

دسته‌بندی تصمیم‌ها و بردار رشد در مدیریت راهبردی (استراتژیک) با تکیه بر آثار ایگور. اچ. انسف

تالیف: دکتر حسین رحمان سرشت
دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده

ایگور انسف یکی از چهره‌های کاملاً برجسته‌ی بیست و پنج ساله‌ی اخیر (تا قبل از تحریر این مقاله) در زمینه‌ی آموزش بازرگانی و تجارت است. انجام وظیفه در سمت‌های متعدد دانشگاهی در آمریکا و اروپا، انتشار مقاله‌ها و کتاب‌ها تالیفی و تحقیقی متعدد که بعضی از آن‌ها با همکاری دیگران تالیف شده و گستراندن افق نگرش به زوایای مدیریت علمی و علمی‌ویژگی بارز زندگی حرفه‌ای او به شمار می‌آید.

وسعت فعالیت‌های علمی انسف به قدری است که به نظر

می‌رسد او می‌خواسته هم خود را برای صورت‌بندی یک نظریه‌ی عمومی مدیریت به کار برد. علاقه وافر انسف به رشته مورد علاقه‌اش باعث شد او فنون، مفاهیم و واژه‌های متعددی را از چندین رشته به خدمت گیرد و بعضاً به نتایجی عجیب برسد. نتایج فراوان تلاش‌های او نه تنها به لحاظ پرمایگی بل که به جهت صداقت در اظهار عقایدی که گاهی کاملاً نادرست یا غیر عملی بوده‌اند، غیر عادی می‌نماید.

انسف بیش از بسیاری دیگر از همکارانش نگرشی تاریخی دارد. او این نگرش خود را از لابه‌لای آثارش ظاهر می‌سازد. برای مثال او با مرور صنعت و کسب و کار در ایالات متحده از ۱۸۲۰ میلادی تا کنون سه دوره‌ی تولید انبوه، بازاریابی انبوه، و فراصنعتی را مشخص کرده است. او واژه‌ی فراصنعتی را از دانیال بل وام گرفته و آن را بر واژه‌ی «عصر عدم تداوم» (عصر تغییرات بی سابقه و منقطع) «بی.اف.دراکر» ترجیح داده است. این نوع تقسیم‌بندی، انسف را قادر به توصیف دغدغه‌های متغیر، ولی درونی شده‌ی مدیران بازرگانی و معاصران دانشگاهی‌اش تا دهه‌ی ۱۹۹۵۰ - که به نظر او آغاز دوره‌ی فراصنعتی است - نموده است. به علاوه نگرش انسف سیر تکوین مدیریت، مسحور شدن ما را به «راهبرد» و آن چه «راهبردی» است به لحاظ تاریخی توجیه می‌کند. ناگفته نماند که انسف خود در مسحور شدن ما به «راهبرد» نقشی انکارناپذیر داشته است. انسف با طرح مفاهیمی متمایز از مفاهیم مطروحه به وسیله‌ی همکارانش از پایه‌گذاران اصلی درس مدیریت راهبردی (استراتژیک) بوده است. دو کتاب او به فارسی ترجمه شده‌اند و در کلاس‌های مختلف تدریس می‌شوند. هدف

این مقاله مروری بر «بردار رشد»: به عنوان راهبردی برای توسعه‌ی بنگاه‌های تجاری است. از آن جا که این مبحث ابتدا به وسیله‌ی انسف مطرح شد. نوشته‌های این محقق محور این مقاله قرار می‌گیرد.

واژه‌های اصلی مدیریت راهبردی از دید انسف:

در طرح کلی انسف واژه‌هایی چون راهبرد (استراتژی)، طبقه‌بندی تصمیم‌ها، بردار رشد برای القای چه مفاهیمی به کار رفته‌اند؟ او در کتاب راهبرد شرکت که در ۱۹۶۵ منتشر نمود و هنوز هم رواجی وسیع دارد، چهار نوع تصمیم اصلی با عنوان‌های راهبرد، خط‌مشی، برنامه، و دستورالعمل‌های عملیاتی استاندارد را از یک دیگر متمایز می‌است. تصمیم‌های مذکور به جز راهبرد به رخداد‌های تکراری نظیر ضرورت تنظیم اضافه‌کار یا مهیا شدن برای هوای بد و نامساعد می‌پردازد. تصمیم‌های راهبردی به مثابه‌ی چارچوبی برای اتخاذ تصمیم‌های جدید عملیاتی عمل می‌کنند. از این رو مطرح شدن امور و مسائل عملیاتی جدید مثل بروز مشکل در اثر بارش شدید برف ضرورتی برای ایجاد چارچوب‌های جدید برای عملیات به حساب نمی‌آیند، به همین دلیل چارچوب‌های راهبردی را می‌توان عامل وحدت رویه‌ها دانست. آن چارچوب‌ها زمینه‌ی تحقق آن چه انسف آن‌ها را «اقتصادیات مدیریت» می‌نامد به وجود می‌آورند زیرا با این چارچوب‌های راهبردی اتخاذ تصمیم‌های عملیاتی به سادگی می‌توانند به مدیران سطوح پایین‌تر تفویض شوند.

صرف نظر از راهبردها که با عوامل ناشناخته درهم می‌تنند و لاجرم با ابهام همراهند، تصمیم‌های سه‌گانه‌ی فوق به دلیل مربوط بودن با امور تکراری جنبه‌هایی روشن دارند. از این رو می‌توان گزینه‌های مربوط به یک مقوله را مشخص و احتمال وقوع هر یک را تعیین کرد. این رویکرد که انسف آن را از نظریه پردازان تصمیم‌گیری ریاضی به عاریت گرفته است در چارچوب جدول (۱) قابل ملاحظه است.

شرایط	گزینه‌ها	احتمالات
خطر (ریسک)	معلوم	معلوم
ابهام	معلوم	ناشناخته
جهل نسبی	ناشناخته	ناشناخته

جدول شماره‌ی ۱

به کمک این سنخ‌شناسی، انسف انواع تصمیم‌ها را برحسب شدت بی‌اطلاعی، طبقه‌بندی می‌کند. در انتهای جدول طبقه‌بندی همکارهای عملیاتی استاندارد وجود دارد که اغلب به حوادث و اتفاقاتی می‌پردازد که مرتباً تکرار می‌شوند و معمولاً شناخته‌ترین رخدادها نیز به شمار می‌آیند. پس از این بلافاصله برنامه شروع می‌شود که چارچوب زمان‌بندی شده‌ی اقدام‌ها است و به خوبی می‌تواند راهنمای عملیات باشد. انسف این هر دو گروه تصمیم را که به آگاهی و نه با جهل گرفته می‌شوند و قابل برنامه‌ریزی هستند به شرایط اطمینان یا حداکثر خطر نسبی، مربوط می‌سازد. پس از این‌ها تصمیم‌های مربوط به سیاست‌گذاری مطرح می‌شوند. این تصمیم‌ها در شرایط خطر، ناکامی و جهل نسبی، گرفته می‌شوند.

چنان که ملاحظه می‌شود راهبرد با دیگر انواع تصمیم‌ها تفاوت دارد. راهبرد به شرایط موقتی یا تکراری مربوط نمی‌شود زیرا به شرایط جهل یا ناآگاهی نسبی ارتباط پیدا می‌کند (یعنی به جایی که گزینه‌هایی را نمی‌توان از قبل تعیین و هر یک را ارزشیابی کرد). در واقع راهبرد یک قانون و قاعده‌ی تصمیم‌گیری به شمار می‌آید. و به همین دلیل آن‌ها را نمی‌توان به رده‌های پایین تفویض کرد چرا که تا آخرین لحظات پیش از اجرای راهبرد مدیر عامل باید در آن اصطلاحاتی را ایجاد کند. پس از تبیین راهبرد به عنوان اسم (از نظر دستور زبان) ممکن است تبیین راهبرد به عنوان صفت (از نظر دستوری) آسان بنماید. اما از نظر انسف تبیین راهبرد به عنوان صفت اصلاً آسان نیست، در واقع سهم منحصر به فرد این محقق در پیشبرد مقوله‌ی استراتژی و راهبرد طرح گروه‌های تصمیم‌ها

یا طبقه‌بندی تصمیم‌ها است، که به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

انسف اولین رده از انواع تصمیم را «استراتژیک یا راهبردی» می‌نامد. در این جا از راهبردی به عنوان صفت (از نظر دستوری) تطابق یا میزان هم‌آهنگی میان فعالیت‌های سازمان و خواسته‌های محیط دربرگیرنده‌ی آن، مراد می‌شود. البته راهبردها (مانند راه‌کارهای عملیاتی، برنامه‌ها، و مشی‌ها) در هر گروه از تصمیم‌ها جایگاهی خاص دارند. به هر حال جهل نسبی بر همه‌ی امور سایه‌افکنده است - ولی انسف نمی‌تواند صفت راهبردی را در مورد رده‌های پایین‌تر تصمیم‌ها به کار برد. هرچند تصمیم‌های رده‌های پایین‌تر هم مشمول جهل نسبی می‌باشند و در مورد آن‌ها بحث تطابق یا هم‌آهنگی سازمان با محیط مطرح نیست.

انسف با بیان این مطلب که شرایط جهل نسبی در قلمرو گروه تصمیم‌های راهبردی (ونه در قلمرو دیگر رده‌های تصمیم‌گیری) سیطره دارد و بنابراین اطلاق واژه‌هایی مانند راهبردی به این گروه از تصمیم‌ها چندان هم نادرست نیست، اشکال دستوری بحث را حل می‌کند. اما خود انسف هم از این رفع و رجوع راضی نیست به دلیل این که در پانوشت همان صفحه اضافه می‌کند که «شاید گزینه‌ی به‌تر برای استراتژیک واژه‌ی کارآفرین» باشد. این تفکر - چنان چه اشاره خواهد شد - بر روی کار اثر عمیق می‌گذارد. در اشاره به این که انسف حداقل به طور گذرا، راهبرد و راهبردی را چه‌گونه توصیف کرده ما افکار او را در مورد آن چه وی تحت عنوان کلی «خطر و ریسک» مطرح ساخته، معرفی کردیم.

برخلاف نظریه پردازان مالی که ریسک را تغییرات بازدهی سرمایه می‌پندارند، انسف ریسک را به کمیت و کیفیت دانشی که در اختیار مدیر است مربوط می‌سازد. او بخصوص علم مدیران نسبت به عوامل مؤثر در تصمیم‌ها و روابط علت و معلولی میان آن عوامل را در ریسک مدیران، مؤثر قلمداد می‌کند. پس از این موضع‌گیری او، بسیاری دیگر از کسانی که به تحقیق در این زمینه‌ها اشتغال داشته‌اند، آن موضع را تقویت کرده‌اند.

هرچند رویکرد خاص انسف به مقوله‌ی «راهبرد و راهبردی»، دنباله‌ی فکری قابل توجهی را برنیانگیخت، تقسیم‌بندی او از تصمیم‌ها کاملاً راه‌گشا شد. مهم‌ترین ویژگی تقسیم‌بندی او صرفاً چند وجهی بودن آن نیست، آن تقسیم‌بندی از ویژگی‌نمایگی نیز برخوردار است. الگوی نظر انسف از دیدگاه چندلر (Chandler, 1962) در مورد راهبرد (استراتژی) و ساختار نشأت گرفته است. اما او نه تنها این مفاهیم را پیراییده بل که مفهوم جدید دیگری را نیز به آن‌ها افزوده است. انسف بحث خود را از منظر تصمیم‌گیری، با قلمداد کردن سازمان به عنوان یک «فرآیند تبدیل منابع» آغاز می‌کند (منابعی چون نیروی انسانی، فیزیکی و مالی). پس از آن سوال کلیدی که برای انسف مطرح می‌شود این است که چه گونه می‌توان عناصر این فرآیند را به گونه‌های مختلف ترکیب و در جهت بهینه‌سازی و دستیابی به هدف‌های سازمان هدایت کرد.^۱ پاسخ وی به این پرسش، تقسیم کردن فضای کلی تصمیم‌ها به سه طبقه‌ی راهبردی، اداری و عملیاتی بوده است. دیدگاه چندلر دو گروه اول از تصمیم‌هایی را که انسف به آن‌ها اشاره کرده است در بر می‌گیرد. البته تصمیم‌های اداری انسف مفهوم «ساختار» مورد نظر چندلر را شامل می‌شود ولی «تصمیم‌های عملیاتی» نوآوری خود انسف است. تصمیم راهبردی به‌گزینه‌ی فرصت‌های مربوطه به محصول-بازار اشاره دارد. تصمیم‌های عملیاتی به بودجه‌بندی زمان‌بندی شده و نظارت و کنترل منابع مربوط ارتباط پیدا می‌کند که به منظور و مقصود نهفته در پس تصمیم‌های راهبردی عینیت می‌بخشد. اما تصمیم‌های اداری که به سازمان، تهیه و توسعه‌ی منابع مربوط می‌شوند، به ترتیب متناسب با ماهیت و نتایج دو گروه تصمیم‌های قبلی فعال یا اصلاح می‌شوند.

۱- چنان که انسف در پیش‌گفتار «راهبرد جامع» می‌گوید هدف او ترکیب و متحدالشکل کردن بینش‌ها و تا اندازه‌ای تحلیل مسایل راهبردی تجارت و بازرگانی بوده است.

جدول ۲ نمونه‌ی خلاصه شده‌ای از طبقه‌بندی تصمیم‌های اصلی مورد اشاره انسف است.

ماهیت موضوع ویژگی‌ها	راهبردی	اداری	عملیاتی
مشکل	انتخاب آینده‌ی محصول- بازار که که بازده سرمایه‌گذاری بالتوجه بنگاه را بهینه می‌سازد	ساختار دادن به منابع بنگاه برای عملکرد بهینه	بهینه‌کردن تحقق بازده سرمایه‌گذاری بالتوجه
ماهیت مشکل	توزیع منابع میان فرصت‌های بازار- محصول	سازمان تهیه و توسعه و بسط منابع	تخصیص بودجه به زمینه‌های اصلی عملیاتی، برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده کاربرد منابع و تبدیل آن‌ها، نظارت و کنترل
مشخصات کلیدی	جهل نسبی تصمیم‌ها: متمرکز، نامکرم،	تصمیم‌ها با مسائل راهبردی و یا عملیاتی انگیزه می‌شوند	ریسک و عدم اطمینان تصمیم‌ها: عدم عدم تمرکز، تکراری و خودجوش

جدول شماره‌ی ۲

تعاریف دقیق و روشن انسف از هر «طبقه تصمیم» عمدتاً مورد غفلت بوده‌اند، اما تفاوت کلی گروه‌های تصمیم‌وی پذیرفته شده و زیر عنوان‌های راهبردی، ساختار و فرآیند شهرت یافته‌اند. برخلاف مورد فوق کار مشروح و مبسوط انسف در باره‌ی آن چه که او بردارهای رشد می‌نامد با اقبال زیادی مواجه بوده است. آرایه‌ی اصلی انسف در جدول شماره‌ی ۳ نشان داده شده است.

محصول	فعلی	جدید
فعلی	نفوذ در بازار فعلی	عرضه‌ی محصول جدید
جدید	یافتن بازار جدید توسعه‌ی بازار	ایجاد تنوع

جدول شماره‌ی ۳- بردارهای رشد (Growth Vectors)

خواننده در تعبیر و تفسیر این آرایه باید متوجه باشد که انسف مأموریت را با مفهومی متفاوت با مفاهیم رایج به کار برده است. انسف مأموریت را به معنی «نیاز فعلی به محصول» به کار می‌برد و بدین سان می‌تواند بین نیاز و نیازمند (شخص حقیقی یا حقوقی) تمیز قایل شود. از آن جا که مشکلات راهبرد در موقعی که بنگاه کوشش خود را برای ایجاد دگرگونی در انواع محصولات مصروف می‌دارد به بالاترین حد می‌رسند (البته با توجه به تعریف انسف از نوعی مأموریت یا به عبارتی وقتی که بنگاه از نظر عرضه‌ی محصولات جدید برای خود مأموریت تازه‌ای تعریف می‌کند) انسف توجه شایانی به این موقعیت معطوف می‌دارد. جدول شماره‌ی ۴ (تعمیم خانه‌ی پایینی سمت راست جدول شماره‌ی ۲ است) به عنوان نقطه‌ی عطفی در مطالعات راهبردی دانشگاهی بوده و ارزش‌های کاربردی خود را برای مدیران به اثبات رسانده است. می‌توان مدعی شده که اولین معیاری است که چه‌گونگی تفکیک قایل شدن میان توسعه‌ی افقی هم محور و توسعه‌ی افقی پراکنده را از گسترش‌ها یا توسعه‌های عمودی مشخص می‌سازد.

مشتریان	محصولات	
نیازهای جدید	محصولات جدید	
	نیازمند به فن‌آوری مربوط	نیازمند به فن‌آوری نامربوط
همان نوع	تنوع محصولات	تنوع محصولات
شرکت مشتری خود	ادغام عمودی	ادغام عمودی
نوع مشابه	بازاریابی و فن‌آوری مربوط	بازار مربوط
نوع جدید	فن‌آوری مربوط	تنوع، ادغام تجمعی

جدول شماره‌ی ۴

قبل از آن که به کار بعدی انسف پردازیم دو بینش دیگر وی یعنی تفاوت بین آماج‌ها و راهبرد و آن چه وی «اجزای راهبرد» می‌نامد را باید مورد مذاقه قرار دهیم. رویکرد وی در مورد صورت‌بندی راهبرد در کتاب «راهبرد جامع» کاملاً هنجاری

است^۱ در یکی از به ترین مقالاتی که او پیرامون آماج‌ها نوشته و در مطبوعات دوره‌ی خود سرآمد بوده است، انسف با بیان این مطلب که موسسه می‌تواند هدف‌هایی متمایز با هدف‌های کنش‌گران موسسه داشته باشد، با نظریات معروف سیرت و مارچ (Cyert and March, 1963) مخالفت می‌کند. انسف اعلام می‌کند که خواسته‌ی اصلی هر موسسه بیشینه کردن بازده بلندمدت منابعی است که موسسه به کار می‌برد. زمانی که این خواسته به عنوان یک هدف مشخص تدوین شود بنگاه را به سوی آینده هدایت می‌کند و می‌تواند با پس‌نگری برای سنجش پیشرفت به کار رود. هدف، غایت و مقصد است در حالی که راهبرد و استراتژی وسیله‌ای برای رسیدن به آن مقصد محسوب می‌شود. انسف با جدا کردن هدف‌ها از راهبرد از موضع چندلر و معاصرین وی لرنند، کریستنس، اندوز^۲ در دانشگاه‌ها روارد فاصله می‌گیرد. به علاوه انسف بحثی را در مورد هدف‌ها و استراتژی‌ها آغاز کرده که تا امروز نافرجام مانده است. (نک. هافر و شندل - Hofer & Sehendel, 1979). به عقیده‌ی انسف جداسازی مذکور مقوله‌ای قراردادی نیست.

از نظر انسف در زمان ارزشیابی گزینه‌های راهبردی تعامل آماج‌ها و راهبرد به عنوان غربالی برای جدا کردن گزینه‌ی کارساز از دیگر گزینه‌ها عمل می‌کند. به طور مثال در صورتی که بازده سرمایه‌گذاری (ROI) خاصی در یک طرح سرمایه‌گذاری محصول-بازار جدید تعیین شود ممکن است ارزیابی‌ها معلوم کند دستیابی به بازگشت سرمایه‌ی مورد نظر با بهره‌گیری از هر راهبرد مناسبی، غیر ممکن است. در این صورت یا بنگاه توقع خود را پایین می‌آورد یا گزینه را باید به طور کامل رد کند.

برعکس اگر راهبردی نوید تحقق هدف‌هایی را بیش از آن چه پیش‌بینی شده است

۱- در هر حال او مدعی است که آن نوع صورت‌بندی راهبرد به دو لحاظ جنبه‌ی عملی دارد: اول آن که این چارچوب پس از آن که برای حل مسایل به صورت موفقیت‌آمیز به کار رفت و اصلاح شد عرضه می‌شود و دوم آن که بارها در تدریس سیاست‌های بازرگانی برای دانشجویان ارشد و مدیران بکار رفته و کاملاً «مفید» واقع شده است.

دربار داشته باشد، مؤسسه می‌تواند سطح انتظارات خود را افزایش دهد و یا گزینه‌ی پیش‌نهادی را رد کند (این فرآیند بر شیوه‌هایی که مؤسسه بر اساس آن کسب و کار خود را ارزیابی می‌کند آثاری جالب دارد). رابطه‌ی هدف- وسیله بدین معناست که جریان تصمیم‌گیری راهبردی فرآیندی تکراری و راجع است، فرآیندی که در هر دور، آن چه را که قبلاً اتفاق افتاده بود، پالایش می‌کند و به واقعیت نزدیک‌تر می‌سازد.

رویکرد اجزای راهبرد انسف در زمان خود بدیع و نو و از آن زمان تا به حال مورد تقلید بوده است. انسف مجموعه‌ی عناصر راهبردی خود را در تلاش برای تجهیز بنگاه به یک مرکز ثقل، «محور مشترک» یا چارچوب عملی که دقیقاً قابل تعریف باشد، تدوین کرد. بحث محور مشترک یا چارچوب عملی واحد (به معنی اقدامات منسجم مشخصی که یک شرکت را برای اشخاص بیرونی به وضوح از زمینه‌ی آن و دیگر شرکت‌ها متمایز می‌سازد و به مدیریت در تفکر متمرکز برای استفاده‌ی دقیق و صحیح از بیش‌ترین توانمندی‌هایش یاری می‌دهد) در دهه‌ی ۱۹۶۰ اذهان دانشگاهیان را عمیقاً به خود مشغول و جایگاهی خاص در مباحث علمی آنان کسب کرد. آن چه آن مقوله را بسیار با اهمیت می‌ساخت این بود که بخصوص استراتژیست‌ها باید از «کسب و کار بنگاه خود تصویری صحیح» در ذهن داشته باشند. با نگرش از این دیدگاه کسب یا کار همه‌ی سازمان‌ها باید مشخص باشد. به این ترتیب بنگاه باید روشن سازد که مثلاً به کسب و کار انرژی، حمل و نقل یا کارهای رشد یابنده اشتغال دارد یا نه، در صورتی که پاسخ هر کدام از سؤالات مذکور مثبت باشد بنگاه می‌تواند یا باید به هر اقدامی که به انرژی، حمل و نقل یا آنچه در حال رشد به نظر می‌رسد مبادرت ورزد.

این‌گونه مفاهیم در حال حاضر برای مدیرانی که از نظر ظرفیت بسیار محدود شده و قادر به خطرپذیری نیستند مفید است، اما انسف می‌گوید این مفاهیم به اندازه‌ای وسیع و گسترده‌اند که احتمالاً مدیران بنگاه‌هایی را که در مورد نوع فعالیت خود تردیدی ندارند برای گسترش سطح فعالیتشان وسوسه خواهد کرد. برای مثال شرکت‌های فعال در زمینه‌ی انرژی به خیال این که تولید برق نیز فعالیتی در زمینه‌ی انرژی است تصور

می‌کنند به سادگی با استفاده از منابع داخلی خود می‌توانند با موفقیت تولید برق را نیز به قلمروی فعالیت‌های خود اضافه کنند.

انسف به منظور فایز آمدن براین مشکل ویژه و عرضه‌ی یک روش علمی برای ایجاد محور فصلی مشترک به جهت متصل ساختن فعالیت‌های گذشته و آینده روی آوردن به چهار عنصر راهبردی زیر را پیش‌نهاد می‌کند:

۱- قلمروی محصول - بازار شامل فهرستی از کلیه‌ی عناصر یک صنعت به طوری که جستجوگری در محدوده‌ی آن جستجوگری در میان عناصر مشابه و آشنا باشد.

۲- بردار رشد - چه گونگی رشد بنگاه را در چارچوب فعالیت‌های فعلی و ورای آن توضیح می‌دهد.

۳- مزیت رقابتی - تعیین این‌که بنگاه چه‌داشت یا چه می‌خواست تا به‌خوبی رقابت کند.

۴- تضایف و هم‌افزایی - مطلوب‌ترین حالت هم‌آهنگی میان محصول - بازار آتی و فعلی به شمار می‌آید.

اثر کار عمده‌ی بعدی انسف تحت عنوان «از برنامه‌ریزی تا مدیریت راهبردی» (۱۹۷۶)، که در اصل مجموعه‌ی مقالات همکاران همفکر او است، با اقبالی رو به رو نشد. انسف اعتقاد راسخ خود را نسبت به نکات بارز یافته‌های علمی خود ابراز، اما ناچار اذعان می‌دارد که هرچند برنامه‌ریزی راهبردی حدود پنجاه سال است که کاملاً شناخته شده، با اقبال اکثریت کاربران مواجه نبوده است. انسف این امر را تا حدودی به این نسبت داده است که ثابت شده تحقق بخشیدن به مفاهیم نظری برنامه‌ریزی راهبردی مشکل است. او بخش دیگر از دلیل عدم اقبال گسترده نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی را اصرار در اعمال دقیق و خشن برنامه‌ریزی راهبردی می‌داند که نوعاً با ماندگرایمی سازمانی به عنوان «پادزهر درونی مهاجم خارجی» رو به رو می‌شود، و تلاش برای برنامه‌ریز را خنثی می‌سازد.

اما راه آینده روشن است و تغییرات خارجی که باید با چارچوب‌های مشروح در کتاب «راهبرد شرکت» تطبیق کنند، به انجام اصلاحاتی عمده در داخل سازمان نیاز دارد.

در واقع الگوی کلی قابلیت‌های داخلی باید تغییر کند.^۱

باز به دسته‌بندی اولیه‌ی تصمیم‌ها که حالا انسف آن‌ها را مواضع تصمیم‌گیری می‌نامد بر می‌گردیم. تصمیم‌های راهبردی معادل موضع کارآفرینی و تصمیم‌های عملیاتی معادل موضع رقابتی قرار داده شده است. شرکتی که در موضع کارآفرینی قرار دارد. در صدد دستیابی به کارسازی (ثمربخشی) یا کسب سود از راه ایجاد روابط جدید میان محصول-بازار است. در حالی که شرکت تبعیت‌کننده از شیوه‌ی رقابتی، کارآیی یا کسب سود را با موثرترین راه استفاده از روابط فعلی هدف قرار می‌دهد. این طبقه‌بندی به شدت از دیدگاه‌های بارنارد (Barnard, 1938) و دراگر (Drucker, 1970) تاثیر پذیرفته است.

این دو شیوه به اندازه‌ای متفاوتند که وقتی بنگاهی از حالت تمرکز بر رفتار رقابتی به تاکید بر کارآفرینی روی می‌آورد، تحولی اساسی در خصوصیات اصلی و عمده‌ی آن رخ می‌دهد به طوری که هدف‌ها، نظام‌های ارزشی، مدیران، فرآیندها و ساختار آن دستخوش تحولی بنیادی می‌شوند. به عبارت دیگر زمانی که یک موسسه به متنوع ساختن فعالیت‌ها روی می‌آورد چیزی کم‌تر از یک انقلاب رخ نمی‌دهد.

در این مرحله انسف برنامه‌ریزی راهبردی را صرفاً یک رویکرد عقلایی نسبت به ارزشیابی و تعریف دوباره روابط بنگاه با کسب و کار و محیط‌های اجتماعی اش قلمداد می‌نماید و مدیریت راهبردی را (که شامل برنامه‌ریزی راهبردی است) به عنوان فعالیتی می‌انگارد که امکانات محیطی را مد نظر قرار داده و تغییرات لازم در قابلیت‌های موسسه را به وجود می‌آورد.^۲

حتی اگر به لحاظ نظری تفاوت میان مواضع کارآفرینی و رقابتی به طور دقیق مشخص باشد، امکان دارد پیچیدگی‌های متفاوت، تمیز آن‌ها از یک‌دیگر را در عمل ناممکن سازد. هر نوع محیط تجاری مستلزم نوعی پیچیدگی رفتاری است. به هر حال

۱- قابلیت از نظر انسف عبارت است از ارزشها، سامانه‌ها، ساختار، مهارت، قدرت و فن‌آوری و به نظر می‌رسد الگوی قابلیت با فرهنگ سازمان مترادف قرار داده شده است.

۲- در این جا تحول عمده‌ای در طرز تفکر انسف مشاهده می‌شود.

بنگاه‌ها از نظر نحوه‌ی پاسخ‌گویی‌شان به تقاضاهایی که متوجه آن‌ها می‌شود متفاوتند. واکنش خاص هر بنگاه به آن تقاضاها تابعی از قابلیت داخلی آن است. برای مثال اگر در جایی که بازاریابی قوی لازم است، یک مدیر خوش خیال از نوآوری و سرمایه‌گذاری برای ارتقا یا تقویت عملیات فروش طفره رود در این صورت، حضور بنگاه در میدان رقابت احتمالاً عواقب خوشی نخواهد داشت. در مقابل استقرار روابط کارآفرینی (آینده‌نگری و نوجویی) مستلزم پیچیدگی رفتاری صحیح و شاید متفاوتی است که باید با توان داخلی متناسبی همراه باشد. با توجه به این که هر یک از راهبردهای مورد بحث کانون تمرکز خاص خود را دارد، (کارآیی در حالت رقابتی و کارسازی یا ثمربخشی در حالت کارآفرینی) هر کوششی که بخواهد فرهنگی واحد یا کاملاً همگون را بر یک شرکت حاکم کند، احتمالاً زمینه‌ی بروز تضاد را در آن فراهم خواهد ساخت.

توصیه‌ی انسف به بنگاه‌ها برای پرهیز از این مشکل این است که تلاش‌گرانه و به گونه‌ای خستگی‌ناپذیر چه‌گونه‌ی کنار آمدن با فرهنگ‌های گوناگونی را که هر یک می‌تواند با یک محیط تجاری خاص دم‌ساز باشد، بیاموزند. به علاوه، او تکوین مدیریت هم‌گراینده را که فعالیت جدیدی به منظور زمینه‌سازی برای هم‌زیستی مسالمت‌آمیز است، ضروری می‌داند. انسف در بررسی چه‌گونه‌ی مدیریت انتقال فرهنگی، آن چه را که فراگیری تطابقی می‌نامند (یعنی تغییر تدریجی از طریق آزمون و خطا) با تغییر برنامه‌ریزی شده مقایسه می‌کند. منظور او از فراگیری تطابقی فرآیند اعمال منطبق کنترل شده یا بالینی بر جریان شکل‌دهی به سازمان است. دو نوع تغییر مذکور نارسایی‌هایی دارند. کاستی اولی این است که می‌تواند بدون دلیلی موجه طولانی و به ساختاری غیر منسجم منجر شود. کاستی دومی این است که وقتی احتمالاً موفق خواهد بود که مولود یک شکل سازمانی باشد که در اصل تداوم شکل فعلی آن است.

انسف در جدیدترین اثر خود تحت عنوان «استقرار مدیریت راهبردی» (۱۹۸۴) (که شاید آخرین اثر مهم وی باشد) بسیاری از زمینه‌هایی را که طی سی سال ذهن او را به خود مشغول کرده بودند گردآوری، اصلاح و پالایش می‌کند و بسط می‌دهد.

او بیش از پیش متقاعد شده است که دنیا خیلی سریع تغییر می‌کند و کم‌تر قابل

پیش‌بینی می‌شود. در ضمن وی نسبت به پیچیدگی فزاینده‌ی سازمان‌ها و افراد به وجود آورنده‌ی آن‌ها، حساسیت بیش‌تری نشان می‌دهد. تعریف مجدد وی از مدیریت راهبردی نشان از این حساسیت او دارد. تعریف او از راهبرد، در حال حاضر «به شیوه‌ای نظام‌مند برای تمشیت تعیین راهبردی تبدیل شده» و موارد زیر را شامل می‌شود:

۱- تعیین جایگاه سازمان در محیط با بهره‌گیری از راهبرد و برنامه‌ریزی توانمندی‌ها.

۲- واکنش راهبردی بهنگام از راه اعمال مدیریت بر امور.

۳- کنترل و مهار نظام‌مند ایستادگی در برابر تغییر در خلال اجرای راهبرد.

البته مورد اول به زمانی برمی‌گردد که او واژه‌ی راهبرد را ابداع کرد. مورد دوم حاصل تجربه‌ی او در اواسط دهه‌ی ۱۹۷۰ است. در آن ایام وی دریافت که چرخه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی عادی برای موردنظر قرار دادن آن چه وی تغییرات ناگهانی ضمن سال می‌نامد، خیلی کند عمل می‌کند. این تغییرات می‌تواند از دولت، رقبای خارجی و یا پیشرفت‌های تحقیقاتی ناشی شده باشد.

برای پاسخ‌گویی به این تغییرها و تهدیدها یا تحدیدها انسف بهره‌گیری از مدیریت راهبردی امور را توضیح می‌دهد و استفاده از آن را توصیه می‌کند. مدیریت راهبردی امور وسیله‌ای برای پاسخ‌گویی بهنگام یا تقریباً به موقع به تحولات سریع بشمار می‌آید. این مدیریت را دو بازو یاری می‌دهند. اول، باید نظامی برای کشف علایم بسیار ضعیف و قرار گرفتن در شرایط آمادگی بالا داشته باشیم و دوم، یک «نظام راهبردی حوادث غیرمترقبه» وجود داشته باشد که باید انگیزه‌ای برای ایجاد «شبکه‌گروه اقدام راهبردی» باشد. این گروه‌ها باید از قبل تشکیل شده و تمرین‌های لازم را برای مقابله با موقعیت‌های پیش‌بینی نشده انجام داده باشند.

انسف در مورد سوم، به تعریف مجدد خود از پدیده‌ای می‌پردازد که در گذشته (۱۹۷۶) فکرش را به خود مشغول کرده بود: ایستادگی نیروی انسانی و سازمانی در برابر تغییر راهبردی که باید بر آن چیره شد. پیش‌نهاد انسف بر اساس مقایسه‌ای بین غربی‌ها و ژاپنی‌ها در مورد به کارگیری شیوه‌های حل مشکل، شکل گرفته است. انسف می‌گوید غربی‌ها از نظر شخصیتی - و بیش‌تر به دلیل سنن عقلایی و به ویژه آیینی که به وسیله‌ی

رنه دکارت پایه‌ریزی شد - زنجیره‌ای عمل می‌کنند. به عکس ژاپنی‌ها به قول انسف طبق یک فرآیند موازی برنامه‌ریزی عمل می‌کنند. این فرآیند نه تنها به اخذ تصمیم‌های بهینه منجر می‌شود، بل که با درگیر ساختن کلیه‌ی اشخاص ذی نفع زمینه‌ی مورد قبول قرار گرفتن تصمیم‌ها را به لحاظ فرهنگی و سیاسی فراهم می‌آورد. انسف سپس سعی می‌کند شیوه‌ای که فرآیند ژاپنی‌ها را برای غربی‌ها قابل قبول می‌سازد طراحی کند. انسف در ۱۹۸۷ نسخه‌ی تجدید نظر شده‌ای از کتاب «راهبرد شرکت» را منتشر ساخت. وی این کتاب را به دلیل قدمت بیست‌ساله و این تصور که دیگر کهنه و غیرقابل استفاده شده بروز نکرده بود. ولی وقتی متوجه شد که بخش قابل ملاحظه‌ای از کتاب در چاپ جدید قابل استفاده بشمار آمد متعجب شد.

نسخه‌ی جدید «پیش‌گفتاری بر مدیریت راهبردی» قلمداد شده است. بنابراین به طور طبیعی انسف در بخش اول و قسمت اعظم کتاب جدید خود با استفاده از این چارچوب به داوری و اصلاح دیدگاه‌های پیشین می‌پردازد. از این رو دانشجویان مدیریت با تجربه جدیدی که منحصر به فرد هم است، روبرو می‌شوند. این کتاب بازنویسی قانونی تجربه‌های گذشته در چارچوبی که از انسجام درونی کاملی برخوردار است، محسوب می‌شود. در سطرهای آینده خواهیم دید که انسف چه اصطلاحات عمده و مهمی را برای اعمال در اثر اول خود مناسب دانسته است.

در مقایسه‌ی این دو اثر با یک دیگر، مشاهده‌ی این که پنج فصل اول کتاب قبل تقریباً بدون تغییر در کتاب جدید تکرار شده است باعث تعجب می‌شود. چنان که می‌توان انتظار داشت بیش‌تر مثال‌های قبلی ابراز شده‌اند. ولی در هر صفحه عبارات و لغات اصلی دوباره نویسی شده‌اند. بحث بسیار عالی وی در مورد هدف‌ها - که قبلاً به آن اشاره شد - و الگوی کاربردی که متعاقباً برای تحقق هدف‌ها ارائه می‌دهد، تقریباً تغییری نکرده است. این مطلب در مورد هم‌افزایی نیز مصداق می‌کند. اما در جدولی که روابط عملیاتی هم‌افزایی میان صنایع را نشان می‌دهد فقط دو تغییر را می‌توان ملاحظه کرد. انسف در توجیه این تغییرات می‌گوید که تجربه‌ی بیست سال گذشته نشان داده است که وقتی بنگاهی با متنوع‌سازی فعالیت‌ها وارد صنعت دیگری می‌شود که تغییرات محیطی آن با

تغییرات محیطی صنعت قبلی بنگاه متفاوت است هم‌افزایی مدیریت آن به جای آن که بهبود یابد، منفی می‌شود.

این همه ثبات محتوایی به معنی دست نخورده و ثابت ماندن مفاهیم اصلی است. بنابراین ملاحظه می‌شود که در این کتاب هم بنگاه کماکان تبدیل‌کننده منابع قلمداد شده است. طبقه‌های تصمیم‌ها باز با همه‌ی جزئیاتی که در ابتدا عرضه شده بودند مطرح می‌شوند. هم‌افزایی با همان مفهوم قبل به کار برده و تصمیم‌های راهبردی چون گذشته غیر خودجوش تلقی شده‌اند (به شکل ۲-۲ صفحه‌ی ۱۹ کتاب مراجعه شود).

اما چرا تغییرات فصل‌های اولیه تا این حد ناچیز بوده‌اند؟ دغدغه‌ی انسف در ۱۹۶۵ میلادی پر کردن یک خلا فکری بود. در ۱۹۶۳ سیرت و مارچ نظریه‌ی رفتاری بنگاه را عرضه و از این طریق نقش عمده‌ای از لحاظ نظریه‌پردازی در زمینه‌ی تصمیم‌های عملیاتی ایفا کردند. در ۱۹۶۲ چندلر به طور نظری تکلیف تصمیم‌های اداری (یا تاکتیکی) را روشن ساخت. انسف می‌خواست «چارچوبی عملیاتی» برای طبقه‌ی مورد غفلت یا تصمیم‌های راهبردی به دست دهد. با توجه به فقدان یک نظریه‌ی جامع و مناسب، انسف مبتکر چارچوبی برای نظام تصمیم‌گیر بنگاه است که هنجاری، دستوری یا تجویزی بودن وجه غالب آن است. در مورد این شیوه‌ی چارچوب‌سازی یک سوال عمده مطرح است: مبنای این چارچوب چیست؟ در صورتی که چارچوب او شالوده‌ای عملی و عینی داشته باشد طرح انسف مطمئناً باید توصیفی می‌بود و به هیچ وجه نمی‌توانست دستوری یا تجویزی باشد. آیا این چارچوب بر اصولی اولیه مبتنی بوده است؟ در این صورت باید پرسید کدام اصول مبنای مبنای بوده‌اند؟ آیا این چارچوب از آن چه می‌تواند «مفروضات توجیه‌پذیر» از نظر عقل سلیم خوانده شود، یا نظریه‌های عموماً پذیرفته شده، نشات می‌گیرد؟ به نظر می‌رسد که چارچوب نظری انسف بر پایه‌ی اصول اخیر یعنی مفروضات قابل قبول با عقل سلیم استوار باشد (نک. پانوش شماره‌ی ۴، ص ۲۰). کتاب منتشر شده در ۱۹۸۷ به همه‌ی این شک و تردیدها خاتمه می‌دهد. چارچوب مذکور بر اساس «دستورات عملی که ضمن کار در بنگاه‌ها آموخته شده بود» تدوین شده بود. به نظر انسف «وضع مطلوب آن است که نظریه قبل از دستورات مطرح شود». ولی

در دنیای مدیریت «کار عکس این بوده است». مشکلات قبل از راه حل‌ها به وجود می‌آیند و این منجر به پدید آمدن نظریه‌ها می‌شود. ماجرای کتاب ۱۹۶۵ نیز چنین بوده است. غالب مطالب مطروحه بر دستوراتی مبتنی بودند که در عمل رعایتشان مناسب دانسته شده بودند. سپس نظریه‌پردازی و تجربه، ارزش نظری و عملی آن‌ها را ثابت کرد! اما در فصل‌های آغازین چه تغییراتی داده شده است، هفت صفحه در مورد تاریخ تجارت و بازرگانی ایالات متحده آمریکا متناسب با شخصیت جدید انسف به آن فصل‌های اضافه شده است.

هفت صفحه مذکور بیان‌گر آن است «که در نیمه‌ی دوم قرن بیستم تصمیم‌های راهبردی و عملیاتی هر دو مستلزم توجهی یک‌سان هستند» و در نهایت طبقه تصمیم‌های اداری به دلیل نیاز به ساختاری جداگانه برای پاسخ‌گویی به هر گروه از تصمیم‌های راهبردی و عملیاتی موضوعیت می‌یابد. این دو ساختار نه تنها باهم متفاوتند بل‌که باهم در تضادند.

بنابراین اکنون یک پیوند (تصمیم‌های اداری) - و شاید هم بیش از یک پیوند - میان دغدغه‌ی ذهنی ما در مورد تصمیم‌گیری راهبردی ۱۹۶۵ با درگیری فکری ما با مدیریت راهبردی ۱۹۸۷ به وجود آمده است.

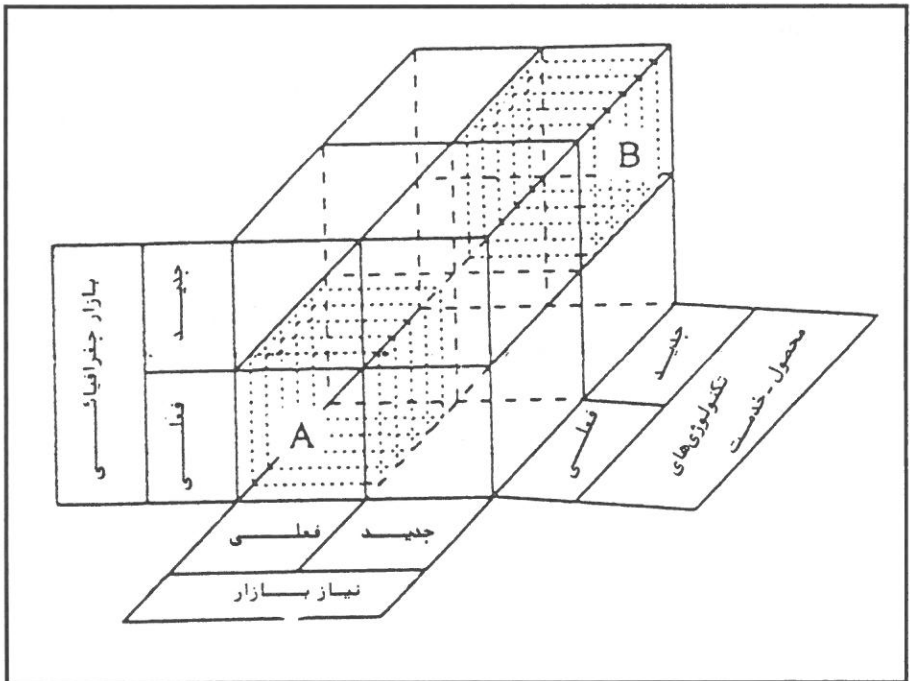
در فصل ششم کتاب جدید تفاوت‌های اصلی میان چاپ قدیم و جدید کتاب نمایان می‌شود. اواسط این فصل چنین می‌خوانیم: «خلاصه این که راهبرد، مفهومی پیچیده و تقریباً انتزاعی است» و این دیدگاهی است که انسف ما را به طرف قبول آن سوق می‌دهد زیرا بخش اعظم آن چه به نظر ساده می‌رسد، اکنون پیچیدگی و ابهام خود را نمایانده است. اکنون مطمئناً واژه‌ها، کاربردها و بحث‌های آشنایی داریم. برای مثال ریسک، عدم اطمینان و جهل نسبی شاید با تسلطی بیش از آن چه ما در گذشته نسبت به آن‌ها احساس می‌کردیم، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

نسبت هدف‌ها به راهبرد مانند رابطه‌ی هدف و وسیله است که هر گاه با هم به کار روند امکان «گزینش یک پروژه» را از میان چند گزینه به وجود می‌آورند. اما اکنون هدف‌ها و راهبردها هر دو قواعدی برای تصمیم‌گیری می‌باشند، هر چند که به هدف‌ها اولویت داده می‌شود و هر دو

می‌توانند به جای هم بکار روند- با توجه به زمان و سطح سازمانی می‌توانند به جای هم بکار روند- و با توجه به زمان و سطح سازمانی می‌توانند هم وزن تلقی شوند.

سه جز اولیه‌ی راهبرد: بردار رشد (که اکنون به بردار رشد جغرافیایی تغییر نام یافته است) مزیت رقابتی و هم‌افزایی هم چنان حفظ شده‌اند. اما حالا با مطرح شدن انعطاف‌پذیری راهبردی اجزای راهبرد به چهار افزایش یافته و اولین و آخرین جزء در فضایی سه بعدی مجسم شده‌اند:

نیاز بازار، مثلاً حمل و نقل شخصی، فن آوری کالاها / خدمات مانند مدارهای یکپارچه و قلمروی جغرافیایی بازار که کشور یا بخشی از آن و به عبارتی مکانی که شرکت قصد فعالیت در آن را دارد، مشخص می‌سازد.

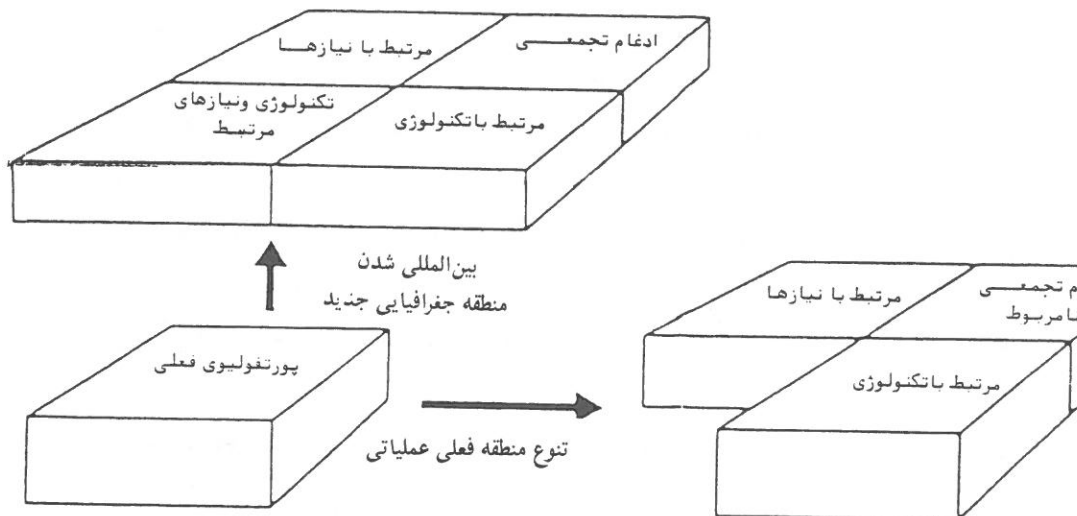


شکل شماره ۱- بردارهای جدید رشد

این سه متغیر جای‌گزین دو متغیر محصول و ماموریت انسف شده‌اند که قبلاً برای نشان دادن چهار جهت اصلی رشد مورد استفاده قرار می‌گرفته‌اند. آرایه‌ای که برای نشان دادن آن‌ها به کار رفته بود (شکل ۳-۲، ص ۱۹ کتاب قبلی) با آرایه‌ای که در شکل شماره ۱ نشان داده شده جای‌گزین گردیده است. خواننده برای تعبیر و تفسیر این آرایه باید بداند که قوی‌ترین حرکت راهبردی گذر از نقاط الف (A) به نقاط ب (B) یا گذر از ترکیب فعلی نیاز جغرافیایی بازار، بازار خدمات و کالا، و فن‌آوری به موقعیت راهبردی جدیدی است که ابعاد آن الزاماتی متفاوت دارد. بدیهی است که در فاصله بین نقاط الف و ب موارد مذکور می‌توانند به صورت‌های مختلف ترکیب شوند.

