

## مقالات علمی و پژوهشی

### عنوان مقاله: تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک



تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک به دوران جنگ و ارتباط نظامی با این استراتژی ها برمی گردد. اما استراتژی به طور جدی در مدیریت کسب و کارها در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مورد توجه قرار گرفت. یکی از موسسان اصلی مدیریت استراتژیک، پیتر دوراکر بود که مفهوم مدیریت با اهداف را در کتابش با نام "ممارست مدیریت" در سال ۱۹۵۴ مطرح کرد.

در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، محققانی چون ایگور آنساف و الفرد چندلر به توسعه فیلد مدیریت استراتژی پرداختند و بر اهمیت برنامه ریزی بلندمدت و ساختار سازمانی تاکید کردند. کار آنساف در زمینه استراتژی شرکتی و تحقیقات چندلر در زمینه تحول شرکت های چندملیتی، اساس های نظری مدیریت استراتژیکی را فراهم کرد که اکنون هنوز در حال استفاده است.

در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، فیلد مدیریت استراتژی به تحول و توسعه ادامه داد و مفاهیم جدیدی مانند تحلیل SWOT، پنج نیروی پورتر، و دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت معرفی شدند. این چارچوب ها به مدیران ابزارهایی فراهم کردند تا محیط رقابتی خود را تجزیه و تحلیل کرده و تصمیمات استراتژیکی بگیرند که آن ها را با مزیت رقابتی در بازار مجهز کند.



## مقالات علمی و پژوهشی

در دهه های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰، فیلد مدیریت استراتژی به سمت رویکردهای پویا و انعطاف پذیرتری شیفیت یافت و مفاهیمی نظیر قابلیت های پویا و چابکی استراتژیک معرفی شدند. این ایده ها بر اهمیت نیاز سازمان ها به توانایی سریع تطبیق با تغییرات محیط خارجی شان برای رشد در یک بازار جهانی رقابتی تاکید داشتند.

امروزه، مدیریت استراتژیک همچنان بخش حیاتی از عملیات کسب و کار است و شرکت ها از انواع ابزارها و تکنیک ها برای توسعه و اجرای برنامه های استراتژیک خود استفاده می کنند. از رویکردهای سنتی مانند تحلیل SWOT تا روش های مدرن تر مانند برنامه ریزی زمینه ای و طراحی نگر، فیلد مدیریت استراتژیک همچنان در حال توسعه و تطبیق به نیازهای تغییرکننده شرکت های قرن ۲۱ است.

با این مقدمه به سراغ برخی از تأثیرگذارترین نگرش ها در تاریخچه مدیریت استراتژیک می رویم.

### اداره‌ی سازمان و تصمیم گیری بر مبنای تفکر نظامی و دفاعی

نگاه نظامی و جنگی به مقوله‌ی استراتژی، یکی از قدیمی‌ترین دیدگاه‌های رایج در مدیریت استراتژیک است.

حتی شاید بتوان گفت مفهوم جنگ و جنگیدن را نمی‌توان به سادگی از حوزه‌ی استراتژی جدا کرد.

کافی است به خاطر بیاوریم که خود کلمه‌ی **استراتژی (Strategy)** هم از واژه‌ی یونانی **استراتگوس (Strategos)** ریشه گرفته که در حالت اسمی، به معنای **هنر جنگیدن** و به شکل فعل، به معنای **دستور دادن به یک ارتش** است و قدمت استفاده از واژه‌ی **استراتژی** در فضای غیرنظامی، هنوز به دو قرن هم نرسیده است. (+)

نظامیان نقش مهمی در توسعه‌ی علوم استراتژیک داشته‌اند و دیدگاه و نگرشی که آن‌ها به حوزه‌ی استراتژی تزریق کردند، هنوز هم وجود دارد و به کار گرفته می‌شود.

در این نوع نگرش، کسب و کار شکلی از میدان جنگ است و شرکت‌های رقیب نیز هر یک مانند یک دشمن ارزیابی می‌شوند؛ پول و محصول و منابع انسانی هم، جایگزین ارتش و سلاح‌های نظامی هستند و تبلیغات، کاربردی شبیه شیپور جنگ پیدا می‌کند.

البته نگرش نظامی هم به شکل‌های متنوعی وارد حوزه‌ی استراتژی شده و هر یک از تحلیل‌گران علوم استراتژیک نظامی، آورده‌های متفاوتی برای مدیریت استراتژیک داشته‌اند.

به عنوان یک نمونه، در ادامه به بررسی نگاه و نگرش آلفرد ماهان (نظامی فعال نیروی دریایی در قرن ۱۹) می‌پردازیم:



## مقالات علمی و پژوهشی

### تلاش برای کاهش فشار رقابتی با شناخت بهتر منابع سازمانی

دیدیم که استراتژیست‌هایی که با دانش و تجربه‌ی جنگ آشنا بودند، فرهنگ **رویاری** با رقیب (دشمن) (و تلاش برای شکست دادن رقیب) (دشمن) (را وارد حوزه‌ی استراتژی کردند).

در کنار آن‌ها، اقتصاددان‌ها مفاهیم دیگری را به دنیای استراتژی اضافه کردند. مهم‌ترین ویژگی اقتصاددان‌ها این بود که به **رقابت** به عنوان جنگ نگاه نمی‌کردند. **آن‌ها رقابت را یک مکانیزم ارزشمند برای افزایش کارایی بازار می‌دانستند** و معتقد بودند که در بلندمدت، این رقابت‌ها هم منافع مصرف‌کنندگان و مشتریان را تأمین می‌کند و هم به موتوری برای رشد کسب و کارها تبدیل خواهد شد.

توجه به **کاهش قیمت یا افزایش سهم بازار** هم، حاصل همان نگاهی است که بازار را با **عینک عرضه و تقاضا** می‌دید و می‌بیند.

اما جریان سومی هم در دنیای استراتژی (موازی نظامی‌ها و اقتصاددان‌های کلاسیک) وجود داشت و آن را گروهی هدایت می‌کردند که معتقد بودند نگاه اقتصاد و اقتصاددان‌ها، بیشتر بر پایه‌ی فلسفه‌ی **کامودیتی (کالا) (شکل گرفته و محصول به شیوه‌ای که در کسب و کار مطرح است، کمتر مورد توجه آن‌هاست.**

به زبان ساده (و کمی غیردقیق) اقتصاددان‌ها به عرضه و تقاضای مرغ و گوشت و سیب‌زمینی و گوجه فرنگی و خودرو و افزایش و کاهش نرخ بیکاری کارگران توجه ویژه نشان می‌دهند.

اما اگر شما یک طراح و تولیدکننده‌ی لباس‌های مهمانی باشید که تعداد محدودی لباس در سال طراحی و تولید می‌کند، یا یک برند تولیدکننده‌ی خودروهای لوکس با بازار ویژه‌ی خود، یا یک شرکت نرم‌افزاری که راهکارهایی را برای یکپارچه‌سازی فرایندها در سازمان‌ها طراحی و عرضه می‌کند، برای اقتصاددان‌ها چندان جذاب نخواهید بود.

خصوصاً این‌که با ابزارهای متعارف خود (عرضه و تقاضا و قیمت) نمی‌توانند تحلیل چندانی از کسب و کار شما داشته باشند.

جریان سوم – که اتفاقاً برخی از بزرگان آن، خود تحصیل‌کرده‌ی اقتصاد بودند – به استراتژی و اقتصاد از زاویه‌ای متفاوت نگاه می‌کردند.

نخستین نکته‌ای که مورد توجه جریان سوم قرار گرفت این بود که:



## مقالات علمی و پژوهشی

این که اقتصاددانها در جایگاه سیاست گذار در اقتصاد کشورها، به دنبال ایجاد فضای رقابتی هستند، کاملاً معقول و منطقی و قابل درک است.

اما آیا تجویز اقتصادی به یک استراتژیست در فضای کسب و کار هم باید همین باشد؟ یا مدیر کسب و کار باید بکوشد به سمت فضایی حرکت کند که رقابت و رقابت پذیری در آن کمتر بوده و فشار کمتری از سمت کسب و کارهای دیگر به او وارد شود؟ کسانی مانند ادوارد چمبرلین (Edward Chamberlin) و کینت اندروز (Kenneth Andrews) از جمله این متفکران محسوب می شوند.

