

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



I.D.R.O

آشنایی با مفاهیم و فرآیند

تدوین استراتژی

” سطح BUSINESS “

گروه ارزیابی استراتژی‌ها
دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک
آذرماه ۱۳۸۲

۸۲/۰۹/SP۳
S.۲۴
R۱,۰۷-C.۱

توضیح

این جزوه تلخیصی از کتاب The Strategy Concept and Process می‌باشد.
لذا به منظور تسهیل مراجعه به منبع اصلی، در شمارمگذاری شکلها، شماره‌های
اصلی کتاب حفظ شده‌است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	● مقدمه
۲	● مفهوم استراتژی و فرآیند شکل گیری استراتژی
۳	○ ابعاد متعدد مفهوم استراتژی
۱۱	○ به سوی یک مفهوم واحد برای استراتژی
۱۲	○ فرآیند تشکیل استراتژی
	● فرآیند طراحی استراتژیک رسمی
۲۳	○ سه دیدگاه استراتژیک : سازمانی ، رشته کاری و وظیفه ای
۲۵	○ فرآیند طرح ریزی استراتژیک به ترکیب سه دیدگاه
۲۶	○ محسنات طرح ریزی استراتژیک رسمی
۲۹	○ طرح کلان در برابر مکتب تغییرات جز به جز منطق
۳۰	○ طرح ریزی رسمی در برابر طرح ریزی مصلحتی
۳۱	○ مدیریت بوسیله استراتژی

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۲۰	شکل ۱-۱- چارچوب مبنا برای تشریح سودآوری یک رشته کاری
۲۱	شکل ۱-۲- دیدگاه مبتنی بر منابع - عناصر برتری رقابتی
۲۲	شکل ۱-۳- ماموریت رشته کاری : ترکیب عامل و محصول در استراتژی مبتنی بر بازار
۳۶	شکل ۲-۱- عناصر اصلی تبیین استراتژی سازمان - ده وظیفه
۳۷	شکل ۲-۲- عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه ای
۳۸	شکل ۲-۳- عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه ای
۳۹	شکل ۲-۴- یک فرایند طرح ریزی استراتژیک رسمی
۴۰	شکل ۲-۵- ویژگی های طرح ریزی رسمی و فرصت طلبانه
۴۱	شکل ۲-۶- چارچوب مدیریت استراتژیک
۴۲	شکل ۲-۷- رده بندی فرآورده های مدیریت
۴۳	شکل ۳-۱- عناصر اصلی تبیین استراتژی رشته کاری
۴۴	شکل ۴-۱- شاخص اولویت بندی قلمرو رشته کاری
۴۵	شکل ۴-۲- شاخص اولویت بندی قابلیت های یگانه (قوق العاده)
۴۶	شکل ۴-۳- قلمرو محصول شرکت P&G در اروپا
۴۷	شکل ۴-۴- قلمرو بازار شرکت P&G در اروپا
۴۸	شکل ۴-۵- قلمرو جغرافیایی شرکت P&G در اروپا
۴۹	شکل ۴-۶- شایستگی های منحصر به فرد شرکت P&G در اروپا
۵۰	شکل ۴-۷- تبیین بخشهای محصول - بازار و انواع استراتژی های رشد
۵۱	شکل ۴-۸- بخش بندی بر حسب محصول و بازار- شرکت P&G در اروپا
۵۲	شکل ۴-۹- چالشهای ناشی از تغییرات ماموریت رشته کاری شرکت P&G
۵۴	شکل ۴-۱۰- بیانیه ماموریت P&G در اروپا
۵۶	شکل ۵-۱- عناصر ساختار صنعت - پنج نیروی پورتر
۵۷	شکل ۵-۲- اثر موانع ورود و خروج بر سود آوری صنعت
۵۸	شکل ۵-۳- صنعت اتومبیل جهان در سال ۱۹۶۵
۵۹	شکل ۵-۴- نقشه مشارکتهای استراتژیک جهان در صنعت اتومبیل جهان
۶۰	شکل ۵-۵- مدل پنج نیروی پورتر در صنعت دارویی در اوائل دهه ۱۹۹۰
۶۱	شکل ۵-۶- مدل پنج نیروی پورتر در صنعت مهندسی پلیمرها در اواسط دهه ۱۹۸۰
۶۲	شکل ۵-۷- جذابیت موانع ورود شرکت P&G در اروپا
۶۲	شکل ۵-۸- جذابیت موانع خروج شرکت P&G در اروپا
۶۳	شکل ۵-۹- جذابیت هم چشمی بین رقبا شرکت P&G در اروپا
۶۴	شکل ۵-۱۰- جذابیت قدرت خریداران شرکت P&G در اروپا
۶۴	شکل ۵-۱۱- جذابیت قدرت عرضه کنندگان شرکت P&G در اروپا
۶۵	شکل ۵-۱۲- جذابیت وجود جایگزین ها شرکت P&G در اروپا
۶۵	شکل ۵-۱۳- جذابیت اقدامات دوست شرکت P&G در اروپا
۶۶	شکل ۵-۱۴- جمع بندی جذابیت عوامل - رشته کاری پاک کننده های P&G در اروپا
۶۷	شکل ۵-۱۵- ارزیابی کل جذابیت صنع رشته کاری پاک کننده P&G در اروپا
۶۸	شکل ۵-۱۶- شناسایی فرصتها و تهدیدها - رشته کاری پاک کننده ها P&G در اروپا
۶۹	شکل ۶-۱- زنجیره ارزش
۷۰	شکل ۶-۲- تعریف فعالیتها در زنجیره ارزش

فهرست اشکال

صفحه

عنوان

- شکل ۶-۳- زنجیره ارزش مرک (یک نمونه) ۷۱
- شکل ۶-۴- استراتژی مبنا (ژنریک) ۷۲
- شکل ۶-۵- برتری رقابتی جنرال الکتریک - علل تفاوتها ۷۲
- شکل ۶-۶- برتری رقابتی دو پونت - علل رهبری هزینه ۷۳
- شکل ۶-۷- رقبا اصلی شرکت P&G در اروپا ۷۳
- شکل ۶-۸- ارزیابی رقابتی زیر ساخت مدیریتی - در مقایسه با UNILEVER ۷۴
- شکل ۶-۹- ارزیابی رقابتی مالی - P&G در مقایسه با UNILEVER ۷۴
- شکل ۶-۱۰- ارزیابی رقابتی مدیریت منابع انسانی P&G ۷۵
- شکل ۶-۱۱- ارزیابی رقابتی تکنولوژی P&G در مقایسه با UNILEVER ۷۵
- شکل ۶-۱۲- ارزیابی رقابتی تامین نیازمندیهای شرکت P&G در مقایسه با UNILEVER ۷۶
- شکل ۶-۱۳- ارزیابی رقابتی ساخت P&G در مقایسه با UNILEVER ۷۷
- شکل ۶-۱۴- ارزیابی رقابتی بازاریابی و فروش P&G در مقایسه با UNILEVER ۷۸
- شکل ۶-۱۵- جمع بندی ارزیابی رقابتی P&G در برابر UNILEVER - رشته کاری پاک کننده در اروپا ۷۹
- شکل ۶-۱۶- رتبه بندی کلیه رقبا- رشته کاری پاک کننده ها در اروپا ۸۰
- شکل ۶-۱۷- نقاط قوت و ضعف - رشته کاری شوینده های UNILEVER در اروپا ۸۱
- شکل ۶-۱۸- ارزیابی کلی رقابتی - رشته کاری پاک کننده P&G در اروپا ۸۲
- شکل ۶-۱۹- نقاط قوت و ضعف P&G اروپا ۸۳
- شکل ۷-۱- ماتریس جایابی جذابیت صنعت و فوت رشته کاری P&G اروپا ۸۴
- شکل ۷-۲- استراتژی های مبنا معادل ماتریس جذابیت صنعت و قوت رشته کاری ۸۵
- شکل ۷-۳- اولویت های استراتژیک رشته اری مستخرجه از روی کرد پورتعزی در طرح ریزی استراتژیک ۸۶
- شکل ۷-۴- رابطه برنامه های کلان با تغییرات ایجاد شده در ماموریت P&G در اروپا ۸۷
- شکل ۷-۵- رابطه برنامه های کلان با فرصتها و تهدیدها شرکت P&G در اروپا ۸۸
- شکل ۷-۶- رابطه برنامه های کلان با نقاط قوت و ضعف شرکت P&G در اروپا ۸۹
- شکل ۷-۷- فهرست برنامه های اجرایی کلان - P&G در اروپا ۹۰
- شکل ۷-۸- تبیین برنامه های اجرایی کلان - P&G در اروپا ۹۱
- شکل ۷-۹- فهرست برنامه های اجرایی خاصی که از برنامه های اجرایی کلان پشتیبانی می کنند ۹۲
- شکل ۷-۱۰- اولویت بندی برنامه های اجرایی خاص ۹۳
- شکل ۷-۱۱- تبیین برنامه های اجرایی خاص - P&G در اروپا ۹۴
- شکل ۷-۱۲- نمایش ترسیمی یک بودجه کل ۹۵
- شکل ۷-۱۳- منابع مالی استراتژیکی برای یک برنامه اجرایی خاص - P&G در اروپا ۹۶

مقدمه

در این برهه از تاریخ، مدیران با چالشهای بزرگی مواجه هستند. روند جهانی شدن، که آثار آن در همه ابعاد کاری مشاهده می‌شود، شدت و نوع رقابت را دگرگون کرده است. مدیران امروز نه تنها باید با محیط محلی خود آشنا باشند، بلکه ظرفتهای کار در محیطهای خارجی و مقابله با رقبای ناشناخته را نیز به خوبی بدانند. روند جهانی شدن ناشی از گسترش همه‌جانبه تکنولوژی است، که توانسته است ضمن دگرگون کردن شکل صنایع، بر چگونگی رقابت میان آنها نیز تأثیر عمیق بگذارد. بنابراین دو نیروی جهانی شدن و تکنولوژی شکل جدیدی از رهبری را اقتضاء می‌کند. بدیهی است مدیران باید از اعمال مدیریت تغییر در محیطهای پویا احساس آرامش کنند و از چنان ظرفیتی برخوردار باشند که بتوانند با یک جهت‌گیری استراتژیک سازمان را بشکلی سازنده بطرف آینده هدایت کنند.

مدیران باید بتوانند قبل از هر چیز با اشتیاقی ذاتی چشم‌انداز سازمان خود را بیان کنند، و با توجه به وظیفه ذاتی رهبری که عبارت است از: اعمال مدیریت استراتژیک از طریق نفوذ چشم‌انداز به سرتاسر سازمان، آن را کاربردی کنند.

هدف اصلی از برگزاری این دوره، کمک به مدیران در تبدیل چشم‌انداز (آرمان) سازمان به یک واقعیت ملموس می‌باشد. بهمین دلیل به جای پرداختن به بحث‌های ذهنی و فلسفی ویژگی‌های رهبری، با رویکردی عملی به مطالعه مدیریت استراتژیک پرداخته شده است. امید است مدیران اجرائی و متولیان این موضوع در شرکتها بتوانند به سادگی با چگونگی تدوین و اجرای استراتژی آشنا شده، و با شناسایی و تنفیذ چشم‌انداز (آرمان) سازمان به آن جامه عمل بپوشانند.

مفهوم استراتژی و فرآیند شکل‌گیری استراتژی

استراتژی چیست؟ تعریف استراتژی کار ساده‌ای نیست، زیرا علیرغم اینکه برخی از عناصر آن دارای قابلیت تعمیم می‌باشند و می‌توان از آنها در هر مؤسسه‌ای استفاده کرد، لیکن سایر عناصر نه تنها به ماهیت سازمان وابسته هستند، بلکه تحت تأثیر ذینفعان، ساختار، و فرهنگ سازمان نیز قرار دارند. برای رهایی از این معضل مفهوم استراتژی از فرآیند شکل‌گیری استراتژی تفکیک شده است.

منظور از مفهوم استراتژی، محتوا و ماهیت آن است. این موضوع در چند دهه گذشته توجه نویسندگان متعددی را به خود جلب کرده است. به نظر می‌رسد اکثر آنها فقط به یکی از ابعاد این مفهوم نسبتاً پیچیده پرداخته‌اند. بنابراین لازم است تعریفی ارائه شود که از جامعیت لازم برخوردار بوده، ابعاد مختلف مفهوم استراتژی را پوشاند.

بعضی از این ابعاد و تأکیدات، بویژه آنهایی که در دهه‌های گذشته ارائه شده‌اند، بحث‌های زیادی را برانگیخته‌اند. در اینجا سعی شده است بین این دیدگاه‌های بظاهر متضاد هماهنگی بعمل آید، و یک تعریف واحد، که به شکلی سازنده و عملی، همه دیدگاه‌ها در آن جمع‌بندی شده باشند، ارائه شود.

بحث درباره فرآیند شکل‌گیری استراتژی بمراتب مشکل‌تر و ابهام‌برانگیزتر است. در اولین گام باید بازیگران اصلی در تدوین و اجرای استراتژی را شناخت. آیا آنها مستقلاً عمل می‌کنند، یا فعالیت آنها بصورت تیمی خواهد بود، در این صورت جریان اطلاعات بین آنها چگونه خواهد بود؟ ثانیاً وظیفه تیم‌ها چه خواهد بود و ترتیب توالی کار چگونه خواهد بود؟ آیا آنها از یک برنامه زمانی خاص تبعیت می‌کنند، و یا اقدامات آنها بصورت موردی انجام می‌شود؟ فرآیند شکل‌گیری استراتژی تا چه اندازه بطور واضح بیان می‌شود و مراتب به اطلاع ذینفعان داخلی و خارجی سازمان می‌رسد؟ فرآیند حاصله تا چه اندازه منظم و عقلانی می‌باشد؟

آیا فرآیند متکی به ابزارهای رسمی تحلیلی است، و یا اینکه حاصل اقدامات سازمان نیافته و برگرفته از گفتگو و چانه‌زنی است؟ همه این موضوعات بخشی از فرآیند شکل‌گیری استراتژی است که بحث اصلی این کتاب می‌باشد.

هرچند تفکیک دو جزء مفهوم و فرآیند از یکدیگر برای درک بهتر مطلب مفید می‌باشد، ولی باید دانست آنها از یکدیگر تفکیک‌پذیر نیستند. و ذاتاً بهم وابسته هستند. هر چند ماهیت استراتژی کسب عملکرد عالی مالی از طریق متمایز کردن سازمان از سایر رقبا است؛ ولی فرآیند استراتژی نظمی را ایجاد می‌کند که همه مدیران کلیدی بتوانند بطور مؤثر در تبیین استراتژی مشارکت داشته باشند. بنابراین مشاهده می‌شود که مفهوم و فرآیند لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند.

ابعاد متعدد مفهوم استراتژی

استراتژی را می‌توان یک مفهوم چند بعدی دانست که در برگیرنده کلیه فعالیتهای اساسی سازمان بوده، باعث ایجاد حس یکپارچگی، وحدت، همسوئی و موجودیت می‌شود، ایجاد تغییرات ضروری القائی از محیط را نیز تسهیل می‌کند. آشنایی با ابعاد اصلی زیر می‌تواند نیل به یک تعریف واحد از مفهوم استراتژی را تسهیل کند.

۱. استراتژی بعنوان وسیله‌ای برای بیان اراده و عزم سازمان در قالب عبارات اهداف

بلند مدت، برنامه‌های اجرائی، و اولویت‌های تخصیص منابع.

این تعریف یکی از قدیمی‌ترین و کلاسیک‌ترین دیدگاه‌ها درباره مفهوم استراتژی است. استراتژی عبارت است از طریق شکل‌گیری صریح اهداف سازمان، تبیین برنامه‌های اجرایی اصلی مورد نیاز برای تحقق آن اهداف و بکارگیری منابع لازم از محتوای این تعریف می‌توان چنین استنباط کرد که:

اولاً، باید اهداف بلند مدت سازمان را تعریف کرد. این اهداف باید نسبتاً دائمی بوده، از ثبات لازم برخوردار باشند، مگر اینکه تغییرات محیطی بازنگری در آنها را ایجاب کند.

ثانیاً، ثبات اهداف ضرورتاً به معنای غیرقابل تغییر بودن برنامه‌ها نمی‌باشد. برای این منظور از برنامه‌های اجرائی استراتژیکی که، یقیناً کوتاه مدت هستند و می‌توانند با اهداف بلند مدت نیز همسو باشند، استفاده می‌شود.

ثالثاً، در بعد سوم تعریف، تخصیص منابع بعنوان مهمترین گام اجرای استراتژیک اشاره شده است. ایجاد تعادل بین اهداف و برنامه‌های استراتژیک از یک طرف، و تخصیص منابع انسانی، مالی تکنولوژیکی، و فیزیکی از سوی دیگر به منظور حصول اطمینان از تداوم استراتژیک یک ضرورت است.

۲. استراتژی بعنوان تبیین کننده منطقه رقابتی سازمان

محققین از مدتها قبل به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از ملاحظات اساسی در استراتژی، تبیین رشته‌های کاری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و یا می‌خواهد فعالیت کند. در این مفهوم استراتژی در مکان نیروی تعیین کننده موضوعات رشد، متنوع‌سازی و جداسازی قرار می‌گیرد.

اولین گام در فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی، بخش‌بندی رشته‌های کاری است. همانطور که می‌دانیم بخش اعظم تدوین و اجرای استراتژی در سطح رشته کاری سازمان تحقق می‌یابد. بنابراین سؤال اساسی این خواهد بود که «در چه رشته کاری فعالیت می‌کنیم؟» عبارت دیگر «در چه رشته‌های کاری هستیم و نباید باشیم؟» که منجر به اخذ تصمیم جداسازی می‌گردد، و یا «در چه رشته‌های کاری نیستیم و باید باشیم» که منجر به اخذ تصمیمات ورود و متنوع‌سازی می‌گردد.

بخش‌بندی کلید تحلیل رشته کاری، موضع‌گیری استراتژیک، تخصیص منابع، و مدیریت پورتفوی است. بخش‌بندی بیشتر یک هنر است تا یک علم، زیرا دستورالعمل‌های مشخصی برای دستیابی بیک پی‌آمد مناسب وجود ندارد. بخش‌بندی ماهیتاً عبارت است از انتخاب مشتریانی که رشته کاری به آنها خدمت خواهد کرد، و همزمان ورود رقباتی که در برابر آنها قرار خواهد گرفت. در محیط سریع‌التغیر امروز، یک انتقال مداوم که بر رشته‌های کاری و رقبا اثر می‌گذارد، و این فرآیند‌گزینش را به یک هدف متحرک تبدیل می‌کند، وجود دارد.

علاوه بر این تغییر وقفه ناپذیر، باید دانست که اکثر رشته‌های کاری درگیر رقابتی جهانی هستند و وظیفه محک زنی رقبا روز بروز برای آنها مشکل‌تر می‌شود. واقعیت این است که رشته‌های کاری بطور همزمان با رقبا جهانی، منطقه‌ای، و محلی مواجه هستند، و این موضوع وظیفه آنها را مشکل‌تر می‌سازد.

محصول نهایی که زمانی جزو ابعاد سنتی بخش‌بندی به حساب می‌آمد، امروز مهمترین این ابعاد نخواهد بود، بلکه باید محصولات محوری سازمان را که حاصل شایستگی‌های یک سازمان هستند، خاستگاه و موضع پاسخگویی به پویائی‌های محیط به حساب آورد. محصولات محوری منبای توسعه سریع محصولات نهایی، توسعه سریع بازارهای در حال تغییر، همچنین صرفه‌جویی در مقیاس و کسب قلمرو مربوط می‌باشند.

همانطور که قبلاً نشان داده شده‌است، ارتباط نزدیکی بین بخش‌بندی رشته کاری و ساختار موجود سازمان وجود دارد. با معرفی ساختارهای جدید سازمانی، ساختارها متراکم‌تر، سلسله مراتب سازمانی کمتر، و ساختارها افقی‌تر شده‌اند، در نتیجه ابعاد جدیدتری برای بخش‌بندی شناسایی شده‌اند.

از جمله ابعاد جدید می‌توان از فرآیندهای کسب و کار، همچنین شایستگی‌ها و توانمندی‌های محوری نام برد.

۳. استراتژی بعنوان عکس‌العملی در برابر فرصتها و تهدیدات بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های درونی، به منظور کسب برتری رقابتی پایدار.

از این منظر، کسب برتری پایدار بلند مدت نسبت به رقبای سازمان دغدغه اصلی در استراتژی می‌باشد. این بُعد از استراتژی در ورای بسیاری از رویکردها که برای جستجوی جایگاه رقابتی قابل قبول بکار گرفته می‌شوند، قرار دارد. در این دیدگاه برتری رقابتی نتیجه شناخت کامل نیروهای داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان است. منظور از عوامل بیرونی شناسائی جذابیت و روندهای صنعت، همچنین مشخصات رقبای اصلی سازمان است. نتیجه این شناسائی، ایجاد فرصتها و تهدیداتی است که می‌باید مد نظر قرار گیرند. منظور از عوامل داخلی شناسائی توانمندی‌های رقابتی است که معرف نقاط قوت و ضعف می‌باشد.

سازمان برای ایجاد سازگاری بین عوامل خارجی و توانمندی‌های داخلی خود نیازمند استراتژی است. نقش استراتژی صرفاً نشان دادن عکس‌العمل نسبت به فرصتها و تهدیدات محیط خارجی نیست، بلکه استراتژی بطور دائم و به شکلی فعال سازمان را با تقاضاهای یک محیط متغیر تطبیق می‌دهد.

می‌توان چارچوب اصلی استراتژی رشته‌ی کاری را که دارای سه بخش قابل توجه و حائز اهمیت می‌باشد، از این دیدگاه استنباط کرد: واحد رشته کاری، که موضوع اصلی تحلیل می‌باشد؛ شایستگی‌های درونی، که تبیین کننده راه‌های رقابت می‌باشد، و ساختار صنعت، که تعیین کننده روندهای محیطی می‌باشد. شکل ۱-۱ نشان می‌دهد که چگونه این سه بخش حائز اهمیت چارچوب موضوعات استراتژیک یک رشته کاری را شکل می‌دهند؛ و چگونه این بخشها به نیروهای کلیدی برای تدوین استراتژی و اجرای استراتژی تبدیل می‌شوند. به این ترتیب اهداف بلند مدت، برنامه‌های اجرایی استراتژیکی، و اولویت‌های تخصیص منابع بستگی به نقشی که رشته کاری در نظر دارد در پورتفوی سازمان ایفاء کند، به مطلوبیت و عدم مطلوبیت روندهای ساختار صنعت، و توانمندی‌های داخلی مورد نیاز برای کسب جایگاه رقابتی خواهد داشت.

پورتر با ارائه مدل پنج نیروئی خود توانسته است به بهترین شکل سطوح مختلف سودآوری را در صنایع تشریح کند، و مدل معروف زنجیره ارزش به مؤسسه‌ها اجازه می‌دهد در درون یک صنعت دست به متنوع‌سازی بزنند. از نظر پورتر، ساختار صنعت توصیف کننده قابلیت پایدار نگهداشتن سود در برابر چانه‌زنی و در برابر رقبای مستقیم و غیر مستقیم است. از این دیدگاه رشته کاری مجموعه‌ای از فعالیتهای مستقل ولی وابسته به هم می‌باشد. برتری رقابتی حاصل توانائی انجام فعالیتهای مورد نیاز، در

سطحی ارزاتر از سایر رقبا، و یا بطریقی متفاوت از آنها به نحوی است که برای خریدار ارزشمند باشد و سودی را نیز عاید سازمان کند.

۴. استراتژی بعنوان طریقی برای تبیین وظائف مدیریتی در سطوح سازمانی، رشته کاری

و وظیفه‌ای

استراتژی سازمان را می‌توان از سه منظر متفاوت یعنی سطح سازمان، سطح رشته کاری، و سطح وظیفه‌ای که مسئولیتهای تقریباً متفاوتی را برای مدیر به همراه می‌آورند، تعریف کرد. استراتژی سطح سازمان شامل آن دسته از وظائفی است که قلمرو کامل سازمان را در برمی‌گیرد. این وظائف عمدتاً شامل تبیین مأموریت کلی سازمان، تائید پیشنهادات دریافتی از سطوح رشته کاری و وظیفه‌ای، شناسایی و بهره‌برداری از ارتباطات بین رشته‌های کاری متفاوت و در عین حال مرتبط به هم و تخصیص منابع برحسب اولویت‌های استراتژیکی.

دیدگاه سطح رشته کاری شامل کلیه فعالیتهای مورد نیاز برای ارتقاء جایگاه رقابتی هر یک از رشته‌های کاری در درون صنعت مربوط می‌باشد. دیدگاه وظیفه‌ای به توسعه شایستگی‌های وظیفه‌ای در امور مالی، زیرساخت اداری، منابع انسانی، تکنولوژی، تأمین نیازمندیها، لجستیک، ساخت، توزیع، بازاریابی، فروش و خدمات مورد نیاز برای حفظ برتری رقابتی مربوط می‌شود. تشخیص تفاوت‌های این سه دیدگاه و اثرات آنها بر نقشهای مدیریتی مربوط و یکپارچه کردن تلاشهای حاصله یکی دیگر از ابعاد کلیدی استراتژی می‌باشد.

معمولاً هر یک از سه دیدگاه را یکی از سطوح سازمانی نسبت می‌دهند. در این جا، بعلاوه گمراه کننده بودن مفهوم سلسله مراتب بویژه در شرایطی که روند به طرف تخت کردن ساختار سازمان است. از این هم‌تاسازی احتراز شده است. ضرورتی ندارد که وظائف استراتژیک را برحسب سلسله مراتب معمولی و سنتی بخش بندی کرد. در هر صورت و صرف نظر از نوع ساختار انتخابی سازمان، سه دیدگاه استراتژیکی مشخص و متفاوت وجود خواهد داشت. اولین دیدگاه به سازمان بعنوان یک کل می‌نگرد؛ که در اینجا آن را استراتژی سازمانی می‌نامیم. دومین دیدگاه و صرف نظر از اینکه این مسئولیت در کدام قسمت از سازمان قرار گرفته باشد اصالتاً متعلق به سطح رشته کاری است. اینگونه موضوعات مربوط به استراتژی رشته کاری هستند. و سومین سطح استراتژی شامل توسعه توانمندی‌ها بوده، و مربوط به موضوعات استراتژی وظیفه‌ای مربوط می‌شود.

تجربه نشان داده است که اکثر سازمانها بخش اعظم تفکر و اقدامات استراتژیکی خود را به فعالیتهای مربوط به استراتژی رشته کاری اختصاص می‌دهند؛ ولی به فراموشی سپردن استراتژی‌های

سطح سازمان، و سطح وظیفه‌ای می‌تواند هزینه ساز باشد. بسیاری از سازمانهای موفق، که زمانی از سازمانهای پیشرو بوده‌اند، به دلیل ارتکاب اشتباه در سطح سازمان زیان‌های سنگینی را متحمل شده‌اند. توسعه استراتژی‌های وظیفه‌ای نیز یک ضرورت است. تصور می‌شود همانطور که استراتژی رشته کاری یک مد روز است، استراتژی وظیفه‌ای از مد افتاده باشد. این یک تصور غلط است. درحالی‌که هر دو دیدگاه مهم هستند و باید سهم مناسبی از توجه مدیریت را به آنها اختصاص داد.

۵. استراتژی بعنوان یک الگوی منسجم، پیوسته و یکپارچه تصمیمات

تقریباً رسم به آن است که استراتژی را بعنوان یک نیروی اصلی که برای سازمان بعنوان یک کل، طرح جامع و یکپارچه فراهم می‌آورد به حساب بیاورند. از این منظر، استراتژی طرحهایی را مد نظر قرار می‌دهد که از تحقق اهداف اصلی کل سازمان اطمینان حاصل شود.

با پذیرش این نظر که استراتژی الگویی از تصمیمات سازمان می‌باشد، مشخص می‌شود که استراتژی یک مفهوم غیر قابل اجتناب است، و دقیقاً از همان چیزی که سازمان انجام می‌دهد، استخراج می‌شود. می‌توان با مطالعه یک سازمان به ماهیت تصمیمات اتخاذ شده و نتایج حاصل از آن پی برد. با کشف عدم تداوم‌ها و وقفه‌ها در حرکت سازمان که می‌تواند ناشی از تغییرات مدیران سطح بالا باشد و یا تحت تأثیر عوامل خارجی و جابجائی موضع سازمان باشد، می‌توان به الگوی استراتژیک سازمان پی برد.

از مجموع این نقاط عطف می‌توان برای تحلیل میزان انسجام الگوهای استراتژیک استفاده کرد. این بستگی به نظر مدیران مسئول سازمان دارد که این الگوها را نتیجه بیان یک چشم‌انداز خوب برای سازمان بدانند و یا آنها را مجموع اقدامات موردی و یا صرفاً نتیجه یک خوش اقبالی بحساب آورند. در هر حال، استراتژی‌ها، خواه ناخواه بروز خواهند کرد و آثار گام‌هائی که سازمان در گذشته برداشته است ممکن است تبیین کننده آینده سازمان نیز باشد.

۶. استراتژی بعنوان تبیین کننده کمک‌های اقتصادی و غیراقتصادی که سازمان در نظر

دارد به ذینفعان خود ارائه دهد.

در سالهای اخیر اصطلاح ذینفعان بعنوان یک عنصر عمده در مبحث استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. اصطلاح ذینفعان در برگیرنده همه کسانی است که بطور مستقیم یا غیر مستقیم از سازمان بهره‌مند می‌شوند و یا هزینه‌های ناشی از اقدامات سازمان را متقبل می‌شوند: سهامداران، کارکنان، مدیران، مشتریان، تأمین کنندگان، طلبکاران، انجمن‌ها، دولت، و نظائر آن از آن جمله‌اند.

این بعد از استراتژی مسئولیت سازمان را فراتر از به حداکثر رسانیدن ثروت سهامداران می‌داند. در این نگاه، استراتژی وسیله‌ای است برای ایجاد قراردادهای اجتماعی (مجموعه‌ای از توافقیهای دوستانه که افراد بطور داوطلبانه آن را پذیرفته‌اند) به منظور تولید یک فرآیند مبادلات اجتماعی که بر طیف وسیعی از هواداران اثر می‌گذارد. ستاده نهایی نشاندهنده نوع سازمان اقتصادی و انسانی است که مؤسسه در آن فعالیت می‌کند، و یا فعالیت خواهد کرد. این ستاده تعیین کننده اصلی فلسفه سازمان و فرهنگ سازمانی خواهد بود.

توجه به ذینفعان می‌تواند طریق مناسبی برای گنجاندن ملاحظات محوری استراتژیک یک سازمان در یک دیدگاه مناسب باشد. بدیهی است در سازمانی که در اندیشه کسب سود است، سود یک هدف اصلی خواهد بود. بهرحال ممکن است توجه به سودآوری کوتاه مدت بعنوان نیروی نهایی، به جای تقدیر و تشویق از انجام وظیفه‌ای که از احساس مسئولیت فرد در برابر ذینفعان ناشی شده‌است، برای مدیر تبدیل به دام خطرناکی بشود.

سازمان باید بداند اگر به مشتریان خود بطور مطلوب خدمت نکند، در نهایت رقیب او بر بازار مسلط خواهد شد و در نهایت قابلیت رقابت و سودآوری خود را از دست خواهد داد. این موضوع در مورد کارکنان و تأمین کنندگان نیز صدق می‌کند. رفتار بعنوان یک شهروند خوب در ارتباط با سایر انجمن‌ها و سازمانهای خارجی می‌تواند نقش مثبتی در اذعان ایجاد کند.

۷. استراتژی بعنوان بیان کننده نیت استراتژیک: گستردن سازمان

یکی از ملاحظات اساسی که می‌باید هنگام تعیین جایگاه استراتژیک سازمان مد نظر قرار گیرد، میزان به مبارزه طلبیده شدن سازمان در راه تحقق اهداف واقعی خود می‌باشد. اگر فرآیند طرحریزی استراتژیک محدود به ثبت برنامه‌هایی که سازمان انجام داده است باشد، سازمان قادر به تحقق اهداف طرحریزی استراتژیک نخواهد بود باید عنان خلاقیت را رها کرد و سازمان را به مکان جدیدی از تعالی سوق داد. توانمندی‌های موجود در سازمان و منابع موجود برای این گسترش کفایت نمی‌کنند. برای حرکت دادن سازمان به سوی جایگاهی والاتر و شاید هم جایگاهی غیر قابل تصور، نیاز به یک چالش وسیع خواهد بود.

دو نفر از محققین به نامهای هَمِل و پراهلد عبارت نیت استراتژیک را به منظور بیان این موضوع ابداع کردند. نیت استراتژیک شکل خاصی از رهبری را اقتضاء می‌کند و معیاری را برای اندازه‌گیری میزان رشد در اختیار سازمان قرار می‌دهد. نیت استراتژیک دربرگیرنده پیروزی واقعی است.

۸. استراتژی بعنوان وسیله‌ای برای توسعه شایستگی‌های محوری سازمان

نیت استراتژیک بحث استراتژی را از سطح رشته کاری به سطح سازمان تغییر می‌دهد. پراهان و هم‌ل در مقاله مهم خود به نام «شایستگی محوری سازمان»، به استفاده از واحد کسب و کار استراتژیک بعنوان مبنای اصلی تجزیه و تحلیل استراتژیک حمله می‌کنند. به نظر آنها وابستگی گسترده به واحدهای کسب و کار استراتژیک برای تحلیل استراتژیک باعث خودمختاری غیرقابل قبول در سطح واحد کسب و کار استراتژیک شده است. این موضوع باعث شده است ساختار سازمان به محصولات روزمره رشته‌های کاری در قالب عبارات محصول/بازار وابسته شود. منابع در سطح رشته کاری توزیع می‌شود و موضوع ایجاد شایستگی‌های محوری در ورای رشته‌های کاری بفراموشی سپرده می‌شود. حاصل استبداد واحدهای کسب و کار استراتژیک، عدم سرمایه‌گذاری در شایستگی‌ها و محصولات محوری، حبس کردن منابع در سطح رشته کاری، و محدود شدن نوآوری بوده است. آنها برای رفع این مشکل پیشنهاد می‌کنند که باید تکنولوژی‌ها و مهارت‌های تولیدی بصورت شایستگی‌های محوری با یکدیگر ترکیب شوند بطوری که باعث توانمندی واحدهای کسب و کار در تطابق با محیط در حال تغییر گردند. باید معماری استراتژیک جدیدی را که اجازه ساختن شایستگی درونی را می‌دهد جایگزین ساختار سنتی واحدهای کسب و کار استراتژیک کرد.

باید دانست که شایستگی‌های محوری در سطح سازمان بوجود می‌آیند و رشد می‌کنند، و تبیین کننده اساس استراتژی رقابتی کل سازمان می‌باشند. راه‌های شناسایی شایستگی‌های محوری عبارتند از: اولاً، شایستگی محوری توان دستیابی به طیف وسیعی از بازارها را ایجاد می‌کند، ثانیاً، شایستگی محوری باید به مشتری کمک کند که احساس کند از محصول نهایی سازمان متنفع شده است، و ثالثاً رقبا نباید بتوانند از شایستگی‌های محور سازمان تقلید کنند.

باید دانست که مشخصات ساختار صنعت عامل تعیین کننده عملکردهای متفاوت مؤسسه‌ها نیست، بلکه قابلیت‌ها و منابع داخلی بکار گرفته شده توسط مؤسسات آنها را از یکدیگر متفاوت می‌سازد.

۹. استراتژی بعنوان وسیله‌ای برای سرمایه‌گذاری در منابع ملموس و غیر ملموس جهت

توسعه قابلیت‌ها به منظور حصول اطمینان از وجود برتری مداوم.

عبارت شایستگی‌های محوری ارتباط نزدیکی با دیدگاه مبتنی بر منابع مؤسسه که جدیدترین مدل برای شناخت مکانیسم‌های کسب برتری رقابتی است، دارد. این دیدگاه فاصله زیادی از رویکرد استراتژیک مبتنی بر ملاحظات بازار، که شرایط صنعت را عامل ایجاد فرصت‌ها برای سودآوری می‌داند، دارد.

اساس مدل مبتنی بر منابع در شکل ۱-۲ نشان داده شده است. برطبق این مدل برتری رقابتی زمانی ایجاد می‌شود که منابع و قابلیت‌هایی که انحصاراً در اختیار سازمان قرار دارند صرف ایجاد شایستگی‌های منحصر بفرد شوند. علاوه بر آن برتری حاصله را در شرائطی حفظ کرد که امکان جایگزینی و تقلید توانمندی توسط رقبای سازمان وجود نداشته باشد. علاوه بر آن، منافع حاصل از این برتری در درون سازمان کسب شده باشد، و توسط عوامل خارجی تخصیص نیافته باشد. بالاخره، زمان کسب منابع و توانمندی‌های ضروری آن چنان مناسب است که هزینه آنها منابع حاصله را خنثی نخواهد کرد. اگر همه این شرائط فراهم شوند، برتری رقابتی ایجاد شده یک ارزش اقتصادی روبه افزایش برای سازمان بوجود خواهد آورد.

چهار مفروض اصلی مدل دیدگاه مبتنی بر منابع برای کسب برتری رقابتی عبارتند از:

الف) شایستگی‌های منحصر بفرد

منابع و قابلیت‌ها سرچشمه شایستگی‌های منحصر بفرد سازمان هستند. منابع می‌توانند ملموس و یا غیرملموس باشند. منابع از طریق روشهای مورد عمل سازمان به قابلیت‌ها تبدیل می‌شوند. اغلب، منابع و قابلیت‌ها نتیجه سرمایه‌گذاری در عوامل پایدار، تخصصی و غیر قابل داد و ستد هستند.

این همان چیزی است که Ghemawat آنرا تعهد نامیده است.

ب) قابلیت پایداری

وجود شرایط منحصر بفرد بودن در یک استراتژی واحد کسب و کار برای پایدار کردن برتری رقابتی ضروری است. بعبارت دیگر هیچگونه تهدید جایگزینی و تقلید وجود نداشته باشد. از منظر مبتنی بر منابع، منابع سازمان باید دارای ویژگی‌هایی باشند که بالقوه بتوانند برتری رقابتی پایدار را حفظ کنند. این ویژگی‌ها عبارتند از: آنها باید با ارزش، کمیاب و غیر قابل تقلید و جایگزین باشند.

ج) قابلیت حفظ

اگر استراتژی منحصر بفرد و پایدار باشد می‌تواند ایجاد کننده ارزش اقتصادی نیز باشد. قابلیت حفظ به این سؤال پاسخ می‌دهد که چه کسی از حاصل کار بهره‌مند خواهد شد. گاهی به دلیل وجود شکاف بین مالکیت و کنترل، مالکان واقعی نمی‌توانند از مجموع ارزش تولید شده بهره‌مند شوند. ممکن است عوامل مکمل و تخصصی توسط اشخاصی به غیر از مالکان کنترل شود، در نتیجه باعث خروج نقدینگی از کسب و کار شوند. اصطلاحاً به آن مخالفت و جلوگیری یا Holdup گفته می‌شود.

دومین تهدید در قابلیت حفظ ارزش اقتصادی Slack نامیده می‌شود. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که ارزش اقتصادی به دست آمده به مراتب کمتر از ارزش پیش‌بینی شده باشد.

د) فرصت و زمان

یکی دیگر از شرایط ضروری برای کسب برتری رقابتی وجود منابع مالی می‌باشد. هزینه‌هایی که صرف کسب منابع می‌شوند باید کمتر از ارزش تولید شده توسط آن منابع باشند به عبارت دیگر، هزینه مستتر در اجرای استراتژی یک واحد کسب و کار، نباید ارزش تولید شده در آن واحد فزونی داشته باشد. لازمه تأمین برتری رقابتی ایجاد شرائط مناسب در زمان و فرصت مناسب است.

به سوی یک مفهوم واحد برای استراتژی

مفهوم استراتژی دربرگیرنده منظور کلی یک سازمان است. بنابراین، اگر برای تعریف آن نیازمند ابعاد بسیاری می‌باشیم، تعجب آور نخواهد بود. تعاریف متعددی که تاکنون ارائه شده‌است، هر یک دربرگیرنده یکی از ابعاد آن است. همه آنها معنا دار و مربوط بوده به درک بهتر وظیفه استراتژیک کمک می‌کنند.

در یک تعریف واحد از استراتژی باید به بحث میان پارادایم «جایگاه رقابتی در ساختار صنعت» و دیدگاه «مبتنی بر منابع» توجه شود. در شکل ۳-۱ دو دیدگاه بظاهر متضاد با یکدیگر ترکیب شده‌اند. در یک طرف مدل دیدگاه ساختار صنعت مطرح شده است. این بخش مربوط به دیدگاه بازار است و لازمه آن توجه مؤثر به نیازهای محصول و بازار می‌باشد. در طرف دیگر مدل، فاکتورهای مورد نیاز شامل تأکید بر سرمایه‌گذاری در منابع و قابلیت‌ها که موجب متمایز شدن سازمان از سایر سازمانها می‌گردد، قرار دارد.

قلمرو کسب و کار یا رشته کاری بصورت محصولاتی که سازمان ارائه می‌دهد، نوع مشتریانی که خدمت دریافت می‌کنند، و منطقه جغرافیایی که سازمان خواهان آن است نشان داده می‌شود. به این طریق منطقه رقابتی رشته کاری مشخص می‌شود.

دومین بُعد مأموریت رشته کاری مربوط به چگونگی رقابت است. این بعد از مأموریت به ایجاد آن دسته از شایستگی‌های محوری یا منحصر بفرد که به سازمان اجازه می‌دهد به کسب برتری رقابتی پایدار نایل آید مربوط می‌شود. این شایستگی‌ها از عوامل اصلی تولید، همچنین منابع و قابلیت‌هایی که انحصاراً متعلق به سازمان می‌باشند ناشی می‌شوند. شایستگی‌های محوری یک موضع رقابتی بلند مدت برای رشته کاری بوجود می‌آورند.

بطور خلاصه، ملاحظات صنعت و بازار پویایی‌های تغییر مداوم را دیکته می‌کنند، در حالیکه عوامل داخلی و منابع، مبانی بلند مدت روش رقابت را ایجاد می‌کنند. در این رویکرد، هنگامیکه از استراتژی رشته کاری صحبت می‌شود مأموریت رشته کاری پل میان دو دیدگاه است، و هنگامیکه درباره استراتژی سازمان بحث می‌شود، مأموریت سازمان پل میان این دو دیدگاه خواهد بود.

از این منظر جمع‌بندی شده، استراتژی تبدیل به یک چارچوب بنیادی می‌شود که از طریق آن یک سازمان بطور همزمان می‌تواند از تداوم برتری اطمینان حاصل کند و سازگاری خود با محیط در حال تغییر را تسهیل کند. این اساس مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر می‌باشد. استراتژی ماهیتاً تهاجمی است تا بتواند از فرصتهای موجود بهره‌بگیرد؛ همچنین از رویکرد فرهنگ، سنت و تاریخ سازمان در امر کسب و کار بهره می‌گیرد. جستجو برای کسب برتری رقابتی در رشته‌های کاری سازمان، در مرکز استراتژی قرار دارد. استراتژی به خودی خود بوجود نمی‌آید؛ بلکه از طریق اقدامات و تصمیمات مدیریتی و در شرایطی که فرصتها برای یک سودآوری پایدار در همه رشته‌های کاری سازمان فراهم است، بوجود می‌آید. چنین پذیرفته شده‌است که، هدف نهایی استراتژی باید حفظ منافع ذینفعان باشد، بنابراین باید مبنایی برای هدایت مراودات مطلوب و قراردادهای اجتماعی بین همه آنها باشد.

فرآیند تشکیل استراتژی

هیچگاه نمی‌توان ماهیت استراتژی را از فرآیند ایجاد استراتژی در عرصه واقعی سازمان جدا کرد. در حقیقت، مکتب فرآیند تحقیق به استراتژی بعنوان پی‌آمد سه فرآیند متفاوت در شکل دهی استراتژی می‌نگرد:

- فرآیندهای شناختی افراد که در آن درک عقلانی محیط خارجی و قابلیت‌های مؤسسه قرار دارد.
 - فرآیندهای اجتماعی و سازمانی که به ارتباطات درونی و ایجاد اجماع در عقاید کمک می‌کند
 - فرآیندهای سیاسی که به ایجاد، حفظ و انتقال قدرت در درون سازمان اشاره می‌کند.
- از این منظر، وظیفه مدیریت سازمان را اداره این سه فرآیند می‌دانند. لازمه این امر ایجاد یک چشم‌انداز وسیع از آنچه می‌باید تحقق یابد و مدیریت شبکه سازمانی که به کشف، تکامل، و غنی شدن چشم‌انداز می‌انجامد خواهد بود.
- در اینجا به بحث درباره گزینه‌هایی که اختصاصاً به طراحی فرآیند تشکیل استراتژی مربوط می‌شوند و تطبیق آن با اهداف استراتژیک، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، و سیستم‌اداری یک مؤسسه مفروض می‌پردازیم.

استراتژی تصریحی در برابر استراتژی تلویحی

شاید بتوان گفت بیشترین بحث و جدل در ایجاد استراتژی حول موضوع آشکار کردن استراتژی و قرار دادن آن در اختیار ذینفعان داخل و خارجی سازمان است.

یکی از محققین عقیده دارد استراتژی سازمان در چهار شکل متفاوت تدوین میشود:

لایه ۱ - استراتژی سازمان برای گزارش سالانه: هدف این بیانیه عمدتاً سهامداران بوده؛ نشان دهنده جهت حرکت عمومی سازمان در قالب عبارت «جهت حرکت سازمان» و همچنین عملکرد گذشته آن می‌باشد. این بیانیه کاملاً سانسور شده بوده، و سعی می‌شود در آن شرکت بشکل مطلوبی معرفی شود.

لایه ۲ - استراتژی سازمان برای هیئت مدیره، تحلیل‌گران مالی و مدیران میانی: این بیانیه جامع‌تر بوده و از لایه ۱ روشن‌تر است. این بیانیه حاوی اطلاعاتی است که حساس‌تر بوده و مخاطب آن اعضاء درون سازمان، هم‌چنین ذینفعان مهم خارجی سازمان که می‌باید در جریان کامل امور قرار گیرند، می‌باشند. بهر حال، در این بیانیه نیز پیش داوری برای مطلوب نشان دادن سازمان و موفقیت‌آمیز بودن مسیر حرکت سازمان وجود دارد.

لایه ۳ - استراتژی سازمان برای مدیران ارشد: این نوع استراتژی حاوی موضوعات کلیدی پیش‌روی سازمان بوده و مخاطب آن تیم مدیریت ارشد که تعیین‌کننده مسیر استراتژیک سازمان بوده، و مسئولیت نظارت بر تلاشهای مربوط به اجرا را بر عهده دارند؛ می‌باشد. از آنجائیکه مدیریت سازمان نیازمند حمایت این گروه می‌باشد، یک نوع پیش‌داوری مثبت در ارائه موضوعات و اطلاعات ارائه شده وجود دارد. بهر حال، کلیه حرکات و ضد حرکات مورد نیاز برای تقویت جایگاه رقابتی مد نظر قرار می‌گیرد.

لایه ۴ - استراتژی اختصاصی مدیر سازمان: مدیر سازمان فرد مهمی در ایجاد چشم‌انداز سازمان و تبدیل آن به اجرای پربار می‌باشد. در این نوع استراتژی صرف نظر از اینکه سبک مدیریت مدیر سازمان چه مقدار آشکار و مشارکتی می‌باشد، همواره بقایائی از عمق تفکرات وی که نظرات کس دیگری در آن راه نمی‌یابد دیده می‌شود.

سطوح چهارگانه استراتژی نشان دهنده نفوذ گسترده مدیر در شکل‌گیری و اعلام استراتژی سازمان، و وجود مکانیزمهای متعدد برای تعیین میزان بسته یا باز بودن آن می‌باشد.

فرآیند رسمی - تحلیلی در برابر رویکردهای رفتار مبتنی بر قدرت

ضرورت رسمی بودن فرآیند تشکیل استراتژی یک موضوع قابل بحث است. در یک سو کسانی قرار گرفته‌اند که تشکیل استراتژی را فرآیند تصمیم‌گیری یکپارچه می‌دانند که عمدتاً متکی به ابزارها و متدلوژی‌های تحلیلی برای کمک به مدیران در همه سطوح، به منظور نیل به یک کیفیت برتر در تفکر استراتژیک میدانند. این افراد تشکیل استراتژی را یک فرآیند رسمی و منظم می‌دانند که منجر به

یک تلاش تعریف شده و سرتاسری، و با هدف تعیین استراتژی‌های سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای، می‌شود.

در طرف مقابل، مکتب دوم مدیریت مبتنی بر تئوری رفتاری سازمان قرار دارد که از رویکرد رفتار مبتنی بر قدرت در تشکیل استراتژی تبعیت می‌کند.

این دو مکتب فکری کمک شایانی به درک ما از موضوعات محوری کرده‌اند. بهر حال، هیچک از دو پارادایم رسمی و تحلیلی، و رفتاری مبتنی بر قدرت نتوانسته‌اند توضیح دهند که علت موفقیت فرآیندهای تشکیل استراتژی چیست؟ اینگونه رده‌بندی‌ها برای انجام تحقیقات علمی مفید هستند، ولی نمی‌توانند بعنوان یک مدل هنجاری توصیفی عمل کنند. لازمه دستیابی به بهترین راه تشکیل استراتژی، ترکیب تفکر رسمی تحلیلی با ابعاد رفتاری مدیریت می‌باشد.

استراتژی بعنوان الگوی اقدامات گذشته در برابر طرح آینده نگر

یکی دیگر از موضوعات بحث‌انگیز در تشکیل استراتژی، میزان توجه به وقایع گذشته می‌باشد. بعضی محققین استراتژی را صرفاً شکل‌دهی مسیر حرکت آینده سازمان می‌دانند. بنابراین، آنها استراتژی را مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌های اجرایی با هدف مدیریت تغییر آینده سازمان می‌دانند. متقابلاً عده‌ای استراتژی را الگویی از اقدامات ناشی از تصمیمات گذشته سازمان می‌دانند. هنری مینتزرگ از پیشگامان این مکتب فکری است، استراتژی را «الگویی از مجموعه تصمیمات» می‌داند. بر طبق این نظر، استراتژی عبارت است از: تداوم رفتار، اعم از عمدی و غیرعمدی، مشاهده شده در اقدامات گذشته سازمان.

استخراج استراتژی از تصمیمات عملی سازمان یکی از مباحث اساسی در تشکیل استراتژی است. هر روز هزاران تصمیم در سازمانهای بزرگ و پیچیده گرفته می‌شود. تنها راه منسجم کردن آنها ایجاد حس وجود یک جهت استراتژیک دائمی به منظور ایجاد چارچوبی است که تصمیمات در درون آن اخذ شود.

بهر حال، ممکن است تفسیر بیش از حد استراتژی بعنوان الگویی از تصمیمات گذشته سازمان، منجر به عدم توانایی ما در شکل‌دهی مسیر حرکت جدید برای سازمان شود. یقیناً، از منظر تاریخی، استراتژی فقط زمانی می‌تواند واقعاً شناخته شده و روشن تبیین شود که از طیفی از وقایع گذشته استنتاج شده باشد. از نقطه نظر مدیریتی، این برداشت از استراتژی غیرعملی است. در حقیقت، استراتژی زمانی اهمیت فراوان پیدا می‌کند، که با تغییر از پیش اندیشیده شده همراه باشد. استراتژی باید بر اساس شناخت میراث گذشته سازمان شکل بگیرد، ولی همزمان با آن باید آینده‌نگر هم باشد.

نتیجتاً، تشکیل استراتژی تبدیل به ایجاد تعادل دقیق بین یادگیری از گذشته و شکل‌دهی راه کارهای جدید به منظور هدایت سازمان به طرف آینده می‌شود، که می‌تواند شامل فاصله گرفتن از نقش گذشته نیز باشد.

استراتژی پیش تدبیری در برابر استراتژی انطباقی

یکی دیگر از راه‌های تشریح فرآیند تشکیل استراتژی، تعریف استراتژی بصورت پیش تدبیری و انطباقی است. استراتژی زمانی پیش تدبیری است که با راهکار از پیش تعیین شده تطبیق داشته باشد، و استراتژی هنگامی انطباقی است که بتوان آن را از الگوها یا روابط منطقی رفتارهای مشاهده شده قبلی استنتاج کرد.

ترکیب این دو مفهوم، بویژه ارتباط متقابل آنها با یکدیگر، مبنائی را برای نمادشناسی تشکیل می‌دهد، که می‌توان با استفاده از آن انواع فرآیندهای تشکیل استراتژی را تشریح کرد. در یک طرف طیف استراتژی کاملاً از پیش تدبیری قرار می‌گیرد، و در طرف دیگر استراتژی کاملاً انطباقی. در حد فاصل دو سر این طیف انواع استراتژی‌ها که در آنها ابعاد مختلف با درجات متفاوت با یکدیگر ترکیب شده‌اند، قرار دارد: آشکار بودن، مشارکت، مداخله مدیریت و وجود اجماع، رسمیت، مذاکره و چانه‌زنی، ادامه راه گذشته، و گرایش به تغییرات آینده از جمله این ابعاد می‌باشند. هم‌چنین نوع استراتژی تحت تأثیر محیط سازمان، بویژه اگر به درجات مختلف خوب یا بد، قابل کنترل یا غیرقابل کنترل، و قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی باشد، قرار می‌گیرد.

این نمادشناسی بر این عقیده استوار است که استراتژی بوسیله دو نیروی اساسی که بطور همزمان عمل می‌کنند شکل می‌گیرد: اول پیش تدبیری، و دوم انطباقی. مدیران برای ایجاد حس هدف‌دار بودن سازمان، نیاز به استراتژی پیش تدبیری دارند. استراتژی انطباقی به یادگیری هر آن چه یادگیری هر آن چه که کار می‌کند، اشاره می‌کند، یعنی انجام هر اقدام به منظور دستیابی به یک الگوی ماندنی و پایدار یا تداوم. استراتژی انطباقی، یعنی فقدان بی‌نظمی، ولی با نظم بدون قصد قبلی. استراتژی انطباقی بدان معنا نیست که استراتژی از کنترل خارج است، بلکه منظور آن است که استراتژی آشکار، منعطف، و پاسخگوست. بعبارت دیگر، استراتژی انطباقی یک اشتیاق برای یادگیری است.

یک نمادشناسی تشکیل استراتژی

بحث گذشته نشان می‌دهد که ابعاد مربوط که می‌باید در ترسیم یک فرآیند تشکیل استراتژی متناسب با نیازهای مؤسسه مد نظر قرار گیرند عبارتند از:

- استراتژی تصریحی در برابر استراتژی تلویحی

۱. درجه آشکار بودن و وسعت ابلاغ استراتژی هم در داخل سازمان و هم به ذینفعان خارجی مربوط.

۲. درجه مشارکت سطوح مختلف سازمانی

۳. میزان اجماع موجود بر سر راه کارهای مورد نظر، بویژه درجه حضور مدیر در این زمینه.

- فرآیند رسمی - تحلیلی در برابر رویکرد رفتار مبتنی بر قدرت

۴. میزان بهره‌گیری از فرآیندهای رسمی در تدوین استراتژی‌های سطوح سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای.

۵. مشوق‌های موجود برای بازیگران اصلی در زمینه مذاکره و تدوین یک استراتژی برای

سازمان

- الگوی اقدامات گذشته در برابر طرح ریزی آینده‌نگر

۶. مرتبط بودن استراتژی با الگوی اقدامات گذشته .

۷. استفاده از استراتژی بعنوان نیروی برای تغییر (و بعنوان محملی برای راه کارهای جدید)

- استراتژی پیش تدبیری در برابر استراتژی انطباقی

۸. درجه پیش تدبیری و انطباقی بودن یک استراتژی

- ترسیم نیمرخ و نمودار مفهوم و فرآیند تشکیل استراتژی

در این قسمت یک راه عملی برای شناخت کیفیت مفهوم استراتژی، و فرآیند تشکیل استراتژی ارائه شد. بهرحال، باید دانست که این دو موضوع کاملاً با یکدیگر متفاوت هستند. تعریف واحدی از مفهوم استراتژی ارائه شد که می‌تواند در همه سازمانها صرف نظر از ماهیت آنها، مصداق داشته باشد. از این تعریف می‌توان بصورت هنجاری استفاده کرد. در صفحه ۱۷ نموداری ارائه شده‌است که می‌توان نیمرخ مفهوم فعلی و مورد علاقه استراتژی را در آن ترسیم نمود. شکاف موجود بین دو نمودار نشان دهنده نوع و شدت اقدام مدیریتی مورد نیاز برای افزایش قابلیت‌های مؤسسه می‌باشد. مشخصه‌های مندرج در نمودار را می‌توان بشکلی هنجاری تفسیر کرد، با این توضیح که هرچه خط نیمرخ بطرف چپ نزدیکتر باشد، الگوی استراتژی ایده‌آل تر است.

موضوع در مورد تشکیل استراتژی پیچیده‌تر است. برای دستیابی به یک مفهوم ایده‌آل از استراتژی راه‌های بی‌شماری وجود دارد. می‌توان گفت استراتژی چیست؟ ولی نمی‌توان یک استراتژی جهان شمول برای همه سازمانها پیشنهاد کرد. در صفحه ۱۸ برای ترسیم نیمرخ فرآیند تشکیل استراتژی تهیه شده‌است. بهرحال این نمودار هیچگونه پارادایم هنجاری را نشان نمیدهد. آن چه در این فرآیند مهم است، آن است که فرآیند باید برحسب اهداف کلی استراتژیک، سبک مدیریت، و فرهنگ سازمانی بشکلی پیوسته و مداوم مدیریت شود.

علاوه برآن، فرآیند تشکیل استراتژی باید با سایر فرآیندهای اداری سازمان، بویژه، کنترل مدیریت، سیستم‌های اطلاعات و پاداش، و ساختار سازمانی هماهنگ باشد. یکپارچگی دقیق بین فرآیندهای مدیریتی، ساختار، و فرهنگ آن چیزی است که به مدیریت استراتژیک اثربخش منتهی است.

در ترسیم نیمرخ مفهوم استراتژی و فرآیند تشکیل استراتژی ذهنیت زیادی دیده می‌شود. وقتی افراد و گروه‌های مختلف سعی می‌کنند ویژگی‌های یک تفکر استراتژیک در سازمان را ارزیابی کنند، ادراک‌های متفاوت آنها در این باره می‌تواند بشکلی مثبت تبدیل فرآیند تشکیل استراتژی موجود را به یک استراتژی ایده‌آل بعنوان الگوی وحدت آفرین برای سازمان تسهیل کند.

نیمرخ مفهوم استراتژی

۱. منظور سازمان در قالب عبارات زیر تعریف می شود:

کاملاً مخالفم	مخالفم	بی تفاوت	موافقم	کاملاً موافقم	
					• اهداف بلند مدت
					• برنامه‌های اجرایی
					• اولویت های تخصیص منابع

۲. سازمان:

					• رشته‌های کاری را به وضوح مشخص و از یکدیگر تفکیک کرده است.
					• به خوبی می‌داند وارد کدام رشته‌های کاری (Business) بشود و از کدام رشته‌ها خارج شود.

۳. سازمان:

					• رقبای اصلی خود را می‌شناسد.
					• تلاش می‌کند تحرکات هوشمندانه رقبای را پیش‌بینی کند.
					• از ظرفیت لازم برای تطبیق استراتژی خود با تغییرات محیطی برخوردار است.
					• نقاط قوت و ضعف خود را می‌شناسد.
					• تلاش می‌کند به یک برتری پایدار بلند مدت بر رقبای کلیدی خود در رشته‌های اصلی کاری نائل آید.

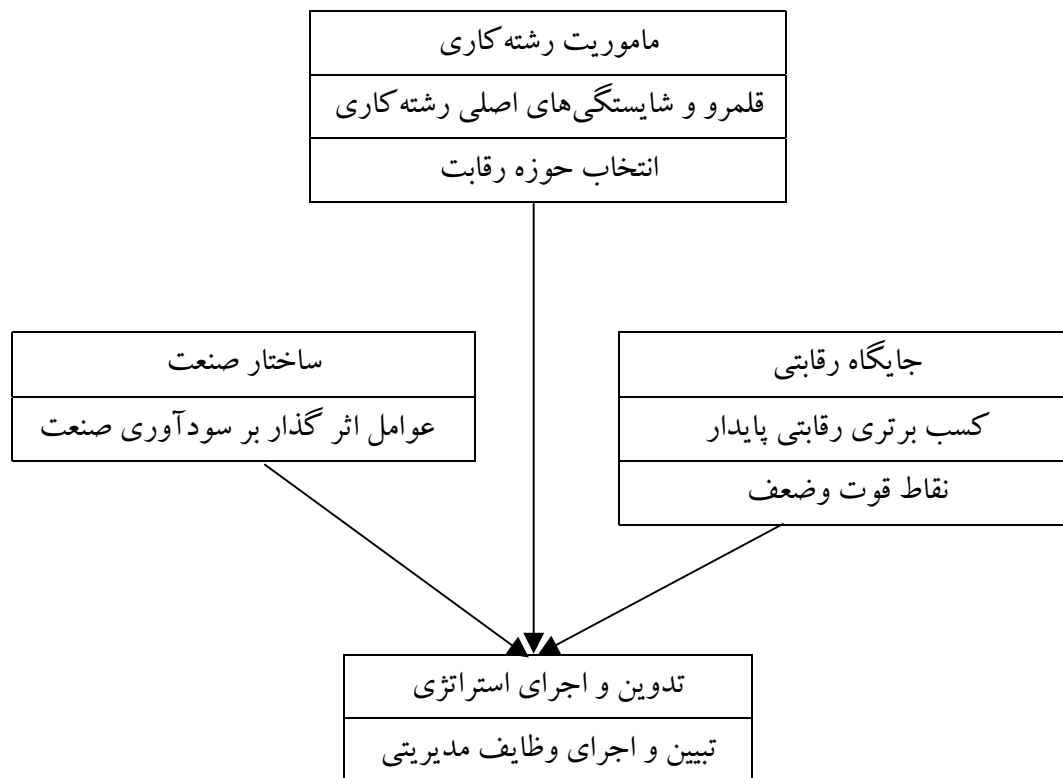
۴. سازمان وظایف مدیریتی مختلف را در سطوح مختلف زیر می‌شناسند:

کاملاً مخالفم	مخالفم	بی تفاوت	موافقم	کاملاً موافقم	
					• سطح کلان
					• سطح رشته کاری (Business)
					• سطح وظیفه‌ای
					۵. تصمیمات سازمان به صورت یک الگوی منسجم ، واحد و یک پارچه قرار دارد.
					۶. سازمان خدمات اقتصادی و غیراقتصادی را که می‌خواهد به ذینفعان خود ارائه دهد تعیین می‌کند.
					۷. سازمان مقاصد استراتژیک خود را به وضوح بیان می‌کند.
					۸. سازمان قابلیت‌های محوری خود را می‌شناسد، توسعه می‌دهد و رشد می‌دهد.
					۹. سازمان به منظور ایجاد قابلیت‌های رقابتی پایدار به صورت گزینشی در منابع معمولی و غیرمعمولی سرمایه‌گذاری می‌کند.

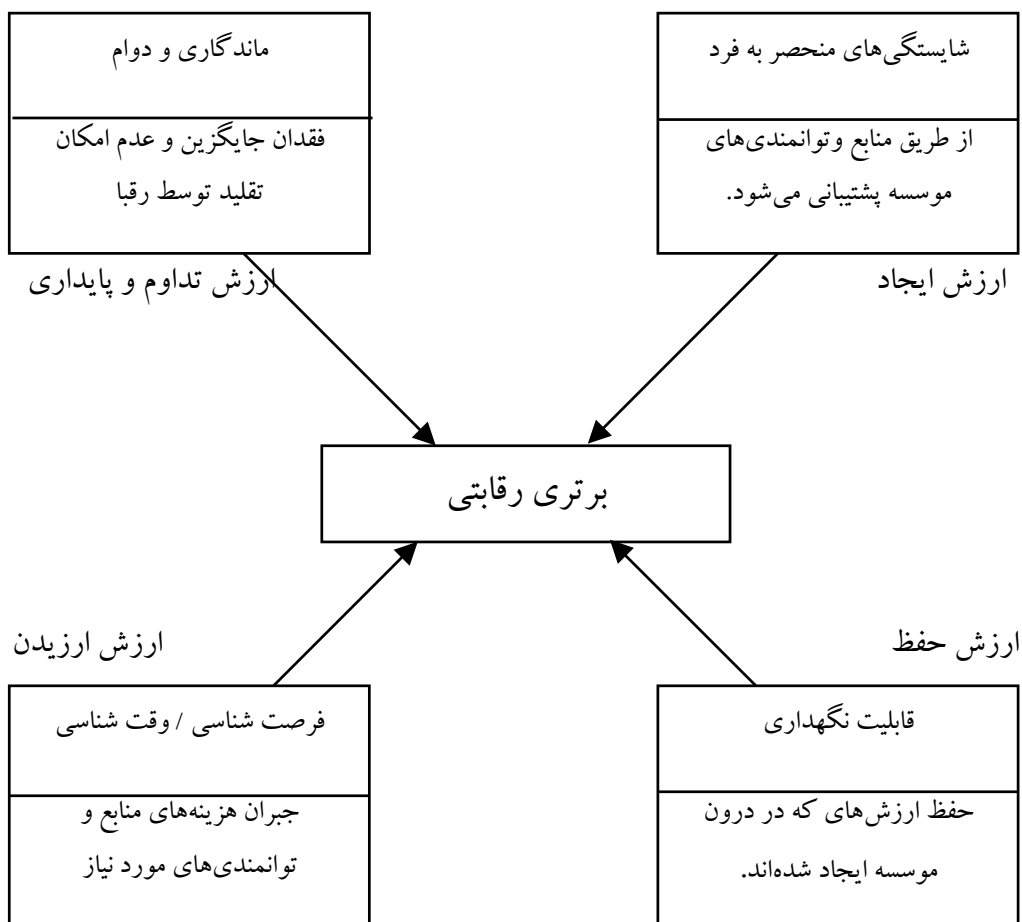
نیمرخ فرآیندهای تدوین استراتژی

کاملاً مخالفم	مخالفم	بی تفاوت	موافقم	کاملاً موافقم	
					تصریحی در برابر تلویحی
					۱. استراتژی به صورت آشکار و گسترده منتشر شده است:
					• در داخل ساختمان
					• برای همه ذینفعان مربوط در خارج سازمان
					۲. استراتژی از طریق یک فرآیند مشارکت گسترده تدوین شده است.
					۳. فرآیند استراتژیک به شکلی هدایت شده است که در حول راه کارهای مورد نظر یک اجتماع به وجود می آید.
					فرآیند تحلیلی رسمی در برابر رویکرد رفتار مبتنی بر قدرت
					۴. استراتژی بر اساس یک فرآیند منظم و با هدف تعیین استراتژی‌های سطح کلان، سطح رشته کاری و سطح وظیفه‌ای تدوین شده است.
					۵. استراتژی بر پایه یک فرآیند
					الگوی اقدامات گذشته در برابر طرح ریزی آینده‌نگر.
					۶. استراتژی از الگوی اقدامات ناشی از تصمیمات گذشته استخراج شده است.
					۷. استراتژی عمدتاً محمل تغییراتی است که راه کارهای جدید را شکل می دهد.
					استراتژی پیش تدبیری در برابر استراتژی انطباق
					۸. استراتژی عمدتاً از پیش اندیشیده شده است.

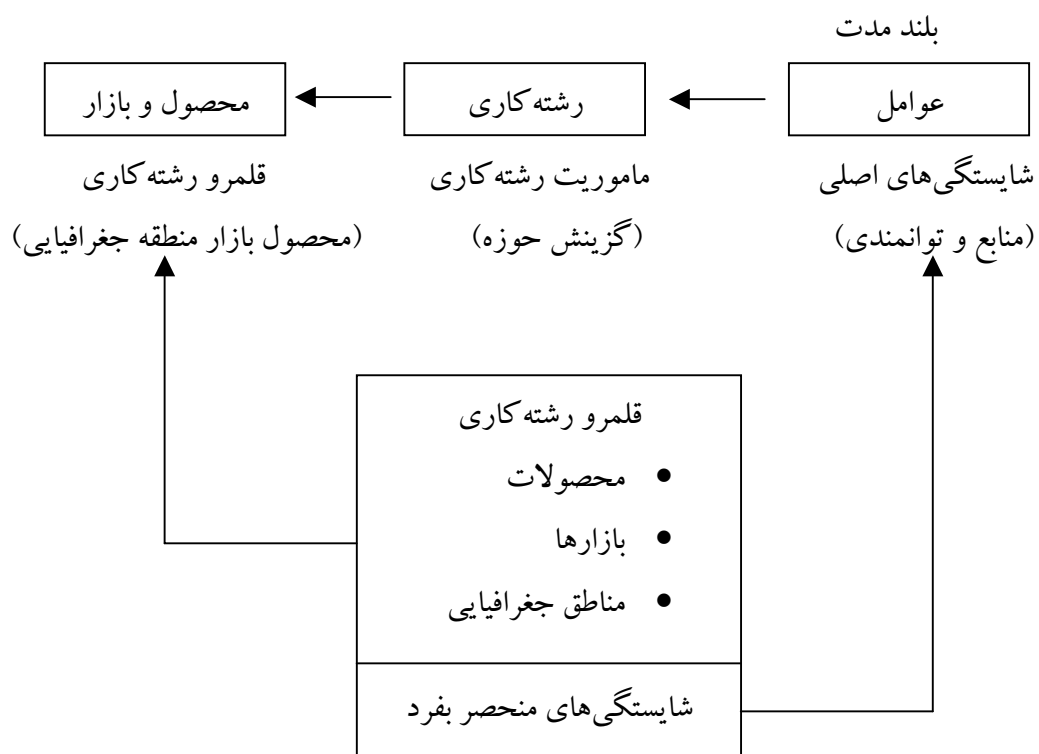
شکل ۱-۱. چارچوب مبنا برای تشریح سودآوری یک رشته کاری



شکل ۲-۱. دیدگاه مبتنی بر منابع - عناصر برتری رقابتی



شکل ۳-۱. مأموریت رشته کاری: ترکیب عامل و محصول در استراتژی مبتنی بر بازار



فصل هشتم

یک فرآیند طراحی استراتژیک رسمی

فرآیند طرح ریزی استراتژیک یک تلاش سازمانی منظم و تعریف شده با هدف تدوین کامل استراتژیک سازمان و واگذاری مسئولیت های اجرای آن است. در این کتاب، حداکثر توجه به معرفی بخشهای متفاوت یک فرآیند طرح ریزی استراتژیک رسمی با هدف افزایش قابلیت های سازمان برای عمل در یک محیط رقابتی پویا و فشرده معطوف شده است.

تعریف فرآیند در قالب عبارت کلی و عام، بدلیل وابستگی آن به ویژگی های هر سازمان مشکل است. فرآیند طرح ریزی در یک سازمان تک رشته ای که دارای ساختار سازمان وظیفه ای است با ساختار یک سازمان جهانی چند رشته ای کاملاً متفاوت است. بهر حال فرآیند طرح ریزی استراتژیک اکثر موسسات کاری دارای مشترکاتی از جمله وجود سطوح سه گانه استراتژیک و یکپارچگی آنها در فرآیند طرح ریزی می باشد

سه دیدگاه استراتژیک: سازمانی، رشته کاری، و وظیفه ای

یک فرآیند طرح ریزی رسمی باید نقش های متفاوتی را که توسط مدیران مختلف یک سازمان در تدوین و اجرای استراتژی های سازمان که مربوط ایفا می کنند مشخص کند. ابعاد اصلی هر فرآیند طرح ریزی رسمی عبارتند از: استراتژی سازمانی، استراتژی رشته کاری و استراتژی وظیفه ای. استراتژی سازمانی، عمدتاً با تصمیماتی سرکار دارد که در بر گیرنده قلمرو کامل یک سازمان میباشد. این نوع تصمیمات را نمی توان بدون پذیرش خطر کاهش بهینه بودن تفویض کرد. مدیران سطوح پایین ممکن است نتوانند بین منافع واحد مربوط و سازمان بعنوان یک کل تعادل برقرار کنند و در نتیجه به سازمان لطمه وارد سازند. باید دانست که تصمیم گیرنده سطح سازمان نیز یک مدیر منزوی و تنها نخواهد بود. ایده آل آن است که استراتژی سازمان با مشارکت مدیران عالی سازمان تدوین و اجرا شود.

شکل ۱-۲ وظائف مربوط به تدوین استراتژی سازمان را نشان می دهد. کانون توجه در این نمودار موسسه بعنوان یک کل می باشد. اولین وظیفه بررسی محیطی است که به شناسایی فرصتها و تهدیدات موسسه منتهی می شود. بررسی محیطی اثرات فشارهای خارجی بر موسسه را تحلیل می کند. واریسی درونی حاوی پنج تصمیم استراتژیک است که عبارتند از: ماموریت موسسه، بخش بندی رشته های کاری موسسه، یک پارچه کردن رشته های کاری از طریق استراتژی های افقی و عمودی و تبیین فلسفه

سازمان. در مجموع این عوامل به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان کمک میکنند. سازمان برای نشان دادن عکس‌العمل در برابر بررسی محیط و واری درون سازمان چهار وظیفه بر عهده مدیریت می‌گذارد. ایجاد پیش برنده‌های استراتژیک و اهداف عملکرد سازمان؛ تخصیص منابع سازمان برای تأمین نیازمندی‌های سطوح سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای؛ طراحی زیر ساخت مدیریتی شامل ساختار سازمانی، و روشهای اداری؛ و گزینش، به ارتقا، و انگیزش کارکنان کلیدی. هدف استراتژی رشته کاری، کسب عملکرد مالی عالی از طریق جستجوی یک جایگاه رقابتی است که به رشته کاری اجازه میدهد یک برتری پایدار نسبت به رقبای سازمان کسب کند. فرض آن است که مدیران رشته کاری، اقدامات استراتژی را هماهنگ و همسو با جهت گیری عمومی سازمان در محدوده منابع تخصیصی انجام می‌دهند.

شکل ۲-۲ نشان دهنده چارچوب اصلی است که برای تدوین استراتژی رشته کاری تهیه می‌شود. نمودار با تبیین ماموریت رشته کاری، شامل مکان رقابت (قلمرو رشته کاری)، و چگونگی رقابت (ایجاد شایستگی‌های منحصر به فرد رشته کاری) آغاز می‌شود. بررسی محیطی به شناسایی فرصتها و تهدیدات در میدانهایی که رشته کاری رقابت می‌کند، از طریق ارزیابی ساختار فعلی صنعت و روندهای آینده، مربوط میشود. واری درونی جایگاه رقابتی را از طریق آزمون دقیق فعالیت اصلی زنجیره ارزشی تعیین می‌کند. در طی این فرایند نقاط قوت و ضعف اصلی مشخص میشود. نشان دادن عکس‌العمل در برابر چالشهای ناشی از ماموریت رشته کاری، بررسی محیطی و واری داخلی تبیین کننده استراتژی، برنامه‌ها، و بودجه‌های رشته کاری خواهد بود. بالاخره استراتژی‌های وظیفه‌ای نه تنها بین نیازمندی‌های وظیفه‌ای استراتژی‌های سازمانی و رشته کاری همبستگی ایجاد می‌کنند، بلکه بعنوان منبع ایجاد قابلیت‌های نهایی مورد نیاز برای شایستگی‌های منحصر به فرد موسسه نیز عمل می‌نمایند.

شکل ۲-۳ چارچوب تبیین استراتژی وظیفه‌ای را نشان می‌دهد. در این چارچوب فرآیند با سنجش نیازمندی‌های وظیفه‌ای ناشی از استراتژی سازمان و رشته کاری آغاز میشود. سپس، مانند دو فرایند تدوین استراتژی سازمان و رشته کاری، با واری محیط خارجی و بررسی داخلی سازمان ادامه پیدا می‌کند. هر چند در هر سه استراتژی سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای از اصطلاحات یکسان استفاده می‌شود، لیکن همه آنها در ماهیت با یکدیگر متفاوت هستند. بررسی محیطی در سطح وظیفه، توانمندی‌های موسسه را در برابر بعضی استانداردهای صنعت محک می‌زند، و واری داخلی به تبیین و ارزیابی تصمیمات کلیدی در سطح وظیفه منجر می‌شود. بطور خلاصه، استراتژیها، برنامه‌ها، و بوجه‌های وظیفه‌ای به عمل در آوردن تحلیل‌های قبلی میباشند. معمولاً در اکثر موسسه‌های کاری، توجه

استراتژیک در سطح رشته کاری متمرکز میشود. این اقدام مدیریتی باعث ایجاد محدودیتهایی می‌شود که می‌تواند باعث از بین رفتن قوای رقابتی موسسه شود. فقدان آرمان‌سازمانی، باعث محرومیت سازمان از وجود رهبری مورد نیاز برای ایجاد یکپارچگی در فعالیت کلی و تسهیل امر تجدید ساختار در صورت نیاز می‌شود. اغلب شیفتگی موفقیت‌های گذشته سازمان‌ها مانع سازگاری آنها با محیط خارجی میشود. فقط استراتژی‌های موثر سازمانی می‌تواند مبنای مناسبی برای تخصیص منابع اصلی سازمان باشد.

متقابلاً محدودنگری در برخورد با وظایف مدیریتی، همراه با یک پیش‌داوری عملیاتی کوتاه مدت، باعث تضعیف قابلیت رقابت سازمان می‌شود. بدیهی است که باید با تمام وظایف اصلی مانند مالی، منابع انسانی، تکنولوژی، تهیه، ساخت، بازاریابی، توزیع، خدمات برخوردی استراتژیک شود.

اگر بخواهیم جایگاه رقابتی خود را از طریق مهارت‌های وظیفه‌ای ضروری ارتقاء بخشیم باید از طریق کسب اطلاعات خارجی ویژه، از چگونگی بکارگیری منابع وظیفه‌ای توسط رقبای آگاه شویم.

فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک: ترکیب سه دیدگاه

در شکل ۴-۲ فرآیند رسمی طرح‌ریزی استراتژیک که ترکیب‌کننده دیدگاه‌های اصلی استراتژیک می‌باشد، نشان داده شده است، ماهیت متفاوت طرح‌ریزی در سطوح مختلف و ترتیب توانی آنها نیز در این شکل نشان داده شده است. به منظور تدوین، اجرا، و کنترل وظایف استراتژیک باید، مسئولیت‌های لازم به هر یک از سطوح سازمانی تفویض شود.

می‌توان گفت که فرآیند طرح‌ریزی از در حلقه اصلی تشکیل شده است.

حلقه اول تدوین استراتژی که کلیه موضوعات استراتژیک مؤسسه را در سطوح سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای در درون یک چارچوب خاص جای می‌دهد. در هر یک از سطوح وظایف طرح‌ریزی که شامل بررسی محیطی، و واری داخلی می‌باشد، به ارائه یک جایگاه رقابتی منجر می‌شود. جایگاه رقابتی در سطح سازمان در قالب عبارات پیش‌برنده‌های استراتژیک و اهداف عملکرد سازمان بیان می‌شود؛ و در سطح رشته کاری، به برنامه‌ها و بودجه‌های پیشنهادی ختم می‌شود. این پیشنهادات درست به نوبه خود در سطح سازمان ارزیابی و یکپارچه می‌شوند. در این مرحله، که پایان حلقه تدوین استراتژی می‌باشد، موضوعات مربوط به ترکیب افقی و عمودی یعنی فعالیتهایی که رشته‌های کاری را به وظایف وصل می‌کنند، مورد بررسی مجدد قرار می‌گیرند. علاوه بر آن اولویت‌های تخصص منابع بر اساس ملاحظات مدیریت پورتفوی تعیین می‌شوند.

حلقه دوم فرآیند طرح‌ریزی، که در اینجا بودجه‌بندی استراتژیک و عملیاتی خوانده می‌شود، مربوط به تبیین و یکپارچگی نهائی بودجه کلیه رشته‌های کاری و وظایف مؤسسه در سطح سازمان می‌باشد. بودجه نمایانگر تعهدات موجود برای اجرای استراتژی است، بنابراین برون دادن این فرآیند به

حساب می‌آید. این تعهدات باید بشکلی تبیین شوند که بوضوح در برگیرنده فعالیت‌های استراتژیک و عملیاتی مؤسسه باشند.

تبیین استراتژی حاصله از فرآیند رسمی طرح‌ریزی از خطوط راهنمای طرح‌های اجرایی سازمانی استنتاج می‌شود سطوح یا واحدهای سازمانی تابعه می‌توانند آثاری از خود را بصورت یک بیانیه، مقادیری اطلاعات، هدف، یا طرح اجرائی در استراتژی سازمان ببینند.

تبیین واضح و روشن استراتژی باید منعکس کننده آرمان وسیع توانمندی‌های بالقوه فعلی و پیش‌بینی‌های آینده مؤسسه باشد.

با توجه به ترتیب توالی انجام وظایف طرح‌ریزی، جوهره نهفته در شکل ۴-۲ آن است که طرح‌ریزی نه یک فرآیند بالا به پایین است و نه یک فرآیند پایین به بالا. بلکه فرآیندی به مراتب پیچیده‌تر است که مشارکت وسیع مؤسسه را می‌طلبد. در اینجا اهداف از بالا ارائه می‌شود، و راه کارهای برنامه‌ای از سطوح رشته کاری و وظیفه‌ای پیشنهاد می‌شوند. این فرآیند اگر درست هدایت شود، می‌تواند باعث ایجاد سرمایه تعهدات فردی و مشارکت شخصی هر کسی که نقش معینی در هدایت مؤسسه دارد، گردد. در جاییکه مدیران کلیدی فرصت بیان باورهای شخصی خود را درباره چگونگی اداره سازمان دارند و یک تجربه مشترک با ارزش را ارائه می‌دهند و همچنین وجود یک فرصت آموزشی مشترک با حضور اعضاء کلیدی، به منزله وجود یک ارتباطی قوی می‌باشد.

محسنات طرح‌ریزی استراتژیک رسمی

طرح‌ریزی استراتژیک رسمی در ارتقاء سطح آگاهی مدیریت و تصمیم‌گیری سهم بسزایی دارد.

فرآیند طرح‌ریزی به ایجاد وحدت جهت در سازمان کمک می‌کند.

با آغاز فرآیند، و بیان آرمان مؤسسه، به دنبال آن بیان ماموریت هر یک از رشته‌های کاری و شایستگی‌های وظیفه‌ای، فرآیند طرح‌ریزی، همه مدیران کلیدی را جهت تحقق اهداف توافق شده به حرکت درمی‌آورد. در صورت فقدان رسمیت و نظم در یک فرآیند سیستماتیک ایجاد چنین وحدت هدفی مشکل خواهد بود.

بخش‌بندی مؤسسه کاملاً بهبود پیدا می‌کند

فرآیند رسمی طرح‌ریزی، بخش‌بندی مؤسسه را از طریق مورد توجه قراردادن استراتژی‌ها سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای و لحاظ کردن آنها در ساختار سازمانی کاملاً بهبود می‌بخشد. در این فرآیند، استقلال عمل رشته کاری، و استفاده از استراتژی‌های ترکیب عمودی و افقی بعنوان ابزاری برای توانمند کردن مؤسسه از طریق تخصیص منابع بین رشته‌ای مد نظر قرار دارد. استراتژی رشته کاری استقلال عمل هر یک از رشته‌های کاری را ارتقاء می‌بخشد، در حالیکه در استراتژی سازمانی سعی می‌شود این رشته‌های کاری با هدف افزودن به ارزش اقتصادی بیکدیگر وصل شوند. این دو دیدگاه تعادل کامل بین تمرکز و عدم تمرکز بوجود می‌آورند.

فرآیند طرح‌ریزی نظم لازم را برای تفکر بلند مدت در مؤسسه فراهم می‌آورد.

ماهیت وظایف مدیریتی آن چنان به وظائف فراوان روزمره وابسته می‌باشد، که در صورت فقدان یک نظم نهادینه شده، ممکن است وقت مدیریت بطور کامل صرف موضوعات عملیاتی بشود. طرح‌ریزی یک فرآیند تفکر منطقی را به سازمان تحمیل می‌کند، و ترتیب توالی انجام وظایف را به روشنی تبیین می‌کند. در نتیجه آرمان مدیران کلیدی بهبود یافته، باعث می‌شود که مدیران نسبت به جهت حرکت رشته کاری عکس‌العمل خلاقانه نشان دهند.

- فرآیند طرح‌ریزی یک ابزار آموزشی و یک فرصت برای مراودات شخصی و مذاکرات چند جانبه در همه سطوح می‌باشد.

شاید مهمترین ویژگی یک فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی ایجاد زمینه توسعه شایستگی‌های اعضای کلیدی مؤسسه از طریق تقویت شناخت مشترک آنها از اهداف سازمان و رشته‌های کاری و به تصویر کشیدن راه‌های تحقق این اهداف می‌باشد. به عبارت دیگر، مهمترین کمک فرآیند طرح‌ریزی خود فرآیند است

احتراز از محدودیت‌های طرح‌ریزی استراتژیک رسمی

فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک علیرغم همه محاسنش، داری محدودیت‌هایی نیز باشد، که در صورت عدم تشخیص مناسب می‌تواند به اثر بخشی سازمان لطمه بزند.

خطر بوروکراتیک شدن بیش از اندازه

یکی از خطرات ذاتی رسمیت بخشیدن به هر فرآیندی، ایجاد شرایطی است که یک فضای بوروکراتیک را به سازمان تحمیل می‌کند، خلاقیت را خاموش می‌سازد، و در طول فرآیند اهداف اولیه اهمیت خود را از دست می‌دهند. طرح‌ریزی می‌تواند به تنهایی یک هدف باشد، و تبدیل به یک فعالیت بی‌معنای بازی با اعداد شده، به آمادگی استراتژیک که محور اصلی در طرح‌ریزی می‌باشد، لطمه بزند. ممکن است حفظ سرزندگی و علاقمندی به یک فرآیند وقت‌گیر و تکراری مشکل باشد. اغلب مرحله آغازین ارائه یک فرآیند طراح‌ریزی مطلوب در یک سازمان با یک چالش هیجانی که می‌تواند یک تعهد قوی ایجاد کند، همراه می‌باشد. با گذشت زمان تهدید تبدیل فرآیند طرح‌ریزی به فعالیت بوروکراتیک کاملاً واقعی است.

برای جلوگیری از ایجاد چنین وضعیتی راه‌های متعددی وجود دارد. یکی از آن راه‌ها عدم الزام به بازنگری همه گام‌های فرآیند طرح‌ریزی است در عوض، می‌توان، به عنوان مثال هر پنج سال یک‌بار یک ممیزی جامع و گسترده را انجام داد. مدیران باید در فواصل زمانی معین استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را بصورت جداگانه به تفکیک روزآمد کنند.

یکی دیگر از روی کردها، انتخاب موردی آن دسته از واحدهای در حال طرح‌ریزی است که فرآیند طرح‌ریزی آنها خواه بدلیل تغییر شرایط محیطی یا تغییر موضوعات داخل سازمان نیاز به توجه بیشتری دارد. قائل شدن این چنین تفکیکی باعث می‌شود که از صرف بیهوده نیرو در رشته‌های کاری که نیازمند توجه نمی‌باشند، احتراز شود.

سومین راه جلوگیری از بوروکراتیک شدن، انتخاب زمینه‌های طرح‌ریزی خاصی است که کلیه مدیران کلیدی برای طرح‌ریزی سالانه خود به آنها نیاز دارند. زمینه‌های مورد نظر عبارتند از جهانی شدن، تکنولوژی‌های فرایند ساخت جدید، ارزش محصول موسسه در نزد مشتریان، مجاری توزیع جایگزین، افزایش بهره‌وری، مسائل مربوط به تکنولوژی اطلاعات و کیفیت محصولات.

- طراحان طرح‌ریزی نمی‌کنند: مدیران این کار را انجام می‌دهند.

در سازمانی که تصمیم می‌گیرد فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک خود را توسط یک دفتر طرح‌ریزی بزرگ انجام دهد، معمولاً به دو دلیل یک خطر جدی وجود دارد.

اول، طراحان نباید طرح‌ریزی کنند. طرح‌ریزی از جمله وظایف ذاتی مدیران است که نمی‌باید به واحدهای ستادی تفویض شود.

هر چند می‌توان انجام فعالیت‌هایی مانند جمع‌آوری اطلاعات از خارج سازمان به منظور تسهیل امر تصمیم‌گیری مدیران؛ عمل بعنوان میانجی، محقق، آموزش دهنده، و ترکیب‌کننده به منظور هدایت فرآیند طرح‌ریزی به شکلی موثر، و پذیرش نقش آموزش دهنده به منظور تسهیل آشنایی با روش

شناختی طرح ریزی را از وظایف واحدهای ستادی دانست، ولی باید دانست که طرح ریزی توسط مدیران صف انجام می‌گیرد، و از وظایف طراحان نمی‌باشد. طراحان نباید طرح ریزی کنند، بلکه این مدیران هستند که طرح ریزی می‌کنند.

اگر دارای واحد طرح ریزی هستید آن را تا حد امکان کوچک کنید، در آن از وجود افراد جوان، با هوش، و فعال که می‌توانند مدت کوتاهی را در آنجا توقف کنند و سپس به مشاغل صفی و ستادی دائمی تر منتقل شوند، استفاده کنید. ایجاد واحدهای سنگین طرح ریزی می‌تواند باعث جدا شدن فرایند طرح ریزی از جریان اصلی تصمیمات مدیریتی شود.

دومین خطر بالقوه ایجاد واحد طرح ریزی متمرکز، جدا شدن فعالیت طرح ریزی از مابقی سیستم اداری می‌باشد. این چنین اقدامی می‌تواند طرح ریزی را به یک فعالیت نامربوط تبدیل کند. تعجب آور نخواهد بود اگر در بعضی مواقع طرح ریزی تبدیل به یک شعار سالانه که توسط عناصر ستادی هدایت می‌شود، می‌گردد. حاصل کار، کتاب قطوری خواهد بود که در قفسه مدیرانی که نقشی در ایجاد آن نداشته‌اند، لیکن در آن وظایف آنان تبیین شده است، خاک بخورد. فایده اصلی فرایند طرح ریزی، مشروط به آن که درست انجام شده باشد، در به واقعیت پیوستن آن است. طرح ریزی یک فعالیت تصمیم‌گیری است، و کتابچه‌های طرح ریزی وسیله‌ای هستند برای یادآوری و مستندسازی تصمیمات گرفته شده. یقیناً تهیه این کتابچه‌ها هدف نهایی فرایند طرح ریزی نیست.

طرح کلان در برابر مکتب تغییرات جز به جز منطق

اکنون این بحث مطرح است که آیا تفکر آیا تفکر استراتژیک خلاق همواره از یک فرایند رسمی و منظم نشأت می‌گیرد. برخی پا را فراتر گذاشته و این روال را مطرح می‌سازند که آیا تبعیت از یک شمای کلان عقلانی بعنوان طریقی برای ترسیم مسیر آینده سازمان یک ضرورت است. جیمز برایان کوئین از جمله دانشمندان پیشگام است که در حدود قابلیت‌های طرح ریزی رسمی تردید کرده است. وی طرح ریزی رسمی را یک رشته ساختمانی مهم، در یک ساختار در حال تحول وقایع تحلیلی و سیاسی، که برای تعیین استراتژی کلی با یکدیگر ترکیب میشوند، میدانند. بنا به گفته وی بهرحال معمولاً فرایند واقعی نیل به استراتژی کلان، پاره‌پاره، تحولی، و تا حد زیادی شهودی است. کوئین ادعا می‌کند در سازمانی بجا که خوب اداره شده باشد، مدیران جریان اقدامات و وقایع را به شکلی پیش‌نگر و با تغییرات جز به جز به طرف یک استراتژی که در بر گیرنده بسیاری از اصول استراتژی‌های رسمی می‌باشد، هدایت میکنند. به حال مدیران ارشد به ندرت استراتژی کلان و حتی بخشهای اصلی آن را در یک دایره طرح ریزی رسمی سازمان طراحی میکنند. بلکه آنها از مجموعه‌ای از فرایندهای جزئی استفاده میکنند که تا استراتژی‌ها را در سطر ایجاد میکنند و سپس آنها را گام به گام و تا نیل به

یک استراتژی کلان با یکدیگر ترکیب میکنند. منطق این نوع تدوین استراتژی جز به جز آن چنان قوی است، که به نظر میرسد بیش از روی کرد طرح ریزی سیستم رسمی، یک الگوی هنجاری پیشرفته برای تصمیم‌گیری استراتژیک فراهم می‌سازد. باید بپذیریم که اندیشه مکتب تغییرات جز به جز الزاماً، در نقطه مقابل فرایند طرح ریزی استراتژیکی مطلوب در یک سازمان قرار ندارد. بلکه منظور از آن فرایندی است که بوسیله ارزشهای سطر بالای سازمان حمایت می‌شود، ماهیتاً مشارکتی است، دارای یک حس آرمانی است که از سطوح بالای سازمان سرچشمه می‌گیرند، ولی مورد پذیرش کلیه مدیران اصلی قرار می‌گیرد، و امکان انجام مذاکرات معنا داری را در درون یک چارچوب سازمانی فراهم می‌آورد. این فرآیند کورکورانه اهداف بلند مدت را ایجاد نمی‌کند، بلکه بیان کننده یک احساس تمایلات بلند مدت می‌باشد. در این فرآیند سعی می‌شود راه کارها بتدریج با یک حالت استراتژیک ذهنی تطبیق داده شوند.

طرح‌ریزی رسمی در برابر طرح‌ریزی مصلحتی

سیستمهای طرح‌ریزی رسمی نمایانگر طریقی سازمان یافته برای تبیین و هماهنگ کردن وظائف اصلی یک سازمان است. اگر کلیه قابلیت‌های طرح‌ریزی بطور کامل به ساختار طرح‌ریزی رسمی وابسته بودند، آنگاه مؤسسه در موضع کاملاً آسیب‌پذیری قرار می‌گرفت، و نمی‌توانست با حوادث غیر مترقبه که بشکل مطلوبی در مفروضات مربوط به فرآیند شکل‌گیری استراتژی پیش‌بینی نشده‌اند، مقابله کند. بنابراین، در جوار طرح‌ریزی رسمی شکل دیگری از طرح‌ریزی به نام طرح‌ریزی مصلحتی قرار دارد. در شکل ۵-۲ ویژگی‌های طرح‌ریزی رسمی، و طرح‌ریزی مصلحتی با یکدیگر مقایسه شده‌است. از آنجائیکه طرح‌ریزی مصلحتی بوسیله حوادث غیرمترقبه تحریک می‌شود و معمولاً بر بخش محدودی از فعالیتهای سازمان متمرکز می‌شود، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت احتمال اینکه یک حادثه تحریک کننده بتواند همه رشته‌های کاری یک سازمان را متأثر سازد کم است. وجود منابع راکه از قابلیت‌های ضروری برای نشان دادن عکس‌العمل به وقایع خارجی است. اغلب سازمانها منابع مالی راکد خود را در اختیار مدیران قرار می‌دهند تا به صلاحدید خود برای مقابله با شرایط پیش‌بینی نشده هزینه کنند. این اقدام را اصطلاحاً راکد کردن* منابع مالی می‌نامند. حتی مهمتر از آن چیزی است که آن را اصطلاحاً راکد کردن سازمانی می‌نامیم. منظور از راکد کردن سازمانی، وجود آن مقدار از منابع انسانی است که مسئولیتهای آنها هم سطح تعهدات برنامه‌ریزی شده آنها نبوده، بنابراین می‌توانند بدون مواجه شدن با محدودیتهای سازمانی جدی انجام وظائف اضافی را بر عهده بگیرند.

لازم است بین وزن این دو نوع طرح‌ریزی تعادل برقرار شود. سازمانهایی که انحصاراً بر طرح‌ریزی رسمی متکی هستند، ممکن است خود را در تله سختگیری‌های غیرقابل تحمل گرفتار کنند. از طرف

* James Bryan quinn

* Slack

دیگر. سازمانی که قابلیت تصمیم‌گیری‌اش تماماً صرف طرح‌های صرفاً مصلحتی می‌شود، بدون اینکه دارای مسیر روشنی باشد، دائماً در برابر نیروهای خارجی عکس‌العمل نشان خواهد داد. راه‌حل مسئله ایجاد یک مصالحه خوب بین دو سر طیف خواهد بود. مقدار مناسبی از طرحریزی رسمی بدون اینکه محدودیتی را برای اقدامات سازمان فراهم آورد چارچوب طرحریزی استراتژیک وسیعی را ایجاد می‌کند، در حالیکه طرحریزی مصلحتی امکان نشان‌دادن عکس‌العمل‌های خلاق در محدوده آن چارچوب را فراهم می‌سازد.

سلسله مراتب‌ها نباید مانعی در برابر توسعه قابلیت‌های استراتژیک باشند

پیشرفت تکنولوژی‌های اطلاعات آن‌چنان اثرات گسترده‌ای بر سازمان مدرن گذاشته است که پرداختن به مصادیق نهائی آن در حال حاضر بسیار مشکل است. آنچه اکنون نمی‌دانیم آن است که ساختار سازمانها در حال متراکم‌تر شدن است. اطلاعاتی که قبلاً توسط مدیران میانی جمع‌آوری و در اختیار مدیران عالی سازمان قرار می‌گرفت، در حال حاضر بوسیله کامپیوترها و شبکه‌های ارتباطی جمع‌آوری و در اختیار قرار می‌گیرد. نتیجه این تغییرات، حذف مدیران میانی از سلسله مراتب سازمانی، متراکم‌تر شدن ساختار سازمانی، و متنوع و متهور شدن نیروی کار بوده است. شبکه‌ها به تدریج جای سلسله مراتب مدیریتی را می‌گیرند. نقش‌های سنتی رئیس و زیردست، و ارتباطات عمودی حاکم بر روابط آنها جای خود را به کار شبکه‌ای و کار گروهی می‌دهند. برای شناخت سازمانهای آینده ایجاد هماهنگی مؤثر بین شبکه‌های افقی، در مقایسه با سلسله مراتب مدیریتی، که ممکن است حتی زائد و غیرممکن نیز باشد، اهمیت حیاتی پیدا کرده است.

در درون چنین عرصه‌ای، لازم است وظائف استراتژیک در سطوح سازمانی، رشته کاری و وظیفه‌ای، به جای اینکه بعنوان یک ترتیب توالی سلسله مراتبی خشک مجموعه‌ای از اقدامات، مورد بررسی قرار گیرد، بعنوان یک چارچوب مفهومی که به نقطه نظرات متفاوت بعنوان محور اصلی اداره امور یک سازمان در حال و آینده اشاره دارد، مورد تفسیر قرار گیرند.

مدیریت بوسیله استراتژی

چهار چارچوبی که در این فصل ارائه شده است، و مربوط به سه نوع استراتژی، و چگونگی رسمی کردن فرآیند طرحریزی استراتژیک می‌باشد، تماماً مربوط به ایجاد یک استراتژی اثربخش برای مؤسسه می‌باشد. در آخرین چارچوبی که در این فصل ارائه می‌شود، استراتژی را در عرصه وسیع‌تری که کلیه تصمیمات مدیریتی و فعالیتهای مؤسسه را ترکیب می‌کند، قرار می‌دهد.

بعد از طرحریزی استراتژیک، نوبت چیست؟ این مربوط‌ترین سئوالی است که بعد از ورود مؤسسه به یک فرآیند طرحریزی استراتژیک علمی و منظم که خروجی آن یک مجموعه یکپارچه از

استراتژی‌های سازمانی، رشته کاری، و وظیفه‌ای خواهد بود، مطرح می‌شود. بنابراین پاسخ این خواهد بود: مدیریت استراتژیک

سه اصل استراتژیک فراگیر که با مدیریت استراتژیک ارتباط دارند عبارتند از:

اشخاص بزرگ‌ترین سرمایه مؤسسه هستند.

این مهمترین دگرگونی در مدیریت سالهای دهه ۱۹۹۰ بود، که منجر به شناسایی اشخاص بعنوان منابع کلیدی برتری رقابتی گردید. بدون اینکه ارزش سایر منابع نادیده گرفته شود، عقیده بر آن است که افراد پایدارترین و دائمی‌ترین قابلیت‌های متنوع را ایجاد می‌کنند. سایر منابع را تا حدودی می‌توان خرید و فروش کرد، تعویض کرد، و یا تقلید کرد، در حالیکه نیروی کار ماهر، توسعه یافته و برانگیخته معرف یک دارائی منحصر بفرد است که تکثیر آن بمراتب مشکل‌تر است.

یکپارچگی استراتژی، ساختار، فرآیندهای رشته کاری، عملکرد و فرهنگ

استراتژی زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های مدیریتی مؤسسه می‌باشد. بهر حال، استراتژی خود بخشی از مجموعه‌ای از سازه‌های مدیریتی است که موجب بقاء استراتژی در سازمان می‌شود. این سازه‌ها عبارتند از ساختار سازمانی، که امکان تخصیص وظائف حساس سازمان را به نیروی کار مربوط فراهم می‌سازد؛ فرآیندهای کسب و کار، که امکان ایجاد نظم خاصی در فعالیتهای سازمان را بشکلی مؤثر فراهم می‌آورد؛ سیستم‌های کنترلی و انگیزشی، که به دقت عملکرد مؤسسه را با استفاده از شاخص‌های مربوط و به روز تحت نظارت قرار می‌دهند؛ و فرهنگ سازمانی، که مجموعه ارزشها و باورهای مؤسسه را ایجاد می‌کند، و قواعد رفتار افراد سازمان را تبیین می‌کند. معماری سازمانی عبارت جدیدی است که در مورد این قابلیت‌های یکپارچه ساز بکار می‌رود، و شامل ساختار رسمی، طرح اقدامات، ماهیت سازمان غیررسمی، سبک اجرا و فرآیند گزینش، جامعه‌پذیر کردن، و پرورش افراد می‌باشد.

اهمیت همزیستی فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی رسمی و غیررسمی

برای مقابله با پیچیدگی فرآیندهای که بر سازمان مدرن اثر می‌گذارد، لازم است برخی فرآیندها و سیستم‌های رسمی، که در بحث گذشته به آنها اشاره شد، مورد پشتیبانی قرار گیرند. بهر حال، این سیستمها می‌باید از طریق مجموعه‌ای از مکانیسم‌های غیررسمی اضافی تکمیل و تقویت شوند. انواع سیستمها و فرآیندهای مذکور، زیربنای مدیریت مطلوب را تشکیل می‌دهند. مهم آن است که بتوان بین آنها بشکلی مولد و یکپارچه‌ساز تعادل برقرار کرد.

در شکل ۶-۲ اجزاء چارچوب مدیریت استراتژیک نشان داده شده‌است. در این شکل ارتباط بین سه موضوع مهم در اثربخش کردن مدیریت استراتژیک نشان داده شده‌است. یکی از موضوعات ارتباط متقابلی است که استراتژی، ساختار، فرآیندها، عملکرد، و فرهنگ را به یکدیگر وصل می‌کند. علیرغم اینکه از وابستگی‌های متقابل این اجزاء به یکدیگر آگاه هستیم، لیکن در این شکل رابطه بین آنها بصورت خطی نشان داده شده‌است. به نظر می‌رسد تحلیل ارتباط آنها بصورت ترتیبی مفیدتر باشد. ابتدا

استراتژی‌های مؤسسه تبیین می‌شود، سپس ساختار سازمانی را به منظور تسهیل اجرای استراتژی‌ها طراحی می‌کنیم؛ آنگاه فرآیندهای رشته کاری که در امتداد واحدهای سازمانی نشأت گرفته از ساختار سازمانی بوجود می‌آیند، تبیین می‌شود، چهارم، شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد که امکان ایجاد سیستم کنترل و پاداش را فراهم می‌سازند، ایجاد می‌شوند و بالاخره، اندازه‌گیری عملکرد بر فرهنگ مؤسسه اثر قابل توجهی می‌گذارد. فرهنگ نیز به نوبه خود، بر استراتژی اثر گذاشته آن را دگرگون می‌سازد، و به این ترتیب مدار را کامل می‌کند.

دومین نکته‌ای که از این شکل استنباط می‌شود، ماهیت متفاوت فرآیندهای مدیریتی پشتیبانی کننده این سازه‌های استراتژیک می‌باشد. در شکل‌دهی استراتژی فرآیند طرح‌ریزی اساس کار است. فرآیندهای اطلاعات و ارتباط در ساختار سازمانی بعنوان ابزار هماهنگ کننده عمل می‌کنند. فرآیندهای رشته کاری در برگیرنده وابستگی متقابل وظائف در امتداد واحدهای سازمانی در محدوده ساختار سازمانی می‌باشد. فرآیندهای کنترل و پاداش تعیین کننده نوع و کیفیت اندازه‌گیری عملکرد بوسیله سازمان می‌باشد.

در شکل ۷-۲ چگونگی طبقه‌بندی فرآیندها و اثرات آنها بر سازمان نشان داده شده است. معمولاً سیستم‌هایی به منظور اندازه‌گیری و پشتیبانی از دستاوردها در سازمان ایجاد می‌شوند. از جمله می‌توان از سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، سیستم‌های رشته کاری منسجم، و سیستم‌های کنترل و پاداش رسمی نام برد. به همین منوال، دستاوردهائی مانند سهم بازار، برگشت دارائی‌ها، حاشیه فروش و غیره، نیز به وضوح تبیین می‌شوند، در سیستم‌های رسمی، که دستاوردهای سیستم ملاک می‌باشد، ما را در نیل به مقصود کمک می‌کند، و وجود آنها برای اعمال مدیریت مطلوب ضروری می‌باشد. گاهی این سیستم‌ها پاسخگوی نیازهای قانونی مؤسسه، مانند نگهداری مقررات مالی مناسب برای تهیه گزارشهای مالی می‌باشند.

بهرحال، ذکر این نکته ضروری است که نقش سیستم‌های غیررسمی در فرآیندهای اساسی سازمان از نظر اهمیت هم‌تراز سیستم‌های رسمی باشد.

در اینجا منظور از سیستم‌های رسمی مجموعه مرادفات موجود اعم از تصادفی یا برنامه‌ریزی شده بین نیروی کار سازمان در همه سطوح می‌باشد. وجود چنین مرادفاتی باعث افزایش آگاهی کارکنان از موضوعات مدیریتی شده و این امکان را به مدیریت می‌دهد که بر فرآیندهایی که نهایتاً به دستاوردهای مورد نظر منتهی می‌شوند اثر بگذارد.

آخرین نکته‌ای که می‌باید مورد اشاره قرار گیرد، شناسائی نیروی کلیدی و اعمالی است که بر سازه مدیریت استراتژیک اثر می‌گذارند. بدون شک، تکنولوژی و جهانی شدن از جمله نیروهائی هستند که در تعیین استراتژی سازمان نقش اساسی دارند. مدیریت در یک محیط جهانی که با تغییرات

تکنولوژیکی سریع مواجه است از جمله چالشهایی است که اکثر مدیران از آن تأثیر می‌پذیرند. بنابراین برای سازگاری سریع چالشهای اقتصادی جهانی و ارتقاء سطح دانش نیروی کار نیاز به ابداع شکل‌های جدید سازمانی می‌باشد. سازمانها به تدریج مسطح می‌شوند و تیم‌های چند منظوره جای نیروی کار فردی را می‌گیرند، و شبکه‌های کاری افقی جایگزین مجاری ارتباطی افقی می‌شوند. ظهور تیم‌های خودگردان متشکل از کارکنان دانشی، تفاوت سنتی بین مدیران و غیر مدیران را کمرنگ کرده‌است. اکنون ایجاد شرائطی که با آن سازمانهای یادگیرنده امکان رشد پیدا کنند، یک ضرورت است.

شاید، مهندسی مجدد رشته‌کاری اثرگذارترین عملی بوده است که در سالهای اخیر انجام شده‌است. مهندسی مجدد باعث بهبود چشم‌گیر در قیمت تمام شده، کیفیت، خدمات، و سرعت و در نتیجه طراحی مجدد فرآیندهای رشته‌کاری می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره شده‌است، لازمه این کار، شناسایی آن دسته از فرآیندهایی است که در واحدهای مختلف یک مؤسسه وجود دارند. بنابراین، با توجه به ماهیت این فرآیندها، این احتمال وجود دارد که هیچیک از آنها به تنهایی عامل اثربخش در سازمان نباشند. به این ترتیب، ممکن است با گذشت زمان انواع نارسائی‌ها در سازمان بروز کند و در نتیجه فرصت را برای بهبود اساسی که قبلاً به آن اشاره شد، فرآهم آورد. فرآیندها به تعدادی فعالیتهای خاص تقسیم می‌شوند، و این فعالیتها به منظور کشف این واقعیت که در ایجاد ارزش افزوده نقش دارند یا خیر، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. کارشناسان مهندسی مجدد رشته‌کاری گزارشهای ذیقیمتی ارائه می‌دهند. معمولاً نباید بیش از نیمی از فعالیتهای یک فرآیند نقشی در ایجاد ارزش افزوده نداشته باشند.

بالاخره، در سالهای اخیر شاهد توجه بیشتری به کیفیت اندازه‌گیری عملکرد مؤسسه بوده‌ایم. این موضوع باعث ظهور برخی رویکردهای نسبتاً جدید در کنترل مدیریت شده‌است.

هدف نهایی همه این رویکردها تکامل بخشیدن به اندازه‌گیری‌های مالی، غنا بخشیدن به ماهیت ابزارهای اندازه‌گیری و تصحیح نارسائی‌های ناشی از حسابداری سنتی می‌باشد. ضمن اینکه همه این رویکردها منطقی و قابل درک هستند، و این موضوع اعمال آنها را تقریباً قابل دفاع و توجیه می‌کند. محک‌زنی، قیمت تمام شده مبتنی بر فعالیت و کارت امتیاز متوازن مهمترین روشهای کنترل جدید می‌باشند.

اساس محک‌زنی بر مقابله عملکرد مؤسسه با برخی ملاک‌های تلاش بر انگیزه و چالشی قرار دارد. این ملاک‌ها را هم می‌توان از طریق مقایسه دو مقطع زمانی مؤسسه با یکدیگر یا از طریق مقایسه مؤسسه با رقبای اصلی؛ و یا از طریق سنجش مؤسسه با بهترین‌های هر یک از فعالیتها ایجاد کرد.

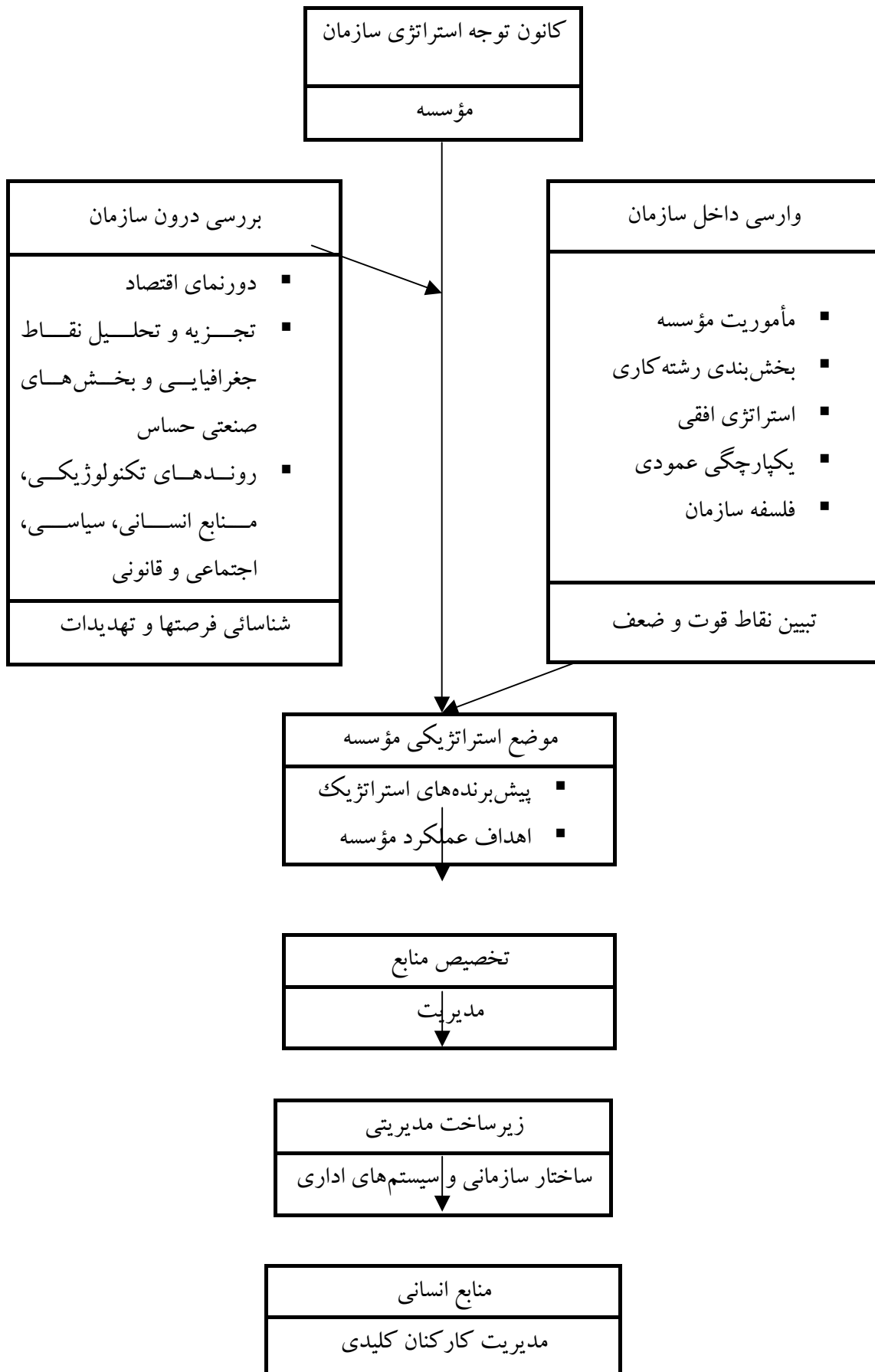
قیمت تمام شده مبتنی بر فعالیت، تصحیح شده. فرآیند تخصیص سربار به خروجی‌های مختلف مؤسسه (مانند تولیدات، خدمات، پروژه‌ها، و نظائر آن) می‌باشد. حسابداری قیمت تمام شده سنتی صرفاً هزینه‌های ثابت و متغیر یک مؤسسه را محاسبه می‌کند. حسابداری قیمت تمام شده سنتی، تقریباً به صورت دلخواه هزینه‌های سربار را به محصولات و خدمات تخصیص می‌دهد. این طرز عمل برای دورانی که هزینه‌های متغیر بخش بزرگی از مجموع هزینه‌های کل را تشکیل می‌دادند و ستاده‌های مؤسسه در مقایسه با شرایط فعلی چندان بارور نبودند، مطلوب و مناسب بود. لیکن در شرایط فعلی هزینه‌های مستقیم بخش کوچکی از هزینه کل یک سازمان جهانی، پراکنده و با تکنولوژی بالا را تشکیل می‌دهد. بنابراین، اعوجاج‌های ناشی از روشهای قدیمی غیرقابل تحمل خواهد بود. در رویکرد قیمت تمام شده مبتنی بر فعالیت، روش نسبتاً ساده‌تری برای تخصیص هزینه‌ها ارائه شده است. در این رویکرد به جای تخصیص مستقیم هزینه‌های سربار به ستاده‌ها، ابتدا فعالیت‌هایی که مؤسسه درگیر آنها می‌باشد تبیین می‌شوند، هزینه‌های سربار ابتدا به این فعالیتها و سپس به محصولات و خدمات نهائی تخصیص داده می‌شوند. (تصادفاً، این فعالیتها بخشی از فرآیندهایی هستند که مورد بحث قرار گرفتند، و یک اتصال قوی بین مهندسی مجدد فرآیند رشته کاری و قیمت تمام شده مبتنی بر فعالیت ایجاد می‌کند.)

دست‌اندرکاران این روش شناختی عقیده دارند تفاوت‌های عمده‌ای در زمینه تخصیص هزینه در دو رویکرد سنتی و جدید وجود دارد. چنین به نظر می‌رسد که در بهترین حالت، اکثر سازمانها برای محاسبه قیمت تمام شده خود از اطلاعات بدوی و سطح پائین استفاده کرده‌اند. در بدترین حالت، آنها این اطلاعات گمراه کننده را مبنای تصمیم‌گیری‌های خود قرار داده‌اند.

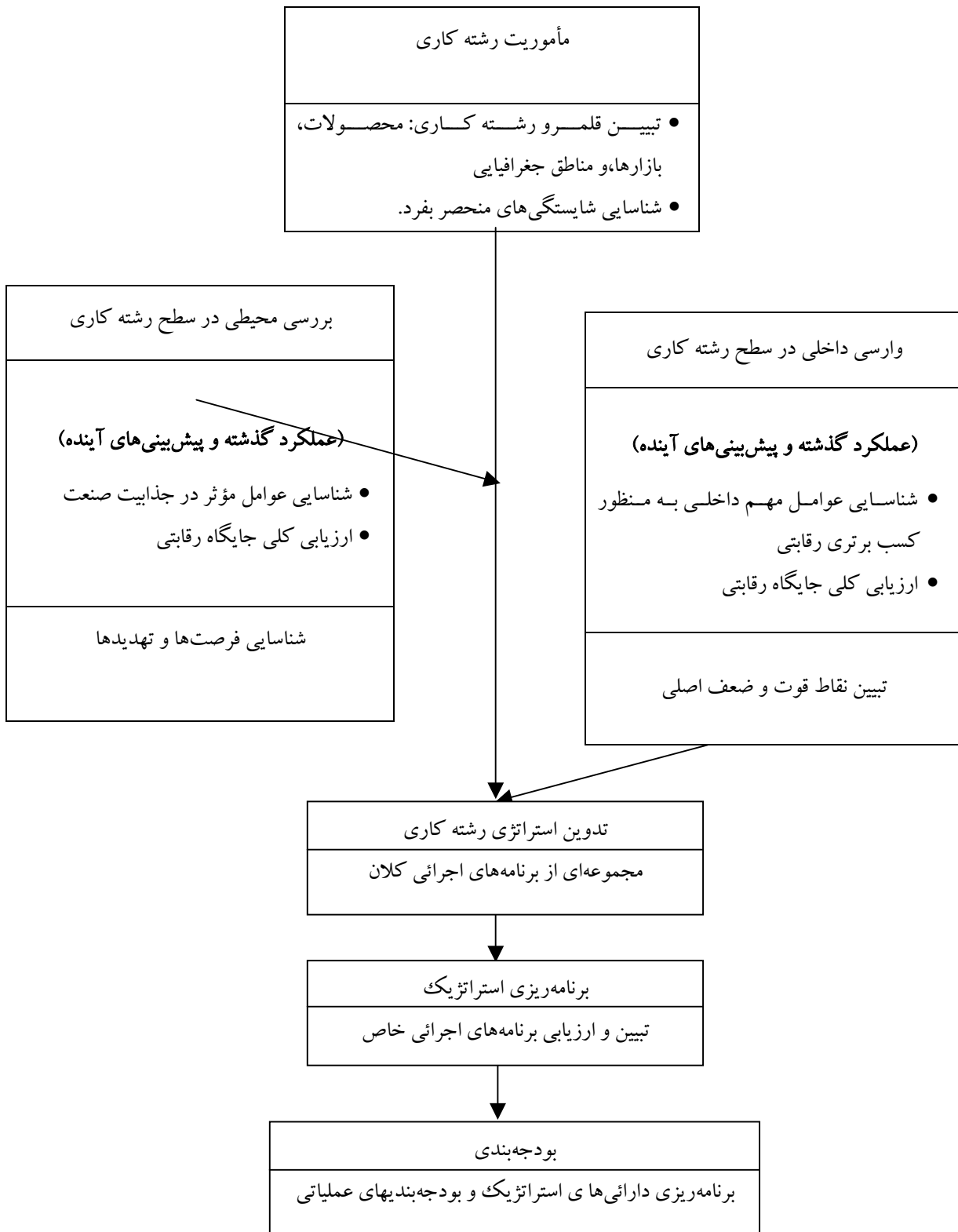
کارت امتیاز متوازن یک معیار جامع برای اندازه‌گیری عملکرد رشته کاری است. در این روش، ابتدا توجه به این نکته جلب می‌شود که چشم انداز مالی، هرچند ابتدائی، ما را از عملکرد گذشته سازمان مطلع می‌سازد، و دیدگاه چندان دربارۀ آن چه که باید در آینده انجام شود ارائه نمی‌دهد. چشم‌انداز مالی، که به این ستوال «ما چگونه به سهامداران خود نگاه می‌کنیم؟» پاسخ می‌دهد، باید با سه چشم‌انداز اضافی که به سئوالات زیر پاسخ می‌دهد تکمیل شود. چشم‌انداز مشتری، مشتریان چگونه به ما نگاه می‌کنند؟ چشم‌انداز درون رشته کاری، بر چه چیزی باید فائق آئیم؟ و بالاخره، چشم‌انداز نوآوری و یادگیری، آیا می‌توانیم کماکان در جهت بهبود و خلق ارزش گام برداریم؟

کارت امتیاز متوازن، که از ابداعات رابرت کاپلان، و دیوید نورتون می‌باشد، این امکان را فراهم آورده است که بسیاری از عناصر بظاهر نابرابر و ناهمگون در یک گزارش واحد ارائه شوند. این ویژگی از نقاط قوت این روش می‌باشد.

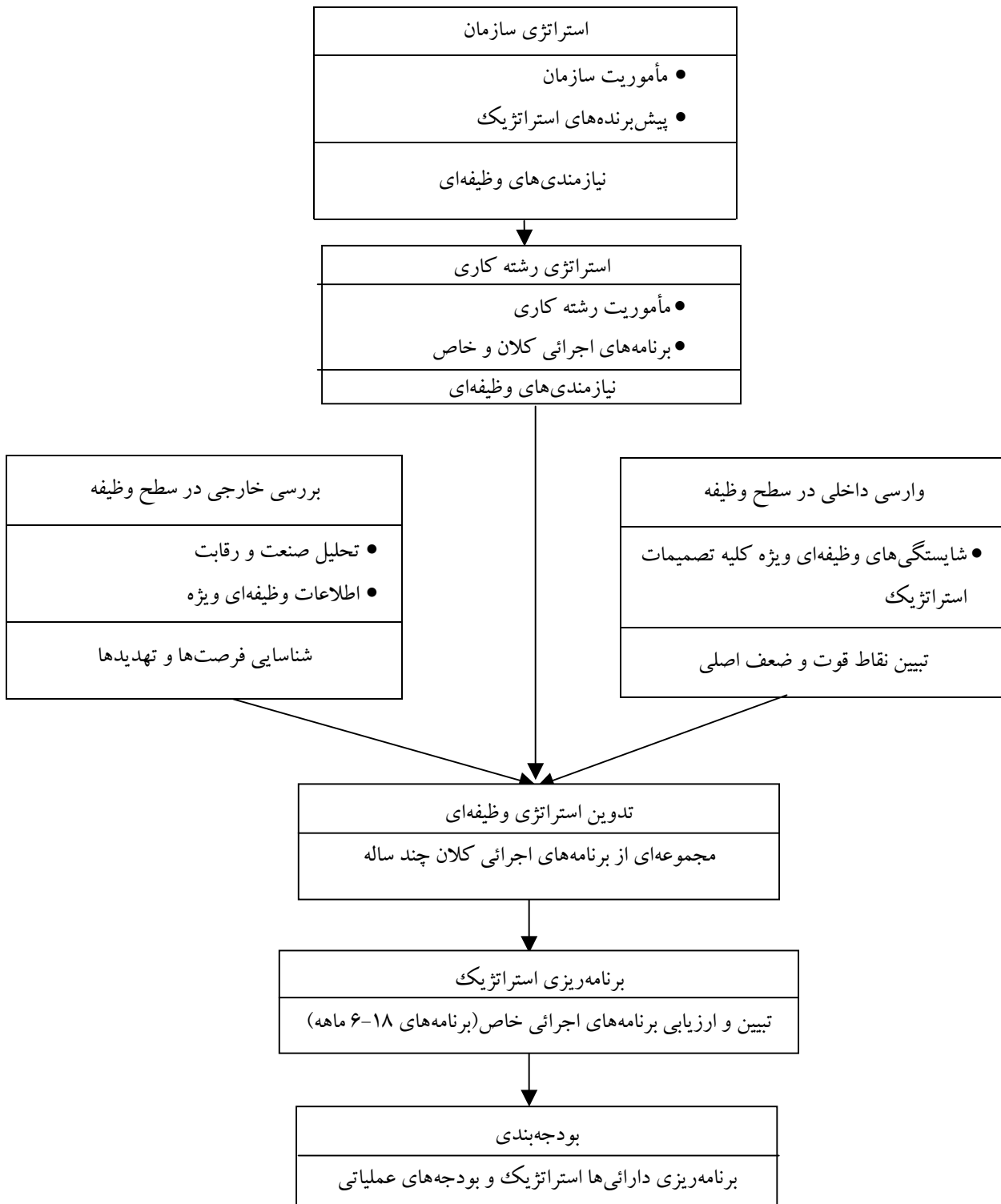
شکل ۱-۲. عناصر اصلی تبیین استراتژی سازمان - ده وظیفه



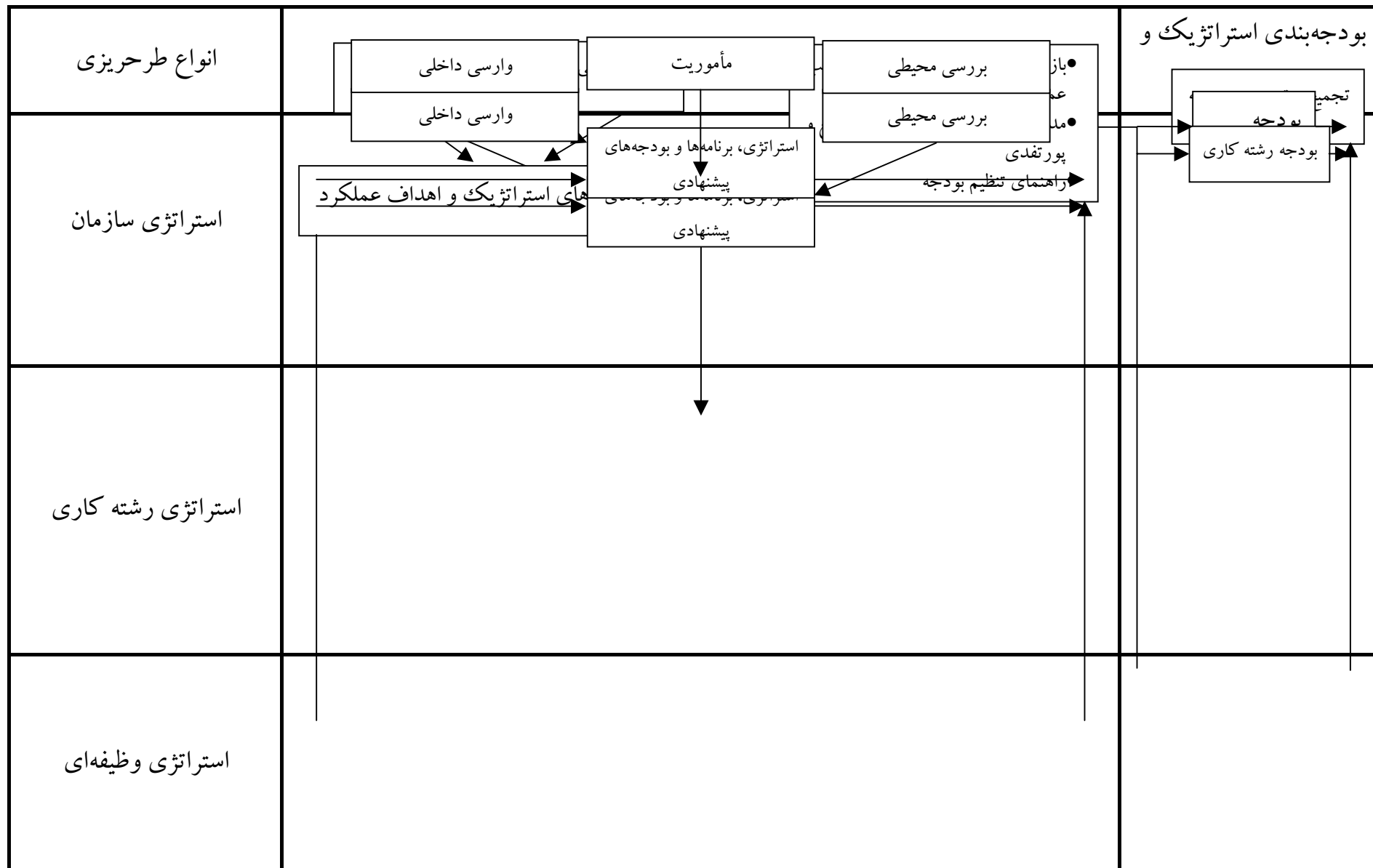
شکل ۲-۲. عناصر اصلی تبیین استراتژی رشته کاری



شکل ۳-۲. عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه‌ای



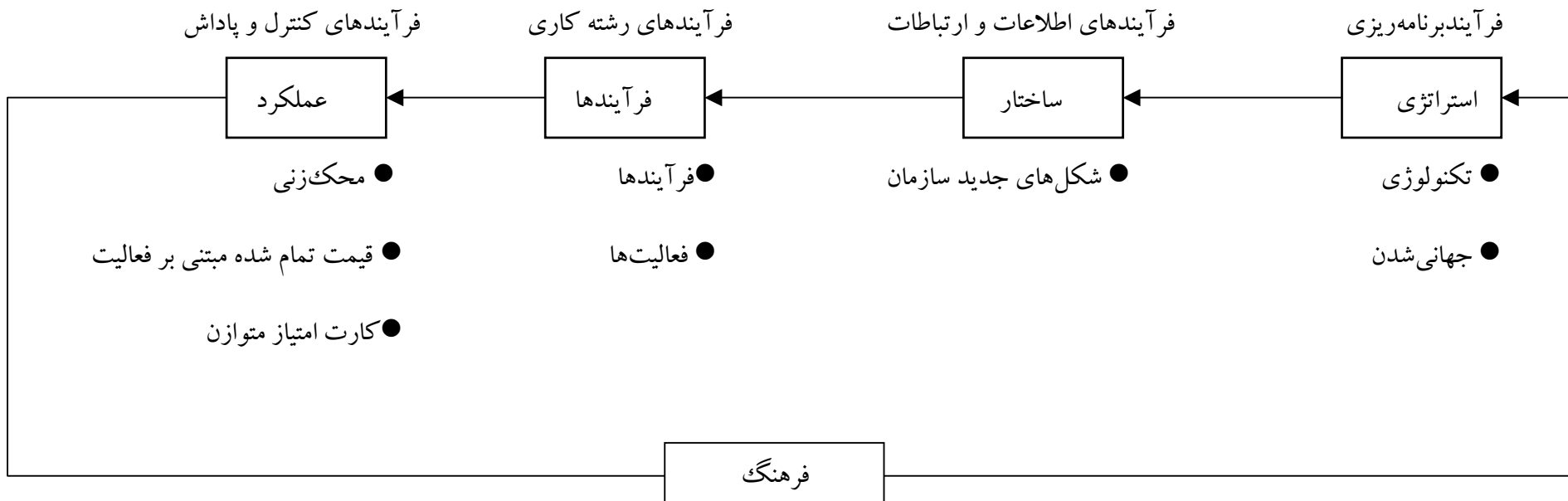
شکل ۴-۲. یک فرآیند طرحریزی استراتژیک رسمی



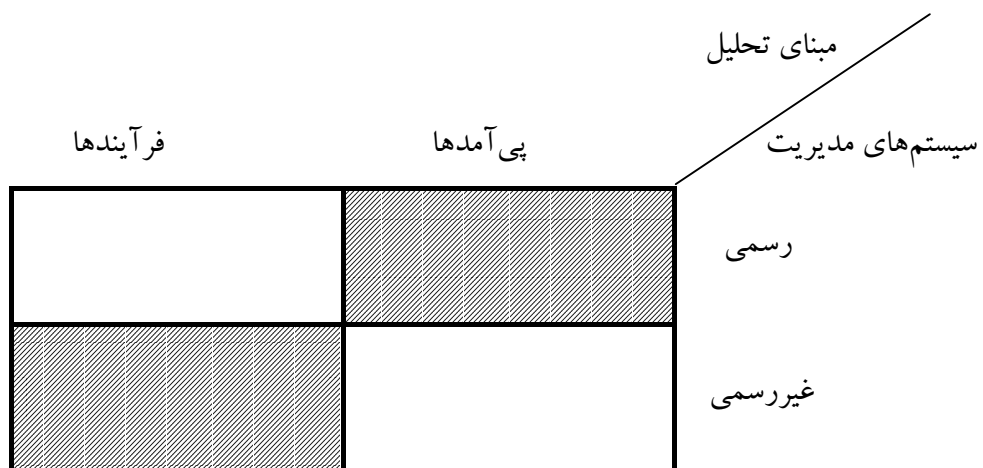
شکل ۵-۲. ویژگی‌های طرحریزی رسمی و فرصت طلبانه

عوامل	طرحریزی رسمی	طرحریزی فرصت طلبانه
زمان‌بندی	فرآیند منظم که از یک تقویم زمانی تبعیت می‌کند.	در برابر فرصتها و تهدیدات غیرمترقبه عکس‌العمل نشان می‌دهد.
قلمرو	سرتاسر سازمان	معمولاً بر بخشی از سازمان متمرکز می‌شود.
منظور	در حالیکه اثربخشی و کارآئی درون سازمان مد نظر است، تلاش می‌شود یک سازگاری هماهنگ و پیش‌نگر و پیش‌بینی‌شده با تغییرات محیط خارجی بوجود آید.	بر قابلیت‌های موجود که امکان نشان دادن عکس‌العمل‌های ایستا و منعطف را در برابر وقایع غیرمنتظر فراهم می‌آورد، تکیه می‌شود.

شکل ۶-۲. چارچوب مدیریت استراتژیک

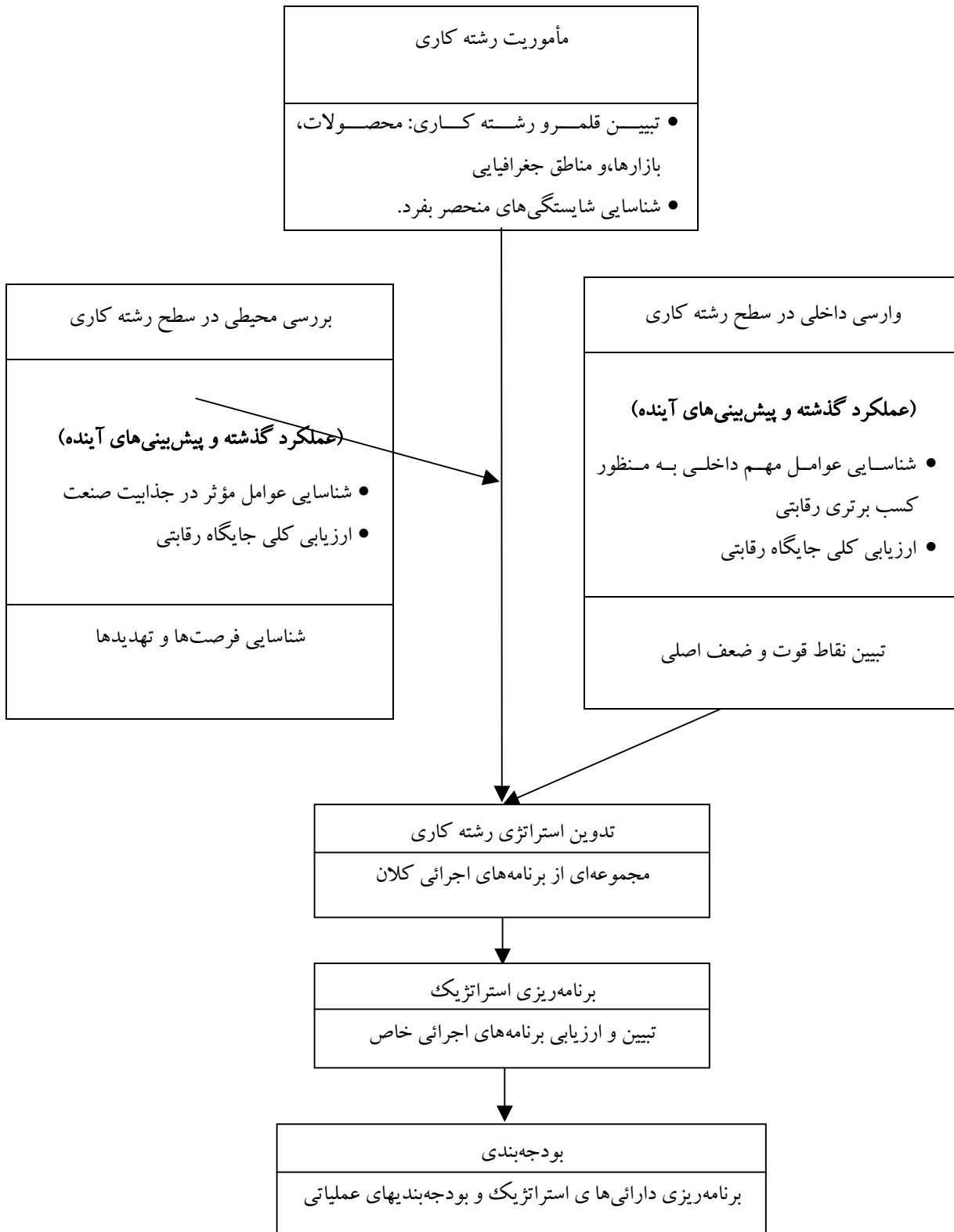


شکل ۷-۲. رده‌بندی فرآورده‌های مدیریت



راهنما: نواحی هاشورزده نشان‌دهنده اهمیت سیستم‌های رسمی با گرایش به اندازه‌گیری پی‌آمدهای خاص می‌باشد و سیستم‌های غیررسمی به فرآورده‌های مدیریتی متمرکز شده‌اند.

شکل ۱-۳. عناصر اصلی تبیین استراتژی رشته کاری



شکل ۱-۴. شاخص اولویت‌بندی قلمرو رشته کاری

قلمرو	اولویت	محصول بازار، یا موقعیت جغرافیایی
وضع موجود	-- -	... یا منحل می‌شود یا از آن خارج می‌شویم. ... اهمیت کمی به آن داده خواهد شد.
	E + ++	... کماکان منابع را در سطح فعلی دریافت خواهد کرد. ... اهمیت زیادی به آن داده می‌شود و برای کسب جایگاه رقابتی بهتر منابع بیشتری تخصیص داده خواهد شد. ... بیشترین اهمیت به آن داده می‌شود و تا حد امکان منابع مورد نیاز برای کسب جایگاه رقابتی برجسته تخصیص داده خواهد شد.
جدید	-- -	... با شک و تردید فراوان به عنوان یک فعالیت رشته کاری به آن نگریده خواهد شد.
	E + ++	... با شک و تردید به عنوان یک فعالیت رشته کاری به آن نگریده خواهد شد. منابع لازم را دریافت خواهد کرد. از اهمیت بالایی برخوردار خواهد شد و منابع لازم برای کسب جایگاه رقابتی تخصیص داده خواهد شد. از بالاترین اهمیت برخوردار خواهد شد، و تا حد امکان منابع مورد نیاز برای کسب یک جایگاه رقابتی برجسته تخصیص داده خواهد شد.

شکل ۲-۴. شاخص اولویت‌بندی قابلیت‌های یگانه (فوق‌العاده)

اولویت	قلمرو
<p>...بیش از این نمی‌تواند برتری رقابتی ایجاد کند.</p> <p>... فقط تا حدی برتری رقابتی ایجاد می‌کند.</p> <p>... منبع ایجاد برتری رقابتی قابل توجه خواهد بود.</p> <p>...منبع ایجاد برتری رقابتی خیلی زیاد خواهد بود.</p> <p>..منبع ایجاد مهمترین و متمایزترین برتری رقابتی خواهد بود.</p>	<p>--</p> <p>-</p> <p>E</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>وضع موجود</p>
<p>...می‌تواند منبع برتری رقابتی باشد، ولی میزان آن کاملاً نامعین است.</p> <p>... می‌تواند منبع برتری رقابتی باشد، ولی میزان آن نسبتاً نامعین است.</p> <p>... منبع برتری رقابتی قابل توجه خواهد بود.</p> <p>... منبع برتری رقابتی زیاد خواهد بود.</p> <p>... منبع ایجاد مهمترین و متمایزترین برتری رقابتی خواهد بود.</p>	<p>--</p> <p>-</p> <p>E</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>جدید</p>

شکل ۳-۴. قلمرو محصول شرکت P&G در اروپا

++ + E - --

دامنه محصول موجود

					▼ محصولات
			●		پودر (سنتی)
●					پودر (فشرده)
		●			مایع
●					نرم کننده‌های پارچه
		●			مواد ظرفشویی دستی
	●				مواد ظرفشویی ماشینی
●					پاک کننده‌های خانگی
			●		سفید کننده‌ها

++ + E - --

دامنه محصول جدید

					▼ محصولات
●					بسته‌های قابل پر کردن- محصولات و بسته‌بندی مناسب با حفظ محیط زیست
		●			مواد و نرم کننده ترکیبی به صورت یک محصول
		●			مواد و سفید کننده در یک محصول (به صورت رنگی و سفید)
	●				نرم کننده‌های پارچه با اثرات محیطی کمتر
			●		پاک کننده‌های خانگی با بسته‌بندی مناسب

شکل ۴-۴. قلمرو بازار شرکت P&G در اروپا

دامنه بازار موجود

++ + E - --

●					سوپرمارکت (عمدتاً غذا و کالاهای خانگی)
●					هایپرمارکت (طیف کامل محصولات از جمله پوشاک و غیره)
		●			دراگ استورها
		●			سایر فروشگاههای زنجیره‌ای
	●				آقایان
		●			بانوان
			●		خانواده‌های کم‌درآمد
	●				خانواده‌های متوسط
●					خانواده‌های پردرآمد

دامنه بازار جدید

++ + E - --

●					ملاحظات محیطی
	●				سالخوردگان
●					خانواده‌های تک نفره

شکل ۴-۵. قلمرو جغرافیایی شرکت P&G در اروپا

دامنه جغرافیایی موجود				
++	+	E	-	--
				جامعه اروپا ▼
	●			انگلستان و ایرلند
	●			آلمان
	●			فرانسه
		●		بلژیک، هلند و لوکزامبورگ
		●		دانمارک
●				اسپانیا و پرتغال
●				ایتالیا
		●		یونان
		●		اتریش
		●		کشورهای اسکاندیناوی
		●		ترکیه
		●		سوئد
●				لهستان و جمهوری چک

دامنه جغرافیایی جدید					
++	+	E	-	--	
			●		کشورهای مشترک المنافع مستقل
				●	سایر کشورهای اروپای شرقی

شکل ۶-۴. شایستگی‌های منحصر بفرد شرکت P&G در اروپا

شایستگی‌های منحصر به فرد موجود					++	+	E	-	--
				زیرساخت مدیریتی ▼					
		●		مدیریت تولیدات جهانی					
		●		برنامه سهم کردن کارکنان					
		●		مدیریت نام تجاری					
				تکنولوژی ▼					
		●		بالاترین منابع تحقیق و توسعه در صنعت					
		●		تحقیق و توسعه در بسته‌بندی و بهبود فرآیند					
				بازاریابی ▼					
●				تخصص محلی					
		●		شهرت نام تجاری					
				فروشگاه و توزیع ▼					
		●		توزیع اتوماتیک، اطلاعات POS					
		●		شبکه توزیع قوی					
				ساخت ▼					
		●		کاملاً خودکار					
		●		سرعت در ارائه به بازار					

شایستگی‌های منحصر به فرد جدید					++	+	E	-	--
				زیرساخت مدیریتی ▼					
●				مدیریت فراملی					
				تکنولوژی ▼					
●				تحقیق و توسعه در محصولات قابل بازیافت					
●				تحقیق و توسعه در بسته‌بندی قابل بازیافت					
				بازاریابی ▼					
●				ایجاد ذهنیت به عنوان یک شرکت و محصولات زیست محیطی					
				شهرت نام تجاری					
				فروشگاه و توزیع ▼					
			●	ایجاد شبکه در اروپای شرقی					

شکل ۴-۷. تبیین بخشهای محصول- بازار و انواع استراتژی‌های رشد.

قلمرو بازار جدید	قلمرو فعلی	
توسعه بازار	نفوذ در بازار	قلمرو محصول فعلی
چند سان سازی	توسعه محصول	قلمرو محصول جدید

شکل ۸-۴. بخش‌بندی بر حسب محصول و بازار - شرکت P&G در اروپا

خانواده‌های تک نفره	سالخوردگان	ملاحظات محیطی	دامنه بازار جدید									
			خانواده‌های پر درآمد	خانواده‌های متوسط	خانواده‌های کم درآمد	بانوان	آقایان	سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای	دراگان استور	هایپر مارکت	سوپر مارکت	دامنه بازار موجود
++	+	++	++	+	-	E	+	E	E	++	++	دامنه محصول موجود
												▼ محصولات
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	پودر (ستنی)
●	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	++	پودر (فشرده)
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	E	مایع
●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	++	نرم‌کننده‌های پارچه
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	E	مواد ظرفشویی دستی
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	+	مواد ظرفشویی ماشینی
●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	++	پاک‌کننده‌های خانگی
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	سفیدکننده‌ها
												دامنه محصول جدید
												▼ محصولات
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	بسته‌های قابل پرکردن...
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	مواد و نرم‌کننده ترکیبی...
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	E	مواد و سفیدکننده...
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	+	نرم‌کننده‌های لباس...
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	-	پاک‌کننده‌های خانگی...

کلید:

● بسیار جذاب

◐ جذابیت متوسط

○ جذابیت کم

شکل ۹-۴. چالشهای ناشی از تغییرات ماموریت رشته کاری به عنوان نمونه نمونه شرکت

پاک کننده‌های P&G

چالشهای ناشی از تغییرات ایجاد شده در قلمرو محصول

- افزایش نفوذ محصولات پودر فشرده بشکلی که در نظر مشتری (بسته‌بندی کوچک‌تر و اثرات زیست محیطی کمتر) و مجاری توزیع (فضای قفسه کمتر و حاشیه سود بیشتر) جذاب جلوه کند.
- افزایش نفوذ خطوط مواد آرایشی (محصولات با حاشیه سود و بالا)
- کاستن از فشار بر روی پودر پاک کننده سنتی، فعال نگه داشتن آن از بازارهای کشورهای کم‌نفوذتر غربی و کشورهای جدید اروپای شرقی
- ارائه بسته‌های با قابلیت پر شدن مجدد به منظور رعایت ملاحظات مهم زیست محیطی و رفاهی تمرکز تلاش زیاد بر خطوط تولید پاک کننده‌های خانگی؛ این گونه تولیدات از بالاترین توان رشد در بازارهای فعلی اروپای غربی برخوردار هستند.
- تولید کالای ترکیبی شوینده - آرایشی، و شوینده - رنگ‌زدا. این کالاها باید در بازارهای رفاه‌گرا آزمایش شوند. تولید کالای آرایش لباس که فاقد اثرات تخریبی زیست محیطی بوده، به علاوه احتراز از قوطی‌های پلاستیکی.

چالشهای ناشی از تغییرات ایجاد شده در قلمرو بازار

- بذل توجه خاص به برقراری قوی‌ترین روابط با بزرگترین مجاری توزیع، بازارهای فرادست و سوپرمارکت‌ها. باید از طریق ایجاد روابط مشارکتی به دانش علمی تکنولوژی اطلاعات (IT) و تحلیل داده‌های «خدمات بعد از فروش» (POS) سایر واحدهای رشته کاری استراتژیک تحریک بخشید.
- انتخاب مردان به‌عنوان مصرف کننده شوینده‌ها (پاک کننده‌ها)
- انتخاب خانواده‌های پردرآمد به‌عنوان مصرف کننده کالاهای خاص، با تولید کالاهای بی‌ضرر برای محیط زیست و کاملاً مناسب.
- انجام تلاش‌های محیطی خاص مربوط به حفظ محیط زیست.
- انتخاب خانواده‌های یک نفری به‌عنوان مصرف کننده محصولات با بسته‌بندی تک مصرفی و سایر محصولات رفاهی.

ادامه شکل ۱۹

چالش‌های ناشی از تغییرات در قلمرو جغرافیایی

- ایجاد یک جایگاه قوی در اسپانیا، پرتغال و ایتالیا با استفاده از تغییرات که مجاری توزیع انجام می‌شود.
- ورود به بازارهای مؤثر کشورهای اروپای شرقی با استفاده از خط تولید اولیه و ارایه آن‌ها به محض آنکه بازار آن‌ها را می‌پذیرد.
- توسعه همکاری برای توزیع محصولات اصلی در شوروی سابق و سایر کشورهای اروپای شرقی.

چالش‌های ناشی از ایجاد تغییرات در شایستگی‌های منحصربفرد

- انتقال از سازمان چند ملیتی به سازمان فرا ملی
- همکاری با سایر تولیدکنندگان شوینده‌ها به منظور اجرای برنامه تحقیقاتی در زمینه ایمنی محیط زیست و تولیدات و بسته‌بندی‌های قابل بازیافت.
- توسعه متخصصین بازاریابی محلی
- ایجاد ذهنیت مبنی بر داشتن تمام رهبری در زمینه تولید شوینده و بسته‌بندی‌های که آلوده‌ساز محیط زیست نمی‌باشند.
- همکاری با دیگران در مناطقی که حضور ندارد.

شکل ۱۰-۴. بیانیه ماموریت P&G در اروپا

<ul style="list-style-type: none"> - بخش اروپایی شرکت P&G تولیدکننده شوینده‌ها معتقد است که تولیدات خود را با عالی‌ترین کیفیت و ارزش و براساس اصول سنتی صداقت و انجام درست کار به مصرف‌کنندگان خود عرضه کند. - بخش اروپایی P&G در نظر دارد از طریق تولید انواع پاک‌کننده‌ها، لوازم آرایشی، مواد ظرفشویی، پاک‌کننده‌های خانگی نقش رهبری را در این صنعت ایفا کند. - این منظور از طریق یک سازمان و محیط کاری که بتواند شایسته‌ترین افراد را جذب کند، تحقق خواهد یافت. - بخش اروپایی P&G در فرآیندهای تولید، تولیدات و بسته‌بندی خود را پای‌بند به حفظ محیط زیست می‌داند.
<p style="text-align: right;">▼ قلمرو محصول:</p> <p>حال: ساخت و توزیع یک طیف کامل از پاک‌کننده‌ها، محصولات ظرفشویی، پاک‌کننده‌های خانگی، و سفیدکننده‌ها.</p> <p>آینده: حفظ رهبری بازار در بخشهای فعلی با تأکید بر توسعه و فروش محصولات و بسته‌بندی متناسب با محیط زیست، و بکارگیری ساده محصولات.</p>
<p style="text-align: right;">▼ قلمرو بازار:</p> <p>حال: تهیه محصولات برای همه مشتریان و نهادها از طریق یک شبکه یکپارچه اروپایی که از تحقیق و توسعه شروع و ساخت و توزیع ختم می‌شود.</p> <p>حفظ ارتباط نزدیک با شبکه‌های توزیع سایر واحدهای کسب و کار استراتژیک P&G.</p> <p>آینده: پاسخگویی مؤثر به ملاحظات فزاینده بهداشتی و زیست محیطی و تغییرات جمعیتی (اروپای غربی در حال مسن شدن و رشد سریع در کشورهای در حال توسعه اروپای شرقی).</p> <p>فروش محصولات P&G که تکنولوژی یکسال دارند. ولی پاسخگوی نیازهای محلی و اختصاصی می‌باشند.</p>

▼ قلمرو جغرافیایی:

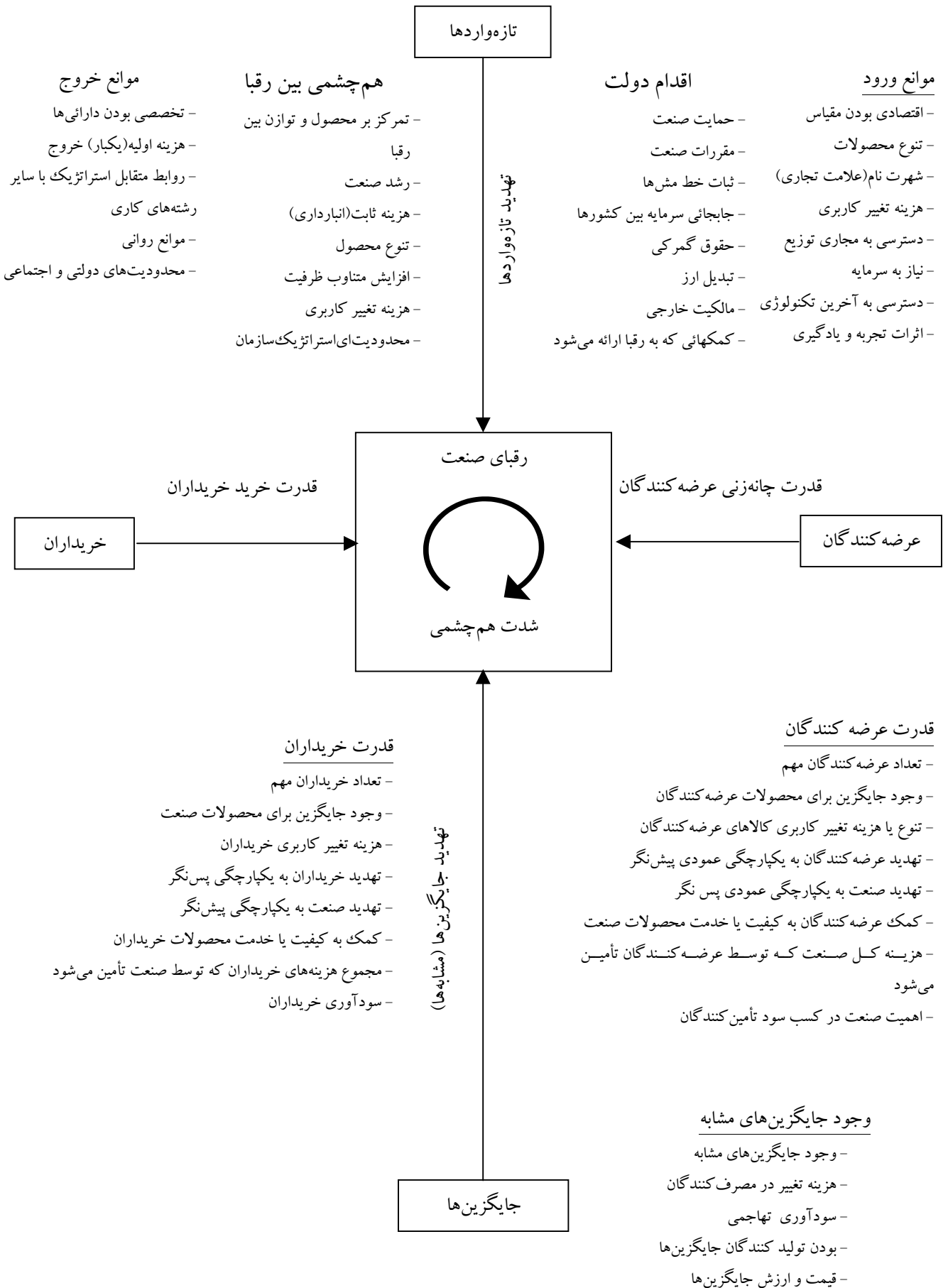
حال: تمامی دوازده کشور جامعه اروپا و هشت کشور دیگر اروپای غربی.
آینده: گسترش فراینده از طریق اتحادیه‌های توزیع به داخل کشورهای اروپای شرقی.

▼ قابلیت‌های منحصر بفرد:

حال: رهبری P&G عامل موفقیت جهانی P&G بوده است.
ترکیب افقی و مدیریت چند ملیتی امکان رقابت مؤثر در اروپای غربی را فراهم آورده است.

آینده: کسب رهبری جهانی در تحصیل و توسعه مربوط به حفظ محیط زیست در صنایع شوینده و بسته‌بندی توسط P&G. این مؤسسه تعهد می‌کند که به رهبر حفظ محیط زیست تبدیل شود. بخش اروپای P&G با ایجاد یک فرهنگ فراملی به تفاوت‌های موجود بین سرزمین‌های مختلف و بخش‌های بازار، بدون اینکه مزایای رهبری بازار اروپا را از دست بدهد، توجه خاص خواهد کرد.

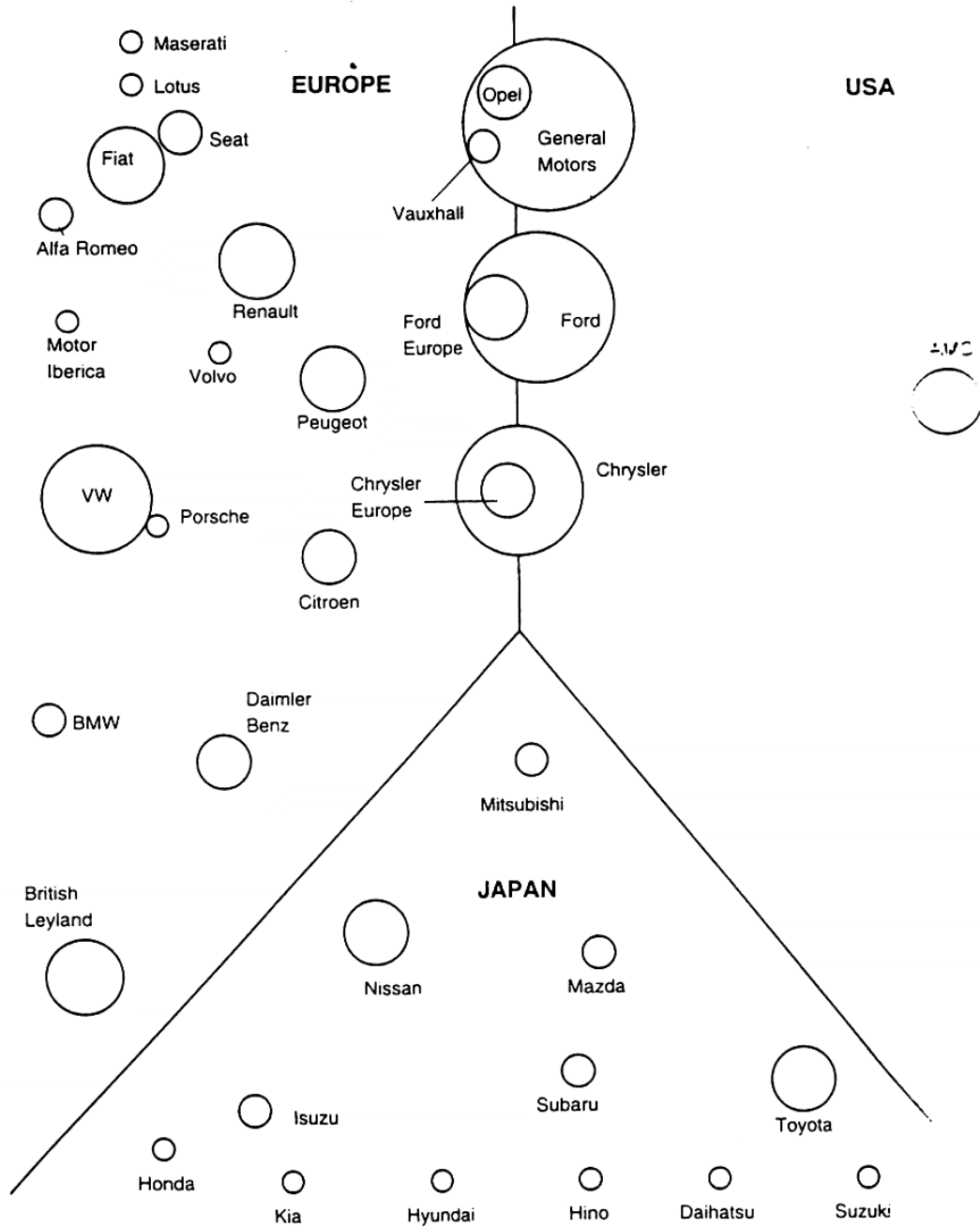
شکل ۱-۵، عناصر ساختار صنعت: پنج نیروی پورتر



شکل ۲-۵. اثر موانع ورود و خروج بر سودآوری صنعت

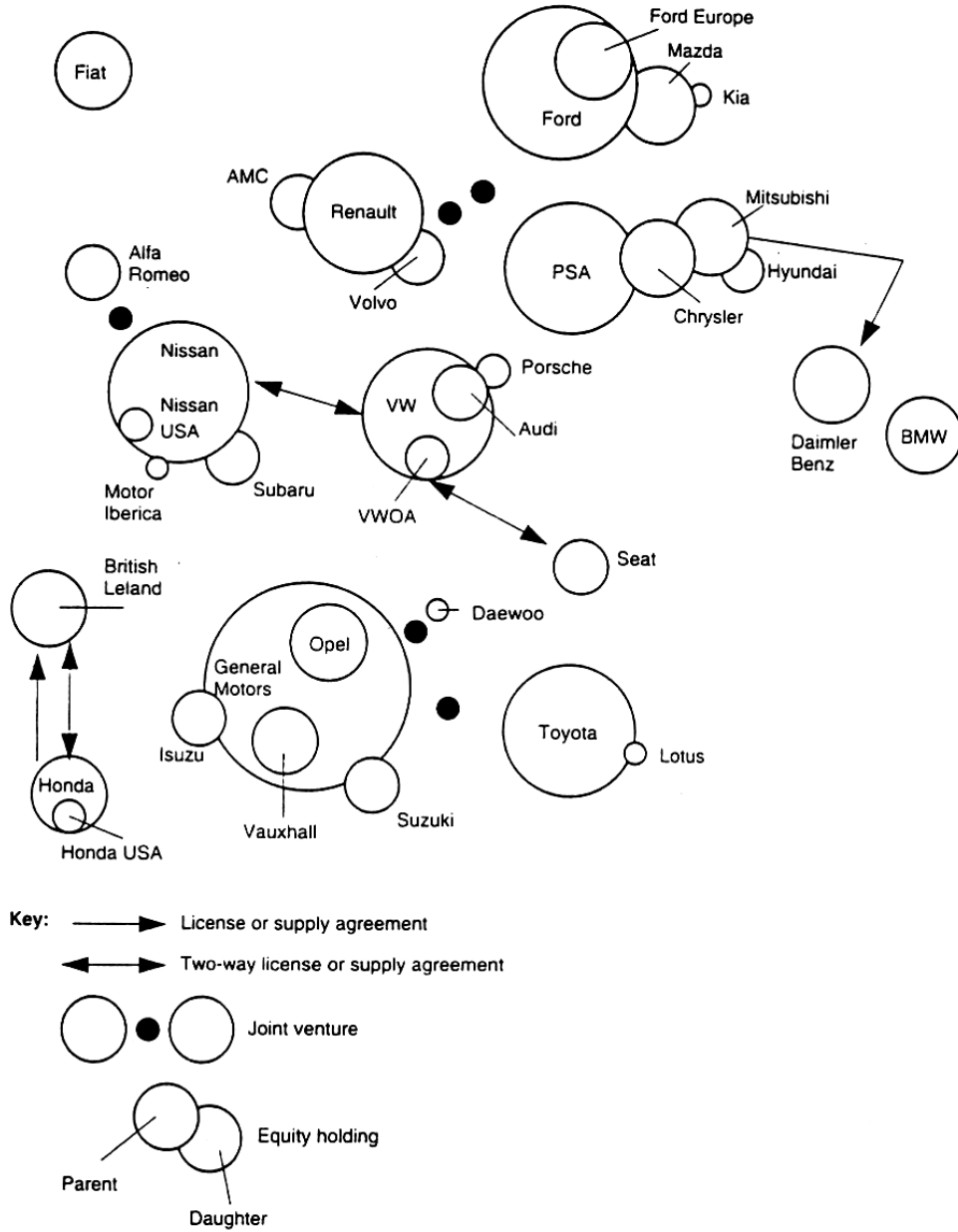
		موانع خروج	
		پایین	بالا
موانع ورود	بالا	سود بالا و پایدار	سود بالا ولی ناپایدار
	پایین	سود پایین و پایدار	سود پایین و ناپایدار

شکل ۳-۵. صنعت اتومبیل جهان در سال ۱۹۶۵



SOURCE: David A. Burgner, "Global Strategy: A Systematic Approach," unpublished masters thesis, Sloan School of Management, MIT, 1986. Reprinted by permission of David A. Burgner.

شکل ۴-۵. نقشه مشارکتهای استراتژیک جهان در صنعت اتومبیل جهان



SOURCE: Burgner, "Global Strategy," (1986).

شکل ۵-۵. مدل پنج نیروی پورتر در صنعت داروئی در اوائل دهه ۱۹۹۰

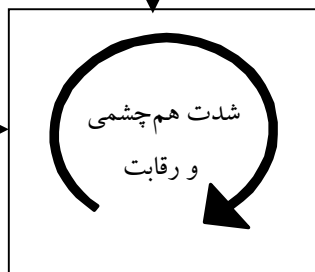
موانع ورود (خیلی جذاب)

- اثر منحنی تجربه R&D عمیق
- موانع بزرگ اقتصادی بودن مقیاس در R&D و نیروهای فروش
- تراکم زیاد در R&D و بازاریابی نیازمند اقدام در مقیاس جهانی است.
- هزینه‌های بالای R&D و بازاریابی
- وجود خطر ذاتی بالا در فرآیند ساخت دارو
- افزایش تهدید تازه‌واردها از شرکت‌های

قدرت مذاکره (چانه‌زنی) خریداران (نسبتاً غیر جذاب)

- فرآیند سنتی خرید هزینه بد بود: مصرف‌کننده (بیمار) خرید نمی‌کرد، و خریدار (پزشک) پرداخت نمی‌کرد.
- قدرت بالای خریداران، بویژه صاحبان طرح و سازمانهای محدود کننده هزینه، بر تصمیمات مربوط به تجویز داروهای ارزان‌تر اثر می‌گذارند.
- داروخانه‌هایی که از طریق پست دارو می‌فروشد، تخفیفهای بزرگی را در داروهای حجیم دریافت می‌کنند.
- خریداران عمده (مانند تأمین کنندگان نیازهای بیمارستانها، توزیع کنندگان عمده، نهادهای دولتی بتدریج جایگزین مشتریان فردی می‌شوند.
- نفوذ مهم دولت در تنظیم فرآیند خرید.

بیوتکنولوژی



قدرت چانه‌زنی عرضه کنندگان (خیلی جذاب)

- عمدتاً کالاهای اولیه
- محققین می‌توانند از نفوذ شخصی استفاده کنند.

تهدید جایگزین‌ها (نسبتاً غیر جذاب)

- داروهای مشابه و جایگزین، باعث تضعیف داروهای با علامت تجاری و اختصاصی شده‌است.
- نیمی از عمر حق اختراع داروها در فرآیند توسعه و تأیید صرف می‌شود.
- توسعه تکنولوژیکی، تقلید را ساده‌تر کرده‌است.
- اجتناب مصرف‌کنندگان از مصرف مواد شیمیایی باعث کاهش استقبال داروخانه‌ها شده‌است.

شدت هم‌چشمی (جذاب)

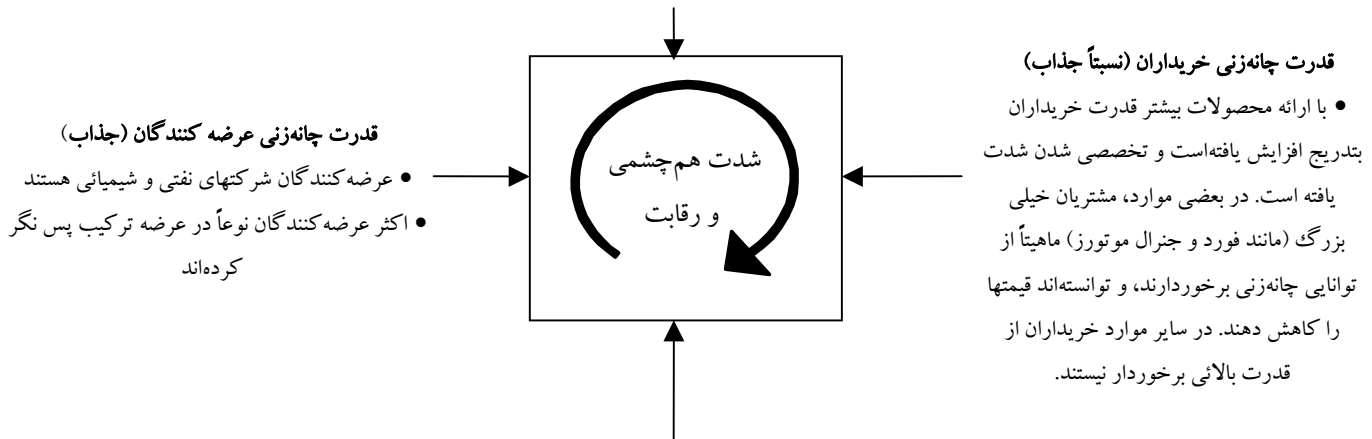
- رقابت جهانی بین پانزده شرکت بزرگ ایجاد شده‌است.
- اکثر شرکت‌ها بر روی درمان نوع خاصی از بیماری‌ها متمرکز می‌شوند.
- حمایت از حق اختراع باعث ایجاد محدودیت در رقابت بین رقبای شده‌است.
- قیمت و متمایز بودن محصول مبنای رقابت است.
- مداخله دولت و رشد داروهای جایگزین رقابت را افزایش داده‌است.
- متحدان استراتژیک باعث توافق‌های همکاری بین بازیگران صنعت شده‌است.
- بهر حال صنعت بسیار سودآور است ولی حاشیه سود در حال کاهش است.

بطور خلاصه صنعت جذاب است

شکل ۵-۶. مدل پنج نیروی پورتر در صنعت مهندسی پلیمرها در اواسط دهه ۱۹۸۰

موانع ورود (جذاب)

- ورودی‌های بالقوه با موانع بزرگی از جمله: هزینه سرمایه‌گذاری (کارخانه‌ها کاملاً سرمایه بر هستند) و حمایت از حق اختراع در بسیاری از محصولات، همچنین نیاز به کیفیت بالا می‌باشند.



قدرت چانه‌زنی خریداران (نسبتاً جذاب)

- با ارائه محصولات بیشتر قدرت خریداران بتدریج افزایش یافته‌است و تخصصی شدن شدت یافته است. در بعضی موارد، مشتریان خیلی بزرگ (مانند فورد و جنرال موتورز) ماهیتاً از توانایی چانه‌زنی برخوردارند، و توانسته‌اند قیمت‌ها را کاهش دهند. در سایر موارد خریداران از قدرت بالایی برخوردار نیستند.

تهدید جایگزین‌ها (غیر جذاب)

- در مراحل اولیه صنعت، جایگزین‌های قابل توجهی وجود نداشت. به‌رحال، با افزایش درجه بلوغ، جایگزین یک عامل در حال افزایش خواهد بود. رقبای سنتی مانند آلومینیم برای حفظ بازار خود رقابتی تر شده‌اند. علاوه بر آن، پلیمرهای سطح بالا پلیمرهای سطح پائین را که آنها هم در حال رشد هستند، تهدید می‌کنند.
- اهمیت متنوع‌سازی در حال افزایش است.

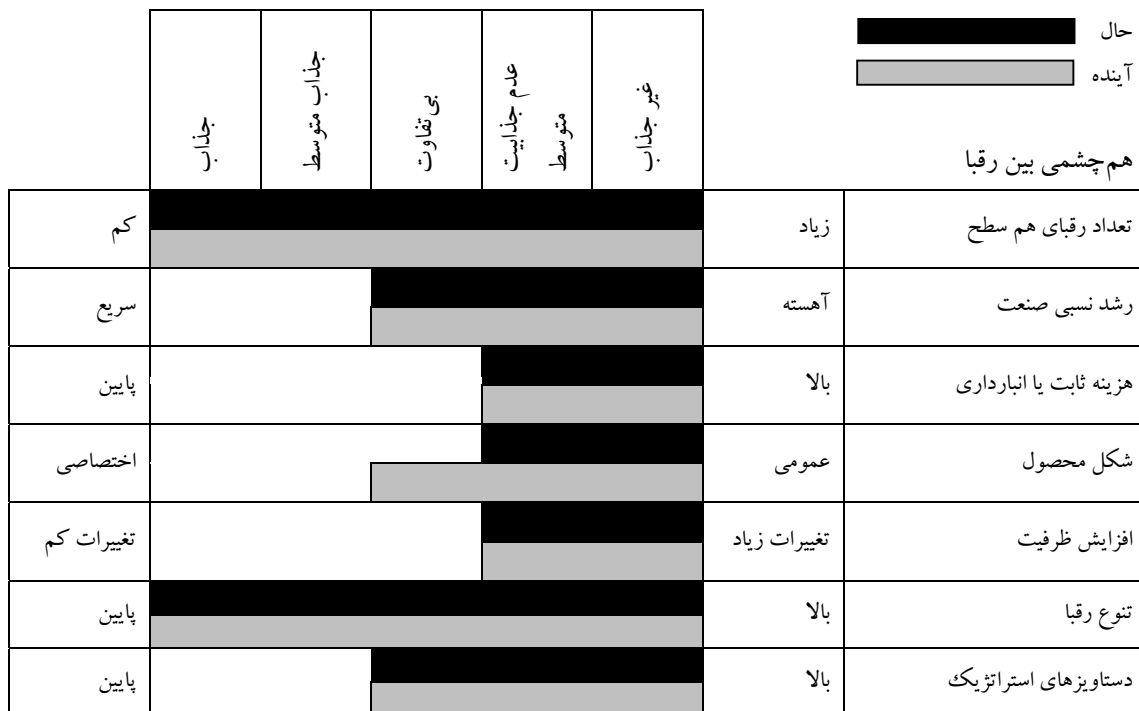
شدت هم‌چشمی (جذاب)

- صنعت هنوز هم در خدمت عده‌ای محدود قرار دارد. بطوری که محصولات ارزان هم رهبر قیمت می‌باشند. دوپونت و جنرال الکتریک ارزان‌ترین کالا را تولید می‌کنند، ولی برای توجیه قیمت‌های خود، از استراتژی‌های کیفیت - تنوع استفاده می‌کنند. این تولید کنندگان بهتر است درباره محصولات خود به مبارزه رودررو بردارند. بنابراین رقابت به معنای حمله بیکدیگر نیست، بلکه باید تلاش کرد بیشترین سهم رشد صنعت را به دست آورد تا از جنگ قیمت‌ها احتراز شود.

جمع‌بندی:

صنعت هنوز هم نسبتاً جذاب است و به نظر می‌رسد در مرحله ارزشی رشد قرار دارد. قبلاً دیده شده‌است هنگامیکه بازیگران قدرت بازار خود را اعمال می‌کنند، بازار تثبیت می‌شود.

شکل ۹-۵. جذابیت هم‌چشمی بین رقبای شرکت P&G در اروپا



شکل ۱۰-۵. جذابیت قدرت خریداران شرکت P&G در اروپا

		قدرت خریداران				حالت		
		غیر جذاب	علم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذاب متوسط	جذاب	آینده	حال
زیاد	تعداد خریداران مهم	کم	زیاد	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
کم	وجود جایگزین برای محصولات صنعت	زیاد	پایین	بالا	پایین	بالا	کم	زیاد
بالا	هزینه تغییر کاربری برای خریداران	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
پایین	تهدید ترکیب بالادستی خریداران	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
بالا	تهدید ترکیب پایین دستی صنعت	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
زیاد	کمک به کیفیت یا خدمات محصولات خریداران	کم	زیاد	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
جزء کوچک	سهم صنعت در هزینه کلی خریداران	جزء بزرگ	پایین	بالا	پایین	بالا	کم	زیاد
بالا	قابلیت سودآوری خریداران	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد

شکل ۱۱-۵. جذابیت قدرت عرضه کنندگان شرکت P&G در اروپا

		قدرت عرضه کنندگان				حالت		
		غیر جذاب	علم جذابیت متوسط	بی تفاوت	جذاب متوسط	جذاب	آینده	حال
زیاد	تعداد عرضه کنندگان مهم	کم	زیاد	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
بالا	وجود جایگزین برای محصولات عرضه کنندگان	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
پایین	تنوع و هزینه تغییر کاربری محصولات عرضه کنندگان	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
پایین	تهدید عرضه کنندگان برای ترکیب پایین دستی	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
بالا	تهدید صنعت برای ترکیب بالادستی	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد
کم	سهم عرضه کنندگان در کیفیت یا خدمات	زیاد	پایین	بالا	پایین	بالا	کم	زیاد
جزء کوچک	سهم عرضه کنندگان در هزینه کلی صنعت	جزء بزرگ	پایین	بالا	پایین	بالا	کم	زیاد
زیادی	اهمیت صنعت در سود عرضه کنندگان	کم	زیاد	پایین	بالا	پایین	کم	زیاد

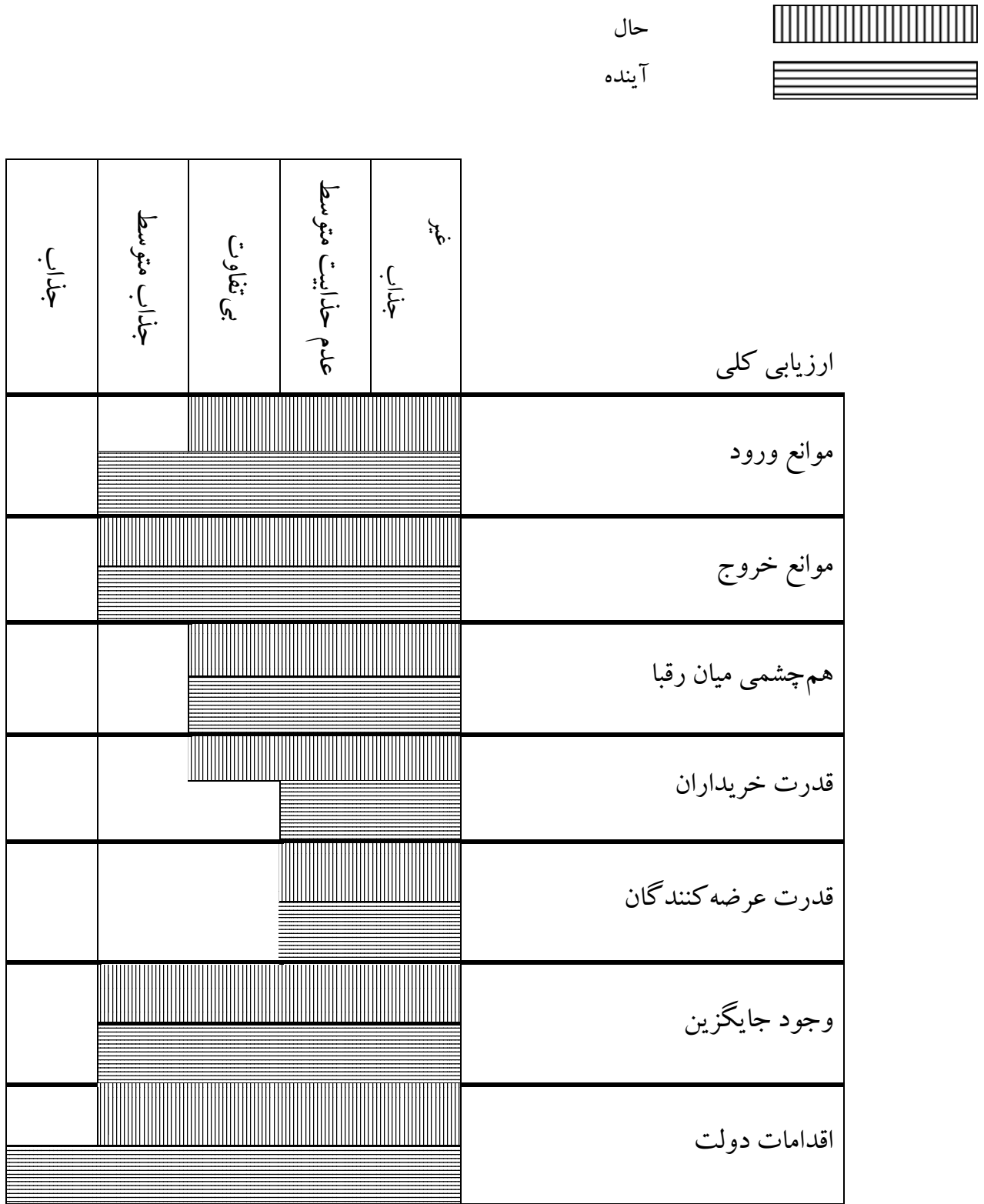
شکل ۱۲-۵. جذابیت وجود جایگزین‌ها شرکت P&G در اروپا

		وجود جایگزین‌ها						
		جذاب	جذاب متوسط	بی تفاوت	عدم جذابیت متوسط	غیر جذاب	حال	آینده
کم							زیاد	وجود جایگزین‌های نزدیک
بالا							پایین	هزینه تغییر کاربری برای مصرف‌کنندگان
پایین							بالا	جایگزینی سودآوری و تهاجمی بودن تولیدکنندگان
پایین							بالا	ارزش / قیمت جایگزین

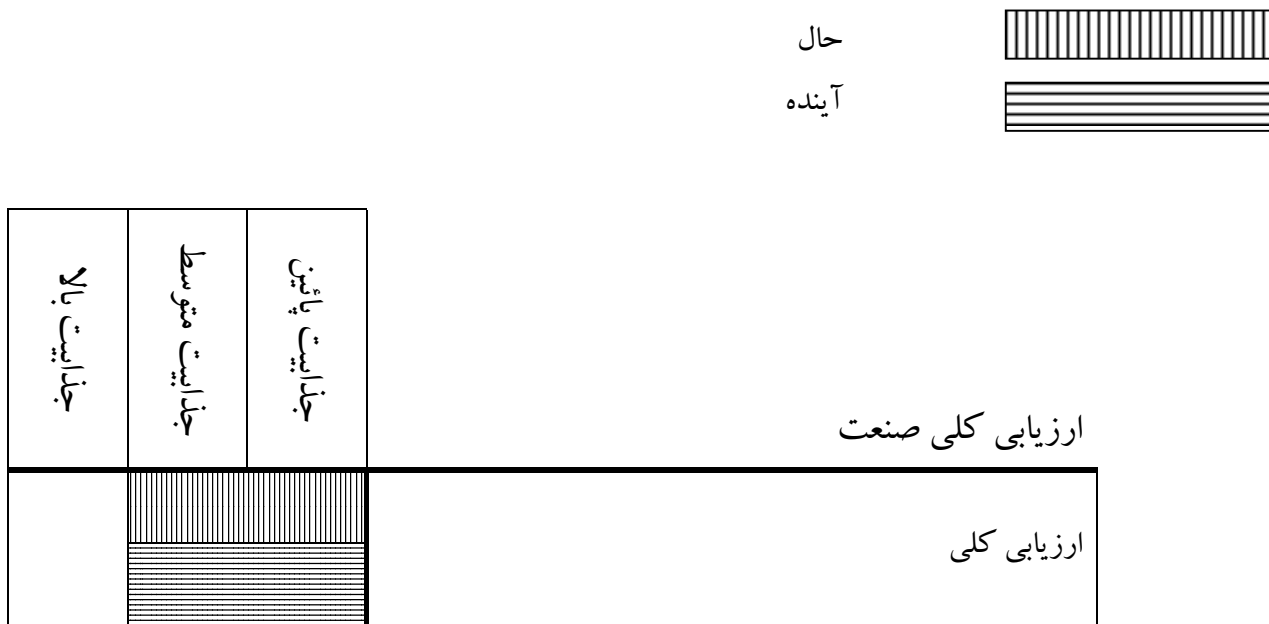
شکل ۱۳-۵. جذابیت اقدامات دوست شرکت P&G در اروپا

		اقدامات دولت						
		جذاب	جذاب متوسط	بی تفاوت	عدم جذابیت متوسط	غیر جذاب	حال	آینده
مطلوب							نامطلوب	حمایت صنعت
مطلوب							نامطلوب	مقررات صنعت
بالا							پایین	ثبات خط‌مشی‌ها
آزاد							ممنوع	جابجایی سرمایه بین کشورها
آزاد							ممنوع	حقوق گمرکی
آزاد							ممنوع	تبدیل ارز خارجی
آزاد							محدود	مالکیت خارجی
هیچ							قابل توجه	کمک به رقبا

شکل ۱۴-۵. جمع بندی جذابیت عوامل - رشته کاری پاک کننده های P&G در اروپا



شکل ۱۵-۵. ارزیابی کلی جذابیت صنعت - رشته کاری پاک کننده P&G در اروپا



شکل ۱۶-۵. شناسایی فرصتها و تهدیدها - رشته کاری پاک کننده‌ها P&G در اروپا

فرصتهای اصلی

- شهرت زیاد علامت تجاری
- فقدان و پائین بودن محصولات جایگزین برای پاک کننده‌ها
- پائین بودن تعداد رقبای اصلی می‌تواند منجر به هم‌چشمی کمتر و ایجاد فرصت رقابت محدود شود.
- ایجاد بازار انحصاری در جامعه اروپا این فرصت را ایجاد می‌کند که P&G بتواند از صرفه‌جوئی مقیاس بطور مؤثر استفاده کند و با استفاده از آن به رقابت پردازد.
- وجود فرصت مناسب برای رشد محصولات اصلی در بازارهای جدید اروپای شرقی
- تجربه کسب شده در زمینه توزیع در آمریکا، باید بعنوان اهرم برای دستیابی به مجاری توزیع برجسته در سراسر اروپا از طریق ایجاد مشارکت مورد استفاده قرار گیرد.
- تحقیق و ظرفیت نوآوری در فرآیند بسته‌بندی و تولید اجازه می‌دهد که بطور مؤثر برابر با مقررات محیطی شدید مقابله کند.
- جهانی شدن ذائقه‌ها و مدها بعثت افزایش استفاده از وسایل ارتباط جمعی.

تهدیدات اصلی

- وفاداری و هزینه تبدیل بسیار پائین در سطح مصرف کننده‌ها
- افزایش ملاحظات و مقررات محیطی
- افزایش قدرت مجاری توزیع
- وابستگی به بازار نفت
- ظهور نامهای تجاری مشابه و دارای مجاری توزیع خاص باعث پائین آمدن حاشیه فروش می‌شود.

شکل ۱-۶. زنجیره ارزش



شکل ۲-۶. تعریف فعالیت‌ها در زنجیره ارزش

فعالیت‌های اصلی

لجستیک ورودی: دریافت، انبار کردن، حمل مواد، نگهداری، کنترل موجودی، جدول زمانی حمل و نقل و عودت به تامین کنندگان

عملیات: تبدیل ورودی‌ها به شکل محصول نهایی (مانند عملیات ماشین کاری، بسته‌بندی، مونتاژ، نگهداری تجهیزات، آزمایش، چاپ و تسهیلات)

لجستیک خروجی: توزیع کالای ساخته شده (مانند انبار کردن کالای ساخته شده، حمل مواد، عملیات نقلیه تحویل، دریافت سفارش و زمان‌بندی)

بازاریابی و فروش: ترغیب و ایجاد تسهیلات برای خریداران محصولات (مانند تبلیغات، نیروهای فروش، اعلام قیمت سهام، گزینش مجاری توزیع، روابط مجاری توزیع و قیمت‌گذاری)

خدمات: حفظ یا افزایش ارزش کالا بعد از فروش (مانند استقرار، تعمیر، آموزش، تامین قطعات و تنظیم محصول)

فعالیت‌های پشتیبانی:

تهیه و تامین: خرید مواد خام، تدارکات و سایر اقلام مصرف‌شدنی و دارایی‌ها.

توسعه تکنولوژی: ورودی‌های دانش فنی، روشها و تکنولوژیکی که در هر فعالیت زنجیره ارزش مورد نیاز می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی: گزینش، بهسازی و انتصاب؛ ارزشیابی؛ پاداش‌ها؛ بهبود مدیریت؛ و روابط کار و کارگر.

زیر ساخت موسسه: مدیریت عمومی، طرح‌ریزی، مالی، حسابداری، حقوق، امور دولت و مدیریت کیفیت.

شکل ۳-۶ زنجیره ارزش مرک (یک نمونه)

حاشیه	<ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ سازمانی خیلی قوی • یکی از بهترین شرکت‌ها در امر مدیریت • مدیریت مالی و قابلیت‌های کنترل عالی 	<ul style="list-style-type: none"> • ساختار خیلی ساده • توجه بسیار به اخلاقیات، محیط زیست، و ایمنی 	زیر ساخت مدیریتی		
	<ul style="list-style-type: none"> • روابط کار دوستانه و همراه با همکاری • برنامه‌های کارمندیابی قوی در دانشگاه‌های سطح بالا 	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش و بهبود و بازسازی عالی • برنامه‌های پرداخت پاداش و بهداشتی عالی 	توسعه تکنولوژی		
	<ul style="list-style-type: none"> • رهبر تکنولوژی؛ تهیه کننده داروهای جدید • هزینه‌های فراوان در امر R&D • تقویت توانمندی‌های تکنولوژیکی و بازاریابی از طریق همکاری‌های استراتژیکی 	<ul style="list-style-type: none"> • سریعترین در امر رسانیدن داروی جدید به بازار کسب مجوز دارو 	مدیریت منابع انسانی		
تهیه و تأمین					
• ترکیب عمودی در محصولات شیمیایی					
حاشیه	لجستیک ورودی	ساخت	لجستیک خروجی	بازاریابی و فروش	خدمات
	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش انعطاف • در ساخت و کاهش قیمت تمام شده • تأکید بر کیفیت و بهبود تولید • شبکه تأسیسات جهانی 	<ul style="list-style-type: none"> • تملک مرکو توانمندی‌های توزیع منحصر بفرد و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات را فراهم می‌آورد. • مرکز مؤسسه شماره یک در امر سفارشات پستی است. 	<ul style="list-style-type: none"> • رهبر در امر بازاریابی • کارکنان فروش سیستم پوشش بازاریابی جهانی • اعمال قدرت به طریق مرکر شامل گروه‌های قدرتمند بازاریابی، نیروهای فروش، و دستورات العمل‌های داروئی انحصاری • زیرساخت و پایگاه اطلاعاتی IT مرکر بیماران، پزشکان، طریقه استفاده دارو را زیر پوشش قرار داده است. • همکاری‌های استراتژیک 	<ul style="list-style-type: none"> • عالی بودن خدمات مرکر باعث جذب شرکتهای عمده و سازمانهای بهداشتی بعنوان ارباب رجوع شده‌است. 	

شکل ۴-۶. استراتژی مبنا (ژنریک)

برتری رقابتی

تمایز هزینه کمتر

قلمرو بازار

رهبری هزینه	تمایز
تأکید بر هزینه	تأکید بر تمایز

شکل ۵-۶. برتری رقابتی جنرال الکترونیک: علل تفاوتها

حاشیه	حمایت مدیریت عالی (روش مدیر عامل است)						زیر ساخت
	- استفاده از محرک حق فروش		- آموزش عالی				مؤسسه
	- بهترین پشتیبانی مهندسی در کاربندی		- بهترین		تکنولوژی		مدیریت منابع انسانی
	جایگاه محصول عالی		آلیاژ				توسعه تکنولوژی
حاشیه	- پوشش نیروی فروش وسیع		- تبلیغات وسیع		- تولید سطح بالا		تهدید
	- روابط شخصی قوی		- تأکید زیاد بر مناطق با رشد زیاد		- قابلیت تحویل قابل انعطاف		
	- محصولات با کاربری ساده		- آموزش وسیع مشتریان		- کامل با مشخصات		
	خدمات	فروش	بازاریابی	لجستیک خارجی	عملیات	لجستیک ورودی	

شکل ۶-۶. برتری رقابتی دوپونت: علل رهبری هزینه

حاشیه	تاریخ و سنت دوپونت در پلاستیک و مواد					زیرساخت مؤسسه
	بهترین آموزش، یکپارچگی فروش و خدمات فنی		فرهنگ پدرمآبانه امنیت شغلی را تضمین می کند، دانشمندان با کیفیت بالا را جذب می کند.			مدیریت منابع انسانی
	تعهد گسترده نسبت به توسعه فرآیند، شهرت به خاطر تحقیق و توسعه فرآیندهای ساخت مشتریان		بهترین تحقیق و توسعه در پلیمر تکنولوژی تحقیق و توسعه پلیمر طراز جهانی			توسعه تکنولوژی
	اندیشه کیفیت		کمترین هزینه برای مواد خام			تهدید
	تضمین تعویض، بهترین آموزش برای مشتریان بالاترین پوشش خدمات فنی	نیروی فروش قوی	اندیشه کیفیت ترکیب افقی، بازاریابی با سایر رشته‌های کاری دوپونت	شبکه انبار کردن وسیع تحویل سریع تضمینی	بیشترین صرفه‌جویی در مقیاس بالاترین دارایی فیزیکی در مقایسه محصولات سالم زیاد و ناقص کم.	تأمین مستقیم
خدمات	فروش	بازاریابی	لجستیک خروجی	عملیات	لجستیک ورودی	

شکل ۶-۷. رقبای اصلی شرکت P&G در اروپا

دیدگاه بازار				رقبا
سهم بازار آخرین سال	میانگین سودآوری سه سال آخر	میانگین نرخ رشد فروش سه سال آخر	فروش آخرین سال	
۲۱/۰	بالا	۱۵/۰	۱۷۴۸/۰	یونیلور
۱۵/۰	متوسط	۱۵/۰	۱۲۰۳/۰	هنکل
۷/۰	پائین	۱۰/۰	۵۷۷/۰	کلگیت-پالملايو
۰/۰	خیلی پائین	۰/۰	۰/۰	کاؤ
۳۷/۰	متوسط	۱۱/۰	۳۰۳۷/۰	سایر رقا
۲۰/۰	بالا	۱۶/۰	۱۶۴۴/۰	P&G
۱۰۰/۰	متوسط	۱۱/۲	۸۲۰۹/۰	مجموع فروش

شکل ۸-۶. ارزیابی رقابتی زیرساخت مدیریتی – P&G در مقایسه با Unilever



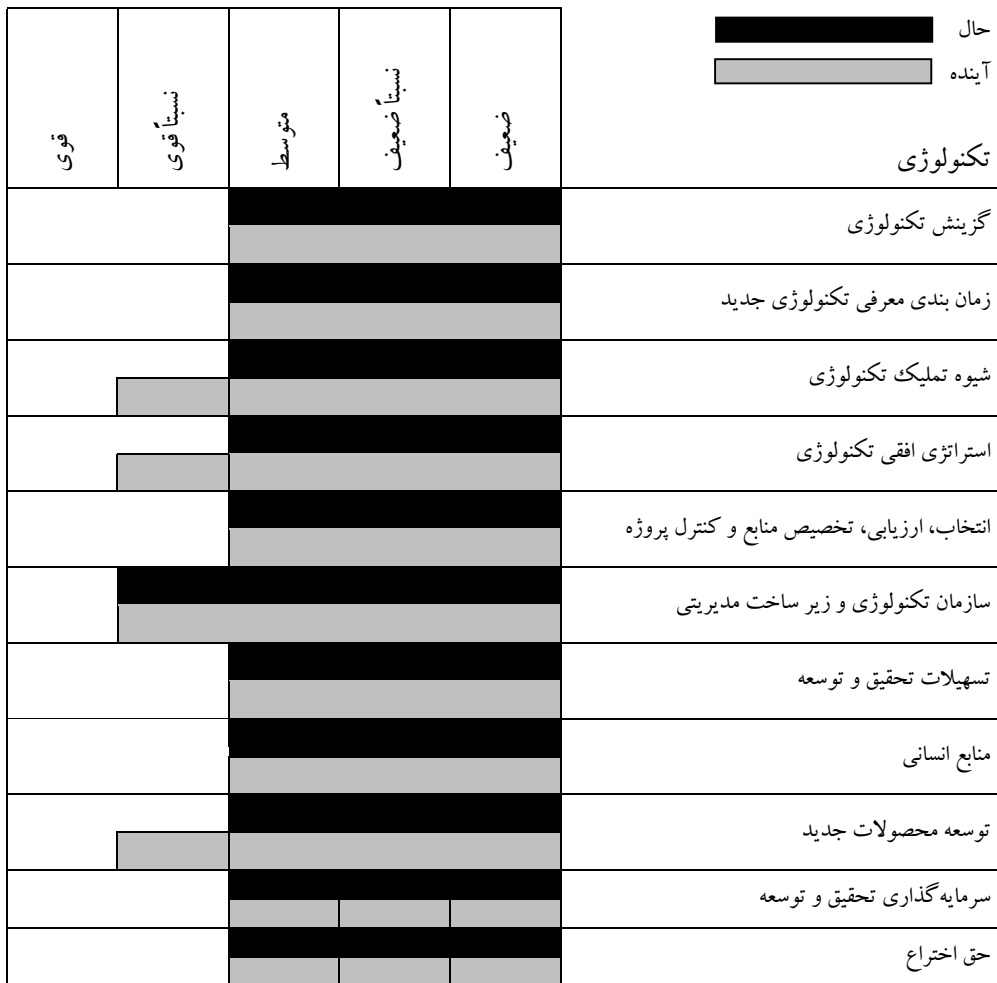
شکل ۹-۶. ارزیابی رقابتی مالی – P&G در مقایسه با Unilever



شکل ۱۰-۶. ارزیابی رقابتی مدیریت منابع انسانی P&G در مقایسه با Unilever



شکل ۱۱-۶. ارزیابی رقابتی تکنولوژی P&G در مقایسه با Unilever



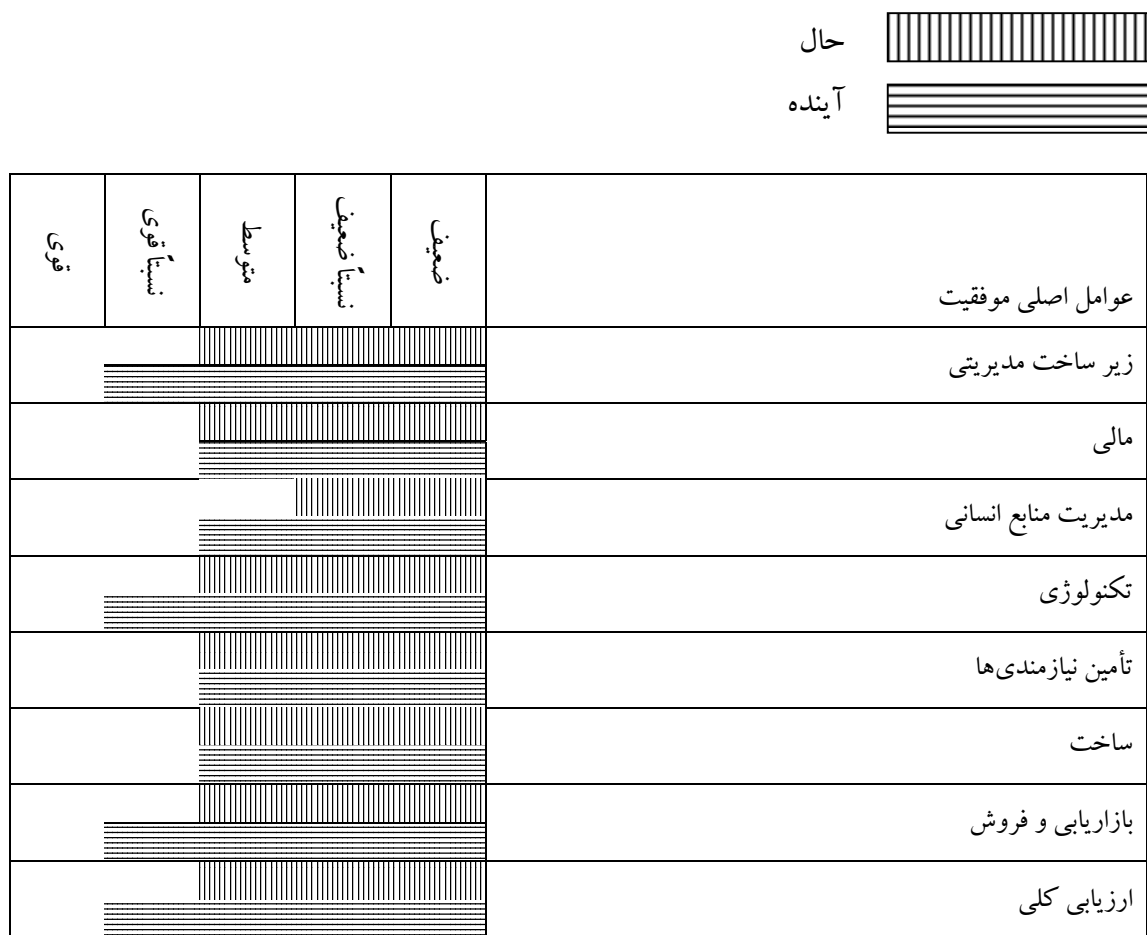
شکل ۱۳-۶. ارزیابی رقابتی ساخت P&G در مقایسه با Unilever

ساخت	نوع	نسبتاً قوی	متوسط	نسبتاً ضعیف	قوی
تأسیسات	حال				
تأسیسات	آینده				
ظرفیت	حال				
ظرفیت	آینده				
ترکیب عمودی	حال				
ترکیب عمودی	آینده				
تکنولوژی‌های فرآیند	حال				
تکنولوژی‌های فرآیند	آینده				
دامنه محصول و معرفی محصولات جدید	حال				
دامنه محصول و معرفی محصولات جدید	آینده				
منابع انسانی	حال				
منابع انسانی	آینده				
مدیریت کیفیت	حال				
مدیریت کیفیت	آینده				
روابط تأمین کنندگان	حال				
روابط تأمین کنندگان	آینده				
سازمان ساخت و زیرساخت مدیریتی	حال				
سازمان ساخت و زیرساخت مدیریتی	آینده				
مکان و تعداد کارخانه‌ها	حال				
مکان و تعداد کارخانه‌ها	آینده				
اندازه کارخانه‌ها	حال				
اندازه کارخانه‌ها	آینده				
عمر کارخانه‌ها	حال				
عمر کارخانه‌ها	آینده				
اتوماسیون و خودکاری	حال				
اتوماسیون و خودکاری	آینده				
ترکیب	حال				
ترکیب	آینده				
موجود بودن مواد خام	حال				
موجود بودن مواد خام	آینده				
سیستم‌های مدیریت لجستیک	حال				
سیستم‌های مدیریت لجستیک	آینده				
کیفیت	حال				
کیفیت	آینده				
تأمین نیازمندی‌ها	حال				
تأمین نیازمندی‌ها	آینده				
بهره‌وری	حال				
بهره‌وری	آینده				
استفاده از ظرفیت	حال				
استفاده از ظرفیت	آینده				
فعالیت اتحادیه کارگری	حال				
فعالیت اتحادیه کارگری	آینده				

شکل ۱۴-۶. ارزیابی رقابتی بازاریابی و فروش P&G در مقایسه با Unilever

		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: black;"></div> حال</div> <div style="width: 15px; height: 10px; background-color: gray;"></div> آینده	
--	--	--	--

شکل ۱۵-۶. جمع بندی ارزیابی رقابتی P&G در برابر Unilever - رشته کاری پاک کننده در اروپا



شکل ۱۶-۶. رتبه‌بندی کلیه رقبا - رشته کاری پاک کننده‌ها در اروپا

رتبه‌بندی کلی هر رقیب	بازاریابی و فروش	ساخت	تأمین نیازمندی‌ها	تکنولوژی	مدیریت منابع انسانی	مالی	زیر ساخت مدیریتی	
۶	E +	E E	E E	E +	- E	E E	E +	Unilever
۳	E +	E +	+ ++	+ ++	+ +	+ +	E +	Henkel
۴	+ +	+ ++	+ +	+ ++	+ +	+ +	+ +	Colgate – Palmolive
۵	++ ++	++ ++	++ ++	+ +	+ ++	+ +	++ ++	KAO
۱								P&G

راهنما:

- P&G ++ بمراتب قوی‌تر از رقیب است.
- P&G + قوی‌تر از رقیب است.
- P&G E برابر رقیب است.
- P&G - ضعیف‌تر از رقیب است.
- P&G -- خیلی ضعیف‌تر از رقیب است.

۱۷-۶. نقاط قوت و ضعف - رشته کاری شوینده‌های Unilever در اروپا

نقاط قوت

- مؤسسه اروپایی
- آغاز به تولید در یک کارخانه در اروپای شرقی
- سابقه توزیع در بسیاری از کشورهای اروپای شرقی
- قابلیت رقابت در قیمت‌های بالا
- زیرساخت مدیریتی خوب
- تحقیق و توسعه خوب
- وفاداری و هویت قوی در مورد نام تجاری


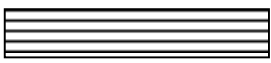
نقاط ضعف

- ضعف در انتخاب منطقه جغرافیایی برای بعضی از محصولات خاص
- ارتباط ضعیف بین تحقیق و توسعه و بازاریابی

موضوعات مورد توجه

- Unilever دانش بیشتری درباره بازار اروپایی دارد
- Unilever در بازارهای اروپای شرقی پیش‌تاز است.

شکل ۱۸-۶. ارزیابی کلی رقابتی - رشته کاری پاک کننده P&G در اروپا

حال 
 آینده 

عوامل اصلی موفقیت		
ضعیف	جذاب متوسط	قوی
زیرساخت مدیریتی		
مالی		
مدیریت منابع انسانی		
تکنولوژی		
تأمین نیازمندی‌ها		
ساخت		
بازاریابی و فروش		
ارزیابی کلی		

شکل ۱۹-۶. نقاط قوت و ضعف P&G اروپا

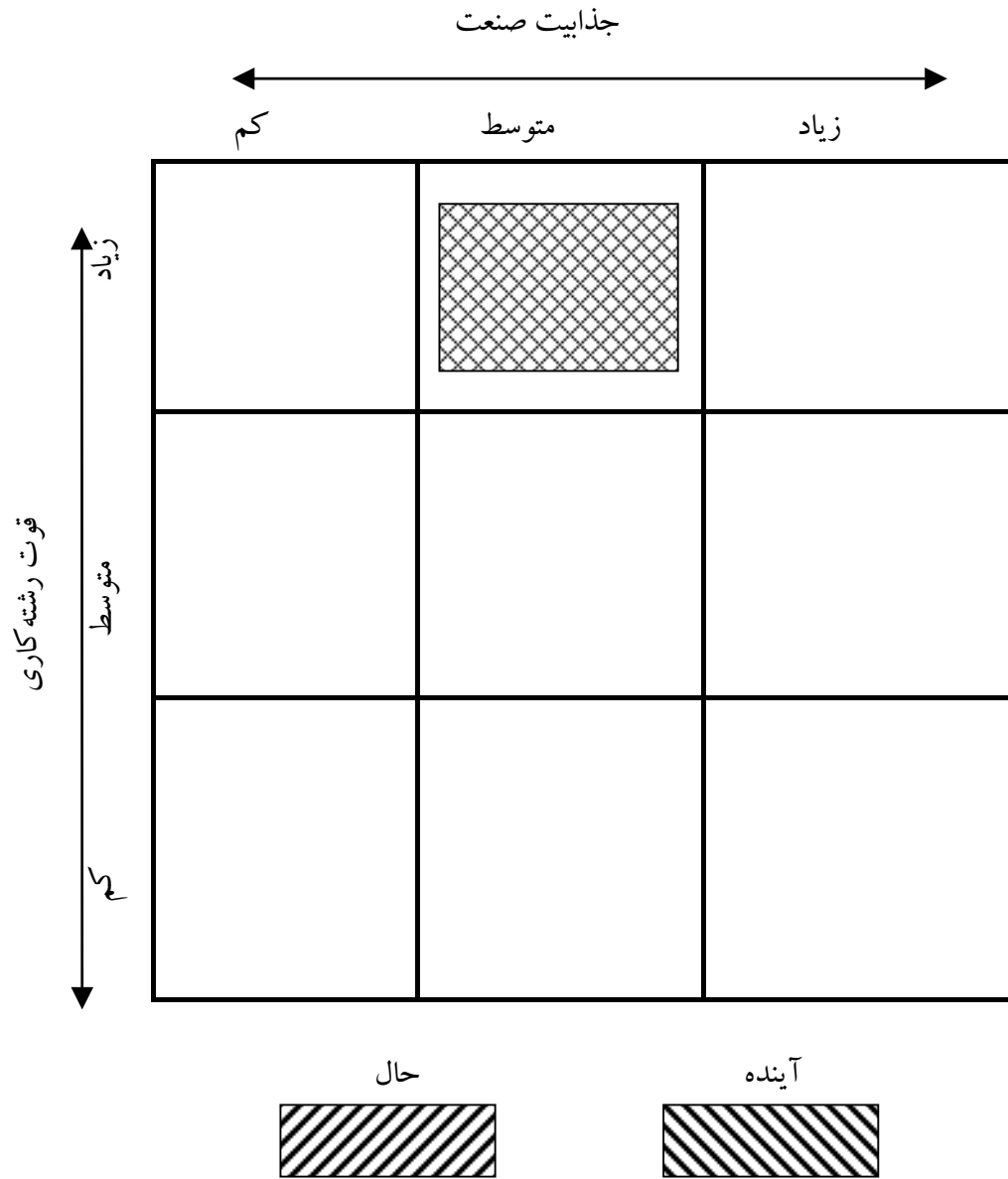
نقاط قوت

- شهرت بالای نام تجاری
- کیفیت بالای محصولات
- آگاهی کامل از محیط زیست
- معرفی سریع محصول در سراسر بازار
- تعهد بالای کارکنان
- ظرفیت بالای R&D
- روابط قوی با مجاری توزیع

نقاط ضعف

- ضعف در پاسخگویی به خواسته‌های محلی
- فقدان تولید و توزیع در اروپای شرقی
- عدم معروفیت به عنوان رهبر محیط زیست

شکل ۱-۷. ماتریس جایابی جذابیت صنعت و قوت رشته کاری P&G اروپا



شکل ۲-۷. استراتژی‌های مبنا معادل ماتریس جذابیت صنعت و قوت رشته کاری

		جذابیت صنعت		
		کم	متوسط	زیاد
قوت رشته کاری	زیاد	<p>جایگاه کلی را حفظ کنید. به جریان نقدینگی توجه کنید. در سطح نگه‌داری سرمایه گذاری کنید.</p>	<p>بخش‌های رشد را شناسایی کنید. با قدرت سرمایه گذاری کنید. جایگاه خود را در جای دیگر حفظ کنید.</p>	<p>رشد در جستجوی تسلط و برتری باشید سرمایه گذاری را به حداکثر برسانید.</p>
	متوسط	<p>خطوط تولید را کم کنید. سرمایه گذاری را به حل اقل برسانید. آماده انحلال باشید.</p>	<p>بخش‌های رشد را شناسایی کنید. تخصص‌گرایی کنید. به صورت گزینشی سرمایه گذاری کنید.</p>	<p>توان کسب رهبری از طریق بخش‌بندی را ارزیابی کنید. نقاط ضعف را بشناسید. نقاط قوت را ایجاد کنید.</p>
	کم	<p>به سیاستمداری رهبران اعتماد کنید. به تامین کنندگان نقدینگی رقبا هجوم ببرید. زمان خروج یا انحلال را تنظیم کنید.</p>	<p>تخصص‌گرایی کنید. در جستجوی موقعیت‌های خوب باشید. خروج را مدنظر قرار دهید.</p>	<p>تخصص‌گرایی کنید. در جستجوی موقعیت‌های خوب باشید. تملك را مد نظر قرار دهید.</p>

شکل ۳-۷. اولویت‌های استراتژیک رشته کاری مستخرجه از روی کرد پورتنفری در طرح‌ریزی استراتژیک

تهاجمی عمل کنید: رشته کاری در جایگاه قوی در یک صنعت با جذابیت بالا و در حال رشد سریع قرار دارد، و مدیریت خواهان کسب سهم با سرعت هر چه بیشتر است. معمولاً این نقش به واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) که در مراحل اولیه سیکل زندگی قرار دارند. به‌ویژه هنگامی که شک کمتری در مورد پایداری این رشد سریع وجود دارد، واگذار می‌شود.

تدریجی عمل کنید: رشته کاری در جایگاه قوی در یک صنعت خیلی جذاب با رشد متوسط قرار دارد، و مدیریت خواهان کسب سهم است، رشد سریع است، ولی در مورد پایدار بودن آن شک وجود دارد. گزینه‌ی عمل کنید: رشته کاری دارای جایگاه خوبی در یک صنعت خیلی جذاب قرار دارد و می‌خواهد در جایی که احساس می‌کند دارای نقاط قوت است سهم کسب کند، یا می‌تواند برای این کار نقاط قوت خود را بالا ببرد.

با حالت تهاجمی جایگاه را حفظ کنید: رشته کاری در یک جایگاه قوی در یک صنعت در حال حاضر جذاب قرار دارد، و مدیریت تشخیص داده است این جایگاه را به‌شکل تهاجمی حفظ کند.

به‌صورت گزینه‌ی جایگاه را حفظ کنید: خواه رشته کاری در جایگاه قوی در صنعت در حال افول قرار گرفته باشد، یا رشته کاری در یک جایگاه متوسط در یک صنعت جذاب قرار گرفته باشد، مدیریت خواهان آن است که از طریق به حداکثر رسانیدن سودآوری از خدمات گزینه‌ی در هر جا که بتواند و با حداقل صرف منابع بهره‌مند شود.

آزمون امکان موفقیت: رشته کاری در جایگاه غیر رضایت بخش در یک صنعت غیر جذاب قرار گرفته است. اگر رشته کاری بتواند منابع لازم را برای بکارگیری در جای دیگر فراهم کند، ممکن است مدیریت تصمیم بگیرد آن را بدون پشتیبانی منابع اضافی، حفظ کند. این بر عهده رشته کاری است که نگه‌داری آن را توجیه می‌کند.

جداسازی - انحلال: امیدی به بهبود وضع رشته کاری و صنعت نمی‌باشد. اگر موانع عمده خروج به رشته کاری تحمیل می‌شود، می‌باید آن را جدا کرد.

رقابتی / آزاردهنده: رشته کاری دارای جایگاه ضعیفی در یک صنعت جذاب و یا بسیار جذاب می‌باشد، در آن جا رقبای دارای جایگاه خوبی بوده و می‌توانند در سایر صنایع هم با رشته کاری به رقابت بپردازند. نقش آزاردهنده رقابتی آن است که گاه‌گاه یا بطور مداوم و الزاماً نه با قصد موفقیت بلند مدت به جایگاه رقبا حمله کند. هدف آن است که رقبای را از سایر مناطق منحرف کند، و آن‌ها را از رشته کاری درآمدزا محروم سازد، و یا هنگامی که رقبا به یکی از یاران رشته کاری مهاجم رقابتی حمله می‌کند، از رشته کاری برای دفع آن استفاده می‌شود.

شکل ۴-۷. رابطه برنامه‌های کلان با تغییرات ایجاد شده در مأموریت. P&G در اروپا

ایجاد سازمان فراملی P&G در اروپا	توسعه و تولید محصولات بازار پسند	تفویض روابط با بزرگترین زنجیره توزیع	رهبری محیط زیست در محصولات و بسته‌بندی	بهره‌گیری از مجاری توزیع	توسعه مجاری توزیع در اروپای شرقی	تأکید بر محصولات محیط پسند فعلی	گسترش نفوذ جغرافیایی	نشین برنامه‌های اجرایی کلان
▼ چالشهای ناشی از تغییرات ایجاد شده در قلمرو محصول								
		●	●				●	افزایش نفوذ محصولات پودر فشرده
		●					●	افزایش نفوذ خطوط مواد آرایشی (محصولات با حاشیه سود و بالا)
						●		کاستن از فشار بر روی پودر پاک کننده سنتی، در کشورهای کم نفوذ
			●					ارائه بسته‌های با قابلیت پر شدن مجدد به منظور رعایت ملاحظات مهم زیست محیطی
							●	تمرکز تلاش زیاد بر خطوط تولید پاک کننده‌های خانگی
	●							تولید کالای ترکیبی شوینده - نرم کننده و سفید کننده
			●					تولید نرم کننده سازگار با محیط زیست
▼ چالشهای ناشی از تغییرات ایجاد شده در قلمرو بازار								
		●						روابط قوی با بزرگترین مجاری توزیع
			●			●	●	انتخاب مردان به عنوان مصرف کننده شوینده‌ها (پاک کننده‌ها)
			●			●	●	انتخاب خانواده‌های پردرآمد به عنوان مصرف کننده کالاهای خاص
			●			●		انجام تلاشهای محیطی خاص مربوط به حفظ محیط زیست
	●							انتخاب خانواده‌های یک نفری به عنوان مصرف کننده محصولات با بسته‌بندی تک مصرفی
▼ چالشهای ناشی از تغییرات در قلمرو جغرافیایی								
	●	●	●			●	●	ایجاد یک پایگاه قوی در اسپانیا، پرتغال و ایتالیا
				●	●			ورود به بازارهای مؤثر کشورهای اروپای شرقی
					●			توسعه همکاری برای توزیع محصولات اصلی در شوروی سابق
▼ چالشهای ناشی از ایجاد تغییرات در شایستگی‌های منحصر به فرد								
●								انتقال از سازمان چند ملیتی به سازمان فراملی
	●		●					تحقیق و توسعه در زمینه ایمنی محیط زیست
●	●		●			●		توسعه متخصصین بازاریابی محلی
			●			●		ایجاد ذهنیت مبنی بر داشتن تمام رهبری در زمینه توجه به محیط زیست
					●			همکاری با دیگران در مناطقی که حضور ندارد

شکل ۵-۷. رابطه برنامه‌های کلان با فرصت‌ها و تهدیدها شرکت P&G در اروپا

تئیین برنامه‌های اجرایی کلان							
ایجاد سازمان فراملی P&G در اروپا	توسعه و تولید محصولات بازار پسند	تقویت روابط با بزرگترین زنجیره توزیع	رهبری محیط زیست در محصولات و بسته‌بندی	بهره‌گیری از مجاری توزیع	توسعه مجاری توزیع در اروپای شرقی	تأکید بر محصولات محیط پسند فعلی	گسترش نفوذ جغرافیایی
▼ فرصت‌های اصلی							
	●	●		●		●	●
	●	●	●	●	●	●	●
		●					
				●	●		
		●					
	●		●				
	●	●	●			●	●
▼ تهدیدات اصلی							
	●	●	●			●	
			●			●	
		●					
		●					
	●	●				●	●

شکل ۶-۷. رابطه برنامه‌های کلان با نقاط قوت و ضعف شرکت P&G در اروپا

تئیین برنامه‌های اجرایی کلان								
ایجاد سازمان فراملی P&G در اروپا								
توسعه و تولید محصولات بازار پسند								
تقویت روابط با بزرگترین زنجیره توزیع								
رهبری محیط زیست در محصولات و بسته‌بندی								
بهره‌گیری از مجاری توزیع								
توسعه مجاری توزیع در اروپای شرقی								
تاکید بر محصولات محیط پسند فعلی								
گسترش نفوذ جغرافیایی								
▼ نقاط قوت								
		●				●	●	شهرت بالای نام تجاری
		●	●		●	●	●	کیفیت بالای محصولات
		●		●				آگاهی کامل از محیط زیست
		●		●				معرفی سریع محصول در سراسر بازار
●								تعهد بالای کارکنان
		●		●				ظرفیت بالای R&D
			●					روابط قوی با مجاری توزیع
▼ نقاط ضعف								
●	●	●	●			●		ضعف در پاسخگویی به خواسته‌های محلی
				●	●			فقدان تولید و توزیع در اروپای شرقی
	●		●			●		عدم معروفیت به عنوان رهبر محیط زیست

شکل ۷-۷. فهرست برنامه‌های اجرایی کلان - P&G اروپا

- ▼ گسترش نفوذ جغرافیایی به وسیله افزایش سهم بازار در کشورهای منتخب
- ▼ حمایت از محصولات مورد تأیید حفظ محیط زیست در همه کشورها
- ▼ توسعه مجاری توزیع در اروپای شرقی
- ▼ بهره‌گیری از مجاری توزیع فعلی
- ▼ توسعه رهبری حفظ محیط زیست در محصولات و بسته‌بندی
- ▼ تقویت روابط با بزرگترین زنجیره توزیع
- ▼ ایجاد، تولید و بازاریابی محصولات مناسب
- ▼ ایجاد یک سازمان فراملی در عرصه P&G اروپا

شکل ۸-۷. تبیین برنامه‌های اجرایی کلان- P&G در اروپا

▽ گسترش نفوذ جغرافیایی بوسیله افزایش سهم بازار در کشورهای منتخب
▽ توصیف بعضی از کالاها از توان رشد در مناطق جغرافیایی خاص برخوردارند. ما باید استراتژی‌های محصول- منطقه‌ای خاص را با هدف افزایش سهم بازار در اینگونه کشورها که سهم ما نسبتاً کم است ایجاد کنیم. باید تلاش خاص صرف خط تولید پاک‌کننده‌های خانگی شود.
▽ مدیر مسئول مدیریت بازاریابی P&G اروپایی، هماهنگ‌کننده مدیران تولیدات و کشورها خواهد بود.
▽ شاخص‌های اصلی کنترل مدیریت سهم بازار در کشورهای مختلف
▽ توصیف نقطه آغاز برنامه‌های اجرایی دقیق برای هر محصول - منطقه
▽ زمان آغاز تاریخ تصویب طرح

شکل ۹-۷. فهرست برنامه‌های اجرایی خاصی که از برنامه‌های اجرایی کلان پشتیبانی می‌کنند.

▽ گسترش نفوذ جغرافیایی با افزایش سهم بازار در کشورهای مختلف
▽ نفوذ در بازار اسپانیا
▽ نفوذ در بازار پرتغال
▽ نفوذ در بازار ایتالیا
▽ نفوذ در بازار لهستان
▽ نفوذ در بازار جمهوری چک

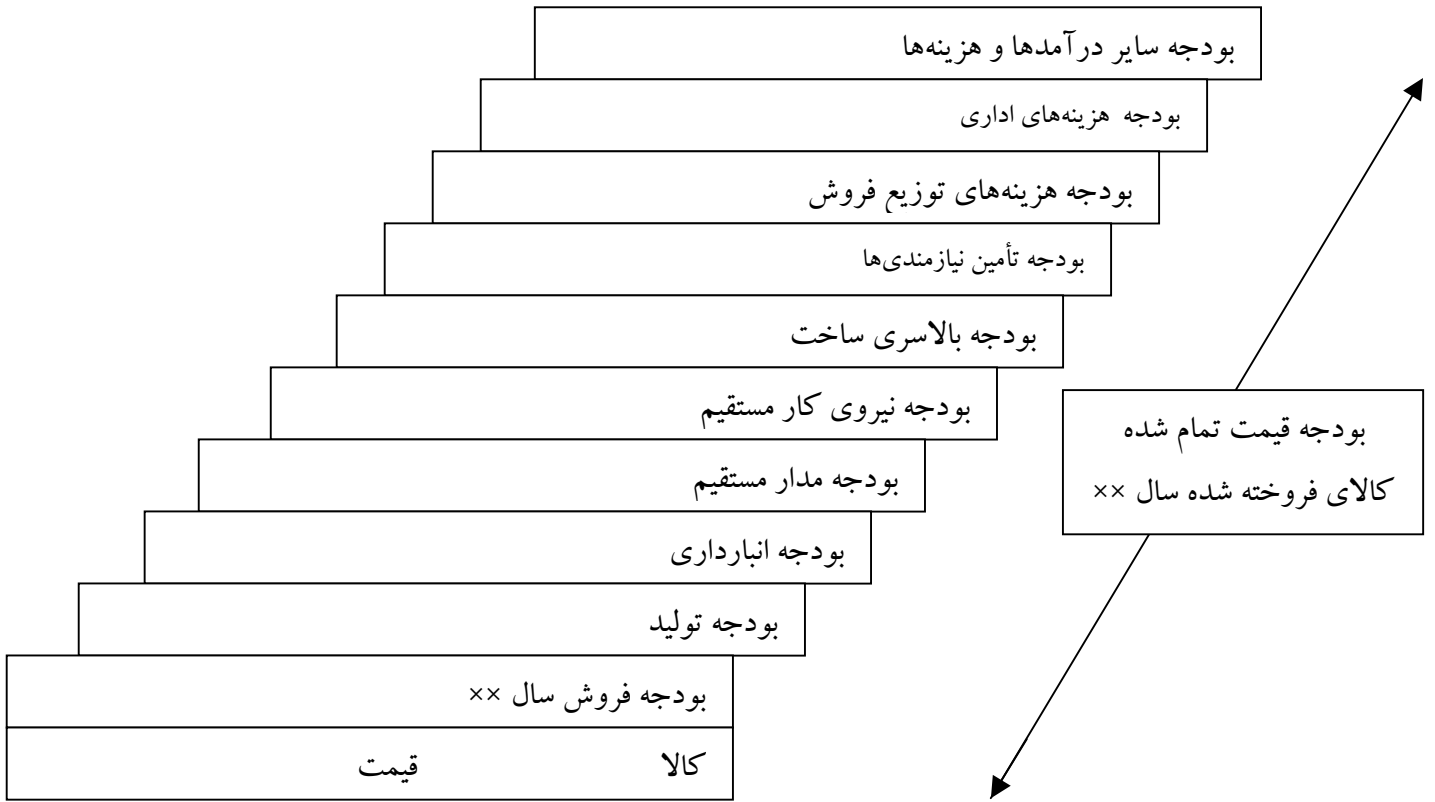
جدول ۱۰-۷. اولویت‌بندی برنامه‌ای اجرای خاص

توصیف	بیان اولویت
<p>به تأخیر انداختن آن به جایگاه رقابتی لطمه جدی خواهد زد. (فقدان اجران آن بطور جدی جایگاه رقابتی واحد استراتژیکی را تخریب خواهد کرد)</p> <p>به تأخیر انداختن آن بر جایگاه رقابتی اثر معکوس می‌گذارد. (اجرای آن بطور قابل توجه به جایگاه رقابتی واحد استراتژیکی کمک می‌کند)</p> <p>اگر منابع در دسترس باشد، جایگاه رقابتی می‌تواند افزایش یابد. (این برنامه کمک کننده خواهد بود، ولی در صورت فقدان منابع می‌توان آن را به تأخیر انداخت یا لغو کرد.</p>	<p>بطور مطلق اولویت اول</p> <p>بسیار مورد نیاز</p> <p>مورد نیاز</p>

شکل ۱۱-۷. تبیین برنامه‌های اجرایی خاص - P&G در اروپا

▼ نفوذ در بازار اسپانیا
▼ توصیف گسترش جایگاه رقابتی در اسپانیا، اهداف اولیه شهرهای بزرگ مادرید، بارسلونا، بلبائو، سویل هستند بر توزیع از طریق بازارهای واسطه و فروشگاه‌های بزرگ تأکید می‌شود. تلاشهای مربوط به ارتقاء سهم و بازاریابی گسترش می‌یابد.
▼ بیانیه اولویت مطلقاً اولویت اول
▼ بیانیه هزینه‌ها به طرح بودجه پیوست مراجعه شود
▼ مدت اجرای برنامه یکسال پس از آغاز اجرای برنامه
▼ مسئولیت مدیر مستقر در اسپانیا
▼ روش کنترل برای تکمیل برنامه تطبیق گزارش‌های ماهیانه دریافتی از شهرهای بزرگ، حسابهای عمده، و خطوط تولید با ارقام بودجه
▼ بیانیه عملکرد و اهداف سهم بازار، حاشیه سود، و برگشت سرمایه در هر یک از شهرهای عمده، حسابهای اصلی، خطوط تولید.

شکل ۱۲-۷. نمایش ترسیمی یک بودجه کل



صورت درآمد بودجه‌ای سال xx درآمد کل xx قیمت تمام شده کالای فروخته شده xx
سود

بودجه جریان نقدینگی سال xx			
تراز	هزینه	وصولی‌ها	تاریخ
نقدی	نقدی		

بودجه مخارج سرمایه‌ای سال xx		
جمع	سرمایه‌گذاری	پروژه
	سالانه	

ترازنامه بودجه‌ای سال xx	
دارائی‌ها	بدهی‌ها

شکل ۱۳-۷. منابع مالی استراتژیکی برای یک برنامه اجرایی خاص - P&G در اروپا

۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	
						▽ گسترش نفوذ جغرافیایی
						▽ نفوذ در بازار اسپانیا
۰/۰	۰/۰	۱/۶	۰/۰	۰/۰	۱/۳	• سرمایه گذاری‌ها
۳/۳	۲/۵	۱/۸	۱/۳	۲/۶	۵/۱	• تغییرات در سرمایه در جریان
۱/۲	۱/۹	۱/۷	۱/۵	۲/۵	۳/۵	• افزایش هزینه‌ها
۵/۴	۴/۴	۵/۱	۲/۸	۵/۱	۹/۹	جمع منابع مالی
						نفوذ در بازار پرتغال
						نفوذ در بازار ایتالیا
						نفوذ در بازار لهستان
						نفوذ در بازار جمهوری چک