

به نام خدا



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

محمد هادیزاده اندواری ۹۱۱۲۴۳۱۹۱۱۵

مدیریت صنعتی – گرایش تولید

سیر تکاملی مدیریت استراتژیک

جناب آقای دکتر حجاریان

چکیده

مروری بر ادبیات استراتژی، پنج مرحله تکاملی را در دوره پس از جنگ جهانی دوم نشان می‌دهد. پارادایم در دهه ۱۹۷۰ در مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک در اوج خود قرار داشت، اگرچه رویکردهای تجویزی، تدوین و اجرای استراتژی در این دوره برای رویارویی با عدم اطمینان محیطی، ناکافی به نظر می‌رسیدند. در دهه ۱۹۸۰ این رشته با تمرکز بر ترکیب منابع شرکت جهت دستیابی به مزیت رقابتی، به سوی مرحله مدیریت استراتژیک حرکت نمود. در این دهه با نقش قدرتمند پورتر در درک عوامل خارجی رو در روی سازمانها، ادبیات تجویزی رشد چشم‌گیری پیدا کرد، نگرش مبتنی بر منابع شرکت در ادبیات توصیفی از بین رفت و

دانش پارادایم مربوط به فرایندهای داخلی شرکت رو به پیشرفت نهاد .

با وجود این پیشرفت‌ها، در اواسط دهه ۱۹۸۰، واضح بود که مرحله مدیریت استراتژیک بر کمبودهای اجرای استراتژی تاکید نمی‌کند. در این زمان درک بیشتری از اهمیت فرهنگ سازمانی و سیاست داخلی در فرایند استراتژی به وجود آمد. عدم اثربخشی مدیریت استراتژیک در این دهه بسیاری از متخصصان را به تاکید بر تفکر استراتژیک واداشت. در دهه ۱۹۹۰ این بحث مطرح شد که آیا به استراتژی باید به عنوان هنر، علم و یا ترکیبی از این دو نگریسته شود؟

مقدمه

با مروری بر ادبیات استراتژی پس از جنگ جهانی دوم، پنج مرحله در سیر تکاملی پارادایم قابل مشاهده می‌باشد. گلاک ، کافمن و والک (۱۹۸۰)، تکامل فرایند مدیریت استراتژیک را در پنج مرحله توضیح داده‌اند. آنها برنامه‌ریزی استراتژیک را در مرحله سوم و مدیریت استراتژیک را در مرحله چهارم قرار داده‌اند. مرحله پنجم این سیر تکاملی، شامل تکامل پارادایم از مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ به شکلی انعطاف‌پذیرتر از تفکر استراتژیک در دهه ۱۹۹۰ می‌باشد. (استیسی ۱۹۹۳؛ هیراکلوس ۱۹۹۸)

تکامل پارادایم استراتژی

•مرحله اول: طرح‌ریزی مالی

اولین مرحله در سیر تکاملی پارادایم استراتژی، «برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای» در دهه ۱۹۵۰ می‌باشد که تمرکز برنامه‌ریزی شرکت بر تهیه بودجه مالی با افق زمانی فراتر از دوازده ماه بود. چنین سازمانهایی تمایل به داشتن استراتژی قوی داشتند، اگرچه این استراتژی‌ها به ندرت مستند می‌شدند. موفقیت سازمان به کیفیت مدیرعامل، تیم مدیریت عالی و دانش آنها در خصوص محصولات، بازارها و رقبا بستگی داشت.

(گلاک و همکاران، ۱۹۸۰)

در این زمینه دراکتر (۱۹۵۴، ص ۷۷)، معتقد است که مدیریت عالی سازمان می‌بایست به این سؤال کلیدی در خصوص استراتژی پاسخ دهد که: «کسب و کار ما چیست و چه چیزی باید باشد؟»

سلتزیک (۱۹۵۷، صص ۶۲، ۶۸-۶۷)، به طور جالبی در کتابش با عنوان «رهبری در مدیریت» مبنایی برای برخی از مفاهیم اساسی مکتب طراحی به وجود آورد:

((رهبری اهداف را تعیین می‌کند، اما برای چنین کاری، شرایطی را در نظر می‌گیرد، آنچه را که سازمان می‌تواند انجام دهد و اینکه چه کاری را تا چه حدی باید انجام دهد...)).

رهبران در تعریف مأموریت سازمان باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

- ۱- وضعیت داخلی سیاست: کشمکش‌ها، عادات و صلاحیت‌های موجود در سازمان
- ۲- انتظارات بیرونی که آنچه را برای بقای مؤسسه لازم می‌باشد تعیین می‌کنند.

در اشاره به سیاست‌گذاری «در ساختار اجتماعی سازمان»، مفهوم اجرای استراتژی را نیز توضیح می‌دهد .

•مرحله دوم : طرح‌ریزی مبتنی بر پیش بینی

مرحله دوم «برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی» در دهه ۱۹۶۰ و در سازمان‌هایی شکل گرفت که بر افق زمانی طولانی‌تر، تحلیل‌های محیطی، پیش‌بینی‌های چند ساله و تخصیص منابع به صورت ایستا به عنوان پاسخی به الزامات رشد تاکید می‌کردند. (گلاک و همکاران، ۱۹۸۰)، چندلر (۱۹۶۲)، آندریوز (۱۹۶۵) و آنسف (۱۹۶۵) سهم مهمی در تکامل ادبیات استراتژی در این دوره داشته‌اند. به ویژه آندریوز (۱۹۶۵) و آنسف (۱۹۶۵) اولین نویسندگانی بودند که به طور واضح بر محتوا و فرایند استراتژی تاکید نمودند. چندلر (۱۹۶۲) از یک دیدگاه تاریخی، چگونگی توسعه شرکت‌های بزرگ و چگونگی تغییر ساختار اداری آنها را به گونه‌ای توضیح می‌دهد که با فشار تقاضایی که از طریق رشد بازرگانی بر مدیریت وارد می‌شود، تطبیق یابند.

چندلر (۱۹۶۲، ص ۱۳) تعریف گسترده‌ای از استراتژی ارائه داده است و در این تعریف تفاوتی بین تدوین استراتژی و محتوای آن قائل نشده است: از دیدگاه او «استراتژی را می‌توان به عنوان تعیین اهداف اساسی بلندمدت و کوتاه مدت (Basic Long –Term Gols and Objectives) یک مؤسسه و اتخاذ یک مجموعه عملیات و تخصیص منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف تعریف کرد.

«آندریوز (۱۹۶۵) با ترکیب تعابیر چندلر و دراکر از استراتژی، آن را به این صورت تشریح می‌کند :

((الگوی از اهداف کوتاه مدت(Objectives) ، مقاصد یا اهداف بلندمدت اصلی (Purposes or Goals) که طوری تعیین شده‌اند که مشخص می‌کنند شرکت اکنون به چه کاری مشغول است یا باید باشد

و نوع شرکت چیست یا چه باید باشد. آندریوز (۱۹۶۵، ص ۲۸)، همچنین مفهوم تجزیه و تحلیل SWOT را معرفی کرد که هدف آن برقراری ارتباط بین آنچه شرکت می‌تواند انجام دهد (نقاط قوت و ضعف داخلی) و آنچه ممکن است انجام دهد (فرصتها و تهدیدات بیرونی) می‌باشد. آندریوز (۱۹۶۵، ص ۱۸۱)، استراتژی شرکت را به عنوان «تعیین‌کننده اصلی فرایندهائی می‌داند که بوسیله آنها اقدامات مشخص می‌شوند، عملکرد انگیزه‌مند شده، پاداش داده شده و کنترل می‌شود»، نقطه قوت چارچوب ارائه شده در کتاب آندریوز برای تحلیل استراتژیک - که بنا به نظر مینتزبرگ (۱۹۹۰) مبنایی برای مکتب طراحی فراهم آورد - بلافاصله تشخیص داده شد .

نقطه ضعف این چارچوب این است که بینش اندکی در مورد چگونگی ارزیابی جنبه‌های درونی یا بیرونی مدیریت استراتژیک، ارائه داده است (Harvard Business Review, 1995) به‌ویژه استدلال شده است که تفکیک تدوین و اجرای استراتژی، مانع از توسعه استراتژی به عنوان یک فرایند یادگیری می‌شود. انتقاد دیگر اینکه استراتژی آشکار، انعطاف‌پذیری استراتژیک را از طریق تعهد شرکت به یک مسیر مشخص محدود می‌کند. (مینتزبرگ، ۱۹۹۰) این مسیر در فلسفه شرکت بیان می‌شود و به سختی قابل تغییر است، (کمیر، ۱۹۷۱))

علاقه آنسف (۱۹۵۶) به استراتژی، از درک این واقعیت که یک سازمان نیاز به یک قلمرو و جهت رشد کاملاً تعریف شده دارد و نیز این عقیده که تعیین اهداف شرکت به خودی خود نمی‌تواند برای رفع این نیاز کافی باشد، سرچشمه می‌گیرد. او در معروفترین اثر خود، «استراتژی شرکت» استدلال می‌کند که با وجود محدودیتهای هدف‌گذاری، برای اینکه شرکت از رشدی منظم و سودآور برخوردار شود، قواعد تصمیم‌گیری بیشتری مورد نیاز است. آنسف (۱۹۶۵، ص ۱۸)، یک رویکرد تجویزی را اتخاذ نموده و استراتژی را برحسب تصمیمات استراتژیک تعریف می‌کند، به این صورت که «استراتژی‌ها عمدتاً به بیرون شرکت توجه دارند تا

داخل آن و با مشکلات شرکت و به‌ویژه با انتخاب آمیخته محصولی که شرکت تولید خواهد کرد و بازارهایی که کالاهای تولید شده را در آنها به فروش خواهد رساند، سر و کار دارد.»

آنسف (۱۹۶۵، ص ۹۵)، استراتژی شرکت را «ریسمان مشترکی» می‌داند که «بین محصول - بازارهای کنونی و آتی شرکت ارتباط برقرار می‌کند، به گونه‌ای که عوامل خارج از شرکت را قادر می‌سازد تا از زمینه فعالیت شرکت آگاه شوند و به مدیریت داخلی در پیشبرد شرکت کمک می‌کند.

«چهار جزء این ریسمان مشترک در این مقاله معرفی شده‌اند که عبارتند از: قلمرو بازار - محصول شرکت، بردار رشد که تغییرات پیش‌بینی شده در وضعیت محصول - بازار کنونی سازمان را مشخص می‌کند، مزیت رقابتی و استراتژی. این چهار جزء با تقویت متقابل همدیگر، احتمال موفقیت شرکت را افزایش می‌دهند. بنا به نظر مینتزرگ (۱۹۹۰)، اگر چه کار آنسف مبنایی برای مکتب برنامه‌ریزی فراهم آورده است اما در چند زمینه مورد انتقاد قرار گرفته است. اولاً: تحت برخی از شرایط، برنامه‌ریزی می‌تواند، تعهد به اجرای استراتژی را در مدیران صنعتی و برخی از مدیران عالی که از فرایند بیرون مانده‌اند، کاهش دهد. ثانیاً: مدیران صفی ممکن است در برابر کنترل متمرکزی که از طریق برنامه‌ریزی رسمی اعمال می‌شود، مقاومت نمایند. (مینتزرگ، ۱۹۹۰) ثالثاً: ممکن است در زمانی که عدم‌اطمینان محیطی وجود دارد، برنامه‌ریزی کاملاً انعطاف‌ناپذیر باشد. (استینر، ۱۹۷۹) و در نهایت اینکه برنامه‌ریزی ترکیب را محدود می‌کند. (مینتزرگ، ۱۹۹۰)

همانطور که خواهیم دید، تمام این انتقادات، با وقایعی که در سال‌های بعدی روی دادند، توجیه شدند.

•مرحله سوم: طرح‌ریزی بر پایه محیط بیرون

در دهه ۱۹۷۰، درست در زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک به اوج محبوبیت خود رسیده بود، حرکتی به

سمت مرحله سوم «برنامه‌ریزی با گرایش به محیط» در پاسخ به بازارها و رقابت صورت گرفت. در این حالت، برنامه‌ریزی شامل تحلیل کامل موقعیت و بررسی رقابت، ارزیابی استراتژی‌های جایگزین و تخصیص پویای منابع می‌شد. (گلاک و همکاران، ۱۹۸۰) در این دوره با سلطه مکتب برنامه‌ریزی، تکنیکهای تجویزی طراحی استراتژی در نقطه اوج خود بودند). مینتزبرگ، آلسترن و لمپل، (۱۹۹۸) و چارچوب‌های ساده فراوانی برای تحلیل استراتژیک در مباحث مشاوران صنعتی به کار گرفته می‌شدند. این چارچوب‌ها عبارتند بودند از: منحنی تجربه، ماتریس پرتفوی گروه مشاوره بوستون (BCG)، پروژة تجربی اثر سودآوری استراتژی‌های بازاریابی (PIMS).

بروس هندرسون بنیانگذار BCG و مدیر کل سابق شرکت وستینگهاوس الکترونیک، مشاهده نمود که در طول یک دوره زمانی، هزینه تولید هر واحد در یک شرکت معین کاهش می‌یابد. هندرسون این مشاهده را در قالب بهبود کارایی مولد ناشی از تجربه معرفی کرد.

منحنی تجربه به منظور فراهم‌آوردن مبنایی برای تخمین مزیت‌های استراتژیک هزینه‌ای در آینده، توسعه یافت. (کلاتریک و کراینر، ۱۹۹۰) منحنی تجربه نشان می‌دهد که «هزینه تولید هر واحد محصول»، با هر بار دو برابر شدن تجربه، تقریباً ۲۰ الی ۳۰ درصد کاهش می‌یابد. (نایلور، ۱۹۸۲، ص ۹). با فرض وجود این رابطه، بهبود سهم بازار (و تجربه بیشتر در تولید) منجر به کاهش هزینه تولید و ایجاد مزیت رقابتی در برابر شرکت‌های رقیب می‌شود و مانعی برای ورود رقبای بالقوه بوجود می‌آورد. پورتر (۱۹۸۲) منحنی تجربه را بخاطر ارائه توضیحی ساده درباره هزینه‌های تولید هر واحد، عدم توجه کافی به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و عدم در نظر گرفتن شرایط بازار و رفتار رقابتی مورد انتقاد قرار داد.

او این سؤال را مطرح کرد که آیا ملاحظات رفتار هزینه در یک صنعت، در صنایع دیگر نیز می‌تواند کاربرد

داشته باشد؟ تا چه حد تجربه یک شرکت، مختص به خود آن شرکت می‌باشد؟ آیا رقبا از تجربه شرکت‌های رهبر بهره‌مند می‌شوند؟ با یک دید مثبت، منحنی تجربه BCG بر مباحث کلیدی ارزش سرمایه‌گذاری در ظرفیت مولد، منابع لازم برای این سرمایه‌گذاری و توزیع منابع بین شرکت‌های چندبخشی تمرکز نموده است. ماتریس پرتفوی سهم / رشد BCG از اینجا توسعه یافته است .

ماتریس پر تفوی سهم / رشد BCG معروفترین چارچوبی بود که به منظور ساختاردهی به تصمیمات پرتفوی ایجاد گردید. این ماتریس بیشتر در سطح شرکت قابل کاربرد است تا سطح واحدهای بازرگانی و در تعیین و تخصیص منابع بین دوایر در پورتفوی شرکت کمک می‌نماید (کلاتریک و کراینر، ۱۹۹۰)

دوایر یا واحدهای بازرگانی استراتژیک در پورتفوی شرکت بر اساس ابعاد سهم بازار و نرخ‌های رشد بازار طبقه‌بندی شده‌اند. ماتریس BCG از چهار دسته (ستاره‌ها، بچه‌های مشکل‌آفرین، گاوها و سگ‌ها) شکل گرفته است. (جدول ۱) هر کدام از این دسته‌ها و واحدهای بازرگانی استراتژیکی (SBUs) که در داخل این دسته‌ها قرار می‌گیرند، استنتاجاتی برای یادگیری سازمانی، سرمایه‌گذاری و جریان نقدی ناشی از SBU مورد نظر بدست می‌دهند. محدودیت اصلی ماتریس BCG این است که توجهی به استراتژی واحدهای بازرگانی استراتژیک ندارد. علاوه بر آن، این ماتریس عوامل بسیار کمی را برای هدایت قابل اطمینان استراتژی در سطح شرکت در نظر می‌گیرد و بر هزینه و رشد در محیط بازاری تمرکز می‌کند که استنتاجاتی برای پیامدهای واحد بازرگانی استراتژیک دارد. (هکس و ماجولیف، ۱۹۸۳). هندرسون در دفاع از خود، مشاهده نمود که ماتریس هرگز به صورت تجویزی طراحی نشده است. (کلاتریک و کراینر، ۱۹۹۰) بلکه ماتریس به مدیران کمک می‌کند که درباره کسب و کار خود به طرق مختلف فکر کرده و تعامل‌های مختلف بین بخش‌های شرکت را آزمایش نمایند (کلاتریک و کراینر، ۱۹۹۰)

پروژه تجربی PIMS را سید شافلر ، استاد دانشگاه هاروارد که یک اقتصاددان صنعتی بود انجام

داد. او پایگاه اطلاعاتی غنی را بوجود آورد که مدل‌سازی از بازارها را تسهیل می‌نمود. این پایگاه اطلاعاتی همچنین تحلیل طیفی از شرایط و استراتژی‌های بازار را تسهیل می‌نمود. (کلاتربک و کراینر ۱۹۹۰، ص ۱۴۵) در بررسی کار شافلر عنوان می‌کنند: «(شافلر) معتقد بود که اگر فقط یک پایگاه اطلاعاتی خوب داشته باشیم، خواهیم توانست رفتار بازارها را مدل‌سازی کنیم و از این طریق اهرمها را در دست گیریم و سودآوری را تضمین کنیم.»

در PIMS عواملی نظیر نرخ رشد، درجه تمرکز بازار، سهم بازار، کیفیت محصول، بهره‌وری سرمایه و نیروی کار مورد توجه قرار گرفته‌اند. پورتر (1982) استدلال کرده است که رویکرد PIMS محدودیتهایی دارد. از قبیل اینکه این رویکرد، رویکردی کاملاً استقرایی بوده و تناسب معیارهای مشخصی که به کار می‌گیرد مورد سؤال است. از طرفی قابلیت کاربرد PIMS در صنایع و به‌ویژه صنایعی که در پایگاه اطلاعاتی وجود ندارند، مورد تردید می‌باشد و نهایتاً اینکه PIMS از مشکل عدم قطعیت مدیریتی در تصمیم‌گیری بر مبنای احتمالات بدست آمده از داده‌های تاریخی، رنج می‌برد.

نایلور (۱۹۸۲) معتقد است که مزیت واقعی پروژه PIMS خود پایگاه اطلاعاتی است و نه کاربردهای تجویزی آن.

ادبیات استراتژی نشان می‌دهد که در این دوره، مدل‌های برنامه‌ریزی تمایل به تمرکز بر زیان‌هایی دارند که در تحلیل اطلاعات مالی داخل شرکت اتفاق می‌افتند - فرایندی که بطور فزاینده‌ای زمان و انرژی کارکنان ستادی را به خود اختصاص می‌دهد. و رابطه مثبتی با عملکرد مورد انتظار شرکت برقرار نمی‌کند. (شرایدر، تیلر و دالتون، ۱۹۸۴، اسکات، میچل و بیر باوم 1981)

امروزه ثابت شده است که رویکردهای تجویزی تنظیم و اجرای استراتژی، در رویارویی با محیط نامطمئن کافی نمی‌باشد. به عنوان نتیجه این دوره، شاهد شروع روند کوچک‌شدن بخش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌ها و کاهش قدرت سازمانی آنها می‌باشیم. (استیسی، ۱۹۹۳)

اشتیاقی که در اوایل دهه ۷۰ به برنامه‌ریزی استراتژیک وجود داشت، دوام زیادی نیاورد. بنا به نظر مینتزبرگ (۱۹۹۰)، درسی که از این دوره می‌توان گرفت، این است که هر دو استراتژی یادگیری و تعددی مورد نیاز می‌باشند و اینکه این دو را باید به همدیگر پیوند داد .

مینتزبرگ (۱۹۷۸) در مقاله ارزشمند خود با عنوان «الگوهای تدوین استراتژی»، استراتژی را به عنوان الگویی که در جریان تصمیمات شکل می‌گیرد تعریف کرده است. او از مشاهده تکامل پارادایم استراتژی در این دهه، به سه نتیجه مهم دست یافته است:

اولاً اینکه تدوین استراتژی را می‌توان به عنوان تعاملی بین محیط پویای بازرگانی و حرکتی که بوروکراسی صورت می‌دهد، تفسیر نمود.

ثانیاً اینکه شکل‌گیری استراتژی در طول زمان تمایل به تبعیت از منحنی‌های عمر دارد.

و نهایتاً اینکه تحقیق در مورد تأثیر متقابل استراتژی مورد نظر و استراتژی تحقق یافته، می‌تواند به مرکز یک فرایند سازمانی رهنمون شود .

این مشاهدات، توسعه مهمی در پارادایم استراتژی ایجاد کرد و انگیزه مهمی برای کارهای آتی فراهم‌آورد.

•مرحله چهارم : مدیریت استراتژیک

در دهه ۱۹۸۰ شرکتها با آغوش باز از آنچه «مدیریت استراتژیک» - چهارمین مرحله - نامیده می‌شد و عبارت بود از ترکیب منابع شرکت برای نیل به مزایای رقابتی، استقبال کردند. این مرحله شامل موارد زیر بود :

(۱) چارچوبی برای برنامه‌ریزی که از محدودیتهای سازمانی فراتر رفته و تصمیم‌گیری استراتژیک درباره گروههای مشتری و منابع را تسهیل می‌کند .

(۲) فرایند برنامه‌ریزی که تفکر خلاق را برمی‌انگیزد .

(۳) سیستمی از ارزش‌های شرکت که تعهد مدیران به استراتژی شرکت را تقویت می‌کند. (کلاک و همکاران، ۱۹۸۰، ص ۱۵۸)

در این دهه، فرایند استراتژی را عمدتاً مدیران صافی انجام می‌دادند و هر از گاهی کمکهایی از جانب متخصصین داخلی استراتژی که البته تعدادشان نسبت به گذشته کمتر بود، صورت می‌گرفت. سطوح تازه تغییر و پیچیدگی که سازمانها با آن مواجه بودند. (پاراهالدو هامل، ۱۹۹۴) به همراه تلاش سازمانها برای همگامی با توسعه محیطی، ابتکاراتی را در این رشته بوجود می‌آورد. در این دوره استفاده بیشتر از تحلیل کیفی نسبت به پیش‌بینی‌های کمی رایج گردید (استیسی، ۱۹۹۳) و تمرکز بر مأموریت و چشم‌انداز شرکت، تجزیه و تحلیل مشتریان، بازارها و توانایی‌های شرکت استوار

گردید. (ویلسون، ۱۹۹۴) در طول این دوره کمک‌های ارزشمندی به رشته استراتژی که در حال کشف شدن به رشته‌های مرتبط در علوم اجتماعی بود، انجام شد. پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰) در تئوری ساختار - رفتار - عملکرد خود در اقتصاد سازمان صنعتی سهم مهمی در این زمینه داشته است. چارچوب تحلیلی که او ارائه نموده است شامل تجزیه و تحلیل پنج نیرو می‌باشد. زنجیره ارزش، مدل لوزی مزایای رقابتی و استراتژی به عنوان سیستم فعالیت، ابزارهای ارزشمندی در مدیریت استراتژیک هستند که در مورد پذیرش دانشگاهیان و متخصصان قرار گرفته‌اند. این تجزیه و تحلیل بر وضعیت صنعتی که رو در روی شرکت قرار دارد و وضعیت شرکت در داخل صنعت تأکید دارد.

کارپورتر به دلیل تمرکز صرف آن بر مدیریت استراتژیک مورد انتقاد قرار گرفته است (مینتزبرگ ۱۹۹۰، بارتلت و قوشال ۱۹۹۱).

از آنجا که تمرکز کارپورتر بر جایابی استراتژیک شرکت در بازار یا صنعت، متمرکز می‌باشد، مینتزبرگ این رویکرد را در مکتب Positioning طبقه‌بندی نموده است.

رویکرد نویسندگانی نظیر ورنفالت (۱۹۸۴)، بارنی (۱۹۹۱)، پتراف (۱۹۹۳) و پتروس به استراتژی با نگرش مبتنی بر منابع به شرکت مرتبط بوده و ریشه در اقتصاد دارد.

نگرش مبتنی بر منابع با تأکید بر نقاط ضعف پارادایم، از لحاظ فهم فرایندهای داخلی که در کار آندریوز (۱۹۶۵) نادیده گرفته شده بود به ما کمک می‌کند. اهمیت این رویکرد در این است که

تجزیه و تحلیل داخلی شرکت را با درک اثربخشی در چگونگی استفاده از آنچه درباره صنعت و محیط رقابتی شرکت در دست داریم، ترکیب می‌کند. نقطه قوت این رویکرد در آن است که دلیل عملکرد بهتر برخی از سازمانها را نسبت به سازمانهای رقیب و اینکه چگونه شایستگی اصلی به مرحله عمل می‌رسد، توضیح می‌دهد .

این رویکرد در توسعه استراتژی‌های تنوع مفید می‌باشد. در این زمینه به شرکت‌ها به عنوان مجموعه‌های بسیار متفاوتی از دارایی‌های فیزیکی و نامحسوس و توانایی‌ها نگریسته می‌شود. اگر شرکت‌ها بتوانند مناسب‌ترین تخصیص منابع برای اجرای استراتژی بازرگانی را انجام دهند، در بهترین موقعیت برای دستیابی به عملکرد سودآور قرار خواهند داشت. (کولیس و مونتگمری، ۱۹۹۵) نگرش مبتنی بر منابع شرکت، به دلیل فقدان یک اتفاق نظر آشکار در خصوص مفاهیم کلیدی، اصطلاحات و چارچوبهای مورد نیاز برای ارزیابی توان شرکت مورد انتقاد قرار گرفته است .

علاوه بر این در این زمینه نویسندگان پیشروی نظیر پورتر وجود ندارد که این بحث را رهبری نماید. (دی ویت و مایر، ۱۹۹۸) این انتقادات، امید اندکی برای متخصصینی که به دنبال رهنمودهای تحلیلی هستند، باقی می‌گذارد .

•مرحله پنجم : تفکر استراتژیک

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثر بخش نبودن فرایند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تاکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری، و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و بویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمانها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد.

در یکسو نویسندگان ادبیات توصیفی و یکپارچه مانند اوماپی (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، مینتزبرگ (۱۹۹۴) استراتژی را به عنوان یک هنر مطرح کرده‌اند و در سوی دیگر نویسندگانی مانند پورتر، اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) که به ادبیات تجویزی تعلق دارند، استراتژی را به عنوان یک علم مطرح کرده‌اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده‌اند (ویلسون، ۱۹۹۴. ریموند، ۱۹۹۶. لیدکا، ۱۹۹۸. هراکلیوس، ۱۹۹۸).

مینتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸) در به روز کردن طبقه بندی مکتبهای طرح‌ریزی، اشاره به یک التقاط‌گرایی جدید در این پارادایم دارند که در پرتو پیشرفتهای اخیر، فرایند استراتژی در صدد فائق آمدن بر نیازهای یک محیط بی ثبات کسب و کار است. بطور مشخص در شرکتها نیز آگاهی بیشتری نسبت به مفید واقع نشدن چارچوب مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی، خط مشی های سازمانی، فرهنگ سازمانی، ادراک و استدلال، زمینه های تصمیم گیری، پویایی گروهی، برای فائق آمدن شرکتها بر تغییرات و پیچیدگیهای محیط کسب و کار ایجاد شده است.

مکتب های طرح‌ریزی و درسهایی از تکامل این پارادایم

نویسندگان متعددی (شندل و هوفر ۱۹۷۹)، فاهی و کریستنسن (۱۹۸۶)، هاف و ریجر (۱۹۸۷)، مینتزرگ (۱۹۹۰)، مونتگومری (۱۹۸۸)، مک کران (۱۹۹۷) بویژه در نیمه دوم ۱۹۸۰ تلاش کرده‌اند تا ادبیات به نسبت جوان استراتژی را در مکاتب فکری ویژه‌ای طبقه‌بندی کنند. طبقه بندی مورد استفاده در این بحث، اثر مینتزرگ (۱۹۹۰) است که درک عمیق و بالایی از التقاط‌گرایی این پارادایم در دهه ۱۹۹۰ با توجه به نیازهای محیط به ما می‌دهد و به تفهیم دقیقتر پیشرفتهای این حوزه بویژه به درک عمیقتر جنبه‌های کلان مکتب قدرت و مکتب ادراکی کمک می‌کند.

از ویژگیهای مکاتب گفته شده می‌توان درسهای فراوانی کسب کرد که مهمترین آنها عبارت‌اند از:

۱. از دهه ۱۹۹۰ شاهد آن هستیم که فشارهای متعددی به سازمانها وارد آمده است که از آن می‌توان به لزوم انعطاف‌پذیرتر و قابل تطبیق تر شدن فرایند استراتژی یاد کرد. این فشارها عبارت‌اند از: سطح بالایی از بی‌ثباتی در محیط فراروی سازمانها (پراهالاد و هامل، ۱۹۹۴)، مشکلات مستمر در اجرای استراتژی‌های بهبود (ویلسون، ۱۹۹۴. استیسی، ۱۹۹۳. بن و کریستودولو، ۱۹۹۶)، و اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی و سیاستهای درون سازمانی در تحقق استراتژی اثربخش (ویلسون، ۱۹۹۴). اثبات اینکه طرح‌ریزی‌های استراتژیک دهه ۱۹۷۰ و فرایندهای مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ قادر به غلبه بر این فشارها نیستند، (استیسی، ۱۹۹۳) منجر به تکامل پارادایم استراتژی شد. (وال و وال، ۱۹۹۵. هراکلیوس، ۱۹۹۸). در دهه ۱۹۹۰ شاهد تأکید بیشتر بر استراتژی به عنوان یک فرایند متقابل اجتماعی و تأکید بیشتر بر تصمیم‌گیری در سطح فردی و سازمانی هستیم. استراتژی، اکنون یک فرایند کلی است. کارکنان در تمام سطوح سازمان از جمله هیئت مدیره، مدیرعامل، مدیران ارشد، مشاوران داخلی، مدیران اجرایی (لیدکا، ۱۹۹۸. لورنج، ۱۹۹۸) و ذی‌نفعان بیرونی از جمله: مشاوران، تأمین‌کنندگان، اعتباردهندگان، سرمایه‌داران، وام‌دهندگان می‌توانند در تفکر استراتژیک دخالت داشته باشند تا با نیل به ورودیهای مستمر خود و تعهد خود به فرایند

استراتژی در تسهیل اجرای استراتژی، کمک کنند. (ویلسون، ۱۹۹۴. استیسی، ۱۹۹۳. وال و وال، ۱۹۹۵. بن و کریستودولو، ۱۹۹۶. ریموند، ۱۹۹۶).

بویژه کارکنان صف در این میان می‌توانند نقشی کلیدی در تعیین حد و مرز شرکت ایفا کنند و بینش ارزشمندی در مورد روندهای بازار و مشتریان به شرکت انتقال دهند، (لیدکا، ۱۹۹۸. لورنج، ۱۹۹۸) که این بینش برای موفقیت استراتژیک جنبه حیاتی دارد (ویلسون، ۱۹۹۴).

۲. بررسی ادبیات استراتژی نشان می‌دهد که فرایند مدیریت استراتژیک چارچوب قابل قبولی برای تفکر استراتژیک ارائه می‌کند. (ویلسون، ۱۹۹۴) وضعیت استراتژیک رویاروی سازمان، منحصر به فرد، گنگ و متناقض (استیسی، ۱۹۹۳) و بیانگر سطوح مختلفی از بی‌ثباتی وابسته به محیط است (بویسات، ۱۹۹۵).

در یک محیط با ثبات و قابل پیش‌بینی یک رویکرد تحلیلی و همگرا به تفکر استراتژیک در چارچوب مدیریت استراتژیک امکان‌پذیر است. (بویسات، ۱۹۹۵) سطوح بالاتری از بی‌ثباتی، مدیران را در فعالیتهای روزمره خود با این چالش روبه‌رو می‌کند که باید تصمیم بگیرند از چارچوبها، آداب، قواعد و رویه‌های شرکت خود که به وضعیتهای استراتژیک اشاره دارند، چه موقع استفاده کنند و چه زمان دوری‌گزینند. در این زمینه لازم است که تفکر استراتژیک رویکردی، خلاق و اگرا و شهودی شبیه آنچه عموماً در هنرها دیده می‌شود، داشته باشد. (استیسی، ۱۹۹۳) شون (۱۹۸۷) به این موضوع با عنوان بازتاب در عمل و حامل (۱۹۹۶) از آن با عنوان استراتژی به عنوان انقلاب یاد می‌کند.

۳. در رابطه با سطح مناسبی از عمق تفکر استراتژیک و حد توازن استفاده از شهود و تحلیل، ممکن است آنچه برای یک شرکت و یا یک مدیر در یک وضعیت خاص مناسب پنداشته شود، الزاماً برای شرکت و یا مدیر دیگری در وضعیتی متفاوت مناسب نباشد. هراکلیوس (۱۹۹۸) با برداشتی بجا در این زمینه اظهار می‌کند که تفکر استراتژیک و طرح‌ریزی استراتژیک هر دو ضروری است و هیچ‌یک بدون دیگری کافی نیست. رویکردهای انعطاف‌پذیر در تفکر استراتژیک می‌توانند در رسیدن به طرح‌ریزی استراتژیک بهبود

یافته ما را یاری کنند. ریموند(۱۹۹۶)، ویلسون(۱۹۹۸) و لیدکا(۱۹۹۸) نیز بر اهمیت توازن برقرار کردن بین شهود و تحلیل تاکید می کنند. هیچ فرمول منحصر به فردی برای موفقیت در تفکر استراتژیک وجود ندارد و رویکردی که برای یک شرکت یا مدیر کارساز باشد، ممکن است برای شرکت یا مدیر دیگری چنین نباشد.

۴. با توجه به این بینش نو، بسیاری از شرکتها نمودار سازمانی خود را وارونه کرده‌اند و مشتری را در سطوح بسیار بالا نشانده اند. این شرکتها کارکنان صف را به ریسک‌پذیری شخصی و مسئولیت فردی در حوزه فکر و عمل تشویق می کنند. (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴) انعطاف پذیری سازمانی باید در درون سازمان ایجاد شود، به گونه‌ای که بتواند با تغییر سازگار شود و در برابر آن واکنش نشان دهد. (تاشمن و اورایلی، ۱۹۹۷) در این شرایط تیم‌های چند وظیفه‌ای نقش مهمتری را در فرایند استراتژی ایفا می‌کنند. (وال و وال، ۱۹۹۵) در این حالت، بسته به ضرورت‌های هر وضعیت، تفکر و عمل به صورت متوالی (آیزنبرگ، ۱۹۸۴. لویرمان، ۱۹۹۸) یا همزمان رخ می دهند و هیئت مدیره و مدیریت ارشد شرکت محیط پشتیبان کننده‌ای را برای میسر ساختن این استقلال داخلی فراهم می آورند. انتخاب کارکنان و آموزش آنها در چنین شرایطی کلیدی خواهد بود. وقت مدیریت نیز از طریق تفویض اختیار به گونه بهینه‌ای صرف خواهد شد. (وال و وال، ۱۹۹۵)

۵. استیسی (۱۹۹۳) اظهار کرده است که تضاد در درون سازمانها می تواند ناشی از تضاد ایجاد شده بر اثر یک رویکرد خلاقانه، واگرا و شهودی در برخورد با مسائل استراتژیک باشد. در نتیجه لازم است که تفکر استراتژیک، فرهنگ و سیاستهای سازمانی و همچنین رفتار گروهی را برای درک بهتر فرایندهای سازمانی مورد نظر قرار دهد.

از تکامل این پارادایم بدیهی است که مدیران و سازمانها باید به میدان گسترده‌ای از موضوعاتی مانند روان‌شناسی ادراکی(شناختی)، تئوری سیستم‌ها، تئوری اقتضایی، پویایی‌های گروهی و مفهوم سازمان‌های یادگیرنده وارد شوند تا تفکر استراتژیک اثربخش را تسهیل کنند. بخشی از این امر توسط مینتزبرگ در دهه

۱۹۷۰ با توجه به استراتژی موردنظر و استراتژی نوظهور مطرح شد و بعدها توسط سنگه (۱۹۹۰) در اثر برجسته‌اش باعنوان: سازمان یادگیرنده توسعه بیشتری یافت.

۶. فناوری‌های ارتباطات، محاسبات، دانش، در سال‌های اخیر به صورت نمایی رشد داشته‌اند. همگرایی این فناوری‌ها نیز خود یک توسعه عمده است. رشد و همگرایی این فناوری‌ها اکنون شرکتها را قادر ساخته است تا بر محدودیتهای پیشین استراتژی مانند: زمان، موقعیت و شکل غلبه کنند. (فرگوسن، ۱۹۹۶) در دسترس بودن داده‌ها، انعطاف پذیری چگونگی دسترسی به داده‌ها، بهره‌گیری از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری برای تقویت و ارتقای استفاده از شهود و تجزیه تحلیل، و همچنین سهولت آموزش کارکنان (ساوتر-۱۹۹۹) ابزارهای خوبی برای سست کردن نظر مینتزرگ درباره بهنگام بودن و استفاده از داده‌های آماده و انعطاف ناپذیر است.

نتیجه گیری

وال و وال (۱۹۹۵، ص ۸) جمع بندی خوبی نسبت به سیر تکامل این پارادایم دارند:

تغییرات جاری، بیانگر آن است که تلاش سازمانها در انطباق با شرایط خارجی برای بقا، بیشتر تکامل طبیعی بوده است تا تلاش هشیارانه.... استراتژی بر اثر نیاز مبرم و فزاینده به واکنش نشان دادن به تغییرات بازار در حال تکامل است - همان نیازی که در مسطح کردن سلسله مراتب سازمانی نقش دارد- این حذف لایه های مدیریتی به نوبه خود، بر شیوه های خلق استراتژی های سازمانی اثرگذار است.

گفت و شنوده‌های ارتباطی و استراتژیک از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. مدیران از سلسله مهارت‌ها و تکنیک‌های متعددی برای فائق آمدن بر تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی استفاده می‌کنند. تفکر استراتژیک می‌بایستی خود را با این نیاز به انعطاف پذیری وفق دهد.

تصویر هنوز کامل نیست. بینش حاصل از بررسی سیر تکامل پارادایم استراتژی مدخل ارزشمندی را برای عقلانی کردن اثربخش تفکر استراتژیک فراهم می‌کند، اما این فقط بخشی از مطلب است که می‌بایستی توسط شرکتهای نوی به کار گرفته شود. با وجود درسهای فراگرفته شده از تکامل این پارادایم، بر اهمیت بیشتر نقش مدیران صف در اداره کردن یک محیط بی ثبات تاکید می‌شود. همه کارکنان ستادی باید از آگاهی نسبت به چارچوب مدیریت استراتژیک برخوردار باشند. چنین چارچوبی انعطاف پذیری مناسبی برای آماده کردن تفکر استراتژیک فراهم می‌آورد.

منبع

O'Shannassy, T. Lessons from Evolution of the Strategy Paradigm, RMIT
Business, School of Management