

# مدیریت استراتژیک در بازرگانی

مقدمه:

امروزه سازمان‌ها در شرایط محیطی تغییر و تحول زندگی می‌کنند و شرایط اقتصادی، بازرگانی، فرهنگی و اجتماعی، و سیاسی محیط در عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. بدیهی است شرایط غیرمترقبه محیطی مثل جنگ، زلزله، سیل و ... تاثیرات خود را بر رفتار سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند. لذا مطالعات سیاست بازرگانی، یا فرایند مدیریت استراتژیک برای مدیران امروز سازمان‌ها مهم است.

مدیریت استراتژیک، مدیریتی است خاص دوره تحولات، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، عصر تحولات ناگهانی پیش‌بینی ناپذیر، عصر کمیابی و بحران انرژی و منابع اولیه و آلودگی‌های محیط زیست.

استراتژیست‌ها به نگرشی آینده‌نگر، برنامه‌ریز، و برخوردی واقع‌گرا و منطقی نیاز دارند.

مراحل مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- ۱- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و شناخت مزیت‌های نسبی موسسه.
  - ۲- انتخاب راه‌حل‌های مناسب
  - ۳- پیاده کردن و اجرای این راه‌حل‌ها
  - ۴- نظارت و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی
- عناصر مدیریت استراتژیکی عبارتند از رسالت‌ها، اهداف و تجزیه و تحلیل محیط:

رسالت‌ها: حلقه اتصال بین وظایف اجتماعی و اهداف مشخص سازمان است. رسالت موجب مشروعیت آن می‌گردد. این رسالت توسط استراتژیست‌ها تعیین و تدوین می‌گردد.

اهداف: مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آنها دست‌یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمان‌های اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سوددهی، کارآیی، رضایت و بهبود کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات و به حداکثر رساندن سود سهام و غیره ... سازمان‌ها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلندمدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر

استراتژی در این مبحث، عبارت است از یک برنامه واحد و همه‌جانبه که محاسن و نقاط قوت سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط سازد. به عبارت دیگر استراتژی مقابله با تهدیدهای محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های آن و تطبیق منابع سازمانی با تهدید و فرصت‌ها را دربردارد. لذا

از: دکتر صدرا... البرزی

به نقل از: زمین، شماره ۳۰، دی ماه ۱۳۷۲

مدیریت استراتژیک، فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمان با توجه به تاثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و می‌توان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر، و خلاق و پویا می‌باشد.

مدیریت استراتژیک، مدیریتی است خاص دوره تحولات، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، عصر تحولات ناگهانی پیش‌بینی ناپذیر، عصر کمیابی و بحران انرژی و منابع اولیه و آلودگی‌های محیط زیست.

استراتژیست‌ها می‌بایستی بهترین نوع استفاده از منابع موسسه را در یک محیط در حال تغییر به دست آورند و اهداف را تعیین نموده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند.



سازمان‌ها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، و سوددهی و خدمت به جامعه را اهداف بلندمدت می‌دانند. به چهار دلیل زیر داشتن هدف ضرورت دارد:

- ۱- اهداف به موسسه کمک می‌کند که خود را توجیه نماید و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشد.

- ۲- اهداف بین تصمیمات و تصمیم‌گیران هماهنگی ایجاد می‌کند.

- ۳- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان بوجود می‌آورند.

- ۴- اهداف نسبت به رسالت‌ها مقاصدی ملموس‌تر و مشهودتر هستند.

تجزیه و تحلیل محیط، فرایندی است که توسط آن، استراتژیست محیط را مطالعه و بررسی می‌کند تا فرصت‌ها و تهدیدات فراراه موسسه را تشخیص داده و تعیین نماید. تجزیه و تحلیل شامل تصمیماتی است که این تصمیمات به سازمان اعلام می‌دارد که آیا لازم است عکس‌العمل نشان بدهد، ساکت باشد و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد. از آنجا که عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارند لازم است که مدیران به تجزیه و تحلیل محیط بپردازند.

تجزیه و تحلیل محیط به استراتژیست‌ها امکان می‌دهد که فرصت‌ها را پیش‌بینی کنند و از فرصت‌ها به نفع شرکت بهره‌برداری نمایند. اکثر شرکت‌ها خودشان را با محیط تطبیق نمی‌دهند و همین علت باعث ورشکستگی آنها می‌شود.

### مدیران به دو منظور محیط را شناسایی می‌کنند:

- ۱- تعیین عوامل موجود در محیط که برای سازمان و دستیابی به اهداف سازمان تهدید محسوب می‌شود.

- ۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهد که خود را به اهداف والاتری برساند.

عوامل اقتصادی: سطح اقتصاد فعلی یا آینده براقبال و استراتژی شرکت اثرات مهم

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآینده مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود و سرانجام، اهداف سازمان را برآورده خواهد ساخت. برای پی‌گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش (تشویق و تنبیه) مناسب و یک سیستم اطلاعاتی مؤثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد، ضروری است.



### عوامل دموگرافی: چند جنبه آن عبارتند از

تغییر در جمعیت، تغییر سنی جمعیت، توزیع درآمد جمعیت بر بازار کالاها و خدمات تأثیر به‌سزایی دارد که کارشناسان این جنبه‌ها را عوامل اولیه تقاضا می‌گویند.

### عوامل اجتماعی: ارزش‌ها و طرز تلقی‌های

مردم، مشتریان و کارکنان، بدیهی است این الگوی مصرف و ارزش‌ها در تقاضا برای کالا و خدمات اثر بسزایی دارد.

- سایر موارد شامل عوامل جغرافیایی، تکنولوژی، رقبا و دولت می‌باشد.

### مزیت‌های استراتژیک

تحلیل و تشخیص مزیت‌های استراتژیک فرآیندی است که توسط آن، بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملکرد، منابع کارکنان و عوامل حسابداری و امور مالی موسسه آزمون می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت موسسه شناسایی شده و از آن طریق به بهترین وجه از فرصت‌های محیط استفاده و با تهدیدات مقابله شود. مزیت‌های استراتژیک بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند که این مزیت‌ها عبارتند از:

- عوامل بازاریابی و توزیع: بعضی شرکت‌ها در بازار توانایی دارند و به علت این مزیت می‌توانند خدمات و کالاهای جدید به بازار عرضه کرده و برای کالاها و خدمات موجود نیز سهم خود را در بازار حفظ نموده و افزایش دهند. وجود فاصله در توزیع ممکن است باعث توسعه توزیع و ابزار و امکانات آن گردد. اگر فاصله مصرف وجود داشته باشد می‌توان با کاهش قیمت و ترویج فروش، مصرف خریداران را بالا برده نتیجتاً خریداران جدیدی نیز جذب نمود.

دارد. مثلاً تغییر وضعیت اقتصادی ممکن است برای موسسه‌ای خوب ولی برای موسسه دیگر بد باشد. استراتژیست باید تعیین کند که کدام عوامل بر موسسه مربوط تأثیر دارد و سعی کند تغییرات احتمالی را پیش‌بینی نماید. عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از موسسات مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- سیستم اقتصادی  
- مرحله سیکل اقتصادی که یعنی اقتصاد در چه وضعیتی قرار دارد (کساد، بحران، یا راه)  
- روند تورم و یا تنزل در قیمت کالا و خدمات  
- سیاست‌های پولی و مالی  
- سیستم بانکی  
- مالیات‌ها  
- مقررات صادرات و واردات  
- روش‌های توزیع کالا و سیستم حمل و نقل  
- تنوع و کیفیت تولیدات در بازار  
- سطح درآمد کشور و توزیع آن

**تحلیل و تشخیص مزیت‌های استراتژیک فرآیندی است که توسط آن: بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملکرد، منابع کارکنان و عوامل حسابداری و امور مالی مؤسسه آزمون می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت مؤسسه شناسایی شده و از آن طریق به بهترین وجه از فرصت‌های محیط استفاده و با تهدیدات مقابله شود.**

۶- اعتقاد به اینکه توسعه، قدرت انحصاری ایجاد می‌کند.  
- استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت، مؤسسه می‌تواند کارکنان را کاهش دهد یا با جذب یک خط محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد.

- استراتژی ترکیبی: تصمیم گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در زمان‌های مختلف استفاده می‌کند. استراتژی ترکیبی بیشتر برای موسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است.

### انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی عبارت است از بررسی آلتروناطیوهای موجود، در نظر گرفتن عوامل مهم ارزیابی آلتروناطیو در برابر این عوامل و انتخاب نهایی راهنمایی‌هایی که برای انتخاب استراتژی وجود دارد. مدیریت استراتژیک از بین استراتژی‌های مختلف، آن استراتژی که در پیاده نمودن آن دارای مزیت نسبی است انتخاب می‌کند.

### اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرآیند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا مؤسسه در چنین وضعیتی می‌داند کجا می‌خواهد برود و چگونه این مسیر را طی کند. اما این تفکر صحیح نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اجرای اثربخش، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت روبه‌رو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند، برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. بهترین استراتژی، طرح و یا برنامه اگر به اجرا درنیاید هیچ تاثیری بر سرنوشت سازمان نمی‌گذارد.

می‌شود، تغییرات عمده‌ای در محصولات یا وظایف داده نمی‌شود. در استراتژی ثبات عملکرد مطلوب است و شرکت موفق تلقی می‌شود. استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد و محیط نسبتاً ثابت خواهد بود.

- استراتژی توسعه: یعنی افزایش دامنه فعالیت‌ها با افزودن مساعی بسیار در فعالیت‌های فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد تلقی می‌شود. به دلایل زیر شرکت‌ها استراتژی توسعه را انتخاب می‌کنند:

- ۱- صناعی که تغییر در آنها زیاد است.
- ۲- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثربخشی می‌دانند.
- ۳- توسعه موسسات به سود جامعه است.
- ۴- انگیزش مدیران
- ۵- اعتقاد به منحنی توسعه

- عوامل پژوهشی و مهندسی: پژوهش و مهندسی می‌تواند باعث ایجاد محصول جدید یا بهبود محصول فعلی بازار یا ابداع و به کارگیری شیوه و تکنیک‌های جدید ساخت و فرآیند مواد اولیه گردد به نحوی که از طریق افزایش کارایی باعث کاهش هزینه شود.

- عوامل تولید و عملیات: از نمونه این عوامل می‌توان تجهیزات و ماشین‌آلات کارآمد و موثر، هزینه کل کمتر عملیات در مقایسه با هزینه کل رقبا نام برد.

- منابع نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌تواند به توانایی مؤسسه در رسیدن به اهداف تاثیر بسزایی داشته باشد. یک مؤسسه بایستی تا جایی که می‌تواند افراد رده بالا و با خلاقیت وفادار را جذب کند. داشتن این افراد مزیت پراهمیتی است.

- عوامل مالی: مانند مجموع منابع و توانایی مالی و سرمایه‌گذاری

### تجزیه و تحلیل مزیت‌ها

تجزیه و تحلیل مزیت‌ها از طریق تکنیک‌های زیر انجام می‌گیرد:  
تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، فرمول‌های سفارش مقدار اقتصادی، مطالعات تولید انبوه، برنامه‌ریزی خطی، کشش قیمت و تقاضا، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها، حساسی و نمونه‌گیری، تجزیه و تحلیل حساسیت.

### استراتژی‌های اصلی

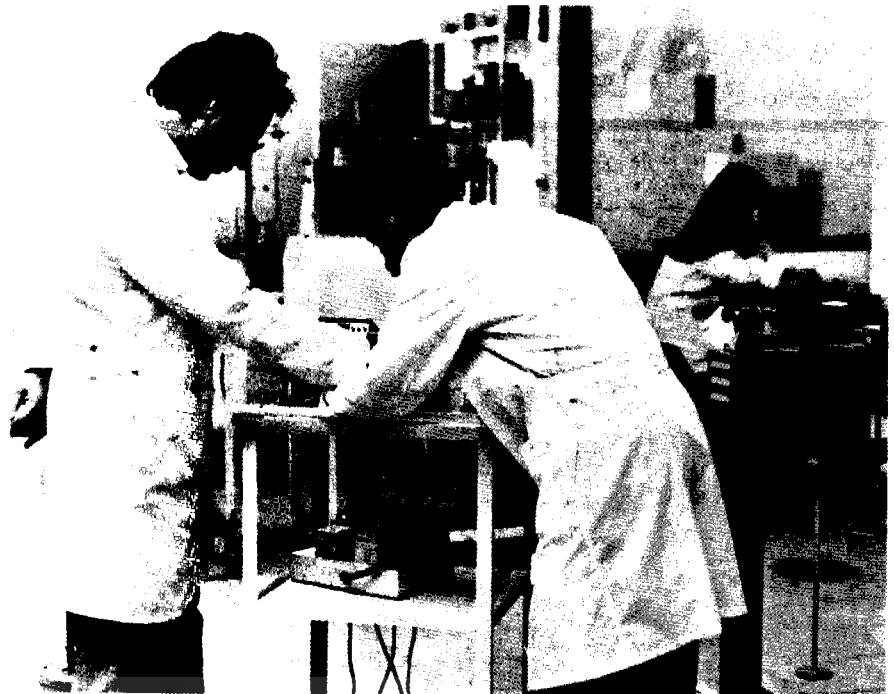
چهار استراتژی اصلی عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب  
این استراتژی‌ها راه‌های تعیین سرعت و سطح فعالیت مؤسسه هستند.  
- استراتژی ثبات: با روش‌های تصمیم‌گیری (آرام همچنان‌که هست) اجرا



