

ماهیت استراتژی

نویسنده: Ralph D. Stacey
مأخذ: strategic management
and organizational
گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

تعاریف استراتژی:

آماده نمودند.
در برنامه‌ریزی بلند مدت، هدف بیش از هر چیز کنترل عملیات است، لیکن در برنامه‌ریزی استراتژیک تغییر فعالیتها برای استفاده حداکثر از فرصتهای محیط مد نظر می‌باشد. در رویکرد استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی محیط رقابتی و محدودیت منابع است، چرا که استراتژی زائیده این دو عامل است. استراتژی رقابتی نیز نتیجه بحث در این خصوص خواهد بود.

مارکیدز ((C.C. Markides استراتژی رقابتی را هنر خلق جایگاه برتر برای یک شرکت تعریف می‌کند و برای دستیابی به یک جایگاه شخص در بازار و در میان رقبا باید به ۲ سؤال اساسی پاسخ داد.

۱ - چه کسانی مشتریان مورد نظر سازمان هستند؟ (چه کسی)

۲ - سازمان برای مشتریان مورد نظر چه کالا و خدماتی را عرضه می‌کند؟ (چه چیزی)

بعد از جنگ جهانی دوم مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌گذاری شد. پس از آن اندیشمندان اقتصادی با الهام از تجارب به دست آمده اقدام به تعریف و به کارگیری مفهوم استراتژی در زمینه کسب و کار کرده و با تلاش بزرگانی چون آلفرد چندلر، کنت آندروز، ایگور انسوف پیامدهای موفقیت‌آمیز این رویکرد در عرصه تجارت و کسب و کار نمایانتر گردید. واژه‌هایی نظیر مزیت‌های رقابتی (Competitive Advantages)، حوزه رقابت (Competitive Scope)، خلاقیت و اثربخشی استراتژی نیز به واسطه فعالیت علمی اندیشمندان بزرگی چون

واژه استراتژی از لغت یونانی استرات گوس (Strategos) یا استراتژی (strategie) به معنای هنر ژنرالها اقتباس شده است. در ارتش، استراتژی کار ژنرال هاست، کما اینکه در کسب و کار نیز وظیفه مدیران ارشد است. بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاورین بوستون استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا تعریف می‌کند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند.

با توجه به قدمت مفهوم استراتژی و کاربردهای محدود لیکن عمیق آن در اعصار مختلف زندگی بشر بررسی سیر تکوین آن نیز بسیار راهگشا خواهد بود. اولین اشاره به این مفهوم در کتاب هنر جنگ اثر ژنرال چینی سان تزو (Sun Tzu) صورت پذیرفته که در سال ۲۴۰ قبل از میلاد نگاشته شده است. لیکن مفهوم نوین استراتژی حاصل تحولات پس از جنگ جهانی دوم است که تغییرات شگرف در عرصه سیاست و تجارت و ظهور رقبای توانمند در عرصه بین‌الملل لزوم ایجاد تحول در برنامه‌ریزیهای کوتاه مدت و یا حتی بلند مدت را

بیش از پیش ملموس نمود و زمینه را جهت اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک مهیا ساخت. اولین تلاش در این خصوص، اقدام وزارت دفاع آمریکا در تدوین چارچوبی جهت بهره‌گیری از تصمیمات استراتژیک جنگ جهانی دوم بود که در نهایت به عنوان اقدامی در جهت تدوین مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گرفت. پس از آن نیز اندیشمندانی چون آلفرد چندلر ((A. D. Chandler استاد دانشگاه هاروارد، کنت آندروز ((D. Andrews و ایگور انسوف ((I. Ansoff با تلاش خود زمینه را جهت ورود این مفهوم به عرصه تجارت

*فلسفه

استراتژی نشان

می‌دهد که

دورنمای اصلی

در استراتژی،

فرصتها هستند.

بدون دستیابی

به فرصتهای

استراتژی منافع

استراتژیک در کار

نخواهد بود

هنری مینتزرگ، گری هامل، مایکل پورتر و... وارد ادبیات استراتژی تجاری گردید و روز به روز بر غنای این مباحث افزوده است.

اساساً رویکرد استراتژیک به واسطه اصل مهم تمرکز (بر روی زمینه خاصی از فعالیت) باعث می شود که از اتلاف منابع و صرف آن در حوزه های مختلف و غیر مرتبط جلوگیری شود.

به عبارت دیگر وجود رقابت و محدودیت منابع سبب می شود که در رویکرد استراتژیک صرفاً محدوده خاصی از فعالیتها مورد توجه قرار گرفته و قدرت رقابت در همان زمینه کسب گردد، در نتیجه بهره وری و بهره برداری حداکثر از منابع در اختیار اجتناب ناپذیر شود.

به منظور تحقق موفقیت آمیز اهداف استراتژی رقابتی لازم است به ۳ سؤال مهم پاسخ روشن داده شود:

۱ - مشتری سازمان کیست (چه کسی؟)، ۲ - چه کالا و خدماتی برای مشتریان مورد نظر سازمان عرضه می شود (چه چیزی؟)، ۳ - سازمان چگونه این کالا و خدمات را عرضه می کند (چگونه؟) یک سازمان برای دستیابی به موفقیت باید محدوده فعالیت خود را در بازار تعیین، مشتریان خود را شناسایی و ارزشی را که می خواهد در قالب کالا و خدمات برای آنان بیافزاید مشخص سازد.

پورتر این مرزها را مرزهای ژنریک می نامند و جوهره استراتژی را تعیین این مرزها می دانند.

شرکت کامپیوتری دل (DELL) مثال خوبی برای چگونگی تعیین مرز موسوم است. این شرکت از همان ابتدا برای تعیین مرز سوم یعنی چگونگی عرضه کالا به مشتری شیوه فروش مستقیم از طریق پست را برگزید. استراتژی موفقیت آمیز زیراکس (XEROX) در اجاره (چگونگی عرضه) ماشین های فتوکپی پر ظرفیت (چه چیز) به سازمانهای بزرگ (چه کسی) نیز نمونه بارز دیگری از این مفهوم است.

شناسایی قواعد رقابت رمز اثربخشی استراتژی رقابتی است، از این رو محققین و صاحب نظران تلاش کرده اند این قواعد را به طور روشنی تعریف نماید بروس هندرسون یکی از اولین و موفقترین محققین در این زمینه است که با بهره گیری از مطالعات گوس ((G.F.GAUS دانشمند روسی در زمینه تنازع بقاء جانوران، اصول مهمی را درباره رقابت در محیط کسب و کار بیان کرده است:

۱ - برتری انحصاری در محدوده بازار نسبت به رقبای الزامی است.

۲ - مرزهای حوزه رقابت با نقاطی که رقبای آن مشترک هستند تعیین می شود.

۳ - در هر خط مرزی همواره رقیبی وجود دارد که مرز را تعیین می کند.

۴ - هر یک از رقبای بقاء نیازمند منابع خاصی است.

۵ - چنانچه در منابع لازم برای رقبا محدودیتی نباشد، هر رقیبی تمایل به رشد نامحدود دارد.

۶ - تقریباً میزان رشد یک سازمان با قابلیت دسترسی رقبا به منابع محدود می شود.

۷ - همزیستی دورقیب در شرایط یکسان محیطی غیرممکن است و سرانجام یکی به نفع دیگری از رقابت خارج می شود.

۸ - در رقابت افقی بین سازمانها، روابط بین رقبای در تعادل دینامیکی قرار دارد.

رویکرد استراتژی:

۱ - رویکردی تجویزی: این رویکرد شامل نظریاتی است که شکل گیری استراتژی را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده مند می داند. درونمایه اصلی این روشها تنظیم عوامل درونی (نقاط قوت، نقاط ضعف) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدات) به منظور بهره مندی از منافع نهفته در فرصتها (یا اجتناب از زیانهای نهفته در تهدیدات) است. در این رویکرد، استراتژی از تعامل این چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی های تمایز بخش سازمان برای بهره گیری از فرصتهای استراتژیکی محیطی ایجاد می شود.

اندروز فرموله کردن استراتژی را حاصل یک ذهن منفرد نمی داند، بلکه معتقد است این امر یک فعالیت دائمی سازمان است که مشارکت مدیران سطوح مختلف را می طلبد. در این رویکرد تدوین استراتژی گام به گام است و برای هر گام دستورالعمل مشخصی تجویز شده است.

تکنیکهایی نظیر تحلیل، ماتریس SWOT، ماتریس ارزیابی جایگاه استراتژیک (SPACE)، ماتریس خارجی و داخلی (IEM) و ماتریس استراتژی کلان جزء این رویکرد شمرده می شوند. در این نگرش، شرایط محیطی فرد امتداد خطی شرایط امروز فرض می شود و توجهی به تغییر پارادایم و قواعد حاصل از آن ندارد، لذا تنها در محیطی کارایی دارد که تحولات آن اندک و کند می باشد.

رویکرد تجویزی ذهن انسان را در قالب یک فرآیند گام به گام به پیش می برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیت ها می باشد. لذا کارآفرینی، خلاقیت و تحول چندانی در این رویکرد مشاهده نمی شود و روشهای آن بیشتر بر انتخاب مناسبترین الگوی استراتژی از میان الگوهای شناخته شده استوار می باشد. با این حال سهولت فهم مبانی آن جاذبه زیادی برای این رویکرد ایجاد کرده به گونه ای که هنوز هم زیربنای اصلی مباحث آکادمیک برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک را رویکرد تجویزی تشکیل می دهد.

۲ - رویکرد توصیفی: صاحب نظرانی چون لیند بلوم (Lindblum)، کوئین ((J.B.Quin و مینتزرگ، با معرفی این رویکرد، شیوه تحلیلی در تدوین استراتژی را مردود دانسته و با رد فرضیه منطقی بودن تحولات و پیشروی گام به گام در اتخاذ تصمیمات، مباحث استراتژیک را بر پایه روند علت و معلول تفسیر کرده و به تغییرات سریع، غیرخطی و غیر قابل پیش بینی محیط اشاره می نمایند، و بر همین اساس اثربخشی

* رویکردی

تجویزی نظریاتی

است که

شکل گیری

استراتژی را

حاصل یک فرآیند

تحلیلی و

قاعده مند

می داند.

درونمایه اصلی

این روشها تنظیم

عوامل درونی

(نقاط قوت، نقاط

ضعف) و عوامل

بیرونی (فرصتها و

تهدیدات) به

منظور بهره مندی

از منافع نهفته در

فرصتها یا اجتناب

از زیانهای نهفته

در تهدیدات

است.

نموده است. طبق این تعریف، تفکر استراتژیک مبنایی برای خلق استراتژی نو می‌باشد که قادر است قواعد رقابت را تغییر داده و چشم اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود ترسیم کند. بر این اساس استراتژی خلاق، حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه‌ریزی استراتژی تسهیل روند کار و پیاده سازی نتایج آن را بر عهده دارد.

لیدکا ۵ ویژگی برای تفکر استراتژیک قائل است:

۱ - نگرش سیستمی: یک متفکر استراتژیک، یک سیستم کامل از ارزشها در ذهن خود ایجاد می‌نماید و یک استراتژی نگرشی تمام نگر و یکپارچه است هر چند فعالیت‌های مجزا و متنوعی را در بر دارد.

۲ - تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک، جهت سازمان را مشخص و آن را در کانون توجه قرار می‌دهد.

۳ - فرصت جویی هوشمندانه: کشف فرصتها و بهره‌گیری از آن با استفاده از تجارب و درک شرایط مناسب یک اصل مهم در تفکر استراتژیک است.

۴ - تفکر در زمان: تفکر استراتژیک تفکری است که حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد، استراتژی نیز پلی بین حال و وضع مطلوب (آینده) است.

۵ - فرضیه‌سازی: تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می‌گیرد. حلقه واصل بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی تفکر استراتژیک است.

بعضاً ممکن است استراتژی همان برنامه بلند مدت تصور شود و وجود آن نشانه‌ای از دورنگری سازمان به شمار آید. لیکن امروزه عمر برخی از استراتژیها کمتر از یکسال است، چرا که استراتژی را نیز فضای رقابتی و محدودیت منابع است. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که دورنمای اصلی در استراتژی، فرصتها هستند. بدون دستیابی به فرصتهای استراتژی منافع استراتژیک در کار نخواهد بود.

در رویکرد استراتژیک باید دائماً به دنبال فرصتها بود، لیکن درک فرصتها از طریق فرآیندهای برنامه‌ریزی شده معمول امکان‌پذیر نیست.

در تعریف فرصتها نیز چنین آمده است، فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص و تهدید یعنی ضرری که عوامل تحقق آن به صورت ناقص مهیا شده باشد. فرصت بالفعل متناظر با منفعت بالقوه است. منفعتی که با اضافه شدن عنصر مفقود به عناصر موجود از قوه به فعل تبدیل می‌شود. کارکرد استراتژی کشف و به فعلیت رساندن منافع بالقوه (نهفته در فرصت) است. فرصت بالقوه برای همه وجود دارد. ولی فرصت بالفعل بر حسب قابلیت تکمیل عوامل منفعت تنها به افراد و سازمانهای خاصی تعلق می‌گیرد. فرصتها



