

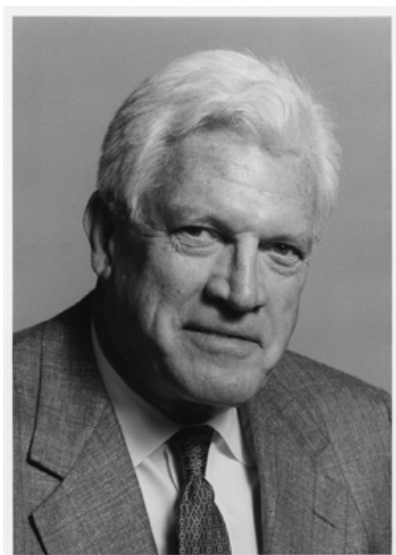
## اندروز و استراتژی شرکت (مدیریت استراتژیک بر پایه موردکاوی)

محمد حصاری

در مورد کنت اندروز (Andrews, R. Kenneth)

کنت اندروز (Andrews, R. Kenneth) از پیشکسوتان مدیریت استراتژیک است.

او را پدر استراتژی شرکت می نامند او در سن ۸۹ وفات نمود. او مدرس دانشگاه هاروارد بود و مدیر مسئول نشریه علمی Harvard Business Review بود او علاقه زیادی به تدریس داشت و در پایان عمر خود در روز یکشنبه ۴ sept در بستر بیماری در خانه اش در شهر Durham فوت کرد.



او سال ۱۹۸۶ برای مدت ۴ سال بهترین و فعالترین استاد دانشگاه هاروارد لقب گرفت. لیسانس خود را در سال ۱۹۳۶ در انگلستان دریافت نمود و دانشجویی خود را در مدت کوتاهی بعد از آن گرفت. او درجه دکترای تخصصی خود را در دانشگاه Illinois در کشور انگلستان دریافت نمود. او به خاطر جنگ جهانی اول درس خود را متوقف کرد اما پس از آن دوباره به تدریس و تحصیل مشغول شد. اندروز گروهی را از مدرسه کنترل آماری کرد هم جمع کرد و با قدرت به تحقیقات علمی پرداخت و توسط همین گروه به دانشگاه و اساتید دانشگاه هاروارد کمک به سزایی نمود. او در سال ۱۹۴۶ با رتبه بالایی در کنترای خود را گرفت و هم زمان دو پایان نامه را دفاع کرد. او از

طرف دانشگاه هاروارد دعوت شد تا در رفتار سازمان را در این دانشگاه راه اندازی و تدریس نماید. اندروز گروهی را در دانشگاه Edmund Learned تاسیس نمود تا هم زمان در چند رشته تحصیل نماید و خود نیز در این دانشگاه یک دوره جدید رفتار سازمانی را تدریس نمود. اندروز پس از اخذ دکترا تا سال ۱۹۴۸ در دانشگاه هاروارد ماند و مقالات و پژوهش های زیادی را با دانشجویان MBA انجام داد و یک بررسی کامل در مورد دانشگاه و برنامه های آموزشی مدیران شرکت ها انجام داد. اندروز سردبیر نشریه بازاریابی هاروارد از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۵ بود. اندروز به مطالعه اخلاق و ارزش های انسانی در طول تاریخ می پرداخت او در همین زمینه در سال ۱۹۸۹ کتابی با موضوع اخلاق در مدیریت شرکت منتشر نمود. اندروز در نشریه هاروارد بسیار مشهور شد و تیتراژ این نشریه تا ۲۴۰ هزار عدد نیز می رسید و به ۱۱ زبان خارجی نیز ترجمه می شد. اندروز در کارش ثابت قدم بود اما زمانی که از در مورد شغل و سیاست و دولت از او سؤال کردند راه و عقیده او نیز تغییر نمود. اندروز استراتژی شرکت را روی شرکت ساعت سازی سوئیس مطرح و

