

فصل هشتم: مدل‌های ترکیبی برنامه‌ریزی استراتژیک

در فصل هشتم سه مدل برای برنامه‌ریزی استراتژی تحت عنوان مدل‌های ترکیبی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است. بنابر اظهار نظر نویسنده، این مدل‌ها عمدتاً در سطح شرکت و یا سازمان کاربرد داشته و تمرکز آنها روی سلسله مراتب و طی مراحل مختلف برنامه‌ریزی در قالب یک روش همگون می‌باشد. این مدل‌ها عمدتاً **هدف‌محور** بوده و در راستای تحقق رسالت و اهداف سازمان در افق بلندمدت طراحی شده‌اند. لذا، از این رو بیشتر به مدل‌های برنامه‌ریزی بلندمدت شباهت دارند. لیکن، در **محیط‌های پایدار با تغییرات محیطی** قابل کنترل به عنوان مدل برنامه‌ریزی استراتژیک قابلیت بکارگیری دارند.

مدل ترکیبی فیلیپس

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی استراتژیک به روش مدل ترکیبی فیلیپس (که به کمک آن اهداف، مأموریت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، و پروژه‌های واحدهای اقتصادی مشخص می‌شوند) بدین صورت است که در ابتدا هر واحد، آرمان‌هایی که برای آینده طویل‌المدت خود دارد، و مأموریت و اهداف بلندمدت خود را بیان کرده و سپس استراتژی‌های لازم جهت رسیدن به اهداف را مشخص می‌نماید. در نهایت، پس از ارزیابی قبل از اجرای این استراتژی‌ها در مواجهه با عوامل داخلی و خارجی شرکت، در صورتی که استراتژی‌ها در سنجش مثبت ارزیابی گردند، برنامه‌ریزی برای اجرای آنها ادامه می‌یابد. در غیر این صورت، اهداف طوری اصلاح می‌شوند که با امکانات شرکت، وضعیت بازار و شرایط محیطی تطابق حاصل نمایند.

برای تحقق مأموریت شرکت، اغلب هدف اول **مشتری** بوده و ارزشی که مشتری می‌طلبد ارائه می‌شود و جهت‌گیری به سمت مشتری است. **دومین هدفی** که در برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً بدان توجه می‌شود، **نوآوری** است. در این بخش، خرید تکنولوژی جدید، عرضه تکنولوژی و ورود به تکنولوژی جدید به عنوان هدف مورد بحث و ارزیابی قرار می‌گیرد. سومین هدف، به **بهره‌وری** می‌باشد. بهره‌وری موجب افزایش توان رقابتی واحد شده و در واقع بدون آن رقابت معنا ندارد.

توجه به بخش مالی، چهارمین هدفی است که برای مشخص کردن آن باید به سوالات زیر پاسخ داده شود:

۱. میزان درآمد شرکت چقدر است؟

۲. چند درصد از درآمد هریک از واحدها در اختیار آنها گذاشته می‌شود؟

۳. آیا شرکت می‌تواند با افزایش درآمد خود جهت افزایش سرمایه‌گذاری اقدام نماید؟

پنجمین هدف، **سازمان‌دهی منابع انسانی** است. در این بخش باید برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تقسیم کار سازمانی مورد

توجه قرار گیرد.

هدف ششم، **لحاظ کردن محیط خارجی** می‌باشد. از آنجا که محیط خارج برخی مسائل را به ما دیکته می‌کند، لذا، باید راجع به آنها نیز هدف داشته باشیم یا به‌طور کلی، موقعیت خود را نسبت به شرایط محیط معلوم کنیم. مانند محیط زیست، قانون کلی کار، شهرداری، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، تامین‌کنندگان منابع انسانی و غیره.

مراحل مدل فیلیپس

- الف- مشخص کردن چشم‌انداز و مأموریت شرکت
- ب- تعیین اهداف بلندمدت شرکت و پیشنهاد استراتژی (ماهیت استراتژی)
- ج- تهیه‌ی جدول فرصت‌ها و تهدیدات محیطی ETOP: شدت تاثیر این روندها بر استراتژی‌های مشخص شده را توسط جدول بررسی نموده و تاثیر مثبت و منفی هرکدام از روندها را روی هریک از استراتژی‌ها با امتیاز ۵- بدترین تاثیر تا ۵+ بیشتر سازگاری و تاثیر مثبت و بررسی می‌نماییم.
- د- تهیه‌ی جدول SAP: ابتدا امکانات (توانایی‌های) شرکت توسط این جدول شناسایی و ارزیابی می‌شوند. موارد ذکر شده در این جدول با توجه به نوع فعالیت برای هر شرکت می‌تواند متفاوت باشد. سپس، تاثیر این توان‌ها و امکانات بر استراتژی‌های پیشنهاد شده را با کمک SAP مورد بررسی قرار دهیم. هریک از این توان‌ها با هریک از استراتژی‌ها به‌طور متقابل بررسی شده و تاثیرات منفی و مثبت هرکدام روی استراتژی‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.
- ه- انتخاب استراتژیک: رسالت شرکت و اهداف بلندمدت ذکر شده در جداول را در نظر می‌گیریم. از کنار هم قرار دادن یک یا چند استراتژی که در بررسی‌ها تا این مرحله موفق به کسب امتیاز مثبت گردیده‌اند، برنامه‌ریزی استراتژیک برای رسیدن به آن هدف بلندمدت صورت می‌گیرد. مدل فیلیپس بعد از تدوین استراتژی به تعریف پروژه می‌پردازد.

مدل کارت امتیازی موزون (BSC)

مدل کارت امتیازی موزون که برای اولین بار بعنوان روشی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معرفی شد، امروزه بعنوان یکی از بهترین روش‌ها برای برنامه‌ریزی استراتژیک به گونه‌ای که قابل پیاده‌سازی باشد، مطرح است. برای اساس این مدل استراتژی سازمان باید به ابعاد و اهداف عملکردی در چند لایه (طبق مدل اصلی به چهار لایه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و

زیرساخت‌های رشد و یادگیری) ترجمه شده و سپس برای هریک از اهداف تعیین شده در این لایه‌ها یک یا چند شاخص و اهداف استاندارد برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف تعیین می‌شود. در مرحله آخر برای دستیابی به استانداردهای تعیین شده برای هر شاخص تعداد طرح و اقدام عملی تعیین و تعریف می‌شود.

نکته مهم در این راستا موضوع شاخص‌ها است. یک شاخص چه هنگام خوب است؟ یک شاخص زمانی مناسب است که آنچه را که باید اندازه‌گیری شود، بتواند به‌درستی اندازه‌گیری کند. یک شاخص چه زمانی ایده‌آل است؟ هنگامی که نه تنها برای سنجش میزان انحراف عملکرد گذشته از اهداف، بلکه فراتر از آن، برای پیاده‌سازی استراتژی سازمان نیز وسیله‌ای قدرتمند باشد. این مجموعه که شامل شاخص‌های فرایند و نتایج نهایی می‌باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند.

مدل ارزیابی موزون، اهداف و استراتژی‌های شرکتی را به یک مجموعه‌ی مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می‌کند که چارچوبی برای اندازه‌گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می‌سازد. کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص‌ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می‌کنند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع‌آوری نمایند و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

- منظر مشتری
- منظر فرایندهای داخلی کسب و کار
- منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی
- منظر مالی

منظر مشتری

وجه مشتریان سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، بدست آوردن مشتریان جدید و غیره را مورد سنجش، توجه و بهبود قرار می‌دهند. منظر مشتری به مدیران یادآوری می‌کند که باید آگاه شوند، آیا سازمان مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است. در این صورت، مدیران می‌توانند به این پرسش‌ها پاسخ دهند:

- سازمان نزد مشتریان نسبت به رقبا چه جایگاهی دارد؟
- برای دستیابی به آرمان‌های سازمان، چگونه باید در برابر مشتریان ظاهر شد؟

در منظر مشتریان معمولاً معیارهای مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- **دسته‌ی اول.** گروه معیارهای اصلی بوده و عبارت از معیارهای متداولی که معمولاً همه‌ی سازمان‌ها آنها را به کار می‌گیرند.
- **دسته‌ی دوم.** معیارهایی مربوط به سنجش عواملی است که برای مشتری خاص ارزش می‌آفریند. این معیارها به سه بخش زیر تقسیم بندی می‌کنند:
 - شرکت‌های برتر عملیاتی: ترکیبی از کیفیت، قیمت‌ریال و سهولت خرید را در دستور کار دارند.
 - شرکت‌های رهبری محصول: با نوآوری در محصول شناخته می‌شوند.
 - شرکت‌های صمیمیت با مشتری: سعی دارند تا با مشتریان ارتباطی تنگاتنگ و صمیمی برقرار کنند.

منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

در منظر فرایندهای داخلی کسب و کار چند نکته‌ی اصلی نهفته است که عبارتند از:

- فرایندهای داخلی در یک زنجیره‌ای از تولید ارزش برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کنند.
 - قوت و ضعف یک سیستم، بستگی به چگونگی انجام فرایندهای داخلی آن دارد.
 - کارایی، راندمان و کیفیت فرایندهای داخلی با معیارهای سنجش مناسب باید اندازه‌گیری شوند.
- سنجش میزان ارزش‌آفرینی و نحوه‌ی ارتباط بین فرایندها، می‌تواند مدیران را در شناخت امور یاری دهد. از این رو لازم است تا فرایندهایی که برای دستیابی به اهداف مربوط به مشتریان و سهامداران و غیره حیاتی هستند، شناسایی شوند مورد پرسش قرار گیرند که آیا:

- فرایندها با مقاصدی که برای آنها طراحی شده‌اند، هماهنگی دارند؟
- فرایندها ارزش‌ها را به قسمت‌های لازم به‌طور موثری منتقل کنند؟
- کیفیت، خلاقیت و نوآوری و مسئولیت‌پذیری در سازمان وجود دارد؟
- و نهایتاً، سازمان باید در چه کارهایی کارآمد شود؟

هر سازمانی مجموعه‌ای منحصربفردی از فرایندهای داخلی دارد که در ایجاد ارزش جهت مشتریان و تولید نتایج

نهایی مالی عمل می‌کنند. الگوهای معمول سازمان‌ها برای شناسایی فرایندها عبارتند از:

الگوی شمارهی یک

- فرایندهای نوآوری: در این فرایند نیازهای پنهان یا جدید مشتریان شناسایی شده و محصول یا خدمتی که نیازهای مزبور را تامین می‌کند، طراحی و تولید می‌شود.
- فرایندهای عملیات: در این فرایند محصولات و خدمات موجود تولید و تحویل مشتری می‌شوند.
- فرایندهای خدمات پس از فروش: در این فرایند، بعد از فروش و تحویل کالا، خدمات لازم به مشتریان ارائه می‌شود. (شکل‌ها از روی کتاب مطالعه شود)

الگوی شمارهی دو

- فرایندهای اصلی: لجستیک ورودی، تولید، لجستیک خروجی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش.
- فرایندهای پشتیبانی: ساختار و زیربنای سازمانی، مدیریت نیروی انسانی، توسعه‌ی تکنولوژیکی و خرید.

منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی

توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با ارزش آن به عنوان یک سازمان گره می‌خورد. یک سازمان زمانی می‌تواند رشد و نوآوری داشته‌باشد که قادر به توسعه‌ی مهارت‌ها و رهبری خود باشو و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمان‌ها درس بگیرد و بتواند برای خود روش‌های جدیدی ایجاد کند.

در منظر یادگیری و رشد، هدف فراهم آوردن زیرساخت‌ها و منابعی است که تحقق هدف‌های سازمان در وجوه دیگر را ممکن سازد. کارت امتیازی متوازن بر سرمایه‌گذاری برای آینده تاکید می‌کند، ولی نه فقط در وسایل و تجهیزات و تحقیق و توسعه بلکه علاوه بر آن، سازمان‌ها باید در دیگر زیرساخت‌های خود شامل نیروی کار، سیستم‌ها، روش‌ها و غیره نیز سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند به هدف‌های مالی بلندمدت دست یابند.

کاپلان بستر یادگیری، رشد و نوآوری را "زیرساخت سازمانی" می‌نامد. کارت امتیازی تعدیل شده سلامتی زیرساخت‌های سازمانی، شایستگی‌های کلیدی، دارایی‌های تکنولوژیکی، تغییرات محیطی و مدیریت استراتژیک را مورد بررسی مداوم قرار می‌دهد. در این صورت، مدیران باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند که:

- آیا سازمان یادگیرنده است؟
- آیا در ارائه‌ی محصول و خدمات قدرت ادامه دادن به بهبود و خلق ارزش بیشتر وجود دارد؟

- سازمان برای رسیدن به آرمان‌های خود باید کدامیک از امکانات و منابع را تغییر و بهبود دهد و تقویت کند؟

منظر مالی

کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه‌گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌هاست. اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات سازمان شامل معرفی، رشد، بلوغ، و افول می‌باشد. در مرحله‌ی معرفی رشد، درصد رشد درآمد و فروش در مرحله‌ی بلوغ، سودآوری و در مرحله‌ی افول و پیری، مازاد نقدی عملیاتی عناصر اصلی در معرفی اهداف مالی هستند.

