

Strategic Planning



Tarahan Keifiat Keyhan
Consultant Management Services

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سؤالات را باید در مفاهیمی به نام استراتژی و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد.

انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود بتدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی مورد توجه قرار دادند. سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق، امکان ادامه حیات ندارند برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی، و پیش بینی شیوه مواجهه با آنهاست. برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد همچنین تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه ریزی است در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مساله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید بطور کلی برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می شوند و فراخور هر وضعیت به گونه متناسب با آن شکل می گیرد. شایان ذکر است یکی از مشکلات هر سازمان تدوین استراتژی درست می باشد با بکارگیری استراتژی غلط در سازمان و ندیدن تهدیدها و فرصتهای محیطی و بکارنبردن صحیح نقاط قوت و ضعف هر سازمان می توان ضربه های جبران نشدنی به پیکره سازمان وارد نمود لذا به منظور کاهش اثرات زیان بار استفاده از استراتژی های غلط در سازمان و لزوم بکارگیری صحیح فرصت ها، تهدیدهای محیطی و همچنین نقاط قوت، ضعف سازمان باید برای سازمان برنامه ریزی استراتژیک انجام داد.



تاریخچه

واژه استراتژی از واژه یونانی Stratego گرفته شده که به معنای سالار سپاه می باشد. سالانه هر یک از ده قبیله یونانی یک Strategos برمی گزیدند تا سپاهیانسان را هدایت نماید. بعدها وظایف وی به امور قضایی و مدنی نیز تعمیم داده شد. تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک به امور نظامی برمی گردد. برابر تعریف لغت نامه وبستر استراتژی، دانش برنامه ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت پیش از درگیری واقعی با دشمن است برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها در دهه ۱۹۵۰ آغاز و در دهه های ۶۰ و ۷۰ به سرعت محبوبیت یافت و بسیاری از مدیران دریافتند که استراتژی، پاسخ بسیاری از مسائل است. در دهه ۶۰ مدل های کیفی و کمی استراتژی گسترش یافت.

در آغاز دهه ۸۰ میلادی، مدل ارزش سهام داران و مدل پورتر برای برنامه ریزی استراتژیک، استاندارد شناخته میشدند. نیمه دوم دهه ۸۰ میلادی، آغازپیدایش مدل های استراتژی معطوف به شایستگی محوری و تمرکز بر بازار بود. اواخر نیمه دوم دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰ میلادی، شروع پیدایش مدلهای نسل دوم برنامه ریزی استراتژیک بود که بیشتر بر اهمیت انطباق سازمان با تغییر، انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی تمرکز و تاکید داشتند.

■ ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.



■ برنامه ریزی استراتژیک چگونه عمل می‌کند؟

ضرورت امر برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است.

برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطر آفرین محیطی را تحلیل کرده و راه حل هایی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف مناسب تر است ارائه می دهد. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن ها است.

با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، هنوز در بسیاری از سازمان ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارتی، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک به امر آینده سازی می پردازند. کاربرد برنامه ریزی استراتژیک، همراهی سایر بخش ها نظیر R&D توسعه منابع انسانی را می طلبد که خود به عنوان یک تحول در بهبود و توسعه سازمان باید آن را برشمرد.

برنامه ریزی استراتژیک دیدگاه استراتژیک را در سازمان تقویت می کند و سبب می شود که اعضا در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افق های دور دست توجه کنند. به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک سبب می شود که بینش مشترکی در بین اعضا و سازمان به وجود آید. در اجرای برنامه ریزی استراتژیک باید به فرهنگ سازمان و شرایط فرهنگی محیط نیز توجه کافی مبذول داشت. مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان یک وسیله می بیند و نه یک هدف، بنابراین سازمان ها باید برنامه ریزی استراتژیک را گامی در جهت رسیدن به اهداف خود تلقی کنند.

■ مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کند.

■ مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت.

دگرگونی و تحولات شگرف در محیط خارجی سازمان‌ها سبب پیدایش رویکردی پویا به مدیریت با عنوان مدیریت استراتژیک شده است. برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار محیط بیرونی، به عنوان دو وظیفه اصلی مدیریت، از چالش‌های بزرگ مدیران در دهه‌های اخیر بوده است. تلقی درست درباره سازمان به عنوان یک سیستم باز که دائماً با محیط پیرامون خود در ارتباط بوده و از تغییر و تحولات آن تأثیر می‌پذیرد لزوم آشنایی و بهره‌گیری از دانش مدیریت استراتژیک را دو چندان می‌نماید. این مقاله سعی دارد ضمن ارائه تصویری جامع از مدیریت استراتژیک، فرایند اجرای آن را در سازمان بررسی نموده و درک عمیق‌تری از مفاهیم مرتبط با این مقوله ایجاد نماید.

- یکی از مزایای برنامه ریزی استراتژیک هادی بودن آن است. این نوع برنامه ریزی جهت و مسیر فعالیت ها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند.
- جهت گیری آینده اولویت ها را مشخص می کند و تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می کند.
- برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را انجام می دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد
- با اوضاع و شرایطی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند به روش کارساز برخورد کرده و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می کند.
- برنامه ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، به پیش بینی آینده می پردازد و از این رو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات دراز مدت مدیران مفید است.
- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک خواهان بینش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی و از جمله همه سیستم های اداری است و به جای این که عملی مکانیکی باشد نقش محوری افراد، گروهها و نفوذ فرهنگ سازمان را به رسمیت می شناسد.



■ برای چه کسانی؟

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن می باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می برد یا به آنها پاسخ می دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت های سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه گذاری یا عدم سرمایه گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می گیرند. حوزه ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینه های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می سازد و سپس این گزینه ها را بکار گرفته و ارزیابی می کند.

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی بالارزش است که به تصمیم گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم گیری استفاده می شود. می توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می تواند کنار گذاشته شود.



شرکت طراحان کیفیت کیهان
خدمات مشاوره مدیریت

پاسداران ، بوستان دوم،

گیلان غربی ، پلاک ۵ واحد ۶

تلفن : ۳۳۳۱۷۸۹۰ - ۳۳۳۱۷۸۹۱

فکس : ۸۹۷۸۲۸۶۷

نشانی اینترنتی : www.tkkco.ir