

فصل سیزدهم

طراحی راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی به روشی دیگر

مقدمه

روند راهبرد برای واحد تجاری در شکل (۱۳-۱) به نمایش گذاشته شده است. شکل مذکور مراحل روند راهبرد را از دیدگاه جمعی از محققین راهبرد و به زبان جیمز استونر و چارلز وانکل^۱ شرح می‌دهد. شکل (۱۳-۱) می‌تواند در مورد بسیاری از سازمانها کاربرد داشته باشد، ولی عمدتاً به روند طراحی در سازمان متوسط تک محصوله مربوط می‌شود.

مراحلی که ضمن شکل مطرح می‌شوند متعدد، پیچیده و گیج کننده به نظر می‌آیند، ولی اگر کمی دقت کنیم، متوجه سادگی این مدل که می‌تواند در قالب چند جمله خبری و سوالی ساده ارائه شود خواهیم شد. در زیر مراحل روند طراحی راهبرد (که می‌تواند برای طراحی آینده شغلی شخصی نیز بکار رود) در قالب سوالات و جملات مذکور عرضه شده‌اند:

(قدم اول) ما چه می‌خواهیم؟

(قدم دوم) فعلاً ما برای آنچه می‌خواهیم، چه می‌کنیم؟

(قدم سوم) قاعدتاً باید چه کاری انجام دهیم؟

(قدم چهارم) ما قادر به انجام چه کاری هستیم؟

1- James Stoner & Charles Winkle

شکل ۱-۱۳ الگویی برای صورت‌بندی راهبرد واحد تجاری

(قدم پنجم): چه کاری انجامش ضروری است و ما قدرت انجام آنرا داریم؟

(قدم ششم): آیا اگر به کارهایی که فعلا انجام می‌دهیم ادامه دهیم به مقصدی که میل داریم

برسیم خواهیم رسید؟

(قدم هفتم): این کاری است که ما انجام خواهیم داد تا به مقصد خود برسیم.

(قدم هشتم): اقدام را شروع می‌کنیم.

(قدم نهم): مرتبا باید بررسی کنیم تا مطمئن شویم آیا کارهایی را که انجام می‌دهیم درست

هستند یا خیر؟

حال که دیدیم اصل مطلب واقعا چقدر ساده است، بگذارید گامهای نه‌گانه را جز به جز مورد توجه

قرار دهیم. اما قبل از ورود به جزئیات، به شکل مورد بحث نظری بیفکنید.

تعیین هدف:

در داستان "آلیس در کشور عجایب" آلیس در عالم رویا به سرزمین عجیبی سفر می‌کند. او در ابتدای

سفر خواب است. وقتی چشم می‌گشاید، گربه‌ای را در کنار خود می‌بیند. او با پریشانی از گربه می‌پرسد:

"به کدام سو بروم؟"

گربه می‌گوید: "به کجا می‌خواهی بروی؟"

جواب می‌دهد: "نمی‌دانم."

گربه می‌گوید: "پس فرق نمی‌کند، به هر طرف که می‌خواهی برو."

حتی اگر انسان تصور کند که هدفی دارد ولی در واقع بی‌هدف باشد بیهوده به این طرف و آن

طرف خواهد رفت و چون غریقی به هر تخته پاره‌ای متشبث خواهد شد. ای بسا او حتی بیش از کسی

که هدفی عالی (به هر تعبیری که باشد) دارد تلاش کند و زحمت بکشد، ولی بعید است راه به جایی

ببرد و به نتیجه‌ای حتی کم‌ارزش برسد. بنابراین بدیهی است که یک انسان برای محکم قدم برداشتن

و به هدر ندادن نیروهای خود به هدف نیاز دارد. اگر مجموعه‌ای از انسانها بخواهند به طور هماهنگ و

در متن محدودیتهای سازمانها (که قهرا فاقد امکانات نامحدود هستند) ثمری را به بار آورند، قطعاً باید

هدف یا هدفهای مشترکی را دنبال کنند. از آنجا که هدفهای یک واحد تجاری راهبردی، صرف

منابع قابل ملاحظه‌ای را طلب می‌کند و به فعالیتهای متعدد واحد مربوطه جهت می‌دهد تبیین هدفها

