

تفکر استراتژیک

در این بررسی ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت های آن، ماهیت و کارکرد آن و در نهایت یک الگوی مفهومی برای این شیوه تفکر تشریح می شود. منظور اصلی مقاله تنها تبیین این رویکرد مهم مدیریتی نیست بلکه آنچه امید داریم در انتهای مقاله حاصل شود شکل گیری مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون محیط کسب و کار است. دیدگاهی که می تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد.

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 ویژگی های 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 - واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود

۲ - ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد

۳ - جهش های (ناپوستگی های) 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 مورد نظر 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 فرصت هایی است که رقبای 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 قابلیت هایی 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 فعالیت هایی که ارزش های 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 گیری های روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد بود. 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 شرکت ها 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 طرح ریزی بر مبنای یادگیری می شناسد. هریک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.

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 مینتزرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقش های 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 پاسخ های خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می سازد و برنامه ریزی استراتژیک با روش های تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گام های 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 دیالکتیک 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 استراتژی های 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 ارزش های جدید فرامی خواند. این شیوه ی 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 پرقابیت امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز در جهت گیری به دیدگاه های 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 سازمان ها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سوالی دارد.

برگرفته از: managementdoc.com