

بررسی کاربردی استراتژی های چهارگانه مایلز و اسنو

شیده سادات هاشمی

مقدمه :

استراتژی در اصطلاح عام برنامه و دورنمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت در جهت نیل به آن اهداف ، این استراتژی را تدوین و پیگیری می کند . اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم گیریهای حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می باشد . چه بسا که مدیریت موفق ، حاصل تدوین درست استراتژی و اجرای موفقیت آمیز آن است . در این راستا مکاتب متعددی پدید آمده اند که از آنها مکتب ترکیب بندی می باشد . این مکتب در پی ایجاد یک تغییر حالت است که به یک ثبات برسد . ادبیات این مکتب درباره تغییر است اما خود استراتژی اصلا درباره تغییر نیست بلکه در باره تداوم و استمرار است (خواه به شکل برنامه سنجیده ای برای ایجاد الگوهای رفتار باشد ، خواه به شکل الگوی نوظهور و غیر منتظره ای که به موجب آن چنین الگوهایی شکل می گیرند) . این مکتب با تحقیق اولیه نظریه پردازی به نام « پرادیپ خاندولا » در دانشگاه مک گیل در اوایل دهه ۱۸۷۰ شکل گرفت [مینتزبرگ و دیگران].

در این مقاله ابتدا به معرفی کامل استراتژی چهارگانه مایلز و اسنو پرداخته و پس از آن به بیان مطالعه موردی کاربرد این استراتژی در صنعت بانکداری می پردازیم .

استراتژی های چهارگانه

ماهیت تدوین استراتژی عبارت است از مرتبط کردن یک شرکت با محیط اطرافش [مایکل پورتر] . بنابراین آنچه در شکل گیری استراتژی سازمان تأثیر بسزایی دارد محیط و عوامل کلیدی حاضر در آن می باشد . در زمینه تدوین استراتژی استادان و محققین بسیاری ، قلمفرسایی نموده و نتایج ارزشمندی به میراث نهاده اند که هر یک از تئوریهای آفریده مطالعات آنها ، به جنبه ها و عوامل ویژه ای از سازمان ، درون و بیرون آن پرداخته است و هر کدام آنها از ویژگیهای خاص خود برخوردارند .

همانگونه که در مقدمه اشاره شد مکتب ترکیب بندی نیز با تحقیقات خاندولا آغاز شد . او باتوجه به این مسئله که برخی تئوریسین ها دو بُعد سازمان همچون ساختار و رهبری را با یکدیگر ترکیب می کنند (مینتزبرگ ، ۱۹۸۳) تحقیقات خود را در زمینه مکتب ترکیبی آغاز نمود [مینتزبرگ و دیگران] .

« دنی میلر » نیز در همان دانشگاه و سپس در دانشگاه مونترال به این تحقیقات ادامه دارد و متبحر شد [مینتزبرگ و دیگران]. در ادامه این گونه تحقیقات تئوریهایی شکل گرفتند که یکی از این تئوری ها استراتژی چهارگانه مایلز و اسنو می باشد که بر مبنای بُعد تطبیقی سازمان با محیط اطرافش شکل گرفته است [مینتزبرگ و دیگران].

ریموند مایلز و چارلز اسنو دو نظریه پرداز رشته مدیریت ، هر دو استادان دانشکده های بازرگانی دانشگاههای آمریکا هستند . مایلز استاد مدیریت بازرگانی دانشگاه کالیفرنیا ست . او در ضمن اشتغال به تحقیق ، برای سازمانهای بخش خصوصی و دولتی مشاوره هایی انجام داده است . اسنو نیز به عنوان استاد رفتار سازمانی در دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا به تحقیق ، تدریس و عرضه خدمات مشاوره ای مشغول بوده است [حسین رحمان سرشت] .

آن دو بر اساس مطالعه شرکتها در چهار صنعت (انتشار کتاب ، کالاهای الکترونیک ، فرآوری غذا و مراقبتهای بهداشتی) رفتارهای جمعی را به چهار گروه کلی تقسیم کردند [مینتزبرگ و دیگران] .

از نظر این دو محقق مدیریت برای آنکه بتواند در ایجاد هماهنگی میان سازمان و محیط موفق شود باید حل سه مشکل را دائماً در دستور کار داشته باشد . این مشکلات عبارتند از :

مشکل خلاقیت و کارآفرینی ، مشکل فنی و مهندسی و مشکل اداری .

مشکل کارآفرینی؛ مشکل گزینش یک قلمرو کلی برای فعالیت است . مدیریت باید بتواند در چارچوب آن قلمرو گسترده ، بازار هدف دقیق ، کالاها و خدمات قابل عرضه مناسبی را طوری مشخص کند که بقای پویایی سازمان تضمین شود .

اما حل این مشکل در گرو حل **مسئله مهندسی** است . یافتن راههای مناسب برای تولید کالاها و عرضه خدمات ضروری است . برای انجام این کارها فناوری مناسب لازم است . بنابراین باید **مسئله اداری** سازماندهی و اداره کارها حل شود .

مایلز و اسنو ضمن تحقیق در مورد انواع سازمانهای مختلف دریافتند که ، سازمانها به منظور کاهش تاثیرپذیری منفی از محیط و افزایش بهره مندی از فرصتها ، عمدتاً از یکی از چهار نوع استراتژی تطبیقی (adaptation) استفاده می کنند . ایشان سازمانها را برحسب نوع استراتژی تطابقی شان با چهار نام مدافعان (defenders) ، مهاجمان یا پیشگامان یا آینده نگرها (prospectors) ، تحلیل گران (analysers) و منفعلان (reactors) خواندند .

مدافعان و مهاجمان در دو سر طیف راهبردهای احتمالی جای می گیرند . تحلیل گران در جایی میان مدافعان و مهاجمان قرار می گیرند و بخشی از خصوصیات هر یک از آن دو گونه سازمان را به نمایش می گذارند ، بعبارتی تحلیل گران حالتی دو رگه را دارند . اما منفعلان با سایرین متفاوت اند. بنظر می رسد که سازمانهای واکنش گر نمی

توانند فقط از یکی از انواع راهبردها تبعیت کنند و ناگزیر پس از وقوع هر نوع رویداد منفعلانه نسبت به آن واکنش نشان می دهند .

سازمان مدافع؛ سازمانی با ثبات است که مسئله کارآفرینی خود را با هدف گیری قلمروی ثابت و محدود حل می کنند . آنها برای کسب موقعیتی مسلط در قسمت محدودی از بازار تلاش می کنند و مجموعه محدودی از محصولات به سمت بخش محدودی از کل بازار هدایت می شوند . آنها معمولاً با تکیه بر قیمت ، کیفیت و یا هر دو عامل ، رقابت می کنند و تلاش خود را در جهت رضایت مشتریان خاصی مصروف می دارند . در واقع سطح قلمرو را کاهش داده و ترجیحاً با تسلط عمیق در آن نفوذ می کنند . آنها غالباً توجهی به تولید محصولات جدید نشان نمی دهند زیرا مدیران آنها معمولاً درونگرا هستند و با دنیای بیرون از قلمرو فعالیت‌های خود تماس چندانی ندارند . آنها را همواره یک خطر اساسی تهدید می کند . آن خطر از احتمال وقوع تغییر ناگهانی در بازار خاص و ناتوانی آنها در پاسخگویی سریع به آن دگرگونی ناشی می شود [حسین رحمان سرشت] .

کارآیی تکنولوژیکی همچون کنترل شدید سازمان اهمیت دارد [میتزبرگ و دیگران] . کنکاش محیطی در جستجوی فرصت‌های موجود در خصوص هزینه و سایر مسائل مربوط به کارآیی با برنامه ریزی دقیق انجام می شود [استیفن رایبیز] . مدافعان عمدتاً بر مسئله مهندسی خود تاکید میکنند . موفقیت آنها در گرو حل مسئله مهندسی است . آنها به دلیل آنکه می توانند با کمترین هزینه ممکن فعالیت‌های خود را انجام داده و محصولاتشان را تولید کنند موفق می شوند . آنها بر بهبود کنترل کیفیت ، برنامه ریزی تولید ، برنامه ریزی تهیه مواد ، کنترل انبار ، توزیع و نظایر آن ، شدیداً تاکید می ورزند . مدافعان علیرغم مواجه بودن با نوسانات موجودی انبار ، تلاش بعمل می آورند تا با ذخیره سازی تولیدات و محصولات ، تأمین نیازهای مشتریان خود را در مهلت‌های مقرر تضمین کنند و به این ترتیب جریان تولید خویش را از قرار گرفتن در معرض نوسانات بازار بدورنگه می دارند یا بقول تامپسون (Thompson, ۱۹۶۷) تکنولوژی محوری خود را در برابر فشارهای بیرونی حفظ می کنند . استفاده از راهبرد توسعه عمودی مثلاً از راه ادغام با شرکتهای تأمین کننده مواد اولیه یا الحاق آنها به خود می تواند به حفظ تکنولوژی محوری و ثبات جریان تولید مدافعان کمک کند [حسین رحمان سرشت] .

مدافعان واقعی در طی زمان قادر بوده اند ، جایگاه محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده به خوبی حفظ کنند [استیفن رایبیز] .

راهبردهای تدافعی مشکلات اداری خاصی را به دنبال دارند . تاکید بر کارآمدی در پاسخگویی به مشتریان یا بازاری محدود سازمان را به سوی استفاده از شیوه های کنترل متمرکز سوق می دهد . در واقع اطلاعات ، گرفتار مسیر های طولانی ارتباطات عمودی بالا به پایین و پایین به بالا می شوند .

تقسیم کار بالا باعث وجود واحدهای تخصص ستادی مانند حسابداری ، فروش و کارگزینی و ... می شود که قدرتمندانه اموری چون چگونگی مصرف و بازگشت بودجه ، زمان بندی کارها ، و صورت برداری از اموال را در قالب چارچوبهای مشخص بطور متمرکز کنترل می کنند . و بالاخره امور مالی و تولید در کنار رئیس سازمان به عنوان محور این نظام کنترل متمرکز عمل می کنند . طبق معمول راه حل مسئله اداری سازمان تدافعی خطراتی را در بر دارد . سازمانهای تدافعی به دلیل نظام مند و روتین شدن کارها ممکن است در تله روزمرگی گرفتار شوند و از فرصتهای نوآورانه چشم پوشی کرده و در واقع بسادگی از نوآوری و خلاقیت عبور کنند [حسین رحمان سرشت] . این سازمانها از ساختار سلسله مراتبی جهت ایجاد ارتباطات تنگاتنگ برخوردارند.

شرکت تولید کننده موادغذایی واقع در کالیفرنیا شمالی که مورد مطالعه مایلز و اسنو قرار گرفت ، از این استراتژی استفاده می نمود . این شرکت خود را به بازار خاص میوه های خشک و آبمیوه محدود کرده است . شرکت مذکور کار خود را با تولید میوه آغاز کرد و وقتی خود را با رقبای قوی در زمینه تولید میوه مواجه دید به فرآوری میوه و درواقع تولید میوه خشک و آبمیوه روی آورد . شرکت به این شکل توانست بازار مصرف محدود ولی سودآوری را به دست آورد . شرکت کارها را ماشینی کرده ، هزینه های تولید میوه را پایین نگه داشته و گروهی کوچک از متخصصان بسیار قابل را به کار حفظ و ارتقای کیفیتها گماشته است . کنترل ها بطور متمرکز اعمال می شود و رئیس سازمان همراه با مدیران عملیاتی به عنوان محور کنترل متمرکز عمل می کنند . حقوقی بالاتر از متوسط حقوق رایج به کارکنان پرداخت می شود و این امر بر ثبات همکاری کارکنان توانمند با شرکت استمرار می بخشد . در ضمن شرکت راه حلهایی هماهنگ و پایا برای مسایل کارآفرینی ، مهندسی و اداری یافته است [حسین رحمان سرشت] .

بطور کلی می توان این استراتژی را مختصراً در سه بعد کارآفرینی ، مهندسی و اداری بررسی نمود :

۱- در زمینه عوامل سرمایه گذاری و کار آفرینی Problem Entrepreneurial

در این نوع مدیریت استراتژی به گونه ای است که چطور میتوان بخشی از بازار را آنچنان لاک و مهر (Seal off) کرد که هیچ رقیبی نتواند داخل شود ؟

سیاست ها (Solutions):

۱- قلمرو باریک و ثابت narrow and stable domain

مثل کارخانه مهram که با تولید سس گوجه خرسی شکل پا گرفت و در همین لاین باریک و محدود پیش رفته و هنوز رقیبی هم در این حوزه نتوانسته وارد شده و جایش را بگیرد

مثال رسانه ای : اطلاعات هفتگی

۲- حفظ قلمرو با چنگ و دندان Maintenance of Domain Aggressive

از طریق قیمت گذاری رقابتی یا خدمات عالی به مشتری ارائه دادن (کارخانه وستینگهاوس) اثر بخشی خود را حفظ میکند .

۳- گرایش به توسعه در محدوده خودش Tendency to ignore developments out side of domain آنچنان

تغییراتی در تولید محصولاتش نمی دهد . دامنه تغییرنهایتاًز تولید سس گوجه به تولید سس سفید جریان می یابد.

۴- توسعه هوشیارانه و تدریجی گام به گام

Primarily through market Penetration Cautious and incremental growth یعنی گنجاندن در یک بازار

خاص و به تدریج جای وسعتی را اشغال کردن مثل بجای آوردن نماز صبح مسلمانان در مکه

(۵) تا حدودی توسعه محسوس

Some product development ,but closely related to current goods or services

مثل کارخانه مهram که با تولید محصول رب گوجه شروع میکند بازار را می گیرد و وقتی میخواهد تولید خود را توسعه

دهد محافظه کارانه در همان راستا حرکت کرده و به تولید سس سفید هم می پردازد .

یک سازمان با استراتژی تدافعی مدیریت خود را بر مبنای محاسبات فایده و هزینه، با این رویکرد که هزینه ای دارد

پرداخت می کند فایده اش چیست ؟ آیا فایده به گونه ای هست که بتواند جبران هزینه ها را بکند؟

مزیت (Profit):

برای رقیبان این سازمان بسیار مشکل است که بتوانند این قلمرو باریک را که با چنگ و دندان از آن محافظت می شود

مورد تعرض قرار دهند و بازار آن را تکان بدهند چون سنگرها و دژهایی که ایجاد کرده و در آن بسیار بنیادی و محکم

است.

عیب (Cost):

در این استراتژی چنانچه یک حرکت و تحول اساسی Shift صورت بگیرد که مدیریت آن را پیش بینی نکرده و با آن

همگام نگردد حیات و بقاء سازمان بخطر می افتد .

مثال : کارخانه بخاری علاءالدین که بدون توجه به گاز کشی شدن شهرها همچنان به تولید انبوه این محصول

می پرداخت .

۲- در زمینه عوامل فنی و مهندسی Engineering Problem

چگونه محصول و یا خدمت مورد نظر تولید و توزیع شود که اثر بخشی آن تا آنجایی که مقدر است حفظ گردد .

سیاست ها (Solutions):

- ۱- استفاده از تکنولوژی کم هزینه تر
- ۲- استفاده از یک تکنولوژی خاص و یک وجهی
- ۳- گرایش به سمت ادغام عمومی (تراست شدن)
- ۴- توسعه و گسترش مستمر در تکنولوژی برای حفظ اثر بخشی و up to date شدن صورت میپذیرد.

مزیت (Profit):

در عملکرد سازمانی اثر بخشی تکنولوژیکی در کانون توجه است .

عیب (Cost):

سرمایه گذاری سنگین در این قلمرو نیاز به مسائل تکنولوژیکی زیادی دارد که بتواند آنها را حل و فصل کند و قابل پیش بینی در یک زمان طولانی شود .

۳- در زمینه عوامل مدیریتی Administrative Problem

چگونه میتوان کنترل و نظارت بر روی سازمان را برای حفظ اثر بخشی و نظم بکار برد

سیاست ها (Solutions):

- ۱- ائتلاف غالب بین مدیران تولید و مالی است و این افراد قدرتمند ترین اعضاء و چشم و چراغ سازمان هستند .
- ۲- مدت ائتلاف طولانی و دیرپا است و خیلی زود نمی کشد و (Promotion) ترفیع از داخل سازمان است .
- ۳- برنامه ریزی جامع ، کامل و هزینه گراست .
- ۴- تمایل به سوی سازمان وظیفه گراست . درجه رسمیت سازمان بالا و تقسیم کار گسترده است.

Centralize-Control

- ۵- چرخه نظام کنترل و اطلاعات عمودی است (از بالا به پائین) و
- ۶- تعارضات از طریق سلسله مراتب حل میشود.
- ۷- عملکرد سازمانی بر اساس سنوات گذشته و نظام پاداش بر اساس ذائقه قسمت تولید و مالی است .

مزیت (Profit):

نظام مدیریتی برای حفظ و ثبات سازمان و افزایش کارایی بسیار مناسب و ایده آل است

عیب (Cost):

به هیچ وجه برای پاسخ به محصولات بازارها و فرصتهای جدید مناسب نیست [۶] .

آینده نگرها یا پیشگامان : روش تطابقی شرکتهای نوع دوم یا مهاجمان یا آینده نگرها در مقایسه با مدافعان در سر دیگر طیف قرار دارد. آنها برخلاف مدافعان، همواره برای استفاده از فرصتهای جدید تلاش می کنند. آنان بجای آنکه مانند مدافعان سعی کنند کارها را بخوبی انجام دهند، تلاش خود را برای انجام «کارهای خوب» (اثربخشی بیشتر) بکار می برند. آنان بیشتر از آنکه برای کسب سود ارزش قایل شوند برای کسب شهرت به عنوان نوآوران ارج می نهند [حسین رحمان سرشت]. برای نمونه ناشرین مجلات که تقریباً ماهانه مجلاتی را با عناوین جدید منتشر می کنند بطور پیوسته رای شناخت بخش های جدید بازار تلاش و کوشش می نمایند [استیفن رایبیز]. در این روش حل مسئله کارآفرینی مستلزم داشتن آخرین اطلاعات مربوط به روندهای مختلف در زمینه ای گسترده است. افراد و اعضای واحدهای مختلف اطلاعات زیادی را در مورد وقایع جاری به سازمان می آورند. بدیهی است که اطلاعات منتقل شده به داخل سازمان به امور تحقیق و توسعه و بازاریابی محدود نمی شود. مدافعان سعی می کنند با نفوذ عمیق تر به درون یک بازار محدود، رشد کنند اما توسعه و رشد لزوماً از این راه حاصل نمی شود. توسعه و رشد می تواند با عرضه محصولات و خدماتی جدید یا یافتن بازارهایی نو محقق شود. بعلاوه وقتی از فرصتها با موفقیت استفاده شود و نخواهند از آنها بطور تدریجی و سر صبر استفاده کنند توسعه بطور ناگهانی و به موقع خود تحقق پیدا می کند. سودی که ممکن است به دلیل خوب استفاده کردن از فرصتها عاید پیشگامان شود با ریسک آنها باید تناسبی منطقی داشته باشد [حسین رحمان سرشت]. موفقیت آینده نگرها متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است. از اینرو آینده نگرها در خصوص نیروی انسانی، محیط سازمان را از جهت یافتن فرصتهای بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایه گذاری فراوانی می کنند [استیفن رایبیز]. آنها برای حل مسئله کارآفرینی نیازمند یافتن راه حلی انعطاف پذیر برای مسئله مهندسی می باشند [حسین رحمان سرشت] و چون انعطاف پذیری برای آنها مهم است لذا ساختار سازمانی آنها منعطف خواهد بود. این ساختار وابسته به تکنولوژی های چندگانه ای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه بودن کمی برخوردار است [استیفن رایبیز] و به دلیل اینکه از فناوری های گوناگون استفاده می کنند، بطور همزمان کارهای متفاوتی انجام میدهند و به همین خاطر به راحتی می توانند موقتاً یک کار را رها کنند و به کار دیگری بپردازند. هر رشته کاری آنها به آسانی قابل پیگیری یا وارهایی است. روی نمونه محصولات می توان بطور آزمون و خطا کار کرد. مزیت این شیوه کار برخورداری از نیروی کار انعطاف پذیر است و دشواری ایجاد هماهنگی میان عناصر متفاوت و گاهی متناقض هزینه ای است که باید برای پی جویی این شیوه کار پرداخت. راههایی که پیشگامان برای حل مسایل کارآفرینی و مهندسی بکار می گیرند استفاده از راه حل رایجی را برای رویارویی با مسئله اداری ایجاب می کند. پیشگامان باید راههایی را برای تسهیل این روش کار معرفی کنند. چگونه می توان بدون اعمال کنترل مرکزی، منابع را بخوبی میان فعالیتهای مختلف توزیع کرد؟ به کارکنان ماهر و کارآمد می توان اطمینان کرد. این کارکنان می توانند بدون دریافت جزئیات کار

