

انتشارات اندیشه ارشد

شرح پیشرفته

مدیریت استراتژیک

جامـــع‌ترین، کامـــل‌ترین و بروزترین کتـــاب

درسنـــامه جامع همـــراه با نکـــات طلایـــی

سؤالات طبقه‌بندی شده با پاسخنامه تشریحی

مؤلفین:

دکتر محمد کشاورز

اکرم نریمان

حجت عرب خزائلی

فهرست

مفاهیم و اصول برنامهریزی استراتژیک ۹
جایگاه استراتژی ۹
برنامهریزی استراتژیک یا راهبردی ۱۰
پارادایمهای مدیریت استراتژیک ۱۲
ویژگیهای تفکر استراتژیک ۱۲
مدیریت برنامه استراتژیک ۱۳
تعریف مدیریت استراتژیک ۱۴
مزایای مدیریت استراتژیک ۱۵
مزایای تجارت الکترونیک ۱۵
اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک ۱۶
مقایسه استراتژی در سازمانهای تجاری و نظامی ۱۶
موانع بالقوه پیشرفت برنامهریزی استراتژیک ۱۶
فرآیند هوشمندی رقابتی ۱۶
طبقه بندی هوشمندی رقابتی ۱۷
واژههای کلیدی در مدیریت استراتژیک ۱۷
مأموریت ۱۷
آرمان ۱۸
ارزش ۱۸
نقاط قوت و ضعف(عوامل داخلی) ۱۸
فرصتها و تهدیدها(عوامل خارجی) ۱۸
اهداف بلندمدت ۱۸
استراتژی ها ۱۸
اهداف سالیانه ۱۸
سیاستها ۱۸
انواع استراتژی ۱۹
انواع استراتژیهای اصلی عبارت از شش نوع هستند: ۱۹
استراتژیهای وظیفهای ۲۲
استراتژی برخورد با دولت ۲۳
استراتژیهای ملی ۲۳
مأموریت، آرمان و ارزشهای سازمان ۲۴
مأموریت سازمان ۲۴
فرآیند تنظیم و تدوین مأموریت سازمان ۲۵
ماهیت مأموریت سازمان ۲۶

آرمان سازمان ۲۷
ارزشهای سازمانی ۲۷
بررسی محیط خارجی ۲۷
بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی ۲۸
لزوم تجزیه و تحلیل محیط ۲۸
محیط خارجی سازمان ۲۸
فرآیند بررسی عوامل خارجی ۲۸
فناوری اطلاعات یکی از ابزارهای قوی در فرآیند بررسی عوامل خارجی میباشد. ۲۹
روشهای جمعآوری اطلاعات ۲۹
عوامل اقتصادی ۲۹
عوامل اجتماعی و فرهنگی ۲۹
عوامل جغرافیایی ۲۹
عوامل سیاسی و قانونی ۳۰
عوامل تکنولوژیکی ۳۰
عوامل رقابتی ۳۰
در آمریکا شرکتهای رقیب دارای هفت ویژگی هستند: ۳۱
ابزارها و تکنیکهای پیشبینی عوامل خارجی ۳۱
برای پیشبینی آینده چندین روش کمی وجود دارد: ۳۱
روشهای کیفی برای پیشبینی بسیار متنوع است و بطور کلی شامل موارد زیر میگردد: ۳۲
تجزیه و تحلیل رقابت ۳۲
مدل پنج نیروی مایکل پورتر ۳۲
رقابت هنگامی شدت مییابد که یکی از شرایط زیر پدید آید: ۳۳
تهدیدهای ناشی از ورود یا رونقگرفتن محصولات جایگزین در بازار ۳۳
بهترین کالاهای جایگزین آنهایی هستند که: ۳۳
قدرت تأمینکنندگان در تحمیل خواستههای خود به شرکت ۳۴
تأمینکنندگان و تولیدکنندگان باید در موارد زیر به هم کمک کنند: ۳۴
محدودیتهای مدل پورتر ۳۵
تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی(EFE) ۳۵
ماتریس بررسی رقابتCPM ۳۵
بررسی محیط داخلی ۳۶
تجزیه و تحلیل عوامل داخلی ۳۶
انواع ساختارهای سازمانی ۳۶
فرهنگ سازمانی و استراتژی ۳۷
فرهنگ سازمانی چند کار مهم را در یک سازمان انجام میدهد: ۳۸

