

تفکر راهبردی (برای عصر آتی)

مایکل کازومانو و کنستانتین مارکیذر

ترجمه مرتضی عمادزاده

رئیس هیئت علمی کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی ایران

چکیده: این مقاله ترجمه بخشی از کتاب «تفکر راهبردی برای عصر آتی» است که به دلیل غنای محتوایی آن که می‌تواند راه‌کار روشنی برای مدیران و برنامه‌ریزان باشد نسبت به ترجمه آن اقدام شده است.

مقدمه

عمل می‌کنند، به نظر بسیار مفید خواهد بود که بفهمیم چرا بعضی راهبردها و یا فرآیند تدوین آنها بهتر از سایر راهبردها جواب می‌دهد.

حتی هنگامی که به نظر برسد که شانس و اقبال نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت راهبرد یک بنگاه داشته است، هنوز هم باید باور داشت که مجموعه‌ای از اصول و سلسله‌ای از استدلالهای منطقی وجود دارند که موفقیت این راهبرد را باعث شده‌اند. در مواردی هم که مدیران صمیمانه اعتراف می‌کنند که صرفاً به طور ذهنی و اتخاذ یک تصمیم اتفاقاً صحیح به تدوین یک راهبرد خوب موفق شده‌اند، به نظر ما می‌توان با بازبینی

در پس فعالیت‌های هر شرکت موفق یک راهبرد مؤثر قرار دارد. ممکن است این راهبرد را مدیران بنگاه با استفاده از شیوه‌های تحلیلی متعارف تدوین کرده باشند یا از طریق آزمون و خطا، خلاقیت‌های ذهنی و یا حتی شانس و اقبال به دست آمده باشد. فارغ از اینکه این راهبرد چگونه به دست آمده است عملکرد آن است که علت اصلی موفقیت بنگاه است. البته سازمانها همواره باید دانش و مهارت لازم را برای آنکه راهبردهای اتخاذ شده آنها به خوبی عمل کند در خود تقویت کنند. با وجود این برای آنکه بفهمیم چرا بعضی بنگاهها بهتر از بقیه

اینکه سایر بنگاهها نیز بتوانند اینگونه راهبردها را تدوین کنند چیست ناتوانیم. برای مثال می‌توان از اختلاف نظر اساسی طی بیست سال گذشته در این باره که بنگاه می‌تواند با استفاده از فرآیندهای «عقلانی»^۳ برنامه ریزی به تدوین یک راهبرد خوب موفق شود و یا اینکه اساساً راهبردهای خوب در فرآیند تجربه آموزی «ظهور» می‌کنند نام برد.

حتی بدتر از این آن است که گاهی اوقات ملاحظه می‌کنیم دانشمندان و مشاوران راهبرد هم در یک طیف زمانی معین نظرات متناقضی را ارایه می‌کنند. برای مثال، متعاقب موفقیت چشمگیر کتاب «در جستجوی تعالی»، بسیاری از متخصصان راهبرد به بنگاهها توصیه می‌کردند که به طور جدی به اصول و مبانی خود پای بند بمانند. اما فقط طی مدت چهار سال، مشاور دیگری از همین مؤسسه، در مسیر بررسی نوآوریهای فناوری، به این نتیجه رسید که هنگامی که بنگاه به مرحله بلوغ می‌رسد آخرین تصمیمی که می‌تواند اتخاذ شود پای بندی به سنتهای قدیمی است. در زمانهای رشد سریع فناوری و در دوران تحول، اصرار بر روشهای اجرایی فعلی سریعترین راه برای رسیدن به مرحله ورشکستگی است، و باز اینکه در سال ۱۹۶۰، پروفیسور لویت^۴ استاد دانشگاه هاروارد در مقاله بسیار مشهور خود تحت عنوان «کوته بینی بازاریابی»^۵ پیشنهاد کرد که بنگاهها باید زمینه‌های کسب و کار خود را

