



## مروری بر مفهوم استراتژی و بررسی مزایا و معایب آن

گروه تدوین استراتژی بانک

مقدمه

در قرن بیست و یکم مدیران با چالشهای گسترده ای روبه رو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن، افزایش تغییر و تحولات تکنولوژی، مشتری مداری، کاهش عمر محصول و ...، شدت و تنوع رقابت بین سازمانها را افزایش داده است. از اینرو سازمانها برای موفقیت به مدیریت قوی، منابع کافی، فرایندهای ارزش ساز، نیروی انسانی کارآمد و ... نیاز دارند. اما این اهرمها چه زمانی مثمرتر خواهند بود؟ و چرا بسیاری از سازمانهای دنیا، علی رغم دارا بودن موارد فوق الذکر، باز هم پیشرو نیستند و ستونهای بقا و ماندگاری آنها لرزان است؟ حلقه مفقوده چیست؟

استراتژی و مدیریت استراتژیک، بهترین ابزار برای تمام سازمانهایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند.

"بقا و دوام سازمانها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک بهنگام فرصتهای محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمانهایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره مندی از فرصتها می یابند. تکنولوژیهای جدید، نگرش های نو و روشهای نوین

همه می توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایط کاملاً نوین برای بازی بیافرینند. در شرایط جدید برهه می مانند و دایناسورها نابود می شوند. چرخش به موقع در استراتژیها کاری است که برهه انجام می دهند و ادامه استراتژی موجود و به عبارتی دل بستن به کامیابی های گذشته، از ویژگی های دایناسورها است. تشخیص به موقع ضرورت و جهت چرخش، کاری بسیار دشوار است و نیازمند توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک و درک درست مفهوم استراتژی و چگونگی ایجاد و اجرای آن می باشد. از آنجاییکه هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نمی باشد و فضای حاکم، فضایی رقابتی است؛ لذا تدوین استراتژیهای صحیح از بیشترین اهمیت برخوردار است؛ چراکه صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصلی، جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. از اینرو ماهیت استراتژی، تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنها است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰). لذا تدوین و تکوین استراتژیهای اثربخش از دغدغه های مدیران ارشد سازمانها می باشد. از اینرو در ادامه ابتدا مفهوم و تعاریف استراتژی را بیان کرده و سپس به بیان فواید و زینهای استراتژی می پردازیم.

## تعاریف استراتژی

در یکی از مقالاتی که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو به ریشه استراتژی اختصاص داده شده است مؤلف آن مقاله مطرح کرده است که استراتژی یک واژه قدیمی است اما چیزی که قبل از استراتژی وجود داشته است، رقابت است و در واقع استراتژی با رقابت معنا پیدا می کند. در علم زیست شناسی هنگامی که موجودات زنده برای بدست آوردن منابع محدود باهم رقابت می کنند، بحث استراتژی مطرح می شود. یعنی از چه نوع استراتژی استفاده کنند تا بتوانند نسبت به رقیبان موفق تر عمل نمایند. این مفهوم در بحث تجارت، اقتصاد و مدیریت بازرگانی نیز همین کاربرد را دارد. سازمانها نیز برای حفظ بقا و دستیابی به موفقیت با هم در رقابت هستند و برای اینکه بهتر بتوانند به حفظ بقا پرداخته و موفقیت خود را در بلند مدت تضمین نمایند از استراتژی استفاده می کنند. (Henderson, 1989, p. 139-143)

یکی از صاحب نظران مطرح کرده است که واژه استراتژی از کلمه یونانی "Strategoies" مرکب از "Starts" به معنای ارتش و "ego" به معنای رهبر گرفته شده است (Anderws, 1980, p. 26-27). صاحب نظر دیگری معتقد است واژه استراتژی از نظر ریشه به دو منشاء ربط داده می شود اول به کلمه لاتین "Strategies" که نام یک ژنرال قدیمی یونان است و به دلیل دانش و هنر نظامی وی مورد استفاده قرار گرفته است (Steiner, 1969, p. 237). استونر و همکارانش در کتاب مدیریت خود مطرح نمودند که استراتژی از واژه "Strategie" که یونانی است گرفته شده و به معنی هنر یا عملی بود که امیران ارتش، افسران ارشد یا امیران یونانی می بایست با آگاهی از آن ارتش یا سپاه را رهبری کنند، سرزمینی را بگیرند، آن را حفظ نمایند، شهر را از تهاجم های بیگانگان حفظ کنند، دشمن را از بین ببرند و غیره.

