

تصمیم‌گیری راهبردی

در

شرکتهای کوچک

LONG RANGE PLANNING

منبع:

مترجم: سیدبابک علوی

مقدمه

شرکتهای کوچک به دلیل اندازه خود، نمی‌توانند مانند شرکتهای بزرگ، کارکنانی در برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند. همچنین عبارت «مدیر ارشد» در شرکتهای کوچک معمولاً به جای یک گروه یا تیمی از مدیران، اشاره به یک نفر دارد. شرکتهای کوچک همچنین از شرایط نابسامان اقتصادی و فناوری آسیب‌پذیر هستند. گستردگی و حوزه منابع اقتصادی و فناوری آنها در مقایسه با شرکتهای چندملیتی کاملاً محدود است. این تفاوت‌های مدیریتی، اقتصادی و فنی، هم فرصتها و هم محدودیت‌هایی را برای شرکتهای کوچک جهت تصمیم‌گیری‌های راهبردی ایجاد می‌کند.

از آنجا که منابع آنها محدود است، آیا فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی آنها نیز دارای محدودیت می‌شود؟ آیا مدیران شرکتهای کوچک از همان رویکرد عقلایی را که در ادبیات مدیریت راهبردی تشریح می‌شود استفاده می‌کنند؟ چه نوع فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی در شرکتهای کوچک شکل می‌گیرد؟ شرکتهای کوچک چه نوع استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند؟ آیا آنها از همان استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند که شرکتهای بزرگ به کار می‌گیرند؟ این سؤوالهای است که به آنها پاسخ داده خواهد شد.

علی‌رغم افزایش دانش در حوزه مدیریت راهبردی، هنوز قسمتی از جامعه کسب‌وکار در این رابطه مورد توجه قرار نگرفته‌اند. با کمال تعجب، تعداد محققان کمی وجود دارند که درباره تصمیم‌گیری راهبردی (STRATEGIC DECISION MAKING) در شرکتهای کوچک دست به مطالعه زده‌اند. مطالعه درباره اینکه مدیران چگونه تصمیم‌های راهبردی را چه در شرکتهای کوچک و چه بزرگ اتخاذ می‌کنند هنوز در ابتدای مراحل شکل‌گیری است و تحقیقات موجود، درباره فعالیت مدیران در شرکتهای چندملیتی بزرگ است. در این مقاله قصد داریم تا تصمیم‌گیری راهبردی را در شرکتهای کوچک یعنی شرکتهای با کارکنان کمتر از صد نفر بررسی کنیم. شرکتهای کوچک از این جهت منحصر به فردند که برخلاف شرکتهای بزرگ می‌توانند در حوزه‌های اقتصادی یا حوزه‌هایی وارد شوند که دارای ریسک زیادی هستند. شرکتهای کوچک در تعداد زیادی از اقتصادها، متون اشتغال و رشد اقتصادی هستند. آنها اغلب نوآوران و تولیدکنندگان محصولات و فرایندهای جدید در جامعه مانند رایانه شخصی، فناوری زیستی، غذای حاضری هستند و نیز ماجراجویانی در تعداد زیادی از سایر فرصتهای جدید تجاری می‌باشند.

فرایند تصمیم‌گیری راهبردی

هنری میتزبرگ، یکی از نخستین محققان مدیریت راهبردی بود که درباره چگونگی اتخاذ تصمیمات «ساخته ناپخته» (UNSTRUCTURED) یا راهبردی مطالعه می‌کرد. بعد از اجرای فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در بیست و پنج سازمان، میتزبرگ نتیجه گرفت که فرایند تصمیم‌گیری راهبردی دارای سه مرحله به شرح ذیل است:^(۱)

مرحله اول: مرحله شناسایی (IDENTIFICATION PHASE) که دارای دو فرایند است. فرایند اول درباره این موضوع است که مدیران باید درباره پدیده‌ای که در حال اتفاق است و یک مشکل یا فرصت را ایجاد خواهد کرد شناخت پیدا کنند. به این پدیده، تشخیص

راهبردی است. در مرحله انتخاب سه فرایند وجود دارد:

● مدیران راه‌حلهای مختلفی را بررسی می‌کنند که در مرحله شکل‌گیری تولید شده‌اند. این فرایند به این دلیل مورد نیاز است که فقط تعداد کمی از گزینه‌ها با جزئیات آنها می‌توانند مورد اجرا قرار گیرند؛

● مدیران فرایند ارزشیابی و انتخاب یک گزینه را انجام می‌دهند که در آن راه‌حلهای مختلف باقی مانده را مورد تجزیه و تحلیل و قضاوت قرار می‌دهند؛

● تصمیم نهایی درباره استراتژی که باید دنبال شود اتخاذ می‌شود.

در ابتدا میتزبرگ فرایند تصمیم‌گیری راهبردی سه مرحله‌ای را تعیین کرد و پس از آن

تغییرات در محیط خارجی شرکت می‌گویم. دومین فرایند اشاره دارد به اینکه مدیران باید دارای اطلاعات مطمئنی درباره موضوع تغییر باشند که جمع‌آوری آنها می‌تواند موجب فهم بهتر تغییرات شود.

مرحله دوم: مرحله شکل‌گیری (DEVELOPMENT PHASE) نیز شامل دو فرایند است. در مرحله شکل‌گیری مدیران باید از ابعاد داخلی و بیرونی سازمان برای راه‌حلهای مختلف وقایعی که در حال اتفاق هستند، بررسی به‌عمل آورند. در فرایند دوم مدیران باید راه‌حلهای بالقوه‌ای را طراحی کنند و یا راه‌حلهای فعلی را به گونه‌ای اصلاح کنند که منطبق بر شرایط موجود گردد.

مرحله سوم: این مرحله جهت انتخاب تصمیم

می‌گردد و از این رو بیشتر کارکنان در شرکتهای کوچک گرایش به این امر دارند که آنچه اتفاق می‌افتد بدانند و نهایتاً اینکه در شرکتهای کوچک قدرت معمولاً به صورت متمرکز است و گاهی اوقات در اختیار خود مدیر است که امکان بروز ترفندهای سیاسی را کاهش می‌دهد.

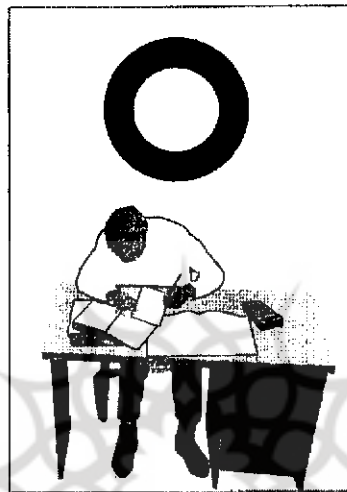
کنترل بیرونی

دومین نوع تأثیرات بر تصمیم‌گیری راهبردی، از قسمتهای بیرون شرکت، مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان، گروههای خاص علاقه‌مند به فعالیتهای شرکت و ادارات دولتی ناشی می‌شود که می‌توانند بر تصمیم‌گیری تأثیر بگذارند. منطق کلی در پشت این مکتب فکری، این است که شرکتها برای دستیابی به منابع گوناگون، قانونی کردن فعالیتها و فروش محصولات نهایی خود، وابسته به محیط بیرونی خود هستند.^(۳) این وابستگی وضعیتی را ایجاد می‌کند که تصمیم‌های راهبردی ممکن است به وسیله گروهی بیرونی که مایکل پورتر^(۴) آن را «قدرت» مسلط بر شرکت می‌نامید، تغییر یافته یا مطالبه شود.

