

دیوید کالیس

از سری کتاب‌های برگزیده دانشگاه هاروارد
راهنمای مدیران با مثال‌های واقعی

استراتژی

استراتژی مناسبی برای سازمان خود طراحی و اجرا کنید

ترجمه

دکتر علی شیرازی

عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

عنوان و نام پدیدآور : استراتژی: استراتژی مناسبی برای سازمان خود طراحی و اجرا کنید /

ترجمه علی شیرازی.

مشخصات نشر : مشهد: شرکت به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری : ۱۶۸ ص.

فروست : شرکت به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)، ۱۳۹۰.

شابک : 978-964-02-1651-4

وضعیت فهرست نویسی: فیبا.

یادداشت : Strategy: Create and implement the best strategy for your business, 2005. عنوان اصلی:

موضوع : برنامه ریزی استراتژیک

موضوع : برنامه ریزی سازمانی

شناسه افزوده : شیرازی، علی، ۱۳۳۵ -

شناسه افزوده : شرکت به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)

رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ ۴۵۵ الف / ۲۸ / HD۳۰

رده بندی دیویی : ۶۵۸ / ۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی : ۲۴۰۵۶۸۷



تأسیس شده

۱۳۲۹

استراتژی

استراتژی مناسبی برای سازمان خود طراحی و اجرا کنید

دیوید کالیس

ترجمه دکتر علی شیرازی

عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

ویراسته دکتر غلامرضا عنایتی

چاپ اول / ۱۳۹۰

۲۰۰۰ نسخه / وزیری

چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی - به نشر

شابک : ۴ - ۱۶۵۱ - ۰۲ - ۹۶۴ - ۹۷۸

حق چاپ محفوظ است

به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)

دفتر مرکزی: مشهد، ص. پ ۹۱۳۷۵/۴۹۶۹ و ۹۱۷۳۵/۱۵۷، تلفن ۳-۷۶۲۵۰۰۱، ۷۶۵۲۰۰۶، نمابر

دفتر تهران: ۸۸۹۶۰۶۴۰، ۸۸۹۶۲۳۰۱، نمابر ۸۸۹۶۵۹۸۲

آدرس اینترنتی: www.behnashr.com پست الکترونیک: publishing@behnashr.com

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست مطالب

۷	مقدمه مترجم
۹	مقدمه
۲۱	۱- تحلیل سوات ۱
۲۱	تحلیل محیط خارجی برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها
۲۳	تحلیل محیط خارجی
۳۴	چارچوب پنج عامله پورتر
۳۶	خلاصه
۳۷	۲- تحلیل سوات ۲
۳۷	تحلیل محیط داخلی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف
۳۸	قابلیت‌های اصلی
۴۳	وضعیت مالی
۴۴	مدیریت و فرهنگ
۴۵	روشی برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان
۴۸	خلاصه
۴۹	۳- انواع استراتژی
۴۹	کدام استراتژی مناسب کسب و کار شماست؟
۵۰	رهبری هزینه پایین
۵۷	متمایزسازی

۵۹	روابط با مشتری
۶۴	استراتژی تأثیر شبکه
۶۶	خلاصه
۶۹	۴- اقدامات استراتژیک
۶۹	مکانیزم‌های موفقیت
۶۹	دست‌یابی موقعیت در بازار
۷۲	ورود به بازار از طریق فرآیند نوآوری
۷۴	کاربرد استراتژی جودو
۷۶	ورود به بازار از طریق متمایزسازی محصول
۷۸	خلق و پیشگامی در بازار جدید
۸۰	خرید موقعیت
۸۳	خلاصه
۸۵	۵- از خلق استراتژی تا اجرا
۸۵	انطباق‌سازی
۸۹	کارکنان و مشوق‌ها
۹۲	فعالیت‌های حمایتی
۹۴	ساختار سازمانی
۹۶	فرهنگ و رهبری
۱۰۰	خلاصه
۱۰۱	۶- برنامه‌های عملی
۱۰۱	معماری اجرا
۱۰۲	از برنامه استراتژیک تا برنامه‌های عملی واحد
۱۰۴	هدف‌گذاری
۱۰۵	توافق بر اهداف کمی عملکرد
۱۰۷	طراحی مراحل عملی
۱۰۹	تعیین منابع مورد نیاز