مراحل راهبرد، منطقی را که در ورای موفقیت آن وجود داشته است مشخص کرد. به نظر می‌رسد که در این باره که داشتن راهبرد برای موفقیت بنگاه امری ضروری است وفاق عمومی وجود داشته باشد. اما علی‌رغم چندین دهه تحقیقات علمی بر روی این موضوع، هنوز هم بر سر این مسئله که چه راهبردی و یا چه فرآیند تدوینی برای داشتن یک راهبرد خوب ضروری است توافق جامعی وجود ندارد. هم در حوزه کسب و کار و هم در حوزه‌های دانشگاهی اگر دو نفر را پیدا کنید که بر سر تعریف راهبرد توافق داشته باشند، این امر بیشتر به یک معجزه شبیه خواهد بود. تعاریف گوناگون برای ارائه ایده راهبرد با یکدیگر در جنگ و ستیزند. از تعریف راهبرد به عنوان «تعیین جایگاه»^۱ گرفته تا تعریف آن از جنبه «دیدگاه‌سازی»^۲ تفاوت نظر وجود دارد. فقدان یک تعریف همه‌پذیر از راهبرد راه را برای ارائه تعارف بی‌شمار و جذاب ولی انتقادپذیر هموار کرده و این خود به سر درگمی مدیران در اینکه اساساً راهبرد چیست و یا اینکه راهبرد چه باید باشد انجامیده است. جای تعجب نیست که در سر مقاله شماره جدید مجله اکونومیست ادعا شده است که «هیچکس واقعاً نمی‌داند راهبرد یعنی چه؟»

بر سر این موضوع که فرآیند تدوین یک راهبرد خوب چیست نیز سردرگمی و عدم تفاهم مشابهی وجود دارد. همه ما در تحلیل بعد از وقوع موفقیت راهبردهای گوناگون بنگاهها و بیان علل موفقیت آنها تخصص داریم، اما از اینکه بگویم از ابتدا چگونه این راهبردها را تدوین کرده‌اند و راه

1. Positioning
2. visioning
3. rational
4. Levitt Ted
5. marketing myopia

بسیار خفیه و وسیع تعریف کنند. این تعریف باید نه بر اساس آنچه که تولید می‌کنند و می‌فروشند بلکه بر اساس کاربردهای محصولاتشان ارزیابی شود. در همین زمان، یکی دیگر از دانشمندان صاحب نام در زمینه راهبردی، پروفیسور هرمن سیمون در تحقیقی که پیرامون موفقیت بنگاههای آلمانی انجام می‌داد و آن را تحت عنوان «قهرمانان پنهان» منتشر کرد، به این نتیجه رسید که علت موفقیت اینگونه بنگاهها آن است که همگی دقت کرده‌اند مبادا بازارشان را وسیع تعریف کنند. برعکس، ایشان سعی کرده‌اند که بازارشان را خیلی محدود تعریف کنند یعنی دقیقاً بر اساس محصولی که تولید می‌کنند و می‌فروشند. مثال دیگر آنکه حکم مشهوری در زمینه بازاریابی می‌گوید که بنگاهها باید خود را به مشتریان نزدیک کنند و با دقت نظرات آنان را گوش دهند. چند مرتبه شنیده‌اید که گفته‌اند «حق با مشتری است» در عین حال مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۵ جایزه بهترین مقاله HBR را از مکنزی دریافت کرد اعلام می‌دارد که بنگاههایی که خیلی به نظرات مشتریان فعلی خود توجه می‌کنند در زمانهای تحولات فناوری با شکست مواجه خواهند شد، بالاخره مدیران باید کدام نظریه را قبول کنند؟

این مثالها نشان می‌دهند که هیچ نظریه‌ای هر چه هم عاقلانه و عملی باشد برای تمام بنگاهها و در همه زمانها مفید نخواهد بود. آنچه بنگاه باید انجام دهد به شرایط خاص زمان و مراحل بلوغ یافتگی و تحول یافتگی بنگاه مربوط است. هر توصیه راهبردی که بدون عنایت به ساختار سازمانی و محتوای تاریخی و محیطی

