

مدیریت استراتژیک

منابع و مأخذ:

مدیریت استراتژیک (نظریه‌ها و کاربردها) - دکتر محمد
حقیقی، سید مجتبی موسوی و مرتضی انوشه - نشر نگاه
دانش

تعریف استراتژی:

استراتژی عبارتی است که از واژه یونانی "Strategos" به معنای "فرمانده ارتش" گرفته شده است. واژه‌ای که خود ترکیبی از ۲ واژه یونانی "stratos" به معنی ارتش و ago به معنای "رهبر" است.

استراتژی مطابق تعریف آلفرد چندلر عبارتست از: «تعیین اهداف بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف.»

تعریف استراتژی از منظر کوئین:

کوئین استراتژی را اینگونه تعریف می‌کند: «الگو یا طرحی که اهداف، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر تلفیق می‌کند.»

ابعاد استراتژی:

۱. استراتژی به عنوان ابزار بیان اراده و عزم سازمان در قالب بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت. - ۲. استراتژی به عنوان تبیین کننده واحدهای کسب و کار سازمان (حوزه‌های فعالیت و مباحث رشد، متنوع سازی و واگذاری رشته‌های کاری) - ۳. استراتژی به عنوان واکنشی در برابر فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی، به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار - ۴. استراتژی به عنوان روشی برای تبیین وظایف مدیریتی در سطح سازمان، سطح کسب و کار و سطح وظیفه‌ای - ۵. استراتژی به عنوان الگوی منسجم، پیوسته و یکپارچه تصمیمات - ۶. استراتژی به عنوان تبیین کننده کمک‌های اقتصادی که سازمان در نظر دارد به ذی نفعان خود ارائه دهد.
۷. استراتژی به عنوان بیان کننده نیت استراتژیک (نیرو محرکه فرآیند استراتژی) یا همان گستره سازمان - ۸. استراتژی به عنوان راهی برای توسعه شایستگی‌های محوری سازمان (ایجاد کننده مزیت رقابتی)

سطوح استراتژی:

استراتژی در سه سطح سازمان، سطح واحد کسب و کار و سطح وظیفه‌ای تدوین می‌شود.

۱- سطح سازمان (**Corporate level**): قلمرو کل سازمان، تبیین مأموریت کلی، تأیید پیشنهادات واحدهای کسب و کار، تخصیص منابع بر حسب اولویت‌های استراتژیک و...

۲- سطح کسب و کار (**Business level**): کلیه فعالیت‌های موردنیاز برای ارتقاء موضع رقابتی هر یک از واحدهای کسب و کار درون صنعت مربوطه

۳- سطح وظیفه‌ای (**Function level**): توسعه شایستگی‌های وظیفه‌ای همچون امور مالی، منابع انسانی، فناوری، پشتیبانی، توزیع و بازاریابی و... برای حفظ مزیت رقابتی (سطوح عملیاتی)

مزایای مدیریت استراتژیک:

ابتکار عمل سازمان و انفعالی عمل نکردن آن، انتخاب
استراتژی‌های بهتر از طریق روش‌های منظم، معقول و منطقی،
افزایش تعهد مدیران و کارکنان از طریق مکالمه و مشارکت که
فرآیند ارتباطات را تشکیل می‌دهند، درک اهداف و تعهد بیشتر
از جانب مدیران و کارکنان و افزایش اثر بخشی کارکنان از
طریق مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری که به خلاقیت و
نوآوری منجر می‌شود، از جمله مزایای مدیریت استراتژیک
می‌باشند.

موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک:

۱- موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی: فقط ۵٪ کارکنان استراتژی را درک می‌کنند.

۲- موانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان: فقط ۲۵٪ مدیران اجرای استراتژی را همسو با منافع خودشان می‌دانند.

۳- موانع مربوط به عدم تخصیص منابع: فقط ۴۰٪ سازمان‌ها بودجه‌ی خود را به استراتژی تخصیص می‌دهند.

۴- موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت: ۸۵٪ درصد از مدیران عالی کمتر از یک ساعت در ماه برای بحث راجع به استراتژی وقت می‌گذارند.

فرآیند مدیریت استراتژیک:

-فرآیند مدیریت استراتژیک عبارتست از تصمیمات و فعالیتهایی یکپارچه به منظور طراحی، اجرا و کنترل استراتژی‌های موثر.

-فرآیند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده فعالیتهای تحلیل محیط، ارزیابی، و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ تدابیر درون و برون سازمانی برای اجرای استراتژی‌ها و کنترل فعالیتهاست.

مراحل مدیریت استراتژیک کدامند؟

مدیریت استراتژیک از ۳ مرحله اصلی برنامه‌ریزی

استراتژیک، اجرای استراتژی و کنترل استراتژی تشکیل

می‌شود که با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند.

برنامه ریزی استراتژیک:

در این مرحله ماموریت سازمان تعیین شده، محیط خارجی و داخلی به منظور شناسایی فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرد و بر اساس آنها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین می‌شوند.

اجرای استراتژی:

در این مرحله استراتژی‌های طرح شده در مرحله برنامه‌ریزی،
اجرا می‌شوند. ابتدا برنامه‌های عملیاتی و سیاست‌ها مطابق با
ماموریت و استراتژی‌ها طراحی شده و بر اساس آنها منابع
سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس با ساختاری مناسب و
مطابق با فرهنگ سازمان به اجرا درمی‌آیند.

ارزیابی و کنترل استراتژی:

-در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار خارجی و داخلی و اثرات آن بر مأموریت، اهداف و استراتژی و سازوکارهای اجرایی آن و همچنین نحوه انجام مراحل برنامه ریزی و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف، به منظور رفع انحرافات احتمالی، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

-آخرین گام مدیریت استراتژیک

-نظارت و ارزیابی مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل

-تضمین عملکرد مناسب مدیریت استراتژیک

۳ سوال مهمی که به منظور طراحی برنامه استراتژیک باید پاسخ داده شوند، کدامند؟

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- کجا می خواهیم برویم؟

۳- چگونه می خواهیم به آنجا برسیم؟

عوامل موثر بر فعالیتهای مدل مدیریت استراتژیک:

-مسائل جهانی و بین‌المللی

-مباحث مربوط به حفظ محیط زیست

-اخلاق کسب و کار

-مسئولیت اجتماعی

۳ گام برنامه ریزی استراتژیک:

۱- تدوین چشم‌انداز و مأموریت

۲- تحلیل محیط سازمان

۳- ارزیابی و انتخاب استراتژی

تحليل محیطی:

عبارتست از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان اثرگذارند.

سطوح محیط سازمان:

۱- سطح کلان

۲- سطح خرد (صنعت)

۳- سطح درونی

تعیین استراتژی:

تعیین استراتژی عبارتست از فرآیند تعیین زمینه‌های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت سازمان.

ماموریت سازمان را تعریف کنید:

ماموریت یک سازمان بیانگر علت یا فلسفه وجودی و رسالت
سازمان بوده و به نوعی بیانگر هویت سازمان و وظیفه سازمان
در جامعه است.

بیانیه ماموریت و چشم انداز:

بیانیه ماموریت بیانگر این است که بنگاه در حال حاضر کجا و چگونه رقابت می‌کند. (وضع موجود خود سازمان، ذی نفعان و وضعیت کسب و کار)، سند مکتوبی از ماموریت سازمان

بیانیه چشم انداز (چشم انداز استراتژیک)، تصویری آرمانی از سازمان در آینده ارائه می‌دهد که کارکنان را برمی‌انگیزد تا اقداماتشان را به سمت نقطه‌ی مشترک متمرکز کنند.

هدف بیانیه ماموریت و بیانیه چشم انداز فراهم کردن مسیر اثربخشی برای سازمان است. مسیری که جهت استراتژیک نیز نام برده می‌شود.

برای تحقق رهبری تحول آفرین چه مراحل باید گذرانده شود؟

۱- ایجاد چشم‌انداز: ایجاد تصویری واقع‌گرایانه، تحقق‌پذیر و جذاب

۲- تبیین و اعلام چشم‌انداز: چشم‌انداز بایستی به اطلاع همه افراد سازمان برسد و در آنها نهادینه شود.

۳- الگوسازی چشم‌انداز: چگونگی انجام و دستیابی به چشم‌انداز

۴- ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز: اجرای کنترل استراتژیک (یا همان ممیزی چشم‌انداز) به منظور اجرای اثربخش چشم‌انداز و ارزیابی مستمر از طریق معیارهای کارآمد و مقایسه اقدامات انجام شده با چشم‌انداز

اجزای بیانیه ماموریت کدامند؟

- ۱- محصول (کالا یا خدمت) عمده شرکت ۲- مشتریان
- (مشتریان هدف شرکت چه کسانی هستند؟) ۳- بازارها
- ۴- فناوری (نوع فناوری یا تکنولوژی شرکت) ۵- فلسفه
- (باورها، ارزشها، آرمانها و اولویتهای فلسفی و اخلاقی اصلی شرکت)
- ۶- توجه به بقاء، رشد و سودآوری ۷- شایستگی بارز
- (صلاحیت متمایز یا مزیت رقابتی شرکت) ۸- توجه به تصور
- مردم (تصویر ذهنی عمومی از شرکت) ۹- توجه به کارکنان