

اهمیت برنامه‌های استراتژیک در شرایط تلاطم و رکود برای شرکت‌ها و سازمان‌ها



آن است. می‌توان گفت استراتژی هنر خلق ارزش و نیز چارچوب‌های هوشمند اداره ایده‌ها است؛ و راهی است که سازمان‌ها زمینه‌های فعالیت خود را تعریف می‌کنند. به‌هرحال، استراتژی به تعریف دیگر فرایند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلندمدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف‌ها می‌تواند تعریف گردد.

هر استراتژی دارای ۵ ویژگی مهم است:

اول - هدف‌هایی که قابل دستیابی هستند.

دوم - اولویت‌بندی هدف‌ها

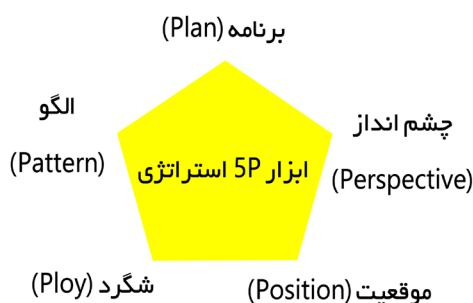
سوم - تبیین سیاست‌های لازم برای هدایت منابع

چهارم - توالی برنامه‌ها

پنجم - راهکارهای صحیح دستیابی به هدف‌ها

صاحب‌نظران علم مدیریت استراتژیک، این مفهوم را در پنج پی (P) معرفی کرده‌اند:

برنامه (Plan)، شگرد (Ploy)، الگو (Pattern)، موقعیت (Position)، چشم‌انداز (Perspective)



... مهندس شهرام علیزاده مدیر عامل شرکت آلوکد



هر چه فعالیت‌های تولیدی - بازرگانی و اقتصادی با تلاطم بیشتری همراه باشند نیاز سازمان‌ها به استفاده از برنامه‌های استراتژیک بیشتر می‌شود.

اغلب سازمان‌ها برای افزایش اعتبار، بقا و رشد خود نیاز به تدوین برنامه‌های استراتژیک دارند. این برنامه‌ریزی ارتباط مستقیمی با فعالیت، پویایی، ساختار و میزان رسمیت سازمان دارد.

جهت دستیابی به یک برنامه استراتژیک به زبان ساده باید:

شرایط، عملکرد، توانایی‌های گذشته و تعالی سازمان را بررسی و جهت و نحوه رسیدن به برنامه‌های بلندمدت را ترسیم و در این مسیر شرایط مورد انتظار را پیش‌بینی کرد.

از آنجاکه تعامل میان عوامل تاثیرگذار محیط درونی و بیرونی سازمان بسیار زیاد است نمی‌توان با اطمینان کامل اظهار داشت در آینده محیط درونی و بیرونی سازمان دچار چه تغییراتی خواهد شد، لذا برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها امری ضروری است. لذا لازم است چشم‌اندازهای آتی محیط درونی و محیط اختصاصی بیرونی سازمان ترسیم گردد. برنامه‌ها تبیین و پیش‌بینی‌های محیطی مورد نیاز ارائه شود. به این ترتیب می‌توان گفت استراتژی یعنی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز بر روی منابع سازمان در جهت تحقق منابع نهفته در آن است.

فرصت‌ها درون‌مایه اصلی و حرکت‌های استراتژیک هستند، فرصت در سازمان از نیاز تامین‌نشده شکل می‌گیرد و عمر استراتژی محدود به اعتبار عوامل زیر بنایی

- توجه به شرایط و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی - اقتصادی و فنی موجود.
- توجه به منابع و قدرت بهره‌گیری از آنها در سازمان‌ها در شرایط بحران و تلاطم از شاخصه‌های استراتژی اقتصادی است.

۳. استراتژی کارآفرین

- ابتکار و خلاقیت مدیران سازمان‌ها در این استراتژی خاص مورد انتظار است.
- علاقه‌مندی به استفاده از فرصت‌ها و نوآوری‌ها براساس خلاقیت مدیران سازمان از فاکتورهای مهم استراتژی کارآفرینی است.
- بالا بردن قدرت اجرایی مدیران و بهره‌گیری از منابع به‌صورت صحیح و فراهم ساختن سریع زمینه‌های تصمیم‌گیری مدیران.
- برخورد مدیران با ابهامات، پیچیدگی‌ها و سلسله مراتب زیاد و به زبان ساده از بین بردن بروکراسی‌های زائد.
- تبعیت نکردن از خواسته‌های گروه‌های فشار در سازمان‌ها و صداقت به استراتژی مستمر و روبه‌جلو.
- پذیرش ریسک و ریسک‌گرا بودن.
- بهره‌گیری از فرصت‌ها، امکانات، تقاضاها و روندها.
- هدف‌گذاری براساس شاخص‌های رشد و استفاده از استراتژی‌های مبتکرانه و نو از خصوصیات بارز استراتژی کارآفرینی است.

۴. استراتژی انطباقی

- پذیرش شرایط موجود از سوی سیاست‌گذار و کنار آمدن (انطباق) با محیط‌های پیچیده.
- روشن نبودن هدف‌ها، خلط هدف‌ها یا خیال‌پردازی‌ها.
- اعمال قدرت با استفاده از عرصه‌ها و نیروهای سیاسی و فعالیت‌های اجتماعی.
- فقدان وحدت فرماندهی، کنترل و نظارت.
- توجه به صفت‌بندی و آرایش منابع و نیروها.
- تقسیم کارها و تبعیت از ائتلاف برای پیشبرد فعالیت‌ها.
- اشتراک مساعی اعضاء سازمان برای برقراری تعامل متعادل.
- برخورد انفعالی برای حل مسائل در سازمان.
- بالا بودن انعطاف‌پذیری در انطباق با واقعیات درون و برون سازمانی.
- تدوین استراتژی در چارچوب اطلاعات، ایده‌ها و الگوهای نسبتاً جدید در سازمان.
می‌توان از گفتار فوق به‌طور خلاصه نتیجه گرفت: در محیط‌هایی که ویژگی آنها پیچیدگی و تغییر مستمر است ظرفیت نوآوری و تفکرات استراتژیک به‌عنوان هسته مرکزی خلق شده و مزیت رقابتی به‌حساب می‌آیند.
جهت‌گیری بلندمدت سازمان و یا شرکت و اینکه سازمان یا شرکت در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند و تطبیق فعالیت‌های سازمان یا شرکت با محیط در جهت به حداقل رسانیدن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت‌ها از خصیصه‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک است.

منابع:

- مینتس برگ، جیمز براین، کوئین، ترجمه محمد صائبی ۱۳۷۶؛
- دکتر حمیدی زاده، استراتژی، مفاهیم و شاخصه‌ها؛
- Thompson-1-1495



پی (P) ششم با عنوان پیشبرد نیز به موارد فوق اضافه شده است و این یعنی جهت دستیابی به استراتژی در حال حاضر نیازمند تداوم هستیم.

برای دستیابی به استراتژی سازمانی باید تصمیمات استراتژیک به‌منظور آماده کردن شرایط و فرایندهای تصمیم‌سازی اتخاذ شده و مراحل زیر طی شوند:

- بررسی و بازنگری و تحلیل اطلاعات مهم و تخصصی گذشته
- ایجاد چهارچوب نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل‌های درون سازمانی و برون سازمانی

- تدوین طرح‌های بهبود کیفیت و شناسایی نواحی مسئله خیز
- ارائه راهکارهای کاهش صرف زمان در جهت گسترش الگوهای تجزیه و تحلیل عرصه‌های تست و مطالعه

سازمان‌ها باید برنامه‌های خود را حول چهار محور زیر طراحی کنند:

۱. نحوه رشد شاخص‌ها
۲. نحوه رشد سطوح مدیریت و تغییرات ساختار سازمان‌ها
۳. شیوه‌های افزایش آمادگی‌های سطوح مدیریت برای رویارویی با محیط‌های متلاطم و متحول

۴. تغییر و تحول روند مولفه‌های محیط اختصاصی و عمومی
امروزه به دلیل ریسک رو به افزایش، هزینه‌های بالای اشتباهات و وضعیت نامساعد بازرگانی و اقتصادی، مدیران حرفه‌ای تمایل شدیدی به استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک دارند تا بتوانند موقعیت رقابتی سازمان را در محیط متلاطم و در معرض تغییر و تحول دائمی حفظ کنند و این یعنی دانش برنامه‌ریزی استراتژی برای ارتقاء کارایی و عملکرد سازمان‌ها در تعامل با محیط‌های متغیر اهمیت دارد و توان یادگیری سازمان را بالا می‌برد، سلسله مراتب راهبردی به ترتیب زیر است:
سطح عملیاتی، سطح فنی، سطح تاکتیکی، سطح استراتژیک.
سلسله مراتب سطح سازمانی به ترتیب زیر است:
کل سازمان، بخش‌ها، کار کردی (وظیفه‌ای)

انواع استراتژی:

۱. برنامه‌ریزی‌شده؛ ۲. اقتصادی؛ ۳. کارآفرین؛ ۴. انطباقی.
حال به شرح مختصری در خصوص انواع استراتژی‌ها می‌پردازیم:

۱. استراتژی برنامه‌ریزی‌شده

- در این نوع برنامه‌ریزی هدف‌گذاری از سوی مدیران ارشد انجام می‌گردد.
- اعمال نظارت برای حصول اطمینان از اجرای طرح‌ها بسیار اهمیت دارد.
- با متعادل کردن محیط درونی سازمان به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده اقدام می‌شود.
- کنترل و پیش‌بینی عملیات از اولویت‌های مهم بوده و این پیش‌بینی باید حرفه‌ای و مطالعه شده باشد.
- بهره‌گیری از علم مدیریت و استفاده از تحلیل خط‌مشی‌ها در حصول یک نتیجه برنامه‌ریزی‌شده بسیار اهمیت دارد.
- با اجرای پلکانی برنامه‌ها، فرصت کافی جهت بررسی مقدار درستی و تاثیر آنها در سازمان قابل سنجش است.
- با مشخص شدن ابزار تحقیق استراتژی‌های کل سازمان می‌توان پیش‌بینی لازم زمانی را نیز تجربه کرد.
- پیوستگی فرایند تصمیم‌گیری در حصول به یک سازمان برنامه‌ریزی‌شده، فاکتور اصلی است.

۲. استراتژی اقتصادی

- نقش بالای شرایط و مفروضات درونی و بیرونی سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی اقتصادی قابل توجه است خصوصاً در محیط‌هایی که بسیار متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی دقیق هستند.
- تبعیت از امکانات و توانمندی‌های موجود از رکن‌های اساسی استراتژی اقتصادی است.
- سازگاری با سازوکارها، راهبردی‌ها و راهکارها بر اساس مختصات موجود.