

به نام خداوند بخشنده مهربان

مدیریت استراتژیک پیشرفته

(مجموعه مدیریت)

نویسنده:

احمد رضا مدرسی

آمادگی آزمون دکتری

سرشناسه: مدرسی، احمدرضا ۱۳۵۶

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک پیشرفته / نویسنده: احمدرضا مدرسی

مشخصات نشر: تهران: مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۳۶۹ص: جدول، نمودار.

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۱۸-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه / چاپ دوم

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک - تفکر استراتژیک - سیاست‌گذاری استراتژیک - مدیریت استراتژیک



انتشارات مشاوران صعود ماهان



- نام کتاب: مدیریت استراتژیک پیشرفته
- مدیران مسئول: مجید و هادی ستاری
- نویسنده: احمدرضا مدرسی
- مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی
- ناشر: مشاوران صعود ماهان
- نوبت و تاریخ چاپ: دوم / ۱۴۰۱
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- قیمت: ۳/۲۹۰/۰۰۰ ریال
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۱۸-۵

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر - مطهری، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان می‌باشد و هرگونه اقتباس و کپی‌برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

مقدمه ناشر

به نام خدا

ایمان داریم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

سخن مولف

«حسبی الله»

کتاب پیش‌روی شما ما حاصل چندین سال تلاش در تدریس دروس مدیریت استراتژیک، سازمان استراتژی محور، برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی آزاد توسط اینجانب است.

کتاب در بیست و دو فصل طراحی شده تا خواننده با عمق و تنوع گسترده‌ی هر مبحث آشنا و برای هدف موردنظر خود را آماده کند دانشجویان عزیز برای تکمیل و سنجش میزان یادگیری و قدرت خود در تست‌زنی و پاسخگویی به سوالات می‌توانند به کتاب سوالات چهارگزینه‌ای مدیریت استراتژیک رجوع کنند.

به یقین می‌دانم هیچ نگارشی بدون ایراد نیست از تمامی خوانندگان، دانشجویان و همکاران عزیز تقاضا دارم نقدمنصفانه و پیشنهادات با ارزش خود را درباره‌ی موضوعات این کتاب با بنده در میان بگذارند. زیاده عرضی نیست، باقی بقای ایران و ایرانیان شاد، سالم و دانا.

احمدرضا مدرسی

بهار ۱۴۰۱

اینستاگرام → @Ahmadrezamod1977

ایمیل → aroma1054@yahoo.com

واتساپ → ۰۹۰۲۲۹۰۹۰۰۱

تقدیم بہ

دلبندان عزیز؛ محمد و مہگل کہ امیدآفرین و
آرام جانم هستند.

فهرست مطالب

۷	فصل اول: مفاهیم اولیه مدیریت استراتژیک
۳۳	فصل دوم: ارکان جهت ساز
۴۳	فصل سوم: تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۷	فصل چهارم: اهداف بلندمدت
۷۱	فصل پنجم: مدل‌ها
۹۵	فصل ششم: تجزیه و تحلیل محیط خارجی
۱۲۲	فصل هفتم: تجزیه و تحلیل محیط داخلی (نیمرخ شرکت)
۱۴۸	فصل هشتم: روشهای تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی (ترکیبی)
۱۵۲	فصل نهم: بکارگیری استراتژی در عمل (سطح کسب و کار)
۱۸۰	فصل دهم: انتخاب استراتژی سرمایه‌گذاری در سطح واحدهای تجاری (کسب و کار)
۱۹۶	فصل یازدهم: استراتژی‌های رشد و توسعه
۲۲۶	فصل دوازدهم: استراتژی‌های ثبات و کاهش در سطح شرکتی (سازمانی)
۲۳۳	فصل سیزدهم: استراتژی‌های پورت فولیو (سبد سرمایه‌گذاری)
۲۵۹	فصل چهاردهم: استراتژی‌های سرپرستی
۲۶۴	فصل پانزدهم: استراتژی‌های بین‌المللی و جهانی
۲۷۵	فصل شانزدهم: مراحل تدوین استراتژی و بعضی از مدل‌های مشهور
۲۸۸	فصل هفدهم: پارادایم، مکاتب و رویکردها
۲۹۹	فصل هجدهم: مسائل استراتژیک
۳۰۹	فصل نوزدهم: پالت استراتژی (استراتژی رسیدن به استراتژی)
۳۲۵	فصل بیستم: اجرای استراتژی و ابزارهای آن
۳۳۹	فصل بیست و یکم: بازننگری، ارزیابی و کنترل استراتژی
۳۵۳	فصل بیست و دوم: مباحث استراتژیک پیرامون موضوعات معاصر
۳۶۹	منابع

فصل اول

مفاهیم اولیه مدیریت استراتژیک

- ◆ عوامل موثر بر عملکرد شرکتها
- ◆ استراتژی
- ◆ عناصر استراتژی
- ◆ جنبه‌های استراتژی (استراتژی به عنوان ...)
- ◆ فواید و زیان‌های استراتژی از دید استیسی
- ◆ اصول دهگانه از رقابت کسب و کارها در پارادایم جدید
- ◆ فرایند سیاست‌گذاری کلی در سازمان
- ◆ ویژگی‌های مدیریت استراتژیک
- ◆ مراحل متوالی (توسعه‌ی) مدیریت استراتژیک
- ◆ وظایف مدیریت استراتژیک
- ◆ فرآیند مدیریت استراتژیک
- ◆ نظام مدیریت استراتژیک و عوامل موثر بر طراحی نظام‌های مدیریت استراتژیک
- ◆ 5P مینتزیبرگ
- ◆ پارادایم‌های مدیریت استراتژیک
- ◆ مزیت رقابتی (CA) و مزیت رقابتی پایدار (SCA)
- ◆ سطوح مدیریت استراتژیک
- ◆ روش‌های تشخیص استراتژی سازمان
- ◆ مشخصه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
- ◆ ابعاد مسائل و تصمیمات استراتژیک
- ◆ روش‌های (سبک‌های) تصمیم‌گیری استراتژیک
- ◆ روش‌های بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک
- ◆ دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
- ◆ الگوی اصلی مدیریت استراتژیک
- ◆ ابزارهای اجرای استراتژی
- ◆ معیارهای ارزیابی استراتژی
- ◆ رهبری ۵ سطحی کالینز
- ◆ ذینفعان و رویکردهای مربوط به مدیریت روابط با آنها
- ◆ مسئولیت اجتماعی سازمانها

«عوامل مؤثر بر عملکرد شرکتها»

- عملکرد شرکتها اصولاً توسط دو فاکتور تعیین می‌شود:
- ۱- عوامل شرکتی: به اعمال و حرکات مدیران بستگی دارد.
- ۲- عوامل صنعتی: مثل موانع ورود و خروج از صنعت، تعداد و اندازه شرکت‌های موجود در صنعت، انواع محصولات و خدمات پیشنهادی و ...
- سه عامل در موفقیت شرکتها موثرند که عوامل مؤثر بر عملکرد شرکتها نامیده می‌شوند:
- ۱- بستر ملی: یعنی جایی که شرکت در آن ایجاد و تأسیس شده است.
- ۲- بستر صنعت: یعنی محیط وظیفه‌ای (کاری) که شرکت در آن فعالیت می‌کند.
- ۳- بستر سازمانی: منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان.

استراتژی

- استراتژی مجموعه‌ای از حرکات و اعمال هدفمند یک شرکت است که برای بدست آوردن و ادامه‌ی عملکردی برتر و بهتر، نسبت به رقبا، انجام می‌گیرد. یک استراتژی خوب شامل سه عنصر است:
- ۱- تشخیص چالش رقابتی از طریق بررسی و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی شرکت (Analyze)
- ۲- تدوین استراتژی برای هدایت کردن چالش رقابتی (Formulate)
- ۳- اجرا و بکارگیری استراتژی برای پیاده‌سازی اقداماتی منسجم (Implement)
- کلید استراتژی موفق، تلفیق دسته‌ای از فعالیت‌هاست تا یک موقعیت منحصر به فرد را درون یک صنعت بوجود آورد.
- صحبت‌های پر آب و تاب استراتژی نیستند، واماندگی در رویارویی با چالش رقابتی استراتژی نیست اگر شرکتی چالش رقابتی خود را به طور واضح تعیین نکند مدیران برای ارزیابی کردن اینکه آیا در مواجهه با این چالش‌ها پیشرفت داشته‌اند یا نه، راهی نخواهند داشت. همچنین اثربخشی عملیاتی، الگوبرداری رقابتی، اتحاد، قیمت‌گذاری و ... همگی عناصر و ابزارهای تاکتیکی هستند برای رسیدن به مزیت رقابتی در پرتو استراتژی، پس به خودی خود استراتژی نیستند.
- در زبان فارسی به استراتژی راهبرد و یا سوق‌الجیش گفته می‌شود پدر استراتژی سن تسو، اندیشمند چینی است که رساله‌ی هنر جنگ را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نوشت.
- استراتژی در واقع یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است که هدف آن تنظیم و تدوین یا طبقه‌بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می‌بایستی برحسب تقدم و توالی ویژه‌ای انجام شود.
- استراتژی در مورد آرزوها نیست می‌گوید ما به کجا می‌خواهیم برسیم.
- استراتژی یعنی برنامه‌ای جامع برای دستیابی به اهداف و انجام مأموریت سازمان.
- استراتژی یعنی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان.
- استراتژی یعنی ترکیبی از علم و هنر برای حداکثر کردن مزیت‌های رقابتی و حداقل کردن مزیت‌های رقابتی
- استراتژی یعنی قانونی برای تصمیم‌گیری.
- استراتژی باید به دو مولفه توجه کند: قصد آینده (Future intention) و منبع مزیت (source of advantage) به گونه‌ای که منبع مزیت یا همان قابلیت‌ها بتوانند نیازهای واقعی مشتریان را پاسخ‌گو باشند.
- استراتژی یعنی تعیین اهداف بلندمدت و اتخاذ مجاری تصمیم‌گیری و تخصیص منابع
- استراتژی سازمان عبارت است از الگوی تصمیم‌های سازمان که بیانگر اهداف و مقاصد سازمان بوده و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدفهاست و این الگو دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و شیوه سازماندهی منابع انسانی و اقتصادی را در راستای دستیابی به مقاصد و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذینفع تعریف می‌نماید.

- استراتژی به سازمان و محیط به عنوان دو جز وابسته می‌نگرد سازمان، استراتژی را برای مقابله و سازگاری با تغییرات محیطی به کار می‌برد.
- محتوای استراتژی پیچیده است زیرا شرایط جدیدی را به وجود می‌آورد با این وصف جزئیات تدوین استراتژی تکراری، ساختار یافته و برنامه‌ریزی شده نیست.
- استراتژی بر وضعیت کلی سازمان اثر می‌گذارد تصمیم‌های استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا دامنه‌ی تأثیر آنها گسترده است.
- استراتژی‌ها صرفاً آگاهانه نیستند استراتژی‌های آگاهانه (intended)، خودجوش (Emergent) و تحقق یافته (Realized) بایکدیگر متفاوتند تا جایی که می‌توان گفت که استراتژی تحقق یافته و واقعی ترکیبی از استراتژی آگاهانه (طراحی شده) و استراتژی خودجوش (مبتنی بر اضطرار) است.
- استراتژی منحصر به سطح خاصی از سازمان نیست و در سطوح کلی (بنگاه)، کسب و کار و وظیفه‌ای وجود دارد.
- استراتژی شامل فرآیند فکری متفاوت، مفهومی/ ادراکی (conceptual) و تحلیلی (Analytical) است.
- آنسوف استراتژی را این‌گونه تعریف می‌کند: استراتژی برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت می‌کند و جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تأمین گردد.
- استراتژی، منابع و فعالیت‌های یک سازمان را با محیطی که در آن فعالیت می‌کند، تطبیق می‌دهد که به آن «تناسب استراتژیک» می‌گویند. تناسب استراتژیک عبارتست از ایجاد استراتژی با استفاده از شناسایی فرصت‌ها در محیط کسب و کار، انطباق منابع و صلاحیت‌ها به منظور بهره‌گیری از مزیت‌های آنها.
- استراتژی در نظر مدیران، به معنای برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی به منظور بهینه کردن دستیابی به هدفهای سازمان است پس استراتژی در واقع برنامه‌ی بازی موسسه است.
- استراتژی یک شرکت عبارت است از نقشه بازی مدیریت برای بدست آوردن یک جایگاه در بازار، هدایت عملیات خود، جذب و خشنود کردن مشتریان، رقابت موفقیت‌آمیز و دستیابی به اهداف سازمان

«عناصر استراتژی»

- استراتژی دارای سه عنصر است: هدف، سیاست و ابزار
- ۱- هدف: همان افق اجرای کار است یعنی فاصله‌ی موجود تا شرایط مطلوب. مهم‌ترین هدف، دستیابی به حداکثر سود است. همچنین مشخص‌کننده‌ی مسیر یا مسیرهایی است که جهت دستیابی به اهداف (بلندمدت) باید مورد استفاده قرار بگیرند.
- ۲- سیاست: بیان‌کننده روش و چگونگی دستیابی به اهداف نهایی شرکت است راه دستیابی به هدف را مشخص می‌کند سیاست دارای سه وجه است وجه اول آن، اهداف است این اهداف تابع و زیرمجموعه‌ی هدف استراتژی است وجه دوم، محدودیت‌ها (تنگناها) هستند که عوامل منفی و موثر در مسیر حرکت هستند که حد و مرز مسیر حرکت را مشخص می‌کنند وجه سوم، فرصت‌ها (امکانات) هستند که عوامل مثبت و موثر در مسیر حرکت هستند که بیانگر توان حرکت و چگونگی دستیابی به اهداف را مشخص می‌کنند هدایت سیاست به یکسری ضوابط قانونی مربوط است.
- پس محدودیت‌ها، فشارها را نشان می‌دهند و فرصت‌ها، منابع و امکانات را نشان می‌دهند.
- ۳- ابزار: همان وسایل اجرایی سیاست‌ها و تحقق اهداف استراتژی می‌باشند که متناسب با SWOT تغییر می‌کنند انتخاب ابزارها بر مبنای تفکر اقتضایی است ابزار عنصری است که مراحل زمانبندی شده تحقق یک هدف را مشخص می‌کند.
- استراتژی با تاکتیک متفاوت است استراتژی مفهومی است بلندمدت و مستمر که برای دستیابی به هدف‌های بلندمدت و جامع به کار می‌رود تا به هدف‌های اصلی برسد اما تاکتیک مفهومی است کوتاه‌مدت، انطباقی، عملی، و تعاملی که برای دستیابی به هدف‌های محدود، فرعی و کوتاه مدت به کار می‌رود.

«جنبه‌های استراتژی»

- ۱- استراتژی به عنوان یک بیانیه‌ی هدف، نتیجه و قصد.
- ۲- استراتژی به عنوان یک برنامه سطح بالا
- ۳- استراتژی به عنوان ابزاری برای شکست دادن رقیب
- ۴- استراتژی به عنوان عنصری از رهبری
- ۵- استراتژی به عنوان جایگاه‌یابی برای آینده
- ۶- استراتژی به عنوان ایجاد قابلیت
- ۷- استراتژی به عنوان ایجاد تناسب بین قابلیت‌ها و فرصت‌ها
- ۸- استراتژی به عنوان نتیجه‌گیری درگیری عمیق با کسب و کار
- ۹- استراتژی به عنوان الگویی از رفتار ناشی شده از فرهنگ
- ۱۰- استراتژی به عنوان یک الگوی نوظهور از رفتارهای موفق

فواید و زیان‌های استراتژی از دید استیسی

- ۱- استراتژی جهت حرکت را مشخص می‌کند بدون آن نمی‌توان محیط را هماهنگ کرد اما در محیط غیرقابل پیش‌بینی می‌تواند گمراه‌کننده باشد.
 - ۲- استراتژی کوشش‌ها را متمرکز می‌کند اما رسوخ استراتژی در سازوکارهای موجود ممکن است اجازه بروز چشم‌اندازهای جدید را ندهد.
 - ۳- استراتژی به درک سازمان و تمایز آن با سایر سازمانها کمک می‌کند و وسیله‌ای برای معنابخشیدن و درک اقدامات سازمان است اما تعریف دقیق امور سازمان به کلیشه‌سازی می‌انجامد و پیچیدگی‌های موجود مورد توجه قرار نمی‌گیرد.
 - ۴- استراتژی هماهنگی و همخوانی ایجاد می‌کند و برای ایجاد نظم و رفع ابهام ضروری است و عمل را تبیین و تسهیل می‌کند و باعث واقعیت‌های ساده شده است اما گاهی نیاز به خلاقیت است که زاییده‌ی ناهماهنگی است.
- امروزه استراتژی‌ها روبه تغییر گذاشته‌اند تا بتوانند به سه نیاز شرکت‌ها پاسخ دهند:
 - ۱- افزایش سریع تعداد رقبای جدید
 - ۲- عدم اطمینان به فعالیت‌های قدیمی در شرکت‌ها
 - ۳- جدا شدن بهترین نیروی کار سازمانها به منظور انجام کارآفرینی‌های مستقل

اصول دهگانه از رقابت کسب و کارها در پارادایم جدید

- لازم است بینش (پارادایم) جدیدی از رقابت کسب و کارها را در نظر گرفت تا بتوان از مزایای استراتژی، پیروزی در بازارهای فردا و خلق مزیت رقابتی بهره برد اصول ذیل به ایجاد پارادایم جدید و مناسب کمک می‌کنند:
 - جهانی شدن، درک پیچیدگی‌ها، درک پویایی‌ها، میزان تلاطم، درک سرعت و شتاب ایجاد معرفی محصولات جدید، عقلانیت، ارتباطات، همگرایی (ارائه الگوی رفتاری مشترک)، مجازی شدن، اتحاد و بهم‌پیوستن.

۱- جهانی شدن (Globalization):

امروزه شرکت‌ها باید به منظور رقابت در محیط جهانی و پویا مرکزشان را به سمت فعالیت‌های اقتصادی دانش‌محور تغییر دهند. ویژگی‌هایی مانند به‌کارگیری تکنولوژی، درهم شکسته‌شدن مرزها، ایجاد پول مجازی و جریان روان قوانین به دنیای امروز ویژگی‌های منحصر بفردی می‌دهد. به همین دلیل درک ماهیت رقابت آینده، شناخت فرصت‌ها، برجسته‌سازی استراتژی‌ها و ... اهمیت دارند.

۲- پیچیدگی (Complexity):

قواعد بازی رقابت هرروز در حال پیچیده و مبهم شدن بیشتر است، دیگر نمی‌توان با تغییرات اندک در روش‌ها، ساختار، تکنولوژی و سایر عوامل، بقای بلندمدت را تضمین کرد. کسب و کارها تعاملی و چند ملیتی شده‌اند، تولیدات انعطاف‌پذیر و پیچیدگی و تنوع محصولات افزوده شده است، اینترنت تعاملات دنیای کسب و کار را متحول کرده و در نتیجه برای واکنش در مقابل پیچیدگی رو به افزایش، مهم‌ترین عامل یک عکس‌العمل مؤثر، تنظیم یک چشم‌انداز روشن و تأثیرگذار و دنبال کردن درک صحیح چشم‌انداز در قالب برخی اقدامات اولویت‌بندی شده است. در این‌باره تمرکز پایدار به سه موضوع لازم است: اطلاعات روزآمد، ارتباطات مؤثر و اقدامات مستمر در راستای بهینه‌سازی اندازه.

• سازمان‌ها برای حل پیچیدگی محیطی به دو شیوه عمل می‌کنند:

- الف: برای کاهش پیچیدگی محیطی تنها بر محیط داخلی خود متمرکز می‌شوند و سیستم‌های درونی خود را در مقابله با تغییرات محیطی حفظ می‌کنند.
- ب: برای کاهش پیچیدگی محیطی آن را جذب و حل می‌کنند و سیستم‌هایی که با تنوع و تعارضات محیطی سازگاری دارند به کار می‌برند و به هنگام تدوین استراتژی خود ادراکات متنوع و متناقضی را در نظر می‌گیرند.

۳- پویایی (Dynamism):

تغییر و تحول در قوانین همگی نشانه‌هایی از تغییرات محیطی هستند. برنامه‌ریزی سناریوی پیشرفته، دوره‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کوتاه‌تر، انعطاف بیشتر در برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری بیشتر روی قابلیت‌های سازمانی و پایش استراتژی در زمان مناسب از جمله عواملی هستند که به پاسخ مؤثر به تغییرات محیطی منجر می‌شوند.

۴- تلاطم (Turbulence):

زمانی است که تغییرات عمده‌ای در محیط (داخلی و خارجی) اتفاق بیفتد مثل تغییر در ماهیت کالاها، خدمات یا سیستم توزیع و یا تغییرات در رهبری جدید در سازمان، بهره‌گیری از سیستم‌های اداری جدید و غیره. عوامل کلیدی که باعث موفقیت در برابر تلاطم می‌شوند به شرح زیر است:

الف: تمرکز بر بیرون و توانایی پی‌گیری و واکنش چابک

ب: واکنش سریع و منعطف (نه کند و بوروکراتیک)

ج: داشتن چشم‌انداز بلندمدت (نه درگیر مسائل آنی شدن)

د: نارضایتی خلاق از وضعیت برابر و در پی فرصت‌ها بودن.

۵- شتاب (Acceleration):

امروزه رقبا جهت خلق مزیت (CP) به دنبال افزایش سرعت ایجاد و معرفی محصولات جدید، سرعت در زنجیره حمل و نقل و بهبود سرعت مدیریت و اجرا در سایر عناصر آمیخته رقابتی و ... هستند.

۶- عقلانیت (Rationalization):

یک جنبه‌ی ضروری مدیریت و استراتژی این است که اطمینان پیدا کنیم که هدف نهایی (چشم‌انداز سازمان) و مسیر رسیدن به اهداف در یک راستا هستند باید جلوی انحراف از مسیر اصلی را گرفت، از هدررفت منابع محدود سازمان جلوگیری کرد و بر پایه‌ی برخی اولویت‌های ثابت و مشخص (در راستای اهداف عقلایی و مطلوب) کارا و مؤثر حرکت کرد.

۷- ارتباطات (Connectivity):

امروزه ارتباطات براساس ارزش‌ها، مرزهایی که قبلاً بین مراحل مختلف زنجیره ارزش در صنعت وجود داشت را گسسته است و ترکیب برنده - برنده را ایجاد کرده و سازمان‌ها به سمت پیمان‌ها و اتحادهای رسمی می‌روند، نتیجه‌ی برقراری ارتباطات و روابط متقابل، وابستگی متقابل (طرفین) است در واقع تمام اصول پارادایم جدید کسب و کار و رقابت بهم مرتبط بوده و یک دیدگاه جامع و اندیشمند نسبت به استراتژی را شامل می‌گردد.

۸- هم‌گرایی (Convergence):

دو یا چند سیستم مختلف به سوی نقطه‌ی پایانی مشترک با یک الگوی رفتاری مشترک بدون ادغام درهم حرکت می‌کنند، بخش‌هایی از هم را ترکیب و یا کامل می‌کنند این هم‌گرایی باعث یک تغییر حالت شده که کسب سود از فرصت‌های بوجود آمده از این تغییر حالت (ایجاد یک واکنش راهبردی جدید و مناسب) ممکن می‌شود.

۹- مجازی شدن (حرکت به سوی دنیای مجازی) (Moving to the Virtual):

حرکت به سوی کاهش فیزیکی بودن و ظهور بیشتر دنیای مجازی را مجازی شدن (Ephemerization) می‌گویند. ضروری است بر تغییر، سبقت بگیریم تمایلات آینده را ببینیم و برای پیشرو ماندن روی انطباق مطلوب و حرکت در مسیر حداکثرسازی، سرمایه‌گذاری کنیم.

۱۰- اتحاد و بهم پیوستن (Consolidation):

دلایل اتحاد در دنیای امروز عبارتند از:

الف: هزینه‌های روزافزون رقابت

ب: تغییرات حاصل از تقاضای فزاینده برای بهبود تکنولوژیکی

ج: مشارکت در صنعت از طریق یکی شدن (ادغام) و یا اکتساب (مالکیت)

د: مواجهه بهتر با چشم‌انداز آینده‌ی رقابتی

- برای مدیران آینده‌نگر، تشخیص ذات پویای محیط کسب و کار و مهارت یافتن در هر ده پارادایم، بی‌نهایت مهم است. درک و اجرای این ارکان، بایستی سنگ بنای هر برنامه راهبردی از مرحله‌ی تشخیص به بعد باشد.

