



رویکردهای نوین استراتژی

نوشته: مهندس وفا غفاریان – دکتر علیرضا علی احمدی

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۳۰

شرط اساسی تحقق مزیت رقابتی و کسب جایگاه برتر درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از ویژگیهای گذشته را ندارد. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود پارادایم هاست. امروزه شرکتهای کوچک جسورانه با شرکتهای بزرگ رقابت می کنند و در بسیاری از موارد در میدان رقابت کامیاب می شوند. در رویکرد عزم استراتژیک، به سازمانها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند. استراتژی صرفاً در آینده نیست بلکه پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. الگوی استراتژی اثربخش به جای پرداختن به فرایندهای برنامه ریزی، بر جوهره استراتژی تکیه می کند. از بین رفتن قدرت، پیش بینی بلندمدت، تغییر پی در پی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی برخی از نمودهای بارز دوران جدید است.

چکیده

بیش از نیم قرن از عمر «برنامه ریزی استراتژیک» می گذرد. در این دوران تحولات زیادی در محیط کسب و کار و قواعد رقابت ایجاد شده است. رویکرد «استراتژی»، امروز نیز در صدر فهرست اولویتهای شرکتهای و حتی کشورها قرار دارد. آنها از این رویکرد، مزیت رقابتی، جایگاه برتر و موفقیت را انتظار دارند. شرط اساسی تحقق این غایتها، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است.

در این مقاله تحولات رویکرد استراتژی از بدو پیدایش تا به امروز مورد بررسی قرار می گیرد. مقاله عمدتاً به سه روند مهم و مرتبط با یکدیگر (سیر تاریخی، تحولات محیطی و تکامل رویکردها) پرداخته و بر رویکردهای نوین عصر حاضر تاکید می کند. در این راستا نظریات سه متفکر متأخر حوزه استراتژی: هنری مینتزبرگ (H. MINTZBERG)، گری هامل (G. HAMEL) و جین لیدکا (J. LIEDTKA) در خصوص استراتژی های خلاقانه، عزم استراتژیک، تفکر استراتژیک و همچنین رویکرد استراتژی اثربخش از نگارنده معرفی می شود. این نظریات مفاهیم جدیدی را در ذهن ایجاد می کند؛ مفاهیمی که لازمه اثربخشی استراتژی در محیط امروز است.





معرفی

سابقه مفاهیم استراتژی به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می‌گردد. قدیمی‌ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سان تزو (SUN TZU) در کتاب جاودانه «هنر جنگ» است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است. (۱) اما سرآغاز برنامه ریزی استراتژیک به فرم امروز آن، دهه ۱۹۶۰ است. جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع آمریکا این تجربیات را در قالب روش «برنامه ریزی استراتژیک» تدوین کرد و آن را در برنامه آموزش افسران ارشد خود جای داد. این ایده‌ها با بکارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایع (از جمله استخدام ژنرال مک نامارا در شرکت فورد) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشا تحولات مهمی در این حوزه گردید. در سال ۱۹۶۲ آلفرد چندلر (A.D. CHANDLER)، استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر روی شرکتهای بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرایند تصمیم‌گیریهای استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در این مقاله نشان داد که چگونه شیوه تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود. سه سال بعد کنت اندروز (K. ANDREWS) استاد دیگر دانشگاه هاروارد بر مبنای ایده چندلر مقاله‌ای منتشر کرد و طی آن ضرورت توجه سازمانها به نقاط قوت و ضعف خود را مطرح ساخت. وی به کمک همکاران خود روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را به عنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد. (۲) در همان سال ایگورانسوف (I.H. ANSOFF) مدیرعامل شرکت لاکهید الکترونیکز (LOCKHEED ELECTRONICS) ایده‌های چندلر را برای برنامه ریزی شرکت به کار گرفت و به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافت. این دستاوردها نظر مدیران، سازمانها و محافل آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد. دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را می‌توان اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک استراتژی دانست. در این دوران ابزار و متدولوژی‌های متعددی مانند تحلیل BCG، تحلیل فاصله (GAP ANALYSIS) و تحلیل SWOT عرضه شد. مقالات زیادی در خصوص استراتژی انتشار و این مفاهیم به دوره‌های دانشگاهی راه یافت.

