

## بخش چهارم

# راهنماهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

### بخش اول مفاهیم و تعاریف

- ✓ تعریف مدیریت
- ✓ مفهوم راهبرد
- ✓ سیمای راهبردی
- ✓ خاستگاه مواضع راهبردی
- ✓ راهبرد در عمل
- ✓ مزایا و معایب راهنماهای تدوینی

### بخش دوم جهت گیری راهبردی

- ✓ مدیریت راهبردی
- ✓ راهنماهای کلیت فعالیت ها
- ✓ جایگاه مجموعه فعالیتها
- ✓ روشهای تعیین جایگاه راهبردی

### بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی

- ✓ راهنماهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری/خدماتی
- ✓ راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی
- ✓ طراحی راهبرد واحد تجاری/ خدماتی راهبردی به روشی دیگر
- ✓ روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

### بخش چهارم راهنماهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

- ✓ برنامه ریزی برای اجرای راهبرد
- ✓ ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهنماهای عملیاتی
- ✓ ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی
- ✓ موانع عام و خاص طراحی و اجرای راهبرد رسمی

### بخش پنجم پیوست ها قضایا

- چند روش تجزیه و تحلیل راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری
- پرسشنامه خویشتن شناسی
- قضایا



## فصل پانزدهم

### برنامه‌ریزی برای اجرای راهبرد

#### مقدمه

در مباحث پیشین، تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش و صورت‌بندی راهبرد و اجرای راهبرد ارکان اصلی مدیریت راهبردی به شمار آمد و دو عنصر اول این مدیریت (تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش و صورت‌بندی راهبرد) را مورد بررسی قرار گرفت. البته بخشی مستقل به تجزیه و تحلیل راهبردی اختصاص داده نشده ولی بهر حال، ضمن مرور صورت‌بندی راهبرد، به جنبه‌هایی از آن اشاره‌هایی شد. برای توضیح صورت‌بندی راهبرد، ابتدا راهبرد به سه سطح تقسیم گردید. بالاترین سطح از سطوح راهبرد، سازمانی و سطوح دوم و سوم به ترتیب، راهبرد واحد تجاری راهبردی و راهبرد عملیاتی نامیده شد. دو راه کلی برای طراحی راهبرد سازمانی و فرآیندی نه مرحله‌ای برای طراحی راهبرد جهت یک واحد تجاری راهبردی ارائه گردید. پس از اشاره به قابلیت تعمیم فرآیند مذکور و خاطر نشان شدن این نکته که فعلاً شواهد متقنی وجود ندارد که نشان دهد فرآیند مورد بحث می‌تواند برای سازمان‌های کوچک و سازمانهای غیرانتفاعی قابل استفاده باشد، راههایی هم برای طراحی راهبرد در این گونه سازمانها پیشنهاد؛ اما توضیح مبسوط و مفصل راجع به طراحی راهبرد عملیاتی به جا و فرصتی دیگر موکول شد. اگر نتوان راهبرد عملیاتی و برنامه اجرای راهبرد را کاملاً مترادف به حساب آوریم و فقط بتوانیم آنها را دارای رابطه‌ای جدایی ناپذیری تلقی کرد؛ ضمن بحث درباره/اجرای راهبرد به موضوعاتی اشاره می‌شود که به راهبرد عملیاتی مربوط است و می‌تواند زوایایی از این راهبرد را روشن ساخت.

پس از مقدمه‌ای که گذشت نوبت آن است که عنصر سوم از عناصر سه‌گانه مدیریت راهبردی یعنی تدارک اجرای راهبرد یا پیش‌بینی نحوه به قول عوام "پیاده کردن" طرح کلی درازمدت شرح داده شود، اما قبل از ورود به این بحث، یادآوری دو نکته ضرورت دارد. اولین نکته، اهمیت اجرای راهبرد است. قاعدتا باید معلوم باشد که وسعت، عمق و دقت یک راهبرد مهمتر از قابلیت اجرای آن نیست، به عبارت ساده‌تر هر قدر هم راهبرد به صورتی سنجیده و عاقلانه تهیه و تنظیم شده باشد و هر چند که طراحان آن مشتاق به اجرا در آمدن راهبرد مذکور باشند باز به اجرا در نخواهد آمد مگر آنکه قبلا مقدمات اجرای آن بخوبی تمهید شده باشد. حال اگر بخواهیم موضوع اهمیت اجرا را در چند کلمه خلاصه کنیم، باید بگوییم زحمت کشیدن برای راهبرد غیر قابل اجرا، مانند کاشتن و تلاش برای به‌بار نشانیدن درخت میوه‌ای است که نهایتاً ثمری ندهد. البته باید توجه داشت که حتی اگر بهترین راهبردها تهیه و دقیق‌ترین مقدمات برای اجرای آن تمهید شده باشد، ولی قبل از اجرای راهبرد، اطلاعات جدید محرز سازد که عدم اجرا، عاقلانه‌تر از اجرای راهبرد است، به‌هیچ وجه راهبرد، نباید اجرا شود. اینکه برای راهبرد و تمهید مقدمات اجرای آن، منابعی صرف شده نباید چنین راهبردهایی را توجیه کند و به اجرا درآورد.

دومین نکته قابل توجه این است که طراحی برنامه اجرای راهبرد یا صورت بندی راهبردهای عملیاتی، ایجاب می‌کند که به جزئیات و دقایق نسبتاً زیادی در زمینه‌های مختلف توجه شود. معمولاً ضرورت تغییر در راهبرد ایجاب می‌کند که ساختار و تشکیلات، ترکیب کارکنان، محل و امکانات تولیدی، روندهای مالی و اداری، سیاستهای سرمایه‌گذاری و بسیاری دیگر از شرایط کاری سازمان تغییر یابد. از این رو برنامه‌ریزی برای راهبرد یا خودتصمیم‌گیران اصلی را از کل نگرانی‌های مرحله طراحی راهبرد، خارج و به قلمرو پیچیدگی‌ها جزنگری‌های مرحله اجرا وارد می‌سازد و یا اصولاً کار را از ید قدرت آن تصمیم‌گیران خارج و به‌دست متخصصین ریزبین می‌سپارد.

قلمرو پیچیدگی‌های جزئیات مورد بحث و مسائل مربوط به تغییر نقش راهبردها در گذر از مراحل تجزیه و تحلیل راهبردی و طراحی راهبرد به مرحله اجرا، بسیار وسیع است. از این رو برای رعایت محدوده کتاب، به اجمال چند موضوع اصلی مربوط به اجرای راهبرد را مرور می‌شود.

## سوالات کلیدی در برنامه ریزی منابع

همیشه این خطر وجود دارد که نیاز راهبرد به منابعی که می‌تواند اجرای آنرا ممکن سازد، بخوبی برآورد نشود. اینکه در مواردی نیاز راهبرد به منابع ضروری بخوبی، برآورد نمی‌شود دلایل مختلفی دارد. گرفتاریهای متعدد روزانه مسئولین مربوط، بی‌تجربگی یا کم تجربگی آن افراد و بالاخره تعصب شغلی آنان (که اگر حسابدار باشند، ممکن است برآوردهای مالی را درست‌تر از برآورد نیروی انسانی انجام دهند) از جمله دلایل یاد شده هستند. برای پرهیز از خطر درست برآورد نکردن منابع مورد نیاز راهبرد، لازم است جوابهای درستی برای سوالات زیر یافته شود. سه سوال اول یادآور مسائلی هستند که می‌توانند در مورد منابع مطرح باشند، سوال چهارم گویای عواملی است که می‌توانند آثاری مثبت یا منفی بر روی اجرای راهبرد داشته باشند، سوالهای پنجم و ششم با مراحل طرح‌ریزی منابع ارتباط دارند. سوالات مورد بحث به قرار زیر هستند:

<p>۱- اجرای راهبرد مشخصاً به چه منابعی نیاز دارد ؟ (تعیین منابع مورد نیاز)</p> <p>۲- منابع مورد نیاز تا چه حد با افزایش کمی یا کیفی منابع موجود قابل پاسخگویی است و تا چه حد به تدارکات منابع جدید نیاز است ؟ (تجانس یا مباینیت منابع موجود و ملزومات اجرای راهبرد)</p> <p>۳- آیا منابع مورد نیاز را می‌توان با یکدیگر هماهنگ کرد ؟ (تجانس میان منابع مورد لزوم)</p>	تشخیص و تبیین موضوعات
<p>۴- اولویت‌ها و وظایف کلیدی کدامها هستند ؟</p> <p>۵- برنامه عملیات چگونه باید باشد ؟</p>	مراحل برنامه‌ریزی
<p>۶- برنامه فوق بر چه مفروضاتی مبتنی است ؟</p>	آزمون فرضیه

شکل ۱۵-۱ سوالات اصلی در صورت بندی راهبردهای عملیاتی

### تعیین منابع

اینکه اجرای راهبرد به چه منابعی نیاز دارد، یک بار به‌هنگام طراحی راهبرد مورد توجه قرار می‌گیرد. در واقع عقل و منطق حکم می‌کند تا ابتدا منابعی که اجرای راهبرد لازم دارد تعیین شوند و پس از آن تعهداتی در قبال آن راهبرد ایجاد شود و یا نشود. اما ارزشیابی منابع، قبل از آغاز اجرای راهبرد با

ارزشیابی منابع در ابتدای اجرای آن تفاوت‌هایی دارد. مهمترین تفاوت ارزشیابی‌ها در دو مرحله یاد شده در این است که در مرحله اول ارزشیابی منابع، یعنی هنگام انجام این اقدام در خلال طراحی راهبرد و انتخاب گزینه‌ها، ارزشیابی به طور نسبتاً سطحی و عمدتاً بر اساس تجربیات و آگاهی‌های کلی و عمومی صورت می‌پذیرد، زیرا در این مرحله تصمیم‌گیرندگان معمولاً از مورد قبول قرار گرفتن راهبرد مطمئن نیستند و آن را کاملاً جدی تلقی نمی‌کنند؛ اما وقتی پای اجرای راهبرد به میان آید، داشتن تصویری دقیق از منابع، از اهمیتی ویژه برخوردار می‌شود. امکانات و منابع تک به تک و جز به جز باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند تا سازمان بتواند از نقاط قوت و ضعف خود برای اجرای راهبرد آگاهی یابد. منابعی که باید برای مشخص ساختن نقاط قوت و ضعف مورد بررسی قرار گیرند را می‌توان تحت چهار عنوان کلی منابع انسانی، منابع فیزیکی، سامانه‌ها و منابع ناملموس قرار داد. این چهار گروه منابع و عناصر متشکله آنها در جداول (۱-۱۵، ۲-۱۵ و ۳-۱۵) خلاصه شده‌اند. با استفاده از جداول یاد شده، نه تنها می‌توان به وضع منابع موجود پی برد، بلکه می‌توان ملزومات اجرای راهبرد را هم مشخص ساخت و با در دست داشتن این دو یا سه تصویر حرکت به مرحله بعدی تسهیل خواهد شد.

### تجانس و تفاوت میان منابع موجود و منابع مورد نیاز

۳۴۸

ممکن است ممیزی منابع موجود و ارزشیابی ملزومات اجرای راهبرد، به رها کردن راهبرد منجر شود. ولی اصولاً بررسی منابع موجود و مورد نیاز برای آن است که نشان دهد:

۱. منابع موجود تا چه حد می‌تواند پاسخگوی نیازهای راهبرد جدید باشند و نیز راهبرد به چه منابع جدیدی نیاز دارد؟

۲. نیاز راهبرد به منابع جدید تا چه حد وسیع است؟

۳. تبعات فراهم آوردن و تامین منابع مورد نیاز چه می‌تواند باشد؟ تفکر راجع به تبعات تامین منابع، می‌تواند گویای سختی و یا آسانی اجرای راهبرد باشد. اگر منابع موجود برای اجرای راهبرد کفایت کند، اجرای راهبرد یک صورت خواهد داشت و اگر منابع جدیدی لازم باشد، اجرا شکلی دیگری به خود خواهد گرفت.

۴. چه تغییراتی در منابع موجود، اجرای راهبرد را از تامین منابع کاملاً جدید بی‌نیاز خواهد ساخت؟

جدول ۱۵-۱ ارزشیابی منابع

سایر	تحقیق و توسعه	پرسنی	مالی	بازاریابی	عملیات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>محل استقرار بنا (ها)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وسعت طراحی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقدبینگی</li> <li>بدهکاران</li> <li>موجودی *</li> <li>دارایی *</li> <li>دیون *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کالاها / خدمات</li> <li>جوازها و امتیازات</li> <li>قانونی</li> <li>انبارها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ماشین‌ها</li> <li>ساخته‌مانها</li> <li>مواد</li> <li>مکان، محل</li> <li>موجودی</li> </ul>	<b>منابع فیزیکی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت‌های مدیریتی</li> <li>برنامهریزان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دانشمندان</li> <li>تکولوژیست‌ها</li> <li>طراحان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبیق پذیری</li> <li>محل کار</li> <li>تعداد کارکنان</li> <li>توزیع سنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهامداران</li> <li>بانک‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فروشنده‌گان</li> <li>کارکنان بازاریابی</li> <li>مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارگزاران</li> <li>کارکنان ستادی</li> <li>تأمین کنندگان</li> <li>ملزومات</li> </ul>	<b>منابع انسانی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات مورد نیاز برای برنامه ریزی و کنترل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصص</li> <li>پروژه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیمان‌ها و قراردادهای کاری</li> <li>پاداش‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه بلی</li> <li>مدیریت</li> <li>نقدبینگی</li> <li>حسابداران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سیستم خدماتی</li> <li>کانال‌های توزیع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کنترل کیفیت</li> <li>کنترل تولید</li> <li>برنامه ریزی</li> <li>کنترل خرید</li> </ul>	<b>سامانه‌ها**</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتبار محل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دانش فنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ سازمانی</li> <li>اعتبار عمومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتبار در بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>علامت تجاری</li> <li>سرقتی</li> <li>آگاهی به وضع بازار</li> <li>ارتباطات</li> <li>معروفیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>روجه برادری</li> </ul>	<b>منابع ناملموس</b>

\* دارایی‌ها و دیون هر دو به سازمان متعلق هستند ولی اینکه سازمان از چه منابع مالی تأمین میشود از لحاظ معنوی منابع اهمیت فوق العاده زیادی دارد

\*\* در صفحات بعد راجع به سامانه‌ها توضیحات بیشتری داده خواهد شد.

جدول ۱۵-۲ چند معیار برای ارزشیابی کاربرد منابع

کارایی Efficiency	کارسازي Effectiveness	منابع	
ظرفیت مورد استفاده	تناسب میان تولید منافع بازاریابی و طبیعت و ماهیت کار	بناها	منابع فیزیکی
ظرفیت مورد استفاده، هزینه هر واحد، طرح شغل، ترکیب کارخانه، گردش مواد		کارخانه و ماشین آلات	
سوددهی، کاربرد، سرمایه در گردش		مالی	
بازدهی		مواد	
خسارت (مثلاً در جریان نقل و انتقال)		محصولات	
فروش بر حسب محدوده فروش بر حسب عوامل فروش	گزینش کانالها گزینش روش تبلیغات	بازاریابی و توزیع	منابع انسانی
بازدهی نیروی کار	تخصیص مشاغل به افراد، دوبرابر کردن تلاشها		
وجود خارجی ندارد	استفاده تمام و کمال از اعتبار عمومی، علامت تجاری، آگهی به شرایط بازار، دانش تحقیقاتی و امثالهم سطح شکایات مشتریان		
			منابع ناملموس

جدول ۱۵-۳ جنبه‌هایی از کنترل منابع

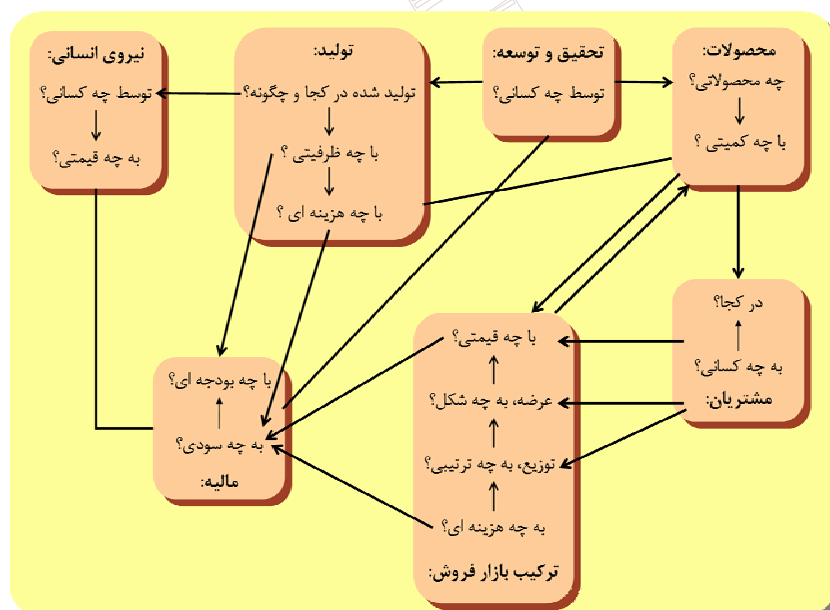
کنترل‌هایی که معمولاً لازم دارند	منابع	
امنیت، نگهداری	بناها	منابع فیزیکی
کنترل محصول، حفظ سلامت و نگهداری	کارخانه و ماشین آلات	
سیستم هزینه یاب پودجه‌های ارزیابی سرمایه‌گذاری	مالی	
کنترل تامین کننده مواد (تعداد، کیفیت و قیمت مواد خریداری شده)	مواد	
کنترل موجودی، کنترل کیفیت، زینها (مثل سرقت)	محصولات	
کنترل فروش و عملکرد و روابط با مشتریان	بازاریابی و توزیع	منابع انسانی
کنترل کارکنان کلیدی، نحوه هدایت و رهبری پیمانها و قراردادهای شغلی، کنترل عوامل فروش		
کنترل اعتبار عمومی (از طریق روابط عمومی) روابط با کارکنان کنترل اطلاعات حیاتی		منابع ناملموس



باید در نظر داشت که امکان دارد تغییراتی در تک تک بعضی از منابع (برای مثال بازآموزی برخی از کارکنان) و یا دگرگونی‌هایی در ترکیب آنها (برای مثال در تشکیلات و جابجایی کارکنان)، موجبات رفع نیازهای اجرای راهبرد را فراهم آورد. در نگرش به ترکیبات جدید منابع، گاهی معلوم می‌شود که آنچه زمانی معمولاً جز نقاط قوت سازمان به شمار می‌آمده، در واقع یک نقطه ضعف بوده است.

### تناسب و سازگاری منابع مورد نیاز

یکی از شرایط خوب اجرا شدن راهبرد، وجود سازگاری و هماهنگی میان منابع است. یعنی اگر واحد بازاریابی می‌تواند بخوبی از عهده وظایف خود در قبال تعیین کالای خاصی که شدیداً مورد نیاز است، برآید و سازمان هم آمادگی تولید آن کالا را دارد، قاعدتاً امکانات تولیدی، منابع مالی و سایر امکانات و تسهیلات سازمان هم باید بتوانند اجازه تولید آن کالا را با کمیت و کیفیت و قیمت مورد نظر بدهند. شکل (۱۵-۲) گویای هماهنگی‌هایی است که باید میان منابع سازمان وجود داشته باشد.



شکل ۱۵-۲ مثالی در مورد چگونگی هماهنگی منابع برای عرضه یک کالای جدید

### اولویت‌ها و وظایف کلیدی

سه سوال اول، (۱) به مشخص کردن منابع مورد نیاز، (۲) به مشخص ساختن تغییراتی که منابع موجود لازم دارند تا اجرای راهبرد را ممکن سازند و (۳) به معلوم کردن ترتیب منابع آتی کمک می‌کند. اکنون لازم است که چگونگی انجام اقدامات هم روشن شود. یک راه معقول برای روشن ساختن چگونگی انجام اقدامات این است که تجزیه و تحلیل منابع و تغییراتی که باید در ترکیبات منابع داده شود با احصا وظایف کلیدی و اولویت‌ها ادامه یابد، در واقع احصا وظایف کلیدی و اولویت‌ها، نه تنها چگونگی برنامه ریزی منابع، بلکه نحوه اجرا و کنترل این فرآیند را مشخص می‌نماید.

وظایف کلیدی و اولویت‌ها با هم متفاوتند، وظایف کلیدی به آن زمینه‌های عمده که تحولات راهبردی بر آنها مبتنی است مربوط هستند. برای مثال ممکن است راهبرد جدید به تولید محصولات تازه اهمیت چندانی ندهد، ولی به عکس، بازاریابی و فروش قوی را به عنوان اساس کار مورد توجه قرار دهد. وظایف کلیدی را آن زمینه‌های اصلی فرض کنید که سازمان موفقیت خود را در تکیه بر آنها جستجو می‌کند.

اولویت‌ها، عمدتاً با زمانبندی سر و کار دارند. اولویت‌ها یعنی سلسه‌ای که باید به ترتیبی خاص انجام شوند تا تحقق یک پروژه میسر شود. طراحی و تاسیس یک کارخانه و بررسی برای کسب اطمینان از موجود بودن منابع مالی مورد نیاز را می‌توان از جمله اولویت‌ها به حساب آورد. تلاش برای روشن ساختن تفاوت بین وظایف کلیدی و اولویت‌ها، به گونه‌ای که هر یک از آنها بی هیچ شک و شبهه و سهولت از دیگری تمیز داده شود کاری تقریباً عبث است زیرا که گاهی وظایف کلیدی عین اولویت‌ها است. اما به هر حال آنچه دانستنش اهمیت دارد، این است که مواردی وجود دارند که راهبرد بر آنها مبتنی است و مواردی هم وجود دارند که از آن جهت که باید در قدم اول، دوم، ... مورد توجه قرار گیرند واجد اهمیت هستند. احصا وظایف کلیدی و اولویت‌ها برای تخصیص مسئولیت‌ها، مبنایی می‌سازد، مثلاً: معلوم می‌کند چه کسانی باید عهده دار مسئولیت هر یک از وظایف کلیدی شوند. این وظایف در کجا به هم می‌پیوندند و مسئولیت هماهنگی‌ها با کیست. به علاوه باید روشن شود که چه مواردی مهم نیستند. چه مواردی را می‌توان به تعویق افکند. و چه مواردی به توجه فوری نیاز دارد. در واقع این‌ها سوالاتی هستند که با تشخیص وظایف کلیدی و اولویت‌ها بسادگی جواب خواهند یافت.

### برنامه ریزی عملیات

برنامه عملیات، نتیجه‌ای است که با جواب گفتن به آن سلسله‌سوالاتی که در بالا مطرح شدند حاصل می‌شود. این برنامه مشخص می‌سازد چه منابعی باید تحصیل و چه منابعی باید مصرف شوند. تحصیل و مصرف منابع را می‌توان در قالب بودجه بیان کرد. اما راه مفید و موثر، اظهار این اقدامات و سازماندهی آنها در چارچوب عملیات زمانبندی شده است.

اما مشکل قابل طرح، به وجود تردید در مورد تقدم و تاخر عملیات مختلف است. هر چند که وظائف کلیدی و اولویت‌ها همه بخوبی مشخص باشند، با این حال، ممکن است دست‌اندرکاران بدرستی ندانند برای دست‌یافتن به برای مثال همان اولویت اول بهتر است چه اقدامی را انجام دهند. بنابراین اگر برای مثال تغییر و تکمیل کارکنان فنی و امکانات تولیدی یک سازمان در اولویت اول باشند، باز امکان دارد مدیران در مورد اینکه آیا اول باید به تامین کارکنان فنی بپردازند یا تجهیزات تولیدی و یا علیرغم عدم نیاز فوری به سرمایه؛ بنا به دلایلی باید ابتدا سرمایه لازم را تامین کنند، تردیدهایی داشته باشند. هرچند که تصمیم نادرست در مورد آغاز عملیات، تبعات ناخوشایندی بدنبال آورد، باید به‌خاطر داشت که تاخیر در تصمیم برای آغاز عملیات به بهانه دشواری تصمیم‌گیری، خود می‌تواند عواقب وخیم‌تری دربر داشته باشد. بالاخره باید در مورد آغاز به کار از جایی که از همه مهمتر به نظر می‌آید تصمیم گرفته شود. از آنجا که ماهیت مجموعه تصمیم‌های عملیاتی یک راهبرد، "دورانی" است (یعنی وقتی کار برای مثال از تامین نیروی انسانی فنی شروع شود، این امر معمولاً با تامین تجهیزات ادامه پیدا می‌کند و ضرورت تامین سرمایه را ایجاد می‌کند که متعاقباً با رفع کمبود کارکنان فنی به پیش می‌رود و... تا اینکه مدیران به یک رضایت نسبی راجع به فراهم بودن امکان تولید دست پیدا کنند و تا اینکه دیگر امکان ادامه اینگونه چرخش‌ها به حداقل برسد)، تصمیم‌گیرندگان خود به خود ناچار خواهند شد به مواردی که در ابتدا بی‌اهمیت می‌پنداشتند ولی در اصل مهم بوده است، برگردند و در آن موارد اقدامی متناسب به عمل آورند.

برنامه عملیات، امکان درک اثر هر تغییر را در زنجیره عملیات فراهم می‌سازد. در خلال طراحی برنامه عملیات، سوالاتی مطرح می‌شود، برای مثال این سوال مطرح می‌شود که تاخیر در بخشی از برنامه در سایر قسمتهای آن چه تاثیری خواهد داشت؟ آیا قسمتهایی از برنامه با دیگر قسمتهای آن

نسبت به هر گونه تاخیری، حساسیت بیشتری خواهند داشت؟ برای مثال ممکن است معلوم شود که تاخیر در نصب ماشین آلات جدید، در بازآموزی کارکنان اثری ندارد اما همین تاخیر در مورد عرضه یک محصول جدید به بازار و پیشی گرفتن از رقبا دارای عواقبی جدی است. نهایتاً قابل ذکر است که یک برنامه عملیات، امکان نظارت بر جریان پیشرفت اقدامات و کنترل آن را فراهم می‌آورد. برای مثال با استفاده از چنین برنامه‌ای، می‌توان مقاطعی را در جریان پیشرفت کار مشخص و سپس معلوم کرد که در هر مقطع نتایج مورد توقع تا چه حد تحقق یافته است.

### تشخیص و آزمون فرضیات اصلی

همه برنامه‌ها بر فرضیاتی استوارند. این فرضیات ممکن است به وجود منابع، به توانایی سازمان در تطبیق دادن منابع با ملزومات اجرای طرحها و به وجود هماهنگی میان منابع، مربوط باشند. به علاوه امکان دارد فرضیات یاد شده با عوامل محیطی مثل روند رشد یا افت تقاضا برای یک محصول، امکان گرفتن وام و وفور یا کمیابی مواد مورد نیاز ارتباط داشته باشند. سوالاتی که در این بخش مطرح کردیم، به روشن ساختن تعدادی از فرضیاتی که اساس یک طرح را تشکیل می‌دهند کمک می‌کند. این فرضیات باید به عنوان بخشی از روند طراحی بر ملا شوند.

۳۵۴

اشکال کار در اینجا است که هنگام گنجاندن این فرضیات در بطن طرحها، آنها شکل واقعیت به خود می‌گیرند و تردیدناپذیر تلقی می‌شوند. وقوع چنین اتفاقی بسیار ناگوار است، چون که زوایای آسیب‌پذیر طرح از نظرها پوشیده و محتملاً دلایل درست پیشرفت نکردن کارها و شکستها هم به تبع آن مکتوم می‌ماند. حال اگر فرضیات، آشکارا بیان شوند، طرح را می‌توان برای ارزشیابی راهبرد و یافتن شقوق مختلف اجرای آن مورد استفاده قرار داد. فرضیات مختلف راجع به شرایط بازار، قابلیت قبول قیمت، اقدام رقابتی و نظایر آنها را قبل از اجرای راهبرد به طور نظری می‌توان آزمون و استواری و درستی طرح را به لحاظ فرضیات آن مورد بررسی قرار داد.

## برنامه ریزی منابع در سطح سازمان

### برنامه ریزی منابع در سطح عملیات

در واقع مدیریت اجرای راهبرد، در سطح عملیات سازمان آغاز می‌شود. گاهی یک تغییر در راهبرد ایجاد می‌کند تا در عملیات سازمان تغییرات عمده داده شود. اگر راهبرد کلی سازمان یا راهبرد واحد تجاری با راهبرد عملیاتی همسو نباشد و یا این راهبرد با راهبردهای کلی‌تر، همسو نباشد، فعالیت‌های سازمان بی‌ثمر خواهند ماند و کارساز نخواهند بود. به‌عنوان مثال اگر سازمانی راهبرد طراحی، تولید و عرضه کالایی جدید را اتخاذ کند، متعاقباً باید در زمینه‌های زیر تصمیماتی بگیرد:

- ساخت محصولات جدید را چگونه پی‌بافکنیم؟ (راهبرد تحقیق و توسعه)
  - محصولات جدید را چگونه تولید کنیم؟ (راهبرد تولید)
  - آنها را چگونه عرضه کنیم؟ (راهبرد بازاریابی)
  - سرمایه مورد نیاز را چگونه فراهم آوریم؟ (راهبرد مالی)
  - نیروی انسانی و مهارت‌های لازم را چگونه تامین کنیم؟ (راهبرد نیروی انسانی)
- متعاقباً به مهمترین موارد عملیاتی مطروحه در برنامه ریزی منابع خواهیم پرداخت. منظور از سطور آتی این نیست که فهرستی جامع از کلیه جزئیاتی که در روند برنامه‌ریزی منابع باید مورد توجه قرار گیرند ارائه شود، بلکه هدف اصلی آن است که ماهیت و اهمیت رابطه بین تصمیمات راهبردی سازمانی و راهبردهای عملیاتی و فرضیه‌های مربوط به زمانبندی را مورد ارزشیابی قرار گیرد. مثلاً می‌توان تحقیق کرد که تاخیر در اجرای پروژه ساختمان سازی در نیاز به سرمایه چه اثری می‌گذارد. یک راه رایج ارزشیابی یا برآورد میزان حساسیتی که فرضیات مختلف در طرح ایجاد می‌کند، مبتنی ساختن طرح بر فرضیات خوشبینانه، بدبینانه و بسیار محتمل است.

این نوع ارزشیابی، ارزشیابی حساسیت<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. یک فرض خوشبینانه در مورد بودجه، توقع به دست آوردن تمام بودجه مورد نظر، یک فرض بدبینانه، عدم امکان تحصیل بودجه مطلوب و فرض محتمل، توقع کسب بخشی از سرمایه است. ارزشیابی حساسیت پی‌آمد وقوع هر یک از این حالات را برای اجرای راهبرد مشخص می‌سازد. قابل ذکر است که موارد زیر فهرست‌وار و در صورت لزوم با حداقل توضیح ارائه خواهند شد. (جدول ۱۵-۴)

جدول ۱-۴ رابطه میان ملزومات راهبرد با منابع موجود و تناسب میان منابع مورد نیاز

نیروی انسانی	مالی	بازاریابی	تحقیق و توسعه	مواد و وسایل اولیه	تولید	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌های لازم</li> <li>• تعداد کارکنان مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرمایه موجود و میزان نیاز به سرمایه در طول زمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عناصر بازاریابی (توزیع، عرضه، قیمت و محصول)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشخصات و مهارت‌های لازم</li> <li>• تأکید تحقیق و توسعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأمین کنندگان مواد</li> <li>• تعداد آنها</li> <li>• هزینه مواد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظرفیت تولید</li> <li>• محل کارخانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشخص ساختن منابع مورد نیاز</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نیازهای آموزشی</li> <li>• سیاست‌های مربوط به نیروی انسانی</li> <li>• سیاست تقبیل یا افزایش نیروی انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منابع مالی: سرمایه نگهداری شده</li> <li>• دارایی</li> <li>• وام</li> <li>• سرمایه در گردش: سود ناویره</li> <li>• اعتبار برای اضافه برداشت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازگاری با الگوهای اثر گذاری</li> <li>• مناسب بودن مهارت‌های بازاریابی</li> <li>• منابع اضافی مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موجود بودن منابع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناسب و کافی بودن</li> <li>• مناسب و تأمین کنندگان فعلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهیزات و تسهیلات فعلی تغییر پیدا کند</li> <li>• تجهیزات و تسهیلات جدید فراهم شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب یا سازگاری با منابع موجود</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شور و مشورت‌ها</li> <li>• اتحادیه‌ها و صنوف</li> <li>• تبعات مالی</li> <li>• تشکیل گروه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اثرات بدهی بر روی سود هر سهم و درآمدها</li> <li>• صدور سهام بر روی کنترل</li> <li>• سیاست‌های پرداخت سود سهام</li> <li>• اداره داراییها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب و سازگاری سطح تولید</li> <li>• هزینه برابری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب و سازگاری با دیگر عملیات</li> <li>• وجود امکانات پشتیبانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خرید یا ساخت</li> <li>• آبرو و اعتبار</li> <li>• فروشندگان مواد و وسایل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان سرمایه گذاری در تولید (ساخت یا خرید)</li> <li>• انعطاف پذیری ماشین آلات</li> <li>• استخدام یا اخراج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازگاری و هماهنگی میان منابع مورد نیاز</li> </ul>

## راهبرد تولید

چند سوال عمده مربوط به راهبرد تولید به قرار زیر هستند:

- چه ظرفیت و توان تولیدی مطلوب است؟  
دست کم سه سطح را می‌توان برای تولید در نظر گرفت:  
(الف) ظرفیتی که اگر محصول با آن ظرفیت تولید شود عرضه محصول را به میزان تقاضا خواهد رساند (تولید، جوابگوی تقاضا). بدیهی است که رساندن تولید به حد یا سطح مذکور مستلزم صرف منابع فراوانی خواهد بود.  
(ب) ظرفیتی که جوابگوی متوسط تقاضا باشد و اجازه انبار کردن کالا را در هنگام افت تقاضا بدهد (ظرفیت کار راه‌انداز)  
(ج) ظرفیتی که اجازه می‌دهد تولید پائینتر از حد تقاضا باشد و تامین کسر موجودی را با خرید از سایر منابع مجاز می‌دارد (ظرفیت پائین‌تر از تقاضا)
- محل کارخانه کجا باشد؟  
آیا کارخانه ای بزرگ در یک محل، مناسب است یا عاقلانه‌تر این است که چند کارخانه، نزدیک بازارهای فروش تاسیس شوند؟  
زمان مناسب برای سرمایه‌گذاری در کارخانه چه وقتی است؟  
آیا در ابتدای اجرای طرح باید برای کارخانه سرمایه‌گذاری شود؟ آیا ممکن نیست از زمان شروع طرح تا زمان نیاز به کارخانه، امکانات تولیدی جدیدی در بازار عرضه شوند و رقبا اگرچه کار خود را دیر شروع کنند، آیا با سود جستن از امکانات مدرن قادر نخواهند بود از ما پیشی بگیرند؟ ...
- در صورتی که تغییر فرآیند تولید ضروری باشد، چه اقدامی در مورد تجهیزات تولیدی فعلی معقول‌تر است؟  
اینکه تجهیزات فعلی به طور متناسبی تغییر یابند و یا اینکه اصولاً ماشین‌آلات جدیدی نصب شود؟
- اصولاً آیا تولید محصولات مورد نظر مطلوب است یا آنکه بهتر است آن محصولات، خریده و به فروش برسند؟  
اگر خرید و فروش محصولات نسبت به تولید آنها بیشتر مقرون به صرفه باشد، آیا بهتر نیست



#### بخش چهارم راهبردهای عملیاتی و ارزشیابی ها

سرمایه را که در صورت تولید لزوماً باید صرف تجهیزات و امکانات تولیدی شود، به ارتقا کیفیت بازاریابی و فروش تخصیص داد؟

- آیا تجهیزات و تسهیلات تولیدی، انعطاف‌پذیر هستند؟

اگر این تسهیلات برای تولید در سطح بالا تدارک شده باشند، ولی فاقد انعطاف بوده و نتواند برای تولید کالاهای مختلف مورد استفاده قرار گیرند، اجتناب از ضرر و زیان، افزایش فروش را ایجاب خواهد کرد. پس اگر بالابردن فروش مقدور نیست، کلیه امکانات تولیدی باید انعطاف‌پذیر باشند.

- نیروی انسانی و مهارت‌های مورد نیاز باید در چه سطحی باشند؟ آیا تعداد کارکنان باید کاهش پیدا کند یا افزایش؟ آیا مهارت‌های فنی برای تولید کالای مورد نظر کافی است؟

#### راهبرد تهیه مواد و ملزومات مورد نیاز برای تولید

شرکتی را در نظر بگیرید که راهبرد ساخت و عرضه محصولی جدید را دنبال می‌کند؛ مسائلی که این شرکت در زمینه راهبرد تهیه مواد و ملزومات خواهد داشت، از قبیل موارد زیر خواهند بود

- آیا مواد و ملزومات مورد نیاز، فروشندگانی دارد؟

محل آنها کجاست؟ آیا می‌توانند ملزومات شرکت را به طور مستمر و به موقع تحویل دهند؟ و.....

ملزومات باید از چند فروشنده خریداری شود؟

آیا می‌توان ملزومات را از چند فروشنده تهیه کرد؟ و....

- هزینه ملزومات در چه سطحی است؟

خرید ملزومات به طور بسته بندی و یا به صورت فله چه اثری در قیمت و کیفیت آنها خواهد

گذاشت؟ و ...

- آیا تامین کنندگان فعلی ملزومات مناسب هستند؟

آیا آنان قبول می‌کنند در تولیدات خود تغییراتی داده و آنها را با نیازهای جدید وفق سازند؟

- آیا ساختن ملزومات بهتر است یا آنکه صرفه، با خرید آنها است؟

توجه داشته باشید که این موضوع به عمق ترکیبات محصول مربوط است و نقاط قوت و ضعف

تضمین و تسطیح ترکیبات محصول در این مورد باید توجه قرار گیرد.

آبرو و اعتبار تامین کنندگان ملزومات تا چه حد به لحاظ دیگر جنبه های کسب و کار اهمیت دارد؟



آیا اگر مشتریان از نام فروشندگان ملزومات سازمان اطلاع پیدا کنند، در مورد خرید محصولات سازمان تامل یا تعجیل خواهند کرد؟

### راهبرد تحقیق و توسعه

راهبرد تحقیق و توسعه، بخصوص مثال خوبی است که نشان می‌دهد هماهنگی راهبرد سطح پایین با راهبرد های سطح بالاتر و دیگر راهبردها تا چه حد اهمیت دارد. تولید و عرضه یک محصول جدید می‌تواند آن قدر اغوا کننده باشد که سازمان توجه به امکانات اجرایی و بازدهی سرمایه را بسادگی در اولویت‌های بسیار پایین قرار دهد. چند نکته قابل توجه در این حیطه به قرار زیرند:

- چه مهارتهایی در زمینه تحقیق و توسعه لازم هستند تا راهبرد مورد نظر، قابل اجرا شود؟ آیا سازمان راهبرد نگهداشت<sup>۱</sup> را دنبال می‌کند و می‌خواهد با بهنگام نگهداشتن و یا بهبود نسبی محصولات موجود، سیاستی متناسب با سیاست دنباله‌روها<sup>۲</sup>، یعنی سازمانهایی که میل ندارند از جمله عرضه کنندگان محصولات بی‌مانند باشند، را پی‌گیرد. آیا سازمان میل دارد قدم در راه توسعه<sup>۳</sup> گذارد و با دست زدن به نوآوری‌های متعدد از رقبا پیشی گرفته و در قلمرو صنعت مربوط، راهبرد پیشروی و پیشتازی را پی‌گیرد؟ یا اینکه سازمانی خواهان داشتن نقش اکتشافی<sup>۴</sup> است و تحقیق و توسعه را برای تحقیقات محض می‌خواهد؟

- آیا منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد تحقیق و توسعه موجود هستند؟ اگر سیاست تحقیق و توسعه سازمانی، همراه سیاست نگهداشت بوده است، روی آوردن به سیاست توسعه اقدامی جسورانه خواهد بود، مگر آنکه قبلاً آمادگیهای لازم کسب شده باشند.
- تحقیق و توسعه، چه نقطه‌ای را باید هدف قرار دهد؟ آیا تحقیق و توسعه باید به بهبود و توسعه پردازد یا باید روند تولید را هدف قرار دهد؟ و موقع مناسب برای رها کردن یکی (مثلاً بهبود کالا) و روی آوردن به دیگری (بهبود روند تولید) چه زمانی است؟ معمولاً در اولین دوره از ادوار حیات یک کالا، راهبرد ارائه یک کالای نو و یا کالای بهبود یافته از اهمیت زیادی برخوردار است، ولی وقتی دوره اشباع بازار محصول مورد بحث فرا رسد، روی آوردن به بهبود فرآیند تولید مهم خواهد بود، زیرا بهبود

1-Maintenance  
3- Expansion

2 -Followers  
4- Exploratory

این روند می تواند هزینه تولید را کاهش و سازمان را در موقعیتی قرار دهد که از عهده مقابله با رقبا بر آید.

- آیا فعالیتهای تحقیق و توسعه سازمان با سایر فعالیتهای سازمانهای تناسب دارد؟ آیا نتایج حاصله از تحقیق و توسعه با کالایی که قرار است توسط واحد بازاریابی عرضه شود ارتباط دارد؟
- آیا دیگر عملیات سازمان با جدیت عملیات تحقیق و توسعه را مورد حمایت قرار می دهد؟

### راهبرد بازاریابی

اغلب راهبرد بازاریابی و راهبرد واحد تجاری یا حتی راهبرد کل سازمان، با هم جنبه های مشترک عمده ای دارند. بنابراین بعید نیست که ابعادی از راهبرد بازاریابی قبلا در راهبرد کلی سازمان ملحوظ شده باشند. چند بعد از این ابعاد کلی راهبرد می توانند به قرار زیر باشند:

- مشتریان، چه کسانی باید باشند؟
  - سازمان باید مشخص کند برای چه بخشی از بازار، کالای خود را تولید می کند. آیا هدف، بزرگسالان است یا میان سالان؟ آیا سازمان میل دارد برای ثروتمندان کالا بسازد و یا خیال دارد صاحبان درآمدهای متوسط را هدف قرار دهد؟ آیا سازمان می خواهد برای صنایع، جنس بسازد و یا قصد دارد برای خانوارها کالا تولید کند؟ آیا مایل است به خرده فروشان جنس بدهد و یا مقصودش فروش به عمده فروشان است؟
  - سهم بازار قابل قبول چه قدر است؟ سهم بازار بر حسب کشور، توزیع کنندگان، و نوع مشتری چقدر باید باشد؟
  - توزیع مشتریان چگونه باشد؟ آیا یکی دو مشتری عمده کافیهست؟ یا اینکه بهتر است شمار مشتریان زیاد باشد؟
  - سازمان بر چه مزیت نسبی یا قابلیت رقابت<sup>۱</sup> خود می تواند تکیه کند؟
- در این مورد، سازمان باید از خود بپرسد چرا کسی یا سازمانی باید بخواهد محصول ما را بخرد یا مورد استفاده قرار دهد؟ آیا محصول ما با دوامتر است؟ آیا ارزانتر است؟ آیا سرویس بعد از فروش مطمئنی ارائه می دهیم؟

#### 1- Competitive Edge

باید بخاطر داشت که راهبرد بازاریابی نه تنها به ملحوظ نمودن نکات کلی فوق نیاز دارد، بلکه موارد خاصی چون نکات زیر را نیز باید در بر داشته باشد:

- برنامه‌ریزی محصول: تنوع محصولات چقدر باشد؟ محصولات چه کیفیتی داشته باشند؟
- کانالهای توزیع: کالاها با چه وسیله یا وسایلی حمل و نقل شوند؟ در کجا، چگونه و به چه تعدادی انبار شوند؟ از چه طریق یا طرقی توزیع شوند و ....
- چگونگی عرضه کالا: عرضه کالا چگونه باشد؟ آیا توسط افراد عرضه شوند، یا از امکانات تبلیغاتی استفاده شود؟ به چه تعداد بازاریاب و در چه مناطقی نیاز است؟ وسیله تبلیغاتی مناسب چیست؟ چه وقت باید تبلیغات انجام شود؟
- قیمت‌گذاری: چه قیمتی برای محصول مناسب است؟ به چه ترتیب می‌توان تخفیف داد؟ با چه روال و روشی می‌توان نسبه فروخت؟
- تغییر گونه مشتریان: اگر بخواهیم به جای فروختن به صنعت، به خانوارها به فروشیم، به چه ترتیب باید اقدام کنیم؟ آیا می‌توانیم از عهده این تغییر روش بر آییم؟ آیا مهارت‌های لازم را داریم؟
- تدارک امکانات بازاریابی: آیا به تعداد کافی بازاریاب داریم؟ آیا تعداد اتومبیل‌ها کافی هستند؟ آیا گنجایش و محل انبارها مطلوب است؟
- پاسخگویی به نیازهای راهبرد بازاریابی: آیا کمیت، کیفیت و قیمت فروش کالا در حدی هست که کالا را قابل عرضه سازد و آیا عواید حاصل، ادامه کار سازمان را مشکل نخواهد کرد؟

### راهبرد مالی

برخی از مدیران مالی، راهبرد مالی را بی معنی می‌پندارد، غافل از آنکه در اصل، این راهبرد دوربرد است که بدون راهبرد مالی مفهوم خود را از دست می‌دهد. در واقع، طرح راهبرد وقتی کامل است که معلوم سازد منابع مالی مورد نیاز برای اجرای آن چگونه، به چه ترتیب و در چه زمانی باید تامین شوند. برخی از مسائل اصلی مطروحه در قلمرو راهبرد مالی به قرار زیر هستند:

- ملزومات مالی اجرای راهبرد بر حسب هزینه جاری و سرمایه‌ای از چه قرارند؟ روشن ساختن این امر، ضرورت معلوم کردن زمان تامین و منابع نیازهای مالی یا راهبرد را ایجاب می‌کند.

• آیا می توان نیاز مالی راهبرد را به مرور زمان از محل سود سهام تقسیم نشده (حساب اندوخته) تامین کرد؟ ظاهراً مدیران بیشتر مایلند بودجه مورد نیاز راهبرد خود را از این طریق تامین کنند. حال اگر تامین بودجه از این طریق میسر نباشد، احتمالاً آنان نسبت به وام بلندمدت، راغبتر از سایر منابع تامین سرمایه خواهند بود. در این صورت باید دید از چه راه و به چه ترتیبی می توان وام بلند مدت را تحصیل کرد.

• احتمال دارد هزینه‌هایی از قبیل هزینه بازاریابی و افزایش موجودی، هزینه های جاری را افزایش دهد. در این حالت، راه افزایش سرمایه در گردش یا سرمایه جاری، چه طریقی است؟ آیا می توان سهام های جدیدی فروخت؟ آیا می توان در اجرای عملیات صرفه جویی هایی اعمال کرد؟ آیا امکان افزایش بهره‌وری وجود دارد؟ آیا می توان از بانک اعتبار جدیدی اخذ کرد؟

• احتمال دارد بررسی منابع وجوه، ضرورت تغییر ساختار مالی سازمان را ایجاب کند. ضمن بررسیهای یاد شده، مواردی جلب نظر خواهد کرد از جمله: اگر سود شرکت به طور چشمگیری رو به فزونی باشد، اخذ وامهای بیشتر نافع خواهد بود؛ زیرا که سطح سود هر سهم و سود سهام پرداخته نشده (اندوخته) را بالا خواهد برد. اما اگر سود شرکت رو به کاهش باشد، بالا بودن مقدار وام، سود هر سهم و سود سهام پرداخت نشده (اندوخته) را با وضع نامطلوبی مواجه خواهد ساخت. از آنجا که موفقیت سازمان در جلب سرمایه برای توسعه، به اطمینان و اعتماد سهامداران و وام دهندگان بستگی دارد، توجه به تصمیم گیری صحیح راجع به میزان وام بسیار مهم است.

• اگر سازمانی بر آن باشد که از طریق صدور سهام جدید به جلب سرمایه بپردازد، باید به مسائلی که ممکن است در اثر اجرای این تصمیم بروز کند، توجه نماید. مثلاً صدور سهام، ممکن است به کاهش کنترل منجر شود که این امر در شرکتهای کوچکتر محتمل تر است. گاهی قیمت هر سهم، به قدری ناچیز است که به حکم عقل، سیاستی باید اتخاذ شود که قبل از فروش سهام، قیمت هر سهم اضافه شود. در ضمن، همیشه این امکان وجود خواهد داشت که خرید سهام، مورد اقبال واقع نشود که اگر چنین شود به احتمال زیاد در روحیه دست‌اندرکاران، اثر سو خواهد داشت.

• چه سیاستی باید در مورد پرداخت سود سهام دنبال شود؟ ممکن است مدیریت سازمان، توسعه آن را از محل سود سهام پرداخت نشده (اندوخته) مطلوب و

ممکن بدانند؛ اما در عین حال، مدیریت باید توجه داشته باشد که عدم پرداخت سود سهام، طی مدتی طولانی، صاحبان سهام را نسبت به عملکرد سازمان بدبین خواهد کرد. بسیار متحمل است که سهامداران به جای آنکه بیشتر به سرمایه‌گذاری تشویق شوند، به فروش سهام خود و ایجاد اختلال در وضعیت مالی سازمان راغب شوند.

- چه سیاستهایی از لحاظ داراییهای ثابت و جاری، اساس مدیریت داراییها را تشکیل می دهند؟ به‌عنوان مثال، باید روشن شود که چه سطحی از نقدینگی مطلوب است. اگر میزان نقدینگی بالا باشد، سازمان باید بتواند علت آن را توجیه کند، در غیر این صورت، سهامداران و خریداران بالقوه مایل خواهند بود که بدانند چرا سازمان پول خود را به مصرف نمی‌رساند و یا میان سهامداران توزیع نمی‌کند؟
- یکی از جنبه‌های بسیار مهم راهبرد مالی، مصرف وجوه در داخل سازمان است. اگر قرار باشد وجه قابل ملاحظه‌ای به واحدی که مسئول تولید محصولی جدید است تخصیص یابد، آیا واحدهای دیگر ناگزیر در مضیقه قرار نخواهند گرفت؟ در چنین مواردی توجه به سیمای سازمانی ضروری است و در مورد توزیع منابع، میان واحدهای مختلف، استفاده از آرایه‌های مذکور در فصل دهم توصیه می‌شود.

### راهبرد نیروی انسانی

اگر در نهایت، موفقیت راهبرد در گرو نیروی انسانی مستعد و علاقمند و با کفایت دانسته شود، سخن به گزاف نگفته‌ایم. برخی از نکات که باید در این زمینه مورد توجه گرفته شوند، به قرار زیرند:

- چه مهارتهایی می تواند اجرای راهبرد را مقدور سازد؟ مهارتها ممکن است در سطح مدیریت یا عملیات مورد نیاز باشد. مثلاً نیازی به ذکر نیست که اگر یک سرمایه‌گذاری، تاکید بر روی خودکار کردن تولید را ایجاب کند مهارتهای مورد نیاز با مهارتهایی که به‌موجب سیاست تاکید بر تولید دستی لازم است، متفاوت خواهند بود.
- موضوع که مربوط دیگر، تعداد افرادی است که سازمان برای اجرا راهبرد لازم دارد. مثلاً اگر سازمان بخواهد به تولید خودکار، رو کند به کارکنان کمتری نیاز خواهد داشت، در ضمن، سازمان به متخصصین بیشتری محتاج خواهد بود.
- چه آموزشهایی لازم خواهد بود؟ معلوم است که عده‌ای به مهارتهای مدیریت و گروهی به تواناییهای عملیاتی نیاز خواهند داشت.

- اگر راهبرد سازمان، تقلیل نیروی انسانی را ایجاد کند، باید مشخص شود که این سیاست به چه ترتیب باید اعمال شود: از طریق طبیعی (مثلاً بازنشستگی از کار افتادگی و استعفا) یا با خرید و انتقال. ضمناً باید مشخص شود که آیا برخی از کمبودهای بخشهایی از سازمان می تواند از بخش های دیگر آن تامین شود؟
- باید مشخص شود، آیا مشورتی با اصناف، اتحادیه های کارگری یا کلا هر گونه تشکیلات کارگری یا کارمندی لازم است یا خیر؟ عدم توجه به این موضوع خطیر، می تواند عدم همکاری کارگران یا کارکنان را دربر داشته باشد.
- اگر سازمانی بخواهد از سیاست با خرید کارکنان پیروی کند، باید در انتظار چه تبعاتی باشد؟ آیا هزینه صرف شده در این راه، مانع از برخی هزینه های ضروری دیگر نخواهد شد؟
- چگونه می توان به ایجاد گروه های ثمربخش و روحیه جمعی کمک کرد؟ آیا بر ایجاد چنین گروهایی تاکید کافی شده است؟ آیا روحیه مذکور بوجود آمده است؟

### شیوه های برنامه ریزی منابع

پس از جنگ جهانی دوم، استفاده از شیوه های مختلف برنامه ریزی منابع مورد توجه قرار گرفته است. مجموعه این راهها یا شیوه های برنامه ریزی منابع، به طور مشروح در کتاب های روشهای مقداری<sup>۱</sup> و پژوهش در عملیات<sup>۲</sup> توضیح داده می شوند و علاقمندان می توانند برای آشنایی عمیق و دقیق به آنها مراجعه کنند. اما در عین حال برای تکمیل این بخش (اجرای راهبرد) به طور بسیار گذرا و مجمل به چند شیوه از شیوه های یاد شده اشاره ای می کنیم.

۱. تحلیل حساسیت یک برنامه نسبت به برخی تغییرات؛ تحلیل حساسیت<sup>۳</sup>، روشی است که با استفاده از آن، ارزشیابی هایی به عمل می آید تا معلوم شود، موفقیت راهبرد مطلوب سازمان تا چه حد به مفروضات بنیانی آن راهبرد مربوط است.
۲. تحلیل نقطه سر به سر<sup>۴</sup> یا تحلیل هزینه میزان فروش سود؛ این روش، شیوه ای است که به موجب آن رابطه بین هزینه تولید، میزان فروش و سود مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

1- Quantitative methods  
3- Sensitivity Analysis

2- Operation Research  
4- Break-Even analysis

۳. روش برنامه‌ریزی خطی<sup>۱</sup> با استفاده از این روش؛ در مورد چگونگی تخصیص بهینه منابع جهت نیل به هدفی خاص تصمیم گرفته می‌شود.
۴. برآورد جریان نقدی<sup>۲</sup>؛ به موجب این روش؛ بودجه مورد نیاز برای گزینه‌های مختلف راهبرد و منابع مختلف آن بودجه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.
۵. شبیه‌سازی<sup>۳</sup>؛ به موجب این روش مدل‌های مجازی از واقعیتی که وجود داشته تصویر و ساخته می‌شود و به این ترتیب، تبعات احتمالی واقعیت مورد توجه قرار می‌گیرد.
۶. تحلیل شبکه‌ای<sup>۴</sup>؛ با استفاده از این روش، یک زمانبندی منطقی میان ارکان و اجزا پروژه‌های پیچیده و کثیر الاجزا به وجود می‌آید و به این ترتیب سعی می‌شود از منابع استفاده‌ای شایسته به‌عمل آید.
۷. برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی سرمایه‌ای<sup>۵</sup>؛ منظور از برنامه مالی، سنجش تبعات مالی تصمیمات و بیان آنها در قالب گزارشهای مالی است. برنامه‌ریزی مالی را می‌توان در چارچوب شکل‌های مختلفی که در آن قالبها، مدیران بودجه خود را به مصرف می‌رسانند انجام داد. بودجه‌ها، مصارف مختلف و نقش‌های گوناگون دارند. در اینجا منظور از بودجه، بودجه‌هایی است که در قالب برنامه‌ها و مدل‌ها تهیه می‌شوند.

1-Linear Programming

3-Simulation model

5-Financial Planning and Budgeting

2-Funds Flow Forecasting

4-Network Analysis

### جمع بندی و نتیجه گیری

در این بخش بر اهمیت اجرای راهبرد و ضرورت توجه به ملزومات آن تاکید شد. بخش مورد بحث حاوی سه موضوع کلی است که عبارتند از: *سوالات اصلی در برنامه ریزی منابع، برنامه ریزی منابع در سطح عملیات، و شیوه‌های برنامه‌ریزی منابع.* تحت هر یک از عناوین کلی فوق چندین عنوان جزئی مطرح شدند. تحت عنوان اول، به ضرورت تبیین منابع موجود و منابع مورد نیاز اشاره شد و با اشاره به مراحل برنامه ریزی و آزمایش مفروضات پایان یافت. در بحث راجع به برنامه ریزی منابع در سطح عملیات، به راهبردهای تولید، خرید، تحقیق و توسعه، بازاریابی مالی و نیروی انسانی اشاره شد. نهایتاً، یادآوری چند شیوه از شیوه‌های برنامه ریزی منابع، پایان بخش این مبحث بود.