- شاخص‌های رشد و سودآوری
 - شاخص‌های کاهش هزینه/بهبود بهره‌وری
 - شاخص‌های بهره‌برداری از دارایی‌ها و موجودی‌ها.
- با این حال، اهمیت شاخص‌های مالی نباید مانعی برای توجه بر سایر شاخص‌ها شود. بررسی‌های مالی مدیران به این گونه پرسش‌ها پاسخ می‌دهد:

- سازمان از نظر سهامداران و سودبران چگونه است؟
- جهت‌گیری سرمایه‌گذاری سازمان باید چگونه باشد؟

کارت امتیازی متوازن وسیله‌ای است تا پیوند بین سیستم اندازه‌گیری عملکرد و اهداف و استراتژی تجاری سازمان‌ها را به نمایش گذارد و از این طریق بستر توانمند نمودن زیرساخت‌های لازم را برای تحول فراهم سازد. کارت امتیازی تعدیل شده ماموریت سازمان و استراتژی آن را به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی ترجمه می‌نماید و چارچوبی برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی مدیریت استراتژیک سازمان پدید می‌آورد. به یک تعبیر، استراتژی مجموعه‌ای از فرضیات راجع به علت‌ها و معلول‌هاست. سیستم اندازه‌گیری باید بتواند روابط علت و معلولی بین عوامل موجود در چهار منظر را واضح و آشکار ساخته تا امکان اداره و اعتباربخشی به آنها فراهم گردد. کارت امتیازی متوازن می‌تواند در یک سیستم مدیریت استراتژیک در جهت انجام فرایندهای مهم مدیریتی ذیل به کار گرفته شود:

۱. تعریف و تشریح اهداف بلندمدت، چشم‌اندازها و توافق بر سر نتایج آن.

۲. ایجاد اتصال و ارتباط بین استراتژی‌ها و معیارهای سنجش.

۳. برنامه‌ریزی مجموعه‌ای اهداف و تنظیم استراتژی ابتکاری.

۴. آموزش و افزایش بازخور استراتژیک.

در ایجاد یک کارت امتیازی متوازن، بیش از هر چیز لازم است تا آرمان‌ها و مأموریت‌های سازمان مورد توجه قرار گیرند. در این مرحله بررسی مأموریت‌ها و آرمان‌ها و شناسایی گروه‌های محوری که بر سازمان تاثیر می‌گذارند و یا از سازمان متاثر می‌شوند، حائز اهمیت می‌باشد. در گام بعدی، لازم است تا انتظارات هریک از گروه‌ها مشخص شود. پس از شناسایی انتظارات طرفین، اولویت‌بندی آنها در دستور کار قرار می‌گیرد. از این طریق می‌توان اهداف حیاتی سازمان را برای تامین انتظارات تعیین کرد. گام بعدی بررسی شرایط و ایجاد استراتژی‌های محوری برای استفاده هرچه بیشتر از فرصت‌ها را شامل می‌شود. در این مرحله شاخص‌های مرتبط با اهداف و اثربخشی استراتژی‌ها ایجاد و در چهار حوزه‌ی یاد شده، قرار می‌گیرند. در پایان لازم است تا برای هر شاخص اندازه‌ای جهت دستیابی در پایان دوره‌ی مشخص شود. برای ایجاد کارت امتیازی متوازن بهتر است افرادی که در نیمه بالایی هرم سازمانی قرار دارند، وارد عمل شوند.

روش برنامه‌ریزی بهبود عملکرد (PIP)

مدل پایپ از جمله روش‌هایی است جهت ترسیم اثربخشی روش‌های مرسوم برنامه‌ریزی بلندمدت طراحی شده‌است. از خصوصیات اصلی این روش ایجاد حس مشارکت در شناسایی مشکلات و راه‌حل‌ها توسط افراد مسئول می‌باشد. به عبارت دیگر، روش برنامه‌ریزی بهبود عملکرد فرایندی است که به منظور تجزیه و تحلیل و حل مشکلات به کار می‌رود. در این روش مدیران ارشد سازمان درگیر برنامه‌ریزی می‌شوند، بدین گونه که ابتدا اهداف نهایی سازمان را مشخص کرده و سپس با یافتن فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف مسائل و مشکلات اصلی سازمان را تعیین می‌کنند و سپس راه‌حل‌های مناسب را برای غلبه بر این مشکلات پیشنهاد می‌کنند. مدل برنامه‌ریزی پایپ یک مدل برنامه‌ریزی بلندمدت می‌باشد که برای شرایط محیطی پایدار با ثبات می‌تواند به عنوان یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک به کار گرفته شود.

(دانشجویان عزیز توجه داشته باشند که استفاده از این جزوه باید همراه با مطالعه کتاب در دستور کار قرار گیرد.)