



مدیریت استراتژیک

نویسنده: حمید اطهری نژاد



مندرجات

۱. تعریف اولیه
۲. اولویتها
۳. راههای دسترسی
۴. مسیرهای مورد نظر
۵. دلایل شکست
۶. انتقادهای بر مدیریت استراتژیک

تعریف اولیه

مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه ای از تصمیمات و عکس‌العملهای مدیران جهت ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی

۱- اولویتها

- ۱- عملیات مدیریت استراتژیک مراحل مختلفی دارد. استراتژی کوتاه مدت عبارت است از طرحها و مدیریت شرایط موجود. استراتژی بلند مدت شامل برنامه‌های لازم برای تحقق هدفهای آتی میباشد. حد اقل شرایط لازم برای درک
- ۲- روشهای مورد نیاز، ایجاد هماهنگی بین دو نوع استراتژی کوتاه و بلند مدت است. در حقیقت برای احقاق هر دو هدف، ایجاد شرایط مناسب با هدف دوگانه ضرورت خواهد داشت.
- ۳- مدیریت استراتژیک در حقیقت اساس و بنیادی است که در لوای آن مدیریت اجرایی میتواند عملیات خود را هدفمند نماید. و این امر میتواند بالاترین سطح هماهنگی را در انتخاب مسیر و رسیدن به هدفهای یک سازمان را ایجاد نماید

۲- راههای دسترسی

مدیریت استراتژیک میتواند در ساختار سازمانی بصورت از بالا به پایین، از پایین به بالا و یا تلفیقی از دو روش اعمال گردد.

در حالت از پایین به بالا پرسنل میتوانند پیشنهادات خود را به واسطه سلسله مراتب سازمانی به بالا منتقل نمایند تا بهترین ایده‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این عمل معمولاً در مسیر تهیه بودجه عملیاتی سازمان میتواند صورت گیرد. پیشنهاداتی از این قبیل بر پایه پارامترهای مالی از قبیل دوره بازگشت سرمایه و یا تحلیل بازدهی هزینه‌ها قرار دارند. استراتژی‌هایی که بر این اساس برنامه‌ریزی میشوند پراکنده بوده و بر



مبنای ساختار طراحی شده ای نمیباشند. استراتژیهای که از بالا به پایین اعمال میگردد، در جهت تنظیم برنامه های بلند مدت سازمان میباشند. مدیریت در تنظیم اینگونه استراتژیها احتمالاً از تیمهای متخصص برنامه ریزی که بر محیط کلی سازمان اشراف داشته باشند استفاده مینماید. برخی از سازمانها در جهت ایجاد تکنیکهای برنامه ریزی هماهنگ شده ای هستند که بتواند طبیعت تصمیمات استراتژیک را شناسایی نماید.

۳- مسیرهای مورد نظر

دیدگاههای استراتژیک شامل: استراتژی بازاریابی، استراتژی توسعه تولیدات جدید، استراتژی منابع انسانی، استراتژیهای مالی، استراتژیهای قانونی و استراتژی تکنولوژی اطلاعات مدیریت میباشد. تأکید بر روی برنامه های کوتاه و میان مدت بوده، و محدود به حیطه مسؤلیت هر واحد میباشد. هر واحد وظایف خود را مطابق با هدفهای کلی سازمان تنظیم نموده و استراتژیها بسمت برنامه های هماهنگ شده سازمان گرایش مینماید.

بسیاری از سازمانها احساس میکنند ساختار موجود برای هماهنگی فعالیتهایشان مناسب نمباشد، از این رو به تجدید ساختار میپردازند. استراتژی واحد بازرگانی بصورت یک استراتژی مستقل در مجموعه سازمان عمل مینماید. که بطور معمول مسؤل بودجه، محصولات مورد نظر، و قیمتهای محصولات خود میباشد. واحد تعیین استراتژی قسمت بازرگانی با مدیران رأس سازمان به مذاکره پرداخته و مسؤل هماهنگی این استراتژی با استراتژی کلی سازمان خواهد بود.

پایین ترین سطوح استراتژی مربوط به واحدهای اجرایی میباشد. که وابستگی نزدیکی با عملیات روزانه و برنامه کار جاری دارد. این عملیات میبایستی در قالب بودجه تنظیم شده اجرا گردد و این واحدها نمیتوانند بخودی خود تغییری در بودجه های مصوب ایجاد نمایند. استراتژی واحدهای اجرایی بوسیله Peter Drucker در مبحث management by objective تشریح گردیده است (در سری مقالات بعدی به شرح آن میپردازیم). استراتژی واحدهای اجرایی از طریق استراتژی بازرگانی سازمان تعیین میگردد و در مجموع از طریق استراتژی کلی سازمان طرح خواهد شد. استراتژی بازرگانی سازمان که مجموعه ای از استراتژیهای واحدهای عملیاتی است، در یک شرکت بازرگانی و یا یک سازمان که به فعالیتهای متنوعی میپردازد، وابسته به زمینه فعالیت دارد که سازمان در آن حضور دارد.

استراتژی کلی سازمان نیز بر اساس محیطی که سازمان در آن حضور دارد تعیین میگردد. استراتژی کلی سازمان میتواند پاسخگوی سؤالاتی از قبیل " در چه زمینه ای بایستی به رقابت پرداخت؟ " و یا " چه مزیتهایی در انتخاب یک رشته کار نسبت به رشته دیگر وجود دارد؟ " و یا تفاوتها موجود در انتخاب استراتژیهای کلی متفاوت چه خواهد بود؟ " باشد.

از سال ۲۰۰۰ میلادی تمایل به استراتژیهای ساده تر در شرکتها ایجاد گردیده است. این امر در اثر کاربرد تکنولوژی های جدید اطلاعاتی ایجاد گردیده است. بخوبی قابل لمس است که روشهای جدید دانش مدیریت میبایستی در بکارگیری هدفها و اطلاعات مشترک بکار گرفته شود. تصور میشود که تقسیم بندیهای استراتژی مانعی برای اینکار باشد. اخیراً این تفکر باعث ایجاد استراتژی قابل انعطاف که در راهنمای عملی مدیریت استراتژیک تألیف Carpenter and Sanders بشرح آن پرداخته شده است گردید. (در



مقالات بعدی در این مورد بحث خواهیم کرد) . استراتژی منعطف لزوم تغییرات در استراتژی بازرگانی و استراتژی کلی را مورد نظر قرار داده و به نزدیکی بیشتر بین طراحی و استقرار استراتژی تأکید مینماید .

۴- دلایل شکست

دلایل بسیاری میتوانند باعث شکست یک برنامه استراتژیک باشند . از جمله :

- کوتاهی در شناخت مشتری
- چرا مشتری خرید میکند
- عدم تکافو و یا عدم دقت در تحقیقات بازار
- ناتوانی در پیش بینی عوامل محیطی
- روش کار رقبا چیست
- / رقابت در مارک کالا
- / رقابت قیمت کالا
- آیا دخالت دولت در بازار وجود دارد
- ارزیابی بیش از اندازه در منابع تأمین کننده
- آیا نیروی کار ، ابزار کار و یا ساختار سازمان میتواند استراتژی جدید را پشتیبانی نماید
- کوتاهی در افزایش توان پرسنل و مهارت مدیریت
- ناتوانی در ایجاد هماهنگی
- گزارشات و کنترل ارتباطات درونی کامل نمیشد
- ساختار سازمانی انعطاف لازم را ندارد
- ناتوانی در بدست آوردن پشتیبانی مدیران ارشد
- ناتوانی در درگیر نمودن مدیران در پروژه از ابتدا
- ناتوانی در جذب منابع سازمان برای پیشبرد پروژه
- ناتوانی در بدست آوردن پشتیبانی کارکنان
- استراتژی جدید بطور کامل برای کارکنان تشریح نمیگردد
- انگیزهای برای مشارکت و حمایت کارکنان از استراتژی جدید ایجاد نمیگردد
- ارزیابی اشتباه از زمان مورد نیاز
- هیچگونه تحلیلی از شرایط بحران برای رسیدن به مرحله جدید انجام نمیگیرد
- قصور در پشتکار و مداومت رسیدن به هدف
- کوتاهی در پیگیری انجام کار پس از طرح اولیه استراتژی
- عدم ردیابی و پیگیری عوامل بازدارنده
- عدم نتیجه گیری و تحلیل عوامل فوق
- کوتاهی در مدیریت تغییرات لازم
- نبود درک کافی جهت ایجاد تغییرات لازم بدلیل مقاومت های درونی
- نداشتن آگاهی از ارتباط لازم بین سازمان ، تکنولوژی و جریان اجرایی کار
- ارتباطات ضعیف
- نقص اشتراک اطلاعات بین تأمین کنندگان مالی
- ایجاد تمایز بین نمایندگان فروش و منابع تأمین مالی
- عدم تمرکز