بنگاه ارزیابی شود خطرات یک توصیه کاملاً مخاطره‌آمیز را به همراه خواهد داشت. به دلیل همین تفکرات ما به این نتیجه رسیدیم که مجموعه‌ای خاص از مقالات مجله SMR^۱ را درباره راهبرد و فرآیند تدوین آن گردآوری کنیم. ابتدا یک شماره ویژه از این مجله در زمینه مقالات راهبرد را در بهار سال ۱۹۹۹ منتشر کردیم. اینک نیز در ادامه همان سلسله مقالات که شامل اغلب مقالات همان ویژه نامه به علاوه سه مقاله دیگر که بین سالهای ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱ منتشر شده‌اند هستند کار را پی گرفته‌ایم. احساس می‌کنیم اینک که رشته راهبرد در بستر تحولش به یک لحظه تعیین کننده رسیده است و جمع‌آوری مقالات تعدادی از بهترین متفکران راهبرد می‌تواند راه را برای تبادل نظر و تعاطی اندیشه در بیست سال آینده هموار کند.

مؤلفان این مقاله‌ها خود عناوین مورد نظرشان را انتخاب کرده‌اند. در عین حال تمام فصول کتاب یک محتوای مشترک را دنبال می‌کند و آن اینکه بزرگترین چالش راهبردی بنگاهها در عرصه تحول اقتصاد اینترنتی چیست؟ اعتقاد مشترک آن است که یک بنگاه می‌تواند به طراحی یک راهبرد برتر دست یابد و اینکه سایر بنگاهها نیز می‌توانند تدوین یک راهبرد برتر را بیاموزند. اما طراحی یک راهبرد موفق علم نیست، هنر است. هنر طرح سئوالات دقیق، هوشمندانه و تخصصی پیرامون یافتن پاسخها، آزمون همه راه‌حلهای ممکن و اینکه با فرآیند تفکر، دوباره و چندباره پاسخهای به دست آمده یکی دو سال

قبل را مورد سؤال قرار دهیم. تفکر راهبردی اثربخش، فرآیند مستمر طرح سئوالات و تفکر در مقولات با شیوه‌های کاملاً خلاقانه است. از این روست که طراح‌ی و فرموله کردن صحیح سئوالات، اغلب اوقات از یافتن راه حلها مهمتر است. تفکر در مقولات از زوایای مختلف اغلب اوقات سازنده‌تر از جمع‌آوری و پردازش حجم وسیعی از داده‌هاست. اینکه عملاً ایده‌های جدیدی را تجربه کنیم اغلب اوقات مهمتر از آن است که به تحلیلها و بحثهای علمی پردازیم.

پیام اصلی در تمام مقالات این کتاب آن است که طراحی یک راهبرد موفق موضوعی پایان نیافتنی است. اینکه چون دل و الماسارت راهبردهای برتری دارند و امروز موفق‌اند به هیچ عنوان به این معنا نیست که فردا نیز موفق خواهند بود. برای موفقیت خود باید راهبرد برتری را برای بازار فردا طراحی کرد و برای این کار هم شرط اصلی فهم اصول و منطقی است که موجب موفقیت راهبرد امروزشان شده است. حتی بنگاههای موفق هم باید منطق و رای موفقیت راهبردهایشان را به درستی بفهمند. این امر بخصوص اگر اتخاذ راهبردهایشان بر اساس تفکرات ذهنی یا به شیوهٔ آزمون و خطا و یا حتی شانس و اقبال بوده است اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بسیار بعید است که یک بنگاه در یک زمینه دوبار شانس بیاورد. اما اگر سنگ بنای موفقیت‌های قبلی را خوب بفهمند و بشناسند، آن وقت احتمال اینکه بتوانند در دوره‌های آینده نیز راهبردهای موفق را بنا کنند بیشتر خواهد بود.

اگر چه مؤلفان مقالات این کتاب سئوالات

راهبردی متفاوتی را برای چالشی که بنگاههای مدرن در مقابل خویش دارند مطرح می‌کنند، به نظر می‌رسد که در یک مقولهٔ راهبردی اتفاق نظر دارند و آن مقوله در تمام فصول مورد طرح و بحث قرار گرفته و آن اینکه بنگاهها چگونه می‌توانند تناسب و سازگاری لازم را بین آنچه انجام می‌دهند و آنچه امروز محیط صنعت طلب می‌کند به وجود آورند، به گونه‌ای به طور همزمان خود را هم برای توسعهٔ تواناییها و هم تحول فرهنگ سازمانی برای مقابله و پذیرش محیط جدیدی که فردای کسب و کار به همراه خواهد آورد آماده سازند. این موضوع همواره چالشی اساسی برای بنگاهها بوده است، اما سرعتی که با آن محیط بازار در دنیای امروز تغییر می‌کند، خود چالش بزرگتری را فراروی بنگاه قرار می‌دهد.

همهٔ ما با داستان قورباغه آشنا هستیم. هنگامی که قورباغه‌ای را در یک دیگ آب جوشان قرار دهید به فوریت به بیرون می‌جهد. اما زمانی که همین قورباغه را در یک دیگ آب سرد بگذارید و آرام‌آرام آب را تا درجهٔ جوشش گرم کنید قورباغه تا زمان مرگ در آن دیگ باقی می‌ماند و به همین ترتیب هم اگر بنگاهها محیط دائماً متحول و یا گاهی اوقات به یک باره متغیر خود را درک نکنند و نسبت به آن واکنش مناسب نشان ندهند ممکن است مرگ تدریجی را تجربه کنند. از سوی دیگر بنگاهها ممکن است وضعیت ضرب‌المثلی گوزنی را داشته باشند که بر اثر نور بالای اتومبیلی که به ناگهان در مقابل او ظاهر شده است و نتوانسته واکنش لازم را از خود نشان دهد مضروب و مجروح می‌شود.

مؤلفان در فصول این کتاب سعی می‌کنند پاسخی برای این سئوالات ارائه کنند. اغلب گفته می‌شود که آموزش و یادگیری آن زمان تحقق نمی‌یابد که ما پاسخها و راه‌حلهای مشکلاتمان را به دست آورده باشیم، بلکه یادگیری مربوط به زمانی است که با سئوالات جدی و مشکلات سختی مواجه می‌شویم که مغز و فکر ما را وادار به حرکت و تفکر می‌کند. این رسالتی است که SMR دانشگاه MIT برای خود تعریف کرده است و آن اینکه مدیران را مجبور کنید پیرامون آنچه انجام می‌دهند عمیقتر و در عین حال وسیعتر فکر کنند. در این فضای روحی است که ما امیدواریم این کتاب به جای پاسخها به طرح سئوالات و ارائه طرح‌واره‌ای پردازد که وضعیت فعلی تفکر در مقولات راهبردی و فرایند طراحی راهبرد را تبیین می‌کند.

بسیارها به راهبردها و توانمندیها و قابلیت‌هایی نیاز دارند که هم برای محیط فعلی صنعت آنها مناسب باشد و هم آنکه به قدر لازم انعطاف‌پذیر باشد تا تحولات محیطی آینده را به درستی پاسخ بدهد. فراتر از این، این راهبردها باید تحولات آتی را ایجاد کنند. اما این امر هنگامی که می‌گوییم بنگاه باید انعطاف‌پذیر باقی بماند به چه معناست. مشکل آنجاست که مدیران به درستی نمی‌دانند که محیط چه زمانی و چگونه تغییر خواهد کرد. پس چگونه می‌توان از ایشان انتظار داشت از قبل خود را برای محیطی ناشناخته آماده کنند. چه قابلیت‌هایی را باید امروز در خود توسعه دهند تا برای این فردای ناشناخته آماده باشند و روی چه زمینه‌ای امروز باید سرمایه‌گذاری کنند تا آمادگی مقابله با فردای نامعلوم را در خود تقویت کرده باشند.