

بسمه تعالی

خلاصه کتاب استراتژی اثربخش

نوشته دکتر غفاریان و دکتر کیانی

انتشارات فرا

تهیه کننده: مجتبی لشکربولوکی

Lashkarbolouki.com

ساختار تحلیلی استراتژی اثربخش

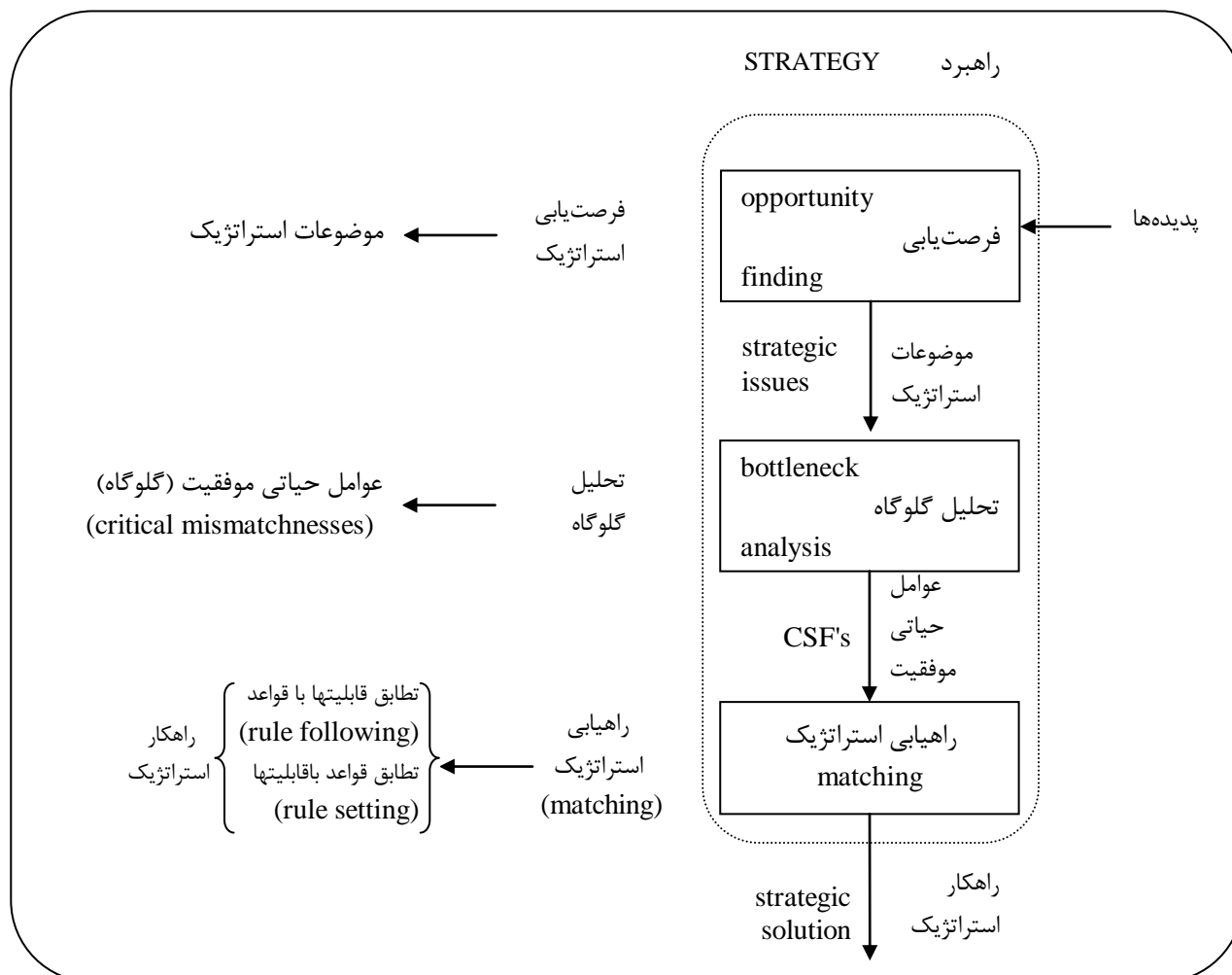
برای تحلیل چگونگی تکوین استراتژی به ساختاری نیاز داریم که اجزاء استراتژی و ارتباط ما بین آنها را مجسم سازد. این ساختار را تحلیلی می‌نامیم از آن روی که با ساختار حقیقی استراتژی متمایز شمرده شود. ساختار تحلیلی صرفاً برای ایجاد قدرت تحلیل، مورد نظر بوده و گرنه حقیقت امر به گونه دیگری است. این کار همانند تلاشی است که برای تشریح ساختار داخلی اتم انجام می‌دهیم و در آن چند توپ گرد را در مرکز (نوترون و پروتون) و چند توپ کوچکتر (الکترونها) را در مدار می‌گذاریم و سپس به تحلیل چگونگی امر می‌پردازیم، حال آنکه خود می‌دانیم حقیقت به گونه دیگری است. ساختار تحلیلی ابزار مؤثری است که کارکرد استراتژی را به خوبی ارائه می‌نماید و زمینه را برای درک ساختار حقیقی استراتژی فراهم می‌سازد. ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود (شکل ۱). این سه بخش عبارتند از :

- فرصت‌یابی استراتژیک
- تحلیل گلوگاه و
- راهیابی استراتژیک

این ساختار که بر اساس کارکردهای اصلی استراتژی شکل گرفته است، روند تکوین استراتژی را بیان می‌کند.

در این چرخه، کار از فرصت‌یابی آغاز می‌شود. در مرحله فرصت‌یابی یک محرک ذهنی و یا عینی سبب می‌شود تا «برخی» از افراد یا سازمانها به فرصتهایی در پیرامون خود آگاه گردند. فرصت درک شده در صورت اهمیت و امکان بهره‌گیری سازمان از آن، در کانون توجه سازمان قرار گرفته و به موضوعات استراتژیک^۱ تبدیل می‌شود. موضوعات استراتژیک فرصتهایی هستند که در صورت تحقق، منافع کثیری را متوجه سازمان خواهند کرد ولی تحقق این فرصتها (دستیابی به منافع) معمولاً با موانعی مواجه است. برخی از این موانع در دستیابی به منافع نهفته در فرصت نقش اساسی داشته و در عین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است. این موانع، **گلوگاه‌های اصلی** (Critical Success Factors - CSF) سازمان هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع استراتژیک می‌بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص گلوگاههای هر سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این کار در مرحله تحلیل گلوگاهها (فصل ششم) و یافتن راهکار مناسب برای رفع گلوگاهها در مرحله راهیابی استراتژیک انجام می‌گیرد و بدین ترتیب کارکرد اصلی استراتژی که کشف فرصت و دستیابی به منافع نهفته در آن است صورت می‌پذیرد.

¹ Strategic Issues



ساختار تحلیلی استراتژی

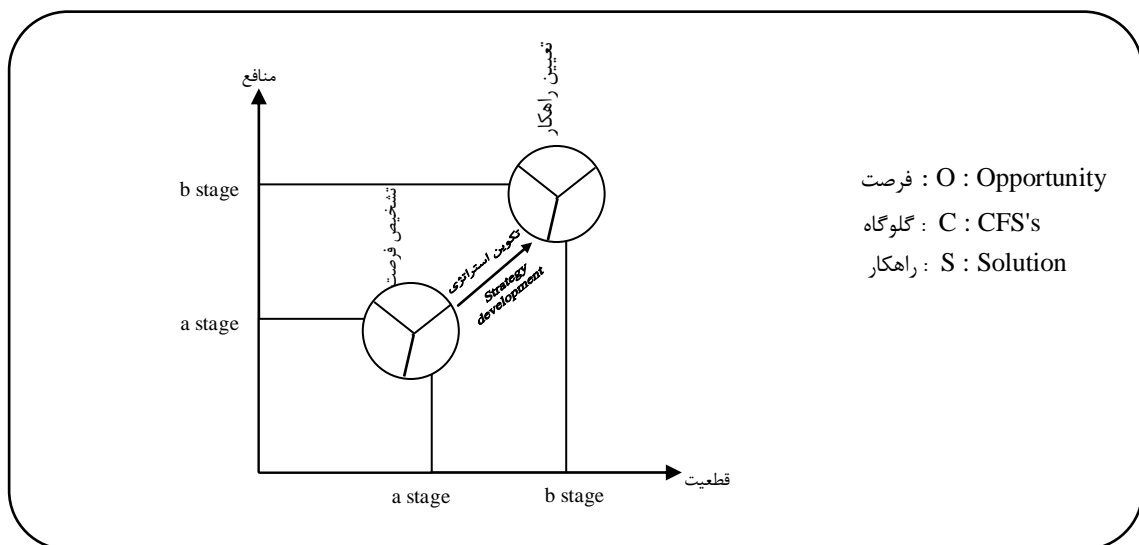
این چرخه قابل تکرار است و در هر دور ممکن است فرصت، گلوگاه و راهکارهای استراتژیک تغییر نمایند. این تغییرات که در راستای افزایش منافع و کاهش ریسک استراتژی صورت می‌پذیرد **تکوین استراتژی^۱** خوانده می‌شود. واژه‌ای که در این دیدگاه به جای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نشیند.

تکوین استراتژی

هیچ «فرصتی» وجود ندارد که در کنار خود «راهکار» و در نتیجه «گلوگاه» هایی را به همراه نداشته باشد. این سه، مانند ذرات بنیادی استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می‌یابند. همان ابتدا که فرصتی تشخیص داده می‌شود بدون شک «راهکاری» برای تحقق آن نیز در ذهن وجود دارد. تفاوت آنچه

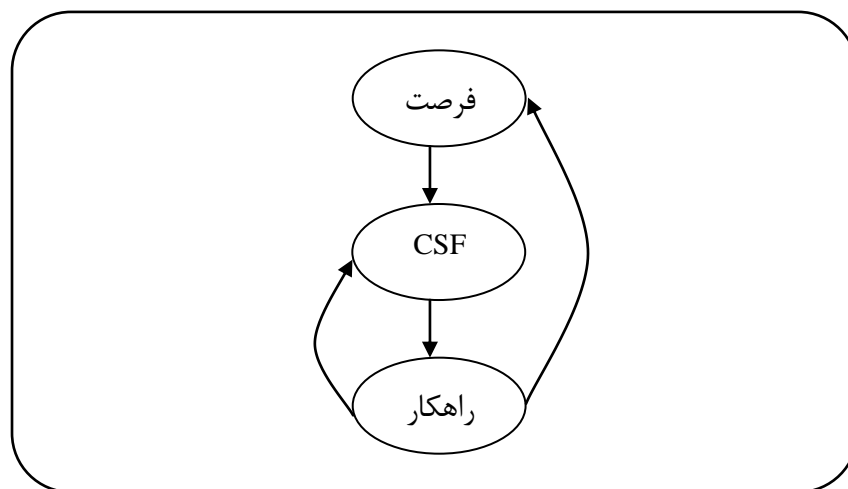
² Strategy Development

در ابتدای امر لازمه « تشخیص فرصت » تلقی می‌شود تا آنچه در انتها به عنوان « راهکار استراتژیک » به شمار می‌آید در میزان « منافع و قطعیت » آن است. این نگرش زیربنای الگوی رفتاری (حقیقی) استراتژی را تشکیل می‌دهد. شکل زیر چگونگی این روند تکوینی را نشان می‌دهد. در بدو امر (تشخیص فرصت) میزان منافع و قطعیت منافع کمتر از آن است که مبنای اقدامات اجرایی (پیاده‌سازی استراتژی) قرار گیرد و از سویی بیشتر از آن است که رها شود (a stage). آنچه حالت اولیه استراتژی (هسته استراتژی) را به راهکار استراتژی تکامل می‌بخشد، توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت است.



تکوین استراتژی

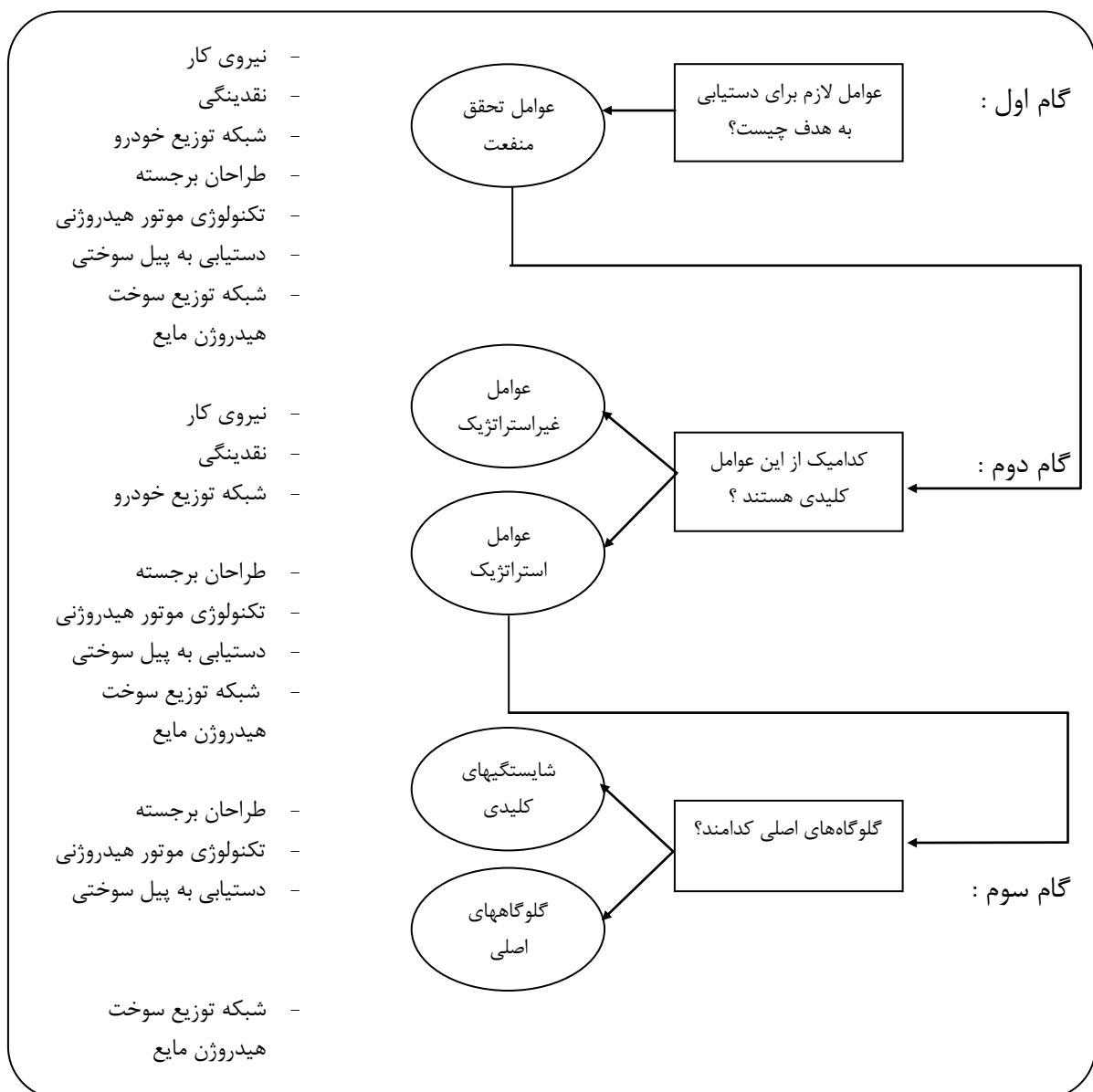
هسته استراتژی مانند طفلی است که از نظر اندام با دوران بلوغ یافتگی خود تشابه دارد ولی تفاوت اصلی، در قابلیت‌های این اندام نهفته است. تکوین استراتژی از تکرار چرخه استراتژی شکل می‌گیرد و در هر دور گامی به سوی مرحله نهایی برداشته می‌شود.



چرخه تکوینی استراتژی

استراتژی در بدو تولد معمولاً مبهم است و منافع محدود و ریسک بالایی را به همراه دارد. این ویژگیها در روند تکوین به سوی شفافیت و وضوح بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل رانده می‌شود. در این روند تکوینی بارها گلوگاهها، راهکارها و حتی فرصت مورد بازنگری قرار می‌گیرد و در ابعاد منافع و قطعیت بهبود می‌یابد تا به حداقل قابل قبول برای پیاده‌سازی برسد (b stage).

نقطه قابل قبول استراتژی برای پیاده‌سازی کجاست؟ این نقطه به خصوصیات استراتژیست بستگی دارد. ریسک‌پذیری و حداقل منافع قابل قبول استراتژیست از یک سو و تغییر شرایط (مثبت یا منفی) در طول زمان، نقطه پایان این دوره تکوین را تعیین می‌کند. سرانجام یا راهکار، مورد پذیرش و پیاده‌سازی قرار می‌گیرد و یا به کنار نهاده می‌شود و جستجو برای فرصت و استراتژی دیگری آغاز می‌گردد.



تجزیه و تحلیل گلوگاه در سه گام

راهکارهای استراتژیک

«فرصتها» همواره حامل «منافع بالقوه» هستند و در عین حال گلوگاههایی را نیز به همراه خود دارند. آنچه فرصتها را نصیب سازمان می‌سازد «قابلیتهای کلیدی» است و آنچه دستیابی به منافع را مانع می‌شود، «گلوگاهها»ست. این منطقی است که از جوهره استراتژی برمی‌خیزد. راهکارهای استراتژیک آنگاه اثربخش خواهند بود که بتوانند گلوگاهها را از سر راه سازمان بردارند، عناصر لازم برای تحقق منافع نهفته در فرصت (اهداف استراتژیک) را تکمیل کنند و منافع بالقوه را به فعلیت رسانند. هنگامیکه فرصتی درک می‌شود، راهکارهایی را نیز به همراه خود دارد، ولی این راهکارها معمولاً به علت منافع کمتر از حد موردنظر و یا ریسک بیش از حد قابل قبول، به خودی خود قابل استفاده نبوده و می‌بایستی در یک روند تکوینی به یک راهکار استراتژیک تبدیل شوند. یک راهکار استراتژیک می‌بایستی قادر باشد تا گلوگاههای دستیابی به هدف را مرتفع کند و منافع استراتژیک نهفته در فرصت را (با ریسک قابل قبولی) محقق سازد.

راهکارهای استراتژیک به دو گروه عمده تقسیم می‌شوند: راهکارهای اقتباسی و راهکارهای ابداعی. راهکارهای اقتباسی از طریق تشابه وضعیت موجود با یک وضعیت شناخته شده قبلی به دست می‌آید و ماهیت کار، یک عملیات تطبیقی^۱ است. در سوی مقابل راهکارهای ابداعی از قابلیت خلاقانه^۲ استراتژیست سرچشمه می‌گیرند و در صورت اثربخشی، مبدایی برای شرایط مشابه آینده (راهکارهای اقتباسی) خواهند بود. راهیابی برای هر دو گروه، به شناخت عمیق قواعد پارادایم نیاز دارد، زیرا گلوگاهها زاینده قواعد هستند و بدون شناخت قواعد نمی‌توان آنها را مرتفع ساخت. شناخت قواعد اولین و مهمترین ضرورت راهیابی استراتژیک است و بدون آن، دستیابی به یک راهکار اثربخش غیرممکن است. باید ابتدا قواعد را شناخت و سپس آنها را شکست و یا پیروی کرد.

قاعده‌روی و قاعده‌شکنی

گلوگاه ناشی از تعارض بین قواعد و قابلیتهاست. هنگامیکه دستیابی به منافع نهفته در فرصت، عواملی را طلب کند که جزو قابلیت‌های سازمان نیست، گلوگاهها پدیدار می‌شود. این عوامل را قواعد پارادایم تعیین می‌کنند. امروز که هنوز پارادایم اتومبیل‌های بنزینی حاکم است، قابلیت طراحی یک موتور احتراقی با آلودگی کم. لازمه بهره‌مندی از فرصتهای این کسب و کار است ولی فردا که پارادایم اتومبیل‌های هیدروژنی غالب گردد، این قابلیت به پیشیزی نمی‌ارزد و به جای آن، طراحی موتورهای الکتریکی پرشتاب یک قابلیت

¹ Matching

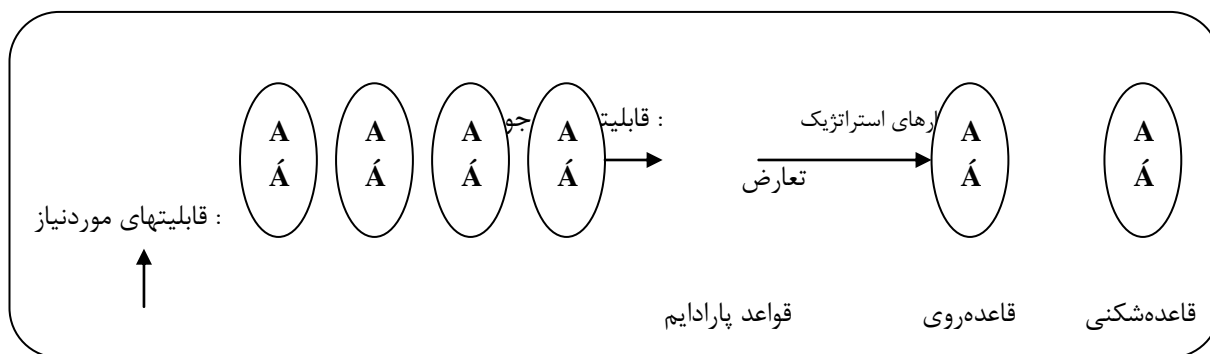
² Creativity

مزیت‌بخش خواهد بود. بدین ترتیب گلوگاهها زائیده قواعد پارادایم حاکم هستند. یک راهکار استراتژیک با برطرف کردن تعارض بین قواعد و قابلیتها، گلوگاهها را برطرف و منافع نهفته در فرصت را محقق می‌سازد. این کار به دو طریق امکانپذیر است: قاعده‌روی و قاعده‌شکنی³.

در رویکرد قاعده‌روی قواعد پارادایم حاکم پذیرفته و قابلیت‌های سازمان برای رفع گلوگاهها توسعه داده می‌شود. این راهکار ممکن است اقتباسی و یا خلاقانه باشد ولی در هر دو صورت در چارچوب قواعد پارادایم حاکم شکل می‌گیرد. در این رویکرد قواعد، ثابت فرض شده و قابلیتها برای تطابق با آن تغییر می‌کنند.

در نقطه مقابل، رویکرد قاعده‌شکنی از طریق تغییر قواعد به رفع این تعارض می‌پردازد. در این رویکرد، استراتژیست با راهکار استراتژیک خود قواعدی را مطرح می‌سازد که نه تنها با قابلیت‌های او سازگار است بلکه در

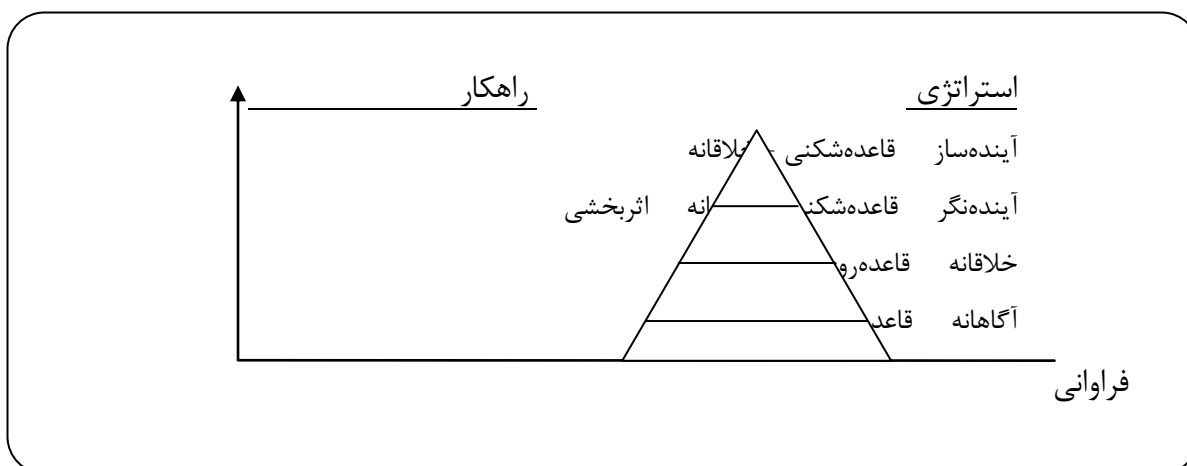
سطح عالی‌تری نسبت به قواعد موجود قرار داشته و به سادگی بر آنها چیره می‌شود. هر دوی این رویکردها ماهیتاً تطابق بخشیدن بین قواعد و قابلیتهاست، منتهی در قاعده‌روی، قابلیتها با قواعد تطابق داده می‌شود و در قاعده‌شکنی قواعد با قابلیتها (شکل). ترکیب این دو نیز امکانپذیر است و بسیاری از موارد عملی را شامل می‌شود.



راهکار استراتژیک تعارض بین قابلیت‌های موجود و مورد نیاز را مرتفع می‌سازد.

اثر بخشی و فراوانی این رویکردها با یکدیگر متفاوت است. راهکارهای قاعده‌شکنانه کمیاب ولی در صورت وجود، بسیار اثربخش خواهند بود و در نقطه مقابل، قاعده‌روی اقتباسی، سهل‌الوصول و کم تأثیر است.

³ Rule Following and Rule Breaking



راهکارها، استراتژیهای متناسب خود را می آفرینند.

معایب	مزیتها	رویکرد استراتژیک
تحولزا نیست - همدوشی رقبا	برتری با استراتژی - ریسک کم	آگاهانه
امکان سهم جویی سریع رقبا	برتری با دیدگاه - انحصار برتری	خلاقانه
ریسک بالا - همدوشی رقبا	برتری با پارادایم - خنثی شدن رقبا	آینده نگر
نادر است - متکی بر افراد خاص	برتری انحصاری با پارادایم	آینده ساز

خصوصیات رویکردهای مختلف استراتژیک

مزیت رقابتی	ماهیت کار	خاستگاه فرصت	رویکرد استراتژیک	
برتری با استراتژی	درک استراتژی	پارادایم جاری	آگاهانه	قاعده روی
برتری با دیدگاه	درک استراتژی	پارادایم جاری	خلاقانه	
برتری با پارادایم	درک پارادایم	پارادایم آینده	آینده نگر	
برتری با پارادایم - انحصاری	خلق پارادایم	پارادایم آینده	آینده ساز	قاعده شکنی

دسته بندی رویکردهای استراتژیک بر اساس الگوی فرصت

برای راهیابی استراتژیک دو توصیه‌ی اساسی وجود دارد :

الف - قواعد را بشناسید : گلوگاهها بر اساس قواعد (پارادایم حاکم) شکل می‌گیرند. در مرحله‌ی راهیابی (صرفنظر از رویکردی که انتخاب می‌شود)، قبل از هر چیز می‌بایستی تشخیص داد که گلوگاهها بر چه قواعدی استوار شده‌اند. در راهکارهای اقتباسی، مهم‌ترین عامل تشابه ما بین وضعیت ناشناخته و وضعیت تجربه‌شده، تشابه قواعد حاکم است. عدم تشابه قواعد حاکم، به ناکارآمدی استراتژی تجربه شده در محیط جدید می‌انجامد. در رویکردهای قاعده‌شکنانه نیز ابتدا می‌بایستی قواعد منشاء تعارض (قواعد و قابلیت‌ها) شناخته شود. زیرا تنها تغییر (شکستن) این قواعد است که می‌تواند گلوگاه را به غیرگلوگاه تبدیل کند. در هر سازمان صدها و بلکه هزاران پارادایم وجود دارد ولی فقط آنهایی که زیربنای گلوگاهها هستند اهمیت دارد. در خصوص گلوگاه سوخت رسانی خودروهای هیدروژنی، قواعد سوخت‌رسانی پارادایم حاکم عبارتند از :

۱ - سوخت فسیلی (خام) در مناطق خاصی وجود دارد و به خودی خود غیرقابل استفاده است.

۲ - سوخت می‌بایستی در فرآیند استحصال (پالایش) قرارگیرد.

۳ - سوخت می‌بایستی با شرایط مناسبی به منطقه مصرف حمل گردد.

۴ - سوخت قابل استفاده می‌بایستی توسط تجهیزات خاصی (پمپهای بنزین) به خودرو انتقال یابد.

۵ - ایجاد این شبکه گسترده امکانات و ارتباطات، به سرمایه‌گذاری عظیم و زمان طولانی نیاز دارد.

این قواعد به نحو روشنی عوامل لازم برای تأمین سوخت موردنیاز خودروها را تعیین می‌کند و فاصله این عوامل با وضع موجود (در خصوص سوخت هیدروژن) گلوگاههای دستیابی به منافع تکنولوژی جدید را نشان می‌دهد. قواعد پارادایم، به سادگی قابل نفی نیستند مگر آنکه پارادایم قوی‌تری بر آن غلبه کند.

ب - راهکار را جستجو کنید : با شناخت قواعد مولد گلوگاهها، حوزه انتخاب راهکار معین می‌شود و می‌توان

تلاش فکری برای آخرین مرحله از استراتژی اثربخش را آغاز کرد. ساده‌ترین (و کم‌اثرترین) راهکارها،

راهکارهای اقتباسی است. هنر استراتژیست در این رویکرد پیدا کردن مناسبترین استراتژی از میان صدها

استراتژی شناخته شده است. این کار تا اندازه زیادی فرآیندی و ماهیت آن جستجو برای بهترین گزینه

ممکن است. در مثال سوخت‌رسانی هیدروژنی می‌توان استراتژی «سرمایه‌گذاری شرکتهای خودروسازی در

شبکه سوخت‌رسانی» را از این نوع دانست. این استراتژی که بر اساس رویکرد Backward Integration است،

نه تنها گلوگاه فرصت کسب و کار خودروهای هیدروژنی را مرتفع می‌سازد بلکه این شرکتهای را در کسب و

کار سودآوری همچون استحصال و توزیع هیدروژن مایع دخیل می‌کند.

در رویکرد خلاقانه، استراتژیست با پذیرش و قبول قواعد حاکم به یک راهکار ابداعی و جدید

می‌اندیشد. آیا ممکن است سوخت هیدروژن از بنزین و یا سایر مشتقات سوختههای فسیلی استخراج شود؟

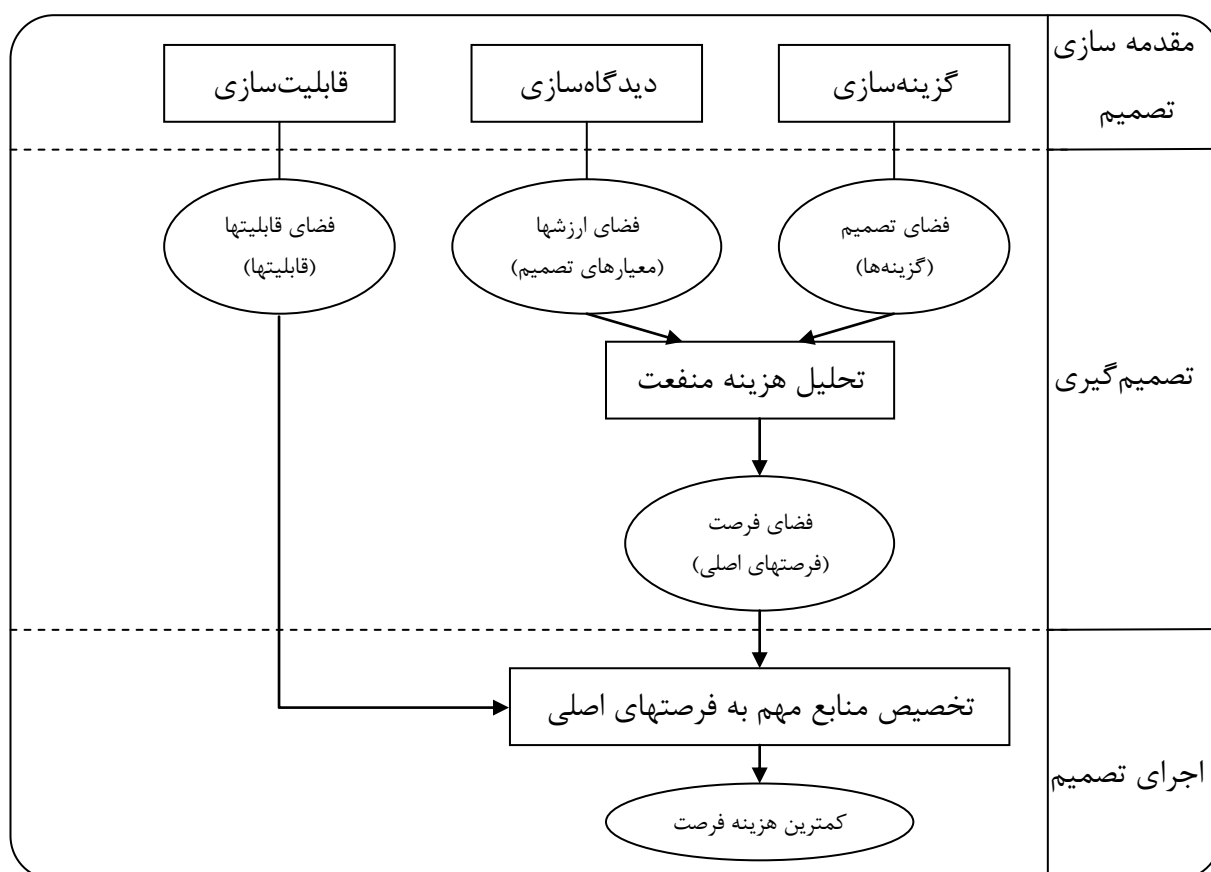
بدین ترتیب کلیه سیستم فعلی تولید و توزیع سوختههای فسیلی به کار گرفته می‌شود و با نصب تجهیزات

استخراج سوخت هیدروژن از بنزین در پایانه نهایی (ایستگاههای پمپ بنزین)، این گلوگاه مهم با سرمایه‌گذاری محدودی مرتفع می‌گردد. اگر از نظر تکنولوژیک چنین راهکاری عملی گردد، به مراتب بیش از راهکار اول اثربخش خواهد بود.

در رویکرد قاعده‌شکنی، استراتژیست تلاش می‌کند تا با تغییر قواعد، به راهکارهای مناسب‌تری (نزدیکتر به قابلیت‌های موجود) دست یابد. اگر سوخت هیدروژن بتواند به صورت اقتصادی از الکترولیز آب حاصل گردد، قاعده اول از بین می‌رود. آیا این کار می‌تواند توسط دستگاههای کوچکی در منزل انجام گیرد؟ قاعده سوم نیز شکسته می‌شود. اگر هزینه خرید و نصب یک دستگاه مولد سوخت هیدروژن از آب در حد توان اقتصادی خانواده‌ها قرار گیرد آنگاه قاعده پنجم نیز تغییر می‌کند. تولید سوخت هیدروژن از آب موجود در خانه یک راهکار قاعده‌شکنانه است که به نحو بسیار اثربخشی گلوگاه را مرتفع ساخته و بهره‌مندی از منافع بی‌شمار نهفته در کسب و کار خودروهای هیدروژنی را امکانپذیر می‌سازد. هنوز ممکن است تکنولوژی موردنیاز این راهکارها موجود نباشد ولی شاید یکی از این روزها، یک مهندس جوان مانند تدهاف، یک استراتژی به یادماندنی دیگر را بیافریند.

این مفاهیم، فلسفه زیربنایی استراتژیهای تحول‌آفرین را بیان می‌کند و درک عمیق آن بسیار اهمیت دارد زیرا اوج قدرتمندی استراتژی در آن نهفته است.

الگوی مفهومی



الگوی مفهومی تصمیم‌گیری استراتژیک

در این الگو برای هر تصمیم سه مرحله پیشنهاد شده است :

الف - مقدمه‌سازی

ب - تصمیم‌گیری

ج - اجرا

هر سه این مراحل مهم هستند و اجرای اثربخش هر یک، پیش‌نیاز انجام مرحله بعد است. قبل از تشریح این مراحل، مجدداً بر ماهیت مفهومی (و غیرفرآیندی) این الگو تأکید می‌شود. آنچه در عمل مهم است «هشیاری» مداوم نسبت به مفاهیم و رعایت منطق نهفته در الگوست.

گزینه‌سازی : تصمیم‌گیری مستلزم وجود گزینه‌های تصمیم است. اثربخشی تصمیم از کیفیت گزینه‌ها آغاز می‌شود. بدون در اختیار داشتن گزینه‌هایی با مطلوبیت بالا، دستیابی به یک تصمیم اثربخش امکان‌پذیر نیست. ولی گزینه‌های مطلوب کجا هستند؟ ایجاد یک فضای تصمیم با حداکثر تعداد گزینه‌های ممکن، اولین گام در تصمیم‌گیری اثربخش است. فضای تصمیم گسترده‌تر، احتمال دستیابی به یک تصمیم اثربخش را افزایش می‌دهد و در نقطه مقابل، تصمیم‌گیری در یک فضای محدود (تعداد گزینه‌های اندک)، نمی‌تواند اطمینان‌آور باشد.

چرا تصمیم‌گیری در یک فضای محدود انجام می‌گیرد؟ این امر به خصوصیت ذهنی انسانی باز می‌گردد. ذهن انسان در جستجو برای راه‌حل‌های یک مسأله، با دست‌یافتن به اولین راه حل، فعالیت خود را کاهش می‌دهد و پس از دو یا سه راه‌حل، آن متوقف می‌کند. این خصوصیت، در اغلب موارد تصمیم‌گیری مدیران را در فضایی محدود قرار می‌دهد. برای تصمیم‌گیری اثربخش می‌بایستی با این پدیده مقابله، و فضای مناسبی از گزینه‌های متعدد با احتمال دربرداشتن «گزینه بهینه» را ایجاد کرد. این کار به روشهای ادراکی و مهارتهای فکری نیاز دارد ولی قبل از هر چیز، ایجاد این آگاهی هشیارانه در مدیران که هیچگاه نمی‌بایستی با گزینه‌های محدود تصمیم گرفت، یک ضرورت اولی است. مدیران می‌بایستی به عنوان یک خصیصه رفتاری، تقدم گزینه‌سازی بر تصمیم‌گیری را در خود نهادینه کنند.

یک روش توسعه فضای تصمیم، استفاده از دیدگاههای متفاوت است. این روش توصیه دارد که فرد تصمیم‌گیر علاوه بر دیدگاههای خود (گزینه‌های اولیه)، از دیدگاه دیگران نیز به موضوع نگریند و گزینه‌های جدیدی را به فضای تصمیم خود بیفزاید. یک مدیرعامل می‌تواند از دیدگاه اعضای مجمع، کارکنان، مشتریان، جامعه و حکومت، موضوع را نگریند و از زوایای دید متفاوت، گزینه‌های متفاوتی را

ایجاد کند. ترکیب این گزینه‌ها با هم نیز گزینه‌های جدیدی را فراهم ساخته و نتیجه کار، فضای گسترده‌ای از گزینه‌های تصمیم، با منافع و هزینه‌های متفاوت خواهد بود. فضایی که احتمال وجود گزینه برتر در آن بیش از فضای اولیه است.

توجه به نظریات مشاوران راهگشا یک روش دیگر برای توسعه فضای تصمیم است. مشاوران راهگشا افرادی هستند که بنا به تجربه، آنان را صاحب نظریات متفاوت می‌دانید. این افراد در همه سازمانها وجود دارند فقط باید شناسایی شوند و در حیطه گزینه‌سازی مورد مشورت قرار گیرند. ویژگی مهم این افراد این است که علیرغم اتفاق نظر در دیدگاههای اصلی، استعداد قابل توجهی در طرح رویکردهای متفاوت از خود نشان می‌دهند. چنین افرادی همواره موضوع را از زاویه متفاوتی بیان می‌کنند، زاویه‌ای که ابعاد بدیع و گزینه‌های جدیدی از مسأله را پدیدار می‌سازد. مشاوره راهگشا یک پست و یا جایگاه سازمانی نیست، بلکه استعداد دیگرنگری برخی از افراد است که در این کارکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در موارد مهم که در آن صرف هزینه و زمان قابل توجه باشد، روشهای ایده‌یابی خلاقانه مانند یورش فکری^۱ نیز می‌تواند به خلق گزینه‌های جدید و گسترش فضای تصمیم کمک کند. در گزینه‌سازی، کمیت (تعداد) گزینه‌ها بیش از کیفیت آن اهمیت دارد. کیفیت گزینه‌ها در مراحل بعدی مورد قضاوت و اقدام قرار خواهد گرفت. هر چه فضای تصمیم‌گیری محدودتر باشد، احتمال وجود یک گزینه برتر برای تصمیم نیز کمتر خواهد بود و گزینه‌سازی مرحله‌ای است که با توسعه فضای تصمیم، احتمال دستیابی به یک تصمیم بهینه را افزایش می‌دهد، هر چند هیچگاه این احتمال قطعیت نمی‌یابد.

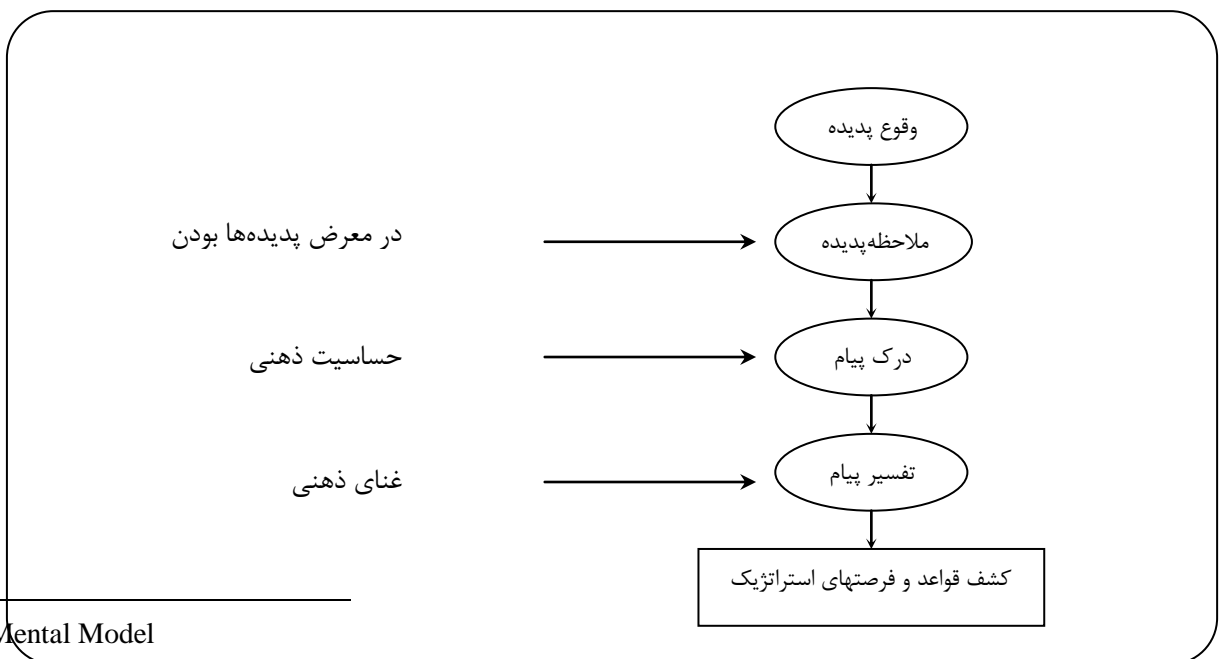
دیدگاه‌سازی: ارزیابی گزینه‌ها به معیارهای مشخصی نیاز دارد. این معیارها از دیدگاههای فرد تصمیم‌گیر سرچشمه می‌گیرد. فقدان یک دیدگاه مشخص برای تصمیم‌گیری، به ناسازگاری^۲ بین تصمیمات می‌انجامد و وجود یک دیدگاه غلط، اتخاذ تصمیمات صحیح را ناممکن می‌سازد. صحت یک دیدگاه از همسازی آن با قواعد پارادایم حاکم ناشی می‌گردد و این امر بار دیگر اهمیت شناخت صحیح قواعد پارادایم در تصمیم‌گیری استراتژیک را خاطر نشان می‌کند. اگر دیدگاه با قواعد پارادایم حاکم در تضاد باشد، تصمیم‌گیری استراتژیک نه تنها بی‌فایده است بلکه در مواردی ممکن است حتی (در حد نابودی) به ضرر سازمان بیانجامد. پایبندی به دیدگاه «تولید انبوه» و تلاش برای دستیابی به منافع اقتصادی آن، در جایی که پارادایم حاکم، انبوه‌زدایی و «تولید منعطف» باشد، راه به جایی نخواهد برد. دیدگاه صحیح، معیارهایی را در اختیار می‌گذارد که انتخاب گزینه بر مبنای آن، در عمل نیز گزینه برتر (هزینه فرصت صفر) خواهد بود. این مجموعه، زیربنای مدل

¹ Brain Storming

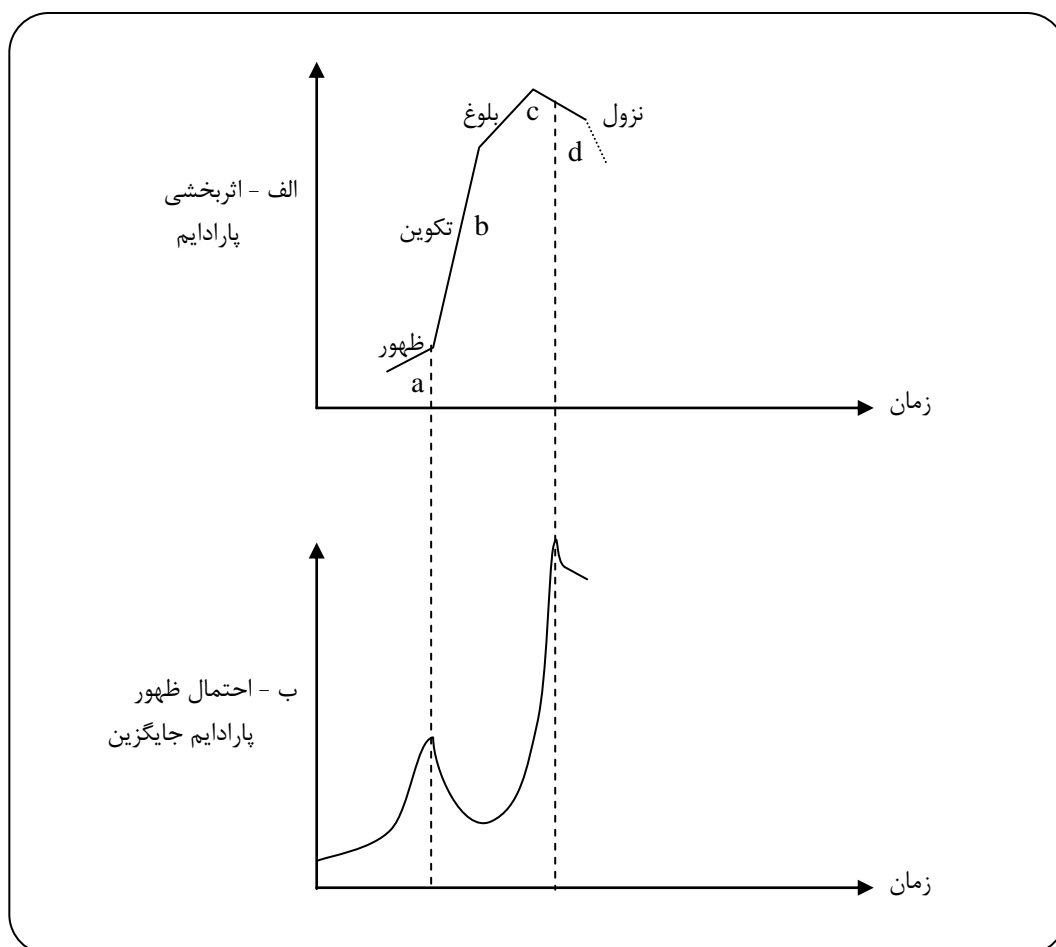
² Inconsistency

ذهنی^۱ فرد تصمیم‌گیر را تشکیل می‌دهد و تصمیمات وی را جهت می‌بخشد. تصمیم‌گیری بر مبنای دیدگاه، تصمیمات را با یکدیگر سازگار و هم‌افزا می‌کند و صحت دیدگاه (تطابق با قواعد پارادایم) آنها را اثربخش می‌سازد. چگونه می‌توان به یک دیدگاه صحیح و مدل ذهنی اثربخش دست یافت؟ با درک صحیح و عمیق قواعد پارادایم برتر. پارادایم برتر، حتی اگر پارادایم حاکم نباشد، دیدگاههای مبتنی بر آن، بر دیدگاههای زاینده پارادایم حاکم چیره خواهد شد و تا فرارسیدن پارادایم (برتر) بعدی، اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد.

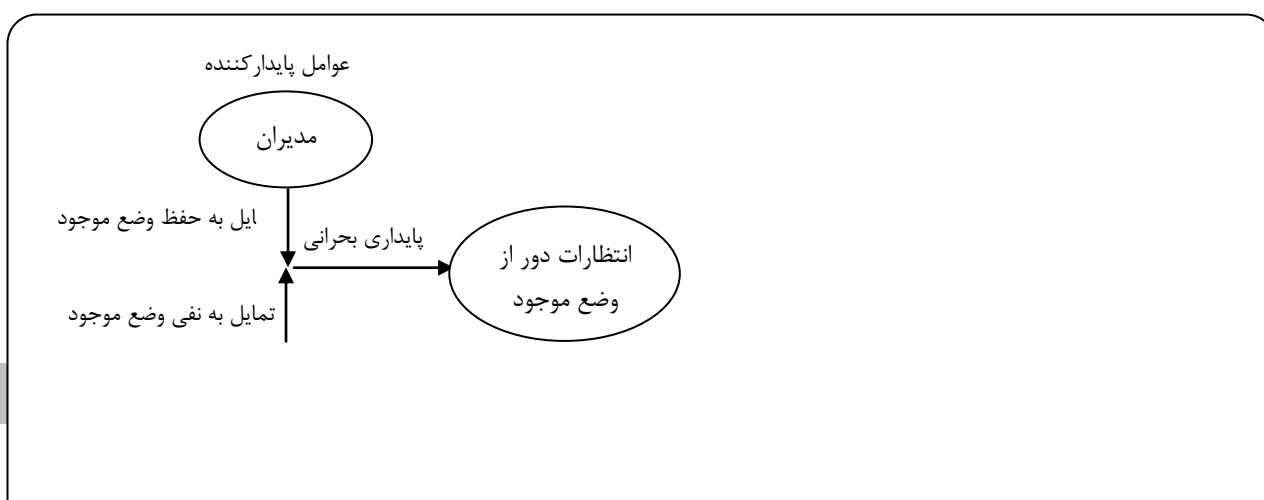
قابلیت سازی: یک تصمیم اثربخش، تنها در صورت پیاده‌شدن می‌تواند اثربخش باشد و پیاده‌سازی تصمیم مستلزم **قابلیتهای سازمانی** است. اجرای یک تصمیم، به منابع و فرآیندهای خاصی نیاز دارد که بدون آن، دستیابی به اهداف موردنظر امکانپذیر نخواهد بود. تصمیم برای ورود به کسب و کار نیمه هادی حتی اگر تصمیمی بر مبنای بهترین فرصت ممکن باشد تنها در صورت وجود قابلیت‌های مزیت‌بخش رقابتی کارساز خواهد بود. از سوی دیگر، گزینه‌سازی تصمیم نیز خود وابسته به قابلیت‌های سازمانی است. یک سازمان با قابلیت‌های (مؤثر) محدودتر رد شرایط مساوی نسبت به یک سازمان با قابلیت‌های (مؤثر) گسترده‌تر، گزینه‌های کمتری را برای تصمیم‌گیری خواهد داشت و بالعکس برای افزایش اثربخشی تصمیمات، همواره می‌بایستی به توسعه قابلیت‌های مؤثر سازمان پرداخت. **قابلیتهای مؤثر، قابلیت‌هایی هستند که در فرآیندهای اصلی سازمان، نقش مهمی را ایفا می‌کنند. توسعه قابلیت‌های غیرمؤثر، تأثیر مثبتی در اثربخشی تصمیمات استراتژیک نخواهد داشت و در برخی از موارد، مانع اثربخشی نیز خواهد بود.** برای قابلیت‌سازی (مؤثر) ابتدا می‌بایستی فرآیندهای اصلی سازمان و گلوگاههای آن را شناخت و سپس قابلیت‌های لازم در جهت رفع گلوگاهها را توسعه داد. توسعه قابلیت در موضوعات غیرمرتبط با فرآیندهای اصلی، تأثیر مثبتی در توسعه قابلیت کلی سازمان نخواهد داشت. توسعه قابلیت‌های مؤثر سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد مزیت‌های رقابتی ایفا می‌کند و خود از موضوعات استراتژیک سازمان به شمار می‌آید. قابلیت‌های سازمان می‌بایستی پشتیبان استراتژی سازمان باشند و تنها در این صورت در اثربخشی تصمیمات استراتژیک مؤثر خواهند بود.

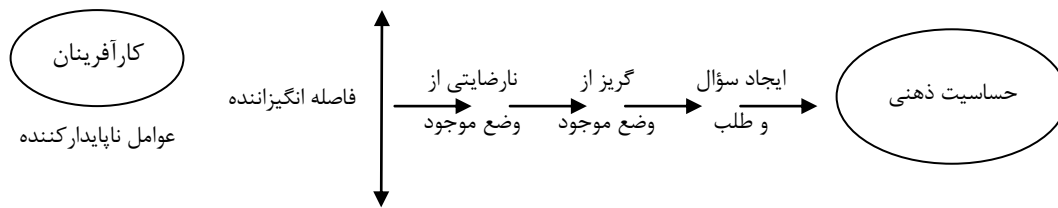


هر پدیده حاوی پیامهای بی شماری از قواعد (پارادایمها) و فرصتهاست.

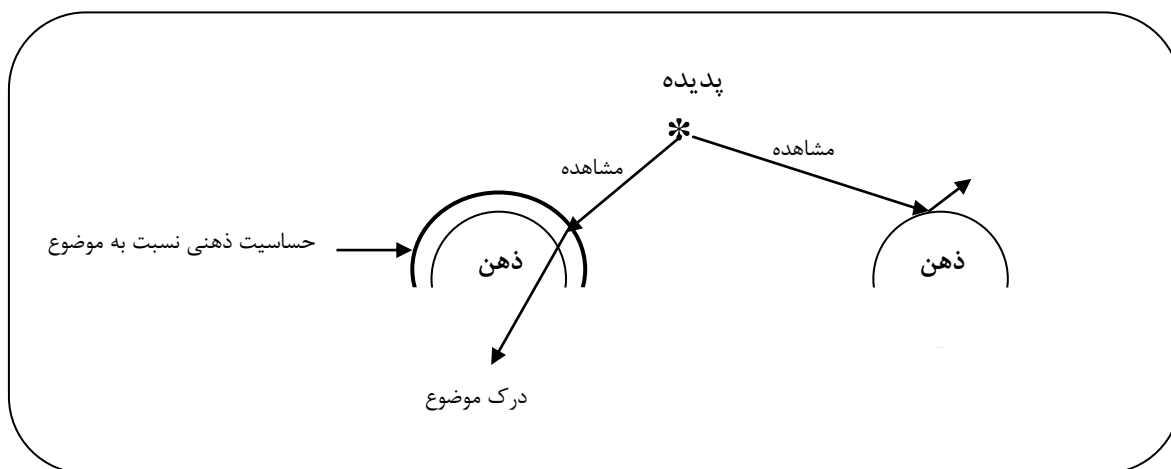


انتقال پارادایم دوران حساسی است که سازمانها می بایستی مراقب آن باشند.



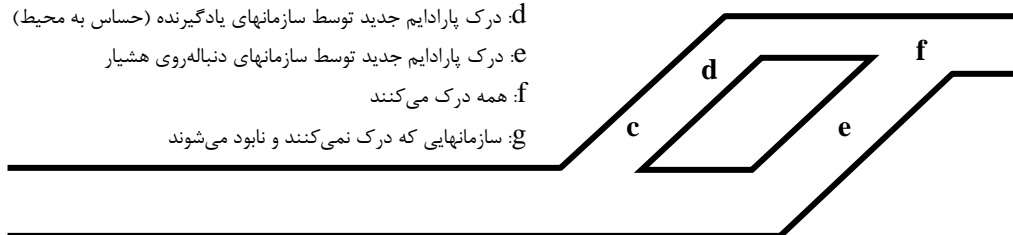


چگونه نسبت به فرصتهای محیطی حساسیت ایجاد می‌شود.



درک موضوعات مستلزم حساسیت ذهن به آنهاست.

- a: هیچکس نمی‌تواند قواعد پارادایم جدید را تشخیص دهد.
- b: پیش‌بینی قواعد پارادایم جدید توسط متفکران آینده‌شناسان و نظریه‌پردازان
- c: درک پارادایم جدید توسط سازمانهای پیشتاز و خطر جو
- d: درک پارادایم جدید توسط سازمانهای یادگیرنده (حساس به محیط)
- e: درک پارادایم جدید توسط سازمانهای دنباله‌روی هشیار
- f: همه درک می‌کنند
- g: سازمانهایی که درک نمی‌کنند و نابود می‌شوند



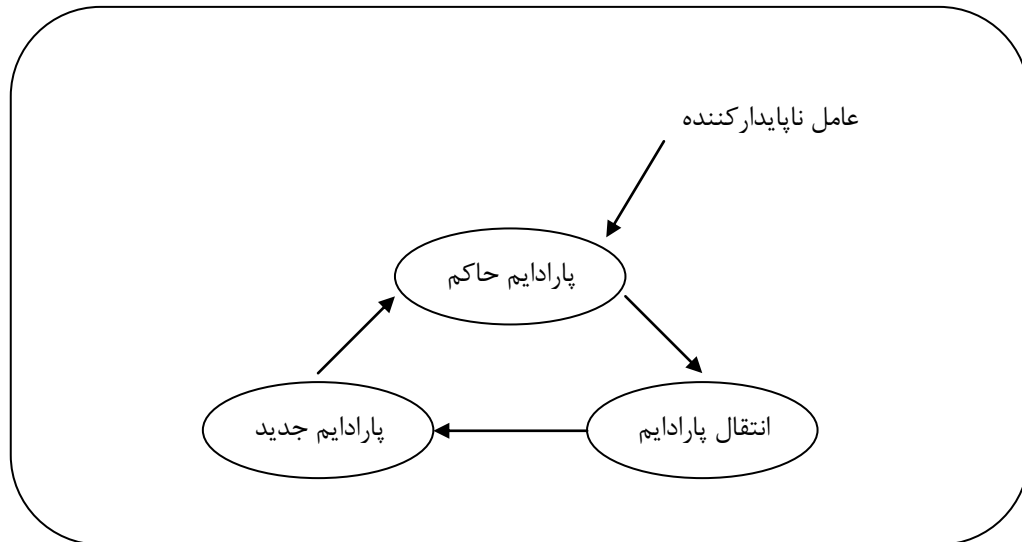
a

b

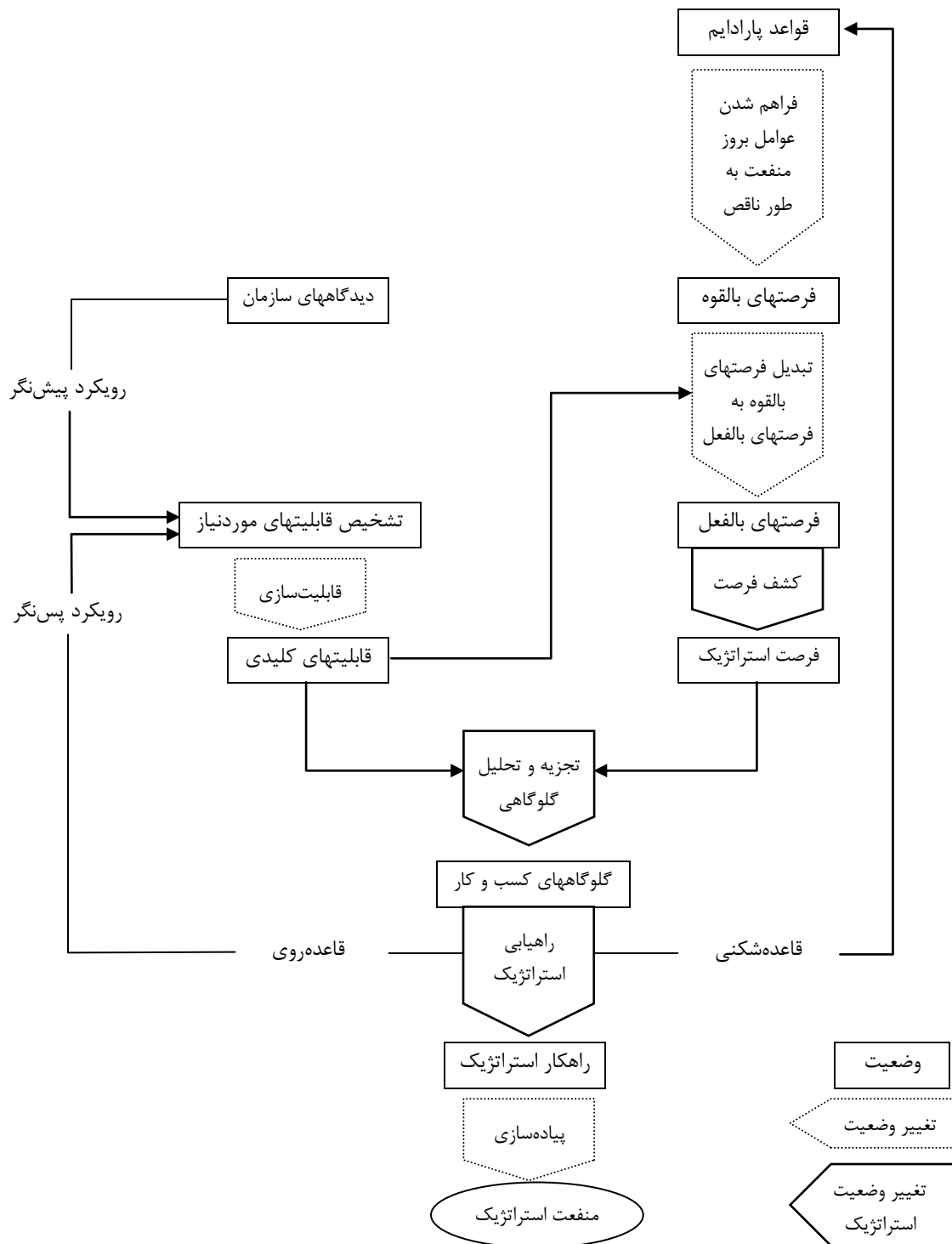
g

دوران اطمینان (قواعد بازی شناخته شده و پایدار است)	دوران تردید (ناکارایی پارادایم حاکم)	دوران انتقال (قواعد بازی مبهم و ناشناخته است) (دوران اتفاقات مهم)	دوران اطمینان (جدید) (قواعد بازی شناخته شده و پایدار است)
---	---	---	--

سازمانها در انتقال پارادایم چه می کنند.



چرخه پارادایمها



نمودار مفهوم استراتژی

گلوگاههای اصلی و شایستگیهای کلیدی

گلوگاههای اصلی و شایستگیهای کلیدی همزاد^۱ یکدیگر هستند و در مجموع، عوامل استراتژیک سازمان را تشکیل می‌دهند. هیچ منطق پایداری برای این دو ویژگی مهم سازمان وجود ندارد و چگونگی آن بسته به شرایط و (مهم‌تر از همه) اهداف سازمان تغییر می‌کنند. گلوگاهها و شایستگیهای کلیدی وابسته به اهداف استراتژیک سازمان هستند. شایستگیهای کلیدی یک سازمان ممکن است برای سازمانی با استراتژی متفاوت شایستگی کلیدی به شمار نیاید: بدون تردید کیفیت شش زیگما^۲ برای شرکتهایی نظیر موتورولا، جنرال الکتریک و اینتل یک شایستگی کلیدی است، ولی آیا این ویژگی (که دستیابی به آن به تلاش و هزینه زیادی نیاز دارد) برای یک شرکت تولیدکننده ظروف یکبار مصرف در اندونزی نیز شایستگی کلیدی خواهد بود؟ برعکس، شایستگیهای کلیدی شرکت اندونزیایی بر نیروی کار و مواد ارزان متکی است و کیفیت بسیار بالا مزیت چندانی برای وی در مقابل رقبای این بازار خاص ایجاد نخواهد کرد. حتی یک شرکت خاص نیز در زمانهای متفاوت، متناسب با استراتژی و فرصتهای موردنظر با گلوگاهها و شایستگیهای کلیدی متفاوتی مواجه خواهد بود. شرکت سونی، این گول افسانه‌ای وسایل صوتی - تصویری، امروز حریصانه به بازار تصویربرداری دیجیتال حمله برده است. امروز دوربینهای عکاسی ساخت شرکت سونی در زمرهٔ پرفروش‌ترین محصولات این کسب و کار به شمار می‌آید، گلوگاه دوربینهای عکاسی دیجیتال، حساسه‌هایی است که تعداد بیشتری از نقاط تصویر^۳ را برداشت کرده و به حافظهٔ دوربین انتقال دهد و بدین ترتیب کیفیت تصویر بهتری نسبت به محصولات رقیب را به مشتریان عرضه کند، گلوگاهی که تا دیروز برای شرکت سونی مطرح نبوده است!

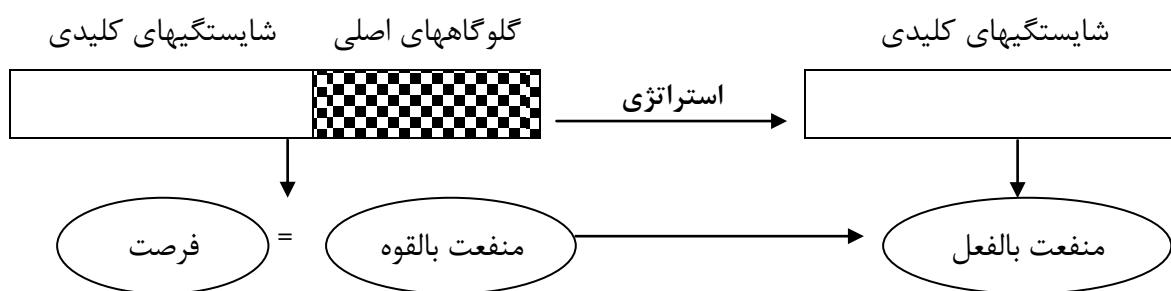
یک رابطه اساسی دیگر بین گلوگاههای اصلی و شایستگیهای کلیدی، روند تبدیل این دو به یکدیگر است. در فضای فرصتهای استراتژیک، به هر میزان شایستگیهای کلیدی بیشتر باشد، گلوگاههای استراتژیک کمتر خواهد بود و آنگاه که تمامی عوامل استراتژیک، جزو شایستگیهای کلیدی سازمان قرار گیرد، گلوگاههای سازمان از بین رفته و منافع نهفته در فرصت به فعلیت خواهد رسید. این بیانی دیگر از کارکرد استراتژی است. استراتژی، گلوگاههای موجود در رابطه با یک فرصت را به شایستگیهای کلیدی تبدیل می‌کند و بدینگونه دستیابی به اهداف استراتژیک میسر می‌گردد. بدون تشخیص گلوگاههای اصلی (در رابطه با یک فرصت)، حوزه تمرکز استراتژی مشخص نخواهد بود. تحلیل گلوگاهها، CSFهای سازمان در راستای اهداف

¹ Dual

^۲ یک سطح استاندارد کیفیت است که در آن میزان خرابی از نظر آمار به ۳/۴ در میلیون محدود می‌شود.

³ Pixel

استراتژیک را مشخص کرده و کار را باری مرحله راهیابی استراتژیک آماده می‌سازد. راهی که می‌تواند برای سازمان و مدیران آن موفقیت و پیروزی به همراه داشته باشد.



گلوگاه‌های اصلی و قابلیت‌های کلیدی

جمع‌بندی

استراتژی قدرت خود را از «تمرکز» می‌ستاند و گلوگاه‌ها کانون این تمرکز را نشان می‌دهند. بدون تشخیص گلوگاهها، تلاش برای تدوین یک استراتژی، مجاهده‌ای کور و بی‌جهت خواهد بود و این یکی از نقاط ضعف رویکردهای معمول استراتژی به شمار می‌آید. هرچند گلوگاه‌های موانع دستیابی به اهداف استراتژیک هستند ولی از سوی دیگر می‌توانند نشانه‌هایی برای حوزه‌ای که استراتژی اثربخش در آن متولد خواهد شد، باشند. برای دستیابی به استراتژی اثربخش، ابتدا می‌بایستی فرصت و سپس گلوگاه‌های دستیابی به منافع نهفته در فرصت را شناخت^۱ و بدین ترتیب مقدمات لازم برای شکل‌گیری یک راهکار مناسب استراتژیک فراهم می‌شود. راهکاری که ممکن است به یکی از افسانه‌های جاودانه دنیای رقابت تبدیل شود.

^۱ همانگونه که قبلاً توضیح داده شد فرصت، گلوگاه و راهکارهای استراتژیک، هر سه یک مفهوم یکپارچه هستند و تفکیک آنها به سه موضوع صرفاً برای امکان تشریح مفاهیم صورت می‌گیرد.