

استراتژی های شرکتی برای هزاره جدید

علی تقوی بافقی

استراتژی شرکتی

چند منظر....

شرکتهای صنعتی در اقصانقاط جهان در رقابتی هستند که هر ساله با وجود رقبای بزرگتر، قوی تر و حتی خلاق تر بر دشواری های آن افزوده میشود. علاوه بر آن قوانین این رقابت ها به طور دائمی با ضرورت تجارت الکترونیک، جهانی سازی، فناوری های متمایز کننده، خلاقیت و هم گرایی صنایع مختلف در حال تغییر است. حتی شرکتهایی که در دیگر رقابتهای حضور داشتند ناگهان با قدرت، فناوری و رویکرد هایی به بازاریابی به رقابت با شما پرداخته و اغلب برای مدتی کوتاه پیشی میگیرند.

با این حال این امکان وجود دارد که برای مدت زمانی طولانی در این رقابت پیش بود و ارزش قابل توجهی را برای کارکنان و سهامداران خلق نمود. به منظور تحقق این خواسته شرکتهای نیازمند راهبردی جهت تقویت نقاط قوت خود در این رقابت، پیش بینی تغییرات و کمک به تداوم پیشتازیشان هستند.

قوانین رقابت ساده هستند:

- برتری ها در این رقابت کوتاه مدت هستند.
 - برتری ها در رقابت امروز، ملزومات رقابت فردا هستند.
 - شرکتهایی که در رقابت از برتری نسبت به دیگران برخوردار نیستند در بهترین حالت میبایست تنها در انتظار بازگشت سرمایه خود باشند.
- استراتژی های شرکتی جدید

به دلایل مختلف اکثر شرکتهای دارای استراتژی های در حال توسعه هستند. که گاهی اوقات یک راهبرد در حال توسعه موثر واقع می شود-به عنوان مثال یک ایدهء فوق العاده به تنهایی می تواند تجارتی را حتی بدون یک راهبرد از پیش تعیین شده برای مدتی طولانی به پیش برد. حتی درک مستقیم مدیریتی و اراده سازمانی نیز می تواند موقتا جانشین خوبی باشند. به هر تقدیر با وجود اهمیت سرعت تجارت امروز روءسای شرکت ها یا باید برای عصر جدید در صنعت از تفکری همه جانبه و برنامه ریزی بهره مند باشند و یا با خلع شدن از موقعیتشان دست و پنجه نرم کنند. امروزه طرح ریزی تمام وکمال یک شرکت از نقطه نظر راهبردی به نحوی که حتی پنج ساله گذشته تفکر به آن دشوار بوده امکان

پذیر است. پیشرفت در تکنولوژی، بی نظمی جهانی و عدم کنترل بر محصولات و بازارهای مالی انعطاف پذیری تازه ای در اجرای استراتژی های شرکت را ممکن کرده است. کلید موفقیت در اجرای این نوع از ساختارهای راهبردی مدیرانی هستند که مباحث گسترده ی استراتژیکی و تاکتیکی پیش روی هر یک از بخش های عملیاتی یک شرکت را بخوبی درک میکنند. این مدیران قادرند راهبردها را بر اساس بازسازی سودآور کردن فرایندهای متقابل اجرایی، اجرا نمایند. یک فرایند موثر راهبردی رو به توسعه بازسازی این وجه جامع مدیریتی را آغاز می کند و صلاحیت یادگیری مدیریت جامع را برای مدیران ارشد در سطوح شرکت و کسب و کار را ایجاد میکند.

استراتژی چیست؟

استراتژی برنامه ای است که یک شرکت در راستای پشتیبانی و افزایش سود تجارت خود در آینده دنبال می کند. در طول سالیان دراز، استراتژی از برنامه های مالی سنتی در دهه ۵۰ به مدیریت دارائی در دهه ۹۰ نمو پیدا کرده است. تدوین کنندگان استراتژی در "خدمات مشاوره کسب و کار IBM" به ساخت و تصحیح رویکرد هایی به استراتژی با سرمایه گذاری در رهبری نحوه تفکر به خاطر برداشتن یک گام به جلوتر ادامه می دهند. تغییر استراتژیک، رویکردی برای هزاره جدید ترسیم میکند و نام فعالیت راهبردی ما نیز همین میباشد.

	Stage in strategy evolution	Representative tools	
1950	Financial planning	• Financial ratios	
1960	Long range planning	• Learning curves	• Growth-share matrix
1970	Strategic planning	• Strategic business	• Profit impact of marketing strategies
1980	Strategic management	• Fiveforces	• Value chain
1990	Strategic change	• Core competence	• Scenario analysis

