

معرفی نویسندگان :

وفا غفاریان مدیرعامل سازمان صنایع دفاع و عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر است. وی فوق لیسانس در رشته مهندسی صنایع و دانشجویی دوره دکتری در زمینه استراتژی است. تا کنون ۲۱ مقاله در زمینه‌های مدیریت و نیز کتاب *شایستگی‌های مدیریتی* از این نویسنده انتشار یافته است. وی همچنین از نمونه مدیران اجرایی - دانشگاهی است که با پیاده‌سازی مفاهیم علمی در عمل و ارائه تجارب اجرایی در محافل علمی، تلفیق میان این دو حوزه را تجربه کرده است.

دکتر غلامرضا کیانی مدیرعامل سازمان مدیریت فرا، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی و دانشگاه صنعتی شریف و موسس ماهنامه مدیریتی تدبیر است. وی رساله دکتری خود را در زمینه مدیریت استراتژیک نوشته است. از دکتر کیانی که بیش از ۱۵ سال سابقه تدریس و مشاوره در حوزه مدیریت و مباحث مرتبط با استراتژی دارد، تا کنون مقالات متعددی در نشریات علمی به چاپ رسیده است.

نگاه کلی

کتاب حاضر یکی از معدود کتاب‌های تألیفی در حوزه مدیریت استراتژیک است که توسط دو تن از نویسندگان و مدیران با تجربه ایرانی به صورتی روشن و سلیس به زبان فارسی تألیف شده است. در این زمینه قبلاً کتاب‌هایی چاپ و منتشر شده است که اغلب ترجمه متون خارجی است و بعضاً درک مطالب آنها برای خواننده ایرانی با مشکلاتی همراه است.

ناشر و نیز نویسندگان کتاب در دو مقدمه که بر کتاب نوشته‌اند، ضمن بیان اهمیت شناخت مقوله استراتژی به ویژه رویکرد "استراتژی اثربخش"، مطالعه کتاب را برای مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌ها و نیز استفاده در کلاس‌های دانشگاهی سودمند دانسته‌اند. استراتژی اثربخش، حاصل "خلاقیت" است و زیربنای آن را توسعه تفکر استراتژیک تشکیل می‌دهد. این نوع استراتژی که رویکردی جدید محسوب می‌شود، برای سازمان‌ها "مزیت رقابتی" و "برتری استراتژیک" بر رقبا را به همراه داشته است.

نویسندگان کتاب حاضر نزدیک به چهار سال وقت خود را برای پاسخگویی به این سؤال صرف کردند که "چگونه می‌توان به یک استراتژی اثربخش دست یافت؟" در طول این مدت صدها مقاله و ده‌ها کتاب بررسی شده و یافته‌های آنها در جلسات هفتگی مورد مطالعه قرار گرفته است.

در این کتاب، استراتژی و چگونگی تکوین آن با نگاهی تازه مطرح شده است، نگرشی که علاوه بر شیوه شکل‌گیری یک استراتژی اثربخش، ماهیت استراتژی و رابطه بنیادین آن با پارادایم‌ها را نیز روشن می‌سازد. کتاب حاضر در ده فصل به تشریح رویکرد "استراتژی اثربخش" می‌پردازد و مقدمه نسبتاً مفصل آن، سوابق و مفاهیم اساسی دیگر رویکردهای استراتژی را ارائه می‌کند. در پایان هر فصل، محورهای تحت عنوان "مباحثه و تحقیق" مطرح شده است که بیشتر برای تأمل خوانندگان و یا "کار گروهی" است. نویسندگان برای تدوین این کتاب علاوه بر بهره‌گیری از تجارب علمی و عملی خود، از مراجع و منابع معتبر خارجی نیز سودجسته‌اند.

مقدمه

۱- مفهوم استراتژی

واژه استراتژی از لغت یونانی strategos به معنای هنر ژنرال‌ها اقتباس شده است. در ارتش، استراتژی کار ژنرال‌هاست، همچنان‌که در کسب‌وکار نیز وظیفه مدیران ارشد است.

استراتژی به شکل امروز خود، دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل مسیر تحول برنامه‌ریزی است. در اوایل دهه ۱۹۶۰، وزارت دفاع آمریکا مبانی **برنامه‌ریزی استراتژیک** را پایه‌گذاری کرد و دو سال پس از آن، یکی از استادان دانشگاه هاروارد، مفهوم استراتژی را به جهان کسب‌وکار وارد کرد. در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی با نظریات صاحب‌نظرانی مانند هنری مینتزبرگ (H. Mintzberg) و گری هامل (G. Hamel) آغاز شد.

اصولاً استراتژی زاینده دو اصل **محیط رقابتی** و **محدودیت منابع** است. بدون رقابت، استراتژی امری بی‌معناست و هر کجا محیط رقابتی باشد، این رویکرد کارساز است.

در جریان **استراتژی رقابتی**، برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار در بین رقبا، باید به سه سؤال اساسی پاسخ داده شود:

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

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

ج - سازمان چگونه این کالا و خدمات را عرضه می‌کند؟ (چگونه)
در یک بازار رقابتی، شرکتی ماندگار خواهد بود که نیازهای مشتری را بهتر از رقیب تأمین کند. یک سازمان باید مرز فعالیت خود را در بازار تعیین کرده، مشتریان خود را انتخاب کند و ارزشی را که می‌خواهد در قالب کالا و خدمات برای آنان بیافریند مشخص سازد.

۲- اصول و قواعد رقابت

اندیشمندان تلاش‌های زیادی را برای ارائه یک نظریه عمومی جهت بررسی رفتار بازار رقابتی انجام داده‌اند. بروسن هندرسون، (B. Handerson) یکی از اولین و موفق‌ترین محققان در این زمینه، اصول مهمی را درباره رقابت محیط کسب‌وکار بیان کرده است:

۱. هر کسب‌وکاری باید در محدوده بازار خود نسبت به تمام رقبا به طور انحصاری برتری داشته باشد.
۲. مرزهای رقابت با نقاطی که رقبا در آن مشترک هستند تعیین می‌شود.
۳. در هر خط مرزی همواره رقیبی وجود دارد که مرز را معین می‌کند.
۴. تعداد رقبا مرزی به تعداد تعادل ممکن بین ویژگی‌های رقابتی و قابلیت‌هایی که نسبت به رقبا مزیت ایجاد می‌کند، بستگی دارد. بنابراین هر چه متغیرهای محیطی و تنوع منابع مورد نیاز بیشتر باشد، تعداد تعادل ممکن بیشتر می‌شود.
۵. هر یک از رقبا برای بقا به منابع خاصی نیاز دارد.
۶. چنانچه در منابع لازم برای رقابت، محدودیتی وجود نداشته باشد، هر رقیبی تمایل به رشد نامحدود دارد.
۷. تقریباً همیشه میزان رشد یک سازمان با قابلیت دسترسی رقبا به منابع محدود می‌شود.
۸. در شرایط یکسان محیطی، در نهایت یک رقیب به نفع دیگری از محیط رقابت خارج می‌شود.
۹. سطوح بالاتر رقابت نمی‌توانند بدون وجود سطوح پایین‌تر باقی بمانند (تعادل عمودی)
۱۰. در رقابت افقی بین سازمان‌ها، روابط میان رقبا در تعادل دینامیکی قرار دارد.

۲- رویکردهای استراتژی:

روند تکاملی استراتژی در بستر رویکردهای مختلف تحقق یافته است. در اینجا به برخی از رویکردهای مهم که در این مسیر تکاملی ایجاد شده است اشاره می‌کنیم.

رویکرد تجویزی

این رویکرد شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌داند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت و جور کردن عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) برای بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌هاست. در این رویکرد، استراتژی از تعامل این چهار عامل ایجاد می‌شود.

این رویکرد، شرایط محیطی فردا را امتداد خطی شرایط امروز فرض می‌کند و توجهی به تغییر پارادایم ندارد. لذا تنها در محیطی کارایی دارد که تحولات آن اندک و کند باشد. رویکرد تجویزی، ذهن انسان را در قالب یک فرآیند گام به گام به پیش می‌برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیت‌هاست.

رویکرد توصیفی

صاحبان این مکتب از جمله مینتزرگ، شیوه تحلیلی در تدوین استراتژی را مردود دانسته و بر تغییرات سریع، غیر خطی و غیر قابل پیش‌بینی محیط تأکید دارند. مینتزرگ بهترین حالت خلق استراتژی نو را هنگامی می‌داند که یک ذهن منفرد و مطلع، بستر زایش استراتژی باشد. وی استراتژی اثربخش را پدیده‌ای خودجوش می‌داند معتقد است که فرآیندها نمی‌توانند استراتژی تولید کنند.

