

# مدیریت استراتژیک

مقدمه:

درک علل طرح مدیریت استراتژیک در پرتو بررسی فضای جهانی پس از جنگ جهانی دوم و روابط بلوک های قدرتمند اقتصادی میسر است . افت نسبی اقتصاد آمریکا ، ظهور رقبای قدرتمندی چون ژاپن و آلمان که بیشترین ضربه ها را از جنگ خورده بودند و دیگر تغییرات عمده در صحنه اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی به همراه تغییرات اساسی تکنولوژیک محیط متلاطم دهه 80 را رقم زد .

عرصه رقابت جهانی را همچنین می توان با ذکر آمار 500 شرکت از بزرگترین شرکتهای آمریکایی که هر سال چاپ می شود ، تصویر کرد. با مقایسه این آمار در سالهای 1979 و 1990 درمی یابیم که 40٪ شرکتهایی که در این لیست بودند ، در 1990 قدرت خود را از دست داده اند. یک عده از بین رفته یا توسط دیگران خریداری و یا ورشکست شدند و یا برخی اعتبارشان کم شده ، به مراتب پایین تر نزول کردند.

از لحاظ مفهومی نیز مدیریت استراتژیک با تحول در تئوریهای مدیریت همگامی دارد . مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود . مسایلی از قبیل برنامه ریزی تولید، رفتار زیردستان ، بهبود محیط کار ، نقش گروههای غیررسمی در بازدهی کار،مدلهای کمی تصمیم گیری و غیره . لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه ، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان ، مسأله اصلی آنها نبود . چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی شد . بتدریج با رشد مستمر اقتصادی و اوضاع قابل اطمینان محیطی ، از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکتها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم ، اقتصاد ، برنامه ریزی بلند مدت ، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد . این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود.

توجه به محیط ، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و تصویر چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمانها ، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می کند . وجود عدم قطعیت های محیطی (*Uncertainties*) در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمانها جهت تغییر ، برخوردی متفاوت با تغییر ، نوع تصمیمات ، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم گیری ، و قطعیت در مورد تغییرات آینده ، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون تر می کند .

در مجموعه حاضر به کلیاتی در مورد فرآیند مدیریت استراتژیک اشاره شده که به نوعی Syllabus آموزشی می باشد . بدیهی است موارد استفاده شده در این مجموعه از مراجع زیادی بوده است که اسامی آنها خارج از حوصله خواننده است . در ضمن یادآوری است که بعضی از موارد و بخصوص مدل فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مطالعات و نتیجه گیری های تهیه کنندگان این مجموعه حاصل شده است .<sup>1</sup>

1- در زمینه ادبیات مدیریت استراتژیک کتب ، مقالات و نرم افزارهای فراوانی وجود دارد که می توان بر حسب ضرورت و سلیقه به آنها رجوع شود .

# استراتژی چیست ؟

واژه استراتژی را که از لغت یونانی استراتژیا (ریشه این لغت نیز کلمه استراتگوس به معنای فرمانده لشکری - کشوری است) گرفته شده و ابتدا در علوم نظامی مطرح شده است ، می توان بدین شکل تعریف کرد :

**"استراتژی (Strategy) ، مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم . (کجا می خواهیم برویم و چگونه می خواهیم به آنجا برسیم)"**

تعریف دیگری هم از استراتژی می توان ارائه کرد:

**"استراتژی یک برنامه واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود"** .

در دنیای امروز ، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت خوب استراتژی است .  
برخورداری از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه  
می توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و بر اجرای استراتژی به کار گرفت ،  
مدیران را با چشم اندازه‌های جدیدی برای رهبری سازمانهای خود مواجه می سازد . مسایل  
مربوط به حرکات استراتژیک جدید و پیاده کردن صحیح آنها در داخل سازمانها ، اولویت های  
مهمی را در دستور کار مدیران به خود اختصاص می دهد . تجزیه و تحلیل استراتژیک رسمی و  
مرور سالانه استراتژی از جمله فعالیتهای استاندارد در اغلب شرکتهایی است که مدیران حرفه  
ای آنها را اداره می کنند . در حال حاضر بخش چشمگیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم  
استراتژی ، تفکر استراتژیک ، روشهای تجزیه و تحلیل استراتژیک و دیگر مباحث مربوط به  
سازگار کردن عملیات داخلی موسسه با نیازمندیهای استراتژیک ، تشکیل  
می دهد . از این رو شناخت ماهیت مدیریت استراتژیک و اجزای آن برای همه کسانی که  
می خواهند به گونه ای قدم در وادی مدیریت گذارند ، ضرورت دارد .

# مسئول کیست ؟

مدیران ارشد سازمانها ، مدیران اصلی استراتژی هستند که اختیار و مسئولیت نهایی تنظیم و اجرای برنامه های استراتژیک برای کل سازمان ، بر عهده آنهاست . علاوه بر این دو ، اغلب معاونان سازمانها نیز مسئولیت مهمی در تنظیم و اجرای استراتژی بر عهده دارند . البته پست های مدیریتی مسئول مدیریت استراتژیک به هیچ وجه محدود به تعدادی مدیر اجرایی ارشد نمی شود و در سازمانهای بزرگ و پیچیده مدیران استراتژیک در بالا و پایین سلسله مراتب مدیریت قرار دارند . در واقع مدیریت استراتژیک به طور مستقیم تمام مدیران دارای مسئولیت و اختیارات صف را در کل شرکت ، شاخه های مختلف فعالیت ، حوزه های تخصصی و دپارتمانهای عملیاتی دربر می گیرد . برای آنکه فرایند اداره استراتژی به خوبی جریان پیدا کند ، باید هر یک از مدیران بیشترین هم خود را صرف آن جوانبی از برنامه ها کند که در حیطه مسئولیت و اختیار آنها جریان دارد . به عبارت دیگر کسانی که برنامه ها را اجرا می کنند باید خود ، برنامه را طراحی کرده باشد .

تجارب شرکتها در برنامه ریزی استراتژیک طی دو دهه اخیر نشان داده که برنامه ریزی استراتژیک نباید به عنوان یک تخصص ستادی سطح بالا توسط برنامه ریزان حرفه ای انجام گرفته و سپس از طرف مدیرعامل تصویب و توسط مسئولان قسمتها به مورد اجرا گذاشته شود . بلکه استراتژی سازی و اجرای استراتژی وظیفه ای است که شامل دخالت مدیران آن بخشهایی از سازمان باشد که انتظار می رود نتایج استراتژیک در آنها حاصل شود.

محول کردن مسئولیت و اختیار طراحی استراتژی به کسانی که در نهایت باید آن را عمل کرده و به کار گیرند ، سبب ایجاد تعهد مستقیم در قبال موفقیت یا شکست استراتژیک در بین آنها می شود.

## واحدهای استراتژیک:

واحدهای استراتژیک (*Strategic Business Units = SBU*) ، کوچکترین مجموعه هایی هستند که مدیریت آنها می تواند تصمیمات استراتژیک گرفته و منابع را تغییر یا تخصیص دهد . هر یک از واحدهای استراتژیک (در صورتی که یک سازمان شامل چندین نوع از این واحدها باشد) وظیفه ای مستقل ، محصول و یا محصولاتی خاص و بازارهای خاص خود را دارا هستند و از سوی دیگر ، استقلال مدیریتی و مالی (حتی به صورت تصنعی) را دارند .

# مدیریت استراتژیک چیست ؟

مدیریت استراتژیک ، فرایند تصمیم گیری است که جهت های دراز مدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می سازد . مدیریت استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیران جهت دراز مدت فعالیت های سازمان را تعیین کرده ، اهداف عملیاتی ویژه ای را مشخص و استراتژی های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه های عملی برای اجرای استراتژیها را انتخاب می کنند . مدیریت استراتژیک فرایندی پویا است زیرا هر بخش از این فرایند ، پرسشی اساسی را به دنبال خواهد داشت . آیا باید به همین ترتیب ادامه داد و یا نیاز به تغییر وجود دارد ؟ تغییر در موقعیت سازمانها (محیط داخل و خارج) و افت و خیز عملکرد مالی آنها ، نیروهای شار همیشگی برای تغییر و تنظیم مجدد استراتژیها هستند . مدیریت استراتژیک با تصمیم گیری راجع به استراتژی و برنامه ریزی چگونگی به اجرا در آوردن آن در ارتباط است . می توان سه عنصر عمده برای آن در نظر گرفت . نخست ، تجزیه و تحلیل استراتژیک که طی آن استراتژیست (*Strategist*) به دنبال درک موقعیت استراتژیک سازمان است . دوم ، مرحله انتخاب استراتژیک است که با فرموله کردن راههای عملی ممکن ، ارزیابی و انتخاب بین آنها سر و کار دارد و در نهایت اجرای استراتژی است که به برنامه ریزی و چگونگی اجرای استراتژی برگزیده مربوط می شود . هر چند در عمل این مراحل شکل خطی ندارند و در ارتباط با یکدیگر و به موازات هم انجام می گیرند . به عنوان مثال ممکن است یک شیوه ارزیابی استراتژی با اجرای آن شروع شود .

به این ترتیب ، انتخاب و اجرای استراتژیک توأمان صورت می گیرد . همچنین احتمال دارد تجزیه و تحلیل استراتژیک یک فعالیت مداوم باشد که در نتیجه با اجرای آن تداخل خواهد داشت .

## چگونگی تعیین استراتژی ها:

کلیه سازمانها دارای استراتژی و دستور کار داخلی برای پیاده کردن آن استراتژی هستند . هر چند ممکن است در مواردی پدید آمدن استراتژی سازمانی هوشیارانه و دقیق و در مواردی ناقص باشد . برنامه های استراتژیک گاهی به صراحت از سوی مدیریت بیان شده و در مواردی نیز به طور ضمنی و تنها در تصمیمات مدیران و الگوهای عملیاتی سازمان ظاهر می شود . بعضی از مؤسسات چگونگی عملکرد خود را پس از انجام بررسیهای بسیار تعیین می کنند ، اما در برخی دیگر تصمیمات استراتژیک به طور اتفاقی ، بر مبنای شانس و یا سوابق موفق ناشی از تجربیات و شخصیت رهبران قبلی ، موقعیت شرکت در صنعت خود و یا شرایط اقتصادی حاکم بر آن ، ظهور می کند . شاید در اغلب موارد فهرست برنامه های استراتژیک شرکتها محصول تجزیه و تحلیل های بی شمار داخلی ، سالها تجربه بازار ، تصمیمات استراتژیک قبلی و مسایلی از این دست باشد . در هر حال تحقیق این موضوع که آیا رویکردی هوشیارانه و مبتنی بر تجزیه و تحلیل به سوی مدیریت استراتژیک بر درک شهودی و احساسی مدیریت ارجحیت دارد ، حائز اهمیت است .

## مزایای مدیریت استراتژیک:

پژوهشهای انجام گرفته ، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قایل است از جمله تفکر و تعهد استراتژیک:

- 1- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، راهنمایی می کند.
  - 2- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند.
  - 3- تقویت منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار.
  - 4 - کلیه تصمیم گیریهای مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید.
  - 5 - سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی (*Reactive*) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (*Proactive*) تبدیل کند.
- مزایای فوق به سازمانها توانایی آن را می بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند ، خود بر آنها تأثیر گذارند.

سازمانهایی که از سطوح عملکرد بالایی برخوردار هستند ، بر اساس انتخاب داوطلبانه و سنجیده تلاش می کنند بازار هدف خود را از طریق یک استراتژی فرصت جو و قدرتمند تحت تأثیر قرار دهند . این سازمانها “ابتکار” و “رهبری” را به “واکنش” و “دفاع” ترجیح می دهند.

چشم انداز این گونه سازمانها را جلب پیروزمندانه مشتری ، کسب مزیت رقابتی پایدار ، تحکیم موفقیت در بازار ، افزایش فشار بر رقبا ، شکل دهی ماهیت فضای رقابت ، تأثیر بر روند تغییر صنعت و ارتقاء عملکرد خود تا بالاترین سطح تشکیل می دهد . استراتژی ایده آل این شرکتها ، استراتژی است که آنها را به سوی موقعیت رهبری برتر و متمایز از رقبا سوق می دهد تا جایی که در کسب درآمد و یا ارائه خدمات مورد انتظار خود کامیاب شده و محصول یا خدمت آنها به مقام استاندارد مورد مقایسه در صنعت و بازار نایل شود.

قابل یادآوری است که افرادی از این دوره (مدیریت استراتژیک) استفاده مطلوب خواهند برد که با مفاهیم اولیه آن (که در صفحات بعد به ترتیب حروف الفبا آمده است) تا حدی آشنا بوده باشند.