



Namatek
True Education

Strategic Management Levels

www.namatek.com

سطوح مدیریت استراتژیک

فهرست مطالب

۱. سطوح مدیریت استراتژیک
۲. تفاوت در سطوح مدیریت استراتژیک
۳. ارتباط سطوح مدیریت استراتژیک در مجموع

هر مدیر تجاری باید با سطوح مدیریت استراتژیک آشنا باشد. استراتژی‌ها به اشکال مختلفی ارائه می‌شوند و استراتژی یک شرکت چند ملیتی با استراتژی یک استارت‌آپ متفاوت خواهد بود. نکته کلیدی این است که استراتژی برای همه است. لازم نیست منتظر بمانید تا کسب و کارتان به اندازه معینی برسد تا از استراتژی استفاده کنید.

سطح تجارت خود را بشناسید و متناسب با آن، سطوح مدیریت استراتژیک ایجاد کنید. در این مقاله به بررسی سطوح مدیریت استراتژیک و اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند آن‌ها را اعمال کند و تفاوت‌های موجود بین سطوح مدیریت استراتژیک خواهیم پرداخت.

سطوح مدیریت استراتژیک



استراتژی، اساس هر تصمیمی است که باید در یک سازمان گرفته شود. اگر استراتژی توسط مدیران ارشد به درستی انتخاب و تدوین نشده باشد، تأثیرات نامناسب زیادی بر اثربخشی کارکنان تقریباً در تمامی بخش‌های سازمان خواهد داشت.

استراتژیست‌ها اغلب به ۳ سطح مدیریت استراتژیک اشاره می‌کنند:

۱. شرکتی

۲. کسب و کار

۳. عملکردی

اما آن‌ها یک سطح اساسی را که کلید اجرای موفقیت آمیز استراتژی است را در نظر نمی‌گیرند: **استراتژی سطح عملیاتی**. سطوح مدیریت استراتژیک با یکدیگر کار می‌کنند تا به رشد کسب و کار کمک کنند، مقیاس آن را افزایش دهند و برای تسلط بر بازار رقابت کنند. داشتن درک کامل از سطوح مدیریت استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند استراتژی خود را به سطوح صحیح تقسیم کنند. بنابراین می‌توان اهداف کل سازمان را از سطوح بالای سازمان خود (سطح شرکت) به سطوح پایین (سطح عملکردی) تراز کرد. صرف نظر از سطوح استراتژیک، سازمان‌هایی که شفافیت و فرهنگ جمعی را در مورد استراتژی ترویج می‌کنند، تعهد و احساس مسئولیت قوی‌تری در کارکنان خود ایجاد می‌کنند. در ادامه به بررسی هر یک از این سطوح مدیریت استراتژیک خواهیم پرداخت.

استراتژی سطح شرکت



استراتژی سطح شرکت، بالاترین سطح از سطوح مدیریت استراتژیک در یک سازمان است. تصمیمات گرفته شده در این سطح استراتژی در نهایت، هدف اصلی کسب و کار و همچنین اهداف سطوح پایین‌تر سازمان را مشخص می‌کنند. استراتژی سطح شرکت تضمین می‌کند که تمامی واحدهای تجاری در جهت یک هدف کلی کار می‌کنند. سطح شرکت همچنین مسئول هدایت استراتژی‌های تجاری و مختلف در چندین واحد تجاری است.

این برنامه‌ها معمولاً توسط فردی مانند مدیر عامل و مدیریت عالی سازمان ایجاد می‌شود. این گروه از مدیران، درک عمیقی از سازمان و دانش استراتژیکی که برای هدایت سازمان در مسیر درست مورد نیاز بوده، دارند. استراتژی در سطح شرکت عموماً گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است و استراتژی‌ها در این سطح بیش از سایر سطوح مدیریت استراتژیک مفهومی و آینده نگر هستند. استراتژی‌های گرفته شده در این سطح، یک دوره ۳ تا ۵ ساله دارند.

یک برنامه استراتژیک سازمانی به صورت کلی شامل موارد زیر است:

- معیارهای اصلی کسب و کار
 - اهداف شرکت
 - حوزه‌های تمرکز استراتژیک
 - اهداف استراتژیک
 - مهمترین شاخص‌های کلیدی عملکرد
- نکته حائز اهمیت در این بخش آن است که استراتژی سطح شرکت باید عناصر اساسی سازمان را در نظر بگیرد؛ که شامل موارد زیر است:
- بیانیه چشم انداز

- بیانیه مأموریت
- ارزش‌های سازمان

1) نکات مهم در سطح استراتژی شرکت

در حین کار روی استراتژی در سطح شرکت، فعالیت‌های زیادی وجود دارند که باید انجام داد؛ مانند:

- **مأموریت و چشم انداز کلی خود را تأیید کنید:** این دو عنصر کل سازمان را تعریف خواهند کرد و باید در سطح شرکت انجام شوند:
 - بیانیه مأموریت سازمان نحوه کارکرد آن سازمان و همچنین تفاوت رقابت این سازمان را با سایر رقبا توصیف خواهد کرد.
 - بیانیه چشم انداز، وضعیت مطلوب سازمان در آینده و در یک مقطع زمانی مشخص را توصیف می‌کند.
- **اهداف شرکتی خود را ایجاد کنید:** این مرحله، اهداف سطح بالا را توصیف می‌کند که به سازمان در دستیابی به مأموریت و چشم انداز خود کمک خواهد کرد.

2) علت ایجاد استراتژی شرکت چیست؟

در برنامه استراتژیک، سازمان اساساً در حال ترسیم جایی است که باید در آن بازی کند. این طرح جامع، زمینه را برای توسعه استراتژی‌های واحد تجاری و استراتژی‌های سطح عملکردی، همراه با برنامه‌های دقیق فراهم می‌کند. این دست استراتژی‌ها به نوبه خود، تصمیمات پایین دستی را که توسط کارکنان در تمامی سطوح گرفته می‌شوند، هدایت می‌کند. بنابراین، هر تصمیمی که گرفته می‌شود، باید به صورت مستقیم و غیرمستقیم به اهداف استراتژیک سازمان کمک کند.

هر سازمانی به یک استراتژی شرکتی نیاز دارد.

(3) انواع استراتژی سطح شرکت

انواع استراتژی‌های سطح شرکت به صورت زیر هستند:

- **استراتژی رشد:** بر گسترش دسترسی شرکت از طریق بازارها، محصولات یا خریدهای جدید تمرکز کنید.
- **استراتژی ثبات:** هدف از این کار، حفظ عملیات جاری و تمرکز بر تولید با درآمد ثابت است.
- **استراتژی تعدیل:** این نوع استراتژی شامل کاهش تمرکز روی شایستگی‌های اصلی سازمان و تثبیت سازمان در زمان‌های نابه‌سامان و آشفته است.
- **استراتژی ترکیبی:** بسته به شرایط بازار و شرایط داخل سازمانی، ترکیبی از رشد، ثبات و کاهش استفاده می‌شود.

استراتژی سطح کسب و کار



استراتژی سطح کسب‌وکار، دومین لایه از سطوح مدیریت استراتژیک است که به طراحی راه‌هایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی در یک بازار خاص می‌پردازد. این نوع استراتژی در زیر استراتژی شرکت قرار می‌گیرد و وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف واحدهای تجاری خاص در سازمان است.

استراتژی کسب و کار به چگونگی ایجاد ارزش توسط سازمان برای انجام یک فعالیت تعریف شده در بازار خود می‌پردازد. این استراتژی نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه رقابت می‌کند، موقعیت‌های لازم را به دست می‌آورد و بر تعاملات رقابتی و ساختار صنعتی خود مسلط می‌شود. به همین منظور، سازمان باید زنجیره ارزشی خود را طبقه بندی کند و منابع و قابلیت‌های خود را برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار مدیریت کند. پس از این که سازمانی مشخص کرد که در چه نوع کسب و کاری می‌خواهد فعالیت کند، باید تصمیم بگیرد که مشتریان آن چه کسانی هستند، چگونه آن‌ها را جذب خواهد کرد و سپس به بررسی نحوه تشویق مشتریان به خرید محصول یا خدمت سازمان در بازاری که سایر رقبا در حال تلاش برای جذب مشتریان هستند، بپردازد. اگر یک سازمان از چندین واحد تجاری تشکیل شده باشد که در حوزه‌های تجاری مختلفی در حال فعالیت هستند (مانند آمازون یا دیجی کالا) باید اهداف و مقاصد خاصی برای هر واحد طراحی شوند و در عین حال اهداف کلی تعیین شده در سطح استراتژی شرکت را نیز برآورده کند. نکته حائز اهمیت در این بخش آن است که اگر سازمانی چندین واحد تجاری دارد، وجود این سطح استراتژی بسیار مهم خواهد بود. با این حال اگر سازمانی تنها یک واحد تجاری داشته باشد، لازم نیست نگران این سطح باشد و می‌تواند مستقیم به سطح استراتژی عملکردی برود.

1) نکات مهم در سطح استراتژی کسب و کار

هنگام کار روی استراتژی واحد کسب و کار خود چند نکته وجود دارد که باید انجام دهید که عبارت اند از:

- **خود را از سایر رقبا متمایز کنید:** یکی از بهترین روش‌ها به منظور تشخیص این که آیا این کار را درست و به اندازه کافی انجام داده اید یا خیر استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT است و به شما این امکان را می‌دهد که محیط رقابتی خود را بررسی کنید و استراتژی را بر اساس آنچه سازمان شما را از سایر رقبا جدا می‌کند، تعریف کنید.
- **اهداف و ابتکاراتی را ایجاد کنید که از واحدهای کسب و کار شما و سطح استراتژیک شرکتی پشتیبانی می‌کند:** هدف از ایجاد یک استراتژی واحد کسب و کار ایجاد اهداف و ابتکاراتی است که از واحد، پشتیبانی کند و در عین حال به اهداف و ابتکارات سازمان به عنوان یک واحد کل کمک می‌کند.

(2) قرار گرفتن مدیران میانی در سطح کسب و کار

استراتژی در سطح کسب و کار باید توسط معاونان و مدیران واحدهای تجاری ایجاد شوند. با این حال، قرار گرفتن افرادی به عنوان مدیران میانی در هر واحد تجاری، بهترین روش ممکن است. استخدام مدیران میانی از هر واحد تجاری به منظور مشارکت در فرآیند استراتژی دارای دو مزیت اصلی به شرح زیر است:

- **تعامل و مشارکت را افزایش می‌دهد:** مدیرانی که فرصت مشارکت در تدوین استراتژی به آن‌ها داده شده، احساس خواهند کرد که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند. بنابراین آن‌ها به احتمال زیاد استراتژی‌های سازمان را می‌پذیرند و با اجرای آن کنار می‌آیند.

- **مالکیت را بهبود می‌بخشد:** کارکنانی که به آن‌ها، فرصت مشارکت در توسعه استراتژی داده می‌شود، به احتمال زیاد مالکیت تکمیل آن را نیز در اختیار خواهند گرفت.

(3) انواع استراتژی سطح کسب و کار

استراتژی‌های موجود در سطح کسب و کار به انواع زیر دسته بندی می‌شوند:

- **رهبری هزینه:** ایجاد مزیت رقابتی با دستیابی به کمترین هزینه عملیاتی در صنعت
- **تمایز:** ارائه ویژگی‌های منحصر به فرد به منظور تمایز محصولات یا خدمات سازمان با سایر رقبا
- **تمرکز:** تمرکز بر یک بازار خاص به منظور خدمت به یک گروه مشتری کاملاً تعریف شده و استثنایی

استراتژی سطح عملکردی



استراتژی سطح عملکردی شامل تمامی بخش‌ها می‌شود و رویکردی را برای بخش‌های عملکردی مختلف طراحی می‌کند. این وظایف شامل بخش‌های زیر هستند:

- بازاریابی
- امور مالی
- زنجیره تأمین
- تولید
- منابع انسانی
- و مواردی از این قبیل

هدف اصلی استراتژی عملکردی، همسو کردن فعالیت‌ها و تلاش‌های این بخش‌ها با اهداف گسترده‌تر و اهداف استراتژیک تعیین شده در سطوح بالاتر مانند استراتژی شرکت و کسب و کار است. استراتژی عملکردی، تمرکز نسبتاً کمی نسبت به سایر استراتژی‌ها دارد. این نوع استراتژی به منظور رسیدگی به چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فرد در هر حوزه عملکردی، طراحی شده است. استراتژی مالی، استراتژی بازاریابی و استراتژی منابع انسانی، هر یک اهداف و مسئولیت‌هایی دارند. داشتن یک سطح عملکردی قابل مشاهده از استراتژی که با استراتژی فراگیر سازمان همسویی داشته باشد، شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. این نوع استراتژی‌ها که شامل تخصیص منابع، اهداف قابل اندازه‌گیری و تمرکز بر بهبود مستمر است، همگی در چارچوب عملکردهای فردی قرار گرفته‌اند.

1) نکات مهم در سطح استراتژی عملکردی

هنگام کار روی استراتژی عملکردی باید به چند نکته توجه کنید که عبارت‌اند از:

- **درک این نکته که این سطح دارای دقیق‌ترین اقدامات و پروژه‌ها است:**
- اندازه‌گیری‌ها به سازمان کمک می‌کند تا به سؤال "در راستای رسیدن

به یک هدف خاص چگونه عمل می‌کنیم؟" پاسخ دهد. پروژه‌ها به سازمان کمک خواهند کرد تا به سؤال "اقدامات کلیدی که می‌توان به منظور حمایت از اهداف سازمان انجام داد، چیست؟" پاسخ دهد. در حالی که سازمان، اقدامات و پروژه‌هایی در هر سطح از استراتژی خواهد داشت، آن‌ها باید در سطح عملکردی بسیار دقیق باشند.

- **اطمینان از این که اهداف در استراتژی عملکردی با اهداف در سطح استراتژی شرکت همسو باشد:** اهداف سازمان توسط ارشدترین مدیر سازمان تعیین خواهد شد و این اهداف به تصمیم‌گیری‌های بعدی می‌انجامد. همچنین در این حالت می‌توانید ببینید که چگونه کاری که انجام می‌دهید به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند.

(2) راز یک استراتژی عملکردی موفق

داشتن بخش‌هایی که مجهز به استراتژی عملکردی باشد که به خوبی تعریف شده، یک شروع عالی است. برای یک استراتژی عملکردی موفق دو جنبه اساسی وجود دارد که عبارت‌اند از:

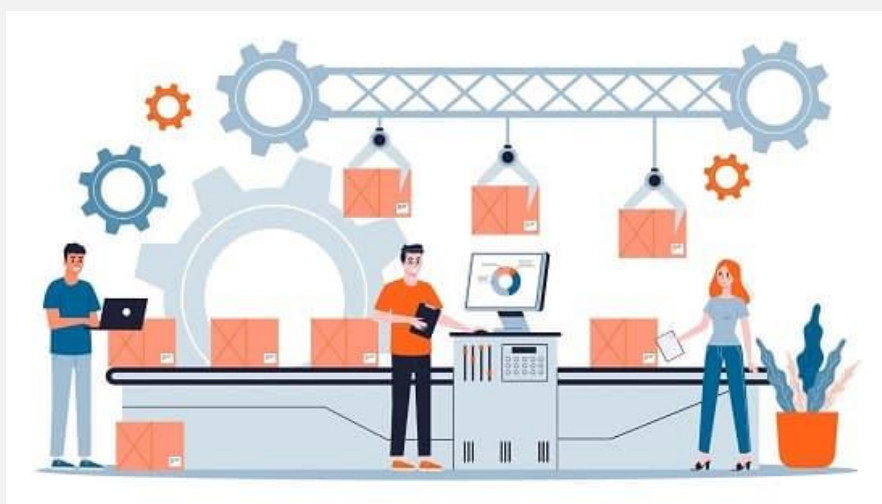
- **همکاری متقابل:** جادو زمانی اتفاق می‌افتد که در بخش‌های مختلف نیروها با یکدیگر متحد باشند. تقویت همکاری، بین این دسته از عملکردها دری را به روی نوآوری و هم‌افزایی باز می‌کند.
- **همسویی استراتژیک:** اطمینان از این که استراتژی هر حوزه عملکردی به صورت یکپارچه با اهداف استراتژی کلی سازمان مطابقت دارد، اساس موفقیت است.

(3) انواع استراتژی سطح عملکردی

انواع استراتژی سطح عملکردی به صورت زیر هستند:

- بازاریابی
- منابع انسانی
- مالی
- زنجیره تأمین

استراتژی سطح عملیاتی



استراتژی سطح عملیاتی که در پایین‌ترین سطح از سطوح مدیریت استراتژیک قرار دارد، بر اقدامات و تاکتیک‌های روزانه و مورد نیاز برای اجرای کسب و کار، مدیریت فرآیندها و اجرای مؤثر تغییرات متمرکز است. این وجه از استراتژی تضمین می‌کند تا برنامه‌ها به اقدامات و نتایج ملموس تبدیل شوند. به زبان ساده‌تر، این استراتژی است که کارهای روزانه کارکنان را تعیین می‌کند و در نهایت سازمان را در مسیر درست هدایت می‌کند و حرکت می‌دهد. این استراتژی در درجه اول به موارد زیر مربوط خواهد شد:

- اهداف کوتاه مدت
- اجرای عملی برنامه‌ها
- تشریح اقدامات خاص
- رویه‌ها و فعالیت‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان

1) ویژگی‌های کلیدی استراتژی عملیاتی

ویژگی‌های این سطح از سطوح مدیریت استراتژیک عبارت اند از:

- **اجرای تاکتیکی:** استراتژی‌های عملیاتی بر اجرای گام‌های تاکتیکی برای دستیابی به اهداف تجاری تمرکز می‌کنند و یک نقشه راه دقیق برای اجرای آن ارائه می‌دهند.

- **تمرکز کوتاه مدت:** به منظور رسیدن به اهداف کوتاه مدت است و ممکن است شامل فعالیت‌های سه ماهه، ماهیانه یا حتی روزانه باشد.

- **استفاده از منابع:** با تخصیص منابع در سطحی دقیق سر و کار دارد، از جمله:

- مدیریت نیروی کار

- تخصیص بودجه

- استقرار تکنولوژی برای پروژه‌ها

- ابتکارات خاص

- **مدیریت پروژه:** استراتژی‌های عملیاتی اغلب شامل مدیریت پروژه به منظور هماهنگ کردن تیم‌ها و رفع محدودیت‌های زمانی و بودجه ای می‌شوند.

- **بازخورد و انطباق:** این دسته از ویژگی‌ها، حلقه‌های بازخوردی را در خود جای می‌دهند و با تغییر در شرایط، امکان تنظیم و انطباق را فراهم می‌کنند.

تفاوت در سطوح مدیریت استراتژیک



درک تفاوت‌ها کمک می‌کند تا این اطمینان به دست آید که هر سطح استراتژی متناسب با نقش منحصر به فرد خود در سازمان است.

چهارچوب‌های زمانی تصمیم‌گیری

استراتژی در سطح شرکت شامل تصمیماتی است که چندین سال تا چندین دهه را دربرمی‌گیرد و جهت کلی سازمان و چشم‌انداز بلندمدت آن را مشخص می‌کند. در مقابل، استراتژی در سطح کسب و کار بر یک برنامه ۳ تا ۵ ساله متمرکز است که با موقعیت رقابتی در بازارها یا صنایع خاص سر و کار دارد. استراتژی سطح عملکرد، بهینه‌سازی عملکرد بخش‌های بازاریابی، منابع انسانی یا امور مالی را در چرخه‌های سالانه هدف قرار می‌دهد. استراتژی سطح عملیاتی، به تصمیمات روزانه به منظور اجرای استراتژی‌های سطوح بالاتر می‌پردازد.

دامنه نفوذ

کل سازمان، تحت تأثیر استراتژی سطح شرکت هستند که اهداف استراتژیک گسترده ای را تعیین می‌کند که بر همه واحدها و عملکردهای تجاری تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، استراتژی در سطح کسب و کار بر واحدهای فردی متمرکز است تا در بازار، مزیت رقابتی ایجاد کند. همسویی فعالیت‌های هر بخش با اهداف تجاری و شرکتی تمرکز اصلی استراتژی در سطح عملکردی است. با این حال استراتژی در سطح عملیاتی، جزئیات مراحل برای تیم‌ها و افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی و اطمینان از روان بودن عملیات است.

مناطق تمرکز

مواردی مانند موارد زیر محوری برای استراتژی‌های سطح شرکتی هستند:

- رشد
 - ادغام
 - اکتساب
 - تنوع
 - مدیریت پورتفولیو (Portfolio)
- همچنین مواردی مانند موارد زیر در استراتژی‌های واحدهای کسب و کار اولویت دارند:
- استراتژی رقابتی
 - تقسیم بازار
 - ارزش پیشنهادی برای یک بازار هدف یا محصول خاص

هدف استراتژی در سطح عملکردی، بهینه‌سازی فعالیت‌ها و منابع خاص هر بخش به منظور پشتیبانی از اهداف آن واحد تجاری است. در نهایت، استراتژی در سطح عملیاتی بر اجرای وظایف، مدیریت پروژه‌ها و رسیدن به اهداف فوری برای پشتیبانی از اهداف عملکردی تأکید دارد.

ارتباط سطوح مدیریت استراتژیک در مجموع

رایج‌ترین سطح استراتژی، استراتژی کسب و کار است و در واحدهای تجاری استراتژیک با هدف کسب مزیت رقابتی در یک بازار خاص وجود دارد. اگر سازمانی دارای چندین واحد خاص باشد، باید یک استراتژی سازمانی فراگیر وجود داشته باشد که همه واحدهای خاص را از طریق دسته‌بندی‌های سازمانی به یکدیگر متصل کند.