



فرآیند راهبرد

مؤلفان: پروموشن و تولید علم

مقدمه

روند جهانی شدن که در تمامی فعالیت های تجاری به چشم می خورد ناشی از افزایش تنوع رقابت میباشد. مدیر امروزی باید نه تنها با بازارهای داخلی آشنا باشند، بلکه باید با انجام امور تجاری در بازارهای خارجی و در مقابل رقبای نآشنا نیز آشنایی داشته باشند. روند فزاینده جهانی شدن ریشه در نیروهای رایج فناوری دارد که صنایع را شکل دمی مجدد کرده و شیوه های رقابت را عمیقاً تحت تأثیر قرار می دهند. این دو عامل یعنی جهانی شدن و فناوری نیاز به شکل جدیدی از رهبری دارند. ضرورت دارد تا مدیران با تغییرات مدیریتی در یک محیط بسیار پویا احساس آرامش کنند و به چنان ظرفیتی دست یابند تا به یک جهت راهبردی برای هدایت سازنده سازمان در آینده سوق داده شوند. هدف عمده این کتاب کمک به مدیران جهت تبدیل این دیدگاه به یک واقعیت مسلم است.

امید می رود تا یک فرآیند منظم که تنظیم و اجرای راهبرد را تسهیل می کند برای مدیران عملی و دانشجویان تجاری فراهم گردد.

هدف از تهیه این کتاب ایجاد روش شناسی های حرفه ای است که ابزارها و کاربردهای مفاهیم مربوطه در تدوین راهبرد را تسهیل می بخشد.

اساس راهبرد را تعادل به تغییر، تطبیق سازمان و اصلاح روند رقابتی سازمان تشکیل می دهد.

این تغییر تنها زمانی حاصل می شود که تفاهم اولیه بین مدیران اصلی بر سر جهت راهبردی اصلی سازمان ایجاد شود. فرآیندهای پیشنهادی یک ابزار قوی جهت انجام تمامی وظایف

ضروری مدیریتی و نهایتاً دست یابی به چنان تفاهمی محسوب می شوند . البته تفاهم به معنای عدم تحمل دیدگاه های مخالف نیست؛ بلکه برعکس ، در یک فرآیند صحیح برنامه ریزی راهبردی، بیان دیدگاه مختلف وجود دارد . نویسندگان کتاب حاضر معتقدند که کتاب فعلی جامع ترین کتاب پیرامون موضوع راهبرد می باشد .

در زمینه مفهوم راهبرد ، آنها معتقد هستند که این موضوع طی چند دهه گذشته نظر نویسندگان مختلف را به خود جلب کرده است . راهبرد به عنوان یک مفهوم چند بعدی نگریسته می شود که تمامی فعالیت های یک سازمان را در برمی گیرد . راهبرد شیوه واضحی است که اهداف و مقاصد بلند مدت سازمان ها را شکل می دهد ، و برنامه های عمده عملی که برای رسیدن به آن اهداف را میسر می سازند را توصیف نموده و منابع ضروری را مشخص می سازد . اهداف بلند مدت سازمان ها باید پایدار باشند و توصیف آنها امکان پذیر نخواهد بود مگر آنکه شرایط خارجی و یا تغییرات داخلی موجب بررسی مجدد تعهدات بلند مدت شرکت ها شوند . اختصاص منابع به عنوان مهمترین گام اجرایی جهت تحقق این امر است . هماهنگی بین اهداف و برنامه های راهبردی و نیز منابع مالی ، انسانی ، فیزیکی و فناوری شرکت ها برای اطمینان یافتن از هماهنگی راهبردی ضروری می باشد .

راهبرد به عنوان پاسخی به تهدیدات و موقعیت های خارجی و قوت و ضعفهای داخلی با هدف دستیابی به برتری رقابتی پایدار تلقی می شود . طبق این دیدگاه ، هدف عمده راهبرد دستیابی به مزایای پایداری بلند مدت نسبت به رقبای اصلی است .

به منظور دستیابی به هماهنگی بین محیط خارجی سازمان ها و قابلیت های داخلی آنها ، راهبرد ، مورد نیاز می باشد .

در این زمینه نقش راهبرد صرفاً معطوف به پاسخ دادن منفعلانه به موقعیت ها و تهدیدات حاصل شده از محیط خارجی نیست ، بلکه به عنوان هماهنگی فعال و مستمر سازمان جهت بر طرف ساختن نیاز های ناشی از تغییر محیط تعبیر می شود .

راهبرد به عنوان شیوه توصیف وظایف مدیریتی، یک الگوی یکپارچه و واحد ، به عنوان ابزار جهت ایجاد قابلیت های اصلی یک سازمان، به عنوان بستری برای سرمایه گذاری منابع محسوس و غیر محسوس با هدف ایجاد قابلیت هایی که مزایای پایدار را تضمین کند ، تعریف شده است . نویسندگان کتاب « مفهوم و فرآیند راهبرد » معتقدند که راهبرد اهداف

سازمانی را از نظر اهداف بلند مدت، برنامه های عملی و اولویت های اختصاص منابع تعیین می نماید.

همچنین راهبرد را تلاشی برای دستیابی به مزایای بلند مدت و پایدار می دانند که به فرصت ها و تهدیدات و نقاط ضعف و قوت سازمان ها به درستی پاسخ می دهد.

از سوی دیگر راهبرد را عاملی برای شناسایی وظایف خاص مدیریتی و الگوی تصمیمات یکپارچه دانسته و آن را به عنوان ابزاری جهت شکوفایی قابلیت های سازمان ها تلقی می نماید.

در کتاب فعلی موضوع فرآیند بر نامه ریزی راهبردی رسمی مورد بحث قرار گرفته و این نکته تأکید شده است که در یک فرآیند برنامه ریزی رسمی باید نقش های مختلفی که لازم است توسط مدیران متعهد یک سازمان جهت تنظیم و اجرای راهبردهای شرکت خویش ایفا نماید مشخص گردد. سه چشم انداز اصولی وجود دارد که همیشه به عنوان ابعاد ضروری فرآیند برنامه ریزی رسمی مدنظر قرار گرفته اند که عبارتند از چشم اندازهای سازمان امورکاری و عملکرد آن. راهبرد سازمان در ارتباط با تصمیماتی است که ذاتاً باید تمامی ابعاد سازمان را در بر بگیرد.

امور کاری اشاره به رسیدن به بهترین عملکرد سازمان و برتری نسبت به رقبای دارد. راهبرد عملکرد سازمان نه تنها باید موجب تحکیم عملکرد گردد بلکه باید قابلیت های مورد نیاز جهت دست یابی به قابلیت های منحصر به فرد سازمان را باید تضمین کند.

فرآیند برنامه ریزی راهبردی رسمی به وحدت اهداف کمک نموده و اصولی راجهت نگرش بلند مدت سازمان ها فراهم می نماید همچنین به عنوان یک ابزار آموزشی و فرصت جهت تعاملات شخصی و مذاکرات در تمامی سطوح ایفای نقش می کند.

نویسندگان کتاب «مفهوم و فرآیند راهبرد» در بخشی از کتاب تحت عنوان مأموریت سازمان به این امر پرداخته اند که مدیران با دو تصمیم راهبردی اصلی مواجه هستند که باید در زمان توصیف مأموریت سازمان و در همان مراحل اولیه مدنظر قرار گیرند این دو تصمیم عبارتند از: توصیف حیطه کاری که مکان رقابت را مشخص می سازد و ایجاد قابلیت های منحصر به فرد برای سازمان که نحوه رقابت را تعیین می کند.

گزینش حیطه کاری مناسب اشاره به انتخاب مشتریان «واقعی» و در نتیجه «رقبای» دارد. این امر به معنای توصیف زمینه رقابتی است.

تحکیم قابلیت های منحصر به فرد اشاره به منابع محسوس و نامحسوس سازمان و قابلیت

های مربوطه دارد که سازمان را از رقبای خود مجزا می سازد .
 دو رشته اطلاعات بایستی در بیان مأموریت سازمان وجود داشته باشد. یکی از آن رشته های مربوط به توصیف روشن و واضحی از حیطه فعلی و آینده سازمان است و دیگری انتخاب قابلیت هایی است که با اختصاص منابع و برنامه ریزی و توصیف اقدامات عملکردی جهت انجام کنترل مدیریت راهبردی هوشمند تحقق می یابند .
 کتاب مفهوم و فرآیند راهبردی حاوی چهار بخش و بیست و یک فصل به شرح زیر می باشد :

بخش اول: راهبرد و فرآیند .

فصل ۱: مفهوم راهبرد و فرآیند تشکیل راهبرد

- ابعاد متعدد مفهوم راهبرد
- بسمت یک مفهوم یکپارچه راهبرد
- فرآیند تشکیل راهبرد
- گونه شناسی تشکیل راهبرد
- توسعه و ترسیم مفهوم راهبرد و فرآیند تشکیل آن

فصل ۲: فرآیند برنامه ریزی راهبرد

- سه چشم انداز راهبرد: چشم انداز سازمان ، امور کاری و عملکرد آن
- فرآیند برنامه ریزی راهبردی: یکپارچه نمودن سه چشم انداز ذکرشده
- مزایای برنامه ریزی راهبردی رسمی
- برطرف نمودن محدودیت های برنامه ریزی راهبردی رسمی
- مدیریت بااستفاده از راهبرد

بخش دوم: راهبرد تجاری

فصل ۳: راهبرد سازمان : مفاهیم اصلی

- مفهوم واحد تجاری راهبردی
- ارتباط داخلی بین واحدهای تجاری راهبردی
- عناصر اولیه توصیف یک راهبرد تجاری

فصل ۴: مأموریت سازمان

- فرآیند توصیف مأموریت سازمان

فصل ۵: بررسی محیطی در سطح تجاری

- توصیف صنعت
- توصیف صنعت و تحلیل رقابتی
- تحلیل ساختاری صنایع : مدل پنج نیرو
- دو مثال مربوط به تحلیل ساختاری صنایع : پلیمرهای مهندسی و داروسازی
- توضیحات بیشتر پیرامون مدل پنج نیرو
- بررسی محیطی در سطح تجاری مبتنی بر تحلیل عوامل خارجی
- فرآیند توسعه جذابیت صنایع با مدل پنج نیرویی
- تحلیل گروه راهبردی
- چارچوب تحلیل بیانیه مالی
- فصل ۶: امنیت داخلی در سطح تجاری**
- زنجیره ارزش
- مثال و شکل مربوط به زنجیره ارزش
- راهبرد های رقابتی عمومی
- نمونه مربوط به پلیمر های مهندسی مجدداً مورد بحث قرار می گیرند
- فرآیند توسعه موقعیت رقابتی سازمان
- فصل ۷: تشکیل راهبرد تجاری**
- فرآیند تشکیل راهبرد تجاری
- فصل ۸: ارزیابی راهبردی و اقتصادی مزایای راهبرد**
- چارچوب انعطاف پذیری ، ارزش و دوام
- ارزیابی راهبردی مربوط به شیوه « مرک » «مدکو»
- بخش سوم : راهبرد سازمان**
- فصل ۹: راهبرد سازمان : مفاهیم اصلی**
- وظائف راهبردی در سطح سازمان
- عناصر اولیه در توصیف راهبرد سازمان
- فصل ۱۰: بررسی محیطی در سطح سازمان**
- فرآیند جهت اجرای بررسی محیطی در سطح سازمان
- فصل ۱۱: مأموریت سازمان**
- جایگزین هایی جهت رشد و تنوع : یک راهنما برای ارزیابی حیطه آتی سازمان

- توصیف مأموریت سازمان

فصل ۱۲: بخش های تجاری

- قابلیت عمده و چالش های مفهوم واحد تجاری راهبردی
- هماهنگی ساختار سازمانی و بخش های
- روشن ساختن بخش های تجاری

فصل ۱۳: راهبرد افقی

- ارتباط درونی بین واحد های تجاری
- شناسایی منابع بین ارتباطی
- شکل فعالیت های زنجیره ارزش: موضوع صنایع جهانی تجهیزات ارتباطی
- زیر ساخت های سازمانی و مدیریتی جهت راهبرد افقی

فصل ۱۴: یکپارچگی عمومی

- خصوصیت یکپارچگی عمومی
- منافع و هزینه های یکپارچگی عمومی
- چهار چوب های مفهومی جهت یکپارچگی عمومی
- روش شناسایی مربوط به مرتبط نمودن راهبرد افقی و یکپارچگی عمومی

فصل ۱۵- روش شناسی جهت بررسی فلسفه سازمان

- چکیده ای از بررسی درونی سازمان: نقاط قوت و ضعف سازمان

فصل ۱۶: موضوع راهبردی سازمان

- عوامل پیش برنده راهبردی سازمان: دستورکار، واگذاری مسئولیت ها و اقدامات کنترلی
- پیش برنده های سازمان: چندین مثال
- اهداف اجرایی سازمان

فصل ۱۷: اختصاص منابع و مدیریت شغلی

- منابع ایجاد ارزش
- محاسبه کمک به ایجاد ارزش
- رابطه بین سود دهی و رشد
- عوامل تأثیر گذار در ارزش بازار سازمان ها
- چهار چوب های سود دهی
- چهار چوب های شغلی

