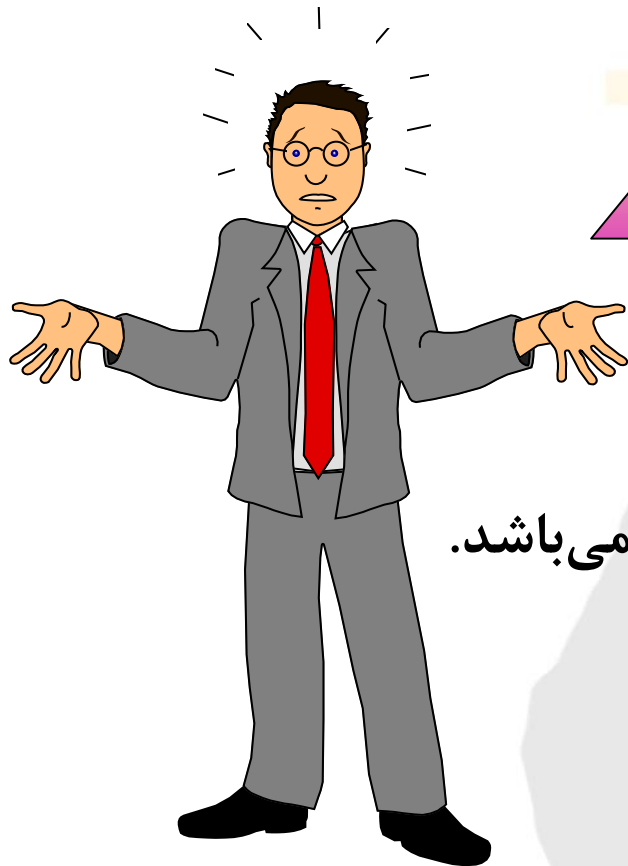






چگونه می‌توان به یک استراتژی اثربخش دست یافت؟

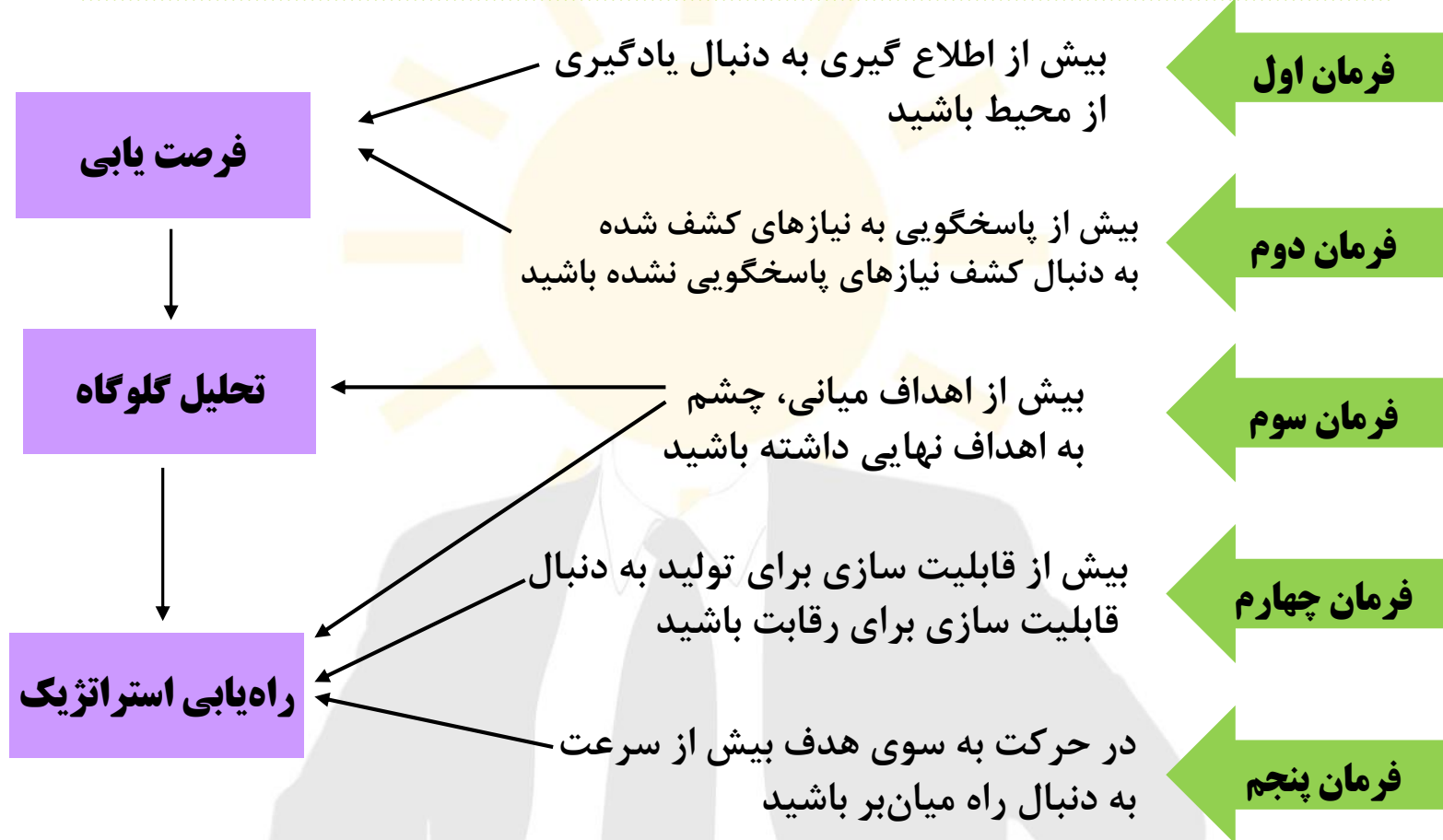


تفکر استراتژیک زیربنای استراتژی‌های خلاق و اثربخش می‌باشد. 🌸

تفکر استراتژیک یعنی "مهارت معماری استراتژیک" 🌸




ویژگیهای بهینه تفکر استراتژیک




استراتژی خلاق حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه ریزی استراتژیک تسهیل روند کار و پیاده سازی نتایج آن را بر عهده دارد. 🌸





چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط سیاسی 


تغییرات شدید در جغرافیای مناطق جهانی 


تغییرات شدید در تفکر حاکمیت کشورها 

شکل گیریهای شدید سیاسی در عرصه جهانی 




چرا تفکر استراتژیک؟؟


محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 


محیط اقتصادی 

رویکرد تجارت جهانی 

تجارت الکترونیکی و تهدیدها و فرصتهای آن 

تعامل اقتصادی بین کشورهای مختلف 

بی ثباتی اقتصاد جهانی 

تعامل شدید بین مؤلفه‌های اقتصاد جهانی 





چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط فرهنگی - اجتماعی 

بعثت دسترسی مردم به اطلاعات، سطح آگاهی آنان در حال تغییر
است 


توقعات و خواسته‌های مردم بیشتر شده است 

ارتباطات فرهنگی بین ملل بهبود یافته است 



چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط تکنولوژیکی 

تکنولوژی اطلاعاتی شدیداً در حال تغییر و تحول می باشد 

ارتباطات تکنولوژیکی جهانی بطور غیر قابل تصور بهبود یافته است 

تکنولوژی سخت‌افزاری در صنعت توزیع شدیداً تکامل یافته است 


هر روز شاهد ابداعات و اختراعات جدید در محیط تکنولوژیکی هستیم 





چرا تفکر استراتژیک؟؟


محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط رقابت 

شکل گیری رقابت دائماً در حال تغییر است 

رقبای ناشناس و جدید بسرعت در عرصه های جهانی حضور یافته و موجودیت شرکتهای قدیمی را با تهدید مواجه می سازند 

