

فکر استرالیایی



مفهوم اولیه کلمه استراتژی

• اولین بار یونانیها از این کلمه استفاده کردند

هنر جنگ

استراتژی

∅ تدوین برنامه جنگی توسط ژنرالها

∅ صحیح عمل کردن در زمان و مکان مناسب

∅ دست یافتن به نتایج مطلوب و مورد نظر



Future

Present

Past

Where were we ?



Where are we ?



Where are we going ?



قال على (ع):
رحم الله امراء عرف

Present

Future

Past

Where we

في اين

الى اين

من اين

امير مومنان على (ع) فرمود :
خدا رحمت کند کسی را که بداند
از کجاست ؟

در کجاست ؟

به کجا می رود ؟

چگونه می‌توان به یک استراتژی اثربخش دست یافت؟

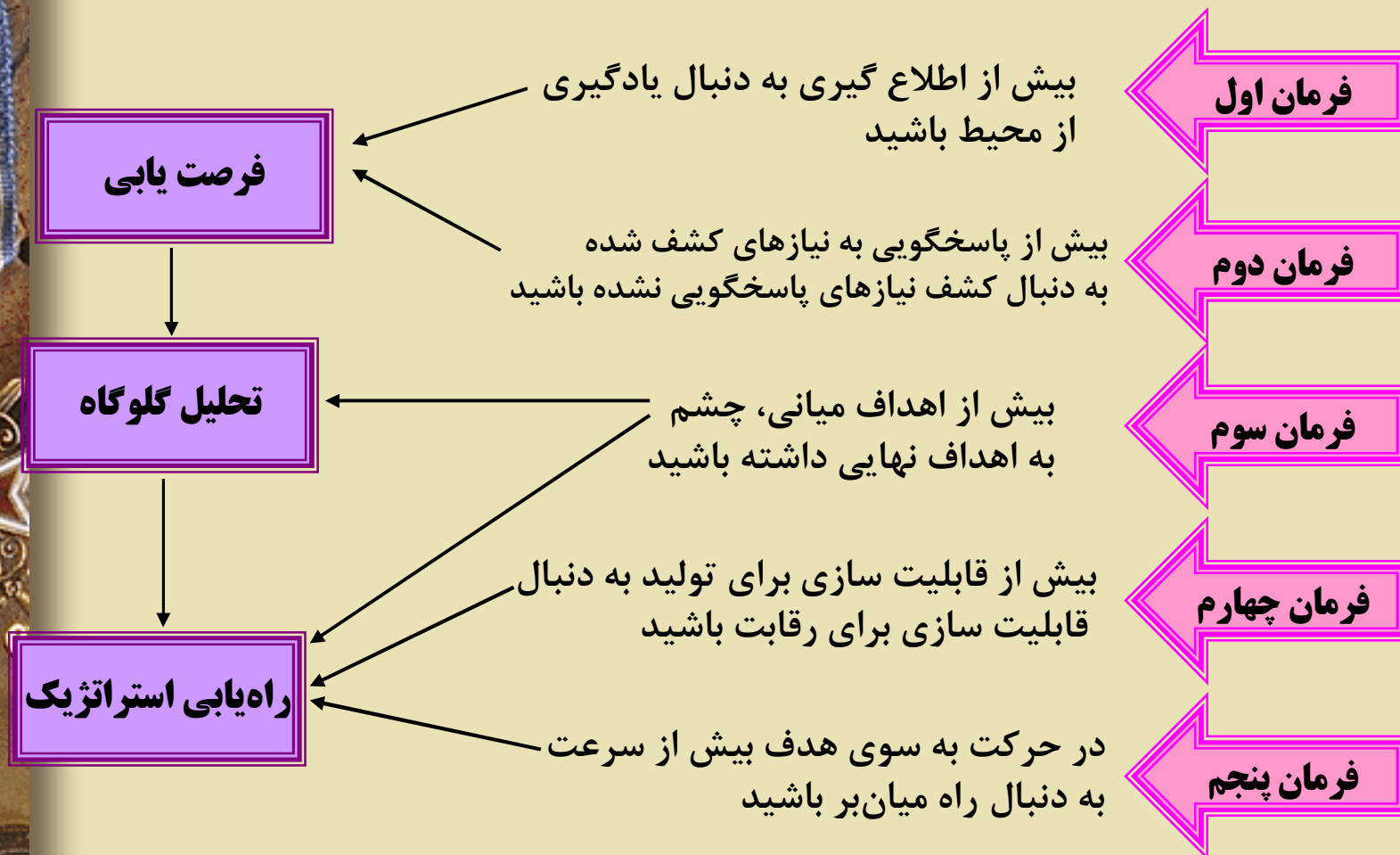
تفکر استراتژیک
Strategic Thinking



{ تفکر استراتژیک زیربنای استراتژی‌های خلاق و اثربخش می‌باشد.

{ تفکر استراتژیک یعنی "مهارت معماری استراتژیک"

ویژگیهای بهینه تفکر استراتژیک



{ استراتژی خلاق حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه ریزی استراتژیک تسهیل روند کار و پیاده سازی نتایج آن را بر عهده دارد.

تعریف استراتژی

{ راهی است که رسیدن به هدف را تضمین نموده و جهت‌گیری سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی و بهره‌گیری از فرصت‌ها فراهم می‌سازد.



