

تحلیل مدیریت استراتژیک در عمل

ابوالفضل جعفری صور

خلاصه کار

محیط محلی و نیاز به شعباتی که مطابق شرکت مادر هستند ، مراحل مدیریت استراتژیک اجرا شده در یک شعبه چند ملیتی را توضیح می دهند . چندین مطالعه از طریق شعبه بر روی مراحل مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند .

تمرکز این مطالعه ها یا بر روی شرکت چند ملیتی به طور کلی یا فقط بر روی اداره ی مرکزی بوده است . هدف این مطالعه ، تعیین مراحل مدیریت استراتژیک اجرا شده در شرکت بهداشت حیوانی و پی بردن به این نکته که چطور یک شعبه چند ملیتی از نظر استراتژیک مدیریت می شود از طریق مشاهدات نزدیک بود . یک مطالعه توصیفی کل نگرانه ، بر روی مراحل مدیریت استراتژیک اجرا شده در یک شعبه چند ملیتی انجام شد . در طی ۶ ماه مطالعه ، هر جنبه ای از شعبه منتخب بررسی شد . مصاحبات منظمی با حضور تیم اجرایی ارشد و کارکنان بیشماری انجام شد . به علاوه در مصاحبات ، پرسنل صنعت ، استناد شخص ثالث ، مدارک بایگانی و مشاهدات مستقیم به عنوان منابع مشهود به کار گرفته شدند . مراحل مدیریت استراتژیک اجرا شده بین ادارات مرکزی و ، مشخصه های خاصی دارد که باید به عنوان موردی خاص از مدیریت استراتژیک مشخص شوند / در سطح شعبه ، تنش هایی وجود داشت . صرف نظر از نمونه (مدل) ، شعبه بادی به طور همزمان پاسخگویی نیازهای محیط محلی و شرکت مادر باشد .

شعبه در توسعه ی استراتژیها در حیطه هایی که در ان ها نقش استراتژیک را در سازمان ایفا می کند از قبیل توسعه محصولات دامی ، استقلال بیشتری دارد . با این وجود ، ، در دیگر حیطه های تجارت که در ان ها نقش خاصی برعهده ندارد ، لازم است که پیرو استراتژیهای شرکت باشد .

چندین تصمیم استراتژیک در سطح محلی مشاهده شد و این ها مربوط به حیطه هایی بودند که در آن شعبه نقشی استراتژیکرا در MNC بر عهده دارد . استراتژیها سپس به خاطر ترکیب استراتژیهای آنی و حساب شده تحقق بخشیده شدند .

چکیده محیط محلی نیاز به شعباتی که مطابق شرکت مادر هستند ، مراحل مدیریت استراتژیک برنامه ریزی شده در یک شعبه چند ملیتی را زیر سوال می برند .

هدف این مطالعه فهمیدن این که چطور یک شعبه چند ملیتی از نظر استراتژیک مدیریت می شود از طریق آزمایشات نزدیک بود . یک مطالعه نمونه ای توصیفی کل نگرانه بر روی مدیریت استراتژیک در سطح شعبه انجام شد . مدیریت استراتژیک در سطح شعبه تاثیرات زیادی بر روی اجرا دارد و تحت تنش های حاضر بین نیاز به اتحاد همه نیاز به اتحاد همه جانبه با شرکت و تفاهم محلی از طریق شعبه می باشد.

لغات کلیدی : مراحل مدیریت استراتژیک ، تصمیم استراتژیک ، تجارت بین المللی ، شعبه ، کشت و صنعت.

مقدمه

مدیریت استراتژیک ، فرایند برنامه ریزی ، اجرا و کنترل تصمیمات عملی متقابل است که سازمان را قادر می سازد به منظور ایجاد ارزش ، ماموریتش را تعریف و به آن دست یابد . ماهیت مدیریت استراتژیک ، چالش ذینفعان کلیدی ارزشمند است . مصرف کنندگان و صاحبان شرکت ها قادرند ارزشی را برای بقای ذینفعانشان ایجاد کنند و متعاقباً پیشرفت کنند . مدیریت استراتژیک بیشتر به خاطر کوتاهتر شدن چرخه عمر محصولات ، تغییرات سریع تکنولوژی و کمتر شدن حمایت ها توجه بیشتر جامعه به رفتارهای اخلاقی روز به روز مهم و مهم تر می شود . بدون داشتن رسالت ، ماموریت و استراتژی روشن توانایی سازمان در پاسخگویی به این چالش ها به نظر محدود می شود . بنابراین ، توسعه رشته مدیریت استراتژیک در سه دهه اخیر چشمگیر بوده است . مدیریت استراتژیک تا حد زیادی برای مطالعه تجارت و سازمان ها پایه ریزی شده است .

با این وجود ، اصول مدیریت استراتژیک در اکثر موارد مورد خاص از مدیریت استراتژیک را در نظر نمی گیرد . در مورد شرکت های چند ملیتی (MNCS) . اصول مدیریت استراتژیک عمدتاً فرض می کنند که یا سازمان شامل مرزهای بین المللی نیست و آن ها را در بر نمی گیرد — که به وضوح نادرست است — یا تجارت بین المللی که بین مراکز اصلی و شعبه اجرا می شود ، ارزش مورد توجه قرار گرفتن را ندارد . در مقایسه ، اصول تجارت بین المللی خصوصاً اهمیت مدیریت استراتژیک یک سازمان که ماورای مرزهای داخلی است را تعیین می کند .

امروزه واقعا تولید و تجارت جهانی ، حامی موضع اصول تجارت بین المللی است. در سال ۲۰۰۲ ، UNCTAD (اُژانس ملل متحد مسئول مسائل مربوط به سرمایه گذاری مستقیم خارجی و شرکت های بین المللی) برآورد کرده که ۶۳۸۰۰ MNCS با حدود ۸۶۶۰۰۰ شعبه خارجی وجود داشتند که تقریباً ۲۵٪ بازده جهانی و دو سوم تجارت جهانی را به خود اختصاص دادند . UNCTAD هم چنین برآورد کرد که در سال ۲۰۰۵ ، فروش های شرکت های تابع خارجی (۱۷/۷ تریلیون USD) تا حد زیادی با مقدار تجارت جهانی فاصله داشتند (۶/۴ تریلیون USD) . بنابراین ، اصول مدیریت استراتژیک باید در مورد خصوصیات تجارت بین المللی تامل کند و آن ها تعیین کند خصوصاً رقابت های ایجاد شده در مدیریت استراتژیک MNC ها . گرچه ، اصول مدیریت استراتژیک تا امروز کمک چشمگیری به این پدیده نکرده است . توزیع کنندگان گوناگون تجارت جهانی انواع مختلفی از شرکت های چند ملیتی را تأیید کرده اند .

Pelmutter , Stoplord , Doz , Rrahald , Bartlett , Dorter , Doz , Wells , Alder , Poynter , White , Choshal , Bartlett , Leons , Black , Sundaram , Morrison , Roth , Ghadar , Tan , Hazing از جمله کسانی هستند که MNC ها را دسته بندی کرده اند . Choshal و Bartlett به طور مسلم جامع ترین و مؤثرترین دسته بندی MNC ها را ارائه داده اند . دسته بندی آنها طبق نگرش استراتژیک شان شامل ۴ نوع MNC می باشد یعنی شرکت

های بین المللی ، شرکت های چند ملیتی ، شرکت های جهانی و شرکت های فراملیتی . کار آنها امروز توسط دیگر محققانی که از یک سبک شان به عنوان پایه ای برای کارهای بیشتر استفاده می کنند ، به کار گرفته شده است . نویسندگانی از قبیل Roth , Morrison , Roth , Schweiger , Harins , Tan , Leons , Morrison ، شعی کرده اند که طبقه بندی Bartlett و Choshal را به روش تجربی آزمایش کنند . گر چه ، این محققان تجزیه و تحلیل خود را بر پایه مطالعه MNC ها از نقطه نظر شرکت مادر یا از نقطه نظر کلی شرکت انجام دادند و تعداد کمی از آنها این آزمایشات را از نقطه نظر شعبه بررسی کردند .

فرآیند مدیریت استراتژیک در سطح شعبه به نظر دچار تأثیرات چندگانه می باشد . برخی از وظایف مدیریت استراتژیک در سطح شعبه ، معمولاً تجزیه و تحلیل شرایط و تحقق استراتژی ، در سطح محلی انجام می شوند . در حالی که استراتژی توسعه پیدا می کند و ارزیابی از ایجاد ارزش معمولاً توسط داده هایی که از مدیریت ارائه می شود انجام می گیرد . توسعه ماموریت و نگرش بیشتر توسط شرکت و به تنهایی انجام می شود . مدیران محلی MNC ها در رأس تنش استراتژیک ای هستند که به وسیله رقابت بر سر تقاضاهای بازده جهانی ، پاسخ گویی محلی و یادگیری جهانی تولید می شود .

مدیران محلی معمولاً مسئول نتایج شعبات خود هستند اما بطور همزمان اختیار بر منابع موجود را با قدرت قانونی خود محدود کرده اند . این مدیران عهده دار سه نقش هستند . مفسران دو فرهنگه ، مدافعان و طرفداران نیازهای ملی و مجریان خط اول استراتژی های شرکت .

متعاقباً ، آنها نیازمند داشتن ذهنیتی هستند که خاص و عام را با هم ترکیب می کند . ذهنیتی که در محیط محلی ریشه دارد و در عین حال تنگ نظرانه نیست و صادقانه است .

آنها باید محیط محلی را شناخته و آن را درک کنند و در نتیجه و قادر به توسعه نگرش های محلی باشند و به خاطر داشته باشند که در سطح جهانی به این مسئله فکر کنند .

تنش های واضح ترکیبی منجر به انجام این تحقیق شده اند . این تنش ها شامل این موارد هستند : تأیید این که مدیریت استراتژیک عامل بحرانی در بقای هر شرکتی است . تشخیص فرایند مدیریت استراتژیک در MNC ها به عنوان موردی خاص از مدیریت استراتژیک . شناسایی چالش های خاص در مدیریت استراتژیک در سطح شعبه و آخری و مهمترین این موارد ، این واقعیت که مطالعات قبلی ظاهراً توجه خود را بر روی این فرایند از نقطه نظر شعبه MNC معطوف نکرده اند .

سوال تحقیقی ای که این مطالعه را استراتژیک کرد این سوال بود : « فرایند مدیریت استراتژیک یک عامل شعبه چند ملیتی که در منطقه اقیانوسیه فعالیت می کند چیست ؟ هدف این مطالعه تعیین این بود که چطور شعبه منتخب یک شرکت چند ملیتی از نظر استراتژیک مدیریت می شود .

با کمک دو چیز می توان به این هدف رسید . اول ، تعیین این که چگونه ۵ وظیفه ی (توسعه ماموریت و رسالت ، اجرای تجزیه و تحلیل وضعیت ، استراتژی های صنعت ، استراتژی های اجرا و ارزیابی ایجاد ارزش) فرایند مدیریت استراتژیک در شعبه چند ملیتی منتخب اجرا می شوند . دوم ، تعیین اینککه چطور استراتژی های تحقق یافته از طریق ترکیب استراتژی های سنجیده و نسنجیده در شعبه چند ملیتی منتخب توسعه می یابند .

روش و طرح تحقیق

خاصیت کیفی تحقیق ، بررسی و توجه به عوامل انسانی مربوط به قضاوت را که در پاسخ به این سوال تحقیقی چند جنبه ای که در این تحقیق مطرح هست را ممکن می سازد . این رویکرد شامل توسعه یک چارچوب نظری می باشد . مدل مدیریت استراتژیک Porth به عنوان پایه ی چارچوب نظری انجام تجزیه و تحلیل تجربی این فرایند انتخاب شد . مدل فرایند ترکیب استراتژیک Mintzberg , Waters به عنوان چارچوبی ادراکی برای جهت دادن ارزیابی فرایند ترکیب استراتژیک انتخاب شد .

توجه استراتژی تحقیقی که به منظور اجرای این تحقیق انتخاب شد یک مطالعه موردی توصیفی کلی نگرانه بود . واحد تجزیه و تحلیل این مطالعه تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده در شعبه در طی دوره شش ماهه مطالعه بود یک فن آوری نمونه ای بر پایه نظریه مبتنی بر هدف انتخاب شد تا موردی را انتخاب کند که به بهترین نحو پدیده علاقه را ارائه دهد و متعاقباً ، یکی از شرکت های تابع اقیانوسیه به عنوان یک شرکت بهداشت حیوانی چند ملیتی انتخاب شد . در طی دوره ۶ ماهه بررسی ، هر جنبه ای از شعبه منتخب بررسی شد . داده ها از منابع چندگانه هم شواهد کمی و هم کیفی با هدف تایید همان واقعیت یا پدیده از طریق مثلث برداری جمع آوری شدند . مصاحبه های نیمه ساختار یافته با حضور تیم اجرایی ارشد و کارکنان بیشمار شعبه که مسئول یک یا بیش از یک وظیفه مدیریت استراتژیک در شعبه بودند ، انجام شد . به علاوه ، مصاحباتی با پرسنل صنعت ، اسناد شخص ثالث ، سوابق بایگانی و مشاهدات مستقیم به عنوان منابع شهود برای تایید اطلاعات از طریق مثلث برداری انجام شد .

این تحقیق به جای داشتن هم نقطه نظر شعبه و هم نظر مرکز اصلی تنها نقطه نظر شعبه را دارد و این محدودیت اصلی این تحقیق است که باعث می شود کمی جهت دار باشد . گرچه ، این واقعیت مدیریت خاص شعبه منتخب که در مراکز اصلی از آن استفاده می شود ، نوعی نگرش بی طرفانه از این فرایند را ارائه می کند .

نتایج و مباحثات

MNC یک شرکت بهداشت حیوانی کاملاً هماهنگ است MNC دارای امکانات قوی R&D و انگیزه ی مالی بالا است . MNC محصولات داروهای حیوانی را در سراسر جهان می فروشد داروهای حیوانی ، اکثریت فروش های MNC را

تشکیل می دهند. MNC حدوداً در ۱۵۰ کشور فعالیت دارد. آمریکای شمالی بزرگترین بازار شرکت است و بعد از آن اروپا و آمریکای لاتین بزرگترین بازارها را تشکیل می دهند.

شعبه منتخب به بقیه MNC مربوط می شود. تولید محصولات دارویی حیوانی بخش بزرگی از فروش شعبه را تشکیل می دهند. بیشتر محصولات توسط شرکت موجود توسعه می یابند. گرچه، چندین محصول دامی که در بازار محلی به فروش رسیدند از طریق یک اتحاد استراتژیک محلی که تامین کننده ظرفیت استراتژیک MNC در محصولات مربوط به دام در سراسر جهان است، توسعه یافتند. در این مقاله اتحاد استراتژیک (Matrix) نامیده می شود. شعبه منتخب در رقابت با تعداد رو به افزایشی از تولید کنندگان محصولات عمومی و زوالی متناظر نرخ بازاری می باشد.

فرایند مدیریت استراتژیک شعبه

شعبه توسعه اصول تعیین کننده اش را بر پایه نگرش و ارزش های شرکت بنا نهاد. در نتیجه شعبه رسالت، مأموریت و احترام به مشتری را تدبیر کرد که در نظر شعبه با معنا تر بودند و به دنبال تصدیق شرکت در پذیرش شان بود. MNC، استراتژی رشد اجرا شده را از طریق تمایز و همگاری دنبال می کند. گرچه، شرکت اصولاً استراتژی هایش را از طریق اقدامات تجاری دنبال می کند و بنابراین دارای یک استراتژی حیوانی شرکت جهانی و یک استراتژی حیوانی محصول جهانی است. شعبه سپس رشد جهانی، استراتژی های تمایز و همکاری را از طریق ۲ واحد تجاری محلی اش دنبال می کند. واحد تجارت حیوانی محصول محلی، استراتژی جهانی را دنبال می کند و همچنین استراتژیک صنفی از نظر محلی برای توسعه محصولات دامی از طریق پیمان Matrix نیز دارد. این نشان دهنده این واقعیت است که شعبه استقلال بیشتری در توسعه استراتژی های محلی در محیط هایی که در آنها نقشی استراتژیک را ایفا می کند و به آن محصولات دامی می گویند، در مقایسه، هنگامی که شعبه نقش خاصی در واحد تجارت دامی شرکت ندارد، نیازمند اجرای استراتژی شرکت جهانی است و شرکت مایل است استراتژی های محلی پیشنهادی از سوی شعبه را رد کند. این سخت گیری منجر به تنش های بین مدیریت شرکت و شعبه می شود چرا که شعبه سعی در توسعه استراتژی های محلی دارد که بیشتر مناسب محیط محلی هستند و این در حالی است که شرکت بازده محلی را ترجیح می دهد که اغلب از شعبه در اجرای استراتژی های توسعه یافته از لحاظ محلی، جلوگیری می کند.

مدیریت شرکت اصولاً عملکرد مالی شعبه را ارزیابی می کند. در سطح شعبه اصولاً بر روی بررسی شاخص های مالی تمرکز می کنید و تا حد زیادی بررسی یک تعداد شاخص های غیر مالی از قبیل «مشتری»، «مراحل تجارت داخلی» و برخی شاخص های «یادگیری و رشد» را به شعبه محول می کند. مهم است که بدانیم هنوز مدیریت شرکت برخی جنبه های یادگیری و رشد ایجاد ارزش از قبیل R&D را بررسی می کند. سیستم ها و کنترل های رسمی برای حفظ رابطه بین مرکز اصلی و شعبه بجا هستند. گزارشات مالی از سوی شعبه و از چندین ناحیه مشترک مادر و به طور

منظم درخواست می شوند. طبیعت چند گانه و قابل تغییر این نیازها باعث ایجاد فشار بر روی شعبه در تحویل به روز فعالیت هایش می شود. این کنترل های مالی به نوبه خود شعبه را تحت فشار قرار می دهد تا به اهداف مالی کوتاه مدت برسد. این سیستم ها و کنترل های رسمی مالی به آرامی با مراحل تایید تصمیم گیری ترکیب می شوند و در برخی موقعیت ها منجر به فرایند تصمیم گیری نامناسبی برای شعبه می شوند.

شعبه استقلال قابل ملاحظه ای در انجام تجزیه و تحقیق وضعیت محلی و اجرای استراتژی دارد. بعلاوه، شعبه از نتایج تجزیه و تحلیل وضعیتش برای توجیه کردن نیاز استراتژی های محلی در حیطه های خاص تجارت استفاده می کند. سپس شعبه از دانش محلیش برای اجرای هم استراتژی های جهانی و هم استراتژی های محلی استفاده می کند. گر چه شعبه در تعدادی مکانیسم برای ترغیب افکار مدیران از قبیل برگزاری جلسات منظم میان مدیران شعبات برای بحث در مورد مسائل مربوط به توسعه و اجرای استراتژی ها دارد، بیشتر مدیران برای مسائل عملیاتی و برنامه ریزی شده، مسؤلیتهای اصلیشان، صرف زمانی محدود در مسائل استراتژیک تمرکز می کنند.

معدود تصمیم استراتژیک در سطح محلی مشاهده شد. آنهایی که منحصراً مربوط به حیطه هایی بودند که در آنها شعبه نقش استراتژیک را در MNC بر عهده داشت. مانند محصولات دامی، این استراتژی های خاص ترکیب فرایندهای آنی و سنجیده هستند.

شش موضوع استراتژیک در سطح شعبه مشخص شدند و هم اکنون با تاکید خاصی بر روی هر دوی این وظایف مدیریت استراتژیک و فرایند ترکیب استراتژی یا یکی از این دو بحث خواهد شد.

اصول سطح شعبه

شعبه، ماموریت، نگرش و احترام به مشتری خود را بر پایه ای نگرش و ارزش های شرکت تدبیر می کند. اصول تعیین کننده سطح شعبه، برای بازار محلی پر معنا تر هستند تا برای شرکت، آنها، اساس برنامه ریزی تیم شعبه بودند و اصولی راهنما برای فعالیت ها و استراتژی ها شعبه محسوب می شدند. بیشتر سوابق یا اصول مدیریت استراتژیک شامل ماموریت و نگرش کل سازمان است اما اشاره ای بر توسعه نگرش یا ماموریت شعبه ندارد. که در نتیجه احتمال توسعه نگرش و ماموریت سنجیده سطح شرکت را که هم تراز با آن اما متفاوت با اصول تعیین کننده شرکت است را تشخیص نمی دهد.

این حقیقت که شعبه اصول تعیین کننده خود را توسعه داد، نشان دهنده این است که اصول تعیین کننده جهانی برای تیم و محیط محلی به اندازه کافی معنا دار نبودند. به علاوه، نشان می دهد که شعبه مبتکر بود و برای توسعه اصول تعیین کننده اش که برای شعبه خاص و بازار محلی سنجیده بودند، ابتکار عمل داشت.

مدیریت شرکت به شعبه اجازه داد آنها را تا حد اطمینان توسعه دهند که زیر اصول تعیین کننده شرکت بماند و فقط از ارزیابی آنها در صورتی که مطابق اصول تعیین کننده ی شرکت باشند ، تاییدشان کند . این نشان می دهد که چطور شرکت اجازه ی پاسخگویی محلی و تمایز را صادر می کند .

پیمان های استراتژیک محلی

شعبه با یک شریک صنعتی به منظور توسعه محلی و تولید محصولات دائمی و توزیع و بازاریابی برخی محصولات دارای پیمان Matrix در بازار محلی ، پیمان استراتژیک Matrix منعقد ساخت . شرکت ، به دو دلیل عهده دار توسعه و تولید محصولات دائمی شد : اندازه کوچک نسبی بازار دامی جهانی و این واقعیت که تامین محصولات دامی ابتکاری بدون انعقاد پیمان محلی امری دشوار است .

ترکیب این استراتژی ناشی از چندین مسئله شامل اصول تعیین کننده ی شعبه ، استراتژی های جهانی ، اهداف بلند مدت شعبه ، الزامات تفسیر به موقع تهدیدها و فرصت های محیطی ، و ظرفیت های درونی می باشد .

استراتژی پیشنهاد توسعه یک پیمان استراتژیک ، توسط شرکت پذیرفته شد زیرا پیرو رشد جهانی ، استراتژی های تمایز و همکاری بود . این پیمان از نقطه نظر اقتصادی ، عملی بود و مورد قبول ذینفعان نیز بود . به عبارت دیگر ، این استراتژی پذیرفته شد زیرا یک تطابق استراتژیک مناسب را در برداشت و همان طور که Robson تشخیص داد از نظر استراتژیک قابل دسترسی و مورد پسند بود . تلاش های صرف شده برای توسعه و تولید محصولات دامی توسط واحد R&D برای جلوگیری از دوباره کاری و عدم کارایی احتمالی ارزیابی نشد . یکی از استراتژی های مطلوب جهانی یافتن فرصت هایی برای تطابق های بیرونی به منظور توسعه یا انتخاب (ADAPT) محصولات محلی است . در نتیجه ، استراتژی شکل دادن یک پیمان استراتژیک ناشی از این موارد است : استراتژی سنجیده هماهنگ در توسعه و انتخاب محصولات از نظر محلی ، استراتژی آنی افزایش نیاز بازار برای محصولات دامی ، فقدان آشکار R&D در محصولات دامی و در دسترس بودن شریک بالقوه با مشخصه های مورد نیاز که مایل به وارد شدن در پیمان استراتژیک است . بنابراین ، طبق گفته Mintzbers , waters استراتژی به وجود آمده ، نتیجه ترکیب استراتژی آنی و استراتژیک سنجیده بود .

توسعه محصول از طریق قراردادهای محلی

MNC ، محصول X جهانی را فقط برای گاو پیشنهاد می کند . این محصولات عموماً در بازار محلی پیشنهاد نمی شوند . شعبه احتمال پیشنهاد محصول X برای گاو و گوسفند را از نظر محلی ارزیابی کرد . به منظور انجام این کار ، شعبه به شریک صنعتی اش پیشنهاد کرد تا در عرضه محلی محصول X هم برای گاو و هم گوسفند همکاری کند .

پس از انجام تجزیه و تحلیل استراتژیک بازار محلی و به دست آوردن دانش و درک لازم برای گرفتن تصمیم استراتژیک معقول، شعبه پیشنهاد کرد محصول X برای گوسفند و گاو را از طریق یک قرارداد محلی برای شرکت، عرضه کند. استراتژی پیشنهادی توسط شرکت مادر و به خاطر تطابق استراتژیکش با تجزیه و تحلیل وضعیتی محلی، نگرش و ماموریت شعبه، و استراتژی های جهانی، پذیرفته شد. مهم این که شرکت، استراتژی پیشنهادی را هم قابل دسترسی و هم مطلوب در نظر گرفت. گرچه این پیشنهاد به وسیله ی شریک بالقوه که بر این عقیده بود که سرمایه ی لازم برای عرضه ی این محصولات به خاطر برگشت محتمل به بازار محلی بسیا بالا است، رد شد. عرضه ی این محصولات بدون این شریک محلی، نیاز به تلاش زیادی از سوی شعبه داشته است. بنابراین، عرضه ی محلی این محصولات تا وقتی که شرایط محلی مطلوب تر شوند، به تاخیر افتاد.

شعبه هم چنین محصولات دامی را از طریق پیمان استراتژیک Matrix، در وهله ی اول برای بازار محلی و سپس فروش به دیگر بازار های سراسر جهان توسعه داد. این پیمان برای شعبه، ظرفیتی برای عرضه یک دامنه نسبتا وسیع محصولات دامداران دام های اقیانوسیه تامین کرد، به علاوه، شعبه احتمال عرضه ی محصول X در مورد گوسفند را ارزیابی کرد.

شعبه ارتباط محیط محلی بر حسب محصولات دامی را تعیین کرد و در معرفی این ابتکارات به شرکت شریک در توسعه محلی و بازار یابی محصولات دامی، مبتکر بود. شعبه، محیط رقابتی محلی، نیاز های در یافتی مشتریان محلی، رشد جهانی، استراتژی های تمایز و همکاری، استراتژی حیوانی محصول جهانی، و نگرش شعبه هنگام ایجاد استراتژی توسعه محصول دامی را مورد توجه قرار داد.

بیشتر استراتژی های توسعه و آغاز محصولات دامی جدید ناشی از ترکیب استراتژیک آنی و سنجیده بودند. برای مثال، شعبه تصمیم گرفت یک محصول دامی را از طریق پیمان استراتژیک Matrix آغاز و آن را توسعه دهد. این نتیجه ی استراتژی برنامه رزی شده ای توسعه محصولات دامی به منظور برآورده کردن نیازهای دامداران محلی بود، رشد جهانی شریک، استراتژی های تمایز و انطباق بود. شعبه آغاز تولید را در سال ۲۰۰۶ برنامه ریزی کرد. گرچه، یک رقیب محلی پیدا شد که قصد داشت آن تولید مشابه را آغاز کند. استراتژی آغاز تولید این محصول در سال ۲۰۰۵، ترکیب استراتژی های آنی و برنامه ریزی شده برای پیشگیری از فشارهای بازار رقابتی بود.

شرکت انعطافی ذاتی برای بررسی شرایط در حال شکل گیری و موجود با هدف تطابق سیر استراتژیک اش و امکان دادن به سازمان در داشتن یک فرایند استراتژیک موثر دارد. این فرایند استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک رسمی و پیدایش استراتژی را تکمیل کرد.

عدم پذیرش توسعه محلی محصولات جهانی

تمرکز R&D شرکت همیشه بر روی توسعه محصول Y بوده است. محصول دامنه Y طبیعتاً در پاسخ به نیازهای مشتری در بازارهای جهانی اصای از قبیل ایالات متحده، امریکا و اروپا، توسعه یافته است. گرچه در گذشته، MNC دامنه Y وسیعی از محصول Y داشت، در بیشترین کشورها این محصولات دارای حق انحصاری نبودند. در چندین بازار جهانی، MNC سهم بازار را به تولیدکنندگان داروهای محلی می‌دهد. گرچه، MNC عمدتاً بر روی توسعه Y محصولات جدید کار می‌کنند تا این وضعیت را تغییر دهد. از نظر محلی، شعبه یک مجموعه نسبتاً کامل دامنه محصول Y را دارد و با تولیدکنندگان دارو رقابت می‌کند.

شعبه، از طریق پیمان استراتژیک Matrix، بر روی پروژه‌هایی برای توسعه Y محصولات دامنه Y کار کرده است. توسعه محصولات دامنه Y از طریق این پیمان این امکان را به شعبه می‌دهد تا پاسخگوی نیازهای مشتریان محلی باشد و سهم بازار را حفظ کند و یا آن را افزایش دهد. گرچه، شرکت از انعقاد پیمان در توسعه این محصولات جلوگیری کرد و گفت که آنها محصولات جهانی بودند و بنابراین باید توسط R&D شرکت توسعه می‌یافتند. به علاوه، موضوعات قابل پذیرش و ثبت محلی با MNC داخلی تفاوت داشت. از این رو محصولاتی که از نظر محلی توسعه یافته اند همیشه در دیگر مکان‌ها قابل توسعه نیستند. گرچه، بعداً شرکت، مشکلات شعبه در حفظ سهم بازاری که تحت تاثیر داروهای کلی است را تثبیت کرد. شرکت احتمال امکان پیمان با Matrix برای توسعه بیشتر محصول دامنه Y را دوباره بررسی کرد. در نتیجه Y این پیمان، پروژه‌های برای توسعه این محصولات به شرکت ارائه داد. شرکت این پروژه‌ها را در زمان انجام تحقیق بررسی کرد. شعبه خطری را شناسایی کرد که نیاز به یک تصمیم استراتژیک محلی داشت. گرچه، شرکت از پاسخ ناشی از فقدان انطباق با سیاست‌های شرکت و خطر کپی برداری بالقوه و در نتیجه نا کفایتی‌ها پیشگیری کرد. به بیان دیگر، تنش لازم بین اعمال توسط محیط محلی و سیاست‌های شرکت بررسی شد. گرچه جایگزین استراتژیک ای که توسط شعبه ارائه شد، برای شعبه مطلوب و قابل دسترسی بود و مطابق با محصولات جهانی، و در نتیجه، خط مشی شرکت R&D و مطابق استنباط شرکت دامنه محصول Y نبود.

شعبه استراتژی برنامه ریزی شده ای برای جلوگیری رشد از طریق توسعه محصولات با همکاران خارجی دارد و از این رو بر روی پروژه‌های این محصولات کار کرد و آنها برای تایید به شرکت ارائه داد. با این وجود، این استراتژیک عمدتاً به صورت استراتژیک درک نشده باقی ماند و این به خاطر فقدان انطباق با خط مشی شرکت و همان محدود کردن توسعه دامنه محصول Y به R&D شرکت بود. طبق گفته ای Schoes, Jonson از انجایی که استراتژی پیشنهادی توسط شرکت پذیرفته نشد، از امتیاز گیری استراتژیک، کاسته شد.

اکتساب محلی

شعبه یک مجموعه نسبتاً محدود تولید دارد. به خاطر محدودیت های محلی برخی از محصولات MNC اجازه به ورود به بازارهای محلی را ندارند. شعبه قصد داشت مناقصه ای را برای خرید شرکت محلی که دارای محصولاتی با کیفیت بالا ترتیب دهد. گرچه، شرکت مادر، شعبه را در ترتیب دادن مناقصه ای که هم تراز با استراتژی جهانی بود، حمایت نکرد. شعبه دارای برنامه ی استراتژی رشد برنامه ریزی شده ای از طریق تمرکز بر روی فرصت های جدید داشت و قصد داشت این شرکت محلی را به دست آورد با این وجود این استراتژی به دست نیامد چرا که شرکت می پنداشت که این اکتساب مطابق استراتژی بلند مدت شرکت نبود.

نتیجه گیری

مدیریت استراتژیک طبق آنچه بین مراکز اصلی و شعبات انجام می شد، ویژگیها و چالش های منحصر به فردی را ارائه می کند. مدیریت استراتژیک در سطح شعبه تاثیرات چندگانه ای دارد. شعبه در مرکز تنشی است که به وسیله رقابت تقاضا برای بازدهی جهانی، پاسخ گویی محلی و یادگیری جهانی ایجاد می شود.

۳ مشکل عمده فرایند مدیریت استراتژیک در شعبه شناخته شد. اولاً، شعبه بر حسب نیازهای شرکت برای تهیه گزارشات دائمی و همزمان با آن در اجرای عملیات به روز دچار مشکلاتی بود. به علاوه، شعبه قابل ملاحظه ای از طرف شرکت تحمل می کند. برای رسیدن به اهداف اجرایی مالی بلند مدت گاهی منجر به تاثیر منفی بر روی عملیات بلند مدت می شد. به علاوه، شعبه از آنجایی که قادر به اجرای تصمیمات لازم به روشی درست و به جا نیست. با مشکلاتی مواجه می شود و این تصمیمات که به وسیله بازار محلی اتخاذ می شود منجر به کاهش فرایندهای تایید تصمیم شرکت می شود.

دوماً، مشاهده شد که شعبه از نیازهای محلی دفاع کرده و خود را فدای آنها و همزمان با آن فدای اجرای استراتژی های جهانی می کند. در محصلات خاص، نیاز شرکت در دنبال کردن اقدامات جهانی، جستجوی بازدهی جهانی و نیاز دریافتی شعبه در توسعه استراتژی های محلی ای که بیشتر مطابق محیط محلی هستند، تنش و مشکل قابل ملاحظه ای را ایجاد کرد.

سوم، مدیر محلی مسئول نتایج شعبه می باشد و همزمان با آن، کنترل محدودی بر منابع MNC دارد. در مواردی که هدف، ایجاد یک شرکت محلی است، مشاهده شده است که مدیر داخلی مسئول نتایج شعبه است اما همزمان با آن اختیارات محدودی منابع دارد و از طرف شرکت مانع پیگیری استراتژی تاسیس شرکت محلی شده است. تصمیم شرکت در محول کردن نقشی استراتژیک به شعبه در محصولات دائمی MNC باعث ایجاد مشکلاتی می شود. شعبه توانست تعدادی منابع را توسعه دهد که به شعبه این امکان را می دادند که به بازار محلی با موفقیت رقابت کند و

ظرفیتی استراتژیک را برای شرکت مادر در محصولات دائمی مربوط در سراسر جهان ، ایجاد کند . مدیریت استراتژیک در شعبه به وسیله شناخت نقش استراتژیک اش و راه حل منتخب و حمایت به وسیله شرکت افزایش می یابد . این قوه ی ابتکار در شعبه مشاهده شد که منجر به اصول و استراتژی های محلی از قبیل توسعه پیمان استراتژیک Matrix ، توسعه محلی محصولات دامی هدف عرضه محصول X برای گوسفند و گاو از نظر محلی و توسعه محلی دامنه محصول Y شد . این رفتار مبتکرانه به شعبه این امکان را می دهد که خودش را از دیگر شرکت های تابع سراسر جهان متمایز کند . این مسئله هم چنین نشان می دهد که چطور در برخی حیطه های منتخبی مدیریت شرکت برای اجرای استراتژی های توسعه یافته و ابتکارات از نظر محلی به شرکت استقلال لازم را می دهد .

۳ عامل که مسئول نقش استراتژی بدست آمده توسط شرکت در محصولات مربوط به دام و استقلال مشاهده شده در برخی جنبه های مدیریت استراتژیک اش بودند شناسایی شدند . اولاً ، منطقه ای اقیانوسیه ، جایی که کشورهای تولید عمده دام در آن منطقه هستند. یک گروه دامی محسوب میشود. بنابراین محیط محلی در شناسایی نیازهای دامداران و ایجاد فن آوری های جدید و روش های پاسخ به آن ها کمک زیادی می کند. دوماً این واقعیت که R & D محصولات بهداشت حیوانی به سرمایه های بالایی نیاز دارد منجر به رضایت MNC ها و نزدیک کردن R & D به مقیاس های جهانی بازارهای بزرگ می شود. در نتیجه میزان قابل توجهی از سرمایه ها در R & D محصولات دامی در ناحیه ی اقیانوسیه قرار دارد. سوماً فرهنگ مبتکرانه ی کار فرمایان اقیانوسیه می گوید که بسیاری از مدیران این ناحیه در جستجوی فرصت هایی برای متمایز کردن خودشان از دیگر مدیران جهان هستند.

در تمام مدت انجام این تحقیق تنها تعداد کمی تصمیم استراتژیک مهمی در شرکت جهانی از قبیل محصولات دامی بر عهده داشت. این طبق گفته ی Wheelen و Hunger می باشد که معتقدند تصمیم استراتژیک یک تصمیم نادر است. این هم چنین نشانگر این واقعیت است که در بسیاری جنبه های تجارت تصمیمات استراتژیک در سطح شرکت اتخاذ می شوند و انتظار می رود شعبه ی آن ها را انجام دهد به علاوه شعبه استقلال زیادی در اجرای استراتژی و تجزیه و تحلیل وضعیت محلی دارد. شعبه همچنین از نتایج تجزیه و تحلیل وضعیت برای برآورده کردن نیاز استراتژی های محلی در برخی حیطه های تجارت استفاده می کند . شعبه از دانش محلی اش برای اجرای استراتژی های محلی و جهانی استفاده می کند .

کمک ها و اشارات ضمنی

فرایند مدیریت استراتژیک در سطح شعبه دچار مشکلات و تنش های خاصی است. به علاوه فرایند مدیریت استراتژیک که ناشی از این مشخصه های خاص است ، شناخته شد .

این تحقیق ، اطلاعاتی همراه با جزئیات در مورد فرایند مدیریت استراتژیک در یک شعبه را در اختیارتان می گذارد و نگرش های ارزشمندی را در مورد این فرایند در اختیار دانشجویان و وکلا قرار می دهد . اولاً ، این تحقیق ، فرایند مدیریت استراتژیک را آن طور که بین مراکز اصلی و شعبات تابع انجام می شود . به عنوان نمونه ای خاص از مدیریت استراتژیک به خاطر داشتن مشخصه های خاص ، تعریف کرد . ثانیاً ، مشکلاتی که احتمال می رفت در سطح شعبه به وجود بیاید را نشان داد و همزمان آن را از نظر استراتژیک نیز مدیریت می کرد . سوماً ، یافته های تحقیق مطابق گفته های Wheelen , Hunger , بودند که گفته بودند تصمیم استراتژیک ، تصمیم نادری است . چهارم این که یافته های تحقیق طبق گفته ی Water , Mintzbers نشان داد که استراتژیها ترکیب استراتژیهای آنی و سنجیده می باشند .