مدیریت بازاریابی ۳۸
مالی و حسابداری ۳۹
تحقیق و توسعه ۴۱
تولید و عملیات ۴۱
سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری ۴۲
عوامل بحرانی موفقیت ۴۲
گلوگاه(CSF) چیست؟ ۴۳
چگونه عوامل بحرانی موفقیت را تشخیص دهیم؟ ۴۳
تجزیه و تحلیلCSFS در سه مرحله انجام میشود؛ ۴۳
عوامل بحرانی موفقیت و شایستگیهای کلیدی ۴۳
روکارت و همکارانش چهار منبع اصلی برایCSFها معرفی کردند: ۴۴
کاربرد عوامل موفقیت در مدیریت استراتژیک ۴۴
انتخاب و تعیین استراتژی ۴۴
اهداف بلندمدت ۴۵
مدلهای مختلف انتخاب استراتژی در سازمان ۴۵
مدل منحنی دوره عمر ۴۵
چرخه حیات صنعت ۴۵
مراحل چهارگانه چرخه عمر صنعت میتوانند به شرح زیر توصیف گردد: ۴۶
موقعیت رقابتی شرکت در صنعت ۴۶
توصیف خانههای ماتریسADL ۴۷
هر خانه موارد زیر را دارد: ۴۷
متغیرهای قوت کسب و کار ۴۷
موقعیت کلی رقابت ۴۷
طرزتلقی مدیریت از ریسک ۴۷
متغیرهای مرحله چرخه عمر ۴۷
ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف(SWOT) ۵۲
ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک(SPACE) ۵۳
اجرای استراتژی ۵۳
هدفهای سالیانه ۵۴
هدفهای عملیاتی ۵۴
سیاستها ۵۵
فرآیند اجرای استراتژی ۵۵
تخصیص منابع ۵۵
ابزار تخصیص منابع ۵۵

☠ ساختار استراتژیک ۵۵
توجه به منابع زیر، برای مدیرانی که درصدد ایجاد یک ساختار سازمانی میباشند، بسیار مهم است .....: ۵۶
☠ مهندسی مجدد ۵۶
☠ فرهنگسازی و فرهنگپذیری ۵۶
☠ مدیریت تغییر ۵۷
☠ دلایل مقاومت ۵۷
☠ منشاء مقاومت کارکنان ۵۸
☠ چرا سازمانها به تغییر نیازمندند؟ ۵۸
☠ روشهای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر ۵۸
☠ مدیریت تعارض ۵۹
☠ دلایل تعارض ۵۹
☠ درجات تعارض ۵۹
☠ تعارض سازنده و مخرب ۶۰
☠ ارزیابی و کنترل استراتژی ۶۰
☠ فرآیند ارزیابی استراتژی ۶۰
☠ استانداردهای ارزیابی و کنترل ۶۲
☠ ارزیابی عملکرد سازمان ۶۲
☠ اندازهگیری و سیستم بازخورد ۶۴
☠ اقدامات اصلاحی ۶۴
☠ رهنمودهایی برای کنترل مناسب ۶۴
☠ کارت امتیازی متوازن (BSC) ۶۵
☠ مدیریت ریسک ۶۶
☠ زمینههای استراتژیک برای دیدگاه مالی ۶۶
☠ رشد و ترکیب درآمد ۶۶
☠ بازارها و مشتریان جدید ۶۷
☠ ترکیب جدید محصولات ۶۷
استراتژی جدید قیمتگذاری ۶۷
کاهش هزینه و بهبود بهرهوری ۶۷
افزایش بهرهوری درآمد ۶۷
کاهش هزینه های هر واحد محصول ۶۷
کاهش هزینه های عملیاتی ۶۷
بهرهبرداری از داراییها و استراتژی سرمایهگذاری ۶۷
چرخه وجه نقد ۶۷
هبود در بکارگیری داراییها ۶۸

بخشبندی بازار ۶۸
گروه معیارهای عمومی ۶۹
بیانیه ارزش مشتری، طرح ارزش مشتری، اعلامیه ارزش مشتری ۷۰
زنجیره ارزش فرایند داخلی کسب و کار ۷۱
فرآیند نوآوری ۷۱
خدمات پس از فروش ۷۲
دیدگاه یادگیری و رشد ۷۲
معیارهای عمومی در حوزه کارکنان ۷۳
به عنوان یک سیستم مدیریت ۷۳
اندازهگیری رضایت کارکنان ۷۴
اندازهگیری میزان حفظ و نگهداری کارکنان ۷۵
اندازهگیری بهرهوری کارکنان ۷۵
محرکهای مبتنی بر وضعیت خاص در رشد و یادگیری ۷۵
بازآموزی نیروی کارکنان ۷۶
قابلیتهای سیستم اطلاعاتی ۷۶
انگیزش، توانمندسازی و یکپارچگی کارکنان ۷۶
معیارهای یکپارچگی سازمانی و فردی ۷۶
اصول سازمانهای استراتژی مدار ۷۷
سؤالات تالیفی و آزمونی ۸۲
پاسخنامه سؤالات تالیفی و آزمونی ۹۴

مفاهیم و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک

اصولاً سؤال این است که چرا سازمان به مدیریت و برنامه‌ریزی نیاز دارد؟ سازمان‌ها همچنان که در طی زمان پیش می‌روند، نیاز به مدیرانی خواهند داشت که در آغاز با شگفتی‌هایی روبرو شوند که تمامی سازمان‌ها باید به ناچار آن را دریابند. مدیران، هنگامی بکار گرفته می‌شوند که در موقعیت‌هایی که در طی آن روشها، رویه‌ها، قوانین و مقررات، ساختارها و مواردی مانند آن تبدیل به شرایط نامناسبی می‌شوند و بتوانند از بینش و قضاوت فردی خود بهره گیرند. پس وظیفه اصلی مدیر، اداره-کردن و رویارویی سریع با استثناهاست.

