

تفکر استراتژیک مدیران

باز و جهانی نگر به تجارت، باید توانایی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی را در جهت خلاق تر شدن، انعطاف

پذیری و رقابت پذیری تقویت نموده و بدین وسیله به افزایش بهره‌وری و خلق فرصت‌های شغلی جدیدی کمک نماید.

نظام اقتصادی و سیاسی حاکم بر جامعه بشری، نظام برتری جویی است و جوامعی که درک واقعی از موقعیت کشورشان در جوامع بین‌المللی نداشته باشند، قادر به حضوری مؤثر و مداوم در عرصه‌های جهانی نخواهند بود. بدون تردید موفقیت ما به دستیابی به آرمان‌های توسعه به ویژه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های صنعتی و نوآوری‌های فنی، در رقابت‌های بین‌المللی به آزمون گذاشته می‌شود و هر ساله سهم کشورها از تجارت بین‌الملل و دستاوردهای آن‌ها اعلام می‌گردد. حاصل این تلاش‌ها و میزان امتیازات کسب شده برای هر جامعه در این هم‌آورد بین‌المللی تعیین می‌گردد. تحولات شتاب‌آلود و گسترده‌ای که از دهه ۱۹۹۰ آغاز

جهانی شدن، رقابت فزاینده و تحولات سریع تکنولوژیک که به‌طور مداوم محیط دولت‌های صنعتی را

دستخوش تغییر می‌کند، باعث تحت فشار قرار گرفتن بنگاه‌های صنعتی حتی در کشورهای در حال توسعه می‌شود. توان رقابت دیگر یک انتخاب نیست، بلکه شرط بقا و حضور در بازار جهانی است. این بنگاه‌ها نیز مانند بنگاه‌های صنعتی کشورهای توسعه یافته برای تطبیق خود با تحولات سریع جهانی از طریق خلق فرصت‌های جدید برای رشد و ارتقای کارآیی خود، تحت فشار قرار دارند. دولت‌ها نیز به سهم خود در این اندیشه اند که چگونه از فرصت‌های پدید آمده در جهان حداکثر استفاده را برای تسریع در توسعه اقتصادی نموده و از این طریق اشتغال و سطح استاندارد زندگی را افزایش دهند. تحقق اهداف سازمانی و رقابت موفق در محیط به شدت متغیر تجاری، نیازمند تفکر استراتژیک مدیران می‌باشد.

اتخاذ سیاست‌های استراتژیک صنعتی در یک محیط

شد و هم‌چنان با شدت و سرعت بیش از پیش در قرن بیست و یکم ادامه پیدا کرد، موضوع پنهانی نیست. از ویژگی‌های این تغییرات باید به پیچیدگی، چند بعدی بودن و ناگهانی بودن آن اشاره داشت، تحولات پانزده سال اخیر ابعاد سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژی و ابعاد دیگری را شامل می‌شود که سبب دگرگونی کشورها، حکومت‌ها، جغرافیای سیاسی، صنعت، مؤسسات، شرکت‌ها و ... شده است. در مجموع بنیان زندگی جهانیان را دچار تحولات عمیق ساختاری نموده است.

فروپاشی کمونیسیم، سقوط دیوار برلین، ظهور ببرهای اقتصادی در آسیا، گرایش کشورهای کمونیست (چین) به بازار آزاد، به بازار آمدن تجهیزات مخابراتی جدید، گسترش اقتصاد اینترنتی، تشکیل اروپای واحد و تغییرات روابط داد و ستدی جهان (WTO بجای گات) و جهانی شدن اقتصاد از جمله تغییرات این دوران بوده است.

این تغییرات گیج‌کننده و غیرقابل پیش‌بینی، محیط زندگی ما را دگرگون کرده و به جرأت می‌توان گفت که بر تمام زندگی ما تأثیر گذاشته است. در چنین شرایطی تمامی انسان‌ها و سازمان‌ها گرفتار شرایط مبهمی شده‌اند که الگوهای امیدبخش ذهنی گذشته خویش را نقش بر آب می‌بینند.

یکی دیگر از ویژگی‌های این تعبیر در عرصه داد و ستد جهانی رقابت‌های شدید و بی‌رحمانه نظام نوین جهانی است که تمامی سازمان‌ها را اعم از بخش خصوصی یا عمومی، متأثر ساخته است. در حالی که می‌توان پیش‌بینی نمود که تحولات و تغییرات با سرعت و شتاب بیشتری ادامه خواهد یافت و هر موجود زنده‌ای را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

- در چنین شرایطی تکلیف چیست؟

- آیا می‌توان با تکیه بر الگوهای رفتاری گذشته (در زمینه‌های مختلف اعم از صنعت، تجارت، سیاست و ...) راه به موفقیت برد؟

- آیا می‌توان ایستا ماند و خود را به حوادث سپرد و امید نجات و موفقیت داشت؟

- آیا می‌توان غافل از تحولات محیطی و تأثیر آن‌ها ماند

و انتظار ادامه حیات داشت؟

به یقین با هیچ‌یک از مفروضات فوق و صرفاً تکیه بر تقدیر، هیچ مؤسسه، سازمان یا شرکتی در عرصه رقابت نه تنها توفیقی به دست نخواهد آورد بلکه به طور یقین در میدان تاخت و تاز رقبا به سوی نابودی و فنا پیش خواهد رفت مگر آن‌که:

«آینده خود را خودمان بسازیم»

- تسلیم پیچیدگی‌ها و سردرگمی‌ها و شتابزدگی‌ها نشویم.

- بدون برنامه ریزی دقیق و اندیشیدن به مسایل، هیچ اقدام مهمی به عمل نیاوریم.

- الگوی ذهنی خویش از زندگی و موفقیت در جهان امروز را همواره نوسازی کنیم، زیرا الگوها و ابزار گذشته اگر چه روزی ما را به موفقیت رساندند، امروز و در آینده نتیجه بخش نخواهند بود زیرا دنیا تغییر کرده و در حال تغییر است.

در مجموع برای ماندن (حفظ بقا) و پیشرفت (کسب موفقیت) ناچاریم پیوسته فعال و پویا باشیم. با انضباط و پشتکار تغییرات جامعه، بازار رقابت و دیگر تحولات را در کانون توجه خود داشته باشیم و به موقع الگوهای ذهنی و رفتارهای خود را اصلاح یا عوض کنیم.

اما برای تحقق اهدافمان باید برنامه تهیه کنیم. لکن نکته حائز اهمیت آن است که در محیط شدیداً متغییر روی آوردن به برنامه ریزی‌های سنتی که با وضع موجود آغاز و اهدافی را تعیین می‌نمود، نتیجه بخش نخواهد بود، زیرا این چنین برنامه‌هایی حتماً اگر به اهداف خود هم برسند، از آنجا که خود را با تحولات محیطی هماهنگ نساخته‌اند، موفقیت واقعی تحصیل نخواهند نمود. بدین ترتیب دنیای متحول امروز برنامه‌ای پویا و پیوسته در حال تحول را می‌طلبد که برنامه ریزی استراتژیک نام دارد.

برنامه استراتژیک چیست؟

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از تعیین چشم‌انداز آغاز می‌شود، سپس به بررسی وضع موجود سازمان

می پردازد و نقاط قوت و ضعف را تشخیص می دهد و با مطالعه محیط فرصت ها و تهدیدهای محیطی و تأثیر آن ها بر سازمان را می شناسد و سعی می کند از وضع موجود به وضع مطلوب پلی بزند.

این پل برنامه هایی است که باید در مدت برنامه (۵ سال یا بیشتر دوره برنامه) به اجرا در آید. به علاوه هر ساله برنامه سالانه ای در قالب برنامه بلندمدت تنظیم و با بودجه بندی به اجرا در می آید و همواره تحولات محیطی را مورد توجه خود قرار می دهد و نظارتی به مفهوم واقعی آن معمول می دارد تا از انحرافات جلوگیری به عمل آورد و انسجام و پیوستگی برنامه را حفظ کند.

برنامه استراتژیک سه بخش پیوسته و جدایی ناپذیر از یکدیگر است. این سه بخش مکمل یکدیگرند و اجرا نشدن یا ناقص اجرا شدن یکی موجب بی نتیجه ماندن سایر اجزاء خواهد شد.

بخش اول: نهادینه سازی یک سیستم مدیریت استراتژیک (SMS) در سازمان

بخش دوم: برقراری و پشتیبانی فرآیند مدیریت و رهبری

بخش سوم: تمرکز و توجه بر روی محصول نهایی (صادر سازمان/خدمت به مشتری)
در بخش نخست سازمان به یک سیستم یک پارچه تبدیل می شود همه اجزاء به طور استراتژیک با یکدیگر هماهنگ شده، به نظم در می آیند و تحت رهبری واحد قرار می گیرند. تمامی اجزاء با هم در راستای تحقق اهداف کل سازمان می کوشند.

تفکر استراتژیک مدیران ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست. از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

۱- واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.

۲- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد.

۳- جهش های (ناپیوستگی های) کسب و کار درک شود.

۴- و برای پاسخگویی به این شرایط راه کارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.

تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و معنوی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود.

اگر مدیر موضوعات اساسی را تشخیص ندهد، هر قدر به خود و کارمندان فشار روانی وارد کند، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.

تفکر استراتژیک «پیش بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت هایی که ارزش های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخ گویی 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 گیری های روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد شد.

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

برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر و روابط بین آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کاشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آن‌ها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است.

تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا می‌خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا به همراه دارد. چشم اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکرات استراتژیک برای بقاء و رشد

سازمان در محیط پرقابیت امروزی امری

اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی

مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به

رقیب است و تمایز در جهت‌گیری به

دیدگاه‌های متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد.

برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای

متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو یادگیری

مستمر از محیط، کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار

و خلق راه‌کارهای بدیع و ارزش آفرین را به عنوان

سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می‌کند. 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 می‌بایستی رابطه

مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و سازو

کارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد.

آنچه در اینجا مطرح می‌شود، یک نوع دانش مدیریتی

نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای

بنیادین مدیران است. باورهایی که سؤالات اساسی

محیط کسب و کار را محصول تلاش فکری و اجرایی

برای متحول ساختن سازمان‌ها قرار دهد.

اگر رویکردهای نوین استراتژی نبود، امروز استراتژی

(هم‌چون بسیاری از مفاهیم دیگر مدیریتی) به تاریخ

ادبیات مدیریتی سپرده شده بود. دلیل این امر عدم

تطابق رویکردهای «کلاسیک» استراتژی با محیط کسب و کار امروز است. محیط کسب و کار امروز با ویژگی‌هایی هم‌چون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی‌درپی و رقابت بدون حیطه بندی قابل تعریف است و این خصوصیات بحث پیش‌بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کند.

در یک نظرسنجی که در سال ۱۹۸۴ توسط نشریه اکونومیست از ۱۶ نفر شامل وزرای اقتصاد، استادان دانشگاه‌ها و مدیران شرکت‌های چند ملیتی در مورد پیش‌بینی ده سال آینده صورت گرفت، بیش از ۶۰ درصد پیش‌بینی‌ها با خطای زیادی همراه بود. آنان با تمام تخصص و تجربیات خود نتوانسته بودند پیش‌بینی‌های صحیحی از قیمت نفت، مقایسه اقتصاد سنگاپور با استرالیا و دیگر موارد سؤال را ارائه دهند.

مبنای برنامه ریزی استراتژیک، پیش‌بینی

محیط (فرصت‌ها و تهدیدها) آینده است

و در جایی که بین پیش‌بینی (در

برنامه ریزی) و واقعیت (در زمان

اجراء) تفاوت زیادی وجود داشته باشد،

اثر بخشی آن از بین می‌رود. برنامه ریزی

استراتژیک به محیطی با ثبات و پایدار، عوامل

محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش

قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین

شرایطی از کارکرد مؤثر باز می‌ماند. شرایط محیط

امروز کسب و کار برای برنامه ریزی استراتژیک

مناسب نیست.

در برنامه ریزی استراتژیک، کار براساس داده‌های

محیطی و داخلی شکل می‌گیرد، بدون این‌که سنجیده

شود که این داده‌ها 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 می‌شود. چرا در

دوران جنگ عراق با ایران بهای نفت سقوط کرد.

در آغاز ظهور تکنولوژی ضبط تصویر بر روی نوار،

در 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 خودروه‌های هیدروژنی کار می‌کنند. در عمل یکی از دو تکنولوژی با نیاز مشتری تطابق بهتری داشته و دیگری را به حاشیه و یا به خارج از بازار می‌راند. چه کسی می‌تواند به درستی تشخیص دهد رفتار بازار کدام تکنولوژی را موفق و کدام یک را حذف خواهد کرد؟

برنامه ریزی استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می‌کند. محیط پیچیده کسب و کار استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می‌دهد. ترنر (Turner) استاد دانشگاه بروئل (Brunel) در این خصوص می‌گوید:

«قابلیت ما در پیش بینی آینده محدود است زیرا حتی یک تغییر کوچک در پدیده‌های به ظاهر بی ارتباط، می‌تواند 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 مورد نیاز وجود ندارد، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی را فرموله و پیاده کنند؟»

الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با انتخاب برخی از عوامل (محیطی و داخلی) و رهاسازی سایر عوامل به ظاهر بی اهمیت روش «جزء نگری» (Reductionism) را دنبال می‌کنند 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 آخرین توصیه می‌کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه‌های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می‌کند.

این دو رویکرد (برنامه ریزی و تفکر استراتژیک) به دو

انتهای طیف مکاتب ده‌گانه استراتژی تعلق دارند. مبنای برنامه ریزی‌های استراتژیک «تحلیل» داده‌هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاقیت» (تفکر واگرا) به عنوان دورنمای اصلی استراتژی‌های تحول بخش است.

برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب «طرح ریزی» است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی سودمند است و تفکر استراتژیک با مکتب «یادگیری» تعریف می‌شود 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 می‌شود، رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقیب برتری بخشد و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است.

مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقاء و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.

