



مبانی استراتژیک
با نگاهی به صنعت هتلداری

مؤلف

محمد محمودنژاد

سرشناسه : محمودنژاد، محمد، ۱۳۲۹-
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت استراتژیک با نگاهی به صنعت هتل‌داری / مؤلف محمد محمودنژاد.
 مشخصات نشر : تهران، مهکامه، ۱۳۹۵.
 مشخصات ظاهری : ۱۹۲ ص: ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
 شابک : 978-600-7127-68-1
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
 موضوع : صنعت مهمانداری - مدیریت
 موضوع : هتل‌ها و مسافرخانه‌ها - مدیریت
 موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی
 رده‌بندی کنگره : TX911/3/م۴م۳ ۱۳۹۵
 رده‌بندی دیویی : ۶۴۷/۹۴۰۶۸
 شما کتابشناسی ملی : ۴۲۱۵۲۶۰

نام کتاب : مدیریت استراتژیک با نگاهی به صنعت هتل‌داری
 گردآورنده: محمد محمودنژاد
 ناشر: مهکامه
 ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فاضلی
 لیتوگرافی: نقش
 نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۵
 تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۲۵۰۰۰ ریال
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۶۸-۱

مراکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ترسیده به باغ، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم، نشر و پخش مهکامه

تلفن: ۶۶۴۹۷۰۵۰-۶۶۴۸۸۲۰۳ فکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹-۰۹۱۲۳۷۱۳۱

پست الکترونیکی: en_mahkame@yahoo.com legn.me/mahkamepublishers سال تلگرام
www.mahkame.com

نمایندگی‌های شهرستان:

- ۱- اهواز: خیابان حافظ، بین سیروس و نادری، کتاب‌فروشی رشد، اهواز تلفن: ۲- ۲۲۱۷۰
- ۲- مشهد: بلوار نبوت، پخش کتاب دانشگاهی رثوف، تلفن: ۳۸۴۰۵۸۴۶
- ۳- اصفهان: خیابان چهارباغ عباسی، مجتمع چهارباغ، زیرزمین، پلاک ۲۶، همراه: ۰۹۱۳۱۶۶۰۹۴۵
- ۴- یزد: خیابان فرخی، جنب مجتمع ستاره، کتاب‌فروشی فدک، تلفن: ۳۶۲۲۷۴۷۵
- ۵- کرمان: خیابان استقلال، کوچه ۱۰ غربی ۷، پلاک ۱۰، مؤسسه هفتواد کویر

فهرست

مقدمه ۹

پیشگفت ۱۱

فصل اول

سرآغازی بر مدیریت استراتژیک

چرا مدیریت استراتژیک؟ ۱۷

بخش اول: مفهوم «استراتژی» و نگاه آن در سطوح مختلف سازمانی ۲۱

مفاهیم اصلی ۲۳

استراتژی چیست؟ ۲۳

اجزای استراتژی ۲۸

تعریف چندلر ۲۸

مؤلفه‌های استراتژی ۲۹

۱- منابع مالی ۳۰

۲- منابع انسانی ۳۰

۳- منابع عملیاتی و فیزیکی (ملموس) ۳۰

۴- منابع ذهنی (غیر ملموس) ۳۰

سلسله مراتب در استراتژی، برنامه و هدف‌های سازمان ۳۱

استراتژی مادر ۳۲

استراتژی کسب‌وکار ۳۲

استراتژی وظیفه‌ای ۳۳

استراتژی عملیاتی ۳۴

۳۵	اصطلاحاتی در حوزه صنعت هتلداری
۳۵	کالاها و خدمات
۳۵	مشخصه‌های محصولات خدماتی
۳۹	بخش دوم: پیش‌بینی و آینده‌نگری
۴۱	تعریف پیش‌بینی
۴۱	اهمیت پیش‌بینی
۴۲	تعریف آینده‌نگری
۴۳	اهمیت آینده‌نگری
۴۵	انواع آینده‌پژوهی
۴۷	تک‌ها - مجموعه‌های پیش‌بینی آینده
۴۷	۱- روش‌های اقتصادی
۴۷	۲- پیش‌بینی برای اجتماع
۴۷	۳- پیش‌بینی‌های سیاسی
۴۷	۴- پیش‌بینی‌های فناوری
۴۹	بخش سوم: چشم‌انداز سازمان
۵۲	چشم‌انداز/ دورنما/ منظر/ آرمان/ آینده متصور و آینده مطلوب
۵۷	بخش چهارم: بیانیه مأموریت سازمان
۶۰	بیانیه‌ی مأموریت سازمان
۶۲	تدوین مأموریت سازمان
۶۵	اجزاء تشکیل‌دهنده بیانیه مأموریت
۶۷	ویژگی‌های بیانیه‌های مأموریت کارآمد
۷۳	بخش پنجم: آشنایی با مکاتب و پارادایم‌های مدیریت استراتژیک
۷۵	پارادایم‌ها و مکاتب مختلف مدیریت استراتژیک
۷۵	۱- مکتب تجویزی - پیش‌تدبیری
۷۶	۲- مکتب توصیفی - تجربی
۷۸	۳- مکتب تلفیقی

فصل دوم

فرآیند مدیریت استراتژیک در مکاتب و پارادایم‌های مختلف

بخش اول: فرآیند مدیریت استراتژیک در مکتب تجویزی - پیش‌تدبیری	۸۱
مطالعات محیطی - تحلیل سیستمی محیط سازمان	۸۵
تجزیه و تحلیل داخلی	۹۴
وجه تمایز شایستگی‌های محوری از شایستگی‌های عام	۹۵
تجزیه و تحلیل خارجی	۹۵
چارچوب نیروهای پنج‌گانه تجزیه و تحلیل رقابتی پورتر	۹۷
سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها	۹۹
تدوین اهداف سازمانی	۱۰۴
هدف‌های سازمانی	۱۰۵
کیفیت اهداف بلندمدت	۱۰۸
اهداف عملیاتی و سالانه (کوتاه‌مدت)	۱۱۲
تدوین استراتژی	۱۱۳
استراتژی اصلی سازمان و یا (رویکرد اصلی سازمان)	۱۱۵
انواع استراتژی‌های اجرایی و عملیاتی	۱۱۷
۱- استراتژی‌های یکپارچگی	۱۱۷
۲- استراتژی‌های متمرکز	۱۱۸
۳- استراتژی‌های تنوع	۱۱۸
۴- استراتژی‌های تدافعی	۱۱۹
۵- استراتژی‌های ترکیب	۱۲۰
استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر	۱۲۰
تشریح فرآیند مدیریت استراتژیک در مکتب تجویزی	۱۲۵
الف: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۱۲۶
ب: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	۱۳۰
ج: ماتریس داخلی و خارجی (IEM)	۱۳۱
مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان	۱۳۴

- ارزیابی استراتژی ۱۳۵
- ۱- سازگاری ۱۳۶
- ۲- هماهنگی ۱۳۷
- ۳- امکان‌پذیر بودن ۱۳۷
- ۴- مزیت رقابتی ۱۳۸
- چارچوبی برای ارزیابی استراتژی ۱۳۹
- سه‌الانی که می‌توان در محیط داخلی و خارجی مطرح کرد ۱۴۰
- استراتژیک و ارزیابی استراتژی ۱۴۱
- بونه مدیران باید استراتژی را کنترل کنند؟ ۱۴۱
- ایجاد کنترل استراتژیک (پیرز- رابینسون- ۱۳۸۳- ۳۶۰) ۱۴۲
- ۱- استراتژی مفروضه ۱۴۲
- ۲- کنترل ۱۴۳
- ۳- نظارت استراتژیک ۱۴۴
- ۴- کنترل ویژه (خطرات خاص) ۱۴۵
- سیستم‌های کنترل عملیاتی ۱۴۵
- کنترل و ارزیابی استراتژی‌های عملیاتی ۱۴۶
- تعریف کنترل ۱۴۶
- فراگرد کنترل عملیاتی ۱۴۷
- انواع کنترل‌های عملیاتی ۱۴۷
- مشخصات یک سیستم کنترل مؤثر ۱۴۷
- برنامهریزی استراتژیک در صنعت هتلداری ۱۵۱
- بخش دوم: مکتب توصیفی (تجربی- انطباقی) ۱۵۹
- تفکر استراتژیک در کسب و کار، با تأکید بر صنعت هتلداری ۱۶۱
- مقدمه ۱۶۱
- ماهیت استراتژی در صنعت هتلداری ۱۶۲
- تفکر استراتژیک چیست؟ ۱۶۳
- ویژگی‌های تفکر استراتژیک در یک نگاه ۱۶۹

۱۷۰	تفکر استراتژیک در مقوله استراتژی اثربخش
۱۷۰	تکوین استراتژی اثربخش
۱۷۲	این مدل در صنعت هتلداری چگونه پیاده می‌شود؟
۱۷۳	درسی بزرگ از سرنوشت تلخ نوکیا
۱۷۵	مدیریت استراتژیک در مکتب توصیفی (تجربی - انطباقی)
۱۷۸	کاربرد تفکر استراتژیک در مکتب توصیفی
۱۸۲	فرصت چیست؟
۱۸۲	گلوگ (CSF) چیست؟
۱۸۳	راهکار استراتژیک چیست؟
۱۸۵	مثال: مورد کاوش هتل هیلتون تهران
۱۸۶	خلاصه اطلاعات محیط داخلی و خارجی هتل هیلتون
۱۸۷	گام اول - شناخت فواید حاکم بر کسب و کار موجود
۱۸۷	گام دوم - شناسایی فرصت‌ها، استراتژیک با توجه به قواعد
۱۸۷	گام سوم - تعیین اهداف استراتژیک
۱۸۸	گام چهارم - شناسایی عوامل لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت‌ها
۱۸۸	گام پنجم - تفکیک عوامل و منافع استراتژیک
۱۸۹	گام ششم - مقایسه عوامل استراتژیک با قابلیت‌های سازمان
۱۸۹	گام هفتم - مشخص کردن گلوگاه‌ها
۱۹۰	گام هشتم و نهم - تلاش فکری و تمرکز بصیرت برای حل گلوگاه‌ها و شناسایی راه کارها
۱۹۰	فهرست منابع

فهرست نمودارها

- نمودار ۱- زنجیره استراتژی‌ها در حوزه کسب‌وکار ۳۱
- نمودار ۲- مدل هرمی فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک ۵۱
- نمودار ۳- عناصر متشکله بیانیه مأموریت ۵۹
- نمودار ۴- لوزی عناصر چهارگانه سازمانی ۷۷
- نمودار ۵- فرایند فریت استراتژیک- دیوید ۸۴
- نمودار ۶- چرخه‌ای شکل‌گیری تهدیدها ۹۲
- نمودار ۷- فرایند شناسایی تهدیدها ۹۲
- نمودار ۸- تقسیم‌بندی سیستم محیط ۹۶
- نمودار ۹- نیروهای پنج‌گانه رفتاری، ماکل پورتر ۹۷
- نمودار ۱۰- مدل تعیین رویکرد استراتژی صلی ۱۱۶
- نمودار ۱۱- مدل انواع استراتژی‌ها سی ۱۲۰
- نمودار ۱۲- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مدل (M²M) ۱۲۲
- نمودار ۱۳- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مدل تاسفی، برز و رابینسون ۱۲۳
- نمودار ۱۴- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مدل پیشنهادی جابری، ۱۳۹۴-۵ ۱۲۴
- نمودار ۱۵- ماتریس (EFE) ۱۲۹
- نمودار ۱۶- ماتریس (IFE) ۱۳۱
- نمودار ۱۷- ماتریس (IEM) ۱۳۲
- نمودار ۱۸- چارچوب ارزیابی استراتژی ۱۳۹
- نمودار ۱۹- مراحل سیستمیک شکل‌گیری تهدیدات سازمانی ۱۵۴
- نمودار ۲۰- رابطه متقابل عوامل داخلی و خارجی ۱۵۵
- نمودار ۲۱- مراحل تکوین استراتژی ۱۷۱
- نمودار ۲۲- شناسایی گلوگاه‌ها و شایستگی‌های کلیدی سازمان ۱۸۳
- نمودار ۲۳- مدل کامل تکوین راه کارهای استراتژیک ۱۸۴

مقدمه

دنیای کسب و کار، امروزه دستخوش تحولات عمیقی شده است. در این عرصه، آنه که با درایت و هوشیاری به دنیای پیرامونی توجه داشته و حرکات خود را همگام با تحولات محیطی، اصلاح و به سوی هدف پیش می‌رود، از گزند مخاطرات رچالش‌های مخرب در امان بوده و از رقبای بالقوه و بالفعل خود، پیش خواهد افتاد.

اساس و پایه اصلی حرکت در مسیر صحیح و مطمئن، داشتن برنامه و هدف مشخص برای برهه‌های زمانی تعریف شده و یکپارچگی کلیه اقدامات برای هم‌افزایی و تقویت عوامل ذی‌مدخل در موفقیت برنامه‌هاست. بدون برنامه، به ویژه برنامه‌های قابل انعطاف متناسب با تغییرات محیطی، نمی‌توان به موفقیت برنامه‌ها مطمئن بود؛ بنابراین اصل حیاتی در حرکت سازمان‌ها به سوی تعالی و دستیابی به قله‌های ترقی، داشتن برنامه مدون و قابل اجراست. برنامه‌ای که به دور از شعارهای ظاهراً زیبا، با واقع‌بینی و نگاه به واقعیت‌های محیط طراحی شده باشد.

ویژگی برنامه‌ها، در شرایط کنونی نسبت به گذشته بسیار متغیر شده است، هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که با تداوم برنامه‌های گذشته، حتی برنامه‌های بلندمدت که به سبک دهه‌های اخیر، طراحی شده باشد، در دنیای کسب و کار موفق شده باشد. اینگونه سازمان‌ها مدتهاست که از گردونه رقابت کنار گذاشته شده‌اند.

افزایش جمعیت و به دنبال آن مشکلات تأمین خواسته‌های مردم به شکلی

که برای سازمان ایجاد سود و برای مشتریان ایجاد ارزش کند، از جمله موارد حیاتی در تنظیم و تدوین برنامه‌های سازمان‌ها و شرکت‌هاست. در کنار آن سرعت تحولات محیطی و تغییرات مستمر عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده برنامه‌ها و همچنین کمبود روزافزون منابع که متناسب با افزایش جمعیت بر شدت آن افزوده می‌شود، همگی از ویژگی‌های دوران معاصر است که خود را بر برنامه‌ریزان، متفکران، کارآفرینان و به مدیران عالی سازمان‌ها تحمیل نموده است. ر این میان، آنانی موفق‌ترند که قادر باشند بین خواسته‌های مشتریان، نفعان، سهامداران از یکسو؛ و قابلیت‌های سازمانی از سوی دیگر، تناسب لازم را ایجاد نمایند. این گلوگاه اصلی هر سازمان است. با توجه به این نقطه کلیدی، نقش مدیران عالی متفکر، خوش‌فکر، خلاق و باهوش کاملاً مشخص می‌شود، یعنی مدیران استراتژیست! اما مایه اصلی موفقیت این مدیران چیست؟ آیا تنها تکیه بر مسند استراتژیک برای پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان کافی است؟ چه عاملی در موفقیت این قبیل مدیران کارساز است که سایر مدیران از آن بی‌بهره‌اند؟

مطالعه سرنوشت سازمان‌ها و شرکت‌ها، بزرگ، نشان می‌دهد که مدیران عالی این نهادها از یک ویژگی منحصر به فرد برخوردار بوده‌اند و آن مجهز بودن به سلاح «تفکر استراتژیک»، است. داشتن چنین ریزش با ارزش می‌تواند سازمان را در مسیر حرکت به سوی اهدافش، از انحرافات احتمالی بر مذر و بر اثربخشی برنامه‌ها بیفزاید. ویژگی‌ای که بن‌مایه تدوین استراتژی است. صاحبان کسب‌وکارهای بزرگ بایستی به این سلاح کارساز مجهز باشند در غیراین صورت دورنمای خوبی از آینده کسب‌وکار خود نخواهند داشت.

پیشگفتار

حوزه مدیریت، چه در سطح سازمانی، چه در سطح ملی و چه فراملی، امروزه در بخش دگرگونی‌های بنیادی شده است. اگر روزی کسی پدر علم مدیریت نامیده می‌شد، اکنون یافته‌های علمی وی پس از سال‌ها توسط نظریه پردازان نوگرا مورد نقد قرار گرفته و آثار جدیدی از این علم که در پرتو آزمون و خطاهای فراوان بدست آمده و به عرصه مدیریت عرضه شده است. مهم‌تر اینکه، ظهور جنگ‌های بزرگ نیز زمینه‌های ترقی این علم را فراهم و آنگاه به عرصه کسب‌وکار تسری یافته است.

امروز، با پیشرفت فناوری‌ها، افزایش جمعیت بویژه جوانان خلاق، هر آن ایده جدیدی روانه بازار کسب‌وکار می‌شود. این روند تغییرات، سازمان‌ها را با چالش‌های مدیریتی فراوانی روبرو ساخته است؛ چنانچه که یک لحظه غفلت از توجه به محیط، باعث زیان فراوان سازمان شده و امکان بازگشت به عرصه رقابت را مشکل‌تر از گذشته می‌کند.

ازجمله این تغییرات در سطح سازمان‌ها، ظهور مفهومی با ارزش به نام (تعالی سازمانی) است که به دنبال آن سازمان‌های متعالی، سازمان‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های یادگیرنده و انواع چنین اصطلاحاتی، از سازمان پدیده‌ای زنده و در حال فعالیت برای زنده ماندن به وجود آورده است.

چه ارتباطی می‌توان بین (تعالی سازمانی) و (رشد و توسعه کشور) تعریف کرد؟ آیا ارتباطی منطقی و مؤثر بین این مفاهیم می‌توان یافت؟

حقیقت این است که کشور نیز موجودی زنده است که پابندگی آن به جمع

تلاش‌ها و کوشش‌های زیرمجموعه‌هایش بستگی دارد. نمی‌توان کشور را از سازمان‌ها منتزع کرد و تحلیل جداگانه‌ای بر آن داشت.

سازمان و شرکت‌ها چگونه می‌توانند به تعالی برسند تا از این رهگذر به تعالی کشور نیز کمک کرده باشند؟

حوزه مدیریت و رهبری سازمانی، مهم‌ترین بخش برای رسیدن به قله‌های تعالی در سازمان است که لازمه آن نیز رشد و توسعه علمی و تجربی مدیران سازمان است. دیگر عصر پرداختن به وظائف پنجگانه مدیران آن هم در سطح عالی، سپری شده است. امروز مدیران باید رهبری کنند، کارکنان را به دنبال خویش به بهای‌های رفی بکشند و از حفظ وضع موجود بپرهیزند.



مدلی که در این نگارش ملاحظه می‌فرمائید پاسخ واضحی به سه‌سئالات گذشته است. مطمئن هستیم که هیچ مدیر آگاهی، منکر وجود رابطه مستقیم بین منافع این سه عنصر نیست و بخوبی و سادگی تمام می‌توان تعالی سازمانی را از یکسو با منافع فردی کارکنان و از سوی دیگر منافع سازمان و جامعه تبیین کرد. گفته می‌شود، بهترین حالت اثربخشی این سه عنصر کلیدی،

هنگامی است که فصل مشترک سه دایره به حداکثر میزان ممکن برسد، و آن اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه هر سه عنصر به شکل نظام‌مند و سیستمی یکدیگر را یاری دهند.

مدیریت استراتژیک، که مدتهاست نقل محافل علمی و مدیریتی کشور شده است، متأسفانه علیرغم اظهار نظر مسئولان عالی در این مقوله، به شکل کاربردی واقعی پیاده نمی‌شود. به عنوان مثال فعالیت جزیره‌ای وزارتخانه‌های دولتی را می‌توان نمونه‌ای بارز از عدم وجود فضای مدیریت استراتژیک دانست. فضایی که نگاه سیستمی در آن است، نه همه‌جانبه‌نگری، نه تفکر استراتژیک و نه ارزیابی و کنترل مؤثر و عملکردها.

کتاب حاضر، مجموعه‌ای است از نظرات نویسندگان مختلف در حوزه مدیریت استراتژیک که می‌تواند از سازمان‌ها و شرکت‌ها و به‌ویژه در صنعت هتلداری، مدیران را در طراحی برنامه‌های استراتژیک کمک نماید. ویژگی این مجموعه در این است که مکاتب دوگانه مهم مدیریت استراتژیک را در دو فصل کنار هم آورده، که می‌تواند برای هر نوع سیستمی قابل استفاده باشد، چه سازمان‌هایی که حرکت آنها مستلزم صرف وقت زیاد برای رسیدن به اهداف است و چه سازمان‌هایی جدید که زمان برای تدوین استراتژی رای آنها بسیار حیاتی است.

با توجه به اینکه پرداختن به مقوله هتلداری نیز مد نظر بوده است، در پاره‌ای از موارد بحث‌ها و مثال‌ها را به این وادی کشیده و مختصراً به آن حوزه نیز اشاراتی شده است.

کتاب‌هایی که از نویسندگان خارجی ترجمه و در دسترس عموم قرار گرفته است عموماً مثال‌های بومی آن کشورها را آورده‌اند که چندان با وضعیت کسب‌وکار در ایران همخوانی ندارد و چندان جذاب نیستند بدین لحاظ از

استفاده مستمر از آن مثال‌ها، پرهیز شده و این مهم به خود خوانندگان عزیز سپرده شده است تا با مطالعه و تسلط بر روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، خود به مطالعه تطبیقی با سازمان‌های داخلی همت گمارند؛ چرا که درک شرایط سازمان‌های بومی آسان‌تر از مثال‌های غیربومی و فرهنگ‌های غربی است.

ساختار اصلی کتاب عمدتاً بر دو فصل مهم استوار است که فصل اول به مکتب تجویزی و تدوین استراتژی می‌پردازد و در فصل دوم نیز مکتب توصیفی است که به تکوین استراتژی معتقد است. در این میان هرآنچه که به این دو مکتب مربوط می‌شود با نگاهی به کسب‌وکار هتلداری در این دو فصل گنجانده شده است. به امید آنکه این مورد توجه قرار گیرد.

سرانجام، در فصل پایانی مدیران دانشمند و علاقمند تقاضا می‌شود ما را از نظرات سازنده‌ی خویش مطلع سازند تا در پربارتر کردن نسخه‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

محمد محمودنژاد