



## طراحی کنترل محتوای استراتژی

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: بهنام فرهادزارع

90124318110

تابستان 92

اخيراً کنترل استراتژی را به خاطر کمک به رسیدن به دو هدف زیر به رسمیت شناخته اند: اطمینان خاطر از اجرای استراتژی به همان شکلی که برنامه ریزی شده و شکل دادن به محتویات استراتژی در حین اجرا. در حالی که ابزارهای تحلیلی بسیاری برای طراحی کنترل‌های استراتژیک وجود دارد که نسبت به انجام کنترل استراتژیک ما را مطمئن می‌کند، هیچ‌گونه ابزار قابل ملاحظه‌ای برای طراحی کنترل‌های استراتژی که به محتویات استراتژی در حین اجرا شکل بدهد وجود ندارد..

سیستم‌های کنترل استراتژی از بنیادی ترین ابزارهای مدیریت هستند، چرا که مدیران را قادر می‌سازند تا بر عملکرد نظارت کنند و در هنگام لزوم به جهت دهی مجدد اقدامات سازمانی همت گمارند. به طور سنتی، کنترل‌های استراتژیک را به عنوان سیستم‌هایی در نظر می‌گرفته اند که برای اجرای استراتژی آن گونه که طراحی شده، به کار می‌رفته است. با این حال تغییر سریع در محیط‌های کسب و کار، باعث شده است که بسیاری در این دیدگاه سنتی تجدید نظر کنند.

به خصوص، مشخص گردیده است که حتی در بهترین شرایط با وجود بیشترین اطلاعات ممکن، باز هم استراتژی‌ها مجبورند که تا حدی بر مبنای مفروضاتی در مورد شرایط خارجی نظیر تقاضا و رقابت و عوامل داخلی نظیر توانایی به انجام رساندن و یکپارچه کردن فعالیت‌های گوناگون شکل بگیرند. اگر این مفروضات اشتباه باشند، اجرای استراتژی به نحوی که برنامه ریزی شده ما را به عملکردی بهتر نمی‌رساند. به علاوه، حتی اگر مفروضاتی که استراتژی بر مبنای آن‌ها بنا شده صحت داشته باشند، تغییرات محیطی می‌تواند تهدیدها و فرصت‌هایی جدید را پیش رو بگذارد که استراتژی ما را تضعیف می‌کنند (Ansoff, 1980). در نتیجه، اخیراً کنترل‌های استراتژیک را دارای دو نقش می‌دانند: کمک به اجرای استراتژی و شکل دهی به محتویات استراتژی.

سیستم‌های کنترل استراتژی که این دو نقش را ایفا می‌کنند به ترتیب کنترل اجرای استراتژی<sup>1</sup> و کنترل محتوای استراتژی<sup>2</sup> نامیده می‌شوند. با وجود این که این نقش گسترده روز به روز بیشتر پذیرفته می‌شود، گونه ای عدم تعادل در توجه به این دو نقش وجود دارد. در حالی که تعدادی ابزار تحلیلی برای طراحی کنترل‌های اجرای استراتژی وجود دارد، کارهای بسیار اندکی هستند که به ارائه ی چارچوب‌هایی برای طراحی کنترل‌های محتوای استراتژی پرداخته باشند. که در این تحقیق چارچوبی را برای طراحی کنترل‌های محتویات استراتژی ارائه می‌گردد.

<sup>1</sup> -Strategy Implementation Control

<sup>2</sup> -Strategy Content Control

## رویکردهای گوناگون برای کنترل استراتژیک

### 1- رویکرد کنترل اجرای استراتژی

در این رویکرد، کنترل استراتژیک به عنوان وظیفه ای مدیریتی که باعث اطمینان از اجرای استراتژی ها به گونه ای که برنامه ریزی شده اند، در نظر گرفته می شود. کنترل استراتژیک بر روی دو نکته متمرکز است :

1- آیا استراتژی به گونه ای که برنامه ریزی شده اجرا می شود؟

2- آیا نتایج تولیدشده توسط استراتژی همان نتایجی است که مدنظر بوده است ؟ (دفت، 1384)

هنگامی که تمرکز کنترل متعارف مدیریتی بر روی تمام جنبه های برنامه است ، تمرکز کنترل استراتژیک فقط بر روی عوامل کلیدی موفقیت است .

طراحی کنترل اجرای استراتژی بر مبنای مدل سایبرنتیک که حاصل دستاورد مدیریت علمی هنری فایول است شامل 3 مرحله است:

1- تعیین استانداردهای عملکردی لازم برای اجرای استراتژی

2- ارزیابی و سنجش عملکرد واقعی

3- تعیین انحراف عملکرد واقعی از استانداردها و انجام اقدامات اصلاحی

بعدها کاپلان و نورتون بر اساس مدل سایبرنتیک<sup>1</sup> BSC را برای کنترل اجرای استراتژی ایجاد کردند. آنها به تبیین اهمیت ایجاد استانداردهای عملکردی پرداختند و معیار واقعی عملکرد را بر اساس 4 حوزه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی کسب و کار و یادگیری تعریف کردند.

### 2- رویکرد تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک

کنترل کننده های محتوای استراتژی سیستم هایی هستند که به محتوای استراتژی درحین اجرای استراتژی شکل می دهند. از آنجا که ابطال مفروضات اولیه و تغییرات محیطی دو دلیل عمده برای تغییر یک استراتژی در حال اجرا می باشد ، تاکید کنترل محتوای استراتژی نیز بر این دو عامل است. بنابراین کنترل محتوای استراتژی دو جز دارد، اولین جزء شامل ارزیابی اعتبار مفروضات اصلی است که استراتژی را شکل می دهند و اگر مفروضات اولیه نامعتبر شده باشند محتوای استراتژی برای انطباق با اطلاعات و مفروضات جدید تغییر می کند. دومین جزء شامل درنظر گرفتن تغییرات محیطی است که ممکن است استراتژی را تضعیف کنند و اگر لازم بود محتوای استراتژی را تغییر دهیم تا منعکس کننده شرایط محیطی جدید باشد.

<sup>1</sup> - Balanced Score Card

دیوید معتقد است که برای ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شود:

- 1- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند.
- 2- محاسبه و سنجش عملکردها
- 3- اقدامات اصلاحی

هدف از کنترل استراتژیک رویکرد کنترل محتوا و مضمون استراتژی است و نه اطمینان از اجرای استراتژی به گونه ای که برنامه ریزی گردیده است .

### 3- رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک

رویکرد پیشین برای کنترل استراتژیک ، تمرکز خود را بر این حقیقت قرار داد که پیچیدگی محیط و بازار یک شرکت در یک نقطه از زمان "طی برنامه ریزی " بدون در نظر گرفتن مفروضات ساده سازی ، برای درک و فهم مشکل است ، و لذا این مفروضات می‌باید به طور پیوسته مورد ارزیابی و کنترل قرار گیرد تا مشخص شود که آیا برنامه ارائه شده هنوز معتبر است یا خیر. در این رابطه جنبه مهم دیگری نیز وجود دارد و آن این است که حتی اگر شرایط محیطی و بازار بتواند به طور کامل در مرحله برنامه ریزی درک شود، این شرایط طی دوره اجرای استراتژی تغییر می‌کند و این تغییرات منجر به فرصتها و تهدیدات جدید می‌شود که می‌تواند برنامه موجود را بی اعتبار سازد. این مشکل از آنجا ناشی می‌شود که انجام برنامه ریزی به صورت دوره ای است ، حال آنکه تغییرات محیطی و بازار پیوسته است .

سیستم های مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک شامل شناسایی تغییرات مهم در محیط و بازار و پاسخ به آنها به طور پیوسته در دوره اجرای استراتژی است . لازم است فهرست جنبه های تحت بررسی به اندازه کافی بزرگ باشد تا بتواند انواع تغییرات را پوشش دهد. کار بررسی شرایط بازار و محیط و تفسیر داده های جمع آوری شده به وسیله دپارتمانی از افراد متخصص در سازمانهای بزرگ و به وسیله دو یا سه مدیر ارشد در سازمانهای کوچک انجام می‌شود. پاسخ به این داده ها براساس تاثیر ارزیابی شده بر این جنبه ها و فوریت نیاز به پاسخ است . اگر پاسخی بتواند به تعویق انداخته شود جنبه تغییر یافته مربوط به آن پاسخ به عنوان ورودی برای انجام برنامه ریزی بعدی در نظر گرفته می‌شود. اگر پاسخ مورد نیاز ضروری باشد، در اجرای استراتژی ، به شکل افزودن یک پروژه جدید به پروژه های موجود در طرح ، انجام می‌شود. افزودن پروژه های جدید یا حذف عناصر مشخص از برنامه به عنوان پاسخی به تغییرات در جنبه های تشخیص داده شده منجر به تغییراتی در محتوا و مضمون برنامه می‌شود. این رویکرد از کنترل استراتژیک نیز هدف خود را کنترل محتوای استراتژی قرار می‌دهد که متفاوت از کنترل اجرای استراتژی است ( Goold and Quinn, 1993).

#### 4- رویکرد بازنگریهای دوره ای استراتژی

این رویکرد برای کنترل استراتژیک شامل اجرای یک بازنگری کامل استراتژی به طور دوره ای در فواصل از قبل تعیین شده است. هدف از این بازنگری، انجام تغییرات لازم بر روی استراتژی است.

ابعاد بازنگری به حد کافی گسترده است تا کلیه فرضیات برنامه ریزی و تمام بخشهای محیط موسسه را در برگیرد. توالی چنین بازنگریهایی، به دلیل ابعاد گسترده این فرآیند، معمولاً یکبار در سال یا یکبار در هر چند سال است. بعضی از تغییرات در محیط و بازار، بسیار مهم و قابل توجه است، مانند بحران نفت، و بسیاری از تغییرات از اهمیت کمی برخوردار است و ممکن است اثر کمی بر روی استراتژی موسسه داشته باشد. هرچند این اثرات کم به طور تجمعی ممکن است اثر عمده ای بر استراتژی داشته باشد. بازنگریهای دوره ای استراتژی، نقشی اساسی در شناسایی و ارزیابی اثرات تجمعی چنین تغییرات اندکی دارد که در غیر این صورت ممکن است نادیده گرفته شده و متوجه آنها نشویم. درسازمانهایی که بازنگریهای دوره ای استراتژی را اجرا می کنند، مدیران خطوط عملیاتی، داده های مربوط به اعتبار مفروضات برنامه ریزی و تغییرات در بازار و شرایط محیطی را جمع آوری و گزارش می کنند. تفسیر داده ها و تهیه پاسخ از طریق بحث و تبادل نظر بین مدیران ارشد و عملیاتی، انجام می شود.

بطور کلی می توان 4 رویکرد مطرح شده در بالا را به نحوی دیگر تقسیم بندی کرد:

هدف از کنترل استراتژیک در رویکرد اول همانند کنترل متعارف مدیریتی است. فرآیند مدیریتی پیشنهاد شده نیز مشابه کنترل مدیریتی است و شامل وضع استانداردها، اندازه گیری عملکرد واقعی و استفاده از انحرافات برای تعیین اقدام اصلاحی است.

سه رویکرد دیگر کنترل استراتژیک اساساً متفاوت از کنترل متعارف مدیریتی هستند. هدف از کنترل استراتژیک در این رویکردها کنترل محتوا و مضمون استراتژی است تا کسب اطمینان از اجرای استراتژی به گونه ای که برنامه ریزی شده است. فرآیند مدیریتی مورد استفاده برای تاثیرگذاری بر کنترل استراتژیک در این رویکردها نیز کاملاً متفاوت از فرآیند به کار گرفته شده در کنترل متعارف مدیریتی است.

پس در یک دسته بندی مجدد از رویکردهای کنترل استراتژیک 2 نوع کنترل را در نظر می گیریم، کنترل نوع اول همان کنترل اجرای استراتژی است که به طور سنتی از سالها قبل انجام می گرفته و ابزارهای تحلیلی بسیاری برای این نوع کنترل وجود دارد. نوع دیگر کنترل، کنترل محتوای استراتژی است که در حقیقت همان بررسی اثربخشی استراتژی است ولی تاکنون ابزار قابل ملاحظه ای برای طراحی کنترل های استراتژی که به محتویات استراتژی در حین اجرا شکل بدهد وجود نداشته است.

## طراحی کنترل محتوای استراتژی

کنترل‌های محتوای استراتژی سیستم‌هایی هستند که به محتوای استراتژی در حین اجرای استراتژی شکل می‌دهند. از آنجا که ابطال مفروضات اولیه و تغییرات محیطی دو دلیل عمده برای تغییر یک استراتژی در حال اجرا می‌باشد، تاکید کنترل محتوای استراتژی نیز بر این دو عامل است. بنابراین کنترل محتوای استراتژی دو جز دارد. اولین جنبه شامل ارزیابی اعتبار مفروضات اصلی است که استراتژی را شکل می‌دهند و اگر مفروضات اولیه نامعتبر شده بودند محتوای استراتژی برای انطباق با اطلاعات و مفروضات جدید تغییر می‌کند. دومین جنبه شامل در نظر گرفتن تغییرات محیطی است که ممکن است استراتژی را تضعیف کنند و اگر لازم بود محتوای استراتژی را تغییر دهیم تا منعکس کننده شرایط محیطی جدید باشد.

از آنجا که استراتژیها بر مبنای اطلاعاتی است که می‌دانیم درست است ( یعنی دانش) بعلاوه فرضیاتی که درباره روابط و پدیده‌ها حدس می‌زنیم، نسبت فرضیات به دانش که استراتژیها بر اساس آنها شکل گرفته و به آنها متکی هستند متفاوت است. به طور مشابه، همانگونه که محیط همه کسب و کارها در حال تغییر است، نرخ این تغییر نیز در میان کسب و کارهای متفاوت متغیر خواهد بود. از آنجا که استفاده از کنترل‌های محتوای استراتژی برای بررسی فرضیات اولیه و نظارت بر تغییرات محیطی می‌تواند زمان و منابع مهم مدیریتی را به خود اختصاص دهد، معقولانه است که این کنترل‌ها را مناسب با نیاز خاص استراتژی سازمان طراحی کنیم. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری درباره اینکه به هر یک از دو عنصر تشکیل دهنده کنترل محتوای استراتژی تا چه اندازه توجه کنیم و چگونه منابع را به آنها اختصاص دهیم بسیار حائز اهمیت است. کلیات مباحث بالا که در برگیرنده محتوای کنترل استراتژی است در شکل زیر نشان داده شده است.

زیاد

نسبت مفروضات به دانش	<u>سناریو 4</u>	<u>سناریو 1</u>
	فرایندهای معمولی و پیشرفته برای بررسی فرضیات فرایند معمولی برای نظارت محیط	فرایندهای معمولی و پیشرفته برای بررسی فرضیات فرایندهای معمولی و پیشرفته برای ارزیابی محیط
کم	<u>سناریو 3</u>	<u>سناریو 2</u>
	فرایند معمولی برای بررسی فرضیات فرایند معمولی برای نظارت محیط	فرایندهای معمولی برای بررسی فرضیات فرایندهای معمولی و پیشرفته برای نظارت محیطی

کم

میزان تغییر محیطی یا عدم اطمینان

زیاد

شکل 1 نشان دهنده 4 سناریو است که بر مبنای نسبت فرضیات به دانش که پایه شکل‌گیری استراتژی شرکت است و میزان تغییر محیطی یا عدم اطمینانی که شرکت با آن مواجه است می‌باشد. سودمندی و مفید بودن این چارچوب بستگی به این دارد که قادر باشیم قضاوت درستی درباره نسبت فرضیات به دانش و تغییر محیطی داشته باشیم. در حالیکه هر شرکت دارای مشخصات خاص خود است ولی می‌توان بوسیله ارزیابی‌های اولیه استراتژی شرکت و محیطی که شرکت در آن فعال است و یا ممکن است با آن مواجه شود درباره سطح مفروضات به دانش و تغییرات محیطی به نتایج کلی مفیدی دست پیدا کرد.

مثلاً در استراتژی‌هایی که طبق آنها یک شرکت به سمت قلمروهای ناشناخته مثل محصولات، بازار و فن‌آوری‌هایی که برایش ناآشنا است می‌رود احتمالاً نسبت فرضیات به دانش بیشتر است تا زمانی که یک شرکت طبق استراتژی‌هایش با محصولات، بازارها و فن‌آوری‌های موجود بایستی سر و کار داشته باشد. به طور مشابه شرکت‌هایی که در صنایع بالغ و بازار کشورهای صنعتی فعالیت می‌کنند احتمالاً با تغییرات محیطی کمتری نسبت به شرکت‌هایی که در صنایع نو ظهور و بازارهای کشورهای در حال توسعه فعالیت می‌کنند، مواجه می‌شوند.

هر یک از سناریوها در شکل 1 در رابطه با یک ترکیب پیشنهادی برای چگونگی بررسی فرضیات و نظارت بر محیط است. برای مثال هنگامی که نسبت فرضیات به دانش و میزان تغییر محیطی هر دو کم باشد (سناریو 3) استفاده از فرایندهای معمولی برای بررسی فرضیات و نظارت بر محیط در طراحی کنترل محتوای استراتژی قابل توجیه است. در مقابل هنگامی که نرخ فرضیات به دانش و میزان تغییر محیطی هر دو زیاد باشد (سناریو 1) فرایندهای پیشرفته برای بررسی فرضیات و نظارت محیط علاوه بر فرایندهای معمولی بایستی در نظر گرفته شود. برای سناریوی 2 جایی که نرخ فرضیات به دانش کم است اما میزان تغییر محیط زیاد است، فرایندهای معمولی برای بررسی فرضیات و فرایندهای معمولی و پیشرفته برای نظارت محیطی قابل توجیه است. برای سناریوی 4 جایی که نرخ فرضیات به دانش زیاد است ولی میزان تغییر محیط کم است، فرایندهای معمولی و پیشرفته برای ارزیابی فرضیات به علاوه فرایندهای معمولی برای نظارت محیطی توصیه می‌شود.

### فرایندهای معمولی و پیشرفته برای بررسی فرضیات

فرایندهای معمولی برای بررسی فرضیات شامل شناسایی فرضیات اصلی است که استراتژی بر مبنای آنها شکل گرفته است. جمع‌آوری اطلاعات در زمان اجرا برای بررسی اعتبار این فرضیات در یک مقطع زمانی انجام می‌شود، که اگر این فرضیات دیگر بی اعتبار بود، استراتژی را باید به گونه‌ای تغییر دهیم که منعکس کننده اطلاعات و فرضیات جدید باشد. زمانی این فرایند ممکن است راضی کننده باشد که نرخ فرضیات به دانش نسبتاً کم باشد. زمانی که نسبت فرضیات به دانش بالا باشد شرکت برای کاهش ریسکی که به دلیل غیر معتبر شدن فرضیاتی که توسط فرایندهای معمولی پوشش داده نشده است، ممکن است به فرایندهای دیگری نیاز داشته باشد.

برای مثال، هنگامی که استراتژی یک شرکت بیانگر ورود به یک کسب و کار جدید است، فرضیات درباره توانایی شرکت برای ساختن یک محصول که بوسیله مشتریان تقاضا داشته باشد و پذیرفته شود، بسیار حیاتی است. اطلاعات مورد نیاز برای بررسی اعتبار این فرضیه ممکن است تا زمانی که محصول طراحی، تولید و بازاریابی نشود، در دسترس نباشد. اگر شرکت بخواهد از فرایند معمولی جمع آوری اطلاعات برای ارزیابی اعتبار فرضیه در خلال دوره اجرا استفاده کند، برای این کار ممکن است زمان زیادی را صرف کند (تا زمانی که محصولات طراحی، تولید و بازاریابی شود). این کار ممکن است تصحیح استراتژی شرکت را بوسیله این اطلاعات بسیار به تاخیر بیندازد. بنابراین به فرایندهای پیشرفته برای بررسی فرضیات که تکمیل کننده فرایندهای بررسی معمولی فرضیه‌هاست در چنین مواردی نیاز است.

نتایج سریع و اجرای متوالی مرحله به مرحله دو فرایند مکمل‌اند که در فرایند پیشرفته بسیار مفید هستند. اقدامات مربوط به نتایج سریع مجموعه‌ای از برنامه‌های کوچک هستند که بیانگر استراتژی در نسخه‌هایی با مقیاس کوچک هستند. هر کدام از این برنامه‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که در یک چارچوب زمانی کوتاه به اجرا درآمده و منتج به نتایج قابل سنجش شوند که بیانگر نتایجی هستند که امید می‌رود برای استراتژی کل شرکت بدست آید. پیاده سازی نتایج سریع اولیه نشان‌دهنده اجرای استراتژی مورد نظر شرکت به شکل یک مینیاتور است که در چارچوب زمانی بسیار کوچکتری انجام می‌شود. این عمل شبیه آزمایش محصول جدید و طراحی مفهوم‌هاست که یک یا چند مدل ایجاد می‌کند که معیاری برای سنجش پاسخ بازار می‌باشد.

اگر بخواهیم مثالی از چگونگی کار کردن عملکرد نتایج سریع را بیان کنیم باید استراتژی Johnson & Johnson's را برای یکپارچه کردن اطمینان خاطر از کیفیت برای دو واحد R & D خودگردانش را در نظر بگیریم که پرسنل این واحدها در سراسر جهان پخش شده‌اند. این امر تعهدی را به وجود می‌آورد که مستلزم اقدامات فراوانی نظیر توسعه استانداردهای آموزشی و طراحی سیستم‌هایی برای استانداردسازی گزارشهای اتوماتیک سابقاً مجزا بود. هر کدام از این اقدامات در گذر سالها به مرور نتایج خود را آشکار می‌کردند. با توجه به پیچیدگی استراتژی، مفروضات زیادی وجود داشت که اعتبارشان احتمالاً برای مدتی طولانی به رسمیت شناخته نمی‌شد (شامل اقداماتی که به ایجاد نتایج مطلوب منجر می‌شود). برای کاهش این ریسک Johnson & Johnson's از تعدادی از نتایج سریع استفاده کرد که هر کدام از آنها به دنبال یکپارچه سازی تکه‌های کوچکتر فرایند کلی اطمینان خاطر از کیفیت به شکلی سریع هستند تا به این وسیله از مفروضات نامعتبر پرده برداشته شود. اکتشاف و یادگیریهای حاصل از این اقدامات می‌توانست مبنایی را برای تجدید نظر و اصلاح مجدد استراتژی یکپارچه سازی فراهم آورد.

هدف از اجرای متوالی و مرحله به مرحله بیشتر بررسی سریع اعتبار فرضیات بوسیله اجرای اجزای استراتژی به شکل جزء به جزء است. استراتژی شرکت موتور هوندا برای ورود به بازار وسایل نقلیه موتوری ورزشی<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Sport Utility Vehicle



(SUV) بیانگر این رویکرد است. گرچه هوندا یک تولید کننده موفق ماشین‌های مسافرتی در بازار امریکا بود، این شرکت فاقد محصولاتی در بخش سودآور SUV بود. ورود به این بخش سودآور نیازمند این بود که هوندا یک نوع جدید اتومبیل را طراحی، مهندسی، تولید و بازاریابی کند که مشخصاً متفاوت از ماشین‌های مسافرتی بود. این کار نیازمند ریسک زیاد و سرمایه گذاری بالا بود که درگیری زیاد منابع و زمان شرکت را طلب می‌کرد. دانش هوندا درباره طراحی، مهندسی، تولید، بازاریابی، و خدمات، در بازار فعلی که در آن مشغول بود مکمل تعدادی فرضیات در رابطه با بازار SUV بود. اگر هر کدام از این فرضیات در هر بخش از زنجیره ارزش اشتباه می‌بود، می‌توانست منجر به از دست دادن سرمایه زیادی برای هوندا شود و شهرت زیادی که این شرکت در بازار ماشین‌های مسافرتی بدست آورده را با خطر مواجه کند.

هوندا این مشکل را به وسیله اتخاذ فرایند اجرای مرحله به مرحله حل کرد. استراتژی هوندا در ابتدا تاکید بر بازاریابی و خدمات SUV بود که به وسیله برونسپاری که از طریق شرکت Isuzu آن را بدست آورد بوده، در این زمینه‌ها به فعالیت پرداخت و محصولات را تحت برند خودش در سال 1994 فروخت و به عرضه خدمات پرداخت. این همکاری باعث شد که شرکت هوندا وارد بازار SUV شود و فرضیاتی را درباره نیازهای بازار بررسی کند. سپس هوندا به مرور بعد از این که تجربیاتی از بازار درباره طراحی، تولید و فروش آموخت فعالیت‌های خودش در SUV را ادغام کرد و در سال 2003 یکی از بزرگترین بازارهای SUV را در دست داشت.

### فرایندهای معمولی و پیشرفته برای نظارت محیطی

فرایند معمولی برای نظارت محیط شامل بررسی محیط برای یافتن تغییرات در عناصر محیطی نزدیک مثل رقبا، تهیه کنندگان، کانال‌های توزیع و خریداران بعلاوه ابعادی از محیط پیرامون مثل شرایط کلان اقتصادی، جغرافیایی، سیاسی، علمی، تکنولوژیکی، قانونی، اجتماعی و فرهنگی است. تغییرات محیطی که بر استراتژی اثر می‌گذارند از طریق بررسی نیازهایی که ارزیابی می‌کنیم مشخص می‌شود و استراتژی برای انعکاس شرایط جدید محیطی تغییر می‌کند. در اکثر شرکتها بررسی بوسیله بخش اجرایی انجام می‌شود که اطلاعات محیطی را به صورت مداوم جمع‌آوری و پخش می‌کند و تاثیر تغییرات محیطی را بیان می‌کند. این فرایند معمولی در زمانی که محیط شرکت نسبتاً ثابت است، مناسب می‌باشد. هنگامی که محیط دارای تغییرات زیادی است، فراوانی تغییرات و اثر آنها بر استراتژی شرکت احتمالاً بسیار بیشتر خواهد بود، در نتیجه شرکتها در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که در آنها تجربه دارند. سطح زیاد تغییرات محیطی نیازمند اتخاذ فرایندهای پیشرفته تر برای تکمیل فرایندهای معمولی نظارت محیطی است.

برای اینکه فرایندهای پیشرفته موثر واقع شوند، بایستی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات تقویت و تکمیل شود و پاسخ‌های مرحله ای به فرایند نظارت معمولی محیط داده شود. اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند بوسیله نزدیک‌تر شدن به منابع تغییر محیطی افزایش یابد، که به شرکتها اجازه خواهد داد هشدارهای اولیه در رابطه با تغییرات قریب الوقوع را بدست آورند. مثلاً شرکتها اگر فعالیت لابی‌گری موثری داشته باشند

می‌توانند از قوانین قریب الوقوعی که وضع خواهد شد آگاه شوند. به طور مشابه حمایت و حضور فعال در انجمن‌های تکنولوژی می‌تواند به شرکت کمک کند که از تکنولوژی‌هایی که در آینده نزدیک به وجود خواهد آمد مطلع باشد. علاوه بر نظارت معمولی محیط، این فرایندهای اضافی نیازمند این است که شرکت نقشی فعال تر برای یافتن اطلاعات بیرونی که مبنای تغییرات قریب الوقوع هستند بازی کند.

استفاده از فرایندهای پیشرفته مثل سناریوهای توسعه برای تحلیل تاثیرات بالقوه تغییرات محیطی می‌تواند برای شرکتها در محیط‌های ناپایدار نیز مفید باشد. سناریوهای توسعه می‌توانند به شناخت منابع مهم تغییرات محیطی کمک کنند و در نتیجه برای هدایت و اختصاص منابع و تلاشها برای نظارت محیطی مفید واقع شوند. همچنین شناخت منابع مهم تغییرات محیطی می‌تواند شرکتها را برای دادن پاسخ مناسب به آنها و آمادگی در برابر تغییرات مهیا سازد.

در فرایندهای نظارت معمولی محیط این پاسخها و فعالیتهای نوعاً تأکید بر انطباق دادن استراتژی با تغییرات محیطی دارند. چنین پاسخهای محدودی ممکن است برای شرکت‌هایی که در محیط‌هایی با عدم ثبات زیاد هستند شایسته نباشد، زیرا تغییرات محیطی به مراتب بیشتر و تاثیر چنین تغییراتی بر استراتژی شدیدتر خواهد بود. شرکتها در چنین شرایطی نیاز دارند که برای محافظت از خودشان در برابر تغییرات محیطی سعی در شکل دادن به این تغییرات و زمان وقوع آن بنمایند. مثال‌هایی از شیوه‌های تاثیر گذاشتن و شکل دادن به محیط عبارتند از: لابی کردن برای به تاخیر انداختن یا تغییر لوایح قانونی پیشنهاد شده، ایجاد همکاری و استفاده از اخذ ليسانس برای غلبه بر موانع استانداردهای فن آوری.

## نتیجه گیری

با جهانی شدن سریع بازارها و رشد تغییرات در صنایع و فن آوری‌ها، شرکت‌ها به طرز فزاینده‌ای نیاز خواهند داشت که از محیط‌ها و بازارهای آشنا به سوی بازارهای جدید حرکت کنند، و تواناییهای جدید را برای بقا یا تسلط بر نوسانات موجود در خود پرورش دهند. چنین استراتژی‌هایی احتمالاً بیشتر بر مبنای فرضیات هستند تا دانش قطعی و شرکت نیاز دارد که بر عدم اطمینان محیطی غلبه نماید. در مقابل استراتژیهای کسب و کارهایی که در بازارهای آشنا و توسعه یافته انجام می‌شود، شرکتها به طور مستمر نیاز دارند که استراتژیهای خود را دستکاری کنند تا بتوانند منعکس کننده فرضیات جدید و تغییرات محیطی باشند. در نتیجه، یک نیاز فوری به ایجاد و توسعه ابزارهایی که به مدیران در شکل دادن کنترل محتوای استراتژی کمک کنند وجود دارد.

## منابع

- 1- KIM LANGFIELD-SMITH, *Mona & University*, Management Control Systems and Strategy: A Critical Review.
- 2- Ansoff, H.I. (1980), "Strategic issues management", *Strategic Management Journal*.
- 3- Matthew C. Ives, \*, James P. Scandol, A bio-economic modeling and assessment system for fisheries management strategy evaluation.
- 4- Edwin H.W. Chan, Ann T.W. Yu, Contract strategy for design management in the design and build system.
- 5- Christian Wagner, Enterprise strategy management systems: current and next generation.
- 6- Jean-François Henri, Management control systems and strategy: A resource-based perspective.
- 7- Mathew Tsamenyi, Sunil Sahadev, Zheng Shi Qiao, The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China.
- 8- Ralph W. Adler, Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms.
- 9- Johnny Jermias, Linda watiGani, Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach.
- 10- FREDRIK NILSSON, NILS-GO" RAN OLVE ,Control Systems in Multi business Companies: From Performance Management to Strategic Management