

جلسه دوم استراتژی

درک مفهوم استراتژی

هدف: متن و تمرین این جلسه، فرصتی را برای کاوش در استراتژی از زوایای دید مختلف، فراهم می‌کند. دانستن تعاریف مختلف، در درک جنبه‌های مختلف یک مفهوم، کمک می‌کند.

حوزه مدیریت استراتژیک نمی‌تواند متکی به یک تعریف از استراتژی باشد. در واقع این کلمه برای مدت زیادی به صورت ضمنی در راه‌های مختلفی استفاده شده است، حتی اگر به صورت سنتی در یک مفهوم تعریف شده باشد.

هنری مینتزبرگ

استراتژی عبارتی است که در راه‌های زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تمرین استراتژی جلسه اول نمایان شد که استراتژی می‌تواند تصمیمات بزرگی باشد که مدیران می‌گیرند. البته تصمیمات بسیار کوچکتر و حرکات تاکتیکی می‌تواند در موارد خاص، استراتژیک تلقی شود. تعاریف اولیه از استراتژی، برنامه‌هایی بود که سازمان و محیطش را تطبیق می‌داد، در حالی که امروزه، تعاریف رسمی، استراتژی را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیران برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌کند که مرتبط با رسیدن به رقابت پذیری استراتژیک و کسب بازده بالای حد متوسط است. به علاوه، کلمه «استراتژیک»، بسیاری از کلمات دیگر را تغییر داده و به آن‌ها شکلی از اهمیت را می‌دهد. برای مثال وقتی در رابطه با «حرکت استراتژیک» می‌خوانیم. اغلب مناظره‌ای میان آنچه باید انجام داد و چگونه انجام شد، شکل می‌گیرد. چرا که معانی مختلفی به استراتژی نسبت داده شده است. هنری مینتزبرگ پنج تعریف را تحت عنوان 5P ارائه داده است.

۱- استراتژی به عنوان برنامه^۱: این مجموعه‌ای از اقدامات آگاهانه و قصد شده است. می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و یا گزارش‌های مکتوب باشد که مدیران به عنوان راهنمای تصمیماتشان استفاده می‌کنند. استرات‌آپ‌ها معمولاً برنامه کسب و کار برای آینده می‌نویسند. برخی سازمان داخل فرآیند برنامه‌ریزی رسمی شده و به سندی می‌رسند که اقدامات آن‌ها را در سال‌های آتی راهنمایی می‌کند.

۲- استراتژی به عنوان الگو^۲: این نمای «بعد از واقعیت» استراتژی است. وقتی ما به سازمان در طول زمان نگاه می‌کنیم. به عنوان ژورنالیست در مطبوعات کسب و کار که اغلب در گزارش‌هایشان انجام می‌دهند، ما «الگویی در جریان تصمیمات» می‌بینیم. ممکن است سازگاری را مشاهده کنیم که جهتی را

¹ Plan

² Pattern

پیشنهاد می‌دهد. زمانی که الگو، اساساً قصد نشده باشد، استراتژی فهم شده به عنوان «استراتژی نوظهور»^۳ نامیده می‌شود.

۳- استراتژی به عنوان موقعیت (جایگاه)^۴: مدیران شرکت خود را به عنوان بودن در مکانی در محیط می‌بینند. این جایگاه آنان در بازار در ارتباط با رقابتشان است و اغلب در عبارت سهم بازار تعریف می‌شود. شرکت‌های اتوموبیل، بازار را به عنوان مجموعه‌ای از بخش‌ها مانند مینی بوس و تراکتور می‌بینند و اهدافی را برای به دست آوردن سهم بازار تعیین می‌کنند.

۴- استراتژی به عنوان دورنما^۵: این تعریف نمایان می‌کند که سازمان چگونه خودش را می‌بیند و راه مجموعه اقداماتش را بیان می‌کند. این راه سازمان برای درک جهان است. 3M خودش را به عنوان فراهم کننده «تکنولوژی‌های نوآور برای تغییر جهان» می‌بیند و تکنولوژی‌های جدید را به عنوان راهی برای بهره‌برداری از بازارهای جدید در نظر گرفته است.

۵- استراتژی به عنوان حقه^۶: این یک تاکتیک کوتاه مدت یا مانور است که به قصد فریب یا حرکت استراتژیک رقابتی انجام می‌شود. برای مثال، شرکتی که رشد بازار را پیش بینی می‌کند، ممکن است که پنج یا ده برابر در افزایش تولید را اعلام کند. این ظرفیت وسیع، رقبای بالقوه را برای برپایی امکانات خودشان دلسرد می‌کند. مثال دیگر یک شرکت نرم‌افزاری است که محصول جدیدی را معرفی می‌کند که قرار است یک ساله به بازار برسد، در نتیجه مشتریان از محصولات رقابتی به دلیل صبری که برای رسیدن نرم‌افزار مذکور دارند، اجتناب می‌کنند. حقه دیگر زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت درباره محصول نوآور جدیدی یاد می‌گیرد و سپس معرفی آن را به وسیله پرسش پیرامون آن که آیا تبلیغات غلط یا گمراه کننده بوده‌اند، کند می‌کند و فرآیند معرفی را تا حل پاسخ سوالات قانونی متوقف می‌کند. این مثال‌ها نشان می‌دهد که چگونه حقه استراتژیک می‌تواند فضا را نسبت به پیشنهادات جدید متفاوت سازد.

این تعاریف متفاوت، درک ما را از آن که استراتژی‌ها چگونه شکل می‌گیرند و فرآیند می‌تواند مدیریت شود را غنی می‌سازد. آن‌ها همچنین راه‌های متفاوت برای درک عبارت استراتژی است. به عنوان برنامه، استراتژی اطلاعاتی را درباره آنچه از پیش قصد شده، فراهم می‌کند. به عنوان حقه، تمرکز بر مسیر رقابت و آن است که مانورها می‌توانند مزیت کوتاه مدت برای شرکت ایجاد کنند. به عنوان الگو، استراتژی به اقدامات و رفتارها نگاه می‌کند، جایی که مقاصد به سمت تصمیماتی می‌روند که در شرایط متغیر محیطی گرفته شده‌اند که استراتژی‌های نوظهور و قصد نشده را نمایان می‌کند. به عنوان موقعیت، تمرکز بر محیط رقابتی است و آن که چگونه سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت تلاش می‌کنند. به عنوان دورنما، استراتژی به ارزش‌های

³ Emergent Strategy

⁴ Position

⁵ Perspective

⁶ Ploy

مشترک مجموعه‌ای از افراد نگاه می‌کند که چگونه شکل می‌گیرند و در مسیر همکارانه در تولید محصولات یا خدمات خاص رفتار می‌کنند.

این تعاریف نه تنها ما را توانا می‌کند که استراتژی را از رویکرد مهم رقابتی ببینیم، بلکه به ما در فهم بهتر آن که چگونه اعضای سازمان به شکل گیری فرآیند استراتژی کمک می‌کنند، یاری می‌رساند. از برخی جهات، برخی تعاریف ممکن است برای جایگزینی یکدیگر تلاش کنند، اما آن‌ها همچنین یکدیگر را کامل می‌کنند. بنابراین آن‌ها منحصر به فرد نیستند. به عنوان ابزار تشخیصی، اگر ما محدودیت‌هایی را در تعاریف مختلف ارائه شده در کاربرد در یک سازمان دیدیم، ممکن است دستپاچگی در حس سازمان نسبت به مسیرش و این که چگونه به اهدافش برسد را پیشنهاد کند.

تمرین: شما چگونه استراتژی را تعریف می‌کنید؟

«دستورالعمل: موردکاوی Innkeepers of America را مجدداً در نظر بگیرید. اگر نیاز است آن را دوباره بخوانید. آیا شما شواهدی را برای فرم‌های مختلف استراتژی در این موردکاوی مشاهده کرده‌اید؟ به دنبال عباراتی بگردید که نشان دهنده تعاریف مختلف استراتژی است.»

فرم استراتژی	عبارات در موردکاوی
برنامه	
الگو	
موقعیت	
دورنما	
حقه	