

تهیه کننده: علی سفیدی
کارشناس پژوهش و
تحقیقات سازمان آموزش و
پرورش استان گیلان

به سوی تفکر استراتژیک در مدیران

برای

یک مدیر، هیچ ادراکی مهم تر از فهم کارش نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر 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 به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش های جدید فرا می 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.

یک الگوی مفهومی:

برای تفکر استراتژیک، الگوهای متعددی ارایه شده است. الگوی پیتر ویلیامسون^۱، الگوی جین لیدکا^۲ و الگوی گری هامل^۳ از شناخته شده ترین این الگوها هستند. هر یک از این الگوها، دارای ویژگی های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریسته اند، هر چند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است.

تأکید الگوی ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت ها 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.

علی رغم این تفاوت ها، همه الگوهای مذکور بر یادگیری به عنوان اساس درک رفتار بازار و بکارگیری آن در جهت گیری استراتژیک سازمان تأکید داشته اند. در این جای که الگو که زمینه های بروز تفکر استراتژیک و استراتژی های خلاقانه را فراهم می سازد، ارایه می گردد. این الگو در قالب سه گام اساسی طراحی شده است:

گام 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 مؤثر است و چه عواملی مؤثر 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 موارد می باشند. 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 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 آنها است.

یک ایده جدید، یک محصول نوآورانه و یا یک شیوه جدید کسب و کار، تنها چنانچه از این درون مایه شناختی برخوردار باشند می تواند مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان قرار گیرد. این بصیرت چگونه ایجاد می شود؟ پاسخ این سؤال 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، فرآیندهای معمول یادگیری از مشتری به شمار می آیند. این یافته ها کانون توجه استراتژیست برای ارایه راه کارهای بدیع و موفقیت ساز را مشخص می سازد. علاوه بر مشتریان، رفتار تأمین 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 مؤثر و غیر مؤثر حوزه مربوطه را آشکار می سازد. برای این کار هر سازمان باید با هدف تجربه و یادگیری، ساز و کار 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 (باز خورد منفی) باز هم در بعد یادگیری مثبت و مفید تلقی می شود.

گام دوم:

بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ داده نشده در 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 مزیت های رقابتی است. کشف نیازهای نهفته، یکی از اصلی ترین پیشراندهای تحولات عمیق تکنولوژیک، تجاری و مدیریتی است. بسیاری از شرکت ها یا نام های تجاری معتبر و موفق بر این اساس متولد شده و تا انتها نیز این نشان را بر خود داشته اند. 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، هر چند که هوشیاری و توجه مدیران می تواند زمینه را برای کشف این نیازها فراهم سازد. یک شیوه مناسب برای ایجاد این بصیرت به زیر سؤال بردن روش های متعارف است. ادوین لند^۴، بنیانگذار شرکت پولاوید، نیاز نهفته به عکس برداری فوری را از سؤال دخترش که چرانی می تواند عکسی که گرفته است را بلافاصله ببیند، الهام گرفت.

گام 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. سؤال اساسی این است که کدام یک از این روش ها مؤثر ترند؟

خلق راه کارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگراست. باید برای یک مسئله به دنبال راه حل های متفاوت بود. راه حل هایی که ناممکن ها را امکان پذیر سازد.

در سال ۱۹۶۹ شرکت اینتل^۵ که سابقه خوبی در تولید حافظه های الکترونیکی داشت، در مقابل یک فرصت مهم کسب و کار قرار گرفت. شرکت ژاپنی بیسی کوم^۶ آماده بود تا طراحی و ساخت ۸ مدار یکپارچه ماشین حساب های خود را به اینتل واگذار کند، مشروط بر اینکه این کار در عرض ۸ ماه به انجام برسد. با روش های معمول، انجام این کار در مدت هشت ماه (هر چند برای سرعت بخشیدن به آن تلاش می شد) غیرممکن بود، اما راهکار خلاقانه سرمهندس جوان تدهاف^۷ پاسخ

به این نیاز را امکان پذیر کرد. وی پیشنهاد کرد که به جای ۸ مدار یکپارچه تنها یک مدار یکپارچه با قابلیت برنامه ریزی طراحی شود و کار کرد هر یک از ۸ مدار مورد نظر با تغییر در برنامه (ترم افزار) ایجاد گردد. بدین ترتیب ۹ ماه بعد با عرضه اولین ریز پردازنده، عصر جدیدی در تکنولوژی نیمه هادی و کسب و کار اینتل آغاز شد و یک بازار گسترده چند میلیارد دلاری برای سه دهه در تسلط کامل او قرار گرفت.

راه های میان بر به سوی نیازهای بازار، کلید طلایی دستیابی به منافع نهفته در فرصت ها است. در بعضی از مواقع ممکن است یک راهکار، سبب تغییر پارادایم و بازآفرینی تمامی صنعت و کسب و کار شود. ارایه تکنولوژی ساعت های الکترونیکی به جای ساعت های مکانیکی، سیستم تولید انبوه و تجارت الکترونیک، مثال های روشنی از این موضوع هستند.

یادگیری از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق راه کارهای بدیع و ارزش آفرین برای پاسخ به آنها، سه گام اصلی برای موفقیت در محیط کسب و کار امروز است. مدیران برای دستیابی به این موفقیت می بایستی این گام ها را در رفتار و تصمیم گیری خود نهادینه، و ساز و کارهای لازم را در سازمان ایجاد کنند.

منابع:

- ۱- http://www.psc-ctp.gc.ca/research/knowledge/strathink_e.htm
- ۲- <http://horizon.unc.edu/projects->
- ۳- <http://www.bf.rmit.edu.au/RDU/assets/images->

پاورقی:

- 1-P. J. Williamson
- 2-J. Liedtka
- 3-G. Hamill
- 4-E. Land
- 5-Intel
- 6-Busicom
- 7-T. Hoff