



Namatek
True Education



www.namatek.com

**Strategic
Flexibility**

انعطاف پذیری استراتژیک

فهرست مطالب

۱. انعطاف پذیری استراتژیک به چه معنا است؟
۲. علت اهمیت انعطاف پذیری استراتژیک
۳. نحوه ایجاد انعطاف پذیری استراتژیک در سازمان‌ها
۴. نحوه تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد سازمان
۵. مزایا و معایب انعطاف پذیری استراتژیک

پویایی و آشفتگی در محیط های کسب و کار در حال افزایش است و الگوهای مدیریت استراتژیک سنتی برای مقابله با عدم وجود اطمینان فزاینده، دیگر کارساز نیست. به همین منظور، الگوی انعطاف پذیری استراتژیک به خط مقدم رویه های صنعتی آمد و نقاط قوت بیشتر نظریه های قبلی مدیریت استراتژیک را به شیوه ای نو برای پر کردن شکاف های موجود با یکدیگر ترکیب کرد. انعطاف پذیری استراتژیک، تنوع و سرعت بالایی را برآورده کرده و می توان آن را به عنوان حرکات استراتژیک فعال و واکنش گرا برای تغییر در محیط داخلی و همچنین خارج سازمان استفاده کرد. در این مقاله به بررسی انعطاف پذیری استراتژیک، جوانب اصلی در تدوین آن، عناصر کلیدی آن، علل اهمیت و نحوه ایجاد انعطاف پذیری استراتژیک در سازمان ها خواهیم پرداخت.

انعطاف پذیری استراتژیک به چه معنا است؟



انعطاف پذیری استراتژیک به توانایی سازمان ها در تکمیل استراتژی اصلی خود با راهبردهای جایگزین اشاره دارد. از طرفی می توان گفت که انعطاف پذیری استراتژیک توانایی یک سازمان در پاسخگویی به تغییرات عمده ای

است که در محیط بیرونی آن و با تخصیص منابع لازم برای پاسخ به تغییرات پیش آمده، رخ می‌دهد. علاوه بر این، سازمان باید بتواند نشانگرهای تغییر را شناسایی کند تا زمانی که تغییر محیط خارجی به شکل معکوس درآید، مجدداً به حالت قبلی خود بازگردد. از انعطاف پذیری استراتژیک به دلیل توانایی خاصی که در واکنش مؤثر به تغییرات احتمالی دارد، می‌توان به عنوان دارایی اصلی سازمان نیز نام برد. انعطاف پذیری استراتژیک بسته به ماهیت تغییر و تأثیری که بر سازمان دارد، می‌تواند توسط سازمان‌ها هم به عنوان مکانیزم تهاجمی و هم به عنوان مکانیزم دفاعی استفاده شود. به عنوان مثال وقتی یک رقیب جدید به همراه محصولی تازه وارد بازار می‌شود، سبب ایجاد یک تغییر عمده در محیط خارجی سازمان خواهد شد.

اگر سازمان پس از ورود رقیب جدید به بازار، اقداماتی را انجام دهد، مانند سرمایه گذاری بیشتر در تحقیق و توسعه یا فروش، در این صورت یک مکانیزم دفاعی برای محافظت از دارایی‌های خود خواهد داشت.

از سوی دیگر، اگر سازمان مذبور از این اقدامات به عنوان یک اقدام پیشگیرانه قبل از ورود یک رقیب بالقوه جدید به بازار استفاده کند، آنگاه از یک مکانیزم تهاجمی استفاده کرده است. یکی از شناخته شده ترین رویکردها در انعطاف پذیری استراتژیک، رویکرد مینتزبرگ (Mintzberg) است که دیدگاهی جامع از یک سازمان را با تمرکز آینده نگر در نظر می‌گیرد. علاوه بر در نظر گرفتن فرهنگ کلی سازمان و تحولات داخلی، به چشم اندازه‌های بلندمدت جنبه‌های مختلف یک سازمان معروف است که شامل ۵

اصل اساسی است که باید توسط سازمان در طول مراحل کلیدی برنامه ریزی برای انعطاف پذیری استراتژیک در نظر گرفته شود.

نقش استراتژی‌های میتنزبرگ

5 اصل در استراتژی‌های میتنزبرگ وجود دارد که هر کدام نقشی حیاتی در شکل گیری یک استراتژی واقعاً انعطاف پذیر دارند.

این ۵ اصل عبارت اند از:

- طرح
- بازی یا ترفند
- الگو
- موقعیت
- چشم انداز

طرح، یک استراتژی هدفمند ایجاد می‌کند در حالی که الگو به استراتژی اجازه می‌دهد تا بر اساس تجربیات گذشته برای دستیابی به یک نتیجه، به گونه ای موفق عمل کند. جنبه موقعیت، مفهوم خودآگاهی را به استراتژی القا می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد تا از موقعیت خود در یک محیط رقابتی و همچنین ویژگی‌هایی که آن را منحصر به فرد می‌کند، آگاهی داشته باشد. چشم انداز به استراتژی در درک نیازها و خواسته‌های بازار گسترده‌تر کمک می‌کند. این در حالی است که بازی یا ترفند شامل ایجاد مزیت رقابتی خواهد بود و به عنوان روشی به منظور غلبه بر رقبای عمل می‌کند.

استفاده از ۵ اصل میتنزبرگ طی مراحل کلیدی برنامه ریزی استراتژیک به منظور حذف ناهماهنگی‌ها و شناسایی مشکلاتی که می‌تواند اجرای استراتژی کلی را تهدید کند، حیاتی است. بنابراین با درک و به کارگیری هر

یک از اصول استراتژی‌های میتنزبرگ می‌توان یک استراتژی کسب و کار مرتبط، کاربردی و انعطاف پذیر ایجاد کرد.

جوانب اصلی در تدوین انعطاف پذیری استراتژیک



بسته به تغییرات خارجی، ۴ جنبه اصلی وجود دارند که باید در هنگام تدوین انعطاف پذیری استراتژیک در نظر گرفته شود که عبارت اند از:

- مقدار زمان در دسترس برای پاسخ به یک تغییر عمده
- طیف وسیعی از راه‌های مختلف موجود
- چشم انداز سازمان با توجه به تغییرات احتمالی
- ایجاد منطقه تمرکز انعطاف پذیری

مدیران هنگام تدوین استراتژی باید این ۴ جنبه را نیز در نظر بگیرند.

عناصر کلیدی

نظریه انعطاف پذیری استراتژیک شامل چندین عنصر کلیدی است. در وهله اول، بر نیاز سازمان‌ها به منظور تکمیل استراتژی اصلی خود با راهبردهای جایگزین تأکید می‌کند تا به سرعت با محیط‌های ناشناخته و در حال تغییر سازگار شوند.

انعطاف پذیری استراتژیک شامل حرکات استراتژیک فعال و واکنشی، به منظور ایجاد تغییرات لازم هم در داخل و هم در خارج سازمان است که از جنبه‌های حیاتی تداوم سازمان مانند ارزش‌های اصلی، فرهنگ و موقعیت یابی استراتژیک استفاده می‌کند. همچنین به پیش بینی میزان سرزندگی، پایداری و رشد بلند مدت سازمان می‌پردازد. علاوه بر این موارد، انعطاف پذیری استراتژیک اغلب در کنار عباراتی مانند انتخاب استراتژیک و قابلیت مانور مورد بحث قرار خواهد گرفت.

مؤلفه‌های انعطاف پذیری استراتژیک



در محیط امروزی که تغییر و ناملايمات از جمله جنبه‌های طبیعی دنیای اطراف ما هستند، سازمان‌ها باید انعطاف پذیری استراتژیک داشته باشند. به همین منظور باید مؤلفه‌های زیر در انعطاف پذیری استراتژیک وجود داشته باشد:

- تغییرات عمده در محیط بیرونی و داخلی را شناسایی کنید.
- منابع را به اقدامات جدید در پاسخ به تغییرات به وجود آمده یا آمادگی برای مقابله با آن متعهد کنید.

- زمانی را برای توقف، معکوس کردن یا افزایش تعهدات موجود در نظر بگیرید.

علت اهمیت انعطاف پذیری استراتژیک



انعطاف پذیری استراتژیک می‌تواند منبعی برای مزیت رقابتی سازمان‌ها باشد. این امر، رقبا را مجبور خواهد کرد تا زمانی که محیط تغییر نکند، در حد سازمان باقی بمانند و از آن فراتر نروند. به این ترتیب سازمان، به صورت رقابتی در بازار باقی خواهند ماند؛ اما نظارت کامل بر محیط خارجی از کنترل سازمان بیرون است. بنابراین سازمان‌ها نمی‌توانند آن را تغییر دهند و به دلخواه خود هدایت کنند. آن‌ها در این صورت تنها می‌توانند با شرایط، سازگار شوند. در گذشته تمایز سازمانی با رقبا به یک مزیت رقابتی برای آن سازمان مبدل می‌شد. سازمان‌ها یک پیشنهاد منحصر به فرد ارائه می‌دادند و این پیشنهاد آن‌ها را تبدیل به یک سازمان خاص می‌کرد؛ به عنوان مثال از طریق برندسازی و ارائه خدمات عالی به مشتریان.

اما وقتی سلايق و ترجیحات تغییر پیدا کند، استراتژی‌های گذشته ممکن است دیگر کارا نباشد. بنابراین اگر در این حالت سازمانی یک استراتژی

متمایز اعمال کند، ممکن است نیاز مصرف کننده را برآورده نکند و به همین ترتیب، با یک استراتژی مدیریت هزینه، زمانی که مصرف کنندگان، محصولات منحصر به فرد می‌خواهند، سبب ایجاد ارزشی نخواهد شد.

عوامل تأثیرگذار بر محیط کسب و کار

تغییر در سلايق و ترجیحات یکی از عوامل تغییر در محیط کسب و کار است. به صورت کلی عوامل مؤثر بر محیط کسب و کار عبارت اند از:

- سیاسی مانند ایجاد تغییر در جهت‌گیری‌های سیاسی، ناآرامی‌های سیاسی و کودتا

- اقتصادی مانند رشد اقتصادی، نرخ بهره و تورم و نرخ ارز
- جمعیت‌شناسی اجتماعی مانند رشد جمعیت، توزیع سنی و آگاهی از سلامت

- تکنولوژی مانند اینترنت

- محیط زیست مانند بلایای طبیعی و تغییرات آب و هوایی
- تغییر در قانون مانند وضع مقررات مالیاتی، ایجاد محدودیت‌های تجاری و کنترل سرمایه

- محیط رقابتی مانند رقابت بین سازمان‌های موجود و تهدید سازمان‌های جدید، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان و همچنین قدرت چانه زنی خریداران

تغییر در این عوامل می‌تواند بر رقابت استراتژیک سازمان اثر گذارد. بنابراین سازمان‌ها باید انعطاف پذیری را به عنوان بخشی از استراتژی رقابتی در سازمان ایجاد کنند.

نحوه ایجاد انعطاف پذیری استراتژیک در سازمان‌ها



به منظور ایجاد انعطاف پذیری استراتژیک، سازمان‌ها باید ظرفیت‌های یادگیری خود را تا جایی که می‌توانند، توسعه دهند. یادگیری به سازمان‌ها مجموعه‌ای جدید از مهارت‌ها را می‌آموزد و به آن‌ها امکان سازگاری بهتر با محیط‌های تجاری در حال تغییر را خواهد داد. ظرفیت یادگیری سازمانی به نیروی انسانی سازمان بستگی دارد. وجود یک تیم مدیریتی شایسته و مشتاق، برای این کار ضروری است تا امکان شناسایی تغییرات و تخصیص منابع مناسب به منظور رسیدگی به آن‌ها را فراهم کند. همچنین سازمان‌ها باید میزان تأثیری که تغییرات در سازمان ایجاد کرده را ترسیم کنند و مشخص کنند تغییرات احتمالی کدام بخش از سازمان را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهند و این تأثیرات بر سازمان تا چه حد قابل توجه است. در این حالت، سازمان بیش از حد نیاز پاسخ نداده و منابع را برای مشکلات جزئی مصرف نخواهد کرد.

کلید انعطاف پذیری استراتژیک در سازمان‌ها

کلید انعطاف پذیری استراتژیک موفق به توانایی سازمان در موارد زیر بستگی دارد:

- محیط را اسکن کنید و تغییرات در محیط خارجی را شناسایی کنید که ممکن است فرصت یا تهدیدی برای سازمان باشند.
- میزان تأثیر این تغییرات بر سازمان را تعیین کنید.
- منابع مورد نیاز برای انطباق را رتبه بندی کنید.
- تغییرات استراتژیک قابل توجهی ایجاد کنید. به همین منظور، نیاز به مدیری قوی و انعطاف پذیری عملیاتی دارید.

نحوه تأثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد

سازمان



انعطاف پذیری استراتژیک، نقش مهمی در تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان ایفا می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا به صورتی مؤثر با تغییرات خارجی سازگار شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که این مفهوم، شامل انعطاف پذیری منابع و ظرفیت، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآورانه دارد.

علاوه بر این، انعطاف پذیری استراتژیک رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت، فعالیت‌های سیاسی و نحوه عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند و اهمیت آن را در همسویی این فعالیت‌ها برای کسب نتایج بهتر نشان خواهد داد. این نوع انعطاف پذیری در سازمان‌های کوچک، تأثیر سرمایه فکری را بر عملکرد سازمان تضعیف می‌کند و در عین حال تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد را تقویت می‌کند و تأثیر ظریف آن را بر موفقیت سازمانی نشان می‌دهد. بنابراین با افزایش سازگاری و پاسخگویی، این نوع انعطاف پذیری می‌تواند عملکرد سازمان را در محیط‌های پویا و رقابتی به صورت قابل توجهی افزایش دهد.

مزایا و معایب انعطاف پذیری استراتژیک



در این بخش به بررسی مزایا و معایب این مفهوم خواهیم پرداخت.

مزایا

انعطاف پذیری استراتژیک مزایای بسیاری را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. به عنوان مثال ممکن است، عملکرد نوآوری در سازمان را بهبود بخشد یا

مزیت رقابتی یک سازمان را در یک محیط پویا توسعه دهد. نوآوری به وجود آمده می‌تواند از نوع اکتشافی یا استثماری باشد.

معایب

از جمله معایب انعطاف پذیری استراتژیک می‌توان گفت که این فرآیند آسان نیست؛ زیرا هنوز عدم قطعیت‌های زیادی در داخل سازمان و همچنین محیط خارجی آن وجود دارند. سوگیری‌های روانی و سازمانی نیز مسائل بالقوه را تشدید می‌کند و شناسایی تغییرات و انجام اقدامات مناسب در یک چارچوب زمانی سریع را برای مدیران بسیار دشوارتر خواهد کرد. توانایی انطباق با محیط‌های تجاری در حال تغییر آسان نیست. مشکلات اغلب به این دلیل رخ می‌دهند که سازمان‌ها فقط بر موفقیت‌های گذشته تکیه می‌کنند و همچنان در حال حفظ استراتژی‌های قدیمی خود هستند. در نتیجه سازمان به کندی تغییر می‌کند و انعطاف ناپذیر می‌شوند.