- ناتوانی و یا بی علاقه بودن برای انتخاب بهترین مسیر . تردید در انتخاب مسیر و عدم توانایی برای مقایسه و انتخاب درست
- توقعات غیر واقع بینانه
- استراتژی تعیین شده ممکن است تناسبی با تواناییها و امکانات سازمان نداشته باشد

۵- انتقادهای بر مدیریت استراتژیک

اگرچه این احساس دست اندر کاران که مدیریت استراتژیک میتواند باعث جلوگیری از خلاقیت‌های فردی شود ، بخصوص در مواقعی که بصورت دستوری ابلاغ میگردد . لکن در دنیای نا مطمئن و مبهم داشتن یک برنامه استراتژیک بهتر از حرکت شناور بدون برنامه میباشد. وقتی یک استراتژی وارد فرهنگ سازمان میشود میتواند باعث همبستگی بین عوامل گردد . و نیز باعث ایجاد شناخت دقیقتر ماهیت سازمان میگردد . بیشترین نظرگاهها در مورد مدیریت استراتژیک ، آنرا به ایجاد یک هارمونی شبیه یه یک ارکستر جمعی میداند تا تکنوازی یک نوازنده . برخی منتقدین بر این عقیده اند که در یک ارکستر جمعی بعضی از نوازنده ها نقش فعالی اجرا نمی نمایند . در نظر داشته باشید این مقاله بر اساس حدود ۵۰ نمونه مورد بررسی که اکثر آنها نیز نمونه های موفق بوده اند نتیجه گیری شده است تا یک بررسی جامع بر روی کل جامعه . در بسیاری از نمونه های مورد بررسی نیز مشاهده گردیده است که مدیریت استراتژیک در مراحل عملی بدست فراموشی سپرده شده اند . لکن برخی از نمونه های مورد بررسی نیز شاهد موفقیت بسیاری در ایجاد هماهنگی فوق العاده در هماهنگی ساختار سازمان بطور کامل و یا در شرایط خاص بوده اند . بایستی توجه نمود بسیاری از کتب و مقالات و یا سخنرانیهای انجام شده در این مقوله بیشتر از اینکه بر مبنای تجربیات عملی پایه گذاری شده باشد ، بر اساس تئوری و با جنبه تبلیغاتی انجام میگردد ، و قضاوت نسبت به آنها محتاج بررسی بیشتری میباشد . (در مقالات آتی سعی میشود با پرداختن به نمونه های عملی دید وسیعتری نسبت به این مبحث ایجاد گردد .)

برخی از منتقدین نیز بر این عقیده اند که بدلیل کمبود تجربیات در این زمینه ، وحدت رویه ای در استفاده از این مبحث ایجاد نگردیده است . اینگونه افراد باید توجه نمایند که دنیای کار و تجارت دایماً در حال تغییر است ، و تجربیات قبلی نمیتواند الگوی مناسبی برای روابط آتی باشد . در حقیقت سازمان با ایجاد بستر و فرهنگ لازم میبایستی خود را آماده مقابله با هر گونه تغییرات جدید بنماید .

این مقاله با استفاده از نقطه نظرات متخصصین امر و همچنین بررسی علل نمونه های موفق و ناموفق عملی تهیه گردیده و در سری مقالات بعدی کوشش به پرداختن به جزئیات بیشتر خواهد گردید. دریافت نظریات کارشناسان بوسیله آدرس info@pishgamanSMS.com موجب امتنان میباشد .