از مقامات بالا وظایف خود را انجام دهند. در این سازمانها گروهی کوچک در قالب تیمهای مسئول پروژه برای کار روی طرحهای نو گرد هم آورده می شوند [حسین رحمان سرشت] و همانگونه که پیشتر اشاره شد این سازمانها اثربخش اند زیرا می توانند به دنیای آتی خود واکنش نشان دهند [استیفن رایبیز]. این واحدهای متعدد غیر متمرکز هستند (برخلاف مدافعان که متمرکز بودند) ، ساختار سازمانشان از رسمیت کمتری برخوردار بوده و کنترل بطور غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت [استیفن رایبیز]. در این سازمانها راههای ارتباطی کوتاه است و گردش اطلاعات در آنها براحتی صورت می گیرد. ساختار آنها غیر متمرکز است و واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی نقش محوری دارند. البته از آنجا که هر شیوه ای مزایا و معایب خاص خود را دارد، از معایب این روش نیز می توان به این مسئله اشاره کرد که تضمینی برای آنکه محصولات سازمان با موفقیت مواجه شوند وجود ندارد و این امر می تواند سرمایه، وقت و انرژی ارزشمند کارکنانی را که دریافتی های قابل توجهی برای استفاده و بکارگیری نیروی خلاقیت و نبوغ خود کسب می کنند، در معرض خطر قرار دهد و انگیزه ای برای این خلاقیتها باقی نگذارد [حسین رحمان سرشت].

پیشتر اشاره کردیم این دو محقق در شرکتهای چهار صنعت مطالعه نمودند که یکی از آنها یک شرکت الکترونیک بود. این شرکت بزرگ با سی هزار نفر پرسنل به تولید و فروش لوازم و ابزارهای الکترونیکی شامل کامپیوترهای کوچک، سنسورگرها و لوازم آزمایشی اشتغال دارد. این شرکت با کارآفرینی از رقبای پیشی گرفته است. محصولات جدیدی را تولید می کند که موجب کسب درآمد بالا می شوند و پیش از کاهش قیمتها، شرکت محصول جدیدتری معرفی کرده و یا از راه منحنی تجربه، هزینه ها را کاهش داده است. این موفقیت در سایه وجود تلاش و حمایتهای بی وقفه بخش قوی بازاریابی بدست می آید که محصولات جدید را یکی پس از دیگری به بازار عرضه می کنند.

تحلیل گران: این سازمانها ترجیح می دهند تا بطور نسبی از دو مزیت آینده نگرها و مدافعان برخوردار باشند، در واقع هم تا حدودی از ریسک بیش از حد آینده نگرها اجتناب می ورزند و هم در پی افزایش منافع سازمان می باشند. این سازمانها از طریق تمرکز روی بازارهای متغیر و ثابت، به حل مشکل کارآفرینی می پردازند. در حقیقت سیاست دوگانه ای را پیش رو دارند. تحلیل گران از نظر نوآوری هرگز پیشقدم نمی شوند بلکه مسیری را که آینده نگرها آن را با موفقیت پیموده اند، پیگیری می نمایند و از اینرو مسیر را با موفقیت و سودآوری طی می کنند، اما باید توجه داشت که این مسیر بیشترین سود را متوجه مهاجمان می سازد نه مقلدین آنها، همانطور که مهاجمان بیشترین ریسک را تحمل می کنند. در کل این موازنه (Trade off) معقول به نظر می رسد زیرا جسارت بیشتر، سود بیشتری را عاید می سازد.

همانگونه که تحلیلگران از راه دوگانه مسئله خود را در زمینه کارآفرینی حل می کنند از نظر مهندسی نیز با همین رویه اقدام می کنند. برخی فرایندها روال عادی و روزمره خود را طی می کنند و برخی دیگر به منظور عرضه محصولات جدید، کاملاً متفاوت و غیر متداول هستند. این روش دوگانه یک راه حل دوگانه نیز برای حل مسئله اداری می طلبد. یکی از شرکتهای مستقر در صنایع مورد مطالعه مایلز و اسنو یک بیمارستان عمومی متوسط بود که به عنوان سازمان تحلیلگر شناخته شد. این سازمان مدتها روش مدافعی در پیش گرفته بود اما بدلیل رقابت با سازمانهای نوآور تصمیم به ارائه خدمات جدید همزمان با خدمات ثابت قبلی خود اتخاذ نمود. از نظر مهندسی، علاوه بر فرآیندهای جاری، بیمارستان را به لوازم تخصصی تر و متخصصان فنون جدید پزشکی تجهیز نمودند. از جنبه اداری ساختار یکپارچه بیمارستان به سه واحد نیمه مستقل شکسته شد و یکی از آن واحدها مسئول ارائه این خدمات جدید گردید. سازمانهای تحلیلگر برای بخش بازاریابی و تولید نقش محوری قائل اند و از کارکنان بخش تحقیقات کاربردی که محصولات جدید را به بازار عرضه می کنند نیز غافل نمی شوند [حسین رحمان سرشت]. بطور کلی می توان این استراتژی را مختصراً در سه بعد کارآفرینی، مهندسی و اداری بررسی نمود:

۱- در زمینه عوامل سرمایه گذاری و کار آفرینی **Problem Entrepreneurial**

در این نوع مدیریت یک کار دوگانه انجام می شود:
از یک طرف چگونه باید کالا یا بازار جدیدی را اداره نمود؟ در حالیکه در بخش دیگری از بازار می خواهد کالای سنتی خودش را همچنان حفظ کند.
پس در یک بخش از بازار قوی است و بازار خود را دارد و بخش دیگر می خواهد توسعه یابد و ترکیبی از هر دو استراتژی قبلی است.

سیاست ها (Solutions):

- ۱- قلمرو وسیع و بصورت مداوم در حال توسعه در نظر داشتن
- ۲- رصد کردن گسترده شرایط محیطی و رخدادها، یعنی حواس نسبت به تمام مسائل بیرونی و داخلی صحیح است
- ۳- بوجود آوردن تغییرات در فعالیت و صنعت
- ۴- رشد از طریق توسعه بازار و محصول
- ۵- رشد ممکن است بصورت جهشی، فورانی و ناگهانی روی دهد

مزیت (Profit):

نوآوری در تولید و بازار در محیط دائم تغییر موجب حفظ سازمان می شود.

عیب (Cost):

سازمان براساس سودآوری پائین گردانیده می شود و منابع اش را بیش از حد لزوم مورد استفاده قرار می دهد بطور کلی هزینه این نوع سازمان زیاد است .

۲- در زمینه عوامل فنی و مهندسی Engineering Problem

چگونه بایستی از یک تکنولوژی تک بُعدی پرهیز کند .

سیاست ها (Solutions):

- ۱- تکنولوژیهای منعطف و تقریباً از پیش تعیین و تعریف شده ای در نظر می گیرد .
- ۲- تکنولوژیهای چند گانه
- ۳- درجه یکسانی و روتین بودن پائینی دارد و سیستم مکانیکی پائین است .
- ۴- مدیریت دانش بیشتر بر افراد مبتنی و انسان محور است .

مزیت (Profit):

انعطاف در تکنولوژی و توانایی در آن اجازه می دهد که پاسخ و دانش سریعی به تغییرات مربوط به قلمرو دهد .
به فشارهای محیطی جواب می دهد .

عیب (Cost):

به دلیل خاصیت Multiple بودن سازمان در سیستم های تولید و توزیع نمی تواند به حداکثر کارایی خود برسد .

۳- در زمینه عوامل مدیریتی Administrative Problem

چگونه بایستی تمایز قائل شود بین سازمانهای مختلف ، ساختارها و فرایندهایشان که پاسخگو و تخصیص دهنده منابع هم برای قلمرو ثابت و هم قلمرو پویا در یک محیط عملیاتی شود؟ عبارت دیگر در یک محیط عملیاتی چطور هم ساختار و هم فرایندهای مدیریتی ما جوابگوی هم محیط ثابت و هم تغییر پذیر باشد ؟

سیاست ها (Solutions):

۱- ائتلاف غالب ، بخش بازاریابی و تحقیقات کاربردی بیشترین اعضای اثر گذار بر ائتلاف غالب هستند که بلافاصله توسط بخش تولید تعقیب می شوند . پس اول بازار یابی ، بعد تحقیقات کاربردی و بعد بخش تولید مثال رسانه ای : در یک روزنامه مثل همشهری اول بخش فروش آگهی ها ، بعد بخش تحقیقات روزنامه و بعد تحریریه اهمیت دارد .

- ۲- برنامه ریزی فشرده بین بازار یابی و تولید که به بخش ثابت بازار و برنامه ریزی جامع بین بازاریابی ، تحقیقات کاربردی و مدیران تولید که متوجه محصولات و بازار های جدید است توجه دارد .
- ۳- ساختار ماتریسی سازمان هر دو بخش وظیفه ای و تولیدی را ترکیب می کند .
- ۴- سیستم کنترلی تا حدودی متمرکز با چرخه سیستم افقی و عمودی بطور توأم .
- ۵- ساز و کار هماهنگی بغایت پیچیده و دشوار و پر هزینه است .
- ۶- در نظام حل تعارض برخی توسط مدیران تولید و برخی از طریق سلسله مراتب سازمانی .
- ۷- ارزیابی عملکرد مبتنی است بر هر دو عامل کارائی و هم اثر بخشی ، بیشترین پاداشها برای متخصصان بازاریابی و تحقیقات کاربردی است .
- در استراتژی تدافعی کار آیی، در استراتژی آینده نگر اثر بخشی ، و در استراتژی تحلیل گر هر دو عامل ملاک ارزیابی و عملکرد است .

مزیت (Profit):

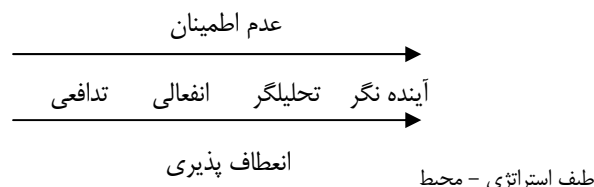
نظام مدیریتی برای ایجاد تعادل و انعطاف بطور توأم کاملا مناسب است .

عیب (Cost):

اگر این تعادل اتفاق نیفتد خیلی مشکل است که بتوان آن را ایجاد نمود [۶] .

انفعالی ها : در مورد مدافعان ، آینده نگرها و تحلیل گران می توان این نظر را داشت که استراتژی اثربخشی را اتخاذ نموده اند . اما نمی توان این نظر را در مورد انفعالی ها نیز مطرح کرد چراکه آنها از برای رویارویی با مسائل برنامه ریزی نمی کنند بلکه در برابر تغییرات به وقوع پیوسته واکنش نشان می دهند و حتی در این راه نیز از ثبات برخوردار نیستند و هر بار به گونه ای تصمیم می گیرند . به همین دلیل عملکرد آنها ضعیف است ، همواره سردر گم هستند و نمی دانند پس از انجام کار فعلی ، به چه اقدامی باید پردازند . این سازمانها با رفتن مدیر ارشد سازمان، راهبرد دیگری را درپیش می گیرند و مدیر جدید دلایل مدیر قبلی در اتخاذ برخی روشها را نمی داند و دچار سردر گمی می شود . در واقع آنها از اینکه چگونه راهبرد تطابقی مدافعان یا آینده نگر ها را پیش بگیرند بی اطلاع اند . بطور مثال یک شرکت انتشاراتی نمی دانست که برای

بتواند علاوه بر حفظ فعالیتهای قبلی اش، به فعالیتهای جدید نیز پردازد و به یک واحد مرکزی جهت تمرکز بر شیوه های قدیمی و چند واحد مستقل بمنظور آغاز و پیگیری عرضه محصولات جدید نیازمند است [حسین رحمان سرشت] .



مایلز واسنو تئوری خود را براساس رابطه میان ارزش / رسالت سازمان (طبق تعریف ایشان) با استراتژی پایه ای سازمان (همانگونه که طراحی شده) و استراتژی وظیفه ای سازمان (آنچه انجام می گیرد) مطرح نموده و نمودار ذیل ویژگیهای سازمانهای دارنده این تکنولوژی ها را به اختصار بیان می کند [۶] .

جدول ب - انواع سازمانها و استراتژی ها

	نوع سازمان	اساس استراتژی	ویژگیها و رفتارها
مدافعان	<ul style="list-style-type: none"> ● قلمرو بازار محصول محدود ● مدیران ارشد در حوزه محدود عملیاتی سازمانشان متخصص هستند و تمایلی به جستجو خارج از قلمروشان جهت یافتن فرصتهای جدید ندارند . 	<ul style="list-style-type: none"> ● برتری در حفظ جسورانه بخشهای انتخابی بازار ● بی توجهی به پیشرفتهای خارج از محدوده ● رسوخ عمیق تر به بازار فعلی ● معمولاً رشد بطور محتاطانه و افزایشی رخ می دهد . 	<ul style="list-style-type: none"> ● اغلب تکنولوژی تک محور با انسجام عمودی ، تکنولوژی فعلی را جهت حفظ کارآیی به روز رسانی می کند . ● ساختار و فرآیند ثابت ● برتری های این انسجام ، مالی و تولیدی هستند . ● برنامه ریزی متمرکز است نه وسیع و بسیط . ● رشد و ارتقا از درون انجام می شود ● ساختار وظیفه ای مناسب آن است. ● تقسیم کار بسیار و درجه بالای رسمیت ● کنترل متمرکز ● جریان اطلاعات عمودی ● هماهنگی ساده و کم هزینه ● مدیران نسبت به قبل کارآتر ارزیابی شده اند.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">مهاجمان (آینده نگرها)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تقریباً همواره در پی یافتن فرصتهای بازار در جستجو هستند . • معمولاً برای پاسخ بالقوه به تغییرات پدید آمده محیطی مجرب هستند . • اغلب ، پدید آورندگان تغییر و عدم اطمینان هستند که رقبا را مجبور به واکنش نشان دادن می کنند . 	<ul style="list-style-type: none"> • خارج از حوزه خود مرتباً در پی توسعه هستند . • بر طیف وسیعی از شرایط ، روندها و رویدادهای محیطی نظارت دارند . • بطور ابتدایی از طریق بازارها و محصولات جدید رشد می کنند . • جهش ترقی ناگهانی است . 	<ul style="list-style-type: none"> • کارآیی ندارند . • از تکنولوژی و ساختار متغیر برخوردارند. • تولید متوالی محصول جدید و تکنولوژی های چندگانه . • تکنولوژی انسان محور نه ماشین محور • برتری در بازاریابی و R&D . • هیأت اجرایی کلیدی خارجی گویی از داخل سازمان برخاسته است . • زمان تصدی موقعیت اجرایی از زمان آن در مدافعان کوتاه تر است . • برنامه ریزی بسیط است نه درونگرا. • محصولات بر پایه ساختار . • تقسیم کار کمتر ، رسمیت پایین. • کنترل بر مبنای نتیجه • جریان اطلاعات از تصمیم گیرندگان غیر متمرکز • هماهنگی پیچیده و پر هزینه . • تناقضها، مستقیماً حل و فصل می شوند . • ارزیابی مدیریتی در برابر سازمانهای ساده اندازه گیری می شود .
--	---	--	---

تجلیلگران	<ul style="list-style-type: none"> ● در دو قلمرو بازار محصول فعالیت می کنند : ثابت و متغیر ● در زمینه ثابت ، سازمان بصورت روتین و کارآمد ، از طریق فرآیند و ساختار رسمی فعالیت می کند . ● در بخشهای متلاطم پر هیجان ، مدیران ارشد از نزدیک رفتار رقبا را در مورد ارائه محصول جدید زیر نظر می گیرند و سپس آنچه را که بیشترین اثربخشی را داشته است تقلید می کنند . 	<ul style="list-style-type: none"> ● تلفیقی از محصولات ثابت و متغیر ● کپی برداری موفق از طریق مراقبتهای بازاریابی ● پیروان مشتاق تغییر ● رشد متعادل از طریق نفوذ در بازار رخ می دهد . ● رشد از طریق توسعه محصول و بازار رخ می دهد . 	<ul style="list-style-type: none"> ● تکنولوژی با محور دوگانه ، کارآیی میانه معتدل ● برتری متمرکز در بازاریابی ، تحقیقات مورد نیاز و تولید ● برنامه ریزی متمرکز و جامع ● ساختار ماتریسی ، وظیفه ای و براساس محصول ● کنترل پیچیده باید میان کارآیی و اثربخشی موازنه ایجاد کرد . ● هماهنگی ساده و پیچیده ● ارزیابی مدیریت ، کارآیی را نسبت به گذشته و اثربخشی را برابر سازمانهای ساده می سنجد .
-----------	---	--	---

واکنشگران	<ul style="list-style-type: none"> • مدیران ارشد ، پس از تغییر آن را واکنشگران و شناسایی کرده و عدم اطمینان در محیط سازمانی آنها پدیدار می شود . • عدم توانایی پاسخگویی کارآ به تغییرات • این بدلیل فقدان استراتژی مستمر ، روابط ساختاری ، و قضاوت ناگهانی در برابر مواجهه با فشارهای محیطی پیش می آید . 	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت قادر به طراحی یک استراتژی پایدار سازمانی نمی باشد . • مدیریت یک استراتژی مناسب را در پیش می گیرد ، اما این استراتژی با تکنولوژی ، ساختار و فرآیند سازمان بخوبی سازگار نمی شود . • مدیریت به رابطه ساختار - استراتژی ویژه ای پیوند می خورد که رابطه ای با محیط ندارد . 	<ul style="list-style-type: none"> • استراتژی ها بخوبی تعریف نشده اند . • بجای پیشگیری ، به وقایع واکنش نشان می دهند .
-----------	---	--	--

استراتژیهای مایلز و اسنو در بانکداری :

ری و مهرا (۲۰۰۶) تلاش کردند با نظرخواهی از مدیران ۵۳۰ بانک که از بین ۱۰۰۰ بانک برتر ایالات متحده انتخاب شده بودند ، استراتژیهای مایلز و اسنو را به شکل مجموعه ای از جهت گیری های بانک در زمینه عملیاتی و بازاریابی تبیین کنند . استراتژیهای عملیاتی بانک در واقع مجموعه ای از انتخاب های سازمان در زمینه های ساختاری و زیرساختی هستند . انتخابهای ساختاری حضور فیزیکی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند و انتخابهای زیرساختی بر سیستمها و افرادی که در این مجموعه فیزیکی حضور دارند ، موثر هستند .

