

Comparative Study about Structure of Organization's Public Strategies and Presenting a Comprehensive Structure

Vahid Ghadimi¹, * Nasser Motahari Farimani², Alireza Pooya³

1- MSc. Student, Management, International Campus, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2- Assistant Prof., Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: n.motahari@um.ac.ir. (Corresponding Author)

3- Associate Prof., Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Received: 05 /01/2017 ; Accepted: 23/09/2017

Abstract

The structure of the strategy is a hierarchy that links a general strategy to more detailed details. An initial look at these structures reveals similarities and differences. Today's existence of this diversity is the source of new problems for strategic planners and managers.

Introduction

Diverse experts have explained the organizations' general strategies and each from his or her viewpoint has explained the structure of these strategies. But the adaptive measures of the diverse strategy structures have not been noted. The present research has been done so as to reduce the ambiguity of the Iranian managers and planners which derive from the different strategy structures.

The strategy concept is a hierarchy that binds a general strategy to more detailed strategies. A preliminary look at these structures reveals their similarities and differences.

In one type of organization, organizational strategies can be identified in two types: general strategies and specialized strategies. Strategic strategies are strategies that are monopolized by an organization, industry or specific geographic range, and can never be a potential option for all organizations. In contrast to the general strategies, there are strategies

that can be placed on the management board of all organizations for selection.

A common practice in strategic planning is to measure a valid pattern and structure that has taken its credibility from its own opinion. For this reason, for strategic planners whose practice is to use standardized strategy structures, the complexity of the future structure may lead to strategic pricing for their organization. The seemingly minor but important differences in various strategies of the strategy may indicate the existence of imperfections in these structures and their lack of comprehensiveness.

Materials and Methods

In this research; the first step was to find out the most frequent general strategy structures that have academic and executive usage in Iran. After that these were compared and contrasted. Comparative comparison was done through two phase. In the first phase, comparison between structures was done pairwise. In the next phase, the results of pair comparison summarized in the term of intersections, differences and circumscriptions. Differences emerged at three subject: in the tilted of strategy, in the concept of strategy and in structural position of strategy. Intersections included strategies that have same title, concept and position in different structures.

In this study, in order to increase the accuracy level, the study was carried out in two stages: in the first stage, the comparison between the structures was made in two ways, and in the next step, the results of paired comparisons were summed up in the form of commons, differences, and monopolies of the structures.

Discussion and Results

The purpose of this study was to provide an answer to the differences in the various strategies of the strategy to make the options on the table more transparent for strategic planners. To this end, valid and widely applicable public sector structures in the developed country were considered comparable. The main results of this comparison were as follows: Integration and diversity strategies were common in all structures. Competitive strategies, market development, product development, partnership, reduction in two or more structures are mentioned. The focus strategy has appeared in different structures with the same name but different meanings. Growth strategies, horizontal diversity, innovation, and stability are proposed only in a structure.

At the end of the comparative survey results, a comprehensive structure of public strategies was inferred, which could serve as a comprehensive reference point for organizational strategies for strategic planners. This structure states that strategies at the business level should include three categories of growth, stability and reduction. The growth strategy will be of two types: competitive and participatory. The stability strategy consists of three types of profit, no change and stop. The strategy of reduction is also based on four types of captivity, change of direction, assignment and dissolution. But the strategy at the organization level should include three types of growth, stability and reduction. Its growth strategy focuses on four types of concentration, diversity, integration and defensiveness. Stability strategies and similar reductions are defined as defined at the business level.

Conclusion

The proposed structures can be a new reference point for choosing a strategy between academics and strategic planners. Because in the design of this structure, on the one hand, the differences in the known strategy structures are reasonably summed up and, on the other hand, all the strategies presented in these structures are in the right place. Structural strategies of the comparative study in this research were limited to five valid and widely used structures in the country. Undoubtedly, the structures provided by leading and, at the same time, world-class experts, are far more likely to be the subject of future research. Finally, from the compared and contrasted data a comprehensive structure of general strategies that can be used as a comprehensive reference of general strategies by strategic planners were obtained.

Key words: public strategy, comprehensive structure of strategy, strategic planning, comparative comparison

مقایسه تطبیقی ساختار استراتژی‌های عمومی سازمان و ارائه یک ساختار جامع

وحید قدیمی* - دکتر ناصر مطهری فریمانی** - دکتر علیرضا پویا***

چکیده

صاحب‌نظران سازمانی مختلفی به تبیین استراتژی‌های عمومی سازمان‌ها پرداخته‌اند و هرکدام از زاویه خود ساختاری از این استراتژی‌ها را برشمرده‌اند ولی بررسی میزان انطباق ساختارهای مختلف استراتژی، مورد توجه قرار نگرفته است. پژوهش حاضر بدین منظور صورت گرفت تا ابهام موجود برای مدیران و برنامه ریزان را که منبعت از تفاوت‌های موجود در ساختارهای مختلف استراتژی بود کمتر نماید. در مرحله نخست این پژوهش، پرکاربردترین ساختارهای استراتژی عمومی که در محیط علمی و اجرایی کشور مورد استفاده هستند شناسایی شدند و در مرحله بعد به بررسی تطبیقی آن‌ها اقدام گردید. بررسی تطبیقی طی دو گام صورت پذیرفت. در گام نخست مقایسه بین ساختارها به صورت دو به دو صورت پذیرفت و در گام بعدی نتایج مقایسات زوجی در قالب اشتراکات، اختلافات و انحصارات ساختارها جمع بندی گردید. اختلافات ساختارها در سه موضوع ظهور داشت: در عنوان استراتژی، در مفهوم استراتژی و در جایگاه ساختاری استراتژی. اشتراکات ساختارها نیز، استراتژی‌هایی را شامل شد که در ساختارهای مختلف با عنوان یکسان، مفهوم یکسان و جایگاه یکسان مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در پایان از نتایج بررسی تطبیقی، ساختار جامعی از استراتژی‌های عمومی پیشنهاد گردیده است که می‌تواند به عنوان مرجعی جامع از استراتژی‌های سازمانی در اختیار برنامه‌ریزان استراتژیک قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی عمومی، ساختار جامع استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، بررسی تطبیقی

* کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

** نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

n.motahari@um.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مقدمه

در شرایط پرتلاطم امروزی سازمان‌ها در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی همراه با بحران‌های متنوع مجبور به فعالیت هستند. لازمه موفقیت در چنین محیط‌هایی، انجام فعالیت‌های چند بعدی و پیچیده است. برای اداره این گونه فعالیت‌ها، مدیران نیاز دارند از استراتژی مناسبی بهره‌مند باشند (Asemipour, 1993). به همین جهت است که گفته می‌شود مدیریت مناسب با یک استراتژی مناسب شروع می‌شود (Gopal and Gagnon, 1995).

انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. محدودیت منابع مالی، محدودیت‌های زمانی و محدودیت‌های قوای فکری برخی از وجوه بارز این شرایط هستند. مفهوم استراتژی زاینده «فضای رقابتی» و «محدودیت منابع» است. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابت به رقیبی است که منابع (محدود) خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. ماهیت استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز بر منابع محدود برای تحقق آن‌هاست تا به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقبا دست‌یافته شود (Masoumi et al., 2014). استراتژی؛ در معنای خاص آن، به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان تعریف می‌شود (Ghaffarian and Emadzadeh, 2006).

در یک نوع دسته‌بندی، می‌توان استراتژی‌هایی سازمانی را بر دو نوع دانست: استراتژی‌های عمومی و استراتژی‌های تخصصی. استراتژی‌های تخصصی استراتژی‌هایی هستند که انحصار به یک سازمان، صنعت و یا محدوده جغرافیایی خاص دارد و هیچ‌گاه نمی‌تواند گزینه بالقوه برای همه سازمان‌ها باشد. در مقابل استراتژی‌های عمومی استراتژی‌هایی هستند که می‌توانند بر میز مدیریت تمام سازمان‌ها جهت انتخاب قرار گیرند. به‌عنوان مثال استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا اصطلاحاً یک استراتژی عمومی بوده و برای همه سازمان‌ها می‌تواند نامزد انتخاب باشد ولی این استراتژی در هر نوع سازمانی مصداقی خاص دارد به عنوان نمونه، تصمیم شرکت پاکارد بل^۱ مبنی بر عرضه مستقیم رایانه‌های شخصی به

1 -Packard Bell

مشتریان تجاری، مصداق استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا در این شرکت بوده است (David, 1999).

در قرن گذشته، صاحب‌نظران سازمانی مختلفی به تبیین استراتژی‌های عمومی سازمان‌ها پرداخته‌اند و هرکدام از زاویه خود ساختاری از این استراتژی‌ها را برشمرده‌اند (Pearce and Robinson, 2009; hunger and Wheelen, Thompson Gamble, 2007; Hax and Majluf, 2007; David, 1999; kaplan and norton, 2001, porter, 1947; Harrison & 1995; and Caron, 2014, Ralph and Stacey, 2010; Aaker, 2010).

منظور از ساختار استراتژی، سلسله مراتبی است که یک استراتژی کلی را به استراتژی‌های جزئی‌تر پیوند می‌زند. نگاهی مقدماتی به این ساختارها شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها را آشکار می‌کند. به‌طور مثال طبقه‌بندی که پیرس و رابینسون (Pearce and Robinson, 2009) برای استراتژی تمرکز ارائه می‌دهند، متفاوت است از طبقه‌بندی که جی دیوید هان گر (Hanger and Wilen, 2007) برای همین استراتژی بیان می‌کند. پیرس و رابینسون (۲۰۰۹) برای استراتژی تمرکز سه استراتژی «افزایش نرخ مصرف مشتریان فعلی»، «جذب مشتریان رقبا» و «جذب دیگران به خرید محصول» را ارائه می‌کند در حالی که هانگر برای این استراتژی دو زیر استراتژی «رشد عمودی» و «رشد افقی» را پیشنهاد می‌دهد. این نمونه‌ای از تفاوت‌هاست که فقط در شاخه‌ای از ساختار استراتژی و فقط بر اساس نظرات دو نفر از صاحب‌نظران پدید آمده است.

توجه به مفهوم استراتژی سازمانی و استفاده مکرر از آن از بدو ظهور، موجب شده است تا تعاریف متعدد، رویکردهای مختلف و ساختارهای متنوع برای آن ایجاد شود (Davari and Shanehsazzadeh, 2001). امروزه وجود همین تنوع و اختلاف خود منشأ مشکلات جدیدی برای مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک گشته است. اولین شرط لازم برای کیفیت یک تصمیم، اطمینان از لحاظ نمودن تمامی گزینه‌های ممکن و قابل حصول در زمان تصمیم‌گیری است. تصمیمات استراتژیک نیز از این موضوع مستثنی نیستند و زمانی که یک مدیر یا برنامه‌ریز استراتژیک (اعم از فرد یا کمیته) به دنبال انتخاب استراتژی هستند شدیداً تمایل دارند که اطمینان یابند تمامی استراتژی‌های ممکن را پیش رو دارند و گزینه‌ای را بی‌دلیل حذف ننموده‌اند.

از سوی دیگر، رویه رایج در برنامه‌ریزی استراتژیک، معیار قرار دادن یک الگو و ساختار معتبر است که اعتبار خود را از صاحب نظرش گرفته است. به همین جهت برای برنامه‌ریزان استراتژیک که رویه عملی آن‌ها استفاده از ساختارهای استاندارد استراتژی است جامع نبودن ساختار پیش رو ممکن است برای سازمان آن‌ها منجر به بهایی راهبردی شود. تفاوت‌های های به ظاهر جزئی اما به واقع مهم در ساختارهای مختلف استراتژی می‌تواند بیانگر وجود نقص در این ساختارها و دوری آن‌ها از جامعیت باشد.

همه پژوهش‌هایی که در بخش پیشینه نظری مورد اشاره قرار گرفته اند به بررسی مدل‌های تدوین استراتژی یا روش‌های انتخاب استراتژی پرداخته اند و بررسی میزان انطباق ساختارهای مختلف استراتژی، مورد توجه قرار نگرفته است. به همین جهت بود که اجرای پژوهشی به منظور تطبیق ساختارهای مختلف استراتژی‌های عمومی و ارائه یک ساختار جامع از برآیند آن‌ها ضروری به نظر رسید. هدف پژوهش حاضر رفع ابهام مدیران و برنامه‌ریزان ایرانی منبعث از تفاوت‌های موجود در ساختارهای مختلف استراتژی بود.

پیشینه نظری

پژوهش‌هایی که تا به حال در زمینه استراتژی انجام شده‌اند از زوایای مختلف به بررسی روش‌های انتخاب استراتژی، و ساختارهای انتخاب استراتژی پرداخته اند. خاجی و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با «عنوان ارائه الگوی نظام مند برای انتخاب راهبرد استوار با رویکرد آینده پژوهانه» انجام دادند. جعفری و آذر (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «درخت تصمیم فازی، رویکردی نوین در تدوین استراتژی»، یک روش جدید برای تدوین استراتژی ارائه دادند. نصرتی و تکلوی (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید و هکس و مجلوف با تکنیک‌های MADM» به بررسی تطبیقی مدل‌های تدوین استراتژی پرداختند. وو و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «انتخاب استراتژی بازاریابی با استفاده از ANP و Topsis» انجام دادند. لین و لی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «پیگیری استراتژی‌های رقابتی بازاریابی با استفاده از

تصمیم‌گیری فازی در مورد هتل‌ها در تایوان» به بررسی استراتژی‌های رقابتی پرداختند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، بنیادین و از حیث روش، تحلیلی است. فرآیند پژوهش که مطابق با شکل ۱ نمایش داده شده است مشتمل بر چهار مرحله اصلی است. در مرحله نخست مدل‌های معتبر و پرکاربرد در کشور شناسایی شده است. در مرحله دوم نسبت به استخراج ساختار استراتژی‌های عمومی هر یک از مدل‌ها اقدام شده است. در مرحله سوم مقایسه تطبیقی ساختار استراتژی‌های عمومی صورت پذیرفته است و در مرحله چهارم نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و ساختار جامع استراتژی‌های عمومی سازمان استنتاج و پیشنهاد گردیده است.

گام ۱ - شناسایی مدل‌های استراتژی عمومی و پرکاربرد در کشور

پیشینه، شامل انبوهی از ساختارهای استراتژی است که پرداختن به همه آنها و مقایسه تطبیقی آنها به صورت یکباره ناممکن خواهد بود. آنچه که می‌توان در پژوهش‌های مستقل انجام داد مقایسه تطبیقی مجموعه‌ای محدود از این ساختارها است تا در آینده بتوان در قالب پژوهش‌های دیگری نتایج این پژوهش‌های مستقل را جمع نمود. پژوهش حاضر نمونه‌ای از این پژوهش‌های مستقل است که مدل‌های مورد مقایسه را مبتنی بر معیارهای اعتبار و سطح کاربرد در کشور محدود نموده است.

از این رو در نخستین مرحله، مدل‌های استراتژی عمومی که از یک سو معتبر بر شمرده شده‌اند و از سوی دیگر در کشور پرکاربرد محسوب می‌گردند شناسایی شده‌اند. تشخیص اعتبار و سطح کاربرد مدل‌ها بر اساس نظرات خبرگان پژوهش تعیین شده است. این خبرگان ۶ نفر بوده و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی و با توجه به این شرایط که حداقل ۵ سال سابقه آموزش، پژوهش یا اجرا در حوزه برنامه ریزی استراتژیک را دارا باشند انتخاب شدند. پس از برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان، در پایان این مرحله ۵ مدل از میان مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک که از لحاظ اعتبار و کاربرد مورد اجماع همه خبرگان یا اکثریت قریب به اتفاق آنها بود انتخاب گردید.