۱۱۰	درک ارتباطات به هم پیوسته
۱۱۴	برآورد اثرات مالی
۱۱۴	یک نمونه برنامه عملی
۱۱۷	خلاصه
۱۱۹	۷- چگونه راه را ادامه دهیم
۱۱۹	احساس و واکنش به انحراف از برنامه
۱۱۹	مدل تعهد به استراتژی
۱۲۱	بازسنجی پیشرفت کارها
۱۲۵	ارزیابی‌های غیررسمی
۱۲۶	علل رایج در شکست اجرای استراتژی
۱۲۷	برنامه‌های اقتضایی برای حل مشکلات بالقوه
۱۳۱	خلاصه
۱۳۳	۸- ابعاد انسانی اجرا
۱۳۳	افراد شایسته را به کار بگیرید
۱۳۴	جلب حمایت و مشارکت افراد کلیدی
۱۳۶	حمایت از برنامه از طریق رفتار و پیام‌های ثابت
۱۳۷	توسعه ساختارهای توانمندساز
۱۳۸	جشن موفقیت‌ها
۱۴۰	ارتباطات بی وقفه
۱۴۳	خلاصه
۱۴۵	۹- استراتژی به عنوان کار در جریان
۱۴۵	به جلو نگاه کنید
۱۴۶	تا چه اندازه استراتژی شما خوب کار می‌کند؟
۱۵۴	علائم هشداردهنده
۱۵۹	رهبری تغییر استراتژیک
۱۶۰	خلاصه

مهم و اسامی در پاورقی هر صفحه آمده تا سوءبرداشت و یا ابهام در درک متن به حداقل برسد. امید است که این کتاب کاربردی، قدمی در جهت درک بهتر علم و هنر استراتژی و به کارگیری اصول و روش‌های مربوط به آن باشد.

علی شیرازی

تابستان ۱۳۹۰

www.ketab.ir

مقدمه

این کتاب درباره طراحی و اجرای استراتژی است. استراتژی خوب به همراه اجرای عالی، بهترین تضمین موفقیت هر شرکتی است؛ همچنین نشانه غیر قابل انکار مدیریت خوب به شمار می‌رود. به عنوان یکی از کتاب‌های مهم مدیریتی انتشارات دانشگاه هاروارد، این کتاب، همه جوانب موضوع استراتژی را بررسی نمی‌کند و از شما یک استراتژیست نمی‌سازد. با این وجود، کتاب حاضر، ضمن بررسی مهم‌ترین موضوعات استراتژی، شروع خوبی برای تقویت اعتماد به نفس در شماست.

طراحی استراتژی^۱ به معنای انجام کارهای درست، وظیفه اصلی مدیران ارشد و صاحبان کسب و کار^۲ است، اما اجرای استراتژی^۳ به معنای انجام درست کارهاست و شامل فعالیت‌های متفاوتی است. هر دو سطح: مدیران اجرایی ارشد و مدیران سطوح پایین‌تر باید توجه کافی به اجرای استراتژی داشته باشند، زیرا اگر استراتژی عالی باشد، ولی اجرای آن با شکست مواجه شود، بی ارزش است. عجیب اینکه مطالب بسیاری در مورد استراتژی نوشته شده است، اما در این نوشته‌ها به اجرای آن خیلی کمتر توجه شده است که امیدواریم این مشکل را در فصل‌های آینده این کتاب رفع کنیم.

1. strategy formulation (creation)

۲. واژه business به معنای سازمان تولیدکننده و یا عرضه‌کننده محصولات و خدمات به دیگران، شرکت یا بنگاه اقتصادی. در این کتاب بیشتر از «کسب و کار»، «شرکت» یا «تجاری» برای روان‌خوانی متن استفاده می‌شود.

3. strategy implementation

استراتژی چیست؟

استراتژی در مفهوم اصلی آن (از لغت یونانی strategos) یک اصطلاح نظامی برای توصیف هنر فرماندهان نظامی است. استراتژی به نقشه فرماندهان جهت چیدمان و مانور نظامی با هدف شکست ارتش دشمن گفته می‌شده است.

کارل وان کلازویتز^۱ نظریه پرداز جنگ در قرن نوزدهم، استراتژی را پیش‌نویس نقشه جنگ و شکل‌دهی هر عملیات و تصمیم‌گیری در مورد هر رویارویی تعریف می‌کند.

اخیراً و از زمانی که صف‌آرایی ملل مختلف در مقابل یکدیگر بیشتر شد، مفهوم استراتژی هم وسیع‌تر گشت. تاریخ نویس مشهور، ادوارد میدلر^۲، استراتژی را هنر کنترل و بهره‌برداری از منابع یک ملت یا ائتلافی از ملت‌ها - شامل نیروهای نظامی - جهت محافظت از مصالح حیاتی تعریف می‌کند.