از مسئولیت‌های اصلی مدیران سطوح بالا به شمار می‌آید. اینکه آیا کارکنان سازمان بخاطر موافق بودن با هدف‌های سازمان به آن ملحق می‌شوند یا خیر و اینکه اگر هم به دلیل موافق بودن با آن هدف‌ها وارد سازمان می‌شوند آیا همیشه با آن موافق می‌مانند یا خیر سوالاتی قابل تعمق هستند که مدتها نظر صاحب‌نظران مدیریت و سازماندهی را به خود مشغول داشته است و لیکن فعلا ما برای اختصار، صرفا به اهمیت هدف‌گذاری و مراحل طراحی راهبرد می‌پردازیم.

چنانکه به هنگام تعریف هدف‌های سازمانی گفتیم تبیین هدف‌ها عبارتست از "مرور و درک مقصود و منظور سازمان، تعریف ماموریت آن، و توضیح آماج‌های آن به گونه‌ای که بتوانند بیانگر چگونگی تبدیل ماموریت به اعمال مشخص، محسوس و ملموس باشند".

شاید، یکی از مهمترین وظایف مدیران تعریف ماموریت‌های سازمان باشد؛ زیرا که هر قدر ماموریت‌ها با وضوح و دقت بیشتری بیان شوند، مدیران به همان اندازه و شاید به مقدار بیشتری به تبیین آماج‌های مشخص و گویا نزدیکتر می‌شوند. به عنوان مثال، رئیس هیأت مدیره شرکت تلفن ای‌تی‌اندتی (AT&T) آمریکا یک ماموریت به ظاهر غیر عملی این سازمان را این‌طور شرح می‌دهد: "روای بر خورداری از خدمات تلفنی خوب، ارزان و سریع در سراسر کره زمین خیال پردازی نیست، بلکه بیان بسیار روشنی است مبنی بر اینکه قرار است واقعا کاری انجام شود." این شرکت که اخیرا ناگزیر از کاهش حجم فعالیت‌های خود شده، ماموریت خود را هم نسبت به گذشته به این شرح تغییر داده است: "سازمان مایل است، عامل عمده در انتقال و مدیریت اطلاعات و اخبار به شمار آید." ممکن است بسیاری از ناظران اعتقاد داشته باشند که این ماموریت نه به اندازه ماموریت قبلی صراحت دارد و نه به همان مقدار هیجان انگیز است. به هر حال باید به خاطر داشت که مدیران، قبل از تبیین آماج‌ها باید ماموریت‌های سازمان خود را روشن سازند. این تبیین ماموریت‌ها نه تنها می‌تواند نشان دهد که سازمان چه رشته‌ای را باید دنبال کند بلکه، می‌تواند نشان دهد سازمان چه رشته‌ای را نباید پیگیری نماید.

شکل (۱۳-۱) نشان می‌دهد ارزشهایی که مدیران به آنها معتقدند بر هدف‌های آنان اثر می‌گذارد. این ارزشها ممکن است بر یک ایدئولوژی خاص، گرایشهای اخلاقی، و یا باورهای اجتماعی مبتنی باشد. به علاوه خاستگاه آن ارزشها ممکن است علایق و تجربیات عملی مدیران باشد. بنابراین امکان

دارد مواردی از قبیل نوع خدمات و کالاهای مورد علاقه مدیران، نحوه عمل و اندازه‌ای که آنان میل دارند سازمانشان داشته باشد، مبنایی برای ارزشهای آنان به شمار آید. پیترز و واترمن^۱ پاسکال و سایر محققین^۲ به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت سازمانهایی که دارای عملکرد عالی بوده‌اند "مبتنی بر ارزش‌هایی بوده است. شواهدی وجود دارد دال بر اینکه معمولا اولین رهبر یا بنیانگذار یک سازمان" نقشی عمده در ایجاد ارزشهای خاص آن سازمان دارد. از مدیریت این نوع سازمانها می‌توان برای مدیریت سازمانهای جدید درس‌هایی گرفت.

مشخص ساختن راهبرد و آماج‌های جاری

مدیران پس از آنکه ماموریت و آماج‌های سازمان خود را مشخص ساختند، وارد مرحله بعدی طراحی راهبرد می‌شوند. مراحل دوم الی ششم پایه‌هایی به شمار می‌آیند که بر اساس آنها می‌توان اقدامات متفاوتی را که برای رسیدن به هدف‌ها باید انجام داد معین کرد. اولین گام در این سلسله اقدامات، مشخص کردن آماج‌ها و راهبرد فعلی سازمان است. بعضی اوقات آماج‌ها و ماموریت جدید با آماج‌ها و ماموریت‌هایی که از قبل وجود داشته و مبنای راهبرد جاری محسوب می‌شود، شباهت زیادی دارند. اما بالاخص در مواقعی که سازمان در رسیدن به هدف‌های قبلی خود ناکام بوده باشد، روند هدف گذاری منجر به تغییرات عمده‌ای در ماموریت و آماج‌ها خواهد شد.

ممکن است آماج‌ها و راهبرد فعلی سازمان بخوبی تعریف و به وضوح در سراسر سازمان منتشر شده باشند. این حالت مطلوب وقتی تحقق پیدا می‌کند که قبلا راهبرد سازمان به طور رسمی و مشخص تدوین شده باشد و یا اگر به صورت غیر رسمی تدوین شده، توسط یک رهبری قوی، آشکارا تبیین شده باشد. اما در اکثر موارد یا تلاش چندانی برای مشخص ساختن راهبرد و آماج‌ها نمی‌شود و یا اگر هم تلاشی در این جهت به عمل می‌آید منتج به نتیجه ملموس نمی‌شود. از این رو مدیران سازمان دائما یک وظیفه خطیر را بر دوش خویش حس می‌کنند.

این وظیفه خطیر همانا تشخیص راه و مسیر اقدامات خودشان است که نمی‌توانند با رهنمودهای آشکار سیاست‌گذاران سازمان هماهنگ سازند؛ زیرا چنانکه گفته شد چنین رهنمودهایی اصلا وجود

1- Peters & Waterman

2- Pascal & Authors

ندارد. از این رو مدیران مورد بحث ناگزیر به فعالیت‌ها و اعمال روزمره سیاستگذاران چشم می‌دوزند و سعی می‌کنند رهنمودهایی را که برای اقدامات خود نیاز دارند از اعمال و رفتار آن سیاستگذاران استنباط کنند. تقریباً تمام مدیران سازمانهای کوچک و سازمانهای غیر انتفاعی با چنین وضعی مواجه هستند، زیرا که در این گونه سازمانها طراحی راهبرد به طور رسمی محلی از اعراب ندارد و از این رو جهت‌گیری‌های دوربرد سیاستگذاران نامعین است و چارچوب مشخصی را هم ارائه نمی‌دهند تا در قلمرو آن مسئولین بدانند دقیقاً باید چه کارهایی را انجام دهند.

بسیاری از مدیران راهبرد فعلی سازمان خود را با پرسیدن سوالاتی از خود تشخیص می‌دهند. سوالاتی که آنان از خود می‌پرسند از این قبیل هستند: کار ما چیست؟ و در واقع چه کسانی باید مشتریان ما باشند؟ ما به کدام سو روان هستیم؟ چه نقاط قوتی داریم تا با تکیه بر آنها بتوانیم به رقابت بپردازیم؟ در مقام ارزشیابی کفایتها، در چه مواردی کفایتی در خور توجه داریم؟

تجزیه و تحلیل‌های (ارزشیابی‌های) محیطی

آگاهی از هدف‌ها و راهبرد سازمان موجب می‌شود تا سیاستگذاران سازمان، چارچوبی برای ارزشیابی عوامل محیطی که می‌توانند بیشترین اثر را بر توانایی سازمان در رسیدن به هدف‌هایش گذارد داشته باشند. منظور از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، روشن کردن دو موضوع بسیار کلی است: اولاً مقصود روشن ساختن آن است که چگونه تغییرات مختلف در اوضاع اقتصادی، فناورانه، فرهنگی و اجتماعی، سیاسی و قضایی محیط سازمان می‌تواند به طور غیر مستقیم بر آن تاثیر گذارند و ثانياً غرض، معلوم کردن آنست که چطور مشتریان، سازمانهای دولتی، فروشندگان مواد و مصالح و سایرین می‌توانند سازمان را مستقیماً تحت تاثیر قرار دهند. به عنوان مثال در یک دوره رکورد اقتصادی یک تولید کننده قفسه‌های فلزی ممکن است سرعت دریابد که تقاضا برای کالای او رو به کاهش است. اما بررسی‌های دقیق امکان دارد دو روند متناقض را نشان دهد، یعنی ضمن اینکه نشان می‌دهد تقاضا از طرف مصرف‌کنندگان بخش صنعت رو به کاهش نهاده حاکی از آن باشد که تقاضا از طرف خانواده‌ها رو به افزایش گذاشته است، زیرا اینان دیگر مثل سابق استطاعت خرید قفسه‌های چوبی را نداشته و برای تامین نیاز خود، قفسه‌های فلزی را مورد توجه قرار داده‌اند. در این وضعیت اگر سازمان آماده باشد

در محصولات خود تغییرات کوچکی دهد و آنها را برای مصارف خانگی مطلوب سازد به احتمال زیاد در مقابله با رکورد اقتصادی موفق خواهد بود. در این مرحله از طراحی راهبرد، گردآوردن فهرستی از عواملی که واقعا موثر به نظر می‌رسند، اهمیت فوق‌العاده زیادی دارد. اما مشکل این است که فراهم آوردن چنین فهرستی تقریبا غیرممکن است ولی به هر حال اگر تلاش شود می‌توان حداقل، نسبت به جمع‌آوری لیستی از برخی از عوامل بسیار موثر در راهبرد امیدوار بود. مراجعه به روزنامه‌ها، مطبوعات تخصصی، نمایشگاه‌ها، حضور در نشستهای صاحب‌نظران و ارباب فن، گفتگو با مشتریان و تامین‌کنندگان مواد و مصالح، از جمله راههای کسب اطلاعات ذی‌قیمت به شمار می‌آیند.

روشهای پیچیده‌ای برای پیش‌بینی و ارزشیابی عوامل محیطی وجود دارد که از حوزه بحث ما خارج است. با این حال تاکید بیشتر بر اهمیت این عوامل لازم است. جیمز آتربک^۱ می‌گوید سرعت در تشخیص تغییرات محیطی، عنصری مهم در تجزیه و تحلیل‌های عوامل محیطی به‌شمار می‌آید. اگر سازمانی، تغییرات محیطی را دیر تشخیص دهد، در برابر رقاباتی که این تغییرات را سریعاً تشخیص داده‌اند شدیداً آسیب پذیر می‌شود.

پیش‌بینی‌ها، عوامل محیطی را با دقت تمام و کمال در نظر نمی‌گیرند. با این وصف پیش‌بینی‌ها به مسئولین سازمان هشدار می‌دهند و می‌گویند باید در انتظار چه نوع تغییراتی، ناشی از قلمرو نفوذ عواملی که ممکن است به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان اثر گذارند، باشند. یکی از مواردی که نظر دست‌اندرکاران و محققین راهبرد را سخت به خود جلب کرده است، چگونگی واکنش رقبا یکی سازمان در برابر به اجرا درآمدن راهبرد آن سازمان است. برای مثال، یکی از محققین به نام این سی مک میلان^۲ می‌گوید یکی از شرکتهای مورد مطالعه او، عرضه محصولی را که تازه تولید کرده بود، آن‌قدر به تعویق انداخت تا مدیر بازاریابی رقیب اصلی آن شرکت، عازم یک سفر تجاری نسبتاً بلندمدت شد. سرعت عمل این شرکت و مهارتی که در استفاده از موقعیت بدست آمده به‌خرج داد، موقعیت شرکت مذکور را به عنوان اولین عرضه‌کننده کالای یاد شده بخوبی تثبیت کرد به‌طوری‌که تا شرکت رقیب، خواست تکانی خورده و موقعیت از دست داده را جبران کند، دیگر کار از کار گذشته بود. این مثال ارزش گردآوری اطلاعات به طور نظام‌مند را بیش از پیش مورد تاکید قرار می‌دهد.

1-James M. Utterbeck

2-Ian c. Macmillan

تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، ارزشیابی منابع

هدف‌ها و راهبرد جاری سازمان، علاوه بر آنکه چارچوبی برای تجزیه و تحلیل‌های محیطی به دست می‌دهد، چارچوبی را هم برای ارزشیابی منابع سازمان فراهم می‌آورد. ارزشیابی منابع، معلوم می‌کند که سازمان دارای چه مزایا و چه کاستی‌های راهبردی است. مزایا و کمبودهای مذکور، همان نقاط قوت و ضعف سازمان را نسبت به رقبای فعلی و آتی آن مشخص می‌کند.

وقتی بحث از منابع و ارزشیابی نقاط ضعف و قوت سازمانی پیش می‌آید، نباید پرسیده شود "آیا عملکرد ما خوب است یا بد؟" بلکه باید پرسیده شود که: "آیا عملکرد ما بهتر یا بدتر از دیگری است؟" اگر آموزش و تحقیق و مشاوره در تمام دانشگاه‌ها یا دانشکده‌های یک منطقه در یک سطح باشد دیگر اینکه کسی، یکی از آنها را بر دیگری ترجیح دهد معنی ندارد. قاعدتا یک دانشکده باید از جهتی نسبت به سایر همانندهای خود مزیتی داشته باشد تا کسانی، آن را به سایرین ترجیح دهند. نقطه یا نقاط قوت یک سازمان با برخی از نیروهای "نامری" و نیز کاری که سازمان می‌خواهد انجام دهد، رابطه مستقیمی دارد. می‌توان از علاقه، اشتیاق و ایمان کارکنان به کار سازمانی خود به عنوان نیروهای غیر ملموس و "نامری" تشکیل دهنده نقاط قوت سازمان یاد کرد. اما اگر سازمانی دارای بازاریابان بسیار قوی، مجرب و علاقمند و مشتاق به کار باشد، ولی در عین حال، قصد داشته باشد بجای فروش مستقیم به مشتریان به فروش از طریق پست دست بزند، عواملی که می‌توانند از نقاط قوت سازمان به شمار آیند، هیچ نقطه اتکایی برای آن نخواهند بود.

هافر و شندل^۱ برای ارزشیابی منابع چهار مرحله قائل شده‌اند:

- ۱- تصویری از سیمای سازمان رسم کنید به گونه‌ای که منابع و مهارت‌های اصلی موجود مانند منابع مالی، امکانات و تجهیزات، تشکیلات و نیروی انسانی و فناوری در آن تصویر گنجانده شده باشد.
- ۲- ملزومات اصلی موفقیت در آن بخش‌هایی از بازار و محصول که سازمان در آن فعلا یا در آینده ادعای رقابت دارد را مشخص کنید.
- ۳- تصویری که از منابع در دست دارید با آن مواردی که برای موفقیت شما لازم است مقایسه کنید تا به نقاط قوت خود آگاهی یابید و با تکیه بر آنها به طراحی راهبرد خود بپردازید. بدیهی است که

1- Hofer & Schendle

مقایسه فوق، نقاط ضعف را هم نشان خواهد داد و باید برای رفع نقاط ضعف نیز تلاش شود.

۴- نقاط ضعف و قوت سازمان را با نقاط ضعف و قوت رقیب یا رقبای عمده خود مقایسه کنید تا برایتان مشخص شود که کدامیک از مهارتها و منابع آن سازمان‌ها می‌تواند نسبت به ویژگیهای شما مزیت نسبی به شمار آید.

تشخیص گشایشها (فرصتها و امکانات) و تضییقات (تهدیدات) راهبردی

قدم پنجم یا مرحله تشخیص گشایشها و فرصتها از یک طرف و تبیین تضییقات و تهدیدات از طرفی دیگر، مراحل دوم، سوم و چهارم (تبیین راهبرد، تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، و ارزشیابی منابع سازمانی) را در هم می‌آمیزد. گشایشها و تضییقات منشاها گوناگونی دارند. تغییرات در وضع بازار از علت‌های گشایشها و تضییقات به شمار می‌آید. برای مثال ممکن است یک شرکت کشت و صنعت، زمین وسیعی را برای توسعه فعالیت‌های خود خریداری کند و در همین حال قیمت زمین هم بشدت اضافه شود. احتمال دارد مسئولین شرکت، بالارفتن قیمت زمین را گشایش و فرصتی در یک زمینه جدید کاری تلقی کرده و برای استفاده از آن فرصت، بخشی از فعالیت‌های خود را روی خانه سازی بر عرصه آن زمین و فروش آنها متمرکز سازند.

قاعدتا باید روشن باشد، شرایطی که می‌تواند گشایشی برای یک سازمان به شمار آید، ممکن است برای سازمانی دیگر، محدودیت و مشکل محسوب شود. برای مثال در دهه ۱۹۶۰ شرکت‌هایی که با تولید صندوق‌های دریافت و پرداخت الکتریکی به موفقیت‌های شایان توجهی رسیده بودند، دریافتند که شرکت‌های سازنده لوازم الکترونیکی با تولیدات خود بسرعت عرصه را بر آنها تنگ خواهند کرد. اینکه این شرکت‌ها برای مقابله با این شرایط دقیقاً چه کردند از حوصله بحث خارج است ولی اجمالاً گفتنی است که آنهایی که به دنبال روند بازار به اهمیت الکترونیک پی برده و با تحقیقات خود در این زمینه پیشرفتهایی کرده بودند شرایط را برای کسب سود مساعد دیدند، در حالیکه عده‌ای دیگر، احساس کردند که باید برای مثال به تغییر کسب خود رضایت دهند.

تعیین میزان تغییر مطلوب در راهبرد

پس از آنکه منابع و عوامل محیطی ارزشیابی شدند، می‌توان به پیش بینی نتایج راهبرد موجود (فعلی)

پرداخت. اگر از آغاز به کار گرفته شدن راهبرد، مدت قابل توجهی سپری شده و شرایط محیطی نسبتاً ثابت بوده باشد، انجام پیش‌بینی مذکور ساده‌تر خواهد بود. پس از این پیش‌بینی، مدیران می‌توانند راجع به تغییر یا عدم تغییر راهبرد تصمیم بگیرند. اگر معلوم شود که راهبرد مورد استفاده، منتج به نتیجه‌ای مطلوب خواهد شد، راهبرد بدون تغییر باقی خواهند ماند ولی اگر مشخص شود که ادامه راهبرد جاری، منجر به بروز یک شکاف یا اختلاف بین عملکردی که عملاً تحقق خواهد یافت و عملکردی که مطلوب است خواهد شد، در آن حال، تغییر راهبرد ضرورت خواهد داشت. شکاف یا اختلاف عملکردی^۱ به دلایل مختلف بروز می‌کند. انتخاب هدف‌های صعب‌الوصول، ناکامی در انجام اقداماتی که برای مقابله با رقبا لازم هستند، تغییرات غیر مترقبه محیطی و از دست دادن منابع محیطی چند دلیل از دلایل مذکور هستند. البته عدم اتخاذ راهبرد درست هم می‌تواند موجب شکاف یا اختلاف عملکردی شود. باید دانست که هر قدر شکاف عملکردی وسیع‌تر باشد، راهبرد به تغییر یا تغییرات بیشتری نیاز خواهد داشت.

تصمیم‌گیری راجع به راهبرد

اگر این‌طور به‌نظر رسد که راهبردی خاص می‌تواند شکاف عملکردی را پر کند، قدم بعدی تعیین، ارزشیابی و گزینش شقوق مختلف راهبردی خواهد بود. روند تصمیم‌گیری را در جای دیگری مورد بحث قرار خواهیم داد و از این‌رو در اینجا به چند نکته اصلی این روند، اشاره‌ای می‌کنیم.

الف - تشخیص شقوق مختلف راهبردی

احتمالاً در هر شرایطی، چندین راه برای پر کردن یک شکاف عملکردی وجود دارد. برای مثال می‌توان وارد بازارهای جدیدی شد، می‌توان طرح محصولات عمده را تغییر داد به‌گونه‌ای که برای مثال کیفیت آنها بالا رود و یا قیمت آنها کاهش یابد، به علاوه ممکن است بتوان سرمایه‌گذاری جدیدی انجام داد و شاید امکان لغو برخی از تعهدات قبلی نیز باشد.

برای رفع اشکالی جزئی در راهبرد جاری معمولاً شقوق منطقی متعددی وجود ندارند. بنابراین برای مثال اگر معلوم شود که تاخیر در عرضه محصولی جدید، موجب افت فروش بوده و تاخیر در عرضه آن کالا به‌کندی کار در واحد تحقیق و توسعه ربط داشته است، دیگر جای تردید زیادی نخواهد بود که راه

1- Performance Gap

تغییر راهبرد همانا بهبود عملکرد واحد تحقیق و توسعه است. اما اگر راهبرد به تغییرات اساسی نیاز داشته باشد، شقوق گوناگونی را می‌توان برای ایجاد آن تغییرات مورد توجه قرار داد. البته باید توجه داشت که این شق‌ها نباید با هم ناسازگار باشند، یعنی اگر هدف یک سازمان، کاهش حجم فعالیت‌های آن را ایجاب کند، محتملاً کاهش تعهدات سازمان و گرفتن وام جدید از بانک، دوشق ناسازگار راهبردی محسوب خواهند شد.

ب - ارزشیابی شق‌ها

یک محقق مقوله راهبرد به نام ریچارد پی روملت^۱ چهار معیار برای ارزشیابی شقوق راهبردی ارائه داده است. معیارهای او به شرح زیر هستند:

- ۱- راهبرد و اجزا متشکله آن باید دارای هدف‌ها، آماج‌ها و سیاست‌های هماهنگ باشند.
- ۲- هر شق راهبردی باید به گونه‌ای باشد که منابع و تلاش‌ها را به‌سوی امور و مسائل اصلی که در خلال طراحی راهبرد مشخص شده‌اند، سوق دهد و برعکس باید مانع از آن شود که منابع و تلاش‌ها به سوی امور و مسائل پیش پا افتاده جهت پیدا کند.
- ۳- اگر سازمان دارای منابع و توانایی‌های لازم باشد آن راه حل و شقی مطلوب‌تر است که بتواند یک مساله قابل حل فرعی را هم حل کند. (برای مثال اگر راهبرد رقابت در بازار نرم افزارها، تولید و عرضه نوعی برنامه برای منظوری خاص مثل حسابرسی، سبک و ارزان را ایجاب کند راه حل و شقی که بتواند علاوه بر حل مساله اصلی، این مساله را که فرعی تلقی شده حل کند ارزشمندتر است.)
- ۴- نهایتاً بحث و بررسی یک شق راهبردی، صاحب‌نظران بی‌غرض را باید قانع کند که آن شق نتیجه‌بخش خواهد بود و منجر به نتیجه مورد نظر خواهد شد.

علاوه بر در نظر گرفتن معیارهای فوق برای ارزشیابی راه حل‌های (شقوق) راهبردی، ملحوظ نظر داشتن چند مورد دیگر نیز فوق‌العاده اهمیت دارد. به‌هنگام ارزشیابی راه حل‌ها، لازم است اذهان بر روی کالا یا خدمات خاص و نیز رقاباتی که آن نوع کالا و خدمات را عرضه می‌کند متمرکز شود. به علاوه راهبردی که بر هیچ یک از نقاط قوت سازمان متکی نباشد و نخواهد هیچ‌کدام از مهارت‌ها و توانایی‌های سازمان را بکار برد، راهبرد بی‌ارزشی است.

1- R.P.Rumelt

ج - گزینش شقوق راهبردی

وقتی نوبت به گزینش یک شق راهبردی برسد، مدیران باید شق یا شقوقی را انتخاب کنند که با تواناییهای سازمان آنان تناسب کاملی دارد. بسیاری از راهبردهای موفق بر نقاط قوت سازمان مبتنی بوده‌اند. البته سازمان می‌تواند برخی از نقاط ضعف خود را به نقاط قوت تبدیل کند و یا نقاط قوت جدیدی را برای خود به وجود آورد، ولی بدیهی است کسب موفقیت‌هایی در این زمینه مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی و سرمایه‌گذاری بالاخص برروی نیروی انسانی و امکانات است. بنابراین طراحی راهبرد با امید به نقاط قوتی که تصور می‌شود در آینده حاصل شود، چندان عاقلانه نبوده و توصیه نیز نمی‌شود. بالعکس استفاده گسترده از تمام نقاط قوت موجود، قویا توصیه می‌شود.

اجرای راهبرد

پس از آنکه راهبردی خاص پذیرفته شد، اجزای متشکله آن باید جز عملیات روزانه درآمد. بدیهی است که عمیق‌ترین، دقیق‌ترین و پیچیده‌ترین راهبردها هم بدون آنکه به اجرا درآیند، برای سازمان هیچ منفی نخواهد داشت. مهم این نیست که راهبرد، تدوین شده و به صورت طرحی جامع درآمد و یا با تمام جزئیات و دقایق، مورد توافق قرار گرفته و در جایی نوشته شده است. مهم این است که طرح کلی به طرح‌های تاکتیکی کوچکتر شکسته و این طرح‌های کوچکتر در قالب برنامه‌ها و بودجه‌های قابل فهم و لمس ریخته شود و از همه مهمتر به صورت قابل اجرایی درآید.

برای روشن شدن مطلب، فرض کنید که طبق یک طرح راهبردی باید کالایی را ظرف ۵ سال به بازار عرضه کنیم. نه اظهار این مطلب و نه حتی ذکر مشخصات دقیق کالای مورد نظر، به‌خودی خود موجب هیچ کاری نخواهد شد. ولی اگر معلوم شود که تولید کالا به چه فعالیت‌هایی از جانب واحد پرسنلی، واحد بازاریابی و... نیاز دارد، وظایف واحدهای مختلف سازمان در قبال تولید کالا و یا به عبارتی راهبرد کلی سازمان روشن خواهد شد. به این ترتیب، قسمت کارگزینی و امور اداری به استخدام نیروی انسانی لازم خواهد پرداخت. واحد بازاریابی بودجه ای برای مثال یک ساله پیش بینی خواهد کرد. واحد تولید هم مقدماتاً برآوردهایی برای تولید محصول جدید آماده کرده و سپس عملاً کار تولید را آغاز خواهد کرد.

ارزشیابی و نظارت بر جریان پیشرفت راهبرد

مدیران باید جریان پیشرفت راهبرد را تحت نظر قرار دهند و در مراحل حساس نتایج حاصله را کنترل کنند. این روند کنترل باید معلوم سازد تا چه حد عملیات اجرایی با راهبرد، هماهنگ بوده‌اند. بعضی از سازمانها از متخصصینی تحت نام "کنترلر" برای "کنترل راهبردی" بهره می‌جویند. کنترل راهبردی دارای دو جنبه کلی است که در تلاش برای جوابگویی به دو سوال تحقق پیدا می‌کند:

(۱) آیا اجرای راهبرد طبق برنامه پیش می‌رود؟

(۲) آیا اجرای راهبرد، ما را به نتایج مورد انتظار رهنمون می‌سازد؟

۳۳۱

جمع بندی و نتیجه گیری

فصول قبل چارچوب‌های متفاوتی برای صورت‌بندی راهبرد واحد تجاری و برنامه‌ریزی ارایه می‌دهند. اما از آنجا که الگوی مطروحه در این فصل خلاصه‌ی چارچوب‌های مشابه متعدد است، طرح این روش نیز مناسب دانسته شد. چنانکه ملاحظه می‌شود الگوی این فصل از نه مرحله یا گام کلی تشکیل می‌شود. نکته بسیار قابل توجه در این چارچوب این است که این الگو با هدف‌های آتی شروع می‌کند و بعد به مطالعه وضع موجود می‌پردازد. این نکته می‌تواند مانع از آن شود که آینده تحت تاثیر وضع موجود دیده شود، اتفاقی که می‌تواند محدودیت غیرلازمی را بر اذهان تحمیل کند. آخرین مرحله از گام‌های نه گانه ارزشیابی است، امری که می‌تواند نشان دهد آیا راهبرد بدرستی به اجرا درآمده است یا اینکه اگر بدرستی به اجرا درآمده اصولاً می‌توانسته آن هدف‌های ابتدایی یا آرمان‌ها را تحقق بخشد یا خیر.