چرا برنامه‌ریزی را استراتژیک می‌نامند

{ بدین دلیل که :

{ تعیین **بهترین راه** برای پاسخ به شرایط محیط
پیرامونی سازمان را فراهم میکند

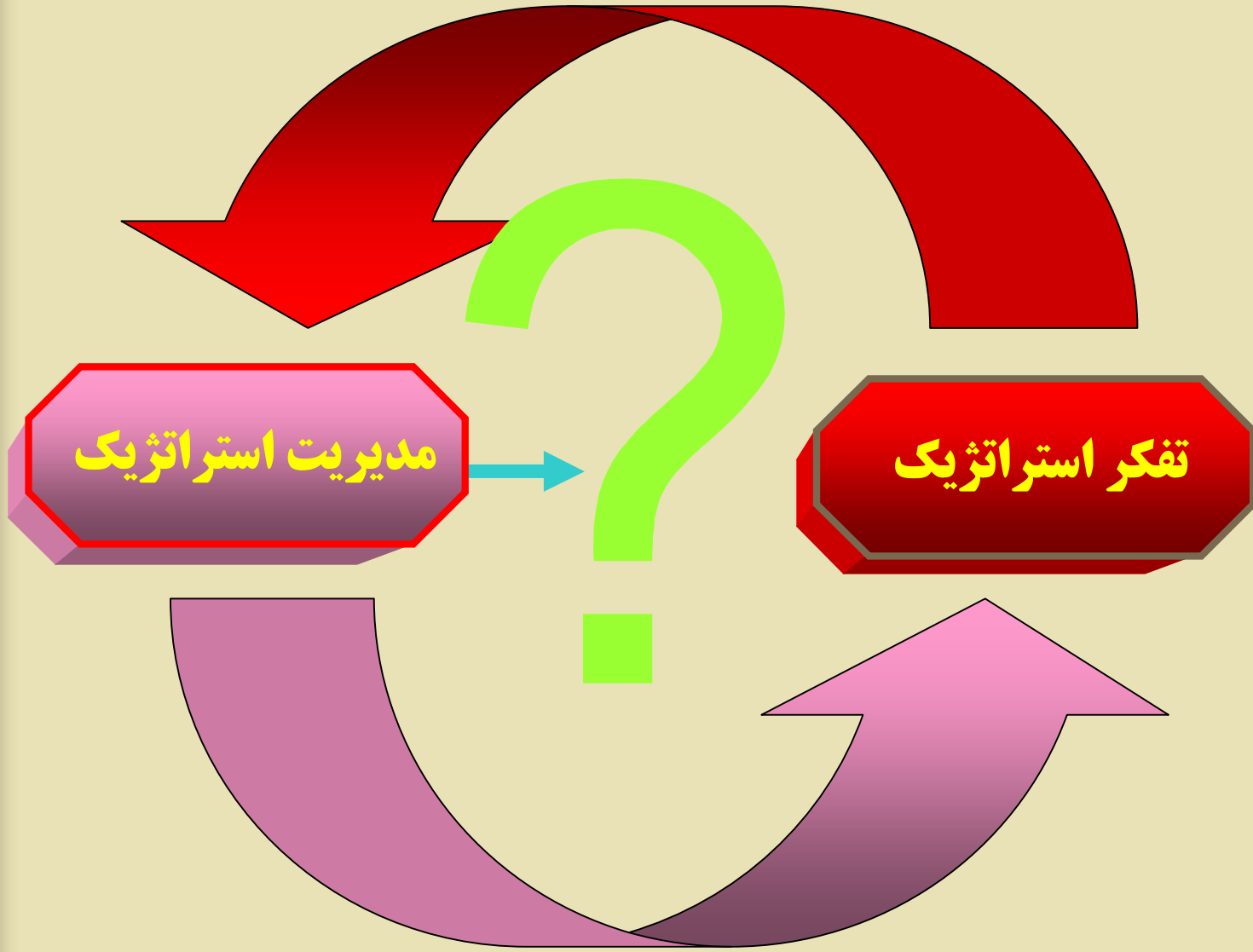
{ و اغلب بصورت پویا و فعال حتی **نقش راهبردی**
ایفاء می‌کند .



تعریف انتخاب استراتژی

{مقایسه‌ای که هر سازمانی بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و ریسک‌ها می‌نماید و راه مناسب و کارآمدی برای پاسخگویی به شرایط انتخاب می‌نماید.





مدیریت استراتژیک چیست ؟

مدیریت استراتژیک عبارت است از :

{مدیریت، هدایت و کنترل سازمان به نحوی که بتواند واکنش مناسب و سریع در برابر تغییرات محیط درونی و برونی سازمان نشان داده و در شرایط ایده آل تغییردهنده محیط درونی و یا برونی باشد

{مدیریت استراتژیک: از 1) تدوین ، 2) اجراء و 3) ارزشیابی استراتژیها تشکیل شده است



تفکر استراتژیک

{ تفکر استراتژیک عبارت است از آمادگی کامل ذهنی و اجرائی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی

{ آمادگی محیط سازمانی برای تغییر

{ آمادگی و حمایت کامل مدیریت ارشد از محیط قابل تغییر

{ ریسک پذیری در سازمان

{ توانایی مدیران عملیاتی و کارکنان برای ایجاد تغییر و تحمل شرایط تغییر



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

{ محیط سیاسی

{ تغییرات شدید در جغرافیای مناطق جهانی

{ تغییرات شدید در تفکر حاکمیت کشورها

{ شکل‌گیریهای شدید سیاسی در عرصه جهانی



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

{ محیط اقتصادی

{ رویکرد تجارت جهانی

{ تجارت الکترونیکی و تهدیدها و فرصتهای آن

{ تعامل اقتصادی بین کشورهای مختلف

{ بی ثباتی اقتصاد جهانی

{ تعامل شدید بین مؤلفه های اقتصاد جهانی



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

{ محیط فرهنگی - اجتماعی

{ بعلت دسترسی مردم به اطلاعات، سطح آگاهی آنان در حال تغییر است

{ توقعات و خواسته‌های مردم بیشتر شده است

{ ارتباطات فرهنگی بین ملل بهبود یافته است



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

{ محیط تکنولوژیکی

{ تکنولوژی اطلاعاتی شدیداً در حال تغییر و تحول می باشد

{ ارتباطات تکنولوژیکی جهانی بطور غیر قابل تصور بهبود یافته است

{ تکنولوژی سخت‌افزاری در صنعت توزیع شدیداً تکامل یافته است

{ هر روز شاهد ابداعات و اختراعات جدید در محیط تکنولوژیکی هستیم



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر
{ محیط رقابت

{ شکل گیری رقابت دائماً در حال تغییر است

{ رقبای ناشناس و جدید بسرعت در عرصه های جهانی حضور یافته و
موجودیت شرکتهای قدیمی را با تهدید مواجه می سازند

{ رفتار رقبای قدیمی غیر قابل پیش بینی بوده و بعضاً با ایجاد اتحادیه
ها، ملحق شدن آنها و یا ادغامها محیط رقابتی را تحت تاثیر قرار میدهند

{ رقبا به نسبت درک و شناخت خود از بازار در تحقیقات بازار سرمایه
گذاری کرده و استراتژیهای مناسبی برای حضور پیدا میکنند

{ سرمایه گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه گذاری در شرکتهای با
تامل برخورد میکنند



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر
{ محیط مشتریان

{ مشتریان با توجه به تنوع و رفتارهای مختلف رقبا در تعیین
تامین کنندگان خود بصورت گزینشی عمل می کنند
{ توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته
است

{ رویکرد به مشتری در شرکتها ، رویکرد مشارکتی است
{ رضایت مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل
ضروری است



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

{ منابع انسانی

{ دانائی محوری سازمانها بر منابع انسانی متمرکز است

{ رویکرد نوین برخلاف مدیریت پرسنل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است

{ معیشت ، تضمین شغلی ، آینده نگری منابع انسانی همه همدیگر را تحت تاثیر قرار میدهند

{ دانش ، توانائیها و مهارتهای منابع انسانی بویژه در زمینه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی وجه ممیزه سازمانها محسوب میشود

{ خلاقیت ونوآوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است

{ توانائی خود توانمندسازی یکی از مهمترین عوامل موثر در سرنوشت سازمانی می باشد



چرا تفکر استراتژیک؟؟

- { محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی
- { توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان
- { توانمندی سخت افزاری سیستم
 - { وجود شبکه داخلی
 - { وجود شبکه خارجی
 - { تعداد و کیفیت سخت افزاری
 - { به روز سازی سخت افزاری
- { توانمندی نرم افزاری سیستم
- { توانمندی انسان افزاری سیستم



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

{ توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان

{ توانمندی سخت افزاری سیستم

{ توانمندی نرم افزاری سیستم

{ کیفیت نرم افزارها

{ اتوماسیون نظام اداری و مالی

{ اتوماسیون خدمات تخصصی سازمانی

{ ارتباط و یکپارچگی نظام نرم افزاری

{ کیفیت نرم افزارهای ارتباطاتی درونی و برونی سازمان

{ توانمندی انسان افزاری سیستم



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی
{ توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان

{ توانمندی سخت افزاری سیستم

{ توانمندی نرم افزاری سیستم

{ توانمندی انسان افزاری سیستم

{ در صد نیروهای انسانی مسلط به مهارت‌های فناوری اطلاعاتی

{ میزان بهره گیری سازمانی از مهارت‌ها در فرآیند مدیریت سازمانی



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

{ نظام بودجه و مالی شرکت

{ کیفیت بودجه‌ریزی سازمانی

{ *Bases and mechanism of budgeting*

{ کیفیت تامین منابع مالی

{ *Revenue collection*

{ کیفیت نگهداری منابع مالی

{ *Pooling and funding*

{ کیفیت مدیریت هزینه و خرید خدمات

{ *Purchasing and service providing*



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

{ نظام بودجه و مالی شرکت

{ مقدار منابع مالی

{ هزینه سرباری سیستم

{ نسبت‌های مالی سیستم



چرا تفکر استراتژیک؟؟

{ محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

{ نظام اداری شرکت

{ وضعیت دیوانسالاری در شرکت

{ وضعیت تفویض اختیار

{ گردش امور در گردش

{ مدیریت نگهداری و تعمیرات سیستم

{ پشتیبانی خدمات





پژوهشهای انجام گرفته ، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قائل است،

از جمله تفکر و تعهد استراتژیک:

- 1- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می کند .
 - 2- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند.
 - 3- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می سازد.
 - 4- کلیه تصمیم گیری های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید .
 - 5- سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند.
- مزایای فوق به سازمان ها توانایی آن را می بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند.



- 1- در برنامه ریزی استراتژیک، کار براساس داده های محیطی و داخلی شکل می گیرد، بدون اینکه سنجیده شود که این داده ها تا چه اندازه معتبر و قابل تکیه هستند. در شرایط پیچیده کسب و کار امروز فهم صحیح و کامل محیط، کاری دشوار و در بسیاری موارد ناممکن است: براساس تجارب گذشته بروز بحران در منطقه خاورمیانه سبب افزایش بهای نفت می شود. چرا در دوران حمله آمریکا به کشور عراق بهای نفت سقوط کرد؟ در آغاز ظهور تکنولوژی ضبط تصویر بر روی نوار، دو استاندارد وی-اچ-اس (نوار بزرگ) و بتاماکس (نوار کوچک) وجود داشت. استاندارد دوم در مواجهه با رفتار بازار از بین رفت. چرا مخترع استاندارد بتاماکس (سونی) این رفتار را به درستی درک نکرده بود؟ امروز شرکتهای بنز و بی.ام.و بر روی دو تکنولوژی متفاوت از خودروهای هیدروژنی کار می کنند. در عمل یکی از دو تکنولوژی با نیاز مشتری تطابق بهتری داشته و دیگری را به حاشیه و یا خارج از بازار می راند. چه کسی می تواند به درستی تشخیص دهد رفتار بازار کدام تکنولوژی را موفق و کدام یک را حذف خواهد کرد؟



- 2- اساس برنامه ریزیهای استراتژیک پیش بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش بینی نیستند. امروز تکنولوژی لوحهای فشرده تصویری (VIDEO COMPACT DISC-VCD) تکنولوژی ضبط تصویر بر روی نوار و بازارهای مربوطه را تحت فشار قرار داده است. هر نوع برنامه ریزی که ده سال پیش (قبل از ظهور این تکنولوژی) برای بازار دستگاههای ضبط و پخش نوارهای ویدیویی انجام شده باشد امروز بی اعتبار است. بسیاری از برنامه ریزیهای امروز نیز ممکن است با ظهور تکنولوژی های جدید به سرنوشت مشابهی دچار گردد.
- 3 - مبنای برنامه ریزیهای استراتژیک «تحلیل» داده هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاقیت» (تفکر واگرا) به عنوان درونمایه اصلی استراتژی های تحول بخش است. هنری مینتزبرگ (H.MINTZBERG) در مقالات خود مکرراً به این واقعیت اشاره دارد که برنامه ریزیهای استراتژیک به دلیل ماهیت تحلیلی خود «برنامه» ایجاد می کنند و نه استراتژی و آنچه استراتژی ها را اثربخش می سازد سنتز خلاقانه است.



- (5) الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با انتخاب برخی از عوامل (محیطی و داخلی) و رهاسازی سایر عوامل به ظاهر بی اهمیت روش «جـزءنگری» (REDUCTIONISM) را دنبال می کنند و بدین لحاظ برای مدل سازی تغییرات غیرخطی کسب و کار امروز مناسب نیستند. در مقابل تنگناهای برنامه ریزی استراتژیک، برای محیط کسب و کار امروز «تفکر استراتژیک» پیشنهاد شده است. تفکر استراتژیک رویکردی است که مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش آفرین توصیه می کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه های فرایندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می کند. این دو رویکرد (برنامه ریزی و تفکر استراتژیک) به دو انتهای طیف مکاتب دهگانه استراتژی تعلق دارند.



- 4- برنامۀ ریزی های استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می کند. محیط پیچیده کسب و کار امروز نمی تواند توسط الگوهای ساده خطی به درستی مدل سازی شود و این امر صحت استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می دهد. یان ترنر (I.TURNER) استاد دانشگاه برونل (BRUNEL) در این خصوص می گوید: «قابلیت ما در پیش بینی آینده محدود است، زیرا حتی یک تغییر کوچک در پدیده های به ظاهر بی ارتباط، می تواند به تغییرات عمده ای در کل سیستم منجر شود. چگونه هنگامی که دنیا در حال تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی است و کنترلی بر منابع حیاتی موردنیاز وجود ندارد، سازمانها می توانند استراتژی را فرموله و پیاده کنند»؟



- (6) برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب «طرحریزی» است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی اثربخش است و تفکر استراتژیک با مکتب «یادگیری» تعریف می شود که برای محیط غیرقابل درک و پیش بینی مناسب است. بدین ترتیب «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش بینی امروز رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می شود. رویکردی که می تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. آدریان اسلوتسکی (A.SLYWOTSKY) در کتاب خود با عنوان «مهاجرت ارزش» می نویسد: «بسیاری از اوقات، یک شرکت تازه وارد و کوچک با یک استراتژی نوآورانه و قوی، همه منافع یک صنعت را از آن خود می سازد» (7) تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.



• تفکر استراتژیک چیست؟

«تعریف» ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن کاری کم ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هریک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگیهای تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.



از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار

1- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛

2- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛

3- جهش‌های (ناپیوستگی‌های) کسب و کار درک شود؛

4- و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا

بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای

مشتری ارزش می آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این

تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهدبود. کن ایچی اومی

(K.OHMAE) در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می دارد که: «اگر موضوعات اساسی را

تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و

شکست حاصل نخواهدشد».



• (8) تفکر استراتژیک «پیش بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. جف بزوس (J.BEZOS) بنیانگذار شرکت آمازون (AMAZON.COM) هنگامی که در سال 1995 قابلیت فروش کتاب بر روی شبکه اینترنت را کشف و آن را تبدیل به یک کسب و کار کرد، تشخیص داد که توزیع کتاب بر روی شبکه اینترنت نه تنها هزینه ها را کاهش می دهد بلکه قابلیت‌هایی برای مشتری می آفریند که به هیچ وجه با نظام توزیع سنتی قابل تامین نیست (خلق ارزش برای مشتری). امروز این شرکت با عمر کوتاه خود به فروش سالانه ای بیش از 1/3 میلیارد دلار دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش 7/0 میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون جان وایلی (JOHN WILEY) با 200 سال سابقه فعالیت در این زمینه، ارزشمندی بصیرت نسبت به عوامل ارزش آفرین بازار را نشان می دهد



تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشهای منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود. و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است. تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم گیریهای روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد بود (شکل 1). شرکت اسباب بازی لگو (LEGO) این استراتژی را در مفهوم «هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت مشاورین بین (BAIN) آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده اند. این عبارات ساده ولی عمیق، جهت گیری اساسی این شرکتها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان را به روشنی بیان می کنند.



- تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اکسوپری (A.S.EXUPERY) «اگر می خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هرکس وظیفه ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید».

- هنری مینتزرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می داند، گری هامل (G.HAMEL) آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند. رالف استیسی (R.STACEY) آن را طرحریزی بر مبنای یادگیری می شناسد. هر یک از این تعبیر نمایی از این رویکرد را ارائه می کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.

• یک الگوی مفهومی

• برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. الگوی پیتر ویلیامسون (P.J.WILLIAMSON-2001) ، الگوی جین لیدکا (J.LIEDTKA-1998) و الگوی گری هامل از شناخته شده ترین این الگوها هستند. هریک از این الگوها، دارای ویژگیهای خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته اند، هرچند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تاکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیتها و شناخت بازار است، گری هامل ایجاد شوروشوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه های جدید استراتژیک توصیه می کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می داند.



نحوه تاثیر گذاری تفکر استراتژیک در سازمان

تفکر استراتژیک

الگوی استراتژیک ذهنی

جهت گیری کلی

تصمیم گیری روزمره

ارزشهای سازمانی

طرح ریزی سازمانی





{ علی رغم این تفاوتها همه الگوهای مذکور بر یادگیری به عنوان اساس درک رفتار بازار و بکارگیری آن در جهت گیری استراتژیک سازمان تاکید داشته اند. در این جا یک الگو که زمینه های بروز تفکر استراتژیک و استراتژی های خلاقانه را فراهم می سازد ارائه می گردد. این الگو در قالب سه فرمان اساسی معماری شده است:

{ **فرمان اول: بیش از «اطلاع گیری» به دنبال «یادگیری» از محیط کسب و کار باشید:**

{ بسیاری از ابعاد شناخت کسب و کار تنها با تجربه واقعی در محیط بازار قابل فهم است: تشخیص رفتار مشتری و اینکه چگونه می توان برای او ارزش آفرید، چه عواملی در خلق ارزش برای مشتری موثر است و چه عواملی موثر نیست و چرا، کدام علائم در بازار واقعی است و باید به آنها توجه کرد و کدام علائم گمراه کننده است و نباید به آنها عکس العمل نشان داد، برخی از این مواردند. بستر یادگیری این مفاهیم اساسی، محیط کسب و کار است.



{ آنچه یک استراتژی را اثربخش می کند روش و متدولوژی به کار گرفته شده نیست (بسیاری از مدیران برجسته با استراتژی های به یادماندنی هیچ یک از روشهای معمول تدوین استراتژی را تجربه نکرده اند) بلکه این بصیرت نسبت به عوامل کسب و کار است که می تواند یک استراتژی را قوی و ارزش آفرین سازد. بصیرت نسبت به بازار، مبنای فهم عمیق قواعد بازی و چگونگی به کارگیری آنهاست. یک ایده جدید، یک محصول نوآورانه و یا یک شیوه جدید کسب و کار تنها چنانچه از این درونمایه شناختی برخوردار باشند می توانند مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان قرار گیرند. این بصیرت چگونه ایجاد می شود؟ پاسخ این سوال در یک عبارت؛ یادگیری از محیط کسب و کار است. یکی از ابعاد مهم این یادگیری، یادگیری از مشتری است. مطالعه بازار برای شناخت رفتار مشتری و رسیدگی به شکایات او به منظور فهم عمیق خواسته های ارزش آفرین، فرایندهای معمول یادگیری از مشتری به شمار می آیند. این یافته ها کانون توجه استراتژیست برای ارائه راهکارهای بدیع و موفقیت ساز را مشخص می سازد. علاوه بر مشتریان، رفتار تامین کنندگان و رقبا نیز می تواند الهام بخش و پیام آور مفاهیم ارزشمندی از بازار باشد.



{ تجربه نیز یک ابزار مهم یادگیری از محیط کسب و کار است که عوامل موثر و غیرموثر حوزه مربوطه را آشکار می سازد. برای این کار هر سازمان باید با هدف تجربه و یادگیری سازوکار لازم برای برنامه ریزی و اجرای مجموعه ای از اقدامات کوچک و کم ریسک را ایجاد کند. تجربه با هدف یادگیری حتی اگر به نتیجه مثبت نرسد (بازخور منفی) باز هم در بعد یادگیری مثبت و مفید تلقی می شود. در رویکردهای سنتی، محیط به عنوان منبع اطلاعات حیاتی کسب و کار، و گردآوری این اطلاعات از مهمترین وظیفه مدیران ذکر می شود. این مفهوم کاملاً صحیح است ولی جنبه تجربه اندوزی محیط کسب و کار به مراتب مهمتر است و در شرایط پیچیدگی و روابط غیرخطی بین عوامل کسب و کار این جنبه بازهم مهمتر می شود. نیازمند سازوکار و فرایند سازمانی است. این امر سبب می شود تا به تدریج درک کاملی از عوامل کسب و کار و میزان تاثیرگذاری آنها در خلق ارزش در ذهن استراتژیست شکل گیرد و این ادراک یکی از ارکان مهم شکل گیری تفکر استراتژیک به شمار می آید.



{ فرمان دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده بازار باشید: {

{ خلق ارزش برای مشتری با پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان او صورت می گیرد. «نیازهای پنهان»، گنج پرارزش یک استراتژیست و بستر پیدایش مزیت‌های رقابتی است. کشف نیازهای نهفته، یکی از اصلی ترین پیشران‌های تحولات عمیق تکنولوژیک، تجاری و مدیریتی است. بسیاری از شرکتها و یا نامهای تجاری معتبر و موفق بر این اساس متولد شده و تا انتها نیز این نشان را بر خود داشته اند. پولاروید و عکسبرداری فوری، کلینکس و دستمال کاغذی، اسکاچ و چسب نواری نمونه هایی از کسب و کار برپایه کشف نیازهای نهفته بازار است. کشف نیازهای بی پاسخ بازار، فرصت کسب و کار می آفریند و هر قدر این نیاز اساسی تر باشد فرصت حاصله ارزشمندتر خواهد بود. چگونه می توان به نیازهای نهفته بازار پی برد؟ هیچ قاعده ای برای این کار وجود ندارد، هرچند که هوشیاری و توجه مدیران می تواند زمینه را برای کشف این نیازها فراهم سازد. یک شیوه مناسب برای ایجاد این بصیرت به زیرسوال بردن روشهای متعارف است. ادوین لند (E.LAND)، بنیانگذار شرکت پولاروید نیاز نهفته به عکسبرداری فوری را از سوال دخترش که چرا نمی تواند عکسی که گرفته است را بلافاصله ببیند الهام گرفت. (10) ذهن یک کودک هنوز نیاموخته است نامتعارف ببیندیشد و بدین جهت قادر است تا به سادگی روال متعارف را موردسوال قرار دهد. اگر نمی توانید نامتعارف ببیندیشید به حرف کسانی که می توانند توجه کنید. گری هامل در الگوی تفکر استراتژیست خود گوش فرادادن به صداهای جدید را زمینه ساز شکل گیری استراتژی های نامتعارف ذکر می کند و برای این امر توجه به نظر افراد جوان، تازه واردان و افراد خارج از سازمان را توصیه می کند.



{ کلید واژه اصلی این طرز تفکر «چرا»ست. کنار گذاشتن شیوه های متعارف در مواجهه با این واژه سوالی می تواند برخی از نیازهای جدید فرصت ساز را آشکار سازد. چرا نمی توان در یک هتل فقط چند ساعت اقامت کرد و به همان اندازه پرداخت؟ چرا برای خرید از یک سوپرمارکت باید در صف صندوق معطل شد؟ چرا برای اعلام زمان می بایستی از یک صفحه و دو عقربه (ساعت) استفاده کرد؟ اگر این سوالها به نظر ابلهانه می رسد علت آن تمایل ما به اندیشه متعارف است و حال آنکه مزیت های رقابتی در اندیشه متمایز نهفته اند.

{ فرمان سوم: برای رسیدن به هدف بیش از سرعت، به فکر راه های میان بر باشید:

{ همان گونه که برای رسیدن به یک مقصد راه های متفاوتی وجود دارد، پاسخ به نیاز مشتری نیز به روش های مختلفی امکان پذیر است. سوال اساسی این است که کدام یک از این روشها موثرترند؟ هنگامی که شرکت موتورولا (MOTOROLA) در سال 1990 تصمیم گرفت برای پاسخ به نیاز تلفن های سیار از تکنولوژی ارتباطات ماهواره ای استفاده کند برای خود یک بازار دوازده میلیون نفری را پیش بینی می کرد، اما راهکار تلفن های سیار زمینی (GSM) با رویکردی ارزانتر، سریعتر و بهتر هیچگاه اجازه نداد تا سهم بیشتری از چند صد هزار نفر نصیب او گردد و بدین ترتیب پروژه «ایریدیوم» (IRIDIUM) با پنج میلیارد دلار سرمایه گذاری ورشکست، و دنیایی از تکنولوژی و نوآوری در تاریخ عبرت آموز کسب و کار محو شد. تنها پاسخ به نیاز مشتری کافی نیست، برای کامیابی در رقابت باید راهکارهای بدیع و فوق العاده ای را خلق کرد.

{

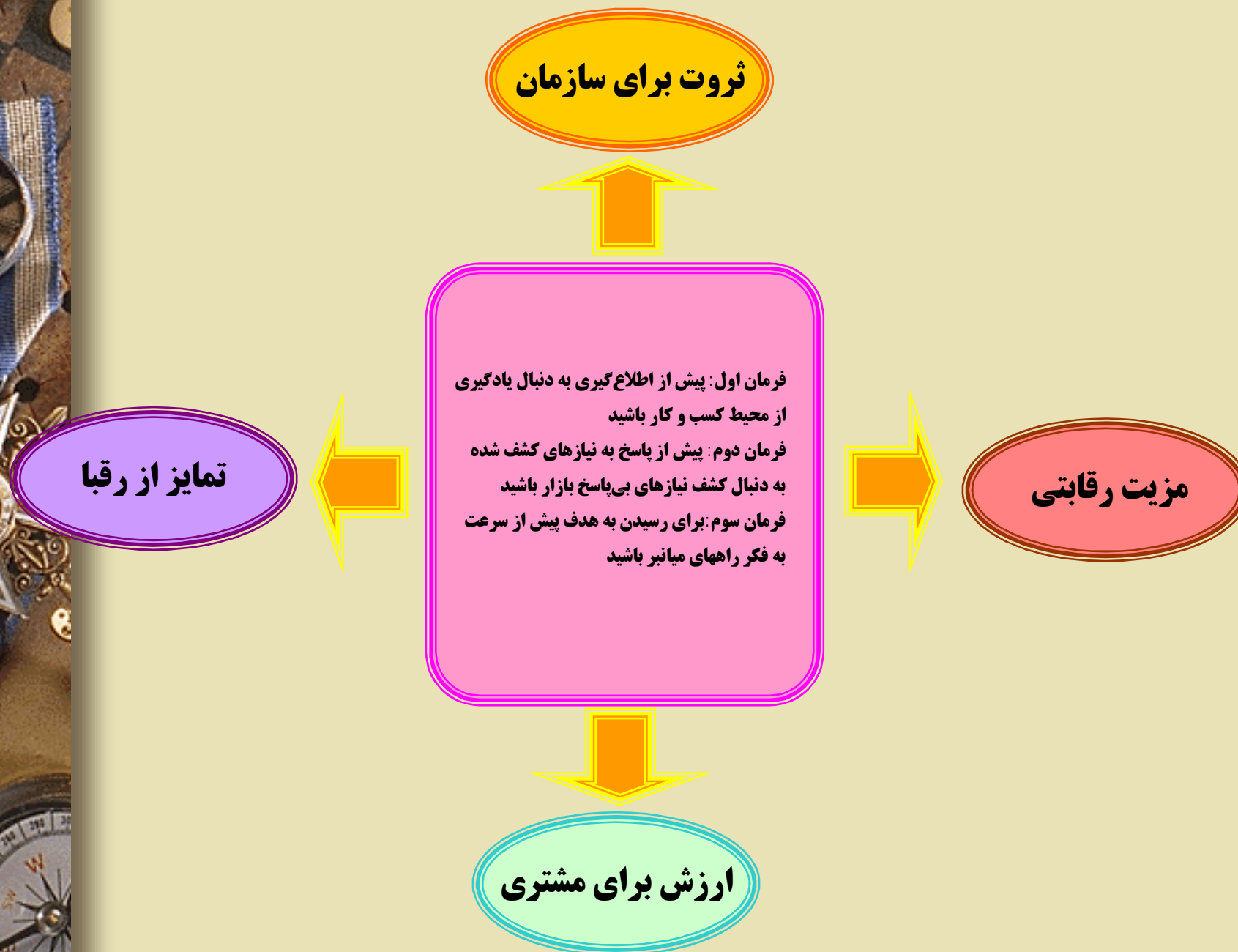


{ خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگ—راست. باید برای یک مسئله به دنبال راه حلهای متفاوت بود. راه حلهایی که ناممکنهای دستگاه فکری معمول را (در دستگاه فکری جدید) امکان پذیر سازد. در سال 1969 شرکت اینتل که سابقه خوبی در تولید حافظه های الکترونیک داشت در مقابل یک فرصت مهم کسب و کار قرار گرفت. شرکت ژاپنی بیسی کوم (BUSICOM) آماده بود تا طراحی و ساخت 8 مدار یکپارچه ماشین حسابهای خود را به اینتل واگذار کند، مشروط بر اینکه این کار در عوض 8 ماه به انجام برسد. با روشهای معمول انجام این کار در مدت هشت ماه (هرچند برای سرعت بخشیدن به آن تلاش می شد) غیرممکن بود، اما راهکار خلاقانه سرمهندس جوان تدهاف (T.HOFF) پاسخ به این نیاز را امکان پذیر کرد و پنجره جدیدی به روی کسب و کار اینتل گشود. وی پیشنهاد کرد که به جای 8 مدار یکپارچه تنها یک مدار یکپارچه با قابلیت برنامه ریزی طراحی شود و کارکرد هریک از 8 مدار موردنظر با تغییر در برنامه (نرم افزار) ایجاد گردد. بدین ترتیب 9 ماه بعد با عرضه اولین ریزپردازنده، عصر جدیدی در تکنولوژی نیمه هادی و کسب و کار اینتل آغاز شد و یک بازار گسترده چندمیلیارد دلاری برای سه دهه در تسلط کامل او قرار گرفت، هرچند که شرکت بیسی کوم یک سال بعد ورشکست شد و از بین رفت



{ (11) راه‌های میان بر به سوی نیازهای بازار، کلید طلایی دستیابی به منافع نهفته در فرصتهاست. اگر این باور اساسی که «برای هر کار همواره راه بهتری وجود دارد» پیش‌رانه جستجوی مستمر راه‌های بدیع پاسخ به نیاز مشتری گردد، زمینه اصلی تمایز و مزیت نسبت به رقیب شکل می‌گیرد. یک راهکار جدید هنگامی اثربخش است که قادر باشد ضمن حفظ سودآوری سازمان، ارزش بیشتری را برای مشتری بیافریند. به هر میزان که یک راهکار جدید مطلوبیت بیشتری برای بازار ایجاد کند و تقلید آن برای رقبا دشوارتر باشد، ارزشمندتر است. در بعضی از مواقع ممکن است یک راهکار، سبب تغییر پارادایم و بازآفرینی تمامی صنعت و کسب و کار شود. ارائه تکنولوژی‌های الکترونیکی به جای ساعت‌های مکانیکی، سیستم تولید انبوه و تجارت الکترونیک مثال‌های روشنی از این موضوع هستند. نیاز به «دقت» بیشتر که با روند تکنولوژی ساعت‌های «مکانیکی» بطور نسبی و با آهنگ کند پاسخگویی می‌شد با راهکار «الکترونیک» با سرعت و با سطحی نزدیک به کمال پاسخگویی گردید و بدین ترتیب سهم بزرگی از این بازار در اختیار صاحبان این نوآوری قرار گرفت. امروز تلاش استراتژیست‌ها باید به جای تسریع و بهتر انجام شدن روندهای موجود، متوجه خلق راه‌های جدید پاسخ به نیازهای مشتری گردد. راه‌هایی که ارزش بیشتری برای مشتری و منفعت بیشتری برای سازمان به همراه داشته باشد. یادگیری از محیط، کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین برای پاسخ به آنها سه فرمان اصلی برای موفقیت در محیط کسب و کار امروز است. (شکل 2) مدیران برای دستیابی به این موفقیت می‌بایستی این فرامین را در رفتار تصمیم‌گیری خود نهادینه و سازوکارهای لازم را در سازمان ایجاد کنند. تفکر استراتژیک یک رمز جادویی برای تصاحب ارزش‌های نهفته در بازار نیست. بهره‌گیری از این مفاهیم به برنامه‌ریزی، حرکت، پشتکار و مهم‌تر از همه باور و اعتقاد پاسخ نیاز دارد.

شکل 2 - نحوه تاثیر گذاری تفکر استراتژیک در سازمان، 3 فرمان برای تفکر استراتژیک





- گـری هامل در کتاب رقابت برای آینده می نویسد: «براساس تجربه ما از مواردی که مشاهده شده است، برای دستیابی به یک چشم انداز متفاوت و متمایزکننده، تیم ارشد مدیریت می بایستی برای یک دوره چندماهه 20 تا 50 درصد وقت خود را صرف کند». این کار دشواریست و دشوارتر از آن، هدایت سازمان در جهت این چشم انداز است. اصولاً در دنیای رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نخواهد بود. منافع نهفته در بازار از آن کسی است که بهتر از دیگران این دشواریها را مدیریت کند.

{ تفکر استراتژیک - برنامه ریزی استراتژیک

{ آیا در دوران جدید، عصر برنامه ریزی استراتژیک به سر رسیده و نقش آن به تفکر استراتژیک سپرده شده است؟ رویکرد سازنده تر و مفیدتری هم برای این زمینه وجود دارد: تفکر و برنامه ریزی استراتژیک می توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. هنری مینتزبرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقشه‌های موثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک می داند. (12) در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و درعین حال کلی و فاقد دقت) از محیط کسب و کار شکل می گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده های دقیق برای پیاده سازی استراتژی را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می برد. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل موثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخهای خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می سازد و برنامه ریزی استراتژیک با روشهای تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گامهای لازم برای پیاده سازی استراتژی خلق را فرموله می کند. شاید با این دیدگاه بهتر باشد برنامه ریزی استراتژیک، «برنامه ریزی استراتژی» و ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز (حاصل از تفکر استراتژیک) تلقی شود. بدین ترتیب، ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند می خورد و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می گردد. تیم اوشاناسی (T.O'SHANNASSY) این تلفیق را یک فرایند دیالتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا می داند. وی می گوید: «درعین خلاق بودن باید خلاقیت را در دنیای واقعی پیاده کرد و درعین بهره گیری از قدرت سنتز می بایستی از قدرت تحلیل نیز استفاده کرد و بکارگیری پی درپی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک راه دستیابی به استراتژیهای بدیع و خلاقانه در عمل است». (13) این شیوه نگرش می تواند یک چارچوب اصولی برای پیوند نظریات کلاسیک و نوین استراتژی را فراهم سازد و الگویی برای مفهوم یکپارچه استراتژی باشد.





نتیجه گیری

• برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود.

• اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابله امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو که در این مقاله معرفی گردید، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین را به عنوان سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می کند. این الگو یک دستورالعمل اجرایی گام به گام نیست. آنچه پیام اصلی این الگوست، شیوه متفاوتی از نگرش به محیط کسب و کار است. با این نگرش، می بایستی رابطه مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و سازوکارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد. آنچه در اینجا مطرح می شود ماهیتاً یک نوع دانش مدیریتی نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای بنیادین مدیران است. باورهایی که سوالات اساسی محیط کسب و کار را پیشرانه تلاش (فکری و اجرایی) برای متحول ساختن سازمانها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سوالی دارد.

این کتاب از وبلاگ میهن کتاب دانلود شده است.
mihanketab.blogfa.com

برای دریافت اطلاعات بیشتر
و آگاهی از جدیدترین کتابهای اضافه شده،
به صفحه فیس بوک میهن کتاب پیوندید.
facebook.com/mihanketab