

چند روش طراحی استراتژی کلی برای سازمانهای انتفاعی

نویسنده: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیأت علمی دانشگاه و

عضو شورای سردبیری نشریه مطالعات مدیریت

چکیده مقاله

آشنایی با چند روش طراحی استراتژی کلی در سطح سازمان‌های انتفاعی درک مراحل برنامه‌ریزی را برای علاقمندان به آن بخصوص در سطوح کلی سازمانهای چند محصوله و تک‌تک واحدهای تولیدکننده هر یک از آن محصولات آسان می‌نماید. این روش‌ها چارچوبهای کلی برای تدوین استراتژی‌های تفصیلی و جامع دربرگیرنده سطوح مختلف سازمانی به دست می‌دهد.

این راه کارهای عمده، مسیرهایی را که امروزه مدیران، متخصصان برنامه‌ریزی و مشاوران مدیریت عمدتاً در خارج برای رسیدن به اهداف خود می‌پیمایند، نشان می‌دهد و تجربه‌های ارزشمندی را برای برنامه‌ریزی به ما می‌آموزد. این روشها که متعاقباً تشریح خواهند شد با عنوان‌هایی که در پی می‌آیند معروف شده‌اند. روش‌های مورد بحث عبارتند از:

(۱) روش تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی

سازمان^۱

- (۲) تجزیه و تحلیل بدره سازمان با استفاده از چارچوب گروه مشاورین بوستن^۱
- (۳) روش رقابتی پورتر^۲
- (۴) روش تطابقی مایلز و اسنو^۳
- (۵) روش گام به گام و خودروینده مستتر در آثار کوئین و مینزبرگ^۴

۱- روش تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی

اگر استراتژی را در یک مفهوم کلی هماهنگ ساختن سازمان با محیط آن بدانیم ملاحظه تلاش‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و می‌آید تعجب‌آور نخواهد بود. مطالعه شرایط بیرونی، ذهن را به تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها و تحدیدات محیطی رهنمون می‌سازد و برای این منظور شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی و عرصه رقابت‌های بازار زیر ذره‌بین قرار می‌گیرد. مطالعه وضعیت داخلی ایجاب می‌کند تا منابع انسانی، منابع فیزیکی و مالی، تکنولوژی و نظام مدیریت، تشکیلات و سیستم‌های سازمان در معرض تجزیه و تحلیل‌های دقیق قرار گیرد. در تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی سؤالاتی از قبیل پرسشهایی که در شکل صفحه بعد آمده، مطرح است.

اما تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به تنهایی نتیجه‌ای ندارد. در واقع با تطبیق دادن هر وضع درونی با هر مجموعه‌ای از شرایط بیرونی باید استراتژی متناسب با زمان و مکان طراحی کرد. چگونگی ترکیب شرایط و اوضاع بیرونی و درونی متعاقباً در شکل (۲) و به گونه‌ای که در پی خواهد آمد تشریح خواهد شد ولی قبل از ارائه ماتریس یا آرایه تهدیدها، تحدیدات و فرصت‌های بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی برای تسهیل بیان مطالب و صرفه‌جویی در مصرف کاغذ واژه‌های مورد بحث خلاصه می‌شود. «ت» به جای تهدیدها و تحدیدات، «گ» به جای گشایشها یا فرصت‌ها،

← Threats (Swot or Tows Matrix)

- 1- Boston Consulting Group Portfolio Model (BCG Matrix گیب (آرایه گیب)
- 2- Porter's Competitive Model
- 3- Miles and Snow's Adaptation Model
- 4- Quinn and Mintzberg's Incremental - Emergent Model

«ض» بجای نقاط ضعف و «ق» بجای نقاط قوت بکار خواهد رفت. این آرایه یا آرایه تکضق ابتدا با «ت» شروع می شود زیرا معمولاً شرکتها از ترس تهدیدها و مشکلات به طراحی استراتژی روی می آورند. چهار استراتژی منتج از تجزیه و ترکیب های شرایط بیرونی و اوضاع درونی به شرح زیر هستند:



شکل (۱) - ارزیابی تهدیدها، تحدیدات و فرصت های محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمانی

الف - استراتژی متناسب با نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی (استراتژی ضت):
 استراتژی ضت (خانه سمت چپ پایین) ایجاب می کند نقاط ضعف و تهدیدها به

حداقل برسد، بنابراین شرکتی که ضعیف است و با تهدیدهای شدیدی روبرو است مثلاً می‌تواند در دیگر شرکتها ادغام شود یا حجم فعالیتهای خود را کاهش دهد، یا نهایتاً باید منحل گردد.

ب- استراتژی مناسب با نقاط ضعف درونی و گشایش‌های بیرونی استراتژی ضغ:

در استراتژی ضغ باید سعی شود نقاط ضعف به حداقل و گشایش‌ها به حداکثر برسد. از این رو شرکتی که از بعضی جنبه‌ها ضعف‌هایی دارد یا باید آن ضعف‌ها را با استفاده از امکانات درونی یا با بهره‌گرفتن از مقدرات بیرونی مرتفع یا به نقاط قوت تبدیل سازد. برای مثال اگر امکان افزایش توانایی‌های کارکنان موجود با آموزش دادن آنها نباشد یا اگر زمینه‌ای برای بهبود تکنولوژی مورد استفاده وجود نداشته باشد، علی‌الاصول باید مهارتها و تکنولوژی مناسب از خارج از سازمان کسب شود تا امکان بهره‌گیری از فرصتهای بیرونی پدید آید.

ج- استراتژی مناسب با نقاط قوت درونی و تهدیدها و تحدیدات بیرونی (استراتژی قوت):

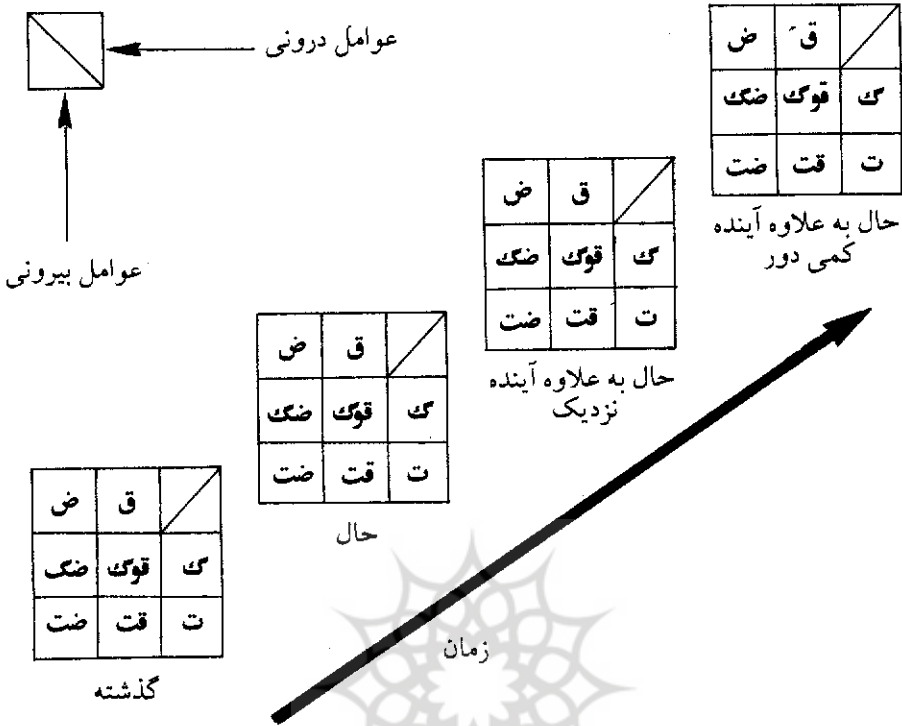
این استراتژی با تأکید بر استفاده از نقاط قوت درونی سازمان برای مقابله با تهدیدها و تحدیدات محیطی طراحی می‌شود. منظور از این کارها، افزایش آثار نقاط قوت و به حداقل رساندن تأثیر تهدیدهاست. به این لحاظ ممکن است یک سازمان توانایی‌های خود را مثلاً در زمینه‌های تکنولوژیکی، مالی، مدیریتی یا بازاریابی برای مقابله با کالاهای رقیبی که وارد بازار می‌شود بکار برد.

د- استراتژی مناسب با نقاط قوت درونی و گشایش‌های بیرونی (قوت):

مطلوب‌ترین شرایط هنگامی رخ می‌نماید که بهره‌گیری از نقاط قوت درونی برای استفاده از فرصت‌های بیرونی امکان‌پذیر باشد. در واقع هدف همه شرکتها رسیدن به این مرحله است. علی‌الاصول سازمانها تلاش به عمل می‌آورند تا بر مشکلات فائق آمده، آنها را برای استفاده از فرصت‌ها به نقاط قوت تبدیل کنند. اگر سازمانها با تحدیدهای محیطی روبرو شوند با امید به رسیدن به روزهای بهتر با آنها کنار می‌آیند.

بعد زمان و آرایه ضعف و قدرت و تهدیدها، تحدیدات و گشایش‌ها:

مطالبی که تاکنون مرور شد به تحلیل نقاط ضعف و قوت درونی و تهدیدها و



شکل (۳) تجزیه و تحلیل پویایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها، تحدیدات و گشایشها

۲- روش تجزیه و تحلیل بدره سازمان

با استفاده از این روش تلاش به عمل می آید تا تصویری کلی از موقعیت و جایگاه هر یک از کالاها و خدماتی که بنگاه تجاری عرضه می کند در محیط خاص و با توجه به رقبای هر یک از آن کالاها و خدمات ترسیم شود. طبعاً تصمیم گیران با در اختیار داشتن آن تصویر بهتر می توانند در مورد توسعه، محدود ساختن یا توقف هر یک از رشته هایی را که در آن فعالیت می کنند تصمیم بگیرند، در واقع آن تصمیم های کلی می توانند چارچوب تصمیم های مشخص تری را که برای تکمیل یک برنامه جامع استراتژیک لازم است تعیین کنند.

سه روش معروف به ترتیب با نامهای ماتریس بی سی جی (آزایه گمب)، ماتریس ارزیابی وضع بازار و محصولها^۶ و ماتریس نه خانه ای جنرال الکتریک^۷ بر تجزیه و

چنانکه شکل (۴) نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل بدره به شکلی خاص با امر تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها، محدودیت‌ها و تهدیدهای بیرونی آن سر و کار دارد. این تجزیه و تحلیل با مقایسه دقیق رشد فروش محصول یا نرخ رشد محصول در بازار یا سهمی از بازار که به بنگاه زیربط مربوط است آغاز می‌شود. این مقایسه به تقسیم‌بندی مشخصی منجر می‌شود که به شرح زیر قابل توصیف است.

یک - محصولات سگ، محصولاتی هستند که خرید یا فروش آنها رو به افزایش نیست و سهم چندانی نیز از بازار زیربط ندارد. معمولاً امیدی برای بهبود شرایط محصولاتی که در موقعیت سگ ارزیابی می‌شوند وجود ندارد و غالباً این نوع محصولات نه تنها سودی برای تولیدکنندگان ایجاد نمی‌کنند بلکه هزینه‌هایی را نیز برای آنان به وجود می‌آورند. به شرکت‌هایی که دارای این نوع تولیدات هستند توصیه می‌شود به تولید محصولاتی دیگر روی آورند.