سازمان‌ها با طراحی، تدوین و اعمال مدیریت استراتژیک، زمینه‌های موفقیت خود را فراهم می-سازند. عوامل موفقیت شرکت‌ها از دیدگاه هیل و جونز عبارتند از:

۱. بستر ملی
۲. بستر صنعت
۳. منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان

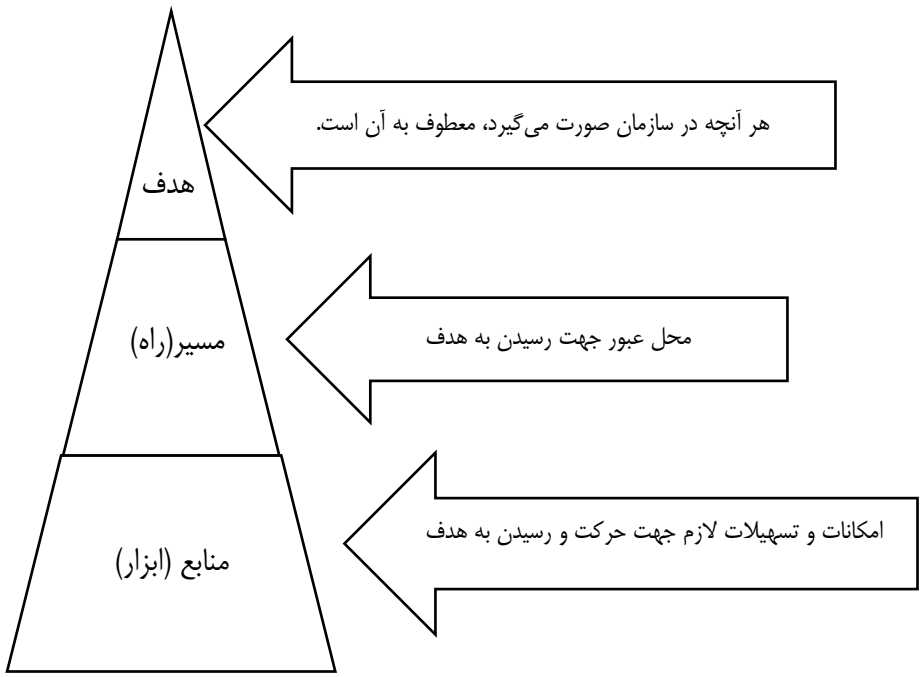
■ جایگاه استراتژی

در شکل‌گیری و ادامهٔ فعالیت هر سازمان و مجموعه‌ای سه موضوع و عامل نهادینه‌ترین نقش را ایفا می‌نمایند، به عبارت دیگر ماهیت و جنس هر آنچه در سازمان‌ها و یا هر مجموعه دیگری وجود دارند از سه نوع «طیف» جدا نیست. این سه نوع که در شکل ذیل با عناوین مصطلح دربارهٔ آنها و عبارت‌های مورداستفاده در خصوص آنها بیان شده است عبارتند از:

هدف: هرآنچه در سازمان صورت می‌گیرد، معطوف به آن است. هدف بیانگر مواردی همچون رسالت، مأموریت، چشم‌انداز، نیاز، فایده و منفعت پایان، نهایت غایت، نقطه‌ی نهایی، دستاورد، منظور انتظارات، خواست‌ها، تمایلات، نیت، آرمان، آرزو، آمال، اغراض، نتیجه، انگیزه، حاصل مقاصد، زاویه دید و افق می‌باشد.

مسیر(راه): محل عبور جهت رسیدن به هدف. استراتژی بیانگر خط‌مشی، سیاست، برنامه، رویه، طرح، بودجه، تدبیر، فعالیت، تصمیم، عمل، اقدام، ایفا، راهبرد، روش (قانون، اساسنامه، آئین‌نامه، نظام-نامه، دستورالعمل، گردش‌کار، روش جاری، ضوابط، مقررات و ...)، تاکتیک، تکنیک، متدولوژی و ... است.

ابزار (منابع): امکانات و تسهیلات لازم جهت حرکت و رسیدن به هدف. منابع و ابـزار شـامل منـابع فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی، فن‌آوری، تسهیلات، زمان، حمایت بودجه، قانون، مزیت، تهدید، قوت، ضعف، ساختار، شرح وظایف، باورها، اصول، ارزش‌ها، نقش، تجهیزات، امکانات، مقدورات، محـدودیت، قـوت‌هـا، فرصت‌ها و تهدیدات است.



■ برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی

استراتژی در اصل واژه‌ای نظامی بود که در فرهنگ واژگان انگلیسی آکسفورد این‌گونه تعریف شـده است:

"هنر فرمانده‌ی لشگر؛ هنر طراحی و هدایت تحرکات ارتش و عملیات یک مبارزه".

فرمانده و مبارزه‌ی نظامی را در کسب و کار، بخش دولتی یا سازمان‌هـای داوطلـب نمـی‌بینـیم، امـا تعریف یادشده چنین پیام می‌دهد که استراتژی مسئولیت نهـایی رئـیس سـازمان اسـت؛ هنـر اسـت و طرح‌ریزی و هدایت حرکت‌های گسترده را در بر می‌گیرد.

در فرهنگ لغت فارسی استراتژی بـه معنـای سـوق‌دادن، فرسـتادن و بـردن مطـرح اسـت. برخـی معتقدند استراتژی یک کلمه اصیل فارسی است که ریشه آن در زبان فارسی از اسـتربان گرفتـه شـده

است.

استربان‌ها کسانی بودند که در جلوی قشون حرکت می‌کردند و اطلاعات لازم از توانایی‌های دشمن را شناسایی و آن را در اختیار فرماندهان خود قرار می‌دادند تا بر اساس این اطلاعات جمع‌آوری شده، برنامه‌ریزی عملیات صورت گیرد.

برخی نیز آن را برگرفته از هنر ژنرال‌ها در طراحی جنگ توصیف می‌کنند که از واژه یونانی استراتوگوس که نام یک ژنرال ارتش و کارش طراحی برنامه‌های بلندمدت و جامع در آرایش لشکر بود و به مفهوم کسی که قادر به اداره یک هنگ و یا یک مجموعه می‌باشد ، اخذ گردید که به معنی راه ، مسیر و بستر رودخانه است. بعدها با گسترش ابعاد اقتصادی در زندگی روزمره مفهوم استراتژی از حالت نظامی معنایی اقتصادی یافته و به تدریج در عرصه اقتصاد مطرح گردید و از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت متداول شد.

فرآیند نظری و اولیه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل زیر است:

- تجزیه و تحلیل شرایط، عملکرد و توانایی‌های گذشته و فعلی سازمان
- تعیین جهت و نحوه‌ی هدایت برنامه‌ها و عملیات سازمان
- پیش‌بینی شرایط و عملکرد موردانتظار آتی
- بهره‌گیری از راهکارها و ساز و کارهای دستیابی به مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان.

ورود مفهوم استراتژی و سیر تحول آن در عرصه سازمان و مدیریت

زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت و برنامه-ریزی
گذشته	کوچک	ایستا	تصمیم‌گیر	بودجه‌بندی(یک ساله)
۱۹۷۰-۱۹۴۵	متوسط	نسبتاً باثبات	خط مشی گذار	برنامه‌ریزی بلندمدت
دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه‌ریزی استراتژیک
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۱۹۹۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری- تلفیق و هم‌آهنگی	تفکر استراتژیک

■ پارادایم‌های مدیریت استراتژیک

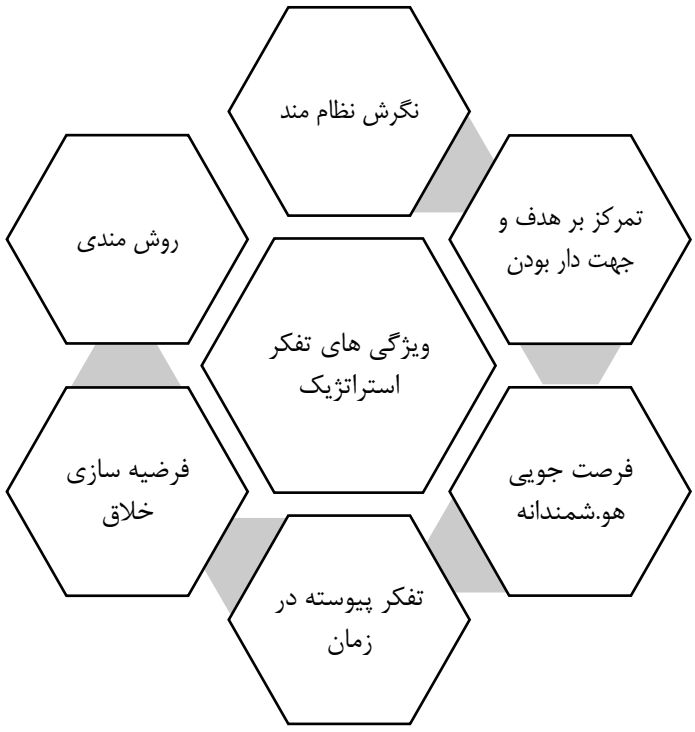
۱. تجویزی: پارادایم تجویزی یا پیش‌تدبیری شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. در این پارادایم، تدوین استراتژی فرآیندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخص تجویز شده است.

۲. توصیفی: در پارادایم توصیفی تغییر ساختار کندتر و سخت‌تر از تغییر استراتژی است و استراتژی بیشتر از ساختار قابل تغییر فرض می‌شود. در چارچوب نگرش و مکاتب توصیفی عوامل و شرایط بر تصمیم و به تبع آن بر استراتژی حاکم هستند. استراتژی همانقدر که بر ساختار سازمانی، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، از آنها تأثیر می‌پذیرد.

۳. ترکیبی: این پارادایم که به آن پارادایم سیستمی- اقتضایی یا دوراندیشانه هم گفته می‌شود، به توسعه تفکر استراتژیک و رابطه‌ی آن با برنامه‌ریزی استراتژیک توجه می‌کند.

■ ویژگی‌های تفکر استراتژیک

-



■ مدیریت برنامه استراتژیک

چگونه ضرورت مدیریت استراتژیک پیدا شد؟ ایگور آنسف عقیده داشت که اشباع بازار مصرف در آمریکا که بعد از جنگ جهانی دوم بوجود آمد، اولین جرقه برای برنامه‌ریزی استراتژیک بود. هیچ برنامه‌ای را نمی‌توان قطعی دانست، زیرا هم پیچیدگی و هم تغییرات در محیط زیاد است. به همین دلیل باید مدیر از دو ابزار کمی و کیفی شامل شهامت خطرپذیری و صبر و متانت در مواجه با مشکلات برخوردار باشد. این مسائل و نیز مسائل تخصصی نشان داد که در سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و تخصص خاصی است که مدیریت استراتژیک نام دارد. السن وایدی برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف نمودند که به موجب آن، اینکه یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند. از دیدگاه لارنس و کلوک، مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می‌گردد. وظیفه استراتژیست‌ها عبارتست از بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه در یک محیط در حال تغییر.

سازمان‌ها باید برنامه‌های استراتژیک خود را حول ۴ محور زیر طراحی کنند:

- نحوه‌ی رشد شاخص‌ها و زوایای آن
- نحوه‌ی رشد سطوح مدیریت و تغییرات ساختار سازمان
- شیوه‌های افزایش آمادگی‌های سطوح مدیریت برای رویارویی با محیط‌های متلاطم و متحول.
- تغییر، تحول و روند مؤلفه‌های محیط اختصاصی و عمومی.

بین برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک تفاوت‌هایی وجود دارد:

۱. در برنامه‌ریزی استراتژیک، از دید مفروضات، سیستم باز بوده و با تغییر محیط، سازمان نیز باید تغییر کند. اما در برنامه‌ریزی بلندمدت سیستم بسته می‌باشد.
۲. در برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز بر روی فرآیند برنامه‌ریزی، تعیین، مدیریت، رسالت، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان است.
۳. در برنامه‌ریزی استراتژیک، گروه کوچکی از برنامه‌ریزان دخیل هستند و تعداد زیادی از ذینفعان مشارکت دارند.
۴. تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس تمایلات و تحلیل روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.
۵. در برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید بر روی تغییرات برون‌سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیشگامانه است.

۶. برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس تصمیماتی، در بعد درک موقعیت پنج سال آینده ولی متناسب با وضعیت حال انجام می‌شود.
۷. برنامه‌ریزی استراتژیک بر تصمیم‌گیری خلاق استوار می‌باشد، در حالیکه برنامه‌ریزی بلندمدت مجموعه‌ای است از اطلاعات مرتبط با هم.
۸. در برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند برنامه‌ریزی بصورت از بالا به پائین و در سطوح فوقانی و مدیریت استراتژیک شرکت صورت می‌پذیرد.
۹. برنامه‌ریزی استراتژیک با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت، سعی در برنامه‌ریزی واقع بینانه‌تری دارد.
۱۰. برنامه‌ریزی استراتژیک با دید کلی و یکپارچه به مسائل نگاه می‌کند و تغییرپذیری کمتری دارد.
۱۱. در برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش بر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و انعطاف‌پذیری است.

■ تعریف مدیریت استراتژیک

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف-های بلندمدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود و روشی است که در آن استراتژی‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری استراتژیک می-پردازد. در این تعریف سه عنصر اصلی و اساسی مطرح گردیده است:

۱- تدوین و توسعه استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌هایی بلندمدت، در نظرگرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت.

۲- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. منظور از اجرای استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. در مدیریت استراتژی مرحله اجرای مشکل‌ترین مرحله بوده و ایجاب می‌کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، موفقیت مرحله اجرایی استراتژی‌ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند.

۳- کنترل و ارزیابی استراتژی

آخرین مرحله در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژیک بوده که سه فعالیت عمده به شرح زیر صورت می‌گیرد:

الف- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرارگرفته‌اند
ب- محاسبه وسنجش عملکردها
ج- اقدامات اصلاحی

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید چهار عامل کلیدی را در نظر داشته باشد:

۱. محیط اجرای برنامه
۲. استراتژی و برنامه
۳. ساختار سازمانی
۴. فرایند ارتباطات درون سازمانی

فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها به عمل می‌آید، جنبه دائمی دارد و تنها در پایان سال یا هر شش ماه یکبار انجام نمی‌شود، واقعیت این است که فرآیند مدیریت استراتژیک هیچ پایانی ندارد.

■ مزایای مدیریت استراتژیک

۱. جهت‌گیری آینده را مشخص می‌کند.
۲. اولویت‌های آینده را مشخص می‌کند.
۳. تصمیمات امروز، با توجه به پیامدهای آینده اتخاذ می‌شوند.
۴. پایه‌های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار می‌نماید.
۵. حداکثر مسائل درونی و بیرونی، تحت کنترل درآمده و حداکثر بصیرت در مسائل اعمال می‌گردد.
۶. مشکلات عمده سازمانی را حل و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.
۷. با شرایط در حال تغییر، به روش کارساز برخورد می‌شود.
۸. بر عملکرد گروهی و تخصصی تأکید داشته و بر آن می‌افزاید.
۹. ارتباطات و مشارکت‌ها را تسهیل می‌کند.
۱۰. علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند.
۱۱. تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را تشویق می‌نماید.

اساس مدیریت استراتژیک بر این پایه قرار دارد که همه کارکنان در سطوح مختلف سازمان از آگاهی کافی برخوردار باشند. مزیت دیگر مدیریت استراتژیک این است که موجب می‌شود به کارکنان تفویض اختیار شود.

■ مزایای تجارت الکترونیک

۱. اینترنت، شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا خودشان را تغییر دهند.
۲. کانال‌های جدید، نحوه‌ی دسترسی به بازار و مارک‌گذاری را تغییر می‌دهند و باعث انفصال یا انقطاع کانال‌های توزیع سنتی می‌شوند.
۳. دسترسی نامحدود مشتریان به اطلاعات موجود در اینترنت.
۴. افزایش سرعت پیشرفت کسب و کار
۵. اینترنت در حال خارج‌کردن شرکت‌ها از لایه‌های سنتی‌شان است.

۶. دانش به‌عنوان یک دارایی کلیدی و منبع مزیت رقابتی در می‌آید.

■ اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک

اصول راهنما در سازمان که رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. در سازمان اصول اخلاقی خوب از پیش‌شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب است. نتیجه تحقیقی نشان‌دهنده این امر است که مصرف‌کنندگان چنین می‌پندارند که شرکت‌های ژاپنی در مقایسه با شرکت‌های آمریکایی بیشتر پایبند اصول اخلاقی می‌باشند.

■ مقایسه استراتژي در سازمان‌هاي تجاري و نظامی

بدیهی است، تفاوت عمده بین استراتژی‌های یک سازمان نظامی و تجاری این است که در سازمان تجاری برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها باید اساس مفروضات را بر پایه رقابت گذاشت، در حالی که استراتژی‌های یک واحد نظامی بر پایه مفروضات مبتنی بر تعارض قرار دارند.

■ موانع بالقوه پیشرفت برنامه‌ریزی استراتژیک

- عدم اعتقاد مدیران اجرایی سازمان
- بزرگی یا کوچکی بیش از اندازه گروه برنامه‌ریزان برای در برگرفتن تمامی رهبران و تصمیم‌گیران
- نداشتن فرهنگ برنامه‌ریزی
- عدم تعهد لازم در قبال استفاده از زمان و سایر منابع
- افزایش کار روزمره و وجود فشارهایی که برنامه‌ریزی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.
- عدم تطبیق الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک با شرایط خاص خود
- عدم تمایل به داشتن تصوری ایده‌آل از آینده
- پرهیز از تصمیم‌گیری‌های مشکل، عدم موفقیت درتعیین اولویت‌ها و بودجه برنامه‌ای
- عدم موضع‌گیری مثبت
- علاقه و پشتکار ناکافی برای اتمام مرحله برنامه‌ریزی
- رهاکردن مرحله اجرای برنامه و فرآیند ایجاد تغییر
- بی‌توجهی به نتیجه برنامه استرتژیک
- تناقض در مسیر فکری یا اولویت‌های حرفه‌ای با واحدهای سازمانی مختلف

■ فرآیند هوشمندی رقابتی

فرآیند هوشمندی رقابتی از ۶ مرحله تشکیل شده است:

۱. مرحله مقصد: مرحله آماده‌شدن و کسب قابلیت لازم برای انجام وظایف است. شامل آموزش کارشناسان و کارکنان است. بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی و توسعه هوشمندی سازمان است.
۲. مرحله‌ی تقاضا: در این مرحله نیازهای اطلاعاتی و رویکردی که باید اختیار شود، تعیین می‌شود.
۳. مرحله اکتشاف: در این مرحله به جستجو و گردآوری اطلاعات با روش‌های قانونی و اخلاقی

پرداخته می‌شود.

