



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

عنوان مقاله: تجدید استراتژی سازمانها

چکیده:

تجدید استراتژی اگر چه بحرانی برای موفقیت سازمانی است، توجه کمتری در ارتباط با نیت استعاره‌ی عمومی تر تغییر استراتژی دریافت می‌شود. مانند همه‌ی مسائل استراتژی. تجدید استراتژی فرصتها و تغییراتی برای سازمانهاست. در این مقاله ما اول عنوان تجدید استراتژی را بیان می‌داریم، و بر اهمیت ساختارهای این استاره اشاره می‌کنیم ما همچنین مدارک اشکاری ارائه می‌دهیم که پیشنهاد می‌کنند تجدید استراتژی مثالی برای شرکتهایی است که به طور موفقیت آمیز خودشان بیشتر از یک بار از تجدید استراتژی استفاده کرده‌اند. در آخر ما چند نمونه‌ی مختلف از تجدید استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهیم که دربرگیرنده‌ی فرایندها و گنجایشها و هویت برای آنهاست مثلاً IBM.

مقدمه

تجدید استراتژی یک حلقه‌ی خوبی برای سازمانهاست اما چگونگی و افعی انجام آن چگونه است؟ تجدید استراتژی اغلب مورد بحث قرار می‌گیرد اما به ندرت تعریف می‌شوند. تحقیقی که به تجدید استراتژی اشاره دارند به فراوانی در عنوانهای برانگیزاننده استفاده می‌شود. مثالهایی از استراتژی‌های عمومی تر تغییر وجود دارد.

با مثالهای زیاد فرایند تغییر روشن می‌شود. اگر چه بیشتر تحقیقها حول وحوش تجدید استراتژی متمرکز شده‌اند.

(e.g., Huff et al. 1992, Floyd and Lane 2000).

این تحقیق گرایش به فرایندهای سازمانی دارد. مانند تمام مسائل استراتژیک. تجدید استراتژی ابعاد را به خوبی در بر می‌گیرد. با یک کمبود وضعی در ارتباط با عنوان خودشان. پیشنهاد می‌شود که ما اول نیاز به یک درک بهتر از چگونگی تجدید استراتژی و عواملش و چگونگی حریف آمدن (غلبه شدن) شرکتهای با چالشها و فرصتهایی که تجدید استراتژی کنونی دارد. ما اول معنا و مفهوم چگونگی تجدید استراتژی را تعریف می‌کنیم و ویژگیهای مهم این استعاره را به دقت شرح می‌دهیم ما مدارک اشکاری می‌آوریم که تجدید استراتژی یک تاثیر مهم نه فقط بر شرکتهای خصوصی و صنعتی بلکه بر کل اقتصادها هم تاثیر گذار است. سپس ما یک مثال از یک شرکتی که به طور موفقیت آمیزی بیش از یک بار تجدید استراتژی کرده است می‌آوریم، که می‌تواند به فهم بیشتر و کلی تر ما برای تجدید استراتژی کمک کند. آخر سر ما راههای IBM و چگونگی تجدید IBM برای تجدید ساختار را مثال می‌زنیم و تمها (موضوعات) متداول را در بین آنها شناسایی می‌کنیم.

تعریف تجدید استراتژی:

ابتدا چگونگی استراتژی و بعد تجدید را تعریف می کنیم تعریف زیادی از استراتژی وجود دارد. و مفاهیم زیادی معنای استراتژی می دهند و ما قصد فیصل دادن به این مفاهیم متعدد از استراتژی را نداریم. استراتژی یعنی: چیزی که در ارتباط با چشم انداز بلند مدت شرکت است و تاثیر مهمی بر موقعیت یا شکست شرکت دارد. بر اساس این تعریف چیزهایی استراتژی هستند که با چشم انداز آینده شرکت و با استفاده از یک روش حیاتی در ارتباط باشد، بسیاری از معیارها برای چشم اندازهای بلند مدت ممکن است حیاتی باشد. در سازمانها بی اهمیت دیده شود و یا دارای عیب و نقص باشد علاوه بر این مدیران شرکت نمی توانند فاکتورهای را که حتمی است و برای موفقیت آینده ی شرکت لازم است را پیش بینی کنند. (فاکتورهایی که به طور بالقوه ای بر چشم انداز (دیدگاه) بلند مدت سازمان با روش اساسی تاثیر می گذارد را استراتژی می گویند)، یک لیست بلند از فاکتورها وجود دارد که دسته بندی بحرانی (حیاتی . اساسی) با لقوه ی آینده سازمانی در آن قرار می گیرد.

(Rumelt و همکاران، ۱۹۹۴) گفت (یاد آور شد) اهداف، محصولات و خدمات سیاست های که چگونگی رقابت های شرکت در بازارهای محصول را در ارتباط با تجدید استراتژی تعیین می کنند. حوزه و تنوع کسب و کار (تجارت) فرهنگ سازمانی. سیستمهای اداری و سیاستهای که تعریف می شوند و کارهایی که هماهنگ می شود.

سهامداران (سرمایه گذاران) اخیرا پیشنهاد کردند که ما نیز باید به این لیست منابع مهم اساسی اضافه شویم. (داراییهای محسوس و نامحسوس) توانمندی ها، روال ها و فرایندهای دیگر و مردم (افراد و تیم ها) که بر توانی سازمان برای موفقیت در آینده سازمان تاثیر میگذارد را مشاهده کرد که مسائل مرتبط با توسعه و روال (منابع ها و). بر تواناییهای استراتژی تاثیر گذارند.

(P.27) به عنوان مثال شهرت را برای اعتماد و اعتبار مورد استفاده قرار می دهند.

(Winter, ۲۰۰۷) نوشته است که یک (اعتبار) شهرت خوب تعیین کننده ی مهمی برای ارتباطات شرکت با سهامداران تامین کنندگان و مشتریان است. که فرصتهای آینده ی شرکت را هم تحت تاثیر قرار می دهد. مثل بسیاری از داراییهای استراتژیکی. شهرت زمان گیر است (زمان بر است) و برای ایجادش باید تلاش کرد.

(Dierickx and Cool 1991, Agarwal et al. 2009)

و به سرعت نمی توان آن را (شهرت) را از رقبا کپی کرد. بنابراین تفاوتهای شهرت منتهی (ختم) به تفاوتهای فرصتهای موجود برای شرکتهای می شود. علاوه بر این معلوم است که اغلب محصول خاص یا بازار خاص است.

حتی شهرتهای خوب ممکن است محدودیتهایی در ارتباط با درجه انتخابهایی ایجاد کنند که اینده را موجب شوند (اینده را بسازند) مثل شهرت شرکت. منابع زیاد و تواناییها را شامل می شود که آنها فرصتهای آینده را فراهم می کنند اما محدودیتهایی (اجبارهایی) را شامل می شود (Helfat, ۲۰۰۲). منابع کم با کیفیت می شود فرصتهای آینده محدود می شود و وظایف یا کیفیت کم انجام می گیرد.

