

اهمیت ارزیابی استراتژی‌های سازمان

آیا شرکت شما گرفتار یک مزیت رقابتی است؟ و باید آن را سریعاً ترک کرده و مزیت جدیدی را کشف و مال خود کند؟

پرویز نصرتی کرد کندی*

(عضو انجمن ایرانیان فارغ التحصیل زاین و مدیر کل منابع انسانی شرکت دخانیات ایران)

بخش سوم

رد پای تغییر بنیادین

در سیر تطور مفهوم استراتژی، دهه‌ها روش برای چگونگی تدوین استراتژی برای کمک به رهبران سازمان‌ها طراحی و ارائه شده است. در تمام این سال‌های طولانی، تغییرات بیشتر بر چگونگی تدوین بوده و مفاهیم مورد انتظار (مزیت رقابتی پایدار) نه تنها زیر سوال نبوده، بلکه دستیابی به آن اولویت اول و اصلی همه این دوران در تدوین استراتژی بوده است.

همان‌طور که در قسمت‌های قبلی این نوشتار با دلایل و مثال‌های عینی دلایل ظهور پارادایم جدید در اتخاذ استراتژی توضیح داده شد باید به این نکته کلیدی توجه کرد که چالش‌های کسب و کار با منطق گذشته خود قابل حل نیست و نیاز به منطق جدیدی دارد تا پاسخ مناسبی به مشکلات مبتنی بر شرایط جدید داشته باشد. تدوین استراتژی در تمامی این سال‌ها از خطی دانستن روندها و ادامه‌دار بودن آینده به شکل امروز شروع شد و به استفاده از منطق احتمالات و نهایتاً طراحی سناریوهای مختلف برای آینده‌های احتمالی تکامل پیدا کرد، ولی در پارادایم جدید رد پای منطق جدیدی به نام فازی بسیار مشهود است.

تفاوت میان نظر به احتمالات و منطق فازی
یکی از مباحث مهم در منطق فازی، تمییز دادن آن از نظریه احتمالات در علم ریاضیات است. غالباً نظریه فازی با نظریه احتمالات اشتباه گرفته می‌شود. در حالی که این دو مفهوم کاملاً با یکدیگر متفاوتند. این موضوع به قدری مهم است

که حتی برخی دانشمندان بزرگ علم ریاضیات در دنیا- به‌ویژه کشورهای غربی- در مورد آن با یکدیگر بحث دارند و جالب آنکه هنوز هم معذور ریاضیدانانی وجود دارند که با منطق فازی مخالفند و آن را یک سوء تعبیر از نظریه احتمالات تفسیر می‌کنند.

منطق فازی توسط پروفیسور لطفعلی عسگرزاده اردبیلی (لطفی زاده) در سال ۱۹۶۵ برای اولین بار در مقاله‌ای به همین نام، ارائه شد و کاربردهای زیادی داشته و انقلابی را در عرصه‌های مختلف علوم ایجاد کرده است. در حیطه مدیریت نیز جای خاصی را به خود اختصاص داده است. این منطق ابتدا توسط ژاپنی‌ها مورد استقبال فراوان قرار گرفت و در هوش مصنوعی انقلابی ایجاد کرد. منطق فوق به تازگی کاربرد وسیعی در علوم اجتماعی داشته است، البته علم مدیریت قبلاً در مواردی مانند کنترل کیفیت از این منطق استفاده کرده بود ولی رویکرد استراتژی به این منطق بسیار جدید است.

منطق فازی، جهان را آن‌طور که هست به تصویر می‌کشد. دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، دنیایی پر از ابهام و عدم قطعیت است. فازی در فرهنگ لغت آکسفورد، به معنای «مبهام، گنگ، نادقیق، گنج، معشوش، درهم و نامشخص» آمده است. معانی دیگری مثل کرکی، درهم و بهم، پر زار، تیره و نامعلوم نیز از جمله معانی دیگر واژه فازی است. در مجموع، واژه فازی به «مفاهیم فاقد مرز دقیق» اشاره دارد. لطفی زاده در پاسخ به این سوال که چرا کلمه فازی را برای این نظریه انتخاب کرده است، گفت: «من کلمه فازی را انتخاب کردم، چون احساس می‌کردم که این کلمه با بیشترین دقت آنچه را در این نظریه آمده است توصیف می‌کند».