چهار جز مذکور بخشی از راهبرد بدره یا پورتفولیوی راهبردی را ایجاد می‌کنند که یکی از دو نوع استراتژی است که در کاربردهای جدید برای تعیین محور توسعه راهبردهای بنگاه به کار می‌رود. راهبرد دوم راهبرد رقابتی است. راهبرد بدره بنگاه به سوالاتی نظیر این که مثلاً کسب و کار شرکت چیست^۱ در آینده چه می‌تواند باشد و این‌ها با هم چه ارتباطی خواهند داشت، پاسخ می‌دهد.

از طرف دیگر راهبرد رقابتی «شیوه‌ی متمایزی را مشخص می‌سازد که به بنگاه می‌خواهد برای موفقیت در هر یک از قلمروهای کسب و کار راهبردی مورد استفاده قرار دهد». بخصوص در بیست سال گذشته کاملاً مشخص شده است که دیگر نمی‌توان به رشد خودبه‌خودی و طبیعی بازارها دل خوش کرد، از این رو راهبردهایی جدید چون پیشینه‌سازی سهم بازار (یا به حداقل رساندن هزینه‌ی تولید) یا رشد و یا رفع کاستی از آن‌ها برای تکمیل راهبردهای شناخته شده عرضه شده‌اند.



شکل شماره ۲- توسعه‌ی محلی- بین‌المللی

اقتباس از انسف (۱۹۸۷)

انسف راهبردهای مذکور را چنین مشخص می‌سازد: (۱) متمایز سازی بازار (کارگزینی در بازار) - ایجاد وجه‌ای متمایز در ذهن مشتریان بالقوه محصولات و خدمات بنگاه و (۲) متمایز سازی محصول - خدمت (کارگزینی در قلمرو محصولات) که عملکرد محصول یا خدمت را از عملکرد محصولات رقبای بنگاه متمایز می‌سازد.

انسف وقتی در مورد راهبرد بدره یا راهبرد رقابتی بحث می‌کند بین تغییرات نو و

ناگهانی و تغییرات تدریجی تفاوت قایل می‌شود^۱ تغییرات تدریجی زمانی رخ می‌دهد که بنگاه از راهبرد قبلی خود فاصله‌ای منطقی و نسبتاً کم گرفته باشد. ایجاد بهبود در «فن آوری قدیمی» یا توسعه‌ی فروش به بخشی از یک کشور دیگر از جمله دگرگونی‌های تدریجی به شمار می‌آیند. در مقابل دگرگونی‌های تدریجی، تغییرات نو و گسسته (از گذشته) یا پیوسته قرار دارند. دو آزمون زیر را می‌توان برای تشخیص نوع دگرگونی به کار برد:

۱- فاصله گرفتن بنگاه از نیازهای بازاری که بنگاه با چه‌گونگی رفع نیازهای آن به خوبی آشناست. فن آوری که محصولاتش را با آن تولید می‌کند یا قلمرو جغرافیایی، فرهنگی، اجتماعی یا سیاسی که بنگاه بر چه‌گونگی فعالیت در درون آن کاملاً مسلط است.

۲- شدت تجدید نظری که بنگاه باید برای ایجاد تغییر در فرهنگ، ساختار قدرت، سامانه‌ها، ساختار سازمانی و پاداش اعمال کند.

انسف پس از بحث در مورد تغییرات نو و گسسته که در گذشته‌ای نه چندان دور اتفاق افتاده (نظیر اتفاقات خارج از بنگاه مثل کهنه شدن فن آوری، اشباع تقاضا، تغییر در شرایط اجتماعی و حرکت‌های درونی نظیر کارآفرینی) می‌گوید حرکت به سوی افق‌های نو دو شکل متفاوت به خود می‌گیرد: بین‌المللی شدن و متنوع‌سازی فعالیت‌ها.

در ۱۹۶۵ بحث در مورد بین‌المللی شدن ارزش چندانی نداشت و حداکثر موضوع قابل طرح بحث متنوع‌سازی به شمار می‌آمد. اما دست کم ضرورت بذل توجهی مستقل به مقوله‌ای بین‌المللی شدن ایجاد کرده است مطلب زیر در این مبحث گنجانده شود. با جای‌گزین کردن آرایه جدید با آرایه قدیمی انسف (به شکل ۴-۲، ص ۲۰ مراجعه شود) متوجه می‌شویم که او از گذشته خیلی فاصله گرفته است.

انسف توضیح می‌دهد که این نمودار، مکعب شکل شماره‌ی ۱ را به دو نوع بردار

۱- انسف این تمایز را با منطق تدریج‌گرایی جی. بی. کوین (Quinn, 1980) مربوط می‌سازد به عقیده‌ی او کوین مدافع بی‌چون و چرای اجرای راهبرد به صورت تدریجی است و حال آن که صورت‌بندی (فرموله کردن) راهبرد به طور گام به گام مورد نظر کوین بوده است.

عمده‌ی رشد تقسیم می‌کند و هر یک از برش‌های بالایی و پایینی مکعب آن بردارها را می‌نمایاند.

حرکت به مقصد پاسخ‌گویی به نیازها هنگامی اتفاق می‌افتد که بنگاه برای پاسخ دادن به بازارها و مشتریان سنتی خود به یک فن‌آوری یا آشنا روی آورد و وقتی فن‌آوری سنتی برای جواب‌گویی به نیازهای جدید به کار گرفته شود (مثل جریان سیل آسای محصولات الکترونیک جامدات برای کاربرد در صنعت قدیمی خودرو) متنوع‌سازی تحقق یافته، متنوع‌سازی با فن‌آوری مربوط خواهد بود در نهایت متنوع‌سازی تجمعی یا خوشه‌ای مطرح می‌شود که گویای عدم ارتباط رشته‌های جدید کاری و فن‌آوری شرکت با بازارها و فن‌آوری سنتی آن است. البته متنوع‌سازی یا از طریق جذب سایر بنگاه‌ها یا از راه توسعه داخلی امکان‌پذیر است. انسف علاوه بر این که خاطر نشان می‌سازد که متنوع‌سازی تجمعی یا خوشه‌ای معمولاً با جذب شرکت‌های دیگر یا مشارکت با آن‌ها عملی می‌شود اظهار می‌دارد که جذب داخلی یک فن‌آوری ناپیوسته متفاوت فرآیندی بسیار دشوار است و به این ترتیب به طور ضمنی می‌گوید که شراکت با یک شرکت یا جذب بنگاهی که دارای فن‌آوری مورد نیاز است از توسعه‌ی داخلی آن به مراتب عاقلانه‌تر است.

انسف بین‌المللی شدن را به دلیل آن که احتمالاً مستلزم گسستگی دو مرحله‌ای است بسیار مخاطره‌آمیز می‌داند زیرا رخنه به بازار کشوری دیگر (جدید) از یک طرف و عرضه یک فن‌آوری به بازار آن هر یک مخاطرات خاص خود را دارد. انسف متنوع‌سازی و بین‌المللی شدن را دو گزینه برای توسعه‌ی بدره‌ای بنگاه به شمار می‌آورد و متنوع‌سازی را به بین‌المللی شدن ترجیح می‌دهد مگر آن که بنگاه به کلی از متنوع‌سازی منصرف شود.

هر گاه بنگاهی برای ادامه‌ی کار موفقیت‌آمیز در کشور خود ناگزیر از تغییر اساسی فن‌آوری سنتی خود باشد و حال آن که ورود به بازار کشوری دیگر چنین تغییری را ایجاب نکند، احتمالاً بین‌المللی شدن نسبت به متنوع‌سازی ترجیح خواهد داشت.

انسف در ۱۹۸۷ دوباره ارزش‌های نسبی متنوع‌سازی هم‌افزا (متنوع‌سازی هم‌محور قدیمی) و یا متنوع‌سازی تجمعی را به بحث می‌گذارد. در ۱۹۶۵ معلوم نبود انسف کدام را به کدام ترجیح می‌دهد، او در آن زمان کوشش خود را عمدتاً بر باز شکافی جنبه‌های مختلف این دو متنوع‌سازی معطوف ساخته بود. با این حال انسف در کتاب ۱۹۶۵ اذعان داشته است که اگر بازدهی اقتصادی و انعطاف‌پذیری هر دو روش متنوع‌سازی یک‌سان باشد طبعاً متنوع‌سازی هم‌افزا یا توسعه‌ی عرضی هم‌محور فعالیت‌ها به لحاظ سودآوری بالاتر و مخاطره‌ی کم‌تر به متنوع‌سازی خوشه‌ای نامربوط ترجیح دارد. این که دقیقاً کدام یک از دو شکل متنوع‌سازی به دیگری ترجیح دارد بحثی طولانی را به خود اختصاص داده است، اما انسف به باروری این بحث کمک مهمی نکرده است. ولی او به هر حال در مورد محبوبیت آتی این دو صورت متنوع‌سازی نظر مشخصی دارد.

مدیران دلال مسلک که از هیجان آن چه انسف بازی ادغام می‌نامد، لذت می‌برند به متنوع‌سازی تجمعی اقبال خواهند داشت در حالی که مدیران علاقه‌مند به پیشینه‌سازی بازگشت سرمایه، توسعه‌ی هم‌افزا را پیشه خواهند کرد.

انسف با پیش‌بینی‌ها مخالفتی ندارد: کاری که هر آدمی عامی برای هر استراتژیستی که درکی از گذشته دارد کاملاً مناسب می‌داند. اما انسف به نوعی، از همکاران علمی خود متمایز است. وی در آخر کتاب «استقرار مدیریت راهبردی» پیش‌بینی‌های متعددی عرضه کرده است. پیش‌بینی‌های او در دو گروه قرار می‌گیرند، پیش‌بینی‌هایی که به فن‌آوری مدیریت راهبردهای مربوطند و پیش‌بینی‌هایی که با چالش‌های راهبردی آینده ارتباط دارند. فکر اخیر او یک مطلب اضافه نیز دارد و آن این است که رقابت تجاری در مقیاس جهانی بیش‌تر از طریق همکار و هم‌آهنگی بین غول‌های صنعتی (برای جذب توده مؤثر در سودآوری فروشندگان) انجام خواهد شد و نه از طریق تفکر تجارت و رقابت آزاد که در واقع از آدام اسمیت اقتباس شده و در حال حاضر به عنوان مُد در شعارها مطرح است. حال دنیا برای ارزیابی صحت این پیش‌بینی باید در انتظار بماند.

نتیجه‌گیری

هر چند در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ پیش‌بینی می‌شد که برنامه‌ریزی راهبردی به کلی موقعیت خود را از دست بدهد (Mintzberg, 1994) واقعیت‌های علمی خلاف آن را ثابت کرد (Taylor, 1997) مراجعات بسیار به شرکت‌های مشاوران مدیریت برای راه‌جویی جهت موفقیت در محیط پرتلاطم حال و آینده بیان‌گر اقبال بیش‌تر نسبت به راهبرد و مدیریت راهبردی بوده است. این امر نگاهی نو به مفاهیم مطروحه در چارچوب راهبرد را ایجاب می‌کند. از این رو مروری بر آثار ایگور انسف که طراح برخی از مفاهیم مورد بحث و از پایه‌گذاران مدیریت راهبردی در دانشگاه‌های آمریکا است، بخصوص با تاکید بر بردارهای رشد او مفید می‌نماید. این مقاله به استناد سه کتاب عمده‌ی انسف به مرور اجمالی نظرات او پرداخت و به طور ضمنی آن‌ها را نقد کرد. نقد مفصل آثار او که شامل مباحثاتی با مینتزرگ و متضمن مطالبی در مورد «مثال واره»، «نمونه‌ی اعلی» یا پارادایم است خارج از حوصله‌ی چنین مقاله‌ای است.

انسف با مشخص ساختن تصمیم‌های راهبردی به عنوان تصمیم‌هایی که چارچوب تصمیم‌های (به قول او) اداری و عملیاتی را به وجود می‌آورد سهمی در بسط مفاهیم راهبردی به دست آورد.

انسف نخستین چارچوب مفصل را برای صورت‌بندی راهبرد، و بردار رشد خود را به عنوان وسیله‌ای برای کمک به مدیران جهت تصمیم‌گیری در مورد رشد عرضه کرد. در ابتدا برای او هم، مانند دیگر محققان سازمان و راهبرد (مثل چندلر) توسعه‌های افقی (عرضی) و عمودی (طولی یا عمقی) به عنوان دو سیاست یا راهبرد عمده‌ی بازرگانی مطرح بودند. اما او بعدها ضمن آن که به نحوی ورود به بازارهای جدید را نیز از همین مقولات به شمار آورد، عدم توسعه‌های مذکور را بیش‌تر مقرون به صلاح دانست.

انسف، برخلاف بسیاری از محققانی که واحدهای تجاری و خدماتی را واحد تجزیه و تحلیل بخصوص در تحلیل سیمای سازمانی، بدره یا پورتفولیو می‌دانند، بر قلمروی

تجاری راهبردی (SBA) یا ما به ازای محیطی واحدهای تجاری تأکیدی خاص دارد. هر چند انسف را نمی‌توان به طور مشخص از گروه مروجان طراحی راهبردهای ساخت‌گرا و رسمی به شمار آورد، ولی در عین حال نمی‌توان روش‌های پیش‌نهادی او را برای طراحی راهبرد از روش‌های مروجان مذکور بیگانه دانست.

انسف نزدیک به نیم قرن از عمر خود را در تحقیق و تألیف در مورد راهبرد گذرانده است. حاصل تلاش‌های او حداقل سه کتاب برجسته و مقالاتی متعدد بوده است. به علاوه به پاس خدمات علمی انسف سالانه جایزه‌ای به نام او به محققان برجسته‌ی این رشته در آمریکا اعطا می‌شود. به این ترتیب کسانی که با فعالیت‌های خستگی‌ناپذیر انسف آشنا هستند از او انتظارات زیادی دارند. اما علی‌رغم سهم قابل ملاحظه‌ای که او در ارتقای دانش راهبرد داشته نتوانسته است توقعات از خود را حتا در حد هافروشندل، هندرسون و نظایر ایشان برآورده سازد. البته هیچ‌کس نمی‌تواند سنگینی آثار او را بر مطبوعات راهبرد حس نکند و آن‌ها را ناخوانده رها کند.

مأخذ

- Ansoff, H.I. (1965). "Corporate strategy". New York : Mc Graw-Hill (Rev.1987).
- Ansoff, H.I.; R.P.Dedereck; and R.L.Hayes (1976). "From strategic planning to strategic management", New York: John Wiley.
- Ansoff, H.I. (1984). "Implanting strategic management." Englewood cliffs, N.J. Prentice- hall.
- Barnard, C.I. (1938). "The functions of the executives." Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Chandler, A.D.Ir. (1962). "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise." Cambridge, Mass. M.I.T. press.
- Cyert, R.M and J.G.March (1963). "A behavioral theory of the firm", Englewood cliffs, N.J: Prentice- Hall.
- Drucker, P.(1970). "The new markets and the new Capitalism", Public Interest, 21(Fall), 44-79.
- Hofer, C.W. and D.Schendel (1978). "Strategy formulation: Analytical concept. st. Paul. Minn.: West Publishing., Learnd, E.P; Ctr. Christensen; K.P.Andrew, and W.D.Guth (1965). Business policy. Text and cases. Homewood, ILL; Richard D.Irwin Mintzberg, H.(1994), "The rise and fall of strategic planning", New York: Prentice-Hall.
- Quinn, I.B. (1980). "Strategies for change- logical incrementalism". Homewood, Ill: Richard D.Irwin.
- Taylor, B(1997). "The Return of strategic planning- once more with feeling". Long range planning 30(3): 334-344.