



آشنایی با مدیریت استراتژیک و اهمیت آن در هدایت سازمان

امروزه سازمان‌های تولیدی و خدماتی در شرایط محیطی تغییر و تحول زندگی می‌کنند و شرایط اقتصادی، بازرگانی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محیط بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. بدیهی است شرایط غیرمترقبه‌ی محیطی مثل جنگ، زلزله، سیل و ... تأثیرات خود را بر رفتار سازمان‌ها، ایجاد می‌نماید. لذا مطالعات مدیریت استراتژیک برای مدیران سازمان‌ها - به ویژه مؤسسات انتفاعی - مهم است. مدیران باید درک نمایند که سازمان‌ها در شرایط محیطی در حال تغییر و تحول به سر می‌برند، پس لازم است با توجه به این وضعیت استراتژی‌های مناسب مخصوصاً در بازارهای رقابتی آینده را پیاده نمایند. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده سازند. این امر تنها در قالب "برنامه‌ریزی استراتژیک" و "اجرای استراتژی" امکان‌پذیر است.



نوشته‌ی: دکتر صدرا البرزی

استراتژیست‌ها باید بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه را در یک محیط در حال تغییر، به دست آورند و اهداف را تعیین و تصمیمات استراتژیک را اتخاذ نمایند.

تصمیمات استراتژیک عبارت است از تصمیم‌هایی که مسیر کلی حرکت سازمان و بقای نهایی آن را در مقابل تغییرات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی معین می‌کنند. این تصمیمات هدف‌های واقعی سازمان و اثربخشی آن را مشخص می‌سازند.

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

"مدیریت استراتژیک"، فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمانی می‌گردد. به عبارت دیگر، "مدیریت استراتژیک" را می‌توان جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی نامید که موجب ایجاد یک برنامه‌ی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر، خلاق و پویاست.

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

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 سازمان بهره‌برداری نمایند. اکثر مؤسسات 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 می‌شوند.
- ۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهد تا خود را به اهداف والاتری برساند.

● شناسایی عوامل محیطی: اهم عوامل محیطی که لازم است مورد شناسایی و بررسی مدیریت قرار گیرند عبارتند از:

□ عوامل اقتصادی: سطح اقتصادی فعلی یا آینده بر اقبال و استراتژی مؤسسه اثرات مهم دارد. مثلاً تغییر وضعیت اقتصادی ممکن است برای مؤسسه‌یی خوب ولی برای مؤسسه‌یی دیگر بد باشد. استراتژیست باید تعیین کند که کدام عوامل بر مؤسسه تأثیر دارد و سعی کند که تغییرات احتمالی را پیش‌بینی نماید.

عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از سازمان‌ها مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- سیستم اقتصادی
- مرحله‌ی سیکل اقتصادی به آن معنا که اقتصاد در چه وضعیتی قرار دارد (کساد، بحران یا رفاه)
- تولید ناخالص ملی
- تولید ناخالص داخلی
- رشد G.N.P و رشد G.D.
- 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

□ عوامل دموگرافی: چند جنبه‌ی آن عبارتند از: تغییر در جمعیت، تغییر سنی جمعیت، توزیع درآمد جمعیت.

تغییر سنی جمعیت و توزیع درآمد جمعیت بر بازار کالاها و خدمات تأثیر بسزایی دارد که کارشناسان این جنبه‌ها را عوامل اولیه‌ی تقاضا می‌نامند.

□ عوامل اجتماعی: ارزش‌ها و طرز تلقی‌های مردم، مشتریان و

برنامه‌ریز و برخوردی واقع‌گرا و منطقی نیاز دارند.

بدیهی است که عنصر اصلی در هر استراتژی "برتری‌های رقابتی" (Competitive Advantages) است و هر سازمان - اعم از تولیدی یا خدماتی - با شناخت فرصت‌ها و مزیت‌ها و استفاده‌ی از آنها می‌تواند مسیر حرکت یا استراتژی صحیح را مشخص نماید و عملیات اداری، تولیدی و یا بازرگانی را در آن بستر مجری و معمول دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و شناخت مزیت‌های نسبی سازمان
- انتخاب راه‌حل‌های مناسب
- پیاده کردن و اجرای این راه‌حل‌ها
- نظارت و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی.

