

فرایند مدیریت استراتژیک

مصطفی حاجی امینی

mha@tourismscience.ir

همه ما درکی کلی از کلمه استراتژی داریم که شاید درست باشد. استراتژی را می‌توان در مقابل تاکتیک دانست. استراتژی اولاً بلندمدت است، یعنی هرگاه ما به آینده توجه کنیم مفهوم استراتژی معنی پیدا می‌کند و بدون آن چنین کلمه‌ای خالی از معنی است. در نگاه اول با این توضیح می‌توان به سادگی دریافت که استراتژی منافع بلندمدت را مورد توجه دارد، پس گاه منافع کوتاه‌مدت قربانی منافع بلندمدت می‌شوند....

فرایند مدیریت استراتژیک

مصطفی حاجی امینی^۱

۱- استراتژی چیست؟

همه ما درکی کلی از کلمه استراتژی داریم که شاید درست باشد. استراتژی را می‌توان در مقابل تاکتیک دانست. استراتژی اولاً بلندمدت است، یعنی هرگاه ما به آینده توجه کنیم مفهوم استراتژی معنی پیدا می‌کند و بدون آن چنین کلمه‌ای خالی از معنی است. در نگاه اول با این توضیح می‌توان به سادگی دریافت که استراتژی منافع بلندمدت را مورد توجه دارد، پس گاه منافع کوتاه‌مدت قربانی منافع بلندمدت می‌شوند.

کلمه استراتژی همچنین رابطه تنگاتنگی با برنامه و طرح دارد، بدین صورت که راهی را برای رسیدن به اهدافی مشخص می‌کند. بعضی این اهداف را نیز جزء استراتژی می‌دانند و بعضی دیگر آن را جدا از اهداف توصیف می‌کنند اما در هر حال استراتژی بدون هدفی که طبق گفته‌های قبل بلندمدت است، بدون معنی خواهد بود. خیلی ساده، همیشه چنین نیست که هر حرکتی که در زمان خود بهترین حرکت است در آینده نیز موجب منفعت شود، زیرا ابتدا هدفی بلندمدت مشخص می‌شود و سپس فعالیت‌های کوتاه‌مدت طوری انجام می‌شود که در بلندمدت به آن هدف دست یابیم. این اصل که بهینه بودن همه اجزا لزوماً موجب بهینه بودن رفتار کل سیستم متشکل از آن اجزا می‌شود در یک نقطه دیگر از برنامه ریزی سازمان نیز درست است و آن نیز مجموعه‌های زیرین یک سازمان هستند مثلاً بهینه بودن رفتار بخش‌های مختلف (یکی از اهداف اصلی) را در کل بیشینه نمی‌کند، لذا استراتژی کل سازمان را در بر می‌گیرد و به نوعی کلان است و موجب می‌شود حرکات اجزا در مجموع بهینه شود، حتی اگر بعضی خود را فدای دیگران کنند. این رفتار نیز فقط زمانی شکل می‌گیرد که رفتار زیر سیستم‌ها در راستای اهدافی باشد که آن اهداف در راستای هدف کل سازمان باشند. به قولی دیگر استراتژی به اجزا کمک می‌کند که درک کنند چه اهدافی برای کل سازمان مفیدتر است.

۲- فرایند مدیریت استراتژیک

مانند هر فرایند مدیریتی دیگر خیلی ساده می‌توان آن را شامل تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل دانست اما این طور فعالیت در قالب مدیریت استراتژیک بصورت زیر خواهند بود؛ ابتدا اهداف استراتژیک تعیین می‌شود. چنانکه گفته شد هر هدف در راستای هدفی کلانتر قرار دارد. اجازه دهید، کلانترین هدف سازمان را تحقق رسالت آن بدانیم. در مورد رسالت و چشم‌انداز صحبت خواهیم کرد. با توجه به این عناصر، اهداف کلی بلندمدت در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود.

۲-۱- مأموریت

مأموریت به زبان ساده وظیفه سازمان در جامعه را مشخص می‌کند و بیان می‌دارد که سازمان برای چه وظیفه‌ای آمده است. در صورتی که این مأموریت تحقق پیدا کند اولاً سازمان بقاء خواهد یافت، ثانیاً سودآور خواهد بود و ثالثاً بعد از مدتی در محیط نهادینه خواهد شد. ترسیم چنین شرایطی چشم‌انداز نامیده می‌شود. توجه داشته باشید برای بقاء سازمان لازم است که مأموریت، کلی باشد اما نه آنقدر

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

کلی که نتوان آن را تحقق بخشید. مثلاً ما بخاری تولید می‌کنیم بیشتر یک هدف است تا یک مأموریت، چون بعد از مدتی ممکن است کسی دیگر نیازمند آن نباشد. توجه داشته باشید، سازمان نیازی را از جامعه رفع می‌کند و جامعه در مقابل به سازمان ارزش منتقل می‌کند که شکل مالی آن سود مالی است. این یکی کمی بهتر است «ما خانه‌های شما را گرم می‌کنیم» اما بیشتر شبیه شعار است. شاید این یکی بهتر باشد. «ما برای شما آسودگی فراهم می‌کنیم» این یکی خیلی کلی است. ممکن است این مأموریت که «ما وسایل گرمایش سرمایه‌گذاری تولید می‌کنیم» بهترین گزینه باشد که البته بهتر از همه، نظر استراتژیست‌های سازمان است. اما مأموریت چه فایده‌ای دارد؟ اول اینکه مشخص می‌شود، سازمان چه می‌خواهد انجام دهد و چرا جامعه (محیط) باید آن را بپذیرد. این مشخص بودن هم از دیدگاه خارجی مفید است، یعنی جامعه می‌پذیرد که این سازمان بقاء پیدا کند و هم از دیدگاه داخلی به این معنی که عناصر داخلی زیر پوشش یک شعار برای رسالت سازمان تلاش می‌کنند. توجه داشته باشد بحث‌های بسیار زیادی در مورد اینکه مأموریت چیست و چه موقع تعیین می‌شود و چیزهای دیگر مطرح است اما از دیدگاه کاربردی بیانیه‌ای کلی هدف سازمان را مشخص می‌کند و سپس همه در راستای تحقق آن تلاش می‌کنند. پس اولین گام تعیین مأموریت در سطوح بالای سازمان است.

۲-۲- برنامه ریزی استراتژیک

هر فرآیند برنامه‌ریزی اول مشخص کردن اهداف و سپس ترسیم راه رسیدن به آنهاست. برای مشخص شدن اهداف باید محیط سازمان و خود سازمان تحلیل شوند این تحلیل همچنین در انتخاب این راه نیز مفید است. این مرحله در اصل تعیین استراتژی سازمان است. سپس در سه گام این مرحله انجام می‌شود. اول؛ تجزیه و تحلیل محیط بیرونی دوم؛ تجزیه و تحلیل سازمان سوم؛ تعیین استراتژی.

۲-۲-۱- تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

کل محیطی که سازمان در آن قرار دارد، محیط بیرونی سازمان را تشکیل می‌دهد. اما نه کل این محیط از طرف سازمان قابل درک است و نه می‌تواند روی آن تأثیر بگذارد. لذا اجازه دهید محیط بیرونی سازمان را این‌گونه تقسیم کنیم. محیط واقعی‌ای اطراف سازمان وجود دارد که سازمان به عنوان یک زیر سیستم از آن تأثیر می‌پذیرد این محیط، محیط واقعی یا محیط حقیقی است. زیر مجموعه‌ای از این محیط، محیطی است که از طرف سازمان قابل درک است. البته این دامنه و محدوده این محیط بسته به میزان توانایی تحلیل مدیران و البته ابزارهای مدیریتی، قابل تغییر است اما در هر حال استراتژیست باید سعی کند تمام آنچه را که می‌تواند از محیط درک کند، مورد توجه قرار دهد. اما آنچه سازمان می‌تواند بر آن تأثیر گذارد نیز زیر مجموعه دیگری از محیط است. نکته مهم آن است که با توجه به اینکه محیط در حال تغییر است نتایج عملکردهای محیط گاه قابل پیش‌بینی نیست و یا اگر قابل پیش‌بینی نیز باشد با عدم قطعیت همراه است. بنابراین این محیط زیر مجموعه‌ای از محیط قابل درک نیست. لذا در جمع بندی تصمیمات با استفاده از اطلاعاتی از محیط قابل درک صورت می‌گیرد و تأثیرات خود را روی محیط عملیات نشان می‌دهد. اختلاف بین این دو عامل اصلی عدم قطعیت در تصمیم‌گیری است. آن چیزی که در داخل دو محیط قرار دارد، مهمترین محیطی است که باید تحلیل شود، یعنی آن محیطی که می‌توان درک کرد و مستقیماً بر سازمان تأثیر می‌گذارد و سازمان نیز می‌تواند بر آن تأثیر گذارد. درجه دوم اهمیت تأثیرات غیر مستقیم است، یعنی تأثیرات غیرمستقیم و تأثیراتی که رفتار سازمان بر محیط خواهد گذاشت و در نهایت تأثیراتی که تأثیرات رفتار سازمان بر محیط خواهد گذاشت

خروجی مرحله تجزیه و تحلیل محیط علاوه بر مجموعه‌ای از اطلاعات در رابطه با محیط که برای سازمان قابل توجه است، شامل لیستی از تهدیدها و فرصت‌ها می‌شود که چکیده تمام این مطالعات است و در آینده خواهیم دید که استراتژی‌های سازمان باید به گونه‌ای باشند که از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کنند و در عین حال سازمان را در مقابل تهدیدها مقاوم سازند.

۲-۲-۲- تجزیه و تحلیل داخلی

اینکه توانایی‌ها و استعدادهای خود را به بشناسیم و روی آنها سرمایه‌گذاری کنیم یکی از اصولی است که در هر کجای زندگی کاربرد دارد. علت کاربرد این اصل بسیار ساده است، منابع همیشه محدود هستند و باید به بهترین نحو از آنها استفاده شود. فرض کنید، فردی نابینا روزی چندین ساعت نقاشی تمرین کند به احتمال زیاد حتی بعد از سال‌ها نیز نقاشی‌های هنرمندانه‌ای نخواهد کشید. اما اگر همین فرد به جای نقاشی، موسیقی تمرین کند شاید با تلاش خیلی کمتر نتایج بهتری بگیرد. تجزیه و تحلیل داخلی نیز بسیار وابسته به نوع سازمان است. در کل خروجی این مرحله لیستی از قوت‌ها و ضعف‌ها است که باید مشخص شود. این مراحل در لغت بسیار ساده هستند اما گاه در اجرا چندین ماه وقت نیاز دارند. در هر حال توجه کنید قوت‌های شما مشخص می‌کند چه مزیت رقابتی‌ای نسبت به دیگر رقبا دارید و این شاید هر چیزی باشد که شما دارید و دیگران ندارند و بالعکس نقاط ضعف چیزهایی هستند که شما ندارید اما باید داشته باشید.

۲-۲-۳- تعیین استراتژی

این گام در اصل تعیین برنامه‌ای است که سازمان باید اجرا کند. اهداف را نیز فراموش نکنید. خوب حال که رسالت سازمان مشخص است، تهدیدها و ضعف‌ها نیز مشخص شده‌اند و نقاط قوت و ضعف نیز معلوم هستند. بنابراین نوبت به تعیین اهداف و مسیرهای دستیابی به آنها است. اول اجازه دهید سریع بیان کنیم که اهداف باید خصوصیات یک هدف خوب را دارا باشند، مانند ساده بودن، قابل دستیابی بودن، قابل اندازه‌گیری بودن، چالشی بودن و دارای زمان بودن. به یاد دارید که استراتژی را مجموعه‌ای از اهداف و مسیرهای رسیدن به این اهداف تعیین کردیم.

اما این استراتژی‌ها چگونه باید تعیین شوند؟ اولاً رسالت سازمان را در نظر داشته باشیم. این نیم نگاه ما را یاری می‌دهد در بلند مدت یک مسیر مشخص را طی کنیم. ثالثاً چهار لیست فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف را به کار می‌گیریم. برای این کار از یک تحلیل معروف به نام SWOT^۲ استفاده می‌کنیم. در مورد این تحلیل، سخن بسیار است که در این بخش به توصیف آن نمی‌پردازیم.

۲-۳- اجرای برنامه استراتژیک

اجرای این استراتژی‌ها با تخصیص منابع در سطح کلان همراه است. اهداف بصورت سلسله مراتبی از بالا به پایین انتخاب می‌شوند که البته باید همسو با اهداف بالادست باشند. گاه این اهداف و منابع نیازمند زیرساخت سازمان برای اجرا هستند، یعنی گاه سازمان باید مجدداً بگونه‌ای تغییر کند که بتواند استراتژی‌های تعیین شده را اجرا کند. اجازه دهید، مجدداً دو بعد درون و برون سازمانی را با مشخصه‌های کارایی^۳ یا پاسخگویی^۴ برای بعد داخلی و نوع محصول دارای عدم قطعیت ضمنی بالا یا پایین برای بعد بیرونی انتخاب کنیم. عدم قطعیت ضمنی فاکتوری است که برای یک محصول با توجه به چرخه عمر آن میزان عدم قطعیت در تقاضا بصورت زیر تعیین می‌شود. هر چه عدم قطعیت در میزان تقاضا که وابسته به ماهیت محصول است، بالاتر باشد، عدم قطعیت ضمنی نیز بالاتر است. مثلاً محصول جدید که چرخه عمر کوتاهی دارد عدم قطعیت ضمنی بالایی دارد، چون مشخص نیست که چه میزان از آن استقبال می‌شود و چند وقت دیگر، مشابه یا حتی بهتر از آن به بازار خواهد آمد. البته احتمالاً این فاصله زیاد نخواهد بود

^۲ Strength Weakness Opportunities Threats

^۳ Efficiency

^۴ Responsibility

همانطور که مشاهده می‌کنید، استراتژی سازمان کاملاً نوع ساختار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چون برای اینکه سازمانی کارا باشد، باید ساختاری کاملاً متفاوت از سازمانی پاسخگو داشته باشد. سازمان کارا با ابعاد بالای موجودی، حمل و نقل و تولید سروکار دارد تا بتواند هزینه‌ها را کاهش دهد. در مقابل سازمان پاسخگو مقدار اندکی موجودی نگهداری می‌کند تا بتواند هر وقت که خواست تولیدش را تغییر بدهد. پس مشاهده می‌کنید علاوه بر توزیع منابع در راستای استراتژی، ساختار سازمان نیز باید در راستای استراتژی‌ها باشد.

۲-۴- کنترل استراتژیک

اگر همه چیز درست انجام شود، نیازی به کنترل نیست. اصولاً چنین بیان می‌شود که فعالیت‌های کنترل هیچ ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد نمی‌کنند، اما چون با عدم قطعیت در محیط و تغییر محیط سروکار داریم، کنترل به ما کمک می‌کند که؛ اولاً میزان پیشرفت را مشاهده کنیم. ثانیاً اگر کنترل به صورت دائمی باشد در صورت نیاز حتی می‌توان استراتژی‌ها را نیز تغییر داد. از مزایای دیگر کنترل این است که به طور ناخود آگاه یک سیستم ارزیابی عملکرد را نیز در خود دارد و باعث می‌شود عملکرد اجزای مختلف از برنامه‌ریزان استراتژیک گرفته تا مجریان آن مشخص شود. به هر حال کنترل آنچه انجام می‌دهیم کار مفیدی است و اصولاً یکی از فواید داشتن اهداف کلی و رسالت در سازمان این است که عملکرد کل سازمان را قابل کنترل می‌سازد. فقط توجه داشته باشید عملکرد هر زیر سیستم باید با توجه به اهدافی که از بالا به آن رسیده ارزیابی شود نه میزان بهینه بودن عملکرد آن بدون توجه به این اهداف. نباید فراموش کرد که فلسفه داشتن رسالت و اهداف کلی این بود که بعضی عناصر به نفع منافع کلی سیستم کنار بروند.