



مکتب تغییر

chitgarha.com

... به سوی کمال

۳۵۸۹

برنامه‌ریزی استراتژیک

#### دوست عزیز

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

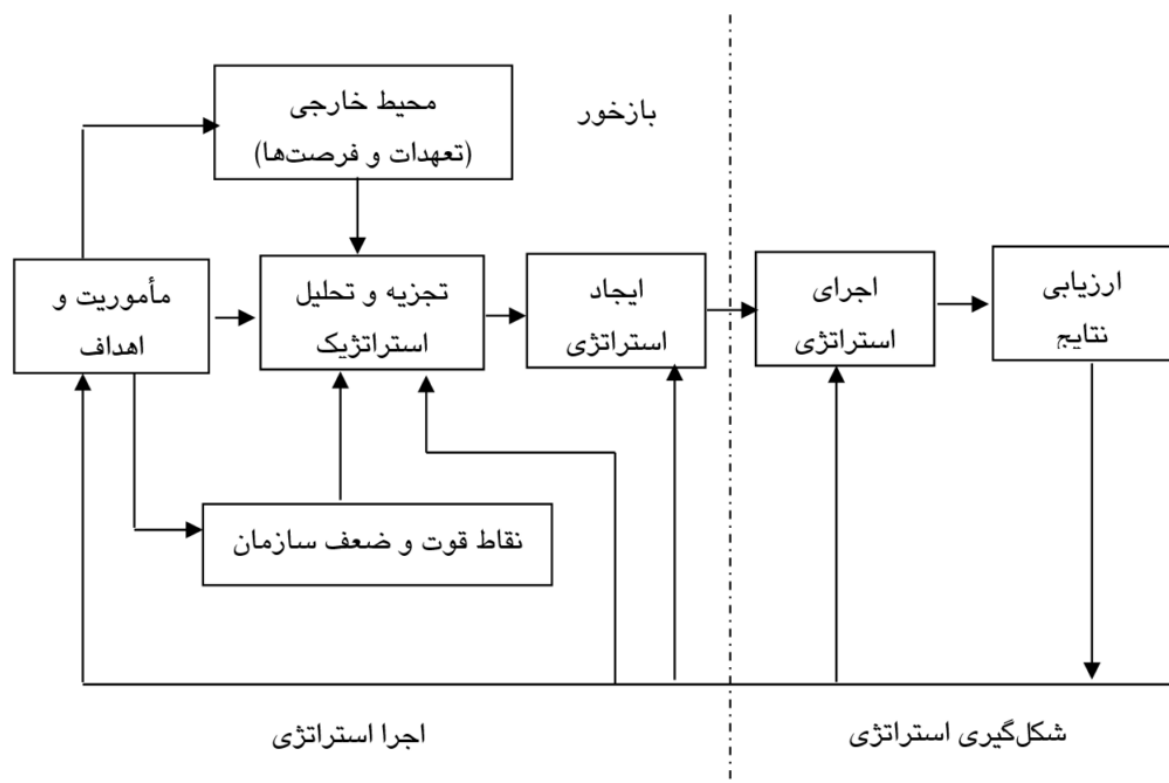
برنامه‌ریزی استراتژیک بر چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی با توجه به منابع قابل دسترس تمرکز دارد که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی سازمان است.

### گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

به طور کلی، گام‌های فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در شکل زیر بیان شده است:

- گام اول: مأموریت و اهداف
- گام دوم: تجزیه و تحلیل محیط خارجی
- گام سوم: تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان
- گام چهارم: تجزیه و تحلیل استراتژیک
- گام پنجم: خلق استراتژی
- گام ششم: اجرای استراتژی
- گام هفتم: ارزیابی نتایج

با تعیین اهداف و مأموریت‌های اصلی و فرعی؛ با استفاده از مدل «SWOT» تجزیه و تحلیل استراتژیک صورت می‌گیرد. بگونه‌ای که نقاط قوت و ضعف درونی سازمان شناسایی و تهدیدات و فرصت‌های بالقوه محیط بیرونی سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و زمینه برای شکل‌گیری استراتژی سازمانی فراهم می‌شود. در مرحله بعدی اجرای استراتژی سازمان پیگیری شده و نهایتاً نتایج مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرند تا اجرای استراتژی محقق شود.



### نمودار شماره ۱: فرآیند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک

#### چهار سطح استراتژی

استراتژی‌های در سطوح مختلفی از سازمان موجودیت پیدا می‌کنند. به طور کلی در هر سازمان چهار سطح متفاوت استراتژیک سازمانی امکان‌پذیر است:

۱. سطح اول: استراتژی سطح شبکه (سطح بین‌بنگاه‌ها)
۲. سطح دوم: استراتژی بنگاه مادر (سطح کلان‌سازمانی)
۳. سطح سوم: استراتژی واحد کسب‌وکار (سطح واحد‌سازمانی)
۴. سطح چهارم: استراتژی‌های عملیاتی (سطح وظیفه‌ای)

**استراتژی سطح شبکه:** مرتبط با اهداف و استراتژی‌های شبکه‌ای بین بنگاه‌های چند کسب‌وکاری مطرح است که بحث اتحادها و همکاری‌های کلان را در بر می‌گیرد تا بتواند از شایستگی‌های مختلف هر بنگاه به نحو شایسته‌ای استفاده کرد. این سطح جدیدترین سطح تعریف شده در تدوین استراتژی است که آقای مایر در کتاب خود به نام «استراتژی: زمینه، محتوا و فرایند» مطرح کرده است.

استراتژی سطح کلان سازمان: مرتبط با اهداف و گستره کلی سازمان بوده و چگونگی ایجاد ارزش‌افزوده در سطح بنگاه مادر برای واحدهای کسب‌وکار و پشتیبانی سازمان را بیان می‌دارد. این استراتژی بو سیله مدیریت عالی سازمان برای نظارت بر مناطق و عملیات کل سازمان شکل می‌گیرد. تدوین مزیت مادری بخشی از این استراتژی است و پرسش‌های کلیدی که در این سطح مطرح می‌شوند، عبارتند از:

- چه نوع خدمات و محصولاتی باید ارائه شود؟
- اهداف و انتظارات برای هر خدمت یا محصول چیست؟
- تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف چگونه باید باشد؟

تدوین استراتژی سازمان برای یک دوره سه تا پنج ساله را می‌توان از جمله استراتژی‌های سطح کلان سازمان بشمار آورد.

استراتژی سطح واحد سازمانی: مرتبط با موفقیت سازمان در بازارهای خاص است. اینکه چطور می‌توان نسبت به رقبا مزیت رقابتی ایجاد نمود، چه فرصت‌های جدیدی می‌تواند در بازار شناسایی و خلق شود، کدام محصولات یا خدمات در کدام بازار باید ایجاد شود، تا چه حدی نیازهای مشتریان در راستای اهداف سازمان تأمین می‌شود و سودآوری یا سهم بازار سازمان رشد می‌کند. این نوع استراتژی برای دستیابی به اهداف واحدی خاص شکل می‌گیرد و شامل پرسش‌هایی از این قبیل است:

- واحد کسب‌وکار یا پشتیبانی چه خدمات یا محصولاتی باید ارائه کند؟
- به چه مشتریانی خدمت یا محصول ارائه شود؟
- توزیع منابع در داخل واحد چگونه باشد؟

تدوین استراتژی برای واحدهای سازمانی و همسویی استراتژیک بین این استراتژی‌ها در جهت هم‌افزایی بیشتر بین واحدها یا بین بنگاه مادر و واحدها به عنوان یکی از بخش‌های مهم سازمان در این سطح قرار دارد.

استراتژی سطح وظیفه‌ای: استراتژی‌هایی هستند که چارچوبی برای مدیران در هر وظیفه برای اجرای استراتژی‌های سطح واحد سازمان و سطح کلان سازمان، ارائه می‌کنند. برنامه‌های عملیاتی از استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای پیروی می‌کنند.

#### استراتژی‌های عمومی پورتر

مایکل پورتر از صاحب‌نظران برجسته‌ی مدیریت، استراتژی‌های رقابتی و بازاریابی سازمان‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کند که عبارتند از:

۱. استراتژی رهبری هزینه: در این استراتژی، سازمان می‌کوشد تا هزینه‌ی کل مربوط به محصول یا خدمت را با کمترین مبلغ در مقایسه با سایر رقبا در صنعت موردنظر عرضه نماید.
۲. استراتژی تمایز: سازمان می‌کوشد تا محصول یا خدمت متمایز و منحصر به فردی را برای مشتریان خلق کند که آن‌ها حتی حاضرند مبلغی اضافی نیز بابت آن بپردازند.
۳. استراتژی تمرکز: راهبردی است که در آن یک کسب‌وکار برای بهره‌برداری از فرصت‌ها تمامی توجه خود را بر روی یا چند بخش خاص و کوچک از یک بازار بزرگ معطوف می‌سازد.

### روش‌های خلق استراتژی

برای هر کدام از گزینه‌های استراتژیک، روش‌های مختلفی وجود دارد که این روش‌ها تحت عنوان روش‌هایی خلق استراتژی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. توسعه درونی: در جایی که استراتژی‌ها بوسیله افزودن منابع سازمانی و بر پایه ظرفیت‌های خود سازمان ایجاد می‌شوند. این روش که در برخی مواقع تحت عنوان «توسعه پویا» نیز نامیده می‌شود، به عنوان روش اولیه در ایجاد استراتژی محسوب می‌شود. توسعه درونی دارای مزیت مهم ایجاد ظرفیت سازمانی از طریق یادگیری است. البته ممکن است که در این روش منابع سازمانی بیش از اندازه توسعه یابد و سازمان مزایای تخصصی شدن را از دست بدهد.
۲. روش ادغام یا اکتساب: جایی که یک سازمان، منابع و ظرفیت‌های خود را با پذیرش تصدی سازمان‌های دیگر توسعه می‌دهد. امروزه این روش به عنوان روشی عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد، چرا که توسعه ظرفیت با سرعت و توانایی بالا حاصل می‌شود. البته اثری که روش ادغام از خود جای می‌گذارد، پیامد خوبی ندارد، چرا که ممکن است به علت تفاوت‌های فرهنگی و عدم درک شرکت‌هایی که ادغام شده از سوی بنگاه مادر، مشکلاتی بوجود آید.
۳. توسعه مشترک و ائتلاف استراتژیک: جایی که دو یا چند سازمان در منابع و فعالیت‌ها سهیم می‌شوند تا استراتژی مشترکی را دنبال نمایند. این روش استراتژی جدیدی است که در حال عمومیت یافتن است، چرا که امروزه سازمان‌ها همیشه نمی‌توانند به تنهایی از عهده محیط پیچیده در فرایند جهانی‌سازی برآیند.