رفتار رقبای قدیمی غیر قابل پیش بینی بوده و بعضاً با ایجاد اتحادیه ها ، ملحق شدن آنها و یا ادغامها محیط رقابتی را تحت تاثیر قرار میدهند 


رقبا به نسبت درک و شناخت خود از بازار در تحقیقات بازار سرمایه گذاری کرده و استراتژیهای مناسبی برای حضور پیدا میکنند 

سرمایه گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه گذاری در شرکتهای با تامل برخورد میکنند 



چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط مشتریان 

مشتریان با توجه به تنوع و رفتارهای مختلف رقبا در تعیین
تامین کنندگان خود بصورت گزینشی عمل می کنند

توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته
است

رویکرد به مشتری در شرکتها، رویکرد مشارکتی است 

رضایت مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل
ضروری است




چرا تفکر استراتژیک؟؟


محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 

منابع انسانی 


دانائی محوری سازمانها بر منابع انسانی متمرکز است 

رویکرد نوین برخلاف مدیریت پرسنل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است 

معیشت ، تضمین شغلی ، آینده نگری منابع انسانی همه همدیگر را تحت تاثیر قرار میدهند 


دانش ، توانائیها و مهارتهای منابع انسانی بویژه در زمینه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی وجه ممیزه سازمانها محسوب میشود 

خلاقیت ونوآوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است 

توانائی خود توانمندسازی یکی از مهمترین عوامل موثر در سرنوشت سازمانی می باشد 




چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 


توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان 


توانمندی سخت افزاری سیستم 

وجود شبکه داخلی 

وجود شبکه خارجی 

تعداد و کیفیت سخت افزاری 

به روز سازی سخت افزاری 

توانمندی نرم افزاری سیستم 

توانمندی انسان افزاری سیستم 




چرا تفکر استراتژیک؟؟


محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 

توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان 


توانمندی سخت افزاری سیستم 

توانمندی نرم افزاری سیستم 

کیفیت نرم افزارها 

اتوماسیون نظام اداری و مالی 

اتوماسیون خدمات تخصصی سازمانی 

ارتباط و یکپارچگی نظام نرم افزاری 

کیفیت نرم افزارهای ارتباطاتی درونی و برونی سازمان 

توانمندی انسان افزاری سیستم 



چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی ❁
- توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان ❁
- توانمندی سخت افزاری سیستم ❁
- توانمندی نرم افزاری سیستم ❁
- توانمندی انسان افزاری سیستم ❁
- در صد نیروهای انسانی مسلط به مهارتهای فناوری اطلاعاتی ❁
- میزان بهره گیری سازمانی از مهارتها در فرآیند مدیریت سازمانی ❁



چرا تفکر استراتژیک؟؟

محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی ❁

نظام بودجه و مالی شرکت ❁

کیفیت بودجه‌ریزی سازمانی ❁

Bases and mechanism of budgeting ❁

کیفیت تامین منابع مالی ❁

Revenue collection ❁

کیفیت نگهداری منابع مالی ❁

Pooling and funding ❁


کیفیت مدیریت هزینه و خرید خدمات ❁

Purchasing and service providing ❁



چرا تفکر استراتژیک؟؟

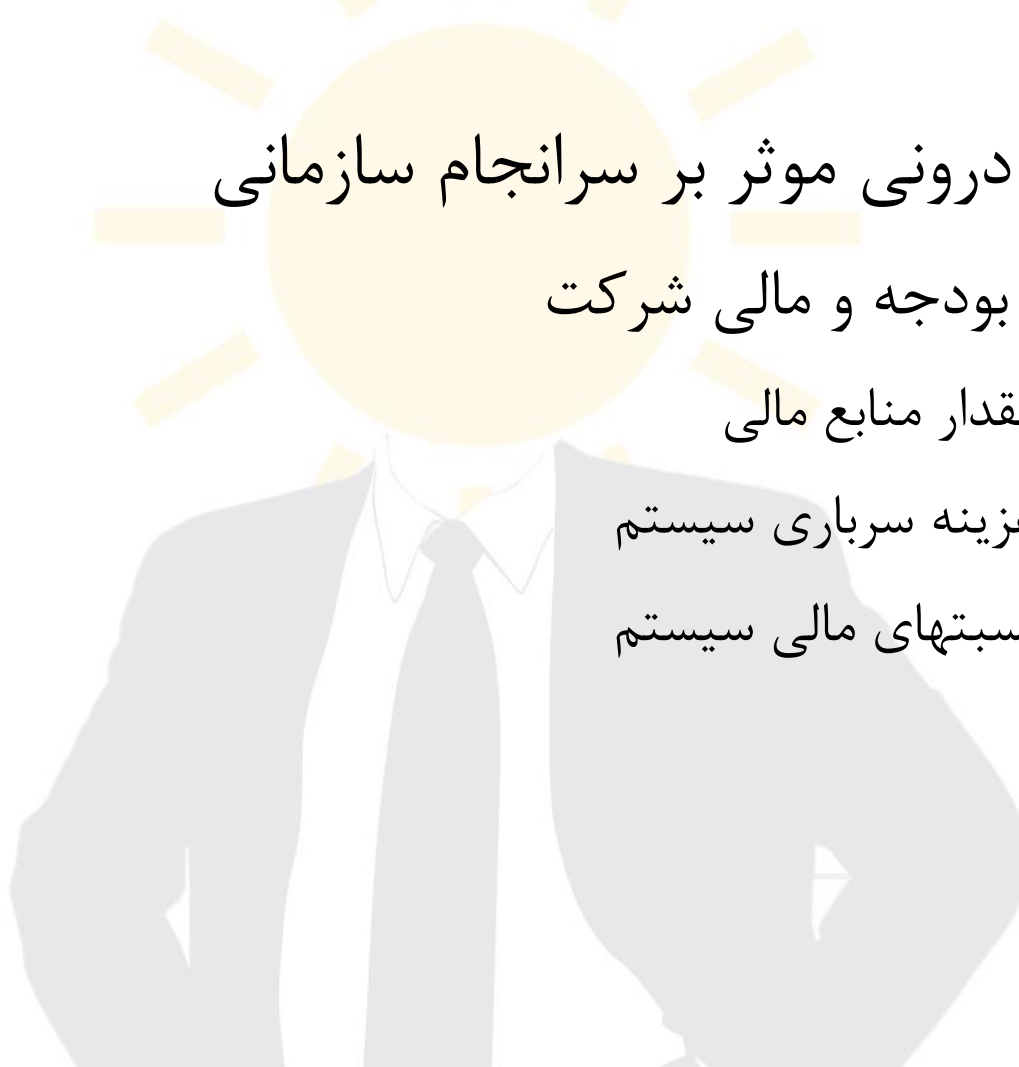
محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 

نظام بودجه و مالی شرکت 

مقدار منابع مالی 


هزینه سرباری سیستم 

نسبتهای مالی سیستم 





چرا تفکر استراتژیک؟؟


محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 


نظام اداری شرکت 

وضعیت دیوانسالاری در شرکت 

وضعیت تفویض اختیار 

گردش امور در گردش 

مدیریت نگهداری و تعمیرات سیستم 

پشتیبانی خدمات 



پژوهشهای انجام گرفته ، مزایایی را برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک قائل است،

از جمله تفکر و تعهد استراتژیک:

- ۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می کند .
 - ۲- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند.
 - ۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می سازد.
 - ۴- کلیه تصمیم گیریهای مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید .
 - ۵- سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند.
- مزایای فوق به سازمانها توانایی آن را می بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند.



• 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 بتاماکس (نوار کوچک) وجود داشت. استاندارد دوم در مواجهه با رفتار بازار از بین رفت. چرا مخترع استاندارد بتاماکس (سونی) این رفتار را به درستی درک نکرده بود؟ امروز شرکتهای بنز و بی.ام.و بر روی دو تکنولوژی متفاوت از خودروهای هیدروژنی کار می کنند. درعمل 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 بازار دستگاههای ضبط 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 درونمایه اصلی استراتژی های تحول بخش است. هنری مینتزرگ (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 سنتز خلاقانه است.



• (۵) 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.



- 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 بروئل (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؟»



- (۶) 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، همه منافع یک صنعت را از آن خود می سازد». (۷) 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، هر چند 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 (ناپیوستگی‌های) 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 آفرینند؟ 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 کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.»



- (۸) تفکر استراتژیک «پیش بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا 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 قابلیت‌هایی 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 سالیانه 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 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 قدرتی 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».
- هنری مینتزرگ 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. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.

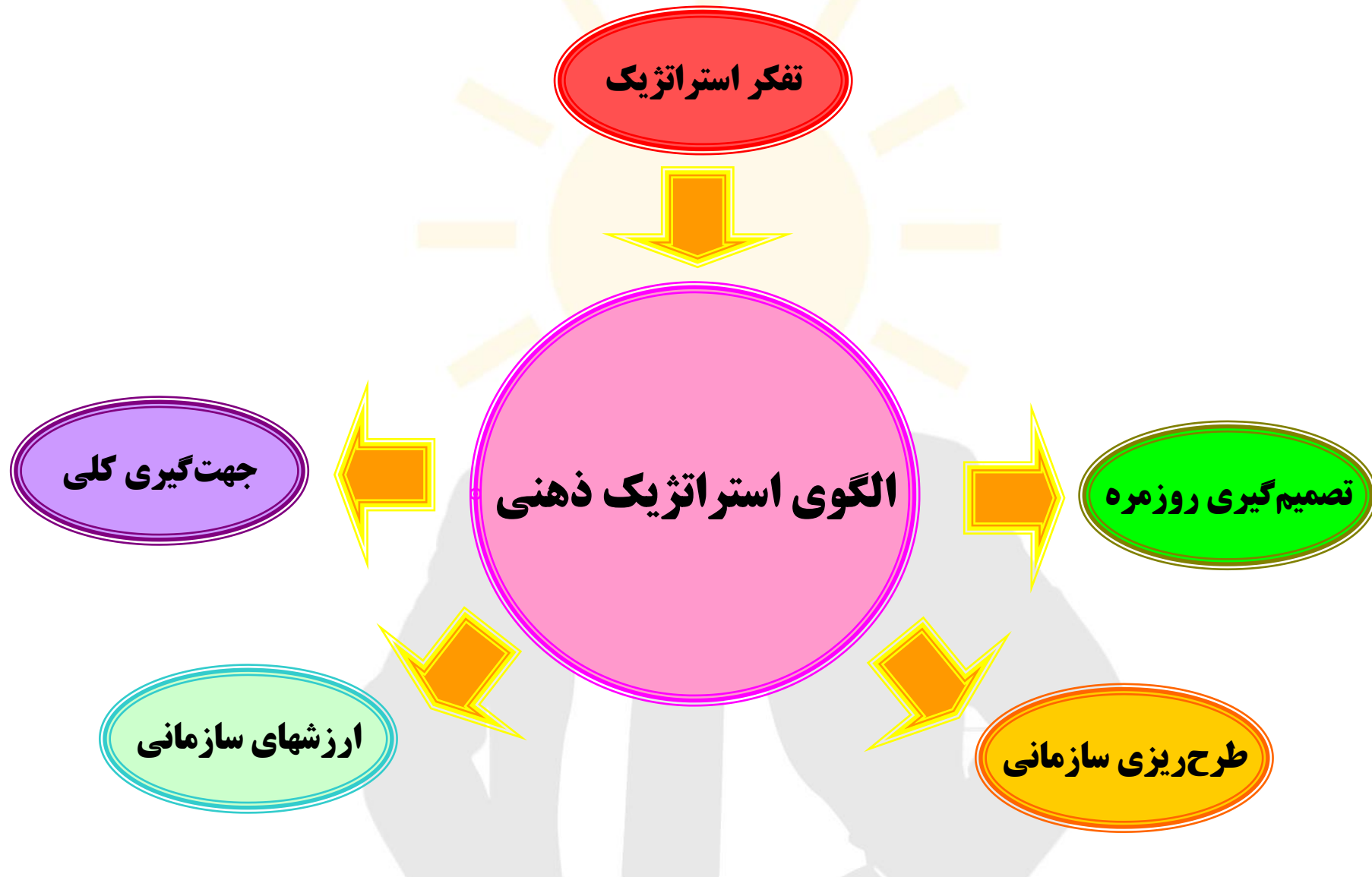


• یک الگوی مفهومی

• برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. الگوی پیترو ویلیامسون (P.J.WILLIAMSON-2001)، الگوی جین لیدکا (J.LIEDTKA-1998) و الگوی گری هامل از شناخته شده ترین این الگوها هستند. هر یک 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 شوروشوق 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.



نحوه تاثیر گذاری تفکر استراتژیک در سازمان





شکل ۲- نحوه تاثیر گذاری تفکر استراتژیک در سازمان، ۳ 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 مینتزر برگ «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. (۱۲) 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.» (۱۳) 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 پرقابله امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت 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.



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.

۲ - اساس برنامه ریزیهای استراتژیک پیش بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش بینی نیستند.

