

چکیده ای از کتاب جنگل استراتژیک

هنری مینتنزبرگ، آلتراند، سمپل

ترجمه: دکتر داریانی

خدادادغریب پور

اسفند ۱۳۹۱

پنج P استراتژی: Plan, Pattern, Prespective Position, Ploy

- موضوعات مورد توافق در استراتژی (فیل استراتژی):

- ۱ - استراتژی با سازمان و محیط مرتبط است
- ۲ - جوهره استراتژی پیچیده است (سازمان نیافته، برنامه ریزی نشده و ...)
- ۳ - استراتژی بر رفاه عمومی سازمان تأثیر می گذارد.
- ۴ - استراتژی دربرگیرنده هم محتوا و هم فرایند است.
- ۵ - استراتژی ها صرفاً پیچیده نیستند و بعضاً پیش بینی نشده هستند.
- ۶ - استراتژی در سطوح مختلف وجود دارند.
- ۷ - استراتژی دربرگیرنده فرایندهای فکری گوناگون است (فکری + تحلیلی)

مکاتب استراتژیک

۱ - مکتب طراحی:

تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهوم سازی (معتبرترین دیدگاه) بین توانائی های داخلی و امکانات خارجی تناسب و تطابق ایجاد می کند. البته ارزشهای مدیریتی (عقاید مدیران) و مسئولیتهای اجتماعی هم دخیل هستند.

پیش فرض ها: استراتژی های تحت لوای فرایند سنجیده تفکر تشکیل و ساده و غیررسمی بوده و تدوین آنها قبل از اجراست و مسئولیت کنترل و آگاهی به عهده مدیرعامل است زیرا او یک استراتژیست است. صراحت و سادگی لازم استراتژیهاست. زمینه ها: تغییر عمده ای در موقعیت سازمان صورت گرفته و یا دوره ثبات جدیدی آغاز شده باشد

۲ - مکتب برنامه ریزی:

ابداع شده توسط ایگور اسنف در کتاب «استراتژی شرکتی» و همزمان با مکتب طراحی ظهور یافت. این مکتب برخلاف طراحی بجای فکر کردن به ارزشها توجه خود را به اهداف کمی سازمان معطوف داشت. در واقع ابتدا اهداف تعیین و سپس شرایط درونی و بیرونی سازمان ارزیابی می گردد و شعار این مکتب «پیش بینی کن و آماده کن» گردید.

در این مدل تدوین استراتژی فرایندی نامحدود بوده و واگرا در حالیکه اجرای استراتژی فرایندی محدود و همگرا دارد.

پیش فرض ها :

استراتژی ها محصول فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی است، مسئولیت فرایند کلی برنامه ریزی به عهده مدیرعامل و اجرای آن به عهده برنامه ریزان ستادی است و توجه به اهداف ، بودجه و برنامه برای عملیاتی کردن آنها ضروری است.

کنترل استراتژیک:

دفتر مرکزی برنامه و بودجه را تصویب می کند و با توجه به سهم بازار و بودجه عملکرد واحدها را کنترل می کند و تأکید آن بر استقلال واحد تجاری و ارتقای منافع شرکت است.

مهمترین انتقاد این است که آیا می توان استراتژی را در یک فرایند سازماندهی شده رسمی توسعه داد؟ در واقع توجه بیش از حد به تحلیل به جای ترکیب از جمله انتقادات این مکتب است. در واقع به جای **Starategic Planning** به **str.programming** پرداخته است و در بودجه بندی سرمایه ای به حرکت از پایین به بالا (واحدهای پایین به واحدهای بالا) اعتقاد دارد. اعتقاد این مکتب این است که برنامه ریزان، استراتژیست هستند در حالیکه تدوین استراتژی قبل از آنکه مسئله ای تحلیلی باشد نوعاً ترکیبی است.

۳ - مکتب موقیت یابی

استراتژی بعنوان یک فرایند تحلیلی که محصول یک ایده ساده و تحول گراست.

در دو مکتب قبلی برای استراتژی هایی که در هر موقعیت خاص امکان پذیر بودند محدودیت نبود ولی در این مکتب تنها تعداد خیلی کمی از استراتژی کلیدی در هر صنعت معین مطلوب می باشد. در واقع مجموعه ای از ابزارهای تحلیلی را برای تطبیق استراتژی با شرایط ایجاد کرد.

پیش فرض:

مثل دو مکتب تجویزی قبلی تدوین استراتژی در این مکتب فرایندی آگاهانه و کنترل شده است.

اما این فرایند دقیقاً بر محاسبه تمرکز دارد نه بر انتخاب محدود موقعیتهای استراتژیک کلی مثل مکتب طراحی و یا تعیین مجموعه ای هماهنگ از برنامه ها همچون مکتب برنامه ریزی

در اینجا مدیرعامل استراتژیست می باشد و در عین حال برنامه ریزی و کنترل امور را نیز بر عهده دارد. در اینجا شخص برنامه ریز اهمیت زیادی دارد زیرا او یک تحلیل گراست و بدنبال بهبود استراتژیهای کلی است.

بر این اساس ساختار بازار، استراتژیهای مبنی بر موقعیت را پیش می برد و این استراتژیها ساختار سازمانی پیش می برد.

در واقع نوشته های قدیمی در مورد استراتژیهای جنگلی ناظر بر این مکتب است «نوشته های سان تزو» مثلاً «مقهور ساختن دشمن بدون جنگیدن با اوچ هنر است»

موج دوم محرک این مکتب به غیر از اصول نظامی، جستجو برای ضروریات مشاوره بود و عملاً ظهور مشاوران مربوط به این دوره است (بدون داشتن آگاهی خاص و با خونسردی اطلاعات را تجزیه و تحلیل می کردید)

مثل: گروه مشاوران بوستون و برنامه ریزی پرتفولیو و توازن بین گردش نقدینگی.

موج سوم این مکتب: فرضیه های تجربی است مثل استراتژی رقابتی پورتر. تعیین استراتژی کسب و کار باید مبتنی بر ساختار بازاری باشد که شرکتها در آن فعالیت می کنند و مطرح شدن موضوعاتی نظیر زنجیره ارزش، تحلیل رقابتی.

۴ - مکتب کارآفرین: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رویارویی.

دقیقاً برعکس مکتب طراحی است یعنی این مکتب نه تنها فرایند تشکیل استراتژی را بر رهبر منفرد متمرکز ساخته بلکه بر ذاتی بودن فرایندهای ذهنی (مثل شهود، تجربه، بینش و ...) تأکید دارد.

در حالیکه در مکتب طراحی مدیر ارشد استراتژیک می باشد می باشد (تدوین کننده استراتژی)

مهمترین مفهوم این مکتب «دورنما» می باشد یعنی پیش بینی شده و سنجیده و هم پیش بینی نشده و اضطراری مثل مکتب موقعیت یابی خواستگاه آن اقتصاد است. (نئوکلاسیکها)

اولین کسی که در تفکر اقتصادی به کارآفرین اهمیت داد «ژوزف شومپیتر» بود.

از نظر او حداکثر سود رفتار شرکت را تعیین نمی کند بلکه تلاش آنها برای ادامه دادن به راه خود بر روی زمینی است که بر آن پا می گذارند.

«تخریب خلاق» ابداع ایشان بود. یعنی موتور پیش برنده سرمایه داری که راننده آن کارآفرین است و کارآفرینی را در ارتباط با ایده ای در مورد کسب و کار معرفی می کند.

هنری مینتنزبرگ تفکر استراتژیک را در قالب «نگریستن» تعریف می کند یعنی دیدن که مرکب از پیش بینی، بالانگری، تفکر استقرا، داشتن نگرش متفاوت و خلاق (تفکر جانبی)، دیدن ماورای هرچیز و دست آخر باید هرچیز را از دریچه ای بنگرد. (آینده نگری، گذشته نگری، بالانگری، پائین نگری، جانب نگری و فراسو نگری) + باید هرچیز را از دریچه ای بنگرد = نگرش.

درواقع کارآفرینان به رشد، توسعه و توفیق و ساختن بیشتر بها می دهند تا اینکه کاری را با تدبیر انجام دهند.

پیش فرض ها :

استراتژی = دورنمایی که در ذهن رهبر نقش می بندد که فرایندی نیمه آگاهانه دارد و ریشه در تجربه و بهبود دارد و رهبر با حفظ کنترل دقیق عملاً در اجرا، دورنما را ارتقا می دهد.

این دورنما انعطاف پذیر است و البته سازمان نیز انعطاف پذیر است ، استراتژی های کارآفرینانه شکل موقعیت را به خود می گیرند.

۵ - مکتب شناختی = استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی

یعنی تأکید بر جنبه های روانشناختی و شناسایی ذهن استراتژیک . یعنی استراتژیستها خودآموخته هستند و تصمیمات آنها محصول تجربه مستقیم آنهاست.

موضوع مهم پردازش اطلاعات است که شامل: دقت (پذیرش یا نادیده گرفتن)، کدگذاری، حافظه و بازاریابی و انتخاب و نتایج (فرایند بازخورد)

فرضیه ها :

استراتژی یک فرایند شناختی است و به شکل دیدگاه ظاهر می گردید (مفهوم و طرح و نقشه) و سپس این دیدگاه به مدل یا چارچوب تبدیل می شود. در نهایت تشکیل استراتژی را می دهند.

۶ - مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره

مدیریت استراتژیک صرفاً مدیریت تغییر نیست بلکه مدیریت بوسیله تغییر است.

سیاستگذاری یک فرایند مرتب نیست بلکه نامرتب است و استراتژی محصول یادگیری های فردی یا جمعی است که در مواجهه با موقعیتها رخ می دهد.

بنیاد این مکتب بر توصیف است نه تجویز و شکل گیری است تا تدوین. در اینجا تدوین از اجرا جدا نیست ، تصمیمات و فعالیتهای جزئی افراد مختلف، استراتژی را تشکیل می دهد.

در پیدایش یک مدل یادگیری افزون گرایی پراکنده یعنی تصمیمات در جهت حل مسائل است تا استفاده از فرصتها) و فزون گرایی منطقی یعنی روند صعودی به سمت استراتژیهای آگاهانه و سنجیده .

استراتژی های سنجیده بر نظارت تمرکز دارند، حال آنکه استراتژی ناگهانی و پیش بینی نشده بر یادگیری تأکید دارد مدل (ریشه علفی) شکل گیری استراتژی ناظر بر این سبک می باشد یعنی رشد استراتژیها در هر مکانی که مردم دارای توانایی یادگیری و منابع لازم برای تقویت آن توانایی باشند شکل می گیرند و از اول همانند علفهای هرز در یک باغ رشد می کنند.

محیط پیچیده و غیرقابل پیش بینی ، این سیستم جمعی است تا فردی، استراتژیها از دل زمان گذشته نشأت گرفته سپس به شکل دورنمای آینده مطرح می شوند، یاد گیری به سبک پیش بینی نشده پیش می رود، یعنی از طریق عمل، حس ایجاد می کند و نقش رهبر مدیریت فرایندهای یادگیری استراتژیک است.

موضوع یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای در این سبک مطرح است. در یک تک حلقه ای فقط کشف خطاها مطرح است ولی در دو حلقه ای آگاهی پیدا کردن از نحوه یادگیری و آگاهی از یادگیری تک حلقه ای.

یاد گیری بعنوان ایجاد دانش مطرح است یعنی تأکید بر دانش ضمنی بجای دانش صریح یادگیری فردی موجب یادگیری جمعی می شود و در نهایت یادگیری سازمانی شامل مراحل شهود ، تفسیر، یکپارچه سازی و نهادینه سازی است. شهود (فردی)، تفسیر (گروهی) یکپارچه سازی و نهادینه سازی (سازمان)

این رویکرد ، مدیریت استراتژیک را فرایند یادگیری جمعی می پندارد که هدف آنها توسعه و بهره برداری از قابلیتهای ضمایری است که تقلید از آنها دشوار است.

در این رویکرد قابلیت اصلی و موفقیت در محصولات بزرگ نیست بلکه در مجموعه منحصر بفردی از توانایی هایی است که به شرکت اجازه میدهد تا محصولات بزرگ بسازد. نسبت استراتژیک = ترسیم آینده پیشرفت و در واقع خط مشی کلی سازمان را تعیین می کند.

تئوری آشوب یعنی عدم توجه به مدل های خطی و توجه به مدل های خطی و توجه به مدل های غیر خطی و پویا و آشفته و وجود شانس. سیستم ها در حالت دائمی عدم تعادل هستند و بر این اساس دانش جدید خلق می شود.

آشفته گی ها و بی نظمی ها فرصتهای خلاقانه ایجاد می کند. در این مدل برنامه ریزی بلندمدت دشوار است، تعادل پایدار حاصل نمی گردد و تغییرات به صورت غیر منتظره به وقوع می پیوندد.

انتقاد :

فقدان استراتژی و تأکید بر یادگیری جمعی، فقدان نظم و استراتژی شکست خورده و موضوع استراتژی اشتباه و استراتژی های نامطلوب از جمله انتقادات این مکتب است.

تأکید بیش از روش های قبلی در این مکتب بر مشارکت است.

۷- مکتب قدرت : تدوین استراتژی به عنوان فرایند مذاکره

تدوین استراتژی فرایند آشکار قدرت می باشد در واقع مکتب موقعیت یابی را وارونه جلوه می دهد و موضوع رقابت، مقوله سیاست و قدرت را مطرح می کند یعنی بهره برداری از قدرت به غیر از شیوه های اقتصادی.

قدرت خرد: اجرای سیاست در داخل سازمان و قدرت کلان= استفاده سازمان از قدرت

قدرت خرد :

استراتژی سازی یک فرایند سیاسی است زیرا هر جا ابهام است موضوع سیاسی است و مذاکره و چانه زنی رایج است.

سیاست سازمانی :

سازمانها ائتلافی از گروههای ذی نفع هستند که اختلافات پایداری داشته و مهمترین تصمیمات را در مورد منابع کمیاب میگیرند و برای کسب پست و مقام چانه زنی و مذاکره می نمایند.

بر این اساس استراتژیها از فرایندهای سیاسی نشأت میگیرند. لذا بیشتر موقعیت هستند تا چشم انداز و پیش بینی نشده هستند تا پیش بینی شده.

لذا برای کسب مقبولیت باید واقعیتهای سیاسی را شناخت و اداره کرد و مدیران میانی نیز متعهد باشند و شیوه استفاده از ابزار سیاسی را آموخت. کنترل رفتار ائتلافی و ...

بخش دوم : قدرت کلان

قدرت خود مربوط به افراد و گروه های درون سازمان است و قدرت کلان وابستگی متقابل بین سازمان و محیط است. لذا اول باید تقاضاهای این بازیگران مدیریت شود و سپس گزینش عوامل به نفع سازمان.

آثار کاربردی رایج در این حوزه عبارتند از تحلیل ذی نفع، مانور استراتژیک، استراتژی سازی تعاونی، تحلیل ذی نفع (غلبه بر نیروهای سیاسی از طریق رویکرد منطقی)

مأمور استراتژیک (استراتژی یک طرفند است تا موقعیت وبه نیت فریب رقبا)

استراتژی سازی تعاونی (ارتباط بین سازمانها گسترش می یابد و وابستگی های خود را کنترل نمایند و دست به ائتلاف های استراتژی بزنند).

فرضیات:

- قدرت و سیاست فرایند تدوین استراتژی را شکل می دهد.
- این استراتژی های ناگهانی و پیش بینی نشده هستند.
- قدرت خرد، استراتژی سازی را تعامل از طریق چانه زنی و بازی سیاسی می داند.
- قدرت کلان، سازمانها را بعنوان واحدی در نظر می گیرد که با کنترل سایر سازمانها، رفاه خود را افزایش می دهد.

۸- مکتب فرهنگی: شکل گیری استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی

فرهنگ: تصویر قدرت در آینده ، قدرت موجودیت سازمان را می گیرد و از هم می گسلد و فرهنگ افراد را کنار هم منسجم می کند . قدرت = نفع شخصی ، فرهنگ = منافع عموم ، نگاه به فرهنگ از بیرون = علت رفتار ، نگاه از درون = ذهنی بودن رفتار

فرهنگ سازمان + شناخت جمعی = ذهن سازمان

فرهنگ سازی = بافت اجتماعی معنادار

ایدئولوژی = تشریح یک فرهنگ غنی در سازمان

فرضیات:

- استراتژی بعنوان یک فرایند تعامل اجتماعی
 - افراد از طریق فرهنگ پذیری یا اجتماعی شدن این عقاید بدست می آورد
 - استراتژی بیشتر ناظر است به چشم انداز تا موقعیت.
- رابطه فرهنگ و استراتژی در سبک تصمیم گیری، مقاومت در برابر تغییر استراتژیک تأثیر می گذارد. موضوع غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ارزش های برتر، برخورد فرهنگ و ادغام، سرمایه گذاری مشترک.
- کدام عنوان منابع استراتژیک هستند:
- ارزشمندی، کمیابی، تقلید ناپذیری، جانشین پذیری

فرهنگ ، عنوان يك منبع

نخستین حفظ دفاع برای ایجاد مزیت نسبی جلوگیری از تقلید است و فرهنگ بدلیل تولیدات منحصر بفرد و دارا بودن ابهام سببی از این مزیت برخوردار است.

فرهنگ مانع تغییرات می شوند، شکل گیری استراتژی به مدیریت شناخت جمعی تبدیل می شود. در این مکتب بعد جمعی بجای فردی ، فرایند اجتماعی را بوجود می آورد.

۹- مکتب محیطی: شکل گیری استراتژی به عنوان یک فرایند واکنش پذیر این مکتب با قراردادن محیط در کنار رهبری و سازمان دیدگاه کلی شکل گیری استراتژی را به حات تعادل در می آورد و از تئوری اقتصاد نشأت گرفته است.

محیط : مجموعه نیروهای مبهم در خارج از سازمان

ابعاد محیط عبارتند از (ثبات، پیچیدگی، تنوع بازار (بازارهای یکپارچه و متنوع) خصومت (محیطهای خصمانه))

بوم شناسی جمعیت (ویژگیهای اصلی سازمانها از طریق یادگیری یا انطباق حاصل می شود)

عیب کوچک بودن، عیب جدید بودن، عیب قدیمی شدن، عیب بالغ شدن

محیط دو منبع دارد (اقتصادی و سمبولیک)

اقتصادی شامل (پول، زمین ، ماشین آلات) و سمبولیک (ارتباط با شرکتهای قدرتمند)

استراتژی : یافتن راههای کسب منافع اقتصادی و تبدیل آن به منابع سمبولیک و بالعکس است.

برای حفاظت از سازمان در برابر عدم قطعیت و سه نوع همشکلی را متمایز می کند.

همشکلی اجباری (از طریق قوانین)

همشکلی تقلیدی (ناشی از اقتباس و تقلید)

همشکلی هنجاری (تأثیر شدید تخصصی و حرفه ای)

واکنشهای استراتژیک مقابله با فشار (تسلیم، سازش، اجتناب، مقابله و دستگیری)

نقد

ابعاد محیطی بسیار انتزاعی است . در واقع همواره به صورت ادواری هر کدام از محیطهای پیچیده، سخاوتمندانه ، خصمانه و یا پویا وجود دارد.

۱۰- مکتب ترکیب بندی: شکل گیری استراتژی بعنوان فرایند تغییر و دگرگونی این مکتب از یک جنبه اساسی با دیگر مکاتب فرق دارد و آن اینست که این مکتب امکان آشتی و سازگاری را که روشی برای یکپارچه سازی پیام های مکاتب دیگر سات فراهم می کند.

دو جنبه مهم آن:

- ترکیب (وضعیت و حالات را تشریح می کند)

- فرایند استراتژی سازی را شرح می دهد = تغییر شکل و دگرگونی ، جداکنندگان = مکتب محیطی ،

یکپارچه سازان = مکتب ترکیب بندی

فرضیات :

اغلب اوقات یک سازمان دارای ترکیب ثابت است، فرایندهای تغییر و دگرگونی این شباهت را با وقفه مواجه می کند. این ثبات و تغییر دارای الگو می شود، کلید مدیریت استراتژیک حفظ ثبات یا لااقل تغییر استراتژیک قابل انطباق است.

این استراتژیها بشکل الگو، طرح، وضعیت، چشم انداز یا تدابیر و ترفندهای دیگر است.

ترکیب سازمان و قدرت:

سازمان کارآفرینان، سازمان ماشین، سازمان حرفه ای، سازمان تنوع، سازمان ادھوکرایی ، سازمان مبلغ، سازمان سیاسی.

ترکیب بندی رفتارهای جمعی (مایلز و اسنو)

مدافع، جستجوگر (فرصتهای جدید را جستجو می کند)، تحلیلگر (حداقل کردن ریسک و پیاده کردن فرصت) و واکنش گر (بر عکس سه تای قبلی به محیط واکنش نشان می دهد)

فرایندهای تغییر

تغییر برنامه ریزی شده (سنجیده و نقشه دارد) **driven change**

تغییر پیش برده شده **planned change** ، فرد بر اریکه قدرت تکیه زده و تغییر را نظارت می کند.

تغییر تکامل یافته تدریجی **evolved change**، ارگانیک است و در مکانهای مبهم به وقوع می پیوندد و افراد مجری آن فاقد اختیارات مهم هستند.