

# جهت گیری راهبردی

### بخش اول تعاریف و مفاهیم

- ✓ تعریف مدیریت
- ✓ مفهوم راهبرد
- ✓ سیمای راهبردی
- ✓ خاستگاه مواضع راهبردی
- ✓ راهبرد در عمل
- ✓ مزایا و معایب راهبردهای تدوینی

### بخش دوم جهت گیری راهبردی

- ✓ مدیریت راهبردی
- ✓ راهبردهای کلیت فعالیت ها
- ✓ جایگاه مجموعه فعالیتها
- ✓ روش های تعیین جایگاه راهبردی

### بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی

- راهبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری/خدماتی
- راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی
- طراحی راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی به روشی دیگر
- روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

### بخش چهارم راهبردهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

- برنامه ریزی برای اجرای راهبرد
- ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهبردهای عملیاتی
- ارزشیابی کلی گزینههای راهبردی
- موانع عام و خاص طراحی و اجرای راهبرد رسمی

### بخش پنجم پیوست ها و قضايا

- چند روش تجزیه و تحلیل راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری
- پرسشنامه خویشتن شناسی
- قضايا

WWW.PALFBOARD.COM

## فصل هفتم

### مدیریت راهبردی

#### مقدمه

ابتدا به توضیح لغوی و تعریف راهبرد و رابطه آن با سیاست بازرگانی و سیاست دولتی پرداختیم. سپس سیمای راهبردی سازمان بازرگانی را توضیح دادیم. در مباحث بعد برخی از مفاهیم قبلی را به طور گسترده‌تری بیان کردیم، تفاوت بین طراحی راهبرد و طراحی عملیاتی را روشن ساختیم و نهایتاً اهمیت و مزایا و کاستی‌های طراحی راهبرد را مورد بحث قرار دادیم. اکنون در موقعیتی قرار داریم که بر چگونگی طراحی راهبرد نظری عمیق بیفکنیم و به این ترتیب خود را برای مباحث بعدی آماده سازیم. اما باز برای تسهیل درک عمیق‌تر آن فرآیند، ورود به آن مبحث را به تأخیر می‌اندازیم و ابتدا به شرح مدیریت راهبردی می‌پردازیم. ارائه این مبحث قبل از توضیح چگونگی طراحی راهبرد بالاخص از آن جهت راه‌گشا است که خود به شکلی نحوه طراحی راهبرد را بیان می‌کند و خلاصه‌ای از آنچه را که متعاقباً به طور مشروح عرضه خواهد شد، پیش روی ما قرار خواهد داد.

## فرآیند مدیریت راهبردی

اگر بخواهیم مدیریت راهبردی را در چند کلمه توضیح دهیم باید بگوییم، این مدیریت عبارت است از اداره روند تصمیم‌گیری راهبردی. اگر بخواهیم این تعریف را کمی بسط دهیم، اولاً باید یادآور شویم که این مدیریت با مدیریت عملیات و تصمیم‌گیری راجع به امور روزمره متفاوت است و ثانیاً با تصمیم‌گیری راجع به راهبرد و چگونگی به اجرا درآوردن آن سروکار دارد. ولی بدیهی است که تصمیم‌گیری راجع به راهبرد، بدون آگاهی از اوضاع و احوال فعلی و پیش‌بینی شرایط آتی چندان معنا و مفهومی ندارد. از این رو، مدیریت راهبردی سه عنصر تجزیه و تحلیل راهبردی و گزینش راهبردی و اجرای راهبرد را دربر می‌گیرد. رابطه این سه عنصر را می‌توان به شکل زیر نشان داد:

چنانکه شکل ۷-۱ نشان می‌دهد تجزیه و تحلیل راهبردی، مستقیماً با اجرای راهبرد و این عنصر خود با گزینش راهبردی مستقیماً در ارتباط هستند. علت آنکه خطوط رابطه بین این عناصر با داشتن نوک پیکان یک مسیر حرکت از یکی از عناصر به دومی و سومی را نشان نمی‌دهد این است که تجزیه و تحلیل راهبردی یک روند است و هنگامیکه راهبردی در حال اجرا است متوقف نمی‌شود. بنابراین چنانکه در هنگام اجرای راهبرد دریافت می‌شود که شرایط در حال تغییر است و یا برآوردهای قبلی واقع‌بینانه نبوده، تصمیم‌گیرندگان دوباره باید به گزینش راهبردی و انتخاب راه‌حل‌های جدید بپردازند.