یونانی ها می دانستند که استراتژی فراتر از نبردهای جنگی بود. فرماندهان ارتش می بایست خطوط مناسب نیروها را تعیین می کردند. در مورد اینکه چه موقع جنگ کنند و چه موقع جنگ نکنند تصمیم گیری نمایند، و روابط ارتش را با شهروندان و سیاستمداران اداره کنند. فرماندهان کارآمد ارتش نه تنها می بایست برنامه ریزی می کردند بلکه می بایست به خوبی عمل می کردند. در دوران یونان قدیم، استراتژی هم مفهوم برنامه ریزی داشت و هم مفهوم عمل یا تصمیم گیری. (Stoner & Freeman, 1995, p. 265)

استراتژی در مفهوم نظامی، هنر آرایش (طراحی) و رهبری (فرماندهی) عملیاتی است که ارتش در یک جنگ، بدانها مبادرت خواهد کرد (Hardwick and Landugt, 1966, p. 4).

"مفهوم استراتژی حداقل به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می گردد. در آن دوران، ژنرال چینی سان تزو در کتاب جاودانه خود تحت عنوان "هنر جنگ" اصول پیروزی در نبرد را توضیح می دهد و به روشنی بسیاری از مفاهیم رویکرد استراتژی را بیان می کند، اما استراتژی به فرم امروز آن، دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول برنامه ریزی است. آنچه تا قبل از جنگ جهانی دوم در سازمانها رواج داشت "برنامه ریزی سالیانه" و یا بودجه ریزی بوده است که طی آن هزینه ها و درآمدها، مورد پیش بینی و برآورد قرار می گیرد. پس از

جنگ جهانی دوم، پیشرفت تکنولوژی و توسعه ارتباطات و حمل و نقل هوایی تحرکات بیشتری را در کسب و کار ایجاد کرد و برنامه ریزی در افق بلندتری را ضروری ساخت. برنامه ریزی بلند مدت که طی آن عملیات سازمان در یک افق ۳ تا ۵ ساله برنامه ریزی می شد دستاورد این دوران است. در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی که از تصمیم گیریهای استراتژیک جنگ جهانی دوم حاصل شده بود را تدوین کند و با این اقدام مبانی برنامه ریزی استراتژیک پایه گذاری شد.

واژه استراتژی در فرهنگ بازار کار و با مفهوم اقتصادی، برای اولین بار در اواخر نیمه اول قرن بیستم توسط دو نفر از اندیشمندان اقتصاددان - ریاضیدان به نامهای نیومن و مورگنسترن مطرح شد. آنها استراتژی را از دیدگاه اقتصاد خرد مورد توجه قرار داده و توضیحاتی سیستماتیک درباره رفتار منطقی دو بازیکن (در تئوری بازی) که برای حداکثر نمودن منابع مشخص خود تلاش می کنند، ارائه دادند؛ یعنی این دو بازیکن، با استفاده از حساب احتمالات و ریاضیات و پیش بینی و بعضاً بلوف زدن، رفتار رقیب را ارزیابی، و تصمیماتی را به منظور حداکثر کردن منافع خود اتخاذ می کنند. (Eern, 1990, p. 60)

استراتژی از نیمه دوم قرن بیستم یعنی حدود دهه ۱۹۶۰ به جنبه آکادمیک مدیریت و سازمان وارد شد. لذا استراتژی همانند مدیریت

## استراتژی و مدیریت استراتژیک، بهترین ابزار برای تمام سازمانهایی است که در صدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند

یک بحث میان رشته ای است و از تعامل بحث سازمانها و اقتصاد بوجود آمده و به مباحث تاریخ، روانشناسی و علوم اجتماعی تکامل پیدا کرد.

به هر حال نکات مورد توافق درباره استراتژی عبارتند از:

۱) استراتژی به سازمان و محیط به عنوان دو جزء وابسته می نگرد. سازمان استراتژی را برای مقابله و سازگاری با تغییرات محیطی بکار می برد.

۲) محتوای استراتژی پیچیده است، زیرا شرایط جدیدی را به وجود می آورد. با این وصف جزئیات تدوین استراتژی تکراری، ساخت یافته و برنامه ریزی شده نیست.

۳) استراتژی بر وضعیت کلی سازمان اثر می گذارد. تصمیم های استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا دامنه اثر آنها گسترده است.

۴) استراتژی صرفاً آگاهانه نیست. استراتژیهای آگاهانه خودجوش و تحقق یافته با یکدیگر متفاوتند. استراتژی تحقق یافته ترکیبی از استراتژی آگاهانه و خود جوش است.

۵) استراتژی منحصر به سطحی خاص از سازمان نیست بلکه در سطوح مختلف می تواند وجود داشته باشد. یعنی استراتژی می تواند در سطح کلی بنگاه، سطح کسب و کار خاص، سطح وظایف تخصصی

و سطح عملیاتی وجود داشته باشد.

۶) استراتژی شامل فرآیند فکری متفاوت مفهومی / ادراکی و تحلیلی است. (Mintzberg & et.al, PP, ۵۳-۶۰)

هر سازمانی معمولاً راهها و الگوهای مختلفی برای فعالیتهای خود پیش رو دارد و می خواهد مناسب ترین آنها را برای هدایت عملیات انتخاب نماید. الگوها و شیوه ها و گزینه هایی را استراتژیک می گویند که مدیران و برنامه ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن پرداخته و در نهایت یکی از آنها را به عنوان استراتژی سازمان برگزینند.

استراتژی را حداقل می توان از دو دیدگاه تعریف نمود: از نقطه نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد، و همچنین از نقطه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می دهد؛ اعم از اینکه اقدامات مورد نظر بوده یا خیر؟ از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای ماموریت خود می باشد و از نقطه نظر دیدگاه دوم استراتژی الگوی پاسخهای سازمان به محیط خود در طول زمان می باشد. (Yoginder, ۱۹۹۰, p. ۲۵۹)

لرند، کریستنسن، اندروز و گوث می گویند «برای ما استراتژی الگوی اهداف، منظور یا مقاصد، و خط مشی ها و طرحهای عمده برای دستیابی به این اهداف است، که به طریقی بیان شده که بتوان توضیح داد که مؤسسه در حال انجام چه کاری یا شروع به آن است و نوعی که هست یا می خواهد بشود. و یا در این دیدگاه به گونه ای کامل تر مینتزرگ، کوئین و گوشال طرح می نمایند «استراتژی سازمان عبارتست از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص کننده هدفها و مقاصد سازمان و منشا سیاستهای اصلی و برنامه هایی برای نیل به این هدفهاست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیتهای سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروههای ذینفع تعریف

می نماید. (Mintzberg and et.al, p. ۵۱)

اسمیت و والش استراتژی را به عنوان مسیرهایی با جایگزینهای مختلف آن برای رسیدن به اهداف و مقاصد توصیف می کنند (Smith and Walsh, ۱۹۷۸, p. ۱۹). آلفرد چندلر استراتژی را تعیین هدفهای بلند مدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم گیری و تخصیص منابعی که برای تحقق آن هدفها ضرورت دارد تعریف می کند (Chandler, ۱۹۶۲, p. ۱۳).

بنا به نظر اندروز استراتژی: «اینکه سازمان کدام کار را انجام می دهد و یا می خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است و یا می خواهد باشد را تعریف کرده، هدف و تمامی وظایف و روشهای لازمه برای تحقق بخشیدن به آنها را مشخص می کند (Anderws, p.p ۲۸-۳۵).

صاحب نظر دیگری بنام دیوید همپتون می نویسد: استراتژی برنامه ریزی امکانات است که شامل تشخیص و آرایش توانایی های سازمانی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی متفاوت است (ایگورانسف و جی و ...، ۱۳۷۵، ص ۱۲). هنری مینتزرگ با یک دید کلان و جامع معتقد است واژه استراتژی به گونه های مختلف به کار می رود، و لذا باید تعاریف مختلفی را برای آن بپذیریم. از این رو وی پنج تعریف را برای استراتژی تحت عنوان پنج حرف پی در استراتژی مطرح کرده است که بطور مختصر به تعریف هر یک از آنها پرداخته می شود (Mintzberg and et.al, p.p ۸۰-۸۵).

#### ۱- استراتژی در مفهوم یک برنامه

معنایی که عموماً از کلمه استراتژی در ذهن هر کسی تداعی می شود این است که استراتژی، همان برنامه است و به مجموعه اقداماتی گفته می شود که به شکل آگاهانه و به منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می گردد یا دستورالعملهایی است که نحوه عملکرد در شرایطی خاص را نشان می دهد. لذا در این مفهوم استراتژی راهی برای رسیدن به آینده



مطلوب می باشد.

## ۲- استراتژی در مفهوم ترفند

استراتژیها نیز همانند برنامه ها، ممکن است مفهوم کلی یا خاص داشته باشند. یکی از معانی این کلمه که به صورت خاص به کار می رود عبارتست از استراتژی در مفهوم ترفند. در این مفهوم استراتژی مانوری برای مقابله با رقبا محسوب می شود که به قصد فریب رقیب انجام می گیرد.

## ۳- استراتژی در مفهوم یک الگو

در این تعریف استراتژی به عنوان الگویی که اقدامات در خلال آن پی گیری شده اند تعریف شده است در این معنی استراتژی به عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان مورد نظر می باشد.

## ۴- استراتژی در مفهوم موضع

چهارمین تعریف استراتژی از نگاه میلتزبرگ، استراتژی در مفهوم موضع یا موقعیت است. در این تعریف استراتژی یعنی تعیین نمودن موقعیت سازمان در محیط به عبارت دیگر انتخاب بازار خاص برای محصول خاص. بر طبق این تعریف، استراتژی نوعی عامل واسطه محسوب می شود که موجب همگونی شرایط درون سازمان با شرایط محیطی می گردد. لذا این تعریف به عوامل خارجی سازمان توجه داشته و با تعیین موقعیت سازمان در محیط خارج ارتباط دارد و در پی موقعیتی معمولی و عینی برای سازمان می باشد.

## ۵- استراتژی در مفهوم چشم انداز

در حالیکه تعریف چهارم از واژه استراتژی به عوامل خارجی توجه دارد، تعریف پنجم این واژه به عوامل داخلی سازمان توجه دارد. در این تعریف استراتژی به منزله چراغ راهنمایی است برای تصمیم گیریهای اساسی، چون با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت سازمان با اطمینان خاطر بیشتری می توان قدم برداشت و خطرها را پذیرفت. در این تعریف استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در ساختن و تحقق آینده، الهام بخش فعالیتهای کارکنان سازمان است.

## فواید و زیانهای استراتژی

استراتژی، قبل از هر چیز، در محیطی که مدام در حال تغییر است، نامعلوم است و دارای پیچیدگی و عدم اطمینان بالایی است، سمت و سوی معینی را عاید سازمان می نماید. در واقع سازمان بدون استراتژی را می توان به یک کشتی تشبیه کرد که قطب نما ندارد. با این همه استراتژی دارای فواید و زیانهایی است که عبارتند از: (Stacey, ۲۰۰۱, p. ۳۲-۳۸)

### ۱) استراتژی جهت حرکت را مشخص می کند:

- بدون استراتژی نمی توان محیط را هماهنگ کرد.
- جهت از پیش تعیین شده در محیط غیرقابل پیش بینی، می تواند گمراه کننده باشد.

### ۲) استراتژی کوشش ها را متمرکز می کند:

- بدون استراتژی کوشش ها پراکنده می شود و هر اقدامی سازمان را به سویی خواهد کشید.
- رسوخ استراتژی در سازوکارهای موجود ممکن است اجازه بروز چشم اندازهای جدید را ندهد.

### ۳) استراتژی به درک سازمان و تمایز آن با سایر سازمانها کمک می کند:

- استراتژی وسیله ای است برای معنی بخشیدن و درک اقدامات سازمان.

- تعریف دقیق امور سازمان به کلیشه سازی می انجامد و پیچیدگیهای موجود مورد توجه قرار نمی گیرد.

### ۴) استراتژی هماهنگی و همخوانی ایجاد می کند:

- استراتژی برای ایجاد نظم و رفع ابهام ضروری است. استراتژی چارچوبی معرفتی است که عمل را تبیین و تسهیل می کند.
- استراتژی معرف واقعیت های ساده شده است. گاه قلب واقعیت است. مضافاً در تضاد با خلاقیت است که خود زائیده ناهماهنگی است.

## منابع و مأخذ:

- غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، استراتژی اثربخش، تهران: فرا، ۱۳۸۰
- انسلف ایگور و جی ادوارد، مدیریت استراتژیک، مترجم عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت ۱۳۷۵،

- Andrews, Kenneth. "the Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc ... Homewood, Illinois", 1980.
- Ansoff. H. I, Strategic Management (London, MacMillan Press, 1979); H. I. Ansoff & E. McDonnell, Implanting Strategic Management (New York, Prentice Hall, 1990).
- Chandler, A.D. "Strategy and Structure, The MIT press, Cambridge," 1962.
- Eern, Erol. Strategic and management, "Third Edition, Istanbul university management Faculty publishing," 1990.
- Handerson, Bruce.d."Harwrd Business Review, November-December," 1989.
- Hardwick, C.T. and B.F. "Landugt Administrative strategy and Decision Making south western pub. Co , Cincinnati," 1966.
- Mintzberg, Henry. Bruce Anstrand & Joseph Lampel, Strategy safari: A Guided Through The wilds of Strategic management prentice- Hall, 1998.
- Smith, A. and Walsh, J.E. "Strategies in Business, NewYork, Toohnwily", 1978
- Stacey, Ralph,. "Strategic management, N.Y:MC Graw- Hill," 2001
- Steiner, G.A. "Top management planning, The Mc Millan co. NewYork", 1969.
- Stoner, James A. & Freeman Edward, "Management, 5th Edition, N.J Prentic- Hall, U.S.A," 1995.
- Yoginder, S.verma. "University management and Administration, India, New Dehli- 110027 Deep & Deep pyblication," 1990.