اثر محیط بیرونی بر مدیریت و استراتژی

(با رویکرد تئوری پیچیدگی) [1]

محسن شفیعی نیک آبادی

هدف : این مقاله به دنبال تحقیق بر روی انتخاب فعالیتهای مدیریت استرتژیک از جنبه پیچیدگی و بی نظمی و آشوب میباشد زیرا که محیط کسب و کار یک سیستم سازگار پیچیده است.

طرح/ روش شناسی / رویکرد : نوع مطالعه در این تحقیق یک حالت و ماهیت اکتشافی دارد و از تکنیکهای کیفی مطالعات موردی همراه با مصاحبه های عمیق و تجزیه و تحلیل اسناد برای جمع آوری داده هااز دو شرکت در صنعتهای فن آوری اطلاعات و بسته بندی استفاده میکند که شرکتهای موفق و نا موفق نامیده میشوند.

یافته ها : این نوشته در ابتدا بیان میکند که شرکتهای موفق خواهان به کارگیری استرتژیهای ریشه ای و سریع و در هم گسیخته در محیطهای متلاسم محیطی (متحرک) هستند. علاوه بر این ایجاد استرتژی بایستی دموکراتیک ، یک فرایند پایین به بالا ، ارگانیک ، خود سازمان ده ، سازگار و منطبق و فوری باشد که این نتایج پیشنهادات را تایید کرده و صحه میگذارد.

ثانیا پیشنهاد شده بود که شرکتهای موفق بیشتر در محیطهای ثابت و غیر پویا بیشتر خواهان به کارگیری مدیریت و استرتژیهای سنتی و فعالیتهای برنامه ریزی رسمی استرتژی هستند.نتایج تحقیق این امر را صحه گذاشته و احتمالا به دلیل واقعیتی است که در دنیای واقعی محیط ثابت در آفریقای جنوبی وجود ندارد.

ارزش : مزیت این نوشته برای مدیران و استرتژی سازان از طریق تاکید بر روی یک راه جدید برای لحاظ کردن استرتژیهای مدیریت آینده شرکتهایشان است.زیرا کسب و کار و بازارها سیستمهای سازگار پیچیده هستند و به کارگیری تئوری پیچیدگی برای افزایش فهم اینکه چگونه از عهده محیطهای پیچیده و متلاطم بر بیاییم یک ضرورت است که اما به صورت گسترده ای در این باره تحقیق نشده است.

لغات کلیدی : مدیریت استراتژیک / تئوری پیچیدگی / تئوری آشوب / آفریقای جنوبی

نوع تحقیق : تحقیقی

[1]The External Enviroment's Effect on Management Strategy (A Complexity Theory Approach)
Published in : Journal of Management Decision - 2007(available:www.emerald.com)

مقدمه :

محیط کسب و کار متشکل از مجموعه ای از روابط میان عوامل یا ذینفعان در محیط کسب و کاردر محیط است. روابطی که توسط تصمیم گیرندگان تغییر داده میشوند که این تعاملات به طور مستمرس در خلق محیط همکاری دارند.تغییر در محسط کسب و کار سریعتر از گذشته است و با تغییراتی بیشتر که در دو بعد عمده پیچیدگی و تلاطم روی میدهد.

پیچیدگی به عنوان میزان ناهماهنگی یا تنوع در محیط ، عوامل فرعی [۲] چون مشتری ، عرضه کننده ، عوامل سیاسی –اجتماعی و فن آوری است.هماطوریکه پیچیدگی افزایش می یابد ، توانایی برای فهمیدن و به کارگیری اطلاعات برای برنامه ریزی و پیش بینی سخت تر میشود .همانطوریکه سیستم پیچیده تر میشوند ، ایجاد فهمی در مورد این پیچیدگی سخت تر میشود و سازگاری با تغییرات محیطی آشکار تر میشود.

تلاطم به عنوان پویایی در محیط تعریف میشود که شامل تغییرات سریع و غیر منتظره در مجموعه ابعاد محیطی میشود. یک محیط ثابت تغییرات بسیار کمی دارو اما زمانیکه این تغییر اتفاق می افتد قابل پیش بینی است. در محیطهای متلاطم ، تغییرات غیر منتظره ای وجود دارد . تلاطم حالت طبیعی دنیا است که به دلیل عوامل محیطی متفاوت تعامل میان آنها و تغییرات در آنها است مخصوصا به دلیل پیشرفت در فن اوری و صنایع کامپیوتری و شبکه ها ، ارتباطات از راه دور و رسانه ها میباشد.نتیجه این رشد در تلاطم محیطی منجر به کاهش رقابت در یک چارچوب خاص ، افزایش نیاز به اطلاعات ، نوآوری و چرخه سریعتر توسعه و کشکلات بیشتر در پیش بینی خوسته های مشتری ، محصولات و خدمات است.

بنابر این پنجره های تصمیم کوچکتر هستند ، ریسک منسوخ شدن بیشتر است و کنترل بلند مدت غیر ممکن شده و مدیران بایستی راههای جدید برای اجرا در محیطهای متلاطم یاد بگیرند.

نتیجه خالص این تغییرات محیطی است که لینچ به آن به عنوان "بی نظم ، چند بخشی و قطعه قطعه ، غیر قابل پیش بینی ، پیچیده و متلاطم یاد میکند" . گرچه این امر به نظر منفی میرسد ، ماوندو نشان داد که عدم ثبات در محیط منجر به ناهمگنی در محیط کسب و کار شده که بدینوسیله ما را از استراتژیهای خیلی زیاد اجتناب داده و تشویق به تفکیک میکند.

[2] SUB FACTOR

ار آنجاییکه محیطهای متلاطم و پیچیده میتوانند مطلوب و خوشایند باشند و اما از آنجاییکه کسب و کارهای زیادی در مورد اینکه چگونه از عهده این چنین محیطهایی برآیند ، نامشخص و نا معین هستند این احساس را به وجود می اورند که راههایی برای مدیریت و هدایت این چنین محیط هایی تعیین کنند.

تعداد زیادی اعتقاد دارند که تعیین یک رابطه علی- معلولی میان متغرهای محیطی و اعمال مدیریت متقابل به دلیل پیچیدگی متغیرها و ماهیت بی نظم محیط ممکن نیست. اما هنوز تحقیقات اخیر روی ارتباطات متقابل سازمان و محیطش تاکید دارد.

شرکتها با محیطشان همزیستی و همراهی دارند و بنابراین قادر به اثر گذاری روی محیط برای مقداری بزرگتر از آنچه که ذکر می کردیم ، هستند.

سازمانها محیطشان را از طریق اثر گذاری روی صنایعشان یا همکاریهایشان با همدیگر به وجود می آورند. بدینوسیله کنترلی بر بخشهای زیادی از محیطشان را بدست می آورند. پس محیط به سور کامل توسط نیروهای خارجی تعیین نمیشود اما همچنان می تواند تحت تاثیر شرکت باشند .

اگرمحیط کسب و کار به طور فزاینده ای پیچیده و متلاطم می شوند آیا سپس آنها سیستمهای انطباق پذیر پیچیده[3] نیستند . بسیاری از نویسندگان به طور واضح محیطها را به عنوان سیستمهای انطباق پذیر پیچیده میدانند.

دیگران بر روی وجود پیچیدگی تاکید دارند که در محیط کسب و کار ساخته میشود همچون ؛

*هم تکاملی و هم نیتی که میان شرکتها و محیطشان روی میدهد.

*خود سازماندهی و فوریت که از طریق اتصال نا محکم و آزاد میان مشارکت کنندگان در محیط

*تغییرات محیطی ، کوچک آغاز شده و به آرامی و غیر قابل پیش بینی توسعه می یابند که دلالت بر وابستگی حساس به شرایط اولیه است.