مدیران شرکت‌ها همواره مفاهیم نظامی را دوست داشته‌اند، بنابراین جای تعجب نیست که آن‌ها مفهوم استراتژی را پذیرفته‌اند. آن‌ها استراتژی را برنامه‌ای برای کنترل و بهره‌برداری از منابع (انسانی، فیزیکی و مالی) با هدف توسعه و حفاظت منافع حیاتی‌شان می‌دانند. کنت اندروز^۳، اولین کسی بود که در مقاله کلاسیکش در سال ۱۹۷۱، تحت عنوان مفهوم سازمانی استراتژی، این ایده‌های جدید را به‌طور روشن بیان کرد. او چارچوبی را مطرح و توصیف نمود که هنوز هم مفید است؛ استراتژی یک کسب و کار می‌گوید: چه می‌تواند بکند - نقاط قوت و ضعف آن - و چه فرصت‌هایی برایش مهیاست - یعنی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی. تقریباً یک دهه بعد، مایکل پورتر^۴، استاد دانشگاه‌هاوارد این تعریف را دقیق‌تر کرد و استراتژی را فرمولی کلی دانست که یک شرکت برای رقابت انتخاب می‌کند.

1. Carl von Clausewitz
2. Edward Mead Earle
3. Kenneth Andrews
4. Michael Porter

بروس اندرسون،^۱ مؤسس گروه مشاوره بوستون^۲ و یکی از صاحب‌نظران استراتژی سازمان، مفهوم استراتژی و مزیت‌های رقابتی را به هم پیوند داد؛ مفهومی که شاید از اقتصاد قرض گرفته باشد. مزیت رقابتی، یک کارکرد استراتژی است که یک شرکت را نسبت به رقبایش، جهت خلق ارزش اقتصادی برای مشتری در موقعیت مناسبی قرار می‌دهد. اندرسون می‌گوید: «استراتژی، جستجوی سنجیده برای یک برنامه عملی است تا مزیت‌های رقابتی ایجاد شود. او اضافه می‌کند که منافع ناشی از داشتن استراتژی به صورت‌های مختلف دیده می‌شود.» تفاوت بین شما و رقبای شما اساس مزیت شماست.»

اندرسون معتقد است اگر دو رقیب، یک روش کسب و کار را انتخاب کنند، نمی‌توانند هم‌زمانی مسالمت‌آمیزی داشته باشند. آن‌ها برای بقا باید خود را از یکدیگر متفاوت کنند. هر کدام باید آنقدر متفاوت باشد تا مزیت بی‌نظیری^۳ را برای خود کسب کند. به عنوان مثال، در فروشگاه پوشاک مردانه در یک محل - یکی عرضه کننده پوشاک رسمی و دیگری پوشاک راحتی - می‌توانند ادامه حیات دهند و رونق بگیرند. نزدیکی فیزیکی آن‌ها حتی ممکن است منافع متقابل ایجاد کند. اما اگر هر دو فروشگاه محصولات یکسان بفروشند، یکی از آن‌ها نابود خواهد شد. در چنین وضعیتی، هر کدام باید به روش‌های مختلف، از جمله قیمت مناسب، تنوع محصول و محیط جذاب، تلاش کند مشتریان را راضی نگه دارد.

مایکل پورتر با ایده متفاوت بودن اندرسون موافق است: «استراتژی رقابتی در وجود تفاوت است. این به معنی انتخاب سنجیده از مجموعه متفاوتی از فعالیت‌ها جهت عرضه ترکیبی از ارزش‌هاست.» به این مثال‌ها توجه کنید:

- خطوط هوایی سات وست^۴ با تقلید از رقبایش سود آورترین شرکت حمل و نقل هوایی در آمریکای شمالی نشد، بلکه این شرکت با یک استراتژی که مشخصه آن کرایه ارزان‌تر، پروازهای مکرر، خدمات نقطه به نقطه و خدمات راضی‌کننده

1. Bruce Handerson

2. Boston Consulting Group

3. unique

4. Southwest

مشتریان بود، خود را از رقبایش متفاوت ساخت.

• ای‌بی^۱ روش متفاوتی برای خرید و فروش کالا ایجاد نمود: حراج آنلاین. مؤسسان شرکت، هدف مشابهی با آگهی‌های تبلیغاتی، سمساری‌ها و حراجی‌های معمولی داشتند، اما آن را برای همه ساده، کارآمد و قابل دسترس ساختند. حراج آنلاین، خدمات شرکت را از خدمات مشابهی که رقبا با روش‌های سنتی عرضه می‌کردند متفاوت ساخت.

• استراتژی تویوتا در طراحی موتورهای دوگانه سوز خودروهای سواری پریوس^۲، مزیت رقابتی از دیدگاه بخش مهمی از خریداران اتومبیل ایجاد کرد: افراد، خودروهایی می‌خواهند که برای محیط زیست بی‌خطر و ارزان‌قیمت بوده و از آخرین فناوری در مهندسی اتومبیل برخوردار باشد.

بنابراین، این استراتژی‌ها برای پیشگامانشان سودآور بود و مزایای رقابتی بسیاری در مواجهه با رقبایشان فراهم نمود. خطوط هوایی سات وست سودآورترین شرکت هوایی در آمریکاست. ای‌بی‌هنوز (در زمان نگارش این کتاب) موفق‌ترین شرکت اینترنتی است. تویوتا برای ماشین‌های دوگانه سوز خود، لیست انتظار ۴ ماهه دارد. متفاوت بودن می‌تواند به اشکال مختلفی ظاهر شود. همان طور که در مباحث آینده خواهیم دید، حتی شرکت‌هایی که محصولات مشابه محصولات رقبایشان عرضه می‌کنند، می‌توانند خود را از سایر شرکت‌ها متمایز سازند. برای مثال با ارائه قیمت بهتر، تحویل سریع‌تر و قابل اعتمادتر.

البته متفاوت بودن به خودی خود، مزیت رقابتی یا موفقیت تجاری به همراه نمی‌آورد. خودرویی با سرعت موشک، خودرویی متفاوت است، اما نمی‌تواند به اندازه کافی مشتری جذب کند تا موفق شود. در مقایسه، خودروهای دوگانه‌سوز (الکتریک/گازی) به گونه‌ای متفاوتند که ارزش اقتصادی بالایی برای مشتری در زمینه کارایی مصرف سوخت و کاهش آلودگی محیط دارند. آن‌ها ارزش‌هایی هستند که مشتری با رغبت برای آن‌ها پول می‌پردازد.

استراتژی چیست؟ استراتژی برنامه‌ای است که هدفش، کسب مزیت رقابتی برای شرکت از طریق متمایزسازی خود از رقبایش است. استراتژی بر این تأکید دارد که چه می‌خواهید انجام دهید، چه می‌خواهید بشوید و مهم‌تر این که چگونه برنامه‌ریزی کنید تا به مقصود خود برسید. از طرف دیگر، استراتژی در مورد کارهایی است که نباید انجام دهید: استراتژی، حدود یک بنگاه اقتصادی را مرزبندی می‌کند. یک استراتژی خوب که ماهرانه به اجرا در می‌آید، اهداف و جهت‌هایی را شناسایی می‌کند که وظایف کارکنان در هر سطح را تعیین نموده و سازمان را به مقصدش می‌رساند. سازمان بدون استراتژی، مانند کشتی بدون سکان، سرگردان است؛ به این طرف و آن طرف به دنبال فرصت‌ها می‌رود، اما هیچ وقت در استفاده خوب از آن‌ها موفق نمی‌شود.

استراتژی هر دو قسمت زمانی و عملیاتی را به فعالیت وامی‌دارد. برای مثال، جنرال الکتریک به فعالیت‌های متنوعی در کارخانه‌های مشغول است، از جمله ساخت موتور هواپیما، لوازم خانگی، سرویس شهری، روشنایی و سیستم‌های دارویی و پلاستیکی و سیستم‌های قدرت و توزیع برق و کنترل آن و همچنین اداره ان بی سی، یکی از شبکه‌های تلویزیونی مهم آمریکا. مدیران ارشدی که در این شرکت عظیم فعالیت می‌کنند یک استراتژی دارند. در عین حال، چون هر بخشی در بازار و محیط رقابتی مشخصی فعالیت می‌کند، استراتژی خاص خود را دارد؛ اما همه این استراتژی‌ها باید با استراتژی کلی سازمان منطبق باشند.

استراتژی در برابر مدل‌های تجاری

خیلی‌ها استراتژی را با اصطلاح عمومی و نسبتاً جدید مدل تجاری^۱ اشتباه می‌گیرند. این اصطلاح، اولین بار در اواخر دهه ۱۹۸۰ به کار برده شد؛ زمانی که مردم شروع به استفاده از کامپیوترهای شخصی و نرم‌افزارهای صفحه گسترده^۲ نمودند. این نوآوری در زمینه نرم افزارها باعث شد از آن به عنوان مدلی برای برآورد هزینه و درآمد

1. business model

2. spreadsheet

سازمان‌ها استفاده شود. بعد از استقرار این مدل، فقط چند ضربه روی صفحه کلید کافی بود تا تغییرات مورد نظر، به عنوان مثال، در قیمت واحد، سود سهام و قیمت فروش مشاهده شود. اظهاریه‌های مالی اصلی‌ترین سندهای مدل تجاری بودند. زمانی که تب دات کام^۱ شایع شد، اصطلاح مدل تجاری کاملاً رایج شده بود، اما هنوز هم خیلی‌ها واقعاً مفهوم آن را درک نمی‌کنند.

صاحب‌نظران، مدل تجاری را زیربنای اقتصادی یک استراتژی می‌دانند. مشاور مدیریت جوون مارگرتا^۲، مقدمه مفیدی برای مدل‌های تجاری تحت عنوان «چرا مدل‌های تجاری مهم‌اند؟» تهیه نموده است. او در سال ۲۰۰۲ در مقاله‌ای در مجله بازرگانی هاروارد^۳، مدل‌های تجاری را نوعی زنجیره ارزشی توصیف کرد که در هر سازمانی کاربرد دارد. او می‌نویسد: به طور کلی، این زنجیره دو بخش دارد؛ بخش اول شامل همه فعالیت‌های مرتبط به ساخت چیزی است؛ مانند طراحی، خریدن مواد خام، ساختن و... قسمت دوم شامل همه فعالیت‌هایی است که برای فروش چیزی صورت می‌گیرد مانند: بازاریابی، فروش و توزیع محصول یا عرضه خدمات.

بنابراین، مدل‌های تجاری بیشتر درباره مکانیزم‌های تولید و توزیع محصولات و خدمات یک شرکت است و کمتر درباره چیزهایی است که آن‌ها را از نظر مشتریان متمایز ساخته و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. یک مدل تجاری به این سؤالات پاسخ می‌دهد: این محصول به چه کاری می‌آید؟ کدام منطق اقتصادی توضیح می‌دهد که می‌توانیم با عرضه این کالا و با قیمت مناسب برای مشتری ارزش آفرینی کنیم؟

هر سازمان ماندگاری، بر یک مدل تجاری هوشمندانه بنا می‌شود؛ اما مدل تجاری، استراتژی نیست، اگرچه خیلی‌ها این دو را به جای هم به کار می‌برند. مدل‌های تجاری به عنوان یک سیستم به این می‌پردازند که چگونه اجزای یک کسب و کار باید باهم ترکیب شوند تا سود حاصل آید، اما آن‌ها هیچ نقشی در یک بعد مهم عملکرد، یعنی رقابت، ندارند. این وظیفه استراتژی است.

1. dot-com

2. Joan Magretta

3. Harvard Business Review

برخی از قدرتمندترین و سودآورترین شرکت‌های امروزی از مدل‌های تجاری‌ای استفاده می‌کنند که هم منطقی و جذابند و هم پتانسیل اقتصادی خوبی دارند. ^۱ دل یک نمونه از این شرکت‌هاست.

ای‌بی، شرکت حراج آنلاین، مثال دیگری است که از یک مدل خیلی ساده و سستی استفاده می‌کند. مانند یک شرکت تلفن، ای‌بی، زیر ساختی ایجاد کرده است که به مردم اجازه می‌دهد تا با یکدیگر ارتباط داشته باشند و مانند شرکت تلفن، از هر تماس، حق‌الزحمه کمی دریافت می‌کند. این زیرساخت، مبتنی بر وب، ^۲ نرم‌افزار، کاربران، و قوانین رفتاری است که مجموعه‌ای از خریداران و فروشندگان را برای بازدید از سایت و انجام معامله انواع کالاها - از خاطرات الیس تا اتومبیل کورسی پورش - هدایت می‌کند. شرکت، نقشی در معاملات ندارد، لذا از بسیاری هزینه‌هایی که دیگر مشاغل متحمل می‌شوند، اجتناب می‌ورزد. مسئولیت شرکت فقط حفظ یکپارچگی فرآیند حراج و سیستم اطلاعاتی است تا خرید و فروش ممکن شود.

مدل ای‌بی، به عنوان یک مکانیزم تولید درآمد، بسیار ساده است. درآمدهای شرکت حاصل حق الزحمه‌ای است که از فروشندگان محصول به دست می‌آید. هزینه ساخت و نگهداری زیرساخت آنلاین و بازاریابی، توسعه خدمات، هزینه‌های عمومی و اداری از این درآمدها کسر می‌شود و باقی‌مانده، سود سهامداران شرکت است.

علاوه بر سادگی، موفقیت بزرگ مدل ای‌بی در این است که تعداد کمی کارمند حقوق بگیر دارد و پیمانکارهای بیرونی حجم بالایی از کارها را انجام می‌دهند. بنابراین افزایش حجم معاملات (و درآمد) با هزینه نسبتاً کمی همراه است. نرم‌افزارها و سرورها سهم عمده‌ای از کارها را به عهده دارند. اما این کارها با استراتژی شرکت تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای دارد. استراتژی ای‌بی ساخت و حمایت از کارایی بازار در وب است که اجازه می‌دهد هر کسی در هر مکانی بتواند هر چیزی را که می‌خواهد، بخرد و یا بفروشد.

همان‌طور که این مثال روشن می‌سازد، استراتژی و مدل‌های تجاری، دو مفهوم

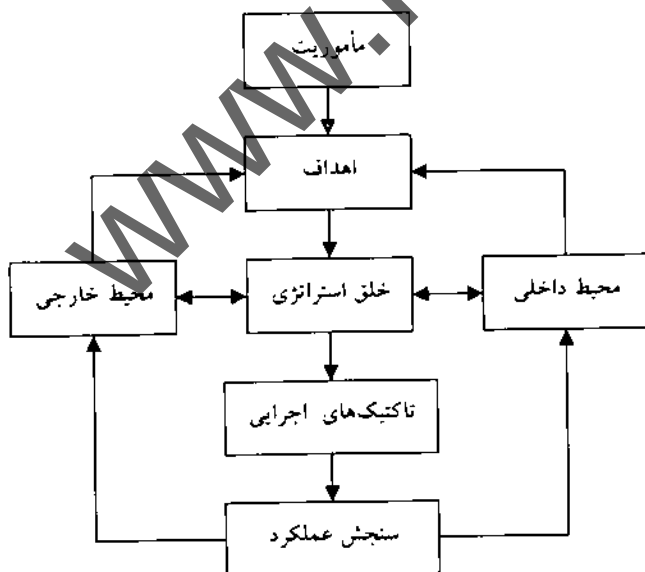
1. Dell

2. Web

متفاوتند: اگرچه ممکن است مفاهیمی مرتبط به هم باشند. در حالی که استراتژی، تفاوت و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، مدل تجاری بیانگر منطق اقتصادی چگونه کار کردن و تولید درآمد است.

فرآیند استراتژی

همانند بسیاری از کارهای مهم در کسب و کار، طرح و اجرای استراتژی یک فرآیند است: یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند. این فرآیند در شکل ۱ توصیف می‌شود. در اینجا ما می‌بینیم که خلق استراتژی بر مأموریت شرکت استوار است، یعنی قصد و کاری که شرکت می‌خواهد برای مشتریان و سایر گروه‌های ذینفع انجام دهد. با توجه به مأموریت شرکت، مدیریت ارشد تعیین‌کننده اهدافی است که میزان پیشرفت در مأموریت سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. اهداف، همان‌طور که در شکل نشان داده می‌شود، باید از طریق درک واقعی از محیط کسب و کار، بازار و توانایی‌های داخلی سازمان به دست آیند.



شکل ۱: فرآیند استراتژی

خلق استراتژی معمولاً با مطالعات و تحلیل‌های وسیع شروع می‌شود و فرآیندی است که مدیران ارشد به ترتیب اولویت بر موضوعاتی متمرکز می‌شوند که در موفقیت درازمدت شرکت تعیین‌کننده‌اند. تحلیل فرآیندی که کلیه مدیران را شامل می‌گردد، موفقیت دراز مدت سازمان را به همراه می‌آورد. برای هر مسأله اولویت‌دار، از واحدها و تیم‌ها خواسته می‌شود تا برنامه‌های عملیاتی ارائه دهند. زمانی که این برنامه‌های عملی ارائه شدند، اهداف استراتژیکی شرکت و جهت‌گیری‌ها مشخص می‌شوند.

طراحی استراتژی زمان‌بر است و نیاز به یک سری اطلاعات دارد که بین مدیران ارشد و بخش‌های عملیاتی رد و بدل می‌شود تا از این طریق، همه واحدها، برنامه را مورد آزمایش، بحث و اصلاح قرار دهند. در نتیجه، فعالیت‌های برنامه‌ریزی مختلف به موازات هم رخ می‌دهند.

درگیر شدن بخش‌های عملیاتی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مهم و الزامی است. واحدهای عملیاتی، دانش قابل توجهی درباره توانایی‌های خود و محیط‌های رقابتی دارند که در آن کار می‌کنند. افراد در واحدهای عملیاتی می‌توانند در مورد آنچه شرکت باید انجام دهد و مقصدی که باید به آن برسد، پیشنهادات آگاهانه بدهند. به علاوه، واحدهای درگیر در فرآیند برنامه‌ریزی به احتمال قوی از برنامه‌هایی که خود در آن سهم داشته‌اند حمایت می‌کنند. واحدها، مراکز اجرایی یک سازمان‌اند. این واحدها، رهبری افراد و مهارت‌های مورد نیاز را برای اجرای مؤثر برنامه‌ها دارند. سازمان‌هایی که واحدها را در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سهیم نمی‌کنند، معمولاً نتایج ضعیف تری نسبت به سازمان‌هایی که این را انجام می‌دهند به دست می‌آورند.

وقتی همه واحدها با یکدیگر در فرآیند برنامه‌ریزی همکاری کنند، مدیران ارشد و مسؤولان واحدها اطمینان پیدا می‌کنند که استراتژی‌های شرکت و واحدها با یکدیگر سازگاری دارند و این به اجرای موفقیت‌آمیز برنامه کمک شایانی می‌کند.

محتوای فصل‌های کتاب

استراتژی با هدف گذاری آغاز می‌شود که طبیعتاً از مأموریت سازمان سرچشمه می‌گیرد. اهداف، از طرف دیگر، تحت تأثیر تحلیل مستمر محیط خارجی و قابلیت‌های

درونی سازمان است. همچنین، گزینه‌های استراتژیکی برای یک شرکت ناشی از فرآیند واقعیات داخلی و خارج سازمان پدیدار می‌شود. برنامه‌ریزان استراتژیک، این فعالیت را تحلیل سوات^۱ می‌نامند که به معنای تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. فصل ۱ به شما کمک خواهد کرد که فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی را ارزیابی کنید. فصل ۲ بر روی نقاط قوت و ضعف شرکت متمرکز است.

دانش در مورد محیط داخلی شرکت، بیانگر مفاهیم عملی در مورد این که چه اهداف و استراتژی‌هایی برای شرکت، شدنی و امیدبخش‌تر است می‌باشد. این فصل بر مهم‌ترین موضوعات در شرکت که نقاط قوت و ضعف آن‌ها باید ارزیابی شود، تأکید دارد و شامل قابلیت‌های اصلی،^۲ فرآیندها، وضعیت مالی، مدیریت و فرهنگ است.

هنگامی که شما درک درستی از نقاط قوت و ضعف شرکت خود و محیط خارجی که باید در آن کار کنید داشته باشید، این سؤال پیش می‌آید که: «چه نوع استراتژی را باید دنبال کنیم؟» استراتژی‌های زیادی برای انتخاب وجود دارد. فصل ۳، چهار نوع استراتژی و شرایط موفقیت در هر کدام را توصیف می‌کند: رهبری هزینه پایین، متمایزسازی محصول، خدمات، مشتری - مداری و تأثیرات شبکه. احتمالاً یکی از این استراتژی‌ها برای شرکت شما مناسب خواهد بود و موقعیت قابل دفاع و سودآوری در بخشی از بازار برای شرکت ایجاد خواهد کرد.

در ادامه بحث در فصل ۴، چگونگی ورود و ایجاد موقعیت قابل دفاع در بازار را مطرح می‌کنیم. این فصل، چند حرکت استراتژیک را مورد بررسی قرار می‌دهد: یافتن یک جایگاه مناسب در بازار، استفاده از نوآوری جهت غلبه بر موانع ورود به بازار، اصول استراتژی جود و غیره.

داشتن یک استراتژی بزرگ، تنها بخشی از چالش‌هاست. توجه یکسان یا حتی بیشتری باید به اجرای استراتژی داده شود، یعنی مکانیزم‌های متعددی که نیت استراتژیک را به عملیاتی با نتایج دلخواه تبدیل می‌کند. فصل ۵، ما را از خلق استراتژی به سوی اولین مرحله اجرای آن هدایت می‌کند و نیاز به انطباق

1. SWOT

2. core competencies

بین استراتژی و جزئیات چگونگی عملیات روزانه شرکتان را توضیح می‌دهد. انطباق‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی با طراحی و اجرای برنامه‌های عملی در سطح واحدها آغاز می‌شود. فصل ۶، فرآیند برنامه‌ریزی عملی را به چند گام اصلی تقسیم می‌کند. همچنین در این فصل، مثالی در مورد برنامه عملی رسمی یک شرکت مطرح می‌شود.

فصل ۷، درباره حرکت در جهت برنامه‌های عملی است. مدیران نمی‌توانند فقط یک سری دستورالعمل را ابلاغ کنند و انتظار داشته باشند که دستوراتشان بی‌کم و کاست انجام شود. در عوض، آن‌ها باید برنامه‌ها را با رفتارهای ثابت، آموزش و تقویت‌کننده‌های دیگر حمایت نمایند و همچنین باید به طور مداوم، استراتژی و مزایای آن را برای هر فرد در شرکت توضیح دهند.

کارکنان، مهم‌ترین عامل در اجرای استراتژی‌اند. بسیج انرژی و تعهد کارکنان در تغییرات استراتژیک اغلب بزرگترین چالش مدیریت است. کارکنان باید احساس کنند که نظراتشان در مورد برنامه‌هایی که باید اجرا کنند در نظر گرفته شده است، باید بدانند که موفقیت در انجام کارها در مسیر شغلی و موقعیتشان در شرکت حائز اهمیت است، باید تشویق شوند تا کارها را خوب انجام دهند و باید مشوق‌های واقعی را برای سخت کوشی‌شان دریافت کنند. در فصل ۸، به هر کدام از این عوامل پرداخته شده است.

هیچ استراتژی، حتی بهترین آن‌ها، برای همیشه مؤثر باقی نمی‌ماند. سرانجام در محیط چیزهایی تغییر می‌کند که استراتژی جاری را غیر مؤثر یا فاقد سودآوری می‌سازد. رهبران باید در مواجهه با تغییرات، هوشیاری نشان دهند. فصل ۹، توضیح می‌دهد چگونه مدیران می‌توانند اثربخشی استراتژی‌های جاری خود را ارزیابی کنند و تشخیص دهند که چه موقع در جذب و جلب رضایت مشتریان مشکل دارند. این فصل، نکاتی را در مورد چگونگی نظارت بر عملکرد استراتژی و جاهایی که مداخله مدیران ضروری است، مطرح می‌کند. این مطالب توضیح مختصری در مورد محتوای فصل‌های مختلف کتاب بود؛ اما بخش‌های آخر کتاب هم می‌تواند برای شما مفید باشد. در ابتدا پیوستی که شامل موارد زیر است:

کاربرگ جهت تحلیل سوات

از تحلیل سوات که در فصل‌های ۱ و ۲ توضیح داده می‌شود، برنامه‌ریزان استراتژی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده می‌کنند. این کاربرگ به شما کمک می‌کند تا در اندیشیدن و ارزیابی عوامل داخل و خارج سازمان سیستماتیک باشید.

کاربرگ جهت ساختار شکست کار

ساختار شکست کار^۱ از هنر و علم مدیریت پروژه گرفته شده و یکی از ابزارهای اجرایی است که در کتاب توصیف شده است. شما می‌توانید این کاربرگ را جهت تقسیم وظایف بزرگ به اجرای تشکیل‌دهنده‌اش مورد استفاده قرار دهید و زمان مورد نیاز برای تکمیل آن‌ها را برآورد نمایید.

گزارش پیشرفت پروژه

اگر شما اجرای استراتژی خود را در قالب یک پروژه تعریف می‌کنید، گزارش پیشرفت پروژه ابزار مفیدی برای ارزیابی پیشرفت مراحل اصلی، تصمیمات کلیدی و وضعیت بودجه است.

پیوست کاربرگ با واژه نامه اصطلاحات مخصوص در مباحث طراحی و اجرای استراتژی دنبال می‌شود.

محتوای این کتاب، عمدتاً حاصل یافته‌های تحقیقات منتشر شده در کتاب‌ها و مقالات ۲۴ سال اخیر می‌باشد که به نگارش در آمده است. بسیاری از این مطالب برای اولین بار در مجله بازرگانی هاروارد ظاهر شده است. برخی از بهترین مطالب موجود در بحث اجرای استراتژی در مربیگری مدیریت هاروارد^۲ و خدمات آنلاین انتشارات دانشکده بازرگانی هاروارد قابل دسترسی است.