فرآیند سیاست‌گذاری کلی در سازمان (طرح‌ریزی جامع)

- فرآیندی نظام‌مند است که طی آن سیاست‌ها و رهنمودهای کلی یک سازمان برای تحقق اهداف سازمانی، تبیین می‌شوند و به ایجاد ارتباط اصولی و عقلایی میان قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان و عوامل متغیر محیطی (تهدیدها و فرصت‌ها) با اهداف و منافع سازمان می‌پردازد.



- آرمانها: آرزوها و رویای آینده‌ی سازمان را به تصویر می‌کشد که در صورت تحقق، تحول عظیمی در سازمان رخ می‌دهد.
- تشخیص و تبیین اهداف سازمان: مشخص‌کننده نتایج راهبردی است که سازمان برای رسیدن به آنها تلاش می‌کند.
- تعیین چارچوب‌ها (سیاست‌های سازمانی): نشان‌دهنده‌ی خط‌مشی سازمان است که راهنمای مدیران راهبردی است و در برگیرنده‌ی بایدها و نبایدهای سازمانی است جزو اسناد بالادستی است و چگونگی توجیه و تفسیر وظایف و نحوه‌ی انجام آنها در سازمان را معین می‌کند و به تصمیمات جهت می‌دهد.
- تدوین استراتژی: چگونگی رسیدن سازمان به اهداف خود را معین می‌کند در تدوین استراتژی باید زمان سازمان استراتژی و اینکه چه کسانی در انجام آن دخیل باشند باید مشخص شود.
- تاکتیک‌ها: دربرگیرنده‌ی رویه‌ها و ابزارهایی است که برای پیاده‌سازی، کاربرد دارد.
- برنامه عملیاتی (پروژه‌های اجرایی): حاوی مجموعه‌ی فعالیت‌های مشخصی است که در زمان معین شروع و پایان می‌پذیرد.
- دقت کنید که سیاست‌ها و چارچوب‌های سازمانی، انعکاس و تبلور میزان قدرت ذی‌نفعان در تعیین و تنظیم آن است که به اینصورت که هر گروه از ذی‌نفعان سعی دارند که بیشترین منابع و مزایا را در تنظیم سیاست‌ها و چارچوب‌های سازمانی به دست آورند و روی خطوط کلی استراتژی‌های سازمان اثرگذاری کنند.

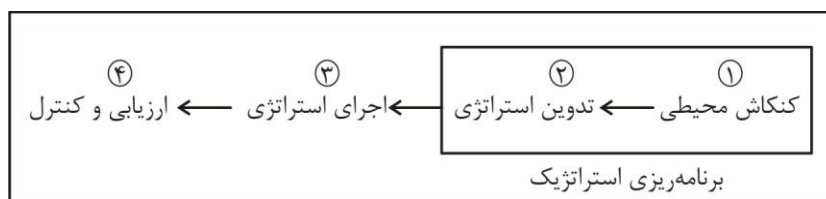
ویژگی‌های مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد مدیریت استراتژیک ویژگی‌های کلی مدیریت عمومی را داراست اما علاوه بر این ویژگی‌ها، از یکسری خصوصیات مختص خود نیز برخوردار می‌باشد که باعث تفاوت بین آنها می‌شود برخی از ویژگی‌های مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- ۱- وظیفه‌ی مدیریت عالی
- ۲- توجه به آینده و اهداف بلندمدت
- ۳- تأکید بر مفروضات سیستم باز
- ۴- پیوند دهنده اهداف سازمان و جامعه
- ۵- هدایت‌کننده‌ی مدیریت سطح پایین
- ۶- توزیع‌کننده منابع در راستای اهداف اصلی سازمان
- ۷- نیازمند به اطلاعات جامع و مناسب
- ۸- مشخص‌کننده‌ی بده-بستان‌های بین کارایی و اثربخشی
- ۹- هدایت‌کننده‌ی سازمان در جهت نیل به اهداف و مقاصد کلان
- ۱۰- تلفیق دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت
- ۱۱- دخالت‌دهنده‌ی ذینفعان گوناگون در فرآیند تصمیم‌گیری

مراحل متوالی مدیریت استراتژیک

- ۱- برنامه‌ریزی مالی اساسی (پایه‌ای): یعنی اعمال کنترل عملیاتی بهتر به منظور تحقق بودجه‌ها، که این نوع برنامه‌ریزی افق یکساله دارد.
- ۲- برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: یعنی توسل به برنامه‌ریزی اثربخش‌تر برای رشد به کمک پیش‌بینی آینده دست کم برای پنج سال. در این حالت مدیریت علاوه بر اطلاعات داخلی هرگونه داده‌های محیطی قابل دسترسی را جمع‌آوری می‌کند تا براساس آن روندهای کنونی را برای پنج سال آینده امتداد دهند.
- ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک: یعنی روی‌آوری به واکنش سریع‌تر به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر استراتژیک. در این مرحله برنامه‌ریزی با گرایش به محیط خارجی تدوین می‌شود مدیران سطح بالاتر سالی یکبار آخرین بازبینی را مورد بررسی قرار می‌دهند تا برنامه‌ریزی استراتژیک کنونی ارزیابی و به روز شود چنین برنامه‌ریزی از بالا به پایین و رسمی بوده و اجرا را به سطوح مدیریتی پایین‌تر محول می‌کند.
- ۴- مدیریت استراتژیک: یعنی نیل به مزیت رقابتی (CA) و آینده موفقیت‌آمیز از طریق مدیریت کلیدی منابع سازمان، در این حالت به جای تلاش برای پیش‌بینی کامل آینده، برنامه‌ها و سناریوهای احتمالی و استراتژی‌های اقتضایی تأکید دارند برنامه‌ریزی جای خود را به تفکر در تمام سطوح سازمان در طول سال می‌دهد و مدیریت راهبردی سعی می‌کند تمام افراد در هر سطحی از سازمان را در فرآیند مشارکت دهد. مدیریت استراتژیک نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک یک قدم جلوتر است با این حال تغییرات سریع، جهانی شدن و تجارت الکترونیک سه چالش اصلی مدیریت استراتژیک هستند. مدیریت استراتژیک عبارتست از: مجموعه‌ی تصمیمات و فعالیتهای موجد صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدفهای سازمان.
- ۵- تفکر استراتژیک: تکامل مراحل متوالی استراتژی از برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس تفکر استراتژیک بازتابی از تغییرات اقتصادی تکنولوژی و اجتماعی است در واقع خروجی مدیریت استراتژیک بدون وجود تفکرات استراتژیک، برنامه‌ای بیش نیست در عوض هنگامی که تفکرات استراتژیک وجود داشته باشد می‌توان امیدوار بود خروجی مدیریت استراتژیک نیز استراتژی اثربخش باشد.



اجزای اصلی مدیریت استراتژیک

وظایف مدیریت استراتژیک

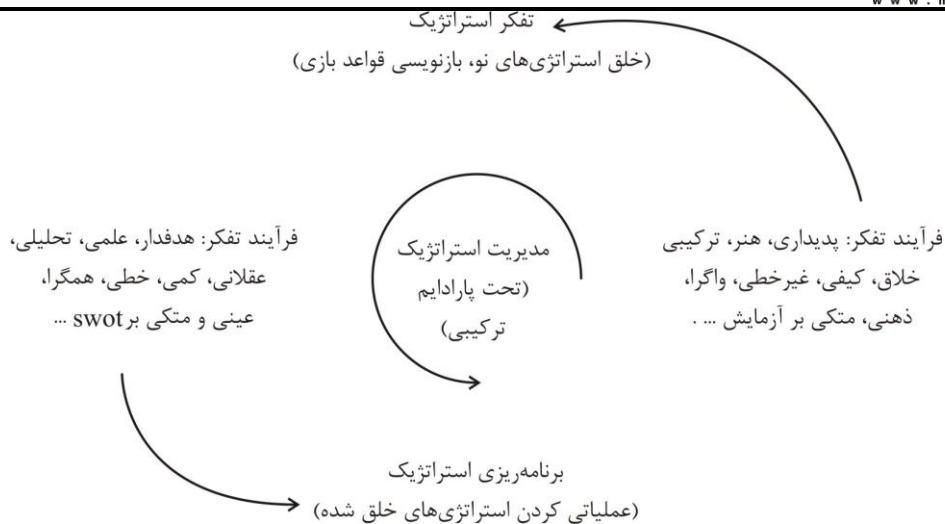
- ۱- تعیین ارکان جهت ساز
- ۲- تعیین اهداف
- ۳- تدوین استراتژی
- ۴- اجرای استراتژی
- ۵- ارزیابی و کنترل استراتژی

• اهداف سه دسته هستند:

- ۱- اهداف مالی: با بهبود عملکرد مالی شرکت در ارتباط است زیرا عملکرد قابل قبول مالی برای بقای شرکت اهمیت حیاتی دارد.
- ۲- اهداف استراتژیک: بیانگر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در درازمدت هدف قرار داده و اجرای عملیات سازمان را که معطوف به آینده است شکل داده و جهت می‌بخشد این اهداف به اهداف مربوط به تحکیم موقعیت کلی شرکت در بازار و امکان موفقیت آن در عرصه رقابت اطلاق می‌شود.
- ۳- اهداف عملکردی (تاکتیکی) (اجرایی): معیارهایی درباره محقق شدن اهداف استراتژیک و مالی را به صورت اعداد و ارقام بیان می‌کنند.

پارادایم‌های مدیریت استراتژیک

- اصولی است که بر بینش ما نسبت به چیزها و جهان حاکم است در معنای عام، اصول و مقررات است و در معنای خاص، سرمشق است. پارادایم مدیریت استراتژیک سه دسته هستند:
- ۱- پارادایم تجویزی (پیش تدبیری): آغازگر مباحث استراتژی و شکل‌گیری استراتژی را حاصل فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌داند دورنمای اصلی این روش، آنالیز عوامل درونی و بیرونی به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدات است استراتژی از تعامل این عوامل به منظور استفاده از شایستگی‌های محوری سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود شرایط محیطی فردا را امتداد خطی شرایط امروز فرض می‌کند و توجه چندانی به تغییر پارادایم قواعد حاصل از آن ندارد بیشتر در سازمان‌هایی کارایی دارد که تحولات محیطی آنها کند و کم باشد فرآیندها گام به گام و واضح هستند طراحی از اجرا جداست هنوز هم زیربنای اصلی مباحث آکادمیک، پارادایم تجویزی است.
- ۲- پارادایم توصیفی (تشریحی) (تجربی - انطباقی) (تعیین‌کننده): بر این باور است که استراتژی از مباحث علت و معلول متعلق به حوزه علوم است و نه منطق. به تغییرات سریع، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیط اشاره دارد و تردیده‌های جدی خود را در مورد اثربخشی روش‌های ساده پارادایم تجویزی ابراز می‌نماید تعریف دقیق از آینده غیرممکن است و باید بتوان هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان خود تصمیم‌گیری کرد. طراحی از اجرا جدا نیست پس تعداد کمی از افراد در رأس فکر می‌کنند و انبوهی از افراد در اجرا فعالیت کرده و با بالایی‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری دارند.
- ۳- پارادایم ترکیبی (سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه): فصل مشترک دو پارادایم قبلی است و مدیریت استراتژیک در پناه آن شکل می‌گیرد تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین SWOT و شکل‌دهی محیط مطابق اهداف و استراتژی‌های موردنظر ضروری است همچنین در کنار تعیین‌کنندگی مدیران عالی، کارکنان نوآور و خلاق هم مهم هستند تحلیل‌های کلان و خرد به صورت توأمان ملاک تصمیم‌گیری است و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شوند هر سازمان باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند که حتماً مربوط به تداوم است شکل‌گیری استراتژی در آن به عنوان فرآیند تحولی و دگرگون‌شونده تحت مکتب پیکره‌بندی است، ادغام و دگرگونی مهم بوده، حفظ ثبات و یا حداقل تغییرات استراتژیک در سازمان اهمیت دارد و درک درون و بیرون سازمان (فرآیند و پیرامون آن) به صورت توأمان مهم است.