دو - محصولات علامت سوال، محصولاتی هستند که انتظار می‌رود به شدت مورد تقاضا باشند ولی در عین حال تولیدکننده‌ای که موقعیت آن محصولات خود را ارزیابی می‌کند سهم کمی از بازار زیربط را در اختیار دارد. بدون تفکر زیاد مشخص است که محصولات نوع علامت سوال از شانس قابل توجهی جهت پیشرفت برخوردار هستند ولی به سرمایه‌گذاری و توجه زیادی هم برای آنکه سهم خود از بازار را افزایش داده و آسیب‌پذیری خود را کاهش دهند نیاز دارند. طبعاً این شرایط موقعیت را برای تولیدکننده بسیار حساس می‌سازد و ریسک را برای او بالا می‌برد. با چنین محصول یا خدماتی، تولیدکننده در موقعیتی قرار می‌گیرد که می‌تواند با یک اقدام صحیح، سود زیادی کسب کند و با یک اشتباه ناچیز سازمان را در معرض خطر قرار دهد.

در این موارد رعایت جوانب احتیاط کاملاً ضروری است و اکیداً توصیه می‌گردد سرمایه سازمان برای علامت سؤال‌هایی به مصرف برسند که پیش‌بینی می‌شود آینده‌ای درخشان داشته باشند.

سه - محصولات ستاره، محصولاتی هستند که تولیدکننده یا تولیدکنندگان زیربط سهم زیادی از بازار فروش آنها را در اختیار دارند و در ضمن پیش‌بینی می‌شود فروش آنها رو به گسترش باشد. طبعاً این محصولات می‌توانند سود زیادی را نصیب تولیدکنندگان خود سازند ولی اینان برای حفظ موقعیت خود ناچارند مرتباً سرمایه‌گذاری کنند تا مقدار تولیدات خود را متناسب با افزایش تقاضا بالا ببرند. سرمایه‌گذاری بر روی این

محصولات موکداً توصیه می‌شود. معمولاً صنایعی که محصولات نوع ستاره را در بر می‌گیرند عرصه رقابت‌های شدید هستند و برخی از سرمایه‌گذاران جدید نیز برای پاسخگویی به تقاضای بالا تلاش می‌کنند وارد قلمرو آن صنایع شوند. این شرایط، کار را برای تولیدکنندگان محصولات نوع ستاره ریسک‌آمیز می‌سازد.

چهار- محصولات نوع گاو شیرده، محصولاتی هستند که تقاضای بازار برای تهیه آنها ناچیز است ولی تولیدکننده یا تولیدکنندگان سهم زیادی از بازار فروش آنها را در اختیار دارند. چون از یک طرف این تولیدکنندگان بزرگ و معمولاً شناخته شده در بازار حضور دارند و از طرف دیگر رشد تقاضا برای این گونه محصولات افزایش زیادی ندارد سرمایه‌گذاران جدید انگیزه‌ای برای ورود به قلمرو این صنایع حس نمی‌کنند، به همین دلیل تولیدکنندگان این محصولات، موقعیت خود را تثبیت شده ارزیابی می‌نمایند و با اطمینان خاطر نسبتاً زیاد درآمد ناشی از این کسب خود را برای سرمایه‌گذاری جهت تولید کالاها یا خدمات جدید یا جهت بهبود موقعیت آن دسته از کالاها یا خدماتی که ممکن است در وضع ستاره یا علامت سوال باشند، به مصرف می‌رسانند.

چنانکه گفته شد روش فوق می‌تواند نه تنها برای تعیین موقعیت یک محصول بلکه برای تعیین جایگاه چند محصولی که بوسیله یک تولیدکننده عرضه می‌شود به کار رود. بنابراین مثلاً گروه صنعتی کفش ملی می‌تواند مشخص سازد کفش، چسب، تسمه پروانه، جعبه‌سازی و دیگر محصولات آن در بازارچه موقعیتی دارند و پس از آن تصمیماتی مناسب با هر یک از آن تولیدات اتخاذ کند. بدیهی است با در دست داشتن تصویری از بدنه سازمان تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع بین فعالیتهای متفاوت سازمان تسهیل می‌گردد. روش فوق را می‌توان برای ارزیابی موقعیت صنایع و حتی بخش‌هایی که هر یک در برگیرنده چندین صنعت متفاوت است بکاربرد. این روش می‌تواند برای تصمیم‌گیری در مورد ایجاد توازن و تعادل میان واحدهای تولیدی یک سازمان بکار رود. در واقع معلوم نیست اگر یک گروه صنعتی تعدادی محصول ستاره داشته باشد سود خواهد برد زیرا کنترل آنها ممکن است کاری بسیار دشوار باشد. به علاوه با آرایه گمب می‌توان موقعیت شرکتی که سهام خود را در بازار بورس عرضه می‌کنند مشخص کرد و در مورد سهام آنها تصمیم گرفت. آرایه گمب در برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی نیز کاربرد دارد.

علی‌رغم کاربردهای گسترده، آرایه گمب نمی‌تواند چشم بسته به عنوان چارچوبی کلی برای اتخاذ دیگر تصمیمات مشخص و راهگشای استراتژیک بکار رود.

آبل و هموند^۸ آرایه گمب را از جهات مختلف تجزیه و تحلیل کرده‌اند و هافر و شندل^۷ اشکالات آن را برشمرده‌اند. در این جا فهرست وار به چند اشکال عمده اشاره‌ای می‌کنیم و علاقمندان را به مطالعه مآخذ یاد شده ارجاع می‌دهیم.

الف - یک ماتریس یا آرایه دو در دو یا چهارخانه‌ای که تنها سهم بازار یا رشد تقاضا را کم یا زیاد تلقی می‌کند چارچوب ضعیفی برای ارزیابی واقعیت‌ها است زیرا در جهان واقعیت‌ها تنها خوب یا بد وجود ندارد بلکه متوسط، نسبتاً خوب و نظایر آنها نیز یافت می‌شود. بدین لحاظ آرایه گمب را ساده‌نگر می‌توان به حساب آورد.

ب - رشد تقاضا برای یک کالا لزوماً نمی‌تواند جذابیت و سودآوری یک صنعت را نشان دهد، زیرا هر چند ممکن است تقاضا به شدت رو به افزایش باشد، در عین حال امکان دارد تولید یا عرضه آن کالا حتی بیش از تقاضا بالا رود و در نتیجه بر قیمت‌ها و میزان سود تأثیری منفی گذارد و به این ترتیب جذابیت صنعت مربوط را از دید سرمایه‌گذاران پایین آورد.

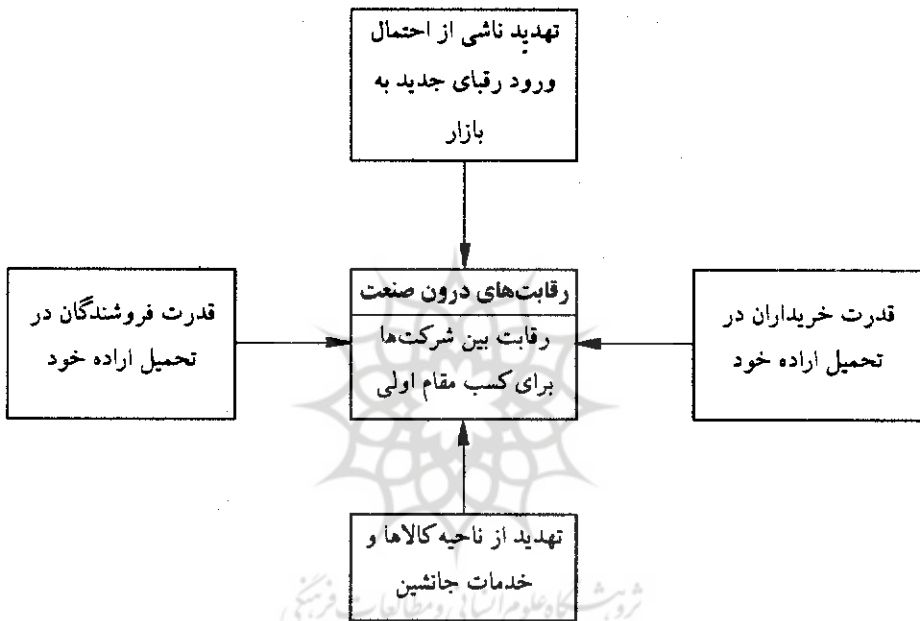
ج - اصولاً نمی‌توان تنها با استفاده از نرخ رشد تقاضا و سهم نسبی از بازار موقعیت یک رشته کاری را در بازار و نسبت به رقبا تعیین کرد. برای مشخص ساختن موقعیت یک کالا در بازار باید به مواردی از قبیل شدت و مقدار تقاضا، توانایی استفاده از فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدها، حساسیت در مقابل نوسانات اقتصادی، سهولت ورود به یک رشته کاری یا خروج از آن، برخورداری از کفایت‌ها و مزیت‌های نسبی و میزان تطابق رشته مورد نظر با دیگر رشته‌های کاری سازمان نیز توجه کرد.

د - آرایه گمب نمی‌تواند رشته‌های کاری را از یکدیگر متمایز سازد. بنابراین نمی‌توان با استفاده از این آرایه مشخص کرد که آیا مثلاً هر کالایی که در خانه ستاره قرار می‌گیرد از کالاهایی که در خانه گاو شیرده قرار می‌گیرند بهتر است یا خیر.

۳- روش رقابتی

یکی از روش‌های جدید برنامه‌ریزی استراتژیک روشی است که بوسیله مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و تا اواخر آن دهه تکامل یافت. این روش برنامه‌ریزی به رقبای بالقوه و بالفعل سازمان یا به عبارت بهتر تولیدات آن توجهی خاص مبذول می‌دارد و به همین جهت به روش رقابتی برای طراحی استراتژی معروف شده است. بنظر پورتر عناصر عمده‌ای که یک سازمان را محصور ساخته و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند با توجه به شکل (۵) عبارتند از:

- (یک) تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید به بازار.
- (دو) قدرت فروشندگان مواد اولیه در تحمیل خواسته‌های خود به یک یا چند خریدار.
- (سه) توانایی خریداران محصولات در تحمیل اراده خود به فروشندگان.
- (چهار) تهدیدات ناشی از ورود یا رونق یافتن محصولات جایگزین در بازار.
- (پنج) تلاشهای شرکتهای رقیب در قلمرو صنعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر.



شکل (۵) عوامل استراتژیک موثر در رقابت‌های درون صنعت

پورتر معتقد است که ماهیت رقابت‌های درون یک صنعت را عناصر فوق تعیین می‌کنند و چون طراحی استراتژی بدون توجه به رقابت مفهومی ندارد هر استراتژی می‌باید در بطن خود چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. پورتر با انتقاد به روش تجزیه و تحلیل بدنه سازمانی به دلیل اینکه آن روش سازمان‌ها را بیهوده بسوی متنوع ساختن محصولات خود سوق می‌دهد خاطر نشان می‌سازد که چارچوبی که او عرضه داشته است می‌تواند به طراحی استراتژی‌های قابل اعتمادتر کمک مؤثری کند. استفاده از روش رقابتی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان

و فرصت‌ها، تهدیدات و محدودیت‌های محصورکننده آن ایجاب می‌نماید عناصری را که در خارج سازمان آن را به مبارزه دعوت می‌کند مشخص شوند. طبعاً با مشخص شدن مواضع و قوای رقبا، توانایی‌های خریداران و فروشندگان، شدت رقابت در صنعت، امکان ورود رقبای جدید به بازار و شدت تهدیدهای بالقوه از سوی کالاها جایگزین چارچوبی به وجود می‌آید که در محدوده آن به سادگی می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمانی را ارزیابی کرد. پس از آن می‌توان استراتژی‌هایی را که سازمان را در قیاس با رقبا از مزیت استراتژیک برخوردار سازد، انتخاب کرد. پورتر با استفاده از چارچوب فوق و براساس تحقیقات میدانی خود سه استراتژی کلی (Generic) پیشنهاد و ادعا می‌کند استراتژی‌های مذکور می‌توانند مزیت‌های استراتژیک لازم را در سازمانها به وجود آورند. استراتژی‌های مذکور عبارتند از:

الف - متمایز سازی: متمایز سازی عبارت است از ایجاد یک ویژگی در یک محصول یا خدمات بطوریکه به واسطه آن خصوصیت، آن کالا یا خدمت آشکارا از کالاها یا خدمات مشابه متمایز شود. منظور از ایجاد وجه تمایز در یک کالا یا خدمات این است که در متقاضیان آن کالاها یا خدمات نوعی احساس وفاداری نسبت به تولیدکننده و عدم تمایل نسبت به رقبا برانگیخته شود. متمایز سازی لزوماً با کاهش هزینه تولید یا قیمت فروش ارتباطی ندارد و عمدتاً به ویژگی ظاهری، کیفیت و کاربردهای کالاها یا خدمات مربوط است. بنابراین با توجه به مفهومی که به متمایز سازی نسبت داده شد قیمت فروش و محدود بودن محل جغرافیایی عرضه یک کالا یا خدمت را نمی‌توان وجوه تمایز آنها با محصولات مشابه به شمار آورد. کتابخانه عمومی که در اکثر ساعات شبانه روز پاسخگوی مراجعین است و شیشه عینکی که به تناسب روشنایی محیط تغییر رنگ می‌دهد در مقایسه با کتابخانه و شیشه عینکی که فاقد این خصوصیات هستند از وجوه تمایز برخوردارند.

ب - پیشگامی در کاهش هزینه‌ها: کاستن از هزینه‌های اصلی (چگونگی خرید و فروش، عملیات بازاریابی، تولید، بازاریابی، تبلیغات و خدمت پس از فروش) و عملیات پشتیبانی (ایجاد بنیان‌های لازم، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی، ایجاد فنون و روش‌های پیشرفته و بکارگیری سیستمهای تدارکاتی خطاناپذیر) به طوری که به کیفیت محصولات تولید شده لطمه‌ای وارد نشود می‌تواند یک تولیدکننده را در قیاس با تولیدکنندگان دیگر در موقعیت بهتری قرار دهد. اگر حاشیه سودی که در اثر پیشگامی در کاهش هزینه‌ها عاید می‌شود بیش از مقدار سودی باشد که بطور معمول نصیب سایر

تولیدکنندگان در صنعت ذیربط می شود هدف این استراتژی تحقق یافته است.

ج - تمرکز: تمرکز استراتژی است که اعمال دو استراتژی فوق را در یک قلمرو محدود تجویز می کند. بنابراین می توان از پیشگامی در کاهش هزینه ها در یک قلمرو محدود و نیز متمایزسازی در یک قلمرو خاص سخن گفت. با اتخاذ این استراتژی دیگر لازم نیست مثلاً بازار کفش بطورکلی مورد توجه قرار گیرد و می توان استراتژی را بر روی تولید کفش یا دمپایی پلاستیکی برای شنا و حمام جهت بچه های هفت تا سیزده ساله متمرکز کرد. چنانکه گفته شد این با دو استراتژی دیگر قابل ترکیب است. استراتژی های کلی متمایزسازی، پیشگامی در کاهش هزینه ها و تمرکز را می توان در شکل (۶) خلاصه کرد.

مزیت نسبی

	کاهش هزینه ها	متمایزسازی
قلمرو وسیع	الف - پیشگامی در هزینه ها	ب - متمایزسازی
قلمرو محدود	الف وج - تمرکز در هزینه ها	ب وج - تمرکز در متمایزسازی

قلمرو رقابت

شکل (۶) - آرایه قلمرو رقابت و مزیت نسبی

۴- روش تطابقی

روشی که در فرآیند طراحی استراتژی به عوامل محیطی توجه خاصی مبذول می نماید چارچوبی است که دو محقق به نامهای مایلز و اسنو با عنوان روش تطابقی ابداع کرده اند. طبق این روش توجه همه جانبه به عناصر محیط دربرگیرنده سازمانی که به دنبال طراحی استراتژی است یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. سازمانها باید استراتژی هایی را که دقیقاً با محیط آنها تطبیق می کند برای تولید محصولات و بازارهای آنها انتخاب کنند. مایلز و اسنو معتقدند اگر بنگاهها و سازمانها استراتژی درستی را انتخاب کنند به سادگی خواهند توانست خود را با محیط هماهنگ و بقای خویش را ممکن سازند. مایلز و اسنو پس از مطالعه چند سازمان، چهار نوع استراتژی که بوسیله تعدادی از آنها مورد استفاده قرار گرفت و در صورت سازگاری با محیط موفقیت سازمان بکاربرنده آنها را به دنبال آورده به شرح زیر مشخص ساختند:

الف - استراتژی تدافعی: طبق این استراتژی حفظ وضع موجود مورد تأکید قرار می‌گیرد. شرکتی که از این استراتژی تبعیت می‌کند علاقه‌ای ندارد توسعه یابد و با استفاده از ساختاری رسمی تلاش بعمل می‌آورد تا از موقعیت خود دفاع کند. پایین نگهداشتن هزینه تولید، تأکید بر قیمت فروش در عملیات بازاریابی و گرایش بسوی مشارکت با شرکتهایی که مواد اولیه مورد نیاز بنگاه تجاری را تولید می‌کنند از عناصر عمده این نوع استراتژی است. این استراتژی که تنها به پذیرش برخی از تغییرات جزئی در طول زمان رضایت می‌دهد برای محیط‌های نسبتاً ایستا مناسب است و هرگاه در محیط‌هایی پرنشیب و فراز و با رقابت‌های گسترده به اجرا درآید سازمان خود را با مشکلات جدی رو به رو خواهد ساخت. به قول دو محقق مورد بحث، آمریکن برنندز (American Brands) به عنوان یکی از چند تولیدکننده سیگار مورد مطالعه ایشان در آمریکا به دلیل آنکه در بازار پرتلاطم این محصولات وفادارانه از این استراتژی پیروی کرد مقام اولی خود را از دست داد و به درجات پایین‌تر تنزل یافت.

ب - استراتژی تهاجمی: پیروی کننده از این استراتژی ریسک‌جویانه و خطرطلبانه به دنبال نوآوری و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب است. بنگاهی که از این استراتژی پیروی می‌کند بر کنترل‌های خشک درونی و کاهش هزینه‌ها تأکید چندانی نمی‌نماید و کاملاً برخلاف جریان معمول در استراتژی تدافعی تلاش بعمل می‌آورد تا با کشف و اختراعات جدید بازارهای تازه‌ای را به دست آورد. کمپانی توتون و تنباکو فیلیپ موریس (Philip Morris) در آمریکا با تبعیت از این استراتژی از انتهای صف تولیدکنندگان این محصولات به ابتدای آن صف تغییر موقعیت داد و در سالهای اخیر کمپانی کامپیوترسازی اپل (Apple) تقریباً کلیه رقبای خود را در موضع انفعال قرار داد.

ج - استراتژی حسابگری: این استراتژی دقیقاً در فاصله بین دو استراتژی فوق قرار

می‌گیرد. پیرو استراتژی حسابگری نه می‌خواهد مانند پیرو استراتژی تهاجمی پیشتاز باشد و نه میل دارد مانند پیرو استراتژی تدافعی با لجاجت تغییرات محیطی را حتی المقدور نادیده بگیرد. بنگاه تابع این استراتژی سازمانی پیچیده ترتیب می‌دهد و با توجه به تغییرات محیطی و تأکید بر برنامه‌ریزی‌های مدون سعی می‌کند ضمن حفظ نوعی ثبات در وضع بنگاه، آن را حسابگرانه با تغییرات محیطی هماهنگ سازد. تأکید بر تحقیقات کاربردی و نفوذ کردن به بازارها از ویژگیهای این نوع استراتژی است. آر‌جی آر نایسکو (RJR Nabisco) یکی دیگر از تولیدکنندگان سیگار در آمریکا با زیر نظر قرار دادن و دنبال کردن اعمال مهمترین رقیب خود در بازار سعی کرد همواره پشت سر او حرکت

کند و در عین حال از اشتباهات او بپرهیزد. آن کمپانی معمولاً در حفظ موقعیت خود به عنوان دومین تولیدکننده دخانیات در آمریکا موفق بوده است.

د - استراتژی انفعالی: شاید بتوان گفت که استراتژی انفعالی، ابراز یا اظهار فقدان یا عدم استراتژی است. پیروان این نوع استراتژی در توجیه اعمال و اقدامات خود گاهی جلوه‌ای از یک استراتژی تهاجمی، زمانی تصویری از یک استراتژی تدافعی و هنگامی توصیفی از یک استراتژی حسابگری عرضه می‌دارند و همیشه به جای آنکه قبل از اقدام بتوانند جهت‌گیری خود را توضیح دهند پس از وقوع آنچه به صورتی برنامه‌ریزی نشده تحقق یافته است آن را به عنوان امری از پیش طراحی شده توصیف می‌کنند. در واقع نیاز به هماهنگی با تغییرات محیطی برای حفظ بقاء سازمانهایی که در این موضع قرار دارند ناچار از پاسخگویی به تغییرات می‌کند. شرکت لیگت و می‌یرز (Liggett and Meyers) که در بازار دخانیات آمریکا موقعیتی برتر داشت با پیروی از یک استراتژی انفعالی تا اواخر دهه ۱۹۷۰ موقعیت خود را بکلی از دست داد و با قیمتی نازل در معرض فروش قرار گرفت.

۵- روش گام به گام و خودروینده

آنچه در بطن چهار روش فوق نهفته این است که تفکر عقلانی و بخردانه (الف) برای تصمیم‌گیری در مورد اقداماتی که باید یا نباید انجام شود مقدور است و می‌تواند معمول نیز باشد. (ب) تصمیم‌های عقلانی پس از گردآوری مجموعه‌ای از اطلاعات، آمار و ارقامی که بصورت منسجم و منظمی در می‌آید و تجزیه و تحلیل می‌گردد گرفته می‌شود، (ج) پس از آنکه مجموعه‌ای از اقداماتی که طی یک سلسله مذاکرات منطقی و تصمیم‌گیری‌ها بعنوان تشکیل‌دهنده اجزای یک استراتژی احصاء شد، برنامه اجرایی آن قابل تهیه است و (د) با مقدماتی که ضمن طراحی استراتژی تمهید می‌شود مشکلی در اجرای آن نخواهد بود، چون اصولاً مطبوعات استراتژی توجه زیادی به مرحله اجرا نمی‌کند. اما آن مبانی کلی چهارگانه مبنای روش گام به گام و خودروینده نیست.

محققانی مانند لیندبلوم^۹، کوئین، مینزبرگ^۵ و کاتر^{۱۰} کم و بیش در مورد یک مطلب اتفاق نظر دارند: اینکه استراتژی بر اساس تجزیه و تحلیل‌های عقلایی آشکار در یک مقطع زمانی خاص تدوین نمی‌شود تا در مقطع زمانی مشخص بعدی به اجرا درآید. آنان با اندکی اختلاف نظر معتقدند استراتژی‌ها به طور گام به گام و به مرور ایام شکل می‌گیرند و به شکل یک رشته تغییراتی کوچک که در رفتار و عملکرد سازمان به وجود

می‌آید، ظاهر می‌شود. این تغییرات کوچک ظاهراً بازتابی از یادگیری تدریجی مدیران است. در واقع به نظر می‌رسد که مدیران آهسته، آهسته از تجربیات خود درس می‌گیرند و به تفکرات منظم و نیز شهودی پرداخته و نتایج آن تجربیات و کوشش‌های ذهنی خود را در تصمیم‌های خود که معمولاً بلافاصله یا با کمی تأخیر به اقداماتی منجر می‌شود منعکس می‌سازند.

مینزبرگ و کاتر معتقدند که مدیران عموماً درگیر کارهای پرمشغله روزانه هستند و ضمن آن کارها به طراحی برنامه‌ها و اجرای آنها می‌پردازند. برای مثال مینزبرگ ۱۱ خاطر نشان می‌سازد که:

برای مدیران ارتباطات شفاهی مطلوب‌تر است. این نکته نشان می‌دهد که مدیران وقت زیادی را برای مراجعه به اطلاعاتی که بطور منظم و مدون برای برنامه‌ریزی گردآوری می‌شود صرف نمی‌کنند و بیشتر به اطلاعاتی که به صورت رودررو و از این جا و آن جا جمع‌آوری می‌شود اکتفا می‌نمایند.

غالباً مدیران با تصورات، حدس‌ها و احساسات سر و کار دارند. از این نکته این طور می‌توان نتیجه گرفت که مدیران برای دست یافتن به یک «تصویر کلی ذهنی» بیشتر به ترکیب، و نه تجزیه، عناصر گرایش دارند.

مدیران با سرعتی زیاد کار می‌کنند. وظایف متعددی را انجام می‌دهند و کارشان به دفعات متوقف شده، مجدداً ادامه می‌یابد. از این نکته این طور می‌توان نتیجه گرفت که بعید است مدیران برای تفکر و برنامه‌ریزی‌های منظم و منضبط فراغتی داشته باشند. با فرض درست و واقعی پنداشتن این نکات، یک صاحب‌نظر مدیریت بنام دانیل آیزنبرگ ۱۲ می‌گوید مدیریت کارساز می‌باید دارای ظرفیت استفاده از فرصت‌شناسی استراتژیک باشد. این ظرفیت عبارت است از برخورداری از قابلیت و توانایی ملحوظ نظر داشتن اهداف بلندمدت در عین داشتن کفایت برای دست و پنجه نرم کردن با مسائل جاری. رابرت واترمن ۱۳ در کتاب خود با نام «عامل تازه‌سازی» عبارت «وقت‌شناسی آگاهانه» را که با «فرصت‌شناسی استراتژیک» تقریباً هم معنی است بکار می‌برد. او می‌گوید «شرکتهای موفق اطلاعات را مهمترین مزیت نسبی و انعطاف‌پذیری را عمده‌ترین سلاح استراتژیک خود تلقی می‌کنند. «آن شرکتهای استراتژی را با مفهوم کلی مسیر حرکت بکار می‌گیرند ولی می‌دانند که آینده واقعاً مبهم و نامطمئن است. بنابراین آنها به پاسخگویی به هر فرصت مناسبی که رو می‌کند ابراز تمایل می‌کنند. واترمن در ادامه می‌گوید شرکتهای موفق فرصت‌هایی را که دیگران درک نمی‌کنند درمی‌یابند. در جایی

که دیگران تعلل می‌ورزند آنها اقدام می‌کنند و وقتی دیگران راه احتیاط را پیش می‌گیرند آنها بی‌محابا به پیش می‌تازند.

این نوع نگرش به امور باعث می‌شود مینزبرگ بر روی استراتژی‌هایی که او آنها را خودروینده یا خودجوش می‌نامد انگشت گذارد. این استراتژی‌ها به مرور زمان و ضمن مجموعه‌هایی از تصمیماتی که به وسیله مدیران اتخاذ می‌شود شکل می‌گیرد. ظهور استراتژی‌های ارزشمندی که در خلال فرآیند این نوع تصمیم‌گیری‌ها شکل می‌گیرد به مهارت، تجربه و بینش و بصیرت نیاز دارد و ممکن است مدیرانی که با شیفستگی تمام برای تدوین استراتژی‌های حسابگرانه به تجزیه و تحلیل‌های عقلایی - بخردانه می‌پردازند ارزش آن بصیرت‌ها، مهارت‌ها و تجربیات را نادیده بگیرند.

یکی از مزایای شکل‌گیری استراتژی‌های گام به گام و خودروینده این است که طی این فرآیند مدیران بخوبی چگونگی به اجرا درآوردن استراتژی‌ها را می‌آموزند. در واقع در اغلب موارد مشکل، فقدان استراتژی نیست، زیرا با کمی وقت معلوم می‌شود که استراتژی‌هایی در زوایای اذهان نهفته‌اند ولی کمتر کسی به خود جرئت می‌دهد آنها را کشف کرده، به اجرا گذارد.

خلاصه و نتیجه‌گیری

هدف از این مقاله مطالعه اجمالی معروفترین روشهای طراحی استراتژی کلی برای سازمانها است. هر چند روشهای مورد بحث می‌تواند برای تعیین چهارچوبهای کلی جهت طراحی استراتژی سازمانهای غیرانتفاعی نیز به کار رود و بعضی از آنها (مانند روشهای اول و دوم) برای برنامه‌ریزی‌های پنج ساله، تعیین موقعیت صنایع در کشور و برنامه‌ریزی نیروی انسانی کاربرد دارد با این حال با توجه به اینکه آنها اساساً برای تعیین چارچوب‌های استراتژی‌های کلی جهت سازمان‌های انتفاعی خصوصی ابداع شده‌اند، در ارتباط با آنها مطرح شد.

ابتدا یادآوری شد هدف اصلی از طراحی استراتژی در سازمان‌ها ایجاد هماهنگی میان آنها و نیازها و مقتضیات محیط آن سازمانها است. سپس خاطر نشان گردید که هر یک از چارچوب‌های مذکور راهی را برای هماهنگی بین سازمانها و محیط آنها پیش پای مدیران قرار می‌دهد. بالاخره روش‌های مذکور با عنوان‌های (۱) تجزیه و

تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی، (۲) تجزیه و تحلیل بدنه سازمان با استفاده از چارچوب گروه مشاورین بوستن، (۳) روش رقابتی پورتر، (۴) روش تطابقی مایلز و اسنو، و (۵) روش گام به گام و خودروینده کوئین و مینزبرگ توضیح داده شد. ضمن این توضیحات، اظهار گردید که مدلها و روشهای اول تا چهارم عمدتاً بر تجزیه و تحلیل های عقلانی - بخردانه و عددی - رقمی مبتنی است، اما روش پنجم با این اعتقاد که استراتژی های موفق به مهارت، توانایی، علاقه، دانش و تجربه سیاستگذاران مربوط است عرضه شده است.

هر یک از روش هایی که تشریح گردید معایب و محاسنی دارد اما فقط به کاستی های آرایه گمب اشاره شده زیرا سهولت استفاده از آن آرایه می تواند تصمیم گیران را به بهره گیری از آن پیش از سایر روش ها ترغیب کرده و در عین حال آنان را دچار مشکلاتی سازد. در موارد دیگر، با توجه به ضرورت اجتناب از تطویل کلام، خواننده به مآخذی که در مورد معایب و محاسن روش های مورد بحث وجود دارد ارجاع شد.

در خاتمه گفتنی است که نه در ایران و نه در هیچ جای دنیا هیچ روشی جای تجزیه و تحلیل های متداول و مراجعه به عقل سلیم و افراد آگاه و مجرب را نمی گیرد. اما به هر حال آشنایی با این گونه روش ها برای مدیران کشور حداقل به دو دلیل کاملاً لازم است. اول آنکه آشنایی با این مدلها آنان را با روشهایی که در بازارهای ادغام شده جهانی به وسیله رقبای آنها برای قبضه کردن بازارها به کار می رود آگاه و افق را برای آنان جهت مقابله آگاهانه تر با رقبای خود روشن تر می سازد. دوم آنکه این مدلها می تواند به فرآیند فکر و جریان اندیشه مدیران نظم ببخشد و آنان را برای تجزیه و تحلیل شرایط و اتخاذ تصمیم های عمیق تر آماده سازد.

مآخذ

- 1- Wehrich, Heinz. (1982). "The Tows Matrix-A Tool for Situational Analysis" *Long Range Planning*, Vol. 15. No. 2. PP 54-66.
- 2- Hedly, Barry (Feb. 1977). "Strategy and Business Portfolio." *Long Range Planning*. PP 9-15.
- 3- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining*

- Superior Performance**, NewYork: Free Press. (1980). **Compelitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. NewYork: Free Press.
- 4- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow. (1978). **Organization Strategy, Structure, and Process**. NewYork: McGraw - Hill. (Spring, 1984). "Fit, Failure, and the Hall of Fame." **California Management Review**. Vol. XXVI PP. 10-28.
 - 5- Quinn, Jamer Brian, (Fall, 1978). "Stragegic Change: Logical Incrementalism" **Sloan Management Review**. Vol. 20, PP. 7-21.
Mintzberg, Henry and James A. Waters (1985). "Of Strategic, Deliberate and Smergent". **Strategic Management Journal**. Vol. 6. PP. 257-272.
 - 6- Hofer, Chales W. (1977). **Conceptual Constructs for Corporate and Business Strategies**. Boston: Intercollegiate case cleaning House, #9-378-754, P. 3.
 - 7- Hofer, Charles W. and Dan Schendel. (1978). **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul, Minnesota: West. P. 32.
 - 8- Abell, Derek F. and John S. Hammend (1979). **Strategic Marketing Planning: Problems and Analytical Approaches**. NewYork: Prentice - Hall.
 - 9- Lindblom, Charles E. (1965). **The Intelligence of Democracy**. NewYork: Free Press.
 - 10- Kotler, John P. (1982). **The General Manager**. NewYork: Free Press.
 - 11- Mintzberg, Henry. (July - August 1976). "Planning on the Left Side and Managing on the Right." **Harward Business Review**. PP. 46-55.
 - 12- Isenberg, Daniel J. (March- April 1987). "The Tactic of Strategic Opportunism." **Harvard Business Review**. Vol. 65, PP. 92-97.
 - 13- Waterman, Robert H. Jr. (1987). **The Renewal Factor**. NewYork: Bantam Books.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی