

اقتصاد سنگاپور با استرالیا و دیگر موارد سوال را ارائه دهند. مبنای برنامه ریزی استراتژیک، پیش بینی محیط (فرصتها و تهدیدات) آینده است و در جایی که بین پیش بینی (در زمان برنامه ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می رود. برنامه ریزی استراتژیک به محیطی باثبات و پایدار، عوامل محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد موثر بازمی ماند. شرایط محیط امروز کسب و کار برای برنامه ریزی استراتژیک مناسب نیست:

۱- 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 بتامکس (نوار کوچک) وجود داشت. استاندارد دوم در مواجهه با رفتار بازار از بین رفت. چرا مخترع استاندارد بتامکس (سونی) این رفتار را به درستی درک نکرده بود؟! امروز شرکتهای بنز و بی.ام.و بر روی دو تکنولوژی متفاوت از خودروهایی 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؟

۲- 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

## تفکر استراتژیک

دکتر وفا غفاریان

vgh@isiran.com

دکتر علیرضا علی احمدی

### چکیده

مدیران همواره با واژه های «مبهم» و «چندمعنای» ادبیات مدیریتی مواجه بوده اند. تبیین این واژه ها می تواند در شناخت و بهره گیری بهتر از مباحث نظری سودمند باشد. استراتژی یکی از این زمینه هاست که با واژه هایی همچون برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک و... انباشته شده است. هر یک از این واژه ها خود گرفتار چند تعبیری و چند گونه نگری است. مایکل کازامانو و کنستانتینوس مارکیدس (M.CUSUMANO & C.C-MARKIDES-2001) در مقدمه کتاب خود می نویسند: «فقدان یک تعریف همه پذیر، زمینه را برای هجوم تعابیر جذاب و عبارات باب روز گشوده است و این امر بر ابهام ما در مورد اینکه استراتژی چیست و یا چه باید باشد می افزاید.»<sup>(۱)</sup> تعجبی نیست که نشریه اکونومیست در مقاله ای ادعا می کند: «هیچکس به راستی نمی داند که استراتژی چیست؟»

این مقاله به رویکرد تفکر استراتژیک می پردازد. زیربنای این مقاله، مقاله قبلی ما با عنوان «رویکردهای نوین استراتژی»<sup>(۲)</sup> است که در اینجا بخش مهمی از آن، یعنی «تفکر استراتژیک» مورد بررسی کاملتر و گسترده تری قرار می گیرد. در این بررسی ضرورت تفکر استراتژیک و مزایای آن، ماهیت و کارکرد آن و در نهایت یک الگوی مفهومی برای این شیوه

تفکر تشریح می شود. منظور اصلی مقاله تنها تبیین این رویکرد مهم مدیریتی نیست بلکه آنچه امید داریم در انتهای مقاله حاصل شود شکل گیری مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون محیط کسب و کار است. دیدگاهی که می تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد.

### معرفی موضوع

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 ماهیت 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 پی در پی پارادایم ها و رقابت بدون حیطه بندی قابل تعریف است و این خصوصیات صحت پیش بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می کند. در یک نظرسنجی که در سال ۱۹۸۴ توسط نشریه اکونومیست از ۱۶ نفر شامل وزرای اقتصاد، دانشجویان دانشگاه هاروارد و رؤسای شرکتهای چندملیتی در مورد پیش بینی ده سال آینده صورت گرفت، بیش از ۶۰ درصد پیش بینی ها با خطای زیادی همراه بود!<sup>(۳)</sup> آنان با تمام تخصص و تجربیات خود نتوانسته بودند پیش بینی های صحیحی از قیمت نفت، مقایسه

بازار دستگانه‌های ضبسط 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.

