

جلسه اول استراتژی

تصمیم‌گیری در سطح استراتژیک و عملیاتی

هدف: در این جلسه، ما در جستجوی مفهوم استراتژی از طریق تمیز آن از مسائل عملیاتی هستیم. پس از مطالعه متن و حل تمرین، شما خواهید توانست مسائل سطح استراتژیک را از مسائل سطح عملیاتی تشخیص دهید.

مدیران باید به روشنی میان اثربخشی عملیاتی و استراتژی تفاوت قائل شوند. هر دو ضروری‌اند ولی دستورالعمل متفاوتی دارند.

مایکل پورتر

تصمیمات به صورت مستمر در سازمان اخذ می‌شوند و به صورت گسترده می‌توانند در دو سطح طبقه‌بندی شوند. یک دسته از تصمیمات شامل توسعه استراتژی‌هایی برای کل سازمان هستند. این تصمیمات سطح استراتژیک شامل تعریف مأموریت و اهداف کلی سازمان، تعیین آن که سازمان در چه کسب و کارهایی باشد و چگونه در آن کسب و کارها رقابت کند، است. دسته دوم تصمیمات، به عمل کردن تصمیمات سطح استراتژیک کمک می‌کنند. آن‌ها کسب و کار را به وسیله ترجمه کارای استراتژی‌ها به عمل در حوزه‌های منابع انسانی، مالی، حسابداری، بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید، در حال حرکت نگه می‌دارند. زمانی که مدیران این وظایف کسب و کار، مجموعه‌ای از اعمال را انتخاب می‌کنند، آن‌ها ایده خود را از استراتژی‌هایی که برای کل سازمان توسعه داده شده، می‌گیرند. بنابراین، به دلیل آن که تصمیمات استراتژیک کل سازمان را متأثر می‌سازد و شامل خلق مزیت رقابتی می‌شود، مهم است که فهم دقیقی از تفاوت میان تصمیمات سطح استراتژیک و عملیاتی داشته باشیم، اگرچه این موضوعی است که تشخیص آن همواره ساده نیست.

در شروع این دوره مدیریت استراتژیک، راه معمولی آن است که بسیاری، موضوعات را از رویکرد عملیاتی نشان می‌دهند. این رویکردی آشنا برای افرادی است که دوره‌هایی تخصصی حول یک وظیفه کسب و کار را گذرانده‌اند (مانند بازاریابی، حسابداری یا سیستم‌های اطلاعات کامپیوتر). همچنین در اکثر برنامه‌های درسی، دوره‌ها حول یک وظیفه کسب و کار می‌چرخند و نظریه‌ها و تمارین را در سطح عملیاتی فراهم می‌آورند. بیشتر آن‌که، افراد با تجارت حرفه‌ای، عمدتاً تصمیماتی می‌گیرند که با حوزه خاصی در سطح عملیاتی ارتباط دارد. علاوه بر آن، این افراد تمایل دارند که عضوی از تیمی دپارتمان‌های متمرکز بر یک وظیفه کسب و کار باشند. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خود را در تمامی سطوح تشویق می‌کنند تا حوزه خود را از رویکردی وسیع‌تر و استراتژیک ببینند، بسیاری فرصت آن را نداشته‌اند و یا آموزش به کارگیری تفکر استراتژیک را ندیده‌اند. حتی زمانی که تفاوت مفهومی میان تصمیمات سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شود، در واقعیت خطی که مرز میان این دو مشخص کند، همواره واضح نیست. برای مثال، در ظاهر خرید یک

ماشین کوچک، باید به عنوان تصمیم عملیاتی تلقی شود، نباید به این صورت باشد؟ اما اگر امکانات جدید برای پشتیبانی از مسیر استراتژیک شرکت خریداری شود، آیا تصمیم به خرید، در حوزه استراتژیک قرار می‌گیرد؟ در خصوص مجموعه‌ای از تصمیمات عملیاتی، مانند خرید چندین ماشین در حوزه تولید چطور؟ اگر خرید تجهیزات جدید بتواند و در واقع به سازمان قابلیت‌های نوین بدهد و در نتیجه استراتژی شرکت را تغییر دهد، پاسخ می‌تواند مثبت باشد.

برای کمک به روشن شدن آن که چه چیزی باید به عنوان تصمیم‌گیری استراتژیک دیده شود، نکات زیر، اساسی را برای تفکر پیرامون موضوعات و تصمیمات از رویکرد استراتژیک، فراهم می‌آورد:

۱- آیا تصمیم درباره تغییر موقعیت شرکت در صنعت است؟

۲- آیا تصمیم شامل حیطه جدیدی در کسب و کار است؟

۳- آیا تصمیم اثر مالی شگرفی بر سازمان دارد؟

۴- آیا تصمیم، پاسخ قابل توجهی را در محیط از جانب رقبا و یا ذینفعان، تحریک می‌کند؟

فایده تشخیص میان دو سطح تصمیم‌گیری در دوره مدیریت استراتژیک، نقطه شروعی برای توسعه نوعی از فرآیند تفکر استراتژیک است. این موضوع به مدیران استراتژیک کمک می‌کند که تصمیماتی را پیشنهاد دهند که سازمان را به عنوان یک کل متاثر می‌سازد و فهم بهتری از اهمیت مزیت رقابتی ایجاد کند. در حالی که اثربخشی در هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی، الزامی برای رقابت پذیری است، تمرکز بر تصمیمات عملیاتی می‌تواند نتیجه در آن داشته باشد که یک سازمان، کارها را بهتر از رقبایش انجام دهد. اگرچه، بهبود در عملکرد عملیاتی به راحتی قابل تقلید است.

تصمیمات سطح استراتژیک که بر انجام کارهای متفاوت متمرکز است، مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌سازند که سازمان در آن می‌تواند تفاوت معنادار با رقبایش را حفظ کند. زمانی که این دوره مدیریت استراتژیک کامل شود، این که چگونه تصمیمات سطح استراتژیک از موضوعاتی که شامل سطح عملیاتی است، متفاوت می‌شوند، تنها فهمیده نمی‌شود، بلکه از طریق کاملاً جدیدی درک می‌شود.

تمرین: Innkeepers of America

«دستورالعمل: بعد از مطالعه موردکاوی، عباراتی که در ادامه آمده است را بخوانید و تصمیمات استراتژیک و

عملیاتی را مشخص کنید.»

Innkeepers of America، زنجیره هتل‌های با سائز متوسط، سال‌ها به شکلی موفقیت آمیز در صنعت اقامتگاه عمل کرده‌اند. این‌ها زنجیره‌ای از هتل‌ها هستند که اتاق‌های راحت و جادار فراهم می‌کنند. برای پایین نگه داشتن قیمت‌ها، شرکت، املاک خود را در نزدیکی رستوران‌های بزرگ مکان یابی کرده است، به جای آن‌که این خدمت را خودش ارائه دهد. فضای اتاق‌ها و لابی راحت و با امکانات معمولی است، ولی از ریزه‌کاری‌های اضافی پرهیز شده است. اگرچه شرکت نیروهای حفاظتی خودش را دارد، اما خدمات مربوط به محوطه سازی و تمیز کردن، با قراردادی به شرکت‌های محلی واگذار شده است.

در طول سه سال گذشته، چند رقیب جدید وارد این بخش از صنعت اقتصاد با استفاده از استراتژی‌های قیمتی تهاجمی شده‌اند. برای مواجهه با تهدید رقابتی جدید، مدیریت پاسخ‌هایی را با استفاده از مجموعه‌ای از قدم‌ها در دو سال گذشته داده است. مدیریت، قیمت اتاق‌های هتل را در سال گذشته ۱۰ درصد و سال بعدی هم به همین میزان درصد با هدف رسیدن به قیمت‌های رقیب کاهش داده است و همچنین کمپین تبلیغاتی جدیدی را خلق کرده که مشتریانی را که نسبت به بودجه خود آگاه^۱ هستند (حساس به قیمت) را هدف گرفته و به آن‌ها کپن‌های تخفیف برای ماندن بیشتر در آخر هفته را پیشنهاد داده است. این ترفیع^۲، اتاق‌های پر در آخر هفته را افزایش داده است و برنامه‌ها برای این سال ادامه دارد. سه موقعیت جدید در دپارتمان خدمت مشتریان اضافه و پر شد. کارکنان سهام شرکت را به عنوان بخشی از برنامه پاداش، دریافت کردند. منوی صبحانه قاره‌ای (اقلیمی) ایجاد شد. مهمانان توانستند بسته‌های نان و نوشیدنی صبحانه را در لابی دریافت کنند و یا می‌توانستند آن‌ها را با هزینه اضافی در اتاقشان دریافت کنند. بیش از ۵۰ درصد مهمانان از این خدمت استفاده نمودند. سیستم رزواسیون کاملاً کامپیوتری شد و میز اصلی هتل کارکنان در سیستم جدید، چهار نیم روز جلسات تمرینی دریافت کرد. اگرچه، بر خلاف این تغییرات، سهم بازار کلی شرکت افزایش پیدا نکرد و در فصل پایانی به آرامی کاهش داشت. حاشیه سود خالص شرکت نیز نسبت به سال قبل کاهش یافت.

مدیریت درگیر موضوع بود و جلسه‌ای به منظور مرور و پیشنهاد مجموعه اقدامات برگزار شد. مدیر بازاریابی پیشنهاد سایت جدیدی برای شرکت را داد که در آن مشتریان بتوانند به صورت آنلاین رزواسیون انجام دهند. معاونت عملیات اشاره کرد که با نیروهای بیشتر خدمات مشتریان و ویژگی‌های دیگر، مانند صبحانه قاره‌ای، تصویر شرکت شروع به تغییر کرده است. او پیشنهاد داد که تمام هتل‌هایی که برای سال

¹ Budget-conscious

² Promotion

آینده در دست ساخت است، با ویژگی‌هایی بیشتر برای جذب گروه‌های بازار سطح بالاتر طراحی شوند. معاونت بازاریابی موافق بود و اشاره کرد که دارایی‌ها و امکانات سطح بالا به مدیریت اجازه خواهد داد تا قیمت اتاق‌ها را برای پوشش هزینه‌ها که همراه با برگزاری کمپین بعدی است، بالا ببرد. مدیرعامل، نامه‌ای را به گروه نشان داد که در آن رقیب اصلی Innkeepers of America، شرکت اکونومی لاج، می‌خواست با Innkeepers of America ادغام شود. مدیرعامل بیان داشت که «این ادغام سهم بازار را به میزان خوبی افزایش خواهد داد و ما می‌توانیم به شکل قدرتمندتری در این بخش اقتصادی از صنعت رقابت کنیم. اگرچه قبل از تصمیم در این باره و دیگر اقدامات پیشنهادی، ما باید بیانیه ماموریت خود را بازنویسی کنیم، ما درکی از هدف کلیدی خود داریم و باید دید چه تصمیماتی باید بگیریم تا به آن هدف برسیم».

- ۱- موقعیت Innkeepers of America در بخش اقتصادی از صنعت اقامت.
- ۲- قرار دادن املاک در در نزدیکی رستوران‌ها، به جای آن که غذا و نوشیدنی را در داخل داشته باشند.
- ۳- قیمت اتاق‌ها برای رسیدن رقبا، کاهش پیدا کرد.
- ۴- کمپین تبلیغاتی جدید با کپن‌های تخفیف برای ماندن در آخر هفته.
- ۵- سه جایگاه جدید در خدمت مشتریان
- ۶- بخشی از سهام شرکت که به عنوان پاداش کارکنان در نظر گرفته شده بود.
- ۷- فراهم کردن صبحانه قاره‌ای در لابی
- ۸- خدمت اتاق (فقط برای صبحانه قاره‌ای)
- ۹- کامپیوتری کردن سیستم رزرواسیون
- ۱۰- برنامه آموزش برای کارکنان میز اصلی
- ۱۱- وبسایتی که رزرواسیون بتواند به صورت آنلاین در آن انجام شود.
- ۱۲- املاک جدید هتل با ویژگی‌های بیشتر برای جذب بخش بالای بازار ساخته شود.
- ۱۳- ادغام با شرکت اکونومی لاج
- ۱۴- بازنویسی بیانیه ماموریت
- ۱۵- قرارداد بستن برای خدمات تمیز کردن و محوطه سازی