تأثیر بالقوه بخشهای بیرونی بر تصمیم‌های راهبردی شرکت کوچک، به شرایط آن بستگی دارد. اگر شرکتی کوچک به یک یا تعداد کمی مشتری یا تأمین‌کننده وابسته باشد، تأثیر این سازمانهای بیرونی ممکن است فراگیر و نافذ باشد. به‌طور مثال شرکتی کوچک ممکن است محصول مخصوصی را مانند اجزای اتومبیل تولید کند که قسمتی از محصول نهایی یک شرکت بزرگتر باشد. اگر شرکت بزرگ روش کسب‌وکار خود را مانند ایجاد روش موجودی به هنگام (JUST-IN-TIME INVENTORY METHOD) تغییر دهد، شرکت کوچک انتخاب کمی را برای تطبیق استراتژی‌های خود با مشتری عمده و منحصربه‌فرد خود خواهد داشت. هرچند اگر شرکت کوچک به مشتریان زیادی خدمات ارائه کند و در روابط تأمین‌کنندگانش دارای انعطاف‌پذیری بیشتری باشد، تأثیر بخشهای بیرونی ممکن است کاملاً کم گردد.

همچنین شرکتهای کوچک به دلیل اندازه آنها، معمولاً هدف گروههای بیرونی مانند اتحادیه‌ها، عملگرایان یا ادارات دولتی برای فعالیتهای تجاری بخصوص قرار نمی‌گیرند. از این رو این بخشهای بیرونی تمایل به چشم‌پوشی

مدیران شرکتهای کوچک تمایل دارند که استراتژی‌ها را بر مبنای سلیقه‌های شخصی به جای استفاده از تجزیه و تحلیل عقلایی برای انتخاب بهترین گزینه، برگزینند.



است و یا موردعلاقه آنها است، ایجاد کنند. رایج‌ترین ترفند سیاسی در میان شرکتهای ممکن است تأثیرگذاری مخالف بر استراتژی‌های انتخاب گردیده و اجرا شده باشد به علاوه فعالیتهای سیاسی، حوزه فرایند انتخاب عقلایی را غصب می‌کنند و ممکن است که نتیجه آن تحدید ارزشیابی انتخابهای راهبردی شرکت باشد.

ایشنهارت و بورجیوس دریافتند که هرچه شرکتی درگیری بیشتری در فعالیتهای سیاسی داشته باشد، دارای عملکرد کمتری می‌گردد. آنها همچنین پی بردند که وقتی فعالیت سیاسی متوقف یا کم می‌شود، عملکرد شرکت بهبود می‌یابد. از این رو مطالعه ایشنهارت و بورجیوس گواهی تجریی جهت تأیید آنچه که اغلب در مورد ارتباط بین سیاست و عملکرد در کسب‌وکارهای خود احساس می‌کنیم ارائه می‌کند.

ما اعتقاد داریم که شرکتهای کوچک به دلیل اندازه آنها، مستعد این امر هستند که دارای محیط سیاسی کمتری نسبت به شرکتهای بزرگ باشند. شرکتهای کوچک دارای واحدهای جداگانه یا مطرح ساختاری چندلا به نیستند. به‌علاوه در شرکتهای کوچک جریان اطلاعات، کمتر محدود

سایر محققان فرایندهای مشابه دیگری را مشخص کردند که در صنایع مختلف در حال انجام بود. هرچند محققان با بررسی عمیقتر متوجه شدند که در این فرایندها مدیران دارای وظایف مشخصتری نسبت به آنچه می‌تواند مطرح کرده، هستند.

عوامل تأثیرگذار بر تصمیمات راهبردی

الگوری اصلی می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی، الگویی عقلایی (RATIONAL MODEL) بود. در این الگو فرض شده بود که مدیران در بهترین شرایط تصمیم‌گیری در شرکت کار می‌کنند و می‌توانند تمامی اطلاعات موردنیاز تصمیم‌گیری خود را جمع‌آوری کنند و تعداد زیادی از راه‌حلهای مختلف را مدنظر داشته باشند. پس از آن مدیران راه‌حلهای را بر اساس مبنای عقلایی و منطقی بدون اینکه تحت تأثیر یک فرد یا واحد سازمانی نسبت به انتخاب یکی از راه‌حلهای به جای سایر آنها قرار گرفته باشند، ارزشیابی می‌کنند. اخیراً می‌توانیم^(۵) و سایر محققان متوجه شده‌اند که حداقل در شرکتهای بزرگ عقلانیت فرایند تصمیم‌گیری، زیرسؤال رفته است. این محققان بر این امر متمرکز شده‌اند که عوامل متعددی وجود دارند که بر فرایند تصمیم‌گیری راهبردی مؤثر هستند و از این رو پیامد فرایند را تغییر می‌دهند به گونه‌ای که عقلایی‌ترین تصمیم راهبردی ممکن است انتخاب نشود. ما در اینجا درباره سه عامل مؤثر که در این باره موردپذیرش واقع شده‌اند بحث می‌کنیم.

قدرت و سیاست

از چشم‌اندازی دیگر، تصمیمات راهبردی می‌توانند از جانب تأثیر متقابل که بین مدیران عالی و سایر اعضای سازمان وجود دارد، متأثر شوند. سیاست عاملی قابل مشاهده ولی مخفی است و شامل اعمالی است که توسط عواملان اجرایی در یک سازمان یا دیگران برای تقویت قدرت خود برای تأثیرگذاری بر یک تصمیم انجام شود.^(۶) بیشتر فعالیتهای سیاسی سازمانی در پشت صحنه اتفاق می‌افتند و شامل اعمالی نظیر ساختار اتلافی، چانه‌زنی، دستکاری اطلاعات و کنترل دستورجلسه است. از طریق این فعالیتهای سیاسی، افراد یا گروهها مانند واحدهای داخل سازمان، تلاش می‌کنند بر تصمیمات راهبردی تأثیر گذارند تا پیامدی را که به‌نظر آنها بهترین نوع

قدرت و سیاست ممکن است تاثیر محدودی بر شرکتهای کوچک داشته باشد که به مدیران اجازه می‌دهد تا میدان دید بیشتری برای تصمیم‌گیری راهبردی عقلایی داشته باشند، هرچند تاثیر شخصی و قوی بنیانگذار در این شرکتهای، تمایل به کاهش عقلانیت را موجب می‌شود. تاثیر کنترل بیرونی می‌تواند در شرایط مختلف، متفاوت باشد. بنابراین ما هنوز درباره اینسکه شرکتهای کوچک چگونه تصمیمات راهبردی خود را اتخاذ می‌کنند، دارای اطلاعات کافی نیستیم.

مطالعه‌ای تجربی

برای بهبود بخشیدن به فهم خود از فرایند تصمیم‌گیری راهبردی در شرکتهای کوچک، اطلاعاتی را از تعدادی شرکت در حوزه آمستردام جمع‌آوری کردیم. شرکتهای هلندی به این علت که هلند کشور کوچکی است و اکثریت شرکتهای در آنجا کوچک هستند انتخاب شدند. مدیران هلندی به مدیریت شرکتهای کوچک عادت دارند، که عکس آن در ایالات متحده وجود دارد که بیشتر با فنون مدیریت شرکتهای بزرگ آشنا هستند. همچنین مانند سایر شرکتهای کشورهای صنعتی غربی، شرکتهای هلندی در اقتصاد بازار آزاد فعالیت می‌کنند، بنابراین مدیران شرکتهای خودشان باید درباره اینکه به کدام جهت شرکت خود را هدایت کنند تصمیم بگیرند. شرکتهای کوچک هلندی مشابه کشورهای دیگر عضو اتحادیه اروپایی نگران فشارهای رقابتی و قانونی هستند. (۷)

شرکتهای موجود در این تحقیق عضو اتاق بازرگانی آمستردام بودند و همگی تعداد کارکنانی بین ده تا پنجاه نفر را شامل می‌شدند. (۸) از بین تعداد کل حدوداً ۶۰۰ شرکت، به‌طور تصادفی ۲۳۳ شرکت انتخاب شدند و برای هر کدام از این ۲۳۳ شرکت پرسشنامه‌ای دو صفحه‌ای ارسال گردید. (۹)

پرسشنامه شامل سه قسمت اصلی بود. در اولین قسمت، ما درباره عقلانیت تصمیم‌گیری کارش کردیم. پنج عامل اندازه‌گیری عقلانیت تصمیم‌گیری راهبردی از مطالعات دین و شارفمن (۱۰) گرفته شد. پرسشنامه آنها به دلایل ذیل انتخاب گردید:

۱ - این پرسشنامه نشان داده بود که دارای قابلیت اعتماد آماری بالایی است؛

۲ - ما فرصتی داشتیم تا با این پرسشنامه

وقتی شرکتی از رویکردی عقلایی برای تصمیم‌گیری راهبردی استفاده می‌کند، شانس خود را برای موفقیت در بازار افزایش می‌دهد.



بیرونی آن، ممکن است نیاز باشد که مدیران جدید کار را از مدیران اصلی و بنیانگذار تحویل بگیرند.

شکل ۱ جمع‌بندی این بحث درباره مراحل و تاثیرات تصمیم‌گیری راهبردی در شرکتهای کوچک را نشان می‌دهد.

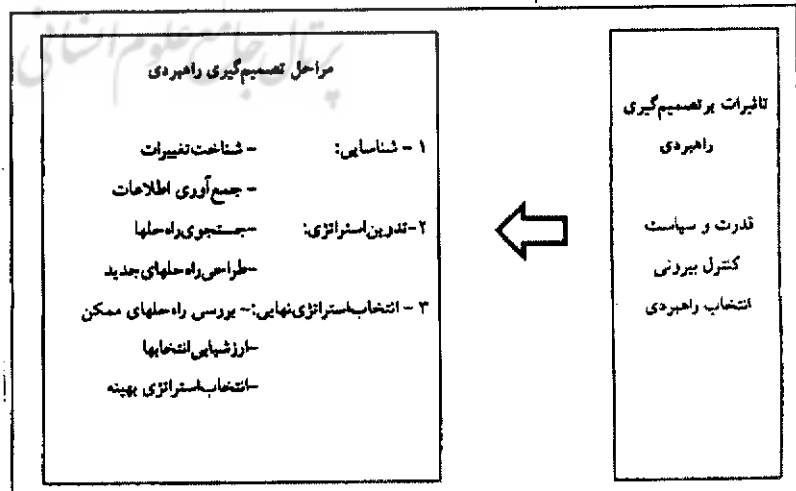
از فعالیتهای شرکت‌های کوچک دارند و تصمیمات راهبردی در این شرکتهای کوچک با درجه کمتری توسط اقدامات مستقیم گروههای ذی‌علاقه تحت تاثیر قرار می‌گیرند.

ویژگیهای مدیریتی

همچنین محققان انتخاب راهبردی به این امر اشاره می‌کنند که ویژگیهای فردی تصمیم‌گیرندگان راهبردی بر تصمیم‌هایی که می‌گیرند، تاثیر می‌گذارد. (۹) محققان دریافته‌اند مدیرانی که دارای سن بیشتری هستند تمایل دارند که در انتخابهای خود محافظه‌کارتر باشند درحالی که مدیران جوان‌تر تمایل به انتخاب استراتژی‌هایی با ریسک بیشتر دارند. همچنین سایر ویژگیهای فردی مانند سابقه اقتصادی و اجتماعی آنها، تحصیلات و تجربه کاری بر تصمیم‌گیریهای مدیران تاثیر می‌گذارد.

در شرکتهای کوچک، مدیران راهبردی تمایل دارند که بنیانگذاران شرکت باشند و از این‌رو معمولاً چشم‌انداز شرکت را خود تعیین می‌کنند که به دشواری می‌توان آن را تغییر داد. از این‌رو مدیران راهبردی شرکتهای کوچک ممکن است به دلیل ویژگیهای فردی و شخصی خود دارای منطق کمتری در فرایند تصمیم‌های راهبردی باشند. چشم‌اندازی که از ابتدا شرکت برمیبنای آن شروع به فعالیت می‌کند، بویژه نوع موفق آن، ممکن است که شرکت را در آینده به مسیر اشتباهی هدایت کند. نگاهی به تاریخچه شرکتهای موفق مانند اپل شرکت کامپیوتری نشان می‌دهد درحین رشد شرکت و تغییر محیط

شکل ۱ - مراحل و تاثیرات در تصمیم‌گیری راهبردی



شرکتهای بزرگ را با شرکتهای کوچک مقایسه کنیم. در بررسی آنها، ۵۷ تصمیم راهبردی در ۲۴ شرکت چندملیتی مورد بررسی قرار گرفت تا میزان عقلانیت تصمیمگیری راهبردی آنها مشخص گردد. «دین و شارفمن» دریافتند که فرایند تصمیمگیری راهبردی، زمانی که تهدیدهای رقابتی و تاثیر بخشهای بیرونی کم بوده و نیز مقداری آشنایی با موضوع وجود داشته باشد، دارای بیشترین عقلانیت است.

بخش اول همچنین تاثیر قدرت و سیاست را در شرکت با پرسش درباره تعداد افرادی از شرکت که با فرایند تصمیمگیری راهبردی درگیر بودند اندازه گیری می کرد. تحقیق نشان داد که هرچه تعداد بیشتری از افسراد در فرایند تصمیمگیری راهبردی درگیر باشند، احتمال بیشتری برای بروز فعالیتهای سیاسی طی فرایند وجود دارد.

دومین بخش پرسشنامه از پاسخ دهندگان درخواست می کرد که شرکت خود را به عنوان یک شرکت سازنده (MANUFACTURER) یا ارائه دهنده خدمات (SERVICE PROVIDER) طبقه بندی کنند. سایر سوالهای این بخش، مرتبط با اندازه شرکت و تعداد کارکنان و فروش کل و سطح سازمانی فردی بود که پرسشنامه را تکمیل می کرد. شواهدی وجود داشت که نشان می داد، شرکتهای بزرگتر ممکن است در فرایند تصمیمگیری راهبردی، عقلایی تر از شرکتهای کوچک باشند. این امر به این دلیل اتفاق می افتاد که شرکتهای بزرگتر منابع بیشتری دارند و این موضوع آنها را دارای توانایی بیشتری برای بررسی استراتژیهای مختلف با جزئیات بیشتری می کرد. این امر درحالی است که برای وجود تفاوت بین عقلانیت شرکتهای سازنده و خدماتی وجود ندارد و فکر کردیم که این موضوع برای نگاه از این منظر، بسیار مهم است. در بخش سوم پرسشنامه، سعی کردیم تا استراتژی را که هرکدام از شرکتهای دنبال می کنند، مشخص سازیم. این بخش با نوع شناسی میلز و اسنو که شامل چهار نوع استراتژی دفاع کننده،^(۱۱) کشف کننده،^(۱۲) تحلیل گر^(۱۳) و واکنشگر بود،^(۱۴) مشخص گردید. سپس از آنها خواسته شد که یک نوع از آن استراتژیها را به عنوان بهترین گزینه که مطابقت بیشتری با استراتژی شرکت آنها دارد انتخاب کنند.

نتیجه نهایی نمود پرسشنامه به محققان

بازگردانده شد که هشتاد پرسشنامه قابل استفاده بود. پاسخ دهندگان مشخص کردند که اکثر آنها (۸۱٪) خدماتی هستند و (۱۹٪) در زمینه صنایع ساخت فعالیت دارند. تعداد متوسط کارکنان در آنها ۵۷ نفر و متوسط فروش سالیانه در آنها ۲۶ میلیون گیلدرز هلند بود. پرسشنامه عموماً توسط مدیران عامل (۷۳٪) و با معاونین آنها (۱۳٪) تکمیل شده بود.

جستجوی اطلاعات

براساس الگوی عقلایی در تصمیمگیری راهبردی نیاز به، بررسی گسترده ای برای تولید اطلاعات صحیح درباره تغییرات در حال اتفاق

مطالعات زیادی درباره اینکه مدیران چه تصمیمهای راهبردی را در شرکتهای کوچک اتخاذ می کنند، انجام نشده است.



در محیط بیرونی و همین طور برای ارزشیابی پاسخهای مختلف به این تغییرات است. در شرکتهای بزرگ، این بررسی اطلاعات که اغلب بررسی محیطی نامیده می شود، ممکن است فرایندی رسمی باشد که توسط اعضای گروه برنامه ریزی راهبردی انجام می گیرد. گزارشهای ماهانه ای ممکن است برای اطلاع مدیریت درباره تغییرات محیط بیرونی و تشریح اقدامات لازم تهیه شود.

تعدادی از مطالعات، فعالیتهای پیمایش محیط بیرونی (ENVIRONMENTAL

SCANNING) را در شرکتهای بزرگ مورد کاوش قرار داده اند.^(۱۵) این مطالعات یافته اند که رسمیت و وسعت پیمایش طی ده سال گذشته به شکل شگفت آوری افزایش یافته اند و آن شرکتهای بسیار فعالیتهای پیمایشی غریبه، (SOPHISTICATED SCANNING ACTIVITIES) عملکرد بالاتری را از شرکتهای که دارای نظامهایی با خبرگی کمتر بودند به دست آوردند. این امر این استدلال را که شرکتهای با بررسی اطلاعاتی قوی تر، دارای عقلانیت بیشتری در فرایندهای تصمیمگیری راهبردی هستند، تأیید می کند.

زمانی که از مدیران شرکتهای کوچک درباره گستردگی بررسی اطلاعاتی آنها طی فرایند تصمیمگیری راهبردی سوال شد، پاسخهای آنها در طیف (۱) «اصلاً گستردگی نداشت» تا (۷) «بررسی بسیار گسترده اطلاعاتی» مورد نظر قرار گرفت. به طور متوسط شرکتهای پاسخ دهنده، میزان بررسی اطلاعاتی خود را حدود ۲/۳ یا اندکی بالاتر از متوسط درجه بندی کردند. در این مدرک، شرکتهای کوچک در میزان وجود فعالیتهای برای بررسی اطلاعات مشابه شرکتهای بزرگ بودند و آنها اطلاعات کافی را برای کمک به انتخاب راهبردی عقلایی خود، جمع آوری می کردند. همچنین یافته ما نشان می داد که اختلاف معناداری^(۱۶) بین شرکتهای خدماتی و سازنده، در سطح استفاده از فعالیتهای برای بررسی اطلاعاتی وجود داشت. شرکتهای خدماتی تمایل بیشتری برای استفاده از فعالیتهای گسترده اطلاعاتی در آماده سازی استراتژیهای خود در مقایسه با شرکتهای سازنده داشتند. بنابراین شرکتهای خدماتی کوچک دارای عقلانیت بیشتری در فرایند تصمیمگیری راهبردی خود نسبت به شرکتهای سازنده کوچک بودند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

براساس الگوی فکری عقلایی در تصمیمگیری راهبردی، پس از اینکه اطلاعات محیط بیرونی اخذ شد، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند تا تاثیر آینده آن بر روی شرکت مشخص گردد. این تجزیه و تحلیل می تواند به شکلهای متفاوتی صورت پذیرد. واحد امور مالی شرکت می تواند تجزیه و تحلیلهای ارزش خالص کنونی (NET PRESENT VALUE) و گردش نقدینگی را برای هر انتخاب راهبردی تهیه کند.

توانایی تصمیم‌گیران در تمایز گذاشتن بین اطلاعات مرتبط و موارد غیرمرتبط است. مدیران شرکتها با اندازه‌های مختلف در میان اطلاعات فرق شده‌اند. با شروع استفاده از رایانه شخصی و شبکه اطلاعاتی جهانی، مدیران می‌توانند جریان پایان‌ناپذیری از اطلاعات را به دست آورند. در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، تمایز گذاشتن مدیران بین اطلاعات مرتبط و غیرمرتبط، بسیار مهم است. در حالی که بعضی از اطلاعات ممکن است برای اجرا و داشتن استراتژی‌هایی مهم باشند، ولی همین اطلاعات، ممکن است برای انتخاب یک استراتژی صحیح غیرمرتبط باشد. به‌طور مثال، شرکتی ممکن است مهارت‌های فنی وسیعی داشته باشد ولی این اطلاعات به شکل بالقوه‌ای ارتباط به تصمیمی جهت کالاهای موجود در بازارهای جدید نداشته باشد. در فرایند تصمیم‌گیری عقلایی این امر مهم است که مدیران بتوانند بین اطلاعات مرتبط و سایر موارد بی‌فایده تمایز بگذارند.

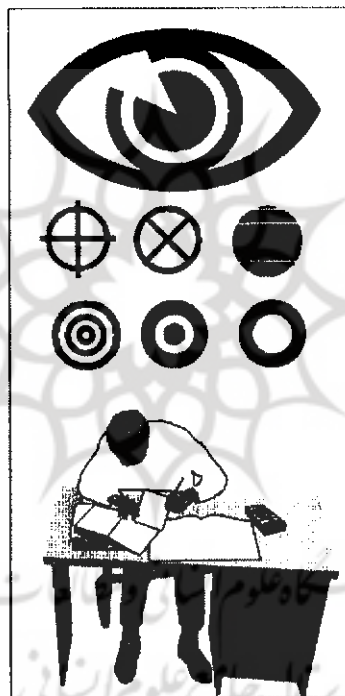
از مدیران درباره اینکه فکر می‌کنند به چه میزان در تشخیص اطلاعات مرتبط از اطلاعات غیرمرتبط موثر بوده‌اند سوال گردید. پاسخها در طیف (۱) «اصلاً موثر نبوده‌اند» تا (۷) «خیلی موثر بوده‌اند» درجه‌بندی گردید. پاسخ‌دهندگان گرایش به این اعتقاد داشتند که آنها به شکل نسبتاً خوبی (میانگین ۴/۹) در تمایز گذاشتن اطلاعات مرتبط از توده عظیمی از اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیران، موثر بوده‌اند.

برخلاف حوزه تحقیق انجام شده و توانایی مدیران در تمایز گذاشتن بین موارد مرتبط از غیرمرتبط، سوالی که لازم است به آن پاسخ داده شود این است که آیا این اطلاعات به‌راستی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند؟ شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران حتی پس از تجزیه و تحلیلها و بحثهای گسترده، تمایل به استفاده از حس شخصی خود، جهت‌گیریهای فردی، قدرت و سیاست در انتخاب استراتژی شرکت خود دارند. حس فردی (INTUITIVE) با رویکرد «احساس دل» (GUT FEEL) طرفداران زیادی به خصوص در میان مدیران موفق دارد.

از شرکت‌کنندگان در تحقیق خواسته شد تا فرایند تصمیم‌گیری خود را با عبارتهای (۱) «عمدتاً حسی» تا (۷) «عمدتاً تحلیلی» توصیف کنند. شرکت‌های موجود در نمونه آماری ما تمایل بیشتر در استفاده از رویکردهای حسی برای

تصمیم‌گیری راهبردی به کار برده‌اند. پاسخها در طیف (۱) «تجزیه و تحلیل‌های کمی اصلاً مهم نبوده‌اند» تا (۷) «تجزیه و تحلیل‌های کمی بسیار مهم بودند» قرار داشت. پاسخ‌دهندگان مشخص کردند که به‌طور متوسط تکنیک‌های تحلیلی کمی با میزان اهمیت کمی بالاتر از متوسط (مقدار متوسط ۳/۷) مورد نظر قرار گرفته‌اند. این شاخص، گرایش به این مفهوم را تقویت می‌کند که شرکت‌های کوچک دارای علائیت کمتری در فرایندهای تصمیم‌گیری هستند.

زمانی که ما نتایج را درباره شرکت‌های



خدماتی و شرکت‌های سازنده مقایسه می‌کردیم اختلاف معناداری نیافتیم. این امر روشن کرد که شرکت‌های خدماتی و سازنده به‌طور معناداری بر روی اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده‌اند تجزیه و تحلیل گسترده‌ای انجام می‌دهند، ولی هر دو گروه تجزیه و تحلیل‌های کمی را نسبت به سایر روش‌های موجود، کمتر مورد توجه قرار داده‌اند.

فرایند انتخاب

طی فرایند انتخاب واقعی، دو موضوع مهم لازم است که مورد توجه قرار گیرد. موضوع اول

سپس واحد برنامه‌ریزی راهبردی ممکن است احتمالات را سنجید. بعضی از شرکت‌های خیلی بزرگ، از روش تجزیه و تحلیل سناریو و تکنیک دلفی استفاده می‌کنند. این تکنیک‌های تجزیه و تحلیل یک چیز را به‌طور مشترک دارند، و آن اینست که همه آنها برای نمره‌دهی و اولویت‌بندی انتخاب‌های قابل استفاده شرکت تلاش می‌کنند.

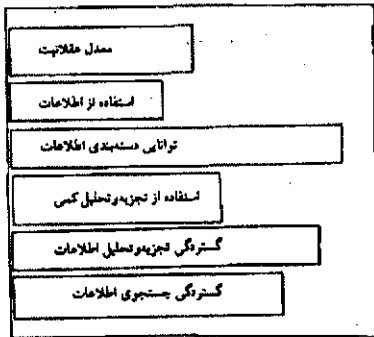
ادبیات موجود در تصمیم‌گیری عقلایی بسیار نگر این است که هرچه از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل به‌طور گسترده‌تری استفاده شود، شانس بهتری وجود دارد که یک شرکت استراتژی بهینه‌تری را انتخاب کند. شرکت‌هایی که تجزیه و تحلیل اطلاعات خود را محدود می‌کنند ممکن است به هنگام پردازش، از اطلاعات خود، با تمایل پیدا کردن به طرف یک دسته اطلاعات تفسیر غلطی ارائه کنند. (۱۸) این جهت‌گیریها باعث می‌شود که طی فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، اطلاعات مطمئن و مورد غفلت قرار گرفته، ارزش‌گذاری کمتری شده و یا به کنار گذاشته شوند. به نظر می‌رسد استفاده از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل عقلایی برای به حداقل رساندن تاثیر جهت‌گیریهای فردی در تصمیم‌گیری موثر واقع شوند.

از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که میزان گستردگی تجزیه و تحلیل اطلاعات خود را مشخص کنند. پاسخها در طیف (۱) «اصلاً تجزیه و تحلیل صورت نگرفته است» تا (۷) «به‌طور گسترده‌ای صورت گرفته است» درجه‌بندی شدند. ما یافتیم که شرکت‌های کوچک پاسخ‌دهنده تمایل به تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح معناداری (مقدار متوسط ۲/۵) در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی داشتند. این امر نشان می‌دهد که فرایند تصمیم‌گیری به سمت عقلایی بودن گرایش دارد. به علاوه، از شرکت‌کنندگان در تحقیق خواسته شد تا درباره میزان اهمیت تکنیک‌های کمی اظهار نظر کنند. شرکت‌های کوچک به دلیل منابع محدود خود معمولاً قادر به استفاده از تکنیک‌هایی نظیر تجزیه و تحلیل سناریو یا تکنیک‌های دلفی نیستند، هرچند استفاده از سایر تکنیک‌های کمی مانند تجزیه و تحلیل احتمال یا ارزش خالص کنونی، با منابع محدود نیز امکان‌پذیر است.

از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه خواسته شد تا بیان کنند که چه تکنیک‌های مهمی را برای تجزیه و تحلیل کمی اطلاعات در فرایند

مورد بررسی قرار دادیم و مجدداً تفاوت معناداری را نیافتیم. به نظر می‌رسد که شرکت‌های خدماتی و شرکت‌های سازنده به یک میزان در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، عقلایی (یا غیرعقلایی) هستند.

سوالات عقلانیت



کتابخانه عقلایی شکل ۲ - شاخص عقلانیت کتابخانه عقلایی

استراتژی‌های شرکت کوچک

نقطه‌نهایی موردنظر ما در این مطالعه درباره شرکت‌های کوچک و تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تلاش برای مشخص کردن نوع استراتژی‌هایی بود که شرکت‌های کوچک اتخاذ می‌کردند. تعداد زیادی استراتژی برای شرکتها وجود دارد. مایکل پورتر (۱۹۹) اظهار کرد که شرکتها فقط دو نوع انتخاب، هزینه پایین یا استراتژی‌های تفکیکی به‌عنوان استراتژی اصلی در اختیار دارند. بازن و گیل (۲۰۰) بیان کردند که شرکتها می‌توانند سه نوع استراتژی را از بین استراتژی‌های سازنده، نگاه داشته شده یا محصولی انتخاب کنند. میلز و استنو (۲۰۱) چهار نوع انتخاب تحلیل‌گران، دفاع‌کنندگان، واکنشگران و اکتشاف‌کنندگان را برای استراتژی‌های یک شرکت مطرح کرد. سایر نویسندگان در حوزه مدیریت راهبردی انواع کمتر یا بیشتری را مطرح کرده‌اند. به‌هرحال تاکنون محققان نتوانسته‌اند تا به دقت تعداد استراتژی‌هایی را که شرکتها انتخاب می‌کنند مشخص سازند.

برای ایسن تحقیق نوع‌شناسی (TYPOLOGY) میلز و استو را که شامل چهار نوع استراتژی است، انتخاب کردیم. به جای طرح سوال از شرکت‌کنندگان در تحقیق که نام استراتژی را مانند نگهدارنده، واکنشگر یا هزینه کم، انتخاب کنند، ما از روش‌شناسی خاصی استفاده کردیم که ارتباطات معناداری با استراتژی‌های به‌کار برده شده داشتند. (۲۰۲) نتایج

حال ممکن است که بتوانیم به سوال خود درباره میزان عقلانیت در تصمیم‌گیری راهبردی شرکت‌های کوچک پاسخ گوئیم. برای پاسخ‌گوئی به این پرسش، ما پنج عامل اندازه‌گیری عقلانیت را که توسط «دین و شارفمن» توصیه شده بود با یکدیگر ترکیب کرده‌ایم. براین اساس مشخص می‌گردد که میانگین عقلانیت به میزان ۴/۱ یا تقریباً عقلانیت متوسط است. (شکل ۲) بنابراین به نظر نمی‌رسد که شرکت‌های کوچک در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی خود کاملاً غیرعقلایی یا کاملاً عقلایی باشند. ما یافتیم که شرکت‌های کوچکی که دارای

شرکت‌های کوچک از این جهت منحصر به فردند که می‌توانند در حوزه‌هایی وارد شوند که ریسک آنها زیاد است.



اندازه بزرگتری هم براساس تعداد کارکنان و هم میزان فروش هستند، به‌طور معناداری از شرکت‌های کوچک با اندازه کوچکتر عقلایی‌تر هستند. هرچند ما رابطه معناداری بین میزان عقلانیت در تصمیم‌گیری راهبردی و تعداد مشارکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری نیافتیم. از این‌رو حداقل در شرکت‌های کوچک، تعداد افراد مشارکت‌کننده در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، تاثیری بر میزان عقلانیت تصمیمات اتخاذ شده ندارد.

در نهایت ما میزان عقلانیت شرکت‌های کوچک خدماتی را در مقابل شرکت‌های کوچک سازنده

تصمیم‌گیری راهبردی داشتند (میانگین ۳/۴)، برخلاف شواهد قبلی که بیانگر رویکردی عقلایی معتدل بودند.

مجدداً ما برای این دو موضوع درانتخاب راهبردی، اختلاف‌هایی بین شرکت‌های خدماتی کوچک و شرکت‌های سازنده جستجو کردیم. داده‌ها گرایش به نشان دادن این موضوع داشتند که اختلاف معناداری بین این دو گروه در سوالات انتخاب راهبردی وجود ندارد.

شرکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری همان‌طور که قبلاً بحث گردید، افراد مختلف در داخل یک شرکت ممکن است اعتقادات متفاوتی در این‌باره داشته باشند که بهترین استراتژی برای یک شرکت چه می‌تواند باشد. نتیجه این اعتقادات می‌تواند تلاش افراد برای تاثیرگذاری بر پیامد فرایند تصمیم‌گیری راهبردی باشد. در بسیاری از موارد، تلاش‌های فردی یا گروهی برای تاثیرگذاری بر پیامد تصمیم به صورت ذیل است:

- بدست آوردن قدرت بیشتر در داخل شرکت؛
 - نگهداری سطح قدرت و کنترل فعلی که آنها در داخل شرکت دارند.
- متأسفانه این تاثیرات خود برانگیخته شده، گرایش به چشم‌پوشی از بهترین مصلحت برای کل شرکت دارند و از این‌رو باعث می‌شوند تا شرکت استراتژی‌هایی با مطلوبیت کمتر انتخاب کند. اگر تصمیمات راهبردی به‌وسیله یک نفر یا تعداد کمی از افراد اتخاذ شده باشند، شانس قدرت یا سیاست‌بازیهایی داخل سازمانی که نقش عمده‌ای در فرایند تصمیم‌گیری دارند به‌طور قابل ملاحظه‌ای تقلیل پیدا می‌کنند. هرچند اگر تعداد شرکت‌کنندگان در فرایند تصمیم‌گیری زیاد شود، فرصت تاثیرگذاری بر پیامد این فعالیت به‌وجود می‌آید.

ما از مدیران شرکت‌های کوچک به‌عنوان پاسخ‌دهندگان تحقیق خود خواستیم که مشخص کنند چه تعدادی از افراد را شرکت آنها در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی به‌کار برده شدند. طیف پاسخ‌های ممکن از (۱) «یک نفر» تا (۷) «بیشتر افراد شرکت» بود. به‌طور جالبی هم پاسخ‌دهندگان از شرکت‌های خدماتی و هم از شرکت‌های سازنده مشخص کردند که تعداد کمی از افراد در شرکت (به‌طور متوسط بالاتر از ۳) در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده واقع شدند.

میزان عقلانیت باتوجه به تمامی موارد

شانس خود را برای موفقیت در بازار افزایش می‌دهد.

تمامی شرکتها با مشکلاتی برای مشخص کردن و انتخاب استراتژی‌های خود مواجه هستند. از آنجا که ممکن است اطلاعات محدود شده باشند یا به سختی به دست آورده شوند، مدیران معمولاً تصمیمات خود را با آگاهی کمی اتخاذ می‌کنند. همچنین از آنجا که استراتژی‌ها یا آینده‌ای که هیچ رویدادی در آن به حقیقت شناخته شده نیست، ارتباط دارند، بنابراین قابلیت اعتماد تصمیمات گرفته شده پایین می‌آید.

مشکلاتی نیز درباره عواملی که بر تصمیم‌گیری تاثیر می‌گذارند وجود دارد. افراد و گروه‌های داخل و خارج شرکت ممکن است سعی کنند تا به اهداف خود از طریق تاثیرگذاری بر استراتژی‌های انتخاب شده برسند. همچنین از آنجا که این تصمیمات توسط انسانها گرفته می‌شود، موضوعهایی هستند که تحت تاثیر جهت‌گیریهای خاص فردی نیز قرار می‌گیرند.

نتایج

داده‌هایی که در این تحقیق جمع‌آوری گردید به ما جهت فهم بهتر فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی که در میان شرکت‌های کوچک انجام می‌شود، کمک کرد. به‌طورکلی داده‌های این تحقیق نشان می‌دهند که شرکت‌های کوچک در بهترین شکل، تصمیم‌گیریهای راهبردی را در حد متوسطی از عقلانیت اتخاذ می‌کنند. به‌نظر می‌رسد که شرکت‌های خدماتی و سازنده به‌طور مساوی دارای عقلانیت یا غیرعقلانیت بودن هستند. همچنین به‌نظر نمی‌رسد که شرکت‌های کوچک از تاثیر قدرت و سیاست به‌طور عمده‌ای در رنج باشند.

ما یافتیم که شرکت‌های کوچک گرایش به این امر دارند که در تعدادی از فعالیتهای اصلی راهبردی، عقلایی نباشند. (شکل ۴) اگرچه مدیران شرکت‌های کوچک تمایل دارند که در جمع‌آوری اطلاعات محیط بیرونی خود عقلایی باشند. به‌نظر می‌رسد که آنها از این اطلاعات به شکل محدودی استفاده می‌کنند و تکنیک‌های غیرکمی را در تجزیه و تحلیل خود استفاده می‌کنند، زمانی که تصمیم‌گیری راهبردی فرامی‌رسد، مدیران شرکت‌های کوچک در این تحقیق تمایل داشتند که اطلاعات جمع‌آوری

بر اساس الگوی عقلایی، در تصمیم‌گیری راهبردی، نیاز به بررسی گسترده‌ای برای تولید اطلاعات صحیح درباره تغییرات محیط بیرونی و ارزشهای پاسخگویی مختلف به این تغییرات است.



پورتر^(۲۹) مطرح کردند شرکت‌هایی که استراتژی‌های خود را با تقاضاهای محیط بیرونی خود تنظیم می‌کنند دارای عملکرد بهتری نسبت به آن شرکت‌هایی هستند که این تنظیم را انجام نمی‌دهند. مدیران برای دستیابی به این تنظیم،

شکل ۳ - استراتژی‌های استفاده شده

استراتژی‌های مایلز و استرو	نمونه شرکت‌های کوچک	نمونه شرکت‌های بزرگ*
اکتشاف‌کنندگان	٪۲۱	٪۲۷
تحلیل‌کنندگان	٪۲۳	٪۳۶
دفاع‌کنندگان	٪۵۳	٪۳۵
واکنشگران	٪۳	٪۲

* برگرفته از تحقیقات جیمز و هاتن (۱۹۹۵)

باید به‌طور عقلایی اقدام به تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و طرح و انتخاب بهترین استراتژی ممکن کنند که بتواند بهترین تنظیم را بین استراتژی، ساختار و آشفتگی (TURBULANCE) محیط بیرونی بوجود آورد.

وقتی شرکتی از رویکردی عقلایی برای تصمیم‌گیری راهبردی خود استفاده می‌کند،

کاملاً جالب بودند.

همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است ۵۳٪ از شرکت‌های کوچک پاسخ‌دهنده مشخص کردند که آنها از استراتژی دفاع‌کننده استفاده می‌کنند. ۲۳٪ اعلام کردند که از استراتژی‌های تحلیل‌کننده استفاده می‌کنند و ۲۱٪ از استراتژی‌های اکتشاف‌کننده و فقط ۳٪ از آنها از استراتژی‌های واکنشگر استفاده می‌کنند. این نتایج را می‌توان به خوبی با نتایجی که در تحقیق جیمز و هاتن^(۲۹) درباره نمونه‌ای از شرکت‌های بزرگ بانکداری در ایالات متحده به دست آمده بود مقایسه کرد. در آن تحقیقات ۳۵٪ شرکت‌ها از استراتژی‌های دفاع‌کننده، ۳۶٪ از استراتژی‌های تحلیل‌کننده، ۲۷٪ از استراتژی‌های اکتشاف‌کننده و ۲٪ از استراتژی‌های واکنشگر استفاده می‌کردند.

در بررسی بیشتری که درباره عقلانیت و استراتژی‌ها انجام دادیم، تفاوت‌های معناداری را بین شرکت‌هایی که از هر چهار نوع استراتژی متفاوت استفاده می‌کردند نیافتیم. هیچ تفاوت معناداری چه از نظر اندازه شرکت (میزان فروش یا تعداد کارکنان) و چه از نظر تعداد مشارکت‌کننده در فرایندهای تصمیم‌گیری در شرکت‌هایی که از این چهار نوع استراتژی مختلف استفاده می‌کردند، نیافتیم. نسیباً تفاوت معناداری را نیز بین استراتژی‌هایی که شرکت‌های خدماتی و سازنده استفاده می‌کردند نیافتیم.

نتایج و اقدامات مدیریت

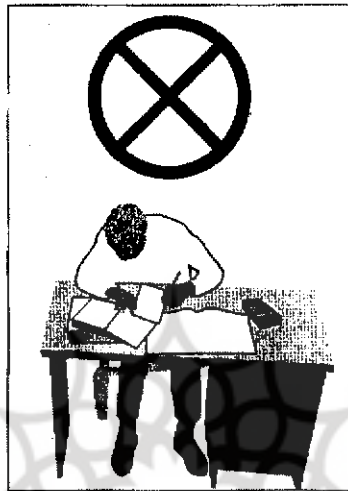
در این مقاله ما میزان عقلانیت فرایند تصمیم‌گیری راهبردی را در شرکت‌های کوچک مورد بررسی قرار دادیم. بخش عمده‌ای از ادبیات موجود درباره مدیریت راهبردی به مفاهیم «تطبیق»^(۳۲) و «تنظیم»^(۳۵) و تاثیراتی که تطبیق انجام شده بر عملکرد شرکت می‌گذارد اختصاص داده شده است. دانشمندان نظیر آنسرف و

مورد نیاز است. به دلیل اینکه محیط بیرونی به سرعت تغییر می‌کنند، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، به ما تصویر بهتری از تهدیدها و فرصتهای تجاری نسبت به ادراکات مستقیم شخصی که معمولاً براساس تجربیات گذشته است، می‌دهد.

۲ - مدیران باید از رویکردهای تحلیلی بیشتر استفاده کنند. امروزه باتوجه به فراگیر شدن مسالکیت رایسانه‌ای کوچک، بیشتر شرکتهای کوچک می‌توانند به ابزارهای تحلیلی خیره دسترسی داشته باشند که اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرند تصمیم‌گیری آنها را بهبود خواهد بخشید. این ابزارهای تحلیلی حتی در آینده به دلیل تداوم تغییرات محیط تجاری و افزایش تعداد و پیچیدگی موضوعهای، مهمتر خواهند گردید.

۳ - جستجوی اطلاعات و پیمایش محیط بیرونی می‌تواند موجب پیشرفت و بهبود فعالیتها گردد. در گذشته محیط بیرونی شرکتهای کوچک به آشفتگی کنونی نبود. استراتژی‌هایی که در گذشته موفق بودند، می‌توانستند نگهداری شده و نیاز برای به روزرسانی اطلاعات محیطی آنها ضروری نبود. در محیط تجاری کنونی شرکتهای

تأثیر باتوجه بخشهای بیرونی بر تصمیم‌های راهبردی شرکت کوچک؛ به شرایط آن بستگی دارد.



شده و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته بر روی آنها صرف‌نظر کنند و به جای آن بر درک مستقیم و احساس خود اتکا کنند. ما همچنین شواهدی را درباره نقش ویژگیهای فردی یافتیم که موجب کاهش عقلانیت می‌گردند. مدیران شرکتهای کوچک تمایل دارند که استراتژی‌ها را بر مبنای سوابق و سلیقه شخصی خود به جای استفاده از تجزیه و تحلیل عقلایی برای انتخاب بهترین گزینه متعلق با شرایط، برگزینند.

این فعالیتهای غیرعقلایی ممکن است برای روشن کردن یافته‌های ما باتوجه به استراتژی‌هایی که در عمل مورد استفاده قرار گرفته‌اند، کمک کنند. شرکتهای تمایل به استفاده از استراتژی‌های محافظه کارانه داشتند. در بیشتر بخشهای شرکتهای کوچک تلاش می‌کردند تا موقعیت فعلی خود را تقویت کنند (دفاع‌کنندگان) یا از فرصتهای محدود مشخص سود ببرند (تحلیلگران). حالت تدافعی این شرکتهای کوچک هلندی ممکن است به دلیل وضع قوانین اتحادیه اروپا باشد که به شرکتهای از هر کدام از پانزده کشور عضو اجازه می‌دهد تا به طور آزاد به بازارهای یکدیگر دسترسی داشته باشند.

شرکتهای کوچک هلندی با شرکتهای سایر کشورهای اتحادیه اروپایی که به عنوان شرکتهای خارجی برای توسعه بازارهای خود تلاش می‌کنند، شروع به احساس رقابت کرده‌اند. بعضی از شواهد اولیه از فرایند گسترش اتحادیه اروپایی می‌تواند از تحقیق ما قابل مشاهده باشد. تقریباً ۲۰٪ شرکتهای کوچک به شکل پرتلاشی در حال دنبال کردن بازارها یا محصولات جدید هستند (اکتشاف‌کنندگان) که موجب افزایش رقابت، هم در هلند و هم در سایر کشورهای اتحادیه اروپایی می‌گردد. هرچند دلیل دیگری برای توضیح استراتژی‌های محافظه کارانه شرکتهایی که ما انتخاب کرده‌ایم وجود دارد و آن بازتاب تمایلات فردی مدیران برای چسبیدن به بازارها و محصولاتی است که علی‌رغم تغییرات به وجود آمده در محیط تجارت، در گذشته برای آنها موفقیت‌آور بوده‌اند. بنابراین شرکتهای کوچک استراتژی‌های دفاع‌کننده را دنبال می‌کنند، هرچند اکثر شرکتهای در نمونه تحقیق ما، این استراتژی را نه به دلیل اینکه بهترین استراتژی است انتخاب می‌کنند، بلکه این امر واقعاً می‌تواند تصمیم‌گیری غیرعقلایی براساس تمایلات فردی آنها باشد.

شکل ۴ - بهبود بخشیدن به عقلانیت راهبردی

راه‌حلهای مدیریتی	فعالیت غیرعقلایی
۱ - استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل رایانه‌ای	۱ - استفاده از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل غیرکمی
۲ - تکیه بر جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل واتکا	۲ - عدم استفاده از اطلاعات یا تجزیه و تحلیل در تصمیم‌گیری
۳ - بهبود بخشیدن به پیمایش محیط بیرونی	۳ - تأثیر تمایلات فردی مدیران که مبتنی بر حقایق نیست.

کوچک با تغییرات مکررتری که خیلی از آنها با الگوهای گذشته نامهانگ هستند مواجه می‌گردند. قوانین دولتی، ایجاد و استفاده از فناوری جدید، رقابای بین‌المللی جدید و رقابت بومی از جانب شرکتهای بزرگ که در جستجوی بازارهای ویژه با موقعیت مناسب هستند، همگی تأثیر بر شرکتهای کوچک داشته‌اند. برای بقا و رونق یافتن در این محیط بیرونی جدید، مدیران شرکتهای کوچک باید فعالیتهای خود را برای جستجوی اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها تقویت کنند.

این مقاله ما را یک قدم به سمت فهم تصمیم‌گیری شرکتهای کوچک نزدیکتر می‌کند.

اقدامات
همان‌طور که تحقیق ما نشان می‌دهد، شرکتهای کوچک می‌توانند کیفیت تصمیمات راهبردی خود را با افزایش عقلانیت در این فرایند افزایش دهند. تعدادی از توصیه‌های مشخص در شکل ۴ مطرح شده‌اند:

۱ - تصمیم‌گیرندگان شرکتهای کوچک باید اتکا کمتری بر ادراکات مستقیم و احساسات شخصی خود داشته باشند و باید بیشتر به اطلاعاتی که توسط تجزیه و تحلیلها به وجود می‌آیند تکیه کنند. هرچند شهود و ادراکات شخصی در شکل‌گیری شرکتهای کوچک بسیار حیاتی هستند، اما برای ادامه رشد، رویکرد تحلیلی‌تری

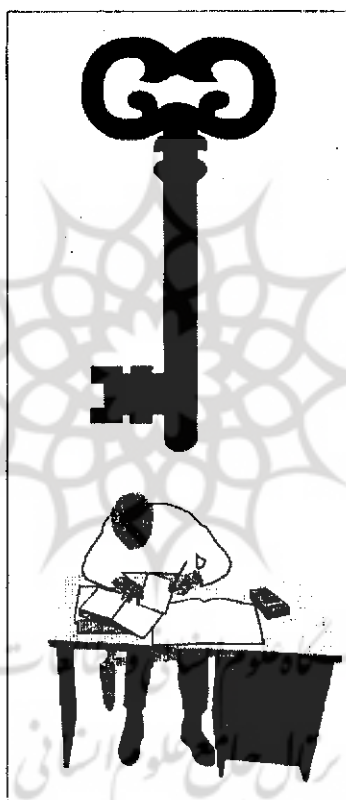
- 11 - DEFENDER
12 - PROSPECTOR
13 - ANALYSER
14 - REACTOR
15 - R.MILES AND C.C.SNOW, ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS, MCGRAW-HILL, N.Y. (1978) W.L.JAMES AND K.J.HATTEN, FURTHER EVIDENCE ON THE VALIDITY OF THE SELF TYPING PARAGRAPH APPROACH: MILES AND SNOW STRATEGIC ARCHETYPES IN BANKING. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 16, 161-168 (1995)
16 - R.L.DAFT, J.SORMUNEN AND D.PARKS, CHIEF EXECUTIVE SCANNING, ENVIRONMENTAL CHARACTERISTICS, AND COMPANY PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 9, 123-139 (1996) L.PAHEY AND W.R.KING, ENVIRONMENTAL SCANNING FOR CORPORATE PLANNING. BUSINESS HORIZONS (AUGUST), 61-71 (1977). R.SUBRAMANIAN, N.FERNANDES AND E.HARPER, ENVIRONMENTAL SCANNING IN U.S.COMPANIES: THEIR NATURE AND THEIR RELATIONSHIP TO PERFORMANCE. MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW 33, 271-286 (1993). 29. SOPHISTICATED SCANNING ACTIVITIES.
17 - «معناداری» اشاره به تفاوت آماری یا ارتباط بین دو یا چند متغیر دارد. در این تحقیق معناداری برای احتمال اتفاق کمتر از ۱۰٪ در نظر گرفته شده است.
18 - C.R.SCHWENK, COGNITIVE SIMPLIFICATION PROCESS IN STRATEGIC DECISION MAKING. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 5(2), 111-128 (1984)
19 - MICHEL PORTER (1980)
20 - R.BUZZELL, B.T.GALE AND R.G.M.SULTAN, MARKET SHARE-A KEY TO PROFITABILITY. HARVARD BUSINESS REVIEW (JAN/FEB), 97-106 (1975)
21 - MILES AND SNOW (1978)
22 - JAMES AND HATTEN (1995)
23 - JAMES AND HATTEN (1995)
24 - FIT
25 - ALIGNMENT
26 - H.LANSOFF AND P.A.SULLIVAN, OPTIMIZING PROFITABILITY IN TURBULENT ENVIRONMENTS: A FORMULA FOR STRATEGIC SUCCESS. LONG RANGE PLANNING 26, 11-23 (1993). MICHAEL PORTER (1980)

E-Mail: sbalavi@bigfoot.com

نمی توان عمومی دانست زیرا (۱) تفاوت‌های فرهنگ ملی که در هلند مشارکتی است. (۲) تفاوت‌ها، در اندازه تامین‌کنندگان و مشتریان که بیشتر آنها در هلند دارای اندازه کوچک هستند. (۳) تفاوت‌های کنترل دولتی و مذاکلات در تجارت که کنترل‌های دولت هلند بر ساعات کار، اشتغال و حقوق و مزایاست.

۸ - به دلیل تاخیر در گزارش‌دهی به اتاق بازرگانی و گزارش‌های مورد اختلاف، شرکت‌های با ده تا پنجاه نفر پرسنل انتخاب شدند. این امر شرکت‌هایی را در اختیار ما قرار داد که دارای اندازه واقعی پنج تا یکصد نفر بودند.

۹ - تکنیک پیمایشی به جای مطالعه موردی



مورد استفاده قرار گرفت زیرا ما علاقه‌مند به تمییز تفاوت‌های موجود در فعالیتهای شرکت‌های کوچک و بزرگ شدیم. از آنجا که تئوری تصمیم‌گیری و عوامل تاثیرگذار توسط سایر تحقیقات تاکنون مورد تأیید قرار گرفته‌اند، به نظر می‌رسید که طی تحقیقی آزمایشی، باید داده‌های مورد نیاز برای مقایسه نتایج آن با تحقیقات قبلی که در مورد شرکت‌های بزرگ انجام شده بود تولید می‌گردید.

10 - J.W.DEAN AND M.P.SHARFMAN, PROCEDURAL RATIONALITY IN STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 30(4), 587-610 (1993)

شرکت‌های کوچک اگر همان جهت‌گیریهای شرکت‌های بزرگتر را داشته باشند آسیب‌پذیر می‌گردند. برای موفق شدن در محیط امروزی، مدیران شرکت‌های کوچک باید متقاعد شوند که تصمیمات راهبردی آنها وابسته به تجزیه و تحلیل‌های عقلایی‌تری از فرصتها و تهدیداتی شده‌اند که شرکت‌هایشان با آنها مواجه هستند. □

پانوشها:

1 - H.MINTZBERG, D.RAISINOHANI AND A.THEORET, THE STRUCTURE OF UNSTRUCTURED DECISION PROCESS. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 21 (JUNE), 246-275 (1976).

۲ - در مطالعات مینتزبرگ در سال ۱۹۷۶ فقط مفهوم عقلایی تصمیم‌گیری در نظر گرفته شد. از آن زمان تاکنون وی این عنوان را بسط داده و عوامل دیگری را که بر تصمیم‌گیری تاثیر دارد مدنظر قرار داده است. به طور مثال نگاه کنید به:

H.MINTZBERG, POWER IN AND AROUND THE ORGANIZATION, PRINTICE HALL: NEW JERSEY (1983). H.MINTZBERG, THE ORGANIZATION AS POLITICAL ARENA. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 22(2), 133-154 (1985)

3 - R.WALLEN D.L.MADISON, L.W.PORTER, P.A.RENWKICK AND B.T.MAYES, ORGANIZATIONAL POLITICS: TACTICS AND CHARACTERISTICS OF ITS ACTORS. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW 22(1), 77-83 (1979) K.M.EISENHARDT AND L.J. BOURGEOIS, III, POLITICS OF STRATEGIC DECISION MAKING IN HIGH-VELOCITY ENVIRONMENTS: TOWARD A MIDRANGE THEORY. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 31 (4), 737-770 (1988)

4 - J.PFEFFER AND G.R.SALANCIK, THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS, NEW YORK: HARPER & ROW PUBLISHERS INC. (1978). C.R.SCHWENK, THE ESSENCE OF STRATEGIC DECISION MAKING, NEW YORK: LEXINGTON BOOKS (1988).

5 - M.E.PORTER, COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYSING INDUSTRIES AND COMPETITORS, FREE PRESS, N.Y. (1980)

6 - D.C.HAMBRICK AND P.A.MASON, UPPER ECHELONS: THE ORGANIZATION AS A REFLECTION OF ITS TOP MANAGERS. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 9 (2), 193-206 (1984)

۷ - یافته‌های به دست آمده از شرکت‌های هلندی را