۳- مبنای برنامه ریزیهای استراتژیک «تحلیل» داده هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاقیت» (تفکر واگرا) به عنوان درونمسیایه 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 ستر خلاقانه است.<sup>(۶)</sup>

۴- برنامه 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 برنل (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؟»<sup>(۷)</sup>

الگوهای برنامه ریزی استراتژیک با انتخاب برخی از عوامل (محیطی و داخلی) و رهاسازی سایر عوامل به ظاهر بی اهمیت روش «جزءنگری» (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.<sup>(۸)</sup> 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، همواره منافع یک صنعت را از آن خود می سازد.»<sup>(۹)</sup> 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 هر یک 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:

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

۲- ویژگیهای جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛

۳- جهشهای (نایبوستگیهای) کسب و کار درک شود؛

۴- 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 آفریند؟ 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 خواهد بود. 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 کارمندانتان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.»<sup>(۱۰)</sup>

تفکر استراتژیک «پیش بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبای نسبت به آن غافل هستند. جف بزوس (J. BEZOS) بنیانگذار شرکت آمازون (AMAZON.COM) هنگامی که در سال ۱۹۹۵ 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 قابلیت های بسیاری 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 ۳/۱ میلیارد دلار دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش ۰/۷ میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون جان وایلی (JOHN WILEY) با ۲۰۰ 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

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 توانست الهام بخش و

هنری میتزبرگ 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. هریک از این تعبیرنمایی از این رویکرد را ارائه می کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.

### یک الگوی مفهومی

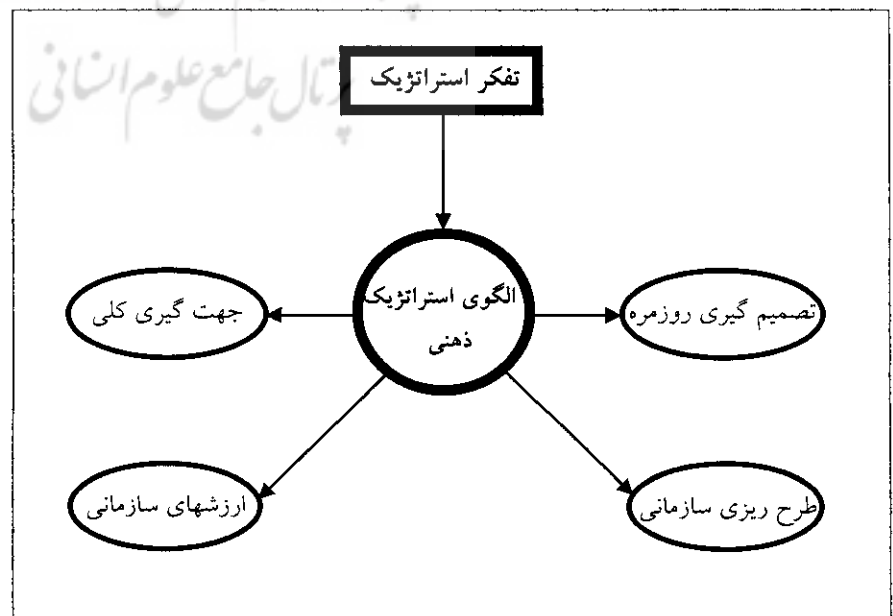
برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. الگوی پیتر ویلیامسون (P.J.WILLIAMSON-2001)، الگوی جین لیدکا (J.LIEDTKA-1998) و الگوی گری هامل از شناخته شده ترین این الگوها هستند. هریک از این الگوها، دارای ویژگیهای خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته اند، هر چند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تاکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیتها و شناخت بازار است، گری هامل ایجاد شور و شوق 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.

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 ۱). 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 قسدرتی 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».

شکل ۱ - نحوه تاثیرگذاری تفکر استراتژیک در سازمان





پیام آور مفاهیم ارزشمندی از بازار باشد. تجربه نیز یک ابزار مهم یادگیری از محیط کسب و کار است که عوامل موثر و غیر موثر 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 باز هم مهمتر می شود.

یادگیری مستمر از محیط کسب و کار 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: پیش 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 پر ارزش 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. پولاوید و عکسبرداری فوری، کلینکس و دستمال کاغذی، اسکاج و چسب نواری نمونه هایی از کسب و کار بر پایه 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 پولاوید نیاز نهفته به عکسبرداری فوری را از سوال دخترش که چرا نمی تواند عکسی که گرفته است را بلافاصله ببیند الهام گرفت.<sup>(۱)</sup> ذهن یک کودک هنوز نیاموخته است نامتعارف بیندیشد و بدین جهت قادر است تا به سادگی روال متعارف را مورد سوال قرار دهد. اگر نمی توانید نامتعارف بیندیشید 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» است. 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 مزیت‌های رقابتی در اندیشه متمایز نهفته اند.

فرمان سوم: برای رسیدن به هدف بیش از سرعت، به فکر راههای میان بر باشید: همان گونه که برای رسیدن به یک مقصد راههای متفاوتی وجود دارد، پاسخ به نیاز مشتری نیز به روشهای مختلفی امکان پذیر است: سوال اساسی این است که کدام یک از این روشها موثرترند؟ هنگامی که شرکت موتورولا (MOTOROLA) در سال ۱۹۹۰ تصمیم گرفت برای پاسخ به نیاز تلفنهای سیار از تکنولوژی ارتباطات ماهواره ای استفاده کند برای خود یک بازار دوازده میلیون نفری را پیش بسینی می کرد، اما

یادگیری از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ 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 ۲) مدیران برای دستیابی به این موفقیت می بایستی این فرامین را در رفتار تصمیم گیری خود نهادینه و سازوکارهای لازم را در سازمان ایجاد کنند. تفکر استراتژیک یک رمز جادویی برای تصاحب ارزشهای نهفته در بازار نیست. بهره گیری از این مفاهیم به برنامه ریزی، حرکت، پشتکار و مهمتر از همه باور و اعتقاد راسخ نیاز دارد.

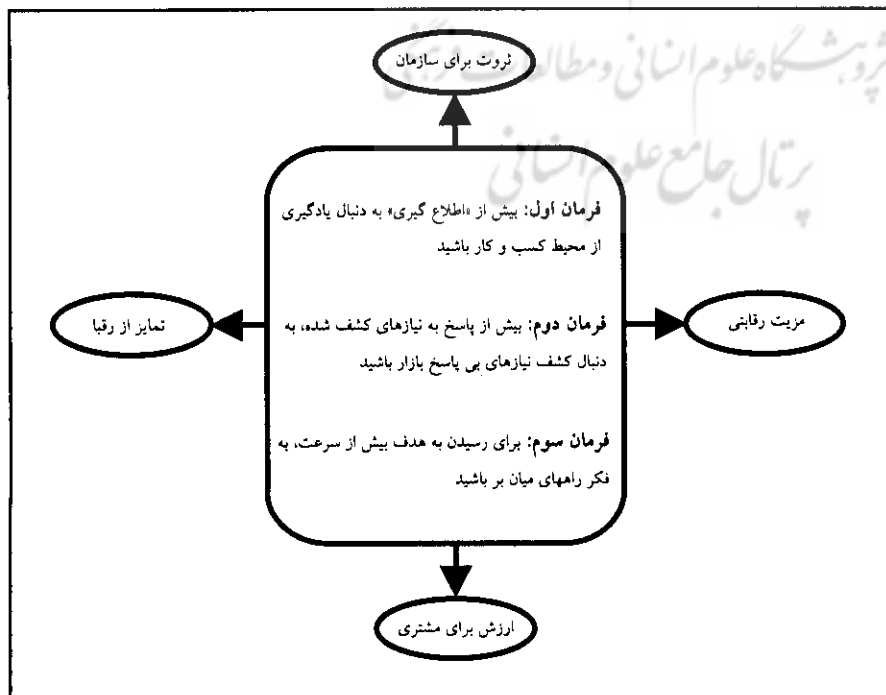
گسری هامل در کتاب رقابت برای آینده می نویسد: «بر اساس تجربه ما از مواردی که مشاهده شده است، برای دستیابی به یک چشم انداز متفاوت و متمایزکننده، تیم ارشد مدیریت می بایستی برای یک دوره چندماهه ۲۰ تا ۵۰ درصد وقت خود را صرف کند». این کار دشوار است و دشوارتر از آن، هدایت سازمان در جهت این چشم انداز است. اصولاً 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.