دهه ۱۹۸۰ با تحولات مهمی در ساختار اقتصاد جهانی آغاز شد. در این دهه قطب اقتصادی جهان از آمریکا به آسیای شرقی بویژه ژاپن انتقال یافت و محیط کسب و کار با تغییرات سریع و پی‌درپی عوامل تکنولوژیک و اقتصادی روبرو شد. در این شرایط رویکردهای کلاسیک که برای محیط نسبتاً پایدار طراحی شده بودند دیگر قادر به پاسخگویی نبودند و بدین جهت اثربخشی خود را ازدست دادند. این تحول، دیدگاهها را به مفاهیم دیگری نظیر تولید بدون نقص (ZERO DEFECT) مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بهبود مستمر معطوف و استراتژی را از لیست اولویت شرکتهای بزرگ خارج ساخت.

در دهه ۱۹۹۰ نظریه پردازان استراتژی با نظریاتی کاملاً متفاوت به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را موردسوال قرار دادند. هنری مینتزبرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرایندهای تحلیلی (نظیر آنچه در برنامه ریزی انجام می‌شود) و سنتز ذهنی (آنچه استراتژی‌ها را می‌سازد) اساس «برنامه ریزی» استراتژیک را نفی کرد و اظهار داشت که اصولاً فرایند برنامه ریزی نمی‌تواند استراتژی خلق کند. (۳) هامل و پاراهالاد طی مقالاتی





خلق پارادایم جدید را به عنوان زیربنای استراتژی های موفقیت ساز مطرح ساختند و «استراتژیک کردن» (STRATEGIZING) سازمان را به جای «برنامه ریزی استراتژیک» پیشنهاد کردند. این نظریات به دلیل اثربخشی در صحنه عمل و تطابق با شرایط محیطی کسب و کار مورد پذیرش و استقبال محافل حرفه ای قرار گرفت، هرچند به دلیل اختلاف آراء و فقدان نظریات همه پذیر، توفیق چندانی در محافل آکادمیک نیافت. جین لیدکا استاد دانشگاه داردن (DARDEN UNIVERSITY) را نیز می توان یکی از صاحب نظران رویکردهای نوین استراتژی دانست. او که در کنار فعالیتهای آکادمیک، با حضور در محافل حرفه ای و حوزه مشاوره صنعت، تجربیات ذی قیمتی را انباشته بود، در اواخر دهه ۱۹۹۰ الگویی را برای «تفکر استراتژیک» پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد استقبال قرار گرفت. این نظریات هر یک منشا تحولی در رویکردهای استراتژی به شمار می آید. تحولی که لازمه تطابق این رویکرد با شرایط عصر جدید است.

روند تحولات محیطی

اریک کلمونز (E. CLEMONS) طی مقاله ای که اخیراً در نشریه هاروارد بیزینس ریویو (HBR) منتشر ساخته است، محیط کسب و کار قرن بیست و یکم را با خصوصیات، تغییرات ویران ساز، فرصتهای زودگذر، عدم قطعیت و بی نظمی توصیف می کند. (۴) این شرایط به نحو بارزی نسبت به دوران شکل گیری روشهای کلاسیک برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) متفاوت است. شرایط کسب و کار دوران مذکور با ویژگیهایی نظیر ثبات نسبی، تغییرات ساده و خطی و متغیرهای محیطی پیوسته قابل توصیف است. در این شرایط پیش بینی روند آینده امری امکان پذیر بود. رویکردهای کلاسیک، فردا را امتداد روند امروز می دانند و در آن تلفیق بین عوامل داخلی و محیطی (آینده) را برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش کافی تصور می شود. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از این ویژگیها را دربر ندارد. عوامل محیطی بی ثبات و غیر تکراری است. تغییرات پیچیده و غیر خطی است و جهشهای خارج از روند، پیش بینی آینده را دشوار و حتی غیر ممکن ساخته است. (شکل ۱)

«عمق» تحولات نیز دگرگون شده است. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود پارادایم هاست. در چنین شرایطی رقابت نیز رفتار متفاوتی را دنبال می کند. رقابت امروز بدون حیطه بندی است و در آن شرکتهای کوچک جسورانه با شرکتهای بزرگ به مصاف پرداخته و در بسیاری از موارد کامیاب از یک استراتژی خلاقانه، پیروزی را از آن خود می سازند. امروز در حالی که از عمر شرکت آمازون (AMAZON.COM) بیش از ۷ سال نمی گذرد، فروش ۳ میلیارد دلاری آن، عملکرد ۷/۰ میلیارد دلاری کمپانی ۱۹۰ ساله جان وایلی (JOHN WILEY) را به مسخره گرفته است. (۵)

تفاوت مهم دیگر در «ابعاد» رقابت است. بازارهای امروز اشباع و رقابت در آنها سنگین است. دیگر دغدغه رقابت سود و زیان نیست بلکه بود و نبود است. در شرایط امروز شرکتهای بزرگی همچون پولاوید، مارکونی و زنیپ تن به ورشکستگی داده اند، شرکت پرسابقه سوئیس ایر (SWISSAIR) نیز ورشکست شده (۶) و در مقابل خطوط هوایی امارات، عنوان برترین خط هوایی را از آن خود ساخته است!





درچنين شرايطي، رويکردهای کلاسيک استراتژيک که اساس آنها بر تعميم شرايط محيطی امروز به فردايی که استراتژی در آن پياده خواهد شد می باشد، کارایی خود را از دست می دهد. امروز شرکتهای بزرگی مانند جنرال الکتریک، آی بی ام و هوندا به دليل تجارب منفي خود از استراتژی های کلاسيک، به رويکردهایی با انعطاف و خلاقیت بيشتر روی آورده اند. (۷)

رويکردهای نوين استراتژی در بستر محيط جديد متولد شده اند. اين رويکردها به جای پرداختن به فرايندها و متدولوژی ها به آماده سازی ذهن استراتژیست (انسان) توجه می کنند. در اين رويکردها ابزاری برای برنامه ریزی استراتژيک ارائه نمی شود و اصولاً استراتژی یک برنامه تلقی نمی گردد. هدف اين رويکردها ايجاد یک دیدگاه موثر در مديران و زمينه سازی برای خلق استراتژی اثربخش توسط آنان است. در اينجا چند نظريه مفيد در حوزه رويکردهای نوين استراتژی معرفی می شود.

عصر رويکردهای نوين (۲۰۰۰-۱۹۹۰)	عصر رويکردهای کلاسيک (۱۹۱۰-۱۹۶۰)
<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات و تکرار پذیری کم ● تغييرات غيرخطی ● تغييرات گسته ● آینده غيرقابل پیش بينی ● تغيير پارادایمها 	<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات نسبی ● تغييرات خطی ● متغيرهای پیوسته ● قابلیت پیش بينی روند آینده ● تغيير در فضای پارادایم
<ul style="list-style-type: none"> ● بازار اشباع ● رقابت سنگين ● رقابت بدون حيطه بندی (کوچک با بزرگ) ● دغدغه رقابت: بود و نبود 	<ul style="list-style-type: none"> ● بازار غيراشباع ● رقابت کم تا متوسط ● رقابت با حيطه بندی (کوچک با کوچک - بزرگ با بزرگ) ● دغدغه رقابت: سود و زیان

شکل ۱- شرايط بازار و رقابت در دو دوره کلاسيک و مدرن رويکردهای استراتژيک

تفکر استراتژيک

هنری مینتزرگ یکی از بزرگترین تاثیرگذاران در ظهور رويکردهای نوين استراتژی بوده است. او با نظريات خود، پایه رويکردهای کلاسيک را متزلزل ساخت و به جای آن ساختار نوینی از مفاهيم استراتژی را بنا کرد. مینتزرگ در نظريات خود با اشاره به اینکه اصولاً «برنامه ریزی» یک فرایند تحلیلی است، تاکید می کند که «استراتژی» اثربخش حاصل سنتز ذهنی است و فرايندهای تحلیلی نمی توانند پديدآورنده آن باشند. امروز هنوز هيچ فرايندی برای خلاقیت شناخته نشده است. مینتزرگ در نظريات خود تاکید می کند که فرايندها (ی برنامه ریزی استراتژيک) برنامه توليد می کنند و نه استراتژی. (۸) در چارچوب نظريات مینتزرگ، استراتژی اثربخش یک پديده خلاقانه است که انسانها (استراتژیست ها) سازنده آن هستند و نه فرايندهای برنامه ریزی و برای اين امر می بايستی به جای برنامه ریزی به توسعه تفکر استراتژيک پرداخت.

مینتزرگ یادگیری را یک رکن استراتژی می داند و ماهیت حرکت استراتژيک را چرخه ای از «حرکت - یادگیری - جهت گیری» عنوان می کند. او بين طراحی و مدیریت استراتژيک نیز تفاوت قائل است: طراحان





استراتژیک طرح سوالات اساسی پیش روی سازمان و ایجاد زمینه های فکری لازم برای تحلیل اطلاعات را برعهده دارند و این درحالی است که ایجاد و راهبری یک حرکت استراتژیک در سازمان وظیفه و تعهد مدیر ارشد است. این امر نمی تواند به شخص دیگری (مشاوران و یا عناصر ستادی) واگذار شود. مینتزیبرگ نیز همانند برخی از صاحب نظران، استراتژی های برنامه ریزی شده (DELIBERATE STRATEGIES) را از استراتژی های خودجوش (EMERGENT STRATEGIES) متمایز می داند و بر تفاوت آنها تاکید دارد.

عزم استراتژیک

گری هامل (G.HAMEL) و کویم باتور پاراهالاد (C.K.PARAHALAD) امروز برجسته ترین نظریه پردازان استراتژی نوین هستند. هامل تا اواخر دهه ۱۹۷۰ فردی ناشناس بود که در یک بیمارستان کار می کرد. وی بیمارستان را برای ادامه تحصیل در دانشگاه میشیگان ترک کرد. او در این دانشگاه با پاراهالاد آشنا شد که از دانشگاه احمدآباد هندوستان آمده بود و این آشنایی به مباحثات علمی گسترده و انتشار مقالات و کتابهای متعددی منجر گردید. گری هامل مشاور استراتژیک شرکت نوکیا و یکی از عوامل اصلی تدوین استراتژی تحول آفرین این شرکت به شمار می آید. مهمترین نظریه این دو متفکر در حوزه استراتژی «عزم استراتژیک» است. هامل و پاراهالاد در سال ۱۹۸۹ طی مقاله ای نتایج تجربیات و مطالعات خود را منتشر ساختند و در آن اعلام داشتند که برای دستیابی به اهداف به ظاهر غیرممکن می بایستی فضای (پارادایم) جدیدی آفرید. این رویکرد در نقطه مقابل نظریات کلاسیک که در آنها قابلیت های سازمان برای بهره برداری از فرصتها مدیریت می شود (تناسب استراتژیک)، خلق فرصتهایی متناسب با قابلیت های (منحصر به فرد) سازمان را توصیه می کند (عزم استراتژیک). (۹) در این رویکرد به سازمانها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند و این توصیه درشرایطی که پیش بینی در آن با خطای زیادی همراه است رویکردی اثربخش به شمار می آید (شکل ۲). خلق آینده از طریق تغییر پارادایم صورت می پذیرد و برای آن به جای دنباله روی، شکستن قواعد جاری و جایگزینی آنها با قواعد عالیتری دنبال می شود.

عزم استراتژیک (Strategic Intent)	تناسب استراتژیک (Strategic Fit)	عملیات
جستجو برای قواعد (پارادایم) جدید	جستجو برای بازارهای جدید	مطابقه اصلی
پورتفولی شایستگیهای کلیدی	پورتفولی کسب و کارها	عوامل کلیدی
شایستگیهای کلیدی	محصولات، کانالهای توزیع، مشتریان	شرایط
یادگیری سریع از محیط	مزیت های رقابتی با عمر طولانی	رویکرد فرصت
خلق پارادایمهای فرصت ساز	توسعه منابع برای استفاده از فرصت	کسب و کار
چالشهای استراتژیک	اهداف مالی	

شکل ۲- تناسب استراتژیک در مقابل عزم استراتژیک





الگوی تفکر استراتژیک

جین لیدکا استاد دانشگاه داردن (DARDEN) در زمینه استراتژی است. او در سال ۱۹۹۹ الگویی برای تفکر استراتژیک پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفت. او در این الگو برای تفکر استراتژیک پنج عامل اساسی را مطرح می سازد. (۱۰)

۱ - نگرش سیستمی: بنابراین لیدکا یک متفکر استراتژیک می بایستی یک مدل ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش، از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. استراتژی یک رویکرد تمام نگر و یکپارچه است، هر چند فعالیتهای مجزا و متنوع زیادی در آن وجود دارد.

۲ - تمرکز بر اهداف: افراد یک سازمان می بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کنند. این تمرکز می بایستی تا دستیابی به هدف باقی بماند. این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد.

۳ - فرصت جویی هوشمندانه: برای تفکر استراتژیک همواره می بایستی از ایده های جدید استقبال کرد. این امر سبب می شود تا فضای گزینه های استراتژیک توسعه یافته و دستیابی به استراتژی اثربخش میسر گردد. در تفکر استراتژیک، کشف فرصتها و بهره گیری از آنها یک اصل مهم است.

۴ - تفکر در زمان: استراتژی صرفاً در آینده نیست. استراتژی پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. برای تدوین و اجرای استراتژی مکرراً می بایستی این مسیر را مورد ملاحظه قرار داد. در این شیوه تفکر باید آینده را بر مبنای توانمندیهای امروز (که دستاورد گذشته سازمان است) خلق کرد.

۵ - پیشروی با فرضیه ها: در نیایی مملو از اطلاعات گوناگون و با وجود محدودیتهای زمانی برای تحلیل آنها، قابلیت فرضیه سازی و آزمون فرضیه ها یکی از مهمترین عوامل پیشبرد سریع سازمان به سوی اهداف است. این مفهوم یکی از وجوه مهم تمایز تفکر با برنامه ریزی استراتژیک است. این فرایند با زنجیره ای از عبارات منطقی «چه می شود اگر...؟» و «اگر الف، سپس ب» پیوند موثری را بین سنتز خلاقانه (فرضیه سازی) و ابزار تحلیلی (آزمون فرضیه) به وجود می آورد.

لیدکا تفکر استراتژیک را به عنوان یک عامل حیاتی برای بقاء سازمانها و مکمل (نه جایگزین) برنامه ریزی استراتژیک می داند. هر چند نحوه این ارتباط می بایستی به درستی درک و در عمل معماری شود.

استراتژی اثربخش

وفاغفاریان و غلامرضا کیانی برای طراحی یک الگوی استراتژی اثربخش چهار سال مطالعه کرده و نتایج این مطالعات را در سال ۱۳۸۰ طی کتابی با همین عنوان منتشر ساختند. آنان در مقدمه کتاب خود اظهار می دارند «واقعیت این است که نگرش «شکلی» به استراتژی، یعنی جایی که استراتژی به عنوان یک «فرایند برنامه ساز» پنداشته می شود، به ندرت موجب تحول سازمان خواهد شد».





اصولاً به موجب یک قاعده کلی در محیط رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نخواهد بود. رویکرد استراتژی اثربخش، دل بستن به ابزار و متدولوژی های متداول برنامه ریزی استراتژیک را کم ثمر دانسته و به جای آن یک الگوی سه مرحله ای را برای تکوین استراتژی پیشنهاد می کند. (۱۱) در این الگو فرصت یابی، تحلیل گلوگاهها و راهیابی استراتژیک به عنوان مراحل چرخه تکوین استراتژی پیشنهاد شده است. براساس الگوی مذکور، این سه، ذرات بنیادی استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می یابند. استراتژی با طی مراحل این الگو تکامل یافته و نهایتاً راهکاری با میزان ریسک و منافع قابل قبول استراتژیست حاصل می گردد. الگوی استراتژی اثربخش به جای پرداختن به جای پرداختن به فرایندهای برنامه ریزی، بر جوهره استراتژی تکیه می کند. این رویکرد با تبیین چگونگی شکل گیری یک استراتژی تحول آفرین، درک ما را از نقش مهم و اساسی فرصت و گلوگاههای استراتژیک توسعه داده و در جهت تفکر استراتژیک هدایت می کند.

نتیجه گیری

همه رویکردهای مدیریتی در یک وجه با هم مشترک هستند: اعتبار یک رویکرد در گروهی اثربخشی آن در صحنه عمل است. در بستر این منطق خدشه ناپذیر است که نظریات تیلور (F.W.TAYLOR) جای خود را به نظریات التون مایو (G.E. MAYO) می دهد، تولید انبوه با تولید ناب جایگزین می شود و رویکردهای کلاسیک استراتژی توسط رویکردهای نوین آن موردسوال قرار می گیرد. در این مسیر تکاملی، شرط لازم برای اثربخشی یک رویکرد، سازگاری با شرایط محیط است و این امر دغدغه اساسی اندیشمندان و مدیران در تمامی عصرهاست. محیط کسب و کار امروز نسبت به دوران شکل گیری رویکرد برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) تغییرات عمده ای یافته است. رفتار عوامل موثر بر کسب و کار و شیوه های رقابتی دو جنبه مهم این تغییرات هستند. از بین رفتن قدرت پیش بینی بلندمدت، تغییر پی در پی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی برخی از نمودهای بارز دوران جدید است. رویکردهای کلاسیک استراتژی برای شرایط به مراتب ساده تری از این معماری شده است و در پاسخگویی به این پیچیدگیها اثربخشی خود را از دست می دهد. در نقطه مقابل، رویکردهای نوین استراتژی با خصوصیات متناسب با این محیط متولد شده اند.

رویکردهای نوین استراتژی خاطرنشان می کنند که استراتژی اثربخش برنامه نیست و نمی تواند حاصل یک فرایند برنامه ریزی باشد. این رویکردها به جای برنامه ریزی، بر تفکر استراتژیک تاکید می کنند. استراتژی در رویکردهای نوین نه براساس پیش بینی آینده (که امری پیچیده و حتی غیرممکن است) بلکه با قابلیت ساختن آینده اثربخشی می یابد. استراتژی اثربخش نیز با فراخوان مدیران به درک فرصتهای استراتژیک و خلق راهکارهای بدیع (برای رفع گلوگاهها) چشم انداز جدیدی را پیش روی سازمان می گشاید. در همه این رویکردها، نقش ابزار و متدولوژی ها کمرنگ و به جای آن انسان (استراتژیست) نقش اصلی را برعهده می گیرد. امروزه شرکتهای متعددی موفقیتهای چشمگیر خود را حاصل این رویکردها دانسته و بدین گونه این مفاهیم را با شواهد عملی پیوند می زنند. در اینجا نیز برندگان اصلی دلباختگان و بازندگان اصلی دیرباوران به این مفاهیم خواهند بود. مفاهیمی که سطح عالیتری از قواعد دنیای رقابت را نمایان می سازد. ۱.





منابع و مأخذ:

- 1 - STRATEGY DEPLOYMENT, GOH EDDIE, ORIGIN OF POLICY AND
strategy1.htm / <http://www.onel.com.sg/articles/eddie>
- 2 - STRATEGIC PLANNING BASIC MODELS
<http://www.des.calstate.edu/basicmodel.html>
- 3 - STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC THINKING, MORRISON JAMES, FROM
Asp, 2000 ۳-۲ / <http://horizon.unc.edu/projects/oth>
- 4 - HARVARD ,CLEMONS ERIC, JASON SANTAMARIA, MANEUVER WARFARE -
BUSINESS REVIEW, APRIL 2002
- 5 - HOOVER.S ONLINE, AMAZON.COM
<http://www.hoovers.com/co/capsule/>, 3/0,2163.51493.00. Html. 2002
- 6 - SWISS AIR BANKRUPTCY CHAOS, FLAG REVUE, [http://www.flug - - ۶](http://www.flug-frnews1.com/revue/rotor.com)
FRNews1/ FRNews 01/011007.htm, october 2001 / [revue.rotor.com](http://www.flug-frnews1.com/revue/rotor.com)
- 7 - EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING, NUGENT DAM, ON THE
planning / FAQ/ splil. Html, october 1998 / [http://www. Pus.edu/ president/ cqi](http://www.pus.edu/president/cqi)
- 8 - STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MORRISON JAMES L. FROM
OTH/2-3/ asp /THINKING, [http: // horizon. Unc. Edu/ projects](http://horizon.unc.edu/projects)
- 9 - AKRON, PROENZA LUIS M. STRATEGIC INTENT, THE UNIVERSITY OF
[http://www.uakron. Edu/ president / co- 08-21-99. Php. 1999](http://www.uakron.edu/president/co-08-21-99.php)
- 10 - LAWRENCE ETON, STRATEGIC THINKING, [http://psc. Cfp. Gc. Ca / reseach - ۱۰](http://psc.cfp.gc.ca/research/knowledge/strathink-e.htm)
.knowledge/ strathink - e.htm. 1999
- ۱۱ - غفاريان وفا و غلامرضا كياني، استراتژی اثربخش، نشر فرا، ۱۳۸۰
- مهندس وفا غفاريان: مديرعامل سازمان صنايع دفاع (ساصد) و دانشجوي دکتری دانشگاه علم و صنعت
- دکتر عليرضا علي احمدی: استاديار دانشگاه علم و صنعت

