



سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک

نوشته: مجتبی نصیری یار

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۳

چکیده

این مقاله سه رویکرد غالب در مدیریت استراتژیک - دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر منابع- که تاثیر زیادی بر ادبیات این حوزه داشته اند، معرفی می کند. در ابتدا مفهوم استراتژی و نظریه های اولیه استراتژی توضیح داده می شود و در ادامه این سه رویکرد مورد تحلیل قرار می گیرد. آنچه که در نهایت از این مقاله نتیجه گیری می توان کرد آن است که رویکردهای سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع هر دو بر مزیت رقابتی تمرکز می کنند ولی دیدگاه آنها در این که مزیت رقابتی چیست و بر چه مبنایی استوار است تفاوت می کند. در حالی که به نظر می رسد هر دو رویکرد سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع دیدگاهی «محتوا محور» در مدیریت استراتژیک دارند و محتوای استراتژی مانند ویژگیهای محصول، بازارها، رقبا، فعالیتهای سازمان، منابع و ... را مورد توجه قرار می دهند. رویکرد مبتنی بر فرآیند در استراتژی بر فرآیندی که این ویژگیها و محتوا ایجاد شده و مدیریت می شود تمرکز می کند.

مقدمه

تئوری استراتژی عملکرد، شرکت را در یک محیط رقابتی توصیف می کند روملت و همکاران در تلاشی که جهت خلاصه کردن تاریخچه مدیریت استراتژیک انجام داده اند اشاره می کنند که استراتژی، نشان دهنده «مسیر و جهت گیری سازمانها» است. نویسندگان اضافه می کنند که تئوری استراتژی، شامل موضوعاتی است که ملاحظات عمده مدیران ارشد یا هر مقام دیگری که دلایل موفقیت یا شکست بین سازمانها را جستجو می کند در برمی گیرد و رقابت، موضوع اصلی این تئوری است. به دلیل وجود رقبا، لازم است سازمانها در مورد انتخاب گزینه های زیادی تصمیم گیری کنند که تعدادی از آنها نیز استراتژیک هستند. این انتخابها عبارتند:





- ۱- انتخاب اهداف اصلي سازمان
 - ۲- انتخاب محصولات و خدماتي که سازمان بايد عرضه کند.
 - ۳- طراحی و شکل دهی سياستهايی که نشان می دهد شرکت چگونه خود را آماده رقابت می کند.
 - ۴- تعيين سطح حوزه و تنوع محصولات و خدمات
 - ۵- ساختار سازمان، سيستمها و خطمشی های اداري که برای تعريف و هماهنگی کارها استفاده می شود.
 - ۶- تعيين نوع فعاليتهايی که شرکت می خواهد از حوزه انجام آنها خارج شود
 - ۷- تصميم گيري در مورد ورود به بازارهای بين الملل
 - ۸- تعيين اینکه آیا شرکت برآن است که در شرکتهای ديگر ادغام شود يا یک مشارکت تشکیل دهد. «پرتو» نیز با دیدگاهی مشابه روملت اذعان می کند که استراتژی، موضع يابی شرکت در بازار و نحوه بکارگيري ترکیبی از فعاليتهايی منحصر بفرد سازمان را مورد توجه قرار می دهد و استراتژی سازی، یک چالش سازمانی است که بستگی به هدايت و هماهنگی سطوح مختلف مديران در سازمان دارد.
- دیدگاههای مختلف استراتژی به طور متنوع در ادبيات مدیریت استراتژیک يافت می شود.
- شاید به تعداد استراتژیستها رویکرد استراتژی معرفی شده است. ما در این مقاله بر سه رویکرد عمده و غالب در استراتژی تمرکز خواهیم کرد: رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد فرایندی. در ادامه ضمن ارائه خلاصه ای از تلاشهای استراتژیستهای اولیه، این دیدگاهها توضیح داده می شود.

