



## مؤلفه‌های اصلی مدل 5P هنری مینتزبرگ

۱. برنامه	(Plan)
۲. شگرد	(Ploy)
۳. الگو	(Pattern)
۴. موقعیت	(Position)
۵. چشم‌انداز	(Perspective)

### ۱. استراتژی به عنوان یک برنامه

برنامه‌ریزی یکی از فعالیت‌هایی است که بسیاری از مدیران از انجام آن خوشحال هستند و بخشی از طبیعت کاری آن‌ها است. در اغلب اوقات نیز مدیران برای برنامه‌ریزی و استفاده از گزینه‌های مختلف از روش‌هایی مانند توفان ذهنی استفاده می‌کنند. البته، برنامه‌ریزی بخش مورد تأیید، مناسب و مهمی از فرآیند تدوین استراتژی محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد ورود به برنامه‌ریزی با جزئیات بیشتر، نتایج بهتری ارائه می‌دهد. مشکل اصلی برنامه‌ریزی - به رغم اهمیت بالای آن - عدم کفایت برای تکمیل فرآیند تدوین استراتژی است و این‌جا است که چهار عامل بعدی به کمک می‌آیند.

### ۲. استراتژی به عنوان یک شگرد

مینتزبرگ می‌گوید برای پیشی گرفتن از رقبا، می‌توان از اقداماتی چون ایجاد اختلال و موانع، تضعیف و اثرگذاری بر رقبا به عنوان بخشی از استراتژی‌ها استفاده کرد. این جایی است که استراتژی به عنوان یک شگرد مورد استفاده می‌گیرد.

برای مثال، ممکن است یک فروشگاه زنجیره‌ای شروع به افزایش شعب خود در منطقه‌ای کند تا رقیب خود را تضعیف کند. مثال دیگر رقابت جالب توجه شرکت‌های سازنده موبایل است که با خرید کلیه امتیازات اختراع، امکان ابراز وجود از رقبای بالقوه خود را می‌گیرند.

استفاده از سناریوهای مختلف برای رقابت می‌تواند در این بخش کمک زیادی کند



### ۳. استراتژی به عنوان الگو

برنامه‌های استراتژیک و شگردها، هر دو اقدامات آگاهانه‌ای هستند. با این وجود، گاهی اوقات استراتژی سازمان از رفتار سازمانی قبلی به وجود می‌آید. به عبارتی، به جای یک انتخاب آگاهانه، می‌توان استمرار یک روش موفق را به عنوان استراتژی به کار گرفت.

برای مثال، فرض کنید یک مدیر تصمیم می‌گیرد فرآیند پاسخگویی به مشتریان در سازمان را به عنوان اولویت اول تعریف کند. با وجود این که این کار به طور عمدی اتفاق نیفتاده است، اما، ممکن است دقیقاً همین موضوع به عنوان مزیت استراتژیک سازمان در نظر گرفته شود و از آن به عنوان الگویی برای اقدامات بعدی در استراتژی سازمان استفاده شود. برای استفاده از عنصر الگو در تدوین استراتژی، به دقت خروجی‌های تیم‌های کاری سازمان را بررسی کنید که چه اقداماتی به عنوان الگو تلقی می‌شوند و به عنوان بخشی ضمنی از استراتژی سازمان به شمار می‌آیند و، سپس، به نحوه استفاده و تأثیرگذاری این الگوها در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان فکر کنید.

### ۴. استراتژی به عنوان موقعیت

شناخت وضعیت موجود و تعیین فاصله با وضعیت مطلوب در تدوین استراتژی از اهمیت زیادی برخوردار است. عنصر «موقعیت» در این ابزار تعیین می‌کند که سازمان تصمیم می‌گیرد موقعیت خود را در بازار مشخص کند. به این ترتیب، استراتژی به شما کمک می‌کند تناسب بین سازمان و محیط کسب‌وکار را بررسی کرده و بتوانید یک مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان خود تعریف کنید. شرکت‌هایی از قبیل شرکت ملی هواپیمایی کانادا، سایت آمازون و والمارت از این مؤلفه برای تدوین استراتژی خود استفاده کرده‌اند.

### ۵. استراتژی به عنوان چشم‌انداز

انتخاب‌های یک سازمان در تدوین استراتژی به شدت متکی بر فرهنگ سازمانی است. بسیاری از استراتژی‌های تدوین شده در سازمان‌ها به دلیل عدم آمادگی فرهنگی منجر به شکست شده‌اند. بنا بر این، نیاز است قبل از تدوین استراتژی، چشم‌انداز به خوبی برای ذی‌نفعان و به ویژه کارکنان، تبیین شود. برای مثال، ممکن است یکی از استراتژی‌های شرکت، ایجاد محصولات نوآورانه باشد، اما، تحقق این استراتژی بدون ایجاد فرهنگ خطرپذیری و نوآوری در کارکنان قابل تحقق نیست.



فراموش نکنیم که استراتژی‌های سازمانی تنها مفهومی برای مقابله با رقبا یا کسب موفقیت در مواجهه آنها با بازار نیست، بلکه محرک بسیار مهمی برای درک تمامی ارکان سازمان از مسائل اساسی برای ارائه راه حل و بهترین عملکرد است.

\*\*\*