

مروری بر تایپولوژی مایلز و اسنو با نگاهی بر کتاب استراتژی سازمان، ساختار و فرایندها

مژگان مرتضایی مقدم

معرفی تایپولوژی مایلز و اسنو

بر مبنای مطالعات انجام شده در چهار صنعت، مایلز و اسنو شرکتها را به چهار گروه مدافعان، پیشگامان، تحلیلگران و منفعلان تقسیم بندی کردند. این طبقه بندی وابسته به عکس العمل شرکت به سه مساله مهم (مسائل کارآفرینانه، مهندسی و مدیریتی) است که شرکتها با آن مواجه می شوند و در تایپولوژی مایلز و اسنو به آن چرخه تطابق گفته می شود.

سازمانها به راحتی در دسته بندی مایلز و اسنو قابل جایگزینی بوده و رفتار آنها می تواند بواسطه ویژگیهای طبقات فوق پیش بینی شود.

از نظر آقای مایلز و اسنو، ارتباط مستقیم و شفاف بین ارزشها و مأموریت سازمانی، استراتژی سازمانی (استراتژی های زیر بنایی) و استراتژی های اجرایی سازمانی (ویژگیها و رفتارها) منجر به برتری سازمانها می شود.

بین سالهای ۱۹۷۸ تا ۱۹۹۴ بیش از ۵۰ مقاله مدل مایلز و اسنو را مورد پذیرش قرار می دهند. علت این امر در ارتباط خاص بین استراتژی، ساختار و فرایندها است که اجازه می دهد تا سازمان در یکپارچگی کامل در تعامل با محیطش مشخص شود.

تاکنون انتقاد مفهومی مهمی به این مدل وارد نشده است.

استراتژی مایلز و اسنو در سطح کسب و کار است و همچنانکه استراتژی در سطح بنگاه (Corporate strategy) می گوید که یک شرکت وارد چه کسب و کاری شود، استراتژی در سطح کسب و کار می گوید چگونه یک سازمان در کسب و کار معین رقابت کند. (Hambrick, 1983)

قلب استراتژی مایلز و اسنو در ارتباط خاص بین انواع استراتژیک چهارگانه آنها است. مایلز و اسنو اعتقاد دارند که مدافعان، تحلیلگران، پیشگامان می توانند شکالی از سازمانهای با ثبات باشند و در صورتیکه بین استراتژی انتخاب شده، ساختار سازمانی و فرایندهای سازمانشان توازن برقرار باشد، می توانند تبدیل به یک رقیب کارآمد در صنعت شوند.

ویژگی سازمانهای چهار گانه در تایپولوژی مایلز و اسنو

مدافعان سازمانهایی هستند که :

دامنه بازار – محصول محدودی دارند و بر بهبود فرآیندها و کارایی تمرکز می کنند. مدیران این سازمانها متخصص های قوی در اداره منطقه محدود کاریشان هستند، ولی تمایل به جستجو دامنه کاری محدودشان جهت دستیابی به فرصتهای جدید ندارند. (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸).

مجموعه استراتژی های اصلی :

- حفظ برجستگی بواسطه انتخاب بخش بازار، غفلت از توسعه در خارج از این دامنه
- نفوذ بیشتر به بازار فعلی
- رشد تدریجی و محتاطانه

ویژگیها و رفتار این شرکتها :

- تک تکنولوژی بوده و بدنبال بروزآمدی تکنولوژی موجود جهت حفظ کارایی هستند.
- ثبات در ساختار فرآیند
- اتحادهای استراتژیک شامل فاینانس و تولید
- برنامه ریزی متمرکز است نه جامع و وسیع
- درجه بالای استاندارد سازی، بخشهای زیاد نیروی کار، کنترل متمرکز
- ارتقاءها از درون صورت می گیرد
- ساختار وظیفه ای
- جریان اطلاعات عمودی
- هماهنگی ساده
- ارزیابی عملکرد در این سازمانها بر اساس کارایی در مقایسه با گذشته است.

پیشگامان prospectors سازمانهایی هستند که :

به صورت مداوم به دنبال فرصتهای بازار جدید هستند، این سازمانها اغلب ایجاد کننده تغییرات و عدم قطعیتهایی هستند که رقبا آنها می بایست به آنها واکنش نشان دهند. در واقع این گروه تمایل به رهبری در تغییرات دارند. (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸)

مجموعه استراتژیهای اصلی :

- دامنه وسیع و وضعیت توسعه پیوسته
- بررسی کننده رنج وسیعی از شرایط محیطی ، روند ها و وقایع ایجاد کننده تغییرات در صنایع خودشان
- رشد اولیه از بازارهای و محصولات جدید

ویژگیها و رفتار در این شرکتها :

- تغییر ساختار و تکنولوژی
- تولید نمونه های فراوان – چند تکنولوژی بودن
- تکنولوژی انسانی نه ماشین
- اتحادهای مهم در بخش بازاریابی ، تحقیقات و توسعه
- مدیران کلیدی هم از بیرون سازمان و هم از درون سازمان هستند .
- دوره تصدی مدیران کوتاه تر از سازمانهای مدافعان است .
- برنامه ریزی جامع و کلی است نه متمرکز
- ساختار مبتنی بر محصول
- بخشهای کمتر نیروی کاری – استانداردسازی کمتر
- کنترل مبتنی بر نتیجه گرایی
- جریان اطلاعات تصمیم گیران غیر متمرکز
- هماهنگی هزینه بر و پیچیده
- مدیران در مقایسه با سایر سازمانها ارزیابی می شوند .

تحلیلگران سازمانهایی هستند که :

در دو نوع از محدوده بازار – محصول فعالیت می کنند ، یکی شرایط ثابت دیگری در حال تغییر ، در شرایط با ثبات این سازمانها به صورت روتین و کارا از طریق ساختار و فرآیند های استاندارد فعالیت می کنند و در مناطق دارای اغتشاش ، مدیران ارشد رقبایشان را تحت نظر گرفته و در صورت موفقیت ایده های جدید آنها به سرعت خود را با آن سازگار می کنند. در واقع منفعلان بین دو گروه پیشگامان و مدافعان قراردارند. (مایلز و اسنو ، ۱۹۷۸).

مجموعه استراتژی اصلی :

- ترکیبی از محصولات و بازار ها برخی ثابت ، برخی متغیر

- حریص در پیروی از تغییرات
- رشد عموماً به واسطه نفوذ در بازار اتفاق می افتد و همچنین بواسطه توسعه محصولات و بازارها

ویژگیها و رفتار این شرکتها :

- هسته تکنولوژی دوگانه – کارایی متوسط
- اتحاد درخصوص بازاریابی و تحقیقات پذیرفته شده و محصول
- برنامه ریزی هم جامع و هم متمرکز
- ساختار ماتریسی ، وظیفه ای و مبتنی بر محصول
- کنترل مشکل بوده و می بایست قادر به حفظ کارایی و اثربخشی باشد .
- هماهنگی هم ساده و هم پیچیده
- عملکرد مدیران هم با گذشته و هم با سازمانهای مشابه مقایسه می شود.

منفعلان سازمانهایی هستند که :

در آنها مدیران ارشد با تغییرات و عدم قطعیت‌های پیش آمده در محیط سازمانشان مواجه هستند ولی قادر به پاسخگویی کارا به آنها نمی باشند . چرا که در این نوع از سازمانها ارتباط منطقی بین استراتژی و ساختار وجود ندارد . در این سازمانها به ندرت تعدیل و تطبیقی صورت می گیرد مگر اینکه تحت فشار محیط ، مجبور به اعمال آنها شوند . (مایلز و اسنو ، ۱۹۷۸)

مجموعه استراتژی اصلی :

- مدیران در اجرای استراتژیهای حیاتی سازمانی با شکست مواجه شده اند .
- مدیران یک استراتژی مناسب را دنبال کرده اند ولی تکنولوژی ، ساختار و فرآیندها با این استراتژی مرتبط نیست .
- مدیران در ارتباط بین ساختار و استراتژی توافق دارند ولی با محیط مرتبط نیست .

در جدول زیر چهار گروه یاد شده در تایپولوژی مایلز و اسنو بر اساس جهت گیری اصلی و صفات مشخصه‌یشان به صورت خلاصه آمده است:

جهت گیری استراتژیک	تمرکز اصلی	نشانه ها یا صفات مشخصه
پیشگامان	جهت گیری نوآورانه-کارآفرینانه و به سمت فرصتهای جدید	جهت گیری خارجی، بررسی محیط، حداکثر سازی فرصتهای جدید، خلاقیت در خصوص نیازهای بازار، انعطاف و آزادی از قوانین و مقررات تحت فشار قراردادهنده کمپانی، این شرکتها محیط را در حالت عدم قطعیت می بینند و به تغییرات خوشامد می گویند.
مدافعان	حفظ بازارهای موجود	رنج محدودی از محصولات و خدمات، جهت گیری داخلی و مبتنی بر اندازه گیری کارایی و پرهیز از ریسک غیر ضروری ، کنترل متمرکز و ساختار وظیفه ای
تحلیلگران	مخلوطی از پیشگامان و مدافعان	به خوبی هم در بازار با ثبات و هم در بازار پویا فعالیت می کنند. از کارایی و افزایش تولید در بازار با ثبات و از خلاقیت در بازار پویا بهره می برند.
منفعلان	منفعل نسبت به تغییر	برنامه ریزی کوتاه مدت ، منفعل تغییر تحت اجبار و بسیار مشکل

مروری مقایسه‌ای بر تاییپولوژی مایلز و اسنو

مایلز و اسنو به تبلور مفهوم دستاوردهای نهایی استراتژیک (equifinality strategic) کمک کردند، همچنین آنها در شکل گرفتن مفهومی که از آن به بعد نمای مجسم استراتژیک نامیده شد نقش داشتند. (configurational view) equifinality strategic یک عقیده است که بیان می دارد در یک صنعت یا محیط ویژه بیش از یک راه برای تکامل وجود دارد. البته نه به این مفهوم که تعداد راهها بی نهایت هستند، بلکه تعدادی الگوی اساسی هستند که کسب و کار می تواند از بین آنها برای رسیدن به اهدافش استفاده کند.

دو روش عمومی برای استراتژیهای کسب و کار در ادبیات می تواند شناسایی شود. (Mansfield,2002).

روش اول یک تعداد از اجزاء استراتژی را که عموماً شامل اسکوپ، اهداف، جاری سازی منابع، شناسایی مزیت‌های رقابتی و هم افزایی است را بررسی میکنند. (hoferetal,1978,walkev.et.al.2003).

روشی دیگر که استراتژی عمومی یا تایپولوژی استراتژی (گونه شناسی استراتژی) نام دارد طبقه بندی استراتژی های کسب و کار را توسعه می دهد. اعتقاد بر این است که روشهای گونه شناسی استراتژی بیشتر مرتبط با بررسی استراتژی های کسب و کار در سطح صنعت است.

موثرترین تایپولوژی های استراتژی تایپولوژی پورتر (۱۹۸۰)، آبل (۱۹۸۰)، مایلز و اسنو (۱۹۷۸) و میلر (۱۹۹۰) است. کمی بعد از تایپولوژی مایلز و اسنو، پورتر در سال ۱۹۸۰ مجموعه استراتژیهای عمومی را ارائه کرد. (رهبری در هزینه، تمرکز و تمایز) بعد از آن طبقه بندی آبل است که سه استراتژی کلی را پیشنهاد می دهد، استراتژی های تمایز، عدم تمایز و تمرکز است سپس میلر در ۱۹۹۰ نظریه خود را شامل گروههای craftsman, builder, salesman, pioneer, ارائه می دهد. در سال ۱۹۹۵ هم Tracy & Wersma سه نوع استراتژی را تشریح کردند، تعالی عملیاتی، رهبری محصول، نزدیکی با مشتری که در واقع با سایر طبقه بندی ها شباهت دارد و همگی در سازگاری با استراتژی مایلز و اسنو است.

در لیستهای طبقه بندی معرفی شده در طول ۲۵ سال (۱۹۷۸-۲۰۰۳) تایپولوژی مایلز و اسنو دوام بیشتری از سایر طبقه بندی ها داشته و بیشتر هم مورد استفاده قرار گرفته است و در طول این سالها از نظر صحت و اعتبار مورد آزمایشهای زیادی قرار گرفته است که نظایر آن پیاده سازی این مدل در بیمارستانها، دانشگاهها، بانکها، محصولات صنعتی و بیمه بوده است. کلیه تحقیقات انجام شده همه دال بر اعتبار و قوت یافته های حاصل از این تایپولوژی بوده اند (Hambrick, 1981).

یکی از جالب ترین نظریه های ایجاد شده در بحث استراتژی در سالهای اخیر نظریه پورتر در ۱۹۹۶ است، که بهترین روش برای هر سازمانی جهت دستیابی به مزیت رقابتی مناسب است و استراتژی انتخاب شده را بواسطه مجموعه ای از فعالیتهای شامل سیاستهای وظیفه ای، تصمیمات بکارگماری، ساختار و غیره تقویت می کند. پورتر یک روش چیدمان یا تنظیم (mapping) بین فعالیتهای مختلف یک کسب و کار را معرفی می کند و تعبیرش را از تطابق برای چند کمپانی ارائه داده است.

وجه تمایز روش مایلز و اسنو با پورتر در این است که با توجه به حضور چرخه انطباقی adaptive cycle شامل مسائل کارآفرینانه، مهندسی و مدیریتی مبنایی محکم برای مشخص کردن انواع فعالیتهایی که محققان می بایست در فرآیند ساخت چنین نقشه هایی یا ارزیابی درجه کلی تنظیمات و جهت های درونی یک کسب و کار مورد توجه قرار دهند ایجاد می کند. بنابراین تایپولوژی مایلز و اسنو می تواند برای مشخص کردن ویژگی یا مشخصه عمومی فعالیتهای برای طبقه استراتژیک شرکتها مورد استفاده قرار گیرد.

در نظریه پورتر امکان ترسیم نقشه فعالیتهای وجود داشت ولی به علت نبود مفهومی چون چرخه تطابق امکان پیش بینی یا ایجاد یک تئوری را در مورد کمپانیهای تحت بررسی ممکن نمی ساخت. همچنین

به نظر می رسد دیدگاه پورتر محدود به رفتار رقابتی شرکتهای بزرگتر باشد و تایپولوژی آقای آبل هم در کشمکش با شکستش در مورد شرکتهای بدون استراتژی و سرمایه گذارانی است که از استراتژی رهبری در هزینه استفاده می کنند می باشد (Chrisman, 1988).

در مقایسه با دیگران دو فایده مهم تایپولوژی مایلز و اسنو جهت گیری تئوری با جزئیات قوی و قابلیت عمومیت آنهاست (Smith, 1989).

دومین فرصتی که منجر به استفاده از تایپولوژی مایلز و اسنو شد، مسائل بحث افزایش ریسک کسب و کار است. این مطلب قابل درک است که بالا رفتن ریسک تنها به علت ساختار سرمایه ای شرکت یا سطح هزینه های ثابت آن نیست بلکه می تواند به علت هر کاری که شرکت انجام می دهد باشد، نظیر محیط، استراتژی های سازمان، فرآیند های تصمیم گیری، سیستمهای پاداش و غیره. (Simons, 1999)

مزیت تایپولوژی آقای مایلز و اسنو در مشخص کردن ریسکهای موجود در هر کدام از استراتژیهای چهارگانه یادشده است. مثلا گروه مدافعان می توانند با ریسک از رده خارج شدن تکنولوژیهای مورد استفاده روبه رو باشند و یا پیشگامان همواره با ریسک حضور در بازارهای جدید.

فرصت سوم برای تقویت این تایپولوژی بیان چالشهای تجربی و علمی دنبال کردن پیچیده ترین نوع استراتژیک مایلز و اسنو، یعنی گروه تحلیلگر است.

مایلز و اسنو الگویی ارائه می دهند برای اینکه تحلیلگر می بایست چگونه باشد.

در فصل هفتم کتاب استراتژی سازمان، ساختار و فرآیند توسعه یک روش برای تشخیص ارتباط بین سازمان و محیطش دنبال می شود که چرخه تطابق و انواع استراتژیک چهارگانه را کاربردی می کند.

مایلز و اسنو یک چک لیست تشخیص (diagnostic) را به عنوان روش تشخیص مدیران و محصلان بمنظور ارزیابی جهت استراتژی فعلی یا مورد تمایل شرکت با ساختار سازمانی یا فرآیند های مدیریتی ارائه می کند. البته تحقیقات بعدی هم در تکمیل این چک لیست موثر بودند. نمونه آن تحقیق انجام شده توسط متخصصان منابع انسانی کانادایی بود که ابزاری با نام سنسور (Sensor) برای تشخیص اینکه آیا یک واحد کسب و کار پیشگام، مدافع یا تحلیلگر است توسعه دادند. البته هدف اصلی آنها با توجه به زمینه تخصصیشان این بود که مشخص کنند برای این شرکتها، چه تخصصها و تجاربی از نیروی انسانی مورد نیاز دارند.

تایپولوژی آقای مایلز و اسنو ایجاد کننده زیر بنایی مفهومی برای بررسی اشکال سازمانی ایجاد شده است. استفاده از این تایپولوژی سه نوع ساختار سازمانی موجود را تشریح می کند. اساسا مدافعان از ساختار وظیفه ای، پیشگامان از ساختار بخشی و تحلیلگران از برخی از اشکال ساختار ماتریسی استفاده می کنند، هر چند بسته به شرایط محیطی در بعضی مواقع استفاده از ساختار های ترکیبی توصیه می شود.

از سوی دیگر ویژگی مدل ارائه شده توسط آقای مایلز و اسنو در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل پویا و یکپارچه با در نظر گرفتن ارتباطات درونی میان استراتژی، ساختار و فرآیندهای درونی سازمان است.

یک سازمان متشکل از اهداف واضح و مکانیزمهای ایجاد شده برای رسیدن به آنها است. یک سازمان کارا، سازمانی است که یکسری بازارهای حیاتی را برای کالاها و خدماتش ایجاد کرده و نگهدارد و سازمان ناموفق سازمانی است که در تنظیم این بازار با شکست مواجه می شود. سازمانهای کارا، ساختارها و مکانیزمهایی را بکار می گیرند که تقویت کننده استراتژی بازارشان باشد.

کتاب استراتژی سازمانی، ساختار و فرآیندهای آقای مایلز و اسنو یک چهارچوب تئوری برای نمایش فرآیندهای انطباق، مشخص کردن متغیرهای کلیدی آن و تعریف ارتباطات درونی آنها ارائه می دهد. همچنین بدنبال پاسخگویی به سئوالات مدیریتی و سازمانی است که به تعدادی از آنها در زیر اشاره شده است که در فصلهای مختلف کتاب به دنبال پاسخگویی به آنها هستند:

- چرا سازمانهای فعال در یک صنعت، استراتژیها، ساختار و فرآیندهای متفاوتی دارند؟ چه فاکتورهایی بر تصمیمات نوع و دامنه خدمات و محصولات، ساختار سازمان (وظیفه ای، محصولی، متمرکز یا عدم تمرکز) موثر است؟
- چگونه استراتژیهای بازار یک سازمان با ساختار و فرآیندهای سازمان مرتبط است؟
- چگونه سازمانها به شرایط متغیر و عدم قطعیت محیطی پاسخ می دهند؟ در یک صنعت معین چه نوع از رفتارهای سازمانی را می توان شناسایی نمود؟
- آیا می توان نوع یک سازمان را تشخیص یا تغییر داد؟
- آیا یک نوع خاص از سازمان به سبک مدیریتی خاصی نیاز دارند؟
- چگونه تئوریهای مدیریت بکار گرفته شده رهبران سازمانی منجر به افزایش توانمندی سازمان برای تطابق با محیط خود می شود؟
- آیا مدل‌های استراتژی سازمانی، ساختار و فرآیندها قادر به مواجهه با کلیه شرایط محیطی هستند؟ اگر نه آیا می توان فرمهای سازمانی جدیدی ساخت؟ این فرمهای جدید چه ویژگیهایی دارند؟

چهارچوب تئوری در نظر گرفته شده در کتاب استراتژی سازمان، ساختار و فرآیندها دو جزء مهم دارد:

- یک مدل کلی از فرآیندهای انطباق ارائه می دهد که تصمیمات مورد نیاز بوسیله سازمانها را برای سازگاری کارا با محیط تشریح می کند.
- یک تاپولوژی سازمانی است که نشان دهنده الگوهای متفاوت، رفتارهای تطابقی بوسیله سازمانهای درون یک صنعت معین است.

این چهارچوب مناسب برای تشریح و تشخیص رفتارهای سازمانی موجود و تجویز جهت های مختلف برای تغییر در هنگام نیاز است .

دو نفر از افراد موثر در ارتباط بین استراتژی و ساختار آقایان دراکر(۱۹۷۴،۱۹۵۴) و چاندلر (۱۹۶۲) بوده اند... آقای چاندلر استراتژی را به عنوان مشخص کردن اهداف بلند مدت اساسی یک شرکت و سازگاری فعالیتها و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف می کند. بر اساس مطالعه آقای چاندلر در خصوص ۱۰۰ شرکت امریکایی تاثیر استراتژی بر ساختار سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. او چنین بیان می کند که یک استراتژی جدید نیاز به یک ساختار جدید یا حداقل بروز کردن ساختارهای قبلی دارد.

بعد از آقای دراکر و چاندلر هم بسیاری دیگر از نظریه پردازان مدیریت روی این موضوع کار می کنند. هدف کتاب استراتژی ، ساختار و فرآیندهای مایلز و اسنو مشخص کردن مزایا و معایب حاصل از انتخاب گزینه های مختلف مرتبط با استراتژی و ساختار است.

مروری بر مفهوم تطابق سازمانی : (Organizational Adaption)

می توان گفت هر سازمانی در شبکه ای از تاثیرات و ارتباطات خارجی قرار دارد که می توان به آنها محیط اطلاق کرد. محیط متشکل از ترکیب پیچیده ای از فاکتورهایی نظیر شرایط بازار محصول و نیروی کار، مشتریان صنعت ، قوانین دولت ، ارتباط با تامین کنندگان مواد و منابع مالی و غیره است. هر کدام از این فاکتورها تمایل به تاثیر گذاری بر سازمان در روشی منحصر بفرد دارند. لازم به ذکر است این پارامترها خود به صورت پویا در حال تغییر بوده و به قول آقای Thompson (1967) سازگاری با این متغیرها نظیر پرتاب به سمت یک هدف متحرک است.

بهبود نظم و پیوستگی متغیرهای سازمانی و محیطی وظیفه ای بسیار سخت است. در این کتاب برای پاسخ به این سوال که چگونه فرآیند نظم دهی و هم جهتی بین سازمان اتفاق می افتد به سه روش اشاره شده است.

روش اول که نقش مدیریت در فرآیند تنظیم سازمان و محیط به حداقل رسیده است، فرآیند انتخاب طبیعی نام دارد.

(Natural Selection)

در روش دوم که انتخاب منطقی است (Rational selection) اظهار می شود که مادامیکه شرایط محیطی، موثر بر تفاوت ساختارهای سازمانی و فرآیندهاست ، مدیران سازمانهای موفق ، اجزاء ساختاری و فرآیندی را برای حفظ توازن محیط و ساختار انتخاب کرده ، سازگار می کنند یا به کنار می نهند.

روش سوم که رویکرد انتخاب استراتژیک نامیده می شود (Strategic Choice) ، هنگامی استفاده می شود که دیدگاه

انتخاب طبیعی و منطقی دقیق نباشد. (Child 1972)

این رویکرد بحث می کند که ساختار سازمانی فقط تا اندازه ای بوسیله شرایط محیطی معین می شود و تاکید بیشتر بر نقش تصمیم گیرندگان ارشد است که ارتباط بین محیط و سازمان را حفظ می کنند. این مدیران نه فقط سعی می کنند ساختار سازمان و فرآیندهای آنرا تنظیم کنند بلکه تلاش می کنند محیط خود را به منظور تطابق با آنچه که سازمان انجام می دهد، تغییر دهند.

چرخه انطباق :

رویکرد انتخاب استراتژیک ضرورتاً بحث می کند که کارایی تطابق سازمان حول درک شرایط محیطی و تصمیم راجع به چگونگی مچ شدن سازمان و شرایط محیطی است.

این فرآیندهای پویا و پیچیده می تواند به سه مساله مهم شکسته شود که مدیران می بایست به صورت مداوم به حل آن اقدام کنند که همان مسائل کارآفرینانه، مهندسی و مدیریتی است.

مسائل مهندسی بر انتخاب تکنولوژی و فعالیتهای تولید و توزیع تمرکز دارد و مسائل مدیریتی درگیر فرموله بندی و نوآوری ساختار سازمان و فرآیندهای سیاست گذاری است و مسائل کارآفرینی به عنوان محدوده بازار - محصول سازمان تعریف میشوند .

چرخه انطباق در همه سازمانها وجود دارد ، البته در سازمانهای با رشد سریعتر یا سازمانهای جدید بیشتر قابل ملاحظه است.

در یک سازمان جدید، بینش کارآفرینانه می بایست به یک تعریف محکم از دامنه سازمانی تبدیل شود که شامل محصولات یا خدمات مشخص ، یک بازار هدف یا بخشی از بازار باشد. با توجه به اینکه در حال حاضر در سازمان یکسری راه حلها برای مسائل مدیریتی و مهندسی وجود دارد ، تلاشهای بعدی در کارآفرینی قطعاً مشکل است. مساله مهندسی منجر به ایجاد یک سیستم که راه حلهای مدیریتی کارکردی واقعی را به مسائل کارآفرینی اضافه می کند می باشد.

ایجاد چنین سیستمی نیاز به مدیریت انتخاب یک تکنولوژی مناسب برای ایجاد و توزیع محصولات یا خدمات معین و شکل دادن ارتباطات جدید و کنترل بر آنها جهت اطمینان از کارکرد مناسب تکنولوژی دارد.

در مجموع آنکه علی رغم اینکه تطابق سازمانی فرآیندی پویا و پیچیده است، می تواند به طور وسیعی به عنوان یک چرخه تطبیق که راه حلهای مواجهه با سه مساله کارآفرینی، مهندسی و مدیریتی را می طلبد به صورت مفهومی درآید. مهمترین جنبه های چرخه تطابق از دید مایلز و اسنو به شرح زیر است:

۱- چرخه تطابق یک فلسفه کلی و عمومی از رفتار سازمانی است. در مواجهه سازمان به عنوان یک کل ، چرخه تطابق فراهم کننده یک روش مفهومی شده از اجزاء تطابق و ارتباط بین این اجزاء است.

۲- سه مساله طرح شده در تطابق درهم تنیده هستند. به زبان کلی ، مدل تطابق مناطق مختلفی را که یک سازمان ممکن است بواسطه تصمیمات استراتژیک تاثیر پذیرد را مشخص می کند.

۳- تطابق بوسیله حرکت پیامدی (سیکلی) در فازهای کارآفرینانه، مهندسی و مدیریتی است ، هر چند که می تواند در هر یک از این فازها متوقف شود. البته می توان گفت سریعترین و کاراترین تطبیق مربوط به تغییرات مدیریتی می باشد.

۴- تصمیمات تطابقی گرفته شده در امروز، تمایل به تبدیل شدن به جنبه ای از ساختار آینده را دارند.

مروری بر نمونه کاربرد نظریه مایلز و اسنو در مقالات :

مرور مقاله :

۱- Applying the Miles & snow 's Business Strategy Typology to China's Real State Development Industry by Hao Tan,Rao WEeston & Yiming Tang

۲- Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK The applicability of the Miles and Snow typology

۳- Miles & Snow strategy Model in the Context of Smal firms by Fernando A.P.Gimenez

۱- پذیرش تایپولوژی استراتژی کسب و کار مایلز و اسنو در شرایط واقعی صنایع توسعه یافته

چین

در این مقاله استراتژی کسب و کار توسعه دهندگان چینی بر مبنای تایپولوژی استراتژی توسعه یافته بوسیله آقایان مایلز و اسنو مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس گفته آقای hambrik,1983 از زمان انتشار کتاب استراتژیهای سازمانی ، ساختار و فرآیندهای مایلز و اسنو در سال ۱۹۷۸ که تاثیر قابل توجهی بر بحث مدیریت استراتژیک و تئوری سازمانی داشت تا سال ۲۰۰۳ به بیش از ۱۱۰۰ کار تحقیقاتی در کتابهای مختلف در مورد این مدل ارائه شده است.

در این مقاله دو دیدگاه سازگار شده است یکی دیدگاه مبتنی بر منابع و دیگری انتخاب استراتژیک.

از منظر انتخاب استراتژیک (Child,1973,1997) این اعتقاد وجود دارد که درک محیط بیشترین تاثیر را بر فرآیند فرموله سازی استراتژی دارد . از منظر مبتنی بر منابع (Barney,1991,Wernerfelt,1987) این گمان وجود دارد که

نوع استراتژی کسب و کار به شدت وابسته به نقاط ضعف و قوت و در نتیجه منابع استراتژیک و توانمندی توسعه دهندگان آن است. بویژه فاکتورهایی نظیر عدم قطعیت‌های محیطی قانونی، سیاسی، ارتباطات قوی با دولت محلی (لابی) و ارتباطات بازار و توانمندیهای بازار به عنوان پیشگویی کننده های انواع استراتژیهای کسب و کار در صنایع توسعه یافته چینی است.

این مقاله به صورت خلاصه به بررسی و تست ارتباط بین انواع استراتژیهای کسب و کار از یک سو و محیط ادراک شده توسط شرکت و منابع و توانمندیهای استراتژیک آن از سویی دیگر دارد.

در این مقاله ابتدا بر اساس تایپولوژی مایلز و اسنو چهار نوع استراتژی کسب و کار در صنعت فرض می شود و سپس بوسیله انطباق دو دیدگاه تئوریک انتخاب استراتژیک و منظر مبتنی بر منابع قادر به بررسی محدودیتها و عوامل موثر داخلی و خارجی توسعه دهندگان فرآیندهای توسعه استراتژیهای کسب و کار شده که نهایتاً منجر به پیشنهاد ۳ فاکتور به عنوان پیشینه استراتژیهای کسب و کار که قبلاً شرح آن داده شد و پنج فرضیه زیر در شرکتهای فعال در صنایع توسعه یافته چین گردید:

۱- توسعه دهندگان با سطح بالاتری از عدم قطعیت‌های محیطی قانونی/سیاسی به دنبال توسعه استراتژیهای پیشگامان هستند.

۲- در بین توسعه دهندگان چین، توسعه دهندگان با سطح عدم قطعیت محیطی و سیاسی کمتر، بیشتر شبیه توسعه دهندگان استراتژی کسب و کار مدافعان هستند.

۳- در بین توسعه دهندگان چینی، توسعه دهندگان با سطح بالاتری از توانمندیها و منابع در ایجاد ارتباط با دولت محلی بیشتر به دنبال توسعه استراتژی کسب و کار مدافعان دارند.

۴- توسعه دهندگان با سطح بالاتری از توانمندیها و منابع بازاری و مرتبط با بازار بیشتر به دنبال توسعه استراتژیهای پیشگامان هستند.

۵- در بین توسعه دهندگان چین با سطح پائین تری از توانمندیها و منابع یادآور گروه منفعلان هستند. قابل توجه است منابع و توانمندیهای یاد شده برای شرکتهای می بایست ۴ شرط ارزشمند بودن، نایاب بودن، غیرقابل تقلید بودن و غیر قابل جایگزینی را جهت ایجاد مزیت رقابتی داشته باشند. در چین این منابع خاص به دو بخش تقسیم می شوند. روابط خوب با دولت محلی (ef.Tsang 1998) و توانمندی بازاری و ارتباط با بازار که دسته بندیهای فوق بودند.

۲- درک استراتژی کلی تولید کنندگان الکترونیکی و مهندسی سائز کوچک و متوسط در انگلستان با نگاهی بر عملی بودن (applicability) تایپولوژی مایلز و اسنو

تمرکز این مقاله بر استراتژی در سطح شرکتها است تا ببینیم چگونه یک سازمان از استراتژی برای سازگاری و یا تعمیر جنبه های محیطی خود استفاده می کند .

تلاش کلی هر محققى در بحث استراتژی بررسی اشکال مختلف فوایدی است که یک شرکت می تواند قادر به توسعه و حفظ آنها در مقابل سایر رقبايش در برخی از دوره های زمانی شود. (shamsie,2003)

هدف این مقاله بیان این موضوع است که چگونه جهت گیری استراتژیک می تواند منجر به دستیابی به عملکرد خروجی شود ؟

جهت گیری استراتژیک :

جهت گیری استراتژیک به مفهوم جهت گیری شرکت بر مبنای ادراکات ، انگیزه ها و تمایلاتی که منجر به فرموله بندی استراتژی و جاری سازی فرآیند های آن می شود.

سازمانها حتی سازمانهای فعال در یک صنعت در پاسخ به محیط کاری به یک صورت عمل نمی کنند و و عکس العمل به محیط کاری میتواند بر مبنای جهت گیری استراتژیک هر شرکت طبقه بندی شود .

در این مقاله نیز از دو روش استراتژی کلی پورتر و استراتژی مایلز و اسنو به منظور بررسی عملی بودن جهت گیری استراتژیک SME ها استفاده شده است .

در این مقاله تایپولوژی مایلز و اسنو انتخاب شده است . چرا که این تایپولوژی بر فرآیند های پویای تعدیل و تنظیم کننده در مقابل عدم قطعیت و تغییرات محیطی و متوازن کننده بین فاکتورهای داخلی و خارجی استراتژیک تمرکز می کند .

در خصوص مدل استراتژیک رقابتی پورتر بر مبنای مقالات مختلف ارائه شده (mckee.et.al.1989) و بر اساس یافته های حاصل از مطالعات مختلف می توان گفت که ،عموما مناسب شرکتهای SME نیست (Rugman&verbeke,1987) و تنها استراتژی تمرکز ، انتخاب واقعی ممکن برای sem ها است.در مقابل تایپولوژی مایلز و اسنو به صورت جامعی در سطح صنعت تست شده است (pesarbo,2005) و می توان گفت تایپولوژی آقای مایلز و اسنو مناسب استفاده در sem ها است. (rugman&verbeke,1987)

مایلز و اسنو عقیده دارند که هر سازمانی یک اثر عمده منتج شده از تأیید تصمیم گیران اصلی خود و ادراک آنها از محیط کاری دارد و انتخاب پیشگام یا منفعل بودن پیرو همین دیدگاه است.

مایلز و اسنو عقیده دارند که پیشگامان ، مدافعان و تحلیلگران قادر به دستیابی به مزیت‌های رقابتی در صنعت هستند. همچنانکه آنها اظهار می کنند که منفعلان اغلب تجلی ساختار و استراتژیهای ضعیف هستند و بعید است که منجر به مزیت رقابتی شوند.

درجه پیچیدگی تغییرات محیط امروز منجر می شود تا شرکتها چه کوچک و چه بزرگ بدنبال راه جدیدی برای خلق ارزش در کسب و کار خود باشند . در این مقاله تاثیر انواع ۴ گانه استراتژی مایلز و اسنو بر محیط کاری ، استراتژی ، سبک رهبری ، فرهنگ ، عملکرد شرکتها SME بررسی می شود .

نتایج حاصل از مطالعه انجام شده بین ۱۹۴ شرکت با سایز کوچک و متوسط فعال در حوزه الکترونیک و مهندسی در انگلستان جهت بررسی تطبیقی شرکتها فعال این حوزه با استراتژیهای چهار گانه مایلز و اسنو در جدول زیر خلاصه شده است.

نوع استراتژیها	تعداد شرکتها	درصد
پیشگام	۹۳	۴۷/۴
مدافع	۸۶	۴۴/۸
تحلیلگر	۱۰	۵/۲
منفعل	۵	۲/۶
کل	۱۹۴	۱۰۰

نتایج حاکی از مطالعه فوق نشان دهنده این است که حدود ۹۲٪ همه شرکتها نمونه مورد مطالعه جزو دو گروه پیشگامان و مدافعان هستند که این با یافته های مایلز و اسنو در سال ۹۸ مطابقت دارد.

همچنین مطالعات نشان داد که با افزایش سایز شرکتها درصد پیشگام بودن کمپانیها کمتر می شود. این امر به این مطلب اشاره دارد که بعد از رشد شرکتها پیشگام آنها جهت حفظ سهم بازارشان تمایل پیدا می کنند تا تبدیل به مدافعان شوند.

در مقابل با افزایش سایز شرکتها درصد مدافعان افزایش می یابد که این امر دلالت بر قرارگرفتن سهم بازار به عنوان یک استراتژی با اولویت بالا در مدافعان است.

بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق ، استراتژی مناسب SME ها در دو طبقه مدافعان و پیشگامان است و نوع منفعلان و با درجه کمتر تحلیلگران مناسب SME ها نیست.

تغییر رابطه بین سائز و تعداد پرسنل در SME ها می تواند برای مدیران این شرکتها یادآور این نکته باشد که با افزایش پرسنل، در جهت گیری خارج کاهش و تمایل و تاکید به حفظ بیشتر بازار موجود می شود. ضمناً نتایج این تحقیق نشان دهنده آن بود که ۶۱٪ کمپانیهای با عملکرد بالا در مطالعه مورد بررسی در زمره نوع پیشگامان قرار داشته ضمن آنکه در گروه شرکتهای با عملکرد پایین سهم بیشتر، حدود ۶۷٪ با گروه مدافعان بود.

۲- استفاده مدل مایلز و اسنو در شرکتهای کوچک بر اساس مطالعه آقای گیمنز (Gimenez)

در مطالعات مربوط به بررسی استراتژیهای رقابتی شرکتهای کوچک عمدتاً از روش مایلز و اسنو استفاده می شود. نمونه ای از مطالعات فوق که در این مقاله به آن اشاره شده است، مطالعه آقای Davig در سال ۱۹۸۶ است که ۶۰ شرکت را بر مبنای مدل آقای مایلز و اسنو مورد بررسی قرار می دهد که نشان داد هر ۴ گروه بین شرکتهای کوچک دیده می شوند ولی عملکرد بالا تنها در دو گروه پیشگامان و مدافعان وجود دارد.

مطالعات تحلیلهای اخیر رد کننده نتیجه مطالعات Guthrie, Smith و Chen در سال ۱۹۸۶ بود که ادعا می کرد استراتژی مدافعان مناسب شرکتهای کوچک است و استراتژی پیشگامان برای شرکتهای بزرگتر مناسبتر است.

مطالعات مختلفی از جمله بررسیهای Rugman و Verbeke در ۱۹۸۷ نشان داد علی رغم استفاده از مدل رقابتی پورتر در شرکتهای کوچک، فقط این شرکتها قابلیت سازگاری با استراتژی تمرکز را داشته و انتخاب بین استراتژیهای رهبری در هزینه و تمایز برای شرکتهای کوچک میسر نیست.

در مجموع تحقیقات گردآوری شده توسط آقای گیمنز دال بر این ادعا است که تایپولوژی مایلز و اسنو سازگار تر از سایر تایپولوژی های کسب و کار در شرکتهای کوچک است.

Ref:

-Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK The applicability of the Miles and Snow typology by Nicholas o Regan & Abby Ghobadian 2005

-Miles & Snow strategy Model in the Context of Smal firms by Fernando A.P.Gimenez

-Mailes, Raymond E .and Snow, charles C.(1978) .Organizational strategy, structure, and process. Newyork:McGraw-HillBookCo.

- Applying the Miles & snow 's Business Strategy Typology to China's Real State Development Industry by Hao Tan, Rao WEeston & Yiming Tang

-The relationship of generic strategy typing and organizational longevity A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology by Milton Mayfield and Jacqueline Mayfield Division of International Business and Technology Studies,College of Business Administration,Texas A&M International University, Texas, USA, and

David Stephens Utah State University, Management and Human Resources,College of Business, Utah, USA

- miles & Snow Typology of Strategy Perceived environmental uncertainty by Namiko Novaki
22 jun 89