چمبرلین همان کسی است که برای نخستین بار (چند دهه قبل از پورتر) اصطلاح **تمایز (Differentiation)** را مطرح کرد و گفت که انتخاب استراتژیک مدیران، لازم نیست همیشه کاهش بهای تمام شده و قیمت نهایی محصول باشد.

مدیران می توانند با ایجاد محصولات متمایز، از فضای رقابت فاصله بگیرند و تمرکز خود را بیشتر بر تأمین رضایت مشتریان (حتی به فرض افزایش بیشتر قیمت تمام شده) قرار دهند.

**محصول در ادبیات چمبرلین، معنای ویژه ای دارد و او بارها تأکید کرده که محصول خود یک متغیر اقتصادی است و اقتصاد کسب و کار را نمی توان فقط با قیمت کالا و حجم کالا و عرضه و تقاضا تحلیل کرد.** (+)

او همچنین به سرمایه های منحصربه فرد مانند حسن شهرت، دانش تخصصی، شناخت مردم از یک نام تجاری، هماهنگی داخلی و اصطکاک کم در شرکت، اختراعات ثبت شده و موارد مشابه توجه داشت و می گفت که اگر کسب و کارها به دنبال توسعه ای این سرمایه ها باشند، رقابت به شکل سنتی (فقط بر سر حجم عرضه یا قیمت محصول) کم رنگ تر خواهد شد.

اما سوال این جاست که چگونه می توان فشار رقابتی را کاهش داد و از رقابت فاصله گرفت؟

نکته ای که بسیاری از استراتژیست ها در پاسخ به این سوال مطرح کردند آن بود که:

هر چه منابع سازمانی را بهتر بشناسیم و در مدیریت منابع خود بهتر عمل کنیم، قدرت ما در ارائه ای محصول افزایش پیدا کرده، به تبع آن، فاصله ای ما از رقیبان و فضای رقابتی هم بیشتر خواهد شد.



## مقالات علمی و پژوهشی

اگر کتاب استراتژی اقیانوس آبی را هم خوانده باشید، احتمالاً می‌توانید حدس بزنید که آن را می‌توان محصول جریان سوم فکری در نظر گرفت.

دوست و همکار کینت اندروز یعنی ایگور آنسوف هم در همان سال‌ها توجه به منابع داخلی و قوت و ضعف‌های سازمانی را تجویز و توصیه می‌کرد:

این حرف که «چون بازار یک محصول را می‌خواهد، من باید به سمت تولید آن بروم» منطقی نیست.

توجه صرف به نیاز بازار و خواسته‌ی مشتریان اشتباه است.

باید به توانمندی‌ها و منابع خودمان هم نگاه کنیم و ببینیم آیا ارائه‌ی این محصول با کیفیت و قیمت و ویژگی‌های مورد نظر، با استفاده از منابعی که در اختیار داریم، امکان‌پذیر است یا نه.

این نوع مباحث، مفاهیم دیگری را هم به فضای استراتژی افزود که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مسیر اختصاصی یک شرکت

نگاه به قوت و ضعف داخلی

شایستگی‌های کلیدی که شرکت را از رقبایش متمایز کند

نخ تسبیحی که رشته‌ی محصولات و خدمات شرکت را به هم متصل می‌کند

حرف‌هایی نیز که بعداً جی بارنی درباره‌ی **نگاه مبتنی بر منابع** مطرح کرد، به نوعی زیرمجموعه‌ی همین نگرش محسوب می‌شود.

با کمی اغماض از دقت علمی می‌توان گفت: **نگرش مبتنی بر بازار و نگرش مبتنی بر منابع** در کنار هم، چیزی شبیه ماتریس

SWOT را شکل می‌دهند.

چون نگرش مبتنی بر بازار به **محیط بیرونی** (فرصت و تهدیدهای محیطی) و نگرش مبتنی بر منابع به **فضای داخلی** (قوت و

ضعف درون کسب و کار) توجه ویژه‌ای دارد.



کمیته آموزش و پژوهش