

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَبِالْإِسْلَامِ وَبِالْمُسْلِمِينَ

مدیریت استراتژیک

داوود صادقی



انتشارات نظری

مدیریت استراتژیک، داوود صادقی

تهران : انتشارات نظری ، ۱۳۹۸

۲۴۰ ص.

۹۷۸-۶۲۲-۲۰۹-۳۴۱-۹

فیبا

هوایمایی (خطوط) -- مدیریت

Airlines -- Management

حمل و نقل هوایی -- مدیریت

Aeronautics, Commercial -- Management

HE۹۷۸۰

۷۰۶۸/۳۸۷

۵۸۲۷۲۲۲

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

نام کتاب : مدیریت استراتژیک هوایی

نام نویسنده : داوود صادقی

نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۸

شمارگان : ۵۰۰

« کلیه حقوق مادی ، چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر می باشد »

دفتر مرکزی : تهران، خیابان ولی عصر (عج) ، خیابان سید جمال الدین

اسدآبادی (یوسف آباد) ، نبش خیابان فتحی شقاقی، جنب بانک انصار

پلاک ۳۲، طبقه ۲، واحد ۱۷

E-mail: nazaribook@yahoo.com

www.nashrenazari.com



انتشارات نظری

تلفن : ۸۸۱۰۲۷۷۵

قیمت : ۰۰۰۰ ریال

همراه : ۰۹۱۹۰۱۲۹۴۵۵

فهرست مطالب

فصل ۱.....	۹
ماهیت راهبرد	۹
مدیریت راهبردی چیست؟.....	۱۱
راهبرد یک سازمان چیست؟.....	۱۲
معنای راهبردهای رقابتی	۱۴
تفاوت بین اثربخشی عملیاتی و راهبرد.....	۱۶
فرایند مدیریت راهبردی	۱۷
ارزش های سازمانی و مسئولیت اجتماعی	۱۹
آیا یک چشم انداز راهبردی واقعا مهم است؟	۲۴
طراحی یک بیانیه ماموریت	۲۵
دلایل اهمیت بیانیه های ماموریت	۲۷
بیانیه های ماموریت و محیط	۲۸
تعیین اهداف سازمانی	۲۸
اهداف بلند مدت و کوتاه مدت	۲۹
اهداف راهبردی در برابر اهداف مالی	۳۱
صیقل دادن یک راهبرد	۳۱
راهبرد یک فرایند در حال اجرا است	۳۲
فصل ۲.....	۳۵
موقعیت یابی راهبردی و حفظ حضور در بازار	۳۵
راهبردهای عمومی.....	۳۸
موقعیت رهبری کم هزینه.....	۴۰

۴۵.....	راهبردهای تمایز
۴۹.....	راهبرد جایگاه ویژه / تمرکز
۵۵.....	راهبرد بهترین هزینه تولیدکننده
۵۶.....	گونه شناسی مایلز و اسنو
۵۸.....	چشم اندازی تازه پیرامون راهبردهای رقابتی
۶۰.....	خلاصه ای از راهبرد رقابتی
۶۳.....	فصل ۳
۶۳.....	ماهیت راهبردهای رقابتی
۶۶.....	انعطاف پذیری و مزیت رقابتی
۶۸.....	صلاحیت اصلی
۶۸.....	صلاحیت اصلی چگونه تشخیص داده می شود؟
۷۰.....	برتری به چه میزان پایدار است؟
۷۲.....	راهبردهای رقابتی پایدار
۷۳.....	آیا موقعیت هر راهبردی قابل کپی کردن است؟
۸۱.....	فصل ۴
۸۱.....	محیط بیرونی
۸۳.....	محیط بیرونی ماکرو
۸۷.....	محیط بیرونی میکرو (خرد)
۸۸.....	پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر
۹۱.....	قدرت بازار عرضه
۹۳.....	قدرت بازار خریدار
۹۴.....	قدرت محصولات جایگزین
۹۵.....	رقابت در میان واحدهای اقتصادی صنعتی
۹۷.....	ویژگی های صنعت
۹۷.....	شناخت فرصت ها و تهدیدها در صنعت
۹۹.....	نیروهای محرکه
۹۹.....	نیروی محرکه به چه چیزی می گویند؟

شناخت رقابت.....	۱۰۱
عوامل کلیدی برای موفقیت.....	۱۰۴
روند تحلیل محیطی.....	۱۰۶
بهره گیری از کارشناسان برای کمک به روند ارزیابی محیطی.....	۱۰۸
تکنیک دلفی.....	۱۰۹
طوفان ذهنی سازمانی.....	۱۱۰
برنامه ریزی و طراحی سناریو.....	۱۱۱
محدودیت های تحلیل های محیطی.....	۱۱۱
فصل ۵.....	۱۱۳
محیط درونی.....	۱۱۳
تحلیل زنجیره ارزش.....	۱۱۶
کاربرد زنجیره ارزش برای افراد چگونه است؟.....	۱۱۸
مشکلات مربوط به زنجیره ارزش چه مواردی هستند؟.....	۱۲۴
تحلیل راهبردی هزینه ها.....	۱۲۴
دیدگاه مبتنی بر منابع.....	۱۲۵
یافتن مدل و الگو: یادگیری و تقلید از دیگران.....	۱۲۶
تمرکز بر روی مشتری.....	۱۲۷
برون سپاری.....	۱۲۸
راهبرد و اینترنت.....	۱۳۱
مدیریت دانش.....	۱۳۲
فصل ۶.....	۱۳۵
جهت گیری شرکتی.....	۱۳۵
تجارت واحد یا چندگانه.....	۱۳۷
راهبردهای شرکتی.....	۱۳۹
راهبردهای رشد.....	۱۴۰
راهبردهای رشد فشرده.....	۱۴۰
راهبردهای رشد یکپارچه.....	۱۴۳

۱۴۵.....	مزایای یکپارچگی عمودی چیست؟
۱۴۶.....	راهبردهای تنوعی رشد
۱۴۹.....	همکاری ها و روابط مشترک راهبردی
۱۵۲.....	مستحکم سازی و برگشت
۱۵۵.....	موضوعات مهم در برگشت یک کسب و کار چه چیزهایی هستند؟
۱۵۶.....	تسویه
۱۵۸.....	راهبردهایی برای صنایع نوظهور
۱۶۱.....	فصل ۷
۱۶۱.....	ایجاد یک استراتژی
۱۶۵.....	نقاط ضعف
۱۶۶.....	فرصت ها
۱۶۸.....	تهدیدات
۱۷۳.....	ارائه ی یک استراتژی جدید برای عدم قطعیت
۱۷۸.....	انتخاب واکنش ها و پاسخ ها نسبت به عدم قطعیت
۱۷۸.....	انتخاب شروط
۱۷۹.....	انتخاب نیرومندی و خوش فکری
۱۷۹.....	گسترش خطرات و میزان ریسک پذیری در آن ها
۱۸۰.....	مصون سازی
۱۸۱.....	سرمایه گذاری در انعطاف پذیری
۱۸۱.....	انتخاب زمان بندی
۱۸۲.....	انتخابی که منجر به تغییر عدم قطعیت می شود.
	تفسیر و توضیح یک مطالعه ی موردی: هدف از ارائه ی مقررات در حمل و نقل هوایی و
۱۸۳.....	تلاش برای آزدسازی آن
۱۸۹.....	فصل ۸
۱۸۹.....	اجرای استراتژی حمل و نقل هوایی
۱۹۴.....	رهبری استراتژیک: کلیدی برای اجرای موفقیت آمیز
۱۹۵.....	دانستن زمان مناسب برای اجراء برون سپاری

۱۹۸.....	کنار هم قرار دادن کارکنان به نحو هماهنگ
۲۰۰.....	تطبیق ساختار سازمانی مناسب با یک استراتژی
۲۰۲.....	ساختار وظیفه ای
۲۰۴.....	ساختار بخشی
۲۱۰.....	ساختار سازمانی ماتریسی
۲۱۹.....	فصل ۹
۲۱۹.....	اجراء استراتژی از طریق سیستم های پشتیبانی، و کنترل
۲۲۱.....	ردیابی از طریق سیستم های اطلاعاتی
۲۲۳.....	سیستم های داخلی
۲۲۳.....	داده های عملکرد مالی
۲۲۳.....	داده های عملیاتی
۲۲۴.....	داده های مربوط به کارکنان
۲۲۴.....	اطلاعات مشتری
۲۲۴.....	داده های لجستیک
۲۲۴.....	داده های رقابتی
۲۲۵.....	تجارت الکترونیک به عنوان یک سیستم پشتیبانی
۲۲۹.....	کنترل سطح کارمند
۲۳۲.....	کنترل حاکمیت در شرکت
۲۳۵.....	کنترل استراتژیک و تغییر استراتژیک
۲۳۶.....	کنترل اجراء
۲۳۷.....	منابع

فصل ۱

ماهیت راهبرد

یک مشکل عمده [درباره راهبرد] ندانستن آن است؛ یعنی در زمان تصمیم گیری اطمینان کافی نداریم که همه فعالیت های صحیح آتی شناسایی و توصیف شده باشند. ایگور آنسوف^۱

مدیریت راهبردی چیست؟

مدیریت راهبردی یک فرایند برنامه ریزی است که برای کمک به یک سازمان به منظور تعیین مأموریت و جهت کلی یا هدف کلان بکار می رود. به عبارت دیگر، فرایندی است که به یک سازمان کمک می کند تا طرحی که برای آینده شرکت ضروری است را تدوین نموده و از طریق آن به اهداف خود دست یافته و آن ها را اجرا کند.

مدیریت راهبردی مسیر یا جهتی را مشخص می نماید که سازمان در حین جستجوی بازارهای جدید، جذب یا حفظ مشتریان، رقابت با بازارهای جدید و انجام عملیات کسب و کار را باید پیگیری کند. راهبرد در یک معنا همان رفتار سازمان است. راهبرد مانند هر رفتار دیگری تحت تاثیر نیروهای بیرونی و همچنین ارزش های درونی، فرهنگ سازمانی و قابلیت های آن قرار دارد. این ارزش ها و قابلیت های درونی باید بخشی از معادله ای باشد که به خوبی برای

^۱ ایگور ایچ آنسوف، راهبرد شرکت: رویکردی تحلیلی به ضوابط کسب و کار برای رشد و توسعه، نیویورک: مک گراو-هیل،

سازمان شناخته شده است. این قابلیت ها مواردی از قبیل عملکرد مالی، عملکرد بازار، سوابق امنیتی و عملکرد عملیاتی را در بر می گیرند. در حالی که برخی از نیروهای بیرونی نظیر ادغام صنعت، سودآوری و ورشکستگی، قیمت های نفت و گاز و اقتصاد را احتمالا می توان پیش بینی کرد اما هیچ چیز نمی توانست حادثه فاجعه بار ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ (که به ۱۱/۹ معروف است) و پیامدهای منفی بعدی آن بر صنعت هواپیمایی و به طور خاص در سراسر نظام و صنعت هوانوردی جهانی را پیش بینی کند. این رویداد یک اثر موج دار ایجاد کرد که در طول کل صنعت هوانوردی گسترش یافت. خطوط هوایی، فرودگاه ها، ارائه دهندگان خدمات ناوبری هوایی و هوانوردی عمومی هرگز مانند قبل از ۱۱/۹ نخواهند بود. مقررات و قوانین جدیدی اعمال شد، سیستم امنیتی به یک مسئله اصلی تبدیل و از طرق مختلف و توسط کشورها و مناطق متفاوتی در سطوح گوناگون اعم از محلی تا بین المللی و سازمان های جهانی نظیر ایکائو (سازمان بین المللی هوانوردی کشوری)، یاتا (انجمن بین المللی حمل و نقل هوایی) و ACI (اتحادیه بین المللی فرودگاه ها) به آن پرداخته شد.

راهبرد یک سازمان چیست؟

راهبرد یک سازمان بر مبنای دسته ای از تصمیمات مدیریتی استوار است که توسط اطلاعات قابل سنجش احاطه شده یا حمایت می شود. مدیریت راهبردی می کوشد موضوعاتی را شناسایی کند که در آینده از اهمیت برخوردار خواهند بود و یک نقشه راه بر اساس قابلیت های یک سازمان برای آینده فراهم می سازد. امروزه راهبرد بیشتر از هر زمانی برای بقای شرکت ها ضروری است. چرا؟ زیرا راهبرد مدیران را به تفکر رو به جلو برای فعال بودن در حجاری کردن کسب و کار شرکت وا می دارد. یک شرکت بدون راهبرد شبیه یک تکه از تخته شناور است که بدون جهتی مشخص در بازار شناور است. شرکت ها بدون راهبرد، عموماً در برابر حرکت های رقابتی بدون واکنش باقی می مانند و مسیری در حد وسط را دنبال می کنند و در یک بازار

رقابتی جایی برای حد وسط وجود ندارد. راهبرد همچنین برای عملکرد سازمانی ضروری است؛ راهبرد چسبی است که همه قطعات سازمان را کنار هم نگه می دارد. اگر همه بخش های سازمان از یکدیگر حمایت نکنند - عملیات بازاریابی، امور مالی، تحقیق و توسعه، سیستم های اطلاعاتی با همه تلاش های سازمانی - نتیجه ای فاجعه بار می گردد. راهبردی که به خوبی طراحی شده باشد چارچوبی برای منطق عملیات فراهم می سازد.

با این حال، در حالی که راهبرد برای مدیریت خوب کسب و کار یک ضرورت تلقی می شود اما عدم وجود مشکل را تضمین نمی کند. یک فرد می تواند درخشان ترین راهبردی که تا اکنون ادراک شده است را طراحی کند اما راهبرد بدون اجرای صحیح می تواند یک شکست کامل باشد. اجرای صحیح به قابلیت های درونی سازمان باز می گردد. منابع مناسب، افراد، پول، امکانات - باید برای حمایت و اجرای راهبرد مهیا باشند. موفقیت شرکت همیشه به صورت بلافاصله محقق نمی شود و تصحیح فوری امری نادر است. یافتن جایگاه مطلوب شرکت در بازار اغلب نیازمند اجرای یک راهبرد خوب به مدت چندین سال است. برخی اوقات شرایط نامطلوب بازار یا رکود اقتصادی ممکن است موقتا نتایج مورد انتظار یک راهبرد به خوبی اجرا شده را با تاخیر مواجه سازد، اما این موضوع موقتی خواهد بود. این تاخیرها نباید بهانه ای برای تداوم عملکرد متوسط باشند. اگر حد وسط تداوم یابد این امر می تواند نشانه تصمیمات ضعیف مدیریتی یا تصمیم گیری شتاب زده باشد که راهبرد را حمایت نمی کند. یک راهبرد دارای طراحی خوب باید در برابر افت و خیز چرخه های کسب و کار مقاومت کند بدون اینکه به طور کامل دچار تغییر شود. برای مثال خطوط هوایی ساوت وست در ماه های پس از ۱۱/۹ را در نظر بگیرید، زمانی که خطوط هوایی عمده در ایالات متحده در حال تقلیل نیرو، از دست دادن پول و نگران بقای خود بودند. خطوط هوایی ساوت وست به نحوی عمل می کرد که تفاوت چندانی با زمان های دیگر نداشت. راهبرد آن ها استوار و اجرای آن ها خوب بود؛ این امر پایه و اساس موفقیت در بازار است. خطوط هوایی ساوت وست در برابر نوسانات سریع یک شبکه بین المللی ایمن بود و دارای پایگاه عملیات کم

هزینه به همراه یک نظام منابع انسانی بسیار منحصر به فرد و اثربخش بود.

معنای راهبردهای رقابتی

داشتن یک راهبرد رقابتی (به صورت مجزا از راهبردهای دیگر) بدین معنا است که یک شرکت، عملی را به صورت متفاوت انجام می دهد و عمدا فعالیت هایی متفاوت با رقبا^۲ را انتخاب می کند. یک بار دیگر خطوط هوایی ساوت وست نمونه خوبی از شرکتی است که چنین کاری کرده است. این شرکت در اصل یک راهبرد رقابتی انتخاب کرد که با شرکت های رقیبش متفاوت بود. خطوط هوایی ساوت وست عمدتا از فرودگاه های شلوغ بزرگ اجتناب می ورزید (و کماکان اجتناب می ورزد) و مسافت های کوتاه، خدمات نقطه به نقطه بین شهرهای متوسط و فرودگاه های ثانویه در شهرهای بزرگ ارائه می دهد. این شرکت این کار را در حالی انجام می دهد که هزینه ها را پایین نگه می دارد که به نوبه خود به پایین نگه داشتن قیمت بلیط برای مصرف کنندگان کمک می کند. خطوط هوایی ساوت وست در بسیاری از موارد به خاطر پایین بودن کرایه و بالا بودن فراوانی پروازها می تواند افرادی را که معمولا با اتومبیل سفر می کنند جذب کند. بنابراین داشتن یک راهبرد رقابتی به معنی انجام کاری متفاوت و ارائه فعالیت های متفاوت نسبت به رقبا است. اگر یک شرکت دارای راهبرد رقابتی نباشد آنگاه هدف از داشتن یک راهبرد چه می تواند باشد؟ یک شرکت بدون یک راهبرد رقابتی تفاوتی با سایرین ندارد.

راهبرد رقابتی خطوط هوایی ساوت وست این است که ترجیح داده است که متفاوت از خطوط هوایی دارای خدمات کامل باشد. خطوط هوایی دارای خدمات کامل به تعداد زیادی از شهرها خدمات می دهند. درصد زیادی از مشتریان دارای پروازهای اتصال دهنده هستند و از این رو خطوط هوایی دارای خدمات کامل باید برنامه ها را هماهنگ کنند و چمدان ها را از طریق یک مکان اتصال دهنده بررسی کنند. بسیاری از خطوط هوایی دارای خدمات کامل از یک روش مرکز

^۲ مایکل ایی پورتر، "راهبرد چیست؟" نقد و بررسی کسب و کار هاروارد، ۷۴ شماره ۶، ۱۹۹۶: ۷۸-۶۱.

ثقل hub and spoke بهره می جویند. خط هوایی تحت روش مرکز ثقل حول ساعت های اوج پرواز در فرودگاه های مرکز جمع می شود. از سوی دیگر خطوط هوایی ساوت وست در درجه اول مسیرهای کوتاه ارائه می دهد و از یک مرکز دوار (برنامه ریزی) بهره می جوید که در آن پروازها به جای ساعات کم زمان اوج در طول روز با فاصله انجام می شوند. آن ها همچنین یک ناوگان استاندارد بوئینگ ۷۳۷ اس (بی ۷۳۷) در اختیار دارند که نگهداری را تسهیل می کند و هزینه های آموزش خدمه به عنوان خلبان و مهماندار را کاهش می دهد و مکانیک ها تنها بر روی یک نوع هواپیما کار می کنند. خطوط هوایی ساوت وست با خط مشی استاندارد سازی خود به یک مزیت رقابتی در استفاده از بی ۷۳۷ دست یافته است، راهبردی که رقابت با آن دشوار است. جدول ۱،۱ هزینه ها برای هر صندلی مایل در دسترس برای چندین انتقال دهنده در ایالات متحده را نشان می دهد. استانداردسازی ناوگان یکی از عواملی است که به کاهش هزینه ها برای انتقال دهندگانی نظیر خطوط هوایی ساوت وست و جت بلو کمک می کند. جالب این که جت بلو در سال ۲۰۰۳ تصمیم گرفت از مزایای یک ناوگان استاندارد چشم پوشی کند و هواپیمای دسته دوم سفارش داد با این فرض که هواپیمای جدید (ای-۱۹۰) می تواند به طور موثرتر در چندین بازار مستقر شود و مزایای این استقرار کارآمد می تواند بر هزینه های افزودن یک هواپیمای دسته دوم غلبه کند.