



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## استراتژی مادی سازی : خطی مبهم بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

### چکیده

به منظور مادی سازی استراتژی - به لحاظ نظری و عملی - استراتژی نویسان باید موادی که با آن استراتژی پیاده سازی شده است را ارزیابی کنند. در این مقاله، ما رویکرد هایی را مطرح می کنیم که در مادی سازی استراتژی به پژوهشگران کمک می - کند تا درک کنند که تدوین استراتژی و پیاده سازی استراتژی، دو مجموعه متمایز از فعالیت -هایی که به صورت متوالی رخ می - دهند، نیستند. در عوض، استراتژی -های کارآمد تنها در صورتی بوجود می آیند که مدیران اجرایی و سایر استراتژی نویسان در مورد انواع فناوری -هایی که کارگران را قادر به اجرای استراتژی آنها می - سازد تفکر کنند. من اهمیت این خط فکری را از طریق شرح مختصری از یک تلاش برای توسعه استراتژی جدید در یک شرکت متوسط نصب تجهیزات لوله کشی واقع در ایالات متحده نشان می - دهم.

در سال -های اخیر، ابزارهای در دسترس برای کمک به فرآیند ایجاد استراتژی زیاد شده است. ابزارهای تشخیصی بازار سرمایه، ابزارهای تحلیل رشد، و ابزارهای مدلسازی رویه که اخیراً به طبقه ابزارهای طراحی استراتژی سنتی پیوسته -اند، مانند کارت -های امتیازی متوازن و ماتریس -های سهم رشد، که به مدیران اجرایی کمک می - کنند تا مناسب -ترین استراتژی را برای دستیابی به اهداف کسب و کار خود طراحی کنند. اگرچه محققین در عرصه مدیریت و تدوین استراتژی، چندین دهه را صرف بررسی شیوه -های استفاده افراد از این ابزارها کرده -اند (برگلمن 2001، موساکوفسکی 1997 گو 1987، )، اما اخیراً توجه به سمت ابزار معمولی و عادی تغییر کرده است ولی واقعیت مهم این است که این ابزارهای طرح استراتژی یا استراتژی -سازی واقعا کمی بیشتر از چارچوب -های انتزاعی را ارائه می دهند که از اطلاعات و فناوری های ارتباطی مانند کتب راهنما، داشبورد ها، اسلاید های پاورپوینت استفاده می کنند. این علاقه در حال رشد به فناوری -هایی است که از طرح استراتژی حمایت می - کنند، و همراستا با آن از یک روند بزرگتر در مطالعات عرصه مدیریت و سازمان الهام گرفته شده است، که تصدیق می - کنند تقریباً تمام اقدامات اجتماعی با استفاده از فناوری -ها

تعدیل می-شوند (لئوناردی و بارلی 2010، اورلیکوفسکی و اسکات 2008). در زمینه استراتژی، تعدادی از محققان شروع به تدوین استراتژی به عنوان فرآیندی کرده-اند، که در ماهیت هم اجتماعی و هم مادی است، در نتیجه، بررسی چگونگی تدوین استراتژی هم باعث توانمندی و هم باعث محدود شدن آن فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی می شود از طریق آن ابزارهای استراتژی-سازی در دسترس و همچنین مورد قرار گرفته اند (جارزاکوبسکی و کاپلان 2014 ، وارا و ویتینگتون 2012). من در این مقاله قصد دارم نشان دهم که محققان علاقه-مند به پی ریزی مادی استراتژی، فقط سطح چنین دیدگاهی را خدشه دار کرده-اند. با حرکت به گذشته، می توان تشخیص داد که استراتژی-سازی ذاتاً با مادی سازی در هم آمیخته هستند و می توان درک کرد مادی سازی در همه جنبه های استراتژی از تدوین گرفته تا پیاده سازی استراتژی نفوذ کرده است. محققان و مدیران ممکن است نحوه مشارکت در فعالیت-هایی را که طی آن استراتژی-سازی انجام می-شوند را بهتر تشریح ، پیش بینی و بهبود بخشند، و این با شیوه-های اجرای استراتژی در سازمان-های آنها، مرتبط است. چنین دیدگاهی از ادعای مینزبرگ و واترز (1985) پشتیبانی می-کند که تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، دو فعالیت جداگانه نیستند؛ در واقع، هر چقدر خط بین آنچه که به عنوان فعالیتی بین آنها مبهم شود، ما باید توجه بیشتری به این نکته داشته باشیم که چگونه مادی سازی باعث توانمند ساختن و یا محدود ساختن مادی سازی استراتژی می شود.

