

برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های تنوع یافته^(۱)

ستاد برنامه ۲۰ ساله - واحد مطالعات

استراتژی بازاریابی شرکت است (یا استراتژی تولید، یا استراتژی پژوهش). این استفاده مناسب از استراتژی و برنامه‌ریزی، باعث ابهامات قابل ملاحظه در برنامه‌ریزی درازمدت شده است. این مقاله در صدد رفع آن ابهامات از طریق تمایز بین این سه نوع استراتژی و ترسیم مراحل مرتبط در اجرای سه نوع برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ و متنوع می‌باشد. (اگرچه فکر می‌کنیم که تعریف ما از استراتژی و برنامه‌ریزی خوب و قابل استفاده است، اما دیگران معانی مختلف ولی منطقی از این کلمات ارائه می‌دهند).

فرایند ایجاد استراتژی را می‌توان در سه سطح سازمانی مجسم کرد (همانطوریکه در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است): اداره مرکزی^(۷) (استراتژی شرکت) بخش^(۸) (استراتژی فعالیت) و

ساختار سازمانی خود (برای تمرکز زدایی در تصمیم‌گیری) که شامل بسیاری از مدیران دارای مسئولیت است استفاده می‌کند. اکثر مدیران در تصمیماتی مشارکت می‌نمایند که به هماهنگی نیاز دارند، به این علت اغلب اوقات، برنامه‌ریزی غیررسمی امکان‌پذیر نیست.

در این مقاله تمرکز ما بر فرایندهای برنامه‌ریزی رسمی است که درچنین سازمان‌های پیچیده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند. بدین ترتیب فرایند فکری ما در برنامه‌ریزی (همانگونه که در پاراگراف اول اشاره شد) در مورد سازمان‌های کوچک و بزرگ مشابه است. بنابراین حتی مدیران اجرایی که موقعیت شرکت آنها اجازه برنامه‌ریزی غیررسمی را می‌دهد، درمی‌یابند که شرح و تفسیر ما از فرایندها، آنها را در روشن‌گری زیربنای فکریشان یاری می‌دهد. بدین منظور رسمی کردن مراحل در فرایندهای برنامه‌ریزی و توضیح اهداف هر مرحله ضروری است.

سه سطح استراتژی^(۴)

هرگاه هر مدیر اجرایی شرکتی، بخواهد در مورد بخش مهم شغل و وظیفه خویش سخن بگوید، از کلمات استراتژی^(۵) و برنامه‌ریزی^(۶) در صحبت‌های خود استفاده می‌کند. بدیهی است که استراتژی برای رئیس شرکت حائز اهمیت است: برنامه‌ریزی استراتژیک جوهره اصلی شغل و وظیفه اوست. یک مدیر عمومی، نوعاً خود را به عنوان رئیس بخش خود تلقی می‌کند و مسئول استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیکی است که برای رشد و شکوفایی آن واحد لازم است. حتی یک مدیر اجرایی که مسئول فعالیت عملی (نظیر مدیریت بازاریابی) است، اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را قبول دارد. به هر حال کلید موفقیت او استفاده از

تعریف مورد قبول همگان از برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتها (بطور ساده) عبارتست از: ارزیابی مجدد استراتژیک جاری شرکت توسط مدیریت ارشد، در یک افق زمانی چندساله. در این بررسی به تعیین نقاط قوت و ضعف شرکت و جستجوی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و تحلیل منابع آن پرداخته می‌شود. ممکن است که مدیریت، سناریوهای استراتژیک مختلفی برای شرکت ترسیم کند و آنها را برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان مورد ارزیابی قرار دهد. برای عملی نمودن استراتژی انتخاب شده، مدیریت، آن را به گونه‌ای تنظیم می‌نماید که در آینده نزدیک قابل اجرا باشد.

در شرکت‌های کسبوچکتر، برنامه‌ریزی استراتژیک از رسمیت کمتری برخوردار است و اغلب اوقات به صورت فرایندهای مداوم و پی‌درپی ارائه می‌شود. ریاست و تعدادی از مدیران هرازچندگاهی دورهم جمع می‌شوند تا مسائل استراتژیک را حل کنند و گام‌های بعدی خود را ترسیم نمایند. در این شرکتها نیازی به یک سیستم برنامه‌ریزی جامع و رسمی وجود ندارد. همچنین در شرکت‌های نسبتاً بزرگ ولی غیرمتنوع، ساختار اجرایی به گونه‌ای است که امکان ارزیابی بدیل‌های استراتژیک برای مدیران وجود داشته و اعمال آنها، دال بر مبانی غیر برنامه‌ای^(۲) است. تعداد مسئولین اجرایی کلیدی که در این تصمیم‌گیری‌ها دخالت دارند اندک است، محل آنها به هم نزدیک بوده و هر زمان نیاز به گردهمایی داشته باشند، برای آنها مقدور است.

اما شرکت‌های تنوع یافته و بزرگ، زمانبندی متفاوتی برای برنامه‌ریزی پیشنهاد می‌کنند. بسیاری از آنها از فرم طبقه‌بندی شده محصول/بازار^(۳) در

۱- منظور، شرکت‌هایی است که در چند رشته، مشغول بکار هستند.