- ممکن است اهداف درست باشند ولی استراتژی انتخاب شده نادرست باشد.
- مثلاً استراتژی ما بایستی استراتژی کاهش باشد که ما به جای آن استراتژی توسعه را انتخاب کرده‌ایم.
- ممکن است در اجراء مشکل وجود داشته باشد.
- ممکن است در تعیین استانداردهای عملکرد، اشکال وجود داشته باشد.

### جمع‌بندی

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان‌ها است که شامل تعیین استراتژی موسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی است.



### ● منابع و مأخذ:

- ۱- دکتر علی اسدی. مدیریت استراتژیک از دیدگاه اجتماعی، مجله مدیریت دولتی، دوره جدید شماره چهاردهم پاییز ۱۳۷۰
- ۲- سیدمهدی الوانی «مدیریت عمومی» تهران نشر نی، ۱۳۶۷
- ۳- آلن شارل، مارتینت، «دسته‌بندی تصمیمات در مدیریت استراتژیک» ترجمه دکتر عبدالحمید شمس مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱
- ۴- ویلیام اف گلوک «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک» ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، چاپخانه پیام، چاپ اول ۱۳۷۰
- ۵- سهراب خلیلی شورینی، مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک، مجله تدبیر شماره ۲۵ سال سوم، شهریور ۱۳۷۱
- ۶- سیدمحمود حسینی. نگاهی بر فرایند مدیریت استراتژیک، مجله دانش مدیریت، شماره ششم و هفتم پاییز و زمستان ۱۳۶۸
- ۷- رالف اف. لانگ، سیستم مدیریت تلفیقی جامع، ترجمه صدراله البرزی نشریه شرکت ملی صنایع پتروشیمی، سال چهارم شماره ۲۹
- ۸- سازمان مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک چیست؟ مجله تدبیر، شماره ۳۲، خردادماه ۱۳۷۲
- ARTHUR MEIDAN "HANDBOOK OF BUSINESS POLICY" (BRADFORD: MCB UNIVERSITY 1986)
- JOHN PETERS "TOTAL STRATEGY" MANAGEMENT DECISION, VOL. 30 NO8. 1992, PP 12-21

مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود و سرانجام اهداف سازمان را برآورده خواهد ساخت. برای پی‌گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش (تشویق و تنبیه) مناسب و یک سیستم اطلاعاتی موثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد ضروری است.

فرآیند کنترل و ارزیابی به طور کلی چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر می‌باشند. این فعالیت‌ها عبارتند از:

- ۱- تعیین اهداف عملکرد و استانداردها
  - ۲- اندازه‌گیری عملکرد
  - ۳- تجزیه و تحلیل انحرافات (مقایسه مقدار کار انجام شده با استاندارد)
  - ۴- اجرای اقدامات اصلاحی
- به‌طور کلی دلایل اختلاف عملکرد با برنامه به شرح زیر می‌باشد:

- ممکن است ناشی از اهداف باشد یعنی اهدافی که با جاه‌طلبی تعیین شده و یا امکانات خود را دست کم یا بالا گرفته‌ایم.

در صورتی که استراتژی قابل اجرا نباشد برای سازمان سودی دربر ندارد. اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:

- ۱- تعیین خط‌مشی‌ها
- ۲- سازماندهی
- ۳- تخصیص منابع
- ۴- تعیین سبک رهبری و رهبری

نخست باید دانست که چهار مرحله اجرا در هر استراتژی مختلف است، یعنی هر استراتژی خط‌مشی‌ها، سازماندهی، تخصیص منابع و سبک رهبری مخصوص به خود را طلب می‌کند. نتیجه اینکه برای اجرای هر استراتژی باید منابع به مسیرها و واحدهای مورد نظر استراتژی سرآزیر گردد و سازماندهی مناسب برای اجرای فعالیت‌های لازم این استراتژی صورت‌بندی شود. لذا مدیران عالی و استراتژیست‌ها باید با انواع مختلف مدل‌ها و تکنیک‌های چهار عامل مذکور آشنایی داشته باشند تا بتوانند بسته به مورد، عوامل مناسب را برای استراتژی مربوط پدید آورند.

### ارزیابی و کنترل

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآیند