

راهی به سوی شناخت چالشهای استراتژی*

آندره کمپل و مارکوس آلکساندر

مترجم: محمد ازگلی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

مشکل استراتژی چیست به عبارت دیگر روشی که برای پردازش استراتژی به کار می‌بریم چه مشکلی دارد که باعث شده است مدیران از برنامه‌ریزی استراتژیک در طول دو دهه گذشته احساس رضایت نکنند؟

نخست اینکه ما از اهداف، نابجا استفاده می‌کنیم. دوم، فرایندها ما را گیج کرده‌اند. سوم، انتظار ما این است که فرایندهای برنامه‌ریزی به استراتژیهای نوین و اصلاحی منجر شود. این فرایندها برای پردازش استراتژی مفید پاسخ مناسبی نیست. فرایند پردازش استراتژی موفق بیشتر بی‌ترتیب و نظم، تجربی و غیرتکراری است و از پایین به بالا جهت داده می‌شود و مستلزم بینش است. بیشتر بینشهایی که برای تدوین استراتژی مهم است در ذهن مدیران عملیاتی قرار دارد و بینشهای فردا از تجربه‌های عملی امروز سرچشمه می‌گیرد. استراتژیستها هنگام بحث درباره چگونگی تبیین بینش با سه مکتب عمل‌گرایی، آینده‌گرایی و رفتارگرایی و فرهنگ روبه‌رو هستند و بسته به گرایش خود، یکی از آنها را مبنای تبیین بینش خود قرار می‌دهند.

استراتژیستها علاوه بر بینش باید به مقصود هم توجه داشته باشند. در ترسیم مقصود، ارزشها نقش اساسی دارد. هرچه حوزه سازمان وسیعتر شود، شکل‌بندی مقصود دشوارتر می‌شود. بهترین مقصود، آنهایی است که ثبات جهت درازمدت را ارائه کند.

تعریف مقصود، کشف بینش و ترکیب این دو در قالب استراتژی کار آسانی نیست. با تعریف این دو، مدیران برای پیشروی به سوی استراتژی برنده‌ای که آنان همه برای رسیدن به آن در تلاشند، شانس بهتری خواهند داشت.

در طول دو دهه گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک تقریباً همانند بودجه به‌طور فراگیر، ابزار مدیریتی شده است. اما اندک مدیران ارشدی هستند که از آن راضی باشند. بسیاری از جلسات برنامه‌ریزی به هیچ اقدام جدیدی نمی‌انجامد و برنامه‌ها نیز خود سرانجامشان مدفون شده در ته کسوهاست. به جای اینکه با بیشتر فرایندهای برنامه‌ریزی برخورد دلگرم‌کننده شود با فریادهای اعتراض آمیز با آنها برخورد می‌کنند. نویسنده نامدار مدیریت، تام پیتز، جایزه‌ای صد دلاری برای اولین مدیری تعیین کرده که بتواند استراتژی موفق‌تری را که حاصل فرایند برنامه‌ریزی باشد ارائه کند و به دلیل همین هم شهرت یافته است اما هرگز کسی چنین جایزه‌ای را نبرده است.

پس مشکل استراتژی چیست یا به عبارت دیگر مشکل روشی که ما برای پردازش و توسعه استراتژی به کار می‌گیریم چیست؟

نخست اینکه ما از اهداف^(۱) استفاده نابجا می‌کنیم. ما در تشخیص میان مقصود^(۲) (آنچه سازمان به دلیل آن موجودیت پیدا کرده است) و الزامات^(۳) (آنچه سازمان باید انجام دهد تا حیاتش استمرار یابد) خلط موضوع کرده‌ایم. این خلط بیش از اینکه به استراتژیها مربوط شود، از "جهت" ناشی می‌شود.^(۴)

دوم، فرایندها ما را گیج کرده‌اند، اهداف با استراتژی و اجرا چنان درهم تنیده‌اند که تعیین نقطه آغاز را برای سازمان دشوار می‌سازد. آیا مدیران ابتدا باید اهداف را تعیین، و برای رسیدن به آنها استراتژیها را پردازش کنند یا اینکه ابتدا باید در جستجوی استراتژی برنده باشند و آنگاه براساس استنباط خود از آنچه قابل دستیابی است، اهداف را استخراج کنند. این خلط موضوعی مبنی بر اینکه نقطه آغاز کجاست، باعث فلج شدن برنامه‌ریزی می‌شود.

سوم، انتظار ما این است فرایندهای برنامه‌ریزی به استراتژیهای نوین و اصلاحی منجر شود. در حالی که عنصر اساسی هر استراتژی مفید - یعنی بینش چگونگی خلق ارزش - کمتر از نشستهای برنامه‌ریزی بروز می‌کند. برعکس، منشأ بینش را باید در روشهای بسیار گوناگون و کنترل‌ناپذیر جستجو کرد که برخی بیش از اینکه درباره پردازش

استراتژی باشد، درباره اجراست. به همین دلیل است مدیرانی که کانون توجه خود را فرایندهای برنامه‌ریزی قرار می‌دهند، اغلب برنامه‌های ناشیانه می‌ریزند. فرایندهای برنامه‌ریزی نوین یا برنامه‌های بهتر طراحی شده، پاسخ مناسبی برای پردازش هر استراتژی مفید نیست. علت این مسأله در درک مدیران از دو نکته زیربنایی نهفته است که نخستین آن، سود و نفع داشتن هدف بادوامی که بخوبی قواره‌بندی شده باشد و دیگری اهمیت کشف، درک، مستندسازی و بهره‌برداری از بینشهایی است که حول محور چگونگی ایجاد ارزش بیشتر نسبت به آنچه سایر شرکتها در این راستا انجام می‌دهند.

اهداف: مقصود یا الزام؟

هر سازمان اگر بداند برای رسیدن به چه چیزی در تلاش است، ارائه و پردازش طرح برایش بسیار آسانتر خواهد بود. اهداف شفاف جزء ضروری هر برنامه‌ریزی خوب است. سازمان باید به دنبال چه اهدافی باشد؟ توصیه‌هایی که ذیل این عنوان به مدیران می‌شود، اغلب گویج‌کننده است. این توصیه‌ها، ایشان را تشویق کند تا بیانیه‌های چشم‌انداز، رسالت، قصد استراتژیک، اهداف مبتنی بر ارزشهای سهامداران و تمرکز بر مشتری را تولید کنند یا بیابند.

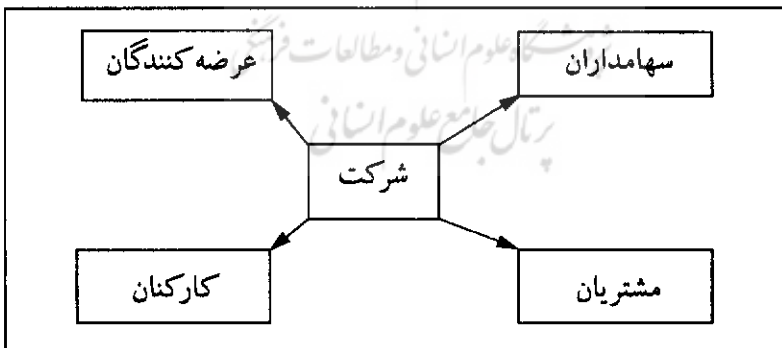
مدیران سطح واحدهای بازرگانی اغلب از این گله‌مندند که اهداف سازمان شفاف نیست. ترجیح‌بند معمول آنان این است «چرا سازمان به ما نمی‌گوید که خواسته‌اش از ما چیست تا همه توان خود را به کارگیریم و چگونگی انجام دادن آن را بیاییم». اغلب میان اهداف مالی مانند موجودی و سود از طرفی و اهداف استراتژیک مانند موقعیت بازار و رشد، تنش است.

در سطح سازمان، مشکل اهداف غیرشفاف داشتن، معمولاً در قالب ارزش سهامداران این طور بیان می‌شود: «هدف ما تأمین بازگشت سرمایه عالیتری به سهامداران است». این ادعای بسیاری از گزارشهای سالیانه است. برخی شرکتها دارای سود روشن یا

اندازه هدف برای سال ۲۰۰۰ و ۲۰۰۵ هستند. دیگران دارای بیانیه سهامداران هستند که بیانگر این است که شرکت بازگشت سرمایه عالیتری را برای سهامداران، ارزشهای بهتری را برای مشتریان و حقوقی بیش از میزان معمول بازار و نیز فرصتهای کاری برای کارکنان، تأمین خواهد کرد.

چرا این اهداف برای سهامداران رضایتبخش نیست؟ چرا آنها پردازش استراتژی را آسانتر نمی‌کند؟ پاسخ این است که چنین اهدافی که صرفاً کمی است، بیش از بیان مجدد مقررات بازی اقتصادی که شرکتها در آن ایفای نقش می‌کنند، نقش دارند. آنها هیچ کمکی در هیچ سازمانی به استراتژیستها نمی‌کنند. زیرا آنها فقط روش متفاوتی در تعریف هدف جهانی و عام همه شرکتهاست که همان توسعه و استمرار مزیت رقابتی است.

مدل ذی‌نفعان برای توضیح قواعد بازی اقتصادی و ارتباط میان ارزش ذی‌نفع و مزیت رقابتی مفید است. (نمودار نقش ذی‌نفعان در استراتژی را در ذیل ملاحظه فرمایید.)



نقش ذی‌نفعان در استراتژی

سیاری از مدیران ارشد به خطا باور دارند که ارضای افراد ذی‌نفع هدفی است که به تفکر درباره استراتژی منتهی می‌شود. در حالی که در واقع این الزام است نه هدف.

شرکتهایی که وفاداری افراد ذی‌نفع را جلب نکنند از صحنه حذف خواهند شد. سازمانها باید وفاداری هر یک از ذی‌نفعان فعال خود یعنی سهامداران، مشتریان، کارکنان و عرضه‌کنندگان را جلب و آن را حفظ کنند. بدون حمایت تمامی این چهار گروه، سازمانها قادر به ایفای نقش نخواهند بود؛ یعنی نمی‌توانند خود را تأمین مالی کنند؛ محصولات خود را بفروشند؛ کارکنان مناسبی را جذب کنند یا موادی را که به آن نیاز دارند خریداری کنند. این ذی‌نفعان نه فقط از آن جهت که با سازمان ارتباط تجاری دارند، بلکه به دلیل اشتیاق بی‌اندازه‌شان (به موفقیت شرکت) فعال هستند. آنان خواهان این هستند که تا آنجا که ممکن است با این ارتباط شهرت یابند. منبع اشتیاق آنان حیات رقیبان است. حتی عرضه‌کنندگان سازمان که به‌طور معمول کم‌تحرکترین ذی‌نفعان به‌شمار می‌روند منافع کسانی را که با شرکت الف سر و کار دارند با منافع آنان که با شرکت ب معامله دارند، مقایسه می‌کنند. اگر عرضه‌کننده ارتباط خود را با شرکت ب ارزشمندتر از ارتباطش با شرکت الف بداند، با توجه بیشتر از بعد منابع نقدی، لوازم یدکی با کیفیت بالاتر، و پاسخهای بیشتر به نظامهای سخت و دشوار، شرکت ب را تأمین خواهد کرد. به همین ترتیب، کارکنان به مقایسه موفقیتها، اندازه‌گیری مزیت‌های شغل جاری خود با منافع محتمل دیگر برای کارکنان می‌پردازند.

مشتریان که اغلب به عنوان فعالترین ذی‌نفعان تلقی می‌شوند به‌طور معمول سازمان را با رقیبانش مقایسه، و اغلب از آنها خرید می‌کنند؛ صرفاً به این دلیل که ببینند تولیدات و خدمات آنها چه تشابهی با دیگران دارد. سرانجام اینکه سرمایه‌گذاران نتایج سرمایه‌گذاری خود را با فرصتهای موجود در بخشهای مشابه که مصداقهای خطرپذیری مشابهی دارند، مقایسه می‌کنند؛ به بیان دیگر، در نظام اقتصادی ما، رقیبان همواره مترصدند تا فعالانه ذی‌نفعان را جذب خود کنند. سازمان باید به هر ذی‌نفع، جریانی از ارزش را القا کند؛ چنانکه دیدگاه‌های ذی‌نفع حداقل بخوبی جریان ارزش ارائه شده از سوی رقیبان، و در آن تغییر قیمت‌ها مدنظر قرار گرفته باشد. اگر ذی‌نفعان چنین ارزشی را ادراک و لمس نکرده باشند در جهتگیری وفاداری خود آرام آرام یا یکباره تجدیدنظر

خواهند کرد. اگر در پرتو این مسأله به موضوع بنگریم، ایجاد و خلق ارزش ذی‌نفعان و اعضای هیأت مدیره، آن قدرها که «ضرورت و الزامی اقتصادی» در اقدامات سازمان است، «هدف» نیست؛ به‌طور مثال اگر اقداماتی را انجام دهد که به شکست، تحویل و انتقال ارزش کافی به سهامداران منجر شود، وفاداری سهامداران کاهش خواهد یافت و در نتیجه از سازمان خارج خواهند شد. همین نسبت در زمینه ارتباطات با دیگر ذی‌نفعان و اعضای هیأت مدیره فعال هم صادق است.

عوامل تأثیرگذار ذی‌نفع دیگری هم مانند دولت، انجمنها و گروه‌های ذی‌نفع خاص هم هست که کمتر فعال است. از آنجا که این عوامل و نیروها، فاقد اشتیاق تمام‌عیار است، آنها را از ذی‌نفعان و نیروهای فعال متمایز کند. آنها نیازمندیهای خاصی دارند که همان الزاماتی است که اغلب زندگی با این بایدها برای شرکتها نسبتاً آسان است. به علاوه، تحقق نیازمندیهای آنها مستلزم مهارت و کوشش فراوان است، اما دست‌یافتنی است. همچنین مرسوم نیست که سازمانها اقداماتی چون پرداخت مالیات و اطاعت از مقررات را به عنوان بخشی از اهداف خود لحاظ کنند.

برعکس، مدیران، اغلب اهداف سازمان را به زبان سهامداران و مشتریان بیان می‌کنند، زیرا ارائه و جا انداختن ارزشهای اقناع‌کننده‌ای که همیشه با عبارات نسبی تعریف می‌شود، برای این سهامداران و نیروها بسیار دشوار است. اگر رقیب ارزشی را که می‌پذیرد، افزایش دهد، مانع مسابقه را برای همه رقیبان بالا خواهد برد. سازمان در صورتی که دارای مزیت رقابتی است، فقط می‌تواند به همه ذی‌نفعان و اعضای هیئت مدیره پیشنهاد ارائه ارزش کافی و اقناع‌کننده را بدهد. در نتیجه، نظام اقتصادی ما انتظار دارد که شرکتها به عنوان یکی از اهداف هدایتگر یا الزامات خود در جستجو و خلق مزیت رقابتی باشند. هدف دیگر پیوند میان مدل ذی‌نفعان و مدل سنتی استراتژیست است.

وقتی استراتژیستها از مزیت رقابتی سخن به میان می‌آورند، در واقع چیزی بیش از مسئولیت ذی‌نفعان به عنوان هدفی که تفکر راجع به استراتژی را جهت می‌دهد به معنی

سوء برداشت از این الزامات و تعینات عام و جهانی است. برای حفظ حمایت ذی‌نفعان در درازمدت، مزیت رقابتی، ضرورت است. البته تشخیص این ضرورت، به خودی خود هیچ رهنمودی را در زمینه چگونگی تحقق آن به استراتژیست نمی‌دهد.

اگر مزیت رقابتی بیش از اینکه مقصود باشد تلقی شود، سازمانها به عنوان نقطه‌های آغازین استراتژی خویش، چه نوع اهدافی را باید تعریف کنند؟

پاسخ این است که اهدافی باید تعریف شود که اساس این را که چرا سازمان وجود و حیات دارد توصیف کنند. اگر سازمان صرفاً به این دلیل که برای موکلان و ذی‌نفعان خود، درآمدزایی می‌کند، وجود دارد، پس این همان مقصود سازمان است. البته چنین مقصودی درباره اینکه چه نوع استراتژی را باید دنبال کرد، رهنمود بسیار اندکی ارائه می‌کند. از سوی دیگر اگر سازمان بدین منظور وجود دارد که به‌طور مثال لوازم بهداشتی تولید کند که به حیوانات آسیب نرساند. (به‌طور مثال یکی از مقصودهای بادی شاپ)، بنابراین بیانیه‌ای درباره این هدف، رهنمودی چند به استراتژیست‌ها ارائه می‌دهد. مقصود، دامنه انتخاب‌های استراتژیک را که مستلزم ارزیابی است، محدود، و در نتیجه به ساده‌سازی توسعه و پردازش استراتژی کمک می‌کند.

مقصود هر چه متمرکزتر و تفصیلی‌تر باشد، بیشتر به نظر می‌رسد که سازمان بتواند استراتژی برنده‌ای را پردازش کند. یکی از ناکامی‌های سازمانها در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک در توجه نداشتن به تعریف مقصود ریشه دارد. عجیب اینکه، اجازه ارائه گزینه‌های بسیار زیاد در تعریف مقصود، پردازش و توسعه استراتژی را بیش از اینکه ساده‌تر سازد دشوارتر می‌سازد.

از مقصود تا استراتژی

MOST (رهات)، رسالت، هدف، استراتژی، تاکتیک سرواژه‌ای است که بسیاری از دوره‌های استراتژی به کار می‌برند. این رویکرد، بیانگر این است که در پردازش استراتژی ساختار و نظمی وجود دارد که مدیران باید از آن پیروی کنند. نخست اینکه

استراتژیستها باید رسالت، مقصود درازمدت سازمان، را انتخاب کنند. دوم اینکه آنان باید اهداف کوتاهمدت و میانمدتی را تعریف کنند که سازمان را در مسیری به سمت رسالت به پیش برد. اینک استراتژی را می توان پردازش کرد تا با استفاده از تصمیم‌گیریهای عملیاتی کوتاهمدت، یا تاکتیکها در جهت اجرای استراتژی تحقق یابند. البته فرایند پردازش هر استراتژی موفق بیشتری ترتیب و نظم، تجربی و غیرتکراری است و از پایین به بالا جهت داده می‌شود؛ به‌طور مثال نشست تیم مدیریت نمونه‌ای را در نظر بگیرید که درصدد شروع فرایند پردازش استراتژی است. فرض کنیم که مدیران رسالت (یا مقصود) خود را با عبارت ذیل تعریف کرده‌اند که «شرکت کامپیوتری جهانی باشند که به دلیل محصولات ابتکاری خود و موقعیت محیطی شهرت دارد.» اینک آنان به دنبال پردازش چند هدف هستند. یکی از مدیران هدف «دستیابی به فروش یکسان در آسیا، اروپا و امریکا» را پیشنهاد می‌کند. دیگری کاهش ۵۰ درصد استفاده از مواد پلاستیکی کلردار مانند پولی‌وینیل کلراید را مطرح می‌کند. مدیر سوم هدف ۲۰ درصد سهم بازار را مورد بحث قرار می‌دهد که موجب می‌شود تا شرکت در بازار خود در مرتبه دوم قرار گیرد.

بلافاصله، واقعیت موجود مورد بحث قرار می‌گیرد و این سؤال مطرح می‌شود که کدام یک از این اهداف در دنیای رقابتی دست‌یافتنی است. قابل حصول بودن، بستگی به این دارد که تیم مدیریت بتواند برای رسیدن به «اهداف» و لحاظ کردن «الزامات» ذی‌نفعان، استراتژی را تولید کند. اگر گروه نتواند به استراتژی بیندیشد، این برداشت می‌شود که «هدف» را به دلیل غیرواقعی بودن نمی‌پذیرد که در نتیجه پرسش اول پیش می‌آید: اهداف یا استراتژی؟ در واقع این دو، تا لحظه‌ای که ترکیبی از اهداف و استراتژی انتخاب شوند در هم پیچیده‌اند.

پس از بحث طولانی، تیم مدیریت به توافق می‌رسند که هدف کارساز و مؤثر خود را سهم ۲۰ درصدی بازار بگیرند و براساس توسعه محصولات جدید که نسبت به رقیبان شرکت دارای سرعت و اثر بخشی بیشتر باشد، استراتژی را اجرا کنند. در این نقطه

استراتژی تیم (رسیدن به) سهم بازار هدف، می‌شود و منظور تولید سه محصول جدید، در سال آینده هدفی عینی برای کمک به اجرای استراتژی خواهد شد.

تاکتیک و استراتژی هم همان مشکل دور و تسلسل را دارد. استراتژی توسعه محصولات جدید (به گونه‌ای) سریعتر و اثربختر نسبت به رقیبان فقط در صورتی محقق شدنی است که مدیران برای اجرای استراتژی بتوانند بینش لازم را نسبت به تاکتیکها به افراد منتقل کنند. اگر مدیران بدانند که کارکنان اضافی تحقیقاتی را در کجا به کار گیرند، از آن دسته بخشها از فرایند توسعه تولید که می‌توانند کارایی را بالا ببرند آگاه شوند و درباره چگونگی درگیر کردن کامل مشتریان و عرضه کنندگان در توسعه تولید ایده‌هایی داشته باشند؛ استراتژی ماندنی و کارآمد خواهد شد. در غیر این صورت به نظر می‌رسد که استراتژی واقع‌گرایانه نباشد. پیش از اینکه بتوان استراتژی را تعیین کرد، لازم است تاکتیکها را تمرین نمود. برای اینکه اهداف را تعریف کرد، باید استراتژیها را شفاف ساخت. در این صورت چارچوب پوست (رسالت، اهداف استراتژی، تاکتیک) از رنج و زحمت متمادی به اجتماع همزمان عناصر در صورت کاملاً تخت درمی‌آید.

مشکل عدم شناخت نقطه آغاز به فلج شدن برنامه‌ریزی منتج می‌شود. به نظر می‌رسد بدون اهداف عینی شفاف، وظیفه تدوین استراتژی دلهره آور باشد. بدون استراتژی که همه نسبت به آن اتفاق نظر داشته باشند، اغلب، تیم مدیریت فاقد انرژی لازم برای تمرین روی جزئیات تاکتیکی خواهد بود. با وجود این، درک جزئیات تاکتیکی، بینشهایی را در جهت استراتژی برنده پدید می‌آورد و برای رهبران شجاعت تعیین اهداف شجاعانه را به ارمغان می‌آورد. مدیرانی که از تعیین اهداف آغاز می‌کنند، اغلب با مقاومت افرادی که مسئول پردازش استراتژی هستند، روبه‌رو می‌شوند. زیرا استراتژیستها نمی‌توانند به‌طور همزمان راهی برای تحقق اهداف و رضایت تمامی ذی‌نفعان بیابند. از سوی دیگر، مدیرانی که استراتژی شفافی راهبر آنان است، دیگر مدیران را مزاحم گامهای خود می‌یابند زیرا آنان نمی‌توانند تاکتیکهای اجرای آن استراتژی را تدوین و پردازش کنند.^(۵) نتیجه در هر دو مورد شکلی از بن‌بست^(۶) است که در آن مدیران ارشد

از رئیس‌ان خود، اهداف را طلب، و اعلام می‌کنند که آن اهداف غیرواقعی است. در حالی که مدیران رده پایینی، استراتژیها را از مدیران ارشد می‌خواهند و آنها را غیرعملی می‌یابند. راه حل این بن‌بست، درک قالب ساختمان اصلی استراتژی خوب و مفید است که آن، بینش نسبت به چگونگی خلق و ایجاد ارزش بیشتر از آن است که رقیبان می‌توانند بیافرینند.

بینشهایی برای ارزش آفرینی

بینش نسبت به ارزش آفرینی، فهم و درک چگونگی تولید و فرایند تحویل یا شناخت نیازهای ذی‌نفعان است که به فرد امکان می‌دهد، راه‌های برتر خلق ارزش را کشف کند. به طور معمول این بینشها بر موردهای عملی تمرکز می‌کند و به راه‌های جدید انجام دادن امور اشاره دارد.

چه بسا این بینشها درباره ارتباط میان عرضه کنندگان، درباره جزئیات فرایند استخدام، نیازمندیهای گروه‌های خاص کارکنان یا در خصوص تساوی ارزشهایی باشد که ذی‌نفعان از آن بهره‌برداری می‌کنند.

برخی اوقات بینشها ایده‌های کلانی برای طراحی کامل درباره سازمان یا صنعت هستند. معمولتر اینکه، آنها کشفیاتی است که براساس آنها فرایند چندی را می‌توان از طریق افراد محدودتر انجام داد. یا اینکه بینشها بیانگر این است که بخشی از مشتریان به خدمات نوینی نیاز دارند. چنین بینشهایی اغلب از مدیران خط مقدم یا عملیات سرچشمه می‌گیرد که چه بسا خود از اهمیت آن بینشها کاملاً آگاهی ندارند.

این نکات که درباره ارزش آفرینی مطرح شد به دو نتیجه مهم درباره استراتژی و تاکتیک منتهی می‌شود: نخست اینکه به طور کلی جداسازی تدوین استراتژی از اجرای آن ایده خوبی نیست. بیشتر بینشهایی که برای تدوین استراتژی مهم است در ذهن مدیران عملیاتی قرار دارد. اگرچه مدیران عملیاتی اغلب بهترین استراتژی‌سنا نیستند، حذف آنان از توسعه و پردازش استراتژی به معنی حذف بینشهای آنان است.

دوم اینکه تاکتیکها صرفاً درباره اجرای استراتژی امروز نیست، بلکه برای کشف استراتژی فردا هم هست. بینشهای فردا از تجربه‌های عملی امروز سرچشمه می‌گیرد. اگر به مرحله اجرا به عنوان بخشی از پردازش استراتژی نگاه نشود، به نظر می‌رسد که استراتژی فردا با تکیه صرف بر بینش، ناقص خواهد بود.

مثال مک‌دونالد در مقابل ویم‌پی در انگلستان را در نظر بیاورید. مدیران ویم‌پی متوجه شدند که رستورانهای مک‌دونالد معمولاً از رستورانهای ویم‌پی تمیزتر است. آنها با علم به اینکه نظافت در موفقیت عملیات غذاهای حاضری، حیاتی است، علاقه‌مند بودند تا استانداردهای خود را بالا ببرند. با وجود این، به رغم تجربه‌های فراوان، نمی‌توانستند راهی بیابند که بدون هزینه کردن مبالغ سرسام‌آور در زمینه خدمات بهداشتی به استاندارد نظافت روزانه مک‌دونالد دست یابند. سرانجام آنها دریافتند که این مزیت مک‌دونالد در نگرش کارکنان آن نهفته است؛ یعنی در میل آنان به اینکه از هر فرصتی برای دستمال کشیدن، جمع و جور کردن و آراستن، استفاده کنند.

روشهای عملیاتی مک‌دونالد، استراتژی است یا تاکتیک؟ پر واضح است که عملیات و فرهنگ شرکت موجب مزیت استراتژی آن شده است. در کجا باید تحلیلگران خط فاصل میان اهداف، استراتژی و تاکتیک را ترسیم کنند و کدام اول می‌آید؟ آیا مدیران مک‌دونالد هدفی برای نظافت تعیین کردند؟ استراتژی نظیف بودن را پردازش کردند و آن‌گاه چند تاکتیک فرهنگی را به اجرا درآورد با اینکه فرهنگ پایدار و درازمدت و ادار کردن کارکنان به اینکه اطراف خود را نظافت کنند، منتج به این می‌شد که کارکنان بیشتری به نظافت توجه داشته باشند و در نتیجه محیطی را می‌آفرید که نسبت به رقیبان تمیزتر بود؟ در هر صورت، تمایز میان اهداف، استراتژی و تاکتیک، روش مفیدی نیست.

آنچه ویم‌پی به آن نیاز داشت، چند بینش جدید بود که آن شرکت بتواند به طرح ارزشهای بهتری نسبت به مک‌دونالد پردازد.

در جستجوی بینش

بسیاری از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی را با برنامه‌ریزی خلط می‌کنند. فلسفه وجودی برنامه‌ها برای روبه‌رو شدن با نیازهای فوری سازمان است. آنها در قالب جدول زمانی حال عمل می‌کنند و باید به شیوه‌ای ساختارمند به مستندسازی پردازند. برنامه‌ریزی فعالیتی ارزشمند است و به ناحق آن را استهزا می‌کنند اما فرایندی است که با شکل‌دهی و تدوین استراتژی متفاوت است. فرایندهای برنامه‌ریزی برای تطابق با فرایند درهم و برهم تولید بینش طراحی نشده است تا آنها را در قالب استراتژی برنده بریزند. بنابراین، به نظر می‌رسد فرایند برنامه‌ریزی ساختارمند خوب برای تدوین استراتژی نامناسب باشد. پس سازمانها چگونه باید توسعه و پردازش بینشهایی را آغاز کنند که برای آنها استراتژیهای جالب و در عین حال، عملی را به ارمغان بیاورند؟ پاسخ این است: ما نمی‌دانیم. مکاتب و اردوهای رقیب راه‌حلهای متفاوتی را می‌فروشند اما هیچ یک نتوانسته‌اند نشان دهند که راه‌حلهای آنها آشکارا بهترین است.

اگر یک راه توسعه بینش، بهترین بود، همه رقیبان فوری استفاده از آن را آغاز می‌کردند و ما به نقطه آغازمان باز می‌گشتیم؛ یعنی به جستجوی راه‌هایی نو برای دستیابی به مزیت در برابر رقیبان. بنابراین، به نظر می‌رسد که هیچ راه‌حل درازمدتی برای این مشکل نباشد. صرفاً راه‌حلهای موقتی وجود دارد. دوره‌هایی که طی آن فقط چند شرکت، فرایندهایی را برای تولید بینشهای برتر، دارا هستند. اما به موازات اینکه از این فرایندها در سطح گسترده‌تری استفاده می‌شود، مزیت و برتری خود را از دست می‌دهد. شکست و ناکامی در به کارگیری آنها، برای شرکتها عدم مزیت است، البته استفاده از آنها هم مشکل‌بنیادی درازمدت را حل نخواهد کرد. به این دلیل است که امواج مدیریت تا این حد دمدمی است. سازمانها برای استفاده از فرایندهای مورد بهره‌برداری رقیبان سخت کوشش می‌کنند. این فرایندها هر چه می‌خواهد باشد، خواه مدیریت کیفیت جامع، تعیین قیمت پایه، مهندسی مجدد فرایند، برنامه‌ریزی استراتژیک، توانمندسازی، تجزیه و تحلیل توانمندی محض و یا مفاهیم دیگر مطرح، هر چه باشد، اگرچه ارزش آن

اندکی هم بیش از روغن مار باشد، فرقی نمی‌کند. چه بسا تاوان ناتوانی در پرداختن به روشهای جدید تولید بینش هم پای دیگران سنگین باشد. استراتژیستها به هنگام بحث درباره چگونگی توسعه بینش در سه مسلک و اردوگاه می‌افتند. گروه اول آنان که توجه خود را به موارد عملیاتی معطوف می‌کنند. گروه دوم آنان که با خیرگی آینده راکانون توجه خود قرار می‌دهند. گروه سوم آنان که محور تمرکزشان رفتار و فرهنگ است. برخی از استراتژیستها با وجود اینکه اغلب نسبت به یکی از این سه رویکرد تعصب شدیدی نشان می‌دهند، در بیش از یک مسلک عضویت دارند.

مکتب عمل‌گرایی مدعی است که ارزش فرایندهایی مانند مهندسی مجدد، رقابت مبتنی بر زمان، تعیین قیمت پایه، مدیریت کیفیت جامع، توانمند سازی و ابزارهای بسیار دیگر، همگی برای ارزشیابی اثربخشی عملیات امروز و یافتن راه‌های بهتری برای انجام دادن امور است.

بدون تردید، این ابزارها و فرایندها موجب اصلاحاتی می‌شود؛ اگرچه این راه‌حلها کمتر به استراتژیهای بزرگ منتج می‌شود. مشاهدات نشان می‌دهد که به استراتژیهای محکم و استوار، کارا و عملی منتهی شده است که از بینشهایی سرچشمه گرفته‌اند که خود حاصل حل مسائل عملیاتی است؛ به‌طور مثال، توسعه فرایند «کان بان» تویوتا هنگامی اتفاق افتاد که این سازمان به دنبال حل مشکل جا در انبارهای خود بود.

فرایندهای مکتب کانون توجه به آینده از آنهایی پشتیبانی می‌کنند که عوامل حیاتی موفقیت آینده را تعریف می‌کنند. آن فرایندها مستلزم انتخابی است که عوامل حیاتی بر آنها تمرکز، و آنگاه سازمانی را با تواناییهای مناسب طراحی می‌کنند.

عواملی حیاتی است که باید نسبت به آنها تمرکز، و آنگاه سازمانی را با تواناییهای مناسب طراحی کرد. یکی از راه‌های تعیین عوامل حیاتی موفقیت تجزیه و تحلیل استراتژی رقابتی در مدل میخائیل پورتر است. تجزیه و تحلیل سناریو، که شرکت شل از آن به عنوان ابزار تحلیل استفاده کرده، روش دیگری برای دستیابی به همان نتیجه است. به تازگی گری همل و سی ک. پراهالاد فرایند و روش تفکری را پردازش کرده‌اند که

بسیاری از مدیران را صدها ساعت درگیر بحث و تجزیه و تحلیل می‌کند تا با کمک هم به تولید پیش‌بینی جهت آینده صنعت پردازند. در سطح معمولی‌تر، ابزارهایی چون تکنولوژی ریچارد فوستر، جریان‌اس، و نقشه‌های تکنولوژی موتورآلا، راه‌های مشهوری برای استنباط آینده هستند. سرانجام اینکه نظریه پردازان آشوب در حال نفوذ در این جریان هستند. آنان با بهره‌برداری از این کشف که سیستمهای آشوب، الگوهای استواری دارند که آنها به طور دوره‌ای به آن برمی‌گردند، بحثشان این است که سازمانها باید عوامل حیاتی موفقیت را در قالب این الگوهای استوار تعریف کنند و به‌طور واقعی فاصله میان دوره‌های آشوبزا را نادیده بگیرند. چنین دوره‌هایی تجزیه و تحلیل را ناممکن می‌سازد.

مسلك و مكتب رفتار و فرهنگ دو گروه طرفدار دارد: گروه نخست طرفداران برنامه‌ریزی فارغ از اطلاعات است. آنان معتقدند چشم‌انداز و بصیرت شفاف، کلید کشف موفقیت‌آمیز پیش است. آنان افرادی هستند که می‌توانند خود را متقاعد کنند که آنان قادرند به هدفی دست یابند و می‌توانند آشکارا تصور کنند که دستیابی به هدف، عنصری را به کار می‌گیرد که آن را ضمیر ناخودآگاه خلاق می‌نامند. این عامل در وقت اضافی شروع به کار می‌کند تا ناهماهنگی شناختی که شکلی از نگرانی ذهنی است که موقعیت کنونی آن را ایجاد می‌کند و با چشم‌انداز تفاوت دارد را رفع کند. نتیجه این می‌شود که فرد، امور را به گونه‌ای که چشم‌انداز به واقعیت تبدیل، و ناهماهنگی رفع شود، محقق‌الوقوع می‌سازد. ایده‌هایی چون قصد استراتژیک همل و پراهالاد همانند نظریه‌های بسیاری از طرفداران تفکر بصیرتی و رسالتی در این مقوله قرار می‌گیرد. طرفداران سرسخت برنامه‌ریزی بدون اطلاعات در تلاشند تا در سطح سازمان به عنوان کل عمل کنند و کوشش می‌کنند تا ناهماهنگی شناختی را ایجاد کنند که عصاره‌های شیرین خلاقیت سازمان را مهار کنند.

گروه دوم در اردوگاه و مكتب رفتار و فرهنگ کانون توجه خود را یادگیری سازمانی قرار داده‌اند. در رأس این گروه گریس آرجریس است که به دلیل ارائه اصول

یادگیری دو حلقه‌ای و طرح عوامل معمول دفاعی که مانع یادگیری می‌شود شهرت یافته است. بحث وی این است که با حذف این عوامل روزمره دفاعی، ما می‌توانیم خود را در معرض یادگیری قرار دهیم و در نتیجه نسبت به بینش‌های جدید، گیرندگی بیشتری داشته باشیم. بسیاری دیگر هم در حال کار درباره ایده سازمان یادگیرنده هستند. فرهنگی که به نظر می‌رسد توسعه بینشها در فضای آن بیشتر امکانپذیر باشد؛ به‌طور مثال، پیتر سنج مطرح می‌کند که تفکر نظام‌گرا، یکی از اثربخستین روش‌های افزایش یادگیری و توسعه بینش‌های بیشتر است.

از دیدگاه ایده‌های کاملاً متفاوت و نوپرداز چگونگی توسعه بینش و ضرورت پرداختن همزمان به اهداف، استراتژی، تاکتیکها به جای پرداختن به شیوه اتحاد زنجیره‌ای، اینکه مدیران گیج و سرخورده شوند، تعجبی ندارد. هیچ‌کس نباید آنان را به دلیل ایستایی بر موضع فرایند برنامه‌ریزی به عنوان جایگزینی برای توسعه استراتژی شماتت کند. چنین به نظر می‌رسد که در میان باتلاق گل‌آلود استراتژی‌سازی، این جاده‌ای است که می‌توان آن را مدیریت کرد. البته این جاده لغزنده است و به خودی خود هیچ راه نهایی و مطلق‌ی را برای حرکت به پیش ارائه نمی‌دهد. پیشروی در دل باتلاق آسان نیست. اما دو قطعه زمین مستحکم وجود دارد که مدیران باید محکم به آن بچسبند. اگر آنان این دستگیره و تسلط خود بر این دو را از دست دهند بسرعت در باتلاق فرو می‌روند.

مقصود و بینشها

«مقصود» یکی از آن دو موضع و دستگیره محکم است. استراتژیها نیاز به این دارند که توجه بیشتری را به موضوع «مقصود» معطوف دارند و آماده باشند هرگاه در تفکر چرخشی گرفتار می‌شوند در آن تجدیدنظر کنند. «مقصود» قابلیت این را دارد که بتوان در حد بسیاری به‌طور تفصیلی به آن پرداخت. نتیجه این امر، ارائه جهت روشن است. مقصود می‌تواند محصول، تکنولوژی، بازار هدف، نوع موقعیتی که باید به آن رسید و

ارزشهایی را که باید رفتار را هدایت کند، تعریف کند. هر چه مقصود را بیشتر تفصیل دهید، استراتژیستها بیشتر می‌توانند بر آن تمرکز کنند و به همین نسبت، اگر مقصود غیر واقعی باشد، خطر بیشتری در بر خواهد داشت و یا اینکه سرعت تغییر می‌کند. چه بسا، به موازاتی که فرد از میان باتلاق حرکت می‌کند، مقصود تکامل پیدا کند، اما اگر تغییرات آن پی در پی یا غیر شفاف باشد، احتمال دارد که موضع مستحکم لغزنده شود؛ به طور مثال، مقصود اصلی یکی از موفقترین خرده‌فروشیهای انگلستان یعنی مارکز و اسپنسر تأمین لباسهای روزانه قابل قبول با کیفیت بی‌نظیر برای کارگران است. این مقصود، بازاری شفاف و کانون توجه روشنی را نسبت به محصول پدید می‌آورد و نیز برای استراتژی شرکت چالش لازم را تعریف می‌کند.

«مقصود» است که مارکز و اسپنسر دامنه محصول خود را به مواد غذایی، گیاهان خانگی و خدمات مالی گسترش داده و هدف بازار را در جهت معیار بالاتر تغییر داده است. البته زمینه خرده‌فروش بودن که با استانداردهای نوینی به کیفیت تولید بازارهای عمده، ثبات داده است و آرام آرام تکامل می‌یابد، کانون توجهش توسعه استراتژیک مارکز و اسپنسر است. همین‌طور، هنگامی که شرکت فولکس واگن در ۱۹۲۰ تأسیس شد، مقصود آن همان‌طور که از اسمش پیداست - ماشین مردم - تولید اتومبیل آلمانی محکم برای خانواده‌های متوسط بود. آن مقصود، چالش شفاف را برای پردازش استراتژی پدید آورد که تا سال ۱۹۷۲ مشهورترین اتومبیل دنیا یعنی بیتل را ساخت.

بادی شاپ با مقصودهای تولید و فروش لوازم بهداشتی که برای حیوانات و یا محیط مضر نباشد، با ارتقای داد و ستد در جهان سوم، یا تشویق کارآفرینی مسئولانه، نقش ارزشهای نهفته در مقصود را ترسیم می‌کند. ارزشها فراتر از تعریف محصول بازار، کانون توجه مضاعفی به دست می‌دهد و راه‌های اساسی پرثمری را برای توسعه و پردازش استراتژی طرح می‌کند. از این گذشته، سازمان نباید استراتژیهای را که با ارزشهای سازمان در تعارضند مورد توجه قرار دهد.

هر چه حوزه سازمان وسیعتر شود، قواره‌بندی مقصود دشوارتر می‌گردد. هنگامی که

شرکت کافن در ابتدا در سال ۱۹۳۲ با عنوان آزمایشگاه تحقیقاتی دقیق چشم، تأسیس شد، مقصودش تولید دوربین ژاپنی بود که با شرکت «لمی کا» رقابت کند. کافن با دستیابی به این مقصود، که بسیار دور از انتظار بود با حرکت به حوزه جدید چون ماشین حساب جیبی با خطرگم کردن مسیرش روبه‌رو شد. در ۱۹۷۶، ریوزابوروکاکو، که بعدها رئیس شرکت شد، شرکت را از فرورفتن در این باتلاق نجات داد. او از طریق قواره‌بندی مقصود در طرح اولیه سازمان در پشت پرده به عنوان نیروی هدایتگر سازمان انتقال ارزشها را در سطحی گسترده‌تر و ماندگارتر آغاز کرد. این اقدام در سالهای ۱۹۸۲ و ۱۹۸۸ و پس از آن به‌طور پیاپی با ارائه ارزیابی مجدد حیاتی نسبت به آنچه سازمان در کل برای آن بود تکرار شد. (این روش را ریوزا بوتو کاکو در مقاله‌ای با عنوان راه کوزن در جولای و آگوست ۱۹۷۷ در مجله هاروارد بیزنس ریویو آورده است.) تلاشی که صرف تبیین و قواره‌بندی در شرکت کافن شد، کمک کرده است تا سازمان مجموعه‌ای از استراتژیهای برنده را تولید کند؛ اگرچه مقصود کافن دیگر نمی‌تواند به وضوح آن در سال ۱۹۳۳ باشد.

بهترین مقصودها، آنهایی است که ثبات جهت درازمدت را بدون اینکه سازمان را برای محدود شدن در ساختار غیرواقعی تحت فشار قرار دهد، ارائه می‌کند. البته استراتژیستها نباید بر مقصودی که وجود ندارد، پافشاری کنند. در بسیاری از شرکتهای متنوع بزرگ، هیچ مقصودی جز اینکه ارزش ذی‌نفعان را ایجاد کند، وجود ندارد (که این هم بازی با مقررات است). در چنین وضعیتی، باید همه استراتژیهای ممکن از جمله انحلال شرکت را ارزیابی کرد؛ اگر چه این کار ممکن است برای استراتژیستها دشوار باشد.

«بینشها» بیانگر قطعه دوم موضوع مستحکم است. استراتژیستها ملزمند که تفکر خود را درباره بینشها و چگونگی کشف آنها سازند. بینشها، تاکتیکها را معنی‌دار می‌کند. تاکتیکها به نوبه خود استراتژیها را انجام شدنی می‌کند و به اهداف امکان‌مندی‌ها تا با دانشی که می‌توان با استفاده از جریان باد مناسب به دست آورد، تنظیم شود.

توصیه ما در تدوین استراتژی به مدیران این است که کمتر بر طرح اقدام و یا حتی بر قواره بندی خود استراتژی تمرکز کنند؛ بلکه سعی کنند تا بیشترین توجه آنان بر بینشها باشد. به نظر ما فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک کافی نیست (و حتی ارزش این را هم ندارد که همه انرژی خود را صرف آنها کنیم) مگر اینکه آنها از ابتدا کانون توجه خود را تعریف بینشهایی قرار دهند که استراتژی از دل آنها توسعه پیدا خواهد کرد. بینشهای مربوط به ارزش آفرینی در شرکت مارکز و اسپنسر، اساساً درباره روشی که عرضه کنندگان انتخاب و مدیریت می شوند و نیز روش رفتار با کارکنان است. این روش به شرکت این توانایی را داده است که کنترل عالی غیر معمول خود بر کیفیت را بدون تحمل هزینه های زیاد ادامه دهد. بینشهای حاکم بر کارکن در این باره است که چگونه می توان تکنولوژیها را به شیوه های ابتکاریتر با هم ترکیب کرد. این بینشها به زنجیره ای از محصولات جدیدی منتهی شده است که گسترش مبنای تکنولوژی شرکت را در قالب چرخه ای مجازی، استمرار می بخشد. این بینشها در شرکت «بادی شاپ» درباره ارزشی است که کارکنان و مشتریان در برخورد با محصولات طبیعی و محیطی به آن می رسند و درباره سازمانهایی که به لحاظ اخلاقی بلند پرواز هستند. کاهش ضایعات و منع یابیهای خلاق به این منتهی شده است که سازمان دارای ساختار هزینه مزیتی، کارکنان با انگیزه عالی و مصونیت باشد.

به نظر نمی رسد که هیچ یک از بینشهای مذکور، بیش از هوندا با تکیه بر اقدام توسعه استراتژی ظهور کرده باشد. موتورسیکلت ۵۰۰ سی سی هوندا و بینشهای مشهور آن درباره نفوذ در بازار موتورسیکلت آمریکا از چنین تمرینهایی منتج شد. استراتژی اصلی هوندا که بر موتورهای سستی بزرگ معطوف بود، بر هیچ بینشی مبتنی نبود و عمل هم نکرد. اما با برخورد اتفاقی با بینشی که نیاز خفته به نوع جدیدی موتورسیکلت در ایالات متحده بود، هوندا خیلی سریع به استراتژی کارآمدی پی برد تا آن نیاز را مورد بهره برداری قرار دهد.

اگر سازمانی بتواند به بینشهای واقعی دست یابد، در این صورت پردازش استراتژی

برای بهره‌برداری از آنها کاری عملی خواهد بود. پرداختن به توسعه استراتژی، بدون بینش خطرناک است. زیرا به طرحهای غیرواقعی منتهی می‌شود. بهترین روش این است که برای پیدا کردن موضع مستحکم از میان باتلاق عبور کرد. البته در این فرایند جستجو، در هم ریختن تقلاها و تلاشها برای پیشروی در چند جهت دلخواه با استراتژی اغواکننده‌ای همراه است. این درهم‌برهمی مانع جستجو می‌شود و شانس سازمان را در تشخیص موضع مستحکم به هنگام برخورد با آن کاهش می‌دهد.

تعریف مقصود، کشف بینش، و ترکیب این دو در قالب استراتژی کار آسانی نیست. هر سه گام دشوار است. به این دلیل است که معضل پردازش استراتژی اغلب حل نمی‌شود. البته آنگاه که ما در تشخیص میان «مقصود» و «الزام» با شکست روبه‌رو شویم، اگر سرسختانه اهداف را قبل از استراتژی و استراتژی را قبل از تاکتیک قرار دهیم و اگر فرایندهای برنامه‌ریزی ساختارمندی را همراه با جدول زمانبندی طراحی کنیم که امکان کشف بینشهای جدید را ندهند. معضل، پیچیده‌تر خواهد شد. با تعریف مقصود و بینش به عنوان دو جزیره از یک کل در باتلاق استراتژی، مدیران، برای پیشروی به سوی استراتژی برنده‌ای که آنان همه برای رسیدن به آن در تلاشند، شانس بهتری خواهند داشت.

یادداشتها

- 1- Objectives
- 2- purpose
- 3- Constraints
- 4- This confusion results in direction less strategies.
- 5- Work out
- 6- Stalemate





پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښکې
پرتال جامع علومو انساني