

بررسی علل شکست برنامه‌ریزیهای استراتژیک و ارائه دو یافته جدید

وفا غفاریان^{۱*}، علیرضا علی‌احمدی^۲

۱ - دانشجوی دکتری دانشگاه علم و صنعت ایران (vgh@isiran.com)

۲ - استادیار دانشگاه علم و صنعت ایران

چکیده

براساس مطالعاتی که توسط نشریه معتبر فورچون^۱ به عمل آمده است، بیش از ۹۰ درصد از شرکتهای بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند [۱]. در ایران نیز سازمانهای متعددی روشها و ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار گرفته‌اند، ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت‌بخش رقابتی دست یابند. استراتژی از یک سو، یک رویکرد مدیریتی تحول‌بخش است و از سوی دیگر در تجارب بی‌شمار، این ویژگی مهم خود را از دست می‌دهد. اما چگونه این تفاوت اثربخشی قابل تفسیر است و چه عواملی در اثربخشی (یا عدم اثربخشی) استراتژیها مؤثرند؟ برای پاسخگویی به سؤالات مذکور، مطالعات زیادی انجام گرفته است. مقاله حاضر یافته‌های یکی از این مطالعات را ارائه می‌نماید. در این مطالعه، اطلاعات مربوط به استراتژی شکست‌خورده شرکتهای بزرگی همچون زیراکس، پولاروید، کی مارت، مارکونی، ایسر و موتورولا گردآوری شده و با استفاده از متدولوژی رویش نظریه^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. حاصل کار دهها مفهوم^۳ و دو یافته جدید در مورد علل شکست برنامه‌ریزیهای استراتژیک می‌باشد. در یافته اول ۶ عامل اصلی برای شکست استراتژیها پیشنهاد شده و این عوامل به همراه دهها عامل فرعی پشتیبان (مفاهیم) در قالب یک شبکه مفهومی^۴ سببی^۵ ارائه گردیده است. در یافته دوم، یک مفهوم جدید تحت نام برنامه‌ریزی بر مبنای خواسته^۶ به عنوان سومین پیش‌رانه سازمانی در کنار "برنامه بلندمدت" و "برنامه‌ریزی استراتژیک" معرفی شده است. این نظریه نیز یکی از ابعاد مهم شکست استراتژیها را آشکار می‌سازد. این یافته‌ها و مفاهیم با شواهد واقعی (موارد مورد مطالعه) پشتیبانی شده و ابزار مؤثری برای تفسیر موارد مشابه به شمار می‌آیند.

کلید واژه‌ها: استراتژی، شکست استراتژی، فرصتهای استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژی

- 1 - Fortune
- 2 - Grounded Theory
- 3 - Concepts
- 4 - Semantic Network
- 5 - Causal
- 6 - Intent Planning

*نویسنده عمده دار مکاتبات



۱ - مقدمه

از بدو ظهور مدیریت استراتژیک^۱ در دنیای کسب و کار تا به امروز، این رویکرد نویدبخش دستیابی سازمانها به مزیت رقابتی و موفقیت بوده است. سابقه^۲ برنامه‌ریزی استراتژیک^۳ (به شکل امروز آن) به دهه ۱۹۶۰ باز می‌گردد.^۴ علم استراتژی توسط وزارت دفاع آمریکا پایه‌گذاری شد و خیلی زود در سال ۱۹۶۲ توسط آلفرد چندلر^۵ و کنت اندروز^۶ اساتید دانشگاه هاروارد - به دنیای کسب و کار وارد شد. ارائه الگوی برنامه‌ریزی^۷ تجزیه و تحلیل پورت فولیو^۸ توسط گروه مشاورین بوستون^۹ در اواسط دهه ۱۹۶۰ تحول دیگری در این رویکرد به شمار می‌آید. طی دهه ۱۹۸۰، رویکردهای^{۱۰} حوزه رقابت و مزیت‌های رقابتی^{۱۱} توسط مایکل پورتر^{۱۲} مطرح شد و استراتژیهای رهبری^{۱۳}، هزینه^{۱۴}، تمایز در محصول^{۱۵} و تمرکز^{۱۶} مفاهیم تازه‌ای را برای دنیای استراتژی به ارمغان آورد. این استراتژیها تا به امروز هم به عنوان مبنایی برای بسیاری از مطالعات و کاربردهای استراتژی مورد رجوع قرار دارد و استراتژیهای عمومی^{۱۷} نامیده می‌شود. عصر جدید رویکرد استراتژی با نظریات هامل^{۱۸} و پراهالاد^{۱۹} از اواسط دهه ۱۹۹۰ آغاز شد. هامل و پراهالاد، "خلاقیت" را به عنوان زیربنای استراتژی اثربخش و درونمایه اصلی مزیت‌های رقابتی مطرح نمودند[۲].

در پرتو این مفاهیم و رویکردها، شرکتهای متعددی به موفقیت‌های چشمگیری در عرصه کسب و کار دست یافتند. نوکیا یکی از این شرکتهاست. آنچه این شرکت پیر، گمنام و زیانده را در عرض چند سال به یک شرکت تراز جهانی مبدل ساخت، یک استراتژی تحول‌آفرین بود. شرکت اینترنتی آمازون^۱ با بیش از ۱۲ میلیون مشتری در سطح جهان نیز یکی دیگر از این نمونه‌هاست[۳]. اما در نقطه مقابل نیز شواهدی وجود دارد: شرکتهای معتبری چون جنرال الکتریک، آی.بی.ام و هوندا به دلیل تجارب منفی خود از این رویکرد (برنامه‌ریزی استراتژیک) به رویکردهایی با انعطاف و خلاقیت بیشتر روی آورده‌اند[۴].