گري هامل كه با نظر مینتزیبگ در مورد خودجوش بودن استراتژی موافق است و ۵ توصیه اساسی را در فراهم کردن زمینه خلق استراتژی اثربخش پیشنهاد می‌کند: پیشنهادات جدید، گفتگوهای جدید، احساسات جدید، دیدگاه‌های جدید و تجارب جدید.

تفکر استراتژیک

همگان در این اندیشه که تفکر استراتژیک می‌تواند زیربنای مناسبی برای استراتژی‌های خلاق و اثربخش باشد اتفاق نظر دارند.

یکی از صاحب نظران در این زمینه خانم جین لیدکا است. برپایه نظریات او **استراتژی خلاق، حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه‌ریزی استراتژیک، تسهیل روند کار و پیاده‌سازی نتایج آن را برعهده دارد.** لیدکا برای تفکر استراتژیک ۵ ویژگی قائل است:

۱- نگرش سیستمیک: تفکر استراتژیک بر مبنای این نوع نگرش شکل می‌گیرد. بدون نگرش سیستمیک، بهینه‌سازی امکان پذیر نیست.

۲- تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک، جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد.

۳- فرصت‌جویی هوشمندانه: در تفکر استراتژیک، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها يك اصل مهم است.

۴- تفکر در زمان: تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. استراتژی نیز بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب) است. در تفکر استراتژیک باید آینده را براساس توانمندی‌های امروز خلق کرد.

۵- فرضیه‌سازی: حلقه وصل‌کننده بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی، تفکر استراتژیک است. این تلفیق از طریق فرضیه‌سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت می‌گیرد.

رویکردهای یادشده، هر يك ابعادی از مفاهیم استراتژی را روشن می‌سازند. استراتژی اثربخش نیز يك رویکرد تازه در دنیای استراتژی است که بر جوهره استراتژی استوار است.

بخش اول: جوهره استراتژی

فصل اول: استراتژی چیست؟

امروزه اغلب مردم دنیا با نام نوکیا آشنا هستند، ولی به ندرت عمر آشنایی با این شرکت ۱۳۰ ساله به بیش از چند سال می‌رسد. آنچه این شرکت پیر، گمنام و زیانده را در عرض چند سال به يك شرکت سودآور و معروف در سطح جهان تبدیل کرد، يك استراتژی تحویل آفرین بود. در نقطه مقابل، جنرال الکتریک و ده‌ها شرکت بزرگ دیگر از ناکارآمدی رویکردهای معمول استراتژیک گله‌مند هستند.

واقعیت این است که، جایی که استراتژی به عنوان يك "برآیند برنامه‌ساز" در نظر گرفته می‌شود، به ندرت موجب تحول سازمان خواهد شد. **اصولاً هیچ چیز سهل‌الوصولی در دنیای رقابتی مزیت‌آور نیست**، استراتژی تحول‌بخش تنها در سایه نگرش هوشیارانه به جوهره استراتژی شکل می‌گیرد.

فلسفه استراتژی

مفهوم استراتژی زابیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. **صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریماهش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است.** موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد.

ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون مایه اصلی استراتژی، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی‌آید.

تعريف استراتژي

استراتژي چیست؟ مینتزیبرگ برای استراتژي ۵ معنی پیشنهاد می‌کند: طرح، تمهید، الگو، وضعیت، و دیدگاه. مشاوران مک کینزی آن را با عبارت "درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مباني رقابت در آن" بیان می‌کنند. این تعاریف همگی درست هستند، فقط اگر فلسفه استراتژي را به همراه داشته باشند، یعنی بر درک و استفاده از فرصت‌ها استوار باشند. در واقع **بدون درک فرصت‌های استراتژیک، استراتژي امري کاملاً بی‌ثمر است.** فرصت‌ها درون‌مایه اصلی استراتژي‌اند و بدون آن هیچ نتیجه‌ای عاید نخواهد شد. در رویکرد استراتژي باید دائم به دنبال فرصت‌ها بود، فرصت‌هایی که برای سازمان منافع کثیری به همراه داشته باشد.

فرصت‌های استراتژیک

فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص. فرصت "بالقوه" برای همه وجود دارد، ولی فرصت "بالفعل" براساس قابلیت تکمیل عوامل منفعت تنها به افراد و سازمان‌های خاص تعلق می‌گیرد.

برای مثال شبکه اینترنت (فرصت بالقوه) برای یک کشاورز سنتی هیچگونه فرصتی به همراه ندارد ولی همین پدیده برای یک سازمان کشاورزی پیشرفته، فرصت‌های گوناگونی (از جمله کسب سریع اطلاعات هواشناسی) را فراهم می‌آورد. این نگرش نشان می‌دهد که **فرصت‌ها صرفاً زاینده عوامل محیطی نیستند و قابلیت‌ها (عوامل داخلی) نیز در شکل‌گیری آنها نقش مؤثری دارند.**

سازمان‌ها برای در اختیار داشتن فرصت‌های (بالفعل) بیشتر باید قابلیت‌های خود را توسعه دهند و این امر مبنای برنامه‌های قابلیت ساز است. برنامه‌های قابلیت ساز را می‌توان برنامه‌های فرصت آفرینی نیز لقب داد.

در جهان رقابتی، در انحصار داشتن قابلیت‌های کلیدی، یک مزیت مؤثر است و توسعه قابلیت‌های کلیدی، جزو اهداف اصلی سازمان‌هاست. **قابلیت‌ها، اساس مزیت رقابتی سازمان‌ها در بهره‌گیری از فرصت‌ها به شمار می‌آید.**

توسعه فرصت‌ها

هر سازمان موفق دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. **قابلیت‌های کلیدی توانمندی‌هایی‌اند که در موفقیت کسب‌وکار نقش اساسی داشته و دستیابی به آن به آسانی امکان‌پذیر نباشد.** قابلیت‌های کلیدی ممکن است از نوع تکنولوژی، منابع کمیاب و یا فرآیندهای منحصر به فرد باشد. زمینه قابلیت‌های کلیدی، گلوگاه‌های کسب‌وکار است.

برای توسعه قابلیت‌های کلیدی دو رویکرد وجود دارد: **پیش‌نگر و پس‌نگر.** در رویکرد **پیش‌نگر**، استراتژیست آینده را پیش‌بینی کرده و در جهت دستیابی به قابلیت‌های مورد نیاز آینده، سرمایه‌گذاری می‌کند، مانند مالزی که استراتژی خود را برای استفاده از فرصت‌های نهفته در عصر تکنولوژی اطلاعات (IT) بنا کرده و پروژه MSC را برای ایجاد زیرساخت‌های کسب‌وکار سال ۲۰۲۰ به اجرا گذاشته است.

اگر پارادایم آتی، تکنولوژی اطلاعات باشد، بی‌شک مالزی و کشورهای مشابه در استفاده از فرصت‌های عصر اطلاعات پیشی خواهند گرفت، ولی اگر این پیش‌بینی اشتباه باشد، همه این سرمایه‌گذاری‌ها به حسرت بدل خواهد شد. رویکرد پیش‌نگر ریسک سرمایه‌گذاری بالایی را متوجه سازمان خواهد کرد. اما **رویکرد پس‌نگر** به مراتب اقتصادی‌تر است ولی در مقابل، ریسک از دست رفتن فرصت‌ها را متوجه سازمان می‌کند. ورود دیر هنگام شرکت سونی به بازار انفورماتیک نمونه بارزی از این رویکرد است.

یکی دیگر از ابعاد مهم برنامه‌های قابلیت ساز، انتخاب حیطة توسعه قابلیت‌هاست. "الگوی فضای بالقوه" در این زمینه در دو محور شکل می‌گیرد: **چگالی فرصت‌ها و حوزه سازمان.**

الف: چگالی فرصت‌ها

این مسئله برای زمینه‌های مختلف کسب‌وکار متفاوت است. دهه ۱۹۵۰ دهه فولاد و دهه ۱۹۵۰ دهه الکترونیک بود و پس از آنها کسب‌وکار انفورماتیک عرضه‌کننده بیشترین فرصت‌ها شد.

برپایه توصیه رویکرد استراتژیک، قابلیت‌های سازمان را در جایی توسعه دهید که بالاترین چگالی فرصت وجود دارد.

ب: حوزه سازمان

هر شرکت موفق "قابلیت‌های کلیدی" خاص خود را دارد و هر قابلیت می‌تواند امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب آید. شرکت تویوتا از قابلیت‌های زیادی برخوردار است ولی آیا این قابلیت‌ها می‌توانند در حوزه کسب‌وکار موتورسیکلت توان رقابت با هوندا را فراهم سازد؟ قاعده کلی می‌گوید: فاصله گرفتن از حوزه اصلی کسب‌وکار، اثربخشی قابلیت‌های کلیدی سازمان را کاهش می‌دهد.

ج: الگوی فضای فرصت‌های بالقوه

این الگو نشان می‌دهد که اگر چه قابلیت‌سازی در حوزه‌های جدید، بخش بیشتری از فضای فرصت‌های بالقوه را در اختیار سازمان می‌گذارد، ولی دور شدن از حوزه توانمندی‌های کلیدی سازمان، امکان بهره‌برداری از این فرصت‌ها را کاهش می‌دهد. انتخاب حد بهینه‌ای برای این امر از عوامل تعیین کننده در اثربخشی برنامه‌های توسعه فرصت به شمار می‌آید.

راهکار استراتژیک

اولین قدم در این راه درک فرصت‌هاست که با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد. قواعد به ما نشان می‌دهد که چگونه می‌توان عوامل تحقق منفعت را کامل کرد و به فعل درآورد. اصولاً استراتژی به دو بخش اصلی تفکیک می‌شود: فرصت‌یابی استراتژیک، راهیابی استراتژیک. اقدامات مربوط به فرصت‌یابی استراتژیک در مرحله راهیابی استراتژیک مشخص می‌شود. اما برای راهیابی استراتژیک دو رویکرد کلی وجود دارد: الف: قاعده‌روی ب: قاعده‌شکنی

الف: قاعده‌روی

قاعده‌روی به تلاش برای یافتن راهکارهایی اطلاق می‌شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته‌اند. لازمه این کار شناخت قواعد است. در این رویکرد استراتژیست می‌باید قواعد را بشناسد و سپس کم هزینه‌ترین روش تکمیل عوامل فرصت را پیش گیرد.

ب: قاعده‌شکنی

در این رویکرد برای حل گلوگاه استراتژیک، تغییر قواعد موجود به قاعده‌ای که شانس استفاده از فرصت را برای سازمان افزایش دهد مورد توجه قرار می‌گیرد. هنگامی که جف بزوس در سال ۱۹۹۵ تصمیم گرفت تا به جای شبکه توزیع معمول کتاب و نشریات از اینترنت استفاده کند، یک راهکار استراتژیک قاعده‌شکنانه برای شرکت آمازون پایه‌گذاری شد. امروزه این شرکت با عرضه ۱۸ میلیون عنوان کتاب از انبار مجازی خود ۱۲۶ میلیون مشتری در سراسر جهان را به خود جذب کرده است.

جمع بندی

شرکت‌هایی مانند نوکیا، آمازون و دل کامپیوتر از رویکرد استراتژیک خود خرسند هستند. این شرکت‌ها استراتژی را نه یک فرایند برنامه‌ریزی، بلکه یک مجاهده تحول‌بخش یافته‌اند. یک اندیشمند توصیه می‌کند که "بجای پرداختن به تدوین برنامه استراتژیک به تفکر و ایده‌های استراتژیک روی آورید." بدون دستیابی به یک فرصت استراتژیک، استراتژی امری بی‌معناست. فرصت‌ها خود زاینده قواعد هستند، قواعدی که توسط پارادایم حاکم تعیین می‌شوند.

فصل دوم: پارادایم چیست؟

دنیا کسب‌وکار طی سه دهه اخیر شاهد ظهور مشتری‌گرایی و برتری کسب‌وکار و افول مهندسی‌گرایی و برتری فنی بوده است. بی تردید رویکردهای موفقیت‌آمیز گذشته نمی‌توانند مبنایی برای موفقیت امروز باشند. در عرصه صنعتی، تولید انبوه از بین می‌رود و به جای آن تولید ناب می‌نشیند. همه عرصه‌ها در معرض تحولات عمیق و پایدار قرار دارند. هر روز قواعد جدیدی

ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ می‌کند. اینها نمونه‌هایی از مفاهیم پررمز و راز پارادایم‌هاست.

پارادایم، راهنمای حقیقت

پارادایم‌ها حاکمان واقعی جهان هستند و راهنمایی برای حل مسائل انسان به شمار می‌روند. **هر پارادایم محدوده‌ای از عالم هستی است و قواعد آن را بر روی ما می‌گشاید و پیش‌فرض‌ها و باورها و برداشت‌های ما را نسبت به موضوعات تعیین می‌کند.** پارادایم به منزله نقشه است که چگونگی راه رانشان می‌دهد. ولی هیچ نقشه‌ای نمی‌تواند واقعیت راه را به تمامی در ذهن ما تصویر کند.

علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز جذاب است. هر پارادایم قواعدی را حاکم می‌سازد که تنها با درک عمیق آنهاست که موفقیت امکان‌پذیر می‌شود. تولید انبوه در عرصه‌ای که قواعد تولید ناب حاکم است نمی‌تواند موفقیت‌آور باشد.

کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها و باورهای ماست. مادامی که یک پارادایم حاکم است، قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسایل بشر در اختیار می‌گذارد. هرگاه از این کار بازماند، زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدید دیگری جایگزین خواهد شد.

سقوط به نقطه صفر: هنگامی که یک پارادایم جدید ظهور می‌کند، توانمندی‌های متکی بر قواعد پارادایم گذشته از بین خواهد رفت و همه می‌بایستی از صفر شروع کنند. بازار کامپیوتر از ابتدای پیدایش پارادایم در اختیار شرکت‌های همچون آی بی ام قرار داشت. وقتی کامپیوترهای شخصی ظهور کرد، این نوع شرکت‌ها ناگزیر شدند به همراه شرکت‌های گمنام و تازه واردی همچون کامپک، دل و اپل حرکت خود را از صفر شروع کنند. **دروان انتقال پارادایم، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌هاست، زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند.**

مقاومت در مقابل تغییر خصوصیت مهم دیگر پارادایم‌ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی بر پیش‌فرض‌های انسان به شدت تأثیر می‌گذارند تا حدی که پایبندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی موجب می‌شود نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود شود.

پارادایم و شبه پارادایم

شبه پارادایم‌ها (برخلاف پارادایم‌ها) توسط انسان‌ها وضع می‌شوند. آنها ابزار مؤثری در ایجاد نظم جامعه به شمار می‌روند. در واقع "رفع تنازع" اصلی‌ترین کارکرد شبه پارادایم‌هاست. امروز تأثیرگذاری بر قواعد پارادایمی، یک دغدغه جهانی است و تلاش در این راستا هر روز چهره جدیدی به خود می‌گیرد. سازمان تجارت جهانی (WTO) نمونه‌ای بارز از این تلاش‌ها است. طی دو قرن گذشته بازار همواره محل تنازع بوده و این روند با تحولات تکنولوژیک و صنعتی تشدید شده است. مبتکران سازمان تجارت جهانی علاقه‌مندند تا قواعد تجارت ملی جای خود را به قواعد تجارت جهانی بسپارد. این نوع دیگری از رفع تنازع در بازار است که به نحو آشکاری معادلات را به سود تولیدکنندگان بزرگ برهم می‌زند. در پرتو این قواعد است که قدرت تولید به جای قدرت خرید می‌نشیند.

تغییر پارادایم

پارادایم‌ها با ارائه الگو به انسان در حل مسایل خود کمک می‌کنند. مدیران با شناخت قواعد پارادایم‌ها قادرند تصمیم خود را در کسب‌وکار پیش‌بینی کنند. در این عصر جدید، **برندگان اصلی** کسانی‌اند که در مسلط ساختن پارادایم جدید نقش اساسی داشته‌اند. شرکت زیباکس با عرضه تکنولوژی الکترواستاتیک برای ماشین‌های فتوکپی، فرمانروای سنتی این بازار یعنی شرکت 3M را از میدان به در کرد.

زودباوران به پارادایم جدید، برندگان بعدی این تحول هستند. **سازمان‌ها حتی اگر نتوانند پارادایم جدیدی بیافرینند، می‌بایستی تغییر پارادایم را با حساسیت و هوشیاری دنبال**

کنند. اگر امروز نامی از شرکت فورد باقی مانده به دلیل هوشیاری او در رهاسازی پارادایم تولید انبوه و پیروی از پارادایم جدید تولید ناب است. **دیرباوران** به پارادایم جدید می‌بایستی دیر یا زود صحنه را ترک کنند و جای خود را به کسانی که همراه با قواعد پارادایم جدید متولد شده‌اند بسپارند. دوران تغییر پارادایمها بسیار حساس است. در این دوران است که برخی از شرکت‌های بزرگ (ولی در غفلت) از پای می‌افتند و برخی از سازمان‌های گمنام (ولی هوشمند) در اوج قرار می‌گیرند. قاعده‌ای که تغییر ناپذیر است.

پارادایمها، قواعد و فرصتها

بدون فرصت، استراتژی بی‌معناست. فرصتها استراتژی‌ها را می‌سازند و قواعد، فرصتها را. سازمان‌هایی که استراتژی خود را بر قواعد پارادایم جدید استوار سازند به بهترین نحو قادرند از فرصت‌های ناشی از این قواعد بهره بگیرند و سازمان‌هایی که بر قواعد گذشته اصرار کنند، به همراه پارادایم گذشته کنار خواهند رفت. قواعد پارادایم ازلی هستند و می‌توان آنها را منطبق هستی نامید. مادامی که این قواعد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکنند، منشأ اثر نخواهند بود. اما هنگامی که در بستر یک پارادایم فعال شوند تعیین کننده خواهند شد.

تغییر پارادایم و قواعد آن، همواره علائمی را از پیش آشکار می‌کند. ولی درک این علائم برای کسانی که ذهن آنها از پارادایم جاری انباشته شده باشد، امکان پذیر نیست.

جمع بندی

انسان زندگی خود را از طریق پارادایمها اداره می‌کند. پارادایم در قالب قواعد ظهور می‌کند. پارادایمها هیچگاه کامل نیستند و در جستجوی کمال دائماً در تغییر بسر می‌برند. با ظهور هر پارادایمی مجموعه‌ای از قواعد و فرصت‌های بدیع ظهور می‌یابد و فرصت‌های پارادایم گذشته را بی‌اعتبار می‌سازد. فرصت‌ها درون‌مایه اصلی استراتژی‌ها هستند و استراتژی‌ها برای موفقیت می‌بایستی بر فرصت‌های معتبر و منفعت‌ساز متکی باشند. این زنجیره، پیوندی عمیق را پدیدار می‌سازد. استراتژی‌ها و پارادایمها.

فصل سوم: استراتژی‌ها و پارادایمها

مکاتب مربوط به استراتژی، طیف گسترده‌ای از رویکردها را تشکیل می‌دهند که دو سوئیچ آن در تضاد کامل با هم قرار دارند. نظریه پردازان کلاسیک، آینده را امتدادی از حال می‌دانند و سعی می‌کنند با پیش‌بینی عوامل محیطی، استراتژی خود را برای استفاده هرچه بیشتر از فرصت‌های فردا تنظیم کنند. منتقدان این نگرش که در طیف دیگر قرار دارند، مدل‌های ساده و خطی و کلاسیک را برای پیش‌بینی در دنیای پیچیده امروز مناسب نمی‌دانند و بر بی‌حاصلی آن تأکید دارند.

پارادایمها و فرصتها

پارادایمها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً دنبال فرصت‌هاست. برای استفاده از فرصت‌ها می‌بایستی قواعد حاکم را به درستی شناخت. بسیاری از سازمان‌ها برای شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می‌کنند. تا ده سال دیگر خودروهای هیدروژنی به بازار عرضه خواهد شد. این تکنولوژی نوظهور بسیاری از قواعد را درهم ریخت. هدف اصلی این درهم ریزی شرکت‌های نفتی است که سرمایه‌گذاری‌های آنها مورد تهدید جدی قرار خواهد گرفت.

به این ترتیب بسیاری از فرصت‌های امروز از بین رفته و به جای آن قواعد جدید فرصت‌های فردا را خواهند ساخت.

استراتژی‌ها براساس خاستگاه فرصت (قواعد پارادایمها) خصوصیات متفاوتی را دارا هستند. این رابطه، منطق جدیدی را ارائه می‌دهد که قادر است مکاتب به ظاهر متضاد را در قالب یک الگوی واحد، یعنی الگوی فرصت قرار دهد.

الگوی فرصت

رویکردهای استراتژی براساس **خاستگاه فرصت** در چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند: استراتژی‌های آگاهانه، استراتژی‌های خلاقانه، استراتژی‌های آینده‌نگر، استراتژی‌های آینده‌ساز.

استراتژی‌های آگاهانه، فرصت‌های خود را از پارادایم جاری می‌گیرند و اساس آنها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است. نظریات کلاسیک در این طیف قرار می‌گیرد.

استراتژی‌های خلاقانه، در فضای پارادایم موجود، راهکارهای بدیع و بی سابقه را جستجو می‌کنند. این استراتژی‌ها براساس دیدگاه‌های اثربخش استوارند. در این شرایط سازمان‌های رقیب در جهت سهم‌جویی از فرصت‌ها اقدام خواهند کرد.

چنانچه استراتژی بر شناخت پارادایم آینده استوار باشد، آن را **استراتژی آینده‌نگر** می‌گوییم و چنانچه قاعده‌شکنی و خلق پارادایم جدید، اساس کار قرار گیرد **استراتژی آینده‌ساز** حاصل خواهد شد. مالزی از کشورهایی است که استراتژی خود را بر پایه تصویر سال ۲۰۲۰ بنا گذاشته است (آینده‌نگر). شرکت‌هایی مانند تویوتا، آی بی ام و زیراکس را می‌توان معماران پارادایم‌های امروز دانست. آنها با استراتژی‌های آینده‌ساز، قواعد پارادایم عصر خود را شکستند و قواعد جدیدی را جایگزین آن کردند.

مزایا و معایب: هر یک از رویکردها مزایا و معایب خاص خود را دارند. **استراتژی‌های آگاهانه** با ریسک نسبتاً محدودی، سازمان را به اندازه یک استراتژی نسبت به رقبا (ی فاقد استراتژی) برتری خواهند بخشید. ولی این استراتژی‌ها تحول‌زا نیستند. **استراتژی‌های خلاقانه** سازمان را در یک موقعیت انحصاری برتر نسبت به رقبا قرار می‌دهد، ولی ممکن است در زمان کوتاهی مقهور قابلیت‌های کلیدی رقبا شود. **استراتژی‌های آینده‌نگر** قابلیت رقبا را به شدت خنثی می‌کند، ولی ریسک بالایی این رویکرد، فاصله برد و باخت استراتژی را تا حد هست و نیست سازمان پیش می‌برد. **استراتژی‌های آینده‌ساز** یک راه میان بر به قله‌های پیروزی است، ولی دستیابی به آن پیچیده و عمدتاً متکی بر افراد خاص است.

جمع بندی

استراتژی در طول حیات خود فراز و نشیب‌هایی را پشت سرگذاشته است. از اوایل دهه ۹۰ نظریه‌پردازان تجددگرایی نظیر هامل و مینتزبرگ به بازنگری مبانی استراتژی پرداختند. انتقاد اصلی این گروه آن است که رویکرد استراتژیک در برخی موارد تحول‌ساز بوده ولی در بسیاری موارد تنها به کتابچه‌های قطور ختم شده است.

الگوی فرصت با توجه به **خاستگاه فرصت** به مامی‌گوید که "**ابتدا بگویند از استراتژی چه انتظاری دارید، سپس رویکرد مناسب خود را انتخاب کنید.**" اگر دنبال تحول بخشیدن به سازمان هستید، به دنبال استراتژی‌های خلاقانه باشید. اگر نگران رقبای اصلی خود در صحنه هستید رویکرد مناسب شما استراتژی‌های آینده‌نگر است و اگر می‌خواهید در صحنه رقابت خود ره صدساله را یک شبه طی کنید، تنها رویکرد آینده‌ساز چاره کار خواهد بود.

بخش دوم : استراتژی اثربخش

فصل چهارم: دیدگاه سازی

امروزه تحلیل‌گران، شرکت جنرال الکتریک را نمونه یک شرکت عالی می‌دانند، زیرا این شرکت طی چهار دهه گذشته، روند رشد خود را حفظ کرده است. جنرال الکتریک در دهه شصت در ردیف نهم شرکت‌های بزرگ آمریکا قرار داشت. در دهه هفتاد که دهه شرکت‌های نفتی است، جنرال الکتریک به جایگاه چهارم ده شرکت برتر ارتقا می‌یابد. در دهه هشتاد که دهه رونق کسب‌وکار شرکت‌های شیمیایی و دارویی است، جنرال الکتریک در جایگاه دوم قرار می‌گیرد. از دهه نود دوره درخشش شرکت‌های انفورماتیک نظیر مایکروسافت و اینتل است و دیگر نامی از غول‌های بزرگ نظیر جنرال موتورز، فورد و زیراکس نیست، جنرال الکتریک استوار و قدرتمند با هشتصد درصد رشد، همچنان موقعیت خود را در جدول شرکت‌های برتر حفظ می‌کند و نشان می‌دهد که در هر شرایطی، رشد و توسعه امکان پذیر است.

چگونه یک سازمان در مقابل تغییرات بی‌درپی محیطی، موقعیت خود را حفظ کند؟ پاسخ این سؤال به موضوع این بخش باز می‌گردد: **استراتژی اثربخش.**

استراتژی برنامه نیست

برنامه با **گام‌های سازمانی** به پیش رانده می‌شود. اما پیش‌رانه استراتژی‌ها، **فرصت‌ها** هستند. برنامه یک فرآیند است، در حالی که استراتژی اصولاً فرایند نیست. استراتژی برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند برنامه است. هیچ سازمانی رانمی‌توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. برنامه‌ریزی، زیربنای اداره سازمان‌هاست. استراتژی و برنامه دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند.

با این نگرش سازمان در عین حال که برای توسعه و رشد خود برنامه‌ریزی می‌کند، برای درک و تشخیص فرصت‌های استراتژیک نیز تلاش می‌کند. فرصت‌های استراتژی در صورت درک و استفاده، ناگهان وضعیت سازمان را متحول می‌سازند.

ساختار تحلیلی استراتژی اثربخش

ساختار تحلیلی ابزار مؤثری است که کارکرد استراتژی را به خوبی ارائه می‌کند و زمینه را برای درک ساختار حقیقی استراتژی فراهم می‌سازد. ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: فرصت‌یابی استراتژی، تحلیل گلوگاه، راهیابی استراتژیک. این ساختار روند تکوین استراتژی را بیان می‌کند.

در این چرخه، کار از فرصت‌یابی آغاز می‌شود. اما تحقق این فرصت‌ها معمولاً با موانعی مواجه است. این موانع **گلوگاه‌های اصلی** سازمان هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع استراتژی باید آنها را برطرف سازد. این چرخه قابل تکرار است و در هر دور ممکن است فرصت، گلوگاه و راهکارهای استراتژیک تغییر کند. این تغییرات، **تکوین استراتژی** نام دارد.

تکوین استراتژی

هیچ فرصتی وجود ندارد که در کنار خود راهکار و در نتیجه گلوگاه‌هایی را به همراه نداشته باشد. این سه مانند ذرات بنیادی استراتژی هستند که به همراه هم، مفهوم و معنی می‌یابند. تکوین استراتژی از تکرار چرخه استراتژی شکل می‌گیرد و در هر دور گامی به سوی مرحله نهایی برداشته می‌شود. استراتژی در ابتدای تولد معمولاً مبهم است و منافع محدود و ریسک بالا دارد. این ویژگی‌ها در روند تکوین **به سوی شفافیت بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل** رانده می‌شود.

جمع بندی

الگوی استراتژی اثربخش، به جای پرداختن به فرآیندهای برنامه‌ریزی بر جوهره استراتژی استوار است. این الگو درک ما را از نقش مهم فرصت و گلوگاه استراتژیک توسعه می‌دهد. در این دیدگاه، تکوین استراتژی امری تحلیلی و مرحله‌ای نیست، بلکه یک امر تکوینی است. **در این رویکرد هیچ الگو تیمی برای دستیابی قطعی به یک استراتژی وجود ندارد. در عوض این**

ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین استراتژی است که استراتژیست را در جهت بهره برداری از تفکر استراتژیک خود هدایت می‌کند.

فصل پنجم : فرصت‌یابی

در دنیای کسب‌وکار هر روزه هزاران پدیده‌ی حاوی مفاهیم عمیق و ارزشمند اتفاق می‌افتد. ولی اغلب مردم از درک آنها محرومند. هر روز هزاران سبب در اطراف ما از درخت می‌افتد، ولی آنچه وجود ندارد، دیدگان نیوتونی است.

پدیده‌ها، پیام‌آوران فرصت‌ها هستند

فرصت، برقراری شرایط خاصی است که در آن منفعت بالقوه‌ای وجود دارد. با کامل شدن عوامل فرصت، منافع بالقوه در فرصت به فعلیت می‌رسد، ولی قبل از هر چیز لازم است که فرصت‌ها درک شود. درک فرصت از یک پدیده‌ی تحریک‌کننده‌ی ذهن آغاز می‌شود. بسیاری از پدیده‌ها حاوی فرصت هستند، ولی ما از درک آن ناتوان هستیم، زیرا ذهن ما نسبت به آنها **حساس** نیست. مادامی که فردی درصد تغییر شغل نباشد، به آگهی‌های استخدام روزنامه توجه نمی‌کند.

اولین لازمه‌ی فرصت‌یابی، حساسیت ذهنی است

پاسخ از آن کسی است که **سؤالی** دارد. **فرصت‌های** نهفته در پدیده‌ها از آن کسانی است که در **جستجوی** آن باشند. این جستجو از خواست مجدانه و عزم مجاهدانه سرچشمه می‌گیرد.

فرصت جایی، همین دورو برهاست

ارزش یک استراتژی به دو عامل بستگی دارد: اول اینکه تا چه اندازه برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. دوم اینکه تا چه اندازه پر کردن این فاصله برای رقیب ما هزینه در بردارد. این عامل‌ها هر دو به ماهیت فرصت و خاستگاه آن بازمی‌گردد. اولین گام برای درک فرصت‌ها، غنی‌سازی ذهن نسبت به موضوع است. یک استراتژیست می‌بایستی محیط کسب‌وکار خود را به خوبی بشناسد و نسبت به آن درک عمیقی داشته باشد. گام دیگر اینکه یک ذهن غنی بدون **حساسیت**، خود بزرگترین مانع برای درک فرصت‌هاست. ناراضی‌تبی از وضع موجود در حساس‌سازی ذهن مؤثر است. **احساس رضایت از وضع موجود احساس امنیت و پایداری سازمانی، مهم‌ترین عامل بازدارنده از درک فرصت‌هاست.** بسیاری از شرکت‌های بزرگ قربانی این خصوصیات خود شده‌اند.

گام سوم اینکه حساسیت ذهنی منجر به درک فرصت نخواهد شد مگر اینکه مدیران، نسیم تغییرات محیط را برگونه‌های خود حس کنند و ماورای اتفاقات و پدیده‌های ساده را دریابند. این ویژگی را می‌توان شم کسب‌وکار دانست. نکته اینکه هیچ ساز و کار ضمانت‌آوری برای این امر وجود ندارد.

اصولاً در این رویکرد، همه چیز به انسان (استراتژیست) باز می‌گردد و هیچ چیز غیر از تفکر و نگرش او نمی‌تواند ضمانت‌آور باشد.

نیوتونی بنگریم و نیوتونی بیاندیشم

مفاهیمی که توضیح داده شد، سه توصیه کلی به دنبال دارد:

الف: خود (سازمان) را در معرض پدیده‌ها قرار دهید.

ب: ذهن را نسبت به موضوع حساس کنید.

ج: ذهن را نسبت به موضوع غنی سازید.

امروزه جغرافیای کسب‌وکار یک واقعیت آشکار است. کسب‌وکار نیمه‌هادی دنیا از دره‌ی سیلیکون آمریکا سرچشمه می‌گیرد. کسب‌وکار پوشاک ارزان قیمت از شرق آسیا هدایت می‌شود. جغرافیای کسب‌وکار نشان می‌دهد که چگالی پدیده‌های کسب‌وکار چگونه توزیع شده است. برای در معرض پدیده‌ها بودن، می‌بایست کسب‌وکار را در ارتباط قوی با این مراکز قرار داد. حضور فعال در نمایشگاه‌های بین‌المللی بستری بی‌جان‌ترین برای در معرض پدیده قرار گرفتن است. محافل حرفه‌ای رسمی (سمینارها، کنفرانس‌ها و ...) و غیر رسمی (باشگاه‌های تخصصی و حرفه‌ای و ...)

از دیگر محیط‌هایی است که می‌تواند در این امر مفید باشد. **سازمان‌ها باید برای اطلاع از مرزهای کسب‌وکار و فهم سؤال‌های اساسی آن، برنامه مؤثری داشته باشند.**

در بسیاری از موارد، نفی وضع موجود، نفی دستاوردهای گذشته مدیران تلقی می‌شود، لذا مدیران سنتی اغلب به دنبال تثبیت وضع موجود هستند. یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که در سازمان موافق وضع موجود نیستند، کارآفرینان می‌باشند. **اساس تفکر کارآفرینان نفی وضع موجود برای دستیابی به شرایط متفاوت و بهتر است.** ترکیب مناسبی از نگرش مدیریتی (حفظ وضع موجود) و نگرش کارآفرینی (نفی وضع موجود)، شرایط مطلوبی برای حساس‌سازی سازمان نسبت به محیط ایجاد می‌کند. این شرایط که پایداری بحرانی نام دارد سبب می‌شود تا سازمان در جستجوی وضع مطلوب، برانگیخته شود.

چگونه می‌توان مرز "**پایداری بحرانی**" سازمان را تشخیص داد. اداره هوشیارانه سازمان توسط یک هیئت مدیره مرکب (مدیر- کارآفرین) به طور طبیعی کار را در این مسیر قرار می‌دهد.

جمع بندی

فرصت‌های موفقیت ساز کسب‌وکار، در اطراف ما پراکنده‌اند. بسیاری از پدیده‌های محیطی پیام آور این فرصت‌ها هستند، **ولی اغلب ما از ملاحظه و درک آنها محروم هستیم.** برای اینکه فرصت‌ها درک و پیام‌های نهفته در آن آشکار شوند، باید شرایطی را بر سازمان و مدیران آن حاکم ساخت تا زمینه برای انجام این امر فراهم شود. **استراتژی اثربخش می‌بایستی بر فرصت‌های واقعی متکی باشد.** در واقع هنگامی که یک فرصت تحول‌ساز درک می‌شود، زیربنای ظهور یک استراتژی اثربخش فراهم می‌شود.

فصل ششم: تحلیل گلوگاه

این روزها آزمایش موتورهای هیدروژنی در اکثر شرکت‌های بزرگ خودروسازی در جریان است. این نوع موتورها نسبت به موتورهای بنزینی مزایای زیادی دارند و همین مسئله موجب شده است تا فرصت‌های کسب‌وکار کم نظیری برای صاحبان این تکنولوژی فراهم شود. اما بهره‌گیری از این فرصت استراتژیک در گرو یک گلوگاه اساسی است: شبکه سوخت رسانی. مادامی که شبکه سوخت‌رسانی قابل اعتمادی برای این حامل انرژی جدید در اقصی نقاط جهان ایجاد نشود، این فرصت طلایی کسب‌وکار همچنان بالقوه باقی خواهد ماند. کارکرد اصلی راهکارهای استراتژیک، مرتفع کردن گلوگاه‌های استراتژیک است. هنگامی که گلوگاه‌ها رفع شوند، منافع بالقوه در فرصت به فعلیت می‌رسند. هیچکس از گلوگاه خوشش نمی‌آید، ولی گلوگاه‌ها حافظ منافع به صورت بالقوه‌اند. این منافع از آن کسانی است که کلید طلایی آن را کشف کنند: **استراتژی اثربخش.**

گلوگاه چیست

فرصت‌ها از طریق **منافع بالقوه** نهفته در آنها، کشف می‌شوند. ولی دستیابی به این منافع مستلزم فراهم شدن عوامل لازم است. این عوامل، عناصر مفقوده **منابع بالفعل** هستند و به سه گروه کلی تقسیم می‌شوند.

اولین گروه عواملی‌اند که فراهم ساختن آنها برای همگان میسر است و اهمیتی در استراتژی ندارند.

گروه دوم، عواملی‌اند که دستیابی به آنها نوعاً با پیچیدگی همراه است، ولی در سازمان وجود دارد (مانند نظام TQM). این عوامل **شایستگی‌های کلیدی** سازمان به حساب می‌آیند و نقش مهمی در ایجاد مزیت‌های رقابتی دارند. **توانمندی در غیر موضوعات گلوگاهی، شایستگی کلیدی محسوب نمی‌شود، زیرا دستیابی به آن برای همه امکان‌پذیر است.**

گروه سوم، عواملی‌اند که در تحقق منافع نهفته در فرصت، نقش کلیدی داشته و دستیابی به آنها با پیچیدگی‌هایی همراه است. به این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت یا گلوگاه گفته می‌شود. **گلوگاه‌ها موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک (منافع نهفته در فرصت‌های استراتژیک) می‌باشند** (مانند شبکه سوخت رسانی خودروهای هیدروژنی) و شناخت آنها از اهمیت زیادی برخوردار است.

گلوگاه‌ها (CSF) تابع قواعد پارادایم هستند و با تغییر پارادایم و قواعد آن تغییر می‌یابند. گلوگاه‌ها به دو صورت ظاهر می‌شوند: **منابع و فرآیندها**. منابع کلیدی شامل کلیه عوامل مهمی است که از خارج سازمان تأمین می‌شود، مانند مواد اولیه و منابع انسانی ویژه. فرآیندها متوجه سازوکارهایی داخلی سازمان است و ایجاد کننده ارزش کالا و خدمات سازمان از دیدگاه مشتری.

تشخیص گلوگاه‌ها

تشخیص گلوگاه‌های سازمان، یک موضوع مهم است. تجربه و تحلیل گلوگاه در سه گام انجام می‌شود:

الف: گام اول، در این گام باید عوامل لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت شناسایی شود. برای این گام دو رویکرد کلی وجود دارد: **رویکرد عینی و رویکرد ذهنی**. اساس رویکرد عینی، الگوبرداری از یک مصداق مشابه است. در این رویکرد از روش‌های شناختی و ادراکی استفاده می‌شود. قیاس و تمثيل نمونه‌هایی از این روش‌ها هستند.

ب: گام دوم، این عوامل به دو گروه تقسیم می‌شوند: گروه اول شامل مواردی است که دستیابی به آنها از پیچیدگی خاصی برخوردار نیستند (عوامل غیر استراتژیک) و در گروه دوم، عوامل استراتژیک دستیابی به منابع نهفته، در فرصت باقی می‌مانند.

ج: گام سوم، قابلیت‌های موجود سازمان در این مرحله، شایستگی‌های کلیدی را نشان می‌دهد و کمبود عوامل استراتژیک، گلوگاه‌های سازمان را مشخص می‌سازد. برای یک کمپانی خودروسازی، طراحان ممتاز، تکنولوژی موتور هیدروژنی و دستیابی اقتصادی به پیل سوختی، شایستگی‌های کلیدی آن را نشان می‌دهند و شبکه تولید و توزیع سوخت هیدروژن مایع، گلوگاه اصلی این فرصت است. **گلوگاه‌ها نقطه تمرکز تلاش‌های فکری برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش را نشان می‌دهند**. یافته‌ای که زیربنای راهیابی استراتژیک را فراهم می‌سازد.

گلوگاه‌های اصلی و شایستگی‌های کلیدی

این دو همزاد یکدیگرند و در مجموع، عوامل استراتژیک سازمان را تشکیل می‌دهند. شایستگی‌های کلیدی در سازمان‌ها متفاوت است. کیفیت شش زیگما برای شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک، یک شایستگی کلیدی است، ولی برای یک شرکت تولید کننده ظروف یکبار مصرف در اندونزی شایستگی کلیدی محسوب نمی‌شود. شایستگی‌های کلیدی شرکت اندونزیایی بر نیروی کار و مواد ارزان متکی است.

در فضای فرصت‌های استراتژیک، به هر میزان شایستگی‌های کلیدی بیشتر باشد، گلوگاه‌های استراتژیک کمتر خواهد بود. آن گاه که تمام عوامل استراتژیک، جزو شایستگی‌های کلیدی سازمان قرار گیرد، گلوگاه‌های سازمان از بین رفته و منافع نهفته در فرصت به فعلیت خواهد رسید.

استراتژی، گلوگاه‌های موجود در رابطه با یک فرصت را به شایستگی‌های کلیدی تبدیل می‌کند و بدین گونه دستیابی به اهداف استراتژیک میسر می‌گردد. تحلیل گلوگاه‌ها کار را برای مرحله **راهیابی استراتژیک** آماده می‌سازد.

استراتژی قدرت خود را از تمرکز می‌ستاند و **گلوگاه‌ها** کانون این تمرکز را نشان می‌دهند. **بدون تشخیص گلوگاه‌ها، تلاش برای تدوین یک استراتژی، مجاهده‌ای کور و بی‌جهت خواهد بود.** برای دستیابی به استراتژی اثربخش، ابتدا باید فرصت و سپس گلوگاه‌های دستیابی به منافع نهفته در فرصت را شناخت و به این ترتیب مقدمات لازم برای شکل‌گیری یک راهکار مناسب استراتژیک فراهم می‌شود.

فصل هفتم: راهیابی استراتژیک

فرصت‌ها حامل منافع بالقوه هستند و در عین حال گلوگاه‌هایی را به همراه خود دارند. آنچه فرصت‌ها را نصیب سازمان می‌کند قابلیت‌های کلیدی است و آنچه دستیابی به منافع را مانع می‌شود. گلوگاه‌هاست. راهکارها می‌بایستی در یک **روند تکوینی** به یک راهکار استراتژیک تبدیل شوند.

یک راهکار استراتژیک باید قادر باشد تا گلوگاه‌های دستیابی به هدف را رفع کند و منافع استراتژیک نهفته در فرصت را (با ریسک قابل قبولی) محقق سازد.

شناخت قواعد اولین و مهمترین ضرورت راهیابی استراتژیک است و بدون آن، دستیابی به یک راهکار اثربخش غیر ممکن است. **باید ابتدا قواعد را شناخت و سپس آنها را شکست و یا پیروی کرد.**

قاعده‌روی و قاعده‌شکنی

گلوگاه ناشی از تعارض بین قواعد و قابلیت‌هاست. یک راهکار استراتژیک با برطرف کردن تعارض میان قواعد و قابلیت‌ها، گلوگاه‌ها را برطرف و منافع نهفته در فرصت را محقق می‌سازد. این کار به دو طریق امکان پذیر است: **قاعده‌روی** و **قاعده‌شکنی**. در رویکرد **قاعده روی**، قواعد پارادایم حاکم پذیرفته و قابلیت‌های سازمان برای رفع گلوگاه‌ها توسعه داده می‌شود. در این رویکرد قواعد، ثابت فرض شده و قابلیت‌ها برای مطابقت با آن تغییر می‌کند.

در نقطه مقابل، رویکرد **قاعده‌شکنی** از طریق تغییر قواعد به رفع این تعارض می‌پردازد. هر دو این رویکردها ایجاد تطابق میان قواعد و قابلیت‌هاست. اما در قاعده‌روی، قابلیت‌ها با قواعد و در قاعده‌شکنی قواعد با قابلیت‌ها تطابق داده می‌شود. ترکیب این دو نیز امکان‌پذیر است. راهکارهای قاعده‌شکنانه کمیاب‌اند ولی بسیار اثربخش خواهند بود. در نقطه مقابل، قاعده‌روی، سهل‌الوصول و کم‌تأثیر است.

برای راهیابی استراتژیک، دو توصیه اساسی وجود دارد: **قواعد را بشناسید و راهکار را جستجو کنید.**

جمع بندی

فرصت، گلوگاه و راهکارهای استراتژیک، اجرای اصلی الگوی تحلیلی استراتژی‌اند. این سه در نگرش استراتژی اثربخش، تنها در کنار هم است که معنا می‌گیرند و در تعامل با یکدیگر زندگی می‌کنند. این تعامل، مکانیزم **تکوین استراتژی** است.

در مکتب **استراتژی اثربخش**، ماهیت کار، تکوین استراتژی است. پیش‌رانه کار، تفکر استراتژیک است و حاصل کار، مزیت‌های رقابتی است. اگر چنین نباشد استراتژی اثربخش نیست.

بخش سوم: استراتژی خرد

فصل هشتم: اقتصاد مدیریتی

دنیای مدیریت، دنیای تصمیم‌گیری است و در هر تصمیم‌گیری فرصتی به بهای از دست رفتن سایر فرصت‌ها به دست می‌آید. اقتصاد مدیریتی دیدگاهی است که در آن هزینه فرصت‌های از دست رفته به حساب گرفته می‌شود. هزینه‌ای که برای تصمیمات بهینه مدیریتی به صفر (حداقل) می‌رسد. مبنای اصلی این نگرش، محدودیت منابع است. اقتصاد مدیریتی براساس هزینه فرصت شکل می‌گیرد. هزینه‌ای که تاوان انتخاب هر چیزی به جز بهترین است.

هزینه فرصت

هزینه فرصت، هزینه از دست دادن منافع یک فرصت برای به دست آوردن فرصت دیگر است. این مفهوم حکم می‌کند که ارزش فرصت‌هایی با هزینه مساوی، بایستی با یکدیگر مساوی باشند. یک نگرش مبتنی بر هزینه فرصت می‌تواند مبنایی برای ایجاد و توسعه مزیت‌های رقابتی در سازمان باشد، دستاوردی که پشتوانه مهمی برای **استراتژی اثربخش** محسوب می‌شود. **مزیت‌های رقابتی** نیز نمودی از مفهوم هزینه فرصت است.

تحلیل هزینه-منفعت

هزینه فرصت، یک مفهوم عالی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارزیابی آنهاست. کاربردی شدن این مفهوم به ابزار مدیریتی خاص خود نیاز دارد. یکی از این ابزار، تحلیل هزینه - منفعت است. **تحلیل هزینه - منفعت یک منطق تصمیم‌گیری است که بر مبنای محاسبه پیامدهای احتمالی گزینه‌های مختلف تصمیم عمل می‌کند.** این نوع تحلیل در چهار گام اساسی انجام می‌گیرد: تعیین فضای تصمیم، تعیین پیامدها احتمال وقوع، ارزش مورد انتظار. اگر چه تحلیل هزینه - منفعت یک روش ریاضی است، ولی درک فلسفه و مفهوم این نگرش مهم است. **در این نگرش، مدیران در هر تصمیم و انتخاب به سوی بهره‌گیری از بهترین فرصت ممکن فراخوانده می‌شوند و این، فلسفه تفکر استراتژیک است.**

جمع بندی

در دنیای مدیریتی، تصمیم‌گیری خوب کافی نیست باید عالی تصمیم گرفت، **زیرا در محیط رقابتی از دست دادن فرصت به مفهوم واگذاری آن به رقیب است.** روش‌های زیادی برای تصمیم‌گیری مدیریتی ارائه شده است که هدف همه آنها دستیابی به تصمیم بهینه است. اما آنچه از روش‌ها و ابزار تصمیم‌گیری مهم‌تر است، **تصمیم‌گیری استراتژیک** می‌باشد.

فصل نهم: تصمیم‌گیری استراتژیک

نه گفتن لازمه تصمیم‌گیری استراتژیک است. منابع ارزشمند سازمان‌ها محدود است و بدون کنار گذاشتن فرصت‌های ضعیف، امکان پرداختن به فرصت‌های اصلی و بهره‌مندی از منافع آن وجود ندارد.

منطق تصمیم‌گیری استراتژیک در دو عبارت خلاصه می‌شود: **فرصت‌های اصلی را بشناسید و منابع مهم را بران متمرکز کنید.**

برای یک تصمیم‌گیری اثربخش، سه عامل اساسی وجود دارد: **گزینه‌ها، دیدگاه‌ها، قابلیت‌ها.** هدف نهایی، دستیابی به کمترین هزینه فرصت است. برای دستیابی به این هدف نه تنها توسعه عوامل مذکور حائز اهمیت است، بلکه نحوه مشارکت آنها با یکدیگر نیز تعیین‌کننده است.

الگوی مفهومی

در این الگو برای هر تصمیم سه مرحله پیشنهاد شده است: **مقدمه‌سازی، تصمیم‌گیری، اجرا.** هر سه این مراحل مهم هستند و اجرای اثربخش هر یک، پیش‌نیاز انسجام مرحله بعدی است. آنچه در عمل مهم است، هشیاری همیشگی نسبت به مفاهیم و رعایت منطق نهفته در این الگوست.

گزینه سازی

تصمیم‌گیری مستلزم وجود گزینه‌های تصمیم است. اثربخشی تصمیم از کیفیت گزینه‌ها آغاز می‌شود. بدون در اختیار داشتن گزینه‌هایی با مطلوبیت بالا، دستیابی به یک تصمیم اثربخش امکان‌پذیر نیست. قبل از هر چیز، ایجاد این آگاهی هوشیارانه در مدیران که **هیچگاه نمی‌بایستی با گزینه‌های محدود تصمیم گرفت، یک ضرورت مهم است.** مدیران باید به عنوان یک ویژگی رفتاری، تقدم گزینه‌سازی بر تصمیم‌گیری را در خود نهادینه کنند.

یک روش توسعه فضای تصمیم، استفاده از **دیدگاه‌های متفاوت** دیگران است. توجه به نظرات **مشاوران راهگشا** یک روش دیگر برای توسعه فضای تصمیم است. مشاوران راهگشا افرادی‌اند که بنا به تجربه، صاحبان **نظریات متفاوت‌اند.** این افراد در همه سازمان‌ها وجود دارند. فقط باید شناسایی شوند و در حیطه گزینه‌سازی مورد مشورت قرار گیرند. در موارد مهم، روش‌های ایده‌یابی خلاقانه مانند **یورش فکری** نیز می‌تواند به خلق گزینه‌های جدید و گسترش فضای تصمیم کمک کند.

دیدگاه سازی

فقدان یک دیدگاه مشخص برای تصمیم‌گیری، به ناسازگاری بین تصمیمات می‌انجامد و وجود یک دیدگاه غلط، اتخاذ تصمیمات درست را ناممکن می‌سازد. صحت یک دیدگاه از همسازي آن با قواعد پارادایم حاکم ناشی می‌شود. اگر دیدگاه با قواعد پارادایم حاکم در تضاد باشد، تصمیم‌گیری استراتژیک نه تنها بی‌فایده است، بلکه در مواردی ممکن است حتی (در حد نابودی) به ضرر سازمان منجر شود. پایبندی به دیدگاه تولید انبوه در جایی که پارادایم حاکم انبوه‌زدایی باشد راه به جایی نخواهد برد.

قابلیت سازی

یک تصمیم اثربخش، تنها در صورت پیاده شدن می‌تواند اثربخش باشد و پیاده‌سازی تصمیم مستلزم **قابلیت‌های سازمانی** است. برای افزایش اثربخشی تصمیمات، همواره باید به توسعه قابلیت‌های مؤثر سازمان پرداخت. **قابلیت‌های مؤثر، قابلیت‌هایی‌اند که در فرآیندهای اصلی سازمان نقش مهمی دارند.**

تحلیل هزینه - منفعت

این تحلیل، گزینه‌های تصمیم را براساس معیارهای ناشی از دیدگاه ارجحیت‌بندی می‌کند. همچنین می‌توانند فرصت از دست رفته هر گزینه را مشخص کند. **مجموعه‌ای که در آن گزینه‌های ممکن بر حسب هزینه فرصت آن مرتب شده باشد، فضای فرصت (از دست رفته) نامیده می‌شود.** تحلیل هزینه - منفعت، فضای تصمیم را به فضای فرصت تبدیل می‌کند و به این ترتیب **فرصت‌های اصلی** مشخص می‌شوند.

تخصیص منابع

تمرکز منابع در جهت تحقق فرصت اصلی، سرمنشأ مزیت استراتژیک است. این رویکرد تقسیم **یکسان** منابع ارزشمند و محدود سازمان بر روی گزینه‌های اصلی و فرعی را نهي کرده و بین این دو انتخاب انجام می‌دهد. به این ترتیب نتایج کار به ازای منابع مصرفی افزایش یافته و مزیت رقابتی حاصل می‌شود.

در مجموع تخصیص منابع سازمان بر روی گزینه‌های اصلی، هزینه فرصت سازمان را به حداقل ممکن (صفر) نزدیک کرده و آن را نسبت به رقبا ممتاز خواهد کرد.

نگرش استراتژیک

مفاهیم استراتژیک، خطوط راهنمایی را برای بایدها و نبایدهای تصمیم‌گیری استراتژیک فراهم می‌سازند:

- ۱- هیچگاه نباید با یک گزینه تصمیم گرفت (تصمیم بله یا نه)
- ۲- برای تصمیم‌گیری اثربخش، باید گزینه‌های بیشتری در اختیار داشت.

۳- برای ارزیابی گزینه‌ها باید يك مدل ذهني مناسب داشت.
۴- انتخاب يك گزینه بر منبای منافع و هزینه‌های احتمالی آن نسبت به سایر گزینه‌ها انجام می‌گیرد.

۵- منابع باید بروی گزینه‌های اصلي متمرکز شوند. فدا کردن فرصت‌های فرعي به نفع فرصت‌های اصلي، جوهره تصمیم‌گیری استراتژیک است. این مفاهیم منبای شکل‌گیری نگرش استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

چگونه می‌توان نگرش استراتژیک را به طبیعت ثانویه انسان تبدیل کرد. برای این کار توصیه‌هایی وجود دارد:

الف: هوشیاری، اولین گام در این مسیر، ایجاد هوشیاری نسبت به موضوع است، به نحوی که در هر مقطع تصمیم‌گیری، عزم تصمیم‌گیری استراتژیک در انسان بیدار شود.

ب: اقدام، در تصمیم‌گیری‌های هوشیارانه تلاش کنید تا الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک را دنبال کنید.

ج: ممارست، در پایان هر دوره (روز، هفته، ماه...) عملکرد خود را ارزیابی نمایید.

جمع بندی

به کارگیری فلسفه استراتژی در تصمیم‌گیری‌های روزمره، رویکردی است که سازمان را در مسیر گزینه‌های بهینه به پیش می‌برد. از دیدگاه اقتصاد مدیریتی، این رویکرد هزینه فرصت را به صفر می‌رساند و سازمان را نسبت به سازمان‌های فاقد این ساز و کار مزیت می‌بخشد. قدرت اصلي تصمیم‌گیری استراتژیک هنگامی ظاهر می‌شود که مفاهیم آن به صورت يك نگرش در رفتار فرد تصمیم‌گیر رسوخ کند. این نگرش منبایی برای **تفکر استراتژیک** است، تفکری که بستر شکل‌گیری **استراتژی اثربخش** می‌باشد.

فصل دهم: چگونه اثربخشی استراتژی را حفظ کنیم

نتیجه کلی مطالعات انجام شده در این راستا نشان می‌دهد که سازمان‌ها صرف‌نظر از رویکردهای که برای استراتژی خود انتخاب می‌کنند، می‌بایستی با رعایت موارد مهمی در مراحل تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، اثربخشی آن را حفظ کنند. در این فصل چند مورد مهم معرفی می‌شوند، مواردی که در صورت عدم رعایت، بی‌رحمانه استراتژی را در دام خود گرفتار خواهند کرد.

دام‌های اثربخشی

دام اول: عدم شناخت محیط

هیچکس استراتژی را بدون شناخت محیط طراحی نمی‌کند، ولی به ندرت این شناخت، يك شناخت واقعی است. شناخت انسانی از محیط، به واسطه الگوهای ذهني او انجام می‌گیرد و این الگوها یکی از محدودیت‌های شناخت واقعی است. چنانچه شناخت سازمان از رقباي اصلي، نیاز مشتری، روند تکنولوژی و سایر عوامل مؤثر محیطی با واقعیت‌ها مغایر باشد، استراتژی محکوم به شکست است. **شناخت از محیط می‌بایستی عینی و برپایه واقعیت‌ها باشد.**

شکست شرکت اپل در مقابل آی بی ام نمونه‌ای از نتایج شناخت غلط از قواعد محیط است. اولین گام برای دستیابی به استراتژی اثربخش، دوری جستن از برداشت‌های ذهني است. استفاده از برداشت‌های ذهني به جای واقعیت‌های عینی، مؤثرترین روش برای کشتن اثربخشی است.

دام دوم: استراتژی ستادی

تدوین استراتژی کار عناصر ستادی نیست، کار مشاورین هم نیست، **تداوم استراتژی سازمان (اصلي ترین) کار مدیر ارشد است.** استراتژی اثربخش يك بازی تک نفره نیست، ولی رهبری دقیق آن توسط مدیر ارشد، يك عامل حیاتی است.

دام سوم: استراتژی کاغذی

پیاده‌سازی استراتژی مستلزم عزم و پایداری کلیه افراد درگیر است و این مسئله نمی‌تواند از طریق ابلاغیه و مکاتبات اداری ایجاد شود. **عزم استراتژی صرفاً با اعتقاد راسخ به استراتژی شکل می‌گیرد.** امروزه برخی نظیر گری هامل ایده **استراتژی گروهی** را پیشنهاد می‌کنند. استراتژی گروهی کاری پرهزینه و زمان‌بر است، اما هزینه آن کمتر از یک استراتژی شکست‌خورده خواهد بود.

دام چهارم: فقدان یکپارچگی

یک الگوی پذیرفته‌شده پنج محور استراتژی، کارکنان، همکاری بین سازمانی، فرآیندها و رهبری را برنامه‌های اصلی دستیابی به کیفیت کسب‌وکار می‌داند. استراتژی‌ها باید محور همه برنامه‌های اصلی سازمان با یکدیگر باشد. اگر این نقش از استراتژی گرفته شود تأثیرگذاری آن در حد هیچ خواهد بود.

دام پنجم: تعدد اهداف استراتژیک

اگر در فهرست موضوعات استراتژیک سازمان شما بیش از یکی دو موضوع وجود دارد، بهتر است در انتظار اثربخشی نباشید. **استراتژی قدرت خود را از تمرکز منابع ارزشمند (و محدود) سازمان بر روی مهمترین فرصت (استراتژیک) می‌گیرد و تعدد اهداف این کارکرد را خنثی خواهد کرد.**

در نهایت اینکه استراتژی اثربخش تنها با نگرش به جوهره استراتژی شکل می‌گیرد. بدون این شناخت، استراتژی چیزی بیش از یک دلمشغولی پر پرستیژ نخواهد بود.