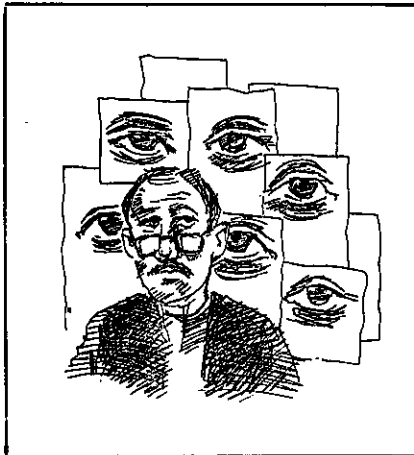


# برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیرعامل

نویسنده: Roy Forman  
ماخذ: Long Range Planning vol.21 No.4  
ترجمه: از: عبدالعلی شلالوند



## شناخت فرصت‌ها

من متقدم که اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

- شناخت فرصت‌ها و تهدیدهایی که فراروی پیشرفت سازمان قرار دارد.
- یافتن راه‌حل‌های برقراری ارتباطات ضروری با افراد.
- چگونگی تامین منابع مالی برای رویارویی با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها.

بدون شک برخی مشاغل و سازمان‌ها بدون برخورداری از یک برنامه استراتژیک، بسیار موفق بوده‌اند. بعضی مدیران که بدون یک برنامه رسمی، در کار خود موفق بوده‌اند، وقتی ناچار از ورود به فرآیند برنامه‌ریزی می‌شوند، به پریشانی شدیدی دچار شده و برنامه را تحمیلی بر مدیریت روزمره خود تلقی می‌کنند و به تنگناهای شدید خود از جمله پرکردن پست‌های حساسی که مسئولان آنها غیبت کرده‌اند، پاسخگویی به مشتریان ناراضی از خدمات ضعیف شرکت و بالاخره تعمیر خودروهایی آسیب‌دیده، اشاره می‌کنند و با تعجبی صادقانه می‌پرسند که چگونه می‌توان برای سایر مسائل مهمی بیشتر قائل شد و به بهای دست‌کشیدن از وظایف خطیر روزانه، وقت خود را صرف گفتگو پیرامون مسائلی کرد که هم دور از چشم قرار دارند و هم هیچ‌وقت بروز نمی‌کنند.

به عقیده من، هر مدیر ارشدی که مثل مدیران

در این راه هدایت کرده بودند، وارد ساخت. این داستان مایه حیرت همه ما است به ویژه آنهایی که دارای مسئولیت مدیریت هستند. اولین نکته این است که اگر شما جرات و عزم انجام کار دشواری را داشته و از صلاحیت و اعتماد نیز برخوردار باشید، آن گاه از آنچه که می‌توانید انجام دهید دچار شگفتی خواهید شد. نکته دوم این است که قبل از آنکه تجربه لازم را کسب کنید ممکن است به آسانی وبه صورتی خطرناک دچار اعتماد زیاده از حد شوید. سومین درس داستان فوق این است که شما ممکن است نسبت به خطمشی و روشی که درپیش گرفته‌اید به قدری اعتماد کنید که آنرا کورکورانه دنبال نمایید. ولی نباید با چنین اطمینان کورکورانه‌ای حرکت کنید، زیرا به سرعت و در کوتاه‌مدت در موقعیتی قرار می‌گیرید که زبان‌های درازمدتی برای شما بر جای می‌گذارد. اگر بخواهم داستان بالا را در یک جمله خلاصه کنم باید عبارتی را از «ادوارد دوبونو» (EDWARD DE BONO) نقل کنم: «فرست، همچون مواد اولیه و نیروی کار و یا توان مالی، جزئی واقعی و اساسی از کار است و باید تا هست آن را دریابید».

نویسنده این مقاله، براساس آموخته‌ها و تجاربش به عنوان مدیرعامل، معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی شناخت فرصت‌ها و استفاده از آنها، او سخن خود را با ذکر این مقدمه آغاز می‌کند:

اجازه دهید موضوع را با ذکر داستانی واقعی آغاز کنم، آن وقت‌ها که من نوجوان بودم در نزدیکی خانه ما مدرسه نابینایان قرار داشت و من عادت داشتم که با بعضی از دانش‌آموزان نابینا بازی کنم. آنها یک توپ زنگ‌دار داشتند - ذکر این جزئیات برای این است که نشان دهم آنها چقدر تلاش می‌کردند تا مانند افراد سالم رفتار کنند - برای اینکه دانش‌آموزان نابینا بتوانند همچون سایر افراد رفتار کنند لازم بود تا در آنها اطمینان لازم ایجاد شود و من همواره تحت تاثیر جرات و اطمینان آنها قرار می‌گرفتم. ولی در هر گام زندگی، اطمینان کورکورانه می‌تواند نتیجه‌ای خطرناک به‌بار آورد. روزی از روزها یکی از دانش‌آموزان نابینا را دیدم که با سرعت و اطمینان زیاد از روی سنگفرش خیابان عبور میکرد. وقتی از کنار من گذشت کاملاً نگران او بودم زیرا با سرعت به طرف تیر چراغ‌برق پیش می‌رفت. این دانش‌آموز طبعاً به خودش لطمه زد ولی لطمه عمیق‌تری بر اعتماد به نفس خود و نیز افرادی که او را

مذکور فکر کنند، از درک این نکته عاجز انده‌است که بخش اساسی وظایف یک مدیر ارشد، وقت گذاشتن روی آینده‌نگری است. اگر مدیر ارشد بتواند آینده‌نگری سایر همکاران ارشد خود را نیز به کار گیرد، آن گاه می‌تواند این مهم را به بهترین شکل انجام دهد. کارمندان ارشد که سازمان را به صورت جمعی اداره می‌کنند طبیعتاً آن را در راهی سوق نمی‌دهند که با آینده‌نگری‌ها در تضاد باشد. البته خیلی احتمالاً است که افرادی که مسئولیت انجام کاری را برعهده دارند، تلاش کنند تا وظیفه خود را در راهها و شیوه‌های مختلف انجام دهند و بعداً نیز نتایج مغایر با یکدیگر، به دست آورند. برای پرهیز از چنین چیزی، شما باید طبق یک برنامه استراتژیک با هم کار کنید.

## روش و انگیزش

برای اینکه کاری به نتیجه برسد ما باید روش را با انگیزش توأم نمائیم. انگیزش بدون روش کار آئی ندارد. روش بدون انگیزش نیز فقط برای نگاهداری در قفسه‌های کتاب خوب است. از این رو می‌خواهم روش‌های تهیه یک برنامه استراتژیک و راه‌های ایجاد انگیزش برای اجرای آن را تشریح کنم. سپس باید با اهمیت ایده و اطلاعات در برنامه‌ریزی آشنا شویم. برای تصمیم‌گیری در شرایط نامعلوم، برنامه‌ریزی، کمک همه‌جانبه‌ای می‌باشد. می‌توان گفت که اگر در مورد یک فرصت، اطلاعات به اندازه کافی در دسترس باشد، دیگر نیازی به تصمیم‌گیری نداریم، و اگر برعکس باشد ابهام‌های زیادی مواجه باشیم، آن گاه تصمیم‌گیری نیز به همان نسبت مشکل‌تر خواهد بود. در هر صورت اگر فکر کنیم که انبوه اطلاعات خود بخود ابهام‌ها را برطرف می‌کند، اشتباه کرده‌ایم. کامپیوتری کردن سیستم نیز می‌تواند کار پرهزینه‌ای باشد. با روی هم‌انباشتن ستون‌هایی از کاغذهای خروجی کامپیوتر، درخت‌هایی از کاغذ به وجود می‌آید که مانع از رویت چیزی می‌شود که اصولاً می‌بایست آن را پیدا کنیم. گردآوری اطلاعات بیشتر و بیشتر نه تنها ابهام‌ها را برطرف نمی‌سازد بلکه تصمیم‌گیری را هم دشوار می‌کند. باید اطلاعاتی را انتخاب کرد که در سطوح عالی مدیریت، به آن نیاز است و

بعداً نیز فقط حداقلی از آنها را نگاهداری نمود، زیرا اطلاعات تنها حکم سکوی پرشی را دارد که ما از روی آن به داخل استخری از تصمیم‌ها، شیرجه می‌رویم. اطلاعات، مبنای کار اصلی مدیریت و برنامه‌ریزی - یعنی تکوین ایده‌ها - است. اشتباهی که افراد مرتکب می‌شوند این است که به قدری روی اطلاعات تاکید می‌ورزند که

**\* یکی از وظایف مدیر عامل، ایجاد نظام ارزش‌هاست. در این صورت، مدیر می‌تواند به شیوه‌ای که بازتاب دقیقی از این ارزش‌ها باشد در اعتلای امور سازمان بکوشد.**

**\* برای نوشتن یک برنامه استراتژیک که تاثیر چشمگیر داشته باشد شما به کلمات زیادی نیاز ندارید. چیزی که لازم دارید همانا ایده‌های قوی برای فرصت‌هاست.**

ایده‌ها به پوته فراموشی سپرده می‌شود. در برنامه‌ریزی استراتژیک ما با سه پای روش و انگیزش، به اطلاعات و ایده‌ها نیازمندیم و در کار تحقیق و توسعه فرصت‌ها نیز نباید هیچ وقفه‌ای ایجاد شود. با تمامی داهیان، باید زمان را دریافت و برنامه‌ریزی استراتژیک نیز یعنی کاستن از خطرها و تعقیب فرصت‌ها. خوب، حالا اجازه دهید تا به روش‌های برنامه‌ریزی بپردازیم. در اینجا برای دیدن به بیش از دو چشم نیاز داریم و باید از دریچه‌های مفهوم‌گرا به مسائل بنگریم. همه ما قبول داریم که اگر درحالی گنج به چیزی نگاه کنیم، گمراه می‌شویم؛ شکل‌های همسان، متفاوت به نظر می‌آیند. در برنامه‌ریزی اگر بخواهیم فرصت‌هایی را که فراروی ما قرار دارند، دریابیم، باید از دریچه مفاهیم به مسائل بنگریم تا همه آنها را از یک جنبه دیده باشیم. و اما کدام دریچه مناسب است؟ به نظر من موضوع از این فکر نشات می‌گیرد: در مواجهه با یک مشکل شما به دنبال راه‌حل آن هستید، ولی در برخورد با یک فرصت، در پی فایده آن خواهید بود.

دریچه برنامه‌ریزی بر روی مسائل باید فایده‌گرا باشد نه راه‌حل‌گرا. مرمت سوراخ‌های یک قایق کهنه، آنرا نو نمی‌کند، از این رو، در برنامه‌ریزی ما بیشتر علاقمندیم به نوع قایقی که در آینده می‌خواهیم داشته باشیم، بسندیشیم، تا اینکه به چگونه شناور نگهداشتن قایقی فکر کنیم که فعلاً در آن قرار داریم. این است تفاوت اساسی بین استراتژیک اندیشیدن و تاکتیکی فکر کردن. تاکتیک به چگونگی انجام یک حمله می‌پردازد، ولی استراتژی تمامی نبرد را دربرمی‌گیرد. تاکتیک در حل مشکل به کار می‌آید، ولی استراتژی در آفرینش فرصت‌ها. تاکتیک ضروری است و استراتژی مهم.

## بدنبال چارچوبی مشترک

خوب، ببینیم مدیران ارشد، استراتژی سازمان خود را چگونه طراحی می‌کنند. یکی از راه‌ها، روش حرکت از پایین به بالا است، که از مدیران سطوح میانی خواسته می‌شود تا برنامه مربوط به

حوزه مسئولیت خود را ارائه کنند و از برنامه‌های آنها در تنظیم برنامه‌ی واحد برای تمامی سازمان استفاده می‌شود. شما به خوبی ملاحظه می‌کنید که ادغام این برنامه‌ها که احتمالاً برپایه پیش‌فرض‌های مختلف و در مقیاس‌های زمانی متفاوت و شیوه‌های گوناگون حصول به اهداف غائی قرار داشته و با یکدیگر ناهماهنگ هستند، بسی دشوار است، یکی دیگر از مشکلات روش «از پایین به بالا» در برنامه‌ریزی استراتژیک که به نظر من به برتری روش «از بالا به پایین» می‌انجامد، این است که برنامه‌ها در این روش به ناچار با نوعی همیت و نه براساس اهداف اصلی شرکت تنظیم می‌گردد.

برای نیل به هماهنگی در هر دو روش، مدیریت ارشد سازمان باید چارچوب و مبنای کار و نیز اهداف فرآیند برنامه‌ریزی و نحوه مشارکت در آنرا برای مدیران تعیین نماید. بهمین دلیل باید مفروضات مشخصی وجود داشته باشد، تا هر یک از دست‌اندرکاران، در آن چارچوب عمل کند. این پیش‌فرض‌ها و اصول باید مقتضیات و سناریوهی را تعیین کند که فضای لازم برای پیشرفت سازمان را فراهم آورد. در زمینه عوامل سیاسی مربوط به کار سازمان نیز باید مفروضاتی در دست باشد (به عنوان مثال یک موسسه بهداشتی خصوصی، فقط پس از استعلام پیرامون خط‌مشی‌های آتسی سازمان ملی بهداشت، می‌تواند برنامه‌ریزی کند). یکی دیگر از جنبه‌هایی که باید به عنوان پیش‌فرض برای برنامه‌ریزی تعیین شود، موقعیت رقابتی شرکت است: آیا رقابتی فزاینده است؟ آیا رقابتی جدیدی وارد بازار خواهند شد؟

کار تدوین مفروضات اولیه برای یک برنامه استراتژیک فرآیندی است که معمولاً به صورت اتفاقی انجام می‌پذیرد و حتی ممکن است توسط برنامه‌ریزان بی‌تجربه، تماماً نادیده گرفته شود، حال آنکه این کار بخشی کاملاً اساسی از برنامه‌ریزی هماهنگ می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک در حکم یک بازی است که هدف آن، دستیابی همه بازیکنان به پیروزی است. در این بازی، بازیکنان بشرطی می‌توانند به پیروزی خود امیدوار باشند که همگی بر طبق مقررات واحدی، بازی کنند. مفروضات اولیه و جدول زمانی برنامه‌ریزی بمثابة مقررات این بازی است که برنامه‌ریزان باید بر آنها تکیه داشته باشند. بهمین دلیل، مدیران ارشد سازمان باید اسناد حاوی مفروضات و جدول زمانی برنامه‌ریزی را تنظیم کنند. این اسناد می‌بایست حداقل مورد قبول، و ترجیحاً مورد حمایت مدیرعامل قرار گیرد و بعد از تصویب وی، مدیران ارشد باید آن را به بحث و گفتگو بگذارند. بعد از این مرحله، مفروضات و جدول زمانی، رسماً به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یکی از وظایف مدیرعامل، ایجاد نظام ارزش‌ها است. در این صورت مدیر می‌تواند به شیوه‌ای که بازتاب دقیقی از این ارزش‌ها باشد، در اعتلای امور سازمان بکوشد. در سازمانی که می‌خواهد برنامه استراتژیک را سرلوحه کار خود قرار دهد، اگر برنامه، ارزش‌هایی را دنبال کند که مورد قبول مدیرعامل نباشد، فرآیند مدیریت آشکارا با مجموعه‌ای از محدودیت‌ها مواجه خواهد شد. علاوه بر این، برنامه باید همسو با هدفی باشد که مدیرعامل می‌کوشد آن را محقق سازد، در غیر این صورت، برنامه نه یک کمک، بلکه بیشتر مانعی در راه نیل به هدف‌ها خواهد بود. مدیرعامل نیز باید در عین حال، نقطه‌نظرهای مدیران ارشد را لحاظ کرده و موازنه نظرات آنها در مورد چگونگی اداره سازمان استفاده

کنیم که بازتاب هزینه نهائی بلندمدت باشد. ما برای اعلام این تصمیم کلمات زیادی به کار نگرقتیم ولی ایده‌ای که در ورای این کلمات قرار داشت، بسیار عظیم بود و عواقب آن روی وضعیت مالی نه تنها شبکه‌های برق سرتاسر انگلستان بلکه خصوصا روی بزرگترین و معظم‌ترین مصرف‌کنندگان برق از جمله صنایع فولاد و صنایع شیمیائی به حدی نافذ بود که تا یک دهه آنها را متأثر می‌کرد. لذا، برای نوشتن یک برنامه استراتژیک که تاثیر چشمگیری داشته باشد، شما به کلمات زیادی نیاز ندارید. چیزی که لازم دارید همانا ایده‌های قوی برای فرصت‌هاست.

### مخزن اندیشه

تشکیل جلسات ویژه برای اندیشیدن به آینده

\* برنامه‌ریزی کار ارزشمندی است ولی مانند هر کار ارزشمندی، موفقیت در آن به تلاش‌های مثبت و کنترل شده بستگی دارد.  
\* مدیریت یک سازمان، به جای پنهان کردن مقاصد خود می‌تواند با طرح آشکار آن، پاسخ به مراتب بهتری از همکاری‌اش دریافت کند.

در حل مشکل به کار می‌آید ولی استراتژی در آفرینش فرصت‌ها. تاکتیک، ضروری است و استراتژی مهم.  
\* برنامه‌ریزی استراتژیک در حکم یک بازی است کسه هدف آن دست یابی همه بازیکنان به پیروزی است.

بر چه منوال خواهد بود؟ چگونه می‌توانیم برای دورنمای توسعه، منابع مالی را به بهترین وجه تامین نمائیم؟ آیا دورنمای توسعه، مالکیت ما را تهدید می‌کند؟ آیا این مسئله برای ما حائز اهمیت است؟ معمولا مدیران ارشد از بیرون شرکت کسی را دعوت می‌کنند تا در تنظیم ایده‌هایشان به آنها کمک کند، زیرا چنین فردی می‌تواند بدون قصد و غرض در برانگیختن، تضارب و هدایت بحث‌ها به شیوه‌ای عمل کند که برای هیچ‌یک از اعضای گروه مدیران ارشد، به سادگی مقدور نیست. از دیگر سو شما نمی‌توانید از سایر کارکنان شرکت که در حوزه مدیریت ارشد نیستند، بخواهید تا چنین نقشی را ایفا نمایند، زیرا اگر بنا باشد که به گونه‌ای اساسی و جامع وضعیت شرکت مورد کنکاش قرار گیرد، باید بحث‌ها بدون هرگونه محدودیتی انجام شود و این امر بناچار منجر به طرح مسائلی می‌شود که اطلاع از آنها فقط در صلاحیت مدیران ارشد است. بنابراین کسی که از بیرون شرکت برای این کار دعوت می‌شود، باید فردی بصیر باشد تا بتواند به او در حفظ اسرار، کاملا اعتماد کنید و موفقیت وی در بهبود بخشیدن به نظام برنامه‌ریزی در گرو این است که او مدیری مجرب، متین، آگاه و سیاستمدار باشد.

### دوره برنامه‌ریزی

خوب. اینک ببینیم طول دوره برنامه‌ریزی را چه چیزی تعیین می‌کند و در چه فواصلی باید در برنامه بازنگری کرد. من فکر می‌کنم که طول معقول دوره یک برنامه استراتژیک به قابلیت تغییر بازارها (فرصت‌های شما) و میزان ثبات موقعیت شما در این بازارها بستگی دارد. مثلا اگر شما در سال ۱۹۸۷ با موقعیتی تعیین‌کننده در بازار سهام دست‌اندرکار. تدوین یک برنامه استراتژیک هستید، باید تصمیم بگیرید که در مفروضات اولیه، اجماع عمومی مدیریت، کدام یک از این حالات را پیش‌بینی می‌کند: آیا بازار تا سطح ماه سپتامبر ۱۹۸۷ بهبود می‌یابد، یا در وضعیت اکتبر همان سال برای چند سال باقی می‌ماند و یا حتی کاهش بیشتری پیدا می‌کند. خوب، در حالت اخیر، برنامه‌کسانی که برای بقیه سال‌های دهه ۱۹۸۰ روندی فزاینده را پیش‌بینی کرده‌اند، دچار بهم‌ریختگی خواهد شد، مگر اینکه قبلا برای مواجهه با چنین وضعیتی، یک برنامه ویژه اقتضائی را آماده کرده باشند. بدین ترتیب ارتباط بین طول دوره برنامه‌ریزی و نحوه نگرش به برنامه‌ریزی به عنوان عامل تغییر، تشریح شد. اگر برنامه شما از سه آلترناتیو خوش‌بینانه، واقع‌بینانه، و بدبینانه تشکیل شده باشد، طبعا دوره طولانی‌تری را دربر می‌گیرد تا اینکه فقط متکی به برآوردی از بهترین حالات باشد. زیرا پیش‌بینی خوش‌بینانه برای یک دوره طولانی می‌تواند به اشتباهات منجر شود، لذا بهتر است که فقط به ۴ تا ۵ سال آینده بسنده کنید. به ویژه اگر بازارها خود بخو

امور شرکت، بخشی از متدولوژی تنظیم برنامه استراتژیک است.

شایسته است که مدیران ارشد با دورساختن خود از کارهای روزمره و اطراق نمودن در میهمانخانه‌ای واقع در حومه شهر، ایده‌های خود پیرامون توسعه در پنجسال آینده را مورد بحث و بررسی قرار دهند - گفتنی است که دیگران نباید در این جلسات شرکت کنند - برخی سوالات مفید برای آغاز بحث را می‌توان چنین برشمرد:

در چه بازارهایی فرصت حضور خواهیم داشت؟ چه نوع مشتریانی داریم؟ برای عرضه خدمات مورد نیاز آنها کجا باید باشیم؟ چگونه در عرضه خدمات، به بهترین شکل به رقابت بر خیزیم؟ منافع حاصله برای شرکت ما، در هر یک از این فرصت‌ها چیست؟ آیا قادریم همه فرصت‌ها را دنبال کنیم؟ در غیر اینصورت بالاترین تقدم را برای کدام یک از این فرصت‌ها قائل خواهیم شد؟ با کدام ادله برخی از فرصت‌ها را به برخی دیگر ترجیح می‌دهیم؟ اگر تقدم‌های برگزیده خود را دنبال کنیم، مسائل اساسی داخلی از جمله دارایی، سیستم ارتباطات، سیستم اطلاعات، استخدام و آموزش، سیستم مراسلات و بالاخره وضعیت مالی شرکت، روی مدیریت ما چه تأثیری خواهند گذاشت؟ وضع بازاریابی و سازمان توزیع

کند. در حقیقت یکی از نتایج اصلی تنظیم برنامه استراتژیک این است که به مدیرعامل و مدیران ارشد وی کمک می‌کند تا با نزدیک ساختن افکار خود به یکدیگر، زمینه تصمیم‌گیری پیرامون مسائل کوتاهمدت را در بخش‌های مختلف سازمان فراهم آورند و از این طریق تمامی تصمیمات کوتاهمدت می‌تواند مستقل از اینکه کدام مدیر آن را اتخاذ می‌کند، در چارچوب مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک مشترک و با ذهنیتی مشترک از ارزش‌ها، به اجرا درآید. لذا برنامه استراتژیک باید با برخورداری از حمایت مدیرعامل، بسان کمکی برای او تلقی شود که می‌خواهد با ایجاد نظام ارزش‌ها، ابداع روش‌ها و ارائه یک خط‌مشی پیشرو، در دالان پذیرفته شده مشترک، به سوی تحقق اهداف مشترک، گام بردارد.

برنامه نباید به شکلی خیلی طولیل و در جزئیات ریز ارائه گردد، زیرا این امر برفقدان ایده‌های اساسی در برنامه - که بی‌شک وجودش موجب تقویت برنامه می‌باشد - سرپوش می‌نهد من سابقا در شرکت برق مسئول ارشد برنامه‌ریزی و نیز مسئول قیمت‌گذاری بوده‌ام. در برنامه این شرکت که با دارائی ۲۷ میلیارد پوند و فروش ۷ میلیارد پوندی دارای ۱۴۰/۰۰ نفر پرسنل بود، ما اعلام کردیم که به عنوان یک تصمیم پایه، می‌خواهیم بهای برق را طوری تعیین

بی‌ثبات، و موقعیت شما نیز نامطمئن باشد. ولی اگر شرکتهای شما از موقعیتی نسبتاً مطمئن در بازاری یکنوخت و جاافتاده برخوردار باشد، یک برنامه پنج‌ساله می‌تواند به نتایجی کاملاً درست بیانجامد.

در برنامه‌ریزی استراتژیک، دقت در جزئیات برای یک پیش‌بینی، اهمیتی ندارد. دقت در جزئیات بیشتر در اهداف کوتاه‌مدت و بودجه‌های یک برنامه اجرایی سالیانه مهم است. ولی در یک برنامه میان‌مدت ۳ تا ۵ ساله، دقت در جزئیات، نسبت به درستی تشخیص کلی بازار، از اهمیت به مراتب کمتری برخوردار است.

تشخیص صحیح سمت و سوی تغییرات بازار و نقطه عطف زمانی و علل این تغییرات اهمیت فراوانی دارد.

به همین دلیل نه عبارات مطول، و نه محاسبات ریز، بلکه ایده‌ها و فرصت‌ها، هسته اصلی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد.

### بازنگری برنامه

یک برنامه استراتژیک به بازنگری نیاز دارد. از این رو شما باید درباره‌ی زمان تولید و تنظیم برنامه و طول مدتی که این برنامه به عنوان راهنمای عمل، توسط مدیریت ارشد مورد استفاده قرار می‌گیرد، تصمیم‌گیری کنید به روز در آوردن جزئیات اسناد یک برنامه به منظور انعکاس میزان پیشرفت‌ها ضروری می‌باشد. هر قدر این کار کمتر انجام شود اشتباهات بیشتری روی می‌دهد. در اغلب شرکت‌ها برنامه‌های ۳ تا ۵ ساله باید هر سال مورد بازنگری قرار گیرد و تغییرات لازم در آنها منظور شود. در این صورت می‌توان برای مرور کامل تمامی مراحل برنامه‌ریزی از یک جدول زمانی سالیانه استفاده کرد.

### جدول جامع زمانی برنامه‌ریزی

جدول جامع زمانی برنامه‌ریزی، حرکت به سوی اهداف برنامه را ساده می‌سازد. هدف جدول — زبور این است که کلیه کسانی که مسئولیت اجرای بخشی از پردازش برنامه شرکت را برعهده دارند، وظیفه خود را به نحوی انجام دهند که موجب تسهیل کار سایر دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی گردد. کار پیچیده‌ای چون ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در تلاش‌های مدیران برای برنامه‌ریزی، یکی از وظایف اساسی مدیر عامل به شمار می‌آید. استفاده از جدول زمانی، تقدم و تاخر هر یک از بخش‌ها را در بستن پیش‌نویس برنامه، مشخص می‌کند و بی‌هیچ ابهامی، برنامه هر بخش در ارتباط با برنامه سایر بخش‌ها بررسی می‌شود.

همچنین می‌توان در صورت لزوم، برنامه را مورد تجدید نظر قرار داد و پس از نهائی شدن بررسی‌ها، آن را جهت اجرا، به صورت عمومی ابلاغ کرد.

از این رو، طراحی جدول زمانی برنامه‌ریزی، واقعاً کار دشواری می‌باشد. این جدول به گروه

مدیران ارشد سازمان نظمی می‌بخشد که بتوانند وظایف برنامه ریزی را — که بدون این جدول قابلیت اجرایی ندارد — با هماهنگی و اتحاد، انجام دهند. جدول زمانی مدیران را تجهیز می‌سازد که به شکلی منطقی و در مواقع معین با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و مراحل برنامه ریزی به ترتیب و طبق برنامه به اجراء گذاشته شود. جدول جامع زمانی برنامه‌ریزی در فرآیند تولید برنامه استراتژیک، برای هر یک از مراحل تولید برنامه، زمان مشخصی را تعیین می‌کند و وظایف هر یک از مدیران را نیز در کار برنامه‌ریزی مشخص می‌سازد. این جدول زمان‌های خاصی را معین می‌کند که مدیران هر بخش باید در آن زمان برنامه بخش تحت سرپرستی خود را در ارتباط با برنامه استراتژیک، تولید کرده و چگونگی انجام کار را تعیین نمایند.

جدول زمانی برای تمام برنامه‌های اجرایی

مطلب مستفاد می‌شود که پیش از اطلاع حاصل کردن از نتایج برنامه اول، احتمالاً باید تولید برنامه دوم را در دستور کار قرار دهیم.

جدول جامع زمانی برنامه‌ریزی در موارد ذیل، ابزار ارزشمندی به حساب می‌آید:

۱- برقراری ارتباط با مدیران ارشد، به منظور استفاده از ایده‌های آنها در قالب یک تلاش دسته‌جمعی.

۲- نظم دادن به گروه مدیران و تطبیق دادن آنها با نیاز جمع مبنی بر ضرورت انجام وظایف محوله در زمان‌های تعیین شده و جلوگیری از مزاحمت‌های بی مورد برای دیگران.

۳- تفکر و تأمل در مراحل مختلف فرآیند تولید برنامه‌ها.

۴- مساعدت به مدیر عامل و حمایت از انجام مشکل‌ترین وظیفه او یعنی جامعیت بخشیدن به اندیشه‌های مدیریت و ایجاد هماهنگی در



بخش‌های رویه زمان بندی شده‌ای را ارائه می‌کند و نحوه تجدید نظر در برنامه را مشخص می‌سازد. این جدول باید برای هرگونه تغییر در سازمان و نظام اطلاعاتی و روش‌های حسابداری، پیش‌بینی‌های لازم را به عمل آورد.

تولید سالانه یک برنامه استراتژیک، مستلزم استفاده از یک جدول زمانی ۱۸ ماهه است، زیرا اولاً تمهیدات برای تولید یک برنامه، از یک تا دو ماه قبل از آغاز سال اجرای برنامه انجام می‌شود و ثانیاً ارزیابی موفقیت‌های برنامه فقط یکی دو ماه پس از پایان سال می‌تواند به اتمام برسد. از این

### \* در برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر

است فقط به پیش‌بینی ۳ تا ۵ سال آینده بسنده شود.

### \* یک برنامه استراتژیک به

بازنگری نیاز دارد. از این رو شما باید درباره‌ی زمان تولید و تنظیم برنامه و طول مدتی که این برنامه به عنوان راهنمای عمل توسط مدیریت ارشد مورد استفاده قرار می‌گیرد تصمیم‌گیری کنید.

تلاش‌های همسو و سازگار و از پیش توافق شده مدیران.

خاطر نشان می‌سازد که معمولاً اولین تجربه در کار طراحی جدول جامع زمانی برای برنامه‌ریزی، به سختی می‌تواند متضمن نتایج موفق باشد، ولی با این حال من معتقدم که نظم و ارتباط همه جانبه‌ای که این کار عاید می‌کند، در تلاش‌های لازم برای طراحی این جدول، سودمند می‌باشد.

### ترغیب مدیران برای برنامه‌ریزی

به منظور حمایت از برنامه‌ریزی، باید مدیر را ترغیب کرد که برنامه‌ریزی، برای او و مؤسسه‌اش مفید است، زیرا موفقیت در برنامه‌ریزی علاوه بر روش بر انگیزش نیز، احتیاج دارد. از این رو باید دید که چگونه می‌توان

مدیران را برای برنامه ریزی تشویق کرد.

یکی از راه‌ها، این است که مدیران را آموزش دهیم تا استراتژیک فکر کنند و با اسلوب و روش، فرصت‌ها را دریابند و به صورت گروهی کار کنند. اگر مدیران شما فعلاً به صورت گروهی در کوتاه مدت، خوب کار می‌کنند، ممکن است در میان مدت، آمادگی و یا موفقیت کمتری در این کار داشته باشند. بنابراین باید برای دستیابی به

مدیریتی استراتژیک، تحت آموزش‌های لازم قرار گیرند. احتمال دارد که مدیران شرکت با مشاهده اجرای موفقیت آمیز فرآیند برنامه‌ریزی توسط یک شرکت مهم که مدیرانش از احترام برخوردارند، و یا بازدید کردن از یک شرکت بزرگتر، مستفاد شده و برای پذیرش ایده برنامه‌ریزی آمادگی بیشتری از خود نشان دهند. برای ترغیب مدیرانی که نسبت به ضرورت برنامه‌ریزی، دچار شک و شبهه می‌باشند، می‌توان نارسایی‌های ناشی از فقدان جامعیت در تفکر مدیریت و یا ناکامی‌های مدیریت در هماهنگ ساختن تلاش‌ها، در برخی رویدادهای شرکت را خاطر نشان کرد. تأثیرات نامطلوب ناشی از عدم موفقیت این قبیل مدیران، در تشریک مساعی نمودن با سایر همکاران، ممکن است شدیداً به آنها بقبولاند که باید با مسئله مدیریت، برخوردی جمع‌گرایانه داشته باشند. علاوه بر این می‌توان نشان داد که چگونه کمک‌های دیگران، موجب سهولت انجام وظایف یک مدیر می‌شود و این نظام جامع برنامه‌ریزی است که آمادگی لازم برای ارائه چنین کمک‌هایی را در افراد ایجاد می‌کند. کسانی که به برنامه‌ریزی، به دیده شک و تردید می‌نگرند، عموماً از این نگرانند که گرفتار کاغذ بازی شده و یا در گرداب دیوان سالاری فروروند، و یا اینکه، صرف وقت روی این قبیل کارهای بلند مدت را تهدیدی برای مدیریت خود در کوتاه مدت تلقی می‌کنند.

البته چنین نگرانی‌هایی وجود دارد و توسعه فرآیند برنامه‌ریزی می‌تواند چنین عوارضی داشته باشد. فرآیند برنامه‌ریزی به نظارتی دقیق نیاز دارد و ممکن است هر آن زمام امور از دست خارج شود. بساید گفت که برنامه‌ریزی کارآرزشمندی است ولی مانند هر کار ارزشمندی، موفقیت در آن به تلاش‌های مثبت و کنترل شده بستگی دارد.

### آفرینش گزینه‌های استراتژیک

فرض بفرمائید ما روش‌های کلی برنامه‌ریزی را تنظیم کرده‌ایم و مدیران ارشد ما نیز برای شرکت فعال در یک جلسه مباحثه، از خود رغبت نشان دادند. اینک با توجه به اینکه در شروع کار دیدگاه مشترکی نداشته‌ایم، چگونه می‌توانیم برای فرصت‌های استراتژیک، ایده‌هایی را به وجود آوریم؟ آیا مدلی وجود دارد که به ما برای کار کردن روی امکاناتی که خارج از چارچوب فکری ما قرار دارند، کمک کند تا بتوانیم از میان مسائلی چون نوآوری در محصول، ادغام عمودی با فروشنده محصولات شرکت\* ادغام افقی با یک رقیب\*\*، رعایت اقتصاد مقیاس، تغییر در تولید و یا هر موضوع دیگری، فرصت‌های خود را در رقابت تشخیص دهیم؟ یک مشاور آمریکایی بنام چارلز ایزمن، درباره محورهای استراتژیک نظریاتی را ارائه کرده که می‌تواند برای ما مدل مناسبی باشد. او به پنج محور استراتژیک اشاره

**\* تشکیل جلسات ویژه برای اندیشیدن به آینده امور شرکت، بخشی از متدولوژی تنظیم برنامه استراتژیک است.**

**\* انتخاب فردی آگاه برای یک کار و دور نگه داشتن او از اطلاعات لازم، کاری عبث است.**

دارد یعنی:

تغییر تولیدات، کاهش هزینه، نوآوری، رشد و اتحاد. برای تصمیم‌گیری روی انتخاب نوع برتری رقابتی که می‌خواهیم در دستور کار خود قرار دهیم عناوین پنج‌گانه مذکور، می‌تواند به ما کمک کند که ببینیم کدام یک از آنها متضمن منافعی برای ما هست. ما باید هر یک از محورهای استراتژیک را ابتدا از نظر تهاجمی و سپس از جنبه تدافعی مورد بررسی قرار دهیم. برای نمونه، محور «هزینه» را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در نگاه اول به نظر می‌رسد که عامل هزینه کمتر برای ما یک برتری رقابتی باشد که هم تهاجمی است و هم دفاعی... می‌توانیم با گاستن از هزینه‌ها، سود خود را افزایش دهیم و یا قیمت‌ها را بشکنیم. آلترناتیو این کار این است که به فروشندگان محصولات شرکت کمک کنیم تا از هزینه‌های خود بکاهند و بدین ترتیب با عرضه محصولات ارزان‌تر، از رقیب، پیشی بگیریم.

### عوامل رقابت

مدل دیگری که می‌تواند به تولید ایده‌ها کمک کند، مباحثه پیرامون عوامل پنج‌گانه رقابت می‌باشد. این پنج عامل عبارتند از ۱- تهدیدهای ناشی از ورود تولیدکننده جدید به بازار ۲- شدت رقابت بین رقبای فعلی.

**۳- فشارهای ناشی از محصولات جانشین ۴- قدرت چانه زدن خریداران ۵- قدرت چانه زدن فروشندگان.**

در طول جلسات ویژه تبادل نظر مدیران، عوامل پنج‌گانه فوق می‌تواند در سوق دادن مباحثات برنامه‌ریزی به کانال‌های جدید، مفید واقع گردد.

در طول این مباحثات، مدیران قادر خواهند بود تا شناخت خود پیرامون نقاط قوت و ضعف شرکت را ارتقاء دهند و تهدیدها و فرصت‌های فراروی خود را تشخیص دهند. به محض روشن شدن نقاط قوت و ضعف نیز، تهدیدها و فرصت‌ها در حین بحث، باید فوراً نسبت به یادداشت نمودن آنها اقدام کرد. صفحاتی که این نکات روی آنها نوشته می‌شود باید به قدری بزرگ باشد که کلیه حاضرین بتوانند دائماً آنرا رویت کرده و بصورت تنگاتنگ، روی آنها همفکری نمایند.

### هدف‌های استراتژیک

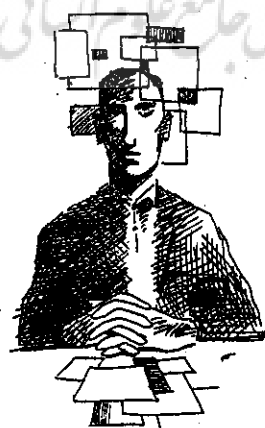
با تکمیل شدن تجزیه و تحلیل محورهای استراتژیک و یافتن نقاط قوت و ضعف درونی و نیز طبقه بندی فرصت‌های بیرونی براساس اولویت آنها، باید اهداف استراتژیک را شناسایی کرد. این اهداف در سه گروه دسته بندی می‌شوند: اهداف ناظر بر فروشندگان محصولات شرکت، مشتریان شرکت، رقبای شرکت. در ضمن گفتنی است که مقصود از «مشتریان شرکت» مؤسساتی هستند که محصولات ما را برای استفاده خودشان خریداری می‌کنند.

از مجموعه این تحلیل‌ها، ما به مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک دست می‌یابیم که شمارممتناهی از فرصت‌ها را در اختیار ما قرار می‌دهد. با استفاده مرحله به مرحله از مجموعه گزینه‌های استراتژیک، اهداف استراتژیک مشخص می‌شود و می‌توان محورهای استراتژیک لازم برای آماج قرار دادن این اهداف را پیدا کرد (البته باید گفت که چنین محور استراتژیک می‌تواند یک هدف استراتژیک را نشانه بگیرند) و شما می‌توانید تهاجمی یا تدافعی بودن شیوه لازم را بیابید. این ساختاری واقعاً مفید برای اندیشه استراتژیک به شمار می‌رود.

### برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی

با پایان یافتن بررسی‌هایی که روی «سازمان» به عنوان یک مجموعه کلی، انجام می‌شود، باید روی هر یک از کارکردهای اصلی آن نیز، کار شود. یکی از دشوارترین مسائل سازمان، کارکرد اطلاعاتی آن است. سیستم‌های اطلاعاتی و موارد استفاده آنها را می‌توان بشرح ذیل دسته بندی کرد.

۱- سیستم‌های اطلاعات مدیریت برای ماشینی کردن فرآیندهای اولیه نظیر تنظیم لیست‌ها.



۲- سیستم‌های پشتیبانی مدیریت برای تأمین نیازهای اطلاعاتی.

۳- سیستم‌های اطلاعات استراتژیک برای پشتیبانی یا تدوین استراتژی‌های رقابت.

اغلب سازمان‌ها فقط مراحل ابتدایی را طی نموده و از کامپیوتر برای ماشینی کردن فرآیندهای اولیه، استفاده می‌کنند و می‌کوشند تا به مرحله دوم، یعنی استفاده از کامپیوتر در تأمین نیازهای اطلاعاتی، وارد شوند. و تنها تعداد خیلی کمی از سازمان‌ها توانستند به بالاترین مرحله کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی نائل شده و در طراحی استراتژی رقابت، از آن استفاده کنند.

باتوجه به انواع سیستم‌های اطلاعاتی فوق‌الذکر ما می‌توانیم در ارتباط با هر یک از فرصت‌های استراتژیک که توسط نهاد مربوطه انتخاب و ارائه می‌گردد، بایک بررسی مستدل، نوع سیستم اطلاعاتی مورد نیاز خود را تعیین کنیم. برای حصول پیشرفت بیشتر در برنامه‌ریزی استراتژی سیستم اطلاعاتی، شاید بهتر باشد که بینیم سازمان ما، در کدام یک از مراحل کاربرد کامپیوتر قرار گرفته است.

ممکن است سیستم اطلاعاتی با سطح توسعه آن در شرکت و پامسائل مالی و عرضه نیروی کار، به عنوان عامل محدودکننده توانایی مدیریت برای تعقیب هدف‌های استراتژیک شناخته شود. واقع‌گرا بودن برنامه مستلزم این است که طبیعت هر یک از این محدودیت‌ها، تا حد امکان روشن و مشخص گردد. از این رو برای هرگونه ابداع استراتژیک، باید یک ارزیابی تقریبی روی جنبه‌های لجستیک برنامه انجام شده و چگونگی اجرا آن را برحسب منابع معین نمود.

در ادامه چنین مباحثاتی باید اسناد برنامه تهیه شود و در اختیار مدیر عامل قرار گیرد و پس از حصول رضایت وی، در جمع مدیران ارشد و سایر مدیرانی که مستقیماً از برنامه تأثیر می‌پذیرند، مورد بحث واقع شود. هدف این است که مدیران تا حد امکان برنامه را از آن خود تلقی کنند و نسبت به آن تعهد مثبتی را نشان دهند، نه اینکه به دلیل کنار بودن از فرآیند برنامه‌ریزی، رنجیده خاطر شوند. وقتی اصلاحات لازم در برنامه به عمل آمد باید استادهائی به هیئت مدیره تقدیم شود و پس از تأیید آنها و تاجایی که اسرار مالی اجازه می‌دهد، به صورت عمومی به کلیه کارکنان ابلاغ گردد. من معتقدم که مدیریت یک سازمان، به جای پنهان کردن مقاصد خود می‌تواند با طرح آشکار آن، پاسخ به مراتب بهتری از همکارانش دریافت نماید. انتخاب فردی آگاه برای انجام یک کار و دورنگ‌داشتن او از اطلاعات لازم، کاری عبث است.

## برنامه ریز استراتژیک

من فرآیند برنامه‌ریزی را امری کاملاً جدی تلقی می‌کنم و معتقدم مدیر عامل در این



فرآیند مسئولیت‌هایی به عهده دارد، ولی نظر به اینکه انجام این کار مستلزم صرف وقت و تلاش می‌باشد، لزومی ندارد که تدوین برنامه حتماً توسط مدیر عامل صورت پذیرد، گرچه ممکن است قبلاً گفته باشم که مدیر عامل در تبیین مفروضات اولیه چارچوب اقتصادی، سیاسی و رقابتی تفکر برنامه‌ریزی، سهمی غالب دارد.

خوب، اگر مدیر عامل نباید برنامه و جداول مربوطه را تنظیم کند، پس چه کسی این کار را انجام می‌دهد؟ پاسخ این سؤال به ساختار و اندازه تشکیلاتی سازمان شما و نوع افرادی که در سطح بالای سازمان در اختیار دارید بستگی دارد. برنامه‌ریزی یک شرکت تا حدود کمی به ازدواج شباهت دارد: تعهدی برای یک رابطه بلند مدت که متضمن منافع حیاتی طرفین می‌باشد و بسان یک ازدواج باید هوشیارانه و محتاطانه با آن برخورد شود و نه از روی بی‌مسئولیتی و سبک‌سری. از این رو کسی که باید اسنادی را در حکم قرارداد ازدواج تنظیم کند و مراسم تشریفات را نیز موقرانه برگزار نماید، می‌بایست از شرایط لازم برخوردار باشد تا بتواند از عهده این مهم برآید. موسسات بزرگ صرفاً و فقط برای برنامه‌ریزی استراتژیک، یک یا چندین نفر را جداگانه استخدام می‌کنند. ولی موسسات کوچک‌تر، این کار را به عنوان بخشی از مسئولیت‌های یکی از کارکنان، مثلاً مدیر حسابداری، به او محول می‌نمایند. گاهی اوقات در شرکت‌ها برای اینکه مدیر بازاریابی را ساکت کنند، مسئولیت این کار را به او می‌دهند، زیرا این مدیر مدت‌های مدید از نامشخص بودن استراتژی بازاریابی شکایت می‌کرده و شرکت نیز اصلاً استراتژی جامعی نداشته تا او را در انجام کار بازاریابی هدایت کند.

انتخاب برنامه ریز استراتژیک، کاری است دشوار و خطیر: دشوار است چون، تعداد کمی از افراد از ذکاوت، دیپلماسی و سایر کیفیت‌های لازم برخوردار می‌باشند، و خطیر است زیرا، اگر به صورتی خوب انجام شود سبب می‌گردد که مدیریت با ماجر که قدرت مندی برای اهدافی روشن‌تر، کار کند، و اگر به شکلی بد انجام پذیرد، می‌تواند موجب اختلاف

عقیده گسستگی‌های جدی باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌بایست به عنوان جزء لاینفک فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت وجود داشته باشد. برنامه استراتژیک نیز باید مرجع و سرفصلی باشد برای هرگونه اسناد ناظر بر آینده شرکت. اگر برنامه تهیه شده از ناحیه مدیران نادیده انگاشته شود، به شکست خواهد انجامید. برنامه‌ریزی استراتژیک وسیله‌ای است برای تقریب افکار مدیران به سوی هدف‌های یکسان استراتژیک. برنامه به خودی خود، هدف نمی‌باشد، بلکه ابزاری است برای نیل به هدف، یعنی، بهبود مدیریت استراتژیک. شایسته نیست که کسی تنظیم یک برنامه استراتژیک را نهایت و غایتی برای کار برنامه‌ریزی استراتژیک بنماید. برنامه‌ریزی استراتژیک، سکوتی است برای وصلت و یگانگی، نکته اینجاست که طرفین این وصلت چگونه بهتر به عهد خویش وفا کنند و به تعهدات متقابل خود، احترام بگذارند.

## برنامه استراتژیک

وبالاخره، اجازه می‌خواهم تا به صورتی خلاصه، محتویات یک برنامه استراتژیک را برشمارم. قاطبه مدیران این نکته را قویاً می‌پذیرند که یک برنامه به شرطی می‌تواند مورد توجه و احترام واقع شود که اولاً با فراخوانی عمومی در سطح شرکت، کارش را آغاز نماید. در این فراخوان یا نقطه شروع اساسی برنامه، باید به دور از جنبه‌های کمی و مقداری، هدف بلند مدت شرکت بیان شود. دیگر ملاحظات برنامه عبارتند از:

۱- برنامه باید سایر اهداف شرکت را مشخص نماید، یعنی:

- ایجاد رشد قابل توجه در حجم تولید و میزان سود، با رعایت مقتضیات بازار از طریق تقویت و توسعه فعالیت اصلی شرکت و تنوع بخشیدن به عملیات آن.

- تلاش برای عرضه خدمات در استانداردها و کیفیت بالا به مشتریان شرکت و رعایت عادلانه بودن قیمت‌ها تا حد امکان.

- فراهم ساختن زمینهای مفید و ارزشمند برای کارکنان شرکت.

بقیه در صفحه ۲۵

بود دشوار ساخت. بنابراین، آنان ناگزیر به گونه‌ای فزاینده بر خلاصه گزارشهای نظارت مالی و دیوانسالاری پیچیده تکیه کردند و از کارگردانی سر راست و نزدیک تولید و ساخت دور شدند. به گونه‌ای که «میلر» گزارش می‌دهد «در صحنه‌هایی که از «کافکا» گرفته شده است پرداختن به ساده‌ترین دشواریها ماهها و حتی سالها زمان می‌گیرد. او چنین نتیجه می‌گیرد که سرانجام «رهبر از شرکتش دور می‌شود. شرکت از بازارهایش جدایی می‌گیرد، و خطوط تولید و بخشهای تولید از هم فاصله می‌گیرند.»

## عوامل اضمحلال

برای باز کاوی این گرایشهای آسیب‌شناختی نزدیک به خودکشی، «میلر» نیروی آنی سخت و نرم ناشدنی‌ای را مشخص می‌کند که این گونه شرکتها را در راستای یکی از چهار «مسیر بمب ساعتی» اضمحلال به پیش می‌رانند. او هر یک از این راهها را به تفصیل بررسی می‌کند و شواهد مستند بسیاری را فراهم می‌آورد.

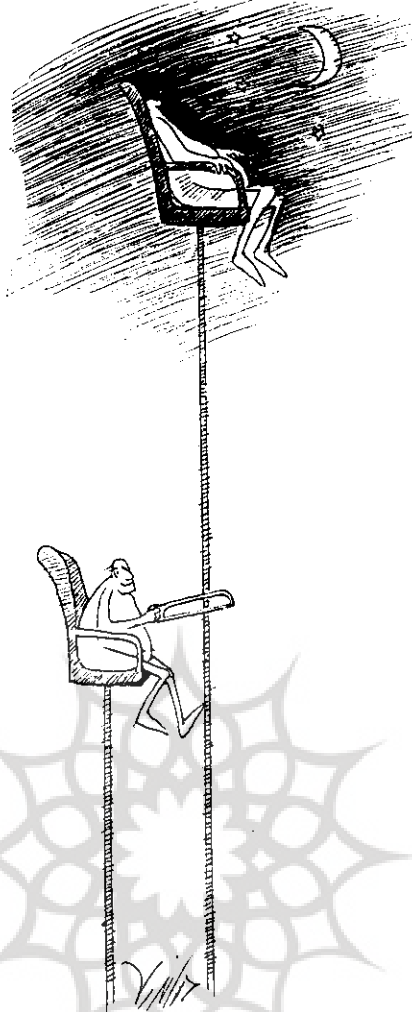
در حالی که این شرکتها لخت و بی‌حرکت می‌شوند، توجه، مهارتها، و راهبردهای آنها از بالا تا پایین سازمان تنگ‌تر و باریک‌تر می‌شود. رهبرانشان به گونه‌ای فزاینده تفکری یک بعدی پیدا می‌کنند، و هر چه بیشتر باریک‌توانایی مرکزی یگانه که به شیوهای نادرست و بی‌جهت اهمیت یافته و بزرگ شده تاکید می‌نهند در حالی که دیگر جنبه‌های کار به کلی به فراموشی سپرده می‌شود. آموخته‌های سازمانی از میان می‌رود، نگرش تونلی فرمان می‌رانند، و نرمش و انعطاف از دست می‌رود.

برخی از این ستارگان در حال فرو افتادن- ولی نه همه آنها- از این سرانجام، رهایی می‌یابند. همانگونه که «میلر» می‌گوید راههای نوتوانی گوناگون است، ولی این راهها چندین رشته همگانی دارند که از این قرارند: بازاریابی بهتر، رهبری برخوردار از دیدگاهی بازتر، و نرمش همه جانبه گسترده‌تر.

هر سه این عاملها بی‌گمان یاری دادند تا شرکت «پراکتر اند گمبل» به نوتوانی تازه خود دست یابد و از سرگردانی و سرفرود آوردن در برابر پیشامدها آسوده شود. این شرکت هم اکنون شاید با همان جادوئی به کار می‌پردازد که «ای.بی.ام.» به آن رسیده است.

در برابر این پرسش نهایی که چگونه از آغاز کار می‌توان از سخت شدن سازمان پیش‌گیری کرد «میلر» به شرکتها اندرز می‌دهد که راهبردهای مرکزی، مهارتها، و سازمانها را از راه پرسشهای درونی درباره جهت حرکت شرکت و جهان پر دگرگونی بیرون از شرکت متعادل سازند.

چنین می‌نماید که همه چیز به اصول ناروشن و معمایی بودن کار که در دهه گذشته از سوی «پیترز» و «واترمن» باز کاوی شدند و از نود سال



گذشته به دست «ریچارد پاسکال» صورت بندی پیدا کرد بازمی‌گردد. «گردونه‌های جست و جوگر» سازمانی، که «پاسکال» وجود آنها را در «هسوندا» و «تری‌ام» (3M) می‌ستاید، از خود رضایی درباره آنچه در گذشته کامیاب بوده دوری می‌گزینند و به آنچه در آینده کامیابی می‌آفریند روی می‌آورند. اینها برتری را پدید می‌آورند که به گفته «پاسکال» سرشتی ایستا ندارد بلکه در «تحول» و فراگشت است.

این برگردان از نوشته‌ای در روزنامه «تایمز مالی» ۲۵ ژانویه ۱۹۹۱ گرفته شده است.

### 1- CITICORP

۲- (ICARUS PARADOX) از انتشارات «هارپر کالینز»، ۱۹۹۱. ایکاروس نامی در افسانه یونان است. او پسر «دداوس» بود. پدرش برای وی بالهایی ساخت تا با آنها از جزیره «کرت» بگریزد. او در پرواز چنان اوج گرفت که گرمای خورشید چسب و موم بال‌ها را آب کرد و وی به دریا فرو افتاد. (م)

3- DANNY MILLER □

## برنامه‌ریزی استراتژیک و

بقیه از صفحه ۴۱

۲- تعیین مفروضات تشکیل دهنده چارچوب فکری برنامه.

۳- تدقیق روی تهدیدها و فرصتهای بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی.

۴- تعیین فرصتهای استراتژیک و دلایل برتری آنها نسبت به موارد یگر و تشریح نحوه غلبه بر نقاط ضعف و بهره‌گیری از نقاط قوت درونی شرکت.

۵- ارزیابی گسترده روی ساختار سازمانی، سیستم فعالیت و منابع مورد نیاز شرکت و نیز هر گونه تغییرات لازم جهت تامین آنها.

۶- شناخت تنگناهای مالی، اطلاعاتی و هر گونه محدودیت دیگر درنیل به فرصتها.

۷- تلخیص پیش‌بینی‌های آماری و مالی در مورد ارقام و نسبت‌های کلیدی ناظر بر فرصتهای استراتژیک.

۸- ارائه خلاصه‌ای از منابع و عواید احتمالی برنامه به منظور سنجش دقیق موفقیت‌های حاصله مدیریت شرکت در میزان دستیابی به آنها در دوره مورد نظر.

۹- تهیه خلاصه‌ای از کلیات برنامه، در یک صفحه، به منظور سهولت در ارائه آن.

اجازه دهید بانقل قول از یک کتاب،

حسن ختامی به عرایضم داده باشم:

«برای انجام بهینه کار و استمرار آن در بلندمدت، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، چه در واحدهای بزرگ و چه در واحدهای کوچک، فقط دوره وجود دارد:

۱- باعرضه خدمات برتر و ارائه کیفیتی بالاتر به مشتریان خود، از آنها مراقبت نهائید.

۲- دائما درصدد نوآوری باشید.

برای دستیابی به اجرایی عالی ترونیل به برتری استراتژیک رقابتی پایدار، در بلندمدت، هیرواه دیگری وجود ندارد.... با این حال یک چیز از قلم افتاد و آن، رهبری است. رهبری یعنی دورنگری.

### VERTICAL (FORWARD) INTEGRATION

منظور به اختیار درآوردن شرکتهای فعال در زنجیره‌های بعدی ارزش افزوده از طریق انتقال مالکیت (خریداری) یا قرار داد می‌باشد (در اینجا تملک شرکتهای فروشنده محصولات شرکت اصلی منظور است).

### HORIZONTAL INTEGRATION

در اختیار گرفتن امکانات تولیدی مشابه است که اغلب از طریق خریداری و تملک واحدهای رقیب صورت می‌گیرد.

TOM PETERS AND NANCY AUSTIN, A PASSION FOR EXCELLENCE. /RANDOM HOUSE 1985. □