عناصر مدیریت استراتژیک عبارتند از: رسالت‌ها، اهداف و تجزیه و تحلیل محیط.

الف) رسالت: "رسالت" حلقه‌ی اتصالی بین وظایف اجتماعی و اهداف مشخص سازمان است. رسالت موجب مشروعیت آن می‌گردد. این رسالت توسط استراتژیست‌ها تعیین و تدوین می‌گردد.

ب) اهداف: مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، "اهداف" سازمان گویند. اهداف سازمان‌های اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سوددهی، کارایی، رضایت و بهبود وضعیت کارکنان، ارتقای کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف‌کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و ... سازمان‌ها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً در بیشتر موارد کارایی و رضایت کارکنان را هدف کوتاه مدت و سوددهی و خدمت به جامعه را هدف بلند مدت می‌دانند.

به چهار دلیل داشتن هدف ضرورت دارد:

- ۱- اهداف به مؤسسه کمک می‌کنند که خود را توجیه نماید و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشد.
- ۲- اهداف بین تصمیمات و تصمیم‌گیران هماهنگی ایجاد می‌کنند.
- ۳- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می‌آورند.
- ۴- اهداف نسبت به رسالت‌ها مقاصدی ملموس‌تر و مشهودتر هستند.

پ) تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل فرایندی است که توسط آن، استراتژیست محیط را مطالعه و بررسی می‌کند تا فرصت‌ها و تهدیدات فرا راه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نماید. تجزیه و تحلیل شامل تصمیماتی است که به سازمان اعلام می‌دارند که آیا لازم است عکس‌العمل نشان دهد، و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی

کارکنان. بدیهی است این الگوی مصرف و ارزش‌ها بر تقاضا برای کالا و خدمات اثر بسزایی دارد.
□ سایر موارد شامل: عوامل جغرافیایی، تکنولوژی، رقبا و دولت.

مزیت‌های استراتژیک

تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های استراتژیک فرایندی است که توسط آن، بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملکرد، منابع کارکنان و عوامل مالی مؤسسه‌ی آزمون می‌گردد تا نقاط ضعف و نواحی قوت سازمان 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. 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 توسعه‌ی توزیع و ابزار و امکانات آن گردد. اگر فاصله‌ی مصرف وجود داشته باشد می‌توان با کاهش قیمت و ترویج فروش، مصرف خریداران را بالا برده در نتیجه خریداران جدیدی نیز جذب نمود.

○ 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 فرایند مواد اولیه گردد. به نحوی که از طریق افزایش کارایی، بتوان هزینه‌ها را کاهش داد.

○ عوامل تولید و عملیات: از نمونه‌ی این عوامل می‌توان تجهیزات و ماشین‌آلات کارآمد و مؤثر، هزینه‌ی کل کمتر عملیات در مقایسه با هزینه‌ی کل رقبا را نام برد.

○ منابع نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌تواند بر توانایی مؤسسه در رسیدن به اهداف تأثیر بسزایی داشته باشد. یک مؤسسه بایستی تا جایی که می‌تواند افراد رده بالا، خلاق و 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 نقطه‌ی سر به سر، فرمول‌های سفارش مقدار اقتصادی، مطالعات تولید انبوه، برنامه‌ریزی خطی، کشش قیمت و تقاضا، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها، حسابرسی و نمونه‌گیری، تجزیه و تحلیل حساسیت.

در اینجا لازم است به انواع فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط ضعف و قوت در زمینه‌های مختلف، به عنوان نمونه اشاره شود:

نقاط قوت Strength

- کارایی و بهره‌وری بالا در تولید
- وجود نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده
- سهم بازار قابل ملاحظه (حالت رهبری در بازار)
- امکانات مالی و نقدینگی فراوان
- ذهنیت مثبت مصرف‌کنندگان نسبت به کالا یا خدمات
- کانال‌های فروش قوی، مطمئن و با کفایت
- جدید بودن ماشین‌آلات و تجهیزات
- قدرت مدیریت در تجهیز منابع، آمادگی‌های فنی و امثالهم.

نقاط ضعف Weakness

- پایین بودن راندمان و بهره‌وری در تولید
- کهنوت، بی‌سوادی، و بی‌تجربگی نیروی کار
- مشکلات مالی و فقدان نقدینگی
- سهم نازل در بازار (حالت تبعیت در بازار)
- ذهنیت نامناسب مصرف‌کنندگان نسبت به کالا یا خدمات
- مجاری فروش ضعیف یا غیرکافی
- قدمت و فرسودگی ماشین‌آلات و تجهیزات
- ضعف مدیران در برنامه‌ریزی و کنترل و امثالهم.

فرصت‌ها Opportunities

- گشایش بازارهای جدید (داخلی و خارجی)
- سلامت اقتصاد سازمان از نظر علمی
- وجود رقبای ضعیف با سهم نازل در بازار
- دسترسی به تکنولوژی‌های جدید
- تغییر الگوی مصرف (به نفع سازمان)
- افزایش جمعیت، افزایش درآمد و تقاضا
- امکان استفاده از تسهیلات بانکی یا منابع اعتباری
- تغییر قوانین به نفع مؤسسه

تهدیدات Threats

- موانع تعرفه‌یی و غیرتعرفه‌یی
- احتمال ورود رقبای جدید به صنعت
- احتمال کمبود یا عدم دسترسی به منابع مالی، انسانی، تکنولوژیک
- وجود کالاهای رقیب یا جانشین
- تغییر قوانین به ضرر مؤسسه
- اشباع بازار
- محدودیت‌های ارزی
- محدودیت‌های جغرافیایی در توزیع و امثالهم.

مختلف، آن استراتژی را که در مرحله‌ی اجرا دارای مزیت نسبی است، انتخاب می‌کند.

اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرایند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه‌ی 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 فرایند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده‌ی آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اجرای اثربخش، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت رو به رو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ی که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند، برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. بهترین استراتژی، طرح و یا برنامه اگر به اجرا در نیاید هیچ تأثیری بر سرنوشت سازمان نمی‌گذارد و در صورتی که استراتژی قابل اجرا نباشد برای سازمان هیچ سودی دربر ندارد.

اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:

۱- تعیین خط‌مشی‌ها

۲- سازمان‌دهی

۳- تخصیص منابع

۴- تعیین سبک سرپرستی و رهبری

باید دانست که چهار مرحله‌ی 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 سرازیر گردند 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 استراتژی‌های مربوطه پدید آورند.

ماتریس ترکیب تولید گروه مشاوران بوستون

Boston Consulting Group

ماتریس شناسایی محصولات گروه مشاوران بوستون یکی از ابزارهایی است که استراتژیست‌ها می‌توانند جهت ارتباط دادن تخصیص منابع در انواع استراتژی‌ها استفاده نمایند. چند روش برحسب نوع محصول در این ماتریس برای تصمیمات سرمایه‌گذاری و گردش نقدی پیشنهاد شده است.

این ماتریس براساس مقایسه‌ی وضعیت‌های مختلف رشد سازمان (رشد تولیدات، رشد فروش و ...) و سهم بازار نسبی شکل می‌گیرد.

مرور کوتاهی بر موارد نمونه‌ی فوق‌الذکر نشان می‌دهد که از بررسی اطلاعات و آمار و حقایق موجود در سیستم یا در داخل مؤسسه می‌توان به نقاط قوت یا ضعف سازمان پی برد. همچنین از بررسی اطلاعات و آمار و حقایق خارج از سیستم یا محیط خارج می‌توان به نکاتی پی برد که وجود آنها امیدبخش یا مژده‌دهنده‌ی وصول به اهداف و مأموریت‌های سازمان است.

استراتژی‌های اصلی

چهار استراتژی اصلی عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب. این استراتژی‌ها راه‌های تعیین سرعت و سطح فعالیت مؤسسه هستند.

□ استراتژی ثبات: این استراتژی با روش‌های تصمیم‌گیری آرام همچنان که هست اجرا می‌شود. تغییرات عمده 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: این استراتژی با افزایش دامنه‌ی فعالیت‌ها و افزودن مساعی بسیار در فعالیت‌های فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد مطرح می‌شود. به دلایل زیر شرکت‌ها استراتژی توسعه را انتخاب می‌کنند:

۱- بروز تغییرات زیاد در زمینه‌ی فعالیت مؤسسه

۲- تلقی بسیاری از مدیران از توسعه به عنوان عامل اثربخشی

۳- سودمندی توسعه‌ی مؤسسات برای جامعه

۴- انگیزش مدیران

۵- اعتقاد به منحنی توسعه

۶- اعتقاد به اینکه توسعه، قدرت انحصاری ایجاد می‌کند.

□ استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت، مؤسسه می‌تواند تعداد کارکنان را کاهش دهد یا جذب یک خط محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد.

□ استراتژی ترکیبی: تصمیم‌گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در زمان‌های مختلف استفاده می‌کند. استراتژی ترکیبی بیشتر برای مؤسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است.

انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی عبارت است از بررسی انتخاب‌های موجود (آلترناتیوهای Alternative)، در نظر گرفتن عوامل مهم ارزیابی آلترناتیو در برابر این عوامل و انتخاب راهنمایی‌هایی که برای انتخاب استراتژی وجود دارد. مدیریت استراتژیک از بین استراتژی‌های

استراتژی‌های مختلفی پیشنهاد گردد. در این جا با هر استراتژی مانند یک گزینه در تصمیم‌گیری برخورد می‌شود. همانطور که در فرایند تصمیم‌گیری‌های ساده و غیراستراتژیک، پس از شناسایی مشکلات، راه‌حل‌های متصور بررسی و مقایسه شده و راه‌حل بهتر انتخاب می‌گردد، در این جا نیز ممکن است یکی از استراتژی‌ها به عنوان استراتژی اصلی انتخاب و به کار بسته شود. حتی ممکن است چند استراتژی با ترتیب و توالی معین، یکی بعد از دیگری به کار روند یا اینکه ترکیبی از دو یا چند استراتژی سازگار انتخاب شوند.

معیارهای استراتژی اثربخش

برخی از بررسی‌ها پاره‌یی از معیارهای اولیه را برای ارزیابی یک استراتژی ارائه می‌کنند، که این معیارها عبارتند از: وضوح، تأثیر، انگیزش، ثبات درونی، سازگاری با محیط، تطابق با ارزش‌ها، درجه‌ی احتمال خطر، میزان عملی بودن استراتژی. پاره‌یی از عناصر حساس استراتژی عبارتند از:

۱- هدف‌های آشکار: هدف‌های مهم استراتژی برای همه‌ی واحدها

باید آنقدر روشن باشند که

پیوستگی برای گزینش‌ها

تاکتیکی در افق زمانی

استراتژی معین شود.

۲- خط ابتکار عمل: اگر

استراتژی مورد نظر

نسبت به مسیر و سرعت

حرکت، عکس‌العمل همسو

نشان دهد، چنین موضعی

باعث افزایش هزینه و

کاهش بقای سازمان

می‌شود.

۳- تمرکز: بایستی استراتژی

مورد نظر بر قدرت برتر

در مکان و زمانی که ممکن

است تمرکز داشته باشد و

تعیین‌کننده‌ی بهترین در ابعاد مهم و حساس سازمان در ارتباط با

رقبایش برای دستیابی به قدرت برتر باشد.

۴- انعطاف‌پذیری: استراتژی باید دارای ابعاد انعطاف‌پذیر و قدرت

تحرك باشد و موضع‌گیری امکان استفاده از حداقل منابع و

محروم کردن رقیب را از برتری نسبی برای مدیریت فراهم آورد.

۵- رهبری هماهنگ و متعهد: رهبران باید طوری انتخاب شوند که

رغبت‌ها و ارزش‌هایشان با نیازهای موجود در وظیفه‌ی آنها

مطابقت داشته باشد.

بدین ترتیب که دو وضعیت رشد کم و رشد زیاد بین صفر تا بیست درصد و دو وضعیت نسبی رقابت (سهم بازار نسبی کم و سهم بازار نسبی زیاد) بین ده تا صد درصد فرض می‌شود.

در این ماتریس سازمان‌ها یا محصولاتی که دارای سهم بازار نسبی زیاد و درجه‌ی رشد زیاد هستند، در وضعیت ستاره (یا Star) قرار دارند و این نام تعبیر موفقیت و درخشندگی است. واحدهای مشمول این شرایط، در حال رشد سریع هستند و به نقدینگی زیادی احتیاج دارند تا سهم بازار خود را حفظ کنند. بعضاً رهبر بازار (Market Leader) هستند. درآمد قابل توجهی به بار می‌آورند و در بهترین شرایط برای توسعه می‌باشند. تنها مشکل این واحدها نیاز به نقدینگی فراوان است که نهایتاً باعث می‌شود استراتژیست‌ها تعمداً از درجه‌ی رشد آنها بکاهدند و آنها را به گاوشیرده (Cash Cow) یا واحدهای ایجادکننده‌ی درآمد تبدیل نمایند.

گاوه‌های شیرده واحدهایی هستند با رشد تولید یا رشد فروش اندک ولی سهم بازار قابل توجه. به همین علت هزینه‌ی کمی دارند و درآمد زیادی به بار می‌آورند. این واحدها پشتیبانی‌کننده‌ی مالی سایر واحدهای کم‌هزینه و پر بازده هستند.

گروه دیگر از واحدها،

دارای سهم بازار نسبی کم و

درجه‌ی رشد زیاد می‌باشند.

این وضعیت که به نام "علامت

سؤال" نیز نامیده می‌شود،

وضعیت بدی است و مفهومی

آن این است که واحدهای

موصوف مسأله‌ساز هستند.

این گونه واحدها با اینکه نیاز

به نقدینگی زیادی دارند، ولی

درآمد کمی تولید می‌کنند و

اگر وضع به همین منوال پیش

برود، کلیه‌ی منابع سازمان را

می‌بلعند. در مورد این واحدها

توصیه می‌شود که سهم بازار

نسبی آنها افزایش یابد و آنها به واحدهای ستاره تبدیل شوند. در غیر

این صورت باید آنها را حذف نمود.

بالاخره نوع چهارم از واحدها یا محصولات، آنهایی هستند که

دارای سهم بازار کم و رشد کمی هستند. اینها فقط دخل و خرج می‌کنند

و منشأ اثری نیستند. این واحدها را سگ (Dog) می‌نامند و بهترین

استراتژی این است که چنین واحدهایی تصفیه یا منحل شوند.

بدیهی است که تعداد فرصت‌ها، تهدیدات و نقاط قوت و ضعف

متفاوتند و سازمان با تالاقی هر کدام از آنها به استراتژی خاصی

وقف پیدا می‌کند. همچنین در ماتریس بوستون نیز ممکن است



دست بالا گرفته باشیم.

- 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 اجرا مشکل وجود داشته باشد.
- ممکن است در تعیین استانداردهای عملکرد، اشکال وجود داشته باشد.

جمع‌بندی

فرایند مدیریت استراتژیک مجموعه‌ی فعالیت‌های زنجیره‌ی سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی است.

هر سازمان باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به خوبی تحلیل کند، سپس به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد و سعی کند از طریق

نقاط قوت و توانمندی‌ها، زمینه‌ی استفاده از فرصت‌ها را فراهم کند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را به دست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برساند. این روند تنها از طریق برگزیدن نوعی استراتژی امکان‌پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. ضمناً برنامه‌ریزان و مدیران باید دارای نگرش استراتژیک باشند. دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت، استراتژی مناسب را با توجه به مزیت‌های نسبی خود تعریف و اجرا نمایند ●

۶- شگفت‌آفرینی: می‌توان به وسیله‌ی شگفت‌آوری و زمان‌بندی درست، موفقیت را از تمامی ابعاد استراتژی به دست آورد.

۷- امنیت: استراتژی مورد نظر باید امکان منابع و تمامی مراکز عملیاتی حیاتی را برای سازمان امن نگاه دارد و برای گسترش پایگاه منابع و ابعاد دوستی و صمیمیت برای مؤسسه، از ائتلاف به گونه‌ی اثربخش سود ببرد.

کنترل (نظارت)

کنترل آخرین مرحله‌ی فرایند 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.

در فرایند کنترل به طور کلی چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر هستند. این فعالیت‌ها عبارتند از:

- ۱- تعیین اهداف عملکرد و استانداردها
- ۲- اندازه‌گیری عملکرد
- ۳- تجزیه و تحلیل انحرافات (مقایسه‌ی مقدار کار انجام شده با استاندارد)
- ۴- اجرای اقدامات اصلاحی

به طور کلی دلایل اختلاف عملکرد با برنامه به شرح زیر است:

- اختلاف ممکن است ناشی از خود هدف باشد، به این معنی که اهدافی را با جاه‌طلبی تعیین کرده و یا امکانات خود را دست کم یا