### نحوه مادی سازی استراتژی

پس از گذشت زمان خوبی در خصوص فرآیند تدوین استراتژی، اکثر مدیران اجرایی گزارش کردند که مسیر استراتژیکی را که سازمان باید در آن جهت حرکت کند، و یا کم و بیش، انواع اقداماتی را که باعث تقویت حرکت در این می شود ، را به وضوح درک کرده اند (مینزبرگ , 2002). به عنوان مثال، گروهی از مدیران در یک سازمان متوسط واقع در ایالات متحده که محصولات لوله کشی را برای کاربردهای تجاری و مسکونی تأمین می-کنند، به تازگی برای بازسازی یا طرح مجدد استراتژی شرکت خود گرد هم آمده-اند. طی یک دوره سه ماهه، من مشاهده کردم که مدیران این شرکت ها، استراتژی شرکت خود را تدوین می-کنند. طی این مدت، آنها از تعدادی از ابزارهای استراتژی توضیح داده شده در ابتدای این مقاله استفاده کردند.

مدیران اجرایی احساس کردند جلسات طرح استراتژی آنها زمانی به اتمام می‌رسد که تیم با اتخاذ استراتژی که آنها آن را استراتژی 'بازکننده بازار' نامیده‌اند موافقت کند. ایده این بود که شرکت دسته‌بندی‌هایی از محصول جدید و همچنین تجهیزات پیشرفته و گران قیمت حمام و آشپزخانه را ارائه دهد (اما نه تجهیزات سطح متوسط تا پایین). ابزارهایی که آنها طی جلسات استراتژی-سازی خود مورد استفاده قرار دادند، آنها را به این نتیجه رساند که مصرف-کنندگان تمایل دارند تا دلارهای بیشتری را برای تجهیزات 'زیبا' پرداخت کنند که این در واکنش-های عاطفی آنها مشخص بود، و امکانات مربوط به فرآیند تحقیق و توسعه آنها از نوآوری-های فنی کافی در خانه برخوردار بود، و تیم طراحی آنها از مهارت-های کافی برخوردار بود، بطوریکه شرکت می‌توانست با موفقیت و قبل از رقبا، دسته‌بندی-های محصول جدیدی را باز کند.

جلسات تدوین استراتژی زمانی نتیجه به نتیجه رسید که تیم به صورت رسمی با استراتژی 'دنبال کنندگان سریع' و همچنین چندین اقدام لازم برای پشتیبانی از آن موافقت نمود، مانند تغییر فرآیند توسعه محصول شرکت و تغییر روش ارزیابی مهندسين در تحقیق و توسعه، و این کار به منظور ترغیب آنها به آزمایش ایده‌های محصول جدید بر مبنای داده‌هایی صورت پذیرفت که از بخش تحقیقات بازار در مورد ترجیحات مصرف-کننده در بالای بازار حاصل می‌شد.

در این مثال، مدیران استراتژی-سازی را به عنوان فرآیندی مفهوم-سازی کردند که دقیقاً قبل از پیاده‌سازی خاتمه می‌یافت. در واقع، مانند یکی از مدیران که در جلسه نهایی استراتژی-سازی رسمی به این صورت اظهار داشت، 'خوب، اکنون باید همه چیز را به بخش‌هایی تبدیل کنیم تا آنها بتوانند پیاده‌سازی این دیدگاه را شروع کنند'.

برای پیاده‌سازی استراتژی بازکننده بازار، رئیس بخش بازاریابی تصمیم گرفت که نیاز هست که درک بهتری از اینکه موضوع داشته باشد که مصرف-کننده تمایل دارند به چه مکان‌هایی بروند، بنابراین، وی گزارشات خود را برای خلق 'کتاب مختصر سازی روند طراحی' به کار گرفت، که یک پایگاه داده الکترونیکی بود که دربرگیرنده نمونه‌هایی از پیشنهادات رقبا مختلف و نمونه‌های اولیه و همچنین بینش-های در مورد ترجیحات

مصرف-کننده در زمینه قابلیت محصول، سبک، مواد و روندهای کلی زندگی خانگی و صنعتی بود. رئیس بازاریابی با رهبران تیم خود برای مشخص کردن این مسئله کار کرد که گنجاندن کدام دسته از داده‌ها در کتاب خلاصه روند طراحی مفید خواهد بود، بطوریکه کتاب برای مهندسان در تحقیق و توسعه مفید باشد، زیرا آنها نمونه‌های اولیه مختلفی را برای نشان دادن به تیم اجرایی طرح کرده بودند. تیم بازاریابی به سمت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای کتاب خلاصه روند طراحی تمایل داشت، اما هیچ یک از کانال‌های موجود نمی‌توانست داده‌هایی را فراهم کند که آنها نیاز داشتند زیرا فقط چند تحلیلگر صنعتی وجود داشتند که داده‌هایی از این نوع را جمع‌آوری می‌کردند. بنابراین، رئیس بازاریابی نزد مدیر عامل رفته و از او درخواست کرد تا به منظور استخدام کارمندان بیشتر و ایجاد تغییر سازمانی جزئی در جهت تقویت تیمش برای تشخیص شیوه‌های اسان‌تر کسب داده‌ها مورد نیاز برای کتاب خلاصه روند طراحی، بودجه را افزایش بدهد. مدیر عامل به او گفت، تغییراتی که درخواست کرده است، امکانپذیر نیست، و او باید بتواند با منابع موجود کارها را انجام بدهد.

طی شش ماه آینده، بخش بازاریابی دو نسخه از کتاب خلاصه روند طراحی را ارائه کرد، که پس از آن با بخش تحقیق و توسعه به اشتراک گذاشته شد. تحقیق و توسعه از داده‌های موجود در آنها به منظور خلق نمونه‌های اولیه برای تجهیزات جدید استفاده کرد، که پس از آن برای تأیید توسط مدیر عامل و اعضای همان تیم اجرایی که استراتژی بازکننده بازار را طرح کرده بودند، به آنها ارائه شد. آنها به طور مشابه از نمونه‌های اولیه متنفر بودند. مدیرعامل اظهار کرد: 'در اینجا هیچ چیز جدیدی وجود ندارد. ما اصلاً هیچ کاری انجام نداده‌ایم که یک دسته بندی از محصول جدید را ایجاد کند. هیچ چیز' مدیر اجرایی عصبانی بود، تیم اجرایی عصبانی بودند، بخش بازاریابی عصبانی بود، و بخش تحقیق و توسعه احساس شرمساری می‌کردند. چه اتفاقی افتاده بود؟ یک توضیح ساده این است که مدیرعامل نتوانست با منابع مناسب از استراتژی پشتیبانی کند. اگر چه این قطعاً درست است، اما تمرکز بر جنبه مادی طرح و اجرای استراتژی، یک داستان کمی متمایزتر را نشان می‌دهد. تیم اجرایی معتقد بود که طرح استراتژی پس از توافق در خصوص استراتژی بازکننده بازار انجام شد، و فعالیت جداگانه در راستای اجرای استراتژی اکنون می‌تواند تحت راهنمایی رئیس بازاریابی آغاز شود.

برای اجرای این استراتژی، رئیس بازاریابی مجبور بود از فناوری (کتاب خلاصه سازی طراحی) استفاده کند که به بخش وی اجازه می داد تا داده‌های لازم برای ارائه توصیه‌ها به تیم تحقیق و توسعه را آماده کند همانگونه که رئیس بازاریابی اظهار کرد، 'هیچ شیوه برای تبدیل شدن به یک شرکت بازساز بدون داشتن درک بهتر از صنعت و جایی که همه چیز به آنجا می‌روند، وجود ندارد. برای انجام این کار، به داده‌ها نیاز داریم - و کتاب مختصر سازی طرح که ارائه کردیم، به ما گفت که به چه نوع داده‌هایی نیاز داشتیم.' مدیرعامل و تیم اجرایی تمایلی به سرمایه‌گذاری مالی و تغییرات سازمانی که به بازاریابی اجازه خواهد داد یک کتاب خلاصه مفید را ارائه کند، نداشتند. در نتیجه، این فقط یک کتاب مختصر سازی نسبتاً بی معنی بود که بینش کمی نسبت به تحقیق و توسعه ارائه می‌داد، که بعداً نیز به صورت نمونه‌های مبهم ترجمه شد. این مورد نشان‌دهنده نقشی است که مادیات در مادی-سازی استراتژی (یا فقدان وابسته به آن) ایفا می‌کند. استراتژی بازکننده بازار بر مبنای این باور بود که شرکت می‌تواند روندهای آینده را پیش‌بینی کند، و با عرضه محصولات جدید، بازار جدیدی را برای این روندها ایجاد کند. اما هیچ کس در تیم اجرایی نمی‌دانست چه نوع داده‌هایی برای پیش‌بینی موفق روندها لازم است. داده‌های مختلفی مورد نیاز بود، اینکه چه داده‌هایی مورد نیاز است تنها پس از این موضوع مشخص شد که بخش بازاریابی سعی کرد فناوری جدیدی برای ثبت این داده‌ها ایجاد کند. ثبت این داده‌ها مستلزم سرمایه‌گذاری‌هایی بود که تیم اجرایی مایل به انجام آنها نبود. بنابراین، امکان اجرای استراتژی باز کردن بازار و در نتیجه داشتن استراتژی در وهله اول، مشروط به فناوری بود که پس از پایان یافتن رسمی طرح استراتژی ایجاد شد.

### خطی مبهم بین 'تدوین' و 'اجرا'

در مطالعات مربوط به فناوری در اقدام سازمانی، شناخت رو به رشدی وجود دارد که، نه تنها در برگیرنده مولفه‌های اجتماعی و مادی یک فناوری است بلکه همانگونه که اورلیکوفسکی (2007، 2010) به آن با مفهوم با "گنجانده شده حداکثر توان ممکن" به آن اشاره کرد، بلکه خط بین توسعه و پیاده‌سازی فناوری، خیلی روشن نیست. افراد هنگامی فعالیت‌های مشارکتی انجام می‌دهند که با کمبودها و محدودیت‌های

یک فناوری جدید و همچنین بازخوردی که از کارشان توسط توسعه دهندگان ارائه می شود مواجه شوند (گاهی اوقات به سرعت و در سایر زمان-ها به آهستگی)، توسعه دهندگانی که فناوری هایی را بازطراحی کرده اند که برای رفع این نیازها صورت پذیرفته است. هرچه فناوری-ها انعطاف-پذیرتر-شوند (برای راحتی بیشتر توسط خود کاربران مجدداً طراحی می-شوند)، این سؤال پیش می آید که آیا توسعه و استفاده برای همه فعالیت-های جداگانه هستند فرج و آزاد (2012 ، لئوناردی 2011). همانطور که لئوناردی (2009) استدلال کرده است، تمایزهای بین ساخت و استفاده از فناوری جدید همیشه وجود دارد به دلیل این است که پژوهشگران برنامه-های تحقیقاتی را توسعه داده-اند که حتی زمان شروع یا پایان تحقیق شان نیز از آن استفاده می-کنند. به عبارت دیگر، افراد تمایل دارند بر نحوه تکامل مشترک فناوری-ها و سازمان-ها در قبل یا بعد از اجرا تمرکز کنند.

در طول دهه گذشته، کارهای زیادی در مورد جنبه مادی زندگی سازمانی گزارش کرده-اند که تغییرات در سازماندهی بر نحوه توسعه فناوری-ها تأثیرگذار می-باشد. (کلین و کلین من 2002 ، مکی و همکاران 2000 ، پول و دسانگتیس 2004 و اگان 1999). – تغییر سازمانی در طول فرآیند توسعه فناوری اتفاق می-افتد – و اجراکنندگان و کاربران فناوری-ها در این فرآیند تغییر تکنولوژیکی مشارکت می-کنند (لویس و سیبولد 1996 ، لیندسی 2003 ، اودشورن و پینچ 2003 ، پولوک 2005 ، یتس 2005). – تغییر تکنولوژیکی در طول فرآیند استفاده از فناوری اتفاق می-افتد. بنابراین، با جدا کردن 'ساخت یا طراحی' از 'فرآیند استفاده'، به احتمال زیاد، ما با شرایطی برخورد می-کنیم که تلقی می-کنیم درست هستند، و می-دانیم که نادرست هستند. به عنوان مثال، در مطالعات فناوری و سازماندهی، می-دانیم که توسعه فناوری لزوماً پس از اینکه کاربران با آن مواجه شوند، متوقف نمی-شود. نه تنها بازخورد از کاربران اغلب برای توسعه-دهندگانی که نسخه-های بعدی فناوری را طراحی می-کنند، مهم می-باشد (وان هیپل ، 1988)، بلکه ممکن است کاربران در برخی شرایط، خود فناوری را نیز تغییر دهند (جانسون و رایس 1987 ، رایس و روجرز 1980).

با این حال، ما زمان خاتمه فرآیند بررسی توسعه هنگامی است که توسعه دهندگان یک طرح را بسته و به اتمام رسانده باشند. نمی-توانیم در مورد تأثیرات استفاده طراحی مجدد صحبت کنیم. همچنین می-دانیم که

فناوری-ها زمانی به عنوان محصولات اجتماعی تلقی می شوند که در عرصه سازمانی ورود کرده باشند. اما زمانی که مطالعات مربوط به استفاده از زمان در هنگام اجرا طرح را آغاز می-کنیم، به فناوری برخورد می-کنیم که به صورت یک جعبه سیاه هستند، زیرا معمولاً نمی-دانیم تاریخچه اجتماعی پیشین آن چه بوده است، و از این رو، این سوال مطرح است که چرا این با شکل خاصی از ویژگی-هایش بوجود می آید.

این مشکل جداسازی 'ساخت یا طرح' از 'استفاده' در مطالعات مربوط به فناوری و تغییرات سازمانی با کار ساخت و اجرای استراتژی همراستا است. با این حال، آنچه که از جنبه مادی، امکان مشاهده آن را فراهم می-کند، فناوری-های بسیاری هستند که برای اجرای استراتژی ضروری می-باشند، و ساخت آن را نیز شکل می-دهند. به عبارت دیگر، اگر دیدگاه وسیع تری را در مورد طرح استراتژی و افزودن شیوه-های اجرای استراتژی در عمل اتخاذ کنیم، ملاحظه می-کنیم که شیوه مادی-سازی استراتژی وابسته به جنبه مادی است که در طرح و اجرای استراتژی در آن گنجانده شده است. تمرکز بر یک فعالیت بدون وجود دیگری، در نهایت منجر به این می شود که ما به سمت دیدگاه-های بی خاصیت در خصوص چگونگی و چرایی تبدیل استراتژی-ها به آنچه که هستند و کارردی که دارند، هدایت می-کند.

### نتیجه گیری

زمانی که مدیران شرکت تجهیزات لوله کشی مطرح کردند تمایلی به ایجاد تغییرات لازم برای کمک به بازاریابی در جهت دستیابی به انواع داده-های مورد نیاز برای کتاب خلاصه طراحی نداشتند، با مسئله-ای پیچیده و بغرنج مواجه شدند. آیا آنها باید به تلاش ادامه می دادند تا این استراتژی کار کند؟ آیا آنها باید کتاب خلاصه را رها کنند؟ آیا آنها باید استراتژی خود را تغییر دهند؟ پس از چند ماه تأمل، تصمیم گرفتند که تنها استراتژی امکانپذیری که باید اتخاذ شود، موردی بود که بر مبنای آن آنها بتوانند با توجه به منابعی که مایل به اختصاص آنها بودند، برنامه را اجرا کنند. آنچه که کتاب خلاصه طراحی به آنها نشان داد، این بود که داده-های خاصی برای اجرای استراتژی باز کردن بازار مورد نیاز است، و این داده-ها در دسترس نبودند. اما داده-هایی که در دسترس بودند، همان داده-های مربوط به آنچه که رقبا انجام می-دهند و همچنین دلیل



انجام این کار توسط آنها بود، بطوریکه شرکت به راحتی بتواند آنها را کپی کند. این تشخیص، تیم اجرایی را ترغیب کرد تا استراتژی بازکننده بازار را به نفع استراتژی 'پیروی سریع' حذف کنند. کتاب خلاصه طراحی نشان داد که سازمان با توجه به ساختار و دانش فعلی خود به خوبی مجهز بود، تا در دسته-بندی-های جدید و طراحی تجهیزاتی که 'زیباتر'، 'قابل اعتمادتر' و 'ارزان-تر' از آنچه بودند که رهبران بازار ارائه دادند را ارائه دهد و از رهبران بازار پیروی کنند. تصویب این استراتژی پیرو سریع به شرکت اجازه خواهد داد تا بدون نیاز به ریسک کردن، برای باز کردن دسته-ای جدید در وهله اول تلاش کنند، از قدرت خرید مصرف-کننده در دسته-بندی-های جدید بازار بهره-مند شوند. تغییری که مدیران اجرایی در تصمیم گیری شان در زمینه دنبال کردن استراتژی پیروی سریع ایجاد کرده اند در تضاد با نحوه ایجاد استراتژی بازکننده بازار آنهاست، و این تصدیق این مسئله بود که آنها باید در مورد شیوه-های مادی فکر کنند که به بر مبنای، سعی می-کنند استراتژی خود را اجرا کنند. توسعه فناوری که از طریق آن داده-ها جمع-آوری شده، این امکان را برای آنها فراهم کرد تا در مورد استراتژی خود تجدید نظر کنند که به موفقیت اجرای آن کمک کرد. همانطور که یکی از مدیران اظهار کرد، 'اگر فقط یک ایده در ذهن شما وجود داشته باشد، و هیچ کس نتواند آن را اجرا کند، مثل این است که شما واقعا استراتژی نداشته باشید. قابلیت اجرا، بخشی از استراتژی است.' به بیان دیگر، خط بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، خیلی واضح نیست. برای مادی سازی یک استراتژی، باید بر جنبه مادیات آن تمرکز کرد، که استراتژی از طریق آن تصویب می-شود. برای محققان استراتژی، مسیر پر سود، بررسی این مسئله خواهد بود که چگونه و تحت چه شرایطی فناوری-های طراحی شده برای اجرای یک استراتژی، در ایجاد استراتژی و پیاده سازی آن مشارکت می کنند. نه تنها با گریز از دوگانگی بین جنبه مادی و اجتماعی، همانگونه که محققان به جنبه مادی اشاره می-کنند (لئوناردی)، بلکه با اجتناب از دوگانگی بین تدوین و اجرای استراتژی، ممکن است بهتر بتوانند شیوه-های مختلفی را در نظر بگیرند، که به آن طریق استراتژی در سازمان-ها مادی می-شوند. همچنین ممکن است بتوانند رفتارهای مرتبط با تدوین استراتژی بهتری را توصیه کنند.

به عنوان مثال، در مورد ارائه شده در اینجا مشخص است که ممکن است استراتژی-سازان، تا زمانی که فکر می کنند چه فناوری-هایی برای اجرایی ساختن استراتژی مورد نیاز خواهد بود، تصمیم نهایی در مورد جهت استراتژیک را به تأخیر بیندازند. توسعه این فناوری-ها می-تواند استراتژی-سازان را قادر سازد تا انتظارات و اهداف خود را به صورت دقیق تنظیم کنند، و در نهایت آنها را قادر می-سازد تا نحوه طرح استراتژی را معین کنند که به شیوه روزمره واقعاً می-تواند مادی-سازی شود.



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