*محیطهای کسب و کار به صورت یک رابطه غیر خطی نشان داده میشوند.

علاوه بر این بلک و فارانس چکونگی اعمالیکه برای کاهش عدم اطمینانیکه میتوانند منجر به غیر خطی و غیر قابل پیش بینی شدن شود را شرح داده اند. زمانیکه شرکتها در یک بازار تغییراتی ایجاد میکنند ، آنها امواجب را می سازند که روی کل بازار اثر گذار است و دیگر شرکتها را به تلاش برای ارتقا و تناسب سازی استرتژیک آنها با تغییرات بازار اجبار می نماید. به عبارتی دیگر ، جایگاه بازار آنها در یک حالت مداومی از عدم تعادل است و مشارکت کنندگان بیشتری در یک جایگاه بازار وجود دارند . امواج بیشتر منجر به عدم تعادل بیشتر و پیچیدگی بیشتر میشود . ار آنجاییکه محیطها برای تبدیل شدن به سیستمهای انطباق پذیر پیچیده ظاهر میشوند. یک رویکرد بی نظم یا پیچیده بایستی برای فهم پویاییها و رفتار برای هدایت ایجاد و توسعه استرتژی به کار گرفته شود.

[3] COMPLEX ADAPTIVE SYSTEMS (CASs)

تئوری آشوب / پیچیدگی :

یک مجموعه از تئوریها که بدنه دانش را میسازند معروف به تئوریهای آشوب و پیچیدگی هستند که موکد بر این امر است که " همه چیزها متمایل به خود سازماندهی درد داخل سیستمها هستند" .این سیستمها الگوهایی را در زمانی که تعدادی قوانین ساده در مورد بسیاری از تکرار ها به کار گرفته میشوند ، ایجاد میکنند .

تفاوتهای کوچک در آغاز فرآیند می تواند منجر به نتایج مهمی در تفاوتهای بزرگ در عملکرد سیستم شود.بسیاری از تعاملات در یک سیستم میتواند الگوها یا رفتارهایی غیر قابل منتظره ایجاد کند زیرا شبیه سازی یک بخشی از سیستم میتواند اثراتی غیر قابل منتطره و غیر قابل پیش بینی را بر دیگر بخشها و اجزا سیستم داشته باشد .چنین موارد غیر قابل منتظره ای به دلیل ماهیت وابستگی متقابل و به هم متصل سیستمهای انطباق پذیر پیچیده دارد. رفتار پیچیده امری عادی اما پر از شگفتی است . به عبارتی دیگر ، علی رغم غیر قابل کنترل بودن آشکار ، سیستم در کل بی نظم نیست.

قوانینی که این رفتارها را ایجاد میکنند بخشی از سیستم هستند و از طریق تنها یک عامل یا مدیر تحمیل نمی شود و قابل پیش بینی از طریق آزمودن هر بخش مجردی از سیستم نیست. سیستم به طور خودکار خور را در زمانیکه بخشهای غیر متمرکز سیستم با هم تعامل دارند ، سازماندهی میکند.

فوریت در مورد رفتار سازگار در لبه بی نظمی جاییکه ثبات به قدر کافی برای حفظ وضع موجود اما تلاطم کافی برای خلاقیت برای غلبه کردن بر سکون وجود دارد . گرچه رفتار سیستمهای انطباق پذیر پیچیده غیر قابل پیش بینی است ، آنها میتوانند توسط تشویق روابط سودمند متقابل میان اعضا سیستم متاثر شوند.چندین مفهوم آشوب و پیچیدگی ارتباز با کسب و کار دارد.

مفهوم مرکزی *" خود سازماندهی"* است .فرآیند الگویی از نظم که از یک مجموعه از قوانین ساده در یک شبکه به هم متصل پدیدار میشود. فرآیند از طریق یک بخش خارجی یا مدیر کنترل نمیشود اما خود به خود از پایین به بالا و از طریق روابط متقابل بخشهای سیستم خود سازماندهی میشوند. در نتیجه مدیران خودشان به تنهایی نمی توانند پیامدهای بلند مدت را پیش بینی کرده و برنامه ریزی نمایند ، اما از طریق میزان سازی دقیق قوانین ساده است که سیستم را تعیین میکند. این قابل حرکت میان ثبات و بی نظمی است . این خود سازماندهی مستمر تنوعی زیاد از واکنشهای خلاق را برای پدیدار شدن از محیطهای در حال تغییر را اجازه داده و مشتاق میکند.

"فوریت" دومین مفهوم مهم تئوری پیچیدگی است که در زمانیکه پارامترهای سیستم تغییر میکند منجر به حرکت به سمت بی نظمی میشود و به این دلیل مهم است که نظم خیلی زیاد باعث میشود که سیستم غیر منعطف شود .

اجرائیکه از عهده تغییرات در سیستم بر آید بایستی بر لبه بی نظمی و آشوب ادامه یابد . سیستمهای انطباق پذیر پیچیده به صورت مستمری خودشان را به سمت الگوهای جدید ارتباطات خود سازماندهی میکنند و از این الگوهای حدید ، امکانات جدیدی برای عمل پدیدار میشود. مثالهایی از خود سازماندهی و اضطرار و فوریت شامل توسعه ای از

استرتژیهای جدید ، توسعه تاکتیکهای بازار یابی برای چشم اندازهای ویژه ، تیمهای خود گردان و رشد اتحادیه ای استرتژیک (تجاری) است.

سومین مفهوم مهم "باز خور" است . ثبات زمانی اتفاق میافتد که بازخور منفی تغییرات در متغیرها را تعدیل کرده وسیستم را به سمت عقب برای وضعیت اصلی آن و تولید رفتار قابل پیش بینی و با قاعده میکشاند و از طرفی دیگر ، سیستمها بی نظمی یا عدم ثبات منفجر شونده ای را در زمانیکه بازخور مثبت بسیاری از تغییرات جزیی را تقویت میکند، نشان میدهد.

همانطوریکه سیستم به سمت فاصله گرفتن از تعادل حرکت میکند ، باز خور مثبت باعث خواهد شد که سیستم بایک نرخ تعدیل کننده ای دور شود که منجر به عدم ثبات منفجر شونده ای یا بی نظمی یا افول و به زمین خوردن جدی سیستم میشود.بازخور مثبت و منفی با هم میتوانند به عنوان نیروهای تعدیل کننده بر روی سیستم عمل کنند و سیستم را به سمت عدم ثبات و در شرایط مشابه تعدیل تغییرات برای افزایش ثبات و تعادل بیشتر در لبه آشوب و بی نظمی بکشد.

باز خور مثبت ، اصلی است که بر افزایش بازگشت به مقیاس تاکید میکند وبیان میکند که شرکتها با مزیتهای کوچک از رشد تعریفی بیشتر لذت میبرند تا زمانیکه مزیت خیلی بزرگ است و مزیت بی اثر میشود یک استاندارد صنعتی میشود.همانطوریکه برای ویدئوهای وی.اچ.اس. و ویندوزهای مایکروسافت اتفاق میافتد .اجرای بازخور مثبت در ارجائیات مشتریان ، توسعه محصول و تطابق سازی انبوه و تبلیغات نشان داده میشود.

چهارمین مفهوم مهم *"وابستگی حساس روی شرایط اولیه"* است . در یک سیستم ثابت ، تغییرات کوچک اثرات کوچک دارد اما در یک سیستم انطباق پذیر پیچیده ، تغییرات یا خطاهای کوچکتر میتوانند به صورت تعریفی با هر تکرار رشد یابند تا زمانیکه هیچ دقت پیش بینی ممکن نباشد و اندازه های زیادی از داده های دقیق برای تولید پیش بینی های بلند مدت دقیق مورد نیاز خواهد بود اما هنوز بسیاری از نویسندگان راههایی از به کارگیری مفهوم برای از عهده برآمدن محیطهای متلاطم پیشنهاد میکنند. به کارگیری اشارات کوچک برای هدایت یک رویداد به جای اعمال دراماتیک برای کنترل آن پیشنهاد شده است.

به طور سنتی تغییرات کوچک ، در کسب وکار مورد غفلت خواهد بود اما هنوز نوع صحیحی از اشارات در زمان صحیح (شرایط اولیه و ابتدایی) میتواند از طریق بازخور به سمت تغییرات عمده و بزرگ رهبری کند.

اولین عامل حرکت بودن ضروری است زیرا وابستگی حساس در مورد شرایط اولیه و بازخور مثبت یک اثر چرخ لنگری را می سازد که موفقیتهای زودرس را تشدید میکند و یک مزیت مهم در بلند مدت را فراهم میکند.برای اولین عامل محرک شدن ، یک شرکت بایستی الگوها و مکان و کلیدهای راهنمای محیطی را شناسایی کند که تغیرات کوچک

برای اشاره میباشند را نشان می دهند.چنین شرکتهایی قادر به اثر گذاری روی تغییرات محیطی از طرقیکه برای خودشان مطلوب وبرای رقبایشان نامطوب است ، هستند.

سیستمهای انطباق پذیر پیچیده روی نظم یا ساختار تاکید دارند .در داخل پیشامد تصادفی آشکار یک سیستم بی نظم ، الگوها از طریق نقشه بندی هندسی اطلاعات پیدا میشوند. این الگوها به عنوان "عوامل مجذوب کننده شناخته" میشوند که پنجمین مفهوم پیچیدگی هستند.جذابهای لبه بی نظمی که به عنوان *جذابهای* عجیب شناخته شده اند منعکس کننده ناحیه ای است که خلاقیت و نوآوری که اتفاق می افتد را به حداکثر میرساند .این انتقال میان نظم و بی نظمی ، نقطه ایکه وابستگی حساس روی شرایط اولیه باعث داده های کوچکی میشود که باعث ایجاد تغییرات بزرگ خواهد شد.

ویژگی منحصر به فرد این مجذوب کننده ها اینست که همواره در داخل مرزهای مشخصی باقی می مانند و بنا براین رفتار در داخل این مرزها به صورت گسترده ای قابل پیش بینی است اما هرگز برابر نیست.نیلسون به این مورد به عنوان *"تکرا غیر فابل تکرار"* اشاره دارد. دقیقا جاییکه سیستمها به جلو میخواهند بروند قابل پیش بینی نیستند اما خارج از یک محدوده مشخصی نمی روند.این ثبات محدود به سیستمهای انطباق پذیر پیچیده اجازه میدهد که به صورت مستمری سازگار و منطبق شود و به نزدیکی لبه بی نظمی یعنی جائیکه خلاقیت و نواوری اتفاق می افتد بیاید اما آنرا از افتادن ازآن طرف لبه بینظمی که منجر به شکست میشود ، ممانعت میکند.جذابهای عجیب در کسب و کار می توانستند شامل چشم انداز و ارزشهای شرکت ، ورود به بازار و مدیریت روابط با مشتری شوند.این جذابها به صورت ریاضی یا بر اساس شبیه سازی در رفتار های مشتری ، سطوح موجودی و تبلیغات نشان داده می شوند.

مدیریت

اکثریت مدیران برای یک محیط مشخص و معین آموزش دیده اند در حالیکه آنها بایستی از عهده پیچیدگیها ، عدم اطمینان ها و تلاطم های فزاینده برآیند. اقتدار گرایی سنتی ، سبک مدیریت کنترل محور زمانیکه در یک محیط نا مطمئن و نا مشخص به کار گرفته شود میتوانند منجر به عدم ثبات روابط و رفتارها و هم چنین منجر به عدم پیش بینی رفتارها و عدم ثبات انفجار ممکن شود.

چیزیکه مورد نیاز است سیک پیچیده ای از رهبری است(یک رهبری اثر گذار ، تسهیل کننده و انتقالی)

مدیران نیازمند به تعیین جهت سازمان و خلق محیطی که درآن کارمندان میتوانند فعالیت کنند و سطوح کمتر که میتوانند سازمان را در مسیری که توسط مدیریت مشخص شده ،هدایت و کنترل کند ، هستند.مدیران شرایطی را که افراد ، تیمها و سیستم تشویق به جواب دهی و پاسخگویی به طور خودکار به تغییرات محیطی میشود را خلق میکنند.

بدینوسیله افراد قادر به خود سازماندهی و همراهی با تغییرات سریع هستند به عبارتی دیگر کنترل بایستی محلی (داخلی) و از طریق خود مدیریتی باشد تا اینکه خارجی و از طزیق مدیریت اعمال شود.

در محیطهای پیچیده و متلاطم این سیک از مدیریت بهترین عملکرد در ساختارهای تخت ، غیر متمرکز و ارگانیک دارد همانطوریکه آنها میتوانند ثبات خارجی را نگهدارند اما یک درجه ای آزادی از عدم اطمینان را جذب میکنند و هنوز در سطوح جزیی سازگار می شود.در چنین محیطی برنامه ریزی هنوز مهم است اما باید یک افق زمانی کوتاه مدت را داشته باشد.اطلاعات بایستی به صورت آزاد توزیع شود و به صورتی سریع به کار گرفته شود. این امر بایستی در مورد چگونگی انجام وظایف باشد نه در باره اینکه چه چسزهایی انجام شود و بایستی شامل پیامدهای ممکن جایگزین باشد.به عبارتی دیگر ، تولید کمتر ، کنترل و ثبات و کنترل گروهی یا خودکنترلی بیشتر برای قادر سازی سازگاری سریع برای تغییرات.

به طور خلاصه ، مدیریت در یک محیط متلاطم و پیچیده بایستی ارگانیک باشد با مدیریکه روی خلق یک قابلیت هدایت محیط داخلی برای هم تکاملی تمرکز دارد.تصمیم گیری باید غیر متمرکز باشد ، یادگیری و تجربیات تسهیل سازی شود و تغییر تشویق گردد. مدیریت بایستی اطلاعات را برای حمایت این رویکرد فراهم کند و کنترل بایستی از طریق کنترل گروهی یا خود کنترلی اعمال شود که این سبک به نام مدیریت خود سازماندهی خوانده میشود.

استراتژی در محیط پویا

توافق میان نویسنده های پیچیدگی و آشوب وجود دارد که ساختن استراتژی های سنتی در محیط های متلاطم نا کار امد است .ساختن استراتژی های سنتی، نواورانه خلاقانه یا اورژینال و اصلی نیست و منجر به عدم انعطاف پذیری میشود .فرموله کردن موفقیت استراتژیک به صورت سریعی در بازارهای فرار و بی ثبات منسوخ می شود و رقبا استراتژی های غیر مرتبطی را به وسیله نوشتن مجدد قوانین بازی می سازند . این مشکلات به این دلیل اتفاق میافتند که ساختن استراتژی های سنتی اغلب مبتنی بر :

۱. اطلاعاتی است که از طریق خاتمه فرایند برنامه ریزی منسوخ میشود.
۲. فرض بر یک محیط ثابت است
۳. فرض اینکه شرکتها برای مقدار زیادی بر محیطشان کنترل دارند .

بخشی از این عدم اثر بخشی برنامه ریزی استراتژیک سنتی به علت عدم توانایی برای پیش بینی در محیطهای است که نزدیک لبه بی نطمی و اشوب هستند زیرا سیستم به طور مستمر و غیر قابل پیش بینی شده ای در حال تغییر است و بنابراین مدیران بایستی به طور مداوم اطلاعات جدید را برای درک محیط به دست اورند . بنابراین هر برنامه قبل از اینکه به صورت کامل اجرا شود منسوخ میشود

www.hajarian.com

کارمندانی که بایستی ازعهده شوکهای محیطی برایند، ازطریق یک برنامه جزئی و تجویزی محدود میشوند .
ایجاد برنامه ریزی استراتژیک امری برای مواجه شدن با این شرایط متغییر است استراتژی به طرق مختلفی در حال اجرا است .همچون به کارگیری افراد بیشتر در فرایندها،تفویض اختیار به افرادیکه به مشتریان نزدیکترندو به کارگیری تیمهای چند وظیفه ای (یا با وظایف متداخل) . استراتژی یک فرآیند آزمون و خطا شده است که از طریق کشف چیزیکه که کار میکند ، استنتاج میشود.در نتیجه ، چرخه های برنامه ریزی کوتاه تر است و به دلیل اینکه واکنش سریع مورد نیاز است تاکتیکها غالبا استراتژی را دیکته میکنند . در دهه ۹۰ برنامه ریزی پایین به بالا یک امری نرمال شد.اس تی سی پیشنهاد میدهد که ساختن استراتژی بایستس یک فرآیند خود سازماندهی خودکار با گروههایی از مدیرا ن که به صورت غیر رسمی در مورد مسائل استراتژیک بحث میکنند ، باشد.سن گوپتا یک سیستم یادگیری انفعالی را به جای برنامه ریزی استرتژیک پیشنهاد میدهد که به صورت فوری بر روی انحرافات محیطی نظارت کرده و مشکلات یا فرصتها را مخابره میکند و افراد را برای تصمیم گیری سریع توانا میکند.ایزن هارد و سول تجویزی تر هستند که توصیه میکنند ، استراتژی در محیط متلاطم بایستی منعطف اما با نظم باشد که نیازمند یک مجموعه از قوانین استراتژیک است که به مدیران کمک میکند تا ازعهده فرصتها و تهدیدهایی که به صورت سریع برایشان پیش می اید ،برآیند بدون اینکه اشاره ای به مافوقین یا انجام اعمال آرام برنامه استرتژیک داشته باشد.وت لی ریشه ای تر است ، او بیان میکند که سیستمهای خود سازمانده یک حس واضحی از هویت (ارزشها،سنتها،لیاقتها،فرهنگ و اعتقادات هسته ای)را دارند.بنا براین هر عملی برای این اصول مبتنی بر یک مرجع است و سازگاری بیشتر برای تغییرات محیطی نیاز به واکنش دهندگی یا عدم اطمینان ندارند . در نتیجه استقلال در یک سطح بومی و محلی (داخلی) تشویق میشود همانطوریکه افراد میخواهند از طریق سیستم خود مرجع هدایت شوند و نه از طریق فرمانها یا برنامه های استرتژیک ارسالی از بالا.
مشکل بنیادین ساختن استراتژی در یک محیط با تغییرات سریع ، دستیابی به نوآوری سازگار در لبه بی نظمی است.در حالیکه هنوز در حال دستیابی به اجرای سازگار و پایدار و موفق استراتژی هستیم و براون و ایزن هارد بیان میکنند یک تعادل میان ساختار خیلی زیاد و بی نظمی خیلی زیاد است که از طریق ابتکار قابل دستیابی است. ابتکار نیازمند به آزمایش زیاد و حرکات رقابتی برای ایجاد عدم ثبات در بازار و فشار آن به سمت لبه بی نظمی است اما با ساختار مناسب و کافی که تغییر میتواند کارا باشد.(اولویتها،موعدها و مسئولیتها) اما نه خیلی غیر منعطف که تغییر بدون تشویق بماند.
یک چارچوب استرتژیک برای از عهده برآمدن با تلاطو پیشنهاد میکند که شرکت بایستی از طریق نوآوری مکرر تولید بی نظمی کند . تنها یک اولین حرکت دهنده بودن کافی نیست ،زیرا که رقبا میتوانند یک سواری رایگان گرفته و به دلیل مشکلات در دفاع و حمایت از یک استرتژی در یک محیز متلاطم ، سرکت ممکن است از رقیبش سبقت بگیرد یا از رقابت کنار برود این یک امر ضروری است ، بنابر این برای نوآوری کردن به صورت مستمر برای ناحیه ای از بازار ، محصولات خودمان را منسوخ کردن و جایگزینی برایآنها می آوریم قبل از اینکه رقیب این کار را انجام دهد.

www.hajarian.com

مطالب دیگر که این چنین چارچوبها ی ساخت استراتژی ها را حمایت میکنند قادر به سازگاری سریعتر از رقبا ، انعطاف پذیر ی بیشتر برای جلوتر از دیگران ماندن در مسیر تغییرات ، پذیرش ریسک اشتباهات واکنشهای سریع و یادگیری سریع از این اشتباهات و به کارگیری اتحادیه های استراتژیک برای لیاقتهای اهرمی و عامل نقوذ است.

مطالب فوق نشان میدهد که که ساختن استراتژی در یک محیط پویا و پیچیده متفاوت است با زمانیکه رویکردی با پیچیدگی و آشوب داریم. یک استرتژی شرکت بایستی شامل یک چشم انداز یا ماهیت ، شکل گیری پایین به بالا از استراتژی که در برگیرنده همه کارکنان باشد ، تعادل میان ساختار و تغییرات سریع از طریق انعطاف پذیری و سازگاری سریع و انجام تغییرات به جای انفعال در برابر تغییرات که این موضوع به عنوان ساختن استراتژی فوری خوانده میشود.

روش

مشکلی که بایستی مورد تحقیق قرار گیرد به عنوان درک اینکه چگونه شرکتها در آفریقای جنوبی موفق ترند و در محیطهایی از تلاطمها و پیچیدگی فعالیت میکنند که در به کارگیری مدیریت و فعالیتهای استرتژیک آنها از شرکتهایی با موفقیت کمتر متفاوتند ، تعریف شده است.

برای حل این معضل ، ۴ پیشنهاد ارائه شده است ؛

۱. شرکتهای موفق ITA در محیطهای متلاطم و پیچیده خواهان به کارگیری مدیریت خود سازمان ده و فرآیند ساخت استراتژی فوری هستند.
۲. شرکتهای ناموفق ITB در محیطهای متلاطم خواهان به کارگیری مدیریت سنتی و فرآیند استرتژی سازی سنتی هستند.
۳. شرکتهای موفق PA در محیط ثابت و ساده خواهان به کارگیری مدیریت و فرآیندهای استراتژی سازی سنتی هستند.
۴. شرکتهای ناموفق PB خواهان به کارگیری خود سازمانده و استراتژی سازی فوری هستند.

مشکل تحقیق اصالتا در سختیهای فهم و درک رویکرد استراتژیک و مدیریت ، ارزیابی موفقیت و کمبود تحقیق در این زمینه ی مشخص است.این سختیها نیاز برای یک مطالعه اکتشافی کیفی را الزام میدارد.رویکرد انتخابی در اینجا یک روش مطالعات موردی است در جهت توانا سازی مشکلات که به شدت مورد مطالعه قرا ر میگیرند .دو شرکت هر یک در یک صنعت ساده و با ثبات و صنعت متلاطم و پیچیده برای ارئه موفقیت بیشتر یا کمتر شرکتها ارائه شده نشان داده میشوند.

www.hajarian.com

حداکثر انحراف معیار نمونه برای انتخاب شرکتها به کار گرفته شده است . این روش تلاش میکند که تنها مواردکمی را منسجم کند اما آن مواردیکه به همان سختی ممکنه است تلاش میکند که طیفی از انحرافات و تمایزات در زمینه مورد نظر را آشکار کند.

نمونه از طریق یک فرآیند دو مرحله انتخاب میشود؛

۱. صنایع خیلی متلاطم و پیچیده و صنایع خیلی ثابت و ساده بر اساس یک پرسشنامه ای که برای متخصصینی همچون تحلیلگران صنایع ، دلالان سهام و مشاورین مدیریت ارسال شد ، انتخاب شدند که نتایج نشان داد که صنعت IT به عنوان پیچیده ترین و صنعت بسته بندی به عنوان ساده و با ثبات ترین صنعت میباشد.
۲. در داخل هر صنعت موفقترین و ناموفقترین شرکتها انتخاب شدند که براساس فرآیند دلفی ، به کار گیری گروههایی از کارشناسان متخصص در دو صنعت IT و بسته بندی همچون مشاورین ، روزنامه نگاران و خریداران صورت گرفت. عناوین ITA برای شرکتهای موفق صنعتIT و ITB برای شرکتهای ناموفق در همین صنعت وPA برای شرکتهای موفق صنعت بسته بندی وPB برای شرکتهای ناموفق در این صنعت قرار داده شد.(برای کسب همکاری با شرکتها عدم ذکر آنها ضروری بود.)

اطلاعات بر اساس مصاحبه های عمیق با مدیران متخصص که شامل مدیران عامل ، مدیران و کارمندان بود ، جمع آوری شد.مصاحبه هایی که حدودا یک ساعت به طول می انجامید ، مبتنی بر یک مصاحبه ای بود که تمامی موارد ضبط و یادداشت برداری نیز میشد و علاوه براین ها ،اسناد متفاوت سازمان مانند گزارشهای سالانه ، بروشورها ، وبها ، تبلیغات، صورتجلسات و دستورالعملهای کاری و غیره جمع آوری و تحلیل شد . ترکیبی از تکنیکها برای تحلیل موارد به کار گرفته شد کد گذاری شماتیک ، به کارگیری نرم افزار NVIVO برای برهم زدن و ساختن مجدد نوشته هادر جهت فهرست بندی یافته ها بر اساس دو جنبه که مورد مطالعه می بود (ثابت/متلاطم و موفق/ناموفق) استفاده میشد . جزیه و تحلیل محتوا برای تعبیر و تفسیر کردن ، خلاصه کردن و کاهش نوشته ها و اسناد برای تعمیم به منظور مقایسه آنها با مشکلات و پیشنهادات تحقیق استفاده میشود.این انالیز به صورت دستی و از طریق خلاصه کردن و ادغام کردن نوشته های مصاحبه ها و مدارک و شواهد به جداول در جهت مقایسه دو شرکت در صنعت در مقابل طرف مخالف آن و مقایسه شرکتهای مشابه در موفقیت با طرف مقابل آن انجام میشد.

معیار های روش مناسب همچون مثلث بندی داده مثلث بندی روش شناختی ، به کارگیری بلند مدت و یک ممیزی برای ارزشگذاری رویه ها و اطمینان سازی از روایی و اعتبار در مطالعه به کار گرفته شد.

یافته ها :

نتایج آنالیز برای هر شرکت به صورت خلاصه در چهار مورد زیر بیان میشود :

www.hajarian.com

: ITA

ITA یک فرهنگ پذیرش و اشتیاق به تغییر دارد. سازگاری و انعطاف از تواناییهای مهم ان است.آنها به سرعت برای دستیابی به یک مزیت نسبت به رقبا واکنش نشان میدهند که توسط دو مورد زیر نشان داده میشوند ؛

- تصمیمات بر حول انتخاب تکنولوژی که زمان خیلی کوتاه است انجام میشود.
- کاهش زمان برای بازار.

ITA به صورت فراوانی تغییر میکند و تجاربی در مدیریت تغییر دارد و بنا براین یاد گرفته است که چگونه از عهده تغییرات برآیند ،همانطوریکه موارد زیر مشان میدهند ؛

.....در دوره ۶ ماهه این خواهان تغییراست و این تغییر قابل توقع است.با این حال برنامه ریزی ممانعت نمیکند. هر چیزی با دقت برنامه ریزی میشود...اما این تغییرات بایستی خیلی سریع روی دهند.آنها یک برنامه ریزی کوتاه مدت ۳ تا ۶ ماهه را پذیرفته که آنها را برای مواجهه شدن با تغییرات به صورتی قاعده مند اجبار مینماید. این نتایج در ITA فعال شده و یک نگرش مثبت به ریسک دارد :

" این یک فرهنگ است که آزمون و خطا را بپذیریم."

آنها چابک ، نوآور دائم و آزاد برای تغییر هستند.همانطوریکه از یک شرکت موفق در یک بازار متلاطم انتظار میرود ، ITA برای تهاجم و سلطه جویی به منظور هدایت و کنترل بازارشان مهیا شده بود.سبک مدیریت آنها باز و دموکراتیک و همراه با استقلال و تشویق اعمال کا آفرینانه است که در زیر بدین گونه بیان شده است :

.....افراد برای مطرح شدن نوآوریها و راههای جدید که انجام میدهند ، چیزهایی را به دست می‌آورند.

این امر با این حقیقت که در آنهامتکی به خود کنترلی بوده و ما به دنبال چک کردن افراد نیستیم ، حمایت میشود. این دلالت بر یک رویکرد آزادی بی بند بار و بی قید ندارد – آنها کنترل بسیار سخت و عدم تحمل شکست را دارند– این از یافته ها چیزی کم نمیکند زیرا کنترل سخت به صورت ابتدایی ، اشاره به کنترل مالی دارد.

آنها سیاستها و رویه های کمی دارند که متکی بر اصول اساسی زیاد و کارمندانی بوده که میدانند که چه چیزی را باید انجام دهند.این عدم رسمیت و کمبود قوانین نوعی از انعطاف پذیری خواسته شده برای یک شرکت موفق در یک محیط متلاطم است که بایستی حساس باشد و مزیت سریع از تغییرات سریع و کوچک محیطی بگیرد.

جهت استراتژیک ITA مبتنی بر اهدافی است که توسط مدیریت عالی سازمان تعیین شده است اما جزئیات برنامه از طریق محیط شکل میگیرد که در متن زیر بیان شده است :

راه (برنامه ریزی) به صورت یکجا و یک آن پدیدار نمیشود.

برنامه ریزی احتمالا واکنشی به تقاضای بازار بوده یا واکنش به تقاضای مشتری یا حتی رقبا و یا حتی عرضه کنندگان به عبارت دیگر استراتژیها هم از بالا به پایین برنامه ریزی شده است و هم از جای دیگر در سازمان استنتاج میشوند .برنامه منعطف است – این برنامه به سرعت سازگار و منطبق میشود- و ما میتوانیم تغییری در ذهنمان انجام دهیم. آنها خیلی متهاجم هستند و بازار را تکان میدهند و راههای جدید کسب وکار را توسعه میدهند ما میخواهیم از طریق صنعت به عنوان نوآور و با تغییر مستمر دیده شویم .آنهابه صورت سلطه جویانه و تهاجمی داخل بازار های جدید شده همانطوریکه در متن زیر منعکس شده است :

ورود مستمر به بازار های جدید

.....به کارگیری مزیت رقابتی برای کسب جایگاه مسلط و حاکم در مراحل ابتدایی توسعه بازار

فرآیند ساختن استراتژی شامل استرتژی است که از یک طیف گسترده ای از عوامل اثر گذار هچون تقاضای بازار یا واکنش به تقاضای مشتری و یا حتی عرضه کنندگان پدیدار شده است.سازگاری و انطباق به عنوان روش کلیدی از استراتژی سازی دیده میشود- آنها برای تغییر آماده و تنها به عنوان واکنش به تغییرات دیده نمیشوند . بنابراین ITAسازگاری سریع را برای تغییر به عنوان وسیله ای استرتژیک به کار میبرند.و این به خاطر پیش بینی کردن شرکت موفق در یک بازار متلاطم و پیچیده است . آنها تاکید زیادی را روی ایجاد روابط ، همکاریها و اتحادیهای استرتژیک (تجاری) با مشتریان و عرضه کنندگانشان ، به کارگیری ارتباط برای سازگار کردن با تغییرات و رشد در بازارهای جدید به همان خوبیکه بازارهای حال حاضر را نگه میدارند ، دارند.

مطالب نشان میدهند که ITA مدیریت خودسازمان ده و استراتژی سازی فوری را به کار میبرد.پس به پیشنهاد اول تایید و پذیرفته میشود.

:ITB

به آرامی تغییر میکند و در برابر تغییر مقاومت میکند و از طریق این حقیقت که تغییرات آرامتر از مشتریان است ، تشریح میشوند.ما در کل پیش فعال نیستیم .این امر از طریق نظراتی همچون رشد مستمر و روان از سریق همکاران و ارتقا در روش کنترل شده حمایت میشود.از زمانیکه آنها از تغییر اجتناب میکنند آنها از عهده برآمدن با تغییرات بی تجربه هستند . ITB یک برنامه ریزی بلند مدت تهیه میکند (یک برنامه ۳ ساله) بدینوسیله تلاش میکند تا وضع موجود را حفظ کند و از اینکه بایستی از عهده تغییرات بر آید اجتناب ورزد. ITB واکننش دهنده است همانطوریکه توسط گفته آنها نشان داده میشود " ما چیزهایی را دنبال میکنیم که در حال انجام آنها هستیم چرا که به ناچار آنها روند را تعیین میکنند " آنها این موضوع را به عنوان یک امر کم ریسک که باعث تغییر نمیشویم اما نیاز به آن داریم که محتاط باشیم. به عبارتی دیگر ITB به تغییرات خوشامد گویی نکرده و تا زمانیکه تغییر اجتناب نا پذیر است تغییرات را به تاخیر می اندازد و حتی تغییر به این دید نگریسته میشود که بایستی باید به دقت برنامه ریزی شود تا از ریسکهای

ذاتی آن پرهیز شود . این بدین معناست که آنها مزیت فرصتهای خلق شده توسط نوآوری و توسعه ها در صنعت متلاطم را نگرفته اند.تاکید روی کارایی محتاطانه است و نه انعطاف پذیری سازگار.

سبک مدیریت ITB باز و دموکراتیک است و بدین شورت بیان میشود :

هر کسی میتواند تصمیمات روتین را بگیرد که این روش فرآیند داخلی است که با او مرتبط است .

زیرا من معتقدم که افراد آزادی را میخواهند ، آنها بالغند ، آنها در علم غنیند ، تونمیتوان بروی و در کل زمانها آنها را تعقیب کنی ،آنها همچنین متکی بر خود مدیریتی و خود کنترلی هستند.

تو مسئول برای یک پروژه بودی که آنها واقعا به تو اجازه میدهند که آنرا انجام دهی ، هیچ کسی تو را کنترل نکرده و تو در موعد کاری خود کارمیکنی

سیاستها و رویه های کمی وجود دارد که برای یک شرکت ناموفق برای از عهده برآمدن با محیز متلاطم سازگار نیست.

احتمالا اینکه ،این عدم رسمیت سازگار شده است زیرا که این سبک ، یک سبک جدید در صنعت است.

ITB برنامه ریزی استرتژیک هدایت شده توسط مدیریت و بر اساس یک برنامه بلند مدت ۳ ساله است .این مورد محافظه کارانه تر و انفعالی تر شده است که احتمالا به علت چشم انداز محدود استراتژیک است که در زیر بیان شده است :

چشم انداز استراتژیک احتمالا یکی از مسئولیتهای ماست .ما در مورد....خوب هستیم .....چیزهای شبیه به هم را انجام میدهیم اما چیزهای کاملا جدید در مئرد اینکه کجا شما نیاز دارید بروید چیزیست که مورد نیاز است....

این برنامه ریزی به نظر ناموفق میرسد زیرا که "برنامه امری واهی بود ، اما هیچ کسی نمیداند که چگونه ما به آن دست خواهیم یافت ، هیچ نقطه سرحدی[1] وجود ندارد. گرچه بسیاری از مصاحبات براین تاکید داشت که سازگاری مهم بوده ، یک اعتقاد در شرکت وجود دارد که کارایی و تمرکز روی کسب و کار موجود مهمتر است. به طوریکه آنها برای بازار منتظر میمانند تا حرکت کند و سپس واکنش نشان دهند ." ما فرآیندهای پویای کافی برای حمایت کردن از مدلهای سریع نداریم." ITB تاکید زیادی را روی ایجاد روابط با مشتریان قرار میدهد اما آنها را تنها برای حفظ وضع موجود کسب و کار به کار میبرد.

غفلت آنها از توسعه بازار بوسیله این حقیقت نشان داده میشود که در آنها در باره توسعه بازار های جدید صحبت کردند ...اما در واقعیت آنها در خطی مشابه باقی ماندند.

از رویکرد برنامه ریزی شده و رسمی ITB توقع موقعیت کم در یک محیط متلاطم میرفت اما سبک مدیریت کم رسمیت آنها دقیقا قابل انتظار نبود.پیشنهاد دوم به صورت نسبی تائید میشود.

[1] MILESTONE

: PA

یک رویکرد پیش فعال و مثبت به تغییر دارد .تغییر را برای بدست آوردن یک مزیت رقابتی در صنایعشان تحریک و وادار مینمایند."اختلال در بازار یکی از استراتژیهای کلیدی است گرچه آنها آرام و تعمدی ظاهر میشوند ،آنها آموخته اند که تصمیمات سریعی را بگیرند و تغییرات را به سرعت در زمانیکه نیاز است اجرا کنند (این وابسته به این است که چه تغییراتی هستند اما آنها به سرعت اجرا میشوند.) بیانیه هدف آنها منعکس کننده این موارد است ؛"سریع ، کارا و حرفه ای " و"به صورت فریبنده ای تند وسریع ".

این یک روش مناسب برای محیطهای کاملا با ثبات است که بسته هایی از تغییر و تلاطم سریع را دارد و برای یک شرکت در جهت تحریک تغییرات و جلو ماندن در رقابت مهیا شده است.رویکردشان به برنامه ریزی مطابق با توجه بلند مدت به موارد استراتژیک همچون توسعه محصول است. در حالیکه در موارد عملیاتی انها در رویکرد کوتاه مدت دارند.(ما بیشتر از ۱۲ ماه را نگاه نمیکنیم) به عبارتی دیگر PA در اکثر اوقات برآغاز اعمالیکه به صورت زیر بیان میشود تاکید دادرد ؛

من در مورد راههای زیادی فکر میکنم که ما بازار را ثابت نگاه داریم ...در بسیاری از موارد ما واقعا افراد را در داخل شرکت به دست آورده ایم نه اینکه بازار را خراب کنیم.

آنها محیط را زمانیکه برایشان مناسب است بی ثبات میکنند و قادر به از عهده برآمدن با این عدم بی ثباتی که خودشان ایجاد کرده اند هستند.یافته ها بر عکس آنچه که توقع میرفت را منعکس کرد چرا که PA بایستی از یک استرتژی ایجاد کننده ثبات پیروی کند. علیرغم ایجاد عدم ثبات ، آنها نیاز قوی برای حفظ ثبات در نواحی دیگر از عملیاتهایشان مخصوصا بر حسب رقابت دارند . بنا بر این PA ثبات را تشویق میکند با این تفوت که در زمانیکه این وضعیت برایشان مناسب است بی ثباتی ایجاد میکنند.

سبک مدیریتی PA شفاف و باز است و هرکسی میتواند مشارکت داشته باشد و انگیزه و تعهد از طریق این مشارکت ایجاد میشود ساختارهای آزاد و همپوشان هستند و افراد میتوانند در هر زمینه کسب و کار مشارکت داشته و نظر دهند. به این طریق در زیر بیان میشود ؛

شرکت همیشه یک راه خیلی باز در مورد امور داشته است و تو با آنها در جاییکه امور مالیشان را برای همه در جهت تصفیه کردن یک کاسه میکردند ، مواجه میشدی ....شرکت به افراد اعتماد داشته و اگر تو در موردی نظر داشته باشی میتوانی صحبت کنی.

این آزادی دلالت بر کمبود نظم یا کنترل ندارد . فرهنگ شرکت خود کنترلی را تشویق کرده و این را شفاف میسازد که چه تصمیماتی با ید گرفته شود .آنها به این مورد به عنوان "خود سیاست گذاری " که مطابقت با اهداف شرکت را تحمیل میکند.در سازگاری با سبک دموکراتیک ، PAسیاستها و رویه های نا نوشته ای دارد . گرچه یک شرکت موفق

در یک محیط ثابت قابل انتظار نبود، لحاظ کردن نوآوری و خلاقیت دراین شرکت شگفت آور نیست .رویکرد PA به استراتژی نوآورانه و برحسب انجام چیزهایی به صورت متفاوت است – یک تک روی مستقل – اما نه خیلی بیش از حد متهاجم .ایجاد و توسعه استراتژی مسلما یک فعالیت مدیریت عالی است اما با استراتژیهایی که با کارمندانیکه برای ارائه ایده دعوت میشود ، صحبت و بحث میشود. استراتژیها به صورت خیلی زیادی متمرکز شده هستند اما نه در نوشتار.گرچه پروژه ها به صورت با دقتی برنامه ریزی شده اند ، استراتژی این چیزیکه بدینوسیله نشان داده میشود ، نیست :

فرصتها در طول مسیر دیده میشوند و با وسعت زیادی که میتواند باشد ...ضربه ای ...حرکت بر روی یک جهت مشخص و گرفتن آن تصمیمات خیلی زیادیکه در آن زمان وجود دارد .موفقیت از این منتج میشود "...آزادی نه در یک مسیر بی ملاحظه گرایانه اما معین و قطعی "روشهای استراتژی سازی که مبتنی بر ایده شفاف آن افراد و جاییکه آنها میخواهند بروند میباشد. برنامه ریزی PA کوتاه مدت بوده وبه صورت مستمر بر محیط نظارت داشته و انعطاف پذیری را برای سازگاری سریع با تغییرات پیش بینی شده را حفظ میکند .برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند کاملا تدریجی است و تغییرات و توسعه مبتنی بر تغییر عوامل و فاکتورهای محیطی است .گرچه روابط بلندمدت با مشتریان بزرگتر توسعه داده شده بود اما در سرتاسر پایگاه مشتری PA رایج و شایع نیست.

رویکرد PA به مدیریت و استراتژی به طور کامل همان چیزی است که از یک شرکت موفق در محیط متلاطم و نه در محیط ثابت انتظار میرود.پس پیشنهاد سوم تائید نمیشود.

PB :

یک رویکرد انفعالی به تغییرات داشته و به آرامی تغییر میکند. PB زمانیکه تغییری را انجام میدهند با اکراه زیاد انرا انجام میدهند – دور شدن از بازار های سنتی برای ما امری اجباری است–هیچ نوع برنامه ریزی بلند مدت یا کوتاه مدت وجود ندارد. بر خلاف بودجه سالانه ما هیچ وقت توجه واقعی به تغییرات محیطی آینده داده نمیشود . گرچه در یک محیط متغیر با تغییرات سریع قابل قبول نمیتوانست باشد ، در یک بازار ثابت از انواع زیادی از برنامه های بلند مدت تر مزیتهایی به حساب خواهند آمد.PB قربانی تغییرات هستند در عوض اینکه قادر به پرهیز از اثرات منفی آن باشند و به صورت زیر بیان میشود ؛

خوب است که این صنعت با دیگر صنایع که با آنها سرو کار دارد تغییر میکند به طوریکه اگر آنها تغییر کنند پس ما نیز تغییر کرده و مانیز متناسب بودن و تطابق پذیری را دنبال میکنیم .PB نو عی کسب و کار خانوادگی است که مدت زیادی است ایجاد شده که سبک مدیریتی آنها اقتدارگرایانه و با نظم زیاد است که بروکراتیک بوده و خانواده محور است .هیئت مدیره " این مکان را شبیه یک کمپ نظامی متمرکز اداره میکند و افراد مجاز به تفکر برای خودشان نبودند". در زمان مطالعه آنها برای معرفی مدیریت دموکراتیک تلاش میکنند اما کارمندان زیادی با این سبک که نشان میداد که

www.hajarian.com

نگرشهای آنها توسط مدیریت کنترل میشود یا از طریق سیاستها یا رویه هایی هدایت میشود یا از طزیق نظر هیئت مدیره کنترل میشوند ، راحت نبودند – به این معنا که بایستی درآنجا پلیسی باشد اما باید کنترل وجود داشته باشد – PB یک سیاست رسمی و سیستم رویه ای دارد که افراد را از تصمیمگیری باز میدارد ." همانطوریکه هیچ سیستمی وجود ندارد که رویه را کنار بگذارد بنا براین شما به گرفتن یک تصمیم شک کنید."

PB از حمله استراتژیک پرهیز میکند و ترجیح میدهد که در بازار با دقت حرکت کند نه اینکه ولگردی کند و به هر سویی برود . رویکرد استرتژیک PB اینست که روی وضعیت جاری تمرکز کند . همانطوریکه توسط این حقیقت منعکس میشود آنها شرکت محور، محصول محور و تکنولوژی محور هستند . استراتژی و برنامه ریزی ابتدا" بودجه بندی و برنامه ریزی تولید است و هیچ نوع برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد .استراتژیهایی که نه برنامه ریزی شده اند و نه به تکامل رسیده اند . در بهترین حالت میتوان گفت که استراتژیهایشان ، واکنش به تغییرات محیطی لست ، یک تلاش برای ادامه دادن یا همانطوریکه مدیران میگویند :"ما چیزهاییکه در مسیر می آیند را میبینیم و آنها را دنبال میکنیم و .... در آن میان اشتباه میکنیم."

آنها تحت سلطه محیط هستند و قادر به گفتن چیزی در جهت استراتژیک خودشان نیستند. به عبارتی دیگر آنها قادر به سازگاری با تغییرات محیطی نیستند اما انفعالی عمل کرده و به آرامی تصمیمات مقتضی را میگیرند. آنها به جای تاکید بر روی توسعه بازارهای جدید روی کارایی در بازار حال حاضر تاکید دارند . گرچه آنها روابط بلند مدتی دارند اما این روابط استراتژیک نیست اما روابط نیروهای فروش دور خودشان را باز سازی میکنند .استراتژی و رویکرد برنامه ریزی مطابق با PB سازگار با آنچه که از یک شرکت ناموفق در یک محیط ثابت انتظار میرود ، نبود.پس طرح پیشنهادی ۴ رد شده و تصدیق نمیگردد.

بحث بر روی نتایج :

برای فراهم کردن یک نگاه آشکاراز این یافته یک خلاصه ای از این سه منبع داده (مصاحبه ها ، اسناد و نوشته ها) در جدول آمده است.شماره ۲ نشان میدهد که یافته ها ی تجربی با ان چیزیکه در ادبیات تحقیق پیشنهاد شده مطابق است .شماره ۱ نشان دهنده یک تطابق نسبی است و عدد صفر نسان دهنده عدم تطابق است.این خلاصه نشان میدهد که یافته های مربوط به شرکتهایی در محیط متلاطم و پیچیده به طور کلی با ادبیات تحقیق سازگار بوده است .شرکتهای موفق ITA مدیریت خود سازمانده را به کار برده و استراتژیها را همانطوریکه در ادبیات آمده با فوریت ساخته در حالیکه شرکتهایی با کمترین موفقیت ITB اینگونه نیستند. یافته های مرتبط با محیط ثابت و ساده با آنچه که از این محیط انتظار میرفت و هم چنین با آنچه که در ادبیات تحقیق پیشنهاد شده بود متنلسب و سازگار نبودند.شرکتهای موفق PA

www.hajarian.com

مانند یک شرکت موفق موفق در یک محیط پیچیده و متلاطم عمل میکردند در حالیکه شرکتهای ناموفق PB به طور از رویکردهاییکه مورد توقع از شرکتهای موفق بود ، استفاده میکرد.

در کل ITA,PA هر دو همانطوریکه از یک شرکت موفق در محیط متلاطم و پیچیده انتظار میرفت عمل میکردند و ITB,PBهر دو همانطوریکه از یک شرکت ناموفق در یک محیط متلاطم و پیچیده انتظار میرفت ، عمل کردند به عبارتی دیگر پیشنهادات اول و دوم مرتبط با محیط پیچیده که قابل قبول میباشند و پیشنهادات سوم و چهارم مرتبط با محیط با ثبات و ساده است ، قابل قبول نمیتوانند باشند.از آنجاییکه یافته ها به طور کلی با پیشنهادات اول و دوم حمایت میشوند قابل استنتاج است که به کارگیری تئوریهای آشوب و پیچیدگی میتوانند به فهم پویاییهای بازار متلاطم و پیچیده کمک کننده باشند.

هر چند دقت پیش بینیهای ویژه مدیریت و رویکردهای استراتژیک قابل سوال است ، نه مدیران خیلی زیادی و نه مطالب استراتژی دقیقا" به همان نحویکه پیش بینی شده اند رفتار نمیکنند . دلایل ممکن برای این امر میتواند موارد زیر باشد:

- از زمانیکه محیط آفریقای جنوبی خیلی پیچیده و متلاطم از دهه قبل شده است .حتی شرکتهای نا موفق احتمال دارد که تاکتیکهایی را برای شرکتهای موفقتر پیش بینی شده است را آداپته نمایند. در حقیقت رویکردهای پیش بینی شده احتمالا همیشه برای شرکتهای ناموفق به کار میرود اما با این تعریف شرکتهای نا موفق در کسب و کار به هیچ وجه بزرگتر نیستند و بنا براین نمیتوانند مورد آزمون قرار بگیرند .
- اینکه چگونه شرکتها بازار هایشان را درک کرده و بدست می آورند مهمتر از وضعیت واقعی بازار ها است. چرا که همه مصاحبه شوندگان ITB معتقد به این بودند که صنعتشان بایستی به طور چشم گیری تغیر کند ، مدیریتشان و اعمال استراتژیک آنها محتمل است که از شرکتهاییکه آنها درک کرده بودند که در صنعتشان موفق هستند ، کپی برداری شده باشد ، اما به صورت ضعیفی اجرا میشد.
- گرچه محیط احتمالا مدیریت و اعمال استراتژی را تعیین میکند ، آنها با احتمال کمی اثر کوچکی روی موفقیت دارند.مطالب دیگر احتمالا عوامل تعیین کننده مهمتری در مورد موفقیت هستند به طور مثال کیفیت اجرای استراتژیها
- گرچه صنعت کامپیوتر پیچیده و متلاطم است اصالت محافظه کارانه در کسب وکار افریقای جنوبی ITB را به طر فداری برای تاکتیکهای سنتی منجر کرده است . همانطوریکه "آنها چیزهایی درست برای انجام دادن هستند " یا به دلیل اینکه "رقبا در حال انجام آنها هستند " حتی اگر به صورت محیطی تعیین نشده باشند.
- با توجه به محیط با ثبات و ساده پیشنهادات ۳ و ۴ قابل قبول نبودند ، بنابراین سوالاتیکه بایستی در رابطه با اعتبار و دقت مدیریت و اعما ل استراتژزیک پرسیده شود توسط ادبیات تحقیق برای این محیط ارائه وپیشنهاد

www.hajarian.com

شده است. گرچه رویکرد تئوری پیچیدگی و بی نظمی (آشوب) به صورت کامل نیشتند ، دلایل محتمل دیگری برای نتایج غیر قابل انتظار وجود دارد.

- از آنجاییکه محیط آفریقای جنوبی پیچیده تر از دهه قبلش شده است ، محیط (صنعت)د بسته بندی محتمل است که به صورت کافی با ثبات نباشد که استرتژیهای منتظره را منعکس کند حتی صنعتی با بیشترین ثبات در آفریقای جنوبی ممکن است که به قدر کافی برای شرکتها در جهت پیگیری رویکردها ییکه در یک بازار متلاطم وپیچیده مورد انتظار است ،متلاطم باشد.
- اینکه چگونه شرکتها بازار هایشان را درک کرده احتمالا مهمتر از وضعیت واقعی بازارهاست.اکثریت مصاحبه شوندگان در صنعت بسته بندی معتقدند که صنعتشان باید تغییر چشمگیری داشته باشد و بنابراین این احساس به وجود می اید که بساری از اعمالشان شبیه به فعالیتهای یک شرکت در یک محیط متلاطم و پیچیده خواهد بود.
- گرچه ماهیت محیط ، مدیریت و رویکرد استراتژیک را برای پیگیری امور تعیین میکنند ،اما آنها اثر کمی روی موفقیت دارند .شاید شرکتهایموفق در هر محیطی خواهان پیگیری مدیریت و رویکرد های استراتژیک مشابه می باشند.
- صنعت بسته بندی احتمالا در یک وضعیت گذر از حالت ثبات به سمت تلاطم پیش میرود ، که توسط اعضاء هیئت مشاوره یعنی کسانیکه صتایع و شرکتها را نامزد کرده اند به قدر کافی فهمیده نشده بود.

اعمالی برای مدیران و تحقیقات آینده :

این مطالعه اهمیت تئوریهای پیچیدگی و آشوب را به عنوان فنونی برای فهم بهتر پویایی بازار که توسط شرکتهایی در صنایه متعددی از آفریقای جنوبی تجربه میشود را روشن میکند.

در ادامه مطالعه ، ماهیت پیچیده مشکلات و سختی در ایجاد بیانیه هایی استنباطی و استنتاجی در مورد موفقیت یا شکست در تغییرات سریع بازار آفریقای جنوبی زوشن میشود. با این حال معتقدیم که این تئوریها میتواند به توسعه مدیریت ارشد و رویکردهای استراتژیک برای محیطی که درآن یک شرکت فعالیت میکند و هم چنین برای فهم بهتر رفتار و پویاییهای رقبا در یک بازار کمک میکند.

امید است که بسیاری از نا به هنجاریها و امور خلاف قاعده و سختیهای عنوان شده در فوق بتواند با تحقیقات بیشتر روی طیف گسترده تری از شرکتها و در صنایع مختلف تجزیه و تحلیل شود.علاوه بر این ، اعتقاد بر این است که تمرکز تحقیق کمی روی یک صنعت ویژه میتواند در آشکار سازی تفکیک مدیریت و رویکرد های استراتژیک شرکتهای موفق یا ناموفق سودمند باشند.

www.hajarian.com

به عنوان یک استنباط کلی ،احساس میشود که هدف کلی مطالعه از طریق نشان دادن اینکه شرکتهای موفق در محیطهایی با پیچیدگی و تلاطم متفاوت فعالیت می کنند و با نشان دادن تفاوت قابل ملاحظه ای در کاربردشان از مدیریت و رویکردهای استراتژی سازی با آن دسته از شرکتهاییکه نا موفق عمل میکنند ، تامین میشود.

www.hajarian.com