منطق فازی معتقد است که ابهام در مابین هر پدیده‌ای وجود دارد. برخلاف دیگران که معتقدند

باید تقریبی‌ها را دقیق‌تر کرد تا بهره‌وری افزایش یابد، لطفی زاده معتقد است که باید به دنبال ساختن مدل‌هایی بود که ابهام را به عنوان بخشی از خود سیستم بتوانند مدل کنند.

■ وقتی استراتژی شما با منطق قدیمی و غیر کارکردی مواجه باشد

شرکت‌هایی مانند سونی، ریسرچ این موشن (RIM)، پلک باستر، سیر کوئیت سیتی همراه با خیلی زیادی از شرکت‌های دیگر در اقصی نقاط دنیا، یا جزء فهرست کنار کشیده‌ها از کسب و کار هستند یا دیگر در یک صنعت فعالیت نمی‌کنند. اقول آنها یک پیامد قابل پیش‌بینی از رویکردی است که حول مفهوم مزیت رقابتی پایدار بنا شده است. ساختارهای کاملاً تثبیت‌شده و سیستم‌هایی که برای حداکثر استفاده از ارزش مزیت رقابتی در نظر گرفته شده‌اند و زمانی شاید می‌توانست کارگشا باشد و شرایط برای استفاده مهیا بود، اما در شرایط فعلی باید با درک موج‌های جدید، با شناسایی فرصت‌هایی می‌تواند کوتاه‌مدت و گذرا و با تأکید بر ریسک‌های جاه‌طلبانه رقابت در محیط کاملاً بی‌ثبات و غیرقطعی، عملکردی متفاوت نسبت به رقیب داشته باشیم.

من به‌عنوان نگارنده این متن سال‌های زیادی در تیم‌های تدوین استراتژی در شرکت‌های مختلف داخلی انجام وظیفه کرده‌ام و در تمامی آنها دو فرض بنیادین برای انجام این مهم مطرح است که تأکید به عمل و استفاده از آنها زیاد است: اول اینکه صنعتی که در آن فعالیت داشته‌ایم بیشترین اهمیت را دارد. ما یاد گرفته بودیم که شرکت‌ها در یک صنعت تشکیل شده‌اند و نیروها و توانمندی‌های مختلفی دارند، وقت تلاش زیادی صرف می‌کردیم تا این توانمندی‌ها را به‌صورت عمیق شناسایی کنیم، بعد با تجزیه و تحلیل SWOT و روش‌های دیگر، نقشه راه مشخصی

برای خود ترسیم کنیم و مدت قابل توجهی بتوانیم با استفاده از راهنمای فوق به فعالیت خود در شرایط بهتر از گذشته به کسب‌وکار خود ادامه دهیم. در این گونه از تدوین استراتژی، روش تحلیلی اساس کار ما بود و چون صنایع رقیب نسبتاً با ثبات فرض می‌شدند، ما می‌توانستیم از سرمایه‌گذاری روی قابلیت‌های خروجی از تحلیل بر اساس روند صنایع استفاده کنیم و استراتژی خود را بر اساس همان داده‌ها طراحی کنیم و حتی برنامه پنج ساله برای سازمان خود در نظر بگیریم. فرض اصلی ما این بود که دنیای پنج سال بعد با امروز تفاوت چندانی نخواهد داشت و آیندۀ تا حدی قابل درک و پیش‌بینی است. در این نوع از تدوین استراتژی مدیریت تغییر شدیداً مغفول می‌ماند.

فرض دوم این بود که مزیت‌های کسب‌شده باید پایدار و بانبات باشند تا سازمان بتواند بدون تحمل ریسک، سرمایه‌گذاری روی آنها را انجام دهد. این طبیعی است که رهبران شرکت‌ها زمانی که فکر می‌کنند یک موقعیت مستحکم به واسطه داشتن مزیت رقابتی پایدار در صنعت کسب کرده‌اند می‌توانند بدون نگرانی، منابع انسانی، دارایی‌ها و سیستم‌های خود را حول همین مزیت‌ها بهینه‌سازی کنند. زمانی که شما مزیت رقابتی پایدار دارید، این مزیت را داشت است که در اداره کسب‌وکار موفق خواهید شد و باید با اثربخشی بیشتری کار کنید تا قیمت تمام‌شده را کاهش دهید و مزیت را همچنان حفظ کنید.

■ مزیت رقابتی پایدار کجا وجود دارد

نمونه‌هایی از مزیت‌ها وجود دارند که می‌توانند حتی امروزه نیز پایدار تلقی شوند. مانند سرمایه‌گذاری روی ارتباطات قوی با مشتری، ساخت ماشین‌ها یا تکنولوژی‌های کاملاً پیچیده مانند هواپیما، بهره‌برداری از معدن‌های کمیاب و مورد نیاز، کسب‌وکارهایی در زمینه خوراک و رستوران، همگی موقعیت‌هایی هستند که برخی شرکت‌ها توانسته‌اند مدت زمان زیادی از مزیت رقابتی پایدار در آن استفاده کنند. اما این گونه شرکت‌ها بخش بسیار کوچکی از کسب‌وکارها هستند که قابل مقایسه با بخش‌های دیگر که عملاً امکان استفاده از مزیت رقابتی پایدار را ندارند و مزیت‌ها سریعاً کپی و تقلید می‌شوند، فناوری‌ها سریعاً تغییر می‌کنند یا مشتری‌ها به دنبال نوآوری‌های جدید هستند و همه‌چیز دستخوش تغییر است، نیستند.

■ شرکت خود را ارزیابی کنید

آیا شرکت شما گرفتار یک مزیت رقابتی است؟ و باید آن را سریعاً ترک کرده و مزیت جدیدی را کشف و مال خود کند؟

حتی شرکت‌های خوب و سودآور هم که هنوز به مرحله بحران نرسیده‌اند، می‌توانند درگیر مزیت‌های قدیمی خود باشند و در حین این تمرکز و در زمانی که چندان دور همه چیز تغییر کند و سازمان غافلگیر شود. جدول مقابل توسط دکتر مک‌میلان اولین نقدکننده تدوین سنتی استراتژی ارائه شده و به شما کمک می‌کند تا بتوانید حوزه‌های کلیدی سازمان خود را که در معرض نادیده گرفتن فرصت‌های پیرامونی است، شناسایی کنید. در این ارزیابی صرفاً روش عملکرد کنونی سازمانتان را مورد عنایت قرار دهید، در ارزیابی خود در بازه ۱ تا ۷ نمره بدهید. امتیازهایی که در سمت راست قرار می‌گیرند و به‌خصوص به آنها یک نمره ۱ و ۲ گرفته‌اند، باید نگاه دقیق‌تری داشته باشید. پاشنه آشیل تکیه بر مزیت‌های از دست رفته یا در حال افول آنها هستند. اگر نمره شما در مجموع کمتر از پنجاه بود، باید تغییرات را از همین امروز شروع کنید، هرچه نمره شما کمتر باشد شرایط سخت‌تری دارید.