- کمک نگرش های شغلی به برنامه ریزی راهبردی

- فرآیند اختصاص منابع

بخش پنجم: راهبردکاری

فصل ۱۸: راهبرد کاری : مفاهیم اصلی

- معیار های کاری

- قابلیت های کاری و مهندسی مجدد فرآیند تجاری

- بخش های کاری : تعیین معیار های تحلیلی

- عناصر اولیه توصیف راهبرد کاری

- تعامل کاری و ضرورت هماهنگی بهتر در کار ها

- تصمیمات راهبردی کاری و میزان عملکرد

- روش شناسی توسعه راهبرد های کاری

فصل ۱۹: راهبرد منابع انسانی

- طبقه بندی تصمیمات راهبردی مرتبط با مدیریت منابع انسانی

- همخوانی راهبرد مدیریت منابع انسانی

- چار چوب تصمیم گیری راهبردی در مدیریت منابع انسانی

فصل ۲۰: راهبرد فنآوری

- چار چوب توسعه راهبرد فنآوری

- ضمانت

فصل ۲۱: راهبرد تولید

- اقدامات مربوط به عملکرد راهبرد تولید

- طبقه بندی تصمیمات راهبردی در تولید

نظر تلخیصی کننده

کتاب مزبور در بر گیرنده تعاریف جامعی پیرامون مقوله «راهبرد» و « فرآیند» آن بوده و نویسندگان آن بیشترین توجه خود را به ارائه مؤلفه های مختلف فرآیند برنامه ریزی راهبردی با هدف اصلاح قابلیت های جامع سازمان ها و عملکرد آنها در یک محیط به شدت رقابتی، معطوف نموده اند .

باتوجه به اینکه موضوع « راهبرد» همواره مورد بحث محافل علمی و دانشگاهی می باشد لذا به نظر می رسد مطالعه این کتاب برای مخاطبان ماهنامه نگرش راهبردی مفید باشد .در

کتاب «فرآیند» و «راهبرد» مجموعه ای از تعاریف مرتبط با واژه «راهبرد» بیان شده است و نویسندگان آن تلاش نموده اند تا خواننده را با مفهوم اصلی و نیز کاربردهای واژه «راهبرد» آشنا سازند.

آنها این واژه را از زوایا و دیدگاه های مختلف مورد بررسی قرار داده اند. هدف عمده ای که در این کتاب دنبال می شود کمک به مدیران جهت تحقق بخشیدن برنامه های مورد نظر آنهاست. در این رابطه یک نگرش عمل گرایانه به مدیریت راهبردی تعقیب می شود. کتاب فعلی حاصل سال ها کار تحقیقاتی، آموزشی و تجارب مشورتی مؤلفین آن می باشد.

درست‌تر این کتاب، یک تعریف واحد از مفهوم راهبرد ارائه شده است و در بخشی از آن دیدگاه های مکاتب فکری عمده که پیرامون بیان مفهوم و کاربرد راهبرد مورد استفاده قرار گرفته اند ذکر گردیده است. هم چنین چهار چوب های نظری پیرامون راهبرد تجاری مطرح گردیده است. به نظر می رسد که کتاب فعلی تقریباً از بعد بیان وظائف راهبردی که شامل بررسی محیطی، مأموریت سازمان ها، راهبرد افقی، یکپارچگی عمومی و زیرساخت های مدیریتی در سطوح سازمان ها است، یک کتاب منحصر به فرد باشد. کتاب مورد نظر حاوی حجم وسیعی از اطلاعات جهت تسهیل کار در تدوین راهبرد برای تمامی وظایف کلیدی سازمان ها است که از آن جمله می توان به وظائفی همچون مدیریت منابع انسانی، مدیریت فناوری، مالی، تولید و بازاریابی اشاره کرد.

با توجه به این که در دهه اخیر موضوع «راهبرد» از موضوعات مورد بحث محافل علمی جهان می باشد و نظرات و دیدگاه های مختلفی پیرامون تعریف آن ارائه می شود، به نظر می رسد کتاب موصوف می تواند منبع قابل اتکایی برای بررسی، پژوهش و رسیدن به یک تعریف واحد از واژه راهبرد باشد.

مؤلفین کتاب، موضوعات مورد بحث خود را به صورت طبقه بندی شده در معرض دید خوانندگان قرار داده اند و به بحث هایی همچون مفهوم راهبرد و فرآیند تشکیل راهبرد، فرآیند برنامه ریزی، راهبرد تجاری، ایجاد راهبرد تجاری، مفاهیم راهبردی سازمان ها، راهبرد منابع انسانی، راهبرد فن آوری، راهبرد تولید و... پرداخته اند.