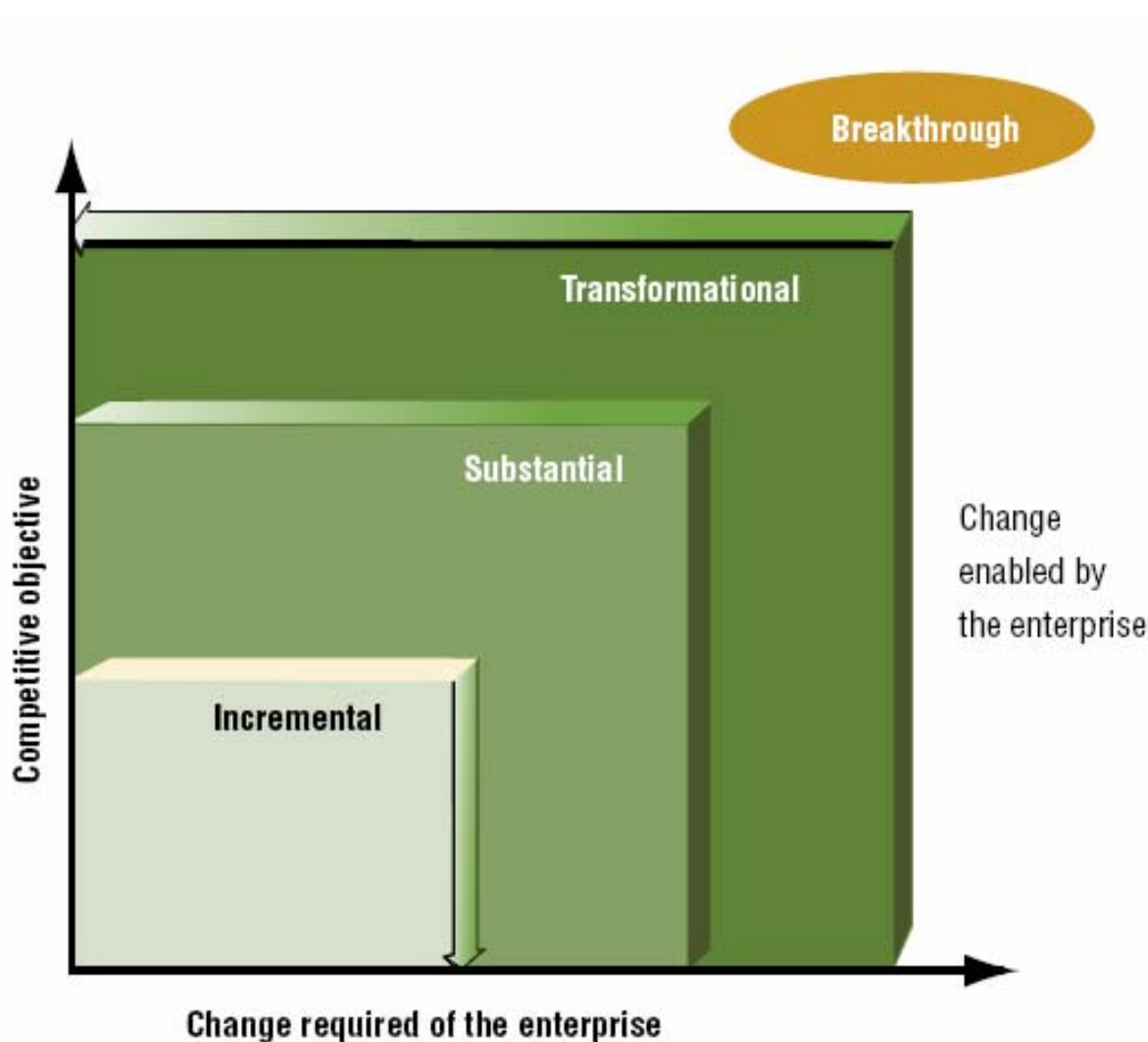
طراحی مجدد زمین بازی

در این روزها ایجاد ارزش مستمر در بازارهای بسیار رقابتی معمولاً داشتن یک استراتژی نفوذ (میانبر) را مستلزم می کند- استراتژی ای که یک کمپانی با تغییر دادن قواعد رایج در صنعتی که کمپانی در آن رقابت میکند برنده می شود و با یک افزایش نامتناسب در ارزش مستمر پاداش می گیرد. شناسایی این فرصت های میان بر سخت است به این دلیل که مستلزم تغییری عمده و ریسکی برای کمپانی هستند. و حتی اجرا کردن آنها سخت تر هم می باشد. دلیلش هم این

است که این میانبرها دارای پاداش خوبی در بازار هستند. در این مقاله شغل یک استراتژیست معاصر ایجاد یک فرایند مدیریت مستمر که سرسختانه به دنبال کسب ارزش برای کمپانی می باشد هست. اغلب مدیریت متوجه میشود که از بدست آوردن یک دید گسترده در کسب و کار خود و ارزیابی دامنه ای از فرصتهای خلق ارزش که در دسترس آنها می باشد، از یک راه منطقی، ناتوان می باشد.

یافتن راه میان بر (نفوذ)

سه سطح تغییر زیر را مورد توجه قرار دهید: فزاینده، بنیادی، دگرگون کننده



تغییر فزاینده "بستن و تکل زدن" بهتر را مستلزم میکند. تغییر بنیادی در ایجاد بازی های جدید و شاید با بازیکنان جدید را مستلزم میکند. و تغییر دگرگون کننده بازی را هم در داخل کمپانی و هم در صنعتی که در آن هست دوباره تعریف میکند. کمپانی دانش سنتی و معمول که موجب مساوی بودن در رقابت است را اول تسخیر و بعد یک مزیت را ادامه میدهد.

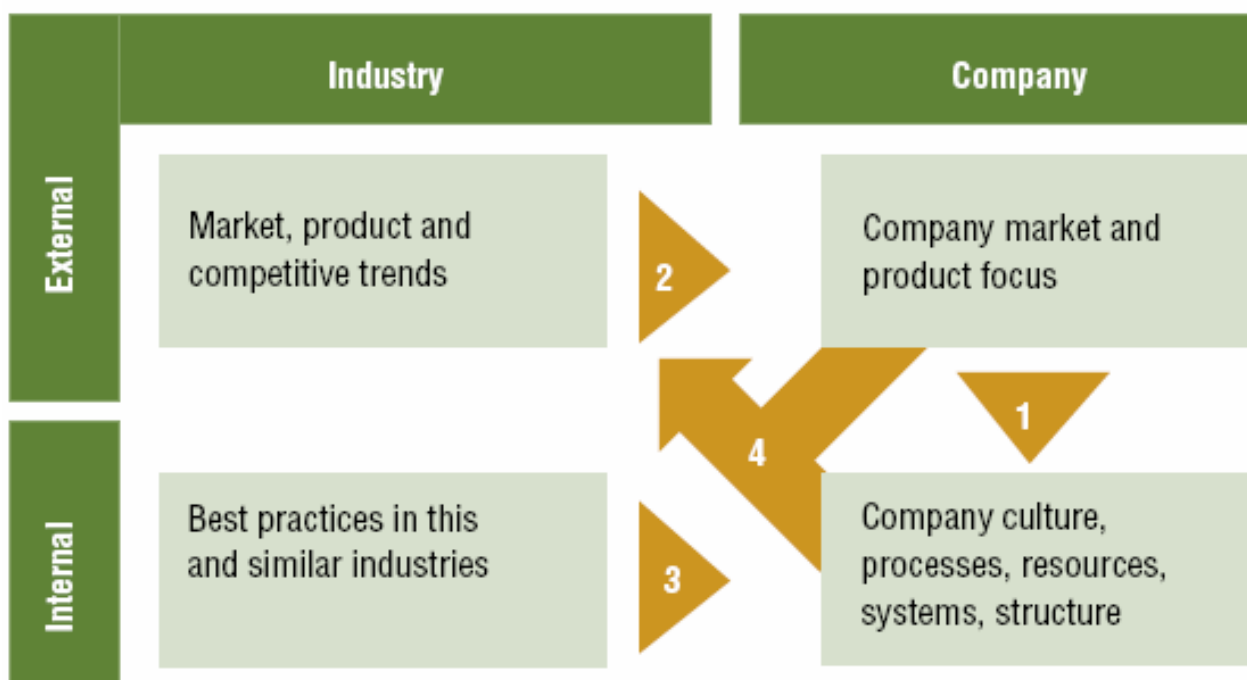
رویکرد ما به استراتژی بر پایه اصول ۶ گانه زیر میباشد:

۱. پیدا کردن ارزش در سرتاسر شرکت
۲. داشتن تمایل و تعصب برای پیاده سازی سریع
۳. بدست آوردن مهارت خاص صنعت
۴. مشتری محور بودن
۵. جهانی بودن
۶. ایجاد توانایی مدیریت استراتژیک

گستره و سرعتی از سعی و تلاش توسط این اصول که استراتژی های نفوذ را در قلمروای از امکان قرار می دهند لازم می شود.

اولین مرحله کلیدی در جهت رسیدن به این سطح ، درک پیامد های داخلی و خارجی از منظر شرکت و همچنین درک پیامد های داخلی و خارجی از منظری گسترده تر از صنعتی که کمپانی در آن فعالیت میکند می باشد. بینش های بر پایه واقعیت که از یک درک جامع بدست آمده اند می توانند مبنایی خوب برای تفکر استراتژیک تشکیل بدهند. چارچوب نفوذ، این درک جامع را در ۴ طبقه سازماندهی می کند و وضعیت جاری و آینده هر کدام را مشخص می کند. این چهارچوب فراتر از یک شیوه مفید برای تضمین بازنگری سرتاسری موقعیت رقابتی شرکتها می باشد. قدرت چهارچوب در کشف فضای میان چهار ربع زیر ناتوان است.

Breakthrough framework



این چهارچوب ۴ نوع استراتژی را پیشنهاد می کند:

- (۱) تنظیم عملیات: اندازه صحیح
- (۲) استقرار مجدد: تمرکز بر بازار/محصول جدید
- (۳) سازمان با عملکرد بالا: بیش از بهترین عملکرد
- (۴) میانبر: تغییر صنعت

تغییر فزاینده: خط عملیات درگیر تغییرات فزاینده میباشد. این استراتژی به خودی خود فقط برای کمپانی هایی که جریان عملیاتیشان را با واقعیت های بازار نگه نداشته اند مناسب است. بسیاری از شرکت ها این استراتژی را در مواقعی در طول ۱۰ سال گذشته با نام "اندازه صحیح" اما با هدف اولیه کاهش هزینه بکار بردند. تنها برخی از این شرکت ها خط عملیاتشان را با تمرکز بر بازار/محصول نگه دارند.

تغییر بنیادی: استقرار مجدد مسئله ای است که بیشتر مردم وقتی از استراتژی صحبت می کنند در نظر دارند. این ماتریس بازار/محصول کلاسیک که در صفحه بعد دیده می شود ۳ گزینه استقرار مجدد را نشان می دهد. سه استراتژی استقرار مجدد هر بازار یا محصول و یا هر دو را نسبتاً ثابت نگه میدارند. اگرچه این ۳ استراتژی متقابلاً انحصاری نیستند اما بیشتر شرکت ها در بدست آوردن یکی از این ۳ تمرکز می کنند. هر کدام از این ۳ استراتژی به تنهایی مستلزم تغییر بنیادی میباشد. استقرار مجدد به عنوان یک استراتژی خط عملیات را به پیش خواهد برد. برآستی وقتی استراتژی های استقرار مجدد موفق نمی شوند، اغلب یک خطای اجرایی در پیاده سازی بیشتر از خطای مبتنی بر واقعیت، خطای تحلیلی و یا خطای مفهومی در توسعه استراتژی باعث این عدم موفقیت بوده است.

همچنین برای سازمانی با عملکرد با شدن تغییر بنیادی لازم است. اشتباهات ثبت شده از بسیاری از تغییرات بنیادی نشئت گرفته از تلاشهای "مدیریت کیفیت جامع" (TQM) و "مهندسی مجدد کسب و کار" (BPR) بخوبی سختی اجرای این نوع استراتژی را گواهی می دهد.

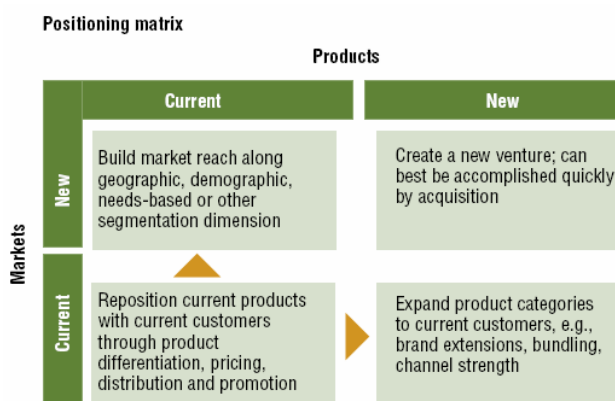
تنظیم عملیات، استقرار مجدد بازار/محصول و سازمان های با عملکرد بالا می توانند با اتکا به خود یا در ترکیب، استراتژی های خلق کردن ارزش باشند. این موضوع برای هر شرکت منحصر بفرد و به مرحله ای از چرخه حیات که شرکت در آن قرار دارد بستگی دارد تغییر بنیادی می تواند به خلق ارزش بنیادی منتهی شود.

تغییر دگرگون کننده: میانبر (نفوذ) یک تغییر دگرگون کننده است. در ۳ استراتژی دیگر، شرایط رقابتی در صنعت کم و بیش ثابت شده فرض میشوند. استراتژی ها مستلزم درک کردن و پاسخ دادن صحیح به این شرایط هستند. یک استراتژی نفوذ این سه را ترکیب می کند و مقداری حرارت کارفرمایانه با قصد تغییر دادن قواعد و شرایط رقابتی صنعت به آن می افزاید.