۴. مرحله توسعه: این مرحله شامل ارزیابی قابلیت استفاده داده‌ها است که از طریق اثبات صحت ارزش واقعی، قابلیت درک و کفایت و اهمیت و به‌روزبودن اطلاعات صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب اطلاعات، جمع‌آوری و مطابق با نظر استفاده‌کنندگان ترکیب و اولویت‌بندی می‌شود.

۵. مرحله تحویل: اطلاعات، غربال و ذخیره می‌شود تا بر اساس علایق گروه‌های ذینفع و از طریق گزارش-های کتبی، شفاهی، پست الکترونیک و ... در زمان مناسب در اختیار افراد واجد شرایط قرار گیرد.

۶. مرحله بهبود: شامل کسب و انعکاس نقطه‌نظرات و اطلاعات مشتریان برای بهبود فرآیند هوشمندی رقابتی است.

■ طبقه‌بندی هوشمندی رقابتی

۱. روحیه مبارزه‌جو: در این حالت سازمان پیش‌فعال است و مدیریت دائماً به دنبال شکار فرصت‌های جدید برای سرمایه‌گذاری و جنگ علیه عدم‌آگاهی از محیط است.

۲. روحیه تهاجمی: در این حالت نیز سازمان بسیار فعالانه عمل می‌کند و مدیریت آشکارا به دنبال کسب اطلاعات استراتژیک، تجزیه و تحلیل و استفاده از آن است.

۳. روحیه فعال: در این حالت مدیریت همواره به دنبال اطلاعات استراتژیک از منابع معمولی است و سیستم اطلاعاتی شرکت هنوز کاملاً شکل‌نیافته است.

۴. روحیه انفعالی: سازمان زمانی عکس‌العمل نشان می‌دهد که خارج مورد حمله و تهدید واقع شود و از فرصت‌طلبی برای کسب اطلاعات استفاده می‌شود.

۵. روحیه در خواب‌رفتگان: در این حالت سازمان علاقه‌ای به هوشمندی رقابتی ندارد و مدیران ترسی از رقابت به دل راه نمی‌دهند که البته این امر بیشتر ناشی از عدم آگاهی است.

■ واژه‌های کلیدی در مدیریت استراتژیک

استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها کسانی هستند که اهداف و استراتژی‌ها را تدوین می‌کنند و می‌توان به آنها نام‌های هیئت مدیره، مدیران میانی، مشاورین، مدیر عامل، رئیس یا مالک شرکت داد. استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند و سه مسئولیت استراتژیست‌ها عبارتند از:

الف- ایجاد یک بستر برای تغییر

ب- ایجاد تعهد واحساس مالکیت

ج- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

■ مأموریت

مأموریت، فلسفه وجودی هر شرکتی را به روشنی بیان می‌کند و سندی است که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد. در واقع مأموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می‌نماید. بیانیه مأموریت باید به چهار سؤال "چه چیزی، برای چه کسی، کجا و چرا" پاسخ دهد.

بیانیه مأموریت باید مشخصات زیر را داشته باشد:

۱. اختصار

۲. انعطاف

۳. تمایز

■ آرمان

همانطور که مأموریت، فلسفه بودن را تعیین می‌کند، آرمان راستای حرکت را با آینده‌نگری و توجه به تحولات آتی مشخص می‌کند. آرمان می‌تواند در مورد درون شرکت، موقعیت آن در بیرون و محصول شرکت تنظیم شود.

■ ارزش

ارزش‌ها منعکس‌کننده باورها و اولویت‌های شرکت است. ارزش‌ها بعنوان اصول، راهنمای تصمیم-گیری مدیریت و همچنین هدایت‌گر رفتار افراد در آن مجموعه می‌باشند. ارزش‌ها جنبه‌های متفاوتی دارند که در بین آنها می‌توان به سه جنبه اصلی ارزش‌های حیاتی، احساسی و عالی اشاره کرد.

■ نقاط قوت و ضعف(عوامل داخلی)

هر سازمانی با بررسی و تجزیه و تحلیل درونی، پی به نقاط قوت و ضعف خود می‌برد. تعیین نقاط ضعف و قوت از جمله کارهای قابل کنترل سازمان است.

■ فرصت‌ها و تهدیدها(عوامل خارجی)

این بخش شامل بررسی استراتژیست‌ها در مورد محیط است تا از طریق آن فرصت‌ها و تهدیدهای عمده که پیش روی سازمان قرار گرفته شناسایی و تعیین گردد.

■ اهداف بلندمدت

اهداف بلندمدت بیانگر آن چیزی است که سازمان قصد دارد در یک مقطع زمانی خاص در آینده به آنها دست یابد و یا به آن تبدیل شود.

■ استراتژی‌ها

واژه استراتژی از ریشه یونانی "استراتژیما" به معنی فرمانده ارتش، مرکب از"استراتوس" به معنی ارتش و "اگو" به معنی رهبر گرفته شده است. تئوریسین‌های علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منبع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند.

■ اهداف سالیانه

اهداف سالیانه، هدف‌های کوتاه‌مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آنها دست یابد. تفاوت آنها در مشخص‌تر بودن اهداف سالیانه می‌باشد.

■ سیاست‌ها

سیاست‌ها، سازو کارهایی است که از طریق آنها اهداف سالیانه شرکت تحقق می‌یابد. سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می‌باشد.

■ انواع استراتژی

با توجه به محیط متغیری که هر سازمان را احاطه نموده است، سه سطح استراتژی می‌توان تعریف کرد:

۱. استراتژی‌های اصلی
۲. استراتژی‌های وظیفه‌ای
۳. استراتژی‌های برخورد با دولت

● استراتژی‌های اصلی

■ انواع استراتژی‌های اصلی عبارت از شش نوع هستند:

۱. استراتژی‌های یکپارچگی یا توسعه

در شرایطی که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد و در پی توسعه عملکرد خود به سمت بالا و پائین باشد از این استراتژی استفاده می‌کند.

۱-۱ استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا یا گسترش پیشرو

مقصود از این استراتژی این است که شرکت با خریدن شرکت‌های پخش یا خرده فروشی‌ها می‌کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید. در این استراتژی شرکت می‌تواند با گسترش خود به جلو در چرخه تولید، خرده فروشی‌ها را تحت کنترل خود در بیاورد.

۱-۲ استراتژی یکپارچگی عمودی به پائین یا گسترش پسرو

اگر شرکتی در جهت عکس چرخه تولید و ارائه محصول به بازار اقدام کند، از این استراتژی پیروی نموده است. با اجرای این استراتژی، شرکت می‌کوشد بر میزان مالکیت خود افزوده و شرکت عرضه‌کننده را تحت کنترل خود در آورد.

۱-۳ استراتژی افقی یا گسترش افقی

در صورتی که یک شرکت اقدام به خرید شرکت‌های رقیب نماید، از این استراتژی استفاده کرده است. از طریق این استراتژی شرکت می‌تواند بر میزان کنترل خود بر رقبا بیفزاید.

۱-۴ نوآوری

یکی از بادوام‌ترین روش‌های گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید، استراتژی اصلاح‌شده، مزیت‌های جدید رقابتی برای شرکت ایجاد می‌شود.

۱-۵تنوع همگون

با اجرای این استراتژی شرکت تلاش می‌کند، محصولات جدید و مرتبط با محصولات قبلی را در

محیط جغرافیایی خاص بر مجموعه خود بیفزاید.

۱-۶ تنوع افقی

در تنوع افقی، شرکت اقدام به افزودن محصولاتی جدید و مرتبط با محصولات قبلی به مجموعه خود در محیط جغرافیایی مختلف می‌نماید.

۱-۷ تنوع ناهمگون

در این استراتژی، شرکت محصولات جدید ولی بی‌ربط نسبت به محصولات خود به بازار عرضه می‌نماید.

۲- استراتژی‌های کاهش یا تدافعی

اگر بنا به هر دلیلی، شرکت در صدد کاهش حجم فعالیت‌های خود باشد، از این استراتژی‌ها استفاده می‌کند. دلایل استفاده از این استراتژی متفاوت است.

۲-۱ مشارکت یا همکاری مشترک

در مشارکت، هدف بهره‌گیری از هم‌افزایی ناشی از بهم پیوستن چند شرکت جهت ارائه محصولات خود بصورت مشترک می‌باشد. در اثر این همکاری، رقابت کاهش یافته و میزان ریسک نیز کمتر خواهد بود.

۲-۲ واگذاری یا حذف محدود

در این استراتژی، شرکت اقدام به فروش تعدادی از واحدهای خود می‌نماید تا برای سرمایه‌گذاری‌های بعدی، تأمین مالی نماید. شرکت با فروش واحدهایی که دیگر سودآور نیستند، خود را از مسئله تأمین منابع برای آنها آزاد می‌کند.

۲-۳ حذف کامل یا انحلال

با اجرای این استراتژی شرکت اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولید می‌نماید و تمام دارایی‌ها را بفروش می‌رساند. انحلال در واقع پذیرش شکست است و از نظر استراتژیک یک مشکل بحساب می‌آید.

۲-۴ استراتژی کاهش یا عقب‌گرد

در این حالت شرکت، موقتاً یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیت‌های تولیدی خود نموده و به این طریق، منابع موردنیاز سایر بخش‌هایی را که موفق‌تر بوده‌اند را تأمین می‌نماید.

۳- استراتژی ثبات یا تمرکز

این استراتژی‌ها به معنی حفظ وضع موجود است و در شرایطی اجرا می‌شود که اولاً شرکت وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی متوجه آن نمی‌باشد و ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نمی‌باشد.

۳-۱ توسعه بازار

در صورتی که محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می‌توان با اضافه‌کردن محدوده‌های