2 - ad hoc

3 - Product/Market

4 - Three Levels of strategy

5 - Strategy 6 - Planing

7 - Head quarters

8 - Division

اداره^(۱) (استراتژی عملیاتی). فرایندهای برنامه‌ریزی موجد این استراتژی‌ها رami توان به سه‌شویه موازی نامگذاری کرد. برنامه‌ریزی شرکتی، برنامه‌ریزی فعالیت و برنامه‌ریزی عملیاتی ما باید این علامتگذاریها را قبل از تعیین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بطور خلاصه تعریف کنیم. برنامه‌ریزی و استراتژی شرکتی^(۲):

اهداف شرکت، در سطح مدیریت ارشد تعیین می‌شود. هدایت برنامه‌ریزی شرکتی در تعیین استراتژی شرکت، فرایندی است که شامل سه مرحله زیر است (۱) تصمیم‌گیری در مورد مقاصد و اهداف شرکتها منجمله اینکه با چند تا و چه نوعی از فعالیت‌های تجاری همراه باشد. (۲) یافتن منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف. (۳) تخصیص منابع به فعالیت‌های مختلف به گونه‌ای که منجر به تحقیق اهداف گردند.

برنامه‌ریزی و استراتژیک فعالیت^(۳):

برنامه‌ریزی فعالیت که منجر به ایجاد استراتژی فعالیت می‌شود، عبارت از فرایندها تعیین محدوده فعالیت‌های بخش است که ارضاءکننده نیازهای متنوع مصرف‌کنندگان بوده و تصمیم‌گیری در مورد اهداف بخشی در محدوده فعالیت، و اتخاذ سیاست‌های مناسب برای دستیابی به این اهداف را امکان‌پذیر می‌سازد. انتخاب اهداف بخشی و تعیین منشور، لازمه ایجاد استراتژی می‌باشند و بعد از آن‌ها تعیین محدوده عمل، مناطق جغرافیایی و نوع تکنولوژی باید مورد توجه قرار گیرند.

بسنابراین وقتی که محدوده برنامه‌ریزی فعالیت، دربرگیرنده یک مجموعه کاملاً همگن از فعالیت‌ها باشد، برنامه‌ریزی شرکت بردارانی هریک از بخشها متمرکز می‌شود. برنامه‌ریزی شرکت متوجه موضوعاتی سازگار و متناسب با اندازه فعالیت شرکت می‌باشد و اثرات تغییرات پیشنهادی را بر ترکیب کامل دارایی‌های شرکت، مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

برنامه‌ریزی و استراتژی عملیاتی^(۴):

در جریان برنامه‌ریزی عملیاتی، مجموعه‌ای از برنامه‌ها به منظور اجرای استراتژی هر بخش بکارگرفته می‌شوند و بخشها نیز زیرمجموعه‌ای از برنامه‌ها را به منظور اجرای برنامه‌های ادارات اجرائی، انتخاب می‌کنند. ایجاد استراتژی شامل انتخاب اهداف و مقاصد برای هر بخش عملیاتی (بازاریابی، تولید، مالی، تحقیقات و نظیر آن) و تعیین طبیعت و ترتیب فعالیت‌هایی است که در

هریک از آنها برای دستیابی به اهداف بکارگرفته می‌شود. اسکلت و اساس برنامه‌های عملی استراتژیک از برنامه‌های مختلفی تشکیل یافته است.

بدیهی است که این سطوح استراتژیک به یکدیگر مرتبطند. برای مثال انتخاب منطقه جغرافیایی فعالیت توسط شرکت، با حیطه منشورهای بخش همپوشای دارند. تعیین بازارها توسط بخش، انتخاب استراتژی را در عملیات بازاریابی دیکته می‌کند. اما این وجه تمایز هنوز معتبر و مفید است.

سیستم سه دوره‌ای^(۵)

ضرورت برقراری ارتباطات رسمی بین مدیران در زمانهای مختلف، نکته‌ای مهم و قابل توجه در مورد فرایند برنامه‌ریزی است. از جمله ویژگیهای جنبه‌های رسمی‌تر، برنامه‌ریزی فعالیت، برنامه‌ریزی اجرائی و بودجه‌بندی، این است که اینها روشی برای برقراری ارتباطات متقابل بین مدیران سطوح مختلف می‌باشند. یکی از روشهای تهیه و آماده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی، تشکیل جلساتی است که در آن جلسات، مدیران اجرائی در مورد عملیات، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند. در هر جلسه سوال اساسی که مطرح می‌شود مشابه است و آن اینکه «چه باید کرد؟».

یک پاسخ خلاصه و گزیده به سوال فوق، این است که آن را به سوالات جزئی‌تری تبدیل کنیم و در چند جلسه به بررسی آنها بپردازیم. این سوالات عبارتند از: اهداف و مقاصد شرکت ما چیست؟ انتظار داریم که در چه محیطی فعالیت کنیم؟ ما در چه کارهایی فعالیت می‌کنیم؟ چه استراتژی‌های دیگری را می‌توانیم در آن کارها دنبال کنیم؟ آیا فعالیت‌های دیگری را ما می‌توانیم داشته باشیم؟ آیا ما باید از طریق دستاوردهایمان به آن فعالیت وارد شویم یا از طریق تحقیق؟ بهترین ترکیب موجود و جدید فعالیت برای دستیابی به اهداف چیست؟ هریک از بخشها چه برنامه‌های بعده دارند؟ بودجه اجرائی هر بخش چگونه باید باشد؟

همکاری میان اشخاص در سطح مدیریت شرکت بایک سطح گسترده آغاز می‌شود و سپس در چارچوب وسیعتری شکل می‌گیرد. اختیارات و محدوده عمل در اولین مراحل این فرایند، بسیار زیاد است اما بتدریج که به انتخاب نهایی می‌رسیم کم و کمتر می‌شوند. بدین ترتیب که در شرکت،

هریک از مسئولیت‌ها بر مجموعه خاصی از اهداف تمرکز می‌یابند. ابتدا فقط یک گروه کوچک از مدیران اجرائی شرکت با این فرایند سروکار دارند، سپس تعداد بیشتر و بیشتری از مدیران سطوح پایین‌تر نیز به این جریان وارد می‌شوند و نهایتاً مدیرانی که مسئول کار استراتژی هستند وارد عمل خواهند شد.

علت اینکه شرکت‌ها یک فرایند پیچیده برنامه‌ریزی را اتخاذ می‌نمایند (نظیر فرایندی که در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است)، از طریق مثال یک شرکت چند بیلیون دلاری و تنوع یافته که ستاد مرکزی آن در اروپا قرارداد و دارای شاخه‌های بین‌المللی است، توضیح داده می‌شود. این شرکت یک فرایند بودجه بندی بسیار خوب دارد، اما مشاهده شده است که بودجه نهایی در ماههای آخر سال، با مشکل مواجه است. این شرکت یک شرکت تنوع یافته است اما مقدار کمی عدن تمرکز را برای آزمون انتخاب‌های استراتژیک در سیستم خود، اتخاذ کرده است.

مدیریت ارشد که خود را برای حل مسائل استراتژیک پنهان در بودجه ناتوان می‌دید، تصمیم گرفت که قبل از ترسیم بودجه و نهایی کردن آن، از بخشها بخواهد که برنامه پنج‌ساله رسمی خود را آماده کرده و برای تأیید ارسال نمایند.

بخش کنترل، مسئول هماهنگی و آماده‌سازی این برنامه تفضیلی بود. شرکت از یک سیستم برنامه‌ریزی یک دوره‌ای به یک سیستم دو دوره‌ای حرکت کرده است. (این مسئله در نمودار ۳ نشان داده شده است). نتیجه آن تغییر، سیلی از نامه‌های اداری و مقدار اندکی تفکرات استراتژیک از سوی مدیران بخش بود.

وقتی که مدیریت ارشد، اولین برنامه پنج‌ساله را مرور می‌کرد، دفترهای خوش خطی که وزن آنها

1 - Department

2 - Corporate Planing & Strategy

3 - Business Planing & Strategy

4 - Funcional Planing & Strategy

5 - Three cycle system

توسعه مدیریت / شماره ۲ تیرماه ۱۳۷۸

ممکن است آنها مجبور به تشکیل جلسات از دو سطح مدیران مذکور گردند.

دوره اول^(۱)

در اولین دوره از یک برنامه ریزی رسمی دو هدف دنبال می‌شود: (۱) توافق و هماهنگی بین مدیریت شرکت و مدیران بخشها در مورد استراتژی و اهداف کلی و بدینوسیله، (۲) ایجاد تمرکز بر برنامه‌ریزی تفصیلی در دوره بعدی. برای دستیابی به این توافق و هماهنگی‌ها، سه اقدام مجزا لازم است: تعیین مقاصد شرکت، ترسیم و تعیین منشور بخشها، و تعیین اهداف شرکتها. موضوعات مورد بحث در شرکت فرضی که سال مالی آن مطابق سال معمولی است، بر این اقدامات متمرکز می‌شود.

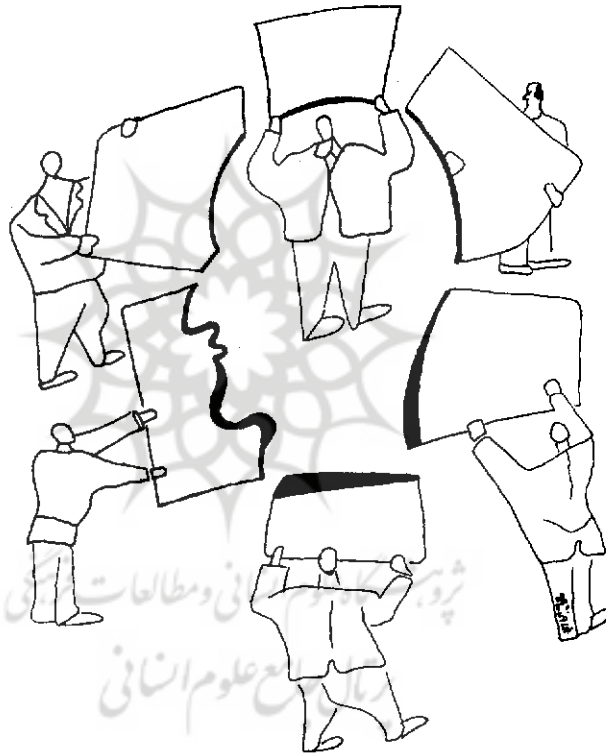
تعیین مقاصد شرکت^(۲)

در اولین نشست مشترک مدیریت شرکت و مدیران بخشها، که در اوائل ماه فوریه برگزار گردید دو گروه، شرحی از اهداف و مقاصد شرکت را ارائه دادند. بطور طبیعی، اندازه و محدوده این اهداف و مقاصد از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است. شرکت X شرحی تفصیلی ارائه می‌دهد که در سال جاری یک شرکت «سیستم‌مدار» دارای تکنولوژی پیشرفته، چند ملیتی و بهره‌مند از آگاهی‌های عمرمی خواهد بود.

اصولی که تماماً برای برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین شده‌اند شامل استراتژی‌های «نفوذی»^(۳)، (نظیر پروژه‌های داخلی و خارجی که در پی استفاده از اختراعات دیگران

می‌شود که در اینجا مدیران عملیاتی نقش مهمی ایفا می‌کنند. در هر یک از دوره‌های مذکور در دوره بودجه‌بندی، آنها مسئولیت مهمی در مورد توسعه برنامه‌ها و بودجه‌های تفصیلی بعهده دارند. در این دو دوره مدیران اجرائی و کارمندان آنها، به گونه‌ای (زیادیاکم) فعالانه مشارکت دارند، در حالیکه مدیران ارشد به مرور به پیشنهادات بخش بسنده می‌کنند.

البته نمودار شماره (۲) فقط یک مثال نمایشی



به ۲۰ پوند می‌رسید) نتایج بدست‌آمده را غیرقابل قبول دانست. مدیریت، پیشنهادهای برای بخشها ارائه داد و خواستار تشکیل مجموعه جدیدی شد. قبل از اینکه طرفین به توافق برسند و بودجه‌بندی به کار خود ادامه دهد این فرایند بیش از پنج بار در تابستان و اوائل پاییز تکرار شد. بعد از این تجربه، مدیریت شرکت قبول کرد که این روش نیازمند بهبود است.

بنابراین در سالهای بعد، شرکت یک سیستم سه‌دوره‌ای را بکار گرفت. اولین مرحله، نیازی به پیش‌بینی‌های مالی گسترده‌ای نداشت بلکه در این مرحله، از هر مدیر بخش درخواست شد که سه یا چهار موضوع استراتژیک برای ارائه و بحث در ستاد مرکزی مشخص کند. توافق بر موضوعاتی که قبلاً مایه زحمت و مشکل‌زا بوده‌اند زمینه را برای برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی منظم، مهیا کرد. یک نکته قابل توجه، در مورد نمودار شماره (۲) این است که برای «دوره‌ها» بطور عمودی و برای «فعالیت‌ها» بطور افقی در سه سطح مدیریتی، تقسیم‌بندی ارائه گردیده است. درجه قرارگرفتن در این سطوح در هر دوره از برنامه‌ریزی، متفاوت است. در دوره اول مدیران اجرائی و مدیران بخشها در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرند. مدیر

بخش زیردستان اجرائی خود را درباره استراتژی آن واحد، وارد بحث می‌کند. اما نقش عملی مدیر معمولاً به صورت غیررسمی باقی می‌ماند. در این مرحله مدیریت بخش، به استراتژی به عنوان استراتژی خود نگاه می‌کند. سپس تأیید و حمایت رؤسای ادارات جستجو می‌نمایند تا به صورت بهتری ارتباط برقرار گردد.

دوره دوم با تعیین استراتژی بخش، شروع

است و فرایند برنامه‌ریزی را به گونه‌ای که در سطح جهانی اجرا می‌شود، نشان نمی‌دهد. فرایندهای برنامه‌ریزی به گونه‌ای که در اینجا توضیح داده شده‌اند بطور مرتب و بسیار عالی وجود ندارند. یک دلیل این است که فرایندها، دقیقاً از ابتدای سال شروع نمی‌شوند و ادامه فرایندهای سال قبل در اولین دوره سال جاری نمایان می‌شود. نکته قابل توجه این است که در جهان در حال تغییر و تحول است. بنابراین در طی وقایع یک دوره،

1 - First cycle

۲- در این مقاله «مقاصد» و «اهداف» به ترتیب، ترجمه اصطلاحات Objective و Goal می‌باشند که خواننده می‌تواند برای وضوح بیشتر به توضیحات مندرج در صفحه آخر مقاله مراجعه کند.

3 - Break Through

هستند، نه در پی نوآوری و اختراع) مدیریت منابع (تأکید مستمر بر جهت‌گیری بازار به جای جهت‌گیری محصول) تأمین مالی (بکارگیری قدرت استقراض جهت فرار از شرایط وام‌دهی و مقررات سرمایه‌گذاری خارجی) روابط عمومی (روابط اصیل جهت ارتقاء کیفیت زندگی، امور داخلی و بیرونی شرکت)، تملک، سرمایه‌گذاری مشترک^(۱) و کسب مجوز (تکنولوژی صادرات و واردات به شکل مجوز یا سرمایه‌گذاری مشترک با جهان سوم) و سایر عوامل می‌باشند.

وقتی که مدیران بخشها، مشغول تهیه برنامه استراتژیک می‌باشند راهنمایی‌های لازم به آنها داده می‌شود زیرا این طرح‌ها دربرگیرنده سیاست‌های شرکت در مورد تخصیص منابع بخشها هستند در واقع یک شرح استراتژی برای کل شرکت می‌باشند. لازم به ذکر است که بسیاری از اعضای شرکتها موافق یا استفاده از کلمه استراتژی برای چنین مفاهیمی نمی‌باشند. بنابراین معمولاً از توصیف چنین توضیحات صریحی در مورد استراتژی شرکت خودداری می‌شود و این خودداری تا آخرین مرحله از دوره اول وجود خواهد داشت.

اینکه استراتژی شرکت، باید در اوایل یا اواخر فرایند برنامه‌ریزی تشریح شود اساساً به گوناگونی کارهای شرکت وابسته است. بطور کلی هرچه شرکت متنوع‌تر باشد امکان ایجاد یک استراتژی آشکار و گسترده (فراگیر) برای آن کمتر شدن است. بنابراین اعلام سیاست تخصیص منابع در مراحل اولیه، مطلوب تر است. از طرف دیگر اعلام استراتژی در شرکت‌های کمتر متنوع، تا طرح پیشنهادی استراتژیک رؤسای بخشها به تأخیر می‌افتد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ به صورت بخشی فعالیت می‌کنند. اما تعداد کمی از آنها تنوع یافته و گسترده هستند. متداول‌ترین کار آنها، تأخیر در تعریف (تعریف مجدد) استراتژی شرکت، تا زمانی است که بتوان آن استراتژی را به صورت صریح بیان نمود.

ترسیم و تعیین منشور بخشها

در میانه ماه مارس، مدیریت ارشد شرکت در ملاقات با مدیر هر بخش خواستار این می‌شود که: (۱) منشور بخش خود را نوشته و محدوده عملیات و اهداف فعالیت‌های خود را بر اساس تعاریف خود، تعیین کند و (۲) یک استراتژی برای فعالیت‌ها و یک مجموعه اهداف پیشنهادی برای

سال آینده پیشنهاد کند.

اعطاء این ابتکار عمل را به مدیران بخشها، در این مرحله آنها را وادار می‌کند که به گونه‌ای استراتژیک در مورد اندازه و محدوده فعالیت‌های خود فکر کرده و سپس منشوری پیشنهاد کنند که به اندازه کافی وسیع باشد، تا آنها را در دستیابی به اهداف شرکت کمک نماید. قرار گرفتن این مراحل در فرایند برنامه‌ریزی، تدبیر مهمی است که از طریق آن مدیریت شرکت، افق‌های دید مدیریت بخشها را گسترش می‌دهد. یک منشور صریح باعث تعیین دو هدف ثانویه هم می‌شود: (۱)، باعث افزایش در احتمال توافق صریح مدیران ارشد و مدیران بخشها در محدوده فعالیت‌هایشان می‌گردد. (۲)، خطر تلاش‌های بی‌مورد و رقابت بین بخشها را کاهش می‌دهد.

تعیین منشور یک بخش، یک فعالیت مجزا و خاص نیست بلکه به صورت جدائی‌ناپذیری با هويت شغل و تجزیه و تحلیل استراتژی‌های بدیل، که منشور انتخابی را مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد، مرتبط است. بدیهی است تصمیماتی که بر پایه این تجزیه و تحلیل‌ها صورت می‌گیرند، حساس و مهم هستند زیرا عملیات بلندمدت هر بخش تابع استراتژی است که آن بخش اتخاذ می‌کند و به همین ترتیب عملکرد کلی شرکت تابع استراتژی‌های فعالیت‌های ویژه آن است.

اگرچه نخستین قدم در تعریف و تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک، به مدیران بخشها مربوط است، اما راهنمایی‌هایی که مدیران ارشد به آنها می‌دهند، بر روش پیگیری‌شان در کارها تأثیرگذار است. درخواست‌های رایج و مکرر مدیران شرکت این است که هنگام پیشنهاد استراتژی و تعیین اهداف، شرحی از استراتژی‌های جایگزین (ارزیابی شده و رد شده توسط آنان)، نیز ارائه شود. هدف این نیست که رئیس اداره تفکرات و نظرات مدیر بخش را بررسی و کنکاش نماید، بلکه نیت این است که او اطمینان حاصل کند که از تفکرات استراتژیک برای رسیدن به توصیه‌های خود، استفاده شده است.

در میانه ماه سه چهار تا ده هفته بعد از اینکه مدیران ارشد درخواست‌های خود را برای مدیران بخشها ارسال می‌دارند، مدیریت واحد، نظریه پیشنهادی خود را برای گروه مدیریت شرکت توضیح می‌دهد. توضیحات مورد نظر حداقل شامل یک مجموعه پیشنهادی در مورد منشور بخش،

مقاصد آن، استراتژی اتخاذ شده، و اهداف پیشنهادی می‌باشد. این نظرات پیشنهادی می‌توانند یک بینش کلی از برنامه‌های عملی را که برای اجرای استراتژی، گسترش داده می‌شود، دربر داشته باشند. این پیشنهادات در دوره دوم به تفصیل توسعه خواهند یافت. داده‌های مالی تفصیلی معمولاً در این مرحله قرار نمی‌گیرند. زیرا چنین اطلاعاتی برای ارزیابی استراتژی مورد نیاز بوده و اگر نظریه‌های پیشنهادی اصلاح شوند تلاشهای بعمل آمده برای جمع‌آوری آنها به هدر می‌رود.

بدنبال ادامه‌مباحث که در نتیجه استمرار جلسات در بهار بعدی فراهم آمد، مدیریت شرکت و مدیریت هر بخش تلاش کردند که به یک توافق در مورد استراتژی مناسب و اهداف بخشها، دست یابند.

تعیین اهداف شرکت^(۲):

در میانه ماه ژوئن مدیریت ارشد، لیستی از استراتژی و اهداف شرکت تهیه میکند. در واقع برای بعضی از شرکتها این لیست دربردارنده مجموعه تصمیماتی است در مورد چگونگی تخصیص منابع بین بخشها و نتایجی که از آنها انتظار می‌رود. این شیوه در بسیاری از موارد برای تعیین تخصیص‌نهایی منابع بکار می‌رود و به گونه‌ای طراحی شده است که زمینه مناسب را برای مدیران بخشها در مورد دیدگاه‌های شرکت نسبت به استراتژی‌های مورد توافق فراهم می‌آورد.

بحث در مورد استراتژی و اهداف شرکت به عنوان طرحی برای معرفی دوره دوم فرایند برنامه‌ریزی به صورت مشترک مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای دستیابی به اهداف مورد نظر مدیران ارشد در خصوص کل سازمان احتمالاً اهداف پیشنهادی، مافی نیست. برای رفع این «شکاف برنامه‌ریزی»^(۳) سه راه وجود دارد:

(۱) او می‌تواند برای دستیابی به استراتژی‌های خوب و اهداف آرمانی، عملکرد بخشها را با اصرار و اجبار به سمت مطلوب هدایت کند.

(۲) او می‌تواند منابع شرکت را به کارهای

1- Joint venture

2 - Setting corporate

Golade

3 - Planing Gap

توسعه مدیریت / شماره ۲۵ تیرماه ۱۳۷۸

امیدوارکنندگی تری سوق دهد. این عمل ممکن است به یک برنامه مالکیت^(۱) منجر گردد.

(۳) او می‌تواند اهداف شرکت را غیرواقعی اعلام کند و سطح آنها را کاهش دهد.

این حقیقت که اهداف شرکت بطور معمولی (کم‌بیش) حاصل مجموع اهداف بخش‌ها است، بدین معنی است که مدیران سطح بالا، تعدیل‌های اندکی در اهداف کلی ایجاد می‌کنند. اگر چنین باشد اولین دور، از برنامه‌ریزی رسمی، با یک «تصحیح میان‌دوره‌ای سالانه» در فرایند توسعه شرکت‌های ادغام‌شده مواجه خواهد شد. نیروی فزاینده^(۲) عاملی است در جهت استمرار موفقیت شرکت‌های تنوع‌یافته (همانگونه که برای موشکی که به کره ماه فرستاده می‌شود، مؤثر است) و یک مدیر اجرایی عاقل آن را بسی مورد هدر نمی‌دهد. مدیران، انرژی مدیران بخش را متمرکز نموده و سعی می‌نماید، تعدیل‌های اندکی در همان مراحل اولیه ایجاد کند، به گونه‌ای که در موقعیت‌های آتی شرکت تأثیرگذار باشد.

گاهی اوقات (شاید هم بطور غیرقابل اجتناب) یک تغییر عمده مؤثر در یکی از فعالیت‌های شرکت لازم است. باید مراقب بود که این موضوع بر فعالیت‌های دیگر، تأثیر نگذارد. برای مثال در اواخر بهار چند سال پیش، مدیریت ارشد یک شرکت بزرگ تنوع‌یافته برنامه‌های استراتژیک خود را مورد مطالعه و بررسی قرار داد. یکی از این عملیات که برای ایجاد فعالیت جدید و اساسی در شرکت طرح‌ریزی شده بود، داستان معمول خود را به این شرح ارائه نمود: مشارکت در فعالیتهایی که از تکنولوژی پیشرفته برخوردار است، بسیار پرهزینه بوده، (برای رسیدن به نقطه سربسر هنوز دویاسه سال وقت لازم است) و نیازمند به سرمایه‌گذاری اضافی چندصد میلیون دلاری است. اما سودنهایی آن بسیار زیاد است.

مدیریت، به نتیجه می‌رسد که این بخش همانگونه که انتظار می‌رفت روبه پیشرفت بوده، استراتژی آن منطقی است و سرمایه‌گذاری مستمر و هرچه بیشتر را ایجاب می‌کند. مدیریت ارشد این پیشنهاد را با تغییرات جزئی مورد تصویب قرار داد. سه ماه بعد، این شرکت بطور ناگهانی اعلام کرد که این فعالیت باید متوقف شود و سرمایه‌گذاری فوق صورت نگیرد.

آیا این امر ناشی از برنامه‌ریزی ضعیف است؟ بدیهی است که تصمیم آنها برای انجام این فعالیت،

اشتباه بوده است. اما اجرای آن تصمیم و برنامه‌ریزی برای به حداقل رساندن ریسک سرمایه‌گذاری، بدون از بین بردن فرصت‌ها برای موفقیت، احتمالاً می‌توانست منطقی باشد.

در اینجا دو درس مهم درباره فرایند برنامه‌ریزی شرکت‌ها وجود دارد:

۱- تصمیمات استراتژیک (مانند این تصمیم به توقف سرمایه‌گذاری) مطابق برخی از جداول زمانی دقیق، تنظیم نمی‌شوند. بلکه زمانیکه مدیریت ارشد به این نتیجه می‌رسد که مداخله در امور واحدها ضروری است، این تصمیمات اتخاذ می‌شوند.

۲- روش برنامه‌ریزی رسمی، مانند مثال فوق برای تسهیل در امر تصمیمات استراتژیک، مورد نظر نمی‌باشند، بلکه بخاطر این است که مدیر بخش بندرت مایل است عملیات خود را متوقف کند. هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی شرکت‌ها، تلاش برای حداکثر رساندن اعتماد جمعی به فعالیت‌های مستمر است.

تصویب برنامه استراتژیک بخش و تعطیلی آن بخش در سه ماه بعد، به معنای ضعف برنامه‌ریزی نیست. متوقف کردن فعالیت، بهتر از آن است که به اندازه کافی منابع در اختیار آن قرار ندهیم. در جریان فعالیت، مدیر بخش باید اهمیت فعالیت خود را به اثبات برساند. مدیریت شرکت به نوبه خود، نباید از درک و تفاوت بین یک برنامه منطقی و یک فعالیت منطقی عاجز باشد. برنامه منطقی را باید پذیرفت اما فقط مدیریت ارشد می‌تواند در مورد لزوم ادامه اجرای آن تصمیم‌گیری کند.

دوره دوم

دوره دوم برنامه‌ریزی نیز دو هدف را دنبال می‌کند. اول اینکه، هریک از رؤسای بخش‌ها و زبردستان آنها باید در مورد برنامه‌های عملی که باید در چند سال آینده به اجرا درآورند، به توافق نسبی و موقت برسند. دوم اینکه، دخالت مدیران عملیاتی در فرایند برنامه‌ریزی درازمدت باید جنبه استراتژیک فعالیت را بیشتر کند و بدین ترتیب پایه و اساس بهتری برای پیگیری کاربوجه‌بندی مفصل‌تری فراهم نماید.

مدیر بخش در شرکت X، فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی را در اواسط ماه وثن و پس از توافق نسبی و موقت با مدیران رده‌بالا در مورد منشور، مقاصد، استراتژی و اهداف سازمان، پی‌ریزی می‌کند. و در

اولین جلسه برنامه‌ریزی با زبردستان خود، مروری کوتاه بر مباحث بخش‌های مختلف شرکت که به تازگی به اتمام رسیده است، بعمل می‌آورد و به بحث درباره مقاصد و استراتژی تصویری بخش می‌پردازد.

در این مرحله، گرچه در مورد اهداف شرکت به توافق نسبی و موقت رسیده‌اند اما او معمولاً اهداف فروش یا سود را آشکار نمی‌کند. در اینجا دو دلیل برای پرداختن به مسائل کلی وجود دارد. اولاً، پرداختن به چیزهای خاص باعث محدودیت تفکر مدیران عملیاتی در زمینه دستیابی به مقاصد بخش می‌شود. ثانیاً، اهداف بخش فقط زمانیکه مدیر شرکت برنامه‌های آن واحد را پذیرفته باشد و برای اجرای آنها منابع تخصیص داده شود، نهایی خواهند شد.

برنامه‌ریزی درازمدت توسط مدیران عملیاتی، از نظر مفهوم و محتوی، فرایندی ساده بوده و به تسوافات نسبی و موقتی که در دوره اول حاصل می‌شود، محدود می‌گردد. اما چون اساساً برنامه‌های مفصل‌تری مورد نیاز است و شامل تعداد زیادی از افراد می‌شود، در عمل از فعالیت برنامه‌ریزی در دوره اول پیچیده‌تر است. منظور از این «برنامه‌ریزی» (چون این فعالیت به برنامه‌های خاص بیشتر توجه می‌کند، چنین نامیده شده است) تبدیل استراتژی فعالیت برون‌گرای بخش به یک سری فعالیت‌های داخلی و هماهنگ می‌باشد. چون منابع موجود برای اجراء همیشه محدود است لذا برنامه‌ریزی باید به استفاده بهینه از آنها کمک کند. بدیهی است که وسعت، توان و مدت یک برنامه، بستگی به طبیعت اهداف آن دارد. در مفهوم وسیعتر، بخش تولید یک شرکت تنوع‌یافته را می‌توان بعنوان «برنامه» تجسم نمود. اهداف مدیران بخش می‌تواند بصورت عبارتهای مالی ساده بیان شود و در طول چندین سال گسترش یابد و می‌توان فقط با منشور خط تولید و مقدار منابع شرکت، خط اصلی آنها را ترسیم نمود. در چنین وضعی گستردگی برنامه بخش می‌تواند در حد بین‌المللی باشد و وسعت خط تولید آن تقریباً

1 - Acquisition

2 - Momentum

نامحدود بوده و صدها میلیون دلار هزینه دربر داشته باشد. در طرف دیگر این طیف، ممکن است مدیر فروش یک قسمت در ناحیه شمال شرقی آن بخش موظف باشد که در ۱۸ ماه آینده نفوذ در بازار را ده درصد افزایش دهد. کارهای او نیز محدوده برنامه را مشخص نمی‌کند.

برنامه‌ریزی رسمی

بافزایش وابستگی داخلی و عملیاتی کسب وکار، و با نیاز بیشتر به «زمان» برای ارزیابی کارایی برنامه‌ها اجرائی بدلیل رسمی کردن فرایند برنامه‌ریزی، بیش از پیش احساس می‌شود. رسمی کردن برنامه برای بهبود ویژگیهای آن و مطابقت برنامه‌ها با اهداف صورت می‌پذیرد.

منشور و استراتژی فعالیت، و مقاصد و اهدافی که مدیریت ارشد بسرای آن بنا نهاده است، برنامه‌ریزی استراتژیک مدیر اجرائی را محدود می‌کند اما با وجود این محدودیتها، ممکن است وی از تدبیر زیادی در رابطه با اتخاذ بهترین شیوه عمل برخوردار باشد. وی تلاش می‌کند راههای مؤثرتری برای تلفیق منابع موجود پیدا کند تا به اهدافش برسد. عملیاتی نمودن بخشهای مختلف برنامه‌ها، روشی است برای توجه به ویژگیهای آنها. به عنوان مثال در یک بنگاه اقتصادی، چهارنوع برنامه را می‌توان تدارک دید:

- ۱- برنامه‌های مربوط به درآمدهای موجود: نمونه آن، ایجاد یک سری برنامه‌های بازاریابی برای خطوط تولید موجود.
- ۲- برنامه‌های مربوط به درآمدهای جدید: نمونه آن، برنامه‌ریزی ایجاد و توسعه و معرفی محصولات جدید.
- ۳- برنامه‌های تولید: بعنوان نمونه، پیش‌بینی فروش محصولات خط تولید که در راستای وظیفه تولیدی شرکت تدارک دیده شده و ایجاد برنامه‌های مفید ضرورت جهت تأمین اهداف سودآوری در برنامه‌های بازاریابی.
- ۴- برنامه‌های پشتیبانی کننده: مدیران دیگر فعالیتهای پشتیبانی از قبیل کارهای امور اداری، نیز ممکن است در ایجاد و توسعه برنامه‌ها دخالت داشته باشند.

فرایند برنامه‌ریزی، حتی زمانی که رسمی باشد، بطور اجتناب‌ناپذیر، اتفاقی و بدون برنامه است زیرا نیاز به ارتباط مکرر بین قسمتها دارد. نتیجه مطلوب، برنامه‌ای است که مثل دوروی سکه یکجا باشد. یک روی آن مجموعه‌ای از برنامه‌های اجرائی و روی دیگر آن گزارش هماهنگ شده‌ای از منابع مورد نیاز که هر یک از مدیران اجرائی برای ایفای نقش خود در برنامه بدانها نیاز دارند.

هدف اصلی فرایند برنامه‌ریزی رسمی، بررسی برنامه‌های در دست اجرا است، تا معلوم شود که آیا این برنامه‌ها می‌توانند اهداف خود را برآورده کنند یا خیر؟ یا اگر برنامه‌های مؤثرتری تدوین شده باشد برنامه‌های موجود را اصلاح یا متوقف می‌کنند یا نه؟ در عین حال، ممکن است برخی برنامه‌های «قدیمی» در حال پایان باشند و برای رسیدن به اهداف، نیاز به تصویب برنامه‌های جدید خواهد بود. برای اطمینان از به اجرا درآمدن مؤثر برنامه‌های انتخابی، برنامه‌ریزی باید بین فعالیتهای اجرائی، هماهنگی بوجود آورد. هر یک از قسمتهای عملیاتی باید از نحوه اجرای یک سری از برنامه‌ها مطلع باشد و مدیر قسمت باید کارهای محوله و منابعی را که در اختیار او قرار خواهد گرفت، قبول داشته باشد.

در شرکت فرضی ما (X) مدیر بخش و زبردستان عملیاتی او، پس از تحلیل و مباحثات فراوان، سرانجام در اواخر ماه آگوست در مورد یک سری از برنامه‌ها برای پیشنهاد به مدیران ارشد به توافق می‌رسند. این بار برخلاف دفعه اول، قرار است برنامه‌های مفصل‌تری ارائه شود و تعداد زیادی از مدیران (مدیران شرکت و بخش و خطوط تولید و پرستلی) ممکن است حضور بهم رسانند.

دوره سوم

دوره سوم از فرایند برنامه‌ریزی رسمی نیاز چندانی به توضیح ندارد. طبیعی است که در طول فرایند برنامه‌ریزی، مدیران ارشد و مدیران اجرائی (بخشها) اغلب به بحث درباره تخصیص منابع بین بخشها می‌پردازند. اما در مرحله آخر دوره دوم که پیشنهاد برنامه‌های بخشها به پایان رسیده است و برای تصویب به دفتر ریاست فرستاده شده‌اند، دوره سوم مورد توجه خاص قرار می‌گیرد، آنگاه (اواسط سپتامبر در شرکت X) برای تخصیص منابع می‌توان تصمیم‌گیری نمود و وقتی بودجه تفصیلی ارائه شد آن را تصویب نهایی کرد (در اواسط نوامبر).

ذکر نکات زیر حائز اهمیت است:

۱- تخصیص منابع معمولاً فرایندی غیررسمی و بدون چارچوب است که شدیداً به مهارت دفاع و دیدگاه سیاسی مدیران اجرائی، وابسته است، و چون فرایندی مستمر نیز هست، (در اواخر دوره دوم) خطر ناسازگاریهای جدی بین برنامه‌ها و منابع را به شدت کاهش می‌دهد. (اگر ارتباطات مدیران ارشد و بخشها خوب بوده باشد).

۲- گرچه برنامه‌ها می‌توانند عمر چندین ساله داشته باشند اما معمولاً تخصیص منابع بصورت سالانه صورت می‌پذیرد. اینکه مدیر ارشد تعهد

کند که نیازهای سال بعد را تأمین نماید، بستگی به انعطاف برنامه در میزان و زمان‌بندی در رقابت برای منابع دارد.

۳- گرچه تخصیص منابع برای پروژه‌ها، بستگی به درک مطلوبیت آنها دارد، اما برنامه‌ریزی شرکت، تلاش دارد که در مورد تناسب هر یک از این پروژه‌ها برای کارهای محوله اطمینان حاصل کند. افزایش درصد احتمالات

فرایند برنامه‌ریزی درازمدت و رسمی در شرکت‌های بزرگ و تنوع‌یافته، هم ساده است و هم نظر محتوی پیچیده می‌باشد. این فرایند از نظر ذهنی، خیلی ساده است (کم‌کردن هرچه بیشتر گزینه‌های استراتژیک) گرچه ممکن است مراحل زیادی در جریان آن مسیر وجود داشته باشد. از نظر عملی این فرایند به مراتب پیچیده‌تر از فعالیت‌هایی است که ما به شرح آنها پرداخته‌ایم، چون فقط قسمت رسمی آن است که ما می‌بینیم و قسمت اعظم آن از چشم ما پنهان است. برنامه‌ریزی استراتژیک خوب، زمانی می‌تواند حاصل شود که مدیران با صلاحیت، تفکرات خلاق داشته باشند (و خلاقیت را نمی‌توان طبق برنامه بوجود آورد و از پیش برای آن برنامه‌ریزی نمود).

با این وجود شکی نیست که رسمی نمودن فرایند برنامه‌ریزی کاری ارزشمند است. زیرمی‌توان اطمینان حاصل کرد که مدیران تمام سطوح، مقداری از وقت خود را به تفکرات استراتژیک اختصاص می‌دهند و برای ابراز عقیده هر یک از آنها، گوش شنوایی وجود دارد. در حالیکه برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی نمی‌تواند ضامن ایجاد ایده‌های خوب باشد اما می‌تواند احتمال ببار آمدن نتیجه‌ای مطلوب را افزایش دهد.

توضیحات

باید بین مقاصد^(۱) و اهداف^(۲) تمایز قائل شد. چون در اینجا عبارات باهم فرق دارند. مقاصد برای توصیف اندازه، وسعت و نوع بنگاه اقتصادی در درازمدت بکار می‌رود. این واژه، ارزشها و آرمانهای مدیران را بر اساس ارزیابی آنها از محیط و تواناییها و سلامتی شرکت دربرمی‌گیرد. برای مثال، مقاصد مالی یک شرکت بزرگ و تنوع‌یافته و بین‌المللی می‌تواند این باشد که در زمره شرکت‌های جهانی درآمد ده درصدی برای سهام آن پیش‌بینی می‌گردد. ولی اهداف، واژه‌ای خاص برای بیان دست‌اوردهایی است که برای زمان مشخص مورد نظر است. در سطح شرکت شاید این عبارت، جنبه‌هایی از قبیل فروش، سود و اهداف EPS را در برگیرد. بودجه سالانه، در تمامی سطوح سازمان، اهداف را بوجود می‌آوردند ■

1 - Objectives

2 - Goals