۱ - در کتاب هنر جنگ که ۲۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) توسط ژنرال چینی سان‌تزو (Sun Tzu) نوشته شده، به مفاهیم و کاربردهای استراتژی اشاره شده است، ولی این مفاهیم برای اولین بار در اواسط قرن بیستم به صورت امروزی آن فرموله شد.

- 2 - A. D. Chandler
- 3 - K. Andrews
- 4 - Portfolio Analysis
- 5 - Boston Consulting Group
- 6 - M. E. Porter
- 7 - Generic Strategies
- 8 - G. Hamel
- 9 - C. K. Parahalad
- 10 - Amazon. com



کوستادالا^۱ در کتاب خود از شرکت فولادسازی یو.اس.استیل^۲ و آمریکن کن^۳ به عنوان غولهای صنعتی دهه ۱۹۲۰ که امروز حتی اسمی از آنان وجود ندارد نام می‌برد. شرکت برق انتاریوهایدرو^۴ به عنوان بزرگترین تولیدکننده برق هسته‌ای در کانادا که از استراتژی شکست خورده خود ۳۶ میلیارد دلار بدهی و صدها مگاوات ظرفیت تولید بدون مشتری را به ارث برده است نیز در این رابطه قابل ذکر است [۵]. بر اساس مطالعاتی که نشریه فورچون به عمل آورده است، بیش از ۹۰ درصد از شرکتهای بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام می‌مانند. در ایران نیز سازمانهای متعددی روشها و ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار گرفته‌اند، ولی اغلب نتوانسته‌اند به عوامل مزیت‌بخش رقابتی دست یابند. حال سؤال این است:

- چگونه می‌توان این تفاوت اثربخشی را تفسیر کرد؟

- چه عواملی در اثربخشی (یا عدم اثربخشی) استراتژیها مؤثر است؟

این‌ها سوالات مهمی هستند که این مقاله به آنها می‌پردازد و یافته‌های مطالعه‌ای که در این خصوص انجام گرفته است ارائه می‌گردد.

۲- مبانی تحقیق

استراتژیهای ناموفق، موضوع مطالعه بسیاری از محققین، سازمانهای تحقیقاتی و مراکز علمی بوده است. برای مثال می‌توان به مطالعات دکتر دانیل تیلی^۵، دکتر ژوزف پیکن^۶، گروه مشاورین لوکازوسکی^۷ و دکتر وینودار^۸ از دانشگاه MIT اشاره کرد. این مطالعات در برخی موارد به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. البته در برخی از موارد هم یافته‌های آنان متفاوت است، ولی به ریشه واحدی باز می‌گردد و بین بعضی از مفاهیم ذکرشده رابطه علی(علت و معلولی) برقرار است. مطالعه روش و نتایج این مطالعات، چهارچوب اولیه^۹ مناسبی را برای ما فراهم ساخت؛ هر چند هدف ما استخراج مفاهیم اصلی از ورای داده‌های واقعی (موارد مورد مطالعه) بود، مفاهیمی که قادر باشند مشخصه‌های صحیحی از موضوع

- 1 - C. Dalla
- 2 - U. S. Steel
- 3 - American Can
- 4 - Ontario - Hydro
- 5 - D. S. Tilley - 1999
- 6 - J. C. Picken - 1996
- 7 - J. Lukaszewski - 2000
- 8 - V. Dar - 1999
- 9 - Initial Framework



را ارائه دهند. چنین مفاهیمی در پس پدیده‌ها نهفته است و هر گاه آشکار شود پلی بین حقایق^۱ پدیده و الگوهای ذهنی^۲ انسان برقرار می‌شود، دستاوردی که می‌تواند در حل مسأله و پیشگیری از تکرار آن کمک مؤثری ارائه کند.

برای این مطالعه، روش رویش نظریه^۳ انتخاب شد. این روش در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلیسر^۴ و آنسلم استراواس^۵ ابداع شد و از آن روز تا به حال، به دلیل متدولوژی ساختارمند و سیستماتیک آن به طور گسترده‌ای مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

روش رویش نظریه، یک رویکرد تمام‌نگر^۶ است که بر مبنای اصول استقرا^۷ مفاهیم نهفته در پدیده‌ها را کشف و الگوهایی از مفاهیم و ارتباطات بین آنها را ارائه می‌کند. یکی از مزیت‌های مهم این روش، ماهیت خودجوش^۸ نتایج حاصل است. این روش به جای استفاده از داده برای اثبات و نفی الزامی^۹ فرضهای قیاسی^{۱۰}، آنها را برای پدیدارسازی مفاهیم درون خود پرورش می‌دهد و به همین دلیل، نتایج حاصل به نحو مؤثرتری با پدیده‌های مولد داده‌ها تطابق یافته، چگونگی آنها را توضیح می‌دهد. کارکرد اصلی روش مذکور این است که نظریه‌های پنهان‌شده در داده‌های مربوط به یک وضعیت تحقیقاتی^{۱۱} را با استخراج و ساختار دادن به اجزای نظریه و برقراری ارتباط بین مفاهیم آن کشف کند (جدول ۱).

برای انجام این کار، ابتدا شرکتهای مورد مطالعه با دقت انتخاب شدند. این شرکتهای می‌بایست دارای سوابق موفقیت، استراتژی و شواهدی برای شکست می‌بودند. گام بعدی، گردآوری گزارشها، اخبار و اطلاعات مربوط به هر شرکت طی دوره حادثه (گاهی تا ده سال) بود. نشریات معتبر، گزارشهای سالانه شرکت، سخنرانیهای رسمی مدیرعامل یا سایر مسئولین شرکت و گزارش سازمانهای رسمی بین‌المللی، منابع اصلی این اطلاعات بودند. برای هر مورد (شرکت) حدود ۵۰ تا ۷۰ گزارش گردآوری می‌گردید و پس از مرور آنها، بین ۱۰ تا ۲۰ گزارش برای تجزیه و تحلیل انتخاب می‌شد. استفاده از نرم‌افزار اطلس^{۱۱} کمک قابل توجهی برای تجزیه و تحلیل این مدارک بود. این نرم‌افزار بر مبنای روش رویش نظریه

- 1 - Reality
- 2 - Consciousness
- 3 - Grounded Theory (GT)
- 4 - B. G. Glaser
- 5 - A. L. Strauss
- 6 - Holistic Approach
- 7 - Induction
- 8 - Emerging
- 9 - Forcing Results
- 10 - Research Situation
- 11 - Atlas. ti, Scientific Software Development



کمک می‌کرد تا مفاهیم استخراج و دسته‌بندی^۱، گروه‌های مفهومی اصلی^۲ مشخص و با تشخیص ارتباطات^۳ بین آنها، مفاهیم جدیدی کشف شود. در این تجزیه و تحلیل به دنبال یافتن پاسخ این سؤالها بودیم: سابقه فعالیت شرکت چه بوده است؟ استراتژی شرکت چه بوده است؟ شواهد دال بر شکست استراتژیها چه بوده است؟ عوامل مهم مؤثر در شکست استراتژیها چه بوده است؟ ارتباط این عوامل با یکدیگر و با سایر موارد (شرکتها) چه بوده است؟ برای مرحله اول، اطلاعات مربوط به شش شرکت زیراکس، پولاروید، کی‌مارت^۴ مارکونی، ایسر^۵ و موتورولا گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. انجام هر یک از این موارد بین ۵ تا ۸ هفته به طول انجامید. به تدریج همانگونه که انتظار داشتیم، نتایج کار جوانه زدند. مفاهیمی که نه در چهارچوب اولیه و نه در هیچ یک از موارد به تنهایی وجود نداشتند، پس از کشف، قدرت بالایی را در توضیح چگونگی پدیده‌ها از خود نشان دادند.

جدول ۱ شناسنامه تحقیق

روش تحقیق	نوع تحقیق: کیفی روش تجزیه و تحلیل: Grounded Theory (GT) ماهیت روش: استقرا نرم‌افزار مورد استفاده: Atlas.ti
داده‌های ورودی	شرکتهای مورد بررسی: زیراکس، پولاروید، کی‌مارت، مارکونی، ایسر، موتورولا تعداد گزارشهای مرور شده: ۱۷۱ گزارش تعداد گزارشهای تحلیل شده: ۸۶ گزارش
یافته‌های تحقیق	۲ یافته جدید ۲۶ مفهوم ۱ شبکه مفهومی (Semantic Net)

۳- روش کار

شرکتهایی که در این مطالعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند به صورت تدریجی و با دقت انتخاب شده بودند. در روشهای تحقیق کیفی - برخلاف روشهای کمی - مرحله گردآوری داده و تجزیه و تحلیل آن به صورت توأم انجام می‌گیرد و طی آن هر 'نمونه' براساس نتایج

- 1 - Categories
- 2 - Core Categories
- 3 - Relations
- 4 - Kmart
- 5 - Acer



تجزیه و تحلیل نمونه قبلی انتخاب می‌گردد. این نحوه عمل با عنوان نمونه برداری نظری^۱ - در مقابل نمونه برداری اتفاقی^۲ - شناخته می‌شود. نمونه‌های انتخاب شده علی‌رغم تفاوت با یکدیگر در چهار ویژگی مشترک بودند:

(الف) - همه شرکت‌های مورد انتخاب، دوران موفقیت آمیزی را در گذشته خود داشته‌اند. این امر نشانه این است که ماهیت و ساختار شرکت، توانمندی و استعداد عملکرد برجسته را دارا بوده است و سقوط وضعیت، ویژگی ذاتی آن نمی‌باشد.

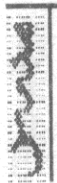
(ب) - ویژگی دوم همه این شرکتها این بود که در حرکت و تصمیم‌گیریهای مدیریتی آنان، استراتژی مشخصی به چشم می‌خورد. استراتژی‌هایی که ما به آن پرداخته‌ایم، از تحلیل روند و رفتارهای مدیریتی این شرکتها برداشت شده است؛ زیرا ما بر این باوریم که آنچه شرکتها در عمل بدان متوجهند، استراتژی واقعی آنان است، نه آنچه بروی کاغذ تحت عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک نوشته می‌شود.

(ج) - ویژگی مشترک سوم این شرکتها، شکست استراتژی آنان بود. در مورد سقوط وضعیت شرکت، سقوط ارزش سهام در بازارهای بورس به عنوان مهمترین نشانه انتخاب گردید. این شرایط بسیاری از شرکتها را در وضعیت ورشکستگی قرار داده (پولاروید، کی‌مارت و ایریدیوم موتورولا) و دیگر شرکتها را با تحمل لطمات سنگین تا مرز ورشکستگی پیش برده بود (زیراکس و مارکونی).

(د) - وجه مشترک دیگر این شرکتها، وجود رابطه سببی بین استراتژی شرکت و سقوط وضعیت آنها بود. یکی از ابعاد مهم این تحقیق، یافتن ردپای استراتژیها در سقوط وضعیت شرکت و درک چگونگی این امر بود.

بدین ترتیب موارد انتخاب شدند. گام بعدی مطالعه هر یک از این موارد (شرکتها) طی دو مرحله بود. در مرحله اول، مدارک گردآوری شده مرور می‌شد و ضمن گزینش مدارک غنی‌تر (برای مرحله تجزیه و تحلیل)، حلقه‌های گم‌شده اطلاعات مشخص و تکمیل می‌گردید. در مرحله دوم، مدارک گزینش‌شده بر مبنای فرایند رویش نظریه، طی ۹ گام مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفت. در این مطالعه جمعاً ۱۷۱ گزارش و مقاله مرور شد و ۸۶ گزارش و مقاله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

- | | |
|--------------------------|--|
| 1 - Theoretical Sampling | موارد مطالعه در این تحقیق به دلیل صحت اطلاعات و سهولت دسترسی به آنها از میان شرکت‌های معتبر دنیا انتخاب شده است. |
| 2 - Random Sampling | (این گزارش‌ها و مقالات به صورت یک CD در دفتر نشریه موجود و در صورت نیاز قابل استفاده است.) |



گام ششم روش رویش نظریه به استخراج مفاهیم و رابطه بین آنها اختصاص دارد. در این گام با استخراج شواهد و قرائن موجود در هر گزارش و دسته‌بندی و تلفیق آنها با یکدیگر تلاش می‌شود تا مفاهیم اصلی نهفته در پدیده‌ها درک و خصوصیات آنها تشخیص داده شود^۱ تشخیص ارتباط بین مفاهیم و مجموعه‌های مفهومی با یکدیگر^۲ و نهایتاً پدیدار شدن چهارچوبی برای ایجاد یک نظریه با قابلیت تفسیر پدیده‌ها^۳ مراحل بعدی این گام را تشکیل می‌دهد.

مقایسه مستمر^۴ یافته‌های هر مرحله با یافته‌های مراحل قبل، مکانیزم اصلی زمینه‌ساز برای ظهور ایده‌ها و مفاهیم جدید است [۶]. این کار تا رسیدن به مرحله اشباع - یعنی شرایطی که دیگر موارد جدید، مفاهیم جدیدی را به یافته‌های قبلی اضافه نکند - ادامه می‌یابد.

۴ - مفاهیم حاصل

با بررسی و تجزیه و تحلیل مدارک، گزارشها و مقالات مربوط به شرکت‌های مورد مطالعه، ۲۶ مفهوم در پاسخگویی به سؤال اصلی یعنی "عوامل مؤثر در شکست استراتژیها" حاصل شد. این مفاهیم به دو گروه کلی قابل تقسیم هستند: ۱) عوامل مؤثر در مرحله تدوین استراتژی، ۲) عوامل مؤثر در مرحله پیاده‌سازی استراتژی (جدول ۲).

برخی از این عوامل در هر دو مرحله تأثیرگذارند؛ مانند تنوع بیش از حد که در مرحله تدوین استراتژی سبب فقدان شایستگی کلیدی و در مرحله پیاده‌سازی استراتژی باعث محدودیت منابع می‌شود. این امر در معرفی ارتباطات بین این مفاهیم (شبکه مفهومی) مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت.

۱ - فقدان فرصت: درونمایه اصلی استراتژی، فرصت است. موفقیت‌های استراتژیک در فرصتها نهفته‌اند و بدون فرصت هیچ موفقیتی در کار نخواهد بود. اغلب سازمانهایی که بدون در اختیار داشتن (درک) یک فرصت استراتژیک به حرکت‌های استراتژیک مبادرت می‌ورزند، علی‌رغم تلاش و مساعی زیاد، سرانجام ناکام خواهند ماند. این مفهوم عمیق، زیربنای نظریه جدید برنامه‌ریزی بر مبنای خواسته^۵ است که در ادامه این مقاله مشروحاً به آن خواهیم پرداخت.

- 1 - Open Coding
- 2 - Axial Coding
- 3 - Seletive Coding
- 4 - Constant Comparison





جدول ۲ عوامل مؤثر در شکست برنامه ریزیهای استراتژیک

ردیف	مؤثر در مرحله تدوین استراتژی	ردیف	مؤثر در مرحله پیاده سازی استراتژی
۱	فقدان فرصت	۱	محدودیت منابع
۲	عدم تشخیص صحیح گلوگاه	۲	تغییر سریع شرایط
۳	فقدان راهکار برتر	۳	فلج سازمانی
۴	فقدان شایستگیهای کلیدی	۴	تنوع گرایی بیش از حد در قابلیتها
۵	تغییر شرایط	۵	دیدگاه بیش از حد گسترده
۶	دلبستگی به استراتژی گذشته	۶	پیگیری ضعیف امور
۷	پیش بینی غلط *	۷	فرایندهای بازدارنده
۸	مشکلات مدیر ارشد	۸	فقدان امکان تصمیم گیری
۹	ذهن بسته مدیر ارشد	۹	تک روی مدیریت
۱۰	عدم توجه مدیرعامل به کسب و کار	۱۰	فقدان مدیران
۱۱	عدم تمرکز مدیرعامل بر کسب و کار اصلی	۱۱	فقدان امکان تعویض مدیران ناکارآمد
		۱۲	باندبازی مدیریتی
		۱۳	گروههای غیررسمی بازدارنده
		۱۴	توانبخشی ضعف مدیریتی
		۱۵	بوروکراسی تصمیم گیری

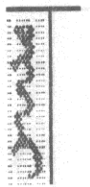
۲ - عدم تشخیص صحیح گلوگاه: گلوگاهها^۱ بستر تولد استراتژیها هستند. برای موفقیت باید گلوگاههای اصلی دستیابی به اهداف استراتژیک را شناخت و راهکار استراتژیک را در جهت رفع آنها سازماندهی کرد. تشخیص غلط گلوگاه، استراتژی را منحرف کرده، به سوی موضوعات غیر استراتژیک متوجه خواهد ساخت.

۳ - فقدان راهکار برتر: برای رفع گلوگاه و دستیابی به منافع نهفته در فرصت، راهکارهای متعددی وجود دارد. چنانچه این راهکارها در صحنه رقابت با هم قرار گیرند، راهکار برتر (مولد ارزش بالاتر از دیدگاه مشتری) منافع استراتژیک را به خود اختصاص داده، راهکار فاقد برتری را به حاشیه بازار خواهد راند.

۴ - فقدان شایستگیهای کلیدی: شایستگیهای کلیدی زیربنای مزیتهای رقابتی هستند و کارکرد استراتژی، انجام این تبدیل^۲ است. در فقدان شایستگیهای کلیدی، استراتژی نمی تواند در کارکرد خود که ایجاد مزیتهای رقابتی برای سازمان است اثربخش باشد.

1 - Critical Success Factor (CSF)

2 - Transforming



۵- **تغییر شرایط:** وابستگی به استراتژی گذشته: یک استراتژی موفق تنها در شرایط خاص خود اثربخش است. استراتژیهای موفقیت‌ساز دیروز نمی‌توانند در شرایط متفاوت امروز نیز موفقیت‌آفرین باشند. دل بستگی به استراتژیهای گذشته در محیطی که شرایط آن تغییر یافته است یکی از رایجترین دلایل شکست استراتژیهاست.

۶- **پیش‌بینی غلط:** یک استراتژی است باید تغییرات روند دوره "تدوین" تا "اجرای" استراتژی را پیش‌بینی و در تحلیلهای خود منظور کند. بروز خطا در این پیش‌بینی، اثربخشی استراتژی در زمان اجرا را مخدوش خواهد ساخت. استراتژیهایی که پیاده‌سازی آنها به زمان طولانی نیاز دارد (مانند مورد مخابرات ماهواره‌ای موتورولا که ده سال به طول انجامید) بسیار از این نظر آسیب‌پذیرند.

۷- **مشکلات مدیران ارشد:** مدیران ارشد به عنوان صاحبان اصلی استراتژی، در برخی از موارد، خود یکی از عوامل شکست استراتژیها هستند. مدیرانی که با تکیه بر باورهای ذهنی، چشم از واقعیت‌های محیطی فرو بسته‌اند، مدیرانی که فارغ از دغدغه‌های واقعی کسب و کار به سایر موضوعات مورد علاقه خود (امور سیاسی، امور آکادمیک، امور اجتماعی و ...) سرگرمند و مدیرانی که بدون توجه به محدودیت منابع، پی‌درپی موضوعات متعددی را در سازمان آغاز می‌کنند از نمونه‌های بارز این مفهوم به شمار می‌آیند.

۸- **محدودیت منابع:** پیاده‌سازی استراتژی معمولاً به منابع گسترده‌ای نیاز دارد. حجم و نوع این منابع بسته به زمینه و ماهیت استراتژی متفاوت بوده، ابعاد اقتصادی، تکنولوژیک، مدیریتی، صنعتی و یا ترکیبی از این موارد را شامل می‌شود. کمبود منابع ضروری یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی استراتژی است و تقسیم منابع بر روی موضوعات مختلف (تنوع گرای بیش از حد) یکی از دلایل عمده کمبود منابع به شمار می‌آید.

۹- **تغییر سریع شرایط:** تغییر سریع شرایط محیطی یکی از دلایل از بین رفتن اثربخشی استراتژیهاست. بروز این امر در صنعت‌های تکنولوژی بالا، بازارهای بی‌ثبات و بازارهای با رشد فوق‌العاده سریع، بسیار محتمل است.

۱۰- **فلج سازمانی:** سازمانها برای اجرای استراتژی به قدرت اجرایی نیاز دارند. بدون قدرت اجرا بهترین استراتژیها نیز بی‌ثمر خواهد ماند. وجود شرایطی از قبیل فرایندهای دست‌وپاگیر و بازدارنده، مراحل متعدد و طولانی تصمیم‌گیری، گروه‌های غیررسمی بازدارنده و ساز و کار ضعیف پیگیری امور از مهمترین علل بروز فلج سازمانی است.



۱۱ - فقدان مدیران شایسته: پیاده‌سازی اجرایی به مدیرانی کارآمد، پرتوان و هماهنگ نیاز دارد. بدون یک گروه مدیریتی قدرتمند و هماهنگ در رأس سازمان، پیاده‌سازی استراتژی امری غیرممکن است. باند بازی مدیریتی، ساز و کارهای ضعیف توانبخشی مدیران^۱، مدیرعامل تکرور، و فقدان امکان تعویض مدیران ناکارآمد از جمله علل فقدان مدیران شایسته در سازمانها به شمار می‌آید.

این عوامل به طور مستقیم و یا غیرمستقیم بر شکست استراتژیها تأثیرگذارند. آنها بر روی یکدیگر نیز مؤثرند. این ارتباطات به بهترین نحو توسط یک شبکه مفهومی نشان داده می‌شود (تصویر ۱)

در این شبکه مفهومی، هر بردار نمایانگر یک رابطه علت و معلولی است. (انتهای بردار: علت، رأس بردار: معلول). در بالاترین سطح^۲ نمودار، عوامل اصلی (شکست استراتژیها) قرار دارد. برای هر عامل در شبکه دو عدد نشان داده شده که یکی مبین لایه عامل در شبکه و دیگری نمایانگر تعداد ارتباطات آن (ورودی و خروجی) با سایر اجزای شبکه است. عدد لایه متناظر با فاصله عامل با لایه صفر است و نشان می‌دهد که عامل در چه سطحی از شبکه قرار گرفته است. در بالاترین سطح شبکه، ۶ عامل در دو گروه وجود دارد که می‌توان آنها را اصلی‌ترین عوامل شکست استراتژیها دانست. این ۶ "عامل اصلی" عبارتند از:

عوامل مؤثر در مرحله تدوین استراتژی: ۱. فقدان فرصت

۲. عدم تشخیص صحیح گلوگاه

۳. فقدان راهکار برتر

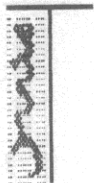
عوامل مؤثر در مرحله اجرای استراتژی: ۴. محدودیت منابع

۵. تغییر سریع شرایط

۶. فلج سازمانی

عدد دوم به میزان قوت هر عامل (نقش آن در شبکه) اشاره دارد. بدین ترتیب دو عامل "مشکلات مدیریتی" و "فلج سازمانی" به عنوان عواملی که بیشترین تأثیرگذاری (مستقیم و واسطه‌ای) را در شبکه دارند مشخص می‌شوند. این عوامل، عوامل محوری^۳ نام دارند.

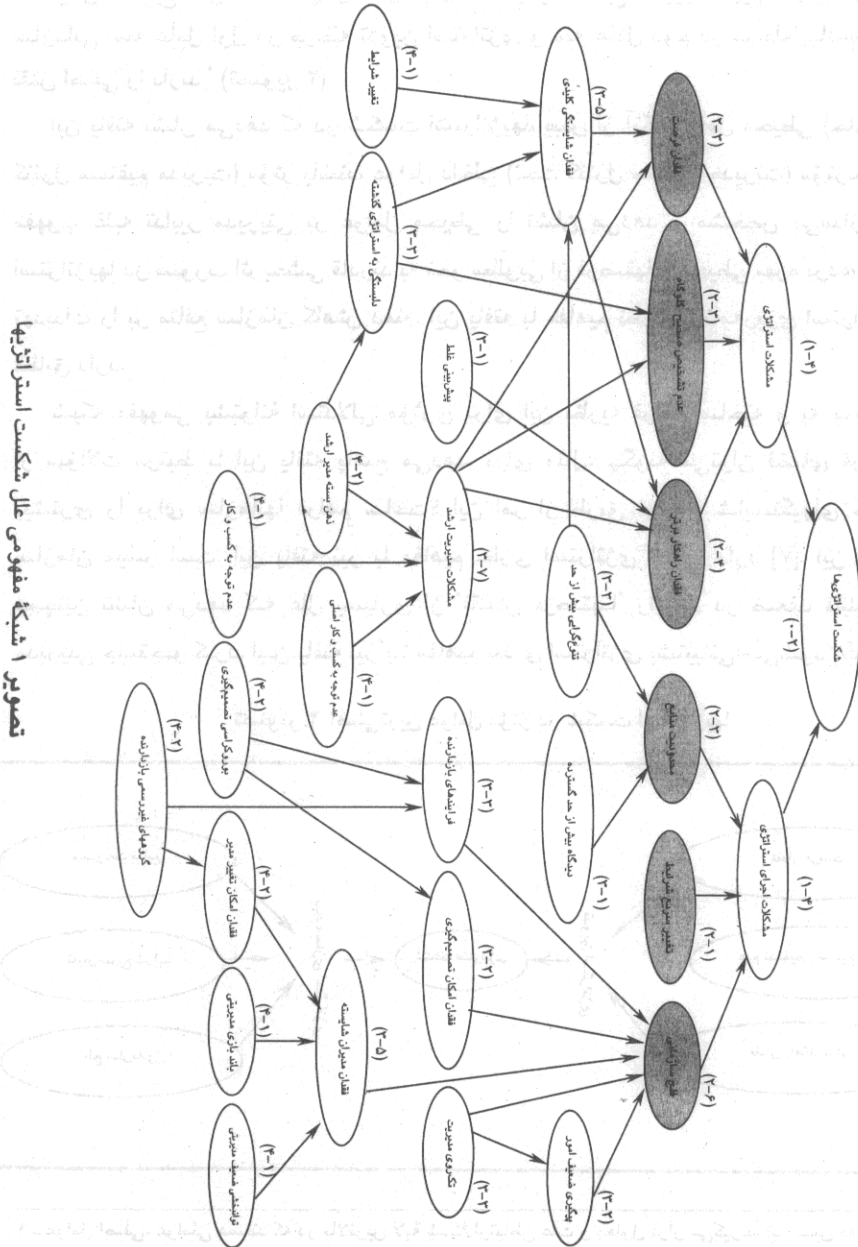
"عوامل اصلی" اجزای اصلی یافته‌ها را تشکیل می‌دهند؛ یافته‌هایی که چگونگی شکست استراتژیها را نشان می‌دهند.



1 - Managers Empowerment

2 - Top Level

3 - Core Category



تصویر ۱ شبکه مفهومی علل شکست استراتژیا



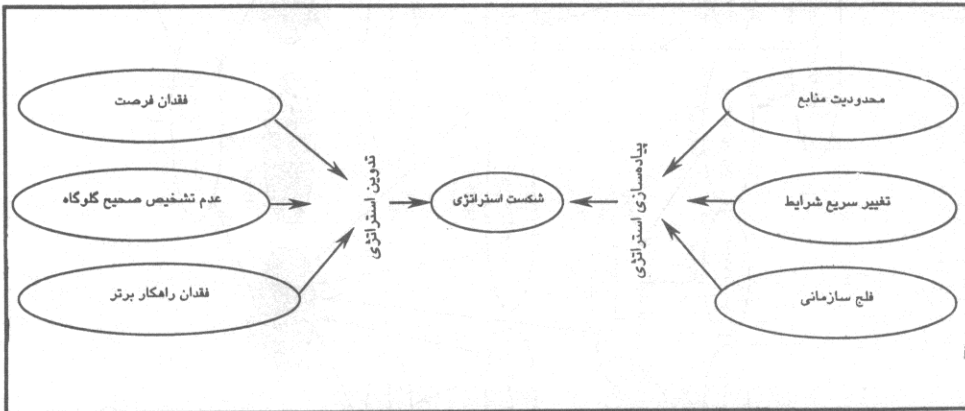


یافته اول: 'اصلی ترین' عوامل شکست استراتژی سازمانها عبارتند از: فقدان فرصت، عدم تشخیص صحیح گلوگاه، فقدان راهکار برتر، محدودیت منابع، تغییر سریع شرایط و فلج سازمانی. سه عامل اول در مرحله تدوین استراتژی و سه عامل دوم در مرحله پیاده سازی نقش اصلی را دارند. (تصویر ۲)

این یافته نشان می دهد که در شکست استراتژیها، بیش از آنکه عوامل محیطی (خارج از کنترل مستقیم مدیریت) مؤثر باشند، عوامل داخلی (تحت کنترل مستقیم مدیریت) مؤثرند. این مفهوم، غلبه تدابیر مدیریتی بر عوامل محیطی را نشان می دهد و مشخص می سازد که استراتژیها در صورت اثربخشی قادرند به نحو مطلوبی از فرصتهای محیطی بهره برده، تأثیر تهدیدات را بر منافع سازمان کاهش دهند. این یافته با مفاهیم نظری برنامه ریزی استراتژیک تطابق دارد.

شبکه مفهومی پشتوانه استدلالی مؤثری برای این نظریه فراهم ساخته و به بسیاری از سؤالات مرتبط با این یافته پاسخ می دهد. برای مثال: چگونه می توان فضای فرصت بیشتری را برای سازمانها فراهم ساخت؟ این امر از طریق توسعه شایستگیهای کلیدی سازمان میسر است. این یافته نیز با مفاهیم نظری استراتژی تطابق دارد [۷]. این شبکه همچنین نشان می دهد که علل بسیاری از 'فقدان فرصتها' را باید در ضعف قابلیتهای مدیریتی جستجو کرد. این یافته نیز با مفاهیم نظری استراتژی پشتیبانی می شود [۸]. این

تصویر ۲ اصلی ترین عوامل مؤثر در شکست استراتژیها



۱ - عوامل اصلی، عواملی هستند که در بالاترین لایه شبکه ارتباطی علت و معلول قرار می گیرند. این بدین مفهوم است که میزان تأثیرگذاری سایر عوامل (عوامل فرعی) نهایتاً از طریق این ۶ عامل بر نتیجه نهایی تأثیر گذارند.



شبکه به همین ترتیب می‌تواند سرنخ بسیاری از ناکامیهای سازمانها در دستیابی به اهداف استراتژیک را مشخص ساخته (معلول)، ایده‌های ارزشمندی را در چگونگی مرتفع ساختن آنها تداومی کند (عل).

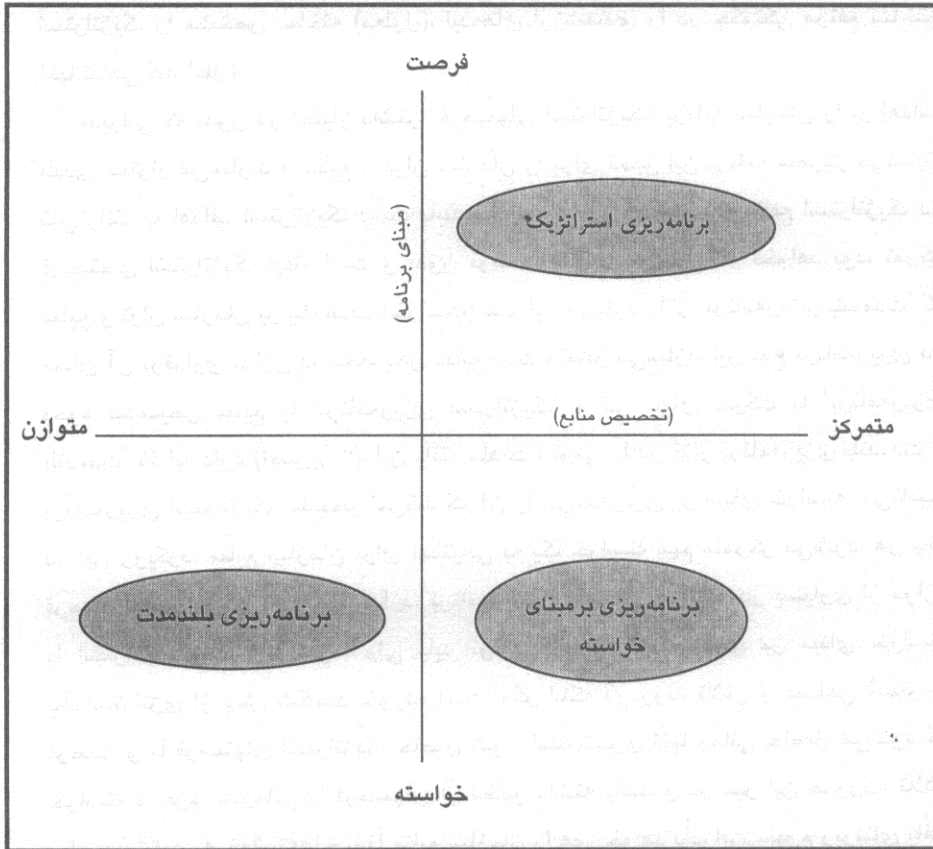
مدیرانی که بدون در اختیار داشتن "فرصتهای استراتژیک" برنامه سازمان را بر اهداف بلندی استوار می‌سازند و منابع و توان سازمان را برای تحقق این برنامه متمرکز می‌نمایند نمی‌توانند به اهداف استراتژیک دست یابند. دلیل این امر این است که منافع استراتژیک در فرصتهای استراتژیک نهفته است و بدون فرصت، منافی نیز در کار نخواهد بود. تمرکز منابع و توان سازمان بر یک هدف (خواست) بلند، این رویکرد را از "برنامه‌ریزی بلندمدت" که مبنای آن برقراری توازن در تخصیص منابع است متمایز می‌سازد. این نوع برنامه‌ریزی در نحوه تخصیص منابع با "برنامه‌ریزی استراتژیک" و در مبنای حرکت با "برنامه‌ریزی بلندمدت" تشابه دارد (تصویر ۳). این یافته ماهیت سومی را در کنار برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص می‌کند که آن را "برنامه‌ریزی بر مبنای خواسته" می‌نامیم. در این رویکرد، منابع سازمان برای دستیابی به یک خواسته مهم متمرکز می‌شود، هر چند فرصت خاصی برای آن وجود ندارد. برنامه‌ریزی بر مبنای خواسته در بسیاری از موارد با استراتژی مشتبه می‌شود، ولی باید توجه کرد که برنامه‌ریزی بر مبنای خواسته یک استراتژی از پیش شکست خورده است، مگر اینکه در روند تلاش و مساعی گسترده، فرصت و یا فرصتهای استراتژیک حاصل شود. استراتژی تنها زمانی حاصل می‌شود که خواسته و عزم سازمانی با فرصتهای او تطابق داشته باشد و در غیر این صورت، تلاش برای دستیابی به خواسته‌ها صرفاً منابع سازمان را هدر خواهد داد. این مفهوم زیربنای یافته دوم است.

یافته دوم: تمرکز منابع بر یک یا چند هدف بلند، چنانچه با فرصتهای مرتبط همراه نباشد، استراتژی نمی‌آفریند، این امر برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت که هر یک در جای خود منافی برای سازمان به همراه دارند، نمی‌تواند برای سازمان منفعت‌ساز باشد.

مفهوم تجویزی یافته مذکور این است که مدیران به منظور دستیابی به اهداف بلند ابتدا باید برای "درک فرصتهای" مرتبط با آن تلاش کنند (یا اهداف بلند سازمان را در راستای فرصتهای موجود سازمان تنظیم کنند) و مادامی که فرصت مورد نظر حاصل نشده است از "تمرکز" منابع سازمان بر اهداف مورد نظر خودداری نمایند.



تصویر ۳ پیش‌رانه‌های مدیریتی سازمان



۵- نتیجه‌گیری

در ادبیات مدیریتی، الگوها و نظریات متعددی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی وجود دارد. این مفاهیم و متدولوژیها به مدیران نشان می‌دهد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود چه اقداماتی را باید انجام دهند. شکست بیش از ۹۰ درصد از برنامه‌های استراتژیک نشان می‌دهد که بیش از الگوها و مفاهیمی که چگونه موفق شدن را نشان می‌دهند، به الگوها و مفاهیمی برای جلوگیری از شکست استراتژیها نیازمندیم.

این مقاله، یافته‌های مطالعاتی را که بدین منظور انجام گرفته است ارائه کرد. این یافته‌ها از طریق مطالعه شش شرکت بزرگ که استراتژی آنها با شکست مواجه شده حاصل گردیده است. نتایج کار نشان می‌دهد که مدیران ارشد، بزرگترین عامل شکست استراتژی سازمان



خود هستند؛ هر چند این امر در قالب "فقدان فرصتهای استراتژیک، تشخیص غلط گلوگاه‌ها، فقدان شایستگی کلیدی یا فلج سازمانی" ظهور یابد. مدیران در مرحلهٔ برنامه‌ریزی استراتژیک باید رفتاری مشارکت‌جویانه، باز و در عین حال متوجه به کسب و کار اصلی را دنبال کنند و در پیاده‌سازی آن، رفتاری مقتدرانه، پیگیر و مجدانه؛ هر چند انجام صحیح برنامه‌های مقدماتی، در خلق شایستگیهای کلیدی، فرصت‌یابی و ایجاد گروه‌های مدیریتی شایسته نیز از وظایف مهم مدیران به شمار می‌آید. این شیوهٔ رفتاری خاص بر مبنای "تفکر استراتژیک" شکل می‌گیرد. شاید امروز بیش از الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک باید به دنبال الگوهایی برای تفکر استراتژیک و توسعه دیدگاههای مدیریتی بود؛ دیدگاههایی که مجموعه‌ای از باید و نبایدهای متناسب با تفکر استراتژیک را در رفتارهای روزمره مدیریتی رسوخ دهند. بدین ترتیب، شاهد موفقیت بیشتر مدیران و سازمانها در دستیابی به اهداف استراتژیک خواهیم بود.

۶- منابع

- [1] D'Aveni Richard A., Coping with Hypercompetition, The Academi of Management Executive, <http://www.zip.edu/kevinbanning/hyper.html>.
- [2] Collis David H., Brief History of Strategy, <http://nimbus.Osic.Temple.edu/~ychoi/bhs.html>, 1995.
- [3] Brooker Katrina, Amazon Vs. Everybody, <http://library.northernlight.com/PN199910z9040000036.html>, 1999
- [4] Nugent Dam, On the Effectiveness of Strategic Planning, <http://www.psu.edu/preside/cqi/planning/FAQ/split.html>, 1998.
- [5]. Pandit Naresh R., The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.Html>. 1996.
- [6] Schroeder Paul, Spatial Aspects of Language of Information sharing, <http://www.spatial.maine.edu/~schroeder/papers/proposal12unfmt.html>, 2000.
- [7] کیانی غلامرضا و وفا غفاریان، جوهرهٔ استراتژی، ماهنامه تدبیر، شمارهٔ ۹۸، صفحهٔ ۲۳، اردیبهشت ۷۹.
- [8] غفاریان وفا و غلامرضا کیانی، استراتژی اثربخش، نشر فرا صفحهٔ ۱۲۴، ۱۳۸۰.

