

# تأثیر برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان در موفقیت صنایع کوچک

چکیده تحقیق

این تحقیق با هدف و فرضیه اصلی بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان در موفقیت صنایع کوچک تدوین گردیده است. اما ضرورتی که ما را در گردآوری تحقیقی با چنین موضوع پیچیده ای انگیزه داده است رویکرد های اخیر برنامه ریزی های کلان کشور در امر خصوصی موفق، تعریف صنایع کوچک، مفهوم برنامه ریزی استراتژیک و مفهوم زنجیره تأمین داخلی و خارجی در ابتدا به شرح واژگان تحقیق چون تعریف سازمان در ادامه با توجه به نیاز به انتخاب مدلی متناسب با صنایع کوچک داخل کشور، به بررسی بنگاه های موفق از کشورهای پیشرو چون چین، ژاپن و فرانسه در ارتباط با برنامه ریزی زنجیره های تأمین پرداخته و نهایتاً نیز مدلی متناسب با نیاز های داخلی کشور را معرفی می نماید. پس از انتخاب مدل و با توجه به تأکید موردی موضوع بر تأمین قطعات خودرو فاز های اجرایی تحقیق از طریق بررسی شاخصهای برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان، بررسی شاخصهای موفقیت صنایع کوچک و بررسی رابطه مندی آنها، در مجموعه تأمین قطعات خودرو عظام یا روشهای مصاحبه و نظر سنجی صورت پذیرفته است. نهایتاً از طریق جمع بندی نتایج آماری حاصله موثر بودن برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان در موفقیت صنایع کوچک با موافقت ۸۶ درصد از خبرگان تایید گردید، به علاوه از میان ۱۳ شاخص معرفی شده در دو گروه شاخصهای برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان و شاخصهای ارزیابی موفقیت صنایع کوچک با میانگین ۷۰ درصد بغیر از دو شاخص انرژی و تعداد دوره آموزشی مورد تایید قرار گرفتند.

نگارش: الهام درستکار، گرایش مدیریت استراتژیک MBA رشته دانشگاه پیام نور

## مقدمه

پس از عنوان شدن مباحث کلان مدیریت زنجیره های تأمین، مبحث برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان از جمله مباحث زیر مجموع است که با توجه به نقش مهم تأمین کنندگان در کیفیت محصول نهایی بیش از پیش مورد توجه محققان امر قرار گرفته تا شرکتها بتوانند در راستای ارائه محصولات و خدمات موفق تر، فرایند تأمین مطمئن تری را برنامه ریزی نمایند. در همین راستا کشور های پیشرو به مدلهایی دست یافته و با کمک آن فرایند مدیریت تأمین کنندگان خود را در لایه های مختلف از مواد اولیه تا محصول نهایی برنامه ریزی نموده اند.

اما باید گفت مدل ها و شاخص هایی که معرف برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان در راستای موفقیت صنایع می باشند منحصر به مولفه ها و زیر ساخت های هر کشور به خود بوده و قابل استفاده در جای دیگر نیستند.

لذا مانیز بر آن شدیم تا با توجه به رویکرد های اخیر کشور در راستای توسعه صنایع کوچک به گرد آوری و ارزیابی مدل و شاخص هایی متناسب با نیاز بومی کشور پرداخته و نتایج بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک تأمین کنندگان در موفقیت صنایع کوچک را در اختیار خواننده قرار دهیم.

## برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرایند

برنامه ریزی رسمی که توسط مدیران ارشد و از بالا به پایین تدوین شده است پایه گذاری می گردد و براساس تحلیل های ماهرانه اقتصادی طراحی جامع و پیوسته سازمان صورت می پذیرد. جهت کمک به این فرایند تعدادی ابزار و تکنیک های تحلیل مانند SWOT، پورتر، ماتریس BSG و بوستون، نقشه استراتژیک و... باهدف نهایی تدوین استراتژی ها، اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت توسعه یافته است.

البته در تدوین برنامه ریزی استراتژیک می توان از روش های گوناگون استفاده نمود تا به نقش خاصی تأکید داشته باشد بطور مثال برنامه ریزی از بالا به پایین و یا از پایین به بالا (که می تواند) با توجه به رویکرد متمرکز سازی و یا تمرکز زدایی سازمان صورت پذیرد.

همچنین پاره ای از مطالعات صورت پذیرفته در رابطه با طراحی فرایند برنامه ریزی استراتژیک حاکی از ارتباط میان محیط بیرونی سازمان با ماهیت برنامه ریزی می باشد.

(به عبارتی) برنامه ریزی در یک محیط پیچیده تر می بایست انعطاف پذیرتر با افق کوتاهتر و با دوره های بازنگری کوتاهتر در نظر گرفته شود.

در حالی که محیط با ثبات تر به برنامه ریزی با پویایی کمتر نیاز دارد.

با توجه به جمیع مواردی که در یک برنامه ریزی استراتژیک می تواند موثر مد نظر گرفته

شوند، اولین گام در این فرایند انتخاب مدل برنامه ریزی و ابزارهای مورد استفاده در این مدل می باشد. سازمان ها باید آگاه باشند که مدل های استراتژیک بدون یک اجرای مناسب بلااستفاده خواهند بود و باید به دنبال یک ارتباط متقابل پیوسته میان برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن باشند تا مطمئن شوند هر دو گروه بر روی یک موضوع ثابت فعالیت می کند.

## مدلهای برنامه ریزی استراتژیک

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه بوده و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است، سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد بطوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلند مدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعادل سازمان با آنها را مشخص کند.

این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوتها و ضعفهای داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن ماموریت سازمانی، اهدافی بلند مدت برای سازمان تنظیم نموده و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژیهایی می کند که با تکیه

قوتها و رفع ضعفها از فرصتهای پیش آمده به نحو احسن استفاده نماید و از تهدیدها پرهیز کند بطوریکه در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

مساله اساسی این است که هر سازمانی با هر اندازه ای که وجود داشته باشد در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیت های خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت نماید که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب نموده و تداوم حیات داشته باشد. بنابراین سازمانهای کوچک و متوسط باید در راستای کسب مزیت رقابتی و کامیابی در صحنه بازارهای جهانی اقدام به برنامه ریزی استراتژیک نمایند.

مدلهایی از برنامه ریزی استراتژیک که تاکنون ارائه شده اند بیشتر با توجه به ویژگیهای شرکت های بزرگ بوده و کمتر مدلی با توجه به شرایط شرکت های کوچک توسعه یافته است و این شاید به دلیل نقش کم شرکت های کوچک و نیاز شدید شرکت های بزرگ در قبل بوده است.

در حال حاضر که شرکت های کوچک نقش و اهمیتی دو چندان پیدا کرده اند و نیاز به برنامه ریزی استراتژیک دارند، لذا باید مدلی مناسب حال این شرکت ها طراحی شود تا بتوانند با بهره مندی از آن روند رسیدن به اهداف راسریعتر و راحت تر طی کنند.

مدل حاضر برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان طراحی و تبیین

مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ میباشد. در ادامه به بررسی مختصر مدلهای مورد استفاده و تلفیق با مدل مذکور می پردازیم و همچنین در ادامه سر فصلها نیز به توضیحات دقیقتری در مورد ماهیت صنایع کوچک خواهیم پرداخت.

• مدل برنامه ریزی استراتژیک «پایه ای» به زعم کارتر و مک نامارا (۲۰۰۱)، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک پایه ای بسیار اساسی، معمولاً توسط سازمانهایی مورد استفاده قرار می گیرد که بسیار کوچک و پراکند و قبلاً چندان برنامه ریزی استراتژیک نکرده اند، این فرآیند ممکن است در سال اول بدون سودآوری به منظور بدست آوردن درکی از چگونگی انجام برنامه ریزی، بکار گرفته شود و از سالهای بعد با در برگرفتن فازها و فعالیتهای بیشتر برنامه ریزی

امیدوار به بهبود وضعیت باشد. این نوع برنامه ریزی، معمولاً توسط مدیریتی سطح عالی انجام می گردد و شامل مراحل زیر است:

- تعیین اهداف (بیانیه ماموریت) علت وجودی سازمان را بیان می کند.
- انتخاب اهدافی که جهت رسیدن به ماموریت سازمانی باید برآورده شوند.
- تعیین روشهای معین یا استراتژیهایی که برای رسیدن به اهداف باید به اجرا درآیند.
- تعیین برنامه های عملی مشخص برای اجرای هر استراتژی.
- نظارت و به روز کردن برنامه.

• فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط

مازور (۱۹۹۸) چهار مرحله را برای برنامه ریزی استراتژیک شرکتهای کوچک و متوسط بیان می کند. این چهار مرحله در جدول ۱ نشان داده شده اند.

#### جدول (۱-۲) مراحل اساسی در برنامه ریزی استراتژیک شرکتهای کوچک و متوسط

مرحله یک	چشم انداز	در آینده می خواهیم سازمان را چگونه ببینیم
مرحله دو	ماموریت	چگونه به این آینده مورد نظر دست خواهیم یافت.
مرحله سه	استراتژی	اهداف کوتاه مدتی که ما را به طرف پیش حرکت می دهد.
مرحله چهار	تاکتیکها	کاربرد و اجرای جزء به جزء استراتژی

چشم انداز، یعنی اینکه سازمان خودش را در آینده چگونه می خواهد ببیند و شامل موارد زیر است: می خواهیم چه بشویم/ در چه حد و اندازه/ در چه جهتی/ در چه قالب زمانی می خواهیم حرکت کنیم.

ماموریت، شامل فعالیتهایی است که شرکت را قادر می سازد تا به بینش خود دست یابد. ماموریتها فعالیتهایی هستند که شرکت کنترل کافی بر آنها نمی تواند اعمال کند بنابراین می توان از عملکرد آنها، دسترسی به بینش را انتظار داشت. برای تعیین ماموریتها، ابتدا باید محیط تجاری کنونی سازمان را تجزیه و تحلیل شود. برای این کار تجزیه و تحلیل ابزار سودمندی است که مدیران وظیفه ای مختلف مانند فروش، تحقیق، منابع انسانی، تولید، امور مالی و... می توانند در شکل دادن دیدگاههای خود نسبت به شرکت از آن استفاده کنند. بعد از مشخص شدن ماموریتها، مدیریت بر آن ماموریتهایی تمرکز می کند که دارای بالاترین اولویت باشند. و از طریق اتخاذ استراتژیها و اعمال تاکتیکهای مناسب و متناسب با این ماموریتها اولویت دار می تواند به بینش دست یابد.

• برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت های کوچک

فرصتهای رقابتی (شایستگی های متمایز) سرمایه گذاری کند و موانع تهدیدها را بنحوی کاهش داده و از اثرات آنها بکاهد. شناسایی شایستگی ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می سازد تا استراتژیهای مواجهه و رودرویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند.

بعد از مشخص شدن شایستگی های ویژه و ضعفهای رقابتی است که می تواند به مرحله دوم فرایند برنامه ریزی استراتژیک شرکتهای کوچک، یعنی مرحله عمل وارد شود. بنابراین، نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی است.

در مرحله دوم، ابتدا باید ماموریت سازمانی مشخص شده و بصورت بیانیه ماموریت مکتوب بشود، در عین حال در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود. یعنی اینکه شرکت می خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفشان داشته باشد. بعد از مشخص شدن مامورین و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای آن هدف گذاری شود و استراتژیهای دستیابی به آن اهداف نیز تعیین شوند. و بعد از انجام تمام این مراحل است که شرکت به یک برنامه استراتژیک دست می یابد که باید آن را مکتوب کرده و به اطلاع ذینفغان شرکت برساند. بنابراین، محصول مرحله عمل فرایند، یک برنامه استراتژیک است.

بصورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت بنابراین محصول نهایی فرایند برنامه ریزی استراتژیک شرکت کوچک باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده و در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا از طریق اجرای صحیح و بموقع آن شرکت بتواند به اهداف استراتژیک و در نهایت به ماموریت خود نایل شود.

• توسعه مدل مفهومی (آقازاده ۲۰۰۱)

در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک مدل های زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه مدل شناسائی شد که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند. این مدلها عبارت بودند از: مدل برنامه ریزی استراتژیک «پایه ای»-کارتر و مک نامارا، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط - مازور و برنامه ریزی استراتژیک برای شرکت های کوچک- فرای و استونر.

مدلهای مذکور برنامه ریزی استراتژیک در جدول ۲-۲ مورد مقایسه قرار گرفتند.

این جدول نشان می دهد که علی رغم تفاوتهای موجود در تعداد و تقدم و تاخر مراحل و گامهای مدلها، کلیه مدلها بطور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدلهای برنامه ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین ماموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصتها و تهدیدهای خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی)، اهدافی برای شرکت در نظر می گیرند و بر این اساس استراتژیهایی را بر می گزینند؛ سپس استراتژیهای انتخاب شده را بصورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، در می آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و ماموریتش محقق شوند.

بنابراین با مقایسه مدلها مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرف نظر از تفاوتها ظاهری و جزئی آنها می توان ادعا نمود که کلیه این مدل ها به نحوی مراحل سه گانه: تعیین ماموریت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و تعیین استراتژیهای شرکت را شامل می شوند. با توجه به اینکه این سه مرحله در کلیه مدلها مورد مقایسه وجود دارند، می توان آنها را اساس و شالوده یک مدل جدید برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک قرارداد و با اضافه کردن برخی مراحل، بسته به ویژگیهای خاص سازمانهای کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد. بنابراین در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود:

- ارزشها، نگرشها، بینش و نظرات بنیان گذاران و مدیران عالی در سازمانهای کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیتهای برنامه های آنها را تحت تاثیر قرار می دهد.

- سازمانهای کوچک بخاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمانهای بزرگ دارند، به مدلی ساده تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کم تر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه ریزی بلند مدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصین کمتر قابل بکار گیری باشد.

- هر مدل برنامه ریزی استراتژیک چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک باید در نهایت به یک برنامه- استراتژیک قابل اجرا ختم شود.

- این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژیهای شرکت و نحوه اجرای استراتژیها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد.