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 رقبای 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 تکنولوژی ساعت‌های 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 می شد 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.

راهکار تلفن‌های 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 واگراست. باید برای یک مسئله به دنبال راه‌های متفاوت بود. راه‌هایی که ناممکن‌های (دستگاه فکری معمول) را (در) دستگاه فکری جدید) امکان پذیر سازد. در سال ۱۹۶۹ شرکت ایتل که سابقه خوبی در تولید حافظه های الکترونیک داشت در مقابل یک فرصت مهم کسب و کار قرار گرفت. شرکت ژاپنی بی‌زی کوم (BUSICOM) آماده بود تا طراحی و ساخت ۸ مدار یکپارچه ماشین حساب‌های خود را به ایتل واگذار کند، مشروط بر اینکه این کار در عوض ۸ 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 ایتل گشود. وی پیشنهاد کرد که به جای ۸ مدار یکپارچه تنها یک مدار یکپارچه با قابلیت برنامه ریزی طراحی شود و کارکرد هر یک از ۸ مدار مورد نظر با تغییر در برنامه (نرم افزار) ایجاد گردد. بدین ترتیب ۹ ماه بعد با عرضه اولین ریزپردازنده، عصر جدیدی در تکنولوژی نیمه هادی و کسب و کار ایتل آغاز شد و یک بازار گسترده چندمیلیارد دلاری برای سه دهه در تسلط کامل او قرار گرفت، هرچند که شرکت بی‌زی کوم یک سال بعد ورشکست شد و از بین رفت<sup>(۱)</sup> 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 می گیرد. یک راهکار جدید

شکل ۲ - سه فرمان برای تفکر استراتژیک



## 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 میتزبرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقشهای 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.<sup>(۱۱)</sup> 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».<sup>(۱۲)</sup> 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 پسر رقابت امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بسود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز در جهت 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. □

### منابع و مآخذ

- 1 - MICHAEL A. CUSUMANO CONSTANTINOS C. MARKIDES, STRATEGIC THINKING, JOSSY-BASS, 2001, PP.2.
  - ۲ - غفاریان وفا و علیرضا علی احمدی، رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، صفحه ۲۸.
  - 3 - WILLIAMSON PETER J., STRATEGY AS OPTIONS ON THE FUTURE, REFERENCE#1,P157.
  - 4 - MINTZBERG HENRY, THE FALL AND RISE OF STRATEGIC PLANNING, HARVARD BUSINESS REVIEW, JAN-FEB 1994, PP.107-114.
  - 5 - TURNER IAN, STRATEGY, COMPLEXITY AND UNCERTAINTY, <http://www.poollone.com/archive/issfea5.html>, jan. 1998, pp.1.
  - 6 - MINTZBERG HENRY, STRATEGY SACARI, SIMON & SCHUSTER, 1998.
  - 7 - SLYWOTSKY ADRIAN J. VALUE MIGRATION, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1996.
  - ۸ - ابجی اومی کن، تفکر یک استراتژیست، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۲۹، ۱۳۷۱.
  - 9 - LAWRENCE ETON, STRATEGIC THINKING A DISCUSSION PAPER, [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/strathink\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/knowledge/strathink_e.htm), 1999.
  - 10 - REYNOLDS CHRISTOPHER, INSTANT CULTURE FOR SALE, CALENDERLINE, 2002.
  - ۱۱ - غفاریان وفا و غلامرضا کیانی، استراتژی اثربخش، نشر فرا، صفحه ۱۵۷، ۱۳۸۰.
  - 12 - MORRISON JAMES L. FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC THINKING, <http://horizon.unc.edu/projects/OTH/2-3.Asp>, 2000.
  - 13 - O'SHANNASSY TIM, STRATEGIC THINKING: A CONTINUUM OF VIEWS AND COCEPTUALIZATION, <http://www.bf.rmit.edu.au/RDU/assets/images/Tim-osshannassy2.pdf>, 1999.
- دکتر وفا غفاریان: مدیر عامل سازمان صنایع دفاع و عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر
- دکتر علیرضا علی احمدی: عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران