

فصل دوم

مفهوم راهبرد^۱

مقدمه

اینگوار کامپراد در ۱۹۴۹ شرکت ایکیا را در کشورش سوئد تأسیس کرد. این شرکت در ابتدای کار کاتالوگ‌های کم حجمی را که نمایشگر مبله‌های ساخت شرکت او بود به آدرس تعدادی از منازل می‌فرستاد. برخی از خانواده‌ها از روی آن کاتالوگ‌ها با توجه به مشخصات و قیمت‌های مبله‌های شرکت ایکیا به اینگوار کامپراد سفارش‌هایی می‌دادند و او از این راه تنها می‌توانست به دشواری کسب خود را به اصطلاح سر پا نگه دارد. اما به تدریج کار کامپراد رونق پیدا کرد به‌طوری‌که شرکت ایکیا تا ۱۹۹۱ به یک امپراطوری تجاری بین‌المللی با ۹۶ فروشگاه در ۲۴ کشور تبدیل شد.

مفسران خرده‌فروشی و تحلیلگران بازرگانی جریان تحول شرکت ایکیا را جریان یک موفقیت اصیل و واقعی به‌شمار آوردند و آن موفقیت را مرهون توجه خاص کامپراد به مشتری، راهبرد روشن و دورنگر و مهارت در اجرای آن راهبرد قلمداد کردند. اما در ۱۹۹۱ برای کامپراد و موبرگ - که حالا مدیر عامل شرکت شده بود - یک سوال مطرح بود: آیا این امکان وجود داشت که راهبرد دهه ۵۰ در دهه ۹۰ نیز با موفقیت به اجرا در آید؟ برای اطلاع بیشتر داستان ایکیا در این بخش شرح داده خواهد شد. اما بحث فوق و جوانب قضیه در سطور بعد تشریح می‌شود.

۱- بخشی از این فصل اقتباس از فصل اول کتاب زیر - که کتاب برتر اروپا در زمینه راهبرد شناخته شده - است:

Johnson, Gerry and Kevan Scholes (1993). Exploring Corporate Strategy. 3rd ed. London: Prentice Hall

روشی که ایکیا برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و توسعه کار خود پیش گرفته بود طی سالیان متمادی از یک چارچوب ثابت پیروی می کرد. اما تغییراتی که به صورت انقلابی در اوایل دهه ۹۰ به وقوع پیوست جریان امور را کاملاً تغییر داد. تغییرات مورد نظر ماهیتی دورنگر داشتند و به نظر می رسید پی آمدهای ژرفی برای ساختار سازمانی کنترل و جریان عملیات سازمان داشته باشند. دگرگونی های پدید آمده شرکت را با چالشهای عمده ای روبرو می ساخت. پیدایی تغییرات را می توان از تحولات عمده راهبردی به شمار آورد.

همه سازمانها ناگزیر باید عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می شوند (مانند راهبرد ایکیا) و زمانی برای فایق آمدن بر مسایل بروز می کنند. بنابراین کسب توانایی برای رویارویی با موقعیت های خاص ایجاب می کند جهت گیری های راهبردی سازمانها و دلیل اهمیت آنها مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه آشنایی با چگونگی اتخاذ تصمیم های راهبردی و روش ها و فنونی که می تواند در موثر واقع شدن آن تصمیم ها نقش داشته باشد ضروری است.

در این مبحث با استفاده از ماجرای شرکت ایکیا تلاش می شود تا کلیات مفاهیم یاد شده (راهبرد و مدیریت راهبردی و راهبرد فراگیر و نظایر آنها) روشن شود. به این ترتیب لازم است با خلاصه داستان ایکیا بیشتر آشنا شویم.

مثال ۲-۱ آرمان ایکیا

ما مجموعه گسترده ای از مبیل، میز، صندلی و مواردی از آن قبیل را که طرح و کاربرد مطلوبی دارند به قیمتی که اکثر مردم استطاعت خرید آنها را داشته باشند عرضه خواهیم کرد.

اینگوار کامپراد

اینگوار کامپراد در ۱۹۴۹ یعنی وقتی فقط ۱۹ سال داشت اولین کاتالوگ فروش پستی خود را که تنها شامل مبلمان تولید شده در محل بود عرضه کرد. او چهار سال بعد اولین فروشگاه خود را در آلهملت سوئد افتتاح کرد. اما پس از حدود ۴۰ سال یعنی در ۱۹۹۱ گروه تولیدی ایکیا با جلب ۱۰۰ میلیون مشتری به ۹۶ فروشگاه که در ۲۴ کشور جهان تاسیس کرده بود توانست به فروش سالانه ای معادل دو میلیارد دلار دست پیدا کند.

رشد ایکیا تدریجی ولی کاملاً چشمگیر بود. در دهه ۱۹۶۰ رشد ایکیا به باز کردن شش فروشگاه در اسکاندیناوی محدود شد. اینگوار در ۱۹۷۳ در نزدیکی زوریخ یک فروشگاه کوچک تاسیس کرد و به این ترتیب اولین تجربه خود را در زمینه کار در خارج از محدوده اسکاندیناوی به دست آورد. آن بازار کوچک برای آنکه در یک شکست احتمالی متحمل صدماتی جبران ناپذیر نشود انتخاب شد. در دهه ۱۹۷۰ ایکیا ۲۴ فروشگاه دیگر افتتاح و در هشت کشور شعبه هایی دایر کرد.

دهه ۱۹۸۰ دهه شکوفایی بود زیرا ایکیا ۵۳ فروشگاه به مجموعه خود افزود و وارد نه کشور جدید شد. تغییر سلیقه مشتریان - که شاید عمدتاً به دلیل رکود اقتصادی نسبت به خرید مبل و میزهای محکم و کارسازتر بیش از مبل و میزهای شیک و زیباتر رغبت نشان می‌دادند - به جریان رشد ایکیا سرعت بخشید. به‌علاوه ایکیا امتیاز تولید محصولات خود را به چند تولید کننده در بعضی از کشورها داد تا ضمن عرض اندام در بازارهای جدید خود را از پی‌آمدهای اقتصاد متزلزل آنها دور نگه دارد.

یک ویژگی کلیدی فلسفه خرده‌فروشی ایکیا که آثار آن از مرزهای سوئد گذشت و در جهان زمینه را برای فروش بیشتر این بنگاه فراهم آورد، اهمیتی بود که مدیریت ایکیا به عرضه محصولات جالب برای همه مشتریان در همه جا می‌داد. شکل محصولات و فروشگاههای عرضه کننده طوری طراحی شده بودند که ایکیا بسادگی بتواند به نیازهای واقعی مشتریان دقیقاً پی ببرد و هر نوع هزینه یا اقدامی را که ممکن بود در جریان عرضه محصولات مانع از پاسخگویی به آن نیازها شود حذف کند.

مشتریان ایکیا را افرادی با سوابق و تجربیات مختلف کاری و الگوهای مختلف زندگی تشکیل می‌دادند. در میان مشتریان ایکیا افرادی بودند که برای اولین بار برای خانه خود به وسایل بیشتری نیاز داشتند. همه مشتریان به مبلمان شیک با کیفیتی بالا و قیمتی مناسب و با امکان تحویل فوری نیاز داشتند. ایکیا معتقد بود مشتریان برای تصمیم‌گیری در مورد خرید به وقت و اطلاعات نیاز دارند. از این رو اطلاعات مذکور را در یک کاتالوگ ۲۰۰ صفحه‌ای با کاغذی گلاسه و جلدی براق و زیبا می‌گنجاند و به عنوان وسیله‌ای مقدماتی برای انتقال اطلاعات و عرضه محصولات در اختیار مشتریان خود می‌گذاشت. فقط وقتی مشتریان سؤالی داشتند، کارکنان فروش درصدد پاسخگویی و راهنمایی بر می‌آمدند و در غیر اینصورت فروشندگان هرگز برای راهنمایی مشتریان پیشقدم نمی‌شدند. استفاده از این روال نیاز به کارکنان فروش را به حداقل کاهش می‌داد. به‌علاوه ضرورت مراجعه مشتریان به کاتالوگ‌ها برای کسب اطلاعات، آنان را خیلی زود وارد جریان معامله می‌کرد. در فروشگاههای ایکیا قریب ۱۰۰ اتاق مزین به کلیه محصولات تولیدی به رویاهای مراجعان عینیت می‌بخشید. هر فروشگاه با یک یا چند مراقب کودک، فضایی برای بازی و سرگرمی بچه‌ها داشت و یک کافه تریای نسبتاً بزرگ مشتریان را با مظاهر فرهنگ و ذائقه سوئدی‌ها آشنا می‌کرد.

به مشتریانی که بیش از مقداری معین خرید می‌کردند تخفیف داده می‌شد. اما ایکیا برای رعایت حال مشتریان به تخفیف‌هایی از این دست بسنده نمی‌کرد. این بنگاه بیست طراح طراز اول در اختیار داشت. طراحان موظف بودند محصولاتی ارزان قیمت با امکان تولید آسان طراحی کنند. سعی ایشان بر آن بود که بخش‌های پنهانی کالاها را از مواد اولیه ارزان بسازند و از چوب کاج و پارچه‌های اعالا برای جلوه‌های زیبایی اسکاندیناویایی استفاده کنند. در روند تولید کالا به جای خرید از فروشندگان سنتی مواد اولیه از تامین کنندگان ارزان قیمت خریداری می‌شد.

برای مثال یک پیراهن دوز، رومبلی‌ها را می‌دوخت. همه اقلام - حتی کوسن‌ها - به‌صورت تخت و ناپیوسته بسته‌بندی می‌شدند تا حمل و نقل آنها آسان باشد. این امر هزینه حمل و نقل را نیز پایین می‌آورد. در پایان کار، خریدار بود که پس از دریافت کالا در بسته بندی بسیار ساده و قابل حمل قطعات مبلمان را به یکدیگر متصل سازد. با این سیاست‌ها ایکیا توانسته بود ۱۲۰۰۰ قلم کالای بزرگ و کوچک را از طریق ۱۸۰۰ فروشنده در ۴۵ کشور با قیمتی که از قیمت فروش تولیدکنندگانی که محصولات مشابهی می‌ساختند ۲۰ تا ۴۰ درصد ارزانتر بود، به دست مشتری برساند.

ایکیا مجموعه‌ای از میبلان و میز و صندلی مورد استفاده در اتاقهای پذیرایی و نشیمن را عرضه می‌کرد و دیگر لازم نبود مشتریان برای خرید کالاهای مورد بحث به فروشگاههای متعدد مراجعه کنند. ایکیا طبق الگوی خاصی توسعه پیدا کرد و آن الگوی خاص در نحوه ورود ایکیا به بازار آمریکا رخ نمود. ابتدا چند فروشگاه کوچک تاسیس شد تا نحوه عمل ایکیا و چگونگی هماهنگ شدن آن نحوه عمل با نیازهای محلی و امکان موفقیت آن آزموده شود. پس از آن به تدریج فروشگاههای بزرگتر دایر شدند. بزرگترین فروشگاه از این نوع فروشگاهها در ۱۹۹۲ با وسعتی بین ۱۸۰,۰۰۰ تا ۲۰۰,۰۰۰ متر مربع دایر شد و سپس تعداد آنها منظم افزایش یافت. در هر منطقه اداره‌ای به وجود آمد تا به مدیران فروشگاههای آن منطقه در آموزش دادن به مشتریان و انبار کردن اجناس کمک کند. فروشگاهها غالباً در مراکزی کم جمعیت و سر سبز استقرار می‌یافتند ولی معمولاً دسترسی به آنها بسیار آسان بود. هر



چند فروشگاهها به اندازه و به شکل آشپانه‌های هواپیما ساخته می‌شد داخل فروشگاه با بهترین کیفیت تزیین می‌شد. کیفیت برتر تزیین فروشگاه به مراجعه کننده این احساس را القا می‌کرد که هر چه در فروشگاه می‌بیند از کیفیتی بالا برخوردار است. رنگهای ملی سوئدی در همه جا به چشم می‌خورد و سایر مظاهر فرهنگ آن کشور مثل لباسهای غیررسمی، برخورد های خودمانی ساده و نوشیدنی‌ها و خوردنیهای سنتی همه در کنار هم فضای فروشگاههای ایکیا را مملو از صمیمیت

می‌ساخت. ظاهراً تک‌تک آن رفتارها و تزیینات به عنوان اجزای برنامه‌ای برای موفقیت ایکیا موثر بودند. اعداد و ارقام نشان می‌دادند که درآمدهای آن گروه صنعتی به‌طور متوسط بر حسب هر متر مربع زمین فروشگاه، سه برابر بیش از درآمدی بود که به‌طور متوسط بر حسب متر مربع زمین از فروشگاههای فعال در آن صنعت عاید می‌شد.

با بازنشسته شدن کامپراد، آندرزموبرگ به عنوان مدیر عامل ایکیا تعیین و به منظور اجتناب از پرداخت مالیات‌های زیاد، دانمارک مرکز اصلی فعالیتهای ایکیا شد. اینگوار کامپراد هم برای گریز از مالیات در سوئیس استقرار یافت. سهام شرکت به یک بنیاد سپرده شده تا خرید و فروش آنها منع شود. منابع داخلی - استفاده از ۱۵ درصد از چرخش سالانه پول - مبنای توسعه قرار گرفت و چهار محور طراحی، تولید، خرید، توزیع، خرده‌فروشی برای سازماندهی فعالیتهای ایکیا انتخاب شد.

آندرزموبرگ خود شخصا عملیات کلی فروش را که طراحی، خرید و توزیع را شامل می‌شد به عهده گرفت. تا ۱۹۹۱ به خرده‌فروشی ساختار و تشکیلاتی منطقه‌ای داده شد تا به این ترتیب توسعه ایکیا در سطح جهان هر چه کارآمدتر اداره شود.

هر چند اینگوار کامپراد زمام امور ایکیا را به‌دست دیگران سپرده یاد و اثر او در جای‌جای بنگاه حس و هنوز که هنوز است گفته‌های او در اینجا و آنجا نقل می‌شود: «هیچ روشی بهتر از اینکه الگویی عرضه کنی نیست، ترس از اشتباه باعث افتادن در دام بوروکراسی و دیوان سالاری است و دیوان سالاری دشمن پویایی و پیشرفت است، این احساس که کارت تمام شده موثرترین قرص خواب است.»

در واقع انعکاس فلسفه و روشهای کامپراد را می‌توان در آندرز موبرگ دید. او با یک اتومبیل معمولی بنگاه به اداره می‌رود. موبرگ در سفرهای خارجی بر خلاف بسیاری از مدیران ارشد سازمانهای دولتی و خصوصی که در قسمت درجه یک هواپیما جا رزرو می‌کنند از بلیت‌های عادی استفاده و در هتل‌های معمولی اقامت می‌کند. او از دیگر مدیران ایکیا نیز چنین توقعی دارد. بندرت ایکیا کارها را از ابتدا درست انجام می‌داد، اما کارکنان فروشگاهها به طور دائم درصدد رفع اشکالات برمی‌آمدند. جدی‌ترین مشکل ایکیا تمام شدن بی‌موقع یک جنس پر مشتری بود. وقتی برای اولین بار فروشگاه‌های ایکیا در کشوری دایر می‌شدند مشتریانی از راههای دور برای خرید به آنها مراجعه می‌کردند. طبیعی است که در این شرایط اطلاع پیدا کردن از اتمام یک جنس مورد توجه خبر بدی به شمار می‌آمد. ممکن بود آن شرایط



ناخوشایند به دلیل کمبود تعداد کارکنانی که بتوانند اطلاعات مربوط به وجود یا نبود یک کالا را از طریق تلفن به تماس گیرندگان تلفنی اطلاع دهند تشدید شود. چون نیاز ایکیا به یک شبکه تامین منابع در سطحی بین‌المللی، ابعاد گسترده‌تری می‌یافت رفع کمبود نیروی انسانی در فروشگاههای جدید به سرعت مقدور نبود. به‌علاوه دیدگاه ایکیا این بود که هر قدر مشتریان در امور فروشگاهها بیشتر درگیر شوند آن امور در جهتی که به نیازهای مشتریان بهتر پاسخ دهد سیر خواهد کرد. اعتقاد بر این بود که در جریان شکل‌گیری آن فرآیند، نوعی شراکت‌سازنده میان کارکنان و مشتریان تحقق پیدا می‌کند.

آینده آستان چه شرایطی می‌توانست باشد؟ به نظر ایکیا تغییراتی که در اروپای شرقی و در جمهوری‌هایی که زمانی اجزای شوروی سوسیالیستی به‌شمار می‌آمدند به وقوع پیوسته یا در حال وقوع بودند و هستند، می‌توانستند نوید بخش ظهور بازارهایی جدید باشند. اما چگونگی پشتیبانی و مدرنیزه کردن امکانات تولیدکنندگان و فروشندگان محلی و بهره‌گیری از موقعیت ارزهای محلی از مهمترین دلمشغولی‌های ایکیا به‌شمار می‌آمد. آنچه از نظر بین‌المللی ایکیا را به مبارزه دعوت می‌کرد پاسخگویی به ایجاد جاذبه عمومی و بین‌المللی در مقابل بی‌میلی نسبت به هماهنگ شدن با بازارهای محلی بود. بنا به گفته یک کارشناس اوراق بهادار به هر فروشگاه مبلمانی که وارد شوید برای مناطق خاص مبلمانی متناسب و هماهنگ با ویژگی‌های آن منطقه خواهید یافت اما مبلمان فروشگاههای مختلف ایکیا کم و بیش مثل هم هستند.

ماخذ:

این قضیه به وسیله دیوید کالی (David Cowley) استاد مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه کرانفیلد (Cranfield University) تهیه شده است.

ماهیت راهبرد جامع

چرا اموری که در برابر یکدیگر قرار دارند با صفت راهبردی توصیف می‌شوند؟ تصمیم‌های راهبردی چه نوع تصمیم‌هایی هستند؟ چگونه می‌توان تصمیم‌های راهبردی را از دیگر تصمیم‌هایی که همه روزه در سازمانها گرفته می‌شوند تمیز داد و چطور می‌توان میان برنامه‌هایی که برخی از سازمانها به طور مرتب و برخی دیگر بعضا به اجرا در می‌آورند تفاوت قایل شد؟

ماهیت تصمیم‌های راهبردی

ویژگی‌هایی که معمولا به راهبرد و تصمیم‌های راهبردی نسبت داده می‌شوند عبارتند از:

۱- ممکن است تصمیم‌های راهبردی با قلمرو یا حیطه فعالیت‌های سازمان مربوط

باشد.

برای مثال تصمیم در مورد محدود ساختن یک بنگاه به انجام یک فعالیت یا رفع محدودیت‌های آن برای مبادرت به فعالیت‌های مختلف، راهبردی به‌شمار می‌آید. مثلا یک‌یا بی هیچ ابهامی مرزهای فعالیت خود را بر حسب نوع محصولات (تامین وسایل مبلمان با طرح‌هایی برای کارسازی) و چگونگی عرضه خدمات (از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ و به‌طور پستی) مشخص ساخته بود. یک‌یا خود را به هیچ وجه در عملیات تولید درگیر نمی‌ساخت. اما در درون بنگاه توانایی و کفایت‌های بنیادی برای طراحی محصولات که می‌خواست به فروش رساند به وجود می‌آورد. آن گروه تولیدی با بهره‌گرفتن از توانایی مورد بحث به‌سادگی می‌توانست خواسته‌های خویش را برای تولیدکنندگان تشریح و سپس جریان تولید محصولاتی را که سفارش داده بود کنترل کند. علاوه بر تصمیم‌هایی که ذکر شد، شاید تصمیم بسیار مهم دیگری که یک‌یا اتخاذ کرد هر چه وسیع‌تر ساختن حوزه جغرافیایی فعالیت خود بود.

تصمیم‌گیری در مورد قلمرو فعالیت‌ها اساسی‌ترین تصمیم راهبردی است زیرا با این تصمیم، سیاستگذاران یک سازمان قلمرو و مرزهایی را که برای سازمان خود قایل هستند در عمل ظاهر می‌سازند. در واقع قلمرو و مرزهای فعالیت‌های یک سازمان تمایل سیاستگذاران آن را در مورد چه بودن و در کل چه کردن سازمان در معرض نمایش قرار می‌دهد.

۲- راهبرد با ایجاد هماهنگی میان سازمان یا بنگاه از یک طرف و محیط دربرگیرنده آن از طرف دیگر مربوط است.

وقتی مدیریت ایکیا به فکر توسعه افتاد، بازار مبلمان نزدیک به اشباع بود و آینده از نظر امکان افزایش فروش محصولات مورد بحث روشن به نظر نمی‌رسید. با این حال سیاستگذاران ایکیا دریافته بودند که خرده‌فروشان سایر کشورها بخوبی نمی‌توانند پاسخگوی مشتریان خود باشند. برای مثال کاشف به عمل آمده بود که اغلب مشتریان برای تحویل گرفتن مبلمان گران قیمت خود می‌باید در انتظار بمانند. بازار این نوع کالا یک امتیاز دیگر نیز داشت؛ آن امتیاز دیگر این بود که غیر از برخی موارد استثنایی، مشتریان مبلمان دارای سلیقه‌های بیش و کم یکسانی بودند. به عنوان مثال مشتریان اغلب مبلمانی با مصرف روزانه ولی با طراحی جالب و ظاهری زیبا و قیمتهای مناسب می‌خواستند. به‌علاوه ایکیا در خلال دو دهه اول فعالیت خود و با اندوختن تجربیاتی ارزشمند دریافته بود که کسب و کار آن بنگاه در مقایسه با بسیاری از رقبا در برابر فراز و نشیب‌های اقتصادی حساسیت زیادی ندارد. شاید یکی از دلایل این امر قیمتهای پایین اجناس ایکیا بود؛ و شاید هم تبعیت نکردن میزان فروش از شرایط اقتصادی این بود که اگر کسی در یکی از فروشگاههای ایکیا تصمیم به خرید می‌گرفت حتماً با دست پر از آنجا خارج می‌شد. اما چون فروشگاههای دیگر تحویل کالا به مشتری را به تاخیر می‌انداختند، مشتری خود را در تصمیم‌گیری جهت خرید از آنها دچار تردید می‌ساختند.

اما ایکیا نسبت به تحولات اطراف خود بی‌تفاوت نشده بود و می‌دانست که تفاوت‌هایی میان بازارهایش وجود دارد. تا ۱۹۹۱ تعداد کشورهایی که ایکیا در آنها فعالیت داشت افزایش زیادی یافت. بنابراین ایکیا می‌باید روبرو شدن با سلیقه‌های فوق‌العاده متفاوت را پیش‌بینی می‌کرد. سلیقه‌ها طیف گسترده‌ای داشت. عادات خرید بعضی از مشتریان با عادات خرید سوئدی‌ها که ایکیا با آنها به‌خوبی آشنا بود شباهت زیادی داشت. اما سلیقه‌ها و عادات مشتریان دیگر در فاصله بین سلیقه‌های مردم آمریکا، خاور دور و اروپای شرقی و دیگر مردم جهان قرار می‌گرفت. طبعاً آشنایی که ایکیا با بازارهای گذشته داشت برای انجام معاملات در شرایط جدید جهانی کافی به نظر نمی‌رسید. برای نمونه عادات خرید مردم آمریکا با ستنه‌های خرید اروپایی‌ها شباهت زیادی نداشتند و آن تفاوت میان عادات خرید اتخاذ روشهای متفاوتی را برای پاسخگویی به مشتریان ایجاب می‌کرد. بنابراین هر چند ایکیا با حفظ اصول و

مبانی یکسان در همه جای جهان به کسب می‌پرداخت و کالاهایی با کیفیت‌های مشابه و قیمت‌های مناسب عرضه می‌داشت به فروشندگان خود آزادی عمل لازم برای هماهنگ ساختن شیوه‌های کار خود با مقتضیات و شرایط محیط هر فروشگاه را می‌داد.

فروشگاه ایکیا بخوبی می‌دانست که کنترل مستقیم عملیات در برخی از کشورها که بازارهایی پر جاذبه نیز داشتند به هیچ وجه عاقلانه نیست. به همین جهت مسئولان مذکور مدیریت و عملیات بازاریابی و فروش خود را به‌موجب قراردادهایی به‌طور کامل به مدیران محلی سپرده بودند. مدیریت ایکیا معتقد بود که مدیران سازمان حتی با بالاترین توانایی‌ها نمی‌توانند روشهای کار ایکیا و نیازهای مشتریان منطقه برای نیل به موفقیت را از دور کنترل کنند و اعتقاد داشت که اشتباهات احتمالی هر چند شدید مدیران صاحب اختیار محلی از مسایلی که ممکن بود در جریان کنترل از راه دور مدیران مرکزی بروز کند به مراتب قابل تحمل‌تر است. موارد محیطی دیگری نیز وجود داشت که ایکیا می‌باید نسبت به آنها حساسیت داشته باشد. آن موارد محیطی که بر توسعه راهبردی همه اثر می‌گذارد، اوضاع اقتصادی کشورهایی که ایکیا در آنها فعالیت می‌کرده بود. برای مثال افزایش تعداد اتومبیل‌های شخصی که به رونق اقتصادی قابل انتساب است می‌توانست مراجعه مشتریان زیادی را به یک فروشگاه ایکیا نوید دهد. البته شرایط محیطی که می‌تواند برای ایکیا مطلوب تلقی شود، لزوماً برای همه تولید کنندگان و فروشندگان مطلوب نیست، زیرا ممکن است فروشندگان کالاهای دیگر رقبای سرسخت‌تری داشته باشند یا با کاهش تقاضا برای محصولاتشان مواجه شوند و یا قابلیت‌های فناوری خود را به دلیل ظهور فناوری‌های جدید و پیشرفته‌تر از دست بدهند یا اینکه با تغییر سلیقه مشتریان روبرو شوند.

۳- راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیتها و امکانات یا تواناییهای سازمانی ارتباط دارد.

راهبرد تنها به معنی مقابله با تهدیدها یا تحدیدها (محدودیتها یا تضیقات) یا برعکس بهره‌گیری و استفاده از فرصتها و گشایشها یا موقعیتهای محیطی نیست، بلکه به معنی ایجاد هماهنگی میان آن تهدیدها یا گشایشهای محیطی با امکانات یا عدم امکانات سازمانی نیز هست. ناگفته پیداست که بدون برخورداری از برخی منابع یا امکانات یا بدون برخورداری از توانایی‌های مورد نیاز برای کسب منابع و امکانات ضروری برای بهره‌گیری از برخی گشایش‌های محیطی تلاش برای استفاده از آن موقعیتهای بی‌معنی است. ایکیا به‌خوبی دریافته بود که نه تنها به مدد تجربه بلکه به یاری منابع و امکانات خود

می‌تواند کار خود را توسعه داده و وارد بازارهای جدیدی شود و از فرصت‌ها و موقعیت‌ها سود بجوید. طیف وسیع محصولات ایکیا تنها از حیث منصفانه بودن قیمت برخوردار نبود. در واقع از طرح‌هایی منحصر به فرد و بسته بندی تخت - که هر دو عمده‌تاً بر جلوه‌های اسکاندیناویایی محصولات ایکیا تاکید داشت- نیز برخوردار بود. آن مشخصات محصولات این بنگاه را از اجناس مشابه متمایز می‌ساخت. به علاوه ایکیا تجربه زیادی در زمینه عملیات و کار در بازارهای متفاوت کسب کرده بود. طرح‌های جالب و جاذب فروشگاهیها و حتی طعم اغذیه‌ای که در فروشگاه‌های ایکیا به فروش می‌رسید طیف محصولات آن را وسیع‌تر جلوه می‌داد. نحوه عملیات انتقال محصولات، تامین منابع و کنترل موجودی انبار طی سالهای متمادی آموخته شده بود و نه تنها به ایکیا اجازه می‌داد به شیوه خاص خود عمل کند، بلکه باعث می‌شد خدماتش به‌شکلی که رضایت مشتریان کاملاً جلب شود در اختیار آنان قرار گیرد. سیاستهای مدیریت بنگاه در زمینه تامین نیازهای مالی از منابع داخلی تمرکز فعالیتها را برای مراجعه به منابع مالی قوی و ارزشیابی دقیق پروژه‌ها به‌دنبال آورد و این روش پشتوانه مطمئنی برای تضمین نقدینگی مورد نیاز شد. خلاصه آنکه مدیریت ایکیا منابع فیزیکی را با تجربیات چندین ساله خود در هم آمیخت تا زمینه‌های قابل اتکایی را برای استفاده و بهره‌گیری از فرصت‌ها و گشایشها از یک طرف و پرهیز از محدودیتها یا مقابله با تضیقات محیطی از طرف دیگر به‌وجود آورد.

۴- تصمیم‌های راهبردی از نظر منابع برای سازمان پی آمدهای عمده‌ای دارد.

برای مثال تصمیمی که ایکیا برای بین‌المللی کردن قلمرو فعالیت‌های خود گرفت اثر مهمی از جهت نیاز آن به زمین و محلی برای توسعه و تسهیلات مالی برای خرید یا اجاره زمین و مکان بجای گذاشت. گاهی پروژه‌های راهبردی، برای مثال ورود به بازاری جدید در زمان رکود، به تصمیم‌های بسیار اساسی در مورد منابع نیاز دارد. عملیات بر حسب نفرات مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت و موجودی انبار گسترش می‌یابد. طبعاً مهارتها و سامانه‌های لازم برای کنترل سازمان چند ملیتی با مهارتها و سامانه‌هایی که برای کنترل بنگاهی محدود به مرزهای یک کشور لازم است تفاوت زیادی دارد. بسیاری از شرکتهایی که در صدد بر می‌آیند دامنه فعالیت‌های خود را به خارج از محدوده سنتی فعالیت‌های خود توسعه دهند با دست کم گرفتن

منابعی که می‌باید پشتوانه آن تصمیم خود قرار دهند خود را دچار خطر می‌سازند. در واقع ورشکستگی تعدادی از شرکتهای انگلیسی که برای فرار از رکود اوایل دهه ۱۹۸۰ به بازارهای خارجی روی آوردند ناشی از ناتوانی آنان در برآورد میزان واقعی منابعی بود که می‌باید برای پشتیبانی عملی از آن تصمیم خود فراهم می‌آوردند. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که وقتی یک تصمیم راهبردی مطرح باشد تنها نباید به قابلیت منابع موجود در پاسخگویی به ضرورتهای اجرای راهبرد اندیشید. بلکه باید تواناییهای بنگاه را نیز برای کسب و تخصیص صحیح منابع به فعالیتهای مختلف مد نظر قرار داد.

۵- به احتمال قریب به یقین تصمیمهای راهبردی بر تصمیمهای عملیاتی اثر می‌گذارد و امواجی از تصمیمهای کوچکتر را به جریان می‌اندازند.

تغییراتی که در ایکیا به وقوع پیوست اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمها را در سطح عملیات اجتناب‌ناپذیر ساخت. برای نمونه توسعه جهانی ایکیا ایجاب می‌کرد ساختار مدیریت و سیستمهای کنترل بنگاه متناسب با مقتضیات آن توسعه تغییر یابد. برای تامین به‌موقع ملزومات شبکه توسعه یافته، ایکیا باید در روشهای سنتی تهیه و توزیع ملزومات تجدید نظر می‌کرد. برای ایجاد هماهنگی میان سیاستهای بازاریابی و تبلیغاتی بنگاه و خواسته‌ها و سلیقه‌های متفاوت مردم کشورهای مختلف، سیاستهای قدیمی که ایکیا برای هماهنگیهای مذکور داشت باید تغییر می‌یافت. مقررات و آیین نامه‌های پرسنلی که عمدتاً تحت تاثیر قوانین و فرهنگ سوئد تدوین شده بودند و به شیوه خاصی به اجرا در می‌آمدند، می‌باید با قوانین و فرهنگ و عرف کشورهای که ایکیا وارد آنها می‌شد هماهنگ می‌شدند. به‌علاوه با وسعت یافتن حوزه جغرافیایی عمل هر فروشگاه خارجی ایکیا، عملیات فروش آن نیز باید تغییر پیدا می‌کرد. برای مثال ایکیا دریافته بود که با ایجاد موانعی در اطراف فروشگاههای خود در آمریکا می‌باید از متفرق شدن چرخ‌دستی‌ها در سطح پارکینگ وسیع متصل به آنها جلوگیری به‌عمل آورد. پارکینگ‌های فروشگاهها نیز تقریباً مثل هر جای دیگر در آمریکا است و از پارکینگ فروشگاهها در کشورهای دیگر به مراتب

وسیع‌ترند. چرخ دستی‌هایی که فروشگاه‌های ایکیا در اختیار مشتریان قرار می‌دادند تا کالای خریداری شده خود را تا اتومبیل خود حمل کنند در آن پارکینگ‌های وسیع پراکنده می‌شدند و جمع‌آوری آنها برای کارکنان فروشگاه‌ها مشکلات زیادی بوجود می‌آورد. بنابراین ایکیا ناچار از اندیشیدن تدابیری مانند تدابیر پیش گفته شد. این یک نمونه از اقداماتی بود که ایکیا برای ایجاد هماهنگی میان روش‌های پیش‌آموخته خود و روال‌هایی که شرایط جدید ایجاب می‌کرد انجام داد. طبعاً ایکیا برای ایجاد آن گونه هماهنگی‌ها به اقدامات عملی دیگری هم دست زد که مرور آنها در اینجا ضروری نیست.

۶- علاوه بر عوامل محیطی (مثل شرایط جغرافیایی و فرهنگ و منابع) که بنا بر توضیحات فوق بر راهبرد اثر می‌گذارند عواملی مانند ارزش‌ها و خواسته‌ها و هدف‌ها و توقعات اشخاص حقوقی (سازمان‌ها و موسسات) و اشخاص حقیقی (برای مثال سهامداران) که قادرند از درون یا بیرون بر سازمان اعمال نفوذ کنند راهبرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از جهاتی راهبرد را می‌توان بازتاب نگرش‌ها و باورهای اشخاص صاحب نفوذ در امور سازمان تلقی کرد. گرایش سازمان به توسعه یا تقویت خود در وضع موجود یا مرزهایی را که برای فعالیتهای خویش انتخاب می‌کند احتمالاً همه نشانی از ارزش‌ها و بینش‌ها و نگرش‌های افراد صاحب نفوذ در امور سازمان - افراد ذی‌نفع و ذی‌اثر در سازمان - دارند.

برای مثال اصرار اینگوار کامپراد بر کسب سرمایه با استفاده از منابع داخلی و تاکید آندرزموبرگ بر سادگی و صرفه‌جویی بر شکل توسعه بلند مدت و جهت‌گیری و نحوه کارکرد سازمان اثر داشت. بدون شک بنیان‌گذار و رئیس ایکیا بر جریان کار آن تاثیر شدید داشته است. در واقع آندرزموبرگ راساً مسئولیت اجرایی فعالیتهای اصلی سازمان را عهده‌دار بود. به همین جهت اگر ایکیا راهبرد نامنسجمی را پیش می‌گرفت و فروشگاه‌هایی با اصولی متفاوت و روش کارهایی متناقض و مجموعه فعالیتهای ناهمگن به وجود می‌آورد باعث تعجب می‌شد. به این ترتیب می‌توان گفت ایکیا برای کارهای خود در

یک چارچوب منطقی یک ساختار فکری ناملموس و یک روش معین با یک فرهنگ خاص کاری به وجود آورده بود. ساختار فکری و ذهنیت خاص مسئولان را می‌توان فلسفه مدیریت سازمان به‌شمار آورد.

فلسفه مدیریت یک سازمان مبنای نحوه عمل آن است. در واقع مدیریت سازمان صرفنظر از آنچه بر زبان جاری می‌سازد در عمل از فلسفه خود یا تئوریهایی که سخت به آنها وفادار است پیروی می‌کند. بنابراین ممکن است برای مثال مدیران اعلام کنند که برای ارتقای کیفیت کالا و یا خدمات خود تلاش می‌کنند اما در عمل همه چیز را فدای جیب خود کنند. عوامل ذی‌نفع و ذی‌نفع‌دگر نیز بر شکل راهبرد اثر می‌گذارند. سهامداران، بانکها، و موسسات تامین‌کننده منابع مالی برای بنگاه، سازمان، کارکنان، خریداران، تامین‌کنندگان مواد اولیه، فعالان در زمینه‌های بهداشت تامین اجتماعی ساکنان منطقه و محلی که بنگاه در آن قرار دارد، و امثال آنها همه به نحوی از انحا به طور مستقیم یا غیر مستقیم در شکل‌گیری راهبرد ایفای نقش می‌کنند.

۷- تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری بلند مدت سازمان اثر می‌گذارد و موقعیتی خاص در آینده را از هم اکنون برای سازمان تعیین می‌کند. به عبارتی موقعیتی که سازمانها در حال حاضر در آن قرار دارند کم و بیش نتیجه تصمیم‌هایی است که مدیریت آنان چندین سال قبل گرفته‌اند. حال اگر به مثال ایکیا بازگردیم در خواهیم یافت که ایکیا در برهه‌ای از زمان پای در راهی گذاشت که تغییر آن مشکل و بازگشت از آن مشکلتر می‌نمود. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۶۰ ایکیا به عنوان یک تولید کننده مبلمان اسکاندیناویایی قابل تعریف بود. اما به تدریج ایکیا فعالیت در سطح جهان را محور اصلی راهبرد خود قرار داد و از نظر مدیریت و سایر منابع تعهداتی را پذیرفت که اکنون برای آنها مراجعت به جای اول و تبدیل شدن به همان تولید کننده اسکاندیناویایی با موقعیت ابتدایی بسیار مشکل می‌نماید.

حال اگر به دنبال تعریفی برای راهبرد باشیم با جمع بندی موارد هفت‌گانه فوق به یک تعریف مقدماتی دست می‌یابیم. قبل از ارائه تعریف مذکور قابل ذکر است که تعاریف متعددی برای راهبرد عرضه شده است و عده‌ای آنها از دیدگاه تطابق بین امکانات درونی و شرایط بیرونی و جمعی دیگر آنها از زاویه وسیله و هدف تعریف کرده‌اند. علاقمندان به این مباحث نیز می‌توانند پس از مطالعات ژرف و گسترده خود راهبرد را به زبان خود به‌شکلی گویا و جامع تعریف کنند. اما تعاریف زیر که در واقع اساس

و چارچوبی هماهنگ دارند. مبنای مباحثی که از این پس در این کتاب مطرح خواهد شد، خواهند بود. راهبرد جهت حرکت و قلمرو فعالیت‌های یک سازمان در دراز مدت است که علی‌القاعده منابع سازمان را با محیط متغیر آن - بخصوص نیازهای بازارها و مشتریان یا مراجعان - به طوری هماهنگ می‌سازد که به توقعات و انتظارات و ارزشهای اشخاص و افراد ذی‌نفوذ و ذی‌نفع پاسخی مناسب داده شود. به علاوه این تعریف را که محوری اقدام گرایانه یا عملی دارد و دو دیدگاه فوق را نیز در بر می‌گیرد می‌توان به این صورت بیان کرد که:

تدابیر و طرح یا نقشه‌ای که در جهت تهیه و تخصیص و بکارگیری هر چه منطقی‌تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع (مانند نیروی انسانی و مالی و تجهیزات و امکانات) برای رفع مشکلاتی که به دلیل بی‌توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده شود و جوابگوی بازار و مشتریان بوده و رضایت افراد ذی‌نفع و ذی‌اثر در سازمان را جلب کند راهبرد به‌شمار می‌آید.

به این ترتیب تصمیم‌های راهبردی غالباً ماهیتی پیچیده دارند. در واقع می‌توان گفت آنچه مدیریت راهبردی را از دیگر جنبه‌های مدیریت یا مدیریت غیر راهبردی متمایز می‌سازد همین ماهیت پیچیده راهبرد است. برای پیچیدگی راهبرد حداقل سه دلیل می‌توان ذکر کرد: اولاً یک تصمیم راهبردی باید با در نظر گرفتن آینده اتخاذ شود. برای مثال تنها با عنایت به شرایط و موقعیتی که احتمالاً یک کسب و کار در آن قرار خواهد داشت می‌توان در مورد ادامه و توقف یا میزان افزایش یا کاهش سرمایه‌گذاری برای آن تصمیم گرفت. اما با توجه به اینکه شرایط و موقعیتهای آینده نامعلوم و مبهم هستند مدیران نمی‌توانند با اطمینان خاطر در مورد آنها تصمیم بگیرند. ثانیاً تصمیم‌های راهبردی مستلزم برخوردی همه جانبه با امور سازمان است. می‌دانیم که یک تصمیم راهبردی تنها به امری مستقل از دیگر امور سازمان مربوط نمی‌شود بلکه در اصل یک تصمیم راهبردی فراگیر است و غالباً اتخاذ تصمیم در مورد مجموعه‌ای از اجزای سازمان را در بر می‌گیرد. تصمیم‌گیری در مورد وظایف و عملیات مختلف و دستیابی به موافقت مسئولان و مدیران آن وظایف و عملیات را ایجاب می‌کند. اما چون آن مسئولان و مدیران خود برای خودشان برنامه‌ها و اولویتهای خاصی دارند جلب نظر مساعد آنها برای رها کردن اولویتهای و برنامه‌هایشان و هماهنگ شدن با آنچه راهبرد جدید اقتضا می‌کند به

ظرافت خاصی نیاز دارد و بسیار دشوار است. البته در هر حال ایجاد هماهنگی در سازمان مشکل است ولی اشکال هماهنگی برای تصمیم گیری راهبردی به مراتب دشوارتر از ایجاد هماهنگی در شرایط عادی است. این امر به پیچیدگی تصمیم‌های راهبردی می‌افزاید. ثالثاً می‌دانیم که بخصوص تصمیم‌های راهبردی برای تغییر وضع موجود اتخاذ می‌شوند. زیرا اگر وضع موجود رضایت بخش تلقی می‌شد و حداکثر با برخی از اقدامات جزئی امکان اصلاح برخی از موقعیتهای نامطلوب وجود می‌داشت دیگر نیازی به تصمیم‌های راهبردی نبود. بنابراین تصمیم‌های راهبردی را می‌توان با تغییرات عمده مترادف دانست. اما نه تنها تصمیم‌گیری در مورد یک تغییر عمده بلکه متحقق ساختن و عینیت بخشیدن به آن نیز بسیار دشوار است. بالطبع این امر نیز پیچیدگی تصمیم‌های راهبردی را شدیداً بالا می‌برد.

تقسیم بندی تصمیم های تشکیل دهنده راهبرد جامع

چنانکه توضیح داده شد راهبرد جامع با مجموعه‌ای از تصمیم‌ها به وجود می‌آید. اما این تصمیم‌ها را می‌توان از جهات مختلف تقسیم‌بندی کرد. از جمله معیارهایی را که می‌توان برای دسته بندی تصمیم‌ها بکار برد معیار کلی یا جزئی و عام یا خاص بودن تصمیم است. برای مثال تصمیم‌های ایکیا در مورد اینکه چه کالایی تولید کند یا تولید نکند؛ از نظر ساختار سازمانی چه شکلی داشته باشد، در قلمرویی محدود یا در گستره جغرافیایی وسیع فعالیت کند؛ و اینکه منابع خود را در کل به چه ترتیب میان فعالیتهای مختلف یا بر حسب قلمرو جغرافیایی عملیات تقسیم کند، از جمله تصمیم‌های کلی و عام به شمار می‌آید. این نوع تصمیم‌ها به خودی خود و بلافاصله منجر به یک اقدام مشخص نمی‌شوند. مهمترین نقش این تصمیم‌ها تعیین چارچوبی وسیع برای دیگر تصمیم‌ها و فعالیتهای سازمان است و در کل سازمانی که یک چارچوب خاص را برای فعالیتهای خود انتخاب کرده از سازمانی که چارچوب خاص دیگری را برای فعالیتهای خویش برگزیده است متمایز می‌سازد.

دومین گروه از تصمیم‌های سازمانی را می‌توان در پرتو تصمیم‌های گروه اول اتخاذ کرد. به عبارت بهتر تصمیم‌های گروه دوم می‌باید در داخل مرزها یا در محدوده تصمیم‌های گروه اول گرفته شوند. اگر بنگاه یا موسسه تولید کننده‌ی بیش از یک کالا یا خدمت باشد تصمیم‌های گروه دوم (مگر در مورد

کالاها و خدمات عمومی) غالباً به صورت دسته‌های مشابه در ارتباط با تک تک کالاها و خدمات اتخاذ می‌شوند. این دسته از تصمیم‌ها در سازمانهای دولتی و موسسات خدمات عمومی با عنوان راهبرد اداری^۱ و در بنگاه‌های تولیدی و تجاری تحت عنوان راهبرد رقابتی یا بازرگانی^۲ مطرح می‌شوند. این راهبرد، بین سازمانی که یک نوع محصول دارد و سازمانی که محصول دیگری تولید می‌کند تفکیک قایل نمی‌شود. این راهبرد سازمان‌هایی را که کالاها یا خدمات مشابهی را تولید می‌کنند به لحاظ میدان‌ها و حربه‌های متفاوتی که برای موفقیت و غلبه به کار می‌برند از هم متمایز می‌سازد.

بنابراین اینجا به عنوان یک تولید کننده مبلمان در این سطح از راهبرد خود به انتخاب بازار یا بازارهایی متناسب با توانی که برای تولید داشت می‌اندیشید و به علاوه می‌باید محصولاتی خاص آن بازار یا بازارها تولید و با در نظر گرفتن سلیقه و عادات مشتریان عرضه می‌کرد. در اینجا تا حدودی رابطه تصمیم‌های کلی و عالتر و تصمیم‌های مشخص و خاص‌تر راهبردی روشن می‌شود. چنانکه از توضیحات فوق پیداست تصمیم‌هایی که اینجا باید در سطح تصمیم‌های مشخص‌تر می‌گرفت به مشتریان و بازارهای آن مربوط بود در حالی که تصمیم‌های کلی راهبردی به انواع کالاهایی که تولید آنها به وسیله اینجا توجیه پذیر یا ناپذیر بود و به چگونگی القای تصویری هماهنگ از سازمان در سراسر جهان ارتباط داشت. چون مشتریان اینجا در سراسر جهان کالاهایی نسبتاً مشابه می‌خواهند، ایجاد هماهنگی میان راهبرد کلی و راهبرد رقابتی این بنگاه دشوار نیست. اما موسسات چند ملیتی که ناچار باید در بازارهای مختلف به گونه‌هایی متفاوت به رقابت بپردازند از نظر ایجاد هماهنگی بین راهبرد کلی و راهبرد رقابتی خود با مشکل مواجه می‌شوند. سومین گروه تصمیم‌های راهبردی، تصمیم‌های عملیاتی هستند. با این تصمیم‌ها، وظایف کلی سازمان - مانند بازاریابی، مالی، تولید و نظایر آنها - مشخص می‌شود. طبعاً انجام این وظایف و عملی شدن تصمیم‌های عملیاتی، تحقق تصمیم‌های سطوح دوم و اول را امکان‌پذیر می‌سازد. برای مثال در اینجا عملیات فروش و پاسخگویی به مشتریان تامین امکانات و طراحی و نظایر آنها می‌باید به طوری صورت می‌پذیرفت که راهبرد رقابتی سازمان جامه عمل می‌پوشید و نهایتاً تصمیم‌های کلی سازمان انجام می‌شد.

1- Administrative Strategy

2- Competitive Strategy

در این کتاب در مورد هر سه گروه از تصمیم‌های راهبردی بحث می‌شود. اما تأکید اصلی بر مجموعه هر سه گروه از تصمیم‌ها - که راهبرد جامع و فراگیر را تشکیل می‌دهد - و تصمیم‌های گروه اول (یعنی راهبرد کلی یا عام) و تصمیم‌های راهبردی گروه دوم (یعنی راهبرد رقابتی یا بازرگانی) خواهد بود. با توجه به توضیحات فوق و اینکه تصمیم‌ها و راهبردهای عملیاتی عمدتاً در کتابهای نسبتاً متعدد ترجمه یا تألیف شده به زبان فارسی مورد بحث قرار می‌گیرند، تشخیص گروه‌های مختلف تصمیم‌ها چندان دشوار نیست. اما بخصوص چون تصمیم‌های عملیاتی مستقل از تصمیم‌های دو رده بالاتر قابل اجرا هستند، می‌توانند ناظران کم تجربه ولی مربوط به یک موقعیت راهبردی را در مورد تصمیم‌ها دچار اشتباه و زمینه را برای ضرر و زیان‌های جبران‌ناپذیر آماده سازند. به این دلیل توضیحات بیشتر در مورد تفاوت این تصمیم‌ها لازم به نظر می‌رسد. توجه به این تفاوتها در کشور ما اهمیت بیشتری دارد زیرا هر چند شرایط محیطی و اقتضای هر کار بازرگانی مدیران را آگاهانه یا ناآگاهانه ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌هایی در کلیه رده‌های راهبردی می‌کند با عنایت به اینکه مسئولان مورد بحث غالباً خود را با عملیات و اقدامات روزمره مشغول می‌سازند و کمتر با فراغ بال به آینده نگری و برنامه‌های دوربرد می‌پردازند به تدریج تصور می‌کنند که عملیات و اقدامات روزانه همان راهبرد جامع و بنیادی هستند.

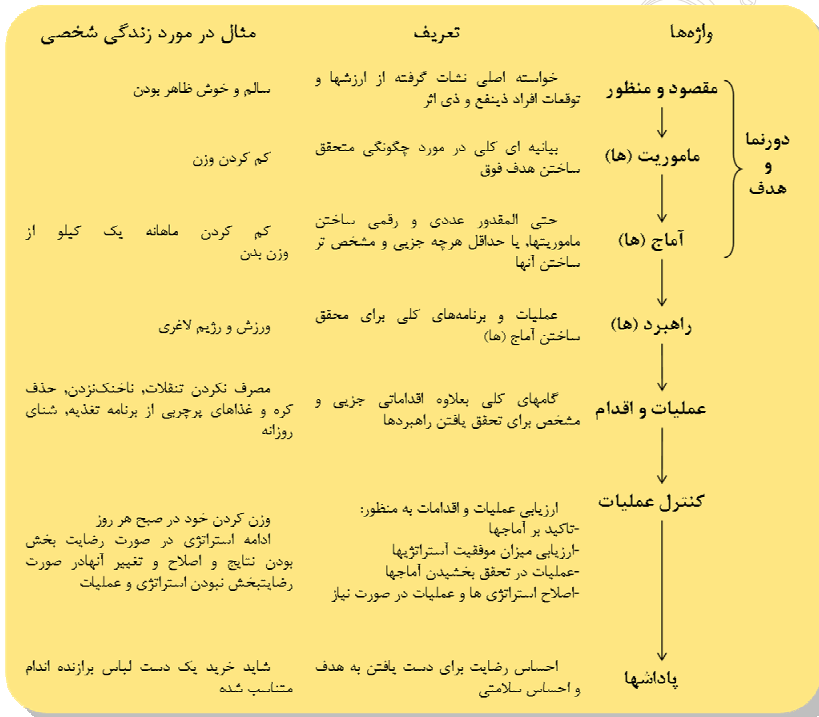
قبل از پرداختن به معیارهایی برای تشخیص و تفکیک میان تصمیم‌های عام از یک سو و تصمیم‌های خاص راهبردی اعم از اینکه راهبردی جامع و از پیش طراحی شده را تشکیل داده باشند یا اجزای نامتجانس یک راهبرد خودرو تلقی شوند عنوانهایی را که معمولاً برای هر گروه از تصمیم‌های راهبردی مطرح می‌شوند بنحوی که با شرایط کشورمان هماهنگ به نظر می‌رسد توضیح می‌دهیم.

نویسندگان و محققان مقوله راهبرد مانند استاینر، انسف، گلوک ویاچ و دیگران عناوینی را که بیش و کم با عنوانهای پیشنهادی استونر و فریمن هماهنگی دارد پیشنهاد می‌کنند. به این جهت در این کتاب از واژه‌های استونر و فریمن استفاده می‌شود. ابتدا برای هر چه ملموس‌تر شدن موضوع با استفاده از مثال صفحه ۱۳ چاپ سوم کتاب *اکتشاف راهبرد سازمان* جانسون و شول عنوانهای مورد بحث در ارتباط با یک برنامه مربوط به زندگی شخصی توضیح داده و سپس همان عناوین در ارتباط با یک کسب و یک سازمان تشریح می‌شود.

چنانچه هدف کلی متناسب با سه گروه از تصمیم‌های راهبردی پیش گفته را به سه جز تقسیم کنیم در واقع به سه هدف که هدفهای هر گروه از تصمیم‌های راهبردی به‌شمار می‌آیند، با هم همسو هستند و در واقع هدفهای آرمانی و ذهنی سیاستگذاران را محقق می‌سازند دست می‌یابیم. این که انسانها برای نیل به یک آرمان - معنوی یا مادی - هدفهای سطح پایین‌تر و دست‌یافتنی و ملموس‌تری را دنبال کنند قابل قبول به‌نظر می‌رسد. برای مثال می‌توان گفت یک فرد برای رفاه (یک آرمان مادی) خرید خانه (هدف سطح پایین) و برای بدست آوردن خانه، و کسب پول (هدف سطح پایین‌تر) و برای کسب پول، و به‌دست آوردن یک شغل (هدفی با سطحی باز هم پایین‌تر یا ملموس‌تری) را دنبال می‌کند. در این مبحث و مباحث آتی با صرف‌نظر کردن از هدفهای آرمانی، واژه‌های مقصود و منظور و مأموریت و آماج‌ها را به عنوان عناصر تشکیل دهنده یک هدف کلی یا به عنوان هدفهای هر گروه از تصمیم‌های راهبردی به‌شمار می‌آوریم. با این مقدمه به مرور یک مثال و ادامه بحث می‌پردازیم. چنانکه ملاحظه می‌شود مقصود و منظور وضعیتی مطلوب یا ایده‌آلی که در اختیار نبوده ولی دست یافتن به آن دور از ذهن نیست را بیان می‌کند. مقصود و منظور هویت کلی یک وزارتخانه و سازمان و مؤسسه و هر مجموعه‌ای در بخش دولتی یا خصوصی یا بزرگ یا کوچک و انتفاعی یا غیر انتفاعی را نشان می‌دهد و بالاخره بیانگر رشته کار یا کسبی که مجموعه به آن اشتغال دارد است. معمولاً مقصود و منظور در اساسنامه سازمانهای دولتی و نیمه دولتی و خصوصی با هر اندازه و هر شکل قانونی قبل از ذکر محل و مدت و سایر عناصر اساسنامه تحت عنوان هدف سازمان و گاهی در برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور زیر عنوان هدفهای کلی بخش (برای مثال بخش ارتباطات و حمل و نقل) مطرح می‌شود. طبعاً تا زمانی که سازمانی کار خود را تغییر نداده یا منحل نشده است باید مقصود و منظور یا هدف اساسنامه‌ی خود را دنبال کند. به عبارت بهتر در مقصود و منظور سازمانی که بدون دگرگونی در کار به راه خود ادامه می‌دهد تغییری داده نمی‌شود و به‌طور طبیعی همه با شنیدن اینکه آن وزارتخانه برای مثال وزارت کار و این سازمان تولید کننده همه نوع فرش است به هویت کلی آن پی می‌برند. مأموریت‌های سازمان باید در چارچوب مقصود و منظور آن تبیین شوند، لزوماً نباید مانند مقصود و منظور برای مدت طولانی ثابت بمانند. سازمانهای پویا با ایجاد تغییر در مأموریتها به دگرگونی اجتناب‌ناپذیر درونی و بیرونی خود پاسخ می‌دهند و سازمانهای ایستا با ثابت نگهداشتن مأموریت‌های

خویش راه را برای نابودی خود هموار می سازند.

ارایه نوعی خدمات درمانی و بهداشتی جدید و وارد ساختن چند درس جدید به برنامه‌های درسی یک دانشگاه یا یک رشته درسی آموزش و پرورش و تولید نوعی مبلمان نه تنها با مقصود و منظور سازمانهایی که به عرضه آن نوع خدمات و تولید آن نوع کالاها اشتغال دارند هماهنگ است بلکه به دلیل آنکه ظاهراً نشانگر حساسیت و تمایل سازمان نسبت به پاسخگویی به نیازهای نوین محیط است، رضایت مراجعان و مشتریان را بهتر جلب می کند و ادامه بقای سازمان را محتمل تر می سازد.



شکل ۱-۲ واژه‌های مورد استفاده در مطبوعات راهبردی

آماج‌ها با خارج شدن از بطن مقصود و منظور و مأموریت‌ها با آنها هماهنگ هستند و به دلیل عرضه چارچوبهای دقیقی برای اجرای عملیات و انجام اقدامات، راه را برای تحقق آنها هموار می سازند. آماجها که حتی المقدور در قالب عدد و رقم بیان می شوند می توانند در فواصلی نسبتاً کوتاه تغییر یابند. قابل ذکر است که معمولاً در برنامه‌های توسعه کشور، مأموریت‌ها و آماجها به ترتیب تحت عنوانهایی چون هدفهای کیفی و هدفهای کمی مطرح می شوند.

راهبردها چگونگی نیل به هدفهای سازمان را به صورتی کلی بیان می کنند حال آنکه معمولاً هدفها جهت کلی سازمان را نشان می دهند. راهبرد، محل تأمین منابع لازم و چگونگی هزینه کردن منابع مالی و منافی را که ادعا می کند برای افراد ذینفع و ذی اثر در سازمان دارد دربر می گیرد. عملیات و اقدامات جزئیات عملیات و اقدامات مشخصی که باید در چارچوب راهبردها به اجرا در آیند و به انجام رسند دربر می گیرند. قالبها، معیارها و ضوابطی را که بنا به تجویز راهبردها باید برای ارزشیابی چگونگی پیشرفت اقدامات به کار برد، ساز و کارهای کنترل راهبرد را تشکیل می دهند. بالاخره نتایجی که انتظار می رود با اجرای هرچه درست تر راهبردها عاید شود پاداش (های) مورد انتظار به شمار می آیند.

مثال ۲-۲ هواپیمایی بریتانیا

بریتیش ایرویز (British Airways) و واژه های مربوط به راهبرد

غالباً گزارشهای مالی سالانه و اظهارات علنی مسئولان برخی سازمانها دارای عناصری با قابلیت توجیه در چارچوب واژه های راهبردی مورد استفاده در این کتاب هستند. گزارشهای مالی و اظهارات سیاستگذاران هواپیمایی بریتانیا مصداق این ادعاست. دیوید کالی - فردی که در مثال قبل از او یاد شد - با بررسی گزارشهای مالی سالهای ۹۰-۱۹۸۹ و ۹۱-۱۹۹۰ هواپیمایی بریتانیا نکاتی را استخراج و در یک مجموعه تدوین کرده است. نکات مذکور با واژه های موصوف در این کتاب تطبیق داده شده است و برای هر چه ساده تر شدن آن مفاهیم به شکل مثال عرضه می شود.

مقصود و منظور:

انجام هرگونه فعالیت قرین با موفقیت در صنعت حمل و نقل

ماموریتها:

پیشسازی در بازارهای سفرهای هوایی

کسب بیشترین سهم از بازار جهانی مسافرتها هوایی و داشتن حضوری فعال در محدوده های

جغرافیایی عمده

عرضه خدمات و ارزشها

عرضه خدماتی بسیار برجسته و ارزشهایی که مشتریان با خرید آنها هرگز احساس پشیمانی نکنند.

آماجها

ادامه رشد در صنعت هواپیمایی بریتانیا و بهره جستن از توسعه جهانی صنعت حمل و نقل هوایی را آماج قرار داده ایم... " ما به دنبال خوب درک کردن نیازهای مشتریان و خوب پاسخ دادن به آنها و اقدامات رقبا هستیم...

به‌علاوه وقتی در ۱۹۸۶ هواپیمایی بریتانیا برای عرضه سهام به عموم آماده می‌شد مدیر مالی سازمان اظهار داشت که «... هواپیمایی بریتانیا باید حداقل ۲۰۰ میلیون دلار درآمد سالانه داشته باشد تا بتواند از عهده تعهدات خود برآید.

راهبردها

«... رقابت در بسیاری از بازارهای ما افزایش خواهد یافت و موفقیت ما کاملاً به توانایی ما در تحت کنترل نگهداشتن قیمت‌ها بستگی خواهد داشت.»

«راهبرد ما توسعه کار اصلی در یک سطح جهانی از طریق مشارکت‌ها و ایجاد رابطه‌های سودآور است. به‌علاوه سرمایه‌گذاری در سایر خطوط هوایی نیز مد نظر خواهد بود.»

«... تلاش برای حفظ کیفیت‌ها و افزایش نوآوری‌ها و عرضه خدماتی که ما را از دیگران جلوتر نگهدارد ادامه خواهد یافت...»

اقدامات

«... در ۱۹۸۷ با خطوط هوایی متحده در زمینه بازاریابی به توافق رسیدیم.»

«... با هواپیمایی نیوزلند موافقتنامه شراکت امضاء کردیم... اکنون خدمات ما دو شرکت هوایی در سنگاپور و هنگ کنگ و کوالالامپور و لس‌آنجلس را به هم می‌پیوندند.

«... قصد داریم با صرف سرمایه‌ای معادل ۳۵ میلیون پوند ۷۰ درصد از سازمان خطوط هواپیمایی "سابنای" بازسازی شده را بدست آوریم.»

پاداشها

برنامه‌ای برای سهم کردن کارکنان در سود سازمان در حال اجرا داریم که به واسطه آن کارکنان واجد صلاحیت می‌توانند سهام سازمان را خریداری کنند. به علاوه برنامه‌ای نیز برای مربوط ساختن سهام‌ها به صرفه‌جویی‌ها در دست اقدام داریم.

چنانچه راهبردهای جامع و فراگیر و دوربرد را طرح‌هایی گسترده و به این ترتیب شامل راهبردهای کلی و عملیات و اقدامات و شیوه‌های کنترل و راهبردهای کلی را شامل عملیات و روشهای کنترل و عملیات را دربر گیرنده اقدامات اعم از اقدامات اجرایی و کنترلی بدانیم در آن صورت می‌توانیم معیارهای پیشنهادی دو محقق مقوله راهبرد به نامهای رابرت اچ هییز و استیون سی ویل رایت را برای قایل شدن به تفکیک میان طرحهای سطوح بالاتر و برنامه‌های سطح پایین‌تر به کار ببریم. معیارهای مذکور عبارتند از: حوزه و افق زمانی، تاثیر بر آینده کار، تعیین چارچوب، ضابطه‌مندی تصمیم‌ها و جامعیت. طبق این معیارها طرحهای سطوح بالاتر در مقایسه با برنامه‌های سطوح پایین‌تر:

۱. حوزه و افق زمانی وسیع‌تری دارند و تنها در مدتی طولانی و در زمانی متناسب با کار اصلی تحقق می‌پذیرند.

۲. بر آینده سازمان تأثیری عمیق و پایدار و نه اثری سطحی و گذرا بجا می‌گذارند.
 ۳. چارچوب و مرزهای عملیات سازمان را تعیین می‌کنند تا مسئولین مربوط بپهوده و ناآگاهانه وارد دیگر حریمها نشوند.
 ۴. مبانی و محورهای تصمیمهای سطوح پائین را تعیین می‌کنند.
 ۵. از جامعیت بیشتری برخوردارند و اکثر تصمیمها، عملیات و اقدامات سطوح پائین تر را دربر می‌گیرند.
- با توضیحات اخیر بخوبی درمی‌یابیم که راهبردهای جامع و طرحهای فراگیر در ترسیم آینده جوامع، سازمانها و مؤسسات نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و میزان موفقیت و شکست آنها در گذر زمان و حوادث با میزان درستی و نادرستی راهبردهای جامع ارتباط دارد.

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی چه معنایی دارد؟ ساده‌ترین جواب به این سؤال این است: مدیریت راهبردی، اداره کردن و کنترل فرآیند اتخاذ تصمیمهای راهبردی به شمار می‌آید. اما مشکل این تعریف آن است که همه جنبه‌های بسیار مهم را، نه تنها در امر مدیریت سازمان بلکه در زمینه راهبرد ناگفته باقی می‌گذارد.

اولاً باید به یاد آورد که ماهیت مدیریت راهبردی با دیگر جنبه‌های مدیریت متفاوت است. برای مثال با کمی بررسی معلوم می‌شود که معمولاً از اکثر مدیران انتظار می‌رود با عملیات دست و پنجه نرم کنند. جدول (۲-۲) تفاوت‌های میان مدیریت راهبردی و عملیات را آشکار می‌سازد. برای مثال از مدیران خواسته می‌شود کارایی تولید را افزایش دهند و نحوه بکارگیری فروشندگان را بهبود بخشند و منابع مالی را بیکار نگذارند و از آنها با بهترین کیفیت استفاده کنند و با روشهایی جدید، کارایی عملیات را بالا برند. بدون تردید مدیریت عملیات از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. ولی به هر حال این نوع مدیریت با اداره بخشی از امور سازمان آن هم در چارچوب و با هدایت راهبرد کلی مقدور است. تردیدی در این که مدیران ناگزیر باید وقت خود را بیشتر برای کنترل عملیات صرف کنند وجود ندارد. اما باید

به‌خاطر داشت هر چند که اجرای راهبردها بدون مدیریت و کنترل عملیات مقدور نباشد، در هر حال مدیریت عملیات مدیریت راهبردی نیست!

مدیریت راهبردی	مدیریت عملیاتی
✓ مبهم	✓ عادی
✓ پیچیده	
✓ غیر عادی	
✓ سراسر سازمانی	✓ معطوف به بخشی از امور سازمان
✓ بنیادی	
✓ تغییر زیر بنایی	✓ تغییر کوچک و رو بنایی
✓ تحت تأثیر شرایط محیطی و توقعات و انتظارات	✓ تحت تأثیر منابع و امکانات

شکل ۲-۲ تفاوت میان مدیریت راهبردی و مدیریت عملیاتی

ثانیاً مدیریت راهبردی را تنها نمی‌توان تصمیم‌گیری در مورد مهمترین امور سازمان به حساب آورد. زیرا این مدیریت به عملی ساختن راهبرد نیز مربوط است. به‌این ترتیب می‌توان گفت که مدیریت راهبردی با پیش بینی نیاز به تغییر یا اصلاح راهبرد فعلی، تمهید و گزینش راهبرد مناسب، و بالاخره عملی ساختن یا اجرای راهبرد مربوط است. چون این سه موضوع به ترتیب تحت عنوانهای تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبرد، و اجرای راهبرد در فصول دیگر کتاب به طور نسبتاً مبسوطی شرح داده خواهد شد در این‌جا از توضیح آنها خودداری می‌شود.

مدیریت راهبردی در محیط‌های مختلف

در ابتدای این فصل سعی شد با استفاده از خلاصه ماجرای ایکیا جنبه‌های مختلف مدیریت راهبردی به‌شکلی ملموس تشریح شود. آن جنبه‌ها بیش و کم در مورد اکثر سازمانها در همه جا صادقند. با این حال شدت و ضعف و مصداقهای آن جنبه‌های مدیریت راهبردی بر حسب شرایط دربرگیرنده سازمانها، ماهیت سازمانها، و دوره حیات سازمان فرق می‌کند. احتمالاً در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه تأثیر شرایط سیاسی محیط بیرونی، فرهنگ سازمانی و توقعات افراد ذی‌نفع و ذی‌نفوذ در امور سازمان

بر مدیریت راهبردی به مراتب شدیدتر از اثر همین موارد بر مدیریت مورد بحث در ژاپن و کشورهای پیشرفته صنعتی است. اما چنانکه ضمن مرور ماجرای ایکیا متوجه شدیم چون آن بنگاه مجموعه ای خرده فروشی به شمار می آمد و علی الاصول باید در راهبرد خود به هماهنگ ساختن محصولات و روش فروش خویش با سلیقه ها و خواسته های مشتریان اهمیت زیادی می داد و حال آنکه شاید یک تولید کننده عمده مواد اولیه مثل چوب خام نیازی نداشته باشد به اندازه یک خرده فروش نسبت به وسوسه های مشتریان حساسیت به خرج دهد. به علاوه اگر ماجرای ایکیا را دقیق خوانده باشیم اکنون بخاطر می آوریم که جنبه های راهبردی مورد تأکید این بنگاه در طول زمان تغییر یافت. برای مثال در دهه ۱۹۶۰ وقتی این بنگاه در یک قلمرو جغرافیایی محدود فعالیت می کرد کمتر به جنبه های ساختاری سازمان و اعمال کنترل های راهبردی اهمیت می داد و عمدتاً به ایجاد روابط بسیار صمیمانه با مشتریان فکر می کرد و حال آنکه با چند ملیتی شدن بنگاه و گسترش یافتن حیطه فعالیت های آن، ساختار سازمانی و کنترل های راهبردی سازمان از اهمیتی حیاتی برخوردار شد.

مثال (۲-۳) تفاوت های جنبه های مدیریت راهبردی را از زبان مدیران چند سازمان متفاوت بیان می کند و توضیحاتی که در پی می آید متفاوت بودن جنبه های مدیریت راهبردی را در شرایط مختلف آشکار می سازد.

مثال ۲-۳ مسائل راهبردی در سازمان های متفاوت

اولیتهای راهبردی در سازمانهای ناهمسنخ (بزرگ، کوچک، انتفاعی و...) متفاوت است. این مثال تفاوت میان اولیتهای راهبردی سازمانهای نامتناسج را عمدتاً از زبان مدیران آنها بیان می کند.

بنگاه تجاری / تولیدی کوچک

چگونگی اعمال مدیریت بر جریان رشد یک بنگاه کوچک بالاترین اولویت را دارد. نگرش و بصیرت کارآفرینانه موسس یا بنیان گذار بنگاه کوچک را می توان عاملی تعیین کننده در ایجاد و رشد آن بنگاه به شمار آورد.

با این حال همان نگرش و بصیرت نمی تواند ضامن تداوم رشد و توسعه باشد، رشد سالم یک بنگاه مستلزم دست زدن به فعالیتهایی است که ممکن است در ذهن موسس ننگنجد و یا انجام آنها از عهده او بر نیاید. مدیر عامل یک شرکت کوچک دارو سازی با درک حساسیت مقتضیات رشد نگرانی خود را به شرح زیر ابراز می کند:

واقعاً چگونه باید مدیران مستعد و توانمند را جلب و مناسب ترین آنها را برگزید؟ برای توزیع خطر و ریسک تولید و فروش یک یا تعداد محدودی محصول به بخشی کوچک از بازار به چه ترتیب باید بازاریابی کرد؟

گروه تولیدی فراملی

ایو داز، استاد مدیریت راهبردی در صفحات ۷-۶ کتاب ۱۹۸۶ خود با نام «مقدمه‌ای بر مدیریت راهبردی در گروههای فراملی» می‌گوید:

گروه فراملی ذاتاً پیچیده است. چنین گروهی دارای مدیرانی در چندین رده است و در بسیاری موارد به رشته فعالیت‌های مختلفی اشتغال دارد. گروه فراملی محصولاتی متفاوت طراحی و تولید می‌کند و سپس آنها را در چند کشور به فروش می‌رساند و برای آنها خدماتی ارائه می‌دهد. اساساً انتخاب (راهبرد) باید در یک ساختار پیچیده صنعتی و مدیریتی ریشه داشته باشد تا تصمیم‌های زیادی که به‌طور روزانه در سراسر سازمان گرفته می‌شود با آن سمت‌گیری راهبردی اولیه همسو باشد.

شراکت‌های حرفه‌ای

مدیر یکی از شرکت‌های بزرگ خدمات حسابداری و حسابرسی می‌گوید:

”در سالهای اخیر شرکتهای حرفه‌ای مثل شرکات حسابران خبره، ابعاد گسترده‌ای یافته و قراردادهای تحقق یافته شرکت‌های مورد بحث متجاوز از پنج میلیارد دلار بوده است.“

با این حال این شرکتها عمدتاً پاسخگوی نیازهای محلی و ملی بوده‌اند و شرکا همگی در قبال پاسخگویی به نیازهای مشتریانی که با آنان صمیمیت و آشنایی بیشتری داشته‌اند احساس مسئولیت بیشتری می‌کرده‌اند. باید به‌خاطر داشت که شرکتهای حرفه‌ای سلسله مراتب اداری نیستند و به سادگی به شرکا نمی‌توان گفت چه کنند. در همین حال تقاضا برای خدمات فراملی رو به افزایش است. این فرآیند، مرزهای فرهنگ و ساختارهای سنتی شرکتهای را در می‌نوردد و برای مثال کار گروهی و هماهنگی منابع در محدوده کشورها را ایجاد می‌کند. جلب رضایت شرکا نسبت به این روال کار آسانی نیست. به قول یکی از همکاران ما بخش قابل ملاحظه‌ای از مدیریت سازمانهای خدمات حرفه‌ای عبارتند از ”در خط نگهداشتن کسانی که می‌خواهند در خط خود راه بروند.“

بخش خیریه

به قول رئیس انجمن پسران جوان مسیحی:

”بسیاری از سازمانهای خیریه، گروههایی با ارزشها و باورهای گوناگون را شامل می‌شوند.“

برای مثال از افرادی که بدون هیچگونه چشم داشت نسبت به آرمانهای یک مؤسسه خیریه، و افرادی که برای عرضه خدمات حرفه‌ای به آن مؤسسه استخدام می‌شوند، احساس تعهد می‌کنند می‌توان یاد کرد. آن گروههای متفاوت باید طوری با هم هماهنگ شوند تا امکان تبدیل آرمانهای نامشهود موسسات مورد بحث به اقدامات مشهود آنها به‌وجود آید.

بخش دولتی

بنا به اظهار مدیر سابق واحد آموزشی و اداری راه آهن انگلستان:

”در سازمانهای دولتی — یعنی در جایی که دولت به‌جای بازار، ریسک‌پذیر اصلی است — انگیزه برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان پائین است. کارکنان خیلی زود باورشان می‌شود که دولت عرضه خدماتی را که مقرون به صرفه نیست ولی فقط ضروری تلقی می‌شود تأیید می‌کند. به این ترتیب تقصیر یا قصور فرد یا سازمان در ارائه خدماتی شایسته آنها را در معرض هیچ پی‌آمد ناخوشایندی قرار نمی‌دهد. به علاوه متکی بودن به سیاستهای دولت به معنی تغییر دادن هدفها همراه با دگرگونی‌های سریع در سیاستها است. این بعد سیاسی کار محدوده اختیارات مدیریت را تنگ و زمان اخذ تصمیمها را طولانی می‌سازد.“

راهبرد در بنگاه های کوچک

کارگاه ها و بنگاه های کوچک معمولاً به یک بازار کوچک یا چند بازار، محدود هستند و غالباً بیش از یک محصول یا خدمت یا معدودی از آنها را عرضه نمی کنند. اگر وسعت عملیات را نمایه میزان راهبردی بودن امور سازمانها بدانیم، امور و مسایل بنگاههای کوچک به اندازه امور و مسایل سازمانهای بزرگ راهبردی نیستند. اما اگر یک بنگاه کوچک آگاهانه و مشخصاً بخش خاصی از بازار را برای خود انتخاب نکرده باشد، به شدت در معرض تهدید رقبا قرار خواهد داشت. به همین جهت ممکن است مقوله رقابت بیش از سایر مقولات برای بنگاههای کوچک مطرح باشد. بدون شک تجربه و میزان تسلط مدیران این مؤسسات در راهبردهای رقابتی آنها نقشی اساسی دارد. این بنگاهها نمی توانند واحدهایی برای گردآوری اطلاعات وسیع و تجزیه و تحلیل آمارها، اطلاعات و تحقیق در مورد شرایط بازار و نیازهای مشتریان و توانایی و تجربه و کفایتهای آن در استفاده از آموخته های خود به روشن شدن راه بنگاهها کمکی موثر می کند.

در واقع در مؤسسه هایی که مدیران، مالکان دارایی ها هستند، ارزشها و انتظارات و توقعات مدیران اهمیتی در خور توجه دارد. اگر مدیران مالکان مؤسسه نباشند باز بعید نیست ادامه تاثیر ارزشها و توقعات مالکان بر جریان امور حس شود. به احتمال زیاد بنگاههای کوچک شرکتهای سهامی خاص و با مسئولیت محدود هستند. این امر توانایی های آنها را به خصوص برای جذب سرمایه کاملاً محدود می سازد. میراث بنیانگذاران این مؤسسه ها از نظر عرضه محصولات خاص و مشکل جذب سرمایه انتخاب راهبرد مطلوب را برای مدیران مربوط دشوار می سازد. در این شرایط ممکن است بسیاری از بنگاههای کوچک مهم ترین مأموریت خود را تحکیم و تثبیت موقعیت در یک بازار خاص تعریف کنند. اما اگر بنگاهی بخواهد رشدی مستمر داشته باشد معمولاً جلب سرمایه را ضروری و بسیار مهم خواهد یافت و این امر چگونگی برقراری رابطه موثر میان بنگاه و بانکها یا مؤسسات اعتباری را به امری حیاتی و راهبردی تبدیل می کند.

راهبرد در گروه های فراملی

امور و مسایل راهبردی مربوط به گروههای تولیدی و خدماتی فراملی با امور و مسایل راهبردی مربوط

به بنگاههای کوچک تفاوتی اساسی دارد. معمولاً گروههای فراملی تولیدات و خدماتی متنوع را در بازارهای چندین کشور عرضه می کنند. بسیاری از این گروهها از شرکتهای تقریباً مستقل متعددی که زیر پوشش یک سازمان مرکزی مادر قرار دارند تشکیل می شوند. در بعضی موارد سازمان مرکزی شعبه ها یا دوابری را در کشورهای مختلف دایر می سازد. هر جز از اجزای این مجموعه ها موظف به تولید و عرضه یک نوع کالا یا خدمت یا هر شعبه یا شرکت وابسته موظف به ارائه کالاها و خدماتی یکسان در مناطق جغرافیایی متفاوت می شود. به این ترتیب سازمان مرکزی یک گروه تنها با امور و مسایل راهبردی مربوط به سازماندهی و کنترل مواجه می شود. هر چند ممکن است هر یک از شرکتهای یا واحدهای تابعه گروه در قلمرو جغرافیایی خود مثل شرکتهای کوچک زیر فشار رقابت های شدید قرار داشته باشد قدرت منطقه ای یک گروه فراملی به مراتب بیش از قدرت یک سازمان در یک منطقه است. صرف نظر از زیاد و کم بودن قدرت منطقه ای شرکتهای وابسته و شعبه های یک گروه فراملی به هر حال سازمان مرکزی باید با امر راهبردی تصمیم گیری در مورد توزیع و تخصیص منابع میان شرکتهای یا شعبه هایی که برای به دست آوردن منابع گروه به شدت باهم رقابت می کنند مواجه شود. در واقع توزیع عادلانه منابع میان شرکتهای یا شعبه های فعال در کشورهای مختلف و ایجاد نوعی هماهنگی میان عملیات و عملکردها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برای مثال گروههای فراملی مانند فورد یا جنرال موتورز می باید بهترین ترکیب را میان تولیدات و کارخانه های خود به وجود آورند. اکنون دیگر هر یک از کارخانه های آن گروهها یک نوع اتومبیل را در یک منطقه یا برای یک منطقه تولید نمی کند بلکه هر کارخانه به تولید یک قطعه از اتومبیل تخصیص یافته است و نهایتاً آن قطعات به کارخانه ای که معمولاً در محدوده دیگر کارخانه ها نیست منتقل و در آنجا مونتاژ می شوند. مشکلات هماهنگ ساختن این نوع عملیات فوق العاده زیاد است و به سامانه های کنترل پیچیده - و مهارتهای مدیریتی که ممکن است در بنگاههای کوچک حتی قابل تصور نباشد - نیاز دارد. در اینجا یکی از وظایف راهبردی مدیران تصمیم گیری در مورد کنترل عملیات به طور متمرکز یا تفویض اختیار به واحدهای تابعه برای هماهنگ ساختن عملیات است. در اینجا بحث ساختار سازمانی و کنترل مطرح می شود که به تحلیل و توجه خاص و مستقلاً نیاز دارد. به نظر نمی آید که کشور ما شرکتهای فراملی یا فراملیتی متعددی با مفهوم شناخته شده جهانی آن داشته باشد در همین حال شاید بتوان گفت که

معدود سازمانهای به ظاهر فرامیلتی ما عمدتاً در رشته‌های خدماتی فعال هستند. غالب سازمانهای فرامیلتی یا فرامیلتی کشور در رشته‌های بانکداری، بیمه، هواپیمایی و کشتیرانی فعالیت دارند و این شرکتها معمولاً در چند کشور خارجی شعبه دارند. اما شعبه‌های آنها کمتر به جلب و جذب مشتریان خارجی می‌پردازند و بیشتر به عنوان کارگزاران سازمانهای مرکزی خود عمل می‌کنند. به‌علاوه معدود ارگانها و شرکت‌های چند محصوله یا چند خدمته که در قالب چند یا چندین شرکت تابع یک مدیریت مرکزی سازمان یافته‌اند معمولاً با هدف کلی این نوع سازماندهی‌ها - که دست یافتن به تضایف است - شکل نگرفته‌اند. از این رو شاید بتوان تأکید بر استقرار و حفظ نوعی نظم و انضباط و تضمین راه یا راههایی بی‌دردسر برای کسب سود را مهمترین امور راهبردی در سازمانهای ایرانی که بیش از یک شرکت یا شعبه دارند به حساب آورد. اما به‌نظر می‌رسد کاهش درآمدهای نفتی از یک طرف و دشوارشدن کسب سودهای بی‌دردسر، سازمانهای مورد بحث ما را - که به ادامه بقا علاقمندند - ناگزیر از تجدید نظر در اولویتهای راهبردی خود سازد.

راهبرد سازمانهای تولیدی و خدماتی

سازمانهای تولیدی و خدماتی بخصوص از لحاظ راهبرد رقابتی تفاوتی قابل توجه دارند. به احتمال زیاد راهبرد رقابتی یک بنگاه تولیدی مستقیماً با خود محصول و قیمت آن ارتباط پیدا می‌کند. بدیهی است که اگر ماهیت فیزیکی برای مثال یک اتومبیل در مقایسه با ویژگی‌های اتومبیلی دیگر بهتر و از نظر قیمت مناسب‌تر باشد برای خرید، مطلوبیت بیشتری خواهد داشت. طبیعی است که شکل و ماهیت فیزیکی و قیمت یک محصول با فرآیند تولید آن ارتباط دارد. شواهد حاکی از آن است که مراجعان و مشتریان بنگاههای خدماتی به‌جای توجه به مظاهر فیزیکی محصولات، عمدتاً به جنبه‌های ناملموس رفتارها و عملکردهای سازمانهای خدماتی توجه می‌کنند. در سازمانهایی مانند بنگاههای بیمه، مشاوره مدیریت، خدمات بانکی، خدمات حمل و نقل، خدمات سیاحتی و پستی و نظایر آنها توانایی جلب و جذب مشتریان، کیفیت مشاوره، و چگونگی ارائه آن رفتار و حرکات در مقابل مراجعان، جو قالب بر واحدهای مختلف، سرعت عمل در عرضه خدمات و مانند آنها در موفقیت‌ها و شکست‌ها تأثیر بیشتری دارد. بنابراین مدیریت ارشد بنگاههای تولیدی بیش از مسئولان رده اول موسسات خدماتی قادر به اعمال کنترل بر راهبرد رقابتی خود هستند. اما کارکنانی که در سازمانهای خدماتی، پستهای فروشندگی

و انتقال خدمات به خریداران را در اختیار دارند بهتر از روسا می‌توانند مزیت‌های رقابتی خود را تحت تاثیر قرار دهند. خلاصه آنکه مدیران رده بالای بنگاههای تولیدی در مقایسه با همتهای خود در مؤسسات خدماتی از لحاظ اعمال کنترل بر راهبرد رقابتی در موقعیت بسیار بهتری قرار دارند.

راهبرد در بخش دولتی

بسیاری از مفاهیم و روشهای طراحی راهبردهای جامع عمدتاً در بنگاههای تجاری بزرگ بخش خصوصی تولد یافته‌اند. معهذا بسیاری از آن مفاهیم به همان اندازه که می‌توانند واقعیت‌هایی را در بخش خصوصی آشکار سازند قادرند واقعیهایی را در بخش دولتی تبیین کنند. اما تردیدی نیست که بخش دولتی و خصوصی تفاوتهایی دارند و مهم تشخیص آن تفاوتهاست. در واقع با درک عمیق ماهیت تفاوتهای فیمابین بخش خصوصی و دولتی، نقاط و مواضع راهبردی قابل توجه در بخش دولتی را بسادگی می‌توان تشخیص داد. نمونه‌هایی از تفاوتهای مورد بحث به‌شرح زیر است:

مؤسسات ملی شده از جهات متعدد به بنگاههای تجاری شباهت دارند. اما وجه تمایز بنگاههای تجاری با مؤسسات ملی در ماهیت مالکیت و نوع کنترلهایی که هر دو گروه بر امور خود اعمال می‌کنند است. یک بنگاه تجاری تحت کنترل دولت دوره‌های زمانی خاصی را در برنامه‌ریزیهای خود مورد توجه قرار می‌دهد و به احتمال زیاد به‌صورتی متمرکز اداره می‌شود زیرا معمولاً روسای این بنگاهها باید منظمًا گزارشهایی را به افراد مافوق خود - که غالباً وزرا هستند - تقدیم کنند.

با نگرش از برخی دیدگاهها می‌توان شباهتهایی را میان ارگانهای دولتی و بنگاههای تجاری یافت. ارگانهای دولتی نیز دارای نوعی بازارهای کار و بازارهای پولی هستند. به‌علاوه این ارگانها تامین کننده منابع و مصرف‌کنندگان یا مشتریانی دارند. اما تفاوت عمده میان سازمانهای دولتی و بازرگانی در اینست که "بازارهای سیاسی مسئول تصویب بودجه و تامین کمکهای مالی" در بطن سازمانهای دولتی نهفته‌اند. مدیران یا مسئولان رده‌های بالا ناگزیر باید با آن ویژگی بارز سیاسی سازمانهای دولتی مواجه شوند و این واقعیت این سازمانها را صرفنظر از محلی یا ملی بودن به‌خوبی از سازمانهای تجاری متمایز می‌سازد. این تفاوت، مرزهای زمانی خاصی را برای اخذ تصمیمهای عمده در سازمانهای دولتی به‌وجود می‌آورد. ضرورت رعایت جنبه‌های سیاسی بر چگونگی تجزیه و تحلیل‌های راهبردی سایه می‌افکند و توجه به عرفها و جزئیتهای سیاسی را آشکارا گریز ناپذیر می‌سازد. البته این امر، الگو و زیر بنای کلی

طراحی و تدوین راهبرد را تغییر نمی‌دهد. اما به هر حال غالب بودن بعد سیاسی تدوین راهبرد در بخش دولتی ضرورت بذل عنایت خاص به جنبه‌های سیاسی در جریان طراحی راهبرد - به‌خصوص در مراحل تجزیه و تحلیل راهبردی و گزینش راهبرد - را ایجاب می‌کند.

بسیاری از سازمانهای دولتی در موقعیتهای انحصاری یا شبه انحصاری قرار دارند. علی‌رغم نیاز عموم مردم به برخی از خدمات جمعی ممکن است هیچ بنگاه بخش خصوصی حاضر به عرضه آن خدمات نشود. برای مثال معمولاً بخش خصوصی انگیزه‌ای برای عرضه خدمات درمانی و خدمات عمومی مانند آب و گاز و نظایر آنها را ندارد. از نظر راهبردی نقش دولت در فراهم آوردن خدمات عمومی، پیچیده و مسئله انگیز است زیرا بعید نیست وسعت فعالیتهای دولت - که می‌باید پاسخگوی خواسته‌های گوناگون اقشار جامعه باشد - به آن اجازه کسب تخصصهای ویژه را ندهد. در نتیجه ممکن است بخشهای دولتی نتوانند ارزش افزوده و سودی برای سرمایه گذاری جهت بهبود عملکرد و توسعه ایجاد کنند. در نتیجه چنانکه گاهی دولتها خود اذعان می‌دارند می‌شنویم و در مطبوعات می‌خوانیم کیفیت خدمات دولتی در حدی متوسط و نه در سطحی بسیار بالا عرضه می‌شود.

غالباً واژه رقابت در بخش دولتی مفهومی غیر از آن چه معمولاً رقابت به اذهان متبادر می‌سازد دارد. رقابت در بخش دولتی عمدتاً به معنای تلاش برای کسب منابعی بیشتر از بخشهای دیگر است. به این لحاظ ضرورت نشان دادن اینکه خدمات و محصولات بخش دولتی واقعاً دارای ارزش پولی که باید برای کسب آن صرف شود هست یا خیر از حساسیت زیادی برخوردار است. در واقع بسیاری از پیشرفتهایی که در ابداع روشهای جدید (مراجعه به بازارهای درون دولت، استفاده از نمایه‌های عملکرد، اعمال سیاستهای رقابت انگیز و مانند آنها) بدست آمده نتیجه کوششهایی بوده که برای ایجاد شرایط رقابت و تشویق دست‌اندرکاران به تلاش بیشتر برای بهبود روز افزون کیفیت خدماتشان انجام شده‌است.

در کل نقش ایدئولوژی و جهان بینی در طراحی راهبرد در بخش عمومی (دولتی) به مراتب بیش از نقش آن در بخش خصوصی است. اگر بخواهیم این مطلب را با بکارگرفتن مفاهیم مورد استفاده در این کتاب توجیه کنیم باید بگوییم پذیرش پذیری یا قابلیت پذیرش راهبردها در بخش دولتی در مقایسه با تطبیق پذیری و امکان پذیری راهبردها اهمیت بیشتری دارد و حال آنکه در بخش خصوصی بعید

نیست تطبیق پذیری و امکان پذیری و حتی امکان پذیری به تنهایی معیاری برای قابلیت قبول راهبردها تلقی شود.

راهبرد در موسسات خیریه و غیر انتفاعی

معمولاً ارزشهای بنیادی و ایدئولوژی، محور اصلی راهبرد این نوع موسسات به شمار می آید. باید یادآور شد که اساساً ارزشها و توقعات دست‌اندرکاران و اشخاص ذی‌اثر در سازمانها در شکل دادن یا شکل گرفتن راهبردهای آنها اثری انکارناپذیر دارند. این مطلب به‌ویژه در سازمانهایی که اصولاً در پیروی از ارزشهایی خاص بوجود می‌آیند نمود بارزی دارد. این مقوله را بخوبی می‌توان در قلمرو موسساتی که برای رفع برخی از نیازهای عام و خاص بدون هر گونه چشم‌داشتی برای کسب سود مادی و مالی دایر می‌شوند مشاهده کرد.

غالباً منابع در آمد سازمانهای دولتی غیر انتفاعی، موسسات خیریه، مساجد، مدارس دولتی، بنیادها، موسسات بهداشتی و درمانی خاص مستمندان غیر از منابع درآمد در بنگاههای تجاری است. معمولاً تامین کنندگان منابع مورد نیاز سازمانهای غیر انتفاعی متفاوت هستند و ممکن است هیچ یک از آنان از خدمات این موسسات استفاده نکند. به‌علاوه افراد خیر هزینه خدمات موسسات را قبل از عرضه آنها و گاهی در قالب اعتبارات تامین می‌کنند. با توجه به نکات مذکور نتایج متعددی می‌توان گرفت. اولاً نفوذ تامین کنندگان منابع برای سازمانهای غیر انتفاعی در تدوین راهبرد آنها زیاد است. به‌علاوه چون منابع این موسسات را کمتر استفاده کنندگان از خدمات آنها و عمدتاً افراد خیر تامین می‌کنند مدیریت آنها همواره قبل از آنکه به فکر بهبود کیفیت خدمات موسسات خود باشند، در راه کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی خود قدم برمی‌دارند.

از آنجا که ممکن است عناصر تامین کننده منابع مختلف از سلیقه‌ها، توقعات، و ارزشهای متفاوتی نیز برخوردار باشند به احتمال زیاد طراحی راهبرد در این موسسات به‌شدت در معرض سیاسی کاریها و جلسات حاشیه‌ای قرار خواهد گرفت. این امر نه تنها برنامه‌ریزی را دچار ابهام می‌سازد بلکه باعث متمرکز شدن قدرت تصمیم‌گیری نیز می‌شود، با متمرکز شدن قدرت پاسخگویی به تامین کنندگان

منابع تسهیل می‌شود. ویژگی‌ها و مشکلات مدیریت راهبردی در موسسات غیر انتفاعی در شکل (۲-۳) خلاصه شده‌است.



شکل ۲-۳ برخی از خصوصیات مدیریت راهبردی در موسسات غیر انتفاعی

راهبرد در سازمانهای حرفه‌ای

در سازمانهای خدماتی که از دیر باز ارزش خدمات حرفه‌ای در آنها بیش از توانایی کسب درآمد تلقی شده است غالباً ارزشها و باورهای سنتی اهمیتی خاص دارد. این واقعیت را به‌خصوص می‌توان در مجامع و انجمنهای پزشکان، حسابداران و کلا مشاوران مدیریت و نظایر آنها به‌عینه مشاهده کرد. به‌علاوه ممکن است انجمنهای حرفه‌ای با داشتن تخصصهای ویژه به‌صورت شرکتهای سهامی در بخش خصوصی سازمان یابند. در این حالت اعضای مجموعه‌ای که در آن شرکا، مالکان شرکت نیز هستند اظهار نظرات مشورتی رسمی متضمن مسئولیت قانونی است. چون این شرکتهای تحت حمایت قانون به‌صورتی متشکل و منسجم ایفای نقش می‌کنند از قدرت انجمنهای عادی حرفه‌ای برخوردار هستند. با این وصف، برغم ارتباط متقابلی که این موسسات با مراجعان دارند و کنترلی که می‌توانند بر

منابع اعمال کنند شرکای این شرکتها خود را مدیر تلقی نمی کنند. به قول یکی از شرکای یک مؤسسه حسابداری عمده "ما خود را یکی از بزرگترین شبکه های تجار انحصاری جهان می بینیم." بنابراین مسایل اساسی فرآیند طراحی و اجرای راهبرد در سازمانهای حرفه ای را می توان مسایلی مربوط به اعمال مدیریت بر جریانهای سیاسی داخلی، و درک و در صورت لزوم تغییر جنبه هایی از جو و فرهنگ غالب بر سازمان به شمار آورد.

یکی دیگر از عوامل قابل توجه، سنگینی فشاری است که عناصر و اعضای تشکیل دهنده این سازمانها بر شانه های خود حس می کنند. اعضای این سازمانها دائماً برای پیروی از یک مشی تاجرمنشانه و رفتاری سودجویانه زیر فشار قرار دارند. این فشارها گاهی از سوی دولت وارد می شود. مالیات زیاد بر درآمد شرکتها حرفه ای مانند مالیاتی که ظرف سالهای ۷۲ و ۷۳ برای اخذ از مشاوران مدیریت کشور ما در نظر گرفته شد را می توان به عنوان یک نمونه ذکر کرد. به علاوه افزایش تعداد این رقبا یا تلاش یک مؤسسه حرفه ای برای توسعه مستمر را می توان از عوامل ایجاد فشار بر سازمانهای حرفه ای دانست. در نتیجه این فشارها بسیاری از موسسات حرفه ای ناگزیر باید به سؤالاتی که هنگام طراحی راهبرد برای بنگاههای تولیدی و تجاری انتفاعی مطرح می شود پاسخ گویند. این پرسشها عمدتاً به شناسایی رقبا و چگونگی رقابت با آنها مربوط است. بعید نیست رقابتهایی که هم اکنون برای بدست آوردن مشتری مطرح است در آینده شدیدتر شود. طبعاً این نکته می باید در طراحی راهبرد برای سازمانهای تولید کننده خدمات حرفه ای دقیقاً مد نظر قرار گیرد.

جمع بندی و نتیجه گیری

هدف اصلی این فصل تبیین کانون توجه، مفهوم، قلمرو راهبردهای جامع است. هدف دیگر فصل آشنا شدن خوانندگان علاقمند به مقوله راهبرد با امور و مسایلی که در چارچوب راهبردهای گروه های سازمانی قرار دارد، است. در صورتیکه خواننده کتاب مطالب فصول اول و دوم را در حدی متعارف دریافت کرده باشد تا حدودی می داند در فصول آتی با چه مواردی مواجه خواهد شد و در جذب آنها آسوده تر خواهد بود.

در این فصل ضمن مروری بر یک قضیه، با هفت گروه تصمیم - که در مجموع می‌توانند به یک راهبرد جامع شکل دهند - آشنا می‌شویم. به دنبال آن درمی‌یابیم که مجموعه تصمیم‌های راهبردی در سه گروه قابل طبقه‌بندی هستند. پس از آن می‌خوانیم که هدف کلی یک سازمان از یک دیدگاه به سه جز قابل تفکیک است. با تعریفی که برای هر جز می‌خوانیم به اهمیت این تقسیم‌بندی و اینکه هر جز به خودی خود یا به عنوان هدفی برای هر مجموعه از سه گروه از تصمیم‌های راهبردی (فوق‌الذکر) قابل استفاده است پی می‌بریم. حال می‌توانیم در این مرحله به نتایجی که در این فصل برای اعمال مدیریت راهبردی کارساز دارد اشاره کنیم.

قاعدتاً حتی تا همین مرحله می‌باید مشخص شده باشد که قلمرو مدیریت راهبردی بسیار وسیع‌تر از محدوده مدیریت هر یک از عملیات است. مدیریت راهبردی به میزان قابل توجهی ناگزیر از مقابله با پیچیدگی‌های منتج از شرایط متغیر و اوضاع غیر معمول حاکم بر کل سازمان است. طبعاً این واقعیت مدیرانی را که به اداره عملیات روزمره خو گرفته‌اند به دلایل مختلف از تفکر راجع به تغییراتی که در کل بر سازمان آنها اثر خواهد داشت - مانند توافقه‌های جدید عمومی در مورد تعرفه و تجارت (GATT)، تشکیل سازمان بین‌المللی تجارت (WTO)، اتحادیه اروپا (EC) - و از تلاش برای تجسم موقعیت خود در چند سال آینده بازمانده‌اند به مبارزه خواهد طلبید. این جریان به‌ویژه برای مدیرانی که به لحاظ آموزش‌های رسمی و تجربیات شاید چندین ساله از عهده مدیریت عملیات بهتر بر می‌آیند مسئله‌انگیز است. برای مثال ممکن است حسابداران، مدیران بازاریابی، مسئولان تولید و دیگر مدیران عملیاتی مشکلات را به ترتیب از بی‌توجهی نسبت به امور حسابداری، بازاریابی، تولید و سایر جنبه‌های عملیاتی ناشی بدانند. بی‌تردید هر یک از این موارد به جای خود مهم است ولی بهبود هیچ یک به تنهایی برای نیل به موفقیت کافی نیست. مدیری که مایل به اداره کردن یا تحت تاثیر قراردادن راهبرد است باید بتواند فرآیندهای کلی را ببیند و توانایی‌های لازم برای در نظر آوردن جوانب مختلف سازمان را کسب کند یا در خود پرورش دهد. زیرا ملاحظه کردن تنها یک بعد از شرایطی که سازمان را در هر لحظه احاطه کرده‌است سازمان را با مسایل لاینحلی مواجه خواهد ساخت.

کسب توانایی‌های لازم برای اقدام به عنوان یک راهبر، داشتن توانایی درک عمیق امور و مسایل حیاتی درون و بیرون سازمانی و صورت بندی ذهنی آنها را ایجاد می‌کند. اکثر جنبه‌های مدیریت موارد زیر را شامل می‌شود:

- گردآوری و سازماندهی اطلاعات مربوط به موقعیت‌ها و امور و مسایل حساس رو در روی سازمان، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی لازم دارد.
 - برای انجام وظیفه در قبال راهبرد دست زدن به دو گروه اقدامات لازم است: اول اقداماتی که می‌باید برای فراهم شدن زمینه جهت تجزیه و تحلیل و دوم اقداماتی که می‌باید برای متحقق ساختن دگرگونی انجام شود.
 - صورت بندی ذهنی مسایل و در نظر آوردن راه کارها تنها به امر تجزیه و تحلیل شرایط مربوط نیست درک عمیق موقعیت‌ها را نیز شامل می‌شود.
 - پیچیدگی، ویژگی مدیریت راهبردی است. از این رو تصمیم گیری و قضاوت‌های مبتنی بر دریافت‌ها و صورت‌بندی ذهنی امور و مسایل دشوار، لازمه این نوع مدیریت است. آموزشهای مقدماتی مدیریت معمولاً یا تجزیه و تحلیل، یا برنامه‌ریزی با جزئیات و یا توجه به کلیات را مد نظر قرار می‌دهد. اما این کتاب تلاش خواهد داشت تا در حد امکان با افکندن روشنایی به برخی از زوایای پیچیده و تاریک راهبرد جنبه‌های بیشتری از آن را آشکار و راه را برای طراحی یا دست یافتن به درکی کلی از چگونگی طراحی راهبرد هموار سازد.
- یک مشکل اساسی مدیر راهبردی بوجود آوردن سازمانی است که بتواند از طرفی توقعات دست‌اندرکاران و اشخاص ذی‌اثر و امکانات و منابع را با هم و از طرف دیگر پاسخگویی به دگرگونی محیطی و پایین نگهداشتن هزینه‌ها و بالابردن کارایی را با یکدیگر تطبیق دهد و هماهنگ سازد. تواناییهای علمی و کوششهای یک تنه یک طراح راهبرد برای رویارویی با معضل مذکور کافی نیست. آنچه می‌تواند آمادگی لازم را برای حل مشکل یاد شده بوجود آورد ایجاد قابلیت‌های خاص سازمانی است. تواناییهایی که بتواند مجموعه سازمان را برای درک امور و مسایل راهبردی، یافتن پاسخهای مناسب و بجا و اقدام بموقع و موثر آماده سازد. این کتاب پرورش مدیران را به طور اخص مورد توجه قرار نخواهد داد. اما در کل رهنمودهایی را برای دستیابی به آمادگیهای راهبردی سازمانی جهت

پاسخگویی به هموارد طلبی‌های محیطی مطمحن نظر خواهد داشت.

مدیریت ایجاد دگرگونیهای راهبردی مشکل پیچیده‌ای برای مدیران به شمار می‌آید. برای آنکه مدیران بتوانند با طیف وسیعی از عوامل محیطی موثر در فرآیند تصمیمهای راهبردی مواجه شوند، ناگزیر باید در چارچوب یک برداشت ذهنی از محیط عمل کنند. اساساً مدیران آنچه در اصل نامحدود و بدون حد و مرز است به طور ذهنی به صورت امر یا مقوله‌ای محدود و از نظر شخصی قابل کنترل درمی‌آورند. به عبارت دقیق‌تر تجربه نشان می‌دهد که مدیران تا حدودی این چارچوبهای ذهنی را از پیشینیان خود وام می‌گیرند و این تجربیات مدیریتی به ارث رسیده از عوامل خاص را به عنوان عوامل عمده موفقیت یک کسب و کار در محیط و شرایطی خاص قلمداد می‌کنند. اما اینگونه تجربیات و باورها می‌توانند دژهای خلل‌ناپذیری در برابر تغییر باشند. برای مثال می‌توان حدس زد که مدیران ارشد شرکت ایکیا با توجه به تجربه طولانی که در زمینه خاصی دارند به‌سادگی نمی‌توانند برخی از تغییرات راهبردی مانند تولید آنتنهای تلویزیونی به‌جای تولید مبلمان را بپذیرند. این اکراه نسبت به پذیرش دگرگونیهای راهبردی بسیاری از سازمانها را با مشکلاتی عمیق روبرو ساخته و می‌سازد.

در حال حاضر مدیران کشور ما علی‌رغم میل یا اکراهشان، ناگزیر باید ضرورت تن در دادن به تغییرات بنیادی را بپذیرند. هرچند همیشه عوامل محیطی را می‌توان بهانه‌ای برای بی‌حرکتی و عدم تمایل نسبت به پذیرش تغییر قرار داد و هر چند بدون تردید عوامل محیطی در گرایش یا بی‌میلی نسبت به تغییرات راهبردی نقشی انکارناپذیر دارند، سنت گرایی و اصرار به ادامه رویه‌های قدیمی - که در تجربیات موفق گذشته ریشه دارند و زمانی ضامن موفقیت کسب‌ها بوده‌اند - را نیز می‌توان به عنوان سدی درونی و روانی در مقابل تغییرات به‌شمار آورد. به این ترتیب بعید است - مگر با معجزه الهی - کشور ما بتواند بدون در هم شکسته شدن مقاومت روانی افراد در برابر تغییرات راهبردی سازنده‌تر راه رسیدن به اقتصادی پویا و غیر متکی به نفت را بهبود.

