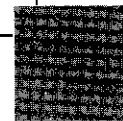


# ایجاد برتری استراتژی

نوشتهٔ مایک فریدمن



گروه مترجمان میثاق مدیران  
[info@MisaqModiran.com](mailto:info@MisaqModiran.com)

تصمیم‌گیری‌های اولیه باید معیارهای روشنی را تدوین کرد. می‌بایست مشخص کرد که چه محصولات و خدماتی باید ارائه بشوند یا نشوند، به چه بازارهایی (مشتریان، مصرف‌کنندگان و حوزه‌های جغرافیایی) باید خدمات ارائه شود یا نشود و برای ارائه محصولات به بازارها به چه نوع ظرفیتهای توانمندیهای کلیدی نیاز است. ماهیت یک سازمان نمایانگر لزوم وجود آن است. مک دونالد<sup>۱</sup> با لزوم غذاهای آماده، دانهیل<sup>۲</sup> با کالاهای لوکس و گولدمن ساکس<sup>۳</sup> با خدمات مالی تعریف می‌شوند. واژه مسیر نیز به راهی که سازمان می‌پیماید و همچنین نحوه بازیابی یا تغییر ماهیت و یا حوزه فعالیت اطلاق می‌شود.

#### الگویی برای تدوین استراتژی

داشتن یک الگوی اثبات شده و فرآیندهای کمک به آن، از فشار کار مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد کاسته و نتیجه‌ای برتر را باعث می‌شود. همچنین این امر تضمین می‌نماید که روابط لازم برقرار شده‌اند و مأموریت سازمان، نگرش استراتژیک، فرآیندهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری روزانه و سیستم‌های عملکرد انسانی، همگی تلفیق شده‌اند. چنین رویکردی، همچنین نظارت، ارزیابی و به‌روز کردن مستمر استراتژی را که در فضای سریع‌اً در حال تغییر امروز حیاتی است، تسهیل می‌نماید.

#### یک الگوی پنج مرحله‌ای

بسیاری از شرکتهای برتر جهان همچون بانک ایرلند<sup>۴</sup>، کورنینگ<sup>۵</sup>، هالمارک<sup>۶</sup>، تاون گاز هنگ کنگ<sup>۷</sup>، شرکت ملی نفت و نزوئلا به نام لاگون<sup>۸</sup>، سازمان توسعه ایرلند، کنامتال<sup>۹</sup> و دان هیل از الگوی توضیح داده شده در زیر به شکلی اثربخش بهره‌برده‌اند.

این امر برای بسیاری از الگوهای شناخته شده دیگر مانند آنچه مایکل پورتر<sup>۱۰</sup>، هامل<sup>۱۱</sup> و پراهالد<sup>۱۲</sup>، گروه مشاوره بوستون<sup>۱۳</sup>، جنرال الکتریک<sup>۱۴</sup> و مک کینسی<sup>۱۵</sup> پیشنهاد کرده‌اند، مزایای زیادی به دنبال داشته است. هر یک از آنها تنها بر یک یا دو عنصر الگوی کپنر-ترگو<sup>۱۶</sup> تمرکز می‌نمایند و عموماً یا برنامه‌ریزی اجرای استراتژی را حذف می‌کنند یا اجرای حقیقی آن را. تجربه ما حکایت از آن دارد که اگر قرار است فرصتی واقعی

سازمانها می‌توانند بدون استراتژی به بقای خود ادامه دهند اما این همه کاری است که آنها می‌توانند انجام دهند. آنها هرگز در بلندمدت رفاه نخواهند داشت و همیشه عملکردی نه چندان خوش بینانه دارند. در واقع، ممکن است برخی از آنها به سرعت در مسیری غلط قرار بگیرند و به هیچ جایی نرسند. با یک استراتژی روشن، ارتباطات کارآمد، برنامه‌ریزی خوب و اجرای دقیق، فرصتهای دستیابی به عملکردی برتر به سرعت افزایش می‌یابد. تدوین و اجرای استراتژی کار ساده‌ای نیست و نیازمند صرف زمانی قابل توجه، تلاش رهبری سازمان و همچنین مهارتهای برجسته فکری تمام افراد درگیر است.

#### محیط مناسب

برای دستیابی به شفافیت، جامعیت و هماهنگی استراتژیک به یک محیط مناسب نیاز است. محیط باید افراد را تشویق و ترغیب نماید و میان ضروریات استراتژیک و عملیاتی که غالباً در زمینه زمان، توجهات، منابع و تلاشهای فکری در تضاد هستند، توازن ایجاد کند. مدیران عامل باید خود رهبری شوند زیرا برای تضمین تدوین استراتژی و شکل‌گیری یک تیم رهبری جهت کمک به آن فرآیند و متعاقباً هدایت اجرای آن، هیچ چیزی مهم‌تر از نقش رهبران نیست.

#### تدوین استراتژی

کار در یک مبنای جهانی با بسیاری از شرکتهای پیشرو و نهادهای دولتی به ما نشان داده که طی ۲۵ سال گذشته از تعاریف زیر استفاده شده است:

#### مأموریت

به زبانی ساده و روشن، مأموریت نمایانگر هدف کلی یک سازمان است. مأموریت، تدوین استراتژی را هدایت می‌کند اما جایگزینی برای آن نیست. این مأموریت باید با معنا باشد. ممکن است یک مأموریت عبارت باشد از تعریف مجدد، ایجاد و به دست آوردن جایگاهی جهانی. این امر مسیر و انگیزه لازم را فراهم می‌آورد و باعث مفهوم بودن مفاهیمی می‌شود که تحت پوشش یک نگرش استراتژیک قرار دارند.

مثلاً مأموریت یک خودروساز ژاپنی چنین است: "کشتن پورشه" این عبارتی دراماتیک اما بسیار ساده انگارانه است.

#### استراتژی

استراتژی عبارت است از "چارچوبی که در آن، ماهیت و مسیر یک سازمان انتخاب می‌شود." در اینجا چارچوب عبارت است از مرزها و عواملی که به تعیین آنچه در داخل و خارج از حوزه استراتژی سازمان قرار دارند، کمک می‌کند. برای

1.McDonald	9.Kennametal
2.Dunhill	10.Michael Porter
3.Goldman Sachs	11.Hamel
4.Bank of Ireland	12.Prahald
5.Corning	13.Boston Consulting Group
6.Hallmark	14.General Electric
7.based Towngas-Hong Kong	15.McKinsey
8.Lagoven	16.Tregeo-Kepno

برای دستیابی به برتری استراتژیک حاصل شود، باید هر ۵ مرحله به کار گرفته شوند. این الگو به شرح زیر است:

مرحله ۱: جمع آوری و تحلیل اطلاعات استراتژی؛

مرحله ۲: تدوین استراتژی؛

مرحله ۳: برنامه ریزی پروژه اصلی استراتژی؛

مرحله ۴: اجرای استراتژی؛

مرحله ۵: نظارت، ارزیابی و روزآمد کردن استراتژی.

#### گردآوری و تحلیل اطلاعات استراتژی

این مرحله تضمین می نماید که عمق و حجم اطلاعاتی که تصمیمات استراتژیک مبتنی بر آنها هستند، به روز، دقیق و مرتبط بوده و کیفیت تصمیمات استراتژیک عمدتاً وابسته به کیفیت اطلاعات هستند. اطلاعات پوشش داده شده عبارتند از قوانین، روندها و اطلاعات رقابت، فناوری، بازارها، اقتصاد کلان، اطلاعات سیاسی و اطلاعات اجتماعی که در هر یک از آنها موضوعات خاصی در قبال هر سازمان وجود دارد. کلید این مرحله، تعیین مضامین و مفاهیم این اطلاعات برای سازمان طبق چارچوب زمانی استراتژیک آن است.

#### تدوین استراتژی

با استفاده از تعریف ما در قبال استراتژی، این مرحله به ایجاد یک نگرش استراتژیک می انجامد که به عنوان یک نقطه شروع، مبنای ماموریت استراتژیک خواهد بود. چنین نگرشی به ۹ پرسش کلیدی پاسخ می دهد:

۱. عقاید و ارزشهای اساسی چه هستند؟
۲. فرضیاتی که بر مبنای آنها تصمیمات آینده اتخاذ خواهند شد، چه هستند؟ (اینها برگرفته از مرحله ۱ هستند.)
۳. چه محصولات یا خدماتی باید ارائه شوند یا نشوند و ویژگیهای آنها چیست؟
۴. ما باید به چه گروه هایی از مصرف کنندگان و کاربران نهایی (اگر آنها با هم تفاوت دارند) خدمات بدهیم یا ندهیم و ویژگیهای آن چیست؟
۵. حوزه جغرافیایی ما چیست؟
۶. چه محصولات/خدمات و بازارهایی دارای بالاترین توان بالقوه برای توسعه بوده و نیازمند بیشترین سرمایه گذاری و اختصاص منابع هستند؟
۷. چه مزایای رقابتی ما را قادر به موفقیت می سازند؟
۸. برای تضمین اینکه چگونه محصولات و خدمات باید به بازارها ارائه شوند و از مزایای رقابتی ما حمایت کنند، به چه توانمندیهای کلیدی نیاز داریم؟
۹. ما باید به چه اهداف مالی و غیر مالی (مانند سهم بازار، رهبری فناوری) دست یابیم؟

برنامه ریزی پروژه اصلی استراتژی

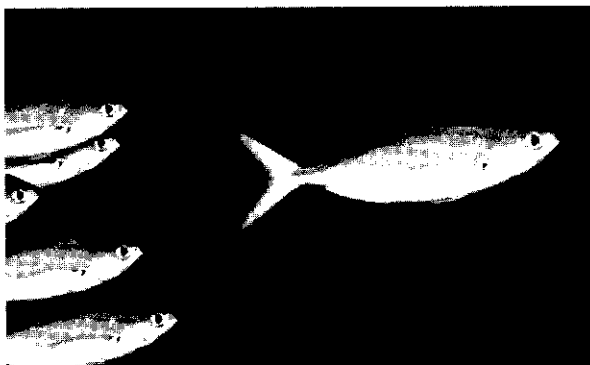
این مرحله شامل تدوین طرحی برای اجرای استراتژی است. پروژه های مهمی ظهور می کنند (غالباً چند صد پروژه) که اجرای آنها به اجرای موفق استراتژی می انجامد. ایجاد طرح یک پروژه برتر و تدوین یک پروژه مناسب به سازمان در "اولویت بندی، تعریف دقیق، رعایت توالی، برنامه ریزی و نظارت بر این پروژه ها" کمک می کند.

یک پروژه اصلی استراتژی می تواند شامل پروژه هایی باشد که فعالیتهای متنوعی را پوشش می دهند مانند:

- آغاز محصولات و بازارهای جدید؛
- رفع شکافهای مربوط به توانمندیها؛
- ادغام ساختار سازمانی با استراتژی؛
- کاهش پیچیدگی ها؛
- مدیریت هزینه ها؛
- تلفیق برنامه ریزی و تامین بودجه با فرآیند استراتژی؛
- تدوین یک استراتژی کاربردی؛
- تعریف مجدد و تلفیق دوباره سخت افزارها و نرم افزارهای فناوری اطلاعات و دیگر نیازمندی های اطلاعاتی؛
- تعیین مجدد جایگاه سازمان در بیرون از آن؛
- نام تجاری؛
- مدیریت ادغام ها و اکتساب ها؛
- ایجاد ائتلافهای استراتژیک؛
- آموزش و توسعه مدیران میانی در خصوص استراتژی؛
- پیگیری محصولات و بازارها؛
- ایجاد یک سیستم عملکردی مناسب.

#### اجرای استراتژی

این مرحله دربرگیرنده اقدامات برنامه ریزی شده، نظارت بر اجرا و اصلاح طرح پروژه اصلی است زیرا شرایط تغییر می کنند و در نتیجه پروژه ها اصلاح، تکمیل یا متوقف می شوند و پروژه های جدیدی اضافه می گردند. دخالت دادن تعداد قابل توجهی از کارمندان در مرحله اجرا، یک عامل حیاتی در اجرای موفق استراتژی است. هر چه کارمندان بر استراتژی احساس مالکیت قوی تری داشته باشند، تعهد بیشتری برای اجرای نقش خود خواهند داشت. مالکیت، تعهد و دخالت با ارتباطاتی مهم آغاز می شود تا شاهد باشیم که همه کارمندان به طور کامل



استراتژی را درک می کنند و هر یک می تواند به این پرسش پاسخ دهد که این استراتژی چه معنایی برای من دارد؟ مرحله ۴ دربرگیرنده آموزشی قابل توجه برای اختیار دادن به کارمندان جهت ایفای نقششان است.

نظارت، ارزیابی و روزآمد ساختن استراتژی

با توجه به درصد و میزان تغییرات در قرن ۲۱، این مرحله یک اصل حیاتی است. نظارت مستمر بر پیشرفت استراتژیک، اهداف و شاخصهای موفقیت یک کار تمام وقت و کلید ارزیابی های منظم و عمدتاً فصلی است. چنین ارزیابی هایی نه تنها اجرای مستمر را ارزیابی می کنند بلکه فرضیات مورد استفاده برای تدوین استراتژی و این موضوع را که آیا مسیر استراتژیک سازمان هنوز هم مطمئن و ارزشمند است می سنجد. روزآمد کردن استراتژیک، نتیجه فرآیند نظارت و ارزیابی است.

تلفیق استراتژی، برنامه ریزی و فعالیتهای سازمانی

مسئله بعد استراتژیک یک سازمان، بخشی مجزا از فعالیتهای آن نیست. تلفیق استراتژیک نیازمند ادغام تمامی ابعاد سازمان است. الگوی زیر یک راهنما است.

نکته: ارتباطات داخلی و خارجی یک عامل کلیدی برای رهبری موفق استراتژیک است و باید در هر مرحله از این فرآیند وجود داشته باشد.

اعلام استراتژی

چگونگی اعلام استراتژی، به چه کسی، از زبان چه کسی، چه زمانی، چگونه و کجا، پرسشهای کلیدی در دستیابی به برتری استراتژیک هستند. بسیاری از عناصر داخلی و خارجی می توانند باید در اجرای اثربخش استراتژی ایفای نقش کنند. یک پیش شرط آن است که همه آنها این پیام را درک کنند و از نقش خود آگاه باشند. در مدل کپنر - ترگو، ما از ماتریس ارتباطات برای هدایت این روند استفاده می کنیم. هر بخش از این ماتریس نیازمند یک طرح دقیق پروژه است. این امر تضمین می کند که به تمامی پرسشها پاسخ داده شود. برای کسب اطلاعات بیشتر در این خصوص، به سایت [www.kepner-tregeo.com](http://www.kepner-tregeo.com) مراجعه نمایید.

نکته: عناصر هر ماتریس متفاوت بوده و از یک سو به سهامداران سازمان و از سوی دیگر به موضوعاتی که باید اعلام شوند، بستگی دارند. علامت تیک نشانگر آن است که باید بدانیم، علامت سوال نمایانگر مباحث است و فضای خالی نشانگر آن است که نیاز نیست چیزی بدانیم.

عملی ساختن آن

همانند چسبی برای یک محیط کاملاً استراتژیک، ایجاد فرهنگی استراتژیک به یک سازمان کمک می کند تا به اهدافش

دست یابد. فرهنگ استراتژیک به این صورت تعریف می شود: "ترکیبی از تاثیر رفتارها، ضوابط، عقاید، ارزشها، میراثها، تفکرات و روابط و همچنین روش بکارگیری آنها در یک سازمان و عملکرد استراتژیک آنها." ابعاد آن عبارتند از:

● عقاید و ارزشهای پایه

● الگوهای فکری

● ساختار سازمانی

● سبک مدیریت

● فرآیندها و سیستم های مدیریت

● تحصیلات، آموزش و توسعه

● تعیین و ارزیابی اهداف

● سیستم های تشویقی

● اسرار، داستانها، افسانه ها و سمبولها

● اطلاعات و دانش

● جلسات و دستور جلسات

● رفتارها

● دستورالعمل های بیرونی برای موکلان بیرونی  
وقتی این موارد با تلاش استراتژیک سازمان ترکیب می شوند، موفقیت استراتژیک تضمین می شود.

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب

چه کسی پنیر مرا برداشت؟: روشی جذاب برای پرداختن به تغییرات در کار و زندگی شما، اسپنسر جانسون<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۸

گشت و گذار استراتژی: سفری در دنیای وحش مدیریت استراتژیک، جوزف لامپل<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۸

وب سایت

[www.kepner-tregeo.com](http://www.kepner-tregeo.com)، این سایت دارای مقالاتی تکمیلی درباره رویکردهای استراتژیک است.

17.Spencer Johnson

18.Joseph Lampel

19.Thomas Boone Pickens