رویکردهای ساده تجویزی مورد تردید قرار می‌گیرد. مینتربرگ خلق استراتژی نورا حاصل یک سنتز ذهنی ذکر می‌کند که بهترین حالت آن هنگامی است که یک ذهن منفرد و مطلع، بستر زایش استراتژی باشد. گری هامل نیز معتقد است که برنامه‌ریزی یک فرآیند است که کار آن تولید برنامه است و نه استراتژی، از این رو در این رویکرد چیزی به نام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد. هامل که یک مشاور برجسته استراتژی برای شرکتهای بزرگ دنیاست، کار خود را استراتژیک کردن (Strategizing) شرکت می‌داند و نه برنامه‌ریزی استراتژیک. اندیشمندان یک نظریه، استراتژی اثربخش را، پدیده‌ای خودجوش و ذهنی می‌دانند که نمی‌تواند حاصل فرآیندها باشد. از سوی دیگر می‌توان با مشارکت انسان، ظرفیت خلق استراتژی را در سازمان افزایش داد. هامل بر اساس مطالعات خود ۵ توصیه جهت خلق استراتژی و فراهم شدن زمینه ظهور آن ارائه کرده است:

- ۱ - استقبال از پیشنهادات و مشارکت اعضای سازمان؛
- ۲ - گفتگوهای جدید احتمال خلق استراتژی جدید را افزایش می‌دهد؛
- ۳ - بهره‌گیری از احساسات اکتشافی و میل به تغییرپذیری افراد؛
- ۴ - بهره‌برداری از دیدگاههای جدید جهت تعریف حیطه فعالیت، تواناییهای تازه شرکت و نیاز مشتریان؛
- ۵ - تجارت جدید و آزمون عملی ایده‌های کسب شده در عرصه بازار، نکات ارزشمندی جهت خلق استراتژی به همراه دارد.

یکی از اصطلاحات جدید دیگر تفکر استراتژیک است که تعریف مشترک و همه پسندی از آن ارائه نشده است لیکن یکی از صاحب نظران استراتژیک به نام خانم جین لیدکا (J.Liedtka) تعریف جامعی از آن ارائه کرده و روابط بین اجزاء آن را مشخص

*** بعضاً ممکن است استراتژی همان برنامه بلند مدت تصور شود و وجود آن نشانه‌ای از دورنگری سازمان به شمار آید. لیکن امروزه عمر برخی از استراتژیها کمتر از یکسال است.**

همیشه زائیده عوامل محیطی نیستند، و قابلیت‌ها (عوامل داخلی) نیز در شکل‌گیری آنها نقش مؤثری دارند.

سیاری از مقولاتی که امروز سازمانها به عنوان استراتژی برمی‌گزینند از ماهیت قابلیت‌سازی برخوردار است. توجه سازمان به رویکردهایی نظیر JIT, TQM, BPR در واقع با این هدف است که با برخورداری از قابلیت‌های بیشتر، از فرصتهای گسترده‌تری برخوردار شوند.

در دنیای رقابتی در انحصار داشتن قابلیت‌های کلیدی (Core Competencies) یک مزیت مؤثر است. این قابلیت‌ها سازمان را از فرصتهای مهم برخوردار می‌سازد و بدین جهت توسعه قابلیت‌های کلیدی (منحصر به فرد) جزو اهداف اصلی سازمانها است.

برای توسعه قابلیت‌های سازمانی دو رویکرد وجود دارد: در رویکرد پیش‌نگر استراتژیست با الهام از دیدگاه خود و روند کار آینده را پیش‌بینی کرده و با این امید که در زمان بروز فرصت بالقوه، برای بهره‌برداری از آن باید مهیا باشد، در جهت دستیابی به قابلیت‌های مورد نیاز آینده سرمایه‌گذاری می‌کند. این رویکرد به همان اندازه که در ایجاد مزیت‌های رقابتی مؤثر است، ریسک سرمایه‌گذاری بالایی را نیز متوجه سازمان خواهد کرد. برخلاف رویکرد پیش‌نگر، رویکرد پس‌نگر مورد استفاده سازمانهایی است که پس از ظهور فرصت، به ایجاد قابلیت‌های لازم برای بهره‌برداری از آن روی می‌آورند. این رویکرد به مراتب اقتصادی‌تر است ولی ریسک از دست رفتن فرصتها را متوجه سازمان خواهد کرد. اتخاذ رویکرد مناسب برای توسعه قابلیت‌های سازمان در بعد زمان، و ایجاد تعادلی بین ریسک سرمایه و ریسک فرصت یکی از ابعاد مهمی است که اثربخشی برنامه‌های قابلیت‌ساز را رقم می‌زند.

الگوی فضای فرصتهای بالقوه:

ورود سازمان به حوزه جدید کسب و کار، میزان فرصتها را افزایش می‌دهد ولی به همان نسبت از اثربخشی قابلیت‌های کلیدی سازمان در حوزه جدید می‌کاهد. این الگو تمایز استراتژی تمرکزگرایی (Focusing) که در آن فرصتهای بالقوه، محدود ولی امکان استفاده از فرصتها بسیار قوی است. در استراتژی تنوع‌گرایی (Diversification) فرصتهای بالقوه افزایش یافته ولی شانس استفاده از فرصتها کاهش می‌یابد. الگوی فضای فرصتهای بالقوه نشان می‌دهد که اگر چه قابلیت‌سازی در حوزه‌های جدید بخش بیشتری از فضای فرصت‌های بالقوه را در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد، ولی دور شدن از حوزه توانمندی‌های کلیدی سازمان، امکان بهره‌برداری از این فرصتها را کاهش می‌دهد.

راهکار استراتژیک:

هدف نهایی استراتژی دستیابی به منافع نهفته در فرصتها است، بنابراین اولین قدم در این راه درک فرصتهاست. درک

فرصتها از پی بردن به منافع نهفته در آن آغاز می‌شود، سپس با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد.

استراتژی به دو بخش اصلی تفکیک می‌شود:

الف) فرصت‌یابی استراتژیک (Rule Following)

ب) راهیابی استراتژیک (Rule Breaking)

فرصت‌یابی استراتژیک معمولاً از ملاحظه یک پدیده آغاز می‌شود و به درک فرصتهای استراتژیک می‌انجامد. منافع نهفته در این فرصتها بالقوه هستند و برای به فعلیت درآوردن آنها لازم است اقداماتی انجام شود. چگونگی این اقدامات در مرحله راهیابی استراتژیک مشخص می‌شود. برای راهیابی استراتژیک نیز دو رویکرد کلی وجود دارد: الف) قاعده‌روی، ب) قاعده‌شکنی.

قاعده‌روی به تلاش برای یافتن راهکارهایی اطلاق می‌شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته‌اند و لازمه این کار شناخت قواعد است. قواعد هستند که فرصتها را شکل می‌دهند و چگونگی کامل شدن عوامل منفعت و تحقق آن را نشان می‌دهند.

در رویکرد قاعده‌شکنی برای حل گلوگاه استراتژیک، تغییر قواعد موجود به قاعده‌ای که شانس استفاده از فرصتها را افزایش دهد مورد توجه قرار می‌گیرد.

الگوی فرصت:

رویکردهای استراتژی، براساس خاستگاه فرصت در چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند.

استراتژیهای آگاهانه فرصتهای خود را از پارادایم جاری می‌ستانند و اساس آنها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است. سازمانهای برخوردار از این استراتژیها با تشخیص فرصتهای استراتژیک و تمرکز منابع سازمان برای تحقق آنها، نسبت به سازمانهای فاقد استراتژی پیش خواهند گرفت.

استراتژی‌های خلاقانه در فضای پارادایم موجود، راهکارهای بدیع و بی‌سابقه را جستجو می‌کنند و این شانس را برای سازمان ایجاد خواهند کرد تا برای مدتی به صورت انحصاری از یک راهکار خلاقانه و برتری در عرصه رقابت بهره‌جویند. در این شرایط سازمانهای رقیب بلافاصله با استفاده از قابلیت‌های خود در جهت سهم‌جوئی از فرصتها و جبران غافلگیری اقدام خواهند کرد.

امتیاز فرصت‌جوئی در پارادایم آینده این است که با انتقال پارادایم، بسیاری از قابلیت‌های سازمان رقیب که بر مبنای پارادایم گذشته شکل گرفته‌اند خنثی می‌شوند و به این ترتیب شانس سهم‌جویی رقبا به میزان زیادی به تأخیر می‌افتد. چنانچه این استراتژی بر شناخت پارادایم آینده استوار باشد آن را استراتژی آینده‌نگر می‌نامیم و چنانچه قاعده‌شکنی و خلق پارادایم جدید مبنای کار قرارگیرد استراتژی آینده‌ساز حاصل خواهد شد. با این استراتژی‌ها، سازمان به میزان یک پارادایم از دیگران جلوتر است.

* فرصت عبارت

است از فراهم

شدن عوامل بروز

منفعت به صورت

ناقص و تهدید

یعنی ضرری که

عوامل تحقق آن

به صورت ناقص

مهیا شده باشد.

فرصت بالفعل

متناظر با منفعت

بالقوه است