## تجزیه و تحلیل راهبردی

دوره مدیریت راهبردی ممکن است از تجزیه و تحلیل راهبردی شروع شود سپس به ترتیب به گزینش و اجرای راهبرد بیانجامد و یا ممکن است از اجرای راهبرد آغاز شده با تجزیه و تحلیل و گزینش راهبردی ادامه پیدا کند. هر چند که سازمانها معمولاً در عمل به صورت نظام‌مند نسبت به اعمال مدیریت راهبردی اقدام نمی‌کنند. مثال صفحه بعد چنین مدیریتی را متجلی می‌سازد و ما را در درک مطلب یاری می‌دهد.

بیانیه راهبردی یک رئیس هیات مدیره ممکن است حاوی عناصر مدیریت راهبردی باشد. نقل وقوله‌های جدول ۷-۱ از گزارش ۱۹۸۰ گاد فری مسروی<sup>۱</sup> درباره صنایع لوکاس<sup>۲</sup> اخذ شده است، این نقل قولها با عناصر مدیریت راهبردی تطابق دارند.

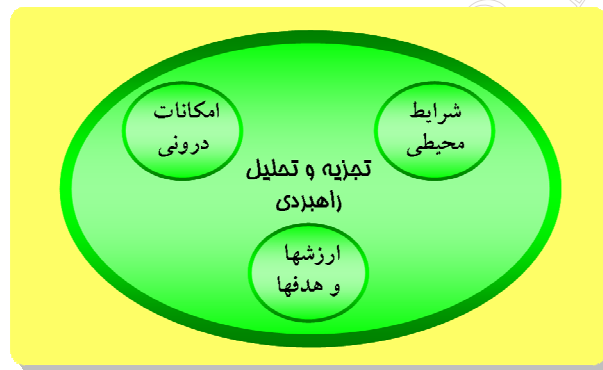
جدول ۷-۱ اجزای فرآیند مدیریت راهبردی از دیدگاه یک مدیر

تجزیه و تحلیل راهبردی	گزینش راهبردی	اجرای راهبرد
وضعیتی که شرکت با آن روبروست	راهبردی که سازمان از آن پیروی خواهد کرد	چگونگی به اجرا در آمدن راهبرد توسط سازمان
"چندین سال است که تقاضای کالای ما در بریتانیا رو به افول است"	"ما فروش خارج از بریتانیا را به مقدار زیادی افزایش داده‌ایم و با صادرات خود وارد بازارهای جهانی شده‌ایم به این ترتیب تا حدودی اثرات افول تقاضا برای کالای خود در برابر بریتانیا را خنثی کرده‌ایم."	"در اروپا تولید اتومبیل در سطح بالایی بوده است در آمریکا توانسته‌ایم قراردادهای ارزشمندی ببندیم. به موجب این قرار دادهایم باید لوازم سوخت دیزل و لوازم هواپیما تحویل دهیم."
"تجارت جهانی بگونه‌های موجبات رقابتهای شدیدی را فراهم ساخته است"	"برای ادامه حیات سازمانی باید بازدهی کلی خود را بهبود بخشیم، باید هزینه‌های خود را به حداقل رسانده از ریخت و پاشها بشدت جلوگیری کنیم."	ما مصمم هستیم تا تولید سرانه خود را افزایش دهیم و با همکاری کامل نیروی کاری، از تکنولوژی پیشرفته کمال استفاده را ببریم. فعلاً باید از نیروی انسانی مورد استفاده خود بکاهیم و برخی از کارخانه‌های غیر اقتصادی خود را تعطیل کنیم.
برای آنکه در بازارهای جهانی موفق باشیم باید نقش خود را به عنوان پیشرو در زمینه‌های فناوری که در آنها دست داریم حفظ کنیم	قصد داریم کماکان به تحقیق و توسعه اهمیت فوق العاده زیادی دهیم،	بودجه تحقیق و توسعه را با افزودن ۱۰ میلیون پوند دیگر به ۵۵ میلیون پوند افزایش داده‌ایم
	برای آنکه در بازارهای جهانی موفق باشیم باید نقش خود را به عنوان پیشرو در زمینه‌های فناوری که در آنها دست داریم حفظ کنیم	باید در پاسخگوئی به گشایشهایی که در بازار پدید می‌آید سرعت عمل داشته باشیم،

1-Godfrey Messervy

2- Lucas

نقاط قوت سازمان از نظر برخورداری از منابع با این تغییرات چه رابطه‌ای دارند؟ افراد و اشخاصی که بنحوی از انجا به سازمان مربوط هستند و خود را در امور و مسائل آن ذی‌نفع و ذی‌علاقه می‌دانند از سازمان چه توقعاتی دارند؟ این توقعات بر وضعیت فعلی و آتی سازمان چه اثری می‌تواند داشته باشد؟ به این ترتیب در جریان تجزیه و تحلیل راهبردی سعی می‌شود تا به تصویری تمام نما از عواملی که بر حال و آینده سازمان اثر دارد و یا می‌تواند اثر داشته باشد شکل داده شود. یک تصویر تمام نما با ملحوظ نظر داشتن عوامل متعدد می‌تواند شکل گیرد ولی برای اختصار، آن عوامل را می‌توانیم در بطن سه عنصر کلی جای داده به روایت شکل (۷-۲) ارائه دهیم.



شکل ۷-۲ عناصر تجزیه و تحلیل راهبردی

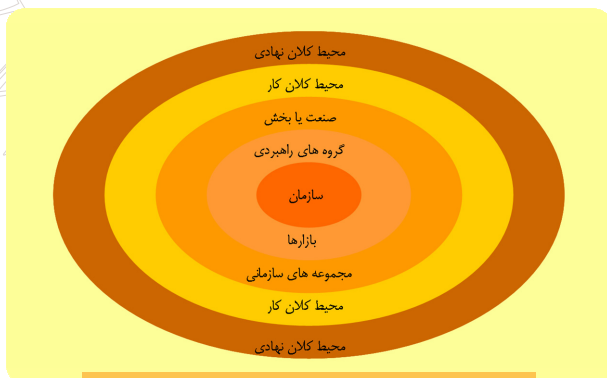
### (الف) شرایط محیطی:

هر سازمانی در متن شرایط اجتماعی، اخلاقی، فناورانه، سیاسی، اقتصادی، بازرگانی خاص خود قرار دارد. یک یا بیش از یکی از این عوامل ممکن است سازمان و یا سازمانها را با موانع و یا به عکس گشایشهایی در کسب و کار مواجه سازد. از این رو باید این عوامل و اثرات آن بر سازمان به طور عمیقی مورد توجه قرار گیرد. شکل (۷-۳) عناصر متشکله محیط را نشان می‌دهد.

### (ب) امکانات درونی:

همانطور که روشن ساختن اثرات عوامل بیرونی بر سازمان مهم است تشخیص نقاط قوت و ضعف خود سازمان نیز اهمیت دارد. سازمان باید بداند آیا از نظر برخورداری از نیروی انسانی متخصص و از لحاظ امکانات و تسهیلات کارخانه‌ای و تولید، از جهت بازاریابی و یا نظام مالی و تشکیلاتی و... قوی است یا

ضعیف. مدیریت با این ارزشیابی‌ها می‌تواند تصویری از محدودیت‌ها و امکانات داخلی، پیش روی خود داشته باشد.



شکل ۷-۳ عناصر کلی متشکله محیط

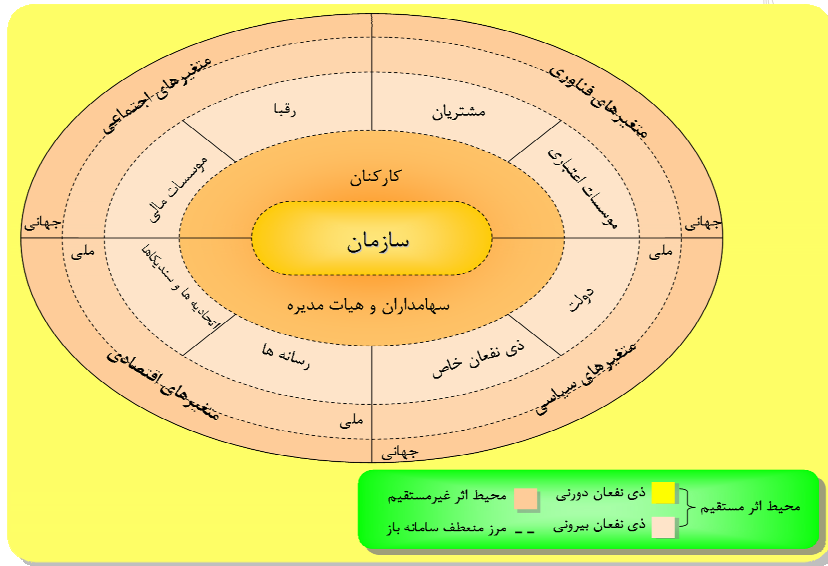
### (ج) ارزش‌ها و هدف‌ها:

نظام ارزشی دست‌اندرکاران سازمان بر راهبرد سازمان اثر می‌گذارد زیرا که شرایط محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان در پرتو این نظام‌های ارزشی، ارزشیابی و تعبیر می‌شوند.

دو گروه از مدیران سازمانی که در یک محیط و یا یک گروه از محدودیت‌ها و امکانات روبرو هستند ممکن است، دو راهبرد متفاوت را برای سازمان مناسب بدانند و این اختلاف نظر در مورد راهبرد، می‌تواند مستقیماً با اختلاف بینش‌ها و ارزش‌های آنان قابل توجیه باشد.

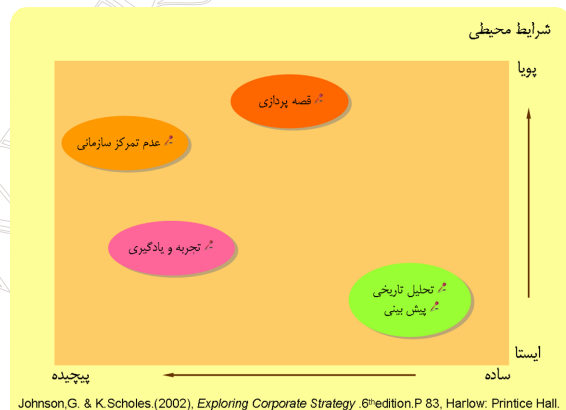
از این رو در نظر داشتن نظام‌های ارزشی دست‌اندرکاران بی‌اندازه اهمیت دارد. نظام‌های ارزشی دست‌اندرکاران بی‌اندازه اهمیت دارد. توقعات و هدف‌های افراد ذی‌نفع و ذی‌علاقه در امور و مسائل سازمان بر راهبرد آن اثر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد بعضی از این افراد که بسیار ذی‌نفوذ نیز هستند ممکن است بخواهند سازمان هدف‌های بالاتری از آنچه که برای سازمان منطقی و صحیح به نظر می‌آید دنبال کند. از این رو، برای درک موقعیت سازمان آشنائی با توقعات و هدف‌های مذکور هم از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، به این ترتیب با ارزشیابی محیطی، منابع داخلی، نظام‌های ارزشی دست‌اندرکاران، و توقعات و هدف‌های افراد ذی‌نفع و ذی‌علاقه در امور و مسائل سازمان می‌توان به یک تحلیل نسبتاً معقول درباره موقعیت و وضعیت فعلی سازمان دست یافت. سپس در صورتیکه راهبرد

فعلی سازمان در پرتو تحلیل موجود ارزشیابی شود، معلوم خواهد شد که آیا اولاً راهبرد فعلی نیاز به تغییر یا تغییراتی دارد یا خیر و در صورت مثبت بودن جواب ثانیاً، مشخص خواهد شد تغییر یا تغییرات تا چه حد باید باشند؟ (شکل ۴-۷)



شکل ۴-۷ محیط‌های موثر مستقیم و غیرمستقیم

روش تحلیل باید با شرایط محیط مورد بررسی هماهنگ باشد. شکل (۵-۷) شیوه های تجزیه و تحلیل متناسب با شرایط محیط های متفاوت را نشان می دهد.



شکل ۵-۷ تکوین راهبرد در شرایط متفاوت محیطی



## گزینش راهبردی:

تجزیه و تحلیل راهبردی زمینه گزینش راهبردی را فراهم می‌آورد. گزینش راهبردی به عنوان دومین بعد از ابعاد مدیریت راهبردی می‌تواند دارای سه بخش زیر باشد: (شکل ۶-۷)



شکل ۶-۷ عناصر گزینش راهبردی

### (الف) طرح گزینه‌ها

با در دست داشتن یک تحلیل راهبردی می‌توان به سراغ شقوق مختلف راهبردی رفت. برای مثال وقتی ما با افت تقاضا برای محصولات شرکت‌مان مواجه می‌شویم، اولاً می‌توانیم نوع محصول خود را عوض کنیم، ثانیاً می‌توانیم محصولات خود را صادر کنیم، ثالثاً می‌توانیم شرکت خود را به سازمان دیگری بفروشیم، رابعاً می‌توانیم شرکت خود را تعطیل کنیم، و .... باید دانست که ساده‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین گزینه لزوماً بهترین گزینه نیست و از این رو انتخاب بهترین گزینه به ارزشیابی‌های بعدی نیاز دارد.

### (ب) ارزشیابی گزینه‌ها

در هنگام مطرح شدن گزینه‌های راهبردی از ارزشیابی آنها باید بشدت خودداری شود، اما پس از در دست داشتن گزینه‌ها، تک‌تک آنها باید مورد ارزشیابی قرار گیرد. حداقل سه معیار می‌تواند ما را در انتخاب یک گزینه یاری دهد. اولاً باید دید که آیا گزینه با فعالیتهای معمول سازمان تناسبی دارد؟ یعنی

اگر سازمان ما به خرید و فروش منسوجات اشتغال داشته است و با افت تقاضا برای کالای خود مواجه شده، باید پرسیم آیا می‌توانیم برای مثال وارد معاملات لوازم الکترونیکی شویم؟ ثانیاً باید بسنجیم که آیا می‌توانیم بخوبی گزینه را به اجرا درآوریم. اگر از نظر مالی و امکانات برای ورود به معاملات لوازم الکترونیکی مشکلی نداشته باشیم باید از خود پرسیم آیا دانش فعلی لازم برای تشخیص اینکه چه لوازمی با چه مشخصات فنی برای بازار مناسب هستند، داریم و آیا می‌توانیم پاسخگوی سوالات معمولی فنی مشتریان خود باشیم؟ ثالثاً باید پرسیم که آیا گزینه مورد نظر از لحاظ افراد ذی‌نفع و ذی‌علاقه به امور و مسایل شرکت قابل قبول خواهد بود یا خیر؟ ممکن است گزینه‌ای با فعالیت‌های ما متناسب بوده و قابل اجرا نیز باشد ولی به علت آنکه متضمن سود کمی خواهد بود مورد قبول سهامداران واقع نشود. از این رو باید نظر اینگونه افراد مدنظر قرار گیرد.

به این ترتیب هر گزینه‌ای می‌تواند با سه معیار تناسب با فعالیت‌های جاری سازمان، قابلیت اجرای آن و قابلیت پذیرش آن توسط افراد ذی‌نفع و ذی‌علاقه به امور و مسایل سازمان مورد ارزشیابی و انتخاب قرار گیرد. به این نحو مدیریت راهبردی می‌تواند به مرحله بعدی انتقال پیدا کند.

### (ج) گزینش راهبرد

پس از ارزشیابی گزینه‌های راهبردی، گزینه مناسب با توجه به معیارهایی از قبیل امکان پذیری، پذیرش‌پذیری (قابلیت قبول از نظر هماهنگی با ارزشهای ذی‌نفعان) و قابلیت اجرا، انتخاب و برای اجرای گزینه نهایی، برنامه‌های لازم تهیه می‌شود.

## اجرای راهبرد

اجرای راهبرد به معنی تبدیل طرح یا حرف به عمل است. اجرا یا پیاده‌سازی را نیز می‌توان شامل چند جز دانست. کلیت این اجزا برنامه‌ریزی منابع و عملیات، طراحی ساختار و سامانه‌ها، و مدیریت تغییر را دربر می‌گیرد. شکل (۷-۷)



شکل ۷-۷ عناصر اجرای راهبرد

### الف) تغییر راهبردی و مدیریت تغییر

اصولاً اجرای راهبرد به معنی قبول ایجاد تغییری بنیادی است، اگر تغییرات عادی می‌توانستند کارساز باشند، شاید کمتر کسب و کاری حاضر می‌شد تغییر مسیر دهد و سمت‌گیری جدید را بپذیرد. بنابراین تغییر راهبرد را باید با اعمال تغییری راهبردی مترادف دانست.

اما تغییر راهبردی ایجاب می‌کند مدیریت در راه و روش پیشین خود تجدید نظر کند. این تجدیدنظر صرفاً به تغییر ساختار و سامانه‌ها خلاصه نمی‌شود و مدیریت باید حتی در رویه‌های روزمره نیز تجدید نظر کند. به علاوه این تغییرات با جنبه‌های فرهنگی سازمان نیز ارتباط پیدا می‌کنند و به این ترتیب اجرای راهبرد یا ایجاد تغییر راهبردی ایجاب می‌کند موانع سیاسی ایجاد تغییر مورد بحث برطرف شود.

### ب) برنامه‌ریزی منابع و عملیاتی

پس از تدوین کلیت راهبردها باید ملزومات اجرای آنها مشخص شوند و باید معلوم شود که

ملزومات موجود به شکل فعلی یا با چه تغییراتی می‌تواند به اجرای راهبردها یاری دهند. بدیهی است این برآوردها منابع جدید مورد نیاز اجرای راهبردها را مشخص خواهد ساخت. به علاوه مشخص شدن عناصر مهم طرح اجرایی و اولویتهای پرداختن به آنها سرعت و دقت اجرای برنامه‌ها را افزایش خواهد داد. برنامه‌ریزی منابع و عملیات باید به پرسشهایی مانند آن چه در پی می‌آید پاسخ دهد: انجام چه کارهایی لازم است؟ ترکیب جدید مجموعه منابع کسب و کار چگونه باید باشد؟ این تغییرات در چه مدتی باید اعمال شود؟ بالاخره چه کسانی با چه ویژگیهایی باید مسئول انجام این امور باشند؟

### ج) سامانه‌ها و ساختارها

راهبرد عزم کسب و کار یا فعالیت را برای قبول تغییری بنیادی نشان می‌دهد. اما تغییرات بنیادی بدون تغییر ساختار که بیشتر جنبه سخت افزاری دارد و سامانه‌ها، که افراد و فعالیتها را بسوی عملی شدن راهبردها هدایت می‌کنند ممکن به نظر نمی‌رسند. تغییر ساختار و سامانه در پاسخ به پرسشهایی مانند موارد آتی اتفاق می‌افتند: بخشها و واحد باید در پاسخگویی به چه مسوولیتهایی در قبال راهبرد شکل گیرند؟ از چه سامانه‌های اطلاعاتی برای نظارت بر جریان اجرای راهبرد استفاده شود؟ آیا نیروی کار می‌تواند مانند گذشته به فعالیت ادامه دهد؟ می‌دانیم وقتی ایکیا تصمیم گرفت فعالیتهای خود را در بیرون از مرزهای کشور متبوع گسترش دهد نه تنها تجدید ساختار بر حسب مناطق جغرافیایی را پذیرفت بلکه تصمیم گرفت نیروهای محلی را در فروشگاههای آن مناطق بکار گیرد. ایکیا می‌خواست تصویر سوئدی خود را در همه جا حفظ کند، و هر چند این کار در سوئد عملی بود، ارایه تصویری سوئدی در استرالیا، لوس آنجلس، و سنگاپور به هیچ وجه آسان نبود. از این رو ساختار چند ملیتی، سامانه‌های ویژه و تامین نیرو شکل خاص خود را طلب می‌کرد.

برای مثال احتمالاً لازم است که مسوولیت‌های واحدها مشخص شود و معلوم شود چه اطلاعاتی به چه ترتیب و برای مثال در چه اوقاتی بین چه واحدهایی باید مبادله شود.

بدیهی است که برنامه‌ریزی منابع و ایجاد تغییر در ساختار سازمان و ایجاد تغییر در نظام مدیریت سازمان کارهای ساده‌ای نیستند و می‌توانند سازمان را با آن چنان دشواری‌ها مواجه سازند که ناچار از تجدید نظر در راهبرد خود شوند. از این رو مرحله اجرای راهبرد به هیچ‌وجه نباید بی‌اهمیت تلقی شود.

## جمع بندی و نتیجه گیری

آنچه تاکنون تحت عنوان مدیریت راهبردی مرور کردیم می‌توان در قالب شکل (۷-۸) خلاصه کرد.



چنانکه اشاره شد مدیریت راهبردی سه عنصر دارد و هر عنصر مشتمل است بر چند جز، عناصر اصلی این مدیریت عبارتند از تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبردی و اجرای راهبرد، هر چند که ممکن است اینطور به نظر آید که مدیریت راهبردی با تجزیه و تحلیل راهبردی آغاز می‌شود ولی با کمی دقت مشخص می‌شود که هر کدام از عناصر می‌تواند در ابتدای مدیریت مورد بحث قرار گیرد. به علاوه باید توجه داشت که حوزه اثر اجزا هریک از عناصر مدیریت مذکور، حیطه همان عنصر نیست و می‌تواند بر عناصر دیگر مدیریت راهبردی اثر گذارد، یعنی اثرات عوامل محیطی صرفاً به مرحله تجزیه و تحلیل راهبردی محدود نمی‌شوند،

بلکه در مرحله اجرای راهبرد نیز می‌توانند مطرح باشند ولی علت اینکه اجزا خاص به عناصر خاص نسبت داده شده‌اند این است که در هر مرحله از مراحل مدیریت راهبردی اجزا مذکور آن مرحله اهمیت چشمگیرتری پیدا می‌کنند، یعنی در مرحله تجزیه و تحلیل راهبردی اهمیت ارزشیابی عوامل محیطی،

اهمیت بررسی ضرورت یا عدم ضرورت تغییر ساختار سازمانی را که عمده‌تاً در مرحله اجرای راهبرد مطرح است تحت‌الشعاع قرار می‌دهد هر چند که ارزشیابی لزوم یا عدم لزوم تغییر ساختار سازمانی ممکن است در مرحله تجزیه و تحلیل راهبردی هم مطرح باشد.

نهایتاً باید بخاطر داشت که در دنیای واقعی‌ها معمولاً مدیریت راهبردی لزوماً به طور منظم و مرحله به مرحله اعمال نمی‌شوند و امکان دارد دست اندرکاران در نشستی کوتاه تجزیه و تحلیلی از موقعیت سازمان متبوع خود ارائه دهند، راه‌حلهایی را برای بهبود موقعیت سازمان مطرح سازند، یکی را بر دیگری ترجیح دهند و پس از خاتمه جلسه، اجرای راه حل مورد توافق را دنبال کنند.