اغلب استراتژی های نفوذ مبتنی بر ذخایری هستند که شرکت با رقابتی متمرکز ورای روند جاری صنعت میسازد و بنابراین (با استفاده از ان) فرصت های جدید و جذابی در زمینه بازار/محصول ایجاد می نماید. استراتژی نفوذ که در زیر نشان داده شده است در واقع نوعی استقرار مجدد نیستند بلکه بیشتر مستلزم یک کسب و کار جدید هستند. تجربه نشان داده است که تلاش برای انجام چنین کاری اساسا احتمال کمی به موفق شدن دارد. هزینه های کسب آن قدری مقرون به صرفه تر است اگرچه نشود این امر را به اثبات رساند: نیازی برای سازگاری استراتژی و باز پرداخت اقتصادی. نمایانگر این مطلب است که محصولات و بازارهای بدست آمده برای شرکت تازگی دارند و اغلب سازگاری استراتژی در حالیکه پروژه های اقتصادی به طرز بسیار وسیعی بر مبنای فرضیه های ناپایدار استوار هستند. مثالهای استراتژی نفوذ شامل:

- توپوتا: سیستم تولید ناب
- فریتو-لی: مدیریت زنجیره تامین و استفاده از تکنولوژی پیشرفته
- اینتل: توسعه محصولات با سرعت بالا
- آمازون. کام: کانال های توزیع بر پایه اینترنت

در هر کدام از این مثالها منابع با چشم اندازی واضح و به قصد بهره برداری اقتصادی از طرف سهام داران توسعه یافت. موافقت بر یک هدف استراتژیک فزاینده، بنیادی و یا دگرگون کننده حتی نیمی از نبرد هم نیست. معمولا راههای مختلفی برای بدست آوردن آن هدف وجود دارد. چالش اولیه کلیدی توسعه دادن یک چشم انداز استراتژیک تقسیم شده میان تیم مدیریت می باشد.

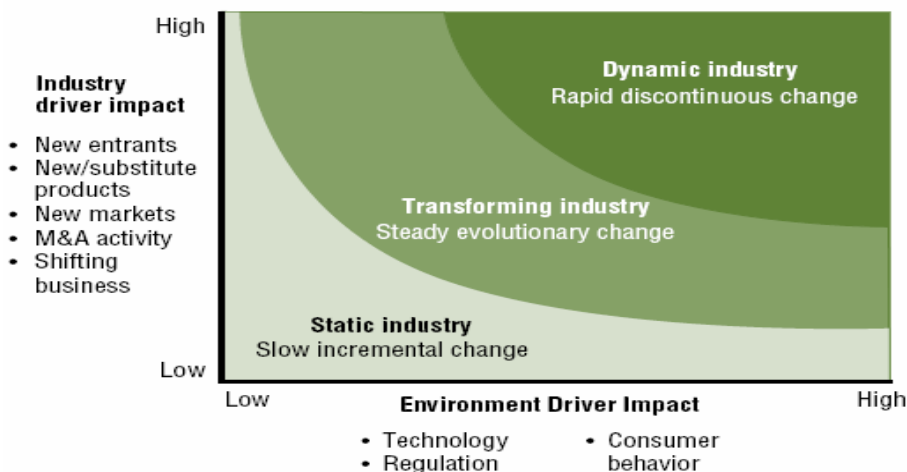


برداشتن موانع از سر راه در بازارهای به سرعت در حال تغییر:

با توجه به آینده بسیاری از کسب و کار های متداول و پابرجا: رقبای غیرسنتی، مجهز شده به تکنولوژیها و مهارتهای جدید، دردست داشتن صنعت و مرزهای جغرافیایی و فرهنگی برای وسوسه کردن مشتریان با پیشنهاد خدمات و محصولات مختلف از موارد انکار ناپذیر است. این پدیده ای که در حال شروع به اتفاق افتادن هست نتیجه ابتکارات در تکنولوژی، قابلیت دسترسی بیشتر به اطلاعات و مشتریان آگاه و باریک بین می باشد.

بنابراین چطور مدیران اجرایی می توانند در صناعی که در گذر هستند شرکتهایشان را رقابتی نمایند؟

متدهای سنتی تحلیل صنایع و پیش بینی نمیتوانند تقاضای مشتریان را برای محصولاتی که بر پایه تکنولوژی ای که تا حالا وجود نداشته پیش بینی کنند. یک رویکرد جدید برای برنامه ریزی به صورت استراتژیک در محیط هایی که به سرعت در حال تغییر هستند لازم می باشد.



رویکرد جدیدی که ما تجسم سناریو می نامیم بیش از برآورد نیروها و گرایشات موجود (همانند نوعی از برنامه ریزی شرکتی سنتی که قبلا بوده است) می باشد که میتواند به شرکتها در جهت توسعه یک چشم انداز از آینده احتمالی یک صنعت کمک کند.

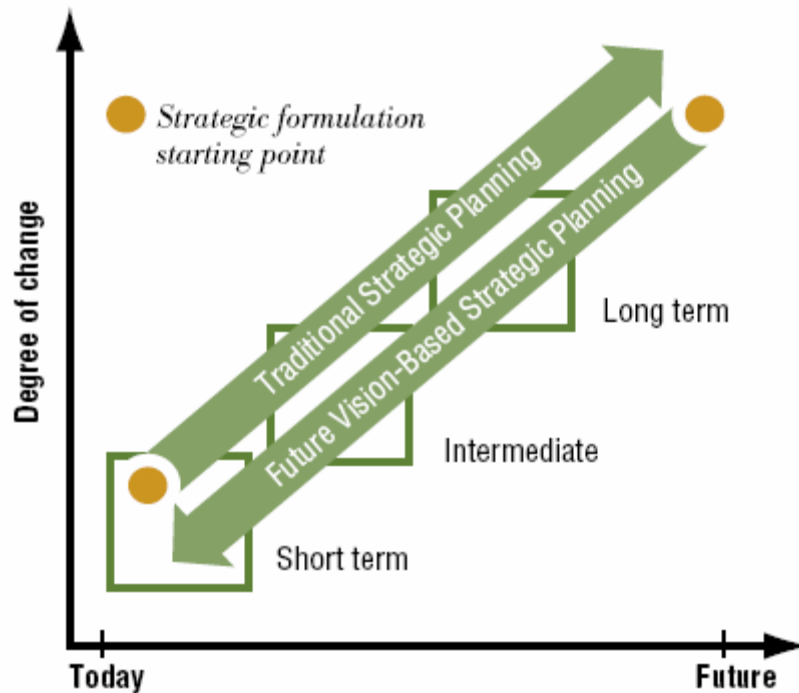
تجسم سناریو یک رویکرد چشم انداز بر پایه آینده می باشد که به تصمیم گیرندگان اجازه می دهد که دوباره فکر کنند که چطور نیروهای محرک موجود در صنعت ممکن است در راههای شگفت انگیزی ترکیب شوند.

در این مدل‌های جدید آینده، مدیران اجرایی استراتژی های فعلی خود را تست می کنند و توسعه می دهند و گزینه های دیگر را کشف میکنند. آنها میتوانند کسب و کار خودشان را، در حالیکه رقبای فعلی انتظار ندارند، درک کرده و عملیاتی کنند، تصمیم گیری هایی که امروزه شانسهای سازمانی برای کامیابی فردا را افزایش خواهند داد.

بسیاری از مدیران انتظار دارند پروژه های سناریو رباچشم اندازهای جهان از پیش ساخته تمایلات اقتصادی و جغرافیایی-سیاسی آغاز کنند.

در مقابل، تجسم سناریو عکس‌هایی سفارشی از بازارهای آینده شرکت را ظاهر میکند که آشکارا متفاوت از حال هستند، و هنوز کاملا ممکن هستند. این چشم اندازها، پایه ای برای گزینه های استراتژیک بهینه در حال توسعه تشکیل می دهند.

Traditional strategic planning vs. future vision-based strategic planning



ترسیم چشم انداز

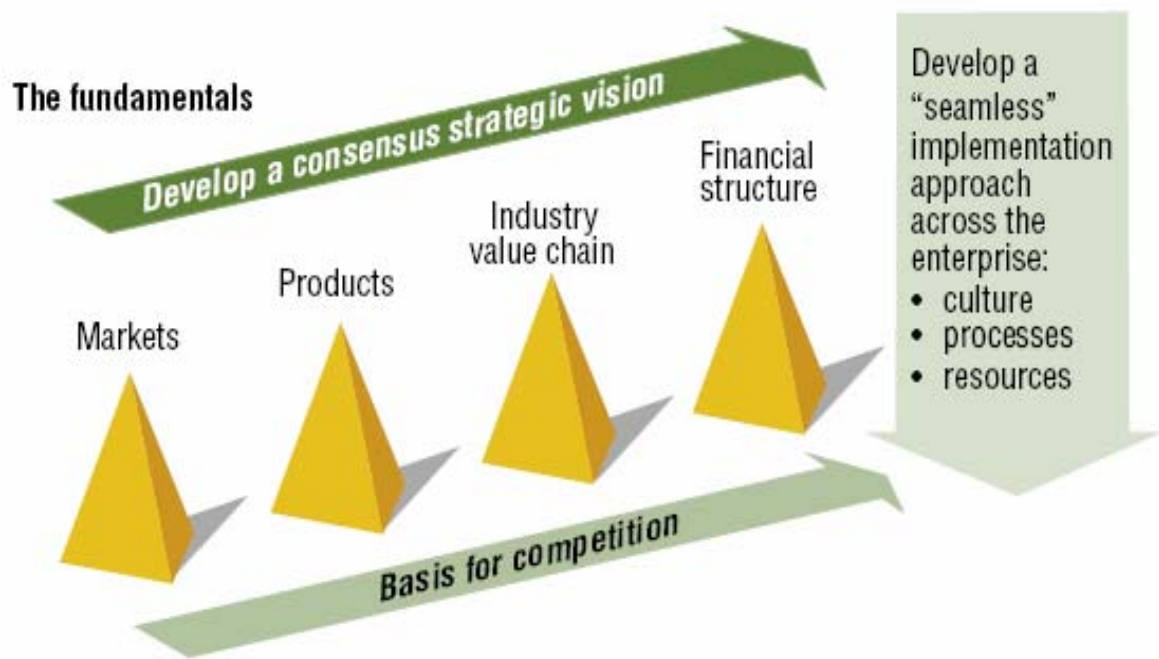
یک استراتژی عملی را می توان به تفصیل در طرحی بسیار دقیق و مرتبط از "چشم اندازی" که شرکت می بایست به منظور پشتیبانی و ترقی خود انجام دهد، تشریح کرد. این چشم انداز توسط تیم مدیریت درک و تقسیم بندی می شود.

ترسیم یک چشم انداز استراتژیک مناسب توصیفی دقیق از وضعیت آینده شرکت می باشد که با استفاده از کلمات و اعداد جایگاه تجاری شرکت در زمانی مشخص در آینده را به تصویر می کشد. این چشم انداز شامل خلاصه قابل اندازه گیری از اهداف مالی که به هنگام دسترسی پیروزی استراتژی را با تولید ارزش اقتصادی چشمگیری برای شرکت نمایان می کند که این امر اصل یک تجارت مطلوب است.

اساساً ترسیم چشم انداز بهایی که قرار است برنده شد را توصیف میکند. ترسیم یک چشم انداز استراتژیک مطلوب با جزئیات آن و با در نظر داشتن نکات زیر می تواند بلند یا کوتاه باشد:

اهداف اقتصادی

- جدول زمانبندی (مثال: "در سال ۲۰۰۵ ما می‌خواهیم...")
- اهداف مالی (مثال: "بازگشت ۲۰٪ دارایی سهامداران هر سال")



موقعیت های رقابتی

کجا باید رقابت کرد:

- بازارها (تقسیم مشتری و هدف قرار دادن سهم بازار)
- محصولات
- کانالها (مانند کانال ارزش افزوده، تجارت الکترونیک)

چگونه باید رقابت کرد:

- زنجیره ارزش صنعت (مانند استراتژی تامین کننده، قلمرو شرکت)
- ساختار مالی (مانند استراتژی جریان نقدی)

قابلیت‌های داخلی:

- فرهنگ (باورهای افراد سازمان درباره شرکت)
- فرایندهای مرکزی (فعالیت‌های کاری تنظیم شده توسط شرکت برای خلق ارزش)

- افراد، سازمان و تکنولوژی (منابع اساسی شرکت)
- سیستم ها و فناوری (مخصوصا درک مشتریان ، اندازه گیری عملکرد و سیستمهای دیگر بر پایه اطلاعات)
- ساختار سازمان

چشم انداز در عمل:

در حالیکه تشریح یک چشم انداز استراتژیک پیروز از اهمیت برخوردار است ، این طرح به تنهایی قادر به ایجاد نتایج با ارزشی نیست مگر آنکه با سرعت به اجرا درآید . تجربه نشان داده است که اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی با انتخاب تیم استراتژی آغاز می شود. این تیم می بایست دارای تصمیم گیرنده های کلیدی ، مجریان و افرادی مسلط بر تمامی جنبه های استراتژی باشد. به علاوه مدیریت می بایست مروج ارتباطات قوی میان چشم انداز و تمامی دست اندرکاران باشد تا اجرای تجارت را در راستای تشکیلات تحت تاثیر خود قرار دهد. این ارتباطات باعث ایجاد درک صحیح ، افزایش اتفاق نظرها و دلگرمی در تعهدات می شود.

با مرتبط شدن و گسترش یافتن یک چشم انداز، فرایند نقش آفرینان کلیدی در اجرای طرح را در کلیه ی طبقات تشکیلات به منظور پیشرفت در راستای اهداف اجرایی و انجام برنامه ها در خود جای میدهد.

افراد در تیم های عملیاتی متقابل در یک پروژه با یکدیگر جمع می شوند تا روند کاری روزمره را برای دست یافتن به موفقیت از طریق استراتژی نوین ، تشریح کنند. سپس آنها به منظور اجرای برنامه خود مستقر شده و از واحدها و اهداف اجرایی برای مدیریت راهبردی که کمک آنها خلق کرده استفاده می کنند.

این برنامه های اولیه در استراتژی های موفق مکمل یک الگوی اقتصادی راهبردی و برنامه تجاری ای که سرمایه گذاری ها و پرداختهای پیش بینی شده برای ۵ سال آینده ی آن استراتژی را ترسیم می کند هستند.

در همان حین شرکت های موفق بدلیل امکان تغییر سریع در رقبا و شرایط بازار متوجه شدند که پیشرفت استراتژی باد تنها تمرکزی دوباره بر فرایند های مدیریتی جامع به منظور درک سریع تغییرات و تطبیق مناسب با آنها را شامل شود. فرایند دائمی پیشرفت یک استراتژی باید منجر به مدیریت استراتژیک پیشرو در شرکت شود.

حتی با اینکه تفکرات استراتژیک صحیح در مرحله ی اجرا مشترک هستند ، نقصان در مدیریت می تواند منجر به اجرای ناقص و یا معیوب آن استراتژی شود. در حالیکه تفکرات استراتژیک صحیح و فرایند اجرا نباید به عنوان موارد غیر مرتبط تلقی شوند. تفکرات استراتژیک مناسب مستلزم تجارب اجرایی است که موفقیت در اجرای آن به (روی سطح آوردن) زود هنگام موضوعات کلیدی در فرایند گسترش استراتژی بستگی دارد.

به علاوه پیاده سازی تغییر استراتژیک به معنای تغییر دادن رفتار همه افراد در سرتاسر شرکت می باشد. شناسایی زود هنگام این رفتار و اندازه گیری و دادن پاداش بوسیله شناساگرها عملکرد کلیدی از موارد مهم می باشد. به علاوه این شناساگرها باید به محرک های با ارزشی که با اهداف رقابتی شرکت همراستا هستند متصل باشند.

استلزامی برای مشاوره استراتژی هست که فرایند توسعه یک استراتژی به اندازهء درستی راه حل مهم می باشد.

بطور سنتی تن دادن شرکتها به یک بازنگری استراتژیک و شناسایی منابع ارزش منجر به تمرکز بر روی ارزیابی بازار (ورود به بازارهای جدید ، تقسیم بهتر بازار، شاید هم استراتژی های جهانی) و ارزیابی محصول (تکنولوژی های جدید استقرار بهتر محصولات در بازار) می شود. در حالیکه این دو ناحیه از خلق ارزش هنوز خیلی مهم هستند تجربه ما این هست که بزرگترین فرصت ها برای خلق کردن ارزش ممکن است در جایی دیگر غلط انداز باشند.

استراتژی های در حال توسعهء مولد ارزش

اساس رویکرد ما به استراتژی های در حال توسعه که مولد ارزش هستند سه اصل کلیدی هست:

اول اینکه یک پیوند درونی (ذاتی) بین استراتژی و مسائل مالی وجود دارد علیرغم حقیقتی که بسیاری از کمپانی ها اجازه می دهند این دو مقوله بطور مجزا از هم عمل کنند. در حقیقت استراتژی در قلب نتایج مالی هست.

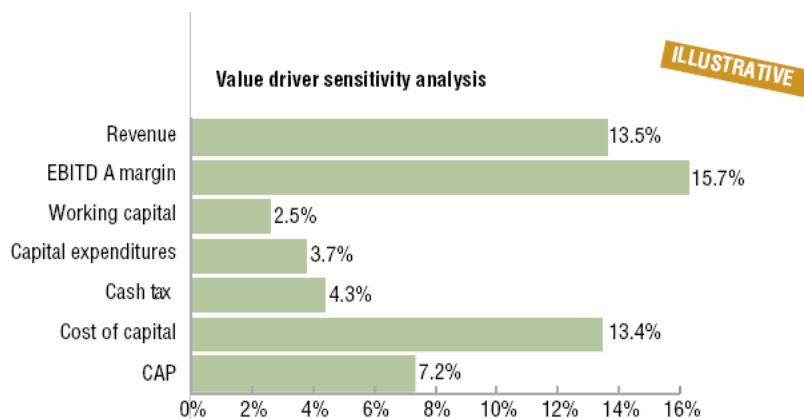
دوم اینکه استراتژی در ارتباط با انتخاب است. کمپانی ها بطور آگاهانه انتخاب میکنند که در کدام یک از بازارها فعلی خود سرمایه گذاری کنند در کجا در حال و در آینده رقابت نمایند و چطور موقعیت برتر خود را حفظ کرده یا توسعه دهند. هر انتخابی پیامد های متفاوتی را در پی خواهد داشت و هر استراتژی که کمپانی اتخاذ می کند باید در قالب توانایی اش در تولید ارزش بیشتر از دیگر استراتژی ها سنجیده شود.

سوم اینکه ارزش در واقع وقتی تولید می شود که کمپانی ها شکاف بحرانی میان استراتژی و مدیریت عملیات را برطرف میکنند - وقتی آنها استراتژی ها را با هدف ماکسیم کردن ارزش و بعد متحد کردن سازمان هایشان توسعه می دهند تمرکز بر کارکنان در جهت عملی شدن این استراتژی هاست.

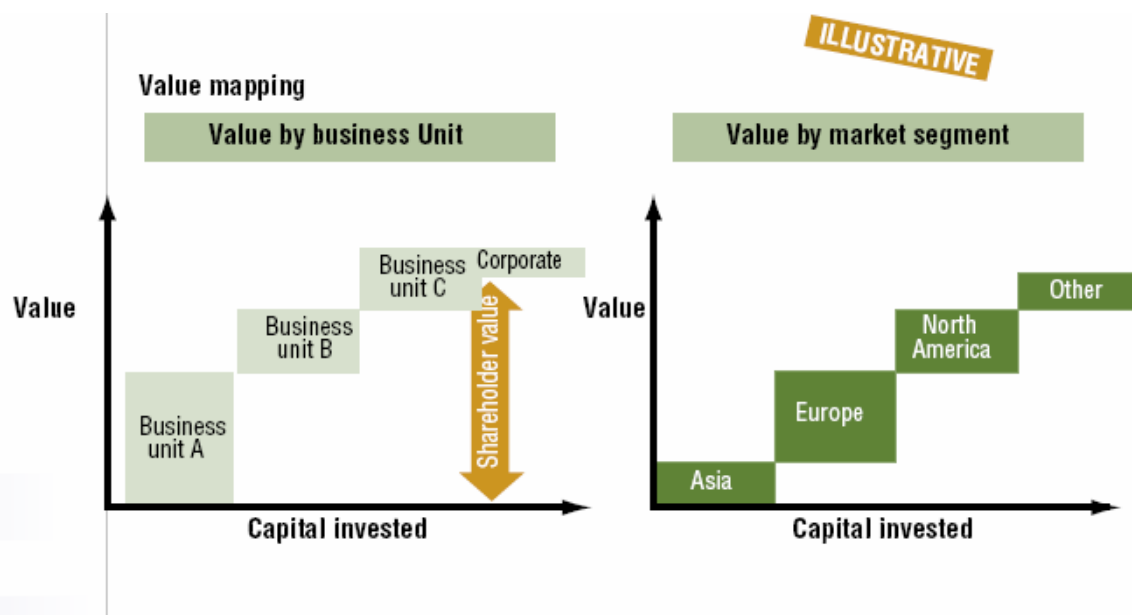
این موضوع رویکرد ما به مدیریت ارزش را دنبال می کند، بر خلاف دیگران که تنها بر پایه اندازه گیری ارزش هستند، استراتژی را در مرکز میگذارد اما برنامه های عملیاتی، مالی و استراتژیک را بوسیله ۵ فرایند ارزشمند قانع کننده به صورت متقابل یکپارچه می سازد. همه این فرایندها باید برای بدست آوردن نتایج ارزشمند موفقیت کسب و کار مشخص شوند.

• استراتژی های شرکتی و اهداف - اتصال چشم انداز ، اهداف و استراتژی ها با ارزش

- تخصیص منابع و برنامه ریزی - صرف کردن منابع برای توسعه توانایی های لازم و برداشت سرمایه از استفاده های بی ثمر
 - جبران خدمات - متحد کردن سیستم پاداش
 - مدیریت عملکرد- مدیریت اجرای عملیات
 - ارتباطات ارزشمند- تقویت کردن پیام های ارزشمند کلیدی
- ما از یک سری تکنیکهای مختلف برای ارزیابی در توسعه استراتژی های تحقق ارزش استفاده می کنیم.
- تحلیل حساسیت مبتنی بر ارزش و الگو برداری خارجی به شناسایی بهترین حوزه ها برای ابتکارات بهبود هدف کمک می کند.
 - برنامه ریزی ارزش رابطه بین ارزش یک کسب و کار (یا قسمت) و سرمایه ذخیره شده در آن را شناسایی می کند. (این نوعا با استفاده از هر دو برنامه های داخلی و هم انتظارات بازار از نتایج بخش های کسب و کار و شرکت بدست آمده است.) این نواحی قدرت و ضعف را از منظر بازگشت سرمایه مشخص می کند و شکاف هایی بین عملکرد موجود و عملکرد مورد انتظار در تمرکز حیاتی بوجود می آورد.
 - به منظور از بین بردن شکاف ها شرکت ها نیاز دارند گزینه های استراتژیک را ، برای شناسایی ابتکاراتی که استراتژی ها را عملیاتی خواهند کرد، تولید و ارزیابی کنند و این ابتکارات را بر اساس اثر ارزشی مورد انتظارشان الویت بندی و بنیاد می کند.



۱۰٪ تغییرات مثبت در هر محرک ارزش ، ارزش سهامدار را در طیف وسیعی تغییر خواهد داد.



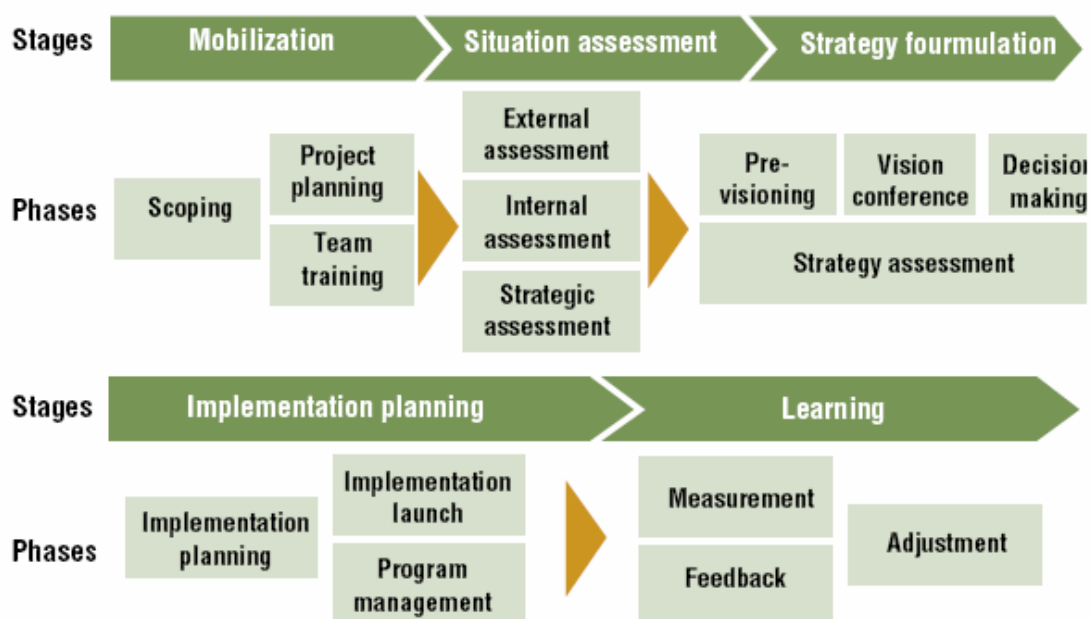
چارچوبی برای توسعه استراتژی

رویکرد فرمول بندی استراتژی "خدمات مشاوره کسب و کار IBM" تالیف و تلخیصی از مجموعه تجربه کاری چند ساله ما در کار با مدیران ارشد اجرایی به منظور توسعه و اجرای استراتژی های پیشرفته است. این رویکرد بسیار جامع است به این دلیل که ما یاد گرفته ایم که رویکردهای اجباری معمولاً برنده های بزرگی نیستند. ما دریافته ایم هر وظیفه استراتژی منحصر بفرد است چرا که هر موقعیت منحصر بفرد است و بنابراین رویکرد ما انعطاف پذیری لازم را دارد که به آن اجازه می دهد که با تمام موقعیت های استفاده تطبیق پیدا کند.

رویکرد فرمول بندی استراتژی به عنوان یک چارچوب برای تحقیقات استراتژیک، تصمیم گیری، تعهد، عمل و یادگیری ارائه میشود که به ۵ مرحله تقسیم شده است:

- (۱) تجهیز، از تهیه و برنامه ریزی برای افزایش زیاد احتمال موفقیت و تکمیل بموقع پروژه بهره برداری میکند.
- (۲) ارزیابی موقعیت یک ارزیابی قسمت شده از موقعیت فعلی و آینده در میان تیم مدیریت ارشد اجرایی برقرار می کند.
- (۳) توسعه استراتژی گزینه های استراتژیک را تعریف می کند و ابتکارات استراتژیک که ارزش های بارزی را برای مشتری ایجاد میکند مشخص می کند.
- (۴) برنامه ریزی پیاده سازی فاکتور های بحرانی موفقیت را تعیین میکند و برنامه های تغییر را برای اجرای ابتکارات استراتژیک ایجاد می کند.
- (۵) یادگیری فرایند مدیریت استراتژیک را در زمان واقعی با بهره برداری از شناساگرهای عملکرد کلیدی اندازه گیری و تطبیق می دهد.

رویکرد فرمولبندی استراتژی یک مسیر روبه جلوی پروژه را مشخص می کند و به عنوان یک مخزن برای فعالیت ها و ابزار توسعه استراتژی مفید ارائه می دهد.



اگرچه توسعه خوب استراتژی به ندرت خطی است. به این دلیل ارزش واقعی در رویکرد استراتژی نفوذ است که متدلوژی بر روی آن ساخته می شود. این رویکرد هنگام کار با تیم مدیریت ارشد برای توسعه دادن و به کار بردن استراتژی های کسب و کار پیروز استفاده می شود. این همچنین مدلی از شیوه تفکر و کار ما با مشتریان برای خلق و اجرای استراتژی های پیروز با تمرکز بر بهترین گزینه ها برای سهامداران می باشد.

ساختن منابع استراتژیک برای فرمول بندی استراتژی:

بطور سنتی که شرکتها با افزایش پیچیدگی در بازارها، محصولات و زنجیره های ارزش مواجه شده بودند با رویکردهای تقسیم کار کلاسیک به آنها جواب داده اند.

این موضوع آنها را راهنمایی کرده است تا به خلق سازمان هایی به شدت وظیفه گرا که با متخصصانی محدود که هر کدام در قسمتهای زیادی از بازار کار می کنند منجر شود. مدیران عمومی منابعی کمیاب در بسیاری از شرکت ها هستند. اگرچه این عنوان ممکن است در بسیاری از نمودارهای سازمانی به چشم بخورد. مشکل این رویکرد خاص این هست که نگاه مشتری محور یک کسب و کار معمولاً برای سازمانی بر پایه فرایند متمرکز شده بر سرعت پاسخ به تقاضای مشتری بحث میکند.

رویکرد فرمول بندی استراتژی ما تیم بین-وظیفه ای مدیران را برای توسعه و اجرای یک چشم انداز استراتژیک جدید مونتاژ می کند. در این فرایند مدیران مهارت های مدیریت عمومی خود را برای به روز شدن مستمر و بهبود استراتژی هایشان توسعه و پرورش میدهند.

این توانایی های مدیریت در کل سازمان پخش می شوند و شرکت می تواند فرایندهای مدیریت خود را مجددا ارزیابی کند بلکه مسئولیت و اختیار برای استراتژی تا جایی که ممکن است به سمت جلو فشار داده می شود. در این مدل مدیران اجرایی به صورت روزمره تصمیم گیری نمیکنند؛ در عوض آنها منابع استراتژیک سازمان را برای مواجه شدن با موج بعدی فرصت رقابتی می سازند.