

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

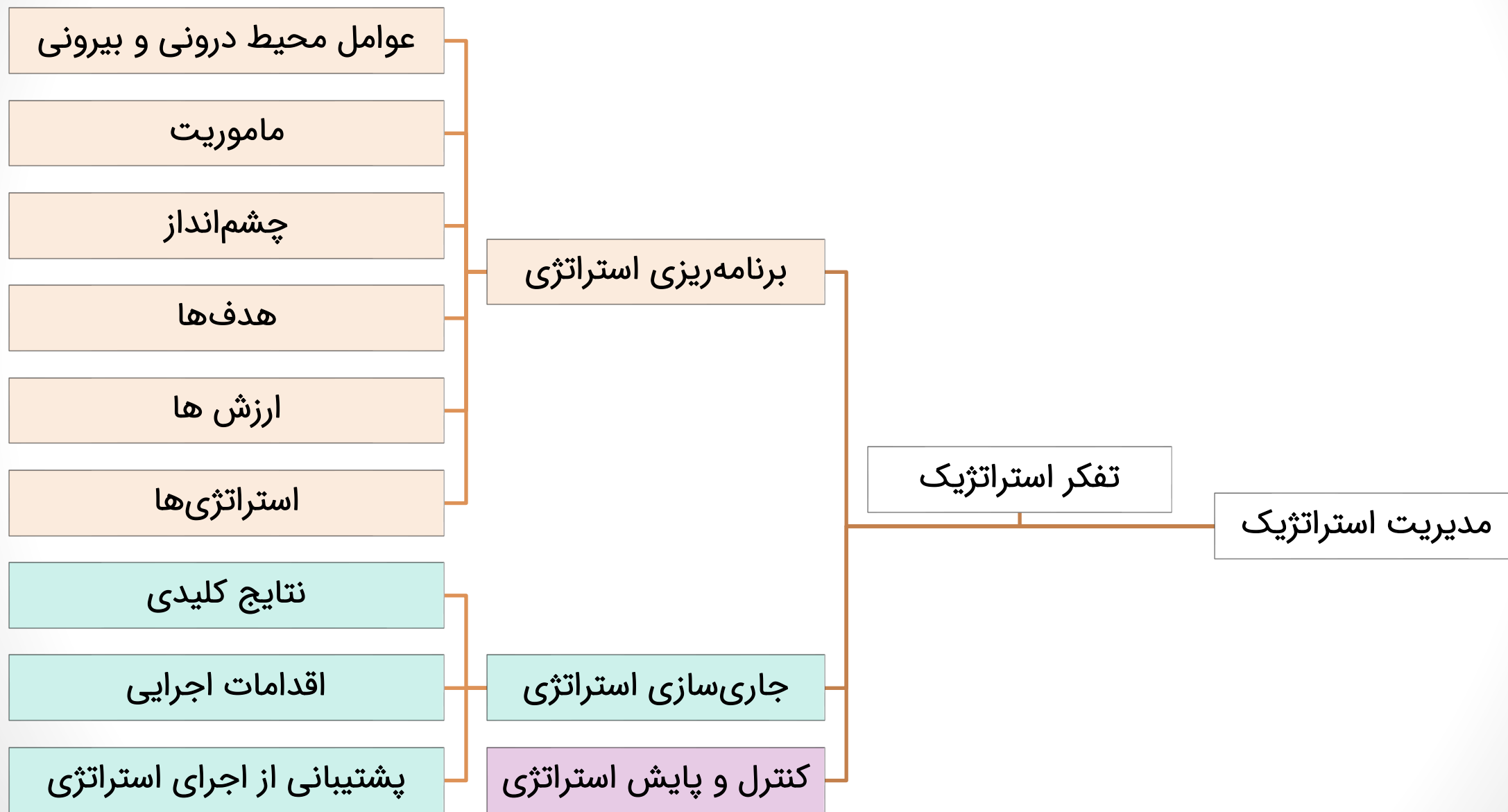
برنامه ریزی استراتژیک

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی
کنیم؟

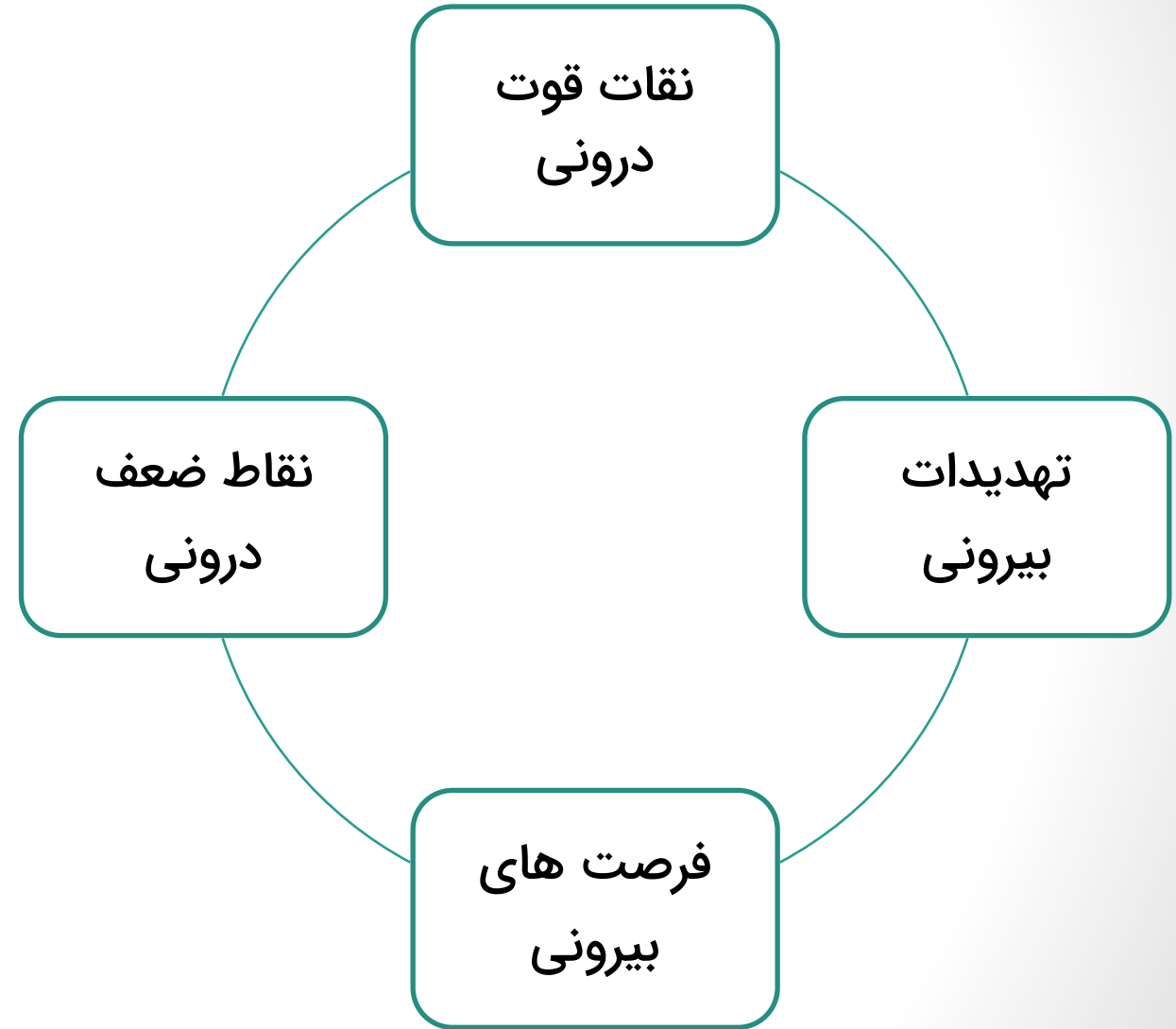
برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



عوامل محیط درونی و بیرونی

(۱) عوامل محیط درونی و بیرونی

The SWOT analysis



شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی با چارچوب PESTEL



سیاسی Political



- برجام
- پیوستن به FATF
- تحریم های مالی و بانکی
- تحریم های واردات و صادرات کالاها
- ارتباطات دیپلماتیک با کشورهای همسایه
- ارتباطات دیپلماتیک با اروپا و آمریکا
- ارتباطات دیپلماتیک با روسیه، چین و آسیای شرقی

فرصت‌ها و تهدیدات سیاسی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	تحریم واردات قطعات خودرو	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	حسنه بودن ارتباطات سیاسی با عراق و افغانستان	صادرکننده مواد غذایی
تهدید	تحریم های بانکی	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Economic اقتصادی



- نرخ بهره بانکی
- نرخ تورم
- نرخ بیکاری
- نرخ ارز
- ارزهای دیجیتال (رمز ارزها)
- قیمت سوخت
- قیمت حامل های انرژی
- سیاست های مالیاتی
- حداقل حقوق قانون کار
- وضعیت بورس و بازار سرمایه

فرصت‌ها و تهدیدات اقتصادی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	کاهش نرخ بهره بانکی	تولید کننده قطعات خودرو
تهدید	افزایش ۴۰ درصدی حداقل قانون کار	تولید کننده قطعات خودرو
فرصت	رواج استفاده از رمزارزها در تجارت بین الملل	صادرکننده سیمان و مصالح ساختمانی

Sociocultural فرهنگی اجتماعی



- اختلاف طبقاتی و توزیع درآمدها
- سبک زندگی مصرف گرا و تجملی
- سطح تحصیلات
- هرم جمعیتی (حرکت به سمت سالمندی)
- کوچک شدن بعد خانوارها
- ویژگی های متفاوت نسل جدید (دهه ۸۰ و ۹۰)

فرصت‌ها و تهدیدات فرهنگی اجتماعی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	حرکت هرم جمعیتی به سمت سالمندی	پزشکان و مراکز درمانی
تهدید	کوچک شدن بعد خانوار	دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
فرصت	سبک زندگی مصرف‌گرا و تجملی	رستوران‌ها و مراکز تفریحی و سرگرمی

Technological فناورانه

- حمایت دولت از پژوهش، فناوری و نوآوری
- پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- پیشرفت های فناوری های سطح بالا (High Tech)



فرصت‌ها و تهدیدات فناورانه

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
فرصت	توسعه فناوریهای پزشکی از راه دور	پزشکان
فرصت	روند رو به گسترش استفاده از موبایل‌های هوشمند	فروشگاه‌های اینترنتی
تهدید	تمایل مردم به خریدهای آنلاین	فروشگاه‌های فیزیکی و سنتی

Environmental زیست محیطی



- وضعیت منابع آبی و خشکسالی
- قوانین حفاظت محیط زیست
- میزان زباله تولید شده
- بیابان زایی
- جنگل زدایی
- آلودگی هوا
- گرما و سرمای هوا

فرصت‌ها و تهدیدات زیست محیطی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	کاهش بارندگی و خشکسالی	شرکت کشت و صنعت
تهدید	سخت گیرانه تر شدن قوانین سازمان محیط زیست برای پسابهای کارخانجات	کارخانه تولید مواد شیمیایی
فرصت	آلودگی هوای شهرهای بزرگ	فروشگاه های اینترنتی

Legal حقوقی

- قوانین کار
- قوانین تجارت
- قوانین شهرداری



فرصت‌ها و تهدیدات حقوقی

فرصت/تهدید	عامل	سازمان/شرکت
تهدید	قوانین سخت گیرانه آتش نشانی برای اعطای پایان کار	شرکتهای سازنده واحدها و مجتمعهای مسکونی

شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی با چارچوب زنجیره ارزش پورتر Porter's Value Chain



فعالیت های اصلی Primary activities

• فعالیتهایی که با دریافت، ذخیره و توزیع مواد اولیه و ورودیهای تولید محصولات سروکار دارد. نظیر: بررسی مواد اولیه، کنترل موجودی، حمل و نقل و ...

لجستیک درونی

• تبدیل ورودی ها به محصولات نهایی شامل: ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، تست و ...

فعالیت های عملیاتی

• جمع آوری، انبارداری و توزیع محصولات به مشتریان

لجستیک بیرونی

• فراهم سازی وسیله ای که مشتری از محصولات با خبر شود و بتواند آن ها را خریداری کند. شامل فروش، بازاریابی، تبلیغات

بازاریابی و فروش

• فعالیتهایی که باعث بهبود و حفظ ارزش محصول یا خدمت می شود مثل: نصب، تعمیر، آموزش و ...

خدمات پس از فروش

فعالیت های پشتیبان Support activities

• تامین و تدارک منابع لازم برای فعالیت های اصلی

خرید و تدارکات

• تحقیق و توسعه
• تکنولوژی های مورد استفاده

تحقیق و توسعه

• استخدام، مدیریت، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی به کارکنان

منابع انسانی

• شامل سیستم های رسمی برنامه ریزی، کنترل کیفیت، مالی، مدیریت اطلاعات و فرهنگ سازمانی
• تجهیزات و ساختمان فیزیکی

زیرساخت ها

نقاط قوت و ضعف بر اساس چارچوب زنجیره ارزش پورتر

قوت ضعف	عامل	سازمان/شرکت
ضعف	تاخیر در رسیدن مواد اولیه به دلیل مشکلات ناوگان حمل و نقل	کارخانه تولید قطعات خودرو
ضعف	میزان زیاد ضایعات قطعات تولیدی	کارخانه تولید قطعات خودرو
قوت	آموزش نحوه نگهداری از گلهای آپارتمانی	گلخانه
ضعف	تاخیر زیاد در خرید و تعمیر اqlام و تجهیزات اداری موردنیاز کارکنان	یک سازمان دولتی
قوت	تولید محصولات جدید و نوآورانه	کارخانه تولید نان های صنعتی
ضعف	کوچک بودن فضای فروشگاه	فروشگاه مبیل

ماموریت، چشم انداز، هدف‌های استراتژیک و ارزش‌ها

۲) ماموریت

- دلیل و فلسفه وجودی
- سازمان به چه کاری مشغول است؟
- نشان دهنده طیف محصولات (کالاها و خدمات)



(۳) چشم انداز

- تصویر آینده مطلوب و دلپذیر
- چشم انداز رؤیایی در مورد اینکه آینده چگونه باید باشد.



سخنرانی جان اف کندی با عنوان «ما انتخاب می‌کنیم که به ماه برویم»

۴) هدف‌های استراتژیک (بلندمدت، کلان، بنیادین)

- عبارتند از آنچه که می‌خواهیم به آن دست یابیم.
- غایت خواسته‌های ما



۵) ارزش ها

خط مشی ها و راهنمای تدوین استراتژیهاست.

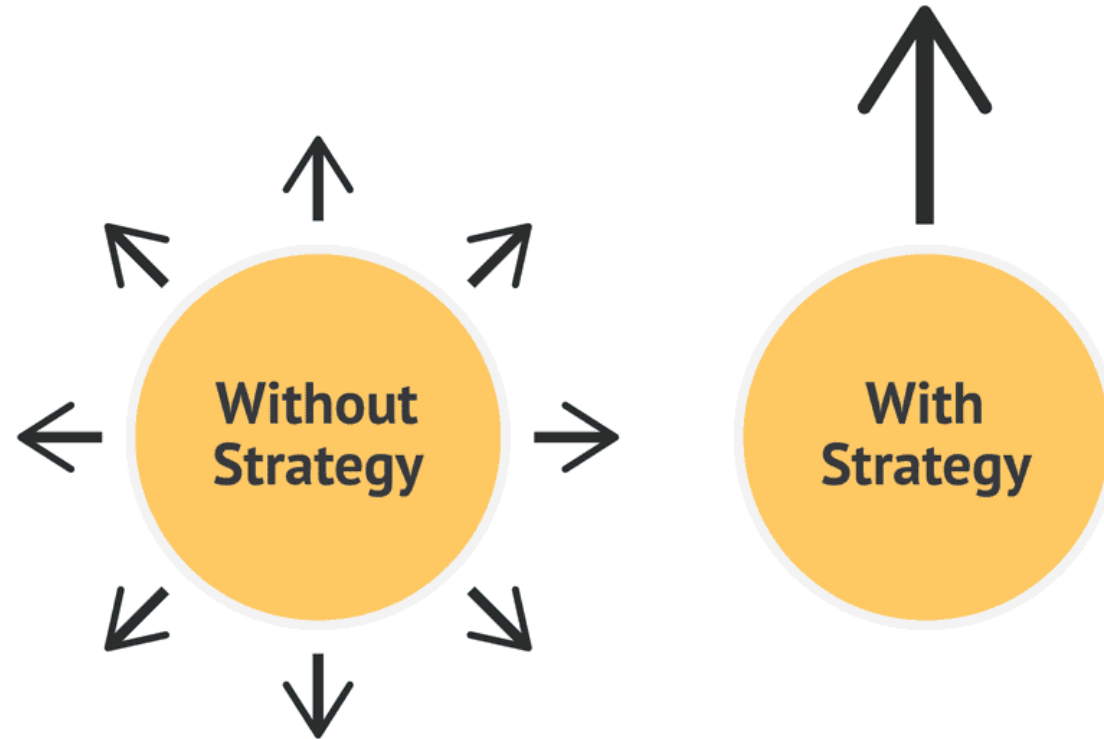


استراتژی ها

٦) استراتژی ها

- ابزاری که می توان بدان وسیله به هدف ها دست یافت.

EFFECTIVENESS OF BUSINESS FUNCTIONS



استراتژی دقیقاً چیست؟



• مایکل پورتر

- استراتژی یعنی کاری که دیگران انجام میدهند را با منابع کمتر (کارا تر) انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی دهد.
- استراتژی فقط این نیست که چه کارهایی را انجام دهیم، استراتژی این هم هست که چه کارهایی را نباید انجام دهیم.



• هنری مینتزبرگ

- استراتژی داشتن یعنی این که وقتی مجموعه تصمیم هایمان را می بینیم، الگوی خاصی را در آن ها مشاهده کنیم.
- مجموعه از تصمیماتی است که به شما می گوید بر چه چیزی تمرکز کنید و بر چه چیزی تمرکز نکنید.

کدام استراتژی کلان را انتخاب می کنید؟

استراتژی رهبری هزینه Cost Leadership

چیستی؟

- ارزان تر بودن نسبت به رقبا
- اینکه بکوشید محصول خود را با پایین‌ترین هزینه عرضه کنید، در حدی که دیگران نتوانند محصول شما را به قیمتی پایین‌تر عرضه کنند.
- کدام کشور نماد این استراتژی است؟

چگونگی؟

- وقتی بتوانیم از عهده کنترل هزینه‌های ثابت و متغیر برآییم.
- انجام همه کارها با کمترین هزینه، سرلوحه تصمیم‌گیری‌های ما
- صرفه جویی نسبت به مقیاس: افزایش مقیاس تولید با هدف کاهش قیمت تمام شده

استراتژی تمایز Differentiation

چیستی

- محصولی را ارائه کنیم که مشتریان، آن را در سطح صنعت، منحصر به فرد بدانند.
- تمایز کاملاً ذهنی و بر اساس ادراک مشتریان تعریف می‌شود. مهم نیست محصول منحصر به فرد باشد. بلکه مشتریان باید آن را منحصر به فرد بدانند.
- چرا؟ چون نهایتاً مشتری است که تصمیم می‌گیرد مشتری این محصول یا برند باقی بماند یا به سراغ دیگران برود.
- این منحصر به فرد بودن ممکن است در طراحی، تصویر برند، تکنولوژی، قابلیت‌ها، خدمات مشتریان، شبکه فروش یا ... باشد.

مثال

- اپل
- بنز

استراتژی تمرکز Focused

- پورتر در تعریف هر دو استراتژی، توضیح می‌دهد که باید کل صنعت مورد توجه شما باشد. به این معنا که:
 - اگر به سراغ استراتژی رهبری هزینه می‌روید، باید کمترین هزینه تولید را در میان تمام رقبا داشته باشید.
 - اگر می‌خواهید استراتژی تمایز را دنبال کنید، باید از تمام رقبای خود متمایز شوید.
- این هدف بسیار بزرگ است و برای بسیاری از کسب و کارها ممکن نیست. لذا پورتر استراتژی تمرکز را مطرح می‌کند:
 - ابتدا یک یا چند بخش مشخص از بازار را انتخاب کنید و سپس، در آن بخش به سراغ استراتژی تمایز یا رهبری هزینه بروید.
- قبل از توسعه کسب و کارتان یا گسترش قلمرو کاری‌تان به پرسش زیر فکر کنید:
 - آیا همین الان در فعالیت فعلی خود، توانسته‌اید استراتژی تمایز یا استراتژی رهبری هزینه را به بهترین شکل اجرا کنید یا بدون داشتن جایگاه در فعالیت فعلی، صرفاً به دنبال گسترش قلمروتان هستید؟

استراتژی‌ها از کجا تعیین می‌شوند؟

استراتژیها از کجا تعیین می شوند؟

• استراتژیها از ۴ منبع تعیین می شوند:

۱. دیدگاه های استراتژیک

۲. ایده های استراتژیک

۳. تحلیل های استراتژیک

۴. تصمیم های استراتژیک

دیدگاه‌های استراتژیک

- ریشه استراتژیها بر اساس دیدگاه‌های استراتژیک

- شهود و خلاقیت مدیریتی مدیران

- تجربه عمیق و تجمیع شده مدیران در طول سالیان

- تمایلات و ارزش های شخصی مدیران

- مثال

- استیو جابز در شرکت اپل برای استراتژی ساخت آیپاد

- آلفرد اسلون در شرکت جنرال موتورز برای استراتژی یک خودرو برای هر نفر

- دیدگاه‌های استراتژیک Louis Gersner مدیر عامل سابق: IBM باید از شرکت تولید کننده سخت افزارها و نرم افزارهای مختلف به شرکت ارائه راه حل های یکپارچه برای مشتریان تبدیل شود.

- مثال شرکت ابزار مهدی: در سال ۱۳۶۲ که طرح توسعه ساختمانی را در کارخانه داشتم، معمار به من گفت: آقای مظلومیان فوندانسیون که شما می‌خواهید سه لایه است، هزینه‌اش زیاد می‌شود، آخر چرا؟ گفتم: من می‌خواهم این کارخانه ۳۰۰ سال عمر کند

ایده‌های استراتژیک

• مثال شرکت Johnson & Johnson

- شرکت جانسون اند جانسون از یک پزشک نامه ای دریافت کرد که در آن به عوارض استفاده از گچ های طبی موجود در بازار، مثل ایجاد خارش و التهاب در پوست بیمار اشاره کرده بود.
- مدیر R&D شرکت یک بسته پودر آرام بخش موسوم به پودر ایتالیایی را برای او فرستاد.
- وی بعدا مدیران شرکت را متقاعد کرد که به صورت آزمایشی یک قوطی کوچک از این پودر را به همراه بسته های استاندارد شرکت برای مشتریان بفرستد.
- چیزی نگذشت که مراجعه مشتریان برای خرید مستقیم پودر زیاد شد.
- شرکت محصول مستقلی تولید کرد: پودر بهداشتی بچه
- شرکت کاملا اتفاقی وارد این کسب و کار شد.

• مثال دیگر

- ساخت چسب زخم فوری توسط یکی از کارکنان شرکت برای همسرش

ایده‌های استراتژیک

• مثال شرکت Apple

- دو برنامه نویس درخواست تولید اولین نرم افزار ماشین حساب گرافیکی را در شرکت اپل در سال ۱۹۹۳ داشتند.
- شرکت اپل این ماموریت را لغو کرد.
- ولی این دو ۶ ماه متوالی بدون دریافت دستمزدی روی این پروژه کار کردند. ۱۰ سال بعد این نرم افزار روی ۲۰ میلیون دستگاه نصب شده است.
- کارکنان با هماهنگی سازمان از استراتژی رسمی منحرف شده، اما تلاش آنها دستاوردهای زیادی را برای سازمان به دنبال داشته است.

• مثال شرکت Google

- شرکت گوگل به کارمندان خود اجازه داده است که ۲۰٪ وقت خود را در پروژه های شخصی مرتبط با شرکت صرف کنند.
- Gmail، AdSense، Google News و ...

ایده‌های استراتژیک

- چرایی؟

- برخی از تصمیمات استراتژیک از تجربه و عمل و از پایین به بالاست.

- چیستی

- فراهم کردن زمینه برای آزمایش ایده های استراتژیک

- یعنی پروژه های نوآورانه ای که نمی دانیم جواب می دهد یا نه، در صورتی که اگر جواب دهد مسیر جدیدی را برای سازمان باز می کند.

- شناسایی و به اشتراک گذاشتن بهترین تجربیات یا بهترین ایده های استراتژیک

ایده‌های استراتژیک

• چگونگی

- زمینه برای آزمایشگری، تجربه ورزی و نوآوری فراهم شود.
- روش های رسمی و غیر رسمی اشتراک ایده ها و تجربیات وجود داشته باشد.
- ایده‌های استراتژیک لزوماً از درون سازمان نیست.
- شرکت Procter & Gamble با بودجه پژوهشی هنگفت در حال تجدیدنظر اساسی در سبک تحقیق و توسعه خود است. از تحقیق و توسعه (نوآوری بسته) به ارتباط و توسعه (نوآوری باز)

• مثال شرکت Walmart

- افراد تجربیات خود را در جلسات بازگو می کنند، سپس درباره آن ها بحث می شود که اگر مفید بود در همه شعبات استفاده شوند.
- جلسات هفتگی برای اینکه یک فرد نوآوری خود را که در عمل جواب داده بود برای حاضرین تشریح کند.
- همکارانی که در هزینه ها صرفه جویی کنند یا برای ارتقای کیفیت طرحی پیشنهاد دهند که قابل اجرا در همه شعبات باشد، در حضور دیگران تشویق شده و پاداش نقدی دریافت می کنند.

ایده‌های استراتژیک

• مثال شرکت Rent the Runway

- زنان به جای آنکه به دنبال لباس های طراحی شده توسط طراحان مشهور بروند، می توانند این لباس ها را با یک دهم قیمت به صورت آنلاین کرایه کنند.
 - هایمن و فلیس آزمایشی ترتیب دادند تا ایده را امتحان کنند. آن ها صد لباس از طراحان مختلف را خریداری کردند و سه آزمایش انجام دادند.
 - در دانشگاه هاروارد به دانشجویان اجازه دادند تا ابتدا لباس ها را پرو و امتحان کنند و اگر مناسب بود اجاره کنند (موفق).
 - در دانشگاه ییل به زنان اجازه دادند لباس ها را پیش از کرایه ببینند اما نگذاشتند پرو کنند (موفق).
 - در دانشگاه نیویورک سیتی، اجاره دادند افراد فقط از روی سایت لباس انتخاب و کرایه کنند (موفق).
- نتیجه: در همان سال اول ۶۰۰ هزار نفر عضو سایت شدند و بیش از ۵۰ هزار نفر از خدمات این شرکت استفاده کردند.

ایده‌های استراتژیک

تجربیات 3M در ایده‌های استراتژیک

- آیین نامه ۱۵%
 - به افراد فنی اجازه می‌دهد ۱۵% از وقت خود را به انتخاب خود در هر پروژه ای که مایلند صرف کنند.
- آیین نامه ۲۵%
 - ۲۵% درآمد سالانه هر قسمت باید از محل فروش محصولات جدید تامین شود.
- کمک هزینه ابتکار
 - تخصیص مبلغ تا سقف ۵۰/۰۰۰ دلار برای کمک به ساخت نمونه های آزمایشی
- جایزه تبادل فناوری
 - به کسانی که فناوری موفق خود را قسمت های دیگر شرکت در میان بگذارند.
- تربیون محصولات جدید
 - در این گروه‌هایی، قسمت های مختلف، آخرین محصولات خود را به یکدیگر معرفی می‌کنند.
- تیم های حل مساله
 - تیم های ضربتی و کوچک که برای رفع مشکلات مشتری اعزام می‌شوند.

تحلیل‌های استراتژیک

- ریشه استراتژیها بر اساس **تحلیل‌های استراتژیک**
 - انجام تحلیل محیط درونی و بیرونی (SWOT)
 - بررسی مزیت‌های رقابتی سازمان
 - بررسی متغیرهای استراتژیک: مثلا رفتار رقبا، وضعیت تولید، نسبت‌های مالی
- **خلق استراتژی از طریق جلسات تحلیل‌های استراتژیک**
 - این جلسات باید به گفتگوی واقعی و عمیق تبدیل شود.
- **اهداف و مزایای جلسات تحلیل‌های استراتژیک**
 - ایجاد توافق استراتژیک برای رسیدن به ادبیات مشترک و درکی واحد و منسجم از استراتژیها
 - ایجاد آمادگی و حساسیت ذهنی در مدیران نسبت به موضوعات استراتژیک و استراتژی‌های
 - یکی از روش‌های کنترل مدیریتی است که از طریق آن مدیر ارشد می‌تواند از میزان کیفیت مدیریتی همکاران خود آگاه شود.
 - ایجاد بستری برای افزایش خلاقیت در استراتژی‌ها با به چالش کشیدن فرضیات پایه‌ای استراتژیها و طرح سوالات استراتژیک چالشی

تحلیل‌های استراتژیک

• مثال تحلیل‌های استراتژیک در یکی از خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای آمریکا

- در سال ۲۰۰۹ مدیران یکی از خرده‌فروشی‌های آمریکا متوجه افزایش پایا در میزان فروش صابون‌ها و اقلام بهداشتی مسافرتی شد.
- دلیل: رکود اقتصاد جهانی که باعث شده بود مصرف‌کنندگان دچار مشکلات اقتصادی شوند و دنبال کالاهای ارزان‌تر باشند.
- هنر شرکت: توانایی در درک و تحلیل این روند در زمان مناسب
- شرکت تغییرات اساسی در طبقه بندی و چیدمان کالاهایش ایجاد نمود.
- ترکیب کالاهای خود را با جیب مشتریان کم بودجه متناسب کرد.
- نتیجه: شرکت موفق به کسب سهم بازار بیشتر در بخش‌های کلیدی شد.

تصمیم‌های استراتژیک

- **منشا استراتژیها بر اساس تصمیم‌های استراتژیک**

- پاسخگویی بهنگام و اساسی به موضوعات استراتژی که به یکباره پیش می آیند.
- رویکردی سریع و تعاملی با محیط

- **چرا تصمیم‌های استراتژیک؟**

- تحلیل‌های استراتژیک به صورت ناپیوسته و در زمان های خاص انجام می شود.
- اما با توجه به رویدادهای غیر قابل پیش بینی، استراتژیها همیشه مطابق انتظار پیش نمی روند.
- سازمان همیشه باید آماده شناسایی و پاسخ دهی به مسائل و موضوعات استراتژی باشد.

- **مثال تصمیم‌های استراتژیک**

- یک شرکت به یکباره در معرض یک فرصت استراتژیک قرار می گیرد: خرید شرکت رقیب با قیمت مناسب برای تکمیل زنجیره شرکت
- این یک موقعیت کلیدی جدید است که باید از آن استفاده کرد و گرنه از بین می رود.

تصمیم‌های استراتژیک

- ایجاد سازوکاری برای شناسایی سریع موضوعات استراتژیک
 - داشبوردهای مدیریتی
 - نظام پیشنهادات
 - سیستم شکایات مشتریان
- نحوه پاسخگویی بهنگام به موضوعات استراتژیک در صورت داشتن زمان کافی
 - گفتگوهای استراتژیک درون سازمان
 - نشست‌های تخصصی با حضور متخصصان درونی و بیرونی
- نحوه پاسخگویی بهنگام به موضوعات استراتژیک در صورت نداشتن زمان کافی
 - کارگروه‌های ویژه تا در مدت زمان مشخصی به سرعت موضوعی را بررسی کنند.
 - جلسات سریع و کوتاه مدیریتی

مثال شرکت مشاور سرمایه گذاری در اوراق بهادار

• ماموریت

- اطمینان بخشی به سرمایه گذاران که بهترین سهام را خریده اند.

• دیدگاه‌های استراتژیک

- ارائه خدمات حرفه ای فوق آسان برای مشتریان ۱ میلیاردی به بالا
- بر اساس تجربه طولانی موسسان و اعضای هیات مدیره شرکت

• تصمیم‌های استراتژیک

- راه اندازی بخش مشاوره مدیریت ثروت
- پیشنهاد یکی از کارشناسان ارشد شرکت و بر اساس نیازی که در آن سال در بازار ایجاد شده بود.

• ایده های استراتژیک

- شرکت متوجه شد برخی از کارشناسان شرکت علاوه بر مشاوره برای مدیریت ثروت، خود وارد شده و برخی از کارهای مشتریان بزرگ را انجام می دهند مثلا در خرید و فروش زمین، سهام، ارز و طلا فعالیت می کند.
- باعث شد شرکت بخش مدیریت ثروت را از حالت مشاوره به تبدیل کند.

• تحلیل های استراتژیک

- بر اساس تحلیل SWOT، شرکت تصمیم گرفت با یک شرکت تامین سرمایه شراکت کند.

استراتژی های یک رستوران

• سال ۱۳۸۱

- تاسیس رستوران با استراتژی چشاندن طعم یک غذای خوشمزه و تمیز به طبقه متوسط (دیدگاه‌های استراتژیک)

• سال ۱۳۸۲

- راه اندازی Delivery غذا (ایده های استراتژیک)

• سال ۱۳۸۳

- راه اندازی شعبه دوم بدلیل پیشنهاد سرمایه‌گذاری توسط یک مشتری (تصمیم‌های استراتژیک)

• سال ۱۳۸۴

- توسعه فروش از طریق فرانچایز (ایده‌های استراتژیک)

• سال ۱۳۸۵

- خرید یک رستوران لوکس ورشکسته به خاطر سوء مدیریت (تصمیم های استراتژیک)

• سال ۱۳۸۸

- ورود به بازار غذای آماده (تحلیل‌های استراتژیک)

• سال ۱۳۹۰

- تولید بدون کارخانه غذا (تحلیل‌های استراتژیک)

چک کردن کیفیت استراتژی ها

چک کردن کیفیت استراتژی ها

- **شفاف، دقیق و کاملا مشخص باشد.**
- کیفیت اجرا بستگی به کیفیت استراتژی دارد.
- به عنوان مثال شرکت هواپیمایی SouthWest از شرکت هواپیمایی American Airline موفق تر عمل کرده است. دلیل آن اجرای بهتر این شرکت نسبت به رقیبش است.
- اما دلیل اجرای بهتر این شرکت، استراتژی شفاف و دقیق آن شرکت است: «تمرکز روی پروازهای مقرون به صرفه».
- **ساده، کوتاه، قابل فهم و به یادماندنی باشد.**
- آیا همه کارکنان و مشتریان درک درستی از استراتژی سازمان دارند؟
- **استراتژی ها نباید با هم تناقض داشته باشند.**
- تعریف استراتژی ها نیازمند چشم پوشی از برخی اولویت ها و بده بستان است.
- اگر شرکتی به دنبال رشد در اندازه باشد، سودآوری از اولویت خارج می شود.
- اگر به دنبال مشتریان کلان برود، باید مشتریان خرد را نادیده بگیرد.

چک کردن کیفیت استراتژی ها

- تعداد اهداف و استراتژی ها زیاد نباشد.
- در مدیریت استراتژیک باید با اولویت بندی بر اهداف و استراتژی های مهم متمرکز شده و از پراکنده کاری جلوگیری نموده و به امور غیر مهم مشغول نشد.
- آیا این هدف یا استراتژی، منجر به تاثیر اساسی بر عملکرد سازمان می شود؟
- آیا استراتژی های سازمان مبتنی بر مزیت های رقابتی آن است؟
- آیا استراتژی ها در برابر تغییرات محیطی پایدار و پابرجاست؟

منابع

- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). هنر رقصیدن با استراتژی. انتشارات آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۴۰۱). جعبه ابزار استراتژی. انتشارات آریانا قلم.
- David, F. R. (2011). **Strategic management concepts and cases**. Pearson.
- Grant, R. M. (2021). **Contemporary strategy analysis**. John Wiley & Sons.