منابع با کیفیت بالا فرصتهای زیادی را ایجاد می کند (موجب می شود) اما هنوز ممکن است حوزه با لقوه ای کاربرد (استفاده) به کار گیری (آینده شان محدود باشد). فرصتهای استراتژیک برای آینده به راه ها (روش های) مهم موقعیت متداول (رایج) سازمان وابسته است. (Winter 1987, Nelson 1991).

بعد از تعریف استراتژی حالا به تعریف Renewal می رسیم.

مترادفها شامل تازه کردن از طریق بازسازی نقاط قوت یا جایگزین کردن (تعویض کردن) چیزی که خسارت خورده (ضربه خورده است) استفاده کرده اند، Renew قدیمی شده یا تباها شده. فاسد شده، (Merriam-Webster Online Dictionary 2008) دیکشنری

ها از کلمه تغییر هم برای واضح شدن کلمه در تعریف وسیع تر کلمه تغییر، و هم به عنوان ایجاد تفاوت یا متفاوت شدن استفاده کرده اند. (Merriam-Webster, ۲۰۰۸).

تغییر می تواند شامل تازه و بدیع بودن یا جایگزینی باشد اما نیاز نیست. برای مثال تغییری ممکن است اشاره به توسعه و (افزوده هایی بدون هیچ ارتباط با تجدیدی باز ساز) باشد سپس بازسازی یک نوعی از تغییر است. به طور دقیق شامل تازگی یا جایگزینی دوباره نیازها ی سازمانی کسب و کار بیش از توضیح ابعاد موضوع مرتبط با نوسازی یا جایگزینی نگرشهای استراتژیکی سازمانها که بیش از این ذکر شد. مثال اهداف، تولید (محصولات) خدمات منابع و توانمندی ها و ...

شاید سوال سخت شد که چگونه معنی جدید یا جایگزینی یک چنین ویژگی را می دهد. در اینجا چند نکته وجود دارد که ان را تصیح می کند:

اول اینکه، بدیع (تازه) یا جایگزینی، تجدید یک نگرش برای موفقیت اصلی (اولیه شان) لازم نیست (لازم نیست از اول تمام نگرشها و ارزشها را بهم بریزیم) اول اینکه برای تازگی یا تجدید یک صنعت (جدید) برای موفقیت آغازین لازم نیست تمام نگرشها را بهم بریزیم. برای مثال، سازمانها میتوانند یک نوعی از نگرش را که انواع مختلف از نگرشها را شامل شود را ایجا کنند. دوم تازگی یا جایگزینی می تواند جزئی یا کلی باشد. شرکتها می توانند یک بخش از یک ویژگی را در موفقیت متداولشان یا اگر بخواهند می توانند آن را در چندین هدف و بخش دیگر جایگذاری کنند.

سوم تازگی یا جایگزینی ممکن است (به غیر از) ماورای ویژگی های اصلی در اندازه ها یا حوزه ی عملیاتی را توسعه داده شود. چهارم: شرکتها می توانند تجدید استراتژی را از طریق پیکر بندی دوباره ی ویژگی های جاری را بدون اضافه کردن ویژگی خاصی را بر عهده بگیرند.

پنجم: شرکتها می توانند تجدید استراتژی را با نوسازی یا جایگزینی ویژگی های جاری سازمانی که کارکردهای مفید در حال حاضر را پیاده کنند. اما یک چنین چیزی برای آینده ممکن نیست. در آخر، تجدید استراتژی دلالتهای بر روییدن دوباره (رشد دوباره) بعد از وقفه یا آسیب (صد مه دیدن) رویش دوباره (regrow) حرکت آنی دارد. لغت رویش دوباره احتیاج به قسمت (بخشی) از تجدید ندارد، بازسازی یا جایگزینی ممکن است اولین گامی باشد که یک پایه برای رشد آینده فراهم می کند. تجدید استراتژی بیشتر، محتوای خرو جی ها را در بر گرفتند.

Renewal شامل فعالیت یا فرایند بازسازی است، کیفیت یا موقعیت، تجدید (بازسازی) می شود. وبسپاری از خرو جی ها تجدید می شود.

تعریف دیگر: چیزهای تجدید شده اهمیت این را افزایش می دهند که ما باید با دقت از کلمه renewal استفاده کنیم، و از حشویات عملکرد باید دوری گزینیم. حقیقت این است که صنعت استراتژی یک به ما فقط این جایگزین کردن را می گوید و این که احتمالاً نتایج سطحی کمی از عملکرد را دارند، بدون بررسی زیاد ما نمی توانیم بگوئیم چگونگی به خودی ویژگی عملکردها را با دید طراحان کرد. به هر حال حقیقت این است که تجدید هیچ چیزی درباره ی میزان رشد صنعت به ما نمی گوید. استراتژی تجدید قادر خواهد بود شرکت را زنده نگه دارد. عنوان تکامل مناسب (مناسب تکامل) احتیاج به اطلاعات اضافی دارد. بحث های قبلی پیشنهاد می کند که تجدید (بازسازی) استراتژی چندین ویژگی مهم دارد.

اولین ویژگی بازسازی استراتژی در ارتباط با این است که به طور بالقوه ای اثر مهمی بر دیدگاه های بلندمدت شرکت دارد.

دومین ویژگی: بازسازی استراتژی در بر دارنده ی فرایند، محتوا، و خروجی باز سازی است.

سومین ویژگی: جدید کردن یا جایگزین کردن ویژگی های یک سازمان است.

چهارمین ویژگی: اهداف تجدید کردن (نو کردن) یا جایگزین ساختن، فراهم آوردن یک پایه برای رشد در آینده یا توسعه (پیشرفت) است.

بر پایه ی این ویژگی ها ما تجدید استراتژی را این گونه تعریف می کنیم: تجدید استراتژی شامل، فرآیند، مضمون (محتوی)، خروجی نو کردن یا جایگزین کردن ویژگی های یک سازمان که به طور بالقوه ای بر دیدگاه های بلندمدتش تا ثیر اساسی (مهم) دارد. این تعریف خیلی وسیع است ابعاد کلیدی این تعریف ارتباط بیشتری با جایگزینی دارد و نسبت به انواع دیگر، تغییر را در بر دارد. و دیدگاه های بلند مدت یک سازمان را در نظر گرفتن ماهیت دقیق محتوا، فرآیند یا نتایج (تجدید).

انواع ویژگی های سازمانی و مسائل استراتژیک که وابسته به موقعیت اند باهم در ارتباط خواهند بود، رویکردها و روشهای بسیار متفاوتی برای تجدید استراتژی وجود دارد و تعریف ما برای این تنوع است. علاوه بر این، روشهای تجدید استراتژی ممکن است در درجات مختلف از موقعیت باشند و تعریف ما همیشه یک نتیجه خاص را در بر نمی گیرد، در آخر، اگر چه تجدید استراتژی در بر گیرنده محتوا، فرآیند و نتایج است، ما نمی توانیم، انتظار یک مطالعه ی تحقیقی فردی بر تمام سه بعد داشته باشیم.

دگرگون سازی (تغییر) غیر مداوم و تجدید استراتژی نمودی (رشدی) بین دو نوع پایه ای از تجدید استراتژی تمایز قائل است: (e.g., Floyd and Lane 2000). تغییرات بزرگ مثل تکنولوژی یا تقاضای مشتریان ممکن است به علت جنبه ها یا جنبه های زیادی از استراتژی و سازمانها باشد، شرکت ممکن است تلاش به دگرگون سازی (تغییر) استراتژیک کند چون بازار قبلی شان به بلوغ کافی رسیدند یا بازارشان کاهش یافته است، به همین علت شرکت به دنبال روشهای جدید برای رشد است، انواع تغییرات عبارت است از جایگذاری کردن قسمتهای مهم از یک شرکت و استراتژی هایشان، و تا ثیر ابعاد بلند مدت شرکت پس یک چنین تغییراتی تجدید استراتژیک را موجب می شود (شامل می شود، فراهم می کند).

اگر شرکتها آرام آرام تجدید را رها کنند ممکن است به کار شرکت پایان دهند و آن را منحل سازند مثل: صنعت دور بین سازی سابق MinoLta&Konica.

حتی وقتی که شرکت بر پایه های اساسی به کار خودش ادامه می دهد، تغییرات وسیع تر، چالشهای زیادی را در بر می گیرد. برای مثال حتی kodak با ارائه خدمات دور بین دیجیتالی انقلابی به راه انداختن شرکت با دید بر موانع مهم غلبه کند قبل از این که شرکتها دیگر سهم بیشتری از بازار را بگیرند.

تغییرات بزرگ نمی تواند فقط مقداری زیادی از تغییر را شامل شود اما خود تغییر می تواند ابعاد چندگانه داشته باشد مثل مدل کسب و کار، پایه (اصول) تکنولوژی و قسمتی از این چالش شامل پاسخگویی به تغییرات در تقاضای مشتریان است. (Adner 2002, Agarwal et al. 2004, Tripsas 2008).

عمق و وسعت تغییر اغلب نیازمند دسترس نبودن (ناآشنا شدن) است مثلاً چارچوب اصلی صنعت کامپیوتر، با شرکتهایی که در ارائه خدمات شکست خورده اند را حمل می کند. امروزه شرکتی نمی تواند با اعتماد کامل پیشگویی کند که با تغییرات مهیجی در محیطهای بیرونی شان مواجه نمی شوند. مثل تغییر جهانی سازی و تکنولوژیکی.

مکانها فشارهای مهم بر شرکتها را بر ای سازگاری هستند. تغییرات بزرگ می تواند و ظایف مختلف بزرگی برای توسعه ی تغییرات مورد نیاز باشد، شرکتها ممکن است به طور مداوم تجدید (باز سازی) دیگران را در روشها نشان به کار گیرند به امید که جایگاهشان حفظ شود و حتی به رهبری تغییرات بیرونی هم می پردازند، این یک درس مهم برای زرنگهاست. (Tushman and O'Reilly 2008, O'Reilly and Tushman 2004)، که بر روشهایی متمرکز می شوند که می تواند آینده ی کسب و کار جدید شرکت را بسازد اگر چه در کسب و کارها عملکردها به رشد رسیدند. پیش دستی (تقلید زیر کانه) یک روش برای حل مشکلات تغییرات بزرگ است. باز سازی استراتژی رشد ممکن است شرکتها را قادر به غلبه کردن به محیط خارجی باشد و حتی محیط خارجی را شکل بدهد و حتی به وسیله ی این غلبه نیاز به تغییرات سخت تر و وسیع تر نیست، و مثالهای زیادی از شرکتها ی صنایع چندگانه مثل Madsen & Leiblein (2008)، ارائه دادند که یک ترکیبی از ابداعات مرتبط با هم ایجاد کردند و دنباله ای از فرصتهای مسیر مستقل در دنبال کردن مزایا یا اصرار نمودند، یک چنین تجدید بیش فعال مهمی می تواند تجارب خارجی کسب و کار اصلی باشد، یک چنین چیزی از طریق ریسک شرکت ارتباطات مهمی با کسب و کار اصلی شرکت داشته باشد.

در باز سازی استراتژی توسعه ای ممکن است شرکت حتی محیط بیرونی را برای مزایایش تغییر دهد مثال: برای تولید کامپیوتر شخصی PC ارزان Intel توانست با ایجاد مانع برای ورود تقاضایش سالها بر این صنعت چیره شد. با ایجاد فرصتهای برای ابداع R&D شرکتها ممکن است فعالیتها را بر پایه ی منظمی قرار دهند که تجدید آسان شود مثل نیاز به پایه های منظمی برای تسلط در آوردن فرایندها، قوانین، روندها و منابع، R&D.

فعالیت های بازسازی تجدیدی و همچنین نیاز به توانمندی های توسعه و فعالیتهای پیشرفت دارد که شامل تواناییهای پویاست. (Rothaermel and Hess 2007).

(Heifetz 2007) توانمندی های پویا را این چنین تعریف می کند: ظرفیت سازمان برای ایجاد تمام اهداف. توسعه یا اصلاح پایه های منابع اش. پس تجدید استراتژی شامل نقش توانمندی های پویا از طریق اصلاح منابع پایه ای سازمانها که مزایای بالقوه تلاشهای ادامه دار را برای باز سازی استراتژی هدایت می کنند. ما ممکن است بپرسیم چرا هنوز شرکتها توجهی به تغییرات بزرگ ندارند. یک جواب ممکن است این باشد که بسیاری از تغییرات در محیطهای بیرونی برای پیشگویی کردن مشکل هستند. جواب دیگر این است که سازگاری پیوسته ممکن است. برای مدیریت اثر بخش سازمان سخت باشد. چون این ممکن است تضادهایی با روندهایی که شرکتها را قادر به ادامه دادن به خوبی کارها نشان است ایجاد کند. راه حل دیگر برای این تنش این است که بین روندها و تغییر به نهادینه سازی تجدید از طریق روندها و فرهنگ سازمانی اقدام کنیم و مشوقهایی برای هدایت فعالیتهای تجدید (باز سازی) ادامه دهیم. علاوه بر این اگر توانمندیهای توسعه پویایی که به صورت مکرر شرکتها خاص برای باز سازی استراتژی از آن استفاده می کنند مثل توانمندی های پویا یا اکتسابی کمک می کند باز سازی در درون سازمانها دین شود و فعالیتها برای عملکرد موثرتر ادامه دار اساسی قادر خواهد بود. به وسیله تجدید استراتژی ادامه دار و تغییرات مقطعی شرکتها ممکن است استراتژیها و سازمانها را از جایی که آنها شروع کردند متفاوت باشد. دوره های تغییر توسعه کوچکی می تواند در یک تغییر بزرگتر موقعی که حوزه ی دید وسیع تر می شود دیده شود. سپس (حالا) نه فقط تغییرات مقطعی بلکه تجدید استراتژی ادامه دار و همیشگی ادامه پیدا می کند و با طور بالقوه تغییر استراتژی زیادی به دست می آید. تجدید استراتژی هم برای شرکتها با لغ (بزرگ) و هم برای شرکتهای جوان است.

مثلا Intel موقعی که تغییر را شروع کرد یک شرکت جوان (تازه تا سیس) بود، حافظه DRAM را به عنوان نیمه رسانای ارزان محصول اولیه اش را با ریز پردازنده تعویض کرد.

در این مثال: مدیران میانی تغییر را هدایت کردند و مدیران بالایی ضرورت آن را تصویب کردند. تجدید استراتژی سطوح چندگانه را در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار می دهند که شامل شرکتها، ارتباطات شرکتها، در درون صنایع، در عرض صنایع و در درون شبکه های شرکتها، این حوزه ی با لقهو برای تجدید استراتژی پیشنهاد می شود که ممکن است اثر وسیع و عمیقی داشته باشد. اثر بازسازی استراتژی:

سازمانها پیش (Schumpeter, 1934) بیان داشت شرکتها ناگزیرند (لازم است) از طریق تجدید استراتژی به ویرانی های ایجاد شده حمله کنند، تا از این طریق هم بر عملکرد صنعت و هم بر آینده ی کل صنعت تاثیر بگذارند.

(Christensen et al. 1998; Katila 2002; Madsen and Walker 2007; Mitchell 1989, 1991; Tripsas 1997). شرکتها سهم معناداری از رشد اقتصادی را که شامل سهم فاکتورهایی است که به طور فراوان در ارتباط با تجدید استراتژی است ایجاد می کنند، برای مثال در امریکا lions زیاد از طریق حق ثبت اختراعات (که اغلب یک قسمت مهمی از تجدید استراتژی است) برای شرکتها دیگر ایجاد کرده است.

صنایع نیمه رسانا بیش از 90٪ همه ی فعالیت ثبت اختراع را در طول دوره ی سالهای 2003-1973 بر عهده گرفته است. شناسایی محصول جدید تناسبی با لزوم (ضرورت) شرکتها ندارد مثل صنعت دارین و صنایع رو با تیک و Mitchell&karim. پیشنهاد می شود که بسیاری از محصولات جدید در اصل (اساس) صنعتها از طریق صنایع شرکتها متصدی گسترش (توسعه) یا بد مثل Ahuja & katil 2002.

درسال (2008) نشان داده شده که بازارهای موجود به احتمال زیاد داوطلبان جدید را شناسایی می کنند و پیشگامان جدید بازارها می شوند و احتمالاً در بازار باقی هم می ماند اهمیت شرکتها متصدی صنایع تکنولوژی و فعالیت های ابداعی است. در بررسی عمیقی از (Natarajan 2007) بیش از (100) صنعت تولیدی پی برده شد که برنامه های جدیدی که توسط متصدی ها ایجاد شدند محصولات زیادتری از کسانی هست که تازه شروع کردند علاوه بر این احتمالاً یک درآمدی از تجدید استراتژی به دست می آید که بیشتر شرکتها ایجاد چنین چیزی را بر عهده می گیرند.

تنوع بین المللی راه دیگری برای بازسازی استراتژیک است که به طور وسیع تری شرکت های متصدی آن را بر عهده می گیرند. دو اثر مهم در رابطه با متصدی گری وجود دارد اول، داوطلبانی که وضع موجود در یک صنعت را ویران می کنند و سپس شرکتها گو ناگون برای صنایع دیگری را ایجاد می کنند که بیشتر از داوطلبان جدید است.

(Bayus and Agarwal 2007, Carroll et al. 1996, Helfat and Lieberman 2002, Klepper and Simons 2000, Methe et al. 1996).

اگرچه شروع کننده ها سهم بزرگ تری از داوطلبان در بازارهای جدید دارند.

داوطلبان مختلفی که موفقیت های زیادی در عنوانهای عملکرد و جاودانگی در صنایع جدید دارند.

(Echambadi et al. 2008, Helfat and Lieberman 2002).

بررسی صدساله ی داده های 22 صنعت نشان می دهد: که شرکت کننده های متنوع تری یک نقش مهم تر در ایجاد صنایع جدید داشتند. داوطلبان متنوع مزایای مستقیمی را از معیار و تجارشان به دست می آورند. (klepper, 2000).

مدارک واضح و آشکاری در ارتباط با آغازگران کارآفرینی ارائه داد که برچالشهای رشد و تکانه های متوالی تکنولوژی غلبه می کنند. دو ما: از آنجایی که مطالعات استراتژی و سازمان نوکار عملکرد خود سازمان متمرکز است، نتایج رفاه اقتصادی و اجتماعی را پیش بینی می کند در بازنگری ادبیات رشد کارآفرین مورد استفاده قرار می گیرد.

آگاروال (۲۰۰۷) و فرآیند ساختارهای خلاق را روشن ساخت، سرمایه گذاری تجدید استراتژی که از طریق سازمانها ایجاد می شود ممکن است نتایج تفضیلی ایجاد کند. ریسکهای جدید توسط کارکنان شرکت ایجاد می شود. کل نواحی و مزایای اقتصادی بر دانش سرایت می کند و از طریق شرکتها سرمایه گذاریها ایجاد می شود.

(Bayus and Agarwal 2007, Carroll et al. 1996, Helfat and Lieberman 2002, Klepper)

بیش از این، سازمانها توانستند عمیقاً تشویق کنند کسانی را که محصولات یا ورودی هایی را به طور تمام تولید کردند. Intel & Fairchild، برای مثال به طور فعال به شرح دادن تکنولوژی های اصلی شان پرداختند تا انجایی که سازمان های مادر شرکتها را برای دسترسی به R&D شان و تلاشهای تولیدی تشویق کردند (Moore & Davis).

پس بیشتر از نابود کردن، تصدیقهاست که فرم شرکتها جدید را برای موفقیت در فرایند ساختار ایجاد شده را تشویق می کند از طریق بسیاری از فعالیتها دیگر رشد و تغییر هدایت می شود، علاوه بر ایجاد تصدی، ایجاد شرکتها حسابداری برای بسیاری از شغلها جدید در اقتصاد ایجاد شده است ما بر ابعادش و فعالیتها دیگری را که ادامه دهنده ی جدید سازی دوباره یا جایگزینی در برابر تجدید استراتژی است متمرکز می شویم.

تجدید استراتژی در IBM:

طی چند دهه IBM تاثیر فراوانی روی اقتصاد داشت. شرکت ارائه دهنده خدمات به ماشینهای تجاری، کامپیوترها و خدمات تجاری اطلاعات تکنولوژیک که بخش های زیادی از اقتصاد و منابع اساسی سازمان مورد مصرف قرار داد. تاریخ IBM به وسیله ی (از طریق) تلاشهای چندگانه در تغییرات استراتژیک بزرگ با رشد تجدید ساختار ادامه داشته و ما اینجا بر تلاشهای موفقیت آمیز IBM برای فراهم آوردن گنجایش و اهداف تجدید استراتژی که می تواند به نتایج مثبتی منجر شود تاکید و توجه داریم.

ما از طریق مثالهای تغییرات بزرگ در IBM و رشد تجدید استراتژی بحث را آغاز می کنیم.

شرکت IBM اولین شرکت موفق در زمینه تغییر کردن از یک شرکت تجهیزات محاسباتی الکترونیکی به یک شرکت محاسباتی الکترونیکی در خلال سالهای (۱۹۶۵-۱۹۴۰) بوده است. در سالهای اخیر، IBM خودش به یک شرکت محاسباتی سخت افزاری با تجارت کامپیوتر شخصی در درون شرکت خدمات محاسبه ی دست به تغییراتی زد.

آی بی ام در بین این دو تغییرات موفقیت آمیز IBM شروع به ادغام مهارت در سالهای اخیر (۱۹۸۰) دست زد در تجارت محاسباتی چهارچوب اصلی را رشد داد.

در نتیجه، شرکتها دیگر بر مزایای زیاد و بخش های بازار کامپیوتر شخصی غلبه کردند، به طور مثال مایکروسافت در سیستم های عامل و Intel در تراشه های نیمه رسانا.

IBM فهمید تغییرات استراتژیک اولیه اش در پاسخ تکنولوژیکی در محاسبه ی الکترونیکی که در محیط خارجی به عنوان یک نتیجه ی تغییرات اولیه ی استراتژیک را در پاسخ گویی به مزیت تکنولوژیکی در محیط بیرونی به عنوان نتیجه ی تحقیقی جهانی مورد توجه قرار گرفت (یا فته های ارزش مریکا کمک تحقیق جهانی مورد بررسی و مورد توجه قرار داد. که با کمک های نظام کرد) در مواجهه با این تغییر تکنولوژیکی، بسیاری از ماشینهای تجاری (کسب و کار) الکترونیکی با شکست مواجه شدند.

IBM عموماً انتقال مؤثرتری برای محاسبه ی الکترونیکی دانش داشته است.

جدول سازگاری ما تریس (Welch 1982) SWoT را برای تغییرات IBM به نمایش گذاشته است.

جدول یک نشان می دهد که موفقیت از استراتژی هایی نشأت می گیرد. (در نتیجه ی استراتژی هایی است که) به بسیاری از فرصتهای محیطی پاسخگو است و با تهدیدات سازگار و نگرش های موجود شرکت را تعویض می نماید (برای تطابق با محیط و تهدیدات و فرصتهای محیطی) برای مثال، شرکت دانش را به روز می کند و به دانش دسترسی یافت و تکنولوژی محاسبه ی الکترونیکی را از

طریق تحقیق الکترونیکی برای دولت آمریکا در طی جنگ جهانی دوم مورد حمایت رهبری قرار داد. اگر چه رقابت در تکنولوژی محاسبه الکترونیکی دارای نقص بود (Tushman&Anderson1986).

IBM برای دستیابی زود به هنگام به تکنولوژی جدیدش به توسعه بسیار فعال به ادغام تواناییهای جدید در محاسبه الکترونیکی دست زد. {بخش ۲ از جدول ۱}

برای انجام یک چنین چیزی، IBM از ریسکهای منسوخ و به درد نخور اجتناب کرد. و سودهای اولیه بر انگیزانندهی زیاد را انتخاب کرد {بخش ۳ از جدول ۱}.

اگر چه تکنولوژی محاسبه الکترونیکی یک جایگزین واضح برای تکنولوژی الکترونیکی حاضر می باشد. علی رغم آن (بر خلاف این که) داراییهای مکمل (تکمیلی) IBM به دنبال افزایش (ارتقاء) رقابت بود.

شرکت ارتباط قوی فروش با مشتریان دارد. و یک اعتبار (شهرت) برای تولیدات ماشینهای معتبر (قابل اطمینان) است و خدمات آنها به طور موثر در همان زمینه (که تولیدات انجام میگیرد) است که بر شرکت برای متقاعد کردن (راضی کردن) مشتریان برای خرید ماشینهای جدید الکترونیکی از IBM بیشتر از رقبا کمک می کند.

پس IBM اهرم قدرت داراییهای مکمل (تکمیلی) را برای شناسایی مزیت (علی رغم مخالفت ارتش) تقاضای تجاری برای محاسبه الکترونیکی را بر عهده گرفت (بخش اول جدول).

گسترش ارتباطات، همکاری و استفاده از تیمهای عملکردی با مدیریت میانی و کارکردن در واحدهای مختلف بیش از این بوده است IBM قادر به سازگاری (هماهنگی) تکنولوژی جدید با نیازهای مشتریان است. (بخش ۳ جدول ۱) مدیریت عالی یک اثر مهم (تأثیر عالی) بر تجدید استراتژی از طریق طراحی دوباره شناخت سازمانی دارد، از طریق ملاحظه، (مرعات) ارتباطات ثابت به هسته ی تجارت برای محاسبه ی نیاز داریم.

جدول اول

I) استراتژیهای سازگاری و تازه فرصتهای خارجی را ایجاد می کنند. داراییهای تکمیل کننده را ادغام کنید. (ارتباطات قوی مشتری، مارک تجاری شناخته شده تولید و ارائه خدمات)

داراییهای مهم و ارزش را با تحقیق موجود بیرونی ادغام کنید و تکنولوژی را پدیدار سازید.

II) استراتژیهای جایگزین و فرصتهای بیرونی را ایجاد کنید. تحقیق جهانی و دولتی را برای کسب دانش تکنولوژی الکترونیکی در دسترس قرار دهید.

III) استراتژیهای سازگار و جدید برای اجتناب از تهدیدهای خارجی از افراد R&D و بازخورد مشتریان استفاده کنید و از خطر کهنگی تکنولوژی دوری گزینید. کار بردهای تجاری بزرگی برای مشتریان برای به دست آوردن مزایای رقابتی رقبا وجود دارد. با داراییهای برای اجتناب از ریسک کهنگی را مورد استفاده قرار دهید و سرمایه R&D کامل (مهم، ارزش) لینک کنید (ارتباط برقرار کنید). ارتباطات درون شرکت را برای انجام محاسبه الکترونیکی مورد استفاده قرار دهید. تا از ریسک کهنگی اجتناب کرده باشید.

IV) استراتژیهایی برای جایگزینی و خنثی کردن تهدیدات خارجی

استراتژیهایی برای جایگزینی و خنثی کردن تهدیدات خارجی داشته باشید، پایه ی استراتژی را برای جلوگیری از کهنگی نو کنید (تجدید کنید). مدیران بالای متعهد ادراک سازمانی را به سمت محاسبه الکترونیکی برای اجتناب از کهنگی تغییر می دهند. مدیران بالای اجتماعی و دریا فتهای اقتصادی کارکنان را برای تواناییهای الکترونیکی توسعه می دهد تا از خطر کهنگی به دور باشند.

در واقع دانش مدیران اجتماعی و دریا فتهای مادی کارکنان برای افزایش تواناییهایی الکترونیکی شان توسعه می یابد تا از خطر کهنگی به دور باشند. (جدول ۲)

فرصتها: ادغام سخت افزار و نرم افزار برای به دست آوردن محصول شرکت های موجود تخصصها را گسترش می دهد تا توانایی برای به روز کردن تقاضا داشته باشد.

(۱) استراتژیهای برای سازگاری و نو کردن فرصتهای خارجی دارایی های کامل (مثل ارتباطات قوی مشتری، مارک تجاری شناخته (مزیت فرصتها را در خدمات و سخت افزار و نرم افزار ادغام می کند. R&D، خدمات، تیمها (کارکرد) فرصتهای تقاضای جدید در خدمات تجاری الکترونیک را شناسایی می کنند

(۲) استراتژی های جایگزینی، فرصتهای خارجی می دهد. و بر کمبود نرم افزار غلبه کردند و با متخصصین مشورت کردند. چشم انداز استراتژی جدیدی برای خدمات تجاری الکترونیکی مهیا کنید تا فرصتهای وسیله نفوذ برای ادغام سخت افزار و نرم افزار فراهم شود. (Taglor&helfoT2009)

مدیران عالی بیشتر مکانیزم های ساختاری برای ارتباطات ساده را ایجاد می کنند. (مدیران عالی به دنبال ایجاد مکاتباتهای ساختاری برای ارتباطات ساده هستند) و مشورتهای اقتصادی و موقعیتهای اجتماعی را برای مدیران مرتبط با محاسبه الکترونیکی را فراهم می آورند. (بخش ۴ جدول ۱)

اخیرا در قرن ۲۱ IBM یک تغییر (انتقال) از محاسبات سخت افزاری به خدمات محاسبه ای تجاری را بنیاد نهاد، اول تجارت الکترونیکی را با توجه به تقاضای آنها در جه بندی کردند.

IBM سخت افزار و نرم افزار را ادغام می کند و متخصص مشاور، خدمات محاسبه ای کسب و کار (تجارت) با همکاری مشتریان فراهم می آورند. (Herrald, 2007)

در جدول (۲) IBM وقتی که سطح بندی را به دست می آورد بسیاری از نقاط قوت تاریخی اش شامل شهرت (خوشنامی) برای ارائه خدمات به مشتریان ویژه، ارتباطاتش با مشتریان و متخصصین R&D به این شرکت کمک می کند. (بخش اول از جدول ۲)

IBM قادر نیست نقاط قوت رقابتی مهم را در برابر رقیب گسترش دهد و توکل و اعتمادش با بیشتر کالاهای تجاری چون سخت افزار یا نرم افزار به تنهایی کاهش می یابد (بخش ۳ و ۴ جدول ۲).

علاوه بر این به عنوان قسمتی از تحول (تغییر) IBM، نقاط کلیدی ضعف را در درون تواناییها موجود شناسایی کرد (برای مثال نقص و کمبود نرم افزار و کارشناسان و متخصصین) و آنها از طریق عوامل خارجی توسعه نشان گذاری (علامت گذاری) می شوند. برای به دست آوردن یک چنین چیزی نرم افزار عقلایی و مشاورین ماهری لازم است (بخش ۲ جدول ۲). IBM باید طرح و شکل دوباره ای سازمانی را به وسیله روسای بخش اجرایی بشناسد و از این طریق از محاسبه توزیع شده پشتیبانی بکند.

IBM امیدوار است از این طریق بر تغییرات متداول و تاریخی اش بر خدمات اعمال قدرت کند. (Hrral&2007, 2006...).

مقایسه ای جدول ۱ و ۲ بسیاری از اغتشاشات مشابه را در تلاش تجدی استراتژی توسط IBM هم در تغییر و تحول) و هم ابعاد چند چندگانه تجدید استراتژی که اخیرا بحث شده نشان داده شده است.

اول، انتقالها (تغییرات و تحول) درگیر تعویض (جایگزین) حرفه (کسب و کار) اصلی شرکتهاست (انتقال در مرحله اول هم تعویض و هم تغییرات کسب و کار اصلی شرکت را در بر می گیرد) جایگزینیها (تغییرات و تحولات) اتفاق می افتد چون یک تکنولوژی جدید یا یک چشم انداز رقابتی متغیر برای ایجاد کسب و کار را مورد تهدید قرار می دهد.

جایگزینیهایی که اتفاق می افتد مثل یک تکنولوژی جدید یا یک چشم انداز رقابتی متغیر کسب و کار متداول ایجاد شده ای IBM را مورد تهدید قرار می دهد.

دوما از انجایی که تعویض (جایگزینی) تغییر کسب و کار اصلی شرکت را در بر می گیرد با این تعریف آنها یک تاثیر مهم (اصلی) بر ابعاد (چشم انداز) بلند مدت شرکت دارد.

سو ما انتقال (تغییر) با تغییر نگرشهای مهم استراتژی شرکتها درگیر است (انتقال با عث تغییر نگرشهای مهم در مورد استراتژی شرکتها می شود) نگرشهایی که تغییر اغلب تمامی محصولات را در بر می گیرد. با فرم های قبلی سازگار می شود که آنها شامل نیروی فروش (نیروی فروش موجود ما شین های جدید را می فروشد، یا ارتباطات جدید تجاری ایجاد شده را دسته بندی می کنند) و رعایت شناخت های قبلی اهمیت همکاری درون سازمانی برای رضایت مشتری را می طلبد.

(شناخت های قبلی اهمیت همکاری درون سازمانی رضایت مشتری شهرت شرکت و ارتباطش با مشتریان را نیازمند است. آخر سر تغییرات در نگرشهای شرکت در ارتباط با محتوای تجدید استراتژی است (مثلا پایه های دانش و))
فرآیند ایجاد و به کارگیری تصمیمات در ارتباط با همدان مثل ادراک سازمانی و نتایج (مثل بقای IBM به عنوان یک شرکت بزرگ) تغییر IBM مثال محکمی از روشی است که توانایی به دست گرفتن مزیت یک فرصت استراتژیک برای آینده وابسته در قسمت موقعیت متداول سازمان است.

برای مثال به بهار ۲۰۰۷ برمی گردیم و توضیح داده می شود چگونه می توان بر روی فرصتهای آینده تاثیر گذارد. آی بی ام در زمینه تولید محصولات معتبر و با کیفیت دارای شهرت از پیش تعیین شده ای می باشد که شانس برای فروش کامپیوترهای الکترونیکی دارد که افراد جدید این شانس را ندارد.

امروزه شهرت آی بی ام اعتماد بین شرکتها می که منابع خارجی اطلاعات تکنولوژی کی مورد نیاز را برعهده گرفتند را ایجاد کرده است اتمام مزیت را در بر نمی گیرد.

تجدید استراتژی رشد در آی بی ام

علاوه بر تغییرات بزرگ در آی بی ام، آی بی ام تجدید استراتژی را در طی زمان دنبال کرد. با استفاده از فرآیند فرصتهای آشکار کسب و کار، مثل آی بی ام که بر ۲۵ کسب و کار در سالهای ۲۰۰۴-۱۹۹۹ پرداخت که سه تا از فرصتها با شکست مواجه شد که بیش از ۳۱ بلیون ارزش افزوده به آن اضافه شد، در فعالیتهای بازسازی استراتژی حیاتی آی بی ام تعهدات آشکار و قصدش از ارتباط استراتژیک را از طریق مدیران ارشد بیان کرد. و فرآیندهای را با استانداردهای استراتژی و کاربردهایش نشان داد. فرایندها توانایی تجدید استراتژی مهم در محصولات آی بی ام و راه حلها و خدماتی که آی بی ام برای مشتریانش مهیا می کنند را دارد. برای مثال آی بی ام به طور تاریخی (و الان هم این گونه است) شرکت را به سمت توسعه و تولید با خبرگی بالای نیمه رساناهای ارزان هدایت می کند. تا آنجایی که با تولیدات جدید و ارزان و با انواع دیگر تکنولوژی ها تا آنجا ادامه می دهد که محصولات دیگر را از رده خارج کند. باقی ماندن موقعیت در این محیط نیازمند فعالیتهای بازسازی استراتژی نهادی از طریق روندهایی برای تحقیق تکنولوژی های جدید است.

برای سازگاری، عملکردها ادغام صورت می گیرد به طور مشابه آی بی ام یکی از سازگارکنندگان اخیر اصولهای تحقیق عملکردها و مدل روش شناسی در سالهای ۱۹۴۰ بوده است. آی بی ام تغییرات بزرگ را به خوبی بازسازی حیاتی کرد که این کار هم فرایندها و هم نتایج را در بر می گرفت.

راه های تجدید استراتژی

تغییرات تکنولوژیکی اغلب بر مباحث تجدید استراتژی غلبه می کنند و تجزیه و تحلیلها در مسائل خاص به مرکزش بر می گردند. همه ی مطالعات تجربی درگیر کسب و کارهای مبتنی بر تکنولوژی یا توسعه ی محصولات جدید یا تحقیق و توسعه در صنعتهای تکنولوژی پایین است، علاوه بر این شرکتها اغلب با پفشاری های بازار غیر تکنولوژیکی یا تقاضای کم یا زیاد مشتریانش مواجه است. (e.g., Kim and Pennings 2009, Gulati and Puranam 2009, Tripsas 2009)

اگرچه بسیاری از مطالعات متمرکز بر تجزیه و تحلیل سطوح شرکت هستند، دو مطالعه مدارکی از هماهنگی درونی صنایع در تلاش برای تجدید استراتژی و نتایج نشان می دهد.

همه ی مثالهای تجربی در این مسائل خاص ، بسیاری از فرم های نو سازی یا جایگزینی نگرشهای سازمانی مهم را شامل می شود. برای مثال (Tripsas, 2009) نشان داد که چگونه یک شرکت فلش مموری تولید شده اش را با بازار محصول اولیه اش جایگزین کرد و بر هویت سازمانی متمرکز شد.

2009, Kaplan & Eggers زمانی و ارد بازار جدید فیبرنوری شدند که تقاضا برای فیبر نوری، وسیله ای ارتباطی تکنولوژی موزی موجود ، شروع شده بود .

2009, Mitchell & Capron نشان دادند چگونه شرکت های ارتباطات راه دور بین المللی رخنه های به دست آمده در توانمندی های تکنولوژی خود را سازگار و از آن رخنه ها استفاده می کنند.

پورا نام سال (۲۰۰۹) ادغام فراگیری سرعت صنعت تکنولوژی اطلاعات را مورد مطالعه قرار داد . تا جایی که با استفاده از حق مالکیت توانست به شرکت ها برای به دست آوردن تکنولوژی جدید کمک کند.

2009, Ziedonis & Benson مثالهای اثر بخشی سرمایه مخاطر آمیز شرکت بر عملکرد اکتسابی در بخش تکنولوژی اطلاعات است.

2009, Puranam & Gulati نشان دادند چگونه یک شرکت ادوات شبکه ای سازمانی جدیدی از ساختار درونی شان است را با تغییرات در تقاضای بازار سازگار کند .

2009, Posen & Knott مدارکی را نشان دادند که قادر است مزایای از دست رفته ی شرکت ها را دوباره برگراند. این مطالعات به روشنی تغییرات بزرگ و تلاشهای تجدید استراتژی مهم را روشن ساختند .

Kaplan & Eggers, 2009 تجدید استراتژی سازمانهای ضروری در مینه شکستن تکنولوژی خارجی و مورد مثال هستند که بطور واضح نیاز به تغییر بزرگ را در خود نشان دادند.

2009, Puranam & Gulati & Tripsas تغییرات بزرگ حتی در حال حاضر از به هم ناگهانی بازار گواه می دهد.

2009 Tripsas تجزیه و تحلیل غنی از چگونگی تغییر کمتر به وسیله ی دیدگاه تکنولوژی که چالش ها راهیچ وقت شناسایی نمی کند، و تغییرات کامل هویت سازمانی در نتیجه ی بازار تصویری دیجیتال شرکت فلش مموری است.

2009, Puranam & Gulati یک تمرکز دوگانه ای برای کاهش هزینه Cisco، تغییرات سازمانی سیستم های مشابه و پاسخ گویی به مشتریان دارد.

تجدید استراتژی ممکن است تغییرات مهم (حیاتی) را در تکنولوژی که بر ماهیت صنایع اثر می گذارد را بالا ببرد، یا برای توسعه محصول جدید شرکت خودشان تلاش کنند. (2009, Posen, Knott)

انگیزه های دیگر شامل فاکتور های (عوامل) محیطی مثل تغییرات در مقررات حکومتی و رقابت بین المللی است (2009, Salvato, Kim & Penning, 2009).

ما مدل های چندگانه ای از تجدید در مطالعات می بینیم: (Puranam, 2009, Benson, Ziedonis, 2009)

مثل تغییرات داخلی در برابر سازماندهی مجدد، ورود به بازار و توسعه ی محصول جدید R&D

(e.g., infor technology, flash memory, telecommunications, fiber optics)

منابع خارجی تجدید در برابر حق مالکیت و ریسک سرمایه گذاری ها یکی شده پیش از این در مطالعات ، افراد به یژه مدیران عالی تاثیر حیاتی بر اثر مدل های متنوع داشتند.

Teece & Augier یک لنز مفهومی ایجاد کردند که بر اهمیت توانمندیها ی پویای کار آفرینی مدیریت عالی در تجدید استراتژی متمرکز می شدند.

(Salvato, 2009) تجدید استراتژی شرکت ها خود را با اسباب و وسایلی مجهز کردند و مدارکی فراهم کردند که چگونه مدیریت عالی بر ارزیابی توانمندیهای توسعه ی محصول در طی زمان تاثیر می گذارد.

2009, Kaplan & Eggers تجدید استراتژی به وسیله ی شرکتهای مجهز به ارتباطات راه دور در برابر ورود شرکتهای بازار های فیبر نوری ایجاد شده اند و نشان داده شده است که چگونه مدیریت عالی به شناسایی زمان برای ورود به بازار تاثیر گذار است. مطالعات آینده خاطر نشان خواهد کرد که نه فقط افراد بلکه ویژگی های سطوح سازمانی نقش مهمی در تجدید استراتژی بازی می کنند.

ویژگی های شامل، جامعه داخلی و مفاهیم (متون) سیاسی (Capron & Mitchell, 2009) هویت سازمانی و ادراک، ساختار سازمانی و توانمندی های پویا برای انتخاب و ادغام لوازم و سرمایه های ریسک، یک تعداد از فاکتور های هستند، که در آینده ی تجدید استراتژی اهمیت دارند. دو تا از مطالعات نشان می دهد که چگونه تجدید استراتژی تحت سازمان ها ممکن است نیازمند پیش فعالی باشند تا محیط خارجی شان را مدیریت کنند. مثل تغییر در دریا فتهای (ادراک) مشتریان یا هویت بیرونی شرکت در چشمان سهامدارانش، یا سهامداران و تحلیلگران. (2009, tripsas)

مطالعات اهمیت درک سازمانی و فرضیاتی که بیانیه شان به شکل هویت داخلی است را خاطر نشان می کند. علاوه بر این ادراک مدیران عالی و زمینه های متداول را نیز یادآوری می کنند. (Eggers, Kaplan). مطالعات دیگری اهمیت کسب دانش را از طریق یکی کردن ریسک سرمایه تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید (Kim & Penning) و فرصتهای شناختی مدیریت عالی. ما نقش محتوا را به خوبی فرآیندها در تجزیه و تحلیلها از طریق تغییرات بزرگ و تجدید حیات ی یکسان می بینیم. بسیاری از مطالعات فردی هم دارای عناصر فرآیند و هم مولفه ی محتوا هستند. برای مثال تجزیه و تحلیلها ی ورود به بازار فیبر نوری متمرکز بر نقش ادراک مدیریتی است. (2009, Eggers & Kaplan)

تجزیه و تحلیل ابزارهای ارتباطی، متمرکز بر نقش محتوای اجتماعی داخلی است، و به دست آوردن تکنولوژی اطلاعاتی متمرکز بر اهمیت ادراک سازمانی در فرمی مشخص است، تجزیه و تحلیل طرحهای غالب تغییر در راکت تنیس نقش مهمی بر تبعیت و ادراک سازمانی در صنعت دارد. (Kim & Penning, 2009)

پیشنهاد می شود که هم محتوا و هم فرایند در بازسازی استراتژی درک شود.

مقاله ها به دنبال این مسائل خاص هستند، بسیاری از مقالات بر تجدید توسعه ای رشدی متمرکز هستند. (Carin & Mitchell) ابتدا سه مورد از مقاله های مدل خارجی کسب و سازگاری توانمندی ها را مورد بررسی قرار دادند، سه مورد از مقاله ها بر R&D در درون سازمان و توسعه ی محصول متمرکز شدند، (Teece & Augier) سپس یک لنز مفهومی بر توانمندی های پویای مدیریت عالی که در ارتباط با تجدید حیات ی و تغییرات بزرگ بود ایجاد کرد سپس به عنوان نمونه یک مجموعه از مقالات را ارائه داد که متمرکز بر نگرشهای ادراکی و مدیریتی و سازمانی در محتوا (مضمون) تغییرات استراتژیک وسیع بود.

نتایج

تجدید استراتژی سازمانها را با نتایج مهم، صنایع را با رقابت و اقتصاد داخلی درگیر کرد، تجدید استراتژی شکست خورده اغلب به پدیده ی تمایز توجه دارد این استعاره ماورای مفاهیم متداول تر به عنوان تغییر است و ماورای کاربرد های متداول ترش برای تغییر فرایند هاست.

به عنوان شروع برای تحقیق آینده، ما یک تعریف کارکردی از عنوان تجدید استراتژی فراهم کردیم که به طور وسیعی درجه ی کاملی از تجدید استراتژی احتمالی است اما هنوز تجدید استراتژی تغییر استراتژی عمومی تر را معرفی می کند که می تواند درجه ای از ادراکات (عمل) مشتریان را شامل شود، اما نمی تواند تغییر تکنولوژیکی را محدود کند.

مثالهای بسیاری از تجدید استراتژی در این مقاله خاص نشان داده شده که پدیده جایی است که محتوا و فرآیند استراتژی به سختی درهم پیچیده اند (در هم ادغام شده اند) که شامل ابعاد چندگانه ای از تغییر است که با رقابت، منابع و توانمندی شرکت ساختار سازمانی و ادراکات در ارتباطند که به خوبی روالها و فرایندها را تصمیم گیری و کاربردی می کند.

بنابراین تحقیق بر تجدید استراتژی احتمالا مزیتی بر استفاده از لنزهای چندگانه و ادبیات هستند علاوه بر این بررسی استراتژی می تواند تعدادی از ادبیات رادر برگیرد. به عنوان مثال، مطالعه ی شرکت های کار آفرین تازه تاسیس و مطالعه ی پویایی های جامعه ی صنعتی، به طور بالقوه ای چشم انداز های جدیدی را ایجاد می کند.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی