

فصل هجدهم

موانع عام و خاص طراحی راهبرد تدوینی

مقدمه

در مباحث پیشین با مفهوم راهبرد، سیمای راهبردی، مواضع راهبردی، اهمیت، مزایا و کاستی های راهبرد، مدیریت راهبردی، چگونگی طراحی راهبرد و اجرای آن آشنا شدیم. در توضیح چگونگی طراحی راهبرد، گفته شد که مدل ارائه شده کلی است و به راهبرد تدوینی و آشکار مربوط است و نه به سایر انواع راهبردهای مشروح در بخش سوم. حال که تا حدودی به ویژگیهای راهبرد رسمی، طراحی و اجرای آن پی بردیم، خوب است با موانع طراحی راهبرد تدوینی هم آشنا شویم. دلایل مختلفی می تواند دست اندرکاران را نسبت به طراحی و اجرای راهبرد تدوینی کاملاً بی میل سازد. تقریباً همه دانشجویان راهبرد پیچیدگیهای دنبال کردن فکر یا مجموعه ای از نظریه ها را در طول یک روند و نهایتاً تبدیل آن افکار، نظریه ها و تصمیم ها را به اعمال، فعالیت ها، اقدامات و نتایج ملموس از بارزترین دلایلی می دانند که مدیران را نسبت به طراحی راهبرد و اجرای آن بی رغبت می سازد. ناتوانی در درک و اجرای راهبرد هم از همین دلایل کلی عدم توجه به طراحی راهبردها است. ولی طراحی راهبرد موانع دیگری نیز دارد که می توانیم بنا به ارتباط به مرحله طراحی یا اجرا به شرح زیر خلاصه کنیم. اما قبل از پرداختن به آن موارد که کلیت دارند و در همه جا می توانند از موانع راهبرد به شمار آیند، به ده مورد از مواردی که تصور می شود، بالاخص از موانع طراحی راهبرد در کشورمان باشند، اشاره ای می کنیم:

موانع کلی و ویژه طراحی و اجرای راهبرد

شرایط محیطی

اگر شرایط محیط را به سه حالت ساکن، ثابت و متلاطم قابل تفکیک بدانیم، برنامه راهبردی عمدتاً با شرایط محیطی ثابت (که در آن علی‌رغم وجود پویایی، امکان پیش‌بینی تغییرات با درصد قابل قبولی از اطمینان وجود دارد) سازگار است، و حال آنکه اینطور به نظر می‌آید که شرایط کشور ما عمدتاً یا در حالت سکون و یا در حالت تلاطم بوده است. وقتی شرایط محیطی ساکن به نظر آید و مدیران خود را موفق ببینند، بعید است بخواهند با برنامه‌ریزی برنامه وضع موجود را تغییر دهند. چنانکه واژه ساکن تداعی می‌کند، اگر حالت سکون بر محیط حاکم باشد تغییر قابل اهمیتی وجود نخواهد داشت که برای مدیران چالشی و دلیلی برای تحرک بیشتر به شمار آید. اما اگر اوضاع و احوال محیطی متلاطم باشد، کمتر مدیری به خود جرات خواهد داد تا پذیرای ریسک تغییرات باشد.

تاکید بیش از حد بر ارتباطات سیاسی

تاکید مؤکد بر ارتباطات سیاسی داخلی و بی‌توجهی به شرایط اقتصادی، فناوری و... برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و گسترده را از نظر مدیران بی‌معنی می‌سازد. اینان تصور می‌کنند که می‌توانند ارتباطات را جایگزین برنامه‌ریزی‌های منطقی کنند.

وابستگی

احساس وابستگی شدید به نیروهای ماورایی و یا عوامل غیر قابل کنترل و قایل نبودن هیچ نقشی برای خود از لحاظ امکان سازندگی و پیشرفت زمینه‌ای برای برنامه‌ریزی باقی نمی‌گذارد.

تقدیر باوری و سنت گرایی

التزام بی‌مورد نسبت به سنت‌های پوسیده (برای مثال چون پدربزرگم چنین کرده یا نمی‌کرده من هم باید چنین کنم یا نکنم) زمینه برنامه‌ریزی را از بین می‌برد. به علاوه اعتقاد راسخ به اینکه از همه جهت در چنگالهای قوی تقدیر و قضا و قدر اسیرند و هیچ زحمتی انسانها را از آن چنگالها نمی‌رهاند برنامه‌ریزی را بی‌معنی و کاری عبث جلوه‌گر می‌سازد.

تفرق و خود محوری

تدوین برنامه‌های جامع برای سازمان‌های بزرگ نیاز به همفکری و روحیه جمعی دارد و از این رو هر گاه هر کسی بخواهد راه و روش خود را به کرسی بنشاند نتیجه کارسازی به لحاظ تدوین راهبرد حاصل نخواهد شد. زیرا اگر تلاشها بر روی جلب رضایت همه دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی متمرکز شود، غیر از یک برنامه خوش ظاهر ولی بی‌محتوا نتیجه‌ای بدست نخواهد آمد و بعکس اگر تاکیدها متوجه پر محتوی ساختن راهبرد شود و جلب رضایت دست‌اندرکاران در اولویت‌های بعدی قرار گیرد برنامه‌ای تهیه خواهد شد که به دلیل عدم تعهد دست‌اندرکاران نسبت به آن، ضمانت اجرایی نخواهد داشت.

احترام به افکار بیگانگان و کم احترامی به افکار اطرافیان و دوستان

در بسیاری از موارد از جمله در مورد آن عناصر راهبرد که می‌باید با توجه به ویژگیهای فرهنگی و اجتماعی یک ملت تدوین شود به نظرات و رهنمودهای بیگانگان بیش از نظرات و رهنمودهای اطرافیان و دوستان توجه می‌شود. در نتیجه طرحهایی غیر واقع بینانه حاصل می‌شود و بدیهی است که اینگونه طرحها اگر هم به مرحله اجرا برسند بدون دردسر و بسادگی به اجرا در نخواهند آمد.

اجازه به استیلای روزمره‌گی‌ها

قانونی وجود دارد به نام قانون گرشام^۱ این قانون می‌گوید توجه مستمر و درگیری دائمی با مسائل و امور روزمره، مدیران را از برنامه‌ریزی غافل می‌سازد (و ادامه توجه صرف به امور و مسائل یاد شده توان برنامه ریزی را از آنان سلب می‌کند). تقریباً همه مدیران بنا به تجربه به این واقعیت پی می‌برند و عده‌ای با تمام وجود سعی می‌کنند خود را از دام روزمره‌گیها برهانند. اما باید دانست که گریز از روزمره‌گیها برای هیچ مدیری (در هر سطحی که می‌خواهد باشد) امکان پذیر نیست و البته این واقعیت تا حدی مطلوب نیز هست چون درگیری با مسائل روزمره مدیران را با واقعیتها در تماس نگه می‌دارد و تماس با واقعیتها به آنان یاری می‌دهد تا راهبردهایی مبتنی بر واقعیتها تدوین کنند. اما اشکال کار در این است که در اکثر موارد مدیران خواسته یا ناخواسته به روزمره‌گیها اجازه می‌دهند تا بر آنها چیره شده و امکان برنامه‌ریزی را از آنان سلب کنند.

افراط و تفریط در کاربرد روش‌های برنامه‌ریزی

در عده‌ای میل به برنامه‌ریزی شدید است و بر تکنیک‌های پیچیده برنامه‌ریزی سخت پافشاری می‌کنند ولی میل عده‌ای دیگر به برنامه‌ریزی ناچیز است و از کاربرد تکنیک‌های برنامه‌ریزی گریزانند. هر دوی این حالتها مگر در موارد بسیار استثنایی نتیجه نامطلوب ببار می‌آورد و به مرور اعتقاد مدیران ذیربط را به برنامه‌ریزی از بین می‌برد.

مخفی کاری بیهوده

مکرراً گفته شده است که برنامه‌ریزی به اطلاعات فراوان و دقیق نیاز دارد و هرچه اطلاعات کمتر باشد صحت و اعتبار برنامه کمتر خواهد شد. اما در کشور ما کسب اطلاعات لازم و قابل اطمینان تقریباً غیر ممکن است یا لااقل بجز در موارد استثنائی غیر ممکن بوده است.

بی اعتقادی و یا کم اعتقادی به امکان برنامه‌ریزی در زمینه‌های نرم افزاری

معمولاً بسیاری از کسانی که به برنامه‌ریزی اعتقاد ندارند بر این باورند که برنامه‌ریزی برای جنبه‌های سخت افزاری مناسب است و تصور می‌کنند برنامه‌ریزی را می‌توان تنها به زمینه یاد شده منحصر ساخت. از این رو آنان ممکن است برنامه‌ریزی سنجیده‌ای برای طراحی یک ماشین خراطی انجام دهند، وسایل تولید آنرا طبق برنامه تهیه کنند و تولید آنرا طبق برنامه انجام دهند، ولی در عین حال محتمل است نسبت به برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی و مسائل مالی و امثالهم بی توجه باشند. اینگونه برنامه‌ریزی‌های یک بعدی می‌توانند موجبات شکست راهبردها و به تبع آن سلب اعتماد متعصبین نسبت به برنامه‌ریزی‌های سخت‌افزاری را فراهم آورد.

اینکه موانع فوق ریشه فرهنگی دارند یا از شرایط خاص سیاسی و یا... نشات می‌گیرند یا اصولاً علت هستند یا معلول در چارچوب بحث ما نمی‌گنجد. آنچه که اهمیت دارد این است که برنامه‌ریزان قبل از شروع به برنامه‌ریزی در خلال آن و هنگام اجرا به وجود آنها آگاهی داشته باشند. علاوه بر موارد فوق موارد کلی دیگری نیز وجود دارند که ممکن است در هر جایی از موانع طراحی یا اجرای راهبرد به شمار آیند. قابل ذکر است که منظور از ذکر موارد فوق و نیز موارد ذیل به هیچ وجه ارائه یک فهرست جامع و مانع از موانع راهبردها نیست، غرض اینکه فقط چند مثال ارائه شود. موانع کلی زیر ۵ مورد از آنها به شمار می‌آیند:

* تناقض بین طرز عمل مدیریت و منطق نهفته در فرآیند طراحی تدوینی

* عدم تناسب راهبرد تدوینی با سازمانهای کوچک

* هزینه نسبتاً بالای طراحی راهبرد تدوینی

* تأکید بیش از حد بر جنبه‌های مقداری طراحی راهبرد

* آسیب‌پذیری راهبردها در برابر اتفاقات ناگهانی

با گزینش رسمیتی متناسب با گرایش مدیریت و اندازه سازمان، کم کردن هزینه طراحی راهبرد از طریق بالابردن آگاهی‌های درونی و کاهش نیاز به مشاوران بیرون سازمانی و با انعطاف‌پذیر ساختن هرچه بیشتر راهبرد، مشکلات فوق تاحدی مرتفع می‌شوند. باید دانست که با کاهش درجاتی از رسمیت یک راهبرد تدوینی و با افزودن بر توضیح‌پذیری آن می‌توان از راهبرد بخوبی بهره برداری کرد.

موانع خوب اجرا کردن طرح‌های تدوینی

یک محقق راهبرد به نام جل رینگبک^۱ می‌گوید ممکن است ده عامل زیر اجرای راهبرد را با شکست مواجه سازد:

- ♦ عدم پذیرش راهبرد توسط همه مدیران
- ♦ عدم درک بعضی از جنبه‌های راهبرد توسط طراحان آن
- ♦ درگیر نشدن بعضی از مدیران در بعضی از مراحل و سطوح فرآیند طراحی راهبرد
- ♦ گذاشتن مسئولیت اصلی اجرای راهبرد بر دوش کارکنان
- ♦ تغییر ناپذیر تلقی کردن طرح‌های دوربرد
- ♦ انتخاب روشی بسیار پیچیده و پرهزینه برای طراحی و اجرای راهبرد
- ♦ بعضاً عدم توجه به طرح‌های بسیار خوب برای مثال به علت سادگی
- ♦ خلط برآوردها و بودجه بندی‌ها یا برنامه‌ها
- ♦ عدم کفایت (و کمبود) اطلاعات مورد نیاز و موثر
- ♦ تأکید بیش از حد بر جزئیات

موانع فوق می‌توانند ناشی از عدم بینش و درک صحیح مدیران، عدم برخورداری از آموزشهای صحیح و مرتبط با برنامه‌ریزی کافی و پیچیدگی‌های خاص اجرای راهبرد باشد. این مسائل را با آموزش مدیران، و با دادن آگاهیهای کافی به آنان راجع به روند راهبرد و ملحوظ نمودن هدفها در راهبرد ها می‌توان کاهش داد. اما یک روند سازمانی نیز می‌تواند خود به خود زمینه‌ساز کاهش این مشکلات باشد. این روند سازمانی، یادگیری سازمانی نام گرفته است. در بخشی از کتاب کیمبری و مالیز و همکاران^۱ ضمن توضیح و تشریح یک آزمون تجربی، و اینکه سازمانی که با بی تجربگی ولی با علاقه به یادگیری آغاز به کار می‌کند نهایتاً بهتر از هر سازمانی که با تجربه عمل می‌کند به نتیجه می‌رسد مورد تأیید قرار داده است. شواهد دیگری نیز وجود دارد که همین مطلب را تأیید می‌کنند. از این رو تدریجاً این نتیجه حاصل می‌شود که اگر کارکنان مجرب و تحصیل کرده واحدهای ستادی، مدیران واحدهای صف را برای برنامه‌ریزی آماده سازند، راهبردهای بهتری شکل خواهند گرفت و اجرای آنها تسهیل خواهد گردید و نهایتاً سازمان‌های مربوطه موفق‌تر خواهد بود.

دور نمای طراحی راهبرد تدوینی

به موانع راهبرد اشاره شد ولی گفتنی است که علی‌رغم این موانع توجه به راهبرد تدوینی بیشتر شده است. در واقع پیچیدگی‌های اوضاع و شرایط به حدی رسیده است که بازرگانان، کارخانه‌داران، ارباب صنعت، و مدیران به بی‌کفایتی روش‌های سنتی برای مواجهه با مشکلات آینده آگاه‌تر از هر زمان دیگری شده‌اند. در این میان داشتن برنامه و توجه به افرادی که بتوانند از عهده برنامه‌ریزی برآیند به عنوان راه حلی موثر روبه جلوه‌گری است و وجود برنامه‌ریزان توانمند، صحت تفکر جدید را مورد تأیید قرار می‌دهد. به علاوه طراحی راهبرد تدریجاً یک عنصر اصلی، اگر نگوئیم مهمترین عنصر، مدیریت سازمانهای بزرگ تلقی می‌شود و از این رو کم‌کم این سوال که آیا ما به طراحی راهبرد نیاز داریم جای خود را به این سوالات که کی، چگونه و با کمک چه کسانی باید به طراحی راهبرد بپردازیم می‌دهند. طبیعی است که این شرایط زمینه را برای عمومیت یافتن طراحی راهبرد مساعد می‌سازد. اما قبل از خاتمه این بحث باید یادآوری شود که واژه‌هایی که ما در اینجا به کار بردیم واژه‌هایی نیستند که توسط

گروندگان عامی راهبرد بکار می‌روند. آنان از عبارات خاص خود استفاده می‌کنند. برای مثال ما باید روشن کنیم تا یکی، دو سال آینده چه کاره‌ایم و نمی‌دانیم فعلاً می‌توانیم کاری کنیم که ما را حداقل در دو-سه سال آینده به نتیجه رساند از جمله عباراتی هستند که امروزه بیش از سابق بکار برده می‌شوند و می‌توانند به عنوان اقبال تلویحی به طراحی راهبرد تعبیر شوند.

جمع بندی و نتیجه گیری

بحث در مورد موانع عام (آن چه می‌تواند مانع راهبرد در هر جا باشد) و موانع خاص (آن چه می‌تواند مانع راهبرد در قلمروهای جغرافیایی خاص باشد) به زمان و فضای بسیار و تحلیلی عمیق نیاز دارد. در واقع تحلیل عوامل باز دارنده طراحی و اجرای راهبرد می‌تواند راههایی موثرتر برای طراحی و اجرای راهبردهای تدوینی بدست دهند، اما با توجه به حجم نسبتاً متراکم کتاب اشاره‌ای مختصر به چند عامل باز دارنده عام و خاص مفید به نظر رسید. شرایط محیطی بی‌ثبات، ارتباطات سیاسی، وابستگی‌ها، تقدیرگرایی، خودمحوری، مقهور روزمرگی‌ها شدن، افراط و تفریط در امور، مخفی‌کاری، اعتقاد به سخت‌افزارها و نظایر آنها از موانع خاص اجرای راهبرد، و توجیه نشدن مجریان راهبرد، بودجه‌ها را برنامه تلقی کردن، بی‌دقتی در گردآوری اطلاعات مربوط و قابل استفاده و وسواس بخرج دادن در مورد جزییات از موانع عام طراحی و اجرای راهبردهای تدوینی بشمار آمد. چنان‌که اشاره شد با آشنایی با موانع طراحی و اجرای راهبردهای تدوینی شیوه‌های تدوین و اجرای آنها را می‌توان بهبود بخشید.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری بخشها و فصول

چنان‌که ابتدا نیز توضیح داده شد کتاب از هجده فصل که در قالب پنج بخش جای گرفته‌اند و نیز مجموعه‌ای در پیوست تشکیل می‌شود. فصول اول تا ششم تلاشی برای آشنا ساختن خوانندگان با مفاهیم بنیادین مدیریت راهبردی است. ابتدا به جوهره مدیریت اشاره و آن جوهره با بهره‌وری مترادف به شمار می‌آید و سپس طی چند فصل بخش اول از راهبرد به عنوان وسیله‌ای برای هموار سازی راه رسیدن به بهره‌وری یاد می‌شود. استفاده از راهبرد که ضمناً الگوی پاسخگویی فعالیت یا کسب و کار به محیط یا شیوه تطابق آن با شرایط قلمداد می‌شود، گریزناپذیر بحساب می‌آید، و از این دیدگاه همه فعالیت‌های زنده واجد راهبرد تلقی می‌شوند و این ادعا مطرح می‌شود که فرد صاحب صلاحیت با نگاه به سیمای راهبردی می‌تواند راهبرد فعالیت خویش را تشخیص دهد. اما اینکه چرا فعالیت‌ها اگرچه هم‌سنخ، هم‌اندازه و هم‌قلمرو هستند بگونه‌ای متفاوت به محیط بیرون واکنش نشان می‌دهند، علاوه بر محیط، نوع فعالیت، هدف‌ها، و فناوری (عناصر متشکله از دیدگاه لی‌وت) بطور خاص به کنشگران و ویژه مدیران ارشد نسبت داده و اشاره می‌شود. با شناخت عمیق نسبت به شخصیت مدیران با سابقه فعالیت‌ها می‌توان راهبردهای آنان را پیش‌بینی کرد. در ادامه کتاب، راهبردهای تدوینی و مزایا و کاستی‌های راهبردهای مذکور توضیح داده می‌شود.

در بخش بعد راهبرد کلیت فعالیت مورد بحث قرار می‌گیرد. جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه، حفظ وضع موجود، محدودسازی فعالیت‌ها و راهبردهای مربوط به آنها و نهایتاً راهبردهای متناسب بر هر جهت راهبردی شرح و استفاده از آرایه‌ها برای اتخاذ راهبردها توضیح داده می‌شوند. این فصول به ما می‌آموزند اگر فعالیت چندوجهی شود و هر وجه آن در قلمرو صنعتی قرار گیرد بر چه اساس یا مبانی می‌توان در مورد توسعه، توسعه‌ندادن و یا حتی محدودساختن آن هر وجه تصمیم گرفت.

در بخش دوم با مفهوم واحد تجاری/خدماتی، یا برنامه‌ریزی دولتی راهبردی آشنا می‌شویم و درمی‌یابیم این واحد بیشتر یک مفهوم یا واحدی بدون مابه‌ازای بیرونی صرفاً برای طراحی راهبرد است، اما در بخش سوم با راهبردهای تجاری یا برنامه‌ریزی، که می‌توانند به شیوه‌های متفاوت صورت‌بندی شوند، آشنا می‌شویم. معروفترین آنها، که به راهبردهای عمومی معروفند به صورتی نسبتاً مفصل می‌خوانیم و سپس با شیوه‌هایی که به ویژه با عملیات، حتی تک‌تک محصولات و کلیت واحد تجاری

مربوط می‌شوند، آشنا می‌شویم و درمی‌یابیم که راهبردهای واحد تجاری با راهبردهای فعالیتهای و شرکتها همسان هستند، هر چند به هر حال می‌توان بین آنها تفاوت‌هایی قایل شد. شیوه‌های سازماندهی برای طراحی، و نه اجرای راهبرد در همین بخش مطرح می‌شوند.

اما راهبردهای اجرایی در بخش چهارم مطرح می‌شوند. در این کتاب راهبردهای اجرایی یا تدارک اجرا به جای آن چه در کتاب‌های دیگر تحت عنوان اجرا عرضه می‌شوند، ارایه می‌گردد. در این بخش با محور قرار گرفتن مقوله زنجیر/ارزشی همسوی با راهبردهای واحدهای تجاری راهبردی و راهبردهای کلیت فعالیتهای (پورتفولیو/پورتفوی) مبانی صورت‌بندی راهبرد برای تولید، بازاریابی، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و نظایر آنها و اثر آنها در ایجاد ارزش و ارزش افزوده خاطرنشان می‌شود. بالاخره با موانع طراحی و اجرای راهبرد های تدوینی آشنا، برای مرور پیوسته آماده می‌شویم.

خلاصه شصت شیوه سنجش، تحلیل یا اندازه‌گیری‌های راهبردها یا حتی بهره‌وری اولین بحث از پیوسته‌ها است. سپس می‌توانیم با پاسخگویی به پرسشنامه‌ای مربوط به خویشتن شناسی خویش نوع راهبردی که ممکن است به تناسب شخصیت از ما سر بزند پیش‌بینی کنیم. بالاخره با مطالعه چند افته (یا مورد/ قضیه) می‌توانیم درک خود را از بعضی از مفاهیم بیازماییم و سپس در صورت نیاز به مرور مآخذ بپردازیم.

آن چه در پایان گفتنی است اینکه مطالعه چندین کتاب متضمن توانایی ما در طراحی راهبرد نیست و مطالعه هر کتاب را صرفا باید به عنوان هموارکننده راه برای کسب توانایی مذکور به شمار آورد.

به علاوه تجربیات عملی و بخصوص آشنایی عمیق با صنعت و پویایی‌های آنها در بستر تاریخ مربوط جز جدایی‌ناپذیر کسب توانایی برای اظهار نظر در مورد راهبرد است. بالاخره اینکه به جنبه‌های نگرشی / بینشی و هدفهای اصلی کتابهای راهبرد نیز باید توجه داشت. برای مثال رویکرد غالب بر این کتاب بینش درونداد- بیروندادی است و هر چند جنبه‌های کاربردی راهبرد نیز در آن مطرح شده است این کار نیز عمدتا به منظور ایجاد درک مفاهیم راهبردی مطرح بوده‌اند،

بطور بدیهی کتاب نمی‌تواند مدعی شود بی‌عیب است. در هر حال درک عمیق مباحث به اشتیاق وعلاقه خواننده نیز مربوط می‌شود. امید آن که اگر کتاب مطلبی بیش از کتابهای دیگر نمی‌آموزد حداقل به سوپرداشتها دامن نزند.