نگرش و روش فعلی مادر سازمان

تشریح روی توسعه مزیت‌های موجود	مقیاس	توانایی کسب مزیت‌های جدید گذرا
بودجه، کارکنان و سایر منابع در حد وسیع و فراگیر توسط مسئولان اجرایی بنگاه کنترل می‌شود	۷۶۵۴۳۲۱	منابع مهم توسط گروهی مشخص و مجزا از کسانی که امور را اجرا می‌کنند، کنترل می‌شود.
در صورت توان ما تمایل به گسترش مزیت‌های ثابت و فعلی خود داریم	۷۶۵۴۳۲۱	ما تمایل به کنار گذاشتن مزیت‌های ثابت و فعلی خود جهت حرکت به سوی مزیت‌های جدید هستیم.
ما توانایی‌های از حرفه‌ای را که در آن هستیم به شکل سیستماتیک نداریم	۷۶۵۴۳۲۱	ما از یک روش سیستماتیک برای خروج از حرفه‌ای که داریم، برخوردار هستیم.
تمایل به چالش بسیار دشوار و آزاردهنده است.	۷۶۵۴۳۲۱	چالش بخشی از چرخه تجارت و کار معمولی ما است.
ما در شرایط نامطمئن هم دست از تلاش برنمی‌داریم.	۷۶۵۴۳۲۱	ما به این شناخت رسیده‌ایم که شکست اجتناب‌ناپذیر و بخشی از واقعیت کسب‌وکار است و سعی می‌کنیم از آن درس بگیریم.
بودجه ما سالانه و حتی بلندمدت تر است.	۷۶۵۴۳۲۱	بودجه ما چرخه کوتاهی دارد، هر سه ماه یک بار یا به صورت نتخواه عمل می‌شود.
ما علاقه‌مند به پایداری در برنامه‌هایی هستیم که به شکل نظام‌مند در آمده است.	۷۶۵۴۳۲۱	ما به راحتی برنامه‌های خود را با دریافت اطلاعات جدید تغییر می‌دهیم.
ما تأکید بر بهینه‌سازی رویکرد خود در بهره‌برداری از سرمایه داریم.	۷۶۵۴۳۲۱	ما تأکید بر انعطاف در رویکرد خود در بهره‌برداری از سرمایه داریم.
نوآوری فرآیندی است متناوب و غیرقابل پیش‌بینی.	۷۶۵۴۳۲۱	نوآوری یک فرآیند سیستماتیک و اصلی و الزامات کاری برای ما است.
برای ما دشوار است که منابع خود را از کسب‌وکاری موفق برای فرصت‌های نامطمئن جدید سرمایه‌گذاری کنیم.	۷۶۵۴۳۲۱	کاملاً برای ما طبیعی است که منابع خود را در یک کسب و کار موفق در فرصت‌های جدید و نامطمئن سرمایه‌گذاری کنیم.
بهترین استعدادهای منابع انسانی ما بیشتر اوقات خود را برای حل مشکلات و اداره بحران‌ها و چالش‌ها صرف می‌کنند.	۷۶۵۴۳۲۱	بهترین استعدادهای منابع انسانی ما بیشتر اوقات خود را روی کسب فرصت‌های جدید صرف می‌کنند.
ما در تلاش برای حفظ ساختار سازمانی نسبتاً پایدار و تطبیق ایده‌های جدید با ساختار موجود هستیم.	۷۶۵۴۳۲۱	زمانی که فرصت‌های جدید نیاز به تغییر ساختار دارند، ما آن را شناسایی می‌کنیم و ساختار خود را تغییر می‌دهیم.
ما تمایل به تأکید بر استفاده از تجربیات گذشته خود داریم.	۷۶۵۴۳۲۱	ما تمایل به تأکید بر آزمایش، تجزیه و تحلیل خود داریم.
با مدیران ارشد زمانی که امور به خوبی پیش نمی‌رود، نمی‌توان به صراحت رفتار کرد و حرفی زد.	۷۶۵۴۳۲۱	برای ما بسیار آسان است که زمانی که امور به خوبی پیش نمی‌رود با مدیران به صراحت رفتار کنیم و حرف خود را بگوییم.

*p.nosrati@yahoo.com