اجرا نمود. او بسیار به مشاهده و مورد کاوی اهمیت می داد. او در مباحث آموزش اجرایی، توسعه مدیریت، استراتژی شرکت و رهبرش شرکت مقالات و برنامه های آموزشی و کتاب های زیادی منتشر نموده است. مهمترین کتاب های او در مورد مدیریت که جایزه گرفتند عبارت اند از: سیاست شغل سال ۱۹۶۵ که چندین بار نیز چاپ شد. استراتژی شرکت در سال های ۱۹۷۱-۱۹۸۰ که جایزه اصلی را گرفت و مهمترین کتاب او نیز لقب گرفت. او با خانم ادیت پلت در سال ۱۹۴۵ ازدواج کرد اما در سال ۱۹۶۹ از او جدا شد. اندروز در سال ۱۹۷۰ با خانم کارولی رچین ازدواج نمود. اندروز یک پسر به نام کینجر دارد که در ملبرن زندگی می کند و یک دختر به نام کارولی که در میلنورد زندگی می کند او سه فرزند خوانده و ۹ نوه دارد. اندروز در سال ۲۰۰۲ در سن ۸۹ سالگی فوت نمود.

### استراتژی شرکت

اندروز در سال ۱۹۷۱ در کتاب معروف مفهوم استراتژی شرکت (The Concept of Corporate Strategy) آموزش با استفاده از مورد کاوی را به عنوان یک روش مهم در مدیریت استراتژیک توسعه داد. فرایند (Case) او اعتقاد داشت مورد کاوی تصمیم گیری کارآمد و صحیح را آشکار می کند. او می گوید مدیریت استراتژیک بیشتر یک هنر است تا یک علم و سعی می کند مدیران صاحب ذوق هنری را به کمک مطالعات موردی پرورش دهد.

### مورد کاوی

مطالعه موردی یک بررسی و چند وجهی است که با استفاده از روشهای تحقیق کیفی بر یک پدیده اجتماعی صورت می گیرد. این مطالعه توأم با تفصیلات زیادی است که اغلب بر استفاده از چندین منبع اتکا دارد. (مقیمی، ۱۳۸۵)

مطالعه موردی یک راهبرد تحقیق است که بر درک پویایی های به وجود آمده در درون مجموعه ای خاص تمرکز می کند. (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۱)

مطالعه موردی عبارت است از بررسی نظام یافته یک رویداد یا مجموعه ای از رویداد های مرتبط با هم با هدف تشریح و تبیین پدیده ای خاص (زوک، ۲۰۰۱)

### ویژگی های مورد کاوی

مطالعات موردی بر یک نمونه (یا تعداد کمی از نمونه ها) از پدیده ای خاص تمرکز دارند که رویداد ها، روابط بین پدیده ها، تجربیات یا فرایندهایی را که در درون نمونه ای خاص رخ می دهد به صورت عمیق بررسی می کند. مطالعات موردی ویژگی های مختلفی دارند که مهمترین این ویژگی ها در جدول زیر بیان شده است:

ویژگی های مورد کاوی (دنسکامب، ۲۰۰۱)		
مطالعات عمیق	به جای	مطالعات گسترده
تمرکز بر موضوع خاص	به جای	تمرکز بر موضوعی کلی
تاکید بر روابط و فرایندها	به جای	تاکید بر نتایج و محصولات خروجی
نگرش کل گرا و سیستمی	به جای	نگرش انفکاک‌ی و دیدن اجزا به صورت مجزا از هم
مجموعه‌ای طبیعی	به جای	موقعیت مصنوعی
استفاده از منابع متعدد (بهره‌گیری از روش‌های مختلفی گردآوری داده‌ها)	به جای	استفاده از یک روش گردآوری داده‌ها

با وجود آنکه استراتژی مفهومی وسیع و فراگیر دارد ولی گاهی از اوقات مشاهده می‌شود که علاوه بر انواع سازمان‌ها و سطوح متفاوت، در فعالیت‌های سازمانی یا مناطق جغرافیایی نیز به کار برده می‌شود. به همین خاطر از استراتژی بخشی، استراتژی صادرات، استراتژی ساحل غربی یا استراتژی واحد‌ها سخن به میان می‌آید. انواع طبقه‌بندی سازمان‌ها به شرح زیر می‌باشند:

✓ استراتژی سطح شرکت (که شامل واحد‌های کسب و کار متعددی می‌باشد)

✓ استراتژی سطح کسب و کار (یک واحد کسب و کار)

✓ استراتژی وظیفه‌ای (وظایفی از قبیل امور مالی، سیستم‌های اطلاعات، بازاریابی و غیره). (صادقی، ۱۳۸۳)

اندروز استراتژی را یک نوع یکپارچگی، انسجام و ثبات داخلی می‌داند که موقعیت شرکت را در محیط تعیین می‌کند، به آن هویت می‌دهد و شرکت را قادرم بسازد.

از نقاط قوت خود استفاده کند و در امر بازار محصول به موفقیت دست یابد.

او چهار جزء استراتژی را به قرار زیر ارائه می‌کند:

1- فرصت بازار

2- توانایی و منابع شرکت

3- ارزش‌ها و آرمانهای شخصی

4- تعهدات تحمیلی جامعه بر افراد

آزمایش انسجام استراتژی

در سال 1971 به این سؤال مهم (Andrews) اندروز پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان مناسب بودن یک استراتژی را آزمود؟

او سوالاتی را ارائه می کند. که نمونه اصلاح شده آن به قرار زیر است:

الف: انسجام داخلی: آیا استراتژی دارای انسجام داخلی است؟

برای روشن شدن این سوال اساسی می توان سوالات جزئی زیر را مطرح نمود:

1- آیا اهداف متقابل، قابل دسترسی هستند؟

برای رسیدن به اهداف جزئی سازمان باید اهدافی را که به ظاهر در تقابل هم هستند هم جهت و در راستای هدف کلی سازمان باشد. برای اینکه از انسجام استراتژی سازمان مطلع شویم باید ببینیم اهداف جزئی و در حالت جامع هدف کلی قابل دسترسی است.

2- آیا سیاستهای عملیاتی کلیدی، در راستای اهداف هستند؟

سیاست ها چارچوب را معرفی می کنند و باید به وسیله سیاست ها راه را هموار نمود تا بتوان به هدف اصلی سازمان رسید. یکی از ملاک های انسجام استراتژی سازمان سیاست های عملیاتی آن سازمان می باشد.

3- آیا سیاستهای عملیاتی کلیدی، همدیگر را تقویت می کنند؟

ویژگی بارز سیاست ها باید این باشد که هم افزایی داشته باشد و سیاست ها یکدیگر را جهت رسیدن به هدف اصلی سازمان کمک کنند.

ب: انطباق با محیط: آیا استراتژی با محیط خود انطباق دارد؟

محیط از اجزای لاینفک سازمان به شمار می آید در نتیجه در راستای رسیدن به هدف باید استراتژی های سازمان با محیط همسو و هم جهت باشد

1- آیا اهداف و سیاستها از فرصتهای صنعت بهره می گیرند؟

در محیط سازمان فرصت ها و تهدیدهای بسیاری وجود دارد که اگر سازمان به آنان توجه نکند در جهت رسیدن به هدف خود با مشکل مواجه خواهد شد. حال با این شرایط باید اهداف و استراتژی های سازمان در جهت استفاده کردن از فرصت های صنعت و مقابله با تهدید های صنعت طرح ریزی و حرکت کند.

2- آیا استراتژی با بهره گیری از امکانات و منابع، تهدیدهای پیش رو را خنثی می کند؟

میزان مقابله با تهدید های صنعت و تبدیل آنان به فرصت می تواند میزان انسجام استراتژی های سازمان را ارزیابی کند

3- آیا زمانبندی اهداف، منطبق با اقتضای محیطی و قابل اجراست؟

استراتژی سازمان باید از لحاظ زمانی و مکانی مناسب و قابل اجرا باشد و مطابق با زمانبندی اهداف پیش رود این انطباق می تواند ملاکی برای ارزیابی انسجام استراتژی ما در سازمان باشد.

4- آیا اهداف و سیاستها نیاز جامعه را در سطح وسیع تری تامین میکند؟

هدف سازمان باید در جهت رفع نیازی از جامعه باشد برای رسیدن به این هدف باید سیاست ها و استراتژی ها هم با هدف هم جهت باشند. میزان رفع نیاز های جامعه ملاک سنجش اهداف و استراتژی آن سازمان می باشد.

ج: انطباق با منابع : آیا منابع لازم برای اجرای استراتژی کافی است؟

استراتژی باید با منابع همخوانی داشته باشد عدم وجود منابع مانع استفاده از استراتژی های سازمان خواهد شد از این رو باید در هنگام طراحی استراتژی منابع سازمان نیز توجه کرد انطباق استراتژی با منابع سازمان از مهمترین ویژگی های کارایی استراتژی می باشد.

1- با توجه به عملکرد رقبای، آیا منابع در دسترس شرکت با اهداف و سیاست ها سازگاری دارد؟

رقبا جزء اصلی محیط سازمان به شمار می آیند لذا باید عملکرد آنان را موشکافانه زیر نظر گرفت و بررسی نمود و همچنین باید سیاست ها و استراتژی سازمان را با در نظر گرفتن این رقبا برنامه ریزی نماییم. مهمترین عنصر رقابت بین سازمان و دیگر رقبای منابع می باشد لذا هرچه قدر استراتژی ها با توجه به عملکرد رقبای منابع را بیشتر در اختیار قرار گیرد بهتر و منسجمتر خواهد بود.

2- آیا زمانبندی اهداف با تحول پذیری منابع انسانی سازگار است ؟

از مشکلات و تهدید های سازمان تغییر و تحول در منابع انسانی می باشد استراتژی ها با دید با در نظر گرفتن این تهدید در جهت استفاده حداکثری از منابع انسانی سازمان گام بردارد و برای آن برنامه ریزی نماید این عامل می تواند در میزان انسجام و کارایی استراتژی موثر باشد.

4- اجرایی بودن : آیا استراتژی اجرایی است؟

از مهمترین نگرانی های یک مدیر قابل اجرا بودن استراتژی می باشد یک استراتژی باید با توجه به تمام جوانب و محدودیت های سازمان قابل اجرا باشد میزان اجرایی آن در اندازه گیری انسجام استراتژی موثر می باشد.

• 1- آیا مجریان اصلی شناخت کافی از اهداف دارند ؟

کسانی که به عنوان استراتژیست در سازمان فعالیت می کنند باید از اهداف و سیاست ها و محدودیت و فرصت ها اطلاع کافی داشته باشند تا استراتژی که بیان می نمایند برای سازمان مفید باشد.

• 2- آیا اهداف با ارزشهای مجریان هماهنگی داشته و ضامن تعهد مجریان است؟

باید از کسانی که طراحی استراتژی سازمان کمک گرفت که هم فکر و هم عقیده با ما باشند و ارزشهای سازمان را قبول داشته و به آن احترام گذارند. تعهد این افراد در کارایی کار آنان بسیار حائز اهمیت می باشد.

• 3- آیا مدیران توانایی اجرای موثر استراتژی ها را دارند ؟

یک مدیریت قوی و توانا در اجرای استراتژی بسیار حائز اهمیت می باشد مدیر نالایق استراتژی را نمی تواند درست اجرا نماید در نتیجه سازمان به هدف اصلی و کلی خود نیز نخواهد .

نتیجه گیری:

اندروز را پدر استراتژی شرکت می نامیدند که در این نظریه از عنصر مورد کاوی استفاده می کرد. او برای اندازه گیری انسجام استراتژی سازمان سئوالاتی مطرح می نمود و میزان پاسخ به این سئوالات را ملاک بهره وری و کارایی یک استراتژی می دانست.