

استراتژی، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر

استراتژیک

استراتژی

استراتژی یک کلمه با معانی بسیار بوده و کلیه این معانی برای کسانی که مسئولیت تعیین استراتژی برای کلیه شرکت ها، کسب و کارها یا سازمان ها را بعهده دارند، مناسب و مفید است. برخی تعاریف استراتژی ارائه شده توسط نویسندگان مختلف از سال های 1962 تا 1996، بطور اجمالی ذیلاً مورد بررسی قرار می گیرد.

آلفرد چاندلر، نویسنده مقاله *استراتژی و ساختار* (1962)، تحقیق کلاسیک رابطه بین ساختار سازمانی و استراتژی آن، استراتژی را " تعیین اهداف اصلی بلندمدت و اهداف کلی یک شرکت و اتخاذ روش های اقداماتی و تخصیص منابع برای عملی کردن این اهداف " تعریف می کند. (همان طور که بعد نیز خواهیم فهمید، استراتژی تخصیص منابعی است که کاربرد غیرنظامی را با ریشه های نظامی آن پیوند می زند).

روبرت آنتونی، نویسنده کتاب *برنامه ریزی و سیستم های کنترل* (1965)، یکی از کتبی که اساس برنامه ریزی استراتژیک را بنیان نهاد، تعریف خود را از استراتژی ارائه نداد. بلکه، از یک تعریف ارائه شده در یک مقاله منتشرشده توسط کنث اندروز از دانشگاه هاروارد بهره گرفت: " استراتژی، الگوی آرمان ها، مقاصد یا اهداف و سیاست ها و برنامه های اصلی برای تحقق اهداف بیان شده است به صورتی که تجارت شرکت را تعریف کرده یا مشخص می کند که چه تجارتی باید باشد و چه نوع شرکتی است یا باید باشد. " (اینجا می توانیم پدیدار شدن تصور شرکت در آینده را به عنوان المانی در استراتژی مشاهده می کنیم).

کنث اندروز، پورفسور هاروارد و ویراستار مقاله *مروری بر تجارت هاروارد*، اولین ویرایش مفهوم *استراتژی شرکتی* را در سال 1971 منتشر کرده و آن را در سال 1980 به روز کرد. تعریف منتشر شده او از استراتژی، در ویرایش 1980 به این شکل درآمد: " الگوی تصمیمات در یک شرکت که آرمان ها، مقاصد یا اهداف آن را تعیین و آشکار می سازد، سیاست ها و برنامه های تحقق آن اهداف را بوجود آورده و محدوده کسب و کارهایی که شرکت دنبال

می کند، نوع سازمان اقتصادی و انسانی که آن شرکت بوده یا در نظر دارد که اینطور باشد و ماهیت مشارکت اقتصادی و غیراقتصادی که قصد دارد برای سهام داران، کارمندان، مشتریان و انجمن های خود ایجاد کند، تعریف می کند. " (تعریف اندروز از استراتژی به نسبت فراگیرتر بوده و شاید به بهترین صورت به عنوان یک تغییر مرتبط با مفهوم نظامی استراتژی بزرگ به آن نگریسته شود).

جورج استینر، همراه بنیان گذار کتاب *مروری بر مدیریت کالیفرنیا* و نویسنده کتاب *مقدس، برنامه ریزی استراتژیک: آنچه هر مدیری باید بداند* در سال 1979، مشاهده کرد که تطابق کمی در کلمات یا تعاریف وجود داشته و تشریح خود را برای تعریف استراتژی به یک پانویس طولانی محدود کرد. اما در هیچ جایی استراتژی را با کلمات ساده تعریف نکرد.

مایکل پورتر، پورفسور دیگر هاروارد، با انتشار کتاب خود در سال 1980 بنام *استراتژی رقابتی* مشهور گردید. پورتر استراتژی رقابتی را " یک رابطه گسترده برای آنکه چگونه یک تجارت وارد رقابت شود، اهداف آن چه باید باشد و چه سیاست هایی برای عملی ساختن این اهداف نیاز خواهد داشت. " تعریف می کند. (برخلاف تعریف اندروز، تعریف پورتر کمی محدودتر است چرا که روی اساس رقابت تمرکز می کند).

مقاله *استراتژی مدیریت / رشد نیز توسط بنجامین ترجو* (با نام مشهور *کپنرترجو*) و جان زیمرمن، دستیار قدیمی ترجو، در سال 1980 منتشر گردید. آنها استراتژی را چارچوبی تعریف کردند که آن انتخاب هایی را که ماهیت و راستای یک سازمان را تعیین می کند، هدایت می کند. (این تعریف بسیار مختصر است اما در عین حال ماهیت و جهت را در برمی گیرد).

در سال 1994، هنری مینتزرگ، یک پورفسور ایکونوکلاستیک مدیریت در دانشگاه مک جیل، کل کار بنیان گذاری برنامه ریزی استراتژیک را در کتاب خود با عنوان *افت وخیز برنامه ریزی استراتژیک* انجام داد. عملاً، مینتزرگ این طور بیان کرد که استراتژی در حقیقت دارای چند مفهوم است که همه آنها به کار خواهند آمد. او نشان داد که استراتژی یک برنامه، یک الگو، یک موقعیت، یک چشم انداز است و در یک پانویس، او نشان داد که استراتژی می تواند یک اقدام باشد، مانوری که برای فریب دادن یک رقیب انجام می شود.

مقاله ای جدیدتر در برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های عمومی و غیرانتفاعی، در سال 1996 توسط جان بریسون، پورفسور برنامه ریزی و سیاست عمومی در دانشگاه مینسوتا منتشر گردید. بریسون استراتژی را الگوی مقاصد، سیاست ها، برنامه ها، اقدامات، تصمیمات یا تخصیص های منبع تعریف کرد که آنچه یک سازمان است، آنچه انجام می دهد و دلیل انجام آن را تعریف می کند.

در نظام، استراتژی برای یک رزم به یک برنامه کلی حمله یا دفاع اشاره دارد. بطور معمول، این مستلزم مقدماتی است که باید پیش از مشارکت عملی دشمن صورت گیرند و هدف آنها ایجاد شرایط نامساعد برای دشمن باشد. در این بین، استراتژی با گسترش منابع مرتبط است. در اصطلاح غیرنظامی، استراتژی بالغ بر تخصیص منابع است. تاکتیک یک اصطلاح همراه بوده و به اقداماتی اشاره دارد که پس از آنکه دشمن وارد عمل شد، به شکل یک قاعده درآمد و اجرا می شوند. بنابراین تاکتیک با بگار گماردن منابعی که قبلاً گسترش یافته اند، مرتبط است. در بخش غیرنظامی، این معادل عملیات در بعد گسترده آن اصطلاح است. اگر بخواهیم بطور کلی بگوییم، مانورهای تاکتیکی آنطور که مورد انتظار است در متن یک استراتژی اتفاق می افتند تا دستیابی به هدف استراتژیک تضمین شود. با این حال، استراتژی می تواند شکست خورد و زمانی که شکست خورد، تاکتیک بر عمل غلبه می کند. اجرای تاکتیک استراتژی می شود. بنابراین، چه در میدان جنگ و چه در تجارت، استراتژی عملی شده همواره یک بخش مورد نظر (برنامه ای که پیش تر متصور می شد) و یک بخش ناشی از آن است (یک انطباق با شرایط رو در رو). در نتیجه، همواره دو صورت از یک استراتژی مشخص وجود دارد: (1) استراتژی که در تفکر یا در نظر بوده و (2) استراتژی عملی شده.

هرچند شباهت های زیادی در تعاریف فوق وجود دارد، اما برخی تفاوت های مهم نیز وجود دارد. در نتیجه ما هیچ تعریف صریح و قابل قبول عموم از استراتژی ندایم. تنها دیدگاه ها و نظرات مختلف توسط نویسندگان مختلف فعال در دستورکارهای مختلف ارائه شده است.

ما اکنون به یک تعریف از استراتژی می پردازیم که زمانی که من در رأس خدمات برنامه ریزی و مدیریت در سرویس آزمایش آموزشی بودم، پیشنهاد دادم: استراتژی به یک برنامه کلی اقداماتی برای دستیابی به اهداف و آرمان هاست.

یک استراتژی یا برنامه کلی اقداماتی ممکن است برای اهداف و آرمان های گسترده و بلندمدت شرکتی، برای اهداف و آرمان های واحد تجاری ویژه تر یا برای یک واحد عملیاتی شکل گیرد که حتی به کوچکی یک بخش هزینه است. این اهداف ممکن است به ماهیت سازمان، فرهنگ آن، نوع شرکتی که مدیر آن می خواهد باشد، بازارهایی که شرکت وارد آن خواهد شد یا نخواهد شد، مبنایی که براساس آن شرکت رقابت خواهد کرد یا هر خصوصیت، کیفیت یا مشخصه دیگر سازمان اشاره داشته یا نداشته باشد. همان طور که از تعریف من می توان برداشت کرد، نظر من این است که استراتژی (و تاکتیک) با این که چگونه یک غایت نهایی باید تحقق یابد، مرتبط است. بطور کلی، استراتژی و تاکتیک، فاصله بین اهداف و ابزار را پر می کنند. منابع تخصیص یافته یا گسترش می یابند و سپس در مدت اجرای یک استراتژی مشخص بکار گرفته می شوند تا هدف در چشم انداز تحقق یابد. بنا کردن غایت هایی که باید به آنها دست یافت، در حقیقت نیازمند تفکر استراتژیک است اما جدا از تعیین استراتژی است که آنها را تحقق خواهد بخشید. پیش از ورود به شبکه های دارای برنامه ریزی استراتژیک، بهترین کار، بررسی هر کدام از آن اصطلاحات بطور جداگانه است. ابتدا واژه استراتژیک را بررسی می کنیم.

استراتژیک

تعجب آورست که در اینجا تطابقی در حال صورت گرفتن است. اما باز هم اختلافات جزئی مختلفی دیده می شود. بطور واضح استراتژیک به معنای " دارا بودن استراتژی یا مجبور به انجام کار با استراتژی " است. از آنجا که استراتژی ها در سطوح مختلف سازمان وجود داشته و می توانند وجود داشته باشند، این کاملاً امکان پذیر و مناسب است برای یک شرکت که دارای یک برنامه استراتژیک باشد، برای یک واحد تجاری که آن نیز دارای یک برنامه استراتژیک باشد و برای واحد کاری که آن نیز دارای یک برنامه استراتژیک باشد. استراتژیک هم چنین به معنای " داشتن اهمیت یا تأثیر بسیار " است و در نتیجه برنامه های استراتژیک در کلیه سطوح، برای پرداختن به موضوعات با اهمیت زیاد در نظر گرفته می شوند. برای موضوعات مرتبط با شرکت، موضوعات استراتژیک، ابتکارات و برنامه ها آنهایی هستند که بر کل شرکت به صورت های قابل توجهی اثر می گذارند. اصل در بین اینها، جهت و مقصد شرکت است. اما در رأس آن چه چیزی وجود داشته و قصد رسیدن به چه چیزی را دارد؟ این طور نیست که کلیه موضوعات استراتژیک بلندمدت باشند، هرچند که اغلب آنها اینطور هستند. یک بحران

کوتاه مدت ممکن است دارای اهمیت استراتژیک باشد و در نتیجه با آن مرتبط باشد. این ملاحظات در کلیه سطوح سازمانی صدق خواهند کرد. بنابراین برای مقاصد ما، استراتژیک به معنای داشتن اهمیت زیاد است. در بخش بعدی دنباله اصطلاحات ما، برنامه ها و برنامه ریزی بررسی می شود.

برنامه و برنامه ریزی

برنامه اقدام چه برای تجارت و چه برای میدان جنگ، همواره دارای دو جنبه اساسی است: غایت ها و ابزار-آنچه باید تحقق یابد و چگونگی تحقق. اهداف (یا غایت هایی) که مورد جستجو می باشند، ممکن است گسترده، دور از دسترس و در آینده ای دور قابل تحقق باشند یا ممکن است نزدیک، بسیار متمرکز و دارای تعریف مشخصی باشند. خواه ما این نتایج آینده را اهداف، مقاصد یا نشانه ها یا آرمان ها بنامیم، تأثیر ناچیزی خواهد داشت. همین موضوع برای ابزار انتخابی جهت دستیابی به غایت صادق است. ممکن است ما این ابزار را، برنامه ها، اقدامات، گام ها یا مقدمات بنامیم و یا ممکن است حتی باز هم از کلمه برنامه ها استفاده کنیم. همان طور که برای غایت ها گفتیم، برای ابزار نیز می توان گفت که ممکن است بسیار گسترده یا خیلی محدود و بلندمدت یا کوتاه مدت باشند. نیاز به آن نیست که بگوییم، محدوده و مقیاس برنامه، تفکر و فعالیت های مدیریتی ما تغییر می یابد. دستکم سه سطح استراتژی و برنامه ریزی بطور عمومی قابل قبول است:

- سطح شرکتی
- سطح واحد تجاری
- سطح کارکردی

آن ترکیب از اهداف و ابزاری که ما آنها را برنامه ها (یا طرح ها) می نامیم، می توان در هر سه سطح سازمان یافت. استراتژی ها هم چنین در هر سه سطح وجود دارند. در نتیجه، می توان و می بایست تفکر، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک را در هر سه سطح یافت. برنامه ریزی به صورت های مختلفی تعریف شده است که از تفکر در مورد آینده تا مشخص کردن این که چه کسی چه کاری را چه زمانی انجام می دهد، متغیر است. برای اهداف ما، ما برنامه ریزی را "عمل آماده سازی یک برنامه" تعریف خواهیم کرد و یک برنامه را مجموعه از برآمدها (غایت ها) همراه شده با اعمالی تعریف می کنیم که به واسطه آنها آن برآمدها تحقق

می یابند (ابزار). بنابراین برنامه ریزی، مشخص کردن غایت های جستجو شده و ابزاری است که به وسیله آنها غایت ها تحقق می یابند.

برنامه ریزی می تواند رسمی یا غیررسمی باشد و مستلزم اسناد بسیار زیاد یا بسیار کمی باشد. پایگاه اطلاعاتی می تواند بزرگ بوده و در یک گستره وسیع از گزارشات، مطالعات، پایگاه داده ها و تحلیل ها ثبت شود یا می تواند کاملاً به دانش شخصی تعداد کمی از افراد یا حتی یک نفر متکی باشد. برنامه ها و در نتیجه عمل برنامه ریزی که آنها را نتیجه می دهد، بارها محدوده های زمانی را مد نظر قرار می دهند و یا صورت کلی داشته و یا به شکل مراحل و شاید زمان بندی های تفصیلی هستند. منابع نیز چه از نوع مالی، فضایی، تجهیزاتی یا انسانی ممکن است مدنظر قرار گیرند. هیچ دستورالعمل الزامی و از پیش تعیین شده ای برای تبعیت وجود دارد؛ بلکه این موضوع انجام آن چیزی است که برای وظیفه یا تکلیف نزدیک مناسب است. برنامه ریزی استراتژیک امری متفاوت است.

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یک مجموعه تعریف شده و قابل شناسایی از فعالیت هاست. شیوه ها در ازای مولفی خاص متغیر هستند اما مسائل اصلی اساساً در بین مولفین یکسان است. این شیوه ها عبارتند از:

- مشخص کردن و تأیید دوره ای مأموریت سازمان و استراتژی شرکتی آن (آنچه محیطی برای مدیریت نامیده است)
- تعیین اهداف و آرمان های مالی و غیرمالی استراتژیک یا در سطح شرکت
- ایجاد برنامه های گسترده اقداماتی لازم برای دستیابی به این اهداف و آرمان ها
- تخصیص منابع براساس سازگاری با جهات و اهداف و آرمان های استراتژیک و مدیریت مسیرهای مختلف تجارت به صورت یک سهام سرمایه گذاری
- گسترش دادن مأموریت و استراتژی یا بیان صریح آن و برقراری ارتباط با آن و نیز ایجاد برنامه های اقداماتی در سطوح پائین تر که حمایت کننده برنامه های در سطح شرکتی هستند (یک روش بسیار ویژه گسترش سیاست یا استراتژی، روش هوشین کانری نام دارد که شیوه ای است که توسط ژاپنی ها

ارائه گردید و بعدها بطور موفقیت آمیزی در برخی تجارت های امریکایی به ویژه هولد پاکارد مورد استفاده قرار گرفت.

- نظارت بر داده ها، سنجش پیشرفت و انجام تنظیماتی که برای دستیابی به مقصد استراتژیک مشخص شده در اهداف و آرمان های استراتژیک الزامی می باشند.
- ارزیابی مجدد مأموریت، استراتژی، اهداف و آرمان های استراتژیک و برنامه ها در کلیه سطوح و در صورت نیاز، اصلاح هر کدام از آنها

شیوه های مورد نیاز در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک عموماً شامل تغییر کمی از موارد زیر می باشند:

- مرور یا بازرسی استراتژیک که برای تصریح عواملی مانند مأموریت، استراتژی، نیروهای محرک، چشم اندازه آینده شرکت و ایده کسب و کار مورد هدف است
- یک تحلیل سهام داران برای تعیین سودها و اولویت های سهام داران اصلی در شرکت (مانند هیئت امنا، کارمندان، تولیدکنندگان، بستانکاران، موکلین و مشتریان)
- ارزیابی خطرات و فرصت های خارجی و نیز نقاط ضعف و قوت داخلی (که SWOTها یا TOWها نامیده می شوند) که به شناسایی و اولویت بندی مسائل استراتژیک منتهی می شوند
- شناسایی صلاحیت های اصلی یا متمایزکننده به صورت بخشی از ارزیابی فوق یا یک عمل جداگانه
- هم چنین به عنوان بخشی از ارزیابی فوق یا کارهای جداگانه، به پایان رساندن سناریوها یا حتی بازی های جنگی (رقابت ها) یا شبیه سازی ها
- موشکافی ها و تحلیل های موقعیتی و مداوم بخش های کلیدی در محیط کسب و کار از جمله صنایع، بازارها، مشتریان، رقبای ناظران، فناوری، آمار و اقتصاد، جهت نامگذاری برخی از عوامل مشهورتر در محیط
- انواع مختلف بازرسی های مالی و عملیاتی مورد نظر برای مشخص نمودن بخش هایی که در آنها پیشرفت ممکن است مزیت استراتژیک را نتیجه دهد.

تفکر و مدیریت استراتژیک

بدیهی است که بخش عمده ای از تفکر استراتژیک باید متوجه ایجاد یک برنامه استراتژیک باشد و زمانی که این برنامه ایجاد شد، بخش عمده ای از مدیریت استراتژیک نیاز است تا اهداف به نتیجه ختم شوند. اما همان طور که چند مولف اشاره داشته اند، آرمان در حقیقت تفکر و مدیریت بصورت استراتژیک است نه مشارکت کورکورانه در برنامه استراتژیک صرفاً برای برنامه ریزی استراتژیک. با این حال، زمانی که قرار است اساس تمایزهای موجود بین تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک مشخص گردد، کلیه مولفین بسیار محتاط و کم گو می شوند. بنابراین، ما آن تمایزها را به منزله یک احتیاط با هدفی مشخص در نظر می گیریم تا صورت برنامه ریزی استراتژیک را با اساس آن اشتباه نگیریم.

مفاهیم تودرتو

من در بخش خود دریافتم که اگر مفاهیم مورد بحث در این مقاله را به صورت مجموعه ای از مفاهیم تودرتو همانند چیزی که در شکل 1 دیده می شود در نظر بگیریم، می تواند کار مفیدی باشد.



شکل 1. مفاهیم تودرتوی مرتبط با استراتژی

همانطور که شکل 1 نشان می دهد، تفکر استراتژیک کلیه مفاهیم دیگر را دربرمی گیرد. مدیریت استراتژیک بیانگر اقدامی برای عملی کردن نتایج تفکر استراتژیک است. این از طریق قاعده سازی استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و گسترش استراتژیک (یا اجرایی کردن کلیه آنها) اتفاق می افتد.

نتیجه گیری

استراتژی یک ایده مفید حتی با کلیه تغییرات بسیار خود می باشد. برنامه ریزی استراتژیک یک ابزار کارا برای کمک به مدیریت سازمان است به ویژه اگر استراتژی و برنامه های استراتژیک را بتوان بطور موفقیت آمیزی در کل سازمان گسترش داد. تفکر و مدیریت استراتژیک، جوانب مهم مسئولیت های مدیران ارشد نیز می باشد. کلیه اینها، بخشی از آن چیزی هستند که برای مدیریت سازمان نیاز است. هیچ کدام از آنها کفایت نمی کند. اما چرا؟ زیرا اگر بخاطر دلیل دیگری نباشد، معمولاً یک کتاب مرتبط با مدیریت کسب و کار وجود دارد. برای اغلب شرکت های تأسیس یافته، این می تواند به آسانی 80٪ از کار را در برگیرد. به بیانی دیگر، مسائل استراتژیک صرفنظر از اهمیت آنها، بطور معمول بیشتر از 20٪ از منابع سازمان را مصرف نمی کنند (هرچند اغلب آنها 80٪ از زمان و دقت مدیریت ارشد را تحت کنترل خود دارند). برای توضیح یک مثال قدیمی داریم که می گوید "گریس کاری مجری، چرخ استراتژی را می چرخاند". این به همان صورتی است که باید باشد. مدیریت ارشد باید روی مسائل استراتژیک، روی مسائل مهمی که در حالت کلی کسب و کار با آن روبروست تمرکز کند از جمله این که کجا را رأس برنامه خود را قرار داده است یا چه خواهد شد یا می تواند شود. دیگران می توانند به اندوخته بیانیدهند.