگری گفتمانی:** در اینجا یک گروه مخالف و یک گروه موافق تشکیل می‌شود که هر کدام طرح خود را ارائه می‌دهند. از حاصل تعامل گروه‌های مخالف و موافق، وجوه تعدیل دو طرف مطرح شده و طرح نهایی حاصل می‌شود.

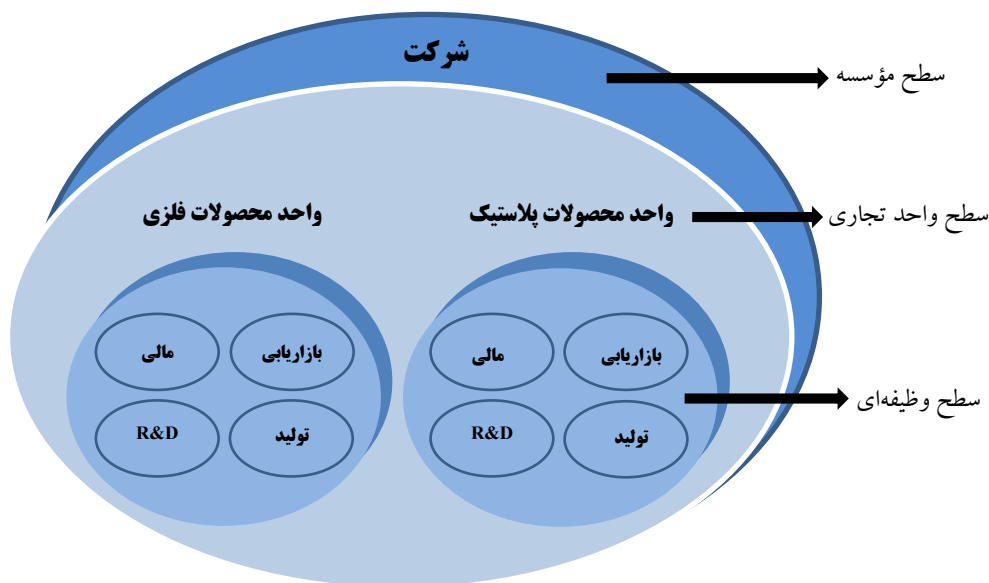
سطوح مدیریت استراتژیک

در شرکتی که دارای فعالیت‌های متنوعی است، سه سطح اصلی مدیریت قابل شناسایی است: سطح شرکت، سطح کسب و کار، سطح وظیفه‌ای.

۱. **سطح شرکت:** مدیریت در این سطح شامل مدیرعامل و دیگر مدیران ارشد است.

۲. **سطح کسب و کار:** سطح کسب و کار یا سطح واحد تجاری، از روسای واحدهای تجاری و کارمندان ستادی حامی آنها شکل می‌یابد.

۳. **سطح وظیفه‌ای:** مدیران این سطح وظایف خاصی مانند امور پرسنل تولید بازاریابی تحقیق و توسعه مالی و نظایر آنها را بر عهده دارد.



سطوح مدیریت استراتژیک

رهبری استراتژیک

یکی از نقش‌های کلیدی مدیریت در هر سطحی، رهبری است. رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی ایجاد چشم‌انداز استراتژیک^۱ برای سازمان و ایجاد انگیزه در دیگران برای پذیرش آن چشم‌انداز. رهبری استراتژیک مشخصاتی دارد که مهمترین آنها عبارتند از: ۱- دوراندیشی، بلاغت و ثبات، ۲- تعهد، ۳- توانایی دریافت اطلاعات، ۴- تمایل به تفویض اختیار و قدرت، ۵- زیرکی سیاسی.

سه زیرکی عمده سیاسی وجود دارد:

۱. رهبران موفق سعی می‌کنند قدرت را با مهارت ایجاد کنند، تا با استفاده از روش‌های ابتدایی و از طریق اجماع موافقت دیگران را کسب کنند.
۲. مدیران موفق سعی می‌کنند تا از طرح تفصیلی برنامه‌های خود پرهیز کنند. زیرا مسائل غیرقابل پیش‌بینی وجود دارد که ممکن است برنامه‌های آنها را تحت تأثیر قرار دهد.
۳. مدیران موفق تلاش می‌کنند که برنامه‌های استراتژیک خود را مرحله به مرحله طرح ریزی و اجرا کنند. این عمل باعث تسلط بیشتر مدیر بر موضوع شده و مشکلات احتمالی سریعتر شناسایی و رفع می‌شوند و مانع از سردرگمی مدیر و دست‌اندرکاران خواهد شد.

¹ Strategic Vision

فصل سوم: رسالت، چشم انداز، اهداف، آرمان‌ها، و ذینفعان

رسالت، چشم انداز، اهداف و آرمانها

رسالت (ماموریت)

رسالت^۱ عبارت است از دلیل یا هدف وجودی سازمان. رسالت شامل فلسفه سازمانی نیز هست. فلسفه سازمانی عبارت است از اعتقادات، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های فلسفی که تصمیم‌گیرنده استراتژیک به آنها متعهد است. به عنوان نمونه، رسالت شرکت «مای‌تگ» عبارت است از: «بهبود بخشیدن به زندگی مردم از طریق طراحی، تولید، بازاریابی و خدمات بهترین لوازم خانگی در دنیا».

ماموریت یا رسالت دربرگیرنده مقصود یا فلسفه وجودی سازمان، مخاطبین و مشتریان است و می‌تواند شامل دامنه فعالیت، نوع محصولات یا خدمات، تکنولوژی مورد استفاده، تعهدات و مسئولیت‌های سازمان به جامعه و ذینفعان، و فلسفه وجودی که سازمان به آنها متعهد است، باشد.

به تعبیر فرد آر دیوید^۲ «بیانیه ماموریت» سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند. در بیانیه ماموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست‌ها وجود دارد مطرح می‌شود، یعنی: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» ماموریت پدیده ثابتی نیست بلکه در طی دوره‌های زمانی و همگام با تغییرات محیطی و بلوغ سازمانی تغییر می‌کند.

رسالت سازمان باید چهار جزء کلیدی را در خود جای دهد:

۱. **تعهدات سازمان به ذینفعان:** سازمان باید مهمترین ذینفعان خود را شناسایی کرده و بر تحقق اهداف و نیازهای آنان تأکید کند.
۲. **حوزه کسب و کار:** حوزه‌هایی که سازمان در آن رقابت خواهد کرد را می‌توان بر حسب مشتریان، کارکردهای سازمان و تکنولوژی به کار گرفته شده، تعریف کرد.
۳. **منابع مزیت رقابتی:** سازمان باید مهارت‌های لازم برای نیل به چشم‌انداز مطلوب شناسایی کرده و مشخص کند که چگونه قصد دارد در خلق ارزش برای مشتری و کسب مزیت رقابتی موفق باشد.
۴. **توجه به آینده:** سازمان باید تغییرات احتمالی را در محیط‌های حقوقی و اقتصادی پیش‌بینی کند.

رسالت (ماموریت) سازمان، کسب و کار سازمان را تعریف کرده، چشم‌انداز و اهداف اصلی را توضیح می‌دهد و ارزش‌های فلسفی حاکم بر سازمان را نیز توصیف می‌کند.

¹ Mission

² Fred. R. David

بانک کشاورزی ایران مأموریت خود را اینگونه تعریف کرده است: «خلق خدمات بانکی متمایز به صورت پایدار برای تامین نیاز و افزایش بهره‌وری مشتریان و به ویژه سازمانها، بنگاه‌های اقتصادی و افراد فعال در بخش کشاورزی و صنایع وابسته و مرتبط به آن».

چشم انداز

چشم انداز^۱ نشان دهنده جایگاه آتی یک حوزه کسب و کار است. چشم انداز نشان می‌دهد که جایگاه سازمان در آینده دور چگونه است. به عبارت ساده‌تر، چشم انداز عبارت است از: «آینده ای واقع گرایانه، محقق الوقوع و جذاب برای سازمان، یا بیان صریح مقصدی که سازمان باید به سوی آن حرکت کند».

بین مأموریت و چشم انداز نیز باید تفاوت قائل شد. مأموریت وضعیت فعلی را توصیف می‌کند و چشم انداز مشخص می‌کند نقشه سازمان در آینده می‌خواهد چه وضعیتی داشته باشد. به عبارت دیگر چشم انداز سازمان بیانیه‌ای (شفاهی یا کتبی) است که از سوی عالی‌ترین سطح مدیریت سازمان تدوین می‌شود. این بیانیه درک مدیریت را از آینده مطلوب سازمان نشان می‌دهد و نشان دهنده نوع اقدام هایی است که می‌باید برای ساختن آینده سازمان و تحقق مأموریت آن انجام داد. چشم انداز به معنای این است که سازمان در آینده می‌خواهد چه بشود. بیانیه چشم انداز با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تاکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در تحقق آینده مذکور، الهام بخش فعالیت‌های کارکنان است.

بسیاری از سازمان‌ها هم بیانیه مأموریت تدوین می‌کنند و هم چشم‌انداز. در حالی که بیانیه مأموریت^۲ به این پرسش پاسخ می‌دهد که «کسب و کار ما چیست؟»، بیانیه چشم‌انداز^۳ به این پرسش پاسخ می‌دهد که «می‌خواهیم چه بشویم؟».

معیارهای یک بیانیه چشم انداز مناسب عبارتند از:

- جامع، تحول گرا، آینده‌نگر و پویا
- سادگی، گویایی، کوتاهی در جملات
- تناسب با شرایط، ویژگی‌ها و قابلیت‌های سازمانی
- انعکاس دهنده آرزوهای بزرگ
- شوق انگیز
- منحصر به فرد
- بلندپروازانه (البته نه خیال پردازانه).
- برانگیزاننده مشارکت همگانی و مشوق حرکت جامعه
- استاندارد برتر

چشم انداز بانک کشاورزی ایران عبارت است از: «بانک تفهیمی برتر منطقه، پیشرو در نوآوری و به کارگیری تکنولوژی های نوین در صنعت بانکداری و خدمات مالی».

¹ Vision

² Mission Statement

³ Vision Statement

شرکت تولیدی مهرام چشم انداز خود را بدین صورت تعریف کرده است: «معتبرترین و قابل اعتمادترین برند صنایع غذایی با تأکید بر نوآوری در ارزش افزوده مشتریان از طریق تمرکز بر کیفیت محصولات و ارتباطات پایدار با مشتریان».

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 درآمدند، 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 خلأیت 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 می گیرد، 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- سمت‌گیری 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 ای‌تی‌اندی 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؟

نمونه‌هایی از ۹ عنصر اساسی در یک بیانیه مأموریت

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 می‌کنند (جانسون اند جانسون).
۲. **محصولات یا خدمات:** محصولات اصلی آماکس را مولیدن، زغال، سنگ آهن، مس، سرب، روی، نفت و گاز طبیعی، پتاس، فسفات، نیکل، تنگستن، نقره، طلا و منیزیم تشکیل می‌دهد (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 مصرف‌کننده به قیمت‌های معقول مشغول است (استاندارد اوایل کمپانی).

¹ Ivermectin

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 کشورهایی 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 بیانیه های مأموریت

شاید بهترین راه برای توسعه مهارت های لازم جهت نوشتن و ارزیابی بیانیه های مأموریت، مطالعه مأموریت کمپانی های واقعی باشد. بنابراین بیانیه های مأموریتی که در جدول زیر ارائه شده اند بر اساس ۹ عنصر مطلوب ارزیابی می شوند.

نمونه هایی از بیانیه مأموریت

- ❖ فلیتوود انترپرایز رهبری تولید محصولات با کیفیت در زمینه خانه های متحرک و صنایع مسکن پیش ساخته (۲۰۷) را برعهده دارد و ولعی فراوان به نوآوری های مشتری محور از خود نشان می دهد (۱). ما بر آموزش تاکید داریم، از تنوع نیروی کار استقبال می کنیم و برای همکاران و فروشنده گانمان فرصت های رشد به وجود می آوریم (۹). ما با به کار بردن تکنولوژی های مناسب، رهبری صنایع خود را برعهده خواهیم گرفت (۴). ما فعالیت خود را در عالی ترین سطح اخلاقیات و انطباق با قانون با تاکید بر حکمرانی شرکتی نمونه انجام می دهیم (۶). ما به سهامدارانمان ارزش، بازده عملیاتی مثبت و درآمدهایی در بالاترین سطح صنعت ارائه می دهیم (۵).

(این بیانیه فاقد دو عنصر است: بازارها و دغدغه نسبت به سیمای عمومی بنگاه).

❖ آرمان ما آن است که پرسی 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 کاریبین 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 پیش‌بینی 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 موفق‌ترین 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 می‌کنیم (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).

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

هیچ‌گونه بهترین بیانیه مأموریت برای یک سازمان وجود ندارد، بنابراین در ارزیابی بیانیه‌های مأموریت به نظر صائب به نیاز داریم. در جدول فوق شماره‌هایی که در هر بیانیه ارائه شده‌اند حکایت از آن داشتند که کدام عناصر در هر یک از اسناد مربوطه گنجانده شده‌اند. از روی این شماره‌ها می‌توان گفت که در میان بیانیه‌های 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.

اهداف و آرمان

اهداف^۱ نتایج نهایی فعالیتهای برنامه‌ریزی شده هستند و بیان می‌کنند که چه چیزی و در چه زمانی انجام شود. دستیابی به اهداف سازمان، رسالت سازمان را نیز برآورده می‌سازد. واژه اهداف را نباید با «آرمان»^۲ اشتباه گرفت. آرمان عبارت است از بیانیه‌ای نامحدود در مورد چیزی که یک نفر می‌خواهد بدون کمی سازی و یا در نظر گرفتن معیار زمان به آن برسد. به طور مثال واژه «افزایش سودآوری» یک آرمان است نه یک هدف. در این رابطه شرکت تری ام سه هدف خود را به صورت زیر بیان می‌کند:

۱. رسیدن به ۱۰ درصد رشد سالانه در سود هر سهم
۲. رسیدن به ۲۰ درصد نرخ بازده حقوق صاحبان سهام
۳. رسیدن به ۲۷ درصد بازده سرمایه گذاری

ذینفعان سازمان

ذینفع^۳ به فرد گروه یا سازمانی اطلاق می‌شود که می‌بایست توسط رهبران، مدیران و کارکنان خط مقدم سازمان مورد توجه قرار گیرد. ذینفعان تنها می‌توانند افراد یا گروه‌هایی باشند که دارای قدرت اثرگذاری مثبت در آینده سازمان هستند. ذینفعان بدون داشتن قدرت، ذینفع محسوب نمی‌شوند. فریدمن ذینفعان را اینگونه تعریف می‌کند: «افراد یا گروه‌هایی که می‌توانند در دستیابی سازمان به اهداف خود اثرگذار بوده و از دستیابی سازمان به اهدافش تاثیر بپذیرند».

دلایل اهمیت تحلیل ذینفعان

نوت در کتاب خود با عنوان «چرا تصمیم‌ها با شکست مواجه می‌شوند» چهارصد تصمیم استراتژیک را مورد بررسی دقیق قرار داد و دریافت که نیمی از این تصمیم‌ها با شکست روبه‌رو شده‌اند. در اغلب موارد دلیل شکست عدم توجه تصمیم‌گیرندگان به انتظارات ذینفعان و اطلاعاتی که در ذینفعان کلیدی قرار داشت، بود. توجه به ذینفعان در تمامی مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک مهم است چرا که موفقیت سازمانها به تامین رضایتمندی ذینفعان کلیدی بر طبق آنچه آنان ارزشمند می‌دانند، بستگی دارد.

شبکه ذینفعان

این حقیقت که ذینفعان می‌توانند به طور غیرمستقیم عناصر قدرت را در یک سازمان اعمال کنند، حاکی از وجود وابستگی متقابل میان همه یا برخی از ذینفعان یک سازمان است. مطالعات رولی نشانگر آن است که شرکت‌ها صرفاً پاسخگویی هر ذینفع به طور انفرادی نیستند، بلکه پاسخگویی تعاملی تاثیرات و نفوذهای چندگانه از سوی مجموعه‌ای از ذینفعان هستند. حتی یک سازمان می‌تواند ذینفع سازمان دیگری باشد در حالی که خود دارای ذینفعانی است.

¹ Objectives

² Goal

³ Stakeholder

شناسایی تأثیرات ذینفعان

در تحلیل ذینفعان، تأثیر یا قدرت ذینفع به این نکته اشاره دارد که آنها قادرند دیگران را ترغیب، تحریک و یا ملزم کنند تا سلسله فعالیت‌هایی انجام شود. راه‌های متعددی جهت به کارگیری چنین قدرتی وجود دارد، مانند نفوذ مستقیم، لابی یا اعمال نفوذ، یا به کارگیری موقعیت غالب بازار. قدرت ذینفعان حسب درونی یا بیرونی بودن ذی‌نفع منبعث از یکی از منابع زیر است:

۱. ذینفعان درونی

- سلسله مراتب سازمانی (قدرت رسمی) مانند اختیارات، موقعیت عالی و برتر.
- تأثیرگذاری (قدرت غیررسمی) مانند سبک رهبری.
- کنترل منابع استراتژیک مانند عهده داری مسئولیت محصولات استراتژیک.
- تسلط بر دانش و خبرگی مانند دانش خبره‌ای که شکل دهنده شایستگی‌های ممتاز سازمان است.
- کنترل محیط مانند شبکه روابط با ذی‌نفعان بیرونی.
- مداخله در اجرای استراتژی مانند تبدیل شدن به عامل تغییر یا عهده‌داری مسئولیت پروژه‌های استراتژیک.

۲. ذینفعان بیرونی

- کنترل منابع استراتژیک مانند تامین کننده انحصاری.
- مداخله در اجرای استراتژی مانند مشارکت کنندگان استراتژیک، پیمانکاران فرعی در کانال‌های توزیع.
- تسلط بر دانش و خبرگی مانند مشارکت کنندگان همکاری، پیمانکاران فرعی.
- از طریق برقراری ارتباطات درونی مانند شبکه سازی.

گام‌های پنجگانه تحلیل ذینفعان

۱. شناسایی ذینفعان

یکی از اقدام‌های اولیه در جهت شناسایی ذینفعان، به کارگیری فن طوفان مغزی است. در این مرحله همه ذینفعان شناسایی می‌شوند و در مراحل بعدی تحلیل برخی از آنان کنار گذاشته خواهند شد. طبقه‌بندی ذینفعان در این گام به لحاظ میزان نیازها و انتظارات و یا قدرت و اثرپذیری آنها دشوار است.

۲. شناسایی سطح علایق، تأثیرات و اولویت مربوط.

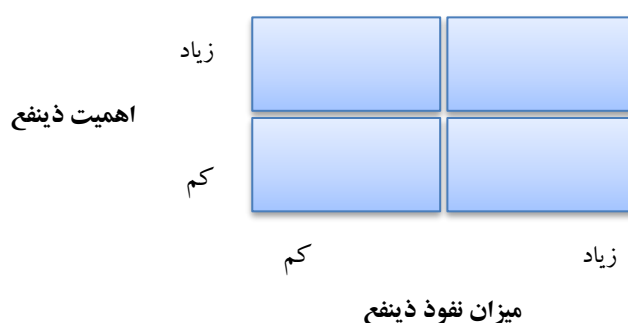
به منظور تصحیح و بازبینی گام قبلی، ذینفعان باید در جدول فهرست شوند به گونه‌ای که در آن جدول منابع کلیدی و سطح بالقوه اثرگذاری ذینفعان و اولویت آنها نسبت به دیگر ذینفعان تعیین شود.

انتظارات و اثرگذاری ذینفعان

ذینفع	انتظارات	میزان اثرگذاری بر سازمان	میزان اولویت
مالکان	دستیابی به اهداف افزایش حاشیه سود	M+ M+	۱
حامیان	فراهم‌سازی بازارهای جدید برای گسترش فعالیت‌های اقتصادی	M+	۳

۳. ارزیابی ذینفعان به لحاظ اهمیت و تأثیر.

تعیین میزان توانایی ذینفعان برای اعمال نفوذ بر سازمان در موفقیت سازمان حائز اهمیت است.



شکل اهمیت و تأثیر

۴. تعیین مفروضات و ریسک‌ها.

زمانی که نیازها و انتظارات ذینفعان در تضاد باشند از رویه تحلیلی فهرست کردن ریسک‌ها استفاده می‌شود.

مستندسازی مفروضات و ریسک‌ها مرتبط با ذینفعان

ذینفع	تأثیرگذاری بر سازمان	میزان اهمیت برای سازمان	مفروضات و ریسک‌ها
مالکان	Low (2)	High (9)	تمامی منابع را فراهم می‌آورند ولی نیازهای آنها ناچیز است.
حامیان	High (10)	Medium (6)	سازمان نمی‌دان که آیا حمایت آنها همچنان در سال‌های آتی ادامه دارد یا خیر؟ گرایش این افراد در هر لحظه امکان دارد تغییر کند.
اعضاء سازمان	Low (3)	Medium (5)	با سیستم‌های جدید و امکانات بروز سازگار می‌شوند. احتمال اعتصاب وجود دارد. برای ادامه همکاری به آموزش‌های چندی نیازمند هستند.

۵. تعیین مشارکت ذینفع.

یکی از اهداف مهم در تحلیل ذینفعان تعیین میزان مشارکت ذینفع در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. لزومی ندارد که همه ذینفعان در همه فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان مشارکت داشته باشند. ماتریس مشارکت در شکل ذیل نمایش داده شده است. به

عنوان نمونه ممکن است یک ذینفع نیازمند اطلاع‌رسانی از سوی سازمان باشد در حالی که ذینفع دیگر در نقش یک رایزن یا مشارکت‌کننده ظاهر شود.

نوع مشارکت

	مطلع ساختن	مشاوره	مشارکت	کنترل
شناسایی	SA SH	SC	SI SE	SD
برنامه‌ریزی	SK	SB	SJ	SD
اجرا	SM	SF	SN	SG
کنترل			SL	SO
اتمام		SD		SA

Si: ذینفع اام

ماتریس مشارکت ذینفعان در فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان

مدیریت روابط با ذینفعان

مدیریت روابط با ذینفعان بسیار مهم است چرا که می‌تواند منجر به برون دادهای سازمانی مانند بهبود پیش‌بینی پذیرش تغییرات محیطی شده و در جلب اعتماد بیشتر ذینفعان و موفقیت و نوآوری کمک شایسته‌ای به سازمان کند. از طرفی می‌تواند با افزایش انعطاف سازمانی تاثیر تغییرات محیطی را کاهش دهد. مدیریت روابط با ذینفعان را می‌توان در چهار گام خلاصه کرد. اولین گام، شناسایی ذینفعان سازمان است. گام دوم، تعیین علاقه‌مندی‌ها و نگرانی‌های ذینفعان است. گام سوم، عبارت است از تعیین اهمیت هر ذینفع در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان. گام آخر نیز تعیین رویکرد ویژه جهت مدیریت روابط با ذینفعان است. رویکردهای مختلف در مدیریت روابط با ذینفعان نسبت به اهمیت آن و میزان عدم اطمینان محیطی در جدول ذیل آمده است.

رویکردهای مختلف در مدیریت روابط با ذینفعان به نسبت و اهمیت آنها



در حالتی که ذینفع حائز اهمیت است اما اهمیت آن حیاتی نیست و در عین حال عدم اطمینان محیطی کم است، مدیران عموماً بر بررسی و نظارت محیط تکیه می‌کنند تا تغییرات احتمالی روندها و نیروهای محیطی را تحت نظر داشته باشند. در چنین وضعیتی انجام عملیات خاصی برای مدیریت ذی نفع ضروری به نظر نمی‌رسد. خواسته ذینفعان مطلع شدن از آنچه در مورد آنان اتفاق می‌افتد و توجه به نگرانی‌های در حال تغییر آنان است.

زمانی که ذینفع دارای اهمیت غیرحیاتی است و عدم اطمینان محیطی زیاد است، مدیران می‌بایست در تلاش‌های خود جهت مدیریت روابط ذینفعان فعال‌تر ظاهر شوند. این کار می‌تواند از طریق استفاده از مرزگستری انجام شود. مرزگستری تعامل از راه‌های مختلف با ذینفعان مختلف بیرونی برای گردآوری و توزیع اطلاعات مهم است. در مرزگستری اعضای سازمان به صورت آزاد میان سازمان و ذینفعان خارجی رفت و آمد کرده و منتقل می‌شوند. بدین ترتیب مرزهای سازمان منعطف‌تر و نفوذ پذیرتر می‌شوند. مرزگستران یک روز در داخل سازمان و روز دیگر با ذینفعان خارجی در تعاملند. مثلاً مسئول فروش یک شرکت دارویی با پزشکان و متخصصین بهداشت و مدیر روابط عمومی با روزنامه‌نگاران و گزارشگران تلویزیونی مصاحبه می‌کند تا در نقش یک مرزگستر روابطی شفاف با ذینفعان خارجی برقرار کند. این کار گامی فراتر از یک بررسی و نظارت محیطی ساده به شمار می‌آید.

وقتی ذینفع دارای اهمیت حیاتی است و عدم اطمینان محیطی کم است، مدیران می‌توانند تلاش‌های مستقیمی به منظور مدیریت ذینفعان به کار گیرند. نمونه‌هایی از این تلاش‌ها عبارتند از به راه انداختن تحقیقات بازاریابی مشتری، تشویق و ترغیب رقابت در میان تامین کنندگان، ایجاد دپارتمان‌های روابط دولتی یا تلاش‌هایی به شکل لابی، ایجاد روابط عمومی با گروه‌های فشار عمومی و نظایر آن. اگر ذینفع دارای اهمیت حیاتی بوده و عدم اطمینان محیطی زیاد باشد، مدیران باید از فنون مشارکت دادن ذینفع استفاده کنند.

بخش دوم: ماهیت مزیت رقابتی

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

مقدمه

هر شرکتی برای رسیدن به موفقیت می‌تواند به دو طریق عمل کند:

۱. استراتژی خود را متناسب با وضع محیط تغییر دهد، یعنی به صورت واکنشی عمل کند.
۲. وضع محیط را در جهت منافع خود تغییر دهد، یعنی به صورت فعال و پیشگیرانه عمل کند.

معمولاً شرکت‌ها هنگامی که تطابق استراتژی آنها با محیط بیرون از بین می‌رود یا کم می‌شود، دچار مشکل می‌شوند. ورشکستگی شرکت وانگ که با هدف رقابت با آی بی ام در صنعت رایانه تاسیس شد نشان دهنده اهمیت توجه به محیط بیرونی است. این شرکت یک نرم افزار واژه پرداز تولید می‌کرد که با رایانه های تولید خود شرکت سازگار بود. بازار این شرکت تا اواسط دهه ۱۹۸۰ که رایانه های شخصی وارد بازار شدند رونق داشت. با عرضه رایانه های شخصی این شرکت هیچ توجهی به فرصت به دست آمده و تحولات محیطی خود نداشت، در حالی که رقبای شرکت وانگ اقدام به تولید واژه پردازهایی کردند که به راحتی بر روی این رایانه های ارزان قیمت قابل نصب بود و هزینه آن حدود یک پنجاهم بکارگیری سیستم شرکت وانگ بود. اگرچه شرکت وانگ با تولید نرم افزارهای واژه پرداز در ابتدا ابداعی را به وجود آورد و جریان صنعت را در جهت منافع خود تغییر داد، اما محیط هیچ گاه ایستا و راکد نمی ماند. از این رو در حالی که تغییرات محیطی بر شرکت وانگ فشار می آوردند، اما شرکت مذکور این تغییرات را نادیده می گرفت، و از درک این موضوع ناتوان بود که افزایش نرم افزارهای گوناگون واژه پرداز و رایانه های شخصی ارزان قیمت موقعیت او را متزلزل می سازد. عدم پذیرش و درک تغییرات محیطی موجب بروز ناهماهنگی بین استراتژی های شرکت و تغییرات محیطی در اواسط دهه ۱۹۸۰ شد. به این معنا که شرکت وانگ به خاطر عدم آگاهی از تغییرات بازار، تغییرات لازم را ایجاد نکرد از این رو آن شرکت در حالی که مبدع نرم افزار های واژه پرداز بود و می توانست رهبری خود را حفظ کند، از میدان رقابت خارج شد. این مورد و موارد مشابه دیگر که بسیار زیاد هستند نشان دهنده اهمیت و لزوم توجه به محیط است.

کنکاش محیطی

قبل از اینکه سازمانی شروع به تدوین استراتژی کند، باید محیط خارجی را به منظور مشخص کردن فرصت ها و تهدیدهای احتمالی مورد بررسی قرار دهد. هانگر و ویلن (۲۰۱۱) معتقدند که کنکاش محیطی عبارت است از «فرایند نظارت، ارزیابی و ارائه اطلاعات محیطی به افراد کلیدی داخل سازمان». کنکاش محیطی وسیله ای برای اجتناب از حوادث غیرمترقبه و اطمینان از سلامت بلندمدت سازمان است. با استفاده از کنکاش محیطی سازمان می تواند فرایندهای موجود در محیط را تحت تاثیر داشته و مهبای اقدام های لازم و پیشگیرانه باشد تا همانند شرکت وانگ غافلگیر نشود. به طور کلی می توان سه نوع محیط را شناسایی کرد: ۱- محیط کلان (یا محیط دور)، ۲- محیط وظیفه ای (یا محیط نزدیک)، ۳- محیط داخلی. در هر کدام از این محیط ها نیروهای (متغیرهایی) وجود دارند که باید مورد توجه قرار گیرند. بعضی از دسته بندی ها مورد سوم را ذکر نکرده اند و آن را جزء محیط نمی دانند، بنابراین تأکید ما در این فصل بر دو محیط اول است.

۱- محیط کلان

محیط کلان شامل نیروهای است که به طور مستقیم در فعالیت های کوتاه مدت سازمان تاثیر ندارند، بلکه اولاً تاثیر آنها غیر مستقیم بوده و ثانياً در تصمیم های بلند مدت سازمان موثر هستند. محیط کلان خود از چهار بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از:

۱. **محیط اقتصادی:** این نیروها مبادله مواد، انرژی، پول و اطلاعات را کنترل می کنند. اگر روند تولید ناخالص داخلی و یا رشد اقتصادی مثبت و فزاینده باشد توانایی و قدرت خرید مردم بالا می رود؛ این امر موجب کاهش رقابت در صنعت شده و به سازمان ها امکان بهبود عملکردشان را می دهد. رکود اقتصادی نیز باعث کاهش هزینه های مصرفی و افزایش فشارهای رقابتی می شود. رکود اقتصادی معمولاً موجب ایجاد جنگ قیمت ها می شود. نرخ بهره بانکی بر میزان اشتیاق مردم در خرید اوراق بهادار اثر معکوس دارد و چون اوراق بهادار منابع تامین مالی سازمان ها هستند، افزایش نرخ بهره بانکی بر رشد و ترقی سازمان ها اثر منفی دارد زیرا قیمت سهام یا اوراق قرضه را کاهش می دهد.

۲. **محیط تکنولوژیکی:** این نیروها ابزار تکنولوژی و روشهای جدید حل مسئله و انجام کار را ایجاد می کنند. بعد از جنگ جهانی دوم تغییر و تحول تکنولوژی شتاب گرفته، فرآیندی به نام «تند باد تخریب خلاق» ایجاد شده است. تغییر تکنولوژی می تواند محصولات قدیمی را یک شبه از مد بیندازد و در همان زمان محصولات جدیدی را به بازار عرضه کند.

۳. **محیط قانونی - سیاسی:** این نیروها قدرت را توضیح کرده و قوانین و مقررات محافظت کننده و محدود کننده را فراهم می سازند. متغیرهای موجود در این محیط نیز تاثیر قابل توجهی بر فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط دارد. یکی از روندهای موجود حرکت به سمت حذف نظارت دولت و آزاد سازی است که باعث کاهش محدودیت های ورود شده و شدت رقابت را افزایش می دهد. تصمیم های دولت می تواند اثرات زیادی بر یک سازمان داشته باشد. تصمیم هایی مانند آزادسازی واردات یا صادرات، تغییر نرخ مالیات، ارائه معافیت های مالیاتی، ایجاد سهمیه در صادرات، وضع قوانین استخدامی، ملی کردن صنایع، دادن مجوز های انحصاری و مواردی از این قبیل.

۴. **محیط اجتماعی - فرهنگی:** این نیروها ارزش ها، آداب و رسوم و عادات جامعه را کنترل می کنند. متغیرهای موجود در این محیط نیز سبب ایجاد یا حذف بعضی فرصت ها و تهدیدها برای سازمان ها می شوند. یکی از متغیرهای مهم، ترکیب متغیر جمعیت و ابعاد آن است. به عنوان نمونه، جوان بودن یک جامعه بازار مناسبی برای تولید البسه، لوازم ورزشی و مکان های تفریحی مانند سینما، شهربازی و همانند آن فراهم می کند. در ارتباط با محیط فرهنگی - اجتماعی در سال های آینده شش روند حاکم خواهند بود که باید به آنها توجه خاص نشان داده شود:

(۱) افزایش در آگاهی های محیطی: به دلیل وجود روزنامه ها، مجلات، رادیو، تلویزیون، اینترنت و سایر شبکه های ارتباطی.

(۲) توجه بازار به سمت شهروندان سالخورده: به دلیل بالا رفتن شاخص های بهداشتی، امید به زندگی بالا رفته و تعداد سالخوردگان روز به روز بیشتر می شود.

- ۳) کاهش بازار انبوه و رشد بازارهای گوشه‌ای (فرعی): که با اختصاصی کردن تولیدات به آنها ارائه خدمات صورت می‌گیرد.
- ۴) شتاب گرفتن زندگی از طریق تلفن همراه، ارتباطات راه دور و بازاریابی اینترنتی.
- ۵) خانواده‌های تک نفره و بدون فرزند، رایج‌ترین نوع خانواده‌ها خواهند بود (این حالت در کشورهای غربی بیشتر رخ می‌دهد).
- ۶) افزایش در تنوع بازارها و نیروی کار.

۲- محیط وظیفه‌ای (صنعت)

محیط وظیفه‌ای یا محیط صنعت شامل نیروهایی است که به صورت مستقیم بر فعالیت‌های سازمان تاثیر می‌گذارند. **صنعت عبارت است از گروهی از سازمان‌های تولیدکننده کالا یا خدمات مشابه مانند خدمات مالی یا لوازم خانگی.** نیروهای تشکیل دهنده این محیط عبارتند از: ۱- سهامداران، ۲- دولت‌ها، ۳- گروه‌های ذینفع ویژه، ۴- عرضه‌کنندگان، ۵- اتحادیه‌های کارگری / کارمندی، ۶- رقبا، ۷- انجمن‌های تجاری، ۸- مشتریان، ۹- طلبکاران و اعتباردهندگان.

ماتریس صنعت

سازمان‌ها برای تجزیه و تحلیل و شناسایی بهتر متغیرهای محیطی از ماتریس اولویت مسائل استفاده می‌کنند. هدف این ماتریس شناسایی و تعیین عوامل استراتژیک خارجی است. این ماتریس در سه مرحله تدوین می‌شود:

- ۱) تشخیص تعداد احتمالی روندهای در حال شکل‌گیری در محیط وظیفه و محیط کلان: این روندها از جمله مسائل محیطی استراتژیک هستند که اثرات تعیین‌کننده در سازمان خواهند داشت.
 - ۲) تخمین احتمال (از پایین به بالا) اینکه روندها تا چه میزان به وقوع می‌پیوندند.
 - ۳) تلاش در جهت تعیین اهمیت احتمال (از پایین به بالا) هر یک از این روندها در سازمان.
- ماتریس اولویت مسائل می‌تواند به تصمیم‌گیری مدیران در زمینه اینکه کدام روندهای محیطی، معمولی (روند‌های با اولویت پایین) و کدام روندها، به عنوان عوامل استراتژیک مورد نظارت قرار بگیرند (روندهای با اولویت بالا) کمک کند.
- در ماتریس زیر، عوامل خارجی استراتژیک سازمان، روندهای محیطی هستند که مدیریت سازمان احتمال وقوع و اثرگذاری بالا یا متوسط آنها در سازمان را حدس می‌زند. این روندها سپس به عنوان فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه سازمان طبقه‌بندی شده و در تدوین استراتژی به کار می‌روند.

ماتریس اولویت

(اثر احتمالی بر شرکت)

		کم	متوسط	بالا
(احتمال وقوع)	بالا	اولویت متوسط	اولویت بالا	اولویت بالا
	متوسط	اولویت پایین	اولویت متوسط	اولویت بالا
	کم	اولویت پایین	اولویت پایین	اولویت متوسط

الف) مدل رقابتی

در تجزیه و تحلیل صنعت از رویکرد مایکل پورتر^۱ استفاده می‌شود. پورتر معتقد است که موفقیت یک سازمان با شدت رقابت در داخل صنعت خود بیشترین ارتباط را دارد. ابتدا باید صنعت را تعریف کرد و سپس به تجزیه و تحلیل آن پرداخت. وی معتقد است که قدرت تمام نیروهای موجود در صنعت، حد نهایی سود آن صنعت را تعیین می‌کند و این سود بالقوه در بر حسب بازده بلندمدت سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌شود. نیروهای پنجگانه مورد نظر پورتر به شرح زیر هستند:

- ۱) **رقبای بالقوه:** سازمان‌هایی هستند که هم اکنون در صنعت حضور ندارند ولی احتمال دارد که در آینده به آن وارد شوند.
- ۲) **قدرت چانه‌زنی خریداران:** یعنی توانایی خریداران و مشتریان در کاهش قیمت کالاها و خدمات و یا درخواست آنها برای کالاها و خدمات با کیفیت تر. به طور کلی قدرت چانه‌زنی خریداران یعنی توانایی مشتریان برای اعمال فشار و محدودیت بر سازمان از طریق خروجی‌های سازمان.
- ۳) **قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان:** یعنی توانایی عرضه‌کنندگان در افزایش قیمت مواد خام، قطعات و لوازم مورد نیاز سازمان. به طور کلی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان عبارت است از توانایی عرضه‌کنندگان برای اعمال محدودیت و فشار بر سازمان از طریق ورودی‌های مورد نیاز سازمان.
- ۴) **محصولات جانشین:** عبارتند از کالاهای خدماتی که می‌توانند همان وظیفه و کارکرد کالاها و خدمات موجود در یک صنعت را انجام دهند. مانند روغن جامد به جای روغن مایع، گوشت گوسفند به جای گوشت گاو، قند و شکر و نظایر آن.
- ۵) **رقابت بین شرکت‌های موجود:** یعنی میزان رقابت بین شرکت‌های موجود در آن صنعت.

۱- رقبای بالقوه

رقبای بالقوه، سازمان‌هایی هستند که اکنون در صنعت حضور ندارند ولی احتمال دارد در آینده به آن وارد شوند. در حقیقت رقبای بالقوه، رقبایی هستند که از زیرساخت‌های لازم مانند تکنولوژی، خط تولید مشابه یا بسیار مشابه، سرمایه لازم، کانال‌های توزیع و دیگر موارد برای حضور در یک صنعت برخوردار هستند. به طور مثال، شرکت تلگراف و تلفن آمریکا یک رقیب بالقوه برای شرکت‌های مستقر در صنعت

¹ Michael E. Porter

رایانه‌های شخصی به شمار می‌رفت. این شرکت در سال ۱۹۸۵ به بازار رایانه‌های شخصی وارد شد هرچند نتوانست موفقیتی به دست آورد. احتمال ورود رقبای بالقوه به صنعت، تابع محدودیت‌های ورود به آن صنعت خاص است این محدودیت‌ها عبارتند از:

(۱) **صرفه جویی ناشی از مقیاس:** با افزایش تولید، به دلیل گرفتن تخفیف‌های ناشی از خرید مواد و قطعات در حجم زیاد و متخصص شدن کارگران، میزان هزینه‌های کل کاهش می‌یابد. این امر باعث می‌شود که شرکت‌های تثبیت شده قادر به عرضه محصولات با قیمت کمتر نسبت به قیمت شرکت‌های تازه وارد باشند.

(۲) **تمایز محصول:** محصولات تولیدی بعضی از شرکت‌ها به دلیل سطح بالای تبلیغات و ترفیع و یا داشتن یک جنبه منحصر به فرد مانند کیفیت، قیمت پایین یا در دسترس بودن، از سایر محصولات متمایز هستند و باعث وفاداری مشتریان خود می‌شوند. مثلاً خودروهای بنز همواره تداعی کننده با کیفیت ترین خودروها بوده‌اند.

(۳) **نیازهای سرمایه‌ای:** ورود به بعضی از صنایع، مانند صنعت هواپیماسازی، پتروشیمی، سدسازی، نیروگاه سازی، صنایع مخابراتی و رایانه‌ای، نیاز به سرمایه هنگفت دارد. برای مثال ورود به صنعت هواپیماسازی چندین میلیارد دلار سرمایه نیاز دارد. هرچقدر نیازهای سرمایه‌ای بالا تر و بیشتر باشد، احتمال ورود شرکت‌های جدید کمتر می‌شود.

(۴) **دسترسی به کانال‌های توزیع:** شرکت‌های تثبیت شده به کانال‌های توزیع گسترده دسترسی دارند و روابط محکمی با آن کانال‌ها برقرار نموده، در حالی که شرکت‌های تازه وارد این امکان را ندارند.

(۵) **مزایای هزینه مطلق:** منظور از هزینه مطلق، هزینه‌ای است که صرف تولید یک واحد کالا یا خدمات می‌شود. مزایای هزینه مطلع ناشی از فنون برتر تولید هستند. این فنون از مواردی مانند تجربیات قبلی، پروانه انحصاری ساخت، فرایندهای تولید محرمانه، و دسترسی خاص به یکی از عوامل تولید (زمین، نیروی کار، سرمایه، مدیریت) ناشی می‌شود.

(۶) **سیاست دولت:** گاهی اوقات دولت‌ها می‌توانند ورود به یک صنعت را از طریق وضع بعضی از قوانین و مقررات و اتخاذ سیاست‌ها، محدود و یا حتی غیرممکن سازند. به فرض در ایران حق اکتشاف و استخراج از معادن طلا صرفاً در اختیار دولت است و سازمان‌های خصوصی حق اکتشاف و استخراج در معادن طلا را ندارند.

۲- قدرت چانه‌زنی خریداران

مشتریان و خریداران زمانی با عنوان تهدید در نظر گرفته می‌شوند که قیمت‌ها را به اجبار کاهش دهند و یا خواستار کیفیت بالاتر و یا خدمات بیشتر باشند. قدرت خریداران هنگامی افزایش خواهد یافت که شرایط زیر برقرار باشد:

(۱) خریدار سهم بزرگی از کالاها و خدمات فروشنده را خریداری می‌کند. برای مثال فیلترهای روغن که توسط یک تولید کننده عمده خودرو خریده می‌شود.

(۲) اگر خریدار توان بالقوه برای رقابت با تولید کننده کالا را داشته باشد. مثلاً یک موسسه انتشاراتی بزرگ بتواند کاغذ مورد نیاز خودش را تامین کند.

- ۳) وقتی که عرضه‌کنندگان جایگزین‌های زیادی داشته باشند. مثلاً موتورسواران می‌توانند سوخت موتور خود را از جایگاه‌های متعددی خریداری کنند.
- ۴) وقتی که هزینه‌های تغییر عرضه‌کننده کم باشد. به طور مثال پیدا کردن یک عرضه‌کننده جدید لوازم اداری بسیار ساده است و خریدار به راحتی می‌تواند از شرکت دیگری خرید کند.
- ۵) محصول خریداری شده درصد بالایی از هزینه‌های خریدار را تشکیل بدهد. برای مثال شیرخام قسمت عمده هزینه‌های شرکت‌های تولید لبنیات را تشکیل می‌دهد.
- ۶) هنگامی که صنعت عرضه‌کننده از چندین شرکت کوچک تشکیل شده باشد که دارای توان کمی باشند.

۳- قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان

عرضه‌کنندگان هنگامی به عنوان تهدید در نظر گرفته می‌شوند که قادر به افزایش قیمت مواد، منابع و قطعاتی باشند که شرکت برای تولید کالای خود به آنها نیاز دارد. عرضه‌کنندگان همچنین از طریق کاهش کیفیت محصولات خود قادر به تهدید شرکت هستند. عرضه‌کنندگان ضعیف باعث می‌شوند که شرکت بتواند قیمت‌ها را کاهش داده و اینکه کیفیت بیشتری را طلب نماید. در موارد زیر قدرت عرضه‌کنندگان زیاد است و می‌تواند تهدید تلقی شود:

- ۱) هنگامی که محصول عرضه‌شده توسط فروشندگان، جانشین‌های کمی داشته باشد و از این رو هم برای شرکت بسیار مهم باشد.
- ۲) وقتی که شرکت مشتری مهمی برای عرضه‌کننده نباشد و یا درصد کمی از محصولات عرضه‌کننده را بخرد.
- ۳) هنگامی که هزینه تغییر عرضه‌کننده بسیار زیاد باشد و شرکت قادر نباشد به آسانی عرضه‌کننده دیگری بیابد.
- ۴) وقتی که عرضه‌کنندگان قادر به انجام ادغام عمودی باشند و به طور مستقیم بتوانند با شرکت رقابت کنند.

۴- محصولات جانشین

محصولات جانشین، محصولاتی هستند که می‌توانند نیاز مشابهی را تأمین کنند. جانشین‌های مشابه تهدید بزرگ قلمداد می‌شوند و در برنامه‌ها و سودآوری شرکت تأثیر می‌گذارند. کالاهای جانشین درآمدهای بالقوه صنعت را از طریق تعیین حداکثر سقف برای قیمت‌های بنگاه محدود می‌کنند. کالاهای جانشین هزینه‌های تغییر را تا حدی پایین می‌آورند. جای می‌تواند به عنوان جانشین قهوه تلقی شود. اگر قیمت قهوه به حد کافی بالا برود، خریداران قهوه آرام آرام شروع به تغییر موضع به سمت جای می‌کنند. بنابراین قیمت جای حداکثر سقف قیمت را برای قهوه تعیین می‌کند.

۵- رقابت بین شرکت‌های موجود

رقابت عبارت است از مبارزه مستقیم در یک صنعت. در اغلب صنایع، شرکت‌ها به صورت دو طرفه به هم وابسته‌اند و انتظار می‌رود که حرکت رقابتی یک شرکت بر دیگر رقابیش اثر قابل توجهی داشته باشد.

ب) مدل مشارکتی

مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر بر این فرض استوار است که مزیت رقابتی یک شرکت در یک بازار بسیار رقابتی و با روابط شدید رقابتی ایجاد می‌شود. مدل پورتر چارچوب مناسبی برای تجزیه و تحلیل اینکه شرکت‌ها چگونه حداکثر سود موجود در صنعت را به خود اختصاص می‌دهند، ارائه می‌دهد. اما حدود یک دهه بعد مکتب جدیدی تکامل یافت که از طریق ارائه مدل مشارکتی ۵ نیرو بر نقش مثبت توافق نامه‌های مشارکت (و نه رقابت) بین شرکای یک صنعت تأکید داشت؛ و این همان چیزی است که «مزیت مشارکتی»^۱ نامیده شده و پایه برتری عملکرد کسب و کار است. آنچه در این مکتب جدید مطرح شد این بود که سازمان‌ها لزوماً نباید فقط یکی از دو راه رقابت یا مشارکت را انتخاب کنند، بلکه مشکل واقعی گزینش استراتژیک این است که سازمان‌ها چه موقع (و تا چه حد) باید اقدام به مشارکت کنند و چه موقع (و تا چه حد) با هم به رقابت بپردازند.

گروه‌های استراتژیک

یک گروه استراتژیک، مجموعه‌ای از واحدهای تجاری یا شرکت‌هایی است که استراتژی‌های مشابهی را با منافع مشابهی دنبال می‌کنند. طبقه‌بندی شرکت‌های موجود در یک صنعت به مجموعه‌ای از گروه‌های استراتژیک، راهی است که مدیران استراتژیک از آن طریق محیط رقابتی را درک می‌کنند. مفهوم گروه استراتژیک بدین معناست که اولاً رقبای اصلی شرکت در داخل همان گروه یافت می‌شوند و ثانیاً هر یک از گروه‌های استراتژیک با توجه به هر یک از نیروهای رقابتی ۵ گانه پورتر وضعیت و موقعیت خاصی دارند. به عبارت دیگر، احتمال ورود رقبای بالقوه، رقابت بین شرکتهای یک گروه، قدرت چانه‌زنی خریداران و عرضه کنندگان و تهدید کالاهای جانشین با شدت متفاوتی در میان گروه‌های استراتژیک صنعت وجود دارد.

تحلیل رقبا

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

عوامل حیاتی موفقیت^۲ را اینگونه معرفی می‌کنند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر عملکرد سازمان در آن حوزه‌ها رضایت بخش باشد، موفقیت سازمان را در برابر رقا تضمین می‌کند».

در جمع‌بندی تعاریف عوامل حیاتی موفقیت، دو ویژگی مشاهده می‌شود: 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 می‌کند. شناخت عوامل حیاتی موفقیت به مدیریت هوشمندانه بنگاه کمک می‌کند. 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؟

^۱ Collaborative Advantage

^۲ Critical Success Factors

برای شناخت عوامل حیاتی موفقیت چند روش وجود دارد. در ادامه به دو مورد از مهمترین روش‌ها اشاره می‌شود:

۱) در ساده‌ترین روش محققین می‌توانند از طریق مصاحبه و یا به کارگیری فن دلفی بر روی مجموعه‌ای 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 همه‌جانبه بررسی نموده و عدم موفقیت و شکست آنها را مشخص کنند. این موارد همان عوامل حیاتی موفقیت هستند.

نمونه‌هایی از عوامل حیاتی موفقیت

حوزه	نمونه‌هایی از عوامل حیاتی موفقیت
تکنولوژی	تخصص در یک حوزه خاص از تکنولوژی، توان بالا در بهبود فرآیندهای تولید، تکنولوژی پیشرفته.
تولید	صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، دانش فنی کنترل کیفیت، حداکثر بهره‌برداری از هزینه‌های ثابت، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص، بهره‌وری بالای نیروی کار، مهندسی و طراحی با هزینه کم، تولید کالاهای ویژه و متناسب با خواسته‌های خریداران.
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.

کاربرگ لازم برای تدوین ماتریس سیمای رقابتی در قالب جدول ذیل ارائه شده است. این کاربرگ را می‌توان حساب نیاز

توسعه داد.

ماتریس سیمای رقابتی

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

W_{Tn} = امتیاز کل شرکت n ام

R_{ni} = رتبه شرکت n ام 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

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

ماتریس توان رقابتی نسبی^۱. این ماتریس بیانگر توان رقابتی نسبی هر رقیب در مقایسه با سایر رقباست. پس از تولید ماتریس سیمای رقابتی می‌توان 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 رقبای به دست می‌آید. در نتیجه این ماتریس امکان مقایسه‌های زوجی بین هر دو رقیب ممکن می‌شود.

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

جهانی شدن و ساختار صنعت

جهانی شدن^۲ عبارت است از نوآوری‌های اقتصادی در گوشه و کنار دنیا و اصلاحات سیاسی و فرهنگی که با انتشار آن نوآوری‌ها همراه است. جهانی شدن انسجام و ادغام جهانی را تشویق می‌کند. سازمان‌ها اکنون در حال دور شدن از یک سیستم اقتصادی خاص هستند که در آن سیستم بازارهای ملی به عنوان واحدهای کسب و کار مجزا در نظر گرفته می‌شد، و در عدم ارتباط این بازارها قوانین تجاری و محدودیت‌های مسافت، زمان و فرهنگ نیز موثر بودند. ولی امروزه به دلیل پیشرفت تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، سیستم‌های حمل و نقل، و از این قبیل، اکثر این محدودیت‌ها برداشته شده و یا بسیار کم اهمیت شدند. جهانی شدن از دیدگاه تجاری در دو زمینه رخ می‌دهد:

(۱) **جهانی شدن محصولات:** در اینجا شرکت اقدام به توسعه و صدور محصولات یا فرآیندهای تولید خود به دیگر نقاط جهان می‌کند تا بتواند از مزیت‌های ناشی از تفاوت بین کشورها استفاده کند.

(۲) **جهانی شدن بازارها:** مرزهای تجاری بین کشورها از بُعد زمانی و مکانی حذف شده و تمام دنیا به یک بازار تبدیل شود. جهانی شدن تفاوت‌های بین مشتریان را کم کرده و به همگرایی و همگونی آنها کمک می‌کند.

تأثیر بستر ملی در ایجاد مزیت رقابتی شرکت

بستر ملی در رقابت پذیری شرکت‌ها در یک کشور تأثیر بسزایی دارد. علی‌رغم جهانی شدن محصولات بازارها، بسیاری از شرکت‌ها در برخی از صنایع هنوز در کشورهای خود به فعالیت مشغولند. این موضوع نشان می‌دهد که بستر ملی در موقعیت رقابتی شرکت در بازار جهانی تأثیر زیادی دارد. برای شرکت‌های با منشأ فعالیت ملی، درک پیوند میان بستر ملی و مزیت رقابتی و توانمندسازی آنها در مقابل رقبایی که در تلاشند تا فعالیت‌های خود را در حوزه‌های خاص متمرکز کنند، می‌شود. چهار عامل تشکیل دهنده بستر ملی که از دیدگاه

¹ Relative Competition Potential Matrix (RCPM)

² Globalization

مایکل پورتر می‌تواند بر توانایی شرکت در ایجاد مزیت رقابتی در قبال سایر رقبای منطقه‌ای و جهانی اثر گذار باشند عبارتند از: شرایط عاملی، شرایط تقاضای محلی قوی، شدت رقابت بین رقبای محلی و ملی، و رقابتی بودن صنایع حمایتی و مرتبط.

(۱) **شرایط عاملی:** عوامل بنیادی در ایجاد مزیت که برخی کشورها در بعضی از صنایع خود برخوردار هستند. شرایط عاملی در برگیرنده هزینه و کیفیت عوامل تولید است. این شرایط به دو دسته الف) شرایط پایه ای شامل زمین، نیروی کار، سرمایه و مواد خام و ب) عوامل پیشرفته شامل دانش فنی، تکنولوژی، دانش مدیریتی، زیر ساختارهای فیزیکی (مانند راه‌ها، بنادر و راه آهن) قابل تقسیم هستند.

(۲) **شرایط تقاضا:** این شرایط به تقویت صنعت بومی و محلی کمک نموده و موجب می‌شود شرکت‌ها تلاش بیشتری برای کارآمد شدن انجام دهند.

(۳) **شدت رقابت:** رقابت‌پذیری بین شرکت‌های موجود در یک صنعت منجر به اثر بخش تر شدن فعالیت‌های آنها می‌شود.

(۴) **رقابت پذیر بودن صنایع حمایتی و مرتبط:** رقابتی بودن صنایع پشتیبان و مرتبط داخلی در سطح بین المللی امکان ارائه داده ها و محصولات مکمل برای صنایع داخلی با هزینه پایین و کیفیت بالاتر را فراهم می‌کند و از این نظر بر تولیدات کالاها و خدمات این شرکت‌ها برای صدور به بازار جهانی و یا مقابله با ورود محصولات خارجی تاثیر مثبتی دارد.

هوش رقابتی

هوش رقابتی^۱ را می‌توان به عنوان یک برنامه رسمی جمع‌آوری اطلاعات در مورد شرکت‌های رقیب دانست. فقط ۷ درصد از شرکت‌های آمریکایی برنامه‌های اطلاعاتی مناسبی دارند، در حالی که تقریباً همه شرکت‌های ژاپنی که در کسب و کار جهانی فعالیت دارند و بیش از نیمی از شرکت‌های آلمانی و سوئدی دارای برنامه‌های اطلاعاتی فعال هستند. استراتژیست‌های یک سازمان با استفاده از منابع و اطلاعات دریافتی از روندهای محیطی ملی و جهانی آگاه می‌شوند و از مقاصد و افکار رقبا خبردار می‌شوند. هوش رقابتی را نباید با جاسوسی صنعتی^۲ مترادف دانست. جاسوسی صنعتی، جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا به هر طریقی را شامل می‌شود؛ حتی اگر غیر اخلاقی و مذموم باشد. ولی هوش رقابتی جنبه مثبت دارد و یک موضوع عقلایی است که محدودیت اخلاقی را رعایت می‌کند.

^۱ Competitive Intelligence

^۲ Industrial Espionage

فصل پنجم 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 خرده فروشی 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 عرضه کنندگانش 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.

¹ Quality

² Efficiency

³ Innovation

⁴ Customer Responsiveness

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 پردازند. 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. گرانت^۱ (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^۲. این نقاط قوت قابلیت‌های اصلی^۳ 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^۴ و سرمایه‌گذاری برای بهبود نقاط ضعف.
- وقتی منابع سازمان از طریق ترکیب قابلیت‌های هسته‌ای شکل می‌گیرد، چند صلاحیت اصلی به وجود می‌آید. صلاحیت متمایز^۵، صلاحیتی اصلی است که نسبت به صلاحیت‌های رقیب 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

¹ Grant

² Specific Capability

³ Core Competencies

⁴ Resource Gap

⁵ Distinctive Competency

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 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 باکیفیت 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 رقبای دست یابد. در نتیجه می‌تواند به نرخ سود بسیار بالاتری نسبت به متوسط صنعت دست یابد. صلاحیت‌های ممتاز یک سازمان دارای دو منشأ هستند: الف) منابع سازمان، و ب) قابلیت‌های سازمان. منابع سازمان به منابعی مانند تکنولوژی، منابع انسانی فیزیکی و مالی اشاره دارد. این منابع می‌توانند به دو دسته کلی تقسیم شوند:

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

۲) **منابع ناملموس:** منابعی هستند غیر مشهود که نمی‌توان 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 قابلیت‌های ضروری برای بهره‌برداری 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 استراتژی‌هایی که بر مبنای منابع و قابلیت‌های موجود (صلاحیت‌های سازمان) هستند، به اندازه استراتژی‌هایی که مبتنی بر منابع و قابلیت‌های اضافی هستند (این منابع و قابلیت‌های اضافی حاصل ایجاد صلاحیت‌های جدید هستند) تبعیت کند و موقعیت رقابتی بلند مدت خود را تقویت کند.

پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی

سوآلی که اکنون مطرح است این است که یک مزیت رقابتی از زمانی که ایجاد می‌شود تا چه مدتی باقی و ماندگار است؟ به عبارت دیگر، پایداری مزیت رقابتی چقدر است؟ با توجه به اینکه رقبا در پی ایجاد صلاحیت‌های 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- پویایی‌های 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 سریع 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 می‌شود، زیرا منابع آن کاملاً تخصصی هستند و مدیران آن به راحتی از کسب و کار فعلی خود دست بر نمی‌دارد.

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 بپردازند. 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.



زنجیره ارزش سازمان

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 محصول 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، ذخیره سازی و توزیع محصولات برای رسیدن به دست مشتری.

¹ Value Chain

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 مهم تر باشد، به طور مثال چه بسا سازمانی متکی بر نیروهای انسانی ماهر و کارداران 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) هم افزایی بالقوه بین خطوط محصول‌های مختلف و یا واحدهای کسب و کار مختلف مورد بررسی قرار گیرند.

بخش سوم: استراتژی‌ها

فصل ششم: 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 وظیفه‌ای

ارزشی که یک سازمان تولید می‌کند توسط مقدار پولی که خریداران متمایلند برای خدمات یا کالاهای آن سازمان بپردازند، ارزیابی می‌شود. رسیدن به برتری در کیفیت، نوآوری، کارایی و پاسخگویی نسبت به مشتری به استراتژی‌های نیاز دارد که چندین فعالیت متمایز و ارزش‌زا را شامل شود. در واقع این اهداف را می‌توان اهدافی تلقی کرد که وظایف ارزش‌زای متفاوت یک سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهند.

دستیابی به برتری در کارایی

یک سازمان کاراتر، سازمانی است که بهره‌وری بیشتری نسبت به رقبای دارد. باید توجه داشت که دستیابی به برتری در کیفیت نقش مهمی در رسیدن به برتری در کارایی ایفا می‌کند. یک راه رسیدن به برتری در کارایی، دستیابی به صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس و اثرات یادگیری است. هر دوی این مفاهیم تشکیل دهنده شالوده پدیده‌ای هستند که منحنی تجربه نام دارد.

صرفه جویی ناشی از مقیاس

صرفه جویی ناشی از مقیاس به معنی کاهش هزینه‌های هر واحد از محصول بر اثر افزایش میزان خروجی است. یکی از منابع صرفه جویی ناشی از مقیاس، توانایی سرشکن کردن هزینه‌های ثابت بر حجم بیشتر تولید است. سرشکن کردن هزینه‌های ثابت بر حجم بیشتر تولید به سازمان اجازه می‌دهد 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 جویی‌های هزینه‌ای ناشی از یادگیری انجام کار است. برای مثال، نیروی کار در اثر تکرار یاد می‌گیرد که چگونه این وظیفه را به بهترین وجه انجام دهد. بهره‌وری نیروی کار به مرور زمان افزایش می‌یابد و همچنان که کارمندان موثرترین روش انجام یک کار خاص را یاد می‌گیرند، هزینه تولید هر واحد کالا نیز کاهش می‌یابد.

منحنی تجربه

منحنی تجربه به کاهش منظم هزینه تولید هر واحد طی دوره عمر یک محصول اشاره دارد. اثرات یادگیری و صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس مبنای منحنی تجربه را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، همچنان که حجم خروجی‌های تجمعی سازمان طی زمان افزایش می‌یابد،

سازمان قادر می‌شود از صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس و اثرات یادگیری بهره‌گیرد و در نتیجه هزینه تولید هر واحد محصول همزمان با افزایش حجم خروجی تجمعی کاهش می‌یابد.

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 محصولاتی 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 بهره‌ورتر 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 تیم‌های خودگردان، ۳- پیوند دادن پرداختی‌ها 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 وجوهات 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 ارزشزای 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 می دهد که رقبايش آن را ندارند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می دهد تا قیمت بالاتری را مطالبه نماید و یا اینکه ساختار هزینه اش 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 می خواهند و در زمانی که آن را می خواهند 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 برگزیند 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 سرمایه‌گذاری

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

۵- سرمایه‌گذاری بیش از حد در یک زمینه خاص

سازمان ممکن است آنچنان در یک استراتژی خاص سرمایه‌گذاری کرده باشد که مدیریت عالی نسبت به پذیرش این حقیقت که استراتژی موفقیت‌آمیز نیست، بی‌میل باشد. سازمان با اعتقاد بر اینکه آنقدر در آن استراتژی سرمایه‌گذاری کرده است که نمی‌تواند آن را رها کند، همچنان به اتلاف منابع خود ادامه دهد.

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

در این فصل این موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد که سازمان چگونه می‌تواند در یک صنعت یا کسب و کار، به طور موثر رقابت کند و استراتژی‌هایی که سازمان می‌تواند برای حداکثر کردن مزیت رقابتی و سود آوردن خود به کار بگیرد، کدامند. هدف این فصل توجه به استراتژی‌هایی در سطح واحد تجاری است که سازمان می‌تواند از آنها برای بهره‌برداری از مزیت رقابتی خود و رقابت موثر در یک صنعت استفاده نماید.

چگونگی شناخت ضعف‌ها و قوت‌ها

برای شناخت اینکه ضعف‌ها و قوت‌های یک سازمان کدامند، می‌توان از دو روش استفاده کرد:

- روش پایین به بالا/ تفکیکی. در این روش تیم پروژه تمامی حوزه‌های 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 می‌کند. این روش برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده مناسب است و هزینه بالایی دارد.
- روش بالا به پایین/ روش مدیریتی. در این روش که برای شرکت‌های کوچک مناسب است، از مدیران ارشد و یا خبرگان داخلی خواسته می‌شود تا فهرستی از ضعف‌ها و قوت‌های سازمان خود را ارائه کنند. اگرچه این روش کم هزینه‌تر است اما چه بسا موجب تورش نتایج شود. چرا که ممکن است مدیران داخل سازمان دچار نوعی خود بزرگ بینی و عدم توجه به واقعیت‌ها شود.

روش تصمیم‌گیری در مورد ضعف یا قوت بودن

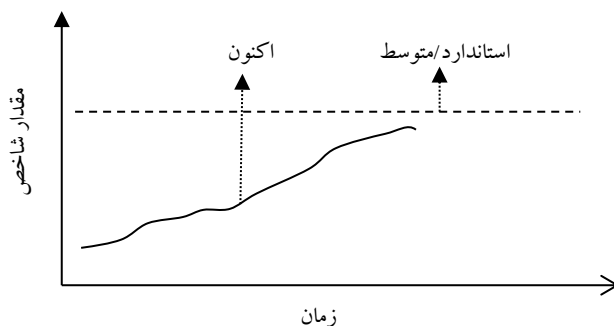
در شناخت ضعف‌ها و قوت‌ها ابتدا باید وضعیت شاخص و متغیر را مشخص نمود و سپس در مورد اینکه این شاخص ضعف است یا قوت تصمیم‌گیری کرد. در این بخش به چند معیار برای تشخیص ضعف یا قوت بودن یک شاخص اشاره می‌شود.

۱. **مقایسه با چشم انداز، رسالت و اهداف کلان.** اگر شاخصی به سازمان در رسیدن به چشم‌انداز، رسالت و اهداف کلان کمک کند قوت و در غیر این صورت ضعف است.
۲. **مقایسه با استاندارد.** برای برخی شاخص‌ها در صنایع متفاوت استانداردهای فراگیر جهانی و ملی تدوین شده است. پس از تعیین وضعیت شاخص می‌توان 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 شرکت‌های رقیبی هستند که از نظر سهم بازار و بازار هدف با یکدیگر مشابهند. در این حالت می‌توان شاخص محاسبه شده را با متوسط این گروه مقایسه و تصمیم‌گیری کرد.
۴. **بر اساس تاکتیک و راهبردی بودن.** برخی ضعف‌ها و قوت‌ها جنبه حیاتی و راهبردی دارد. این نوع ضعف‌ها و قوت‌ها معمولاً در شاخص‌های عوامل حیاتی موفقیت حضور دارند. در حالی که برخی ضعف‌ها و قوت‌ها جنبه جزئی و غیر راهبردی دارند. این ضعف‌ها اگرچه باید بهبود یابد اما به دلیل سهولت و رفع و نیاز مالی اندک در چارچوب SWOT نمی‌آیند بلکه باید در قالب برنامه‌های بهبود دیده شوند.

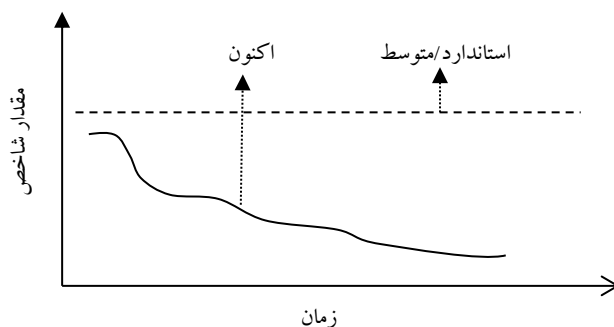
انواع ضعف‌ها و قوت‌ها بر اساس روند داخلی

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

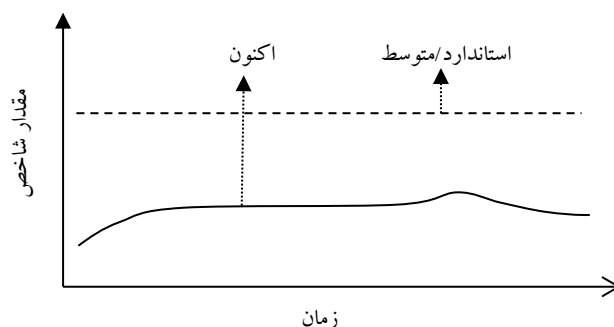
- **ضعف رو به بهبود.** گاهی اوقات وضعیت موجود یک شاخص نشان می‌دهد که شاخص مذکور ضعف است. اما اگر روند و تاریخچه شاخص استخراج شود روند مثبت در شاخص مشاهده می‌شود. این ضعف‌ها را می‌توان ضعف‌های رو به بهبود نامید.



- **ضعف‌های رو به وخامت.** این ضعف‌ها ممکن است فاصله چندانی با استانداردها یا متوسط گروه راهبردی نداشته باشند و اندکی پایین‌تر باشند اما با نرخ رشد قابل توجهی رو به وخامت باشند.



- **ضعف‌های پایا.** این ضعف‌ها در طی زمان روند افزایشی یا کاهشی نداشته و تقریباً با ثبات ایستاده‌اند.



همانند ضعف‌ها می‌توان قوت‌ها را نیز به سه دسته قوت‌های افزایشی، کاهشی، و پایا تقسیم کرد.

چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل SWOT

تجزیه تحلیل SWOT (قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲، فرصت‌ها^۳، و تهدیدها^۴) یک سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مورد نظرش را تدوین و اجرا کند. اصلاحاتی که از طریق تجزیه و تحلیل SWOT به دست می‌آیند نشانگر تغییراتی هستند که می‌توانند در عرصه رسالت، اهداف، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های 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.

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

۳. تعیین عوامل کلیدی موفقیت^۵. 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^۶. عوامل محیطی حیاتی رخدادها، 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^۷ یا همان تحلیل SWOT با تجزیه و تحلیل چهار عامل سر و کار دارد: قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها. قوت‌ها و ضعف‌ها حالت درون سازمانی 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 Strength

² Weakness

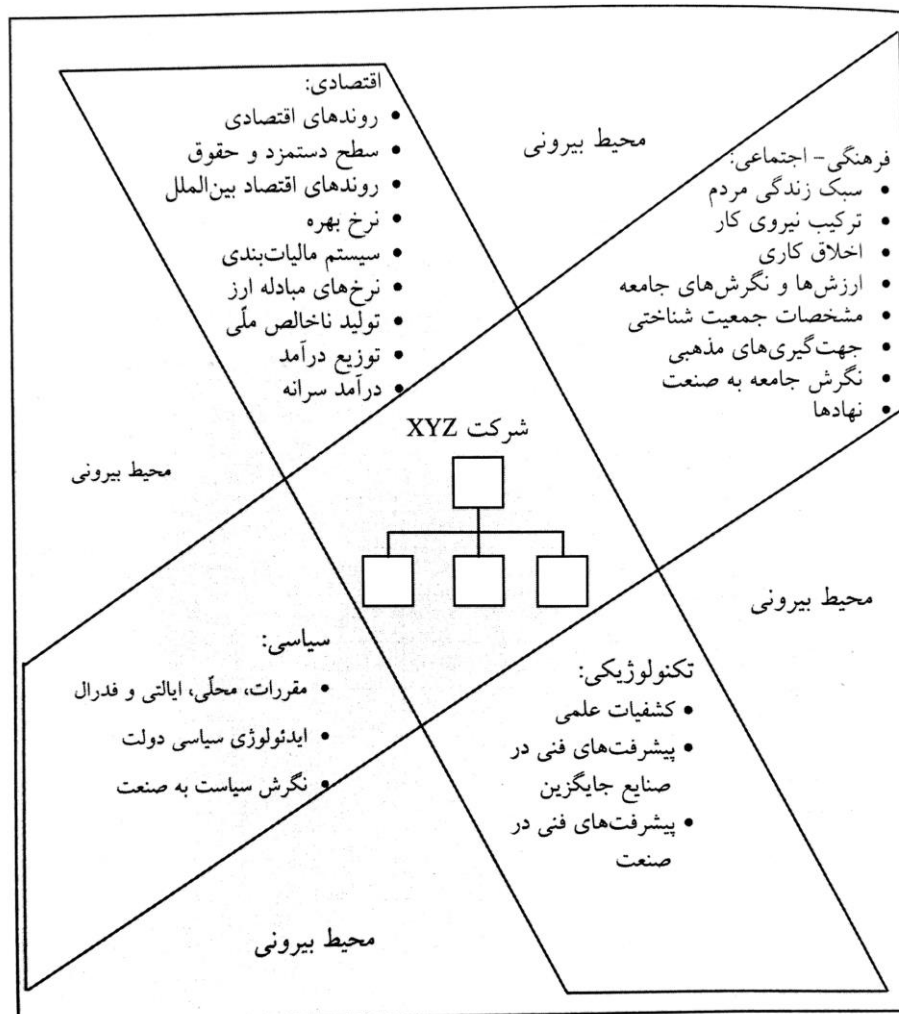
³ Opportunity

⁴ Threat

⁵ Key (Critical) Success Factors

⁶ Critical Environment Factors

⁷ 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).
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 ارزش‌گذاری شده (ستون چهارم)، حاصل ضرب اعداد ستون‌های ۲ و ۳ را وارد کنید.
۵. در ستون شرح، توضیحات لازم هر یک از عوامل استراتژیک را درج کنید.

¹ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

² Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

³ External Factor Analysis Summary (EFAS)

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 فرصت‌ها و تهدیدها به دست می‌آیند. این دو جدول و ماتریس چکیده تحلیل عوامل استراتژیک برای سازمان X در جداول ذیل ترسیم شده‌اند.

جدول چکیده تحلیل عوامل درونی IFAS (ضعف‌ها و قوت‌ها)

عوامل درونی	وزن	ضریب	امتیاز ارزش‌گذاری	شرح
قوت‌ها				
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 بین‌المللی	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	شهرت مارک رقبا ابزار مفیدی برای کالاهای شرکت است
ضعف‌ها				
تحقیق و توسعه فرایندگرا	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	تولید محصولات جدید کند است.
کانال‌های 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 سرمایه‌گذاری دارد
کل	۱		۳/۰۵	

جدول چکیده تحلیل عوامل بیرونی EFAS (فرصت‌ها و تهدیدها)

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

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

عوامل استراتژیک (مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها و قدرت‌ها و ضعف‌ها از جداول قبلی)	وزن	ضریب	امتیاز ارزش‌گذاری	شرح
• فرهنگ کیفیت سازمان (S)	۰/۱	۵	۰/۵	کیفیت کلید موفقیت است
• گرایش رقبا به بازارهای بین‌المللی (S)	۰/۱	۳	۰/۳	شهرت علامت تجاری رقبا برای کالاهای ما مفید است
• وضعیت مالی (W)	۰/۱	۲	۰/۲	بدهی بالا
• موقعیت جهانی (W)	۰/۱۵	۲	۰/۳	فقط در چند کشور معدود حضور داریم
• ادغام اقتصادی اتحادیه اروپا (O)	۰/۱	۴	۰/۴	
• خصوصیات جمعیت شناختی مطلوب (O)	۰/۱	۵	۰/۵	
• گرایش به سمت فروشگاه‌های بزرگ (O+T)	۰/۱	۲	۰/۲	سازمان در این کانال ضعیف است ولی یک فرصت نیز به حساب می‌آید.
• رقابتی قوی جهانی (T)	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	
• شرکت‌های رقیب از کشور ژاپن (T)	۰/۱	۲	۰/۲	
کل	۱		۳/۰۵	

حال سازمان فرضی X قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی خود را می‌شناسد. علاوه بر ماتریس فوق، می‌توان ماتریس SWOT را نیز از جدول قبلی استخراج کرد. برای تشکیل ماتریس SWOT باید مراحل زیر را طی کرد:

۱. در بخش فرصت‌ها، فرصت‌های 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 قوت‌ها، زمینه‌های خاص فعلی و آینده قوت سازمان را فهرست کنید (از جدول IFAS).
۴. در بخش ضعف‌ها، زمینه خاص فعلی و آینده ضعف سازمان را فهرست کنید (از جدول IFAS).
۵. مجموعه‌ای از استراتژی‌های ممکن را با توجه به ترکیبات خاص چهار مجموعه از عوامل استراتژیک (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) ایجاد کنید. این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱. **استراتژی‌های SO:** به واسطه تمهید روش‌هایی که سازمان می‌تواند برای استفاده از قوت‌هایش به قصد کسب مزیت از فرصت‌ها انتخاب کند، ایجاد می‌شوند.

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)	عوامل درونی
		عوامل بیرونی
ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	• فرهنگ کیفیت سازمان • مدیریت عالی با تجربه • ادغام عمومی • روابط کارکنان • گرایش رقبا به بازارهای بین‌المللی
• تحقیق و توسعه فرایندگرا • کانال‌های توزیع • وضعیت مالی • موقعیت جهانی • تسهیلات تولید	• فرهنگ کیفیت سازمان • مدیریت عالی با تجربه • ادغام عمومی • روابط کارکنان • گرایش رقبا به بازارهای بین‌المللی	
فرصت‌ها (O):	استراتژی‌های OS	استراتژی‌های WO
• ادغام اقتصادی اتحادیه اروپا • خصوصیات جمعیت شناختی مطلوب کیفیت • توسعه اقتصادی آسیا • باز شدن بازار کشورهای اروپای شرقی • گرایش به سمت فروشگاه‌های بزرگ	• استفاده از کانال‌های توزیع گسترده رقبا برای فروش محصولات هر دو سازمان • یافتن شرکایی برای سرمایه‌گذاری مشترک در آسیا و اروپای شرقی	• افزایش حضور رقبا عمدۀ در بازارهای جهانی • تأکید بر کانال فروشگاه‌های بزرگ برای فروش محصولات
تهدیدها (T):	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
• افزایش مقررات دولتی • رقابت شدید در بازار داخلی • رقبا قوی جهانی • پیشرفت‌های محصولات جدید • شرکت‌های رقیب از کشور ژاپن	• تملک سازمان‌های رقیب برای افزایش سهم بازار در بازار داخلی • ادغام با رقبا عمدۀ ژاپنی • واگذاری خطوط محصولی که مارک سازمان را ندارند و حفظ سهم بازار در داخل	• واگذاری بخش‌های کم‌بازده برای کاهش بدهی • تأکید بر کاهش هزینه برای کاهش نقطه سر به سر

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

بعد از تشکیل ماتریس SWOT مجموعه ای از استراتژی‌های امکان پذیر 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 استراتژی ها است. ماتریس مذکور در یک نمای کلی در جدول ذیل ترسیم شده است.

انواع استراتژی‌های قابل اجرا

عوامل اصلی	ضریب	استراتژی ۱	استراتژی ۲	استراتژی ۳	استراتژی n
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.
- **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.

¹ Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

• **مرحله ۴:** نمره‌های جذابیت را مشخص کنید. این نمره ها 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 استراتژی ها نقش عمده ای 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 نمره های جذابیت را محاسبه کنید. حاصل جمع نمره های 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 نمره های جذابیت محاسبه می‌شوند. در این مرحله مجموعه نمرات جذابیت هر یک از ستون های ماتریس محاسبه می‌شود. مجموع نمرات جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است.

استراتژی های سطح واحد تجاری

استراتژی های 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 استراتژی ها

در این قسمت به مرور کلی مهمترین انواع طبقه بندی ها در رابطه با استراتژی از سوی محققان و صاحب نظران پرداخته می‌شود.

اولین طبقه بندی 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 فرصت ها و تولیدات جدید است. از ریسک بالا، انعطاف پذیری بالا و نوآوری بالا برخوردار است.

۳. **تحلیلی:** حالت بینابین تدافعی و آینده نگر است و به طور همزمان بر انعطاف پذیری و ثبات تأکید دارد.

۴. **انعطافی:** 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 هزینه ها تمرکز می‌کند و باعث کاهش قیمت تمام شده و افزایش قدرت رقابت می‌شود.

۲. **متمایزسازی:** 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. **متمایزسازی 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.

۲. **بخش‌بندی بازار:** بخش‌بندی بازار عبارت است از روشی که سازمان بدان وسیله با تکیه بر تفاوت‌های مهم در نیازها یا ترجیحات خود، اقدام به گروه‌بندی مشتریان می‌کند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد. بخش‌بندی بازار با سوال دوم «ابل» همخوانی دارد. به طور کلی یک سازمان در بخش‌بندی بازار سه گزینه پیش‌رو 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 بخش‌بندی شده است اما فقط در یک بخش/گوشه تمرکز کند.

۳. **تصمیم‌گیری در مورد صلاحیت‌های متمایز:** سومین مورد در استراتژی سطح واحد تجاری، تصمیم‌گیری در این مورد است که از چه صلاحیت‌های متمایزی برای برآورده کردن نیازهای مشتری یا گروه‌های مشتری باید استفاده کرد. در اینجا صلاحیت‌های متمایز عبارت است از وسیله‌ای که سازمان از آن طریق تلاش می‌کند تا نیازهای مشتری یا گروه‌های مشتری را ارضا کند تا از این رهگذر به مزیت رقابتی دست یابد.

¹ Derek F. Abell

ماتریس ارزیابی وضعیت و اقدام استراتژیک

تشکیل ماتریس SWOT یکی از ابزارهای تدوین استراتژی قلمداد می‌شود. ماتریس مذکور با تکیه بر چهار عامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های خاصی را به سازمان توصیه می‌کند. یکی دیگر از ابزارهای مفید، ماتریس ارزیابی وضعیت و اقدام استراتژیک^۱ یا اصطلاحاً ماتریس SPACE است.

برای تشکیل این ماتریس چهار عامل اساسی توان صنعت، مزیت رقابتی، توان مالی و ثبات محیطی باید شناسایی شوند. توان مالی و مزیت رقابتی با سازمان و فرآیندهای درونی آن سر و کار دارند. این دو عامل موقعیت استراتژیک داخلی را تشکیل می‌دهند. توان و ثبات محیطی با محیط سازمان مرتبط بوده و موقعیت استراتژیک خارجی را تشکیل می‌دهند. در جدول ذیل متغیرهایی که می‌توان برای تعیین عوامل چهارگانه فوق در نظر گرفت نشان داده شده‌اند. برای تعیین وضعیت سازمان در هر یک از چهار عامل مذکور می‌توان این متغیرها را شناسایی نمود.

عوامل ماتریس SPACE

موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
توان مالی: بازده سرمایه اهرم مالی قدرت نقدینگی سرمایه در گردش جریان‌ات نقدی سهولت خروج از بازار ریسک‌های تجاری مزیت رقابتی: سهم بازار کیفیت محصول چرخه حیات محصول وفاداری مشتریان دانش فنی داشتن کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع توزیع کالاهای ساخته شده	ثبات محیط: تغییرات تکنولوژی نرخ تورم تغییر در تقاضا قیمت محصولات رقبا موانع ورود فشارهای رقابتی کشش قیمتی تقاضا توان صنعت: توان بالقوه رشد توان سودآوری ثبات مالی مهارت در تکنولوژی استفاده بهینه از منابع تراکم سرمایه سهولت ورود به بازار بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت

برای تهیه ماتریس SPACE مراحل زیر باید طی شوند:

¹ Strategic Position and Action Evaluation

۱. انتخاب متغیرها و شاخص‌هایی که معرف عوامل چهارگانه یعنی توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعت باشند (از جداول قبلی).

۲. وضعیت هریک از متغیرهای توان مالی و توان صنعتی در مورد سازمان مورد نظر را در یک طیف از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) مشخص کنید. وضعیت متغیرها و شاخص‌های مربوط به مزیت رقابتی و ثبات محیطی را در طیف ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) مشخص کنید.

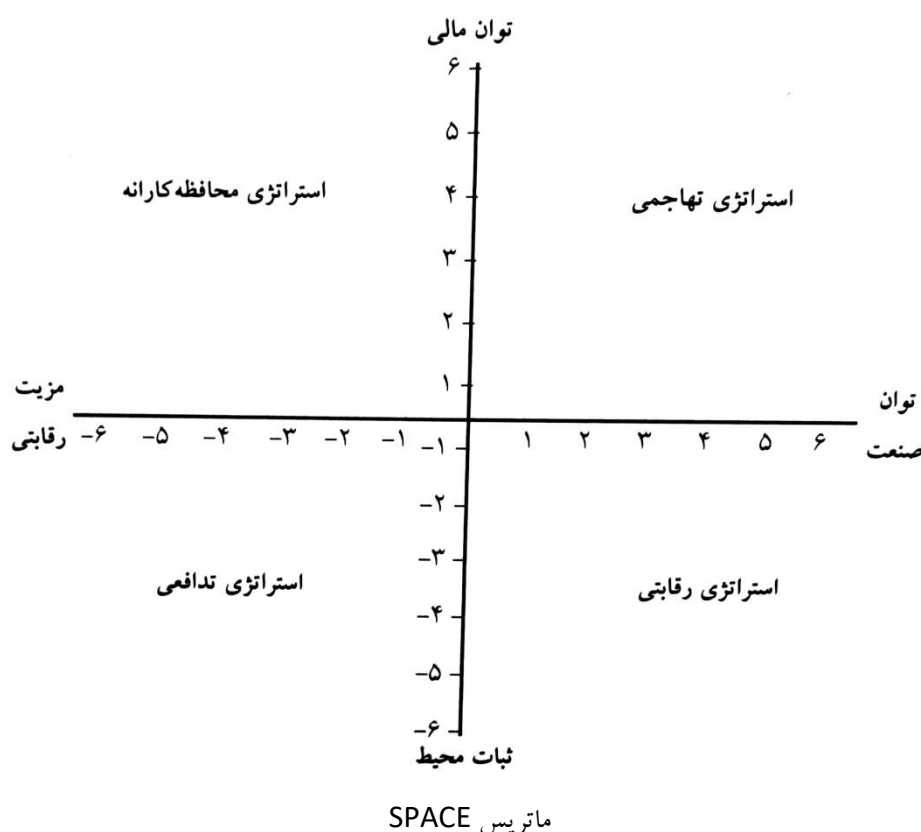
۳. با تقسیم کردن حاصل جمع نمره‌های متغیرهای مربوط به هر عامل، میانگین نمرات هر عامل را محاسبه کنید.

۴. بر روی محورهای ماتریس SPACE میانگین نمرات مذکور را قرار دهید.

۵. نمرات موجود بر روی محور طول‌ها (محور X) را جمع نموده و نقطه متناظر را در محور مذکور مشخص کنید. همین کار را برای محور عرض‌ها (محور Y) انجام دهید. اکنون مختصات طول و عرض یک نقطه به دست آمده است، آن نقطه را ترسیم کنید.

۶. از مبدأ مختصات خط مستقیمی به این نقطه رسم کنید. این خط نمایانگر نوع استراتژی است که سازمان می‌تواند استفاده کند.

در ماتریس SPACE چهار استراتژی پیش روی سازمان قرار دارد. اگر بردار حاصله در مرحله ۶ در خانه استراتژی تهاجمی قرار گیرد، سازمان در بهترین حالت و وضعیت ممکن قرار گرفته است و می‌تواند با اتکا بر توانایی‌ها و نقاط قوت اقدامات زیر را انجام دهد: ۱- بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، ۲- رفع نقاط ضعف داخلی، و ۳- پرهیز از تهدیدهای خارجی.



استراتژی‌هایی که می‌توانند این اهداف را تحقق بخشند عبارتند از: استراتژی نفوذ در بازار، توسعه محصول، ادغام عمودی معکوس یا پیشرو، ادغام افقی، تنوع همگون (مرتبط) و یا ترکیبی از اینها.

اگر بردار حاصله در خانه استراتژی محافظه کارانه قرار بگیرد، سازمان باید مزایا و شایستگی‌های عمده و اصلی خود را حفظ نموده و خود را در معرض تهدیدهای خارجی قرار ندهد. استراتژی‌های لازم برای این کار عبارتند از: نفوذ در بازار، توسعه محصول و تنوع همگون.

اگر بردار در خانه استراتژی‌های تدافعی قرار بگیرد، سازمان باید نقاط ضعف خود را رفع کرده و از تهدیدهای خارجی دوری کند. استراتژی‌هایی از قبیل کاهش فعالیت‌ها، فروش بخش‌هایی از سازمان، انحلال و تنوع همگون در اینجا مفید خواهند بود.

در نهایت اگر بردار به دست آمده در خانه استراتژی‌های رقابتی قرار گیرد، سازمان باید درصدد افزایش رقابت با رقبای برخیزد و استراتژی‌هایی مانند ادغام عمودی پیشرو و معکوس، ادغام افقی، نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول را به کار گیرد.

فصل هشتم: 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 استراتژی‌هایی باید استفاده کند؟

استراتژی در سطح سازمان

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

۱. جهت‌گیری 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 فعالیت‌ها را هماهنگ کرده، منابع را انتقال داده و قابلیت‌های موجود در بین واحدهای کسب و کار را پرورش می‌دهد.

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

استراتژی‌های هدایتی سازمان

هر سازمان باید جهت‌گیری 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 فعلی‌اش 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 گذاری‌های 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 استراتژی‌های رشد یا استراتژی‌های کاهشی، هدف حفظ فعالیت‌ها و نگهداری وضع موجود است. این استراتژی‌ها به نوعی حالت انفعالی دارند و به صورت موقت استفاده می‌شوند. استراتژی‌های ثابت شامل سه استراتژی زیر می‌شوند:

۱. استراتژی توقف/حرکت محتاطانه

۲. استراتژی عدم تغییر

۳. استراتژی سود

۲-۱- 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 می‌دهد. 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 می‌شود 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 می‌گیرد که هیچ کار جدیدی انجام ندهد و عملیات و رویه‌های فعلی را برای آینده‌ای که قابل پیش‌بینی است ادامه دهد. ثبات نسبی از طریق موقعیت رقابتی متوسط سازمان، در صنعتی که با رشد پایین یا عدم رشد روبه‌رو است و نیز ایجاد اصلاحات جزئی در جهت اهداف فروش و سود ایجاد می‌شود.

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 سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌ها بسته به صلاحدید کوتاه‌مدت در حال افول است. در این استراتژی مدیریت مشکلات سازمان را ناشی از محیط خصمانه می‌داند، مانند سیاست‌های ضد تجارت دولت، رقاباتی که اقدامات غیر اخلاقی صورت می‌دهند، مشتریان بدقلقی و یا وام‌دهندگان حریص و طماع. مدیریت در پی تبعیت از این استراتژی و برای حفظ فعالیت‌ها در یک سطح ثابت ممکن است با کاهش هزینه‌ها 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- استراتژی‌های کاهشی

هنگامی که سازمان موقعیت رقابتی ضعیفی در بعضی از خطوط محصول یا همه آنها داشته باشد از این استراتژی‌ها استفاده می‌کند. موقعی که سودهای سازمان آرام آرام در حال تبدیل شدن به ضرر و زیان هستند این استراتژی‌ها فشار زیادی برای بهبود عملکرد ایجاد می‌کنند. 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 استراتژی‌های 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 زیان‌ها از طریق کاهش عمومی اندازه و هزینه‌های 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 می‌دهد. 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 قضاات 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 قضاات 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 بانک که در پی حفظ حیات شرکت است، استراتژی تصفیه درصدد پایان بخشیدن به حیات همیشگی شرکت از طریق فروش تدریجی همه دارایی‌های آن است.

فصل نهم: استراتژی در سطح جهانی

در رابطه با استراتژی در سطح جهانی دو موضوع عمده توجه مدیران را به خود جلب کرده است: آیا شرکت باید به سمت جهانی شدن پیش برود؟ اگر جواب مثبت است، چگونه جهانی خواهد شد؟

اگر سازمانی بخواهد جهانی شود، باید بداند که چگونه این کار را انجام دهد. به عبارت دیگر، باید بداند چگونه یک استراتژی جامع جهانی ایجاد کند. در توسعه و تدوین یک استراتژی جامع جهانی، سه مرحله اصلی وجود دارد:

۱. توسعه استراتژی اصلی کسب و کار: که مبنای اصلی ماندگاری مزیت رقابتی است و معمولاً در کشور مادر ایجاد می‌شود.
۲. بین‌المللی کردن استراتژی: از طریق گسترش بین‌المللی فعالیت‌های بومی ایجاد می‌شود.
۳. جهانی کردن استراتژی بین‌المللی: با یکپارچه کردن استراتژی‌های موجود کشورهای مختلف ایجاد می‌شود.

محرك‌های جهانی شدن

برای رسیدن به منافع ناشی از جهانی شدن، مدیران کسب و کارهای جهانی باید بدانند که چه موقع محرك‌های جهانی شدن صنعت (شرایط صنعت) فرصتی را برای استفاده از استراتژی جهانی فراهم می‌کند. این محرك‌ها در چهار طبقه گروه‌بندی می‌شوند: بازار، هزینه، دولت و رقابت.

محرك‌های بازار، مبتنی بر رفتار مشتری و ساختار کانال‌های توزیع بوده و به چهار طریق بر استفاده از استراتژی جهانی موثر هستند:

۱. **نیازهای همگون مشتریان:** وقتی نیازهای مشتریان در کشورهای مختلف مشابه باشد، می‌توان از یک کالا یا خدمت استاندارد شده استفاده کرد و از استراتژی‌های جهانی بهره گرفت.
۲. **مشتریان جهانی:** دو نوع مشتری جهانی وجود دارد: الف) ملی، و ب) چندملیتی. مشتری جهانی ملی در سطح دنیا به دنبال عرضه‌کنندگان است ولی از کالاها و خدمات خریداری شده در درون یک کشور واحد استفاده می‌کند. مشتری جهانی چندملیتی نیز در جستجوی عرضه‌کنندگان در سطح جهانی است اما از کالاها و خرید خدمات خریداری شده در چندین کشور استفاده می‌کنند.

۳. **کانال‌های جهانی:** کانال‌های جهانی همانند مشتریان جهانی یک مبنای جهانی یا حداقل منطقه‌ای دارند.

۴. **بازاریابی قابل انتقال:** تصمیم‌های بازاریابی از قبیل نامگذاری، مارک تجاری یا تبلیغات، به سازگاری محلی اندکی نیاز دارند. این قابلیت انتقال، سازمانها را قادر به متحدالشکل کردن استراتژی بازاریابی و تسهیلات تولید می‌سازد.

محرك‌های هزینه، مبتنی بر صرفه‌جویی‌های ناشی از کسب و کار بوده و به شش طریق بر استراتژی جهانی تاثیر می‌گذارند:

۱. **صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و حوزه:** بازار یک کشور به تنهایی برای رسیدن به صرفه‌جویی‌های امکان‌پذیر ناشی از مقیاس و حوزه به اندازه کافی بزرگ نیست.

۲. **یادگیری و تجربه:** تمرکز فعالیت و حضور در بازار گسترده می‌تواند میزان تجربه و یادگیری را افزایش دهد.
 ۳. **کارایی در تامین منبع:** خرید متمرکز مواد جدید می‌تواند به طور چشمگیری هزینه‌ها را کاهش دهد.
 ۴. **لجستیک مطلوب:** نسبت مناسب ارزش فروش به هزینه حمل و نقل، توانایی سازمان را در متمرکز کردن تولید در یک ناحیه یاری می‌دهد.
 ۵. **تفاوت در هزینه و مهارت ها در کشور:** عوامل هزینه و مهارت بین کشورهای متفاوت فرق می‌کند و در برخی از آنها ارزان تر است.
 ۶. **هزینه‌های توسعه محصول:** اگر به جای تعداد بسیار زیادی محصولات ملی، چند محصول منطقه ای یا جهانی تولید شود، هزینه‌های توسعه محصول به شدت پایین می‌آید.
- محرك‌های دولتی،** مبتنی بر مجموعه قوانینی است که توسط دولت اتخاذ شده و به سه طریق در استراتژی جهانی تاثیر می‌گذارد:
۱. **سیاست‌های تجاری مطلوب:** دولت‌های میزبان از طریق موانع غیر تعرفه ای، سهمیه ها و تعرفه های وارداتی، یارانه‌های صادراتی، نرخ ارز و نظایر آن بر توان بالقوه جهانی شدن موثرند.
 ۲. **استانداردهای فنی هماهنگ:** تفاوت در استانداردهای فنی، به خصوص استانداردهای اجباری دولتی، میزان کالاهایی را که می‌توان استاندارد کرد کاهش می‌دهد.
 ۳. **مقررات بازاریابی عمومی:** محیط بازاریابی هر یک از کشورها رویکردهای جهانی بازاریابی متحد الشکل را که می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرند، محدود می‌کند.
- محرك‌های رقابتی،** مبتنی بر اقدامات، فعالیت ها و واکنش های رقبا بوده و می‌توانند به صورت موثر واقع شوند:
۱. **وابستگی کشورها:** گاهی اوقات ممکن است بعضی از رقبا نوعی مزیت رقابتی ایجاد کنند که به چندین کشور وابستگی داشته باشد. این ساز و کار اساسی از طریق تسهیم فعالیت‌ها صورت می‌گیرد.
 ۲. **رقبای جهانی شدن:** جلوگیری از تحرکات رقبا و یا برخورد مناسب با اقدامات رقبا ضروری به نظر می‌رسد. این تحرکات شامل گسترش در جهت بازارهای عمده، اول بودن در معرفی یک محصول استاندارد و یا اول بودن در استفاده از یک برنامه بازاریابی متحدالشکل است.
 ۳. **تغییرات ملی طرح زمان:** تکامل صنعت نیز نقش مهمی دارد. برای مثال در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ استراتژی استاندارد منطقه‌ای برای برخی از شرکت‌ها مهم و موفقیت آمیز بود ولی در دهه ۱۹۸۰ این وضعیت تغییر یافته و اکثر استراتژی های موفق، استراتژی های ملی بودند.

فصل دهم: برنامه ریزی راهبردی با رویکرد سناریو

در این فصل سوال مهم این است که آیا با شرایط بدون ثبات نسبی و متغیر می توان از رویکرد کلاسیک برنامه ریزی راهبردی در همه شرایط استفاده کرد؟ رویکرد کلاسیک مبتنی بر حاکمیت دیدگاه راهبرد به عنوان یک برنامه و طرح برای محیط‌هایی مناسب است که از ثبات نسبی و تغییرات قابل پیش‌بینی برخوردار است. در این رویکرد که در کشور ما نیز به شدت استفاده می‌شود، از ماتریس‌ها و کاربرگ‌های متعددی استفاده می‌شود. پیش‌فرض برنامه ریزی راهبردی در روش کلاسیک، تغییر قابل پیش‌بینی و گاهی اوقات عدم تغییر در شاخص‌های مورد بررسی است. در حالی که در دنیای واقعی این پیش‌فرض‌ها صدق نمی‌کند. یکی از مشخصات کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، تغییرات شدید محیطی و عدم ثبات است. در این دو کشورها متغیرهای محیط کلان و به طور ویژه دو محیط اقتصادی و سیاسی/قانونی به شدت غیرقابل پیش‌بینی است. در این محیط پر آشوب چه باید کرد؟ آیا باید به امید اتفاقات مثبت به فعالیت‌های روزمره پرداخت؟ پاسخ این سوال در فنی سناریونویسی نهفته است.

معنا و مفهوم سناریو

شومیکر^۱ (۱۹۹۵) سناریو را یک روش‌شناسی سازمان یافته برای تصور آینده‌های احتمالی می‌داند که تصمیم‌های سازمان در آن آینده‌ها باید اخذ شود. فرهنگ لغت آکسفورد برای واژه سناریو دو تعریف ارائه می‌کند: الف) طرح و برنامه نوشته شده فیلم، مسابقه و غیره، و ب) مجموعه‌ای متصور شده از رخدادهای آینده.

تفاوت سناریو با برنامه ریزی کلاسیک

برنامه ریزی سنتی و کلاسیک بر مبنای روش پیش‌بینی^۲ قرار دارد. در روش پیش‌بینی این پیش‌فرض وجود دارد که آینده تداوم روند فعلی است. اما مثال‌های نقض این پیش‌فرض در دنیای پرتلاطم بسیار زیاد است و عدم پیوستگی‌های محیط موجب کم اعتبار و بی اعتبار شدن پیش‌بینی‌ها می‌شود. ویژگی‌های پیش‌بینی به طور خلاصه عبارتند از: محوریت تداوم روند گذشته به آینده، توجه به متغیرهای گذشته، رویکرد علمی، عدم دخالت تمایل شخصی محقق، عینیت‌گرایی و تکرارپذیری.

علاوه بر پیش‌بینی، مفهوم دیگری به نام پیشگویی^۳ وجود دارد. پیشگویی برخلاف پیش‌بینی دارای این ویژگی هاست: محوریت قضاوت و حدس مدیر، توجه به متغیرهای جدید علاوه بر متغیرهای گذشته، رویکرد شهودی و الهامی، دخالت بسیار زیاد تمایل و گرایش‌های شخصی، ذهنیت‌گرایی و تکرار ناپذیری. پیشگویی به دلیل ویژگی‌های قابل انتقاد متعددش، برخلاف سناریو و پیش‌بینی، در برنامه ریزی‌های مدیریتی استفاده چندانی ندارد.

سناریو اصولاً چند پیش‌فرض اساسی پیش‌بینی را به چالش می‌کشد. پیش‌فرض اول وحدت واقعیت است. در پیش‌بینی این پیش‌فرض نانوشته وجود دارد که همه مدیران در تعریف وضعیت موجود وحدت نظر دارند، به عبارت دیگر مدل‌های ذهنی مدیران مشابه است. پیش‌فرض دوم، تبعیت آینده از روند گذشته و در حقیقت «آینده تداوم گذشته» است. پیش‌فرض سوم وحدت حالت آینده است. به عبارت دیگر

¹ Schoemaker

² Forecating

³ Predicting

آینده یک حالت بیشتر ندارد. در سناریونویسی هر سه پیش فرض به چالش کشیده می‌شود. اولاً وضعیت موجود از نظر مدیران متفاوت ممکن است متفاوت باشد، چرا که مدل‌های ذهنی مدیران مشابه نیست و واقعیت همان چیزی است که فرد درک می‌کند. ثانیاً آینده لزوم تداوم روند گذشته نیست، چرا که روندها دچار تغییر شده و حتی ممکن است متغیرهایی از مسیر حذف، به آن اضافه و حتی روابط تعاملی بین آنها تغییر کند. ثالثاً حالات آینده متعدد است و یکی نیست.

سناریو بر خلاف پیش بینی عدم اطمینان محیطی را به عنوان یک واقعیت می‌پذیرد و تلاش می‌کند آن را درک کرده و به عنوان بخشی از فرآیند استدلال به کار گیرد. پیش بینی عدم اطمینان محیطی را نادیده گرفته و فقط یک مسیر و یک آینده را به مدیر ارائه می‌کند، در حالیکه سناریو تصمیم‌گیرندگان را به صورت عمده با عدم اطمینان‌های محیطی از طریق ارائه چشم اندازهای مختلف به آینده روبرو می‌سازد.

شرایط مناسب برای استفاده از برنامه ریزی بر مبنای سناریو

شومیکر (۱۹۹۵) به کارگیری برنامه ریزی مبتنی بر سناریو را در شرایط زیر توصیه می‌کند:

- بالا بودن عدم اطمینان محیطی: عدم اطمینان محیطی پدیده ادراکی است بدین معنی که بر اساس ادراکات تصمیم‌گیرنده می‌تواند کم یا زیاد تلقی شود.
- سابقه وقوع رخداد‌های غیرمنتظره پرهزینه متعدد: بروز رخداد‌های غیرمنتظره در گذشته که هم پرهزینه بوده و هم فراوانی بالایی داشته باشند، ضرورت سناریونویسی را افزایش می‌دهد.
- فرصت‌های اندک و ناکافی در محیط: هر چقدر تعداد فرصت‌های موجود در محیط کمتر باشد، زمینه سناریونویسی بیشتر است.
- پایین بودن کیفیت تفکر راهبردی در سازمان.
- سابقه وقوع تغییرات مهم در صنعت.
- ضرورت زبان و چارچوب مشترک بدون تنوع و پیچیدگی بیش از حد: گاهی اوقات زبان و چارچوب مشترک برای برنامه‌ریزی آینده بین مدیران وجود ندارد. این پیش زمینه جذابیت سناریونویسی را بالا می‌برد.
- تفاوت‌های قابل توجه در نظرات فعلی به نحوی که هر یک مزایای خاص خود را دارد.
- استفاده رقبا از سناریونویسی: اگر رقبا از این فن استفاده می‌کنند، سازمان شما هم می‌تواند از آن استفاده کند.

رویکرد شبکه تجاری جهانی^۱ در سناریو نویسی

پیتر شوارتز^۲ (۱۹۹۱) مدیر GBN در کتاب خود «هنر دیدگاه بلندمدت»، گام‌های فرایند ساخت سناریو را در هشت گام توصیف کرده است:

^۱ Global Business Network (GBN)

^۲ Peter Schwartz

گام اول: مشخص کردن موضوع اصلی

هنگام سناریوسازی بهتر است که حرکت از درون به بیرون انجام گیرد نه از بیرون به درون. یعنی با یک موضوع یا تصمیم مشخص شروع و سپس به سوی محیط بیرون آن موضوع حرکت کنیم. سناریوهایی که بر پایه تغییرات اقتصاد کلان ساخته می‌شوند (محیط بیرون)، تغییراتی را که برای یک شرکت خاص اهمیت دارد، نمایان می‌کنند. مثلاً یک شرکت خودروسازی بیشتر مایل است سناریوها را بر محور تغییرات قیمت سوخت تهیه کند. بهترین کار این است که ساخت سناریو از تصمیم‌های مهمی که قرار است اتخاذ شود و از چارچوب ذهنی مدیران تصمیم‌گیرنده آغاز شود. بنابراین، ضروری است که به این پرسش‌ها پاسخ داده شود:

- تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان در آینده نزدیک به چه چیزی خواهند اندیشید؟
- تصمیم‌هایی که باید اتخاذ شود و اثری درازمدت برای شرکت خواهند داشت، کدامند؟

گام دوم: مشخص کردن عوامل کلیدی و فرایندهای مهم محیطی

مشخص کردن موضوع یا تصمیم، نکته اساسی گام اول است و تهیه فهرستی از عوامل کلیدی که بر موفقیت یا شکست آن تصمیم تاثیر می‌گذارد، نکته‌ای است که در گام دوم باید به آن توجه داشت.

- تصمیم‌گیرندگان برای انتخاب‌های کلیدی چه چیزهایی را باید بدانند؟
- در این تصمیم‌گیری‌ها چه چیزهایی موفقیت یا شکست نامیده می‌شوند؟

گام سوم: نیروهای پیشران

وقتی عوامل کلیدی فهرست شد، با فهرست کردن نیروهای پیشران کلان-محیطی موثر بر عوامل کلیدی که قبلاً شناسایی شده‌اند، گام سوم برداشته می‌شود. علاوه بر تهیه فهرستی از نیروهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، محیطی و تکنولوژیکی، راه دیگر برای رسیدن به عوامل کلان محیطی، پاسخ به این پرسش است: «نیروهایی که در پس نیروهای خرد محیطی موجود در گام دوم قرار گرفته‌اند، کدامند؟» در این مرحله، پژوهش نقش مهمی را ایفا می‌کند. گستره این پژوهش ممکن است بازارها، تکنولوژی‌های نوین، عوامل سیاسی، نیروهای اقتصادی و دیگر موارد را در بر گیرد.

گام چهارم: رتبه‌بندی بر اساس اهمیت و عدم قطعیت

گام بعدی، رتبه‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای پیشران بر اساس دو نکته مهم است:

۱. میزان اهمیت دستیابی به هدفی که در گام اول مشخص شده است.
۲. تشخیص میزان عدم قطعیت عوامل و فرایندهای موثر در دستیابی به هدف.

در واقع، مقصود از این گام، تعیین عواملی است که معیار تفاوت سناریوها هستند. مشخص کردن این عوامل مهم‌ترین بخش سناریوسازی است. هدف اصلی، رسیدن به تعداد محدودی سناریو است که تفاوت‌های چشمگیری داشته باشند. برای آنکه یک سناریو ابزاری کارا و مفید به شمار آید، باید بر پایه مسائل بنیادین و تعیین‌کننده تدوین شود. تفاوت‌های اساسی یک سناریو نیز باید محدود باشند تا از ازدیاد سناریوهای

مختلف برای هر عدم قطعیتی جلوگیری شود. اتفاقات زیادی ممکن است رخ دهد، ولی سناریوهای اندکی می‌توان ساخت. تعدد و کثرت سناریوها، کارایی کل فرایند را مختل می‌سازد.

گام پنجم: انتخاب منطق سناریو یا نقشه حرکت

پس از مشخص شدن نیروهای پیشران و اتفاقات ممکن گوناگون، لازم است منطق و طرحی که سناریو باید بر اساس آن نوشته شود را انتخاب کنیم. برای انتخاب منطق سناریو و یا نقشه حرکت داستان باید از چگونگی تاثیر نیروها بر یکدیگر آگاه شویم. یعنی بدانیم کدام نیرو دیگری را تقویت می‌کند؟ چرا یک نیرو در برابر یک حرکت مقاومت می‌کند و تلاش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس چه هدفی استوار است؟

گام ششم: کامل کردن سناریو

نیروهای پیشران، منطقی‌هایی را که موجب تمایز سناریوها هستند، مشخص می‌سازند. پس از آن، شکل دهی طرح ابتدایی سناریوها با استفاده از فهرست عوامل و فرآیندهای کلیدی گام‌های دوم و سوم میسر خواهد بود. همه عوامل و فرآیندهای کلیدی یک سناریو باید مورد توجه قرار گیرند. گاهی اوقات واضح است که هر عدم قطعیت باید در کدام سناریو قرار گیرد.

گام هفتم: بررسی پیامدها و نتایج هر سناریو

پس از تدوین سناریوهای مقدماتی، باید به موضوع اصلی و هدف سناریوها بازگردیم و این پرسش‌ها را مطرح کنیم:

- این هدف در هر سناریویی چگونه جای می‌گیرد و چه نقاط ضعفی دارد؟
 - آیا راهبرد مورد نظر در صورت وقوع سناریوهای به دست آمده مفید و موثر است یا فقط در یک یا دو سناریو جای می‌گیرد؟
- هدفی که تنها با ویژگی‌های یک سناریو سازگار باشد، هدفی با خطرپذیری بسیار بالا خواهد بود؛ به ویژه اگر سازمانی که سناریو را به کار می‌گیرد، کنترل اندکی روی احتمال وقوع سناریوی مطلوب داشته باشد.

گام هشتم: انتخاب نشانگرها و راهنماهای راهبردی

وقتی که سناریوهای مختلف تدوین و نتایج حاصل از اجرای آن مشخص شد، باید چند شاخص مناسب برای انتخاب سناریوهای مهم انتخاب شود. سناریوهایی که بر اساس گام‌های یادشده تدوین شوند، به خوبی نشانگر روند تغییرات و تکامل تعداد محدودی شاخص کلیدی هستند. منطق موجود در ساخت سناریوها، گروه را در استخراج نتایج منطقی از شاخص‌های راهبردی یاری می‌رساند.

جهت مطالعه بیشتر در خصوص سناریو، منابع ذیل پیشنهاد می‌شود:

- کتاب «آینده‌پژوهی با تکنیک سناریوسازی»، مؤلف: علی خوش‌دهان، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- کتاب «راهنمای کاربردی نرم‌افزار سناریوویزارد (تدوین راهبردهای سازمانی با رویکرد سناریونگاری)»، تدوین و ترجمه: سعید سعیدپور و محمدرضا بهبودی، مرکز نشر دانشگاه هرمزگان.

بخش چهارم: اجرا و پیاده‌سازی استراتژی

فصل یازدهم: 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 کج فهمی از شکست استراتژیک است: استراتژی‌ای که بدون در نظر گرفتن توانایی اجرای آن تدوین شده است، یک استراتژی با طراحی ضعیف است. توالی مرسوم تدوین - پیاده‌سازی در اصطلاح «ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند» خلاصه می‌شود.

مفهوم اجرای استراتژی

اجرای استراتژی عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و گزینه‌های مورد نیاز برای اجرای یک طرح استراتژیک. به عبارت دیگر، اجرای استراتژی روشی است که سازمان از آن طریق توافقات سازمانی را به دست آورده و به آن اجازه می‌دهد تا استراتژی مورد نظر خود را به موثرترین روش دنبال کند. از این رو، طراحی سازمانی شامل ترکیبی از «ساختارهای سازمان» و «سیستم‌های کنترل» است که به شرکت اجازه می‌دهد به موثرترین وجه استراتژی خود را دنبال کند.

¹ Ram Charan

اجرای استراتژی، فرایندی است که به واسطه آن استراتژی‌ها و خط مشی‌ها از طریق ایجاد برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها به مرحله عمل در می‌آیند. 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 می‌تواند به بحران در سازمان منجر شود. برای شروع فرآیند اجرای استراتژی، استراتژی‌سازان^۱ باید به سه پرسش پاسخ دهند:

۱. چه کسانی مسئول اجرای استراتژی هستند؟

۲. چه کاری باید انجام شود؟

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

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

۱. اجرا نسبت به آنچه که برنامه‌ریزی شده است، کندتر پیش می‌رود.

۲. مسائل عمده غیر قابل پیشبینی.

۳. هماهنگی غیر اثربخش فعالیت‌ها.

۴. انتقادات و فعالیت‌های متناقض که توجه به اجرای استراتژی را منحرف می‌کنند.

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).

¹ Strategy Makers

۲. ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی. شامل تعیین سنجه‌های ارزیابی متوازن و تشکیل نقشه‌های استراتژی.
۳. همسو کردن سازمان در جهت استراتژی. شامل: ایجاد هم افزایی در سطح واحدهای کسب و کار و ایجاد هم افزایی 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 بودجه بندی به استراتژی، ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی تحلیلی و یادگیری استراتژیک (آزمون مستمر روابط علی بین سنجه‌های 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 زیر دستان آنها همگی با یکدیگر در جهت اجرای استراتژی در مقیاس وسیعی فعالیت می‌کنند و مدیران کارخانه‌ها نیز به همراه مدیران پروژه و سرپرستان واحد‌ها در اجرای استراتژی مشارکت دارند. بنابراین هر مدیر عملیاتی برای اجرای استراتژی به سرپرستان عملیاتی می‌پیوندد و هر کدام از کارمندان به طریقی در اجرای استراتژی درگیر خواهد شد.

چگونگی اجرای استراتژی

قبل از اینکه طرح‌های استراتژیک به عملکرد واقعی منجر شود، مدیریت عالی باید اطمینان یابد که شرکت به طور مناسبی سازماندهی می‌شود، برنامه‌ها به طور مناسبی به کار گرفته می‌شوند و فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف مطلوب به خوبی هدایت می‌شوند. تغییر در استراتژی سازمان احتمالاً به تغییر در ساختار سازمانی و مهارت‌های مورد نیاز در موقعیت‌های خاص منجر می‌شود. از این رو مدیران استراتژیک باید به طور دقیق بررسی کنند که یک سازمان چگونه باید تصمیم بگیرد که چه تغییری در روش انجام کار صورت بگیرد.

تبعیت ساختار از استراتژی

آلفرد چندلر (۱۹۶۲) در مطالعه خود بر روی شرکت‌های بزرگ آمریکایی به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی از استراتژی سازمان تبعیت می‌کند. بدین معنی که تغییر در استراتژی شرکت منجر به تغییر در ساختار سازمانی می‌شود و هم چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌ها همچنان که گسترش می‌یابند، برای انتقال از یک نوع نظم ساختاری به نظم ساختاری دیگر از یک سبک و الگو پیروی می‌کنند.

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

۱. استراتژی جدید ایجاد می‌شود.
۲. مشکلات اجرایی جدید پدیدار می‌شود.

۳. عملکرد اقتصادی شرکت کاهش می‌یابد.

۴. ساختار مناسب جدید ابداع می‌شود.

۵. منافع و سودهای شرکت به سطح قبلی باز می‌گردد.

نقش ساختار سازمانی

بعد از اینکه مدیریت تدوین استراتژی را در سطوح چهارگانه به اتمام رسانید، مرحله بعدی، اجرای استراتژی‌های منتخب و پیاده‌سازی وسیله اجرای استراتژیها، یعنی ساختار سازمانی است. به‌طور کلی نقش ساختار سازمانی فراهم آوردن وسیله‌ای است که مدیران از آن طریق می‌توانند فعالیتها و وظایف بخش‌های متفاوت سازمان را به‌منظور بهره‌برداری کامل از قابلیت‌ها و مهارت‌های 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 یکپارچه‌سازی 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 به‌منظور 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 گروه‌بندی 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.

برای مطالعه بیشتر درخصوص ساختارهای سازمانی، کتاب ذیل پیشنهاد می‌شود:

- کتاب «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، تألیف: استیفن رابینز، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، انتشارات صفار

فصل دوازدهم: ارزیابی و کنترل

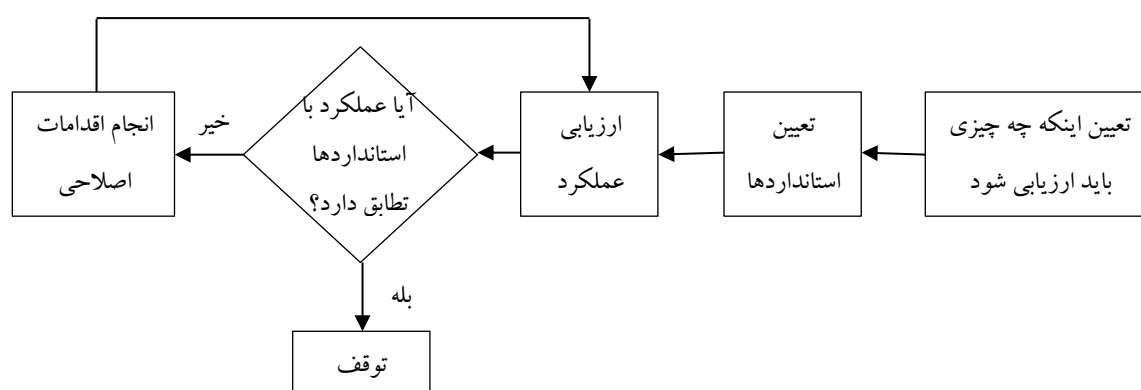
در فصل قبل موارد ضروری در مورد طراحی ساختار سازمانی بیان شد. در این فصل بر انواع سیستم‌های کنترل استراتژیک که سازمان از طریق آن به اثربخشی ساختار سازمانی کمک می‌کند تأکید می‌شود. سیستم‌های کنترل استراتژیک به مدیران اجازه می‌دهد تا عملکرد بخش‌ها و کارمندان را ارزیابی کرده، بر آن نظارت کنند و اقدام‌های اصلاحی لازم را برای تصحیح اشتباهات انجام دهند. سیستم‌های کنترل استراتژیک اطلاعاتی را در مورد اینکه استراتژی و ساختار یک شرکت تا چه اندازه به صورت مناسب کار می‌کنند ارائه می‌کند. کنترل استراتژیک فرآیند ایجاد انواع مناسبی از سیستم‌های کنترل در سطح وظیفه‌ای، کسب و کار و سازمان است که مدیران را قادر می‌سازد دریابند که آیا سازمان در حال رسیدن به برتری در کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی نسبت به مشتری و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی است یا خیر؟

ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک

اطلاعات مربوط به کنترل و ارزیابی از داده‌های عملکرد و گزارش‌های فعالیت استخراج می‌شود. مدیران عملیاتی باید در مورد هرگونه استفاده نادرست از فرآیندهای مدیریت استراتژیک که باعث عملکرد نامناسب می‌شوند آگاه باشند تا بتوانند عملکرد کارکنان را اصلاح کنند. گاهی اوقات نیز این فرآیندهای مدیریت استراتژیک هستند که باعث عملکرد نامطلوب می‌شوند. در این حالت مدیریت عالی باید وارد عمل شود و اقدام‌های اصلاحی را انجام دهد. اطلاعات کنترل و ارزیابی باید با آنچه که بر آن نظارت می‌شود متناسب باشند چرا که در غیر این صورت تشخیص انحرافات و در نتیجه رفع آنها امکان پذیر نخواهد بود.

ارزیابی عملکرد

عملکرد نتیجه‌نهایی فعالیت است. این فعالیت به منظور سنجش عملکرد و بر اساس اهداف قبلی ارزیابی می‌شود. فرایند کنترل و ارزیابی را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد.



فرآیند کنترل و ارزیابی

اهدافی که در تدوین استراتژی تعیین می‌شوند مانند سهم بازار، کاهش هزینه‌ها و موارد مشابه می‌توانند برای ارزیابی عملکرد به کار بروند. برای ارزیابی توانایی یک بخش یا سازمان در رسیدن به اهداف سودآوری، شاخص نرخ بازگشت سرمایه معیار مناسبی است. اما این نوع معیارها برای ارزیابی اهداف دیگر سازمان مثل مسئولیت اجتماعی یا پرورش کارمندان مناسب نیست.

۱- ذینفعان، سهامداران و مدیریت عالی

هر ذی‌نفعی معیارهای خاصی برای تعیین عملکرد سازمان دارا است. این معیارها با تاثیر مستقیم و غیر مستقیم فعالیت‌های شرکت بر منافع ذینفعان سر و کار دارند. مدیران عالی باید برای هر گروه از ذینفعان یک یا چند معیار را برگزینند تا بتوانند خود را در جهت پیشبرد منافع ذینفعان حفظ کنند. برای مثال فروش و رشد فروش برای مشتریان، هزینه و زمان حمل برای عرضه‌کنندگان، قیمت سهام برای انجمن‌های مالی،

جایابی ها و شکایات برای کارمندان، تعداد قوانین محدودکننده و میزان مشوق‌های مالی از طرف دولت، اقدام های قانونی و تعداد دعاوی مطرح شده برای وکلا، هر یک معیارهای مناسبی به شمار می آیند.

۲- حسابرسی مدیریت

حسابرسی مدیریت توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت به عنوان روشی برای ارزیابی عملکرد به کار می‌رود. حسابرسی مدیریت برای ارزیابی فعالیت هایی از قبیل مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و زمینه های کارکردی مثل بازاریابی ایجاد شده است. از این حسابرسی افرادی مانند اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و سایر مدیران عالی استفاده می‌کنند.

۳- معیارهای عمده سنجش عملکرد بخش‌ها

شرکت‌ها از فنون متفاوتی برای ارزیابی و کنترل عملکرد بخش‌ها و واحدهای تجاری استراتژیک و زمینه های کارکردی استفاده می‌کنند. اگر شرکت از بخش‌ها یا واحدهای تجاری استراتژیک تشکیل یافته باشد ممکن است از معیارهای عملکرد مشابهی در آنها استفاده کند. شرکت ممکن است از معیارهای کارکردی از قبیل سهم بازار و مقدار فروش به ازای هر کارمند (برای بخش فروش) و جایابی و رضایت شغلی برای مدیریت منابع انسانی استفاده کند. مدیریت عالی در حین تدوین و اجرای استراتژی، مجموعه ای از برنامه‌ها و بودجه‌های عملیاتی پشتیبان را برای واحدهای تجاری خود تهیه می‌کند. یک بودجه عملیاتی هزینه‌ها و مخارج هر برنامه پیش‌بینی شده را بر حسب واحد پول فهرست می‌کند. مدیریت از طریق هزینه‌های واقعی در حین کنترل و ارزیابی، میزان تحقق برنامه‌ها را می‌سنجد. علاوه بر این مدیریت عالی ممکن است به گزارش های آماری دوره ای در مورد اقدام هایی مانند تعداد و قراردادهای مشتریان جدید، حجم سفارش های دریافت شده و ارقام مربوط به بهره‌وری نیاز پیدا کند.

۴- نقش الگو برداری در ارزیابی عملکرد

شرکت زیراکس از نظر به کارگیری مفهوم الگو برداری در آمریکا پیش‌تاز است. الگو برداری یا محک زنی عبارت است از فرآیند مستمر ارزیابی اقدام‌ها، کالاها و خدمات خود در مقابل کالاها، خدمات و اقدام‌های قوی‌ترین رقبای شرکت‌هایی که رهبران صنعت مربوط هستند. الگو برداری صرفاً این نیست که سازمان از شرکت‌های دیگر چگونه تقلید کرده و یا فنون خود را بهبود می‌بخشد، بلکه شامل این موضوع نیز هست که سازمان چگونه فعالیت ها را به صورت بهتری انجام دهد.

۵- ارزیابی در سطح بین المللی

سه فن که در سطح وسیعی برای ارزیابی عملکرد در عرصه بین المللی استفاده می‌شوند عبارتند از:

۱. نرخ بازگشت سرمایه
۲. تجزیه و تحلیل بودجه
۳. مقایسه های تاریخی

در این بین از نرخ بازگشت سرمایه بیشتر استفاده می‌شود. اما استفاده از نرخ بازگشت سرمایه محدودیت‌هایی دارد که عمدتاً ناشی از شرایط کشورهای خارجی، نرخ های متفاوت تورم، قوانین مختلف مالیات و استفاده از قیمت انتقالی است.

سیستم های کنترل استراتژیک

مهم ترین کارکرد کنترل استراتژیک، فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز مدیر برای کنترل استراتژی و ساختار است. در واقع سیستم های کنترل استراتژیک سیستم های رسمی تعیین هدف، نظارت، ارزیابی و بازآرایی و بازخورد هستند که اطلاعات مورد نیاز مدیر را در مورد اینکه آیا استراتژی و ساختار سازمانی در حال تحقق اهداف عملکرد استراتژیک هستند یا خیر، فراهم می کنند. یک سیستم کنترل استراتژیک موثر باید ویژگی های زیر را داشته باشد:

۱. به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا به مدیران اجازه دهد که در رخدادهای غیرمنتظره واکنش لازم را انجام دهند.

۲. باید اطلاعات صحیحی را که تصویر واقعی از عملکرد سازمانی هستند ارائه دهد.

۳. اطلاعات مورد نیاز مدیران را به موقع در اختیار آنان قرار دهد.

طراحی یک سیستم کنترل استراتژیک چهار مرحله دارد:

۱. تعیین استانداردها یا اهداف برای عملکردی که باید ارزیابی شود. استانداردها یا اهدافی که مدیران تعیین می کنند، روش منتخب آنها برای ارزیابی عملکرد سازمان هستند. استانداردهای عمومی عملکرد معمولاً از اهدافی مانند برتری در کیفیت، نوآوری، کارایی و پاسخگویی نسبت به مشتری ناشی می شود. اهداف خاص عملکرد نیز از استراتژی شرکت نشأت می گیرند.

۲. ایجاد سیستم های نظارت و ارزیابی که نشان دهنده اهداف تحقق یافته اند. سازمان باید رویه هایی را برقرار سازد تا دریابد آیا اهداف کاری در تمام سطوح سازمان محقق شده اند یا خیر.

۳. مقایسه عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده. مدیران برای شناسایی این مسئله که آیا عملکرد واقعی از عملکرد مورد نظر انحراف دارد یا خیر باید بین این دو مقایسه را انجام دهند.

۴. انجام اقدام های اصلاحی. در صورت عدم تحقق اهداف. مرحله نهایی در فرایند کنترل، انجام اقدام های اصلاحی است که به سازمان اجازه تحقق اهدافش را می دهد. اقدام های اصلاحی، اقدام هایی از قبیل سرمایه گذاری، بهبود تحقیق و توسعه یا تصمیم گیری در جهت متنوع کردن خدمات یا محصولات سازمان یا حتی تصمیم در جهت تغییر ساختار سازمانی هستند.

انواع سیستم های کنترل

۱- کنترل بازار

یکی از روش های اصلی که سهامداران سعی می کنند از آن طریق بر مدیریت تاثیر بگذارند، استفاده از کنترل بازار برای نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان است. کنترل بازار عینی ترین نوع کنترل ستاده ای است که مبتنی بر معیارهای مالی عینی است. در کنترل بازار عملکرد یک سازمان بر حسب قیمت بازار سهام و نرخ بازگشت سرمایه با عملکرد رقبا مقایسه می شود. قیمت سهام به صورت رقابتی تعیین می شود، از این رو معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد سازمان است. تغییرات در قیمت سهام در مورد عملکرد سازمان به سهامداران بازخورد می دهد.

۲- کنترل ستادهای

هنگامی که برای تخصیص و قیمت‌گذاری منابع سازمانی برای مقایسه، هیچ سیستم بازاری در سازمان موجود نباشد، مدیران به کنترل ستادهای روی می‌آورند. کنترل ستادهای ساده‌ترین و ارزاترین نوع کنترل است که در این حالت می‌توان از آن استفاده کرد. برای به کار بردن کنترل ستادهای شرکت اهداف مورد نظر خود را برای بخش‌ها یا افراد متفاوت مشخص می‌کند و سپس عملکرد آنها را در ارتباط با این اهداف نظارت می‌کند. اغلب اوقات سیستم پاداش نیز با عملکرد واقعی در تحقق این اهداف مرتبط می‌شود. بنابراین کنترل ستادهای یک ساختار انگیزشی برای ایجاد انگیزه در مدیران در تمام سطوح سازمان ایجاد می‌کند. در کنترل ستادهای اهداف مورد نظر در سه سطح بخشی، وظیفه‌ای یا کارکردی و فردی تعیین می‌شوند؛ از این رو کنترل ستادهای در این سه سطح به کار می‌رود.

۳- کنترل بوروکراتیک یا اداری

وقتی که ارزیابی ستادهای سازمان به دلیل ناملموس بودن آنها و یا سختی در ارزیابی اثراشان پرهزینه و مشکل باشد، سازمان‌ها از یک جایگزین استفاده می‌کنند. اولین گزینه در این حالت کنترل بوروکراتیک است. این نوع کنترل از طریق ایجاد سیستم استانداردها و قوانین و رویه‌های سازمانی اعمال می‌شود. قوانین و رویه‌ها، رفتار را استاندارد کرده و پیامدهای آن‌ها را قابل پیش‌بینی می‌کنند. به طور کلی کنترل بوروکراتیک از طریق استاندارد کردن به حدی اشاره دارد که یک سازمان فرایندهای هماهنگی و تصمیم‌گیری را مشخص کرده است تا رفتار کارمندان قابل پیش‌بینی شود.

در عمل سه نوع استاندارد کردن وجود دارد:

۱. **استاندارد کردن ورودی‌ها:** سازمان ورودی‌ها را غربال می‌کند و فقط آنهایی که استانداردهای تعیین شده را محقق می‌کنند مجاز به ورود می‌سازد.

۲. **استاندارد کردن فعالیت‌های تبدیل یا میان‌داده‌ای:** این کار از طریق برنامه‌ریزی فعالیت‌های کاری صورت می‌گیرد تا هر کاری فقط به یک روش واحد صورت گیرد. این کار هزینه‌های تولید و هزینه‌های حفظ کیفیت را می‌کاهد.

۳. **استاندارد کردن خروجی:** از طریق تعیین معیار برای محصولات نهایی صورت می‌گیرد. فقط کالاها و خدماتی که بتوانند این استانداردها را برآورده سازند از سازمان خارج می‌شوند. کنترل کیفیت نهایی، کالاهای ساخته شده را آزمایش می‌کند و اگر کالاها فاقد استانداردهای لازم باشند اجازه خروج آنها از سازمان را نمی‌دهد و آنها را ضایعات تلقی می‌کند یا اینکه اگر قابل تعمیر و دستکاری باشند دوباره به خط تولید بازمی‌گرداند.

۴- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای معین از هنجارها و ارزش‌های مشترک بین افراد و گروه‌ها در یک سازمان. کارمندان توسط سیستم‌های کنترل بیرونی، مانند سرپرستی مستقیم، ستاده‌ها و قوانین یا مقررات کنترل نمی‌شوند؛ بلکه آنها از طریق ارزش‌ها و هنجارهای درونی شده که به آنها می‌گویند در سازمان چگونه رفتار کنند، کنترل می‌شوند. هدف کنترل از طریق فرهنگ، «خودکنترلی» است که کارمندان از آن طریق هنجارها و ارزش‌ها را به منظور هدایت رفتارشان درونی می‌کنند. اجتماعی سازی سازمانی نشان می‌دهد که افراد چگونه فرهنگ سازمانی را فرا می‌گیرند. از طریق اجتماعی سازی، هنجارها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی در کارکنان نهادینه می‌شود تا به عنوان

عضوی از سازمان تبدیل شوند. سازمان‌های مختلف فرهنگ‌های مختلفی دارند زیرا مجموعه‌های متفاوت از ارزش‌ها را درونی می‌کنند. کنترل فرهنگی یک منبع بسیار مهم و قدرتمند کنترل به شمار می‌رود. فرهنگ به اعضای سازمان از طریق داستان‌ها، افسانه‌ها و نظایر آنها منتقل می‌شود.

کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار نوین کنترل استراتژیک

در اواخر دهه ۱۹۸۰ مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها منتشر می‌شد. در سال ۱۹۸۷ تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا و موسسه کم. آی^۱ نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت‌های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان^۲ استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون^۳ که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق ۱۲ شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها آغاز کردند. یافته‌های این تحقیق در مقاله‌ای پژوهشی منتشر شد. در این مقاله اشاره شد که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنج‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد.

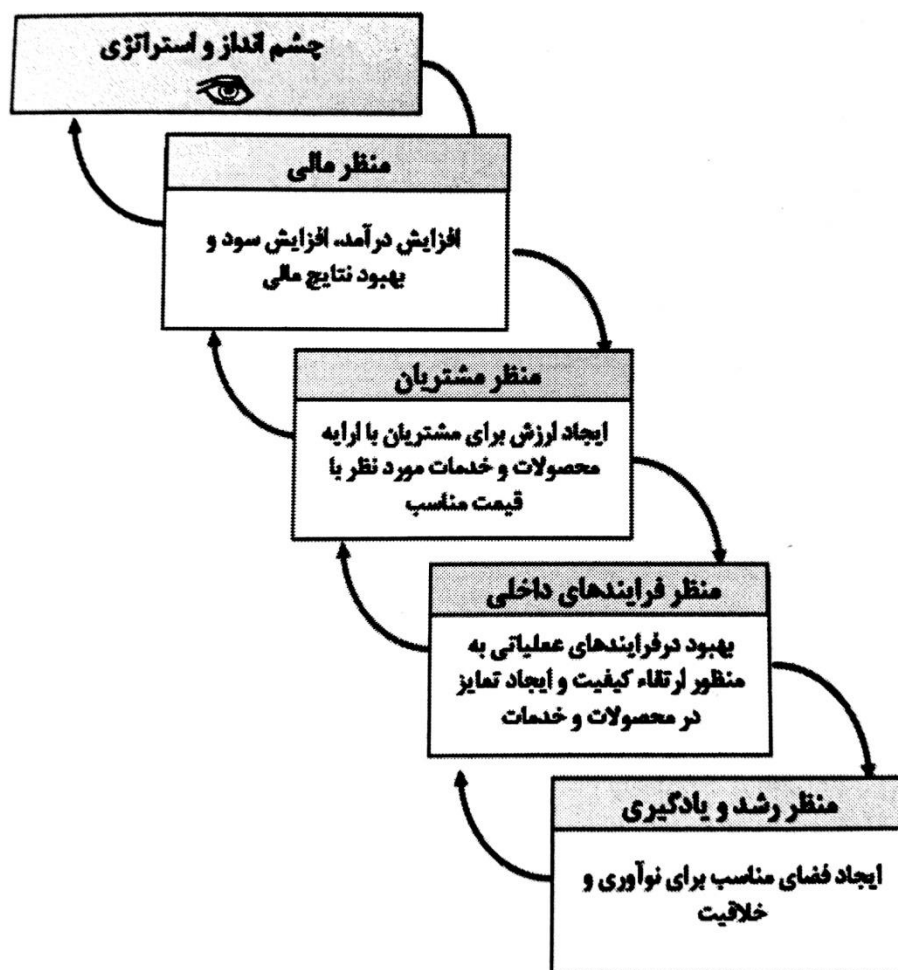
یافته‌های کاپلان و نورتون بیانگر این واقعیت بود که شرکت‌های موفق در هر یک از این چهار منظر اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف، در هر منظر سنج‌هایی^۴ انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنج‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند. سپس اقدام‌های ابتکاری (برنامه‌های عملیاتی) جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنج‌های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریان خود منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی). کسب برتری عملیاتی ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کسب و کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر رشد و یادگیری). ارتباط بین این چهار منظر در شکل زیر ارائه شده است.

¹ Computer Aided Manufacturing International (CAM-I)

² Kaplan

³ Norton

⁴ Measures

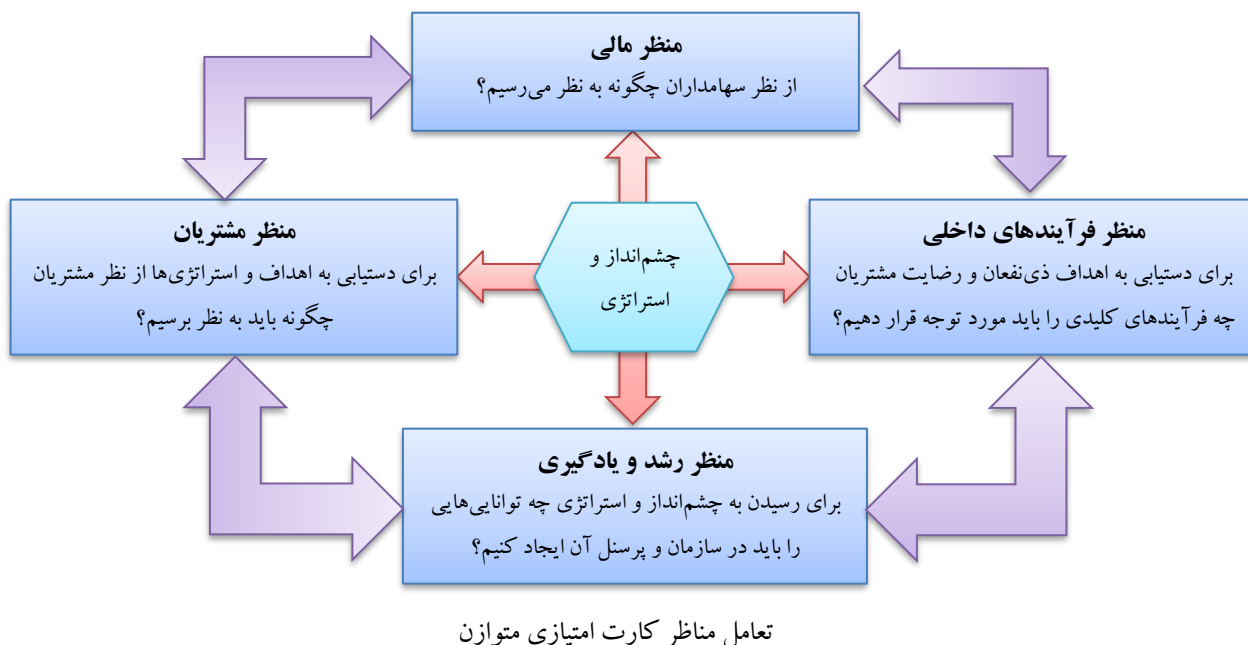


ارتباط چهار منظر روش کارت امتیازی متوازن یا یکدیگر

کاپلان و نورتون این روش را «کارت امتیازی» متوازن نامیدند. بر اساس روش کارت امتیازی متوازن، سازمان‌ها باید معیارهای مالی خود را حفظ کرده و از آنها برای خلاصه کردن نتایج فعالیت‌هایشان استفاده کنند. اما این معیارها را باید با معیارهای غیرمالی در سه وجه دیگر متوازن کرد. وجوه مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری نماینده انگیزه‌ها، شاخص‌های تأخیری و عملکرد مالی آتی هستند که اساس کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهند. کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی است که هدف آن عملیاتی کردن، جاری سازی و ارتباط دادن مأموریت، چشم انداز و استراتژی‌های سازمان با ذینفعان و همراستایی روزانه فعالیت‌ها با استراتژی‌ها است. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی مناسب برای برنامه‌ریزی و اندازه‌گیری پیشرفت استراتژی در ابعاد و مناظر مختلف از عملکرد سازمان فراهم می‌کند. این روش قادر است میزان موفقیت سازمان در حرکت به سوی چشم انداز تعریف شده و دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان از طریق استراتژی‌های تدوین شده را ارزیابی کند.

تفاوت کارت امتیازی متوازن با روش‌های متداول ارزیابی عملکرد سازمان در این است که شاخص‌های مالی و غیرمالی را به عنوان بخشی از سیستم اطلاعاتی که باید تمامی سطوح کارکنان در سازمان به آن دسترسی داشته باشند، در نظر می‌گیرد و بر این اصل استوار است که کارکنان در کلیه سطوح باید متوجه تبعات مالی برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌های خود باشند. همچنین، مدیران ارشد نیز واقف به محرک‌ها و توانمندسازهای لازم برای توفیقات مالی بلند مدت سازمان باشند. در اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی متوازن چیزی بیش از شاخص‌های مالی و غیرمالی عملکرد قرار گرفته و در واقع در مسیر فرایند بالا به پایین سازمان به شاخص‌های مشهود که توسط مأموریت و استراتژی هر

واحد کسب و کار در سازمان هدایت می‌شوند، توجه خاصی می‌شود. به عبارتی کارت امتیازی متوازن باید بتواند مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان را تبدیل به شاخص‌ها و اهداف مشهود و ملموس کند. این شاخص‌ها بیانگر «توازن» بین سنجه‌های محیطی مربوط به سهامداران و مشتریان و شاخص‌های درون سازمانی مربوط به فرایندهای مهم کسب و کار، نوآوری و آموزش و رشد است.



برای درک بهتر از مفهوم و نحوه استفاده از کارت امتیازی متوازن، یک نمونه از این کارت به صورت تعدیل شده برای یک بانک ارائه

می‌شود:

منظر	اهداف	معیارها	برنامه‌ها
یادگیری و رشد	- بهینه‌سازی نیروی کار - بهبود استفاده از تکنولوژی - تقویت دانش و مهارت نیروی کار - افزایش ماندگاری تجربیات برتر	- شاخص بهره‌وری - شاخص نفوذ تکنولوژی - شاخص اثربخشی آموزش - شاخص انتقال تجربیات	- تقویت آموزش - ایجاد نظام مدیریت دانش و تجربیات
فرایندهای داخلی	- افزایش صرفه‌جویی ناشی از مقیاس - بهبود ارائه محصولات و خدمات بانکی - افزایش سرعت ارائه خدمات - تقویت فرایند توسعه محصولات جدید	- درصد کاهش در دوباره کاری‌ها - درآمد ناشی از محصولات و خدمات بانکی جدید - شاخص زمان ارائه خدمات - تعداد محصولات و خدمات جدید	- یکپارچه‌سازی سیستم‌های داخلی - تقویت چرخه توسعه محصول جدید - ایجاد برنامه بازاریابی موثر - شعب و مناطق
مشتری	- افزایش سهم بازار - تقویت تصویر برند بانک	- شاخص سهم بازار - شاخص ارزش ویژه برند	- توسعه شعب در مناطق آکنده از منابع - توسعه ارتباطات یکپارچه بازاریابی
مالی	- افزایش ارزش سهامدار - کاهش هزینه‌ها - افزایش درآمدها	- قیمت و بازدهی سهام در بورس - شاخص هزینه سرانه - شاخص رشد درآمدها	- حذف هزینه‌های غیرضروری - برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اصلی - ورود به بازارهای جدید

منبع پیشنهادی برای مطالعه بیشتر در خصوص کارت امتیازی متوازن:

- کتاب: «دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی»، مؤلفان: سیدرضا آقاسیدحسینی، محمدرضا رضایی‌قهرمان، ناشران: یزدا، برگا.

سیستم‌های پاداش استراتژیک

آخرین وسیله‌ای که سازمان از آن طریق می‌تواند رفتار کارکنان را کنترل کند، سیستم‌های پاداش است. این مسئله بسیار مهم است که مشخص شود به چه رفتاری باید پاداش داده شود. طراحی سیستم پاداش خیلی حیاتی و مهم است زیرا رفتارهای مطلوب را تقویت کرده و بر می‌انگیزاند. سیستم پاداش مناسب به غلبه بر مشکل توجه به علایق سهامداران مدیران، و کارمندان کمک می‌کند. سیستم پاداش یک سازمان نوع ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ را که به مرور زمان در یک سازمان ایجاد می‌شوند تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر پاداش‌ها مستقیماً به عملکرد منوط شوند، کارمندان به گونه‌ای متفاوت نسبت به مواقعی که پاداش مستقیماً به عملکرد وابسته نباشد، رفتار می‌کنند. معمولاً سیستم‌های پاداش در سه سطح ایجاد می‌شوند: ۱- سطح فردی، ۲- سطح گروهی، و ۳- سطح سازمانی.