ری و مهرا با بررسی مطالعات پیشین انجام شده در زمینه بانکداری و مدیریت خدمات ، ۱۶ انتخاب استراتژیک در زمینه عملیاتی را برای یک بانک خرده فروشی شناسایی نمودند . (۹ انتخاب ساختاری و ۷ انتخاب زیرساختی) .

پس از تحلیل عوامل (Factor Analysis) پاسخها ، مشخص شد که این ۱۲ آیتم در واقع از ۴ فاکتور اصلی ریشه می گیرند که با توجه به طبیعتشان و همچنین ادبیات بانکداری توسط نویسندگان به ترتیب « مدیریت برخورد » ، « یکپارچه سازی عملیاتی » ، « مدیریت ظرفیت » و « مدیریت تجهیزات » نام گرفته اند .

جدول ج - استخراج و جمع بندی متغیرهای استراتژیک عملیاتی

فاکتور	انتخابهای استراتژیک
۱- مدیریت برخورد	آموزش کارکنان کنترل کیفیت آموزش مشتری افزایش مشوقهای مالی برقراری فضای کار تیمی گسترش شغلی بهبود گسترش آموزشهای کارکنان
۲- یکپارچه سازی عملیاتی	همکاری نزدیک با تامین کنندگان نرم افزار مدیریت سیستمهای اطلاعاتی افزایش تعداد کارکنان فعال در زمینه سیستمهای اطلاعاتی سرمایه گذاری در زمینه <i>Home-Banking</i>
۳- مدیریت ظرفیت	کاهش شعبات سرویس دهنده مدیریت تقاضا
۴- مدیریت تجهیزات	افزایش سرمایه گذاری در خود پردازها افزایش شعبات ارائه دهنده خدمات کامل نوسازی شعبات

در زمینه بازاریابی نیز موضوع استراتژیک اصلی، شناسایی فرصتها، تهدیدات در یک محیط دینامیک متغیر و ارائه محصولاتی متناسب با این تغییرات است. در واقع موضوع اصلی تطبیق سازمان با محیط از طریق محصولاتی است که بهترین بهره برداری از فرصتهای موجود را برای سازمان ایجاد می کنند.

ری و مهر/ برای تحلیل مواجهه سازمان با این چالش که به مسائل بازار محصول معروف است، ۱۲ متغیر استراتژیک بازاریابی را از ادبیات بانکداری استخراج کردند. بررسی پاسخهای دریافت شده نشان داد که این ۱۲ متغیر نیز از ۳ متغیر اصلی ریشه می گیرند که به ترتیب « مدیریت بازار و محصول»، « ترویج خدمات» و « توزیع خدمات» نامیده شدند.

جدول د- استخراج متغیرهای استراتژیک بازاریابی

فاکتور	انتخابهای استراتژیک
۱- مدیریت بازار و محصول	- اختصاصی کردن (Customize) محصول یا خدمات - توسعه محصولات جدید - بهسازی محصولات و تحقیق و توسعه - آنالیز قیمت محصولات - سیستمهای اطلاعاتی برای مشتریان - تحقیق بازار
۲- ترویج خدمات	- همکاری نزدیک با تامین کنندگان نرم افزارها - مدیریت سیستمهای اطلاعاتی - افزایش تعداد کارکنان فعال در زمینه سیستمهای اطلاعاتی - سرمایه گذاری در زمینه Home-Banking
۳- توزیع خدمات	- کاهش شعبات سرویس دهنده - مدیریت تقاضا

آنها سپس با مقایسه های اسخهایی که مدیران بانک در مورد وضعیت این متغیرهای استراتژیک در بانکشان داده بودند، با عملکرد بانک (که از طریق بازده سرمایه ، بازده دارایی ، درآمد کارمزدی و حاشیه سود) اندازه گیری شده بود ، ضریب همبستگی این متغیرها و موفقیت بانک را در هر استراتژی بررسی کردند . نتایج بررسی آنها که بجز در مورد مدیریت تجهیزات و مدیریت ترویج معنا دار بوده است ، در شکل زیر نمایش داده شده است .

جدول ه- تاثیر استراتژیهای مایلز و اسنو بر استراتژیهای عملیاتی و بازاریابی بانک

متغیرهای استراتژیک عملیاتی	سازمان مدافع	سازمان آینده نگر	سازمان تحلیل گر
مدیریت مواجهه	۴۱٪	۶۸٪	۴۸٪
مدیریت تجهیزات	۱۴٪-	۴٪	۳٪-
مدیریت ظرفیت	۱۴٪	۵۷٪	۵٪-
یکپارچه سازی عملیاتی	۲۸٪	۳۳٪	۶۴٪
متغیرهای استراتژیک بازاریابی			
مدیریت ترویج	۲٪	۲۹٪	۱٪
مدیریت بازار و محصول	۳۶٪	۶۵٪	۵۹٪
مدیریت توزیع	۱۳٪-	۵۶٪	۷٪-

براساس اطلاعات جدول فوق مدیریت مواجهه در استراتژی آینده نگر بیشترین تاثیر را بر موفقیت سازمان دارد ، درحالی که در استراتژی تحلیلگر از تاثیر کمتری برخوردار است و در استراتژی تدافعی به پایین ترین سطح تاثیر می رسد . این موضوع نشان می دهد که انعطاف پذیری و کیفیت که ابعاد اصلی تشکیل دهنده مدیریت مواجهه هستند ، از توانمندی های کلیدی استراتژیک آینده نگرانه محسوب می شوند .

نتایج فوق همچنین نشان می دهند که مدیریت محصول و بازار در استراتژی آینده نگر از بالاترین اهمیت برخوردار هستند ، در استراتژی تحلیلگر اهمیت کمتری دارند و در استراتژی تدافعی به پایین ترین سطح اهمیت خود می رسند . این نشان می دهد که بانکهای آینده نگر در تلاش برای موفقیت در عرصه رقابت بیش از همه به توانایی شان در معرفی محصولات و خدمات جدید و پاسخگویی سریع به روندهای تغییر در بازار ها متکی هستند . بنابراین این گونه بانکها نیازمند آن هستند که روندهای بازار را به دقت رصد کنند و به سرعت آنها را در ایده های محصولات جدیدتر لحاظ نمایند .

مطابق نتایج بدست آمده ، سرمایه گذاری گسترده در مدیریت توزیع در استراتژی آینده نگر بر عملکرد تاثیر مثبت دارد در حالی که در استراتژی تدافعی و تحلیل گر سرمایه گذاری گسترده در مدیریت توزیع بر عملکرد تاثیر عکس دارد . بر پایه نتایج بررسی مدافعان برای بهبود عملکرد خویش تلاش می کنند ، سرمایه گذاری خود در زمینه عملیاتی و بازاریابی را کم می کنند تا به مزیت هزینه دست یابند . بر عکس ، آینده نگران تلاش می کنند با سرمایه گذاری گسترده در زمینه های عملیاتی و بازاریابی ، اثربخشی خود در بازار را بیشتر می کنند در حالی که تحلیلگران تلاش می کنند توازنی بین کارایی (روش مدافعان) و اثربخشی بازار (روش آینده نگران) برقرار نمایند [۷] .

بانک پارسیان و استراتژیهای مایلز و اسنو :

نگاهی بر عملکرد گذشته بانک پارسیان و تصویر کمی که این بانک از آینده خود ترسیم نموده ، نشان می دهد که آنچه مدیران ارشد این بانک در ذهن دارند بیشتر به سر تهاجمی طیف استراتژی های مایلز و اسنو نزدیک است .

درواقع استراتژی بانک پارسیان را می توان ترکیبی از رویکرد آینده نگر و تحلیل گر دانست . با وجود اراده بانک بر گسترش سریع بانکداری شعبه ای و همچنین ورود گروه پارسیان به بازارهای متنوع دیگر از جمله کارتهای اعتباری ، بیمه ، صرافی و ... که بخش تهاجمی استراتژی بانک را نمایش می دهد ، بانک در ورود به برخی از جمله عرصه ها از جمله بانکداری الکترونیکی رویکردی تحلیلگرانه را در مقایسه با رقبایی چون بانک سامان در پیش گرفته است .

با توجه به تصمیمات آینده نگرانه ای که بانک در ابتدای عمر خود اتخاذ نموده است و رویکرد تحلیل گرانه ای که تا کنون در پیش گرفته ، می توان این فرضیه را مطرح نمود که در بین دوره عمر سازمان و استراتژی آن همبستگی وجود دارد .

فرضیه : بنگاههای کارآفرین (که با بهره گیری از نوآوری به بازار وارد می شوند) به شرط در اختیار داشتن منابع مالی کافی و وجود تقاضا در بازار در دوره آغازین عمر خود رویکردی آینده نگرانه را در پیش می گیرند ، اما پیچیده شدن تدریجی بنگاه ، و ورود رقبا به بازار ، آنها را به تدریج به سمت رویکرد تحلیل گرانه سوق می دهد [۷] .

نتیجه گیری :

اما متأسفانه آن طور که ما در سازمانهای بزرگ کشور خود مشاهده می نمایم ، علیرغم ادعای مجهز بودن به استراتژی های آکادمیک و بروز دنیا ، کمتر تطابقی میان محیط ، استراتژی و ساختارشان مشاهده می کنیم . بطور مثال در محیط بی ثباتی که هر لحظه اتفاق نوینی رخ می دهد و خدمت و محصول جدیدی به بازار ارائه می گردد ، به جای اینکه به دنبال آینده نگر بودن باشند ، خود را حتی به تحلیل گر نیز نمی رسانند و همواره از لاک انفعالی خود به بازار جهانی می نگرند .

در مواقعی که نیاز به آینده نگر بودن است ، تحلیلگران و به هنگام تحلیلگر بودن منفعل و همواره یک قدم از سایر شرکتها عقب می باشند . این امر در مورد شرکتهای بزرگ خصوصی کمتر صدق می کند ، زیرا آنها از چتر حمایتی دولت خارج اند و برای ارتزاق نیازمند جذب مشتری و منابع می باشند ، لذا سعی در آن دارند که سازمان را تا حد امکان با تغییرات محیطی سازگار سازند و در این راستا از طرق مختلف اقدام می نمایند .

با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی با جهانی شدن دنیای تجارت و رقابت ، شرکتهای خارجی و بین المللی برای سرمایه گذاری به کشور ما نیز روی می آورند . در اینصورت اگر شرکتهای داخلی برای ایجاد تطابق میان خود و محیط بی ثبات بازار جهانی ، تلاشی نمایند ، بلافاصله با شکست مواجه شده و از دور رقابت حذف می شوند .

برای این تطابق ، اگر نوآور نیستند ، حداقل باید تحلیل گران توانمندی باشند تا بتوانند هر گونه پاسخ از جانب رقیب به محیط را شناسایی ، تحلیل و پیاده سازی نمایند .

امروزه در تمامی فعالیتهای تجاری دنیا ، نوآوری حرف اول را می زند و با گسترش دنیای ارتباطات و انتقال تکنولوژی و اطلاعات ، تحلیلگران به سادگی می توانند از دستمایه سازمانهای آینده نگر بهره مند گردند . متأسفانه با عدم وجود حق کپی برداری (Copy Right) در کشور ما ، نوآور بودن نیز فایده چندانی ندارد و باید از طریق تحلیلگر بودن به گونه ای منصفانه ، از تجربیات منتشر شده دیگران استفاده نمود .

مایلز و اسنو این چهار راهبرد تطابقی را در زمان خود معرفی نموده اند و سازمان ها را در چارچوب آن قرار دادند اما معتقدند که امکان ظهور سایر روشها در آینده احتمال دارد .

منابع :

۱. رحمان سرشت ، حسین - تئوری های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسانوین گرایی - جلد اول -
موسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر - چاپ اول - تهران - ۱۳۷۷
۲. مینتزرگ ، هنری - آلستراند ، بروس - لمپل ، ژوزف - جنگل استراتژی - ترجمه دکتر محمود احمد پور -
نشر پردیس ۵۷ - چاپ اول - تهران - ۱۳۸۴
۳. پورتر ، مایکل - استراتژی رقابتی تکنیکهای تحلیل صنعت و رقبا - ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا
- نشر خدمات فرهنگی رسا - چاپ دوم - تهران - ۱۳۸۵
۴. رایینز ، استیفن - تئوری سازمان (ساختار ، طراحی ، کاربردها) - ترجمه دکتر سید محمد الوانی و دکتر حسن
دانایی فرد - انتشارات صفار - چاپ نهم - تهران - ۱۳۸۴

۱. Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (۱۹۷۸). *Organizational strategy, structure, and process* . New York : McGraw-Hill Book Co

۲. www.ertebatat.org

۳. کرمانشاه ، علی - مجید عبدی ، استراتژی در صنعت بانکداری ، مقاله شفاهی ، چهارمین کنفرانس بین
المللی مدیریت ، تهران ، آذر ماه ۱۳۸۵