۱- نظریه های اولیه استراتژی

استراتژیستهای اولیه مانند، چاندلر، آنسوف و اندروز، بر تئوری های استراتژی، به دلیل آنکه کمتر مورد توجه دیگران قرار گرفته بود تمرکز کردند. چاندلر با جدا کردن استراتژی از ساختار سازمانی اشاره می کند، مدیرانی که تصمیمات روزانه را از تصمیمات بلندمدت جدا می کنند قادرند نتایج قابل توجهی را در عملکرد سازمانی خود به دست آورند. دیدگاهی مشابه این رویکرد سالها قبل توسط «سلزینک» معرفی شده بود. وی با تفکیک کردن «سازمانها» از «موسسات» ادعا می کند که سازمانها صرفا ابزاری در دست مدیران هستند در حالی که موسسات علاوه بر خصوصیات دیگر از ویژگیها و شایستگیهای «تمایز» تشکیل شده اند. ایده مهم دیگری که در تئوریهای اولیه استراتژی مطرح شد تمایز بین محیط و سازمان بود. «اندروز» با تاکید بر این دوگانگی اشاره می کند که محیط صنعتی و چالشهای آن باید با تغییرات داخل سازمان و به کارگيري منابع و شایستگیهای سازمانی تطبیق داشته باشد. در نظر او استراتژی به معنی تحلیل فرصتها و تهدیدهای خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی و تطبیق این عوامل به منظور فرمولی کردن استراتژی است. (فرمولی کردن استراتژی جدا از اجرای آن است). «انسوف» نیز مطالعات مفهومی بسیاری درباره استراتژی های تنوع گرایي انجام داده است. اگرچه در تحقیقات آکادمیک می توان ردپایی از تئوری های کلاسیک سازمان را همراه با تئوری های استراتژی يافت، به کارگيري این دو تئوری بسیار نادر است. با اینکه در دهه





۱۹۶۰ تئوری استراتژی و تئوری سازمان کاملاً قابل تفکیک نبودند، در اواسط دهه ۱۹۷۰ تئوری سازمان مسیری متفاوت از استراتژی را در پیش گرفت. به طور کلی، تئوری‌های استراتژی به‌عنوان یک مکتب به‌طور مجزا در حوزه‌ای جدای از حوزه تئوری سازمان توسعه یافتند و به‌طور خاص مورد توجه کنفرانس‌ها، ژورنال‌ها، موسسات آکادمیک و... قرار گرفتند.

تئوری سازمان صنعتی

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، پرتر دیدگاه سازمان صنعتی را در استراتژی کسب و کار معرفی کرد. (البته بعضی از متون این تئوری را به میسون نسبت می‌دهند). وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی، فعالیتهای مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه‌کنندگان و همین‌طور رقبا موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تاثیر قرار می‌دهند. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

«پرتر» سه استراتژی عمومی را به‌عنوان استراتژی‌های ممکن معرفی می‌کند: استراتژی رهبری قیمت تمام شده، تمرکز و تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی‌ها باعث کاهش سود شرکت و به‌خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می‌شود. او در سال ۱۹۸۵ با معرفی مدل زنجیره ارزش تلاشهای خود را توسعه داد و تلاش کرد که عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل وی بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان در مدیریت استراتژیک تاکید می‌کند. همراه با پرتر مطالعات آکادمیک دیگری نیز در این تئوری انجام شد که بر مبنای چارچوب پرتر توسعه یافتند و هنوز توسط مدیران به‌کارگرفته می‌شوند. در حال حاضر دیدگاه مبتنی بر منابع، این تئوری را مورد انتقاد قرار داده و با تاکید بر اینکه عوامل خارج سازمان هرگز نمی‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و این مزیت باید از طریق منابع داخلی سازمان بدست آید در مقابل این تئوری قرار گرفته اند.

دیدگاه فرآیندی در استراتژی

اگرچه استراتژی و زمینه‌های مرتبط با آن بر آنچه که شرکتها انجام می‌دهند تاکید داشتند، جهت فکری جدیدی در اواسط دهه ۱۹۷۰ بوجود آمد که بر چگونگی انجام آنها تمرکز داشت. استراتژی برای مدتی طولانی بر مبنای برنامه‌ریزی قرار داده می‌شد ولی به‌دلیل مشکلاتی که شرکتها و تصمیم‌گیران آنها در اثر تحریم نفتی سال ۱۹۷۳، قانون‌زدایی صنایع و بین‌المللی شدن با آنها روبرو شدند برنامه‌ریزی بلندمدت تاثیر عملی خود را از دست داد. با تاکید بر فرآیند استراتژی (به جای مضمون و اجزای آن) مطالعاتی در جهت انتقاد بر رویکردهای گذشته استراتژی جریان یافت. نااطمینانی درباره آینده منجر به تاکید بر برنامه‌ریزی کوتاه مدت تر شد. تمایز اصلی در این رویکرد، بین فرمولی کردن استراتژی و انجام آن است: اندروز معتقد است، استراتژی شرکتها آن است که فقط انجام می‌دهند نه آنچه که برنامه دارند انجام دهند یا فکر می‌کنند باید انجام شود. کم کم تاکید بر اجزا و محتوای استراتژی مانند موقعیت رقابتی و رابطه آن با عملکرد شرکت از مرکز توجه خارج شد و محققان بر اینکه یک شرکت چگونه موقعیت





رقابتي مناسبى مى سازد و چه عواملى باعث مى شود يك عملکرد خاص به دست آيد تمرکز کردند. «چاکراواتى» و «دز» دیدگاه فرآیندى را این گونه توصیف مى کنند: «تحقیقات فرآیندى استراتژى، تمرکز بر آن دارد که چگونه یک مدیر مى تواند به طور مستمر بر موقعیت استراتژیک شرکت از طریق تصمیم های مناسب و بکارگیری سیستم های اداری تاثیر گذارد. منظور از سیستم های اداری، ساختار سازمانى، برنامه ریزى، کنترل، انگیزش، مدیریت منابع انسانی و سیستم ارزشى شرکت است. رویکرد فرآیندى استراتژى، چگونگی شکل یافتن یک استراتژى اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن را مورد توجه قرار مى دهد.» به منظور تعریف بهتر این رویکرد، نویسندگان استدلال مى کنند که اگر چه هم تحقیقات استراتژى مبتنى بر فرآیند و هم مطالعات استراتژى مبتنى بر محتوى، هر دو عملکرد سازمان را مورد توجه قرار مى دهند، مطالعات فرآیندى، چگونگی رسیدن شرکت به موقعیتی که به دست آورده را مورد بحث قرار مى دهد. متغیرهای مستقل تحقیقات مبتنى بر محتوا، متغیرهای وابسته در رویکرد فرآیندى هستند. طبق تحلیل های چاکراواتى و دز دو پیش فرض تحقیقات فرآیندى این رویکرد را از بقیه دیدگاهها جدا مى سازد که عبارتند از پذیرش عقلانیت محدود و دیدگاه چندگانه در واحدهای سازمانى و تعاملات بین این واحدها. با گذشت زمان دیدگاه مبتنى بر فرآیند با تمرکز بیشتر بر وظایف مدیریتی و تصمیم گیری توسعه پیدا کرد و با توسعه مطالعات فرآیندهای شناختی مدیران رونق یافت.

رویکرد مبتنى بر منابع

همان طور که بیان شد رویکرد سازمان صنعتی بیان مى کرد که فشارهای محیطی و توانایی پاسخ دادن به تهدیدها و فرصتهای آن عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت سازمان هستند، اما دیدگاه مبتنى بر منابع اشاره به آن دارد که مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین مى کند کدام شرکت بهتر رقابت مى کند و عملکرد بالاترى دارد. درحالی که رویکرد سازمان صنعتی عملکرد نسبی شرکت را در سطح صنعت با معیارهایی چون تفاوت قیمت و هزینه، کیفیت و تنوع محصولات توصیف مى کند، دیدگاه مبتنى بر منابع بر ویژگیهای مهم عوامل مستقلى که منجر به تنوع محصولات یا کاهش قیمت شده اند (مانند منابع شرکت) تاکید مى کند. این رویکرد تاکید بر منابع استراتژیک شرکت دارد. منابع استراتژیک شرکت منابعی هستند (شامل منابع فیزیکی، نیروی انسانی و منابع سازمانى - مانند توانمندیها، فرآیندهای سازمانى، دانش اطلاعاتی، شهرت سازمان - و ...) که ارزشمند و کمیاب بوده و جایگزینی و تقلید آن هزینه زا باشند. منابع استراتژیک، خود، منشا مزیت رقابتي هستند و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است. این بدان معنی نیست که رویکرد مبتنى بر منابع از توصیف و توجیه تفاوت عملکرد شرکتها بر حسب بازارهای محصولات آنها ناتوان است. این رویکرد تحلیل مى کند که شرکتهای موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آنها بیشتر از رقباست. به طور منطقی این موضوع به این معنی است که شرکتهایی که عملکرد پایین تری دارند نیز ممکن است دارای مزیت رقابتي باشند ولی با ارزشى کمتر از رقبای موفق تر آنها. این مفهوم تفاوت ارزش برای مزیت رقابتي در مقایسه با دیدگاه سازمان صنعتی (که یک عامل را دال بر مزیت رقابتي مى داند و آن حداکثر سوددهی است) ممکن است در جستجوی رهبران صنعت کمتر مفید باشد. اگرچه معیار





مقایسه شرکتها در رویکرد مبتنی بر منابع (در مقایسه با رویکرد سازمان صنعتی) بجای عملکرد، بهره برداری از منابع سازمان است، مزیت رقابتی باید بر حسب افزایش ارزش نسبی منابع و هزینه بر بودن تقلید آنها توسط رقبای تعیین شود.

ویژگیهای منابع استراتژیک

در ادبیات منابع استراتژیک ویژگیهای مختلفی را به منابع استراتژیک نسبت می دهند. بعضی از نویسندگان مجموعه متنوع و کاملی از این ویژگیها را معرفی می کنند و عدهای نیز بر ویژگیهای مشخص و خاص آنها تمرکز می کنند. ما در این مقاله ویژگیهای معرفی شده توسط «بارنی» معرفی می کنیم:

۱- منبع باید ایجاد ارزش کند به این معنی که یا هزینه ها را کاهش دهد یا قیمت کالا را افزایش دهد. «بارنی» اشاره می کند که منابع ارزشمند، سازمان را قادر می سازند که استراتژی‌هایی را اتخاذ و اجرا کنند که کارایی و اثربخشی شرکت را بهبود می بخشند. منابعی که با بکارگیری آنها می توان فرصتها را بکار گرفت یا تهدیدها را خنثی کرد، بر کاهش هزینه های شرکت یا افزایش درآمد آن تاثیر می گذارند. با این حال بعضی از نویسندگان بیان می کنند که برخی از منابع خاص با سازمانهای بخصوصی بهتر تطبیق می یابند و ارزشی که این منابع ایجاد می کند بسته به اینکه کدام سازمان بر آن منابع بیشتر سرمایه گذاری می کند متفاوت است. هر چه شرایط سازمان با منابع بهتر تطبیق و تناسب داشته باشد، ارزش منابع بیشتر است.

۲- بارنی دومین ویژگی منابع استراتژیک را کمیاب بودن آنها معرفی می کند. وی اشاره می کند که اگر منابع با ارزش را تعداد زیادی از رقبای داشته باشند تقلید استراتژی توسط رقبای بسیار آسان است، حتی اگر این ارزش بین آنها متفاوت باشد. معمولاً منابع کمیاب نمی توانند توسط عرضه کنندگان به سرعت گسترش یابند و توزیع آن بستگی به کمیابی بازار عوامل و پایین بودن ارزش ادراکی آنها دارد.

۳- منابع با ارزش و کمیاب، باید به سختی نیز قابل تقلید باشند. به منظور جلوگیری از تقلید رقبای و حفظ مزیت رقابتی منبع، باید موانعی وجود داشته باشد. یک منبع و بازده و خروجی آن وقتی قابل تقلید است که رقبای بتوانند همان منبع را ایجاد کرده یا به دست آورند (نسخه برداری) یا بازده نهایی آن منبع را از طریق منابع دیگر تولید کنند (جایگزینی). بارنی معیار تعیین قابل تقلید بودن منابع را هزینه نسخه برداری رقبا معرفی می کند. این هزینه به سه عامل بستگی دارد:

- شرایط تاریخی منحصر بفرد: آن دسته از شرایط زمانی و تاریخی مطلوب که شرکت منابع خود را تحت آن شرایط توسعه داده و به دست آورده، خود یکی از عوامل دشوارکننده تقلید رقبا است. بدین معنا که رقبا باید برای به دست آوردن همان منبع با همان مزیت هزینه بیشتری متحمل شوند. این امر احتمال موفقیت رقیب را در بدست آوردن مزیت رقابتی کاهش می دهد.





- ابهام علی: در این حالت شرکت به منظور اجرای یک استراتژی، به جای یک تصمیم بنیادی مجموعه‌ای از تصمیمات متعدد ولی کوچک را اتخاذ می کند و توجه کمتری از رقبا را به خود جلب می کند. توالی و انسجام این تصمیمات کوچک، ابهامی را برای شناخت رابطه علی این تصمیمات و تقلید از آن برای رقبا ایجاد می کند.
- پیچیده بودن منابع: می توان گفت تقلید از منابعی غیر ملموس و ضمنی که وابسته به عوامل متعاملی مانند افراد و سیستمهای کامپیوتری هستند، امکان ناپذیر است. زیرا تقلید کننده باید سیستم فعلی خود را از بین برده و دوباره با ترکیب بندی جدید سیستم موفق رقیب را برای خود بازسازی کند. «کلیس» با جدا کردن موانع تقلید پایدار و ناپایدار بیان می کند که عواملی مانند مقررات دولتی، محدودیتهای قانونی، حق اختراع، موقعیت جغرافیایی شرکت و نزدیکی به منابع اولیه به عنوان موانع تقلید از پایداری بیشتری برخوردارند در حالی که کوتاهی زمان عرضه محصول، تهدیدات مربوط به شهرت سازمان و ابهام علی از پایداری کمتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند.

نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد که سه رویکرد غالب استراتژی مورد بحث قرار گیرد و تفاوتهای این سه نوع نگرش جستجو شود. این سه رویکرد عبارتند از: دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر منابع. همان طور که اشاره شد تفاوت بین دیدگاه سازمان صنعتی و دیدگاه مبتنی بر منابع در توصیف منشا مزیت رقابتی سازمان می باشد. در حالی که تفاوت این دو تئوری و رویکرد فرآیندی در واحد و منطق تحلیلی آنها می باشد. جدول زیر خلاصه ای از نکات اصلی این سه تئوری را نشان می دهد. به عنوان جمع بندی نهایی می توان گفت، با توجه به منطق دیدگاهها، تئوریهای غالب مدیریت استراتژیک را می توان در دو بعد طبقه بندی کرد: رویکردهای مبتنی بر فرآیند در مقابل رویکردهای مبتنی بر محتوا و رویکردهای درون گرا در مقابل رویکردهای برون نگر. هر یک از این رویکردها چشم انداز متفاوتی را برای مدیران به منظور شناخت محیط و سازمان خود روشن می کند و در تصمیم گیریها هر یک به جنبه خاصی از موضوع می پردازند. مدیر با توجه به شرایط خاص سازمان خود می تواند با بهره گیری از این رویکردها جنبه خاصی از موضوع را روشن سازد.





برخی از صاحبان نظر	منطق اصلی	توصیف	رویکرد استراتژی
پرتر، تامپسون، استریکلند، پیتس و لی	برون نگر	نیروهای خارجی صنعتی فعالیت های مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد و می توانند منشا مزیت رقابتی سازمان باشند.	رویکرد سازمان صنعتی
اتس-سدروز، چاکراواری و دز	فرآیند محور	شکل یافتن یک استراتژی اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن چگونه انجام می شود.	رویکردی فرآیندی
ورنر فلت، بارنی، همل، پاراهلاد و گرانت	درون نگر و محتو محور	مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین کننده رقابت بین سازمان ها و عملکرد آنها است.	رویکرد مبتنی بر منابع

منابع

* دیوید، فرد آر. «مدیریت استراتژیک» ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

۱. IL: Irwin .of core strategy. Homewood K.R. (1971): The concept .Andrews .
۲. and Sustained Competitive Advantage." Journal J. (1991): "Firm Resources .Barney .
of Management 99- 120 .
۳. Reve - J.C J. - Spender J. (1994): "Bringing managers back in". In Barney .Barney .
T. (eds) Does Management Matter? Lund: Lund University Press
۴. Y. (1992): "Strategy process research: Focusing on .B.S. - Doz .Chakravarthy .
5-14 .13 .corporate self-renewal." Strategic Management Journal
۵. A.D. jr (1962): Strategy and structure: Chapters in the history of .Chandler .
Mass: MIT Press .enterprise. Cambridge industrial
۶. B. .Organizational Capability as a source of profit." In Moingeon" :D.J. (1996 .Collis .
A. (eds): Organizational learning and competitive advantage. 139-163. - Edmondson
Sage Publications .London
۷. Mapping to Mastery." A. (1994): "Minding the Competition: From .Ginsberg .





.153-174 .15 .Strategic Management Journal
 planning. Prentice Hall H. (1994): The rise and fall of strategic .Mintzberg ۸
 .International
 Building and sustaining .D. (1996): Strategic Management .R.A. – Lei .Pitts ۹
 .MN: West .competitive advantage. St. Paul
 .M.E. (1980): Competitive Strategy. New York: Free Press .Porter ۱۰
 M.E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy." Strategic .Porter ۱۱
 .95- 119 .12 Journal Management
 Competence of the Corporation." G. (1990): "The Core .C.K. - Hamel .Prahalad ۱۲
 .79-91 .May-June .Harvard Business Review
 D.J. (eds) (1994). Fundamental issues in .D.E. - Teece .R.P. - Schendel .Rumelt ۱۳
 .Press Mass: Harvard Business School .strategy. A research agenda. Cambridge
 .Row & Harper .P. (1957): Leadership in Administration. New York .Selznick ۱۴
 formulation and A.J. (1992): Strategy .A.A. - Strickland .Thompson ۱۵
 N.J.: .Englewood Cliffs .implementation. Tasks of the General Manager. Fifth Edition
 .Irwin
 view of the firm." Strategic Management B. (1984): "A resource-based .Wernerfelt ۱۶
 .171-180 .5 Journal

– مجتبی نصیری یار: دانشجوی مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران

