



دوره استراتژی های بازرگانی

شهریور ۱۴۰۱

دکتر گلناز رستمی

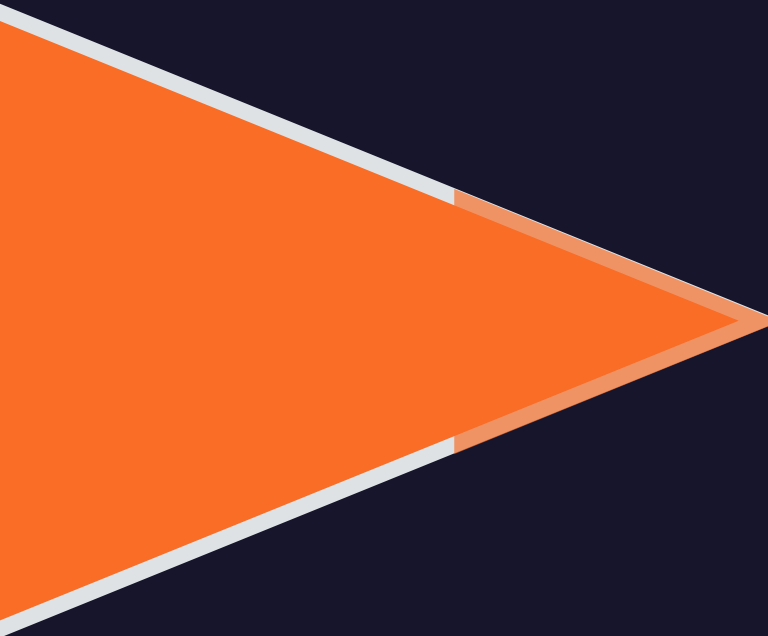


مری پارکر فولت

۱۸۶۸-۱۹۳۳

”چون نمی‌توانیم در این دنیا از - وجود اختلاف - احتراز کنیم، پس
” بهتر است از آن استفاده کنیم

ارائه یک تعریف مقدماتی دقیق از راهبرد، مانع از ارائه تفسیرهای چالش‌برانگیز در مورد « راهبرد » و متعاقباً، « مدیریت راهبردی » می‌شود. با وجود این، به نظر می‌رسد ارائه هر نوع تعریف دقیقی از راهبرد، عملاً می‌تواند گمراه‌کننده باشد.



عدم توافق در راهبرد، به این معنی است که « مفهوم راهبرد »
را نمی‌توان در قالب مجموعه‌ای از تعاریف صریح توصیف کرده
و قوانین آن را به یاد سپرد و به کار گرفت.

شناسایی مفهوم راهبرد

«چنانچه تنها ابزار در اختیار شما چکش باشد، با هر چیزی به مانند یک میخ برخورد می کنید.»

آبراهام مازلو روان شناس آمریکایی

۱۹۰۸-۱۹۷۰



یک نجار کارآموز برای اینکه **تبدیل** به یک نجار ماهر شود و بتواند متناسب با آنچه می‌سازد، ابزارهای مختلفی را **خریدمندان** مورد استفاده قرار دهد، باید کار با ابزارهای مختلف را بیاموزد.

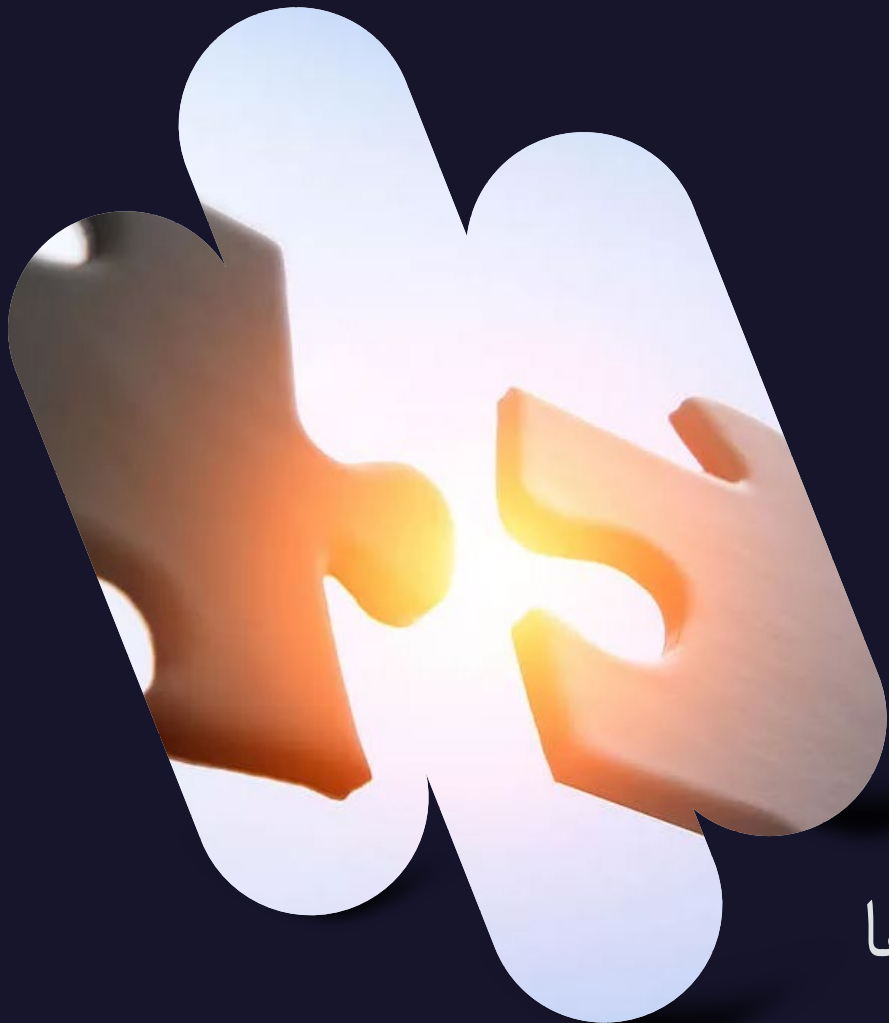
❖ رویکرد مسئله‌محور

❖ رویکرد ابزارمحور



راهبردها ساز کارآموز از هر دو رویکرد یادگیری
می تواند استفاده کند.

با اتخاذ رویکرد **ابزار محور**، در ابتدا تمامی نظریه های
عمده درک می شوند و سپس هنگامی که از این نظریه ها
در عمل استفاده می شود، مورد **مقایسه** قرار گرفته یا
با هم **ترکیب** شوند.





شکل‌گیری راهبرد به طور مجزا صورت
نمی‌پذیرد و راهبرد، ابزاری است برای
دستیابی به اهدافی خاص

سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافی خاص و اجرای راهبردهایی که برای حصول اطمینان از تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمانی به کار گرفته می‌شوند، به وجود آمده‌اند. با وجود این، اغلب نویسندگان بدون هیچ اشاره‌ای به هدف غایی سازمانی، به قلم‌فرسایی در مورد مأموریت و چشم‌انداز سازمانی پرداخته‌اند.





ابعاد راهبرد، محتوا، فرآیند و زمینه

محتوای راهبرد

مجموعه تصمیمات و گزینه‌هایی که شرکت را به سوی آینده هدایت می‌کنند، محتوای راهبرد را تشکیل می‌دهند.

محتوای راهبرد چیستی راهبرد را نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد راهبرد سازمان و هر یک از واحدهای تشکیل‌دهنده آن چیست و چگونه باید باشد؟

فرآیند راهبرد

روش شکل‌گیری راهبردها، فرآیند راهبرد را نشان می‌دهد. در حقیقت، فرآیند راهبرد به «چگونگی، کیستی و قلمرو زمانی» راهبرد اشاره دارد و مشخص می‌کند که راهبرد چگونه تهیه شده، تحلیل شده، در سر پروراندۀ شده، تدوین شده، اجرا شده، تغییر یافته و مورد کنترل قرار گرفته و بهتر است چگونه باشد. چه کسی با مدیریت راهبردی در ارتباط است و فعالیت‌های اصلی چه زمانی رخ می‌دهند؟

زمینه راهبرد

شرایط اثرگذار بر فعالیتهای راهبرد

هدف غایی سازمان

نیروی پیشران فعالیتهای
راهبرد(نهاده)

فرآیند راهبرد

جریان فعالیتهای راهبرد (عملیات)

محتوای راهبرد

نتیجه فعالیتهای
راهبرد(ستاده)


زمینه راهبرد

مجموعه شرایطی که هم بر محتوای راهبرد و هم بر فرآیند راهبرد اثر می‌گذارند «**زمینه راهبرد**» را شکل می‌دهند.

زمینه راهبرد، «**قلمرو مکانی راهبرد**» را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد که فرآیندهای راهبرد و محتوای راهبرد، کجا (یعنی در کدام شرکت و کدام محیط) شکل گرفته‌اند؟

محتوا، فرآیند و زمینه راهبرد بخش‌های **متفاوت** یک راهبرد **نیستند**، بلکه ابعاد **قابل تشخیص** راهبرد هستند. همان‌گونه که طول، عرض و ارتفاع یک جعبه در مجموع، « **جعبه** » را می‌سازند.

در هر مسئله مرتبط با راهبرد، تمرکز بیشتر بر یکی از ابعاد راهبرد نیز امکان پذیر است. در حقیقت، به منظور حفظ تمرکز در بحث، **ضروری** است که در هر موقعیت، **یک بعد بیشتر** مورد توجه قرار گیرد. در غیر این صورت، بررسی تمامی مسائل در هر سه بعد به طور هم زمان، نوعی **بدآهنگی** ایجاد می کند و احتمالاً **کمتر سودمند** خواهد بود.





زمینه بین‌المللی

زمینه صنعت

زمینه سازمانی

راهبردها

قطب‌های تقابل مسئله راهبردسازی

آگاهانه ← نوظهور

شهود ← منطق

تغییر بنیادین ← تغییر تدریجی

مسئولیت ← سودآوری

بهره‌برداری ← کشف

منابع ← بازارها

انتخاب ← پذیرش

هم‌افزایی ← پاسخگو بودن

بی‌نظمی ← کنترل

همکاری ← رقابت

بومی‌سازی ← جهانی شدن

پارادوکس‌های راهبرد

آگاهانه بودن در مقابل نوظهور بودن

تغییر بنیادین در مقابل تغییر تدریجی

بهره‌برداری در مقابل کشف

پذیرش در مقابل انتخاب

کنترل در مقابل بی‌نظمی

جهانی شدن در مقابل بومی‌سازی

منطق در مقابل شهود

سودآوری در مقابل مسئولیت

بازارها در مقابل منابع

پاسخگو بودن در مقابل هم‌افزایی

رقابت در مقابل همکاری

تقابل راهبردی به عنوان مسائل توأمان مهم



پارادوکس‌ها



تهارها



دو راهی‌ها



پازل‌ها

مدیریت پارادوکس‌های راهبرد

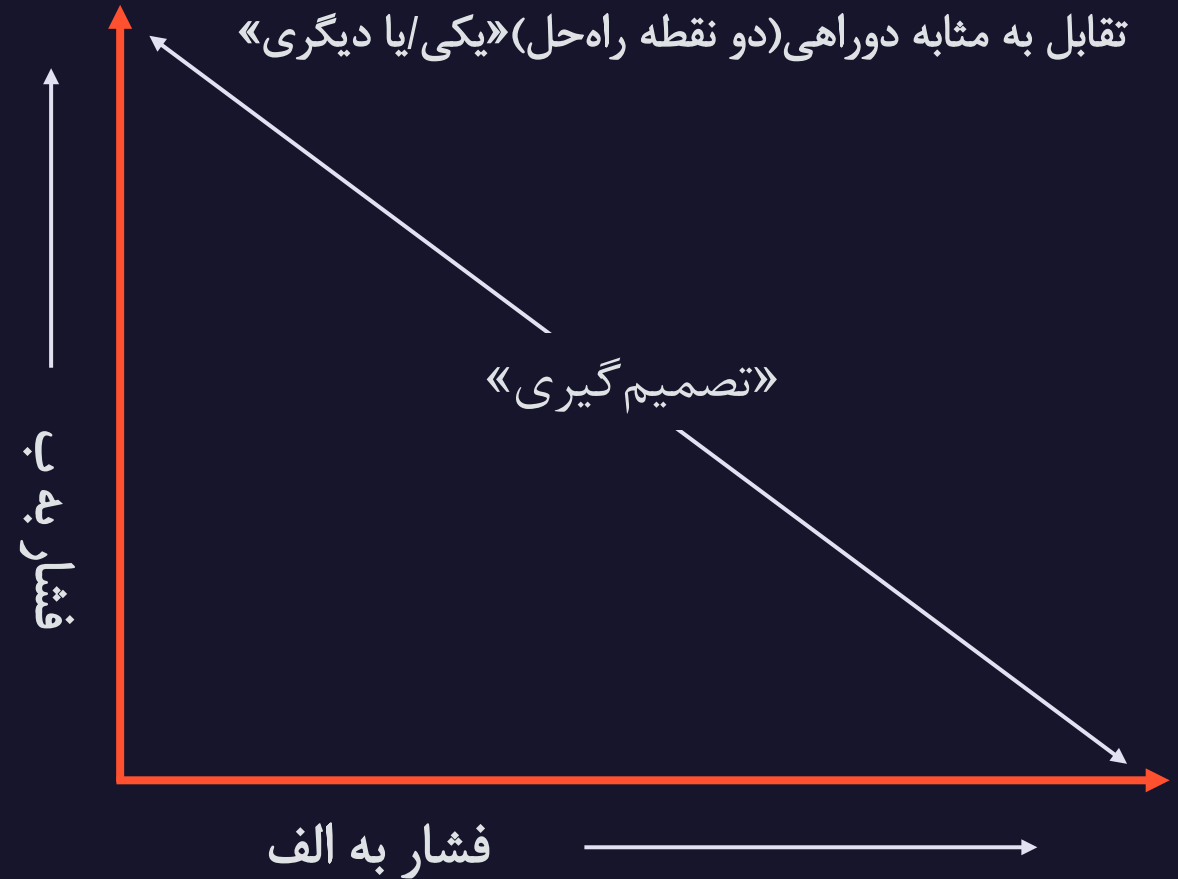
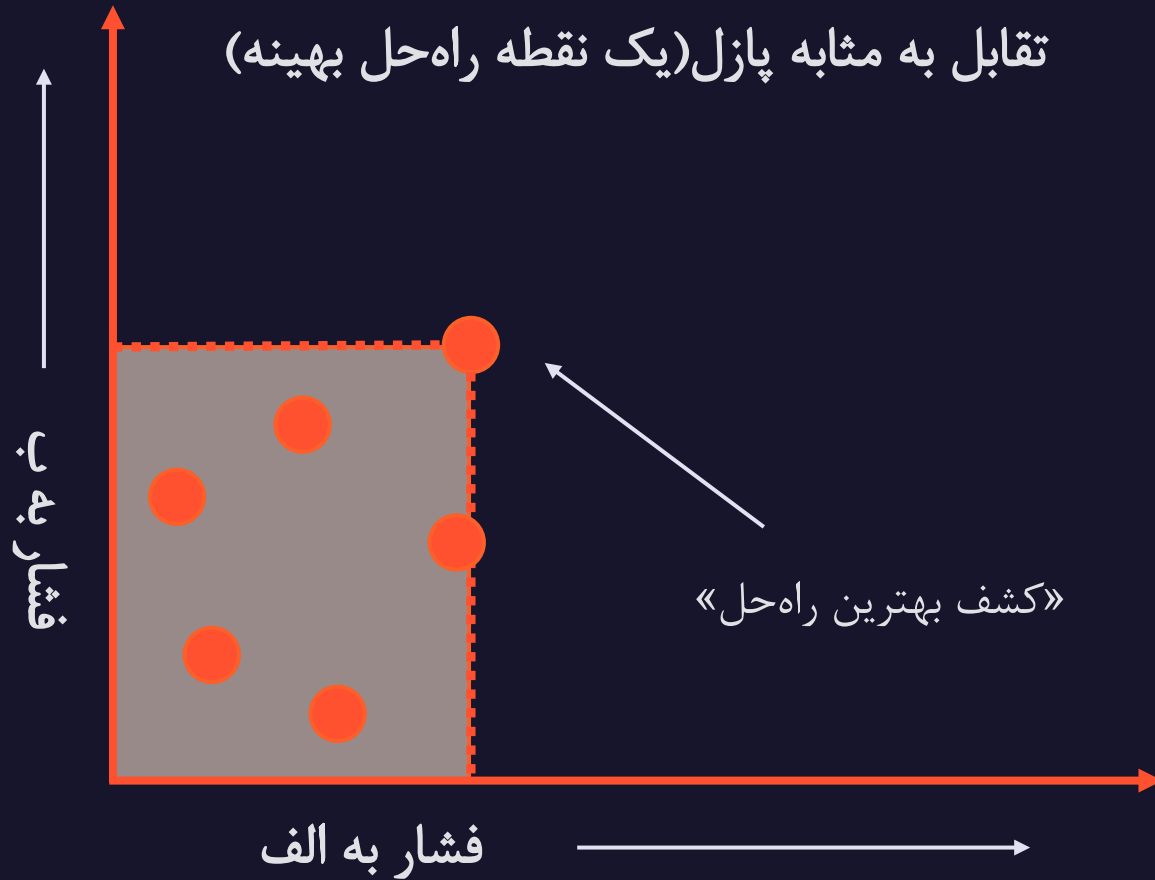
« تعارض **نهفته** است. صرفاً با مرتب‌سازی دقیق و کامل قبل از تحقق اهداف، می‌توان **مانع از ظهور آن** شد »



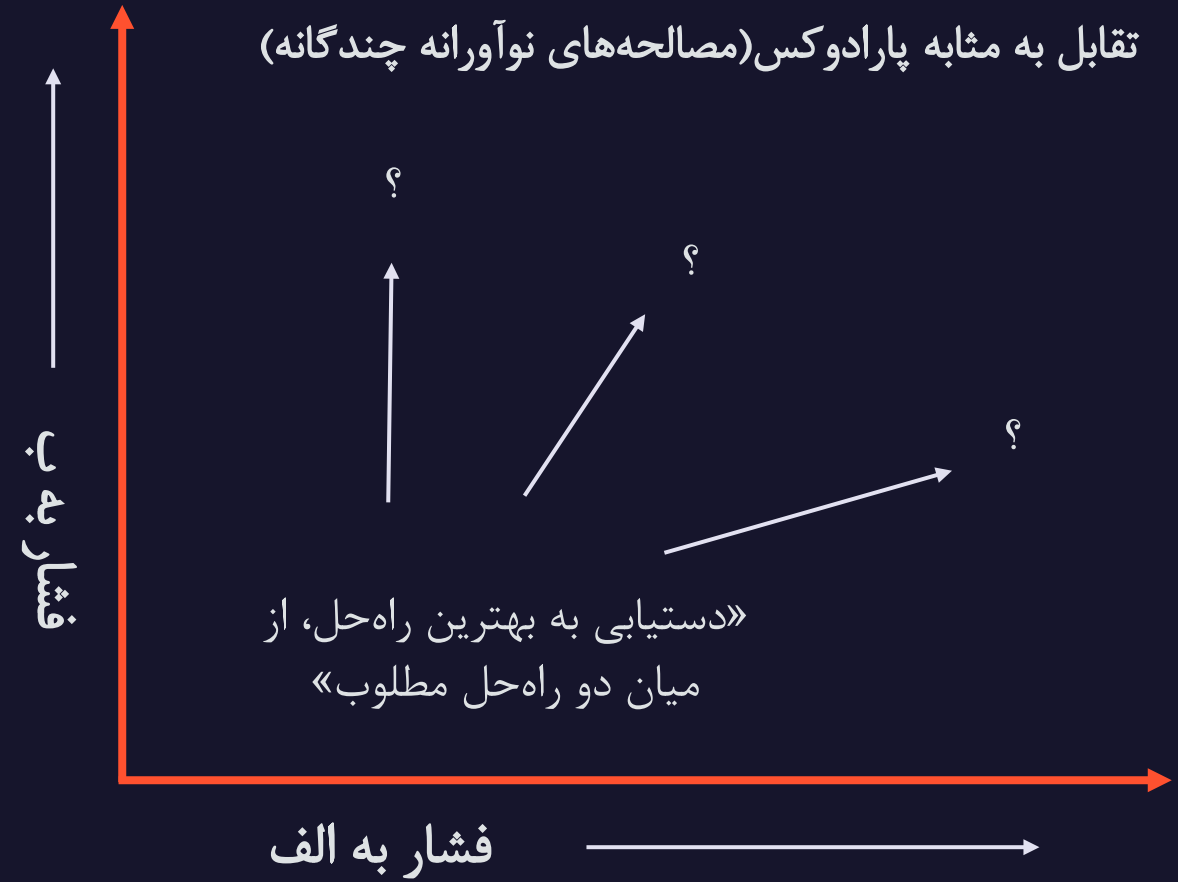
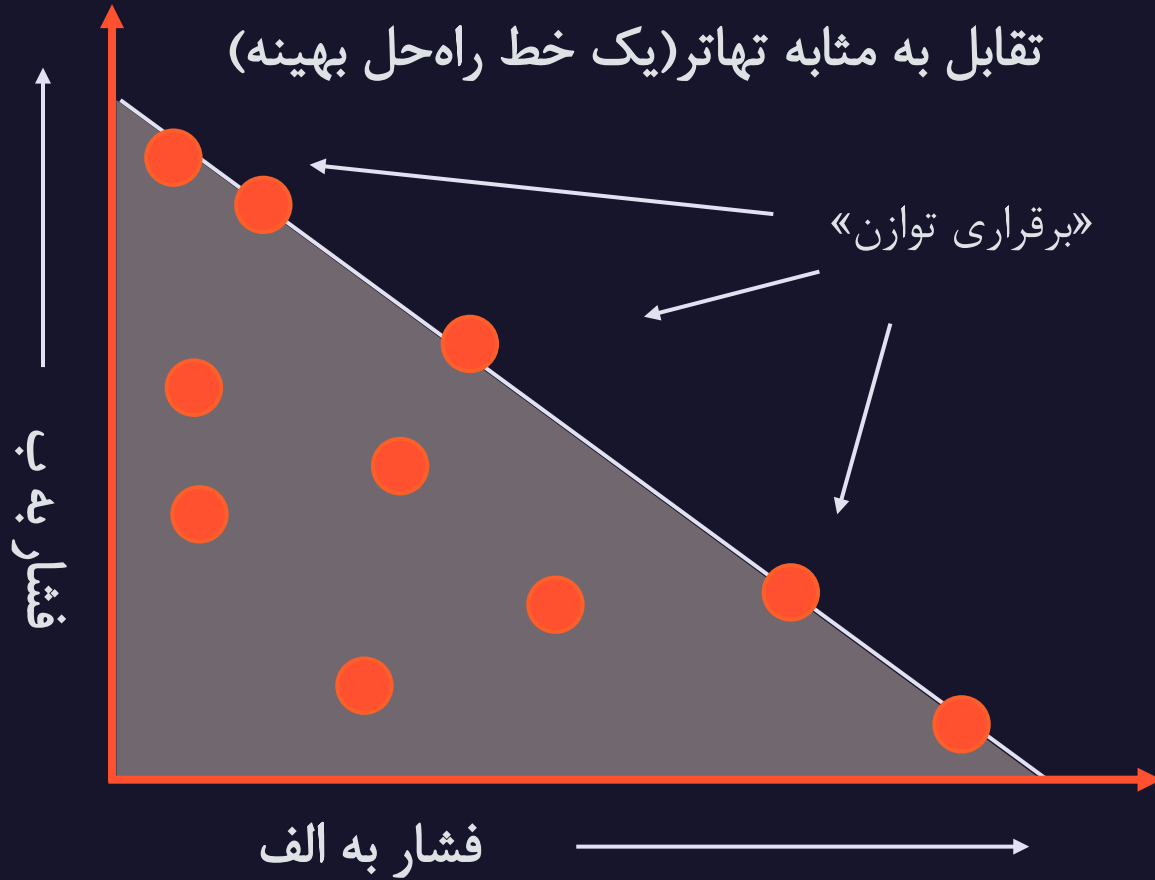
آی چینگ، کتاب تغییرات

از هزاره سوم تا دوم قبل از میلاد مسیح

تقابل‌های موجود در مسائل راهبردی (پازل‌ها و دوراهی‌ها)



تقابل‌های موجود در مسائل راهبردی (تهاترها و پارادوکس‌ها)



اکثر افراد **عادت** دارند مسائل یکی/یا دیگری، را از طریق **حل پازل‌ها** و **رفع دوراهی‌ها**، و **مسائل** هم این/هم آن را در قالب **ایجاد تهاتر**، حل کنند. این شیوه‌های رفتار با مسائل در زندگی روزمره عادی، معمول هستند و بر این فرض مبتنی هستند که یک یا تعدادی از راه‌حل‌های منطقی را می‌توان از طریق تحلیل مورد شناسایی قرارداد.

ممکن است تحقق این امر مستلزم **تیزبینی** و **صرف نیروی** قابل ملاحظه‌ای باشد، اما در **نهایت** می‌توان پاسخ‌ها را یافت



هنوز، اکثر افراد عادت به حل پارادوکس‌ها ندارند. یک پارادوکس هیچ پاسخ یا مجموعه پاسخی ندارد. صرفاً می‌توان بهترین حالت ممکن را در هر شرایط انتخاب کرد. در مواجهه با یک پارادوکس، شخص می‌تواند برای کشف راه‌های جدید از ترکیب متضادها تلاش کند، اما به این نتیجه خواهد رسید که **هیچ یک** از چنین تلفیق‌های خلاقانه‌ای، **هیچ‌گاه پاسخ نخواهد بود.**

پارادوکس‌ها همیشه با **عدم قطعیت‌ها** و **اختلاف نظرها** در مورد **چگونگی** بهترین حالت، روبه‌رو خواهند ماند. عدم امکان نیل به بهترین پاسخ، یعنی اینکه تمامی راه‌حل‌ها به نسبت‌های یکسانی خوب خواهند بود. در واقع اغلب پاسخ‌ها کمتر از حد بهینه یا صرفاً یک اشتباه ساده خواهند بود، حال آنکه صرفاً برخی مصالحه‌ها به موفقیت می‌رسند.

پاسخ به پارادوکس‌ها



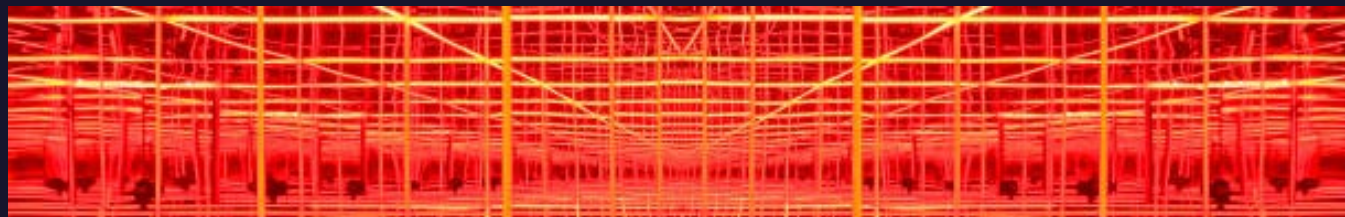
مدیران در **مواجهه** با پارادوکس‌های راهبرد،
مجموعه‌ای از **گزینه‌ها** را برای پرداختن به
عناصر متضاد یک مسئله در اختیار دارند.

هدایت

اولین گزینه عبارت است از تمرکز بر عنصر مخالف در هر لحظه. در این حالت، پارادوکس، توسط مجموعه‌ای از **ابتکارات** و **گزینه‌های مخالف** در طی زمان هدایت شده است که در نهایت منجر به ایجاد مسیری می‌شود که با نوعی تغییر جهت مسیر کشتی قابل مقایسه است. از این رو این گزینه «**هدایت**» نامیده شده است.



پردازش موازی



عبارت است از **تفکیک** خواسته‌های مخالف در قالب واحدهای داخل سازمان (دیوارتمان‌ها یا واحدهای کسب‌وکار) و واحدهای گوناگون خارجی (شرکای ائتلاف).

در اغلب موارد، **موارد متضاد** و **اهداف متمایز** نیز در یک سطح سازمانی متفاوت - معمولاً سطح بالا - **یکپارچه** می‌شوند.



متعادل سازی (ایجاد تعادل)

سومین گزینه - که به تعادل **بین یانگ** نیز معروف است - عبارت است از اداره خواسته‌های متضاد از طریق **تهاتر** عناصر خواسته‌های مخالف، و دستیابی به مناسب‌ترین نقطه تعادل.

راهبرد ساز، به دنبال یک ترکیب نیست، بلکه به جای آن عناصر خاصی را از هر گزینه برای خلق نوعی تعادل که مختص شرکت است، انتخاب می‌کند. به عنوان مثال، ممکن است یک مدیر انتخاب کند تا موافق برخی قوانین موجود در صنعت باشد، در حالی که سایر قوانین را تغییر می‌دهد.

در کنار هم نهادن

چهارمین گزینه عبارت است از **مدیریت هم‌زمان** گزینه‌های متضاد، به طور دائمی.

در این رویکرد، تضاد میان دو گزینه متضاد **مورد پذیرش** است و **راهبرد ساز** به صورت هم‌زمان به هم‌ساز و هماهنگ کردن هر دو عامل خواهد پرداخت. یک سازمان برای بهره‌گیری از راهکار «**در کنار هم نهادن گزینه‌ها**»، ملزم به برخورداری از توانمندی‌هایی پویا است تا با استفاده از آنها بتواند پارادوکس‌ها را به صورت روزانه یا پروژه‌ای مدیریت کند.



حل کردن پارادوکس

پنجمین گزینه عبارت است از نیل به تعادل در سطح بالاتر، از طریق ایجاد ترکیبی جدید میان گزینه‌های رقیب یا با بهره‌برداری از تقابل

ایجاد ترکیب‌های جدید، به وجود آورنده تعادل میان عناصر متضادی است که تا مدتی حفظ شده، اما به تدریج به وسیله ترکیب‌های جدید جایگزین

خواهند شد.



ترکیب

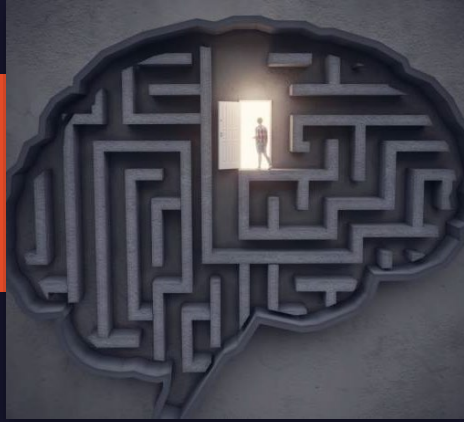
ششمین گزینه عبارت است از **درببرگرفتن** و استفاده **فعالانه** از **تقابل گزینه‌ها**، به‌مثابه منبعی از **خلاقیت و فرصت**. تضاد میان دو گزینه متضاد نه‌تنها **پذیرفته نیست**؛ بلکه در واقع جهت کسب **فایده** از **قدرت نوآورانه** **تقابل‌ها** نیز مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.



طبقه‌بندی شیوه‌های مدیریت پارادوکس‌ها

گزینه‌ها	واژگان جایگزین
هدایت	جدایی موقتی؛ تعادل نشان‌گذاری شده
پردازش موازی	تفکیک فضایی
متعادل‌سازی	تعادل بین-یانگ؛ مخلوط کردن؛ تهاتر؛ دوراهی؛ پذیرش متضادها
کنار هم نهادن	مدیریت متضادها به‌طور هم‌زمان
برطرف ساختن	ترکیب؛ رفع پارادوکس‌ها؛ ورای تهاتر؛ بهترین از بین دو چیز
دربر گرفتن	دیالکتیک؛ ترکیب؛ بهره‌برداری از تقابل

اتخاذ رویکرد دیالکتیکی



محركی
برای خلاقیت



محركی
برای ارتباط

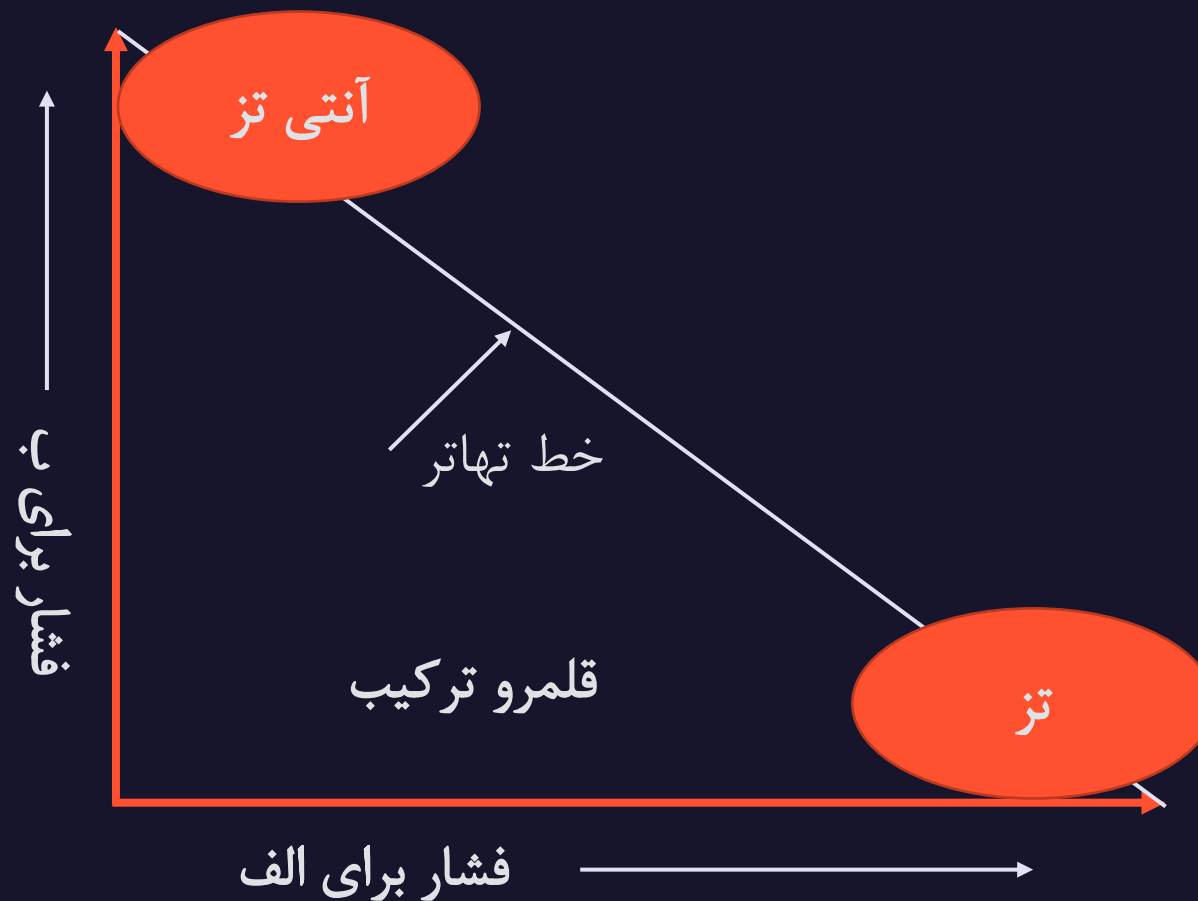


نقاط بحث



طیفی از
ایده‌ها

ترکیب راهبرد

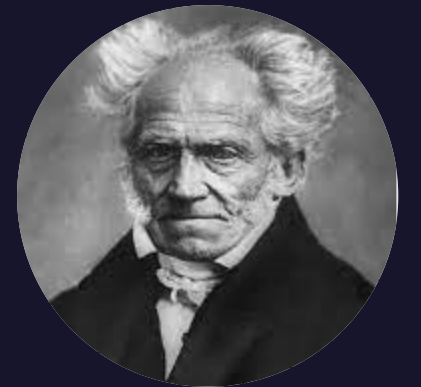


توسعه دیدگاهی بین‌المللی

«هرکسی محدودیت‌های موجود در قلمرو چشم‌انداز
خود را به‌مثابه محدودیت‌های کل دنیا می‌پندارد»


آرتور شوپنهاور فیلسوف آلمانی

۱۸۶۰-۱۷۸۸



در یک اقتصاد یکپارچه جهانی، اقتصادی که در آن شرکت‌های بسیاری فراتر از مرزهای ملی خود کار می‌کنند، راهبرد به‌خودی‌خود یک امر بین‌المللی است.

ایجاد نوعی دیدگاه بین‌المللی مستلزم بهره‌گیری از تفکر راهبرده‌سازانی است که در مقابل صدور تبعیض‌آمیز نظریه‌های راهبردی که در فضای محدود داخلی به وجود آمده‌اند به فراتر از مرزهای بین‌المللی هشیار باشند.



فرآیندهای راهبرد

«هیچ چیزی در مسیر پیشرفت نمی‌تواند بر پایه برنامه اولیه‌اش استوار بماند. در آن صورت این‌گونه می‌نماید که فرد بزرگسالی را در گهواره کودکی خوابانندیم»



ادموند بورکه

سیاستمدار و ادیب زاده ایرلندی

۱۷۲۹-۱۷۹۷

فرآیند راهبرد



شکل‌گیری راهبردی

فرآیند راهبرد

نوآوری راهبردی



تغییر راهبردی




فرآیندی که به وسیله آن یک راهبرد قصد شده، به وجود می آید،
«تدوین راهبرد» نام دارد.

معمولاً مرحله تدوین راهبرد قبل از مرحله اجرای راهبرد قرار دارد. با وجود این، گاهی اوقات، «قصدها» قبل از اینکه وارد اقدام شوند، پایان می پذیرند (برنامه‌ها در طول مسیر تغییر یافته یا لغو می شوند)

فرآیندی که به وسیله آن **راهبرد** محقق شده شکل می یابد نیز «**شکل گیری راهبرد**» نام دارد. چیزی که محقق شده است، نه تنها ممکن است مبتنی بر یک **راهبرد قصد شده** باشد، بلکه می توانند نتیجه **اقدامات برنامه ریزی نشده** در مرور زمان نیز باشد.

به عبارت دیگر، فرآیند شکل گیری راهبرد شامل **تدوین** و **اجرا** بوده و فرآیند یکپارچه ای است که در عمل منجر به **رفتار راهبردی** می شود.



راهبرد آگاهانه



هدف تمامی راهبردها، دستیابی به سازمانی است که یک رفتار راهبردی از خود به نمایش گذارد. ممکن است تهیه تحلیل‌های دقیق، طرح‌ریزی برنامه‌ها، ساخت اسلایدهای جامع و جلسات طولانی، ابزارهای لازم برای دستیابی به چنین هدفی باشند؛ ولی در نهایت اقدامات سازمان در بازار است که اهمیت زیادی دارد.

مدیران با این سؤال مهم روبه‌رو هستند که چگونه می‌توان به رفتار راهبردی دست‌یافت. مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز، در عمل چگونه می‌توانند محقق شوند؟

برای پاسخ به چنین سؤالاتی ابتدا لازم است به درک عمیق‌تری نسبت به «چه کسی» و «چه چیزی» در شکل‌گیری راهبرد، دست‌یابیم («چه سبکی از فعالیت‌های شکل‌گیری راهبرد باید اجرا شود؟» "برای شکل‌گیری راهبرد چه کسانی را باید در چه نقش‌هایی گمارد؟")

فعالیت های تشخیص مفاهیم راهبردی

❖ ارزیابی داخلی

❖ ارزیابی خارجی

فعالیت‌های ادراک راهبرد

❖ انتخاب گزینه برگزیده

❖ ایجاد گزینه‌ها

فعالیت‌های تحقق راهبرد

❖ کنترل عملکرد

❖ اقدام

نقش‌های شکل‌گیری راهبرد

❖ نقش‌های رده‌بالا در مقابل نقش‌های رده میانی و نقش‌های رده پایینی

❖ نقش ستادی در مقابل صفی

❖ نقش‌های داخلی در مقابل نقش‌های خارجی

پارادوکس آگاهانه و نوظهور بودن

راهبرد، مرتبط با آینده است. آینده نیز نامشخص است که باعث می‌شود راهبرد یک موضوع جذاب و درعین حال ناامیدکننده به نظر رسد.