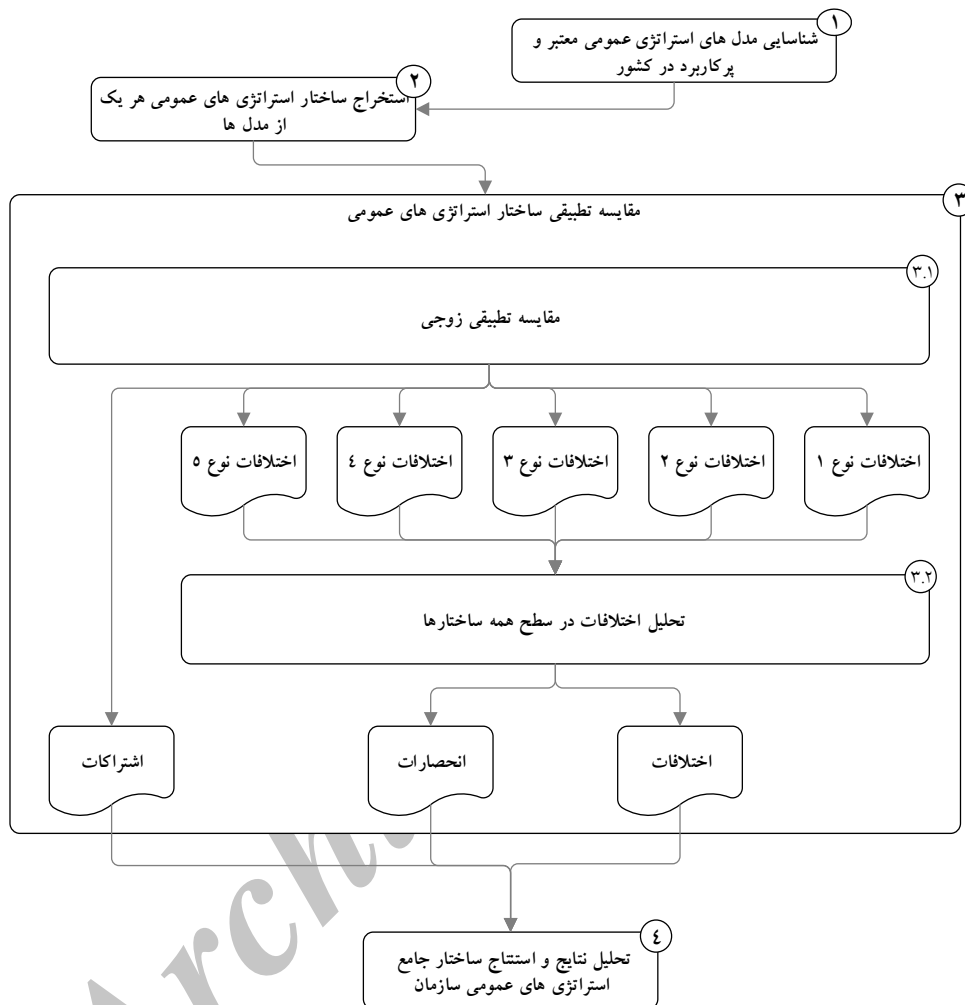
گام ۲ - استخراج ساختار استراتژی‌های عمومی مدل‌ها

پس از شناسایی مدل‌های مورد بررسی، به استخراج ساختار استراتژی‌های عمومی از هر یک از این مدل‌ها اقدام گردید. بدین منظور سعی شد اصیل‌ترین منابع علمی که مدل‌ها طی آن‌ها به جامعه علمی معرفی شده‌اند شناسایی شوند. با بررسی‌های کتابخانه‌ای، ۵ منبع علمی متناظر با ۵ مدل انتخاب شده به عنوان مبنای استخراج ساختار استراتژی انتخاب شد. در پایان این مرحله ۵ ساختار استراتژی عمومی بدست آمد که بناست در مرحله بعدی پژوهش به صورت تطبیقی مورد مقایسه قرار گیرند.

گام ۳ و ۴ - مقایسه تطبیقی ساختار استراتژی‌های عمومی و جمع بندی نتایج

در این پژوهش به منظور افزایش میزان دقت، بررسی طی دو مرحله صورت پذیرفت: در مرحله نخست مقایسه بین ساختارها به صورت دو به دو صورت پذیرفت و در مرحله بعدی نتایج مقایسات زوجی در قالب اشتراکات، اختلافات و انحصارات ساختارها جمع‌بندی گردید.

Archive



شکل ۱: فرآیند پژوهش

اشتراکات ساختارها، استراتژی‌هایی را شامل می‌شد که در ساختارهای مختلف با عنوان یکسان، مفهوم یکسان و جایگاه یکسان مورد استفاده قرار گرفته‌اند. با این توضیح می‌توان دریافت که منشأ ظهور اختلافات در سه موضوع امکان ظهور داشت: در عنوان استراتژی، در مفهوم استراتژی و در جایگاه ساختاری استراتژی. در مقایسه هر دو ساختار برای هر یک از استراتژی‌های ذکر شده در آن‌ها یکی از حالت‌های ۶ گانه جدول ۱ قابل طرح بوده است. از این حالت‌های ۶ گانه، حالت آخر به معنای اشتراک دو ساختار در استراتژی مورد بررسی بوده است و سایر حالت‌ها به معنای اختلاف در دو ساختار. ترتیب

تبیین انواع اختلاف در این جدول به گونه‌ای است که اختلاف نوع ۱ بیانگر شدیدترین نوع اختلاف و اختلاف نوع ۵ بیان کننده خفیف ترین نوع اختلاف است.

جدول ۱: انواع حالت‌هایی که نتیجه مقایسه یک استراتژی در دو ساختار می‌توانست ایجاد کند

اختلاف در			شرح: استراتژی A که در ساختار الف پیشنهاد شده است ...	حالت‌ها
جایگاه	عنوان	مفهوم		
-	✓	✓	در ساختار ب اصلاً ذکر نشده است	اختلاف نوع ۱
-	x	✓	در ساختار ب با همان عنوان A ولی به مفهوم دیگری ذکر شده است	اختلاف نوع ۲
x	✓	x	در ساختار ب با عنوان B ولی در همان جایگاه ذکر شده است	اختلاف نوع ۳
✓	✓	x	در ساختار ب با عنوان B و در جایگاه متفاوتی ذکر شده است	اختلاف نوع ۴
✓	x	x	در ساختار ب با همان عنوان و به همان مفهوم ولی در جایگاه متفاوت ذکر شده است	اختلاف نوع ۵
x	x	x	در ساختار ب با همان عنوان و به همان مفهوم و در همان جایگاه ذکر شده است	اشتراک

شکل خاصی از اختلافات پنجگانه عبارت بود از اختلافی که منشأ ظهور آن، پیشنهادی بوده است که فقط و فقط توسط یکی از ساختارها ارائه شده است و سایر ساختارها در آن موضوع دچار اختلافی نبوده اند. این اشکال خاص از اختلافات، به عنوان «انحصارات» شناسایی گردید. در مرحله پایانی پژوهش، تلاش شد تا نتایج بررسی تطبیقی تحلیل گردد تا منجر به ارائه مدلی جامع برای ساختار استراتژی‌های عمومی گردد. بدین منظور اشتراکات که در تمامی ساختارها مورد توافق بود به عنوان اولین بخش از بدنه ساختار جامع مورد استفاده قرار گرفت.

بخش دوم از بدنه ساختار جامع بر اساس انحصارات شکل یافت. اما اختلافات باقی مانده که در زمره انحصارات هم نبودند نیازمند تعیین تکلیف و تصمیم‌گیری بود. برای تعیین تکلیف اختلافات خفیف تر یعنی نوع ۳، ۴ و ۵ از رویه بیشترین فراوانی استفاده گردید یعنی برای این اختلافات، نظری که اکثریت ساختارها داشتند به عنوان نظر نهایی انتخاب گردید. اختلافات شدیدتر یعنی نوع ۱ و ۲ با رجوع به سایر منابع کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفتند. در معدود مواردی که رجوع به این منابع نتوانست راهگشا باشد مجدداً به خبرگان پژوهش مراجعه شده و به روش دلفی تصمیم‌گیری در مورد اختلاف به عمل آمده است.

یافته‌های پژوهش

۱- مدل‌های استراتژی عمومی معتبر و پرکاربرد در کشور

مدل‌های استراتژی عمومی که در پایان مرحله نخست معتبر و پرکاربرد در کشور تشخیص داده شد به شرح جدول ۲ می‌باشد. ستونی پایانی این جدول نشان دهنده کدی است که برای هر مدل در این پژوهش اختصاص یافته تا در تمام مراحل پژوهش برای ارجاع به مدل از آن کد استفاده گردد. در مراحل بعدی چون از هر مدل، یک ساختار استراتژی استخراج شده است از عبارت کد ساختار به جای کد مدل استفاده شده است.

جدول ۲: فهرست مدل‌های استراتژی عمومی معتبر و پرکاربرد

نام مدل	ارائه دهندگان مدل	سال ارائه مدل	مرجع ارائه دهنده مدل	کد مدل در این پژوهش
مدل پیرس	۱- جان پیرس ۲- ریچارد رابینسون	2009	Pearce and Robinson, 2003	P
مدل تامپسون	۱- آرتور. ای تامپسون ۲- جان ای. گمیل	2007	Thompson and Gamble, 2007	A
مدل هانگر	۱- جی. دیوید هانگر ۲- توماس ال. ویلن	2007	hunger and Wheelen, 2007	G
مدل هکس	۱- آرنولد هکس ۲- نیکلاس مجلوف	1995	Hax and Majluf, 1995	N
مدل دیوید	فردار دیوید	1999	David, 1999	F

در زمان بحث درباره اعتبار مدل‌ها، خبرگان دلایل مختلفی را مطرح نمودند از جمله این که ارائه دهندگان مدل با توجه به سوابق پژوهشی و اجرایی افراد بسیار شناخته شده و صاحب‌نظر در حوزه برنامه ریزی استراتژیک باشند مانند آرنولد هکس و نیکلاس مجلوف (۱۹۹۵) که سابقه بیش از ده سال کار پژوهشی، آموزشی و تجربیات مشاوره‌ای را در دانشگاه‌ها و شرکت‌های پیشرو داشته‌اند یا نمونه‌ای دیگر از دلایل، تعدد ترجمه مرجع ارائه دهنده مدل به زبان‌های مختلف بیان شد مانند ترجمه‌هایی که برای اثر ارزشمند دیوید (۱۹۹۹) صورت گرفته است.

۲- ساختارهای استراتژی عمومی استخراج شده از مدل‌ها

نتیجه این مرحله به شرح جدول ۳ که مشتمل بر شش ستون می‌باشد ارائه شده است. در ستون اول نام استراتژی درج شده است و در سایر ستون‌ها شماره

سطحی که آن استراتژی در ساختارهای مختلف ارائه شده، بیان گشته است. به عنوان مثال در سطر مربوط به استراتژی «توسعه بازار»، عدد ۱ در ستون دوم به معنای قرارگیری این استراتژی در سطح اول ساختار P و عدد ۲ در ستون‌های پنجم و شش به معنای قرارگیری این استراتژی در سطح دوم ساختارهای N و F است و خط تیره در ستون‌های سوم و چهارم به معنای عدم ذکر این استراتژی در ساختارهای A و G است.

۳- نتایج بررسی تطبیقی ساختار استراتژی‌های عمومی

نتایج بدست آمده از بررسی تطبیقی ساختارها در قالب سه بخش «اشتراکات و اختلافات سطحی»، «اختلافات اساسی» و «انحصارات» ارائه شده است.

۳-۱- اشتراکات و اختلافات سطحی ساختارها

این بخش در برگیرنده اشتراکات بین ساختارها و اختلافات خفیف تر آنها یعنی اختلافات نوع ۳، ۴ و ۵ می‌باشد که در قالب دو زیربخش «استراتژی‌های مشترک در تمام مدل‌ها» و «استراتژی‌های مشترک در برخی مدل‌ها» ارائه می‌گردد.

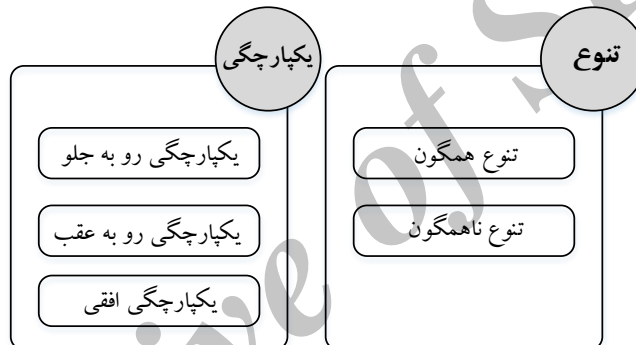
جدول ۳: جایگاه استراتژی‌ها در ساختارهای مورد بررسی

F	N	G	A	P	استراتژی
-	-	-	-	۳	تشویق به استفاده آزمایشی
-	-	-	-	۳	قیمت‌گذاری بالا یا پایین
-	-	-	-	۳	تبلیغ کاربردهای جدید
۲	۲	-	-	۱	توسعه بازار
-	-	-	-	۳	ورود به بازار جدید
-	-	۲	-	-	کنسرسیوم خدمات متقابل
-	-	-	-	۳	توسعه منطقه‌ای
-	-	-	-	۳	توسعه ملی
-	-	-	-	۳	توسعه بین‌المللی
-	-	-	-	۳	جذب سایر بخش‌های بازار
-	-	-	-	۳	جذابیت محصول برای سایر بخش‌ها
-	-	۳	-	-	عدم تغییر
-	-	۳	-	-	سود
-	-	۴	-	-	یکپارچگی عمودی ناقص
-	-	۴	-	-	شبه یکپارچگی
-	-	۴	-	-	قرارداد بلندمدت
-	-	۴	-	-	یکپارچگی عمودی کامل
۲	-	۱	۱	۱	مشارکت
۱	۱	۱	۱	۱	استراتژی‌های تنوع
۲	۲	۲	۲	۲	استراتژی تنوع همگون
۲	۲	۲	۲	۲	استراتژی تنوع ناهمگون
۲	-	-	-	-	تنوع افقی
۱	-	۱	-	۱	کاهش/تدافعی
۲	-	۲	-	۱	فروش واگذاری
۲	-	۲	-	۱	استراتژی انحلال
-	-	۲	-	-	استراتژی اسارت
-	-	۲	-	-	رشد داخلی/توسعه داخلی
-	-	۲	-	-	رشد خارجی
-	-	۲	-	-	ثبات
-	-	۴	-	-	قراردادهای مدیریتی
۲	۲	۲	۲	-	تمرکز بر هزینه
۲	۲	۲	۲	-	رهبری هزینه
-	-	۴	-	-	ساخت، راه‌اندازی

F	N	G	A	P	استراتژی
۱	-	۲	-	۱	استراتژی تمرکز
-	-	-	-	۲	افزایش نرخ مصرف مشتریان فعلی
-	-	-	-	۳	افزایش میزان خرید
-	-	-	-	۳	افزایش فرسایش محصول
-	-	-	-	۳	تبلیغ کاربردهای دیگر
-	-	-	-	۳	تخفیف برای مصرف بیشتر
-	-	-	-	۲	جذب مشتریان رقیب
-	-	-	-	۳	تمایز کردن نام تجاری
-	-	-	-	۳	افزایش اقدامات ترویجی
-	-	-	-	۳	ابتکار کاهش قیمت
-	-	-	-	۳	جذب دیگران به خرید محصول
-	-	۴	-	-	لیسانس
-	-	۴	-	-	فرانشیز
-	-	۴	-	-	سفارش به شرکت‌های خارجی
-	-	-	-	۳	ورود به سایر کانال‌های توزیع
-	-	-	-	۳	تبلیغ در سایر وسایل ارتباطی
۲	۲	-	-	۱	توسعه محصول
۲	۲	-	-	-	رسوخ در بازار
-	-	-	-	۲	توسعه تنوع کیفیت
-	-	-	-	۲	توسعه مدل‌ها و اندازه‌های جدید
-	-	-	-	۱	استراتژی نوآوری
۲	۲	۳	۱	۱	ادغام افقی/اگام و اکتساب
۲	۲	۳	۱	۱	ادغام عمودی/رشد عمودی
۲	۲	۳	۱	۱	یکپارچگی عمودی به بالا
۲	۲	۳	۱	۱	یکپارچگی عمودی به پایین
-	-	۴	-	-	توسعه منطقه مستعد
۲	۲	۲	۲	-	تمرکز بر تمایز
۲	۲	۲	۲	-	تمایز
-	-	۲	-	-	شرکت مختلط
-	-	۲	-	-	(لیسانس)
-	-	۲	-	-	مشارکت زنجیره ارزش
-	-	۱	-	-	استراتژی‌های رشد
-	-	۳	-	-	توقف

۳-۱-۱- استراتژی‌های مشترک در تمام ساختارها

استراتژی‌هایی که در تمامی ساختارها تکرار شده‌اند شامل استراتژی‌های یکپارچگی و تنوع می‌باشد. استراتژی یکپارچگی شامل استراتژی‌های یکپارچگی عمودی روبه‌جلو و یکپارچگی عمودی رو به عقب می‌باشد و استراتژی تنوع شامل استراتژی‌های تنوع همگون و تنوع ناهمگون می‌باشد. ساختار G استراتژی یکپارچگی و تنوع را زیرگروه استراتژی تمرکز معرفی می‌کند که یکی از استراتژی‌هایی است که در سطح سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل ۲ استراتژی‌های مشترک در تمامی ساختارها را نمایش می‌دهد.



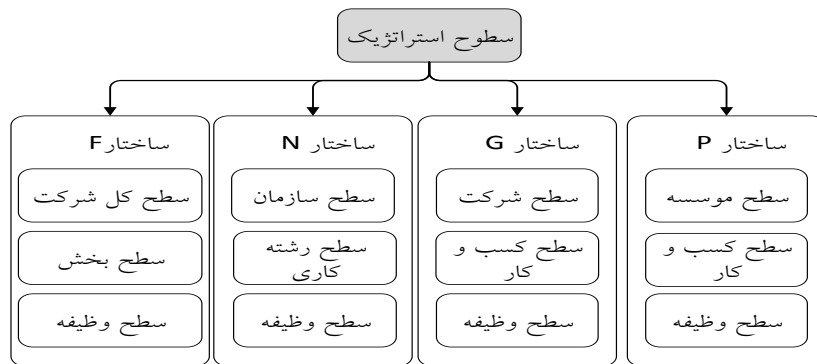
شکل ۲: استراتژی‌های مشترک در تمام مدل‌ها

۳-۱-۲- استراتژی‌هایی مشترک در برخی ساختارها

در این گام به استراتژی‌هایی اشاره می‌شود که در همه ساختارها تکرار نشده‌اند ولی در دو یا چند مورد اشاره واقع شده‌اند.

۳-۱-۲-۱- سطوح استراتژیک

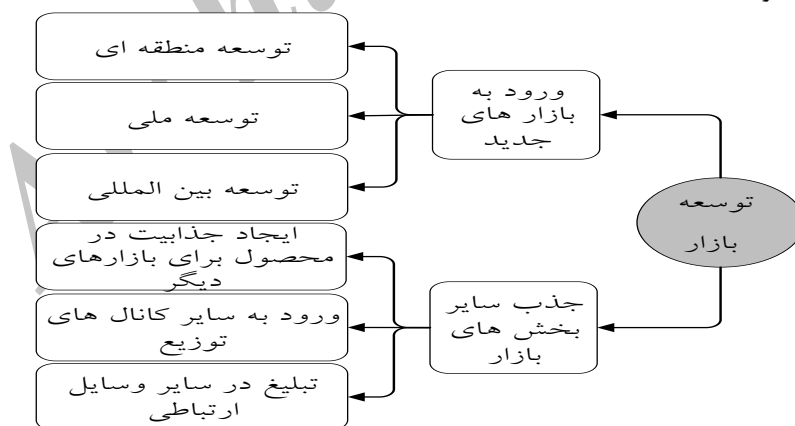
از میان ۵ ساختار مورد بررسی، ۴ مورد از آن‌ها صراحتاً به سطوح استراتژیک اشاره دارند و تنها در ساختار A به این سطوح اشاره‌ای نشده است. علی‌رغم این که مفهوم این سطوح در هر چهار ساختار یکسان است اما با عناوین مختلف ذکر شده‌اند. شکل ۳ این اختلاف‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۳: سطوح استراتژیک

۳-۲-۱-۲- استراتژی توسعه بازار

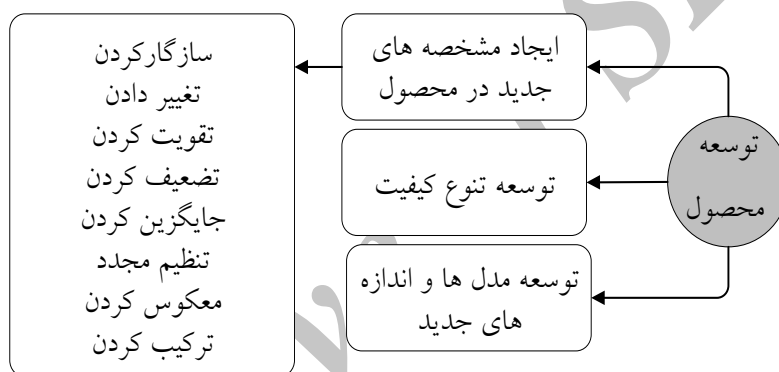
استراتژی توسعه بازار در سه ساختار F، N و P مورد توجه قرار گرفته است. ساختار P به استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «توسعه بازار» به صورت شکل ۴ اشاره نموده است. ساختار F درباره استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «توسعه بازار» صحبتی به میان نیاورده است ولی خود این استراتژی را زیرگروه استراتژی «تمرکز» بیان می‌کند. ساختار N بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بداند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده است.



شکل ۴: استراتژی توسعه بازار

۳-۱-۲-۳- استراتژی توسعه محصول

استراتژی «توسعه محصول» در سه ساختار F ، N و P مورد توجه قرار گرفته است. ساختار P به استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «توسعه محصول» به صورت شکل ۵ اشاره نموده است. ساختار F درباره استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «توسعه محصول» صحبتی به میان نیاورده است ولی خود این استراتژی را زیرگروه استراتژی «تمرکز» بیان می‌کند. ساختار N بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بداند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده است.



شکل ۵: استراتژی توسعه محصول

۳-۱-۲-۴- استراتژی مشارکت

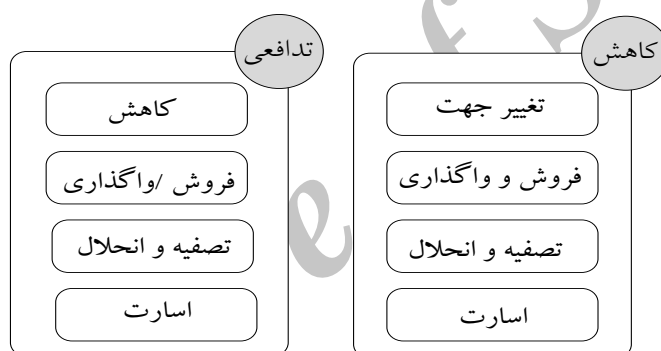
استراتژی «مشارکت» در چهار ساختار A ، F ، G و P مورد توجه قرار گرفته است. ساختار G ، استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «مشارکت» را چهار مورد دانسته است. این ساختار همچنین استراتژی «مشارکت» را زیرگروه استراتژی سطح کسب و کار می‌داند. ساختار F درباره استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «مشارکت» صحبتی به میان نیاورده ولی خود این استراتژی را زیرگروه استراتژی «تدافعی» بیان می‌کند. ساختارهای A و P بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بداند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کنند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده‌اند.

۳-۱-۲- استراتژی کاهش / تدافعی

استراتژی «کاهش» در سه ساختار F ، G و P مورد توجه قرار گرفته است. این استراتژی تحت دو عنوان ولی با مفهوم مشابه در این سه ساختار آمده است.

در ساختارهای G و P تحت عنوان استراتژی «کاهش» و در ساختار F تحت عنوان استراتژی «تدافعی» نام برده شده است. ساختار G به استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «کاهش» به صورت شکل ۷ اشاره نموده است. این ساختار همچنین استراتژی «کاهش» را زیرگروه استراتژی‌های سطح سازمان می‌داند.

ساختار F به استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «تدافعی» به صورت شکل ۸ اشاره نموده است. این ساختار در مورد استراتژی سطح کلان تر آن اشاره نداشته است. ساختار P بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بداند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده است.



شکل ۶: استراتژی‌های کاهش و تدافعی

۳-۱-۲-۶- استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های رقابتی پورتر در تمامی ساختارها به‌غیر از ساختار P مورد اشاره قرار گرفته است. ساختارهای A، G، F و N زیرگروه این استراتژی را استراتژی‌های رهبری هزینه، تمایز، تمرکز بر هزینه و تمرکز بر تمایز معرفی می‌کنند. ساختار G استراتژی‌های رقابتی را یک از استراتژی‌هایی معرفی می‌کند که در سطح کسب و کار باید اجرا شوند.

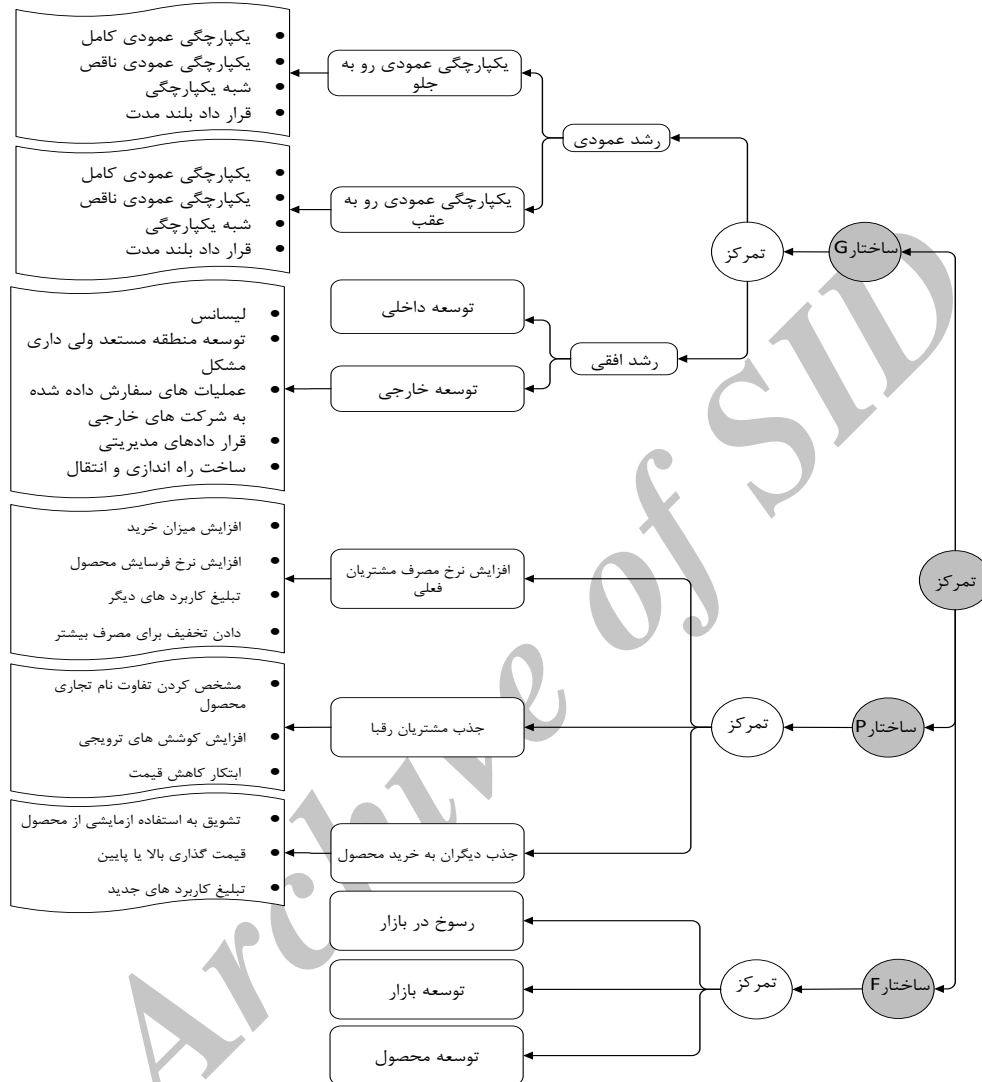
۳-۲- اختلافات اساسی ساختارها

این بخش در برگیرنده اختلافات اساسی ساختارهای یعنی اختلاف نوع ۱ و ۲ می‌باشد. در بخش روش شناسی، اختلافات نوع ۱ اختلاف در مفهوم و عنوان و اختلافات نوع ۲ اختلاف در مفهوم تعریف شد.

۳-۲-۱- استراتژی تمرکز

استراتژی «تمرکز» در همه ساختارها اشاره شده ولی در سه ساختار F، G و P به صورت خاص مورد توجه قرار گرفته است. تفاوت اساسی که در معرفی استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «تمرکز» در این سه ساختار صورت گرفته است بیانگر تفاوت مفهومی این استراتژی در این ساختارهاست. شکل ۸ استراتژی‌های زیرگروه را در هر سه ساختار نمایش می‌دهد. ساختار G همچنین استراتژی «تمرکز» را زیرگروه استراتژی «رشد» می‌داند. ساختارهای A و N بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بدانند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کنند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده‌اند.

Archive of SID



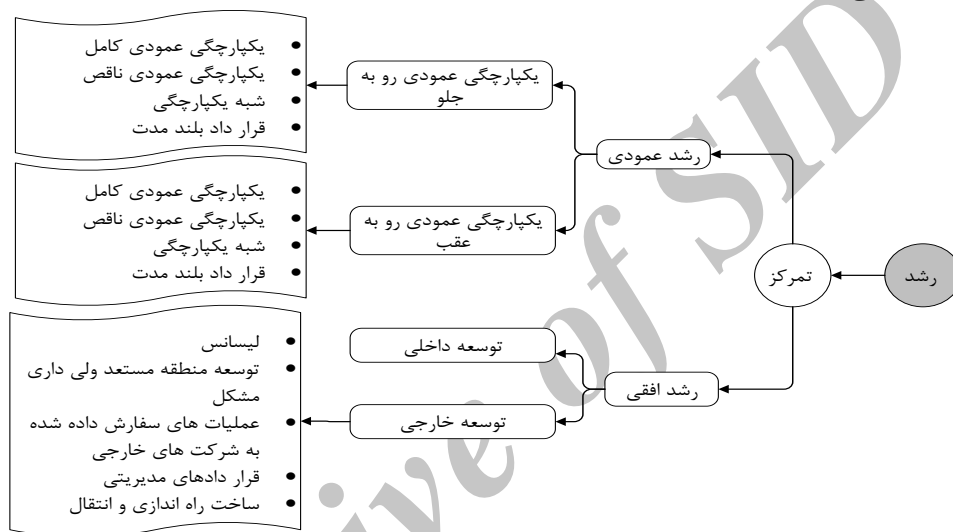
شکل ۷: استراتژی تمرکز

۳-۳- انحصارات ساختارها

این بخش در برگیرنده انحصارات ساختارهاست که در روش شناسی تبیین گردید منظور از انحصارات، اختلافی است که منشأ ظهور آن صرفاً پیشنهاد یکی از ساختارها بوده است و سایر ساختارها در آن موضوع دچار اختلافی نبوده‌اند.

۳-۳-۱- استراتژی رشد

استراتژی «رشد» فقط در ساختار G مورد توجه قرار گرفته است. این ساختار به استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «رشد» به صورت شکل ۹ اشاره نموده است. ساختار G همچنین استراتژی «رشد» را زیرگروه استراتژی‌های سطح سازمان می‌داند.



شکل ۸: استراتژی رشد

۳-۳-۲- استراتژی ثبات

استراتژی «ثبات» فقط در ساختار G مورد توجه قرار گرفته است. این ساختار استراتژی‌های زیرگروه استراتژی «ثبات» را شامل توقف، سود و عدم تغییر می‌داند. ساختار G همچنین استراتژی «ثبات» را زیرگروه استراتژی‌های سطح سازمان می‌داند.

۳-۳-۳- استراتژی نوآوری

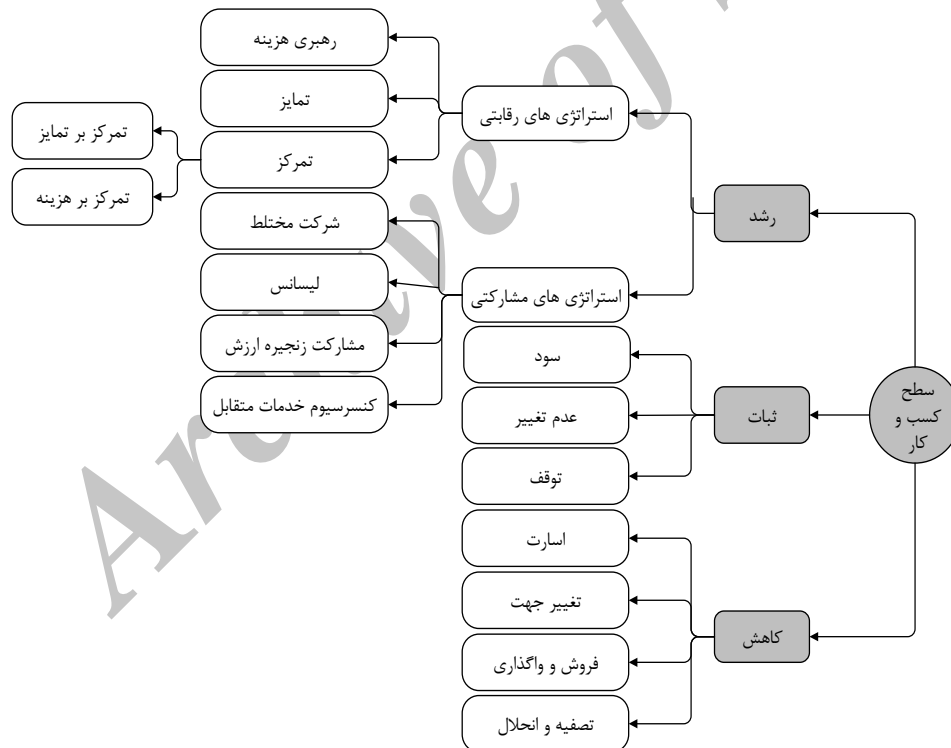
استراتژی «نوآوری» فقط در ساختار P مورد توجه قرار گرفته است. این ساختار بدون این که این استراتژی را زیرگروه استراتژی دیگری بداند و یا استراتژی‌های زیرگروه آن را معرفی کند صرفاً آن را به عنوان یکی از استراتژی‌های بالقوه ذکر نموده است.

۳-۳-۴- استراتژی تنوع افقی

استراتژی «تنوع افقی» فقط در ساختار F مورد توجه قرار گرفته است. این ساختار استراتژی «تنوع افقی» را زیرگروه استراتژی «تنوع» معرفی کرده است ولی در مورد استراتژی‌های زیرگروه آن صحبتی نکرده است.

۳-۴- ساختار جامع استراتژی‌های عمومی

این بخش در برگیرنده ساختار جامعی است که برای استراتژی‌های عمومی استنتاج شده است. استنتاجی که مبتنی بر اشتراکات، اختلافات و انحصارات صورت پذیرفته است. ساختار جامع استراتژی‌های عمومی در دو سطح مجزا ارائه شده است. شکل ۱۲ ساختار جامع استراتژی‌های عمومی سطح سازمان را نمایش می‌دهد و شکل ۱۱ ساختار جامع استراتژی‌های عمومی سطح کسب و کار را نمایش می‌دهد.

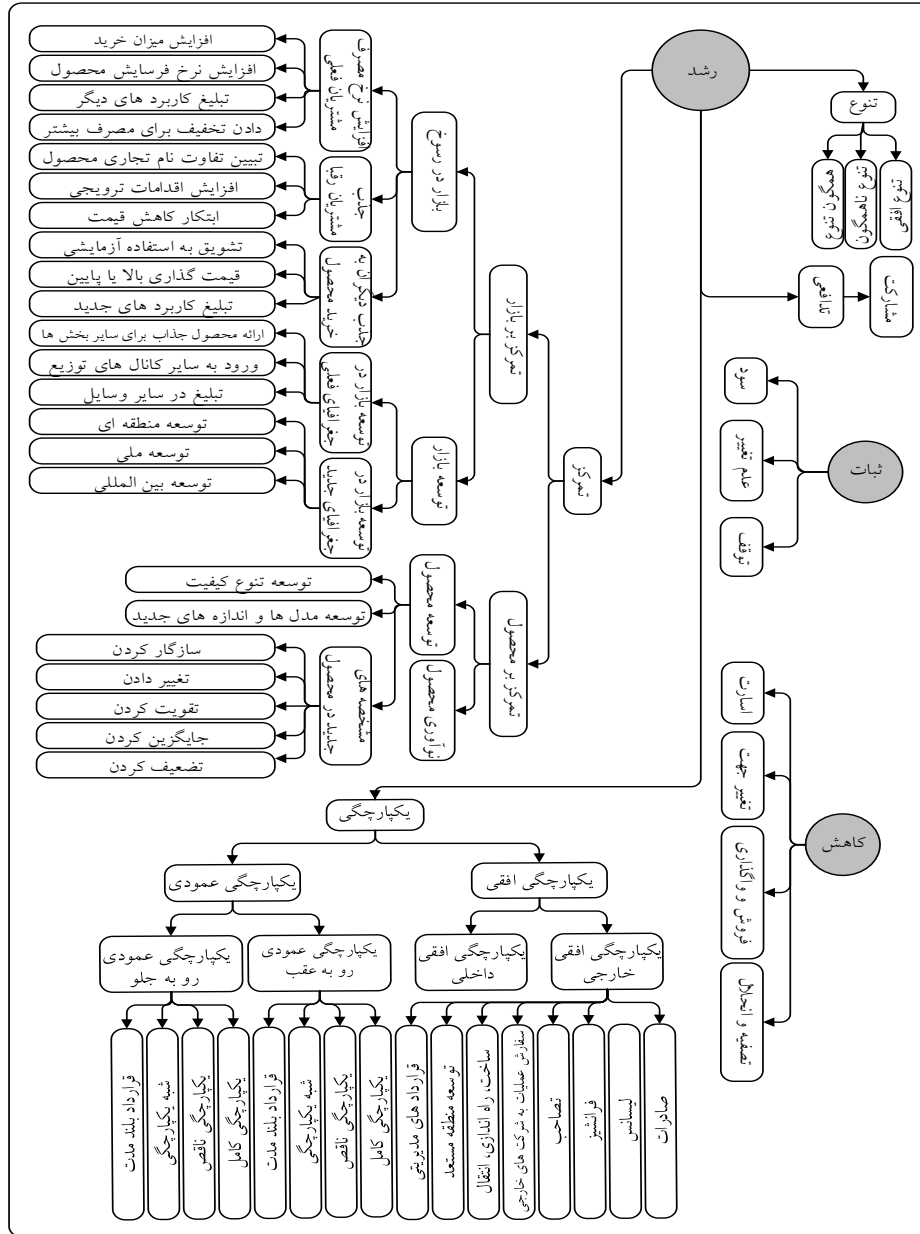


شکل ۹: استراتژی‌های سطح کسب و کار

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه پاسخی به تفاوت‌های موجود در ساختارهای مختلف استراتژی بود تا گزینه‌های روی میز را برای برنامه‌ریزان استراتژیک شفاف‌تر نماید. بدین منظور ساختارهای استراتژی عمومی معتبر و پرکاربرد در کشور مورد بررسی تطبیقی قرار گرفتند که اهم نتایج این مقایسه بدین صورت حاصل شد: استراتژی‌های یکپارچگی و تنوع در همه ساختارها مشترک بودند. استراتژی‌های رقابتی، توسعه بازار، توسعه محصول، مشارکت، کاهش در دو یا چند ساختار مورد اشاره قرار گرفته‌اند. استراتژی تمرکز در ساختارهای مختلف با عنوان یکسان ولی مفهوم متفاوت ظاهر شده است. استراتژی‌های رشد، تنوع افقی، نوآوری و ثبات فقط در یک ساختار پیشنهاد شده‌اند.

Archive of SID



شکل ۱۰: استراتژی‌های سطح سازمان

در پایان از نتایج بررسی تطبیقی، ساختار جامعی از استراتژی‌های عمومی استنتاج شد که می‌تواند به عنوان مرجعی جامع از استراتژی‌های سازمانی در اختیار برنامه‌ریزان استراتژیک قرار بگیرد. این ساختار بیان می‌کند که

استراتژی‌ها را در سطح کسب و کار باید شامل سه دسته رشد، ثبات و کاهش دانست. استراتژی رشد بر دو نوع خواهد بود: رقابتی و مشارکتی. استراتژی ثبات مشتمل بر سه نوع سود، عدم تغییر و توقف است. استراتژی کاهش نیز بر چهار نوع اسارت، تغییر جهت، واگذاری و انحلال است. اما استراتژی در سطح سازمان را باید مشتمل بر سه نوع رشد، ثبات و کاهش دانست. استراتژی رشد خود بر چهار نوع تمرکز، تنوع، یکپارچگی و تدافعی است. استراتژی‌های ثبات و کاهش مشابه آنچه که در سطح کسب و کار تعریف شده است طبقه بندی می‌گردند.

ساختارهای ارائه شده می‌تواند مرجع جدیدی برای انتخاب استراتژی میان دانشگاهیان و برنامه‌ریزان استراتژیک باشد. زیرا که در طراحی این ساختار، از یک سو اختلاف موجود در ساختارهای استراتژی شناخته شده به صورت مستدل جمع بندی شده و از سوی دیگر همه استراتژی‌های ارائه شده در این ساختارها، در جایگاه مناسب مورد اشاره قرار گرفته اند. ساختارهای استراتژی مورد بررسی تطبیقی در این پژوهش به ۵ ساختار معتبر و پرکاربرد در کشور محدود شد که بی‌تردید ساختارهای ارائه شده توسط صاحب نظران برجسته و در عین حال پرکاربرد در سطح جهانی بسیار بیش از این تعداد خواهد بود که می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد.

References

- 1-Alidousty, S. (2008). The Evolution of the Concept of Strategy in Organizational Theories, Tehran. (in persian)
- 2-Hax, A., and Majluf, N. (1995). Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Prentice Hall
- 3-Thompson, A., and Strickland, A.J. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases.
- 4-Thompson, A., and Gamble, J. (2013). Strategic Management of Principles and Practices. Translation: Hashem Nikomaram and Mohammad Ali Abdulwand. Tehran Publications Missionaries. (in persian)
- 5-Asemipour, M. (1993). behavioural Approach to strategic management. Management knowledge, 22:34-4
- 6-Chandler, A.D. (1962). strategy and structure, Massachusetts: the MIT press.
- 7-Davari, D., Shanehsazzadeh, M. H. (2001). Strategic management from theory to practice. Tehran, Nashr-e-Ata. (in persian)
- 8-David A, (2010). Strategic Market Management, Damien McLoughlin
- 9-David, F.R. (1999). Strategic Management Concepts and Cases (Hardcover), New York, NY: Prentice Hall.
- 10-David, F.R. (2004). Summary of Strategic Management (Concepts and Findings). Translated by Vajhollah Ghorbani. (in persian)
- 11-Hunger, D. and Wheelen, T.L. (2007). Essentials of Strategic Management, Pearson Prentice Hall, - Business & Economics - 192 pages
- 12-Ghaffarian, W. and Emadzadeh, M. (2006). New concepts emerging in the concept of strategy, Tehran, Industrial Management Organization. (in persian)
- 13-Gopal, C. and Gagnon, J. (1995). Knowledge, information, learning and the is manager. Computerworld (leadership series), 1(5), p. 1 -7
- 14-Grant, R.M. (2003). strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil magors, strategic management, vol.24 no. 6 june
- 15-Hanger, D. and Violin, J. (2007). Basics of Strategic Management. Translation: Arabi, S.M. and Rezvani, H.R., Tehran Cultural Research Center. (in persian)
- 16-Hax, A. and Majolov, N. (2008). Strategic Management Concept and Process. Translated: Memarzadeh, G.R., and Poursadegh, N., and Sayyad. S., The Gohar Bazaar Thoughts. (in persian)

- 17-Wehrich, H. (2002). the tows matrix: A tool for situational analysis, long range planning.
- 18-Jafari, B. and Azar, A. (2013). The Fuzzy Decision Tree of the New Approach in Strategy Development, General Management Research, Sixth Year, No. 19, pp. 25-39. (in persian)
- 19-Harrison, J.S and John, C.H. (2014). Foundations in Strategic Management, Marina Portnoy, MBA, MS, Leadership & Management Certifications 414 - J Jenkins Building.
- 20-Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, McGraw-Hill Higher Education.
- 21-Khaji, M. and Shah Hosseini, M.A. (2014). A Systematic Model for Choosing a Strong Strategy with Futuristic Research Approach, General Management Research, Vol. 6, No. 24, p. 87-112. (in persian)
- 22-Porter, M.E. (1947). competitive strategy.
- 23-Raghu, N. (2015). Adaptive Management, Translation: Abbas Monourian, Islamic Azad University Press. (in persian)
- 24-Stacey, R.D. (2010). Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity, Financial Times Prentice Hall, Harlow, and United Kingdom.
- 25-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). Strategy focused organization: how balanced scorecard companies, Harvard Business School Press.
- 26-Robinson, R. (2001). Strategic planning and management. Translated by Dr. Sohrab Khalili Shourinini, Tehran University of Science and Technology, Second Edition. (in persian)
- 27-Salarzerehi, H., Rosandel Arbatani, T. and Maasumi, E. (2014). Strategic Analysis of Entrepreneurship Development in Booshehr Province Fisheries Industry with Combined Approach SWOT-AHP, Public Management Research, Seventh Year, Shemmareh 25, 97-118. (in persian)
- 28- Sekaran, U. (2001). Research Methods in Management, Translation: Saebi, M. and Shirazi M., Tehran, Government Education Management Center. (in persian)