ویژگی	نوع پارادایم	توصیفی	تجویزی
پرچم‌داران	استراتژی	هامل، مینتزرگ، کوئین، لیندبلوم، استیسی	آندرو، چارلز، آنسوف، پورتر
متکی بر	نگرش	پدیداری (هنر خلاقیت و نوآوری...)	هدفداری (علم قاعده‌مندی و...)
تجربه، تحول مستمر و آزمایش	دیدگاه	تجربه، تحول مستمر و آزمایش	طراحی رسمی و تحلیل SWOT
کیفی و جامع	راه‌حل‌ها	کیفی و جامع	کمی و متمرکز
طراحی از اجرا جدا نیست	تغییرات	طراحی از اجرا جدا نیست	طراحی از اجرا جداست
ابتکاری	نقش ایفا کردن	ابتکاری	منطقی
سریع، غیرخطی، غیرقابل پیش‌بینی	تعریف استراتژیها	سریع، غیرخطی، غیرقابل پیش‌بینی	کند، خطی، قابل پیش‌بینی
غیرجدی	ساختار استراتژی به مثابه‌ی	غیرجدی	جدی
در قالب 5P	نوع طرح‌ها	در قالب 5P	در قالب طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی
نیمه‌تاریک	اقدامات	نیمه‌تاریک	نیمه‌روشن
استراتژی طرحی قضاوتی و توأم با یادگیری	تحلیل‌گران	استراتژی طرحی قضاوتی و توأم با یادگیری	استراتژی طرحی واضح و ساده از قبل طراحی شده
به موقع تحت شرایط جاری	تفکر	به موقع تحت شرایط جاری	رسمی برای تحقق اهداف بلندمدت
کیفی و نرم (راست مغز)	محیط	کیفی و نرم (راست مغز)	کمی و سخت (چپ مغز)
واگرا- در پی موفقیت کل مجموعه	فرآیندها	واگرا- در پی موفقیت کل مجموعه	همگرا- در پی موفقیت هر بخش از مجموعه
غیرقابل پیش‌بینی (به استثناء مکتب کارآفرینی)	فرآیندها	غیرقابل پیش‌بینی (به استثناء مکتب کارآفرینی)	قابل پیش‌بینی
طبیعی، شهودی (به استثناء مکتب محیطی)	مکتب	طبیعی، شهودی (به استثناء مکتب محیطی)	منطقی، عقلایی
علت و معلولی و متعلق به حوزه‌ی علوم	رفتارگرایی	علت و معلولی و متعلق به حوزه‌ی علوم	گام به گام و آگاهانه
متمايل به تکامل	مفاهیم راهبردی	متمايل به تکامل	سازگار و واضح
عقلانیت محدود	مکتب‌ها	عقلانیت محدود	عقلانیت
الگو، نگرش، دیدگاه ...	عوامل تغییرات	الگو، نگرش، دیدگاه ...	موقعیت، برنامه، خط‌مشی ...
کارآفرینی - شناختی - یادگیری - فرهنگی - قدرت‌گرایی - محیطی	عوامل و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند (تغییرات استراتژی بیش از تغییرات ساختار است)	کارآفرینی - شناختی - یادگیری - فرهنگی - قدرت‌گرایی - محیطی	برنامه‌ریزی - طراحی - موضع‌یابی
عوامل و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند (تغییرات استراتژی بیش از تغییرات ساختار است)	عوامل تغییرات	عوامل و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند (تغییرات استراتژی بیش از تغییرات ساختار است)	استراتژی عامل تغییر ساختار است (تغییرات ساختار بیش از تغییرات استراتژی است)

فرآیند مدیریت استراتژیک

- برای رسیدن به مزیت رقابتی بایستی به مدیریت استراتژیک (راهبردی) تکیه کرد که تدوین (فرموله‌نویسی) آن از سه طریق ذیل امکان‌پذیر خواهد بود:
 - ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک strategic planning
 - ۲- برنامه‌ریزی سناریو scenario planning
 - ۳- استراتژی خودجوش (ناگهان ظهور) (پدیدار شونده)
- برنامه‌ریزی استراتژیک تحت پارادایم تجویزی بوده و فرآیندی از بالا به پایین (نزولی) است روی تحلیل محیط خارجی (O,t) متمرکز بوده و محدود به کنکاش محیطی و تدوین است با این حال تحلیل‌های دقیقی از اطلاعات و داده‌های داخلی و خارجی تهیه کرده و آنها را در تمامی نواحی قابل سنجش بکار می‌برند تدوین (طراحی) از اجرا جدا می‌باشد و تفکر در مورد راهبرد (استراتژی) از انجام آن کاملاً مجزاست اطلاعات فقط به یک شیوه و روش جاری می‌شوند و آن از بالا به پایین است درک موقعیت و پیش‌بینی پنج سال آینده به گونه‌ی واقع‌بینانه اهمیت داشته و بر مفروضات سیستم باز تأکید شده و تغییرات برون‌سازمانی و اقدامات پیشگیرانه با حفظ ارزش‌های سازمانی اهمیت دارند.

برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی بلندمدت
تأکید بر مفروضات سیستم باز	تأکید بر مفروضات سیستم بسته
تمرکز روی تحلیل محیط خارجی	تمرکز روی تحلیل محیط داخلی
فرآیند از بالا به پایین و هدف‌گذاری کیفی	فرآیند از پایین به بالا و هدف‌گذاری کمی
واقع‌بینانه‌تر	خوش‌بینانه‌تر
تغییرات برون‌سازمانی اهمیت داد	تغییرات درون‌سازمانی اهمیت دارند

برنامه‌ریزی سناریو

- مدیران در طراحی باید انتظار حوادث غیرقابل پیش‌بینی را هم داشته باشند پس نیاز به برنامه‌ریزی‌ها احتیاطی و احتمالی است. در واقع باید برای سؤال؛ چه می‌شد اگر؟ به صورت منطقی، علمی اما منعطف راه‌حلهایی پیدا کرد مهم است که منابع و قابلیت‌هایی که برای رقابت موفق لازم است بشناسیم همچنین ابتکارات راهبردی و محیط آینده‌ی کاری را در نظر بگیریم تا از این طریق مناسب‌ترین و مداوم‌ترین گزینه را به برنامه‌های راهبردی کامل و مفصل تبدیل کنیم سناریوها و واکنش‌های برنامه‌ریزی شده، انعطاف‌پذیری راهبردی یک سازمان را ارتقا می‌دهند پس با یک فرآیند تعاملی باید میان تحلیل، تدوین و اجرا یک وابستگی متقابل ایجاد کرد. در شرایط محیطی پیچیده و تغییرات سریع در فناوری‌ها و وقتی تصمیم‌گیرندگان با وضعیت عدم اطمینان آینده مواجه می‌شوند و باید روی آینده محوری و ادراکی بودن کار کنند بهترین روش تدوین استراتژی بهره‌گیری از برنامه‌ریزی سناریو تحت پارادایم ترکیبی است.

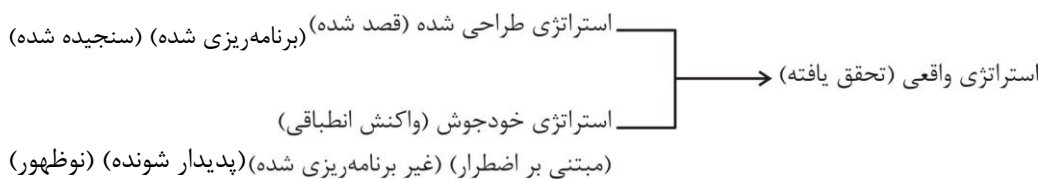
استراتژی ناگهان ظهور (خودجوش)

این دیدگاه، کلی بوده و همه‌ی ورودی‌های موجود و در دسترس اعم از منابع داخلی و خارجی را ترکیب می‌کند هنری مینتزیبرگ این رویکرد سوم را کمتر رسمی، منطقی و کانالیزه می‌داند او معتقد است که استراتژی تحقق‌یافته ترکیبی از استراتژی بالا به پایین تدوین شده و استراتژی پایین به بالا ناگهانی (جرقه‌ای) (نامنظم) است لذا ابتکارات راهبردی مثل توسعه و یافتن محصولات و فرآیندهای جدید، بازارهای جدید یا فعالیت‌های اقتصادی جدید را باید جدی گرفت ابتکارات راهبردی از هر جایی می‌تواند بوجود آید. وی معتقد است تدوین استراتژی اغلب فرآیندی نامنظم و ناپیوسته است که با یک جرقه آغاز می‌شود در طراحی و توسعه استراتژی، دوره‌هایی از ثبات وجود دارد ضمن آنکه دوره‌هایی از نوسان، تغییرات جزئی، بی‌هدفی و تغییرات جهانی نیز به چشم می‌خورد این طرز نگرستن به تدوین استراتژی به عنوان فرآیندی نامنظم، بیانگر

تداوم مجموعه‌ی مشخصی از اعمال است تا جایی که اشتباهی رخ داده و یا این مدیریت مجبور به بازنگری و تفکر درباره‌ی اعمال و اقداماتش شود؛ این دوره به اصطلاح «تغییر جهت تدریجی استراتژیکی» ممکن است ناشی از اینرسی در بخشی از سازمان باشد یا ممکن است منعکس‌کننده‌ی این باور مدیریت باشد که استراتژی جاری (فعلی) هنوز مناسب است و فقط باید کمی تنظیم شود. بیشتر سازمانهای بزرگ تمایل دارند تا از یک جهت‌گیری استراتژیک مشخص برای مدت زمانی حدود ۱۵ تا ۲۰ سال استفاده کنند قبل از اینکه تغییری عمده در آن جهت‌گیری به عمل آورند پس از دوره‌ی نسبتاً طولانی، تنظیم استراتژی موجود، وارد کردن نوعی از شوک و ضربه به سیستم ضروری می‌نماید تا مدیریت را به ارزیابی مجدد و جدی موقعیت سازمان وا دارد پس نیاز به «رویدادهای بیدارکننده» است که چیزی است که تغییر در استراتژی موجود را موجب می‌شود مثل: مدیرعامل جدید، مداخلات بیرونی، تهدید تغییر در مالکیت، شکاف عملکردی و نقطه‌گردش استراتژیکی.

- نقطه‌گردش استراتژیکی بیانگر اتفاقاتی است که در زمان روی دادن تغییرات اساسی ناشی از معرفی تکنولوژی‌های جدید، محیط قانون‌گذاری متفاوت، تغییر در ارزش‌های مشتری یا تغییر در ترجیحات مشتریان و فرصت‌های جدید بازار به وقوع می‌پیوندد. این تحركات استراتژیکی (نقاط‌گردش استراتژیکی)، ضرورت تعدیلات واکنشی را ایجاب می‌کند که استراتژی نوظهور (خودجوش شرکت) را تشکیل می‌دهد.

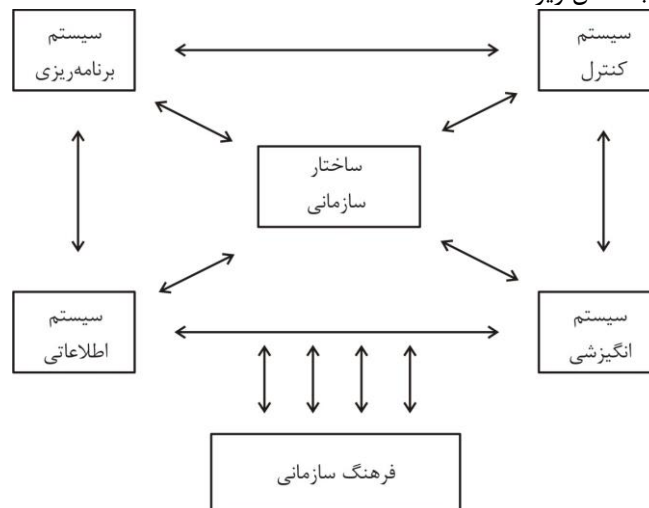
- مینتزرگ معتقد است استراتژی، رویدادی است که در عالم واقعیت رخ می‌دهد و نه صرفاً آنچه که برنامه‌ریزی شده است استراتژی الگویی از جریان تصمیمات و اقدامات است او اذعان می‌دارد که استراتژی‌های مبتنی بر اضطرار (خودجوش) (واکنش انطباقی) غالباً موفقیت‌آمیز هستند و می‌توانند از استراتژی‌های مبتنی بر قصد (برنامه‌ریزی شده) مناسب‌تر باشند اما در دنیای واقعی اغلب سازمانها ترکیبی از این دو را به کار می‌برند.
- استراتژی‌های واقعی یک شرکت ترکیبی از استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و اعمال هدفمند و سنجیده شده (طراحی شده) و استراتژی‌های خودجوش (برنامه‌ریزی نشده) همراه با واکنش‌های مورد نیاز در قبال تحولات پیش‌بینی نشده (واکنش انطباقی) و فشارهای جدید رقابتی می‌باشد.



- در حقیقت تدوین استراتژی، فرآیندی بی‌پایان است که باعث می‌شود استراتژی‌های واقعی، آمیزه‌ای از استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و شرایط پیش‌بینی نشده باشد. استراتژی یک شرکت، ترکیبی از ابتکارات برنامه‌ریزی شده و تعدیلات واکنشی بدون برنامه‌ریزی است.

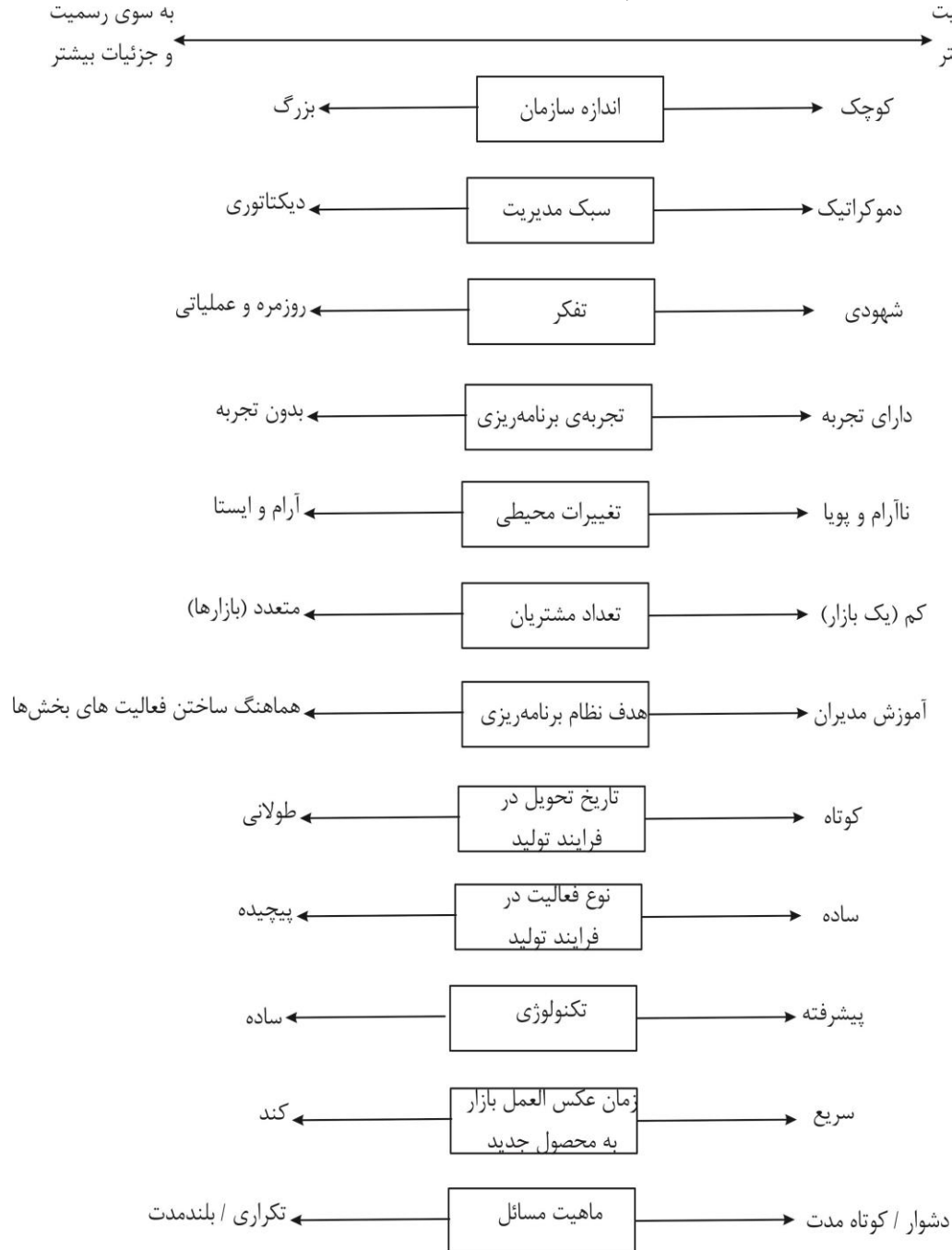
نظام مدیریت استراتژیک

- نظام مدیریت استراتژیک به شکل زیر است:



براساس مدل فوق ابتدا در فرآیند برنامه‌ریزی سازمان بایستی اهداف نهایی را مشخص و با توجه به امکانات و منابع موجود و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی اهداف قابل دسترس را مشخص کند سپس ساختار مناسب طراحی شود و ...

عوامل موثر بر طراحی نظام‌های مدیریت استراتژیک عبارتند از: اندازه سازمان، سبک‌های مدیریت، پیچیدگی محیطی، پیچیدگی فرآیند تولید، ماهیت مساله‌ها و هدف نظام برنامه‌ریزی



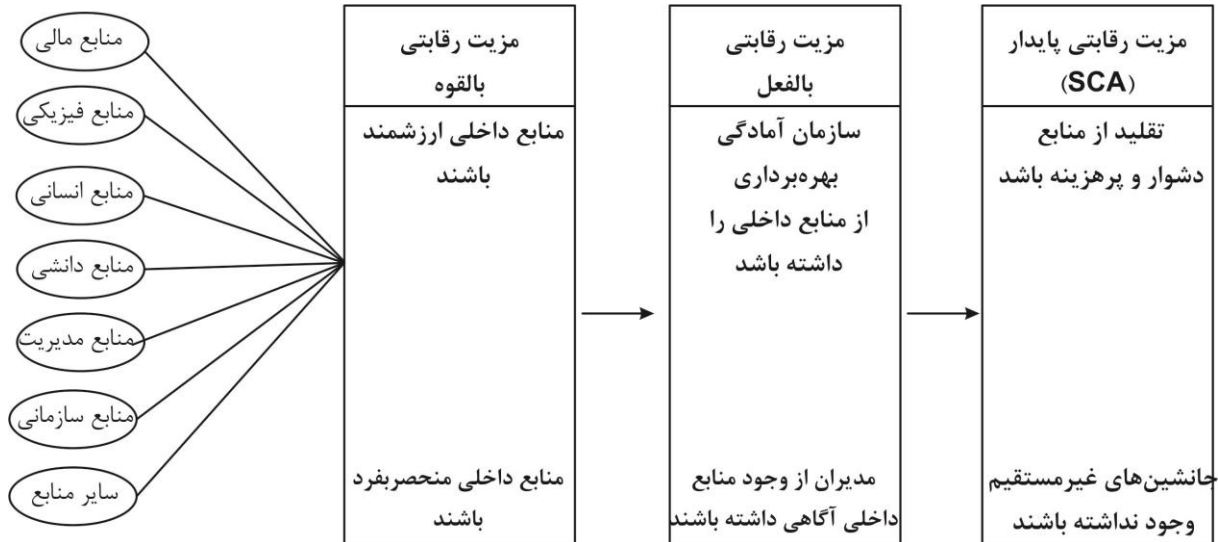
"5P mintzberg" (استراتژی در قالب ۵ کلمه)

- تحت پارادایم توصیفی و با توجه به نگاه مینتزبرگ استراتژی را می‌توان در پنج دیدگاه تعریف کرد:
- ۱- استراتژی به عنوان طرح (plan): استراتژی‌های پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و نیز توسعه‌ی آنها آگاهانه و هدفمند است (استراتژی در مفهوم یک برنامه). رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر این دیدگاه است. استراتژی یک نقشه است یعنی نوعی مسیر آگاهانه برای برخورد با یک وضعیت
- ۲- استراتژی به عنوان نیرنگ (ploy) (policy): استراتژی منجر به حقه و مانور (سیاستی) زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود (استراتژی در مفهوم مانوری در برابر با رقبا)
- ۳- استراتژی به عنوان الگو (pattern): استراتژی الگویی در جریان تصمیم‌هاست در این مفهوم، استراتژی به عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان در نظر گرفته می‌شود استراتژی نشانگر نوعی سازگاری در رفتار واقعی و بروز یافته بنگاه است در واقع مهم نیست که برنامه‌ی قبلی اعلام شده باشد بلکه مهم آن است که رفتارها، اقدامات و تصمیم‌های مدیریت عالی دارای نوعی سازگاری و جهت‌گیری واحد باشد. پس استراتژی یک مدل است که از یک سلسله اقدامات جهت مقابله با رقبا طراحی می‌گردد.
- ۴- استراتژی به عنوان جایگاه (position) (موقعیت): استراتژی به عنوان یک نیروی میانجی یا هماهنگ‌کننده بین سازمان و محیطش و یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی سازمان، تبدیل می‌شود پس استراتژی به نوعی عامل واسطه است در این تعریف استراتژی به عوامل خارجی توجه دارد. استراتژی یک موضع است که نشان می‌دهد سازمان در چه وضعیتی از رقابت است.
- ۵- استراتژی به عنوان نگرش (perspective): استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روش عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است استراتژی در مفهوم نگرش و چشم‌انداز کلان سازمان به عوامل داخلی سازمان توجه دارد و استراتژی به منزله‌ی چراغ راهی است برای تصمیم‌گیری‌های اساسی چرا که استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده‌ی سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در ساختن و تحقق آینده، الهام‌بخش فعالیت‌های کارکنان سازمان است. پس استراتژی حاصل ادراکات مدیران عالی از محیط بیرونی خواهد بود ... لذا استراتژی یک تصویر است که نشان می‌دهد سازمان چه تصویر ذهنی پایدار از محیط پیرامون خود دارد.

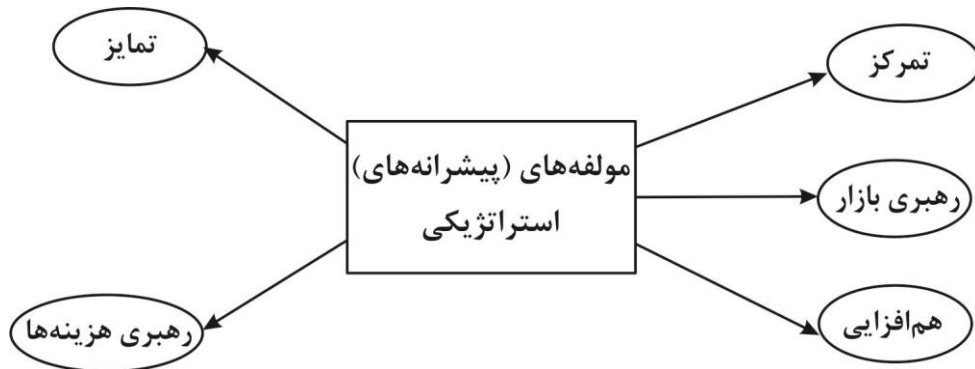
مزیت رقابتی

- مزیت رقابتی (CA) (competitive advantage) همیشه به صورت نسبی بوده و هیچ‌گاه مطلق نمی‌باشد برای ارزیابی و سنجش مزیت رقابتی، ما عملکرد شرکت را با یک الگوی موفق مقایسه می‌کنیم که این می‌تواند هم‌مبتنی بر بررسی عملکرد دیگر شرکت‌ها در صنعتی یکسان و یا می‌تواند یک مقایسه با معیارهای میانگین عملکرد همان صنعت باشد شرکتی که در مقایسه با دیگر رقبا در صنعت یکسان و یا متوسط عملکرد صنعت، کارایی و عملکرد بهتر و برتری را کسب کند مزیت رقابتی دارد. اگر یک شرکت از رقبا خود و یا متوسط عملکرد بهتر و برتری را کسب کند مزیت رقابتی دارد. اگر یک شرکت از رقبا خود و یا متوسط عملکرد صنعت عقب بیفتد دارای ضعف رقابتی (disadvantage) است. برای بدست آوردن مزیت رقابتی، لازم است که یک شرکت، هم کالاهای خوب و هم خدمات ارزشمندتری برای مشتریان نسبت به دیگر رقبا ارائه دهد یا می‌تواند اجناس و خدماتی مشابه را با قیمتی پایین‌تر عرضه نماید.
- از آنجایی که موقعیت استراتژیک شفاف نیازمند بررسی و سبک و سنگین کردن و به اصطلاح سعی و خطاست به جای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری باید انجام داد استراتژی بیشتر در این مورد است که چه کاری را نباید انجام دهیم به دلیل اینکه منابع محدود هستند مدیران می‌بایست با دقت، تصمیمات و انتخاب‌های استراتژیک خود را در هم به دست آوردن CA مورد ملاحظه قرار دهند.
- مزیت رقابتی می‌بایست از انجام فعالیت‌های گوناگون یا انجام فعالیت‌های یکسان ولی متفاوت از آنچه رقبا انجام می‌دهند حاصل شود به صورت ایده‌آل، این فعالیت‌ها به جای اینکه موجب سعی و خطا شوند می‌بایست یکدیگر را پشتیبانی کنند.

- کارکرد اصلی استراتژی در یک سازمان، کشف فرصت‌های حامل ارزش برای مشتری و پاسخ‌گویی بهتر از رقیب (مزیت رقابتی) است.

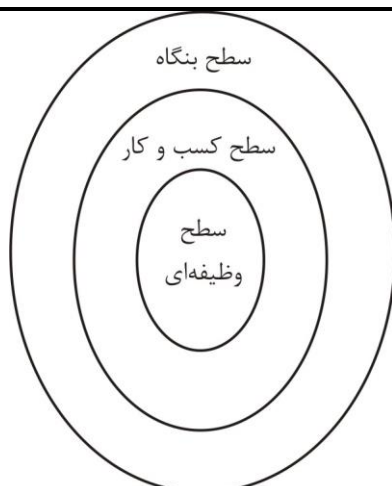


استراتژی‌ها راه رسیدن به مزیت رقابتی پایدار (Sustainable competitive Advantage) (SCA) هستند تمام استراتژی‌های موفق به گونه‌ای شامل یکی از این دو استراتژی (تمایز یا کاهش هزینه) هستند با این حال در کنار این دو مولفه-ی استراتژیکی اصلی نباید از استراتژی تمرکز، حرکت پیشرو (رهبری بازار) و هم افزایی غافل شد این پنج مولفه، راه‌های رسیدن به SCA هستند.

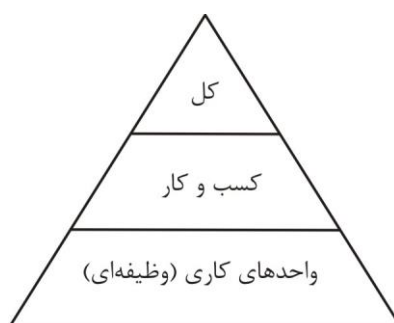


سطوح مدیریت استراتژیک

- بر طبق نظریه‌ی پلکان بالاتر (upper-echelons)، این مدیریت ارشد است که در ابتدا توسط استراتژی‌هایی مشخص می‌کند که آیا یک شرکت قادر به رسیدن به مزیت رقابتی مداوم خواهد بود یا نه.
- بر همین اساس جهت تفکیک تدوین استراتژی می‌توان به سه سطح (ناحیه) بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای اشاره کرد.



- استراتژی‌های سطح بنگاه (مادر) (ستاد مرکزی) (کل) به سئوالات در مورد اینکه کجا (صنعت، بازارها و منطقه جغرافیائی) رقابت کنند مربوط می‌شود پس جهت‌گیری کلی را نشان می‌دهد. (corporate strategy)
- استراتژی‌های سطح کسب و کار (فعالیت‌های عمده) (تجاری) (سطح Sbuها) به سئوالات درباره‌ی چگونگی رقابت کردن (استراتژی‌های عام پورتر) (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) مربوط می‌شود پس در این سطح به مشارکت و رقابت توجه می‌شود (Business strategy)
- استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای به سئوالات درباره چگونگی ظاهرسازی (اجرا) استراتژی‌های سطح کسب و کار مربوط می‌شود و به دنبال حداکثرسازی بهره‌وری وظایف پنج‌گانه (مدیریت، بازاریابی، مالی، تولید و تحقیق و توسعه) است همچنین با ایجاد و توسعه‌ی قابلیت‌های (شایستگی‌های) ممتاز به دنبال مزیت رقابتی است. (Functional strategy). استراتژی وظیفه‌ای نشان خواهند داد که چگونه باید به هدفهای سالیانه واحدهای عملیاتی رسید.
- در سطح کل سازمان (corporate level)، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن مهم است.
- در سطح کسب و کار (strategic Business unit level)، تأکید بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک کسب و کار یا یک واحد تجاری استراتژیک در صنعت یا یک بخش از بازار خاص اهمیت دارد.
- در سطح وظیفه‌ای (Functional level) به توسعه و تقویت یک شایستگی ممتاز توجه می‌شود تا به این وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد.



سطوح مدیریت استراتژیک در هرم سازمانی

- در سطح کل (شرکتی)، مدیر کل (مدیر عامل) باید با تعریف رسالت و اهداف سازمان، تعیین زمینه‌های فعالیت، تخصیص منابع، تدوین استراتژی و اجرای آن و رهبری بقیه سازمان عمل کند در سطح کسب و کار، مدیران باید، با تبدیل قصد و نیت سازمان به استراتژی‌های مشخص و معین برای واحدهای تحت کنترل خود کار کنند در سطح وظیفه‌ای، مدیران

باید در تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای در حوزه‌های بازاریابی، تولید، پرسنل و دیگر حوزه‌ها به اجرای اهداف راهبردی تنظیم شده کمک کنند.

	سطح استراتژی		
مشخصات	کل (موسسه)	بازرگانی (کسب و کار)	وظیفه‌ای
نوع	مفهومی	مختلط (ترکیبی)	عملیاتی
قابلیت اندازه‌گیری	قضاوت‌های ارزشی	ترکیبی	معمولاً کمی
تواتر	دوره‌ای یا موردی	دوره‌ای یا موردی	دوره‌ای
خطر (ریسک)	دامنه‌ی وسیع	متوسط	کم (پایین)
ارتباط با فعالیت‌های فعلی	ابتکاری (نوآوری)	مختلط (ترکیبی)	ضمیمه‌ای (تکمیل‌کننده)
قابلیت سازگاری	کم (پایین)	متوسط	زیاد (بالا)
انعطاف‌پذیری	زیاد (بالا)	متوسط	کم
افق زمانی	بلندمدت	میان‌مدت	کوتاه‌مدت
احتمال سود بالقوه	زیاد	متوسط	کم
هزینه (بهای تمام شده)	زیاد	متوسط	کم
همکاری لازم	زیاد	متوسط	کم

روش‌های تشخیص استراتژی سازمان

۱- استنباط محقق: محقق براساس کلیه‌ی اطلاعاتی که در دسترس وی قرار دارد استراتژی سازمان را تشخیص می‌دهد. محقق بیش از هر فرد دیگری به جز مدیران سازمان اطلاعات بیشتری در مورد عملیات و فعالیت‌های آن دارد. محقق بیش از مدیران بر مباحث علمی و نظری مسلط است و وی از ترکیب این دو می‌تواند استراتژی سازمان را تشخیص دهد. مهم‌ترین نقطه‌ی ضعف این روش لزوم دسترسی محقق به داده‌های کافی است. مشکل دیگر، تعصب‌های ادراکی محقق است.

۲- خودگزارشی (self-typing): در این روش از مدیران عالی‌خواسته می‌شود تا استراتژی سازمان را مشخص کند. محقق شرحی کوتاه و مکفی از هر استراتژی را می‌نویسد و در اختیار مدیران عالی می‌گذارد. سپس از آنها خواسته می‌شود تا شرحی را که متناسب با واقعیت سازمان آنهاست را مشخص کنند. مزیت این است که نقطه‌ی نظرات افراد مهم و استراتژیک آن این است که در نظر می‌گیرند اما ضعف مهم این است که عموماً مدیران تمایل به معرفی استراتژی مطلوب دارند نه استراتژی موجود. یعنی مدیران گرایش به گزارش استراتژی‌های مبتنی بر قصد سازمان را دارند نه استراتژی‌های محقق شده یا نوظهور. ضعف دیگر این روش عدم وجود زمینه تأیید عینی و بیرونی ارزیابی مدیران است (در ایران این روش پرکاربرد است).

۳- ارزیابی بیرونی (External Assessment): از نظرات خبرگان و افراد مجرب خارج از ساختار و تشکیلات سازمان برای تشخیص استراتژی سازمان استفاده می‌شود. مدیران رقبای، مدیران تأمین‌کنندگان، مشتریان توزیع‌کنندگان مستقل، خبرگان و پیشکسوتان با تجربه‌ی صنعت، مشاوران و تحلیل‌گران صنعت نمونه‌ای از افراد خبره بیرونی هستند. خبرگان بیرونی عموماً استراتژی‌های تحقق یافته سازمان را ملاک قرار می‌دهند و مدیران سازمان عموماً استراتژی‌های موردنظر خود را، پس برداشت دوگانه وجود دارد حتی ممکن است خبرگان بیرونی اطلاعات ناکافی یا قدیمی داشته باشند.

۴- شاخص‌های عینی (objective indicator): در این روش تشخیص استراتژی سازمان بر مبنای داده‌های واقعی و نه نگرشی قرار دارد اطلاعات و داده‌های مربوط به بازار و محصول در تشخیص استراتژی مفید هستند مهم‌ترین ضعف این روش فقدان داده‌های کافی برای تجزیه و تحلیل است.

مشخصه‌های تصمیم‌های استراتژیکی

- به اموری استراتژیک گفته می‌شود که چهار شرط داشته باشند:
 - ۱- بلندمدت باشد
 - ۲- در حیطه‌ی رقابتی باشد
 - ۳- از نظر اهمیت، جنبه‌ی حیاتی برای سازمان داشته باشد.
 - ۴- و جامعیت داشته باشد یعنی بخش‌های مختلف سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (موثر روی عملکرد)
- تصمیمات راهبردی وسایلی هستند برای رسیدن به اهداف نهایی.
- سه مشخصه‌ی اصلی یک تصمیم استراتژیکی عبارتند از:
 - ۱- نادر بودن (Rare): غیرمعمول بوده و نوعاً سابقه‌ای برای پی‌گیری و دنبال کردن ندارند.
 - ۲- نتیجه محور بودن (consequential): منابع قابل توجهی را جذب می‌کنند و تعهد جدی افراد رادر سطوح مختلف سازمان می‌طلبند.
 - ۳- هدایتگر بودن (Divrective): تصمیم‌های استراتژیکی در تصمیم‌های کوچکتر و کوتاه‌مدت‌تر و اقدامات آتی در سراسر زمان تداوم می‌یابند.

ابعاد مسائل و تصمیمات استراتژیک

- معمولاً، مسائل و تصمیمات استراتژیک، شش بعد قابل تشخیص دارند:
- ۱- مسائل استراتژیک به تصمیمات مدیریت عالی نیاز دارند.
 - ۲- مسائل استراتژیک مستلزم تخصیص مقادیر زیادی از منابع شرکت است.
 - ۳- مسائل استراتژیک اثرات عمده‌ای بر رونق بلندمدت موسسه دارند.
 - ۴- مسائل استراتژیک آینده‌نگر هستند.
 - ۵- مسائل استراتژیک معمولاً پیامدهای عمده‌ی چند وظیفه‌ای یا چند کسب و کار دارند.
 - ۶- مسائل استراتژیک در نظر گرفتن عوامل محیط خارجی شرکت را ضروری می‌سازند.

روش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک

- ۱- سبک کارآفرینی: استراتژی به وسیله‌ی یک فرد قدرتمند ایجاد می‌شود تمرکز در درجه‌ی اول روی فرصت‌ها و بعد بر مشکلات است مأموریت واضح و روشن، رقابت جویی و نوآوری ورشد شرکت اهمیت دارد پس هدف غالب، رشد شرکت با تصمیمات بزرگ و شجاعانه است تمایل کارآفرین برای معرفی محصولات به بازار قبل از کسب توان حمایتی لازم از این محصولات یک عدم مزیت اساسی به شمار می‌رود. ارزیابی عملکرد بسیار غیررسمی، شهودی و دارای دامنه‌ی محدودی است. این سبک مناسب محیط‌های پویا و ساده است.
- ۲- سبک انطباقی (آشفته و درهم): با ارائه راه حل‌های واکنشی به مشکلات موجود حرکت می‌کند یعنی به جای بررسی‌های پیش‌فعالانه با ارائه راه‌حل‌های انفعالی برای مسائل و مشکلات موجود حرکت می‌کند بر سر اولویت‌بندی اهداف عملیاتی بحث‌های زیادی می‌شود استراتژی بدین منظور توسعه می‌یابد تا شرکت را به طور تدریجی رو به جلو به حرکت درآورد دانشگاه‌ها، بیمارستان‌های بزرگ و تعداد زیادی از مؤسسات دولتی که تحت بوروکراسی حرفه‌ای عمل می‌کنند از این

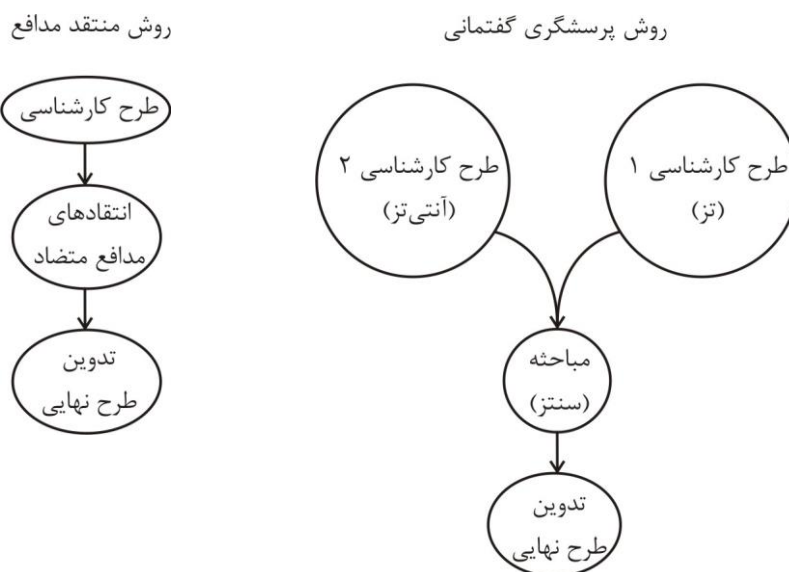
سبک پیروی می‌کنند تدوین استراتژی جزء به جزء و در مراحل متوالی صورت می‌گیرد. پس سبک تطبیقی مناسب شرکت‌هایی با اندازه‌ی متوسط در محیط‌های نسبتاً آرام است.

۳- سبک برنامه‌ریزی: دربرگیرنده جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات مناسب برای آنالیز موقعیت خلق استراتژی‌های جایگزین امکان‌پذیر و انتخاب معقول مناسب‌ترین استراتژی این سبک تصمیم‌گیری هم شامل جستجوی پیش‌فعالانه فرصت‌های جدیدی بوده و هم دربرگیرنده راه‌حل‌های انفعالی مسائل و مشکلات موجود است. ارزیابی در این سبک چند سطحی، فراگیر و رسمی است. برنامه‌های آتی شرکت را به ریزترین جزئیات تجزیه می‌کند و برای محیط‌های ایستا و ساده مناسب است.

۴- سبک تدریجی منطقی: ترکیبی از سبک‌های برنامه‌ریزی، انطباقی و تا حدودی کارآفرینی است که توسط کویین پیشنهاد شده است در این سبک، مدیریت ارشد درک و دیدگاه کاملاً روشنی از مأموریت و اهداف شرکتش دارد ولی در طراحی و توسعه استراتژی‌ها، ترجیح می‌دهد تا از فرآیند تعاملی بهره‌گیرد که در آن سازمان آینده را واریسی کرده و به جای استفاده از تدوین‌های جهانشمول استراتژی‌های کلی، از مجموعه‌ای از اقدامات تدریجی و مقطعی بهره‌می‌گیرد. بنابراین با وجود اینکه اهداف و مأموریت تنظیم می‌شوند استراتژی از لابه‌لای بحث، تبادل نظرها و آزمایش‌ها بیرون می‌تراود و به نظر می‌رسد این رویکرد زمانی مفید و موثر است که محیط به سرعت در حال تغییر باشد و نیز زمانی که اجماع و توسعه منابع مورد نیاز قبل از متعهد نمودن سازمان به پیروی از یک استراتژی خاص، حائز اهمیت باشد.

روش‌های بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک

- برای رهایی از دام‌های استراتژیک و اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهتر، دو روش پیشنهاد می‌شود.
 - ۱- روش منتقد مدافع (روش‌های نقادی) (شیطنت‌آمیز) (دفاع شیطانی) (مدافع متضاد) (عضو مخالف) این روش مخصوص تصمیم‌گیری در سطح فردی است برای اینکه افراد یک گروه در تصمیم‌گیری همیشه مشابه و هم‌عقیده نباشند و حداقل یک نفر در آن گروه باشد که مخالفت خود را ابراز کند فردی که مخالف عقاید جاری گروه است را در گروه شرکت می‌دهند این فرد را اصطلاحاً مدافع متضاد یا منتقد مدافع می‌گویند بعد طرح کارشناسی را در گروه مطرح می‌کنند و افراد موافق نظرات و دلایل موافقت خود را مطرح می‌کنند منتقد مدافع هم انتقادهای و نظرات منفی خود را بیان می‌کند و برخی از زوایای مسأله که قبلاً تاریک و ناشناخته بوده روشن می‌کند بعد از اعمال این انتقاد که توسط منتقد مدافع مطرح می‌شود طرح اولیه تعدیل و تغییر یافته و طرح نهایی آماده می‌شود در واقع در این روش تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می‌رود.
 - ۲- روش پرسش جدلی (مناظره‌ای) (پرسشگری گفتمانی) (پرس و جوی دیالکتیکی): یک گروه موافق و یک گروه مخالف داریم بین آنها مباحثه صورت می‌گیرد طرح تعدیل و تغییر می‌کند و طرح نهایی حاصل می‌شود.
- پس دو شیوه‌ی برای خنثی‌سازی تک‌فکری گروهی و خطاهای شناختی که در عمل اثربخشی آنها اثبات شده است عبارتند از: دفاع شیطانی و روش پرسشگری گفتمانی، که روش دوم یک گام جلوتر از شیوه‌ی دفاع شیطانی است.



دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک Strategic Decision making pitfalls

- ارتباطات روی اطلاعات و اطلاعات روی تصمیم‌گیری اثر دارد دلایل عمده‌ای وجود دارد که مدیران بعضی مواقع نمی‌توانند اطلاعات مناسب را به دست آورند به این موارد دام‌های استراتژیک می‌گویند.
- دام‌های استراتژیک در دو طبقه کلی تقسیم می‌شوند:

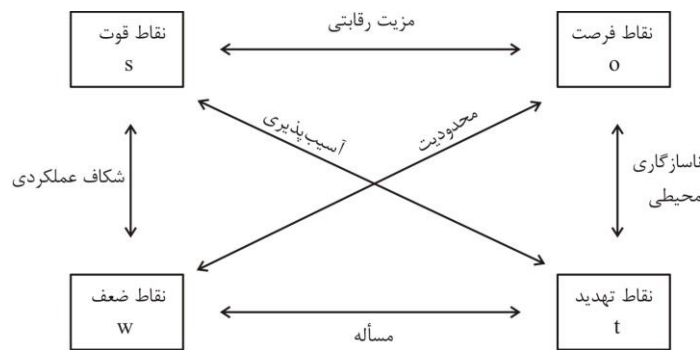
- ۱- گرایش‌ها و تمایلات شناختی و ادراکی
cognitive Biases
- ۲- تفکر گروهی (گروه اندیشی)
group thinking

- گرایش‌ها و تمایلات شناختی و ادراکی به دسته‌های متعدد تقسیم می‌شوند مثل:
 - ۱- گرایش به پیش‌فرض‌های قبلی: یعنی حل مسأله با تأکید بر تجربیات قبلی و پافشاری روی عقاید گذشته خود
 - ۲- استدلال از طریق قیاس: حل یک مشکل پیچیده براساس استدلال‌های ساده و کلی که منجر به تصمیمات ضعیف می‌شود.
 - ۳- تعهد بیش از حد: یعنی تعهد تصمیم‌گیرنده بر تخصیص منابع به پروژه قبل از ارزیابی و تأکید بی‌دلیل بر ادامه پروژه.
 - ۴- عمومیت دادن: یعنی بسط یک نمونه کوچک به نمونه بزرگ
 - ۵- توهم کنترل: یعنی گروهی از تصمیم‌گیرندگان بدون توجه به پیش‌فرض‌های تصمیم، اقدام به عمل کنند این پدیده به ویژه زمانی رخ می‌دهد که یک گروه حول یک فرد یا یک سیاست خاص، ائتلاف (قدرت در گروه) می‌کنند.

- گروه‌اندیشی موقعی رخ می‌دهد که یک گروه از تصمیم‌گیرندگان بدون مطرح کردن و بررسی مفروضات اساسی، یک فعالیت را در پیش می‌گیرند معمولاً یک گروه حول یک فرد یا یک سیاست متحد می‌شوند این یک رنگ شدن، اتحاد و هم‌شکلی مانع از بروز اطلاعاتی می‌شود که می‌تواند این سیاست یا فرد را مورد سؤال قرار داده و دلایل عقلایی برای اتخاذ تصمیم را مورد تردید قرار دهد ضرب‌المثل خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو مصداق بارز گروه‌اندیشی است که در آن یک تفکر و ایده‌ی مسلط شده، تصمیم‌ها را تحت تأثیر قرار داده و افراد را به دلایل احساسی با آن همگام می‌شوند. لذا مدیران راهبردی باید جهت استفاده‌ی اثربخش از اطلاعات از پدیده‌ی تفکر گروهی دوری جویند و در استفاده از چنین تفکری، قصور ورزند.

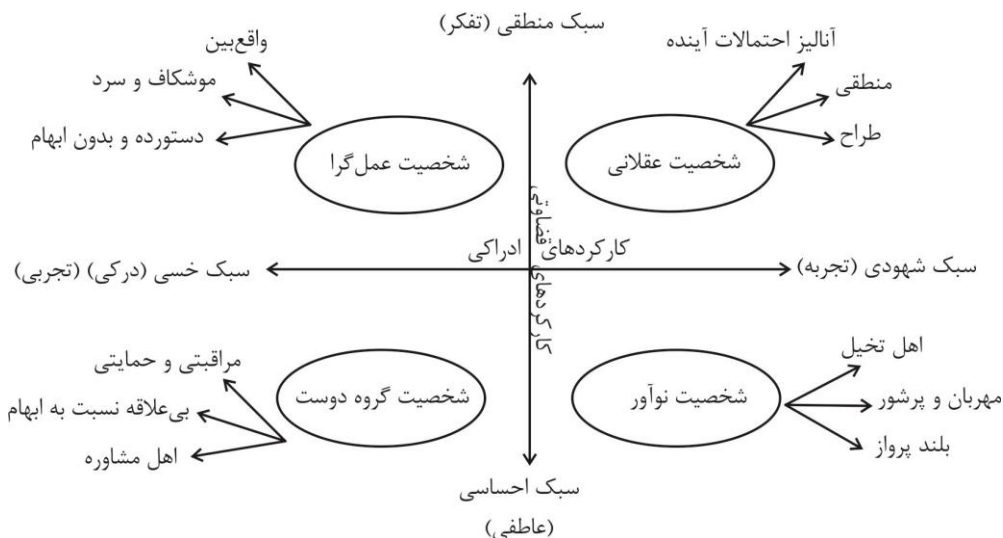
الگوی اصلی مدیریت استراتژیک

- بطور کلی مدیریت استراتژیک شامل چهار عنصر اساسی است:
 - ۱- کنکاش محیطی: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی بین افراد کلیدی درون سازمان است هدف از این بررسی شناسایی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی است که آینده‌ی سازمان را رقم خواهد زد عوامل خارجی شامل محیط کلان و محیط وظیفه‌ای (تحلیل صنعت) است و محیط داخلی شامل ساختار، فرهنگ و منابع است.
 - ۲- تدوین استراتژی: عبارت است از طراحی برنامه‌های بلندمدت برای مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در قالب قوتها و ضعف‌های سازمانی.
 - هانگر و ویلن معتقدند تدوین استراتژی شامل مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌ها است.
 - دیوید معتقد است تدوین استراتژی شامل تعیین مأموریت، کنکاش محیطی، تعیین اهداف بلندمدت، تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها است.
 - ۳- اجرا استراتژی (چگونگی ظاهر سازی استراتژی):
 - هانگر و ویلن معتقدند اجرای استراتژی شامل برنامه‌ها، بودجه‌ها، تخصیص منابع و رویه‌ها است.
 - دیوید معتقد است اجرای استراتژی شامل تعیین اهداف سالانه، سیاست‌ها و تخصیص منابع است.
 - ۴- ارزیابی و کنترل: به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد اشاره دارد روملت برای ارزیابی استراتژی از چهار معیار بهره‌می‌گیرد که عبارتند از همخوانی (سازگاری) (consistency)، هماهنگی (consonance)، امکان‌پذیری (Feasibility) و مزیت (Advantage).



سبک‌های شناختی

در مجموع براساس کارکردهای ادراکی و قضاوتی می‌توان چهار سبک شناختی برای مدیران در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل در نظر گرفت.



ابزارها و ویژگی‌ها	تمرکز بر	ترجیحات شناختی
مبتکر، منسجم، کار غیر تکراری، توجه به تجربه و استعاره	حل مسأله جدید، الگوها و ایده‌ها، صبور در مسائل پیچیده	شهودی
انطباق پذیر، واقع‌بین، مرور تمام راه-حلها، انجام یک کار تکراری با دقت تا انتها	حل مسائل عادی و تکراری، توجه به رویدادها و فعالیت‌ها، بی‌صبر در مسائل پیچیده	حسی (ادراکی)
مشاق، باهوش، همدرد، رابطه‌ی خوب با دیگران، توجه به احساسات افراد	افراد، ارزشها، خشنودسازی افراد	احساسی
مقررات دقیق، منضبط، قابل اطمینان، خطی، کمی	روابط علت و معلول، برخوردهای منصفانه، تحلیل موضوعات	تفکر (منطقی)

گرایش راهبردهای با توجه به سبک‌های شناختی عبارتند از:

- ۱- گرایش نوآور (دورنما و چشم‌انداز): به زمان آینده توجه دارد و عمدتاً از ترکیب شهودی و احساسی ایجاد می‌شود.
- ۲- گرایش تحلیلی (عمل‌گرا): به آینده نزدیک و گذشته توجه دارد و عمدتاً از ترکیب منطق و حس (ادراک) ایجاد می‌شود.
- ۳- گرایش انعکاسی: به زمان جاری توجه دارد و عمدتاً تحت تأثیر حس (درک) است.
- ۴- گرایش محافظه‌کارانه: به گذشته توجه دارد و عمدتاً از ترکیب احساسی و شهود ایجاد می‌شود.
- ۵- گرایش بازسازی: به آینده از طریق گذشته توجه دارد و عمدتاً از ترکیب حس، منطق، شهود و احساس ایجاد می‌شود.

ابزارهای اجرای استراتژی

- اجرای استراتژی نیاز به دو ابزار دارد:
 - ۱- استراتژی در سطح وظیفه: مزایای رقابتی و قابلیت‌های تمایز و برجسته‌ای که شرکت‌ها در جستجوی آنها هستند در مهارت‌ها به منابع و توانمندی‌های سطح وظیفه‌ای خلاصه می‌شوند این استراتژی‌ها، روش‌هایی برای هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های تجاری سازمان به شمار می‌روند.
 - ۲- ساختار سازمانی: در ساختار باید به دو بعد تفکیک (تمایز شدن) و ادغام (یکپارچه شدن) بین قسمت‌های مختلف سازمان توجه کرد هر استراتژی داخل یک ساختار اجرا می‌گردد به همین سبب در مؤسسات بین ساختار با استراتژی یک پیوند وجود دارد. (اطلاعات کامل‌تر در فصل ۲۲)
- برای شروع فرآیند اجرای استراتژی، استراتژی‌سازان باید به سه پرسش پاسخ دهند:
 - ۱- چه کسانی مسئول اجرا هستند؟ منابع انسانی
 - ۲- چه کاری باید انجام شود؟ تکنولوژی
 - ۳- چگونه می‌خواهند آنچه نیاز است را انجام دهند؟ ساختار

معیارهای ارزیابی

- ۱- همخوانی (سازگاری): یعنی استراتژی با هدف‌های کوتاه‌مدت و سیاست‌ها باید سازگار باشد وجود تعارض سازمانی و اختلاف بین دوایر به معنی نشانه‌هایی از بی‌نظمی یا مخدوش بودن مدیریت است و وجود چنین مسائلی خود دلیل بر ناسازگاری استراتژیک است. همخوانی باید باعث قابلیت پذیرش شود قابلیت پذیرش عبارتست از اینکه، نتایج استراتژی،

عملکرد موردانتظاری از خود برجای بگذارند قابلیت پذیرش با سه موضوع مرتبط است: بازدهی- ریسک و واکنش‌های سهامداران و ذی‌نفعان

۲- امکان‌پذیر بودن: یک استراتژی نباید به گونه‌ای باشد که بیش از حد منابع موجود استفاده کند و نیز نباید مسائل حل نشدنی به وجود آورد و نهایتاً اینکه سازمان باید در محدوده‌ی منابع مالی، انسانی و فیزیکی از عهده‌ی اجرای آن برآید. دو رویکرد اصلی برای ارزیابی امکان‌پذیری استراتژی وجود دارد. که عبارتند از: امکان‌پذیری مالی، ارزیابی استقرار و به کارگیری منابع (فعلی و منحصر به فرد).

۳- هماهنگی (تناسب): مقصود از هماهنگی با عوامل محیطی این است که به هنگام ارزیابی استراتژی، استراتژیست‌ها باید مجموعه‌ای از روندها و نیز هر یک از روندها را مورد بررسی قرار دهند یک استراتژی باید واکنشی باشد که سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی نشان می‌دهد و خود را با این شرایط هماهنگ می‌کند پس تناسب معیاری است که خردمندان بودن استراتژی را مورد توجه قرار می‌دهد در تناسب استراتژیک باید به بهره‌برداری مناسب از SWOT توجه شود و انتظارات ذی‌نفعان مورد ملاحظه قرار بگیرد. (بعدا در فصل ۱۳ با ماتریس قدرت - توجه آشنا می‌شوید که نشان دهنده‌ی نوع رابطه‌ای است که مدیران معمولاً با ذی‌نفعان در چهار مربع مختلف برقرار می‌کنند)

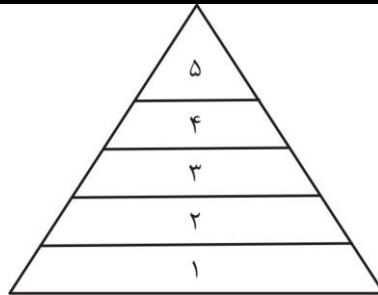
۴- مزیت رقابتی: اگر چه در ماتریس تعیین موقعیت و اقدامات استراتژیک (SPACE), (strategic position and Action Evaluation)

مزیت رقابتی که شاخص داخلی است اما در مقایسه با رقبا به عنوان یک عامل مربوط به عوامل خارجی جهت کسب برتری در یکی از سه زمینه‌ی منابع، مهارت‌ها و جایگاه‌های مخصوص بحث می‌شود.

• در مجموع همخوانی و امکان‌پذیری به طور عمده بر ارزیابی داخلی شرکت و هماهنگی و مزیت به طور عمده بر ارزیابی خارجی شرکت استوار است.

رهبری استراتژیک

- رهبری استراتژیک برعهده مدیران اجرایی است که مسئولیت کلی سود و زیان یک سازمان با آنهاست. جیم کالینز، هرم رهبری ۵ سطحی (level-5 leadership pyramid) را ارائه داده است این هرم یک چارچوب مفهومی است کمپانی‌های بزرگ و موفق همگی توسط مدیران اجرایی ۵ سطحی رهبری شده‌اند.
- مدیر سطح ۱: یک فرد بسیار توانا و با استعداد است و به دنبال ایجاد همکاری سازنده، از طریق انگیزه، استعداد، دانش و مهارت است او مشارکت و همکاری‌های سودبخشی را در سازمان ایجاد می‌کند.
- مدیر سطح ۲: مهارت‌های سطح یک را کاملاً فراگرفته عضوی از یک گروه مشارکتی است که به منظور تحقق اهداف تیمی در کنار و با دیگران به طور مؤثر تعامل و کار می‌کند.
- مدیر سطح ۳: یک مدیر لایق، همه چیز تمام و بسیار توانا است که کارها را به درستی انجام می‌دهد او یک مهره‌ی مؤثر بوده و با کارایی، منابع را سازماندهی می‌کند.
- مدیر سطح ۴: مدیر مؤثر و کارآمد سطح سه به رهبری تبدیل می‌شود که تعیین می‌کند که چه تصمیماتی صحیح هستند یک چشم‌انداز و مأموریت متقاعدکننده را اراده می‌دهد که به طور مؤثری شرکت را به سمت عملکرد بهتر و برتر هدایت می‌کند او کار درست را انجام می‌دهد پس رهبری اثربخش است.
- مدیر سطح ۵: رهبر اجرایی و رهبر استراتژیکی است که در درون سازمان یک عظمت پایدار ایجاد می‌کند ترکیبی از اراده و تواضع در این حالت دیده می‌شود.



- رهبری استراتژیک (strategic leadership) عبارت است از توانایی ایجاد چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان و ایجاد انگیزه در دیگران برای پذیرش آن چشم‌انداز.
- رهبری استراتژیک مشخصاتی دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:
 - ۱- دوراندیشی، بلاغت و ثبات
 - ۲- تعهد (از بالا به پایین)
 - ۳- توانایی دریافت اطلاعات (از کانال‌های رسمی و غیررسمی)
 - ۴- تمایل به تفویض اختیار و قدرت
 - ۵- زیرکی سیاسی (قدرت را با مهارت ایجاد کنند تا از طریق اجماع موافقت دیگران را کسب کنند، از طرح تفصیلی برنامه‌های خود پرهیز کنند تا مسائل غیرقابل پیش‌بینی در مسیر برنامه‌ها را ببینند و برنامه‌های استراتژیک خود را مرحله به مرحله طرح‌ریزی و اجرا کنند تا با تسلط حرکت کنند)

ذینفعان

- ذینفعان می‌توانند به دو دسته داخلی و خارجی در یک شرکت دسته‌بندی شوند ذینفعان داخلی مثل کارمندان، سهامداران، مدیران اجرایی، کارگران، کارفرمایان و اعضای هیأت مدیره. ذینفعان خارجی مثل مشتریان، رسانه‌ها، تأمین‌کنندگان، اتحادیه، جوامع، حامیان مالی، دولت و... بین ذینفعان باید رابطه‌ی مبادلاتی چندطرفه حاکم باشد. استراتژی ذینفعان (stakeholders strategy). یک هدف و مقصود یکپارچه برای مدیریت دسته‌ی گوناگونی از ذینفعان است که به طور موثری در رسیدن به مزیت رقابتی و تداوم آن نقش دارند. این استراتژی اجازه می‌دهد تا روابط تحلیل شوند تجارت صورت بگیرد و ایجاد ارزش و سود بوجود آید. باید از تمرکز یک جانبه روی دسته‌ی خاص از ذینفعان پرهیز کرد تا بقا و مزیت رقابتی به خطر نیفتد. افزایش اعتماد بین ذینفعان، هزینه‌های مبادلات مالی شرکت را کاهش می‌دهد ذینفعان خشنود، بیشتر همکاری می‌کنند و مدیریت موثر پیچیدگی در شبکه ذینفعان می‌تواند باعث انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری سازمانی بیشتری شود و... .
- چالش کلیدی مدیریت ذینفع این است که به طور موثری نیازهای ذینفعان مختلف را به موازنه برساند تحلیل اثر ذینفع یک ابزار تصمیم‌گیری را ارائه می‌دهد که با آن مدیران می‌توانند نیازهای ذینفعان مختلف را شناسایی کرده، اولویت‌بندی نموده و به آنها رسیدگی کنند. جهت تحلیل اثر ذینفع باید به پنج قدم توجه کرد:
 - ۱- احراز هویت ذینفع: ذینفع ما کیست؟ اولویت‌بندی، هویت، قدرت و نیازهایش (بشان) باید مشخص شود. (شناسایی مدعیان)
 - ۲- مطالبات و منافع ذینفع (ذینفعان): علایق و خواسته‌های ذینفعان را مشخص کنید. (درک ادعاهای مشخص بر علیه شرکت)
 - ۳- چه فرصت‌ها و تهدیداتی برای ذینفع (ذینفعان) حاضر ما وجود دارد؟
 - ۴- مسئولیت‌های اجتماعی ذینفعان چیست؟
 - ۵- مسئولیت اجتماعی شرکت corporate social Responsibility (CSR) ترکیبی از مسئولیت‌های اخلاقی و داوطلبانه است.