از این نظر جذاب است که همچنان می‌توان به آینده شکل داد و راهبرد می‌تواند برای دستیابی به چنین هدفی مورد استفاده قرار گیرد و به این دلیل ناامیدکننده است که آینده غیرقابل پیش‌بینی بوده و بهترین مقاصد را از میان می‌برد و از این رو مستلزم انعطاف‌پذیری و سازگاری است.

این دوگانگی در میل به طراحی آگاهانه آینده، و درعین حال ضرورت بررسی، یادگیری و سازگاری تدریجی با یک واقعیت نامشخص، تضاد اصلی است که در موضوع شکل‌گیری راهبرد وجود دارد.

راهبرد نوظهور



ضرورت راهبردسازی آگاهانه

❖ تعیین مسیر

❖ تعهد

❖ هماهنگی

❖ بهینه‌سازی

❖ برنامه‌ریزی

ضرورت نوظهور بودن راهبرد

❖ فرصت طلبی

❖ انعطاف پذیری

❖ یادگیری

❖ کارآفرینی

❖ پشتیبانی

دیدگاه‌های متضاد در مورد شکل‌گیری راهبرد

- ❖ دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی
- ❖ دیدگاه تدریج‌گرایی راهبردی
- ❖ ایجاد تعادل
- ❖ کنار هم نهادن دو رویکرد

دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی در مقابل دیدگاه تدریج‌گرایی راهبردی

دیدگاه تدریج‌گرایی راهبردی	دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی	
نوظهور بودن بیشتر از آگاهانه بودن	آگاهانه بوده بیشتر از نوظهور بودن	تاکید بر
تدریجا شکل گرفته	از روی قصد طراحی شده	ماهیت راهبرد
کشف	درک	ماهیت شکل‌گیری
تا حدی نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی	پیش‌بینی و انتظار	نمای آینده
به تعویق انداختن تعهدات، منعطف بودن	ایجاد تعهدات، آماده‌سازی	نگرش نسبت به آینده
بدون ساختار و بخش‌بخش	ساختاریافته به صورت رسمی و جامع	فرایند شکل‌گیری
تفکر و عمل درهم‌آمیخته	اول تفکر، سپس عمل	گام‌های فرآیند شکل‌گیری
پراکنده	سلسله‌مراتبی	تصمیم‌گیری
تجربه و طرح‌های هم‌زمان	تخصیص بهینه منابع و هماهنگی	تمرکز تصمیم‌گیری
یادگیری (توسعه سازمانی)	برنامه‌ریزی (کارایی سازمانی)	تمرکز اجرا
نیازمند تغییرات شناختی و فرهنگی	اجرا از بالا به پایین	تغییر راهبردی

شکل‌گیری راهبرد در دیدگاه بین‌المللی

- ❖ میزان حرفه‌ای بودن
- ❖ ضرورت کنترل داخلی
- ❖ ضرورت کنترل خارجی
- ❖ نگرش نسبت به زمان

ابعاد جهانی شدن

❖ گستره جهانی

❖ همانندی جهانی

❖ یکپارچگی جهانی

سطوح جهانی شدن

❖ جهانی شدن شرکت‌ها

❖ جهانی شدن کسب و کارها

❖ جهانی شدن اقتصادها

تركيب بين المللى

❖ گستره بين المللى

❖ توزيع بين المللى

پارادوکس جهانی شدن و بومی سازی

- ❖ ضرورت هم‌گرایی (هم‌افزایی) جهانی نحوه تعامل با مشتریان بین مرزی
- ❖ هم‌افزایی از طریق هم‌راستاسازی جایگاه‌ها نحوه تعامل با رقابت بین مرزی
- ❖ هم‌افزایی از طریق یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها دستیابی به مزایای مقیاس دستیابی به مزایای موقعیت

❖ ضرورت پاسخگو بودن (انطباق) محلی

- تفاوت در ساختار بازار
- تفاوت در نیازهای مشتریان
- تفاوت در رفتار خرید
- تفاوت در کانال‌های جایگزین
- تفاوت در کانال‌های توزیع
- تفاوت در ساختار رسانه‌ای
- تفاوت در زیرساخت‌ها
- تفاوت در ساختار تأمین
- تفاوت در قوانین و مقررات دولتی

❖ هم‌افزایی از طریق اهرمی کردن منابع

تخصیص مجدد منابع

تکثیر منابع

مدیریت پارادوکس جهانی شدن و بومی سازی



«وقتی در شهر میلان هستم، همان گونه که میلانی‌ها رفتار می‌کنند، رفتار می‌کنم. ولی وقتی به رم می‌روم به‌مانند رمی‌ها رفتار می‌کنم.»

سنت آگوستین

کشیش و اندیشمند رومی

۳۵۴-۴۳۰

پارادوکس هم‌افزایی جهانی و پاسخگویی محلی چه معنایی برای ترکیب‌بندی بین‌المللی شرکت‌ها دارد؟

پیدا کردن یک شرکت بین‌المللی که به انطباق محلی نیازی ندارد امری دشوار است؛ بنابراین هیچ استدلال قابل قبولی برای عدم انطباق محلی وجود ندارد.

با تشکر
از توجه شما

شهریور ۱۴۰۱

دکتر گلناز رستمی