

"به نام خدا"

ایگور آنسف

استاد محترم

جناب دکتر حجاریان

ارائه دهنده

معصومه صلاحی

زندگی نامه

ایگور آنسوف در سال ۱۹۱۸ در شهر ولادی وستک روسیه متولد شد و به همراه خانواده اش در سال ۱۹۳۶ به ایالات متحده مهاجرت کرد. در ابتدا تحصیلات آکادمیک او بر ریاضیات متمرکز بود. وی لیسانس خود را از مدرسه عالی استایوسانت شهر نیویورک در رشته مهندسی مکانیک و فوق لیسانس خود را در رشته مکانیک مواد جامد از موسسه فناوری استیونز اخذ نمود و او توانست دکترای ریاضی کاربردی با گرایش کشسانی و شکل پذیری جزئی در ارتعاش خود را از دانشگاه براون اخذ کند. پس از انتهای تحصیلات به کالیفرنیا رفته و عنوان استاد ممتاز دانشگاه بین المللی *Alliant* به دست آورده و به مدت ۱۷ سال در آن دانشگاه ضمن تدریس به تحقیق و پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک می پرداخت.

آنسوف در جنگ جهانی دوم نیز به عنوان عضو رزرو در ارتش آمریکا خدمت می نمود. همچنین رابط نیروی دریایی روسیه بوده و به عنوان استاد فیزیک نیز در ارتش آمریکا خدمت می نمود.

در سال ۱۹۵۳، آنسوف به عنوان استاد رشته مدیریت صنعتی انستیتو فناوری کمبریج در پیتسبورگ منصوب شد. او، هم در ایالات متحده و هم در اروپا، سمتهای دانشگاهی مختلفی را تجربه کرد. آنسوف در سال ۱۹۵۰ به شرکت راند پیوست و در ۱۹۵۹ سپس به شرکت هواپیمایی لاکهید رفت. او در آنجا به سمت نایب رییس بخش طرح و برنامه و نایب رییس و همچنین مدیر بخش فناوریهای صنعتی منصوب شد.

آنسوف، اگرچه پس از آن نیز به عنوان مشاور فعال بود اما در سال ۲۰۰۰ و با اخذ مدرک معتبر استاد ممتاز از دانشگاه بین المللی ایالات متحده آمریکا بازنشسته شد.

تئوری های شناخته شده

آنسوف با ۳ تئوری در جهان شناخته شده است. نخست تئوری "مفهوم آشفتگی های پیرامونی"، دوم "پادایم های موفقیت استراتژیک" که عنوان پایان نامه دکتری وی بوده و سومین "اهمیت زمان در مدیریت استراتژیک".

اکثر دانشجویان MBA و مدیران و بازرگانان آنسوف را با ماتریس "محصول - بازار" که به نام ماتریس رشد نیز معروف است می شناسند. ایشان به صدها شرکت چند ملیتی و بزرگ در سراسر دنیا در زمینه مدیریت استراتژیک مشاوره می دادند. از جمله فیلیپس، جنرال الکتریک، آی بی ام، استرلینگ، خلیج فارس و....

در سال ۱۹۸۱ جایزه بین المللی ایگور آنسوف (عنوان پیشگام و پدر مدیریت استراتژیک در جهان شناخته می شود) در هلند به پاس خدمات ایشان در زمینه تحقیقات مدیریت استراتژیک ایجاد گردیده است. همچنین انجمن مدیریت استراتژیک ژاپن جایزه سالانه ای را با نام ایشان برقرار نموده است.

تفکر اصلی

تا پیش از انتشار کتاب استراتژی سازمانی، شرکتها در مورد نحوه برنامه ریزی یا تصمیم گیری درباره آینده، راهنماییهای بسیار محدودی در اختیار داشتند. روشهای قدیمی برنامه ریزی بر سیستمهای افزایش بودجه مبتنی بودند که از آنها برای هزینه کرد بودجه سالانه و برآورد آن در سالهای آتی استفاده می شد. ماهیت این سیستم به گونه ای بود که به موضوعات استراتژیک توجه کمی داشت یا اصلاً توجهی نمی کرد. اما امکان نداشت با ظهور رقابتهای بیشتر، منافع بیشتر از طریق اکتسابها، ادغامها، متنوع سازی و بروز ناهنجاریهای بیشتر در محیط کسب و کار، دیگر موضوعات استراتژیک را نادیده گرفت.

آنسوف احساس میکرد که در تدوین استراتژی الزامی است تا چالشهای محیطی آتی پیش روی یک سازمان را به شکلی جامع پیش بینی کرد و طرحهای مناسب استراتژیک را برای پاسخ دادن به این چالشها تدوین نمود.

اگرچه اغلب استراتژی پردازان به کار آنسوف مراجعه مینمایند اما کار او به اندازه دیگر تئوری پردازان شناخته شده نیست. پیچیدگی کار آنسوف و اتکای او به اصول آنالیز و برنامه ریزی از جمله عللی هستند که باعث میشوند عقاید آنسوف در میان متفکران علم مدیریت چندان رایج نباشند.

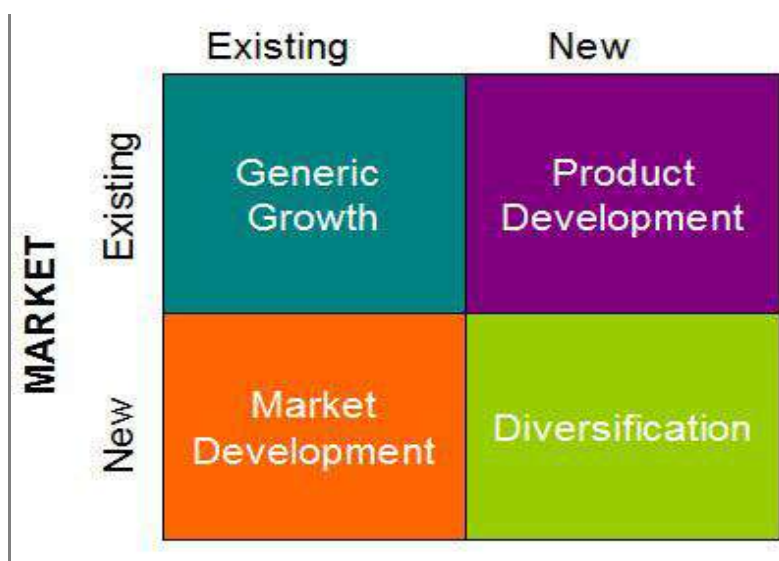
در همان زمان، نظریه پردازان دیگری هم بر روی موضوعات مورد بررسی آنسوف کار میکردند. در دهه ۱۹۶۰، ایده آنسوف در مورد صلاحیت و توانمندیهای مدیریت، منحصر به او نبود و این در حالی است که به نظر میرسد ماتریسهای آنسوف قبل از او نیز مطرح شده بودند. این همان کاری بود که بسیاری از نظریه پردازان در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ و تحت شرایطی مبهم و پر آشوب که مشابه شرایط تئوری عدم ثبات آنسوف بود، انجام دادند. البته ارزیابی و مقایسه کار آنها با یکدیگر، کار بسیار دشواری است.

مناظره میان آنسوف و هنری میتزبرگ در مورد دیدگاههای متفاوت آنها درباره استراتژی، سالها در مطبوعات به ویژه هاروارد بیزینس ریویو منتشر میشد. میتزبرگ که ایده برگرفته شدن استراتژی از برنامه ریزی و تأیید آن با روشهای تحلیلی را قبول نداشت، مرتباً از آنسوف انتقاد میکرد. این انتقاد مبتنی بر آن بود که اتکای آنسوف به برنامه ریزی از دارای ۳ نقص بود: رخدادهای را میتوان پیش بینی کرد، تفکر استراتژیک را میتوان از مدیریت اجرایی (عملیاتی) جدا کرد و اطلاعات، تجزیه و تحلیلها و شیوه های دقیق می توانند استراتژیهای دقیق به دنبال داشته باشند.

آنسوف یکی از نخستین نویسندگانی بود که درباره موضوع استراتژی به عنوان یکی از رشته های مدیریت مطالعه و تحقیق کرد و مبنایی قوی را برای نویسندگان بعدی از جمله مایکل پورتر، گری هامل، و پرهالاد فراهم آورد. او رویکردی مدرن را در قبال استراتژی تدوین کرد و کار او باعث کنار هم قرار گرفتن عقاید مختلف و شکل گیری مفاهیمی جدید در قبال برنامه ریزی استراتژیک گردید. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، این مفهوم باعث شکل گیری ایده های بیشتری در مورد مدیریت شد، زیرا دیگر نویسندگان، به عقاید آنسوف همچون تواناییهای محوری اتکا میکردند.

یکی از نظریاتی که آنسوف در آن زمینه فعالیت نموده و آن را در دسترس همگان قرار داده است ، " ماتریس آنسوف " می باشد . این ماتریس شامل اجزایی می باشد که در ادامه به توضیح آن میپردازیم :

دکتر ایگور آنسوف به عنوان پدر مدیریت استراتژیک در دنیا شناخته شده است. او نخبه ی برجسته ی استراتژی است و نخستین کتاب آنسوف با عنوان "استراتژی سازمان" در سال ۱۹۶۵ منتشر شد. او بیش از ۱۵۰ مقاله منحصربفرد منتشر کرده است. وی در سال ۲۰۰۲ دار فانی را وداع گفت.



ماتریس آنسوف عوامل استراتژیکی در بازاریابی را ارائه می دهد که مدیران جهت دستیابی به اهدافشان از آن استفاده می کنند. این ماتریس شامل دو بعد "محصول" و "بازار" است. این ابعاد عبارتند از:

- ۱ (محصول موجود / بازار موجود)
- ۲ (محصول جدید / بازار موجود)
- ۳ (محصول موجود / بازار جدید)
- ۴ (محصول جدید / بازار جدید)

در هر یک از موقعیت های بالا، شرایط مختلفی حکمفرماست که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

محصول موجود / بازار موجود:

در این موقعیت یک کسب و کار دو راه پیش رو دارد. در حالت اول مدیران تصمیم می گیرند که کار خاصی انجام ندهند به این معنی که استراتژی بازاریابی فعلی خود را در پیش بگیرند و در حالت دوم با شروع فعالیت های گسترده بازاریابی، با تکیه بر مزیت رقابتی محصول خود، جایگاه فعلی شان را در بازار مستحکم کنند. در زمان رکورد بازار، کسب و کارها با رقابت شدیدتری جهت دستیابی به بخشی از بازار مواجه هستند که در این زمان با قبول هزینه هایی همچون کاهش قیمت محصول یا مشوق های بیشتری برای کانال توزیع و یا اقدامات دیگری از این قبیل به بخشی از بازار دسترسی خواهند داشت.

محصول جدید / بازار موجود:

در این موقعیت کسب و کار باید جهت معرفی محصول جدید خود به بازار، سرمایه گذاری کند. در این موقعیت معمولاً کسب و کارها با بررسی چرخه عمر محصول خود، بررسی می کنند که در چه زمان محصولات شان به مرحله بلوغ خود می رسند و سپس اقدام به تولید محصولی جدید برای توسعه ی چرخه ی عمر محصول می کنند. بعنوان مثال شرکت Unilever قرص های جدید ماشین ظرفشویی خود را با سه قابلیت پودر براق کننده، پودر ظرفشویی و ماده ی پاک کننده ظروف به بازار عرضه کرد در حالیکه تا قبل از این این سه خاصیت در سه محصول جداگانه توسط مشتری خریداری می شد.

محصول موجود / بازار جدید:

این حالت زمانی پیش می آید که یک سازمان می بایست، برای محصول موجود خود بازارهای جدیدی را ایجاد کند. به این عمل استراتژی توسعه بازار گفته می شود. استراتژی توسعه ی بازار شامل ایجاد کاربردهای جدید برای محصول و همچنین بخش بندی دوباره بازار است.

توسعه ی بازار اغلب از طریق شناسایی گروه های مصرف کننده ی بالقوه در بازار فعلی و یا یافتن شبکه های جدید توزیع در مکان های مختلف جغرافیایی جدید است. توجه داشته باشید که استراتژی توسعه ی بازار از استراتژی توسعه ی محصول، ریسک کمتری دارد. یکی از مثال های بارز در جهت استراتژی توسعه بازار، شرکت مک دونالدز است که با اعطای امتیاز مک دونالدز در سراسر دنیا اقدام به بازگشایی شعبه های جدید خود کرد.

محصول جدید / بازار جدید:

در این موقعیت سازمان ها بدنبال استراتژی متنوع سازی هستند. متنوع سازی می تواند بصورت افقی، عمودی و یا ترکیبی باشد.

متنوع سازی افقی به آن دسته از فعالیت ها اشاره می کند که مکمل فعالیت های موجود در بازار است. به عنوان مثال وقتی شرکت نستله اکثریت سهام شرکت مکینتاش رن تری (Rowntree Mackintosh) را خرید یک نمونه از متنوع سازی افقی است.

متنوع سازی عمودی به توسعه ی فعالیت هایی اشاره دارد که مراحل زنجیره ی تامین سازمان را در بر می گیرد. به عنوان مثال یک سازمان وقتی روش های توزیع خود را توسعه می دهد و یا متنوع می کند و یا اینکه تامین مواد اولیه برای تولید را از منابع مختلف انجام می دهد در واقع متنوع سازی عمودی کرده است. و در نهایت اگر سازمان، بدنبال تجارت جدیدی باشد که به محصولات فعلی آن و همچنین بازارهای فعلی که در اختیار دارد مربوط نباشد در واقع متنوع سازی ترکیبی کرده است.

ماتریس آنسف، موجب می شود که شرکت های تجاری به محصولات و بازارشان نگاه دقیق تری داشته باشند و استراتژی های مناسب را برای کسب و کار خود در پیش بگیرند.

کتاب

چند نمونه از کتابها و رویکردهایی که ایگور آنسوف داشته شامل موارد زیر می شود:

ترویج مدیریت راهبردی (۱۹۹۰)

استقرار مدیریت استراتژیک

استراتژی شرکتی

رویکرد مدیریت علائم کم سو

رویکرد موضوعات استراتژی و.....

تصمیمات استراتژیک

آنسوف چهار نوع تصمیمات سازمانی استاندارد را (۱- استراتژی ۲- سیاست ۳- برنامه ها ۴- رویکردهای اجرایی استاندارد) تعیین نمود. به گفته او، سه مورد آخر برای حل مسایل و موضوعات تکراری تدوین شده اند و هر بار نیازی نیست که درباره آنها جداگانه تصمیم گیری شود. این امر بدان معناست که فرآیند تصمیم گیری را میتوان به سادگی به دیگران واگذار کرد. تصمیمات استراتژیک متفاوت هستند زیرا همیشه در قبال شرایطی جدید کاربرد دارند و باید هر مرتبه تصمیمی جدید اتخاذ کرد.

آنسوف طبقه بندی جدیدی از تصمیم گیری ارائه کرد که تا حدی مبتنی بر کار آلفرد چاندلر به نام "استراتژی و ساختار" بود. این کتاب تصمیمات را به این ترتیب از یکدیگر مجزا می‌کرد:

۱- استراتژیک (متمرکز بر تولیدات و بازارها)

۲- اجرایی (تصمیمات سازمانی و اختصاص منابع)

۳- عملیاتی (تأمین بودجه و مدیریت مستقیم).

طبقه بندی تصمیمات سازمانی آنسوف تحت عنوان استراتژی - ساختار - سیستمها یا مدل S³ شناخته می شد.