تصمیمات استراتژیک در مدیریت بازرگانی پیرامون تحولات محیط خارجی

کاهانی، سپیده

محیط خارجی در برگیرنده عواملی‏ است که در خارج از موسسات و سازمان‏ها اعم از اقتصادی و بازرگانی،اجتماعی و... بر استراتژی،سیاستها و تصمیمات مدیران‏ آن اثر می‏گذارد و موجبات فرصت یا تهدیدی را برای موسسه فراهم می‏کند. ازاین‏رو تجزیه و تحلیل محیط خارجی‏ و شناخت متغیرهای آن و نیز مطالعه‏ روشهای هماهنگ ساختن مسائل‏ و تصمیمات درونی سازمان با عوامل‏ خارجی در زره اصلی‏ترین ارکان‏ تصمیم‏گیری در مدیریت استراتژیک‏ قرار دارد.به‏طور کلی تجزه و تحلیل‏ محیط فرآیندی است که در آن محیط پیرامون هر سازمان و موسسه مورد مطالعه‏ و بررسی قرار می‏گیرد تا فرصتها و تحولاتی که فرا راه موسسه قرار دارد و نیز مجموعه شرایطی که موسسه در آینده با آن مواجه خواهد بود شناسایی شده‏ و تصمیم مقتضی در مورد آن اعمال گردد. در این فرآیند،"اطلاعات‏"و روشهای‏ ارزیابی آن بدان لحاظ منعکس‏کننده‏ تصمیمات آتی موسسه خواهد بود حائز اهمیت و براساس آن فرضیات‏ مورد نیاز تدوین می‏گردد.

اغلب مدیران بازرگانی معتقدند که‏ شناخت محیط حائز اهمیت است و نشاندهنده مجموعه‏ای از عوامل خارجی‏ است که بر حاصل فعالیت موسسه اثر می‏گذارد.بدیهی است برنامه‏ای که در سطح کلان به اجرا در می‏آید و کل کشور را پوشش می‏دهد از محیط پیچیده‏تری‏ نسبت به یک برنامه منطقه‏ای برخوردار است.بنابراین شناخت محیط برای اتخاذ تصمیمات بلند مدت استرتژیکی و نیز تصیمات کوتاه‏مدت تاکتیکی متناسب‏ با حجم فعالیتها و ابعاد محیط امری‏ اساسی است.

در این رابطه سه مبحث اصلی وجود دارد که به عنوان زمینه‏های استراتژیکی‏ محیط باید مورد مطالعه قرار گیرد:

1-مسائل و مشکلات بخشی

اجرای برنامه‏های مبتنی بر واقعیت‏ مستلزم تشخیص مسائل و مشکلات‏ و کمبودهای محیط است و به همین دلیل‏ معمولا پروژه‏های نمونه به نظور کمک‏ به تشخیص مشکلات و طراحی صحیح‏ عملیات قبل از پروژه‏های اصلی اجرا می‏گردد.

2-شناخت بازار

تجزیه و تحلیل محیط می‏تواند به‏ مدیران و مسئولین برنامه کمک کند تا تقاضای موجود در بازار و مشخصات آن‏ و نیز پارامترهایی را بر تغییرات آن‏ موثرند به درستی ارزیابی نموده‏ و سیاستهای متناسب با آن را اتخاذ نمایند.همچنین با اندازه‏گیری و برآورد درجه و جهت‏گیری عوامل موجود در بازار مدیران قادر خواهند بود روند تغییرات را پیش‏بینی کنند و برنامه‏های آتی شرکت‏ در زمینه‏های مختلف مالی،بازاریابی، میزان تولید و چگونگی عرضه آن و منابع‏ مورد نیاز را تدوین نمایند.

3-گردانندگان(افراد)کلیدی‏ که بر عرضه و تقاضا اثر می‏گذارند

تشخیص،شناسایی و نزدیک شدن‏ به گردانندگان کلیدی به منظور جلب‏ حمایت آنها برای حمایت و تقویت‏ برنامه‏های موسسه نیز از جمله مواردی‏ است که در مبحث شناخت محیط خارجی‏ باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

به‏طور کلی باید توجه داشت که‏ اقدامات استراتژیکی باید براساس میزان‏ پیچیدگی شرایط محیطی باشد.چنانچه‏ محیط با تغییرات و پیچیدگی شدید مواجه باشد لازم است که اهداف برنامه تا زمان آشنایی کافی با محیط محدود گردد و توسعه دامنه برنامه با احتیاط صورت‏ گیرد.

برای شناسایی ابعاد محیط و اثر آن‏ بر تجزیه و تحلیل و استخراج نتایج مورد نظر باید توجه داشت که اولا فعالیتهای‏ بازرگانی که با یک کالا یا خدمت تجاری‏ سروکار دارد نسبت به یک برنامه چند منظوره که چند نوع کالا یا خدمات تجاری‏ را پوشش می‏دهد از محیط محدودتری‏ برخوردار است و در واقع تعیین و تشخیص‏ مسائل بخشی وقتی که محیط در یک‏ برنامه وسیع ارزیابی می‏شود مشکل‏تر است و در نتیجه پاسخگویی به تقاضا در چنین محیطی دشوارتر است.همچنین‏ باید دانست که محیط یک برنامه به‏ ندرت همگن است.عوامل فیزیکی‏ و جغرافیایی و مشخصه‏های اقتصادی‏ و اجتماعی و سیاسی آن معمولا متنوع است‏ و این عوامل و نیز سایر عوامل تاریخی‏ موجب بروز تنوع قابل ملاحظه‏ای در افراد و نیز نواحی اجرای برنامه می‏گردد. بنابراین در تجزیه و تحیل شرایط محیطی باید در جستجوی گروههای‏ همگن و یا دسته‏بندی همگن عوامل ذکر شده بود و در واقع از ارائه خدمات یکسان‏ برای همه افراد جامعه پرهیز کرد.ضمن‏ اینکه باید توجه داشت محیط خارجی‏ معمولا با ثبات نیست و میزان عدم ثبات‏ آن به عوامل متعدد سیاسی،اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه بستگی دارد و در مقابل تغییرات متعدد و غیرقابل پیش‏ بینی لازم است استراتژی‏های انعطاف‏ پذیر اتخاذ گردد.

خطوط اصلی در تجزیه‏ و تحلیل محیط

تجزیه و تحلیل محیطی باید در طول‏ عمر برنامه‏ها و فعالیتهای موسسه صورت‏ گیرد.رئوس کلی زیر برای این منظور تعریف شده است:

الف-نقطه شروع بی‏تردید بر زمینه‏های‏ استراتژیک و تصمیم اساسی برای‏ شناسایی محیط برنامه و جمع‏آوری‏ اطلاعات استوار است.

ب-بررسی بخشهای مختلف محیط:که‏ برای تعیین فاکتورها و نیروهای مثبت‏ و منفی موثر بر زمینه‏های استراتژیک اثر می‏گذارند.در این مورد باید توجه داشت‏ ایجاد محدودیت در این بررسی ممکن‏ است برنامه را با شراطی بحرانی در آینده‏ مواجه سازد که قطعا ناشی از عدم بررسی‏ سایر عوامل و فاکتورها است.

ج-بررسی ابعاد محیط،همانطور که گفته‏ شد عواملی مانند وسعت و عدم ثبات را در برمی‏گیرد و تاثیر هریک از این عوامل در همه بخشها و زمینه‏های تصمیم‏گیری‏ یکنواخت نیست.

د-جمع‏آوری اطلاعات مربوط به محیط، می‏بایستی به روشهای مختلف و از منابع‏ گوناگون صورت پذیرد.در این رابطه‏ معمولا استفاده از منابع غیررسمی در کنار منابع رسمی نیز اهمیت دارد و یک منبه به‏ تنهایی قادر به پاسخگویی در همه‏ زمینه‏ها نخواهد بود.

ه-به روزآوری اطلاعات

تعیین یک چارچوب ساده مانند شکل زیر می‏تواند به مدیران در برنامه‏ریزی‏ و شناخت محیط کمک نماید:

در مدل فوق ارتباط متقابل و تفکیک‏ ناپذیر بین زمینه‏های استراتژیک‏ و مسائل مربوط به ابعاد محیط با بخشهای‏ ختلف محیط خارجی نشان داده شده‏ است.

آخرین مطلبی که باید به آن اشاره‏ کرد به ریسکهای وجود در محیط خارجی‏ مربوط می‏گردد.در تجزیه و تحلیل محیط خارجی باید ریسک استفاده از فرصتها مورد مطالعه و ارزیابی قرار گیرد.باید توجه‏ داشت که در هر فرصت و شانس معمولا ریسکهایی موجود است و ممکن است‏ ارزیابی بدون مطالعه،کمبود زمان و فشار وقت و نیز عدم توجه به تشخیص‏ سیستماتیک محیط موجب گردد مدیران‏ موسسه بدون توجه به ریسکهای موجود عکس العمل ناکافی نسبت به تغییرات‏ محیط نشان دهند.بدیهی است در یک‏ مدیریت موفق استراتژیک،هر اندازه‏ تغییرات و پیچیدگیهای محیط خارجی‏ بیشتر باشد توجه بیشتری به ریسکهای‏ موجود در آن خواهد شد و ارزیابی دقیقتری‏ اعمال خواهد گردید.

منابع

-سیاست بازرگانی و مدیریت استرتژیک،ترجمه‏ دکتر سهراب خلیلی شورینی

-مدیریت استراتژیک در برنامه‏های توسعه، ساموئل پاول،ترجمه علی اشرف افخمی‏ مارکتینگ و مارکتنگ بین المللی،دکتر احمد مجتهد

تهیه و تنظیم:سپیده کاهانی