۳ - مبنای برنامه ریزی استراتژیک تحلیل داده هاست. این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای خلاقیت (تفکر واگرا) به عنوان درونمایه اصلی استراتژی های تحول بخش، است. هنری میتزبرگ

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



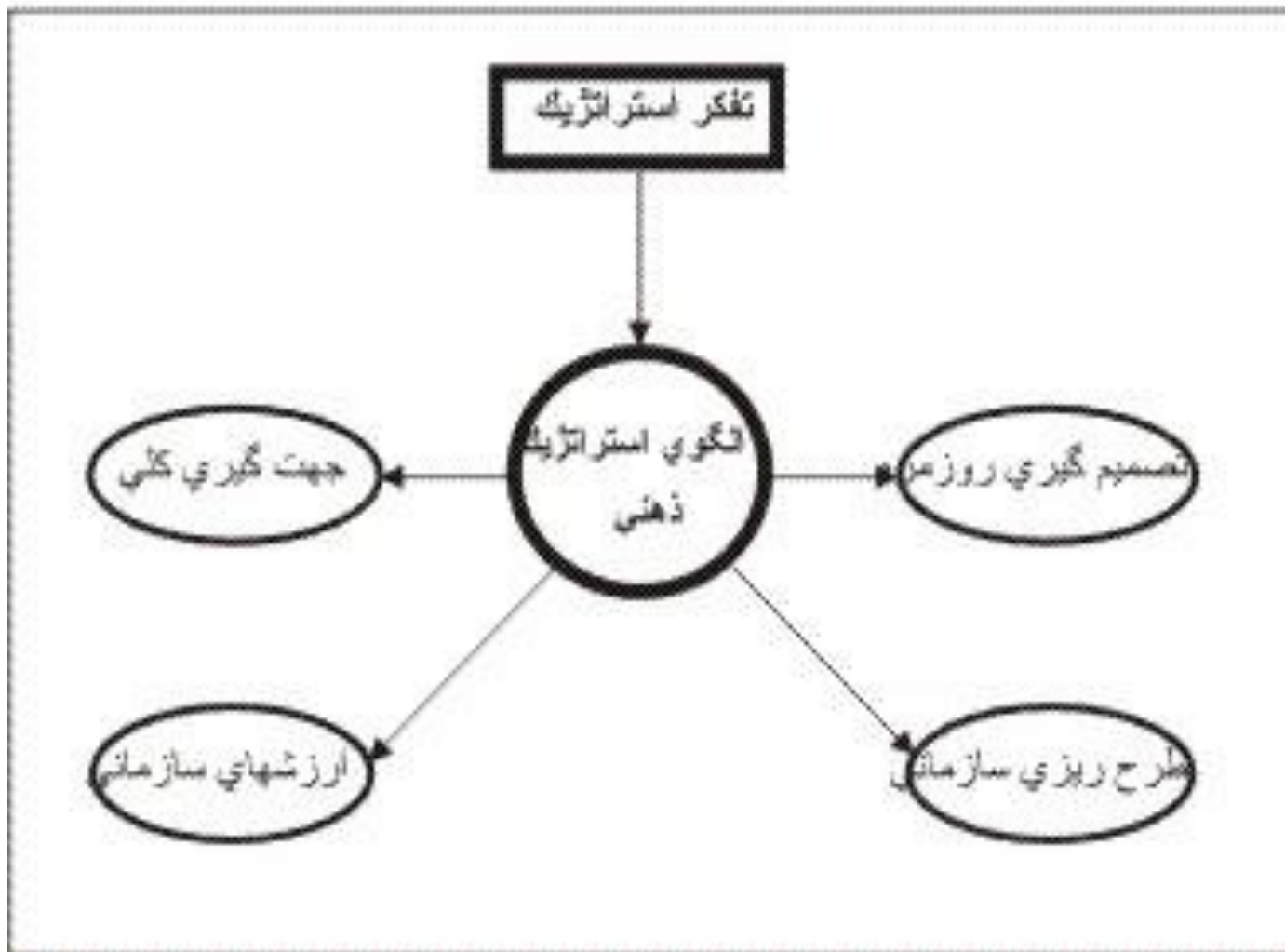
در مقابل تنگناهای برنامه ریزی استراتژیک، برای محیط کسب و کار امروز « تفکر استراتژیک » پیشنهاد شده است. تفکر استراتژیک رویکردی است که مبتنی بر اصول استراتژی، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش آفرین توصیه می کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه های فرایندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می کند.

این دو رویکرد (برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک) به دو انتهای طیف مکاتب دهگانه استراتژی تعلق دارند. 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 غیر قابل پیش بینی اثربخش است. بدین ترتیب تفکر استراتژیک در محیط پر تحول و غیرقابل پیش بینی امروزی رویکرد مناسب رهبری به حساب می آید.

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.

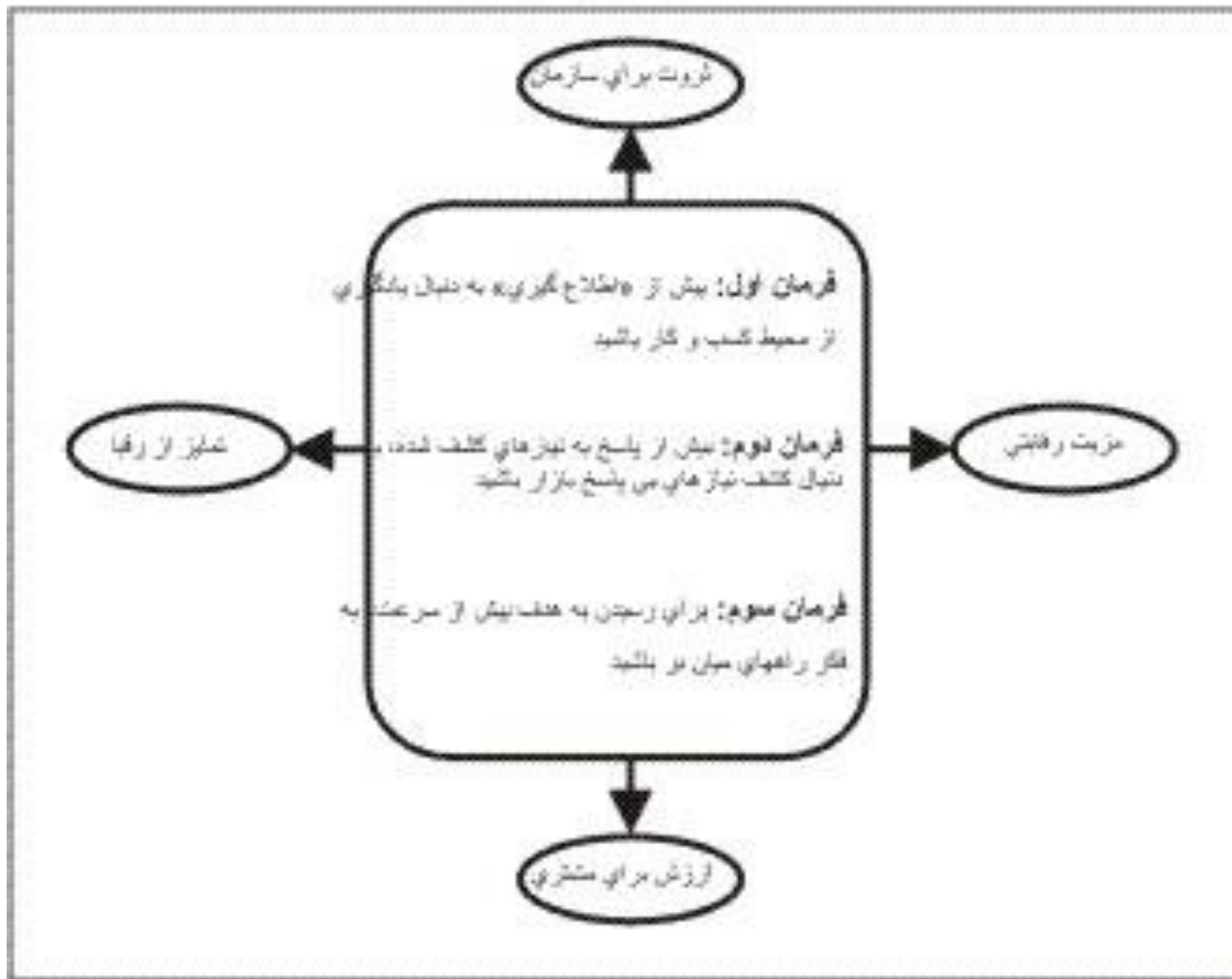


شکل ۱ - نحوه تاثیرگذاري تفکر استراتژیک در سازمان





شکل ۲ - سه فرمان برای تفکر استراتژیک





گری هامل در کتاب رقابت برای آینده می نویسد: براساس 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

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 (ناپیوستگی‌های) کسب و کار درک شود؛



۷ اصل کلیدی در تفکر استراتژیک





اصل اول: تناقض اندیشی

مدیریت استراتژیک هنر "مدیریت تناق
ضها و جمع اضداد" است؛ جمع رشد و
سودآوری، جمع نوآوری و اثربخشی و الخ
...



گذشته و آینده:

تداوم و تغییر:

صلبیت و انعطاف پذیری: (وظیفه بوروکراسی سازمانی، ایجاد صلبیت مطلوب است).

ارزش مداری و سنت شکنی:

تنوع و سادگی شایستگی های متعدد و شایستگی های محوری)

آزمون و تمرکز: (در دنیای امروز، باید آنقدر آزمون کنید تا بالاخره راهی به سوی آینده بگشاید. اما برای آنکه انرژی شما متفرق نشود، باید بر چند زمینه محدود و مشخص تمرکز نمایید



اصل دوم: دیدمان اندیشی





سازمان متفاوت نرخ رشد ۲۵ درصدی خود را به هیچ می گیرد و از کنارش به سادگی می گذرد، اما سازمان متعارف وقتی به ۵ تا ۱۰ درصد رشد می رسد، سر از پانمی شناسد و به خود مغرور می شود!

تقریباً همه علوم اجتماعی، دیدمان را چه برای انسان ها، چه سازمان ها و چه جوامع حیاتی می دانند.

آنچه برنده را از بازنده متمایز می سازد، عضلات قوی تر نیست، اندیشه برتر است.

پیش از رسیدن به نقاط مرجع، سازمان رو به رشد است، و پس از دس تیابی به این نقاط، همچون کسانی رفتار می کند که از موفقی تهای گذشته خود دفاع می کنند و به لاک دفاعی فرو می رود. بنابراین، ما باید به دیدمان خود چشم بدوزیم، و پیوسته این کار را انجام دهیم



اگر نقاط مرجع خود را با گذشت زمان و تغییر شرایط، جابجا نکنید، باید منتظر ناکامی باشید.

سازمان هایی که دیدمان های بزرگ و الهام بخش دارند، و هنوز به آنها نرسید هاند، با روی گشاده از مقول هها و اید ههای جدید استقبال می کنند و آن ها را متضمن فرصت ها و منفعت های مفید می دانند. ضوابط و فرایندهای سازمانی آن ها باز و انعطاف پذیر است و با روحیه تهاجمی دست به سرمایه گذاری ها و اقدامات جدید و آینده ساز می زنند.

در مقابل، سازما نهایی که به اصطلاح خودمانی "کارشان را انجام داد هاند"، تصور می کنند که بر بام دنیا ایستاده اند و دیگر نیازی به صعود به قله های رفیع تر ندارند! مشخصه بارز این سازمان ها، پرگویی

درباره موفقیت های گذشته و اصرار بر حفظ وضع موجود است. آن ها هر مقوله جدید را به منزله یک تهدید می بینند و آشکارا در برابر آن جبهه م یگیرند. در این سازمان ها هیچ نشانی از تغییر و تحول دیده نمی شود. همه چیز آرام است و باید آرام بماند. اما زنده بودن مترادف با رشد است، و رشد نیازمند تغییر است. تغییر چه تدار و بامعنا نیز به نوبه خود "دیدمان" می خواهد. این دیدمان است که هم چون ستاره قطبی، مسیر پیشروی و تعالی سازمان را نشان می دهد.



اصل سوم: بداهه اندیشی





در دنیای امروز، اصلی ترین چالش رهبران سازمان ها و شرکت ها این است که با درک ضرورت پاسخ گویی [۴] به شرایط، چنان استراتژی ها و تدابیر پابرجایی [۵] برای کسب و کار خود اتخاذ کنند که تقلید آن ها برای دیگران دشوار باشد

"بداهه اندیشی" به معنای جدا کردن عام لهای قابل کنترل از عامل های غیر قابل کنترل است که خود بر انعطاف پذیری لازم برای موفقیت های آتی، و حفظ استخوان بندی سازمان تاکید م یکنند.



اصل چهارم: زمان اندیشی





زمان اندیشی جدا از بداه هاندیشی معنا ندارد. رویکرد بداه هاندیشی حساسیت بالایی به زمان دارد، و هر روز که می گذرد، اهمیت استراتژیک زمان بیش از پیش فزونی می یابد.

اغلب تنها یک بار این شانس به سراغشان می آید که محصول جدیدی را به بازار ارائه دهند. اگر معرفی و عرضه محصول به بازار شکست بخورد، شانس دومی وجود نخواهد داشت؛ چرخه عمر محصولات بسیار کوتاه شده است! از این رو، زمان بندی یک موضوع بسیار حیاتی است.

برای استفاده از گام بندی زمانی به عنوان یک ابزار استراتژیک، شرکت ها باید محصولات خود را به موقع تحویل دهند. شرکت هایی که فرایندهای درونی شان ساختاریافته است و می توانند به موقع عمل کنند، نسبت به شرکت هایی که همواره ضرب الاجل ها را به تاخیر می اندازند، تمایل بیشتری به عملکرد بهتر نشان می دهند.



چهارمین بعد زمان، سرعت، و به ویژه "سرعت نوآوری" است. بی اغراق صدها کتاب در مورد ادبیات نوآوری و فرایندهای نوآوری نوشته شده است. نوآوری در مورد محصولات و بازارها را می توان به مثابه فرایندی دانست که طراحی نظام مند را با نوآوری خودجوش تلفیق م یکنند.





اصل پنجم: منابع اندیشی





اندیشیدن به منابع، یکی از ارکان کلیدی استراتژی است. قاعده ی کلی این است که استراتژی باید با منابع موجود سازمان هماهنگ باشد. اما اندیشیدن به منابع، تنها این نیست که از خود بپرسیم "چه داریم؟" و "نیازهایمان چه هستند؟"؛ بلکه باید به عوامل ایجادکننده "لختی سازمانی" برای استفاده هوشمندانه از منابع چند اصل اساسی وجود دارد: عوامل "خیزش سازمانی" نیز بیاندیشیم.

1. تمرکز منابع (اعم از مکانی و ذهنی):

2. انباشت منابع: به این منظور باید دانش (شامل فناوری) و رفتار را مستند سازی و ذخیره کرد.

3. تجدید آرایش منابع:



اصل ششم: چرخه عمر اندیشی





در دوره رشد سازمان، چالشها مترادفاند با بهره‌گیری از یک پتانسیل رو به رشد، اما در دوره بلوغ، چالشهای سازمان تغییر می‌کنند. هنگام فرارسیدن چالش‌ها، کارکنان و سازمان باید برای جهشی بزرگ به موج بعد مهیا شوند. پارادایم‌های کهنه را باید از نو نوشت و عادات کهنه را باید دور انداخت.

طرح‌ها، محصولات، فناوری‌های یا ایده‌های جدید خود را روی منحنی رشد بچینید تا دریابید که هر کدام در کجای منحنی قرار می‌گیرند و باید با آن‌ها چه کنید؟ کدام محصولات، آینده را پشت سر گذاشته و به گذشته پیوسته‌اند، و کدام محصولات آینده درخشانی دارند؟



اصل هفتم: سعی و خطا اندیشی





دیده وری چیزی همانند مز همزه کردن آینده است. در بحث توسعه بازار یا محصول، م میتوان آن را نوعی آزمایش ک مهزینه دانست. فرماندهان نظامی جهات مختلف را می آزمایند و دیده واران را به هر سو می فرستند و امیدوارند که یکی یا چندتای آن ها دست پر برگردد. اما یک فرمانده حاذق، هیچ گاه همه نیروهایش را به مخاطره نمی اندازد.

رهبران، آینده را سبدي از انتخا بها، طرح های واقعی یا طر حهای آزمایشی می دانند. آن ها با سناریوهای مختلف و یا حتی ایده های مختلف ریسک می کنند. رهبران با این استراتژی تقریباً محافظه کارانه که از مخاطرات می کاهد، می توانند به آهستگی طعم آینده را بچشند. وقتی مسیر خوش آتیه ای را پیدا کردند، می توانند شانس خود را افزایش دهند؛ و این یعنی اندیشیدن به سعی و خطا



- ۱ - برخی از منافع دیگری که مدیریت استراتژیک نصیب شرکت م میکند به شرح زیر است :
شرکت از فرصت ها آگاهی یابد، آن ها را بشناسد، اولوی تبندی کند و از آن ها بهره برداری کند .
- ۲ - به شرکت دیدگاه عینی می دهد تا از آن زاویه به مسایل مدیریت نگاه کند .
- ۳ - برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت ها، چارچوبی مناسب ارائه م میکند .
- ۴ - اثرات شرایط نامطلوب و تغیریات نامساعد را به حداقل ممکن م یرساند .
- ۵ - برای شرکت این امکان را به وجود می آورد تا زمان و منابع را به شیوه های اثربخش تر به فرصت های شناخته شده تخصیص دهد.
- ۶ - وقت و منابع کم تری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب الاجل گرفته می شود، می گردد .
- ۷ - به شرکت کمک م میکند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود .
- ۸ - مبنایی ارائه می کند تا بتوان به آن وسیله مسوولیت یکایک افراد را به صورتی مشخص تعیین کرد .
- ۹ - برای دستیابی به مزیت های رقابتی در بلندمدت و با پاسخگویی مناسب به فرصت ها و تهدیدات از طریق بررسی نقاط قوت و ضعف ت لاش م میشود .
- ۱۰ - اهداف کلان سازمان در قالب برنامه های عملیاتی به همراه نحوه تخصیص منابع مشخص م میشود.



برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد. درحالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از موسسه ایجاد می کند(مینتزبرگ)



تفکر استراتژیک در سه سطح فرد، گروه و سازمان

تفکر استراتژیک یک روش حل مسایل استراتژیک سازمان که رویکردی منطقی و همگرایی را با فرایند تفکر خلاق و واگرا ترکیب می کند.

عناصر تفکر استراتژیک عبارتند از : تفکر سیستمی -
خلاقیت - چشم انداز

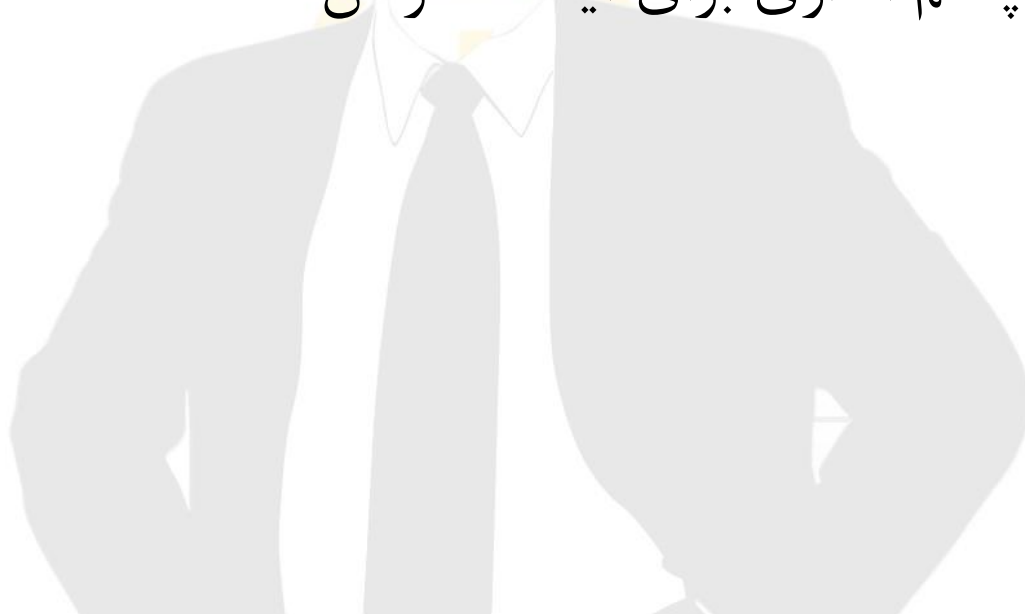


تفکر استراتژیک در سطح فردی

تفکر استراتژیک در سطح فردی شامل سه
عنصر اصلی است:

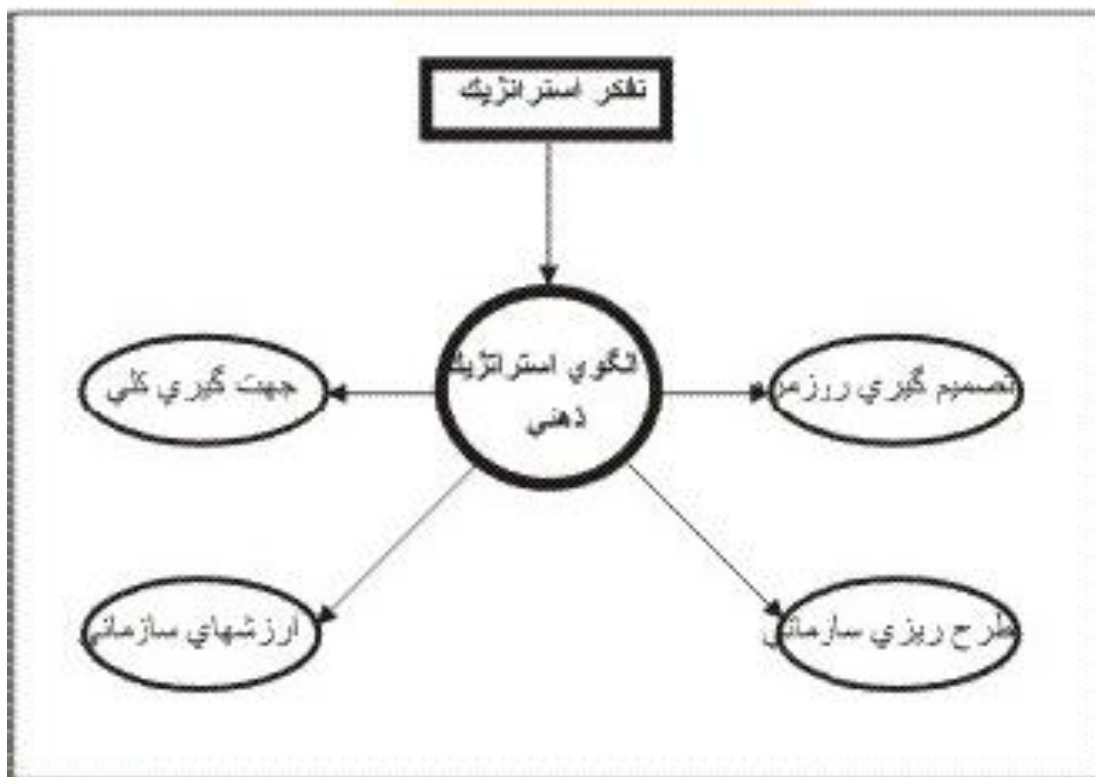
درکی کلی از سازمان و محیط آن؛
خلاقیت؛

چشم اندازی برای آینده سازمان.





اگر می خواهید کشتی بسازید، لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هر کس وظیفه ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید.





تفکر استراتژیک در سطح گروه :

۱- تنوع مرتبط با کار

۲- ناهمگونی در گروه : تنوع در نگرش ها، ناهمگنی در پارامترهای جمعیتی و سیستم های ادراکی خوب است.

۳- تعارض در گروه : تعارض وظیفه محور خوب است. اما تعارض روابط محور خوب نیست (وجود عدم سازگاری شخصی)



تفکر استراتژیک در سطح سازمانی

سطح سازمانی، زمینه ای را فراهم می کند که در آن بتوان از تفکر استراتژیک فردی برخوردار بود .

سازمانها نیازمند ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم هایی هستند که:
1) گفتگوی استراتژیک مستمری بین تیم مدیریت ارشد به وجود آورند؛

تفکر استراتژیک مستلزم زمانی برای انعکاس و اکتشاف است
حذف عارضه همیشگی ما وقت نداریم. پیش نیاز مهمی برای
تفکر استراتژیک به شمار می رود

۲) از مزیت نبوغ و خلاقیت تمام کارکنان بهره برداری کنند.



عوامل موثر سازمانی در تفکر استراتژیک :

۱- ساختار : ساختار ارگانیک(با سلسله مراتب کم، قوانین محدود، تصمیم گیری با عدم تمرکز و ارتباطات افقی میان بخش ها) به جای ساختار مکانیک

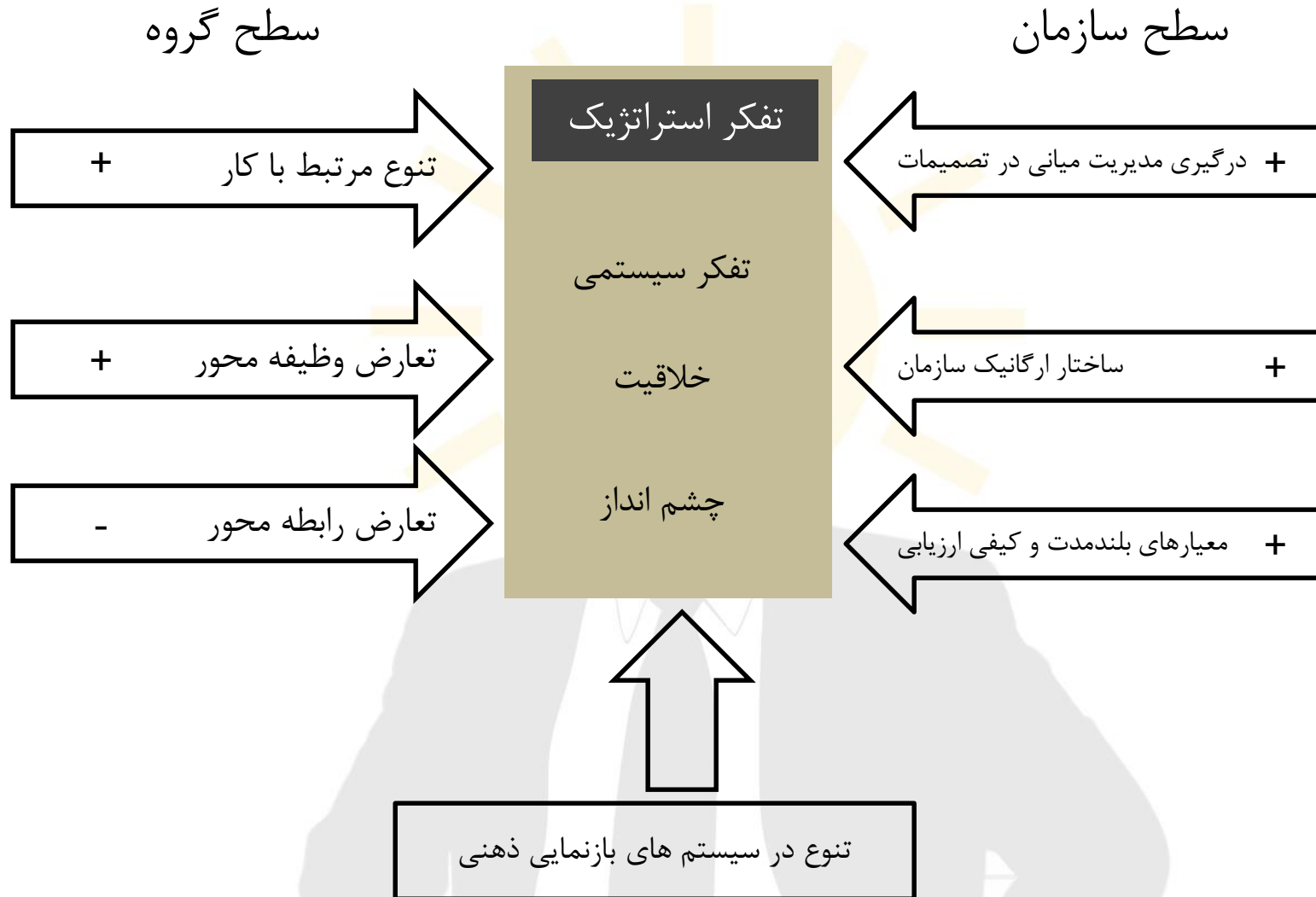
۲- فرهنگ : فرهنگ مشارکت به جای اقتدار مآبی

۳- سیستم پاداش و جبران خدمات(یک آمیخته پرداختی مناسب که بین پرداخت ثابت و پرداخت مشروط بلندمدت متغیر، تعادل ایجاد کند).پاداش باید با عملکرد بلند مدت مدیران گره بخورد.



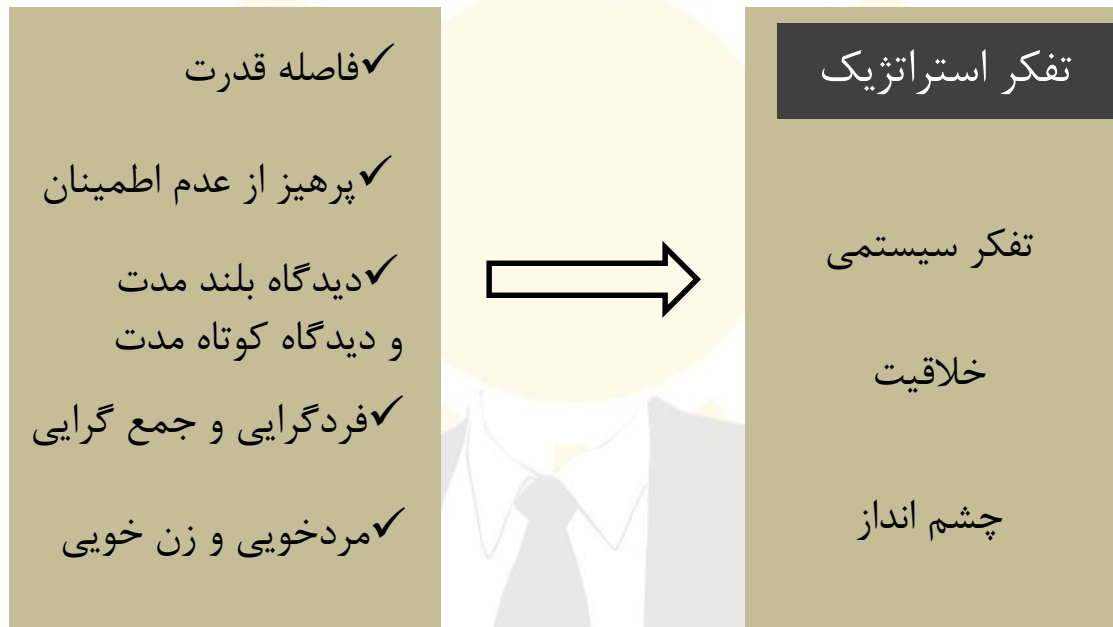
(۱) آیا سازمانها باید مدیران ارشد را در زمان استخدام براساس تفکر استراتژیک انتخاب کنند؟
(۲) آیا آموزش می تواند توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد را افزایش دهد؟
پاسخ سوال اول به طور قطع بلی است. سازمانها باید فرایند ارزیابی و انتخابی طراحی کنند که بیشتر بر توانایی تفکر استراتژیک متقاضیان و میزان تطبیق پذیری آنها با تغییر تمرکز کرده و کمتر بر معیارهای انتخاب سنتی مانند عملکرد گذشته تاکید کند.

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.





نقش مهم فرهنگ در تفکر استراتژیک که باید مدنظر قرار گیرد





✓ فاصله قدرت

افراد نابرابرند و به شکل نابرابر متولد می شوند. برخی از جوامع به نابرابری های افراد اجازه رشد می دهند به حدی که این نابرابری ها در طول زمان به اختلاف در قدرت و ثروت می انجامد.

✓ پرهیز از عدم اطمینان

فناوری، قوانین و مقررات و مذهب از عوامل موثر در کاهش و پذیرش عدم اطمینان ها می باشند.

✓ دیدگاه بلند مدت و دیدگاه کوتاه مدت

دید بلند مدت برای جامعه ای است که استقامت و صرفه جویی برای پاداش های آینده را تشویق می کند.

✓ فردگرایی و جمع گرایی

در جوامع فردگرا ارتباطات میان افراد سست است و هر کس مراقب منافع خویش است نظیر فرهنگ آمریکا. جمع گرا مانند ژاپن.

✓ مردخویی و زن خویی

در جوامع زن خو فردی که مظلوم باشد مورد توجه عموم است. در کشورهای مردخو مدیرانی موفق پنداشته می شوند که بیشتر ستیزه جو و پرتاقت باشند.



استراتژی هایی که نیاز به تغییرات فرهنگی کمتری دارند احتمالاً جذاب تر می باشند، زیرا تغییرات عمده و زیربنایی نیاز به صرف وقت و نیروی قابل ملاحظه ای دارند.

به نفع مدیریت استراتژیک است که از دیدگاه فرهنگی نگاه کند، زیرا اغلب موفقیت به میزان حمایتی بستگی دارد که فرهنگ سازمانی از استراتژی بنماید.



سه فرمان اصلی برای موفقیت در محیط کسب و کار امروز است.

فرمان اول : بیش از اطلاع گیری به دنبال یادگیری از محیط کسب و کار باشید. **(یادگیری از مشتری است).**

آنچه یک استراتژی را اثربخش می سازد روش و متدولوژی بکار گرفته شده نیست بلکه این بصیرت نسبت به عوامل کسب و کار است که می تواند یک استراتژی را قوی و مثمر ثمر سازد.

فرمان دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده بازار باشید:

« نیازهای پنهان » گنج پر ارزش يك استراتژیست وبستر
پیدایش مزیتهاي رقابتي است.



کشف نیازهای نهفته، یکی از اصلی ترین پیشرانه های تحولات عمیق تکنولوژیک، تجاری و مدیریتی است.

فرمان سوم: برای رسیدن به هدف بیش از سرعت، به فکر راههای میان بر باشید:

تنها پاسخ به نیاز مشتری کافی نیست، برای کامیابی در رقابت باید راهکارهای بدیع و فوق العاده ای را خلق کرد.

راههای میان بر به سوی نیازهای بازار، کلید طلایی دستیابی به منافع نهفته در فرصتهاست.